

現代多国籍企業の組織構造の考察 多国籍企業の海外子会社とは何か(3)

関 下 稔

はじめに

筆者は多国籍企業の海外子会社の意義と役割を解明するために、これまで二度にわたって、この課題での代表的な論者を俎上に乗せて詳細な検討を行った。一回目は世界経済的な観点からいわばマクロ的に その位置づけを展開しているミシャレの議論を扱い¹⁾、二回目は企業組織の発展 いわばミクロ的に として多国籍企業を考えるストップフォードとウェルズの主張を取り上げた²⁾。それぞれに得るところは大きかったが、とりわけ後者において、企業組織の発展として多国籍企業の海外子会社を考えた場合、地域別事業部からのグローバル化と製品別事業部からのグローバル化という二つのルートからのグローバル化の展開を予想し、具体的にはそれぞれに応じて海外子会社が作られるか、あるいは両機能を一つの海外子会社が合わせ持つことになり、その両者もしくは両機能の調整はその上位に位置するマトリックス組織 彼らの用語法ではグリッド構造 と呼ばれるものによって果たされることになると、ストップフォード=ウェルズは主張している。だが、その内容に関してはまだそこでは本格的に検討されなかった。

他方で、IT化の進展を基本に据えた新たなビジネスモデルの出現は、海外子会社の形態をとった企業内国際分業体制の展開よりも、むしろ独立企業間の国際提携 その前提としてのコアコンピタンスへの集中 を模索するネットワーク化の利益を追求する傾向の興隆を生み出している。そのことは企業組織とその戦略にも当然に影響を及ぼさざるを得ない。というのは、これまでの発展段階説的なアプローチは、独立企業間の提携や合併形態(ジョイントベンチャー)での共同所有から同一組織の海外進出 つまりは海外子会社の設立 への進化の道筋ならびに単一事業から多角化への事業活動の拡大の過程を一般的な発展のプロセスとして考えてきたからである。そうなると、逆流ともみられるこうした事態をどう説明すべきか。あるいは事態の進展がこうした発展のプロセスを辿らないのだとすれば、企業内国際分業と企業間国際提

携とはそれぞれにどう位置づけられ、かつまたどう関連づけ合うのかが説明されなければならないだろう。これは、今日の多国籍企業の基本的で支配的な形態を、モノづくりを中心とする製造業多国籍企業におくか、それとも情報を中心にしたネットワークに依拠する知識サービス多国籍企業におくのかの違いにも関連してくることであり、さらには多国籍企業の性格規定や現代の資本主義の特質にも関わってくる問題でもある。

そこで本稿はマトリックス組織を中軸に据えて、最新の多国籍企業に求められている組織構造のあり方を探ってみよう。ストップフォード=ウェルズは、「組織構造は成長戦略に従う」というチャンドラーの命題に基づいて、企業戦略の発展が単一組織から職能別組織へ、そしてさらには事業部制への国内企業の発展 ステージと名付けられた各段階として をもたらすことを跡づけ、それを基に、今度は多国籍企業を フェーズと呼ばれる各段階（あるいは「局面」として別様に表現したほうが紛らわしくなくてよいかもしれないが）として 地域別事業部と製品別事業部の双方からなるグローバル組織に収斂される過程を描き、そして最終的にこの両者の調整をグリッド構造（今日流にはマトリックス組織）に委ねることを展望した。しかし、これに対しては、ではこの戦略は何に従うのか、あるいはどう適用するのが当然に問われてくる。彼らはこれに答えられなかったが、環境 戦略 組織という一連の過程を設定することによって、戦略の前提になるものを用意し、さらにはそれらの関連をより深く、精緻化している主張が現れている。しかもそれに加えて、多国籍企業組織の終点に置かれているマトリックス組織の内容をより一層明らかにしようとする試みがなされてきている。本稿での検討の基礎に据えたのは、こうした努力を行っているジェイ・R・ガルブレイスによる企業組織論である。ガルブレイスはストップフォード=ウェルズと同様、チャンドラーの企業組織発展段階説を踏まえているが、彼らのように、そこから直接に多国籍企業化の道筋を「フェーズ1」（職能別組織）から「フェーズ2」（事業部制組織）へ、そしてその上に「フェーズ3」（製品別・地域別のグローバル組織）を、さらにはそれらの調整組織としての「フェーズ4」（グリッド構造）への段階的発展として描くことはせず、むしろ国際化を「レベル」として描き、それぞれの国際化の深化に応じた企業組織を輸出（販売子会社）に始まり、ジョイントベンチャー（パートナーシップ）を経て海外子会社の設立にいたり、さらにはそれらのネットワーク形成の結果、ついには超国家的な形態へと昇華を遂げていく一連の過程として、つまりはさまざまなレベルでの国際化の展開に応じた企業組織の対応と転換の形態とみている。こうしたガルブレイスの「国際化レベル論」 大きくは「状況適合論」（Contingency Theory）の中に包摂されるが ともいべきものは、ストップフォード=ウェルズの企業組織の発展段階説と類似の側面を多くもつが、それとは異なる独自の側面も合わせ持っている。そこで、このガルブレイスの立論の概要を最初に紹介して、次いで、その内容を詳しく検討して、現代の多国籍企業の組織構造の解明の一助としてみたい。なおガルブレイスは多くの著書の中で自らのグローバ

ル組織論を展開しているが、ここで主に取り上げるのは、原理的・基礎的な企業組織論を展開している『経営組織と組織デザイン』（Strategy Implementation: The Role of Structure and Process）（ナサンソンとの共著）³⁾と、それを発展させて、とりわけ多国籍企業の組織構造に絞って論じた『グローバル企業の組織設計』（Designing the Global Corporation）⁴⁾と題する彼の最新の成果である。その理由は、この両者の中に彼の考え方のエッセンスが集約されていると考えられるからである。

1. ガルブレイスの企業組織論の基本的枠組み

そこでまず最初に、ガルブレイス ここで取り上げるのはナサンソンとの共著だが、その基本的な考えはすでにそれ以前に単著として展開されている の企業組織論の基本的枠組みに関して、筆者には不案内な分野なので、訳者（岸田民樹）による解説に依拠して⁵⁾、概説してみよう。組織と環境との関係において、組織が環境に適合することを過度に強調しすぎると、環境決定論という非難をこうむることになるが、ガルブレイスはそれを避けて、組織と環境との間に経営者の戦略的決定があることを洞察し、そのための環境や戦略に合わせて組織を変えるという組織デザインによる環境適応を描き、それを構成する主たる変数として、戦略、組織構造、組織過程を用意し、環境 戦略 組織構造 組織過程という過程を描いている。これが彼の基本構想だが、このようにして、適合概念の拡張を図っている。そうすると、今度では、一方では経営者による戦略選択の自由度を過度に強調して、環境要因よりも戦略に沿った組織デザインの一貫性こそが高業績の源泉だと主張する考えも現れかねない。他方では、その逆に環境が全てを決めるという環境決定論も依然として残っている。その両者の偏向に有効に対処するためには、環境や戦略に合わせて組織を変えるという組織デザインによる環境適応以外に、経営者の能動的な環境操作戦略の必要が出てくる。ガルブレイスも含めて、トンプソンやスコットなどによって展開されているこの考えを、岸田民樹氏の整理に従ってまとめると⁶⁾、それらには、第1に組織内に緩衝装置を設けて、環境の変動からの影響を和らげようとする緩衝戦略があり、具体的には標準化（材料の均質化や部品の互換性）、スラック（余剰のことで在庫など）、（取引の）平準化、予測、割当制限、成長などがその内容に入る。第2は組織自身の資源や手腕によって自律性を維持しながら、不確定性や依存性を減少させる自律戦略で、競争、PR活動、自発的対応、制度化などが含まれる。第3は協調戦略で、複数の組織間の活動を調整し、環境を構成する諸要素との協調を行うもので、暗黙の協調、契約や交渉、役員の導入（コープテーション）、連合（カルテルや合併など）、それに戦略的工作（合併、垂直統合、多角化）がその中に入る。

次に適合論では状況要因と組織特性との適合が高業績を導くとされるが、そこでも、適合の

概念に関しては、同じく岸田氏の整理によれば⁷⁾、状況要因が組織構造を生じさせると考える選択的アプローチ、状況と組織との高い相関が高業績をもたらすとする相互作用的アプローチ、そして全体の体系を問題にして、状況要因と組織との多元的な適合関係を問題にするシステムアプローチなどのバリエーションが生まれている。ガルブレイスは組織デザインという観点から適合概念の拡張を図ろうとしており、それだと第三のシステムアプローチが浮かび出てくる。そこで従来のように状況要因(技術、課業環境)と組織変数(組織構造、組織過程)との間の直接的な関係ではなく、その両者を媒介する戦略と、それと組織との間の整合性を問うようにガルブレイスは適合概念の拡張を図った。そうすると、上の二つの状況要因は対立の契機を含んでいることがわかる。すなわち、技術的合理性を最大にしようとするれば、垂直統合戦略がとられ、職能部門制組織が最適であり、他方、環境課業の要求する需要の多様化に応えるためには、多角化戦略をとって、事業部制組織の採用が最適だということになる。そして両者を同時に遂行しようとするれば、二つの状況要因に同等の優先順位を与える戦略が必要になる。具体的には通常業務を職能部門制組織で遂行しながら、特別な問題に対処するために、人員を選抜してタスクフォースを作って展開するのが適切であり、その究極の形態がマトリックス組織ということになる。これを岸田氏の作った図⁸⁾をもとにして、整理してみると、以下のようになる。

技 術 (垂直統合, 職能部門制)

戦略 組織構造 組織過程 高業績

課業環境 (多角化, 事業部制)

そして組織デザインはこれらを調停することであり、戦略はその間に方向性つまりは優先順位を与えることである。このことは、組織再編は業績悪化の後に行われたり、組織デザインの諸要素間の整合性の完了には多くの時間 たえば5年 もかかったりして、実際には適合が高業績に結びつくとは限らないことが多々ある。その意味では、コングロマリット化という無関係分野への進出は、いかにそれに適合した組織を作っても、おしなべて低業績だということによって、その端的な事例になっている。

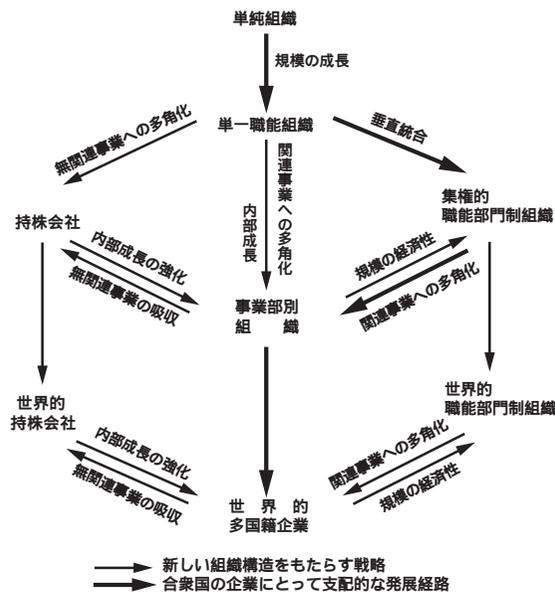
ところで、事業部制は一方では上位では製品別(課業環境の要求つまりは需要の多様化)の意思決定に対処し、他方では下位では職能別(技術の要求つまりは供給の集中)の意思決定に対処している。すなわち、前者は分権化に、後者は集権化に馴染むものである。これらは、職能部門制組織という組織構造の上に、階層以外の統合メカニズムという組織過程の工夫を付加することによる対処が適切であることを意味しており、その最終形態がマトリックス組織という組織構造である。つまり、第1に階層という統合メカニズムで済む場合には、組織構造は職能部門制のままであり、組織過程もそれに適合したものである。第2に階層以外の統合メカニズムが採用されるにつれて、組織構造は職能部門制のままだが、組織過程には製品別の意思決定の影響が増し、組織構造と組織過程は乖離するようになる。組織構造は技術の要請に応じ

て職能部門別に組織されたままだが、組織過程上の工夫が技術と対立する要求をもつ課業環境の要請に合わせて、製品別の意思決定への対処を可能にする。そして第3にマトリックス組織は新しい組織構造であり、それによって再び組織構造と組織過程の整合性は回復する。つまり、第1と第2では組織構造は職能部門制組織のまま、第3のマトリックス組織になってはじめて組織構造が変化することになる。このように、戦略、組織構造、組織過程の間にはそれぞれに多様で複合的かつ整序ある組合せがあるのが実際に、またその間には当然に移行の内的なメカニズムが貫かれているはずだが、発展段階モデルは戦略 組織構造 組織過程の適合した状態を発展的に並べたものに過ぎず、それらの移行過程を具体的に叙述・解明したものではない。

そこで、多元的な適合関係を問題にし、その内的な関係に注意すると、そこでの組織成長のモデルを発展段階的に並べることができる。こうした発展の順序を明確にしたガルブレイスの説明は、これまでの状況適合理論のもつ限界を脱して、いわば「比較静学という意味で、一定の動態的視点をもつことになる」⁹⁾ものだと、岸田氏は評価している。そしてこのガルブレイスの考えを要約したのが、第1図ならびに第1表である。この要約された5つの組織の型の最後のところにグローバル組織がでてくる。

ここにきて、ようやくわれわれの研究課題である多国籍企業の企業組織が視野に入ってきたので、少し、それについて深めてみよう。ガルブレイスによれば、ストップフォード・モデル

第1図 発展段階モデルの要約



(資料) J. R. ガルブレイス + D. A. ネサンソン 『経営戦略と組織デザイン』岸田民樹訳、白桃書房、1989年、139頁による。

第1表 5つの組織タイプとその特徴

タイプ 特徴	単純組織 (S)	職能部門制 (F)	持株会社 (H)	事業部制 (M)	世界的 (G)
戦略	単一製品	単一製品と垂直結合	無関連事業の吸収	関連のある製品ラインへの多角化, 内部成長	多国籍への多製品
単位間および市場の関連性					
組織構造	単純な職能制	集権的職能制	製品事業部についての利益センター, 小規模な本社	分権的な製品(地域)事業部の利益センター	世界的な製品(地域)事業部の分権的利益センター
研究開発 (R & D)	制度化されていないランダムな探索	製品・プロセスの改良について制度化	新製品・製品改良への探索が制度化, 事業部に分権化	左に同じ。ただし集権的指針	左に同じ。ただし専門的知識のまわりに集権化・分権化
業績測定	人格的接触, 主観的	生産性, コストについて非人格的評価, なお主観的	投資収益, 収益性に基づく非人格的評価	左に同じ。ただし全体に対する貢献の主観的評価	非人格的, 製品別, 国別の投資収益, 利潤などの多様な目標
報酬	忠誠心に基づく, 非体系的, 温情主義的	生産性, 生産量という成果との結びつき	投資収益, 収益性に基づく, 定式的ボーナス, 株式報酬	利潤に基づくボーナス, 左より主観的。現金報酬	多様な目標に基づくボーナス, より裁量的, 現金報酬
キャリア	単一職能のスペシャリスト	職能スペシャリスト, 若干のゼネラリスト的傾向, 職能間の移動	職能間のキャリア, ただし事業部内	職能間, 事業部間, および本社 事業部間の異動	事業部間, 子会社間, 子会社/本社間の異動
リーダーのスタイルと統制	トップが職務決定, 戦略決定を人格的に統制	トップが戦略的決定, 計画および手続きを通じて業務的決定を一部委譲	事業部内の戦略的・業務的決定を殆んど委譲, 結果, 経営者の選抜, 資金割当による間接的統制	結果による間接的統制を通じて業務を委譲, 既存の事業内で戦略の一部を委譲	計画, 結果に基づく間接的統制を通じて業務を委譲。ある国, および既存の事業内で戦略の一部を委譲, ある種の政治的譲歩
戦略的選択	所有者の要求 vs. 企業の要求	結合の程度, 市場占有率, 製品ラインの広さ	多角化の程度, 事業のタイプ, 吸収目標, 事業への参入と退出	事業ごとの資金配分, 事業への参入・退出, 成長率	事業・国による資源配分, 事業・国への参入・退出, 所有権および国家の介入の程度

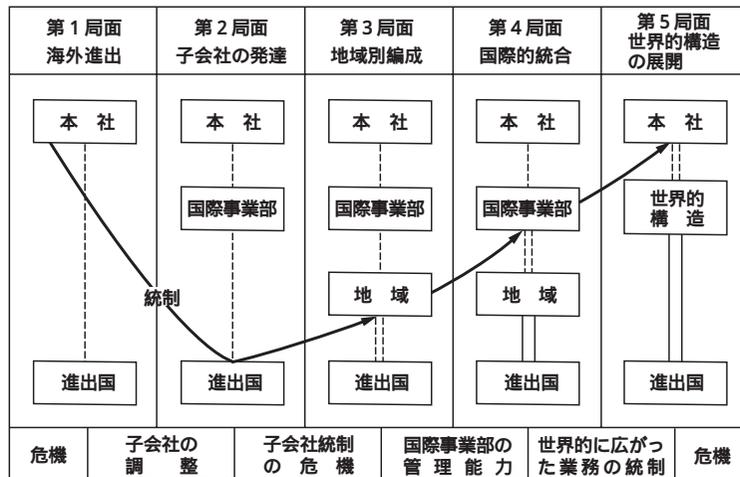
(資料) J. R. ガルブレイス + D. A. ネサンソン 『経営戦略と組織デザイン』前掲, 142頁による。

彼はこう呼んでいて, ストップフォード=ウェルズの共作とは考えてはいないようだ。は国際事業部を設置して, 国内製造事業部に付属させる段階と, この国際事業部が廃止されて, 世界的な製品別(製品多角化が高い場合)または地域別(製品多角化が低い場合)の事業部が採用される段階という, 二段階の国際化モデルを識別しているという。しかし「ストップフォードはこれらの組織形態が1つの新しい段階を画するものであるとは主張しなかった。彼は国際事業部をもった第3段階と呼び, この組織形態は製品別になることもあれば, 地域別になるこ

ともあり、両者が混ざったものになることもあると考えた¹⁰⁾。こうしたストップフォードの考え方には、当然に反論もありうるはずで、これらを第3段階の国内での事業部制とは異なった第4段階ならびに第5段階だとする意見もでてこよう。しかし、ガルブレイスは国際事業部を新しい段階とは見なさないという。その理由は、「新しい地域別の事業部が加わることは、それがたとえ国際事業部であっても、新しい事業あるいは製品事業部が1つ加わったのとほとんど同じ効果しかもたない¹¹⁾」からである。ただし、これが世界的な製品別事業部制や地域別事業部制への移行の場合においては、意味が違うという。というのは、「一方では、世界的構造はなお一元的な利益センターである。が他方、世界的構造は純粋に国内のみで操業する事業部制組織とは質的に異なった面をもっている¹²⁾」からである。もっとも、世界的構造といっても、世界的な事業部制組織もあれば、世界的持株会社もあり、世界的職能部門制組織もある。

そこで、最初に世界的事業部制組織と国内のみで操業する組織との違いから見ていくことになる。ここでは、ガルブレイスはスミスとチャーマスによるアメリカの製薬会社の海外進出過程の研究成果を利用して説明している（第2図）。第1局面は新しい領域への進出であり、リスクを最小にしようとする行動をとる。資本リスクは現地の流通業者を利用し、合併を行うことによって最小化される。管理は全て本社で行われることになるが、意思決定の負担が大きく

第2図 多国籍企業の発展と統制，調整の進歩と組織の危機



調整パターン

- 相互調整(問題が生じたときのみチェックを行って調整する)
- ===== 計画(トップダウンの計画によって調整する)
- ===== 政策と手続き(政策と手続きの確立によって調整する)

(資料) J. R. ガルブレイス + D. A. ネサンソン 『経営戦略と組織デザイン』前掲，130頁による。ただし，オリジナルな資料はSmith, William and R. Charnoz, "Coordinate Line Management" Working Paper, Searle International, Chicago, Illinois, February, 1975.

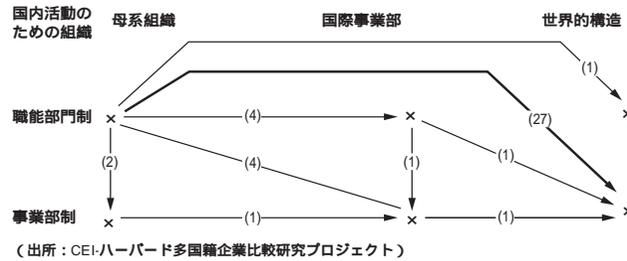
なるにつれて、第2局面に移行するようになる。第2局面は子会社の発達と国際業務担当役員とスタッフの任命である。やがて、子会社自身が管理を行うようになり、自ら立案し、提案し、そして行動するようになる。その結果、第3局面が現れるようになるが、この局面は地域別編成の局面である。地域担当役員とスタッフが任命され、地域間の取引について妥当と思われる取り決めがなされる。したがって、地域割りのための計画が必要になり、子会社から地域へと統制のポイントが移るにつれ、これまでのような個人的接触ではなく、非人格的な、計画による管理が行われるようになる。そして本社が地域別子会社を重要な投資先と考えて、地域ごとの業績比較を行うようになり、現地国のリスク水準の違いに応じた修正がそれに付け加えられる。そのため、国際事業部の最高責任者は政治家、緩衝者の役割りを果たすことになる。その結果、第4局面の国際的統合が現れる。この局面ではこれまでの分散的管理に秩序をもたらし、合理化する役割を担う国際経営委員会に管理が委ねられる。投資規模が大きくなり、地域間の相互依存関係が増すため、集権化が要求される。国際経営委員会、計画ならびに評価システム、洗練された財務基準、タスクフォースなどの存在が国際的統合を示す指標となる。そして国内と国際とが競合的になり、世界的なメカニズムが必要になってくる。

第5局面は世界的構造の展開で、この局面では国際事業部の行う調整は不必要になり、製品多角化と海外売上比率によって、組織タイプが決まってくる。そして世界的視点での情報ならびに計画システムが大きく前進する。そしてこの世界的構造への移行は構造変革にあたりとガルブレイスは考える。何故なら、「国ごとの差異、製品および地域ごとの利益、および振替価格のような要因を処理するために工夫された財務統制システムが変化し、評価基準は変わるし、さまざまな基準がとられるし、キャリアおよび給与支払い業務も変わるし、新しい委員会とスタッフが登場するからである。が、もっとも重要なのは、国際感覚が、程度の差こそあれ、生み出されるということである。これらの変化が一体となって、異なった「生活様式」を生みだし、したがって異なる組織形態へと至るのである」¹³⁾。だが、世界的構造は職能部門制組織や持株会社と違って、単一の独自の組織形態とはいえないと、ガルブレイスはいう。その理由は世界的構造は一種類しかないというものではないからである。世界的構造は製品に基づくものでも、市場に基づくものでも、地域に基づくものでも、事業部制組織はそのうちのどれでもよいし、またそれ以外に世界的職能部門制組織でも、世界的持株会社でもよい。したがって、これら3つの組織は発展段階を表すものではなく、形態(タイプ)と考えたい、つまりはどの組織形態をとることもできる、フレキシブルなものであるというのが、ガルブレイスの結論である。

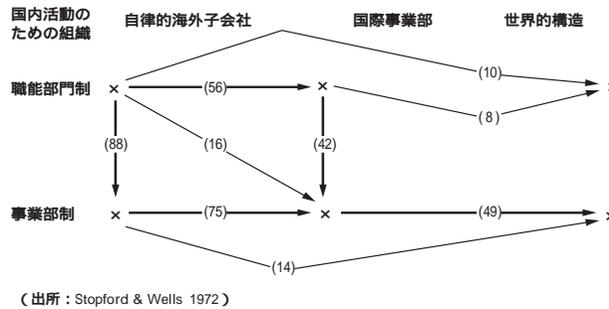
もう一つの問題はアメリカの多国籍企業とヨーロッパの多国籍企業との発展段階の順序に関する比較研究である。ここでは主にアメリカ企業に焦点をあてたストップフォード=ウェルズの『フォーチュン500社』に関する実証研究と、ヨーロッパ企業に焦点をあてたフランクによる『フォーチュン200社』に関する研究との比較検討をもとにしている¹⁴⁾。その結果を要約的

第3図 多国籍企業の国際的組織展開

1) ヨーロッパの多国籍企業海外活動のための組織



2) アメリカの多国籍企業海外活動のための組織



(出所：Stopford & Wells 1972)

(資料) J. R. ガルブレイス + D. A. ネサンソン 『経営戦略と組織デザイン』前掲，135頁による。

に示したのが、第3図である。アメリカの多国籍企業の海外展開の最初の局面（フェーズ）では、自律性があることが特徴である。そして第2局面（フェーズ）では国際事業部が作られる。この国際事業部は基本的に独立の企業であり、国内活動の指針となる戦略計画には縛られないと考えられる。第3局面（フェーズ）では戦略計画が世界的な視野のもとに継続的に遂行され、海外活動のための組織がそれ以外の組織構造と密接な関連をもつように変更される。ほとんどのアメリカ企業は、第3図に示されているように 太い線に注意 ，国際事業部を設置した後で、第2段階（ステージ）の職能部門制組織から第3段階（ステージ）の事業部制組織へと国内事業のための組織を発展させるか、あるいは国内での第3段階（ステージ）の組織構造に国際事業部を付け加えるという、主流になる二つの構造変化の経路の、いずれかを経過している。

一方、ヨーロッパの多国籍企業の場合は海外での業務活動が多くなった後で、組織構造を国際化している。しかも、ヨーロッパ企業の場合、アメリカ企業の90%以上が経験した国際事業部設立の局面を省略している。しかも、国内で事業部制組織を敷くことなく、世界的製品別事業部制、地域別事業部制、あるいはその両者の混合形態、およびマトリックス構造という世界的構造へと移行した。対照的に、アメリカ企業は4分の3以上が国内組織構造を職能部門制から事業部

制に変え、その後で世界的構造を採用するという形で適合を実現していた。さらに、ヨーロッパ企業で国際事業部をもっていたのは、フランスと西ドイツの企業で、それは両国の国内市場が大きいからである。さらにヨーロッパが単一市場になるにしたがって、国際事業部によって自国以外のヨーロッパ市場を管理することになる。こうしたことから、ガルブレイスは世界的構造へ至る道筋はいくつもあることが証明されたとしている。ただし、その中の支配的なものはどれかは第1図が示しており、とりわけ、太い線がアメリカ企業の王道を表している。

以上のことから、5つの組織のタイプ(形態)としてまとめたものが、第1表である。その基礎になったのは、チャンドラーの考えをもとにしたスコットの3段階モデルである。この中に彼の基本的な考えが要約されている。

しかし、第1図や第1表からはマトリックス組織がでてこない。ではマトリックス組織はどこに位置づけられるのか。その内容は第2表に要約されているが、このマトリックス組織が追求する戦略は、複数の多様性の中の二つ以上の要因に同等の優先順位を与えるものである。上で見たように、ガルブレイスは段階的発展と組織タイプとを区別しているが、では組織特性のどの次元で段階的に発展し、構造の質的差異をもたらすのか。また組織構造と組織過程を分けているが、組織構造は活動の構造化(専門化、公式化、標準化)、形態、権限の集中(分権 集権の度合と自律性の度合)を含むが、このうち組織構造に質的差異をもたらすのは、形態である。これはガルブレイスの用語では組織タイプということになる。ガルブレイスは段階移行の過程を示さないが、これを記者の岸田氏は次のように理解する。多元的な適合過程を達成した後、技術や環境に変化があると、組織構造はそのままにして、環境操作戦略に訴えるように

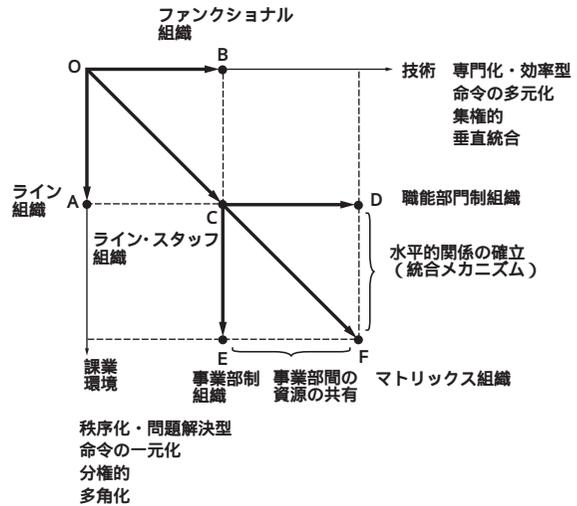
第2表 マトリックス組織の特徴

特 徴	マトリックス組織
戦 略	職能、製品、市場、地域などの多様な次元のうち2つ以上の次元に同等の優先順位を与える
部門間および市場関係	
組織構造	地域および製品(あるいは製品)の利益センター、あるいは職能別コストセンターと製品利益センターをもった分権的構造
研究開発	組織化されており、集権化された研究所と専門知識をもった人人の集中的な方向づけ。SBUを支えるために、より長期志向的
業績測定	多元的評価。利益、投資収益率、コストなど広い範囲にわたって、地域、製品、事業職能ごとに、長期および短期的観点から報告

(資料) J. R. ガルブレイス + D. A. ネサンソン 『経営戦略と組織デザイン』前掲, 162頁による。

なり、それに応じて組織過程上の工夫が付け加えられる。そして最終的に対処すべき問題の優先順位が変わり、これを戦略の転換によって方向付けようとするとき、つまりは環境操作戦略の最終段階である戦略的工作（合併、垂直統合、多角化など）によって課業環境への依存性を吸収しようとするとき、新しい組織構造への再編が促されることになる。それがマトリックス組織である。この岸田氏の見取り図は第4図のとおりである。ここに見られる岸田氏の努力は組織構造と組織形態との内的関係、そして段階移行のメカニズムと論理を明確にすることにある。それによって、ガルブレイスの中途半端で曖昧な展開と表現を補足しようとしている。

第4図 岸田氏によるマトリックス組織の見取り図



(資料) J. R. ガルブレイス + D. A. ネサンソン 『経営戦略と組織デザイン』前掲, 「訳者あとがき」, 193頁による。

2. ガルブレイスのグローバル組織論

前節で見た企業組織の基礎理論の上に、ガルブレイスは最新の『グローバル企業の組織設計』において、その後の発展を踏まえて、今度はグローバル企業そのものを対象にしている。そこでは、前節にあるようなストップフォード=ウェルズの発展段階説にたいする批判を行いながら、自らの立論についても従来の考え方の微修正を行っている。かつて発展段階説は多国籍企業を説明する考え方として、大いに人気を博したし、ガルブレイス自身もその成果を大いに称賛し、また依拠したりもした。しかしながら、同時に、そこに不十分さや欠陥も見いだされるという。ガルブレイスによれば、この考え方には二つの基本的な面で欠陥があるという。「第1に、すべての研究が段階を観察できたと報告しているが、それらは決して同じ段階ではなく、どれが段階でどれがサブなのかははっきりしなかった。第2に、テストをしてみたとき、モデルがうまくはたらかなかった。たとえば、段階1にある会社が段階2を飛びこえて段階3に到達することができるのか、という問題がある。答えは、だいたいの場合、イエスである。したがって、もしも一貫性のある段階を特定できなければ、しかもそのとおりに進まなくてもよいとするなら、何のための段階モデルなのかということになる」¹⁵⁾。つまり、ここでのガルブレイスによるストップフォード=ウェルズ批判のポイントは、彼らの理論的説明が第1に理論的整

合性に欠けていること、そして第2にそれを現実にあてはめた際に、現実的妥当性を著しく欠いていること、に集約される。すなわち、全ての産業で、異なる歴史状況の下でも、あらゆる企業が同様の発展段階を経て成長していくと考えるのは、あまりに非現実的であるということになる。とはいえ、発展には一定の段階が存在するのは事実であり、そうしたことからすれば、国際化のプロセスに応じて企業は組織的能力を学び、かつその組織形態を変えていくと考えるのが自然だろう。

そこで、それに代わってガルブレイスが提案するのは、第2図のような国際化のプロセスに応じた企業組織の発展である。そしてこれは前節でみた彼の基本的な組織の枠組みとその発展とは少し違っている。彼によれば、「国際化とは、通常は（かならずとは限らない）国際的な進展のレベルを上げていくプロセスである。このプロセスを通じて、国内企業は国際企業へと転換され、新しい市場に参入し、本国以外の地域で付加価値を加える活動を始める。本国以外に置かれる資源の割合が多くなればなるほど、またその従業員や管理者、役員のうちで外国人の占める割合が多くなればなるほど、国際化の進展度合いが進んだことになる」¹⁶⁾。つまり、国際化の進展とは種々の要素における海外比率の増大を意味し、そしてこの過程は事物発展の

第5図 国際的な進展レベルの特徴

レベル	子会社の役割	方 式	移転される優位性	組 織	付加価値 (資産従業員)の比率	組 織 の 能 力
	販 売	輸 出	本国からあるゆるタイプ	国内企業 + 販売会社	低	1 国際的な製品の開発 2 国際的なブランドの管理
	ローカル・パートナー	パートナーシップ	本国からある種の製品/サービス、およびほかの資源を移転 パートナーから多くの資源優位性を移転	国内企業 + パートナーシップ		1 国際的な製品の開発 2 国際的なブランドの管理 3 国際的なパートナー構築
	新規立ち上げ	外国での営業	一部の製品/サービスある種の企業特有のもの(本国から)	地域別部門		1 国際的な製品の開発 2 国際的なブランドの管理 3 国際的なパートナー構築 4 本国からの資源優位性を移転、修正
	戦略の遂行	外国での営業	一部の製品/サービスある種の企業特有のもの(本国から)	多次元のネットワーク		1 国際的な製品の開発 2 国際的なブランドの管理 3 国際的なパートナー構築 4 本国からの資源優位性を移転、修正 5 単位組織間の統合
	戦略遂行に貢献/リーダーとなる	外国での営業	一部の製品/サービスある種の企業特有のもの(本国から)	超国家組織		高

(資料) ジェイ・R・ガルブレイス 『グローバル企業の組織設計』 齊藤彰悟監訳、春秋社、2002年、44頁ならびに53頁より作成。

自然の方向であり、企業はこの国際化の発展のプロセスに沿って、それを学習しながら自らの組織を変えていきつつ進んでいくということになる。端的に言えば、国際化とは、企業がその展開を図る際の前提となる環境ないしは状況ということになる。そうなると、次にこの国際化のレベルの発展プロセスの検討が必要になる。そこで、もう少しその内容を見てみよう。

まずレベル 1 は輸出による方式で、子会社を販売会社として利用するものである。このレベルでは、当該企業の本国における資源上の優位性を体現している製品やサービスの優位性を移転し、さらにはこれらの優位性を活用して、グローバルなブランドを築くことに向かう。したがって、このレベルでは海外子会社は多く販売部門と管理部門とから構成されている。またサービス企業の場合は、コンサルティングや広告宣伝、金融サービスを行う小さなオフィスをもつ場合もある。そして子会社がその地域に計画したプロジェクトや取引に関して、本国の銀行家やコンサルタントが調査や分析を行うためにしきりに往来するようになる。こうした国際化は、いずれにせよ、国際化のもっとも単純なレベルである。

次いで、レベル 2 からは海外投資を通じる現地での操業開始とその展開が図られるが、当然にその中にはいくつかの段階が考えられる。そのうち、このレベル 2 は現地のパートナーを選んで、共同参加をする場合を内容としている。これを選ぶ理由は、主にパートナーを利用した現地での市場アクセスを図ろうとするところにある。つまりこれをたたき台にして、将来的に完全所有形態での子会社を新設したり、パートナーを買収したりして事業を拡大するか、あるいは将来性がないと判断すれば、その逆に撤退したりすることになる。すなわち、これは次の段階へのステップアップのための学習効果をもったものとして位置づけられている。しかしながら、内容的には、株式所有に関しては少数株所有から多数株所有まであり、またジョイントベンチャーとして共同出資して事業経営を行う場合もあれば、既存企業との合同の場合もある。ガルブレイスはこれらを全て「パートナーシップ」と一括して表現しており、あるいは別に「合併会社」ともいったりして、海外での100%子会社を新規設立する場合と区別するためにこの言葉を使っている。この用語法をストップフォード=ウェルズも使っているが、こうした表現には通常、われわれが理解しているものとは違う面や誤解されやすいところもあるので、少し整理をしておこう。

ここでの基本的な検討課題は参加（それも単なるマイナーな経営参加か、実質的な経営主導権の確立か）と所有（企業の支配に至るか、それとも所有はしていても経営権は専門家に委ねるか）に関わる問題と、新規設立（グリーンフィールド投資）と既存企業の取得（クロスボーダーM & A）に関わる問題である。多国籍企業は海外での事業展開にあたって、海外直接投資（FDI）を通じるルートによる結合を最強かつ一般的な方法としてとるが、それは、企業のコントロールがしやすく、指令が行き届くなどの同一組織としての一体性や統合性が図られるからである。もちろん現実にはそれだけで完結するわけではなく、またそれと並んで、多くの、そ

れ以外の企業間提携の手段を加味するのが普通である。その意味では、経営への参加と支配との間には、実際には複雑で錯綜した過程や多くの形態がたえず入り込み、混じり合っていて、純粹形を取り出し、両者を峻別するのが困難なのは仕方がないともいえる。だからといって、それを概念的に区別することが出来ないわけではないので、FDIによる繋がり つまりは同一組織の海外子会社という規定 とそうでない形態での結びつき 独立企業間提携 とを画然と区別することが必要になる。

さらにこれを資本の運動 海外投資 の一環としてみた場合には、海外証券投資(FPI)とFDIとの間の違いは相対的にならざるを得ない。しかし、FDIとFPIの違いを海外での直接的な事業展開 生産活動なり、サービス活動なりとして における海外子会社への支配という観点から接近すれば、完全所有形態での子会社や多数株所有形態での子会社はむろんのこと、少数株所有の形態の場合だって、これを同一組織の一端にあるものと規定し、したがって海外子会社と認定することは可能であるし、実際にも大いに起こりうるので、FDIの定義には10%以上の株式所有が採用されている。それは外観的には共同参加や共同事業経営の形をとっていても、内実は変わらないことである。したがって、単なる経営参加にすぎないのか、それとも実際に経営権を握って、支配しているのかは、ここでは極めて大事な分水嶺になる。これにたいして、ジョイントベンチャーの場合は多くは新規事業を共同出資して共に運営していくとするもので、その場合にはあらかじめ、国内法などで法制的な枠組みが決められているのが普通である。したがって、ここでは基本的には共同経営と応分の責任分担が求められる。だから、もともと出自の違う二つのものを同一レベルで比較し、ジョイントベンチャーと多数株所有や少数株所有の海外子会社とを一緒くたにするのは間違いである。そしてまた、それをパートナーシップという名の下に一括するのも、事態を混乱させることになりかねない。というのは、パートナーシップはジョイントベンチャーを運営する原理的な意味合いで使われている言葉であると考えられるからである。したがって、ジョイントベンチャーやパートナーシップは同一組織の海外子会社とは相対的に距離をおく、他企業(外国企業)との共同経営型、経営参加型の組織として位置づけるのが正しいだろう。もちろん、企業戦略としてみた場合には、全くの独立企業間の得意先関係と同一組織の海外子会社との間の過渡的な形態として、これらが位置づけられ、さらに発展、移行していく可能性をもったものとして考えられることは、実際には大いにありうることである。

これを確証するために、すこし、概念的な整理をしておこう。辞典的な表現を使えば¹⁷⁾、一般的に「合弁企業」(joint venture)とは二つ以上の企業が共同出資して経営する企業のことを指しているが、国内での場合には「共同会社」(joint company)といい、国際的な複数国の企業による 場合に「合弁企業」と分けて表現することもあるようだ。この形態での共同化が発展したのは、第二次大戦後のことであるが、その要因は特に最大の資本主義国であるアメ

リカにおける種々の企業合同制限の存在と、それをくぐり抜けようとする新手の企業合同運動の台頭であり、国際的には受入国側の外資進出制限という政策的誘導によって、進出企業側が合併形態へシフトしたという事情がある。しかし、その基礎には単独で取り組むことが困難な大型で多業種に跨るものや様子の分からない新規分野において多く起こっているという事情や、また国際的には外資と国内企業との間の技術的、資本的、経営的などの格差の存在が、そうした方向を選ばせる根底にあることを考えると、産業特性、経営戦略、資本要因などを複合的に考察する視点が大事になる。従来、これを企業結合、つまりは資本集中の一形態として見ていく姿勢が顕著で、そうした意味では、合併企業は企業間の対立の妥協物であり、したがって、親会社相互間の独立性が維持されているため、これを部分的合同と見る見方が有力だった。そして一時的で過渡的なものとして、次の段階へのステップアップを図ることになる。

しかしながら、こうした従来のジョイントベンチャー理解と異なる状況が、近年生まれてきている。すなわち、近年の、情報やバイオテクノロジー分野での大型で最新の技術開発の様子を見ていると、企業を超えた共同開発の必要性が高まり、戦略提携・事業提携は不可欠なものになっているように思われる。そこでは、「集中」と「選択」という言葉で要約されているように、資本の運動を集中・集積と分裂・分散の双方向での展開として複合的にとらえる視点が大事であり、その点でいえば、資本集中の面だけに目を向けるのは、現代の資本の運動の一面しか見ていないことになる。したがって、必ずしも、一時的で過渡的なものということにもならない。そしてそのことが、合併企業という形態での企業展開とも結びつくことになる。したがって、今日の資本の運動の中で、それを一時的で過渡的なものと見るか、独自の領域をもって存続するものとみるかは、大きな違いがある。その意味では、今日の状況下での国際的な事業提携をそれ自体として検討する必要性が高まっているが、それについての本格的な展開は別の機会としたい¹⁸⁾。

このように、ガルブレイスの概念規定には独特の用語法が使われており、正確さを欠いているところもあるが、それを踏まえた上で、先に進もう。さて次はレベル だが、これは企業が海外直接投資に関わり、子会社内に複数の機能（職能）(function) 部門¹⁹⁾を設けたときである。本国での賃金の上昇や現地市場への対応のために現地生産が増大してくる。また現地政府の政策誘導によって、輸出から直接投資と現地生産への切り替えが始まる。そして、このレベルは国際部門をもつ国内企業という性格からして、地域別の子会社がそこでは典型的なものとして想定されている。輸出から現地生産への切り替えは、本国での賃金コストの上昇、それに為替相場の上昇が根底にあり、さらには受入国政府の政策誘導や行政指導によって、現地での付加価値創出を迫られたり、また現地の消費者の国産品愛好やアフターサービスの便益もつけ加わる。そして現地での生産・供給が軌道に乗ると、今度はさらに進んだネットワーク作りへと発展する。それがレベル である。

レベル 4 では国際的な能力を獲得して、より多くの責任を子会社はもつようになり、その結果、子会社との間の多次元にわたるネットワークが張りめぐらされるようになる。子会社が成長し、多くの部門と規模拡大を実現しても、その役割は本社の戦略の忠実な実行に置かれている。子会社の活動が活発になり、規模の面でも、製品の数の面でも、また企業組織の面でも拡大・深化を遂げると、それらの単位部門間の連絡調整のための能力を開発すること、つまりはマネージメント・スキルを開発することが求められる。もっとも企業の性格によって、こうした調整をほとんど必要にしないものから、その逆に頻繁な連絡調整を必要にするものまで、多くの幅がある。そして、子会社の役割が高まると、その会社はレベル 4 へと移行することになる。

レベル 5 はトランスナショナル（超国家的）²⁰⁾な企業組織である。それは、子会社が事業の戦略やその優位性の開発にリーダーシップをとったり、高い貢献をしている場合に起こる。こうした子会社は立地優位の上に成り立っており、したがって、立地優位性のある地域に置かれている子会社がその役割を果たす。こうしたことはクラスターとして、今日、多くの注目を集めているところで、また金融サービスの場合も、スイスやルクセンブルグが夙に有名である。反面で、これまでの全てのレベルを抱え込むことになるので、大変な複雑さを引き受けることになる。とはいえ、こうした複雑さを引き受けてでも、企業はこのレベルへの到達を何故望むのかといえ、本国外の立地優位を享受したいのと、その結果、競争力が高まると考えられるからである。そして内部取引ネットワークの存在がこのレベルでは極めて重要である。

以上、五層にわたる国際化レベルを概観した。そこで次に、その際のポイントになるのは、とりわけ、パートナーシップとネットワーク化であるが、前者については少し関説したので、ここではもっぱら後者に関して、さらに詳しく考察してみよう。

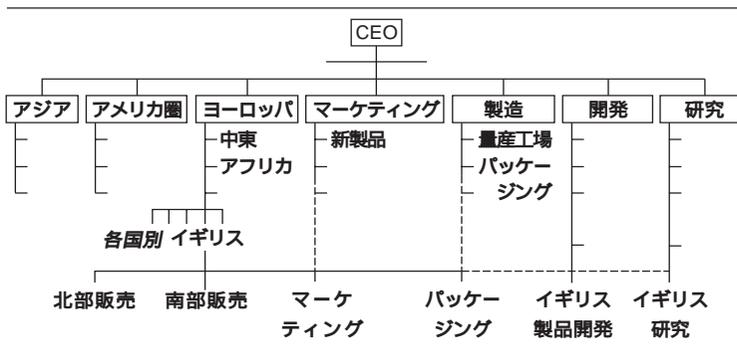
3. グローバル企業のネットワーク形成

多次元のネットワーク（レベル4）は、企業が海外直接投資への参加の度合を深めて、事業の大部分を本国以外で行うときに生まれる。国際事業部は解体されて、多次元の組織構造が作られ、こうした組織構造を軸にして、広くネットワークが張りめぐらされることになる。そのうち単一事業戦略の場合は地域別と職能別の構造を採用し、そのいずれかを主軸、もう一方を副軸に据える。地域別次元を主軸に選ぶのは、固定費が低く、製品、市場、ブランドが均質ではなく、競争相手や供給者、顧客が各国で異なっているとき（たとえばタバコ会社）で、反対に職能を主軸にするのは、競争が激しく、かつ標準化されている分野ではグローバルな顧客を相手にした単一市場として扱う（たとえばパソコン用マウス生産）ので、人事、財務、販売およびマーケティング、製造、ソフトウェア・エンジニアリング、ハードウェア・エンジニアリングなどの職能別に分けられることが多い。とはいえ、単一事業会社の多くはその両者を混合

した組織構造 すなわち地域別（ローカル）と職能別（グローバル）との組合せ が作られていると考えられる（たとえば製菓会社）（第6図）。

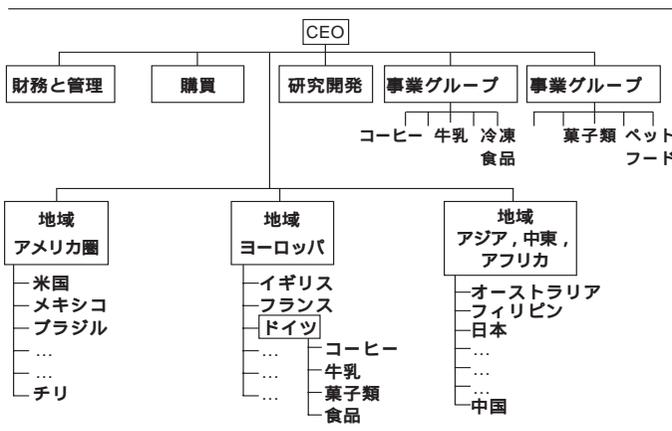
次に多角化された事業の場合は主として地域別と事業別（製品）とのバランスをとり、職能別は第三の軸となる。ここでは国際的な連絡調整が職能部門内でもよりも、事業単位内で行われる可能性が高い。操業部門は事業組織内におかれ、損益の責任は事業部単位と地域別単位の間でバランスがとられることになる。かつては国別のプロフィットセンターを中心に運営されていたが、現在ではそうした構造をもっている多国籍企業は極めて少ない。地域別と事業別のバランスをとっているのがほとんどで、セメントと建材業が好例である。またネスレもこうした二次元構造をもっている（第7図）。マトリクス組織 その意味は、第1節で述べたように、複数の多様性の中の二つ以上の要因に同等の優先順位を与えることであるが は事業別の軸と

第6図 国別および機能別構造の混合型



（資料）ジェイ・R・ガルブレイス『グローバル企業の組織設計』前掲，107頁による。

第7図 ネスレの地域別収益センターと本部事業単位との連絡調整

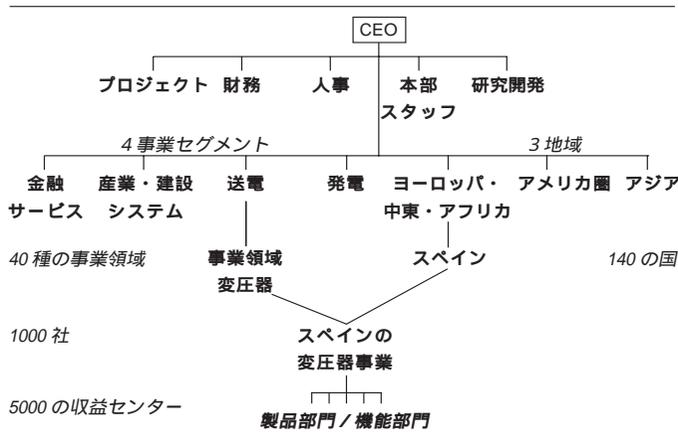


（資料）ジェイ・R・ガルブレイス『グローバル企業の組織設計』前掲，114頁による。

地域別の軸との間でパワーバランスをとることになるが、それが必要になるのは、戦略的な要素によって強力な事業単位と国別組織が同時に必要とされるときである。スイスにあるスウェーデン系の電子・電機メーカー、ABBがその古典的な例である（第8図）。しかしグローバル化が進展して、国境を越えた取引と連絡調整が増えるにしたがって、世界的規模の事業単位構造へと移っていくようになった。その新しい組織構造は第9図に見られるもので、1998年までは(a)であったが、現在では(b)に移っている。かくて多角化された事業展開をする企業における多次元構造はここに見たようにさまざまであり、それをまとめたのが、第3表である。

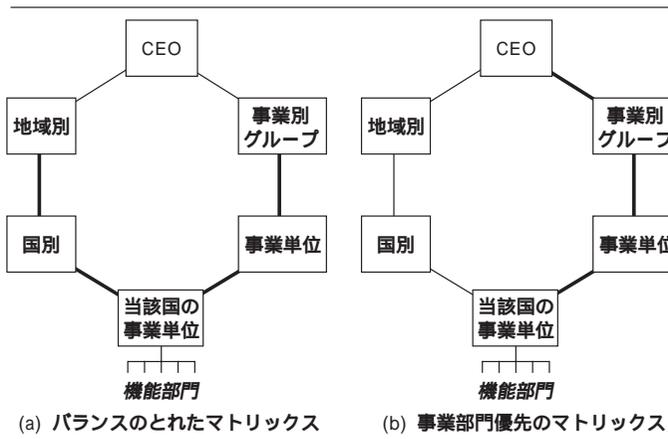
ところで、こうした構造を動かすものは、それらを結ぶコミュニケーションと連絡調整のプ

第8図 ABBの事業別と地域別のマトリックス



(資料) ジェイ・R・ガルブレイス 『グローバル企業の組織設計』 前掲, 117頁による。

第9図 ABBのマトリックス組織構造の変化



(資料) ジェイ・R・ガルブレイス 『グローバル企業の組織設計』 前掲, 122頁による。

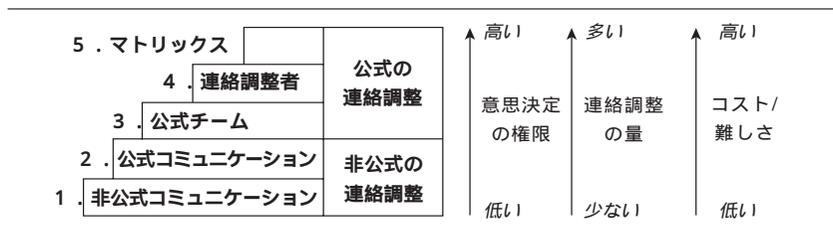
第3表 国際的な戦略と構造

会社	ホルダーバンク	ネスレ	ABB	ヒューレット・パッカー	デュポン
構造	地域別のみ	地域別が優位	マトリックス 地域別と事業別	事業別が優位	事業別のみ
戦略的要素 固定費	低い	低い	高い	高い	高い
市場	異質	異質	異質	混合	混合
製品	標準品	多品種	標準品	標準品	標準品
顧客	ローカル	ローカル	ローカル	グローバル及び ローカル	グローバル及び ローカル
競争相手	ローカル	グローバル	グローバル	グローバル	グローバル
輸送可能性	非常に低い	中程度	高い	高い	高い
事業構成の 多様性	非常に少ない	少ない	中程度	中程度	多い

（資料）ジェイ・R・ガルブレイス『グローバル企業の組織設計』前掲，124頁による。

ロセスである。したがって、単位組織間の連絡調整は多次元空間をとっている企業の成功のための中心的な要因、いわば頭脳中枢と末端の実行部隊を結ぶ太いパイプ＝動脈である。横断的なネットワークによる連絡調整は、それを通じて権限が移動する手段ともなるので、優れて意思決定に関わる性格のものである。第4表はこうした横断的な連絡調整の5つのタイプとその度合を示したものである。ここに見られるように、公式、非公式の連絡調整の場とそれを行う公式、非公式などの手段や人（集団と個人）が存在する。最下底には非公式で自発的なものがあり、それらは多く自然発生的でもある。その利点は迅速さや即応性にあり、参加者は実際の判断上では行動の自由と選択の可能性が与えられている。その次には、コミュニケーションは公式のものであっても、ネットワークによる連絡調整は非公式のままであるレベルがくる。そこに参加した者は自己のライン組織の利益になる方法で、その情報のもとでとるべき行動を選

第4表 横断的な連絡調整のタイプと程度



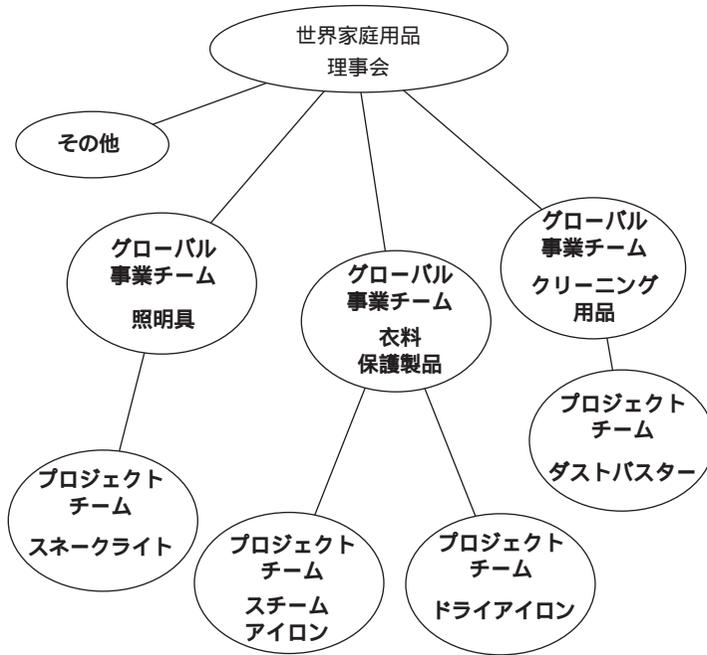
（資料）ジェイ・R・ガルブレイス『グローバル企業の組織設計』前掲，130頁による。

択する。つまり連絡調整は任意である。しかしそれは限られているので、さらにこれを公式のものに発展させることが求められてくる。だが公式チームの結成には時間も費用も労力もかかるし、かつその数も増えるので、複雑になる。そこで、そのリーダーとして独自の連絡調整者または統合者が新たに登場してくる。彼らはプロジェクト・マネージャー、プログラム・マネージャー、グローバル・アカウント・マネージャー、プロセス・マネージャー、ブランド・マネージャーなどと呼ばれているが、第1に「リトル・ゼネラル・マネージャー」ともいうべき一定の意思決定能力を備えていること、そして第2に公式の権限をもたずにその役割を遂行するところに、共通性がある。そして最高レベルの横断的な組織はマトリックスである。これを採用すると、会社は二つのラインをもち、連絡調整者のパワー・ベースが作られて、連絡調整者はライン・マネージャーになる。その結果、組織内には当該国を統括する管理責任者と事業単位または職能部門の責任者という二人のポストが存在することになる。こうしたマトリックス組織は全日程サイクルの短縮、国を跨った統合といったきわめて高い戦略要求が迫られたときに必要になる。そしてこうした横断的なネットワーク形成の担い手は人であるから、人材に関する担当部署としての人事部の役割りを浮き出させる。そしてこうした人的ネットワークを「社会関係資本」(social capital)と呼ぶ場合もあるようだ。

ところで、子会社間の連絡調整は、マネージメントが各国間のグループを作って彼らに権限と合法性を与えようとするとき、公式のものとなる。こうしたマネージメントの措置は各国間の子会社間の活動を連絡調整する能力を高めることが目的である。リーダーはスタッフを任命し、そのグループの業績をもとに彼らを評価する。経営幹部がイニシアティブをとってグループ活動を進め、目的と目標を明確にして、運営基準を定め、スタッフを配置して利用できる資源を築いていく。具体的には単一事業会社の場合は職能別チーム(たとえば、製造部会、流通部会、マーケティング部会など)を作り、多角化事業会社の場合はそれに加えて、事業別チームを作ったりして対応している。そうすると、各国間の連絡調整は階層性の製品事業別チームによって行われる(第10図はブラック&デッカー社の組織構造を示したものである)。実際に各国間の統合を行うのは事業別部門をフルタイムで連絡調整するビジネス・コーディネーター(連絡調整者)である。そしてマトリックス組織は、上に述べたように地域別と事業別のバランスをとることであるが、第11図に見られるように、これは企業によって、パワー分布がどちらに傾くかはさまざまである。そしてスリーエムのように、地域別(プロフィットセンター)から事業別(プロフィットセンター)へとパワーの移動を計画的に図り、積極的に分化を行ってきたものもある。

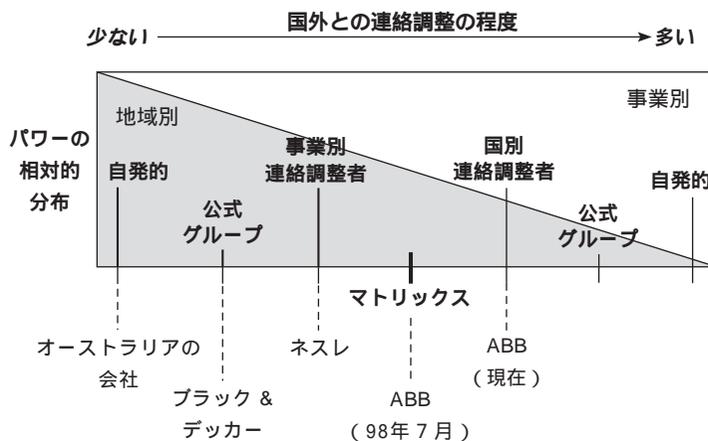
なお、レベルはトランスナショナルな形態であり、その内容と今後の発展・変化がわれわれの当面の最大の関心事であるが、紙数も尽きたので、これに関しては機会を改めて詳しく論ずることにする。

第10図 製品事業チームの階層構造



（資料）ジェイ・R・ガルブレイス『グローバル企業の組織設計』前掲，157頁による。

第11図 国別組織と事業別組織とのパワー分布



（資料）ジェイ・R・ガルブレイス『グローバル企業の組織設計』前掲，168頁による。

おわりに

そこで、最後に、いくつかのコメントをして、結びとしよう。第1に連絡調整者の役割である。彼らは企業内での情報の伝達者、錯綜した情報の整理者としてばかりでなく、そうした連絡調整のシステムの設計者、組織者、統御者としての役割を事実上果たしている。その名称は色々あっても、その機能は世界大という空間的・外延的広がり、事業多角化という内包的深化を合わせ持つ今日の多国籍企業にとっては、極めて大事な機能となりつつある。それは事実上、企業の中心的な機能を担っているといってもよいだろう。実際の生産よりも、それを有効ならしめるための対象的要件が、人的要素として確立かつ主役になってきていることをわれわれはどう位置づけるべきか。これは明らかに主客の転倒だが、その結果、集団性や社会化は一層発展してきている。これは人的ネットワークの優位性の確立である。こうしたことは、実は、知的営為を共同で「制作」モノ作りとしての「製作」とは違うことに注意するところ（たとえば、映画や演劇や音楽やテレビ番組の制作など）ではすでに試練済のことであった。これがIT化とりわけ、半導体の設計に始まり、ソフト分野やコンテンツビジネスなどにまで浸透し始めたを窓口にして、経済全般に及んできている。そうした意味で、ビジネス・コーディネーターや各種マネージャーは単なる中間幹部ではない。将来、分社化が進むと、彼らが企業全般のビジネス活動の事実上ばかりでなく、名目上でも統括者にならないだろうか。そうなれば、巨大企業の組織構造に一大変革を迫ることになるし、巨大企業の解体と独立企業間の対等・平等な提携・協力 筆者はそれをコラボレーションと名付けたいのだが の促進をもたらすことになる。それは参加と統治を目に見える形で行う新しい企業社会の誕生となる。

第2に、職能(F)、事業部(D)、地域(L)という変数のうちの二つだけを取り出し、その調整をマトリックス組織は行う。そこには優先順位はなく、それを決めているのは戦略だという。しかしながら、これら三つの同時的調整が問題になり、そのために、地域統括本部(regional headquarter)という考えが台頭してきている。ここに権限を移せば、分権化が進むことになる。こうした分権化の上に、世界全体の統括本部は資本だけを握って、利益回収にだけにもっぱら励む持株会社になろうとしている。グローバル組織の世界本社の持株会社化は何を物語り、そしてどんな将来を予想しているだろうか。これは純粹に資本の本部中枢でしかなく、事実上の経営放棄と無為徒食への傾斜と見られないだろうか。生産であれ、販売であれ、研究開発であれ、計画 実行 評価をことごとく現場が自律的に行うようになれば、もちろん、企業内での民主主義は格段に進展するが、そうすると本社は戦略と管理と統制という名の下に一体何をしているのだろうか。こうした企業組織の発展に棹さし、資本の名の下に寄生する怪しげな存在に成り下がれば、いかに資本蓄積が進み、個人的蓄財が進んでも、企業と社会にとって無用物でしかなくなるのは必定である。

第3に、設計の意味に関してである。戦略が方向性と優先順位の提示であるとすれば、こうした構想を立て、その方向への手順を描き、そのための組織形成を行うことがどうやら組織設計の意味らしいが、そうすると、最近流行のモジュラー型ビジネスデザインなどという場合のデザインとどうドッキングしてくるのだろうか。しかもこうした思考に知的価値をもたせ、ビジネス特許として登録して独占するという意味は、そしてその巧拙が企業の成長に多大の影響を与えることの意味は一体なんだろうか。人間の知的営為と創造力への確かな手応えである。それは知価であり、知の時代へのパワーシフトであるが、その価値はいかにして、測られるのか。しかも、そこでは人間の共同作業ならびに集団的成果と個人の役割との関係はそれを確定させる基準はまだ確立されていない。それをこれまでの資本の専一支配の下での旧来の価値体系によって、序列化し、むしり取る蛮行が横行している。資本の所有は、その所有者に、それをもとにして、人間の能力の最後の一滴までもかすめ取することを許している。現代における生産手段の私有はその中に人間の知恵も、そして文字通り、人体そのものも、その遺伝子すら所有することができるという、究極のところまで至っている。しかもグローバル化の進展はそれを世界の隅々にまで浸透させている。

第4に、こう考えると、企業組織の発展に固定観念をもって方向性を与えることは正しいだろうか。企業組織は戦略に従うというのが、チャンドラー命題だが、この戦略を規定しているものは環境 それも広い意味での世界の発展方向 だとしても、それでは今度はこの環境を規定しているものは何か。これらの企業組織論が細かく、緻密そうに見える外観をとればとるほど、その中身はかなり曖昧なものに墮していくのは否めない。しかし、事態が物語っていることは、資本の本性とその運動についての考察が欠けていることである。無限の価値増殖を遂げていく資本という魔物の中に入り込むと、形態とは異なるその本性が見えてくる。ヤヌスやモロク神に喩えられる「妖怪」のような、その不思議な実態に迫ることが大事である。世界が向かいつつあるものは、資本の支配の終わりの刻印ではないだろうか。そうした世界の発展方向への深い洞察なしに、戦略や組織を語っても、どこか空しく、よそよそしい雰囲気は、拭えない。

以上のことから導き出されるものは、知的営為と知価の確立、その固有の価値と特有の形態、人間が組織するネットワーク優位性の確立、分権化とコラボレーション、共同制作と共和・共存・共生の思想、そしてそれらを指図し、さらにはそれを乗り越えて進む人間の積極性の発揮つまりは人間の能動性や意志の強さである。

（2003年12月24日脱稿）

注

- 1) 関下稔「多国籍企業の海外子会社とは何か（1） ミシャレの世界経済認識と海外子会社把握に関する批判的検討」『立命館国際地域研究』21号、2003年3月。
- 2) 関下稔「多国籍企業の海外子会社とは何か（2） 企業組織論的アプローチの批判的検討」『立

命館国際地域研究』22号, 2004年3月。

- 3) J.R.ガルブレイス + D.A. ネサンソン 『経営戦略と組織デザイン』岸田民樹訳, 白桃書房, 1989年。
- 4) ジェイ・R・ガルブレイス 『グローバル企業の組織設計』斎藤彰悟監訳, 春秋社, 2002年。
- 5) 以下の叙述はJ.R.ガルブレイス + D.A.ネルソン 『経営戦略と組織デザイン』前掲, の巻末につけられた岸田民樹氏による「訳者あとがき」を参考にした。
- 6) 同上, 187頁。
- 7) 同上, 188頁。
- 8) 同上, 189頁。
- 9) 同上, 192頁。
- 10) 同上, 128頁。
- 11) 12) 同上, 129頁。
- 13) 同上, 133頁。
- 14) ストップフォード = ウェルズの研究はすでに拙稿「多国籍企業の海外子会社とは何か(2)」前掲, において詳細に検討した『多国籍企業の組織と所有』山崎清訳, ダイヤモンド社, 1976年である。フランコの研究は, Franco, Lawrence, “The Move Toward a Multi-Divisional Structure in European Organizations” *Administrative Science Quarterly* 19 (1974) ならびに *The European Multinationals*. Greenwich, Connecticut: Greylock Press, 1976. である。
- 15) ジェイ・R・ガルブレイス 『グローバル企業の組織設計』前掲, 56 - 57頁。
- 16) 同上, 43頁。
- 17) 以下の叙述にあたっては, 大阪市立大学経済研究所編 『経済学辞典』(第3版) 岩波書店, 1992年, の木村敏雄氏による「合併企業」(406頁)の説明を参考にした。
- 18) 資本の集中・集積と分裂・分散という二方面での展開の意味に関しては関下稔「多国籍企業のグローバルネットワーク形成とクラスター制置 標準化・画一化と個性化・多様化への複合的布陣」, 関下稔, 小林誠編 『統合と分離の複合世界化 グローバリゼーションの現段階』第5章, ナカニシヤ, 2004年参照。また国際事業提携をそれ自体として, 主として法制的な面から扱っているものとして, 井原宏 『国際事業提携 アライアンスのリーガルリスクと戦略』商事法務研究会, 2001年をあげておこう。
- 19) ここで俚上に乗せたガルブレイスの『グローバル企業の組織設計』ではfunctionを「機能」と訳しているが, 一般的には「職能」と訳するのが経営学では普通のもので, 本稿の第1節でもそうしたし, ストップフォード = ウェルズの著書を検討した際にも, 「職能」という訳語が当てられていたので, それを使った。したがって, 本稿でもそれを踏襲する。
- 20) トランスナショナルを「超国家的」と訳すのには抵抗がある。その内容からすれば, 「超国家的」という日本語よりも, むしろ「国跨的」ないしは「国家横断的」という言い方のほうが適切であろう。もちろん, 国家の上を行くという面もあり, 国家の規制の枠外にあるという内容ももつが, しかし比重は複数国に跨った組織, 個別国家を超えた国家横断的な組織という面にあるといえよう。したがって, 筆者は日頃はトランスナショナルをそのままに使うが, 日本語に訳す場合には, 「国家横断的」とか「国跨的」と表現してきた。

Designing Transnational Corporations : Martrix Arrangements in Three Dimensions among Function, Division and Region

Transnational corporations have several forms in their foreign affiliates along their own strategy. As they have several functional departments in their domestic corporate system, they organize generally foreign affiliates as functional department systems in the first stage of transnational activities. They change their foreign affiliates to divisional organization in the course of their growth and expansion. In these case it is easy for transnational corporaions to decide their matrix arrangement between function and devision. But it is very complicated to make a selection among function, division and region in the second stage of transnationals. They have many functions and divisions for their many kinds of products, at the same time they have many regional subsidiary, so they must perform matrix arrangements in three dimensions among these factors. I will consider a general principle of matrix arrangements in three dimensions for transnational corporations.

(SEKISHITA, Minoru 本学部教授)