

なぜ組織は戦略を実行しないのか

——限定合理性と組織モデル——

鈴木 秀一

組織と戦略は今日の経営学研究の中心である。しかし、経営戦略論のコンテキストにおける両者の関係は明確でないばかりか、その関係の混乱は戦略論の暗黙裏の前提にある組織モデルに由来しているため、実践的にも大きな問題となっている。戦略の視点からは、プラン（戦略・政策）はすばらしくても組織がそれを実行できないという不満がある。プランは合理的であるのに、組織が組織慣性（organizational inertia）や慣行（conventions）などの内部非効率性（internal inefficiencies）に流されているというのである。しかし組織の側は、戦略病こそ組織ケイパビリティを減らしたと苦情を言い、プランナーは組織実態に無関心であると申し立てる。どのような産業であれ、このような戦略策定側と戦略実行側の責任のなすりあい、組織変革の際にしばしばみられる経験である。

この論文は組織理論（organizational theory）の視点から経営戦略論における組織モデルについて検討し、混乱した組織と戦略の関係を明確にしようとするものである。まず経営戦略論の視点からみた組織のイメージを概略し、次に本論文の仮説であるサイモンの限定合理性（bounded rationality）の定理に基づく組織モデルの視点からオープン・システムとしての3つの組織モデル（ブラック・ボックス・モデル、多元機関モデル、行動理論モデル）を考察し、最後にこの組織モデルの戦略論的なインプリケーションについて述べる。

1. 問題の所在 経営戦略論と組織イメージ

問題を明確にするために図式的に述べるならば、かつて組織と戦略（計画・政策）の関係はシンプルで明確なものだった。ウェーバーの官僚制論に描かれたシンプルな、そしてこれ以上ないほど明解な組織モデルは、ファヨールやテイラーの時代にもその明確性を崩さなかった。組織理論や経営管理論という古典的管理論の時代には、組織と戦略の関係は次のようなものだったと言えよう。

- (1) 組織の目的は所与であり、それは組織外部によってあたえられる。
- (2) 組織メンバーは所与の組織目的を半ば自動的に受容する。（バーナード流に言えば無関心圏の無限拡大）

- (3) 組織メンバーが半ば自動的にする仕事は、単純で細分化されたルーティン・ワーク（テイラー）ないしは専門的技能・知識による高度ではあるが標準化されたルーティン・ワーク（ウェーバー）である。
- (4) 組織メンバーは互換可能性が高く、その意味で、没人格的（組織の歯車）である。
- (5) 組織のオーナーは、したがって組織メンバーの個人的スキルや人格性に依存せず、組織目的を遂行するために最高度の効率化を実施することが可能となる。

組織社会の初期、組織は相対的にまだ小規模であり、組織のオーナーにとって都合のよい道具だった。オーナー個人がプランを立てて、組織はそれを実行する。不服を言う従業員は解雇すればよかったのである。その背景には、年間労働異動率が300パーセントをこえる組織外部の労働市場事情があったし（ジャコービィ，1985 = 1989 : 151），組織のテクニカル・コア（technical core）が相対的に単純だったこともあろう（Thompson, 1967）。ひと言で言えばこの時代は、組織の生産性がコア・メンバーのナレッジと組織のコーディネーションに依存するような「知識資本主義」ではなかったということである。知識資本主義下の組織において原始的な「フォアマン・エンパイア」は考えられないからである。

こうして伝統的管理論のパラダイムでは、経営において大切なのは優秀なプラン（戦略）を策定することであり、プランが優秀でありさえすれば、その実行は比較的容易であり（優れたプランは実行の容易性もプランに含めるから）、容易なことを実行するのが組織の役割であるとみなした。これはたとえば戦略を頭脳に、組織を身体としてみる思想であり、戦略企画部門を「エリート」として実行「部隊」より付加価値の高い仕事をする階層とみなす思想である。このような伝統的な「戦略と組織」パラダイムはテイラーの「構想と実行の分離」によって全盛となる。

しかしこれがメインストリームだった時代は、当然のことながら長くは続かなかった。なぜならこのパラダイムの前提条件である組織環境の安定性は、産業技術の発達によって急速に崩れていったからである。1960年代に成立したコンティンジェンシー理論の定理が教えるように、組織は組織環境の安定性によってその最適構造を変えるとみなされるようになったのである。伝統的管理論のいう「唯一最適の方法」（the one best way）は、組織マネジメントに関して存在しない、むしろ何がベストかは環境に依存するというパラダイムがメインストリームに挑戦してきた。

チャンドラー（1962）は、その有名な命題「組織は戦略に従う」において、経営環境の変革期における2つの重要性を指摘して伝統的な組織管理論を批判したと理解できよう。第1に、複雑化する経営環境における戦略能力の重要性である。職能部門制構造に対する事業部構造は、事業部レベルのオペレーションにおける戦略能力（戦術的意思決定 tactical decision）と多角化された各事業部すべてにかかわる長期的・不可逆的な戦略能力（戦略的意思決定 strategic decision）を区別し、それぞれを育成するという長所をもつ。そのうち総合本社レベルの

strategic decision の役割の重要性が強調された。第2に、戦略に従って組織構造を実際に変革していく経営者職能の重要性が強調された。チャンドラーはこれを「創造的反応」(creative response) ないし「組織のイノベーター」(organizational innovators) とよぶ (Chandler, 1962 = 1967 : 283)。つまり伝統的な管理論に対して、チャンドラーは、戦略に従って組織構造 (structure) を変えることの重要性を、すなわち戦略の実行手段としての組織の重要性を強調したのである。

従来のデトロイト型大量生産システムにおける軋みが生じ、「第2の産業分水嶺」(Piore and Sable, 1984) の時期になると、いよいよ組織の重要性は高まった。それに加えて、グローバル化と情報化の爆発的進展が組織の重要性に拍車をかけた。伝統的管理論の「戦略と組織」パラダイムの崩壊は、1980年代の米国産業界の状況に明らかである。「ウェルフェア・キャピタリズム」とよばれた名門大企業による「荘園制」(Jacoby, 1997) は、米国に豊かなミドルクラスの民主主義社会を形成してきた要因になったが、それは最初はブルーカラーのレイオフから、次にホワイトカラー中堅層のレイオフないしダウンサイジングとして市民の目の前で崩れ落ちた。この時期、事業の再構築 (リストラクチャリング)、組織の切り売りとダウンサイジング、BPR、M&A による事業の立て直しによって、組織は極度に安定性を失った。そして「米国型」と称される株主重視の特殊な資本主義が確立していくのである (Jacoby, 2005; ハンディ, 2001)。

産業ベースの競争戦略論 (Porter, 1980; 1985) が、この時期に戦略論を征したのは偶然ではない。産業ベース論の前提には、ハーバード学派の産業構造論の構造 (Structure) ・企業行動 (Conduct) ・成果 (Performance) の SCP フレームワークがある (Bain, 1959)。ここでの「構造」は産業の集中度を意味する。産業構造論は、このフレームワークによって産業の自由競争度を測り、独占や寡占によって、あるいは何らかの外部性によって産業における自由競争が阻害されることを防ごうとする。いわゆる完全競争市場モデルに近づけば近づくほど、経済的な厚生は増大するからである。産業ベース論 (競争戦略論) はこれを社会の総余剰や経済厚生の発想からではなく、個々の企業の視点から捉え直した。この視点からすれば、完全に参入と退出が自由で、製品の質は均質な、超過利潤を得ることができない無数の企業が競争する産業はもちろん悪夢のような環境である。なぜならここでは、ポーターも言うように企業の長期的業績は最悪になるからである (Porter, 1979)。そこで5つの競争要因を見極めることで、既存企業と新規参入企業から攻撃されにくく、供給業者、顧客、代替品から侵食されにくいポジションを産業のなかに確保せよと主張する (Porter, 1980)。その主張する戦略は、したがって完全競争モデルの企業とは逆の、製品の差別化ができること、規模の経済や参入障壁としての経験曲線を活用できること、コスト・リーダーシップなどになるのもまた当然である。この意味で、ポーターの競争戦略論は産業組織論の発想を逆にしたものであり、熾烈な競争を避けるためにどのようなポジショニングをするかというロジックなのである。いわば闘わない

ですむことを目的とする戦略と言えよう。

産業ベース論は、競争優位の源泉を適切な産業を選択すること、そしてその産業のなかで適切なポジション（最も明確なのはコスト・リーダーシップと差別化戦略）を選択することに求めた。産業ベースで平均利益率の格差があるのは当然であり、戦略の本質として参入する産業を選ぶこと、そしてその中で特定のポジションを選択し、それにフィットした行動をとることが「戦略の本質」とみなされた (Porter, 1996)。その文脈では RBV が批判するように、組織の異質性、組織の内的リソース、組織ケイパビリティの価値は軽視されたといっている (Barney, 1991)。

しかしこの時期から、組織と戦略の戦略上のコンテキストは複雑になる。単純にどちらかが他方を支配するとか、道具としてみなすわけではなくなるのである。つまり企業文化論の興隆である。産業ベース論と対照的な「組織と戦略」パラダイムをもつ「エクセレント・カンパニー」論が1980年代の寵児となった。この戦略論の流行には、第1に、分析型戦略への不満があり、第2に、実際に高業績をあげている日本企業への関心があった。第3に、不況に行き詰まった米国企業に、日本企業をモデルとしなくても米国企業の原点に戻ればよい、私たちはもともとトップだったのだ、と説いた米国企業の自尊心を利用する手法にあった。「エクセレント」とされた企業がその後必ずしも高業績を持続できなかった事実は、この3つの要因にかきけられて、企業文化論は大きな潮流となっていった。

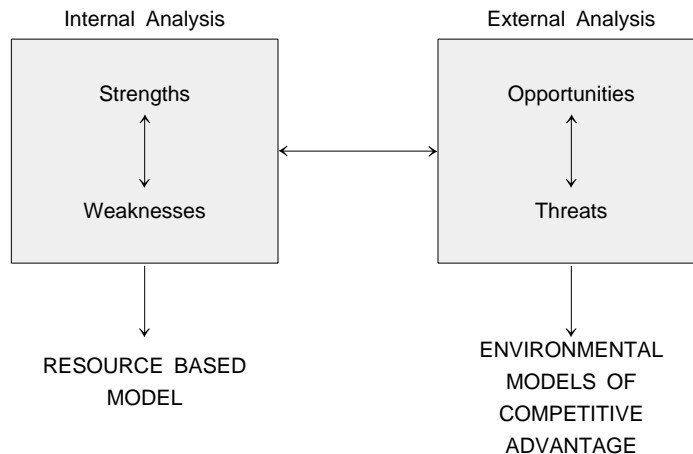
企業文化論によれば、組織の官僚制化をふせいで、柔軟に本来の組織目的にむけて従業員が同じ方向に進めるのは強い文化をもった企業であり (Deal and Kennedy, 1982)、組織メンバーによる明確な価値観の共有こそ、企業のシステムと業績を支えるものである (Peters and Waterman, 1982)。企業文化には、組織が環境変化に適応するのを助ける文化と妨げる文化があるが、高業績と強い文化は、その企業の行動がその企業の環境に適応する戦略と合致したとき、正の相関関係にある (Kotter and Heskett, 1992)。リーダーが作りあげた組織文化は、企業の究極的な生存問題についてメンバーに共通の概念と価値をあたえることによって、企業に目的とアイデンティティを構築する (Schein, 1985)。代表的な企業文化論をみても、結局、組織活動は紙に書かれたプランによってではなく、日々の組織メンバーの集団行動によって営まれているということを主張している。分析型戦略が「客観性」の根拠とするさまざまなデータ（経営指標）も、組織メンバーの主観的解釈によってその意味は変わる。シャインが述べているように、売上高利益率などのデータに関して、それをどう評価するかは主観的であり、組織文化的な影響をうける (Schein, 1985)。また、組織目標の設定は、組織と環境との関係を規定することを意味するから、組織メンバーが自社と環境をどのように解釈しているかに依存する。組織は、プランを実行する機械ではなく、それを解釈する人間集団であるから、「これは実行できないプランだ」という解釈をする場合もあるし、「実行したフリをする」という「実行」もしばしばなされるのである。そうすると、組織ができる戦略しか実行しないとい

うことになり、第一義的に大切なのは戦略よりもそれを実行する組織メンバーのモラルの高さ、組織目標へのコミットメントであり、それを創造するリーダーシップの機能であるということになる。こうして組織こそ戦略を作る必要性を認識し、競争優位の源泉となる基盤であるという「組織と戦略」パラダイムが成立する。

やや遅れて成立した資源ベース論の背景にも、企業文化論と同様の日本企業のインパクトがあった。経営戦略論が組織を決定的に重視するようになったのは、日本企業の影響（いわゆる文化の異質性）もあるが、1990年代に流行した資源ベース論の影響である。その際「組織」とは、チャンドラーやコンティンジェンシー理論における意味での組織 = 構造（structure）ではなく、戦略を実行するプロセスとしての組織 = 能力（capabilities）を意味していた。この背景には、かつての PPM の時代のような、「魅力ある産業」の選択と事業部間の資源配分調整という明解だが単純なクロス・マトリクスでは多角化企業の全体最適解が得られない時代になったことがある。IT 化やグローバル化によって激変する環境は、産業ごとの参入障壁（製品別）を低いものとし、むしろ他社に模倣されない資源を競争優位の源泉としてクローズアップさせた。ワーナーフェルトはこの文脈から「資源ポジション障壁」（resource position barriers）という概念を提唱している（Wernerfelt, 1984: 172）。激変する環境のなかで、企業は自社固有の資源をいかに活用し（exploitation）、同時にまた新しい資源を育てるか（development）という新しいトレードオフに直面するようになったのである（Wernerfelt, 1984）。その後、自社内の資源の活用と拡張のトレードオフ問題への解は RBV の文脈では 1 つの研究課題になっていく。

こうして経営戦略論は外部環境の分析から組織内部の分析に重点をシフトさせてきた。図 1

図 1 SWOT 分析と RBV および産業ベース論の関係



（出所：Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, March, 17(1), pp. 100.）

のように産業ベースの競争戦略論と RBV の比較が可能である (Barney, 1991)。

バーニー (Barney, 1991) における論点の 1 つは競争優位における持続性と組織の資源の関係にあるが、そもそも RBV は、産業ベースの戦略論が企業の外部分析 (機会と脅威) に傾いていることに不満なのである。これは企業の業績と組織内部の属性 (資源) の関係を主張することであり、ひいては競争優位の「持続性」はカレンダー上の時間の長さすぎないというポーターらの解釈への批判である。

RBV のいう企業の資源とは、「ある企業によってコントロールされているすべての資産、能力 (capabilities), 組織プロセス (organizational processes), 企業属性、情報、知識」を意味する。すなわち、「それによって企業が自己の有効性 (efficiency) と能率 (effectiveness) を向上させるのに役立つ戦略を構想し、かつ実行する」ような資源をさすのである (Barney, 1991: 101)。ワーナーフェルトも同様の定義をしており (Wernerfelt, 1984), さらにバーニーは資源を 3 つに分類している: (1)物理的資本としての資源, (2)人的資本としての資源, (3)組織資本としての資源である。(1)はウィリアムソン流の取引コスト経済学という資源をさし、企業がもつ物理的な技術、工場、設備あるいは原材料へのアクセス上優位になる地理的ロケーションなどのことである。(2)はベッカー流の人的資本論における資源をさし、職務上のトレーニング、経験、判断、知性、人間関係などを意味している。(3)はトーマー (J. F. Tomer) 流の組織資本 (organizational capital) 論という資源をさし、組織の公式な組織構造、組織の公的・非公的な経営プラン、コントロールとコーディネーションのシステム、職場集団の非公式な人間関係などである (Barney, 1991)。組織理論にとって重要なのは第 3 番目および第 2 番目の資源である。RBV は組織ケイパビリティを論じ、ナレッジ・マネジメントを論じるが、その際の資源はここにあるからである。

また RBV によれば、競争優位が「持続的」であるか否かは、単に期間の問題ではない。永遠に続く競争優位はありえないのである。「シュンペーター的衝撃」(Shumpeterian shocks) が起こったとき、つまり当該産業において「破壊的なイノベーション」とクリステンセンならよぶであろう産業構造上の革命 (structural revolution) が起こったとき、当該企業がもっていたこれまでの「強み」は無価値になり、あるいは「弱み」にさえなる。この意味で「持続的」であるような競争優位は存在しない。RBV が主張する「持続性」とは、したがって競合他社から模倣されないということ、他社から模倣されることでその価値がなくなってしまうような競争優位ではないことを意味している (Barney, 1991: 103)。この見解は企業の異質性の議論やバーニーの VRIO 論に展開するわけである。

その後 RBV は、上記の文脈から、経営戦略を認識・選択・実行する主体としての組織行動と社会的現象 (behavioral and social phenomena) の戦略的重要性を認識するまでそのロジックを拡大した (Barney and Zajac, 1994: 6)。これも模倣困難な内部資源を重視する戦略論としては当然である。なぜならば、社会的複雑性が他社から模倣されにくい大きな要因だが

らである。

そもそも RBV の原点には、1960年代の経営戦略論における戦略策定 (formulation) と戦略実行 (implementation)、ないしは戦略内容とプロセスの人為的な分離 (artificial separation) への疑問がある (Schendel, 1994)。敷衍して述べれば、組織は環境を認識する主体であると同時に、戦略を策定する主体であり、かつまた戦略を実行する主体でもある。その意味では多数の戦略企画スタッフを雇って作らせた戦略がいかに優れたものであろうとも、そもそも新しい戦略の必要性を認識するのは組織自体であり、できあがった戦略を評価し、実行するのも組織自体であるから、組織にそれだけのケイパビリティや資源が備わっているかどうかのほうが根源的に重要なはずである。画餅は食べられないと言っているのではない。餅が必要かどうかの認識すら組織ケイパビリティに依存すると言っているのである。

RBV の組織観・企業観は今日では普及したものと言えるが、米国産業界で認知され始めたのはそう古いことではない。ワーナーフェルトは、企業のマネージャーたちは1990年になるまでは RBV に気づかなかったと思うと述べている (Wernerfelt, 1995)。これは1980年代の企業管理者、経営者にとって、いかに産業ベース論の魅力が大きかったかということを示唆すると同時に、組織の問題についての実務家の無関心をものがたる。実際、ジェイ・ガルブレイスは、1990年代の終わりごろまでの米国大企業では、組織の問題といえば組織図と構造の問題であり、それは中間管理職の仕事であると軽視している経営者が多かったと述べている (Galbraith, 2002)。つまり「戦略・組織」関係を「頭脳・身体」関係のようなのだと無意識に認知していたのであろう。この米国流の戦略エリート主義は、1980年代の日本企業からの組織学習を大きな契機として——RBV 自体が日本企業の組織ケイパビリティの高さに大きく影響されている——多少は変わったはずである。組織は、適切に評価されるようになりつつあり、われわれは組織の理論を戦略論のなかに導入すべきであろう。組織が戦略を実行しないのは組織が悪いからだ、頭が考えたおりに手足は動けばよいという論理は、思考と行動を分離するテイラー主義的な論理そのものであり、企業が自分自身を軽視する論理である。

また、組織の問題を構造論として狭めてしまうのは、外科手術だけを医療とするようなものである。組織はその資源を活用し (exploit)、育成する (development) 際のプロセスが競争優位の源泉になる。事業部を切り売りする M & A と組織の中抜きをする SCM ないしアウトソーシングの嵐の時代に BPR (Business Process Reengineering) 戦略が組織を襲ったわけであるが、このある意味では「合理的」な戦略に対するまっこうからの批判として RBV が登場したことを想起されたい。実務家に RBV を認知させたのはコア・コンピタンス論である。ハメルとブラハラードの主張には、シュンペーター的衝撃、未来の市場、未来の競争力、自社資源の選択と集中などがあるが、その背景には1980年代への反省がある。すなわち1つにはダウンサイジング、リストラクチャリングへの反省があり、他の1つにはリエンジニアリング (BPR) への反省がある。組織を縮小しても組織が良くなるわけではないし、削減しやすい経

費からとりあえず削減しても将来の競争に敗れるだけである。結局、ベンチマーキングやリエンジニアリングは競合他社がすでに実行している戦略に追いつこうとしているにすぎず、今まで有効だった戦略が未来の競争においても有効であるとはかぎらないと、RBVは主張する。未来は過去の延長にはない。現在までの市場と競合他社を分析する戦略論は、現在、萌芽期にある未来の市場では役に立たない。製品や事業の競争は表面的なものであって、企業の組織どうしの熾烈な競争が未来の競争なのである。すなわち資源の発見と開発が重要であり、組織内の資源をレバレッジして、組織メンバーの未来にかけける夢を戦略にして自社組織の現実をその夢からストレッチすることで、未来の競争力を手に入れようとする。その際、つねに日本企業の組織文化が引き合いに出されるのである (Hamel and Prahalad, 1994)。

組織は単なる戦略実行のための手段ではない。環境を認識し、戦略を立て、自分流にそれを解釈し、自分流に実行をする、いわば解釈システムである (Weick, 1979)。組織はまた、完全に合理的ではありえないが、完全に非合理でもない。合理的であろうと欲しつつ、さまざまな限界のなかで意思決定と行動を行うものである。

以上の問題設定から、この論文では組織モデルを、合理性と非合理性の中間として、つまり限定合理性 (bounded rationality) という視点に立って定義したい。

2. 経営学的アプローチと組織論

まず、組織論の視点からみた経営学的アプローチの特徴をみておく必要がある。経営学的アプローチは次の3つの特徴によって定義できる。第1に、方法論的には複数のディシプリン (社会学, 経済学, 社会心理学等) による学際性があること。第2に、経済学との比較において市場よりも組織に関心があること。たとえば厚生経済学的な視点からすれば、特定企業が経営資源を保有し続けることと、競合企業がその資源を模倣して新しい市場均衡がもたらされることの相違に関心がない。むしろ安価に模倣されたほうが市場全体にとっては効率的 (総余剰が増大する) であろう。しかし経営学の視点からは、特定企業にとって競争優位 (competitive advantage) を持続させるための資源の模倣困難性は決定的に重要であるから、模倣困難な資源を生み出し、活用する方法を問うことになる (Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991; Collis and Montgomery, 1995)。こうして第3に、模倣困難な資源を開発し、活用するための組織デザインが、経営学的アプローチにとって焦点となる。その際、資源の開発 (exploration) と活用 (exploitation) はトレードオフとなる場合があり、組織におけるモチベーション問題とコーディネーション問題の解決に焦点がおかれる (Milgrom and Roberts, 1992; Langlois and Robertson, 1995; 三品, 2004; Roberts, 2004)。

以上のように組織論は、経営学的アプローチにおいて中心の1つとなり、企業、組織に対する認識を深めてきた。「経営学」では認識ではなく実践が問題だ、という驚くべき意見に遭遇

することもあるが、それは経営学ではなく「経営」の観点である。しかも認識を軽視する「経営」とは、多くの優れた経営者の見解とは対照的な、経営実務を表層的かつ短期的にとらえた意見であり、解剖学は知らないがとにかく手術をしてみよう、という態度に似ている。そのとき当の外科医は状況判断をマニュアルに頼っているはずであり、きわめて安易で傲慢な手術が行われるはずである。

認識を改良することは、組織に対する実践的な計画（経営戦略）を改良することの前提であり、実践的な基礎研究としての貢献なのである。ある著名なイノベーション研究者は、企業の競争優位は企業の管理者が組織をどのようなものとして認識するかによって決定的に影響されると指摘した（ウィールライト、1988）。また組織変革を戦略の要とする企業にとって、「組織変革プロセスが失敗する大きな理由は、その方法や手段の特性にあるのではなく、はるかに深く社会科学に原因がある」（Emery, 2004: 43）という指摘は軽視できない。エメリー（2004）は、社会科学の理論による人間の概念化（conceptualizations of people）が不適切であるかぎり、組織変革の実務的な手段の提示にも失敗すると述べている。

実践性に重きをおくあまり基礎研究をなおざりにすることは、「理屈」はともかく経験的に「今、ここでの」現実をしのげればよいという意味に他ならない。それは結果として、実践を単なるハウツウか偶然の産物とみなすことになる。これほど実践を軽視する態度もあるまい。

組織に対する初期経営学のアプローチは、この意味での実践性（ないし実践軽視）を克服するためにうまれたと言える。テイラーのアプローチは、職長帝国（foreman empire）という実践の王国を「科学的」に管理することで、合理化しようとする試みであった（鈴木、2002b）。さらにバーナードをへて、サイモンらによる近代組織論の確立にいたるが、そこではつねに組織を管理することが「常識」と異なり容易ではないこと、組織行動や人間集団の複雑さに理論の焦点があった。サイモンによる伝統的な管理原則への批判はその典型例である（Simon, 1997: 29-54）。伝統的な管理原則は、最も合理的な組織とは軍隊のような官僚制であり、所与の明確な目標を実行するための機械的な装置であるとみなす。これに対して、サイモンの記述的分析は、「結論として以下のように述べなければならない、すなわち1つの目的、または単一機能（単一目的）の組織（a *unifunctional* (single-purpose) organization）といったものは存在しない」（Simon, 1997: 38）。ただ複数の目的がヒエラルキーを構成するのみであって、いかなる目的にもより包括的な目標のための下位目的（sub-purpose）であるにすぎないのである。つまり目的と過程には本質的な区別はないということになる。

サイモンからみると、伝統的な経営原則は規範的であり、記述的ではない。矛盾をはらみ、論理的な検証に耐えられない。単純化されすぎており、現実性にとぼしい。命令する側の権威に注意を払いすぎている結果、権威を受容する個々の組織行動（organizational behavior）の分析を欠いている。サイモンは伝統的な管理原則はどれ1つとして批判的分析に耐えないと述べ、科学としての管理論を準備するためには原則を展開する前に概念を準備・整理しなけれ

ばならないと主張している。また記述的な組織分析の前提は、個人が組織の中で意思決定をする主体であり、個人が意思決定が受ける影響を客観的に記述する概念であると述べている。

伝統的な管理論をまとめると次のようになる。第1に、経営者は完全合理的な能力をもってプランを策定する。第2に、組織外部からあたえられた目標は、組織階層を徐々に下って組織末端で実現される。この意味で、経営者の意思は目的であり、組織はそれを実現するための手段である。第3に、それでも多くの組織が目的を達成し損ねるとすれば、組織を扱う「原則」(格言、ノウハウ)を知らないからであるとされる。

組織に関する限りは、初期の経営戦略論も同様の素朴さを残している。戦略経営 (strategic management) という名前の文献が一般的に始まるのは、ミンツバークらによれば1960年代半ばである (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998 = 1999)。社会的要請によって伝統的な管理論の弱点を埋めるような理論的、客観的な経営論が、ビジネススクール (経営大学院) を基盤に成立した。当初、そのスタイルはミンツバークらのいう「デザイン・スクール」が主たるものだった (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998 = 1999; Bower, 1966 = 2004)。

デザイン・スクールでは、組織のトップを唯一の戦略的意志決定の担い手とみなす。ここでいう戦略とはCEOが合理的に、計画的に形成する、明快で簡潔なものでなければならない。したがって、戦略は記述的というよりも規範的であり、規範的な経営計画は組織の最上階層からブレークダウンされて、組織を動かすものとみなされた。ミンツバークら (1998 = 1999: 33) は、デザイン・スクールの特徴として「古典的な合理性概念」とならんで「思考と行動」の分離をあげている。この指摘を敷衍すれば、伝統的な経営戦略論はテイラー主義の「計画と実行の分離」をベースにした組織理論に基づいた戦略フレームワークである。

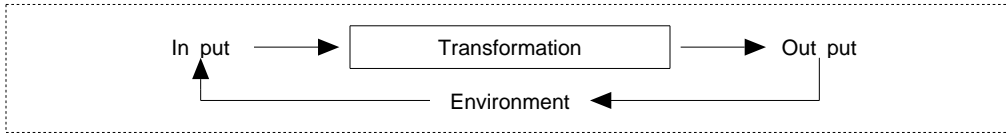
伝統的戦略論から組織を重視するRBVまでは時間的には短い。しかし組織のイメージからみると大きな転換があった。今では、戦略 (計画) という女王に組織 (実行) という兵隊が仕えるという組織イメージをもつ素朴な実務家や理論家は少ないと思われる。限界合理性の定理はオープン・システムとして組織をとらえる。以下、3つの組織モデルを比較考察する。

3. 限界合理性とオープン・システム・モデル

3.1 オープン・システム・モデル

伝統的な管理論や初期経営戦略論がその典型となるが、実践的なコンテキストでは、組織は「管理」の対象として日常的に経験される。もし当該組織が、環境からいっさいの影響を受けない状況にあり、経営者の戦略的意志決定が完全に実行されるような組織があるとすれば、それは限りなく理論上のクローズド・システム・モデルに近づく。おもちゃの自動車は、オーナーがコントローラーのスイッチを入れている限りコース上を走り続ける。しかしおもちゃの自動車ですら、自己システム内の電池の寿命とシステム外部のコース場のシステムに依存する存

図2 オープン・システムとしての組織



(出所：Steers, R. M. (1977) *Organizational Effectiveness. A Behavioral View*, Santa Monica, California: Good year Publishing Company, p. 11より作成)

在である。ましてや実際の企業組織が、外部環境と無関係に存続することは不可能である。

その際、組織にとって適応すべき環境の優先順位をどのように認識するかということが戦略の出発点となる。それは逆に、自社組織の固有の資源やケイパビリティ (distinctive resource, capability) をどのようなものとして認識するか (Selznick, 1957) という、テクニカル・コア (technical core) を決定する作業でもあるからである (Thompson, 1967)。

近代組織理論は、環境 (environment) に対して適応する組織・内部組織のフレームワーク、すなわちオープン・システム・モデルを基本とする。組織とは主観的には合理的であろうと欲するものの、客観的には限界合理性しかもちえないシステムであり、組織の合理性を制限するのは第一義的には環境である。

図2はオープン・システムとしての組織を示したものである¹⁾。オープン・システムとは、その存続が環境に依存しているシステムであり、「組織外部からの人間、資源、情報に対してオープンであり、それらに依存している」(Scott, 1998: 27) ような組織をさす。その際、とくに人間についてのオープン・システム理論のとらえ方に注意が必要である。スコットによれば、オープン・システムとして組織を理解する場合、組織に参加する諸個人は多面的なロイヤリティとアイデンティティ (multiple loyalties and identities) をもっており、共有の目標をもつとは仮定されないし、まして組織の存続のために当然のように貢献するとも仮定されないのである (Scott, 1998: 27)。オープン・システムとしての組織は、相互作用をする複数の活動が緩やかに結びついたシステムであり、参加者にとって貢献に値する魅力 (誘因) がなくなれば解体してしまうような存在である。組織理論としてはバーナード (1938) やコンティンジェンシー理論がこの考え方を鮮明に提示した。

オープン・システム理論における環境とは、変化する価値観、期待、理念からなる社会的フィールド (Emery, 2004: 49) を意味する。組織は環境に依存しつつ、環境と相互作用をもちながら共に進化 (co-evolution) していく。組織は環境から資源を選択し、それを組織に投入して財 (製品・サービス) に変換して環境に産出する。この一連のプロセスを検討して、組織の変換機能をより競争優位のあるものへと変革するための計画が経営戦略にあたる。

1) この一般的な企業コンセプトは、Steers (1997: 11) や青木・伊丹 (1985: 21) に類似のモデルが説明されている。

ここで問題は、「変換」プロセスをどうみるかということである。エメリーが指摘しているように、「ほとんどの戦略計画が失敗するわけは、それがクロードシステム (closed system) のフレームワークを使っているからである。…… [戦略策定者たちは] 組織というものをクロードなものだと仮定している。彼らは社会的真空の中で計画を練っているのである」(Emery, 2004: 49)。以下、最も「エレガント」とされる組織モデルから検討を始めよう。

3.2 ブラック・ボックス・モデル

エメリーのいう「social vacuum」の中で組織を理解し、その理解に立って実践的政策や計画を策定する典型的な例は「変換」プロセスを質点ととらえた新古典派経済学である。経済学はこの変換をブラック・ボックスとしてとらえた²⁾。ブラック・ボックスとしての企業モデルの特徴は、企業を純粋に所与の目的 (目的関数) のための変換技術 (生産関数) とみなすことである。ここでは企業の目的は所与であり、「全期間にわたって生み出す総利潤の現在価値を最大化すること」すなわち「株式の市場価値を最大化すること」と仮定される (Varian, 1999 = 2000: 294)。企業は、要素市場から製品市場への生産関数 f および目的関数 U であり、ここで目的関数 U は、収入 (R)、費用 (C) とすると、 $\max U = R - C$ として定義される。つまり、企業の問題は利潤極大化問題にすぎないことになる (青木・伊丹, 1985: 21)。

もちろんブラック・ボックス・モデルには相応の存在理由がある。デムゼッツ (Harold Demsetz) によれば、この抽象化の理由は、そもそも新古典派理論の目的は価格誘導的な資源配分の理解にあって、経営指導的な資源配分の理解を目的としていないからである (Demsetz, 1997)。デムゼッツの言葉を借りれば、ここでは企業は理論的な意味では中心的な役割を果たさない単なる“black-box”であり、“resources”が投入され“goods”が産出するだけの、その“transformation”過程にはほとんど関心が払われないものである。新古典派の「コアモデル」(Demsetz, 1997: 426) となっている完全競争モデルでは、この“transformation”は既知の技術および価格の指標に読みかえられ、マネジメントは何の影響ももたらさないと想定されている。

このような企業モデルには少なくとも3つの存在意義がある。第1に、現実の複雑な姿から付随的な要素を剥ぎとって木の幹だけをモデルとして析出することで、現実の本質を探究するという意義である (三品, 2004)。また第2に、小田切 (2000) の言うように、新古典派経済学が究極的に興味をもっているのは市場における価格と取引量の決定であり、その結果として経済全体でどのような資源配分の効率性が可能になるかという問題であるから、個別の企業が現実にどのような行動をするかよりもある市場のなかで企業が全体としてほぼ利潤極大化行動をとるとして集計的に予測できれば、個々の企業行動を正しく説明できなくてもそれでよいと

2) 青木 (1984), 青木 (1992)。

ということもある（小田切，2000：108）。第3に，組織の資源配分の効率性を純粋に問えるという点である。ロバーツ（2004 = 2005）は「価値創造」を企業の目的とする見解に立っている。彼によれば，企業は人間のニーズに貢献するために創造された制度にほかならない。しかし企業の業績を評価する際には，誰のニーズ（株主，従業員，経営者，顧客，コミュニティ）にどれくらい貢献したのかを問わなければならない。これは当期利益を配当にまわすのか，ボーナスにするのか，内部留保するのかなというようなコンフリクトを含む。しかし，誰にとってであれ「価値創造」すなわち「人々が積極的に支払おうとする最大値から，[それに要した] 経済活動の機会費用をさしひいた差分」（Roberts，2004 = 2005：19）の概念は，規範的にも記述的にも議論の余地はない。資源をむだに配分しても結局は誰かの損失になるから，組織が効率的に動いているかを問うことは誰にとっても有益であるというのである。それはまったくその通りである。

しかし，「新古典派では，企業は利潤最大化にもとづいて生産量を決定する1つの意思決定主体としてとらえられているだけであり，その企業がどのような組織であるかはまったく問題にされていない」（小田切，2000：76）という部分は，組織論にとって大きな問題である。

われわれは「企業は，たんに原子的な生産要素を市場で販売可能な産出物に変換する機械的な『ブラック・ボックス』ではない。むしろそれは，その内部において固有の人的・物的資源の配分を経営者が統制している，より豊かな実在とみるべきである。われわれはこのブラック・ボックスの内側をみななければならない」（青木，1984：4）ということを経営論的アプローチの出発点として確認しておきたい³⁾。すなわち，組織論的アプローチの特徴の1つとしてモチベーション問題とコーディネーション問題に対する理論的・実践的解を探求するということである。

組織を質点として扱うのではなく，その「内側」をみる必要から経営組織論が成立した。言い換えれば，「目的関数と生産関数によって表現されている」企業の基本モデルにおいて，「この2つの関数の背後にどのような構造があるのかを明らかにするのが企業の内部構造の問題」であり，ここに経営組織論の出発点がある（青木・伊丹，1985：21-22）。

以上の議論は，言い換えれば，組織にとって目的とは何かということであり，その目的を純粋に単一化（利潤極大化）させることによって樹の幹を描き出すことができるし，その分析はよりエレガントなものになるという新古典派のパラダイムに対する経営学的アプローチからの反論といえよう。しかしながら，モチベーション問題とコーディネーション問題に即して組

3) 青木（1984；1992）はこの出発点から，比較制度分析を確立する。それは従業員を企業の外生的要素としてではなくその不可欠な構成部分としてとらえる新しい経済モデルの構築であり（青木，1984：8），企業の組織構造を国際比較によって明らかにしようとするものである（青木，1992）。企業を株主集団と従業員の1つの連合体とみなして，企業行動を協調ゲームの解（交渉解）とみなすこの有意義なモデルは重要である。

織目的を複雑化すればするほど、組織とは何かは、結局付随的な要素に覆われて理解できなくなっていくことは明らかである。組織が「環境」に適応することによって存続するものであるならば、組織はいったい「環境」のどの要素に適応すればよいのか。これには無限の解が存在する。環境として企業のステークホルダーを考えてみても、株主、債権者、従業員、供給業者、顧客などが含まれているし、顧客だけをとっても現在の顧客、潜在的顧客など無限に「環境」は拡大しうる。ステークホルダー・アプローチの困難は、ステークホルダーの利害がトレードオフになる場合が多いことである。企業倫理や CSR 論の組織論的な難しさもまたここに原因があるう。

3.3 トンプソン・モデル

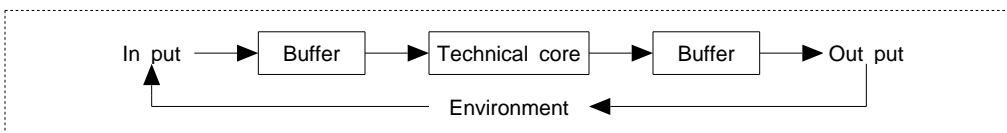
環境の不確実性を節減するための組織モデルとして、代表的なものは2つある。1つは、サイモンの階層組織論であり、他の1つはトンプソンである。前者が相対的に組織内部のメカニズムを解明しているのにたいして、後者は組織と外部のインターフェースを解明している。

トンプソン (Thompson, 1967) の組織モデルは、オープン・システムとして最も洗練されたものであろう。トンプソンは「20世紀の組織理論のうち最も影響力がある6冊の本に入る」(Thompson, 1967, 3rd printing 2005の W. Richard Scott による序文) と称される古典的著作のなかで、組織を環境の不確実性に直面しながら、合理性の基準に支配されているものとしてモデル化した (Thompson, 1967: 13)。

組織は、トンプソンのモデルによれば、「インプット活動」、「テクノロジー活動」、「アウトプット活動」という相互依存関係にある主要構成活動によって成り立っている。このテクノロジーのタイプにより組織は3つに分類できる。たとえば自動車メーカーの大量生産のアセンブリライン (長連結型テクノロジー) は、商業銀行の預金者と借入者を結びつけるテクノロジー (媒介型テクノロジー) とは異なるし、建設会社や総合病院の多様な専門技法を組み合わせるテクノロジー (集約型テクノロジー) とも性質が違う。各組織はこうしたコア・テクノロジーから成立しており、このテクニカル・コア (technical core) を環境の不確実性から守ることで、組織合理性を高めようとする。そのためにインプット活動とアウトプット活動の構成要素でテクニカル・コアを取り囲み、環境変動からの影響をバッファー (緩衝) する構造となる。

たとえば、大量生産のテクノロジーは、サプライヤーが継続的に、一定の時期に、一定の品

図3 不確実性・曖昧性とオープン・システム・モデル



(Thompson, 1967に基づき筆者作成)

質で部品を投入する（インプット）ことが組織合理性を全うする条件である。また、顧客が同じように継続的に、一定の時期に製品を購入する（アウトプット）ことがテクニカル・コアを完全に活用する条件である。これをトンプソンは「あたかも何々のように」という表現で表している。もちろんインプットにせよ、アウトプットにせよ、自動車メーカーの環境は激しく変動する、不確実なものである。そこで組織は環境の不確実性のバッファーとして、インプットの側には部品や材料の予備在庫を備えねばならず、アウトプットの側には製品の在庫をもたねばならない。こうしたバッファーはテクニカル・コアの合理性を極大化するが、組織にとっては大きなコストとなる（Thompson, 1967: 20-21）。

オープン・システムとしての組織は、こうしたテクニカルな合理性を希求するけれども、それは経済学が想定しているような経済的問題というよりも手段の問題としてである。トンプソンは、テクノロジーの経済的問題とはある望ましい成果を達成するために必要となる資源を最小化することであるという。しかし組織がコア・テクノロジーを選択するとき、そうした経済的問題が最優先されるわけではない。むしろどのような価値を実現するためにそのコア・テクノロジーを選択するかということが最優先される。病院では、その治療法が経済的な費用便益論からはいかに非効率であろうとも、少しの可能性があればその治療法を試して患者の生命を救おうとする。政治的平和を実現するためには、いかに不完全と知りつつも国際的な制度・機関を設立することがある（Thompson, 1967: 15）。企業もまた、しばしば短期的利潤極大化とはトレードオフの関係にある価値実現のために、さまざまな行動を行う。イノベーションのための研究開発やレピュテーションのための固定費の投入などはその実例である。良好な組織文化を構築するための投資もまた、企業の資源を開発し活用するために、短期的利潤極大化に反してしばしば行われる。

3.4 多元機関モデル

ブラック・ボックス・モデルと同じくオープン・システム理論でありながら、それとは対照的な組織モデルもある。そのうち経営学理論および経営実践の文脈において、大きな影響力をもってきたモデルはドラッカー（Peter F. Drucker）の組織論であろう。ここではそれを、ドラッカー自身の用語を借りて多元機関（multi-institution）モデルとよんでおこう。

まず、多元機関モデルの特徴は、第1に、組織と環境の関係を評価する尺度として効率性原理以外の基準、すなわち正当性原理をもつこと。第2に、効率性原理が所与の目的に対する手段の有効性を問う（how）のに対して、正当性原理は組織の目的そのもの（what）を問うことである。企業の社会的役割が拡大し、また高度化した現代社会では、この2つの尺度のバランスが重要な競争優位の源泉となろう。その意味で、多元機関モデルは、ブラック・ボックス・モデルよりも実質的に有効な経営判断ツールとなりうる。

ブラック・ボックス・モデルにおける利潤極大化仮説に対して、売上高極大化説、経営者満

足度最大化説など経営経済学 (managerial economics) からの検討がなされているが、多元機関モデルの特徴は、組織が「環境」との資源のやりとりをする際、利潤極大化以外の組織目的を措定することである。これは社会的目的と言い換えてもよい。企業の目的論はドラッカー組織論にとって本質的なイシューである。ドラッカーは、マネジメントにとっての企業目的としての利潤極大化を3つの点から否定している。

第1に、この仮説は、「安く買って高く売る」という古い諺を言い換えたにすぎず、利潤の極大化という概念は、あまりにも一般的で、不明瞭であるということ。つまり、企業の目的を利潤極大化としたところで、企業の職能や企業経営という仕事を理解するには実際上は何も役に立たない (Drucker, 1973: 59 = 1974, 上: 90-91)。

第2に、この仮説が原因で現代社会に利潤に対する大きな誤解をもたらしたこと、つまり利潤に対する根深い敵意をもたらしたことである。これは「産業社会のもっとも危険な病気の一つ」 (Drucker, 1973: 60 = 1974, 上: 93) である。なぜなら、企業目的が利潤極大化と通俗的にみなされるようになったことで、企業の利潤と社会的貢献力をトレードオフとみなされるようになったからである。実際、この議論から30年たって、CSRや企業倫理が説かれる今日でも、われわれは利益と社会的責任は相反するものであるとする思考から脱しきれないでいる。

第3に、マネジメントは「経済人」モデルが示唆するような意味での合理性を志向しないこと。利潤極大化の原理における合理性とは、「可能なものに対して適合する」という意味の合理性であるのに対して、マネジメントに必要なのは「何を達成したいと望んでいるのか」を企業目的として表現して、他者からは非合理にみえるかもしれない企業家的な目標に向かって合理的にそれを実現するという意味の合理性なのである (Drucker, 1973: 73 = 1974, 上: 116)。これをわれわれは消極的合理性と積極的合理性という概念で区別すべきかもしれない。ドラッカーが企業家的な精神をマネジメントの中心に置いているのは、積極的合理性を主張するためである。

ドラッカーが利潤極大化の原理に対して反対し、企業を上述のようなものとして定義した理由は、ドラッカーの企業論の背景にある多元主義的な組織論にある。多元的組織観とは、アメリカ市民社会論の機能主義的な多元主義を思想的背景にもつ組織観であり、すべての組織は個別の社会的機能を果たすべく存在しているというパラダイムである。社会の進化にともなって組織は機能分化して、それぞれ固有の目的のために多元化し、専門化される。その際、政党、国家、教会といった組織の目的は明確である。ただし、企業という組織の目的は利潤極大化に還元できないとするのがドラッカーの企業論である。ドラッカーによれば、あらゆる組織は「社会」システムの下位システムであり、組織の目的は組織外部に存在する。組織外部とはすなわち顧客である。顧客こそ、企業とは何かを決めるものであり、企業組織の基盤である。したがって「企業の目的は、その企業の外部になければならない。事実、企業は社会の機関であるから、企業の目的も社会の中にあるのでなければならぬ。企業の目的についての妥当な定

義は一つしかない。それは『顧客を創造する』ことである。」(Drucker, 1973 : 61 = 1974, 上 : 93)

この文脈から有名なドラッカーの顧客創造論が成立する。ここでは、彼の企業目的論を表面的にマーケティング的コンテキスト (いわゆる「お客様を大切に」) から理解してはならない。むしろ、ドラッカーの顧客概念の背後には「社会」が存在することが大切なのである。多元主義にとって、「社会」は企業という組織に富の生産のための資源を委託するのであり、そのメカニズムは、社会が教会には精神的救いを、国家には政治的権利を、病院には病気からの回復をそれぞれ委託するのと同じことである。社会は、複数の組織に複数の機能を委託する、その期待に効率的に答えることができる組織こそ望ましい組織なのである。「企業は現代社会の数ある組織体の一つにすぎず、企業経営者だけが経営者というわけではない。『サービス組織体』つまり政府機関、軍隊、学校や大学、研究所、病院その他の保険機関、労働組合、専門職業事務所、学術団体や業界団体等々も、等しく『組織体』であり、したがって等しく経営陣を必要としている。[中略] 今われわれが住んでいる社会は、『企業』の社会というよりは『多元的な組織体』の社会になっている」(Drucker, 1973 : 131 = 1974, 上 : 214 215)。

こうした多元主義的組織 (the multiple institutions) 論からみると、利潤極大化という仮説は、企業という組織体を誤解させるものにほかならない。この視点からみると、企業が果たすべき第1の責任は、社会から委託された資源 (resources) を保全するために適正な利益 (adequate profit) をあげることであって、自社の利潤極大化ではない (Drucker, 1973 : 73)。多元機関モデルの企業概念は、社会という上位概念をもつから、社会から委託 (trust) された下位システムとしての企業組織が、その社会的責任として、委託された資源 (人的資源、資本、物的資源) を調達、使用、開発して、その結果として適正利益をあげるのは自明である。その意味で多元機関モデルは資源 (resource) の生産性を問うのである。しかしRBVと異なるのは、その際に、戦略的要素として社会的次元 (social dimension) を重視することである。「社会的次元は生存にかかわる次元である。企業というものは社会と経済のなかに存在するからである」(Drucker, 1973 : 113 = 1974, 上 : 184 [一部訳を改めた])。

ドラッカーの企業論の体系は、主に企業目的論、顧客創造論、事業論、目標管理論から構成されており、その構成要素をつなぐ基本思想がある。それは企業という経済組織が、単なる利潤追求単位にその役割を歪曲されるのではなく、ドラッカーのいう自由な、機能的な産業社会という規範モデルの中でどのような機能を果たすかという思想である。彼の基本思想は、ナチスから逃れて英国、米国に移り住んだ彼の経歴と無関係ではありえないし、第二次世界大戦後の米国において、企業の黄金時代をみえてきたことと強い関係があろう。しかし何よりも企業とは何か、何であるべきかという彼の知的戦いがあったからであろう。

このような思想的背景から多元主義組織論の特徴が理解される。すなわちここでは、組織の目的は環境からの資源委託に適切に答えることであり、組織は外部に顧客をもち、内部に従業

員をもって、その両者が社会という究極価値をもつと把握されるのである。こうして、多元主義組織論の特徴であるマネジメントの正当性論がでてくるのである。

経営者の職務は組織の意思決定であり、そこには責任がともなう。ドラッカーは、企業の経営者を文明論的に把握している。企業が社会制度として重要になった現代では、その意思決定の担い手である経営者は、事業運営に際して人間と技術を統合し、管理者と従業員を有意義に活用することによって西欧文明における基本的かつ支配的な機関としての役割を担う。経営者は、その職務を通じて「人類の生活水準」を向上させるという文明的役割を担っているというのである (Drucker, 1954)。そのためには、企業活動がグローバル化した現代では、経営者は多様な文化、価値観、ライフスタイルを組織目標に向けてマネジメントしなければならない (Drucker, 1990)。自ら企業を所有しない経営者が、社会から資源を委託されてその権力を正当化されるのは、こうした社会的役割を遂行する場合である。したがって経営者は経済的利潤のみを追求すべきであるというフリードマン (Milton Freedman) の命題は、ドラッカーの視点からは文明論的ないし社会的視点が抜け落ちた命題と映る。もちろんドラッカーが効率性原理を否定するわけではなく、正当性原理によるその補完ないしバランスを主張したものと考えるべきであろう。

ここで正当性原理とは、その組織が帰属する社会がもっている基本的なエートス (価値観) が承認するような意思決定・経営判断によってマネジメントすることをさす。ドラッカーはこれを「正当的権力」とよぶ。たとえば国家のリーダーたる政治家は選挙という合法的手続によって正当化されるし、官僚は公的試験という合法的手続によって正当化される。しかし企業経営者の権力は、重要であるにもかかわらず唯一正当化されていない例外的存在であるという。企業は「マネジメントの力の根拠は何か。その正当性の根拠は何か」 (Drucker, 1990 = 1991 : 329) という問いに直面しているのである。これは今日の CSR 論の基礎となる問いであろう。

多元機関モデルが提示したこの問題は、バリーとミーンズから始まる「所有と経営の分離」論の文脈におきかえることができるし、コーポレート・ガバナンスと企業倫理の問題、さらにはステークホルダー理論にも適切に位置づける必要がある (Carroll, 1996 ; エプスタイン, 1996)。組織の効率性だけでなく、目的そのものを複眼的にとらえるところにこのモデルの意義がある⁴⁾。

トンプソン・モデルに即して言えば、多元機関モデルは、テクニカル・コアとしての利潤追求機能それ自体を否定するものではなく、むしろ環境の中の「社会」を重視して、それへの「衝撃」へのバッファーとしての正当化機能を強調した組織モデルであると要約できる。

4) その他の複眼的な企業モデルとしては、近年の経済社会学にも多元主義と共通点をもった組織モデルがある。いわゆるグラノヴェッターの「埋め込み」の議論がベースとなったもので、経済学や競争戦略論の組織モデルとは対照的に「社会」に重点をおいて組織を考察する (O'Reilly and Pfeffer, 2000)。これについては経営戦略論まで影響をあたえており、今後ますます重要な議論になろう。

組織が戦略遂行に失敗する理由は、組織効率性とならんで組織正当性の確保に失敗するからである、という多元機関モデルの仮説は、企業の社会的役割、企業倫理等の観点から有意義な尺度を提供しているのである。

3.5 行動理論モデル (組織学習モデル)

多元機関モデルは、企業のテクニカル・コアを維持しながらバッファーの部分の強調によって、環境への複眼的な適合（効率性と正当性）を主張する。これに対して、テクニカル・コアのメカニズムまで踏み込んだのが行動理論 (behavioral theory) ないし組織学習 (organizational learning) モデルである。この2つの理論についてはミンツバークらの著名なテキストや Vibert (2004) にみられるように学説史的には若干議論があるが、ここでは2つを総称して行動理論モデルとよぶ。このモデルは、近年の経営戦略論において著しく存在感を増している。

ミンツバークのいう「ラーニング・スクール」は、産業ベース論への、そしてブラック・ボックス・モデルへの最も根底的な批判である。その出発点は、ミンツバークによればクイン (James B. Quinn, 1980) である。その歴史を遡れば、エール大学のリンドブロム (Charles E. Lindblom) の政治学理論が、RBV のペンローズに相当する。リンドブロムは1960年初頭に、政策立案を漸進主義の概念から再定義した。つまり、政策立案とは際限なく連続するプロセスであり、少しずつ改善されるプロセスであること、またそのプロセスにおいては明確な調整は行われず非公式な相互調整（根回し）がなされるにすぎないことを主張した (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998 = 1999 : 194)。この議論は、クインのいうサブ・システムの相互作用としての組織モデルや、進化論的なルーティンとしての組織モデルに方向づけをあたえた。ミンツバークの分類はともかく、こうした文脈におけるマーチ (James March) の決定的な重要性は明らかである。

マーチ (1988 = 1992) は、完全合理性基準による人間行動仮説と選択理論を「社会科学の確固たる教会」 (March, 1988 : 2 = 1992 : 3) の教条的な思想とよぶ。行動論的な意思決定論者は異端派であり、この両派は緊張と和解を繰り返してきたと述べている。このようなマーチの表現はやや誇張に思えるかもしれないが、組織の行動論モデルは理論的エレガントさとはほど遠く、記述的分析に徹した組織の解剖学の様子を呈していることを考えると、あながち誇張とも思われない。ゴミ箱モデル (Garbage can model) はその典型である。

この組織モデルでは単一の組織目標すら明確ではない。組織内にはつねに利害対立するグループや意思決定主体が存在し、コンフリクトをひきおこしている。環境の不確実性は組織によって吸収できない。組織の目的選好には順位がない。組織メンバーは探索行動を繰り返し、組織と自分との距離（コミットメントの程度）をことあるごとに変動させている。

マーチとオルセン (1986) は、エレガントな古典的理論（ブラック・ボックス・モデル）に

ついて、(1)組織の意志決定者は代替案とその結果について完全情報を備えている、(2)行為によってひきおこされる因果の全連鎖は完全に理解されているので、因果体系の学習は存在しない、という前提があるという(マーチとオルセン, 1986: 15)。ところが現実を目を向けてみると、環境の行為や事柄は、何が起こったのか、なぜそれが起こったのかは明らかでないことが多い。つまり「あいまい」である場合が多いのである。このマーチとオルセンの説明は当然であり、別の表現をすれば、完備契約 (complete contract) が不可能であるから組織はモチベーション問題を解かねばならない (Milgrom and Roberts, 1992: 127)。

その理由について、マーチとオルセンは次のように説明する。環境の複雑性は人間の認知能力をこえているし、人間の環境解釈はしばしば他人が示す解釈にきわめて依存している。その解釈のあいまいさの程度は、解釈が伝達されるチャネルの性能に依存する(マーチとオルセン, 1986: 16)。

また行動論の前提として、組織メンバーの時間と注意力は希少な資源であるという現実的な命題がある (March, 1988: 3 = 1992: 5)。人間はすべての事柄に全注意力と全労力をかけてとりくむわけにはいかない。いくつかの仕事を前にして、人間(組織のなかの人間)は優先順位をつけるわけであるが、その際、複雑な意思決定を必要とする仕事よりもプログラム化された仕事(ルーティン・ワーク)からとりかかる傾向がある (Simon, 1976)。

また、組織における意思決定は諸個人の意思決定から機械的に導き出されるわけではなく、組織は個人の意図の実現のための手段であるわけでもない。個人の行為と組織の行為はルーズに結びつけられているだけである(マーチとオルセン, 1986: 12)。

さらに、組織の行為に対して環境は単純に反応するわけではない。組織の決定と環境の反応はゆるい繋がりによって結びつけられている。

行動論モデルが非現実的であると批判しているのは、(1)組織メンバー(個人)を目的(整然とした選好関数)をもつ意志決定者とみなす、(2)組織行動には個人の目的追求志向が明瞭に反映されるとみなす、(3)組織行動は環境の変化に的確に反応する、ということである。この古典的な組織モデルの前提から、組織の問題は組織の参加者の明確に示された意図の問題であり、その意図を実現するための資源(パワー)の問題であると分析されてきた。これに対して、行動論モデルはどのような組織にもみられる3つの基本的特徴をあげる。すなわち、(1)選好 (preference) はしばしば不確かである、(2)因果関係 (technology) はしばしば不明瞭である⁵⁾、(3)参加 (participation) はしばしば流動的であるという特徴である(マーチとオルセン, 1986: 29)。ここでは意思決定の選択状況は、ある種の感情、決定の場を探しているテーマ、すでに結論は出ているがその表明のためのテーマを探している解、楽しみや火種を探している参加

5) ここで technology が因果関係と訳されている理由についてはトンプソンのモデルにおけるテクノロジー概念を参照されたい。

者、これらの出会いの場とみなされる。ある選択状況でどのような意思決定がなされるかは、その場の全体状況に左右される「ほとんど偶然の産物」にすぎない。こうして行動論モデルは組織を「問題を解き、決定を下すためのみならず、議論や解釈のための手続の集合体」（マーチとオルセン、1986:30）とみなすのである。これが組織選択のゴミ箱（garbage can）モデルである。

こうした組織モデルの理解には、周知のように、その前提にある人間モデルが基礎になる（March and Simon, 1958）。マーチとサイモン（1958）は、その人間仮説を大きく3つに分けた（March and Simon, 1958=1977:10-11）。(1)組織メンバー（従業員）は命令を受けて、それを実行するだけの受動的機械である、(2)組織メンバーは各人の個人目的をもつ主体的な行為者であり、その個人目的は組織の共通目的と完全に一致することはない。そのため各人は、組織に参加するための動機づけを必要としており、その誘因なしには組織から退出（exit）する。ということは同時に、各人は組織の外部環境から価値や態度を組織に持ち込むということの意味する。(3)組織メンバーは意志決定者であり、問題解決者でもある。そして、第1番目の人間仮説は古典的組織理論（テイラー）の基礎になり、そこでは組織メンバーは組織を左右する変数ではなく初期条件とみなされるから、組織理論にはモチベーションとコーディネーション問題は排除される。第2番目の人間仮説は官僚制理論（ウェーバー、セルズニック、マートン）や人間関係論（メイヨー他）の基礎となっている。その組織モデルは、完全にコントロール可能と暗黙裏に考えていた機械として組織をマネジメントしたところ、「予期された結果」と「予期されなかった結果」が生まれたことから、官僚制の逆機能理論や個人のモラルの社会性が認識され、それを組織理論に導入したという特徴がある。第3番目の人間仮説は組織均衡モデルの基礎になっており、限界合理性の定理に基づいた組織モデルの前提である。

以上の議論を前提に、マーチとサイモンは、経済学的アプローチは、組織目的を所与（利潤極大化）と仮定し、組織の目的が組織メンバー間でコンフリクトをともなうような認知上の解釈の相違が存在する可能性を捨象していると批判している。同時に、1つの企業のなかに異なる目的をもつグループ、部門、個人が存在する可能性を無視していると述べている（March and Simon, 1958=1977:187）。

行動論モデルによって指摘された、個人の動機の多様性および組織内の部門の目的の多様性は、近代組織論の公理というべきである。エメリー（2004）が指摘したように、人間仮説の誤りは組織モデルと組織計画の誤りを導く。「経済人」仮説における前提とは、第1に、意思決定主体としての人間は特定の目的を達成するためのすべての代替的戦略を列挙可能である。第2に、これらの代替的戦略のすべての結果を知っていること。第3に、自己の価値前提から、これらの結果を評価し、序列化することができる、という3つの要素から成りたっている（Simon, 1958）。このような人間仮説に立って組織モデルを構成したり、組織をデザインしたり、組織を変革しようと試みると、現実に含まれる非合理性の壁が予期せぬ障碍となって合理

的計画や経営戦略の前に立ちふさがる。これは実際にしばしば経営戦略の失敗としてみられる現象である。

組織理論が前提とするべきモデルは、主観的には合理的であろうと欲しつつ、環境の不確実性と自己の能力的制限（認識能力など）によって客観的には部分的にしか合理的ではない人間である。この限界合理性ゆえに、市場の利用は取引費用が高くなる場合があり、組織の階層制が個人を助けるシステムとなる、これがサイモンの組織論である。同時に新制度派の経済学の取引コスト論の原点でもある。この議論はわれわれにとって2つポイントがあろう。

第1に、限界合理性と組織（ヒエラルキー）の関係である。サイモンによれば、現実の人間は「経済人」のように無限の知識と能力をもつものでもなければ、明示できる選好推移をもって、その選好から最適水準を得るまで無限に検索行動するものでもない。それには能力の限界とコストがかかるからである。人間は主観的には「経済人」のように合理的であろうと欲するが、客観的には現実の複雑性や情報不足あるいは能力不足のために完全には合理的ではありえない。環境の知識は限られているし、予測は困難であり、特定状況において行われる意思決定は、あくまでも意志決定者の限られた知識・情報に照らしてみても主観的に「合理的」なだけである。意思決定は最適化基準ではなく、満足化基準 (satisficing criteria) によってなされる。これを限界合理性 (bounded rationality) の定理とよぶ。サイモンは「経済人」(economic man) に対する「経営人」(administrative man) の概念を限界合理性の定理から基礎づけた。

サイモンにとって、階層組織は限界合理性を超える手段である。オープン・システムの定義から、組織内の個人と組織は異なる目的をもつ。この場合、個人目的を組織目的に従わせるためにはどうしたらよいかというモチベーション問題への解が必要となる。サイモンは組織均衡論によってそれを説明している (Simon, 1976)。

このサイモンの限界合理性を、環境の不確実性および取引主体の少数性と結びつけて、組織と市場との代替的な選択問題としたのが新制度派経済学の取引コスト論である (Williamson, 1975)。人間の合理性に限界があることと環境の不確実性が結びつくと、市場取引の契約は不完全にしか行われぬ (不完備契約) から、契約の網の目について自分に有利なことをたくらむ機会主義が発生する。ここに市場取引のコストが発生する。内部組織（企業＝階層組織）は、限界合理性を補完し、機会主義を防止することによって、取引コストを相対的に節約するのである。

第2に、ブラック・ボックス・モデルの人間仮説と組織の中の人間行動のちがいである。マーチは、組織というものは、経済学が想定する「首尾一貫した明白に定義された選好システムをもった行為者と同じようなもの」(March, 1988: 5 = 1992: 10) ではなく、「首尾一貫していないさまざまな選好をもった複数の行為者」による意思決定システムであるととらえた (March, 1988: 5 = 1992: 10)。だからこそ組織内部にはつねにコンフリクトが発生する状況がある。組織は、コンフリクトを抑制するための3つのバッファー (buffers) をもつ。すなわ

ち階層制ないし部門化と分業，時間とエネルギーの希少性に由来する注意の限界，そして組織内スラックである (March, 1988 : 7 = 1992 : 13 14)。

ここでマーチは，以下の重要な論点を指摘している。市場の中の人間は経済学的な人間仮説の通り，「最適な行動」optimal behavior をとるのに対して，組織の中の人間は「適切な行動」appropriate behavior をとる (March, 1988 : 8 = 1992 : 16)。組織には規則，文化，慣行というルーティンが存在する。これは標準的な業務手続きというマーチの言葉に置き換えてもよい。組織メンバーは，ある場面に遭遇したとき，組織にとってどうすることが「最適」かではなく，これまでの経験と規則ないし組織文化からみてどうすることが「適切」かを判断し，行動する。

このマーチの指摘する組織行動こそ，われわれの日常的経験であろう。組織の中で正義を貫いたり，効率化原理を貫徹する最適化行動のコストは個人にとってあまりにも高くつくからである。「適切」行動の際，組織学習が決定的なプロセスとなる。学習がシングル・ループ (single-loop learning) である場合には，組織はルーティンを洗練すればするほど環境の変化に適応できなくなる場合がある。いわゆる学習の罣が待ち受けているのである。そこで学習をダブル・ループ (double-loop learning) にして，組織行動の戦略および戦略が前提としている仮説だけではなくその土台となっている理論的な価値そのものをつねに変革する必要がある (Argyris and Schön, 1996 : 20 21)。シングル・ループ学習とダブル・ループ学習のちがいは，サーモスタットの例で説明される。室温を25度に設定したエアコンディショナーはその温度にすれば自動的にスイッチが切れる，その繰り返しは組織のルーティンと同じで学習の蓄積によって効率化され，洗練されていく。しかし，問題は25度という設定温度でよいかどうか (最適化) であって，手続的に適切かどうかという基準ではない場合がある。環境変化が激しい場合には，規則や組織の慣性に従う適切さよりも，そもそも規則が組織の競争優位からみて正しいのかどうか (ダブル・ループ学習) を問わなければならない。以上のように，行動理論モデルでは，組織が目的を遂行しないことはむしろ当然である。

4. ディスカッション

われわれの議論の戦略的インプリケーションとしては，トンプソン・モデルでいうバッファアの部分の重要性が指摘できよう。第1に，組織は，対内均衡 (バーナード的均衡) と対外均衡 (コンティンジェンシー理論的均衡) の両面を同時に達成しなければならない。その際，バーナード的均衡は従業員と組織の誘因と貢献の均衡をさす。高齢化，異文化化，多国籍化，専門分化，パートタイマーの本格的活用化など従業員の多様化はすでに始まっている。暗黙の組織イメージとして，従来のような終身雇用に依存する対内均衡を保持していると，日本企業は人的資源の活用と開発の両面で厳しい現実と直面することになる。ドイツでは学歴シグナルではなく，マイスター制を基盤とする職業資格シグナルに依存する。それはそれで多くの問題

を抱えているが、日本とは対極にある人的資源システムとしてそこから学習するところは少なくないはずである。日本企業はコア人材のグループを育成しようとして、バッファ人材（パートタイマー、派遣労働者などのコンティンジェント・ワーカー）を環境の不確実性にあわせて柔軟に、安価に使い分けてきた。これからは新しい知識労働者も専門職派遣労働者となり、バッファ人材に競争優位の源泉となる「知識」が保持される可能性がある。「人材戦争」(war for talent) とよばれる状況は米国だけの話ではすまされないのである。

第2に、対外均衡を達成するためには、従来のコンティンジェンシー理論が指摘したような、組織構造やシステムの問題だけではなく、組織の境界をどこに線引きするかが最大の問題となる。これには垂直的なアウトソーシング、スピニアウトだけでなく水平的な戦略的提携の動向も含まれる。その意味で「組織間」問題、しかもポーター的な意味ではなく、業界の垣根をこえたダイナミック競争戦略の意味での組織間戦略が企業の生命線となりつつある。某供給業者は、自社にとって最大の脅威であると同時に最大の強みでもあるという状況や、某事業に負けることで組織全体の目的にとっては環境に最適化するというゲーム理論的な競争状況が生まれているのである (Ghemawat, 2001)。つまり、知識資本主義化の進展によって、供給サイドの補完的関係を含む「補完的生産者」(Brandenburger and Nalebuff, 1996) の重要な役割が、ポーター的な「5つの競争要因」で分析できる戦略論に限界を示しつつある。

いずれにせよ、現在の組織は、さらに増大する外部環境の不確実性と内部環境の曖昧性に直面している。そのためバッファとなる部門の組織ケイパビリティにこそ競争優位の源泉がある。

最後に第3として、模倣困難な組織資源としての信頼 (trust) の戦略的重要性が指摘できよう。現代の多角化企業は、組織内部における目的追求活動の複雑さと曖昧性の増大 (March, 1988 = 1992)、また組織外部における不確実性の増大という2つの状況に直面している。戦略を実行できる組織デザインの必要性はいうまでもないが、その実際上の困難性もしばしば論じられているとおりである。ガルブレイス他の組織デザイン論は本論文の課題ではなく、次の機会に譲るが、たとえば有力な組織デザイン論としてARC (architecture, routines, culture) 分析のベースの1つにマーチの探索と活用の論文 (March, 1991) があることを想起されたい (Saloner, Shepard, Podolny, 2001)。ARC分析における組織学習論の戦略論的活用と組織デザインへの応用は、組織文化の戦略的比重を高めている。

組織文化は、バーニーが組織文化論でも指摘しているように (Barney, 1986)、競争優位の源泉となる場合とそうでない場合がある。われわれの論点からいえば、バーニーが指摘した意味よりも広義の組織文化が重要であり、社会的資本ないし社会関係資本とでもよぶべき social capital の意味での信頼が組織デザインと経営戦略上の重要性を増しているのである。これは最も社会的複雑性が高く、他社からの模倣困難な資源となる。これについては次の機会に論じたい。

文献表

- 青木昌彦 (1984) 『現代の企業』 岩波書店。
- 青木昌彦・伊丹敬之 (1985) 『企業の経済学』 岩波書店。
- 青島矢一・加藤俊彦 (2003) 『競争戦略論』 東洋経済新報社。
- Argyris, C. and D. A. Schön (1996), *Organizational Learning II*, Addison Wesley Publishing.
- Bain, J. S. (1959), *Industrial Organization*, New York: Wiley.
- Barnard, C. I. (1938), *The Function of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 『経営者の役割』 ダイヤモンド社, 1983年)
- Barney, J. B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11(3), pp. 656-665.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, March, 17(1), pp. 107-111.
- Barney, J. B. and E. J. Zajac (1994), "Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally Based Theory of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 15, pp. 5-9.
- Bower, M. (1966), *The Will to Manage*, McGraw Hill Companies. (平野正雄監訳 『マッキンゼー・経営の本質』 ダイヤモンド社, 2004年)
- Brandenburger A. M. and B. J. Nalebuff (1996), *Co-opetition*, New York: Doubleday.
- Carroll, A. B. (1996), *Business and Society*, 3rd ed., South Western.
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press. (三菱経済研究所訳 『経営戦略と組織』 実業之日本社, 1967年)
- Collis, D. and C. A. Montgomery (1995), Competing on Resources: Strategy in the 1990s, *Harvard Business Review* (July-August), pp. 118-128. (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳 「コア・コンピタンスを実現する経営資源再評価」 Harvard Business Review 編 『経営戦略論』 ダイヤモンド社, 2001年, pp. 55-91.)
- Collis, D. and C. A. Montgomery (1998b), *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*, McGraw Hill Companies, Inc. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳 『資源ベースの経営戦略論』 東洋経済新報社, 2004年)
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Culture*, Redding, MA: Addison Wesley. (城山三郎訳 『シンボリック・マネジャー』 新潮社, 1983年)
- Demsetz, H., (1997), "The Firm in Economic Theory: A Quiet Revolution," *American Economic Review*, 87(2), pp. 426-429.

- Drucker, P. (1954), *The Practice of Management*, New York : Harper & Brothers Publishers. (野田一夫監修・現代経営研究会訳『現代の経営』ダイヤモンド社, 上・下, 1965年)
- Drucker, P. (1973), *Management : Tasks, Responsibilities, Practices*, New York : Harper & Brothers Publishers. (野田一夫・村上恒夫監訳『マネジメント：課題・責任・実践』, 上・下, ダイヤモンド社, 1974年)
- Drucker, P. (1990), *Managing the Non Profit Organization*, New York : Harper & Brothers Publishers. (上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営』ダイヤモンド社, 1991年)
- Emery, M. (2004), "Open Systems Theory : Implications for Developing and Learning," In Boonstra, ed. (2004), pp. 43 69.
- エプスタイン, E. M. (1996) 『企業倫理と経営社会政策過程』中村瑞穂・風間信隆・角野信夫・出見世信之・梅津光弘訳, 文真堂。
- Galbraith, J. R. (2002), *Designing Organizations : An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*, John Wiley & Sons. (梅津祐良訳『組織設計のマネジメント』生産性出版, 2002年)
- Ghemawat, P. (2001), *Strategy and the Business handscape : Core Concepts*, New Jersey : Prentice Hall. (大柳正子訳『競争戦略論議義』東洋経済新報社, 2002年)
- ハンディ, C. (2001) 「アメリカ資本主義の真実」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, May 2001, pp. 28 39.)
- ハマー, M., チャンピー, J. (1993) 『リエンジニアリング革命』野中郁次郎監訳, 日本経済新聞社。
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1989), "Strategic Intent," *Harvard Business Review*, May June, pp. 63 76.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1990), "The Core Competence of The Corporation," *Harvard Business Review*, May June, pp. 79 91. (坂本義実訳「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, Aug Sep 1990, pp. 4 18.)
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994), *Competing For The Future*, Boston : Harvard Business School. (一條和生訳『コアコンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年)
- 石坂巖 (1975) 『経営社会学の系譜：マックス・ウェーバーをめぐる』木鐸社。
- Jacoby, S. M. (1985), *Employing Bureaucracy*, Columbia University Press. (荒又重雄・木下順・平尾武久・森泉訳『雇用官僚制』北海道大学図書刊行会, 1989年)
- Jacoby, S. M. (1997), *Modern Manors : Welfare Capitalism since the New Deal*, Princeton University Press. (内田一秀他訳『会社荘園制：アメリカ型ウェルフェア・キャピタ

- リズムの軌跡』北海道大学図書刊行会，1999年)
- (2005), *The Embedded Corporation*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳 『日本の人事部・アメリカの人事部』 東洋経済新報社，2005年)
- Kotter, J. P. and J. L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press. (梅津祐良訳 『企業文化が高業績を生む』 ダイヤモンド社，1994年)
- Langlois, R. and P. Robertson (1995), *Firms, Markets and Economic Change: A Dynamic Theory of Business Institutions*, Routledge. (谷口和弘訳 『企業制度の理論』 NTT出版，2004年)
- March, J. G. and H. A. Simon (1958), *Organizations*, John Wiley and Sons. (土屋守章訳 『オーガニゼーションズ』 ダイヤモンド社，1977年)
- March, J. G. (1988), *Decisions and Organizations*, New York, NY: Basil Blackwell. (部分訳として：土屋守章・遠田雄志訳 『あいまいマネジメント』 日刊工業新聞社，1992年)
- マーチ，J.・J. P. オルセン (1986) 『組織におけるあいまいさと決定』 遠田雄志・アリソンコング訳，有斐閣。
- March, J. G. (1991), “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, 2(1), February, pp. 71-87.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand, and J. Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press. (斉藤嘉則監訳 『戦略サファリ』 東洋経済新報社，1999年)
- Milgrom, P. and J. Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, NJ: Prentice Hall. (奥野正寛他訳 『組織の経済学』 NTT出版，1997年)
- 三品和宏 (2004) 『戦略不全の論理』 東洋経済新報社。
- 小田切宏之 (2000) 『企業経済学』 東洋経済新報社。
- O'Reilly C. A. and J. Pfeffer (2000), *Hidden Value. How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Boston: Harvard Business Review. (廣田里子・有賀裕子訳 『隠れた人材価値』 翔泳社，2002年)
- Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row. (大前研一訳 『エクセレント・カンパニー』 講談社，1983年)
- Piore, M. J. and C. F. Sabel (1984), *The Second Industrial Divide*, Basic Books Inc. (山之内靖・永易浩一・石田あつみ訳 『第二の産業分水嶺』 筑摩書房，1993年)
- Porter, M. E. (1979), “How Competitive Forces Shape Strategy?” *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78. (竹内弘高訳 『競争要因が戦略を決める』 ポーター 『競争戦略論』 ，ダイヤモンド社，1999年)
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬

- 治・服部照夫訳『新訂・競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995年)
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- Porter, M. E. (1987), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review*, May June, pp. 43-59. (竹内弘高訳「競争優位から企業戦略へ」ポーター『競争戦略論』, ダイヤモンド社, 1999年, pp. 209-265.)
- Porter, M. E. (1996), "What is Strategy?" *Harvard Business Review*, November-December, pp. 61-78. (竹内弘高訳「戦略とは何か」ポーター『競争戦略論』, ダイヤモンド社, 1999年, pp. 65-129.)
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation," *Harvard Business Review*, May June, pp. 79-91.
- Quinn, J. B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, IL: Irwin.
- Roberts, J. (2004), *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press. (谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン』NTT出版, 2005年)
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, California: Jossey Bass Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1985年)
- Scott, W. R. (1998), *Organizations. Rational, Natural, and Open Systems*, 4th ed., New Jersey: Prentice Hall.
- Saloner, G., A. Shepard, and J. Podolny (2001), *Strategic Management*, New York: John Wiley & Sons. (石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社, 2002年)
- Schendel, D. (1994), "Introduction to Competitive Organizational Behavior: Toward an Organizationally Based Theory of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 15, pp. 1-4.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, Illinois: Row, Peterson. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963年)
- Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年)
- Simon, H. A. (1976), *Administrative Behavior*, 3rd ed., New York: The Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村俊子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年)
- Simon, H. A. (1997), *Administrative Behavior*, 4th ed., New York: The Free Press.

- Simon, H. A. (1996), *The Sciences of the Artificial*, 3rd ed., Cambridge: The MIT Press.
 (稲葉元吉・吉原秀樹訳『システムの科学』(第3版) パーソナルメディア, 1999年)
- Steers, R. M. (1977), *Organizational Effectiveness. A Behavioral View*, Santa Monica, California: Goodyear Publishing Company, Inc.
- 鈴木秀一 (2002a) 『入門経営組織』 新世社。
- (2002b) 「組織の論理と個人の価値観をいかに整合させるか」 『リーダーシップ・ストラテジー』 第1巻3号 (秋号), ダイヤモンド社, pp. 134-143。
- (2005) 「情報化と企業組織モデル: 官僚制的合理性からネットワーク合理性へ」 『社会学年誌』 46, 早稲田大学社会学会編, pp. 55-75。
- (2005) 「経営文明と都市社会」 『都市社会とリスク』 藤田弘夫・浦野正樹編, 東信堂, pp. 31-70。
- (2006) 「ウェーバーと経営組織: “神の死” と “官僚制の死” ?」 飯田哲也・早川洋行編 『現代社会学のすすめ』 学文社, 第3章所収。
- ・齋藤洋と共編 (2006) 『情報社会の秩序と信頼: 企業・政治・法』 税務経理協会。
- 編 (2006予定) 『企業組織とグローバル化を学ぶ人のために』 世界思想社。
- Thompson, J. D. (1967), *Organizations in Action. Social Science Bases of Administrative Theory*, 3rd Printing 2005, New Jersey: Transaction Publishers. (高宮晋監訳 『オーガニゼーション・イン・アクション』 同文館, 1987年)
- 植草益他 (2002) 『現代産業組織論』 NTT 出版。
- Varian, H. P. (1999), *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*, 5th ed., W. W. Norton & Company. (佐藤隆三監訳 『入門ミクロ経済学』 劉草書房, 2000年)
- Vibert, C. (2004), *Theories of Macro Organizational Behavior*, New York: M. E. Sharpe.
- Weber, M. (1976), *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der Verstehenden Soziologie*, 5. revidierte Auflage, Tübingen: J. C. B. Mohr.
- 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.
- Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies*. New York: Free Press. (浅沼万里・岩崎晃訳 『市場と企業組織』 日本評論社, 1980年)
- Winter, S. G. (2003), “Understanding Dynamic Capabilities,” *Strategic Management Journal*, 24, pp. 991-995.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., McGraw Hill. (遠田雄志訳 『組織化の社会心理学』 文眞堂, 1997年)

- ウィールライト, S. C. (1988) 「アメリカの製造業の競争優位の回復」 D. J. ティース編 『競争への挑戦：革新と再生の戦略』 石井淳蔵他訳, 白桃書房所収)
- Womack, J. P., D. T. Jones, and Roos, D. (1990), *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*, New York: First Harper perennial. (沢田博訳 『リーン生産方式が, 世界の自動車産業をこう変える』 経済界, 1990年)
- 山倉健嗣 (1993) 『組織観関係：企業間ネットワークの変革に向けて』 有斐閣。

本研究は2005年度経済学部より与えられた研究休暇の成果の一部である。