

# 組織デザインの可能性 組織が企業の境界を超える時代

東京大学大学院 経済学研究科 高橋伸夫

nobuta@e.u-tokyo.ac.jp

## 境界としての企業・システムとしての組織

この報告の目的は、企業概念の頸木(くびき)から組織概念を解き放ち、組織が企業の境界を超えて存在し、活動している現実を直視することで、組織論の展開の可能性を示すことにある。

これまで、企業と組織は同じもの、あるいは組織というのは一つの企業の内部組織を指すものと漠然と想定して議論されることが多かった。しかし、企業と組織の概念を独立に定義することはできないのだろうか。この報告では、「組織」を要素間のシステムまたはネットワークの概念と定義し、「企業」を企業内部と市場とに分ける境界の概念として定義することを提案したい。もともと組織は要素と要素を結び付けて相互作用を及ぼし合うようにするシステム化やネットワーク化が実現した状態を指した概念であるのに対して、企業は要素と要素の関係・相互作用を切ったり隔離したりする時に登場する境界の概念なのである。

## 企業の境界を乗り越える組織

内部に密封された官僚制組織

われわれ人間は、繰り返して経験するような問題に対しては、ある種のルーチンつまり体系化された反応のプログラムを作り出していく。いったんプログラムができてしまうと、同種の刺激には開発・学習済みの適切なプログラムを再利用することで、より効率的に対処できるようになる。

プログラムの多くは明示的ではないが、実は組織の中で形成、蓄積されてきている習慣、標準作業手続、組織構造もプログラムの一種である。そして「人類は幾世紀もの間、比較的反復的で良く構造化された環境から提起される問題に対し、組織内に予測可能なプログラム化された反応を開発・保守するような技術を驚くほど蓄積してきた」(Simon, 1977, p.51)。

こうして組織において開発、改良されたプログラムは、テクニカル・コア(technical core)を形成することになるが、プログラムの特性から、テクニカル・コアが効率性を発揮するためには、状況が反復的で、プログラムを反復使用できることが必要になる。そのため、組織が制御できない要因=環境に対しては、境界を設定して境界単位を置き、(a)標準化、(b)緩衝化、(c)平準化によって、外部環境のもつ多様性、変動性をそのまま内部環境に持ち込まないようにすることで、テクニカル・コアを外部環境からできるだけ密封しようとするのである(Thompson, 1967)。

こうしたクローズドな内部環境を作り出すことに成功してしまえば、組織をクローズド・システムとして扱うこともあながち間違いではない。実際、官僚制理論では、効率を究極的基準として、クライアントに対応したり問題を処理したりするための手段として、人員配置や構造に焦点を当て、(i)官僚制度より上のどこかにいる目標を変えられるはずの政策決定者は考えず、(ii)ルール、給与、キャリアを用いて個人の私生活を切り離してしまってからモデル化し、(iii)没人格化と類型化で顧客の影響を無視したとされるが(Thompson, 1967)、これなどはまさに組織をクローズドな内部環境に密封することを前提にした考え方である。

## 現実としての組織・虚構としての組織

しかし、当然のことながら組織はオープン・システムでしか存続し得ないし、企業という境界の内部に常に閉じ込められた存在でもない。例えば、Barnard (1938)やSimon (1947)が組織均衡を扱う際に、それぞれ「貢献者」「参加者」の範囲として、従業員に加えて、投資家、供給業者、顧客まで含めて考えていたことはよく知られている。

現実にはこうした参加者が集まって一つのシステムとして活動しているときに、企業という境界の外にあるという理由だけで、「組織メンバーではない」と切り捨ててしまうことに一体どのようなメリットがあるのだろうか。実際、組織がオープン・システムであることを実感できる世界とは、まさに組織という一つのシステムがクローズドな企業の境界をまたいで活動している世界なのである(図1)。

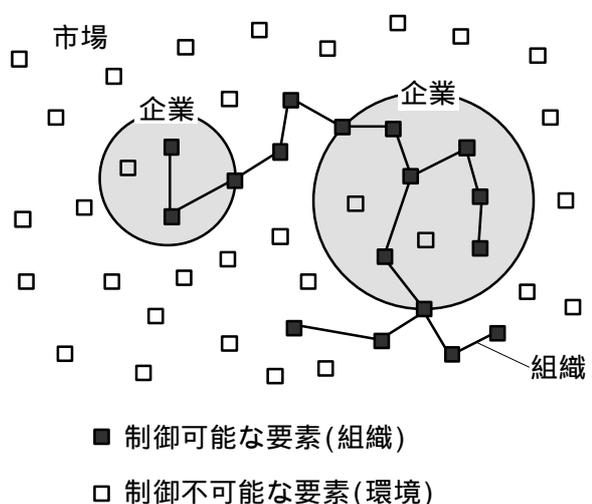


図1. システムとしての組織・境界としての企業(高橋, 1995)

例えば「内注」と呼ばれるケースでは、一つの工場の中の一つの生産ラインに、実際には何社もの下請企業の従業員が張り付いて仕事をしている。見た目にも機能的にも一つの組織であるにもかかわらず、複数の企業の境界は残ったままである。このスタイルは既に 1950 年代から観察されており (Abegglen, 1958)、よくある形なのである。

他方、一つの組織としてのリアリティーの方が先に存在し、企業の境界の方は便宜上、事後的に引かれているようなケースもある。例えば、もともと一つの企業だったものが分社化したり、あるいは従業員がスピアウトしたりして、複数の企業に分裂した後も、依然として全体が一つのシステム=組織として機能しているケースである。実際、分社化しても、管理職以上の人事は親会社の本社人事部が一括して行うグループ人事はごく普通に見られる。

いずれにせよ、一つのシステムとして機能しているものは一つの組織として分析するのが自然であろう。いまや派遣社員や契約社員が常態化し、われわれ外部の人間からは正社員と見分けがつかなくなっている現状を踏まえれば、企業の境界までで組織概念を断ち切ることは、もはや虚構でしかない。

#### ・「超企業・組織論」

現実を直視すれば、最近の研究テーマが象徴するように、経営学の研究対象は、いくつもの企業の境界をまたがって存在しているシステムやネットワークが中心となっている。Barnard (1938) や Simon (1947) がそうしたように、われわれも企業の境界に囚われることなく、このシステムを「組織」と認識すれば、分析に深みが出るだけでなく、知的資産の再利用や相互利用も可能になる。

従来こうしたアプローチに呼称はなかった。しかし、企業の境界を超えて組織を扱うという意味で「超企業・組織論」入門と称したシリーズ(1997~1999年)が若手研究者を中心に(財)国民経済研究協会発行の月刊誌『景気観測』(略号 K)、『産業動向』(略号 S)に執筆連載されてきた。そこで、ここではその連載トピックスを整理、紹介しながら、このアプローチの可能性を探ることにしよう。

#### 市場の組織化

かつて企業内の従業員に対するモチベーション管理で職務満足が頻りに研究され、従業員の離職率・欠勤率・定着率が注目された。そして 1980 年代後半になると、今度は企業外の市場においても、リピーターのような特定の顧客層に対するマーケティング活動で「顧客満足(customer satisfaction; CS)」(安藤, 1998S)が注目されるようになる。企業という境界の内と外の違いはあっても、どちらも同じ組織均衡を扱っているものであり、アプローチまで類似している。株主に対する安定株主工作も同様の発想であるが、顧客も株主もまさに組織化の対象であり、組織化の成功の暁には、当然組織メンバ

ーとみなされることになる。

本報告での定義を踏まえれば、こうした経営施策は「市場の組織化」と理解することができる。部品供給業者の系列などが形成する中間組織(今井他, 1982)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。実際「系列取引」(山田, 1998K)のように、自動車産業に代表される組立加工業の場合には、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、実際には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。

また、企業同士が戦略的な意図をもって、研究開発・生産・販売などを共同で行う「戦略的提携」(桑嶋, 1998K)も頻りに見られる。こうした提携が重要な役割を果たすのが、「デファクト・スタンダード」(高松, 1998S)すなわち事実上の標準を巡る競争と協調の場面である。ユーザーの数が増えるにしたがって、個々のユーザーが得られる便益が高まっていく性質をネットワーク外部性と呼ぶが、この性質をもった産業では、累積ユーザー数であるインストール・ベースを早期に拡大することが、業界標準の確立には決定的に重要になる。そのためには、ライセンスや 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。

ところで「組織間関係論」(山田, 1997K)の資源依存パスベクティブ(Pfeffer & Salancik, 1978)に則れば、相互依存関係を吸収するために、合併・買収により垂直的統合、水平的拡大、多角化などが行われる。しかし、他企業への依存関係の操作にとって、組織化こそが重要で、企業内部に取り込むことは本質的ではない。そもそも協調行動の発生にとって、企業内部に取り込むことは必要条件ではない。

既に Thompson (1967)は、協調関係を維持するには、互いに自分に能力があることを実演する必要があり、協調関係を維持することの確信は歴史的事実によって強化されると考えていた。このアイデアは後に Axelrod (1984)の考えた「協調行動の進化」(清水, 1998S)の議論とも基本的に合致している。すなわち、こうした条件が満たされれば、利己的な企業の間にも協調行動が成立することが、理論的には示されているのである。

#### アーキテクチャーと製品開発

ただし、こうした議論からもわかるように、一口に組織化といっても、その程度にはかなりの幅がある。それを規定するものとして重要なものには、例えば「製品アーキテクチャー」(近能, 1999S)がある。これは、製品のコンポーネント間の機能分担と相互作用を設計する際の設計思想のことであり、モジュラー・アーキテクチャーの代表、デスクトップ型パソコンの場合には、広義のインターフェイスが標準化され

ているので、各モジュールの開発は自由度が大きく、アウトソーシングも進んで、メモリやモニターなどの自律的な供給業者が多数存在している。そのため、ユーザーが自作パソコンを作ることにすら可能である。対照的に、自動車のようなインテグラル・アーキテクチャーの場合には、コンポーネント間の相互依存性が大きいので、製品開発プロセスにおいて重量級プロダクト・マネジャー(Clark & Fujimoto, 1991)のような存在が重要になる。

そしていまや画期的な新製品を形にするのはメーカー側の仕事だとは言えなくなってきている。von Hippel (1988)によれば、ガス・クロマトグラフのような科学機器や半導体製造装置といった分野では、むしろ製品のユーザー自身がイノベーターであったことが確認され、まさに「ユーザー・アズ・イノベーター」(相山, 1998S)だったのである。

そして、エンターテインメント産業における事例は、一定の条件が整えば、製品開発という活動が企業の境界を超える可能性を示している。例えば、映画、音楽、TV番組などの世界において、あるコンテンツが生まれ出されて収益を上げるまでの一連の過程を管理する「プロデューサー」(生稲, 1999S)の存在である。音楽産業では1960年代半ばからレコード会社の外に身を置いて必要に応じて協力関係を結ぶ独立プロデューサーが出現する。こうしたレコード会社のようなパブリッシャーとミュージシャンのような制作者ネットワークの両者を媒介するプロデューサー的存在は、テレビゲームソフトをはじめとする他の産業にも見られる。

そこまでいなくても、研究所にはコミュニケーションのキーになるスター的人物「ゲート・キーパー」(桑嶋, 1998S)がいて、彼らの外部の人とのコミュニケーションの度合いが高いことも、Allen (1977)によって明らかにされている。

### トランスナショナル企業と組織文化

多国籍企業の直面している問題も、その多くは国境(同時に、親子会社間や子会社間の境界)を超えた組織化の困難さに由来すると指摘されている。多国籍企業を一つの組織として機能させられるかどうか、成否を分けるともいわれる。こうした問題点を踏まえて、1980年代後半に新しい多国籍企業のモデルが提案されるようになるが、その代表格が、Bartlett & Ghoshal (1989)の「トランスナショナル企業」(相山, 1998S)、すなわち、本社と国ごとに分化した子会社による国境を越えた柔軟なネットワーク組織なのである。彼らは多国籍企業の失敗の原因を経営戦略の失敗ではなく、戦略を遂行するための組織力の不足に求めた。

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。このため彼らは組織統合に成功した企業の共通点として、経営理念の組織全体への浸透を挙げた。このことはcorporate identityとしてHofstede (1980)のIBM調査でも指摘されており、Deal & Kennedy (1982)やSchein (1984)

でも「組織文化」(藤田, 1998S)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、それ自体の固有の文化が、各国のローカルな文化を乗り越えるか、少なくとも修正しているものであり、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。

漠然とした文化よりもさらに内容を特定したものとしては、Praharad & Bettis (1986)のいう「ドミナント・ロジック」(安藤, 1998S)がある。これは、それまで本体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。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。

### 適応主体としての組織・選択肢としての企業

組織を何らかの行動主体としてとらえる時に重要な視点は、あるレベルで見ると淘汰であることが、もう一つ上のレベルで見ると適応として理解ができるということである。つまり企業の境界を超えたスケールの大きな組織を考えると、現実の組織の適応行動を正しく捉えることができるようになる。

例えば、系列取引のような長期継続的取引が発生する理由としては、取引特殊的資産(Williamson, 1985)よりも生態学的説明の方が説得的である。すなわち、「個体群生態学」(清水, 1998K)では、個体は構造的な慣性を持ち、それ故に適応行動には限界があるために、個体レベルでは淘汰が働き、それにより個体群レベルでの環境適応が行われると考える。系列の場合にも、実際、過去約30年に、日産系で約25%、三菱自動車系では実に約45%が脱落している(山田, 1999)。個々の企業の淘汰が進むことで、系列のシステム全体=組織の環境適応が進んだと考えられるのである。

またChristensen (1997)は市場における当該企業と供給業者/顧客との部品/製品売買関係に注目し、「価値ネットワーク」(宮崎, 1998S)という概念を提唱している。価値ネットワークが異なると、その中で部品/製品に求められる機能、コストも当然異なることになる。例えばメイン・フレーム用とノート・パソコン用とでは、ハード・ディスク・ドライブに求められる機能もコストも全く異なる。そして、それぞれのネットワークの中で、リーダー企業は技術革新に邁進する。しかしその結果、例えば、これ以上高性能・高機能はいらないから、手頃な値段の製品がほしいというような顧客を、それまで別の価値ネットワークに属して能力を向上させていた分断的な(disruptive)技術をもった新規参入者に奪われることになる。こうして価値ネットワークの中でリーダー企業が交替していくのである。

## 境界としての企業の意義

組織が企業の境界を超える時代にあっても、企業という境界を設定するというには、重要な機能があることを指摘しておかなくてはならない。Simon (1977)によれば、このことは人間の組織に限らない。そもそも多細胞有機体の発達は、有細胞を取り巻く複雑かつ多様な外部環境から内部細胞を隔離することによって、ホメオスタシス(恒常性維持)で内部細胞の環境を単純化し、安定化させるものと解釈することができるという。同様に、境界を上手に引くことが、テクニカル・コアを外部環境から隔離する第一歩なのである。

そのように考えると、会社制度はまさに人類の英知の結晶である。会社という制度のもつ組織論的意義は、構成員や出資者との間に境界を引き、複雑かつ多様な外部環境から、事業もしくはテクニカル・コアを隔離するという点に集約される(高橋, 1995)。そのことを簡単に次の三つのポイントに整理して、この報告を締めくくろう。組織がシステムの概念であるのに対して、企業は境界の概念なのである。

## 団体財産の隔離

商法では、会社とは商行為その他の営利行為を業とすることを目的とする社団法人とされているが、ここでいう「法人」とは、われわれ生身の人間のような自然人以外のもので、法律上、自然人と同様に権利・義務の主体たりうることを認められた者のことである。会社は法人格をもつことで、その団体の名において権利を取得し、義務を負うことができる。権利の事実的実現である強制執行を求める訴訟の当事者となりうるとともに、その名義の債務名義によってしか強制執行を受けないことになるのである。

つまり、法人であれば団体の名で契約、訴訟、不動産登記を行うことができるが、さもなければこうしたことをいちいち団体構成員の全部または一部の名で行わなければならないので、繁雑だけでなく不安定なものとなる。例えば、会社の不動産がある構成員 A の名で登記された場合を考えてみよう。するとこの A が個人的に負った債務のために、債権者によってこの不動産が差し押さえられ、売却されて入手に渡ってしまうことにもなりかねない。

このように法人とは、対外的な法律関係を単純化・安定化するとともに、構成員の個人財産から分別された団体財産を作る財産関係分別のための法律的技術なのである(例えば、山田他(1987))。

## 事業リスクからの隔離

出資者から見て、事業リスクをある程度隔離するためには有限責任制が必要になる。仮に、事業の上で取引上の借金の弁済や相手に与えた損害の弁償、さらに事業が行き詰まって倒産した場合、自己の全財産を投じて債務の弁済・弁償にあたらねばならない(無限責任)というのであれば、出資額がど

んなに少額であっても、その会社の事業上のリスクを限りなく背負いこむ覚悟が必要となる。

そこで、有限責任制をとることで、出資者は出資額を限度として弁済・弁償の責任を負えばよいことにするのである。しかも、株式会社であれば、株主は株を売却することで株の売却代金を受け取り、出資者としての立場から自由に退出することもできる。法人が出資者から独立の団体財産を作る法技術であったように、有限責任制は、出資者財産が団体から独立であることを保証する制度である。この両者が機能することで、出資者と会社の財産を互いに隔離することができる。

こうした方法は、10世紀、海上商業が発達していた地中海沿岸のイタリアの商業都市ジェノバ、ベネチアで発生したといわれるコンメンダ(commenda)から見られる。このような無機能でかつ有限責任的な出資関係が次第に確立され、合資会社の源、コンメンダは、15~16世紀にはヨーロッパ各地に確立されていったといわれる(大塚, 1954)。

## 構成員の寿命からの隔離

自然人としての生身の人間には寿命がある。そして人間が死んだ場合には、遺産の分割相続の問題があって、後継者が遺産をそのまま継ぐことは難しい。しかし家族内で財産の分割が行われてしまうと、事業上の大きな障害となる。そこで消費単位としては別会計の数人の息子達が共同して父親の事業を相続し、共同相続団体を形成することで生産単位の維持を目指す。歴史上、こうして合名会社の源、ソキエタス(societas)が、既に述べたコンメンダの発生にやや遅れて、その影響下に、イタリアの中で、今度は陸上商業が発達していたフィレンツェやシエーナで発生したといわれる(大塚, 1954)。

日本でも、三井家初代高利の死後に、その9人の実子・養子は遺産を分割相続せず、全相続財産を投じて、1710年に「大元方(おおもとかた)」と呼ばれる同族の事業全体を総括する機関を9家(後に11家となる)の三井同族により形成し、資本に対して各自持分権利をもち、無限責任制で各営業店の経営にあたったといわれる。つまり、洋の東西を問わず、会社の寿命を構成員の寿命から隔離することに知恵を絞っていたのである。

現在の会社では持分払戻が禁止され、持分譲渡の形での脱退のみが認められている。たとえ出資者が死んで、出資者の持分について分割相続の問題が発生したとしても、会社の資産自体は会社のものであり、分割相続の問題は発生しないようにされているのである。

(参考文献リストは電子プロシーディングスに掲載)

## 参考文献

- Abegglen, James C. (1958) *The Japanese Factory: Aspects of Its Social Organization*. Free Press, Glencoe, Ill. (占部都美監訳『日本の経営』ダイヤモンド社, 1958)
- Allen, Thomas J. (1977) *Managing the Flow of Technology: Technology Transfer and the Dissemination of Technological Information within the R&D Organization*. MIT Press, Cambridge, Mass. (中村信夫訳『“技術の流れ”管理法』開発社, 1984)
- Axelrod, Robert (1984) *The Evolution of Cooperation*. Basic Books, New York. (松田裕之訳『つきあい方の科学』HBJ 出版局, 1987. ミネルヴァ書房 21 世紀ライブラリー版, 1998)
- Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)
- Bartlett, Christopher A. & Sumantra Ghoshal (1989) *Managing across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, Boston, Mass. (吉原英樹監訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990)
- Christensen, Clayton M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Boston, Mass.
- Clark, Kim B. & Takahiro Fujimoto (1991) *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*. Harvard Business School Press, Boston, Mass. (田村明比古訳『製品開発力』ダイヤモンド社, 1993)
- Deal, Terrence E. & Allen A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983. 新潮文庫版, 1987. 岩波書店 同時代ライブラリー版, 1997)
- Hofstede, Geert H. (1980) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Newbury Park, Calif. Abridged ed. Sage, Beverly Hills, 1984. (1984 年版の訳: 萬成博・安藤文四郎訳『経営文化の国際比較 - 多国籍企業の中の国民性 - 』産業能率大学出版部, 1984)
- 今井賢一・伊丹敬之・小池和男 (1982) 『内部組織の経済学』東洋経済新報社.
- 大塚久雄 (1938) 『株式会社発生史論』有斐閣. 再版 中央公論社, 1947(上下巻に分けて); 1954.
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- Prahalad, C. K. & Richard A. Bettis (1986) “The dominant logic: A new linkage between diversity and performance,” *Strategic Management Journal*, 7, 485-501.
- Schein, Edgar H. (1985; 1992) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. Jossey-Bass, San Francisco. (初版の訳: 清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989)
- Simon, Herbert A. (1947; 1957; 1976; 1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan, New York. 3rd and 4th eds. Free Press, New York. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 第2版の訳 1965; 第3版の訳 1989)
- Simon, Herbert A. (1960; 1965; 1977) *The New Science of Management Decision*, 1st ed. and revised (3rd) ed. (*The Shape of Automation*, 2nd ed.) Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey. (第3版の訳: 稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979)
- 高橋伸夫 (1995) 『経営の再生 - 戦略の時代・組織の時代 - 』有斐閣.
- Thompson, James D. (1967) *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York. (高宮晋監訳『オーガニゼーション イン アクション』同文館, 1987)
- von Hippel, Eric (1988) *The Sources of Innovation*. Oxford University Press, New York. (榊原清則訳『イノベーションの源泉』ダイヤモンド社, 1991)
- Williamson, Oliver E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York.
- 山田耕嗣 (1999) 「継続的取引とエコロジカル・アプローチ」高橋伸夫編著『生存と多様性』白桃書房, 107-130.
- 山田卓生・河内宏・安永正昭・松久三四彦 (1987) 『民法 総則』有斐閣.