

変化と戦略変化

林 淳 一

目 次

問題意識

1. 概念
2. 戦略変化モデル
3. 意思決定における政治性
4. 小括

ABSTRACT: This paper examines a theoretical issue of Strategic Management. The field of Strategic Management has been theoretically and empirically developed. Nevertheless, it has been pointed to have been static. No straightforward explanation exists for dynamic phenomena. Central to this theoretical issue is a traditional and dominant framework of Strategic Management, strategy content — strategy process theory. To resolve this theoretical issue, some theories of Strategic Change are examined. In closing, some challenges of Strategic Change are proposed.

問題意識

われわれは、戦略論の閉塞を打破するために、戦略内容—プロセス論の超克を試みてきた(拙稿, 2000, 2001, 2002, 2003a, 2005)。本稿は、戦略変化(Strategic Change)の理論を仔細に検討する。特に、戦略変化を代表する3つのモデルを分析した上で、新たな課題を明らかにする。

1. 概念

変化とは何かが問われている。近年の学界動向をみわたすと、変化の理論の多様化がよく分かる。1990年代には、たとえば、産業・組織内の変化(Meyer, Brooks & Goes, 1990)、パラダイムと組織変化(Aldrich, 1992)、変化のマネジメント(Blackler, 1992)、変化と業績(Haveman, 1992)、行為促進戦略と変化

(Eccles, 1994)、変化の経路(Paul, 1994)、変化と組織再設計(Huber & Gulick, 1995)、会計と変化(Laughlin, 1995)、意思決定と変化(Koopman, 1995)、変化実施のミクロ・アプローチ(Karp, 1996)、解釈と変化(Barr, 1998)、戦略家と変化(McNulty & Pettigrew, 1999)、新競争下の変化(Whittington, Pettigrew, Peck, Fenton & Conyon, 1999)などがある。

2000年以降には、たとえば、変化の文化(Detert, Schroeder & Mauriel, 2000)、変化とイノベーション・プロセス(Poole, Van de Ven, Dooley & Holmes, 2000)、企業家精神と変化(Schoonhoven & Romanelli, 2001)、組織心理学と変化(Burke, 2002)、グラウンデッドセオリーと変化(Macri, Tagliaventi & Bertolotti, 2002)、変化の測定(Bergh & Fairbank, 2002)、名経営者の失敗と変化(Finkelstein, 2003)、組織能力と変化(Helfat, 2003)、個人の違いと変化(Oreg, 2003)、組織化と変化(Clegg,

Kornberger & Pitsis, 2005), 文化分析と変化 (Driskill & Brenton, 2005), 変化と悪感情 (Kiefer, 2005), 学習と変化 (Boud, Cressey & Docherty, 2006), 進化と戦略 (Durand, 2006), 組織開発と組織変化 (Jones & Brazzel, 2006), ファミリー・ビジネスの変化 (Landes, 2006), ディスコース分析 (Phillips & Hardy, 2006), 変化のステージ (Jellison, 2006), 急進的組織変化 (Greenwood & Hinings, 2006), 変化の認知・感情 (Smollan, 2006), AI理論 (Reed, 2007) などがある。

われわれも、組織論・戦略論における変化の理論 (拙稿, 2003b), 経営者交替と戦略 (拙稿, 2006b, 2007a), 経営者と戦略 (拙稿, 2006a), 経営継承 (拙稿, 2007b) を検討した。さらに、われわれは変化のマネジメント (拙稿, 2009) の研究において、変化の定義、変化のタイプ、変化のレベル、ならびに変化のマネジメントの体系化を試みた¹⁾。

本稿では、これらの変化の理論における新しい研究動向、戦略変化の理論に注目する。では、戦略変化とはいったい何か。戦略変化とはどのように研究されているのか。

「戦略的 (strategic)」は、もともと「重要な」を意味する形容詞である。Barnard (1938) はある一部を変えれば組織全体が動くという扇の要のような役割を果たすものを「戦略的要因 (Strategic Factor)」として示した。

戦略的要因とは、「正しい方式で正しい場所と時間にそれをコントロールすれば、目的を満たすような新しい体系ないし一連の条件を確立せしめるとき要因 (邦訳212頁)」である。すなわち、いろいろな要因のうちのどれか一つに働きかければそれが扇の要のように組織全体の状況が一変し、目的を達成できるという重要な要因である。要するに、Barnardのいう「戦

略的」とは単に「重要な」という意を指していたにすぎないのである。

Ansoff (1965) は「戦略的」という形容詞を次のように説明する。すなわち、「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”という意味に使っている。したがって、“戦略的”ということばによって“重要な”という意味を表すようなありふれた使い方とは違って、もっと専門的な意味を持たせているのである。(邦訳14頁)」

Ansoffは、環境を意識して、戦略的という形容詞を用いた。明らかに、戦略論を理論的に構築しようとする試みがあったのである。戦略的という形容詞は、徐々にその意味合いを広げながら学界に浸透してきたようである。

ただし、経営学文献において1979年以前にこの言葉が用いられる事はほとんどなかったという (Schendel & Cool, 1988)。残念ながら、現在に至って「戦略的」という形容詞は、氾濫したといっていいほどに一般化した。さらにこの形容詞は、出版社などにとって都合な、商売上の流行語のようなものに陥ってしまったと揶揄されるのも無理はない (Lyles, 1990; Whipp, 1996)。

近年、戦略論においては一つの確立したアプローチとして戦略変化 (Strategic Change) が注目されつつある。「戦略的」と「変化」を結合させた、新しいアプローチである。戦略変化は、従来の組織論において主に構造の変化を追究してきた組織変化の議論 (Greiner, 1972; Salter, 1970; Stopford & Wells, 1973; Franko, 1976; Galbraith & Nathanson, 1978 etc.) とは異なる。戦略変化とは、戦略を策定し実施する組織行動が変化するプロセスを明らかにすることができる。よって、次のように略述することができる。

組織変化＝組織の structure の変化

戦略変化＝組織の behaviour の変化

ここで刮目すべきは、組織変化と戦略変化との分析方法論上の相違点である。組織変化はある均衡から次の均衡へという流れを説明する比較静学を主に方法論的土台としてきたことによって、その変化のプロセス自体を分析することができなかった。が、戦略変化はそれのある程度分析可能とする。

換言すれば、戦略変化は、組織変化の議論において指摘されてきた、変化のプロセス自体を分析できないという固有の方法論的限界点のある程度分析可能となる。それ故に、戦略変化は組織変化の議論を理論的に補足することができるのである。

では、戦略変化という議論が、なぜ戦略論において論じられるようになったのか。そこには、その社会的・時代的な背景がある。

ヨーロッパや北米の経済状況にある多くの組織にとって、1979年以降は環境的に根本的な変化が求められる時代であった。鉄鋼、石炭、造船といった成熟した大規模産業セクターは衰退し、西側経済の成長は見込めなくなった。ビジネスに対する競争圧力は以前にも増して強くなり、新規投資さえも困難にいたった。エネルギーや原材料の供給問題も周期的に発生し、ビジネスへの投入コストも予測をこえて上昇した。

大規模組織は、規制や規制緩和による、国内的・国際的な政治問題によってだけでなく、環境保護グループや消費者保護グループによる圧力も激化した。こうした過去数年間は、新興工業国・グローバル市場の出現に比して、先進工業国の競争力低下が顕著になった。

では、こうした環境圧力に対して、どのように管理者は対応したのか。それはまず、目に見えるかたちで、収益性に乏しい生産活動の停止にあらわれた。さらに、国内市場に見切りをつけ、成長余力のある他国市場への資本移動であった。企業は、合併により巨大化し、ジョイント・ベンチャーを形成し、さらには従業員数削減や固定費削減のための構造的変化に踏み切った。企業は新たな再出発に活路を見出したのである。こうした状況を通じて、管理者は、事業戦略、構造、文化、従業員の諸々の変化を認識することによって、新たな変化を促した。管理者のそうした実施能力こそが、事業生き残りの本質的な必要条件となったのである。よって、「戦略変化のマネジメントは、1980年代の中心的な実践的かつ理論的諸課題の一つ（Pettigrew, 1987a, p. 1）」なのである。

では、なぜわれわれが戦略変化を問題にするのか。その理由は次の通りである。

第1の理由は、戦略変化研究が戦略内容－プロセス論を統合する可能性をもつためである。われわれは、上述の通り、戦略論の閉塞を打破するために、戦略内容－プロセス論の超克を試みてきた。従来の戦略論は、戦略内容および戦略プロセスを合理的な説明のもとに提示することを追究してきた。いわゆる、戦略内容－プロセス論である。しかし、この伝統的かつ支配的な戦略内容－プロセス論の枠組み自体が疑問視されている（Pettigrew, 1985, 1992 ; Rouleau & Seguin, 1995 ; Rajagopalan & Spreitzer, 1997 etc.）。われわれは、戦略変化研究はこの枠組みを統合する可能性をもつのであると考える（拙稿, 2000, 2001, 2002, 2003a, 2005）。

第2の理由は、「変化のプロセス」の追究である。従来の戦略論は静態的な分析を中心とし

表 1 戦略変化の定義

Snow & Hambrick (1980)	戦略変化は、組織が(1)その環境との調整を修正する場合にのみ、さらには(2)新しい調整に適合するために技術、構造、プロセスを実質的に変更する場合にのみ、生じる (p. 529)。
Tichy (1983)	組織的慣性を克服しラディカルな変化を達成するために、コンサルタントや行動科学技法を用いることによって、トップ・マネジメントが大きく介入すること。
Pettigrew (1985)	戦略変化は、個々人および諸グループについての多様な注意をさまざまな時間において含めるような、活動の諸流れとして観られる。その活動の流れは、単独で生じるのではなく主に環境変化の一つの結果として生じるのであり、さらには、母組織 (the host organization) のもつ製品市場焦点・構造・技術・文化における諸変更につながるができるものである (p. 438)。
Johnson (1987)	戦略変化は意味付けシステムの変化をおそらく包含するので、戦略のマネジメントは文化のマネジメントに密接する (p. 55)。
Mattsson (1987)	戦略変化とは、企業の戦略におけるある変化に関連するものであり、また長期的な戦略を実施する一連の諸活動の一部である (p. 234)。
Greiner & Bhambri (1989)	意図的な (deliberate) 戦略変化は、企業とその環境との間の再調整を結果として生じる場合に、戦略および/もしくは組織における主要な変化をつくりだすことに向けた創発的な反応を指揮しようと試みる、一定の環境と組織条件の下で生じるような、上級経営幹部による計画的な介入である (p. 68)。
Van de Ven (1993)	「戦略変化」は、理論的実体の欠如している研究のルースに結び付いた分野にたいする真言のようなもの (a mantra) として用いられたものである。
Zan & Zambon(1993)	「戦略変化」という表現は、しばしば経営学文献において「戦略」という用語に代替する傾向がみられる (p. 4)。
Hardy (1995)	戦略変化プロセスは、一つの新しい戦略を構成するような、一つのパターンにおいて収斂するという、組織変化を通しての戦略的意図の実現化—すなわち諸意思決定および諸行為—として表される。
Worley, Hitchin & Ross (1996)	ある新しい競争的コンテキストにおいて適合するために組織の戦略、構造、プロセスを調整する、一種の組織変化である (p. xix)。

(筆者作成)

て、良い戦略とは何か、どのように戦略は策定—実施されるのかを示してきた。対照的に、戦略変化研究は、研究対象の動態的な分析を主眼に置く。すなわち、 $\Delta t1 \rightarrow \Delta t2 \rightarrow \Delta t3 \dots$ という動態的な変化のプロセスを、なぜ・誰が・いつ・どこで戦略を策定—実施するのかを中心を示すものである²⁾。

第3の理由は、特定の戦略主体の顕在化である。従来の戦略論は環境—組織間の分析を中心としていた。対照的に、戦略変化研究は組織における特定の戦略主体をその戦略策定—実施において明確に示し、現象の現実的な説明を

提供する一定程度の可能性をもつ。後述するように、われわれはこれを「特定個人」と呼ぶ。

たしかに、「経営者」、「CEO」といった Ansoff (1965, 1979) の合理的かつ抽象的な説明を用いれば特定の戦略主体を顕在化させる必要はない。ただし、われわれが、アサヒビール³⁾の事例において示したように、同社における歴代の村井勉社長、樋口廣太郎社長、瀬戸雄三社長といった実名のもとに説明することによってその内部環境を含めて現象の現実的な説明を可能とする (参照：拙稿, 2001)。換言すれば、これは企業家史的研究もしくは経営史的研究により近接

する研究方法である。

第4の理由は、戦略論への積極的な組織論の応用である。従来の戦略論は環境分析もしくは環境適応を主に研究するために組織自体もしくは組織形態が主体であった。対照的に、戦略変化研究は組織内部の「特定個人」（例えばCEO、経営者、管理者）を主体とする。すなわち、具体的な主体の実名、役職、経歴、実績などを仔細に（歴史記述的に）検討して、主体の権限・パワー・ポリティカルな手腕、主体をとりまく支配的連合体（派閥等）、主体をとりまく組織風土・文化・コンテキストなどを精確に（歴史記述的に）描写するのである。

第5の理由は、戦略の実現化である。従来の戦略論は戦略の方法の探究に重きをおいてきた。従来の戦略論は、戦略の実現化を犠牲にしてまでも、戦略的意図の形成に重きをおいてきたのである。

しかし、戦略変化論は、戦略の実現化を強くもとめる。すなわち、どう実現するのかということこそが重要なのである。戦略の実現化は、戦略的意図の具現化といってもよい。戦略変化論の理論的本質は、「組織メンバーは戦略的に思考し、さらに行動しなければならない (Hardy, 1996, p. 3)」ということである。戦略変化論は実践性に重きをおくのである。

以上の5点が戦略変化を問題とする明確な理由である。

2. 戦略変化モデル³⁾

近年、多くの論者が戦略変化を多様に論じている。例えば、1980年代の代表的研究としては、Pennings & Associates (1985), Pettigrew (1987a, 1987b), Boeker (1989) などがある。さらに1990年代に至って、Goodstein &

Boeker (1991), Kelly & Amburgey (1993), Greenwood & Hinings (1993), Pettigrew & Whipp (1993), Zan, Zambon & Pettigrew (1993), Zan & Zambon (1993), Gersick (1994), Barker & Duhaime (1997) などが輩出された。

ただし、残念ながら、これらの議論は戦略変化の定義を明示することはない。また、体系的な理論構築を示しているわけでもない。よって、われわれは、これらの文献の詳細な検討よりはむしろ、次の3つの体系的かつ理論的な戦略変化文献を吟味する。

2.1 Rajagopalan & Spreitzer モデル

Rajagopalan & Spreitzer (1997) は、従来の戦略論において展開されてきた戦略内容論と戦略プロセス論との間に理論的なシナジーが欠如していたことに疑問を抱く。例えば、彼女らは次の矛盾点を指摘する。すなわち、①組織規模が戦略変化のおこる確率に対して正の効果を与える場合もあれば負の効果を与える場合もある。②好況などのような好条件という環境変化に対しても戦略を変化させる企業もあれば変化させない企業も存在する。さらに、③一定のコンテキストに対しての戦略変化が好業績につながる場合もあれば失敗につながる場合もある。このような正反対の研究結果の存在を彼女らは疑問視したのである。

これらの問題点を解決するために、彼女らは従来の研究結果を3つの理論的レンズ・パースペクティブに分類し、戦略変化を把握するための新しい分析枠組みを展開する。すなわち、合理的、学習レンズ、認知レンズの3つのパースペクティブである。

彼女らは、3つの理論的レンズ・パースペクティブを包括的に検討し、それぞれの持つ方法的・理論的な限界を明らかにした上で、彼女

ら独自の戦略変化の統合的な理論的枠組みを提示するのである。

では、どのような理論的レンズ・パースペクティブが提出されているのか。順に検討しよう。第1に、合理的レンズ・パースペクティブ (A Rational Lens Perspective) である。これは、企業の事業戦略、企業戦略、グループ戦略における不連続な変化を通じて測定される一元的な概念として戦略変化を定義する。

ただし、管理者の行為およびその認知を無視し、戦略変化を戦略内容上の一元的概念としてのみ捉えており、組織および環境上の変化を無視する。さらにはコンテキストを決定論的で変らないものとみなすために、実務に携わる管理者にとって実践的ではないという理論的矛盾が見られる。方法論的には、組織および環境という要因の操作可能性についての含意が無く、企業グループ間（組織間）の問題が取り上げられていないという難点を孕む。

第2に、学習レンズ・パースペクティブ (A Learning Lens Perspective) である。これは、反復的なプロセスとして戦略変化を捉える。管理者の行動プロセスに注目することによって、戦略変化についての理論的研究を豊かにするものである。これは、戦略変化のプロセスにおける環境・組織・戦略要因間の相互依存性を見分け、どのように管理者が継続中の戦略変化において学習するのかを理論的に検討するものである。

ただし、戦略内容上の変化と管理者の行為との間の概念的区別が欠如していることは否めない。方法論的問題として、管理者の行為が不明瞭な故に一般化が理論的に困難である点、大半の研究が記述的なケース・スタディである故に諸研究間の知識蓄積を妨げる点がある。

第3に、認知レンズ・パースペクティブ (A

Cognitive Lens Perspective) である。これは、上記の学習レンズ・パースペクティブと同様に、戦略変化を反復的なプロセスと捉える。大半の先行研究において、管理者の行為と認知（リンク14）が結びつく故に、戦略変化は管理者の行為から推測される。ただし理論的・方法論的限界として、管理者の行為や認知と戦略内容の変化を区別していない点がある。さらに、組織内の単一の情報伝達者 (Single Informants) によってなされた複雑な過去のプロセスの回顧的な意味付けにおけるバイアスに対して管理者の認知が大きく依存する点もある。さらに言えば、認知研究はそもそも経済的成果を考慮しない点も理論的・方法論的限界といえる。

これらが、Rajagopalan & Spreitzerが示した戦略変化の3つの理論的レンズ・パースペクティブである。それぞれのパースペクティブには難点もあることが確認できた。彼女らはこれらを統合的に把握するためには次の方法論的な問題点があると指摘する。すなわち、

①分析レベルの問題である。例えば、合理的レンズ・パースペクティブは企業レベルの戦略変化をその対象とする。学習レンズ・パースペクティブおよび認知レンズ・パースペクティブは企業内の個々の管理者のレベルを対象とする。こうした異なるパースペクティブ間の橋渡しを行うためには、同じレベルにおいて原因変数と変化変数を測定しなければならない。よって、戦略変化の理論では、企業レベルが共通基盤になる必要があるといえる。

②構成概念の定義の問題である。どのレベルにおいても共通して受け入れられる尺度が、当然ながら、必要となる。

③管理者の行為や認知のもつ操作的尺度が、従来の研究成果を展望しても、未だ上手く理解されていないことである。こうした方法論的

問題点を認識した上で、異なる理論的仮定とそれぞれのパースペクティブの基礎に通底する視点を理解するためには上記の3つの理論的レンズ・パースペクティブを統一的に把握することが要請されることが分かる。

したがって、Rajagopalan & Spreitzer は、より包括的に戦略変化を理解するために、独自の統合的な理論的枠組みを提示する。マルチレンズ・パースペクティブ (A Multi-Lens Perspective) である。これは、上記の3つの理論的レンズ・パースペクティブが触れなかった学習リンク (Learning Link) を重視する。

この学習リンクは、戦略と組織業績が継続的に移り変わる変化のプロセスにおいて、管理者がその知識体系を再形成していく流れのことである。よって、マルチレンズ・パースペクティブは、合理的な戦略形成と管理者の学習プロセスおよびその認知プロセスを重ね合わせて統合的に把握するモデルであると言える。

以上のように、Rajagopalan & Spreitzer は、戦略変化を異なる3つのパースペクティブによって体系的に研究対象を把握することを提示し、独自のマルチ・レンズ・パースペクティブを提示した。

われわれは、彼女らの研究成果としてのマルチ・レンズ・パースペクティブこそが、①多元的研究の導入、②認知の応用、③戦略変化文献の体系的な文献整理といった点できわめて高く評価できるものであることを指摘しなければならない。

しかしながら、以下の問題点は依然として残されている。第1に、分析レベルの重複である。分析レベルの異なる3つの理論的レンズ・パースペクティブを単純に重ね合わせたにすぎないという点である。現象を統一的に把握するためには、一段高いレベルもしくは一階層上の

レベルからの説明が必要である⁴⁾。

第2に、現実的な組織行動の欠如である。組織行動もしくは組織の意思決定は決して合理的でリニアなものではない。組織の将来的な適応可能性に影響を与えるという学習リンクが重視されているものの、実際に見られる組織行動（すなわち、バーゲニング、交渉、連合形成など）が、軽視されている。要するに、組織内のポリティカルなプロセスが捨象されているのである。

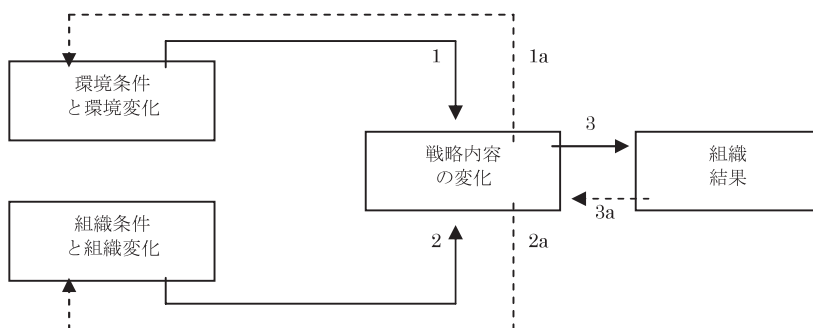
よって、われわれは、Rajagopalan & Spreitzer が試みた、戦略変化の統合的理論パースペクティブの構築は複雑かつ多様な組織現象をとらえる包括的な理論であるとは言い難い、と考える。現実の組織における様々な利害関係者および利害関係グループの存在が、Rajagopalan & Spreitzer のパースペクティブにおいて明示的には示されていないのである。利害関係者は、組織全体が危機的状況に陥らない程度においてそれぞれの利害を満たそうと行動する。組織外の環境変化および組織内のポリティカルなプロセスに肉薄しないままでは現実の組織を把握することは決してできない。現実の組織を把握することを前提にしなければ、その戦略を把握し理解することはできないのである。

たしかに、戦略論においては、組織が従属変数すなわち所与である故に、従来においては組織自体に立ち入るようなことは行なわれてこなかった。戦略論においては、合理的な、別言すれば公明正大な部分のみを扱ってきたために組織内部の現実には立ち入ることはできなかった。組織の影の側面が置き去りにされていたのである。これが戦略論の限界であったとも言える。

しかしながら、それ故にこそ、われわれは、組織論へ一旦立ち戻って、組織内部の特にポリティカルなプロセスを研究することを強調し

なければならないと考える。とするならば、ポリティカルなプロセスをどのように把握するのか、さらに、どのような分析方法をもって説明するのか。このような諸点の追究はここでは一

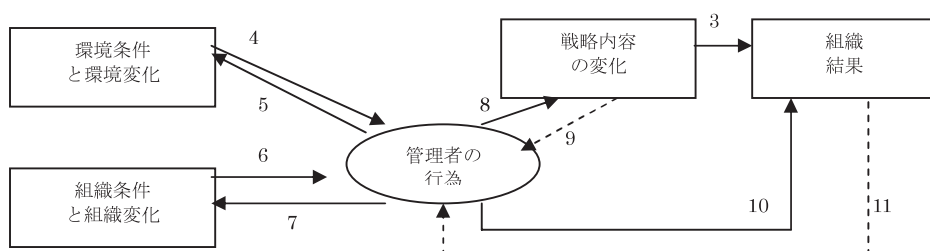
旦止めておいて、次に、ポリティカルなプロセスの中心に位置する、パワー概念を内包する戦略変化モデルを吟味しよう。



(直接リンク→, マルチタイムの研究上のフィードバック - - - →)

図1 戦略変化の合理的レンズ・パースペクティヴ

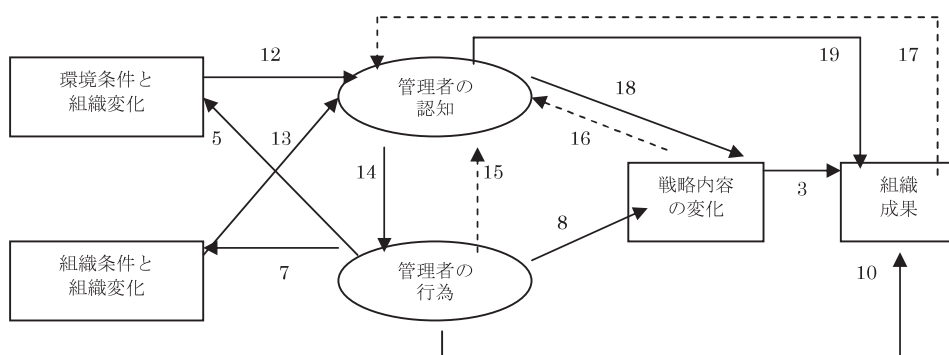
(Rajagopalan & Spreitzer, 1997)



(直接リンク→, 学習リンク - - - →)

図2 戦略変化の学習レンズ・パースペクティヴ

(Rajagopalan & Spreitzer, 1997)



(直接リンク→, 学習リンク - - - →)

図3 戦略変化の認知レンズ・パースペクティヴ

(Rajagopalan & Spreitzer, 1997)

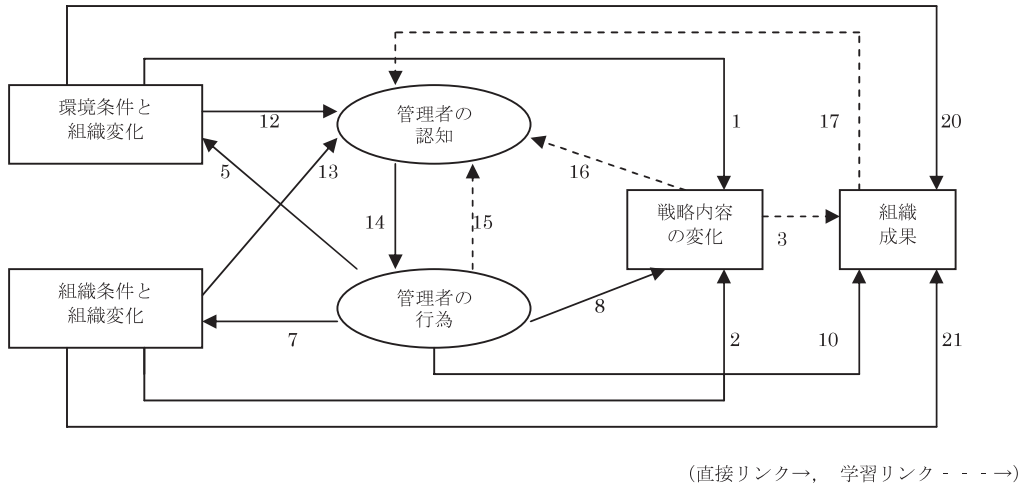


図4 戦略変化のマルチレンズ・パースペクティブ

(Rajagopalan & Spreitzer, 1997)

2.2 Hardy モデル

Hardy (1995) は、既存戦略論への批判から新しい戦略研究を生み出す必要性を説く。彼女の問題意識は、戦略論が膨大な研究文献を生み出してきてもかかわらず、戦略論の中心は戦略的意図の形成であり、実施の側面にまで立ち入ってこなかったために実際の企業はその扱いに苦慮しているということである。よって、戦略は、戦略的意図から戦略実現プロセスまでもを網羅しなければならないと考える。その一つの解答として、Hardy は戦略変化研究を提唱するのである。

彼女は、戦略変化プロセスは、戦略的な諸意図を実現するために行使されるという、諸行為および諸意思決定である、と定義する (Hardy, 1995, p. 5)。

従来の戦略変化研究はマヒ状態に陥っていると彼女は指摘する。では、そのマヒ状態とはなにか。次の3点に要約される。第1に、戦略変化を促進するための実践的な提言を生み出す能力の欠如である。戦略変化は、戦略に関する思考だけでなく行為をも含めなければならない。

規範的な提言ではなく、実践的な提言を示さなければならないのである。

第2に、戦略変化への抵抗 (Resistance to Strategic Change) という点である。支配的な経営者主義パースペクティブが、上級管理者を特権的なものとみなし、その上で彼らへの抵抗 (反対勢力) は無視されているのである。

Hardy はこう指摘する。すなわち、

「戦略的な課題の単独の調停者 (arbiters) として上級管理者に焦点を当てることは問題を孕む。というのも、それは戦略変化への抵抗という問題点を直視しないからである。上級管理者のもつ諸利害は軽く見られる。そして、対立物はしばしば同時に無視される、もしくは戦略変化の恩恵のもつ不適切なコミュニケーションという単純な結果として見捨てられるのである。したがって、一つのエリート・プロセスとしての戦略概念は強化されるが、そこではそれ以外の考え方が、上級管理者の要求や目的を反映する場合を除いて、無視されるのである (Hardy, 1985, p.

10)。」

第3に、パワーの限定的導入である。すなわち、表面的なポリティクスにのみ焦点をあてるという、経営者主義的パースペクティブに依拠している従来の議論に問題があるのである。

Hardyによれば、パワーの議論には、いつも負のイメージがつきまとう。他者に対してパワーを行使する、というイメージである。善良な経営者は、パワーを非倫理的で不適切だと考えてしまう。よって、パワーには生産的な側面があることを強調することによって、パワーが中立的な立場におかれるように、意図的に規定されなければならない (Hardy, 1996, p. 3)。

以上より、Hardyはパワー概念を戦略変化の議論を精確に導入することによって従来のマヒ状態から脱却しようと試みると主張するのである。

が、従来の経営学においてパワー概念もしくはパワー論について必ずしも十分な分析が加えられてきたわけではない。同時に、パワー概念自体には独特な偏見がつきまとう。例えば、組織的な利害のみを考慮して、組織内の個々人の利害を排除するようなイメージをパワー概念がもつ。パワーやポリティクスを組織にとって否定的なものとししか把握しない風潮もある。また、パワーを支配の道具としてのみ捉える批判経営学的な見解もある。ただし、このような偏った見解が想起されるからといって、ただちにパワーに関する知的蓄積を無視してしまってもかまわないという理由にはならない。

では、パワーとはいったい何か。Hardy (1994) は、パワー概念を詳細に分析している。Hardy (1994) の表を概観しながら、パワーを検討しよう。

パワーは、多次元的概念性をもつ。その上で、戦略変化のプロセスにおいてパワーは何を構成

するのか。第1に、資源である。従来の戦略的コンティンジェンシー理論や資源依存観が示したように、パワーは客観的で構造的な資源である。

第2に、プロセスである。パワーの利用は、非意思決定の場合においてはかなり目に見えないものである。したがって、パワーは組織プロセスにおいて従属するものである。

第3に、意味付けである。パワーはある種の意味付けをもちいて、組織内の対立やコンフリクトに対処する。例えば、閉鎖予定の工場従業員に対して経営上の信頼性を強調して説得を繰り返す場合に、潜在的なパワーの意味付けがあるといえる。故に、戦略変化への挑戦的課題は、十分なパワーを伴って、変化を正当化しないままでも潜在的に反対者の自覚を高め、象徴的コミュニケーションをもって管理できる点がある。

第4に、システムである。システムとは、戦略的な行為が起きるような組織上の背景を指す。すなわち、パワーは構造・文化・価値観・技術といったシステムにすでに埋め込まれているのである。

以上のように4つのパワーの構成を見た上で、戦略変化はパワーを体現する一つのポリティカルなプロセスであるということを彼女は強調するのである。

では次に、なぜパワーが戦略変化に必要であるのか。その理由を明確にしなければならない。Hardyは、こう説明する。すなわち、

「パワーは、共通利害ならびに利己心に対して使われうる。諸行為者が組織目標にコミットするときでさえも、コンフリクトを解決するのか回避するのかのどちらかのためにパワーを使うことを引き起こすので、意見の相違が生じる。さらには、

その人達が信じる共通の善のためとなる、一つの解決を引き起こすのである。

したがって、パワーは既得権益を活用するために用いられ、同じくパワーは集合的な行為を引き越すために用いられるのである。戦略変化はこうした範疇に入る。戦略変化は、あるグループに対する重要な優位性および他のグループに対する非優位性をもって、ゼロサムゲームを示す場合が多くある。等しく同じように、戦略変化をとりまく集合的な行為が組織業績改善によって多様な組織メンバーに恩恵をあたえることも多くある。この点で、パワーの活用は戦略変化において必須なのである。当該組織がコンフリクトを起こしている諸利害および意図的な抵抗というポリティカルな騒然たる状態であるかどうかにかかわらず、もしくは当該組織が共通目的によって結合されるかどうかにかかわらず、パワーの活用は戦略変化において必須なのである (Hardy, 1995, p. 17)。」

その上で、Hardy は、戦略変化へパワーを動員するという主張を下記のように要約する。

先ず、戦略的意図を実現すべきなら、管理者はパワーを理解する必要がある。例えば、どのようにパワーが既存の組織システムにおいて埋め込まれているか。どのように諸資源・諸プロセス・諸意味付けがこのシステムの諸部分を解体し変化のためのエネルギーを放出するために管理されうるのか、である。管理者はこれらを認識することによってよりの確に戦略を策定し実施することができるのである。

次に、パワーの理解のために、戦略の批判的研究も重要である。例えば、パワーは、管理者上の支配的グループに奉仕する状況下でも、ま

た他の組織メンバーを征服する状況下でも使用される。すなわち、パワーについての幅広い概念化を採用することは、管理者の諸利害も他の組織メンバーの諸利害も認識するという、一つの批判的見解を促進するのである。このように、パワーの多面的な理解は、戦略の理解にとって絶対的に必要なのである。

以上が、Hardy の提示する戦略変化モデルの概要である。Hardy は戦略変化にパワー概念を用いて説明することを強調する。しかしながら、彼女自身がその枠組みをもちいてケース分析を試みたわけではない。パワー概念自体がきわめて多義的であり包括的であるゆえに、その使い方には注意が必要となる。同時に、彼女は明確なモデル図を示しているわけではない。パワー概念自体がもつ戦略論上の理論的妥当性が鮮明にされていないのである。

したがって、実際にパワー概念を用いて戦略現象をよりの確に説明するためにはこうした諸々の課題を克服しなければならない。

パワー概念は、概して、政治の中核概念である。Hardy は組織のポリティカルな側面を積極的に論じているわけではない。では次に、組織のポリティカルな側面を強調する戦略変化モデルを吟味しよう。

2.3 Pettigrew モデル

Pettigrew (1985) の問題意識は、従来の組織変化論への懐疑にある。すなわち、彼は、①従来の組織変化論が変化以前の前提となる組織の過去の経験を見落とし、②一時的で具体的なエピソードのみの収集に終始し、③組織環境および組織内の環境を考慮する研究が欠如していると批判するのである。

概して、多くの組織変化論・組織変化モデルは、組織の歴史、組織過程、組織環境を見落とし、

表2 パワー概念の展開⁵⁾

	1次元的権力観	2次元的権力観	3次元的権力観	4次元的権力観
主な論者	Dahl (1957)	Bachrach & Baratz (1962)	Lukes (1974)	Foucault (1977 etc.)
挑戦する研究対象	エリート主義への挑戦：少数者の手中に集中したものとしてのパワー観	多元主義への挑戦：意思決定領域および案件に等しく接触するという仮説	行動主義への挑戦：パワーがコンフリクトに反応する場合にのみ用いられるという仮説	主権(sov ^{er} ign power)への挑戦：パワーが諸行為者の統制下にあるという見解
焦点	鍵となる重要な意思決定	非意思決定	ヘゲモニー	規律権力(disciplinary power)
パワー概念	故意(intended)意図的(deliberate)因果的(causal)可視的	故意意図的因果的あまり可視的でない	故意意図的因果的多くの場合非可視的	故意ではない非意図的専制的非可視的で浸透的
貢献	意思決定における多元的諸グループ	対立者を抑圧するための非意思決定の利用	対立者を予防するための第3次元の利用	パワーを統制する無力。システムに埋め込まれたパワー。反抗の問題。
次元と特徴	第1次元意思決定	第2次元非意思決定	第3次元控えめ(unobtrusive)	第4次元システム・パワー
A-B間の相互作用	公然的コンフリクト	公然的パワーのもしくは隠蔽的パワー	明示的な協働	Bの服従(submission)
Bに対するAのパワー	資源相互依存性	諸プロセスの統制	正当性の統制	無意識的な受益者(beneficiary)
Aの行為	依存性の管理	プロセスの管理	意味付けのマネジメント	無し
ポリティカルなダイナミクス	Bは課題に気付きそれを意思決定に取り入れる	Bは課題に気付くがそれを意思決定に取り込むことができない	Bは課題に気付かないし抵抗もしない	Bは気付くまた気付かない、しかし抵抗はできない
Bが失敗する場合の理由	不適切なパワー、それを動員する能力の無さ	諸課題を慰しに取り入れる能力の無さ	抵抗する意志はない	抵抗の試みもしくは抵抗は現状を容認しない
Bのエンパワメントによる要請	獲得、意思決定におけるパワーの使用	意思決定プロセスへのアクセスする能力	意識性反乱(consciousness raising)と非正当化戦略	パワーの獲得(しかし限定的な見込み)

(Hardy, 1994 より)

彼は、従来の組織変化論が、「非歴史的、非プロセス的、非コンテキスト的であった（1985, p. 23）」と表現する。

さらに、彼は、「変化の方法・理由、すなわち変化についてプロセスを動的に説明するような研究が無い。要するに、変化（change）の分析を超えるような研究、変化し続けること（changing）を理論化するような研究がみあたらない（Pettigrew, 1985, p. 15）」と指摘する。すなわち、組織変化論は「変化し続けること（changing）」という全体論的・動態的な分析を軽視し、「変化（change）」という幅の狭い分析に固執していたと、彼は巧みな表現で指弾するのである。

実際に、変化のプロセスを経時的に捉えた研究、あるいは組織環境を考慮に入れて分析した研究はほとんど無いといってよい。

Pettigrew (1985, 1987a, 1987b)は、この解決策として「コンテキスト主義(Contextualism)」を提唱する。この特徴は次の通りである。第1に、コンテキスト主義は垂直・水平レベルで組織現象を捉える。第2に、コンテキスト主義は「時間 (Time)」を通して垂直・水平レベルの間のつながりを捉える。

コンテキスト主義は、さらに次のコンテンツ・プロセス・コンテキストといった3つの要素から成立する。まず、コンテンツ (Content) とは、どのような変化が起こるのかという変化の内容の記述である（すなわち戦略内容論に通底するもの）。

次に、プロセス (Process) は、どのように変化が起こるのかについての記述である（すなわち戦略プロセス論に通底するもの）。

最後に、コンテキスト (Context) とは、なぜこのような変化が起こるかを説明する。コンテキストは、組織内コンテキストと組織外コン

テキストの2つに分けられる。組織内コンテキスト (Inner Context) は、変化に対するアイデアが進展するような、組織構造、企業文化、そして国家の政治的なコンテキストである。組織外コンテキスト (Outer Context) は、その組織が操業する社会的、経済的、政治的競争環境である。

したがって、Pettigrewがこのモデルで企図しているのは、従来の戦略内容論と戦略プロセス論に企業内外のコンテキストを加えて、それらの関係から企業の大きな変化を概念化することである。もちろん、彼が指摘する組織外コンテキストは戦略論において「環境 (Environment)」と呼ばれるものと同義である。

ここで注意すべきは、彼が指摘している組織内コンテキストへの追究である。組織内コンテキストは、戦略論が多くの場合捨象してきたところといえる。もしくは、抽象的な議論のままであまり追究することのなかったところであるといってもよい。この組織内コンテキストと組織外コンテキストの両方に注目するという点が、極めて重要な指摘なのである。したがって、彼はこう強調するのである。すなわち、「戦略変化プロセスはコンテキストにおいてこそ最善に理解されるのである（中略）戦略は経時的に諸行為・諸意思決定のながれのなかで一貫性をもってなされる実践において実現される。そのコンテキストは、ちょうど戦略が実施されているその場にあたる（Pettigrew, 1985, pp. 438-439）。」

たしかに、このような組織内への注視は、組織一環境間を合理的に説明することを主題とする戦略論の基本的な研究姿勢をある意味で阻害することである。組織内への注視は、戦略論が戦略論たる存在理由をその根底から覆すような危険性を孕んでいるともいえる。

しかしながら、変化のプロセスの把握を試みようとする場合に、組織内への注視は回避できない。われわれは、Pettigrewがあえてその研究上の障害に対して理論的な挑戦を試みている点を高く評価するのである。

Pettigrew (1985, 1987a) は、コンテキスト主義をもちいて英国を代表する巨大化学企業インペリアル・ケミカル・インダストリーズ社 (Imperial Chemical Industries: 以下、ICI と記す) の1960年以降の変遷を調査した。この長期的ケース・スタディ (Longitudinal Case Study) は、ICIにおいて175回にもわたる面接調査を組織のあらゆるレベルにわたって実施・記録したものである。その中で彼は数々の戦略変化が行なわれたことを指摘している。

Pettigrewによれば、戦略変化の理論は企業文化、組織構造、製品市場および地理的立場の重大な変更にかかわる。いかなる変化にも存在する2次的効果あるいは多様な結果、さらには企業、その事業部門、市場状況、経済状況の間の明確な関係性が認識されるとしている。以下、ICIにおける1970年代後半からの戦略変化を一つのケースとして捉えよう。

[ICIのケース]⁶⁾

1970年代後半、英国はインフレーションと経済の低迷に喘いでいた。いわゆる英国病であ

る。この経済状況を背景に1979年、サッチャー政権が誕生した。彼女は規制緩和すなわちそれまで以上に市場原理を国内に導入することによってイギリス経済の立て直しを図ろうとした。不幸にも、これはICIの業績低迷につながった。北米や欧州から安価な化学製品がイギリス国内に輸入されるようになり、それとともに失業率が上昇していったのである。ついには1981年に2大赤字事業部 (石油化学、プラスチック) を閉鎖し合併せざるをえない状況へとICIは追いこまれたのである。

この頃、ICIでは新会長選出についてもめていた。ICIの慣習では、会長を民主的に選抜することになっていた。会長職の任期は一期5年に制限されていた。候補者のひとりとしてある男が浮上した。John Harvey-Jonesである。

彼は、目立つ男であった。色鮮やかなネクタイを締め、イギリスのテレビのトークショーにも顔を出し、ウィットにとんだ会話で対応する。よく皆で哄笑する男であった。しかしながら、彼は、ICIの改革については恐ろしいまでに真剣であった。同社の改革に関しては、強硬派の考えをもつ男であった。

明らかに、彼はICIの伝統であった保守的な企業文化には反していた。にもかかわらず、選挙の蓋を開けてみると、大方の予想に反して、彼が会長に選出されたのである。ほかの役員達

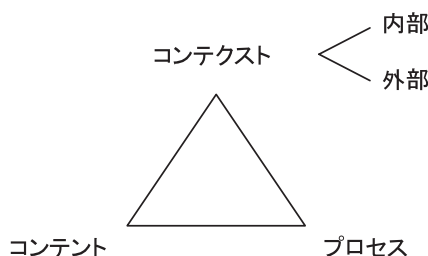


図5 Pettigrewの戦略変化モデル
(Pettigrew, 1987a)

がICIの危機的状況を悟った上で彼を選出するように動いたのである。

John Harvey-Jonesは後に、こう述べている。

「私の選出の見込みは賛成一对反対八ほどの不利な状況だったと言える。あまりにも差が大きいの、だれも実際に何票入ったかを私に話してくれようもしない。自分ですら選出されることに本気で賭けることを考えなかった……同僚たちはわたしが少数からなる役員会こそ大切だと信をおいていること、代理などは信じないことを知っていたし、それが私の選出に役員会があえて踏み切った理由の一つにもなっている。彼らがたとえ私に投票してくれるとしても、その半数はどっちつかずということも知っていた。事業のありかたについて私が非常に強硬な意見を持っていることも知っていた……彼らが何も知らずに安請けあいで私を選出したとは思わない。私を選ばないようにと、随分と苦労はしたのだが。その地位を手に入れるための運動などしなかった。事実、運動しなかっただけでなく、この段階で会社を辞める計画だったのだ (Tichy & Devanna, 1986, 邦訳20-21頁)。」

John Harvey-Jonesは、社内の同僚たちから選出されたただ一人の大会社となったのである。のち、彼は正式に会長に就任し、次々に新しいイデオロギーをICI社内へと吹き込んだ。たとえば、彼は、従来の官僚的な中央統制をやめて分権化を図った。企業内の文化的側面の変革を試みたのである。当時のICIの雰囲気は、社員の誰もが意思決定を経営上層部に任せきりで、その結果責任を容赦なく咎めるような雰囲気であった。

ひとつの挿話がある。John Harvey-Jones会

長就任後のはじめてのミーティングでのことである。ある役員がこう述べた。「会長、あなたの着任を神に感謝しますよ。あなたこそまさにわれわれが求めていた人なのです。私たちは今まで強い指導者を上にいただいたことがなかった。どうかせいで御命令ください。そのとおりにしますから。」この役員に対し、John Harvey-Jonesはこう切り返した。「今までわたしの前任者をとりこにしたようには、わたしはつかまらないよ (Tichy & Devanna, 1986, 98-99頁)」と。ICI社内に服従と責任回避という悪しき伝統があったことをうまく物語っている。彼は、このような企業文化を変革しようと努めたのである。

1983年に、彼は31%の従業員の削減を強力に推し進め、さらにサービス部門を徹底して合理化させた。こういった変化にともなって、高付加価値商品を拡大し、ICIは欧州全土からさらにアメリカ、太平洋地域へとその経営を拡大していった。結果として1986年には、ICIは過去の繁栄を取り戻したのである。

John Harvey-Jonesがおこなった同社の変革は、西ヨーロッパ唯一の改造劇と評される。

以上が、ICIのケースである。このICIの戦略変化のケースは、われわれに有益かつ重要な示唆を与えてくれる。

なぜ、どのように一人の男が選出され、戦略を変化させていったか、である。われわれが瞠目すべきはこの部分である。このような社内のポリティカルなプロセスを描写することが、企業の戦略変化をより理解しやすくするのである。従来の戦略論においては、こういった組織内でおこなわれる水面下のプロセス（すなわち組織内コンテキスト）が触れられる事はなかったのである。否、こういった水面下のプロセスを敢えて捨象した上で戦略論は進展してきたと

いっても過言ではないのである。

PettigrewがICIの長期的ケース・スタディを通して重視しているものは、上述の通り、組織のポリティカルな側面と文化的な側面である。

たしかに、組織の文化的な側面に目を向けた研究は、これまである程度は試みられてきた。経営学文献においてパワーに関する研究も大いになされてきた。しかし、われわれは、変化のプロセスの背後を検討するには、既存研究で軽視されてきたポリティクスの側面に着目することが必要であると考ええる。いかなる組織においても、組織内外の利害関係者および利害者グループがかかわるからである。いかなる時点でも、パワー構造内の変化を促進する要因によって、変化の可能性や制約の幅が左右されるからでもある。

内部コンテキストは、決してリニアで合理的なものではない。組織メンバーの複雑な絡み合い、思惑、対立などがそこには厳然と存在しているのである（Pettigrew, 1985, p. 458）。

Pettigrewは、このような組織メンバーの諸行為を精確に追究するために次の課題を挙げる。すなわち、

- ①変化に関する多様な要素を識別しなければならない。
- ②時系列となったプロセスデータを用いて従来の合理的な理論とポリティクスに関する理論とを並列させて記述しなければならないのである。

したがって、以上を踏まえて、われわれは、計画性が優先される合理的かつ単調な従来の戦略論を補完するような包括的な理論モデルこそ必要だと確信するのである。

さて、Bowman（1985）は、上記のPettigrew研究に対して次のようにまとめる。すなわち、

Pettigrewの研究は、①経営者の意思決定と変化に関する先行研究に対して疑義をとねえたこと、②コンテキスト主義という方法をもって文化とポリティクスに着目したこと、③経営幹部レベルでの戦略変化を研究すること、の3点に要約することができる（pp. 321-322）。この3点によって、Pettigrew研究は評価するに値する。しかしながら、Bowmanは2つの批判点を明示する。第1の批判点として、Bowmanは、Pettigrewが既存の戦略論の研究枠組みを無視する点を挙げる。すなわち、

「コンテンツ、プロセス、コンテキストの3点をもって、さらに垂直的・水平的の2相を持って研究をすすめることは、戦略策定と戦略実施の研究方法を表面的な研究にすぎないものとして排除するのである（強烈な反対意見としてGalbraith & Nathanson 1978を参照のこと）。さらに、事実上、記述的研究と規範的研究の区別をも無視するのである（Bowman, 1985, p. 322）。」

第2に、コンテキスト主義およびそれを用いたケース内容との整合性の欠如である。すなわち、

「彼(Pettigrew)の『ICIにおける戦略変化』ストーリーは、(中略)プロセスとポリティクスを概して扱うようであるけれども、およそ理論的ではないように思われる。コンテキストとコンテンツについての若干の要素は言及されているけれども、それらは組織における変化と幅広いレベルでの登場人物達のストーリーにとってまともがあるようには思われない。そのストーリーはたしかに『水平的に』語られているが、他方でそれは『垂直的に』、その全体像をほとんど把握しきれていな

い。すなわち、彼のコンテキスト主義は完全ではないのである（Bowman, 1985, p. 323）。」

さらに付け加えて、われわれは、第3の批判を提示することができる。すなわち、コンテンツ、プロセス、コンテキストという3点を用いたコンテキスト主義は明らかにマクロな視点しか考慮していないという点である。すなわち、われわれが強調すべきは、Pettigrewのいう3点は明らかにマクロな視点によってのみ戦略変化を把握しようと試みるモデルにすぎないということである。たしかに、Pettigrewは内部コンテキストへの追究には一定程度触れてはいるものの、内部コンテキストとは一体何か、内部コンテキストに影響を及ぼすのはいったい何か、どのような組織メンバーが戦略変化にかかわるのかといった重大な諸点を考慮して明確にモデル化しているわけではないのである。

Van de Ven (1987) は、戦略変化を健全に理論構築するための第1必要条件として、ミクロ・レベルとマクロ・レベルの分析を関連付けて説明するべきであると主張する。Van de Venのこの主張に依拠すれば、Pettigrewモデルは明らかにマクロな視点に偏りすぎている。したがって、われわれは、ミクロ・マクロ・レベルを包摂する戦略変化モデルをあらたに構築しなければならないと考えるのである。

以上、本稿では、戦略変化論における3つの代表的な諸説を吟味した。これを通じて明らかになったのは、3つの代表的な戦略変化モデルに共通して欠如するものがあるということである。戦略変化モデルの精緻化に必要な点は以下の通りに要約できる。

第1に、「内部コンテキスト」である。Pettigrew (1985) が強調した、内部コンテキストである。周知の通り、内部コンテキストは

内的環境、組織内部、企業内環境と同義である。どのような構成要素によって内部コンテキストは成り立っているのか、どのように内部コンテキストの研究はなされてきたのか、なぜ戦略論に内部コンテキストの視点を摂取するのか。こうした諸点をさらに追究しなければならないのである。

第2に、「特定個人」である。その特定個人が、なぜ、どのように戦略を策定し実施することができるのかについての視点である。戦略論は、概して、戦略を策定し実施する特定個人もしくは特定の集団についての研究を怠ってきた。特定個人が、職位もしくは公式の権限を用いる場合以外に、なぜ、どのようにその能力を発揮することができるのかを問わなければならないのである。

ただし、これらの諸点を詳細に考察する前に、内部コンテキストにおける戦略にかかわる意思決定プロセスの詳細を概観し、そこに内包されている問題点を明らかにしなければならない。すなわち、組織メンバーの行動において散見されるパワーもしくはポリティクスという側面である。

3. 意思決定における政治性

意思決定プロセスは、概して、カーネギー学派の意思決定論において追究されてきた。Ansoff (1965) は、彼らの影響を多分に受けて、その功績を戦略論に反映させたのである。Ansoffは、その製品—市場分析から分かるように、戦略内容論の代表的研究者である（参考：拙稿、2002）。彼は全社レベルの企業戦略（Corporate Strategy）を論じ、戦略についての分析的な考察を著した。われわれが注視するのは、戦略にかかわる意思決定フローである。

Ansoff (1965) は、製品—市場戦略を策定する場合の意思決定フローを図示する。集散的なものから徐々に個別的なものへと進んでいくように描かれているこの図においては、経営者の意思決定ポイント (Decision Point) は、破線で囲う形で重要視されている。この意思決定フローの図は、以下の順序を示す。開始の引き金が引かれると、その直接の反動として行なわれるのは企業目標(1)の明確化・再検討である。続いて、内部評価(2)では現在の製品—市場分野のなかで企業の成長と拡大化の機会があるかどうかを決める。さらに外部評価(3)は企業の外部の諸機会を決定・分析する。シナジーと組織機構 (構造) とに関する意思決定(4)では各種業種間のシナジーを追及し、多角化戦略(5)、拡大化戦略(6)へすすむ。そのなかでは内製・外製の意思決定からルール設定上の管理的戦略(7)を構築する。さらに、資金調達ルール・手段を財務戦略(8)によって明らかにする。

要するに、Ansoffの意思決定フローは、明らかに経営者の意思決定を扱うものであり、戦略的意思決定フローであることに異論はない。実際に、その戦略的意思決定理論が満たされるべき必要条件として、以下が指摘されている。すなわち、①一般に行なわれている一連の問題解決ステップの最後の2つだけでなく、4つのステップ全てを含んでいること。特に、いろいろな変革のための環境を監視することと、魅力的な製品機会を探究することという最初の2ステップを重視する。②企業の資源を、部分的無知 (Partial Ignorance) のもとで現在分かっている諸機会と、将来現れると思われる諸機会との配分問題として扱うこと。③企業に新しい製品—市場を付加することによって起こるシナジーを評価すること。④すぐれた競争優位性をもつ機会を抽出すること。⑤潜在的に相矛盾す

る一連の企業目標を扱うこと。⑥キャッシュ・フロー計画の信頼度が低くても各プロジェクトの長期的な潜在力を評価すること、以上の6つの必要条件である。

ただし、Ansoff (1965) の上に示された製品—市場戦略を策定する場合の意思決定フローには、大きな見落としがある。この見落としには、Ansoff自身も気付いており、その筆致に慎重さがみられる。すなわち、「戦略というのは、企業を、その能力と潜在力についての制約のもとで、現在の地位から目標として示されている地位へと一変させるように設計されている、一種の“オペレーター”」であり、「われわれの戦略的意思決定理論をあえて他の理論と比較するとすれば、われわれのは行動科学的理論である (邦訳256頁)」という。この彼の記述から分かるように、Ansoffは実際の意思決定プロセスにおいて介入するもの (例えば、組織メンバーの対立、意思決定への障害となるものなど) をあえて一切捨象しているのである。

Ansoffの研究業績が戦略論において支配的な地位を占めつつある学界の状況にあって、彼が見落としていた、もしくはあえて捨象していた、意思決定プロセスの内実を指摘した先行研究がある。組織の意思決定は、常に合理的でリニアであるわけではない。積極的な支援もあれば、水面下での妨害、中傷なども存在する。

われわれは、以下の諸文献が指摘する内容をまとめて重視する。これらをここでもう一度精確に確認しておく作業が、われわれの後の議論に有益である。

Guth (1976) は、戦略論が古典的な合理的問題解決を中心とする従来の意思決定論に過度に依拠しすぎている点を批判して、戦略を新たな方向性へと導こうと試みる。

Guthの問題意識は、こうである。すなわち、

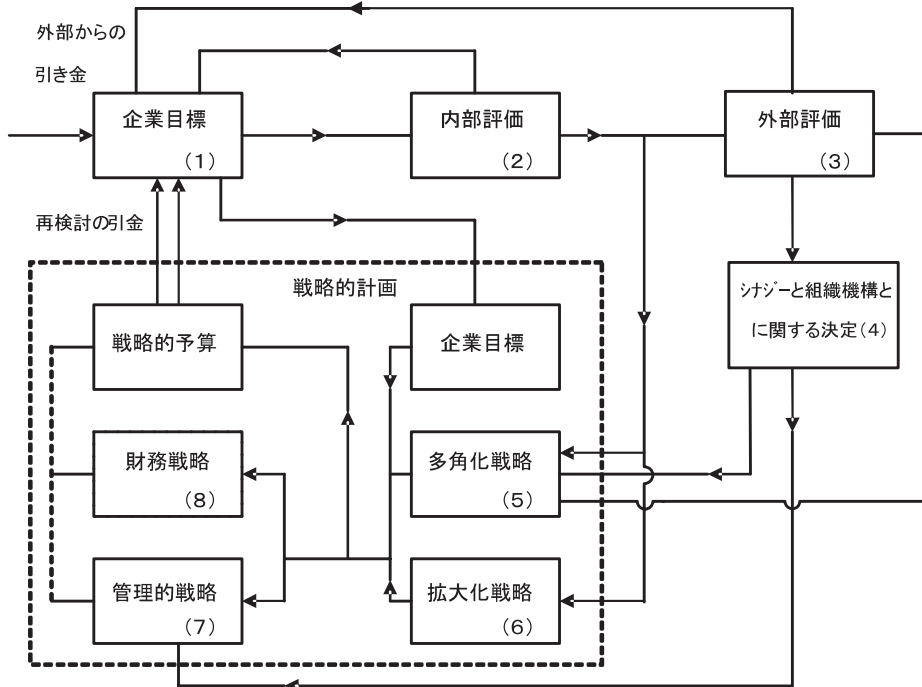


図6 製品—市場戦略の意思決定フロー

(Ansoff, 1965, 邦訳 261 頁)

既存の企業戦略論は個々の管理者がその組織の資源にどのように戦略的にコミットするかについて思考する際には有益ではあるが、にもかかわらずどのように個々のアイデアを組織的なコミットメントへと転換するのかについては限定的であった。この点から導出される疑問が、「組織において戦略的な意思決定をおこなっているのは果たして誰なのか」である。彼はこう述べている。すなわち、

「組織における戦略的意思決定者はまさに誰なのか？ 全般管理者、あるいは社長は、たとえその階層下の誰かしらよりも大きな権限 (formal power) をもつとしても、どのような状況下においても戦略的意思決定者として完全に独立して実行するために必要とされるすべてのパワーをおそらくもたない。彼は戦略的意思決定

という仕事を上手く実行するために必要とされる、組織内に存在する重大な関連情報すべてを有するわけではないのである。近年の企業戦略論はこういった諸問題を扱わない。もしわれわれが戦略的意思決定者としてのトップ・マネジメント・グループについて語るならば、その場合にわれわれは、どのようにそのグループが戦略的意思決定の仕事に関連して仕事をすすめるのかあるいはすすめるべきなのかについて必然的に何らかの言及ができなければならない。近年の企業戦略論は、規範的なレベルか記述的なレベルかのどちらかでこの課題を操作的に扱うことはない。もしわれわれが戦略的意思決定者として組織について語るならば、もちろんより高度のレベルで扱われなければ

ばならないとしても、われわれがトップ・マネジメント・グループを扱う場合には理論のもつ同一の問題を有するのである。もう一度繰り返すが、最近の企業戦略論はほとんどあるいは全く役に立たないものである (Guth, 1976, p. 377: 傍点引用者)。」

要するに、戦略はさまざまな組織メンバーによってなされるものであって、ある特定のトップ・マネジメントのみによってなされるものではないのである。彼の主張を敷衍して言えば、既存の戦略論が組織内の人と人とのつながりを扱うことから明らかに乖離しているのである。その上でGuthが最も強調するのは、この限界を是正するためには、既存の戦略論が戦略の社会システム論 (A Social System Theory of Corporate Strategy) へと転換されることが望ましいということである。彼のいう社会的とは、組織内の人と人とのつながりを考慮するという意味である。すなわち、組織を構成するメンバーそのものを注視することが最も要請されるのである。

Guthの指摘は、意思決定論に過度に依拠する既存戦略論に対する単調な批判に留まるものではない。それ以上に、Guthはきわめて重要な認識をわれわれに与えてくれる。すなわち、戦略はトップ・マネジメントに限定されて論じられるものではない。戦略は個々の組織メンバーのつながりこそが決めるものである。これらの諸点を考慮しない者は戦略を最善に策定し実施することができないのである。よって、戦略は戦略的意思決定者だけの問題ではなく、戦略は組織そのもの、すなわち組織メンバーの問題なのである、と。積極的に支援する組織メンバーがいるならば、他方でそれを妨害し中傷しようところみる組織メンバーもいる。彼の図において、波線で示されているのはそれらによ

る意思決定の遅れを表現するのである。

Guthは、体系的に考察すべき2つの点を指摘する。第1に、実際に有効な組織内のパワー分布という現実である。すなわち、組織内のパワー分布がさまざまな戦略的代替案の採用をどのように制限するのか、あるいはどのように支持するのか、という現実感あふれる点である。

第2に、実行可能な戦略的代替案創出に際して、さまざまな戦略的代替案の効果的な実施のための能力にかかわる組織構造、情報流、業績尺度、賞罰制度がどのように影響するのか、という点である。

以上のように、彼の指摘はきわめて現実的である。どのような形であれ、組織に参加するものの多くが実感するという意味で、まさに現実的なのである。ただし、パワーはどのように生じるのか (パワーの発生論的説明)、パワーはどのように影響をおよぼすのか (パワーの機能論的説明)、それらを妨害する要因、支援する要因といった諸点の詳細は残念ながら語られていない。

Mintzberg, Raisinighani & Theoret (1976) は、組織内外からの妨害を包摂したかたちのきわめて現実的な戦略的意思決定プロセスを示している。彼らは、非構造的 (Unstructured) な意思決定 (すなわちそれまでに遭遇したことのしないような意思決定) が戦略的意思決定プロセスであると規定して、新製品開発や新工場設立などの25の戦略的意思決定の分析に基づいて、そのモデルを示した。

Mintzbergらの指摘する戦略的意思決定プロセスは、大きく3つのフェーズで構成されている。①識別 (Identification)、②開発 (Development)、③淘汰 (Selection) である。その全体には7つのルーティンがある。すなわち、認知ルーティン、診断ルーティン、デザイ

ン・ルーティン、探索ルーティン、スクリーン・ルーティン、選択ルーティン、権威付け（Authorization）ルーティンである。これらの各ルーティンには、3つの下位ルーティンが支持している。すなわち、

①意思決定統制ルーティン（Decision Control Routines）は、意思決定そのものを統制するメタ意思決定というべきものである。問題空間や制約条件の決定、全般的プランニング、妨害介入時の対処の切り替えなどをあらわす。

②意思決定コミュニケーション・ルーティン（Decision Communication Routines）は、意思決定のインプット情報やアウトプット情報を提供し、一般的な情報収集や特定テーマの調査、他者への伝達をあらわす。

③ポリティカル・ルーティン（Political Routines）は、バーゲニングや説得などのポリティカルな行為である。問題が重要であればあるほど、それに影響される人達が多いほど、こうしたポリティカルな行為が重視される。

以上のようにMintzberg, Raisinghani & Theoretの指摘は、戦略論の戦略的意思決定プロセスにおいて組織内外からの妨害といった政治性が介入することを明確に示している。特に図中にある波線は意思決定の遅れを示すものである。が、意思決定が具体的に何によって妨害されるのか、どのように遅れるのかといった諸点にまで踏み込んでいるわけではない。

Narayanan & Fahey（1982）は、既存戦略論が合理的な意思決定を強調しすぎたが故に、ポリティカル・プロセスとしての戦略策定を考慮するにいたっていないと指摘する。組織の戦略的意思決定は、コンフリクトをとりまく連合体

の進化による組織内のダイナミクスから生れるものである。組織はポリティカルな主体であり、なおかつ組織はその内外にある利害および要求をもつ連合体なのである。組織の意思決定が多様であるのは、組織内の境界は変化し、意思決定への参加は多様であるためである。その組織内のプロセスはダイナミックである。

Narayanan & Faheyはこのような戦略的意思決定の5つの段階を明示する。第1に、活性化である。組織内の個々人が自らにとって顕著な課題もしくは関心事を認識することである。第2に、動員化である。先の課題を個人レベルから組織レベルへと昇華させる。第3に、癒着である。共通の利害をもつ個々人が一時的に同盟を組む。この際の連合体内ではバーゲニングや交渉が行われ、追随者を内包する。第4に、遭遇である。組織上の主体（例えば、個人、他の連合体、下位単位など）と共に相互作用しなければならない段階である。パワーをもちいて行為正当性を獲得し、その上で自らの立場およびその敵対者の地位と利害が明確になる。それ故に、ここにおいて特定のポリティカルな調整が生じる。最後に、以上の段階を経て意思決定がなされるのである。

以上の5段階が表現するように、組織内の意思決定プロセスには政治性が強く介入するのである。しかし、従来の合理的・分析的説明は、戦略内容（すなわち戦略内容論）を強調するために、組織内の連合体が意思決定に影響を及ぼすような組織的ポリティクスという水面下の側面を無視しているのである。

Narayanan & Faheyのいうポリティカル・パースペクティブは、このような側面を白日の下に晒すのである。このパースペクティブによって、戦略内容はパワーおよび影響力の変遷の結果として観察されるのである。したがって、

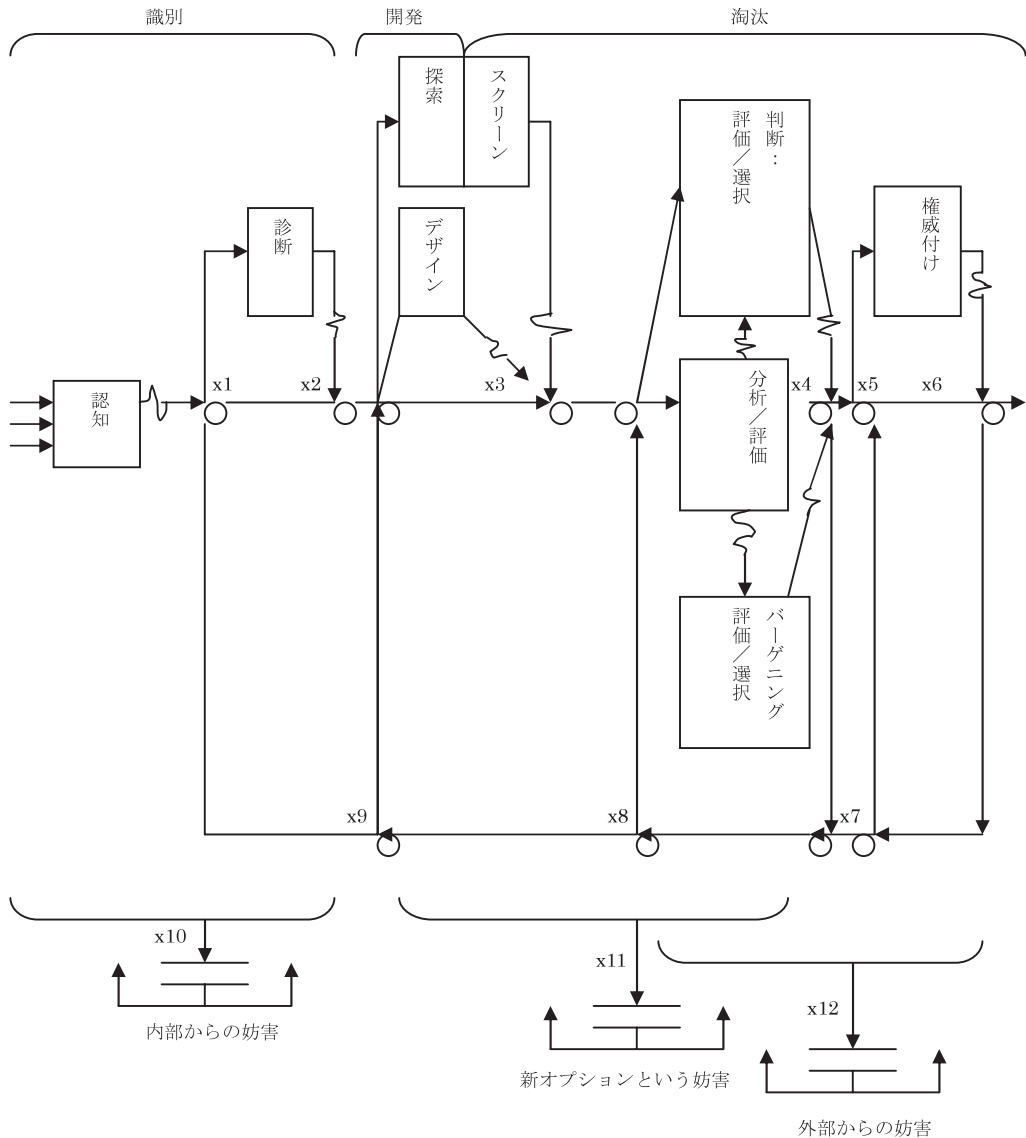


図7 戦略的意思決定モデル

(Mintzberg, Raisinghani & Theoret, 1976)

このパースペクティブは、「なぜ戦略が結果として生れるのか (p. 27)」を理解し説明するために有用であるとわれわれは考える。

以上のように、彼らが明確に提示したポリティカル・アプローチはきわめて重要な示唆をもつ。すなわち、ある戦略的意思決定へのコミットメントは、その意思決定がなされた後で

はなく、意思決定の初期段階において発生しているのである。この点を考慮した、戦略形成の連合体モデルの結論はこうである。すなわち、
「戦略内容を定式化することは論理的必然としてそのコンテキストおよびプロセスを管理することを含意する。(中略) ポリティカル・パースペクティブは、組織上

のコンテキストの影響力を追跡調査し、どのように組織内のポリティカル・プロセスが戦略内容を決定するのか、もしくは戦略内容を修正するのか、を説明するのである。有能なトップ管理者はこのようなポリティカル・プロセスを直観的に把握するとおもわれる。さらに、有効な経営戦略論は、その戦略内容と同じくらいに、組織のコンテキストを上手く管理することを必然的に含意する。したがって、ポリティカル・パースペクティブの開発と精緻化は経営戦略論の理解のために求められるのである (Narayanan & Fahey, 1982, pp. 32-33)。」

Narayanan & Fahey の戦略形成におけるポリティカル・パースペクティブへの視点は、きわめて重要な視点を提示している。先に詳しく考察した Pettigrew (1985) の諸説に酷似しているのである。すなわち、戦略の内容(content)、プロセス、コンテキストを用いるという点で似ているのである。

ただし、Narayanan & Fahey には不明な点もある。第1に、戦略策定にのみ焦点が当てられて、戦略実施の部分が欠落している。

第2に、パワーとは何かである。彼らのいうパワーとは何であり何でないのか、それはどのようにに生れ、どのようにに影響するのかといった諸点が明らかにされていない。

第3に、具体的に「誰か」である。彼らはミクロ・ポリティクスを連合体概念で表現する。この概念は経済的であり分析的であるために、具体的に「誰か」が明示されない。

われわれは、抽象的な行為者もしくは行為者グループの解明ではなく、戦略にかかわるのは一体誰なのか、誰と誰が手を組んでいるのか、あるいは誰と敵対しているのかなどを追及しな

ければならないのである。

Galbraith & Nathanson (1978) は、競争的な条件下においてトップ・マネジメントの間のポリティカルなプロセスが重要になることを指摘している。すなわち、「結果がはっきりわかる解がない場合、どの方針案が選ばれるかは、政治的プロセスで決められる。結果があいまいであればあるほど、政治的影響力が成果を決める場合が多くなり、現状でのパワー分布の影響力が高くなる。……十全に理解するためには、市場条件、業績、および有力な経営者のもつ相対的なパワーについて知ることが必要である。個々の企業の事情について歴史的に分析することは、以上のさまざまな要因の相互作用の複雑さを解明するために必要である (1978, 邦訳 170頁)。」

このようなプロセスを、経営者（もしくは経営者集団）がパワーをもって示すのである。それ故に、Galbraith & Nathanson 自身が今後の課題としてあげているのが、パワーの動態である。すなわち、

「課題は、どのような戦略と組織構造を選択するかを決めたときに、そこに生じるパワーの動態についてどのように管理し、どのように論じたらいいのかを学び、理解することである。利害関係が著しく異なり、そこで働いている人々が勝ったり負けたりして誰かが傷つくような場合には、この選択は重大事である。正しい選択を行うためには、理論的、現実的、倫理的観点からの十全な理解が必要である (1978, 邦訳 172-173頁)。」

しかしながら、彼らはパワーとは何であり何でないのかを明らかにしていない。また、パワーの動態（ダイナミクス）とは何か、どのように変化するのかについては一切論じないまま

である。「変化のプロセス」を解明するためには、必然的にパワーとは何たるかという課題へ立ち入ることが要請されるのである。

以上の諸説の概観から、Ansoff（1965）以降の諸文献にはある種の共通性があったということが出来る。それは、合理的な意思決定への批判である。たしかに、既存の戦略論がきわめて重要な役割をはたしたことは間違いない。しかし、同時に注目すべき点は、それが驚くべきほど伝統的な意思決定論に依拠しているという点である。このことは、その背景には経営学の学界においてカーネギー学派を中心とする意思決定論の強い影響が存在したことを強く示唆している。いずれにせよ、われわれは上記の諸文献が強調した組織の意思決定プロセスにおける政

治性、すなわち組織のポリティクスを強く認識しなければならないのである。

では、組織におけるパワーとは何か、ポリティクスとは何か。それらがどのように組織において発展するのか、なにが源泉であるのか、どのように利用するのか、さらにはそれらを具体的には誰が有するのかといった諸点を、われわれは追究しなければならない。

4. 小括

われわれは、戦略論の閉塞を打破するために、戦略内容—プロセス論の超克を試みてきた（拙稿、2000、2001、2002、2003、2005）。本稿は、それを乗り越える可能性がある戦略変化の理論

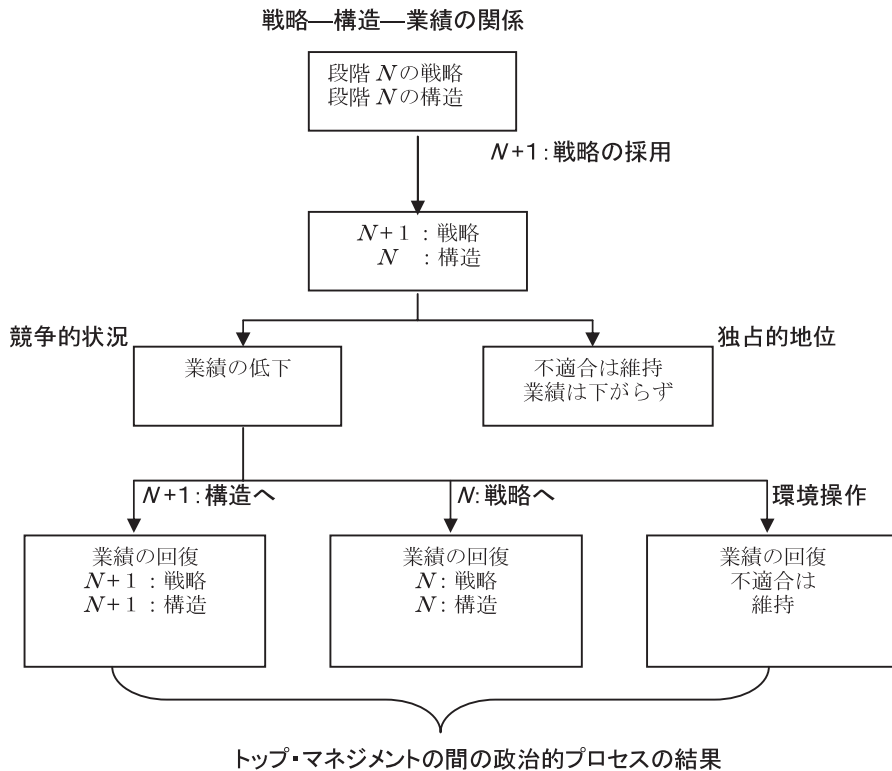


図 8 戦略、組織構造および業績の関係

（Galbraith & Nathanson, 1978, 邦訳 172 頁）

表 3 戦略的意思決定のダイナミクス

戦略的意思決定段階					
諸特徴	活動化 (Activation)	動員化 (Mobilization)	癒着 (Coalescence)	遭遇 (Encounter)	意思決定 (Decision)
特徴	選択的な諸課題についての個々の認識	集合的レベルに対するこの認識	共通利害をもつ個々人の一時的な同盟	戦略的な諸代替案の表現と行為正当化(justification)	課題をとりまく組織上の従事(engagement)
引金	兆候, 業績格差, ポリティカルな野心などの認識	諸課題の公共の相互関連	・共有された認知マップ ・諸資源をプールする必要性	諸行為の創始(initiation)を明示化する	コンセンサスの範囲(zones)
プロセス	データ・センスメイキングに向けた探究	・データ関係性への非公式の探究 ・ポリティカルな親和性の有効性を調べる(Feeling out)	連合体内のバーゲニング, 交渉	・パワー/影響力の策略 ・回顧的な合理的説明化(rationalization)	連合体間のバーゲニング, 交渉, 妥協
内容 テーマ	兆候, シグナル, 不連続性の説明	・兆候についての集合的な意識の開発 ・諸仮説, 諸選好, 諸因果関係への疑問視	諸課題の相互連関, すなわち行為の潜在的な諸プログラム	・正当性開発 ・目標形成 ・資源配分	・戦略的な諸代替案 ・資源配分 ・諸目標
主な行為者	個人	初期の個々人および彼らが接触する人々	連合体諸リーダー, 追従者	連合体メンバーと敵対者	・“信用上の(Fiduciary)諸役割” ・諸媒介者
構造的決定要因	・注意上の諸プロセス: 諸課題の顕在性など ・公式・非公式のネットワーク	・アクセス構造 ・社会的ネットワーク ・認知マップにおける知覚された類似性	・連合体の構造とプロセス ・エナクトされた環境 ・課題の複雑性	・パワー/影響力配分 ・ポリティカルなコミットメント ・情報へのアクセス	・資源入手可能性 ・組織スラック ・パワー/影響力配分
変遷メカニズム	・諸課題解決の不能さ ・主観的経験と組織経験の連鎖(Concatenation)	・課題観に基づくいた連帯(Solidarity) ・組織化のための必要性	行為プログラムのコンセンサスの認識	連合体の諸意図やそれらのインパクトの認識	コンフリクトの準解決
結果	個人に気づく	集合性に気づく	戦略的な諸代替案を支援するためのコミットメント	・課題の明示化 ・批判, 利害, 位置の明確化	・行為へのコミットメント ・意思決定の延期 ・非意思決定 ・より大きな課題への転換
戦略形成へのインプリケーション	戦略的な諸課題についての組織上の認知(cognizance)	戦略的な諸代替案およびポリティカルなコミットメントのかたちの出現	好ましい戦略的な諸代替案の明確化	・他の戦略的な諸課題に引金を引く事 ・課題特定的なポリティカルな諸調整の発生	・戦略変化 ・資源配分 ・ポリティカルな諸残余部分

(Narayanan & Fahey, 1982)

を仔細に検討した。

先ず、変化の理論の学界動向を概観した。「戦略的」の意味、戦略変化とは何か、組織変化と戦略変化の相違、戦略変化論を積極的に追究する意義を確認した。次に、戦略変化論の代表的な3つの諸説を吟味した。Rajagopalan & Spreitzerモデル、Hardyモデル、Pettigrewモデルを吟味し、それらの特徴および限界点を精査した。これらの検討から、組織内環境への視点、特定個人への視点が必要であることが分かった。最後に、意思決定におけるポリティクスを既存の戦略文献から抽出し、鮮明にしたことによって、組織の意思決定におけるポリティクスがきわめて重要であることを確認した。

次の2点のさらなる追究が課題となる。

第1に、「内部コンテキスト」である。すなわち、意思決定プロセスが行なわれる組織内部の状況（内部コンテキスト）は一体どのような状態であるのか、である。

第2に、「特定個人」である。すなわち、意思決定に携わる組織メンバーは、なぜ、どのようにその意思決定を下すことができるのかという点を、パワーやポリティクスの議論をもって説明するのである。

これら2点は、明らかに、組織の自然体系モデル（ミクロの視点）の側面である。次稿において、われわれはこれらを戦略変化の本質と位置づけ、その詳細な検討を行う。その上で、本稿において吟味した代表的な戦略変化研究の諸説の問題点を網羅する、われわれ独自の戦略変化モデルを提示する。【了】

注

1) 本稿では、changeを「変化」と訳す。changeは、

日本語においては、変化、変動、変革などと多様に訳される。それは、進化、革新、転換といった意味を内包している場合もある。これらの訳語は、時間に伴う点を共通としているが、明確な概念整理はほとんどない。なお、林（2000）は次のように定義する。すなわち、変化は、観察される行為主体の意図とは間接的に関わるものもしくは関わりが無い、消極的な意味に基づく。変革は、観察される行為主体の直接的で積極的な意図に基づく。変動は、最も広い意味で、変革、変化、さらに観察者の解釈に基づいて用いられる、と。また、時間（Time）そのものの追究も近年の組織論にみられる。例えば、Lee, H. & J. Liebenau, "Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction," *Organization Studies*, Vol. 20, No. 6, 1999, pp. 1035-1058.; 林 徹「(第6章) 個人と組織」『革新と組織の経営学』中央経済社、2000年、125-142頁。

2) 「静態・動態」、「静学・動学」に関する議論は、岸田（1985、注20、175頁）を基にしている。彼が強調するのは、状況適合理論は比較静学を用いてある一定の組織の変化を分析するという点である。Galbraith & Nathansonの発展段階モデル（1978、図8-3、邦訳139頁）および岸田の経営組織の発展段階モデル（1985、図4-8、139頁）は、比較静学による動態的分析である。また、岸田（1989）はこう述べている。発展段階モデルとは、戦略—組織構造—組織過程の適した状態を発展的に並べたものであり、移行過程を叙述したものではない。が、その順序を明確にすることによって、従来、共時的、クロスセクショナルな分析に終始していた状況適合理論が、比較静学という意味で、一定の動態的視点をもつことになる。Galbraith & Nathanson（1978）はその視点を体系化する重要な試みである、と。上記のほか次に次を参考とした。宮崎健一『通論経済学』岩波書店、1981年；経済学辞典編集委員会編『経済学辞典』大月書店、1979年；内田忠夫「静学・動学」、荒憲治郎「静態・動態」大阪市立大学経済研究所編『経済学

辞典（第3版）』岩波書店，1992年；岸田民樹「訳者あとがき」『経営戦略と組織デザイン』白桃書房，1989年。

- 3) 戦略変化の研究は，まだ緒についたばかりである。特にわが国においては，戦略変化の研究に関して部分的な検討もしくは紹介はあるものの，戦略変化の体系的な研究および検討はない。例えば，今口忠政『組織の成長と衰退』白桃書房，1993；桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣，1998年；中條秀治他『戦略組織論の構想』同文館，1999年；大月博司『組織変革とパラドックス』同文館，1999年；石井耕「戦略的変革と経営者」日本経営学会編『新しい世紀と企業経営の変革』千倉書房，2000年，である。
- 4) 岸田（1994b）は，組織現象を統一的に捉えることの重要性を次のように説く。すなわち，「茶筒は正面図および立体面は長方形であるが，平面図は円である。この3つの像が，それぞれのパラダイムによって抽象される姿であるのなら，

この3つの像を適切に合成しなければ，茶筒の全体像は見えてこない（13頁）。」

- 5) Hardy（1994）が示す2つの表を組み合わせて作成。なお，Dahl，Bachrach&Baratz，Lukesというパワー論の古典的な3つのパワー観に対して，Foucaultのそれを包摂しようという試みは，杉田敦『思考のフロンティア 権力』岩波書店，2000年，に類似する。Foucaultのパワー論はわが国において大きく注目されつつある。例えば，盛山和夫『権力』東京大学出版会，2000年。
- 6) 英国ICIの事例は，主にPettigrew（1985，1987a）を参照した。他には，Chandler（1993），Frost & Egri（1991），Jones（1995），Hardy（1994），Harvey-Jones（1994），Tichy & Devanna（1986），Reader（1975），Wilson（1995）を参考にした。なお，ICIのHarvey-Jonesの自叙伝としてHarvey-Jones（1994）がある。

付表1 ICIの歴史

1925	ドイツの4大化学メーカーが合同してIGファルベン・インダストリー (I. G. Farben) が設立。
1926	ICI (Imperial Chemical Industries) 設立。 IG Farbenに対抗するために、英首相が率先して、4社 (ノーベル・インダストリーズ・リミテッド、ブルナー・モンド・アンド・カンパニー、ユナイテッド・アルカリ・カンパニー、ブリティッシュ・ダイスタッフ・カンパニー) を合併させた。
1929	大恐慌により肥料事業は打撃。
1935	IG Farbenと生産割当てで合意。ICIは英国で主要軍需企業になる。
第2次大戦中	米国マンハッタン計画を拒否。
1952	イングランドのウィルトンにある巨大な化学複合工場を指導。が、生産能力は低迷。
1960	Paul Chambers取締役会長に就任。ICIの技術優先の墨守状態を打破に没頭。商業志向へ経営文化の革新に寄与。アメリカのコンサルタント会社マッケンジーが、社内改革のアドバイザーを依頼。社内の社会文化の抵抗のため十分な改革すすまず。
1965	英国でのエチレンクラッカー、ドイツでの繊維紡績の操業、ニュージャージーのBayonneのPVC工場等の大掛かりな工場建設に着手。
1966	1960年代までにヨーロッパでの売上が年平均33%に上昇。 1960年代後半、労使関係に変化。工場労働者の週給を開始。
1971	アトラス・ケミカル・インダストリーズを買収。 貿易への批判の抑制が問題視される。
1972	イギリスがヨーロッパ共同体市場に参加。 (1970-1972年、収益は13%に低下、他方最大の米化学製品製造業者らは18-26%に上昇)
1973	John Harvey-Jonesが組織とサービス担当の経営幹部に就任。 後、ICIの組織効率は相当改善される。
1974	568,600万£に増収。しかし、翌年33%に下落。
1975-76	北海からの安価な天然ガスはあったが、プラスチックと繊維で収益低下。
1977	ICIのアメリカへの投資 (テキサスのBayportのパラコート工場やICIスチュアート製薬事業部のための新研究所へ)。
1982	Sir John Harvey-JonesがICI会長就任。(事業低迷から5万人の人員削減、役員数半減。)
1983	収益は前年の2倍に増加。その理由は、化学製品への強い依存体制を停止、高マージンの衛生薬品・専門化学製品への集中 (1983年までに前年比収益2倍以上へ)。
1984	買収運動へ。Beatrice社の化学製品事業部を買収。
1985	ポンド下落のため収益12%低下。
1986	Ghden Paint社を買収。82-87年に買収した企業数は100。この頃、最大の収益部門は医薬品。
1987	Harvey-Jonesが辞職。Denys Hendersonが就任。
1990	組織抜本見直しに着手。
1991	ICI株価の低迷を突き、著名な乗っ取り集団がICI株買い増し。社内に危機感走る。主事銀行から36歳の専門家招聘、将来の戦略を練らせる。医薬品部門切り離しを結論付ける。
1992	医薬分離計画、「夜明けのプロジェクト」の別名で進行、150カ国400の事業体を分割する準備進む。7月、役員会で正式決定。米デュボンと事業スワップ。ICIが手放したのはナイロン部門。
1993	分離された医薬品部門、ゼネカの社名で独立。本社部門人員数、これに伴わずか150人に。
1994	欧州ポリプロピレン事業を独BASFに売却。
1995	Charles Miller Smith社長就任。前後して、株主利益重視運動はじまる。
1996	ポリエステル価格低下で減益。市況産業からの脱皮の必要性確信。
1997	ユニリーバの特殊化学部門を約80億米ドルで買収。本社屋売却、リースバック。ポリエステル・ポリマー事業などデュボンに売却決まる。
1998	ビールのギネス社長、COOとして参加。事業の組み替え依然進行中。

注) 本付表は、紙幅の都合により本文中に掲載できない箇所を要約して掲載する。作成にあたっては、Pettigrew (1985), Wilson (1995), 『日経ビジネス』(1998年10月26日号) を主に参考にした。

参考文献

- Aldrich, H.E., "Incommensurable Paradigms? Vital Signs from Three Perspectives," in M., Reed & M. Hughes (eds.), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, London, Sage, 1992, pp. 17-45.
- Ansoff, H.I., *Strategic Management*, London, Macmillan, 1978 (中村元一訳『戦略経営論』産業能率大学出版部, 1980年).
- Barnard, C.I., *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Barker III, V.L. & I.M. Duhaime, "Strategic Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 1, 1997, pp. 13-38.
- Barr, P.S., "Adapting to Unfamiliar Environmental Events: A Look at the Evolution of Interpretation and its Role in Strategic Change," *Organization Science*, Vol. 9, No. 6, 1998, pp. 644-669.
- Bergh, D.D. & J.F. Fairbank, "Measuring and Testing Change in Strategic Management Research," *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 4, 2002, pp. 359-366.
- Blackler, F., "Formative Contexts and Activity Systems: Postmodern Approaches to the Management of Change," in M., Reed & M. Hughes (eds.), *Rethinking Organization: New Directions in Organization Theory and Analysis*, London, Sage, 1992, pp. 273-294.
- Boeker, W., "Strategic Change: The Effects of Founding and History," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, 1989, pp. 489-515.
- Boud, D., P. Cressey & P. Docherty (eds.), *Productive Reflection at Work: Learning for Changing Organizations*, London, Routledge, 2006.
- Bowman, E. H., "Generalizing about Starategic Change: Methodological Pitfalls and Promising Solutions," in J.M. Pennings et al. (eds.), *Organizational Strategy and Change: New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, pp. 319-335.
- Burke, W.W., *Organization Change: Theory and Practice*, Thousand Oaks, Sage, 2002.
- Chandler, A.D., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge, Harvard University Press, 1990 (安部悦生・川辺信雄・西牟田祐二・日高地景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ：経営力発展の国際比較』有斐閣, 1993年).
- Clegg, S., M. Kornberger & T. Pitsis, *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, London, Sage, 2005.
- Detert, J.R., R.G. Schroeder & J.J. Mauriel, "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations," *Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 4, 2000, pp. 850-863.
- Driskill, G.W. & A.L. Brenton, *Organizational Culture in Action: A Cultural Analysis Workbook*, Thousand Oaks, Sage, 2005.
- Durand, R., *Organizational Evolution and Strategic Management*, London, Sage, 2006.
- Eccles, T., *Succeeding with Change: Implementing Action-Driven Strategies*, London, McGraw-Hill, 1994.
- Finkelstein, S., *Why Smart Executives Fail: and What You can Learn from their Mistakes*, New York, Portfolio, 2003 (橋口寛監訳・酒井泰介訳『名経営者が、なぜ失敗するのか?』日経BP社, 2004年).
- Fombrun, C.J., "Envisioning Strategic Change," in P. Shrivantava, A. Huff & J. Dutton(eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 9, JAI Press, 1993, pp. 157-188.
- Franko, F., *The European Multinationals*, Stanford, Greylock Press, 1976.
- Frost, J.P. & C.P. Egri, "The Political Process of

- Innovation,” in L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 13, Greenwich, JAI Press, 1991, pp. 229–295 (C. Hardy (ed.), *Power and Politics in Organizations*, Brookfield, Dartmouth, 1995. にも所収).
- Galbraith, J. R. & D.A. Nathanson, *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, St. Paul, West, 1978 (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989年).
- Gersick, C.J. G., “Pacing Strategic Change: The Case of a New Venture,” *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, 1994, pp. 9–45.
- Goodstein, J. & W. Boeker, “Turbulence at the Top: A New Perspective on Governance Structure Changes and Strategic Change,” *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 2, 1991, pp. 306–330.
- Greenwood, R. & C.R. Hinings, “Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes,” *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, 1993, pp. 1052–1081.
- Greenwood, R. & C. R. (Bob) Hining, “Radical Organizational Change,” in S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence & W.R. Nord (eds.), *The Sage Handbook of Organization Studies*, 2nd ed., London, Sage, 2006, pp. 814–842.
- Greiner, L.E., “Evolution and Revolution as Organizations Grow,” *Harvard Business Review*, Vol. 50, No. 4, 1972, pp. 37–46.
- Guth, W.D., “Toward a Social System Theory of Corporate Strategy,” *Journal of Business*, Vol. 49, No. 3, 1976, pp. 374–388.
- Hardy, C., *Managing Strategic Action: Mobilizing Change*, London, Sage, 1994.
- Hardy, C., “Managing Strategic Change: Power, Paralysis and Perspective,” in P. Schrivastava & C. Stubbart (eds.), *Advances in Strategic Management*, Vol. 12B, Greenwich, JAI Press, 1995 pp. 3–31.
- Hardy, C., “Understanding Power: Bringing about Strategic Change,” *British Journal of Management*, Vol. 7, Special Issue, 1996, pp. 3–16.
- Harvey-Jones, J., *Managing to Survive: A Guide to Management through the 1990s*, London, Mandarin, 1994.
- Haveman, H. A., “Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, 1992, pp. 48–75.
- Helfat, C.E., *The SMS Blackwell Handbook of Organizational Capabilities: Emergence, Development, and Change*, Malden, Blackwell Publishing, 2003.
- Huber, G.P. & W.H. Glick, “Sources and Forms of Organizational Change,” in G.P. Huber & W.H. Glick (eds.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford, Oxford University Press, 1995, pp. 3–15.
- Jellison, J.M., *Managing the Dynamics of Change: The Fastest Path to Creating an Engaged and Productive Workforce*, New York, McGraw-Hill, 2006.
- Johnson, G., *Strategic Change and the Management Process*, Oxford, Basil Blackwell, 1987.
- Jones, G., *The Evolution of International Business : An Introduction*, London, International Thomson Business Press, 1995 (桑原哲也他訳『国際ビジネスの進化』有斐閣, 1998年).
- Jones, B.B. & M. Brazzel, eds., *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives*, San Francisco, Pfeiffer, 2006.
- Karp, H.B. *The Change Leader: Using a Gestalt Approach with Work Group*, San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer, 1996.
- Kelly, D. & T.L. Amburgey, “Organizational Inertia and Momentum: A Dynamic Model of Strategic

- Change," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 1991, pp. 591-612.
- Kiefer, T., "Feeling Bad: Antecedents and Consequences of Negative Emotions in Ongoing Change," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, Issue. 8, 2005, pp. 875-897.
- Koopman, P., "Decision Making," in N. Nicholson, Randall S. Schuler & Andrew H. Van de Ven (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior (Blackwell Encyclopedia of Management)*, Cambridge, Blackwell, 1995, pp. 128-133.
- Landes, D.S., *Dynasties: Fortunes and Misfortunes of the World's Great Family Business*, New York, The Viking Press, 2006 (中谷和男訳『世界のファミリービジネス研究 ダイナスティ：企業の繁栄と衰亡の命運を分けるものとは』PHP研究所, 2007年).
- Laughlin, R., "Empirical Research in Accounting: Alternative Approaches and a Case for Middle-Range Thinking," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8, No. 1, 1995, pp. 63-87.
- Lyles, M.A., "A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s," *Journal of Management Studies*, Vol. 27, No. 4, 1990, pp. 363-375.
- Macri, D.M., M.R. Tagliaventi & F. Bertolotti, "A Grounded Theory for Resistance to Change in a Small Organization," *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 15, No. 3, 2002, pp. 292-310.
- McNulty, T. & A. Pettigrew, "Strategists on the Board," *Organization Science*, Vol. 20, No. 1, 1999, pp. 47-74.
- Meyer, A.D., G.R. Brooks & J.B. Goes, "Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change," *Strategic Management Journal*, Vol. 11, Special Issue, 1990, pp. 93-110.
- Narayanan, V.K. & L. Fahey, "The Micro-Politics of Strategy Formulation," *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1, 1982, pp. 25-34.
- Oreg S., "Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 4, 2003, pp. 680-693.
- Paul, S., "Choosing the Right Change Path," *California Management Review*, Vol. 36, No. 2, 1994, pp. 29-51.
- Pennings, J.M. & Associates (eds.), *Organizational Strategy and Change: New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- Pettigrew, A., *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Oxford, Basil Blackwell, 1985.
- Pettigrew, A., "Introduction: Researching Strategic Change," in A. Pettigrew (ed.), *The Management of Strategic Change*, New York, Basil Blackwell, 1987a, pp. 1-13.
- Pettigrew, A. (ed.), *The Management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell, 1987b.
- Pettigrew, A., "The Character and Significance of Strategy Process Research," *Strategic Management Journal*, Vol. 13, Special Issue, Winter, 1992, pp. 5-16.
- Pettigrew, A., "Longitudinal Field Research on Change," in G.P. Huber & A. H. Van de Ven (eds.), *Longitudinal Field Research Methods: Studying Processes of Organizational Change*, Thousand Oaks, Sage, 1995, pp. 91-125.
- Pettigrew, A.M. & R. Whipp, "Managing the Twin Processes of Competition and Change: The Role of Intangible Assets," in P. Lorange, B. Chakravarthi, J. Roos & A. Van de Ven (eds.), *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Co-operation*, Oxford, Basil Blackwell, 1993, pp. 3-42.
- Phillips, N. & C. Hardy, *Discourse Analysis: Investigating Processes of Social Construction*

- (*Qualitative Research Methods*), Thousand Oaks, Sage, 2002.
- Poole, M.S., A.H. Van de Ven, K. Dooley & M.E. Holmes (eds.), *Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research*, Oxford, Oxford University Press, 2000.
- Rajagopalan, N. & G.M. Spreitzer, "Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, 1997, pp. 48-79.
- Reader, W.J., *Imperial Chemical Industries: A History Vol. II*, Oxford, Oxford University Press, 1975.
- Reed, J, *Appreciative Inquiry: Research for Change*, London, Sage, 2007.
- Rouleau, L. & F. Seguin, "Strategy and Organization Theories: Common Forms of Discourse," *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 1, 1995, pp. 101-117.
- Salter, M., "Stages of Corporate Development," *Journal of Business Policy*, Vol. 1, No. 1, 1970, pp. 23-27.
- Schendel, D. & K. Cool, "Development of the Strategic Management Field," in J. Grant (ed.), *Strategic Management Frontiers*, Greenwich, JAI Press, 1988, pp. 17-31.
- Schoonhoven, C. B. & E. Romanelli (eds.), *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of Entrepreneurship and the Evolution of Industries*, Stanford, Stanford University Press, 2001.
- Scott, C.D. & D.T. Jaffe, *Change Management: Leading People through Organizational Transitions*, 3rd ed., Boston, Thomson Learning, 2006.
- Smollan, R. K., "Minds, Hearts and Deeds: Cognitive, Affective and Behavioural Responses to Change," *Journal of Change Management*, Vol. 6, No. 2, 2006, pp. 143-158.
- Stopford, J. & L. Wells, *Managing the Multinational Enterprise*, New York, Longman, 1972 (山崎清訳『多国籍企業の組織と所有政策』ダイヤモンド社, 1976年).
- Tichy, N. & M. Devanna, *The Transformational Leader*, New York, John Wiley & Sons, 1986(小林薫訳『現状変革型リーダー：変化・イノベーション・企業家精神への挑戦』ダイヤモンド社, 1988年).
- Van de Ven, A. H., "Review Essay: Four Requirements for Processual Analysis," in A. M. Pettigrew (ed), *The Management of Strategic Change*, Oxford, Basil Blackwell, 1987, pp. 330-341.
- Van de Ven, A.H. & M.S. Poole, "Explaining Development and Change in Organization," *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 510-540.
- Whipp, R., "Creative Deconstruction: Strategy and Organizations," in S.R. Clegg, C. Hardy & W.R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage, 1996, pp. 261-275.
- Whittington, R., A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton & M. Conyon, "Change and Complementarities in the New Competitive Landscape: A European Panel Study, 1992-1996," *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, 1999, pp. 583-600.
- Wilson, J.F., *British Business History: 1720-1994*, Manchester, Manchester University Press, 1995 (萩本眞一郎訳『英国ビジネスの進化：その実証的研究, 1972-1994』文眞堂, 2000年).
- Zan, L., S. Zambon & A. M. Pettigrew (eds.), *Perspectives on Strategic Change*, Boston, Kluwer Academic Publishers, 1993.
- Zan, L. & S. Zambon, "Strategy, Change, and the Strategic Approach: Making Sense in Process," in L. Zan, S. Zambon & A. M. Pettigrew (eds.), *Perspectives on Strategic Change*, Boston, Kluwer Academic Publishers, 1993, pp. 1-34.
- 岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房, 1985年.
岸田民樹「組織化と Loose Coupling」『経済科学』第37巻第2号, 1989年, 1-24頁。

変化と戦略変化

岸田民樹「革新のプロセスと組織化」『組織科学』第27巻第4号, 1994年, 12-26頁。

岸田民樹『経営組織と環境適応』白桃書房, 2006年。

拙稿『組織における戦略変化とパワー』名古屋大学大学院経済学研究科博士論文, 2000年。

拙稿「競争と戦略—急成長企業の連続と不連続—」『経済科学』第48巻第4号, 2001年, 63-83頁。

拙稿「戦略論の理論的課題: 戦略内容—プロセス論」

『経済科学』第49巻第3号, 2002年, 125-142頁。

拙稿「経営戦略論」羽路駒次・小嶋博編『新経営学』晃洋書房, 2003年a, 53-70頁。

拙稿「変化の理論: 組織論と戦略論の視点から」『関東学園大学経済学紀要』第30集第2号, 2003年b, 1-27頁。

拙稿「経営戦略論の構図: 組織と戦略変化」岸田民

樹編『現代経営組織論』有斐閣, 2005年, 158-183頁。

拙稿「経営者と戦略」上總康行他編『次世代管理会計の構想』中央経済社, 2006年a, 41-61頁。

拙稿「経営者交替と戦略」(b)『名古屋学院大学論集(社会科学篇)』第43巻第2巻2006年b, 57-70頁。

拙稿「経営者交替と戦略」(f)『名古屋学院大学論集(社会科学篇)』第43巻第3号2007年a, 113-134頁。

拙稿「経営の継承とマネジメント—経営者交替論序説—」日本経営学会編『新時代の企業行動: 継続と変化』(経営学論集第77集) 2007年b, 146-147頁。

拙稿「変化のマネジメント」岸田民樹編『組織論から組織学へ: 経営組織論の新展開』文眞堂(2009刊行予定)。