

ポストモダン経営学と新しいパラダイム

—RBV と創発的戦略論の視点から—

井原久光

要 旨

パラダイムとは何かについて整理して、経営学的なパラダイム（それは、準パラダイムとでもいえるものかもしれない）を「計画と実行の分離」に求めた。経営学はテイラーの科学的管理法から最近の経営戦略論にいたるまで、計画と実行を分離して考える大前提をとってきた。ところが、実際の企業活動を詳しく見ると、ムラタやホンダのケースでわかるように、成功した戦略は創発的であり、必ずしも計画的ではない。情報社会の進展にともない、学習する組織の重要性が増しているが、そうした組織では命令に変わって教育の重要性が高まっている。計画や命令に代わる、新しい経営学のパラダイムが求められている。

はじめに

大蔵省（現・財務省）の中樞にいた行天豊雄の回想によれば、スミソニアン合意で308円と決められた経緯は、当時の水田蔵相が「昭和初期に金本位制に復帰した際、円の切り上げ幅は17%。日本は不況に陥り、井上準之助蔵相は暗殺された」という根拠を示したためだったそうである。経済的合理性と無縁の、時代錯誤的な昔話を持ち出したのであるが、実際には、アメリカのコナリー財務長官がその17%という主張を受け入れて、円は16.8%切り上げられたということである。歴史的な決断に際し、いかに客観的な基準がなかったかがわかる。また、政策決定の当事者であった行天ですら、それがブレトンウッズ体制の崩壊であるという実感も持たず、そのことが世界と日本の経済に持つ意味も理解できずにいたと述べている⁽¹⁾。このような後日談を知るたびに、意思決定が十分な根拠も見通しもなく下され、その決定が意図しない結果を伴う、という現実について考えさせられる。本論は、実際の意思決定が、経営学が前提とするほど計画的ではなく、創発的であるという前提にたっている。

ポストモダンは1950年代から建築様式を示す用語として登場し、文学から経済政策、政治哲学にまで広がった。ポストモダニズムは、西洋思想や社会科学的諸原理に懐疑的な思想や文化運動である⁽²⁾が、経営学的に見れば、脱工業化主義と関連している⁽³⁾。それは、生産プロセスを基盤として高度に組織化される秩序だった工業社会に比べて、穏やかに結びつけられた多元的で豊かな可変的社会⁽⁴⁾に対するパラダイムを求めている。情報社会の進展とともに、意思決定のための情報は増えたが、同時に、情報の相互依存や共鳴によって、不確実性が増大した。こうした社会にあっては、組織は、動的で相互に連結行動をとる集合体としてとらえる必要があり、静的で固定的な実体概念として見ることはできない。本論は、経営学が、工業社会に立脚した「計画と実行の分離」に基づく伝統的パラダイムを

脱却して、新しい知識社会に適したポストモダンのパラダイムを展開する必要性を論じたものである。

パラダイムとは

あらゆる組織や人間集団には、固有のルール、価値や規範、行動基準、ものの見方や考え方、慣習などがある。科学者集団にも、そうしたものがあり、パラダイムとよぶ。一般的に、パラダイムとは「科学上の問題を取り扱う前提となるべき、時代に共通の体系的な想定（広辞苑）⁽⁵⁾」や「科学研究を一定期間導く、規範となる業績（大辞林）⁽⁶⁾」と定義される。

しかし、パラダイムを、集団を規定する「規範」ととらえてはいけない。科学者集団も一般的な社会勢力と同じように、権力や利害関係や人間関係によって形成されるが、それだけなら「規範」とよべばすむ。少し柔らかくいいかえるなら、「文化」「伝統」「理念」「価値観」としてもよいが、それらはパラダイムではない。

さまざまなスタイルのものが同時並列的に^{わざ}妍を競う非科学世界、中山（1984）の表現を借りるならば「宝生流もあれば観世流もある⁽⁷⁾」世界、では、パラダイムによって集団が成り立っているとはいわない。宝生流には、独自の精神理念や風土や価値観があろうが、それが、他の流派（例えば観世流）の存在を根本から否定するようなものでないならば、それは、それぞれの流派が維持している集団凝集的な規範にすぎない。

発展した科学においては、対立する学派が存在しない⁽⁸⁾。なぜなら、科学者は、真理という普遍妥当性を追及するからである。天文学において、天動説派と地動説派が共存することはない。地球が動いているか静止しているかについて、真理は1つである。

新しく確立したパラダイムは、古いパラダイムに対して共約不可能性（相入れない性質）をもつために古いパラダイムを追放するネガティブ・パラダイム⁽⁹⁾が働く。敗北したパラダイム信奉者は、新パラダイムによって出来あがった新たな社会勢力との闘争に破れたのではない。真理をよりうまく説明する戦いに敗れたのである。

ここに、パラダイム概念の特徴があるわけで、「ものの見方」「考え方」「規範」「価値観」「世界観」などの通説的解釈は適切でない。

科学史観とパラダイム

パラダイムを集団規定的な「共通の規範や価値観」と捉えてしまう者は、相対主義的科学観や外的科学史観に組している。

①内的科学史観と外的科学史観

科学史の研究には「科学史が社会や文化から自由に内的に発展している」とする「内的科学史観」と「科学は社会や文化に根ざす」とする「外的科学史観」の対立がある。この論争は、2つの基本的に相入れない科学観に辿り着く。それは、科学を客観的絶対的なものと見る客観主義の立場と、科学も他の人間活動のように相対的なものであると見る相対主義の立場である。

この点について、初めて「パラダイム」という言葉を科学概念として用いたクーン (Kuhn, T.)⁽¹⁰⁾は「パラダイム→科学者集団」という突破口からこの両者を総合しようとした⁽¹¹⁾。ここにポパー (Popper, Karl R.) 流の客観主義 (内的科学史観) と、通念的な外的科学史観 (宝生流の規範のもの) を結びつけるクーンの重要な業績があり、本論が目論む、ポストモダン経営学のパラダイム (準パラダイム) や、知識社会における自己組織化しつつ真実を求める組織準拠枠のためのヒントが隠されている。

②外的な影響とセレンディピティ

パラダイムは、時代の制約や要請の中で生まれる。コペルニクスは、時代を超越してプトレマイオスの天動説を覆したのではない。彼は、青年時代をイタリアで過ごし、「時あたかもルネッサンスが最高潮に達した時期」の影響を受けていた⁽¹²⁾。コペルニクスも「時代の子」でありルネッサンスという文化の影響を強く受けていたのである。

そのコペルニクスが打ち立てたパラダイム (地動説) も、ガリレオが木星の惑星を発見して確信を深めたように、望遠鏡という装置がなければ多くの支持者 (科学者集団) を集められなかった。地動説も技術の進歩に影響されていたわけで、「時代の子」といえる。

もうひとつ、外的影響を無視できないのは偶然性の問題である。アルキメデスの公衆浴場、ニュートンのリンゴの木⁽¹³⁾、フレミングによるペニシリンの発見⁽¹⁴⁾など、歴史に「if」がないとしても、科学には偶然性がつきものである。

しかし、凡人が、リンゴが落ちるところに偶然出くわしても、引力の存在を推し量ることはできないであろうし、フタをし忘れてカビが生えた状態を見ても、ペニシリンを発見できないであろう。そこにはセレンディピティ (serendipity) がある。セレンディピティとは、ホレース・ウォルポール (Horace Walpole) が1754年に友人ホレース・マン (Horace Mann) 卿に送った手紙で使った言葉で、「セレンディップ (今のスリランカ) の3人の王子」がいつも偶然から発見をしていく冒険物語から「予想外の発見をする才能」という意味で使われる⁽¹⁵⁾。

問題意識がある人間とない人間では、同じ偶然に出会っても解釈が異なってくる。重大な発見ができる人間は、寝ても覚めても、そのことを考えているから偶然を活かせるのである。アルキメデスが風呂に入っていて浮力を発見したというのは史実かどうか知らないが、アルキメデスはおそらく風呂に入っても物理法則を考えているような人間だったのであろう。セレンディピティとは、常に、その問題に高い関心を持ち続けている者のみに与えられる能力である。ポアンカレ (Poincaré, Jules-Henri) は、いみじくも、「インスピレーションは備えのある人にだけ起きる」と言っているし、パスツール (Pasteur, L.) も「好機は準備している者にのみ訪れる」と述べている⁽¹⁶⁾。

③外的史観から内的史観への堂々巡り

セレンディピティは個人的能力だけで発揮されるわけではない。ニュートンは、過去の科学者の業績を「巨人」に例えて「私が遠方を見ることができたのは、私が多くの巨人の肩の上に乗っていたか

らだ」と述べている。彼がそれまでの科学的業績を知らずに独自の理論を打ち立てることは不可能だったわけで、新しい科学的発見は、過去の業績の上に成り立っている。

再びコペルニクスの例を引いてみよう。彼は、突然「天が動くのではなく地球が動いている」という事実を発見したのではない。彼は、プトレマイオスの体系に忠実にそれまでの見本例にしたがって「パズル解き」をしていたのである。

中世以降の学者は、プトレマイオスの天動説が地球の自転によって生じる天の複雑な動きを説明できないために、プトレマイオスの学説にさまざまな形で補正を加えていた。天は何重にも重なった透明の天球からなり、それぞれの天球は異なった運動をしているものとされており、一部の星（たとえば金星や火星）の複雑な円運動を説明するために幾何学的なパズル解きが盛んに行なわれていた。まさに、惑星は「惑わす星」だったのである。

コペルニクスもその一人で、幾何学的なパズル解きに夢中だった。その過程で「ただ地球と太陽の役割を入れかえた⁽¹⁷⁾」だけのことをしたまでだった。彼にとって、その方が単純にパズルを解くことができたからである。

ただし、そのパズル解きが(プトレマイオスのパラダイムの)反証例⁽¹⁸⁾を示す結果になったために、後の学者にとっては、まさにコペルニクス的な発想の転換を迫り、それまでの学問体系(パラダイム)を根本的に変えることになったのである。

こうなると、結局、科学は科学的業績を積み重ねて発展するという内的科学史観へたどり着く。これでは堂々巡りである。

④パラダイムとは

クーンは「観察や経験だけで、ある一つの所信の体系を決めることはできない。個人的、歴史的偶然にいろどられた恣意的要素が、常に一時期における一つの科学者集団の所信の形成要素となっているのである⁽¹⁹⁾」と述べている。

クーンのパラダイム概念は、通常科学との対比において規定されている。彼によると、「パラダイム」とは、「一般に認められた科学的業績で、一時期の間、専門家に対して問い方や答え方のモデルを与えるもの」である⁽²⁰⁾。

パラダイムとなるような「基礎的業績」は、①それを支持しようとする熱心な科学者集団を集めるほど、前例のないユニークさをもっており、②科学者集団に解決すべきあらゆる種類の問題を提示することができる⁽²¹⁾。この①独創性(革新性)と②包括性によって通常科学(累積的研究)が可能となるのである。「通常科学」とは「特定の科学集団が一定期間、一定の過去の科学的業績を受け入れ、それを基礎として進行させる研究⁽²²⁾」であり、主として事実の測定、事実と理論の調和、理論の整備などに従事するものである⁽²³⁾。

科学的業績は、時間的に累積的であると同時に同時代的に共同的である⁽²⁴⁾。そのために、科学者集団では、コミュニケーション手段としての記号、法則的定式化、専門用語などを用い始め、理論体系に加えて、理論を証明する器具や数学や言語上の複雑な技法の体系が整備され、独自の世界を作り上

げていく。さらに、学会のような特殊な下位文化を形成し、その成員は互いの研究の唯一の聞き手や判定者となるために、科学者集団は外部社会から隔離された状態で内的な発展を続ける⁽²⁵⁾。こうして、科学者集団が「象牙の塔」を築いていくのである。これこそが典型的な内的科学史観になぞられる世界である。

重層格子構造

パラダイムとは、重層的な格子構造をもつマトリックスであるため、必ずしも常に矛盾なく説明できるものではなく、そこにはしばしばパラドックス的なものが内包されていたり、少なくとも二者択一的な選択ができないほど相互関連的に存在する。したがって、あえて誤解を生むことを承知で説明すると、パラダイムは準パラダイムとでもいえるような準母体をつねに内包している。

だからこそ、パラダイムはそれを支持する研究者を集め、熱心に学究的な活動をする通常科学を成立させる。それによってパラダイムは強化されるが、逆にいえば、それを支持する通常科学者によって証明され続けなければ崩壊する可能性を内に秘めている。なぜならば、その内側に準パラダイムとでもいえるような二次的な母体がうごめいて、新しいパラダイムの出現の準備をしているからである。

コペルニクス天文学（地動説）は、ニュートンが引力の法則によって地動説を完全に証明するまでの間、完全なパラダイムにならない準パラダイムとして機能した。地動説に反対したティコ・ブラーエ (Brahe, Tycho) は、地動説の誤りを証明しようと20年以上にわたって天体観測を続けた。ところが、ブラーエの死後、助手であったヨハネス・ケプラー (Kepler, Johannes) が、ブラーエの残した観測データを受けつぎ、惑星の運動に関する「ケプラーの法則」を発見した。

ガリレオがケプラーに手紙を送って地動説を信じていると胸のうちの明かしたのは1597年であるが、それはオランダで望遠鏡が発明されたとされる1608年より10年以上前のことである。地動説は、望遠鏡という実証手段を持たない間も、熱心な信奉者を引き寄せていたのである。

クーンは「社会科学の分野ではパラダイムというものが、はたしてできているかどうかさえまだ問題である⁽²⁶⁾」と述べているが、彼の疑問も、無理ないことである。社会科学は、人間を対象にしており、自然科学のように閉じられた条件で実験を行うことができない。と、なれば、完全な証明が難しく、誰もが認める唯一無二のパラダイムは確立しにくい。その意味で、社会科学には、常に証明されて強化される完全なパラダイムは存在しにくいいため、準パラダイムによって成立している場合が多い。ここでは、経営学の歴史的な流れを概観して、そこから得られる「計画と実行の分離」をひとつのパラダイムとして議論を進めるが、それは、単なる研究前提であり、準パラダイムともいえないものかも知れない。したがって、本論でいう経営学的パラダイムとは、より完全な証明が可能な自然科学から見れば準パラダイムと位置づけられる。

経営学的パラダイム成立の背景（技術者の学問）

サン・シモン (Saint-Simon, C.) は「社会科学」という言葉を初めて使ったが「エンジニアが橋を架け道路を作るように社会も設計すべき」と考えていた⁽²⁷⁾。そこには、社会科学は、社会現象を科

学的に分析するだけでなく、一歩踏み込んで社会に影響力を行使しなければならないという「実学」の思想が読み取れる。

経営学が登場する19世紀後半のアメリカでは「アメリカ的製造システム (The American System of Manufacturing)」とよばれる生産形態が出現して「機械技術及び機械的作業に関する研究」をするアメリカ機械技術者協会 (ASME) が設立されていた⁽²⁸⁾。テイラー (Taylor, Frederick W.) を始め多くの研究者が ASME に所属する技師であり、このような技術者によって経営学が生まれてきた。

欧州でも、管理過程学派の礎を作ったアンリ・ファヨール (Fayol, Henri) も卓越した経営者である前に優秀な技師であった⁽²⁹⁾。彼は、サンテチェンヌ鉱山学校 (Ecole Nationale des Mines de Saint-Etienne) を卒業しており、独自の経営学⁽³⁰⁾を発表した場合は、1916年のフランス鉱業協会 (Societe de l'Industrie Minerale) であった。また、ファヨールは、「経営能力は、技術的能力のように、学校や実地で習得できる」と述べている⁽³¹⁾。

経営学の礎を築いた多くの研究者たちが技術者であったということは重要である。ファヨールを祖とする経営管理学派の重鎮クーンツ (1964) は「経営管理活動ということは、最も重要な技術の一つ」と述べている⁽³²⁾。

経営管理の発想：計画と実行の分離

技術者たちは、自分達の設計通りに企業を動かそうという意図をもっていった。彼らは生産現場に導入される機械の設計にあたる工学者であり、当然のことだが設計 (計画) どおりの生産性を望んだであろうし、そのために測定し予測し標準化し組織化しようとしたに違いない。そして、その設計 (計画) を成功させるためにまず考えたことは、「計画と実行の分離」を実現することだった。

科学的管理法の核心をなしているのは、生産の組織化によって仕事の執行 (doing) と計画 (planning) を分離して、それらを別個の人の手に担当させようとする考え方⁽³³⁾であった。テイラー自身、課業経営の本質は「スピード問題を決める責任」を「経営者側」に移すことにあると述べている⁽³⁴⁾。タウン・ハルシー・プラン (時間給的な出来高払い) ではスピードが労働者側の裁量で決定されてしまうのに対して、テイラーの方式では、経営者側に移るという訳である。この、時間裁量権を「労働者 (実行者)」から「経営者 (計画者)」に移すという企図に、テイラー流科学的管理法の本質がある。つまり、科学的管理法の理論体系を支えているのは「計画と実行の分離」というパラダイムに他ならない。

彼は、そのために周到な時間研究と動作研究を積み重ねた。「課業とは、あらかじめ計画された具体的な作業⁽³⁵⁾」であるとも言えるが、課業を決定するのが「科学」を知るとされる技術者であるという点に、「頭脳労働と肉体労働の分離」という労働分化としての「計画と実行の分離」が明確に読み取れる。

そして、テイラーは、そのような課業研究や合理的賃金制度の研究以外にも組織の改善に取り組み、機能的 (ファンクショナル) 組織のルーツとも言える職能別職長制を提唱しているが、その職能別職長制こそ「計画部と実行部を分けて」職長を配置するという目的が現われている訳で、具体的な組織

構造設計の面でも「計画と実行の分離」というパラダイムが窺える。

この「計画と実行の分離」という経営学的パラダイムは、生産管理や物流管理のようなモノを対象とした管理論では、いち早く浸透した。設備や方式や人的配置は、事前に検討し計画することが重要であり有効であったからである。まさに技術者の経営学が、経営管理論の各分野では、うまく機能したのである。

管理過程論

この「計画と実行の分離」は、その後のアメリカ経営学の系譜の中でも暗黙の了解として継承された。たとえば、フランスの実践家ファヨールの業績はアメリカのマネジメントの系譜とは別に考案されたものだが、それはアメリカに紹介された時にテイラーの業績を補強するようなかたちで取り入れられた。

ファヨールは、周知の通り、経営に必要な職能を①技術職能、②営業職能、③財務職能、④保全職能、⑤会計職能、⑥管理職能に分けたが、この内、⑥の管理職能を最も重視し、①から⑤の他の5つの職能と区分している。そして、「管理とは、計画⁽³⁶⁾し、組織し、命令し、調整し、統制することである」と述べている⁽³⁷⁾。

つまり、全体的な予測を立て、それに適合するように人員や設備などの経営資源を組織化し、指揮命令系統の整備や動機づけにより計画を実行し、それを調整・統合していくことが管理機能（経営）の重点とされた訳である。

言うまでもなく、この管理機能の概念は、テイラーのように現場監督的な管理ではなく、スタッフ部門が全体的な見通しに立って立案する計画的な管理を前提にしている。ファヨールは「活動計画の策定はすべての事業経営において最も重要」と述べ⁽³⁸⁾、管理過程学派の大御所であるクーンツ(Koontz, Harold)とオドンネル(O'Donnell, Cyril)は「管理職能の中で最も基本的なものは計画であって…すべての管理者は計画する」という⁽³⁹⁾。彼らの理論の大前提には「計画と実行の分離」というパラダイムが窺える。

ファヨールが着目した管理のプロセスは、企業が永続的的事业体 (going concern) をめざすものであり、経営が試行錯誤の連続であることを看破した。このことは、経営は動的(dynamic)であり、計画は常に修正されなければならないことを示唆していた。ところが、彼の後継者たちは、ギュリック(Gulick, Luther)のPOSDCORB(Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting)のように精緻化したが、「計画と実行の分離」というパラダイムから抜け切れず、ファヨールからの示唆を独自に解釈し、静的(static)な組織モデル(伝統的組織論)を構築した。

伝統的組織論

伝統的組織論とは、ファヨールから、クーンツ、オドンネルらに引き継がれた伝統的経営組織論、チャーチ(Church, A. H.)、シェルドン(Sheldon, Oliver)の職能論的アプローチ、ムーニーとレイリー(Mooney & Reiley)の組織原則論、アーウィック(Urwick, L. F.)とギュリックの公式

組織の理論などである。

伝統的な経営組織論の流れでは、組織を「職務と権限の体系」と見るのが一般的だが、そこには役割と地位を制度化すること、すなわち組織とは構造化であると言う前提が働いており、さらに突き詰めると、組織（＝構造化）を設計すること、すなわち計画化が大前提となっている。その典型的な例が、計画を立案するスタッフ機能とそれを実行するライン機能という構図となって現在でも多くの企業で採用されているが、その背後には「計画と実行の分離」という経営学的パラダイムが働いていると言えよう。

それはリーダーシップ論にまで及ぶ。ムーニーとレイリーは「リーダーシップとは、権限(authority)が軌道(process)に乗ったとき、採るところの形態である」と述べている⁽⁴⁰⁾が、アーウィックはバーナードを引用しながら⁽⁴¹⁾も、リーダーシップは組織のフォーマルな機構において公式の権限を与えられた人によって発揮されるべきだと考えた⁽⁴²⁾。組織設計の後にリーダーシップが発揮されると考えているわけである。

こうして「計画と実行の分離」が具体的な組織形態と結びつき「ひとたび階層的な管理組織が形成され、管理的調整機能を成功裏に遂行するようになると、階層制管理組織それ自体が、企業の永続性、活力、そして持続的成長のための原動力」となったのである。

チャンドラー(1962)は、この現象をベルナー・ゾンバルト(Sombart, Werner)の言葉を引用して「それ自身の生命」を獲得したと述べている⁽⁴³⁾。もはや、商業社会的な「企業＝経済人＝個人」という考え方(パラダイム)は現実に消滅し、個人的なパートナーシップが死去、引退、辞職などで消滅しても組織は生き残ることになったのである。

近代管理論

経営理論の区分は研究者によって異なるが、テイラーの科学的管理法やファョールの管理過程論を古典理論、メイヨーらの人間関係論を新古典理論と位置づけ、バーナード(Barnard, C. I.)、サイモン(Simon, Herbert A.)らの経営理論を近代管理論とよぶことが多い⁽⁴⁴⁾。組織論の分野でも、テイラーらの業績を古典的組織論、メイヨーらの理論を新古典的組織論、その後の組織論を近代組織論とよぶことが多い。

バーナードは組織を「協働体系(cooperative system)」と定義し、単なる「オーガニゼーション」ではなく「システム」と見た。システムは、要素と集合との関係を重視する概念であり、要素を他から切り離して個別に扱ってきた伝統的な管理論とは別の新しい流れを作り出した。伝統的組織観では、権限と責任をどう配置するかが問題で、ジグソーパズルのように職位を組織図に埋める管理だったが、バーナードは、権限は従業員に受容されて成立すると考え、その受容される関係を作ることが管理のポイントと考えた。

また、バーナードは、管理という概念を、「他人に仕事をさせる(get things done through people)」という伝統的なとらえ方から、その「行為に導く選択の過程」すなわち「意思決定」に比重を置いて見直した。さらに、サイモンは組織を「意思決定の複合体系」と観て、経営の本質を意思決定のプロ

セスと考えた。すなわち、経営者(サイモン流に言えば管理人⁽⁴⁵⁾)は、組織の意思決定機能を配分し、それが合理的に展開されるように影響力を行使すること、具体的には、意思決定権限を明確にしたり、情報伝達の仕組みや規則、インセンティブなどを通じて、人々を意思決定に向けて働きかける必要がある。

この近代管理論は、静的で機械的だった古典(あるいは新古典)理論に比べて、ダイナミックで開放的であるため、当初の「計画と実行の分離」というパラダイムに対して、アンチテーゼを示している部分もあるが、一方で、経営職能を意思決定という狭いジャンルに閉じ込めてしまった。

経営は裁判と違う⁽⁴⁶⁾。決定を下して終わりということはない。ところが、経営者の仕事を意思決定と考える近代管理論では、経営者は実行からは離れたところにおかれる。それが、経営者のデスクの上なのかコンピュータの中なのかはともかく、意思決定を下すのは経営者で、実行者は現場で働く一般従業員である。その意味で、近代管理論も、やはり「計画と実行の分離」という経営学的パラダイムから抜け切れていない。

このように、組織を合理的な意思決定がなされる情報処理構造を見る理論は、その後のコンティンジェンシー理論(contingency theory)でも同じである。たとえば、バーンズ(Burns, T.)とストーカー(Stalker, G. M.)は、イギリスのスコットランドにある20社を調査し、機械的組織(mechanistic organization)と有機的組織(organic organization)に類型化して環境との関連を理論づけた。

しかし、彼らは、その中で、有機的組織が機械的組織より優れていると主張しているのではない。どちらの組織が有効であるとか普遍的であるとか、どちらかの組織に収斂するであろうという議論はせずに、特定の環境(条件性=コンティンジェンシー)のもとでは特定の管理システムが有効ということを示そうとしたのである。

ここに至って、経営学は、環境を分析すること(すなわち計画すること)が経営することという分析の罫にはまり込んでしまった。

経営戦略の発想

1960年代に入って経営戦略論が経営学の中で注目されるようになった。アメリカ企業の国際的展開も進み、環境変化が激しくなって内部管理をうまくやっても外部環境の変化に対応できないことが問題になってきたのである。また、環境があまり変化しない業界でも、企業規模の拡大にともない「管理による弊害」が出てきた。大きな事業体になると官僚制の弊害が出て、計画的に管理することが難しくなったのである。こうした中、チャンドラー(Chandler, A. D.)やアンゾフ(Ansoff, H. I.)が企業全体の方向性を見定める経営職能の重要性を示し、環境への適応を経営課題とする経営戦略論が台頭するようになった。

チャンドラーは記述的な研究アプローチをとる研究者で、技術者や心理学者のような分析的アプローチは用いなかった。その意味で「計画」を重視するタイプではなかった。むしろ、デュボンやGMの経営的な変遷を調べ、計画的な組織設計の矛盾を突き止めた。

デュボンは、第1次世界大戦後に黒色火薬やダイナマイト事業の減少から多角化を進めたが、ファブ

リコイド（人造皮革）、バイラリン（セルロイド樹脂）、染料、塗料、光沢剤へと事業を拡大する中で、多数の工場、研究所、購買部などの調整に手間取るようになった。計画的な経営の難しさに直面したのである。同様に、相次ぐ買収で大きくなったGMは、単一車種T型で勝負するフォードに対抗するために、車種間での整合性をつけて製品を整えるという経営課題に取り組む必要があったが、企業連合体のようなGMでは、機能的組織をもってしてはコントロールできなくなっていた。そこで、両社は、それぞれの戦略的なニーズから、事業部制を採用していくことになるが、そうした経営の変遷から、チャンドラーは「組織構造は戦略に従う（structure follows strategy）」という結論に達した。つまり、戦略が組織構造を決める（「戦略→構造」）という主張において、戦略は組織設計の計画機能を担うことになる。

アンドリュース（Ansrews, Kenneth R.）はハーバード・ビジネススクールで経営政策（Business Policy）を担当していたが、いわゆる、SWOT的な分析手法を経営戦略論に取り入れた⁽⁴⁷⁾。すなわち、①環境における機会と脅威、②自社（内部資源）の強みと弱み、を戦略策定段階で検討することの重要性を説いたのであるが、彼は、これらが、①組織構造、②プロセスと行動、③トップマネジメントのリーダーシップから成る戦略実施段階の前に検討されるべきだと主張する⁽⁴⁸⁾。つまり、アンドリュースの経営戦略論においても、ビジネスポリシーという名の戦略が計画的な役割をはたし、その後の戦略実行を支配する。ここでも「計画と実行の分離」というパラダイムが働いている。

さらにこの傾向はスタイナー（Steiner, George A.）において、一層顕著になる。彼は、ステークホルダー（外部利害関係者）などの期待を評価し、過去・現在・将来に関する情報を収集した上で基本計画を規定する「計画の計画」を重視する。そして、この「計画の計画」に基づいて基本戦略が策定され、組織の基本的な役割、長期的な目標、方針、個別計画などが決定される⁽⁴⁹⁾。

ここでは「戦略」は「計画」の役割を果たしている。つまり、戦略を決めることが、組織構造を決定し、実行のベースを作るという考え方である。こうして、経営戦略論の台頭は、経営学の課題を内（内部管理）から外（外部適応）への転換させることで、計画的経営の難しさを示し、経営学的パラダイムに一撃を与えたが、最終的に戦略論の中でも「計画と実行の分離」という前提は揺るがなかったのである。

以上、チャンドラー、アンドリュース、スタイナーの戦略論を取り上げたが、その他の戦略論も、最初に戦略立案（つまり計画）があって、実行の枠組みが作られる、という構図については、基本的に変わらない。経営の本質は「統合」にある⁽⁵⁰⁾にも関わらず、最初から計画が実行から分離されて、戦略が立てられるのである。

ポジショニング論

この経営戦略論を、80年代になって、競争戦略論として体系化したのがポーター（Porter, M.）である。彼は、それまで記述的だった競争環境を、産業組織論を利用して構造化した⁽⁵¹⁾。

産業組織論は、産業の組織構造から経済性を考える経済学の1分野であるから、完全競争を理想とする経済学的な立場をとる。このため、①市場シェアが高まったり、②製品の差別化が進んだり、③

参入障壁が高くなると、独占的構造になって、競争が阻害されるという「市場構造→企業行動」の考え方にたっていた。このような考え方を市場構造 (Structure) が企業行動 (Conduct) を生み、それが企業業績 (Performance) に結びつくという立場であるため、SCP モデルとよぶこともある。

これに対して、ポーターは意図的に①②③のような状態を作ることが競争戦略であると考えたのである。このことについて、経済学的な考え方に慣れた人は、こうした競争制限的な企業行動が社会的な富の公正な配分に反していると考えられるかも知れない。ところが、経営学では必ずしもそう考えない。むしろ、こうした企業行動こそが、競争を促しているものであり、市場を創造し富を創り出していると考えられる。

ポーターは、競争戦略の目標を、競争的な脅威を寄せつけないところに置くことだと考えた。その代表的な分析手法がファイブフォース分析である。これは、競合他社、買い手、供給業者、新規参入者、代替品という5つの競争要因にしたがって、業界の構造や魅力度 (収益力) を分析するもので、複雑な競争環境を見る時に役立つ。

この分析ツールを活用しながら、ポーターは、意図的に競争優位に導く3つの戦略(コストリーダーシップ、差異化、集中戦略)を類型化した。このポーター流の戦略論は、ポジショニング・アプローチとよばれる。つまり、競争優位を獲得するには、競争環境をしっかりと理解し、環境の中に自社をうまく位置づける (ポジショニングする) べきだという考え方である。

この理論的体系は「計画と実行の分離」という経営学的パラダイムを強化した。ポーターの理論は、戦略立案の理論といえる。分析テクニック (手段) は、戦略を分析する (目的) ためにあるはずなのに、分析テクニックを使って戦略を立案する戦略理論を組み立てたのである⁽⁵²⁾。分析が戦略を決めるわけで、手段であるはずの分析テクニックが、目的であるはずの戦略を規定する逆転現象がおきたのである。

資源ベース論 (RBV)

これに対して、1980年代を通じて、競争優位の源泉として、企業の内部資源や組織能力に着目する諸研究が台頭してきた⁽⁵³⁾。その結果、内部経営資源に軸足を置いて、企業に経済的レントをもたらす持続可能な競争優位を模索するリソース・ベースト・ビュー (RBV) が注目されるようになり、競争優位の源泉が企業外部の構造的要因によって決まるのか、内部資源によって決まるのかという議論が始まった。

たとえば、フランスマン (Fransman, M.) は、IBMが半導体分野の技術トレンドを知っていながら、よりよいポジションを獲得できなかったことを指摘した⁽⁵⁴⁾。技術がもつ独自の軌道と企業がもつ技術的あるいは組織的な能力についてポーターのフレームワークは過小評価していたのではないかという議論である⁽⁵⁵⁾。

RBVの立場は、競争優位を獲得するには、戦略を有効に実行するだけの資源や能力が必要だとする考え方で、資源アプローチともいわれている。このアプローチでは、競争優位を導く資源を、リソース (Resource)、アセット (Asset)、コア・コンピタンス (Core Competence)、ケイパビリティ

(Capabilities) などという言葉でよぶが、特に、持続的に競争優位を保つために VRIO (Value: 価値があり, Rarity: 希少で, Inimitability: 模倣困難な資源や能力を, Organization: 発揮できる組織ができていること) が重視される。

バートン (Barton) は、その形成に時間がかかり、容易に模倣されない、企業に競争力を生み出す能力のことをコア・ケイパビリティ (core capability)⁽⁵⁶⁾とよび、ハメル (G. Hamel) とプラハラード (C. K. Prahalad) は「顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力⁽⁵⁷⁾」をコア・コンピタンス (core competence) とよぶが、いずれも VRIO 的な資源の例である。

ポジショニング論の限界

ポジショニング論は、特定のポジションを設定するという意味で「計画→実行」という一方通行の論理 (すなわち、経営学的なパラダイムのドグマ) から抜けきれない。したがって、問題 (予想に反した状況) に直面した時の修正能力が低い。

サイモンやマーチ (March, J.G.) が指摘するように、問題に即座に対処する方法は存在しない。なぜならば、問題は以前に発生したものとは常に異なるか、問題の正確な本質や構造はつかみどころがないか、複雑であるか、重要な問題であるがゆえに特別あつらえの必要があるからである⁽⁵⁸⁾。

ポジショニング論は精緻化するが、やがて分析症候群に陥った。たとえば、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントにみられるような、分析的な戦略論の台頭である。この戦略理論は、1965年頃、ボストン・コンサルティング・グループの創始者ヘンダーソン (Henderson, Bruce D.) によって考え出されたものとされる⁽⁵⁹⁾が70年代から80年代にかけて産業界に浸透し、あたかもファンドマネージャーが、投資収益の最大化を計算して、限られた市場や手持ちの株を売買するように、資源配分(事業のポジショニング)をこの図式の中で分析するようになった。

分析型戦略論は、ハードデータ (客観的に収集・評価可能なデータ) に頼って、ソフトデータ (人間的な感情や倫理的評価) を無視する傾向がある。ミンツバーグは、フォード社幹部から国防長官になったマクナマラが、客観的であろうとして死体や爆弾の数のようなハードデータに頼り、ベトナム農民の感情のようなソフトデータを考慮しなかった結果、ベトナム戦争を泥沼化させてしまったと批判している⁽⁶⁰⁾。

ポジショニング・アプローチは、最初にポジショニングを考えるという意味で、計画型戦略論の典型であるが、予測が外れた場合のフィードバックについて十分説明できていない。実際の企業は、「計画→実行」の単純なプロセスではなく、何度も試行錯誤を繰り返している。企業活動は、ポーターのこのような一方通行のバリューチェーンによって実行されているのではなく、直線的なプロセスや特定のハブ (中心) が見えないほど複雑にフィードバックが繰り返されている。

資源ベース論 (RBV) の限界

資源アプローチは、こうしたポジショニング・アプローチの一方通行 (あるいは直線的) 戦略論に

一撃を加えた。資源アプローチは「持続的 (sustainable)」な競争優位という点を強調するが、その背景には、経年変化によって当初の戦略が競争優位を失うという意味が込められている。つまり、資源ベース論は、ポジショニング論の弱点である環境との不適合（予想が外れた事態、あるいはフィードバックの弱さ）へのアンチテーゼとして、持続的優位の源泉を問うわけである。

しかし、資源アプローチでは、その持続的優位の源泉を VRIO 的リソース、つまり、貴重で稀な組織的リソースに拠るとしているが、その価値や希少性を決めるのは、やはり外部環境との比較に拠らなければならない。ポジショニング・アプローチを批判する立場にある資源アプローチが、ポジショニング的に資源を位置づけてしまっているのである。これは、一種のディアレーレである。ディアレーレ (Diallele) は、悪循環を意味するドイツ語で、定義されるべき言葉を定義の中で使う循環的定義の意味にも使われる。一種の自己矛盾である。

資源アプローチは、等値を示す語によって同じ言葉を繰り返すトートロジー (tautology) に陥る可能性もある。優位な能力が優位となる同義反復であり、優れた資源をもつ企業の戦略は優れているという結論は、ナンセンスである。それは、資源が戦略を決定するという一方通行の考え方（資源決定論）に立っているからである。

資源アプローチのロジックは、ダーウィニズムの進化論の説明に近い。進化論の説明によれば、成果（生き残る）ということに注意が向けられているため、淘汰の過程は、全知全能的な過程、行動的な過程、あるいは直観的過程とさえ両立しうる⁽⁶¹⁾。つまり、どのようにして適応したかという説明は二義的になってしまうので、戦略論にとって最大の関心事である、どうすればよいかという説明が抜けてしまうのである。

特に、資源アプローチは、将来の予期せぬ事態に対処する創造的行動については説明できない。そもそも、資源には、現在までに保有している資源と、これから獲得する資源があるが、資源アプローチは、現時点で保有している資源に焦点をあてている⁽⁶²⁾ため、これから学習し獲得する資源については、ほとんどふれられない。

バートンは、競争優位は、その組織に固有の知識を含む場合に発生し、従業員に埋め込まれたスキルや知識が最もコア・ケイパビリティに転じやすいと述べている⁽⁶³⁾が、筆者が傍点で強調したように、それは過去に獲得したスキルや知識であって、将来にむけて学習して獲得する能力ではない。

ペンローズ (Penrose, E.) は、未使用の資源を活用することで組織は成長すると考えたが、逆に組織の拡大は資源に依存するという見方の種（すなわち、資源アプローチの限界）を蒔いた。資源は使用することで枯渇することもあるが、増殖することもある。そのことにあまり気づけなかったといえよう。

ヒト（人的資源）、モノ（物的資源）、カネ（資金）、チエ（情報資源）とまとめていわれるが、ヒトやチエは、組織的学習によって変化する。特に、人的資源や情報資源は、組織の中で活用されると、枯渇するどころか質的にも量的にも増強されることがある。そうした学習効果やナレッジマネジメントの重要性について、ポジショニング・アプローチも資源アプローチも、しっかりとらえて理論化することができていない。

ムラタのケース

筆者は、前号の紀要において、村田製作所（以下、ムラタ）がとった行動を、ポジショニング・アプローチと資源アプローチで分析してみたが、どちらの面からみても、競争優位が確認できた。ムラタは、優れたポジションを得ているとともに、価値があって模倣しにくい資源（VRIO 的資源）を獲得していたのである。

ムラタは、京焼の伝統技術を応用し、積層セラミックコンデンサを中心とする電子部品の製造に集中することで成功してきた。セラミックコンデンサは、原料・窯業などの前工程で一定以上の生産規模を必要とするため、世界市場相手で適性規模といえる。グローバルニッチともいえる、この特殊な市場に着目し、ニッチ市場のガリバー的地位を得たポジショニングが、ムラタの競争優位を創り上げた。その意味で、ポジショニング論的な分析から競争優位が導き出せる。

特に、原材料まで遡った垂直統合の戦略は、ポジショニング論のツール（ファイブフォース分析）に鑑みて優れていることがわかった。垂直統合は、技術開発力の向上、コスト低減、品質向上、コストや技術情報のブラックボックス化などを通じて「売り手の脅威」はもちろんのこと「買い手の脅威」「競争業者の脅威」「新規参入者の脅威」あるいは「代替品の脅威」も減じている。

だが、ムラタの競争力の源泉を別の視点から考えると、製造プロセス上の技術、60年代から試行錯誤して構築されたマトリックス経営のノウハウ、組織的な研究開発など、資源アプローチでいわれる VRIO 的な資源も無視できない。論文の前半で見た、IT バブルへの対応は、そうした長期的視点にたった顧客分析の積み重ねが、たまたま現れた例である。

すなわち、RBV の立場に立つバーニー (Barney, Jay) 自身が言っている⁽⁶⁴⁾ように、RBV (resource-based view) とポジショニング論は、二律背反的ではなく、相互補完的な関係にあるといえる。

ポジショニング論か RBV かの二者択一的な議論は不毛である。両者の論争は、自然界の競争を、適所（ポジショニング）を見つける過程と見るのか、遺伝子的に優位（RBV）な者が生き残る競争と見るのかの議論に似ている。いうまでなく、自然界の競争は、適所を求める競争でもあるし、優れた遺伝子が生き残る競争でもある。そして、こうした進化論的なアナロジーを加えてみると、すぐ気づくことがある。すなわち、両者の議論が見落としているのは、変異（学習による適応）の過程である。適所選択と優勢遺伝子とともに、変異は、自然淘汰の 3 大要素であり、三位一体の関係にある。

これは、ポジショニング的な適応の例を資源アプローチや学習アプローチで見ることで明らかになる。たとえば、同じサケ科の「やまめ」と「さくらマス」の例で考えてみよう。「やまめ」は陸封型と呼ばれ、一生を川で過ごす。が、「さくらマス」は降海型と呼ばれ、海へ下って巨大化する。一見すると異なった魚に見えるが、産卵の時期に、「やまめ」のオスは、川に戻ってきた「さくらマス」のメスの卵に射精して子孫を残そうとする。同じ遺伝子をもちながら、適所（ポジション）を選んで競争に打ち勝ってきたわけで、ポジショニング・アプローチをとる研究者は、この事例をポジショニング的に説明しようとするであろう。

しかし、この場合、資源アプローチをとる研究者たちは、この 2 つの魚が、ともに生き残ってこら

れたのは、海でも川でも生きていけるサケ科の種としての能力（資源）があったからと説明するであろう。

ところが、学習アプローチをとる研究者たちは、「やまめ」は川で生きるために、「さくらマス」は海で生きるために、それぞれ変異したことを強調するであろう。実際に、ふたつの魚は、姿かたちや色も違う。それぞれの環境に応じた適応の仕方を学んだのである。

われわれは直観的に知っている。強い者、頭の良い者だけが生き残るのではなく、自分に合った仕事や居場所を見つけた者も生き残り、変化した者も生き残る。そして、その変化は、学習の結果であることも知っている。ここでいう学習とは、単に知識を蓄えることではない。教育学者が説くように、「学ぶ」ことの唯一の証は「変わる」ことである⁽⁶⁵⁾。

ところが、経営学の分野では、適所選択のポジショニング・アプローチと優勢遺伝子の資源アプローチ（RBV）の2つだけが対立的に取り上げられ、変異にあたる学習アプローチの理論が未発達で十分検討されてこなかった。ポストモダンの経営学は、この領域で新しいモデルを必要としている。

ムラタのケースが示唆すること

ムラタのケースから得られる重要な示唆は、現実の戦略は、計画的な意図とは別のレベルにあるということである。ムラタが原材料に遡る垂直統合をめざしたことは、ポジショニング論的にも、RBV的にも重要な戦略的起点になっていると分析できるが、社史を読むと、答えは、意外なところに見つかる。原材料にこだわるエピソードである。

1947年、得意先（戸根無線）から「Q（品質係数）が悪い」というクレームがついた。Qという言葉すら知らなかった創業者村田昭は工程にこだわって4ヶ月を空費したが、お盆休みに原料の酸化チタンの質が悪かったのではないかと気づき、良質の酸化チタンを含む絵の具を使ったら問題が解決した⁽⁶⁶⁾というのである。

やがて、原材料の重要性に気づいた創業者は、京都大学研究室の助けを借りて材料の検査装置を作り⁽⁶⁷⁾、1956年に村田技術研究所に試作工場を立ち上げた。1959年頃にはアメリカから原料輸入を試みたが、材料比率にバラツキがあり、不良率が増大したことをきっかけに社内向けの原材料を提供する「マテリアル事業部」を独立させ、1962年に材料を生産する八日市工場を操業した。

その後、ムラタは、機械部を設立し、主要な生産設備の内製化にも努力した。当初は、品質を安定させるためだったが、薬の錠剤を円形に加工する機械をセラミックコンデンサの成型用に作り替えるなど、試行錯誤を繰り返した⁽⁶⁸⁾結果、ムラタ独自の製造ノウハウを獲得するようになった。

原材料からの一貫生産に取り組み、検査機械まで内製化したことで、製造工程がブラックボックス化され、競争優位のポジショニングが形成され、製造プロセス上の技術やマトリックス経営のノウハウなどが蓄積され、他社にとって模倣が困難な資源、つまり、コア・コンピタンスが生み出されたことはすでに見てきた。

要するに、ムラタの戦略を歴史的事実から検証すると、良質の原材料確保のために始めたことが、結果として競争優位をもたらしたというのである。もちろん、経営者は、ある時点で垂直統合の戦略

的意味に気づいたのかもしれない。だが、少なくとも、最初は、ポジショニングと資源の優位性を天秤にかけて戦略を考えたわけではないようである。これは、創発型戦略論の有効性を示唆している。

創発的戦略

戦略という言葉は、未来の意図的行動を描出するためだけではなく、過去の行為を説明するためにも使われる⁽⁶⁹⁾。たとえば、競合企業の戦略を分析したり、外部の研究者が戦略について論じる場合、その企業の真の意図がわからないのであるから、過去の企業行動から一貫性や継続性をもとに戦略性を評価する。これはパターンを読み取っていることに他ならない。

外部観察者ばかりでなく、企業内部の者にとっても、一貫した企業行動のパターンは戦略とよぶことができる。戦略とは現実には、事後的なもので、自らやってきたことを意味づけた⁽⁷⁰⁾時に戦略になることもある。

ミンツバーグ(Mintzberg, H.)は、戦略を5つに類型化している⁽⁷¹⁾が、大きくは①計画と②パターン(一貫した行動)に分け、前者を「意図した戦略」、後者を「実現した戦略」とよぶ⁽⁷²⁾。

彼は、前者、つまり、当初に意図した戦略が完全に実現した場合を「熟考型」戦略とよび、まったく実現しない戦略を「非現実型」戦略をいい、当初に意図しなかった戦略が実現したパターンを「創発型」戦略とよんでいる⁽⁷³⁾。

ムラタのケースに戻ると、ムラタの創業者、村田昭は、得意先(戸根無線)から「Q(品質係数)が悪い」というクレームがついて、その解決方法で頭がいっぱいだった。4ヶ月間、あらゆる手段がうまくいかず、お盆休みにぼんやりしていて、絵の具のことに気づいた。絵の具は良質の酸化チタンを含んでいたから、それを使ったら、問題が解決したのである。ムラタのケースの場合、お盆休みと絵の具は、偶発的な出会いであるが、それが創発的な戦略を生み出したのである。

しかし、偶発的と創発的は違う。科学的発見は、多くの場合、偶発性をともなって起きるが、セレンティビティ的发现には、その科学者だから発見できた必然性が内包されている。リンゴが落ちるのを見て、凡人が引力の存在に気づくはずがないと述べたが、ヤマト運輸の小倉昌男は、1973年にニューヨークのマンハッタンの十字路で4台のUPS集配車が止まっているのを見て、宅配便ビジネスの成否は「密度」にあると気づいた⁽⁷⁴⁾。普通の人間が、ニューヨークで4台の集配車を見ても何も気づかないであろうが、小倉は、その瞬間に彼の考えているビジネスモデルにおける「ネットワークの経済性」を読み取ったのである。

ホンダのケース

創発型戦略の事例として、ホンダの研究が有名である⁽⁷⁵⁾。ホンダは、1958年に後発の二輪メーカーとしてアメリカ市場に進出したが、当初は、熟考型戦略をとった。当時は、ハーレーのような大型バイクが市場の大半を占めていたので、ホンダのラインナップで最上級にある、大型バイクのドリーム号(250CC)やベンリイ(125CC)を主力製品として投入した。ところが、大型バイクのオイル漏れやクラッチ磨耗という不具合が生じて苦戦した。むしろ、もっと熟考型であれば、モータリゼーション

前夜の発展途上国に輸出する方が賢明で、競合が多く、日本のような配達用バイク市場が皆無のアメリカに進出すること自体が無謀なことであったかも知れない。

しかし、現実のホンダは新しい市場を創造した。それは、1959年、ロサンゼルスに派遣された社員がカブで走り回っていたときに起きた。彼らは、多くのアメリカ人が自分たちの乗り回している小型バイクに注目していることに気づき、新しい市場（一般の人々がスポーツ感覚で小型バイクに乗るという需要）を発見したのである。

そのため、主力商品を50CCで4.5馬力のスーパーカブに切り替え（実は、大型のドリーム号やベンリイ号は不具合で日本に送り返すか部品を送ってもらわなければならない状態だったのでスーパーカブに切り換えざるを得なかった）をハーレーの4分の1の価格に設定し、スポーツ用品店などの新規販売店を開拓した。さらに、有名な“You Meet the Nicest People on a Honda（素晴らしき人々ホンダに乗る）”のキャンペーンが奏功してアメリカ市場参入に成功した。

この事例は、後から分析すると、革ジャンパーを着て長距離ツーリングをする既存ユーザーではない人々にターゲットを絞って、大型バイクメーカーとの競合を避けた差異化戦略としてマーケティング的にも分析できる戦略的行動と読める。ところが、現実には、あらゆる手段がうまくいかず、ホンダのマネージャーたちが、気晴らしに海岸近くを走り回ってしたことが幸いした。偶発的、いや、創発的な成功例である。

これは、ムラタの創業者が万策尽きて、お盆休みにぼんやりしていて、絵の具から原材料の重要性に気づいたことと似ている。

熟考型戦略と創発型戦略

熟考型戦略と創発型戦略にはいくつかの重要な違いがある。

第1に、熟考型戦略が中央の計画担当部署で作成されるのに対して、創発型戦略はあるプロセスがパターンとして形成される。その意味で、熟考型戦略は、部分（計画担当部署）が戦略を規定するのに対して、創発型戦略は全体が戦略を規定する。

ここでいう、「全体」とは、従業員ばかりでなく顧客も含まれる。企業を動かしているのは経営者や一部の戦略立案者だけでない。企業は、従業員や顧客など組織を取り巻く人々によっても動かされているのであり、情報も問題の所在もそれに対する解決方法も、現場や消費者の中にあることが多い。この「全体」には、企業文化も含まれる。マイルズ（Miles, R. E.）とスノー（Snow, C. C.）は、企業行動に整合的パターンがある（一貫性がある）場合の方が業績が良いことを発見した⁽⁷⁶⁾。

第2に、熟考型戦略では、戦略（strategies）と戦術（tactics）を区別する。戦略論のルーツである軍事論の伝統を受け継いでいるのである。戦略とは、中央司令部（大本営）が描く長期的なプランであり、戦術とは実行部隊が獲得していく技術的な戦闘技術である。したがって、熟考型戦略では「計画と実行」が分離されている。

ところが、創発型戦略では、前もって何が重要なかわからないので戦略と戦術がじゅうぶん区別されないことが多い。「ある人にとっての戦略は、他の人にとっては戦術である（ルメルトの言葉⁽⁷⁷⁾）」

かも知れないし、「昨日は戦術であったものが、明日には戦略になる」かも知れないからである⁽⁷⁸⁾。

第3に、熟考型戦略は学習の機会を奪うが、創発型戦略は学習によって実現する⁽⁷⁹⁾。計画が立派であればあるほど、他の選択肢が少なくなるという意味で、十分に計画された熟考型戦略は学習の機会を奪う。精妙な説明で仕上げられた計画は、他にとるべき行動や、不十分な説明によって生じる試行錯誤によって得られる学習効果をなくす。一方、予想と違うような結果、あるいは現場の知恵（ある営業担当者が1つのアイデアを考えついたような場合）が、全社的に取り入れられて企業戦略が変更されたら、それは組織的な学習によって創発的戦略が実現したことになる⁽⁸⁰⁾。

このことが、ふたつの戦略類型の決定的違いを浮き彫りにする。熟考型戦略は、基本的に「計画と実行の分離」にしたがった計画決定論の立場をとっている。最初に答えが用意されているのである。それに対して、創発型戦略は決定論の立場をとらない。最初に答はないのである。正解は、学習によって得られる。企業が学習の場を設け、従業員が学習する（自己変革する）喜びを知ったとき、戦略はあらゆるところに根を下ろす。

ムラタの事例で、マーケット、プロダクト、テクノロジーという3つのロードマップを作っていることを紹介したが、これは、計画的な戦略とみることもできるが、一方で創発的なチャンスを高めているとも解釈することができる。そもそも、顧客のニーズは多様で流動的であり、技術も恒常的に進歩している。いくら計画的な製品開発を試みても、ある時点で、計算どおりに、顧客ニーズと技術シーズがマッチする可能性は低い。計画によって高まる確率よりも、さまざまな可能性をすり合わせることの方が創発的な戦略が生み出される可能性は高いのかも知れない。

経営学的パラダイムのゆらぎ

経営学は、予測し、分析し、計画的に行なうことを主張しようとするが、事例を見ると、混乱と偶然の中で、意思決定をしている場合が多い。そもそも、重大な意思決定とは、予想外の事態に遭遇した際に下されるものだけに、決断の材料や基準がない場合が多い。本論でいえば、ムラタの絵の具のエピソードや、ホンダのカリフォルニアでの気晴らし走行である。

純酸素上吹き転炉（BOF）という新技術の導入について調べたL.H.リンは、イノベーションを生み出した企業の意思決定は多くは非合理的な意思決定をしているという⁽⁸¹⁾。イノベティブな新技術は、導入の意思決定をする段階では曖昧性が高く、意思決定の材料も少なく、技術の評価基準も不確かで、メンバーの決定への参加も流動的である。このため「組織化された無秩序」が生じ、非合理的な意思決定がなされるというのである⁽⁸²⁾。

しかし、曖昧で非合理的な意思決定に基づいた混乱や予想外の事態を、確実な成果に繋げていける企業とそうでない企業がある。セレンディップの3人の王子のように偶然を取り込める企業とそれを締め出す企業がある。

プラズマディスプレイパネルという最先端デバイスの開発に成功した富士通では、日々の仕事に対する主体的コミットメントの中から、イノベーションが生まれてきた⁽⁸³⁾。開発責任者にとって与えられたテーマであったのに、目前のことに主体的に取り組んでいくうちに信念が形成されたのである。

これは、最初にビジョンを与える戦略論とは別のところに現実の戦略的行動があることを示唆している。筆者は、こうした創発的戦略事例の多くは、企業固有の学習能力に拠っているのではないかと考えている。

知識社会では、教育が命令に代わってくる。声高に命じる権威主義的リーダーに代わって、知的信頼を寄せられ、チームの学習を推進する者のリーダーシップがものをいうようになる。さらに、IT化が進みネットワーク型（あるいはウェブ型）の組織が増えると、マネジメントはあらゆるところに存在するようになろう。ネットワーク型では、意思決定と戦略策定が分散され、目下の問題に最もよく対応できる人物が臨機応変に権限をもつようになる⁽⁸⁴⁾のである。

これまで、コーポレート・ユニバーシティ（CU）を戦略的教育機関と位置づけて、さまざまな事例を研究してきたが、CUを形式的に作っても、教育を戦略的に活用することは難しく、むしろ、その企業が固有にもつ文化や学習能力の影響の方が強いことがわかってきた。形式的なCUは、確立された教育プログラムを実施するだけで、従業員に教育が行き渡った時にCUの役割が終わる。教育の重要な役割は、教育プログラムの開発であり、CUは、ユニバーシティと名乗る以上、企業内の知に関する研究を行う必要がある。したがって、CUは、研究機関として、①企業内の知の発見・発掘、②新たな知の創造、③企業内の知の体系化、などの役割が期待される。そこに、大学などの外部教育機関に託せない企業内教育の存在価値が生まれるように思える。

まとめ

ポストモダンの経営学は、自己組織化と関係が深い。自己組織化した「学習する組織（learning organization）」は、偶発的な出来事に意味を発見し、創発的な戦略に結びつけることができる。ここでいう組織能力は、資源アプローチでいう一般的な学習能力とは異なる。

資源アプローチ派に属するティース（Teece, David, J.）、ピサノ（Pisano, Gary）とシューエン（Shuen, Amy）は「スキルの獲得、学習、蓄積能力」などをダイナミックケイパビリティ（dynamic capability）とよんだ⁽⁸⁵⁾が、それは、次にみる原学習やシングルループ学習能力のことと思われる。

学習には、ベイトソン（Bateson, G.）が「原学習（proto-learning：反復学習による上達のような単純な学習）」と「第2次学習（deutero-learning：原学習の成就）」に分けた⁽⁸⁶⁾ように、2つの次元の学習レベルがある。

パラダイム論との関係では、アージリス（Argyris, C.）の2つの学習概念が特に重要である。彼は、組織の規範にしたがった「シングルループ学習（single-loop learning）」以外に、既存の規範を超えて新しい価値観を創り出す「ダブルループ学習（double-loop learning）」があるとしている。アージリスは、この“シングルループ”と“ダブルループ”という名称を電気技術用語から借りているが、室内温度をある温度に維持するためのサーモスタット機構をシングルループとすると、なぜその温度設定が必要か、あるいは、その温度設定が正しいかを検討することがダブルループ学習と述べている⁽⁸⁷⁾。つまり、決まった目標や教育内容にしたがうシングルループ学習に対して、ダブルループ学習（自己変革）は、通常の資源としての学習能力では実現できない。

進化論的にたとえば、突然変異は通常の学習能力では説明できない。ここでいう適応力（競争の源泉）は、VRIO的な資源によるのではなく、自己変革そのものにある。ここに、伝統的な学習アプローチや資源アプローチとの決定的な違いがある。企業のイノベティブな戦略的適応能力を説明するためには、突然変異の理論や、創発的なパラダイム変革の理論を取り入れなければならない。

単純な学習アプローチでは「学習の罠」に陥る危険性がある⁽⁸⁸⁾。学習とは、「経験→変容→定着」の3要素をもち、定着「行動変容がすぐに消えないところ」に特徴がある⁽⁸⁹⁾が、固定化した準拠（本論ではパラダイムとよぶ）は、センゲ（Senge, Peter M.）がいうメンタルモデル⁽⁹⁰⁾となって、次なる変容を防げる。したがって、単純な学習（シングルループ学習では、メンタルモデルを克服しきれない。

この学習アプローチの限界を超えようというのが、本論のパラダイム論である。パラダイムは科学者の準拠枠に近いものであるが、知識社会では、非科学者が科学者に近い規範やルールをもち始め、学習の罠を克服しようとする。つまり、真理の追求は一般的な組織凝集性（宝生流の規範）を超えるのである。

人間の学習活動は外と内の相互作用から生まれる。外からの刺激（知識や情報の取得）がなければ進歩しないし、内なる固有体系（学習を推進する仕組みや文化）がなければ独自の発展はない。その際、真に学習を求める組織では、真理を追究する科学者集団のような固有体系（本論でいうパラダイム体系）が発達すると期待される。

冒頭のパラダイム論は、時代とパラダイムの関係を外的科学史観と内的科学史観の相互作用として説明したものである。各時代の社会的影響を受ける科学（外的科学史観に立つ科学）は、しっかりしたパラダイムを確立すると城壁をめぐるさせて独自の世界を作る（内的科学史観的に発展する）が、築き上げられた「象牙の塔」は、やがて、内部矛盾を露呈してほころびを見せ始める（再び、外的科学史観に移行する）。

ここでは、パラダイムをめぐるせめぎあいが科学者集団を率いている。宝生流と観世流のたとえで示したように、科学者集団において集団凝集性を維持するものは、規範やルールや伝統ではない。無論、人間関係や権威でもない。知識社会の進展とともに、経営学は新しいパラダイムを求められている。それは、計画して実行するという単純なパラダイムではなく、知識社会に適合した新たなパラダイムと言い換えることができよう。

注

- (1) 『日本経済新聞』2006年10月14日「私の履歴書 行天豊雄 ⑬」
- (2) シム他 (1999)
- (3) 高橋正泰 (2006) p.179.
- (4) Alvesson & Berg (1992)
- (5) 広辞苑 p.2104.
- (6) 大辞林 p.2114.
- (7) 中山 (1984) p.15.
- (8) クーン (1962) p.241.
- (9) ネガティブ・パラダイムとは「旧いパラダイムのうちの何を無視し、黙殺し、回避するかをも決定し、強力な力で見えなくさせる」ものである。米本 (1984) p.227.
- (10) 最初にクーンが「パラダイム」概念を発表したのは1961年7月に、英国オクスフォードで行われた科学史シンポジウムとされる。クーン (1962) p.269.
- (11) クーン (1962) p.274.
- (12) バターフィールド (1957) p.57.
- (13) ニュートンが「リンゴが落ちるのを見た」ことについては、マーチン・フォークス、ヴォルテール、ジョン・コンディット、ウィリアム・タックリーなどの資料がある。ロバーツ (1989) p.17.
- (14) フレミングについては「フタをしなかったためのカビが発生した」と、 「涙が落ちてリゾチームを発見したこと」が有名。ロバーツ (1989) p.226.
- (15) ロバーツ (1989) p.vii. マートンは、この用語を1945年の論文「社会学理論」(邦訳『社会学理論と社会構造』みすず書房, 1961年)によって初めて社会学の分野で取り上げたとしている。マートン (1977/1979) p.216.
- (16) サイモン (1983) p.29. パスツールの言葉は Oxford Dictionary of Quotations より。
- (17) バターフィールド (1978) p.58.
- (18) ここで言うパズル解きは、既存のパラダイムを前提にしたパズル解きであり既存パラダイムを肯定し強化する。しかし、同じ疑問を解くというアプローチをしながらそれが既存パラダイムの綻びを示す反証例だということに気づけば既存パラダイムを崩壊させる方向に向かう。クーン (1962) p.90.
- (19) クーン (1962) p.5.
- (20) クーン (1962) p.v.
- (21) クーン (1962) pp.12-13.
- (22) クーン (1962) p.12.
- (23) クーン (1962) p.38.
- (24) マートン (1977/1979) p.85.
- (25) 佐々木 (1994) pp.297-298.
- (26) クーン (1962) p.18.
- (27) 中山 (1994) p.213.
- (28) 相馬 (1987) p.6.
- (29) 杉本 (1987) p.26. 原典は、ファヨールに関するシュヴァリエの研究, J. Chevalier, *Organization*, Tome 1, Dunod, 1957, p.46.
- (30) 彼の主著、『産業ならびに一般の管理 (Administration Industrielle et generale)』は、フランス鉱業協会が発表され年報がベースになっている。
- (31) Fayol (1916) p.14.
- (32) クーンツ (1964) P.3.
- (33) 青沼 (1968) p.36.

- (34) テイラー (1903) p.75.
- (35) 青沼 (1968) p.55.
- (36) この計画とは、原典では、“prevoir”であり、杉本 (1987) など「予測する」と訳している例もあるが、予算などと直結した意味で、山本安次郎訳では、「計画する」と訳出している。ファヨール (1916) p.9.
- (37) ファヨール (1916) p.9.
- (38) ファヨール (1916) p.72.
- (39) クーンツ&オドンネル (1964) p.109.
- (40) Mooney & Reiley (1931) p.32.
- (41) アーウィックはバーナードの定義に賛成してリーダーシップを「他の人々が自然に引きつけられて、その人の指導を受け入れたいくなるような個人のもつ行動の資質」と定義しているが、非公式組織のリーダーは公式権限がないから責任を負わずことができず、真のリーダーシップを果たせないとしている。アーウィック (1957) pp.97-98.これは、バーナード流の権限受容説を受け入れているようで、結局、権限を公式組織に求める伝統的権限授与説をとっている証である。
- (42) アーウィック (1957) p.98.
- (43) チャンドラー (1962) p.14. 原典は、Werner Sombart, “Capitalism,” *Encyclopedia of Social Sciences* (New York, 1930), III, 200.
- (44) 行動科学については、内部志向的な管理論という意味で新古典理論に含められることもあるし、システム的な見方という意味で近代理論に結びつけられることもある。
- (45) サイモンは、管理人 (administrative man) という人間観に立つ。管理人は、ある程度の自由意思や選択力や意思決定力をもっているが、その能力はさまざまな面で制限されており「制約された合理性」に従っている。しかし、制約の中ではできるだけ合理的な意思決定をしようとする主観的合理性をもっている。
- (46) ミンツバーグは、マネジメントは弁護士業とはかなり違う。と述べている。ミンツバーグ (2004) p.74.
- (47) Andrews (1980) p.69.
- (48) アンドリュース (1971) によれば、「強みと弱み」については、ハーバードビジネススクールベーカー図書館所蔵のハワード・スティーブソン (Stevenson, Howard H.) の未発表の博士論文 (“Defining Corporate Strength and Weakness” 1969.) を参照にしたという。(p.127)
- (49) 松行&松行 (2002) p.21.
- (50) ミンツバーグ (2004) p.54.
- (51) バーニー (2002) 上 p.7.
- (52) ミンツバーグ (2004) p.51.
- (53) Lippman & Rumelt. (1982), Wernerfelt. (1984), Rumelt. (1984), Barney. (1986) など。
- (54) Fransman, M. (1994): ‘Information, knowledge, vision and theories of the firm,’ *Industrial and Corporate Change*, 3, pp.713-757.
- (55) ティッドら (2001) p.97.
- (56) Barton (1992)
- (57) ハメル&プラハラード (1995) p.11.
- (58) Simon (1965) p.59. March & Simon (1958) pp.139-142.
- (59) ゲマワット (2001) pp.24-25.
- (60) ミンツバーグ (2004) p.196.
- (61) サイモン (1983) p.41.
- (62) ゲマワット (2001) は、こうした過去から引き継いだ資源を「遺産」資源 (“legacy” resources) とよんでおり、戦略をダイナミックにとらえるためには、組織が昨日 (過去) したことを今日うまくできることに結びつけるだけでなく、今日できることを明日 (将来) になれようまくできることと結びつける理論が必要だと指摘している。ゲマワット (2001) pp.178-179.
- (63) Barton (1992)

- (64) バーニーは、ファイブフォース分析と資源論的 VRIO のフレームワークは補完的と述べている。バーニー (2003) 上 p.280.
- (65) 林竹二 (1978)
- (66) 村田 (2004) p.34.
- (67) 谷口 (1998) p.25.
- (68) 『日経ビジネス』(1995) p.25.
- (69) ミンツバーグ (1989) p.42.
- (70) 遠田 (2001) p.115.
- (71) 経営戦略の概念は、ミンツバーグによって5つの類型に整理されている。第1は「計画」概念で、目標を達成するための行動指針を意味している。第2は「策略」であり、特定の競争者を出し抜くための具体的な計略を意味する。第3は「パターン」としての概念で、意思決定や行為の流れに見られる整合性に注目する。第4は、環境における「ポジショニング (位置)」を規定するものである。第5は、「視野」としての概念で、「ビジョン」や「コンセプト」に相当するものである。
- (72) ミンツバーグ (1994) p.76.
- (73) ミンツバーグ (1994) p.77.
- (74) 小倉 (1999)
- (75) たとえば、パスカル (Pascale Richard T.) の研究がある。Pascale (1984) pp.47-72.
- (76) マイルズ&スノー (1985) は、戦略行動を「防衛型」「攻撃型」「分析型」「受動型」に類型化し、一貫性に欠ける分析型や受動型が業績で劣ることを発見した。
- (77) Rumelt (1979) p.197.
- (78) ミンツバーグ (1994) p.80.
- (79) ミンツバーグ (1989) p.48.
- (80) ミンツバーグ (1994) p.78.
- (81) L.H.リンは純酸素上吹き転炉(BOF)という新技術を積極的に導入した八幡、日本鋼管、マクロース、J&L、ドファスコの意思決定過程は非合理で、後発組の方が合理的だということを示した。リン&遠田(1986)
- (82) 遠田 (2001) p.57.
- (83) 野中&勝見 (2004) p.159.
- (84) ミンツバーグ (2004) p.184.
- (85) Teece, Pisano & Shuen (1992) pp.12-13.
- (86) ベイトソン (1973) p.247.
- (87) Argyris (1992) pp.8-9, および p.84.
- (88) 青島・加藤 (2003) p.172.
- (89) 田中俊也 (2004) p.172.
- (90) センゲによると、学習する組織 (learning organization) は、①メンタル・モデル (mental models) の克服、②自己マスタリー (personal mastery)、③チーム学習 (team learning)、④共有ビジョン (shared vision)、⑤システム思考 (systems thinking) の5つの「構成技術 (ディシプリン)」が合体して創られる。このうち、メンタル・モデルの克服とは、組織内にしみついた思考方法を疑い、凝り固まったものの考え方を克服することである。センゲ (1990) pp.14-19.

参考文献

- アーウィック (1957) : リンドール・F・アーウィック著／藤芳誠一・星野清訳『新版 現代のリーダーシップ』経林書房, 1968年 Urwick, Lyndall F., *Leadership in the Twentieth Century*, Sir Isaac Pitman & Son Limited., 1957.
- 青島・加藤 (2003) : 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社, 2003年
- 青沼 (1968) : 青沼吉松『組織と人間』日本生産性本部, 1968年
- アンドリュース (1971) : ケネス・R・アンドリュース著／山田一郎訳『経営戦略論』産業能率短期大学出版部, 1976年 Andrews, Kenneth, R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, 1971.
- 井原 (1996-紀要18-2) 「経営学的パラダイムの展開－脱計画経営のための論考」長野大学紀要第18巻第2号, 1996年
- 井原 (2006紀要) : 井原久光「産業財メーカーのマーケティング戦略と教育の重要性」『東洋学園大学紀要』第14号, 2006年
- 井原 (2006) : 井原久光「競争戦略論の競争優位」『日経研月報』2006年7月号, 日本経済研究所
- ウェーバー (1904) : マックス・ウェーバー著／富永祐治・立野保夫訳『社会科学方法論』岩波文庫, 1935年 Weber, M., *Die 'Objektivitat' sozialwissenschaftlicher und sozial-politischer Erkenntnis*, 1904.
- 遠田 (2001) : 遠田雄志『ポストモダン経営学』文眞堂, 2001年
- 奥林 (1994) : 奥林康史「柔構造組織パラダイムの発想」奥林康史ほか『柔構造組織パラダイム序説』文眞堂, 1994年
- 小倉 (1999) : 小倉昌男『小倉昌男 経営学』日経BP社, 1999年
- 北原 (1986) : 北原貞輔『システム科学入門』有斐閣, 1986年
- クーン (1957) : トーマス・クーン著／常石敬一訳『コペルニクス革命』講談社学術文庫, 1989年 Kuhn, T., *The Copernican Revolution*, Harvard University Press, 1957.
- クーン (1962) : トーマス・クーン著／中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971年 Kuhn, T., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, 1962.
- クーンツ (1964) : 鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社, 1968年 Koonts, H. *Toward a Unified Theory of Management*, McGraw-Hill, 1964.
- クーンツ&オドンネル (1964) : 大坪檀・高宮晉・中原伸之訳『経営管理の原則 第1巻 経営管理と経営計画』ダイヤモンド社, 1965年 Koonts and O'Donnell, *Principles of Management, 3rd ed.*, McGraw-Hill, 1964.
- ゲマワット (2001) : パンカジュ・ゲマワット著／大柳正子訳『競争戦略論講義』東洋経済新報社, 2002年 Ghemawat, Pankaj, *Strategy and the Business Landscape: Core Concepts*, Prentice Hall Inc., 2001.
- 広辞苑 (1998) : 新村出編『広辞苑 第5版』岩波書店, 1998年
- サイモン (1983) : サイモン著／佐々木恒男・吉原正彦訳『改題新訳 意思決定と合理性 (旧訳: 人間の理性と行動)』文眞堂, 1988年 Simon, H. A., *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, 1983.
- 佐々木 (1994) : 佐々木力「科学史の興隆」(中山茂編著『パラダイム再考』ミネルヴァ書房, 1984年, pp.271-313.)
- シム他 (1999) : スチュアート・シム編／杉野健太郎・下楠昌哉監訳『ポストモダン事典』松柏社, 2001年 Sim, Stuart, *The Routledge Critical Dictionary of Postmodern Thought*, Routledge, 1999.
- センゲ (1990) : ピーター・M・センゲ著／守部信之ほか訳『最強組織の法則－新時代のチームワーク』徳間書店, 1995年 Senge, Peter M., *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, New York: Currency Doubleday, 1990.
- 相馬 (1987) : 相馬志都夫「テイラー」(車戸實編『経営管理の思想家たち』早稲田大学出版部, 1987年)
- 杉本 (1987) : 杉本常「ファヨール」(車戸實編『経営管理の思想家たち』早稲田大学出版部, 1987年)
- 大辞林 : 松村明編『大辞林 第二版』三省堂, 1995年
- 田中俊也 (2004) : 田中俊也「状況に埋め込まれた学習」赤尾勝己編『生涯学習理論を学ぶ人のために』第7章, 世界思想社, 2004年

- 谷口 (1998) : 谷口徹也「危機を糧にする村田製作所— 1円1円以下を積み重ねて高収益—」『日経ビジネス』1998年5月11日号, 日経BP社
- チャンドラー (1962) : チャンドラー／三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之友社, 1967年 (原書は, Chandler Jr., Alfred D., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962.
- テイラー (1903) : 上野陽一訳『科学的管理法』産業能率短期大学 (現・産能大学) 出版部, 1969年
- ティッドら (2001) : ティッド, ベサント&バビット著／後藤晃・鈴木潤監訳『イノベーションの経営学』NTT出版, 2004年 Tidd, Joe, John Bessant and Keith Pavitt, *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change 2nd ed*, John Wiley & Sons, Ltd., 2001.
- 中山 (1984) : 中山茂編著『パラダイム再考』ミネルヴァ書房, 1984年
- 日経ビジネス (1995) : 「独自技術こそ企業の命—村田製作所, 生産設備まで自前開発」『日経ビジネス』1995年10月2日号, 日経BP社
- 野中&勝見 (2004) : 野中郁次郎・勝見明『イノベーションの本質』日経BP社, 2004年
- バーニー (2002) 上 : ジェイ・B・バーニー著／岡田正大訳『企業戦略論 (上) 基本編』ダイヤモンド社, 2003年 Barney, Jay B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed.*, New Jersey: Pearson Education Inc., 2002.
- バターフィールド (1957) : バターフィールド著／渡辺正雄訳『近代科学の誕生』(上・下) 講談社学術文庫, 1978年 Butterfield, H., *The Origins of Modern Science*, G. Bell and Sons, Ltd., 1957.
- 林竹二 (1978) : 林竹二『学ぶということ』国土社, 1978年
- ハメル&プラハラード (1994) : ゲリー・ハメル&C・K・プラハラード著／一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年 Hamel, Gary and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- ファヨール(1916) : 山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985年 原書は, Henri Fayol, *Administration industrielle et generale*, Edition presentee par P. Morin, Dunod, Paris, 1979 だが, その原典は1916年に発表されているので, ファヨール (1916) とした。
- ベイトソン (1973) : G.ベイトソン著／佐藤良昭訳『精神の生態学 (改訂第2版)』新思想社, 2000年 Bateson, G., *Steps to an Ecology of Mind*, Paladin, 1973.
- マートン (1977/1979) : 成定薫訳『マートン科学社会学の歩み』1983年 原書は, Merton, R. K., *The Sociology of Science*, Southern Illinois University Press, 1977, 1979.
- マイルズ&スノー (1978) : R・M・マイルズ, C・C・スノー著／土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, Miles, R. E. and Snow, C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill.1978.
- ミンツバーグ (1989) : ミンツバーグ著／北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991年
- ミンツバーグ (1994) : ミンツバーグ著／中村元一監訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産能大学出版部, 1997年 Mintzberg, Henry, *Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall International, 1994.
- ミンツバーグ(2004) : ミンツバーグ著／池村千秋訳『MBAが会社を減らす』日経BP社, 2006年 Mintzberg, Henry, *Managers Not MBAs*, Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- 村田 (2004) : 村田昭『私の履歴書 経済人30』日本経済新聞社, 2004年
- 米本 (1984) : 米本昌平「ネガティブ・パラダイム論—ハンス・ドリーシュの新生気論をめぐる」(中山茂編著『パラダイム再考』ミネルヴァ書房, 1984年, pp.214-232.)
- リン&遠田 (1986) : レオナード・H. リン／遠田雄志『イノベーションの本質—鉄鋼技術導入プロセスの日米比較—』東洋経済新報社, 1986年
- ロバーツ (1989) : 安藤喬志訳『セレンディピティー—思いがけない発見・発明のドラマ』化学同人, 1993年 原書は, Roberts, Royston M., *Serendipity: Accidental Discoveries in Science*, John Wiley & Sons, Inc., 1989.
- Alvesson & Berg (1992):Alvesson, M. & P. O. Berg, *Corporate Culture and Organizational Symbolism*,

- New York: Walter de Gruyter, 1992.
- Andrew (1980): Andrews, Kenneth, R., *The Concept of Corporate Strategy, Revised Edition*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1980.
- Argyris (1992): Argyris, C., *On Organizational Learning*, Blackwell, 1992.
- Barton (1992): Barton, Leonard, D., "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, 13-5, pp.363-380., 1992.
- Fayol (1916) :Fayol, Henri, and Irwin Gray, *General and Industrial Management, Rev. ed.* New York: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 1984.
- Lippman & Rumelt (1982): Lippman & Rumelt, "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Deficiency under Competition.", *The Bel Journal of Economics.*, Vol.13., No.2., pp.418-438., Autum, 1982.
- Mooney & Reiley (1931): Mooney & Reiley, *Onward Industry*, New York: Harper & Bros., 1931.
- Pascale (1984): Pascale, Richard. T., "Perspective on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success," *California Management Review*, Spring 1984.
- Rumelt (1979): Rumelt, R. P., "Evaluation of Strategy: Theory and Models," In D. E. Schendel and C. W. Hofer, eds., *Strategic Management*, Boston, MA, Little, Brown, 1979.
- Teece, Pisano & Shuen (1992): Teece, David, Gary Pisano and Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," mimeograph, June, 1992.