



Title	経営戦略と組織の相互作用：組織変革の戦略への影響経路
Author(s)	福島, 英史; Fukushima, Eishi
Description	日本企業は、1990年代に様々な組織変革を行ってきた。しかし、安易な組織変革は、必要な戦略の生成と遂行をはばみ、かえって経営成果に負の影響を与えてしまう可能性がある。この点について考えるため、本稿では、経営戦略の代表的なパースペクティブをいくつかレビューし、経営組織が戦略とどのような相互依存関係を持つのか、みていく。まず企業戦略と組織の関係について一般的な議論をみた上で、個別事業の競争戦略と組織の関係について考える。競争戦略の問題を考える上で組織の議論がなされることは少ないけれど、企業戦略の場合と同様に組織編成が競争優位に大きな影響を与えうることをみる。企業の内部要因に注目した資源ベース・パースペクティブを見た後、組織の戦略認識に関して若干の議論をしながら組織の戦略生成機能について考える。
Citation	経済学研究, 55(1), 35-48
Issue Date	2005-06-09
Doc URL	<a href="https://hdl.handle.net/2115/5275">https://hdl.handle.net/2115/5275</a>
Type	departmental bulletin paper
File Information	ES_v55(1)_03.pdf



# 経営戦略と組織の相互作用

——組織変革の戦略への影響経路——

福島 英 史

## 1. イントロダクション

日本企業は、1990年代に様々な組織変革を行ってきた。カンパニー制、執行役員制、持株会社制、分社化、事業部制の見直し、選択と集中にもとづく事業組織の再編など、様々な組織変革のキーワードがマスコミの誌面に次々と登場したように思われる。1990年代前半からはじまる不況への対応策として、リストラクチャリングとともに組織変革が「流行った」ようにもみえるのである。これら組織変革の中には、確かに当初の期待通りに成果をあげたものもあったであろう。しかし、安易な組織変革は、必要な戦略の生成と遂行をはばみ、かえって経営成果に負の影響を与えてしまう可能性がある。この点について考えるため、本稿では、経営戦略の代表的なパースペクティブをいくつかレビューし、経営組織が戦略とどのような相互依存関係を持つのか、みていく。

元来、軍事や政治の世界で使われていた「戦略」という概念が、Chandler (1962) によって経営学の世界に導入されて以来、戦略と組織の相互依存関係について、様々な議論が行われてきた。経営戦略論においても、立脚するパースペクティブに応じて、いくつかの異なった見解が示されている。これら見解の相違は、「戦略の生成と遂行を分離して考えるかどうか」としてよく議論されるけれども、基本的に以下の2点に関する考え方の違いである。第1に、戦略生成の主体は、経営者を含んだ戦略立案の専門職能であるのか、より広い組織成員を含む組織であるのか。第2に、戦略は予め意図された

計画 (plan) なのか、組織が実際にとる行動パターン (pattern) なのか。

次節からは、この2つの観点を軸に経営戦略のパースペクティブをレビューしていこう。まず、一般的な経営学の教科書で「戦略と組織」として言及されることが多い、企業戦略と組織の関係についてみる。次に、個別事業の競争戦略の問題を考えるとよく使われる、環境の分析に焦点を当てたポジショニング・パースペクティブについて考える。競争戦略の問題を考える上で、組織の議論がなされることは少ないけれど、企業戦略の場合と同様に組織編成が競争優位に大きな影響を与えうることをみる。企業の内部要因に注目した資源ベース・パースペクティブを見た後、組織の戦略認識に関して若干の議論をする。組織の戦略生成機能について、考える。なお、本稿の主眼は、各パースペクティブに優劣をつけることにはなく、異なる見解に基づいた複数のパースペクティブのいずれを想定しても、組織が生成と遂行の両面で戦略に重大な影響を与えうることをみることにある。

## 2. 企業戦略と組織：戦略に応じた組織デザイン

一般的な経営学の教科書では企業戦略と組織の関係について、「企業が採るべき戦略に応じて組織構造をデザインする」という考え方が紹介されている。戦略生成の主体は特に限定せずに、戦略が生成された後で、組織がこれを遂行する能力に注目した考え方である。市場・技術面の環境変化が、これに適応するための企業戦略の変化を促し、新しい戦略を遂行するのに従

来の組織のままでは非効率的になってしまうので、組織は効率的な新戦略遂行のための編成方法へと変革せざるを得ない、という論理を基本としている。

企業戦略に応じた組織構造のデザインという考え方は、19世紀後半から20世紀前半までの米国企業における戦略と組織の変遷を調査したChandler (1962) に遡る。彼は、米国の大企業70社の予備的考察と、4社(デュポン、ゼネラル・モーターズ、スタンダード・オイル、シアーズ・ローバック)の詳細な事例研究を通じて、米国企業における戦略と組織の関係には歴史的に次のような段階的発展があったことを明らかにしている。

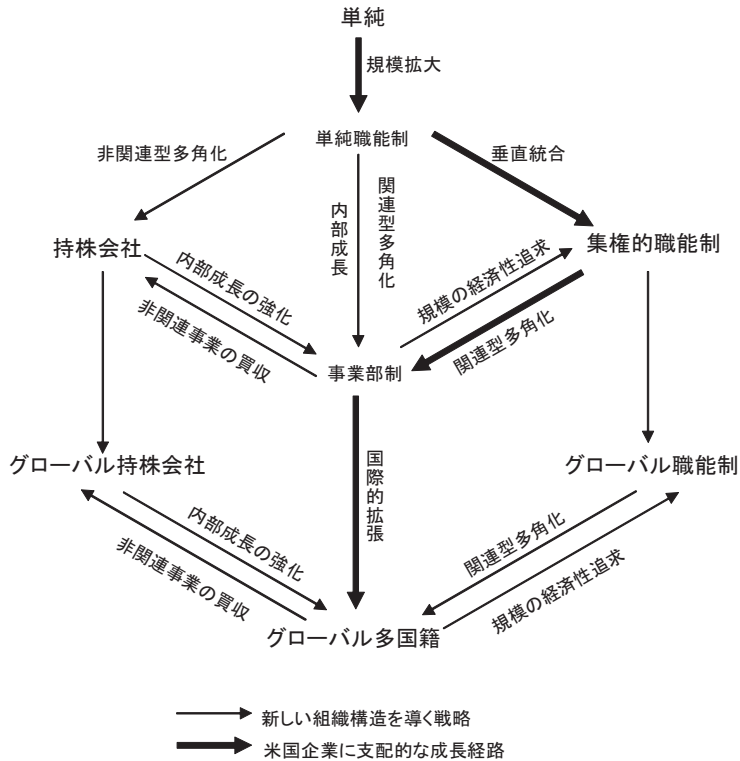
まず第1期には、急速な工業化による需要の拡大に対応するため、企業は原材料調達と輸送、販売機能の内部化を進め、垂直統合戦略を採用することになった。第2期には、垂直統合によって獲得された人的・物的資源の効率的な運用を目的として、各職能業務の合理化と職能間調整を円滑に行うための、職能制組織が採用された。第3期には、組織編成の同質化から企業間コスト格差が縮小し、単一製品市場で市場シェアを増加させることが難しくなったため、多くの企業が多角化戦略に着手することになる。最後の第4期には、多角化戦略の結果、異なる製品市場の異なる要求、需要の変動に各職能が対応しきれず、各製品市場の責任所在がはっきりしなくなったため、各事業の主要な意思決定権限と利益責任を持つ自立的な事業部を基本とする事業部制組織が採られるようになったのである。

環境変化が戦略の変化を誘導し、戦略の変化が組織構造の変革を誘導する、というチャンドラーの考え方は、他の経験的研究によっても支持されると共に(Rumelt, 1974; 吉原他, 1981), その後の議論に強い影響を与えるようになる。たとえば、Galbraith (1973) によれば、多角化戦略によって、職務の不確実性(職務遂行に必要な情報量と現在保有する情報量のギャップ)や組織のアウトプットの多様性が增大するにつ

れて、組織は事業部制組織を採るようになる。垂直統合戦略の採用によって、専門化の利益と規模の経済性を追求するならば、組織は職能制組織を採るようになる。多角化戦略を採っているながら、専門化の利益を追求する場合には、職能別と製品別或いは地域別の複数の次元を重ね合わせたマトリクス組織など横断的組織が必要になる。

また、Galbraith & Nathanson (1978) は、組織がその成長戦略に応じて組織構造を変革させていくと主張している。彼らによれば、組織は規模の拡大に応じて分業の必要性が生じるため、まず単純職能制組織になる。しかし、その後志向する成長戦略によって組織形態は異なってくるという。図1にみられるように、垂直統合戦略であれば集権的職能制組織に、関連型多角化戦略であれば事業部制組織に、非関連型多角化戦略であれば持株会社組織になる。但し、戦略転換に応じて、集権的職能制組織・事業部制組織・持株会社相互への変革が起りうる。さらに、これら3つの組織構造は、組織活動の国際化に伴って、各々のグローバル形態へと姿を変えていく。彼らは現実に米国企業の多くが、まず垂直統合の下で集権的職能制を採り、次いで関連型多角化の下で事業部制を採り、国際化に伴ってグローバル多国籍組織に変遷してきたのだ、と報告している。グローバル戦略に応じて、採るべき組織構造が異なることを議論する諸研究は国際経営の分野でさらに展開されている(Stopford & Wells, 1972; Bartlett & Ghoshal, 1989)。

同様の考え方は技術革新研究の分野にもみることが出来る。Abernathy (1978) によれば、産業の初期段階には市場で製品の評価基準が定まっていなかったため、様々な機能を持った多様な製品の開発・生産・販売が各企業によって行われる。この時点での各企業の技術開発の焦点は、機能面・技術面でより革新的な新製品をいかにして生み出すかにあり、製造工程に関わる技術開発よりも重視される。ところが、このような



出所) Galbraith & Nathanson (1978), p.115, 図 8.3.

図1 Galbraith & Nathanson (1978) が描く成長戦略と組織構造の対応パターン

活発な新製品競争はやがて、要素技術や機能の点で規範となるような「支配的デザイン」(dominant design)と呼ばれるある種の標準に収斂し、製品評価の基準は定まることになる。支配的デザインが定まると、各企業は機能面で革新的な新製品を生み出すことよりも、既存の製品を漸進的に改良し、製造工程をより体系的かつ効率的なものにして生産性を高めることに技術開発の焦点を移していくことになる。このような技術開発戦略の変化は、それを遂行する組織の形態を変えていくことになる。不確実性が高く、製品形態が柔軟に変わる産業の初期段階には、組織活動の柔軟な調整と再構築が必要なため、階層的な統制よりも横断的な調整が望ましい。しかし、支配的デザイン確立以降は比較的定型化した業務が中心になるため、階層的

な組織構造による体系的な統制と調整が望ましいのだという。

戦略に応じた組織デザインという考え方は、「組織は戦略に従う」という主張だと思われがちだけれども、本質的には戦略と組織の相互依存関係を示唆している。組織化の方法が戦略に依存しているとともに、戦略の遂行が組織編成のあり方に依存しているからである。組織変革が困難な状況では、採用可能な戦略が限定されてくることがありうるのである。戦略を先に考えるのか、組織を先に考えるのか、という順序の違いを考えることはできるとしても、戦略と組織が相互に依存していることに変わりはないのである。

組織抜きに戦略を考えることができないという点は、一見組織の問題を扱っているようには

見えない戦略分析ツールを用いる場合も同様であろう。たとえば、多角化企業の全社戦略を考える PPM (Product Portfolio Management) を考えてみよう。PPM は、SBU (Strategic Business Unit) と呼ばれる戦略事業単位ごとに投資戦略を変え、全社的な資金配分を最適化しようとする (Henderson, 1979)。PPM の要諦は各 SBU の戦略的な位置づけと投資戦略の適用方法にあるのだけれども、実は SBU それ自体の編成が問題である。SBU の編成方法によって、異なる分析結果が十分に生じうるからである。SBU の編成とは、同種の戦略方針が適用可能なグループに事業を括ることであり、事業の意思決定権限系統をどのように編成するのか、という問題である。事業部横断的な SBU を設定したり、あるいは職能横断的な SBU を設定したりすることは、Galbraith (1973) がいうようなマトリクス組織の採用を意味することになるのである。

### 3. 競争戦略と組織：ポジショニング・パースペクティブにおける組織の問題

個別事業の競争戦略に関わる議論では、計画的に生成された戦略を、組織が遂行する、という考え方が仮定されているものの、企業戦略の議論とは違って競争戦略と組織の関係が明確に議論されることは少ない。多くの場合、経営者層を含む戦略立案のプロフェッショナルが戦略を析出し、組織はこれを遂行する所与の存在である。その理由は、競争戦略論を代表するポジショニング・パースペクティブとして知られる考え方において、戦略の有効性は、組織外の環境要因（産業構造）に求められるからである。基本的な考え方は、競争を促進させる産業の構造的要因ができるだけ作用しないセグメントに事業を位置（ポジション）づけることが、当該事業の成果を高める、というものである。

ポジショニング・パースペクティブが、組織それ自体よりも産業構造要因に注目しているの

は、基本的に産業組織論の「構造（Structure）－行為（Conduct）－成果（Performance）」パラダイムに基づいているからである (Porter, 1981)。このパラダイムでは基本的に、図 2 にみられるように産業構造 (S) によって各企業のとることができる行動 (C) が規定され、これら企業行動が集計されて、産業全体の成果 (P) が決まると考える。つまり、産業の構造的特徴とその競争的帰結との関係に関心を持つのであれば、産業構造 (S) と産業全体の成果 (P) という 2 つの変数の関係にだけ注目すればよい。ある産業構造が完全競争に近い非常に競争的な状況を生み出して企業の超過利潤を押し下げ、別の構造が非競争的な状況を生み出して企業の超過利潤を拡大させるのであれば、後者のような構造的特徴を持つ産業セグメントに事業を位置づけた企業は、より多くの利潤を獲得することができる。だから、競争戦略の分析の焦点は産業の構造的要因になり、戦略の遂行過程とそれを担う組織については基本的に射程に入れないことになる。

たとえば、Porter (1981) によれば「企業の競争戦略の目標は、業界の競争的要因からうまく身を守り、自社に有利なようにその要因を動かせる位置を業界内に見つけること」である (p. 4)。彼は競争戦略の策定が「業界の構造分析」から始まると考え、事業の投資収益率に影響する 5 つの構造的要因を指摘している。即ち、(1) 新規参入の脅威、(2) 競争業者間の敵対関係の強さ、(3) 代替製品からの圧力、(4) 買い手の交渉力、(5) 売り手の交渉力、である。これら

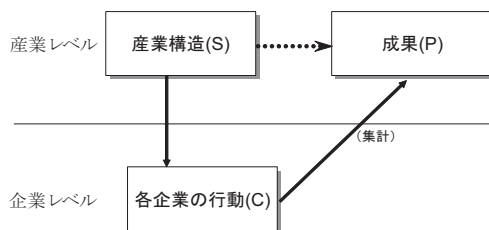


図2 S-C-Pパラダイムとポジショニング・パースペクティブ

5つの構造的要因は、事業の期待収益率に影響する下位変数としてさらに細分化されており、構造分析をより分かり易いものになっている。たとえば、売り手の集中度が高かったり、代替財が少なかったりすれば、製品について他の売り手・財を捜すことが困難になるので、売り手の交渉力は増し、期待収益率は下がることになる。

ポジショニング・パースペクティブにおいては、できるだけ競争しないで済むセグメントを発見して事業を位置づけることが、戦略生成の本質になるのである。このような考え方は、組織の問題、あるいは戦略と組織の関係に明示的に言及するものではない。生成された戦略は分析された通りに実行されなければ意味をなさないで、組織はこれを忠実に実行すると考えるだけである。しかしそれでもなお、競争戦略を議論する上で、組織の問題を念頭に置くことが必要だと考えられる。

第1に、分析の対象となる業界をどのようにとらえるのか。「業界」の定義は戦略立案者の見方・考え方によって異なることがありうる。多くの場合、「業界」のとらえ方は、組織編成に反映されることになる。ポジショニング・パースペクティブでは、分析の便宜上、業界を「互いに代替可能な製品をつくっている企業の集団」と定義する。しかしPorter (1980) が述べているように、実際には業界の定義については様々な考え方があり、代替性といっても、製品、生産工程、市場範囲の点で、どのぐらい類似していなければならないかについて議論がありうる (p.5)。しかも、自社の事業あるいはそれが位置する業界をどのように考えるのかによって、組織編成が異なってくる可能性がある。たとえば、デジタルカメラをつくる企業では、これをコンピュータの周辺機器と考えれば、パーソナルコンピュータを手がけるコンピュータ事業部やスキャナを手がけるデジタル・イメージング事業部の一部として組織化するかもしれない。他方、デジタルカメラを家族で楽しむ画像映像機器として考えれば、ビデオカメラを手がける

家庭用映像機器事業部の一部として組織化するかもしれない。業界をどのようにとらえるかによって、事業の位置づけが異なり、事業の位置づけによって組織化の方法が異なってくると考えられるのである。逆に、現在の組織化の方法が不知不識分析すべき業界を定義付けてしまうのだとすれば、組織編成の改変までも考慮に入れて分析に関わらないと、現在の組織に縛られた業界の構造分析をしてしまう可能性すらありうる。この場合、新規参入や代替製品の脅威等、投資収益率に影響する構造的要因について競合企業とは異なる分析をしているのかもしれない。

第2に、組織編成のあり方は、産業内企業の戦略タイプを分ける「戦略次元」(strategic dimension)の1つであり、「移動障壁」(mobility barrier)を形作ることがある。ポジショニング・パースペクティブにおいて、ある特定の産業内で活動する企業の競争戦略は、戦略次元と呼ばれる様々な次元に応じて特徴づけられ、分類される (Caves & Porter, 1977; Porter, 1979)。図3にみられるように、各戦略次元あるいはその組合せ上で、同じかあるいは類似の戦略を採っていると思われる企業は「戦略グループ」(strategic group)としてまとめられる。これら戦略グループ間の移行を阻む移動障壁が存在すると考えることによって、企業(グループ)間の業績の差異を説明しようとするのである。一般的な戦略次元には、専門化の程度(製品ラインの幅、対象顧客セグメントの広さ)、ブランド・ロイヤリティを指向する程度、プロモーションの方法、販売チャネルの選択、品質水準、技術的先駆性、垂直統合度、コスト上の地位、付帯的サービスの充実度、価格政策、事業主体と親会社の関係等があげられる (Porter (1980), pp. 127-128)。これら戦略次元の内、たとえば最後の事業主体と親会社の関係は、組織の問題を取り上げたものとして考えることができる。ポーターによれば、事業主体と親会社あるいは本社との関係によって、事業主体の経

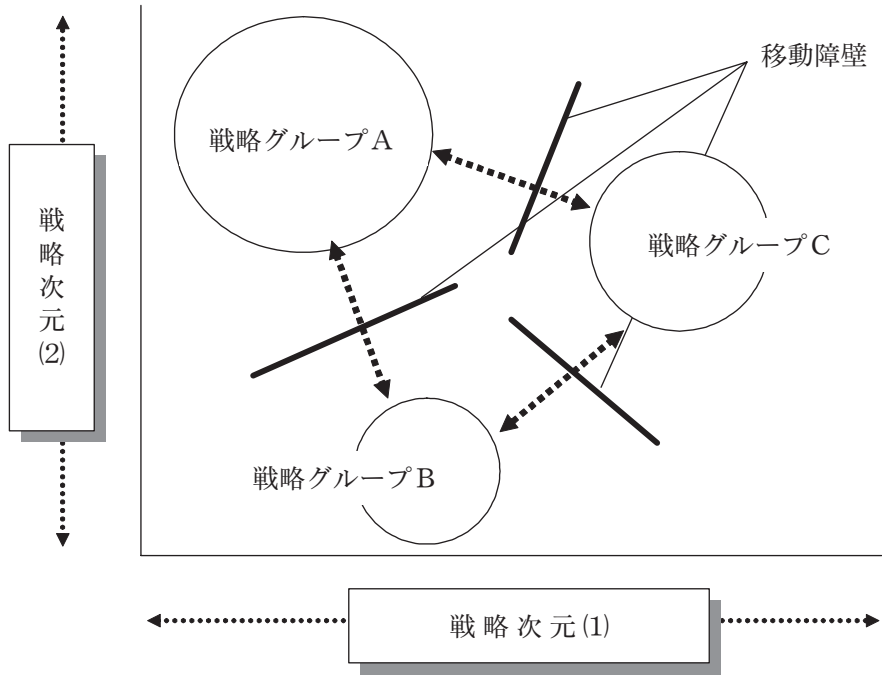


図3 戦略グループと移動障壁

営目標、果たすべき機能、他の部門と共同で行うべき活動の範囲、事業活動に利用可能な経営資源が異なってくる。すなわち、どの程度明示的に意識されているのかは別にして、組織編成のあり方が戦略次元の1つとして考えられているのである。

実際、戦略次元としての組織編成のあり方は移動障壁を生み出すことがある。たとえば、米国の白物家電市場では、組織が移動障壁として機能したために、幅広い製品ラインを持つ全国ブランド・メーカーは、次々と新製品を開発して市場投入をはかるといった専門メーカーの戦略を真似ることができなかったという（石井他, 1985）。専門メーカーは、頻繁な製品市場開発にともなうリスクをマネジャー達が負うことができるような組織づくりを考え、短期的な利益水準によらない業績評価機構をつくっていた。これに対して、全国ブランド・メーカーでは短期的な利益水準による業績評価機構をつくっていた。そのため、全国ブランド・メーカーのマ

ネジャー達はリスクを負うことを嫌い、結果として頻繁な製品市場開発という戦略が遂行されることはなかった、というのである。このように何らかの組織的要因が、企業ごとの戦略遂行能力とその経営成果に違いを生じさせる、という考え方は、次に見る資源ベース・パースペクティブにおいてさらに展開されていくことになる<sup>1)</sup>。

第3に、計画された戦略はいつも忠実に組織によって遂行されるだろうか。ポジショニング・パースペクティブに基づいて競争戦略を生成したものの、これが意図された通りの結果を生まなかった、という状況には、少なくとも2つのケースがあり得る。1つは、意図していた通りの行動を組織としてとったけれども、顧客や競争相手、政府等の利害関係集団から構成される

1) ここでは特に立ち入らないけれども、コンティンジェンシー理論の視角に基づいて、競争戦略タイプに応じた組織設計に言及する議論も行われている (Daft, 2000)。

他者が、予想とは異なる行動をした、というものである。このケースは、単純に「誤った」構造分析を行ってしまったが故に生じる場合もあれば、業界の構造分析がそもそもある一時点での構造を断面として切り取って分析するものであるために、分析が行われた時点と戦略が遂行された時点では構造が変わってしまっていたことから生じる場合もあるであろう。競争戦略が意図したとおりの結果を生まないもう1つのケースは、組織が戦略を忠実に遂行することができなかつた、という場合である。たとえば先に挙げた米国の白物家電市場の事例は、そもそも全国ブランド・メーカーが専門メーカーの戦略を模倣する必要があつたのかという点について疑問が残るものの、模倣を意図しながら組織的な問題のためにそれを実現することができなかつた事例として読み替えることができるであろう。

以上のようにポジショニング・アプローチに基づいた競争戦略の考え方は、一見、組織の問題あるいは戦略と組織の関係をその射程に入れていないように思われるけれども、実は競争戦略の生成と遂行の過程において組織の問題を考えることが必要になるのである。この点については、「業界の構造分析」の根幹をなす代替財の考え方に加えて、ゲーム理論における補完財の考え方を利用してポジショニング・パースペクティブを拡張しようとする近年の議論についても同様であろう (Brandenburger & Nalebuff, 1995; 1996)。これら近年の議論は、他社が競争相手 (代替的關係) であるのと同時に、協調相手 (補完的關係) でもあり得ることに注目して、代替的關係と補完的關係が織りなす複雑な相互依存關係のどこに自社を位置 (ポジション) づけるか、を考えるものである。たとえば、パソコン販売者のコンパックとデルは、最終顧客に対して製品供給を競う相手である一方、Windows マシンという製品範疇の認知を高めるために協力しあう相手でもある。また、両社がたとえ別々にではあってもインテルから同じ半導体部品を購入すれば、半導体部品

の価格を規模の経済性によって協力して下げていることになる。もしこれまで明示的に意識していなかつた協調的關係を、戦略提携や活動の共同化等の行動をとることでより積極的に進めれば、それは業界構造 (相互依存關係) を変えた上で、その構造に自社を位置づけることになるであろう。業界構造改変のための戦略的行動はしばしば組織の改編に反映されることになる。たとえば、競合他社との合弁による資材調達会社の設立は、両社の資材調達部門の切り離しあるいは再編を意味し、組織の改変を伴うことになる。また、戦略的協調行動の成否は時として組織の問題に起因することになる。規模の経済性によるコスト削減や重複投資の排除による効率化を意図した協調的企業行動が、参加組織それぞれに固有の組織的論理から、何を共同化し、何を削るのかについて意見が纏まらず、意図を達成することが困難になることは決して少なくはないのではないだろうか。意図された戦略が実現されるかどうかを考えるには、組織の問題を考えることが必要になる。

#### 4. 資源ベース・パースペクティブ：戦略遂行の資源としての組織

ポジショニング・パースペクティブにおいて競争優位をもたらす戦略次元の1つとして考えられていた組織的要因は、“Resource Based View of the Firm” の名で知られる資源ベース・パースペクティブにおいて戦略の中心的な概念として取り扱われることになる。資源ベース・パースペクティブの基本的な考え方は、組織内部の要因が、企業ごとの戦略生成・遂行能力に影響し、経営成果に違いを生じさせる、というものである。

資源ベース・パースペクティブは、まず経験的研究を中心とする多角化戦略に関わる議論の知見から出発している。次いで企業を他社から差別化する競争上の「障壁」としての中核的経営資源という考え方が展開され、やがてこれら

経営資源の開発と配分を担う組織（能力）へと関心を移してきた。このような関心の推移は実際には必ずしも年代順に並んでいるわけではなく時に平行して議論されてきたけれども、関心の所在によって、戦略と組織の関係について少々異なった見解を背後に仮定してきた。競争上の障壁としての経営資源に注目する議論では、戦略の生成はまず自社の経営資源を見渡して他社には模倣できない経営資源を確認し、この経営資源が競争上の鍵となるような市場セグメントで事業を行うというステップを採ることになる。組織は生成された戦略を遂行する存在であり、戦略生成が組織的に行われる必要は必ずしもない。これに対して、組織（能力）に注目する議論では、戦略生成の要となる中核的経営資源の開発と再構成を組織が司ると考えられている。戦略の遂行のみならず生成についても組織により積極的な役割が与えられているのである。以下に、見ていこう。

1970年代から1980年代にかけて行われた多角化戦略に関わる経験的研究では、個々の企業はその強みとなるような何らかの中核的な経営資源を持っており、この中核的経営資源が移転されるので、関連型多角化の方が高い経営成果をもたらすことが示唆されている（Rumelt, 1974；Biggadike, 1979；吉原他, 1981）。たとえば、米国の大企業246社をサンプルに多角化戦略のタイプと財務成果の関係を分析したRumelt（1974）によれば、「ある程度の多角化を行ってはいらぬものの、その活動範囲を中核的なスキルや能力に限定してきた企業は、他のタイプの企業よりも、はるかに高い収益率と成長率を示している」（p. 8）。

多角化戦略に関わる経験的研究が示唆する企業の中核的な経営資源と経営成果との関係は、資源パースペクティブの基本的な考え方へと読み替えられていくことになる。「個々の企業に特殊な経営資源が、その企業が行う事業の経営成果を規定する」という考え方である。この考え方は、経営資源の中でも特に技術面や市場

面でのノウハウ、スキル等の情動的経営資源あるいは「見えざる資産」（伊丹, 1984）に注目して、以下のような仮定の下で展開されている。まず、企業は各々異なる事業展開の歴史の中で、他社とは違った企業特殊な（独自の）経営資源を蓄積している。次に、企業特殊な経営資源は、模倣するのが難しく、市場取引によって獲得することも困難である。個々の企業に特殊な経営資源がどのようなものであるのかは、これら企業の中にいる人々にとってさえ暗黙的（implicit）であったり、またそれがどのような因果関係で企業の競争力につながっているのかが不明確であったりするので、模倣や市場での調達が難しい、というわけである（Lippman Rumelt, 1982；Reed & DeFillipi, 1990）。さらに、ノウハウやスキルのような情動的経営資源は、他の資源とは違って、様々な事業に同時に利用することができ、しかも利用することによって目減りしないどころかより豊かになる可能性がある。だから、企業特殊な（情動的）経営資源を様々な製品市場に武器として展開する多角化は他社との差別化を可能にし、高い経営成果をもたらす可能性があることになる。

このような競争上の武器としての資源優位性は、製品市場において企業の競争ポジションを守る「障壁」として概念化されることになる。たとえばWernerfelt（1984）によれば、企業は「保有する経営資源の一覧（profile）を識別することによって、この経営資源が強力に競争優位へと結びつくような、企業にとって最適な製品市場を発見することができ」（p. 171）、これら経営資源はこの市場において強い排他性を持つために、「資源ポジション障壁」（resource position barrier）として長期的な競争優位性の源泉になる。同様にRumelt（1984）によれば、企業特殊な経営資源は、「隔離メカニズム」（isolating mechanism）として企業を戦略の模倣から守るので、企業は同質化せず、同じ産業で活動していても企業ごとに成果が違い、この違いは持続することになるのである。

競争ポジションを守る障壁としての経営資源という考え方は、まず企業に内的な経営資源をみるという点で、一般に資源ベース・パースペクティブの流れに位置づけられるけれども、本質的には、戦略次元として経営資源を考えたポジショニング・パースペクティブに基づく議論だといえることができるであろう。ポジショニング・パースペクティブは、ある一時点の業界構造を分析の対象にしたものであった。したがって、業界の構造が変わったときに、これまでと同様の資源セットが障壁として競争ポジションを守ることができるのか、という問題が生じることになる。もし「市場における成功の基盤が新しい機能へと移り変わるならば、明らかに新しく要求される能力に関してスキルを持つ企業に比べて、それまで成功していた企業が今度は不利益を被ることになる」のである (Rumelt, 1984, p. 566)。

この問題に答えるため、資源ベース・パースペクティブは、その関心を組織へと移していくことになる。業界構造の変化に合わせて経営資源の開発、再構築を行う役割を担った、組織である。たとえば Teece 他 (1997) によれば、企業が環境 (業界) の変化に適応できるのは、この変化に合わせて企業特特殊な資源を構成・再構成するための「動的な企業能力」(dynamic capabilities) と呼ばれる組織的要因が

企業に備わっているからである。動的な企業能力とは本質的に、資源セットを再構成するための組織成員の学習を駆動あるいは制約する組織構造、もしくはルーチン (routine: 常軌化した手続き) であるという。戦略の成否は独自資源の開発に依存し、資源の開発は組織に依存する、というように企業特特殊な経営資源を間に挟んだ戦略と組織の関係が考えられているのである。組織が戦略の遂行のみならず、生成についても関与している、という考え方においては、組織あるいは組織成員の学習が中核的な役割を果たすことになる。

## 5. 戦略生成と組織：戦略の認識

組織の (戦略遂行のみならず) 戦略生成への関与を積極的に論じてきたのは、戦略の「創発」(emergence) という考え方に注目した議論である。Mintzberg らによれば、戦略は計画として考えることができるけれども、組織が採った一連の行動パターンとして考えることもできる (Mintzberg, 1978; Mintzberg & Waters, 1985)。図 4 に見られるように、企業の行動には戦略的な意図の下で採られるものも、明確な意図なく採られるものもあるけれども、これら一連の行動と結果の関係は解釈され、学習されて、次期の戦略的意図および行動への反映を通

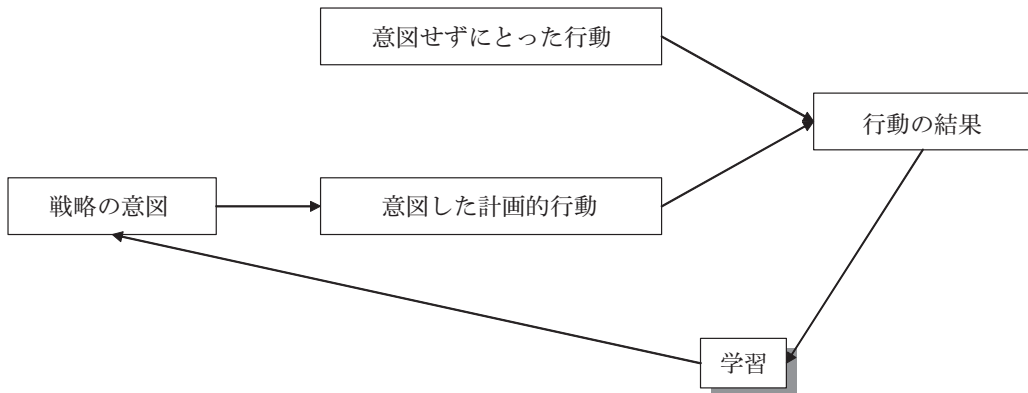


図4 戦略の創発プロセス

じて一定の行動パターンを形成していくことになる。学習を介して創発していく行動パターンを「創発的戦略」(emergent strategy)と考えるのである。換言すれば、当初から明確な計画としての戦略があるというよりは、様々な企業行動の試行錯誤の中から新たな戦略が認識され、遂行されるようになる、という考え方である(Quinn, 1978; Lindblom, 1959)。

創発的戦略という考え方の下では、次のような点から「学習の場」としての組織を考えることが必要になる。第1に、戦略認識の根幹をなすのは、一連の組織行動とその結果に関する内省的学習(reflective learning)である(Weick, 1979; Argyris & Schon, 1978; 沼上, 1986)。第2に、組織編成のあり方はどのような学習が行われるのかに大きな影響を及ぼすであろう(Nelson & Winter, 1982)。第3に、組織は成員が集散的に学習するシステムであり、組織には個々の成員を超えた集散的な知識あるいは認識があると考えることができる(野中, 1990; 加護野, 1988; Prahalad & Hamel, 1990)。

戦略の認識が学習を通じて組織的に行われると考えた場合、考えるべき重大な問題の1つは、各々の組織が問題設定及び問題解決プロセスにおいて持つバイアス(bias: 偏り)である。人々は組織的機構の中で日々情報を処理し、意思決定をしているけれども(Simon, 1976)、意識の範囲外でこの情報の処理のあり方に一定の傾向が生じてしまうことがしばしばある。これが生じる要因としてよく指摘されるのが、組織文化のように組織的に「共有された価値」である。組織は日常的な意思決定の手続きの中で、過去の成功及び失敗の経験から、どのように問題を設定して、どのように解決するのが望ましいのかについて、組織的に共有されたモノの見方をつくりあげてしまい、これがクセのように様々な問題に適用されがちになる(Miles & Snow, 1978; Deal & Kennedy, 1982; 加護野, 1988)。組織的に共有された価値は、戦略生成プロセスにおいて戦略の正当性を踏問するばかりではな

く、「ある価値がためにある戦略が採られ、この戦略が採られたがために元の価値が強化される」といった、組織的価値と戦略の相互強化的な関係を生じさせることがあり得る。

同様の考え方は意思決定に纏わる「ドミナント・ロジック」(dominant logic: 支配的論理)の問題としても議論されてきた。PraharadとBettisによれば、組織は既存の事業経験から、事業がどのようなものであるかを概念化し、資源配分の方法を決めるドミナント・ロジックを形成するものの、組織成員がこのロジックを意識することはほとんどない(Praharad & Bettis, 1986; Bettis & Praharad, 1995)。ドミナント・ロジックは戦略生成のプロセスにおいて、考慮すべき情報とそうでない情報を弁別するためのフィルタとして働き、組織の学習能力に制約を課すことで、戦略の採用に強い影響を及ぼしている。だから、自社が持つドミナント・ロジックを内省しない組織は、無頓着にこれを異なる複数の事業へと適用してしまい、しばしば多角化に失敗してしまうと考えられている。しかも、ドミナント・ロジックは通常、組織化の方法に具現化されているため、ドミナント・ロジック及びそこから導出される戦略の変更には組織変革が必要になるのである。

戦略認識の観点から、戦略の転換に組織の変革が必要になる、という考え方は、技術革新研究の分野においても見ることができる。企業が扱う製品あるいは事業の構造(構成要素とそれら要素間の関係)と組織構造の同型化に注目した議論である。たとえば、Henderson & Clark (1990)によれば、組織は反復的なタスクに合わせて情報処理構造を構築するため、扱う製品・事業の構成要素に合わせて組織化を行い、これら構成要素の関係を反映したコミュニケーションのチャンネルと情報のフィルタを発達させることになる。各構成要素を担当する諸部門が「知るべきこと」を選別するように組織化が行われる。このように組織に具現化された問題設定・解決のパターンは、反復され、やがて

日常的な問題設定・解決の戦略として常軌化するようになる。その結果、新しい事業構造を必要とする戦略を既存企業が認識することは難しくなってしまう。新しい戦略の認識、戦略の転換には、情報処理構造としての組織の変革が必要になるのである。

## 6. おわりに

本稿では、戦略と組織の相互依存的関係についてみてきた。環境が要請する戦略に応じた組織デザインの採用を説く企業戦略と組織に関わる議論では、戦略の遂行が組織に依存し、組織化の方法が戦略に依存することが主張されていた。事業の戦略的ポジショニングに力点を置く競争戦略の議論では、一見組織の問題は分析の射程には入っていないけれども、実は戦略の遂行という点でやはり戦略は組織に依存しており、また組織が戦略タイプを分ける戦略的次元として考えられることが示唆されていた。資源ベース・パースペクティブの一部はポジショニング・パースペクティブと本質的に類似の議論をしていたけれども、やがて企業の競争上の武器になる中核的経営資源の開発と再構成が組織によってなされるという見方が提起されるようになっていた。組織に戦略認識というより積極的な役割を与える議論においては、戦略転換に組織の変革が必要になると主張されていた。どのパースペクティブにおいても、戦略の問題を考えるためには、組織の問題を真摯に考えることが必要であった。

このような経営戦略と組織の相互依存的関係を念頭に置くと、安易な組織変革の危険性を考えざるをえないであろう。1990年代の日本企業は、カンパニー制、執行役員制、持株会社制、分社化、事業部制の見直し等、選択と集中にもとづく事業組織の再編など、様々な組織変革を少なくとも表面的には経験してきたように思われる。もちろん戦略との相互依存的関係を慎重に考慮しながら行われた組織改革もあるだろう

けれども、もしかしたらそうではないものもあるといえるかも知れない。なぜならば、組織はそれ自体流行に従うことがあるし、流行に従った戦略に基づいて組織が構築されることもあるからである (Rumelt, 1974; 榊原, 1980; DiMaggio & Powell, 1983; Abrahamson & Fombrun, 1994)。模倣に基づく論理なき組織変革は無謀な試みとなる可能性がある。たとえば、組織の効率化・スリム化という旗印の下で本来必要のない水準の人員整理・配置転換を行った場合、短期的に見かけ上の労働生産性が上がったように思われるかもしれないけれども、実際には成員1人当たり仕事量が過度に増えて、常軌的な日常業務以上の戦略が考えられなくなってしまいかもしれない。あるいは、事業のグルーピングを組織的に変えた結果、無意識のうちに戦略が転換されているかもしれない。組織編成を大きく変えた結果、組織の戦略構想力が著しく変わってしまう、あるいは破壊されてしまう可能性がありうる。組織変革は単に、組織図や紙に描かれた業績評価ルールを変革したりすることではなく、組織成員のものの考え方や行動パターンを変革することになる。組織変革の論理は何であり、それは戦略にどのように関わってくるのか、内省的な再考の必要な状況があるように思われる。日本企業にはこれまで明示的な戦略がなく、愚直な業務効率の改善に頼った成長を続けてきたという見解がある (Porter, 1996)。こうした見解が妥当であるのかどうかは議論を待たねばならないけれども、もしそうであるならば尚、組織との相互依存的関係を明示的に意識しながら、腰を据えて戦略を考えていくことが必要ではないだろうか。

## 参考文献

- Abernathy, W. J. [1978] *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Abrahamson, E. and C. J. Fombrun [1994] "Macrocultures : determinants and Consequences," *Academy of Management Review*, Vol. 19-4, pp. 728-755.
- Argyris, C. and D. A. Schon [1978] *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, MA: Addison-Wesley.
- Bartlett, C. A. and S. Ghoshal [1989] *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press.
- Bettis, Richard A. and C. K. Prahalad [1995] "The Dominant Logic : Retrospective and Extension," *Strategic Management Journal*, Vol. 16, 5-14.
- Biggadike, E. Ralph [1979] *Corporate Diversification : Entry, Strategy and Performance*, Harvard University Press, Boston : MA.
- Brandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff [1995] "The Right Game : Use Game Theory to Shape Industry," *Harvard Business Review*, July-August, pp. 57-71.
- and ————— [1996] *Co-opetition*. Doubleday, New York.
- Caves, R. E. and M. E. Porter [1977] "From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition," *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 91, pp. 241-262.
- Chandler, A. D., Jr. [1962] *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA : MIT Press.
- Daft, Richard, L. [2000] *Essentials of Organization Theory & Design*, 2<sup>nd</sup> ed., South - Western College Publishing, Thomson Learning.
- Deal, T. E. and Allan A. Kennedy [1982] *Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass, Addison-Wesley.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell [1983] "The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48 (April), pp. 147-60.
- Galbraith, Jay [1973] *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley.
- and D. A. Nathanson [1978] *Strategy Implementation : The Role of Structure and Process*, West Publishing.
- Henderson, B. D. [1979] *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, MA : Abt Books.
- Henderson, Rebecca M. and K. B. Clark [1990] "Architectural Innovation : The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 9-30.
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 [1985] 『経営戦略論』有斐閣。
- 伊丹敬之 [1984] 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 加護野忠男 [1988] 『組織認識論：企業における創造と革新の研究』千倉書房。
- Lindblom, Charles E. [1959] "The Science of Muddling Through," *Public Administration Review*, Vol. 19(2) , pp. 79-88.
- Lippman, A. and R. P. Rumelt [1982] "Uncertain Imitability : An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition," *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418-438.
- Miles, R. H. and C. C. Snow [1978] *Organizational Strategy, Structure, and Process*, NY : McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. [1978] "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24(9), 934-948.
- Mintzberg, H. and James A. Waters [1985] "Of

- Strategy, Deliberate and Emergent,” *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Nelson, R. and S. Winter [1982] *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge : MA.
- 野中郁次郎 [1990] 『知識創造の経営：日本企業のエビステモロジー』日本経済新聞社。
- 沼上 幹 [1986] 「過去と未来のマネジメントー新事業の開発プロセス」『ビジネスレビュー』, 34(2), pp. 63-79.
- Porter, M.E. [1979] “The Structure within Industries and Companies’ Performance,” *Review of Economics and Statistics*, Vol. 61, pp. 214-227.
- [1980] *Competitive Strategy*, NY : Free Press.
- [1981] “The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management,” *Academy of Management Review*, Vol. 6(4), pp. 609-620.
- [1996] “What is Strategy?,” *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78.
- Prahalad, C. K. and Richard A. Bettis [1986] “The Dominant Logic : a New Linkage Between diversity and Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 485-501.
- and G. Hamel [1990] “The Core Competence of the Corporation,” *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- Quinn, James Brian [1978] “Strategic Change : ‘Logical Incrementalism’ ,” *Sloan Management Review*, Fall, pp. 7-21.
- Reed, R. and R. DeFillippi [1990] “Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage,” *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 88-102.
- Rumelt, R.P. [1974] *Strategy, Structure and Economic Performance*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- [1984] “Toward a Strategic Theory of the Firm,” in R. Lamb (Ed.), *Competitive Strategic Management*, NJ : Prentice-Hall, pp. 556-570.
- 榊原清則 [1980] 「模倣の組織論：事業部制採用行動の社会性」『組織科学』, 14(2), pp. 62-68.
- Simon, Herbert A. [1976] *Administrative Behavior*, 3<sup>rd</sup> ed., NY : Free Press (1st ed. published in 1947).
- Stopford, J.M. and L.T. Wells Jr. [1972] *Managing the Multinational Enterprise*, NY : Basic Books.
- Teece, David J., Gary Pisano and Amy Shuen [1997] “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18(7), pp. 509-533.
- Weick, K.E. [1979] *The Social Psychology of Organizing*, 2<sup>nd</sup> ed., Addison-Wesley, Reading, MA (1<sup>st</sup> ed. published in 1969).
- Wernerfelt, B. [1984] “A Resource Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 171-180.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 [1981] 『日本企業の多角化戦略：経営資源アプローチ』日本経済新聞社。