

経営戦略理論の分析

— エンバイロメント学派に注目して —

出 川 淳

はじめに

本稿では、ヘンリー・ミンツバーグの提唱した経営戦略論の10学派のうち、エンバイロメント学派に分類される理論を分析し、考察する。考察の目的は、経営戦略¹⁾を立案するための各種理論の有効性の確認と、それぞれの理論を実践的に活用するための問題点や課題等を明らかにする事である。

分析に先立って、ミンツバーグのエンバイロメント学派の前提条件等を確認したのち、分析対象理論の要約を示す。

なお、分析は、主に次の5つの観点に注目して行う。

- 観点1：それぞれの理論の前提となる基本的考え方。
- 観点2：それぞれの理論に沿った分析を行うための手法・ツール。
- 観点3：分析の手法・ツールを適切に行うためのガイドラインや考え方。
- 観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方。
- 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類。

上記した5つの観点で対象とする経営戦略理論の有する機能を分析する理由は、それぞれの経営戦略理論の活用者である経営者やビジネスパーソンが自社

1) 本稿では“経営戦略”という用語を、企業戦略（企業として実施する複数の事業の中長期的な計画等）、事業戦略（各事業の運営を成功させるために必要となる事業別の戦略）、および、職能戦略（各事業を構成する職能毎の戦略）のいずれかを意味するものとして用いている。

や自組織の経営戦略の立案という作業を行う場合の使い勝手や使いやすさ、および、課題等を明らかにするためであるⁱ⁾。

1. エンバイロメント学派の概要ⁱⁱ⁾

(1) ミンツバーグの学派と“環境”の関わり

ミンツバーグは企業経営における“環境”を「組織の外にある力であり、組織理論家が好んで漠然とした意味で用いるもの」としたうえで、その“環境”を唯一の主演として取り上げている学派をエンバイロメント学派としている。そして、このような見解に傾倒する研究者は、組織を受動的なものとする傾向が強まり、その結果として“環境”が組織の取り組みテーマや課題を決定づけ、その具体的対応（戦略等）を立案するのに時間を費やすようになったとしている。また、エンバイロメント学派が台頭した別の理由としては、「時間を費やして環境に対応する方法を検討すること」が“リーダーシップ”や“組織（職能やセクション）の業務活動”と並ぶプロセスとなり、バランスのよい戦略や施策が形成可能となるという理由からとのことである。

なお、ミンツバーグの見解では他の学派にも“環境”を考慮しているものがあるとしている。具体的にはコグニティブ・スクールでは、環境を物事の認識の偏見や歪曲を引き起こす要因と見做し、ラーニング・スクールでは環境の複雑さを考慮している。しかし、あくまでも、“環境”を主演と見做しているのは、エンバイロメント学派だけである。

(2) ミンツバーグの“環境”の捉え方

『戦略サファリ』の記述内容を確認すると、ミンツバーグ自身も“環境”を具体的には認識できていないようである。ミンツバーグは“環境”を、事業組織の種々の要素に影響を及ぼすものの、その組織には直接含まれていないものを全て“環境”としたうえで、次のような捉え方で理解しているようである。

➤ 「怒った顧客がドアをドンドンと叩いている」ではなく「顧客が敵意を持つ

ている」

- 「技術革新が予想以上に連続している」ではなく「技術の進歩・発展がダイナミックな状態にある」

このように、物事の表面的な現象ではなく、その本質的な内容をもって“環境”を捉えようとするミンツバーグの真意は正確に理解できないかもしれないが、特定の時間断面でとらえるのではなく、一定期間継続する事象として捉えようとしているようである。

(3) エンバイロメント・スクールとルーツとしての条件適応理論

ミンツバーグの論を待つことなく、エンバイロメント・スクールの元々の発想は、条件適応理論（コンティンジェンシー理論）にあることは明らかであるが、ミンツバーグは“環境”をより体系的にとらえるために次の4つの特質で捉えている。

- ① 安定性：組織環境の安定性の度合い。顧客需要や技術進歩の程度などである。
- ② 複雑性：それぞれの事業組織固有の環境の複雑さの度合い。これは単に生産している商品の構造や構成などの複雑さではなく、その整理の仕方や他の業務プロセスとの連関の複雑さの程度などを指す。
- ③ 市場の多様性：事業組織がターゲットにしている市場の多様性である。
- ④ 対立（親密）性：顧客や取引業者、競合、労働組合、監督官庁（政府）との間の対立や親密さの度合である。

条件適応理論は、上記4つの特質に対する反応を説明しているが、多くの反応は組織構造的な反応や、戦略的対応へと発展していったようである。

(4) 組織エコロジーへの批判

ミンツバーグは、エンバイロメント・スクールの代表格として、生態学等を取り入れた手法で組織エコロジーの研究を最も広範に行っている研究者としてフリーマンとハナンを挙げている。しかし、ハナンやフリーマンといった組織

エコロジストは、「組織内の主だった特徴が、単に環境に対する適応や学習から生まれることは疑わしい」としている。つまり、何らかの別要因に基づいて“組織内の主な特徴”が生まれることを示唆しており、このメカニズムが“組織エコロジー”と考えているようである。

ところが、ミンツバーグによる“組織エコロジー”に対する批判は非常に大きかった。

また、組織エコロジストに限られる話ではないが、「組織には本当の意味で戦略的選択はなく、どこかに“環境による無言の命令”が存在する」という考え方に対してミンツバーグは、上述した“組織エコロジー”以上に批判したようである。

2. 本稿における分析対象理論について

本稿では、“組織エコロジー”をキーワードとして、分析対象理論を選別することとした。その理由は、著者の意向といってしまうえばそれまでだが、エンバIRONメント・スクールは、単なるコンティンジェンシー理論を超えた存在としての“組織エコロジー”であることを期待したいからである。具体的には、以下の2理論である。

- ① ミンツバーグが最も広範に研究しているとしたフリーマンとハナンの理論ⁱⁱⁱ⁾
- ② ジャック・A・モートンによる組織変革のための組織エコロジーの理論^{iv)}

3. ハナン&フリーマン理論の主な内容

(1) 理論の前提とした問題現象

ハナン&フリーマンは組織エコロジーの研究目的は、組織がその中に新たな職能やグループなどから成る組織形態を形成し、組織の変化・進化が一定の率で経常的に起き、一定の率で特定の役割を終えた組織形態が消滅していくようにす

るための条件を、(組織エコロジーとして)明らかにしようとしたことであった。

このような研究を達成するために、次のような組織や社会において発生している問題を孕んだ現象(問題現象)の存在を前提とした。

- ① 組織は現代社会における重要な役割を担わなければならないので、社会的変化のスピードやその方向性が、各組織のダイナミクスに直接的な影響を与える。
- ② 事業内容がいかなるものであろうと、当該組織の教育・研修システムの成果が、その組織が関連している市場や経済活動分野の動向に適応している必要がある。
- ③ 組織内の各職能や集団間のネットワークの複雑さは、教育制度の変革をより複雑で困難なものにしている。
- ④ 事業活動を行う組織は、社会的に重要な役割を担うがそれは単にボタンを押せば変わるといった単純なツールではない。組織は、組織自身の構造を維持・変革するために多くの資源を消費せざるを得ない。
- ⑤ 組織内政治(organizational politics)は、商品(製品だけでなくサービスを含む)を生み出すための技術的な進化・発展と各種の経営資源の適切な配分を複雑・困難にする。
- ⑥ 組織内の政治的駆け引きなどのために、組織行動はそれまでの資源の割り当てと、現在の組織内の政治的連合(coalitions)に依存せざるをえなくなる。
- ⑦ 組織の行動・活動が、幅広い範囲で秩序立っており、論理的なものであっても、一時的に発生する何らかの組織のモーメント(勢い)は必要以上に強く、大きなものになってしまい、論理的な根拠だけでは抗えない場合も多い。
- ⑧ もし組織内の特定の部門やグループが、その部門・グループが重視する役割や機能の維持を経営幹部などから指示されると、それらの特定の役割・機能を維持・継続させるために想定以上の多大な努力が払われることになる。

- ⑨ 組織あるいはその中の部門の活動が一時的に、合理的で新しい活動に置き換えられても、当初の熱狂が冷めるほどの長い時間が経過すると、それらはなし崩し的に元に戻ってしまう可能性は低い。

(2) 多様性の理論

ハナン&フリーマンは、組織を健全に進歩・発展・変化させるための組織エコロジー（エコロジカル変革）のあり方を理論化したが、最も重視したものは“組織の多様性（organizational diversity）”であった。言い換えると、ハナン&フリーマンが目指した組織のエコロジーとは、新しい組織や新しい組織形態を形成し、組織の変化・進化が一定の割合で実現し、一定の率で古くなり陳腐化し機能不全を来した組織形態が消滅するような効果をもたらす多様性のあり方である。

組織の多様性に基づく種々の現象は、特定の環境下において、優れた商品といった成果物を生み出すために欠かせない。そして、組織化され統合され洗練された多様な各種の有効情報・知識の集約・統一化という現象の発生を示唆する。逆に、このように優れた商品だけでなく望ましい組織的現象は、多様化の程度が低く限られた方法しか採用しないような組織においては起こらないだろうとしている。

そして、ハナン&フリーマンは、組織の構成員のキャリア（経歴）の多様性が、その組織に提供可能な多様性の幅を決定づけるとしている。

(3) 部門（グループ）間境界が必要とする多様性の理論

組織エコロジーの研究において大きな意味をもつのは、集団（組織全体）²⁾の中に発生する複数の、同質の特徴や特質をもったまとまりとしてのグループ（職能など）である。したがって、集団の特質や特徴は、どのようなグループが存

2) 原文は“population”であるが、これは生態学においては個体群や集団を意味している。本稿ではこれを一貫して“集団”という語で示しているが、意味的には、業務内容やミッションの異なる各種の部門を統合した組織全体を指している。

在し、それぞれの力関係の状況に依存することになる。もし、集団が、特定のグループに容易に影響されるようであれば、その集団は自ずと同質的になっていく。逆に、特定のグループの影響が集団全体に浸透せず、グループ間に不連続な状態が存在する場合もある。これは決して好ましい状況ではないことが多いが、どのような不連続が存在しているかを識別することは重要である。

ハナン&フリーマンによると、一般的な社会学者は、分類を基本的で極端な相違に基づくものに限定しすぎる傾向があり、これによってそれぞれの特徴は際立つことになるが、組織エコロジ的には、各グループの連続性（融和性）が必要以上に否定されることになり、グループの結合可能性あるいは融和可能性を分断してしまう可能性が高まるということである。したがって、少数の基準に基づく、二律背反的な基準の設定（たとえばコアとその周辺といった設定）は、組織エコロジーを検討する場合には極めて不向きということになる。

集団内の分析対象グループ（つまり、分析対象の組織の形）を設定する際は、慎重に行わなければならない、おそらく複数の基準を用いてグループを識別しなければならない。ただし、例えば、情報伝達の方式などは、見かけ上の違いははっきりしているかもしれないが、グループを適切に識別するためには適切ではない場合が多い。なぜなら、このような仕組みや制度は、必ずしも当該組織のエコロジーとして固有なものではない場合が多いからである。

(4) 組織形態とニッチの二重性の見極めの理論

ハナン&フリーマンは集団内のグループを適切に設定するためには、あらかじめ設定した基準や属性に基づく確定的なグループだけでなく、それらの基準や属性に基づいて設定される境界線付近に発生する可能性のある“ニッチ（すき間）”に注目することが有効としている。

“ニッチ”とはグループを設定する際の、あらかじめ設定された各種の基準や属性によって生み出される境界の“すき間”である。このすき間部分は、そのすき間を形成している複数の集団の属性をいずれも肯定とする可能性（図1参照、 $A \cup B \cup C$ 、和集合）や、いずれの属性も同時に兼ねそなえる可能性（図

1 参照, $A \cap B \cap C$, 積集合) など, 多様な可能性を秘めている。結果的に, このようなニッチは, 各属性への適合機能によって要約することも可能となり, このニッチを明らかにすることによって, 当初想定していなかったインフォーマルなグループを見出すことが可能となる。

つまり, ハナン&フリーマンは, 組織の形態を決定づけているのは属性というよりもむしろ, 複数の属性に対して曖昧さを残して存在するニッチであるとしている。そして, この適合機能は直接的に観測できるものではなく, 正確に推測することも難しいとのことである。したがって, 多くの労力（おそらく当事者へのヒアリング・コミュニケーション等）の結果として, ニッチの構造を見極めなければならず, そのうえで, 組織形態を改めて認識しなおす必要があるということになる。

なお, 組織形態を見極めるための属性として, ハナンとフリーマンは以下のような特質に関する項目の有効性が高いことも示している。

- ① 設定された目標
- ② 権威の形式
- ③ 中核的な技術
- ④ 戦略立案の手順と方法

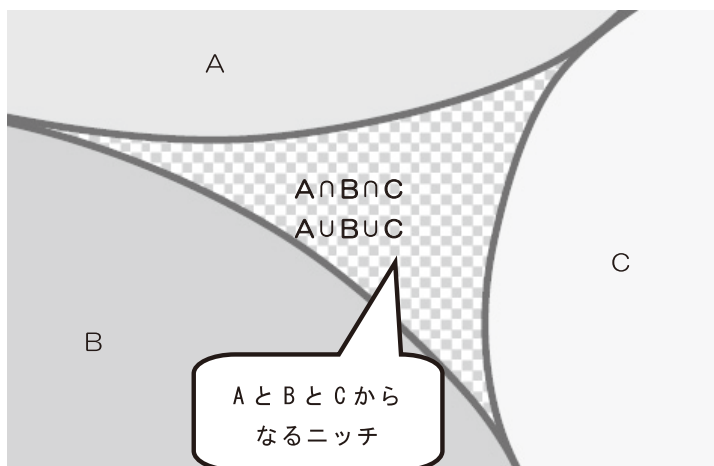


図1 A, B, Cで形成されるニッチの多様な可能性

(5) ハッチンソンの現代ニッチ理論

ミンツバーグによると、ハッチンソンの提唱した“現代ニッチ理論 (modern niche theories)”は幾何学的定義に端を発しているようであるが、ハッチンソンの理論は、上で紹介したハナン&フリーマンの理論と同様に、“ニッチ”を“環境条件の集合体”として定義しており、その集合体の中では自己増殖が可能としている。つまり、このような“ニッチ”が存在することによって、集団の成長率がプラスになる可能性が高まる。なぜなら、成長率は関連のある数多くの環境次元や環境条件に反応することによってプラスになるからである。つまり、一つの整合した環境は、実は数多くの要因次元で構成されており、それらの多くは正の相関を示すということである。

(6) 構造的慣性（イナーシャ）への適応理論

組織の受容力（キャパシティ）拡大の圧力は、不確定性に関する理解と適応の学習を促し、環境を変化させられると一般的には考えていたが、ハナン&フリーマンはこれを否定した。

ハナン&フリーマンによると組織を変化・進化・発展させるために重要なのは、環境自体を進化させるような組織の適応可能性を最大化させることであり、そのためには組織が持つ各種の慣性（イナーシャ）に適切に対処しなければならないとしている。具体的には、従来（変更前）の組織構造によってもたらされる各種の慣性による影響に関する理解を深め、調整し、環境の持つ不安定なパターンに相応しい対応を迅速に実施することによって、慣性の悪影響を抑えつつ進化・発展を可能にし、結果的に生存可能性が高まるのである。

実際にこれを実現していくためには、以下の3点が重要になる。

- ① 主要な環境要因に対する対応を適切に実施すること（影響範囲の大小を見極め、定常的な実施とするか非定常的な実施とするか、迅速な一時的実施か継続的な実施か、等）
- ② 組織の学習スピードの見極めと適切な期間設定。
- ③ 計画された組織構造の変更に対する反応や対応を見極め、変更を成功裏

に実施すること。

なお、ハナン&フリーマンによると、歴史の浅い組織の再生機能は、古い組織に比べてレベルが低いとしている。つまり、変革を実施しても、新しい構造に変化・変質する割合 (μ_c) が、古い組織構造に戻ってしまう可能性 (μ_b) を上回らないということである。

慣性の文脈でいうと、慣性が大きいほど μ_c が低くなるということである (図2参照)。

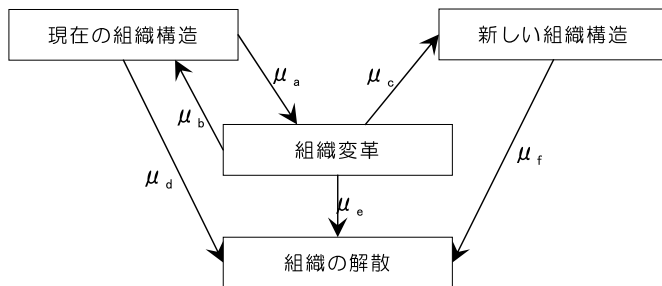


図2 組織構造間の遷移率

(Michael T. Hannan, John Freeman, "Organizational Ecology", Harvard University Press, 1989, Figure 4.1より)

(7) 異種同形態 (Isomorphism) の限界

ハナン&フリーマンの調査によると、以前の事業組織は“異種同形態”の対応を好んだようである。具体的には、従来の経営と整合しないニーズが明らかになった場合、それぞれのニーズに対応するために特別にカスタマイズされた下位構造をその都度設けて、上位構造には手を付けずに組織全体を強化しようとした。

しかし、このような目くらましの組織制度の一本化戦略は応急手当の域を脱せず、長期的にニーズの多様化や環境の変化や資源の獲得競争が激化することが予想される場合、抜本的な解決策につながらない。

(8) 組織の扶養能力に関する理論

組織が持つ集団の扶養能力 (組織の規模を大きく成長させる能力) は、新た

なグループの生誕率と、既存のグループの消滅率に依存する。つまり、扶養能力の程度は、生誕率が向上し、消滅率が低下すれば高まっていく。この生誕と消滅の率を組織内で直接に観察することは難しい場合もあるが、当該業界の以下のような率を観察・測定することで代用することができる。

- ① 設立率 (Founding Rate)
- ② 解散率 (Disbanding Rate)
- ③ 合併率 (Merger Rate)
- ④ 集団内 (グループ間) の衝突件数 (競争ではなく衝突の件数)

この扶養能力に関する理論は、一つの事業組織内だけでなく、社会全体の扶養能力を調べる際にも用いることができる。その場合の設立率は、事業組織そのものの設立率となり、解散率は会社の倒産率であり、集団内の状況については、事業組織間の衝突 (競争ではなく衝突) の件数の推移などで代用できる。

(9) ハナン＆フリーマン理論の要約

本章で説明したハナン＆フリーマンの理論を要約すると表1の通りである。

表1 ハナン＆フリーマン理論の要約

理論の前提 (組織の構造的慣性 (イナーシャ) による好ましくない影響・現象)	<p>① 組織は、社会的変化のスピードや方向性に、直接的な影響を受けざるをえない。</p> <p>② 当該組織の教育・研修システムの成果が、関連している市場や社会活動の動向に適応していく必要がある。</p> <p>③ 組織内のネットワークの複雑さは、教育制度の変革を困難にしている。</p> <p>④ 組織はボタンを押せば変わるといった単純なツールではなく、変革するためには多くの資源が必要となる。</p> <p>⑤ 組織内政治は、商品を生み出す技術的な進化・発展等を複雑・困難にする。</p> <p>⑥ 組織内の政治的駆け引きのために、組織行動はそれまでの資源の割り当てに依存せざるをえなくなる。</p> <p>⑦ 組織の行動・活動が秩序立っており、論理的であっても、</p>
--	---

	<p>一時的な組織のモーメント（勢い）の影響は、論理的な根拠だけでは抗えない場合が多い。</p> <p>⑧ 特定の部門やグループがその機能の維持を経営幹部等から指示されると、想定以上に多大な努力が払われてしまう。</p> <p>⑨ 組織内の活動が一時的に合理的で新しい活動に置き換えられても、当初の熱狂が冷めると、なし崩し的に元に戻る場合が多い。</p>
多様性の理論	<p>ハナン&フリーマンが目指した組織エコロジーとは、新しい組織形態を形成し、組織の変化・進化が一定の割合で実現し、古くなった組織形態が一定の率で消滅していくような効果をもたらす組織の“多様性”の実現である。</p> <p>このような多様性は優れた商品を生み出すために欠かせない。</p> <p>組織の構成員のキャリアの多様性が、組織の多様性の幅を決定づける。</p>
部門間境界が必要とする多様性の理論	<p>もし組織全体が特定の部門（グループ）などに容易に影響されるようであれば、組織全体が同質的になっていく。逆に組織全体が、いかなる部門であっても全く影響されないようであれば、組織内に不連続な状態が存在している可能性が高い。</p> <p>組織内の分析対象グループを設定する際は、慎重に行わなければならない、複数の基準を用いて、多様性を維持しながらグループを識別する必要がある。</p>
組織形態とニッチの二重性の見極めの理論	<p>ハナン&フリーマンは、組織内のグループを適切に設定するためには、あらかじめ設定された境界線が生み出す“すき間（ニッチ）”に注目し、ニッチの特質や属性を明らかにすることによって、当初想定していなかったグループを明らかにすることができる。このようなニッチは、多様な可能性を秘めている。そして、ハナン&フリーマンは、組織の形態を決定づけているのは複数の属性に対して曖昧さを残しているニッチであるとしている。</p>

	<p>なお、ハナン&フリーマンは、組織形態を見極めるために有効性の高い属性として以下の項目を示している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 設定された目標 ② 権威の形式 ③ 中核的な技術 ④ 戦略立案の手順と方法
ハッチンソンの現代ニッチ理論 ³⁾	<p>ハッチンソンが提唱した現代ニッチ理論は、幾何学的定義に端を発しているが、ハナン&フリーマンの理論と同様に、ニッチを境界条件の集合体として定義しており、その集合体の中では自己増殖が可能になっていることを明らかにした。換言すると、このようなニッチの存在によって、組織の成長率がプラスになる可能性が高まる。</p>
構造的慣性（イナーシャ）への適応理論	<p>組織の環境自体を進化させるような適応可能性を最大化させるためには、組織が持つ各種の慣性（イナーシャ、具体的には本表の最初の項目（理論の前提）参照）への適切な対応である。具体的には、以下のような3点が重要であり、さらに、組織構造の遷移に関する各種の確率を検討することもある（図2参照）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 主要な環境要因に対する対応を適切に実施すること（影響範囲の見極め、定常対応か非定常対応か、迅速な対応か継続的な対応か、等） ② 組織の学習スピードの見極めと期間設定 ③ 計画された組織構造の変更に対する反応や対応を見極め、変更を成功裏に実施すること
異種同形態の限界	<p>以前の組織は「異種同形態」（組織の上位構造に手を付けずに、新たな下位構造組織を設定して対応する方式）を好んだが、このような対応は、長期的にニーズが多様化したり競争が激化するような場合には、抜本的な解決策につながらない。</p>

3) ハッチンソンのニッチ理論はハナン&フリーマンが自らの理論と類似の理論として、『Organizational Ecology』の中で紹介しているものである。

組織の扶養能力に関する理論	<p>組織の持つ集団の扶養能力（組織の規模を大きく成長させる能力）は、新たなグループの誕生率と、既存のグループの消滅率に依存するが、この誕生率と消滅率は、組織内では直接観察できない場合もある。しかし、当該業界における以下のような率を観察・測定することで代用も可能である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 設立率 ② 解散率 ③ 合併率 ④ 集団内（グループ間）の衝突件数（競争ではなく衝突の件数）
---------------	---

4. ジャック・A・モートンの理論^{v)}

ジャック・A・モートンは、1970年に著した『Organization For Innovation』で、事業組織が変革を実現するための要件を“人と組織の有機的結合”という文脈で理論化した。具体的には、組織変革に必要な以下のような要素を、具体的なシステムとして関連付けた理論である。本稿では、主に組織エコロジーを中心に据えているので、以下の中では⑤を中心に紹介するが、①～④についても関連理論として主な内容を紹介する。

- ① 革新を実現させるための素材・材料とシステム要件
- ② 革新を実現するためのシステムの取り組み
- ③ 革新を実現するための組織要件
- ④ 革新を促進する人材の明確化
- ⑤ 組織における生態学的革新戦略

(1) 革新を実現するために必要な素材・材料とシステム要件の理論（「従業員の目的的作业」）

事業組織が革新を実現するために必要な素材は情報や知識であるが、重要な要件は、目標にかなった情報や知識であることである。つまり、ここで言う革

新（技術革新を含む）は、科学に基づく適切な理論を見出したり、編み出した
りすることで、その知見を多くの顧客の価値に変容させることである。

このような新たな価値をもたらす科学の成果は、単なる一分野の研究から生
まれることは稀で、多くの場合は、色々な分野の科学的な知見や成果を組み合
わせて用いる必要が出てくる。つまり、多くの異なる分野の価値を結合させる
ための作業である。

この作業を適切な形態で実現するためには、色々な作業そのものと、それら
の作業を成功させるための組織を区別する必要がある。作業そのものも複雑に
入り組んでおり、組織自体も色々な役割を分担した多くの専門家が関わるこ
とが多いので、作業と組織の違いを明確に認識したうえで、高品質・高効率を実
現できるようなシステム形態に統合しなければならない。この統合されたシス
テムは、多くの従業員の協調的な活動や努力といった“作業”によっており、
成果が生まれてくるのである。モートンはこのような作業を、「従業員の目的的
作業」と呼んだ。

(2) 革新のシステムの取り組みに関する理論

1) 革新全体のプロセスの見極め

革新を実現するために、主に経営者（革新推進の責任者）が解決しなければ
ならない課題は2つあり、一つは、実現すべき目標の見極めからその完成まで
の革新全体のプロセス的な流れを理解し見通すことであり、もう一つは、その
革新全体のプロセスを実施できる組織を編成することである。

この2つの要件は共にシステム的な取り組みを必要とし、全ての要件が整合
的に解決できるように、具体的な作業プロセスは調整されなければならない。

なお、革新の責任者が見極めるべきプロセス的な流れは、図3の4つの要素
の組み合わせとして、整理できると考えられる。

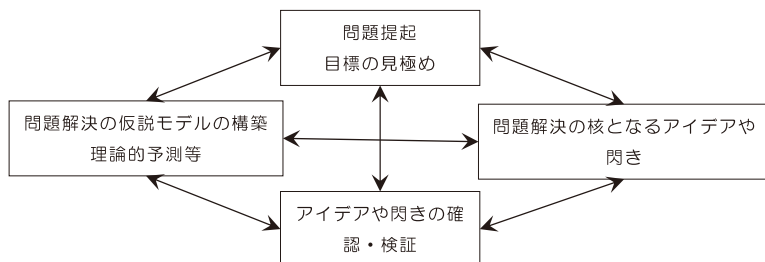


図3 プロセスの見極めに必要な4つの作業

（ジャック・A・モートン（著），高橋達男（訳），『革新のエコロジー』，産業能率短期大学出版部，1970，図2.1より一部修正のうえ引用）

2）階層の異なる専門家と非専門家の業務を系統的に結合（結合知識の理論）

自然界も含めた世の中の全てのシステムは，同列レベルにおいて相互に協調的に作動している複数のシステムが稼働していると同時に，それらのシステム界にはより多くのサブシステムが一階層下のレベルで，やはり同列の他のサブシステムと協調しながら役割や機能を果たしている。システムの階層は，素粒子～原子核～分子～気体・液体・個体～色々な組成の物質～惑星～恒星～宇宙…と無限に続いているかもしれない。

いずれにしても，システムは階層状に何重にも存在しており，人間が解き明かした多くの謎は，全宇宙の謎のごく一部かもしれないが，それでも相当な量の知見が階層状に明らかになっている。したがって，一人ですべての知見を理解することは不可能であり，多くの異なる分野の専門家が協力しなければ，知識をより深く，豊かにすることはできない。

これを実現するために，多くの専門家を専門分野に応じて分担させつつも，基礎的な知識を共有させ，各分野を適切に結合する仕組みが必要となる。

（3）革新を実現するための組織づくりの理論

既に前項(2)1) で革新を実現するためのプロセスを理解し，見極めることについては述べたが，実際にこのプロセスを業務作業として完遂させるためには，

実施するための「組織」を編成し、組織自体を「変革」しなければならない。多くの場合このように編成される組織は、色々な部門から多様なメンバーが招集される。この場合、各メンバーの専門分野が異なる場合も多い。したがって、メンバーの一体感などを醸成し、各メンバーが協力するための土台づくりが必要となる。そのためには、各自のマインド的な意識改革が必要となることも多いが、場合によっては、それぞれのメンバーが有機的な協力を実現するために、新たな知識やスキルを身につけなければならないこともある。

このような組織づくりを成功させるためには、当該組織に属する全員の属性に配慮しなければならない。しかし、同じような属性・特質を有しているメンバーが複数参加していることもあるが、逆に、全く異なる属性・特質の持ち主が同じ組織のメンバーとなっている場合もある。

モートンによると具体的な属性としては、次のような属性に配慮する必要があるとのことである。

- ① 教育と経験、知識量の度合い
- ② 想像力、創造力、判断力の程度
- ③ 欲求と意欲を漸次高度化しようとする度合い

しかし、これらの属性は個人差が非常に大きく、人間の能力の限界もあり、さらに、各自の意欲レベルもまちまちである。したがって、たとえば、特別な創造力を発揮させようとする場合には、専門別に実施せざるをえない。そのうえで、全体の効率や品質を高めるには、基本的な知識を全員に共有させ、共通の目標の下に意識を統一していかなければならない。これが実現できないと、同じ数の人間をただ単に集めた集団よりも、優れたパフォーマンスを示すことができなくなる。

(4) 革新を促進する人材の明確化

革新というプロセスの中で創造性豊かな存在であるためには、メンバーは専門家にならなければならない。しかし、実際に革新を推進するためには、分野の異なるすべての専門家を結びつける必要があるため、人間関係の問題が浮上

してくる。

この問題は、専門家間の意欲に基づく絆だけでは不十分であり、全ての専門家が皆、共通の内容を一定程度、理解しなければならない。皆が共通に理解する必要がある内容は、それぞれの革新プロジェクトの内容によって異なるが、多くの場合は各分野の最先端的な知識ではなく、それぞれの異なる分野がどのように結びつき、統合され、協調して革新の実現を目指すのか、といった基本的な知識、いわゆる“分野を結合する知識”となる（図4参照）。このような知識をどの程度身につけることができるかが、革新プロジェクトにおける境界領域で他の専門分野の人々と意思疎通を実現し、協力して仕事を進めることができるかどうかの成否を決するポイントとなる。

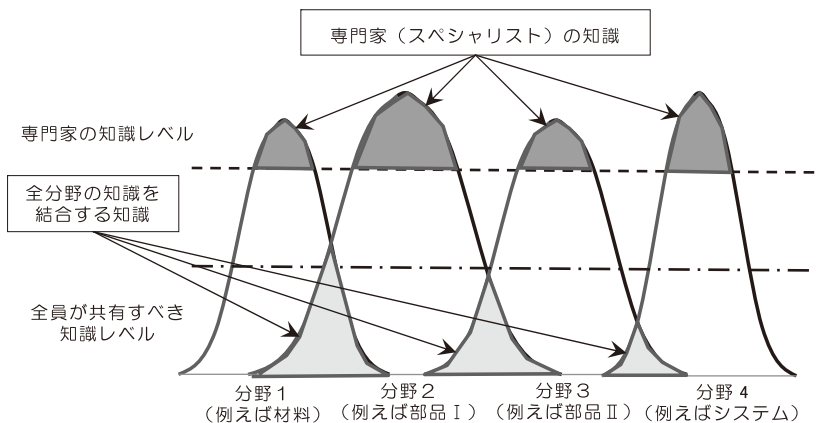


図4 知識の結合の構造

（ジャック・A・モートン（著）、高橋達男（訳）、『革新のエコロジー』、産業能率短期大学出版部、1970、図2.2より一部修正のうえ引用）

モートンは1965年に、ベル研究所で、業務部門別（研究部門、技術部門、製造部門）の専門家に対して、分野別（自然科学分野、技術分野、社会科学分野）の精通度を調査し以下の発見をした。

- ① 研究部門の専門家は、自然科学分野に最も精通しており、次が技術分野、社会科学分野に関する知識レベルが最も低い。

- ② 開発部門の専門家は、技術分野に最も精通しており、次が自然科学分野、社会科学分野への精通度合は、研究部門の専門家ほど低くはなかったが最下位であった。
- ③ 製造部門の専門家は、社会科学分野に最も精通しており、次が技術分野、自然科学分野への精通度合は最も低かった。

この結果を見やすくするために表にしたのが、表 2⁴⁾である。当時のベル研究所のこの結果は、多くの従業員（主に、研究業務および開発業務の従業員）が、社会科学と応用分野についての知見を高める必要があることを示していた。具体的には、研究開発段階から、経済的な採算性と社会的価値を理解する必要などが明らかになったようである。

表 2 モートンが1965年にベル研究所で調査した各業務の専門家の各分野の精通度合

	研究業務の専門家	開発業務の専門家	製造業務の専門家
自然科学分野	◎	○	△
技術分野	○	◎	○
社会科学分野	△	△	◎

モートンのこの調査結果から、研究開発の目標と基準については、より多くの極めて重要な社会的観点を反映しなければならないことが明らかになった。同様に、ウェスタン・エレクトリック社でも、科学技術、特に材料・部品およびシステム部門の専門家との意思疎通を図るために、これらの分野の知見を高めなければならないことが明らかになったようである。

これらの、色々な専門分野の知識を身につけるための取組は、必要とする複数の分野を適切に見極めるための、学際的（interdisciplinary）な知識獲得のための制度を事業組織に要求していると言える。

4) 原書（J・A・モートン（著）、高橋達男（訳）『革新のエコロジー』、産業能率短期大学出版部、1970）には、図4.11として比較的详细な結果がグラフで示されているが、ここでは◎、○、△で簡単化した。

(5) 組織における生態学的革新戦略の理論

1) 基本的な考え方

革新のために組織を“刷新すること”の必要性は、一般的に認知されている。そして、刷新のためには、経営陣や管理者は、全従業員が革新のための各自の専門的役割を認識し、協力してそれを果たすように、能力を維持し高めなければならないと考えている人も多い。もちろん、各個人の能力を刷新・改善していくことは必要だが、組織が不断に成長・発展を続けるためにはこれだけでは不十分であると、モートンは主張している。

経営陣や管理者は、組織が目標や組織構造そのものも、不断に刷新していかなければならない。つまり、革新のプロセスや組織のシステム的特質を理解するだけでは不十分であり、我々は「人間システム」の「性質」や「特質」などを、さらに深く研究しなければならない。人間が介入しているシステムは、システムとは言っても、機械的なシステムとは全く違うものなのである。

2) システムの能力を伸ばすための理論

システムはいかなるシステムであっても、その規模を拡大しながら、しかも“能力”を高め、“老化”を防ぎ柔軟性を維持したいのであれば、それを達成するためには、“システムの中で”何かが起こらなければならない。

具体的には、例えば“分野の詳細化と専門化・高度化”が当該システムの中で進行しているのであれば、その内容（各自が身につけるべき知見）などの改善・改革を継続的に実施しなければならない。また、専門分野間の“相互の結びつきや絆”も改善しなければならない。モートンによると、ハーバート・スペンサー⁵⁾は、社会システムを生物システムになぞらえたとき、このような必要性を認識していたとのことである。

5) ハーバート・スペンサー (Herbert Spencer) : イギリスの哲学者、社会学者、倫理学者であり、1852年に『発達仮説』、1855年に『心理学原理』を出版し、その後『社会学原理』『倫理学原理』等を含む『総合哲学体系』を完成させた。ちなみに、「適者生存 (survival of the fittest)」はダーウィンではなくスペンサーの造語とのことである (Wikipedia より)

3) 専門化と結合の推進と経営陣や管理者の責務

事業組織内で専門化と各専門分野の結合が進むと、組織は複雑さの度合いを増す。そして、管理者が必要になり、組織の能力を高め、組織が自己刷新できるようにするのが、経営陣や管理者の責務となる。言い換えると、経営陣や管理者のミッションは“革新を革新すること”とも言える。人間システムの目標、内容、構造を創造し、常に変化している環境に適応するようにすることである。

これを実現するために、経営陣や管理者は、管理対象であるシステムの重要な構成要素が、種々の欲求と優れた潜在能力を持つ、生きた、創造性を発揮できる“人間”だということを大前提としなければならない。換言すると、経営陣や管理者は、組織を機械的にプログラムしようとしてはならないのである。人間のシステムは、相互作用の発揮を前提とした存在であり、変化する社会の中で学び、変化し、成長できるのである。

経営陣や管理者の職務・職責は、無機質なシステムをコントロールするシステムエンジニアリングの職務・職責とは大きく異なり、“生きたシステム”を扱わなければならない。

(6) 自律的に調整補完しながら共存・共生する生態系（エコシステム）

ある環境の中で、自律的に調整補完しながら、環境の中に存在している他の存在と共存するということは、異なる種の“共生状態”であり、いわゆる“生態系（エコシステム）”となる。実はこの“共生状態”は、企業組織がその環境に存在している他の競合も含めた企業組織や顧客といった外部との情報や資源のやり取りを通じて、実現することができる。この様子をモートンは図5のように示している。

図5におけるコミュニティまたは企業組織内の目標、内容、構造は以下の通りである。

① 目的

当該コミュニティあるいは企業組織が掲げる理念の実現形態やビジョンであり、目標である。これらを果たすために、生態系から得られるインプッ

トを、当該組織固有の業務プロセスでアウトプットに結びつける。

② 内容

目的との関連において、アウトプットに相応しい性質や機能、特性などを有した商品や外部への提供品・提供サービスである。

③ 構造

外部環境からえられたインプット（原材料やエネルギーなど）を適切なアウトプットとするために行う種々の処理や加工や組み立てであり、多くの連続したプロセスからなる。このプロセスを高品質・高効率化するためには大規模な設備を必要とする場合もある。

なお、(5)3) で述べたシステムエンジニアリングにも目的、内容、構造は存在するが、システムエンジニアリングの場合には全て固定されてしまい、自ら、目的、内容、構造を進化・発展させることはできない点が、エコシステムの場合と大きく異なる。

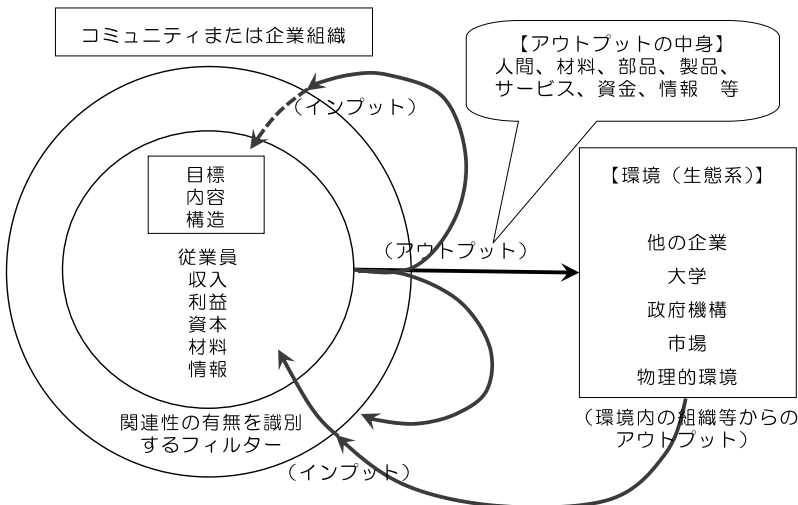


図5 自律的に調整補完しながら共存・共生する生態系（エコシステム）
 (ジャック・A・モートン (著), 高橋達男 (訳), 『革新のエコロジー』, 1970, 図3.1より一部修正のうえ引用)

(7) モートン理論の要約

本章で説明したモートンの理論を要約すると表3の通りである。

表3 モートン理論の要約

理論の前提	モートンは、事業組織が変革を実現するための要件を“人と組織の有機的結合”が極めて重要な必要条件という考え方で理論を構築した。
従業員の目的 的作業	<p>事業組織が革新を実現するためには、目標を実現するための情報や知識、スキル等を身につける必要がある。また、新たな価値をもたらす成果は単一分野の研究から生まれることは稀であり、多くの場合は色々な分野の専門家による科学的な知見や成果を組み合わせ、それぞれの価値を結合させる必要がある。</p> <p>これを実現させるためには、多くの個別作業毎の水準を高めるだけでなく、それらの作業の整合的な結合や融合を成功させるためのマネジメントが必要となる。</p> <p>このような統合された高い水準の個別作業と整合的な結合や融合は、多くの従業員の協調的な活動や努力によって実現され、成果が生み出される。モートンはこのために必要になる各従業員の作業を「従業員の目的的作業」と呼んだ。</p>
革新のシステム 的取り組み に関する理論	<p>1) 革新全体のプロセスの見極め</p> <p>革新を実現するために、主に経営者（革新推進の責任者）が解決しなければならない課題は、実現すべき目標の見極めから変革達成までの革新全体のプロセスの流れを理解し見通すことと、その革新全体のプロセスを実施できる組織を編成することの2つである。なお、革新の責任者が見極めるべきプロセス的な流れは、以下の4つの要素の組み合わせである（図3参照）</p> <ol style="list-style-type: none"> ① 問題提起（目標の見極め） ② 問題解決の仮説モデルの構築（理論的予測等） ③ 問題解決の核となるアイデアや閃き ④ アイデアや閃きの確認・検証

	<p>2) 階層の異なる専門家と非専門家業務のシステム的な結合</p> <p>複数の分野の知見を統合して革新を生み出すためには、色々な分野の、色々なレベルの専門家が有機的に協力しなければならないが、それを実現するためには、全員が各分野の基本的な知識を身につけ、共有する必要がある（図4参照）</p>
革新を実現するための組織づくり	<p>モートンは、革新を実現するためのメンバーを色々な部門から招集し組織として機能させるために、次のような属性に配慮し、最低限の知識を共有させ、共通目標の下に全員の意識を統一しなければならないとしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 教育と経験，知識量の度合い ② 想像力，創造力，判断力の程度 ③ 欲求と意欲を漸次高度化しようとする度合い
革新を促進する人材の明確化	<p>革新を実現するメンバーは専門家でなければならないが、革新を推進するためには、分野の異なる専門家同士が協働できなければならない。これを実現するためには、専門家の意欲に基づく相互の絆や人間関係だけでは不十分であり、全ての専門家が共通の知識を一定程度理解し、身につけなければならない。</p> <p>なお、モートンは、専門家といってもその分野によって、精通している内容には大きな差異があることを明らかにしている（表2参照）。</p>
組織における生態学的革新	<p>1) 基本的考え方</p> <p>革新を実現するためには、組織を刷新することが必要であり、色々な分野の専門家が協力し、能力を高めなければならないと、多くの経営陣や管理者は考えている。しかしモートンは、これだけでは組織が不断に成長・発展を続けることはできないとしている。</p> <p>不断の成長・発展を実現するためには、革新のプロセスを理解し、見通すだけでは不十分であり、それぞれの組織の成員による“人間のシステム”の“個性”や“特質”などをさらに深く研究し、メンバーの“マインド”や“メンタル”などについても理解しなければならない。</p>

	<p>2) システムの能力の伸ばし方</p> <p>システムはいかなるシステムであろうとも、組織の規模や能力や柔軟性を高めるためには、そのシステムの中で何かを起さなければならぬ。できればそれまででない何か、そのシステム中で率先して起きることが望まれる。例えば、専門家のレベルを高めるのであれば、新たな知見を身につけるための改善・高度化の活動が必要となる。あるいは、専門家間の協調性を高めるのであれば、相互の結びつきや絆を改善するための活動が必要である。</p> <p>3) 専門化と結合の推進と経営陣や管理者の責務</p> <p>経営陣や管理者の責務は、研究開発などを推進している専門家達の部門において、自発的な刷新活動が起こるようにすることである。モートンはこの経営陣や管理者のミッションを、“革新を革新すること”としている。これを実現するためには、経営陣や管理者は、管理対象であるシステムの重要な構成要素が、潜在能力を持ち、創造性を発揮できる“人間”だということを大前提としなければならない。</p>
自律的に調整補完しながら共存・共生する生態系（エコシステム）	<p>ある環境の中で、自律的に調整補完しながら、その環境の中に存在している他の存在と共存するということが“共生状態”であり、いわゆる“生態系（エコシステム）”となる。</p> <p>このような“共生状態”は決して単独の組織では実現できず、他の競合も含めた企業や顧客といった外部との情報や資源のやり取りを通じて実現することができる（図5参照）。</p>

5. エンバロメント学派の2理論の分析

本章では、3章と4章で示した、ハナン&フリーマン理論およびモートン理論について理論の内容と経営戦略立案との関わりについて分析する。

(1) 観点1：それぞれの理論の基本的考え方

それぞれの理論の基本的考え方は、表4の通りである。

表4 ハナン&フリーマン理論およびモートン理論の基本的考え方

ハナン&フリーマン理論の基本的考え方	<p>ハナン&フリーマンが目指した組織エコロジーとは、新しい組織形態を形成し、組織の変化・進化が一定の割合で実現し、古くなり機能不全に陥った組織形態が一定の率で消滅していくような効果をもたらす組織の“多様性”の実現である。</p> <p>ハナン&フリーマンはこのような多様性の存在が、優れた商品を生み出し、色々なニーズや状況に対応可能な、幅の広さを実現すると考えている。</p>
モートン理論の基本的考え方	<p>モートンは、事業組織が変革を実現するため要件を“人と組織の有機的⁶⁾結合”が絶対的な必要条件と考えた。具体的には、組織内の色々な分野の専門家による科学的な知見や成果を組み合わせ、それぞれの価値を結合させることによってのみ、新たな価値が創造されるとした。そのうえで、これを実現するために求められる協調的な活動や努力といった作業を“目的的作业”と呼び、これらの活動は、自発的に起こるようにしなければならないとしている。</p> <p>さらに、これを可能にするためには、当該組織の成員における“人間システム”の“性質”や“特質”などを深く研究し、理解する必要があるともしている。</p>

6) 有機的とは、「有機体のように、多くの部分が集まって1個の物を作り、その各部分の間に緊密な統一があって、部分と全体とが必然的關係を有しているさま」である（広辞苑第6版より）。

(2) 観点2：それぞれの理論に添った分析を行うための手法・ツール

それぞれの理論に添った分析を行うための手法やツールについては、表5の通りである。

表5 ハナン&フリーマン理論およびモートン理論の分析を行うためのツール

ハナン&フリーマン理論の手法・ツール	ハナン&フリーマンは、組織内のグループ（部門やセクション等）を適切に設定するためには、既に設定されている職能分類などに基づく境界線によって生み出される組織内の“すき間（ニッチ）”に注目し、この属性を分析し、明らかにすることによって、新しい考え方を導入して組織内のグループを設定すべきとしている。換言すると、曖昧な位置づけのニッチを適切に見極めることによって、効果的な組織内の境界線を設定できるという理論である。
モートン理論の手法・ツール	モートンは、革新を実現するための組織あるいはグループを編成するために、色々な専門性を有した専門家を色々な部門から招集することになる。その人選の際、自分の専門外であっても必要な知識を全員に共有させ、共通の目標認識の下に意識を統一するためには、適切な人選が必要としている。

(3) 観点3：分析の手法・ツールを適切に使うためのガイドラインや考え方

それぞれの理論に添った分析を行うための手法やツールを適切に活用するためのガイドラインや考え方については、表6の通りである。

表6 ハナン&フリーマン理論およびモートン理論の分析を行うための手法やツールを適切に活用するためのガイドラインや考え方

ハナン&フリーマン理論の手法・ツールを正しく使うためのガイドラインや考え方	ハナン&フリーマンは、組織形態を見極めるために有効な属性としてその内容を詳細に把握すべき4項目を示しており、これらの調査結果は、ニッチの属性の見極めや、組織内境界線の適切な設定のためのガイドラインとして有効と考えられる。
---------------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> ① 職能やグループに設定されている目標 ② 職能やグループの権威の形式・形態 ③ 職能やグループの中核的な知見・スキル・技術 ④ 職能毎，あるいは，事業毎の戦略を立案する際の手順と方法
モートン理論の手法・ツールを正しく使うためのガイドラインや考え方	<p>モートンは革新を実現するために適切な人選を実施するためのガイドラインとして，以下のような属性を明らかにすることが有効であるとしている。なお，モートンによると，これらの属性は，非常に個人差が大きいとのことである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 経験と知識量の度合い ② 想像力，創造力，判断力の度合い ③ 目標達成の意欲と欲求を漸次，高度化しようとする度合い ④ 知識と創造力の限界の認識の度合い

(4) 観点4：分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためガイドラインや考え方

それぞれの理論の分析結果等に基づいて具体的な戦略を立案するためのガイドラインや考え方については，表7の通りである。

表7 ハナン&フリーマン理論およびモートン理論に基づいて具体的な戦略を立案するためのガイドラインや考え方

ハナン&フリーマン理論の具体的な戦略を立案するためのガイドラインや考え方	<p>ハナン&フリーマン理論では，組織形態やニッチの可能性に注目し変化や進歩が一定の割合で継続的に持続する組織を実現することを提唱しているが，具体的な組織制度や戦略的施策については言及しておらず，ガイドラインとなるようなものも示していない。ただし，ベルシステム等の事例は紹介しているが，戦略立案のガイドラインとしての有効性は低い。</p>
モートン理論の具体的な戦略を立案する	<p>既に述べた通り，モートンは，事業組織が変革を実現するために“人と組織の有機的結合”が絶対的な必要条件と</p>

ためのガイドライン や考え方	し、そのための人選については、表6に示したようなガイドラインを示しているが、有機的結合を実現するための組織的な施策や制度、戦略などについては触れておらず、ガイドラインも示していない。
-------------------	---

(5) 観点5：それぞれの理論がコミットしている戦略のレベルと種類

それぞれの理論から導かれる戦略のレベルと種類は表8の通りである。

表8 ハナン&フリーマン理論およびモートン理論に基づく戦略のレベル

ハナン&フリーマン 理論による戦略のレ ベルと種類	ハナン&フリーマンの理論の理論は、組織の持つ悪影響を及ぼす慣性（イナーシャ）を前提として、その悪影響を阻止し、その組織の形態を刷新し、進歩させるために多様性を活用する全社的な施策に繋がる理論である。これらの施策はおそらく、主に組織運営に影響を及ぼす制度となると考えられるため、戦略の種類としては組織戦略、レベルとしては、全社全体に影響を及ぼすレベルである。つまり、立案される戦略は企業戦略としての組織戦略（あるいは組織制度の改定）と考えられる。
モートン理論による 戦略のレベルと種類	<p>モートンは、組織の革新を成功させるために、経営者や管理者が革新全体のプロセスを見極め、理解し、全てを完成させるためのマネジメントをしなければならないとしている。これには、色々な部門から招集されたメンバーの適切な人選と、各メンバーが共通目標を正しく認識し、その完遂にむけて意識を統一するような制度やマネジメントが必要となり、それは“人間のシステム”として“メンタル”や“マインド”に配慮したシステムとして実現される必要があるとしている。</p> <p>このような施策を戦略として考えると、必ずしも、全社に遍く影響を及ぼすものに限定されるとは考えられず、一部の部門や製品に限定した革新のプロジェクトを成功させるための戦略となる場合も多いと考えられる。</p> <p>したがって、戦略のレベルは、全社レベル～機能レベル</p>

に該当する可能性が大きい。ただし、職能レベルといっても部門横断的な場合が多いと考えられるので、正確には全社レベル～複数職能レベルと見做した方が正確であろう。
--

戦略の種類は、ハナン&フリーマン理論と同様に、組織戦略、組織制度の改定に該当すると考えられる。

6. 考察

(1) 組織エコロジーのとらえ方

本稿では、組織エコロジーをキーワードとして、ハナン&フリーマンの理論と、モートンの理論を分析した。

エコロジー（生態学）とは、広辞苑によると「生物の生活に関する科学」という意味であり、組織エコロジーの具体的な意味をここから類推すると「事業組織の生産活動等に関する科学」という意味になり、事業組織の活動が“環境”に影響を与えると同時に、“環境”から事業組織の活動にも影響が及ぶということになるだろう。これは、言うまでもなくおそらくすべての事業組織に成立している関係性である。したがって、組織エコロジーを研究する目的は、当該事業組織への環境からの悪影響を抑止することとなり、これを実現するための施策が、その事業組織の戦略に組み込まれる可能性があるということになる。

(2) ハナン&フリーマン理論とモートン理論の類似性と相違

ハナン&フリーマンの理論のキーワードは“多様性”であり、モートン理論のキーワードは“人と組織の有機的結合”となる（表4参照）、一見基本的な相違があるようにも思えるが、本質的な部分の類似性は高いと考えられる。

両理論の分析ツールとしての比較においては、ハナン&フリーマン理論は、職能分類に基づく境界線によって生み出される組織内ニッチに注目した分析による適切な境界線の見極めであり、モートン理論で必要となる分析は“色々な部門の専門家”による組織の共通目標の認識や意識の統一であり、皆が各自の

多様性を受容するという意味においては、両分析ツールの最終的な目標は同じといえる。

さらに分析におけるガイドラインや考え方は、表9の通りであり、ハナン&フリーマン理論のガイドラインは職能やグループを対象とした“目標”，“権威の形式・形態”，“知見・スキル”，“戦略立案の手順”などを分析し，妥当性などを評価しているようであるが，モートン理論では，組織やグループといった概念が薄く，どちらかという個人レベルでの“知識量”や“創造性”，“判断力”，“目的達成意欲”，“限界認識の度合い”を明らかにして，組織の革新の実現可能性などを判断していたものと考えられる。

表9 ハナン&フリーマン理論とモートン理論の分析におけるガイドラインの比較

ハナン&フリーマン理論のガイドライン	モートン理論のガイドライン
① 職能やグループに設定されている目標	① 経験と知識量の度合い
② 職能やグループの権威の形式・形態	② 想像力，創造力，判断力の度合い
③ 職能やグループの中核的な知見・スキル・技術	③ 目標達成の意欲と欲求を漸次，高度化しようとする度合い
④ 職能毎，あるいは，事業毎の戦略を立案する際の手順と方法	④ 知識と創造力の限界の認識の度合い

最後に，ハナン&フリーマン理論とモートン理論による戦略のレベルはともに，事業戦略ではなく，組織戦略・組織制度に該当するものとなると考えられる。なお，両理論とも，戦略立案のための具体的なガイドラインなどは示されていない。

(3) ミンツバーグ理論とハナン&フリーマン理論の前提に関する相違

第1章(1)で述べたように，ミンツバーグは“環境”を，「組織の外にある力であり，組織理論家が好んで漠然とした意味で使っているもの」としている。そして，エンバイロメント学派では，“環境”を“リーダーシップ”や“組織（職

能やセクション)の業務活動”と対等にとらえ、それによってバランスのよい戦略や施策の形成が可能になると考えたようである。

しかし、ハナン&フリーマン理論およびモートン理論は共に、“環境”をそのようには捉えていないと推察される。

ハナン&フリーマン理論の前提は、表1“理論の前提”に示した9種類の現象(以下に再掲)であり、これは言い換えると、通常の外部環境によってもたらされる弊害や悪影響、あるいは、必然的な“マイナス現象”と言える。ハナン&フリーマンは、これらの発生を防ぐための方策として、組織エコロジーのあり方を研究したと考えられる。

- ① 組織は、社会的変化のスピードや方向性に、直接的な影響を受けざるをえない。
- ② 当該組織の教育・研修システムの成果が、関連している市場や社会活動の動向に適応していく必要がある。
- ③ 組織内のネットワークの複雑さは、教育制度の変革を困難にしている。
- ④ 組織はボタンを押せば変わるといった単純なツールではなく、変革するためには多くの資源が必要となる。
- ⑤ 組織内政治は、商品を生み出す技術的な進化・発展等を複雑・困難にする。
- ⑥ 組織内の政治的駆け引きのために、組織行動はそれまでの資源の割り当てに依存せざるをえなくなる。
- ⑦ 組織の行動・活動が秩序立っており、論理的であっても、一時的な組織のモーメント(勢い)の影響は、論理的な根拠だけでは抗えない場合が多い。
- ⑧ 特定の部門やグループがその機能の維持を経営幹部等から指示されると、想定以上に多大な努力が払われてしまう。
- ⑨ 組織内の活動が一時的に合理的で新しい活動に置き換えられても、当初の熱狂が冷めると、なし崩し的に元に戻ることが多い。

ハナンとフリーマンが示したマイナス現象は、一般的な外部環境(市場ニー

ズの変化や競合他社、各種規制など）によってすべての会社に引き起こされる必然的なマイナスの影響であり、現象である。したがって、ハナン&フリーマンが対応したのは、実態の良くわからない組織の外部に存在する“環境”ではなく、上記した組織内に発生する“9個のマイナス現象”が、対応すべき“環境”だったと考えられる。具体的には、“9個のマイナス現象”に対応するための対策が必要であり、それが多様性に注目した各種理論の形成につながったものと考えられる。

一方、モートン理論では、ハナン&フリーマン理論ほど具体的なマイナス現象を示さずに、継続的・持続的な（生態系的な）自らのシステムの変更・進歩を“変革”にとらえ、その前提を“人と組織の有機的結合”とし、具体的には以下の4項目を実現しなければならないとした（図3参照）。さらに、専門分野の異なる専門家が協力して基礎的な知識を共有し、それらの共有知識を前提とすることで、以下の4項目が、実現可能性を高めるとしている。そして最終的には図5に示した“自律的に調整補完しながら共存・共生する生態系（エコシステム）”の実現を目標とした。

- ① 問題提起・目標の見極め
- ② 問題解決の仮説モデルの構築、理論的な予測
- ③ 問題解決の核となるアイデアや閃き
- ④ アイデアや閃きの確認・検証

したがって、ハナン&フリーマン理論でも、モートン理論でも、何もしない場合に必ず発生すると考えられる色々なマイナス現象や不都合を抑止するための“組織内環境（組織内で整備されたマイナス現象を発生させないための環境、いわゆる組織エコロジー階層）”を構築することを提言していると考えられる。

この様子を図式化すると、組織の外部に存在する本当の“外部環境”と“外部環境によって引き起こされるマイナス現象”と“マイナス現象による事業組織への具体的な悪影響を防ぐための内部環境”と“事業組織としての実体（当該組織の付加価値実現機能）”が階層的に存在していると考えられるので、図6のようになる。

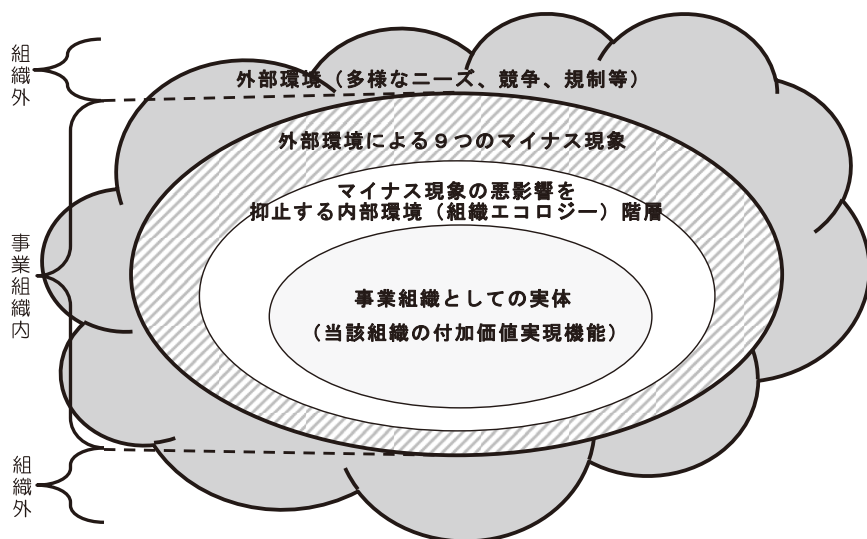


図6 外部環境と事業組織内における組織エコロジーの階層

(4) 今後の研究課題

ミンツバークの提唱したエンバイロメント学派の研究内容には、紆余曲折があったようであるが、いわゆる組織外の外部環境による組織へのマイナス影響を抑止するために、組織内部に特別な“内部環境”を整備しているように解釈できる。そして、この特別な内部環境実現の仕方は、“組織内の境界線付近に発生するニッチ”に注目して、組織内に存在している秘められた多様性を活性化し、有効活用しようとするものである。しかし、“組織内の境界線付近に発生するニッチ”を適切にとらえ、その可能性を拡大してするための具体的な手法や方法論については明示されていないため、この部分についてはより具体的な研究が必要と考えられる。

また、モートンのアプローチは、“従業員の目的的作業”を活性化させ“人と組織の有機的結合”を実現するというものである。理解のし易さからいうとモートン理論の方が理解しやすいと考えられる。なぜなら、“目的的作業”や“人と組織の有機的結合”を促進、実現させるための手法が、最近幾つか提唱されて

いるからである。具体的には、伝統的には従業員に対する“動機付け”ということになるが、最近話題の手法としては、“コーチング”や“メンタリング”が該当するであろう。しかし、“動機付け”、“コーチング”、“メンタリング”さらに加えるのであれば“組織内コミュニケーション環境の改善”などについては、その必要性に関する認識は高まりつつあるようだが、「具体的な施策としてどのように実現していけばよいのか？」と言う点については大きな研究の余地が残っていると考えられる。もちろん、“動機付け”、“コーチング”、“メンタリング”、“コミュニケーション環境の整備”が実現されるとしても、組織によってその導入の仕方や、導入されるシステムの形態も異なると考えられるため、組織に適合したシステムをどのように見極めるかというようなことも大きな課題と言える。

言い換えるならば、各組織が必要としている“組織エコロジー”あるいは、本稿でのべたマイナス現象を抑止するための“内部環境”の具体的な構築方法の確立が今後の課題になるのではないだろうか？

なお、これらの“組織エコロジー”や“内部環境”が、経営戦略や事業戦略に該当するものなのか、あるいは、チャンドラーの言うところの、「戦略に組織が従ったところの単なる形態」として捉えるべきものなのかについては、なお、色々な研究や議論が必要になる可能性もあると考えられる。

参 考 文 献

- i) 出川淳,「経営戦略理論の比較分析ーポジショニング理論とラーニング理論に注目してー」,『商学討究』第62巻第4号合併号,2012年3月
- ii) 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・ランベル(著),齋藤嘉則(監訳),『戦略サファリ』,東洋経済新報社,1999年,第10章より
- iii) Michael T. Hannan, John Freeman,『Organizational Ecology』,Harvard University Press,1989
- iv) ジャック・A・モートン(著),高橋達男(訳),『革新のエコロジー:人と組織の有機的結合の実例』,産業能率短期大学出版部,1970,第5章 組織の生態学
- v) ジャック・A・モートン(著),高橋達男(訳),『革新のエコロジー:人と組織の有機的結合の事例』,産業能率短期大学出版部,1970