

戦略シフトによる組織化プロセス

榎 谷 正 人*

Organizing Process Through Strategic Shift

Masato MAKITANI

Abstract

The purpose of this paper is to clarify which organizational shift is effective by shifting strategy. First of all, I considered the four approaches of strategic shift and the two aspects of systematic shift from planned and emergent. As a result, the urgent priority of the organization process corresponding to each of the four strategic shifts was suggested.

The first positioning approach is pursuing the organizational strategy. The second resource-based view approach is the pursuit of decision-making systems. In the third ability / knowledge base / approach, it is pursuit of the emergence of the organization. The fourth game approach is the pursuit of a situation adaptive system. Furthermore, it became clear that the foundation of the organization process common to the four strategic shifts is positioned to pursue rationality, pursue humanity, pursuit of cooperative systems.

要約

本稿の目的は、戦略シフトによってどの組織シフトが有効であるのかを明らかにすることである。まず、戦略シフトの4つのアプローチを整理し、組織シフトの計画的と創発的との2側面から考察した。その結果、それぞれ4つの戦略シフトに対応する組織化プロセスの緊急優先度が示唆された。

戦略シフトの第1のポジショニング・アプローチでは、組織の戦略性の追求である。第2の資源ベース・アプローチでは、意思決定システムの追求である。第3の能力・知識ベース・アプローチでは、組織の創発性の追求である。第4のゲーム・アプローチでは、状況適

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

応システムの追求である。さらに、4つの戦略シフトに共通する組織化プロセスの基盤には、合理性の追求、人間性の追求、協働システムの追求が位置づけられていることが明らかになった。

キーワード：戦略シフト、計画的組織シフト、創発的組織シフト、組織ルーティン、戦略と組織の共進化

目次

1. はじめに
2. 戦略シフトのアプローチ
3. 組織化プロセス
4. インプリケーション：戦略と組織の共進化
5. おわりに

1. はじめに

本稿の目的は、戦略シフト¹⁾によってどの組織シフト²⁾が有効であるのかを明らかにすることである。研究方法は、戦略研究と組織研究の理論系譜を体系化し、それぞれを統合する視点で整理する。

日本を代表する各企業は、激変する環境に適応するため、事業再構築による戦略シフトを模索している。同時に、組織再構築による組織シフトは、垂直統合と水平統合にとどまらない。企業境界を越えた外部組織や、競合企業をも対象とした、提携戦略やM&A（合併・買収）によって推進しようとするとしている。なかには、目標設定した基準を到達できず、他国資本下において事業を継続する企業も存在する。

企業の業績は、技術変化や新興国の台頭など、外部環境の影響を一時的に受ける。しかし、長期的な視点で、業績を生み出すプロセスをとらえることが重要である。戦略シフトに向けた企業の環境認識では、外部環境の影響をポジティブにとらえる必要がある。そのためには、戦略シフトを、内部資源や能力を活かした組織シフトと同期化することである。したがって、企業は外部環境への適応による戦略シフトへの注力だけでは不十分であり、組織の内部資源や能力、状況によっては外部資源や能力をも取り込んだ組織シフトを共進化させる必要がある。

本稿では、最初に戦略シフトのアプローチのパターンを、経営戦略の理論的系譜を元に述べる。従来の経営戦略の理論では、組織化のプロセスをどのように取り入れてきたのかを検討する。企業境界が拡大する中で、経営戦略論の議論だけでは、企業間、組織間の提携戦略・M&A（合併・買収）後の、組織化の課題が明らかにならない点を指摘する。

第2節では、経営戦略論の50年の研究系譜から戦略理論のマッピングを行う。戦略の実行段階プロセスに焦点を合わせて、計画的戦略と創発的戦略の両面から整理する。

第3節では、戦略シフトの4つの方向性と組織シフトの2側面を提示する。第4節では、経営組織論の研究系譜から、経営戦略の実行の段階での機能的な側面について整理する。第5節では、戦略シフトによる組織化プロセスを通して、組織シフトの優先度を考察し、経営戦略論と経営組織論の統合を図る試みを行う。ここでは、戦略と組織の共進化について提示する。結論として最後に、戦略シフトにおける組織シフトの同期化と共進化が、企業の競争優位の持続の源泉となることについて述べる。

2. 戦略シフトのアプローチ

経営戦略論の歴史は、Chandler A. D. Jr. (1962) の経営史の研究に始まる。Andrews, K. R. (1965 : 1971) や Ansoff, H. I. (1965) の戦略論、PPM³⁾ (プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント)、それに続く初期の戦略論は、外部環境と企業内部について分析を進めている。

このような伝統的な戦略論の考え方では、戦略の計画とその実行が明確に分離され、別々に機能するものと認識されていた。ここでは、経営者の戦略形成における段階での役割が非常に大きい。環境が安定的であれば、分析的な戦略形成とその実行は、ある側面において合理的である。一方、不連続な変化を含み不確実性も非常に高い環境下では、環境と構築された戦略との間に不適合を生じさせ、企業は機能不全に陥ってしまう。

その後、環境と組織の関係から、経営戦略の研究はコンティンジェンシー理論の発展を受けて、1980年代以降、次の代表的な4つのアプローチで議論が展開されてきた。

2.1 代表的な4つのアプローチ

代表的な戦略論のアプローチは、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチがあげられる。さらに、これら2つのアプローチから発展した、能力・学習ベース・アプローチとゲーム・アプローチが代表的である。企業が戦略シフトを実践するうえで、これらの理論アプローチを適用する場合、どのような組織シフトが有効であるのか考察してみたい。その前に、代表的な4つのアプローチの概略を整理しておこう。

2.1.1 ポジショニング・アプローチ

ポジショニング・アプローチでは、産業レベルの収益性が個々の企業の収益性に反映するという因果経路が強調される。Porter, M. E. (1980 : 1985) は、全社的な企業戦略と事

業ごとの競争戦略との関係に焦点を当てた。自社を産業の業界内でのポジショニング（位置取り）の問題であると主張した。ポジショニングの仕方は、競争優位を獲得できるかどうか左右するとしたのである。業界構造分析により、業界の競争状態を決める基本的な5つの競争要因を提示した。その5つとは、（1）新規参入の脅威、（2）既存競争業者間の敵対関係の激しさ、（3）代替製品の脅威、（4）買い手の交渉力、（5）売り手の交渉力の把握である。そして、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略と呼ばれる3つの基本戦略を提示した。

さらに Porter, M. E. は、競争優位がどのように実現されていくかという問題に対して、価値連鎖という概念を用いて説明をした。価値連鎖は、価値創造プロセスの流れを示すもので、主活動とそれを支える支援活動から成り立っている。競争優位は価値連鎖を構成する個々の活動からだけではない。活動間の連結を通じて生み出される可能性が高いとされている。Porter, M. E. が提起した価値連鎖の枠組みは、戦略を組織活動の視点からとらえたものであった。しかし、こうした考え方に対して、なぜ業界内に他社より優れた業績をあげることのできる企業が存在するのかという疑問が投げかけられてきた。

2.1.2 資源ベース・アプローチ

ポジショニングベース・アプローチに対して、資源ベース・アプローチの議論が Wernerfelt, B. (1984), および Barney, J. B. (1986; 1991; 1996; 2002) らによって展開されてきた。企業の業績は、成長市場を選ぶよりも自社の資源をどのように組織し活用するかによって決まると考えている。この資源ベース・アプローチは、事業や製品にもとづいた競争戦略よりは、むしろ全社的な戦略の策定と実行を重視し、企業の特異な経営資源の開発や蓄積を通じて競争優位を確立すべきだと主張している。資源ベース・アプローチの考えは、Penrose, E.T. (1959) の企業成長の理論が嚆矢である。

Barney, J. B. (1996) は、4つの特徴をもった経営資源が持続的競争優位に寄与すると論じた。すなわち、（1）経済価値があり、（2）希少であり、（3）模倣困難である、という資源を有し、（4）かつそれを活用できる組織を有している企業が持続的競争優位を獲得できるというものである。それが問われる構成要素として公式の命令・報告系統、マネジメント・コントロール・システム、報酬体系などをあげている。資源ベース・アプローチが提起した4つの特徴のうち、（4）で指摘した（1）から（3）を活用できる組織が、戦略実行段階では大きな機能的役割を果たすものにとらえている。

2.1.3 能力・学習ベース・アプローチ

資源ベース・アプローチから発展した議論が、能力・学習ベース・アプローチである。

競争優位の源泉を企業内部の要因にあるとみる点では資源ベース・アプローチと意見を同じくするものである。資源ベース・アプローチでは説明が不十分であった資源の開発や更新を念頭に置いている。それらを可能にするものとして組織のプロセスへの注目であり、それが、能力・学習ベースのダイナミックなアプローチである。能力・学習ベース・アプローチは、既存の経営資源を活用する、あるいは新たな経営資源を開発する、といった組織能力を持続的競争優位の源泉として着目している。人間の活動による学習行為や組織能力をいかに向上させるかについて議論するものである。

Grant, R. M. (1991) は、経営資源を統合し、調整する力を組織能力と呼んでいる。しかし、組織能力は、論者によって、コア・コンピタンス、ケイパビリティなど、その呼び方は多岐にわたっている。能力・学習ベース・アプローチの特徴の1つは、企業が蓄積している経営資源のストックという側面と、経営資源を有効に活用するという側面を概念的に区別することにある。もう一つの特徴は、トップやミドルだけでなく、組織メンバー間の学習行為や組織学習によって、ダイナミックに組織能力が更新されていくと考えられている点である。

2.1.4 ゲーム・アプローチ

経済学におけるゲーム理論を応用したのが、経営戦略論におけるゲーム・アプローチ⁴⁾である。環境要因の変化を予測し、予測した内容に基づいて準備することにある。ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチは、組織内外の要因を静態的に分析する傾向にある。ゲーム・アプローチは、時間軸を組み込んで組織外部の要因をより動的に分析している。動的な視点に基づいて分析するゲーム・アプローチの視点は、組織能力や資源の蓄積・活用プロセスに注目する能力ベース・アプローチと同様である。基本的には、ポジショニング・アプローチとゲーム・アプローチは、組織外部の要因に注目する点では共通している。それだけではなく、シグナルの活用や交渉力を高める行動によって自社の取り分を増やそうとする点や、視覚的かつ客観的に自社の置かれた状況を把握しようとする点は両アプローチに共通するものである。

これら代表的な4つのアプローチ以外にも、新たな経営戦略の研究⁵⁾がみられるが、本稿では既に取り上げた代表的な4つのアプローチから考察する。

2.2 戦略シフトにおける組織シフトの視点

ポジショニング・アプローチとゲーム・アプローチは、戦略立案の段階で、外部環境を重視し、その変化を察知し成長市場に積極的に働きかけようとする。一方、資源ベース・アプローチと能力・学習ベース・アプローチは、内部資源を重視し、環境変化をうまく取

り込みながら自社の資源の活用と能力の開発を組織学習によって実現しようとする。また、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチは、他社との競争を重視し競争優位の要因を獲得することを目標とする。一方、能力・学習ベース・アプローチとゲーム・アプローチは、企業境界を拡大し他組織と、提携戦略や M&A（合併・買収）による協調を重視して戦略を実行する側面がある。このように、十川（2006）が指摘するように、それぞれ経営戦略の代表的な4つのアプローチは、他のアプローチを互いに否定する関係にあるのではなく、相互補完的な関係にあるといえる。したがって、企業が戦略を計画し実行するプロセス、つまり戦略シフトにあたって、これら4つのアプローチを組み合わせるその展開を検討することが求められる。その上で、ダイナミックな相互作用を生み出す組織シフトをどのようなプロセスで創りあげて行くかが、経営戦略の実行段階では重要になる。

2.3 戦略シフトの4つの方向性と組織シフトの2側面

戦略シフトの4つの方向性と組織シフトの2側面から、分析の仮説フレームワークを提示しておきたい。

4つの戦略アプローチが意図する方向とは、2つの軸で表される。横軸は、外部環境重視か内部資源重視かという視点である。縦軸は、競争戦略か協調戦略かという視点である。この2つの軸の方向は、戦略意図の方向性であり戦略シフトが目指す手段の方向性を示している。いずれの方向を目指し手段を選択するかは、企業的意思決定に関わることであり、経営者の環境認識と深くかかわっている。したがって、環境認識が異なると、自ずと意思決定の方向性は多様になる。しかし、戦略の共通する目的とは、企業が持続的に業績と企業価値を高め続けることである。

戦略意図の外部環境重視と内部資源重視、そして競争戦略と協調戦略は、計画的戦略の手段である。企業は意図した目的を達成するために、戦略の実行段階でいかに組織シフトするかが重要な意思決定と活動になる。組織シフトには、計画的に戦略を実践する組織シフトと、もう一つは創発的に戦略を実践する組織シフトが考えられる。競争関係と協調関係では、他社や他組織とのコーディネーションに関わる不確実性への対応と、動学的取引費用の削減が欠かせない。これらの活動では、外部環境の変化、内部資源や能力の不足、競争相手の戦略などによって、必ずしも計画的組織シフトが実現できるとは限らない。そのため、意図せざる結果を予見した創発的組織シフトを組み込んでおくことが重要になる。

ここで、4つの戦略アプローチにおける計画的側面と創発的側面の両面から、仮説的な枠組みを提示しておきたい。以下の枠組みは、組織変革の阻害・促進要因の事例研究から

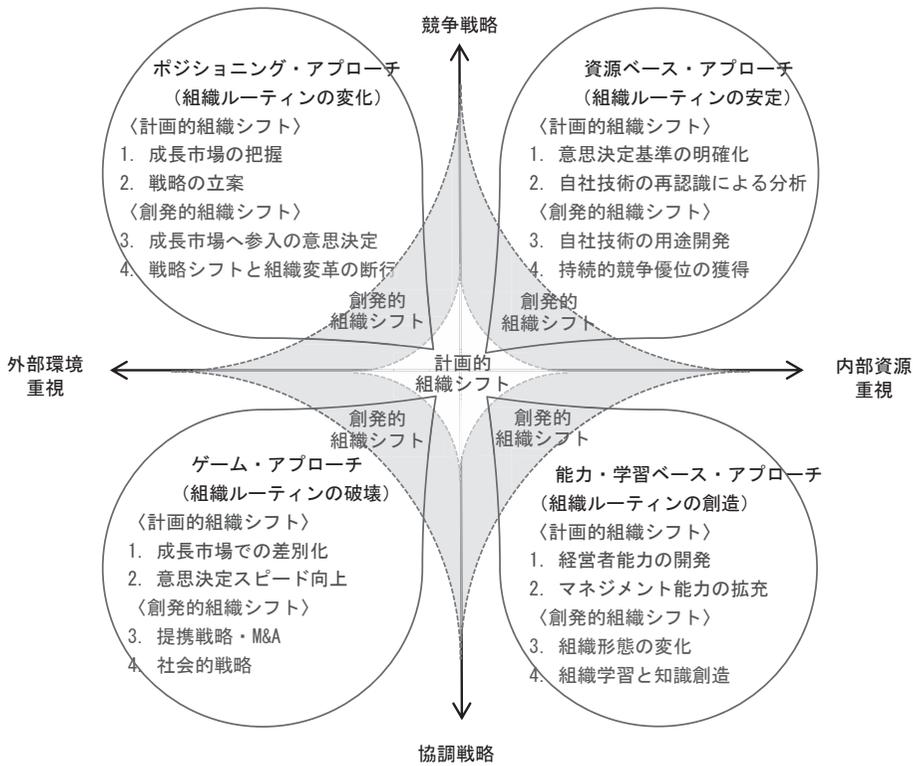


図1 戦略シフトの4つの方向性と組織シフトの2側面

出所：筆者作成

浮き彫りになったものである（横谷，2016c；2017）。

第1のポジショニング・アプローチの計画的組織シフトは、（1）成長市場の把握、（2）戦略の立案である。企業がどの市場で戦うと有利なのか、成長市場の特定、製品サービスのライフサイクル、コスト面から検討する段階である。創発的組織シフトは、（3）成長市場へ参入の意思決定、（4）戦略シフトと組織変革の断行である。新規市場への参入には、経営者層だけでなく、マネジャー層やさまざまなステークホルダーが関わってくる。戦略シフトの方向が定まれば、組織変革の断行による組織化が図られ、阻害要因を取り除く段階である。ポジショニング・アプローチによるこれらの段階では、今まで有効に機能していた組織ルーティンの変化を生み出す活動である。

第2の資源ベース・アプローチの計画的組織シフトは、（1）意思決定基準の明確化、（2）自社技術の再認識による分析である。自社の資源を基軸に考えることであり、自社の強みを組織全体で共通に認識する段階に至る。この段階では、戦略シフトを決定するう

えて意思決定基準の明確化が重要になる。創発的組織シフトは、(3) 自社技術の用途開発、(4) 持続的競争優位の獲得である。自社の持つ技術力をどの市場で組み合わせて活用するか、組織化に向けた協働の段階である。資源ベース・アプローチによるこれらの段階では、競争優位の組織ルーティンの安定を図る活動が主になる。

第3の能力・学習ベース・アプローチの計画的組織シフトは、(1) 経営者能力の開発、(2) マネジメント能力の拡充である。組織能力を組織学習により競争力を高めるためには、経営者層のリーダーシップとミドル層のマネジメント能力が求められる。多様な人々の考えや行動を尊重する活動に重点を置くことである。創発的組織シフトは、(3) 組織形態の変化、(4) 組織学習と知識創造である。多様な人々の考えや行動を尊重するためには、フラクタル組織、クロスファンクショナル組織が有効である。それは、相互作用による知識創造が図られる段階である。能力・学習ベース・アプローチによるこれらの段階では、新たな環境変化にも対応可能な、組織ルーティンの創造を目指す活動が主になる。

第4のゲーム・アプローチの計画的組織シフトは、(1) 成長市場での差別化、(2) 意思決定スピード向上である。競合他社がどのような対応をするか考えながら、自社の戦略を立案する。この段階では、成長市場のなかでも製品サービスだけでなく、技術の差別化を図るスピードも重要になる。創発的組織シフトは、(3) 提携戦略・M&A(合併・買収)、(4) 社会的戦略である。オープン戦略(Chesbrough, H. W. and Appleyard, M. M., 2007)による付加価値の創造は、提携戦略とM&A(合併・買収)による活動が合理的な選択になる。さらに、社会システムの課題解決に向けた、社会的戦略を推進する段階である。ゲーム・アプローチによるこれらの段階では、今まで有効に機能していた組織ルーティンを自らが破壊する活動が主になる。

以上の4つの代表的アプローチに区分し議論を展開してきたが、戦略シフトによる組織シフトが成功するためには、これらの4つのアプローチを同期化し共進化させることである。グローバル経営環境の激変、技術変化、競争関係の変化、協調関係の不整合など、様々なリスクに対応することが求められる。そのためには、戦略シフトの手段を重層化し、外部組織の活用による組織シフトを同期化しておかねばならない。

3. 組織化プロセス

組織研究は、過去の時代背景や環境に適応するため、多様な組織のとらえ方がされてきた。この百年間を振り返ると、20世紀においては、時代背景や国ごとに経済発展の状況が異なっていたために、簡単に把握することが困難である。そこで、戦略シフトを実現する

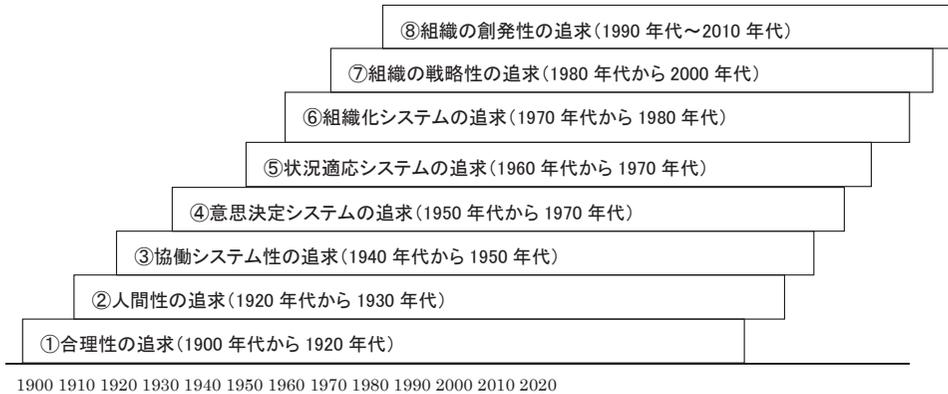


図2 組織研究の系譜

出所：筆者作成

うえで、組織化プロセスの研究の焦点がどのように移行してきたのか、その要点を絞って整理しておきたい。そのため、時代ごとに大きく次の8段階に分けて、組織研究の系譜を紹介し、企業の組織化プロセスに適用して考察する。

組織研究の8段階とは、(1) 合理性の追求 (1900年代から1920年代)、(2) 人間性の追求 (1920年代から1930年代)、(3) 協働システムの追求 (1940年代から1950年代)、(4) 意思決定システムの追求 (1950年代から1970年代)、(5) 状況適応システムの追求 (1960年代から1970年代)、(6) 組織化システムの追求 (1970年代から1980年代)、(7) 組織の戦略性の追求 (1980年代から2000年代)、(8) 組織の創発性の追求 (1990年代から2010年代)である(榎谷,2018)。

3.1 合理性の追求

Taylor, F. W. (1911) の科学的管理法は、必ずしも組織研究が対象ではないが、作業の合理化を実現することは、組織活動の有効性に極めて関係が深いため、重要な組織研究につながっている。また、Fayol, J. H. (1917) の経営活動の職能分析は、個人の仕事を進めるプロセスの解明につながる意義深い研究である。そして、組織研究の原点となるのは、Weber, M. (1922a) の有効で合理的な組織形態を追求する研究である。このように、Taylor, F. W. (1911) は作業の科学化、Fayol, J. H. (1917) は仕事の科学化、Weber, M. (1922a) は組織の科学化を志向して研究が進められてきたといえるだろう。

企業が創業期からスタート・アップ期を経て成長期に達するまで、これら合理性の追求は、組織活動の基盤となる。経営管理研究の領域とも重なる部分が少なくないが、戦略実
第50号 (2018)

行のための組織化理論と位置づけることができる。戦略理論との統合を図る視点から、ポジショニング・アプローチと資源ベース・アプローチを展開するうえで、この合理性の追求を極める必要がある。

3.2 人間性の追求

Majo, E. (1933) や Roethlisberger, F. J. (1933) の調査であるホーソン実験 (1924 - 1932) の結果、組織が合理性を追求すればするほど、そこで働く人間には実質非合理的な側面があることが明らかになった。作業時間、物的・人的な環境条件の調整、集団の心理や感情に働きかけるインフォーマル組織の存在が作業能率にも影響を及ぼしていることを突き止めた。人間のモチベーションは、賃金だけではなく、他者から注目されることによって高まり、成果にも繋がること became 明らかになった。組織の合理性の追求に対して、これらは組織における人間性の追求の研究である。

企業が安定的に成長を遂げ続けるためには、人間同士ないし組織間での協調活動をどのように推進するかが重要である。また、現代の社会や組織において、人間が中心となっていく労働や仕事を再設計するうえで、忘れてはならない視点を提示してくれる。働き方の工夫や働き甲斐の創造など、経営管理だけではなく、組織戦略のあり方にも影響を与える理論としてとらえることが必要である。人間性の追求を、戦略理論との連動として検討すると、能力・学習アプローチを展開するうえで、チームワークの機能を高めるために、今もなお重要な示唆を与えてくれる。

3.3 協働システム性の追求

Barnard, C. I. (1938) は、これまでの伝統的な組織管理の理論に対して、近代管理論とも近代組織論とも呼ばれる画期的な組織モデルを提示した。組織が存続するメカニズムとして次の2つの要因をあげている。第1は、組織メンバーが組織目的を受け入れ、組織活動に貢献し続けることである。第2は、組織は組織メンバーの貢献に対して大きな誘因が提供されなければならないことである。大きな誘因とは、報酬や昇進、仕事環境などの特殊誘因と、組織における人間関係などの一般要因であり、誘因 - 貢献理論と呼ばれる理論である。また、組織存続のために必要な3つの要素として、(1) 共通目的、(2) コミュニケーション、(3) 貢献意欲は、組織の持続性を特徴づけるものである。組織の持続性について、協働システムという概念により、有効性と能率、さらに、経営者の道徳、経営者のリーダーシップなど、組織のメカニズムを解明する枠組みを提示している。このBarnard, C. I. (1938) の独自の組織観は、意思決定の科学的解明において著しい成果を修めたSimon, H. A. (1947) らに影響を与えた。

企業が安定期からさらに成長を遂げるためには、内部資源重視の戦略に重点を置き、組織と人間の関係を創造的に深める方法を構築していく必要がある。この協働システムの追求によって明らかになったことは、組織と人間の活動目的の統合を図るため、戦略と組織を同期化させる理念経営の重要性である。

3.4 意思決定システムの追求

Simon, H. A. (1947) は、人間は実際の行動において、意思決定過程で完全な知識を持っているわけではなく、限られた情報や選択肢のなかから、「限定された合理性」で判断し行動すると指摘した。組織とは、「意思決定とその実行過程を含めた、人間集団におけるコミュニケーションとその関係のパターンを意味する」(Simon, H. A., 1947, 邦訳 p. 26)。そして、1つの意思決定は、行動前提 (behavior premises) または決定前提 (decisions premises) から引き出されると考えた。この行動前提または決定前提は、さらに、価値前提 (value premises) と事実前提 (factual premises) に分けられる。この2つの決定前提に区分することにより、1つには管理的決定 (administrative decisions) の合理性の意味を明確にし、もう1つには政策問題 (policy questions) と管理問題 (questions of administration) とを区分することを意図した。Simon, H. A. (1947) は、「大ざっぱに言えばこの価値前提は目的に相当し、事実前提は手段に相当する」とも述べている。

Simon, H. A. (1947) が体系化した意思決定システムの追求により、組織は一種のシステムとしてとらえられるようになった。ここでいうシステムとは部分と全体から構成される。各部分が特定の役割を果たしながら、分化しつつ全体としてバランスするように統合されていることをいう。

企業は激変する環境変化に適応するため、外部環境と内部資源の適合を図ることで、再成長を図ろうとする。ここでは、経営者による意思決定システムの追求により、組織の記憶として定着させるのである。戦略展開における短期的な取り組みとして、ポジショニング・アプローチとゲーム・アプローチで有効になる。

3.5 状況適応システムの追求

Burns, T. and Stalker, G. M. (1961) は、技術革新の速さが組織の管理システムに大きな影響を及ぼしていることを明らかにした。技術革新が遅く安定した市場環境では機械的管理システムが適合し、反対に技術革新が速く不安定な市場環境では有機的管理システムが適合することである。

Woodward, J. (1965) は、技術が単品生産から装置生産へと複雑になるほど、責任権限の階層、経営担当者の統制範囲、管理監督者の比率、スタッフ比率、直接労働者対間接労働者

働者比率が増大することを明らかにした。また、単品生産と装置生産では、第一監督者の統制範囲が狭く、熟練工の採用比率が高くなっており、大量生産技術組織と異なっていることを明らかにした。

また、Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) は、分化が進めば進むほど統合が難しくなるという組織の特徴を明らかにした。Thompson, J. D. (1967) は、組織が環境から不確実性を削減する方法を2つに整理している。第1に、不確実性要因となる環境要因を取り囲むようにして境界を決定して、自社の活動領域（ドメイン）を設定することである。第2に、組織は環境からの不確実性を吸収し、テクニカル・コアの合理性を高める機能を果たす境界連結単位を分化させて配置することである。

一方、Chandler, A. D. Jr. (1962) は、「組織構造は戦略に従う」という命題を導き出した。環境に適応する戦略による組織変革を経て、多角化という経営行動によって事業部制組織の成立過程を明らかにした。

企業は、現実には環境変化に対して業績を上下させ、結果的に鎖のようにつないで持続的に成長してきている。状況適応システムの追求は、4つの戦略アプローチを巧妙に選択し、持続的成長を遂げている企業では、状況に応じた戦略を選択し実行している。

3.6 組織化システムの追求

Weick, K. E. (1969) が指摘したように、組織化システムの追求とは、つねに多義性にさらされている行為者間で行なわれる世界解釈の一義化のための作業である。組織的な相互行為のプロセスを考察することが、組織化システムの追求につながる。近年では、組織メンバー間の相互行為を、言説 (discourse) やストーリーテリング (storytelling) の観察を通して、組織化システムを解明しようとする研究が進展してきた。戦略の実行段階において、計画的戦略よりも実践の中での創発的戦略の有効性を主張する研究として位置づけられる。

また、Hatch, M. J. with Cunliff, A. L. (2013) は、理論化に向けた、伝統的な2つの方法をあげている。それは、理論パースペクティブと規範的パースペクティブを位置づけたうえで、組織論で過去50年以上にわたって優位を占めてきた3つのパースペクティブを取り上げている。その3つとは、モダン・パースペクティブ、シンボリック・パースペクティブ、ポストモダン・パースペクティブである。

モダン・パースペクティブは、概念間の因果関係の「説明」に関心を向けている。シンボリック・パースペクティブは、主観的経験や「解釈」プロセスに関心を向けている。ポストモダン・パースペクティブは、説明や解釈ではなく、自由へのあらゆる制約に対する批判的ないし美学的な「認識」に関心を向けている⁶⁾。

企業がさらに持続的に成長し存続するためには、計画的な戦略や状況適応的な戦略だけでは、クウォンタムな環境変化に対応できない。組織そのものが新たな環境に適応できる、自己組織化とも呼べる組織を創造することが求められる。計画的で状況適応的な戦略設計を重視するのではなく、組織化システムの追求を通じた戦略実行が、新たな環境への適応を可能にする。ここに至っては、組織の境界を広げた組織統合と同時に、活動の経済性の観点から、組織を分化し適性規模でマネジメントとコントロールすることが有効である。

3.7 組織の戦略性の追求

Ansoff, H. I. (1979) は、Chandler, A. D. Jr. (1962) の「組織構造は戦略に従う」という命題に対して、「戦略は組織に従う」という反対命題を投げかけた。この議論以降、環境適応のための企業活動の多角化、グローバル化への対応に向けたマクロレベルの考察の重要性が指摘されるようになってきた。そこで、経営学研究の領域では、組織論と戦略論との融合が重要な課題であることが明らかになったのである。

その後、Porter, M. E. (1980 : 1985) は、全社的な企業戦略と事業ごとの競争戦略との関係に焦点を当て、自社を産業の業界内でのポジショニング（位置取り）の問題であると主張した。さらに、Porter, M. E. (1980 : 1985) は、価値連鎖という概念を用いて戦略の実行段階の活動に重きを置いて説明をしている。企業の価値創造プロセスの流れを示すもので、主活動と支援活動から成り立っている。戦略を実行する上での組織活動にかかわる研究につながった。

組織の戦略性の追求の研究が進展したことで、戦略設計段階だけでなく、戦略実行段階の重要性が明らかになり、多くの研究者や経営実務家も、それを意識するようになった。戦略実行段階の課題は、組織化（organizing）そのものの課題であり、戦略化（strategizing）という概念も議論されるようになった。

3.8 組織の創発性の追求

Porter, M. E. (1980 : 1985) の競争戦略論に対して、経営戦略における議論は、資源ベース・アプローチとして、Wernerfelt, B. (1984), および Barney, J. B. (1986 ; 1996 ; 2002) らによって展開されてきた。資源ベース・アプローチは、事業や製品にもとづいた競争戦略よりは、むしろ全社的な戦略の策定と実行を重視し、その企業の特異な経営資源の開発や蓄積を通じて競争優位を確立すべきだと主張している。そこからさらに、能力・学習ベース・アプローチとよばれる研究も進展した。これらの議論は、組織能力の創発性を追求し、組織学習の研究へと領域を広げた。

一方、創発性の追求を指摘した代表的な論者として、Mintzberg, H. (1989) があげられる。適応性の追求や戦略性の追求によって、効率を求めるあまり非効率になったと、1970年代後半から1980年代頃のアメリア企業を、「いきすぎた合理性」と批判した。つまり、非合理的な要素の重要性を指摘した。合理性と非合理性のバランスをとることこそが、マネジメントの本質であると主張したのである。

組織の創発性の追求は、グローバル競争下で、組織の境界を拡大した活動が求められるようになったことに起因している。戦略研究における M&A (合併・買収) など企業間関係、さらに、特定事業の提携戦略など組織間関係の推進によって、それらを促進するうえで多くの課題が浮かび上がってきたのである。戦略化 (strategizing) は、戦略が創発的に設計されては組織化 (organizing) され、繰り返し修正しながら進化していくプロセスである。

4. インプリケーション：戦略と組織の共進化

経営戦略の理論を、戦略意図の2つの軸から代表的な4つのアプローチとして位置づけ、組織化には、計画的組織シフトと創発的組織シフトの2側面から考察してきた。一方、経営組織の理論を、8つの追求段階に沿って戦略実行における組織化プロセスの視点で整理してきた。その結果、戦略シフトの4つの方向性と組織シフトの2つの側面は、どのような関係にあるのか、戦略と組織の共進化という視点から検討した。戦略と組織の理論を実践場面にどのように適用させれば良いのか考察するためである。この組織化プロセスは、研究系譜の順を追って構築することが考えられるが、戦略シフトの4つの方向性によって、組織シフトの力点と時期が異なってくる。

第1のポジショニング・アプローチでは、組織ルーティン⁷⁾を変化させ、成長市場へ参入する意思決定を図る必要がある。組織化プロセスの段階では、(7) 組織の戦略性の追求に力点があてられる。そのため、従来に構築されてきた競争優位の組織ルーティンから、新たな組織ルーティンへの変化を急がねばならない。その場合、従来から蓄積されてきた組織ルーティンを変化させることから、(1) 合理性の追求、(2) 人間性の追求、(3) 協働システムの追求、(4) 意思決定システムの追求もこの段階を経て形成される必要があるだろう。さらに、競争優位の市場で事業活動を軌道に乗せるために、(5) 状況適応システムの追求による新たな組織化を急がねばならない。そこで、従来の事業活動の基盤を早期に構築しなおさなければならない。したがって、成長市場へ参入する戦略的意思決定の実行段階において、(1) 合理性の追求から(4) 意思決定の追求で形成されてきた組織基盤は、(6) 組織化システムの追求で大きな変革を強いられるのである。ポジ

ショニング・アプローチの初期段階では、(7) 組織の戦略性の追求による、計画的な戦略化が有効であるが、その後、(8) 組織の創発性の追求による組織化を志向し、事業活動を安定化させることが求められるのである。

第2の資源ベース・アプローチでは、今まで築き上げてきた競争優位の組織ルーティンを安定させる必要がある。組織化プロセスでは、(1) 合理性の追求、(2) 人間性の追求、(3) 協働システムの追求、(4) 意思決定システムの追求といった段階を経て形成させてきた、組織能力ないし組織ルーティンをさらに安定させる活動である。それは組織文化の要素とも深いつながりをもっている。(5) 状況適応システムの追求という視点ではなく、自社の強みである事業活動を現在の環境に生かそうとする視点である。ここでは、自社技術の再認識による新たな市場と製品の分析、自社技術の用途開発などを、計画的にかつ創発的に組織化することである。そのためには、組織全体での(4) 意思決定システムの追求の再確認が重要になる。そこでは、自社の組織能力ないし組織ルーティンをさらに強化する活動である。ここでは、意思決定基準を明確化したうえで、持続的競争優位の獲得を維持するための(6) 組織化システムの追求が求められる。このアプローチでは、(7) 組織の戦略性の追求は、自社の中核技術や組織能力を持続させる活動に焦点が当てられる。また、(8) 組織の創発性の追求は、自社の中核技術や組織能力から、新たな事業開発を志向する段階で求められる。

第3の能力・知識ベース・アプローチでは、事業活動を通して新たな環境に適応するために組織ルーティンを創造する必要がある。組織化プロセスでは、(8) 創発性の追求に力点が置かれる。しかし、この創発性の追求は、(1) 合理性の追求から(6)の組織化システムの追求を基盤として初めて成立するものである。(7) 組織の戦略性の追求を通して計画的に組織化し、事業活動を展開するためには、経営者能力の開発や、マネジメント能力の拡充などのリーダーの役割機能の向上に重点が置かれる。したがって、能力・知識の形成は、(8) 組織の創発性の追求によって促進されるものと考えられる。人間と集団の相互関係から生ずる創発的組織化においては、組織形態の変化と組織学習に重点が置かれる。

第4のゲーム・アプローチでは、相手の組織行動を予測し、競争に打ち勝つことに焦点が合わされる。したがって、従来の組織ルーティンを破壊し、ゼロベースで組み立てなおすことから始まる。競争相手の強みと弱みの分析を通して、同時に自社の強み弱みを明確に整理したうえで、(5) 状況適応システムの追求を図らねばならない。いうまでもないが、短期間に競争優位に立てるためには、(1) 合理性の追求、(2) 人間性の追求、(3) 協働システムの追求、(4) 意思決定システムの追求が基盤になれば、迅速な変化対応は困難であろう。さらに、計画的組織化においては、成長市場での差別化を図ることと、

そのための意思決定スピード向上が重要になる。創発的組織シフトにおいては、これも素早い意思決定により、提携戦略やM&A（合併・買収）、さらに社会的戦略も組み込んだ、ステークホルダーをマネジメントする視点の事業活動が重要になる。したがって、（6）組織化システムの追求は迅速であることが求められる。（7）組織の戦略性の追求と（8）組織の創発性の追求は、時間を要するためこのアプローチの優先度は、（1）合理性の追求から（6）組織化システムの追求の次の段階の活動として重要度を増すだろう。

このように、これらの戦略シフトの4つのいずれの方向性を志向するにおいても、（1）合理性の追求から（6）組織化プロセスの追求を段階的に形成することは、その力点と期間は異なるものの、組織活動の基盤として極めて重要である。

組織研究によって明らかにされた理論は、事業活動を展開するうえにおいて、組織化プロセスの段階を意識的に統制することが極めて有効であるといえるだろう。そして、実行段階における活動計画とその実行プロセスでは、（7）組織の戦略性の追求は、計画的な組織活動としてとらえられ、（8）組織の創発性の追求は、組織全体の相互作用を重視した組織活動を展開することとしてとらえられる。

5. おわりに

本稿の研究目的は、戦略シフトによってどの組織シフトが有効であるのかを明らかにすることであった。最初に、経営戦略論で提示されてきた4つのパターンの戦略シフトにより、どのような組織化プロセスを形成・修正する必要があるのか検討することであった。そこで、戦略と組織の理論的系譜の両面を統合する作業を通して実践的課題を考察した。ここでの問題意識は、経営戦略論の議論だけでは、企業境界が拡大する中で、企業間、組織間の提携戦略・M&A（合併・買収）後の、組織化の課題が明確でないという点であった。また、経営組織の研究系譜が、実践的課題にどのように貢献し有効であるのかを再検討することであった。以上の考察の結果、明らかになったことは次の2点である。

第1に、代表的な4つの戦略シフトによる組織シフトの緊急優先度が、次のように示唆された。ポジショニング・アプローチによる戦略シフトでは、組織シフトの緊急優先度は、（7）組織の戦略性の追求である。資源ベース・アプローチによる戦略シフトでは、組織シフトの緊急優先度は、（4）意思決定システムの追求である。能力・知識ベース・アプローチによる戦略シフトでは、組織シフトの緊急優先度は、（8）組織の創発性の追求である。ゲーム・アプローチによる戦略シフトでは、組織シフトの緊急優先度は、（5）状況適応システムの追求であった。

第2に、代表的な4つの戦略シフトのいずれを志向するにおいても、共通する組織シフ

トが示唆された。それは、(1) 合理性の追求, (2) 人間性の追求, (3) 協働システムの追求といった組織を形成する基盤理論である。さらに、組織を発展させる理論として、(4) 意思決定システムの追求の有効性が位置づけられていることであった。

しかし、これらの考察の結果、次の3つの残された課題が浮き彫りになった。

第1は、代表的な4つの戦略シフトが相互補完の関係にあるため、複合されて展開する場合、適切な組織シフトの緊急優先度が重層化されて複雑になることである。

第2は、戦略シフトによる組織シフトの緊急優先度と、次の段階における優先度における促進要因と阻害要因を、事例研究によって実証的解明する必要性である。

第3は、(6) 組織化システムの有効性についての再考の必要性である。これは、経営組織におけるポストモダン・パースペクティブの研究として、認識に焦点を合わせた理解の研究の有効性を明らかにすることでもある。モダン・パースペクティブによる説明や、シンボリック・パースペクティブによる解釈による理解ではなく、組織活動の行為者を主体にした質的研究アプローチの検討である。

註

- 1) 本稿で述べる戦略シフトとは、抜本的な事業そのものや戦略の転換ではなく、祖業である中核事業を拡充するための戦略アプローチの移行のことをいう。
- 2) 本稿で述べる組織シフトとは、組織構造や組織機構そのものの改革ではなく、組織活動の有効性のための部分的な組織形態の変化や修正のことをいう。
- 3) PPMは、アメリカの大手コンサルティング会社であるBCG(ボストン・コンサルティング・グループ)が、多角化した企業が全社的な視点から、戦略的な資源を配分する分析ツールとして作り出したものである。
- 4) 経営戦略論の分野で、ゲーム理論を活用して競争と協調の問題を取り扱ったのが、Nalebuff, B. J. and Brandenburger, A. M. (1997) である。
- 5) 例えば、競争のない市場を創造することによって競争を無意味化してしまうというブルー・オーシャン戦略(Kim, W. C. and Mauborgne, R., 2005; 2015)。財務、顧客、内部業務プロセス、学習と成長という4つの視点から戦略を展開する、バランス・スコアカード(Kaplan, R. S. and Norton, D. P., 2001; 2006; 2009)によるマネジメント手法。企業の社会的責任(CSR: Corporate Social Responsibility)の流れから、CSRを取引費用としてだけでなく、将来に向けた投資や収益を生み出す機会と捉えた競争優位のCSR戦略(Porter, M. E. and Kramer, M. R., 2006)というアプローチも提示されてきた。
- 6) Hatch, M. J. with Cunliff, A. L. (2013. 邦訳, pp. 12-16)
- 7) 組織ルーティンは、戦略実行における競争優位の持続要因となる組織能力の分析単位として位置づけられる(横谷, 2012)。

参考文献

Andrews, K. R. [1971] *The Concept of Corporate Strategy*. Burr Ridge, IL. Dow Jones-Irwin.

- Ansoff, H. I. [1965] *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill (広田寿亮訳 [1969] 『企業戦略論』 産業能率短期大学出版部)
- Barnard, C. I. [1938] *The Functions of the Executive*. Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 [1968] 『経営者の役割』 ダイアモンド社)
- Barny, J. B. [1986] Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11, pp.656-665.
- Barny, J. B. [1996] The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7, p.469.
- Barny, J. B. [2002] *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.) Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (岡田正大訳 [2003] 『企業戦略論』 (上・中・下) ダイアモンド社)
- Burns, T. and Stalker, G. M. [1961] *The Management of Innovation*, Tavistock.
- Chandler, A. D. Jr. [1962] *Strategy and Structure*, The M.I.T. Press. (三菱経済研究所訳 [1967] 『経営戦略と組織』 実業之日本社)
- Chesbrough, H. W. and Appleyard, M. M. [2007] Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50 (1), pp.57-76.
- Fayol, J. H. [1917] *Administration Industrielle et Generale*, Paris: Dunod & Piant. (山本安次郎訳 [1985] 『産業ならびに一般の管理』 ダイアモンド社)
- Grant, R. M. [1991] The Resource-Based Theory of Competitive Advantage. Implications for Strategy Formulation, *California Management Review*. Vol.33, No.3, pp.114-135.
- Hatch, M. J. with Cunliff, A. L. [2013] *Organization Theory: Modern, Symbolic And Postmodern Perspectives*, Third Edition. Oxford University Press. (大月博司・日野健太・山口義昭訳 [2017] 『Hatch 組織論 - 3つのパースペクティブ』 同文館出版)
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. [1967] *Organizational and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard Business School 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部)
- Majo, E. [1933] *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, NY: The Viking Press, Inc. (村本栄一訳 [1967] 『(新訳) 産業文明における人間問題』 日本能率協会)
- 横谷正人 [2012] 『経営理念の機能 - 組織ルーティンが成長を持続させる』 中央経済社.
- 横谷正人 [2016a] 『企業の持続性と組織変革』 文眞堂.
- 横谷正人 [2016b] 「組織変革のメカニズム解明に向けた分析フレームワーク」 『経営情報研究』 第23巻 (第1・2合併号) 摂南大学経営学部, pp.1-15.
- 横谷正人 [2016c] 「組織変革の促進要因 - 組織能力, 組織学習, 組織間関係, 組織文化からのアプローチ」 第23巻 (第1・2合併号), 摂南大学経営学部, pp.17-35.
- 横谷正人 [2016d] 「組織変革における二面性 - 戦略シフトの考察を通して」 『経営学論集第86集 (Web版)』 日本経営学会.
- 横谷正人 [2017] 「組織変革の阻害要因 - 組織間・階層間・職務間における機能不全の考察を通して」 『経営情報研究』 第24巻 (1・2合併号), 摂南大学経営学部, pp.1-18.
- 横谷正人 [2018] 『ビギナーズ 経営組織論』 中央経済社.
- Mintzberg, H. [1989] *Mintzberg on Management: Inside Our Strategic World of Organization*, Free Press. (北野利信訳 『人間感覚のマネジメント』 ダイアモンド社)
- Nalebuff, B. J. and Brandenburger, A. M. [1997] Coopetition: competitive and cooperative business strategies for the digital economy. *Strategy and Leadership*, Nov-Dec: pp.28-35

- Penrose, E. T. [1959] *The Theory of the Growth of the Firm*, with new Preface, by Edith Penrose. Oxford University Press. (末松玄六訳 [1962] 『会社成長の理論第二版』ダイヤモンド社)
- Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2006) Strategy and Society, *Harvard Business Review* December, pp.78-92. (村井勉訳 [2008], 「競争優位の CSR 戦略」『ハーバードビジネスレビュー』1月号, pp.36-52)
- Porter, M. E. [1985] *Competitive Advantage*, Free Press. 土岐坤・中辻満治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社
- Porter, M. E. [1985] *On Competition*, Harvard Business School Press. (竹内弘高訳 [1999] 『競争戦略 I』ダイヤモンド社)
- Roethlisberger, F. J. [1941] *Management and Morale*, Cambridge, MA: Harvard University Press. (野田一夫・川村欣也訳 [1957] 『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社)
- Simon, H. A. [1947] *Administrative Behavior*. New York: Free Press.
 十川廣國編著 [2006] 『経営学イノベーション2 経営戦略論』中央経済社.
- Taylor, F. W. [1911] *The Principles of Scientific Management*. New York & London: Harper Brothers. (上野陽一訳 [1969] 『科学的管理法』産業能率大学出版部)
- Taylor, F. W. [2006] *The Principles of Scientific Management*, Cosimo Classics, New York: Cosimo. Inc. (有賀裕子訳 [2009] 『(新訳) 科学的管理法』ダイヤモンド社)
- Thompson, J. D. [1967] *Organization in Action*. New York: McGraw-Hill. (大月博司・廣田俊郎訳 [2012] 『行為する組織－組織と管理の理論についての社会科学的基盤』同文館出版)
- Weick, K. E. [1969] *The social psychology of organaizing*, Reading, MA: Addison-Wesley. (金児暁嗣訳 [1980] 『組織化の心理学』誠信書房)
- Wernerfelt, B. [1984] A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, pp.171-180.
- Wernerfelt, B. [1995] The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16: pp.171-174.
- Weber, M. [1922a] Soziologie der Herrschaft, *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Verstehenden Soziologie*, 1922, vierte, neuherausgegebene Auflage, 1956. (世良章志郎訳 [1960] 『支配の社会学 I』創文社)
- Weber, M. [1922b] Soziologisch Grundbegriffe, *Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Verstehenden Soziologie*, 1922, Studienausgabe herausgegebene von Johannes Winkelmann, 1964. (濱島朗訳 [1971] 「社会学の基礎概念」『現代社会学体系第5巻社会学論集』青木書店)
- Woodward, J. [1965] *Industrial Organization: Behavior and Control*, Oxford University Press. (都築栄・宮城浩祐・風間禎三訳 [1971] 『技術と組織行動』日本能率協会)