

戦略形成・転換における 経営者の認識に関する一考察

—「支配的論理」の視点から—

大野 貴 司

- I 問題意識
- II 支配的論理に関する主要研究の検討
- III 若干の考察
- IV むすびにかえて

I 問題意識

経営戦略論の始祖アルフレッド・チャンドラー Jr.¹⁾が、経営戦略を「基本的な長期目標や目的を設定し、それら諸目的を遂行するために必要な行動のコースを選択し、諸資源を割り当てる」(Chandler, 1962) 組織の行動であると定義しているように、経営戦略とは、組織における存続・成長を決定づける重要事項であり、経営戦略論は、その生成期 (1962 年のチャンドラーの『経営戦略と組織 (*Strategy and Structure*)』公刊以降) から今日まで経営学における中核的な学問領域であり続け、それが企業の中でいかにして創られていくかという戦略形成プロセスの解明は、経営戦略論における中核的な研究課題であり続けている (Mintzberg, 1978; Mintzberg *et al.*, 1998; Quinn, 1980; Mintzberg & Waters, 1985; Burgelman, 1983, 2002; 林, 2002 など)。本稿でも、経営戦略論において引き継がれてきた問題意識を踏襲し、戦略形成(と転換の)プロセスの解明をその課題と据えたい。具体的には本稿では、戦略形成プロセスを、企業における戦略的意思決定の主体者である経営者の認識という視角から明らかにしていきたいと考えている。アンゾフ (1965) は、戦略的意思決定を、製品-市場ミックスの決定などを中心とする企業の諸目標や最終目標に関わる意思決定、具体的には企業と環境との関わり方 (アンゾフ流に言うと企業と環境との「インピーダンス・マッチ」を作り上げる) を決定する意思決定のことであるとしている。アンゾフの定義からも戦略的意思決定が、企業の存続・成長を決定づける重要な意思決定であることが分かるであろう。経営者の戦略的意思決定のベースとなるのは、技術環境や市場環境、競争環境などの自社を取り巻く外部環境や自社の経営資源・能力に対する認識である。経営者は、自らを取り巻く外部環境や自社の事業や経営資源や能力を認識し、そのうえで戦略的意思決定を行っているのである。経営者の認識が

外部環境、自社の事業、経営資源・能力という戦略的意思決定のために必要な諸情報を解釈する役割を果たすという意味では、経営者の認識とは戦略的意思決定、ひいては企業の戦略策定・実行、すなわち戦略形成を規定づけるものであり、経営者の認識という観点から企業の戦略形成プロセスにアプローチすることにより、企業の戦略形成プロセスのありのままの姿を明らかにできると考えられる。星(2006)などは、経営者およびトップマネジメントチームに焦点を当てた戦略形成に関する先行研究のレビューから、戦略的意思決定の担い手である経営者やトップマネジメントチームが企業の戦略形成に及ぼす影響力について論じており²⁾、また芦澤などは、経営陣の認知に焦点を当てた戦略研究を「主観的な戦略論」と称し、経営陣の価値観と経験、それに基づく認知が企業の全社レベルの価値最大化に大きく作用する可能性や、経営者の認識が企業の業績を決定づける可能性を論じ、定性研究を試みている(芦澤, 2008, 2009, 2010a, 2010b, 2011)。またバー他(1992)などは2社の企業の事例研究の比較から、高い業績をあげた企業は、変動性の高い環境に合わせ、学習、アンラーニングを継続的に行い、メンタルモデルを漸進的、そしてドラスティックに変革させていることを論じている。さらにはミンツバーグ他(1998)などは、戦略論を10のスクール(学派)に分類し、戦略形成における経営者の認識に焦点を当てる「コグニティブスクール」を加え、戦略形成において人間の頭脳だけでなく、心(mind)にもアプローチする必要性を論じている。以上のような戦略形成プロセスを解明するひとつの手段として経営者の認識にアプローチしている研究は、戦略論・組織論のいずれの領域においても散見される。

後述するが、経営者の市場環境、企業の資源・能力・組織構造に対する認識に関しては多くの戦略研究者によって研究が試みられており、多様な呼称が用いられている(加護野, 1986, 2003; Ginsberg, 1989; Porac & Thomas, 1990; Barr *et al.*, 1992; 沼上他, 1992; Greenwood & Hinings, 1993; Hodgkinson & Johnson, 1994; Amikura & Shintaku, 1997; Hodgkinson, 1997; Rajagopalan & Spreitzer, 1997 など)。本稿では、こうした研究の基礎をなしており、経営者(あるいはトップマネジメントチームの)の戦略的意思決定により密接な関係を有していると推測されるプラハラット=ベティス(1986)によって提示された「支配的論理(Dominant Logic)」という概念から、企業の戦略形成と戦略転換のプロセスについてアプローチしたい。「支配的論理」とは、プラハラット=ベティス(1986)によれば、経営者やトップマネジメントチームの間で共有された認知構図(スキーマの集合体)として蓄積されている事業を概念化する際に依拠するマインドセットであり、事業における目標を達成し、重要な資源配分などの意思決定をするための認識枠組みのことであるという。さらにはプラハラット=ベティス(1986)によれば、支配的論理は、失敗した認識は徐々に衰退し、成功した認識は補強されるというように、経営者の経営経験の中で、成功や失敗の経験を通じて、変化をし、成功の可能性を高める認知図を構築していくという。以上を単純化して言えば、支配的論理とは、ある種の事業における勝ちパターンとして、経営者によって信じられているもののことをあらわしている(福澤, 2008)。経営者(そしてトップマネジメントチーム)は、支配的論理を判断基準とし、それに依拠しながら、戦略的意思決定を行うのである。このように支配的論理は、経営者によって使用されるプロセスやツールと密接に結びついているのである(Bettis & Wong, 2003)。そ

の意味で、経営者の支配的論理は、企業の戦略形成の根幹をなすファクターであると言える。本稿では、まずプラハラット＝ベティス（1986）、ベティス＝プラハラット（1995）、ベティス＝ワン（2003）、ベティス（2000）の支配的論理を主題とした一連の研究を中心に支配的論理について検討し、それが企業の戦略形成・戦略転換に与える影響について論じたい。そのうえで、本稿では、そこに若干の理論的な補完を施し、経営者の支配的論理から、企業の戦略形成・転換プロセスを捉えるための理論的な枠組みを提示したいと考えている。

II 支配的論理に関する主要研究の検討

企業の外部環境（市場や技術）や内部環境（事業や経営資源、能力）、ひいては企業・競争戦略に対する経営者や組織の認識に関する研究は、多くの戦略研究者によって試みられている。加護野（1986）などは、企業における経営の実践を支えている知識の体系を「日常の論理」と呼び、実務家による意思決定は日常の論理に従って行われることを論じている。加護野は、この日常の論理は、心的表象であるスキーマの集合体であり、組織メンバーによって共有されているものであり、戦略や組織構造、管理システム、組織文化などは企業が有する日常の論理の表象（見本例）であるとしている³⁾。沼上他（1992）などは、競争相手の行動や顧客の反応などに関する多様な情報の解釈を行い、新たな製品コンセプトを創る際に戦略策定者あるいは戦略策定を行う一群の人々が準拠する思考の枠組みを「戦略スキーマ」と呼び、企業が自らの戦略スキーマに基づいて製品コンセプトを生み出し、競合他社との競争を通じ、自社の戦略スキーマを変革していることを論じている。網倉・新宅（1997）は、テキサスインスツルメント（TI）とシャープの電子計算機市場における比較事例研究から、半導体事業で培われた戦略スキーマを有する TI では、その強固かつリジットな戦略スキーマのため、柔軟な対応を困難とし、その一方で強力な技術を有していたにもかかわらず、家電事業において確立された戦略スキーマを有していなかったシャープでは、各事業における戦略スキーマは流動的であり、自由な戦略スキーマの構築と戦略形成を可能とし、計算機市場における成功を可能としたことを論じている。グリーンウッド＝ヒニングス（2000）は、組織における解釈スキーマを具現化する構造やシステムを「アーキタイプ」と呼び、組織変革、戦略転換に及ばずアーキタイプの可能性について論じている。ハドキンソン＝ジョンソン（1990）、ポラック＝トーマス（1990）などは、「メンタルモデル」という視角から、経営者による競合他社の分類方法についてアプローチしている。ラジャゴパラン＝スプレイザー（1997）などは、戦略転換に関する先行研究のレビューから、戦略転換に関する研究を「合理的レンズパースペクティブ」、「学習レンズパースペクティブ」、「認識レンズパースペクティブ」に分類し、「マルチレンズフレームワーク」という概念を導出し、経営者による外部環境の状態と変化および組織の状態や変化への認識こそが経営行動に影響を与え、ひいては企業による戦略転換に影響を与えることを論じている。それだけでなく、ラジャゴパラン＝スプレイザーは戦略転換がもた

らした結果、戦略内容の変化、経営行動などもまた経営者の認識に影響を及ぼすことを論じている。ハドキンソン(1997)などは、経営者が自らのメンタルモデルに固執し、環境の変動に合わせてそれを改正することができないことを「認識の慣性」と呼ぶとともに、経営者のメンタルモデルこそが、可変性の高い環境下において企業の戦略転換を推進する、あるいはそれを行わない推進力となると論じている。先述のバー他(1992)などは、変動性の高い環境下で継続的に業績をあげていくためには、環境変化に合わせて学習、アンラーニングを継続的に行い、メンタルモデルを漸進的、そしてドラスティックに変革させていく必要性を論じている。「日常の論理」、「戦略スキーマ」、「アーキタイプ」、「メンタルモデル」など様々な呼称があるものの、これらの研究に共通して言えることは、軍隊の行軍において、地図を見ながら、実際に見えている風景を地図にあてはめ、進むべき道を選び進んでいくように⁴⁾、経営者あるいはトップマネジメントチームは、自らを取り巻く現実をこうした認知モデルにあてはめて解釈しているのであり、その意味では、経営者あるいはトップマネジメントチームが有する認知モデルこそが企業の戦略形成・戦略転換、ひいては業績のアウトプットに繋がるという視角であり、有効性の高い戦略形成を可能とするような認知モデルの解明・精査こそが、実践的なインプリケーションを有するということである。こうした外部環境を捉える手段としての組織認識に関する研究は、組織論の領域においてもワイク(1969, 1995)などによって試みられており、上記の諸研究に影響を与えている。

プラハラット＝ベティス(1986)によって提唱された「支配的論理」は、経営者、トップマネジメントチームにより保持されている認知モデルである。その意味では、上記の諸研究と根を同じくするものである。再掲になるが、支配的論理とは、経営者やトップマネジメントチームの間で、共有された認知構図(スキーマの集合体)として蓄積されている事業を概念化する際に依拠するマインドセットであり、事業における目標を達成し、重要な資源配分などの意思決定をするための認識枠組みのことであり(Prahalad & Bettis, 1986)、企業の事業戦略における勝ちパターンとして経営者によって信じられているもののことをあらわしている(福澤, 2008)。その意味では、経営者、トップマネジメントチームは自らの支配的論理に依拠しながら戦略を策定していると言え、支配的論理は、彼らが使用するプロセスやツールと密接に結びついており(Bettis & Wong, 2003)、戦略スキーマ等の他の概念と比べ、企業の戦略形成に直接的な影響を与えていると言える。以下、本章では、プラハラット＝ベティス(1986)、ベティス＝プラハラット(1995)、ベティス＝ワン(2003)、ベティス(2000)の支配的論理研究について検討したい。

(1) プラハラット＝ベティス(1986)の研究

プラハラット＝ベティス(1986)は多角化の成功要因の解明を試みた研究である⁵⁾。彼らは、多角化と業績を繋ぐリングとして支配的論理の存在を提唱している。支配的論理とは、経営者やトップマネジメントチームの間で、共有された認知構図(スキーマの集合体)として蓄積されている事業を概念化する際に依拠するマインドセットであり、事業における目標を達成し、重要な資

源配分などの意思決定をするための認識枠組みのことであり、それは経営者やトップマネジメントチームの多様な事業の経営経験や成功経験を通じて蓄積されたものであるがゆえ、その企業の一番大きな事業あるいはコア事業の影響を受けたものである（Prahalad & Bettis, 1986）。

ブラハラット＝ベティスは、支配的論理の理論的なバックボーンとして、オペラント条件付け、パラダイム、パターン認識、認知バイアスの4つを挙げている。まずオペラント条件付けであるが、オペラント条件付けとは、心理学者のスキナー（1953）によって発見された、成功を取めた行動はその後、より高い頻度で用いられる可能性が高まり、その反対に、失敗した行動は時間の経過とともに用いられる頻度が減少していくという人間行動のことである。オペラント条件付けの視点から考えると、支配的論理は企業、そして経営者が過去、現在において成功を取めた、取めている行動をベースとしており、それは事業活動における経済的な成功によって補強されていく。企業が新たな事業を獲得するか開発する場合で、その事業がその企業におけるコア事業とは性質が異なる場合でさえ、経営者（あるいはトップマネジメントチーム）はオペラント条件付けのため、それが新たな事業においては不適切な場合でさえコア事業で培われた支配的論理を用いる危険性がある。すなわち支配的論理は経路依存的な性格が強いため、経営者（あるいはトップマネジメントチーム）が短期間で新たな事業に必要な支配的論理を学び、活用することはきわめて難しいということである。

次にパラダイムであるが、パラダイムの提唱者である科学哲学者のクーン（1971）はパラダイムを、世界を定義し、管理する方法と、世界における行動のための基盤であるとし、支配的なパラダイムの変化がいかに困難かを科学史の視点（-ptレマイオスの天動説からコペルニクスの地動説へのパラダイムの変化など）から論じている。企業経営で言えば、企業内部のパラダイムの支配力が強ければ強いほど、旧来の「やり方」にこだわるあまり環境変化に柔軟に対応することを難しくさせるということである。

次にパターン認識であるが、これらの研究は、例えばチェスなどのボードゲームにおいて、強いプレイヤーは、そうでないプレイヤーよりも多くのゲームの「パターン」を覚えているということを指摘している。定石というゲームに関する「ボキャブラリー」は、プレイヤーに対し、以前のゲーム時に比べ、より効率的な意思決定を可能とさせる。言い換えれば、チェスのプレイヤーは、ある種の最善の戦略や最適化手順ではなく、経験あるいは、「以前は何が有効だったか」に基づいて意思決定を下しているのである（Prahalad & Bettis, 1986）。しかしながら、チェスのゲームボードのデザイン、あるいはルールが変わった場合は、蓄えられたゲームの「ボキャブラリー」は役に立たなくなるのである。それと同じように、経済のゲームボードあるいはルールが既存の事業の構造変化あるいは、多角化への動きによって変わったとき、コア事業における経験を通じて蓄えられた経済的な動きに関するボキャブラリーはもはや有用ではなくなる危険性が高く、過去の経験に基づいた支配的論理、支配的論理に基づいたアナロジーは不適切なものとなるかもしれないのである。

最後は認知バイアスであるが、認知バイアスの心理に関する研究においては、意思決定を行う

人々がどのようにして過ちを犯すかということを明らかにしようとしている。こうした研究においては、人間は不確実で複雑な事態に対応する場合でさえ、容易に入手できる情報に基づいて意思決定を行うことを指摘している。認知バイアスの議論を企業経営に置き換えると、経営者はコア事業や自分に最も身近な事業の知識などが容易に入手可能な知識ということになる。彼らはこれらの情報を適切かもしれないし、そうでないかもしれない他の事業に適用する傾向があるのである (Prahalad & Bettis, 1986)。

以上、支配的論理の理論的な前提となっているオペラント条件付け、パラダイム、パターン認識、認知バイアスであるが、ここから言えるのは、支配的論理が、経営者あるいはトップマネジメントチームがその実務経験と成功経験を通じて獲得されてきたスキーマの集合体であり、それは経営者に意思決定のための情報収集の手間の削減と、その成功可能性を高めるものであるとともに、その反面、それが経営者の視野を狭め、環境変化のサインを見誤らせたり、戦略形成に必要な情報収集を怠らせ、迅速な環境適応を遅らせる危険性も内包している、企業にメリットとデメリットを同時に与える諸刃の剣的な性格を有したものであるということである。

ブラハラット＝ベティスは多角化の成功を業界構造、業界内部のポジショニングや経営資源ではなく、複数の事業を行うがゆえに発生する「戦略的多様性 (Strategic Variety)」とその対応手段としての支配的論理に求めている。多角化企業が従事している事業同士に戦略的な関連性があるならば、単一の支配的論理で十分である。一方、高度な戦略的多様性を有する多角化企業は多様な支配的論理を有する必要性が生じ、支配的論理を獲得 (学習) する必要性が生じることになり、その手間と困難さを高めることになる。ブラハラット＝ベティスによれば、多角化企業における戦略的な多様性は企業の事業構成の特徴に依存するという。彼らは自らの論文が公刊された1986年よりも前10年は、企業は既存事業の売却により、その戦略的な多様性を削減させることに努めてきたと指摘している。事業の売却は戦略的な多様性を削減させるひとつの方法であり、もうひとつの方法は企業における事業構成の制限である。すなわち、戦略的な特徴が既存事業と同じ事業しか保有しないか、あるいは保有した場合は、企業の既存の事業のいずれかにカテゴライズすることである (Prahalad & Bettis, 1986)。このように、戦略的な多様性が上昇しないよう努めている企業でさえ、規制緩和などにより自らが従事している事業の構造的特徴が変化した場合、増幅する戦略的多様性に対処せざるをえなくなる。その結果として、経営者は、彼らがそれらの事業を経営するのに用いている支配的論理を修正する能力を保持しなければならなくなるのである。経営者が事業の構造的特徴の変化を明らかにすることと、支配的論理を変化させることの必要性をなかなか受け入れることができないことは、1980年代の鉄鋼や工作機械、自動車などのアメリカにおける伝統的産業が直面してきた苦境を見れば明らかであろう (Prahalad & Bettis, 1986)。

加えて、内部開発あるいは買収のいずれにせよ新規事業の立ち上げは、企業における戦略的多様性の変化をもたらす。もし新たな事業が明確に異なるのならば、戦略的多様性の増加は容易に認識可能であろう。そのような既存事業と明確に異なる戦略性を有する新規事業の獲得におい

図表1 多角化企業におけるトップマネジメントの職務の性質

トップマネジメントの 方向付け	戦略的な多様性の源泉		
	コア事業における 重要な構造変化	新規事業の付加	
		既存の事業と同様	既存の事業とは異なる
	(A)	(B)	(C)
単一の支配的論理	支配的論理の修正	変更の必要性なし	複数の支配的論理に求められる能力を構築する
	(D)	(E)	(F)
複数の支配的論理	事業に適応するように支配的論理を修正するか、事業を別のセクターに再分類する	事業を適切なセクターに割り当てる	支配的論理の多様性を増やす

出典：プラハラット＝ベティス（1986），p.405.

て、トップマネジメントは、同様に、自らが培ってきた支配的論理を新規に獲得したあるいは立ち上げた事業に即座に適用することはできないかもしれないことを認識している（Prahalad & Bettis, 1986）。

プラハラット＝ベティスは、戦略的多様性が変化する可能性を指摘し、経営者は自らを取り巻く戦略的な多様性の構成と、それがもたらす支配的論理への影響の評価を把握することが求められるとしている。そのうえで、「戦略的な多様性の源泉（Sources of Strategic Variety）」と「トップマネジメントの方向付け（Top Management Orientation）」という2つの軸から、戦略的な多様性と支配的論理の関係についての考察を加えている（図表1参照）。図表1からプラハラット＝ベティスは、企業が戦略的な多様性の変化や増幅に合わせ、その支配的論理の改正、増幅を適宜行っていく必要性を論じている⁶⁾。

以上の議論から、プラハラット＝ベティスは、経営的な意味での「真の多様性」は技術や市場における多様性あるいは事業それ自体の数ではなく、事業間の戦略的多様性から生じ、戦略的多様性が高ければ高いほど多くの支配的論理が必要となるとしており、トップマネジメントが取り扱うことができる支配的論理の多様性は企業の学習への態度だけでなく、チームの構成や経験に負うところが大きいと述べている。それは同時に、企業が対処できる戦略的多様性はトップマネジメントチームの構成に依存することを意味している。それだけでなく、彼らの研究は、経営者あるいはトップマネジメントチームが支配的論理の異なる状況に対し、彼らがなじみのない事業に関する情報の意味を解釈できない場合、迅速な対応だけでなく、「適切な対応」がおそらくはできないであろうということを示唆している。組織が成功すればするほどアンラーニング（学習棄却）は難しくなるのである（Argyris & Schön, 1978）⁷⁾。学習とアンラーニングの問題であるが、プラハラット＝ベティスは組織学習などの議論を補完的に用いることにより、支配的論理の経営理論としてのさらなる発展可能性がある」と論じている。

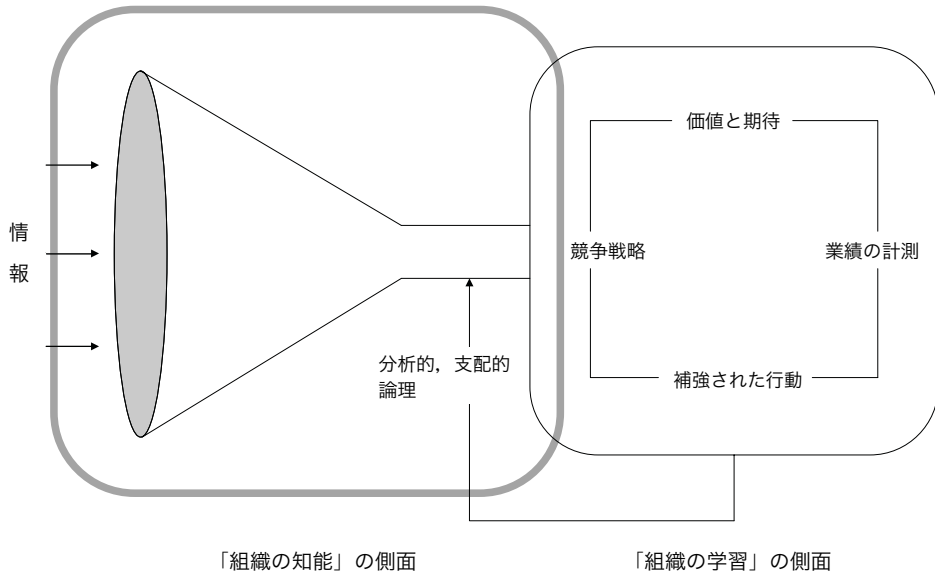
そして、最後にプラハラット＝ベティスは、支配的論理の継続的な学習とアンラーニングを実現する方法として、多様な経験ベースを有する人々でトップマネジメントチームを編成すること、サバティカルや教育経験などにより、トップマネジメントにその経験ベースを豊富にさせることへの奨励、広範な業界シナリオを見据え、環境変動に対してトップマネジメントチームを熟達させること、プロジェクトの失敗などのような失敗経験をトップマネジメントに対し奨励すること、トップマネジメントチーム内部での反対意見を認めることの5つを挙げている。プラハラット＝ベティスは、企業が生き残るためには新たな支配的論理を発見する必要性を論じており、その手段としてアンラーニングではなく、学習によって新たな支配的論理を付加するという、ある種のメタ学習の必要性を指摘している。その一方で、彼らは、アンラーニングによる支配的論理の解体と修正という手段も挙げてはいるが、多角化という戦略自体が必ずしも危機がトリガーとなるわけではないとして、アンラーニングは必ずしも望ましい手段ではないことを指摘している。企業が過去に成功体験を積み重ねていけばいるほど、既存の支配的論理を棄却することには、経営者やトップマネジメントチームが強い抵抗を示すためである。以上、プラハラット＝ベティスは、多角化の成功のためには、企業が環境の変化に合わせ、多様な支配的論理を内包していく必要性を挙げ、単一企業内部に多様な論理——ときにそれは相矛盾する場合もある——を内包するメタ論理のマネジメントと進化のあり方に関してはさらなる研究が期待されるとして当該論文を締めくくっている。

以上が、プラハラット＝ベティスによる支配的論理に関する研究である。彼らにより、支配的論理という概念が提示され、その理論的な基盤が提示された。彼らの研究上の関心は多角化のマネジメントであり、それを成功に導く方法論の提示であった。それだけでなく、経営者およびトップマネジメントチームにより保持されている信念である支配的論理は企業の戦略決定に直接的な影響を及ぼすものであるがゆえに、支配的論理は戦略論の主要命題でもある良い戦略とは何か、その内容を明らかにしようとする戦略コンテンツ研究と、戦略が組織の中でいかにして創られていくのかその過程を明らかにしようとする戦略プロセス研究の両方にインプリケーションを有する可能性のある研究テーマであると言える⁸⁾。彼ら（特にベティス）は当該論文が公刊された後も支配的論理に関する研究を継続し、支配的論理の経営理論としての発展を試みることになる。

(2) ベティス＝プラハラット (1995) の研究

ベティス＝プラハラット (1995) はまず、今日の企業経営を取り巻く内部環境、外部環境が発信する情報がともに過多となっており、そうした膨大な情報を解釈し、それに対処する有用な術を経営者が有していないことを指摘している。ベティス＝プラハラットは、当該論文を通じてこうした問題にこたえるべく支配的論理を理論的に発展させたとしている。具体的には、彼らは当該論文において、支配的論理は、情報に対するフィルターの役割を果たしていると論じている (図表2

図表2 ベティス＝プラハラット(1995)による支配的論理の構図



出典：ベティス＝プラハラット(1995), p.7.

参照)。企業は、支配的論理というフィルターを通じ、自らに関係のある情報のみを収集し、精査したうえで、戦略計画にそれを援用し、そうでない情報は無視するのである。もちろんフィルターを通過した情報は戦略だけでなく、組織構造や組織の価値システムにも適用されている。こうした情報を通じ、組織は学習を行い、支配的論理の再構築を促していくのである（フィードバックしていく）。その意味では、ベティス＝プラハラット論文においては、「学習」が支配的論理における中核概念となっていると言える。

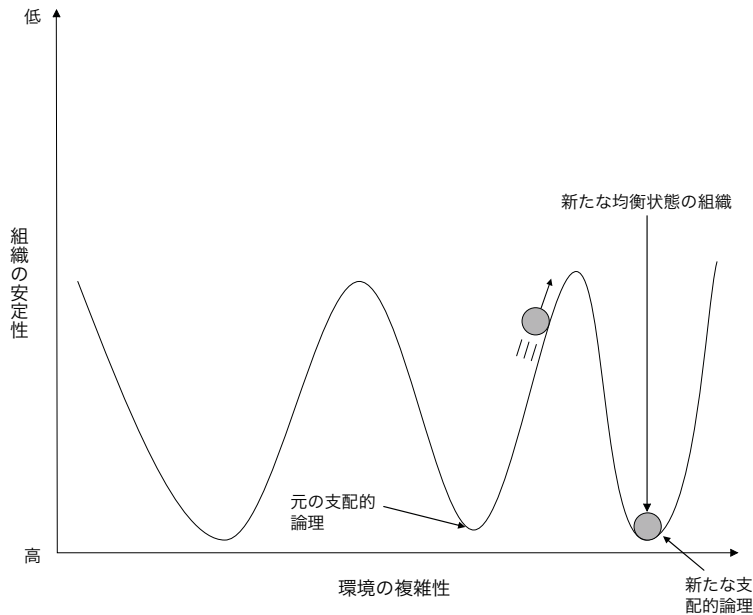
ベティス＝プラハラットは、経営者の支配的論理は、人間の遺伝子のように企業において強く浸透しており、組織システムや組織構造のあり方にも深く影響していることを指摘したうえで、それが戦略上の問題を引き起こす可能性も論じている。すなわち市場環境などの環境変動への対応の問題である。彼らは、当該論文が公刊された95年時点でのメインフレームを中核に据えたIBMの支配的論理とそれに基づいた戦略や報酬システム、昇進基準、資源配分方法などはIBMという企業に深く根付いているため、それを市場環境の変化に合わせて変えていくことはきわめて難しいことを指摘している。その意味で、彼らは企業が継続的な環境適応を実現するためにアンラーニングという問題が浮上してくることを指摘している。このアンラーニングであるが、ベティス＝プラハラットによれば、企業には学習曲線と同じくアンラーニング曲線が存在するという。先のIBMも新たな戦略を構築するためには、現行の支配的論理を部分的にはアンラーニングするか新たな支配的論理を学習していかなければならないのである。このように、企業が環境の変動に迅速に対応していくためには、学習とアンラーニングが求められることをベティス＝プラハラットは論じているわけであるが、彼らは支配的論理における学習とアンラーニングは分か

ち難しく結びついていることを指摘している。そして彼らは戦略転換においては、学習よりもアンラーニングのほうが重要になることを論じ、実際の企業経営の実務においては、行われてきたとしても非常にわずかなアンラーニングしか行われてこなかったことを指摘している。そのうえで、ベティス＝プラハラットは支配的論理のレベルでアンラーニングが行われていく過程を明らかにする必要性を論じ、そうした研究は今までほとんど行われてこなかったことを指摘している。

彼らは、企業が環境の変動に適切に対応していくために学習とアンラーニングを並列的に使い、支配的論理の内容を漸進的に変化させていく必要性を論じている。その意味では、ベティス＝プラハラットは、支配的論理は創発的な特徴を有することを指摘している。それと同時に、支配的論理は、プラハラット＝ベティス(1986)などでも明らかにされたように、経営者およびトップマネジメントチームの意思決定を単純化し、スピード化するヒューリスティックを提供するものである。支配的論理により、企業および経営者は自らを取り巻く環境とその変動を予測することが可能となる。しかしながら、支配的論理はあくまで過去の経験に基づくものすぎず、その過剰な使用は、経営者に企業を取り巻く環境とその変化が現在と過去、(そして必ずしもそうではないが)未来のそれが非常に類似していると予測させるという危険性をもたらす(Bettis & Prahalad, 1995)。支配的論理はある意味で、均衡解を提供する部分的最適にすぎず、全体的な最適ではありえず、自らを取り巻く環境が今までのものと変化した場合に企業が生き残るためには、学習とアンラーニングにより、古い支配的論理を部分的あるいは全体的に棄却し、新たな部分的最適(新たな支配的論理)を構築する必要があるのである(Bettis & Prahalad, 1995)。支配的論理を確立し、保持した状態が企業において均衡状態にあるならば、企業は環境の変動に合わせ、意図的に自ら不均衡状態に身を置き、そこでアンラーニングと学習を行い、新たな支配的論理を構築し、再び自らを均衡状態へと戻し、また環境が変化した場合は、自らを意図的に不均衡状態に置き……という継続的なサイクルが企業が存続・成長していくためには求められるのである(図表3参照)。その意味では、支配的論理とは、学習とアンラーニングを通して変化を遂げていく漸進的かつ創発的な性格を有するものであると言える。しかしながら、支配的論理が経営者やトップマネジメントチームの間で長い期間据え置かれていればいるほど、それを捨て去ることは難しくなることは今までの議論からも明らかである。

以上が、ベティス＝プラハラット(1995)の研究の概要である。彼らの研究においては、企業の存続・成長のために、企業および経営者の戦略的意思決定に重要な影響を及ぼす支配的論理を、環境の変動に対応できるように学習とアンラーニングを通して漸進的かつ創発的に変化させていく必要性を論じている。しかしながらベティス＝プラハラットも自ら述べているように、支配的論理は人間で言えば遺伝子のように分かち難く企業に内在しており、経営者およびトップマネジメントチームにおいては支配的論理とは自らの経験を通して獲得されてきた経験則の側面も強いものであるがゆえに、企業および経営者は現在の支配的論理に固執することは想像に難しくなく、それをあっさりアンラーニングできるものなのかどうか疑問の余地が残る。その意味では、ベ

図表3 均衡状態からの逸脱・再均衡と新たな支配的論理の修得



出典：ベティス＝プラハラット（1995），p.13.

ベティス＝プラハラットの研究に理論的妥当性を見出していくためには、企業が自らの支配的論理をいかにしてアンラーニングできるのかに関する論考を理論的（組織論や社会心理学などの知見を用いながら）かつ実証的（特に定性的）な視点から重ねていく必要があると言える。しかしながら、ベティス＝プラハラットの研究では、支配的論理は、あくまで部分最適にすぎず、それが学習とアンラーニングを通じて漸進的かつ創発的に変化を遂げていく性質を有するものであることを指摘した点こそが、支配的論理は、継続的な学習を通じて拡張していくものであると論じたプラハラット＝ベティス（1986）からの進歩であったと言えよう。

（3） ベティス＝ワン（2003）の研究

ベティス＝ワンはまず、支配的論理が経営者およびトップマネジメントによって共有された戦略的なマインドセットであると定義したうえで、それが彼らの意思決定をスピード化し、単純化させることにそのメリットを見出している。そうしたメリットを支配的論理に求めながらも、そのデメリットとして、硬直性と度重なる利用による支配的論理への中毒症状を挙げている。ベティス＝ワンは、この硬直性を以下のように説明している。彼らはまず環境（産業）の特徴と企業が遂行した戦略は、トップマネジメントチームの共有されたマインドセットに影響を及ぼすとしている。そして、成功は、そのマインドセットをより共通のものとさせ、その性向を強くすることを指摘している。企業における成功はトップマネジメントチーム間の支配的論理の共有度合いを強化していくのである。トップマネジメントチームによって共有されている支配的論理は、

企業を取り巻き、一般の社員の行動規範、物事の判断基準となっている価値や文化にも影響を及ぼす。こうした支配的論理、企業の価値や文化は「見えざる」ものである。その一方で、巨大な企業であればあるほどそれを維持管理する組織構造や手続き、システム、プロセス、管理など、組織を運営するための「(目に見える)仕組みが必要となる。これらツールの決定は、トップマネジメントチームによって共有された支配的論理や企業の価値や文化とは無関係ではありえず、その影響を受けたものとなり、支配的論理を「見える」形で具現化したものとなる。そして、支配的論理に基づいて構築された諸々のシステムであるが、経営者を含めたトップマネジメントチームは、支配的論理というフィルターを通じて重要であるとみなす情報を収集したり、決定のルールは支配的論理に適うよう設定されたり、業績の測定基準も支配的論理にとってより重要であるとみなされるものが測定されたり、管理方法も支配的論理に適合する形で決定されたりというように、経営者およびトップマネジメントチームの支配的論理に基づいて構築された諸々のシステムそれ自身が補強システムとなり、経営者およびトップマネジメントチームの支配的論理を補強していくのである。こうした支配的論理に基づく制度の構築と、企業の成功経験、支配的論理に基づいた諸々の制度の運用による補強のプロセスを通じて支配的論理は硬直性を強めていくのである。こうして一度硬直した支配的論理を流動的にすることはきわめて困難であるとベティス＝ワンは指摘している。彼らは硬直した支配的論理への対応方法として、既存の支配的論理を棄却すること、すなわちアンラーニングを挙げているが、それと同時にアンラーニングには、既存の支配的論理に固執するあまり、企業はきわめて強い抵抗を示すことも指摘している。

支配的論理の硬直化は、企業に意思決定のスピード化と単純化をもたらすと同時に、企業自体を偏狭な視野しか持てなくさしてしまう危険性を孕んでいる。そこでは、創造的であるかよりも、「無意識的な」ルールやプロセス、価値、システムが重視されるようになるためである。その結果、企業の意味決定は、支配的論理に従うあまり自動的かつ習慣的になり、違うことをすることや、物事を違うようにすることすら困難になるのである。もちろん環境が安定しており、企業自体が変わる必要性がないのならば、硬直した支配的論理が組織の管理をきわめて効率的かつ効果的なものとすることは否定できない。しかしながら、環境の変動がきわめて激しい今日の市場環境においては、そうしたことは現実的でないことは明らかである。

ベティス＝ワンは、支配的論理の硬直性が起こる理由として、「変異の抑制 (Variance Suppression)」を挙げている。変異の抑制とは、企業が支配的論理に適合する合目的的なものを追求するあまり、それ以外のもの——ときにそれがイノベーションの源泉になるものでさえ——を排除してしまうことである。いわば、企業が支配的論理に固執するあまり、ジャンス(1982)の言うところの組織メンバーがおかしいと思いつつも非合理的な決定を下し、それを認めてしまう「グループシンク」の状態に陥るのである。ベティス＝ワンは、経営者やトップマネジメントチームがある世界観(ヒューリスティック、信仰、パラダイムなど)を用いるとき、支配的論理は変数の抑制に向かう傾向があることを指摘している。

ベティス＝ワンは変異の抑制を克服する手段として、企業に対して支配的論理を超えて行動を

することを挙げている。すなわち彼らは、企業がマルチプルな支配的論理（メタ支配的論理）を有する必要性を提唱している。しかしながら、複数の支配的論理の管理という作業は複雑性をきわめることは想像に難くない。単一企業内部に多様な価値観を容認しなければならないためである。ベティス＝ワンは、サイモン（1996）やホーランド（1995）などに依拠しながら人々に複雑な作業を行わせるためには、ルールをシンプル化する必要があることを述べている。そのうえで、企業がメタ支配的論理を有するためには、頑強ではあるがシンプルなルールを有する必要性を提唱している。メタ支配的論理は、組織メンバーである経営者やトップマネジメントチーム、その他の従業員に自由裁量とイマジネーションの余地を多分に与えるものであり、そこにおいて多様な解釈が存在し、育成され、相矛盾する解釈の存在をも許容され、共存するのである（Bettis & Wong, 2003）。ルールの柔軟さが多様な意味の存在を許容し、シンプルなルールゆえのあいまいさが多様な論理の存在を許容するのである。ベティス＝ワンはシンプルかつ頑強なルールの好例として「世界でナンバーワン、悪くてもナンバーツーになれない事業からはすべて撤退する」というGEのCEOであったジャック・ウェルチの有名な宣言を挙げている。この単純かつ頑強なルールの下、GEにおいては各事業において多様な戦略論理の存在が許容されていたのである。上記のGEのルールをベティス＝ワンは、GEにおけるメタ支配的論理であると考えている。その論理の単純さゆえ、GEにおいては多様な戦略論理の存在が許容されたのである。そして、その論理の頑強さとシンプルさは、GEにおける各事業部や下位部門に各々の支配的論理の生成をもたらし、独自の活動を展開させるにいたらしめたのである⁹⁾。ベティス＝プラハラット（1995）においても指摘されているように、ベティス＝ワンも企業が環境変化に対応し、存続・成長していくためには、ときに自らを積極的に不均衡の状態へと押し込むこともまた必要であることを指摘している。しかしながら、ベティス＝ワンも認めているように、均衡を求めるのは経営者、人間の性であり、不均衡状態へと自らを意識的においやるためには経営者による膨大な努力が必要になることは想像に難くない。

以上がベティス＝ワン（2003）の研究の概要である。彼らの研究においては、プラハラット＝ベティス（1986）、ベティス＝プラハラット（1995）において、問題とされてきた支配的論理の硬直性と（命名こそされてはなかったが）変異の抑制という課題に取り組み、頑強かつシンプルな支配的論理の存在こそが、企業内部に多様な解釈をもたらし、メタ論理の構築を可能とし、支配的論理の硬直性と変異の抑制を回避する可能性を提示したことにより企業の環境適応可能性を高めることに成功した部分に、プラハラット＝ベティス、ベティス＝プラハラットなどの支配的論理の先行研究に対するインプリケーションが見出せる。こうした企業におけるメンバーの解釈の多様性を許容するベティス＝ワンの議論は、企業などの組織における行為者間の自由な行動の相互連結を前提とする「ルース・カップリング」（Weick, 1969）に通じるところがある。企業における多義性と多様性をいかに許容し、それをマネジメントしていくかを考えることは、ベティス＝ワン研究の戦略理論としての発展性を考えるうえで重要であろう。しかしながら、支配的論理とは、プラハラット＝ベティスにおいて指摘されているように、「経営者やトップマネジメントチームの

間で、共有された認知構図（スキーマの集合体）として蓄積されている事業を概念化する際に依拠するマインドセットであり、事業における目標を達成し、重要な資源配分などの意思決定をするための認識枠組み」であり、「事業における勝ちパターン」（福澤, 2008）のことであり、緩やかであまいで、解釈の多様性が存在する支配的論理ははたして事業経営において効果的な方法論として有効たりうるのか、本当に支配的論理たりうるのかという疑問の余地が残る。

(4) ベティス (2000) の研究

ベティス (2000) は、その副題に「支配的論理はもはや支配的ではない」と記した当該論文（ベティス自身は当該論文を「エッセイ」と称している）の中で、まず支配的論理は、それ自身が意思決定の簡素化を促すツールであるゆえ、その促進のために自らを取り巻く変異を抑制してきたことを指摘している。支配的論理とは、経営者やトップマネジメントチームなどの当該企業の支配的連合の間で構築されてきた共有された認知構図（あるいはスキーマの集合体）であり、ヒューリスティック的性質を有する修得された問題解決的な行動体系である (Bettis, 2000)。それゆえ、支配的論理は経路依存적であり、企業特殊的である¹⁰⁾。支配的論理を有することで、企業は自らを取り巻く環境の中で、有用な意思決定を下すことが可能となり、自らを均衡状態に保つことが可能になるのである。支配的論理は、企業が有している現行の事業構成に影響を受けていることはプラハラット＝ベティス (1986) においても指摘されている。しかしながら、市場環境の変化や新規事業の開発や買収などにより、企業の事業構成が変化した場合に問題が生じる。既存の事業構成において有用であった支配的論理は、新たな市場環境、事業構成の下では有用ではなくなり、変異の抑制に慣れきった経営者はこの受け入れ難い事実（変異の多様化への受け入れ）を受け入れなくてはならなくなるのである。このように支配的論理自体は、経営者を、そして企業を変異の抑制に向かわしめ、支配的論理に適合しないものを排除する性格を有する¹¹⁾。その結果として企業が組織としての多様性と外部環境の多様性への対応手段を喪失するのである。しかしながら、ベティス (2000) は今日の市場環境の可変性の高さなどを踏まえると、企業自体は変異の抑制ではなく、むしろ「変異の奨励 (Encouragement of Variance)」へとその性向を変化させることが求められていると論じている。具体的には、今日の企業間競争が激化した市場環境においては、安定ではなく、変化、予測不可能性、驚きが当たり前となっており、経済的組織たる企業にはそれに迅速に対応することが求められるとしている。そうした予想不可能な変化——多様な変異——に対し、企業は対応していかなければならない。こうした変異は当然のことながら不均衡な性質を有するものである。

ベティスは、こうした今日の変動の激しい市場環境を淘汰圧にたとえている。淘汰圧がはたらくことによって自然環境の変化が特定の種の存続を妨げるように、市場環境の変化が企業の遺伝子に相当する支配的論理を残していくことを困難にするのである。さらには、ベティスは、アシュビー (1952) の「必要多様性の法則 (Requisite Variety: 多様性を駆逐できるのは多様性のみであるとす

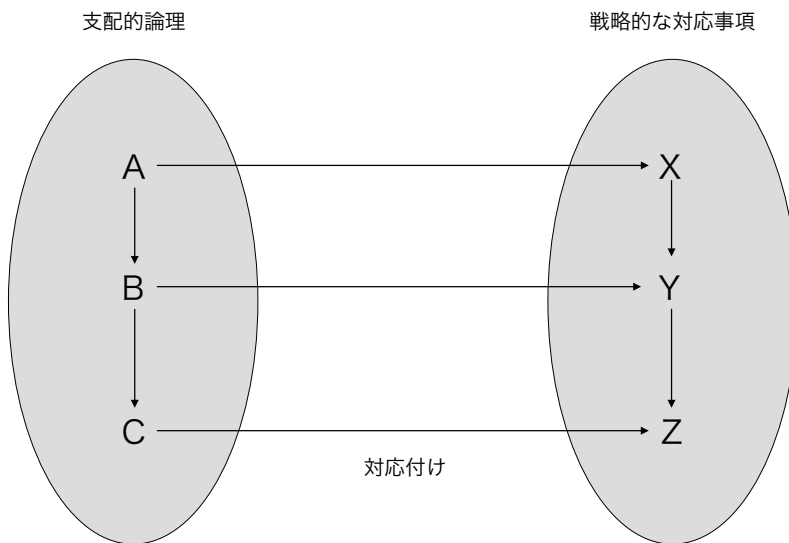
る法則)」に依拠しながら、企業自体が環境の多様性に対応できる多様性を有する必要性を提示している。ここから言えることは、今日の変動性の高い市場環境における企業の存続と収益性は、その内部と周囲にある変異と不安定性、イノベーション次第であるということである（Bettis, 2000）。それにより、企業内部に問題、衝突と機会を生じさせるのである。しかしながら、支配的論理はその本質において、安定性と統一性が重視され、そこにおいては変異やイノベーションは疎外されてしまうのである。

以上が、ベティス（2000）の研究の概要である。ベティスは、ベティス＝プラハラット（1995）、ベティス＝ワン（2003）と同じく、企業が変動性の高い環境に適応していくためには、自らを意識的に不均衡の状態へと追いやる必要性を論じている。さらには企業に変異の抑制ではなく変異を奨励する必要性を提唱している。多様な変異を企業が抱えることにより、外部環境が有する多様性に対して企業自体に多様な解釈や行動が生まれ、それ自身が変動性の高い市場環境への変動に適応していくことを可能にするのである。その意味では、ベティス＝ワンと同じく、支配的論理は頑強ではあるがシンプルである必要性が出てくる。そうして考えていくとベティス＝ワン同様に支配的論理は、企業という存在を支配できるほどのロジックたりうるのかという疑問が残る。

III 若干の考察

前章においては、ベティスの論文を中心とした支配的論理の先行研究のレビューを行った。ここでは、支配的論理が経営戦略論、とりわけ戦略形成、戦略転換・変革という研究課題に与えるインプリケーションを確認したうえで、その限界を指摘し、その限界を克服するにあたって留意していくべき事項について検討していきたい。まずは、支配的論理が戦略形成・転換の議論、経営戦略論において有するインプリケーションの確認である。支配的論理は、既述のように「経営者やトップマネジメントチームの間で、共有された認知構図（スキーマの集合体）として蓄積されている事業を概念化する際に依拠するマインドセットであり、事業における目標を達成し、重要な資源配分などの意思決定をするための認識枠組み」（Prahalad & Bettis, 1986）のことであり、経営者（およびトップマネジメントチーム）に対し、未知の戦略的な事態に対して戦略的意思決定のシンプル化とスピード化を可能とする役割を果たす。未知の事態に対して、支配的論理という既知の経験則を当てはめることにより、合理的な判断を下すことを可能とするのである。その意味では、そこにアナロジーの効果がはたらいているのである。それゆえ、未知の事態においても、その中に過去の経験と似た側面を探し、既知の知識を活用することによって合理的な意思決定を下せるのである。戦略的意思決定における経営者による過去の経験からのアナロジーの効果は、ガベッティ＝レビンソール（2000, 2005）、ガベッティ＝リフキン（2005）¹²などにおいても認められている。戦略的意思決定という複雑性をきわめる業務において、その効率性と成果への高い効果を期待できるツールを提供した部分に、支配的論理の経営戦略論における先行研究へのインプ

図表4 アナロジーによる推論のイメージ



出典：芦澤 (2011), 12 頁の文言を一部改変して使用。

リケーションが見出せよう。

支配的論理にはこうした利点はあるものの、それが過去、現在の成功を多分に反映したものであるがゆえに、硬直性の高い性質を有するものであることは先述の通りである。支配的論理は硬直性が高いゆえ、環境が激しく変動した場合でも、既存の支配的論理を抛り所にして、状況にそぐわない不適当な戦略的意思決定を下してしまう危険性がある。さらには、硬直的な支配的論理では、環境が急激的に変動した場合に、対処しなければならない事態が過去の経験のいずれをもってもってしても類推できず、アナロジー効果がはたらかない場合に、柔軟な対応を行うことを困難にさせるというデメリットも存在する。こうした事態に対処すべく、ベティス＝プラハラット (1995)、ベティス＝ワン (2003)、ベティス (2000) は、企業を意識的に不均衡の状態に置き、新たな支配的論理を探索する必要性を提示していることを確認した。その意味では、支配的論理は一定ではありえず進化するということである。進化した支配的論理は、再度アナロジーに基づく効率的な戦略的意思決定を可能とするのである (図表4参照)。新たな支配的論理が生まれやすくするためには、ベティス＝ワン (2003)、ベティス (2000) が指摘するように企業内部において多様な解釈が存在することが求められる (相矛盾する解釈の存在も許容する必要性)。組織内部の多様性こそが、外部環境の可変性と多様性に対応することを可能とするのである。こうしたベティスの一連の研究で導き出された結論は、企業がその外部環境の変動にいかにして対応していくのかというマクロ戦略論の議論においてひとつのインプリケーションを有する指摘であると理解できる。しかしながら、企業内部の多様性とそこから新たな支配的論理の生成という理論を企業自身の戦略形成プロセスへといかに包摂していくのかということに関しては、もう少し議論を精緻化する必要があるように思える。以下、戦略形成・転換を捉える手段としての支配的論理という概念

を理論的に発展させるための方策を考えてみたい。

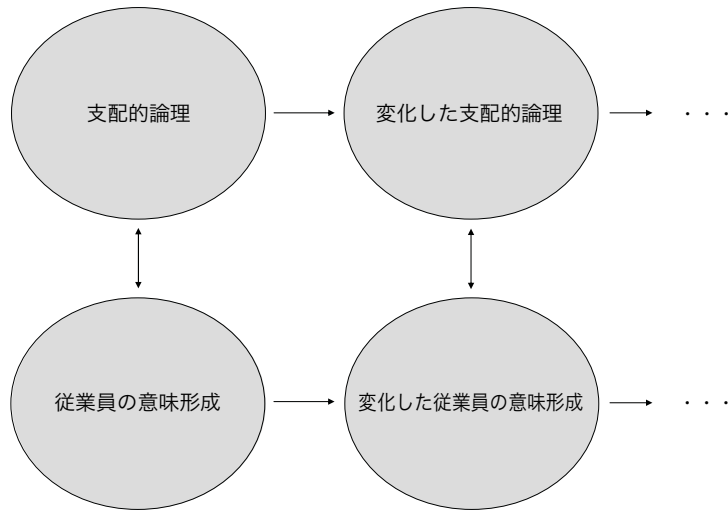
まずは、支配的論理が経営者やトップマネジメントチームのみによって創られるものではないという認識を持つことである。具体的には、支配的論理とは、経営者とトップマネジメントチームを含めた企業内部の多様な従業員（さらには顧客、供給業者、政府、地域住民、競合他社などの企業外部のステイクホルダー）によって社会的に構築されるものであるというバーガー＝ルックマン（1967）に代表される社会構成主義的な視角から支配的論理にアプローチする必要性があるということである。多様な信念、解釈を有する従業員が企業には存在し、経営者を含めたそうした多様な信念を有する従業員同士の社会的相互作用の中で支配的論理が構築されるがゆえに、それは一定ではありえず、絶えず変化を遂げていくのである。支配的論理は決して単一ではなく、社会的相互作用の過程でコアとなる支配的論理の周辺にもいくつもの支配的論理が生成されていき、それは社会的相互作用の過程の中で姿を消したり、その姿を変えたりする。支配的論理は、企業の多様な従業員によって社会的に構築されると同時に、彼らの戦略的意思決定や行動を「支配する」論理として存在するのであり、いわば支配的論理は絶えず、従業員（および外部のステイクホルダーとの）の社会的相互作用により企業内部で再生産されているのである。こうした社会構成主義、社会的相互作用という視点から、支配的論理を捉えることにより、支配的論理の社会的構築の中で、支配的論理の性質の大きな変化において誰と誰のどのような対話が行われてきたのかという、すなわちありのままの支配的論理の形成プロセスを明らかにすることが可能となるとともに、どのようなアクターとの社会的相互作用こそが、より環境適応性の高い支配的論理の構築をするかを明らかにすることができよう（支配的論理の構築における「重要な他者」の存在の認識が可能となる）。近年ではヨーロッパの戦略研究者を中心に、「実践としての戦略（Strategy as Practice）」と呼ばれる戦略的意思決定を行うトップ・マネジメントの意思決定に影響を及ぼす組織内外のステイクホルダーと彼らとの社会的相互作用という視点（社会的構築物としての戦略）から経営戦略を捉えていこうという研究が行われている（Whittington, 1996; Clegg *et al.*, 2004; Jarzabkowski, 2005 など）。本稿の、戦略的意思決定の拠り所となる支配的論理が企業の多様な従業員によって社会的に構築されるとする指摘は、実践としての戦略、さらには組織は多様な人々の社会的相互作用により、絶えず社会的に構築されているとみなすワイク（1969）の「組織化（Organizing）」理論に通じるところがあると言えよう。

企業内外の社会的相互作用が促進されることにより、経営者とトップマネジメントチーム以外の従業員の創造性、自立性を引き出すことが可能となる。彼らは経営者とは違い、現場の第一線で環境の変動を知覚できる存在であり、彼らの認識を支配的論理へと包摂できる意義は大きい。戦略論の領域においても、戦略に現場の従業員の意思を包摂することにより、環境への適応可能性を高めていく必要性は、ミンツバーグ（1978）、ミンツバーグ他（1998）、バーゲルマン（1983, 2002）などにおいても論じられている。企業自身がその仕組みとして、現場の従業員の創造性や自立性をどのように容認し、引き出していくかを考えることは、企業内部の複雑性を高めるうえでも新たな支配的論理を構築するうえでも有効な方策であると言えよう。企業における従業員

の創造性や自立性を高めるひとつの手段としては、イシュー・セリング (Issue Selling) が挙げられる。イシュー・セリングとは、「他者の行動やイシューへの理解に影響を及ぼす個人の行動」(Dutton & Ashford, 1993) であり、「他者」とは、戦略的意思決定の担い手であるトップマネジメントであり、「個人」とは、ローワ、ミドルなどのトップ以外のマネジャーである。すなわちイシュー・セリングとは、トップマネジメント以外のマネジャーが経営者に対し、自分が重要であると確信するイシュー (問題) を伝え、経営者にそのイシューの重要性を認識させ、自分が重要であると確信するイシューを組織的な問題、すなわち戦略へと昇華させる行為のことである (大野, 2012)¹³⁾。企業内で多様なイシュー・セリングが行われることにより、企業はその複雑性を高め、多様な支配的論理の種を蒔き、可変性の高い環境下においても、それに対応可能な支配的論理の構築を可能とするのである。このようにイシュー・セリングの視点からも支配的論理の構築にアプローチすることは実りある作業であると言える。

イシュー・セリングのような提案活動を企業内部で活性化させるためには、どうすれば良いのか。ひとつの手段としては、企業に点在する個々の従業員の意識をそのような活動を肯定的なものとしなさせることが挙げられる。すなわち、彼らの認識枠組みにはたらきかけることである。支配的論理を理論的に拡張させるための最後の方策は、従業員の意味形成 (センスメーカー) という視点から支配的論理にアプローチすることである。意味形成とは、ワイク (1995) の指摘を踏まえるならば、複雑な現実を捉える (構造化する) 人々の認識のフレームのことである。従業員の意味形成のフレームワークは、企業の価値観や文化、戦略に規定される。先述のように企業の価値観や文化、戦略を規定するのは経営者およびトップマネジメントチームの支配的論理である。その意味では、企業の支配的論理は、従業員の意味形成を行動的なものを肯定的に捉える性格を有するものにすることが好ましいのである。人間の成長、社会化において言語が必要不可欠であるように、企業における従業員の組織社会化、社会人としての成長において言語、そして言語の連続体であるディスコースは必要不可欠のものである。ディスコースとは、「何らかの仕方でもとまって、出来事の特定のヴァージョンを生み出す一群の意味、メタファー、表象、イメージ、ストーリー、陳述、等々」(Burr, 1997) である。社会において人間は言語を通じて、両親や教師、友人などの他者から社会における振る舞いを体得し、知識を獲得していくものと考え、人々は言語の連続体であるディスコースを通じて社会化しており、ディスコースは人々のアイデンティティの形成に多分に影響を与えているのである。その意味では、支配的論理は、従業員にとって、彼らの意味形成を規定するディスコースの側面を有することが必要であると言える。前出のウェルチの「世界でナンバーワン、悪くてもナンバーツーになれない事業からはすべて撤退する」という宣言などは、人々の認識を構築するディスコースとしての側面を有している支配的論理の好例であろう。こうしたディスコースは、シンプルであるがゆえ、コアとなる理念への従業員の理解を促すとともに、解釈の多義性と行動の多様性をもたらす。近年は、楠木 (2009) などのように、戦略を従業員を動かすためのストーリーとみなすアプローチも出てきている。物語やそれを語る行為であるストーリーテリングが人の感情を動かす力は組織論においても注目を集め

図表5 支配的論理と従業員の意味形成の共進化モデル



筆者作成。もちろん、従業員の意味形成は単一ではありえず、多様な意味形成が存在し、支配的論理は多様な意味形成との社会的相互作用の中で変化をしていくということである。

ている (Wilkins, 1983; Gabriel, 2000; Brown *et al.*, 2005; 高橋, 2009 など)。その意味では、支配的論理は、従業員を動かすような物語性を有するものである場合は、企業内部にいる人々の感情を強く動かすことになるのかもしれない。加護野 (1986) などは、組織における武勇伝や物語、英雄や儀式などの組織論の領域において組織文化の伝承の手段とされてきたものは、組織におけるパラダイムを体現する見本例であるとしている。組織における武勇伝や物語、英雄や儀式などが組織のパラダイムを分かりやすい形で従業員に伝え、彼らの意味形成の構築に影響を与えるのである。このように、経営者および企業の支配的論理と、その他の個々の従業員の意味形成は一方的な関係ではなく、双方向的な関係であり、相互に影響を及ぼしあい、共進化している存在であると言える (図表5 参照)。

IV むすびにかえて

以上、本稿では、企業における戦略形成、戦略転換・変革の主体となる経営者の戦略的意思決定の拠り所となっている経営者の認識枠組みとも言える支配的論理について、ベティスを中心とした主要研究の検討と、戦略論におけるその理論的貢献と、限界、それが環境適応を高めるような効率的な戦略形成・転換を可能にしていくための方策についての論考を展開してきた。そこにおいては、先行研究と同じく、支配的論理の硬直性の否定という視角を支持し、支配的論理が環境の変化に対応できるよう企業自身が企業内外の多様な従業員やステイクホルダーとの社会的相互作用の中で、絶えず支配的論理を再生産していく必要性について論じた (コアとなる支配的論理

とその周辺にある支配的論理の再生産)。社会的相互作用を促進するために本稿では、経営者および企業は、従業員の自立的な行動を高めるように、支配的論理に対し、従業員の認識を規定するディスコースとしての役割を持たせる必要性を論じた。その意味では、支配的論理の再生産においては、現場の従業員の認識や行動が大きな意味を有すると言える。本稿の主張でもある社会的構築という視角から支配的論理を捉えていくことは、経営戦略の策定と実行というきわめて経営的な行為が、従業員の意思、創造性の戦略への包摂によるモチベーションの高揚と組織における環境適合性を高めていく「戦略の経営性と人間性（人間的側面）の統合」（大野，2011）を可能にしていると言える、経営戦略論の視点からも経営組織論の視点からもインプリケーションを有する指摘であると言える。

今後の研究課題として2点が挙げられる。まず1点目は従業員の意味形成（センスメイキング）へのさらなる論究の必要性である。従業員の意味形成が、支配的論理の変容に大きな影響を与えるためである。本稿においては、十分な紙幅を割くことができなかつたが、彼らが外部環境をどのように捉え、認識していくのかを明らかにしていくことなどは、彼らの意味形成の形成・変容プロセスを明らかにするうえで大きな意味を持つものであると言える。今後は、ワイク（1969, 1995）などの組織認識論、あるいは社会心理学、組織心理学などの知見などを用い、本稿で提示した従業員の意味形成と支配的論理の共進化モデルの精緻化を試みていくことは意味のあることと言える。2点目は、実証研究・事例研究の必要性である。すなわちインタビュー・サーベイ、一次資料・二次資料などを活用した定性研究などを用いて実際の企業の支配的論理の変化プロセスとそれともなう戦略形成・戦略転換プロセスを明らかにしていく必要性である。支配的論理が外部環境の変化や、企業内部の事業構成などの変化や、従業員やステイクホルダーとの社会的相互作用の結果、どのように変化をし、その結果として企業の戦略はどのように変化したのかを明らかにすることは、経営戦略論の主要課題でもある戦略形成プロセスの解明に繋がり、経営戦略論の発展にも大きな意義を有するものであると言える。この2点のいずれの研究課題も支配的論理の経営理論、戦略理論としての可能性を大きく広げるものであると言える。本稿においてそうした核心に迫ることができなかったのはひとえに筆者の力量不足が大きい。以上2点を今後の研究課題として本稿を閉じることとした。

【注】

- 1) 高橋（2009）は、チャンドラー以前にも、経営戦略という用語は、1904年のTh. ウェブレンの企業の理論にも現れており、さらにはヘンリー・ファイヨールの計画論においても、戦略論の内実に対応するものが見られると指摘している。
- 2) 星（2006）は、戦略形成における人間的側面の重要性を指摘しているこれら一連の研究を「（経営戦略論の）ヒューマン・パースペクティブ」と称している。
- 3) プラハラット＝ベティス（1986）と同年に刊行された加護野（1986）では、日常の論理の利用を促進する「知の編成原理」であり、その発展をもたらす「知の方法」としての特質を有する「パラダイム」に注目しており、日常の論理は、パラダイムにしたがって体制化され、それに基づいて発展するとしている。加護野（1986）によるとパラダイムは、意思決定の利便性とその成功可能性を高めるものである反面、硬直性が高く、環境変化に合わせた迅速な対応は困難であることを指摘しており、支配的論理と似た性格を有する

ものであると言える。

- 4) ワイク (1990) は、アルプス山中で、軍事機動演習中に、吹雪のために帰還できなかったハンガリー軍小隊部隊がピレネー山脈の地図を参考にしながら無事帰還したという逸話をういながら、どのような認知図であれ——たとえそれが誤っている場合でさえ——、人々が物事を判断するうえでは必要であると論じ、外部環境の判断における認識枠組みの重要性を指摘している。
- 5) プラハラット＝ベティス (1986) 論文は、「ストラテジック・マネジメント・ジャーナル」の第1回最優秀論文賞を受賞している。
- 6) 支配的論理を加えていくという発想は、沼上他 (1992) のコアとなる戦略スキーマに対し、必要に応じて接ぎ木のように新たな戦略スキーマを付け足し、環境適応をはかっていくという発想に似ている。
- 7) スル (1999) は、優良企業ほど過去に成功した「やり方」に固執し、業績の悪化を招くことを指摘している。
- 8) 福澤 (2008) は、プラハラット＝ベティス論文の貢献を、多角化の困難さの要因が技術や市場の多様性の高さや困難さにあるのではなく、経営者の支配的論理の硬直性にあることを指摘した点に求めている。その一方で、福澤は、プラハラット＝ベティス論文の問題点として、なぜ特定の支配的論理が複数の事業を成功に導く上で有効なのかということと、どのような条件下では、どのような支配的論理が有効なのかについて示されていないことを挙げている。すなわち、プラハラット＝ベティスの議論は、ある事業で成功できるのは、そこで成功するための論理を知っているからであり、異なる成功の論理が必要とされる事業に多角化するためには、それに見合うだけの複数の支配的論理を有していなければならないというトートロジーに陥っているという批判である (福澤, 2008)。さらに福澤は、多角化の成功のための論理は、試行錯誤の中で見つけられるものであり、成否の判断は事後的にしか判別できないものであることを指摘している。
- 9) ベティス＝ワン (2003) は事業部、下位部門レベルの支配的論理もまた環境が変動した場合にどうするべきかという疑問の余地があることを認めている。
- 10) ベティス (2000) は、支配的論理が経路依存的な性質を有するのならば、同じ歴史を経て、同じ行動を取ってきた企業の支配的論理は理論の上では同じになると論じている。
- 11) ベティス (2000) は、支配的論理のこのような同質志向性は、制度的環境からのプレッシャーにより組織が同型化するとみなすデイマジオ＝パウエル (1985) の「制度的同質性 (Institutional Isomorphism)」と共通点があるとしている。
- 12) ガベッティ＝リフキン (2005) は、アナロジーは万能のものではなく、事態の表面だけを捉えた表層的なアナロジーを行うことによって失敗する可能性を指摘している。ガベッティ＝リフキンは表層的なアナロジーが行われる要因として、過去のアナロジーに囚われてしまう「アンカリング」と、自分の信念に適合する情報のみを認め、そうでないものを無視する「確証バイアス」の2つを挙げている。
- 13) 筆者によるイシュー・セリング理論の検討の詳細は、大野 (2012) を参照されたい。

〔参考文献〕

- Amikura, H. & Shintaku, J. (1997), "Process of Organizational Capabilities Development: Strategic Schema and Competitive Advantages in the Electronic Calculator Industry," *Sophia Economic Review*, Vol. 43, No. 1, pp. 1-40.
- Ansoff, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw-Hill. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978), *Organizational Learning*, Addison-Wesley.
- Ashby, W. R. (1952), *Design for a Brain*, Wiley. (山田坂仁他訳『頭脳への設計：知性と生命の起源』宇野書店, 1967年)
- 芦澤成光 (2008) 「ゼネラルエレクトリック社の全社レベルの戦略の論理」『日本経営学会誌』第21号, 41-55頁
- (2009) 「ルノーの全社戦略の論理」『日本経営学会誌』第22号, 66-78頁

- (2010a) 「三菱電機の全社戦略の論理」『論叢』第15号, 33–51頁
- (2010b) 「シャープの全社レベルの戦略転換の分析」『日本経営学会誌』第26号, 51–64頁
- (2011) 「東芝の全社レベル戦略の転換」『日本経営学会誌』第28号, 3–15頁
- Barr, P. S., Stimpert, J. L. & Huff, A. S. (1992), “Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal,” *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 15–36.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967), *The Social Construction of Reality*, Doubleday. (山口節郎訳『日常世界の構成：アイデンティティと社会の弁証法』新曜社, 1977年)
- Bettis, R. A. (2000), “The Iron Cage Is Emptying, The Dominant Logic No Longer Dominates,” In Baum, J. & Dbbins, R. (eds.), *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, JAI Press, pp. 167–174.
- Bettis, R. A. & Prahalad, C. K. (1995), “The Dominant Logic: Retrospective and Extension,” *Strategic Management Journal*, Vol. 16, pp. 5–14.
- Bettis, R. A. & Wong, S. (2003), “Dominant Logic, Knowledge Creation, and Managerial Choice,” In Easterby-Smith, M. & Lyles, M. A. (eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, pp. 343–355.
- Brown, J. S., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. (2005), *Storytelling in Organizations*, Butterworth-Heinemann. (高橋正泰・高井俊次監訳『ストーリーテリングが経営を変える』同文館出版, 2007年)
- Burgelman, R. A. (1983), “A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy,” *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, pp. 61–70.
- (2002), *Strategy is Destiny*, The Free Press. (石橋善一郎・宇田理監訳『インテルの戦略——企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006年)
- Burr, V. (1995), *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge. (田中一彦訳『社会的構築主義への招待——言説分析とは何か——』川島書店, 1997年)
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)
- Clegg, S., Carter, C. & Kornberger, M. (2004), “Get Up, I Feel like Being a Strategy Machine,” *European Management Review*, Vol. 1, pp. 21–28.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1985), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147–155.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993), “Selling Issues to Top Management,” *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 3, pp. 397–428.
- 福澤光啓 (2008) 「なぜ多角化は難しいのか? —— 経営学輪講 Praharad and Bettis (1986) ——」『赤門マネジメント・レビュー』第7巻第7号, 535–544頁
- Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in Organizations*, Oxford University Press.
- Gavetti, G. & Levinthal, D. L. (2000), “Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 45, pp. 113–137.
- Gavetti, G. & Rivkin, J. W. (2005), “How Strategist Really Think: Tapping the Power of Analogy,” *Harvard Business Review*, Vol. 83, No. 4, pp. 54–63.
- Gavetti, G. & Levinthal, D. L. (2005), “Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy,” *Strategic Management Journal*, Vol. 26, pp. 691–712.
- Ginsberg, R. (1989), “Construing the Business Portfolio: A Cognitive Model of Diversification,” *Academy of Management Studies*, Vol. 26, No. 4, pp. 417–438.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1993), “Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes,” *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 1052–1081.
- Hart, S. L. (1991), “Intentionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance,” *Advances in Strategic Management*, Vol. 7, pp. 97–127, pp. 1052–1081.
- 林 淳一 (2002) 「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, 125–142頁

- Hodgkinson, G. P. (1997), "Cognitive Inertia in a Turbulent Market: The Case of UK Residential Estate Agents," *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 6, pp. 921-945.
- Hodgkinson, G. P. & Johnson, G. (1994), "Exploring the Mental Models of Competitive Strategists: The Case of Processual Approach," *Journal of Management Studies*, Vol. 31, No. 4, pp. 525-551.
- Holland, J. H. (1995), *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*, Addison-Wesley.
- 星 和樹 (2006) 「経営戦略論のヒューマン・パースペクティブ」『経営学研究論集』第 23 号, 67-82 頁
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based View*, Sage.
- Janis, I. L. (1982), *Groupthink Second Edition*, Houghton Mifflin.
- 加護野忠男 (1986) 『組織認識論』千倉書房
- (2003) 「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論」『組織科学』第 36 巻第 4 号, 4-10 頁
- Kuhn, T. S. (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971 年)
- 楠木 建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent," *Strategic Management Journal*, Vol. 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Free Press. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999 年)
- 沼上 幹・浅羽 茂・新宅純二郎・網倉久長 (1992) 「対話としての競争——電卓産業における競争行動の再解釈——」『組織科学』第 26 巻第 2 号, 64-79 頁
- 大野貴司 (2011) 『『人間性』を基軸とした経営戦略理論の探索——ドラッカーの『責任ある労働者』の視点から——』『岐阜経済大学論集』第 45 巻第 1・2 号, 59-77 頁
- (2012) 「戦略形成・転換におけるイシュー・セリングの意義——ジェーン・ダットンとその研究グループの所説の検討から——」『岐阜経済大学論集』第 45 巻第 3 号, 111-129 頁
- Porac, J. F. & Thomas, H. (1990), "Taxonomic Mental Models of Competitor Definition," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 2, pp. 224-240.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986), "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 485-501.
- Quinn, J. B. (1980), *Strategic for Change: Logical Incrementalism*, Irvin.
- Rajagopalan, N. & Spreitzer, G. M. (1997), "Toward a Theory of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective and Integrative Framework," *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 48-79.
- Skinner, B. F. (1953), *Science and Human Behavior*, Macmillan. (河合伊六他訳『科学と人間行動』二瓶社, 2003 年)
- Simon, H. A. (1996), *The Sciences of the Artificial*, MIT Press. (稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学 (第 3 版)』パーソナルメディア, 1999 年)
- Sull, D. N. (1999), "Why Good Companies Go Bad," *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 4, pp. 42-56.
- 高橋正泰 (2010) 「リーダーシップとストーリーテリング」『経営論集』第 57 巻第 3 号, 25-42 頁
- 高橋俊夫 (2009) 『企業戦略論の系譜と展開』中央経済社
- Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文真堂, 1997 年)
- (1990), "Cartographic Myths in Organizations," in Huff, A. S., *Mapping Strategic Thought*, John Wiley and Sons, pp. 1-10.
- (1995), *Sensemaking in Organization*, Sage. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー イン オーガニゼーション』文真堂, 2001 年)
- Whittington, R. (1996), "Strategy as Practice," *Long Range Planning*, Vol. 9, No. 5, pp. 731-735.

Wilkins, A. L. (1983), "Organizational Stories as Symbols which Control the Organization," Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R. (eds.), *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp.81–92.