

専門組織と経営戦略

—戦略策定能力から戦略実行能力の向上へ—

Expert Units and Corporate Strategy

東洋大学経営力創成研究センター 客員研究員 中村 公一

要旨

本論文では、企業が特定の経営課題に対応するために設置する専門組織（専門部署）に関して、経営戦略との関係から論じる。専門組織設置の経緯については、分業システムとの関連で論じ、現状に関しては戦略の策定に携わる経営企画部という専門部署を取り上げる。次に、専門組織設置の理由を検討していく。これは、①不確実性への対応能力の強化、②経営者層の意思決定負担の軽減、③専門知識やノウハウの蓄積という視点から論じる。さらに、専門組織化のプロセスとして、資生堂の M&A 担当部署の設置プロセスを整理し、その効果について検討する。時系列的に分析することによって、M&A という戦略に対しての組織的アプローチの変化が認識できる。最後に、企業の環境対応能力を上げるには、専門家の育成や専門部署の設置だけでは限界があり、組織的経営教育が戦略実行能力の向上には大きな課題となることを論じる。

キーワード (Keywords) : 専門組織 (expert unit)、専門担当者 (expert manager)、経営企画部 (corporate planning department)、M&A 担当部署 (mergers&acquisitions department)、戦略実行能力 (strategy implementation capability)

Abstract

In this paper, we will begin with a brief discussion of corporate strategy and expert units which corporations establish to correspond to specific management environment. These are circumstances to establish expert units, and a present state(as regard to corporate planning department). Next, we consider the reason to establish expert units from three different stand-points as follows: 1. reinforcement of capacity to respond to uncertainly, 2. alleviation of the burden imposed on decision-making of top management, 3. accumulation of knowledge and know-how. Furthermore, we examine the effectiveness of expert units(ex. mergers&acquisitions department of SHISEIDO Co.)as organizing process. Finally, we speculate the limitations of establishment of expert units and development of expert managers. Therefore, we consider organizational management education and development is crucial to improve strategy implementation capability.

1. はじめに

多くの大規模企業において、専門組織（専門部署）を設置する傾向が見られる。専門組織とは、組織における通常のライン部門ではなく、特定の課題に対応するために設置した、より専門性を高めたスタッフ部門と本論文では定義する。専門組織に関する経営学的な議論は、古くから行われ、また近年では新しい視点からも考察されている（中村,2003a, 2003b）。第1に、コンティンジェンシー理論を背景にした組織内での情報処理に関するものであり、環境への不確実性が高い場合でも適切な行動を採るための組織メカニズムを扱った視点である（Lawrence&Lorsch,1967/Galbraith,1973）。第2に、意思決定の種類に関する議論を背景としたものであり、経営者層の意思決定負担の軽減を目指す視点である（Ansoff,1965）。第3に、ナレッジマネジメントの考えを背景としたものであり、専門業務に関する専門知識やノウハウを組織内に蓄積することを目的とする視点である（Nonaka&Takeuchi,1995/Harbison&Pekar,1998）。

本論文では、このような設置理由に関して、先行研究をもとに考察し、特に経営戦略と専門組織の関係について検討していく。つまり、経営戦略に対して専門組織はどのような影響を及ぼすのかということである。特に企業にとって重要な戦略として位置付けられるM&Aに関する専門部署を巡る議論を取り上げて検討する。さらに、専門組織の設置に至るまでのプロセスに関して、資生堂のM&A担当部署の事例を取り上げて整理する。

また、戦略の策定だけではなく、その実行能力を向上させるには、単に専門組織を設置するだけでは限界がある。専門組織を設置すれば、自然と組織能力が向上し、さまざまな問題が解決するわけではない。戦略実行の中心的役割を担う担当者や管理者・一般従業員への経営教育も同時に考える課題であることを主張する。

2. 専門組織の経緯と現状

2.1 専門組織設置の経緯

まず、専門組織を企業内に設置する理由について考察していく。企業は、特定の明確な共通目的を持った組織であり、構成員による活動の部門化と専門化を特徴とする分業システムによって成立している（分業については、沼上,2004に詳しい）。

部門化は、複雑な仕事を比較的単純な仕事に分けることにより、多くの人を活用できるという点や、熟練度の低い人でも実行可能になるという利点がある。専門化は、1人がすべての仕事をするのではなく、特定の範囲内の仕事に集中し、そのために責任も明確になり、重複した作業を避ける効果も期待できる。継続して特定の職務を行うことは、能率の向上につながる。本論文で取り扱う専門組織とは、組織における研究開発部門・生産部門・販売部門などの通常のラインでは

なく、特定の課題に対応するために設置された、より専門性を高めたスタッフ的部門を考える。

ただし、こうした分業システムには問題点も存在することを認識する必要がある。第1に、仕事の単調化である。生産現場などでの単純化された反復作業は、人々にストレスや不満を生み出す危険性がある。第2に、人員の固定化である。専門化が高度に進むと、人の移動は簡単には行えない。例えば、製造業がソフト開発やシステム開発が将来成長しそうな分野と考えても、ものづくりに携わってきた人材をソフト開発へ移動させることが難しいケースが該当する。その結果、組織内で人の流動性を失わせ、環境変化への対応能力を下げってしまう恐れがある。第3に、組織内の対立である。仕事が専門的になり、部門化が進むと、自己中心的な視野に立つ傾向が強くなり、他者との対立が生じ、全社的な統一性を失う可能性がある。

企業は、外部環境に対してより積極的に対応するために、専門組織を設置するが、課題への対応策としてすぐに部署レベルで設置するわけではない。まずは、専門担当者の配置という属人的レベルで対応し、その後、複数の人によるプロジェクトチームや委員会というような専門チーム化がなされる。それが恒常的に必要と認識した時に、専門部署化を実行する。

例えば、1960年代半ばに、米国では高い成長を目指した多角化戦略が課題になり、戦略という概念が新しく重要な課題と認識され始めた。その中で、1963年12月にGE (General Electric) のCEOに就任したFred.J.Borchは、GNPよりも早く成長し、企業の能力を生かした競争優位を獲得するために、新事業の創造を目指した成長委員会 (Growth Council) を発足させる (Rothschild,2007)。成長委員会は、高い成長が見込める分野の選択をするために、社内外の人材を集めて形成される。(その後、あまりに多角化しすぎたGEは、「利益なき成長」と批判され、1970年代にはPPMなどの分析手法を活用し、収益性の改善に取り組むことになる。) 成長委員会の設置は、今後の成長を目指し、新たな戦略を構築するために、関連業務の担当者を集めて、より高度な分析をしていくためのものである。今までのGEの組織形態では対応できない新しい課題に対応するために、専門の委員会の設置が試みられたと解釈できる。

2.2 専門組織の現状

現在、企業内の専門組織は、環境が複雑化し、高度で迅速な対応が課題であることを背景に、多種多様なものが存在する (例えば、経営企画部、知的財産部、品質保証部など)。特に、経営戦略との関係で考える場合、経営企画部という名称を使っている専門部署が、その役割を担っているケースが多い。経営企画部は、スタッフ的な組織であり、さまざまな戦略的課題に対応するための専門組織である。従って、専門組織の現状を検討するに当たり、この経営企画部を対象にすることが有効である。

経営戦略の重要性は近年指摘されているものの、戦略の策定や実行において経営者層のサポート的役割を担う経営企画部の機能に関する実態調査は少ないのが

実状である。その中で、河路（2004）は経営企画部の機能や運営形態に対する実態調査を質問調査票によって行っている（東京証券取引所1部上場1,490社を対象に、301社から回答）。そして、経営企画部の機能に関して、次のような結果を導き出している。①経営者の戦略支援機能と経営計画機能を中心に担当している。②全社的課題に対して幅広く対応している。③特定の部門・職能に関係の深い機能は、重視しない傾向がある。つまり、全社的視点から経営者の戦略的意思決定をサポートする特徴が見られる。また、丹羽（2001）では、経営企画部の業務として、①総合企画、②戦略管理、③トップサポート、④組織体制の活性化、⑤次世代事業・技術の選択と育成、⑥経営システムの刷新をあげ、企業変革やグループ変革における重要な位置付けを担っていると述べている。

ただし、経営企画部の構成人数を見てみると『東洋経済統計月報』（1999年9月号；第2回調査は2000年9月号に掲載）では、経営企画部に関する実態調査を行い、その実態把握を本格的に行った。これは上場企業約2,500社を対象にし、820社から回答を得て、その結果1～5名の企業が約50%、6～10名が約25%と、10名以下の企業が75%近くあるという結果を出している。この結果から、経営企画部は少数精鋭であることが分かる。さらに、河路（2004）の調査では、サンプル数は少なくなるものの10名以下が64.6%、11～20名が24.0%という結果であり、「5年前に比べて経営企画部の人員が増えたか」という質問に対する回答でも増加傾向にあると指摘する。

従って、経営企画部は少数精鋭をとってはいるが、企業の要請は高まっており、その役割は多方面に渡り、多くのことを課題としていると認識できる。少数で構成されている理由は、高度な知識を有する人材には人数の限界があり、また少数の方がチームとしてはコミュニケーションが取りやすく、運営しやすいということが理由であると考えられる。上記の研究・調査によって、実態の様子は認識できるが、なぜそのような専門組織を企業が設置するのかという理由についての考察は不十分である。次に、この点について先行研究をもとに考察する。

3. 専門組織設置の理由

3.1 不確実性への対応能力の強化

組織が適切な行動を展開するには、意思決定の際に十分な情報処理を行う必要がある。組織を取巻く環境が変化する中で、それに対応するための組織の目標達成に必要なとされる情報と、組織が現在保有する情報にはギャップが生じている（Galbraith,1973）。このようなギャップが不確実性であり、不確実性の程度が大きくなるほど、組織に課せられる情報処理に対する負荷が大きくなる。

そうした環境の不確実性に効果的に対処するために、Lawrence&Lorsch（1967）は、組織は環境を市場環境・技術環境・科学環境に分割し、それに対応する部門を販売部門・生産部門・研究開発部門として、各部門は特定の部分環境を専門的に対象にしていくと指摘した。そして、環境の不確実性が増大することは、各部門の直面する環境に対してしか取り組まなくなるために、組織内での分

化を進める。分化とは、部門毎で組織メンバーの思考様式や価値観が異なり、部門内の構造や文化の相違が大きくなることを表す。この状態は部門毎の最適化は達成されるかもしれないが、組織全体として活動する場合には部門間の調整を行う必要が生じる。つまり、部分最適は達成されるが、全体最適の視点からは不十分である。

Galbraith (1973) は、この部門間を調整するための統合メカニズムが、環境の不確実性に対する組織の情報処理の負担を低くするには重要であると指摘する。その方法として、階層、ルール、目標設定、直接の接触、部門間の連絡役、一時的なタスクフォース、永続的なチーム、統合者、統合部門の順に整理する (Galbraith&Nathanson,1978)。これらは、組織横断的な調整方法であり、組織がより多くの意思決定と情報処理を行うことを可能にする。つまり、後の段階になるほど環境不確実性が高い場合に対処するために有効な方法であり、水平的組織を形成することを表している。

ここで注目すべき点は、環境の不確実性が高い場合には、部門間の統合を専門の職能とする統合担当者や統合部門を設置していることである。まず、統合担当者に関しては、これは不確実性と複雑性に対応し、優れた意思決定を導き出すことを目的にし、必要な権力と影響力が付与された新しい職位である (Galbraith,1973)。彼らは、実際に仕事を管理している管理者を援助し、組織全体の利益に合致する方向でさまざまな仕事を調整する。従って、限定された範囲内の意思決定に責任を負っている。そして、統合担当者を集合させて一つの部門として設立する。これにより、統合担当者・統合部門は、単なる調整役ではなく、組織全体の利益に合致する方向で仕事を調整し、より積極的に意思決定プロセスに参加することが可能になる。こうした役割を担う部門は、現在における経営企画部の役割に近いと言えよう。

3.2 経営者層の意思決定負担の軽減

第 2 に、経営者層の意思決定負担を軽減することを目的にしたものである。Ansoff (1965) は、意思決定の種類として戦略的意思決定、管理的意決定、業務的意思決定に分類した。その中で、経営者層は多角化戦略などの全社レベルに関わる不確実性が高く、非反復的な性格を持つ戦略的意思決定に従事することが必要であると指摘した。そして、それ以外の経営管理上や日常業務に関わる意思決定は下位階層に権限を委譲することによって、経営者はそれらに関わる意思決定の負担を軽減し、全社的視点からの意思決定に専念することが可能になる。

この経営者の意思決定負担の軽減ということに関しては、Chandler (1962) も企業の史的分析を通して指摘している。職能別に組織化された職能別部門組織の形態を採用している企業が、製品市場を拡大していく場合に、経営者は各職能部門間の調整に多忙になり、戦略的視点からの長期的意思決定を行うことが困難になる。こうしたことは、裁量の機会の増大と内部管理の煩雑さを引き起こすために、事業部制組織を採ることによって、各事業部長レベルに業務上の意思決定権限を委譲して、弊害を克服してきたという経緯がある。

ただ、意思決定主体が、各事業部長レベルであると、自分の所属する事業部中心の視点を採る傾向が強くなる。各事業部がプロフィットセンターとして位置づけられる場合にはなおさらである。そこで、経営者の戦略策定をサポートしたり、全社的な視点から調整作業を行う役割を持つ組織が必要になる。経営企画部はこうした機能に特化し、経営者の負担を軽減し、経営者がより重要な経営課題に取り組むことを可能にするという側面がある。

3.3 知識やノウハウの蓄積

第3に、経営課題が複雑かつ高度化している中では、それに対応するための企業の能力も向上させることが必要である。そこで、特定の課題に対して、関連する専門知識やノウハウを蓄積するために、専門担当者や専門組織を設置して、より良い対応をしていくことが目指される (Hitt *et al.*,2001)。

企業が蓄積した情報や社員の業務知識・ノウハウをシステム化し、これを組織的に活用することで企業活動を改善していくナレッジマネジメントが注目を集めている (Nonaka&Takeuchi,1995/Davenport&Prusak,1997)。これは、個人の持つ知識を組織的に集結・連結して活用し、その単純な総和以上のものの発揮を狙う。多様化する経営課題に対応するには、経営者個人の知識や能力だけでは限界がある。そこで、社内外から必要となる情報を集めて、より効率的な対応をしていくことが課題となる。

しかし、知識やノウハウは、個人に体化されている暗黙知的な性質を持つ。また、各人の有する優れた知識やノウハウは、組織の中で分散的に存在している。そこで、特定の課題のもとに関連する人材を集め、組織の1か所に関連する知識を集結させる試みが行われる。例えば、戦略関連であれば、経営企画部が該当し、いわば戦略に関するプロフェッショナルの集団としての役割を担い、より高度な水準の対応が可能となる。集団であれば、暗黙知的特徴を持つ知識でも、ミーティングや OJT により、他者との共有化を進めることができ、さらに質の高い知識の構築にも大きな影響を与える。専門組織化は、一個人ではなく、常に組織として一貫して対応できるというメリットもある。また、時間とともに過去の知識を評価し、さらに改善をすることによって、より高い対応能力を備えることも可能となる。

4. 専門組織化のプロセスと効果

4.1 専門組織化へのプロセス—資生堂の M&A 担当部署の設置

専門組織を設置する理由を検討してきたが、次の段階として専門組織化していくプロセスを考える必要がある。そこで、経営戦略において重要な手段の1つとなっている M&A に関連する専門部署の設置のプロセスについて、資生堂の事例を取り上げながら考察を進める (資生堂の M&A についての詳細は、中村,2003b を参照のこと)。

資生堂は化粧品事業と日用品事業に続く新しい柱として、サロン事業の強化を

背景に M&A を進め、さらにグローバル事業の拡大に際してマルチブランド戦略を展開していく中で、海外の有名ブランドの買収を行った。M&A の活発化に伴って、担当部署の位置付けと意思決定の主体も変化してきた。資生堂の M&A 活動は大きく 3 つの期に分類できるので、それぞれの特徴と組織的な M&A 推進体制について整理する。

①サロン事業買収期（1985～89年）

今後成長させていく新しい柱としてサロン事業を位置付けたが、当時のこの分野での知名度は低かったので、海外サロン市場の動向の探索や情報収集を目的に、1986年にフランスの高級サロンを2社買収する。1988年にはアメリカでパーマ剤市場のトップシェアを占めるゾートスの買収を約430億円で行う。この時期の買収は、海外の先端的サロン事業を獲得することによるサロン事業の強化が目的である。

社内の M&A 体制としては、新規事業担当の開発部が窓口になり進められる。以前は、年間100件を超える案件が持ち込まれていたが、決裁システムが整備されておらず、意思決定が遅れてしまい成約に至らなかった（中津,1998.8）。そこで、サロン事業は新規事業に位置付けられるので、開発部のスタッフが M&A 関連業務の役割を担うように変更した。また、案件を推進するかどうかの意思決定は、社長を含む経営者層5名から構成される X 会議という所で決定される。この段階では、M&A 担当者は他の業務との兼任であり、経営者層が一連のプロセスに大きく関わっているのが特徴である。

②グローバル No.1 計画期（1996年3月～）

国内市場が成熟段階に達する中で、成長の可能性がある海外事業を伸ばすことが最重要課題とされた。1996年度では国内市場の売り上げ構成比は89%であり、業界1位のロレアルの23.7%に比べて国内依存の高い経営であった（『国際商業』1998.4）。そこで、1996年3月に2000年度に化粧品の「グローバルNo.1」企業を目指す計画を発表する。

第1段階での M&A で新しい柱に位置付けられたサロン事業をより成長させるために M&A は進められる。ヘレンカーチスの北米サロン事業と日本法人を買収し、アメリカにおける品揃えの一層の充実と、流通段階での問屋との関係が強化された（『国際商業』1997.7）。

この時期の M&A 体制は、国際事業の拡大の中で M&A を展開していくために、国際事業本部の中の事業開発室に M&A スタッフを置いている（中津,1998.8）。意思決定に関しては、3名の取締役と関連部門の中核スタッフによる M&A 委員会を設置する。この段階では、国際事業の拡大の M&A ということが明確になり、専門委員会も設置され、組織としての取り組みも充実してきたのが分かる。

③グローバル・マルチブランド戦略期（1999年6月～）

経営のグローバル化を推進する中で、世界の化粧品企業はマルチブランド化し、

顧客の多様化・個性化・高度化に対応していく方向へ向かうようになっていった。マルチブランド化を進めるためには、今までにはない価値を持つブランドの創造が求められる。しかし、顧客に信頼されるブランド価値の形成には、時間とコストがかかる。欧米企業では、ロレアルグループや LVMH グループのように、時間短縮効果やリスク回避を狙って、プレステージブランドを M&A によって獲得する方法が重視されてきた（『国際商業』1999.8）。そこで、資生堂も各領域で個性あるブランドを創造するとともに、今までにはない価値を有するブランドの買収を行っていく（例えば、サロン向けヘアカラーブランドの仏ブリストル・マイヤーズ・スクイブ、アロマセラピー化粧品の仏デクレオールなど）。実際の案件を見ると、市場が重複しているものではなく、市場の隙間を埋め、裾野を拡大するための M&A であると認識できる。

グローバル・マルチブランド戦略の加速に伴い、1999 年 6 月から M&A を専門とする事業開発部という単独の部署が約 20 名構成で設置される（日本経済新聞：1999.5.14）。この部署は、新規ブランドの開発・導入から基盤ができるまでの統括・支援の役割を担い、新規ブランドの開発・強化を目指している。M&A の組織内体制を独立した部署として昇格させたことにより、意思決定権限を経営者層レベルから部署レベルに委譲し、交渉現場で即決できるようにしている。これにより、意思決定の迅速化と情報収集の強化が果たされる。この段階では、M&A に関連する業務を専門部署として設置しているのが特徴である。

以上の資生堂の M&A 推進体制を整理すると、第 1 段階では、一事業内のスタッフが兼任していることが分かる。彼らには本業があり、意思決定も経営者層限定のものであったので、案件的にはあまり伸びてはいない状況であった。第 2 段階では、中心的なスタッフが設置され、意思決定においても M&A 委員会が創設され、組織としての M&A への取り組みが見られる。ただし、M&A 関連の業務は、個人レベルという印象がある。第 3 段階において、グローバル・マルチブランド戦略を推進するというを内外に公表し、その達成手段の 1 つとして M&A の活用をあげている。そこで、社内にも専門部署を設置し、意思決定の迅速化ときめ細かい M&A マネジメントの実践への取り組みが見られる。さらに 20 名ほどの部署であるために、組織的に M&A 関連の知識を蓄積し、高度な M&A 業務に対応していく姿勢が認識できる。

4.2 専門組織設置の効果

資生堂では、M&A がグローバル・マルチブランド戦略の展開において重要な位置付けになったことから、この特定の課題への不確実性を低減させ、経営者層依存の意思決定を専門部署レベルに委譲し、関連する専門知識の蓄積を目的に専門部署化がなされていった。

専門的課題に対処していくには、社内に担当者や担当部署を設置する方法と、外部の専門機関を利用する場合が考えられる。例えば、経営戦略や M&A の場合には、コンサルティング会社や会計事務所・法律事務所、金融機関などが関係す

る。社内に課題に対応できる知識を持つ人材がいない場合には、専門機関をアドバイザーとして活用する方が効果的である。M&Aなどを単独的なものとして考える場合には、それでも十分に効果が上がるであろう。しかし、長い目で見ると、外部機関に関連業務を任せ、自社は積極的に関与しない場合、課題に対応できるための能力が欠如したままになってしまい、競争力を向上させるには不十分である。また、コスト的にも大きな負担になる（中津,2000）。社内に十分に対応できるだけの能力を形成していくことは、その企業のコア・コンピタンスにもなる。従って、最初の段階では外部機関の力を借りながら、自社の対応能力を上げていき、ある段階からは自社中心の方法を採ることが望ましい。

こうした専門組織の設置の効果をまとめると以下ようになる。①専門性の高い業務に効率的に対応できる。専門担当者を任命するような場合では、関連知識は属人的レベルで蓄積されているが、専門部署化することによって、関連知識が組織的に蓄積されていき、より良いアプローチを採用可能になる。②迅速な意思決定が実現できる。戦略的意思決定に関わるもの以外は、経営者層レベルから現場レベルに権限が委譲され、素早い意思決定が可能になる。③内部の従業員の相談部門としての役割を果たす。従業員が業務上で疑問を持った時など、専門部署のスタッフに相談すれば助言や支援を受けることができ、より良い解決に結びつく。④外部者からの担当窓口としての役割を果たす。外部者からのアクセスを容易にするという面であり、資生堂の場合でもM&Aの持ち込み案件は、まずは担当部署が窓口になり、その後関連部門へ話が進んでいく仕組みができています。

自社内部に特定の経営課題に対する専門部署を持つことは、より高い対応能力を形成していくという点で効果的なことである。ただし、専門組織化のプロセスだけでは不十分であると考えられる。実際に成果を出していくには、専門担当者だけではなく、組織のさまざまな階層の人達の行動が関係してくる。彼らに対する経営教育が新たな課題となる。

5. 専門組織化から組織的経営教育へ

5.1 専門家の育成と限界

経営戦略と専門組織の関係で考えた場合、戦略担当部署を専門組織化した方が、プロフェッショナルの集まりであるために、詳細な分析に基づいた戦略を策定できる。経営企画部やM&A担当部署には、最先端の情報が集まり、その情報を扱う人たちも専門知識や経験の豊富な人達である。

専門知識を有する人材は、必ずしも企業内には限らない。M&Aなどは、通常の業務とは異質な戦略であり、M&A経験のない企業では、もともとM&A関連知識などは必要とされないものである。そこで、どうやって関連専門知識と経験を持つ人材を集めるのかが課題となる。これには社内で人材を育成する場合と、外部から関連業務の経験がある人物をスカウトしてくるケースがある。例えば、資生堂のM&A専門部署の場合でも、第2段階では元金融機関でM&Aを担当していた人物を置いている（中津,1998.8,2000）。また、社内で人材を育成する

場合には、現在では M&A に関するセミナーや研修会が頻繁に行われており、M&A に関わる知識の習得ができる機会が多くなっている。例えば、内閣府経済社会総合研究所が開催する M&A 研究会から設立された M&A フォーラムという団体では、「M&A 人材育成塾」を実施し、専門家の育成を支援している。従って、関連する知識やスキルの向上を経験だけに頼っているのでは限界があり、熟練した担当者を育成していくための経営教育が課題となる（菊池,2000）。

しかし、経営企画部などの戦略を策定する部門の人材の能力を上げて、優れた戦略策定をしても、それが優れた成果につながるとは限らない。例えば、分析麻痺症候群として批判された現象がこれにあたる。これは、1970 年代にアメリカの大企業が、詳細な分析に基づいて策定した戦略が優れた結果につながるという考えのもとに、本社戦略策定部門への集権化を行い、従業員に対しては制度化された手続きを重視するようにした。その結果、環境変化に迅速に対応できず、環境適応能力を低下させてしまったという状況を生んでしまった。

また、Mintzberg *et al.* (1998) の有名な戦略形成プロセスの概念では、経営戦略の二面性を指摘する。意図した戦略を計画化して実現していく計画的側面と、戦略を実行していく過程で予期しない環境変化の機会を捉えて戦略を創造していく創発的側面がある。つまり、戦略は計画したものが 100% 実現されるとは限らない。企業の戦略実現に対する経営資源や能力、実行過程で生じる環境の変化などのために、戦略策定段階を過度に重視することは危険である。専門部署を社内を設置することによって、特定の課題への対応能力は上がるが、多角化などの戦略実行の場面では経営者層のみならず、管理者層や一般従業員層も大きく関与してくるために、彼らに対する組織的な取り組みを考える必要がある。

5.2 戦略実行能力の向上へ

戦略実行能力を高めるには、経営者層や戦略に関する専門部署レベルに対するアプローチだけでは不十分であり、戦略を実行に移す場面では管理者層や一般従業員層も巻き込んでいく必要がある。通常、新しい戦略は企業の構成員にとっては新しい経験であり、それに対応するための知識やスキルは十分には形成されていない。そこで、経営や戦略に関する経営教育が大きな課題となる。

例えば、M&A の場合で考えてみると、M&A は通常の経営活動の中では頻繁には経験しない特殊な戦略であり、M&A を実行したことのない企業には、M&A に関する知識が存在しない。従って、経営者層、管理者層、一般従業員層のそれぞれに対して異なる経営教育的アプローチが求められる。

経営者層に対しては、経営戦略における M&A の意義と M&A の基礎知識を理解することが基本となる。M&A は企業全体に影響を及ぼす戦略であり、多くの利害対立が存在する中で、組織を 1 つの方向へまとめあげるようなリーダーシップの開発を課題とする経営教育が求められる。また、M&A は秘密性の点から、契約してから一般従業員に公表するために、彼らは不信感や不満を持つ傾向がある。管理者層は組織内コミュニケーションの調整役となるために、将来に発生すると予想される障害に対する対応策を習得し、調整役としてのスキル開発を目的

にした経営教育が課題になる。

従業員層に対しては、例えば M&A に先進的な企業である GE では、1980 年代後半には全社的な価値観の統一を目標に、従業員の参加意識を高め、社内の問題点を解決し、コミュニケーションを円滑にすることを目的にワークアウトというミーティングが行われた。一般従業員には、こうしたミーティングを活用しながら M&A に関する理解を高め、不安や不満の解消を図り、M&A 後の組織運営には 1 人 1 人の力が必要不可欠であるという自己啓発を促すような経営教育である。

つまり、経営者教育は外部志向であり、ステークホルダーとの対境関係を重視して行われる（小椋,2009）。M&A の場合でも相手企業との交渉力や問題解決能力などが求められる。管理者教育は、対内部志向であり、管理技法の習得や経営実践が重視される。一般従業員に対しては、戦略実行に伴う変革への抵抗を減らすために、考え方や姿勢についての教育が課題となる。

6. おわりに

本論文では、特定の経営課題に対応するために設置する専門組織について、経緯、設置の理由、プロセス、効果という視点から多面的に論じてきた。特定の経営課題と言っても、その対象は多岐に渡るので、経営企画部や M&A 担当部署といった経営戦略と関連する専門部署に焦点を絞った。議論自体は経営戦略に関連する議論の創生期辺りから存在するが、現在でも重要な課題として捉えられるものである。

ただ、専門組織に関する議論では、組織構造の中に専門組織を組み込めば問題が解決されるということ想定しており、人材に対しての経営教育でも専門担当者レベルを対象としている。しかし、経営戦略との関連で見た場合、戦略の策定段階と実行段階で論点が変わってくる。戦略の策定に関しては、高度な分析能力が必要となるために、専門部署のスタッフの能力強化を最重要課題として取り組むことが効果的である。しかし、戦略の実行には、専門担当者や経営者層のみならず、管理者層や一般従業員層も大きく関連してくる。本論文では、そうした関係者に対しての組織的経営教育の課題に関しても論じているのが特徴である。

専門組織に関する研究として、現状分析に関する研究はあるものの、多面的に論じた学術的な研究は著しく少ない。実務レベルでは、経営環境が複雑化し高度化していく中では、実務レベルにおける専門組織への関心は、今後も高くなっていくだろう。本論文は、現段階で認識すべき論点を整理してきたが、今後は実態調査を行うなどして、より現状の把握に取り組みたい。

【注】

* 受付日：2009 年 12 月 25 日 受理日：2010 年 2 月 2 日

【参考文献】

- 小椋康宏 (2009) 「経営教育の体系と枠組み—経営者教育と管理者教育—」(日本経営教育学会編『講座/経営教育 3 経営教育論』中央経済社、pp3-24.)
- 河路武志 (2004) 「経営企画部門の機能に関する実態調査」『経済学部論集 (成蹊大)』第 34 巻第 2 号,pp.23-52.
- 菊地敏夫 (2000) 「企業の合併行動の新局面」(日本経営教育学会編『経営教育研究 3—21 世紀の経営教育』学文社,pp.73-87.)
- 高山研一 (2002) 『事業開発部』日本能率協会マネジメントセンター
- 丹羽哲夫 (2001) 『経営企画部 管理者の仕事』日本能率協会マネジメントセンター
- 中津武 (1998) 「クロスボーダーM&Aの実践ノウハウ」『Business Research』8-11月号
- 中津武 (2000) 「資生堂における M&A 組織と人材育成—社内 M&A チームの効用と課題」『M&A Review』7月号,pp9-12.
- 中村公一 (2003a) 「情報システム統合と競争優位—M&A における組織統合の課題—」『駒大経営研究』第 34 巻第 3・4 号,pp.41-58.
- 中村公一 (2003b) 『M&A マネジメントと競争優位』白桃書房
- 中村公一 (2009) 「日本の経営者のための M&A 戦略」(日本経営教育学会編『講座/経営教育 2 経営者論』中央経済社、pp275-292.)
- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』日本経済新聞社
- 国際商業出版編・発行『国際商業』1997年7月号、1998年4月号、1999年8月号
- Ansoff,H.I. (1965) *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳(1969)『企業戦略論』産能大学出版社)
- Chandler,A.D. (1962) *Strategy and Structure*, MIT Press. (有賀裕子訳(2004)『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)
- Davenport,T.H.&L.Prusak (1997) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press. (梅本勝博訳(2000)『ワーキング・ナレッジ』生産性出版)
- Dunbar,R.L.M.&W.H.Starback (2006) Learning to Design Organizations and Learning from Designing Them, *Organizational Science*, Vol.17, No.2, pp171-178.
- Galbraith,J. (1973) *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley. (梅津祐良訳(1980)『横断組織の設計』ダイヤモンド社)
- Galbraith,J.R.&D.A.Nathanson (1978) *Strategy Implementation*, West Publishing. (岸田民樹訳(1989)『経営戦略と組織デザイン』白桃書房)
- Goold,M.&A.Campbell (2002) *Designing Effective Organizations*, Jossey-Bass.
- Harbison,J.&P.Pekar Jr (1998) *Smart Alliances*, Jossey-Bass. (日本ブーズ・アレン・ハミルトン訳(1999)『アライアンス・スキル』ピアソン)
- Hitt,M.A.,J.S.Harrison.&R.D.Ireland (2001) *Mergers&Acquisitions*, Oxford University Press.
- Lawrence,P.R.&J.W.Lorsch (1967) *Organization and Environment*, Harvard University Press. (吉田博訳(1977)『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版社)
- Mintzberg,H.,B.Ahlstrand.&J.Lampel (1998) *Strategy Safari*, Free Press. (齋藤嘉則監訳(1999)『戦略サファリ』東洋経済新報社)

- Nonaka,I.&H.Takeuchi (1995) *The Knowledge-Creating Company*,Oxford University Press.
(梅本勝博訳(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社)
- Rothschild,W.E. (2007) *The Secret to GE's Success*,McGraw-Hill. (中村起子訳(2007)『GE 世界一強い会社の秘密』インデックス・コミュニケーションズ)