HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	戦略と組織:日本企業を対象とするマイルズ＝スノウ理論の検証
Author(s)	平本, 健太
Citation	經濟學研究, 39(2), 129-157
Issue Date	1989-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31828
Type	departmental bulletin paper
File Information	39(2)_P129-157.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 39-2
北海道大学 1989. 9

戦　略　と　組　織

— 日本企業を対象とするマイルズ＝スノウ理論の検証 —

平　本　健　太

序　本研究の目的

1950年代末から1960年代にかけて経営学，特に経営組織論は，1つの大きな転換点をむかえた。欧米における一連の研究の結果，新しい研究動向として確立されてきた，いわゆる“コンティンジェンシー理論”という新たな分析パラダイムの出現がそれである。

コンティンジェンシー理論は，

1）組織の機能分析を通じた組織と状況とのの間の適合関係の追求（組織と状況との適合，適者生存という機能主義的組織観）
2）組織を分析単位とした分析（組織構造への焦点）
3）環境適応の重視（組織の有効性）
4）中範囲理論への志向（実証研究を媒介とした特殊理論の統合）
5）組織間差異への注目と比較分析の重視（クロス・セクショナルな多変量分析）

という5点を特徴としている[1]。

このコンティンジェンシー理論に基づいて，今日まで非常に多くの研究成果が蓄積されてきている。

初期の研究においては，ある1つの状況要因と組織変数との関係のみが問題にされることが多かった[2]。しかし，研究成果が蓄積されるにつれて，外部環境，技術，規模などの多くの状況変数が識別されるようになり，その状況変数と組織変数との多元的な適合関係に焦点が当てられるようになってきている[3]。

しかしながら，このコンティンジェンシー理論に対しての批判や限界の指摘がなされていることもまた見逃せない事実である。批判の主たるものは，環境と組織との関係についての「環境決定論」的側面に対するものである。コンティンジェンシー理論の考え方では，「組織がその所与の環境状況に適合するように設計されていれば，その組織は相対的に高い組織成果をあげることができる」[4]と考えられている。これは，裏をかえせば，所与の環境状況に適合しない場合，その組織は相対的に高い組織成果を上げることができず，その結果，存続が危ぶまれるだろうことを示唆している。この点が，コンティンジェンシー理論は環境決定論的である，と指摘される所以である。

これに対し，トンプソン，チャイルド，マイルズ他，アンダーソン＝ペインらは，組織とその外部環境との間を媒介するものとしての意思決定者の重要性を唱えている[5]。例えば，チャイルドは，「戦略的選択」という概念をもって環境決定論的な立場を批判しているし[6]，ウァイクも，「組織の外部環境は経営者の発見というよりも，むしろ経営者の創造行為だ」[7]と述

1）加護野（1981），pp. 176～182 参照。
2）岸田（1985），p. 147 参照。
3）岸田（1985），p. 147 参照。
4）占部編（1979），p. 92。
5）マイルズ＝スノウ（1978）：土屋他訳，pp. 247～251 参照。
6）同上書，p. 248 参照。

べている。

このように，“有効な組織デザインは，単に外部環境からの要請により決定されるわけではない。組織が外部環境の要請に適応するには，いくつかの代替案があり，そのうちの1つを経営者が戦略的な意思決定により選びとっていくのである”，という考え方が近年になって出現している。マイルズ＝スノウは，このような新しいコンティンジェンシー理論を“ネオ・コンティンジェンシー理論”と呼び，彼ら自身の若干の事例研究に基づき，次のような仮説的命題を提示している。

1) 経営戦略と組織特性との同時的類型である戦略類型には，防衛型，分析型，探索型，受身型の4つがある。このうち，防衛型，分析型，探索型の3類型は，企業が直面している外部環境とは独立に選択され，長期的にはほぼ等しく有効な組織成果をあげ得る戦略類型である。他方，受身型は3つの戦略類型が追求され得ない場合に採用され，長期には有効な組織成果をあげることはできない戦略類型である。

2) 防衛型，分析型，探索型の3類型には，それぞれ固有の組織特性が備わっている[8]。

しかしⅠ節でも述べるように，その後の多くの実証研究は，戦略類型が必ずしも外部環境と独立に選択され，長期的にほぼ等しく有効な組織成果を達成するものではないことを報告している。また，3つの戦略類型に固有に備わっているとされる組織特性についても部分的にしか解明されてこなかった。そこで，本研究では，日本企業を対象にしてマイルズ＝スノウ理論の検証を試みることにする。具体的には，

1) 戦略類型は外部環境とは独立に選択されるのか否かを検証する。

2) 戦略類型に固有に備わっているとされる組織特性を明らかにする。

3) 戦略類型と組織成果との関係を明らかにする。

これら3つの研究目的を達成するために，仮説が提示され，その検証が試みられる。

Ⅰ 従来の諸研究の検討

1. マイルズ＝スノウ理論[9]

まず，マイルズ＝スノウ理論を検討する。

マイズル＝スノウの研究の基礎となっているのは以下の3つの基本的な命題である。

1) 組織は，自らの環境を創造するべく行動する。

2) 経営者による戦略的選択が組織構造と組織プロセスとを形成する。

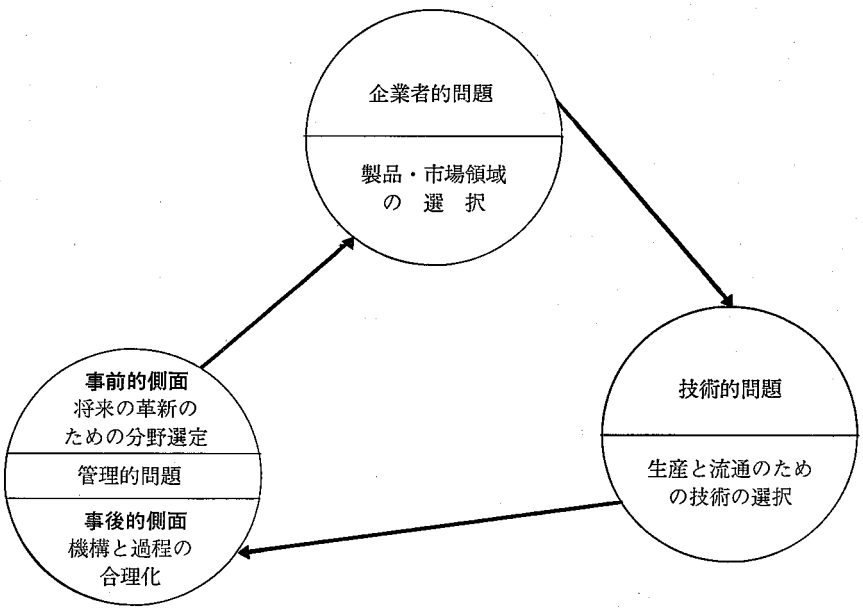
3) 組織構造と組織プロセスとが戦略を制約する[10]。

第1の命題は，チャイルドによる“戦略的選択”アプローチ，あるいは，ワイクによる“環境イナクトメント”といった概念に類似したものである。これは，旧来のコンティンジェンシー理論が暗に前提としてきたような“環境決定論”的な見方に対してのアンチテーゼとして提示されている。つまり，組織行動は，環境要因により全て決定される，という考え方を否定し，経営者の戦略的選択を，外部環境－組織間の媒介変数として強調するものである。

第2の命題は，古くはチャンドラー[11]がその実証研究から導いた命題である，「組織は戦略に従う」を反映している。また，マイルズ＝スノウ自身が，「組織の戦略は，その行動からもっともよく類推される」[12]と述べているように，「経営者の意思決定（＝戦略）は，組織の構造とプロセスとを通じて実現されて初めて意味を

7) 占部編 (1979), p. 93。
8) マイルズ＝スノウ (1978)：土屋他訳，pp. 41～107，特に p. 63，p. 89，p. 106。
9) マイルズ＝スノウ (1978) 参照。
10) 同上書，pp. 6～11参照。
11) チャンドラー (1962) 参照。
12) グレン (1985), p. 20。

図1 適応サイクル



出所：マイルズ＝スノウ (1978), p. 24, 同訳書, p. 30.

持ってくる」[13] という考えを反映している。

第3の命題は，一見すると，上述の第2の命題と相矛盾するように考えられる。しかし，実際の組織は，長期的には環境からの刺激に反応する際にくり返し用いられる特定のメカニズム，あるいはパターンを形成するのである。したがって，「組織は，大規模な構造・プロセスを変更することなしに現行の針路を大きく方向転換することは出来ない」[14] ことを示唆している。

マイルズ＝スノウの研究の基礎となる3つの命題は，“ネオ・コンティンジェンシー・アプローチ”を代表する基本的な考え方である。すなわち，経営者の選択の役割を強調する点，および組織の直面する状況の差異よりは，むしろ，類似性を強調する点[15] において伝統的なコンティンジェンシー理論のアプローチとは異なっている。

上述の3命題を基礎にして構築されるマイルズ＝スノウ理論は，“適応サイクル”と“戦略類型”から構成されている。適応サイクルとは，企業の環境適応のプロセスを示すものである。この適応サイクルは，

1) 製品－市場ドメインの選択に関しての“企業者的問題”
2) 生産および流通のための技術に関しての“技術的問題”
3) 将来のイノベーションのための分野選定（事前的問題）並びに，構造とプロセスの合理化（事後的側面）に関しての“管理的問題”

という異なる3つの主要な問題に分割されている（図1参照）。これら3つは，通常，組織において同時に生起している問題であり，この相互に関連した3つの問題が全て解決されない限り，組織の有効な環境適応は達成されないので

13) マイルズ＝スノウ (1978)：土屋他訳, pp. 8～9。
14) 同上書, p. 11。
15) 同上書, p. 245, 岸田(1985), pp. 165～166参照。

ある。

また，これら3つの問題の出発点は，論理的には，企業者的問題であるが，実際上は，このサイクルはどの段階の問題からでも起り得る。このサイクル上の運動のプロセスは，かなり長期に渡って繰り返される。その結果環境適応に，ある一定のパターンが定着するようになる。つまり，「あるパターンの適応がなされると，それは次のサイクルにおいて経営者の選択を制限する」[16] 結果となるのである。この環境適応のパターンは，マイルズ＝スノウによれば，4つに分類できるという。この4つの環境適応のパターンこそが，マイルズ＝スノウ理論の中核をなす戦略類型に他ならない。

マイルズ＝スノウ理論の第2の主要な構成要素である戦略類型は，「戦略的な問題への対処方法が明示的な変数として組み込まれており，単なる戦略の類型というよりは，組織と戦略との同時的な類型」[17] であるといえる。この点に関して，スノウ＝ヘレビニアクは，「マイルズ＝スノウ類型は，特にその戦略志向性に関しては，完全なシステムとして組織を特徴づけた唯一のものである」[18] と評価している。

戦略類型には次の4つのタイプがあり，それぞれ上述の適応サイクルへの独自のアプローチを持っている。

1) 防衛型 (defender)
2) 分析型 (analyzer)
3) 探索型 (prospector)
4) 受身型 (reactor)

マイルズ＝スノウは，4タイプの各々の特徴について次のように表現している[19]。

1. 防衛型

防衛型は，狭い製品・市場の領域を持つ組織である。このタイプの組織のトップは限られた事業分野では，高い専門性を持っているが，新しい機会を求めて領域の外側を探索しようとはしない。このように狭く的を絞っている結果として，これらの組織は技術，機構，あるいは業務の方法を大きく変える必要はめったにない。彼らの主要な関心は，既存の業務の効率を向上させることである。

2. 分析型

分析型は，比較的安定した事業領域を持つ一方で，変動的な事業領域をも持つという2つのタイプの製品・市場領域において同時に事業を営んでいる組織である。安定した領域では，公式化した機構と過程とのもとで日常的業務を効率的に営んでいる。変動的な領域ではトップが新しいアイデアを求めて競争会社を詳細に観察し，最も見込みのありそうなアイデアだと思えば素早く採用していく。

3. 探索型

探索型は，絶えず市場機会を探索してやまない組織であり，新しい環境にいつでも対応できる体制を整えている。そのため，この組織はしばしば変化と不確実性を創り出し，これに対して競争会社は対応を余儀なくされる。しかしこの組織は，製品と市場の革新に対して関心を持ちすぎるために，通常は完全に効率的にはなっていない。

4. 受身型

受身型は，トップが組織環境で発生している変化や不確実性に気付くことはあっても，それに効率的に対応することができない組織である。このタイプの組織は，一貫性のある戦略・機構関係を欠いているので環境からの圧力によって強制されるまではいかなる対応もめったに行わない。

4つの戦略類型のうち，防衛型，分析型，探索型の3類型は，同一の市場環境において，独自の明確なアプローチにより適応サイクル内の諸問題を解決し，その結果，有効な環境適応を行うことが可能である。

他方，受身型は，適応サイクル内の諸問題を

16) マイルズ＝スノウ (1978)：土屋他訳，p. 36。
17) 加護野 (1984)，p. 85。
18) スノウ＝ヘレビニアク (1980)，p. 318 参照。
19) マイルズ＝スノウ (1978)：土屋他訳，p. 38。

表 1　ハンブリックの結果の要約

	ROI			CFOI			MSC		
	防衛型	探索型	p	防衛型	探索型	p	防衛型	探索型	p
成長－非革新的	28.4	16.0	*	−.65	−8.23	*	.90	.63	
成長－革新的	26.8	17.6	**	1.31	−4.57	**	−.51	1.04	***
成熟－非革新的	22.8	13.4	**	4.74	−2.13	***	.12	.05	
成熟－革新的	21.1	18.3		6.51	−3.32	***	.27	.83	***
全サンプル	23.3	17.1	**	4.27	−4.27	***	.07	.76	***

* $p<0.10$　** $p<0.05$　*** $p<0.01$
ハンブリック (1983), p. 13 より作成。

解決するための独自の明確なアプローチを持っていない。マイルズ＝スノウによれば，受身型は，「組織が，3つの存続可能 (viable) で安定的な戦略類型――防衛型，探索型，分析型――のいずれをも追求できない場合に，この対応姿勢を余儀なくされるという，いわば残されたタイプの行動を示す」[20] ものである。受身型では，環境からの圧力に強要されて初めて重要な意思決定の大半が行われる。

この戦略類型の考え方が示唆するところは，防衛型，分析型，探索型の3タイプは，長期的にはほぼ同等の成果をあげることが可能であり，また，産業・市場セグメントを問わず，業績の点においても，存在する組織の数の点においても，これらの3タイプは受身型を上回るであろうことである[21]。

以上，マイルズ＝スノウの理論の主要な構成要素である適応サイクルと戦略類型とについて紹介してきた。次に，マイルズ＝スノウ理論の検証を目的とした研究およびマイルズ＝スノウの戦略類型を用いた研究の検討を行う。

2. その後の諸研究

2-1. スノウ＝ヘレビニアクの研究[22]

彼らの研究は，独自能力－戦略類型－組織成果の間の関係を明らかにすることを目的として行われたものであると同時に，マイルズ＝スノウ理論の検証をも意図したものである。

この4業種（自動車，船空輸送，半導体，プラスティック）を対象とする研究結果で特に注目すべき点は，外部環境－戦略類型間の関係についてである。彼らの研究結果は，環境不確実性の高低とは無関係に，分析型，受身型に比して防衛型，探索型の方が多く存在することを報告している。このことは，部分的にではあるにせよ，ネオ・コンティンジェンシー・アプローチの主張を支持しているといえよう。つまり，環境不確実性の程度が同様の環境下で，防衛型と探索型という2つの両極端の戦略類型が採用され得るということを示しているのである。

2-2. ハンブリックの研究[23]

彼の研究は，産業環境特性－戦略類型－組織成果間の関係を解明しようとしたものである。より具体的には，この研究は，次の2つの問題に対する回答を与えることを目的としている。

1) 異なる産業環境下において，防衛型と探索型の組織成果の傾向はどのように異なっているのか。
2) 戦略類型は，その機能的属性においてどのように異なっているのか。

まず，PIMS データベースを利用して，異なった環境下での探索型と防衛型との組織成果の

20) マイルズ＝スノウ (1978)：土屋他訳，pp. 108～109。
21) 同上書，pp. 108～109，グレン (1985)，p. 31 参照。
22) スノウ＝ヘレビニアク (1980) 参照。
23) ハンブリック (1983) 参照。

差異が分析された。産業環境－戦略類型－組織成果間関係を示す分析結果は表1に示す通りである。

以上の結果を踏まえて，ハンブリックは，

① 環境とは無関係に，探索型は ROI（投下資本収益率），CFOI（投資資金回収率）と負の相関を持つ，

② 成熟－非革新的環境下では，分析型を採用すべきである，

③ 革新的環境下では，探索型を採用するとマーケットシェアが拡大するが，防衛型を採用すると逆にマーケットシェアは縮小する，

の3点に要約している。

この分析結果は，前述のマイルズ＝スノウ理論やスノウ＝ヘレビニアクの研究結果とは異なり，特定の環境状況において，防衛型と探索型とのいずれを選択するかによって組織成果が異なることを示している。

さらに，戦略類型の違いがもたらす機能属性の差異についてのノンパラメトリック符号検定が行われた。その結果は，マイルズ＝スノウの主張するような防衛型，探索型のそれぞれの組織特性の存在を部分的に支持するものであった。

2-3. セゲヴの研究[24]

この研究は，戦略類型と戦略策定モードとが組織成果に与える影響を考察している。

戦略策定モードの測定にあたっては，ミンツバーグによる3つのモード（適応モード，計画モード，企業者モード）が用いられている。適応モードにおいては，戦略策定に際してパワーは様々なメンバー間に分散し，明確な目標は存在しない。したがって，このモードは受身型に最も適合的であろうと考えられている。計画モードにおいては，コスト＝ベネフィットの評価が体系的になされ，統合化された意思決定過程の下で戦略策定が行われる。このモードに最も適合的であると考えられるのが，防衛型である。企業者モードにおいては，戦略策定の際，パワーはトップ経営者に集中し，積極的な新機会の探索を特徴とし，戦略策定の際の目標は成長にある。したがって，このモードに対しては，探索型が最も適合的であろうと考えられる。

イスラエルのキブツ所有企業85組織を対象とした調査結果から，戦略類型－戦略策定モード間に適正な適合関係がみられる場合，すなわち，企業家モードでは探索型を，計画モードでは防衛型を採用する場合に高い組織成果をあげていることが明らかになった。但し，適応モードで受身型を採用する場合には，より低い成果がもたらされる。

2-4. シモンズの研究[25]

この研究の目的は，異なる事業レベルの戦略を採用する企業のコントロールシステムの性質とその相違の程度を明らかにすることにある。つまり，コントロールシステムの諸属性と事業レベルの戦略との関係に焦点が当てられている。

カナダ企業171社を対象としたこの研究結果は，要約すると，探索型を採用する高成果の組織は，防衛型を採用する組織に較べてより高度で洗練されたコントロールシステムを展開していることを示していた。また，産業のダイナミズムと戦略類型との関係についても興味深い結果を得ている。

既述のマイルズ＝スノウやスノウ＝ヘレビニアクによる研究は，探索型，防衛型，分析型のいずれの戦略類型を採用しても大半の産業において同一の組織成果をあげることができるであろう，というものであった。それに対し，ハンブリックの研究結果は，探索型は，革新的でダイナミックな環境下で防衛型より高成果をあげるというものだった。

このシモンズの研究結果は，産業のダイナミズム（一般的に用いられる外部環境の次元である“環境不安定性”と同じものであると考えられる）が大きい場合，探索型では高業績に，防

24) セゲヴ (1987) 参照。

25) シモンズ (1987) 参照。

衛型では低業績にそれぞれつながる，というものであった。つまり，この研究結果は，探索型が追求されるべきか，防衛型が追求されるべきかは，産業のダイナミズム（換言すれば，環境不確実性）にある程度依存することを示しているのである。

3. 小括

本節では，マイルズ＝スノウ理論及びマイルズ＝スノウの戦略類型を用いた諸研究を検討した。その結果，まず外部環境－戦略類型間の関係については，

① 環境要因（環境不確実性）とはほぼ独立的に戦略類型が選択される，

② ある特定の戦略類型の選択は，環境要因（環境不確実性）と全く独立に行われる訳ではなく，不確実性の高い環境により適合的な戦略類型と，不確実性の低い環境により適合的な戦略類型とが存在する，

という2つの異なった分析結果が見い出された。前者の立場は，マイルズ＝スノウ，スノウ＝ヘレビニアクらの研究結果を反映するものであり，他方，後者の立場は，ハンブリック，シモンズらの研究結果を反映するものであった。

また，戦略類型に固有に備わっている組織特性についてはハンブリックによる部分的な分析，また，シモンズによる，会計コントロールシステムについての分析等により，ある戦略に固有の組織特性の存在が部分的に発見された。しかしながら，戦略類型に固有の組織特性の全体像については，未だ十分に解明されてはいない。さらに，戦略類型と組織成果との関係についても，スノウ＝ヘレビニアク，ハンブリックらにおいて部分的に検討されているものの，明確な結論に到達してはいない。

II 仮説と分析枠組

1. 仮説の提示

本研究では，経営戦略と組織特性の同時的類型である戦略類型の測定・分析にあたっては，経営戦略をもって戦略類型とする。すなわち，スノウ＝ヘレビニアク，ハンブリック，グレンらの先行研究[26]においても試みられているように，戦略類型は，適応サイクル上の“企業者的”，“技術的”，“管理的”問題のうちの企業者的問題への対処の仕方のみをもって測定される。

また，戦略類型は，自己分類法により操作化される。自己分類法は，大量サンプルを対象とした調査研究においては，現行の測定方法の中では利用価値の高い方法とされている。しかし同時に，この自己分類法は回答者の所属する組織が採用する戦略類型を回答者自らが判断するため，客観性に欠けることも事実である[27]。

そこで，外部環境－戦略類型間関係の分析のための準備段階として，戦略類型を自己分類法により峻別することの妥当性を検証することにした。そのために，次の仮説を提示する。なお，仮説1－a）～仮説3－j）は，帰無仮説の形で提示される。

仮説1－a）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，新製品市場への参入時期は等しい。

仮説1－b）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，過去5年間の新製品売上高比率は等しい。

仮説1－c）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，前年度の研究開発費売上高比率は等しい。

自己分類法で峻別された戦略類型の妥当性が検証された上で，外部環境－戦略類型間についての以下の仮説が検証される。

仮説2）

---

26) スノウ＝ヘレビニアク (1980), p. 321, ハンブリック (1983), p. 14, グレン (1985), p. 11, p. 33 参照。

27) 戦略類型の測定方法の理論的考察は，スノウ＝ハンブリック (1980) に詳しい。

防衛型，分析型，探索型の数は，外部環境の不確実性の高低とは独立に，それぞれ一様に分布している。

仮説2－a）

防衛型は高不確実性環境下にも低不確実性環境下にも同数ずつ存在する。

仮説2－b）

分析型は高不確実性環境下にも低不確実性環境下にも同数ずつ存在する。

仮説2－c）

探索型は高不確実性環境下にも低不確実性環境下にも同数ずつ存在する。

本研究の第2の目的は，特定の戦略類型に固有の組織特性を明らかにすることにあった。マイルズ＝スノウは防衛型，分析型，探索型のそれぞれの組織特性は異なると述べている。そこで次の仮説を提示する。

仮説3）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その組織特性は同一である。

本研究では，組織特性は組織構造と組織プロセスとの2つを含むものであり，合計10個の次元から構成される。そこで，仮説3）に関して次の10個の下位仮説が提示される。

仮説3－a）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その組織形態は同一である。

仮説3－b）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その部門間パワー分布は同一である。

仮説3－c）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その集権化の程度は等しい。

仮説3－d）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その公式化の程度は等しい。

仮説3－e）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その計画策定の方法は同一である。

仮説3－f）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その情報の方向性は同一である。

仮説3－g）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その効率性の重視度は等しい。

仮説3－h）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，そのコンフリクト解消方法は同一である。

仮説3－i）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その変化志向性風土は同一である。

仮説3－j）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，そのコントロールの方法は同一である。

マイルズ＝スノウによれば，受身型を除く，防衛型，分析型，探索型は，大半の産業において長期的には，ほぼ同等の組織成果をあげるはずである。そこで，戦略類型－組織成果間関係についての次の仮説を提示する。

仮説4）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その組織成果は等しい。

本研究では，組織成果は収益性と成長性の2次元で測定される。そこで，仮説4）に関して次の下位仮説を提示する。

仮説4－a）

防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その収益性は等しい。

仮説4－b）

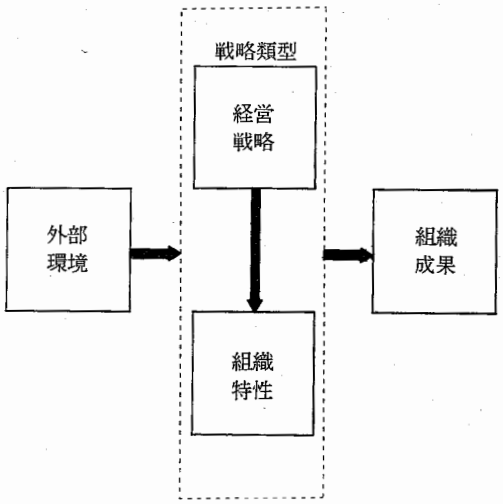
防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その成長性は等しい。

2. 分析モデルの提示

前項で提示した外部環境，戦略類型（経営戦略と組織特性），組織成果についての諸仮説間の相互関係を要約した分析モデルを図2に提示する。

分析モデルに示される関係は以下に述べる通りである。

図2 分析モデル



① 経営者は主体的に戦略類型を選択するが，その場合に外部環境からも制約を受ける。

② 戦略類型は固有の組織特性を備えている。

③ 防衛型，分析型，探索型のいずれの戦略類型も長期的にはほぼ同等の組織成果をあげる。

III 概念の操作化と調査方法

本節では，前節で提示された分析モデルの構成概念の操作化[28]を行うとともに，調査方法について述べる。

1. モデルの構成概念の操作化

1-1. 外部環境

本研究においては，外部環境は，「環境不確実性」の次元により測定される。この環境不確実性は，環境異質性と環境不安定性という2つの次元を合成することで得られるものである[29]。ここでいう環境異質性とは，当該組織が目的を達成する際に考慮すべく識別される要素の数を表現する次元のことであり，

①製品の多様性<問1(1)>
②販売手段の多様性<問1(3)>
③情報伝達の必要性<問1(7)>
④販売系列間の関連性<問1(8)>

という4項目によって測定された（< >は付録の質問票の問番号を示す。以下同様）

一方，環境不安定性とは，当該組織が目的を達成する際に必要とされる情報の信頼性の高低を表現する次元のことであり，

①製品市場の競争度<問1(2)>
②技術変化率<問1(4)>
③需要変動の予測不可能性<問1(5)>
④市場操作力<問1(6)>

の4項目により測定されている。

環境不確実性に関する8つの質問項目は，7点リカートスケールを用い，回答者自身の認知に基づいて測定されている[30]。

1-2. 戦略類型

戦略類型の測定に際しては，マイルズ＝スノウによる戦略類型を用いた。戦略類型の操作化にあたっては，自己分類法（self-type）が採用された<問9>。これは，4つの戦略類型の特徴を，それぞれ数行からなる短文に要約して記述し，それらの記述のうちから，回答者の所属する組織の特徴に最も近似するものを1つだけ選択させる，という方法である[31]。

上述の自己分類法による戦略類型の測定を補完するために，戦略類型をもう1つの方法によ

28) 概念の操作化にあたって，マイルズ＝スノウ（1978），中部経営問題研究会（1978），野中（1974），pp. 185～190，榊原（1980），加護野他（1983），pp. 259～273，野中他（1978），加護野（1980），pp. 417～429，塩次（1985），pp. 75～88 を参考にした。

29) 野中（1974），pp. 167～190 参照。

30) 経営戦略に影響を及ぼすのは，客観的な経営環境ではなく，経営者により主観的に知覚される環境である，との認識からこの方法により測定された。

31) スノウ＝ハンブリック（1980）は，自己分類法の利点として，①トップマネジメント自身による分類は当該組織の戦略を反映する，②仮説検定のための大量サンプルの収集に適している，という2点を挙げている。

って操作化した。マイルズ＝スノウ類型は，組織がその製品・市場を変えていくスピードに基づいて類型化されたものである。すなわち，製品・市場を変化させるスピードは探索型が一番速く，防衛型が一番遅い。分析型は探索型と防衛型との折衷型とでもいうべき戦略類型であったから，製品・市場を変化させるスピードも中程度であると考えられる。

また，探索型では積極的な新市場の開拓が重要課題であるのに対して，防衛型の場合には既存の市場ドメインの防衛こそが主要な関心事である。分析型は両者の折衷的な，あるいは中間的な戦略類型であるので，新市場への参入傾向も両者の中間に位置すると考えられる。

そこで，以上の点に着目して，

①新製品市場への参入時期

②過去5年間の新製品売上高比率

③前年度の研究開発費売上高比率

という3つの次元[32]により戦略類型のもう1つの操作化を行った＜問12＞。自己分類法が，言わば，戦略類型の「主観的」な測定手段であるのに対して，この方法はある程度「客観的」な測定方法であるといえよう。

1-3.　組織特性

本研究の目的の1つは，序で述べたように，マイルズ＝スノウの議論に沿って，各戦略類型に固有の組織特性を析出することにある。したがって，マイルズ＝スノウの主張する各戦略類型に固有に備わっているとされる組織特性の操作化を試みた。それに加えて，先行研究によって有用性が認められている組織特性の次元も採用することにした。

1-3-a.　組織構造

組織構造とは，組織における分業や権限配分のパターンを指す[33]。本研究で用いられた組織構造の次元は，

①組織形態＜問2～問6＞

②部門間パワー分布＜問8＞

③集権化＜問7＞

④公式化＜問10(1)＞

の4次元である。

組織形態のインディケータは，職能別組織－事業部制組織の採用，事業部数，プロダクトマネージャー制の採用・非採用，事業本部，販売本部，技術本部の採用・非採用，マトリクス組織の採用・非採用である。

部門間パワー分布については，研究開発部門の相対的パワーというインディケータが用いられた。この研究開発部門の相対的パワーとは，販売・マーケティング，製造の2現業部門のパワーに対する基礎研究開発，応用研究開発という研究開発2部門のパワーの比率のことである[34]。

集権化は，新しい製品構成の選択や主要設備の更新の際に，各階層の管理者（社長～担当部内会議）にどの程度の影響力が与えられているかを指す。5点リカートスケールで測定された，下位2階層の影響力に対する上位2階層の影響力の比率（パワー集中度）がインディケータとして採用される[35]。

公式化は，経営者の責任・権限の明確な規定の程度を指し，5点リカートスケールにより測定される[36]。

1-3-b.　組織プロセス

組織プロセスとは，組織における相互作用や行動のパターンのことである[37]。本研究では，

①計画策定の方法＜問11＞

②情報の方向性＜問10(9)(14)(15)＞

③効率性の重視度＜問10(12)(13)＞

④コンフリクト解消方法＜問10(3)(6)＞

⑤変化指向性風土＜問10(5)(7)(10)(11)＞

32) これら3次元の抽出にあたって，ジョーン（1985）を参考にした。

33) 野中他（1978），p. 113，加護野他（1983），p. 32 参照。

34) 加護野他（1983）pp. 33～34を参考にした。

35) 同上書，p. 32 参照。

36) 同上書，p. 32 参照。

37) 野中他（1978），p. 181 参照。

⑥コントロールの方法＜問10(2)(4)(8)＞

の6次元が採用された。これら6次元は，全て5点リカートスケールにより測定された。

1-4. 組織成果

組織成果は，

①収益性＜問13＞

②成長性＜問13＞

の2次元により測定された。収益性は，投下資本利益率，利益伸び率の満足度が5点リカートスケールによって，また，成長性は，売上高成長率，市場占有率の向上の満足度が5点リカートスケールによってそれぞれ測定されている。

なお，調査に用いた質問票は本稿末尾の付録に掲載されている。

2. 調査方法

内部データの収集にはいくつかの方法が考えられるが，本研究では①大量サンプルによる定量的研究の志向，②時間的および予算的制約，の2つの理由によって，郵送質問調査票法を採用した。

調査対象となった企業は，「ダイヤモンド会社職員録（1988年全上場会社版，1987年非上場会社版）」に収録されている，従業員数1,000名以上の企業から抽出された（ごく一部のみ従業員数が1,000名をやや下回る企業も選ばれている）。選定された企業の業種は，電気機器，機械，精密機械，繊維，食品，薬品の6業種である。

調査は，1988年3月から8月にかけて行われた。選定した企業に対し，まず電話による連絡を行い，今回の調査の趣旨を説明し，調査への協力を依頼するとともに質問票の送付先を確認した。質問票の送付先は主として社長室，総務部，あるいは広報室であった。挨拶状並びに返信用封筒を同封した質問票を担当者[38]宛てに送付し（176通），106社から回答を得た（回収率60.23%）。この106社のうち，受身型を採用している企業はわずか3社しか含まれなかった。この3社の受身型企業は，統計的分析のためのサンプル数としては不十分であると判断されるため分析対象からは除外された。したがって，分析対象企業数は103社となった。分析対象企業の業種別分布は表2に示す通りである。

38) 全社的立場からの回答が可能となるように，主として送付部署の長に回答を依頼した。

IV 調査結果の分析

本節では分析方法について述べるとともに，調査結果の分析を行う。調査結果の分析は，先ず第1段階として，外部環境－戦略類型間関係の解明を行い，続いて第2段階として戦略類型に固有の組織特性を析出する。最後に，戦略類型－組織成果間関係に関する分析が行われる。

1. 外部環境－戦略類型間関係の分析

1-1. 自己分類法による戦略類型の分類の妥当性の検証

Ⅱ節の分析モデルで示したように，本研究の第1の焦点は外部環境－戦略類型間関係の解明にある。この第1段階の分析に際し前提となるのが，戦略類型を自己分類法によって峻別することの妥当性の検証である。そのために仮説1-a）～仮説1-c）が提示されていた。これら3仮説の検証は次の手順で行われた。

仮説1-a）の検証のために5点リカートスケールにより測定された「新製品市場への相対的な参入時期」の戦略類型毎の平均値が算出された。そして，3つ以上の標本平均値の間の差異が有意か否かを検証するために，一元配置分散分析（ANOVA）が試みられた[39]。2つの標本平均値の差の検定には，通常，t 検定が用いられるが，3つ以上の標本平均値の差の検定には，t 検定の代りに一元配置分散分析を用いる方が計算が容易である。このため，仮説1-a）を含む以下の分析では，3つの標本平均値の差

39) 一元配置分散分析等の計算にあたって，北海道大学大型計算機センターのSAS (statistical analysis system) パッケージを利用した。

表 2　分析対象企業の業種別分布

電気機器	機械	精密機械	繊維	食品	薬品	合　計
25	8	15	18	17	20	103社
24.27	7.77	14.56	17.48	16.50	19.42	100.00%

の検定には一元配置分散分析が利用されている。

ところで，仮説1-b）および仮説1-c）に関する質問項目は7点リカートスケールにより，各企業の「過去5年間の新製品比率」および「前年度の研究開発費売上高比率」そのものを質問したものであった。したがって，このままでは，平均値や標準偏差の異なる業種間の数値の比較は不可能である。そこで，これら2つの指標についての業種別の標準化変量が算出された。標準化変量とは，

$$z=\frac{\text{変量}-\text{業種の平均値}}{\text{業種の標準偏差}}$$

により算出されるzの値のことである。この標準化変量によって同業他社との比較による“相対的”な数値の大きさを比較することが可能となるのである。

次に，この標準化変量の戦略類型毎の平均値が計算され，仮説1-a）同様に一元配置分散分析による平均値の差の検定を行った。

表3に示す一元配置分散分析の結果から，仮説1-a），仮説1-c）は，それぞれ棄却された。一方，仮説1-b）は棄却されなかった。この結果は，次のように要約される。

① 新製品市場への参入時期は，探索型が一番早く，分析型が二番目に早く，防衛型が一番遅い。

② 前年度の研究開発費売上高比率は，探索型が一番大きく，分析型が二番目に大きく防衛型が一番小さい。

これらの結果より，3つの客観的尺度のうち2つの尺度との間に予測されたような対応関係が認めることが明らかになった。このことから，マイルズ＝スノウの戦略類型は自己分類法によってほぼ適確に分類されているといえよう。そこで，以下では，自己分類法によって分類された戦略類型に基づいて分析を行うことにする。

表 3　戦略類型の「客観的」尺度

＊ 新製品市場への参入時期［仮説1-a)］

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=15）	3.0667
分析型（n=73）	2.1399
探索型（n=14）	1.7857
一元配置分散分析の結果	F=11.48
	p= 0.0001

＊ 過去5年間の新製品売上高比率［仮説1-b)］

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=15）	−0.0488
分析型（n=72）	0.0982
探索型（n=13）	−0.3344
一元配置分散分析の結果	F=1.13
	p=0.3275

＊ 前年度の研究開発費売上高比率［仮説1-c)］

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=15）	−0.5288
分析型（n=72）	0.0811
探索型（n=11）	0.1083
一元配置分散分析の結果	F=2.91
	p=0.0790

1-2.　外部環境－戦略類型間関係

次に，外部環境－戦略類型間関係についての仮説検証が行われた。外部環境－戦略類型間関係を検証するために仮説2）および仮説2-a）～仮説2-c）が提示されていた。

まず，7点リカートスケールにより測定された環境不安定性，環境異質性に関する各4項目，したがって，計8項目のスコアの平均値を各サンプル組織の環境不確実性のスコアとする。次に，この環境不確実性スコアの高低によりサンプル企業103社を，低環境不確実性グループ（下位51社）と高環境不確実性グループ（上位52社）とに区分した。そして，高環境不確実性グループの環境不確実性スコアの平均値と低環境不確実性グループの環境不確実性スコアの平均値の差の検定（t 検定）が行われた。

t 検定の結果，低環境不確実性グループの環境不確実性スコア（4.0735）と高環境不確実性

グループの環境不確実性スコア（5.0546）との間には0.01%水準で有意差が検出された。

次に，環境不確実性と戦略類型の分布の関係を示す表4が作成された。同時に，環境不確実性の高低と戦略類型の分布との間の関係が統計学的に有意であるか否かを調べるためにカイ2乗検定（比率の差の検定）が行われた。カイ2乗検定は，分割表に対する検定であるが，分割表の各セルの度数が5以下の場合には必ずしも妥当な検定とはいえないといわれている。そこで，χ^2 統計量による検定の代わりに，Y^2 統計量により検定を行った[40]。

表 4　3戦略類型の分布

	低環境不確実性	高環境不確実性	合　計
防衛型	13社 81.25%	3社 18.75%	16社 15.53%
分析型	35 47.95	38 52.05	73 70.87
探索型	3 21.43	11 78.57	14 13.59
合　計	51 49.51	52 50.49	103 100.00

尤度比カイ2乗検定の結果　自由度　2
$Y^2=11.712$
$p<0.005$

表4によれば，防衛型は，低不確実性環境下には13社も存在するのに対し，高不確実性環境下にはわずか3社しか存在しない。分析型は，低不確実性環境下には35社，高不確実性環境下には38社とほぼ同数ずつ存在する。探索型は，低不確実性環境下にはわずか3社しか存在しないのに対し，高不確実性環境には11社も存在する。したがって，防衛型，分析型，探索型の分布は，外部環境の不確実性とは独立ではないことがわかる。この環境不確実性の高低と戦略類型の分布との間には，Y^2 統計量によるカイ乗検定（尤度比カイ2乗検定）の結果，0.5%水準で有意差が検出された（自由度=2，$Y^2=11.712$）。以上の結果から，仮説2），仮説2-a）および仮説2-c）が棄却された。

仮説2-b）が，棄却されなかったことに対する考えられ得る理由としては，次の点があげられよう。分析型の回答者の知覚による環境不確実性のスコアは探索型のそれよりは低く，防衛型のそれよりは高い。つまり，中程度の不確実性を知覚しているわけである[41]。したがって，本分析のように，環境不確実性を高低の2つに分けた場合には，分析型は高不確実性環境下にも低不確実性環境下にもほぼ同数ずつ分布することになるのであろう。仮説2およびその下位仮説の検証結果を要約すると，以下のようになる。

① 防衛型，分析型，探索型のそれぞれは，環境不確実性の高低とは独立に一様に分布してはいない。

② 防衛型は，低不確実性環境下により多く認められ，他方，探索型は高不確実性環境下により多く認められる。分析型は，低不確実性環境下，高不確実性環境下にそれぞれほぼ同数が分布している。

上述の分析結果は，マイルズ＝スノウやスノウ＝ヘレビニアクらが主張するように戦略類型は外部環境とは独立に選択される，というよりは，むしろハンブリック等が主張するように外部環境と戦略類型との間になんらかの関係が存在する，という立場を支持するものである。し

40) 分割表の各セルの度数が5以下の場合で，①2×2分割表の場合には X^2 統計量による検定を，②2×2分割表以外の場合には Y^2 統計量による検定を行えば，各セルの度数が3くらいまで落ちても X^2 統計量と Y^2 統計量は χ^2 の分布に近似することが知られている。因みに，X^2 はピアソン（Pearson）の検定量と呼ばれるものであり，他方，Y^2 は尤度比（likelihood ratio）χ^2 と呼ばれるものである。これについては，肥田野他（1961），p. 77，アプトン（1978）：池田他訳，pp. 9～12，pp. 27～30 を参照のこと。

41) 戦略類型別の環境不確実性のスコアの平均値は次に示す通りである。
防衛型…4.0993
分析型…4.6182
探索型…4.8482
スコア差の検定（一元配置分散分析）の結果は，$F=6.6$，$p=0.0019$ であった。この結果，戦略類型の相違により環境不確実性の認知が異なることが明らかとなった。

かしながら，このことは，外部環境によってどの戦略類型が採用されるかが一義的に決まることを意味するものではない。何故ならば，調査データも示している通り，高不確実性環境下にも防衛型は認められるし，逆に低不確実性環境下にも探索型が存在しているからである。同様に，分析型は，どちらの環境下にも分布している。これは，特定の不確実な環境下にあっても，防衛型，分析型，探索型のいずれもが採用されていることを意味している。さらに，この調査結果は，ある戦略類型が採用されるのにより好ましい環境が存在することをも示唆している。したがって，戦略類型は環境と全く独立に選択されるのではなく，環境要因と経営者の意思決定との双方の関数として選択されるものと考えられる。

2.　戦略類型に固有の組織特性の分析

分析の第2段階は，戦略類型が固有に備えているとされる組織特性（組織構造と組織プロセス）の分析である。この分析のために仮説3）およびその下位仮説が提示されていた。

以下の各項では仮説3）の下位仮説を検証するために，戦略類型に固有の組織構造および戦略類型に固有の組織プロセスを分析する。

2-1.　戦略類型に固有の組織構造の分析

仮説3-a）は組織形態に関するものであった。組織形態のインディケータとしては，

①職能別組織－事業部制組織の採用
②事業部数
③プロダクトマネージャー制の採用・非採用
④事業本部，営業本部，技術本部の採用・非採用
⑤マトリクス組織の採用・非採用

の5つが採用された。

第1に，戦略類型の相違が職能別組織－事業部制組織の採用に影響を及ぼしているか否かの検討が行われた。表5では，実際に採用されている9種類の組織形態が，①職能別組織，②事業部制組織，③職能別組織と事業部制組織との混合形態の3グループに集約されている。

表5　職能別組織―事業部制組織の採用

	①職能別組織	②事業部制組織	③職能別組織と事業部制組織との混合形態	合　計
防衛型	7社 43.75%	6社 37.50%	3社 18.75%	16社 15.53%
分析型	18 24.99	37 50.68	18 24.66	73 70.87
探索型	0 0.00	7 50.00	7 50.00	14 13.59
合　計	25 24.27	50 48.54	28 27.18	103 100.00

カイ2乗検定の結果　自由度　4
$\chi^2 = 9.652$
$p = 0.047$

表5によれば，防衛型では，職能制組織の採用率が16社中7社（43.75%）と最も高く，事業部制組織の採用率は16社中6社（37.50%），混合形態の採用率は16社中3社（18.75%）である。探索型で注目すべきことは，職能別組織を採用している企業は14社中1社も存在しないという点である。14社中，半数の7社は事業部制を，残りの半数は混合形態を採用している。分析型では，ほぼ半数に相当する73社中37社（50.68%）が事業部制を採用していることがわかる。一方，職能別組織，混合形態を採用している企業はそれぞれ18社ずつ（24.66%）であった。

混合形態を除いた場合の事業部制組織の採用率に着目すると，採用率の高い順に，探索型，分析型，防衛型となり，逆に，職能別組織の採用率は，高い順に，防衛型，分析型，探索型となることがわかる。

この組織形態の分布が戦略類型によって異なっているか否かがカイ2乗検定により分析された。前項でも述べたように，分析表に対する検定であるカイ2乗検定は，分割表の各セルの度数が5以下の場合には必ずしも妥当な検証方法たり得ない可能性がある。分割表の各セルの度数が3くらいまでなら Y^2 統計量によるカイ2乗検定（尤度比カイ2乗検定）を適用すること

により検定が可能である。しかし，表5では，セルのうち度数が0のものが含まれるため，この方法も適用不可能である。したがって，厳密な意味での仮説検定を行うことは困難であるが，少なくとも直観的には戦略類型が異なると採用される組織形態が異なるとほぼ結論できると思われる。なおカイ2乗検定の結果は，

$\chi^2=9.652$, $p=0.047$

であり，この検定が真に妥当なものではないにせよ，戦略類型の相違が組織形態の分布に影響を及ぼしているといえよう。

組織形態についての第2のインディケータは事業部数である。そこで，採用する戦略類型によって事業部数がどの程度異なっているかを分析するために，一元配置分散分析による戦略類型別の平均事業部数の差の検定が試みられた。

表6 平均事業部数

戦略類型	平均事業部数
防衛型 (n= 8)	4.8750
分析型 (n=54)	7.0741
探索型 (n=13)	13.7692
一元配置分散分析の結果	F=3.32
	p=0.0416

表6に示すように，戦略類型毎の平均事業部数は，防衛型（8社）では4.8750，分析型（54社）では7.0741，探索型（13社）では13.7692である。つまり，探索型で事業部数が一番多く，次いで分析型，一番少ないのは防衛型であることがわかる。分散分析の結果，$F=3.32$, $p=0.0416$が得られた。したがって，平均事業部数は採用される戦略類型によって異なることが，5％の有意水準で検証された。

第3に，戦略類型別のプロダクト・マネージャー制の採用・非採用について分析が行われた。表7に示すように，プロダクト・マネージャー制は防衛型では15社中採用が1社で非採用が14社，分析型では，73社中採用が26社で非採用が47社，探索型では，13社中採用が6社で非採用が7社となっている。採用率でみると，高い方から順に，探索型（46.15％），分析型（35.62％），防衛型（6.67％）となっている。

表7 プロダクト・マネージャー制の採用・非採用

	採用している	採用していない	合計
防衛型	1社 6.67%	14社 93.33%	15社 14.85%
分析型	26 35.62	47 64.38	73 72.28
探索型	6 46.15	7 53.85	13 12.87
合計	33 32.67	68 67.33	101 100.00

カイ2乗検定の結果　自由度 2, $\chi^2=5.973$, $p=0.050$

尤度比カイ2乗検定の結果　自由度 2, $Y^2=7.267$, $p<0.05$

組織形態の分析（表5）と同様，表7には，セルのうち度数が1のものが含まれる。したがって，厳密な意味での仮説検証を行うことはできない。そこで，参考までにカイ2乗検定を行うと，$\chi^2=5.973$, $p=0.050$ が得られた。また，尤度比カイ2乗検定の結果は，$Y^2=7.267$ であり，この数値はやはり5％の有意水準を示すものである。したがって，プロダクト・マネージャーの採用・非採用は戦略類型によって異なると結論することができると考えられる。

第4に，戦略類型別の事業本部，販売本部，

表8 事業本部の採用・非採用

	事業本部		
	採用している	採用していない	合計
防衛型	1社 6.25%	15社 93.75%	16社 15.84%
分析型	29 40.85	42 59.15	71 70.30
探索型	8 57.14	6 42.86	14 13.86
合計	38 37.92	63 62.38	101 100.00

カイ2乗検定の結果　自由度 2, $\chi^2=9.298$, $p=0.010$

尤度比カイ2乗検定の結果　自由度 2, $Y^2=11.712$, $p<0.005$

技術本部の採用・非採用についての検証が行われた。表8に示すように，複数の事業部を統括する事業本部は，防衛型では，16社中採用が1社で非採用が15社，分析型では，71社中採用が29社で非採用が42社，探索型では，14社中8社が採用で6社が非採用となっている。採用率でみると，一番高いのは探索型（57.14%），次いで分析型（40.85%），一番低いのは防衛型（6.25%）である。戦略類型と事業本部との関係についても，カイ2乗検定，尤度比カイ2乗検定ともに適用することはできない（度数1のセルが存在するからである）。しかし，参考までに χ^2 値，Y^2 値を計算すると，$\chi^2=9.398$，$Y^2=11.127$ がそれぞれ得られる。これは，それぞれ，1%，0.5%の有意水準を示している。これらの結果より，事業本部の採用・非採用は戦略類型によって異なると結論しても差し支えないであろう。

販売本部および技術本部の採用・非採用についてもカイ2乗検定が行われた。その結果，販売本部の採用については，$\chi^2=0.700$，$p=0.705$ 技術本部の採用については，$\chi^2=2.039$，$p=0.361$ がそれぞれ得られた。この結果は，戦略類型が異なっていても販売本部および技術本部の採用傾向には差異が存在しないことを示している。

表 9　マトリクス組織の採用・非採用

	採用している	採用していない	合　計
防衛型	4社 25.00%	12社 75.00%	16社 15.53%
分析型	16 21.92	57 78.08	73 70.87
探索型	4 28.57	10 71.43	14 13.59
合　計	24 23.30	79 76.70	103 100.00

尤度比カイ2乗検定の結果　自由度 2
$Y^2=0.312$
$p<0.990$

第5に，戦略類型別のマトリクス組織の採用・非採用についての検証が行われた。表9に示されるように，戦略類型別のマトリクス組織の採用率は，防衛型で25.00%，分析型で21.92%，探索型で28.57%と殆ど差異が認められない。表9には度数が5を下回るセルが含まれるので，χ^2 統計量による検定の代わりに，Y^2 統計量によるカイ2乗検定が行われた。その結果 $Y^2=0.312$ が得られた。この値は有意差を示していない。つまり，戦略類型の相違によってマトリクス組織の採用傾向に明確な差異が生じてはいないことを示している。マイルズ＝スノウによれば，分析型は，効率性を重視する部門をもつと同時に，将来性のある市場分野へ参入するべく機会をうかがう積極的な部門をも持つ。そして，性格の異なるこれら2つの部門を結びつけるためにマトリクス組織を展開する[42]。しかし，上述の結果は，彼らの主張を支持しなかった。

このような結果に対する理由として，マトリクス組織を実際に展開する場合の困難さを考えることができよう。デイヴィス＝ローレンスが指摘するように，マトリクス組織には，高コスト，内部調整の困難さ，民主主義過剰による実行の欠如等の問題点が存在する[43]。これら諸問題の解決は容易ではないため，マイルズ＝スノウの主張に反して，実際の企業ではマトリクス組織の採用がそれほど多くはないのかもしれない。

以上，採用される戦略類型により組織形態が異なるか否かに関する仮説3-a）の検証のために，組織形態の5つのインディケータについてそれぞれ分析を試みた。その結果，①事業部数については，戦略類型が異なることによる有意差が検出された。また，②職能制－事業部制の別，③プロダクト・マネジャー制の採用，④事業本部の設置の採用・非採用については，統計学的に厳密な意味での仮説検証は行われなかったものの，戦略類型の相違によって差異が認められた。このことから，仮説3-a）は棄却

42) マイルズ＝スノウ（1978）：土屋他訳，pp. 101～102参照。
43) 野中（1980），p. 55 参照。

し得ると考える。

表10　研究開発部門の相対的パワー

戦略類型	パワーの平均値
防衛型 (n=14)	0.7583
分析型 (n=70)	0.8883
探索型 (n=14)	0.8996
一元配置分散分析の結果	F=2.05
	p=0.1343

戦略類型	パワーの平均値
防衛型 (n=14)	0.7583
非防衛型 (n=84)	0.8900
一元配置分散分析の結果	F=4.12
	p=0.0453

注：非防衛型とは，分析型と探索型を1つのグループにまとめたものである。

次に，部門間パワー分布に関する仮説3-b）の検証が行われた。部門間パワー分布のインディケータとしては，研究開発部門の相対的パワーを採用した。研究開発部門の相対的パワーとは，前述の通り，販売・マーケティングと製造の2現業部門のパワーに対する基礎研究開発と応用研究開発の2部門のパワーの比率のことである。表10に示されるように，研究開発部門の相対的パワーについては有意差は検出されなかった（F=2.05，p=0.1343）。しかし，研究開発部門の相対的パワーは，探索型，分析型，防衛型の順で高くなる傾向がみられる。しかも探索型と分析型のスコアは近接しており，この2つは防衛型と較べてなんらかの差があるように思われる。そこで，探索型と分析型を1つの非防衛型グループとし，防衛型との間で比較を試みた。その結果は同じく表10に示されている。一元配置分散分析の結果，防衛型と非防衛型グループの間には，相対的パワーについて5%水準で有意差が検出された（F=4.12，p=0.0453）。したがって，防衛型に較べて非防衛型の研究開発部門の相対的パワーは有意に高いということが明らかになり，仮説3-b）は棄却される。

マイルズ＝スノウによれば，防衛型では財務と製造，分析型ではマーケティングと応用研究開発，探索型ではマーケティングと基礎研究開発の各部門に実力者グループ（dominant coalition）が位置している。つまり，探索型，分析型とも，防衛型に較べ研究開発部門へのパワー配分は大きいのである。したがって，上述の結果は，マイルズ＝スノウの主張を支持していることになる。

集権化に関する仮説3-c）については，パワー集中度というインディケータを採用し，そのスコアの戦略類型毎の平均値の差が一元配値分散分析により検定された。表11に示されるように，パワー集中度に関しては戦略類型によって明確な有意差が検出された。したがって，仮説3-c）は棄却される。

表11　パワー集中度

戦略類型	パワー集中度
防衛型 (n=14)	1.5529
分析型 (n=71)	1.3778
探索型 (n=12)	1.7223
一元配置分散分析の結果	F=4.14
	p=0.0190

マイルズ＝スノウ理論によれば，防衛型ではより集権的な組織を，探索型ではより分権的な組織を，それぞれ採用する傾向があるとされている。しかし，分析結果によれば，防衛型のパワー集中度のスコア（1.5529）は，探索型のパワー集中度のスコア（1.7223）よりも小さい，つまり防衛型の方が，探索型よりも集権化の程度が低いことになる。したがって，本研究の結果は，この点で，マイルズ＝スノウの主張を必ずしも支持してはいないことになる。さらに興味深いことは，分析型のパワー集中度のスコアが最も低い，つまり，最も分権化が進んでいる，という結果が得られたことである。

分析型は，既存の市場分野関連部門と将来の市場分野関連部門という性格の異なる2部門を結びつけるために，マトリクス組織を展開するというのがマイルズ＝スノウの主張であった。しかし，既に述べたように，マトリクス組織の採用率に関して戦略類型による有意差は認めら

れなかった。分析型は，マトリクス組織を採用する代わりに，自己充足度の高い事業部を設置することで性格の異なる2つの部門を巧みに運営しているのかもしれない。このため，分析型の分権度が一番高くなるのであろう。

表12 公式化の程度

戦略類型	公式化の程度の平均値
防衛型（n=16）	4.0625
分析型（n=73）	3.8219
探索型（n=14）	4.2143
一元配置分散分析の結果	F=1.78
	p=0.1732

公式化に関する仮説3-d）についても，戦略類型別のスコアが一元配置分散分析により検定された。表12に示されるように，公式化の程度に関しては，F=1.78，p=0.1732と，戦略類型の相違による十分な有意差は検出されなかった。したがって，仮説3-d）は棄却されない。しかも，スコアが示すように，防衛型の公式化の度合（4.0625）の方が，探索型の公式化の度合（4.2143）よりも低いという，マイルズ＝スノウの予測とは逆の傾向が表れている。この予想とは逆の結果についての解決は，今後の課題として残されよう。

以上本項では，戦略類型に固有の組織構造の分析が試みられた。その結果，組織形態に関する仮説3-a）は棄却され，マイルズ＝スノウの主張をほぼ支持する結果が得られた。部門間パワー分布に関する仮説3-b）も棄却された。すなわち，戦略類型の差異による部門間パワーの分布の傾向の相違については，防衛型－非防衛型間の有意差が検出された。さらに，集権化に関する仮説3-c）も棄却された。しかしながら，防衛型は集権的な組織を展開し，探索型は分権的な組織を展開するというマイルズ＝スノウの主張とは対立する結果であった。一方，公式化に関する仮説3-d）は棄却されなかった。これらの結果より，組織構造に関して，マイルズ＝スノウの主張を支持する結果と，彼らの主張を支持しない結果が併存することが明らかとなった。

2-2. 戦略類型に固有の組織プロセスの分析

本項では，戦略類型が固有に備えているとされる組織プロセスの分析を行う。

表13 計画策定の方法

	パターン①	パターン②	パターン③	合計
防衛型	8社 50.00%	1社 6.25%	7社 43.75%	16社 15.53%
分析型	16 21.92	9 12.33	48 65.75	73 70.87
探索型	0 0.00	2 14.29	12 85.71	14 65.05
合計	24 23.32	12 11.65	67 65.05	103 100.00

注：パターン①＝計画→行動→評価型
パターン②＝評価→行動→計画型
パターン③＝計画→行動→評価型
プラス評価→計画→行動型

カイ2乗検定の結果　自由度　4
χ^2 =10.770
p = 0.0229

第1に，計画策定の方法に関する仮説3-c）の検証が行われた。計画策定の方法は，マイルズ＝スノウ理論に基づいて操作化された3つの計画策定パターン（①計画→行動→評価型，②評価→行動→計画型，③計画→行動→評価プラス評価→計画→行動型）のいずれか1つを選ばせることにより測定された。この計画策定方法の採用が，戦略類型の相違により異なった傾向を示すか否かの分析が行われた。表13に示されるように，防衛型では，パターン①を採用している企業が16社中8社と最も多く，次いでパターン③を採用している企業が7社で，パターン②を採用している企業はわずか1社しかみられない。分析型では，パターン③を採用している企業が73社中48社で最も多く，次いでパターン①が16社，そしてパターン②が9社と最も少ない。探索型の場合，14社中12社もの企業がパターン③を採用し，残り2社はパターン②を採用しており，パターン①を採用している企業は1社も存在しない。

この表13には，度数が3以下のセルが3つ含まれるため，カイ2乗検定，尤度比カイ2乗検定とも厳密には適用不可能である。しかし，戦略類型が異なれば計画策定方法の採用が異なることは，表13によれば明白である。カイ2乗検定の結果も，$\chi^2=10.770$，$p=0.029$であり，よって，「防衛型，分析型，探索型のいずれにおいても，その計画策定の方法には差異が認められない」は棄却されると考えられる。

マイルズ＝スノウによれば，防衛型ではパターン①の計画策定方法が，探索型ではパターン②の計画策定方法が，分析型ではパターン③の計画策定方法が，それぞれ採用される傾向がある。本研究でも，防衛型，分析型については彼らの主張を支持する結果が得られた。しかし，探索型については，パターン②ではなくパターン③を採用する企業が圧倒的に多く，彼らの主張とは異なる結果となった。

第2に，情報の方向性に関する仮説3-f)の検証が行われた。情報の方向性の次元は3つのインディケータが採用され，それぞれのインディケータについて戦略類型別の平均値の差の検定を試みた。表14に示されるように，最初の2つのインディケータについては有意差は検出されなかった。但し，第2のインディケータについては，有意差は検出されなかったものの，探索型→分析型→防衛型となるにつれて，「情報の流れが縦のルートに限定される」程度が強くなる傾向がみられる。第3のインディケータについては，$F=5.24$，$p=0.0069$が得られ，したがって，「指示や報告が組織を横断しても行われる」程度は，戦略類型によって1％水準の有意差があることがわかる。すなわち，防衛型→分析型→探索型となるにつれて，指示や報告が組織を横断しても行われる程度が高くなることがわかる。仮説3-f）に関する3つのインディケータのうち，有意差が検出されたものは1つだけであった。したがって，仮説3-f)を完全に棄却するには不十分であろうと思われる。

表14 情報の方向性

＊インディケータ1.
指示，命令や報告のルートは明確で逸脱することはない。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=16）	3.6875
分析型（n=73）	3.5343
探索型（n=14）	3.5714
一元配置分散分析の結果	F=0.30
	p=0.7406

＊インディケータ2.
指示，命令は組織階層を下へ流れ，報告は上へ流れるように，情報の流れは階層を通じた縦のルートに限定されている。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=16）	3.1875
分析型（n=73）	2.9863
探探型（n=13）	2.7692
一元配置分散分析の結果	F=0.82
	p=0.4455

＊インディケータ3.
指示や報告は組織を横断しても行われる。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=16）	3.0625
分析型（n=73）	3.4385
探索型（n=14）	4.0000
一元配置分散分析の結果	F=5.24
	p=0.0069

表15 効率性の重視度

＊インディケータ1.
効率性を維持するために，絶え間ない技術上の改善が行われている。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=16）	4.0625
分析型（n=73）	4.1780
探索型（n=14）	4.2143
一元配置分散分析の結果	F=0.19
	p=0.8286

＊インディケータ2.
効率性はある程度犠牲にしてでも，新しい技術上の開発を常にこころがけている。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=15）	3.0000
分析型（n=73）	3.5069
探索型（n=13）	3.8572
一元配置分散分析の結果	F=4.35
	p=0.0156

しかしながら，第2，第3のインディケータに関しては，マイルズ＝スノウの主張を支持する結果が得られている。

第3に，効率性の重視度に関する仮説3-g）の検証が行われた。効率性重視度の次元については2つのインディケータが採用され，各インディケータの戦略類型別の平均値の差を検定した。表15に示されるように，第1のインディケータについては，F＝0.19，p＝0.8286で，有意差は検出されないが，第2のインディケータについては，F＝4.35，p＝0.0156で，5％水準の有意差が検出されている。これらの結果は，「効率性維持のための日常的な技術改善」はいずれの戦略類型を採用する組織においてもほぼ同じように行われているが，他方，防衛型→分析型→探索型となるにつれて「効率性をある程度犠牲にした新技術の開発が心がけられる」傾向が強くなることを示している。

この結果は，今日の日本企業の直面する経営環境は激烈なものであり，このような環境下で組織が存続するためには，たとえいかなる戦略類型を採用していようとも，効率維持のための日常的な技術改善は不可欠であることを示している。他方，効率性をある程度犠牲にした新技術の開発が心がけられる程度は採用される戦略類型の影響を受けるのであろう。

表16　コンクリフトの解消方法

＊インディケータ1.

対立は上司の権限によってすみやかに解消される。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n＝16）	3.7500
分析型（n＝73）	3.4444
探索型（n＝12）	3.2500
一元配置分散分析の結果	F＝1.44
	p＝0.2431

＊インディケータ2.

経営者や管理者は，意見や見解の対立点について時間がかかっても徹底的に話し合う。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n＝16）	2.9375
分析型（n＝73）	3.4110
探索型（n＝14）	3.7143
一元配置分散分析の結果	F＝3.53
	p＝0.0329

第4に，コンフリクト解消方法に関する仮説3-h）の検証が行われた。表16に示されるように，第1の「強権によるコンフリクト解消」については，十分な有意差は検出されなかった（F＝1.44，p＝0.2431）。しかしながら，この強権によるコンフリクトの解消方法は，防衛型で最も多用され，探索型ではあまり利用されていない傾向が存在する。一方，第2の「問題直視によるコンフリクト解消」については，F＝3.53，p＝0.0329により，5％の水準で有意差が検出された。この問題直視によるコンフリクトの解消方法は，探索型で最も多用され，逆に防衛型ではこの方法の利用は相対的に少ないことが明らかになった。また，強権，問題直視のいずれのコンフリクト解消方法も，分析型では中程度利用されていることがわかる。これらの結果は，マイルズ＝スノウの主張を支持するものである。

第5に，変化志向性風土に関する仮説3-i）の検証が試みられた。この次元については4つのインディケータが採用され，これまでと同様の方法で分析された。表17に示されるように，第3のインディケータについては，F＝2.78，p＝0.067により，戦略類型の違いによる有意差が10％の水準で検出された。したがって，「よいアイデアは多少の危険があっても実行される」程度は，探索型で最も大きく，分析型では中程度であり，防衛型で最も小さいことがわかる。第2のインディケータについては有意差は検出されなかったものの（F＝1.81，p＝0.1695），第3のインディケータ同様，探索型ほど「リスクにチャレンジすることが奨励される」程度が高く，防衛型では奨励される程度が低いという傾向が表れている。第1のインディケータについても有意差は検出されなかったが（F＝0.95，p＝0.3896），「変化を追求し変化に挑戦する風土」は探索型で最も強く観察され，

表17 変化志向性風土

＊インディケータ1.
一般に変化を追求し，変化に挑戦する組織風土がある。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型 (n=16)	3.1250
分析型 (n=73)	3.4658
探索型 (n=14)	3.5714
一元配置分散分析の結果	F=0.95
	p=0.3896

＊インディケータ2.
リスクにチャレンジすることが奨励される。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型 (n=16)	3.3125
分析型 (n=72)	3.6528
探索型 (n=14)	3.9286
一元配置分散分析の結果	F=1.81
	p=0.1695

＊インディケータ3.
よいアイディアは多少の危険があっても実行される。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型 (n=16)	2.8750
分析型 (n=73)	3.2740
探索型 (n=13)	3.5385
一元配置分散分析の結果	F=2.78
	p=0.0670

＊インディケータ4.
成功より失敗からよく学ぶという気風がある。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型 (n=16)	3.0000
分析型 (n=72)	3.1370
探索型 (n=13)	3.3846
一元配置分散分析の結果	F=0.71
	p=0.4953

分析型，防衛型となるにつれ弱くなる傾向が表れている。第4のインディケータについては有意差は全く検出されなかった (F=0.71, p=0.4953)。

4つのインディケータのうち1つについてのみ有意差が検出されたので，変化志向性風土に関する仮説3-i）は，全面的に棄却し得るとはいえないであろう。しかしながら，上述のように，変化志向性風土は探索型により強く定着しており，分析型ではほぼ中程度，防衛型では変化志向性風土は弱い，という一般的な傾向は認められた。

マイルズ＝スノウ自身は，組織風土については言及していない。しかし，探索型では，「事業領域を広くとり，常に発展させていく」ことや「業界に変化を作り出す」ことを第一義的目標とする[44]ことから考えると，変化志向性風土が探索型で強く観察されることは当然のことであろう。逆に，防衛型では，「狭く安定した事業領域」を守り，「事業領域外での開発を無視する」という活動パターンを旨とする[45]のであるから，変化志向性風土はあまり強くは認められないのであろう。また，分析型では，「これまでの製品と顧客のしっかりとした基礎を保ちつつ，同時に新しい製品と市場をどのように見い出して，開発するか」を問題としている。したがって，探索型ほどの変化志向性はみられないものの，防衛型と比してより強い変化志向性風土が組織内に定着すると考えることができよう。

組織プロセスに関する最後の仮説3-j）は戦略類型の相違によるコントロールの方法の違いを検証するものである。ここでは，3つのインディケータが採用された。第1と第2のインディケータは，価値・情報の共有によるコントロールに関するものであり，第3のインディケータはアウトプットコントロールに関するものである。表18に示されるように，価値・情報の共有によるコントロールに関するインディケータについては，ともに10%の水準で戦略類型別の有意差が検出された。この結果より，価値・情報の共有によるコントロールは，探索型では最も頻繁に用いられ，分析型では中程度，防衛型では用いられる程度が一番低いことが明らかになった。防衛型では価値・情報の共有が

44) マイルズ＝スノウ (1978)：土屋他訳，p. 76，p. 89参照。
45) 同上書，pp. 49～50，p. 63 参照。

表18　コントロールの方法

＊インディケータ1．
経営者のポリシーが組織の末端まで浸透している。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=16）	3.5000
分析型（n=73）	3.9589
探索型（n=14）	4.1429
一元配置分散分析の結果	F=2.37
	p=0.0979

＊インディケータ2．
経営者，管理者，部下の間で，多くの情報が共有されている。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=16）	3.1250
分析型（n=73）	3.6986
探索型（n=14）	3.7923
一元配置分散分析の結果	F=2.98
	p=0.0553

＊インディケータ3．
管理者や成員の行動は厳格に管理され，人事や給与にすみやかに反映される。

戦略類型	スコアの平均値
防衛型（n=16）	3.2500
分析型（n=73）	3.7397
探索型（n=14）	3.8571
一元配置分散分析の結果	F=2.36
	p=0.0996

それほど進んではおらず，逆に探索型ではトップ，ミドル，ロワーの間で広く価値・情報を共有することにより統制を行っているのである。

アウトプットコントロールについても10%水準で有意差が検出された(F=2.36, p=0.0996)。この結果は，アウトプットコントロールは探索型では非常に頻繁に，また分析型でもかなり頻繁に用いられているのに対し，防衛型ではあまり用いられてはいないということを示すものである。マイルズ＝スノウによると，探索型は，「効果性を高める行動を促進するために結果志向的」であり，「資源を活用する効率というようなインプットの尺度ではなくてアウトプットの尺度を強調」する[46]。したがって，探索型でアウトプットコントロールがより頻繁に用いられるというこの調査結果は，彼らの主張を支持するものである。

本項では，戦略類型に固有の組織プロセスの分析を試みた。その結果，第1の計画策定方法についての仮説3-e）は棄却され，部分的にマイルズ＝スノウの主張は支持された。

第2の情報の方向性に関する仮説3-f）は棄却されなかった。ただし，採用された3つのインディケータのうち2つのインディケータについてはマイルズ＝スノウの主張をほぼ支持する傾向を示す結果が得られた。

第3の効率性の重視度に関する仮説3-g）は，ほぼ棄却することができると思われる。また，この仮説に関する分析結果もマイルズ＝スノウの主張を支持するものである。

第4のコンフリクト解消方法に関する仮説3-h）については，「問題直視によるコンフリクト解消」についてのインディケータについては有意差が検出され，部分的に仮説を棄却し得ると思われる。

第5の変化志向性風土に関する仮説3-i）は棄却されなかった。しかしながら組織風土に関しては，間接的にではあるが，マイルズ＝スノウの主張を支持する傾向が認められた。

最後のコントロール方法についての仮説3-j）は10%の有意水準で棄却され，マイルズ＝スノウの主張に適合的であった。

3.　戦略類型－組織成果間関係の分析

戦略類型－組織成果間関係については，仮説4）およびその下位仮説が提示されていた。

仮説4-a）と仮説4-b）の検証にあたって，収益性と成長性それぞれの戦略類型別のスコアの平均値に差異がみいだされるか否かが分析された。表19に示されるように，収益性と成長性の両次元に関して，戦略類型の違いによる差異は全く認められない。この結果は，防衛型，分析型，探索型のいずれもが，産業・市場セグメントを問わず，長期的には，ほぼ同等の業績を

46) マイルズ・スノウ (1978)：土屋他訳，pp. 84～85参照。

表19 組織成果

＊収益性の差に関する検定

戦略類型	収益性の平均値
防衛型 (n=13)	2.8846
分析型 (n=64)	2.7500
探索型 (n=14)	2.9286
一元配置分散分析の結果	F=0.30
	P=0.7419

＊成長性の差に関する検定

戦略類型	成長性の平均値
防衛型 (n=13)	2.7308
分析型 (n=64)	2.7188
探索型 (n=14)	2.9285
一元配置分散分析の結果	F=0.51
	P=0.6051

あげることができるとするマイルズ＝スノウの主張を支持するものである。

なお，本節の主要な結果は表20のように要約される。

V　研究の意義と今後の課題

本研究の第1の意義は，外部環境－戦略類型間関係を解明した点にある。マイルズ＝スノウは，防衛型，分析型，探索型の3つの戦略類型は，企業が直面している外部環境とは独立に選択されると主張している。しかし，本研究の結果，低環境不確実性下には防衛型が，高環境不

表20 主要な分析結果の要約

	防衛型	分析型	探索型
戦略類型の分布する環境	低環境不確実性下により多く存在	低環境不確実性下，高環境不確実性下双方に存在	高環境不確実性下により多く存在
組織構造			
＊事業部数	少ない	中程度	多い
＊PM制の採用率	少ない	中程度	多い
＊研究開発部門の相対的パワー	小さい	大きい	大きい
組織プロセス			
＊計画策定のパターン	計画→行動→評価（パターン①）	計画→行動→評価と評価→計画→行動との併用型（パターン③）	
＊横断的情報	あまり多くはない	中程度	多い
＊効果の重視	小	中	大
＊問題直視のコンフリクト解消	あまり用いられない	中程度用いられる	よく用いられる
＊変化志向性風土	弱い	中程度	強い
＊価値・情報の共有によるコントロール	あまり用いられない	中程度用いられる	よく用いられる
＊組織成果	同等の収益性と成長性		

確実性下には探索型がより多く存在することが明らかとなった。また分析型は，低環境不確実性下にも高環境不確実性下にもほぼ同じ割合で存在していた。この結果は，マイルズ＝スノウの主張とは異なり，戦略類型の選択と外部環境との間に一定の関係が存在することを示すものである。

本研究の第2の意義は，3つの戦略類型がそれぞれ固有に備えているとされる組織特性を詳細に明らかにしたことにある。析出された組織特性は概ねマイルズ＝スノウの主張を支持するものであった。しかしながら，彼らの主張とは必ずしも一致しないものも含まれていた。このことは，日本企業にはマイルズ＝スノウ類型による分類が不可能な別の戦略類型が存在することを示唆するものかもしれない。例えば，マイルズ＝スノウの3類型に加えて日本企業を特徴づける戦略類型として“H型”の存在が明らかにされている[47]。

本研究の第3の意義は，マイルズ＝スノウのいう3つの戦略類型――防衛型・分析型・探索型――がそれぞれ同等の組織成果をあげていることを明らかにした点である。これら3類型は，経営戦略－組織特性間に首尾一貫性を保ち長期的にはほぼ等しく有効な組織成果をあげ得る類型とされていた。本研究においても防衛型，分析型，探索型の3類型はそれぞれ固有の組織特性を備えていた。その首尾一貫性が有効な組織成果をあげるための鍵となっている可能性が示唆されたのである。

最後に今後の課題について若干触れておきたい。

第1の課題として，少数の企業を対象にした詳細な事例研究の必要性が挙げられる。本研究は，外部環境－戦略類型－組織成果間の関係を多数の企業を対象に定量的に分析したものであるが，これを補完する研究が行われる必要があろう。

第2の課題として，外部環境の変化によって採用される戦略類型がいかに変化するか，を明らかにする動学的分析が行われなければならない。マイルズ＝スノウ理論は，適応サイクルの考え方にみられるように，組織が外部環境の変化にいかに適応するかを分析するための枠組みを提示しているのである。

第3の課題として，分析対象を製造業に限定せず，非製造業にも拡大し，マイルズ＝スノウ理論の一層の検討が試みられる必要がある。

第4の課題として，受身型の存続可能性についても明らかにされなければならない。本研究では，政府・関係諸機関等により厳しい規制が課せられている産業に属する企業は調査対象には入っていなかった。しかし，規制緩和以前の米国の航空産業等でみられるように，厳しい規制が課せられているような環境下では，受身型も有効な戦略類型であるという[48]。そこで，規制の厳しい環境下での受身型の有効性についても今後明らかにされなければならないであろう。

47) 加護野他 (1983)，第6章参照。

48) スノウ＝ヘレビニアク (1980)，pp. 325～326 参照。

参 考 文 献

Chandler, A. D. Jr., *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳，『経営戦略と組織』，実業之日本社，1967)。

Child, J., "Organization Structure, Environment, and Performance—the Role of Strategic Choice", *Sociology*, 1972, vol. 6, pp. 369–393.

中部経営問題研究会，『企業のマーケティング行動と環境適応—東海地区企業の実証研究』，電通名古屋支社，1979。

Daft, R. L., Sormunen, J. and Parks, Don., "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance : An Empirical Study", *Strategic Management Journal*, 1988, vol. 9, pp. 123–139.

Glenn, T. K. II, *An Application of Miles and Snow's Strategic Typology in the Deregulated Savings and Loan Industry*, Unpublished Ph. D. Dissertation, College of Business Administration of Georgia State University, 1985.

Hambrick, D. C., "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", *Academy of Management Journal*, 1983, vol. 26, no. 1, pp. 5-26.

林　伸二,『管理者行動論』, 白桃書房, 1987。

肥田野直・瀬谷正敏・大川信明共著,『心理教育統計学』, 培風社, 1961。

Hofer, C. W. and Schendel, D., *Strategy Formation : Analytical Concepts*, West Publishing, 1978 (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳,『戦略策定—その理論と手法—』, 千倉書房, 1978)。

伊丹敬之,『新・経営戦略の論理—見えざる資産のダイナミズム』, 日本経済新聞社, 1984。

Johne, F. A., *Industrial Product Innovation : Organization and Management*, Croom Helm, London, 1985 (金子逸郎・岡本喜裕訳,『イノベーションと組織経営』, HBJ 出版局, 1987)。

加護野忠男,『経営組織の環境適応』, 白桃書房, 1980。

加護野忠男,「コンティンジェンシー理論」, 安田三郎・塩原勉・富永健一・吉田民人編著,『基礎社会学—第Ⅲ巻　社会集団』, 東洋経済新報社, 1981, pp. 169-195。

加護野忠男,「環境適応の類型」, 神戸大学経営学部80周年記念論文集, 編集委員会編,『経営学のフロンティア』, 千倉書房, 1984。

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博著,『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』, 日本経済新聞社, 1983。

岸田民樹,『経営組織と環境適応』, 三嶺書房, 1985。

小林哲夫,「企業戦略と管理会計システム」,『企業会計』, 1988, 第40巻第4号。

Miles. R. E. and Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978 (土屋守章・内野崇・中野工訳,『戦略型経営』, ダイヤモンド社, 1983)。

中村　毅,「企業の環境構造と組織適応」, 東京工業大学大学院システム科学専攻修士論文, 1979。

野中郁次郎,『組織と市場』, 千倉書房, 1974。

野中郁次郎,『経営管理』, 日本経済新聞社, 1980。

野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣著,『組織現象の理論と測定』, 千倉書房, 1978。

奥村昭博,「経営戦略の条件適応の試み」,『慶応経営論集』, 第1巻第2号, 1979, pp. 72-88。

奥村昭博,「日本企業の戦略条件適合」,『慶応経営論集』, 第3巻第3号, 1981, pp. 116-133。

榊原清則,「企業のコンティンジェンシー理論　—日本企業の戦略特性—」,『一橋論叢』, 第84巻第1号, 1980, pp. 84-100。

Segev, E., "Strategy, Strategy Making, and Performance—An Emprical Investigation", *Management Science*, 1987, vol. 33, no. 2, pp. 258-269.

塩次喜代明,「スモール・ビジネスのイノベーション戦略」,『松山商科大論集』, 第35巻第3・4号, 1984. pp. 63-102。

Simons, R., "Accounting Control Systems and Business Strategy : An Empirical Analysis", *Accounting, Organizations and Society*, 1987, vol. 12, no. 4, pp. 357-374.

Snow, C. C. and Hambrick, D. C., "Measuring Organizational Strategies : Some Theoretical and Methodological Problems", *Academy of Management Review*, 1980, vol. 5, no. 4, pp. 527-538.

Snow, C. C. and Hrebiniak, L. G., "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quartery*, 1980, vol. 25, pp. 317-336.

辻　新六・有馬昌宏,『アンケート調査の方法』, 朝倉書店, 1987。

Upton, G. J. G., *The Analysis of Cross-tabulated Data*, John Wiley & Sons Inc., 1978 (池田央・岡太彬訓訳,『アプトン調査分類データの解析法』, 朝倉書店, 1980)。

占部都美編,『組織のコンティンジェンシー理論』, 白桃書房, 1979。

Weick, K. E. Jr., *The Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1969 (金児暁訳,『組織化の心理学』, 誠信書房, 1980)。

付録：質 問 票

問1．貴社の外部環境をどのように特徴づけることができるでしょうか。それぞれの項目について，両端に示した記述を参考にしながら，貴社の外部環境を示すと思われる数字に○印をご記入下さい。
（なお，数字の4は，ほぼ中程度であることを意味しているとお考え下さい。）

(1) 貴社の製品市場はどの程度の多様性をもっていますか。	きわめて同質的［単一市場・類似の顧客］ 1	2	3	4	5	6	7 きわめて多様［非常に多様な市場と顧客］
(2) 貴社の市場は一般にどの程度競争的ですか。	競争意識は全くなく相互依存的 1	2	3	4	5	6	7 きわめて競争的で破壊的
(3) 貴社の販売促進手段はどの程度多岐にわたっていますか。	きわめて少ない［例えば価格のみ］ 1	2	3	4	5	6	7 きわめて多様［価格・広告・リベートなど］
(4) 貴社の市場における新製品や新技術の頻度は一般的にどの程度ですか。	きわめて低い 1	2	3	4	5	6	7 きわめて高い
(5) 貴社の市場において予測できない需要変動の発生頻度はどの程度ですか。	全くない 1	2	3	4	5	6	7 きわめて頻繁
(6) 一般に貴社は市場環境や競争条件にどの程度影響を与え変化させることができますか。	影響はきわめて低い 1	2	3	4	5	6	7 影響はきわめて高い
(7) 顧客に製品の詳細な技術データを提供する必要がありますか。	全く必要としない 1	2	3	4	5	6	7 きわめて高度なデータが必要
(8) 貴社の製品系列間の関連性はどの程度ですか。	相互に関連し補完的 1	2	3	4	5	6	7 相互に独立的で競争的

問2．貴社の組織は次のどれにあたりますか。1つだけ選択して下さい。また，5に該当する場合は，□内に1～4の数字をお入れ下さい。

___1．製品別，業種別，事業部制組織（例：カラーテレビ事業部）
___2．地域別事業部制組織（例：北海道事業部）
___3．職能別事業部制組織（例：販売事業部，製造事業部）
___4．職能別組織（例：製造部，販売部，財務部）
___5．混合形態（上記 □ と □ との）

問3．貴社の事業部の数はいくつですか。　（　　）事業部
（事業部制を採用していない場合は空欄にしておいて下さい。）

問4．貴社はプロダクト・マネージャー（製品ごとのマーケティング責任者）制を採用していますか。

___1．採用している
___2．採用していない

問5．次のような機関を設置されていますか。（各1つずつ）

1．複数の事業部を統括する事業本部　　（1：有 2：無）
2．事業部の販売活動を統括する販売本部　　（1：有 2：無）
3．事業部の技術生産活動を統括する技術本部　（1：有 2：無）

問6．貴社はマトリクス組織（一人の成員が職能別部門と，目的別部門との複数部門に同時に属すことによって，複数の上司をもつという組織形態）を採用していますか。

___1．採用している
___2．採用していない

問7．新しい製品構成の選択や主要設備の更新について，以下の階層はそれぞれどの程度の発言力や影響力をもっていると思われますか。

	ほとんどあるいは全く影響力をもたない	やや影響力をもつ	かなり影響力をもつ	多くの影響力をもつ	きわめて多くの影響力をもつ
社長	1	2	3	4	5
役員会議	1	2	3	4	5
事業本部長（*）	1	2	3	4	5
事業部長（*）	1	2	3	4	5
担当部長	1	2	3	4	5
担当部内の会議	1	2	3	4	5

＊ これらの制度を採用されていない場合には，その行を空白にしておいて下さい。

問8．一般に次の部門は貴社全体の業績に影響を与える事柄について，それぞれどの程度の発言力や影響力をもっていると思われますか。

	ほとんどあるいは全く影響力をもたない	やや影響力をもつ	かなり影響力をもつ	多くの影響力をもつ	きわめて多くの影響力をもつ
販売・マーケティング	1	2	3	4	5
基礎研究開発	1	2	3	4	5
応用研究開発	1	2	3	4	5
製造	1	2	3	4	5

問9．次の4つの記述のうち，貴社の特徴を最も的確に表していると思われるものはどれでしょうか。内容的には重複する場合もあるかとは思いますが，敢えて1つだけ選ぶとすればどれかお知らせ下さい。

___タイプ1　当社は，比較的狭い事業分野の中で，安定した製品と市場を持っており，その製品市場で徐々に成長するために「高品質・低価格」を実現している。他方，事業分野に直接関係のないような産業の変化にはあまり関心を払っていない。

___タイプ2　当社は，従来の主要製品との関連性が必ずしも高くない新製品や新市場に，他社にさきがけて積極的に参入する。また，そのための製品開発や研究開発の努力も絶えず行っている。しかしこのため，収益性は，参入した全ての事業分野において，必ずしも高いとは言えない。

____タイプ3　当社は，上記のタイプ1とタイプ2との併用型である。すなわち，安定した事業分野の維持を心掛けると同時に，主要な同業他社の動向を常に調査・分析することにより，将来性の高い製品や事業のアイデアを巧みに取り入れる。

____タイプ4　当社は，製品や市場の開発に関して，首尾一貫した政策を必ずしも持っているわけではない。安定した製品や市場の維持も，積極的な市場参入も主たる関心事ではない。経営環境が変化した場合には，その変化に対応しようと努力する。

問10. 以下の文章は，組織や経営者，管理者，一般成員の行動を記述したものです。貴社の組織の現状にもっとも妥当すると思われる程度を，該当する数字に○印を記入してお答え下さい。

	まったくちがう	どちらかといえばちがう	どちらともいえない	どちらかといえば正しい	まったくそのとおり
(1) 経営者と管理者の責任・権限が，明確かつ具体的に規定されている。	1	2	3	4	5
(2) 経営者のポリシーが，組織の末端にまで浸透している。	1	2	3	4	5
(3) 対立は上司の権限によってすみやかに解消される。	1	2	3	4	5
(4) 経営者，管理者，部下の間で，多くの情報が共有されている。	1	2	3	4	5
(5) 一般に変化を追求し，変化に挑戦する組織風土がある。	1	2	3	4	5
(6) 経営者や管理者は，意見や見解の対立点について時間がかかっても徹底的に話し合う。	1	2	3	4	5
(7) リスクにチャレンジすることが奨励される。	1	2	3	4	5
(8) 管理者や成員の行動は厳格に管理され，人事や給与にすみやかに反映される。	1	2	3	4	5
(9) 指示，命令や報告のルートは明確で，逸脱することはない。	1	2	3	4	5
(10) よいアイデアは，多少の危険があっても実行される。	1	2	3	4	5
(11) 成功より失敗からよく学ぶという気風がある。	1	2	3	4	5
(12) 効率性を維持するために，絶え間ない技術上の改善が行われている。	1	2	3	4	5
(13) 効率性はある程度は犠牲にしてでも，新しい技術の開発を常にこころがけている。	1	2	3	4	5
(14) 指示，命令は組織階層を下へ流れ，報告は上へと流れるように，情報の流れは階層を通じた縦のルートに限定されている。	1	2	3	4	5
(15) 指示や報告は組織を横断しても行われる。	1	2	3	4	5

問11. 次の3つの記述のうち，貴社の計画策定の方法に最も近いものはどれでしょうか。1つだけお選び下さい。

____1．行動に先立って，コスト効率的で，詳細な計画が策定される。そして，行動の結果が計画と比較できる時点で，必要な調整が行われる（計画→行動→評価　型）。

____2．まず将来有望であると評価した事業分野において試行的な行動がとられる。その試行的な行動の結果に基づいて，初めて詳細な計画が策定される（評価→行動→計画　型）。

____3．安定した事業分野に関しては上記の1．（計画→行動→評価　型）であり，新しい事業分野に関しては事業機会を十分に評価した後に計画が策定される（評価→計画→行動　型）という，二重の計画策

定プロセスを有している。

問12. 次の各項目についてお知らせ下さい。

(1) 新たな市場を創造するような革新的な新製品が市場に導入された際，同業他社と較べて貴社はその市場にいつ参入なさいますか。	非常に早い時期		比較的早い時期		比較的遅い時期	遅い時期	参入せず
	1		2		3	4	5
(2) 貴社の，過去5年間に導入された新製品の売上高が，昨年度の総売上高に占める比率はおよそどの程度ですか。	3%未満	3%～9%	9%～15%	15%～21%	21%～27%	27%～33%	33%以上
	1	2	3	4	5	6	7
(3) 貴社における，昨年度の総売上高に占める研究開発費の比率は，およそどの程度ですか。	1%未満	1%～2%	2%～3%	3%～4%	4%～5%	5%～6%	6%以上
	1	2	3	4	5	6	7

問13. 同業他社と較べた場合，以下の目標の達成度にはどの程度満足なさっているのでしょうか。該当する数字に○印をつけてお知らせ下さい。

	非常に不満足	不満足	どちらともいえない	満足	非常に満足
投下資本利益率	1	2	3	4	5
新製品比率	1	2	3	4	5
売上高成長率	1	2	3	4	5
利益伸び率	1	2	3	4	5

ご協力ありがとうございました。