

多国籍企業の国際経営戦略の展開と組織の適応

The Development of the International Strategy of MNCs and the Organizational Response

(1990年4月9日受理)

米 倉 穰

Minoru Yonekura

Key words: 構造論的アプローチ, 非構造論的アプローチ, トランスナショナル組織

I はじめに

多国籍企業の国際経営戦略の展開に対応して海外管理組織をいかにつくりあげるかの問題は、国際経営における重要な課題の一つである。この問題は、従来組織構造の側面からとりあげられてきた（構造論的アプローチ¹⁾）。例えば、J. M. ストップフォード（1972）の国際的組織の段階モデル²⁾（以下、ストップフォード・モデルと略称する）はその一例である。彼のモデルは、1970年代における構造論的アプローチの典型的な分析枠組みの一つであるが、このモデルの意義は今日でも毫も変わることはない。

しかし、1980年代になり、国際経営環境は複雑化、多様化、変化の時代を迎えた³⁾。1970年代から80年代にかけての国際経済環境の変化（オイルショック、通商条約、為替相場の変動、グローバルな戦略ゲーム、など）は、企業経営者に経営精神や経営方法に関して見直しを迫り、複雑化、多様化、変化に適応する経営がすべての企業の中心課題になってきたのである。従って、80年代の企業環境の多面的ニーズに応えるためには、構造論的アプローチは不十分であるという考え方が新たに台頭してきた。C. A. バートレット＝S. ゴーシャルの研究（1989）⁴⁾がそうである。彼らは構造論的アプローチに批判を加え、新たに非構造論的側面（管理システムや組織文化）を強調して構造論の限界を克服しようと試みている。

そこで本稿では、まず従来の構造論的アプローチの一つであるストップフォード・モデルを解説し、それと同時にその限界を指摘する。次に、バートレット＝ゴーシャルの非構造論的アプローチを考察して、日本の多国籍企業の海外管理組織の今後の展開の指針を提供することとする。

II 構造論的アプローチ

1 本節の課題と概念定義

周知のとおり、ストップフォード・モデルは、ハーバード多国籍企業プロジェクトのデータベースになっている米国多国籍企業187社の分析から帰納的に構築されたものである。このモデルの核心は、A. D. チャンドラーJr.（1962）の「組織は戦略に従う⁵⁾」という命題に従って、米国多国籍企業の国際経営戦略の展開と組織構造との間の適合関係を発展段階的に説明していることにある。このモデルを用いた彼の業績分析結果では、戦略と不釣り合いな組織構造をもつ企業の方が、釣り合った組織構造をもつ企業よりも、平均業績の水準では低いことが明らかになっている。つまり、企業は組織構造の改革によっ

て経営の効率を求めたり規模の不経済の回避などを試みているのである。⁹⁾このように、組織構造の改革を主体とするこのモデルのことを本稿では構造論的アプローチと呼ぶことにする。本節の課題はまず、このモデルの戦略と組織構造の適合関係を解説し、次に、構造論的アプローチが複雑性の増大する現代の国際経営環境のニーズに適合的であるか否かを検討することである。

そこで、具体的分析に入る前に、本稿での用語の概念定義をしておくことにする。

まず、戦略とは、ストップフォードは、チャンドラーに従って、「企業体の長期的目的を決定し、これらの諸目的を遂行するために必要な行動方式を採択し、諸資源を割り当てること¹⁰⁾」、と定義している。しかし、この定義には異議があるので末尾の脚注で私見を述べたい。次に、国際経営戦略とは、吉原(1979)に従って、「多国籍企業の経営戦略の海外側面のことであり、国際経営活動の基本的な行動方式を表明したもので、国際経営の基本政策¹¹⁾」、と考えたい。さらに、組織構造とは、ストップフォードは、チャンドラーに従って、「企業を管理する組織の仕組みであり、この仕組みは成文化されていようがまいが、二つの面を持っている。第1には、各種の管理部局間や管理者間の権限とコミュニケーションの系統を含み、第2には、これらのコミュニケーションと権限の系統にそって流れる情報と資料を含んでいる¹²⁾」、と定義している。ストップフォード・モデルでは、この第1に限定して用いられている。ところで、組織構造の概念については、例えば野中(1980)は、「組織構造とは、一般的には組織における分業、権限配分、コミュニケーションのパターンであり、…。より広義には、組織の成員が知覚する組織の心理的な環境も含まれます。これは組織風土あるいは組織のカルチャなどと呼ばれます¹³⁾」、と定義している。しかし、本稿では一般的な組織構造の概念を採用し、組織風土や組織文化は組織の非構造的側面と考えることにする。最後に、海外管理組織とは、吉原(1979)に従って、「輸出や海外生産などの国際経営活動を管理する組織上の仕組み¹⁴⁾」、と考える。以下、単に管理組織とか管理体制という場合も同義で用いている。

2 海外進出と組織構造の発展段階

(1) 自立的海外子会社の生成

ストップフォードによれば、米国多国籍企業の国際経営戦略の展開とそれに対応する組織構造の改革は、次の三つの段階を経て進化し、第4段階が統合の過程になると考えられる。¹⁵⁾

第1段階は、非組織的システム(自立的海外子会社)の段階である。初期の海外進出は輸出戦略の発展的ないしは延長線上にあり、輸出によって獲得した輸出市場の市場防衛が目的であった。¹⁶⁾

この段階では、新しい海外生産子会社(以下、海外子会社、子会社を同義で使用する)の経営と統制のための組織は未組織の段階で、専ら本社からの派遣社員に意思決定の全権が賦与されており、海外子会社は自立的に運営されていた。¹⁷⁾子会社と親会社との唯一の結びつきは配当の本国送金だけであった。¹⁸⁾

しかし、海外子会社の成長、資本投資の増大、経営資源の蓄積に伴い、第1段階に本社の統制と組織が導入され、海外子会社管理システムは新たな段階に移行していく。ストップフォードによれば、1966年末までに研究対象の170社全てが第1段階を通過していたという。¹⁹⁾

(2) 国際事業部の形成

第2段階は、海外生産戦略とそれに対応した国際事業部の形成段階である。

この段階では、国際経営戦略がプロダクト・ライフ・サイクルに沿って輸出戦略から海外生産戦略へ展開していく段階である。²⁰⁾海外生産戦略に対応した組織構造が国際事業部である。国際事業部は地理的

に分散した海外子会社活動の調整のために、全ての海外子会社を単一の事業部の中に編成したものである。

米国多国籍企業の管理組織が非組織的段階から国際事業部に編成される時期は、ストップフォードの研究対象企業106社では57社が海外子会社を4社以上持った時点であった。また、本社組織が職能別組織から製品別事業部システムへ移行した後からであったことが実証されている。²¹⁾

国際事業部の下部組織には地域管理部門が組織化されている。「地域管理部門は担当地域における海外製造、海外販売、技術援助および製品素材原料の輸出を管理する」。²²⁾

このように国際事業部は海外子会社活動の地域調整を目的としているが、次の点で管理体制に限界がある。²³⁾第1に、対子会社調整のための意思決定の集権化の能力は限られている。第2に、本社組織ハイアラキーでは、国内の製品事業部と同等であるが自立性をもっていない。第3に、国際事業部は海外子会社の多角的製品系列の管理には不適當である。第4に国際事業部の規模が大きくなると、国内-国際事業部間にコミュニケーションのコンフリクトが発生する、などである。

以上の点を観察して、本社経営者はグローバルな視点にたつて生産調整を実現したほうがよいと認識する。この時点で本社は国内事業と海外事業の統合化を意図し、世界的規模で組織改革が実行される。ストップフォードによれば、多くの企業が1960年代半ばまでに国際事業部の段階も通過していたという。²⁴⁾

(3) 世界的規模の組織の形成

第3段階はグローバル戦略とそれに対応したグローバル構造への発展段階である。この段階は、国際経営戦略が現地生産戦略からグローバル戦略へ展開する段階である。²⁵⁾M. E. ポーター (1988) によれば、グローバル戦略とは「集中配置か分散された活動の調整か、あるいはその両方によって国際的な競争優位を確保しようとする戦略」、と定義されている。このグローバル戦略に対応して組織構造も国際事業部よりも全世界的視点に立った組織構造（グローバル構造）²⁶⁾が求められる。このグローバル構造を規定する組織化要素は製品・地域・職能の三つである。組織化にあたってこれら三つのうち一つを主軸として扱うことになるが、とりわけ前二者が重要である。

一方、1960年代に米国多国籍企業の中で出現したグローバル構造は次の三つの類型であった。第1は「世界的規模・製品事業部」、第2は「世界的規模・地域事業部」、第3は両者の「混合型組織構造」である。

では、経営陣はどの組織化要素を主軸としてどの組織構造を選択するのだろうか。第1の選択は、「製品多角化戦略」に対応した「世界的規模・製品事業部」である。R&D重視の相対的に新しい製品系列の製造が米国から海外へ移転されると、海外における「多角的事業管理」のために、国際事業部がグローバルな視野に立った製品別事業部に改編される。その例が「世界的規模・製品事業部」である。²⁷⁾この構造の長所は、国内製品事業部に当該製品系列の世界的活動に対し全責任が賦与されていることである。²⁸⁾従って、国内と海外のマネジャー間のコミュニケーション・チャンネルの最短化を可能にし、製品や技術データの伝達の遅延・歪曲を回避できる。²⁹⁾

一方、短所としては、個々の事業部門の地域調整が軽視されていることである。³⁰⁾プロダクト・ライフ・サイクルが技術優位の製品から成熟製品段階へ移行すると、マーケティングの役割の重要性が増大する。そのため地域調整の利益が製品調整の利益を凌駕してくる。³¹⁾斯くして本社組織に地域調整の可能な組織構造の導入が必要になってくる。³²⁾

第2の選択は、「地域多角化戦略」に対応した「世界的規模・地域事業部」である。「地域多角化戦

略」とは限定された製品系列を増大する海外市場に拡大する戦略のことである。³³⁾ 地域多角化に適応的な製品系列は技術的に安定した成熟製品になる傾向がある。³⁴⁾ 従って、広範な地域多角化の管理問題は、成熟製品の管理問題であると言い換えてもよいだろう。

成熟製品に特化している企業は、一般にマーケティング政策と生産合理化政策を重視しているといわれる。³⁵⁾ マーケティング政策は現地事情への適合性を、生産合理化政策は規模の経済性の面から現地製造工場のコスト・ダウンを追及する。³⁶⁾ これら二つの政策に適合的な管理システムが「世界的規模・地域事業部」である。

では、この組織構造はいつ形成されるのだろうか。ストップフォードは、①国際事業部が社内で最大事業部になりそうな時、②企業の海外面と国内面の分離が長期に及び種々の損失が発生してきた時の二つの時点を指摘している。³⁷⁾ 特に①について、彼は「最大組織」の基準を「地理的拡大」ではなくて「海外売上高の比重」に求めていることは重要である。これを裏付けるデータとして、彼の研究対象170社のうち海外売上高（1966年現在）が40%を越えた企業の大部分が地域事業部を採用していたことが示されている。³⁸⁾ その反面では、この構造は新技術を必要とする新製品の管理や事業部間の製品調整に不向きという欠点を持っている。そのため、企業によっては委員会やその他の組織機構を設置することで欠点を補完するケースもあるという。³⁹⁾

第3の選択は、製品と地域分散に対応した「混合型組織構造」である。この構造は、1つの成熟した製品ラインを海外市場に拡張しながら、同時に新製品が限られた市場に導入されるような戦略をとる場合に形成される。⁴⁰⁾ このような二つの異種戦略に対応して、成熟製品の管理には国際事業部を維持し、新製品管理に対して世界的規模・製品事業部が導入される。⁴¹⁾ しかし、この構造は、世界的規模・製品事業部の場合と同様に地域調整機能を欠くという弱点を持っている。

以上、グローバル構造の三つの形態は、三つの組織化要素－製品・地域・職能－のうちいずれか一つが主軸となり、その長所を生かす一元的な命令系統の組織形態であった。しかし、その反面では、これらの組織構造は主軸以外の組織化要素に内包する長所を生かせないという欠点を伴うことも明らかになった。

このことから、ストップフォードは、多国籍企業にとって第4段階はグローバル構造に内包する欠点を克服し、複雑性の増大する企業環境に対応できる新しい組織構造へ移行していくものと予想した。⁴²⁾

以上の組織化の移行過程を図示したのが図Ⅱ－1である。

図は二つの変数を設定してある。一方は縦軸上の「海外製品多角化の程度」で、他方は横軸の「総売上高に占める海外売上高の割合」である。線分XYは国際事業部のシェアの上限を示す境界線である。iは国際事業部に、Pは世界的規模・製品事業部に、Aは地域事業部に移行する点である。ストップフォードは、売上高も製品数も増加すれば、 α 線を進む企業も β 線を進む企業もグローバル・マトリックス（グリッド構造）に収斂すると予想した。⁴³⁾

ストップフォードのこの理念型モデルは、戦略上の主要問題を組織改革で解決しようとする米国世界企業の経営者、コンサルタント、研究者に強い影響を与えたという。⁴⁴⁾

(4) グローバル・マトリックス（グリッド構造）の形成

第4段階は、複雑化、多様化した環境の中で、多元的戦略に対応したグローバル・マトリックス（グリッド構造）の形成段階である。

ここで、一般にマトリックス構造とは、「組織の全体的な編成原理を事業部軸一本を中心にするので

はなく、職能軸も等しく軸とし、二元的な組織編成をすること⁴⁵⁾といえる。

グローバル・マトリックスの場合、組織化軸が製品と地域の二元的編成になることもあれば製品・地域・職能の三元的編成になる場合もある。また、この構造は、「命令系統が交差する⁴⁶⁾」という意味で「グリッド構造」(図Ⅱ-2)とも呼ばれる。

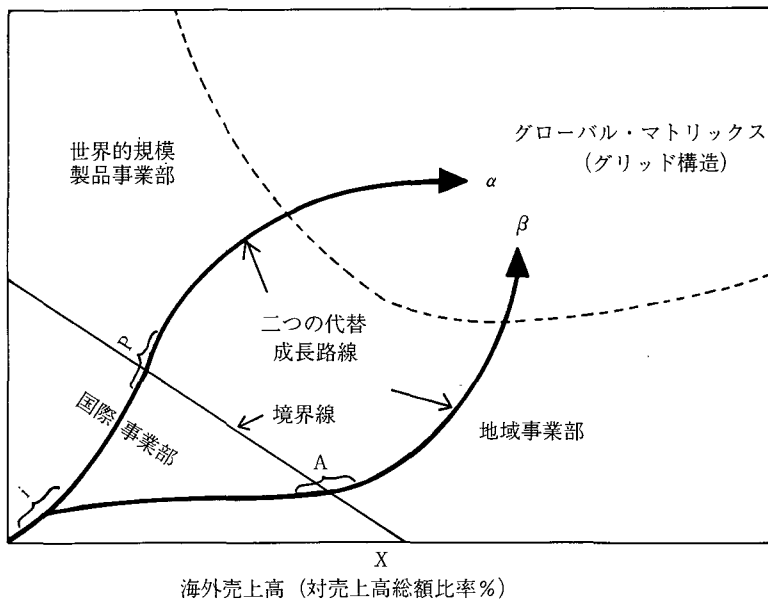
それでは、なぜ多国籍企業はグローバル・マトリックス組織を必要とするのだろうか。

デイビス＝ローレンス(1977)によれば、次の二つのケースが考えられるという。

第1は、「企業が国際企業に成長していく過程で、国内部門と海外部門のギャップを埋めることを目的に、マトリックスを一種の移行形として活用する場合」、第2は、「外部環境からの三つの条件-①「二元的関心への移行に対する外部からの圧力」、②「高度の情報処理能力の必要性」、③「資源の共有化に対する要求」-に応じて、マトリックスをより長期的に採用していく場合⁴⁷⁾である。ここで条件①は、製品と地域の対応のような、二つの部門の利点を同時に満足させていく必要がある場合、条件②は、外部環境の不確実性、組織が扱う課業の複雑性および課業が高度に他と関連することによる対人間の相互依存性という三つの要素が増大する場合、条件③は、限られた人的資源の下で、高度の経営成果を達成しなければならない場合、を意味している⁴⁸⁾。

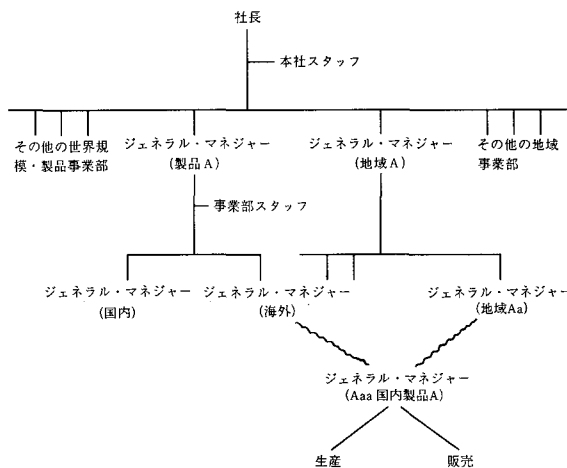
彼らは、マトリックス組織を導入する前提条

図Ⅱ-1 構造変革への戦略的選択につながる二つの典型的路線



資料出所：Stopford and Wells (1972 p.65, 邦訳p.98) と Bartlett and Ghoshal, 「Managing Across Borders」 1989, p.30を加筆修正

図Ⅱ-2：グリッド構造（部分組織図）



注 —は、責任を分かち合わない場合の報告関係を示す。

~~~~は、責任を分かち合う場合の報告関係を示す。

資料出所：Stopford and Wells (1972, p.88, 邦訳p.132)

件として、これら三条件が同時に存在する必要があると指摘している。<sup>49)</sup>

ところで、第1のケースでは、海外部門に「移行型組織」としてマトリックスを導入したコーニング・グラス社の事例がある。<sup>50)</sup>しかし、同社の場合、国内と海外の両部門間のコンフリクトを調整することができなかつた。<sup>51)</sup>従って、必ずしも成功した例とはいえないだろう。一方、成功例として、世界的規模・製品組織軸に地域別組織軸を重ね合わせたイトン社の事例がある。<sup>52)</sup>

第2のケースでは、二つの事例を紹介する。まず、失敗例として、ダウ・ケミカル社の事例がある。同社はグローバル・マトリックス組織の先駆者であり、1968年に職能、製品、地域という三つの組織軸を用いた三元的グローバル・マトリックスを採用した。<sup>53)</sup>

しかし、この組織構造は責任の系統が従来よりも一層複雑になること、各部門間の権力バランス維持が非常に困難であることなどの組織的不安定性を絶えず抱えていた。<sup>54)</sup>

そのために、この構造は1970年には二元的マトリックスへ後退し、1975年には一元的に管理される地域別事業部制に戻ったという。<sup>55)</sup>

次に成功例として、シテイバンクの事例がよく知られている。同社の組織は、複雑化・高度化する顧客のニーズに応えるために、中核となる米国の国内部門、国際部門、多国籍企業担当部門、消費者サービス部門などのビジネス部門（顧客別組織）を国際金融グループ（地域別組織）の枠組みの中に組み込みグローバル・マトリックスを形成したものである。<sup>56)</sup>

ところが、この改革で顧客別組織も地域別組織も単独では全体の管理を運営していくことができなくなった。従って、同社の経営陣は両立する（時にはコンフリクトを持つ）二つの組織軸を有機的に組織し、管理していく新しい方法の開発に努めたのである。<sup>57)</sup>しかし、今日ではシテイバンクもマトリックス組織に見切りをつけたという。<sup>58)</sup>

### 3 構造論的アプローチの限界

バートレット＝ゴージャルによれば、本来グローバル・マトリックスの論理は、①二重の報告チャンネルが各部門間のコンフリクトを識別し、それを解決する構造的手段となること、②多重チャンネルが組織に外的複雑性の把握と分析を可能にさせることおよび③重複責任が外的変化に対応する固有の柔軟性を企業にもたらすことなどを基調とするものである。<sup>59)</sup>

従って、理論上ではこの構造はうまく機能するはずである。しかし、ダウケミカル社やシテイバンクなどの事例に見られるように、それは現実には成功していないようである。<sup>60)</sup>

マトリックスを採用したほとんどの企業が「混乱とコンフリクト」、「情報の行き詰まり」、「縄張り争いと責任逃れ」などの同じ問題にぶつかったのである。<sup>61)</sup>

では、なぜグローバル・マトリックスは失敗したのだろうか。その理由として、バートレット＝ゴージャルは、「組織構造が整然としすぎていること」、および「距離・言語・時間・文化の隔たりという問題」が問題解決のプロセスで障壁になっている点を指摘している。<sup>62)</sup>

また、デイビス＝ローレンスは、マトリックス組織に発生しやすい潜在的問題として①「権力争い」、②「無秩序」、③「集団主義への偏向」、④「経済危機による崩壊現象」、⑤「間接費の増大」、⑥「意思決定の閉塞」、⑦「下位レベルへの沈下」、⑧「組織の重層化」および⑨「内部指向」の九つを挙げている。<sup>63)</sup>

彼らは、これらの潜在的欠点を克服するためには、組織は次のような補完的条件を備える必要があると指摘している。<sup>64)</sup>

- ①二元的命令系統が同時に作動するシステムの開発。つまり、計画、コントロール、評価システムなどの要素が同時に職能別と製品別のライン双方に沿って働くようなシステムの開発。
- ②マトリックスのパラドックスともいえる各管理者の横の調整を担うトップ経営者の存在。
- ③組織の固有の文化（風土）－人間の価値観、マナー、行動の特徴、様式－とマトリックスとの調和。
- ④管理者が権力を他人と共有することを抵抗なく受けとめる能力（行動様式）の育成。

つまり、マトリックス組織をうまく機能させるためには、単にフォーマルな組織構造の設計という問題を超えて、組織のシステム、組織の文化（風土）および人間の行動様式も同時に考慮しなければならないのである。このことを彼らの式で表すと次のようになる。

マトリックス組織＝マトリックス構造＋マトリックス・システム＋マトリックス文化＋マトリックス<sup>65)</sup>行動。

従って、役割分担、責任と権限の配分、意思決定のチャネルおよび企業内部のコミュニケーションの流れを中心に「ストラクチャル・フィット」を追及する従来の構造論的アプローチは、組織の最重要事項の一つではあるが、これだけのみではもはや多次元の国際的組織開発の説明には十分でないことがわかる<sup>66)</sup>。また、このことは構造論的アプローチの限界ともいえる。

このように、組織のシステム、組織文化（風土）および人間行動の側面（非構造的側面）の同時的追及は伝統的な構造論に対する新しい挑戦でもありまた課題でもある。次節ではこの点を詳しくみていくことにする。

### Ⅲ 非構造論的アプローチ

#### 1 国際経営戦略の新しい動向

ストップフォード・モデルに批判を加え、構造論的アプローチの問題点を克服しようと試みたのがバートレット＝ゴージャルの研究である<sup>67)</sup>。

彼らの研究の核心は、現代の複雑な国際経営環境において、環境－戦略－組織の相互関係を分析して、伝統的な組織構造論に非構造的側面（管理システム＋組織文化）を加えた新しい組織の概念モデル（トランスナショナル組織）の構築を試みていることである。本稿では、このような非構造的側面を強調した考え方を非構造論的アプローチということにする。非構造論的アプローチを重視するこのトランスナショナル組織の考え方は伝統的な組織構造論的アプローチを超えるものと思われるので、以下では①なぜトランスナショナルな考え方が必要なのか、②トランスナショナル組織はどのような特質を持っているのか、そして③その組織はどのようにして管理するのかなどに視点を向けてその概要をみていきたい。

さて、彼らの研究は1980年代における世界の最大多国籍企業のうち、三つの業界で、日・米・欧の企業をリードする9社の250人以上の経営者との広範な議論を含むプロジェクトに基づいている<sup>68)</sup>。

ここで、三つの業界とは家庭電器、石鹼・洗剤など、および通信機である。また、9社とは、ゼネラル・エレクトリック（GE）、フィリップス、松下電器、プロクターアンドギャンブル（P&G）、ユニリバー、花王、ITT、L. M. エリクソン、およびNECである<sup>69)</sup>。

ところで、これら9社全てが成功している企業群であるというわけではない。因に、家電業界では松下は業界のリーダーとして成功しているが、一方GEは規模の縮小を余儀なくされている。石鹼・洗剤業界では、ユニリバーは世界一位の地位を半世紀以上も守り抜いているが、花王は東南アジアの発展途

上国で行き詰まっている。また、通信機業界では、エリクソンは通信事業のリーダーとして成功しているが、ITTは米国の交換機市場への参入を断念しているなど各社各様である。<sup>70)</sup>

では、なぜある企業は後れ、一方ある企業は1980年代の国際的競争環境の変化のニーズに適合したのだろうか。この問題の源を理解するために、まず、彼らは国際経営環境の中で必要とされる各業界の戦略とそれに対応する各企業の戦略的能力（以下、戦力と略称する）の分析を試みている。

その結果、1970年代までの環境の戦略的ニーズと1980年代のそれとでは以下に述べるような顕著な相違が明らかになった。

(1) 伝統的な国際経営戦略のニーズ

パートレット＝ゴーシャルが指摘しているように、複雑かつ巨大な企業の鍵となる戦略的課題を抽出する試みは危険な冒険ではあるが、敢えて単純化の危険を冒して述べるると次の点が浮上してくる。<sup>71)</sup>

1970年代に三つの業界で要求された戦略は、家電業界では「グローバルな効率」(以下、効率と略称する)、石鹼・洗剤業界では「地域分化による国別の適応」(以下、適応性と略称する)が、そして通信技術革新能力やその革新的能力を世界中に移転する能力(以下、学習能力と略称する)が欠かせないニーズになっていた。<sup>72)</sup>

これに対応する各企業の主要な戦力は各様で、必ずしも業界の特徴を反映しているわけではなかった。<sup>73)</sup> 彼らは、企業の多種多様な戦力を便宜上三つのモデルに類型化し分析を進めた。その第1は「多国籍企業」、第2は「グローバル企業」、そして第3は「国際的企業」である。<sup>74)</sup> 彼らはこれらのモデルを伝統的企業と呼んでいる。

ここで、第1の「多国籍企業」とは、国ごとに異なる環境に敏感に対応できる強力な現地企業を形成可能な戦力を持つ企業のことである。フィリップス、ユニリバーおよびITTがこの類型に入る。第2の「グローバル企業」とは、戦略や決定権を中央に集中させ、世界市場を全体として統合されたものとして扱い、コスト優位を形成する戦力を持つ企業のことである。松下、NECおよび花王がこの類型に入る。第3の「国際的企業」とは、親会社が持つ知識や専門的技術を海外市場向けに移転したり適応させる戦力を持つ企業である。GE、P&Gおよびエリクソンがこの類型に入る。<sup>75)</sup>

このように、1970年代における三つの業界の経営戦略のニーズは一元的なものであり、それに見合った戦力をつ

図Ⅲ-1：業界で要求される戦略と企業の戦略的能力

業界で要求される主要な戦略

|                          |                |                 |                     |
|--------------------------|----------------|-----------------|---------------------|
| 適応性<br>(石鹼・洗剤)           | ユニリバー          | 花王              | P & G               |
| グローバルな効率<br>(家庭電器)       | フィリップス         | 松下              | GE                  |
| 知識の移転<br>—学習能力—<br>(通信機) | ITT            | NEC             | エリクソン               |
|                          | 適応性<br>(多国籍企業) | 効率<br>(グローバル企業) | 知識・能力の移転<br>(国際的企業) |

企業の主要な戦略的能力

資料出所：Bartlett and Ghoshal, 1989, p21, 図2・1.



けた企業が成功を収めていることが明らかになった<sup>76)</sup>。換言すれば、「企業の成果は業界で要求される主要な戦略と自社の戦力が適合したうえに得られる<sup>77)</sup>」とも考えられる。

図Ⅲ－１は業界で要求される戦略と企業の戦力とを組み合わせたものである。この図から石鹼・洗剤業界ではユニバーの多国籍的な、家電業界では松下のグローバルな、そして通信機業界ではエリクソンの国際的な戦力が適合していることがわかる。

しかし、1980年代になると、一元的な戦略的アプローチに焦点を合わせることで自体が大きな課題を生む結果となったのである<sup>78)</sup>。

## (2) 国際経営戦略の現代的課題

1980年代になり、国際経営環境は単純から多様な時代へ大きな変化を迎えた。それに伴い環境が業界に要求する戦略も一元的から多元的なものへと変化した<sup>79)</sup>。以下に、三つの業界に必要な戦略の変遷の実態を概観し、国際経営戦略の現代的課題を追及したい。

家電業界では、各国政府の姿勢の変化、現地消費者ニーズの変化、および世界的規模のイノベーションの開発と普及の必要性などが高まった。競争で優位に立つためには、伝統的な「効率」を求め戦略に加えて「適応性+学習能力」を同時に身につける必要性がますます増大してきた<sup>80)</sup>。

ビデオ・カセット・レコーダーの開発を例にとると、松下のVHSがソニーのベータ方式とフィリップスのV2000システムの挑戦に勝つたのは、松下が「イノベーションの開発と普及が、グローバルな効率や国ごとの適応性の追及と密接な関係があり、勝つためには欠かせない要素になりつつあることを理解していたからである<sup>81)</sup>」という。

また、石鹼・洗剤業界では、伝統的な「適応性」の戦略にさらに「効率+学習能力」を加える多元的な戦略のニーズが強まった<sup>82)</sup>。

この背後には、世界的な洗濯機の普及率の向上、洗濯機本体の設計の標準化、洗剤業界の標準化の進展、温水洗濯から低温洗濯へのトレンド、エネルギー意識の高揚、そして合成繊維の世界的普及などにより各国の洗濯習慣の格差が縮小するという環境変化が横たわっていたのである<sup>83)</sup>。

一方、通信機業界では、新世代の技術の各方面での開発、一部大市場での通信機業界に対する規制廃止などから、戦略的に「効率」が求められる一方で、「コンピューター技術と情報技術の収斂」がデジタル交換機を「各国の情報基幹施設の核」とならしめ、企業は各国政府のニーズに敏感に対応することが不可欠となってきたのである<sup>84)</sup>。

このように、1980年代は環境による戦略のニーズが一元的から多元化し、一元的アプローチをとる伝統的な多国籍企業、グローバル企業、国際的企業はますます少なくなっているという<sup>85)</sup>。勝つためには、「効率」、「適応性」および「学習能力」という戦略的条件を同時に満足しなければならない企業が增大した。このような特質を持つ企業がトランスナショナル企業である<sup>87)</sup>。

以上のことから、国際経営戦略の現代的課題は、いかにしてこれら三つの戦略的条件を同時に達成する能力を開発するかトランスナショナル企業への移行にあるといえる<sup>88)</sup>。

## (3) 戦略から組織力へ

このように、企業はその多元的な戦力の開発のために長い間苦心してきた。この問題の解決策として求められたのが構造論的アプローチであった。先にあげたストップフォード・モデルはその一例である。しかし、このアプローチは、既に指摘したように、役割、責任、関連性が固定化されるために、複雑化、多様化、変化する国際経営環境の中では適切でなかった。

代わって、パートレット＝ゴージャルが主張しているのが非構造論的アプローチである。彼らはトランスナショナル企業で要求される多元的な戦力をつけるためには、基本的な組織的能力（以下、組織力と略称する）を開発する必要があると指摘している。<sup>89)</sup>

その理由として、彼らは、戦略的計画は一夜にして廃棄・修正が可能であるが、企業の組織力は遙かに永続的で再構築が困難なものであること、「ゼロベース組織」というようなものは存在しないことなどを指摘している。企業の組織力は何十年にも渡って発展し、形成され、数多くの特質と結びついている。具体的には、企業の資産と能力の構成、責任と影響力の配分、主たる経営方法、組織の価値観などが挙げられる。<sup>90)</sup>

この組織力の鍵となる組織の特質のことを、彼らは「経営遺産」(Administrative heritage)と呼んでいる。<sup>92)</sup>「経営遺産」は、企業の守るべき最も重要な資産（鍵となる経営資源）の一つであり、同時に克服しなければならない最も重要な負債の一つでもあるという。なぜなら、それは変化に抵抗して戦力の再編成や拡大の妨げになるからである。<sup>93)</sup>この「経営遺産」に影響を与える要因として、指導者の役割、国の文化と社会的システム、自社の歴史的背景などが挙げられている。<sup>94)</sup>

彼らは、戦略や組織構造は企業独自の「経営遺産」から生まれたものであり、自社の「経営遺産」の制約を正しく理解しないかぎり、どのような戦略姿勢や組織構造の改革も達成は難しいと指摘している。<sup>95)</sup>このように、彼らは、トランスナショナル企業になるためには、既存の組織力を維持しながら多元的な戦力を保有する組織－トランスナショナル組織－を形成しなければならないと主張している。<sup>96)</sup>次に、そのような組織の特性とその管理方法についてみてみよう。

## 2 新しい管理組織の概念モデル

### (1) トランスナショナル組織の特徴

パートレット＝ゴージャルは伝統的な企業とトランスナショナル企業の組織的特性を次のように類型化している。<sup>97)</sup>

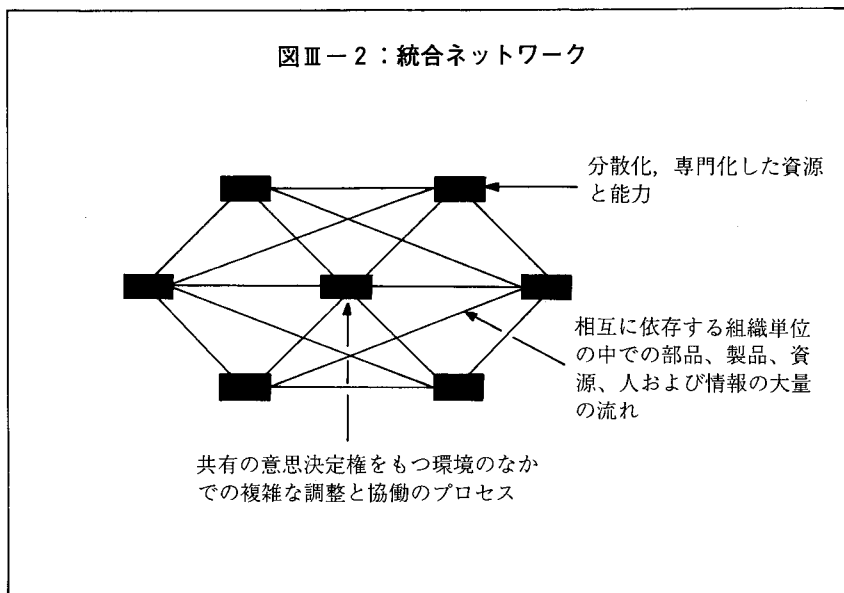
- (1) グローバル組織＝中枢部の中央集中型 (Centralized Hub)
- (2) 多国籍組織＝分権的連合体 (Decentralized Federation)
- (3) 国際的組織＝調整型連合体 (Coordinated Federations)
- (4) トランスナショナル組織＝統合ネットワーク (Integrated Network)

彼らによれば、伝統的な企業組織は、「効率」か「適応性」か「学習能力」かのいずれか一つの戦略的課題を迫及する一元的な組織的特性からなり、これら三つを同時に達成する組織としてはいずれも限界があるという。

では、なぜトランスナショナル組織は企業環境の多次元でダイナミックなニーズに対応できるのだろうか。その理由として彼らは、この組織は世界中の極めて専門化した組織単位を結びつけて統合ネットワーク（図Ⅲ－2参照）を形成し、「効率」<sup>98)</sup>、「適応性」<sup>99)</sup>、「学習能力」という多元的な戦略的課題を達成させる構造であるという点を挙げている。しかもこの構造は、組織力の分散、事業の専門化、相互依存関係という三つの組織的特性を維持している点で特徴がある。

つまり、組織力の分散によって、①多様な市場ニーズ、技術トレンド、競争活動を感じとる能力を育成できる、②各国の労働力や原料費などの要素費用の違いを利用できる、③各国の政治的および経済的リスクに対応できる。<sup>100)</sup>

また、現地の組織単位を専門化して幅広い権限を与えれば、①分散した構造のまままで最低限度の効率は得られる、②一つの研究所が特定の能力の開発を一手に引き受ける必要はなくなる、③特定の技術や能力の開発について重複するケースが考えられるが、難しい研究問題について複数のアプローチが可能な上により意味での競争意識が生まれる。<sup>101)</sup>



資料出所：Bartlett and Ghoshal, 1989, p. 89, 図 5. 1

さらに、伝統的な構造では、組織単位同士の関係は依存している（例えば中枢部の中央集中型）か独立している（例えば分権的連合体の子会社）かのどちらかであるのが普通であった。<sup>102)</sup>しかし、「今日の国際競争環境で要求されるのは、協調的な情報の分担や問題の解決、資源の共有、共同体制による経営の実行—相互依存の関係を築くことである」。<sup>103)</sup>この相互依存関係によって分散した経営資源を統合できるのである。<sup>104)</sup>表Ⅲ-1は伝統的な企業とトランスナショナル企業の組織的特性を対比したものである。

**表Ⅲ-1：多国籍企業、グローバル企業、国際的企業、  
トランスナショナル企業の組織の特性**

| 組織の特性    | 多国籍        | グローバル        | 国際的              | トランスナショナル              |
|----------|------------|--------------|------------------|------------------------|
| 組織力の配分   | 分権化、国別の自主性 | 集権化、グローバルな規模 | 権力の中枢部は集権化、他は分権化 | 分散化、相互依存、専門化           |
| 海外子会社の役割 | 現地機会の敏感な利用 | 親会社の戦略の履行    | 親会社の能力への適合とその利用  | 世界的統合ネットワークに対する国別役割の分化 |
| 知識の開発と普及 | 子会社別開発・保有  | 中央で開発・保有     | 中央で開発、海外子会社へ移転   | 共同開発、世界的共有             |

資料出所：Bartlett and Ghoshal, 1989, P.65, 表4-2

## (2) トランスナショナル組織の管理方法

### (a) 組織の構成

それでは、この統合ネットワークとして管理するトランスナショナル組織の管理方法はどのように概念化できるのだろうか。バートレット＝ゴージャルによれば、この組織は①フォーマル構造、②生理機能 (physiology)、③心理機能 (psychology) の三つで構成されるという。第1のフォーマル構造とは、従来の組織構造のことであり、組織の基本的な骨格 (anatomy) に当たる。第2の生理機能とは、管理システムと情報の流れのことである。第3の心理機能とは、組織文化と価値観のことである。

彼らによれば、多元的な戦略的課題を組織構造の改革で解決しようとする試みには限界があるが、フォーマル構造にタスクフォース、委員会制度、プロジェクト・チームなどを導入することによって、よりトランスナショナルな特徴を育てることができるといえる。また、国際的な通信・輸送技術の飛躍的な進歩によって、フォーマル・システムと報告の多くが個人間の直接連絡にとって代わっているという<sup>107)</sup>。そのため、今日トランスナショナル企業の生理機能の中心になるのはインフォーマルなシステムであるという。さらに、組織心理は国際環境で事業を営む企業にとって特に重要な属性であり、それは開発・管理できるものだという<sup>108)</sup>。例えば、組織心理の改革手段として、①企業の使命と目標を明確にすること、②上級管理者の公的活動、③人事政策の三つが挙げられている<sup>109)</sup>。そして、フォーマル構造と生理機能を改革する場合には、まず事前に心理機能の変更修正が必要であることが指摘されている<sup>110)</sup>。

ところで、トランスナショナル組織がストップフォード・モデルと異なる点は、組織構造に新たに生理機能と心理機能を加えていることである。伝統的構造論では、組織構造の改革に主眼が置かれたが、トランスナショナル組織の管理の特徴は、「フォーマルな組織図よりも経営管理の意思決定プロセスに関心が向けられ、分析の対象が個々の管理者とその行動にある」点で異なる<sup>112)</sup>。つまり、管理組織の構造的側面だけでなく非構造的側面の重要性が指摘されるのである<sup>113)</sup>。このような組織の非構造面の重視は組織改革のプロセスにも見られるという。次に、その点についてみてみよう。

### (b) 組織改革のプロセス

彼らによれば、日・米・欧の多国籍企業にみられる組織改革のプロセスは、極端に単純化してみた場合、①米国型と②日・欧型の二つに分けられるという<sup>114)</sup>。第1の米国型は、伝統的な組織構造の改革を重視しており、「フォーマル構造と権限の改革 (骨格)」→「個人間の関係とプロセスの改革 (生理機能)」→「個人の心構えとメンタリテイの改革 (心理機能)」のプロセスをとるといえる。第2の日・欧型は、個人の理解力と感性に働きかけることを重視しており、「個人の心構えとメンタリテイの改革」→「個人間の人間関係とプロセスの改革」→「フォーマル構造と権限の改革」のプロセスをとるといえる<sup>115)</sup>。このように、米国型と日・欧型の組織改革は正反対のプロセスを踏まえているが、バートレット＝ゴージャルによれば、「組織改革の成功率は、責任と権限のフォーマルな再配分に取り組む前に、個人の意識や人間関係の改革に重点を置く方が遙かに増大する<sup>116)</sup>」、と指摘している。

## IV む す び

以上、多国籍企業の海外管理組織をいかに構築するかをテーマにして、構造論と非構造論の二つのアプローチを考察してきた。その結果を踏まえて今後の組織化にとって重要と思える点をいくつか指摘しておきたい。

第1に、国際経営環境の変化を充分認識する必要があること。単純から多様化への環境変化は、企業へ多元的な戦略的課題を要求するからである。

第2に、環境の多元的な戦略的ニーズに対して、伝統的な構造論的アプローチは限界があること。真の課題は、組織力の開発であり、分析の対象は人間行動であること。

第3に、変化に対応可能な新しい管理組織の開発が必要になっていること。トランスナショナル組織は一つの適例である。

第4に、組織改革のプロセスは、個人の意識や人間関係の改革を構造改革に優先させる方がより高い効果を期待できること。

最後に、トランスナショナル組織については、未だ多くの検討課題が残されているので、その研究成果を他日に期したい。

\*本稿作成にあたり、資料や貴重なアドバイスを頂いた大津寄勝典先生、後藤幸男先生、吉原英樹先生、安室憲一先生に謝意を表します。なお、本稿に誤りや不備があれば、それはもちろん筆者の責任である。

## 注

- (1) 吉原英樹稿、「グローバル統合化と非構造論的接近」—多国籍企業の管理課題—, 組織科学18巻4号, 1985冬, 34ページ。
- (2) J.M.Stopford and L.T.Wells, Jr., "Managing the Multinational Enterprise", Part I, Basic books, Inc., 1972. (J.M.ストップフォード=L.T. ウェルズ, Jr. 著:山崎清訳「多国籍企業の組織と所有政策」第I部, ダイヤモンド社, 昭和51年。)
- (3) C.A.Bartlett and S.Ghoshal, "Managing Across Borders", Harvard Business School Press, 1989. p.25.
- (4) Ibid., p.198.
- (5) Ibid., 1989.
- (6) J.M.ストップフォード=L.T.ウェルズ, Jr. 著, 前掲訳書, 6ページ。(187社の米国多国籍企業とは, 1963年と64年の「フォーチュン」誌の500社リストに掲載され, 1963年に海外諸国に6つ以上の製造子会社を持ち, 親会社が子会社の25%以上を所有している米国製造企業」を指す。)
- (7) A.D.Chandler, Jr., "Strategy and Structure", 1962. (A.D.チャンドラーJr. 著, 三菱経済研究所訳「経営戦略と組織」, 実業之日本社, 1967, 30ページ。)
- (8) J.M.ストップフォード=L.T.ウェルズ, Jr. 著, 前掲訳書, 123ページ。
- (9) 同上書, 45ページ。
- (10) A.D.チャンドラーJr. 著, 前掲訳書, 29ページ。戦略の概念定義については, ストップフォードは, チャンドラーJr.説(1962)を拠所としているが, チャンドラーの定義は吉原(1979)も指摘しているように, 目標の設定と戦略の策定の区別がなされていない点で問題がある。H.I.アンソフ(アンソフ著, 広田寿亮訳「企業戦略論」, 産業能率短期大学出版部, 昭和49年, 129ページ)や伊丹敬之(伊丹敬之著「新・経営戦略の論理」, 日本経済新聞社, 昭和59年, 29ページ)は, この点を明確に区別している。私は, この区別する説を拠所にする。
- (11) 吉原英樹著, 「多国籍経営論」, 白桃書房, 昭和54年, 126ページ。

- (12) A.D.チャンドラーJr. 著, 前掲訳書, 29ページ。
- (13) 野中郁次郎著, 「経営管理」, 日本経済新聞社, 昭和55年, 24ページ。
- (14) 吉原英樹著, 前掲書, 昭和54年, 126ページ。
- (15) J.M.Stopford, "Organizing the multinational firm. Can the American learn from the Europeans?" in M.Z. Brooke and H.L. Remmers, "The multinational company in Europe", Longman, 1972, , chap. 6 ,p.78.
- (16) Raymond Vernon, "Sovereignty at Bay", Basic Books, 1971. (レイモンド バーノン著, 霍見芳浩訳「多国籍企業の新展開」, ダイアモンド社, 昭和48年, 71~72ページ。) J.M.ストップフォード=L.T.ウエルズ Jr. 著, 前掲訳書, 29~30ページ。
- (17) J.M.ストップフォード=L.T.ウエルズ Jr. 著, 同上訳書, 30ページ。
- (18) 同上
- (19) 同上書, 31ページ。
- (20) 吉原英樹, 林吉郎, 安室憲一著, 「日本企業のグローバル経営」, 東洋経済新報社, 昭和63年, 51~53ページ。
- (21) J.M. Stopford, op. cit., 1972, p.79.
- (22) 安室憲一著, 「国際経営行動論」, 森山書店, 1982, 251ページ。
- (23) J.M.ストップフォード=L.T.ウエルズ Jr. 著, 前掲訳書, 昭和51年, 23~44ページ。
- (24) 同上書, 38ページ。
- (25) 吉原・林・安室著, 前掲書, 昭和63年, 51~53ページ。
- (26) マイケル・E. ポーター稿, 土岐坤訳「グローバル産業における競争」, Business Review, Vol.35, No. 4, Mar.1988, 10ページ。
- (27) J.M.ストップフォード=L.T.ウエルズ Jr. 著, 前掲訳書, 昭和51年, 45~58ページ。
- (28) 同上書, 44ページ。
- (29) 同上書, 62ページ。
- (30) 同上書, 64~65ページ。
- (31) 同上
- (32) 同上
- (33) J.M.Stopford, op. cit., 1972, p.80.
- (34) Ibid., 1972, p.81.
- (35) J.M.ストップフォード=L.T.ウエルズ Jr. 著, 前掲訳書, 昭和51年, 81ページ。
- (36) 同上
- (37) 同上書, 76~77ページ。
- (38) 同上書, 80ページ。
- (39) 同上書, 94ページ。
- (40) 同上書, 66~71ページ。
- (41) 同上
- (42) 同上書, 41ページ。
- (43) 同上書, 95~99ページ  
安室憲一著, 前掲書, 1982, 252~254ページ

- (44) C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *op. cit.*, 1989, p.31.
- (45) 伊丹敬之, 加護野忠男著, 「ゼミナール経営学入門」, 日本経済新聞社, 1989, 241ページ。
- (46) J.M. ストッフフォード=L.T. ウエルズ Jr. 著, 前掲訳書, 昭和51年, 131ページ。
- (47) S.M. Davis and P.R. Lawrence, "Matrix", 1977. (S. M. デイビス=P. R. ローレンス著, 津田達男, 梅津祐良訳「マトリックス経営」, ダイヤモンド社, 昭和55年, 321ページ。
- (48) 同上訳書, 昭和55年, 第2章
- (49) 同上書, 19ページ。
- (50) 同上書, 321ページ。
- (51) 同上書, 321~325ページ。
- (52) 同上書, 326~328ページ。
- (53) 同上書, 329ページ。
- (54) 同上書, 329~331ページ。
- (55) 同上書, 330ページ。
- 安室憲一稿, 「多国籍企業組織論の系譜」, 入江猪太郎監修, 多国籍企業研究会編, 「多国籍企業論の系譜と展望」, 文真堂, 1984, 88ページ。
- (56) S. M. デイビス=P. R. ローレンス著, 前掲訳書, 昭和55年, 331~334ページ。  
安室憲一稿, 前掲稿, 1984, 89~92ページ。
- (57)        , 昭和55年, 334ページ。  
      , 1984, 92ページ。
- (58) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, *op.cit.*, 1989, p.31.
- (59) *Ibid.*, p.199.
- (60) *Ibid.*, p.31.
- (61) *Ibid.*, pp.31~32.
- (62) *Ibid.*, p.32.
- (63) S.M. デイビス=P.R. ローレンス著, 前掲訳書, 昭和55年, 第6章  
安室憲一稿, 前掲稿, 1984, 86ページ。
- (64)       , 同上  
      , 同上
- (65)       , 同上書, 昭和55年, 336ページ。  
      , 同上書, 1984, 86ページ。
- (66) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, *op.cit.*, 1989, p.201.
- (67) *Ibid.*, 1989.
- (68) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, "Managing Across Borders: New Strategic Requirements", *Sloan Management Review*, Summer, 1987, p. 7.
- (69) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, *op.cit.*, 1989., p.13.
- (70) *Ibid.*, chap. 2
- (71) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, *op.cit.*, 1987, p. 8.
- (72) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, *op.cit.*, 1989, pp.13~14.

- (73) Ibid., p.14.
- (74) Ibid., p.15.
- (75) Ibid.
- (76) Ibid., p.20.
- (77) Ibid.
- (78) Ibid., p.15.
- (79) Ibid., p.25.
- (80) Ibid., pp.26~27.
- (81) Ibid., pp.27~28.
- (82) Ibid., p.26.
- (83) Ibid.
- (84) Ibid., pp.28~29.
- (85) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, op.cit., 1987, p.12.
- (86) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, 1989, p.29.
- (87) Ibid.
- (88) Ibid.
- (89) Ibid., p.32.
- (90) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, op.cit., 1987, p.14.
- (91) Ibid., pp.14~15.
- (92) C.A. Bartlett and S. Ghoshal, op.cit., 1989, p.33.
- (93) Ibid., 1989, p.33; op. cit., 1987, p.14.
- (94) Ibid., 1989, pp.41~48.
- (95) Ibid., p.54.
- (96) Ibid., chap. 4 .
- (97) Ibid., chaps. 3 ~ 6 .
- (98) Ibid., p.89.
- (99) Ibid., pp.89~94.
- (100) Ibid., pp.89~90.
- (101) Ibid., pp.90~92.
- (102) Ibid., pp.92~94.
- (103) Ibid., p.92.
- (104) Ibid.
- (105) Ibid., p.201.
- 吉原英樹稿:前掲稿, 1989冬, 34ページ。
- (106) C. A. Bartlett and S. Ghoshal, op.cit., 1989, p.201.
- (107) Ibid.
- (108) Ibid., p.202.
- (109) Ibid., p.203.



- (110) Ibid., p.204.
- (111) Ibid.
- (112) Ibid., p.200.
- (113) 吉原英樹稿:前掲稿, 1985冬, 36ページ。
- (114) C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *op. cit.*, 1989, p.204~207.
- (115) Ibid., p.206.
- (116) Ibid., p.207.