

持続的競争優位と部門横断的な協働

堀 江 浩 司*

1. はじめに

今日、情報技術の飛躍的な発達に代表されるような技術革新の進展やグローバル化による企業間競争の激化など、企業を取り巻く環境の変化は激しさを増す一方である。このような環境では、いかに環境の不確実性に適切に対処できるかが、企業にとっての中心課題となる。

経営組織論では環境の不確実性に対処するのに適した組織について古くから研究が進められてきた。とくに1960年代に展開された条件適合理論では環境不確実性が中心概念となっている。

他方、条件適合理論が活発に展開された1960年代に、時期を同じくして登場したのが経営戦略論である。その嚆矢とされるアンソフは、戦略的決定とは環境変化に対して事業活動を適応的に変革することであると明確に定義し、それについて体系的な研究を展開している（中橋 2000）。

このように経営組織論と経営戦略論は環境不確実性への対処を中心課題としてともに発展してきたといえるだろう。そして、環境の変化が激しくなった今日では、それらの理論はより密接に関係し発展していく必要がある。そこで今回の報告では、部門横断的な協働という概念を中心として、経営組織論と経営戦略論の統合の糸口を探る。

2. 条件適合理論と部門横断的な協働

条件適合理論では、唯一最善の組織というものではなく、企業の直面する環境不確実性のいかんによって最適な組織が異なることを実証した。たとえば、バーンズ＝ストーカー（1961）は、環境が変動的で不確実性が高い状況のもとでは、機械的組

* 広島経済大学経済学部講師

織よりも有機的組織の方が有効であることを示した。そこでは分権化が進められ、円滑な部門間協力を促進して迅速な問題解決が行われることが期待されている。また、ローレンス＝ローシュ（1967）は、「分化と統合」という理論を提示したうえで、環境不確実性が大きくなると、部門間調整を行う部門や、プロジェクト・チームのような部門横断的な組織が必要になることを明らかにした。かれらによれば、複雑な環境に適切に対応するには、環境を部分環境に分割し、それに対応して組織を部門に分割して、それぞれの部分環境に専門的に対応させる必要がある。これが「分化」である。しかし、企業は分化するだけでは環境に適応できない。分化すると同時に、各部門は他部門と関係する問題や機会については協力してその解決や開発にあたる必要がある。これが「統合」である。環境の要求に応えるためには、部門横断的な協働を必要とするのである。

部門横断的な協働といってもいくつかのレベルがある。ローレンス＝ローシュは環境の不確実性が大きくなればなるほど、高度な統合の仕組みが必要となることを明らかにした。ガルブレイス（1977）は組織デザインに関する議論において、通常のハイアラーキーでは対応できない例外的な事態に対応するためには、水平関係と言われる部門横断的な協働が必要であることを指摘したうえで、水平関係の具体例として次のようなものを挙げている。

あらゆる水平関係の中で最もシンプルで実用的なものは、担当者同士が互いに直接連絡をとりあって問題を解決し、調整をおこなう直接折衝である。これは、担当者同士が直接相談して問題を解決するので、直接連絡をとりあえるインフラさえ形成されていれば、非常に複雑な問題も解決することが期待できる。しかし、直接折衝は、あまりに頻繁に発生する問題処理には不向きであるという欠点がある。部門をまたいで調整を必要とする問題が多発するようになると、担当者たちの本来の仕事が進められなくなるうえに、有能な人材のところに直接折衝の依頼が殺到し、大量の仕事が押しつけられるという問題が発生しやすい。組織全体のパフォーマンスも自然に低下してしまうのである。そこで、例外の数が増えてきた場合には、問題発生のお機ごとに対処するのではなく、むしろ直接的な当事者たちが定期的に会合を開き、常に情報共有を心がけておく連絡会・研究会の運営が適切と考えられる。そして、さらに複雑な調整を必要とする問題が発生すると、公式のポジションを設けて、影響力を行使してもらうことが必要になってくる。このような場合に使われるのが、プロジェクト・チームやプロダクト・マネジャーの設置である。さらに複雑な仕組みになるとマトリックス組織が成立する。

このように組織論では古くから部門横断的な協働の重要性が指摘されてきたわけ

だが、それは環境の不確実性がもたらす不測の事態が生じたときに、いかに適切に対応するかという問題意識から生じたものであり、環境に対して受動的な姿勢が見受けられる。

3. 経営戦略論の発展

ゲマワット（2002）によれば、1908年に創設されたハーバード・ビジネススクールでは、マネジャーは単なる職能管理者ではなく、戦略的思考でものごとを考える必要があるとの考えをいち早く取り入れたが、戦略が経営学の概念とみなされるようになったのは1960年代に入ってからである。

経営戦略とは、企業が競争優位の獲得と持続を目指して、自社の営む事業について環境適応的に行う一連の基本的な意思決定や行為である（中橋 2003）と定義される。競争優位とは市場における競合企業との顧客獲得競争において優位に立つことを意味する。環境の変化が激しさを増す今日では、企業が競争優位を獲得し、それを持続させることは非常に困難になってきている。経営戦略研究は、競争優位の概念を中核に据えて、何がその源泉となりうるのか、という問いに対してしつこく議論することで発展してきた。

1980年代の初頭には、競争優位の源泉は、企業の外部すなわち企業が自社の事業領域として選択する市場に求める研究視角が現れた。ポーターの「5 要因モデル」がその典型であるが、その視角では、どんな市場を選択するかが企業の経営戦略の中心課題であった。それは「市場ポジショニング視角」とよんで特徴づけることができる（中橋 2003）。

1980年代の後半になると、競争優位の源泉をそれぞれの企業の保有する経営資源に求める「資源ベース視角」とよばれる研究が盛んに展開されるようになった。資源ベース視角研究では、まず競争優位の源泉となりうる経営資源がもつべき属性を解明することに注力された。そして、それらが明らかになると、そのような属性をもつ経営資源を特定するための議論が活発に展開された。その結果、競争優位の源泉となるのは、個々の資源や個人の技能ではなく、様々な資源や技能が組み合わせられ全体として協働して生み出す「能力」であることが明らかになった。また、資源ベース視角研究では、そのような能力とともに、独自の事業システムの開発が競争優位の獲得と持続にとって重要であることも指摘された。従来の製品・サービスレベルの差別化ではなく、そうした製品・サービスを生み出すための仕組みの差別化は外部からわかりにくく、模倣も困難なため、そこからもたらされる競争優位は持続しやすい（加護野・井上 2004）。

最近の研究では、資源ベース視角に代えて「知識ベース視角」が提唱されている。「知識」という概念を中核に据えることで、従来の資源ベース視角をさらに精緻化しようとするものである。それらはとくに新製品開発などのイノベーション研究で盛んに議論されているが、そこで指摘されているのが部門横断的な協働の重要性である。たとえば、イノベーション研究では、事業部門別に存在している機能や知識を統合することがイノベーションを誘導すると考えられるため、これからの企業では知識の組み合わせに対する自由度をいかに高めるかが重要な課題になると指摘されている。すなわち、事業や部門の枠にとらわれることなく、部門横断的に協働することで、様々な視点にもとづいたアイデアの組み合わせが可能となり、イノベーションが生まれやすくなるのである。新製品開発やイノベーション研究における部門横断的な協働の最も重要な貢献は新しい知識や価値の創造である。アイゼンシュタットら（2001）によれば、企業の将来は、部門横断的な協働ができるかどうかにかかっている。彼らはそれを可能にする企業を機会志向型組織と呼び、そのような組織では、機会を発見した者は肩書きが何であろうと、社内起業家として必要な経営資源を機動的に運用する権限を与えられるという。

このように経営戦略論が発展するにしたがって、部門横断的な協働の重要性はますます高まってきているのである。

4. これからの課題

経営戦略論は競争優位の獲得と持続という概念を中核に据えることによって、1960年代以降、飛躍的に発展してきた。そして、現在では知識ベース視角によるイノベーション研究が盛んに行われており、そこでは部門横断的な協働を通じた社内外の知識の統合によってイノベーションが促進され、新たな価値を創出するということが指摘されている。

経営組織論において部門横断的な協働は、環境不確実性への対処やそのための情報処理能力の拡充の手段として、その役割の重要性が指摘されてきた。しかし、経営戦略論の発展によって、その役割は拡大してきている。競争優位の獲得と持続のための新しい価値の創出という役割である。すなわち、今日の不確実性の高い環境において、企業が競争優位を獲得し持続させるためには、環境変化に対して受動的に対応するだけでは不十分であり、企業は環境に対してより積極的に働きかける必要がある。したがって、そのような環境への積極的な働きかけを実行するための組織の仕組みをいかに作り上げるかが、これからの企業にとっての中心課題となる。部門横断的な協働は、それらの仕組みに欠かせない概念となるだろう。経営組織論

と経営戦略論を密接に関係させながら、理論的かつ実践的な研究が必要となる。

参 考 文 献

- Burns, T. and G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Tavistock Publications.
- Galbraith, Jay R. (1977), *Organization Design*, Addison-Wesley.
- Ghemawat, P., (2001), *Strategy and The Business Landscape*, Prentice Hall. (大柳正子訳『競争戦略論講義』東洋経済)
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1976), *Organization and Environment*, R.D. Irwin
- 中橋國藏 (2000) 「コア・コンピタンスと組織知識」『商大論集』51 (5) : 1-23
- 中橋國藏 (2003) 「経営戦略」柴田悟一・中橋國藏 (編著) 『経営管理の理論と実際』東京経済情報出版 : 89-124