

# 戦略論と組織論の融合をめざして 試論

## 認知的アプローチ

『戦略なき組織は、難破船であり、組織なき戦略は、塵気楼である』

内 野 崇

### I . 戦略論の時代 その貢献と限界

(貢献)

やや乱暴ではあるが、過去 20 年くらいを一つの時代としてくくり、経営学の様々な領域を眺めると、やはり際立った理論的發展があり、また実際のビジネス世界に対して圧倒的な影響力を有している代表的な学問領域の 1 つは、何ととっても“経営戦略論”であろう。

企業戦略論の体系を最初に打ち立てたと言われる、I・アンゾフの「企業戦略論」を嚆矢として、多角化戦略と業績との関係について体系的な実証研究を行った R・P・ルメルトの「多角化戦略と経済成果」、ポジショニング派の代表である、M・E・ポーターの「競争の戦略」、企業の内部リソースの視点を重視した、J・B・バーニー「企業戦略論」、また経済学の視点から体系的な戦略論の展開を行っている、D・ベサンコ、D・ドラブ、M・シャンリーの「戦略の経済学」-そして何ととっても戦略論 とりわけイノベーション論の新しい地平を切り開いた、C・クリステンセン「イノベーションのジレンマ」等がそれらの代表例である。

それらの理論の発展を通じて、企業戦略、競争戦略の重要性が再認識され、戦略を考えるためのたくさんのロジックと道具立てが提供されること

になった。また実際のビジネスの領域にあっても、企業経営の目標のデザイン、戦略の策定、実行にあたって、上記の戦略論の成果は、大いに活用され、貴重な貢献をなしてきたと思われる。戦略論のロジックと道具立てを用いることにより、様々な企業の経験、事例を分類・整理するだけではなく、それらの事象を貫く本質に迫ることによって、一般に適用できる原則、仮説を提供することに加えて、それらの諸理論、仮説の活用を通じて実際の企業経営が成功裡に導かれる、ないしその成功の確率が高くなるとしたら、まさに“理論研究”の本領発揮ということになる。

（限界）

しかし一方で、現代社会とりわけ大企業にあっても、それらの戦略をデザインし、実行に移すのは個人（例えば、ワンマン型のオーナー経営者のケース等も例外的に存するものの）というよりはむしろ組織である。組織という“舞台”を通じて戦略はデザインされ、実行に移されるのが普通である。

舞台芸術とのアナロジーで言えば、戦略はまさに脚本であり、シナリオである。その脚本を演出家がどう理解するか、配役をどうするのか、全体の場面構成をどうするのか、またメンバーの役作りをどう進めるかによってその脚本は、輝きもすれば、死にもする。そしてそれらの活動は、一般に組織 劇団、座、等として展開されていくことになる。むしろその舞台・芝居・劇の成功はよきシナリオだけでは、不十分であり、よき組織がなければ、その成功はおぼつかない。その意味するところは、以下の2つである。

その第一は、その脚本、シナリオの意図が、舞台の上で役者を通じて忠実に再現され、実際に具現化、具体的な形、行為として表現されることである。企業経営にあっても、その意味は重大である。

外部から招聘され、見事にIBMを再建したルイス・V・ガースナーは、自著「巨像も踊る」(2002)の中で、次のような示唆に富んだメッセージを残している。彼がIBMの本社にCEOとして招かれた時に驚いたのは、

山と積まれた変革プラン・戦略プランの存在に加えて、それらのプランが何一つ実行されず、手付かずでホコリをかぶっていたことである。そうした状況をふまえて、彼は次のように言う。

『同じ競争環境下で戦っている競争相手も同じような戦略、同じような武器で戦っていることが多い。従って実行することが、成功に導く戦略のなかで決定的な部分なのだ。やり遂げること、正しくやり遂げる、競争相手よりうまくやり遂げることが、将来の新しいビジョンを夢想するより、はるかに重要である。』と。

第二の意味はこうである。一方でシナリオ(=戦略)は実は多義的であり、その意味付け、メッセージは、どんな演出家、役者たちかによって大きく異なることになる。時としてそれは、シナリオの意味、メッセージを根本的に変えてしまうこともありうる。もともとのシナリオとその具体的な表現としての舞台空間は、もちろん関連はあるものの、組織を通じて文字通り脚色され、もともとのシナリオとは異なる意味空間が形成されることになる。こうしたメタファーは、組織を通じた戦略の実現プロセスにもあてはまる (weick [1995])。

加えて、しかしながら、この“舞台”のメタファーと大きく異なる点が1つある。一般にシナリオ(戦略)づくりは少数の例外を除いて、1人の脚本家・シナリオライターの手になることが一般的であるが、組織にあっては、通常戦略デザイン・形成は、“組織”を通じてなされることが一般的である。したがって以下に述べるように様々な組織要因 例えば、組織の未来像、組織の過去の知のストック、組織デザインのあり方、

組織のドミナント・コアリション(支配体制 パワーストラクチャー)のあり方等が、戦略のデザイン・形成に大きな影響をもたらすことになる。「組織は、戦略に従う」とは、A・D・チャンドラー [1962] の至言であるが、現実の企業を見る視点としては、逆に「戦略は、組織に従う」という視点も極めて重要だということになる。

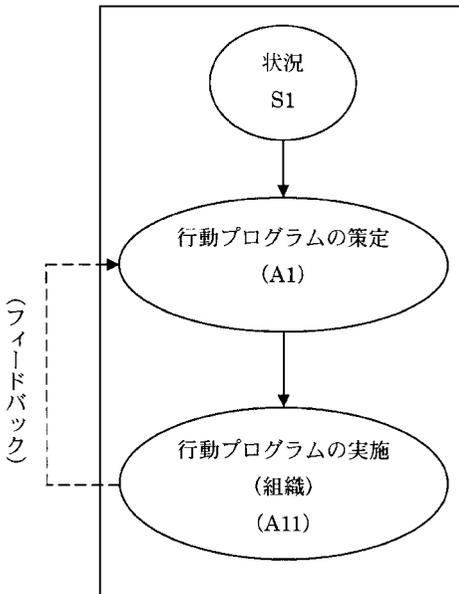
## II. 組織 認知型モデル

以上のことを、改めて図 1, 図 2 に従いながら説明していくことにする。

### シンプルな機械的モデル

図 1 には、状況（例えば環境市場、企業内の様々な状況等）に適合する最も効果的な行動プログラム（ここでは、戦略、事業計画、様々な企業内諸制度等を示す。）が選択され、その行動プログラムを実行するための仕組み（組織等）が策定され、実行に移され、その結果がフィードバックされる、というシンプルで機械的なモデルが示されている。そこでは、伝統的な経済学の完全情報下の経済合理人が想定されている。皆が合理的であれば、同じ状況下であれば、同じ行動プログラムが採用され、それに従って同じよう

図 1 . シンプルな機械的モデル



な適切な仕組み（組織）が構築され、実行に移され、目標が達成されるということになる。そこで重要なことは、状況にふさわしい行動プログラム（戦略）が選択されるかどうかである。そうした行動プログラムさえ選択されれば、問題はクリアされたも同然だというわけである。しかし、前述のごとく現実には、そんなに単純ではない。以下に、組織という主体を念頭に

置いたモデルを示すことにしよう。

### 組織 認知型モデル

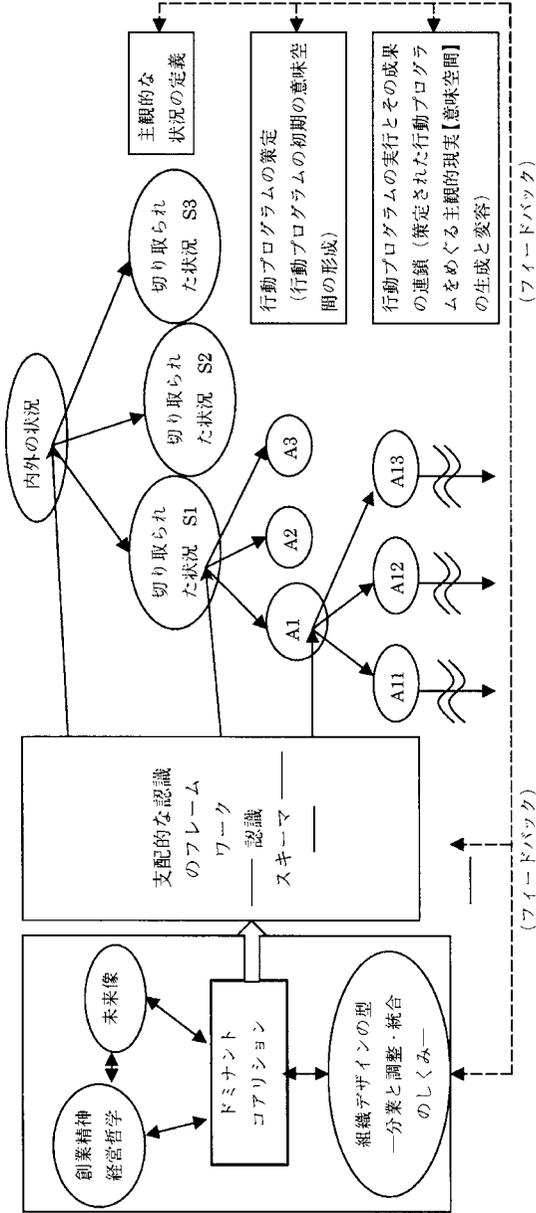
ここでは、マーケティングのテキストで必ず紹介される有名なエピソードから、話をスタートさせよう。“アフリカの奥地”にゴム草履を売りに行くというあの有名な話である。A、Bの二人のトレーダーが、アフリカの奥地にゴム草履を売りに行くことになった。奥地に行く現地人は裸足であり、誰一人としてクツ(らしきもの)を履いていない。A氏は深く絶望し、ここにはマーケットがないと認識し、その場を去った。B氏は、同じ状況を見て、もし裸足の人々がゴム草履を履くようになったら、莫大な利益を得ることができると考え、現地にとどまってゴム草履の普及に全力を傾注し、大もうけをしたという話である。A氏とB氏は、同じ状況に直面したが、A氏は絶望し、B氏は大いなる希望を持ったように、人によって状況の認識と定義ならびに見方は、全く異なるのである。それらのことは、組織にも当てはまる。同じ状況に直面している異なった組織が、異なった状況の定義を行なうことは、普通によくあることである。言うまでもなく、当該主体は、それぞれ異なった認識のフレームワーク 認識スキーマ を有し、そのフレームワークによって切り取られる現実は、当然異なることになる。<sup>1)</sup> 以下、組織を念頭に置いて、やや図式的な説明(図Ⅱを参照されたい。)になるが、その全体像を述べていくことにする。

それでは、当該組織に支配的な認識のフレームワークは、どのような要因によって形成されるのであろうか。ここでは、過去の知のストック 創業精神、またそれらに基く経営哲学、未来像 組織の将来像ないしは、未来に対する展望、めざすべき方向 組織デザインの型 分業と調整・統合のしくみ をベースとして多部門(時として外部も含む)からなる組織内

---

1) これらの諸点については、Weick (1979)、同 (1995)、加護野 (1999)、内野 (2006) 第2, 3章を見よ。

図II・組織 認知型モデル  
 (組織) (認識のフレームワーク) (主観的な現実と未来の切り出しのフェーズ)



外に形成されているドミナント・コアリション（当該組織のトップを頂点にした様々な部門【時として外部も含む】にまたがる支配的連合体）のメンバー達の信じている世界観ともの見方が、上記の支配的な認識のフレームワークを規定すると考えることにする。すなわち当該組織のドミナント・コアリションは、様々な資源制約の中でその組織の過去と未来像の制約を受けつつも、それらの再解釈を行ない、過去 現在 未来をつなぐ物語の生成を通じて、自らの世界観 認識のフレームワークを提示し、それらを組織の内外に明示的、暗示的に浸透させていくことになる。そして当該組織は、それらの認識のフレームワークをもって、上述のように主観的な現実と未来の切り出しを行なうことになる。以下それらをいくつかのフェーズに分けて見ていくことにしよう。

#### （第1フェーズ） 状況の定義

組織によって認識のフレームワークは異なり、目の前にある状況は、それぞれの組織によって、S1, S2, S3のように異なる主観的状況の定義が行なわれる。先述の“アフリカへゴム草履を売りに行く”ケースを思い出していただきたい。

例えば既存のマーケットであれば、競争構造（他社との競争状況 新規参入 売り手と買い手の状況 代替品 法・規制の状況）等、また企業の保有するリソース（ヒト、モノ、カネ、知）の状況、自社の製品群のそれぞれのバリュー・ネットワーク（それぞれの製品群の意味空間、用途、価値付け等）を前提にしたバリューチェーンの把握（当該自社製品の川上から川下までの付加価値の連鎖を定義した上で、自社がどの程度の付加価値（利益）を手にできるか）等をあげることができる。それらの定義は、それぞれの当該組織に固有の認識のフレームワークによって大きく異なることになる。

#### （第2フェーズ） 行動プログラムの策定

次にそれらの状況の定義に基づいて、行動プログラムの策定が行な

われる。これまた同様に実際にその策定に關与する組織によって（必ずしも第1フェーズの組織（メンバー）と同じとは限らない）その形成は、一義的には決まらない 図Ⅱに示されているように A1, A2, A3等、様々なバリエーションがありうる。

一般にたとえ採用したいと考える行動プログラム自体が魅力的であったとしても、既存のプログラムを陳腐化させたり、無価値にしたりする場合（カニバリゼーション等）、既存の組織デザインを無効にする可能性が大である場合、また「過去と未来」の物語に馴染まない場合等は、採用される確率は低い。加えて、組織デザインのあり方が、行動プログラムの形成に影響を与えるケースを考えてみよう。通常は既存のバリュー・ネットワークを前提にそれらのネットワークに最も効率よく適応すべく組織デザインが行われることが多い。そうした組織デザインのもとで策定される行動プログラムは、既存のバリューネットワークにフィットするものになりがちであり、全体のアーキテクチャを大きく変えたり、新しいバリュー・ネットワークを喚起するような行動プログラムが、策定される可能性はゼロに近い。<sup>2)</sup>

### （第3フェーズ） 行動プログラムの実行～成果の連鎖とフィードバック

その行動プログラムが実施されるとなれば、当該組織の下位組織（実行部隊）に、または他の組織にゆだねられるのが、一般的である。“画餅”にしないためには、前述のガースナーの至言にもあるように、実行の当事者達が本気で当該行動プログラムに取り組むことが必要である。これは、一般に“Knowing - Doing Gap 問題”と呼ばれているものである。詳細は、内野（2006）の第10章を参照されたい。加えて、どのような組織が実際にそれらの実現を担っていくかによって、その行動プログラムのもつ意味と内容は変わることになる（図Ⅱでは

---

2) 「バリューネットワーク」の意味とその重要性については、C. クリステンセン（1997）の第2章と第4章を見よ。

A11, A12, A13 に該当)。さらに実行の中で関与する組織と状況変化と具体的な成果の連鎖の中で、それらの A11, A12, A13 もそれぞれ時間の経過の中でその大小はあるものの、そのもつ意味と内容は変化していくことになる。<sup>3)</sup> こうしたプロセスを経て、策定された行動プログラムをめぐる主観的な現実(意味空間)が生成され、その意味空間も、時として変容していくことになる。そして、それらは、時間が経過する中で 行動プログラムの修正、意味の変容にとどまらず、当初の状況の定義そのものの変容、加えて もともとある認識のフレームワークに揺さぶりをかけ、時としてそれらに変更を迫り、また組織のドミナント・コアリションのあり方、組織デザイン、過去の知のストック、未来像にも影響を与えることになる。それらのフィードバックを含め、それらの詳細については、次節の IDO モデル(ここでは、組織フィールド【新制度学派的な視点であり、佐藤・山田 [2004] を見よ。】の視点も加味され、またパラダイム・チェンジを伴うような大変革をも射程に入れている。)で説明を行なうことにする。

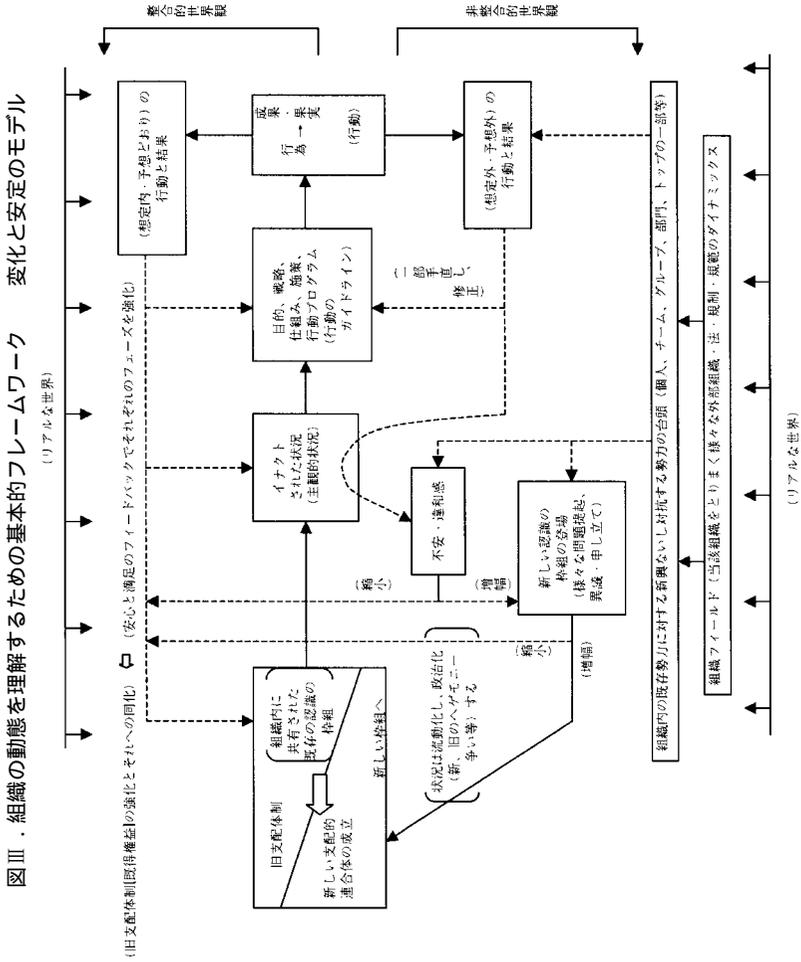
### Ⅲ．組織の動態を理解するための基本的フレームワーク

前節のフレームワークに基づいて組織の動態を理解するための基本的フレームワーク 「包括的 動態モデル (Inclusive-Dynamics model of Organization) 以下、英語の標記の頭文字をとって IDO モデルと呼ぶ」を示すことにする。

ここでは、ワイクの基本コンセプトをベースに、その展開をめざす遠田雄志 (2005) 等の仮説、ポリティカルな視点、新制度学派的視点等も包含する統合的なフレームワーク IDO モデルとして提示する。図Ⅲにその全体像をまとめたので、この図に沿いながら、以下、説明をしていくこと

---

3) これらの諸点については、和田弘正 (2006) がパソコンビジネスのケース研究を通じて、的確な指摘を行なっている。



図Ⅲ 組織の動態を理解するための基本的フレームワーク 変化と安定のモデル

にする。

(1) IDO モデルの全体のフローについて

我々はリアルな世界に生きているが、それら全てを直接に把握し理解することは不可能であり、それらを認識するための枠組が必要である。通常

の組織にあつては、組織フィールド（当該組織を取り巻く外部組織・法・規制・規範等）を背景に組織メンバーは何らかの認識のフレームワークを共有しており、それらを通じてリアルな世界を理解し、解釈し、自分たちの主観的な状況（イナクトされた状況 世界観）を構想する。

一般に既存のドミナント・コアリションは、有力かつ広範に支持されている認識スキーマを背景に、それを強化する形で支配を貫徹していくことになる。それらの世界観に基づいて、組織の具体的な目的、戦略、仕組み、施策、行動プログラム等のいわゆる行動のためのガイドラインがデザインないし設定され、それらをガイドラインを準拠枠に組織メンバーの行動とその行動のネットワークが展開されていく。

それらの行動とその成果・果実が予定どおりないし、規定の範囲内であれば自分たちの行動のガイドラインが、またイナクトされた状況が、ひいては共有された認識のフレームワークが強く是認され、強化される。それは一方で支配の正統性の強化、体制の維持安定化に貢献する。しかも上記のプロセスのフェーズ間には何らかの整合性の確保が、全体がスムーズに効率よくいくために必要不可欠だといえる。（以上は、図Ⅲの上半分のプロセスに対応する。）

それでは逆に、予想外ないし想定外の行動と結果がでた場合はどうであろうか。（以下は、図Ⅲの下半分のプロセスに対応している。）その際の第1のフィードバックは、行動のガイドラインの一部見直しまたは修正である。それと同時に、自分たちの主観的状况に対して本当にこのままでいいのか不安と違和感が生じることになる。

ただしこの一方的な縮小、霧散は、組織の硬直性ならびに既存の支配体制の強化をより一層進めることになり、環境への不適應と組織メンバーをより抑圧的な状況に追い込む可能性がある。それは特に行動ならびにその結果が「系統だったものではない偶然の産物」ないし「取るに足らない動き」とみなされることに加えて、「現体制を脅かす 既得権益に大いに抵

触する」と思われた場合に生じやすくなる。

一方で、これは偶然ではなく系統だって生じており、本格的な検討を通じてそれらを説明ないし解釈できる新しい認識のフレームワークの必要性が再認識され、それが、様々な見方、仮説として組織内に登場することも考えられる。一般的には、様々な問題提起、異議申し立ての形をとる。それらは、既存の勢力（現体制）に対する新興ないし対抗する勢力（個人、チーム、グループ部門、トップの一部等の形は様々ですが）の台頭の形をとるのが普通である。したがってそれらの縮小と増幅をどうバランスさせていくかが、組織全体の安定と変化のために重要だということになる。

そして次に問題になるのは、その増幅を通じて形を現にしたそれらの新しい認識のフレームワークが本当に本物か、それらが古い認識の枠組にとって代わるほどしっかりしたものかどうか、ということである。もしそうだとするとそれは増幅されて既存の認識の枠組の一部にとって代わる、またそれらに修正を加えることになる。しかし一方で、それは古い認識のフレームワーク（の一部）を修正するに及ばないし、新しい認識のフレームワークが本物かどうかとも現時点で全く判然としない 一過性、単発 ということになれば、それらのプロセスは縮小へと向い、それらはむしろ現在の認識の枠組を強化する力に変わることになる。

このプロセスでも、縮小と増幅の2つのバランスがとても大切になる。現在の認識の枠組の強化は、組織の硬直化を招き、ひいては環境との不適合をもたらすことになる。一方で新しい認識の枠組の頻出は、組織全体を不安定な状況にないしはカオス的な状況に追い込むことになる。

ここで1つ注意が必要なのは、それでは古い認識の枠組が、ある時期にいきなり全て新しい枠組にとって代わるのかということ、それは一部の例外（戦争、革命等）を除いてはありえない話だということである。なぜなら前述したとおり、認識のための枠組み 主観的な「状況 行動」のガイドライン 行動の一連のプロセスは何らかの整合性を有しており、それらの整

合性を担保にして、効率、安定等が確立されることになるので、例えば認識のフレームワークだけをあまりドラスチックに変えると世界観も行動のガイドライン（目的施策、行動プログラム等）も古い認識の枠組に適したものとなっており、全体としてはギクシャクしたものになり、効率化も安定の確保も著しく困難となるからである。

そこで、全ての枠組みを変えるのではなく、その一部を変えないし一部を修正しながら変革を進める 漸進的な手法がポイントと言えそうである。時としてそれらのプロセスは、新旧勢力のヘゲモニー争いの形をとる（緩やかに進行するか急激に進行するかは状況による）こともある。それらの震源は言うまでもなく新旧勢力の物語（スキーマ、世界観等）と利害状況の対立にあるが、加えて組織をとりまく組織フィールド（当該組織をとりまく様々な外部組織・法・規制・規範等）の変化とダイナミズムがその背後にあり、それらのあり様が、様々な影響をもたらすことになる。

以上が、予想外の行動と結果が生じた場合の負のフィードバックプロセスということになるが、このプロセスは組織の中に矛盾、違和感を作り出すプロセスであり、どちらかというとなり非整合的な世界観で語られることになる。<sup>4)</sup>

#### IV. それらの傍証 いくつかのケース

最後に、2つのケースを取り上げ上記の仮説の傍証を試みることにする。

##### ケース・スタディー 花王

トイレットリー業界の雄にして、日本を代表する高成長企業といえば、花王であるということに異論をはさむ者はいないであろう。創業は1940年、花王石鹸がその前身である。現在では、売上高1兆2,318億円、経常利益1,201億円（2007年3月、いずれも連結ベース）の堂々たる大企業である。

4) IDO モデルの持つ意味等については、内野（2006）第3章を見よ。

さて、花王の中興の祖といえ、多くの人々は丸田芳郎氏をあげるのではなからうか。まさに今日の花王のビジネスの土台を築いた名経営者である。以下に示すエピソードは、トップを通じて体现される会社の理念・経営哲学の重要性を示すものである。<sup>5)</sup> いささか旧聞に付するが、1980年代後半のバブル期にさかのぼる話である。当時は、企業の財テクがもてはやされ、企業への融資とセットになった様々の金融商品（例えば、ファントラ、特金（＝特定金銭信託））がその好例が多く出回っており、各企業の財務部門は、競ってそうした金融商品を購入した。確かに株式市場が活況のうちでは良かったが、バブル崩壊とともに、各企業は後にそうした金融商品で大変な評価損ないしは損失を抱え込むことになった。当時から花王は優良企業であり、こうした金融商品も当然のごとく、花王に持ち込まれることになった。マスコミもこぞって財テクを推奨した時代（組織フィールド）にあつて、財務部門のメンバーもそうした融資付金融商品の本格導入を検討し、トップに対してその決済を迫った。当時、社長をしていた丸田氏は、財務部門から説明を受け、一言聞いたそうである。これは、確実に儲かる話なのかと。すると、財務の責任者は、「確実に利益が出ます。」と答えた。丸田社長は、その財務責任者を見据えて、「だったらやめてくれないか」と言い、おおよそ次のような話をしたそうである。

「うちの会社は、利益を出すために存在しているわけではない。世の中に役立つものをつくり、お客様に喜んでいただいた結果として利益を頂戴しているのであり、断じて逆ではない。そうした観点に立つと、“研究開発”こそ当社の生命線である。研究開発部門の研究者達は、昼夜を問わず、寝食を忘れて、長い年月、大変なリスクと不安の中で研究に没頭している。そうした連中が、こんなに簡単に金が儲かると聞いたらどう思う？ つらい研究に従事している彼らに失礼ではないか。彼らの誇りとプライドを毀

---

5) 以下の記述については、故田島義博学習院大学名誉教授から御教示いただいたことを中心にまとめた。

損するようなことはするべきではないし、するつもりもない。我々が真に守らなければならないのは、現場で働く人々のプライドと誇りである。」と。

以上が丸田社長の発言の要旨であるが、社長のこの言の中に花王の創業時から連綿と受け継がれてきた理念・経営哲学が、明確に示されているように思われる。もちろん、財テクによって得た資金を研究開発部門に投入し、研究開発部門のリソースの充実を図るという戦略も当然ありうるし、当時はむしろそうした考え方が、一般的には支持されていたように思われる。しかし、花王は、そうした戦略を明確に拒絶したのである。このケースは、企業の理念・経営哲学の存在が、他社とは異なった認知（財テクの時代に対する評価、意味づけ）を生み出し、異なった戦略（財テクをやらない）の形成に繋がった典型的なケースと言える。

#### ケース・スタディー コマツとキャタピラー

次に、グローバル化をめぐるケースを取り上げ、2社の“未来”に対する異なる状況認識のフレームワークならびにそれらに基づく状況の定義、理解が、それぞれ異なった戦略の形成・展開に繋がったケースを見ていくことにする。

そのようなケースとしてここでは、建機業界の両雄であるコマツとキャタピラーを取り上げることにしたい。<sup>6)</sup>

言うまでもなくコマツは、以下に述べるキャタピラーに次ぐ世界第2位の日本を代表する建機メーカーであり、創業は1921年、売上1兆8,933億円、利益2,364億円（いずれも、2007年3月連結ベース）であり、ここ数年は海外が好調であり、業績を急拡大させている。一方のキャタピラーは創業1925年、売上高約2兆6千億円、利益約2,771億円（いずれも機械部門のみ、連結ベース）であり、建機の世界マーケットにあって名実ともにグ

6) 以下の記述は、三品(2004)および(株)コマツのヒアリングに基づいている。

ローバル・ワンの企業である。

以下、今から四半世紀、時代をさかのぼり、1980年代の両者の動きを追うことにしよう。

まずコマツであるが、国内の建機マーケットは、成熟化しており、大きな成長は期待できない状況にあった。事実その後には、2000年を以て国内の需要は、ピーク時の半分以上にまで落ち込むことになる。そこでは、あくまでも国内を中心に、“脱建機”を合言葉にエレクトロニクス（電子部品等）等の領域への多角化戦略が採用され、推進されることになった。一方キャタピラーは、名経営者の誉れ高きドナルド・ファイッが長期政権をしく中で、むしろグローバル化に照準を合わせ、建機のバリューチェーンに集中、特化する戦略を採用した。そしてその戦略の明暗は、2000年を越えると明白な業績の差となって現れた。

この両者の対照的な戦略の違いは、何に由来するのであろうか。1980年代当時、コマツは国内市場については、成熟化が急速に進んでいると認識しているものの、かといって、海外マーケットへの進出については、あまり経験もなくリスクであり、本格展開については慎重であるべきだというのが、社内の認識であった。つまり、グローバル展開については、まだ手探り状態であり、過去の経験不足、リソースの制約（海外展開のために必要とされるヒト・モノ・カネの不足）海外の建機市場の成長に対する懐疑と不透明感の存在等により、海外よりむしろ国内重視（ドメスティックなパラダイム）を鮮明にすることになった。また当時は様々な業界で市場の成熟化が叫ばれ、様々な業界で“多角化”ブームが起きていたことも忘れてはなるまい（組織フィールド）。コマツは、そうした時代を背景に建機の未来に対して極めてグルーミーな状況の定義をしたことになる。三品 [2004] は、加えてトップのリーダーシップの欠如をあげている。

一方のキャタピラーは、同時期にコマツとは対照的に、建機に特化した積極的なグローバル戦略を展開したわけであるが、彼らの認識のフレーム

ワークは“グローバルな視点”であった。彼らからするとグローバル市場とりわけ発展途上国の成長ポテンシャルは、極めて高いと考えており、むしろ建機のバリューチェーンに特化し、グローバルな販売網の構築、川下のサービスの分野への進出、壊れやすいパーツのグローバルな補給体制の整備等、迅速かつ適確に手を打っていった。

以上からも明らかのように、コマツとキャタピラーでは“グローバル化”について、大きく状況理解 意味づけが、異なっていた。

ただし2000年代に入り、コマツは、国内の建機マーケットの低迷ぶりが、その深刻度を増したことも手伝って、大きく認識のフレームワークを変え、グローバル重視の戦略に、大胆に切り替えていくことになる。図式的にいうと「人員削減のリストラ 中国市場の成長 米国市場（住宅ブーム等）の拡大 製品の値上げ コマツ電子金属のSUMUCOへの売却（06.10 コア事業への集中）5期連続の増収（2003年より～）」<sup>7)</sup>という道筋を辿っている。このように最近のコマツは、本業回帰を合言葉に本格的なグローバル化に軸足を移し、中国を含むアジア、東欧、ロシア、中近東、アフリカを中心に本格的な展開を行ない、激しくキャタピラーを追い上げている。<sup>8)</sup>

## V. 結びにかえて

以上、2つのケースをとり上げて、組織の側の認識のフレームワークならびに、それらに基づく状況の定義の違いが、戦略の形成・実行に決定的な違いをもたらすことの傍証を行なった。これらのケースは、実際の戦略の形成を考える上で、それらを担う主体である“組織”に対する深い理解

7) これらの諸点は、Goldman Sacks (2006) を見よ。

8) 例えば、直近の動向を見ると営業利益率では、コマツ（約14%）は、キャタピラー（約10%）を凌駕しており、またグローバル化とは言いつつも、北米依存度の高い（約55%）キャタピラーに比べ、北米、欧米、中国、ロシア、中近東、アフリカ等にここ数年で急速に足場を築きつつあるコマツが、海外売上高では、キャタピラーに並びつつある。

が、必要不可欠であることを示唆している。また今回は、ケースとしてはとり上げなかったが、前述のごとく、戦略を実行する主体も組織であり、当該組織が策定された戦略をどのように定義し、意味づけるかによって、また組織メンバーがどの程度本気になって取り組むかどうかも、実際の戦略の成否を決めるという意味では、決定的に重要である。<sup>9)</sup> そうした観点に立つと、今後の戦略論のより一層の理論的ブラッシュアップとその実践的豊穡さを深化させていく上で、組織論の意義と貢献は、極めて大きいということになる。またそれは一方で、今後の組織論の発展にとっても、戦略論からの貢献が、組織論に豊かな果実をもたらすことを意味する。今後は、より一層の組織論と戦略論の融合を通じて、新しい理論的、実践的な地平が切り拓かれていくことを期待したい。

[参考文献]

- Ansoff, I. (1965) *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill. (広田寿亮・訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版社, 1969年)
- 浅羽茂 (2004) 『経営戦略の経済学』日本評論社
- Barney, J. G., “*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA.: Addison-Wesley (岡田正大訳『企業戦略論 上・中・下』ダイヤモンド社, 2003年)
- Besanko, D., Dranove, D., and Mark Shanley, (2000) “*Economics of strategy*” (2<sup>nd</sup> ed.), New York: John Wiley & Sons, Inc., 2000. (奥村昭博・大林厚臣監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社, 2002年)
- Chandler, A.D., Jr. (1962). “*Strategy and Structure*. MIT Press.” (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年)
- C. M. Christensen, (1997) “*The Innovator’s Dilemma*” Harvard Business School Press (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2001年)

---

9) 武石・青島・軽部 (2007) は、イノベーションの資源動員のプロセス (組織的な視点) に着目し、組織において革新の「正統性」が、どのように獲得されていたのかについて、大河内賞を受賞した成功事例を中心に分析を行っている。

## 戦略論と組織論の融合をめざして 試論

- Collis, D.J and Cynthia A. Montgomery (1998) “*Coporate Strategy : A Resource-Based Approach*” the McGraw-Hill (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳 『資源ベースの経営戦略論』 東洋経済新聞社, 2004年)
- 今田高俊 (2001) 『自己組織性と社会』 東京大学出版会
- 稲葉元吉 (1979) 『経営行動論』 丸善
- 加護野忠男 (1999) 『組織認識論』 千倉書房
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論』 有斐閣
- Gerstner, Louis V (2002) Who says elephants can't dance? (山岡洋一・高橋裕子訳 『巨像も踊る』 日本経済新聞社, 2002年)
- Goldman Sacks Global Investment Research 「コマツ」(2006. 11)
- Milgrom, P. and Roberts. J (1992) “*Economics, Organization and Management*. Englewood Cliffs,” NJ : Prentice Hall, 1992. (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)
- Miles, R. E., and C. C. Snow (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill, (土屋守章・内野崇・中野工訳 『戦略型経営』 ダイヤモンド社 1983年)
- 三品和弘 (2004) 『戦略不全の論理』 東洋経済新報社
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007) 『組織の<重さ>』 日本経済新聞社
- 遠田雄志 (2005) 『組織を変える<常識>』 中央公論新社
- Porter, M. (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)
- Rumelt, R. P. (1974) “*Strategy, Structure and Economic Performance*,” Harvard Univ. Press, Cambridge, Mass. (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳 『多角化戦略と経済効果』, 東洋経済新報社, 1977年).
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化 組織を動かす見えない力』 日本経済新聞社
- Simon, Herbert A. (1976) *Administrative Behavior*, 3rd. edition, New York : Free Press, (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 『経営行動 経営組織における意思決定プロセスの研究』 ダイヤモンド社, 1989年)
- 武石彰・青島矢一・軽部大 「イノベーションの理由: 大河内賞受賞事例にみる革新への資源動員の正当化プロセス」 組織学会 2007年, 年次大会発表資料
- Thompson, J. D., *Organization in Action*, New York: McGraw-Hill, (1967) (高宮晋監訳 『オーガニゼーション イン アクション 管理理論の社会科学的基礎』 同文館, 1987年)

- 内野崇（1989）「ポリティカル・アプローチの展開」『現代経営学説の系譜』所収，有斐閣
- 内野崇（1997）「『非組織化，脱組織化，反組織化』の組織論』批判」『組織科学』Vol. 31, No. 2
- 内野崇（2006）『変革のマネジメント』生産性出版
- 和田弘正（2006）『企業の持続的成功に関する研究』学習院大学博士前期課程修士論文
- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA : Sage, p.12（遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング・イン・オーガニゼーション』文真堂 2002年）
- Weick, Karl E. (1979) *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley,（遠田雄志訳『組織の社会心理学』（第2版）文真堂，1997年）
- 吉原英樹，佐久間昭光，伊丹敬之，加護野忠男（1981）『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社