

経
営

戦

略

論文

- 今野喜文 組織能力の高度化と硬直化
—組織能力と戦略的提携に関する検討—
- 神藤 猛 防衛（軍事）組織のトランسفォーメーションと
リーダーシップの新たな潮流
—危機と反証可能性—

書評

- 牛丸 元 J. Roberts
The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth
谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン』
- 伊藤友章 G. S. Day
Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customer
徳永・井上・篠原訳『市場駆動型の組織』
- 今野喜文 十川廣國『CSR の本質—企業と市場・社会—』

研究

『経営戦略研究』

第4号

目次

論文

今野喜文	組織能力の高度化と硬直化 －組織能力と戦略的提携に関する検討－	3
神藤 猛	防衛（軍事）組織のトランسفォーメーションと リーダーシップの新たな潮流 －危機と反証可能性－	19

書評

牛丸 元	J. Roberts <i>The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth</i> 谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン』	37
伊藤友章	G. S. Day <i>Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customer</i> 徳永・井上・篠原訳『市場駆動型の組織』	41
今野喜文	十川廣國『CSR の本質－企業と市場・社会－』	45

『経営戦略研究』執筆要項

1. 投稿は原則として経営戦略学会の会員であること。
2. 原稿は未公刊のものに限る。
3. 原稿には表紙をつけ、表紙に氏名、住所、所属機関、職位を記し、原稿本文には氏名等を書かないこと。
4. 投稿論文は、編集委員会の委嘱する査読者（レフリー）2名による審査を受ける。その審査結果に基づき、編集委員会が論文掲載の採否を決定する。
5. 採用原稿の校正は初校のみとする。
6. 投稿原稿等は返却しない。
7. 原稿の字数、締切日その他は、別に定める「執筆細則」による。
8. 投稿原稿の送付先は、学会事務局『経営戦略研究』編集長宛てとする。

執筆細則 (制定 : 2003 年 10 月 11 日)

1. 原稿は、原則としてワープロによる横書きとする。投稿は、プリントアウトされたものだけでよいが、査読のために3部提出すること（両面コピー可）。うち、表紙をつけるものは一部でよい。図表は一括して文末に添付し、本文中にはその挿入箇所を示すこと。
2. 原稿の分量は 20,000 字以内を目安とする。
3. 投稿原稿 1 ページあたりの字数は 40 字 × 30 行の 1200 字とする。用紙サイズは特に指定しない。

投稿後査読を経て、掲載の通知があった後に FD およびプリントアウトされたものを提出するが、この場合、以下の細則を順守すること。

1. Windows の MSword のファイルを作成すること。
2. 図表は、執筆者の責任によって作成する。
 - ①本文とは別のファイルで作成すること。また、図表は本文にファイル上で貼り付けることが可能になるように、描画オブジェクトとして作成すること。具体的には、挿入→図→描画オブジェクトを選択し、描画キャンバスの上に作成する。
 - ②図表は刷り上がり時の寸法が B5 版になることを理解し、作成すること。
 - ③図表は一括して文末に添付し、本文（プリントアウトしたもの）に、図の挿入位置を赤字で記入すること。
3. 前項の通り図表の作成については執筆者にゆだねられるので、図表における活字は特にポイント、字体とも指定しない。
4. 提出ファイルの字体は特に指定しないが、刷り上がりの本文、注、参考文献は 9 ポイントの MS 明朝体、節見出しは MS ゴシックの太字とする。
5. FD の中身が査読を経たものと同一のものであるか確認すること。

■ 論文

組織能力の高度化と硬直化

—組織能力と戦略的提携に関する検討—

北星学園大学 今野喜文

はじめに

1. 競争優位と組織能力の高度化

1-1. 競争優位に関わる 2 つのアプローチ

1-2. 組織能力のプロセス-高度化と硬直化-

2. 戦略的提携と組織間学習

2-1. 戦略的提携とは何か

2-2. 組織学習から組織間学習へ

3. 組織能力の高度化と戦略的提携

3-1. 組織能力の高度化と境界連結単位の役割

3-2. 戦略的提携による組織能力の高度化プロセス

おわりに

はじめに

周知のように、1980 年代半ばまでの経営戦略論では、業界構造を分析の中心に置くポジショニング・アプローチ (Positioning Approach) が研究の主流であった。それが、1980 年代半ば以降の経営戦略論では、資源ベース・アプローチ (Resource-based Approach) や能力ベース・アプローチ (Competence-based Approach) といった企業内部に注目する考え方方が主流になってきた。ただし、競争優位の源泉を業界構造に求める考え方から、企業内部の資源や組織能力に求める考え方へ移行したとしても、経営戦略に関する問題をすべて解決できるようになったわけではない。とりわけ、能力ベース・アプローチでは、競争優位の源泉を組織能力に求める。競争優位の源泉になり得る組織能力を高度化することこそが、持続的競争優位を構築

する上で重要な問題であるとする。

しかしながら、能力ベース・アプローチでは、企業内部における組織能力の高度化を重要視するあまり、組織能力の硬直化という問題がしばしば指摘されている。組織能力が硬直化することで、組織能力それ自体が慣性を持ち出し、既存の組織能力が競争優位の源泉になり得ない状況に直面しても、それらを変更したり、改善したりすることが困難になる。そこで、こうした組織能力の高度化に関する問題を解決し、よりスマートに組織能力を高めることを考慮することが肝要となる。本稿では、組織能力の硬直化という問題を回避する 1 つの手段として戦略的提携を位置づけている。本稿の最終的な目的は、戦略的提携を通じた組織能力の高度化プロセスについての枠組みを提示することにある。

1. 競争優位と組織能力の高度化

1-1. 競争優位に関わる 2 つのアプローチ

今日、企業を取り巻く競争環境が激変する中で、企業がいかに競争優位を構築するかが重要な問題となっている。企業の競争優位に関する研究では、2 つのアプローチが有力である。1 つはポジショニング・アプローチであり、もう 1 つは資源・能力ベース・アプローチである。ポジショニング・アプローチが競争優位の源泉を企業の「外部」に求める考え方だとすれば、資源・能力ベース・アプローチは競争優位の源泉を企業の「内部」に求める考え方として捉えられる。本節では、この 2 つのアプローチを比較・検討するこ

とから、本稿で中心的アプローチとして採用する能力ベース・アプローチの特徴を明らかにすることにしたい。

ポジショニング・アプローチが注目を集めたのは、1970年代から1980年代にかけてである。とりわけ、Porterの研究業績によるところが大きい。Porter(1980)は、伝統的産業組織論の主要パラダイムであるS-C-Pパラダイム¹を活用し、競争戦略論を創始した。ただし、伝統的産業組織論と競争戦略論は、その考え方において対極に位置するものである。伝統的産業組織論は、ミクロ経済学でいう「資源配分の効率性」の観点から、望ましい状態にあるかどうかを評価し、もしも市場成果を阻害する等の望ましくない状態にあると判断した場合、公共政策により望ましい方向に導くことを究極の目的としている。他方で、競争戦略論は、業界内における魅力度や収益性を分析し、自社にとってより有利な戦略的ポジションの発見を重視する。つまり、業界の競争圧力を緩和するポジションを発見し、そこにポジショニングすることで企業の競争優位を構築しようとする。このように、Porter(1980)の競争戦略論は、超過利潤(Excess Profits)の最小化を目的とするのではなく、利潤最大化を可能にする業界構造に注目する。1980年代以降、競争戦略論は経営戦略論の分野において注目され、これまでの、その分析枠組みにおいて決定的に欠落している点もある。例えば、Porter(1980)の議論の典型として、5つの競争要因分析(Five Competitive Forces Analysis)と戦略グループ(Strategic Groups)がある。これらの分析枠組みは、業界それ自体の収益性や各戦略グループ間の収益性の差異を説明する上では有用であるものの、企業の同質性が想定されてお

¹ 「S-C-Pパラダイム」とは、「S(Market Structure: 市場構造)→C(Market Conduct: 市場行動)→P(Market Performance: 市場成果)」という因果関係を指す。また、「伝統的産業組織論」とは、Edward Mason、Joe Bain、Richard Caves等に代表されるハーバード学派の産業組織論を指す。他方で、George Stigler等によるシカゴ学派の産業組織論を「新しい産業組織論」として捉えるのが一般的である。

り、個々の企業間における収益性の差異を説明する能力が欠落しているのである。

こうしたポジショニング・アプローチのアンチテーゼとして、1980年代の半ばから1990年代にかけて台頭してきたのが、資源・能力ベース・アプローチである。資源ベース・アプローチと能力ベース・アプローチは、持続的競争優位の源泉を企業内部の経営資源や能力に求める点では同一視点による考え方である。ただし、資源ベース・アプローチと能力ベース・アプローチを厳密に区別する場合、その考え方には決定的な相違がある。以下では、この点について検討することにしたい。

資源・能力ベース・アプローチは、企業を資源(Resource)や能力(Competence, Capability)の集合体として捉える。もともとこれらの考え方の源流は、Penrose(1959)の業績『The Theory of Growth of the Firm』に求めるのが一般的である。Penrose(1959)は、企業を「たんなる管理単位以上のもので、生産資源(Productive Resources)の集合体²」として捉えた。彼女は、企業成長の理論を解明するために、伝統的経済学とは異なる見方から企業を捉えようとしたのである。Penrose(1959)の企業観をさらに発展させ、資源ベース・アプローチの先駆けとなった研究に、Wernerfelt(1984)をあげることができる。Wernerfelt(1984)は、伝統産業組織論における参入障壁(Entry Barriers)のアナロジーから、資源ポジション障壁(Resource Position Barriers)という概念を提示し、企業が保有する経営資源の観点から超過利潤の獲得メカニズムを説明しようとした³。Wernerfelt(1984)の研究は、経営資源と超過利潤のメカニズムを解明しようとしたものの、持続的競争優位をもたらす経営資源それ自体の詳細な検討がなされていないという問題もある。この点では、本格的に持

² Penrose, E. T. [1998], p. 24. (邦訳:p. 32.)

³ Wernerfelt(1984)が提示した経営資源には、生産能力、顧客ロイヤリティー、生産経験、技術的優勢等がある。詳しくは、以下の文献を参照のこと。Wernerfelt, B. [1984], p. 174.

続的競争優位をもたらす経営資源に注目したのは、Barney(1991)であろう。彼は、企業内の経営資源における「異質性 (Heterogeneity)」や「非移動性 (Immobility)」という前提にたちながら、経営資源の特性と企業の競争優位性との関わりを論じている。彼は、①価値がある (Valuable)、②希少である (Rare)、③模倣困難である (Imperfectly Imitable)、④代替可能性 (Substitutability) といった経営資源のもつ4つの特性が、企業の持続的競争優位の源泉であることに注目した⁴。

Penrose(1959)以降、上記に取り上げた研究以外にも、資源ベース・アプローチに基づいて、企業の持続的競争優位性を論じる研究は数多い⁵。しかしながら、資源ベース・アプローチの枠組は、持続的競争優位をもたらす経営資源の保有の側面を重視するあまり、持続的競争優位をもたらす経営資源をいかに蓄積・育成するかという問題を看過しているといって良い。換言するならば、資源ベース・アプローチで資源として位置づけられている範囲は有形から無形に及ぶものであるが、ストックとしての資源を問題にしていることに注意しなければならない⁶。以下にみると、こうした資源ベース・アプローチの議論を発展させることで経営資源の蓄積・育成だけではなく、活用の問題をも射程に入れた能力ベース・アプローチが台頭することになる。

Grant(1991)は、1980年代の経営戦略論において資源ベース・アプローチが軽視されてきた理由について、単独で統合的フレームワークを発展させる様々な貢献の不足や実証的示唆を発展させる努力に欠けていたことだと指摘する⁷。そこで、Grant(1991)は、戦略

策定と資源ベース理論を統合する実践的枠組みを提示した。この枠組みを提示したことによるGrant(1991)の貢献は、資源(Resource)と能力(Capability)を明確に区別した点にある。この意味で、Grant(1991)の研究は、当時の資源ベース・アプローチを発展させ、今日の能力ベース・アプローチにつなげた代表的研究として位置づけることができる。

Grant(1991)と同様に、能力ベース・アプローチの先駆けとしての研究に Praharad and Hamel(1990)がある。彼等は、コア・コンピタンス (Core Competence) という概念に基づいて能力ベース・アプローチを発展させた。Praharad and Hamel(1990)によれば、今日の企業にとって重要となる競争優位は、予想もしない製品を創造するコア・コンピタンスを、競合相手よりも低コストかつ迅速に構築することから生まれてくるとする。ここで、コア・コンピタンスとは、「組織内における集団的学習であり、多様な製造技術をいかに調整し複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶこと⁸」を意味する。つまり、コア・コンピタンスは、製品の背後に存在し、持続的競争優位の源泉となる組織能力を指すのである。Praharad and Hamel(1990)の貢献は、コア・コンピタンスという概念に基づいて経営資源の活用という視点を提示しただけではなく、経営資源が蓄積・育成されるプロセスや経営資源それ自体の改善や開発といった今日的な能力ベース・アプローチの視点を導入した点にある。

Praharad and Hamel(1990)の研究以後、よりダイナミックな観点から能力ベース・アプローチを捉え直そうとした研究に、Teece Pisano and Shuen(1997)がある。彼らは、資源ベース・アプローチについて次のように指摘する⁹。

資源ベースに基づく見方は、新たな能力を構築するための管理上の戦略を考慮する必要がある。もしも希少な資源 (Scarce Resources) を管理することが経済

⁴ 詳しくは、次の文献を参照のこと。

Barney, J. B. [1991], pp. 105-115.

⁵ 資源ベース理論については、様々な批判がなされている。最も有名なものに、BarneyとPriem and Butlerとの論争がある。詳しくは、Priem and Butler (2001a), Barney (2001), Priem and Butler (2001b)を参照のこと。

⁶ 十川[2002], p. 32.

⁷ Grant, R. M. [1991], p. 115.

⁸ Praharad, C. K and Hamel, G. [1990], p. 82. (邦訳:p. 7.)

⁹ Teece, D. J., Gary Pisano and Amy Shuen [1997], pp. 514-515.

的利益の源泉となるのであれば、スキル獲得、マネジメントの知識・ノウハウや学習が戦略上の基本的な問題となる。

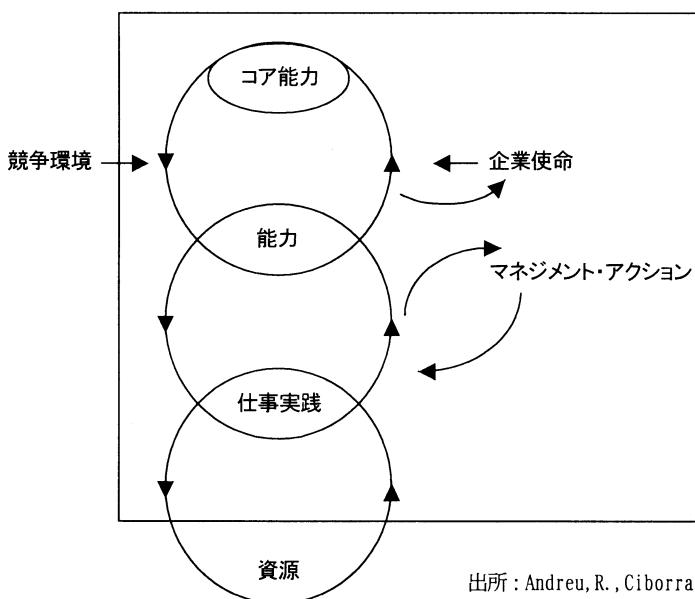
Teece Pisano and Shuen(1997)が、資源ベース・アプローチに付加すべき最も重要な要素として捉えたのは、変化する企業環境に適応可能な経営資源や組織能力を蓄積・育成するメカニズムにあると考えることができる。なぜなら、彼らの主張の中心的概念であるダイナミック・ケイパビリティー(Dynamic Capability)が、「急速に変化する環境に対処するために、組織の内的・外的能力を統合し、構築し、再配備する企業の能力¹⁰」を意味しているためであ。彼等は、持続的競争優位を構築する上で組織能力の育成を重要な企業戦略上の問題であると捉えているのである。

當資源を生み出し、それらを継続的に更新したり、活用したりする組織能力をいかに高めるかという点にあるといえる。このために、Teece Pisano and Shuen(1997)の研究では、組織プロセスや学習の概念が組織能力を高める要として位置づけられている。しかしながら、彼等の議論は能動的に組織能力を捉えたものの、組織能力それ自体の高度化プロセスを詳細かつ明確に論じているとはいえないでのある。

1-2. 組織能力のプロセス-高度化と硬直化-

既述したように、組織能力をいかに高めるかが今日的な能力ベース・アプローチの要となるならば、この高度化プロセスを明らかにすることが必要になろう。しかしながら、組織能力の高度化プロセスは、同時に

図-1



出所 : Andreu, R., Ciborra, C. [1996], p. 128. をもとに筆者が修正・作成

したがって、今日的な能力ベース・アプローチで重要な視すべきことは、持続的競争優位の構築に貢献する経

組織能力の硬直化プロセスであるとする見方もある。以下では、こうした問題について検討することにしたい。

Andreu and Ciborra(1996)は、組織能力の高度化プロセスを捉えたプロセス・モデルを提示している(図

¹⁰ Teece, D. J., Gary Pisano and Amy Shuen. [1997], p. 516.

-1)。このプロセス・モデルは、次の3つのループからなり、各々のループを通じて、仕事実践、能力、コア能力が改善され、高度化していく。仕事実践とは、企業が保有する資源を活用する日常的な活動を意味する。能力とは、資源や仕事実践を新たに組み合わせるプロセスを意味する。最後に、コア能力とは、新たな競争環境や企業使命を考慮して、能力を形成するプロセスを意味する。まず、最下位のループは、「ルーティン化学習ループ(Routinization Learning Loop)」といわれるもので、資源の活用に関わる仕事実践をルーティン化するループである。次いで、中間に位置するのが「能力学習ループ(Capability Learning Loop)」といわれるもので、能力(Capability)を形成する仕事実践や組織ルーティンを組み合わせるループである。最上位のループは、企業の競争環境や企業使命の文脈の範囲内で能力に意味を付与するループであり、コア能力を発展させるものである。Andreu and Ciborra(1996)は、このループを「戦略的学習ループ(Strategic Learning Loop)」と呼んでいる。それぞれのループは相互に依存し、3つのループを通じて組織能力が高度化する。また、これらのプロセスを促進する上で、組織学習が重要な役割を果たすことは指摘するまでもない。事実、Andreu and Ciborra(1996)は、組織能力の高度化プロセスにおける組織学習の重要性を指摘している¹¹。

Andreu and Ciborra(1996)の議論から、2つの相互に関連する重要なインプリケーションを得ることができる。1つは、組織能力の高度化は、競争環境や企業使命、マネジメント・アクションと深く関わっている点である。もう1つは、組織能力の高度化プロセスは、3つの相互に依存するループを通じた組織学習プロセスであるという点である。ただし、組織能力の高度化プロセスは、上記の2つの問題と関わるがゆえに、組織能力の硬直化につながる場合もある。結論を先取りするならば、組織能力の硬直化が生じる原因是、組織能力の高度化プロセスにおいて、企業内部における

資源・能力の活用を重視するあまり、企業外部の資源・能力の活用を軽視する傾向にあることによる。この問題を捉えるにあたって、まずは組織能力の硬直化をもたらす根本的原因と考えられるパス依存性について検討することにしたい。

パス依存性とは、企業の独自性や特殊性の源泉であり、企業の歴史に関わるものである。とりわけ、パス依存性の概念は、先の資源ベース・アプローチや能力ベース・アプローチの議論における持続可能性(Sustainability)をもたらす要因の1つとして理解されている。

例えは、Barney(1991)は、競争優位の持続可能性を高める要因として「模倣困難性(Imperfectly Imitable)」をあげている¹²。競合他社の模倣を困難にするためには、「ユニークな歴史的経緯」、「因果関係曖昧性」、「社会的複雑性」といった条件のいずれか、もしくはこれらの組み合わせが必要である。このうち、パス依存性は「ユニークな歴史的経緯」に関する条件で取り扱われている。同様に、Collis and Montgomery(1995)は、競争に耐え得る経営資源の条件にパス依存性を含めている¹³。Barney(1991)とCollis and Montgomery(1995)の議論では、企業独自の経営資源はその蓄積プロセスで生じる全ての事柄の影響を受けているために、ユニークかつ稀少価値があるとする。結果的に、競合他社はこのような経営資源を即座に調達することができないため、それらを時間とコストをかけて蓄積するしか調達することができない。だからこそ、競合他社はそのような経営資源を容易に模倣することができず、そうした経営資源をすでに保有する企業の競争優位が持続性を持ちうるのである。ここでは、こうした点をパス依存性の正の側面とする。

さらに、先のAndreu and Ciborra(1996)の議論でも、パス依存性が取り扱われている。彼らは、組織能

¹² Barney, J. B. [1991], pp. 107-111. また、この議論については、Dierickx and Cool(1989)を併せて参照のこと。

¹³

Collis, D. J., Montgomery, C. A. [1995], pp. 120-124.

¹¹ Andreu, R., Ciborra, C. [1996], p. 123.

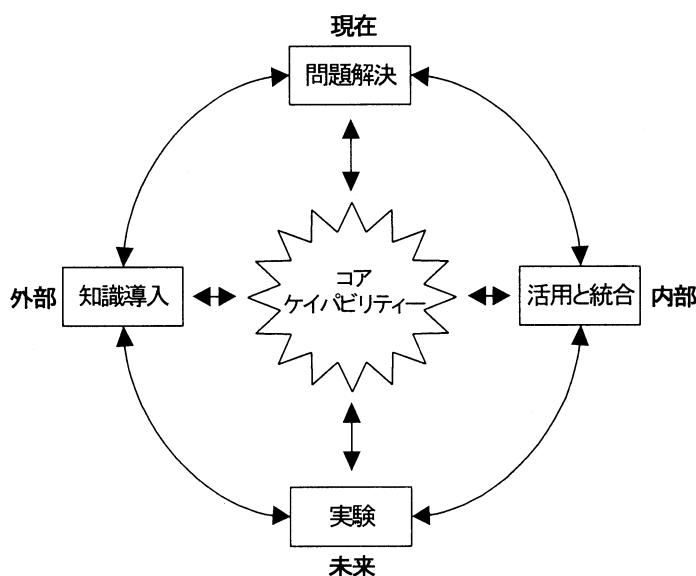
力を高度化する学習が組織コンテクスト(Organizational Context)の範囲内で生じるため、コア能力はパス依存的になると指摘する。それ故に、コア能力の独自性の程度は高いものになるとしている¹⁴。先に提示した3つのループのいずれもが、パス依存的学習プロセス(Path-Dependent Learning Process)を通じて、仕事実践や能力、コア能力を相互に関連させて組織能力を高度化するのである。

他方で、パス依存性の概念には、次のような負の側面がある点を見過してはならないであろう。Leonard-Barton(1998)は、コア・ケイパビリティーとコア・リジディティーという概念に基づいて、コア・ケイパビリティーの高度化プロセスが、同時にコア・

①創造的な問題解決の共有、②新しい技術やツールを用意して統合すること、③公式・非公式の実験、④外部から新しい専門知識を導入することである(図-2)。問題は、こうしたコア・ケイパビリティーを高度化する4つの学習活動と同じ活動によって、コア・リジディティーが肥大化する点にある¹⁵。こうした4つの学習活動は、パス依存性の負の側面が問題の根本にある。コア・リジディティーを肥大化させる4つの学習活動のいずれにおいても、過去の意思決定や出来事が大きく影響し、慣性となって作用しているためである。

さらに、こうした過去の意思決定や過去から継続されたルーティンのレパートリーが、現在並びに将来的な企業行動を制約するだけではなく、環境変化に対応

図-2



出所：Leonard-Barton, D. (1998), p. 9 (邦訳、p. 13) をもとに筆者作成

リジディティー(組織能力の硬直性)を増幅することにつながることを指摘する。Leonard-Barton(1998)によれば、コア・ケイパビリティーの高度化プロセスには、次の4つの学習活動があるとしている。それは、

¹⁴ Andreu, R., Ciborra, C. [1996], p. 123.

¹⁵ この4つの学習活動とは、①限定された問題解決、②新しいツールと方法論を用いたイノベーション能力の欠如、③限定された実験、④外部知識の取りこぼしである。詳しくは、次の文献を参照のこと。

Leonard-Barton, D. [1998], pp. 35-41. (邦訳:pp. 55-63.)

した組織能力の高度化を困難にする。したがって、パス依存性の影響を比較的または最も受けていると考え得るマネジメント・アクションや企業使命が、コア・ケイパビリティの高度化だけではなく、コア・リジディティーの肥大化に深く関わっているのである。

上記のように、組織能力の高度化に伴うパス依存性の負の側面が、組織能力の硬直化の原因であるとするならば、既存の組織コンテクストを前提とした企業内部による組織能力の高度化のみを捉えるだけでは不十分であろう。そこで、組織能力の硬直化を開拓するためには企業外部に目を向けることが必要となるが、この1つの手段に戦略的提携の活用がある。以下では、組織能力の高度化手段としての戦略的提携について論じることにしたい。

2. 戰略的提携と組織間学習

2-1. 戰略的提携とは何か

組織能力の高度化と硬直化の回避を捉えるにあたり、企業外部の視点を取り入れる必要があることはすでに指摘した。本稿では、その1つの手段として戦略的提携を位置づけている。そこで、本節では戦略的提携の特質について論じることにしたい。

一般に、企業外部の資源・能力を獲得するには、次の3つの手段がある。それは、①市場取引、②M&A、③企業間提携である。

まず、市場取引は、必要に応じて市場を探索し、交渉を通じて最適なサプライヤーを見出すことができる。この手段では、いったん最適なサプライヤーを見つければ、経営資源を迅速に獲得することが可能であり、期待した成果を得られない場合は取引そのものを中止することができるメリットがある。しかしながら、その取引プロセスにおいて互いのコミュニケーションが十分に行なわれないために、より戦略的に重要な資源・能力の獲得を試みる手段としては限界がある。

次に、M&Aは、自社が必要とする資源・能力をスピーディーに獲得することができるというメリットがあるものの、失敗した際の投資上のリスクは非常に大きいというデメリットを併せ持っている。また、合併パートナーの組織文化が自社のそれと大きく異なる場合には、アフター・マージャー(After Merger)の問題が生じるケースが多いため、その調整コストは非常に大きいものとなる。

最後に、企業間提携は、市場取引とM&Aの中間に位置する手段である。具体的には、ジョイント・ベンチャーや系列関係、販売提携、生産提携等の2社以上の企業同士が、特定の技術や製品または事業に関して協力関係を結ぶ組織間の緩やかな関係を指す。企業は企業間提携を形成することで、市場ではオープンに取引されることのない戦略的に重要な資源・能力にアクセスすることが可能であり、リスクや投資コストを提携パートナー間で共有することができる。

上記のように、市場取引では、M&Aや企業間提携とは異なり、平凡な資源・能力の移転にとどまる傾向にある。M&Aでは、投資上のリスクが非常に高いだけではなく、組織文化の統合が大きな問題となる場合が多い。そして、最後の手段としての企業間提携は、市場取引やM&Aと比較して、提携パートナー間におけるマネジメント上の難しさや緩やかな結びつき故の不安定性の問題があるものの、そのマネジメント次第では両パートナーにとって大きな可能性を秘めた手段であると理解することができる。これらのことは、企業間提携がそれ自体に内在するデメリットをカバーするだけのメリットを享受することができる手段であるということを示している。

1980年代以降、企業間提携について新たな特徴がみられるようになった。本稿では、以下の特徴を有する企業間提携を戦略的提携として捉えることにしたい¹⁶。

①互いに競争関係にある大企業同士の間で形成され

¹⁶ 今野[2002], p. 72.

ている。

②新たな製品や技術を生み出すことを大きな目的としている。

③パートナーは互いに対等な関係にある。

④周辺的な事業分野だけではなく、互いのコア事業分野で協力している。

こうした戦略的提携に関する研究は、従来からその動機研究にフォーカスしたものが多い。例えば、Kale et al (2000)は、戦略アプローチ、取引コスト・アプローチ、学習アプローチの3つにまとめて動機研究を捉えている¹⁷。

まず、戦略アプローチは、業界内における有利なポジションを確立することを重視するPorterの競争戦略論の考え方に基づいている。このアプローチによれば、マーケット・パワーや効率性の向上を通じて、企業の競争ポジションを高める手段として戦略的提携を捉えている。より具体的には、競争相手のマーケット・シェアを減少させたり、競争相手の生産・流通コストを高めたりすることで、当該企業の戦略的ポジションを高めることを意図している。

次に、取引コスト・アプローチは、Ronald Coaseに始まる取引コスト理論を精緻化・体系化したOliver Williamsonの考え方に基づいている。取引コスト理論は、価格メカニズムによる市場取引か、権限によって調整される組織内取引かといった問題を、製造コストや取引コストの最小化という側面から捉えようとする。したがって、取引コスト・アプローチによれば、企業の生産や取引に関わるコストを削減するための手段として戦略的提携が捉えられている。

最後に、学習アプローチでは、提携パートナーから重要な経営資源や能力を学習によって獲得するための手段として戦略的提携を捉えている。このアプローチでは、学習による獲得だけではなく、提携パートナーとの技術補完による新たな価値創造等も主要なトピックとなっている。言い換えるならば、学習アプローチでは、新たな価値を創造したり、獲得したりする

ことでイノベーションを積極的に創出するための手段として戦略的提携が位置づけられるのである。

以上、Kale et al (2000)の研究に基づいて、3つのアプローチの特徴的な点に絞って概括した。戦略アプローチは、マーケット・パワーや効率性の向上を目的としている。また、取引コスト・アプローチは、取引コストの最小化を目的とする。この意味では、いずれのアプローチも企業内部の問題を解決するというよりは、経済的合理性 (economic rationality) を問題とするアプローチといえる。他方で、学習アプローチは、提携パートナーから資源や能力をスムーズに学習し、組織能力の高度化につなげる側面も捉えている。したがって、上記の3つのアプローチのうち、本稿が依拠するのは学習アプローチである。学習アプローチの観点から戦略的提携を捉える上で重要なのが、次節で取り上げる組織間学習の概念である。

2-2. 組織学習から組織間学習へ

学習アプローチによる戦略的提携を捉える上で、組織学習と組織間学習の特質を明確にすることが重要である。そこで、本節では組織学習の特質を明らかにした上で、組織間学習との相違や関係性について検討することにしたい。

組織学習に関する研究は、1960年代初頭に始まったとするのが一般的である。当時の代表的研究であるCyert and March (1963)の研究によれば、組織学習は、組織ルーティンの変更として理解されていた。ただし、当時の研究は、組織学習を中心テーマとして扱っていたというよりも、むしろ組織の環境適応を大きなテーマとしていた点は看過できないであろう。その後、組織学習研究は、個人学習との関係、内容やレベル、認知的側面や行動的側面、メカニズムやプロセスといった様々な研究に発展することになる。例えば、組織学習と個人学習との関係に着目した場合、組織学習は、組織を構成する個々のメンバーの相互作用によってなされると捉えられる。認知的側面と行動的側面に着目した場合、組織内の個人学習を通じて個人の認知的变化と行動的变化が生じるが、そうした個人が組織内

¹⁷ Kale et al. [2000], p. 218.

で様々なメンバーと相互作用することで、組織の認知システムや記憶、組織システム、組織ルーティンの変更がもたらされるとしている。さらに、組織学習のプロセスに着目した場合、組織学習は、個人が学習したものを組織内で共有したり活用したりすることで、新たな価値を創造するプロセスであると捉えられる。

上記のように、組織が環境適応する上で、組織学習は必要不可欠な条件として理解できる。しかしながら、ここで1つの疑問が生じてくる。それは、組織が環境適応する上で、個人学習や組織学習によるだけで十分なのであろうかという疑問である。この問いは、組織学習と組織間学習の相違を捉える上で重要である。結論を先取りするならば、組織学習は、組織が環境適応する上で必要条件といえるが十分条件とはいえない。それは、組織内における学習活動によるだけでは、学習の場や学習対象それ自体が限定的だからである。学習の場や学習対象が限定されている状況では、たとえ個人学習や組織学習がなされたとしても、それだけでは組織の環境適応は難しい。組織がよりいっそう積極的に環境適応するためには、組織学習だけではなく、他組織に目をむけて新たな学習の場を設定したり、拡大したりすることが求められる。異質な組織との相互作用から、多様な資源・能力の学習機会を確保することができるからである。組織は他組織と学習の場を設定することで、各々の組織が保有する資源・能力を相互に共有したり、活用したりすることができる。さらに、資源・能力の共有や活用プロセスから、新たな資源・能力の創造へと発展することもある。この意味では、組織間学習の場は、ダイナミックに進化したり、発展したりする可能性を秘めている。そして、組織間学習の場に参加するメンバー間において信頼の醸成やオープンなコミュニケーションがなされることで、組織間学習の場が発展する。この発展プロセスを通じて、さらに高度な資源・能力の学習が可能となり、組織はより高度な環境適応能力を発達させることができる。

企業組織を前提にした場合、組織学習と組織間学習の基本的な相違について、どのように捉えるべきでろ

うか。例えば、企業組織内では個人と部門との関係だけではなく、企業組織内の様々な部門間でも相互作用がなされる。この場合は、組織と組織との学習関係であることから、組織間学習と捉えることができるかもしれない。この問題を捉える上で、組織間関係論の分析視点を取り入れることにしたい。組織間関係論が分析対象とするのは、「市場の見えざる手(Visible Hand)による競争関係という極から、ヒエラルキーの見える手(Visible Hand)による権限関係という極までの連続体のうちの中間部分¹⁸」である。この分析視点を導入するならば、企業組織内の異なる部門間における学習関係は、ヒエラルキー組織内における学習関係であるため、組織間学習として捉えることはできないであろう。厳密に捉えるならば、この場合の学習関係は組織学習であり、組織間学習ではない。また、多様かつ異質な資源や能力の学習機会の確保が目的だとするならば、組織間学習とは、企業組織の境界を超えた組織間における学習関係である点を強調する必要がある。

他方で、組織学習と組織間学習の相違だけではなく、両者の関係性にも注目することが重要である。なぜなら組織間学習の目的が異質な資源・能力の学習機会の確保にあるとすれば、組織間学習による学習成果は、組織能力の高度化に寄与することが求められるためである。換言すれば、組織間学習は、その学習成果が組織内で共有・活用され、より高度な組織能力の構築に貢献してこそ意義がある。このように考えると、組織間学習は、組織間関係（企業間関係）における学習が強調される概念であるものの、組織学習と密接にリンクした学習活動として理解するのが適切であろう。つまり、組織学習の考え方の延長線上に組織間学習が捉えられるということである¹⁹。このことは、組織学習の前提として個人学習があるように、組織間学習の前提として個人学習や組織学習があるということでもある。

¹⁸ 佐々木利廣[1990], p. 1.

¹⁹ 十川廣國[2005], p. 55.

ところで、本稿では分析対象として企業を想定している。この点を考慮した上で組織学習と組織間学習を定義するならば、次のようになるであろう。すなわち、組織学習とは、「企業内における資源・能力を共有・活用および創造するプロセス」として捉えられる。また、組織間学習は「異なる企業間で資源・能力を共有・活用および創造するプロセス」として捉える。組織学習と組織間学習は、組織能力を高度化する上で欠かすことができない。以下では、組織学習と組織間学習を進める上で重要となる境界連結単位の役割に注目し、組織能力の高度化について考察することにしたい。

3. 組織能力の高度化と戦略的提携

3-1. 組織能力の高度化と境界連結単位の役割

組織能力の高度化プロセスでは、異なる組織間を連結する役割を担う人材を必要とする。このような役割を担う人材を境界連結単位（Boundary Spanning Units）という。組織能力の高度化を捉える上では、異なる組織間のコミュニケーションの起点となり得る境界連結単位の存在が必要不可欠である。それは、境界連結単位には、組織学習と組織間学習のプロセスを促進する重要な役割があるためである。本節では、組織能力を高度化するプロセスにおける境界連結単位の役割に注目する。

境界連結単位とは、「連絡係」や「連結」を意味し、企業内外を連結する役割を担う。境界連結単位には、様々な呼称がある。例えば、「リエゾン」、「ゲートキーパー」、「リンクング・ピン」等がそうである²⁰。代表的な解釈によれば、境界連結単位は、「自ら所属する組織の諸制約と他組織からの要求や要請のはざまで一定の行動を確保しながら、自らの組織を他の諸組織に機能的に関連づける境界連結活動を行う」とされる。この境界連結単位には、次の6つの機能がある。それは、①資源取引機能、②情報プロセッシング機能、

²⁰ 境界連結単位の呼称については、Leifer and Delbecq(1978)を参照のこと。

③象徴的機能、④バッファリング機能、⑤環境スキャニング機能、⑥組織間調整機能である²¹。

境界連結単位は、上記の6つの機能から企業間関係や企業内の異部門間におけるコミュニケーションの重要な担い手であると考えられる。以下にみると、こうした境界連結単位には、組織学習や組織間学習を促進する要としての役割があり、組織能力の高度化に貢献するものといえる。

境界連結単位が、企業内における異部門間コミュニケーションの起点になることは既に指摘したとおりである。とりわけ、重要な機能としては、企業内の境界連結単位間におけるインフォーマル・コミュニケーションが日常的になされることによって、各境界連結単位が異部門における資源や能力の所在を把握することである。言い換えるならば、普段の業務の中で、部門の壁を越えたコミュニケーションやコラボレーションを通じて、異部門における「人に関わる情報」と「資源・能力に関わる情報」を把握することができる。このような境界連結単位による企業内の部門の壁を越えた活動は、企業全体の部門横断的な活動を促進し、組織学習のための良好なインフラを形成する。部門横断的な活動は、部門の壁を超越した資源・能力の組み合わせを可能にし、新製品・新事業開発へと結実する。このように、境界連結単位の活動は企業内における組織学習を促進し、組織能力の高度化に際して重要な役割を果たすと考えることができる。

また、先の Leonard-Barton(1998)の研究でも、組織能力を高度化する上で、境界連結単位の重要性が指摘されている。Leonard-Barton(1998)は、外部ソースの活用による組織能力の高度化プロセスにおいて、技術ゲートキーパー(Technological Gatekeeper)や橋渡し役(Boundary Spanner)の役割に注目する²²。まず、

²¹ 佐々木[1985], pp. 197-201. 境界連結単位活動については、Jeminson(1984)を併せて参照のこと。

²² この議論では、「組織能力」ではなく、「ケイパビリティ」という言葉で示されている。
Leonard-Barton, D. [1998], pp. 157-159. (邦訳:pp. 227-229.)

技術ゲートキーパーは、同僚よりも外部情報に目を向け、技術知識のシフトや分配の重要な結節点になる。彼等は企業外部で何が起きているかを企業内の同僚が忘れないようにする技術的役割を担っている。技術ゲートキーパーの役割をさらに強化したのが橋渡し役である。橋渡し役とは、情報源の側の世界と情報を導入する側の世界の両方を理解している存在である。例えば、企業が新たな資源・能力を外部環境から入手する際に、それらを翻訳し、企業内に普及させる役割を担う。当然ながら、こうした橋渡し役は、企業内の異部門間においても情報の結節点としての役割を担う。つまり、境界連結単位としての橋渡し役は企業内外のコミュニケーションの起点となるとともに、組織能力の高度化を捉えた組織学習や組織間学習を促進する上で重要となる。

境界連結単位は、組織間学習の場としての戦略的提携においても重要な役割を果たす。例えば、Kanter(1994)は、戦略的提携の成功について、「何を知っているかということより、誰を知っているかが成功のカギとなる²³」と述べている。それは、境界連結単位間の良好なコミュニケーションの実現が、提携パートナー間における信頼関係へと発展するが、こうした信頼の醸成によってインフォーマル・コミュニケーションのインフラが形成され、組織間学習が促進されるからである²⁴。つまり、コミュニケーションの起点としての境界連結単位間による協力的な行動を通じて、提携パートナーとのオープンなコミュニケーションが可能となり、境界連結単位が介在しない場合よりも、組織間学習はスムーズになされると考えられる。

²³ Kanter, R. M. [1994], p. 108. (邦訳:p. 36.)

²⁴ 戦略的提携におけるインフォーマル・コミュニケーションの重要性については、Spekman et al(1998)による次のような指摘がある。「非公式的インターフェースは、アライアンスを継続させる接着剤(glue)である。これらのインターフェースは人的コミットメントや信頼を強化し、人の情報やコンタクトの機会を提供し、管理者が組織の異なるレベルで様々な仕事を成し遂げることを可能にする非公式ネットワークの発展を助長する (p. 759.)」。

以上のように、境界連結単位は、企業内の様々な部門間の接着剤として機能し、異部門間の資源や能力を組み合わせる、ある種の異種交配を実現する。また、外部の情報を翻訳し、企業内に普及させるという役割をも担う。こうした境界連結単位の活動は、企業内の組織学習を促進する。さらに、境界連結単位の役割は、学習を目的とした戦略的提携においても重要な役割を果たす。すなわち、境界連結単位が提携パートナーとのコミュニケーションをリードし、戦略的提携における組織間学習を促進するのである。このような境界連結単位の機能を通じて、組織能力の高度化が実現される。

3-2. 戦略的提携による組織能力の高度化プロセス

本節では、組織能力の高度化を捉える上で、なぜ戦略的提携に注目するかを検討し、戦略的提携と組織能力の高度化に関わる試論的なプロセス・モデルを提示することにしたい。

企業が持続的競争優位を構築するためには、組織能力を高度化すると同時に組織能力の硬直化という問題に対処することが必要になる。この問題を捉えるにあたって、本稿では Andreu and Ciborra(1996)による組織能力の高度化モデルを提示した。この点については、Leonard-Barton(1998)も同様のプロセス・モデルを提示している。Andreu and Ciborra(1996)のモデルでは、外部ソースの活用について検討されていないが、Leonard-Barton(1998)のモデルでは、外部ソースの積極的な活用が検討されている。この意味では、Leonard-Barton(1998)のモデルは、組織能力の硬直化を捉えたモデルの構築を試みている²⁵。しかしながら、Leonard-Barton(1998)のモデルでは、視察から M&A といった 8 つの外部ソースの活用手段が示されているものの、それぞれの手段について詳細かつ具体的に

²⁵ 「広く情報収集する」、「継続的な交流」、「技術のゲートキーパーの育成」、「橋渡し役の育成」、「NIH と戦う」等。詳しくは次の文献を参照のこと。

Leonard-Barton, D. [1998], pp. 135-176. (邦訳:pp. 197-256.)

論じているわけではない。

本稿では、組織能力の高度化と硬直化の問題を捉えるにあたり、戦略的提携の活用に注目しているが、それは次の理由からである。

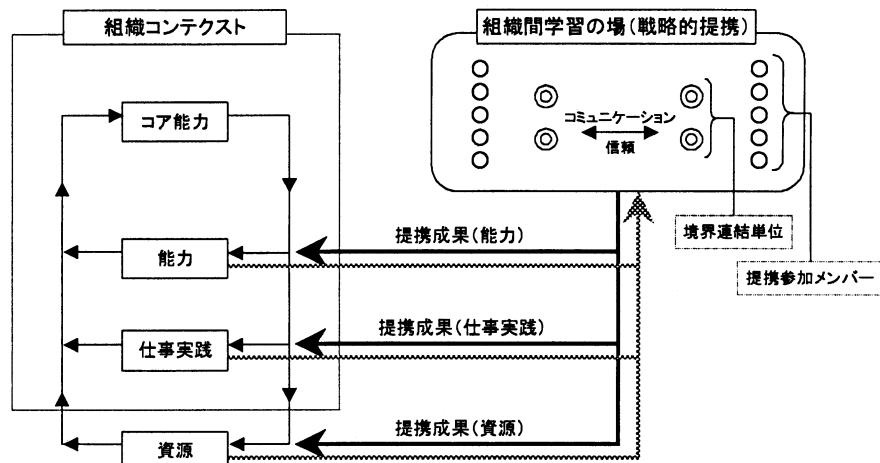
学習アプローチによる戦略的提携で重要視されるのは、フェイス・トゥ・フェイス(Face-to-Face)のコミュニケーションである。特に、組織能力の高度化を実現するためには、戦略的提携を通じて提携パートナーが保有する異質かつ重要な資源・能力を学習する必要がある。提携パートナーが保有する異質かつ重要な資源・能力は、個人に体現されたり、組織の複雑な社会的コンテクストに埋め込まれたりしており、粘着的な特性を有しているため、それらを学習するためにはその保有主体とのフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが欠かせない。この点を考慮するならば戦略的提携は、当該企業にとって異質かつ重要な資源・能力にアクセスし、それらを学習する機会として捉えられる。さらに、戦略的提携によって獲得された提携成果を通じて、組織能力の高度化だけではなく、硬直化の問題についても言及可能な手段として捉えられると考えたからである。

たい²⁶ (図-3)。

図の左側は、組織コンテクストの範囲内で企業が組織能力の高度化を進めるプロセスを示している。図示されているように、組織コンテクスト内の3つの相互に依存したループを通じて組織能力が高度化する。こうした組織能力の高度化プロセスにおいて、境界連結単位は、企業内における異部門間の接着剤として組織学習を促進する。このプロセスでは、組織コンテクストの範囲内で組織学習が進められるため、図に示される仕事実践や能力、コア能力はパス依存的になる。既述したように、パス依存性は企業独自の資源・能力を形成する源であると同時に、急激な環境変化が生じた場合、組織能力の硬直化をもたらす原因にもなる。こうした組織能力の硬直化を回避する手段として、戦的提携が位置づけられる。

図の右上は、戦略的提携による組織間学習の場を表している。戦略的提携を形成するにあたって、まずは資源、仕事実践や能力を組織間学習の場（戦略的提携）にインプットする。ここで、コア能力が組織間学習の場へインプットされていないのは、組織コンテクスト内の4つの中で最上位に位置し、パス依存性の影

☒ - 3



出所：筆者作成

以下では、戦略的提携を活用した組織能力の高度化と硬直化を回避するプロセスの概略を示すことにし

²⁶ 図を作成するにあたって Andreu and Ciborra(1996) 及び Sanchez and Heene(1996) を参考にしている。

響を最も受けているために独自性が最も高く、既存の特異な組織コンテクストの範囲内でしか意味を持たないからである。したがって、こうしたコア能力は、組織間学習の場としての戦略的提携にインプットすることが難しい。

組織間学習の場では、提携参加メンバーによるフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションや信頼関係の醸成が重要となる。学習を目的とした戦略的提携の場合、提携パートナー間によるコミュニケーションや信頼の醸成が欠落していると、組織間学習それ自体が成立しないためである。こうした組織間学習の場において、提携参加メンバーの積極的な学習をリードし、組織間学習のインフラを形成するのが境界連結単位の役割となる。境界連結単位をはじめとした提携参加メンバーは、能力、仕事実践、資源等の提携成果を提携パートナーから学習し、企業内にそれぞれインプットする。提携成果は、企業内にインプットされることで、3つのループを通じて組織能力の高度化に貢献する。

同時に、企業内への提携成果のインプットは、組織能力の高度化のみならず、組織能力の硬直化を回避することにも貢献する。提携成果による組織能力の硬直化を回避するプロセスは、次のように説明できる。

まず、企業内にインプットされた提携成果は、新たな資源、新たな仕事実践、新たな能力として、3つのループを通じて既存の資源や仕事実践、能力と新たに組み見合わさることによってコア能力の形成に影響を与える。こうした

学習プロセスは、3つのループを通じて既存の組織コンテクストの範囲内で生じるが、3つの要因（仕事実践、能力、コア能力）の変化は、学習が生じる環境である組織コンテクストにも影響を与える。それは、組織コンテクストが学

習プロセスに影響を与える環境であるとともに、その学習結果によっても影響を受けるものだからである²⁷。具体的

には、能力やコア能力の高度化は、新たな競争環境や新たな企業使命を生み出し、組織コンテクストの変更をもたらす。このような組織コンテクストの変更は、既存パスからの脱却を意味する。組織能力の硬直化の根本的な原因がパス依存性の負の側面にあるとするならば、組織コンテクストの変更による既存パスからの脱却は、組織能力の硬直化を回避する上で最も有効となるであろう。

ただし、組織コンテクストの変更が既存パスからの完全な脱却につながるわけではない。この点については、次のように説明することができる。つまり、企業がこれまでに辿ってきたパスは、企業の独自性や特殊性をもたらすものであり、他企業との組織能力の差別化において極めて重要なものである。組織コンテクストの変更は、強みとしての企業の独自性や特殊性をさらに生かす機会となり、組織能力の高度化に貢献する。他方で、組織コンテクストが企業の学習プロセスに影響を与える環境であることを考慮すれば、新たな組織コンテクストのもとでは、不適切と判断された過去の意思決定や組織ルーティンの変更・改善がなされ、組織能力の硬直化を回避するプロセスを作り出す。言い換えるならば、組織コンテクストの変更は、既存パスからの完全な脱却というよりも、新たな組織コンテクストに適合しないと判断されたパス依存性の負の側面に関わる部分を捨て去ったり、変更・改善する機会となり、組織能力の硬直化の回避につながるのである。このプロセスは、戦略的提携を通じて企業外部から異質な資源や能力を学習し、それらが企業内にインプットされることで可能になるものである。戦略的提携を通じて異質な資源や能力を獲得することなしに、企業単独でこうした組織能力の硬直化を回避することは非常に困難であるといえる。なぜなら、既存の組織コンテクストを前提とする限り、パス依存性の負の側面から逃れることは極めて難しいためである。この点から、戦略的提携は組織能力の高度化のみならず、硬直化の問題を捉える上で極めて有用な手段であると考えることができる。

²⁷ Andreu, R., Ciborra, C. [1996], p. 125.

おわりに

これまでにみてきたように、組織間学習の場としての戦略的提携によって獲得された資源、仕事実践、能力が、企業内の3つのループにインプットされることによって組織能力が高度化する。最終的に、このプロセスはコア能力の形成につながることで、既存の組織コンテクストに影響を与える。他方で、組織コンテクストの変更は、組織能力を高度化する機会を与えるだけではなく、パス依存性の負の側面に関わる部分の変更・改善を通じて組織能力の硬直化を回避する機会にもなり得る。これらのこととは、異質な資源・能力の学習手段としての戦略的提携の活用が、組織能力の高度化だけではなく、組織能力の硬直化という問題にも貢献する可能性があることを示唆している。こうした視点は、既存の戦略的提携の研究にはない。それは、従来の戦略的提携に関わる研究では、組織能力の高度化手段として戦略的提携を捉える傾向にあったからである。本稿では、戦略的提携を組織能力の高度化手段として捉えるとともに、組織能力の硬直化を解消する手段として捉えているのである。

また、能力ベース・アプローチの台頭以降、組織能力の高度化にフォーカスを当てた研究は数多い。近年では、Leonard-Barton(1998)をはじめとする組織能力の硬直化にフォーカスを当てた研究も注目されるようになってきている。しかしながら、その多くは企業内部の問題に注目したものであり、企業外部の視点を取り入れようとしている研究は数少ない。本稿は、戦略的提携の活用から組織能力の高度化と硬直化の問題を捉えようとしたが、現状では本稿で提示したプロセス・モデルは十分な議論がなされているとはいえない。それは、既存の組織能力論や戦略的提携論の成果を単純に組み合わせたものとなっており、詳細な議論までは踏み込めていないためである。今後は、より精緻なプロセス・モデルの構築に向けて、理論研究と実証研究を継続しなければならないであろう。

参考文献

- Andreu, R. and Ciborra, C. [1996], "Core Capabilities and Information Technology: An Organizational Learning Approach", in *Organizational Learning and Competitive Advantage*, edited by B. Moingeon and Edmondson, A., Sage Publication.
- Barney, J. B. [1991], "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 7.
- Barney, J. B. [2001], "Is the Resource-based View A Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1.
- Collis, D. J., Montgomery, C. A. [1995], "Competing on Resource: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, Jul-Aug.
- Cyert, R. M., March, J. G. [1963], *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice Hall. (R・N・サイアート、J・G・マーチ [1966], 松田武彦・井上恒彦訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社)
- Dierickx, I., and Cool, K. [1989], "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science*, Vol. 35, No. 12.
- 藤田誠 [2004], 「経営資源と競争優位性」『早稲田商学』第400号。
- Grant, R. M. [1991], "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage", *California Management Review*, Spring.
- Jeminson, D. B. [1984], "The Importance of Boundary Spanning Individuals", *Journal of Management Studies*, Vol. 21, No.2.
- Kale, P., Dyer, J., Singh, H., Perlmutter, H. [2000], "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital", *Strategic Management Journal*, Vol. 21.

- Kanter, R. M. [1994], "Collaborative Advantage", *Harvard Business Review*, July-August. (ロザベス・モス・カンター[1994], 「コラボレーションが創る新しい競争優位」『ダイヤmond・ハーバード・ビジネス』Oct-Nov).
- Kogut, B. [1988], "Joint Venture : Theoretical and Empirical Perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 9.
- 今野喜文 [2002], 「イノベーション創出と戦略的提携」『組織力』の経営・日本のマネジメントは有効か・』, 中央経済社。
- Leifer, R. and Delbecq, A. [1978], "Organizational/Environmental Interchange:A Model of Boundary Spanning Activity", *Academy of Management Review*, Vol.3.
- Leonard-Barton, D. [1998], *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press.(ドロシー・レオナルド[2001], 阿部孝太郎／田畠暁生訳, 『知識の源泉・イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社).
- 大月博司 [2000], 「競争優位性をめぐる組織学習の諸問題」『北海学園大学経済論集』第48巻2号。
- Penrose, E. T. [1959], *The Theory of Growth of the Firm*, Basil Blackwell&Mott Ltd. (E・T・ペンローズ [1962], 末松玄六監訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. [1980], *Competitive Strategy*, Free Press (M・E・ポーター [1982] ,土岐峰、中辻萬治、小野寺武夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. [1990], "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June (G・ハメル、C・K・プラハラッド[1990], 「コア競争力の発見と開発」『ダイヤmond・ハーバード・ビジネス』Aug-Sep).
- Priem, R. L. and Butler, J. E. [2001a], "Is the Resource-based View A Useful Perspective for Strategic Management Research?", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1.
- Priem, R. L. and Butler, J. E. [2001b], "Tautology in the Resource-based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments", *Academy of Management Review*, Vol. 26, No.1.
- Sanchez, R., and Heene, A. [1996], "A Systems View of The Firm in Competence-based Competition, in *Dynamics of Competence-based Competition Theory and Practice in The New Strategic Management*, Pergamon.
- 佐々木利廣 [1990], 『現代組織の構図と戦略』中央経済社。
- 十川廣國 [2002], 『新戦略経営・変わるミドルの役割』文眞堂。
- 十川廣國 [2005], 「戦略的提携と組織間学習・その試論的検討」『三田商学研究』第48巻第1号。
- Spekman, R. E., Forbes, T. M., Isabella, L. A., Macavoy, T. C. [1998], "Alliance Management: A View from The Past and A Look to The Future", *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No.6.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A.. [1997], "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.18.
- Wernerfelt, B. [1984], "Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5

■ 論文

防衛（軍事）組織のトランスフォーメーションとリーダーシップの新たな潮流 －危機と反証可能性－

横浜国立大学大学院 神藤 猛

目次

1. 安全保障・危機管理の今日的課題
2. 防衛（軍事）組織のトランスフォーメーション
3. ネットワークを動かす原理と新たなリーダーシップ
4. 危機と反証可能性
5. おわりに

1 安全保障・危機管理の今日的課題

21世紀、国境を越えて伝播する新たな地政学的脅威と危険、例えば、民族・宗教紛争の伝播、国際テロネットワークの拡大、大量破壊兵器の拡散、大規模災害、地球規模の環境破壊などに的確に対処することが、国際社会の秩序と安定、持続可能な世界経済の成長に、不可欠の要件となっている。現在、国際社会の先進各國は、この新たな安全保障環境の変化に備え、限られた国家資源の中で、危機管理に要求される任務の資源配分を見直し、この新たな脅威と危険に各国が協調して有効に対処しうるよう、その主軸となる防衛（軍事）組織のトランスフォーメーション（変革：構造変換¹⁾を行っている。

経営学において、トランスフォーメーションの概念は、現在の組織のコンフィギュレーション（配置、構成の状態）から次のコンフィギュレーションの状態への飛躍・変化として定義されている（H. Mintzberg²⁾。実際、歴史の様々な時期において、技術、組織、社会の各分野でイノベーションが生起し、例えば内燃機関

や原子力エネルギーの出現、コンピュータや通信技術の発達など、劇的で飛躍的な技術革新が、広範な経済、産業社会、軍事の変革を引き起こしたことが指摘されている。この企業の戦略を成功させるトランスフォーメーションの概念に喻え（A. Cebrowski³⁾）、安全保障・危機管理の世界におけるトランスフォーメーションは、国家の戦略的地位向上を目的として、危機管理の新概念、ケーパビリティ、人的資本、組織を新たに結合し、国の競争優位を発展させ、脅威・危機から国家の非対称な脆弱性を防護するため、国家安全保障・危機管理に係わる競争と協調の力を柔軟に組み替え融合する、能力構築の過程として定義される。そして、今日のトランスフォーメーションの概念の根底には、国家社会の組織構造が、量の蓄えを重視した工業化時代から、社会諸力の機能的ネットワークの柔軟な結合と組み替えを重視した、IT化時代に推移しているという共通の認識がある。

過去、伝統的な防衛（軍事）組織は、トータルシステムとして論理的に一貫した上下関係と厳格な階層構造を持ち、上層部に集中する指揮統制系統が、一元的な意思決定を行い管理・統括する事を特徴としていた。しかしテロ、感染症、大量破壊兵器の拡散などの新たな脅威に象徴されるような、国家の枠組みによらない極めて異質な脅威主体群の行動が問題となり、完備完全な情報に基づく合理的な主体による最適な意思決定が期待出来ない場合、すなわち適応的な最適化戦略ではなく、自ら安全な環境を創造してゆく創発型の戦略が問題となる場合に、規範的で演繹合理的な分析志向の意思決定と、経験合理的なシンセシス（総合）志向の帰納的・意思決定とを結合させる、仮説推論的な仕組みを構築し、問題を克服する事が研究されている。また組織全

体の分割としてサブシステムを考えるのではなく、先ず自律的サブシステムが存在し、それらが結合された結果、全体が成立するアーキテクチャに基づく危機管理の構造が考案され、実験的に運用されている。そこでは各サブシステムが外部環境との相互作用を通して独立に行動し、自らの目的、環境、各サブシステムの挙動を認識し、全体としてまとまった秩序を形成して、柔軟かつ同時に危機に対処しうる「創りながら壊し、壊しながら創る」ネットワークセントリックな組織構造が研究されている。⁴⁾ この自律的多様性を許容しながら、組織として整然とした秩序ある行動を形成する防衛（軍事）組織へのトランسفォーメーションに成功した場合、戦略と組織変化を同時並行的（コンカレント）に捉え直し、組織を取り巻く危機的環境の急激な速度変化より以上の速さで対応出来る、組織形態と新たな創発型の戦略展開が可能⁵⁾になる。

危機管理を、サイモン(H. Simon)が行政管理で定義した如く「決定すること」と「行為すること」との両方を含み、危機を制御して政治的に満足な成果を成し遂げる技術として捉えるならば、その中で、意思決定こ

際の行為者には知らない場合が多い。とりわけその中でも協働の目的に共通の意味を与え、変化する環境の中で、無数の意思決定の主観的側面に一貫性を付与して強い凝縮力を生み出し、個人の確信を形成するリーダーシップ⁷⁾ (C. Barnard)との関係が重要になる。

本稿は、環境の変化を先行的に把握して創造的変容を生み出す、ネットワークセントリックな防衛組織における意思決定と自律分散型の行動、それに大きな影響を与える新たなリーダーシップのあり方を理論的に検討することにより、現在、喫緊の課題とされている防衛（軍事）組織のトランسفォーメーションの姿を明らかにすることを目的とする。

2 防衛（軍事）組織のトランسفォーメーション

今日、広範な軍事科学技術の分野で進行する、高度情報技術に起因する軍事革命(RMA: Revolution in Military Affairs)は、IT技術を中心とする先端技術を軍事分野に応用することにより、組織、作戦概念、兵器体系、訓練にかかる軍事上の非連続的な変革として定

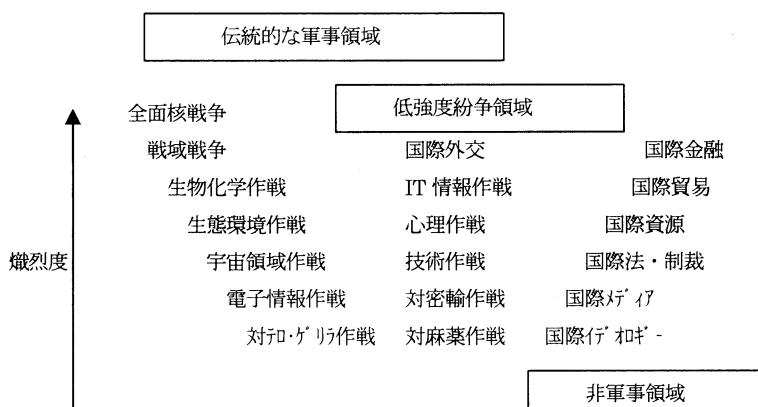


図1 戰争・紛争のスペクトラムと危機管理の領域

それが危機管理の核心であるということが出来る。⁶⁾ 危機管理の相対的評価が困難なのは、意思決定の本質的作用を直接観察する機会が殆どない事実によっており、組織の意思決定こそ危機管理の核心でありながら、実

義される。軍事に関する政治・社会システムと軍制・兵器システムの総体を意味する軍事レジュームの劇的变化、並びに軍事力の飛躍的な目標達成効率の向上を⁸⁾ 招く革新的な現象として議論されている(E. Cohen)。

将来、情報技術を基盤とする軍事革命 (information-based RMA) による脅威変化と紛争環境の深化拡大を、どのように捉えるかにより、国家安全保障と危機管理の役割と協働、新たなオペレーション概念、組織構成、必要な人的資源管理等の水準などが大きく左右されることから、現在、米国を先導とする先進各国でRMAの研究⁹⁾が取り組まれている(H. Shelton, D. Rumsfeld)。

特に、21世紀の紛争と危機管理におけるオートノミックコンピューティングやユビキタスなどの統合化された高度情報技術の出現は、戦域又は危機管理の場

物理的空間の周辺部から深奥部へと進攻してゆき、時間的な段階を設けて遂行されていた。しかし、システムにより構成されるシステムを主要な組織構成原理とするネットワークセントリックな軍事組織では、空間的に直接核心へ到達し、時間的展開においても超越的にコンカレント（同時並行）で、最早その作戦は時間的な段階性区分の特徴を持たない。なぜならば、通常の軍事領域のプロセスは、危機から紛争又は戦争へ段階的にエスカレートし、最終段階でその累積効果の決定的瞬間が訪れるのに対し、この場合、図1に示す

伝統的な作戦原則	新たな趨勢（ポスト 9.11）
目標の保持	全次元フルスペクトラム対応
安全な行動	最小の損耗
機動的行動	超越的な同時行動
脅威能力の減衰	非対称・非均衡な優位
力の節約	有限の目標と多様な手段
力の集中	多次元の協働と集中
奇襲性	全過程の制御

表1 作戦原則の推移

における認識能力を飛躍的に向上させ、広く展開する主体間の行動調整能力を劇的に強化する。その結果、伝統的な物理的戦闘は、目に見えない情報次元を中心としたハイテク情報戦に向けてパラダイムシフトを起こし(J. Nye, W. Owens)¹⁰⁾ 自律的で柔軟に運用される広域分散型の組織と、スマート化（知能化）した長射程精密誘導兵器の結合が、以下に述べる理由から、これまで存在した軍事作戦区分の境界や構造を、本質的に変容させる公算が高いことが指摘されている(D. Rumsfeld, Q. Liang and W. Xiangsui)¹¹⁾。

第1に高度情報技術を活用したシステムによって構成されるシステム（system of systems）を主要な組織構成原理として構築され、グローバルに展開した異なる主体の行動調整能力が、飛躍的に強化されたネットワークセントリックな組織が、危機管理又は軍事活動の中心となる。伝統的な戦争や危機管理のプロセスは、

ような軍事・非軍事の領域にわたり、多様なケーバリティと危機管理の新技術を結合させ、決定的瞬間まで順次効果の積み重ねを待たずに、その瞬間を創り出す事が可能になった。この戦略上のRMAは、同一時間帯の異なる空間で、各行動能力のパッケージ(Mission Capability Package)を将来の時空間の一点に集中指向させ、極めてコンカレントな動的プロセスに結晶化させる点に特徴がある。¹²⁾

第2に、このように多様で幅広い紛争のスペクトラムに対応可能な、多次元の異質の集合体としての防衛組織にとっては、力の分散が必要である一方、分散による統制の問題を解決しなければならない。

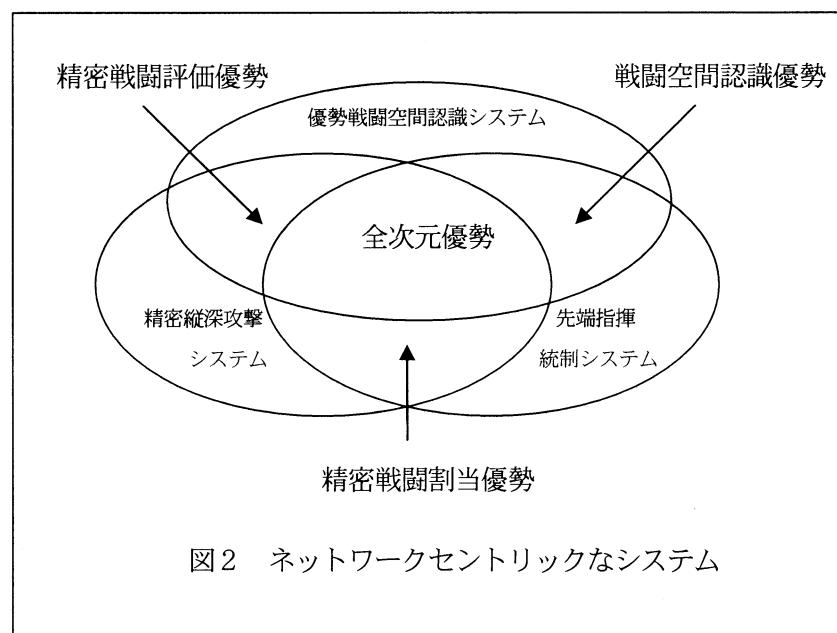
特に、組織のシナジーを生み出す難度の高いコラボレーション（協働）を実現するため、高度情報技術に支えられた遠隔作戦能力と場面転換能力を用いて、広域に分散した性格の異なる危機管理の場を一体化し、

様々な軍事力と非軍事力を融合して危機管理組織に組み込み配置することにより、戦争や危機管理のプロセスを大幅に短縮したマクロな戦略的統制を可能にした。また従来、局地的戦闘やミクロな戦闘の積み重ねにより、段階的な時間区分基づき達成する必要があった多数の目標を、同時進行、同時到達、同時達成の要件を満たし同時に実現させる事が可能となり、表1に示す作戦原則の推移とともに、時間的段階性の特徴を超えた全戦域、全縦深同時攻撃のような、極めてコンカーレントな多元的戦略の実行が可能となる。(Q. Liang W. Xiangsui)¹³⁾

第3に、そのために従来の危機管理のセグメントの枠組みを超えた、図2に示す軍事的なネットワークセントリックなシステムでは、精密誘導兵器等を有機的に結合した(Precision Force Use)システム・オブ・システムズの構造が、情報収集、監視、偵察機能を備えた戦闘空間認識(Battlespace Awareness)のケーパビリティと、当該戦闘空間認識から得られる情報からよ

り作戦指揮するケーパビリティを融合させ、戦闘空間の圧倒的に優勢な認識力をもたらし、限定合理的な論理的秩序と必然性のみでなく、危機管理の真髓ともいえる、創発的な秩序により危機を克服する意思決定を可能にした。

特に、戦争や危機管理は、不確実性と創造性に満ちた過程であり、危機の発生、進行、収束の全過程で、絶えず情報を収集分析し、行動を調整する必要がある。この危機と同時に進行する全行動過程の制御は、ミクロ・マクロループによる指揮統制機構のフィードバックにより、戦略トラジェクトリーの修正を行い、対抗勢力から主動性を奪い、意思決定優勢を確保するための必須の要件となる。すなわち相手が全く予期できない領域、最小抵抗線に沿う方向、相手に多大の心的動搖をもたらす、予測困難な打撃重心の選定など、非対称性の要素を行動に加味し、自らの勢いを助長して終始主導権を手中に收め、作戦の全過程にわたり大きな効果を發揮する、エフェクト・ベースト・オペレーション



り深い知識を創造し、先端的なC4ISR (Advanced C4ISR) システムの指揮、統制、通信、コンピュータ、衛星に

¹⁴⁾ ョン(Effects-Based Operation)を実現した。

第4に、こうした作戦指揮能力の不連続な差により、

精密誘導兵器を備えた先端装甲機動歩兵のような、ネットワーク化された先端的小規模部隊といえども、その非対称な戦法と強力な打撃力を組み合わせ、さらに上位のレベルでは、政治・経済の多様な手段と結合させその優位性を相互に補完することにより、全体としてひとつの、全く新しい作戦様式を生みだす事が可能になった。その結果、湾岸及びイラク戦争で実証されたように、大規模な冷戦型部隊の決定的な撃破が可能となつた。¹⁵⁾ (M. Herman)

このように、自律的行動をミクロな戦術レベルで励起させ、マクロな作戦レベルで利用出来るIT技術は、部分的な目的に適合する自律的行動を組み合わせ、組

21世紀初頭のアフガン戦争やイラク戦争では「戦線の存在しない戦争」と「目に見えない無形の戦争」が中心概念となった。そこでは、地理的定義による戦域が自立性を失い、軍事作戦は空間的に著しく拡大し時間的に圧縮され、これまで存在した、軍事－非軍事の境界区分が本質的に融解した。

その結果、新たなエンパワーメント方式の指揮が採用され、危機管理における指揮統制のモデルは、組織の統一性に軸足を置く中央集中型の階層構造から、図3に示すような、指揮のレベルを引き下げ自律的多様性に軸足を移した、自律分散型のネットワークセントリックな組織構造に変化した。

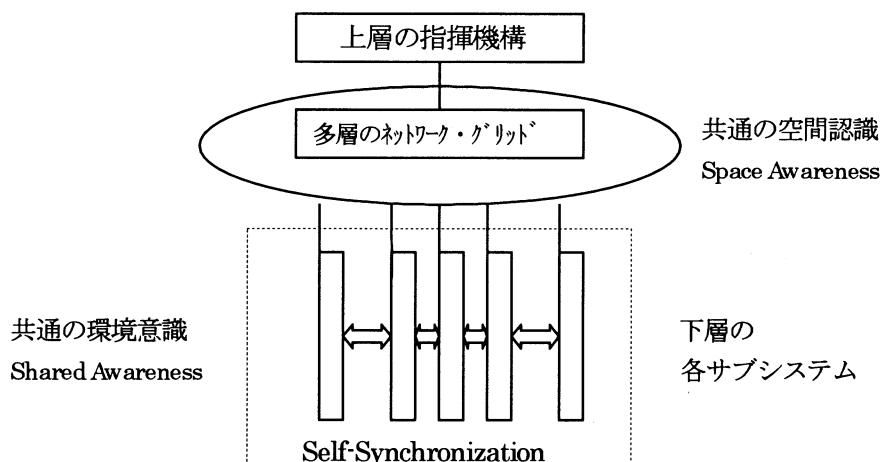


図3 ネットワークセントリックな組織の概念図

織全体の戦略的な目的を達成する自律分散型の軍事組織を実現した。この新たな組織は、中央の指揮統制のみに依存する冷戦型のレガシーな組織に対し決定的優位を占める。その最大の理由は、非対称な情報能力と自律的作戦能力の画期的向上をもたらした、ネットワークセントリックな軍事組織へのトランسفォーメーション（変革）にある。

3 ネットワークを動かす原理と新たなリーダーシップ

3.1 自律励起型オペレーション

過去多くの防衛組織は、トータルシステムとしてピラミッド型の階層構造をなし、個別機能を担うサブシステムの集中的な制御を運用の基本原理としていた。これは、論理的に一貫した上下関係と階層構造を持ち、上層部に集中する指揮統制系統が、全体を管理統括し指揮する事を特徴としている。このような集中管理システムは、あらかじめ想定された運用環境では、最適性、効率性に優れる反面、環境が予期しない変化をした時には、システム全体の制御部の変更が必要になることが多く、対応に多くの時間を要し、柔軟性に欠ける面を有していた。

また、システムを構成する重要なサブシステムが機能喪失した場合、他のサブシステムが正常であったとしても、システム全体から見た機能の低下や喪失を招き、被害拡大の可能性もあり、信頼性や強靭性の面でも問題があった。

このような防衛組織の硬さは、組織の統一性に力点を置いた集中型のアーキテクチャが他のサブシステムの正常運用を前提として機能すること、すなわち、サブシステム相互のあらかじめ固定された依存関係（特定構造）に起因していた。特に、サブシステムの関係が一意に決定され、運用時には容易に変更できない組織の硬さは、今日のテロリストから感染症そして通常の軍事的脅威、さらには災害や環境破壊に至る、多様化する脅威と複雑化する災害への対処能力を低下しかねない。また伝統的な階層型組織の指揮統制は、危機の現場からは遠い頂点又は中間部が行うため、意思決定に至るまでの結節点が多く時間を要し、錯綜する急激な状況の変化に応じた、現場の意思を的確に反映した対処が困難であった。特に現在社会が直面する複雑な危機を想定すると、システムの上層中央部に集中する意思決定主体のみでは、トータルシステムとして危機管理を達成することは難しく、この問題を解決するためには、自律的意思決定主体を、より危機の現場に近いサブシステムに分散しておき、瞬時を争う危機の状況変化に敏感に反応し、意志決定優勢を獲得しうる俊敏な機構（Agile Organization）が必要になる。

またその場合、サブシステムの自律的な意思決定とその効果が、システム全体に波及することを視野に含め、その要素たる各サブシステムの制御部が共通の情報と制御データを相互に共有し、外部で発生した事象を統一的に扱うことにより、各行動主体の意思決定を一貫性のある調和のとれたものにする必要がある。またシステムの拡張や喪失に備え、関連する実行プロセスを複数生成して同期をとって処理を進め、オペレーションの維持、変更を破綻させずに運用を継続させ、またシステムの変更が複雑さの増大に結びつかぬよう、モジュール化構造を持たせるなどの方法が必要になる。

この結果、各サブシステムが、外部とのインターラクションを通して自律的に行動し、自らの目的や外部

環境、他のサブシステムの挙動を確認することにより、全体としてまとまった秩序を形成し、環境の急激な変化や、危機管理上の様々な要求に迅速に対処する構造が生み出された。そこでは、危機管理の複雑な要求を柔軟に実現するため、危機管理の機能全体を、独立した縦割りの個別機能として実現するのではなく、部分の目的に合うサブシステムを組み合わせ、多数のサブシステムの相互作用の結果として、必要な機能を創り出し、これにより全体の目的を満たすように運用する。そのため、サブシステムは様々な機能からなるモジュールの集合体として、モジュールをネットワークに結合する柔軟な糊のような基盤システム（Glue Logic）によって構築される。この場合、モジュール内部の詳細な構造をシステムインテグレーターが知らなくとも、自律的にサブシステムが組み上がる仕組みが重要になる。また、少数のシンプルな規則や共通のアルゴリズムの下で行動する多数のモジュールの集合体が、システム全体として複雑な行動を生み出す。すなわち、一組の規則に従うモジュール集合体の行動から、システムの多様性が生み出される。ここで、システムが環境を適切にコントロールするには、その指揮統制機構が環境と同等以上の複雑性を備える必要があるというAshbyの法則が満たされる。

このネットワークセントリックな組織の概念は、例えばネットワークにより結合された災害救助組織の場合、プラットフォームとしてハイパースキュー部隊、疾病医療部隊、ライフライン維持部隊などのモジュールをサブシステムに結合し、こうして構成されたネットワークそれ自体が一つの自律的システムとして、複雑な災害救助活動が可能となるところから派生している。この従来のプラットフォームを中心とする組織から、ネットワークを中心とした組織への進化は、近年の情報技術の目覚ましい発達によるところが大きい。初期の最も重要なIT技術は、Hypertext Markup Language (HTML)、ウェップ・ブラウザ、TCP/IP、Java言語などを含む、コンピュータ・アーキテクチャであった。この技術により、異なるオペレーティングシステム間の計算を相互に行うことが可能となり、危機管理の場における情報のリッチネスと情報のリーチが十分に確保され

た場合、各意思決定主体の認識能力の画期的向上をもたらし、組織内外のインターラクション・コストを低下させ、広く展開する主体間の行動調整能力を飛躍的に強化することが可能になった。

例えば軍事的な防衛組織の場合、(1)陸海空、宇宙空間の衛星などのセンサーから構成されるセンサーグリッド、(2)ネットワークを中心とした計算機と通信の構造基盤を構成する情報グリッド、(3)個々の兵器プラットフォームが接続されるシーティングリッド、これら3層のグリッドから構成される

ネットワーク基盤の上で、分散する各サブシステムの力と能力を結合させ、ある特定目標達成のため、それ以前には存在しない組織構造を、時間的経過に従って出現させることができになる。行動単位となる自律的サブシステムは互いに大量の環境情報に基づく意識をshared awarenessとして共有するとともに、常に共通の制御情報を監視し、処理可能な指令制御データがあれば自律的行動を励起し、同時にその行動は全システム

不足分を調整して構成された制御データとして融合し、個々のサブシステムがこの制御データを自ら参照して意思決定を行うことにより、全体の部分に全体を含ませる効果が生まれる。すなわち各サブシステムが自律的に行動する中にも、この全体の共通意識や理解を常に察知しながら、自らの行動を調整するメカニズムが存在する。

こうして行動単位となる多くの主体は情報を共有し、静的環境で定義された完全性を追求する最適化戦略のみでなく、各主体が動的環境に迅速に対応し続けることを目的に、各主体の分散する力と機能を結合させ、共通の知識・情報基盤の上で主体的に環境に働きかけ、危機的世界の構造に影響を与え、危機解消の機会を創り出してゆく、創発型戦略の適応が可能になった。特にこの自律行動主体の相互作用の過程で、各主体の能力分布、特に互いに行動を分離しようとする反撥力と、互いに行動を合わせようとする結合力の一定のバランスから、同期化された大域的行動が創発

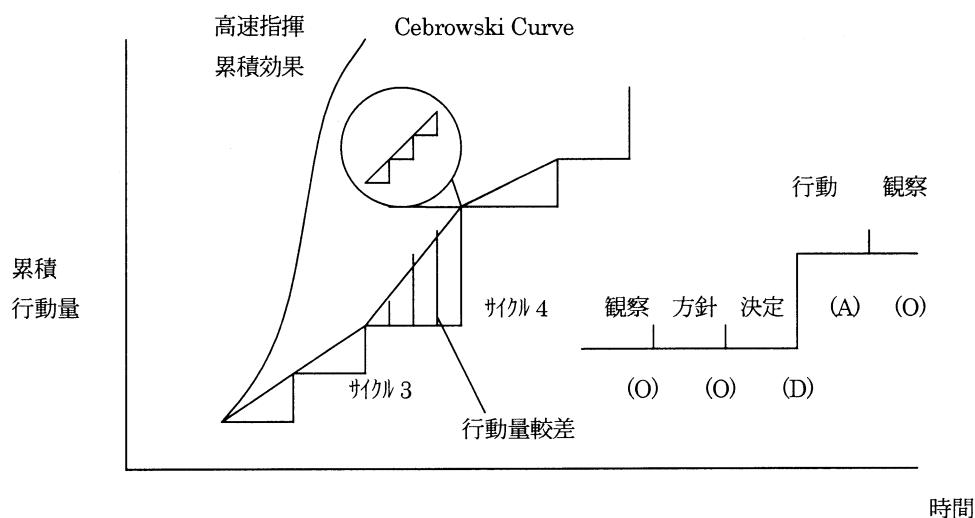


図4 意思決定のセルフシンクロナイゼーション

の制御データとしてブロードキャストされる。ここで、組織全体の意思を、個々の主体の意思を重ね合わせ、過

する事実がネットワーク理論において知られている(A. Barabasi, D. Watts)。この特性は、ある特定目標達成

のため、以前には存在しなかった組織構造を、時間的経過に従って出現させ、また下位レベルの部分的力の総和では説明不可能な部分の総和を超越した上位レベルの特性、機能、振る舞いを創発するセルフシンクロナイズ（自律励起）されたオペレーション（運用）を可能にした。

自律励起型の運用は、複数の下層のサブシステムが一元的意思決定機構（指揮統制系統）から詳細な指示を受け、厳密に正確な行動をとる結果生まれるのでなく。ネットワークによって緩やかに結合されたサブシステムが、上層の指揮機構から示された共通の制御データの範囲内で、自律的行動をとりながら、図4に示すような、意思決定の基本プロセス、観察（Observe）、行動方針の立案（Orient）、決定（Decide）、行動（Act）からなるOODA ループの連鎖を同期させ、刺激反応型のフィードバックタイプのタスクを高速で遂行することにより可能となる。

この自己同期化は、危機管理の意思決定の底流をなす基本的プロセス（1）危機的環境を観察し、危機を形成する潜在的要因の把握（2）不確実な危機的世界の背後にある深層要因を洞察し、隠れたプロセスや危機の構造とその因果関係を概念化（3）危機解決に直結する具体的行動モデルの共有（4）危機解決の知識を蓄える過程で、仮説を修正し、理論を検証する実践化、これ等全てを支えるOODA ループによる状況判断の速度と正確性の向上をもたらす。さらに、不確実性の高い危機管理の場における、アブダクションによる有効な仮説の設定、仮説（理論）の構築、フィールドでの検証に至るサイクルの短縮化を促し、予測精度を格段に向上させ、危機管理のリスクを最小限に抑え、結果的に組織の持続的競争優位の源泉となる。またこのことが、意思決定過程に高速のOODA ループを備え、緩やかな構造のネットワークセントリックな組織が、従来の中央集中型の指揮統制のみに依存するプラットフォームセントリックな組織と対抗した場合に、行動の速度が速く、力も大きく、生存能力も高く、決定的優位性を獲得することが出来る大きな要因となっている。

実際、危機管理の不確実な世界で発生する問題の焦点を知るために、個々の動きと全体の動きを常に比

較対照しながら、どこで何が起きているか情報を正確に知る必要があり、時間をおかず、個々の動きと全体の情報を同時に得られることが必要になる。このため上層の指揮機構においては、個別の動きを単に集計しただけではない、全体の大域的な情報、例えば個々の行動が、全体の大きな流れに変化する瞬間をとらえ、そのパターンを想定し、全体の指示を与え、セルフシンクロナイズされた高速指揮の方向を決定することが、従来のコンティンジェンシープランによる不測事態対処に代わる、新たな指揮活動になる。従って上層の指揮機構やサブシステムのリーダーは、収集された大量の情報を詳細に分析して評価するよりも、むしろ掌握了全体状況のパターンやタイプを認知し、過去の実経験やシミュレーションから得た知識に基づき、危機の変化の出現を瞬時に捉え、どの様なことが期待出来て、どのように行動すべきかを判断する、仮説推論的なパターンマッチング・アプローチを行う。

3.2 危機管理のコア・ケーパビリティ

このような自律励起型の運用は、危機管理の場における知識創造の観点から、複数の主体が渦中にある自己を固定的なものと捉えず、他の主体との相互作用の中で、絶えず全体状況に関する最新の知識、情報の共有を行い、自らに立ち戻り、拡大した共通の知識・情報基盤の上で行動する事を意味している。このため、自律的対処能力を分散させる必要がある一方、自律分散による高度な統制の問題を解決しなければならず、集権と分権を同時進行させ、組織全体のシナジーを生む難度の高いコラボレーション（協働）を生み出す防衛組織のケーパビリティが必要になる（D. Leonard）。

ネットワークセントリックな防衛組織のコア・ケーパビリティ¹⁶⁾は、危機管理の対処機能（コア戦力）の背後に存在する中核的能力で、その意思決定構造に体化された、大きく複雑な現象を捉え、その深層にまで透徹する複雑な思考を生むマインド（K. Weick）として捉えられる。¹⁷⁾ このマインドは、危機的環境に規則性を見出そうとする意思と、危機の世界を理論により説明しようとする認知構造から形成されている。

ワイク（K. Weick）とサトクリフ（K. Sutcliffe）は、

極めて過酷で不安定な条件下でシステムが運用されながら、高練度の協働を達成し、障害や事故の発生件数を極めて低率に抑制し、業務を連続して遂行出来る組織を高信頼性組織(HRO:High Reliability Organization)として定義しその特性を突き明した。この組織は、伝統的な国家の危機管理を担当する外交、防衛(軍事)、警察、高度医療等の組織を含み、さらに度重なる不測事態に直面したとしても、機能停止に陥ることなく業務を継続出来る生産工場のような、社会的に大きな影響力を及ぼす民間の経済産業システムにまで拡張された組織概念となっている。例えば、広域にわたる都市群や産業クラスターを含む大規模な送電ネットワークシステム、原子力発電所、国際航空路ネットワークのスローク・アンド・ハブを構成する航空路管制システム、ネットワークセントリックな機動艦隊の中心的ハブとなる原子力航空母艦、最先端の救急疾病医療センター、テロリスト制圧作戦を指揮する人質救出交渉チームなどが高信頼性組織に含まれ、いずれも、ハイリスクで複雑な先端技術を中心に構成されたテクニカル・コアが存在し、一旦、障害が起きれば取り返しのつかない深刻な事態を引き起こす可能性があり、危機的状況を急速に拡大させる特徴を備えている。この高信頼性組織と通常組織の大きな違いは、脅威や障害がまだ芽の段階で、その微弱なシグナルを察知し、わずかな兆候から重要な意味合いを解釈して、適切な対応をとり意思決定優勢を獲得し、危機の拡大を防ぐことが出来る点にある。

例えば、世界で最も危険な4.5エイカーと呼ばれ、ワイヤーにより研究され有名になった、米海軍のネットワークセントリックな機動艦隊の中心的ハブとなる原子力空母は、そのわずかの空間に、原子力システム、核兵器、戦闘航空機90機、IT技術の塊である警戒管制機器が密集し、あらゆる生活施設を備え、時速57Kmの高速で大洋を機動する、6000名の乗員が勤務する小型海上都市になっている。長さ350mの飛行甲板では、燃料、弾薬、ミサイルを満載した重さ30トンのジェット戦闘機を、緊急時、約1分毎に200万馬力のカタパルトから時速240Kmで射出し、離発着を繰り返す。空母の戦闘力を最大限発揮させるため、各装備も戦闘機も極限まで搭

載され余分なスペースは全く存在しない。空母のランアラウンドシステム(飛行甲板)は、天候や海面状況、昼夜の時間帯や視界、戦闘機の飛行計画などが激しく流動的に変化するため、事前にあらゆる場面を想定して、綿密な作業計画を設定して、機械的に作業することは出来ない。作戦が緊迫し緊急を要すれば、戦闘機への給油や武器弾薬の搭載など、近くで同時にを行うと危険を伴う作業も行われる。海水と油で覆われた横揺れのする甲板でミサイルと弾薬を搭載し、エンジンを始動しながら戦闘機への給油を行う。

この洋上の航空作戦という複雑で危険な予測し難い状況の中で、最高度の緊急対処能力や適応力を發揮し、錯綜する異常事態に直面しても信頼性の高い業務を遂行し得るのは、高信頼性組織共通の、安全を深く複雑に捉える特別の精神(マインド)が形成されていることが指摘されている。この組織では、安定した結果がもたらされるのは、物事が何事もなく安定的に繰り返されるからではなく、常に組織が新たな変化に対応しているからであり、安定した安全な状態とは、システムの変動が未だ表面化していない流動的な状態であり、逆に間一髪の成功を、潜在的な危険の兆候と受け止める。僅かな失敗を反証として重視し、失敗からより完璧で微妙な意味合いを鋭く識別するマインドが育成されている。

この組織は、微かな兆候から重要な意味合いを理解できる、組織の複雑な内部イメージを共有しており、即興的な復旧能力を発揮できる特殊なケーバビリティを身につけている。例えば、信管を装填した武装兵器は様々な温度で爆発するため、専従のクルー員が搭載母機と武装兵器を正確に記録し確実に掌握して、実際の装備と決められた整備基準との僅かの差も見逃さない。また、天候が荒れ甲板が滑りやすくなると、自然に航空機の駐機間隔が広げられる。無線の感度が低下すればクルー員は即座に手信号に切り替える。戦闘機を絶えず離発着させる飛行甲板では、常に対話と確認のインターラクションが繰り返されており、それが複数の経路で同時に進行しセルフシンクロナイズされている。戦闘機を空母に誘導する着艦誘導員は、たとえ飛行時間が数千時間のベテランパイロットであっても、

夜間、空と海面の区別の付かない黒一色の中で空母に接近し、旋回しながら残余の燃料を投下している時に、方向感覚を失い高度が下がり過ぎれば、パニック状態に陥ることを経験的に承知しており、パイロットとの対話の繋がりの中で、着艦の困難性を僅かでも示す緊張がパイロットの声に現れていないか全神経を集中する。経験豊かなベテラン誘導員は、パイロットの報告を分析するよりも、逸脱がないか絶えずチェックし、通常起きることから少しでも外れれば、即座に反応する。すなわちパイロットと誘導員の間の継続的なコミュニケーションにより、緊密な情報交換が行われ、状況推移の予測が相互に創り出され確認し合ってゆく。こうして互いに絶えず先を読むことにより、失敗が未然に抑制され、予想が途切れれば、直ちに問題の予兆を示すものと即断される。

空母の飛行甲板のように、整備クルーによる自律分散型に近い航空機のターンアラウンド作業が錯綜する複雑な世界では、信頼度の高い安全な環境を維持するために、システム全体の一つの要素に変化が生じたら、別の要素が直ちに自律励起し同期をとてその効果を打ち消すことにより、システムの安定が確保されている。重要な要素が抜け落ちていないか、クルー全員で監視し、飛行甲板上の各所でネットワークが形成され会話が同時進行することにより、作業の全体像が把握され、問題の発生が未然に防止される。問題が発生すれば、何に注意を払うべきかを見極め、専門知識が尊重され、決定すべき人間が即座に判断し、危険が表面化していない流動的事態への対応や、不測事態の拡大が防止される。

ここでは、各行動主体が、自らの環境がどのようにあるかを認知する内部モデルをもち、各主体間でたえず情報を交換し、相互に参照しながら意思決定を行うことにより、全体として秩序ある自律分散型の行動が生み出されている。この組織の真の強みとなるコアーケーバリティは(1)事象のカテゴリーの絶え間ない精緻化と差異化へ向け、事実を事実として確認する厳格な検証力、(2)成功よりも失敗を重視し、実在との接点を反証に求め意味あるパターンを見つけだし、新たな仮説を創造する洞察力、(3)僅かで微妙な微候から、

変化の重要な意味合いを読みとり対処法を構築する意と能力からなる。この無形の知的能力は、取り巻く状況の変化が激しく、秩序が無く曖昧で、予測不能な危機的世界でその真価を發揮し、一つの全体を個々の部分に分けることで失われていた、全体に宿るルールを復元し、部分から全体の隠れた秩序を生み出す、危機管理の真髄ともいえる創発型戦略を生み出し、意思決定優勢による圧倒的な競争優位の源泉となる。

自律励起型の運用では、複数主体間で明確な指揮関係が存在しないにもかかわらず、ある種の自律的相互作用を特定すると、それが閾値(Tipping Point)を超えた段階で、組織全体の変容を生み、多様性を許容しながら統一性を確保し、集団として整然とした秩序ある行動が形成されることが確認される。すなわち、各主体間の内部モデルの緊密な相互確認は、軍事的な自律分散システムの基本的な特徴であり、ネットワーク上の制御情報の再帰的で円滑な相互参照ループを形成している。この相互参照をとおして、新たな状況に適合したより完璧で微妙な運用モードの有効性を確認した主体の数が、一定の臨界点を越えると、組織全体に新しい考え方方が急速に広がり、きわめて短期間に抜本的变化が生起することが知られている。

この発想方法の転換、理解の枠組みの転換は、目標を最高度に達成するために、規則の要求に新たな解釈や意味を与え、自ら保持する考えの枠組を変化させ、オペレーションの現場にもっとも適した形で組み直すことを意味している。しかもそれは、無秩序に行われるのではなく、各組織のメンバーが組織全体のなすべきことを内部モデルに保持し、共有化する過程で、自ら貢献できる目標を自律的行動主体として協働しながら達成する。それは、命令のない創造的な服従という表現がふさわしく、各主体が、自らの状況について認識し、自らの責任で判断し、行動して、その結果について考え、さらに新たな方法を開発する各主体の高度な自己管理能力から生まれる。特にネットワークセントリックな組織のリーダーは、変化の激しい危機管理の場において、互いに信頼し合える環境を醸成する優れた管理能力が問われる。近年、これを成功させる重要な要因としてEQ（こころの知能指数:Emotional Quo

tient (Intelligence)) が注目されている。EQは、「自他の感情を正しく知覚し、その感情が人間関係の中で発する微弱なシグナルを読みとり、自他の感情を管理する能力」(D. Goleman)¹⁸⁾として定義される。

3.3 EQ（心の知能指数）と危機的世界

伝統的な防衛（軍事）組織は、高能率達成の原則を基本に、組織目標達成に向け専門性の高い職務が最適に管理されるよう、職務が可能な限り細分化され、個々の責任と権限を明確に区分し、高度に専門熟練化していた。これは社会の変化が比較的一定で、環境条件（種類）の変動も少ない場合には最適であった。しかし、今日のグローバル化が加速し、流動的な危機的世界では、時として組織や個人も、簡潔には記述出来ないアン・バウンダリーな任務を組織境界をまたがって遂行し、複雑で曖昧な状況に的確に対処することが求められる。このためネットワークセントリックな防衛組織では、状況変化に即応する速度と融通性を備えた対処能力を、ネットワークを使用して柔軟に組み替え融合させ、問題解決に必要な高度の専門的能力を、隨時、随所にケーパビリティ・パッケージ・チームとして協働させ、危機解消の戦略性を高めることができることが試みられている。

危機的世界は絶えず変化するため、自律分散型組織のサブシステムレベルのリーダーは、技術的熟練度、論理的推論のような知的能力(IQ)に加えて、共同作業への適応性や変化をリードする、EQに相当する能力が以前にも増して求められるようになった。リーダーシップをフォロワーの自発的努力を喚起する影響の過程として考えると、リーダーが意思決定決定を下す際に、他の様々な要因と共にフォロワーの気持ちを理解できる能力、とりわけリーダーが周囲の人々に与える影響に敏感で、フォロワーの能力や願望、求めるものを正確に見抜く能力が重要になる。またフォロワーもコミュニケーション技術に優れ、リーダーを理解し、自ら進んで相互の関係を構築してリーダーを助け、共感を示し絶妙のタイミングで状況に適した意思表示を行い、リーダーの意図をたいして自律的に行動する能力が求められる。特に危機管理のようなコンフリクトの強い

場で、個人の能力を最大限引き出すためには、人的資源管理で従来行われてきた能力評価を、潜在的能力評価を中心とする考え方から、現実の成果を生み業績に直結する、具体的に発揮された能力と行動を評価する、顕在化した能力評価にシフトすることが重要になる。

経営学では、マクレランド(D. McClelland)により、常に高い業績を上げている個人と、平均的な個人の行動や思考のパターンが比較分析された結果、コンピテンシー・モデルが考案された。¹⁹⁾ 特定の職務や状況下で、常に高業績に結びつけることが出来る個人の類型化された行動様式や特性が、個人のコンピテンシーとして定義され、顕在化された能力の客観的把握に基づく能力評価基準が作成された。コンピテンシーは、実際に発揮される、あるいは発揮された思考・行動を意味する。コンピテンシーモデル作成の際には、高業績者の思考、行動特性を確認していく過程で、当該組織の構成員が持っている共通認識が浮かび上がり、価値観として明確になる場合が多い。特に、自律的な行動を生みだす適応力の高い組織では、構成員が優れた価値観を共有しており、今日のバリューベーストマネジメント（価値観経営）の基礎となることが知られている²⁰⁾(S. Palmisano)。

また、グローバル企業188社のコンピテンシーモデルを分析したゴールマン(D. Goleman)は、組織リーダーのコンピテンシーモデルを開発する際、高業績を挙げ続ける優れたリーダーは、ある決定的な点で似ているところがあり、EQ「こころの知能指数」と呼ばれる、自分自身と人間関係を効果的に管理する能力が非常に高いことを指摘している。

EQは、自己認識、自己規制、動機付け、共感、社会的技術の5つの基本因子からなり、さらに細かいEQ・コンピテンシーによって記述される。特に優れたリーダーシップをもたらすEQのうち、(1)最も重要な要素として自己認識能力が挙げられることが多い、リーダーが自らの感情やその発露を自覚して、フォロワーの行動に与える影響を正確に把握し、自ら判断の歪みをもたらす無意識の偏向に気付き、これを是正する能力として定義される。自己認識能力が高いリーダーは、明確な価値観に基づき、何を目標としなぜ目標としてい

るかを正確に理解し、危機的状況において、必要以上に深刻になることもなければ、楽観的になることもなく状況を現実的に評価することが出来る。(2)リーダーの自己規制能力は、自らの感情や衝動を抑制して、フォロワーとの間に相互に信頼し合える、秩序ある公正な環境を創り出す。激しく錯綜する緊急事態にあっても合理的な指揮をとるための不可欠の要因となる。公正な環境では、意見の違いやコンフリクトが大幅に減り、リーダーの冷静な態度は、危機的状況で時として発生する、フォロワー間の対立や緊張が、組織内の内紛にまで発展することを防ぐことが出来る。(3)自律励起運用を支える最も直接的な要因が、リーダーの動議付けであり、任務達成の強い使命感に惹きつけられた行動は、自身と周囲の主体に、創造力を必要とする期待以上の成果を動機付ける。目標を達成し、さらに超えようとするリーダーの意思は、周囲に伝播し拡大する。(4)リーダーが意思決定を下す際に、フォロワーの気持ちや感情を共感し、相手の思考を理解できる能力は、組織の人間関係の質を高め、困難な状況においてもチームの気持ちを合わせ、その行動能力を向上させる。また各主体が同じ状況を異なって認知し、意思決定を行う場合の多い危機管理の潜在的危険性を大きく遮減させる。(5)自律分散型の組織の人間関係のマネジメントとネットワーク構築の熟練度を示す社会的技術は、チームで自律的に行動する際、リーダーの望む方向に人を動かし、見解の一致と調和した関係を築くために不可欠の要因となる。

危機管理の不透明で変化の激しい世界では、同じ問題状況を異なって認知し、このため緊急事態の把握・解釈によっては、危機の拡大と共に意思決定主体間の問題状況の理解は、決定的に乖離してゆくことが多い。²¹⁾ またこの種の誤った理解や認知現象は危機的世界²²⁾ だけでなく、日常の経営活動においても見られる。そこでは、知性、とりわけ大局的なものの見方や長期的ビジョンといった知的能力が、依然として重要な役割を果たしているが、業績の優れた立場の高いリーダーほど、EQ能力も非常に高いことが指摘されている。EQは、微妙なシグナルを見逃さず、意見の全体的变化を見抜き秩序を形成する際の、必須の要件であり、自律

的組織の各主体の行動や考え方共通の指向性と秩序を与え、自らの考え方の枠組みや規則を変化させ組み直す際に、その整合性を保障する重要な要因となる。

3.4 創発型戦略形成能力を高めるリーダーシップと組織の文化

従来の防衛組織では、対象となる脅威と危険に対し、各種の基本計画、緊急対処手順、職務規定、公式・非公式の指示に基づき対処することを原則としていた。すなわち組織と環境を分離し、客観的に外部環境を分析し、最良の選択肢を追求するよう計画を絞り込む構造的な傾向を有していた。そこでは起こり得る事態の予想が、殆ど全ての意識的行為の基礎となり、コンテンジエンシープランにおける状況推移の予測が、行動を選択する際の暗黙の指針となっていた。

しかし、そもそも取り巻く環境の変化が激しく無秩序で、システム内の強い結合と、複雑な相互作用の中で発生する不測事態(C. Perrow)²³⁾は、通常想像する以上にその意味合いが曖昧かつ流動的な場合が多い。この場合、不確実な変化の背後にある深層要因を洞察して、仮説を創造し検証するような、思惟の外から思惟を支配し、行動をより高い見地から指導する、真相看破に努力する知性が不可欠になる。これを単純に予測能力の強化で対応し、その限界を認識しない場合には、計画に多くの慣習的な予想が事前に織り込まれ、さらに予想を強化する形で全体を固めてしまう事前決定の盲点が形成される。このため、分析的で計画的な戦略に基づき行動する、決定論的な目標志向型の階層組織では、予想される運用環境では最適性、効率性に優れる反面、予期しない複雑な環境では、柔軟に状況に応ずる創発的な対応の余地は極めて少なくなる。

危機管理の本質は、予測される事態と、予測しない事態、またそのどちらにも属さない事態の双方に注意を払う点にある。むしろ不測事態では、予測よりも抑制が優先される。このため、危機管理の成否は、不測事態の認知態勢を維持し、多様(複雑)な方法(STRATEGIC REDUNDANCY)を確保しつつ対処する能力と、考えながら行動し考えるために行動する能力を、システムがどの程度備えているかにより大きく左右される。

組織を取り巻く環境を、平常時、変化の早い時期、緊急時の3モードに区分すると、危機管理が必要となる環境は、変化の速度が目まぐるしく不連続に変わる、高速環境として定義され、そこでは環境変化の加速度が大きく不安定で、そのためシステム内を流れる情報の密度と精度がたえず変動し、情報伝達が遅れ、情報の破壊を引き起こす。その結果、リーダーの内部モデルの合理性の機能の幅が狭められ、その有効性の低下が、観察結果の中立性を脅かし、最終的なセンス・データ（感覚所与）による確認が困難となり、外部環境を正確に理解することが出来なくなる。また、このような危険な環境の中、不十分な情報で行う意思決定には、錯誤、先入観、偏見などのバイアスが混入しやすく、一部の失敗が瞬く間に組織全体に伝播する危険性がある。²⁴⁾

ネットワークセントリックな組織の特徴は、不測事が発生しオペレーションのテンポが乱れた時に、意思決定や危機対処のパターンを大きく切り替え、創発的に戦略を形成することが可能な点にある。すなわち、問題解決に必要な高度専門的な知識の活用を目的として、ネットワークにより階層型組織の制約を微妙に緩め、階層性と専門性の両方の要素を融合させる。その際、意思決定の中心は、危機の性格と専門性により変化し、権限委譲が組織的にサポートされ、決定権が組織内を移動し、直面する問題の解決に最適の主体がリーダーの役割を担う。すなわち、多岐にわたる高度の専門知識を重視し、意思決定権が組織内を移動するこの仕組みが、組織の柔軟性を創り出して、情報の自由な流れを保証し、集権と分権の同時進行を可能にする。多様で変化の速い競争環境に対処するため、重要な意思決定者の選定を弾力的に行うことにより、意思決定の問題をその内容に最もあった専門知識を持つ人間やチームに委ねる。それは、組織の戦略形成に必要な柔軟性、責任感、高い基準、公正さ、任務と価値観に対する明瞭性、共通目標へのコミットメントに、大きな影響を及ぼす。

ミンツバーグ（H. Mintzberg）は、実証研究の結果として、このような戦略の形成が基本的に動的な過程であり、それを推進する状況は不規則で予期せずに発生

する傾向があり、安定的パターンを混乱させる動的振る舞いが、再現性のない根本的変化を環境に生じさせ、それにより戦略にイノベーションが生起する事を明らかにした。²⁵⁾ その過程は自らの速度で進む創発的学習と言う表現が最適であり、当初企図した熟考型の戦略を基礎に、その背後に、無秩序や不明瞭な状況の中で回避できないと判明した危機を、機会として活用する創発型の戦略が隠されている点を重視した。すなわちこの過程は、創発型の戦略が自然に形成され、組織に学習能力と資源がある場合に、行動が非計画的にではあるが、新たな戦略的テーマに収束する。新たな戦略は、組織変化時に浸透する傾向があり、組織全体の行動形式に拡散し、意識のあるいは無意識的に組織に組み込まれた時、調和のとれた継続は中断し、創発型戦略は組織のフォーマルな明示的戦略に変わりうる。

また、創発型戦略の要訣は、戦略を前もって予想する事ではなく、その出現の認識と適切な時期の介入にあり、その際、組織が学習を可能とする、次の基本原則を満たしている事が重要であるとした。まず学習された知識を非可逆な共有知とするために、組織全体へ素早く伝播させ、組織の中でその知識を最も必要としている部署へ確実に伝え、次に創造的発想の触媒として、組織の外周環境に眼を向け重要な知識を取り込む事が必要となる。通常、組織内の多くの重要な知識は、様々な部署に偏在しており、新たに獲得した知識を活用し広範囲な影響を及ぼすには、学習を阻む組織境界を取り払い、組織横断的に外部をも巻き込こむアンバウンダリーなものとし、自由で新鮮な知識と情報を流通させ、組織境界から生じる既成概念の固執化を解消しなければならないとした。

この人々の考え方、感じ方、行動の仕方のパターンを、ソフトウェア・オブ・ザ・マインドとして文化と呼ぶならば（G. Hofstede）²⁶⁾ 危機管理の文化は、組織に属する人々の心に集合的に組み込まれた、情報の行きわたった安全の文化と見ることが出来る。それは、創発型戦略の形成を促す相互信頼に基づくコミュニケーションと学習、安全に関する深い認識の共有、予防手段の有効性に関する信頼を特徴とする。リーダーシップの最も本質的な機能は文化を操作することであり（E.

Schein)、とりわけ組織の制度的なリーダーは、崇高なビジョンとともにそれを明確に表明し、組織構成員を感化教導できる透徹した高いEQ能力が求められる。危機管理の文化は極めて複雑ではあるが、危機的状況において人々を主要な価値観に従わせ、各メンバーは相互の役割に関する期待を共有化し、意思決定を一連の仮定に基づいて行い、合理性に関して似かよった見解を持って行動出来るようとする。組織文化は、グループが外部環境への適応と内部統合の様々な問題処理を学習する過程で、問題をどう捉え、考え、感じるべきかについて、発見、開発、共有化する基本的な仮定であり、問題対処への有効性が認められるほど機能が高まり、集団内の新たなメンバーに学習させることが出来る(E. Schein)。²⁷⁾

従って危機管理の組織文化は、新たな価値観、行動規範、共通の認識、安全に関する合理的で強力な考え方を生み出し、人々が危機的世界で何を見るか、何を見ないかに大きな影響を及ぼす。

4 危機と反証可能性

防衛（軍事）組織と、通常組織の組織文化の重要な違いは、障害や脅威がまだ芽の段階で、その微弱なシグナルを察知し、僅かな兆候から重要な意味を解釈して、適切な対応をとり、危機の拡大を未然に防ぐことが出来る、大きく複雑な現象を捉えるマインドにある。

ヴィトゲンシュタイン(L. Wittgenstein)が定義したように、事態を事物の結びつきとし、その場に起こる事実を、この諸事態が成立する事と捉えるならば、事実の総体が、その場に起こされることを規定し、さらに、その場に起こらぬすべてのことを規定する。²⁸⁾従って危機管理は、予測される事態、予測していないかった事態のみではなく、さらにその場に起こらぬ全てのことを対象としなければならない。このことは、ヘラクレイトス(Herakleitos)が述べたように、予想しなければ予想外のことは無く、看取出来ない変化が、看取可能な対立物を生み出すという見方を暗示している。

実際、防衛組織は、通常から逸脱した僅かな兆候が一つでもあれば、結論として、システムは安全ではな

いと解釈する。このため何が自らの組織の盲点かという問題に対して、非常に神経を使う。不測事態や危機のカテゴリーの精緻化や差異化を継続的に進め、連続的に発生する事象を新たなカテゴリーに当てはめ、意味のあるパターンを見つけだし、そこに事態の微妙な意味合いを読み取ろうとする。些細な不注意や誤謬が、大惨事に発展する可能性のあるこの組織では、不測事態への対応の適否が官庁や企業の危機対応の根幹に係わる重要な課題であることを承知している。そのため防衛組織では、人が往々にして周囲の状況を単純化して観察し、予想する内容に適うものを求め、予想外の問題の存在を暗示する事実を無視する傾向があることに注意し、さらに予想内容を保持する為に、不測事態を無理やり正常と見なす衝動が働くことに対し、強い警戒心を持っている。複雑な世界の看取出来ない微妙な変化が、危機管理のシステムに非常に微弱ではあるが、僅かに看取可能な対立物を生み出すことに、防衛組織は強く反応する。

特に、オペレーションの失敗はその大小に拘わらず、システム全体を通して複雑な世界を覗き見る窓として捉えられ、些細な失敗を生む因果関係の長い連鎖は、システムの深層部にまで浸透するものと見なされる。システムの潜在的な危険とは、システムの防衛体制、予防保全態勢の間隙の極めて微かな欠落であり、過失は、システムのどこかに問題があることを示す兆候として受け止められ、危機発生のしばらく前から存在しているながら、その影響が表面化していない深刻な事態の芽として捉えられる。また、僅かの差で危険な事態を免れたケースは、成功ではなく、潜在的危険を示唆する重大な失敗の予兆とみなされる。

実際、危機的世界の大きく複雑な現象を捉えるには、広くかつ複雑な考え方が必要になる。このことは、人間の知恵が、人の思考の限界を意識することにあるとした、有名なソクラテス(Socrates)の「汝自らを知れ、そしていかに無知であるかを知れ」という哲理を想起させる。取りまく状況の変化が激しく、秩序が無く、曖昧で予測できない危機的事態に直面した時、危機を解消し、なんとか切り抜けようとする防衛組織のマインドの深層には、自ら知らぬことが何であるかは、人

には解らないが、この分からないということを「知る」ことは可能であり、ここに自己同一性を確保する自己認識能力 (EQ) の重要性が暗示される。何か異常が起きているが、それが何か分からないと察知した瞬間が、人が知り得なかつた事態を発見する、数少ない貴重な機会となる。

人は自ら知らないことが何か解らないという、この事態を「知る」問題は、ポパー (K. Popper) により、確固とした哲学に基盤をおく経験科学の体系と、類似性に基づく反復により確認された、経験則に基づく信念から、全てを説明しようとする疑似科学との間に一線を画する、境界設定基準の問題として究明された。²⁾ その一つの解答として、理論の反証可能性の基準が定義³⁾

された。実際、人間が法則を信じるという事実、ないし出来事の規則性、恒常に結合された出来事に信頼をおくという事実は、頻繁に確認される事態が、強く経験に訴えるその再現性の結果であることが多い。帰納法は論理的に妥当ではないが、理性有る全ての人々がこれを当然の事実として応用していることは、事実を事実として見るそれ自体の尺度からは不合理ではなく、限定された意味では確かに経験合理的であり、ある観点から見た類似性に基づく事態の反復が、人に何らかの影響を与えていると、考えるべきことを示唆している。実際、人が帰納的法則を信じ、あるいは出来事の規則性や、恒常に結合された出来事に信頼をおくという習慣は、日常の頻繁な反復の結果であることが多い。さらには、経験則に基づく予想を反芻することにより、直感や予想を裏付ける事実を感じるようになる。この事は見えざる手のように人を誘導する。

しかし事実問題から離れ、論理上の妥当性の領域に入った場合には、ヒューム (D. Hume) が指摘したように、人が経験したことがない事実が、経験したことがある事実に似ている事を立証しうる、論理的に妥当な推論は存在しない。ある事態が恒常に他の事態と結合しているとしても、そうした結合が継続することを教える経験を基に、生起する事物の結合を観察した後、自己の経験した事態を超えるいかなる事態についても、推論を行うべき根拠はない。その限りでは、理論は観察命題から推論されることはなく、観察命題により合

理的に正当化されることはない。

それでは、人はなぜ経験から自己の経験を超える結論を下すのか、そして、もし帰納法が論理的に妥当せず、合理的に正当化できない手続きであるとするならば、事実として人間の知識は、どのようにして得られるのか。ポパーは、人間は知識を反復と帰納により獲得するが、知識と見えるものが、反復する事態を受動的に待つ観察の要約や、慣習に基づく信念から生まれるのではなく、能動的に世界の類似性を発見し、法則により自然を解釈しようとする人間の知性から生まれる事を指摘³⁰⁾ した。すなわち、知識は、規則性を期待しこれを探求する、人間の推測と反駁の結果であり、反復と帰納による知識の獲得において、観察が偶然行われることは、殆ど無く、理論を検証しようとする確固たる意図を伴って遂行され、出来れば決定的な反駁例を得るために行われる事を重視する。なぜならば、法則を観察や実験によって絶対的に正当化することは、不可能であり、法則ないし理論の受容は暫定的なものとなる。とりわけ、通常の状態に比較すれば混沌として、全く規則性を見いだせないような危機的世界においてはそれが著しい。但し、理論の虚偽性だけは、経験的な証拠から純粹に演繹的推論により導かれることがあり得るのであって、不測事態との接点を、成功ではなく反証に求める真の意義がここにある。知的直観や観察力は人間の推測の主たる源泉として、重要ではあるが、我々を過たせもする。この誤謬と人間の誤謬可能性に対して、危機管理組織は、自身の理論ないし推測を批判することにより、人の予想に潜む慣習の見えざる手の握力を弱め、我々自身の確信をも疑うことを教える。すなわち、観察と理性的能力、知的直感と想像力の最も重要な役割は、未知の事柄を探索する際に誤謬を察知し除去する、思い切った推論の批判的検討にあり、これは組織の自己同一性を確保する生体の免疫系にも例えられる役割を果たしている。

5 おわりに

伝統的な危機管理の世界は、これまで国家安全保障の軍事領域を中心に考えられてきた。かつてウェーバ

ー(M. Weber)は、物理的強制力（軍事力）の独占的管理こそが、国家という組織の本質であると定義した。しかし9.11のテロ以降、危機管理の理論的根拠は、主権国家を行動主体とするものから、国家の枠組みによらない、複雑で流動的なグローバルネットワーク型の非対称性脅威を含んだものに拡大している。現代国際社会の高度に発達した政治経済の相互依存性は、局地的な危機を、国際社会全体に急速に波及する構造を創り出しており、危機の局所的ゆらぎを伝播拡大させ、国際社会を根底から揺るがす危機的事態を創発して、各国に深甚な衝撃を与える脆弱性を否定できない。危機管理の新たな環境と脅威の変貌を考慮するならば、わが国も欧米先進諸国と同様、IT情報化した社会構造と都市的性格から発生する共通の問題に直面しており、危機の進行過程の国家性と、その上に築かれる脅威の枠付けが不透明な事態に対し、その幅広い脅威のスペクトラムに応じる国家としての危機対処能力が求められている。また多元的な紛争抑止機能を備え、円滑な国際協力が可能な総合的な危機管理体制の構築が、わが国の社会の安全と、日本経済の世界へ向けた持続可能³¹⁾な発展のためにも急務となっている。

今日、非対称性脅威の不透明なカオスの世界に挑む危機管理は、例えば、脊椎動物の免疫系のような自己認識能力、自己の脅威の識別能力、多種多様な脅威の認知と対処能力、学習効果の社会的な蓄積能力が必要となる。これにより社会ネットワーク上のどこであろうと、急迫不正な脅威の存在を検知し、直ちにその行動を隔離して、状況を危機管理センターに送り、脅威に対する抗体として対処能力を結合し、脅威と被害を受けた社会の特定部位を防護し復旧する。同時に、社会ネットワーク全体にその抗体を広め、危機に対する社会の免疫力を確保し対処法を学習することが求められる。

現実の生体の免疫学は、感染症をいかに克服するかという、緊急のそして実際的な学問として発達した。免疫は、自己と異なる異物（抗原）の存在を認識し、免疫細胞が刺激を受け、サイトカイン（生理活性物質）の分泌による連鎖反応のカスケードにより、抗原を認識し特異的に反応する抗体が作られ抗原を排除する。

生体の脳と神経系が、精神的な自己を確立する仕組みであるとすれば、免疫系は、身体的な自己を確立するシステムと見ることが出来る。組織の機能管理系に例えられる神経系は、繊細な感覚統合、運動調節が可能であり、支配する部位を選択的に制御する。免疫系は、生体内に侵入した細菌やウィルスなどの抗原に対する、特定抗体による高精度選択照準攻撃が可能であり、一対一対応の免疫反応では強い特異性を備えている。また自己と異なる多様な抗原に対応できる一兆種に及ぶ免疫細胞を準備し、免疫の記憶機能とシステム多様性の原理を確立している。生体の危機管理系として見た免疫系は、感染防御システムというよりも、自己と反応せず非自己（抗原）との反応性を獲得することにより、非自己を正確に排除するシステムともいえる。神経繊維のような固定的な臓器の形を取ることなく、リンパ系内を浮動するネットワーク組織として流動性が極めて高く、生体内の任意の部位で連鎖的カスケード反応を生起して、絶えず非自己（異物）を排除し、生体の自己同一性を確保する。

生体の免疫系と対比されるネットワークセントリックな防衛組織は、複雑な環境の多様性をマネジメントする為に、組織内の多様性、複雑性を以て応える仕組みにより制御され、自己に限りなく近いが、自己とは異なる異常事態の芽を、まだ問題が深刻化しない初期の段階で察知し、除去するシステムとして捉えることが出来る。このシステムは環境との相互作用の中で絶えず学習を行い、そして自らに立ち戻り、拡大した知識・情報基盤の上で、組織境界を超えて行動を結合する。そのためには、組織の境界は弾力的でなければならず、ここに、組織境界の制約を超えた結合を可能にし、組織内外の境界を弾力化・流動化するネットワークという概念を導入する真の動機がある。そこではリーダーの権限が委譲され、絶えず先を読み、常識的な知識を反駁する意欲と、多様な専門的意見の微妙な意味合いを壊さずに、合意点を見出す調整能力を持った、経験豊富な部門横断型の専門家が、流動的なネットワークを構成し、密接なコミュニケーションと連携をとりながら危機に対処していく。

すなわち、新たな時代の脅威への対応では、何層も

の軍事・警察的な防御線のみに頼るのではなく、国家、社会、企業組織とあらゆる個人が、差し迫った危機・危険を感じ、有効な社会的協働が出来る意思と能力が重要になる。とりわけ各人が危機・防災意識に関する高いEQコンピテンシーを備え、危機的状況に冷静に対応出来る、いわば国家と社会の免疫力を獲得する仕組みを構築することが重要になる。防衛組織のトランスフォーメーションは、かかる国家の基盤的能力を構築する過程として定義される。

結論として、この構造転換に成功した防衛組織は、絶えざる情報技術革新を先導に、国家安全保障における競争と協調の力を柔軟に組み替え融合することが出来る。それは強靭かつコンパクトな防衛力で、より信頼性の高い安全保障が得られることを意味している。先進国にとり、高度な危機管理体制を構築して、先行的・予防的に脅威レベルを低下させ、危機解消に成功することは、結果的に、紛争による膨大な軍事費の事後的負担を抑制して、国民総生産の増分を高めることを意味し、国家戦略として最も合理的であり、国家の戦略的地位向上に貢献する。これが、現在各国が追求している防衛組織の構造変換(transformation)の底流をなす原理となっている。

注

- 1) Department of Defense, *Transformation Planning Guidance* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 2003), pp. 3-4.
- 2) H. Mintzberg, *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998. (齊藤嘉則訳『戦略サファリ』東洋経済新報社、1999年)
- 3) A. K. Cebrowski, and J. J. Garsta, "Network Centric Warfare : Its Origin and Future", *Proceedings of Naval Institute*, Vol. 124, no.1 (Jan. 1998) pp. 28-35.
- 4) J. Moffat, *Complexity Theory and Network Centric Warfare* (Washington : DOD CCRP Pub. Series, Sep. 2003); J. Moffat, *Command and Control in the Information Age : Representing its Impact* (London : TSO, 2002), pp. 5-12.
- 5) D. Alberts, and J. Garstka, F. Stein, *Network Centric Warfare: eveloping and Leveraging Information Superiority*, (Washington: DOD CCRP Pub. Series, Feb., 2000) pp. 87-114.
- 6) H.A. Simon, *Administrative Behavior*, The Free Press, 1976 (松田武彦訳『経営行動』ダイヤモンド社、1989年)
- 7) C.I. Barnard, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1974, (飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1999年)
- 8) E. Cohen, "A Revolution in Warfare", *Foreign Affairs*. Vol.75, No.2. (March / April, 1996), p.51.
- 9) H. Shelton, *Joint Vision 2020* (Washington D. C.: Joint Chiefs of Staff, June 2000), pp. 4-5.; D. Rumsfeld, *Quadrennial Defense Review Report*, Washington, D.C. ; Department of Defense, 2001
- 10) J. Nye, W. Owens, "America's Information Age", *Foreign Affairs*, Vol. 75, No. 3 (May / June, 1995)
- 11) Q. Liang, and W. Xiangsui, *Unrestricted Warfare*, PLA Literature & Arts Pub. 1999
- 12) D. Alberts, R. Hayes, *Power to the Edge* (Washington: DOD OCRA Pub. Series, June, 2003)
- 13) D. Alberts, J. Garsta, R. Hayes, D. Signori, *Understanding Information Age Warfare* (Washington: DOD OCRA Pub. Series, August, 2001)
- 14) E. Smith, *Effect Based Operations*, (Washington : DOD CCRP Pub. Series, Nov, 2002)
- 15) M. Herman, "Entropy-Based Warfare :

- Modeling the Revolution in Military Affairs", *Joint Force Quarterly*, (Autumn-Winter 1998 99): pp. 85-90.
- 16) D. L. Barton, *Wellsprings of Knowledge* Harvard Business School Press, 1995.(阿部孝太郎訳『知識の源泉』ダイヤモンド社、2001年)
- 17) K. Weick, and K. Sutcliffe, *Managing the Unexpected*, John Wiley, 2001 (西村行功訳『不確実性のマネジメント』ダイヤモンド社、2002年)
- 18) D. Goleman, "Leadership that Gets Result", *Harvard Business Review* (Mar / Apr, 2000)
- 19) D. McClelland, G. Klemp, and D. Miron, *Competency Requirements of Senior and Mid-level Position in the Department of State*, McBer, 1977.
- 20) S. Palmisano, "Leading Change When Business is Good", *Harvard Business Review*. (December, 2004)
- 21) T. Shindo, "Hypergame Analysis of The Cuban Missile Crisis", *Yokohama Journal of Technology Management Studies*, Vol. 3, 2004, Academic Society of Technology Management Yokohama National University. (神藤猛「ハイパーゲームによるキューバミサイル危機の分析」『技術マネジメント研究』横浜国立大学技術マネジメント研究学会, 2004年)
- 22) G. Craig, A. George, *Force & Statecraft Diplomatic Problems of Our Time* (New York : Oxford University Press, 1995).
- 23) C. Perrow, *Normal Accidents : Living with High Risk Technologies*, Princeton Press, 1984
- 24) R. Axelrod and M. Cohen, *Harnessing Complexity : Organizational Implications of a Scientific Frontier*, The Free Press, 2000 ((高木晴夫訳『複雑系組織論』ダイヤモンド社、2003年)
- 25) H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1994. (中村元訳『戦略計画』産能大学出版、1997年)
- 26) G. Hofstede, *Culture's and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, 2004 (岩井紀子訳『多文化世界』有斐閣、2000年)
- 27) E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. (清水紀彦他訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年)
- 28) L. Wittgenstein, *Tractatus Logico Philosophicus*, Routledge, 2001. (山本一郎訳『論理哲学論』中央公論社、2001年)
- 29) K. Popper, *The Logic of Scientific Discovery*, Hutchinson, 1959. (大内義一訳『科学的発見の論理』恒星社厚生閣、1971年)
- 30) K. Popper, *Conjectures and Refutations : The Growth of Scientific Knowledge*, Routledge 1960. (藤本隆志訳『推測と反駁』法政大学出版局、1961年)
- 31) T. Shindo, "The Transformation of a Crisis Management Organization Required for the 21st Century", *Defense Studies*, No. 31, 2004, The Defense Studies Society National Defense Academy. (神藤 猛「21世紀に求められる危機管理組織のトランスフォーメーション（構造転換）」『防衛学研究』防衛大学校,防衛学研究学会, 2004年, 第31号)

■ 書評

John Roberts.

The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth.

Oxford University Press, 2004.

(邦訳:『現代企業の組織デザイン—戦略経営の経済学—』

谷口和弘訳、NTT出版、2005年)

明治大学 牛丸 元

本書は、組織経済学的アプローチによる組織デザイン論である。イギリスの『エコノミスト (Economist)』から 2004 年のベスト経営書として選出された注目の書である。著者のジョン・ロバーツは、スタンフォード大学ビジネス・スクール教授であり、屈指の組織経済学者として内外から高く評価されている。内容の多くは、ポール・ミルグロムとの共著である、『組織の経済学』(NTT 出版)に基づくものであり、組織デザインと関連性の高い事項を集約し加筆・再構成し直したものとなっている。重要な部分や難解な箇所については、事例による解説がなされている。とくに日本企業の例を数多くあげており、日本人の読者にとっては比較的親しみ易い内容となっている。これは、日本人の読者を意識したというよりも、日本企業が、アメリカ企業とは異なる企業システムを採用して成功を収めたことや、現在、劇的な環境変化の中にあって、ダイナミックな構造改革に取り組んでいること等から、アメリカ企業との比較・分析対象として最適であったことによるものと考えられる。

本書は、読者を惹きつける内容と理解を促す多くの工夫がされているものの、あまたのビジネス書とは異なり一読して理解できるものではない。最新のミクロ経済学や産業組織論の理論、さらには、ゲーム理論の成果などが明示的・非明示的に使用されており、関連知識が無いと完全に理解することは難しい。しかしながら、ベスト経営書として選出されたのは、初学者やビジネスマンでも、豊富なケース・スタディによって

筆者の言わんとすることが容易にイメージできるというところが評価されたものと思われる。より深い理解のためには、前出のミルグロムとの共著を手引書として読み進める必要があろう。

本書の一貫した主張は、高業績組織の構築には、戦略と組織の構成要素を互いにコヒーレンス（適合）させ、高い補完性を持たせるようにデザインすることが不可欠であるとするものである。単なる部分的な修正や適合だけでなく、組織全体を補完的かつコヒーレントに調整しなくては業績の向上はないと主張する。豊富なケースおよび組織経済学の研究成果が、その説明装置として各章で展開されている。

本書は 7 章構成である。第 1 章では、19 世紀における北米の貿易商社であるハドソンベイ社と後発であるノースウェスト社、さらには現代における BP やノキアのケース・スタディが検討されている。そして、業績最大化のためには、時代を問わず環境を勘案しながら、戦略（目標、範囲、競争優位、そしてロジック）を策定するとともに、組織（人々、アーキテクチャ、ルーチン、文化：PARC）を創造することが必要であるとしている。さらには、戦略、組織、環境との間でコヒーレンスを発見し、その安定化を図るばかりでなく、変化に直面しても時間を通じて維持していくことが重要であることや、高業績をもたらす組織には、特異なコヒーレント・パターンが存在するといった、本書の中心的主張が展開されている。

第 2 章では、環境、戦略、組織の間の特異なコヒー

レント・パターンを生み出す要素として、選択変数間の補完性、実行可能な選択集合の非凸性、選択と業績との関係の非凹性、タイト・カップリングとルース・カップリングといった説明概念が提起され、これらの詳細な検討がなされている。本書の分析視角を提供する中心章であるといえる。

補完性とは、対をなす一方の変数の増加がもう一方の変数の増加をもたらすといものである。経営学におけるシナジー効果とほぼ同義であると考えてよい。ここでは、高業績を達成している企業は、構成要素間の補完性を実現しているとして、トヨタ自動車とフォード自動車とを比較している。そして、現代のトヨタ自動車も20世紀初頭のフォード自動車もその成功要因が、双方ともシステムの構成要素間に高い補完性を維持していたことにあると結論づけている。

現実問題として、環境、戦略、組織との間の高い補完性を実現することは、非常に難しい。なぜならば、そこには選択集合の非凸性と目的関数の非凹性が存在するためである。伝統的なミクロ経済学では、微分可能性という観点から、選択集合の凸性と目的関数の凹性が仮定してきた。選択集合の凸性とは、無差別曲線にみられるように2つのオプションが存在する場合に、あらゆる選択が可能である、すなわち選択は無限に分離可能であるとする仮定である。目的関数の凹性とは、2つの選択水準によって同一の業績がもたらされる場合は、中間的な選択水準で行えば業績水準が常に高位になるとする仮定である。しかし現実は異なる。たとえば、海外に進出するかしないかといった二者択一的な選択の場合、それを分割して選択することは不可能である。実際の企業経営は二者択一的な選択を迫られることが多い。選択集合は非凸性を有しているのである。また、中間点を求めて生産水準を調整しても逆に業績は下がることがある。選択変数と業績との関係は、いくつもの高さの山をもつ非凹性を有している、また、その形状は置かれている環境によって異なる。ある環境では、ある選択肢は他の選択肢よりも好業績ではあるものの、環境変化によって、その立場が逆転することもあり得る。

次に、コヒーレンスの程度をタイト・カップリング型かルース・カップリング型かによって検討している。それによれば、タイト・カップリング型は、組織デザインないし環境に関するある特性が変化した場合、他の多くの特性についても調整を行わない限り業績は大幅に低下してしまう。しかし、一旦緊密な関係が実現されると、非常に高い業績を生み出す。一方、ルース・カップリング型は、ベストなコヒーレント・パターンを生み出しあしないが、環境変化への対応と自律的な組織変化を可能にする。しかし、自律的になればなるほど、組織学習が組織全体で実行されることは困難になる。このように、各システムは、トレード・オフの問題を抱えており、組織デザインの成否は、このトレード・オフ問題にいかに対処するかにかかっていると主張する。

第3章では、企業の目的論と本質論が展開されている。企業の目的は、人々の経済活動に対するコーディネーションとモチベーションを実現することである。コーディネーションとは、意味のない重複が生じないように必要なタスクを実現することであるが、これにはコストが伴うため、そのコストを上回る便益を与えるければコーディネーションは生まれない。モチベーションは、このコーディネーションを促すものであり、企業が出現するのは、コーディネーションやモチベーションの手段として企業が市場よりも望ましい場合、すなわち、市場が失敗している時であるとする。

ここで、企業と市場との本質論とマネジメントの課題が展開される。それによれば、企業が市場と本質的に異なる点は、階層的な権限が存在する点にあるとする。しかし、権限は部下によって受容されるものであり、協力が必要である。しかし、協力はイニシアチブとトレード・オフの関係にある。イニシアチブとは、個人の目標を追及することであり、協力とはそれによって企業全体のブランド、信用力、顧客の評判を発展させるといったことである。ただし、必要とされる協力とイニシアチブとの割合は、戦略やおかれている環境によって異なっており、組織の課題はこの2つの異なるタイプの行動をどのようにマネジメントするか

にあるとする。

第4章では、第3章において提示されたモチベーション論が詳細に検討されている。モチベーションは、組織の利害とそのメンバーの利害とを一致させ、メンバーの行う選択の効率性を高める役割を果たす。PARCを慎重に構築することで形成されるものであり、単なる金銭的インセンティブの問題にとどまるものではない。モチベーション問題が生じるのは、組織にもたらされる費用や便益と、個人に生じる費用や便益とのあいだに、系統的な乖離が生まれるからである。系統的な乖離は、費用や便益を正確に把握し、適切な報酬体系をつくることが困難なため生じる。これは、行動の限定的な観察可能性に起因するものであり、観察が限定されればされるほど実行可能な契約作成や適切な行動に対する評価の確立は難しいものとなる。フリー・ライディングが頻繁に見られるような組織では、正しい業績評価にもとづく報酬体系の構築は困難なものとなる。

著者は、こうした報酬問題に対し、エージェンシー理論による解決を図っている。エージェンシー理論は、ノイズをともなう環境、すなわち、行動の限定的な観察可能性が存在する場合における報酬問題について有益な示唆を与える。それによれば、インセンティブ強度（報酬が業績指標によって変化する程度）を高めれば、組織メンバーの努力水準も高まるが、同時に報酬の変動幅も拡大するというリスクが生じる。そのため、経営者はインセンティブ強度の決定にあたっては、ノイズとの連動性の低い業績指標を採用することで、リスクの変動幅をできる限り狭めるようにしなければならないとする。また、現在注目される経営手法であるバランスト・スコアカードの有効性が制約されてしまう理由として、数多くの指標を使用するために、多くのノイズに対処しなければならないことを指摘している。

第5章では、これまで提示されてきた概念や理論を応用して、高業績組織の組織デザインについて展開している。その中で、組織デザインの中心問題が、制約範囲内において可能な限り集中的で強いインセンテ

ィブを提供できるように組織をデザインすることにあるとし、ルース・カップリングの分解モデルを提示している。

第6章では、成長のための組織について検討している。まず買収による成長が検討され、企業結合によって価値創造が可能になるか否かは、企業間に補完性が生じるか否かに左右されるとしている。次にマーチ（March, 1991）に従いながら、イノベーションによる成長問題を検討している。企業が、イノベーションにより成長を持続していくのであれば、発掘（exploitation）と探査（exploration）といった全く異なる要素をそれぞれ適宜に混合する必要がある。発掘とは、企業が採用しているビジネスモデル、市場セグメント、提供している製品やサービス、技術などをより有効に掘り下げるというものである。一方、探査とは新しい機会を探り当てるというものである。それぞれ全く異なるタスク（マルチ・タスク）であるために、異なる組織ケイパビリティと組織デザインを必要とする。ノキアが成功したのは、探査と発掘をバランスさせる能力をもっていたからであり、その鍵は、適切な組織デザインにあったとしている。

第7章では、組織デザインの問題解決として、経営とリーダーシップを取り上げている。組織デザインには、予算プロセスの統合、報告関係の特定化、アウトソーシング先の決定、ガバナンス手続きの設定、部門の創造と人員配置、ファイナンスモデルの確立といった経営が必要である。これらの要素は極めて重要であるが、それだけでは十分ではなく、リーダーシップが必要であるとする。リーダーは戦略と組織に関するビジョンを与え組織モデルを伝達する。それによりメンバーは役割を認識し動機づけられる。また、リーダーシップは、インフォーマルな部分である文化やネットワークといった要素についても組織デザインを通じて影響を与える。BPのピア・グループの生成は、グループメンバーがいなくなったときも有効にネットワーク構築に寄与した。ノキアも危機的状況を雇用維持という選択肢によって、組織メンバーのリスクに対する積極的な文化を形成した。このように、組織デザ

インは、リーダーシップを必要とするが、いかに上手く競争相手のベンチマークを行ったとしても、より優れた成果を生み出すことはできない。組織デザインの問題解決には、これまで考えられなかつた特異な機能の発見と創造性が必要であると結論づけている。

本書は、コンティンジェンシー理論をベースとして、そこに経済学の諸理論の成果を組み込む形で組織デザイン論を展開している。情報処理パラダイムや合理性のパラダイムの範囲内で理論が構築されているので、新たなパラダイムを提供するような内容にはなってはいない。また、組織と戦略が相互依存的であるということを主張するものの、組織が環境にどのように働きかけているのか、環境の認識パターンが組織によってどのように異なるのかといった、組織論における今日的課題に対して答えてはいない。こうした点からみると、組織化や戦略化の問題を扱う解釈主義的アプローチによる組織研究者にとっては、心躍るような内容ではないかもしれない。また、組織デザインがつまるところ理屈を越えた創造性にあるのではないかという帰結に関しては、その創造性こそが組織研究にとっての重要課題であると指摘する組織論者もいよいよ。

このように合理性の範囲内での組織研究という境界を抱えてはいるものの、本書はそれを補って余りあるほどの理論的・実践的含意に富んでいる。まず、理論面においては、組織論では今まで説明不十分であつたいくつかの問題に対し、より精度の高い解答を与えていたという点があげられる。たとえば、なぜアメリカ企業が日本企業の組織慣行を部分的に模倣しても上手くいかないのかといった問題に対して、組織論ではシステムの一貫性といった視点からの説明が試みられている。本書は、この考え方を採用しながらも、選択集合の非凸性と目的関数の非凹性の概念によって見事に解決している。次に、実践面においては、個人的利益の追求であるイニシアチブと組織的利益の追求である協力とのトレード・オフ関係のマネジメントとして、制裁の脅し、関係が無限に続いていくという期待の形成、将来利得を高めるといった解決策を提示している。これはゲーム理論における囚人のジレン

マの研究成果から理論的に導出されたものである (Zeng and Chen, 2003)。また、個人の業績給に対する業績指標の議論に対しても、努力を反映しない業績指標すなわちノイズの高い業績指標を排除するとともに、ノイズの小さな指標を採用することが重要であるとの指摘を、インフォーマティブ原理から導出している。

このように本書は、新たな理論の提起というよりも、既存の組織理論の精緻化といった点において極めてすぐれた成果を示したものと評価できる。トレード・オフの関係が数多くみられる複雑な組織現象について、あくまでも経済学の分析枠組みに基づいた説明を試みている。

最後ではあるが、翻訳の秀逸さを指摘したい。産業組織論やミクロ経済学、さらには組織理論にまでわたる広範な知識なくしては本書の翻訳は不可能である。本書は、筆者のオックスフォード大学での特別講義をベースとして書かれたものである。説明が冗長であつたり、タームの使い方が組織論での使用とは若干異なる部分があるなど、翻訳に際しては多くの難難があつたものと推察される。筆者の意図を損なうことなく短期間で優れた翻訳に仕上げられたことに対し、この場を借りて感謝の意を表したい。

参考文献

- March, J. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", *Organization Science*, 2: 71-87.
- Milgrom, P. and Roberts, J. (1992). *Economics, Organization, and Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫訳『組織の経済学』NTT出版、1997年)
- Zeng, M., and Chen, X.P. (2003). "Achieving Cooperation in Multiparty Alliances: A Social Dilemma Approach to Partnership Management", *The Academy of Management Review*, 28(4). 587-605.

■ 書評

George. S. Day

Market Driven Organization : Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customer, Free-Press, 1999

(邦訳:『市場駆動型の組織』、徳永豊・井上崇通・篠原敏彦訳、同友館、2005年)

北海学園大学 伊藤友章

本書は、ペンシルバニア大学、ウォートンスクールのGeorge. S. Day教授によって、1999年に出版された。1960年代より、マーケティング・リサーチや消費者行動論を主要な研究領域として数多くの論文を発表していた著者が、戦略論に関する論文を発表し始めるのは、1970年代の後半であり、その間、戦略論の単著書として、1984年に『Strategic Market Planning』(以下、Day(1984))、1986年に『Analysis For Strategic Market Decisions』、そして1990年に『Market Driven Strategy』(以下、Day(1990))を出版している。後述する、本書の序文で述べられている執筆の目的、ならびに前著書からの一貫した基本的な考え方からみて、本書は、これら前著書からの統編的な内容であるといえる。まずは、本書の概要を簡単に紹介していきたい。

序文において、著者は、企業が市場駆動型(Market Driven)になることで様々なメリットが得られるにもかかわらず、多くの組織がそうなることができない理由として、2つのことを挙げている。第1には、市場駆動型という言葉の意味についての誤解があることであり、市場駆動型の戦略および組織の意味するものを正確に理解する必要性があるということである。第2には、Day(1990)で展開されたコンセプトを適用する上で、殆どの組織が市場駆動型の戦略を実行するための手段に事欠いていたということである。すなわち、市場駆動型の戦略を効果的に展開させるには、内部プロセス、組織構造、誘因や統制の手段といった組織内部の問題に取り組む事が不可欠であると考えた

のだと思われる。本書の目的は、概ねこの2つの点にあるといつてよいのであろう。

第1の点に関しては、主に第1章と第2章で述べられるが、とりわけ注目すべき箇所は、第2章における間違った2分法という箇所であろう。そこでは、顧客に追随することと顧客を誘導すること、現行の顧客と潜在的な顧客、市場ブルと技術プッシュの3つが指摘され、市場駆動型は、いずれも前者の特徴を持っており、後者の要因は考慮されていないという誤解があると指摘する。すなわち、著者が述べるには、市場駆動型は、市場に能動的に働きかけるのではなく、市場のニーズに従うのみであったり、既存の市場にのみ注視し、潜在市場の存在を見失ったり、新技術の導入に消極的であったりするといった誤解を伴った指摘がされるというのである。こうした主張は、具体的には、『イノベーションのジレンマ』で顧客志向の問題点を指摘したC. M. Christensenや「探索型マーケティング」なる概念を主張したG. Hamel=C. K. Prahaladといった研究者によってなされているが、著者は、3つの誤った2分法についての解説を通じて、これらの主張に反論をしている。市場駆動型の組織は、潜在的な問題を明らかにするという点で、顧客に従うが、解決方法を提示する点で顧客を誘導するという側面も持ち合わせているのであり、また、対象としていない、生まれつつある市場に対しても目を光らせることが出来る組織なのだとしている。

一方、第2の点に関しては、市場駆動型の戦略を実行に移すには、大切な顧客を理解し、惹きつけ、維持する優れた能力(ability)が必要であるとしている

が、そこで、後述するような戦略論や組織論で展開されてきた理論をもとに、市場駆動型組織の4つの要素が提示され、それぞれが豊富な事例と組み合わさながら、説明されている。まず第1章で、その大まかな枠組みが説明され、さらに、第3章以降において、4つの要素が個別に述べられている。

まずは、第3章において組織文化の観点から市場駆動型組織の特徴が検討される。市場駆動型の組織は、外部志向的な文化が深く浸透しており、例えば、全ての意思決定は顧客から始まるということ、顧客の声に耳を傾けるのは顧客に関する知識をみにつけるためであるということ、顧客知識は貴重な資産であるということ、市場調査は意思決定の保険であるということ、競争相手におびえることは健全であるということ、顧客のロイヤルティは収益性の鍵であるということなどが、市場駆動型の組織に特徴的な組織内で共有された価値規範となっていることが指摘され、さらに自社の文化を理解し、良い文化を持続させるための議論が展開される。

次に、組織の独自能力の観点から市場駆動型組織の特徴が検討される。まず第4章で独自能力の概念、独自能力の識別の仕方、組織プロセスと能力との関係が論じられる。第5章では、市場理解能力について説明される。市場理解能力とは、市場情報の収集、解釈、組織内の浸透といった組織学習のプロセスにかかわっているが、能力の要素として新しい考え方や提言を受け入れる心を作り上げること、ライバル企業の綿密な行動を分析すること、前線にいるスタッフに耳を傾けすこと、潜在的な顧客ニーズを探求すること、市場を取り巻く状況を積極的にスキャンすること、継続的な実験を奨励することなどが挙げられている。さらに、情報の理解力を高めるために、組織全体を通じて相互にやり取りの出来るメンタル・モデルの開発がかぎとなることを主張する。第7章から第9章では、関係構築能力について説明される。これは、顧客あるいはチャネル・パートナーなどと密接な関係を構築する能力に関わっているが、詳細は、後述することにする。

第3は、「配置連関」(configuration) で、第10

章、第11章、第12章で述べられている。市場駆動型の組織は、外部志向の文化、市場理解能力、戦略思考能力が適切に配置され埋め込まれるほか、組織構造や情報支援のシステム、統制のシステムなども含まれている。それらが、優れた顧客価値の提案に結びつくときに、持続的な競争優位性が達成されることが保障されるとしている。そして市場駆動型組織に望ましい組織のあり方として垂直的組織と水平的組織のハイブリッド型の組織やハイパーテキスト型の組織が提示され、最後に組織編成におけるマーケティングの役割の捉え方について言及している。さらに、11章、12章では組織変革について論じられ、市場駆動型の組織に近づけるための組織変革をどのように成功裏に收めていくのかが明らかにされる。

第4に、共有された知識基盤で、文化、能力、配置連関の3つの要素を支援するものとして共有された知識基盤について、第6章で説明される。共有された知識基盤は、市場構造に関する知識と市場反応に関する知識、市場経済に関する知識からなり、これら知識の蓄積ならびに組織内での共有が、顧客との関係を構築し、企業の戦略を周知させ、市場のニーズに従業員の目を絞らせることにつながるとしている。

前述したように、本書の目的には、従来から著者が主張してきた市場駆動型の戦略というコンセプトを実行させるためには、組織の問題を避けては通れないということが1つにはあった。この市場駆動型の組織の特徴を明らかにする上で、組織文化、組織学習、知識創造理論、資源ベース(あるいは能力ベース)視角、コンフィギュレーション等、これまで組織論や戦略論において展開されたアイデアが数多く組み込まれた。そして、これらを用いることで、市場駆動型(市場志向型)の組織の構築ということが、例えば、「お客様第一主義」などといったような単なるスローガンの提示に終わらずに、市場駆動型の組織の特徴、および組織を市場駆動型に方向付けをするための方法が明らかにされている。以上の点は経営実務に対する本書の貢献としてもっとも評価すべき点であろう。とりわけ、本書のAppendix にある市場駆動型組織の測定尺度は、

実務家が現在の自社組織の市場駆動型の程度を理解する上で、極めて有益なツールとなるであろう。もともと、この種の研究は、90年代以降、マーケティング戦略の研究の中では、市場志向(Market Orientation)の研究として、数多くの論者によって理論的、実証的な研究が進んでおり、MARKORといわれる市場志向の測定尺度の開発も修正を経ながら進んでいるところでもある(詳細は、R. Deshpande(ed.), *Developing A Market Orientation*, Sage, 1999 を参照されたい)。

一方、戦略論研究に対する本書の貢献を考える場合、本書が前述した戦略論や組織論のアイデアの応用したものであるとか、Michael Porterに代表されるポジショニング・アプローチから資源ベースおよび能力ベースのアプローチへ、内容論からプロセス論へ比重が移っていった90年代からの戦略論の傾向を反映したものであるとか、前述した市場志向の研究の中の1つであるとか捉えるだけでは、十分に掴みることはできない。前述したように、本書は、前著書の統編的な内容となっている。そこで前著書から引き継がれている著者の一貫した問題意識、考え方を理解しておく必要がある。この点は、訳者あとがきにおいても詳細に検討されているのであるが、以下、評者なりの見解を簡単に示しておきたい。

著者の戦略論の問題意識は、Day(1984)およびDay(1990)の出版の前後に発表された1983年の論文(“Marketing Theory with Strategic Orientation”, *Journal of Marketing*, Fall.)、1992年の論文(“Marketing Contribution to the Strategic Dialogue”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(Fall))からみてとることが出来る。前者の論文によると、米国企業におけるマーケティングの地位について次のようにまとめている。1960年代はマーケティングが最も影響力を持ち、有望な時代であり、マーケティング・コンセプトが組織の中で積極的に受け入れられていった時代であった。ところが、1970年代に入ると、戦略的な強調点が、現在の競争ポジションを固め、希少な経営資源をいかに配分する

かといったことに焦点が移ると、マーケティングはブランド・レベルの戦術的な支援の役割に限定されていた。しかし80年代に入ると、再び厳しい環境変化の中で、現在の地位の維持だけでなく、新しい事業機会をみつけだしていかなければならない状況になってくることで、マーケティングの重要性が再認識されるようになってきたとしている。そうしたことから、当論文では、より戦略的な思考を伴ったマーケティング理論の開発が求められるという主張がなされていた。一方、後者の論文においては、80年代から90年代初頭にわたってマーケティングのジャーナルでは、マネジメントや戦略経営のジャーナルからの引用が数多くあるにもかかわらず、マネジメントや戦略経営のジャーナルではマーケティングのジャーナルからの引用はほとんどみられないとして、マーケティング研究の蓄積は、この間ほとんど戦略論研究に貢献することが出来ていなかったことがまず指摘され、さらに、当論文では、戦略論の研究は、排他的なパラダイム(これは、戦略論における経済学的アプローチを主にしているようである)が支配して進展していくのではなく、複数の学問領域間の対話によって問題を解決していくマルチ・ディシプリナリーなアプローチをとるべきであり、その対話の中で、マーケティング研究がより多くの貢献をなし得るはずであるとしている。

本書と前著書も含めた著者による市場駆動型の戦略論は、このような問題意識をベースに、経営学分野の戦略論や組織論、Porterに代表される経済学ベースの戦略論、そして消費者行動論なども含めたマーケティング理論を融合したマルチディシipliナリーなアプローチによる戦略論を志向するという点に独自性があり、戦略論研究に対する貢献もこの点にあると思われる。Day(1984), Day(1990)では、競争市場構造分析、多属性態度モデル、知覚マップ、コンジョイント分析など消費者行動論やマーケティング・サイエンスの研究をベースにした市場および競争分析を需要サイドの(顧客中心的)分析として、Porterの分析や一部の資源ベース視角の分析が視野にあると考えられる供給サイドの(競争者中心的)市場および競争

優位性の分析と対比させるかたちで提示し、その両者をバランスよく組み合わせ、市場を分析し、戦略を構築していくべきことが市場駆動型の戦略の特性として強調されている。そして本書もまた、著者の問題意識、研究成果の一連の流れの中で、組織内部の問題に注目をしてきた点に注意したい。例えば、第4章から第9章での独自能力への注目も、戦略論におけるポジショニング・アプローチから資源・能力アプローチへといった流れとは異なる経路から至ったという点に注意すべきなのである。

マルチ・ディシプリナリーな枠組みの中で、対話を通じて、マーケティング研究が戦略研究の進展に積極的に貢献しうるという考え方は、Day(1990)と比較するとやや薄れているものの、本書でも読み取ることが出来る。例えば、共有された知識基盤のところにおいて、消費者の知識構造を明らかにするための手段・目的連鎖モデルを応用するラダリング法への言及、市場構造の知識の1つとして市場境界線の捉え方に関する記述には、消費者行動論との繋がりをみることが出来る。また、7章から9章にかけて展開される関係構築能力に関する記述では、顧客関係性の類型、関係構築基盤となる信頼や相互恩恵に関する記述といった関係そのものに関わる要因についての説明が展開されているが、それらは、90年代のマーケティング研究の主要なトピックの1つであったリレーションシップ・マーケティングの研究がベースになっている。しかし、ここではさらに、関係を構築するために必要な能力の三つの要素として、密接な関係を構築するという志向、知識とスキル、プロセスの統合と調整の3つが指摘される。そこで、顧客との密接な関係を築くことが、どのようにして競争優位につながるのか、そして、こうした関係を実際に構築するために、組織内部において何が必要になるのかが明瞭に論じられるのである。

戦略論とマーケティングは、両者とも組織の外部環境対応を問題にしているという点で共通した課題を有しているが、その考え方には隔たりがある。本書は、どちらかといえば、市場駆動型の組織を構築したい実

務者を主要な対象としており、本格的な研究書とは言うには多少違和感があるかもしれないが、本書および前著書からなる著者の市場駆動型の戦略と組織に関する一連の議論は、マーケティングと戦略論が接近し、有益な共同研究成果を生み出すヒントと互いに抛つて立つ共通の知識基盤を提供するという点で、戦略論研究者とマーケティング研究者双方にとって、一読に値すると思われるるのである。

■ 書評

十川廣國著『CSR の本質－企業と市場・社会－』中央経済社、2005 年

北星学園大学 今野喜文

1. 企業の本質を捉えなおす一冊

いま、企業のあり方が問われている。現代資本主義経済における重要な担い手としての企業と社会との関わり方が問われているからである。この問題を考える上で、まずは企業の変容と発展を振り返ることが重要である。かつて、アルフレッド・マーシャルが『経済学原理（第 2 版）』で捉えた代表的企業（Representative Firm）は、寿命が短く、所有者、経営者、従業員が同一の人物であるワンマン・エンタープライズ（One Man Enterprise）であった。当然ながら、こうした企業は社会に対する影響力をほとんど持つことはなかった。その後、資本主義経済の発展に伴い、企業は工場制企業（Factory Enterprise）の段階を経て、その規模を拡大することで複雑な組織構造やプロセスを擁し、産業内における集中化を進めることになる。この近代化のプロセスでは、大規模資本を調達する必要性から、企業の株式会社化が進むことになる。株式会社化の進展は、株主、従業員、サプライヤー、消費者、地域社会といった企業活動に関わる多種多様なステークホルダーの出現をもたらした。ここには、マーシャルが捉えた代表的企業とは異なり、社会に対する影響力を増大する企業の姿があった。こうして企業は、経済的制度としてだけではなく、社会的制度として社会の代表的存在となった。それ故に、企業は社会の一員としての役割だけではなく、社会の代表的存在としての役割が求められるようになった。このことは、アルフレッド・マーシャルの企業観だけではなく、アダム・スミスが捉えた世界とも明らかに異なる。それは個別企業の利潤追求活動によるだけでは経済

的・社会的公正を実現することが難しくなってきていているためである。現代企業は、市場に財・サービスを提供するだけではなく、より積極的かつ責任ある行動に基づく社会との関わりが求められている。

この点を受けて、欧米では CSR (Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任) が活発に議論されるようになって既に久しい。こうした欧米における潮流の影響から、日本国内でも CSR の議論が盛んに行われるようになってきている。巷の書店では、実務家、研究者による CSR に関する書籍で溢れ返っている。ただし、その多くが CSR の一側面しか捉えておらず、CSR の本質を捉えきれているとはいえない。このような状況に歯がゆさを感じたことからこそ、著者は本書の執筆を決意したのであろう。

本書は、CSR の本質を問おうとする。このために、まずは新古典派経済学における企業観の検討から出発する。そして、制度派経済学を経由し、最終的には戦略経営論の視点から CSR に挑もうとする。したがって、本書は既存の CSR 論とは一線を画すものであり、単眼的な CSR 論を破壊し、新たな CSR 論を創造しようとする意思が感じられる。これが本書の第 1 のポイントである。ポイントはこれだけではない。本書には CSR を論じる中で、「企業の本質とは何か」というロナルド・コースに始まる永遠なるテーマを問おうとする姿勢が伺える。すなわち、コースは、新古典派経済学を超越することで企業の本質を捉えようとした。他方で、本書の著者は経営学の研究蓄積を活用することで企業の本質を捉え直そうとするのである。これが第 2 のポイントであり、本書の最終的な目的でもある。

2. 本書の内容

本書は9つの章で構成されている。大まかな流れは次の通りである。第1章から第2章までは、古典的自由経済から組織社会へと変容する過程における企業のあり方が詳述されており、第8章におけるCSRを議論するために必要な基本的問題が検討されている。第3章では、前章を受けてコーポレート・ガバナンスをめぐる現代的課題を論じることで、徐々に現代企業の諸課題にアプローチしようとするが、ここで価値創造プロセスの活性化の重要性が示唆される。続く第4章～第6章では、雇用問題や環境問題、イノベーション創出といった現代企業に関わる広範囲な問題について切り込んでいるが、あくまでも価値創造プロセスの観点から論じている点では論理一貫している。第7章～第8章では、多様なステークホルダーの利害を充足することやCSRの諸課題にいかに取り組むかについて、既存研究を振り返りながら述べられる。第9章では、これまでの議論を踏まえ、CSRとグッドウィル及び価値創造プロセスとの関わりについて論じ、本書のまとめがなされる。以下、各章のポイントを簡潔に述べることにしたい。

第1章「市場経済の変質と古典的自由経済理念が持つ問題」では、伝統的市場メカニズムを優先することから生じる、現代市場経済における企業と社会とのひずみや矛盾について論じる。すなわち、「個人の合理的行動が市場メカニズムをとおして社会的公正を実現する」とする前提是、もはや現代市場経済では機能し得ないことが論じられる。

第2章「組織社会の発展と企業」では、組織社会の進展がもたらす課題を組織と個人との関わり及び社会と企業との関わりから検討される。とりわけ、企業規模の大規模化は、経済的効率のみならず、ウェルフェア・ロスといった経済的非効率をもたらす。この点を考慮した上で、組織社会において経営者がいかに様々なステークホルダーの利害を充足するか、あるいは企業がグッドウィルの観点からいかに社会との関わり合いを持つかが論じられる。

第3章「コーポレート・ガバナンスをめぐる問題」では、第1章及び第2章で検討された内容を勘案しながら、コーポレート・ガバナンスの現代的問題にフォーカスがあたられる。この問題を論じる上で、株主を重視する一方で従業員を軽視する傾向にある日本企業の行動変化が実証データをもとに明らかにされる。こうした株主重視の姿勢に対する諸問題について、その利害調整にあたるトップ・マネジメントのあり方や企業の価値創造プロセスの重要性が指摘される。

第4章「成長鈍化と雇用問題」では、雇用問題と価値創造プロセスとの関わりについて述べられる。周知のように、バブル経済崩壊以降、人員削減等の積極的なリストラ策を通じて、業績を立て直す企業が多くみられた。しかしながら、リストラ策が従業員のモラールダウンにつながることから、企業の価値創造プロセスに大きな影響を与えることが実証データをもとに明らかにされる。

第5章「環境問題」では、企業が地球環境との共生をいかに実現するかが述べられている。企業は経済的制度であると同時に社会的制度でもあることから、収益性の確保と環境保全活動をいかにバランスさせるかという重要な課題に直面する。この課題の解決のためには、環境配慮型製品の開発といったエコ・イノベーションへの積極的な取り組みが重要であるとしている。

第6章「イノベーションと企業」では、現代の競争市場から生じる諸問題について検討がなされる。その中心は、価値創造プロセスにおいて重要課題とされるイノベーションの実現可能性である。このプロセスでは、イノベーターのジレンマやコア・リジディティーといった問題が生じ得る。この問題に対処するためには、トップ・マネジメントの高い自己認識能力が重要であるとする。さらに、これらの問題と絡めて企業と社会のあり方や社会の企業への期待と現実について述べられる。

第7章「企業を取り巻く多様なステークホルダーと社会」では、企業を取り巻くステークホルダーの存在とステークホルダーの企業への期待と現実について

議論される。企業は価値創造プロセスを活性化し、経済的効率の実現によって多様なステークホルダーの利害を充足する必要がある。しかしながら、こうした対応によるだけでは不十分な場合もある。この際、どのようなギャップが存在するかを明確化し、利害裁定者としてのトップ・マネジメントがいかにCSRを位置づけるかが重要であるとする。

第8章「CSRと企業の対応」では、CSRに関わる既存研究を振り返りながら、本書のこれまでの内容を加味し、CSRとその対応について検討される。具体的には、1970年代までのCSR研究と現代の研究をもとに進められる。この検討から、現実的な企業の社会的責任行動の具体的な内容と解決すべき課題について実証研究をもとに議論される。

第9章「CSRとグッドウィルの構築」では、これまでの議論を踏まえた上で著者なりの結論が導かれる。すなわち、企業はその活動への直接的参加者への利害充足に配慮し、価値創造プロセスを活性化させることが優先される必要がある。そして、イノベーション創出による高い経済的効率の実現から、広範囲なステークホルダーへのCSRを遂行し、企業のグッドウィルを形成することが重要である。こうした一連の好循環プロセスを作り出すことこそが、トップ・マネジメントの役割であるとしている。

3. 本書の特徴

既述したように、本書は、新古典派経済学における企業観の検討から始まり、制度派経済学を経由して戦略経営論の視点からCSRを捉えている。さらに、戦略経営論の枠組みに制度派経済学のファクターを加味し、最終章において本書の基本モデルが提示される。また、実証データを用いることで、現実の企業動向を踏まえた説得力溢れるCSR論を展開している。以下では、これらの点について具体的に検討することにしたい。

第1に、戦略経営論の枠組みからCSR論が捉えられている点である。企業がCSRを実現するためには、そ

の存続が保証され、維持されなければならない。言い換えるならば、ゴーイング・コンサーントとしての企業の存続が優先される必要がある。ただし、それは単に企業の存続が社会から認められるだけでは不十分であり、あくまでも価値創造プロセスを活性化し経済的効率を高めるといった企業の積極的な取り組みが決め手となる。こうした視点は新古典派経済学のみならず、制度派経済学にもない。新古典派経済学の枠組みでは、CSRそれ自体が否定されることになる。そして、制度派経済学の枠組みでは、CSRの重要性は捉えられるものの、いかにCSRを実現するかという問題への解答能力が欠落しているのである。ここに、戦略経営論の枠組みを導入する必要性がある。ただし、経済学的なパースペクティブに基づいて企業を捉えることが無意味であるというわけではない。本書では、新古典派経済学や制度派経済学の企業観を取り入れることで、現実の企業をより深く、豊かに理解しようとしているのである。

さて、戦略経営論の枠組みを導入する中で重要視されるのは、価値創造プロセスとトップ・マネジメントの役割である。CSRと企業の価値創造プロセスは相互補完的な関係にあり、これらを包摂する好循環プロセスにおいて重要なのが、トップ・マネジメントの役割である。すなわち、価値創造プロセスに直接関わるステークホルダーへの配慮を行うことによって、価値創造プロセスが活性化し、イノベーション創出による経済的効率の向上が実現される。経済的効率の向上を通じて他のステークホルダーへの責任を果たすことから、企業の社会的評価であるグッドウィルの形成につながっていく。また、グッドウィルの形成から価値創造プロセスがさらに活性化し、より高い経済的効率が実現される。多種多様なステークホルダーへのCSRの遂行は、こうした好循環プロセスから実現可能となる。このプロセスを捉える上で、トップ・マネジメントは公共的な観点を持つことが重要であるとする。その上で、公正なマネジメントを実践し、信頼を構築し、協働する人々との相互容認と譲歩を実現し、価値創造プロセスの活性化に努めることこそがトップ

プ・マネジメントの役割であるとしている。既存研究をみる限り、トップ・マネジメントの観点からステークホルダーへの対応を論じた研究は数多く存在するが、戦略経営論の視点を最大限活用し、企業の価値創造プロセスにまで踏み込んだ CSR 研究はほとんどないといって良い。この視点を取り入れた本書の貢献は非常に大きい。この意味で、本書は CSR 研究の今後の進展に資するところ大であろう。

第 2 に、戦略経営論の枠組みに制度派経済学のファクターを取り入れている点である。周知のように、制度派経済学の創始者はソースタイン・ペブレンであり、ジョン・コモンズやウェズレイ・ミッケルがその後継者であるといわれる。本書では、このうち、コモンズの「グッドウィル論」を最終章で提示されるモデルに組み込んでいる。

コモンズによれば、企業、労働組合、政党等のあらゆる組織が社会を構成する制度として成立するためには、様々な利害の抗争が調整されなければならないとする。そこで、コモンズは、それらの制度に関わる利害集団の「集団行動(Collective Action)」の重要性に注目した。なかでも、企業は、投資家、従業員、消費者といった様々なステークホルダーによって構成される集団行動としての特徴を有する。ここで問題となるのは、集団行動に参加する個人行動の統一化をいかに進めるかという点である。言い換えるならば、ゴーイング・コンサーンとしての企業に参加する個人の行動をどのように統一的な方向に志向させるかが問題となる。この要として、企業の社会的評価を意味するグッドウィルの概念が登場する。グッドウィルは、企業が組織社会における制度として相応しい運営がなされる時に与えられる社会的評価である。著者は、このグッドウィルについて、企業の価値創造プロセスにおけるステークホルダー間の利害を調整することから形成されるものであり、生産的なものであると捉える。それは、グッドウィルがステークホルダーの集団意見を反映させたものであり、各個人行動を協働に向かわせるものだからである。本書でグッドウィルの概念を用いている理由には次の 2 つがある。1 つは、

グッドウィルが公共的な重要性や機能を持ち、企業と社会との関係を考える上で重要な示唆を与えるものだからである。もう 1 つは、社会的制度としての企業は、企業境界の内側に位置する従業員に配慮することから価値創造プロセスを活性化し、その成果を通して徐々に企業境界の外側に位置するステークホルダーへの責任を果たすべきであると考えられるからである。企業がその境界の内側から外側に対して責任を果たすことでグッドウィルが与えられる。そして、グッドウィルが与えられることから企業境界の内側の活動が活性化し、これまで以上に企業境界の外側への責任を果たすことができる。この好循環プロセスを説明する上では、グッドウィルの概念が欠かせない。以上のように、今日の企業と社会のあり方を検討する上で、グッドウィルの概念を組み込んだモデルを構築したことは、まさに卓見であろう。

第 3 に、長年のアンケート調査をもとにした CSR 研究であるという点である。1995 年以来、著者は慶應大学において研究グループを構成し、アンケート調査を継続し、実証研究に積極的に取り組んでいる。著者の継続的なアンケート調査への取り組みは理論と現実を上手く橋渡しするものである。こうした成果が本書の随所に活用されている。例えば、第 3 章では、1999 年～2003 年のアンケート調査をもとに企業の株主や従業員への配慮の程度の推移をもとに、企業の「従業員への配慮」の程度は「株主への配慮」の程度の高まりとともに低下傾向にあるとしている。このような結果に対して、著者は人員削減等の企業の短期的な収益性改善を優先する姿勢に警報を鳴らす。それは、従業員の利害が充足されることなしに、企業の経済的効率の向上を見込むことはできず、株主その他のステークホルダーの利害充足を実現することは到底できないためである。この点から、株主に配慮することは重要であるものの、企業の価値創造プロセスに直接関わる従業員の利害充足が優先されなければならないとする。上記の視点は第 4 章でも貫かれている。第 4 章では、1995 年～2003 年のアンケート調査をもとに、「合理化・省力化」戦略を優先する企業の従業員のモ

ラールが低下傾向にあることを指摘している。こうした傾向に対する結末は先のロジックをもとに考えれば、容易に予測できるものである。

また、第8章では、ここ数年の日本企業に特徴的にみられるステークホルダーへの対応の変化について論じている。これによれば、日本企業は、株主だけではなく、消費者・ユーザーに配慮した経営を行っていることを明らかにしている。他方で、従業員や供給業者に対して配慮する姿勢は、コスト優位を確保する必要性から、低下傾向にあるとしている。ステークホルダーへの配慮の姿勢と業績との関係では、価値創造プロセスに直接係わり合いを持つ株主・消費者・ユーザー、従業員に対して積極的に配慮する企業の業績が高い傾向にあることから、これらのステークホルダーへの対応の重要性を指摘している。

このように、本書はアンケート調査を効果的に活用し、理論に説得力を持たせ、時には現実の企業行動に対して警報を鳴らす。理論か実証かの一辺倒な研究が多い中で、理論と実証との反復的なやりとりから、CSR論を展開している点は高く評価できるものであろう。

4. 壮大なる研究に向けて

本書は、著者が若き研究者の頃に多大な影響を受けたジョセフ・シュンペーターによる創造的破壊の精神が込められている。この点については、本書全体を通して「イノベーション」が随所に出てくることからも明らかであろう。同時に「価値創造プロセス」、「グッドウィル」といった既存のCSR研究にはない新たな概念を取り入れる姿勢にも創造的破壊の精神が反映されている。ただし、シュンペーターは経済学者であり、本書の著者は経営学者である。経済学者は主に企業と市場に注目するが、経営学者は主に企業と社会に注目すると同時に、企業に関わる人の問題に注目する。CSR論を展開する上で、本書は新古典派経済学における企業観の検討から出発するが、最終的には人の問題へとソフト・ランディングする。それは、企業活動に関わる人々の利害に配慮し、価値創造プロセスを活性化さ

せることが、CSRの出発点であるとする本書の主張に見て取ることができる。さらに、企業の価値創造プロセスに直接関わる従業員のモラールや雇用の問題を大きく取り上げていることからも、人の問題を重視していることが理解できよう。このように、CSR論を展開する中で企業活動に関わる人の問題に注目することから、企業の本質を捉えようとする点に著者の最終的な目的がある。この意味では、ロナルド・コースはあくまでも経済学的な見方から企業の本質を捉えようとしたが、本書の著者は経営学の研究蓄積を活用し、企業活動に関わる人の問題から企業の本質を捉え直そうとしているのである。

最後に、本書の最終章において、これまでの議論を総括したモデルが提示されている。ここでモデルをもとにした具体的事例の検討がなされていないのは、著者自身が「はしがき」で認めるように、本書が「未完成」の段階にあるためであろう。今後、著者の研究スタイルである理論と実証とのやりとりから、このモデルがどのように進化するのか、大いに关心と期待が高まるところである。おそらく著者の壮大なる研究は、本書をもってスタートするはずである。

■ 編集後記

経営戦略研究第4号をお届けします。お蔭様で、本誌の投稿・査読・編集システムが確立してスムーズに発刊できる状況になってきました。今後はさらに効率的な体制を構築し、会員諸氏の期待に応えるものにしたいと思っています。

かつて経営学分野では、学会誌の数も少なく、各大学紀要や大学院研究紀要が論文投稿の主要な機会となっていましたが、近年、本誌をはじめ各学会が査読を前提とした論文掲載スタイルをとるようになり、状況は激変しています。ようやくレフリー（査読）つき学術雑誌というスタイルが定着しつつあり、喜ばしいところですが、いろいろな問題もでてきてているようです。

たとえば、査読を経た掲載論文は、より評価の高いものとなるはずですが、現実にはそうとも言い切れない点です。同じ論文が査読者によって評価が異なる場合が多く、ある雑誌で拒否されたのに、他の雑誌では掲載されたというケースが出てきています。これは、何を意味しているのでしょうか？

また、査読・掲載というシステムは、若手研究者に競争の刺激を与える意味ではいいのかもしれません、中堅やベテランの研究者にとって微妙なニュアンスを与えています。各学会誌とも査読形式にしたおか

げで、中堅以上の研究者は自分の研究時間を割いて掛け持ちの査読を受けざるを得ない状況にあります。匿名性が大事な査読ですが、査読のため大変なエネルギーを注いで、自分の研究時間を割かなければならないというはどうでしょうか。研究成果とはならない活動ですが、それを評価するシステムを早急に作らないと、現在の査読方式がいずれ立ち行かなくなるのではないかと危惧されます。さらに、いずれの査読つき雑誌でも投稿・掲載される論文のほとんどが若手のものになりつつあるのも問題です。査読を行っている中堅以上の研究者の投稿を増加させるにはどうしたらいいのでしょうか。編集担当者としては頭の痛いところです。

今号の掲載は、査読論文2本、書評3本という内容ですが、新しい動向を示す厳選されたものばかりです。お楽しみください。今後さらに質の高い内容豊かな学会誌を発刊して行きたいと思います。つきましては、なにか新しいアイデア等がありましたら是非とも編集委員会にお知らせください。最後になりましたが、研究時間を割いてレフリーとして適切なコメントをしていただいた先生方、そして今回も本誌製作に協力していただいた（株）文眞堂にはこの場を借りてお礼申し上げます。

(H. O)

経営戦略研究 第4号 2006年3月31日発行

編集兼発行人 経営戦略学会

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1

早稲田大学商学部 小林俊治研究室内

Tel & Fax 03(5286)1268

編集長 小林俊治

編集委員 大月博司 岡田和秀 潜道文子 平 雄之 藤田誠 山口善昭

(幹事 日野健太)



Strategic Management Review

No.4 March 2006

Contents

Articles

Building and Rigidity of Organizational Capability

- Examination of Organizational Capability and Strategic Alliances -

KONNO Yoshifumi

Transformation and Leadership of Military (Defence) Organizations

SHINDO Takeshi

Book Review **J. Roberts, *The Modern Firm: Organizational Design and Growth*, 2004**
USHIMARU Hajime

G. S. Day, *Market Driven Organization: Understanding, Attracting, and keeping Valuable Customer*, 1999

ITO Tomoaki

The Nature of Corporate Social Responsibility

- Firm, Market and Society -

AOKI Hidetaka

Japan Academy of Strategic Management