

戦後アメリカ巨大企業の組織変革

——マトリックス組織の形成とその意義——

坂本和一

もくじ

一 問題

二 事業部レベルでの組織変革——事例研究

(一) 事例 1——デュポン社・化学繊維事業部 (E. I. du Pont de Nemours and Co.: Textile Fibers Department) の場合

(二) 事例 2——IBM社・情報処理機器・コンピュータ事業部門 (International Business Machines Corporation: Data Processing Business) の場合

三 マトリックス組織とその意義

(一) 事業部レベルでの組織変革——マトリックス組織の形成

(二) マトリックス組織形成の企業発展史上の意義

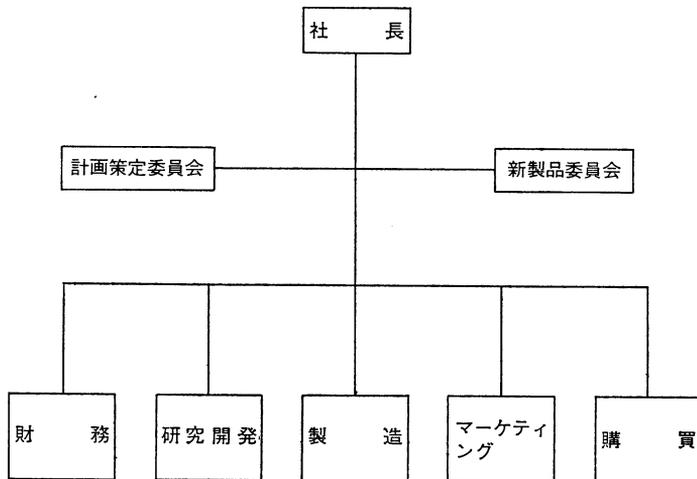
一 問題 題

本稿は、主として第二次大戦後のアメリカ巨大企業を素材としながら、戦後の資本主義巨大企業の組織変革の

戦後アメリカ巨大企業の組織変革 (坂本)

一 (二〇一五)

図1 機能別部門組織(モデル)



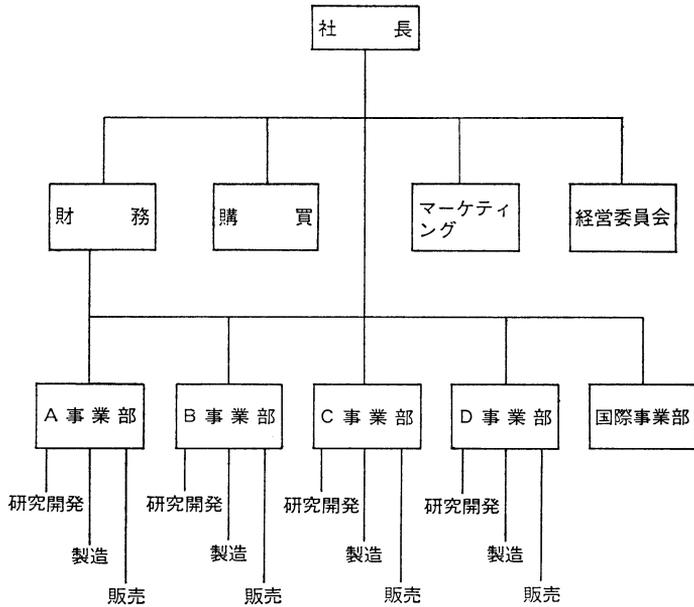
(出所) Rumelt, R.P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, 1974, p. 34 : 鳥羽欽一郎他訳『多角化戦略と経済成果』1977年, 東洋経済新報社, 45ページ 図 1-7 より作成。

構造とその意義をあきらかにしてみようとするものである。

ところで、戦後の資本主義巨大企業の組織変革といった場合、すでに常識化しており、ほとんどすべての論者が共有することになっている解答は、集権的な機能別部門組織から分権的な事業部制組織への組織変革であろう。

ここで機能別部門組織とは、組織の基本的な部門編成が企業の活動プロセスの諸段階、すなわち財務、研究開発、購買、製造、販売などのような諸段階にもとづいて、したがって企業における経営機能という観点からなされている組織であり、そこでは、外部環境の変化に対応するための、長期的な観点からの企業の戦略的な意思決定と同時に、各機能部門間の調整のような日常的な業務的・管理的な意思決定の機能がトップ・マネジメント層に集中している組織である(図1を参照)。

図2 事業部制組織（モデル）



(出所) *Ibid.*, p. 35 : 同上訳書, 46ページ 図 1-8 より作成。

他方、事業部制組織とは、組織の基本的な部門編成がまず企業が内包している事業 (Business) の製品や地域などの区分にもとづいてなされており、それらの各事業部はそれぞれ必要な経営機能の基本的なもの、すなわち研究開発、購買、製造、販売などの機能を自立的に内包して、独自の製品や市場、そして結果としての利益に一元的な責任をもつようになっている組織である。したがって、ここでは、(1) 企業全体としての戦略的な意思決定の機能と日常的な業務的な意思決定の機能の分業を行うこと、(2) 各事業部長に対して事業部としての戦略的な意思決定の機能を分権化すること、が可能になっている (図2を参照)。

前者のような機能別部門組織から後者のような分権的な事業部制組織への展開――

これが、戦後の巨大企業の組織変革といった場合、今ではだれもが即座に念頭に浮べる解答であろう。戦後における、この分権的な事業部制組織の広範な導入・普及について、念のためになんかの論者の確認を紹介してみると、つぎのとおりである。

まず、第二次大戦前におけるアメリカ巨大企業での事業部制組織の先駆的な形成の事例研究(デュボン、ゼネラル・モーターズ、スタンダード・オイル・ニュージャーシー、およびシアーズ・ローバックの四社について⁽²⁾)を通して、この事業部制組織形成が、巨大企業の組織発展においてもつ変革的な意義を広く世に認識せしめた画期的な著作『経営戦略と組織』(*Strategy and Structure—Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*)(一九六二年)の著者チャンドラー(Chandler, A. D., Jr.)は同書の導入部分で、つぎのように述べらる。

「このようにして一九二〇年には、ほとんど存在しなかった事業部制形式の管理組織は、一九六〇年には、もっとも複雑多岐なアメリカの企業にとって、一般に承認された経営管理形態となるに至った。今後、人口増大がつづき、郊外人口がふえ、技術がますます複雑化し、また実り多いものになるにつれ、さらに生産財市場の需要が一層多岐となるにつれ、巨大企業の活動はなお一段と多角化し、一段とこみ入ったものとなるにちがいない。この新しい要請に応ずるために、これらの会社はこの事業部制に、いろいろと手直しを施してゆくであろうことは疑いない。」(Chandler, A. D., Jr., *Strategy and Structure*, 1962, pp. 48-49: 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』一九六七年、実業の日本社、六二ページ)。

また、このチャンドラーの歴史的な事例研究から得られた認識を前提として、さらに戦後アメリカ巨大企業における多角化戦略と事業部制組織の普及、およびそれとその経済成果の関係を数量的にあきらかにしようとした『多角化戦略と経済成果』(*Strategy, Structure, and Economic Performance*)(一九七四年)の著者ルメルト(Rumelt, R. P.)は、同書の中でつぎのように戦後アメリカでの事業部制組織の普及状況を要約している。

表1 「各組織カテゴリーに入る企業の推定百分比」

組織カテゴリー	1949年	1959年	1969年
機能別	62.7	36.3	11.2
副次部門を備えた機能別	13.4	12.6	9.4
製品別事業部制	19.8	47.6	75.5
地域別事業部制	0.4	2.1	1.5
持株会社	3.7	1.4	2.4
推定値を抽出するために使用された企業数	189	207	183

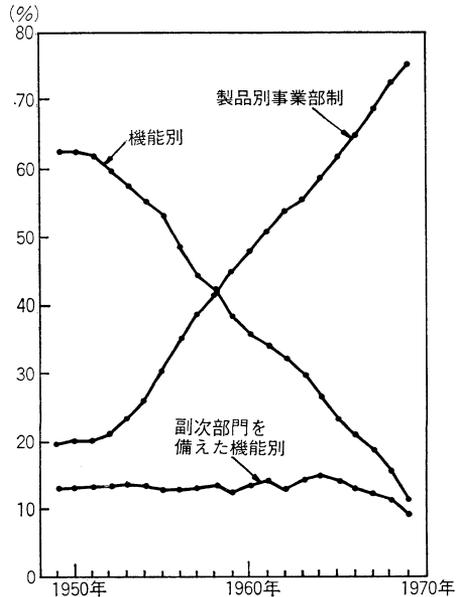
(出所) *Ibid.*, p.65 : 同上訳書, 85ページ表 2-11

戦後アメリカ巨大企業の組織変革(坂本)

五(一〇一九)

「一九六〇年代末までに、多くの大企業が製品別事業部制組織を採用していることについては、すでに十分実証されている。リグレイの推定によれば、一九六七年度の最大産業会社五〇〇社の八六％が、製品別事業部制組織を有していた。そして、フォレイカーとストップフォードの指摘によれば、海外直接投資を行なっているアメリカ大企業一七〇社の八九・四％が、事業部制の方向に沿って組織化されていた。さらに、チャンドラーの研究は定量的なものではないが、最初の製品別事業部制組織は、アメリカにおいて今世紀の初頭の一〇年間に出現したと、大企業の増加によって、長期的にみれば、この構造が採用される傾向があることを示している。それにもかかわらず、表1と図3に示されているデータは、有意なる期間にわたって、この現象を定量的に分析した

図3 「各組織グループに入る企業の推定百分比(1949~69年)」



(出所) *Ibid.*, p.66 : 同上訳書, 85ページ 図 2-2。

最初の研究と考えられるものである。その結果は、予想外に劇的なものであった。つまり、一九四九年から六九年のあいだに製品別事業部制組織を有する企業の最大五〇〇社に対する推定百分比は、二〇・三％から七五・九％に増加しているが、これは一年間に五〇〇社のうち、常に一四社が製品別事業部制を採用した割合になることを示している。(Runnelt, R. P., *Strategy, Structure, and Economic Performance, 1974*, p. 63-65; 鳥羽欽一郎他訳『多角化戦略と経済成果』一九七七年、東洋経済新報社、八四～八六ページ)。

ルメルトが示しているアメリカの場合ほど急激なものではなかったが、日本の場合にも戦後事業部制組織がかなり広く導入され、やはり組織変革的な意義をもったであろうことは、たとえば加護野忠男氏の『経営組織の環境適応』(一九八〇年)の中のつぎのような叙述に示されておりである。

「事業部制は、アメリカにおいては大战間の企業環境、戦略の変化に対応して生みだされたものであり、第二次大戦後多数の企業に一般化していった。このような傾向はアメリカだけではなく、イギリス、日本、ドイツなどの他の先進諸国にも妥当する。占部(一九六九年)、Urabe(1965)によれば、日本企業における事業部制の採用は、昭和三二、三三年の高度成長の時期から急速にふえはじめ、昭和四〇年二月の調査によれば、資本金二〇億円以上の上場会社(鉱工業)二七二社のなかで事業部制を採用している会社は九五社、三四・七％にのぼっている。昭和五〇年に行なわれた関西生産性本部の調査はより広い範囲の企業(資本金一〇億円以上)を対象とし、非製造業をも含むものであるが、解答企業四九一社中、一八四社(三七・五％)が事業部制を採用するに至っている。吉原他(一九七八年a)は、日本企業の多角化が昭和三三年から四八年の間に着実に進展していたという事実を明らかにしているが、この間における事業部制採用率の上昇は、事業構成の多様化を反映したものとさえよう。」(加護野忠男『経営組織の環境適応』一九八〇年、白桃書房、二〇〇～二〇一ページ)。

以上、引用が長くなったが、アメリカでも、また程度の差はあれ日本でも、戦後巨大企業の経営組織に分権的な事業部制組織の導入による変革が進んだことはあきらからである。

さて、本稿の課題は、はじめにのべたように戦後の巨大企業の組織変革の構造とその意義をあきらかにするこ

とであるが、以上で確認したような分権的な事業部制組織の普及そのものをここでもう一度再確認することではない。

ここで主としてあきらかにしようとするのは、以上のような事業部制組織の普及に引き続いて、あるいはそれと同時に展開したと考えられる組織構造のもう一つ別の次元での組織変革である。そして、そのような組織変革と事業部制組織による変革を戦後の巨大企業の組織変革として構造的に理解し、その意義を考えてみようとするのが、本稿の意図するところである。はじめに本稿の課題をのべた際、「戦後の巨大企業の組織変革の構造」と、わざわざ「構造」という点を強調したのは、このような意図からである。

それでは、この、戦後の巨大企業において組織変革がおこったとみられる、組織構造のもう一つ別の次元とは何か。

ここで重要なことは、すでにあきらかなように、戦後の巨大企業の組織は、以上で確認したような事業部制組織の導入によって、各個別事業部 (Division or Business) レベル→企業全体 (Corporate) レベルという二重の構造をもつことになったということである。すでにのべたように事業部制組織とは、ある企業が市場を異にする製品や地域を内包している場合、それらの市場を異にする事業をまずそれぞれ自立的な経営単位によって担わせるように部門編成し、その上でこれらの事業単位を本社のトップ・マネジメントが管理していくようにしたものには他ならないからである。これとの対比でいえば、機能別部門組織の企業とは、先の図1と図2の対比でもあきらかなように単層構造をもつものであり、したがって論理的には事業部制組織形態の企業の事業部の一つに相当することになるわけである。

このことを念頭におけば、先に私がいおうとした、戦後の巨大企業において組織変革がおこったとみられる、「組織構造のもう一つ別の次元」が何であるか、おのずからあきらかであろう。すなわち、それは、事業部制組織をもつようになった巨大企業の個々の事業部レベルの組織のことであり、また、まだ事業部制組織をとっていない巨大企業についていえば、そのような巨大企業の全体としての組織構造のことである。

ところで、企業の組織構造は、それが事業部制組織を導入することによって、いまのべたような二重の構造をもつようになることは自明のことであり、ことあらためて強調するまでもないことである。しかし、戦後の巨大企業の組織変革という具体的な問題を考える場合、わが国の研究者の間ではこれまでこのような巨大企業の組織構造の二重性が十分意識されてきたとはいえないように思われる。戦後の巨大企業の組織変革といえばもっぱら機能別部門組織から事業部制組織への組織変革が問題になる研究状況そのものが、そのことを物語っているであろう。なぜなら、巨大企業の組織変革をもっぱら事業部制組織の導入の次元でとらえようとするということは、そのこと自体がつくり出した組織構造のもう一つの次元、すなわち事業部レベルでの問題、ないし機能別部門組織をとり続けている巨大企業の組織問題についての無関心を示しているからである。

もちろん、このような事業部レベルでの組織ないし機能別部門組織をとり続けている巨大企業の組織に問題とすに足るような変化が戦後おこらなかったということであれば、そのような問題状況もゆるさるであろう（しかし、その場合でも、問題の検討は必要であろう）。しかし、現実はかならずしもそのように黙過してすませるに、事態は静態的なものではなかったように思われる。

本稿は、戦後の巨大企業の組織変革を主としてこのような事業部制組織をとった巨大企業の事業部レベルでの

組織、ないし機能別部門組織をとり続けている巨大企業の組織の次元であきらかにしてみようとするものである。そして、戦後の巨大企業の組織変革を事業部制組織の導入とそれとの二重構造において、構造的に把握しようとするものである。

(1) 以上、経営組織の二類型については、占部都美『事業部制と利益管理』一九六九年、白桃書房、第四章、Rumelt, R. P., *Strategy, Structure, and Economic Performance*, 1974, pp. 33-40; 島羽欽一郎他訳『多角化戦略と経済成果』一九七七年、東洋経済新報社、第一章四、などを参照。

(2) アメリカ巨大企業での事業部制組織の先駆的な形成の事例に関しては、*chapters* Sloan, A. P., Jr., *My Years with General Motors*, 1963; 田中融二他訳『GMとトヨタ』一九六七年、マイヤモンド社、が必読文献である。

二 事業部レベルでの組織変革——事例研究

さて、それでは戦後の巨大企業の組織は個別事業部のレベルでどのような変化を経験したであろうか。ここでは、これを、それが事業部制組織そのものの導入と同様にもっとも先進的に展開したと考えられるアメリカ巨大企業の場合を素材としてみようと考え、アメリカ自体においても、この点の具体的な研究はそれほど多く蓄積されているとは思われない。事業部制組織そのものの導入については、ドロッカー (Drucker, P. F.) の『現代大企業論 (Concept of the Corporation)』(一九四六年)⁽⁵⁾、『現代の経営 (The Practice of Management)』(一九四四年)⁽⁴⁾、デール (Dale, E.) の『大企業を組織した人々 (The Great Organizers)』(一九六〇年)⁽⁵⁾、チャンドラー (Chandler, A. D., Jr.) の『経営戦略と組織 (Strategy and Structure)』(一九六二年)に代表されるようなすぐれた定性的な研究があり、さらにそれらにルメルト (Rumelt, R. P.) の『多角化戦略と経済成果 (Strategy, Structure,

and Economic Performance』(一九七四年)に代表されるような定量的な研究が蓄積されているが、これにくらべて個別事業部レベルでの組織の変化については具体的な研究の蓄積はきわめて乏しいように思われる。

たとえば、事業部制組織の歴史的研究では極め付きの名著『経営戦略と組織』(一九六二年)の著者チャンドラーも、最近(一九七七年)の著作『経営者の時代(The Visible Hand)』では、第二次大戦後における「近代企業の成熟」を論じながら、ここで問題にしようとしている個別事業部レベルでの組織の変化については、つぎのような指摘をするにとどまっている。

「もちろん、こうした方法(事業部制組織とそれにもとづく管理方法……〔引用者〕)は不断に洗練され調節されねばならなかった。その最も重要な進展は、各部門内部と相互の活動の調整に見られた。売上げが五〇〇〇万ドルから五億ドル、さらに一〇億ドルへと増大するに伴い、製品開発、製品の流れの調整、そしてマーケティングがますます複雑なものとなった。こうした製品と流通の短期的統合や資材の短期的配分を援助するため、調整を専門とする管理者が出現した。『プロジェクト計画管理者』、『市場計画管理者』、『連絡管理者』、『計画管理者』といった人びとはすべて、企業を通ずる資材、資金、アイデアの流れの円滑化を促進した。」(Chandler, A. D., Jr., *The Visible Hand—The Managerial Revolution in American Business*, 1977, p. 463; 鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代』一九七九年、東洋経済新報社、下巻七九四～七九五ページ。傍点は引用者。)

このような研究状況の中であって、ハーバード大学ビジネス・スクールのスタッフ、コレイ(Corey, E. R.)とスター(Star, S. H.)の共著 *Organization Strategy—A Marketing Approach*, 1971年、同じ問題としてようとしている個別事業部レベルでの戦後の巨大企業の組織変化を具体的に研究したものとしてみわめて有意義なものである。この問題については前段で引用したようなかんたんな指摘をするにとどまっているチャンドラーも、この点についてのより立ち入った研究のためには注で同上書の参照をすすめている(The Visible Hand,

1977, p. 581, Note 11: 『経営者の時代』下巻八二三ページ注⑭)。

コーレイとスターの同上書は、戦後のアメリカ巨大企業への事業部制組織の広範な導入を前提としながら、さらに今度は個別事業部のレベルに焦点を定め、このレベルでの戦後の巨大企業の組織変化を、以下のような一〇の代表的な現代アメリカ巨大企業の一三の事業部での事例を通して、具体的にあげたものである。

Lockheed Aircraft Co.: Lockheed-Georgia Co.

IBM Corporation.: Data Processing Division

Mobil Oil Corporation.: North American Division

E. I. du Pont de Nemours and Co.: Textile Fibers Department

General Foods Corporation.: Post Division

General Electric Co.: Housewares Division

Ford Motor Co.: North American Automotive Operations

: Tractor Division

Sears, Roebuck and Co.

Monsanto Co.: Organic Chemicals Division

: Agricultural Division

: International Division

Chas. Pfizer and Co., Inc.: Pfizer International Organization

同上書執筆の背景にあるのは、前出のチャンドラー著『経営戦略と組織』である。すなわち、それは、チャンドラーの有名な命題「経営組織は戦略に従う (Structure follows Strategy)」という命題をさらに巨大企業の事業部レベルに適用したものである。したがってそれは、いわば『経営戦略と組織』の事業部レベル版といってもよ

戦後アメリカ巨大企業の組織変革(坂本)

いものである。チャンドラーが自著の不足を補うために同上書の参照をすすめるのには、一般的な参照の指示以上のものがあるともみてもよいであろう。

さて、以下本章では主として同上書に収録された事例研究に依拠しながら、課題である戦後のアメリカ巨大企業における事業部レベルでの組織変革を具体的にみてみることにする。ここで取り上げる事例は、とりあえずデュポン社の場合とIBM社の場合である。

なお、次章では、このような本章での事例研究をふまえて、さらにそのような事業部レベルでの組織変革のフレームワークを一般的に概括し、その意義をあきらかにしてみることとする。

- (3) Drucker, P. F., *Concept of the Corporation*, 1946: 下川浩一訳『現代大企業論』(上・下)一九六六年、未来社。
- (4) Drucker, *The Practice of Management*, 1954: 野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営』(上・下)一九六五年、ダイヤモンド社。
- (5) Dale, E., *The Great Organizers*, 1960: 岡本康雄訳『大企業を組織した人々』一九六八年、ダイヤモンド社。
- (6) Chandler, A. D., Jr., *Strategy and Structure*, 1962, p. 14: 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』一九六七年、実業の日本社、三〇ページ。

(一) 事例 1——デュポン社・化学繊維事業部

(E. I. du Pont de Nemours and Co.: Textile Fibers Department) の場合

事例研究の第一として、デュポン社・化学繊維事業部の場合を取り上げてみる。当社は、売上高による『フォーチュン』誌の一九七九年全米鉱工業企業ランキングで一六位に位置する、周知の、アメリカ最大の、そして

また世界最大の化学工業企業である（売上高一二五億七、一八〇万ドル⁽⁷⁾）。

ところで、当社は、一九二〇年代のはじめに事業部制組織をもっとも先駆的に導入した企業として有名である。当社は、まず二〇世紀はじめに典型的な集権的機能別部門組織を確立し、さらにそれを多角化経営戦略の展開を背景にして分権的な事業部制組織に転換していったのであるが、この組織変革の過程がチャンドラーの『経営戦略と組織』の第二章に、事業部制組織成立の第一の事例として克明に叙述されていることは周知のとおりである。したがって、当社についてここで事業部レベルでの組織変革を具体的にみても、このようなものもっとも先駆的に事業部制組織を導入した巨大企業でのそれをあきらかにするという意義をもっているということが出来る。

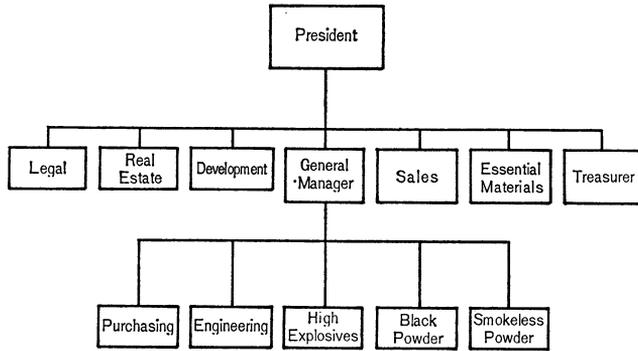
(7) *Fortune*, May 5, 1980, p. 276.

(1) 事業部制組織の成立

ここで問題にしたいのはもちろん事業部レベルでの組織変革であるが、その前提としてやはり事業部制組織そのものの成立についてごくかんたんにでもたどっておくのが好都合であろう。

デュボン社の場合、まずそれが集権的な機能別部門組織を確立したのは、デュボン一族がそれまで二つの水平的企業連合体——黒色火薬のカルテルとしての火薬工業会とダイナイト事業企業を支配する持株会社としてのイースタン・ダイナイト社——を通して支配していた群小の火薬事業企業を合同して、デュボン火薬会社 (E. I. du Pont de Nemours Powder Co.) が形成された一九〇三年のことである。こうしてつくり出されたデュボン火薬会社の機能別部門組織はおおよそ図4のようなものであった。この段階のデュボン社は、図4にみられるように高性能爆薬（ダイナイト）、黒色火薬、無煙火薬という三つの主製品をもち、組織上はそれぞれ独立の製

図4 1911年ごろのデュポン社組織



(出所) Chandler, A. D., Jr., *Strategy and Structure*, 1962, p.62, Chart 2: 三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』1967年, 実業之日本社, 74ページ第2図。

造部門を構成していたが、内容的にはこれら三つの製品はいずれも火薬に他ならず、したがってそれは単一の製品ラインをもつにすぎない企業であった。⁽⁸⁾

しかし、第一次世界大戦中にデュポン社には豊富な各種の経営資源、設備、技術、人材、資材、そして資金などが蓄積され、大戦が終了するとともにそれらの経営資源を総合的に有効的に活用するために、製品多角化の戦略が積極的に打ち出されることになった。その結果、「一九一九年までにデュポン社は、急速にその企業体質を変えて行った。」「一九一九年の春にはデュポン社は、火薬と化学薬品、ペイント・ワニス、パイロキシリン(商標名セルロイド)、人造皮革事業で確固とした地位を築いていた……」⁽⁹⁾こうして、デュポン社は、第一次大戦前の単一製品ライン企業から戦後第一年目にしてすでに多数製品ライン企業へ大きく転換していくことになった。そしてこの時点で、さらに染料や人造絹糸(レーヨン)への進出が計画されつつあ

つた。⁽¹⁰⁾

このような経営戦略の転換とその結果として形成されてきた新しい製品構成は、さらに経営組織にも大きな転

換を迫ることになった。具体的には一九二〇年不況の中での経営不振からの立なおり策の一環として、一九二一年、デュポン社はそれまでの機能中心に編成された組織にかえて製品Ⅱ市場中心の組織、すなわち分権的な事業部制組織を導入することになった。これによってデュポン社は多角的な製品構成にふさわしい経営組織をもつことになったわけである。一九二一年に導入されたこの組織は、爆薬、染料、ピラリン（セルロイド）、ペイント、化学薬品、人造皮革・フィルム、という五つの事業部から成るものであった。⁽¹¹⁾

(10) Chandler, *Strategy and Structure*, pp. 52-57: 『経営戦略と組織』六五～七〇ページ。

(11) *Ibid.*, p. 90: 同上訳書 一〇〇ページ。

(12) *Ibid.*, pp. 78-91: 同上訳書、八五～一〇一ページ。

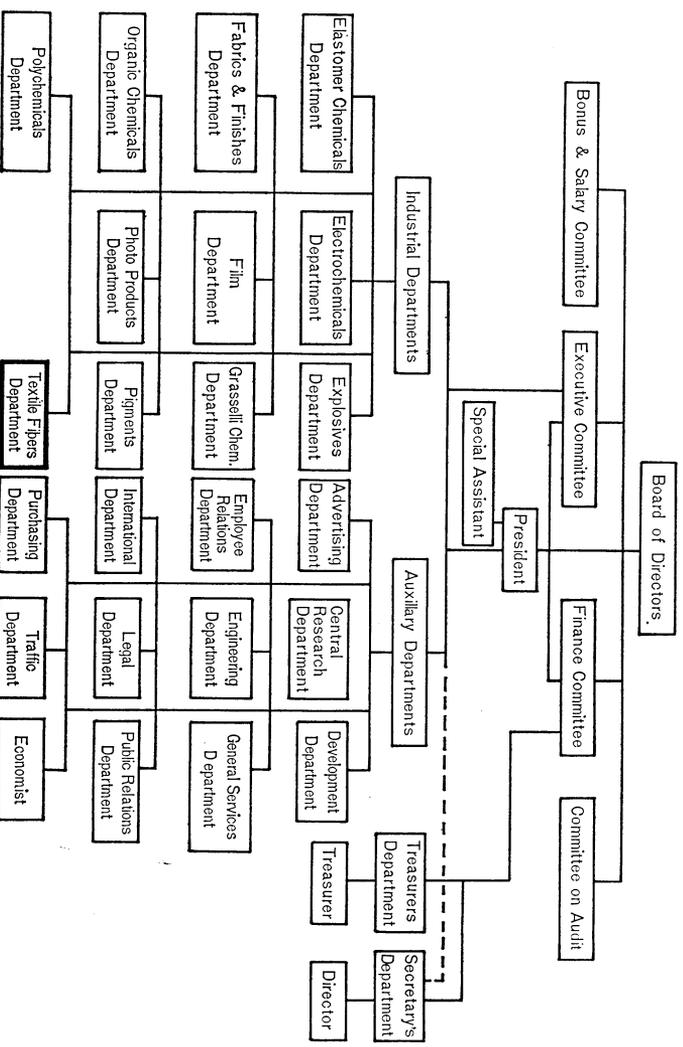
(13) *Ibid.*, pp. 91-113: 同上訳書、一〇一～一二一ページ。

(2) 化学繊維事業部の組織変革(1)——五繊維部門の統合

さて、デュポン社は以上のようにして事業部制組織をもつようになったのであるが、さらにそれが個別事業部レベルで戦後どのような組織変革を行うことになったか、これがここでの本題である。

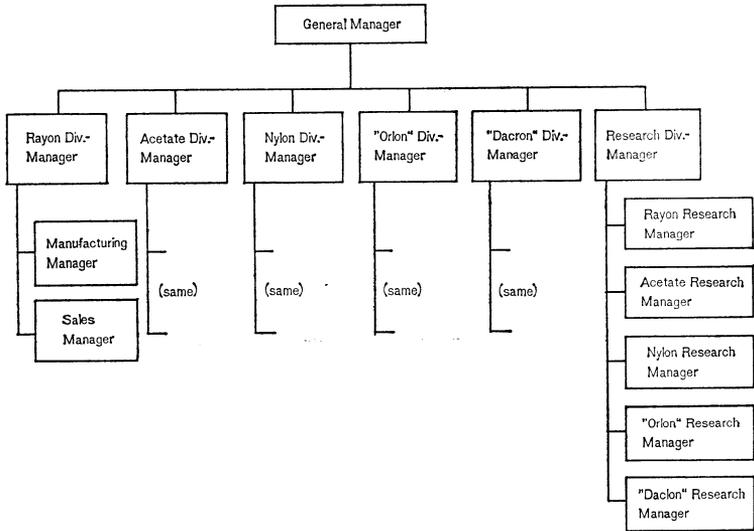
ここではこれを、一九四〇年代以降急激な発展をみた化学繊維事業部の場合についてみてみることにするが、戦後この事業部で組織の根本的な変革が行われたのは、一九五一年から五六年の間においてである。ここで、この化学繊維事業部が当時デュポン社全体の組織の中でどのような位置を占めていたかを確認しておくために、一九五六年におけるデュポン社の全体組織を示しておく、図5のとおりである。当時この事業部は、合計一十あった事業部の一つであった。それは、レーヨン、アセテート、ナイロン、「オーロン(Orlon)」（商品名)の名で

図 5 1956年のデュポント社組織



(出所) Corey, E. R. and Star, S. H., *Organization Strategy—A Marketing Approach*, p. 193, Exhibit. 1.

図6 1951年改組前のデュポン社・化学繊維事業部組織



(出所) *Ibid.*, p.187 の叙述より作成。

呼ばれたアクリル繊維、「ダクロン (Dacron)」の名で呼ばれたポリエステル繊維、以上五つの繊維の研究・製造・販売を行う事業部であった。

さて、この事業部の組織変革は二段階のプロセスで展開した。その第一の段階は、一九五一年末に行われた、それまでそれぞれ独立性の強かった五つの個別繊維部門組織の統合・再編成であった。

このことを具体的にみるために、まず一九五一年の、変革前の化学繊維事業部の組織編成がどのようなものであったかをみてみると、それは図6のようなものであった。すなわち、ここでは五つの繊維のそれぞれについて独自の製造と販売の機能を整えた部門 (Division) が編成され、化学繊維事業部全体はそのような五つの、互いに独立性の強い繊維部と研究部から成り立っていた。

このような形の組織は、一九三〇年代後半から一九五〇年代にかけて続いた合成繊維の出現と歩

調を合わせて形成されてきたものであった。すなわち、まずはじめに一九三六年にレーヨンとアセテートの二つの部がそれぞれ製造—販売機能を統合した部として設置されたが、以後一九三九年にはナイロン、一九五〇年には「オーロン」、一九五二年には「ダクロン」といった各部がやはりそれぞれ製造—販売機能を統合した部として追加されて図6のような組織編成に至ったわけである。⁽¹²⁾

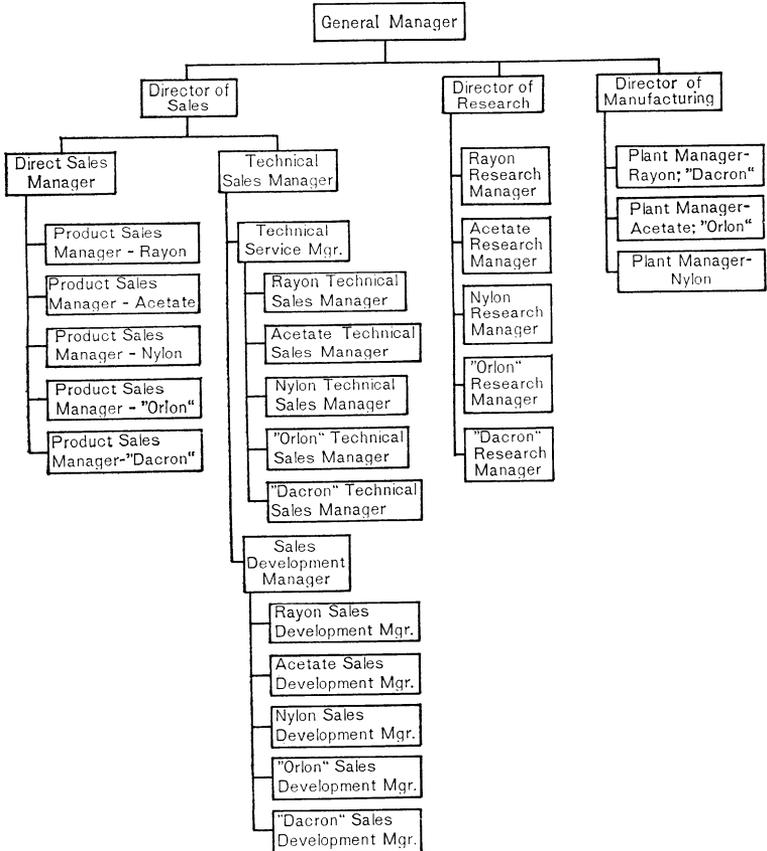
ところで、このような形の組織は、一九四〇年代末までは比較的にうまく機能した。それは、一つには新製品としての化学繊維に対する需要はずっと成長し続けていたからであり、さらにこの時点まではまだレーヨン、アセテート、ナイロンという三つの種類の繊維、したがって部しか存在していなかったからである。

しかし、一九五〇年代に入ると、このような形の組織に内外からいくつかの問題が生じてくることになった。すなわち、一九五〇年代に入って繊維の種類Ⅱ部が急に三つから五つに拡大してくると、まず化学繊維事業部のトップ・マネジメントが長期計画、とりわけ設備投資計画を立てようとする場合、各部間のはげしい利害対立に直面することになった。というのは、このような、それぞれの部が製造—販売機能を統合した形の組織の下では、当然各部は互に自らの繊維について他の繊維の需要を犠牲にしなければ成り立たないような強気の需要成長予測をする傾向があったからである。

繊維の種類Ⅱ部が拡大することによって、もう一つ問題が浮び上ってきた。それは、デュボン社の場合繊維セールスマンが製品ごとに別々に分かれており、互に自分の製品の売り込みのために激しい競争を演じているという状況は、買う側からすれば便利ではないという、顧客の不満であった。

さらに市場の状況も急速に変化してきていた。すなわち、この時期になると、有力競争企業の新規参入の結果、

図7 1951年改組後のデュポン社・化学繊維事業部組織



(出所) *Ibid.*, p.195, Exhibit 3.

市場はもはや売り手市場という状況ではなくなってきた。

一九五一年末、このような諸問題に対処するために、これまでの製品Ⅱ繊維別の部門組織が研究、製造、販売という機能別の部門組織に再編成されることになった。すなわち、それまで各繊維部別に分散していた製造と販売の機能をそれぞれ一本化し、こんどはそれぞれの機能部門の中で繊維別の分担が行われることになった（研究機能はもともと一体化していた）。こうしてでき上った組織を図示してみると、図7のようである。これによって、それまではそれぞれ独立性が強く、互に激しく競争し合ういわば小事業部の寄り集りであった化学繊維事業部は、実質的に一つの事業部として統合されることになったわけである。⁽¹³⁾

- (12) Corey, E. R. and Star, S. H., *Organization Strategy—A Marketing Approach*, 1971, pp. 187-188. なお、いわゆる三大合成繊維、ナイロン、アクリル繊維Ⅱ「オーロン」、ポリエステルⅡ「ダクロン」の技術的な開発過程については、内田星美『産業技術史入門』一九七四年、日本経済新聞社、二三七～二三八ページ。
- (13) 以上 *Ibid.*, p. 188.

(3) 化学繊維事業部の組織変革(2)——マーケティング・プログラム組織の形成

しかし、一方では化学繊維とりわけ合成繊維の利用がそのプリミティブな段階から急速に成熟の度を深め——その応用の範囲においても深さにおいても——、他方では、有力企業の新規参入によって競争環境が急速に変化してくる状況の中で、(2)でのべたような単なる製品Ⅱ繊維別部門組織の機能別部門組織へ再編成だけでは新しい事態に機敏に対応することは不可能であった。そこで、さらに第二の段階の組織変革が起らねばならなかった。

化学繊維事業部におけるこの第二の段階の組織変革は、一ことでいえば、前段階で確立した機能別部門組織を

前提として、これに市場別・製品別のマーケティング・プログラム組織を導入することであった。

このような組織変革は、直接には販売(Sales)部門にかかわる変革であったが、それはまず一九五四年におけるマーチャンダイジング部(Merchandising Division)の設置によって始った。これは、五つの繊維全体を通しての市場別のマーケティング・プランIIプログラムをつくり上げていくための組織であった。それは、以下のような六つのセクションから成り立っていた——家具(Home Furnishings)・工業用品(Industrial)・男子衣料(Men's Wear)・婦人衣料(Women's Wear)・宣伝・販売促進(Advertising and Promotion)・市場調査(Marketing Research)。そして、これらのセクションのうちはじめの四つについてはそれがさらにいくつかのサブセクションに分かれていた。たとえば、男子衣料セクションの場合には、それは男子子供衣料(Boy's Wear)・服飾品・スポーツウェア(Furnishings and Sportswear)・仕立て上着(Tailored Outerwear)・実用衣料(Utility Clothing)などのサブセクションに分かれているという具合であった。

マーチャンダイジング部の各セクションのマネジャーたちに負わされていた職務は、まずなによりもそれぞれの市場での動向を把握し、これをもとにして各市場での繊維の消費予測を立て、当該市場での全繊維についての長期的な販売促進計画を作成することであり、さらにその市場でのデュポン社のマーケティング・プログラムの評価を継続的に行っていくことであった。またこれらに加えて、これからデュポン社がどのような市場セグメントへ進出するのが良いか、その場合価格が市場浸透にどのような効果をもつか、広告・宣伝をどのような目標とテーマで行うか、などを決めるのにもかれらは責任をもっていた。したがって、かれらは、事業部内他の各部門の人々、販売部、販売プログラム部、技術サービス部などの人々と同時に、社外の、繊維の需要先としての織

維・衣料品産業全体の人々と緊密で、継続的な接触を保つことを求められていた。⁽¹⁴⁾

このマーチャンダイジング部の設置と同時に、もう一つ、技術販売部(Technical Sales Division)の改組が行われた。すなわち、一方ではそれまでこの部の下にあった販売開発(Sales Development)グループが解体され、他方ではそれまで研究(Research)部門に含まれていた織物・工業製品研究部(Textiles and Industrial Products Research Division)がこの技術販売部に移管された。これによって、技術販売部は、以前からの技術サービス(Technical Service)グループと織物・工業製品研究部の二つの部から成る統合部門として衣替えすることになった。⁽¹⁵⁾

以上のような改組に引き続いて、一九五六年にはさらに二つの改組が行われた。

第一に行われたのは、販売部(Direct Sales Division)におけるセールスマン＝販売部隊(Sales Force)のあり方の改変であった。すなわち、それまで個々のセールスマンが一種類の繊維だけに専門化していた製品別の販売体制(single fiber sales force)にかえて、一人のセールスマンが複数の、ないし全種類の繊維の販売を行う体制(multifiber sales force)が導入された。これによって、前の段階で販売部として一つの部にまとめられたとはいえ、それまでまだ製品別に分立性の強かった販売体制が統一性をもった体制にまとめ上げられることになった。こうしてでき上がった新しい販売体制はこんどはニューヨーク、フィラデルフィアなど、地域別に組織されることになった。

ところで、この新しい販売体制は、こうして一人ひとりのセールスマンが複数の、あるいは全種類の繊維に責任をもつ体制となるとともに、さらにそれが果たすべき役割の内容の点でも変化をともなった。すなわち、このような新しい販売体制になるとともに、一人ひとりのセールスマンにかれらが一つの繊維だけに専門化していた

時代のような豊富な技術的知識の習得を求めることは不可能になってきた。そこで、この新しい販売体制は技術サービス部や織物・工業製品研究部の製品専門家の技術的なバックアップを、以前よりもはるかに大きな度合で必要とすることになった。

また、先にのべたようなマーチャンダイジング部が設置されることによつて、それまで販売部があわせて行っていた販売促進のための努力が前者に集中されることになった。したがつて販売部そのものは、もっぱら直接に顧客と接触して販売活動に専念することができるようになった。⁽¹⁶⁾

さて、一九五六年に行われた販売部門における第二の改組は販売プログラム部 (Sales Program Division) の設置であった。これは、先に設置されたマーチャンダイジング部が市場概念にもとづくマーケティング・プログラム組織であったとすれば、製品概念にもとづくマーケティング・プログラム組織であった。したがつて、それは五つの織物および新製品に対応する六つのセクションから成り立っていた。

販売プログラムの各セクションのマネジャーが負っていた職務は、まず第一に生産日程計画をたてることであつた。そのために、各マネジャーは毎月中旬に製造部門の人々と会い、次月のスケジュールをたてることになつていった。

マネジャーたちの第二の職務は、かれらのそれぞれ担当する製品の設備拡充が計画される際に製造部門を援助することであつた。すなわち、かれらは設備投資の決定が行われる際にその判断の基礎となる当該組織の長期需要見通しをたてることを求められていた。そして、かれらはこの務めを果たすために、販売部やマーチャンダイジング部のマネジャーたちの知識や判断を参考にした。さらにかれらは、新設備が完成して生産能力が拡充する

と、拡大した生産量をさばくための製品市場を決めていく責任をもっていた。この際にもかかれらは、販売部の地域マネジャーやマーチャンダイジング部のマネジャーたちの意見に依拠するところが大きかった。

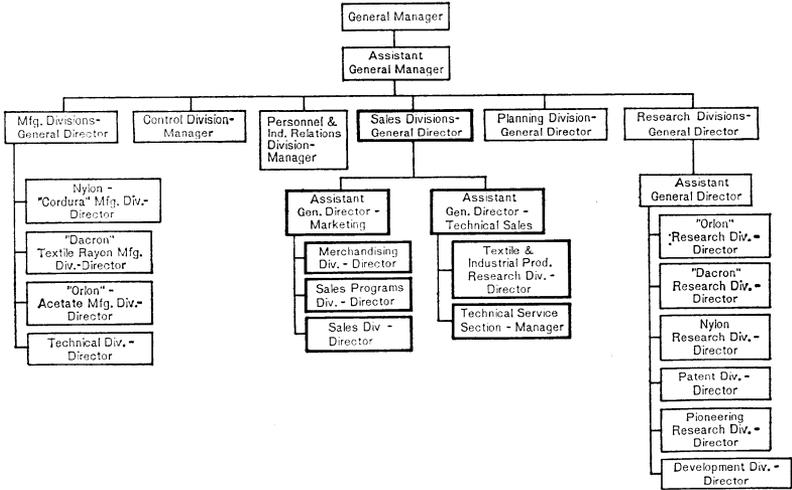
販売プログラム部のマネジャーたちの第三の職務として、新しいタイプやグレードの繊維あるいは新しい種類の織物の開発に積極的に関与するという職務があった。このためにかかれらは研究部門、製造部門の人々と緊密な接触を保っていく必要があったが、これを確保するために、各繊維毎に、販売プログラム部の担当マネジャー、当該繊維の製造所の代表者、および当該繊維とその用途の開発にかかわる研究グループの代表、以上の三者から成る調整委員会(Coordination Committee)がつけられた。この委員会で販売プログラム部の担当マネジャーは研究や製造部門の現場の人々のアイデアを求め、提案された新しいタイプやグレードの繊維の販売量見通しや望ましい価格について検討した。そして、ここでの反応が良好であった場合には、かれらはその新しい提案をさらに関連のマーチャンダイジング部のマネジャーと検討し合い、その新しい製品の販売促進におけるかれらの援助を求めた。

最後に、販売プログラム部のマネジャーたちは、担当する繊維の新しい製品についてその価格の提案をするという職務をもっていた。ただし、その提案が実行に移されるに際しては、販売部門全体の責任者(Director)の承認が必要であった。⁽¹⁷⁾

以上、一九五四年から五六年の間に行われたデュボン社・化学繊維事業部での組織変革を具体的にみてみたが、この結果でできた組織を図示してみると、図8と図9のとおりである。

以上のような化学繊維事業部における第二の段階の組織変革の要をなしているのは、すでにあきらかなように、

図 8 1956年のデュポン社・化学繊維事業部組織

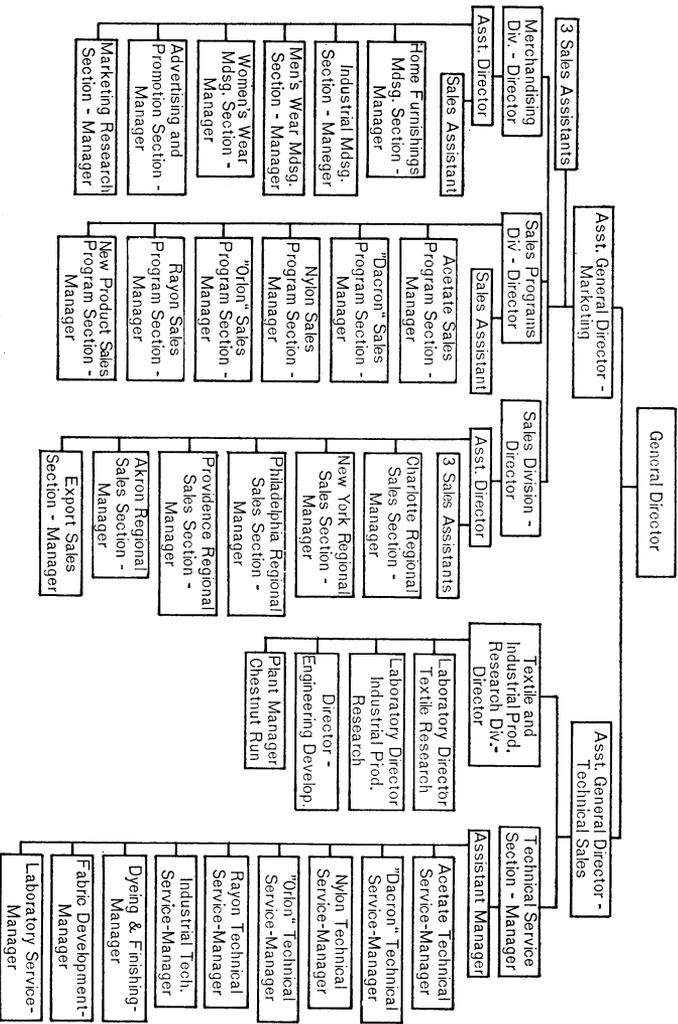


戦後アメリカ巨大企業の組織変革（坂本）

（出所） *Ibid.*, p.194, Exhibit 2.

販売部門におけるマーケティング部と販売プログラム部の設置にある。すなわち、この場合には市場および製品という二つの側面から当該事業部のマーケティング・プログラムをつくり上げていく組織、すなわちマーケティング・プログラムの導入が組織変革の要をなしているということである。このようなマーケティング・プログラム組織が組織変革の上で一般的にどのような意義をもっているかについては事例研究のあとでまとめて考察するが、ここですであきらかなことは、このようなマーケティング・プログラム組織の導入は、形式的には販売部門での組織の変化のかたちをとっているが、このようなプログラムの組織の実質的な働きは、販売部門の枠を越えて事業部全体に及んでおり、それは既存の、販売、製造、研究などの諸機能部門全体に対して統一的にマーケティング、志向性を付与しようとするものであったということである。すなわち、それはいわば当該事業部にお

図 9 1956年の化学繊維事業部・販売部門組織



(出所) Ibid., p.196, Exhibit 4.

ける「マーケティング革命」のための組織形成であったわけである。

- (14) 以上「マーチャントインジナル部」については Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 188-189, 190, 198-199.
- (15) *Ibid.*, pp. 189, 192, 200.
- (16) 以上販売部については *Ibid.*, pp. 189-190, 199-200.
- (17) 以上販売プログラム部については *Ibid.*, pp. 189, 190-192, 200.

(二) 事例 2——IBM社・情報処理機器Ⅱコンピュータ事業部門

(International Business Machines Corporation: Data Processing Business) の場合

事例研究の第二として取り上げるのは、IBM社・情報処理機器Ⅱコンピュータ事業部門の場合である。当社は、『フォーチュン』誌の一九七九年全米鉱工業企業ランキングで八位に位置する、周知の、世界最大の汎用コンピュータ製造企業である(売上高二億六、二七八万ドル)⁽¹⁸⁾。

「IBM成長の物語は、アメリカ工業企業史におけるもっともエキサイティングな諸章の一つである」といわれているように、数あるアメリカ巨大企業の劇的な成長史の中でも、IBM社の第二次大戦後のそれは、そのもっとも驚異的なものの一つであろう。

IBM社は、一九一一年、パンチカード・マシン製造企業としての Tabulating Machine Co.、計量機製造企業 Computing Scale Co. of America、タイム・レコーダと柱時計製造企業 International Time Recording Co. of New York の三社を支配するための持株会社 Computing Tabulating Recording Co. (CTR社) と

して設立された(一九二四年、International Business Machines Corporation という現在の社名に変更)⁽²⁰⁾。第二次大戦以前のIBM社はパンチカード・マシン、計量機、タイム・レコーダという三つの事業のうち、パンチカード・マシンに経営戦略の重点をおき、この分野で一九三〇年代末には約八〇%の市場を支配するに至っていたが⁽²¹⁾、その売上げ高(アメリカ国内)は一九三九年に三、八〇〇万ドルに達した程度であり、一九四八年における、総資産額にもとづく全米鉱工業企業ランキングではまだ六八位に位置していた⁽²³⁾。

第二次大戦後、IBM社は、コンピュータ事業への参入に際してレミントン・ランド社(Remington Rand Corporation。現在のスペリー・ランド社 Sperry Rand Corporation)に遅れをとったが、参入後の巻返しは早く、一九五〇年代末には世界のコンピュータ市場の80%近いシェアを獲得するに至った⁽²⁴⁾。この間に、全米鉱工業企業ランキ

表2 IBM社の経営実績(1950~1979年)
(単位:100万ドル)

年	総売上高	税引後 純利益	売上高 純利益率 (%)
1950	215	33	15.3
1951	267	28	10.5
1952	334	30	9.0
1953	410	34	8.3
1954	461	47	10.2
1955	564	56	9.9
1956	734	69	9.4
1957	1,000	89	8.9
1958	1,172	126	10.8
1959	1,310	146	11.1
1960 (米国内)	1,436	168	11.7
1960 (全世界)	1,817	205	11.3
1961	2,202	254	11.5
1962	2,591	305	11.8
1963	2,863	364	12.7
1964	3,239	431	13.3
1965	3,573	477	13.3
1966	4,248	526	12.4
1967	5,545	652	11.8
1968	6,889	871	12.6
1969	7,197	934	13.0
1970	7,504	1,018	13.6
1971	8,274	1,079	13.0
1972	9,533	1,279	13.4
1973	10,993	1,575	14.3
1974	12,675	1,838	14.5
1975	14,437	1,990	13.8
1976	16,304	2,398	14.7
1977	18,133	2,719	15.0
1978	21,076	3,111	14.8
1979	22,863	3,011	13.2

(出所) IBM Corporation, *Annual Report*, Each Year.

(注) 1960年以前の数字はアメリカ国内のみのもの。
1960年以降の数字は全世界連結決算にもとづくものである。

表3 5年ごとの
IBM社売上高
成長倍率
(単位:倍)

1950~55	2.6
1955~60	2.5
1960~65	2.0
1965~70	2.1
1970~75	1.9
1975~79	1.6

(出所) 表2より算出。

ングでの位置も急上昇し、『フォーチュン』誌の一九五九年ランキングで二〇位を占めることになった。⁽²⁵⁾

ここで、以上の時期を含めて、一九五〇年から今日に至るまでのIBM社の経営実績を示してみると、表2のとおりである。

この表からあきらかなように、IBM社は戦後三〇年間、一貫した高成長を続けてきている。このことをもう少し具体的にみるために売上高の五年ごとの成長倍率をつくってみると、表3のようである。

この表から、IBM社は一九六〇年以降も一貫して五年ごとに二倍近い倍率で成長を続けてきていることがわかる。一般に企業の成長率は、売上高の絶対的な規模が大きくなるにつれて鈍ってくるのが普通であるが、このIBM社の場合には、売上高が二〇〇億ドルを超えるに至った現在に至るまで、その成長ベースを維持し続けてきているわけである——もちろん細かくみてみれば、わずかずつ成長率鈍化のきざしが表われてきていると思われるが。⁽²⁶⁾

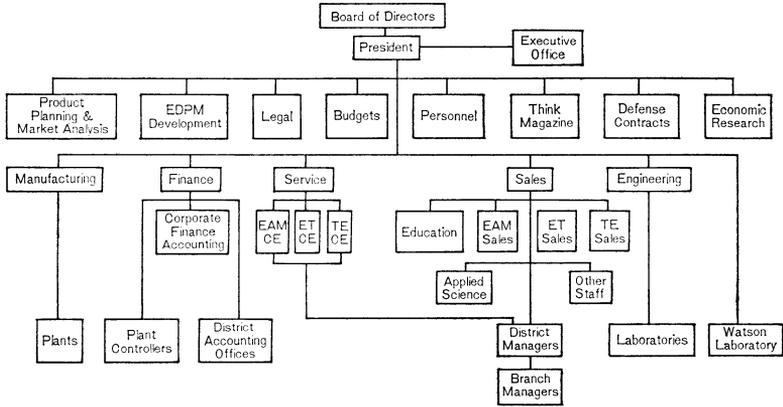
さて、このIBM社の場合、企業レベルでの組織変革、すなわち事業部制組織の導入が行われたのが、戦後一九五六年のことである。そしてその後、一九六六年に至る一〇年の間に、一方では企業レベルでの組織の手おしが続けられるとともに、他方事業部レベルでの組織変革が進められ、以後の成長を支える基本的な組織構造をつくり上げた。そこで以下、この一九五六年から六六年までの時期におけるIBM社の組織変革を具体的にみてみることにする。

- (18) ¹⁾ *Fortune*, May 5, 1980, p. 276.
 - (19) Corey and Star, *Organization Strategy*, p. 108.
 - (20) 中江剛毅『コンピュータ産業の市場戦略』一九七七年、中央経済社、一七四ページ。
 - (21) 同上書、一八八ページ。
 - (22) IBM Corporation, *Business Machines*, May 1, 1956, pp. 8-9.
 - (23) Kaplan, A. D. H., *Big Business in A Competitive System*, 1954, p. 154.
 - (24) Corey and Star, *Organization Strategy*, p. 108. 中江剛毅『コンピュータ産業の市場戦略』一八九〜一九八ページ。
 - (25) *Fortune*, May 1, 1960.
 - (26) IBM社の第二次世界大戦後の驚異的な成長とその内実についてよりくわしくは、前出の中江剛毅『コンピュータ産業の市場戦略』および北正満『IBMの挑戦——コンピュータ帝国IBMの内幕——』一九七八年、共立出版、を参照。
- さらに以下のような、IBM社について書かれた文献も参考になる(あげるのは邦語文献のみ)。——
- 片方善治『日本IBMの経営』一九六九年、日本実業出版社
- 青野忠夫『IBMの光と影』一九七二年、日本経済新聞社
- 情報産業研究グループ編『IBM——戦略とその実態』一九七七年、企画センター
- 竹田義則『IBMの経営哲学』一九七九年、青葉出版
- 北正満『IBMとの攻防——IBMをめぐる惑星企業』一九八〇年、共立出版

(1) 企業レベルでの組織変革——事業部制組織の形成と再編成

ここでもまずはじめに企業レベルでの組織変革をあきらかにしてみることにする。IBM社の企業レベルでの組織変革は、先きのべたように一九五六年に始まり、六六年に至るまでの間に大きく二段階の手なおしが行われ

図10 1954年の IBM 社組織



EDPM・CE = Electronic Data Processing Machinery, Customer Engineering
 EAM・CE = Electric Accounting Machines, Customer Engineering
 ET・CE = Electric Typewriters, Customer Engineering
 TE・CE = Time Equipment, Customer Engineering

(出所) Corey and Star, *Organization Strategy*, p.134, Exhibit 2.

戦後アメリカ巨大企業の組織変革(坂本)

た。

① 一九五六年の改組

一九五六年一月までのIBM社の組織は基本的に機能別部門組織の形態を保持していた。とくに一九五四年までのそれは、典型的な機能別部門組織の形態をとっていた。ここで一九五四年時点の組織を図示してみると、図10のとおりである。

この図に示されているように、この時点のIBM社の組織は、機能別に分割された五つのライン部門と八つのスタッフ部門から成る典型的な機能別部門組織であった。この時点でIBM社は三つの大きな製品ライン、すなわち①電動タイプライタ (Electric Typewriter)、②電動会計機械 (Electric Accounting Machine)、③タイム・レコーダ (Time Equipment) という三つの製品ラインをもっていたが、組織を構成する各部門は、基本的にこれら三つの製品ラインのためにその機能を果たしていた。

一九五四年から五六年の間には、いくらかの組織改革

が行われた。その一つは、二人の執行副社長(Executive Vice Presidents)が任命され、機能別の諸部門を分担して責任をもつような体制がつけられたことである。すなわち、一人は情報処理機器関係(電動会計機械と新しく導入された電子計算機=コンピュータ Electronic Data Processing Machinery)の二つの製品ラインを含む)の製造と経理および企業全体の財務、人事、法務に責任をもち、もう一人は情報処理機器関係の製品開発、生産計画、販売、顧客サービス、教育、および企業全体としての研究、教育、労務に責任をもつことになった。これは、新しくコンピュータ事業が導入されたことよって生じてきた、企業の直面する事態の複雑化に迅速に対応するために、社長の負担を軽減して、トップ・マネジメントの意思決定能力の上昇を計ろうとするものであった。

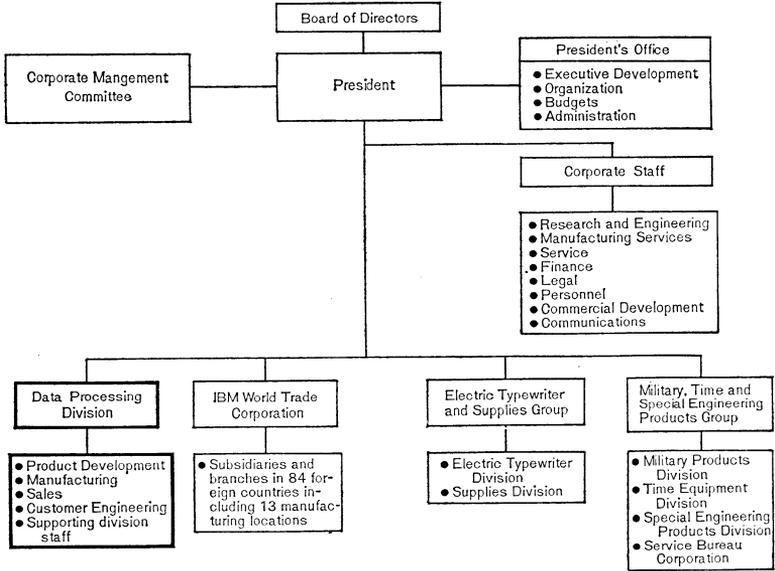
もう一つの組織改革は、電動タイプライタ、軍需品、部品および情報処理サービスの四つの事業が独自の部門(Division)ないし別会社(情報処理サービス事業は Service Bureau Corporation として独立)として、中心の機能別部門組織から切り離されたことである。これによって、成長しつつあった情報処理機器事業、とりわけコンピュータ事業に戦略的重点をおくことがめざされた。

しかし、以上のようないくつかの手なおしにもかかわらず、それはIBM社の組織の、機能別部門組織としての基本を何ら変えるものではなかった。そしてそれは、新しいコンピュータ事業の成長と直面する事態の複雑化の中でいくつかの弱点をさらけ出すことになった。ある内部メモが列挙する当時のIBM社組織の弱点は、おおよそつぎのようなものであった。――

- ① 社長と二人の執行副社長に過重な負担が課されている。
- ② 二人の執行副社長の間での情報処理機器事業の責任分担は、二人の間での絶えざる協議と社長による決裁

図11 1956年改組後の IBM 社組織

戦後アメリカ巨大企業の組織変革（坂本）



(出所) *Ibid.*, p. 135, Exhibit 4.

- の必要をつくり出している。
- ③ 意思決定のスローダウンが事業遂行を阻害するまでになっている。
 - ④ 統制と成果の評価の基準が不適切である。
 - ⑤ 前進的な計画立案が著しく欠けている。
 - ⑥ スタッフ概念が正しく理解され、活用されていらない。
- 当時の社長ワトソン二世 (Watson, T.J., Jr.) は、一九五六年の早い時期にこのような IBM 社の組織問題を解決するために、組織構造の研究をある経営コンサルタント会社に依頼した。そして、その報告にもとづいて新しい組織づくりの作業が進められ、一九五六年一月、一人の重要な位置を占める人材を召集してバージニア州ウィリアムズバーグで開かれた「ウィリアムズバーグ会議 (The Williamsburg Conference)」で、その新組織が発表された。それは

図示すれば、図11のようなものであった。

図からすでにあきらかなように、この新組織は、それまでの機能別部門組織とは様相を一転して、事業部制組織として編成されたものであった。すなわち、それはそれまでの機能別の部門編成を解消して、四つの事業別の部門編成をとることになった。すなわち、――

第一に、アメリカ国内での情報処理機器、具体的にはコンピュータおよびその関連機器の事業に責任をもつ、情報処理機器事業部(Data Processing Division)

第二に、電動タイプライター事業部と部品事業部を含む事業部グループ(Electric Typewriter and Supplies Group)

第三に、軍需品事業部、時間記録設備事業部、特殊エンジニアリング製品事業部および情報処理サービス・ビ

ネーロー社(Service Bureau Corporation)を含む事業部グループ(Military, Time and Special Engineering Group)

第四に、国外での事業活動に責任をもつIBMワールド・トレード社(IBM World Trade Corporation)

――以上の四つの事業部ないし事業部グループ別に部門編成がづくり上げられることになった。

他方、以上のような四つの事業部に対する企業全体としてのスタッフ部門として企業スタッフ・グループ(Corporate Staff Group)が編成され、社長室(President's Office)が直轄する組織や予算などいくつかの業務を除くすべての全社レベル・スタッフ業務に責任をもつことになった。

さらに、企業全体としての政策と計画の作成に責任をもつ機関として企業経営委員会(Corporate Management Committee)がつけられた。これは、社長、情報処理機器事業部と企業スタッフ・グループのそれぞれに責任をも

つ二人の執行副社長、および三人の事業部グループ執行経営者 (Group Executives)、以上六人によって構成されていた。

以上のような新しい組織は、――

- ① 完全にライン機能とスタッフ機能に対する経営者の責任を分離したこと、
- ② 事業を管理しやすい部分に分け、他方以前には分割されていた情報処理機器事業の業務を統合し、一つの事業単位としたこと、

③ 国内活動と国際活動をより密接に統合したこと、
――などによって、IBM社に、それが身をおく変化の急な企業環境に適合的な組織の基礎構造を準備した。⁽²⁷⁾

(27) 以上、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 109-110.

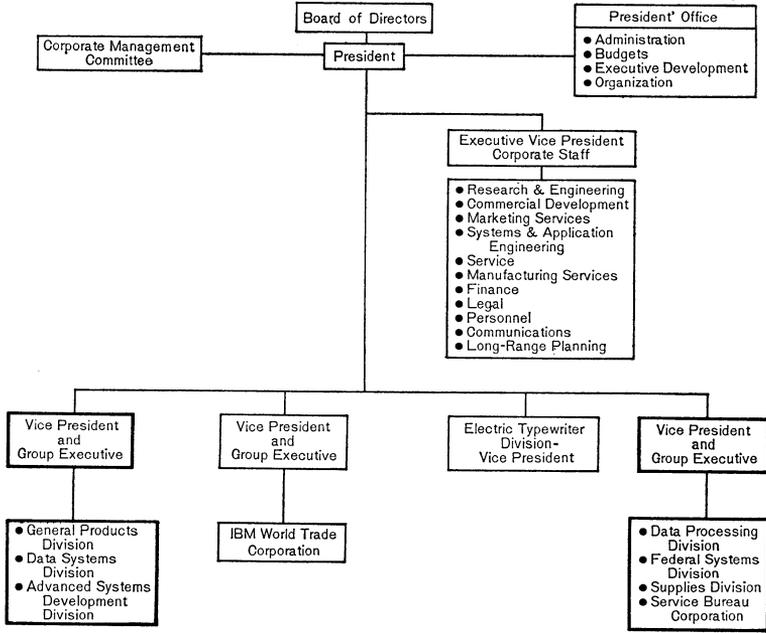
② 一九五九年の改組

一九五六年以降、コンピュータ事業の成長は著しく、一九五九年になると、もうそれは一つの事業単位として経営していくのが難しくなってきた。一九五九年の情報処理機器事業部の売上げは、すでに一九五五年の企業全体の売上げよりも大きくなっていった。いまやこの事業部の経営者は、一九五六年に企業全体レベルでの経営が直面したと同種の問題に直面することになっていた。

一九五九年、このような問題に対応するために、再改組が行われた。この結果で上がった組織は、図12のようなものであった。

図よりあきらかなように、この一九五九年の改組によってそれまでの情報処理機器事業部は四つの事業部に分

図12 1959年改組後の IBM 社組織



(出所) *Ibid.*, p.136, Exhibit 5.

割された。すなわち、――

三六（一〇五〇）

- ① 一般製品事業部 (General Products Division)――小型情報処理システムの開発と製造を担当
 - ② 情報システム事業部 (Data Systems Division)――大型情報処理システムの開発と製造を担当
 - ③ 先進システム開発事業部 (Advanced Systems Development Division)――新しい市場機会を探し、将来の先進的な情報処理システムを開発する業務を担当
 - ④ 情報処理機器事業部 (Data Processing Division)――アメリカ国内における情報処理システムの販売と顧客サービスを担当
- 以上、四つの事業部である。
- ところで、図よりあきらかなように、こ

これらの四つの事業部は、システム開発と製造にかかわるはじめの三つの事業部と新しく販売事業部となった最後の情報処理機器事業部がそれぞれ別々の事業部グループ執行経営者によって統括されることになっていった。したがって、情報処理機器事業全体としての意思決定は企業経営委員会でなされることになっていった。⁽²⁸⁾

(28) Corey and Star, *Organization Strategy*, p.110.

③ 一九六五～六六年の改組

一九六四～六五年は、IBM社の情報処理機器事業Ⅱコンピュータ事業の歴史における、したがってまたコンピュータ産業全体の歴史におけるもっとも重要な画期をなす年の一つであった(またそうあり続けるであろう)。それは、周知の、IBMシステム三六〇シリーズ(System/360 Series)が導入された年である。

このシステム三六〇シリーズの導入がコンピュータ事業の歴史においてもたまたまず第一の画期的な意義は、それがコンピュータの発展史上におけるいわゆる「第三世代」を開くものであったということである。⁽²⁹⁾

一般にコンピュータの発展史は、そこで使用される論理素子技術の発展に対応させて、今日までに三つの「世代」を経過し、現在(一九八〇年代)「第四世代」を迎えつつあると理解されている。すなわち、――

「第一世代」とは、論理素子として真空管を使った段階のことである。この世代は、一九四六年ペンシルヴァニア大学のモークレイ(Mauchly, J.)、エッカート(Eckert, J.)の兩人によって開発された世界最初のコンピュータ、ENIAC(Electronic Numerical Integrator and Calculator)を基礎として、一九五一年レミンントン・ランド社(Remington Rand Corporation)が世界最初の商品としての大型コンピュータUNIVAC-1(Universal Automatic Computer-1)を世に送り出したことに始まる。IBM社はコンピュータ事業の開始では、こうして

戦後アメリカ巨大企業の組織変革(坂本)

ミントン・ランド社に先頭を譲ったが、二年後れて一九五三年にIBM七〇一を導入して、これに対応した。

「第二世代」は、論理素子として固体素子、とりわけトランジスタを使うようになった段階である。この世代は、一九五八年、やはりレミントン・ランド社の後身ユニパック社(Univac Corporation)がトランジスタを使った中型コンピュータUSSC (UNIVAC Solid-State Computer)を導入したことに始まる。この世代の開始にあってもIBM社はやはりユニパック社の後塵を拝することになったが、ユニパック社に二年後れて一九六〇年にオールトランジスタ・コンピュータIBM七〇七〇を導入して、これに対応した。

「第三世代」は、論理素子として回路素子、すなわち集積回路 \parallel IC (Integrated Circuit)を使うようになった段階である。この世代は、一九六四〜六五年、IBM社がいま話題にしているシステム三六〇シリーズを導入したことに始まる。こうして、IBM社は、この世代の開始に至ってはじめて世代交代の主導権をとることになった。ただし、導入された当初のシステム三六〇は後に一般的となるモノリシック (Monolithic) 集積回路を使ったものではなく、S L T (Solid Logic Technology) 集積回路、すなわちハイブリッド (Hybrid 混成) 集積回路を使ったものであった。

一九六〇年代後半以降、集積回路技術の発展はめざましく、モノリシック集積回路 \parallel ICが支配的なものとなるとともに、さらにその稠密化の度合が急速に進み始めた。当初は一チップあたりの素子の集積度が一〇〇に満たなかったものが(小規模集積回路 \parallel SSI Small Scale Integration) 一〇〇〜一、〇〇〇の時代(中規模集積回路 \parallel MSI Medium Scale Integration)を経て、一九七〇年代半ばごろから一、〇〇〇〜一〇万の時代(大規模集積回路 \parallel LSI Large Scale Integration)に入っており、さらに一九八〇年代は素子集積度が一〇万を超えて一〇〇

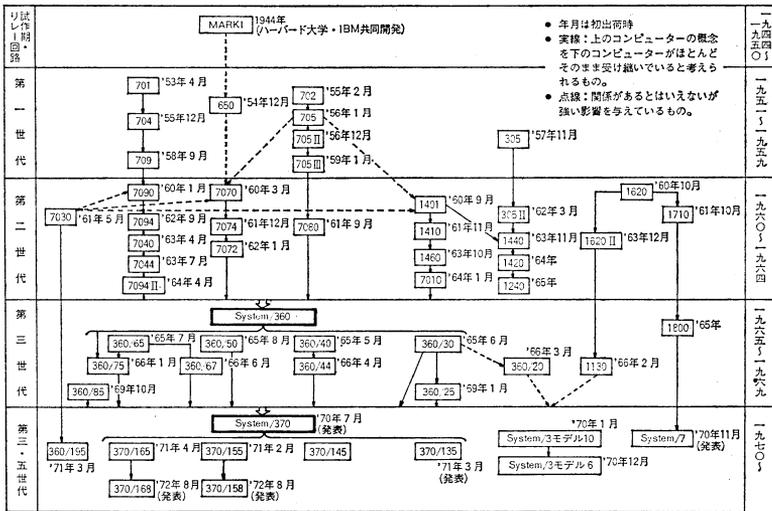
方に達する超大規模集積回路ⅡV—LSIの時代を迎えようとしている。このような集積回路の発展に対応してコンピュータの仕組み、性能も当然変化・発展してきたが、これを先の世代区分につなげる場合、一九七〇年のIBMシステム三七〇シリーズ（システム三六〇の後継）の導入に始まり、現在に至るまでの時期は一般に「第三・五世代」と呼ばれ、一九八〇年代に超LSIの出現を基礎に登場する、あるいは登場しつつある新しいコンピュータの世代は「第四世代」と呼ばれている。⁽³⁰⁾

コンピュータの発展史は、そこで使われる論理素子技術の発展に対応して、一般に以上のような「世代」区分がなされるのであるが、すでにのべたように、それが導入された当初はまだ現在一般的になっているようなモノリシック集積回路ではなかったとはいえ、一九六四～五年SLT集積回路を使ったIBMシステム三六〇シリーズの導入は、まさしくコンピュータの「第三世代」を開くものであった。⁽³¹⁾ここにこのシステム三六〇シリーズ導入の、コンピュータ事業史における第一の画期的な意義があるわけである。

IBMシステム三六〇シリーズ導入のもう一つの点での画期的な意義は、それがコンピュータ事業にはじめて単一製品ライン概念(Single Product Line Concept)を導入するものであったということである。ここで、このことを具体的にみるために、IBM社のコンピュータの系譜(ただしシステム三七〇シリーズ導入までの)を図示してみると、図13のとおりである。

この図からわかるように、IBM社は一九五三年の七〇一導入以降一九六〇年代前半までに、超大型、大型、中型、小型のそれぞれのレベルに独自の銘柄のコンピュータを導入し、幅広い製品ラインをもつようになっていたが、それらの機種はそれぞれ独立性の強い別々の技術グループによって開発された、個性的な製品であり、し

図13 IBM 社コンピュータの系譜 (System/370まで)



(出所) 青野忠夫「IBM の光と影 (新版)」1977年, 日本経済新聞社, 156~157ページ図7。

たがってシステム三六〇シリーズ導入以前のIBM社の製品構成は、そのようなバラバラに導入された、相互に互換性もない多様な機種によせ集めであった。システム三六〇シリーズは、このような多様な機種によせ集められたそれまでの製品構成を統一的な製品構想の下で再編成し、単一の製品のラインの下で各レベルの機種(それらは三六〇/三〇、三六〇/四〇などのように呼ばれている)を設定していこうとするものであった。このような単一製品ラインないシリーズという製品構成についての考え方は、現在ではIBM社のみではなくコンピュータ事業に普通のことになっているが、一九六四年のシステム三六〇シリーズの導入は、このような概念の登場を意味するものであった。ここにこのシステム三六〇シリーズ導入の第二の画期的意義があるということができ(32)る。さて、以上システム三六〇シリーズ導入そのもの

の意義についての説明が少し長くなったが、コンピュータ事業史上以上のような画期的な意義をもったこのシリーズの導入は、IBM社の組織に再々度再編成の必要をつくり出した。それは、とくにシステム三六〇シリーズ導入の第二の画期的な意義、すなわち単一製品ラインという製品構成概念の採用と大きくかかわるものであった。すなわち、一九六五年の早い時期に、システム三六〇シリーズの導入に対応するために、それまでそれぞれが開発と製造の機能をそなえていた三つの独立の事業部——小型コンピュータを担当した一般製品事業部、大型コンピュータを担当した情報システム事業部、および部品を担当した部品事業部——が機能的に再編成され、それぞれシリーズ全機種の開発と製造に責任をもつ二つの事業部がつけられた。すなわち、一つは全機種の開発に責任をもつシステム開発事業部 (System Development Division) であり、もう一つは全機種の製造に責任をもつシステム製造事業部 (System Manufacturing Division) である。

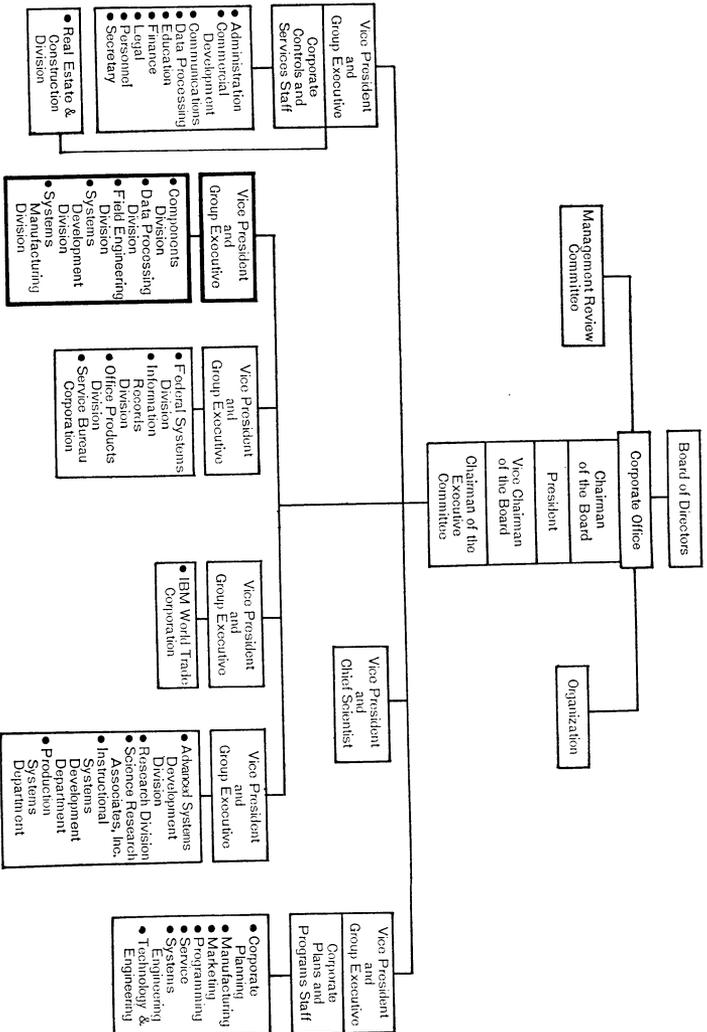
以前のような製品構成の考え方を採用している段階においては、一般製品事業部と情報システム事業部が互に競争し合いながら、二つの事業部の間にいくらかの製品レベルでの重複が生ずるということも、むしろ望ましいことと考えられていた——たとえば、一般製品事業部が価格の点で大型コンピュータとパフォーマンス互換性をもつような小型コンピュータを開発したことがあった。しかし、いまやシステム三六〇シリーズという単一製品ラインの導入とともに、そのような事業部間の競争体制は、以前以上に綿密な開発支出のコントロールを行おうとすれば、決して利益のある体制ではなくなっていたのである。こうして、一九五九年につくられた情報処理機器——コンピュータ事業における製品ライン別の事業部体制は、ここに改めて機能別の事業部体制に再編成されることになったわけである。

ところで、一九六六年にはさらにトップ・マネジメント・レベルでの組織再編成が行われた。すなわち、取締役会会長(Chairman of the Board)、社長(President)、取締役会副会長(Vice Chairman of the Board)、経営委員会会長(Chairman of the Executive Committee)、以上四人のトップ・マネジメントによってコーポレート・オフィス(Corporate Office)が構成されることになった。これによって、これら四人のトップ・マネジメントがもつばら長期見通しに立った経営政策や全般的な経営問題に力を注ぐことができるような体制づくりがめざされた。

このようなトップ・マネジメント体制を支えるために、各事業部グループ担当の経営者の役割もより拡大されることになった。すなわち以前には全社レベルで、トップ・マネジメントによって担われていた事業部間の統合的な機能の多くがこれらの中間の経営者レベルに託されることになった。この結果として、それまでは二人のグループ担当経営者に分けて統括されていたコンピュータ事業関係の事業部も、いまや一人のグループ担当経営者によって統一的に掌握されることになった。すなわち、それまでは開発・製造関係のシステム開発事業部とシステム製造事業部、および販売関係の情報処理機器事業部と地域エンジニアリング事業部(Field Engineering Division)がそれぞれ別々のグループ担当経営者によって統括され、コンピュータ事業全体の統合的な機能はトップ・マネジメントによって担われざるを得ない体制になっていたのであるが、いまやこれらの事業部が全体として一人のグループ担当経営者の指揮の下に入ることになり、かれ自身によってコンピュータ事業全体の統合的な機能が果たされることになったわけである。

以上のような一九六五～六六年の組織再編成を経てできたIBM社の組織を図示してみると、図14のとおりである。⁽³³⁾

図14 1966年のIBM 社組織



(出所) Corey and Star, *Organization Strategy*, p.138, Exhibit. 7.

戦後アメリカ巨大企業の組織変革(坂本)

以上、一九五六年から六六年に至る一〇年間におけるIBM社の企業レベルでの組織変革——事業制組織の形成とその再編成——をたどってみたが、ここで以上のようなIBM社の組織変革を先に事例1であきらかにしたデュポン社の組織変革と対比してみたとき、その展開形式の点で少し異なっている点をみい出すことができる。すなわち、いずれの企業の場合にもここで考察対象とする事業部門——デュポン社の場合には化学繊維事業、IBM社の場合には情報処理機器IIコンピュータ事業——の組織がまずはじめに製品別に分化し、後にそれが機能別に再編成されていくという過程をたどることになったのであるが、デュポン社の場合にはそれが化学繊維事業部という一つの事業部の内部における部の分化↓再編成として展開したのに対して、IBM社の場合にはそれが企業全体のレベルでの事業部の分化↓再編成として展開したということである。

しかし、このような展開形式における違いはあったが、展開した事態の実質は共通である。すなわち、いずれにしてもここで考察対象とする事業部門の組織は、まずはじめに製品別分化のかたちをとって拡大し、それがある段階でもう一度、開発・製造・販売などの機能を基軸とした組織に再編成されていったということである。

以下、項目を変えて、さらにIBM社・コンピュータ事業部門での組織改革をみてみることにするが、以上のような企業レベルでの組織変革の理解にしたがって、以下では、先にのべたように一人のグループ担当経営者によって統括されるようになったコンピュータ事業関係の五つの事業部グループ(先に本文でのべた四つの事業部に部品事業部が加わっている。図14参照)——機能別に編成された五つの事業部グループ——をデュポン社の化学繊維事業部に対応するものとしてあつかっていくことにする。

(30) 以上コンピュータの発展については、EDP用語研究会編『図解電子計算機用語辞典(新版)』一九六九年、日刊工業新聞社、付録「電子計算機の歴史」、中江剛毅『コンピュータ産業の市場戦略』第三章と第七章、『電子展望別冊・図解半導体ガイド』一九七九年、誠文堂新光社、日本科学技術振興財団『日本の科学と技術(特集・超LSI)』通巻二〇一号、一九八〇年一・二月号、などを参照。

(31) 中江剛毅『コンピュータ産業の市場戦略』八三ページ、北正満『IBMの挑戦』五一ページ。

(32) 中江剛毅、同上書、一九八〇三ページ、北正満、同上書、四五〜五二ページ。

(33) 以上一九六五、六六年の組織再編成については、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp.110-111.

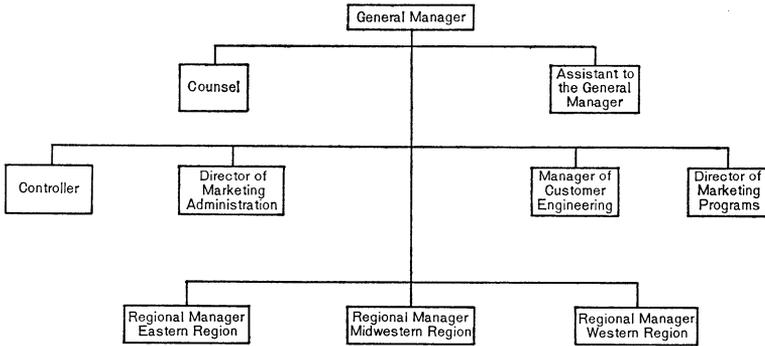
(2) コンピュータ事業部門の組織変革——マーケティング・プログラム組織の形成

これからさらにIBM社の場合の事業部レベルでの組織変革、具体的にはコンピュータ事業部門での組織変革をみてみることにするが、IBM社の場合には、この事業部レベルでの組織変革が企業全体レベルでのそれと時的に重なりながら進行した。すなわち、それは、やはり一九五〇年代の末から一九六六年にかけて進行した。そして、それは、内容的には、やはり先の事例であきらかにしたデュボン社の場合とおなじように、市場別・製品別のマーケティング・プログラム組織の導入であった。

以下、これをまず時期を追いながら説明してみることにする。

ところで、このようなコンピュータ事業部門での組織変革は、直接的には、一九五九年の企業レベルでの改組——かつての情報処理機器事業部の四事業部への分割——によって、コンピュータ事業部門での販売・顧客サービスを専ら担当することになった情報処理機器事業部にかかわる変革として展開された(この点もデュボン社の場合とおなじである)。そこで以下の叙述は、直接には、このコンピュータ事業部門における販売・顧客サービス部

図15 1959年のIBM社・情報処理機器事業部 (Data Processing Division) 組織



(出所) *Ibid.*, p.139, Exhibit 8.

門としての情報処理機器事業部にかかわるものとなる。

① 一九五九年の組織

そこで、ここでは一九五九年の改組ででき上った情報処理機器事業部の組織を説明することから話を始めることにする。旧来の情報処理機器事業部から開発と製造の機能を分離し、その責任範囲を販売と顧客サービスに限定することによってでき上った、新たな情報処理機器事業部の組織は、まずこれを図示してみると、図15のとおりである。

図からあきらかなように、一九五九年の改組ででき上った情報処理機器事業部の組織は、事業部長 (General Manager) の下に、ライン部門としての三つの地域 (Regions) 販売部門と、スタッフ部門としての四つの管理部門から成り立っていた。

まず三つの地域——東部、中西部、西部——販売部門の組織についていえば、それはさらに一七の地区 (Districts) 販売部に分割され、さらにそれが一九〇の地方営業所 (Branch Offices) に分割されており、したがって全体は、地方↓地区↓地域という三重の組織構造をもつものとなっていた。販売活動の現場組織としての

地方営業所についていえば、それは一般に、営業所長 (Branch Manager) の下に販売担当員 (Sales Representatives)、システム・エンジニア (System Engineers)、および顧客エンジニア (Customer Engineers) がおかれており、さらにその他に注文処理や会計などの業務のための事務部門がおかれていた。

他方、事業部長に直属する四つの管理部門についてみると、統制部長 (Controller) は事業部財務、マーケティング管理部長 (Director of Marketing Administration) は販売政策、人事計画、事業部内コミュニケーション、マーケティング・プログラム部長 (Director of Marketing Programs) は販売計画、販売促進、教育、新製品の導入およびコンピュータ事業部門における他の三つの事業部とのコミュニケーション、顧客エンジニアリング部長 (Manager of Customer Engineering) はこの分野での計画と現場の顧客エンジニアリング担当者への援助、にそれぞれ責任をもつことになっていた。⁽³⁴⁾

(34) 以上一九五九年の組織については、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 111-112.

② 産業分野別専門化体制の導入

ところで、一九五〇年代の終りころになると、IBM社はコンピュータ事業の販売活動を需要先の産業分野別に専門化して進める計画をつくり始めた。会計処理が製造業、金融業などの顧客産業分野別に分割して行われるようになり、また事業部スタッフ部門のマーケティング組織が産業分野別のマーケティング・プログラムを準備し始めた。さらに、販売の現場では、販売部隊のメンバーが産業分野別に専門化するための教育が進められ、実際にそれが実践にうつされていった。

一九六〇年になると、この産業分野別専門化が地方営業所のレベルで進められることになった。すなわち、い

くつかの大都市では、それまでは、たとえば東部、西部などのような地域ごとの責任をもたされていた地方営業所が、こんどは、たとえば製造業と流通業、金融業と保険業などのようないくつかの産業グループごとに責任をもつように編成がえられることになった。

ところで、IBM社がコンピュータ事業の販売活動にこのような産業分野別専門化体制を導入することになったのは、どのような理由からであろうか。それは、一つには、一九五〇年代末に至ってコンピュータ事業をめぐる市場競争が激しくなってくる中で、販売見通しをこれまでのように製品ライン別に行っているだけでは立ち行かなくなり、顧客グループ別の、市場の具体的な状況に密着した販売見通しを立てることが不可欠になってきたからである。さらに、もう一つの要因は、コンピュータの利用が広がっていくにつれて、同じ機種を使ってもその利用方法(ソフトウェア)が顧客グループごとに著しく異なってきたということである。これらの要因に加えて、具体的にたとえば政府・公共機関関係の市場や航空輸送業市場の場合には、それらの市場のもつ特殊な条件に対応する必要から個別的・重点的なマーケティング・販売体制が必要となってきたということも産業分野別専門化体制を導いた要因であった。⁽³⁵⁾

(35) 以上産業分野別専門化体制の導入については、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 112, 147-148.

③ 産業分野別・製品別マーケティング・プログラム組織の形成

一九六二年、情報処理機器事業部長 (President. 一九五九年改組の後)、General Manager から President へ呼称変更が行われたが、ここではまぎらわしいので邦訳の変更を行わないことにする)の下にライン部門とスタッフ部門のそれぞれを統括する二人の副事業部長 (Vice President) が任命された。すなわち、一人は三人の地域別販売部長を

統括し、現場販売部門に責任をもつ、現場活動担当副事業部長 (Vice President-Field Operations) であり、もう一人はマーケティング、製品開発、顧客エンジニアリング、財務管理、およびその他の管理活動に責任をもつ本部活動担当副事業部長 (Vice President-Headquarters Operations) である。いうまでもなく、これによって事業部長の負担軽減が計られた。

一九六三年になると、さらにもう一人の副事業部長、マーケティング担当副事業部長 (Vice President-Marketing) が任命された。かれは、それまでは本部活動担当副事業部長が統括していたマーケティング機能の責任を担うことになった。具体的にいえば、かれはとくに、一方では競争力のある製品ラインを準備する製品別マーケティング・プログラムと、他方では当事業部がこの時点で細分化していた一五の産業分野別市場のそれぞれに有効な販売政策を準備する産業分野別 (市場別) マーケティング・プログラムの責任を託されることになった。一九六〇年代に入ってコンピュータ事業においてもマーケティング・プログラムの重要性が急速に高まってくる中で、もはやこの機能を他の本部管理機能とあわせて一人の副事業部長が責任をもつことは事態に即応しないものとなっていたのである。

一九六四年の早い時期に、マーケティング担当副事業部長の統括の下にあった産業分野別マーケティング・プログラム部門の責任範囲がかなり大きく拡大されることになった。すなわち、それまではライン部門の各地域担当副事業部長 (Vice President-Regional Manager) の下で現場の販売部隊に産業分野別マーケティング・プログラムを浸透させる要員としておかれていた約二〇〇人の産業分野別マーケティング・スペシャリストが、マーケティング担当副事業部長の下にいるスタッフ部門の一五人の産業分野別マーケティング・マネジャーの指揮下に移

されることになったからである。産業分野別スペンチャリストたちは物理的にはそれまでとおなじように地域販売本部で活動していたが、その指揮はスタッフ部門の産業分野別マネジャーから受けることになったわけである。

(なお、一九六三年から六四年の早い時期に、さらに組織上の、いくつかの変更があった。一つは、本部活動担当副事業部長の呼称が経営統制担当副事業部長(Vice President—Management Controls)と変更されたことであり、二つは現場活動担当副事業部長の地位が廃止され、その代りに地域販売担当マネジャーが副事業部長として位置づけられたことであり、三つ目はライン部門に三つの地域販売部門とならんで連邦政府販売部門(Federal Region)が設置されたことである。最後の点については大切なので、あとでまとめて説明する。)

一九六五年になると、それまでマーケティング担当副事業部長の下におかれていた産業分野別マーケティング・プログラム部門が前者の統括下から切り離されて独立し、そのマネジャーはマーケティング担当副事業部長と対等の位置を占める市場活動担当副事業部長(Vice President—Market Operations)にプロモートされることになった。産業分野別マーケティング・プログラム部門の活動は、もはやマーケティング担当副事業部長が製品別マーケティング・プログラム部門の活動とあわせて一人で統括していくためにはあまりにも大きなものになっていたのである。これによって、二人の担当副事業部長がそれぞれ分担して、産業分野別マーケティング・プログラム活動と製品別マーケティング・プログラム活動に専ら努力を集中できる組織がつくり上げられることになったわけである。⁽³⁶⁾

ところで、IBM社コンピュータ事業の産業分野別専門化体制の中で、政府・公共機関関係分野のマーケティングに関しては、以上とは別の組織体制がつくられた。すなわち、この分野の場合には、普通の産業分野の場合とは異なって、マーケティング・プログラム活動と実際の販売活動を合せて実行する単一の組織がライン部門の

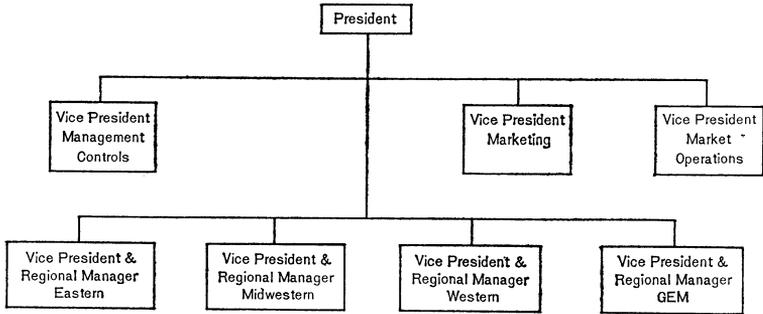
レベルで、すでにのべた三つの地域販売部門とならぶ独自の部門として設置された。これは、この分野の場合には、顧客の購買行動の様式が、一つには購買の意思決定が集中化されており、もう一つには競争入札という方法が多用されているという点で特徴をもっていたため、民間企業が支配的な普通産業分野の場合にはコンピュータの利用方法（ソフトウェア）のパターンにもとづいて専門化体制が組まれたとは異なって、このような顧客の購買行動の様式にしたがって組織形成を行うのが合理的であったからである。

このような政府・公共機関関係分野のマーケティング・販売組織は、具体的には、一九六三年、それまでは連邦政府システム事業部（Federal System Division）に属していた連邦政府向けの標準化された情報処理機器のマーケティングの責任が情報処理機器事業部に移されたため、この機能を担当する組織として、それまでの三つの地域販売部門とならんで四つ目の販売部門、連邦政府販売部門（Federal Region）が設置されたことに始まる。この販売部門は当初はワシントンに本部組織をもつだけで、地方に営業所をもたなかったが、一九六五年にはそれまで地域販売部門の下にあった一六の地方営業所がこの新しい販売部門の下へ移されることになった。

さらに一九六五年の末には、連邦政府販売部門の責任範囲が、その当初の領域に加えて、州および地方政府、教育機関、医療機関などの領域にまで拡大されることになった。そこで、部門の呼称もGEM販売部門（Government, Education, Medical Region）と改められた。そして、それにさらに一七の地方営業所が追加されることになった。⁽⁴⁷⁾

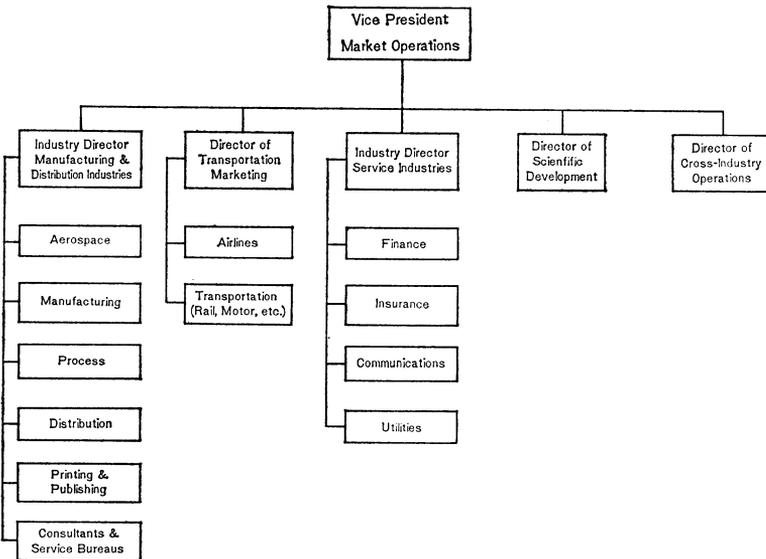
以上が一九五〇年代末から一九六〇年代半ばに至る時期におけるIBM社コンピュータ事業部門での組織変革、実際には販売・顧客サービス部門としての情報処理機器事業部のそれのおよその経過である。ここで、まとめとして、このような過程を経てでき上った情報処理機器事業部の組織を図示しておく、**図16**のとおりである。

図16 1965年の IBM 社・情報処理機器事業部組織



(出所) *Ibid.*, p.140, Exhibit 10.

図17 1965年の情報処理機器事業部・市場活動部組織



(出所) *Ibid.*, p.142, Exhibit 13.

(36) 以上一九六二〜六五年の組織再編成については、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 112-113.

(37) 以上連邦政府販売部門→GEM販売部門については、Ibid., pp. 113-114, 130-133, 148-149.

(3) コンピュータ事業部門のマーケティング・プログラム組織

以上(2)では、一九五〇年代末から一九六〇年代半ばにかけて進行したIBM社コンピュータ事業部門、具体的には情報処理機器事業部での組織変革の模様を年譜的に説明してみた。ここでは、さらにこのような過程を経て一九六〇年代半ばの時点ででき上ったこのコンピュータ事業部門でのマーケティング・プログラム組織がどのようなものであったか、もう少し具体的にみておくことにする。

① 産業分野別マーケティング・プログラム組織

まず産業分野別マーケティング・プログラム組織からみてみることにするが、すでにあきらかにしたように、この組織を統括しているのは市場活動 (Market Operations) 担当副事業部長であった。そこで、まずはじめにこの担当副事業部長の統括下にあった市場活動部 (Market Operations Department) の全体組織を示しておく、図17のとおりである。

図に示されているように、一九六五年の時点では、市場活動部は産業分野別のマーケティングを直接統括する三つの部門と、いくつかの産業分野に共通するコンピュータの応用領域の開発に責任をもつ二つの部門から成り立っていた。――

三つの産業グループ部門 (製造業・流通業部門、運輸業部門、サービス業部門)――一九六五年の時点では、情報処理機器事業部は産業分野を一六(38)に分割していたが、それらが図に示されているように三つのグループにまとめて

管理されていた。人的には、それぞれの産業分野にマネジャー (Industry Manager) がおかれており、図に示されているようにかれらを三人の産業グループのディレクター (Industry Director) が統括することになっていた。産業分野別マネジャー自身は、本部スタッフとともに、地域販売部門に配置されている産業分野別スペシャリスト (前述) を統括することになっていた。

科学分野開発部門 (Scientific Development Department)——この部門はいくつかの産業分野にまたがる科学分野での応用・開発活動——たとえばPERTやリニア・プログラミングなど——を担当していた。

共通分野活動部門 (Cross-Industry Operations Department)——この部門はいくつかの産業分野にまたがる非科学分野での応用・開発活動と、市場活動部全体のための管理機能を担当していた。⁽³⁹⁾

さて、ここでは三つの産業グループ部門の下にある産業分野別マネジャーたちの活動に焦点をあててみると、かれらはそれぞれ担当している産業分野でのマーケティング・プログラムを作成することに責任をもっていた。このマーケティング・プログラムというのは、各産業分野別に割り振られた販売割り当て量 (Quotas) をこなすために必要な実行プランであり、当該市場でのコンピュータ利用方法、潜在顧客の可能性、必要な対顧客エンジニアリング、販売部隊および顧客両サイドへの教育計画、さらに販売活動を支えるために必要な人的・物的な資源の種類と量、などをあきらかにしたものであった。

このようなマーケティング・プログラムは、具体的には地域販売部門の統括下に属する販売部隊、システム・エンジニア、地区 (District) 教育センターおよび事業部スタッフ部門である経営統制部などの力で実行に移されていた。産業分野別マネジャーは、形式的にはこれらの部門の人々に直接の統制力をもっていなかったが、一般

にこれらの部門の人々の完全な協力を得ることになっていった。

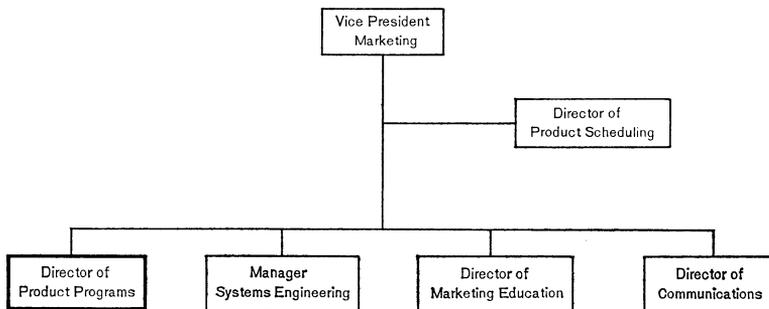
こうして、産業分野別マネジャーが自分のマーケティング・プログラムを実行に移すに際して、それを実際に担う人々に対して直接には統制力をもっていなかったにもかかわらずこれらの全面的な協力を得ることができたのは、実質的には産業分野別マネジャーは実行部門の人々に大きな影響力をもっていたからである。すなわち、まず第一に、販売部門のマネジャーたちはどのレベル（地域↓地区↓地方営業所）においても、かれらの産業分野別販売割り当て量をこなすためには、行きとどいたマーケティング・プログラムをもつことが決定的に重要だったので、かれらはそのようなプログラムの作成に責任をもつ産業分野別マネジャーに依存せざるを得なかった。このような産業分野別マネジャーの販売部門マネジャーに対する影響力は、とくに地方営業所の産業分野別専門化が広がるにしたがって増大していった。

第二に、産業分野別マネジャーは販売部門の人々に対する教育活動を通して、かれらに影響力を及ぼしていた。IBM社の販売部隊やシステム・エンジニアが受けた教育の多くの部分が産業分野別マネジャーの責任で用意されたものであった。

第三に、さらに産業分野別マネジャーの影響力は、一九六四年にそれまでは地域販売担当副事業部長のスタッフとしておかれていた二〇〇人の産業分野別スペシャリストが事業部スタッフとしての産業分野別マネジャーの指揮下に移されたとき、大きく拡大された。この改組は、産業分野別マネジャーの販売部門の人々への影響力が確立される上で、決定的な重要性をもつものであった。

こうして、直接には統制力をもっていなかったが実質的な影響力を及ぼし得る基盤をもっていたことが産業

図18 1965年の情報処理機器事業部・マーケティング部組織



（出所） *Ibid.*, p.140, Exhibit 10.

分野別マネジャーのマーケティング・プログラム活動を支えていたわけである。⁽⁴⁰⁾

(38) 図17に示されているのは一二産業分野であるが、この他に前述のGE M販売部門に含まれている「連邦政府 (Federal Government)」、州および地方政府 (State and Local Governments)」、教育 (Education)」、医療 (Medical) の四分野がある。

(39) 以上市場活動部の諸部門については、Corey and Star, *Organization Strategy*, p.115.

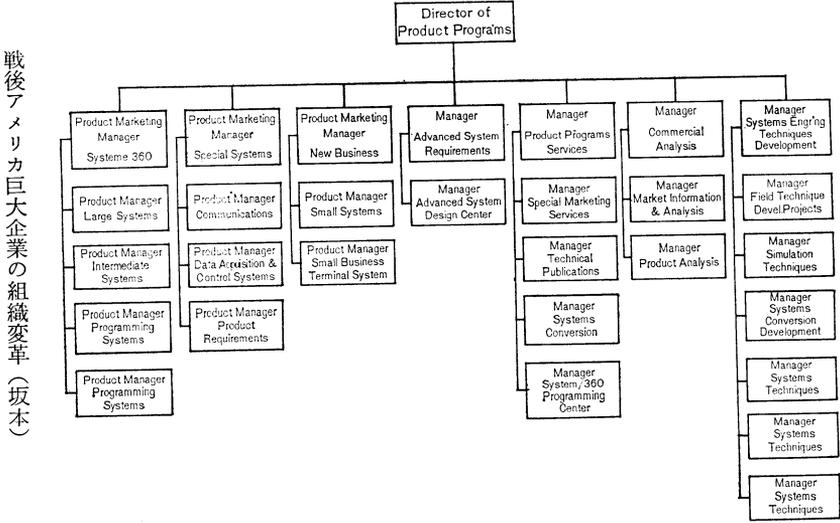
(40) 以上産業分野別マネジャーについては、*Ibid.*, pp.149-151.

② 製品別マーケティング・プログラム組織

IBM社コンピュータ事業部門でのマーケティング・プログラム組織のもう一つの柱は製品別マーケティング・プログラム組織である。すでにあきらかにしたように、この組織を統括していたのは、マーケティング (Marketing) 担当副事業部長であった。そこで、ここでもまずはじめにこの担当副事業部長の統括下にあったマーケティング部 (Marketing Department) の全体組織を示しておく。図18のとおりである。

図に示されているように、一九六五年の時点ではマーケティング部は製品別マーケティングを直接統括する製品プログラム部門を含む五つの

図19 1965年のマーケティング部・製品プログラム部門組織



戦後アメリカ巨大企業の組織変革(坂本)

(出所) *Ibid.*, p.141, Exhibit 12.

部門から成り立っていた。――

製品プログラム部門(Product Program Department)

――この部門はいうまでもなくマーケティング部の中核であり、システム開発事業部(System Development Division)、システム製造事業部(System Manufacturing Division)の両事業部と交渉をもちながら販売事業部としての情報処理機器事業部の製品要求を満たす責任を負っていた。この部門は製品ライン別に組織されており、製品プログラム部門のディレクター(Director of Product Programs)の下に三人の製品マーケティング・マネジャー(Product Marketing Manager)――システム三六〇、特別システム、新製品――と、四人の、種々のサービス機能を担当するマネジャーがおかれていた。さらに三人の製品マーケティング・マネジャーの下には、それぞれがより細分された製品分野に責任をもつ何人かの製品マネジャー(Product Manager)がおかれており、最

後にこれらの各製品マネジャーの下には、それぞれが一つないし少数の特定の製品に責任をもつ数人の製品アドミニストレーター(Product Administrator)がおかれていた。ここで以上のような製品プログラム部門の組織を図示してみると、図19のとおりである(ただし、図は製品マネジャーのレベルまでしか示していない)。

システム・エンジニアリング部門(System Engineering Department)——この部門は、現場販売部門のシステム・エンジニアに必要な情報サービスを行い、またかれらの能力開発を行う責任をもっていた。

マーケティング教育部門(Marketing Education Department)——この部門は、一方では製造部門で行われる基礎的な製品教育と上級の販売教育に責任をもち、他方では地区(District)教育センターの活動に責任をもっていた。さらにこの部門は情報処理機器事業部全体の教育計画とその予算の立案に責任をもっていた。

コミュニケーションズ部門(Communications Department)——この部門は、情報処理機器事業部の宣伝・広告、ビジネス・ショウなどの販売促進活動、広報活動、および事業部内の各種コミュニケーション活動に責任をもっていた。

製品スケジューリング部門(Product Scheduling Department)——この部門は、製造部門で立てられた出荷と製造のスケジュールに対して適宜変更をアドバイスする責任をもっていた。コンピュータ事業は注文にもとづいて進められていたので、この機能はきわめて重要な機能であった。⁽⁴¹⁾

さて、ここでは製品プログラム部門の活動に焦点をあてて、これをもう少し具体的にみてみると、そこでの製品マーケティング・マネジャーたちは、まず第一に新製品の開発・導入においてイニシアチブを取ることを求められていた。すなわち、かれらは市場サイドおよび技術サイドから絶えず情報を収集して、市場の求めている新

製品や製品特性がどのようなものであるかを掌握し、これを実際に製品開発にたずさわるシステム開発事業部へ提案していくことになっていた。

さらに第二に、製品マーケティング・マネジャーたちは自分たちのイニシアチブで導入された新製品を販売部門の現場の活動にうまくのせていく責任をもっていた。すなわち、かれらは、販売部隊やシステム・エンジニアが新製品の販売・サービス活動をスムーズに進め得るように援助することを求められていた。したがって、かれらの活動は、この点ではきわめて教育的であった。すなわち、かれらは販売部隊の人々に製品教育をし、かれらに新製品がもっている市場機会を十分認識させ、また新製品のためのパンフレットやフィルムなどの資料を準備することが必要であった。また、この点でのかれらの活動は、いわば「内部販売」的な要素をもっていた。というのは、かれらは先に述べた産業分野別マネジャーや販売部門のマネジャーたちに新製品の導入を納得してもらわなければならなかったからである。

このような製品別マーケティング・プログラム活動は、先に説明した産業分野別マーケティング・プログラム活動と補完し合いながらIBM社コンピュータ事業のマーケティング・プログラム活動の二本の柱をなしていたのであるが、製品別マーケティング・プログラム活動は二つの点で産業分野別のそれとは異なるところをもっていた。すなわち、第一に、製品別マーケティング・プログラム活動は産業分野別のそれにくらべてコンピュータ事業部門の、情報処理機器事業部以外のはるかに広い範囲の機能別諸事業部とかかわり合いをもっていたということである。これは、この活動が、情報処理機器事業部の販売部門とのかかわりだけでなく、システム開発事業部、システム製造事業部、地域エンジニアリング事業部などの各機能別事業部の活動の統合の上に成り立つもの

であったからである。

第二に、製品別マーケティング・プログラム活動は産業分野別のそれにくらべてより長い時間的サイクルで進められるものであったということである。これは、後者がある特定の製品を前提とした活動であるのに対して、前者はその製品そのものの革新にかかわる活動であることを考えれば、当然のことである。⁽⁴²⁾

(41) 以上マーケティング部については、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 114-115.

(42) 以上製品マーケティング・マネジャーについては、*Ibid.*, pp. 151-152.

③ 製品開発過程

以上のような製品プログラム部門での製品別マーケティング・プログラム活動の内容をもう少し具体的にみるために、ここではさらに製品開発過程へのこの製品プログラム部門のかかわり方についてももう少し立ち入って説明してみることにする。

ところで、製品プログラム部門の中で特定の製品に直接責任をもっていたのは、すでにのべたように各製品マネジャーの下におかれていた(前掲図19を参照)個々の製品アドミニストレーターであった。そこで、ここではこの製品アドミニストレーターの活動に焦点をあて、それが製品構想段階から製品導入段階へどのように展開していくか、一つの典型的な場合について説明してみることにする。

第一段階。製品要求の形成

製品要求は、産業分野別マネジャーや地域販売部門からの要請、製品プログラム部門自身の製品ライン競争状況の分析、トップ・マネジメントによる新市場・新分野への参入の戦略的意思決定、など種々のルートで生じて

くるが、製品アドミニストレーターは、まずこのようにして発生してきた製品要求を一つの形式にしたがって整理し、実際に開発活動にたずさわるシステム開発事業部に提案した。この場合、システム開発事業部は、正当な根拠があれば、その提案を拒否する自由をもっていた。この提案がシステム事業部に受け入れられると、こんどは製品アドミニストレーターはシステム開発事業部と共同で、第一次の製品仕様の作成を行った。

第二段階。顧客反応調査——「ケース・スタディ」

第一次製品仕様ができると、システム開発事業部は提案された新製品に対する顧客の反応をみるために、多くの顧客を訪問した。この「ケース・スタディ」と呼ばれる作業によって、システム開発事業部は新製品がどのようなコンピュータ利用領域に適合し得るか、ある利用領域でどれほど旧来の製品を代替し得るかということを確認しようとした。この段階においては、活動のイニシアチブはシステム開発事業部の側にあったが、製品アドミニストレーターも絶えず協力して作業を進め、マーケティングの観点からの製品仕様の変更をシステム開発事業部と交渉した。

第三段階。売上げ高・収益率予測

「ケース・スタディ」が終ると、システム開発事業部は、こんどはいくつかの前提をおいた上での販売予測を立て、これを先の「ケース・スタディ」の結果と合せて情報処理機器事業部の産業分野別マネジャーと地域販売部門のスタッフに提示して、その反応を測った。

この場合、まず販売予測は二つの点の予測を内容としていた。すなわち、第一は、当該の新製品がある決った仕様をもち、決った利用方法で用いられると前提した上で、これに三つのケースの価格設定がなされた場合の、

各価格ケースについての売上げ高の予測であり、第二は、このような三つのケースの売上げ高にもとづいて算出され得る三つのケースの製造コストを前提とした、収益率の予測である。システム開発事業部によってこのような販売予測がなされる際に、製品アドミニストレーターは、その準備過程でシステム開発事業部と交渉し、売上げ高や収益率が販売部門で受け入れられうる現実的なものとなるように、いくつかの前提の変更を行わせた。

このような販売予測は「ケース・スタディ」の結果とともに一連の会議で情報処理機器事業部の産業分野別マネジャーと地域販売部門のスタッフに提示されたが、その際、製品アドミニストレーターは提案される製品の市場可能性について細かな分析を留意した。これに対して、産業分野別マネジャーと地域販売部門のスタッフは製品仕様や販売予測に対して種々の注文を出したり、批判を加えたりした。

このような反応を基礎にして、製品アドミニストレーターはさらにシステム開発事業部と製品仕様と販売予測の変更の交渉を行った。これに対して、システム開発事業部は製品アドミニストレーターに何らかの程度で修正された製品仕様と販売予測の再提案を留意した。この修正の中には、他社との競争関係の展開や技術的な発展によって促迫された修正も含まれていた。

このようなシステム開発事業部と製品アドミニストレーターとの間のやり取りは一回では終わらず、普通、一八ヶ月を単位とする開発期間に三〜四回の交渉がくり返された。

第四段階。販売促進資材の準備

新製品発表の予定日が近づくと、製品アドミニストレーターは販売促進のための各種の資材、たとえば販売マニュアル、製品パンフレット、宣伝フィルム、ちらし、のようなものを準備し始めた。この仕事は、製品アドミニ

ニストレーターにとって意外に難しい仕事であった。というのは、製品導入の最終決定は時々発表日の数週間前まで持ち越されることがあったが、すべての資材を発表日に間に合わせるには、最終決定がまだペンディングのうちにすべての資材の準備を整えておかなければならなかったからである。

第五段階。新製品導入の最終決定

新製品導入の最終決定は、情報処理機器事業部側がシステム開発事業部の提示している製品仕様と販売予測に同意するかどうかにかかっていた。それは、すでにのべた第三段階のプロセスとして進められたのであるが、一たん情報処理機器事業部が同意すれば、それが提案された製品の販売予測に責任をもつことになっていた。

以上、製品開発過程において製品プログラム部門、具体的には製品アドミニストレーターがどのような活動を展開していくかを一つの典型的な場合について説明してみたが、これによってこれまで問題にしてきた製品別マーケティング・プログラム活動の内容をより具体的に理解することができるであろう。⁽⁴³⁾

(43) 以上製品開発過程については、Corey and Star, *Organization Strategy*, pp. 118-120, 152-153.

三 マトリックス組織とその意義

前章ではもっぱら事例研究——デュボン社とIBM社の場合——を通して、本稿の課題である戦後アメリカ巨大企業における事業部レベルでの組織変革をあきらかにしてみた。本章ではこのような前章での事例研究をふまえて、このような事業部レベルでの組織変革のフレームワークを一般的に概括し、さらにその企業発展史上における意義をあきらかにしてみることにする。

(一) 事業部レベルでの組織変革——マトリックス組織の形成

まずはじめに、前章での事例研究で示されたような戦後アメリカ巨大企業の事業部レベルでの組織変革をもう少し一般的なかたちで概括してみると、どのようなことになるであろうか。

まずそのような事業部レベルでの組織変革を必要とするようになった客観的基盤についてであるが、事例研究からもすでにあきらかなように、それは一方では当該事業部が本来守備範囲としてきた製品領域——たとえば化学繊維やコンピュータというような——の中での製品の多様化であり、他方ではある製品が対応しなければならぬ市場＝顧客グループの多様化であった。

製品の多様化、すなわちいわゆるフルライン化についていえば、ある場合にはそれは技術革新の直接の結果であった。たとえば、デュポン社の化学繊維事業部における製品の多様化——レーヨン、アセテートからナイロン、アクリル繊維、ポリエステル繊維への多様化——は、一九三〇年代末から五〇年代にかけて集中的に展開した合成繊維の登場の直接的な結果であった。⁴⁴しかし、ある場合には、それは基本技術を応用した、市場開発のための製品多様化政策の結果であった。たとえば、IBM社のコンピュータ事業における製品の多様化——超大型機から小型機までの製品の多様化——はむしろこのような製品多様化政策の結果であった。そして、このような製品の多様化が第二次大戦後の一般的な状況として強調されうるとすれば、それは圧倒的に後者の事情、すなわち企業の積極的な製品多様化政策の結果によるものであった。

他方、市場の多様化についていえば、これはいうまでもなく企業の積極的な市場開発政策の結果であった。

戦後、多くの主要産業で、一方では中・小規模の企業が駆逐されてますます寡占化が進むとともに、他方では生き残った少数の巨大企業間の限られた市場をめぐる競争が激化してくるという状況の中で、個々の巨大企業はより大きな市場支配をめざして積極的な市場開発政策、すなわち製品の多様化と市場の多様化を進めたのである⁽⁴⁵⁾が、こうしてまさに戦後の巨大企業の市場開発政策がその事業部レベルでの組織変革の客観的基盤を形成したというのである。それは、いわゆる製品の多角化が企業全体レベルでの組織変革、すなわち冒頭でのべた事業部制組織導入にとってもったと同じ意義を事業部レベルでの組織変革にもったわけである。

ところで、このような製品の多様化⇨フルライン化への組織的対応として、戦後アメリカ巨大企業は、最初の段階においては製品別部門組織への道を歩んだ——たとえば、デュポン社化学繊維事業部におけるレーヨン、アセテート、ナイロン、「オーロン」、「ダクロン」の各部の形成(図6を参照)や、IBM社コンピュータ事業における一般製品事業部、情報システム事業部、先進システム事業部の形成(図12を参照)のように。それは、いわば各事業部内における、さらに小事業部の形成であった。

しかし、このような事業部内小事業部、とりわけそれぞれが独自に製造と販売の両機能を保持しているような小事業部の形成は、一面では企業全体レベルで製品の多角化にもとづく事業部制組織がもったと同じような積極的意義をもちながらも、他面では種々の非効率をはらむものであった。すなわち、それは一面では多様化した製品グループごとにきめ細かな市場への対応を可能にするという点では積極的な側面をもっていた。しかし、他面ではたとえ小事業部同志が同一市場で激しく競合し合って不用なエネルギーを消耗するというような事態が展開してくるようになった。当初は製品グループごとに独自の市場領域が対応しており、市場の重複がなくても、

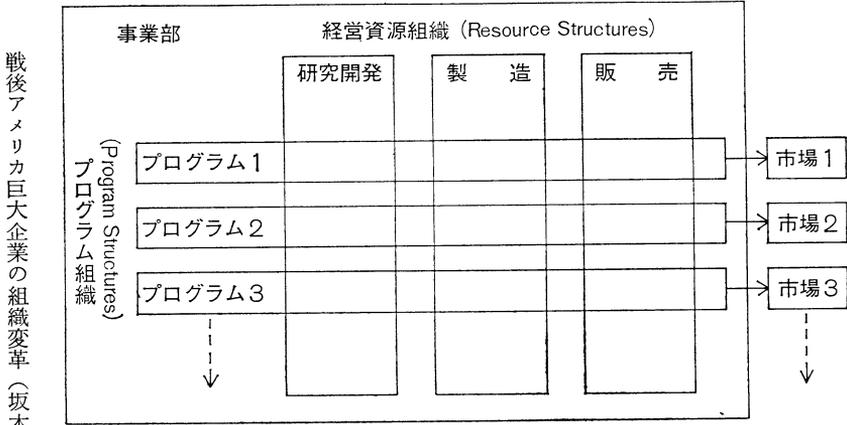
それぞれの小事業部での市場開発政策が進み、より一層の製品の多様化と市場の多様化が展開してくると、相互の市場領域が重複してくるようになったからである。これは、事業部内の小事業部が形成される基盤となった製品の多様化⇨フルライン化はあくまでも一つの製品カテゴリの内部における製品種類の細分化という性格をもっていたことによるものであり、この点では企業全体レベルでの事業部制組織の形成が、製品の多角化、すなわち企業が包摂する製品カテゴリそのものの多様化をその基盤としていたのとは次元を異にしていたわけである⁽⁴⁶⁾（ただし、企業全体レベルでの事業部相互間以上のような事業部内小事業部間の競争のような競争が全然存在しないということではない）。

さらに、事業部内小事業部の形成は開発、製造、販売などの各機能における規模の経済性の発揮を阻害するという非効率をもたらした。これは、それらの基本的な諸機能が小事業部ごとに細分化されたのであるから当然のことであった。

さて、以上のような問題をはらむことになった事業部内の製品別部門組織⇨小事業部制組織は間もなく根本的に再編成されざるを得なかった。この場合、問題は、一方では製品グループ間の不用な競争の整理と基本的な諸機能における規模の経済性の回復を計りながら、他方では製品別部門組織でめざされたようなきめの細かな市場への対応をいかにして実現するかという点にあった。

結論的にいえば、この問題は、製品別部門組織の機能別部門組織への再編成とマーケティング・プログラム組織の導入によって解決がめざされた。すなわち、機能別部門組織への再編成によって、阻害されていた規模の経済性の発揮がめざされ、他方マーケティング・プログラム組織の採用によって細分化され、多様化した市場への

図20 マトリックス組織 (モデル)



戦後アメリカ巨大企業の組織変革(坂本)

(出所) Corey and Star, *Organization Strategy* p.3, Exhibit 1. より作成。

戦略的な対応がめざされた。

こうしてでき上った事業部レベルでの組織構造を一般化したかたちで示してみると、図20のようになる。

すでにあげらかなように、ここに示されているのは、旧来からのピラミッド型に編成された機能別の経営資源組織 (Resource Structures) に対して市場志向性を目的としたプログラム組織 (Program Structures) を横断的に組み合わせ、組織全体に市場志向性を付与して、こうとする組織形態である。このような構造をもった組織は、一般にマトリックス組織 (Matrix Organization) と呼ばれているものである。したがって、戦後アメリカ巨大企業の事業部レベルでの組織変革は、一般化して言えば、単なる機能別部門組織からそれを基礎にしたより高次元の組織、マトリックス組織への変革であったということができるわけである。⁽⁴⁷⁾

(44) 注(12)を参照。

(45) この点については、企業(経営)戦略を論じた文献が大てい触れているが、さしあたり、深見義一代表編集『マーケティング

イニング講座』第一巻「製品政策」一九六六年、有斐閣、河原祐介『製品戦略の実際』一九七八年、東洋経済新報社、などを参照。

- (46) この点に関しては、チャンドラーが前出の『経営戦略と組織』の第七章「事業部制の普及」で、第二次大戦後における事業部制組織の産業分野別の普及状況を検出しながら、自動車工業の場合についてつぎのようにのべているのが示唆的である。――

「GMが一九二〇年にこの組織(すなわち乗用車事業内部での製品系列別の事業部組織……〔引用者〕)をつくったときには、この分割には意味があり、各価格階層別に市場は違っていた。ところが大恐慌の間に、市場の大半は低価格車で占められるようになり、GMでは、ポンティアックとオールズはもちろんビュイックをもこの市場に投入してシボレーと競争させる方針をとったのである。ついで、第二次大戦後になって、中価格車が人気を集めたときにも、各事業部は同じように、同種の顧客層を相手にして競争したのである。……(中略)……「大手三社」が、一九二〇年代以降最大の新製品である『コンバクト・カー』を開発し始めたとき、各社ともに新しい事業部を置かず、既存の事業部でこれを設計、製造、販売したということは、意味深長である。数箇の総合事業部がほぼ同一の市場で競合していることにより、事業部門の境界の規定がきわめて複雑になり、したがって、総合本社がたびたび戦術決定にまきこまれることになるに違いない。はつきり違う分野を統轄している非自動車部門の場合には、この種の意味決定は、それほど起こらないのである。」(Chandler, *Strategy and Structure*, p. 374: 『経営戦略と組織』三六八ページ)。

ところで、以上の引用の中には、アメリカ自動車巨大企業、とりわけゼネラル・モーターズ社(GM社・General Motors Corporation)の組織構造にかかわって、二つの点、第一に、自動車事業部門における事業部と非自動車事業部門における事業部との間には事業部間における次元の相異があること、第二に、自動車事業部門内の製品系列別(シボレー、ポンティアック、オールズモビル、ビュイック、キャディラック)の事業部はより集権的なシステムにまとめられる可能性があること、そしてその基礎には第二次大戦後における、一九二〇年代につくられた乗用車系列別の市場分担体制の変質があること、が指摘されているのであるが、この点については、ゼネラル・モーターズ社の組織構造が現代巨大企業の組織構造の歴史的なモデル・ケースとして注目されることが多い割には論じられることが少いように思われる。事業部制組織のモデルとしてゼネラル・モーターズ社の組織構造が取り上げられる場合、

一般に自動車事業部門と非自動車事業部門の間の次元のちがいが無視され、さらに自動車事業部門内の乗用車系列別の事業部門の関係が依然として一九二〇年代に創設されたままの姿で論ぜられることが多い。

しかし、後者の点については事態はチャンドラーが指摘したような方向に変化してきており、そのことがおのずから前者の点の認識の必要性を浮かび上らせている。

後者の点、すなわち自動車事業部門内の乗用車系列別の事業部門間の関係についてももう少し具体的にいえば、それは本文における二つの事例でみられたと同じような方向で再編成が進められてきているということである。すなわち、一九六〇年代後半以降、まず製造機能、ただしとくに組立機能の集中化が進められ、さらに開発機能の集中化が進められてきている。前者を体現しているのは一九六五年の組立事業部の設置であり、後者を体現しているのは一九七四年に始まるプロジェクト・センターの設置である。ここで決定的に重要な意義をもっているのは、後者、プロジェクト・センターの設置であるが、これについて『フォーチュン』誌の論文はつぎのようにのべている。――

「GMが新車開発で他社をリードできたのは、一つには一九七〇年代初期から着手した経営組織の再編成に負うところが大きい。ことにXカーの開発にとつて意義が大きかったのは『プロジェクト・センター』方式の採用であった。『プロジェクト・センター』というのは、設計・製作・組立・顧客サービス・販売の各部門から専門家を集め、新車の開発を総合管理する技術グループである。その基本的任務は、各事業部門における業務の重複を省くと同時に、どの部門でも手をつけない業務の盲点が生じるのを防ぐことである。また、製造コストの低減を図るとともに、各事業部の独自性強化にも一役買っている。

もしもこれがなかったら、Xカーの開発が成功していたかどうか、かなり疑問である。」(Burck, Ch. G., What's Good for the World Should Be Good for G. M., *Fortune*, May 7, 1979, p. 126: 邦訳『「Xカー」に賭ける王者GM』『プレジデント』一九七九年七月号、二二五ページ)

このようなプロジェクト・センターの設置、さらに前述の組立事業部の設置はそれまでの乗用車系列別の各事業部の性格を本文の事例であきらかにしたマーケティング・プログラム組織的な性格をもったもの――ただしこの場合には販売機能を結合している――に変質させていくことになった。この点について先の同じ『フォーチュン』誌の論文はつぎのようにのべている。――

「プロジェクト・センター方式がGMにもたらした最大のプラス効果は、シボレーやオールズモビルといった事業部の自主性と相互依存との微妙なバランスをうまく維持し、しかもそれをより強化した点だろう。もはやGMは各事業部を『生産中心の事業部門』とは考えていない。むしろ、それぞれの名称を冠した製品の企画・デザイン・技術設計・販売について一貫した責任を負う主体が事業部だ、とみなされているのだ。……(中略)。

最近では、車の組み立て作業は組立事業部で行われることが多くなり、アメリカ国内向け乗用車のほぼ七五%が同事業部で組み立てられている。一方、シボレー事業部などはすでに車の生産をまったく行っていない、組立事業部から完成車を購入するのである。そして組立事業部は、シボレーなどの各事業部から部品を購入する方式をとっている。」(Ibid., p.127: 同上論文、二一九ページ)。

以上のようなゼネラル・モーターズ社の組織構造の戦後の変化は本稿のテーマとのかかわりでよりくわしく論ずる値があるが、これは別の機会に持ち越すことにする。この点に関しては、ここではさしあたり、引用を試みた同上論文および同じ著者による、やはり『フォーチュン』誌掲載のときの論文、Burck, Ch. G., How G.M. Turned Itself Around, *Fortune*, January 16, 1978 をあわせて参照された。

(47) Corey and Star, *Organization Strategy*, Chap. 1.

マトリックス組織についての論議は、欧米、とくにアメリカでは一九六〇年代後半からさかんになってきていたが、わが国ではそれはごく最近(この一〜二年)になって登場してきたものようである。しかしその論議は、まだ一般に欧米での理論の輸入にもとづく理念的なものにとどまっています、実証的な作業の蓄積はきわめて乏しいように思われる——欧米の論議においても、このことは共通しているが。そして、このような論議の発展段階の反映とも思われるが、このマトリックス組織が論ぜられる場合、一般にそれが本稿で問題としてきたような現代巨大企業の組織構造における二つの異なる論理次元の問題——すなわち事業部制組織を採用した現代巨大企業の組織における企業全体レベルと個々の事業部レベルの問題——に無頓着に行われているように思われる。今後、このマトリックス組織の理論と実践の成果が積み重ねられ、それが事業部制組織全体のレベルで形成されることがありうる(あるいはすでに形成されている場合がある)としても、この組織形態が現実には有効性を発揮する場面となった(あるいはなりうる)のは、まず第一義的には事業部レベルの組織においてであるという認識が必要ではないか、というのが筆者の主張である。

なお、最近わが国で著わされたマトリックス組織に関する文献を気のついた範囲であげてみると、つぎのようなものがある。――

- Galbraith, J., *Designing Complex Organizations*, 1973: 梅津祐良訳『横断組織の設計——マトリックス組織の調整機能と効果的運用』一九八〇年、ダイヤモンド社
- Davis, S. M. and Lawrence, P. R., *Matrix*, 1977: 津田達男・梅津祐良訳『マトリックス経営——柔構造組織の設計と運用』一九八〇年、ダイヤモンド社
- The Conference Board (Janger, A. R.), *Matrix Organization of Complex Businesses*, 1979: 日本能率協会訳『マトリックス組織——その適用と運営の実際』一九八〇年、日本能率協会
- Goggin, W. C., *How the Multidimensional Structure Works at Dow Corning*, *Harvard Business Review*, Vol. 52, No. 1, 1974, Jan.-Feb.: 「ダウ・コーニング社の多次元組織成功への条件」『Diamond ハーバード・ビジネス』一九八一年一・二月号
- 宮川公男『新しい企業環境への挑戦』一九七八年、日本経済新聞社、第4章
- 加護野忠男『経営組織の環境適応』一九八〇年、白桃書房、第三章Ⅲ
- 金原達夫『マトリックス組織の考察』占部都美編『戦略的決定と組織』一九八〇年、白桃書房、第六章
- 土屋守章『八〇年代の経営——マトリックス組織』『週刊東洋経済』一九八〇年一月一日号
- 土屋守章『八〇年代の経営——マトリックス組織・再説』『週刊東洋経済』一九八〇年八月二三日号
- 土屋守章『日本のマトリックス組織——その現状と可能性』『Diamond ハーバード・ビジネス』一九八一年一・二月号
- 沖信春男『マトリックス的技術開発経営のすすめ』『週刊東洋経済』一九八〇年三月一日号
- 奥村昭博『マトリックス組織と日本の経営』『組織科学』第一四卷第三号、一九八〇年九月

(二) マトリックス組織形成の企業発展史上の意義

さて、以上であきらかにされたようなマトリックス組織の出現は、それを資本制企業の発展史というもう少し

戦後アメリカ巨大企業の組織変革(坂本)

広い視野からみた場合、どのような意義をもっているといえるであろうか。最後にこの点をかんとんにのべて結びとする。

このことを考える場合、まずはじめに想起しておかなければならないのは、マトリックス組織の基礎にある機能別部門組織そのものもっていた資本制企業発展史上の意義である。

結論的にいえば、この機能別部門組織というのはいま直接には、資本制企業の支配的形態が一九世紀最後の四分の一期以降、それまでの小規模な単機能企業(Single Function Enterprise)——すなわち、製造あるいは販売というような単独の機能だけを専門化して担う企業——から、いくつもの機能、とくに原材料調達、製造、販売というような一連の基本的な過程的な諸機能を垂直的に統合した巨大企業(Vertically Integrated Enterprise)

Ⅱ複合機能企業(Multifunctional Enterprise)へ発展してきた際に、そのような複雑な構造をもった新しいタイプの巨大企業を現実的に成り立たせるための組織形態であったということである。すなわち、周知のように資本主義は一九世紀最後の四分の一期から二〇世紀のはじめにかけて、とくにアメリカ、西ヨーロッパ諸国で、集中的に、限られた数の巨大企業を生み出し、それらが資本主義そのものをそれまでの競争的なものからいわゆる独占資本主義に変質させていったのであるが、このような巨大企業は内実的には過程的な諸機能の垂直的統合(Vertical Integration)を実現した企業であった。そして、機能別部門組織は、単機能企業とはちがって、いまやいくつもの過程的な諸機能を構造的に内包し、しかもそれらの諸機能の間に複雑な過程的結合関係(業務の流れ)を保持しなければならなくなった、このような巨大企業が企業全体としての有機的統一性を確立するためにつくり出した合理的な組織形態であった⁽⁴⁸⁾ということである。

ところで、このように機能別部門組織が垂直的統合巨大企業⇨複合機能巨大企業の組織形態であったということは、さらにどのようなことを意味していたであろうか。

この点を考えるについては、さらに巨大企業にとって過程的諸機能の垂直的統合がどのような意義をもっていたのかという点を想起してみることが必要である。ここで要点を一ことでいえば、過程的諸機能の垂直的統合は、一般に連続的大量生産体制をその製造機能の中に実現することになった巨大企業が、この生産体制を維持するために、一方ではそれにふさわしい原材料の連続的大量調達のための原材料市場の直接的支配を目ざすとともに、他方ではとりわけ連続的に製造される大量製品のための販売市場の直接的支配を目ざす体制であった（現在もそうである）ということである。すなわち、それは、巨大企業が市場の独占的支配、とりわけ販売市場の独占的支配を実現するための組織的基盤であったということである。⁽⁴⁹⁾

垂直的統合が巨大企業の行動においても意義を以上のように具体的に理解するならば、機能別部門組織が垂直的統合巨大企業の組織形態であったということの意味もおのずからあきらかである。すなわち、機能別部門組織とは、それが垂直的統合を現実的に実現する組織形態であることによって、具体的には一九世紀末以降の巨大企業が市場の独占的な支配を実現するための組織形態であったということである。

さて、以上のような、機能別部門組織という組織形態が資本制企業発展史上においてもった意義を確認した上で、本来の問題であるマトリックス組織の意義に立ち帰ることにする。

すでに前項でまとめておいたように、マトリックス組織というのは、旧来からの機能別部門組織を基盤にしたがら、それに対してさらに横断的に市場志向性を本来的に目的としたプログラム組織を組み合わせた組織形態で

あった。この新しい組織形態において特徴的なことは、単なる機能別部門組織の場合には市場に責任をもつのは販売部門である(ここではさしあたり市場という場合にはとくに販売市場が念頭におかれている)というような縦断的な専門化が成り立っていたが、この新しい組織、マトリックス組織の場合には、機能別部門組織を内包しながらも、組織全体が細分化された市場領域ごとのマーケティング・プログラム組織によっておおわれており、この横断的なマーケティング・プログラム組織によって組織全体が市場志向的行動をとるよう編成されているということである。

したがって、単なる機能別部門組織が巨大企業の独占的な市場支配体制をつくり上げる組織的基盤としての垂直的統合をまずピラミッド型管理機構によって保障するものであったとすれば、マトリックス組織は現代の巨大企業の垂直的統合にさらにプログラム組織という横断的な組織的紐帯を導入し、垂直的統合を新しい次元に発展させることになったのであり、これによってより洗練された巨大企業の独占的な市場支配の組織的基盤を保障することになったといえることができる。

- (48) Chandler, *The Visible Hand—The Managerial Revolution in American Business*, 1977, Part V, Chaps. 12, 13: 鳥羽欽一郎・小林製綏治訳『経営者の時代—アメリカ産業における近代企業の成立』一九七九年、東洋経済新報社、第五部第一二、一三章を参照。
- (49) *Ibid.*, Part IV, Chaps. 9, 10, 11: 同上訳書、第四部第九、一〇、一一章を参照。

(一九八〇年二月二五日脱稿)