

企業の本質と経営戦略諸側面の基本的次元

廣田俊郎

I 序

本論文は、企業の本質と経営戦略の諸側面の基本的次元とは、どのようなものであるかを明確にしようとするものである。筆者は、経営戦略に関するいくつかの論稿を発表するときに、その主題に関わる基本的次元とは何であるかを示そうとしてきた。例えば、企業ドメインに関して（廣田, 2007）、競争戦略に関して（廣田, 2008）、イノベーションに関して（廣田, 2009）、それらの基本的次元を示そうとしてきた。

ただし、その場合の基本的次元の提示を、各主題に特有な形式で行ってきたことも多く、いくつかの主題を共通にカバーし、相互に一貫性のある基本的次元の提示を行うことが必ずしもできていなかった。そこで、本論文において、企業の本質を検討したうえで、現代企業の経営戦略諸側面の基本的次元について考察し直してみたいのである。その際にとりあげたい論点は以下のようなものである。すなわち、企業の本質とは何か、その本質を実現するのに必要な要素とは何なのか、企業の本質を実現する仕組みはどのようなものか、経営戦略諸側面に關わる基本的次元とはどのようなものであるか、などである。これらの論点を考える際の枠組みをあらかじめ考察することが望ましいことは言うまでもないが、本来、複数のフレームワークの混在という事態を解決するべく本論文に取り組んだ以上、十分に検討を行うことなく全体の枠組みの提示に取り組めば混乱をより増すことになりかねないので、以上に示した論点ごとに検討を行うことにしたい。

II 企業の本質について

ここでは、企業の本質とは何なのかを考察してみたい。まず、企業とは何か、企業の本質について、一般に述べられていることをリストアップしてみると、次のような特徴づけを見出すことができる。

- ① 有用な製品・サービスを生産し、提供すること
- ② 環境変化に適応したシステムを作り上げ、発展性のある事業に取り組むこと

- ③ 自ら新たな社会の流れを作り出すこと
- ④ 効率的な生産を行うこと (カイゼン, QCなど)
- ⑤ 必要な経営資源を確保し, それを活用すること (資源ベース理論)
- ⑥ 顧客や株主にとっての価値を創造すること (ステークホルダーに対しての価値創造)
- ⑦ その構成メンバーが働く意義を見だし, 能力を成長させること
- ⑧ 様々な制度を活用し, 遵守すること
- ⑨ 様々な制約条件, コンテキスト, コンティンジェンシー要因に対応していくこと
- ⑩ 取引費用を節約すること
- ⑪ 社会における変化を把握し, リードするようなイノベーションを手掛けること
- ⑫ 多様な変化が見られる環境のもとで, 発展性の可能性のある領域に絞り込んで取り組むこと

様々な論者が, 以上の論点をめぐって, 企業の本質を特徴づけようとしてきた¹⁾。その際, 上記の特定の項目を否定することはない。上記の各項目は企業の本質の一部として妥当なものであるとして受け入れられることが多い。ただし, そのうえで, 特定の項目こそが企業の本質を特徴づけるのだという主張を行う場合が多いと考えられる。上記の企業の本質を構成すると思われる項目の中から, 最も強調したい項目を各論者は選択しているのである。各論者が最も重視したい項目の背後には, その次に重視したい項目, あるいはその最重要視する項目を補完すると考えられる項目が意識されている。その他の項目は, 企業の本質として十分条件ではないが, 必要条件として位置づけられていると言えよう。

例えば, ロナルド・コースの場合は, 企業の本質を「市場で行うよりも効率的な領域を遂行するためのもの」と定義している²⁾。コースの議論において, 企業の本質として, 有用な製品とサービスの提供を行うことや, 収益性の追求を行うこと, などの項目が否定されているわけではない。このコースの定義は, 市場と企業が, ともに有用な製品とサービスの提供という役割を果たしていることを認めつつ, 企業が担当した方がより効率よく行うことができる領域と, 市場にまかせた方がより効率的な領域とがあるという現実認識に基づくものである。つまり, 企業のより重要な本質として収益性の追求を行おうとする面があることを踏まえて, 自社で遂

1) 長岡 (1994) は, 企業組織の作動メカニズムを検討し, 伝統的な企業組織概念は, ①企業の目的は利潤追求である (営利原則), ②組織はこの目的を実現するための道具である (組織道具説), ③企業者は, この目的実現のために, 組織の合理的な形成と利用をめざす (合理的組織の仮定), ④企業目的と組織の構成要素である従業員の行為とを結びつけるのを最終的に可能にしているのは, 雇用する者が雇用される者に対して有する命令指示権である (支配者による命令モデル) という4つの基本的命題を掲げ, それらをさらに圧縮して, 伝統的な企業組織論は, ①支配, ②目的-手段図式, ③命令モデルの3要素から成り立っている, と述べている。長岡 (1994) は, もちろんこの見解は再検討を要するものではあるが, 否定したり, 軽視したりできないものであると位置づけている。長岡 (1994) pp.168-169参照。

2) コース (1992) 第2章企業の本質, pp.39-50参照。

行した方がより取引費用を削減できるという意味で効率的に製品・サービスを提供できる分野を担当することが企業の本質なのであると主張しているのである。その意味で、コースによる企業の定義は、企業の本質の各項目のなかで、収益性追求という課題をより重視したうえで、取引費用をより節約できるという面を強調したものであると言える。

それでは、企業の本質のなかで、「製品とサービスの提供」に焦点を合わせて、企業の本質をより掘り下げた論者についてはどうであろうか。この問いに答えようとしていると思われる伊丹・加護野（1998）においては、企業の本質を、物質観、情報観、エネルギー観という3つの側面から把握しようとしている³⁾。すなわち、企業とは物的資源をもとに有用な製品・サービスに変換しようとするものであるという見方は、企業の物質観と呼ばれている。次に、人々のニーズがどのようなものか、また、有効に生産を行うための技術知識はどのようなものかなどの情報入手し、効果的活用を行うということに焦点を合わせた見方は、企業の情報観と呼ばれている。さらに人々の心理的エネルギーを駆動して企業活動に結びつけることが重要であることを指摘しようとする見方は、企業のエネルギー観と呼ばれているのである。

なお、伊丹（2001）においては、企業の本質を次のように表現している⁴⁾。

- ①「技術的変換体」としての企業
- ②「資金結合体」としての企業
- ③「情報（知識）蓄積体」としての企業
- ④「統治体」としての企業
- ⑤「分配機構」としての企業

加護野・伊丹（1998）における企業本質論と、上記の伊丹（2001）における企業本質論との比較を試みると、伊丹（2001）における、①「技術的変換体」としての企業は、「企業の物質観」に対応し、②「資金結合体」としての企業は、「企業の物質観」に加えて、貨幣追求的側面を強調しているといえる。また、③「情報（知識）蓄積体」としての企業は、「企業の情報観」に対応し、⑤「分配機構」としての企業は、「企業のエネルギー観」に対応している。なお、④「統治体」としての企業本質は、加護野・伊丹（1998）においてはとりあげられていなかった。

バブル崩壊後のデフレのもとで、資金循環が滞ることにより、企業活動レベルが大いに停滞することは、われわれの心中に強く印象づけられている。伊丹（2001）の企業本質論は、このような時期の経験を踏まえたものであると思われる。すなわち、資金の確保、投資、回収が、企業の本質の一面として非常に重要であることを強調するため、物的側面に加えて貨幣的側面を企業の本質の一側面として追加し、「資金結合体」としての企業本質を論じている。さらに、有用な製品・サービスを提供するための資源配分を、権限をもって実行することを可能にするとともに、その権限の正当性を保証するようなコーポレート・ガバナンスの確立が重要である

3) 伊丹・加護野(1993) pp.20-51参照。

4) 伊丹(2001) pp.6-16参照。磯谷(2004) pp.114-116参照。

ことから、「統治体としての企業」という側面も企業の本質の1つとして追加していると考えられる。

アンソフは、戦略的ということばを「企業とその企業を取り巻く環境との関係に関するもの」という意味に用いた⁵⁾。戦略的な問題とは、工学的な用語を用いるならば、企業と環境との間に「インピーダンス・マッチ」を作りあげるためのものであると述べている。要するに、環境の側の変化やニーズに適合するように、企業の提供しようとする製品や技術内容を定めること、それゆえ、企業の本質を環境への適応とみなしていると考えられる。ステークホルダー論の論者の場合は、企業が、様々な層やグループとの相互作用によって存立していることを重視し、それらのステークホルダーの利害関心の満足を実現させることがその本質であると見なしていると言えよう⁶⁾。

また、ドラッカー (1993) は、現代社会を資本主義社会以後の知識社会であるとし、ポスト資本主義社会であると位置づけたうえで、ポスト資本主義社会における企業組織は、シュンペーターの「創造的破壊」が革新の本質であるという主張を引用しつつ、企業組織は、製品、サービス、工程、人間関係、社会関係、技能、さらには組織そのものについてさえも、確立されたもの、習慣化したもの、馴染みのもの、満足すべきものを体系的に放棄していくように組織される、と述べている⁷⁾。ポスト資本主義社会における企業組織の本質は、社会変革機関であると位置づけているのである⁸⁾。

以上の議論において、企業の本質をめぐって多様な見解が示されていることを述べた。次に、そのような企業の本質を実現するのに必要な要素には、どのようなものが考えられてきたかを検討することにしたい。

Ⅲ 企業の本質を実現させるのに必要な要素

経済学の議論において、企業の本質の一つは、生産物の生産であると見なされてきたと思われる。生産物の生産に必要な要素である生産要素について、古典派経済学 (スミス, リカードなど) では、土地、資本、労働などがあげられたが、新古典派経済学では、資本と労働が中心的なものとしてあげられ、それに技術進歩要因、情報、あるいは産業組織 (マーシャル) などが追加されてきた。

組織論の議論においては、企業の本質の重要な面として、秩序をもった存在を作り出し、維持することに力点が向けられたので、ウェーバー、テイラー、伝統的管理論などでは、公式化

5) アンソフ (1969) p.14参照。p.150参照。戦略と戦略的との相違。

6) Freeman (1984) p.25参照。

7) ドラッカー (1993) pp.112-113参照。

8) ドラッカー (1993) pp.112-113参照。

された構造やルールなどが組織としての秩序をもたらす中心的な要素であると考えられた。他方、人間関係論やポスト人間関係論などでは、人間の非合理的な感情が組織としてのまとまりを作り出すうえで大きな影響を及ぼすと考えられた。一方で、公式的構造が、他方で非合理的なモチベーションが組織の本質的成果に寄与すると考えられたのである。

このように、あるものを生成させるにあたって多元的な要素が必要であるという見解は、古代ギリシャにおいても見られた。エンペドクレスは、「物質は、火、水、土、空気の四元素からなる」という四大元素説を唱えた⁹⁾。このような四大元素に注目することによって、多くの事物の生成・消滅・変化という現象は、容易に説明されうると考えられた。ただし、四大元素を結合させる「愛」と分離させる「争い」という2つの力があると主張された。筆者は、土とは、現実に世界にモノとして存在するもの、水とは、そこを流れるもの、動き、空気とは、我々の考え、感覚、火とは、燃えあがる思い、という解釈ができると考えている。すなわち、土や水のような資源的なものと、空気や火のような情動的なものの結合と分離によって万物の生成がとらえられたと解されるのである。

ところで、このような万物の根源についての多元的な見解は、ソクラテスを経て、プラトンによって万物の根源がイデアであるとする一元論の主張にとって代わられた。ただし、プラトンの弟子であるアリストテレスは、ものごとを成り立たせている四つの原因があるとする四原因説を主張した。再び、多元説に戻ったともいえる。すなわち、質料因（ヒューレー）、形相因（エイドス）、動力因（アルケー）、目的因（テロス）という四つの原因をもとに、万物の現象が説明できると考えられた。質料因は、経営の領域では、物質、材料、資源と考えられ、形相因は、デザイン、形、情報と考えられる。目的因は、目的、ビジョン、アイデアと考えられ、動力因は、エネルギー、モチベーションと考えられる。このような主張は、ビジネスの展開にあたって効果的であると思われる¹⁰⁾。

以上、古代ギリシャにおける見解に言及するというように、多少、企業の本質からは離れるような議論を述べたが、組織論における議論に立ち戻って述べるならば、バーナードは、公式化された構造やルールだけでなく、非合理的なモチベーションも、組織の本質的成果に関わるという、両者を取り入れた組織論を提唱した。すなわち、バーナードは、物的要因と人的要因や社会的要因を適切に協働システムとして確立することにより、個人が単独ではなしえな

9) 『新 岩波講座哲学 14 哲学の原型と発展』内山 (1985) pp.120-124参照。エンペドクレス (紀元前493年~433年の主張)。なお、中国では、五行説という、万物は木・火・土・金・水の5種類の元素からなるという説がある。

10) なお、モリス (1998) の著者は、『もしアリストテレスがGMを経営したら』と題されているが、その内容は、法人企業も、真・善・美、そしてその統一が求められるという主張である。山口 (2001) を見ても、アリストテレスの主張には、ここで言及している自然学としての四原因説に基づく現象把握の側面と、アリストテレスの『ニコマコス倫理学』に見られる倫理的な側面とがあり、モリス (1988) は後者の面を強調していると考えられる。

ったことを可能にすることを指摘したのである¹¹⁾。ただし、そのような協働システムを生成させ、維持させるのは公式組織であるとし、それを成り立たせているのは、共通目的、コミュニケーション、協働意欲であるとした¹²⁾。ここで、伊丹・加護野(1993)の主張に関連づけると、共通目的は何を成し遂げようとするのかに関連しているので、企業の物質観に対応し、コミュニケーションは情報観、協働意欲はエネルギー観に対応させることができる。

サイモン(1945)は、組織の行動を導くものとして意思決定に着目したが、その意思決定は、事実的な側面と倫理的な側面、事実と価値の両面に基づくことを強調している。そこでは、合理的な意思決定は、2つの異なる種類の前提、すなわち価値前提(value premises)と事実的前提(factual premises)から引き出されて結論となると主張した¹³⁾。

吉田(1974a,1974b)も、行為論のパラダイムを主体による投入一産出行動と解釈し、投入一産出としては、エネルギーと情報がある、というサイバネティクスの見解を導入した¹⁴⁾。つまり、投入一産出には、情報と資源とが存在する、としたのである。そうすることにより、様々な社会現象は、情報処理によって資源処理が行われているという関係を媒介として成立している、と主張した¹⁵⁾。新古典派経済学などのモデル分析的な手法均衡分析においては、情報空間の主要内容である資源の変換パターン、資源の消費が及ぼすパターンなどは、それぞれ生産関数、効用関数として与えられたものとされてきた。すなわちここでは、情報が完全であると仮定されたもとの資源配分の最適解やその属性が解明されてきた¹⁶⁾。しかし、現実の社会現象は、最初に述べた通り、経済理論で仮定されているような完全情報の世界ではなく、人々の相互作用、相互の情報交換、個々の主体の世界への働きかけによる学習などを通じて、確定化され、明示化されていくものである。そこで、社会現象の理解のためには、人々の情報活動に、より多く眼を向けることが必要とされる。情報空間は、資源空間をおおうヴェールではなく、それを組織化する実体としての場なのである。この含意は、現実には、情報空間と資源空間から成り立っているが、情報空間のレベルからの状態規定、変化が重要な意味を持つ場合があるということである。ただし、この情報活動自体のあり方は、情報空間によってのみ規定されるのではなく、社会システムにおける要件不充足状態に基づく動機づけや目標決定行動にしたがうという意味で、資源空間にも規定されているのである¹⁷⁾。

11) バーナード(1968) pp.8-46参照。

12) バーナード(1968) pp.85-94参照。なお、バーナードが公式組織の強調とともに、非公式組織の重要性を指摘したことは言うまでもない。

13) サイモン(1945) p.289参照。

14) 廣田(1979) pp.35-39参照。

15) 吉田(1974a), 吉田(1974b) 参照。

16) 廣田(1979) pp.27-29参照。

17) 吉田(1974b) pp.222-227参照。そこでは、情報-資源処理パターンに3つの基本的な構造領域があると主張されている。第1は、所有構造ないし意思決定構造であり、第2は、投入-産出変換のパターンであり、第3は、システム成員の要件充足に関わる構造、すなわち福祉構造である。

企業の本質をめぐって、有用な製品やサービスを作り出し、提供することであるという見解、あるいは利害関係者にとっての価値を作り出すこと、また、協働のための関係を作り上げること、さらには、ある目的達成のために必要な行為や交換についての契約を形成すること、など多様な見方が存在する。当然のことながら、その本質を実現させる要素の内容は、企業の本質をどのようなものとするのかに依存する。その意味で、吉田（1974a）のように、資源処理のための情報処理というだけでは、本質を実現させる要素内容を明示することにはならない。

有用な製品やサービスの提供という本質のために必要な情報とは、顧客ニーズの情報や技術知識であろうが、企業の本質を、協力関係を明確に形成するための契約形成に求める立場からすれば、それに必要な情報処理活動は、紛争を未然に防いだり、対立が生じた場合にはそれを解決したりするノウハウである。その意味で、本質を実現させる要素が何であるかは、問題とする本質の内容に依存するのであり、それを企業の本質は、資源処理のための情報処理を行うことである、というだけでは、十分な説明を行ったことにならない。したがって、企業の本質が何であるかを見つめ直すとともに、そのような企業の本質を実現する要素は当然のことながら、求めようとする企業の本質によって異なったものとなることを明らかにすることが必要であろう。それに加えて、その企業の本質を実現させる仕組みも多様なものが必要となると考えられるが、その点についての検討を次に行うことにする。

IV 企業の本質を実現させる仕組み

企業の本質とは何かを十分に理解するには、企業の本質の了解だけではなく、その本質を実現させるためのプロセスやシステムを理解することが求められる。そのようなプロセスやシステムの明確化を行うことなく、企業の本質を論じたとしても、企業を実際に効果的に運営するための知識は得られないであろうから、経営学や企業組織論のように、企業を実践的に取り扱う必要の強い領域においては、この点についての考察を進める必要があると思われる。このような観点から、企業の本質を生み出す仕組みについて考察していきたい。ところで、企業の本質を実現させる仕組みには、プロセスとシステムとがあり、プロセスは動的、システムは恒常的かつ存在的なものであると考えられる。このような両面を備えた仕組みこそが、企業の本質の実現を可能にしていると考えられるのである¹⁸⁾。

ところで、企業の本質を実現させる仕組みを考察するに先だって、企業の本質として、どの

18) クニール＝ナセヒ（1995）は、ルーマンの社会システム論の骨子を伝えようとしているが、そのなかで、「構造と過程は、社会システムにおける選択を強化するための2つの形式である。構造は、排除を通じての機能を果たし、過程は適切な接続可能性を選びとることによってあらかじめ選択を行う。」と述べている。クニール＝ナセヒ（1995）pp.108-111参照。春日（1984）も、構造と過程による複雑性の縮減について述べている。春日（1984）pp.56-65参照。

ような点が特徴として見られるのかを考察してきたが、その結果、得られた答えの1つは、企業には、複数の異なる側面が本質として見られるということであった。すなわち、企業を取り巻く環境の変化に対応し、場合によっては環境を変化させることに取り組むということが企業の本質であると主張されていた。また、別なアプローチにおいては、さまざまな資源を確保し、活用することが重視され、ある立場においては、資本を増殖させることが企業の本質であると見なされていた。

このように多数の側面を本質としてもつ企業のプロセスとシステムは、どのようなものとなるであろうか。間違いなく言えることとして、多数の本質的側面を実現するためのシステムは、複数の構成要素をもたざるをえず、それぞれの構成要素が相互に関連しながら、企業として求められる各側面を実現していくように作りあげられなければならないということである。また、企業は、変化する環境のもとにありながら、企業としての境界を合理的に、意味あるものとして定めていくことを必要とするのであり、そのように境界を明確化しようとするのもその本質の一面として求められるのである。それゆえ、企業は、多様な要素から成るシステムを構成しつつ、明確に環境からは区別される1つのまとまりをもったものであるという特徴をもつと言えるであろう。

企業の本質を実現させるこのようなプロセスやシステムを、谷口(2006a)は、2つの異なる側面をもつものであると主張した。すなわち、企業活動は、生産の世界と交換の世界に関わるものであり、企業は正の創造と負の回避とを同時に実現するための制度であるととらえた。このような観点に立ったうえで、現に生成している多様な制度の仕組みを明らかにしようとしたのである¹⁹⁾。谷口(2006a)においては、MBOモデルと呼ばれる主張が展開され、経営者による戦略策定と組織デザイン(M)のもとに、企業境界(B)を明確に定めるとともに、コヒーレントな組織アーキテクチャ(O)を作り上げることによって、企業の成果が達成されると主張されている²⁰⁾。谷口(2006a)の主張の意図は、企業境界の明確化と組織アーキテクチャの整備とがあいまって、正の創造と負の回避が可能になることを明らかにすることなのである。ただし、本論文においては、企業がレントの創造や製品・サービスの提供という本質を実現する仕組みを、①企業組織を分化させたいうえで各種の要素を組み合わせるという対応、②環境不確実性のもとで企業境界を明確化させるという対応、③階層レベルごとに取り組むべき課題を明確化させるという対応、の3つに区分できると考えて検討を進めていきたい。

19) 中橋(2005)は、資源ベース理論と取引費用論という経営戦略論領域における基本理論に言及しながら、谷口(2006a)と同じように、生産の世界と交換の世界に関わるものとして企業をとらえている。すなわち、中橋(2005)は、企業の垂直的統合への取り組みに関する取引費用論の議論では、市場取引に代えて組織による調整を行うことにより取引費用の削減を行うという面だけが強調され、「新しい活動を自社が行うようになる」という変化には十分に注意を払っておらず、企業の生産活動の側面には注意を払っていないという点で、その分析には欠陥があると批判している。中橋(2005) pp.130-131参照。

20) 谷口(2006a) pp.124-125参照。

1. 企業組織を分化させたくて各種の要素を組み合わせるという対応

この立場においては、企業のシステムとプロセスを通じて、様々な要素を適切に組み合わせることにより価値が作り出されていると考える。例えば、企業はR&D、デザイン、生産プロセス、マーケティング、そしてロジスティクスといったアクティビティを実行するために必要な知識、スキル、そして経験などを組み合わせ、調整（コーディネーション）することによって価値が作り出されていると考えるのである²¹⁾。このような主張は、資源ベース理論やケイパビリティ理論などによって展開されている。その際、独自の資源やケイパビリティの蓄積と利用を通じて、他社よりも大きな収益レントという正の要素を創造できると考えられている。

以上のように、経営資源とは組織が種々の機能を果たしていくことを可能にする経営能力を生み出す源となるものである。そのような源としての経営資源をうまく活用することを通じて様々な経営能力、たとえば生産能力や販売能力などが生み出される。なお、様々な経営資源をもとに、それを経営能力として活かすには、様々な経営資源の統合的調整が必要となる。それは経営者能力に基づいたリーダーシップのもとで行われたり、各企業の経営風土や経営文化のもとで調整がなされたりする。また、その経営能力の模倣困難性、耐久性、専有可能性などを効果的に活用することを通じて競争優位を作り出すことができるのである²²⁾。

各企業は、このような経営能力と競争優位性の分析を踏まえたうえで、その企業のコアとなる能力や強みを生かすことができる領域での事業展開を図り、強みを活用できるように競争戦略を採用する。ただし、技術の変化や、顧客ニーズの変化などを踏まえた独自の製品やサービスの供給を可能にする組織ケイパビリティをより有効なものとするため、様々なケイパビリティを統合するものとしてのビジョンの提示や浸透も必要であると考えられている²³⁾。

このような主張の背景を考えてみると、パーナードやサイモンの議論を踏まえて、種々の意思決定プロセスをプログラム化し、ルーティン化するという観点が提出され、管理手法は整備されてきたが、それを適用すべき、職能毎のケイパビリティやそれを支える経営資源については、多様化が進行し、それを整備することこそが重要になってきたためではないかと考えられる。すなわち、企業は環境が安定している場合には、既存のルーティンを活用し、既存のケイパビリティを安定的に活用することができる。ただし、技術変化や顧客ニーズの変化を起因として企業に新たな取り組みの必要性が生じてきた場合には、既存のルーティンを見直すように適切な組織学習を行いつつ、既存のケイパビリティを拡張し、更新することにより、新たに起こった問題の解決やそのための知識獲得と能力の形成を実現することが求められるのである。

このように、企業は、各種の資源をもとにケイパビリティを引き出し、それをルーティン化することによって効果的に活動を組織化している。その結果として、生産、マーケティングな

21) 谷口 (2006a) pp.16-17参照。

22) Grant(1991) pp.129-131. 参照, 廣田 (1998) pp.32-33参照。

23) 谷口 (2006a) p.16参照。

どの各職能を実行することによって、価値を作り出している。このように、企業のシステムとプロセスについての一つのとらえ方は、企業組織を各種の要素に分化させたうえで、それらの各種の要素を組み合わせるといえるものである。例えば、ロバーツ(2005)によれば、組織は人々(P)、アーキテクチャ(A)、ルーティン(R)、そして文化(C)の集合体——PARC——と見なすことができると主張されている²⁴⁾。この見解は、サローナー・シェパード・ポドルニー(2002)においても部分的に採用されており、カルチャー、ルーティン、アーキテクチャから成るARCを適切に設計するとともに、そのもとでの人々の取り組みを引き出し、調整するようなインセンティブとコーディネーションを適切に行いうる組織デザインを行うことが重要であると主張されている。そのような組織デザインを、組織が置かれた外的コンテキストに適合するように設定することによって競争優位性をもたらされると主張されているのである。すなわち、サローナー・シェパード・ポドルニー(2002)によるならば、企業自体の外的コンテキストが組織成果に影響を及ぼし得るのであり、それゆえ、企業の範囲をどのように設定すればよいのかという次の問題への対応が必要となる。

2. 環境不確実性のもとで企業境界を明確化するという対応

谷口(2006a)によれば、企業は各種の要素を組み合わせることによって、正の創造を行うが、企業は正の側面を作り出すためだけでなく、負の側面を回避しようとするためのものでもあると考えられている。谷口(2006a)において、負の側面としてあげられているのは、関係特異的な投資が非効率な水準に設定されてしまうというホールドアップ問題、予測不能なコンテナインジェンシーに対して適応できないこと、過度な取引費用の発生、企業組織に関わる経済主体の限定合理性やアクラシア(人間の意志の弱さ)のため環境変化に対して不完全な形でしか適応できないこと、などである²⁵⁾。

谷口が示した負の事態の一つは、過度な取引費用の発生ということであるが、この点を回避するための議論の出発点は、ウィリアムソン(1980)によって提示された。すなわち、ウィリアムソン(1980)によれば、人間の側の要因として、「機会主義」と「限定された合理性」があり、環境の側の要因として、「少数性」と「不確実性」がある。これらの組み合わせによって、市場で取引が行われるか、内部組織で行われるか、が決定されると主張されたのである²⁶⁾。すなわち、「少数性」と「機会主義」が結びついた場合、機会主義的な行動が必然となり、そのような負の結果を回避するための内部組織化が行われる。また「限定された合理性」と「不確実性」が結びついた場合にも、市場取引が困難となるから内部組織が用いられるとするのである。

24) ロバーツ(2005) p.16参照。

25) 谷口(2006a) pp.58-59参照。

26) ウィリアムソン(1980) pp.35-65参照。

ウィリアムソンの基本的なアイデアは以上のようなものと思われるが、彼は、その主張をより操作的なものとするために、コースの提案した取引費用という概念を用いる。すなわち、有用な製品・サービスを提供していくには、市場を利用することが不可欠である。ただし、そのためには、市場利用に伴うコストとしての取引費用を負担しなければならないが、その取引費用をいかに効果的に適切に削減できるかが企業の存在理由だというのである。そして企業と市場の境界は、取引費用節約の効率性によって決定されると考える。すなわち、組織における権限をベースにした資源配分が取引費用節約の面で比較優位を持つ場合に、企業組織による取り組みが活用されることになる。このような見解に基づくのがオリバー・ウィリアムソンの取引費用経済学である。彼は人間と環境という双方の特性に着目して組織の失敗が生じる枠組みを提示し、取引費用が発生する原因を述べたうえで、種々の代替的な組織形態（仲間集団型組織、単純階層組織、複合的階層組織、事業部制組織、コングロマリット組織など）が優位性をもつ背景を明らかにしたのである。

谷口（2006）も、以上のように過度な取引費用の発生、ホールドアップ問題、予測不能なコンティンジェンシーへの対応、などの企業と環境の相互作用に伴う問題を「負」の事態と考え、企業はそのような負の事態を回避するために、企業組織の境界を定めたと考えている²⁷⁾。そのように企業組織の境界を定めることが負の事態の回避につながるという見解は、一つにはウィリアムソン流の取引費用の観点に基づくものであり、不完備契約に基づくコンティンジェンシーを企業境界の変更による所有権の活用によって解決するという根拠に基づくものであると考えられるが、谷口(2006a)は、それだけでは一面的であると考えている。すなわち、企業は、表1で示すような多様な側面をもつことが主張されているのである。

表1にも示されているように、企業の根源的な側面の1つは、①企業資本の運動としての企業というものであるが、この所有原理主義的なとらえ方では、企業の動きは完全には説明できないと考えられている。なお、①の側面の延長として、②権限のメカニズムとしての企業という側面がもたらされる。その一方で、企業は、③ケイパビリティの集合体としての企業の側面に見られるように、様々のケイパビリティの集合体としてとらえられるのであり、④制度複合体としての企業とは、①の側面を踏まえつつ、②権限のメカニズムおよび③ケイパビリティの集合体としての企業の側面を含んだ制度の複合体として考えられるというものである。

このように考えると、負の事態の回避のために、企業は、企業境界を明確に定めていこうとするが、その根拠は、取引費用のみの観点に基づくのではなく、企業に固有な資源やケイパビリティの観点にも基づいている面もあると考えられる。GMによるフィッシャー・ボディの買

27) ここで谷口（2006）が「負」と考えているものをまとめると、いわゆる「コンティンジェンシー」のことであると考えられることもできる。組織のコンティンジェンシー理論においても、このコンティンジェンシーに対処し得る組織構造をもつ組織が高い成果を上げることが主張された。また、ルーマンも、主体と環境の両方の側における不確実性（ダブル・コンティンジェンシー）の解決が秩序をもたらすと考えている。

収という決定は、ホールドアップ問題の解決のためだけでなく、その買収によって重要なケイパビリティが得られることも期待されていたのである。このように、企業境界の決定は、ケイパビリティに対する考慮によっても左右されるのである²⁸⁾。

表1 企業の本質を実現する仕組み

企業資本の運動 ²⁹⁾	社会に散在している遊休資本を出資の形で集め、それをもとに、人的資本や物的資本の活用を行い、その結果として財・サービスに変換したうえで、「命がけの飛躍」を経て市場で販売し、当初の貨幣形態へと立ち返るだけでなく、量的にも拡大させる
権限メカニズムとしての企業	企業は、権限や命令によって資源配分を市場で行うよりも効果的に行うための仕組みであり、その実行のために不完備契約、所有権、企業文化などを貯蔵する仕組みなども活用していくもの
ケイパビリティの集合体としての企業	企業は、本質のコアと補助的ケイパビリティの集合体であり、企業は独自の歴史経路に沿って蓄積してきた企業特殊的な資源をケイパビリティをもとにアクティビティに変換するもの
制度複合体としての企業	企業は生産と取引を組織化するために、従業員、サプライヤー、顧客、債権者などのステークホルダーの相互作用から契約関係などをもとに作り上げた企業制度の複合体

出所：谷口（2006a）pp.29-53を基に筆者が作成。

その意味では、企業境界の決定により、ケイパビリティの適切な発展を促進することができるという意味で、それは正の創造という面をもつが、逆にいえば、その決定は、ケイパビリティが適切に発展しえないという負の事態を回避するために行われるともいえる。本論文においても、その意味で、環境不確実性のもとで企業境界を明確化するという対応は、正の創造と負の回避という企業の本質を実現させる仕組みの一つとして重要であると考えたいのである。

ある状況において、組織としての取り組みを行わなければ、環境における不確実性の増大のため、市場取引費用負担が増大するなどの理由により、企業としては、「負」の事態に直面せざるを得なくなることがある。そのような環境の不確実性に対応するため、企業境界を適切に定めることが、企業の本質を実現させる仕組みの一つであると考えられるのである。すなわち、取引費用経済学では、限定合理性、機会主義、資産特殊性が結びついた場合に市場取引が有効

28) 谷口（2006a）p.208参照。

29) アンソフ（1969）も「企業は利潤という媒体をとおしてその目標を探求する・・・。企業はその資源を商品やサービスに変え、それを顧客に「販売する」ことによって見返りを得るというプロセスをとおして、その目標を探求するということである。企業の基本的資源には、物的資源、金銭的資源、人的資源の3種類があり、これらは、すべて前記の転化のプロセスにおいて使い果たされるのである。すなわち、プラントは廃棄され、金銭は費消され、経営幹部は老いぼれていく。このように考えると、企業に生き残るものは利潤だけであり、もし利潤がもたらされなかったり、また、それが資源の再生に使われなかったりするようであれば、その企業は、結局つぶれてしまうであろう。」と述べているのは、このような見解を反映するものであろう。アンソフ（1969）pp.5-6参照。

なものではなくなる可能性があり、その対処のために組織の境界の見直しが行われることを主張している。人間の性向である機会主義や環境の少数性などの特性に起因した負の効果を可能な限り回避できるように、権限メカニズムを備えた組織化の領域を広げることが、負の回避のための対応の一つであると考えられるのである。

3. 階層レベルごとに取り組むべき課題を明確化させるという対応

以上で論じたように、企業は多様な課題を達成しなければならない。まず、各種資源をもとに有用な製品・サービスに変換しなければならない。ところで、企業組織は、社会で生じている様々な変化、価値観の変化、法的な変化にも対応していかなければならない。このように異なる課題を1つの企業組織として対処するための仕組みとして考えられるのは、企業組織にいくつかの異なるレベルを設けることである。トンプソン（2012）は、T・パーソンズが組織体には責任とコントロールに関して、技術的、管理的、制度的という3つの異なるレベルがあると主張したことを受けて、企業組織には、このような3つのレベルが存在していると主張した³⁰⁾。トンプソンによれば、技術的レベルは、製造現場における製造活動などを扱い、制度的レベルは、企業を取り巻く社会の価値観の変化、法的変化に対応するためのものであり、トップマネジメントによって担当されている。管理的レベルは、技術的レベルに対して、業務が容易となるように各種サービスを提供するとともに、技術的レベルと制度的レベルの仲介を行い、外部の原因に由来する不規則性をならしていくと想定されている。

また経営戦略論の古典の1つと見なされるアンソフ（1969）においても、種々の意思決定問題が、戦略的意思決定、管理的意決定、業務的意思決定という3つのカテゴリーに分けられた。業務的意思決定は、企業の資源の転化のプロセスにおける効率を最大にするよう取り組むものであり、当然、製造現場などで取り組まれる。それに対し、戦略的意思決定は、企業の内部問題よりも外部問題に関係のあるもので、企業が生産しようとする製品ミックスと販売しようとする市場とのマッチが見られるか、企業がどのような業種に従事し、将来どのような業種に進出しようとするべきかを定めるものであり、当然のことながら、トップマネジメントによって取り組まれる。また管理的意決定は、技術的意思決定と戦略的意思決定とが効果的になされるように組織機構のあり方を定めたり、資源の調達と開発に取り組むものである。アンソフも、企業として取り組むべき課題をいくつかのカテゴリーに区分して取り組むことにより、効果的な対応ができることを主張したといえるであろう。すなわち、階層レベルごとに取り組むべき課題を明確化させるという対応によって企業は多様な課題に対して総合的な対処が可能と

30) トンプソン（2012）pp.13-16参照。James D. Thompsonによる*Organizations in Action*は1967年に出版され、わが国でも1987年に高宮晋監訳によって翻訳が出版されたが、その翻訳は絶版となっていた。ところで、Thompsonの原著は、2002年に、M・ザルドとR・W・スコットによる序文が追加され、再版された。そのことを踏まえて、大月博司・廣田俊郎訳により『行為する組織』という書名で2012年に翻訳出版された。

なっているのである。

以上のように、企業の本質や、企業の本質を実現させる要素、さらに企業の本質を実現させるプロセスや仕組みについて論じてきた。本論文では、経営戦略の諸側面は、そのような企業の本質をよりよく達成するためのものであると考えているので、経営戦略の諸側面を構成する基本的次元とは何であるのかを次に考察することにした。

V 経営戦略諸側面の基本的次元

1. 経営戦略に関わる基本的な原則

ギルバート他(1988)の所説では、戦略という言葉の語源は、ギリシャ語のStrategoiaであり、「将軍 (Strategos) たるものの術あるいは科学」を意味する。この語源を手がかりに、ギルバート他 (1988) は、ギリシャの将軍がなすべきことを考えることによって、望ましい戦略研究の必要条件を浮かび上がらせることができると考えた³¹⁾。このようにして、彼らは、適切な戦略論は、①人間に関する原則、②ビジネスの基本についての原則、③時期に適った行為の原則、という3つの原則にかかわるものでなければならないと主張している³²⁾。ギルバート他(1988)は、現実に関発された種々の経営戦略に関する理論を、これらの3つの原則の観点から評価しようとしている。その評価結果をまとめたものが表2である。

この3つの原則のなかの、②ビジネスの基本についての原則、というのは、ビジネスを成り立たせている基本要因としての、製品品質、事業内容、経営資源の確保などを論ずるもので、通常の経営戦略論は、この点に主に焦点を合わせていると考えられる。

表2に示された評価結果を見ても、多くの経営戦略論の議論について、それがビジネスの基本を定めたものだという評価は当てはまることが多い。ところが、ギルバートのいう3つの側面のうち、①人間に関する原則、③時期に適った行為の原則、という2つの側面は、見過ごされていることが多いと言わざるを得ない。

企業の経営は、本来、誰のものであるかを問うことなく、その戦略を構築しようとする、企業の収益性を高めたり、企業のイメージを高めたりするものだということを半ば自動的に想定して戦略論を構築してしまいがちとなり、人間に関する原則の考案が欠落した議論となってしまう。ギルバート他 (1988) によれば、ポートフォリオ・フレームワークやポーターの競争戦略などは、人間に関する原則の側面を十分に論じていないのである。

ところで、ギルバート他 (1988) があげた3つの点は、ルーマンが社会システムを考察するときに重要であるとした3つの次元と極めて近いのではないだろうか。ルーマンは、T・パー

31) Gilbert, et.al. (1988) pp.6-8参照。中橋 (2005) p. 90 参照。

32) これらの原則の中の第3の点は、野中・遠山・平田 (2010) において、アリストテレスの述べたフロネシス (賢慮) なる概念を用いて論じられていると思われる。

表2 ギルバート他（1988）による各種戦略モデルの評価

	人間に関する原則	ビジネスの基本についての原則	時機に適った行為の原則
ハーバード・ビジネスポリシー・モデル	△ 経営者の判断の重要性を認識し、トップの価値観に注目、ただし、一般従業員の価値観は考慮していない	△ 環境要因分析を取りあげているが、その実体をなす顧客、競争相手の行動レベルまで掘り下げる必要がある。	△ 戦略策定だけでなく、戦略実行も考えている。
ポートフォリオ・フレームワーク	× 分析結果の利用にあたって組織成員がどのように反応するかなど、人間的要素は考慮されていない	△ 分析は表面的で不完全で曖昧な点が多い、業界魅力度と市場地位の測定などについての一層の分析が必要	× 分析結果にしたがって戦略は自ずから実行されると考えられており、
ポーターの競争戦略モデル ³³⁾	× 組織成員がどのように反応するか人間的要素はまったく考慮されていない	○ 従来の戦略モデルよりもビジネスの基本について精緻に考察を行っている。	× 戦略策定分析に多大の手間と時間がかかるため時機に適った行為の実行が後回しとなる
ステークホルダー・マネジメント・モデル	○ 個々の関係者に十分な注意を払っている	○ 最も包括的にビジネスの基本を扱っており、企業が行うべきことについての分析の基礎を提供している	× 分析が複雑で手間が掛かるため、分析麻痺を起して、時機に適った行為が妨げられる可能性がある
戦略プロセス・フレームワーク	× 人間の「限定された合理性」を考慮しているが、経営者は計画プロセスの管理人と見なされている	× 考察はもっぱら企業内部に限定されていて、ビジネスの基本についての洞察を提供していない	△ 環境を包括的に扱っているため、分析が複雑で手間がかかり、時機に適った行為ができない可能性がある
7Sモデル	× 組織全体の諸要素を取り上げるが、個人の動機や行為には注意を払っていない	× 主に企業内部のことを取りあげ、外部環境については一般的に取りあげられるに過ぎない	× 時間を通じて戦略が形成されるプロセスをとりあげていない

〔出所〕 ギルバート他（1988）における記述をもとにまとめた。なお、中橋（2005）の作成した表を大幅に依拠しているが、修正した点もある。表中の○、△、×という記号は、各種の戦略モデルが3つの次元をどの程度反映しているかを示したもので、この表現は中橋（2005）において示された提案による。

ソンスのもとで1年間客員研究員を務め、パーソンズの機能分析を発展させたといわれているが、その立場の特徴の1つは現象学的な姿勢にあることが指摘されている³⁴⁾。現実には複雑性に

33) ここで、ポーターの競争戦略モデルと表現しているのは、ポーター（1980）およびポーター（1985）における主張のことである。ポーター（1990）においては、企業の競争優位は、国の競争優位や企業が置かれたクラスターによっても影響されるのであり、その国の競争優位は、当該企業の能力だけでなく、支援企業の存在や、それとの関係性にも注目を向けているので、人間についての原則の面にも目を向け始めているという評価が可能である。また、国の競争優位を踏まえて、経営戦略として現在、あるいは今後取り組むべき課題についての示唆をもたらそうとしているという意味で、③時機に適った行為の原則についての側面も含んでいるとも言えるであろう。

34) ルーマン（1992）も、自らの立場を次のように表現している。「これに対して、19世紀以来、これとは全く反対の認識技法が重要性をもちはじめた。それは日常的な世界の中で行為を方向づけている、素朴で直接的で反省されることのない体験を、行為者には意識されることのない観点から説明するのである。ケネス・パークはこの技法に「非調和的な見方」という当をえた名称を与えた。すなわち、人々が考え体験している意味を、その当の人々が思いもしなかったような観点から、そしてまた、その人々の体験連関をそこなうような観点から説明するのである。このことによく知られた例としては、過去のできごとを現代のことばに翻訳しようとつとめた歴史学や、文化的な観念を経済的な欲求充足の可能性から説明しようとしたメ

満ちているが、その複雑性を、コミュニケーションを通じて、少しでも削減していこうとするという立場を取っているのである。

ところで、戦略とは、企業が行いうる無限に近いアクションの中から、いずれかのアクションを取ることに限定していくことである。ある代替案を別な代替案より高く評価し、どの顧客セグメントに着目し、どのセグメントを重視しないのか、なぜ明日ではなく、今日に決定が必要なのかを特定していくのである。そのように選び取り、絞り込んでいくプロセスにおいて、何に即して絞り込めばよいのかが問われ、ルーマンは、そのような絞り込みを可能にするものが「意味」とする。そして、その意味には、事物的次元、社会的次元、時間的次元があるとするのである³⁵⁾。そのルーマンの3つの次元とギルバート他の3つの原則の対応関係を示したものが表3である。

表3 ギルバート他とルーマンの比較

ギルバート他	ルーマン
人間についての原則	社会的次元
ビジネスの基本についての原則	事物的次元
時期に適った行為の原則	時間的次元

このように、ルーマンは、社会システムが複雑性をのりこえて、生存していくためには、その諸問題やコンティンジェンシー要因に対して事物的次元、社会的次元、時間的次元の観点で意味のあるように定めていくことが必要だと主張したのである。

その結果として、時間的にいえば社会システムは進化を遂げ、事物的にはシステム分化がなされ、社会的には、コミュニケーションを通じた人間の諸関係が形成されると考えられている³⁶⁾。ルーマンは、既に述べたように、パーソンズの機能分析を発展させようとしたが、パーソンズの機能分析においては、社会システムが存在するには、A (適応)、G (目標達成)、I (統合)、L (潜在的パターン維持) という4つの機能要件を充足させることが必要であると主張された。組織体も1つの社会システムとして、このような機能を達成しなければならず、そのため、廣田 (2012) では、企業組織に求められる重要側面として、資源の確保と利用 (A)、利害関係者の満足の確保 (I)、イノベーションの追求 (G)、情報と知識の入手、利用、蓄積 (L) が

↘マルクス、聖なるものを根底からつきくずしていくニーチェのやり方、無意識に指導的な役割を負わせたフロイトの精神分析、現代の芸術運動が用いた異化や私たちを驚かせる技法などがある。またフッサールのいう自然的胎動の現象学的還元は、この原理のもっともラディカルな定式化である。」ルーマン (1992) p.19参照。

35) ここでいう「事物的次元」という次元については、ルーマンの著作の翻訳において、事象次元と訳されることも多いが、長岡 (2006) の表現にしたがって、事物的次元と呼ぶことにする。原語では、Sachdimensionであり、何が世界のなかに現われるかを、すなわち、事物、理論、意見などを特定するものである。

36) 春日 (1984) p.71参照。

あげられると主張している³⁷⁾。ただし、パーソンズの社会システム論については、そのシステムの秩序形成の根拠を、価値の共有のみに求めてしまい、その結果、秩序志向できわめて保守的な社会システム論となっているとの批判が投げかけられてきた。パーソンズは、人々の合意という社会的次元にダブル・コンティンジェンシー問題を切り詰めてしまい、時間次元を看過しているというのがルーマンの批判である³⁸⁾。

パーソンズのAとGの側面は、ルーマンの事物的次元で、パーソンズのIとLの側面は、ルーマンの社会的次元でカバーされるが、時間的次元の面がルーマンではより重視されていると考えられる。ルーマンの理論においては、関係者がコミュニケーションを続ける中で創発していく秩序に目が向けられているのである。

ところで、経営戦略や組織の議論においては、意思決定の概念が重視されている。意思決定のネットワークや意思決定の連鎖によって、企業組織の個々の、そして全体の活動が定められていくと考えられている。ところで、ルーマンの見解によれば、社会システムを構成する構成要素は、意思決定ではなく、コミュニケーションである。ある個人の意思決定は、コミュニケーションを通じて他の個人に伝えられ、その個人の思考を引き起こす。その個人の思考は、その人の意識を基盤として新たな意識を生み出すオートポイエティックなプロセスである。このようにして、他の個人に伝えられたコミュニケーションは、その個人の思考を踏まえて、また新たなコミュニケーションを生み出す。トップマネジメントの指示は、部下によって受け止められて、あるアクションが生じさせられ、それが顧客にコミュニケーションされ、それに対するアクションが行われ、そのアクションに対するコミュニケーションが誰かに伝えられるというようにコミュニケーションの連鎖として企業をめぐる現象が作り出されていると考えることができるのである。

このような見解は、経営戦略をプロセスとしてとらえる見方と近い立場にあると言えよう。すなわち、その見解においては、表1で谷口（2006a）が示したような制度複合体としての企業という企業を実体として考える立場とは異なり、より流動的なプロセスを展開しているものとしての企業というとらえ方がなされていると考えられるのである。

2. 経営戦略に関わる3つの原則を問う前に必要とされる戦略的問題の認識

以上のように、ギルバート他とルーマンの議論についての対応づけを試みた。両者とも3つの根源的な側面についての考察の必要性を強調していることが分かった。ただし、本論文では、それらの3つの根源的な側面の重要性を問う前に問わなければならないことがあると考える。それは環境とシステムとの区分という点についてである。アンソフが強調したように、経営戦

37) 廣田（2012）pp.6-7 参照。

38) 村中（1996）p.144参照。

略とは環境への適合にその本質がある。サローナー＝シェパード＝ポドルニー (2002) においても、企業の成果は、ARCを基盤として、それらについてコーディネーションを図り、インセンティブを引き出す戦略によって作り出されている内的コンテキストと、そのもとでの各種のアクションに基づくのであるが、それに対して外的コンテキスト、例えば、完全競争市場、ニッチ市場、寡占市場、独占市場などの市場構造や、そこでの競争状況によっても影響されると考えられている。その意味で、事業展開の範囲をどのように定めるか、それによって外的コンテキストをどのようなものとして設定するかが極めて重要な決定課題なのである。

ギルバート他 (1988) も、種々の戦略モデルの評価に先立って、それらの有効性を評価するテキストとして、①MCIという長距離電話会社の事例、②テキサコとペンゾイルという石油会社がゲッティ社の買収をめぐる対立した法的紛争の事例、③ユナイテッド・エアラインという航空路線企業が社名変更を試みた事例、④ミネソタ・ツインズという大リーグ野球球団のジェネラル・マネージャーが他球団との協定を破って25人目のプレイヤーを登録しようとした事例などをミニケースとして提示している。それぞれの事例において、各組織は、それぞれの戦略的問題に直面しており、各経営者は自分なりの問題意識に基づいて、3つの原則あるいは3次元の観点から問題解決の試みを行っていると考えられる。このように3つの原則に先立って、企業組織を取り巻く環境のなかから戦略的問題を見だし、その戦略的問題に関連する課題分野を明確化することも極めて重要な経営戦略側面なのである。

3. プロセスとしての経営戦略

前に谷口 (2006a) の議論を検討し、様々な企業のイメージを提示した。そこでは、制度的複合体としての側面が究極的にはイメージされていた。ただし、そのような見方は、企業を結局のところ、ある一つの実在としてとらえ、それに期待される様々な役割や機能を果たすために各種の制度がビルトインされたものとしてとらえているのであり、存在論的な見方の枠内にあると言える。

それに対し、本論文において注目しようとしているルーマンの枠組みによるならば、社会システムは、コミュニケーションの連鎖である。サプライヤーと企業、企業と顧客、さらに企業内部の各部門間のコミュニケーションを通じて、様々な取り組みの「意味」が確認されていく。その意味の観点から、多様な可能性のなかの1つの側面が選びとられるが、ただし、選ばれなかった可能性も、将来の、他の異なる状況のもとで採用される可能性のあるものとして維持されていると考えられる。このように、社会システムは、ある観点からの意味によって複雑性の縮減を行うが、それと同時に、複雑性の維持の可能性も残しておき、必要なときは、元の構造に復元できるような可能性をもつものである。

経営戦略を通じて、企業という社会システムのあり方について、3つの次元に関する意味の観点から、複雑性を縮減するように、垂直的統合を行ったり、アウトソーシングを行ったり、

重要人材を雇い入れる決定を行うが、その際の選択に際して、必要に応じて新たな解釈や回帰的意味づけを行っていくのである。このような社会システムにおける意味連関のプロセスとその進化は、ワイク（1979）の回帰的意味づけや野中（1990）の知識創造論によっても描かれている³⁹⁾。また、野中・遠山・平田（2010）は、「万物流転」のプロセスの中にもこそ、企業の未来創造活動の本質があるとしている。野中・遠山・平田（2010）が、これまでの経営学では、企業を分解・分析する対象（モノ）として静態的にとらえ、過去の分析に基づく唯一絶対の解を求めるあまり、組織が変化に対応する、あるいは自ら変化を創り出す価値創造の動的なプロセスについては、十分な理論化を行ってこなかった、と主張しているのは、プロセスとしての経営戦略という観点に立っているからであると言えよう⁴⁰⁾。

4. 経営戦略諸側面の事物的次元・社会的次元・時間的次元

1つの社会システムとしての企業のあり方を定めるための経営戦略において、事物的次元、社会的次元、時間的次元という3つの次元のそれぞれについて検討を行うことが必要である⁴¹⁾。ところで、経営戦略とは、1つの面についての決定が、他の面の決定を規定し、そのことによ

表4 経営諸側面における事物的次元・社会的次元・時間的次元

	事物的次元	社会的次元	時間的次元
企業ドメイン設定に関連して	業界、製品、空間、生産と流通のための技術選択	顧客、市場、意味、製品・市場領域の選択	企業成長、時間、将来の革新のための分野選定
経営資源の蓄積に関連して	技術力、生産ノウハウ	社内の関係性、顧客との関係性	学習能力、経験、ストーリー
競争戦略に関連して	製品・サービスの内容、その提供のために必要とされる技術	ターゲットとする市場セグメント、顧客層、販売地域、流通業者の選択	ブランドの構築、理念の設定と浸透
イノベーションに関連して	製品イノベーション、工程イノベーション	顧客のニーズ、マーケティング・イノベーション	イノベーションのライフサイクル
社会理論一般	システム分化	人間の諸関係（コミュニケーション）	進化、フィードバック、改善
期待の一般化	役割形成・プログラム化	制度化	規範化
ツール	分業、部門化	コミュニケーション	長期計画、ルーティン化

39) 西口（2009）pp.153-155参照。

40) 野中・遠山・平田（2010）p.iv参照。

41) ルーマンの体系を解説したクニール＝ナセヒ（1995）によれば、社会システムは、世界の無限定な複雑性と、個々の人間の複雑性処理能力とを媒介するものである。例えば、歯科診療という社会システムの中で実現される行為は事物的次元としては、歯の治療に関わるサービスだけが提供されるのであり、患者に料理が供されることはない。また、社会的次元としては、歯の問題を抱える患者だけに対して提供されており、時間的次元としては、予防的、応急的、長期的な治療のいずれかが選択的に提供される。社会システムによって、複雑すぎる世界のなかで、より少ない複雑性の島が形成されるのである。クニール＝ナセヒ（1995）p.47参照。

り、さらに別の面が規定されるというような連続的な影響関係を伴ったものである。例えば、マイルズ＝スノウ（1978）において主張された適応サイクルによると、各企業は、製品市場領域の選択のための企業者問題、生産と流通のための技術の選択という技術的問題、さらに事後的に機構と過程の合理化を図りつつ、将来の革新のための分野設定を行う管理的問題などの各問題に対して、次々と取り組みながら、その経営戦略の全体像を形成していくのである。

また、廣田（2012）において、経営戦略における重要側面には、企業ドメインの設定、経営資源の確保と活用、組織・システムの整備、市場における競争と協調のあり方の選択、有用な製品とサービスの提供、など一連の活動が考えられることが示されている。

各企業は、以上の一連の活動のそれぞれについて、3つの次元の観点から「意味」のある選択を行っていく。ただし、そのような「意味」は企業の側の戦略や行為の視点から生じてくるだけではない。企業を取り巻く環境の変化、例えば、インターネットの進展やグローバル化の進展、あるいはデフレの進行などは、様々な問題を提示し、他方で可能性を提供している。他企業の取り組みも、当該企業が新たな「手」を考えると時の意味を提供している。顧客の側のニーズの変化や購買行動の変化も、新たな取り組みへの意味を増大させる。このように企業を取りまく環境において生成している変化によってもたらされる「意味」を手がかりとして、各企業は経営戦略諸側面についての様々な課題を意識し始め、その克服に取り組むことになる。つまり、環境変化や、自社の能力水準を踏まえて、意味のある取り組みを、事物的次元、社会的次元、時間的次元の面から決定していくのであり、そのようにして定められる経営戦略諸側面における様々な取り組み内容は、表4に示すようなものである。

すなわち、経営戦略を通じて定められるべき側面の第1のものは、ギルバード他（1988）の用語で言うならばビジネスの基本についての原則に関わるものであり、ルーマンの用語では事物的次元に関わるものである。その面については、企業ドメインに関連して、どのような業界に関わり、どのような製品・サービスを提供するのか、その際、どのような生産と流通に関わる技術を選択するのかを定め、そのために必要な部門化や役割設定はどのようなものが問われる。次に、経営戦略を通じて定められるべき側面の第2のものは、ギルバード他（1988）の用語で言うならば人間についての原則に関わるものであり、ルーマンの用語では社会的次元に関わるものである。この面については、どのような顧客のどのようなニーズに応えようとするのか、そのためには顧客との関係性をいかにして形成するのか、またそのための顧客とのコミュニケーションだけでなく社内コミュニケーションをどのようにして有意義なものにしていくかが問われる。さらに、経営戦略を通じて定められるべき側面の第3のものは、ギルバード他（1988）の用語でいえば時機に適った行為の原則に関わるものであり、ルーマンの用語では時間的次元に関わるものである。この面については、現在から将来にかけて、企業の能力を成長させるとともに、進化させていき、ブランド力を構築し、理念を浸透させていくことについての取り組みが問われるのである。

VI 結論

本論文において、企業の本質についての検討から議論をスタートさせ、企業の本質を実現させる要素、企業の本質を実現させる仕組みへと考察を進めた。そこでは、様々な企業の本質側面が見られることを指摘したが、いうまでもなく、種々の制約やコンティンジェンシーに対して適切に対応することも企業の本質のうちの重要な側面である。そうであるとするならば、企業の戦略や活動のあり方を企業の内在的な本質だけからとらえることはできなくなる。企業を取り巻く環境の諸問題、制約、コンティンジェンシーが、企業の本質はどのようなものであれ、企業の活動や成果に強く影響することがあり得る。その意味で、企業の戦略や活動が、経済成長の段階、あるいは地域経済の動向などのコンテキストに制約されることがあることを考えなければならないのである。すなわち、本稿では、企業の本質から出発して、経営戦略のあり方を考察しようとしているが、企業の本質というものは、企業に内在的なものだけではなく、企業を取り巻くコンテキストや種々の制約、あるいはコンティンジェンシーにどのように対応するかも、その本質であり得る。したがって、企業の本質だけでなく、企業の置かれたコンテキストを踏まえて、経営戦略が展開されていくということの認識も必要であると言えよう。

本論文の後半においては、経営戦略諸側面の基本的次元についての考察を行った。その基本的次元として、まず①人間についての原則、②ビジネスの基本についての原則、③時機に適った行為の原則というものを示したが、同時にこれらの諸原則は、企業によって戦略的問題として認識されたものに対して、考察されるものであり、その意味で、経営戦略にかかわる諸側面の決定に先立って、何を問題と考えるか、何が最も重要なのかを問うような戦略的問題の認識が、経営戦略に関わる決定に先立って問われるべきことを指摘した。

本論文は、また、社会学者のルーマンの見解を参照しながら、経営戦略諸側面の基本的次元についての考察を試みようとしているが、ルーマンは社会現象を考えるときには、3つの意味的次元を問わなければならないことを主張しており、それらの3つのカテゴリーは、ギルバート他（1988）の主張とも対応する面があることを指摘した。ただし、ルーマンは現象学の立場から、企業システムが常に直面しているダブル・コンティンジェンシーに対して、それがなぜ生ずるかを問いなおし、それをどのようにすれば克服できるかについての方策を模索している。ルーマンは、その問いを考察するうえでの方策としてオートポイエーシスという概念を導入し、企業システムもオートポイエティックなものとしてとらえようとするが、オートポイエーシスとは、決してそれ自体のシステムだけですべてが完了していることを主張しているわけではない。ルーマンによれば、社会システムは、可能なものの地平から意味を介してあるあり方を選びとるのであるが、その社会システムにとって、人間がその環境条件をなすものとして存在し

ており、それ以外にも物質的、エネルギー的の下部構造が土台として存在している⁴²⁾。すなわち、社会システムによって、人間や物質、エネルギーを基盤としつつ、問題とする点についてのコミュニケーションが繰り返され、その結果としてシステムの進化が達成されていくのである。このようにして、社会システム、あるいは経営戦略の諸側面が創発されていくのであり、企業システムを取り巻く諸環境や、諸個人において、どのような問題が生じているのかを出発点としつつ、事物的、社会的、時間的という次元をめぐって企業のあり方を問い直し続けていくための方策のシステムが経営戦略の諸側面として現われていることを本論文において論じたのである。

参考文献

- Aldrich, Howard, *Organizations & Environments*, Prentice-Hall, 1979.
- Andrews, Kenneth R., *The Concept of Corporate Strategy: Revised Edition*, Richard D. Irwin, 1980.
- Ansoff, H. Igor, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (I. アンソフ著, 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年。)
- 青島矢一・加藤俊彦『競争戦略論』東洋経済新報社, 2003年。
- Barnard, C. I., *The Functions of the Executives*, Harvard University Press, 1938. (C・I・バーナード著, 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, 1965。)
- Boulding, K. E., *Beyond Economics*, University of Michigan, 1968. (K・E・ボールドディング著, 公文俊平訳『経済学を超えて』, 竹内書店, 1970年。)
- パーニー, ジェイ B.『リソース・ベースト・ビュー ポジショニング重視か, ケイパビリティ重視か』『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2001年5月号。
- Collins, James C. and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, 1994. (ジェームズ・C・コリンズ/ジェリー・I・ポラス著, 山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー 時代を超える生存の原則』日経BP出版センター, 1995年。)
- Collis, David J. and Cynthia A. Montgomery, *Corporate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*, McGraw-Hill, 1997. (デビッド・J・コリス+シンシア・A・モンゴメリー著, 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。)
- Coase, Ronald, H. *The Firm, The Market, and The Law*, The University of Chicago Press, 1988. (ロナルド・H・コース著, 宮沢健一・後藤 晃・藤垣芳文訳『企業・市場・法』東洋経済新報社, 1992年。)
- Drucker, Peter F., *Post-Capitalist Society*, Harper Business, 1993. (P.F.ドラッカー著, 上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳『ポスト資本主義社会-21世紀の組織と人間はどう変わるか-』, ダイヤモンド社, 1993年。)
- 藤本隆宏『日本のもの造り哲学』日本経済新聞社, 2004年。
- 藤本隆宏『能力構築競争』中公新書, 2003年。
- Freeman, R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Pitman Publishing, 1984.
- Gilbert, D. R. Jr., Edwin Hartman, John J. Mauriel and R. Edward Freeman, *A Logic for Strategy*, Ballinger Publishing, 1988.
- Grant, Robert M., *Contemporary Strategy Analysis - Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishers, 1991.
- Grant, Robert M., "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring 1991.

42) クニール=ナセヒ (1995) pp.66-71参照。

- Hamel, Gary and C.K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1994. (G・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。)
- 廣田俊郎「情報・資源と組織：序論的考察」『関西大学商学論集』第23巻第6号, 1979年2月。
- 廣田俊郎「経営資源, 経営能力と競争優位性」『関西大学商学論集』第43巻第3号, 1998年8月。
- 廣田俊郎「企業ドメインの設定と変革の戦略についての概念的考察」『関西大学商学論集』第52巻第3号, 2007年8月。
- 廣田俊郎「競争戦略の基本次元と競争戦略論の展開についての考察」『関西大学商学論集』第52巻第6号, 2008年2月。
- 廣田俊郎「イノベーション生成要素とイノベーション成果についての経営戦略的考察」『関西大学商学論集』第53巻第6号, 2009年2月。
- 廣田俊郎「企業経営とは」「企業の組織と戦略を知る」「よくわかる現代経営」編集委員会編『よくわかる現代経営』（第3版）所収, ミネルヴァ書房, 2012年。
- 今田高俊『自己組織性－社会理論の復活』創文社, 1986年。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論【新版】』有斐閣, 1996年。
- 磯谷明德『制度経済学のフロンティア』ミネルヴァ書房, 2004年。
- 伊丹敬之・加護野忠男「三つの企業観 企業成長の物質観, 情報観, エネルギー観」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重編『日本の企業システム 第1巻企業とは何か』有斐閣, 1993年。
- 伊丹敬之「企業という生き物——その様々な本質」『一橋ビジネスレビュー』第49巻第3号, 2001年。
- 伊丹敬之『経営戦略の論理 第三版』日本経済新聞社, 2004年。
- 春日淳一『家族の経済社会学 パーソンズとルーマンにひきよせて』文真堂, 1984年。
- Kneer, Georg and Armin Nassehi, *Niklas Luhmanns Theorie Sozialer Systeme*, Wilhelm Fink Verlag, 1993. (ゲオルク・クニール/アルミン・ナセヒ著, 館野受男・池田貞夫・野崎和義訳『ルーマン 社会システム論』新泉社, 1995年。)
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W., *Organization and Environment*, Harvard University Division of Research, 1967. (P・R・ローレンス & J・W・ローシュ著, 吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短大出版部, 1977年。)
- セオドア・レビット (土岐 坤訳)「マーケティング近視眼」『DIAMONDハーバード・ビジネス』Feb.-Mar. 1993年。
- Luhmann, Niklas, *Soziale Systeme Grundris einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag, 1984. (ニクラス・ルーマン著, 佐藤勉監訳『社会システム理論』恒星社厚生閣, 1993年。)
- Luhmann, Niklas, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, Suhrkamp Verlag, 1965. (ニクラス・ルーマン著, 沢谷豊・関口光春・長谷川幸一訳『公式組織の機能とその派生的問題』(上巻)新泉社, 1992年。)
- Luhmann, Niklas, *Zweckbegriff und Systemrationalität*, Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 1965. (ニクラス・ルーマン著, 馬場靖雄・上村隆広訳『目的概念とシステム合理性』勁草書房, 1990年。)
- March, J. G. & Simon, H. A., *Organizations*, John Wiley & Sons, 1958. (J・G・マーチ & H・A・サイモン著, 土屋守章訳, 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年。)
- Mintzberg, Henry and James A. Waters, "Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm," *Academy of Management Journal*, September, 1982.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1988. (ヘンリー・ミンツバーグ, ブルース・アルストランド & ジョセフ・ランペル著, 齋藤嘉則監訳『戦略サファリ 戦略マネジメントガイドブック』東洋経済新報社, 1998年。)
- Morris, Tom, *If Aristotle Ran General Motors*, Henry Holt and Company, 1997. (トム・モリス著, 沢崎冬日訳『アリストテレスがGMを経営したら』ダイヤモンド社, 1998年。)
- 村中知子『ルーマン理論の可能性』恒星社厚生閣, 1996年。

- 中橋國藏『経営戦略論の発展』兵庫県立大学経済経営研究所, 2005年。
- 長岡克行「企業組織の作動メカニズム」『岩波講座 社会科学の方法X 社会システムと自己組織性』岩波書店, 1994年。
- 長岡克行『ルーマン／社会の理論の革命』勁草書房, 2006年。
- 西口敏宏『ネットワーク思考のすすめ』東洋経済新報社, 2009年。
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年。
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透『流れを経営する 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社, 2010年。
- Parsons, T. & Smelser, N. J., *Economy and Society*, Routledge and - Kegan Paul, 1956. (T・パーソンズ&N・スメルサー著, 富永健一訳『経済と社会I・II』岩波書店, 1958年。)
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, 1978.
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980. (マイケル・ポーター著, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年。)
- Porter, Michael E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985. (M・E・ポーター著, 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, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, 1990. (M・E・ポーター著, 土岐 坤・中辻萬治・小野寺武夫・戸成富美子訳『国の競争優位』〔上〕〔下〕ダイヤモンド社, 1992年。)
- Roberts, John, *The Modern Firms: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford University Press, 2004. (ジョン・ロバーツ著, 谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン』NTT出版, 2005年。)
- Saloner, Garth, Andrea Shepard and Joel Podolney, *Strategic Management*, John Wiley & Sons, 2001. (ガース・サローナー／アンドレア・シェパード／ジョエル・ポドルニー著, 石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社, 2002年。)
- 谷口和弘『企業の境界と組織アーキテクチャ 企業制度論序説』NTT出版, 2006年。
- 谷口和弘『戦略の実学 際立つ個人・際立つ企業』NTT出版, 2006年。
- Thompson, James D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967. (ジェームス・D・トンプソン著, 大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織 組織論と管理論の社会科学的基礎』同文館, 2012年。)
- Tushman, Michael L. and Charles A. O'Reilly, *Winning Through Innovation*, Harvard Business School Press. (M・L・タッシュマン／C・A・オーライリー三世著, 斎藤彰悟監訳, 平野和子訳『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社, 1997年。)
- Penrose, Edith T., *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell, 1959. (エディス・ペンローズ著, 末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1972年。)
- Veblen, Thorstein, *The Theory of Business*, 1904. (ソースタイン・ヴェブレン著, 小原敬士訳『営利企業の理論』勁草書房, 1965年。)
- Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition, McGraw-Hill, 1979. (カール・E・ワイク著, 遠田雄志訳『組織化の社会心理学』(第2版) 文眞堂, 1997年。)
- Whittington, Richard, *What is Strategy and does it matter?*, Routledge, 1993. (R・ウィットントン著, 須田敏子／原田順子訳『戦略とは何か?』慶應義塾大学出版会, 2008年。)
- Williamson, Oliver E., *Markets and Hierarchies*, The Free Press, 1975. (オリバー・E・ウィリアムソン著, 浅沼萬里・岩崎 晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年。)
- 山口義久『アリストテレス入門』ちくま新書, 2001年。
- 吉田民人「社会体系の一般変動理論」青井和夫編『社会学講座 1 理論社会学』東京大学出版会, 1974年。
- 吉田民人「社会システム論における情報-資源処理パラダイムの構想」『現代社会学』Vol.1, No.1, 1974年。
- 吉田民人『情報と自己組織性の理論』東京大学出版会, 1990年。