

# 「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 —

大野 貴 司

- I 問題意識
- II 経営者以外の組織メンバーの自立的行動（人間性）に  
焦点を当てた戦略理論の検討
- III 戦略形成の基盤となる「責任ある労働者」
- IV むすびにかえて

## I 問題意識

経営戦略論の始祖とされているアルフレッド・チャンドラー Jr.<sup>1)</sup>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、経営戦略を主たる研究課題とする経営戦略論は、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の中核的な学問領域であり続け、それが組織の中でいかにして創られていくかという戦略形成は、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。本稿でも、この戦略形成という問題をその中心的な課題に据えたい。具体的には、近年、ジャルザブコースキー (2005) やウィットントン (1996) などのヨーロッパの戦略研究者を中心にその注目を集めつつある、戦略とは組織内外の多様なステイクホルダーによる社会的相互作用の産物 (社会的構築物) であるというスタンスを取り、組織において戦略が形成されていくありのままの姿を明らかにしようとする「実践としての戦略 (Strategy as Practice)」の立場に立脚しながら、戦略形成の源泉となる組織における社会的相互作用を促進させていくための要因を提示したいと考えている。なぜ筆者が「実践としての戦略」の立場を取るかというと、それは組織を取り巻く経営環境が、アンゾフ (1965, 1979, 1990) などが論じているように、完全に経営者やトップマネジメントチームの分析対象となることが不可能なためである。そうした経営者の認知能力、環境の分析能力の限界を克服するためには、ミンツバーグ (1978) が「創発戦略」で主張しているように、現場の組織メンバーの即応的かつ即興的な行動こそが重要になるのである。すなわち、経営者以外の組織メンバーの即応的な行動や意思を戦略に包摂することにより、環境への適応可能性を上げるような戦略を構築して

いくことが可能になるのである。その意味では、現場の組織メンバーは立派な戦略の構成主体であり、戦略は経営者の占有物ではなく、「実践としての戦略」研究学派が論じるように、経営者の戦略的意思決定に影響を与える多様な組織メンバーの行動や組織内外における社会的相互作用により創られていくものなのである。

本稿の結論を先取りして言うならば、組織内部における社会的相互作用による戦略の社会的構築を促進させていくためには、組織における個々のメンバーの仕事や組織に対する意識こそが重要であると筆者は考える。そこで、本稿では現代を代表する経営学者のひとりであるピーター・ドラッカーが、1954年に公刊された『現代の経営 (The Practice of Management)』以降提唱している「責任ある労働者」という概念から、責任ある労働者の存在こそが、組織における戦略の社会的構築を促進させることを指摘した上で、組織において責任ある労働者を育成していく重要性を指摘したい。「責任ある労働者」とは、ドラッカー(1974)によれば、自らと自らの作業集団の仕事への責任、組織全体の責任への責任、職場コミュニティへの責任を有する労働者、すなわちマネジメント(経営管理者)的視点を有する労働者のことである。本稿における指摘は、自らの仕事と組織に責任を持つ個々の組織メンバーの行動こそが、組織における環境適応、ひいては存続・成長を手助けするという立場に立つものであり、そうした立場に立ち、戦略形成における「人間性」概念を包摂することにより、組織における合理的な目的達成(目的合理性)を目指すこととする。その意味では、本稿は、戦略における「合理性(目的合理性)」と「人間性」の統合を目指し、経営戦略論における議論の広がりを目指すものであることをここで述べておく。さらには、こうした試みは、組織メンバーの仕事への意識の改革、自らの仕事へのモチベーションやコミットメントを高めることにより、組織における合理性を達成しようという立場に立つものであるゆえ、経営組織論の領域において提唱される組織目的と個人目的の統合、組織における人間的側面(人間性)<sup>2)</sup>の包摂(権, 1970, 1984)という議論に対しても、ひとつの示唆を与えうるものであると考えている。その意味では、本稿における議論は経営戦略論と経営組織論の両学問への貢献をなすものだと確信している。

## II 経営者以外の組織メンバーの自立的行動(人間性)に 焦点を当てた戦略理論の検討<sup>3)</sup>

経営戦略は、一般的には組織の目的達成を合理的に行う(目的合理性)ための手段であると考えられている。そのため、チャンドラー以降、1960~70年代の戦略論においては多くの戦略研究者により、経営者が合理的に目的達成をなしうることを支援するため、膨大な数の分析枠組みが提供されてきた(例えば、アンゾフ(1965)の「製品-市場ミックス」、アンゾフ(1990)の「戦略経営の系統樹」や、SWOT分析、PPMなど)。アンゾフに代表される、経営者の戦略的意思決定を支援するツールの提供を目指すこれらの研究は「分析型戦略論」と称されている。分析型戦略論における戦略

の分析枠組みにおいては、戦略とは経営者の占有物であるという暗黙の前提があり、経営者のみが合理的な戦略的意思決定ができれば、組織は目的合理性を達成できるという認識があり、戦略はトップあるいは、トップマネジメントチームが策定し、それ以外の組織メンバーはそれを追従的に実行するものであるという認識が持たれていた（戦略の「策定」と「実行」の分離）。しかしながら、組織を取り巻く環境は極めて可変的であり、それを完全に予測することはいかなる優秀な経営者をもってしても困難である<sup>4)</sup>。その意味では、優秀な経営者あるいは優秀なトップマネジメントチームが、事前に「起こりうること」を懸命に分析し、いかに優れた戦略を策定したとしても、「想定外」の事態に出くわさない保証はないのである。「想定外」の事態に出くわした場合は、戦略の実行主体である現場の組織メンバーが即時的に事態に対処していくことが有効であり、経営者の占有物であった戦略を、戦略に関わるすべての組織メンバーのものにしていく必要があるのである。その意味では、環境の変動への対処を可能とする真に優れた戦略とは、現場の組織メンバーの意思・行動を包摂した戦略であると言える。

### (1) ミンツバーグの創発戦略、アンブレラ戦略、コンセンサス戦略

こうした戦略論における研究課題にいち早く取り組んだのはミンツバーグ(1978)であった。ミンツバーグ(1978)は、「創発戦略」という新たな戦略概念を提示することにより、トップダウン型ではなく、ボトムアップ型に形成されていく戦略の存在を論じるとともに、そうした戦略の環境適応性の高さを指摘している。ミンツバーグ(1978)によれば、創発戦略とは、意図されたわけではないが、実現された戦略（その戦略は最初から意図されていない）であり、意図された戦略の実行の過程でそれにとって代わられた戦略のことである。創発戦略は、組織における組織メンバーのミクロ的な行動（実践）のひとつひとつが「戦略」という形で集積したものであり、最初から意図されたものではない。適応的な学習の過程で戦略としての一貫性・パターンを形成していくのである（Mintzberg, 1978; Mintzberg *et al.*, 1998）。創発戦略が一度実現された戦略となると、次からは意図した戦略となり、組織における戦略形成プロセスに活かされる。すなわち創発戦略という環境への即時的かつ即興的な適応行動のプロセスにおいて、学習がはたらき、即興に対して「回顧的意味づけ」(Weick, 1969)が行われ、組織内部に戦略形成に関するナレッジが構築されるのである。野中・竹内(1995)の「知識創造」の概念を借りるならば、特定の組織メンバーや部署の暗黙知が形式知へと転換されたということである。創発戦略の存在において分かるように、戦略とは決して固定化された計画でありえない。それゆえ、ミンツバーグ(1978)は、戦略の策定と実行を分離されたものであるとみなすことは、戦略における学習という側面を無視しているがゆえ、誤りであると論じている。他にも、分析型戦略においては、経営者やトップマネジメントチームなどの戦略家以外の組織におけるひとつひとつの行動も見落とされることになるという問題点がある。

ミンツバーグによれば、戦略は計画的に策定されると同時に創発的に形成されていくのであ

り、環境適応を可能とする戦略を形成していくためには、予期せぬ出来事への対応力と予測する能力を兼ね備えておくことが必要なのである (Mintzberg *et al.*, 1998)。創発戦略とは、そうした予期せぬ出来事への即興的な対応能力と予測する能力を養う上でも有効な学習の場を提供する戦略であると言えよう。以上を踏まえると、創発戦略は、構造化された戦略を実行していく性格の強い分析型戦略論とは異なり、戦略として構造化されていく、すなわち「形成されていく」側面を有する戦略であると言える。

では、組織におけるメンバーやグループのどのようなミクロ的実践が組織全体の戦略として昇華され、組織におけるメンバーやグループのどのようなミクロ的実践がそうならないのか。それを考える上で、ミンツバーグ＝ウォーターズ(1985)は、アンブレラ(傘)戦略という概念を提示している。アンブレラ戦略においては、マネジャー(リーダー)は、組織メンバーの行動に対するタイトな制御を緩和し、彼らに対し、部分的な抑制力を有するにとどまるのである。組織メンバーの行動に対する一定のガイドライン(ある企業により取られる高価格志向製品ラインの設定や、1960年代にNASAにより設定された「人類を月に降り立たせる」という目標など)を設定した上で、その範囲内において彼らを努力せしめるのである(Mintzberg & Waters, 1985)。そうした戦略が必要となる環境は、複雑かつ制御不能で予測不能な性格を有する(Mintzberg & Waters, 1985)。それゆえ、中央集権的に対処法を熟考している余裕はなく、一定の境界の範囲内において、組織メンバーは創発的かつ即興的に行動することが認められるのである。組織における行動の「境界」は、マネジャーの手により中央集権的に決定されるゆえ、アンブレラ戦略は、分析型戦略の側面も有するし、組織メンバーの創発的な行動を許容する点において、創発的な側面も有しており、分析と創発の両面を有する戦略であると言える。

しかしながら、すべての組織メンバーのミクロ的実践が、マネジャーが意図した「境界」(すなわち傘)の範囲内で収まるというわけではない。ミンツバーグ＝ウォーターズ(1985)によれば、傘の外に出た実践が発生した場合の対処法として、それ(傘の外に出た実践)を止める、それ(傘の外に出た実践)を無視する、「境界」自体を修正する(傘の外に出た組織メンバーのミクロ的実践をカバーするため傘の位置を動かす)という3つを挙げている。境界の修正とはすなわち、組織メンバーのミクロ的実践に合わせ、組織自体のビジョンを変容させていくということを意味する(Mintzberg & Waters, 1985)。ここでは、傘の移動(すなわちビジョンの変容)を通じ、数多くの戦略的な学習が行われていると考えられる。そうしたことが行われない組織においては、組織を取り巻く機会をみすみす逃してしまうという危険性がある。その反面、過剰に「傘」の位置を変える組織もまた、中心的な方向性を収束させることができなくなる危険性に晒される。そのような意味では、アンブレラ戦略は、予測と反応と微妙なバランスの維持が求められるのである(Mintzberg & Waters, 1985)。

アンブレラ戦略は、マネジャーの意図の中で、組織メンバーがその範囲内で自由に行動していくという側面が強かった。傘の移動(ビジョンの変容)という側面においては、組織メンバーのミクロ的実践が、組織における戦略として昇華されていく可能性について論じられていた。この側

面を強調した戦略こそが、ミンツバーグ＝ウォーターズ（1985）により提示された、コンセンサス（合意）戦略である。コンセンサス戦略においては、マネジャーによる方向付けやコントロールはなく、多様なアクター（組織メンバー）が同じテーマやパターンの下、収束され、最終的にそれが組織メンバーの合意を得て、組織の戦略となっていく（Mintzberg & Waters, 1985）。具体的には、コンセンサス戦略はマネジャーによる統制や事前の意図ではなく、多様なアクターによる相互修正や、組織メンバー同士による学習、環境への適応的行動などにより、戦略として成長を重ねていく。その過程において共通の、そして予測もしなかったパターンを発見していくのである。しかしながら、ミンツバーグ＝ウォーターズは、コンセンサス戦略において、中央的なマネジャーの中央集権的な権力の存在をすべて否定しているわけではなく、マネジャーの職責による権力は、コンセンサスを促進したり、パターンを構築するため、仲間と交渉を重ねるという意味においては有効性を有していると論じている（Mintzberg & Waters, 1985）。もちろんコンセンサスは、ドラスティックになされるというわけではなく、時間を有するものである（Mintzberg & Waters, 1985）。このようにコンセンサス戦略では、組織メンバーのミクロ的実践が、組織メンバー同士の交渉、妥協、折衝などを経て、戦略としての姿を洗練させ、学習を積み重ねながら「組織の戦略」の座を勝ち得ていく側面が重視されているのである。

戦略における経営者やトップマネジメントチームなどの戦略家以外の存在の重要性を指摘し、彼らの行動が組織の戦略となりうる可能性を指摘したミンツバーグであるが、ミンツバーグの創発戦略については以下の疑問が残る。宇田川（2008）などは、なぜ戦略が実行の中から創発するのか、それを説明する論理を持ち得なかった点に創発戦略の問題点を見出している。すなわち組織における創発的な戦略形成プロセスを明らかにしていくためには、組織におけるメンバーのミクロ的実践、すなわち組織内で彼らは何をしているのか、そこにはどのような知恵や工夫があったのか、そしてそこでの社会的相互作用（コミュニケーション、交渉、妥協、折衷等）を明らかにしなければならないのである（宇田川, 2008）。戦略における創発性を真に明らかにしていくためには、ミンツバーグ（1987）により提唱された「パターン」としての戦略の、よりミクロな側面に迫る必要があるのである。他、創発戦略では、戦略の形成主体となりうる現場の組織メンバーの人材育成や彼らが活動の拠点を置く組織の重要性が指摘されてはいるものの、具体的かつ詳細な議論がなされていない部分にも問題点がある（沼上, 2009）。その意味では、組織における真の創発を明らかにするためには、組織や人というミクロ組織的な要因に注目したアプローチが必要であると言える。

## (2) 組織メンバーの自立的行動に焦点を 当てているその他の戦略研究

ミンツバーグが創発戦略という概念を提示して以降、戦略形成における経営者以外の組織メンバーの自立的な行動に注目する研究がみられるようになってきた。バーゲルマン（2002）などは、

世界的な半導体企業であるインテルの成立と成長の経営史的分析から、戦略形成には、トップ主導（トップダウン型）の「誘導された戦略」（Burgelman, 1983）と、現場の組織メンバー主導のボトムアップ型の戦略である「自律的戦略」（Burgelman, 1983）が存在することを論じ、成長する組織は、この2つの異なる戦略を同時的に内包していること（および、それぞれの戦略が、その成長や可変的な市場環境に対応するうえで求められること）を明らかにしている。河合（2004）は、「即興的（1型）交響理論」という概念を提示し、戦略形成においては、トップとミドルとのインタラクション（交響）を基本とし、トップは必要に応じ、ミドルの即興的行動の追認を含む即興的行動を取り、ミドルもまた必要に応じ、即興的行動を取っていく必要性を提唱している。河合（2004）によれば、インタラクション（交響）のテーマは、トップとミドルによるインタラクションの結果として形成されるという。シェンク（1988）は、戦略形成におけるポリティカルな側面に注目し、「天の邪鬼の方法（Devil's Advocate）」<sup>5)</sup>という概念を提唱している。「天の邪鬼」とは、組織における戦略的意思決定に対し、敢えて反対を唱える個人ないし組織のことである。「天の邪鬼の方法」とは、「天の邪鬼」が、組織内部において意識的に、組織の戦略的意思決定に対し、反対を唱えることにより、グループシンクを回避し、その戦略的意思決定の見直しを図らせるとともに、戦略的意思決定自体の質を向上させていこうという手法である（Schwenk, 1988；大野, 2009）。ハート（1991）は戦略策定における経営者の「意図」と、戦略の実行におけるアクターである組織の構成員の「自律性」の2つの軸を設定し、戦略は強力なリーダーシップやパワーを持つ経営者や経営幹部により形成されるとする「合理的」、戦略とは顧客や供給業者、そして他のステイクホルダーなどの多様なアクターとの相互作用の産物であるとみなす「相互作用」、共有された価値を前提として、暗黙的な制御システムを構築し、組織を継続的に挑戦していくように仕向ける「シンボリック」、組織メンバーがイノベーションを追求していく自発的な活動に重きを置く「生成的」という4つの戦略パースペクティブを提唱し、組織メンバーの自立的行動に基づく戦略をそのパースペクティブに加えている。戦略形成における4つのパースペクティブを導出しているウィットイントン（2001）などは、経営戦略を、クラシカル、エボリューションナリー、プロセスシュアル、システムミックという4つのアプローチに分類し、そのひとつに組織を取り巻く市場プロセスと組織プロセスは不完全ゆえ、それに適応するための連続的な行動であるとする「プロセスシュアルのアプローチ」を加え、従来は、戦略論において傍流に置かれがちであった組織論をベースとする非合理的な側面を有する戦略理論を包摂している。

上記のいずれの研究も、高いモチベーションと貢献意欲を有する組織メンバー（個人）が、他の高いモチベーションと貢献意欲を有する組織メンバーとの社会的相互作用の過程において、イノベーションを誘発したり、戦略の質自体を向上させていくことを目的としており、そうした状態が存続可能となる背景として、そうした対立的風土を許容する組織文化の存在や、それを許容し、維持しようとする経営者やマネジャーの存在を挙げている。

### (3) 「実践としての戦略 (Strategy as Practice)」

経営者以外の組織メンバーの自立的行動に焦点を当てた研究の中で近年（2000年代）、ヨーロッパの戦略研究者を中心に発展をみせている研究がある。「実践としての戦略 (Strategy as Practice)」研究である<sup>6)</sup>。「実践としての戦略」研究は、戦略が形成されていくありのままのプロセスを明らかにすることを目的としており、経営者の戦略的意思決定に影響を与える組織メンバーや外部のステイクホルダーや、彼らの社会的実践、組織における社会的相互作用に注目しようという研究アプローチである。そこでは、戦略とは経営者の意思のみで形成されるという見方を取らず、戦略とは、「戦略」に携わるあらゆる組織内外のアクターの相互作用の中で進行中の形で形成されていくという見方を取る。こうした研究は「戦略化 (strategizing)」、「アクティビティ・ベースト・ビュー」、もしくは「戦略のヨーロッパ・パースペクティブ」(Clegg *et al.*, 2004) などと称されているが、近年では、「実践としての戦略 (Strategy as Practice)」という呼称が主流となってきている。こうした実践としての戦略は、策定-実行、プロセス-コンテンツ、マクロ-ミクロなどの従来の戦略論における二項対立を超越するものとして戦略研究者の注目を集めている(大森, 2010)<sup>7)</sup>。

「実践としての戦略」研究では、従来の戦略論研究では、戦略の策定・実行にともなう無数の活動や実践に関して、十分な注目がなされていないという批判を出発点としている(例えば、Johnson *et al.*, 2007など)。そこでは、トップマネジャーやそれに準じる経営幹部だけでなく、ミドル・マネジャーやローワ、そしてそれ以外の組織内外の多様なレベルのアクター(組織の周縁にいる者を含む)の行為や相互作用が存在するはずであり、それこそが戦略を創るという見方を取る。すなわち直接的に戦略に携わらない人々でも、その活動や実践は最終的には組織の戦略の形成に貢献しているとみなすのである(Jarzabkowski, 2005; Jarzabkowski *et al.*, 2007)。そのような意味では「実践としての戦略」は戦略のWhatではなく、How, When, Whereを明らかにする行為であり(Balogun *et al.*, 2003)、その研究対象は、組織メンバーとその「社会的実践」なのである。

「実践としての戦略」の代表的な研究者の一人でもあるジャルザブコースキー(2005)は、戦略化を、計画や予算化、トレンドの分析、各種委員会などの公的な管理的実践である「手続き的戦略化 (procedural strategizing)」, 経営者とその他の行為者との直接的かつ目的的なフェイス・トゥー・フェイスの相互作用である「相互作用的戦略化 (interactive strategizing)」の二種類に分類されるとしており、これら是对立するものではなく、インタラクティブな性格を有するものであり、ジャルザブコースキーは、どちらも戦略化には重要な要素であるとしている。

戦略の社会的構成に携わるのは、組織内部のアクターだけではない。ジャルザブコースキー=スパー(2009)などは、戦略の社会的構成に参加するアクターを個人-組織的なアクター、組織内部-組織外部の二軸から分類し、組織内部のアクターによる相互作用だけでなく、組織外部のアクターと、顧客や、コンサルタント、メディア、政府などの組織内部のアクターとの社会的相互作用も、組織の戦略に影響を及ぼす可能性を論じている。ジャルザブコースキー=スパー(2009)

は、こうした外部のステイクホルダーを戦略化の構成者としてみなしている研究は依然として少ないものの、戦略家がどのように戦略を形成しているのかを明らかにするためには、今まで以上に企業の外部のアクターに注目しなければならないとしている。ジャルザブコースキー他(2007)なども、組織外部のアクターへの注目は、組織内部のアクターへの注目と同様に重要であることを論じている。

ジャルザブコースキー(2005)、バログン他(2007)などは、実践としての戦略の構成要素として、組織における構成員の行動や認識を規定づける実践と、組織における多様かつ分散した個人や集団の行為や、社会的、政治的、そして経済的に埋め込まれた制度との相互関連の産物である、人々の組織における営み(実践)であるプラクシス(Praxis)、実際の戦略の構築に携わる実践者を挙げている。ジャルザブコースキー(2005)、バログン他(2007)などによると、こうした3つの要素のリンゲージこそが、実践としての戦略なのであるという。その意味では、実践としての戦略は、人々の認識や行動を規定づける実践と、それと人々や制度との相互作用と、戦略を取り巻く組織内外のアクターという3つの観点からその論考を試みる必要があるということなのである。

以上の議論を踏まえると、「実践としての戦略」では、戦略を経営者とそれを取り巻く組織内外のアクター(ステイクホルダー)の社会的相互作用により、構築される社会的構築物であるとみなしている。それだけでなく、ミンツバーグ(1987)が、戦略を「パターン」としての側面を有すると論じているように、社会的に構築された戦略は、それと同時に、経営者を含む組織内外のアクター(ステイクホルダー)の認識や行動を規定する、すなわち彼らのアイデンティティをも形成するのである。「実践としての戦略」の立場に立つならば、戦略とは、絶えず再生産される存在であると言える。

こうして戦略論において、新たな視角を提示した「実践としての戦略」研究であるが、宇田川(2008)なども指摘しているように、ともすると抽象的に過ぎるがゆえに、実践的なインプリケーションを欠くものであるという印象を与えかねない。この他、大森(2010)などは、「実践としての戦略」の問題点として、研究対象が多様になりすぎる(組織内外のメンバー)、社会学のプラクティス理論を踏まえた理論展開がなされていないことを挙げている。こうした批判はあるものの、「実践としての戦略」研究では、戦略が創られていくプロセスというある種の暗黙知を明らかにしようとしているのであり、そこに実践的なインプリケーションを与えうる可能性を秘めている(宇田川, 2008)。それだけではなく、実践としての戦略は、経済学をベースとする戦略論のメインストリームにおいて見落とされてきた「戦略の人的側面(人間性)」を再びその遡上へと押し戻そうという研究アプローチなのである(Jarzabkowski *et al.*, 2007)。実践としての戦略とは、戦略の人的側面を戦略に包摂することにより、その目的合理性を実現しようというアプローチなのである。しかしながら、宇田川(2008)も指摘しているように、実践としての戦略は、まだ始まったばかりの研究であり、今後の研究展開を通じ、より理解しやすく、実践的な研究へと発展することが期待されている。しかしながら、戦略が創られていく「実践」と社会的相互作用に注



目しようとする「実践としての戦略」は、戦略形成プロセスと、良い戦略の内容（コンテンツ）の双方を明らかにできる可能性を秘めており（Johnson *et al.*, 2007）、先述のように戦略論における主流論争のひとつである内容（コンテンツ）－プロセスという二項対立を超越できる可能性をも秘めており、戦略論における意義は大きいと言える。

### III 戦略形成の基盤となる「責任ある労働者」

前章で検討してきたように、経営者の手のみによらない、現場の組織メンバーの即応的かつ即興的な行動を包摂した戦略形成を実現していくためには、戦略に携わる個々の組織メンバーの自立的に行動し、組織に関わろうとする意思が求められる。前田（1997）などは、ミンツバーク（1989）が提示したコンフィギュレーション、とりわけアドホクラシーにその重点を置き、流動的かつ有機的、選択的に分権化が許容されている「革新的組織」のレビューから、組織の硬直化を防ぐ手段として、組織内において自発的にものごとに対処していく「自立した個人」の存在と、それを育成する組織文化を含めた組織能力の必要性を挙げている。個人の自立性は、戦略の社会的構築における基礎となるものゆえ、即興的な戦略形成の基盤となるものと考えられる。佐藤（2006）などは、花王、レック（家庭用品メーカー）、前川製作所の事例研究を通じ、組織における個人の自立的行動が巧みにまとまることにより、組織の目標達成に貢献するということを論じている。鈴木（2007）は、組織変革において重要な役割を果たすのは、組織に対して明確に発言行動を示す「組織を背負う意識」のある従業員であるとしている。鈴木によれば、組織を背負う意識の従業員は、組織にとって良いかどうかを自らの意思決定や行動基準としている。それゆえ、鈴木はそうした人々とはときに組織の命令に従順ではないが、自分の意見や行動に責任を取り、自らの役割や仕事を超えて組織のために働くとしている。このように、戦略形成において経営者以外の組織メンバーの意思や行動を戦略へと包摂し、多様な組織メンバーによる社会的相互作用による戦略形成（組織内外のメンバーによる戦略の社会的構築）を実現していくためには、組織における個人の意識が重要となってくるのである。本章では、戦略の社会的構築の前提となる個々の組織メンバーのあり方について論じていくことにしたい。その手段として、ここでは、ドラッカーにより提唱されている「責任ある労働者」という概念を用いることとしたい。個々の組織メンバーが責任を有することこそが、彼らの仕事へのモチベーションを高めるだけでなく、自立的な行動、他者との社会的な相互作用を促進させていくものであると本稿では考える。では、「責任ある労働者」とは一体何なのか。

ドラッカー（1974）は、その著書『マネジメント（Management）』において、かつて労働者をより良く働かせるために一般的に有効とされていたアメとムチであるが、これは今日のマネジメントにおいては機能しえないものと論じている。ドラッカーは、物質的報酬というアメは、労働者の物質的な期待を限りなく増大させるに過ぎず<sup>8)</sup>、それだけでなく、労働者間の不公平感をもた

らし、働く者同士を分裂させ、多くの労働者を組織や経営者、管理者と対立させる立場に追いやるものにすぎないとしている。一方、従来はムチとして機能していた飢えへの恐怖であるが、それほど豊かでない国においてさえ、経済的な最低水準は生存の水準を超えており、先進国においては失業しても家族は飢えることはなく、ドラッカーは、飢えへの恐怖は人々を強制的に働かせるムチとはならなくなったと論じている<sup>9)</sup>。こうした状況において労働者をより良く働かせるために、ドラッカー(1954, 1974)は、個々の労働者に「責任」を持たせること、そして責任を有する自由を与える必要性を論じている。それだけでなく、ドラッカー(1954)は、恐怖が労働者を動かすための有効策となりえなくなった今、企業は働く人に対し、責任を持つよう励まし、誘い、必要ならば強く求めなければならないとしている<sup>10)</sup>。個人個人の労働者が「責任ある労働者」へと変貌を遂げることは、個々の労働者の労働へのモチベーションを高めることになり、個々の労働者のモチベーションの高まりは、組織の目的合理性にもポジティブな影響を及ぼすことは想像に難くない。先述のようにドラッカー(1974)は、責任ある労働者とは、自らと自らの作業集団の仕事への責任、組織全体の責任への責任、職場コミュニティへの責任を有する労働者、すなわちマネジメント(経営管理者)的視点を有する労働者のことであるとしている。

ここで、「責任ある労働者」の前提となるドラッカーの自由論について少し検討したい<sup>11)</sup>。三戸(1971)も論じているように、「自由」とはドラッカーの経営理論の根底にある概念であるためである<sup>12)</sup>。後述するようにドラッカーは、責任と自由とは相反するものとは考えておらず、自由には責任が伴い、責任には自由が伴うものと考えている。では、ドラッカーの考える「自由」とは何なのか。ドラッカー(1942)は、自由とは楽しいものではなく、責任を伴う選択であり、権利というよりはむしろ義務であると論じている。そして、自由とは楽しいどころか一人ひとりの人間にとって重い選択であるとしている。自由とは、すなわち自らの行為について自ら意思決定を行うことであり、その意思決定に責任を負うことなのである(Drucker, 1942)。すなわち、責任には必然的に自由が伴い、自由には必然的に責任が伴うのである。これは組織においても同様であり、人は組織に対する責任を拒否することはできず、その反対にいかなる組織もそのメンバーが意思決定に参画することを拒否することもできないとドラッカー(1942)は考えているのである。その意味では、真に人々が自由に行動できる組織とは自らの意思決定や行動に責任を持つ責任ある労働者によって構築されていくのである。このように人は組織や社会から自由であろうとすればするほど、必然的に責任ある存在にならなければならないのである。

ドラッカー(1954)は、労働者に責任を持たせる方法として、人の正しい配置、仕事の高い基準、自己管理に必要な情報の提供、マネジメント(経営者的)視点をを持たせることの4つを挙げている。人の正しい配置であるが、一度で行えるものではなく、継続的に点検する必要がある。仕事の高い基準についてであるが、ドラッカーは自己管理による目標設定を行うことが望ましいとしている。人がその達成に向けて動くことにより、人は指示や命令ではなく、自分の意思で行動するようになるためである。すなわち自由な人間として行動するのである。そして、自己管理による目標設定は、「支配」によるマネジメントからの脱皮を可能とする。ドラッカーは、マネ

ジメント視点は、自らの仕事についての意思決定や自らの属する職場コミュニティの運営に対する積極的かつ責任ある参画により獲得されるとしている。ドラッカーはさらに後の著作において、労働者に責任を持たせるための方法として、仕事を生産的なものにする、情報のフィードバック、学習の継続を挙げている。そして、ドラッカーは、これらの課題には管理者が取り組み、決定をする必要があるが、その決定には、実際に仕事をする者自身がその作業に参画する必要性を論じている。さらに言えば、ドラッカーは、組織における全員が自らを経営者の一員とみなし、経営者としての責任を持つ組織を目指すことが必要であるとしている（Drucker, 1974）。

ドラッカーは、自らの「責任ある労働者」論の経営実務における有効性の裏づけとして1944年にフォード創業者のヘンリー・フォードの息子、ヘンリー・フォード Jr. 主導で始まったフォードの経営再建の事例を挙げている。ドラッカー(1954)は、フォードが再建に成功した要因として、自ら行動することができ、責任と権限を持つことのできるマネジャーの獲得と彼らへの権限委譲、目標管理によるマネジメント、従業員への仕事に必要な情報と会社全体の情報の提供、事業の遂行と業績に責任を持ち、目標達成のための意思決定の権限を持つ独立した管理者のもとにある15の事業部門に分権化された組織構造の採用などを挙げている。つまり、ドラッカーはフォード再建の成功要因を「責任ある労働者」の存在と、従業員の目標設定による自己管理、意思決定の分権化に求めているのである。最後の要因の意思決定の分権化であるが、ドラッカー(1974)によれば、これは日本企業においても行われており、ドラッカーは、日本の企業ではあらゆる階層において意思決定の責任を分担することが期待されており、彼らは組織全体の観点から考えることが期待されているとしている。そしてドラッカーは、こうした「意思決定を考えること」への参加は、権限による参加ではなく、責任による参加であるとしている。

以上、ここまででは、戦略の社会的構築の源泉となりうる、ドラッカーにより提唱された「責任ある労働者」について検討してきた。「責任ある労働者」とは、自らの意思で判断をし、行動をし、その判断や行動に責任を持つある意味で「自由」な労働者のことである。そして、こうした判断や行動は、経営者的な視点に基づいて行われているがゆえに、組織にとって良いことかどうかはその判断基準・行動規範となっている。その意味では、「責任ある労働者」は、提唱する「組織を背負う覚悟」（鈴木, 2007）を有しているものと考えられる。ここからは、具体的に「責任ある労働者」を組織の中で創っていくためにはどうすれば良いのかを考えていきたい。

ドラッカー(1974)は、先述のように、責任を持つということは重い行為であると論じている。それに、人間とは責任を持たせれば、必ずしも好ましい成果を発揮するわけではない。それがプレッシャーとなり、十分な成果を発揮できない危険性もあるし、責任を一人で背負わされ、過重労働や鬱などの精神的な病に蝕まれたり、最悪の場合は過労死・自殺に追い込まれる危険性すらある。このように、責任を背負うとは個人にとって極めて重い行為であるゆえ、ドラッカーは、山下(2005)が指摘しているように、「責任を引き受けさせる (to make responsibility accept)」とは言わず、「責任という重荷を引き受けることができるようにする (to make responsibility acceptable)」という言い回しを用い、責任とは上から下に押し付けるものではなく、経営者や上司に求められる

のは、責任を引き受けられるような環境を与えることであると論じている (Drucker, 1974 ; 山下, 2005)。そしてドラッカー (1974) は、そのための要件として、先述のように、仕事を生産的なものにする、情報のフィードバック、学習の継続という3つを挙げている。そして、これらの計画の際には、ドラッカーは当事者 (労働者) の参加があることを求めており、管理者は各々の労働者がそうした決定に参画することを認めなければならない。そして、管理者は各労働者のこうした行為に対し、当然のことながら無責任ではありえず、彼らは、部下の意思決定を支援したり、責任という重荷を引き受け、行動ができるよう支援するというように、部下の行動や自らの行動に対し、責任を持つ必要がある。そして当然のことながら、管理者は自らの管理者としての業務にも責任を持たねばならない。そして、こうした行為にあたって、ドラッカーは、管理者個々人の人間としての「真摯さ」が重要になると論じている。いい加減で、不誠実で、エゴイスティックな上司や経営者であれば、部下は当然のことながら組織のために、ましてや自らの業務や行動に責任を持つなどとは思わないであろう。真摯さを持って彼らに働きかけ、接していくことによりはじめて部下が自らの業務や行動に責任を持つ下地がつくられるのである。山下 (2005) も、ドラッカーが常に管理者と労働者双方の責任を強調していることを踏まえ、責任は一人ではなく、人間の関係によって担うことができるものであり、できないことをできないと言えるような環境、関係の構築という責任を果たすことなくして、個人にその遂行責任のみを強調することは無責任であると論じている。

組織における各々の労働者に責任を担わせるという行為は、労働者単独ではなしうることは不可能であり、上司と部下との相互行為なのである。そして、こうした相互行為が組織のあらゆる階層や、あらゆる部署で行われることにより、組織のあらゆるところで、「責任ある労働者」が創られていくのである。その意味では、山下 (2005) が論じるように、組織が「責任ある労働者」により構成されていくためには、責任という行為が「組織化」されていくことが求められるのである。責任が組織化されることにより、組織のあらゆる労働者が自らの業務や行為、意思決定に責任を持つことが可能となるのである。

こうした責任を巡る上司 - 部下のコミュニケーションが、組織の中で長期的に行われ、多くの「責任ある労働者」の創造に成功することにより、組織においてこうしたコミュニケーションは「文化」となっていく。組織文化は、ピーターズ=ウォーターマン (1982) が提唱した「エクセレント・カンパニー」のように、企業に強みをもたらす要因となりうる。その意味では、「責任ある労働者」を組織の戦略レベルで活用していくためには、責任を巡る組織内コミュニケーションを組織の文化レベルまで昇華させていく必要があるのである。

こうして組織のあらゆる部署や階層において、「責任ある労働者」が存在することにより、彼らは、自分の会社、そしてその戦略と主体的に関わるようになり、組織における社会的相互作用が促進されていく。戦略を巡る組織メンバー同士の社会的相互作用が促進されることにより、組織のあらゆる部署や階層において、戦略が社会的に構築されていくことになる。戦略の社会的構築においては、新たな戦略の「芽」は、組織のいたるところに存在しており、そうした芽は、組

織における責任ある労働者により発見され、その芽は、組織における多様な組織メンバーの社会的相互作用により「戦略」として育てられていくのである。それだけでなく、トップ-ダウン型に戦略が形成され、実行されていく過程においても、組織における多くの責任ある労働者はその戦略を吟味し、慎重に対応し、時に即応的かつ即興的に戦略を修正し、行動していく。組織にとって最善の結果を生む結果をもたらすよう、彼らは自ら責任を持って状況に対処するのである。このように、責任ある労働者は、鈴木(2007)の論じる「組織を背負う覚悟」を有しているゆえ、自ら進んで、組織の戦略に積極的にコミットし、そこに携わる人々とすすんで社会的相互作用を深めていくのである。

それだけでなく、戦略は、ミンツバーグ(1987)が論じているように、組織がその環境の中に自らを位置づける一貫した行動体系であり、ひいては組織やそこにいる人々の行動や意識、アイデンティティを規定づけるものでもあり、組織において社会的に構築された戦略は、それと同時に、そこにいる人々の行動や意識、アイデンティティに影響を及ぼすのである。その意味では、戦略は組織の中で、一定ではなく、絶えず再生産しているものであり、「責任ある労働者」とは、組織における社会的相互作用、そして戦略の再生産を活性化させる存在なのである。

以上、組織において「責任ある労働者」をどのように創り上げていくのかについて考えてきた。このように(どのように創り上げていくのか)言うとき、責任とは人間にとって後天的に獲得されていくものであると解釈できるかもしれない。そのように考えると、本稿の議論は権(1975)や山下(2007)が指摘するような組織論が本質的に孕んでいる、人間が他人をその意思とは関係なく、自分の意のままに動かしていく「人間操縦」という問題はクリアできていないように見受けられる。しかしながら、組織が責任ある労働者について考えることは決して人間操縦ではありえない。経営組織論におけるオープン・システムに影響を与えた「一般システム理論」の提唱者であるオーストリアの生物学者ベルタランフィ(1967)は、人間の条件は、本能の装置によって安全に守られている動物とは対照的に、自由な決定に委ねられており、人間がどのシンボル(文化や宗教、遊戯など)を選ぶかは自由であり、その自由こそが人間の尊厳であると論じ、新たな人間観である「能動的な人格システム」論を提唱している。その上で、ベルタランフィは、能動的な人格システムとは対をなす、S(刺激)-O(有機体)-R(反応)に基づく人間観(人間はパブロフの犬のように、外部の刺激に応じて、刺激の与え手の期待・予測に応じた行動をする)という人間を受動的な反応システムとしかみなさない人間のロボット・モデル<sup>13)</sup>が提唱するような外部からの刺激は、人間の本質的な動機付けとはならず、方向付けをするに留まるものであるとしている。その意味では、ベルタランフィは、生物の定義そのもののように、人間とは、自己維持し、自己修正し、自己運動するシステムであると考えているのである<sup>14)</sup>。

ベルタランフィの生物学的な検討からも分かるように、人間とはその本質において能動的な存在なのである。その意味では、能動性は人間が本来持っているものなのであり、人間とは自らの意思で判断し、動くことができるのであり、その前提となる、自らの行動の責任を有することができる存在なのである。その意味では、「責任ある労働者」を組織においていかに創っていくの

かという議論は、人間をいかに能動的なものへと変えていくかという人間操縦的な議論ではなく、人間が本来的に有しているものをいかに引き出していくのかということを考えていくことであると言えることができよう。その意味では、組織とは、人間が本来有している能動性を引き出すための媒体なのである。さらには人間が本来有しているはずである能動性を引き出すことは、そこで働く労働者自身の仕事、(人間がその人生の大半を企業で過ごすことを考えるならば) ひいては生きることへのモチベーションを高めることに繋がる。このように、「責任ある労働者」に関する議論は、労働者自身のモチベーション、組織における戦略の活性化の統合を実現する可能性を秘めており、今後、筆者以外の戦略・組織研究者の手によってもその議論が展開されることが期待される。

#### IV むすびにかえて

以上、本稿では、組織の戦略形成のアクターとなる、組織における多様なメンバーが、能動的に組織と関わり、その創造性を発揮していくための要件として、『現代の経営』以降、ピーター・ドラッカーにより提唱されている「責任ある労働者」という概念を用い、それが組織の戦略形成において有する可能性と、責任ある労働者が組織の中でいかに創られていくのか、その要因について議論してきた。本稿では、組織やその戦略に対して主体的に関わろうとする責任ある労働者の存在こそが、組織における戦略の社会的構築を促進し、戦略の再生産の活性化をもたらすものであると論じてきた。そして、ベルタランフィの指摘からも人間は本質的に能動的に行動する存在であり、責任ある従業員とは、人間本来のあるべき姿であり、彼らが責任を有することにより、自らの労働への意欲やモチベーションを高めることを指摘した。その意味で、本稿の指摘する「責任ある労働者による戦略の社会的構築」という概念は、労働者の仕事に対するモチベーションの向上と組織目標の達成の統合、すなわち組織目的と個人目的の統合を可能とする可能性があることを論じた。

しかしながら、本稿における議論はあくまで試論的なものにすぎない。今後さらに責任ある労働者についての検討が必要であると考えられる。具体的には、本稿においては、組織論・戦略論の視点から責任ある労働者についての検討を試みてきた。しかしながら、経営学における「ヒト」の観点から研究を試みてきている人的資源管理(HRM)論の視点からは考察を試みてこなかった。近年の人的資源管理論においては、「戦略的人的資源管理(SHRM)」と称される持続的競争優位の源泉となる内部資源を人的資源に求めようとするアプローチが出ている。今後は、人的資源管理論や戦略的人的資源管理などの視点からも、責任ある労働者の意義や可能性などについて検討する必要もあろう。その他、本稿では従業員の自立的行動を促す上での組織内部のパワーに関する議論については触れていない。今後、組織内のパワーに関する視点からも議論を展開する必要がある。さらに、1947年にGMにおいて、当時の社長であったチャールズ・ウィルソンの支持

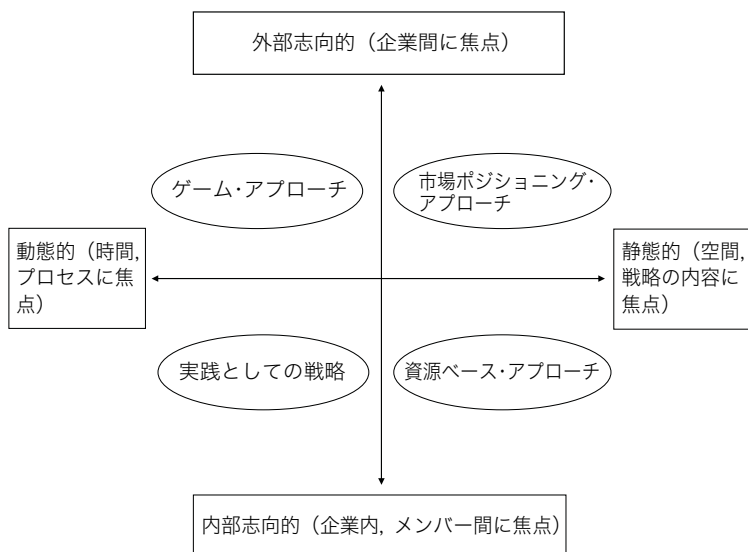
を得てドラッカーにより提案された、従業員の政策決定の参画や、仕事改善プログラム、QCサークルなどの「責任ある従業員」をベースとする同社の従業員政策は、首脳陣にはマネジメントに対する従業員の越権行為、労働組合には、企業と従業員との協力関係は労働組合への攻撃とみなされ、アルフレッド・スローン以下 GM の首脳陣には無視に近い反応をされた事実を踏まえ (Drucker, 1992; 後藤, 2010)<sup>15)</sup>、実際の企業経営の実務において、「責任ある労働者」をベースとする戦略形成モデルを適用するにあたり、そうした労使協調・労使協働において障害となる実務上の問題・課題なども明らかにした上で、それへの対応策を考える必要がある。それにあたっては、先程の指摘と重複するが、組織メンバーの行動や戦略決定に多分に影響を及ぼす組織におけるパワー、ポリティクスの観点から検討してみることが有効であると考えられる。

それだけでなく、本稿における議論は、戦略論、組織論、ドラッカーのマネジメント理論などの文献研究に基づく理論的な考察に留まっている。今後、実際の経営組織へのインタビュー・サーベイなどに基づく一次資料や二次資料の収集による事例研究などを行うことにより、本稿で提示した戦略形成理論の妥当性を検証する必要があるものと考えられる。そうすることにより、本稿では明らかにしきれなかった責任ある労働者を創り上げていく詳細なプロセスや、彼らが戦略を社会的に構築していくプロセス（戦略形成プロセス）を明らかにしようとされる。以上を今後の研究課題とし、本稿を閉じることにしたい。

〔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みられると指摘している。
- 2) 「組織の人間性」とは、権 (1970, 1984) によれば、自主的で創造的な生活を営むことを目指す広範な人々の正当な欲求に目指している社会的・人間的欲求に根ざした組織理論の追求を実現することである。
- 3) 本章は大野 (2010) 第 3 章「分析視角の提示——経営戦略論の検討——」、大野 (2008) の一部に加筆訂正を施したものである。本章では、「分析型戦略論」の詳細な研究など、紙幅の都合上、割愛している部分も多々ある。筆者による経営戦略理論のレビューの詳細は、同書を参照されたい。
- 4) 分析型戦略の代表的研究者であるアンゾフ (1965, 1979, 1990) などは、その研究活動を通じ、あらゆる環境変動の可能性を包摂した戦略的意思決定の分析フレームワークを発展させてきたが、田杉 (1980) などが論じているように、アンゾフのフレームワークは複雑をきわめており、難解で、経営者が容易に使用できるかどうか疑問の余地がある。
- 5) 「天の邪鬼」という訳語は、同書の邦訳 (山倉, 1998) に依拠している。
- 6) 大森 (2010)、ジョンソン他 (2003) によれば、はじめて“Strategy as Practice”という用語が用いられたのは、ウィットントン (1996) の論文においてであるという。その意味では、戦略を社会的実践のプロセスであると捉えようという試みは 90 年代には既に行われていたとすることができる。
- 7) 大森 (2010) は、動的・静的、外部志向的・内部志向的という 4 つの軸を用い、ポーター (1980) に代表される市場ポジショニング・アプローチ (静的・外部志向的)、バーニー (1991) に代表される資源ベース・アプローチ (動的・内部志向的)、ブランデンバガー＝ネイルバフ (1997) に代表されるゲーム・アプローチ (動的・外部志向的)、実践としての戦略 (動的・内部志向的) という 4 つの戦略理論の区分を行い、「実践としての戦略」の他の戦略理論との差異および戦略論における位置づけを明確化することに成功している。

図1 「実践としての戦略」と主要戦略理論との関係



出典：大森 (2010), 117 頁の文言を若干変更して使用。

- 8) ドラッカー (1954) は、金銭的な動機付けが有効であるのは、より良く働こうとする労働者に限られると論じている。
- 9) ドラッカー (1974) は、アメとムチに代わり、人々を動かすための手段として、恐怖や不安、疎外の利用という心理的な操作が用いられていると論じ、これを知識の濫用であると批判し、仕事の上での人間関係は支配ではなく、尊敬に基礎を置く必要があると論じている。
- 10) そうは言いながらも、ドラッカー (1974) は、アブラハム・マズローによる Y 理論批判を挙げながら、責任と自己実現は、心身ともによほど強いものでなければ耐えられない重荷を課すことになり、Y 理論が要求する自律と責任に耐えられない弱者に対して、きつく当たりすぎていると論じ、責任を担うという行為が、いかに個人にとって重圧がかかるかを論じている。実際に、ドラッカーは、その前著では、人はその本能において自由を志向してはおらず、選択の負担と責任の重圧から逃れようとする存在であると論じている (Drucker, 1942)。
- 11) 三戸 (1971) によれば、絶対的な真理が認識され、あるいは他人より真理に近づいている、あるいはまた真理に近づきうる確実な方法を人間が知っているならば、そこには選択の余地が存在しないゆえ、自由は存在しないという。絶対や優越があるならば、それには従うのみで選択は存在しないのである。反対に、キリスト教の人間観のように、人間は不完全で弱いが、それゆえに完全なる真理を求め、おのれの行為に責任を持つとするとときに、そこに自由は存在するとドラッカーは考えているのである。その意味では、ドラッカーは、人間とは、不完全ゆえに、真理を求める自由な存在であるべきと考えているのである。
- 12) ドラッカーは、人間が自らを完全・絶対的なものと認識することにより、他人を自らに従わせる「全体主義」の危険性を論じている (三戸, 1971)。ここで言う「全体主義」とは、ヒトラー・ナチスのことであり、ドラッカーの唱える自由論は、自らを完全なものとし、人民から「選択」という自由と責任ある行為を奪うヒトラー・ナチスによるファシズム、すなわち「全体主義」への警鐘であったのである (三戸, 1971)。
- 13) ベルタランフィ (1967) は、ロボット・モデルに基づく人間観を、「人間の擬鼠化」としている。「人間の擬鼠化」とは、ネズミを使った実験室での研究結果をそのまま人間に適用しようとするものの見方である。しかしながら、ベルタランフィ (1967) は、ネズミもまた、外部からの刺激によってのみ行動する完全な S (刺激) - R (反応) 機械ではありえず、好奇心と探索行動を有する存在であることが確認されているこ



とを指摘し、ネズミがS-R機械にしかすぎないという仮説は、偏見に満ちたものであると批判している。

- 14) ベルタランフィによるロボット・モデル批判の詳細については、山下(2009)が詳しい。
- 15) ドラッカー(1992)によれば、当時のGMのCEO兼会長であったアルフレッド・スローンは、その著『GMとともに(My Years with General Motors)』において、ドラッカーによる従業員政策に関しては一行たりとも言及していなかったという。スローンをはじめとする首脳陣のドラッカー従業員政策案の破棄は、チャールズ・ウィルソンのGMへの不信感を募らせ、GMを去るきっかけを作ることとなった(Drucker, 1992)。ウィルソンが去った後のGMは、賃金と規律をベースとした管理を行い、若年の工員の仕事への責任を奪い、モチベーションを削ぎ続けた結果、生産性の低下を引き起こした。その対応策として、GMはドラッカーが提案したQCサークルや職場改善プログラムなどの「責任ある労働者」をベースとする従業員政策を採用し、その生産性を回復させた。この事実は、本稿において考察の対象としている「責任ある労働者」概念の有効性の証左として、注目に値しよう。

〔参考文献〕

- 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)
- (1979), *Strategic Management*, Macmillan Publishers. (中村元一監訳『戦略経営論 [新訳]』中央経済社, 2007年)
- (1990), *Implanting Strategic Management, 2nd*, Prentice-Hall. (中村元一・黒田哲彦・崔大龍監訳『戦略経営の実践原理——21世紀企業の経営バイブル——』ダイヤモンド社, 1994年)
- Balogun, J., Huff, A. S. & Johnson, P. (2003), “Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing,” *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 197–224.
- Balogun, J., Jarzabkowski, P. & Seidl, D. (2007), “Strategy as Practice Perspective,” in Jenkins, M., Ambrosini, V. & Collier, N., *Advanced Strategic Management, 2nd*, Palgrave Macmillan, pp. 196–211.
- Barney, J. B. (1991), “Firm Resourced and Sustainable Competitive Advantage,” *Journal of Management*, No. 17, pp. 99–120.
- von Bertalanffy, L. (1967), *Robots, Men and Minds*, George Braziller. (長野敬訳『人間とロボット』みすず書房, 1971年)
- Brandenburger, A. M. & Nalebuff, B. J. (1997), *Co-opetition*, Helen Rees Literary Agency. (嶋津祐一・東田啓作訳『ゲーム理論で勝つ経営 競争と協調のコアペティション戦略』日本経済新聞社, 2003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)
- 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.
- Drucker, P. F. (1942), *The Future of Industrial Man*, The John Day Company. (上田惇生訳『産業人の未来』ダイヤモンド社, 2008年)
- (1954), *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳『現代の経営 [上]・[下]』ダイヤモンド社, 2006年)
- (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row. (上田惇生訳『マネジメント [上]・[中]・[下]』ダイヤモンド社, 2008年)
- (1992), *Concept of the Corporation*, John Day Company. (上田惇生訳『企業とは何か』ダイヤモンド社, 2008年)
- 権 泰吉 (1970)『経営組織論の展開——アメリカ組織論批判——』ミネルヴァ書房

- (1975)「バーナード理論の批判」『組織科学』第9巻第3号, 44-53頁
- (1984)『アメリカ経営学の展開』白桃書房
- 後藤 伸 (2010)「組織能力とマネジメント——アメリカ大企業体制とドラッカーの洞察」『Project Paper』第19号, 89-107頁
- 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.
- Jarzabkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based View*, Sage.
- Jarzabkowski, P. & Spee, A. P. (2009), "Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field," *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, No. 1, pp.69-95.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007), "Strategizing: The Challenges of Practice Perspective," *Human Relations*, Vol. 60, No. 1, pp.5-27.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003), "Micro Strategy and Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective," *Human Relation*, Vol. 60, No. 1, pp.5-27.
- Johnson, G., Langle, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007), *Strategy as Practice*, Cambridge University Press.
- 河合忠彦 (2004)『ダイナミック戦略論』有斐閣
- 前田東岐 (1997)「ミンツバークの非合理主義的組織論に関する考察——その特質と個人の自立化の問題を巡って——」『立命館経営学』第35巻第6号, 127-151頁
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 24, No. 9, pp.934-948.
- (1987), "The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy," *California Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp.11-24.
- (1989), *Mintzberg on Management*, The Free Press. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント——行き過ぎた合理主義への抗議——』ダイヤモンド社, 1991年)
- 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)
- 三戸 公 (1971)『ドラッカー——自由・社会・管理——』未来社
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)
- 沼上 幹 (2009)『経営戦略の思考法』東洋経済新報社
- 大森 信 (2010)「Strategy as Practiceの現状と課題, そしてその可能性」『日本経営学会誌』第26号, 114-125頁
- 大野貴司 (2008)「戦略形成の組織論的考察——先行研究のレビューを中心に——」『環境と経営』第14巻第1号, 15-24頁
- (2009)「戦略マネジメント研究の課題と展望——チャールズ・シエンクによる戦略パースペクティブ統合の試みを手がかりとして——」『地域経済』第28号, 57-70頁
- (2010)『プロスポーツクラブ経営戦略論』三恵社
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版, 2003年)
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤・服部照夫・中辻万治訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)
- 佐藤 剛 (2006)『組織自律力——マネジメント像の転換』慶應義塾大学出版会
- Schwenk, C. R. (1988), *The Essence of Strategic Decision Making*, D. C. Heath and Company. (山倉健嗣訳『戦略決定の本質』文眞堂, 1998年)
- 鈴木竜太 (2007)『自律する組織人 組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版
- 高橋俊夫 (2009)『企業戦略論の系譜と展開』中央経済社

「人間性」を基軸とした経営戦略理論の探索（大野）

- 田杉 競（1980）「経営戦略論（続）——アンソフの戦略経営論について——」『京都学園大学論集』第8巻第2号，1-22頁
- 宇田川元一（2008）「実践としての戦略——ウィットンソンらによる S-as-P 研究コミュニティー」坪井順一・間嶋崇編著『経営戦略理論史』学文社，200-212頁
- 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)
- Whittington, R. (1996), “Strategy as Practice,” *Long Range Planning*, Vol. 9, No. 5, pp. 731-735.
- (2001), *What is Strategy: And Does it Matter?*, Thomson Learning. (須田敏子・原田順子訳『戦略とは何か？——本質を捉える4つのアプローチ』慶應義塾大学出版会，2008年)
- 山下 剛（2005）「P. F. ドラッカーによる D. マグレガー Y 理論批判：〈組織目的と個人目的の統合〉を中心に」『日本経営学会誌』第14号，29-42頁
- (2007) 「人間操縦と管理論」経営学史学会編『経営学の現在——ガバナンス論，組織論・戦略論——』文真堂，185-196頁
- (2009) 「オープン・システム・アプローチの人間観と組織——L. von Bertalanffy の一般システム理論と人間観」岸田民樹編著『組織論から組織学へ——経営組織論の新展開』文真堂，21-38頁

