

## 「組織は戦略に従う」の真意を考える



佐藤悠一

「組織は戦略に従う」。この言葉を聞いたことのある読者は多いのではないだろうか。米国経営史学の大家、アルフレッド・チャンドラーの有名な命題である。チャンドラーは、1900年代前半の米国企業における戦略と組織構造の転換に関する詳細なケーススタディを行った。冒頭の命題は、その著書の日本語版につけられたタイトルである。

しかし、実はチャンドラー自身がこのタイトルをつけたわけではない。同書の原題は『Strategy and Structure』（戦略と組織）である。さらにいえば、このタイトルは出版社の意思によってつけられたものであり、本人は「Structure and Strategy」（組織と戦略）とするつもりであったことを明かしている<sup>注1</sup>。

なぜ、組織を先に置いたのか。チャンドラーが伝えたかったのは戦略から組織への一方向的な影響ではなく、変化する外部環境と組織や戦略との複雑な相互関係であった。デュポンの例を見てみよう。一般的には同社が「多角化戦略を進めるために事業部制組織を採用した」とされているが、実は同社の多角化戦略は、第一次世界大戦中に増やした余剰設備や人員の活用という組織的な理由によるものであった。戦略が組織を変えることもあ

るが、組織が戦略を変えることもあるのだ。

ただし、戦略は変えやすいが組織は変えにくい。デュポンも組織の根本的な見直しには多大な時間を要した。業績悪化が深刻化するまで組織改編は着手されず、事業部制組織への移行を促す組織改編案は社内の強い反発に遭い、実行までに一年以上かかった。

「組織は戦略に従う」（Structure follows strategy）の真意は、「戦略は変えやすいが組織は変えにくい」ため、結果的に戦略が先導し、組織がそれに続く（follows）」ということなのだろう。ここでいう組織とは、単なる組織図ではない。より重要なのは、組織を動かす経営の仕組みである。デュポンの混乱も、組織構造そのものではなく、責任や権限の設計など経営の仕組みによる影響が大きかった。チャンドラーが研究していた米国企業の多くは、事業部制の導入後、こぞって多角化に走った。事業部制組織においては、部署を追加するだけで新規事業に進出でき、多角化が容易なためである。しかし当時の経営者たちは、コングロマリット化した組織を経営する仕組みの高度化まで思いが至らなかった。その結果、経営は弱体化し、大規模な事業の売却・撤退に追い込まれた。

チャンドラーの問題提起から60年が経つ。グローバル化・デジタル化が進み、変化する外部環境と組織や戦略との複雑な相互関係が企業経営に与える影響は、一層強くなっている。事業のさらなるグローバル化は地域拠点の遠心力を強め、経営者は事業単位での統制に頭を悩ます。また、多角化した事業を管理しやすい純粋持株会社体制を導入する企業は多いが、組織の多階層化は意思決定の質とスピードを悪化させる。社内部門と比較し、子会社の改革はより難しい。2000年頃に流行した間接部門のシェアードサービス子会社は、近年、より安価な外部アウトソーサーの活用やAI・RPAの普及もあり、その存在意義が問われている。

しかし、雇用を守る日本企業はこうしたジレンマに対して大胆な手を打ちにくい。一度立ち上げた事業は、収益が悪化しても手放しにくい。生産性の低い子会社も、雇用の受け皿として保持し続けることが求められる。

本特集は、現代の日本企業が組織構造のジレンマを乗り越えるための組織設計とマネジメントを提言する。キーワードは「柔軟性」である。第一論考では、事業の状況に応じてダイナミックに管理単位を変える新たなマトリクス経営を取り上げる。第二論考では、多角化企業が抱えるコングロマリットディスカウントに対し、意思決定構造と事業間連携の在り方、すなわち経営の仕組みによる解決策を提示している。第三論考では、デジタル化を脅威ではなく機会と捉え、自身を企業内DXの担い手と位置付けることで付加価値を追求する新たなシェアードサービス子会社の

在り方を提唱している。

組織とマネジメントの柔軟性を突き詰めると、「ヒエラルキー型」という現代企業における組織モデルの根本への疑問にたどり着く。事業部制組織が発明されて約100年、マトリクス経営、カンパニー制などさまざまな組織形態が生まれたが、いずれも「ヒエラルキー型」のモデルである。一方で近年、「テイル組織」や「分散自律型組織<sup>注2</sup>」など、ヒエラルキーを持たない新たな組織モデルも注目されている。これらは極端な例で大企業には適さないと思われるかもしれない。しかし、京セラなどで採用されてきた「アメーバ経営」のコンセプトは、こうした新たな組織モデルに近い。

アメーバ経営も近年見直しの動きがあるように、組織モデルは常に進化を求められる。本特集が、こうした新たな組織モデルも含めた組織とマネジメントの在るべき姿の議論に寄与することを期待している。

#### 注

- 1 アルフレッド D. チャンドラー, Jr. 著、有賀裕子 訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年 序文
- 2 Decentralized Autonomous Organization : DAO とも呼ばれる

#### 著者

佐藤悠一（さとうゆういち）  
野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部  
経営改革グループグループマネージャー  
専門は全社の経営改革における構想策定から実行まで一貫した支援、特に組織構造や経営管理、コーポレートガバナンスの仕組みづくり