

〔論文〕

余韻と徴候のあいだ — 戦略形成の兆し —

稲垣保弘

〈目次〉

- I はじめに：徴候あるいは予感
- II 経営戦略論の性格：二つの方向性
- III 分析と統合，あるいは直観の作用が示すこと
- IV 計画性と創発性
- V おわりに：意味は回顧的，戦略の意味も回顧的，しかし回顧したのでは…

I はじめに：徴候あるいは予感

いつときの雨をともない走り去る黒雲を背景に、ニセアカシアの花の香りの漂う向こうは、緑の葉むらとなった桜の木々が続いている。わずかひと月前には、そこで人々が満開の桜花に酔いしれていた。いま目の前でニセアカシアのたわわな房を垂らす木立には、金銀花の蔓が幹ごとにまつわり、樹皮を覆い尽くしている。二週間後には、この金銀花の、さわやかな酸味をまじえた香りが立ち込めるのかもしれない。

精神医学者の中井久夫は、この雨上がりの桜並木の入り口に立って、そこで感じる余韻と現前と、そして来たるべき光景の予感との交錯について、つぎのように述べている¹⁾。

私を押し包んでいたのは、この、かすかな予感とただよう余韻とりんとした現前との、息づまるような交錯でもあった。ニセアカシアは現在であった。桜は過去であり、金銀花ははまだ到来していないものである。それぞれに喚起的価値があり、それぞれは相互浸透している。

「この世界が、はたして記号によって尽くされるのか。なぜなら、記号は存在する

もの間で喚起され照合され関係づけられるものだからだ。」「世界は記号からなる」という命題にふっと疑問を抱いた。「いまだあらざるものとすでないもの、予感と余韻と現在あるもの—現前とこれと呼ぶとして—そのあいだに記号論的關係はあるのであろうか。「囑目の世界に成立している記号論と、かりに徴候と予感や過去のインデクス(索引)と余韻を含む記号論があるとして、それを同じ一つのものというのは、概念の過剰包括ではないか。そのような記号論をほんとうに整合的意味のある内容を以て構成しうるのか。ひょっとするとスローガン以上にでないのか。」「ではどういふものがありうるのか。」「世界は記号によって織りなされているばかりではない。世界は私にとって徴候の明滅するところでもある。それはいまだないものを予告している世界であるが、いわば眼前に明白に存在するものはほとんど問題にならない世界である。これをプレ世界というならば、ここにおいては、もっともとおく、もっともかすかなもの、存在の地平線に明滅しているものほど、重大な価値と意味とを有するものでないだろうか。それは遠景が明るく手もとの暗い月明下の世界である。

時の流れの先の、存在の地平線に明滅している「重大な価値と意味を有する」というものを、いま、遠くかすかにでも確信をもって目に映すことができたなら、過去の索引を余韻にひたりながら引き、明るい遠景まで導いてくれそうな徴候を仄暗い月明下の足元に見出すことのできる時が、いまだあったら。誰しも、そう思うだ

ろう。

現前と交錯する余韻と予感、索引と徴候は、これからの行為の道筋を示してくれるような、時の流れの先の全体像を構想する手がかりとなるのだろうか。

過去と現在と未来とを一元的に結びつける記号体系の中に人がいるのなら、その体系にもとづいた「解説」によってひとつの意味を確定することで、時空の広がりを貫く道筋を明確に見通すことができるだろう。

だが、過去は余韻として、未来は徴候として、それらが、「瞩目」すなわち目をつけることで凜として顕在化してはいるが、一瞬でしかない現前と交錯するのが、過去と未来との境界としての「いま」であるのなら、そこに、人の行為、組織の活動、事象を位置づける記号体系を想定しても、それは、各要素の一義的な解説を可能とする秩序とはならない。ある記号体系によって、そこに包括される各要素それぞれが一義的に規定された意味をもつ、そういう状況にはない。

なぜならば、徴候は多義性を孕む。美しい少女の微笑が意味するものは、恋の予感かもしれないが、軽蔑の念かもしれないし、それが思い出し笑いではないともいえず、しかるべきときに備えての笑顔の練習かもしれない。意味は事後的にしか、明確にならない。

中井は予感と余韻について、つぎのように述べる²⁾。

予感が微分的、すなわち微細な差異にすべてをかけるのに対して、余韻とは、経験が分節性を失いつつ、ある全体性を以て留まっていることである。

あるいは「徴候」にも触れて、つぎのように敷衍する³⁾。

「予感」と「徴候」とは、すぐれて差異性によって認知される。従って些細な新奇さ、もっとも微かな変化が鋭敏な「徴候」であり、もっとも名状しがたい微かな雰囲気、身体感覺的、あいだ覺的な変化が「予感」である。これらは「微分的」である。

これに反して、「余韻」は過ぎ去ったものの総体が残す雰囲気、一般感覺的、あいだ覺的なものである。「索引」は過去の集成への入り口である。ともに積分的なものである。

「凜とした」現前は、余韻という過去の全体像の名残り、徴候というつぎの全体像への傾き、方向性、兆しを孕む。凜としていても、時の流れの先の光景に照らせば、それは月明下の小景となって、つぎへの始まりは、仄暗い足元での徴候としか見えていない。遠くの明るい光景が、妄想、幻影、蜃気楼であるのかもしれない。

徴候としての行為ないし事象は多義的であり、この多義性が削減されるのは、将来の全体構想の想定された後である。しかし、その全体構想も現実化するまでは遠く隔たりのある光景であり、変容の可能性を孕む。その変容によって、徴候の意味もさらに変化するかもしれないという相互作用、あるいは相互規定を免れないこの過程は、解釈学という解釈学的循環と鮮かに重なり合う。この点については後述しよう。

さて、仄暗い月明下に足元の徴候を見据えて、明るい遠景を見通そうとする、これは組織が戦略を策定しようとするときの状況とよく似ている。

II 経営戦略論の性格：二つの方向性

どうすれば、組織は将来にわたって成功を手にしていけるのだろうか。そのための構想と道筋を示してくれる理論、そのようなものが定式化されていけば、何と素晴らしいことだろう。経営戦略論の魅力は、おそらくそこにある。

主力事業の将来性に疑問の余地がなく、その事業遂行の効率性を追求していけばよかった時期が過ぎ去りつつあるとき、組織は新たな将来構想を描いて、その実現への道筋を模索しなくてはならなくなる。1960年前後にそのような状況に直面し、新事業に進出して多角化を推進していったアメリカ企業を研究の対象とした Chandler は、「組織構造は経営戦略に従う」という有名な命題を導出して、多角化戦略の採用

が製品別事業部制組織を形成したことを明らかにしている⁴⁾。Chandler は、経営戦略を「企業の基本的長期目標・目的の決定、とるべき行動方向の採択、これらの目標遂行に必要な資源の配分」と定義している⁵⁾。

戦略の変更がそれを実行する組織形態に変容を迫るといふかたちで、Chandler は戦略の重要性を明らかにしたが、戦略そのものに焦点を合わせて研究したわけではない。効率性の追求による成功の余韻に包まれつつ、それが薄れていく中で、将来の新たな成功への徴候に目を凝らす。ここにChandlerの研究対象となった企業の戦略形成の契機があったことは示唆されている。

経営戦略の形成についてさしあたりの素描を試みれば、環境の状況を考慮し、組織の能力を検討し、組織の進むべき将来の構想を描いて、その実現への道筋を明らかにし、その道筋を歩むための手段の選択を行なう、そういった一連の過程を包括するものとなるだろう。そのどこに焦点を合わせるのかは、研究者によって異なるかもしれない。

経営戦略について体系的な理論を構築し、戦略というコンセプトを広く普及させた研究者の一人はAnsoffである。Ansoffは、経営戦略について論じるにあたって、つぎのようにSimonの意思決定論に依拠していることを認めている⁶⁾。

実際の規範的な方法としての必要条件を満たすような、包括的な“企業の戦略的意思決定論”といったものがほしいとすれば、その概念上の基盤も方法論のツールも、いまや手元にあるわけである。

Ansoffの経営戦略論は、まず戦略的意思決定に焦点を合わせ、その概念上の基盤と方法論のツールをSimonの意思決定論に求めている。この点がAnsoffの理論の性格をかなり規定してくる。

Simonは主として、目的の先行性を前提に、すなわち目的をすでに明らかなものとして、その既存のものである目的を達成する手段を選択する意思決定について論じている⁷⁾。ただし、制約された合理性しか確保できない人間は、基本的には最適な代替案を選択することはできず

に、満足化意思決定に依存する他はなく、組織階層の形成によって組織メンバーの制約された合理性の「制約」を緩和していくことで、意思決定階層の下位レベル、すなわち実行レベルでの選択を最適化意思決定に近づけようとする。Simonの意思決定階層では、目的は既存の前提となっていて、階層は上方向には開かれていない。

しかし、将来達成すべき望ましい状態を想定するには、意思決定階層は上方向にも開かれていなければならない。将来構想は描くもの、想定するものであって、既存のものではない。

Ansoffは、企業における意思決定を戦略的意思決定、管理的意決定、業務的意思決定の3つに類型化している。

戦略的意思決定は、主として企業の内部問題よりもむしろ外部問題に関係のあるもので、具体的にいえば、その企業が生産しようとする製品ミックスと、販売しようとする市場との選択に関するものである⁸⁾。

戦略的意思決定は、企業と環境との関係を確立することで、将来構想として企業の事業領域を描く意思決定である。これに対し、管理的決定と業務的決定については、Ansoffは以下のように明らかにしている。

管理的意決定は、最大の業績能力を生み出すように企業の資源を組織化するという問題に関するものである。したがって、管理的問題の一面は、いわゆる組織機構に関するもので、権限と職責との関係、仕事の流れ、情報の流れ、流通経路、諸施設の立地といったものを組織化することである。もう一つの面は、資源の調達と開発に関するもので、資材（原材料）源の開発、人の訓練と啓発、資金の調達、諸施設および設備の調達などに関するものである⁹⁾。

業務的意思決定は、通常、その企業の活動力と関心の大半に影響を与えるもので、その目的は、企業の資源の転化のプロセスにおける効率性を最大にすることである。

いいかえれば、現行の業務の収益性を最大にすることである。そのおもな決定領域としては、各機能部門および製品ラインへの資源の配分（予算化）、業務の日程計画化、業績の監視、コントロール・アクションなどがあげられよう¹⁰⁾。

Ansoff は、「戦略からは、当然業務上の必要事項が生まれてくる」¹¹⁾、「組織機構は戦略に従属する」¹²⁾と述べているように、戦略的意思決定を他の2つのタイプの意思決定の上位レベルに明確に位置づけている。また、以下のように説明している¹³⁾。

われわれが“戦略的”意思決定について話しているときは、“戦略的”というのは“企業の、その環境に対する適応ということに関係のある”という意味であり、また“戦略”について話しているときには、そのことばは“部分的無知の状態のもとでの意思決定のためのルール”という意味である。

戦略的意思決定は、環境状況と企業の能力の適合関係を将来動向まで包括して見通し、将来に向けてどのような事業、すなわち製品／サービスと市場との組み合わせを選択していくべきかについての決定になる。そこに横たわるのは「部分的無知の状態」であり、環境状況の将来的変化の予測が難しいだけでなく、企業の能力についても「組織はその強みをテストする前に、どうしてそれが強みだと断言できるのだろうか？」¹⁴⁾という疑問が当然のように生じる。

このような「部分的無知の状態」で行なわれる意思決定を導き、その選択に妥当性を付加できるようなルール、Ansoff の場合、それが戦略なのである。ルールとしての戦略は以下のような4つの構成要素から成り立つ¹⁵⁾。

- 「製品・市場の領域」：その企業の製品・市場領域の識別
- 「成長ベクトル」：これは、既存の「製品・市場領域」との関連で、企業がどのような方向に進んでいくかを示す。既存製品によって既存市場で売上げを高めていく「市

場浸透」、既存製品で新規市場を開拓する「市場開拓」、既存市場に新製品を投入する「製品開発」、製品と市場をともに新規のものにして新たな事業へ進出していく「多角化」という4つの方向性が示されている。

- 「競争上の優位性」：企業に競争上の優位性を与えるような市場、製品の特性の明確化。
- 「シナジー」：既存の「製品・市場領域」と新規のそれとの間に見込める相乗効果で、販売シナジー、生産シナジー、投資シナジー、マネジメント・シナジーの4つが挙げられている。

これらのルールは、企業ごとに、異なった内容として提示される。Ansoff は以下のように述べている¹⁶⁾。

製品ー市場の選択に関する決定ルールも企業によって異なるわけで、同一の企業内でも時期によって違ってくるわけである。

ここに示されているのは、企業ごとの状況によって適用内容の異なる弾力的なルールではある。

しかし、将来構想にもとづいて現状でなすべきことをきめるのと、現状の何らかの事象や行為を手がかりに将来構想を描くのとでは、根本的などころでまったく異質な意思決定となる。前者では、将来構想がなすべきことの範囲を限定する。意思決定階層を下方向へ辿る意思決定である。後者では、手がかりの先に広がる可能性を見ている。意思決定階層の上位レベルを想定しようという意思決定である。手がかりは制約としてよりも、現状からの可能性を広げるものとしてある。

ルールとは選択の幅を狭めることで、行動を可能にするとともに制約するものである。ここでは、将来への限られた道筋を示すとともに、現状において、将来に向けての可能性の広がりを限定することになる。意思決定階層の上方向への動きにルールは馴染むのだろうか。

Ansoff は、数値目標も含めた詳細な目標体系

については戦略から排除しているが、将来達成すべき望ましい状態を描くことは、将来の製品・市場領域の明確化として戦略的意思決定の核心に据えている¹⁷⁾。Simon は既述のように、目的の先行性を前提にして、既定の目定を達成する手段の選択として意思決定を捉えている。すなわち、Ansoffは、Simon が意識して周到に排除した意思決定階層の上方向への動きを、ルールに依存することで顕在化させようとしているのである。

Hofer=Schendel は、組織の戦略について、「一連の環境要因の制約のもとでの目的達成のために使用する基本的手段についての言明である」と指摘した上で、組織の戦略をつぎのように定義している¹⁸⁾。

組織がその目的を達成する方法を示すような、現在ならびに予定した資源展開と環境との相互作用の基本的パターン。

そして、いかなる組織の戦略にも、以下のような4つの構成要素があるという¹⁹⁾。

1. 領域：すなわち、組織の現在と予定した環境との相互作用の程度。この要素は、組織のドメイン (domain) と呼ばれることもある。
2. 資源展開：すなわち、組織の目標と目的の達成を助ける過去と現在の組織の資源ならびにスキルの展開のレベルとパターン。この要素は、組織の独自能力 (distinctive competences) といわれることがある。
3. 競争優位性：すなわち、組織が資源展開のパターンや領域の決定をつうじて、競合者に対して展開する独自のポジション。
4. シナジー：すなわち組織の資源展開や領域決定から求められる相乗効果。

「成長ベクトル」ではなく「資源展開 (独自能力)」が含まれているが、戦略の構成要素を明確化している点は、Ansoff と同様である。Hofer=Schendel は、以下のように戦略を類型化しているが、これらの各戦略には既述の4つの構成要素が包括され、それらの各要素の相対的重要性と特性は、各戦略ごとに異なるという²⁰⁾。

1. 全社戦略：これは、われわれは基本的にいかなる事業集合にあるべきかという問いにかかわる。したがって、領域と事業間の資源展開が全社戦略の主要構成要素である。
2. 事業戦略：事業レベルでは、戦略は特定の産業ないし製品/市場セグメントでいかに競争するかに焦点を当てる。したがって、通常このレベルでの最も重要な戦略構成要素は独自能力と競争優位性である。
3. 機能分野別戦略：機能分野別レベルでは、戦略の主要焦点は資源生産性の極大化にある。したがって、シナジーと独自能力の開発が戦略構成要素のカギとなり、一方領域の問題はその重要性が極度に減少する。ここでのシナジーは、単一機能内の活動の調整と統合にかかわる。

Hofer=Schendel の戦略論では、戦略の定義から「目的」は排除されてはいるが、全社戦略には、現在から将来に向けての事業集合の明確化への問いというかたちで、「将来達成すべき望ましい状態」は残されている。しかし、この3つの戦略の階層的関係の中で上位レベルからの制約として下方向への動きが色濃く顕在化している。

これらの戦略の関係性について、Hofer=Schendel は以下のように述べている²¹⁾。

以上の戦略タイプはそれぞれ明確に区分されているが、組織が長期的な成功をおさめるためには、これらの戦略は調和しあいながら、特定の組織に対し整合的かつ一貫した全体を形成しなければならない。このことは、組織の各レベルの戦略が相互のレベルの制約を受けることを要請する。これは通常機能分野別戦略は事業戦略の、事業戦略は全社戦略のそれぞれ制約を受けることを意味している。

ここには、戦略を類型化し個別的に検討するという明確に分析的な視点と、「調和しあいながら、特定の組織に対し整合的かつ一貫した全体を形成しなければならない」という一見、統

合的な視点が見られるが、その「統合」は明らかに、**全社レベル→事業レベル→機能レベル**という上方からの動きであって、上位レベルで枠をはめて、その内容を個別に検討していくという分析的性格を色濃く残している。戦略を階層的に識別し、上位の戦略が下位の戦略を制約する構図を描いている。下位の戦略にとって「将来達成すべき望ましい状態」は上位の戦略から与えられる。そうすると、全社戦略の描く「将来達成すべき望ましい状態」はきわめて重要である。しかし、既述のように、Hofer=Schendelの理論には、この点に曖昧さが残る。これは、Simon の意思決定階層と性格を同じくするものである²²⁾。

このような戦略階層の中で、特に下位レベルに議論を限定すれば、理論の分析的性格はさらに色濃く顕在化する。競争戦略に焦点を合わせたPorterの理論について検討しておこう。

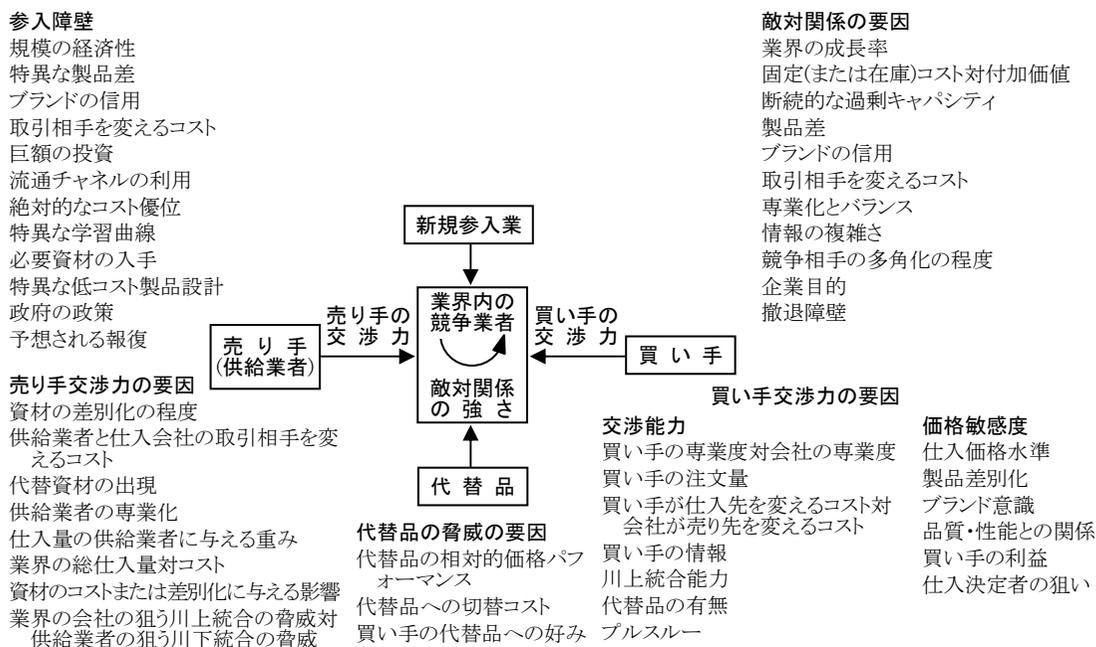
Porter は、個々の事業分野の競争にかかわる競争戦略、すなわちHofer=Schendelの三層の戦

略のうちの1つである事業戦略について理論構築を行なっている。その主著『競争の戦略』は、「企業がその属する業界を全体として分析し、業界の今後の変化を予測し、競争相手の特性と自社の競争上の地位を理解し、この分析を特定企業の競争戦略に練り上げるための分析方法を、広い視野から説明しようとしたもの」²³⁾であるという。「分析」という言葉が繰り返し用いられている。

また、環境との関係について、「競争戦略をつくる際の決め手は、会社をその環境との関係で見ることである」²⁴⁾とした上で、その環境を、「互いに代替可能な製品をつくっている会社の集団」²⁵⁾、すなわち競合他社との競争が生起する業界に特定している。

そしてPorterは、業界の競争状態をきめる基本的な要因として、新規参入の脅威、既存競争者の間の敵対関係の強さ、代替製品からの圧力、買い手の交渉力、売り手の交渉力という5つの競争要因を図Ⅱ-1のように明らかにしている。

図Ⅱ-1



〈出所〉 Porter, M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, 1985 (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985, p.9).

Porterによれば、競争戦略とは、「業界内で防衛可能な地位をつくり、五つの競争要因に適切に対処し、企業の投資収益を高めるための、攻撃的または防衛的アクション」なのである²⁶⁾。そして、これらの競争要因に対処して業界での競争優位を確立するために、つぎのような3つの基本戦略が提示されている²⁷⁾。

1. コストのリーダーシップ：これは、「同業者よりも低コストを実現しよう」ということであり、エクスペリアンス曲線というコンセプトが普及したために1970年代になって重視されてきたもので、コスト面で最優位に立つために一連の実務政策を実行することで、コストのリーダーシップをとろうという戦略である。
2. 差別化：これは、自社の製品やサービスを差別化して、業界の中でも特異だと見られる何かを創造しようとする戦略である。
3. 集中：これは、特定の買い手グループとか、製品の種類とか、特定の地域市場とかへ、企業の資源を集中する戦略である。

Porter のいうように、理論化は分析的であるが、そこには競争要因の明確化、基本戦略の提起を規定する業界という枠組みが、前提として、全体像として存在する。Porter は競争戦略形成の全体的な枠組みともいべきこの業界について、以下のように結論づけている²⁸⁾。

業界の定義とは、本質的にいうと、既存の同業者と代替品との間、現在の業者と将来の参入業者との間、現在の業者とそれへの供給業者および顧客業者との間の、どこに線を引くかの選択の問題である。この線引きの作業は、たかだか、戦略の選択とはあまり関係のない程度のものにすぎない。

業界についてのこの境界の線引きには、空間的な次元だけでなく、現状と将来の可能性との間の線引きも含まれている。すなわち、固定的な業界分類ではなく、競争要因の変質、新たな要因の顕在化などによって、線引きの変容する可能性が示されている。しかし、それを、「戦

略とはあまり関係のない」といってしまうのは、業界という「全体」の変容の可能性を排除して、その現状を詳細に分析しはするが、静態的に捉えて対応することになるかもしれない。

そこにあるのは、仄暗い足元の徴候に目を凝らして、遠くの明るい光景を見通すという月明下の光景ではない。現状という足元だけを円形に照らす懐中電灯の明かりは、すぐ傍の小石の数を正確にかぞえることを可能にしても、遠景とそこに至る道筋を闇に閉ざすことになってしまうのではないか。

Ⅲ 分析と統合、あるいは直観の作用の示すこと

分析と統合は、ともに危うさを秘めている。全体的な枠組みが想定されていても、隠れた要素に阻まれて適切な分析は難しいかもしれないし、異例となる要素の顕在化によって全体の枠組自体も変容を迫られることになるかもしれない。断片的事象や行為から統合的に全体像を想定するには断片間の関係性を広げながら、不明の空白部分を埋めていかななくてはならない。

分析も統合も論理的思考が阻まれて、ともに直観のはたらきに依存しなければならなくなるかもしれない余地を残している。人が直観に頼るのは、論理的思考では解が見出せそうにないとき、あるいは詳細な論理の連鎖を辿る余裕のないときだろう。直観は論理の飛躍を可能にし、論理性の断絶を埋めてしまう。詳細な論理系列を一瞬に凝縮した認識を形成することもある。もちろん、その論理の飛躍、あるいは凝縮の後に回顧的にふり返れば、そこに至る論理の道筋を見出すこともあるだろう。

Ansoff の戦略論に、「戦略的意思決定論の概念上の基盤も方法論のツールも」提供したSimonは、論理実証主義にもとづいて「科学的」な理論を構築しようとしながらも、直観について論じている²⁹⁾。ルールを支配するチェスの盤上で直観が作用するケースについて、Simon は以下のように述べている³⁰⁾。

理にかなったゲーム展開の中盤から、チ

ェスの局面を名人あるいは大名人に示す。それをたった五秒か十秒見た後で、彼は普通、有無をいわせぬ指し手——それは非常にしばしばその局面では、客観的に最善のものである指し手——を考え出すことができるだろう。彼はその最初の直観が本当に正しいかどうかを決めるために、三分間あるいは半時間身じろぎもしないかもしれない。しかし恐らく、このような場合、十中八九は、彼の最初の閃きが実際には彼に正しい指し手を示すだろう。

ここでは直観が、チェスのゲーム展開の中で即座に「有無をいわせぬ指し手」を思いつくこと、すなわち瞬時に問題に対する解を見つけ出すはたらしきをするものとして捉えられている。複数の代替案の中から一つを選択するという意思決定において、直観によって適切な代替案を瞬時に思いつき、選択するということである。

ところがこのチェスのゲームの展開のケースを検討してみると、直観が二つの過程で作用していることに気づく。

まず、ゲーム展開のある時点での盤面の状況を手がかりにして、将来達成すべき望ましい局面を先取りするという過程で直観がはたらいている。すなわち、こういった方向にもっていきそうだという直観である。現状の盤面の一部に注目して、それを手がかりに将来の望ましい局面を想定する。これは実体としての部分から、まだ虚構である全体像を描くことである。現前の部分から将来の全体へという、手がかりを統合する思考であるから、大きな余白を埋めなくてはならない。当然、直観のはたらく余地がある。

そしてつぎに、その想定された将来の望ましい局面に到達する手段となる一手、すなわち「有無をいわせぬ指し手」、これを導出する過程でも直観が作用している。Simon が指摘したのは、多様な指し手の中から瞬時にその一手を明らかにするという、この二つ目の直観である。論理的・分析的思考を一瞬に凝縮するような認識を形成する直観である。想定された全体像を既定のものとして、現状からそこへ通じる「指

し手」を見出すのにすべての可能性をしらみつぶしにしては、いつそれが明らかになるのかわからない。ここでも直観のはたらく余地はある。

戦略の策定には、Simon の論じた直観だけでなく、現状を手がかりに将来のあるべき望ましい盤面の状況を先取りするという過程での直観、この Simon が論じなかったもう一つの直観の作用する過程も明らかに含まれるだろう。

チェスについて、もう一つ別の議論を見ていこう。Serres はチェスのゲーム展開の中に、二つの異質な状況を識別する³¹⁾。すなわち、「劣決定」されている予備的な全体状況と「優決定」されている最終的な全体状況である³²⁾。

序盤戦の駒の進め方には、幅広い選択の余地があるが、ゲームが進行するにつれて、両陣営の活動の相互浸透の空間は次第に構造化されていく。最初、それほどの決定力をもたないようにみえる手順が進行し、ついで徐々に強い決定力をもつ手がいくつが指され、最後に完全に決着をつける手が指され、局所的な部分集合でキングが詰められてゲーム終了となる。

最初の第一手が「劣決定」の下限に相当し、最後の手は「優決定」の上限となる。しかしながら「劣決定」の状況であるからこそ、指されるべき手は大局観、局面の見通しの想定の下に選択されなければならない。そして、「決定の概念が徐々に充満していくかのような」³³⁾状況の移行過程を明らかにすることは、ゲームの終了後でなければ難しい。

Serres はこのような状況を一般化して、つぎのように述べている³⁴⁾。

一方では、あたかも複雑な空間分布が組織的なしかたで活用されるにはいたっておらず、全体を考慮してはいるのに、共時態の微細な分化の中で自己を見失っているかのごとくである。また他方では、結局のところ最小限の事物しか考慮するにいたらないので、あたかも法則を手に入れるためには、ひとつの骨ばった線上に投影した通時態から最終的契機を任意に選び出す以外に手はないかのごとくである。そういうわけ

で、人は不確実なものの哲学の中にとどまるか、一義的かつ固定的な決定を行なう貧弱な諸法則で満足するかのいずれかとなる。

戦略の形成は、「劣決定」の状況で行なわれる。Serres は悲観的だが、「不確実なものの哲学の中」で、すなわち「部分的無知な」状況下で、将来達成すべき望ましい状態を描かなくてはならない。しかも、チェスの盤面という空間的に明確な境界はなく、駒もルール通りに動くわけではない。

Ansoff のルール、そして業界という限られた「盤面」の中での Porter の分析的手法が、「貧弱な諸法則」だというわけではないが、「優決定」の状況で有効な対応を形成するものであって、経営戦略形成の契機、すなわち「劣決定」の状況下には馴染まないかもしれない。

望ましい「優決定」の状況を導くような、将来構想の想定が不可欠なのである。「劣決定」の状況での不適切な対応には、「決定の概念が徐々に充満していくかのような」状況移行過程に続いて、望ましい「優決定」の状況が訪れることはないかもしれない。

IV 計画性と創発性

Mintzberg, Ahlstrand=Lampel は、「戦略はパターンであり、時を超えて一貫した行動を示すものと捉えることもできる」と述べている³⁵⁾。組織が環境との間で長期的に示すこの相互作用的な活動のパターンは、事後的には明確に示すことができる。すなわち、戦略は、実現された組織活動のパターンとして明らかになる。

しかし、Morin が、「どんな行為であれ、ひとがそれを企てた途端、行為はすでに当人の意図を逃れ始めている」³⁶⁾と述べているように、事後的に示されたパターンとしての戦略は、当初に意図されたものとは異なっているかもしれない。この点について、Mintzberg, Ahlstrand=Lampel は、意図的かつ論理的に策定されても実現しなかった戦略もあれば、意図的でなく状況

変化に即応するように生成され、事後的にふり返ってみると長期的に一貫したパターンの活動を組織が行なっていたという意味での戦略が明らかになることもあるという³⁷⁾。意図された通りのパターンとしての戦略だけでなく、当初の意図とは異なって、あるいは無関係に現実のものとなった組織活動のパターンも戦略というコンセプトで包括することには違和感があるかもしれないが、事後的にふり返れば、同じように長期的に一貫した組織活動のパターンを示す。

組織は将来のためにプランを展開し、また過去の集積からパターンを見出す。前者を意図された戦略、後者を実現された戦略と呼ぶこともできる³⁸⁾。

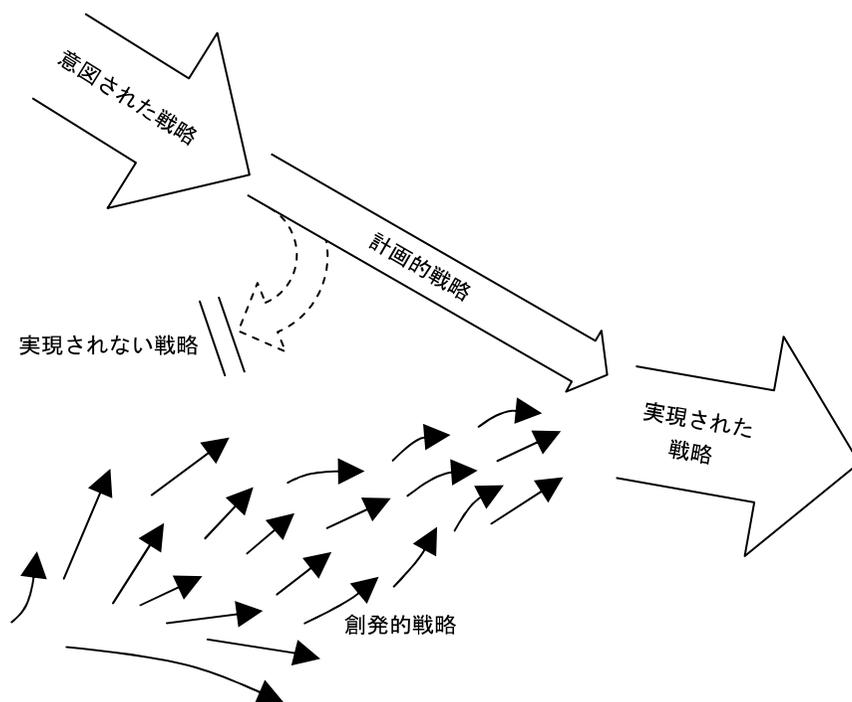
このような意図された戦略と実現された戦略とが、現実には一致しないことが起こりうるのである。また、Mintzberg, Ahlstrand=Lampel は、計画的戦略と創発的戦略という二つの戦略も識別している³⁹⁾。

完璧に実現されることを意図した戦略を計画的戦略と呼ぶ。プランニング・スクールでは、実現しないことを念頭に置きながらも、あくまで計画的戦略にこだわる。その一方で、われわれが創発的戦略と呼ぶものがある。ここでは、実現された戦略は最初から明確に意図したものではなく、行動の1つ1つが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成される。

Ansoff を代表とするプランニング・スクール(戦略計画学派)に対してやや辛辣だが、以上のような主張を Mintzberg, Ahlstrand=Lampel は、図IV-1のように示している。

創発的戦略について、Mintzberg は、短編のドキュメンタリー製作の優れた創造性と専門性が高く評価されてきたカナダ国立映画院(NFB)が、長編映画戦略を追求するに至った過程に関連させて、つぎのように述べている⁴⁰⁾。

図Ⅳ－１



〈出所〉 Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998, p.12 (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999, p.13).

カナダの国立映画院（NFB）が長編映画戦略を採用するようになった経緯を検討してみよう。NFB は連邦政府の一機関であり、短編記録映画の製作に創造力と技術力を発揮することで知られている。数年前、一人の映画製作者のプロジェクトに助成金を出したところ、予想外の長編が出来上がった。この映画を配給するのに NFB は劇場と接触し、思いもかけず長編映画配給の経験を体得した。他の映画製作者もこのアイデアを使うようになり、やがて NFB は知らず知らずのうちに長編映画戦略を——この種の映画を製作するパターンを——追求していた。

NFB のケースのように、形成された戦略を数

年後にふり返ったときに「知らず知らずのうちに長編映画戦略を追求していた」ように映り、1つ1つの行動の集積、そのつどの学習によって一貫性やパターンが形成されてくるような戦略のことを、Mintzberg は創発的戦略と呼んでいるのである。予想外の長編映画の完成、思いもかけない長編映画配給の体験というそれまでの活動パターンからの異例に遭遇し、そこから長編映画分野での展開という新たなパターンが形成されていく。そこにはあらかじめ明らかにされた意図も、ルールに従った計画も、詳細な業界分析もない。

創発と計画は、Ⅲ節で論じた直観の作用する余地のある二つの過程での動きに、それぞれ対応している。計画とは将来達成すべき望ましい状態が明示されていることを前提に、そこに至る道筋を段階的に明確化していくことである。

計画の設定は、論理的、分析的に展開していく。

創発とは、意味階層の中で、下位レベルに依拠しつつイマジネーションと直観などによって上位レベルを生成する過程である。単語がどのように結びつけられて文になるかは、語彙のレベルではほとんど不確定のままにされていて、文法によって制御される。この制御ルールとしての文法は語彙のレベルにはない。すなわち、下位レベルに依拠するだけでは、上位レベルは確定しない⁴¹⁾。

Ansoff のように戦略的意思決定でルールに依存することの危うさが、ここでも示唆されている。ルールは手がかりとなる下位レベルにはない。現状での断片的事象にもとづくルールに、将来の全体構想を既定する力はないかもしれない。シナジーは、複数の要素によってプラス α を生み出す統合形成のルールとして有効かもしれないが、それだけでは上位レベルの確定には不十分だろう。

計画は分析的性格をもち、創発は統合的性格をもち。この二つは、意味階層における方向性が逆なのである。

Mintzberg は創発的戦略を提起することによって、断片的事象から統合的な全体を創発するという、余白を埋めなくてはならない過程で、直観やイマジネーションに依拠するだけでなく、1つ1つの行動の集積やそのつどの学習によって余白を埋めていく可能性を示したことになる。ただし、Mintzberg によるつぎのような指摘は、慎重に理解しなくてはならない⁴²⁾。

明瞭な意図なしに——あるいは意図に反して——現われてくる戦略を創発的な戦略と呼んでいる。さまざまな行為が単純に何らかのパターンに収斂する。もちろんこうしたパターンが認識され、上級マネジメントによって正統性を認知されたときに、行為は意図的なものになる。しかしそれは事実の追認である。

ここでのポイントは、ミドル・マネジメントの個別的な環境適応の行動が上級マネジメント、

すなわちトップ・マネジメントに認知されて、事後的にパターンが創発するという表面的なことではない。組織階層での問題ではなく、組織活動を巡る意味空間で、意味階層の上位レベルが創発される問題なのである。

Mintzberg は戦略を形成することを、その創発的性格を意識して「クラフティング (crafting)」とも形容し、つぎのように述べている⁴³⁾。

純粋なプランニング戦略と純粋に創発的な戦略は一本の線上の両極にあり、したがってクラフティングは、この線上のどこかに位置することになる。いずれの極のどちらかに寄ることもあろうが、ほとんどの戦略はこの線上の中間に落ち着くことになる。

NFB のケースはこの連続線上で、純粋に創発的な戦略の近くに位置づけられるのだろう。しかし、現実には純粋なプランニング戦略、すなわち計画的戦略も、純粋な創発的戦略も存在し難く、大部分の戦略はこの二つの面を併せもっていることになる。

一方的に計画的で、全く学習のない戦略はほとんどない。しかしまた、一方的に創発的で、コントロールの全くない戦略もない。現実的な戦略はすべてこの2つを併せ持たなければならない。つまり、学習しながらも計画的にコントロールするのである。別の言い方をすれば、戦略は計画的に策定される、と同時に創発的に形成されなければならないということだ⁴⁴⁾。

戦略のこのような二面性は、この小論でのここまでの議論の展開と重なり合う。「部分的無知」の状態、あるいは「劣決定」の状況の下で、現状の中の断片的な事象や行為を手がかりにして、イマジネーションや直観のような論理性を超えた思考に依存しながら、あるいは1つ1つの行為の集積やそのつどの学習によって探索しながら、現状から微かではあっても道筋のつながりそうな望ましい将来の状態が描かれる、あ

るいはそれが浮かび上がってくる。現状の断片的事象や行為から、将来達成すべき望ましい状態という統合的全体が創発してくる。

このとき、将来達成すべき望ましい状態は、組織活動を巡る意味階層の中で、環境と組織の現状の中の断片的事象や行為のレベルから、その上位レベルとして創発されてくるということである。

将来達成すべき望ましい状態という統合的全体が想定されれば、それを実現すべく、断片を部分として段階的に位置づけていけばよい。意味階層を上方向へ移行した後で、そこから下位レベルを俯瞰する。このときには、文法が単語の結びつきを制御するように、上位レベルの制御ルールが作用する。ここでも制約された合理性は作用するとしても、その過程の性格は分析的で、計画設定が有効な局面となる。

戦略形成とは、将来構想の創発とそれに依拠した計画設定とを包括した過程として捉えらるるだろう。

V おわりに：意味は回顧的、戦略の意味も回顧的、しかし回顧したのでは……

Weick は戦略形成について、痛い所を突いてつぎのように述べている。

組織は、これまで論じたところによると文字通りほとんどナンセンスな活動である戦略形成とやりに相も変わらず時間を費やしている。組織が戦略を定式化するのは、それを実施した後であって前ではない。人は、何か——何でもよい——をやってみてはじめて、それをふり返ることができ、自分がやったことを戦略と結論するのである。組織においてはこの順序が一般にどう(誤って)見られているかといえば、最初に戦略が次に実施というものである。この通俗的レシピでは、意味とはつねに事実の後にあてがわれ経過した行為が回想できるようになった後に限るといふ事実が見過ごされている。

Mintzberg はこの点を理解して、戦略をパターンとしてとらえている。すなわち、「過去の集積からパターンを見出す」。しかし、事後的に戦略を明確化できたとしても、それは、 reality に組織活動に携わっている人々にとっては、有難みの薄いものかもしれない。

「死に損傷されている死体から、いかにして生体の持つ諸特徴にさかのぼることができるのだろうか」⁴⁶⁾。

戦略形成において、組織が「生体」としての事象や行為と直接的に向き合うことは意外に少ないかもしれない。Mintzberg, Ahlstrand=Lampel も、戦略は、「現実そのものではなく、頭の中で描かれる現実の表象(すなわち、抽象概念)に過ぎない」⁴⁷⁾と述べているが、組織はいつも何らかの構想に導かれて事象や行為を見る、あるいは行為を行なう傾向がある。

「行為は意味に導かれて対象へと向かう」⁴⁸⁾。その意味を形成する構想が揺さぶられるのは、異例との遭遇のときであり、新たな構想の創発、すなわち新たな戦略形成の兆しのときでもある。

創発性と計画性という二面性をもつ戦略形成で、それまでの構想から隔たりをもつ「生体」として、事象や行為が顕在化してくる——それは瞬時にすぎないかもしれないが——のは、余韻と徴候の交錯する現前だろう。何らかの断片的事象や行為を異例として、認識するとき、それらは余韻と徴候の交錯する中で、余韻に浸れば逸脱として排除されるし、そこに徴候を見出せば、それまでの活動あるいはそれを規定してきた構想ないし認識パターンに変容の可能性を生成する。

ただし、異例に逸脱ではなく何らかの徴候を見出すときでも、組織活動を覆っていたそれまでの構想ないし認識パターンからは自由になっているのかもしれないが、それが徴候として予感をともなうとき、すでに新たな構想の創発の兆しが訪れている。

新たな将来構想が創発されたとしても、それは実現するまでは虚構的なものである。したがってその虚構的なものに導かれて、それを実現するための段階的な手順として設定された計画

に依存することは、その虚構的なものを通して現実に対応していることになる。計画の遂行はじつは、「生体」としての事象や行為と直接には触れ合っていないかもしれない。

われわれは、少なくとも当分の間は何かを“当然のこと”と捉えることで、最もよく活動することができる。それが組織における戦略の主な役割である⁴⁹⁾。

形成された戦略の下での組織活動は、方向性が定まり、統一性が保たれ、一貫性が形成され、安定的な様相を示す。しかし、状況は組織の構想とは無関係に、あるいは関係しながらも変化する。

いつしか状況は変わるということである。環境は変化し、ニッチが消失し、機会が拡大する。そして築いてきた戦略の建設的で効果的な部分が逆に不利になる。だからこそ、戦略の概念は安定性に深く根づいているのにも関わらず、戦略に関する研究のほとんどが変化に焦点を与えているのだ⁵⁰⁾。

組織の慣性に抗って変化を意識するのは、余韻に浸る心地よさを消失させるような異例との遭遇である。新たな将来構想を描こうとする、あるいはそれが創発してくる起点においてである。Mintzberg は、「組織を成功に導く戦略は、やはりビジョンであって、けっして計画ではないのだ」⁵¹⁾とも述べているが、そのビジョン、すなわち将来構想を創発する契機となる徴候に気づくこと、そこに戦略形成のポイントがある。そのとき組織は、Ansoff のいうように「部分的無知」の状態、あるいは Serres のいうように「劣決定」の状況に置かれている。

戦略の形成ないし創発を導くのは、余韻と徴候の交錯する現前において徴候に気づくことである。ニセアカシアの幹にまつわりついた金銀花の蔓が、さわやかに立ち込める酸味をまじえた香りを予感させるように。余韻は、「過ぎ去ったものの総体が残す雰囲気的、一般感覚的、あいだ覚的なもの」⁵²⁾である。

余韻と徴候の交錯する現前に向き合って、徴候から予感へ、そして新たな将来構想を創発して戦略を形成するには、まず余韻の心地よさをふり払って徴候に気づいて予感すること、これに尽きるだろう。Mintzberg は、その手がかりを非連続性の察知に求めている⁵³⁾。

しかし、戦略をクラフティングする際、将来組織に甚大な影響を及ぼしかねない、かすかな非連続を察知することにチャレンジしなければならない。そのための手段やプログラムなど存在しておらず、ひたすら状況と接触し続けることでその観察力を研ぎ澄ますしかない。

このようにとらえ難い非連続は、予期せぬ時に、まったく不規則に現われ、本質的に前例がない。これには、既存のパターンと同調しながらも、そのパターンに生じている重要な差異を認識できる能力をもってしか対応できない。

不幸なことに、このような戦略的思考は、たいがいの組織が長い安定の期間を経験していくうちに、退化してしまう傾向が強い。

非連続、すなわち異例に、徴候として気づくことは難しい。そのための手段やプログラムなど存在しない。徴候に気づくためには、それ以前の活動を、その活動を導いてきた構想をよくわかっていなければ、非連続だと気づかない。しかし、よくわかっていれば、慣性に流されて余韻に浸りやすいだろう。そこにも難しさがある。そして、創発には、直観とイメージーションが伴う。戦略形成は、このように何とも危うい基盤の上に立脚している。

パターンとしての戦略は、組織活動の流れの中で、それまでとは異なったパターンとして形成され、あるいは創発する。さらに、非連続、異例との遭遇によって、これが反復されていく。この差異を示し、変容しながらの反復的形成は、解釈学的循環と重なり合う⁵⁴⁾。

戦略は、将来構想とその実現への道筋を明示した計画というレンズを通して、組織活動に意

味を付与し、導いていく。それがどのような意味であったのかは、パターンとしての戦略が過去の集積となったときに確定するのかもしれない。ただし、解釈学的循環のように、パターンとしての戦略形成が変容しながら反復的に循環していくとすれば、その意味は変容の可能性を秘めて、その特定時点での暫定的なものに留まるだろう。

〈注〉

- 1) 中井久夫「世界における索引と徴候」『へるめす』No.26, 岩波書店, 1990, p.2.
- 2) 同上, p.12.ここでの「微分的」「積分的」という表現は、フランスの哲学者 Deleuze と共通しているように思われる。詳細については以下の文献を参照。
 - ・ Deleuze, G., “A quoi reconnaît-on le structuralisme?” in Châtelet, F., ed., *Histoire de la philosophie, t. VIII*, Paris, Hachette, 1972 (小泉義之他訳『無人島1969-1974』河出書房新社, 2003, pp.59-102).
- 3) 中井久夫「世界における索引と徴候ー再考」『へるめす』No.27, 岩波書店, 1990, p.79.「あいだ覚」については、この文献の記述によれば、自と他(対象)の関係性において、「自性」と「他性」とが入り混じるところがあって、この部分では、雰囲気や身体性などの「自」と「他」ともいえ、時によって「自性」が、時によって「他性」が全面的に出ることになり、そういったあたりの感覚であるという(p.78).
- 4) Chandler, A.D. Jr., *Strategy and Structure*, MIT Press, 1962 (三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』実業之日本社, 1967).
- 5) *Ibid.*, p.13 (邦訳, P.29)
- 6) Ansoff, H.I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965, p.21 (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969, p.27).
- 7) この点については、以下の文献を参照。
 - ・ 稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002, 第5章.
 - ・ Simon, H.A., *The New Science of Management Decision*, revised ed., Prentice-Hall, 1977 (稲葉元吉・倉井武夫訳『意思決定の科学』産業能率大学出版部, 1979).
 - ・ Simon, H.A., *The Sciences of the Artificial*, 2nd ed., The MIT Press, 1981 (稲葉元吉・吉原英樹訳『新版システムの科学』パーソナルメディア, 1987).
- 8) Ansoff, H.I., *op. cit.*, p.5 (邦訳, p.7).
- 9) *Ibid.*, p.6 (邦訳, p.8).
- 10) *Ibid.*, p.5 (邦訳, p.6).
- 11) *Ibid.*, p.7 (邦訳, p.9).
- 12) *Ibid.*, p.7 (邦訳, p.8).
- 13) *Ibid.*, p.120-121 (邦訳, p.150).
- 14) Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998, p.33 (斎藤嘉則監訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999, p.36).
- 15) Ansoff, H.I., *op. cit.*, pp.108-112 (邦訳, pp.135-140).
- 16) *Ibid.*, p.22 (邦訳, p.28).
- 17) *Ibid.*, pp.108-112 (邦訳, pp.135-140).
- 18) Hofer, C. W., and Schendel, D., *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing Company, 1978 pp.23-25 (奥村昭博・榎原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定：その理論と方法』千倉書房, 1981, p.30).
- 19) *Ibid.*, p.25 (邦訳, p.31).
- 20) *Ibid.*, pp.27-29 (邦訳, pp.33-3).
- 21) *Ibid.*, p.29 (邦訳, p.35).
- 22) Simon の意思決定階層の性格についての詳細な検討は、以下の文献を参照。
 - ・ 稲垣保弘『前掲書』2002, 第5章.
- 23) Porter, M. E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980 (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1995, p.4).
- 24) *Ibid.*, (邦訳, p.17).
- 25) *Ibid.*, (邦訳, p.19).
- 26) *Ibid.*, (邦訳, p.55).
- 27) *Ibid.*, (邦訳, pp.56-63).
- 28) *Ibid.*, (邦訳, pp.53).
- 29) Simon, H. A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, 3rd ed., Expanded with New Introduction, The Free Press, 1976, p.45 (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動：経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社, 1989, p.56).
- 30) *Ibid.*, p.25 (邦訳, p.27).
- 31) Serres, M., *Hermes I: La Communication*, Les Éditions de Minuit, 1969, pp.17-18 (豊田彰・青木研二訳『コミュニケーション〈エルメスI〉』法政大学出版局, 1985, p.10).
- 32) *Ibid.*, p.17 (邦訳, p.10).
- 33) *Ibid.*, p.18 (邦訳, p.10).
- 34) *Ibid.*, pp.18-19 (邦訳, pp.11-12).
- 35) Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J., *op. cit.*, 1998, p.9 (邦訳, p.10).

- 36) Morin, E., *Introduction à la Pensée Complexe*, ESF Éditeur, 1990 (古田幸男・中村典子訳『複雑性とはなにか』国文社, 1993, p.118).
- 37) Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J., *op. cit.*, 1998, p.11 (邦訳, p.12).
- 38) *Ibid.*, p.10 (邦訳, p.12).
- 39) *Ibid.*, p.11 (邦訳, p.12).
- 40) Mintzberg, H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, 1989, p.30, (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, p.46).
- 41) この点についての詳細な検討は、すでに以下の文献でなされている。
・稲垣保弘『組織の解釈学』白桃書房, 2002, 第4章, 第9章.
- 42) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, p.31 (邦訳, p.48).
- 43) Mintzberg, H., "Crafting Strategy." *Harvard Business Review*, 1987, July-August (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「戦略クラフティング」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2003, 1月号, p.79).
- 44) Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J., *op. cit.*, 1998, p.11 (邦訳, p.13).
- 45) Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Random House, 1979, p.188 (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997, p.243).
- 46) Ginzburg, C., *Miti Emblemi Spie*, Einaudi, 1986 (竹山博英訳『神話・寓意・徴候』せりか書房, 1988, p.208).
- 47) Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J., *op. cit.*, 1998, p.17 (邦訳, p.19).
- 48) 稲垣保弘「意思決定と意味形成」法政大学経営学会『経営志林』第40巻2号, 2003.
- 49) Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J., *op. cit.*, 1998, p.17 (邦訳, p.19).
- 50) *Ibid.*, p.18 (邦訳, p.20).
- 51) Mintzberg, H., "The Fall and Rise of Strategic Planning." *Harvard Business Review*, 1994, January-February (ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「戦略プランニングと戦略思考は異なる」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2005, 7月号, p.78).
- 52) 中井久夫「前掲論文」『へるめす』No.27, 1990, p.79.
- 53) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1987 (邦訳, p.84).
- 54) 解釈学的循環については、以下の文献を参照
・稲垣保弘『前掲書』2002, 第10章.