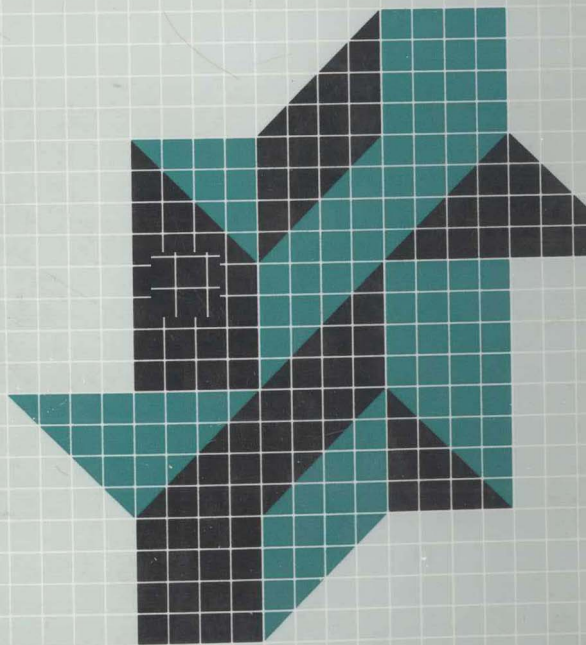


経営学基礎講座 2

# 経営管理

野中郁次郎 編著  
寺本義也

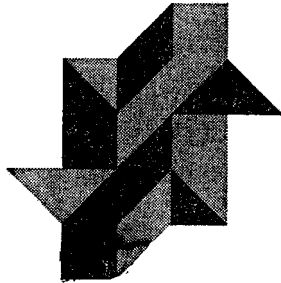
中央経済社



最新 経営学基礎講座 / 2

# 経営管理

一橋大学教授 野中郁次郎 編著  
筑波大学教授 寺本義也



中央経済社

## ■ 編著者略歴

### 野中郁次郎（のなか いくじろう）

昭和10年生まれ。早稲田大学政経学部卒業。カリフォルニア大学（バークレイ）経営大学院で Ph. D. 取得。現在、一橋大学産業経営研究所教授。

著書 『組織と市場』（千倉書房）、『組織現象の理論と測定』（共著、千倉書房）、『日米企業の経営比較』（共著、日本経済新聞社）、『失敗の本質』（共著、ダイヤモンド社）、『企業進化論』（日本経済新聞社）、『企業の自己革新』（共著、中央公論社）ほか

### 寺本 義也（てらもと よしや）

昭和17年生まれ。早稲田大学大学院商学研究科博士課程修了。現在、筑波大学大学院経営システム科学教授。

主要著書論文 『実証 現代企業の戦略行動』（共著、同友館、昭和52年）、『メディアソサエティ』（共著、日本能率協会、昭和59年）、『失敗の本質』（共著、ダイヤモンド社、昭和59年）ほか。

## 最新経営学基礎講座・2

### 経営管理

昭和62年1月30日 初版発行

平成元年6月15日 第3刷発行

編著者 野中郁次郎

寺本義也

発行者 山本時男

発行所 株式会社 中央経済社

〒101 東京都千代田区神田神保町1-31-2

電話 (293) 3371 (編集部)

(293) 3381 (営業部)

振替口座・東京 0-8432

印刷 厚徳社

製本 誠製本

©1989

頁の「欠落」や「順序違い」などがありましたらお取り替えい  
たしますので小社営業部までご連絡ください。(送料小社負担)

ISBN4-502-30351-8 C3334

## 序

現代社会の一つの大きな特徴は、生産・流通・消費といった経済的な活動が政治や社会の動きの基盤にあって、それらの動向に大きな影響を及ぼしているというところにある。そして、今や経済活動は一国の境界をこえて、国際化・世界化し、相互依存の関係を急速に強めつつある。いうまでもなく、これらの経済活動の一方の主役は個々の企業である。現代企業は、持続的な成長と発展をめざして事業領域を多角化し、活動空間を多国籍化してきているが、こうした企業のさまざまな活動は「経営管理」という主体的な行為によって、統一的に運営されなければならない。したがって、企業活動の多様化、高度化は、当然その効果的な運営のための経営管理そのものの高度化、多様化を必要としているということになる。特に、最近の激しく、厳しい環境変化は、経営管理そのものの創造的な革新を迫っている。これはわが国企業にとって実践的には極めて挑戦的な課題である。と同時に、経営管理の理論的研究に対しても新たな問題意識とアプローチとを要請している。

本書は、こうした経営管理の現代的な課題に、研究者の側から挑戦を試みたものである。経営管理の研究は、それ自体、対象についての客観的な認識をめざす行為であるとしても、しかしなお、そこで取り上げられ、議論されることがらについて、われわれ自身も、同時代に生きるものとして主体的な関わり合いをもっている。言い換えれば、現代企業の経営管理について学ぶことは、われわれが現代という時代をどのようなものとして捉え、理解し、その中でどのように生きるかということと無縁ではありえない。

本書はこうした問題意識を共有するものの間で行われた、協同的な行為の一つの成果である。各章では、経営管理の問題領域の中でも、最もクリティカルな問題に焦点を絞って検討を加えることにしたのもそのためである。幸い、それぞれの分野で絶えず厳しい問題提起を行い、創造的にそれらの問題に取り組もうと努力している人々を執筆者として得ることができた。編者としてはそのことで与え

## 2 序

られた役割の過半を果たし得たのではないかとすら考えている。

とりわけ、故稲川和男教授から本書（第三章「経営における意思決定」）の執筆者として協力を得られたことは、われわれにとってなにもものにも代えがたいことであつた。稲川教授は、経営管理論の研究者が現代企業が直面する重要課題に対して、積極的に取り組むべきことを主張していた。そうした心構えは次の手紙の中にも充分うかがうことができるであろう。

「見る前に跳べ。今跳ばずにいつ跳べるのか。」大江健三郎流に言えば、そんな気持で一年前に成田を出発した。

健造に父として、一つ誇ることができるものがあるとすれば、とにかく跳び出したということ、勇気(?)ある探検者であつたこと、戦場に出かけたことだ。

結果がどのように終わったとしても。」(ご家族への手紙より)

稲川教授は、本稿脱稿後程なくして病をえて不帰の人となられた。研究者としての生き方を身を持って語り続け、さらに今後の大きな実りを期待されながら、経営管理の研究の戦場でたおれた故稲川和男教授の霊に本書を捧げたい。われわれは、稲川教授と“戦友”であつたことを誇りにしたいと思う。

なお、本書の刊行が種々の事情により当初の予定よりも相当に遅れてしまったにもかかわらず、中央経済社の副社長山本時男氏と編集長関博之氏には忍耐強く待ち続けていただいた。ここに特に記して執筆者一同の謝意を表したい。

1986年10月

編者 野中 郁次郎  
寺本 義也

# 目 次

## 第1章 経営学のパラダイム ..... 1

——「情報処理」から「情報創造」へ——

### 1 情報処理パラダイム・1

- (1)「認知限界」と情報処理 (2)「最少有効多様性」と組織の環境適応 (3)「経験効果」と分析的戦略策定 (4)分析的戦略批判——試行錯誤主義—— (5)「企業文化」——意味の発見

### 2 情報創造パラダイム・12

- (1)「カオス」と「自己組織化」 (2)組織の情報創造の内在的力学 (3)情報創造プロセスの動的マネジメント (4)情報処理から情報創造へ

## 第2章 経営戦略の策定.....25

### 1 経営戦略の策定のプロセス・25

### 2 技術と市場——外部環境についての分析・27

- (1)技術の環境の変化と企業の対応 (2)消費者行動の変化と企業の対応

### 3 会社資源の配分・38

- (1)経験効果の仮説 (2)事業のポートフォリオ管理

## 2 目 次

- 4 業界の競争あるいは市場構造の分析・40
- 5 競争者の分析・42
  - (1)競争相手の定義 (2)競争者の分析——  
競争者のタイプ分け
- 6 市場の分析・47
  - (1)市場細分化 (2)競争者に対する差別化
- 7 自社の強みと弱みの分析・53
  - (1)経営資源 (2)実行のための組織
- 8 最後に・56

## 第3章 経営における意思決定……………59

- 1 意思決定概念の歴史的成立過程・60
  - (1)N. マキアヴェリ (2)D. エラスムス
  - (3)J. ロック (4)J. R. コモンズ
  - (5)C. I. バーナード (6)H. A. サイモン
- 2 意思決定の一般的構造・64
  - (1)意思決定プロセス (2)意思決定の基本  
構造
- 3 意思決定のための決定モデル・70
  - (1)決定モデルの一般形 (2)決定モデルの  
具体例
- 4 意思決定の理想と現実・73
  - (1)意思決定の理想と現実のギャップに関する  
諸説 (2)個人の意思決定と組織の意思

## 決定の比較

## 第4章 あいまいさのもとでの意思決定 .....87

- 1 ゴミ箱モデル・89
- 2 コンピューター・シミュレーション・モデル・94

## 第5章 組織構造と管理システム.....119

——組織形態の類型と変容過程——

- 1 「人間の組織」論と官僚制・120
- 2 専門分化と官僚制的統合・123
- 3 意思決定権のパターン——枠組設定・126
- 4 組織類型と形態変容・131
- 5 新しい組織・136

## 第6章 組織の活性化 .....151

——帰属意識とモチベーション——

- 1 人的資源論の新展開・151
  - (1)初期人的資源論
  - (2)人的資源論の発展
  - (3)人的資源論の新しい流れ
- 2 帰属意識研究・158
  - (1)帰属意識の成立メカニズム
  - (2)帰属意識研究の問題点
  - (3)ポーター・グループによる帰属意識研究
  - (4)ポーター・スケールの修正と日本国内での適用
  - (5)これからの帰属意識研究



目次

第7章 組織の革新（イノベーション）……………179

- 1 イノベーション（革新）の定義とプロセス・179
- 2 経営戦略と組織文化・181
- 3 イノベーションを誘発する組織構造・過程・185
- 4 人事・報酬システム・196
- 5 マネジメントのパラダイム転換・201

第8章 組織間ネットワーク……………205

- 1 経営戦略の新局面・205
- 2 組織と組織の結合・連関（組織間ネットワーク）・207
- 3 組織間ネットワークの重要性・209
  - (1)スピード・エコノミーの実現
  - (2)スコープ・エコノミーの実現
  - (3)リスクの軽減・分散
  - (4)組織間ネットワークを促進する他の要因
- 4 資源ネットワークとサブプロセス・213
  - (1)情報・技術連関
  - (2)パワー連関
  - (3)カルチャー連関
- 5 ネットワークの種類・217
- 6 ネットワーク戦略の展開・219
  - (1)単独かネットワーク化かの選択
  - (2)パートナーの選択戦略

**7 組織間ネットワークの事例研究・224**

——筑波研究コンソーシアム

(1)ネットワーク形成の経緯 (2)活動目標

(3)施設・設備 (4)運営と活動 (5)ネッ

トワーク特性の分析

# 第1章

## 経営学のパラダイム

——「情報処理」から「情報創造」へ——

### Ⅰ 情報処理パラダイム

#### (1) 「認知限界」と情報処理

経営学とは、経営現象についての概念と説明原理を開発する学問である。したがって、概念の開発→測定→検証→仮説修正といった、科学に共通の基本的な方法論に経営学が基づいていることは言うまでもない。しかし同時に、生きた経営学は現実の経営の実践に意味のある示唆を与えるという側面をもっている。

サイエンスとアートの両面をもつ経営学は、いま、一つの転機を迎えている。現実の経営の世界が、効率から創造性へと重点を移し、構成員一人ひとりの企業家精神の高揚を訴えているのに対応して、経営学自体も創造性や企業家精神をいかにして概念化するかという問題に直面している。経営学のパラダイム転換が要請されているのである。

経営学には、これまでにいくつかの大きなインパクトを与えた概念が開発されてきた。それらの展開を現実の企業経営の動向と対比しながら展望し、現実の問題提起に関連させて経営学の新しい課題とパラダイムを提言してみたい。

まずノーベル経済学賞を受賞したハーバード・サイモン(1969)がかつて唱えた衝撃的なメタファー(隠喩)から始めることにしよう。

「アリの軌跡は、アリが歩いた海岸の複雑性を示すもので、けっしてアリの認知能力の複雑さを示すものではない。人間も一つの行動システムとして眺めた場

## 2 第1章 経営学のパラダイム

合、アリ同様その認知能力はきわめて単純なものである」。

海岸を歩くアリの歩いた後を見ると、それはギザギザが右に左に動き、いかにも複雑に見える。しかし、それはアリの認知（情報処理）能力の複雑さを示すものでは決してない。アリは自分の巣の大まかな方向は解っているけれども、①途中の障害物がすべて予知できない、②視界が限られている、という認知能力の限界のために、障害物にぶつかるたびに進路を変えなければならない。アリの行動が複雑に見えるのはそのためである。人間だって一寸先のことは完全には予知できない。しかも、人間が短期的に処理できる情報量は、せいぜい電話番号の7ビット程度である。

この「認知限界」という概念から、新たな組織観が生まれたのである。つまり、企業は人間の認知能力の範囲で最大の合理性を確保するために、組織構造（とりわけ階層的システムと分業）を構築し、組織内の情報処理を単純化することによって個人の認知能力の限界を克服する、というのがサイモンの組織観であった。

このような組織観は、二つの点で経営組織論の科学化に貢献した。

第一は、個別企業の生成についてより説明的な概念を開発したことである。サイモンの画いた組織は、かつてマックス・ウェーバーが提唱した階層と分業の「官僚制」と形態的には変わらない。しかしウェーバーの官僚制は文明という巨視的視点からの概念化であるのに対して、サイモンの認知限界という概念は、個別企業組織に関する普遍的かつ測定可能な概念である。

第二に、認知限界は、企業実践から生まれた経験則よりも普遍的な概念である。それまでの経営学で支配的だった「科学的管理法」は、企業の実践のなかから実務家が生みだしてきた知恵を体系化したものであった。しかし現場の実践から様々な逸話的な原理・原則を集積しても、ときにはそれらの原則が相互に矛盾してしまい、統一的な説明ができない。サイモンは、情報処理という視点から組織の効率的なあり方について統一的に説明できる操作可能な概念と原理をもたらしたのである。

### (2) 「最少有効多様性」と組織の環境適応

サイモンはその後、個人の認知限界の研究にのめり込んでいって、その後より

巨視的な組織体の研究にけっして帰ってくることはなかった。しかしサイエンスとしての経営学は企業体を分析単位とするので、個人、集団、組織の行動原理を統合的に考察できる枠組みを提供できなければならない。

一方、1960年代に入ると、企業経営の課題は、組織の内部効率をいかに達成するかから、外部環境へいかに適応するかに移行してきた。アートとしての経営にとって、組織と環境の最適な関係のあり方が問題になってきたのである。

### ① 有機的組織対機械的組織

バーンズ&ストーカー (1961) は、イギリスのエレクトロニクス企業15社の事例研究から、組織構造には「機械的システム」と「有機的システム」という二つのタイプがあることを発見した。前者は安定的な環境下で業績をあげており、後者は予見困難な行動の要求が絶えず起こる不安定な環境下で業績をあげていた。機械的システムは、組織が高度に構造化され、集権的であり、階層による上下の相互作用が強調される官僚制に近以した特性をもつものに対して、有機的システムは、組織構造がルーズで、分権的であり、コミュニケーションが活発で、部門間のヨコの相互作用が強調される非官僚制とでもいえる特性を備えていたのだった。

同じような関係は、ウッドワードの有名なサウス・エセックス研究 (1965) でも、組織構造と技術の間で発見された。両者の適合関係は、①技術が単品生産、大量生産、装置生産と複雑になるに従って、責任権限の階層、経営担当者の統制範囲、管理監督者ならびにスタッフ比率は増大する、②技術スケールの両端(単品と装置)では、共通して第一線監督者の統制範囲が少なく、熟練工の採用比率が高い、③技術スケールの両端では有機的組織が、大量生産では機械的組織が大勢を占める、という関係だった。さらに、以上の組織と技術の関係を平均的にもつ組織ほど業績が高いことも発見されたのである。

### ② 分化と統合

ローレンス&ローシュ (1967) は、組織は環境との相互作用を通じて生存するオープン・システムであり、環境特性に依存した(contingent upon)組織構造を設計することによって、環境に適合する。ただし、環境特性は、個々の組織によって異なるので、官僚制や古典的管理論のような組織構造の普遍妥当な原則はないとして、コンティンジェンシー理論という名前を普及させた。コンティンジェ

#### 4 第1章 経営学のパラダイム

ンシー理論の基本的な主張は、研究者の一人の「マネジメントの知恵は、唯一最善のマネジメント・システムは存在しないという認識から始まる」という言葉に最も端的に表わされている。

彼らの研究の結論は、よりダイナミックな環境に有効に適応している組織は組織内の機能をより分化させると同時に、より強力な統合機構を発達させているというものだった。ここでいう分化とは、組織内の部門相互間に、①管理者の目標志向性（生産か、市場か、科学技術か）、②メンバーの時間志向性（長いか、短い）、③メンバーの対人志向性（人間関係中心か、タスク中心か）、④組織構造の形式化（高いか、低い）、の点で差があることである。

組織をとりまく環境の不確実性が増大するにつれて、組織は、それを構成する部門の構造やメンバーの態度を、それぞれの部門が直面する部分環境に合わせて、多様化しなければならない。しかし、組織が分化しているだけでは、諸部門の活動はバラバラになり、組織は最終的には分解してしまう。したがって、組織内の分化が進めば進むほど、質の高い統合が必要になってくる。

ローレンス&ローシュは、統合を環境のニーズに一致して努力するために必要な部門間の協力状態と定義する。たとえば、部門間の相互作用依存関係はどのようなパターンになっているか、統合のための組織構造はどのようなになっているか、統合のための行動、すなわち部門間のコンフリクトはどのようなやり方で解消されているか、といったことである。環境不確実性の異なる産業間の組織を比較した調査結果は、不確実性が高くなるほど、組織は質の高い統合機構を発達させていた。さらに重要な発見は、同一業種内（たとえばプラスチック産業）で業績のよい組織は、「分化」と「統合」という相反する関係にある状態を同時に極大化しているということだった。つまり、不確実性の高い環境に有効に適応している組織は、「分化」も高いし「統合」も高いという特色をもっていたのである。管理者のコンフリクト解消行動も、問題に真正面から対決し、オープンな対話に基づく民主主義型の問題直視（confrontation）が部門間の統合に最も効果的であることが発見されたのである。

#### ③ 「最少有効多様性」と情報処理パラダイム

さて、環境適応的な組織は、その環境に適合するような組織特性（たとえば、

機械的システムや有機的システム、あるいは分化と統合の同時極大化)を展開していることは明らかになったが、そのような組織特性を採用すれば、なぜ組織の有効性が高まるのであろうか。組織のコンティンジェンシー理論に事実発見はあっても、説明がないという批判があるのは、組織の環境適応の根底にある理論が必ずしも明らかにされていないからである。この点について、組織は、基本的に、環境の課す情報処理負荷に適合する情報処理能力を展開させることによって、環境に有効に適応するという基本命題を確立したのが、組織のコンティンジェンシー理論の情報処理パラダイムである。

組織構造の特性は、すべて情報処理の見地からみることができる。サイモンは、既述のごとく組織の本質は意思決定を含む情報処理システムであり、組織の階層は人間の認知ならびに情報処理能力の限界を克服するためにつくる、という考え方を提唱した。ガルブレイス(1973)は、官僚制や古典的管理論の提唱した権限の階層、規則や手続、計画と目標設定、統制範囲などもすべて情報処理の経済性を達成するためのものとみられる、といっている。さらに、組織の情報処理能力を増大させる方法として、①環境の操作(積極的な競争戦略や他組織との協力で環境不確実性を低減させる)、②スラック資源の創造(成果基準を下げた例外を減らす)、③自己充足的単位の創造(事業部などをつくり製品、地域、顧客別に情報処理を統合する)、④垂直情報システムへの投資(新しいチャンネルづくり、コンピュータ、アシスタントの設置などによりタテの情報処理の能力を増大させる)、⑤水平関係の創造(タスク・フォース、チーム、プロダクト・マネジャーなどにより、ヨコの情報処理を統合する)がある、と主張している。このような考え方を外に向かって展開していくと、情報処理構造としての組織構造のあり方は、環境の不確実性に大きく左右されることになる。

組織の環境適応理論とも呼ばれるこのコンティンジェンシー理論は、サイバネティックスにおいてアシュビー(1956)のいう「最小有効多様性」(requisite variety)の原理をその基礎にもつと考えられる。アシュビーの最小有効多様性の法則は、Shannonの情報理論の第10定理「チャンネルの能力は送信されるシグナルのあいまい性を解消できる程度に十分でなければならない」と同じである。つまり、市場の生み出す情報・意思決定の負荷に、最小にして最大の効果を発揮する情報

処理構造（チャネル）を自らの組織のなかに構築している企業が、最もよく環境に適応しているのである。サイモンの使った「情報処理」という概念は、レベルは異なるけれども依然として有効であった。

野中（1972）は、環境のなかでも、とくに市場環境に着目して、組織と市場の関係を情報処理の観点から考察した。この研究では、市場は異質性と不安定性の二次元で概念化された。異質性は、情報処理に関連する要素の数と、要素間の相互関連性の低さと定義された。組織は、識別される情報源の数が多く、しかもそれぞれの情報源に相互関連性がないために、個々の情報源に多くの情報量を伝達しなければならないほど、異質性の高い環境に直面しているといえる。具体的な異質性の構成要素は、たとえば、市場細分化の程度、顧客の嗜好の多様性、マス・メディア広告への依存度、技術データ配布の必要性、販売促進手段の多様性などである。

不安定性とは、情報処理に関連する要素についての因果認識の欠如と、要素変動の時間幅の短さと定義された。組織は、競争が激しいために情報の信頼性が常に変動し、環境の変化に対して迅速な情報のフィードバックが必要とされるほど、不安定性の高い環境に直面しているといえる。具体的には、たとえば、市場の競争度、競争相手の行動予測性、新製品・新技術開発の頻度、顧客の選択基準の変化率、などである。

以上の構成要素は、すべて組織に対する情報・意思決定の負荷を発生させる。調査結果は、業績の高い組織は情報処理構造と組織メンバーの情報処理プロセスを、それらの情報処理負荷に有効に対処できるように、独自のやり方で展開することを示していた。このような結果から、有効な組織は、市場の生み出す情報処理の負荷に「最小有効多様性」を自らの組織のなかに構築して対処する、という命題が導きだされた。また、これらの組織では、市場環境によって組織の最も重要な意思決定が異なり、異なる部門間の適正なパワーバランスを、一貫性をもって発展させていた。

加護野（1980）は、コンティンジェンシー理論は独自のパラダイム（理論構築の前提となる共通のものの見方）をもつ理論体系を構成しつつあり、その最も有力なものとは組織一環境間の適合性を問題とする情報プロセッシング・パラダイムである



として、わが国企業を対象とした組織—環境関係の最も体系的実証研究を行った。

この研究では、コンティンジェンシー理論で開拓されてきた環境、技術、規模のみならず目標、製品市場戦略、競争戦略などが組織の情報処理負荷を発生させるコンティンジェンシー変数として導入され、組織の情報伝達・処理構造はそれから生みだされる不確実性と複雑性の量と質に対応して決定される、という情報プロセッシング・パラダイムの基本命題が検証されている。

この研究は基本的には組織の情報処理モデルの、よりいっそうの精緻化を意図したものであるが、最も注目される点は、サイモン、マーチ&サイモンの基礎理論と現在までのコンティンジェンシー理論の成果が情報処理パラダイムの視角から関連命題が秩序づけられて、コンティンジェンシー理論が一つの理論体系として整理されていることである。

以上述べてきた組織のコンティンジェンシー理論は、個人や集団の動機づけを中心としたマイクロ組織論に代わって、組織全体を分析単位とするマクロ組織論を誕生させた。そして、環境特性に応じた最適な組織構造のデザインに具体的な示唆を与えたのであった。

しかしながら、企業の環境適応は、環境の生み出す情報・意思決定負荷に合わせて企業がただ受動的に情報処理構造を調節していけば達成できる、というものではない。企業は、主体的に環境にはたらきかけることによって、よりよく環境に適応できるのである。コンティンジェンシー理論に欠落していたもの、それは企業の主体的環境適応の手段としての戦略であった。

### (3) 「経験効果」と分析的戦略策定

戦略論の科学化は、それまでの組織論の流れとは全く独立に、ボストン・コンサルティング・グループ(BCG)が提唱した「経験効果」という概念から始まった。

経験が蓄積されるにつれて、コストが落ちるという効果は、昔から知られていた現象である。しかしながら、このような現象が測定され、計量化されるようになったのは、比較的最近のことである。

1960年代になって、この現象は、製造コストのみならず、管理、販売、マーケ