

ハイテクノロジー・マネジメント組織の構想

—市場型マトリクス組織—

内 野 崇

目 次

はじめに

[1] PPM と SBU, およびマトリクス組織

[2] 市場型マトリクス組織について

〔はじめに〕

企業はその拡大成長のなかで、自らの戦略にふさわしい組織構造を生み出してきた。所有者と経営者が同一であった単純な所有者型企業 (タイプ I) に始まり、購買・生産・財務・販売等の垂直的な統合戦略に対しては、集権的機能別部門組織 (タイプ II) による対応が一般的パターンであった。次に、企業が多様な製品市場ニーズを求めて、多角化への道を歩み始めると、企業は分権的な事業部制 (タイプ III) をもって、組織的対応を行った^{注1)}。

今日の現代企業は、不確実性の異なる様々な環境のなかで、そうした環境に各部分を適応させつつ、自己分裂的になりがちな企業を統合していかなければならない。企業が risk-taking な主体であり、その結果として利潤を享受し推持していこうとするならば、企業はそうした risk を share していくしくみを内蔵しなければならない。製品—市場戦略、予算制度、組織内に存在する諸々のルー

ル、階層は、そうした観点からとらえなおしていく必要がある。以下、そうした諸点をより具体的に述べていくことにする。

今もふれたように、現代の企業は様々な分野に多角化を行っており、それぞれの製品は異なったライフサイクルをもち、そのサイクルの導入期にある製品もあれば、また成熟期にある製品もある。今そのライフ・サイクルを時間の順序にしたがってながめると「研究開発と技術革新の努力は、初期には製品革新にあり、やがて製品が標準化してくると、生産工程革新に移り、その成果によって生産性が向上してくると、大きな革新は行われなくなって、小さな革新の積重ねに頼るようになる。」^{注2)}したがって、組織・管理体制もある事業が今、ライフ・サイクルのどの位置にあるかによって、そのあり方は変わってくることになる。初期の製品革新の段階においては、仕事もあまりルーティン化されておらず、分権的な状況で機動的な管理体制がしかれる。一方、成熟期になると製品の標準化が進み、集権的な体制のもとでコストダウン戦略が志向される。前にも指摘したように、現実の大企業は、ライフ・サイクル上の異なった位置にある多くの製品—市場の組合せをもっており、安定と変化のバランスをどうとっていくかが大きな問題となる。またそのなかで、人材の最適な配置をどのように確保し、また

注 1) この分類については Miles, R. E. & C. C. Snow, 1978. 「Organizational strategy, structure, and Process」, McGraw-Hill (土屋守章, 内野崇, 中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983) 第 8 章を見よ。

注 2) 土屋守章「技術革新と企業戦略」組織科学, Vol. 16, No.3, p.10, 1982.

長期的には人材の育成をどのように行っていたらよいのであろうか。そうした問題に対して、現代企業は戦略的にまた組織的にどのような対応を行っているのであろうか。本稿ではいくつかの既存の組織戦略を展望したうえで、そうした課題に答えるべく新組織一を構想する。

本稿の前半では、「安定と成長」のための戦略の機軸となるプロダクト・ポートフォリオ・アプローチとそのための組織展開である「戦略的事業単位」(SBU)にふれ、次に今一つの組織的対応の代表例であるマトリクス組織について述べる。後半では、そうした既存の組織戦略の限界を超えるべくマイルズとスノーに従い「市場型マトリクス組織」一人的市場内蔵型組織一を構想する。

(1) PPM と SBU, およびマトリクス組織

さて安定と変化のバランスの関係といった観点から、市場一製品戦略において、プロダクト・ポートフォリオ戦略(Product Portfolio Management)一以下 PPM と記す一のなかにその典型を見出すことができる。これは自社の様々の製品について、市場占有率の程度および市場成長率の程度の2つの次元によって自社の製品の位置づけを行い、自社の現状を把握し、将来の製品戦略の方向づけ、またそのための資金配分の意思決定の準拠枠を

表-1 製品市場ポートフォリオの比較

	① 花形事業**	③ 問題児
市場高	米 30.7%	米 18.2%
成長10%	日 23.6%	日 19.5%
市場低	② 金のなる木	④ 負け犬**
成長率	米 36.2%	米 14.9%
低	日 34.1%	日 22.9%

(業界首位 または2位) (業界3位以下)
市場シェア

出所: 加護野忠男ほか「日米企業の経営比較」日本経済新聞社, p. 29, 1983.

与えようとするものである。それは表-1のように、通常次の4つのセルに区分される。

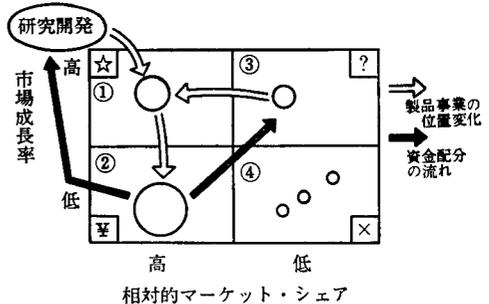
①は“花形製品”, “スター”と呼ばれ、マーケットシェア、潜在成長率とともに高く、収益率は高いが拡張のためにはなお追加的な資金が必要な事業群、②は“金のなる木”であり、シェアは大きいがそれほど今後成長が望めない分野であり、収益率がよく他の事業の資金源となる、③は“問題児”と呼ばれ、シェアは低いものの今後の成長が期待される分野であり、かなりの資金の投入を必要とする、④は“負け犬”と呼ばれシェア、成長率ともに低い事業分野であり、縮小、撤退が考慮されなければならない領域である。

また、なかの数値は日米間の比較を行ったものである。

この表からもわかるように、米国企業は日本企業に比べて、より多くの“花形事業”と“金のなる木”をもち、逆に日本は米国に比べて、より多くの“負け犬”と“問題児”をもっている。これは米国企業のほうがキャッシュ・フローのバランスを重視し、「より安定したポートフォリオを生み出している」^{注3)}ことを意味する。

以上、risk share をしながら、企業は安

図-1 事業の位置変化と資金配分の流れ



(注) 円は1つの製品または事業を表す。

出所: 伊能和枝「最近の経営戦略研究」土屋守章編「現代の企業戦略」第3章, 日本経済新聞社, p. 69, 1982年.

注 3) 加護野忠男ほか「日米企業の経営比較」日本経済新聞社, p. 30, 1983.

定的な部門を維持しつつ（金のなる木—豊かなキャッシュ・フローを生み出す）、一方で、自ら変動部門を育成していくことによって次への成長の土台を築いていこうとする。それは金のなる木で得た余剰資金を問題児のグループに投資するか、ないしは研究開発に投資をすることによって直接に「花形商品」をつくり出していくことにほかならない（こうした諸点については、図-1を参照せよ）。このように現代企業は、企業内部に安定的な部分と、変動的な部分を意識的につくり出すことによって一むしろ相矛盾すると思われる領域をかかえこむことによって一拡大成長を図っていくことになる。では、こうした戦略に対して、組織的にはどのような対応がなされているのであろうか。

その一つは、上記の PPM 運営のための組織である SBU (Strategic Business Unit)—戦略的事業単位—であり、もう一つは、マトリクス (matrix) 組織と呼ばれているものである。ここでは、マイルズとスノーのパターン分類を足がかりに上記の2つについて簡単に説明していくことにする。

さて、マイルズとスノーは、戦略の差異から4つの対応パターンを識別している。第一は、防衛型(defender)と呼ばれるもので、狭く安定した事業領域に自らの事業を限定し、事業領域外での開発を無視し、いかに効率的に財またはサービスを生産し流通させるかに最大の関心をもつ。コスト志向であり、集権的な組織体制がしかれる。第二は、探索型(pro prospector)と呼ばれるパターンで、防衛型とは対照的に、新しい製品と市場をどのように見い出して開発するかを主眼におき、1つの技術に固執することなく次々に積極的な技術革新を行い、環境変化を先どりしていくタイプである。仕事はルーティン化されておらず、分権的な組織体制がしかれている。第三は、分析型(analyser)と呼ばれるもので第一と第二のパターンの折衷型である。

つまり、一方で従来の製品と顧客の安定した基盤を維持しつつ、他方で新しい製品と市場機会を見つけ出し、開発するか—新旧両作業の並存をめざす。安定部分では効率化を、変動しゆく部門ではどのように柔軟性を保持していくかに関心がよせられ、マトリクス型(プロジェクト型をも含めて)の組織体制ないし戦略的事業単位(SBU)の体制^{注4)}がとられる(特に分析型についてはその特徴を表-2に示した。参照されたい)。第四は、受身型(reactor)と呼ばれるもので、環境変化に適切に対応しきれず、明確な戦略が欠如しており一貫した対応パターンが存在せず、結果的に業績の悪化を招くケースである。いうまでもなく現代企業の典型は第3の分析型であり、今もふれたように、戦略的事業単位(SBU)、マトリクス組織による環境適応が一つの組織的対応のあり方として考えられる。

まず第一の組織的工夫は、戦略的事業単位(以下 SBU と記す)と呼ばれているものであり、最近米国ではよくみられるタイプである。これは、上記のプロダクト・ポートフォリオ・アプローチを実行に移すうえで必要不可欠な組織体制である。SBU は、製品、市場、競合関係で定義される事業単位であり、戦略立案上の計画・実績の把握の評価単位である。それによって個々の事業の位置づけが可能となり、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの実践が可能となるのである。

SBU は、GE (General Electric) によって1970年代初頭に考案、導入された組織形態である。GE は世界で最も多角化した企業であり、それまで事業部制を中心にした組織体制をとっていた。しかし「事業の多角化・拡大に伴って、事業活動のコントロールと事業分野間の資源配分にあたって、本社に課せられる情報処理の負荷が拡大し、本社が十分に対応できないという問題が出てきた。」^{注5)}ま

注 4) ただしマイルズとスノーは SBU については言及していない。

注 5) 加護野忠男ほか、前掲書、p.123.

表-2 分析型の特徴

企業者的問題	技術的問題	管理的問題
<p>問題</p> <p>これまでの製品と顧客のしっかりした基盤を保ちつつ、同時に新しい製品と市場をどのように見い出して、開発するか</p> <p>解決策</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 安定し、かつ変動的である複合的事業領域をもつ 2. 監視メカニズムは、主としてマーケティングにおき、従として研究開発に向ける 3. 市場浸透と製品・市場開発を通じて着実に成長する <p>コストと利点</p> <p>研究開発への投資が少なく、成功がはっきりした製品を模倣することによって、リスクを最小にする。しかし、その事業領域は、安定と変動の間で常にバランスがとれていなければならない。</p>	<p>問題</p> <p>事業領域の安定部分ではどのようにして効率化し、また変動部分では柔軟にするか</p> <p>解決策</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 二重の技術中核をもつ（安定技術と柔軟技術） 2. 応用研究グループが大きく、影響力をもつ 3. 技術的効率はほどほどにする <p>コストと利点</p> <p>二重の技術中核が、安定と変動の複合事業領域に役立つ。しかし、その技術は、完全に効率的にも、また効果的にもなりえない。</p>	<p>問題</p> <p>安定的活動と変動的活動の両方を遂行するために、組織の機構と過程をどのようにして差別するか</p> <p>解決策</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 実力者グループのうちで、マーケティングのうちで、マーケティングと応用研究のメンバーが最も影響力があり、生産がそれに次ぐようにする 2. 事業領域の安定部分ではマーケティングと生産との間で重点的な計画を立て、新しい製品と市場については、マーケティングと研究、プロダクト・マネジャーの間で包括的に計画する 3. 機能別部門と製品別グループを結びつけるマトリクス構造をもつ 4. 縦と横のフィードバック・ループをもった、ある程度集権的な統制システムをもつ 5. 極めて複雑で、高価な調整メカニズムをもつコンフリクトの解消は、プロダクト・マネジャーが行うこともあり、通常の階層経路を通じてなされることもある 6. 業績評価は、効果性と効率性の尺度に基づき、マーケティングと応用研究に最も厚くなる <p>コストと利点</p> <p>管理システムは、安定性と柔軟性のバランスをとるには理想的であるがこのバランスが失われたときには、回復することが困難になるだろう。</p>

出所：マイルズとスノー著「戦略型経営」ダイヤモンド社，p.106，1983，

た売上高の増大に比して、利益率は大幅な落ちこみを示していた。

そこでそうした問題に対処するために、SBUによる管理が実行に移された。「SBUとは、本社役員室によって下記の条件を満たすものとして特別に指定された事業分野であり、その事業分野に関して長期・短期の全経営責任を負う管理者が任命されていた。

① 他の SBU とは独立の事業ミッションを

もつ。

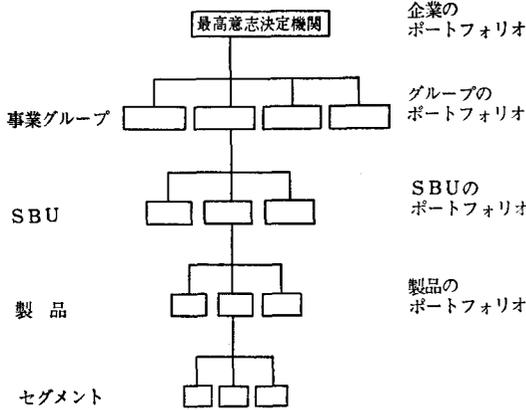
② 明確な競争会社をもつ

③ 外部市場において一人前の競争者となりうる。

④ 製品・市場・設備ならびに組織に関して、他の SBU とは独立に統合的な戦略的計画を立てうる。

⑤ 管理者がその事業分野の成功にとって決定的に重要な技術・製造・マーケテ

図-2 SBU による戦略運営組織



- ・SBU は個々の製品、市場、セグメントからなるミニ・ポートフォリオを運営する。
- ・研究開発、設備、生産、マーケティング、財務、人事等の諸計画は SBU 単位に統合されていなければならない。
- ・企業は SBU に固有の戦略上の位置づけ、役割、経営資源配分優先順位、評価規準を与える。
- ・SBU は、更に個々の製品市場セグメントにそれぞれ固有の戦略上の位置づけ、役割、経営資源配分優先順位、評価規準を与える。

出所：アベグレンとポストン・コンサルティンググループ編著「ポートフォリオ戦略」プレジデント社、p.123, 1977.

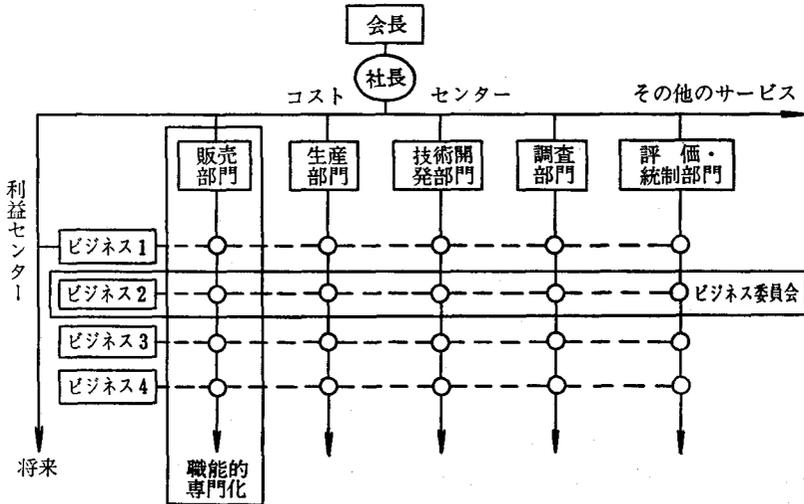
ィングに関して計画の範囲内で自由に対処しうる。」⁶⁾

このように SBU は製品特性、製造技術の類似性といったグループ化の基準を採用することなく製品市場中心に編成され(①②③)、その長は大幅な裁量権が与えられており、(④⑤より)事業本部、事業部、製品部門という既存の事業部組織は、そのまま維持されつつ並列して SBU が設置されることになった。そして各 SBU の目標、行動基準は、前述した事業ポートフォリオによって決められることになる(図-2を参照せよ)。このように SBU は「従来の製品を中心とした事業部制の欠陥・弊害を解決する新しい経営計画単位組織である。」⁷⁾

次にマトリクス組織についてみていく。

さてマトリクス組織は、「2 ポスシステム」に象徴されているように、機能別ラインに製品一市場ラインを、格子(ごぼんの目)のようにあみ上げた組織である。図-3 はその一例である。これは、水平的コミュニケーション

図-3 ダウ・コーニング社のマトリクス組織⁸⁾



出所：Galbraith, J. R. & Nathanson, D., *Strategy Implementation*, 1978.

注 6) 加護野忠男ほか前掲書, pp. 123~124.

注 7) アベグレンとポストン・コンサルティング・グループ編著「[再成長への挑戦] ポートフォリオ戦略」プレジデント社、p. 125, 1977.

注 8) 岸田民樹「経営組織」(宮川公男編「経営学」青林書院新社、第7章、p. 223, 1981.)

ンを制度化することによって組織内の情報処理能力を高めていこうとする組織戦略である。これは、1960年代にアメリカの航空宇宙産業に初めて現れた組織である。格子のところに位置する各メンバーは、製品別と機能別の2つの部門に属し、縦横2つの基準で統括されることになる。これは、命令系統の一元性という従来の組織原則を逸脱しており、1つの新機軸である。調整がスムーズにいけば、変化しゆく環境に機敏に適応していくことが可能であり、専門知識の蓄積も容易となろう。ただ当然予想されるように、命令系統が錯綜するために、トップに調整のための多くの負担がかかる可能性がある。それは、意思決定の遅れ、間接経費の高騰といった形で問題化することになる。

以上2つの組織について簡単な素描を試みた。

しかし、マトリクス組織、SBU いずれも「分権化」をその特徴としつつも、上位—下位のマネジメントを問わず、権限 (authority) の行使を通じての決定がそこでの中心であった。権限を通じた調整が組織における意思決定の一般的パターンである。しかし、企業規模の増大と複雑性の増大は、そうした権限による調整のコストを飛躍的に増大させることになる。それは別な角度からは、しのびよるX非効率の問題としてよく論じられているところである。例えば、安定的な部分にどのような人材をどの程度の規模で投入するか、逆に変動的で不確実な領域にどのような人材をどの程度投入するか、この2つの部分のバランスを、企業の成長のなかでどのように図っていくか。外部からの安易な人材導入を行うことなく、内部調達が可能であろうか。また組織のなかで人材のシナジーをいかにしてつくり出していくのであろうか。

いうまでもなく SBU、マトリクス組織の原型は事業部制である。それは、各事業部を独立の企業のように組み立てて、各事業部門

に競争原理を導入することによって、組織の活性化を図るというものであった。例えば、各事業部間の財・サービス取引は、各事業部間の交渉に基づいて行われ、またプロフィット・センターとしての事業部は事業部間に一種の内部化された資本市場を生み出すことになる。これは、企業内に市場のミニチュアが形成され始めたことを意味する。こうした考え方を、モノ (部品、半製品、製品等)、カネの市場ばかりではなく、ヒトについても適用し、内部市場を意図的に開設することによって、その有効な活用を行っていこうとする考え方が、論理的帰結として当然でてきてしかるべきであろう。それを今、ここでは、マイルズとスノーに従って市場型マトリクス (market-Matrix) 組織と呼ぶことにしよう。以下では、その新しい組織 (タイプIV) の全容を示し、その特徴、問題点といったものについて考えていくことにする。そのなかで安定—変動の相矛盾する状況に対する組織対応の一つの方向を模索していくことにする。

(2) 市場型マトリクス組織について^{注9)}

さて、経営資源の配分の問題が量のうえでも質のうえでも膨大になってくると、階層を通じたないし権限に基づくオーソドックスな組織体制では、そうした事態への対処は困難となる。経営資源の典型である人材をどのように配置し管理していくかについて、通常その決定を行うトップは、十分な人的な情報の確保に努め、そうした情報の組織的な蓄積を行っているのであろうか。またそれはいつでも利用可能な状態にあるのであろうか。めまぐるしく変化しゆく市場環境、科学技術環境に直面している現代企業にとって、そうした対応は、極めて困難だと言わざるを得ない。また、中間管理者間の経営資源の配分をめぐ

注 9) 以下の議論はマイルズとスノー前掲書、第 9, 10 章, pp. 178~230 に負っている。

るコンフリクトの解決が、すべてトップに集中し、交渉のすべてがトップの承認を必要とするならば、トップは過重な負担をしいられることになる。こうした状況下で、組織内の様々な相互依存を管理するための高度に精緻化されたシステムの構築と維持が必要となってくる。そうしたニーズに対応すべく構想されたのが、市場型マトリクス組織と呼ばれているものである。これは、組織内に人的な市場を設置することによって、「諸資源が、事業の安定分野から転用されてより不確実な（そしてより一時的な）プログラム、プロジェクト、または分野に、直接の売り手と買い手の交渉によって配分される」^{注10)} しくみを意味する。以下、より詳しくそのしくみとその特徴をみていくことにする。

この組織におけるトップマネジメントの要になるのは、プロジェクト計画委員会である。それは機能別分野とプロジェクト分野の両方から選抜された上級レベルの管理者グループから構成される。そして、そのプロジェクト計画委員会によって、プロジェクト・マネージャーの人選が行われている。人選といっても、それは一方的な命令によって行われるわけではなく、ライン部門のなかからそのプロジェクトをまかせるのにふさわしい人物を見出し、プロジェクト・マネージャーへの就任を懇請する形をとる。その間に、プロジェクトの予算、本人のボーナス等について本人との交渉がなされる。その際に条件が折りあわなければ拒否することもできる。さて、最終的に交渉がまとまり、プロジェクト・マネージャーへの就任が決まると、彼が抜けたあとは一時的にそのポストは補充され、プロジェクトが終了するまで、その補充メンバーがその仕事に従事することになる。そしてプロジェクトが終了すると、プロジェクト・マネージャーの任をとかれ、もとの部署にもどることになる。つまりもどるべき部署がいつ

注 10) マイルズとスノー前掲書, p.192.

も確保されているわけである。

彼はプロジェクト・マネージャーに就任すると同時に、アシスタントマネージャー、予算担当者を選ぶことから始めて、プロジェクトチームを作り上げていくことになる。ここで重要なことは、彼がチームのメンバーとしてふさわしいと考えるいかなる人材をも選ぶことができ、そうしたことを制限するいかなるルールも存在しないということである。

まず彼は目をつけた人物に会い、参加する意志があるかどうかを確認したうえで、その人物の上司に会い、彼をその定常（ライン）部門からはずす交渉にはいる。その「取引」において、プロジェクト・マネージャーは、自分の予算のなかから本人がぬけた後の定常部門の後任者の給料と諸手当（および少額の間接経費）の負担を要求される。もちろん、参加者のやる気とプロジェクトのニーズに基づいて、その人の全部の時間を買ってもよいし、一部を購入してもよい。このように、プロジェクト・マネージャーは、彼のプロジェクトにふさわしい人材の意欲的な買い手として行動する。一方、売り手としての定常（機能別）部門の長は、なぜ喜んで自らの部署の人材を“売る”——つまり喜んで手離すのであろうか。答えは簡単であり、そうしなければやってゆけない予算制度になっているからである。すなわち、機能別部門の給与予算は、部門内のすべての人を賄うだけの予算を下回っており、例えば今それを80%とすると、残りの20%について余剰人員をかかえこんでいるのと同じ状態になる。各部門は、組織内の市場に積極的に人材を売りに出すことによって、その不足分をカバーしていくことになる。この不足分20%は、プロジェクトの仕事に必要なとみなされる当該部門の人材の予測された割合を反映している。したがって、定常（機能別）部門の長は、メンバーをより売りこみやすくするために、各メ

メンバーの能力の維持と育成を心がけ、奨励することになる。そしてそれは、様々なプロジェクトのニーズにどの程度対応できるかによって、機能別マネージャーの能力・部門予算に対する評価がなされることを意味する。

彼らは直接に監視をされていないという点で自由な交渉を行うのであるが、部門およびプロジェクトの要請と予算とによりまぎれもなく制約をうけているのである。例えば、プロジェクト・マネージャーにとって必要な人物が、彼の属する定常部門でも貴重な人材であり、彼が抜けることによって、彼がやっていた任務の完成が遅れるか、または彼より経験の乏しい人をたくさん使うかによって、より多くの支出を当該部門が強いられるとするならば、プロジェクト・マネージャーは、本人の給与および諸手当の分のみならず、その追加的な支出分までプロジェクト予算の一部を割く用意がなければならない。その際に同意される実際の金額には、いかなる制約も付されていないのである。プロジェクト・マネージャー間で、一人の人間をめぐるスカウトも同様である。いずれにしてもそのプロジェクトについて、プロジェクト・マネージャーは、そのプロジェクトニーズが何であり、彼らの予算でどこまでできるかについて、社内のだれよりもよく知っているのであり、価格メカニズムはそうした選好を伝え全体の調整を図るシステムとして構想される。

このようなシステムを円滑に機能させるためにはいくつかの条件が必要である。第一に、プロジェクト・マネージャーと機能別部門の長は、彼らのニーズにあわせて、どのような人材の交換でも行える完全な自由が与えられているということである。もし例えば価格の限度が設定されたならば、必要度の本当の順位がわからなくなることになる。また第二に、プロジェクトのメンバーは、すべて常設の機能別部門の部署から引き抜かれなければならないし、またプロジェクトの終了と同時

に、もとの古巣に帰るべき場所が確保されていなければならないということである。なぜなら、もし組織外からメンバーをリクルートしたり、またプロジェクト参加者の戻るべき部署がなければ、プロジェクト参加者は自分の次の仕事ないし部署が見つかるまで当該プロジェクトの期間を引き延ばそうとし、プロジェクトの効率的な達成の大きな障害となる可能性があるからである。またプロジェクト・マネージャーに組織外部からのメンバーのリクルートの権限を与えると、組織内における売り手としての機能別部門の役割の重要性を著しく低め、買い手（プロジェクト・マネージャー）独占の弊害が生じ、ひいては、組織内に様々なノウハウ（新技術、技能の習得も含めて）の組織的蓄積が困難となる可能性がある。第三、いかなる個人も、プロジェクトに参加することを拒否する権利をもつつまりボランタリズムの貫徹がそれである。これは、最も有能なメンバーが専門的な見地からして最も手ごたえのあるプロジェクトにひき寄せられることになり、システム全体として高度に生産的な人材配分が可能となる。第四に、アピール・メカニズムを機能させていくことである。最初に述べたプロジェクト計画委員会は、直接、交渉を監視するものではないが、下からのアピールがあればいつでも裁定に乗り出すことになる。このシステムが十分に機能していれば、アピールの数は少なくなる。なぜなら、ひとたびアピールがなされると、その決定は当事者の手から完全に離れ、各自の利害に基づいての妥協への道がすべて閉ざされることになるからである。

【市場型マトリクス組織の管理】

さて、いかに精緻な組織機構でも、その運用のされ方、管理方式がふさわしくなければ、それは絵に書いた餅になってしまう。では、こうした市場型マトリクス組織にふさわしい経営理念ないし管理方式とは、どのような

表-3 経営理論

伝統的モデル	人間関係モデル	人的資源モデル
<p>仮定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 仕事は、多くの人にとって本来嫌なものである 2. 労働者がどんな仕事をするかということは、それから得られる収入ほど重要ではない 3. ほとんどの人は、創造性、自己統制、あるいは自己管理を要する仕事を欲していないか、あるいはすることができない <p>政策</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経営者の基本的な仕事は、彼の部下たちを細かに監督し、統制することである 2. 経営者は、仕事を単純で、反復的で容易に習得できる作業に分割しなければならない 3. 経営者は、詳細な仕事の手順および手続きを確立し、そしてこれらを厳格にしかし公平に実施しなければならない <p>期待</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人々は、もし給料がよく、上役が公平であれば、仕事に耐えることができる 2. もし仕事がかかなり単純であり、人々が細かく統制されるならば、彼らは標準まで生産を上げるだろう 	<p>仮定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 人々は、有用であり重要であると感じたがる 2. 人々は、帰属することおよび個別の人間として認められることを望んでいる 3. これらのニーズは、人々を働くように動機づける際に金銭よりも重要である <p>政策</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経営者の基本的な仕事は、一人一人の労働者に、有用であり重要であると感じさせることである 2. 経営者は、彼の部下に報告してやり、自分の計画に対する部下の反対意見に耳を傾けるべきである 3. 経営者は、部下が日常的なことに関してはなんらかの自己統制ができるようにすべきである <p>期待</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 部下と情報を分かち合い、日常的な意見決定に彼らを参画させることは、帰属および自分が重要だと感じたい彼らの基本的なニーズを満足させるであろう 2. これらのニーズを満足させることは、モラルを向上させ、公的な権威に対する抵抗を減少させるだろう。つまり部下たちは「喜んで協力する」だろう 	<p>仮定</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 仕事は嫌なものではない。人々は、彼らが設定するのに一役買った意味ある目標に対しては貢献したいと思っている 2. 大部分の人は、自分たちの現在の仕事に要求されているものよりもはるかに創造的で責任のある自己統制と自己管理ができる <p>政策</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 経営者の基本的な仕事は「未開発の」人的資源を活用することである 2. 経営者は、すべてのメンバーが彼らの能力の限界まで貢献できるような環境を創造しなければならない 3. 経営者は、重要な問題に十分に参加するように奨励し、絶えず部下に自己管理と自己統制を広げさせなければならない <p>期待</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 部下の影響力、自己管理ならびに自己統制を広げることには、作業効率で直接の向上をもたらすであろう 2. 部下が自らの資源を十分に活用する「副産物」として、職務満足が増大するかもしれない

出所：マイルズとスノー、前掲書、p.169.

ものであろうか。今管理理論を3つの流れ（表-3を見よ。）として把握すると、管理理論の発展と組織体制の発展との間には、なんらかの同相的な関係があることはよく知られている。例えば、伝統的理論および人間関係理論は、ともに機能別専門化と重要な実務上の決定の集権化を支持し、前述のタイプIとタイプIIの組織にフィットしていた。またタイプIIIの組織にとっては、人的資源モデルがフィットすることになる。なぜなら、このモデ

ルは個人が自己管理や自己統制の能力を有する可能性を認めており、事業部レベルの独立性、自立性のメリットを最大に活かそうとするこのタイプの組織にふさわしいものということができる。同様に、マーケット型マトリクス（タイプIV）も、人的資源モデルを必要不可欠とする。なぜなら数多くのマネージャーの間で経営資源配分交渉が行われており、そのすべての交渉が、その都度トップの承認を必要とするならば、トップの過重の負担は

避けられない。したがって市場メカニズムによって効率的な運用を望むならば、何にもましてトップは部下の意思決定能力に対する確信を、他の組織管理に比べてより一層保持していかなければならないことになる。また下部のメンバーもそうした信頼に答えるだけの能力の開発保持に努めなければならない。以上のモデルを念頭においたうえで、トップのマネジメントについて述べていく。

いうまでもなくこのシステムにおけるトップの役割は特定の資源配分についての決定にあるのではなく、そうした資源配分を行う「市場」の創造と健全な維持にある。これは、何の決定がなされるべきかより、それがどのように決定されるべきかにトップの目がいかなければならないことを意味する。すなわち、トップは、様々な機会をモニターする機能も既存事業でのコスト効率に対する責任も有さない。そうした機能や責任はまさに「市場」が担うのであり、その構成要素として組み込まれているのである。企業のトップは中央政府に擬せられる。すなわち、第一に、それは今も述べたように、内部市場の設定に関する意思決定に大きな役割を果たす。(これはシステムの方向を決めるうえで極めて重要である。)第二に、利益を上げた事業部からは税金を徴収し、トップは望ましい事業に補助金を与える。第三に、トップ(特にプロジェクト計画委員会)は、公正な市場競争の上告裁判所の役割(コンフリクトの解消)をも果たす。また第四に、トップは、内部交渉を直接監視したりそれに干渉したりすることなしに、その交渉の与件となる投資水準や環境適応の変更を通じて、市場行動に影響を与えることもできる。第五に、したがって、トップは自分の実務的な意思決定の質によって評価されるのではなく、彼らが築いたシステムから生ずる意思決定の質によって評価されることになる。最後にこのシステムのメリットおよびデメリットといったものについて

簡単にふれておく。

【この組織タイプのメリットとデメリット】

市場メカニズムが円滑に機能すれば、分権化に伴う様々なメリット(ここではそれについていちいちふれないが)が享受でき、トップは、全体の方向づけ、システムの保全に専任すればよいことになる。しかしより重要なことは、“学習する組織”の体制づくりにそれは一役も二役もかうのではないかということである。(組織内の)各メンバーは、安定的で比較的固定した部門から、変動的でテンポラリーなグループへ定期的に移動した戻すが、彼らはこの過程で行動のレパトリーを広げていくことになる。特にめまぐるしく移り変わる環境のもとで新製品・新技術の開発、複合技術の高次化、商品化が至上命令とされるハイテクノロジー企業群にとっては、そうした技術革新の動態を企業内に内部化し制度化していくための一つの有力な手段とみなすことができよう。またそれに伴う人材の能力の高度化を予算制度と連動した企業内市場メカニズムを活用することによって、同時に達成していこうとする試みにはかならない。これは「学習システム」としての組織の一つのありようを示唆したものといえよう。

もちろんいくつかの困難も存在する。例えば、ちょっと考えればわかるように、短期的には、売り手独占買い手独占が生じやすく、それをほっておくと長期的には様々な弊害が生ずる可能性がある。これはもちろん取引主体である管理者のモラル、管理者教育の問題であるが、そうした行為が生じないような制度的メカニズムを工夫する必要がある。また現実問題として日本の経営の諸制度、諸慣行一例えば、終身雇用制、年功序列制、集団主義的な意思決定一のもとでこのシステムを採用するためには幾多の障害が予想される。そうした問題点を充分考慮したうえでこのシステムの様々なバリエーションを考え、

日本型の市場型マトリクスを構想していく必要がある。確かに予算制度を組織運営と結合させることによって組織内市場を創り出し、組織を活性化させていこうとするこうした考え方は、今は、まだアイディアの域を脱していないかもしれない^{注11)}。が、しかし、財・サービスの生産・販売のしくみが、市場（見

えざる手）から組織（見える手）にとってかわられつつある今日、その内部化のコスト（コンフリクトの増大、管理費の増大、イノベーションの停滞等）も無視しえないものになってきており、こうした方向での組織デザインは、一つの有力なオールタナティブを提供してくれるように思われる。

注 11) マイルズらは航空宇宙企業、公共機関（大学をも含む）、多国籍企業への適用について検討を行っている。