

二十一世紀は企業の境界を 超えた組織の時代



二十一世紀、企業経営はどうなるのだろうか。まずは、既にある未来の芽を探し出してみよう。そのための頭の準備体操として、企業対市場、組織対市場といった対比で理解する頭を解きほぐすことから始めよう。あなたは、何気なく企業と組織は同じものを指していると思いついていないだろうか？

まず、大きな会社の本社ビルを訪問することを考えてみよう。会社に着くと、すぐに受付に座っている女性、いわゆる受付嬢が目につく。私たちからすると、その会社の顔ともいえるこうした女性は

多くの場合、人材派遣会社からの派遣社員である。本社ビルのもと奥に入ってみよう。セキュリティ管理の厳しいコンピュータ・ルームがある。しかし、忙しそうに働いているシステム・エンジニアやオペレーターなどのコンピュータ技術者集団の多くは、実はコンピュータ会社の人間である。ずっとそこに常駐しているので、自分の会社ではなく、常駐先の会社のカルチャに完全に染まっていると擲撒されるほどだ。

次に、都内の某銀行のある支店を見てみよう。窓口に並んできびきび働く女性行員、実は、その女性「行員」のほとんどが正社員ではない。結婚退社した元行員を契約社員やパート・タイマーとして雇用しているケースもあれば、人材派遣

は皆、派遣社員、パート・タイマー、アルバイトだという会社まである。

もともと近代組織論の世界では、組織の意思決定過程に参加するのに「企業の内規メンプール」である必要性など認めていなかった。現実の企業でも、従業員以外に、顧客、投資家、そして部品供給業者などは何の不思議もないままに事務室に通される。ところが事務室でも数十人の人が働いており、しかもこれでも営業部隊が出払っていて閑散としている方だ。さらに驚いたことに、この工場は、生産が追いつかないほどに注文が殺到して、昼夜二交代制で操業していると言うではないか。どうも一五〇人近くの人が働いていることになりそうだ。でも従業員五十人というパンプレットに偽りはない。正社員以外の人は、その会社の下請企業から働きに来ている人だからなのである。正確には「外注」というべきだろうが、その会社ではこれを「内注」と呼んでいて、実に雰囲気が出てい

市場の組織化

である。顧客も株主もまさに潜在的参加

者であり、組織化の成功の暁には、当然、組織への参加者ともみなされることになる。また日本では、自動車産業に代表される組立加工業の場合には「系列取引」が見られ、部品供給業者から販売店に至るまで別企業の集まりであるにもかかわらず、実際に情報面から財務面に至るまで緊密に連携しあい、まさに一つのシステム組織として組み上がって機能していることも多い。こうした系列も、複数の企業の境界にまたがって存在している組織のことであり、市場の組織化が進んだ一つの姿である。

競争の結果生まれる事実上の業界標準である「デファクト・スタンダード」についても同様の側面が観察できる。ユーザの数が増えるにしたがって、個々のユーザが得ることのできる便益も高まっていく性質をネットワイク外部性と呼ぶが、この性質をもった産業では、ユーザ数であるインストール・ベースを早期に拡大することが、業界標準の確立

株主に対する安定株主工作も同様の発想

東京大学 教授
高橋 伸夫 (昭55年卒)

会社からの派遣社員を当てているケースもある。正社員は、窓口から離れずと後方にデスクを構えている数人の人たちだけなのである。

ストパトのような大型量販店の電器売り場に行ってみよう。あなたはテレビを品定めしているが、迷った場合、店員に声をかけて相談してみることとした。店員はあなたの話を一通り聞き終わると、しきりにX社の製品を薦め始めた。あなたは、ついつい乗せられて買ってしまう。でも、その「店員」が、実はX社から派遣されてきた人だったということをおぼたは知っていたのだろうか。ストパーの中には、大学を卒業したてで初々しさの残るフロア・マネージャだけがフロア唯一の正社員で、あとのフロアの店員

には決定的に重要になる。そのためには、ライセンシングやOEMなどを通して、他企業を誘引し、提携の形で市場を組織化することも必要になってくるのである。

企業間ネットワークとしての組織

多国籍企業の直面している問題も、その多くは国境（国境は同時に、親会社の間や子会社間の境界にもなっている）を超えた組織化の困難さに由来すると指摘されている。多国籍企業の失敗の原因は経営戦略の失敗などではなく、戦略を遂行するための組織力の不足にあるという。多国籍企業を一つの組織として機能させるかどうかだが、その成否を分ける。こうした問題意識から、一九八〇年代後半に新しい多国籍企業モデルが提案されるようになるが、その代表格が「トランスナショナル企業」、すなわち、国ごとに分化した子会社と本社による国境を超えた柔軟なネットワーク組織なのである。しかし、ネットワークの柔軟さは、組織解体の危険性と背中合わせでもある。

業」はもともと制度であり、境界、あるいは仕切りの概念なのである。

このように、企業と組織は違う概念なのだという事実をいったん認め、それだけ、私たちの理解力と構想力は格段に向かす。一段高いステージに達して、色々な真実が見えてくる。考えてみれば、組織、あるいは組織的活動は、有史以前、それどころか、おそらく人類が誕生する以前から存在していたはずである。しかし会社という制度は、「発明」されてから、せいぜいこの一〇〇年程度の歴史しかないといわれている。組織と企業が同じ概念であるはずもないのである。そして、複数の企業が一つの組織として機能しているという光景は、いまやまったく当たり前の光景なのである。「内注」の事例などは、アングレン (Giles C. Anglen) の『日本の経営』(The Japanese Factory, 1958)にも紹介されており、既に一九五

五(五六年)には、日本の工場で広く見られた光景だった。

これを組織のネットワークが企業の境

このため組織統合に成功した企業は、経営理念を組織全体に浸透させているという共通点があった。このことは以前から「組織文化」として繰り返し指摘されてきた。すなわち成功している多国籍企業では、それぞれ自体の固有の文化が、各国のロイカルな文化を乗り越えるか、少なくとも修正しているのであり、組織文化の創造と管理は経営者のリーダーシップと表裏一体のものなのである。

潰然とした文化よりもさらに内容の特長を定めたものとしては「ドミナント・ロジック」がある。これは、それまで本事業を成功に導く点で、他のどのロジックよりも優れていた成功のロジックのことを指している。いわば成功の方程式である。他企業を合併・買収によって獲得する多角化の際にも、自社のドミナント・ロジックが移植可能ならば、成果が期待できる。つまり、企業の境界を超えてのドミナント・ロジック移植の成否が、組織としての企業グループの成否を決めるのである。

界を超えて活動の範囲を広げていると見ることができ、あるいは、いくつもの企業を束ねるネットワークとして組織を見ることができる。しかし、どちらにいても重要なのは、私たちの関心が、企業の内外部にかかわらず、本来は、組織としての活動にあるということなのである。つまり、私たちの関心は、常に組織としてのパフォーマンスにあるのだ。

そこで、こうした組織の見方に基づいた組織論を私は「超企業組織論」と呼んでいる。これは私の造語だが、「超・企業組織論」ではなく、「超企業・組織論」ということを、あなたは、もう無理なく理解できるはずである。「超企業」とは英語で言えば「Globality」「これも造語だが――つまり「企業の境界を超えた」「多企業の」という意味なのである。こうして二〇〇〇年に、私の編著で『超企業・組織論』(有斐閣)という本が出版された。この本では、経営学で最近話題のトピックスから二十ほどを取り上げているが、これら最新のトピックスのどれもが「超

また、企業間ネットワークでの情報の移転は、いつも容易なわけではない。情報の移転コストは「情報粘性」という用語で表されるが、情報粘性が高ければ、情報の移転は難しくなり、そのため情報のある場所にいること自体が非常に重要になる。こうして、通信・輸送技術の発達した現代でも、競争力をもった企業の発達の産業は依然として特定の地域で発生して、集積している。このようにして、さまざまな専門知識をもった企業が、地理的に集積し、分業しながら緩やかなネットワークを形成している状態を「クラスター」と呼んでいるのである。

超企業・組織の時代

もうおわかりのようにどの場合でも、あなたから見れば一つの組織である。見かけだけではなく、実態としても一つの組織として動いている。しかし本当は、いくつもの企業に分かれているのである。「組織は実態として機能しているネットワークやシステムの概念なのだが、「成功の鍵があると私は考えている。

略歴

高橋伸夫

東京大学 大学院経済学研究科 教授
一九五七年 北海道小樽市生
一九八〇年 小樽商科大学商学部卒業
一九八四年 筑波大学大学院社会学部
筑波大学 経済学部 助手 (統
計学)
一九八七年 東北大学経済学部助教授
(経営学総論)
一九九一年 東京大学教養学部助教授
(統計学・経営政策科学)
一九九四年 東京大学経済学部助教授
(経営学・経営組織論)

一九九六年 東京大学大学院経済学研究

科助教授(経営学・経営組

織論)

を経て、一九九八年から現職。学術博士

(筑波大学、一九八七)。

専門

経営学

経営組織論(組織設計論・組織活性化・

ぬるま湯の体質・近代組織論の生成・

組織学習論)

意思決定論(決定理論・ミミ箱モデル・

やり過(し・意思決定原理)

統計調査論(統計調査法・コンピュータ

タ統計学)

主要著書

1. 『Design of Adaptive Organizations,

Springer-Verlag, 一九八七年(組織学

会賞「高富賞」受賞)。

2. 『経営学』有斐閣 一九八九年(河合

忠彦・大森賢二と共著)。

3. 『組織活性化の測定と実際』日本生産

性本部 一九八九年。

四. 『経営統計入門』SASによる組織

分析』東京大学出版会 一九九二年。

五. 『ぬるま湯的経営の研究』東洋経済新

報社 一九九三年(経営科学文献賞受

賞)。

六. 『組織の中の決定理論』朝倉書店 一

九九三年。

七. 『変化の経営学』白桃書房 一九九四

年(高柳暁と共編著)。

八. 『経営の再生』有斐閣 一九九五年。

(韓国語版 李龍善訳『N-M-M, Soul,

一九九八年)。

九. 『できる社員は「やり過(す)』ネス

コノ文藝春秋 一九九六年。

十. 『未来傾斜原理―協調的な経営行動

の進化―』白桃書房 一九九六年(編

著)。

十一. 『組織文化の経営学』中央経済社

一九九七年(編著)。

十二. 『日本企業の意思決定原理』東京大

学出版会 一九九七年。

十三. 『経営管理』有斐閣 一九九九年(塩

次喜代明・小林敏男と共著)。

十四. 『生存と多様性』エコロジカル・プ

ローチ』白桃書房 一九九九年

(編著)。

十五. 『鉄道経営と資金調達』有斐閣 二

〇〇〇年(交通図書賞受賞)。

十六. 『超企業・組織論』有斐閣 二〇〇

〇年(編著)。

一七. 『組織と意思決定』朝倉書店 二〇

〇一年(桑嶋健一と共著)。

その他、*Human Relations, Behavioral*

Science, European Journal of

Operational Research, Omega:

International Journal of Management

Science などの学術誌に単著論文。