

論 説

ポストモダンでの経営戦略を考える（その1）¹⁾

黄 在 南

はじめに

I ポストモダンの挑戦

- 1 ポストモダンの挑戦
- 2 変化している戦略の内容
- 3 高まる複雑性

II 複雑性に対する理論的対応

- 1 外部複雑性に対する対応
- 2 内部複雑性に対する対応
- 3 同時に発生する複雑性に対する対応

はじめに

最近、実務家や研究者の間では、あまりにも短いサイクルで変化する市場のニーズ、それに伴う組織柔軟性に対する要求の増加、組織能力の構築の重要性等々、今までとは何か違う新しい挑戦に対して如何に対応すればいいかが関心の対象となっている。一方、企業は様々な提携、ネットワークへの参加、ライセンス、そしてその他の公式的配置などによる協力戦略を通じて、他社との結びつきを強化している。また多くのコンテクストにおいて、企業の関心は、成長や規模の経済からダウンサイジングへ、また生産性から顧客満足や革新へ変わりつつある。企業経営に係るこれらの変化が企業や産業に与える影響は様々であるが、大きな流れとして言えるのは、私達の経済生活が徐々に変化

しているということである。人によっては、このような変化をモダンからポストモダンへの変化と規定する場合もある²⁾。

ポスト産業社会と呼ばれて久しい今日、企業は様々な理由によって今までとは違う高い水準の複雑性に直面している。中でも、知識と技術の急速な変化と拡散は企業と経営者を取り巻く競争環境を根本的に変えつつある。本稿では、個人レベルや社会レベルに起きているこれらの変化が戦略経営の理論と実践に対してどのような影響を与えているかについて、主に二つの関係から分析する。一つは企業と（例えば、顧客など）外部利害関係者の関係であり、もう一つは企業と（例えば、従業員など）内部利害関係者の関係である。

そのためにまず観察されるいくつかの変化について検討したうえ、これらの変化がもたらした複雑性に対し今までの戦略経営の理論がどのように対応してきたかをサーベイする。そしてポスト産業社会のコンテキストが如何にして今までとは根本的に違うアプローチを要求しているかを示す。

このような新しいコンテキストの中で起こる最も根本的なレベルでの変化が何を意味するかを理解するためには、今まで訓練を受け慣れている理論的レンズとパラダイムを乗り越える必要がある。そのために、まずいくつかの既存の理論がベースとしている基本的な前提に再び焦点を合わせ、批判的な検討を行なう。その作業を通して、私達はこれらの理論の限界と適用範囲を明らかにする。最後に今日のコンテキストに相応しい研究方法と理論方向について考える。

I ポストモダンの挑戦

1 ポストモダンの挑戦

現在、私達の社会に起きている変化については様々な議論がなされているが、企業経営と関係の深い変化の共通のトレンドとして、企業と市場の世界化、「ものの生産を中心とした産業社会から消費型社会への変容」（今田、1991）、知識の生産と普及における急激な変化、高学歴者の増加、そして特にコンピュータと通信産業における技術革新などを挙げることができる。

中でも個人レベルでの知識とコミュニケーション方法の急激な変化は、生産

者が今まで以上に顧客志向的にならざるを得なくなるような消費パターンをもたらした。特に最近の情報技術の進歩とデジタル革命は時空間の距離を短縮し、消費者は、時間や場所といった制約を超えて商品を自由に比較できるようになった。すなわち消費者へのパワーシフトが起きているのである（出井信之，2001: 34）。

一方で、モダン社会の執拗なまでの技術進歩、工業化、有形財の大量生産は、人類に素晴らしい未来を約束するものではなかったという理解が暗黙に広がり、誰でも満足できるという素晴らしい未来の可能性への不信から単一の企てや秩序、存在理由にとらわれまいとする気持ちが強くなってきている。異なる存在から導き出される意味を探す一方、本質的と見極めてもそれに縛れることはない。特定の秩序を探し求めるのではなく、多様な秩序から何らかの秩序を求めているといえるだろう（A. ファット・フィラット，2001: 115-117）。

要するに最近の消費者に共通する特徴は、差異と変化を自覚的に生産しているということである。彼らは、パターン化や分類、予測、および管理されることから逃げ回る。ポストモダンの消費者は、柔軟な消費行動を通じて様々な顔を持つ、いわば文化的なカメレオンとなる。これらの人々は、モダンマーケティング戦略家の陰陽（つまり、消費パターンをデモグラフィック特性や定量的尺度に基づいて分析する）を用いて特定したり、分類したりするのは極めて難しい（クレイグ J. トンプソン，2001: 111-114）。

このように個々の顧客を異なる市場セグメントに属する単なる客体としてではなく、顧客を一人の個人あるいは主体としてみることへの変化は、企業ベースの情報システムだけでなくマーケティング技法や方法においても劇的な変化をもたらした。例えば、主観的なニーズを発見しこれを製品やサービスに解釈しなおす、参加と解釈を伴うフィールドワークが含まれるため、人類学の方法を利用した質的な市場調査が要求されている。このような市場観の変化は、今までの組織能力や資源に変革を強いるものである（Ohmae, K., 1990）。

ポストモダンの挑戦は企業と従業員の関係にも見られる。歴史上、特にものの生産が中心であったモダンの時代には、労働者とは、「監督」されるべき存在だった。彼らは、何をなすか、いかになすか、いかなる速さでなすかを指示

された。そして資本や技術と同じく、「生産要素」の一つとしてみなされる傾向があった。とはいえ、モダンの時代において生産性の飛躍的な向上に貢献したのは、労働者の知識である。「科学的管理法」にもみられるように、「生産要素」である資本と技術が仕事の生産性を高めるか損ねるかは、人々がそれらを使って何をするかにかかっている。すなわち仕事の目的や（いわゆる知識という）使う人間の技量にかかっているのである（P. F. ドラッカ, 1992: 115）。

ところが「科学的管理法」のテイラーは、専門家の知識のみを尊重する。労働者に対しては問いかけを行わず、指示するだけで良いと考えた。またその四十年後のメイヨーは、管理者には高い敬意を払ったが、労働者については、「未熟」で「適応能力の欠けた」存在とみなし、心理学者の専門的指導が必要な存在とみた（*ibid.*: 130）。

しかし今日、労働者たちは自分たちがしている仕事、その論理とリズム、道具、質などについて、多くを知っている。そしてわれわれは、彼らに問うことによって、生産性と品質の問題に着手することができる。仕事についての労働者の知識が、生産性、品質、そして成果を向上させる出発点であるということは、一般に受け入れられるにいたっている（*ibid.*: 130-131）。

一方、労働の対象となる仕事の質にも変化が生じている。仕事の生産性を向上させるためには、常に、量と質の双方に取り組む必要がある。物を作ったり、運んだりする仕事については、生産性向上の焦点は、「仕事」に当てられる。しかし知識労働の仕事については、焦点は「成果」に当てられなければならない。この場合の仕事の成果は質的である。例えば、「売上高」という量的な観点に対し、「満足した顧客」という捉え方は、質的な観点である。質的な観点からの仕事の成果を向上させるには、知識労働の役割を正しく認識する必要がある（*ibid.*: 126-127）。

ところで物を作ったり運んだりすることについては、信頼できる労働者とのパートナーシップは、最良の方法であるというだけにすぎない。テイラーのように、彼らに対しては、指示するだけという方法も機能する。しかも、かなり良く機能する。だが知識労働については、信頼できる労働者とのパートナーシップが唯一の方法である（*ibid.*: 131）。

さらに知識労働者は自らが教えるときに、最もよく学ぶ。彼らは自らの専門について、彼らよりも詳しく知るものが存在するようでは、あらゆる意味で無益な存在となる（P. F. ドラッカ, 1993: 124）。したがって継続学習が必要である。

多くの産業において、有能な人材を獲得するための激しい競争が広げられている。そして組織という制約の中で固定的であった企業と従業員の関係もよりオープンな関係に変わりつつある。面白くて挑戦的な課題とキャリア発展の機会を提供できない限り、企業は有能な知識労働者を獲得し確保し続けることが出来ない。

上で紹介した変化の事例は、戦略経営や効果的な組織デザインについて考えるさい、企業にとっては重要な意味をもつ最も根本的な挑戦と言えるかもしれない。知識を身につけ権力を持つようになった従業員はコントロール指向の伝統的な階層構造に挑戦しているし、より個別的な質的ニーズを主張し始めたポストモダンの顧客は組織に今まで以上に柔軟になることを要求している。組織には、提供しなければならない製品の範囲も広くなっただけではなく、提供する製品を個々のニーズにフィットさせる能力も要求されている。要するに、私達は、見える資産（生産機械類）と見えざる顧客（マス・マーケットあるいはセグメント）から見えざる資産（組織の能力と創造性）と見える顧客（特定の需要をもつ個人顧客）への変化、というポストモダンの挑戦に直面している（Lϕwendahl, B. and ϕ. Revang, 1998: 757）。結果的にこれらの変化は、戦略経営に対して既存のアプローチに代わる新しいアプローチの出現を催促しているのである。

2 変化している戦略の内容

以前と比べて、今日の企業は同じ類の資産、機械、技術者、知識、資本などにアクセスできるようになったため、これらの資源を自社独自のコントロール下に置き、競争優位の手段（武器）とすることが非常に難しくなってきた。すなわち、企業は、環境としてのインプット市場とアウトプット市場においては他社に対して戦略的な差異をつけることが難しくなってきたのである（ibid.:

757)。

いまは戦略的な差異をもたらす要素は、組織が顧客や諸資源をどのように組織するか、またこれらの関係をどのように改善していくかにある。前者の場合には、企業が顧客や諸資源を競争相手が真似できない方法で組織できれば、そして真似できたとしてもそのコストが競争水準を越えるほど高ければ、持続的な競争優位を獲得することができる (Barney, J. B., 1997)。

後者の場合は、体験的な学習や学習した内容の効果的な移転が競争戦略のポイントとなる。この場合の戦略行動の中心は、何らかの普遍的な法則に従って行動することにあるのではなく、(顧客、パートナー、組織メンバーなどの)組織の内外の利害関係者達と如何にして相補的な行動をとるかにある。組織にとって、戦略の真価が問われるのは、まさに「戦略を実際に遂行すること」によってである。実際に、組織内外の諸資源と活動を組合せたり、または組織内外の利害関係者達との関係を維持または再形成したりする実際の活動が戦略行動の大部分を占める。

したがって、戦略のコアとなるのは、最大の価値を創造するために内部的にも外部的にも最善の関係を構築し維持する能力である。ところがこのような戦略の変化は必然的に組織の内外において組織が経験する複雑性を今まで以上に高めてしまう。

3 高まる複雑性

伝統的に、組織という概念は、規模や技術のように組織の内部にあって支配的連合によってコントロールできる領域と、組織の外部にあるいわゆる環境と呼ばれる領域との間の区別に基づいている。

もしある経営者がコスト能率の良い組織を作ろうとすれば、とうぜん組織内部の多様性や複雑性のある程度コントロールできなければならない。ところが組織の内部複雑性の水準を決定するのは、従業員の腕や脳、または組織の管理機構や生産機械のスキルに浸透している知識である。すなわち従業員の持っている知識と技術が多様であればあるほど、また要求される知識と技術の精度が高ければ高いほど、組織の内部複雑性は増加する (Galbraith, 1973)。

組織の技術的・経済的合理性に対する外部からの脅威は、不確実性である。組織の外部で発生する不確実性の殆どは、不安定でダイナミックな環境にその原因がある。技術や知識が急激に変わり産業が次々と再編されつつある現在の状況では、環境はまさに複雑かつダイナミックであるといえよ。このような状況の中では、経営者が、競争優位の源泉と言われてきた需要条件、関連・支援産業、要素条件、競争環境（マイケル・E・ポーター，2000）などの現状と動向を正確に把握し、それにフィットする戦略を立てることは非常に難しい。たとえ全般的なビジョンや計画を持っていたとしても、実際には組織の最戦線で活躍する有能な従業員に依存せざるを得なくなる。その結果、諸問題に対する解決策は益々ローカルなものになっていく。このように組織外部の変化によって発生する圧力は、組織の内部複雑性を増加させる。

ところが伝統的に、戦略経営に関する研究は主に競争環境の分析に焦点を合わせてきたといっても過言ではない。それは、組織の外部複雑性に最も能率的に対応できる組織をデザインするためであった。その場合、組織の外部と内部の調整を行う連結ピンの役割は主にトップ・マネジメントが果すと考え、どの事業に進出しどの資源を蓄積し如何に配分すれば良いかに係わるトップ主導の事業政策（business policy）や戦略が戦略経営の主軸であった。

しかし実際の企業の中で行われている戦略の形成と実行の現状をしてみる限り、特に変化の激しい不確実な状況では、このようなトップ主導の戦略策定は限定的な役割しか果せない。すなわち競争優位の源泉は、企業の外部と相互作用しながら、事業遂行に必要な資源を蓄積していく、いわゆる学習プロセスから生まれるものであり、そのプロセスの軸になっているのはトップというより、一般の従業員である。その結果、学習プロセスの軸となる組織内の有能かつ自律的な従業員をどう管理するかということが組織内部からの挑戦という問題の一つとして見なされ、組織デザインにおいて大きな戦略課題となりつつある。

戦略経営において、（いわゆる環境という）組織の外部と組織の内部を分けて考えるのはもはや現実的ではない。すなわち、組織外部からの挑戦と組織内部からの挑戦は同時に発生しており二つの挑戦の関係は相互依存的であるため、ある一方だけ取り上げて考えても解決の糸口は見つからない。実は、このよう

な事態は根本的ともいえる組織の大きな変動プロセスから生じている。

組織は静態的なものではない。組織は歴史的かつ社会的に構成され、変化していく。したがって、技術的・社会的諸条件が変わると、組織の本質も必然的に変化していく。

モダン社会では、生産が基軸のプロセスであったため、生産が組織される方法が政治的・文化的発展を決定するか、あるいは少なくともそれに重大な影響を与えていると思われていた (Crook et al., 1992)。ウェーバーによると、近代社会のマスター・キーは法律、経済学、会計、技術、経済化の態度 (最大化、最適化、最少コスト) などによる機能的能率と測定の精神の拡大であるという (Bell, 1973)。確かにこの合理化の精神が私達の思考を支配したため、様々な組織の原型が近代の時代には発展できずにいたのである。

20世紀の大半において、西洋社会における組織デザインの支配的な原則はテーラー主義かフォード主義、そしてウェーバーの官僚主義か、あるいはこれらの原則を強く継承している専門的官僚制や事業部制のようなものであった。この場合、理想的と思われる組織形態は、人間にたとえれば手と脳が分離された、すなわち階層的に設計された組織であった (Mumphy, D. K. and L. L. Putman, 1992: 465 - 486)。階層的に設計された組織に配置される分業化された労働力をコントロールし調整するためには、管理階層が必要となる。このような組織化の方法から、明確に定義されたタスク、職務、ポジションなどとこれらを担う人間との間に、明確に公式化された関係が生まれた (Løwendahl, B. and Ø. Revang, op.cit.: 758)。

ところがポストモダンという言葉をもっと早い時期から使ったと思われるドラッカー (1993) は、社会における変化は、生産手段の組織方法と生産手段の所有権において起きていると指摘している。知識が社会の支配的な力となっている現在では、生産手段としての知識や知識ベースを所有しているのは人間、すなわち従業員である。今は、熟練の解体をもたらす合理化のプロセスより、むしろ反対のプロセスが進行している。役割の担当者は、自分が担当している個別環境を認識しそれに適切に対応するためにより多くの知識を必要としているし、そのために限りなく学習し続けて行かなければならない。その結果、知

識の水平は拡大していくが、知識の増加によって増えてきた選択可能な選択肢の数は複雑性の増加の原因となる。

また複雑性に対応するために行われる人々の相互作用の関係にも変化が生じている。この傾向は、「権限委譲された組織」(Clegg, 1990) や「解放された従業員」(Alvesson and Willmott, 1992) などにもよく表れている。この場合、組織メンバーは、階層組織のそれぞれのポジションに割り当てられた伝統的な意味での権限と責任ではなく、より拡大された意味での権限と責任を持つようになる。

組織において従業員が客体ではなく主体となったとき、また組織の内外において示される彼らの行動が自らの判断から導かれたとき、情報の中心としてのまたはパワーと権限の中心としての戦略的頂点はもはや存在しえなくなる (Løwendahl, B. and Ø. Revang, op.cit.: 759)。組織のトップに最も権力のある人が位置するという組織ピラミットは、これらの組織の現実には殆ど当てはまらない。むしろ私達は、組織を、必要なときに作動できる潜在的なプロセスの集合体としてみることができる。この場合、人々は、どのプロセスに係わるかによって、ときには専門家として、ときには良き指導者として、またときにはそのプロセスのフォロワー (follower) として、複数の役割を遂行していくのである。したがって複数の役割を担っている彼らの権限と責任は、どのような役割を遂行しどのような関係に係わっているかによって変わっていく。そしてその時々において、一時的な (temporary) ヒエラルキーとしての組織が垣間見られるのである (Marshall, 1989)。

ところが複雑性がもたらす変化への圧力は、産業と企業によって若干、異なる (Løwendahl, B. and Ø. Revang, op.cit.: 759)。例えば、自動車産業の高級車部門のように伝統的と思われる産業の場合は、組織内部の知識ベースと専門知識の変化に比べて、組織外部のより洗練された知識を持つ顧客や他の利害関係者からの圧力が比較的に高い。自動車部品に占める電子部品の割合の増加など、重要な専門技術の変化からみられる内部的変化も無視できないが、主な複雑性の原因は組織外部の需要と競争にある。

一方、ソフトウェア会社や病院などのように知識集約的なサービスを提供す

る産業の場合は、クライアントは十分な知識を持っていない反面、教育水準の高い専門知識を持っている従業員に対する依存度は高いと言わざるを得ない。したがって組織内部からの圧力が相対的に高い。これらの産業の場合、組織内部の専門家たちは、経営と所有権への参加、仕事と計画の柔軟性、クライアント関連の問題解決における自律性などにおいて、組織に圧力を与え複雑性を増加させる。

複雑化の圧力が組織の内外において同時に高い産業としては、企業の戦略プロセスに携わる経営コンサルティング会社や多様な専門知識を守備範囲とする法律事務所などが考えられる。これらの産業の場合は、非常に濃い相互作用による個別的なサービスを要求するクライアントと多様な専門知識を持つ専門家を有しており、そのために発生する組織の内外からの複雑性が戦略経営に関する既存の理論やモデルの適用を難しくする。

II 複雑性に対する理論的対応

それでは今まで説明してきた複雑性に対して、戦略経営に関する研究ではどのような対応がなされてきたのか。戦略経営に関する今までの諸研究を調べてみると、複雑性の原因となる様々な圧力要因の中から、内部的要因により重点を置くのかそれとも外部的要因により重点を置くかによって、議論が分かれているのがわかる。ここでは、議論の重心がどこに置かれているかに焦点をあて、戦略経営に関するいくつかの研究の流れを検討する。

1 外部複雑性に対する対応

かつて組織論や戦略論の主流とも言われた、いわゆる状況適合理論 (contingent theory) にみられる共通の特徴は、環境の影響を最優先し、それによって発生する不確実性に対応できる組織をデザインすることであった。不確実性は、組織内における能率の達成を妨げる要因の一つとしてみなされる。そして不確実性に対応する手段として、組織の中核活動に対する環境の影響の緩衝と、外部の変動を縮小し中核活動を合理的に運用するための条件となる連結

メカニズムの創造が最も強調されている。オープン・システムのパースペクティブに基づいているこれらの研究の目的は主として技術経済合理性の達成にある（Thompson, 1967）。

他方、Miles and Snow (1978)、Porter (1980) 達は、環境と組織の適合関係において戦略の重要性を強調する。例えば、Miles and Snowは、環境に対する分析から環境に適合する企業の戦略行動として、「防衛型」、「先取り型」、「分析型」、「受け身型」の四つのモードがあることを発見した。またPorterは、産業の中の、「買い手の交渉力」、「供給業者の交渉力」、「新規参入の脅威」、「代替製品の脅威」、「競争激しさ」の五つの競争要因が戦略を決めると考える。すなわち、五つの要因で産業レベルの平均的な収益性を評価したうえで、最も魅力的な（すなわち、平均利潤のより高い）産業を選んで自社をポジショニングし、脅威を無力化するような戦略を取ることによって他産業では得られない利益を享受する、という論理である（岡田正大, 2001: 89-90）。

ところがここで取り上げた適応モデルでは、環境に対応するために組織が何らかの安定と調和の状態で活動することが必要条件となっている。言い換えると、予測できなかった状況を回避し能率を高めるためには、組織をデザインすることと戦略を選択すること、そしてデザインされた組織と選択された戦略を安定的に運用することが最も重視されている。

最近の戦略経営研究の一つの傾向として、資源ベース理論（Barney, J. B., *op.cit.*）がある。資源ベース理論では、ポーターが言ったような競争構造上有利な環境に加わっていくことは企業戦略の目的ではないと考える。すなわち、企業が独自の方法で利潤を最大化させるうえで、最も強い影響力を持つのは、業界の競争構造ではなくて、各企業が保有する内部資源であり、企業の内部資源こそ持続的な競争優位の源泉となると考える（岡田正大, 前掲書: 90）。ここでの主なポイントは、業界の魅力は、企業はその業界に提供する内部資源と切り離して評価できるものではない、という点である。したがって業界の要求にマッチする内部資源の育成と持続が戦略課題となる。

ところが資源ベース理論は、競争優位をもたらす経営資源の必修条件である「価値を生み出すこと」という部分の判断を外部環境重視の「ポーター理論」

に委ねており、単独では競争戦略理論たりえない。すなわち資源ベース理論は競争優位を「持続させる」ための条件を明示しているものの、その条件となる内部資源の戦略的価値があるどうかは参入する業界の判断に任されているのである（同上書: 91）。

ポーターが企業の競争力を決定する要因として、産業構造という「外部環境」を重視するのに対し、資源ベース理論は個別企業レベルの「内部環境」をより重視する。企業の競争戦略を考えるうえでは外部環境も内部環境も共に重要であり、両者が交わるところに戦略がある。その意味でポーターの理論と資源ベース理論は相互補完的な関係にあるといえる（同上書: 91）。このように二つの理論は理論的志向性には差があるものの、基本的には外部の複雑性に対応するための組織と戦略の選択が議論の核となっている。

なお見えざる資産（伊丹、1984）、組織の中核能力（Prahalad and Hamel, 1996）などは、外部の複雑性に対する対応策としてどこで競争を行うかよりいかに競争を行うかに戦略の重点が置かれた議論である。

2 内部複雑性に対する対応

Olsen (1976), Mintzberg (1978), Mintzberg and McHugh (1985) たちは戦略的意思決定や組織変化について説明するさい、組織の内部プロセスにもっと重点を置く。彼らの試みは意思決定や行動のパターンを明確にすることであり（Mintzberg, 1978）、時間が経過するにつれ戦略プロセスがどのように発展していくかを解明することである。

彼らによると、戦略的な変化は、必ずしも上で述べた適応モデルで提示されたような計画と選択のプロセスの結果として起こるのではなく、その内容はむしろボトム・アップ的であり、そして創発的かつ漸進的である、という。そして組織内部で生じる複雑性を考えれば、最初の「意図された」戦略と「実現された」戦略に差が生じるのは何も異常なことでもないし、それが問題になることはないという。むしろ戦略的な変化に内部複雑性の原因となる組織内のローカルな知識と判断が介入してくることを当然と認めている。

例えば、ミンツバーグ (1979) のカナダ国立映画院に対する研究は、複雑化

への内部圧力が非常に高い組織を分析の対象としている。そしてこのような組織の典型として、ハイテク研究組織、前衛映画会社、あるいは複雑な試作モデルを製造する工場などを挙げている。これらの組織のコンテクストは、まさに複雑性と予測不可能性からなる。

彼によると、これらの組織には洗練された革新が要求されるのであり、アドホクラシーがこの要求に適合していると記している。すなわち、洗練された革新には、様々な専門領域から集められたエキスパートたちを、円滑に機能するアドホックなプロジェクトチームに融合できるようなものが必要とされる（同上書: 307）。こうしたことのできるものこそが、アドホクラシーに他ならない。

この場合、高度に訓練されたエキスパートへの依存のゆえに、アドホクラシーは「選択的」な意味で高度に分権化された姿を現す。それは決定と行動に対する権力が、様々な場所と様々な階層に特定の問題のニーズに応じて分配されること、を意味する（同上書: 311）。そして（計画立案を執行から、あるいは編成を実施から、すなわち）思考を行為から分離しないことによって、組織に柔軟性を持たせ、変動的環境に対して創造的に反応することができる（同上書: 325）。なぜなら、革新の源泉はトップに座る核心的な個人ではなく、多種多様な人々の間に発生する戦略的イニシアティブにあると考えるからである（同上書: 304）。そして戦略は意識的に一つの場所で編成されるよりもむしろ、多くの場所で実行される具体的なもろもろの行為によって暗示的に形成されると考える。したがって戦略を策定するプロセスは、手作業（crafting）とあまり変わらないとミンツバークは指摘している。

確かに、ミンツバークのいうアドホクラシーは柔軟で環境適応的な組織形態ではあるが、問題点がないわけではない。すなわち、時には非能率に陥る場合もあれば、また時にはその曖昧性のために共通目的の達成には向かない場合もある。さらにアドホクラシーに耐えられないときには、機械的な組織への転向が起こり、組織の革新能力が破壊され、終局的には組織そのものも破壊されることもある（同上書: 335-339）。

このように完璧な戦略を策定することは不可能なことであり、初期の意図とは違う事態が発生する可能性は常に高いと言わざるを得ない。戦略のこのよう

な側面に着目したのが、組織学習のアプローチである。最初の意図とは必ずしも一致しない結果を誤りとせず、逆にそこから積極的に学習することで知識を蓄積して次の企業活動に生かすという発想がそのベースにある（青島矢一・加藤俊彦，2001: 109）。

組織は、それが必要としているものが指導者のビジョンや計画立案者の用いる手続きの中ではなく、また業界のどこかにでもなく、自らの作業過程の奥深くに隠れて、従業員の学習を通じて発達しているのを発見する（ミンツバーグ，1979: 329）。このプロセスは人間の営みの一つであり、したがって必ずしも合理的なものではない。すなわち企業は社会的有機体であるため、企業での戦略策定は現在の定量化可能な要因の分析と、情報不足、不確実性、理解不可能性、人間の心理性および組織内政治といった要因の両面を扱わなくてはならない。つまり「部分的無知」の状態では、組織体はその対処方法として「段階的」な方法しかとれないし、最適解よりも満足解にしか到達できない（奥村昭博，1994: 127-128）。組織はこうした分析的アプローチとインクリメンタルなアプローチの両者を併存させて戦略策定を行うのである（Quinn, 1978, 1980）。

もう一つの試みは、主に組織内部の解釈プロセスに焦点を当て、組織の外部に表れる戦略行動を、パラダイム・フィルタとしての認識プロセスや文化的規範のような組織の内部要因でもって、説明しようとする。この場合、内部複雑性は、いわゆる「解釈図式」や「企業パラダイム」のように人々が物を見る際の基本的な枠組みとして従業員に共有されているようなルーティン（青島矢一・加藤俊彦，2001: 116）によってコントロールされる。しかしこれらのパラダイム・フィルタは従業員に対し、決して所与として与えられるものではなく、基本的には人々の関心が赴くところの意味の表象として現れ構成されるものである（川端久夫編，1997: 102）。したがって個人レベルの学習プロセスの結果が組織的に現れたものとして理解することも可能である。

これらのモデルは現実に近いものであり、また示された解決策は典型的にローカルなものである。要するに、一般化できる結果を提示したり、あるいはグランドセオリーを構築し規範的なアドバイスを与えようとしたりするよりむしろ、組織において内部プロセスが実際にどのように機能するかを理解するた

めのインサイトを提供している (Lϕwendahl, B. and ϕ. Revang, op.cit.: 762)。以上の議論を踏まえて、図1は、複雑性の原因となる組織内部と組織外部の圧力に対応するために、今まで取られてきた主な戦略と組織デザインを整理したものである (ibid.: 762)。内部と外部の圧力が同時に低いセルIでは、最適化を達成するための能率志向の官僚制がよく機能する。セルIIでは、よりカスタマイズされた製品やサービスを要求する顧客のニーズから組織外部の圧力が高まり、複雑性が増加する。これに対する戦略として、階層組織の能率を維持し有効性を確保するための緩衝戦略や連結戦略などが考えられる。例えば、市場の差別化を図ったり既存の組織を戦略的事業単位 (Strategic Business Unit) に再編成したりすることによって、外部から生じるコンティンジェンシーに対して組織をマッチさせようとする。

一方、内部圧力の高いセルIIIでは、戦略の遂行に関わる組織の内部プロセスが焦点となる。上でも述べたように組織の内部プロセスに関する研究によれば、すべての戦略がトップ・ダウンで策定されるのはむしろまれであり、組織内の

図1 戦略、構造、複雑性

外部複雑性の影響	高い	戦略: ・市場差別化(細分化)、 または集中 構造: ・市場ベースのグループ化、 事業部制(あるいは機能別)	ローカルな解決策 (多様性)
	低い	戦略: ・(全般的に)コスト・ リーダーシップ 構造: ・機能別、官僚制	戦略: ・創発的、漸進的、 あるいは認識できない 構造: ・柔軟、アドホクラシー、 チームベース
		低い	高い

内部複雑性の影響

(出所) Lϕwendahl, B. and ϕ. Revang, 1998: 762

権限も必ずしも公式構造に沿った形で配分されるわけでもない。このような状況下では、企業が経験する不確実性の種類は、顧客からというより、むしろ従業員の自律的な判断に任せざるをえない状況から生じるものである。

次に、セルⅣは組織の内部と外部の不確実性が同時に高いポストモダンの状況を表す領域である。セルⅣに属する企業には戦略や構造、また両方において今まで以上の柔軟性とローカル性が要求される。次の節では、セルⅣのコンテクストが戦略経営に与える制約要因をより具体的に検討する。

3 同時に発生する複雑性に対する対応

セルⅣのコンテクストでは、内部複雑性と外部複雑性は相互作用的であるため、単なる足し算の関係にあるわけではない。このことが、戦略経営に関する私達の理論形成と行動実践を悩ませる最も根本的な原因である。それでは、セルⅣのコンテクストで同時に発生している複雑性の主要な原因は何であろうか (ibid.:763)。

第一に、外部環境に適応する一つの単位としての組織と他の領域を区別する「組織境界」という概念が事実上曖昧になりつつある。そのため、外部環境を緩衝あるいは連結するという伝統的な戦略はもはや一般的ではなくなってきた。複雑性の源泉は組織の外部にだけあるわけではない。従業員、顧客、競争相手などを含む組織の利害関係者たちはいくつもの役割を同時に演じるようになり、役割と組織アイデンティティとの間を自由自在に、あるいはたちまち移動できる (Hage and Powers, 1992)。

このように不確実性が組織の内部と外部において同時に生じたり、また（従業員などに代表されるような）組織内部と（顧客、競争相手、パートナーなどに代表されるような）組織外部との間の相互作用においても生じたりする場合は、（例えば、Thompson (1967) が示したような）組織をデザインすることによってコア活動に対する不確実性の影響を緩衝するという考え方はもはや十分ではない。

第二に、組織の階層的ピラミットが解体していく中で、経営にとって不確実性の大きな原因となるほどの自由裁量権を従業員たちは求めている。このような

不確実性は専門家や専門能力への過度な依存を避けることによってある程度削減できるかもしれない。

しかし知識に対する依存度が高いポストモダンの社会ではむしろ専門家や専門能力への依存はますます強くなっていく。特に専門能力、問題解決能力、評判、諸関係などは属人的な性質を持っている資源であるため、これらの資源を所有している個人や諸関係への依存は避けられない。そのため、機会主義が発生する可能性は高く、伝統的なコントロール・メカニズムによってこれらの複雑性に対応しようとする経営者の能力は縮小されていかざるを得ない（Løwendahl, B. and Ø. Revang, op.cit.: 763）。

ところが組織の内部と外部において同時に発生するこれらの複雑性に対応する伝統的な処方箋は強いて言えば合理化であった。たしかに合理化はいくつかの複雑性の原因を排除してくれるかも知れないが、意図せずとも柔軟性、自律的な問題解決能力、創造的適応、顧客敏感度などの犠牲を組織に強要する（ibid.: 763）。

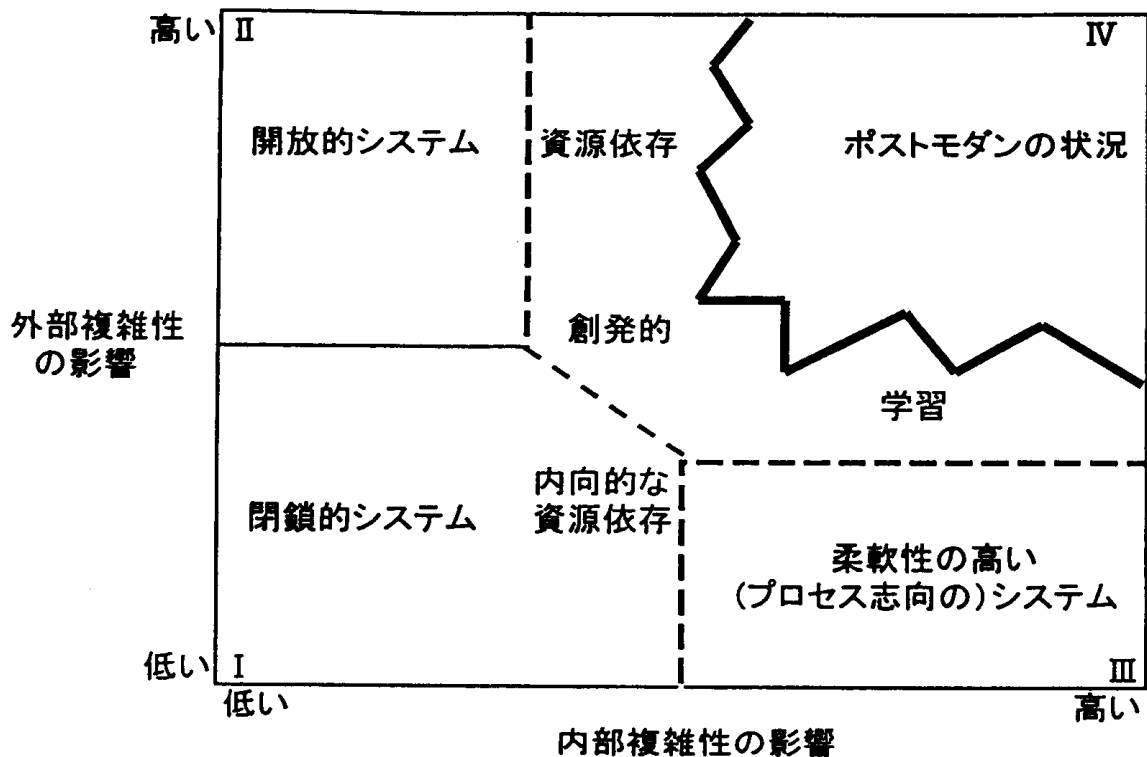
他方、最も柔軟で創造的といえる革新的な組織形態としてのアドホクラシーは、競争が激しいうえ顧客が高い品質の商品を最少価格で求める、（いわば高い能率性が要求される）状況下では、適切な解決策となれない。なぜならば能率性を追求するための、明確な焦点の形成、独立的に行われた意思決定の調整、シナジーの実現などにかかるコミュニケーション・コストが高すぎるからである（ibid.: 763）。

すなわち環境が高い能率性を要求するとき、効果的、（すなわち革新的）であることで、または従業員の要求が高い内部圧力となったとき、典型的で能率の良いプロセスをデザインすることで、事足りることはない。このように組織の内部と外部において同時に発生する複雑性こそ、戦略経営に関する私達の理論形成と行動実践を悩ませる最も根本的な原因である。

図2は、複雑性の二つの次元から分類できる四つの状況類型に対応できる組織システムの類型を示そうとするものである（ibid.: 764）。

ところが前にも述べたように、二次元の枠組みで以って相反する二つのタイプの複雑性に同時に対応しようとするとき、理論の形成や行動の実践において私

図2 戦略理論とポストモダンの挑戦



(出所) Løwendahl, B. and Ø. Revang, op. cit: 764

たちは違和感を感じざるを得ない。何故ならば、二種類の不確実性に同時に対応しなければならないセルIVでは、それぞれ相反しかねる結果を招くかもしれない両立しにくいアプローチが同時に要求されているからである。

前にも述べたように、複雑性の二つの次元は単なる足し算の関係にあるわけではない。にもかかわらずこのような分類方法を選択せざるを得ないのは、その背景にモダンの産物ともいえる二分法の思考がベースになっているからである。両次元を同時に考えなければならないポストモダンの状況では、二分法の思考がベースとなっている戦略経営の処方箋は機能し得なくなっている (ibid.:764)。

次回では、今まで検討してきた戦略経営に対するポストモダンの挑戦の内容を念頭に置きながら、このような新しいコンテクストの中で起こる最も根本的なレベルでの変化が何を意味するかを理解し確認するために、既存の理論の中からいくつかを選び、そのベースとなっている基本的な前提に対して批判的

な検討を行なう。それによって、私達は戦略経営に関する既存の理論の限界と適用範囲を明らかにしたい。最後に、今日のコンテクストに相応しい研究方法と理論方向について提言を行なう。

〈注〉

- 1) 本稿の「ポストモダンでの経営戦略を考える（その1）」では、現代の企業が直面している諸環境の本質とこれらが戦略経営の理論と実践に与える影響を理解し説明するさい用いられる概念道具の定義と分析枠組みの形成において、Løwendahl, B. and Ø. Revang (1998) からヒントを得ている。次回で引き続く予定の「ポストモダンでの経営戦略を考える（その2）」では、今日のコンテクストに相応しい戦略経営の研究方法と理論方向を見出す作業を行なう。
- 2) 今まで私達は数々の文献でポストモダンという用語に接してきているが、現時点においてポストモダンを包括的に定義するのは非常に難しい。しかし一般的には、ポストモダンとはモダンの後にくる、あるいはそれを乗り越えた状況を表わす言葉であり、モダニズムの発想が現実を捉える力をなくした時代以降の現実感を総称する言葉でもある（今田, 1991: 31）と、理解されているようである。ポストモダン思想は、（工業化、機械化、定量分析に代表される近代的思考としての）モダン思想の前提と約束の不十分さへの反動（ジョン F. シェリ, 2001: 98-102）で、システムによる効率的な全体化やコンセンサスによる同一化を否定し、ローカルでマイナーな異質性の営み、相互に共約されてしまうことのない差異化のパラロジ（抗論理的想像力）に基礎づけられる（今田, 前掲書: 31）と言われている。

確かに私達は、「ポストモダンの転回」という人類史上前例のない文化的変容を経験しているかもしれないが、企業が直面している現実はその簡単ではない。すなわち、企業には「モダンの」なものとモダンと対比される形でのいわゆる「ポストモダンの」なものが同時に「混在」している企業環境の現状を正しく認識しそれに対応しなければならない大きな課題が残されているのである。

本稿が焦点を合わせているのはまさにこの「混在」の状態であり、この状態がモダンの発想から作り上げられた戦略経営の理論や実践に対してアレルギー反応を示していることに注目している。議論を展開するにあたり、この「混在」の状態をモダンの状態と区別する必要があるが、本稿では誤解を受けることを覚悟であえてポストモダンという用語を使用する。

〈参考文献〉

- 青島矢一・加藤俊彦共著「競争戦略論(4)」一橋ビジネスレビュー, 49(1), 2001年, pp.106 - 119
- 青島矢一・加藤俊彦共著「競争戦略論(5)」一橋ビジネスレビュー, 49(2), 2001年, pp.122 - 135
- Alvesson, M. and H. Willmott, On the idea of emancipation in management and organization studies, *Academy of Management Review*, 17 (3), 1991, pp.432 - 464
- 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社, 1984年
- 出井信之「マネジメントの未来」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 26 (6), 2001年, pp.30 - 45
- 今田高俊「ポストモダンの組織原理はありうるか」組織科学, 1991年, pp.31 - 41
- Ohmae, K., *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, Harper Business, 1990
- 岡田正大「ポーター vs. バーニー論争の構図」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 26 (5), 2001年, pp.88 - 92
- 奥村昭博『経営戦略』日経文庫, 1994年
- Galbraith, J. R., *Designing Complex Organizations*, Addison - Wesley, 1973
- 川端久夫編著『組織論の現代的主張』中央経済社, 1997年
- Quinn, J. B., Strategic change: Logical incrementalism, *Sloan Management Review*, 20 (Fall), pp.7 - 21
- Clegg, S. R., *Modern Organization: Organization Studies in the Postmodern World*, Sage, 1990
- Crook, S., J. Pauliski and M. Waters, *Postmodernization: Changes in Advanced Society*, Sage, 1992
- 桑原武夫「ポストモダン・アプローチの展開と構図」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 26 (6), 2001年, pp.118 - 122
- ジョン F. シェリー「ポストモダン・マーケティングの思想」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 26 (6), 2001年, pp.98 - 105
- P. F. ドラッカ著、上田惇正・佐々木実智男・田代正美訳 (1992)『未来企業』ダイヤモンド社, 1992年
- P. F. ドラッカ著、上田惇正・佐々木実智男・田代正美訳 (1993)『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社, 1993年
- クレイグ J. トンプソン「とらえどころのないポストモダン消費者」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 26 (6), 2001年, pp.111 - 114
- Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw - Hill, 1967
- G. ハメル&C. K. プラハラード著、一条和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経

済新聞社, 1996年

Barney, J. B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, 1997

ジェイ B. バーニー「リソース・ベースト・ビュー」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 26 (5), 2001年, pp.78-87

Hage, J. and C. H. Powers, *Post-industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century*, Sage, 1992

Bell, D., *The Coming of Post-industrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, 1973

A.ファット・フィラット「ポストモダン消費者の価値創造プロセス」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー, 26 (6), 2001年, pp.115-117

Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980

マイケル・E・ポーター著, 竹内弘高訳『競争戦略論 I』ダイヤモンド社, 2000年

Miles, R. E. and C. C. Snow, *Organizational Strategy, and Processes*, McGraw-Hill, 1978

March, J. G. and J. P. Olsen, *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, 1976

Mumphy, D. K. and L. L. Putman, The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality, *Academy of Management Review*, 17(3), 1992, pp.465-486

ミンツバーグ著, 北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991年

Mintzberg, H., Patterns in strategy formation, *Management Science*, 24 (9), 1978, pp.934-948

Mintzberg, H., Crafting strategy, *Harvard Business Review*, 64 (4), 1987, pp.66-75

Mintzberg, H. and A. McHugh, Strategy formation in an adhocracy, *Administrative Science Quarterly*, 30(June), 1985, pp.160-197

Løwendahl, B. and Ø. Revang, "Challenges to Existing Theory in a Post Industrial Society", *Strategic Management Journal*, 19 (8), 1998, pp.755-773