

「組織は戦略に従う!?!」 アルフレッド・D・チャンドラー

企業経営漫談士 岡野実空

我がラスト(50)スパート11回目は、定本『ゼミナール経営学入門』第10章の「組織構造」。となれば、この名言で知られるA・チャンドラーに登場いただくしかありません。今回のコラムは、名言成立の経過を探りつつ、その今日的な意味を考えます。

その1: 名言の背景

今回の名言の由来は、ハーバード・ビジネススクールの故 A・D・チャンドラー名誉教授が遺した、「事業部制の教科書」の日本版表題。因みにその原題は『Strategy and Structure』(1962)です。

しかしその順序が教授の本意ではなく、出版社の意向で逆転したことは、後の改定版序文で明らかになりました。そして和訳の折、そこに我が国の出版社の思惑が重なり、本人の意思とはさらに遠ざかることに。もっともそのおかげで、インパクトは倍増。我が国経営人の弱点を見事に突いた名言として、人口に膾炙することになったのです。

それは周囲からの忠言を聞き入れ、その「軍事用語」の使用を断念したドラッカーとは真逆の結果。またそれを大いに悔しがったのは、泰斗が神様ではなかった証となる、微笑ましいエピソードです。

その2: 名言の真意

さてこの大著で詳しく分析されているのは、デュポン、GM など、「事業部制」を採用するアメリカの大企業 4 社。特にその元祖「デュポン」を知る上で、この本は必読図書になっています。

そして忍耐強い読者は、「戦略⇔組織」の関係の複雑さを痛感することになります。「多角化」が起点であるのは当然ながら、その「戦略」が同時に、「組織」の意向に基づいたものでもあったからです。具体的には、第一次世界大戦後の余剰人員活用や事業拡大・海外展開、さらにはトップマネジメントの負担軽減や火薬で大儲けした「死の商人」のイメージチェンジなど、実に幅広い「組織」の要請です。

またその他 3 社についても同様で、基本は「戦略→組織」でありながら、真逆の関係も成り立ち、「戦略と組織は相互に影響し合う」が自明の結論になります。しかし出版に際し、その趣旨のタイトルではインパクト不足。そこで浮上したのが、「変更の容易さ」による優先順位づけだったのです。

『三々な経営』

- 0-9 ダメ企業の特徴②不振企業の特徴
- 2-2 「企業組織」の要素
- 2-3 「企業組織」の方向性を決める要素
- 2-4 「組織構造」から考える経営課題

その3: 定本の確認と発展

定本のこの章は、「組織デザイン」の入口として「組織構造」を概観しています。それは「分業と調整の体系」、すなわちその基本的な枠組みです。

その基本型は、「職能別」あるいは「事業部制」。またそれらの弊害の解決策として、「マトリックス組織」や「戦略的事業単位」など、さまざまな形態が生まれ、「戦略」構想を苦手とする多くの「組織人」に、格好の逃げ道を提供しています。

しかしその迷路に入りかけたら、人間ドラッカーの忠告を思い出しましょう。それは「完璧な組織構造などありえない。せいぜいできることは、問題の少ない組織をつくることである」です。

さて今回の最後は、上記を深く理解し、「組織構造」の限界を突破するために設けられた「デュポン」の制度について。それは上司や周囲の強い反対にもかかわらず、自らの信念に基づいて「戦略」「戦術」を断行し、そして成功に至った場合には、その個人を「組織」として極めて厚く賞するという制度です。(果敢な失敗には、お咎めなし)

ここでアルフレッド・チャンドラーのミドルネームを確認すれば、なんと D=デュポン。もし彼が「デュポン」の社員なら、その「大賞」には該当せず。しかし「組織」的には、経営用語としての「戦略」使用の先陣争いに「功」あり!

然して結論は、「戦略も組織も、人に従う!」。

2022年4月18日 実空