

# 組織は戦略に従うのか — チャンドラーの企業テーゼ —

(株)日本設備工業新聞社  
代表取締役社長 高倉克也

経営史という学問的ジャンルを開拓した世界的な経営史家アルフレッド・チャンドラー（1918—2007）は企業戦略上の歴史的なテーゼを遺した。それが著書のタイトルにもなっている「組織は戦略に従う」だ。1962年に提起されたチャンドラーのテーゼはその後、ロシア出身の経営学者で戦略経営の父とも呼ばれているイゴール・アンゾフ（1918—2002）が1979年に「戦略は組織に従う」というアンチ・テーゼを提出することによって世界的な論争を巻き起こした。組織は戦略に従うのか、それとも戦略は組織に従うのか？ 企業経営の永遠の命題ともいえる組織と戦略のダイナミックな関係性について考察してみよう。

## 経営戦略が組織形態を規定

チャンドラーはハーバード大学で学術博士号を取得後、マサチューセッツ工科大学でデュポン、ゼネラル・モーターズ、スタンダード・オイル（現エクソン・モービル）、シアーズ・ローバックなど4社の組織改革の歴史を研究した。その成果が1962年に刊行した『経営戦略と組織』で4社の比較分析に基づき「組織は戦略に従う」という企業経営のテーゼが打ち出された。

4社の組織改革を検討した結果、経営戦略の違いによって必要とされる組織形態も違ってくることにチャンドラーは気づいた。すなわち「組織は

戦略に従う」ということだ。これ以降、チャンドラーは企業経営における事業部制の研究などを進め、経営戦略が組織形態を規定するというテーゼが普遍的なものであることを具体的に実証しようとした。

組織は戦略に従うというテーゼによると、経営戦略とは中長期的な業績目標を決め、目標を達成するために必要な人材などの経営資源を組織的＝計画的に配置・配分・投入することになる。まさしく戦略は組織に先行するのだ。

マネジメントの巨人などと呼ばれているピーター・ドラッカーはチャンドラーのテーゼを全面的に支持して次のように述べている。

「組織構造は組織が目的を達成するための手段である。組織構造に取り組むには目的と戦略から入らなければならない。これこそ組織構造についてのもっとも実りある洞察である」（『マネジメント [エッセンシャル版] - 基本と原則』）

## アンゾフの発言の真意

ドラッカーがチャンドラーのテーゼを称賛する一方で事業拡大マトリクスなどで現在も企業経営に影響力を持つアンゾフは「戦略は組織に従う」（『戦略経営論』）と提唱して世界的な反響を呼んだ。戦略的計画の立案や戦略的意志決定の系統的手法を確立したアンゾフの『企業戦略論』（1965）

はもともとチャンドラーの『経営戦略と組織』をベースとしており、彼のテーゼの核心は熟知していたはずだ。それでもあえてアンゾフがアンチ・テーゼを唱えた真意を読み解く必要がある。

戦略は組織に従うをダイレクトに解釈すると、経営戦略は組織の力量に規定されるということになる。たしかに規模に応じて大企業には大企業の戦略、中小企業には中小企業の固有の戦略がある。みずからの力量を無視した経営戦略は机上の空論と見做されても仕方ないだろう。

しかしこの解釈に教条的に固執すると企業としてのダイナミックな発展性が損なわれるおそれがある。ただ組織の力量にあわせた経営戦略を立てるだけでは現状維持の枠組みにとどまるしかない。経営環境が悪化すれば現状維持さえも危うくなり、当初の目標も保てないまま縮小再生産の道をたどらざるをえなくなる。

ドラッカーも指摘したように発展する企業は時と場合に応じてリスクを負うことを厭わない。現状にとどまることなく新たな顧客を創造するためには組織の命運を賭けて経営資源を大胆に投入しなければならないときがある。それは企業の発展をもたらすだけでなく組織人＝企業人として社員総体の飛躍を促すことになる。

アンゾフの「戦略は組織に従う」が意味するものは組織の力量に応じて経営戦略を立てるという一般論にとどまらない。アンゾフが重視したのは経営戦略を立案するうえで組織の特性を活かすということだ。

それぞれの企業にはそれぞれ独自の強みがある。A企業は営業力がすぐれており、B企業は組織管理がしっかりしているというように各企業はそれぞれの個性的な強みをそなえている。

経営戦略を立案する際にこうした組織的特性を考慮しなければ同業他社との差別化を図ることはできない。アンゾフは「戦略は組織に従う」と呼びかけることによってそれぞれの組織の特性を

活かした戦略づくりを示唆しているといっていだらう。

## 人を動かす組織と戦略

チャンドラーの「組織は戦略に従う」、そしてアンゾフの「戦略は組織に従う」というテーゼはいずれも企業経営の普遍的な真理を孕んでいる。したがって双方を対立するものとしてとらえるのではなく相互補完的な関係としてフレキシブルに理解する必要がある。

ひとつの考えかたとして「組織は戦略に従う」は攻め、「戦略は組織に従う」は守りと位置づけるとわかりやすいかもしれない。攻勢的な局面では戦略重視、守勢的な局面では組織重視という状況の変化に的確に対応した企業経営が持続的な発展につながっていく。

企業経営は社会経済情勢の変動に伴って適切な方向転換を迫られる。攻めるだけの企業、あるいは守るだけの企業は時代の変化に取り残されていかざるをえない。攻める時期と守る時期を敏感に見極めることのできる企業に可能性のある未来は訪れる。

ただ攻めの時期と守りの時期についても機械的に区別すると企業経営のダイナミズムは失われてしまう。前進のなかの後退、後退のなかの前進という複眼的な視点が常に欠かせない。

この点でもチャンドラーとアンゾフのテーゼはきわめて有効な指針となる。組織は戦略に従い、戦略は組織に従うという組織と戦略の弁証法的な関係性を状況に応じて柔軟に適用していくことが必要だ。

組織と戦略の基軸となるのはいうまでもなくそれぞれ個性的な意志をそなえた組織人＝企業人としての社員にほかならない。どれほどすぐれた戦略であっても、それを熱意をもって実現しようとする社員がいなければ砂上の楼閣となる。

経営戦略とは社員のモチベーションを満遍なく高める魅力的なものでなければならない。人を意欲的に動かす組織と戦略を絶えず探究することそれ自身が経営者に課せられた永遠の命題なのだろう。

