

環境適応の意味と戦略

田 中 政 光

(横浜国立大学 経営学部教授)

I.

解釈や定義の仕方でもどのような見方もできるデータ。事が起きる迄は殆ど気付かれることが無いけれども、起きて初めて重要であると改めて認識される出来事。後になると誰の目にも分りすぎる程明瞭であるにもかかわらず、発生した時点では必ずしも意味のはっきりしない出来事や現象。現実の組織は、そうしたデータや出来事、あるいは現象の中で日常的に活動している。組織はそれらをそれぞれに解釈をし、そこに一定の意味を見出すことによって行動に出るのであるが、その解釈は場当たりのであってはいけないし、決定はバラバラであってはならない。

場当たりのであったり、バラバラであったりするとき、組織のエネルギーは拡散し、収束しない。それ以上に組織の行動は明確な方向性を失い、その結果として、環境の変化に翻弄されてしまうからである。組織が環境との適切な対応関係を維持し、その変化を乗り切っていこうとするなら、その持てる力を結集しなければならないし、決定は相互に首尾一貫していなければならない。そしてそのためには、決定や行動を首尾一貫したものとし、組織に明確な方向性を示す「何か」が必要になる。この「何か」、従来のマネジメントにおいて、戦略はその役割を果たすと期待されてきた。

戦略はしたがって、すでに決まっている課題を「効率的」に遂行するためのものではない。そうではなくて、組織にとっての課題が何であるかを見出し、方向性として提示することを、その役割としているのである。戦略が環境やその変化と切り離せないといわれるのはこのためである。事実、戦略に関する議論の、いわばオーソドキシイとでも言えるチャンドラーによると(Chandler, 1962)、戦略は「企業の基本的で長期的な目標や目的の決定、そしてこれらの目標を達成するために必要な行為経路の採用と資源の配分」と定義されるのである。

そうした戦略と環境との関係を通して、組織が環境に対して適応的であるとは一体どういうことなのかを明らかにすること、そして戦略の策定が抱えている問題を明らかにすること、それが本稿の目的である。したがって、その目的は経営戦略それ自体の意義や必要性を主張することにあるのではない。そうではなくて、環境への適切な対応が組織にとっての根本問題であるとした場合における、環境とその変化に対する戦略の在り方を検討し、適用の意味するものを明らかにすることである。経営者の多くがこれ迄にも戦略について語り、多くの研究者が今なお適応の

理論的基盤について論じている。本稿のねらいは新しい知見をもとに、こうした問題を新しい視点から捉え直し、その議論をより適切に位置付けることにある。

II.

「合理的に到達し、コミットメントで感情的に認められている明白な目的観を指針としている事業会社は、当て推量や偶然に将来を委ねている会社よりも、すぐれた成果を挙げ易い」(Christensen et al, 1978)。クリステンセンらによるこの見解は、マネジメントの世界では長い間、殆ど自明のこととされてきた。とくにこれ迄支配的であった戦略論の分野では、行動に先立ち、それを導く戦略の策定が、組織の成功にとって不可欠の作業とみなされてきたのである。組織が環境とその変化に対応することが出来、すぐれた成果を獲得することが出来るとすれば、それは取りも直さず戦略の成果であって、その策定が適切なものであったということに外ならない。

適切な戦略の策定は組織に成果をもたらす、戦略の欠如や不適切な戦略目標は、組織から成功の可能性を奪い取る。それが従来のマネジメントに支配的な主張であった。そしてその場合、支配的な戦略論によると、戦略は基本的に以下の役割を果たしているとされている(Mintzberg, 1987)。

第一に、戦略は組織の行動に一定の方向性を与える。戦略はそのもっともナイーブな形態において、組織の進路を切り開き、組織をひとつの航路に乗せる役割を果たす。したがって、もし戦略が適切に策定され、提示される戦略目標が正しければ、たとえ個々の局面において「戦術的な」誤りを犯すことがあっても、組織は最終的に一定の成果を収めることが出来る。

第二に、戦略は環境に対する適応活動の調整上、不可欠である。もし戦略が存在せず、したがって戦略目標が示されていないならば、メンバーはそれぞれに、自分が望ましいと考える道を選択したり、組織の目的とは必ずしも関係のない、ほかの目的を追い求める。その結果、組織は個々人の単なる集合体となってしまう、まとまりを持った集合体としての適応活動そのものが出来なくなる。そうならないように個々人の活動を相互に調整し、「意識的に統合された協働体」(Barnard, 1968)としての適応行動を可能にする、戦略の役割の一つはここにあるとされる。

そして最後に、戦略は組織に一定の方向性を与えたり、適応活動を調整したりするだけでなく、ひとびとが(メンバーだけでなく、部外者を含めた)当の組織を理解し、ほかの組織と区別するための手段を提供している。ひとびとは組織が策定し、実行している戦略を見て、その組織がどのような組織であるかを理解するのであって、戦略はこの意味で、ひとびとが組織を定義するための、「単純化の概念」となっているとされる。

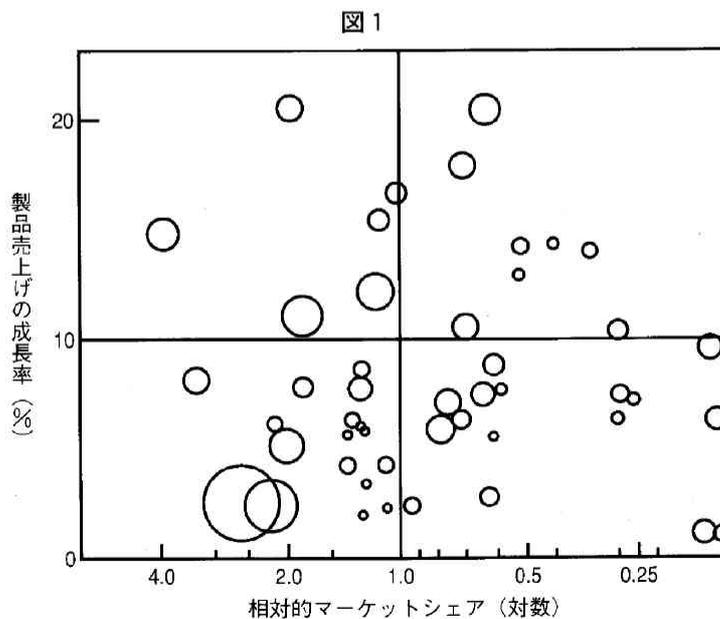
こうした役割のいずれからみても、戦略は本質的に組織内部の問題というよりも、対環境問題と関係している。もし内部の問題に関係するとしても、それは二次的にそうであるにすぎない。アンドリュース流に言えば(Andrews, 1971)、組織が「現在いかなる事業に携っており、将来どのような事業に携るべきなのか、あるいはどのような種類の企業であり、いかなる種類の企業に

なるべきなのかを明確化」することであり、アンゾフによると (Ansoff, 1971), それは結局「企業とその環境との間に『インピーダンス・マッチ』をつくり上げること」, 要するに「最適の製品—市場ミックス」を選択することである。そしてわれわれの定義によると, それは要するに組織の「活動領域」(domain)を規定することに他ならない。

マネジメントの議論において周知の概念に対応させていえば (Barnard, 1968), 戦略に対応する概念は「有効性」(efficacy)であって, 「効率」(efficiency)ではないのである。そこで, 長期的な観点からみて, 組織にとって必ずしも適切とは言えないことを効率的にするよりも, たとえ効率が悪くとも, やるに値することを見つけ出す方が組織にとって決定的に重要であるとするドラッカーの主張が妥当するとすれば (Drucker, 1976), 戦略の策定, したがってそこで提示される戦略目標の役割は決定的になる。事実, 適切な成果を得るためにはよく見, よく考えることが必要であって, 「跳んでから見る」という愚を犯してはならない。行動を規定するのは目標であって, その逆ではない。思考は常に行為に先行するのである。

したがって, 支配的な戦略論によると, 組織にとって必要なのは戦略の「策定」であって, 大事なのは策定のための「分析」である。いうまでもなく, 適切な分析は適切な戦略の策定を可能にし, 適切な戦略は組織に希望に満ちた未来を約束するからである。環境との間に適切な適合関係を見出すこと, そのためにはかぎりなく分析的であれ, それが支配的戦略理論の根底を一貫しているもっとも根本的な主張となっているのである。

「戦略的事業単位」(SBU)や「シナジー」は, 分析に依存するそうした戦略の中で, その中核となるコンセプトである。同様に, ポストン・コンサルティング・グループによって開発された



(出所) Bruce D. Henderson, "The Experience Curve Reviewed IV. The Growth Shave Matrix of The Product Portfolio" (Boston: The Boston Consulting Group, 1973), Perspectives, No. 135.

「プロダクト・ポートフォリオ・マトリックス」は、そうした分析手法の代表的存在であり、GE社のいわゆる「事業スクリーン」はそれを精緻化し、さらに発展させたものである。今日の戦略論に馴染みの深いコンセプト、手法、その多くはこうした考えにもとづいて生み出されてきたものである。そしてそれらは共に、組織が環境とその変化に適切に対応する上で、欠くことのできないものとみなされているのである。

たとえば、図1である。それは企業全体のポートフォリオ（製品別）を示しており、その核心は当該企業とその競争相手についての情報を得ること（分析、あるいは解釈）にある。この場合、その情報は市場成長率を縦軸、相対的市場占有率を横軸とした2次元マトリックスとして与えられている。こうしたポートフォリオを特定時点ごとに作成すれば、特定時点における企業全体の活動状況（製品ごとの）を明らかにできる。それを他の時点のそれと重ね合わせれば、時系列的な動きが明らかになる。もしそうした作業が適切であるなら、それは企業のコースをトレースしているはずであり、そこからわれわれは企業のとるべきコースを戦略として「分析的に」示すことができるはずである。

正しい分析はこのようにして、正しい戦略を生む。優れた分析は優れた経営戦略を可能にする。そして戦略は、その企業に希望に満ちた未来を約束する。環境との間に適切な適合関係を見出すこと、そのためには限りなく分析的であれ、それは先に触れたように支配的な戦略理論が企業に与える絶対的福音、すなわちその根底を一貫して流れている主張である。果たしてそうなのであろうか？それは環境への適切な対応を根本問題としている企業にとって、本当の福音となりうるのであろうか？

Ⅲ.

その問いに対してわれわれは必ずしも肯定的な解答を与えることはできない。なぜなら、戦略の策定に不可欠とされる「分析」は、ソルマン／フリードマンが指摘しているように（ソルマン／フリードマン、1984）、いかに具体的で、有効であるように見えても、その意味と有効性はそれを取り扱い、必要とするひとつの考え方に大きく依存しているからである。彼らにしたがって言えば、分析というものはその背後に存在する仮定以上には有効なものとなることが出来ない。それは言葉の厳密な意味において、「質的な選択の関数」にすぎないのである。

そこでこの問題についてさらに詳しくみていくと（cf. Peters and Waterman, 1982 田中, 1991）、分析というものは本来、「保守的な傾向」をもっている。すなわち、分析的にもものを見ようとすればする程、定量化のし易い、たとえばコストに関連する選択肢に目が向けられがちとなる。いかに重要であるとしても、不確実性が高く、定量化のしにくいものは、どうしても選択の対象になりにくいのである。その結果、評価基準の確立していない新製品の開発や新事業の立ち上げよりは、すでに確立している既存製品の改善や今現在組織を支えている事業の拡張が、決定に際しては支持され易くなるのである。

またこの保守的傾向と関連して、分析には「否定的傾向」がある。事実、分析的であるとき、海のものとも山のものともつかぬものに「イエス」を与えることは、意思決定者にとって考える程容易なことではない。何も「保身」を持ち出さなくとも、戦略が「先行きの不透明な」環境との関係において策定されるものであることを考えれば、分析はリスクを強調しがちになり易く、それは一般的に「警告」に傾きがちになる。その結果、近時しばしば重要であると強調される、いわゆる「実験精神」も実際には発揮されることが少なくなる。論理的に言って、実験精神は不透明な状況下では、経営の任に当る者に残された、ほとんど唯一の道とでも言えるものなのであるが、分析的であることは現実にこの実験精神を許容しないのである。戦略の策定が分析志向を強めれば強める程、実験精神は推奨され、実行されるというよりは、言葉とは裏腹に、回避され易くなってしまふのである。実際、こうした状況において、「とにかくやってみよう」という訳にはいかないであろう。分析が適切であろうとなかろうと、したがって戦略が結果的に正しい進路を示していようとしまいと、行動は全て分析の示すプランに従っていなければならない。先行するのは思考(分析)であって、行為ではないからである。必要なのは分析を疑うことではなく、それを信じることである。大事なのは分析の結果を変えるのではなく、とにかく従うことである。ピーターズ/ウォーターマンの、いわゆる「分析マヒ症候群」が生じてしまうのであり(Peters and Waterman, 1982)、環境適応のために必要な行動力そのものを組織から奪い取ってしまう結果になってしまうのである。

しかも、先にみたように戦略が「効率」や組織内部の問題というよりも、「有効性」や環境との適合に関連するものであるとすれば、組織は絶えず、新規な出来事や複雑な現象に直面することになるであろうし、これといって決まった解答の無い状況が一般的になるだろう。事実、組織が戦略の策定に当って直面する問題のどれを取り上げてみても、一つとして同じものは無い。表1が示しているように、問題のほとんどは反復的というよりは非反復的、一回限りである。ルーティンというよりは、傾向としてセルズニックのいう「臨界的決定」(critical decisions)に近い(Selznick, 1957)。組織としてはかつて出会ったことも無く、その性質や構造ははっきりしない。組織が決定を迫られる問題、そのほとんどは常に目新しいものとして経験されるのである。

それが稀にしか起こらず、「構造化されていない」(ill-structured)その程度において、戦略はサイモンの言うように、本質的に「プログラム化できない」のである(Simon, 1977)。戦略の策定においては、どのような選択肢や解が適切かという以前に、いったい何が問題で、何を目標とすべきかが不明瞭である。いってみれば、解くべき問題自体がはっきりしないのである(cf. 田中, 1990)。そのような決定状況において、秩序ある対応行動の集合を期待することは不可能でもあるし、無意味でもある。戦略の策定は「部分的無知」(partial ignorance) (Ansoff, 1971)とでもいえる状況のもとでなされざるを得ないのである。

もしそうであるとすれば、戦略の示す進路が組織にとって常に適切なものになるという保証はない。言う迄もなく、複雑性や不確実性が高くなるにつれて、分析結果の信憑性が低下するから

表1 企業における主たる意思決定の種別

	戦略的意思決定	管理的意思決定	業務的意思決定
問題	企業の資本収益力を再適度に発揮できるような製製品—市場ミックスを選択すること	最適度の業務をあげるために企業の資源を組織化すること	資本の収益力を再適度に発揮すること
問題の性格	総資源を製品—市場の諸機会に割り当てること	資源組織化, 調達, 開発	主要な機能分野に資源を予算の形で割り当てること 資源の適用と転化を口程的に計画すること 監督しコントロールすること
主要な決定事項	諸目標および最終目標 多角化戦略 拡大化戦略 管理面の戦略 財務戦略 成長方式 成長のタイミング	組織機構—情報, 権限, および職責の組織化 資源の転化の組織化—仕事の流れ, 流通システム, 諸施設の立地, 資源の調達と開発— 資金調達, 施設および設備, 人材, 原材料	業務上の諸目標と最終目標 販売価格とアウトプットの量的水準 (生産高) 業務上の諸水準—日程計画, 在庫量, 格納 マーケティングの方針と戦略 研究開発の方針と戦略のコントロール
主たる特性	集権的に行われるもの 部分的無知の状態 非反復的 非自然再生的	戦略と業務との間の葛藤 個人目標と組織目標との葛藤 経済的変数と社会的変数との強い結びつき 戦略的問題や業務的問題に端を発していること	分権的に行われるもの リスクと不確実性を伴うこと 反復的 多量的 複雑さのために再適化が二義にならざるをえないこと 自然発生的

(出所) H. I アンゾフ, 広田寿亮訳『企業戦略論』産能大, 1977年

である。事実、解くべき問題が何であるかがはっきりしていなければ、組織の直面する出来事や現象相互間の依存性や因果関係を特定することは出来ない。たとえたととしても、それは分析者の「決めつけ」にしかすぎず、その結果に論理的な意味は無い。又、相互の関係がはっきりせず、したがって因果関係を確定出来ないかぎり、どのような行為が適切かを定めることは出来ないし、進路の追求に当たって必要となる手段や能力を何処に求めたら良いか、判然としなくなるのである。

分析結果は明らかにこれらの問題を解決出来るかどうか大きく依存しているのであって、一般的に言えば、その解決は問題が「構造化されていない」程度に応じて困難になるのである (Ackoff, 1978)。それに依拠して、分析の価値は失われ、したがって戦略は組織の正しい進路を示さなくなるのである。それにもかかわらず、通常、組織が戦略の策定に当たって分析を放棄することは無い。組織は戦略の策定に当たっては依然として分析に依存しているし、その放棄を組織に期待することは現実的な問題として出来ない。いったい何故なのか？

それは分析を放棄すれば、組織はひとびとによって、「衝動的、試行錯誤的、あるいは予測不能とみなされてしまうリスクを負う」ことになるからである (Weick, 1985)。すなわち先行きが不

透明で、良く分からないからといって、したがって分析結果に自信が持てないからといって、「イチかバチか」やってみる、決定は「勘」に頼っていると言う訳には行かない。もしも組織の将来を左右する戦略を、たとえば「勘」で決めていることが明らかになったとすれば、単に当の戦略が批判されるだけでなく、組織の決定それ自体が疑われることになるのである。その結果、そのような組織のために働こうとする人は居なくなるであろうし、ましてや組織に資源を提供しようとする者もいなくなる。人材の確保を始めとして、着実な資源の確保が組織にとって困難になってしまうのである。

したがって、たとえば大学は、必ずしも「実質的に」意味があるかどうかにかかわらず、社会で一般に認められている「形式」ないし「儀式」を求める (Benson, 1983)。すなわち、形式的な「資格」を持ったスタッフを雇い、通常認められているカリキュラムを整備する。そして成果を示すために、たとえば学位を授与しなければならない。そうすることによって入学者を確保するだけでなく、たとえば予算を獲得しようとするのである。組織は決定が合理的な方法や手続きにしたがってなされていることを示すことによって、すなわち「プロセスそれ自体の妥当性」を示すことによって、なされた決定の正当性を確保しようとするのである (Pfeffer, 1981 田中, 1990)。

組織は適切であると評価される特性を象徴する決定方式を採用することで、適切な意思決定者となる。……良い意思決定者とはすぐれているとされている決定者と同じようにする者のことである。したがって、決定のプロセスは決定能力の表明の仕方である。しばしばみられるように、決定の良し悪しを直接に判断するのが難しい場合、評価を求める競争は、プロセスの属性を強調しがちになる。計画、情報収集、分析、諮問、そして優れた意思決定の特徴となっているその他、一般に認められている観察事実、このようにして決定結果への貢献というよりも、むしろ意思決定の妥当性のシンボルやシグナルといった観点から説明出来る (March and Olsen, 1979)。

このようにみえてくると、問題が「構造化されていない」状況下で分析結果が示されたとしても、それは手続き的な妥当性を意味するものであって、必ずしも結果の妥当性を保証するものではない。「正当性」というものは、もともと一般的な範疇的規則において意味を持つものであって、具体的な、個々の効果と関連するものではないからである (March and Olsen, 1979)。そのために、こうした手続きは資源の利用という見地からすれば、純然たるコストに近いものとなることが多いのである。さらに具体的な、個別の結果と関連していないために、その効果の解釈を巡って、組織内に争いを招じることになり易いのである。

したがって、その行動を戦略に委ねようとするとき、組織は分析の示す目標が必ずしも適切ではないかもしれないという可能性を、常に予定していなければならない。のみならず正当化に伴う問題に対する覚悟が常に必要になる。要するに、戦略の策定は支配的理論が主張してきたように、組織に対する適応能力の確保を約束しない。そして一般にその可能性は、複雑性や不確実性が高くなるにつれていっそう高まるのである。それではいったい、どのようなときに組織が適応

的であると言えるのか。その条件とは何か。新たな問題が突きつけられてくる。われわれは「自己規制的なシステム」に関するサイバネティックスの知見を借りて (cf. 田中, 1997), この問題に一定の解答を与えることが出来る。

*IV.

サイバネティックスの起源は論者によって実に多様であるが、一般的、そして直接的には高射砲の制御をする装置の設計、開発と結びつけられることが多い (cf. Wiener, 1961; ゴールドスタイン, 1979)。飛行物体の位置や速度、フライト・パターン、さらには風の影響を認識、予測し、弾丸の初速や角度を瞬時に計算するためには、高度に柔軟で、即応的動作の可能な装置が必要になる。サイバネティックスは、「背理法」による論理的証明の形式と厳密に対応する「ネガティブな」説明形式によってそれを可能にしている。

周知のように、背理法では相互に排他的な代替的命題の集合、たとえば「Aである」と「Aでない」がつくられる。そしてこの集合の中の一つ以外は「維持し得ない」、ないし「理に背く」ものであることを示す証明プロセスが続き、結果として集合の中の残ったものが、その論理システムの条件内では有効とされる。サイバネティックスの説明形式も同じである。サイバネティックスではたとえば、ビリヤードの球がこれこれの角度で当たったから、しかじかの方向に動いたとは言わない。それとは対照的に、サイバネティックスは他に起こり得た代替的可能性の存在を先ず考える。それから、代替的可能性の多くが何故起こらず、結果的に特定の出来事だけが起こったのかを問うのである。出来事の行方は「拘束」(restraints) に従属する。その拘束を取り去ってしまえば、事態は確率的公平さの原理にのみしたがって動いていく。それがサイバネティックスの言い方である (Bateson, 1972)。

サイバネティックスはポジティブにではなく、拘束条件の分析によってネガティブに説明するのである。「ネガティブなフィードバック」は、そうしたサイバネティックスの中核をなすコンセプトである。「ガバナー」(蒸気機関のスピード調節器)はこのネガティブなフィードバックによってもっともよく理解することが出来るし、サーモスタットにはそれが明確に組み込まれている。生命体は同一の原理で生きていると言えるし、生態系も同じ原理で説明することが出来る。マルヤマが明らかにしたように (Maruyama, 1963), 或る種の出来事、ないし現象 (特に社会的現象) を理解するには、彼の言う「ポジティブなフィードバック」の存在を仮定せざるを得ないが、その恩恵は大きい。とくに組織の環境適応という問題の観点からすれば、なおさらである。サイバネティックスによって初めて、環境の変化に対して反応的な「自己規制的なシステム」について、「操作的に」語る事が出来るようになったからである。

サイバネティックスによると、いかなるシステムであれ、それが環境の変化に対して「自己規制的な」様式で作動するためには、少なくとも以下の三つの条件を充足することが必要である。

1. 環境変化の重要な側面を知覚、モニターする能力。

2. 得られた情報をシステムの運営基準と照らし合わせ、逸脱、ないし不一致があるかどうかを発見する能力。

3. 逸脱や不一致を修正するための行動を起こすことの出来る能力。

もしこれらの能力を獲得することが出来れば、システムとその環境との間に持続的な情報交換のプロセスが創り出される (Morgan, 1986)。システムは環境における変化をモニターし、モニターしたその変化をシステムの運営基準と照らし合わせて、適切な対応行動を始動させることが出来る。システムは自己規制的に作動するのである。もっとも単純なサイバネティック・システムの一つである、たとえば「エア・コン」は、このような原理にもとづいている。エアコンは環境の変化をモニターする能力を持っているだけでなく、その変化を運営基準としての設定温度と照合して、不一致があれば必要な修正行動を起こすことが出来る。エアコンは明らかに三つの条件を充足している。それは環境の変化に反応的で、自己規制的に作動することの出来るシステムである。

しかしエアコンがその典型であるように、環境の変化に対して「自己規制的に」反応出来ることが直ちに、システムにとって適切であることを意味する訳では必ずしもない。なぜなら、どの程度の温度が利用者としての人間にとって望ましいのか、エアコンにはシステムの運営基準としての設定温度の適否を判断する能力がないからである。設定された温度が利用者の健康面からみて望ましいのかどうか、あるいは作業効率を促進させるのか、それとも低下させるのか。温度の適切性、すなわちシステムの運営基準を決めるのは利用者であって、エアコンは身体や作業にどのような影響を与えようと、その良し悪しにかかわらず、設定温度を維持し続けるようとする。そしてそれはシステムの運営基準としての温度が再設定されないうり続く。その結果、一般化して言えば、システムの運営基準の示すものとシステムの遭遇する環境の変化とが合致していないために、システムの知性はそのシステムを支えている外ならぬフィードバック (負の) のプロセスによって崩壊を始めるのである (Morgan, 1986)。

したがって、たとえモニターした環境の変化を、組織が既に設定されている運営基準に照らし合わせ、修正行動を起こすことが出来るとしても、環境の変化には対応出来ない。環境が変化する場合、問われているのは組織の個々の行動ではなくて、システムの運営基準そのものだからである。この意味において、以前の運営基準によって指示された行動は、必ずしも環境の変化に対応するものとはならない。組織が環境の変化に対応的であるためには、単に自己規制的であるだけでなく、組織が運営基準そのものを問い直す能力、モルガンの言う「自問能力」をビルト・インすることが必要になるのである (Morgan, 1986)。サイバネティックスの、これがその初期の知見の一つである。

そうした知見にしたがうとき、組織が環境の変化に対して「適応的」であるということがどういふことであるのか、そして適応的な組織とはいかなるものであるかを改めて明確に出来る。すなわち、環境の変化に対して適応的であるというとき、それは単に組織によって設定されている

運営基準（それがどのような名称であろうとも）の指示する修正行動を起こすことだけを意味しない。そうではなくて、組織の運営基準そのものを環境の変化に応じて、組織自身が問い直すことが出来るということ、環境の変化に対応したものにつくり変えることが出来るということの意味している。したがって、適応的な組織とは、単なる修正行動の可能な組織ではなく、そうした意味での学習能力、すなわち「自問能力」をビルト・インしている組織に外ならない。サイバネティックスはそのように教えているのである。

組織機能の遂行過程から必然的に発生してくる矛盾の解決策を模索する中で、アージリス／ショーンが直面したのも実はこの自問能力の問題に外ならなかった (Argyris and Schon, 1978)。彼らによると、組織は一方でダイナミックで革新的であろうとすると同時に、他方で安定性を維持しようとする、互いに矛盾した要求を抱えている。そのために組織のメンバーは、「イニシアチブを發揮しろ、しかし秩序を破ってはいけない」、「大事なものは競争心だ、しかし他人と協調することも必要だ」といった指示の板ばさみになるのである。アージリスによると、問題はこうした矛盾の存在それ自体ではない。そうではなくて、これらを問題として取り上げ、議論出来ないことである。そして何故そうなのかと言え、たとえば対人関係の変化を招くような開放性に抵抗する、彼のいう「防衛ルーチン」が、設定された目標の達成を中心としたルールによって正当化されるからである。

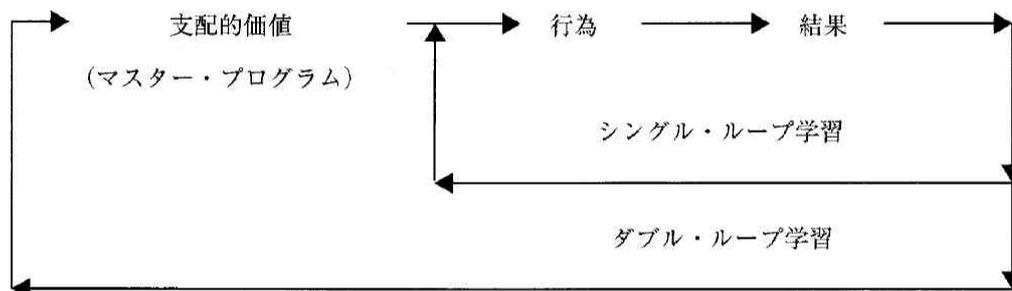


図2 シングル・ループ学習とダブル・ループ学習 (出所: Argyris, 1993)

したがってアージリス／ショーンによると、問題が生じてもそれは本格的に議論の対象にはならない。それは本質的に「閉じた、自己完結的な」過程である。それゆえメンバーの同調行動を促すことはあっても、組織的な学習にはつながらないのである。そこで彼らは (1) 現実に即した情報にもとづいて行為に出るようにし、そのような情報をつかむ機会を探し、(2) 自由で、情報に支えられた決定にもとづいて行動するようにし、傾聴するに足る意見の持ち主の参加や、さらには (3) 選択された目標への献身を組織内部に生み出し、実施段階のモニタリングと変革への準備体制の必要性を説く。要するに、防衛的ルーチン発動のもとになっている「目標」を現実に合わせてつくり変えることによって、矛盾を解決しようとするのである。アージリス／ショーンの、いわゆる「ダブル・ループ学習」による解決である。

たしかに、課業が決まり切ったものであるときには支配的政策（目標）の変更を必要としない。あるとしても実際の行動と政策との不整合の発見と、それに応じた修正行動だけである。し

かし、課業の性質が決まり切ったものから重要で、予測のつきにくいものへ変わるとき、又、課業を長期に渡って遂行しなければならないとき、一般に、アージリス／ショーンのいう支配的政策や支配的価値、すなわち組織の運営基準の見直しが必要になる。とくに環境の変化は組織に対してその変更を強制的に迫る。「ダブル・ループ学習はきわめて重要で予測のつきにくい、しかも長期に渡る成果に関係している」と言うとき、アージリス／ショーンは自問能力が組織の適応行動において果たす役割を明確に認識しているのであり、そうした能力を組織にビルト・インすることの必要性に言及しているのである。

V.

たしかに組織の運営基準というものは一度決められたからといって、修正出来ない訳ではないし、又、変更不能というものでもない。アージリスやショーンが期待したように、もし望むなら、状況に応じて変更が出来る。組織の運営基準であるかぎり、戦略もその例外ではない。エアコンの温度を設定し直すことが出来ると同じ意味において、環境の変化に応じた戦略の修正、変更は十分に可能である。そして、現実の組織は殆どといっていいくらいに戦略を修正したり、変更したりする。したがって戦略は常に硬直的である訳ではなく、戦略の策定者は環境の変化というものをにらんでいる。そうすることによって、適応的な行動を確保しようとしているのである。

彼らによると、戦略の策定はむしろ、時間やエネルギーの効率的な利用を可能にしさえする。なぜなら、活動領域としての空間や追求すべき目標が行動に先立って示されているだけでなく、実際の選択行動に当っては基準として常に作用するからである。実際問題として、もし運営基準として戦略が確定されていれば、ありとあらゆる選択肢を探し回る必要はない。組織メンバーは戦略として示されている目標空間を所与とし、その空間に関係するかぎりでは選択肢を探索すればいい。又、リストアップされた選択肢のどれを取ってどれを捨てるか、それは戦略に照らして決めればいい。戦略は組織メンバーの行動をかぎりなく目標志向的にする。大事なものは既に示されている空間の実現であり、要求されているのは出来るだけ効率的な達成になる。

しかし、どの行動を取って、どの行動を捨てるのか。何が必要で、何がそうでないのか。これ迄の議論によると、組織における戦略的行動の全ては、その行動の前に策定されている戦略によって決定される。同様にして、行動間の喰い違いも又、戦略によって調整される。すなわち戦略はアージリスのいう「支配的政策、ないしは支配的価値」そのものとして、組織の採るべき措置、起こすべき行動を選択するさいの基準である。そして一つのシステムとしての組織が「自己規制的に」作動するための、組織の「運営基準」である。

もしそうであるとすれば、どうであろうか？戦略が戦略であり得るためには、環境の変化に直面したとしても、組織は戦略の変更を出来るだけ回避しなければならない。ひとたび提示したなら、出来るかぎり、維持に努めなければならない。なぜなら、戦略が頻繁に変更されるなら、組

組織には行動の拠り所がなくなってしまうからである。繰り返される変更のために、組織は混乱し、安定性は失われる。その結果、組織は当の戦略の示している行動空間の実現が困難になるだけでなく、ネガティブなフィードバックにもとづく、もっとも単純な自己規制的システム（アージリスのいう「シングル・ループ学習」）としてすら作動しなくなってしまうのである。

そうかといって混乱を避けるために、修正や変更を止めてしまえばどうであろうか？明らかに戦略と環境の実態は合致しない。環境の要求するものとは全く異なる指示がメンバーに対して与えられることになり、組織は絶え間なく変化し続ける環境との対応における「同調関係」を急速に失ってしまう。環境の変化に対応して自らを変化させるなら、組織メンバーに対して拠り所を与えるという機能を失い、安定的であろうとすれば、環境との同調関係を失う。安定的であろうとする力と環境の変化に応じて革新的であることを要求する力との間に生まれるジレンマであり、組織はこのジレンマに入り込んでしまうのである（田中, 1991）。

組織の運営基準であるかぎり、立案され、策定された戦略は「本質的に」問題視することが出来ないし、又、すべきものではないのである。それは安定的であることによってその役割を果たすのであって、もともと問い直されるべきものとしては構築されていないのである。戦略はその妥当性を絶えず検討すべきものではなく、組織メンバーにとっては常に遵守すべきもの、忠実に実行すべきものなのである。事実、思い通りの成果を挙げるが出来ないとしても、策定されている戦略それ自体の妥当性が問題になることは余り無い。むしろ「無能力」や「抵抗」、すなわちメンバーの行動が先ず槍玉にあがる。そして俗に言う、「ハッパをかける」、あるいは「尻を叩く」こと、すなわちコントロールが強化されることになるのである。

いいかえると、環境からのフィードバックのループは、アージリスらが想定したように、策定されている戦略それ自体には戻らないのである。ループは戦略そのもの（環境の変化に対する戦略の妥当性の検討）ではなく、戦略の示している行動が忠実に実行されているかどうか、組織メンバーの行動の評価に戻るのである。伝統的に主張されてきた戦略、すなわち組織メンバーの具体的な行動に先立って、その行動を導くものとして立案され、策定されている戦略の下で現実にかかるのは、「シングル・ループの」学習であって、「ダブル・ループの」学習ではない。アージリスらの期待とは裏腹に、そのような戦略は「構造的に」、ダブル・ループ学習を許容しないのである。

それだけではない。たとえ環境が策定された戦略の変更を許容できる程に安定しているとしても、したがって戦略が先に示したジレンマに陥ることがないと仮定したとしても（われわれはそのような仮定が成立する程環境が安定的であるとは到底信じられないのであるが）、戦略の策定は定義上、克服することのきわめて困難な、少なくとも三つの困難を抱えている。とくに「適応の可能性」という点では、依然として制約されている（cf 田中, 1997）。

第一に組織は環境に対して開かれたシステムの一つであり、これ迄の議論によると、戦略はそうしたシステムとしての組織を導くためのもの、すなわち運営基準として策定される。したがっ

で、環境における変化は、常に、戦略に照らし合わせて解釈される。戦略が環境で生じる出来事の意味を決めるとされるのである。したがって、戦略に合致しない解釈は、それが組織にとっていかに示唆に富むものであるとしても、許容されることはない。いかに可能性に満ちたものであろうとも、戦略と合致しない代替案は採用されない。許容されるものがあるとするれば、それは当の戦略が示している行動空間の実現にとって役に立つ解釈である。採用されるのは戦略として現在示されている行動空間に至るパス、すなわち選択肢でしかない。当の戦略以上に示唆に富む解釈や可能性に満ちた選択肢、その多くがこのようにして失われていくのである。

第二に、戦略は組織のあるべき行動空間、ないしは望ましい姿を将来に渡って示すことでその役割を果たすとされる。したがって当然のことながら、その行動空間は組織メンバーが具体的に行動を起こす前に存在していなければならないし、そうした「行動空間をつくり上げるための探索行動」は既に完了していなければならない。定義上、そのような探索行動が実施段階でなされるということとはあり得ず、それゆえ組織メンバーの行動に後続するということはあり得ない。もし探索行動が実施の段階でなされることがあるとしても、それは既に示されている当該戦略の「実施上の」問題を解決するものに限られるのであって、戦略それ自体に係わるものではないのである。このことは、あるべき姿を示すことでその役割を果たそうとするとき、戦略というものが論理必然的に、時の推移に伴う環境の変化を反映しにくいものとなることを意味する。なぜなら、探索行動はあくまでも行動空間を策定するためになされるのであって、それは戦略が策定された時点で既に完了しているからである。そのために戦略は現実との乖離という問題を常に抱えざるを得なくなるのである。

第三に、組織メンバーに対して、戦略は順守すべきもの、忠実に実行すべきものである。したがって組織メンバー、とくに組織現場のひとびとの意見やアイデアは、戦略に反映されにくい。彼らに要求されているのは、それが今現在自分達の経験していることと合致していようといまいと、とにかく与えられた戦略にしたがって行動することであって、「現実」がどうであるかを云々することではない。その結果、破っても構わないものとして与えられているならともかく、順守すべきものであるかぎり、組織メンバーの経験やその能力が戦略に反映される可能性は殆どない。戦略は構造的に、メンバーの能力を活用するというよりも、むしろその中に押し込め、抑制してしまうのである。

これらの諸点のいずれも、「変化に応じて改訂する」という、たとえばアンゾフ流のロジックでは克服出来ない (Ansoff, 1991)。なぜなら、戦略が改訂されるや否や、あるいは改訂や変更と同時に、戦略を基準とした運動が始まり、それはこれ迄述べたと同一の結果をもたらすからである (McCuskey, 1974)。そしてこの構造は戦略が何度つくり変えられたとしても基本的に変わらない。戦略が将来の行動空間を示すものとして策定され、組織メンバーの行為を規定するものであるかぎり、全ては戦略の達成への運動となる。そしてひとたびそうした運動が始まると、それがいかに示唆に富むもの、可能性に満ちたものであっても、実施に直接関係のないものは排除され

ていく。とくに効率性が強調されるとき、当の戦略と別のパスを見出すことは殆ど不可能になってしまうのである。

VI.

この意味において、組織の成功と戦略の策定とは常に、ポジティブに関連している訳ではない。ポジティブであるのは環境が安定的である（それゆえ、戦略が方向性を示すことができ、それに基づいて組織が効率を追求できる）ときに限るのであって、それ以外の状況において、組織の成功と前もって計画的に策定された戦略とはポジティブというより、むしろネガティブに関連しているように思われる。実際問題として、もし環境の変化を前提にするなら、当の戦略の示すパスとは異なる、それとは別のパスの余地を常に残しておく必要がある。容易に推測出来るように、そうした別のパスは多くの場合、戦略のかぎられた策定期間においてと言うより、むしろ実施の段階で明らかになることが多い。しかも、策定する側というよりは、実施に伴って生じてくる問題を日常的に裁く過程において、したがって実施に携わる組織の現場のひとびとを通して、その姿を現してくる。伝統的戦略はそのようにして生まれてくる別のパスをことごとく閉じてしまう。そうすることによって、環境への「適合可能性」を自ら排除してしまうのである。

そこには初めから、変化に対する抵抗がビルト・インされてしまっている。そして伝統的な戦略論においては、それは分析的であれという主張、すなわち環境機会と自社能力に関する徹底的分析と、その結果として策定され、実施される戦略という二分法的思考と分かち難く、密接に結びついている。戦略はそのとき、環境の変化に対応して変化を指向するというよりは安定的であろうとし、そうした安定の中にかぎりなく「効率」を追求しようとするのである。そしてその結果として、環境への適応能力を失っていくのである。

したがって、アンゾフに典型的にみられる反論にもかかわらず、伝統的戦略論にいう戦略は、本質的に環境の変化に対して開放的でもなければ、それゆえ、柔軟な適応能力を組織に与えるものでもない。戦略の改訂は、彼らの反論とは全く裏腹に、当初から予定されては「いない」のである。伝統的戦略は環境の変化を前提にはしていない。それが前提としているのは予測や分析がかなりの程度可能な、安定した環境、確実性の高い環境、したがってごく少ない改訂で済む環境であり、戦略はそうした環境においてのみ有効であるように構築されている。そのようにわれわれは結論せざるを得ないのである。

※この項の議論は特に断らない限り、田中、1997にもとづいている。

引用文献

Akcoff, R. L. (1978), *The Art of Problem Solving*, John Wiley & Sons.

Andrews, K. R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin. (『経営戦略論』山田一郎訳、産業能率大学出版部、1977年)

Ansoff, H. I. (1971), *Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin. (『企業戦略論』広田寿亮訳、産業能率大学出版

- 部, 1977年)
- , (1991), "Critique of Henry Mintzberg's The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management", *Strategic Management Journal* 12.
- Argyris, C, and D. A. Schon, (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley.
- Argyris, C, (1993), *Knowledge for Action*, Jossey-Bass.
- Barnard, C. I. (1968), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Benson, J.K. (1983), "Paradigm and Praxis in Organizational Analysis," in L. L. Cumming and B. M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, JAT Press.
- Bateson, G, (1972), "Cybernetic Explanation," *Steps to an Ecology of Mind*, Harpere Row Publisher Inc. (佐藤良昭訳『精神の生態学』思索社 1986)
- Chandler Jr., A. D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, M. I. T. Press.
- Christensen, C. R. et al., (1978). *Business Policy: Text and Cases*, Irwin.
- ドラッカー, P. F. (1976), 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.
- ゴールドスタイン, H.H. (1979), 『計算機の歴史 パスカルからノイマンまで』未包良太訳, 共立出版
- March, J.G. and J.P. Olsen (1979), "Attention and Ambiguity of Self-interest," J. G. March and J. P. Olsen, eds, *Ambiguity and Choice in Organizations*, 2nd ed, Universitetsforlaget. (『あいまい性と決定』遠田雄志, アリソン・ユング訳, 有斐閣 1986年(抄訳))
- Maruyama, H. (1963), "The Second Cybernetics: Deviation Amplifying Mutual Causal Process," *American Scientist*, 51.
- McCskey, M. D. (1974), "A Contingency Approach to Planning: Planning with Goals and Planning without Goals," *Academy of Management Journal*, Vol. 17, No. 2.
- Mintzberg, H. (1987), "Crafting Strategy," *Harvard Business Review*, July-August.
- , (1990), "The Design School: reconsidering the basic premises of strategic management," *Strategic Management Journal*, Vol. 11.
- Morgan, G, (1986), *Images of Organization*, Sage.
- ピーターズ T. J.・R. H.ウォーターマン (1983), 大前研一訳『エクセレントカンパニー』講談社.
- Pfeffer, J. (1981), "Management as Symbolic Action," L. L. Cumming and B. M. Staw, eds., *Research in Organizational Behavior*, Vol. 5, JAT Press.
- Quinn, J. B. (1980), *Strategies of Change: Logical Incrementalism*, Irwin.
- Selznick, P. (1957), *Leadership in Administration*, Harper and Row. (『組織とリーダーシップ』北野利信訳, ダイヤモンド社, 1970年)
- Simon, H. A. (1977), *The New Science of Management Decision*, Prentice-Hall. (『意思決定の科学』稲葉元吉・倉井武夫訳, 産業能率大学出版部, 1980年.)
- P.ソルマン・T.フリードマン, (1984), 風間禎三郎訳『カンパニーウォーズ』TBSブリタニカ.
- 田中政光, (1981), 「ルース・カップリングの理論」『組織科学』Vol.15, No.2.
- , (1990), 『イノベーションと組織選択』東洋経済新報社.
- , (1991), 「経営戦略と環境の変化」飯野, 高柳編『新版経営学^②』有斐閣
- , (1997), 「ストリート・レベルの戦略」『横浜経営研究』Vol.18, No.3.
- Weiner, N. 1961, *Cybernetics, or, Control and Communication in the Animal and the Machine* 2nd ed.: M. I. T. Press. (池原止戈夫訳『サイバネティクス』岩波書店, 1962年)