

〔論文〕

# 異例と境界のマネジメント：

## H. ミンツバーグの理論から

稲垣保弘

<目次>

- I はじめに—異例をめぐって—
- II 管理者の行動—境界に規定される役割—
- III 組織のコンフィギュレーション—空間的境界からのダイナミズム—
- IV 戦略形成—時間的境界からのダイナミズム—
- V あとがき—境界のイメージ

### I はじめに—異例をめぐって—

Mintzberg は、自らの理論構築の姿勢について、つぎのように述べている<sup>1)</sup>。

もし私が有効な理論を展開するためのもっとも重要な唯一の処方述べるように求められたら、ためらうことなく、「異例(anomalies)を大切に」と答えるだろう。私の見解では、弱い理論家(weak theorists)が異例を排除する。すなわち、彼らは容易には説明できないことを無視するのである。ブレークスルーは、対照的に、ときには意識的な心の内部で、またおそらくより多くの場合には、さらにその深層のどこかで、識別され、保持されて説明されるのを待っていた異例から生み出される。同じことが、組織についても言える。すなわち、実践上のリアルな進展は、創造的に解消されるまで脇に押しやられながら定期的に再検討されてきた難問から生み出されているように見える。

ここでは、「異例」の重要性が強調されている。それは、理論の展開に変化をもたらす。

「異例」への創造的な対応をすぐに形成できればよいが、そうでなくても抑圧的に排除することなく、「いつか」の創造的な進展を予感して襲に折り込むように潜在化させ、その「いつか」の訪れに襲を広げるように顕在化させるとき、何らかのブレークスルーが生まれるというイメージが描けるだろう。「異例」を単なる逸脱として排除せずに、変化の徴候として対応する、あるいは抱え込み時機を待つことがブレークスルーに結びついていく。そして、このイメージは組織活動の展開にも妥当するという。

ここでの Mintzberg の主張は、記述表現の仕方もあるが、内容的にはそうではない。じつは、このような「異例」は、科学的な理論の形成と変容についての思考の展開のなかでも、決定的な役割を果たすものとされてきたのである。そこでは、すなわち科学哲学という分野では、「異例」は、それまでの構想ないし理論とは相容れない事象や行為という「事実」として捉えられ、理論と事実の関係性という文脈のなかで検討されてきた。まず、このあたりを概観しておこう。

論理実証主義では、論理的整合性と事実による裏づけ(=「実証」)にもとづいて理論を構築することが、科学的理論には不可欠であるとされている。しかし、理論の裏づけとして該当するすべての事実を収集して確認することは、Simon の「制約された合理性」の概念をもち出すまでもなく、不可能だろう<sup>2)</sup>。

そこで Popper は、「反証」という概念を提起している。Popper によれば、ある理論体系が科学的であるためには、そこから演繹される命題が反証可能であることが必須の要件となる<sup>3)</sup>。すなわち反証可能性(falsifiability)の基準であ

る。そして、理論そのものの形成については、推測 (conjecture) に依存することになる。

このような Popper の反証主義 (falsificationism) では、理論とは推測にもとづく仮説であり、その仮説自体の現実妥当性にこだわるのではなく、そこから事実による反証が可能であるような命題を演繹できることが、科学的であるためには不可欠となる<sup>4)</sup>。

この反証を迫る事実こそが、異例なのである。反証された理論は棄却され、その異例まで包括的に説明できる仮説、すなわち新たな理論が形成される。Popper は科学的理論の展開を、推測と反証の連鎖というかたちで定式化している。

またパラダイム概念で有名な Kuhn は、科学的理論の展開のパターンについて、パラダイム (paradigm) → 通常科学 (normal science) → 異例 (anomaly) の出現 → 科学革命 (scientific revolution) → 新パラダイムの採用という構図を提示している<sup>5)</sup>。Kuhn は、社会科学の分野でもよく使用されるこのパラダイムという概念について、つぎのように述べている<sup>6)</sup>。

一方では、パラダイムは、ある集団の成員によって共通してもたれる信念、価値、テクニックなどの全体的構成を示す。他方では、それはその構成中の一種の要素、つまりモデルや例題として使われる具体的なパズル解きを示すものであって、それは通常科学の未解決のパズルを解く基礎として、自明なルールに取って代わり得るものである。

ここでは、パラダイムが二通りの意味で示されていて曖昧であるが<sup>7)</sup>、現実には、一定の研究者の間で理論形成の基礎として共有されている「思考の枠組み」や「基本的なものの見方」のような意味で使用されている。

Popper は、一方で大胆に推測すること、他方で反証にあたって厳格であることを主張して、科学的理論の展開を永続する革命と捉えているが、Kuhn の構想では、科学革命というパラダイム転換はそれほど頻発するものではなく、通常科学にウエイトが置かれている。ただし、異例

の出現が新たな理論体系ないしパラダイムの創出の契機となる点は共通している。

Lakatos は、「精緻化された反証主義 (sophisticated falsificationism)」を提起し、一連の理論体系を、堅固な核 (hard core) と保護帯 (protective belt) とで構成される科学研究プログラム (scientific research program) として捉えている<sup>8)</sup>。この構想によれば、科学研究プログラムは、その基本的特性を表わす反証不可能な中核部分である堅固な核を維持しながら、異例の出現への対応として反証可能な保護帯を修正ないし拡張していくことになる<sup>9)</sup>。そして、このプログラムは新しい現象の発見へ導くのに成功するかどうかによって、前進的 (progressive) か退行的 (degenerating) かがきまってくる<sup>10)</sup>。競合する科学研究プログラムの相対的評価は、それが前進的か退行的かによって判断されるのである<sup>11)</sup>。

Lakatos の精緻化された反証主義における反証と Popper の反証は、内容的に異質のものである。Lakatos は、異例としての事実によって理論を反証しているのではなく、つぎのように述べている<sup>12)</sup>。

反証は単にある理論とその経験的基礎との間の関係なのではなく、競合する諸理論、もとの「経験的基礎」、およびその競合からもたらされる経験の拡大の間の、多面的な関係であるということになる。

さらに Lakatos は、「反証における決定的な要素は、新しい理論が、その先行理論と比較して何らかの新奇な、それを上回る情報を提供するかどうか、そして、この上回る情報のうちのいくつかが裏付けられるかどうかということ」なのであるとも述べている<sup>13)</sup>。

このように反証の過程に、理論と経験的基礎 (= 事実) だけでなく、先行する理論と新たな理論との競合関係まで包括して考えるという修正は、反証を迫る異例としての事実の背後にも、それを支える別の理論が顕在的に、あるいは潜在的に存在していることを前提にしていることになる。これは、Simon による「諸事実は、とり

わけ科学においては、通常、それ自体理論的な仮定が染み込んでいる用具によって収集される<sup>14)</sup>という指摘、あるいは Fayerabend による「ある理論を反駁し得るような証拠は、しばしば、その理論とは両立しない対抗理論の助力を得てはじめて発見することができる<sup>15)</sup>という主張と鮮かに合致する。端的に表現すれば、Hanson の提起した「事実の理論負荷性 (theory-ladenness)<sup>16)</sup>ということになるだろう。

異例の背後には、すでに何らかの理論ないし構想が存在しているのかもしれないし、あるいは異例は、何らかの理論ないし構想の形成を暗示する徴候なのかもしれない。だとすれば、異例を逸脱として排除することは、新たな理論形成の芽を摘むことになるかもしれず、それをしてしまうのが、Mintzberg によれば「弱い理論家」なのである<sup>17)</sup>。

では、このような異例からの展開の構図が、Mintzberg のいうように組織活動にも妥当するとすれば、組織活動が異例と遭遇しブレークスルーを生み出す状況は、どこに見い出せるのだろうか。Mintzberg, Ahlstrand=Lampel は、それが「境界」であるという<sup>18)</sup>。

ラクアエルが指摘したように、生命のもっとも豊かな姿は、海と陸の間、森林と平原の間などの境目に存在するのだ。組織の世界でも同様である。適切なカテゴリーから外れ、整然としたコンフィギュレーションの枠を超えたところで、エキサイティングな革新が起こるのである。

また「境界」については、フランスの哲学者 Deleuze も多様な関係性を広げていく接続詞「と (et)」に触れて、つぎのように興味深い指摘を行なっている<sup>19)</sup>。

「と」というのは、ふたつのもののうちのどちらかひとつを指すのではなく、ふたつのものの「あいだ」にある境界を指しているのです。どんな場合にもかならず境界があり、逃走の線や流れの線があるわけですが、ただいかんせん、これがもっとも知

覚しくい部類に属しているため、なかなか目に見えてこない。しかし、事物が生起し、生成変化がおこり、革命が素描される場合は、この逃走の線上にあるのです。「強者とは、ふたつの陣営があったとき、そのどちらかにつく者のことではない。強い力を持っているのは境界なのだ。」

「異例」からの創造的な展開は、「境界」から創出される。このような異例と境界についてのイメージを念頭に置きながら、管理者の行動、組織、そして戦略という三つの領域で、Mintzberg の理論を検討していこう。

## II 管理者の行動 — 境界に規定される役割 —

Mintzberg は、管理者の行動の調査結果にもとづいて、管理過程論を批判している<sup>20)</sup>。管理者たちは実際には、計画化 → 組織化 → 指揮 → 統制、といったような管理プロセスを遂行しているわけではないというのである。では管理者は、組織活動のなかで何を行なっているというのか。

まず Mintzberg は、管理者の置かれた位置について、つぎのように明らかにする<sup>21)</sup>。

管理者は3つのグループとコミュニケーション関係を維持している。上司（経営者の場合には、取締役や理事）、外部者（自分の担当する組織単位に対して）、そして部下である。管理者は、部下たちとその他の人たちとの間に立って、多様なかたちで彼らを連結させている。この調査と他の研究結果から、伝統的な文献では、管理者と外部者の接触が（時間的配分からみて）過小評価され、また単純化されてきたことが示されている。事実、管理者は、自分の組織の外部のじつに多様な人たちと、複雑なネットワーク関係を維持している。

すでに別の機会に、管理者が自らの属する組織単位とその上位組織との境界で活動していることについては検討しているが<sup>22)</sup>、ここではそ

れだけでなく、他の組織単位も含めた外部との接触、すなわち外部との境界での活動の比重の高さも示されている。管理者は、自らの組織単位のトップでありながら、上位組織、そして外部との境界で活動するという位置づけがなされている。さらに、管理者の維持している外部との複雑なネットワークとの関連で、管理者の位置の特性は、砂時計のくびれた部分にも喩えられている<sup>23)</sup>。

われわれは、管理者の位置を、そこに砂時計のくびれた部分の特徴を見い出すことによって要約できるかもしれない。外部との広範で多様な接触から、情報と要望が管理者に流れ込む。管理者が位置するのは、この外部接触のネットワークと自分の組織との間であり、外部から受け取るものを選択し、その多くを自分の組織に送り込んでいる。他の情報インプットや要望は、組織の下層部から伝えられ、それらには自分で使うものもあれば、別の組織単位へ転送したり、接触の範囲外へ回すものもある。

Mintzberg は、「管理者は各自の組織単位とその外部環境の間に立っている」境界の間人であるという位置づけにもとづいて、「管理者が本で行なっていること」をその位置に規定され

た役割として提示しているのである<sup>24)</sup>。

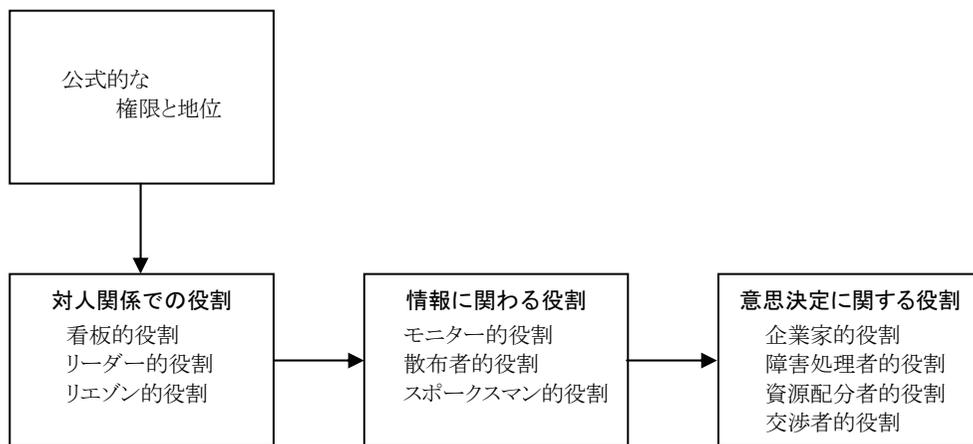
ここで役割とは、「ある地位について確認される組織化された行動の集合」<sup>25)</sup>であり、したがって、その集合を構成する行動を調査によって明らかにすることで、役割内容は明示されることになる。

Mintzberg によれば、管理者は10の役割を遂行している<sup>26)</sup>。管理者の公式的な権限と地位にもとづいて、看板 (figurehead) 的役割、リーダー的役割、リエゾン (liaison) 的役割という3つの「対人関係での役割」がまず形成される。この対人関係での役割から、モニター (monitor) 的役割、散布者 (disseminator) 的役割、スポークスマンの役割という3つの「情報に関わる役割」が生まれる。以上の二組の役割によって、管理者は、企業家的役割、障害処理者 (disturbance handler) 的役割、資源配分者の役割、交渉的役割という4つの「意思決定に関する役割」を遂行することができるようになるという (図 II-1)。これらの役割の内容は、以下のよう

○ 対人関係での役割

- ・ 看板的役割：組織ないし組織単位を代表して儀式的な仕事を行なう (社長なら視察に訪れた要人をもてなし、営業部長なら大切な顧客を接待するなど)。
- ・ リーダー的役割：組織単位に属する人た

図 II-1 管理者の役割



<出所> Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, 1989, p.16.

ちにリーダーシップを行使する。

- ・リエゾン的役割：自分の担当組織外の人たちとの接触を行なう。
- 情報に関わる役割
  - ・モニター的役割：絶えず情報を求めて、変化に気づき、問題やチャンスを見出し、環境についての知識を蓄積し、自分の組織と環境に何が起きているのかを把握しようとする。
  - ・散布者的役割：外部情報を自分の組織に取り込み、自分の保有している情報を必要に応じて部下たちに伝える。
  - ・スポークスマンの役割：必要に応じて情報を外部に発信する。
- 意思決定に関する役割
  - ・企業家的役割：担当する組織を変革し、環境の変化に適応させようとする。
  - ・障害処理者の役割：企業家的役割が自発的に変革を形成していくものであるのに対して、この役割は、取引先の倒産や契約不履行などの問題に、迫られて対処するものである。
  - ・資源配分者の役割：担当する組織内に資源を有効に配分する。管理者自身の時間も貴重な資源である。
  - ・交渉者的役割：保有する情報と活用できる組織内の資源にもとづいて、組織内外の相手と交渉する。

Mintzbergによれば、これらの役割は統合されて、ひとつの全体を形成している<sup>28)</sup>。だとすれば、計画化、組織化、指揮、統制という活動によって管理プロセスが形成されているという管理過程論との相違は、管理者の仕事全体を構成する活動内容の類型化の違いに還元されるようにもみえるが、けっしてそれだけではない。

管理過程論によれば、管理活動は計画化によって始まる。計画化とは、将来達成すべき望ましい状態が目的として明示されていることを前提に、そこにいたる途筋を段階的に明確化していくことである。しかし、Mintzbergは、「管理者が内省的に体系的な計画を立案する」という理解を神話にすぎないと批判し、調査結果にも

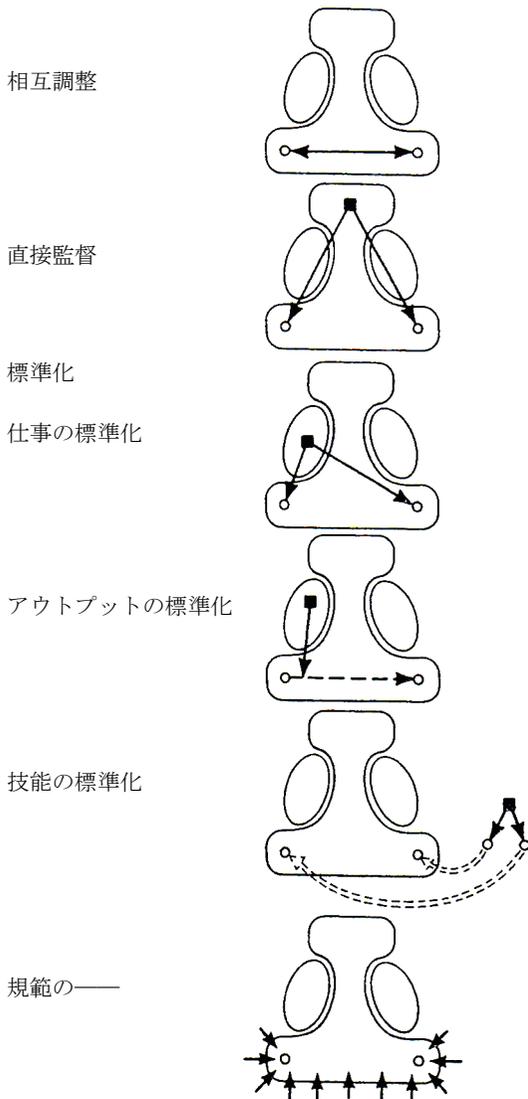
とづいて、「管理者は間断のないペースで仕事を遂行し、その活動は簡潔性、多様性、そして非連続性を特徴として、さらに行為への志向性がつよく、内省的な活動を好まない」と指摘している<sup>29)</sup>。管理者の職務は、もともと自分の組織の成功を追求していくという非限定的で終わりになき性格のもので、その現実の進行では、個別の活動の持続時間は短く、目まぐるしいペースで多様な仕事を進めていき、対人接触は多岐にわたり、活動自体は断片化されているという<sup>30)</sup>。

「管理者は、自分の組織単位とその外部環境との間に立っている」<sup>31)</sup>。この境界という立ち位置は、不安定で変化にさらされる。境界とは差異が示され、異例と遭遇する状況である。管理者の行動の調査から識別された既述の10の役割の内容からも、このような境界という位置に規定されながら、一つひとつ適応的に行動を積み重ねていく、そういった管理者のイメージが描かれるだろう。それには、既定の目的達成に向けてその途筋を明確に定式化するという、計画化の発想はなじまない。計画化への疑念は、IV節で検討する戦略形成の理論では、さらに色濃く顕在化することになる。

さて、組織内でも課業と課業の間、そしてそれらを遂行する個人間、組織単位間などに境界は存在する。これらの境界で生起するかもしれない不整合への対応として、Mintzbergは調整メカニズムについて検討し、以下のように明確化している<sup>32)</sup>(図II-2)。調整とはまさに、境界で遭遇する異例あるいは差異性を前提にした対応的活動に他ならない。

- 相互調整：インフォーマルなコミュニケーションという単純な過程によって整合性を確保する（二人の作業担当者の間で行なわれるように）。
- 直接監督：ひとりが、相互に関連した仕事をする他の数人に対して、命令あるいは指示を出すことで整合性を確保する（上司が部下たちに何をすべきかを順に一つずつ指示する場合のように）。
- 仕事過程の標準化：相互に関係した仕事を行なっている人たちの仕事過程を特定することで整合性を確保する（時間、動作研

図Ⅱ-2 調整メカニズム



<出所> Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, p.102.

究から出される作業指示の場合のように)。

- アウトプットの標準化：多様な仕事の結果を特定することによって整合性を確保する（生産予定の製品の規格を指定した仕様書のように）。
- 技能（それに知識）の標準化：多様な仕事で、遂行者のかつて受けた関連する訓練によって整合性を確保される（専門医たちが一たとえば外科医と麻酔医が手術室で

一相手の標準の手続きにほとんど自動的に反応する場合のように)。

- 規範の標準化：仕事に浸透している規範が、普通は組織全体にわたって統制されて、全員が同じ信念体系にしたがって行動する（宗教団体にみられるように）。

Mintzberg によれば、「これらの調整メカニズムの全部が適度に発達した組織のすべてに見出され」、さらに「ことに相互調整と直接監督は、さまざまな形の標準化がどのように利用されていようとも、ほとんど常に重要である」という<sup>33)</sup>。

これは、標準化という調整メカニズムが定式化されていても、境界での整合性の確保には、インフォーマルなコミュニケーションとリーダーとしての役割が求められるということでもある。もちろん、人間の行動や相互作用には、定式化されたメカニズムでは制御しきれない部分が残るといふこともあるだろう。さらに調整によって確保された整合性という安定性は、もともと差異性に特徴づけられて異例と遭遇する境界という状況では、容易に不安定化する。そこには、ダイナミズムが存在する。

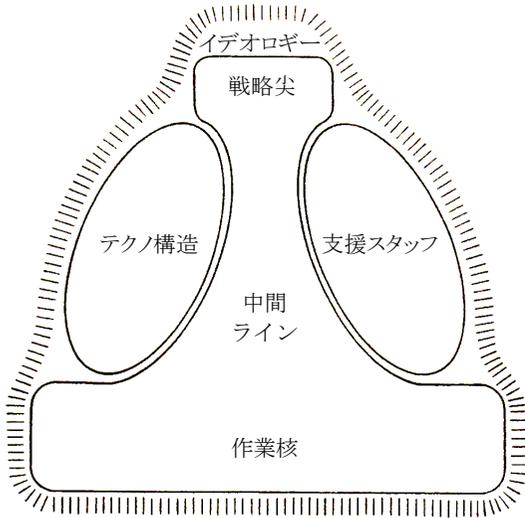
Mintzberg の理論では、管理者は、組織の境界という位置の特性から生起する状況に、行為で対応していく人間、境界に立つ人間として捉えられている。

### Ⅲ 組織のコンフィギュレーション—空間的境界からのダイナミズム—

Mintzberg は、組織をコンフィギュレーション (configuration) として捉えている。コンフィギュレーションとは、いくつかのまとまり (parts) の配置、あるいはそれによって形成される全体の形態 (form) のことである。このまとまりとは、組織を構成する組織単位である。どのような組織単位がどのように配置されるのかによって、全体としての組織形態とその特性がきまってくる。

まず Mintzberg の提起する組織のコンフィギュレーションでは、作業核 (operating core)、中間ライン (middle line)、戦略尖 (strategic apex)、テクノ構造 (technostructure)、支援スタッフ

図Ⅲ-1 組織の6つの基本部分



<出所> Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, The Free Press, 1989, p.99 (北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 1991, p.155).

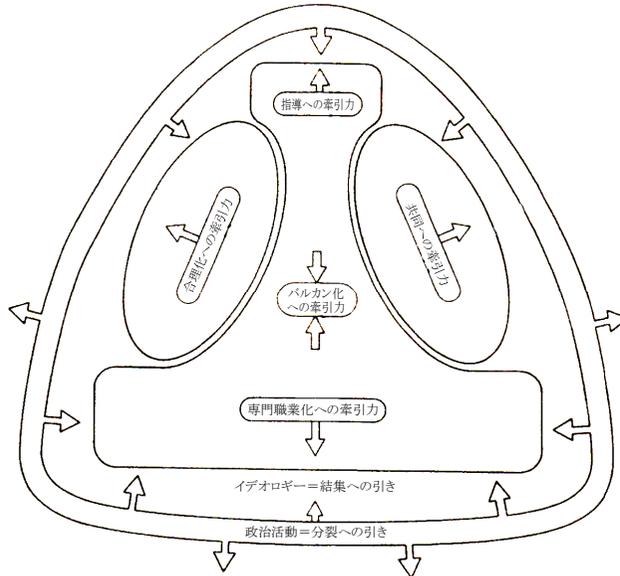
(support staff) という組織単位が、コンフィギュレーションの基本型を構成する<sup>34)</sup>(図Ⅲ-1)。

作業核を構成するのは、作業担当者、すなわち製品を生産しサービスを提供するという組織の基本的な業務を遂行する人たちである。組織システム全体を見わたす事業マネジャーたちが、

戦略尖を構成する。組織が大規模化すると、作業核と戦略尖をつなぐ権限のハイアラキーとして中間ラインが形成される。組織がさらに複雑化すると、計画立案や組織行政的業務を遂行するアナリスト的なテクノ構造と、社員食堂から法律業務、広報などの内部サービスを提供する支援スタッフが形成される。図Ⅲ-1に示されているイデオロギーとは企業文化のことであり、組織の伝統や信念を包括し、他の組織との差異を際立たせるとともに、ある種の活力を吹き込むものだという<sup>35)</sup>。

このような組織のコンフィギュレーションは、単なる組織単位の配置ではなく、活動を推進していくパワーを顕在化させ、そこから組織のダイナミズムが形成される。Mintzbergによれば、各組織単位はそれぞれに固有の活動の方向性を追求し、さらに組織全体をその方向に誘導しようとする牽引力 (pulls), すなわち組織単位のパワーを作用させる<sup>36)</sup>(図Ⅲ-2)。さらにそこに、イデオロギー (=企業文化) のもつ全体として統合しようとするパワーと、組織単位間の競争を推進する組織内の政治活動のパワーとが絡み合っ、コンフィギュレーションに力動性をもたせ、組織全体の特徴が形成されることになる<sup>37)</sup>。

図Ⅲ-2 組織での基本的牽引力



<出所> Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, p.111.

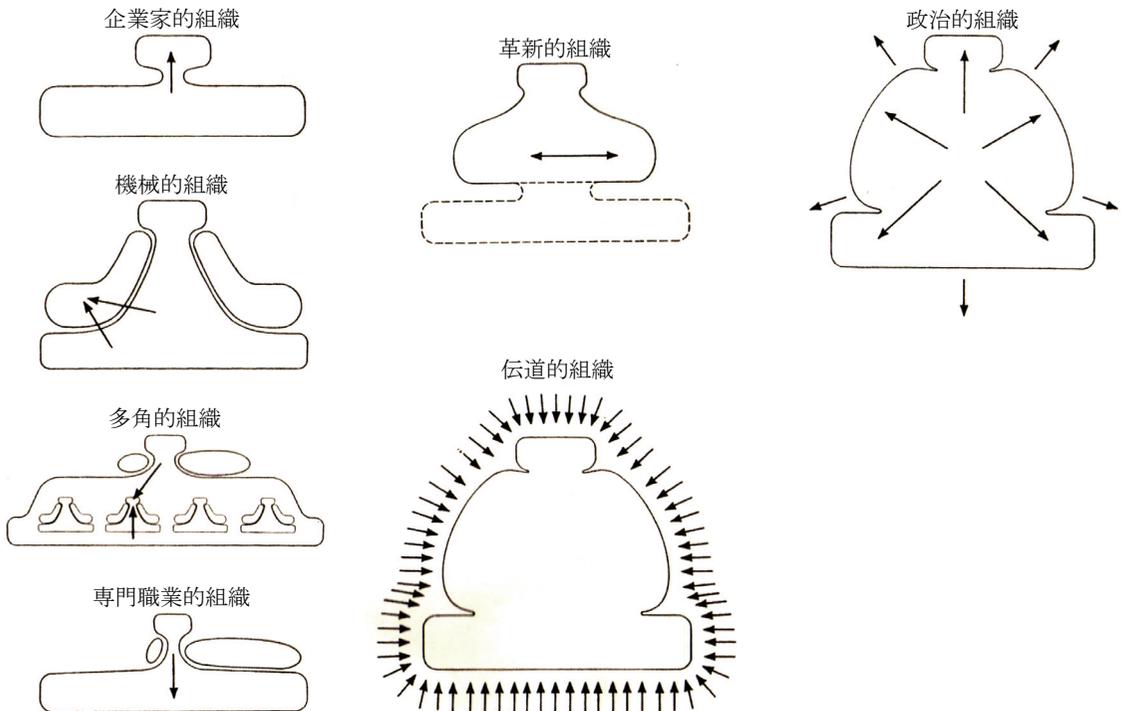
コンフィギュレーションの基本型からは、このようなパワーの間の相対的な強弱とそれらの絡み合いによって、図Ⅲ-3に示されるような7つのバリエーションの派生が想定されている。それらは、企業家的組織、機械的組織、専門職業的組織、多角的組織、革新的組織、伝道的組織、政治的組織という組織形態を形成し、それぞれが以下のような、独自のコンフィギュレーションを顕在化させることになる<sup>38)</sup>。

- 企業家的組織：戦略尖は組織全体をリードしようとする牽引力を行使し、それによって意思決定をコントロールし、直接的な監督によって整合性を確保しようとする。組織が特に戦略的ビジョンを必要としてこのような牽引力になびくとき、集権的な企業家的コンフィギュレーションが形成される。
- 機械的組織：テクノ構造は、合理化を追求する牽引力を仕事過程の標準化を通じて行使しようとし、それ自体を強化するような限定的な水平的分化だけを促進しようと

する。組織が日常的活動の効率化を特に必要としてこのような牽引力になびくとき、機械的コンフィギュレーションが形成される。

- 多角的組織：自律性を求める中間ラインのマネジャーたちは、構造をバルカン化(balkanize)しようとして牽引力を行使し、自分たちへの限られた垂直的分権化だけを促進しようとする。組織がこの牽引力になびくときには、多角的コンフィギュレーションが形成される。
- 専門職業的組織：作業核のメンバーは、他の組織単位だけでなく、作業核の同僚をも含めた他人の影響力を最小化するために、自分の仕事を専門職業化しようとする牽引力を行使する。組織がこのような牽引力になびくときには、テクノ構造と中間ラインが縮小され、専門職業化した作業核のために大きな支援スタッフが配置されて、専門職業的なコンフィギュレーションが形成される。

図Ⅲ-3



<出所> Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, pp.112-115 (邦訳, pp.174-177).

- 革新的組織：支援スタッフは組織の中核的活動に参画するために、共働しようとする牽引力を行使する。洗練された革新へのニーズをもつ組織は、通常この牽引力になびくことになり、エキスパートからなる学際的チームをいくつも組織し、チーム内部、そしてチーム相互間の整合性を相互調整によって確保する革新的コンフィギュレーションを形成する。
- 伝道的組織：イデオロギー（＝企業文化）は本来、他のタイプの組織にひとつの要素として存在し、メンバーたちが協調するように促すものである。しかし、規範の標準化が主要な調整メカニズムとなるとき、それは活動の支配的な推進力となって、組織は伝道的（missionary）コンフィギュレーションを形成することになる。
- 政治的組織：政治的活動も、メンバーないし各組織単位が活動の異なった方向性を競い合う推進力として、他のタイプの組織に存在する。しかし、組織のどの部分もどの調整メカニズムも支配的でないときには、政治的活動が組織での支配的な推進力となって、組織に政治的なコンフィギュレーションが形成されることもある。

これらのコンフィギュレーションに特徴づけられる各組織形態は、Mintzbergの表現では「純粋形（pure form）」であり、現実の組織がどれか一つにすっきりと妥当することもあるが、これらのうちの複数の特徴を併せもつ組織もあるかもしれない<sup>39)</sup>。また各コンフィギュレーションは、特定時点での調和、一貫性、適合性という安定性を示すものであるが、作用しているパワーの絡み合いに生起する変化によって、別のコンフィギュレーションに移行するかもしれない<sup>40)</sup>。

このように Mintzberg は組織を、コンフィギュレーションの形（form）と、その配置のなかで作用する活動の牽引力ないし推進力によって生み出される力動性とで描き出す。Deleuze のように「力は決して単数で存在するものではなく、他の様々な力と関係しているということが、その本質である」とすれば、さらに「他の力以外のものを対象とすることはなく、関係

そのものを存在とする」ということであれば<sup>41)</sup>、コンフィギュレーションの力動性は、各組織単位の境界でのパワー作用ないしパワー関係から顕在化してくる。組織の空間的境界でのパワー現象がコンフィギュレーションの形態を導出し、組織活動を導いていくことになる。

Mintzberg によれば、組織をコンフィギュレーションとその力動性で理解することは、組織現象についての説明力を高めるだけでなく、組織化の現実において、組織の構成要素を組み合わせることで結合するという発想よりも有効だということになる<sup>42)</sup>。

私の結論は、コンフィギュレーションのほうが組織化のより好ましい方法であり、結合は組織にとって他の選択がない場合のみ効果的だということである。

#### IV 戦略形成 — 時間的境界からのダイナミズム —

組織をコンフィギュレーションとして理解すれば、戦略の形成はどのように説明することができるのだろうか。特定のコンフィギュレーションは、調和、一貫性、適合性という安定性を示す。しかしそれは、組織単位の牽引力ないし推進力の作用関係という境界でのパワー現象、すなわち力動性をその特徴とする以上、変容の可能性を排除するものではなく、Mintzberg, Ahlstrand=Lampel はその変容のプロセスをトランスフォーメーション（transformation）として捉えている<sup>43)</sup>。

馬と馬車の比喻を用いると馬（プロセス＝トランスフォーメーション）は時々、馬車（状態＝コンフィギュレーション）を次の場所まで牽引しなければならないのだ。

特定のコンフィギュレーションという「状態」から別のコンフィギュレーションという「状態」への移行がトランスフォーメーションなのであり、それは「方向転換」と「再活性化」として表現される変革に他ならず<sup>44)</sup>、

Mintzberg, Ahlstrand=Lampel によれば、そこに戦略形成が存在するのである。

もちろん「状態」というのは、安定した立場に身を置くような行動をとることを暗に示している。そのような見方をする人々にとって、戦略形成とは、組織が新たな状態へ移行するために（状態の不在を避けるためにもできるだけ早く）、動きやすい状況を作ってくれるものである<sup>45)</sup>。

このようなトランスフォーメーションは、企業家的コンフィギュレーション以外では、トップマネジメントの全面的な計画化によって進行するというよりも、その意図ないし支援はあったとしても、何らかの異例に対処すべく組織単位のパワーの絡み合いの中から生起してくるというイメージを想定することができるだろう。

では、そのトランスフォーメーションの内容を示す戦略とは、どのようなものなのだろうか。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にとらえることもできる」と述べている<sup>46)</sup>。組織が環境との間で、そしてコンフィギュレーションの力動性のなかから、一定期間にわたって顕在化させるこの活動のパターンは、事後的には明確に示すことができる。すなわち、戦略は、実行された組織活動のパターンとして明らかになる。

ただし、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」<sup>47)</sup>といているように、事後的に明らかになったパターンとしての戦略は、当初に意図され、さらに計画されたものとは異なっているかもしれない。このことは、企業家的コンフィギュレーションでトップマネジメントに主導されたケースにも妥当するだろう。

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しながら生成していき、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、その間

の戦略が明らかになるということもあるという<sup>48)</sup>。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、あるいは無関係に顕在化した組織活動のパターンも戦略というコンセプトに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している。

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<sup>49)</sup>。

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。そのとき、現実の戦略とは実現された戦略でしかなく、それは事後的にふり返って明らかになる組織活動のパターンでしかない。

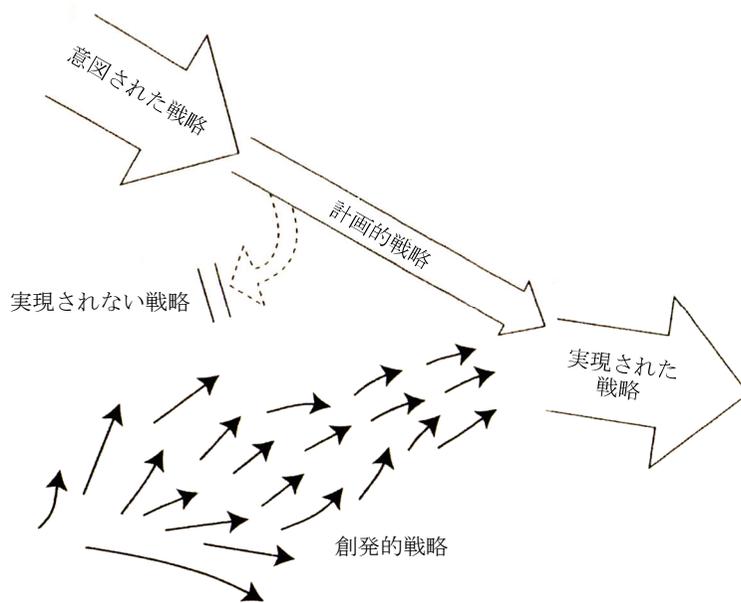
また Mintzberg, Ahlstrand=Lampel は、計画的戦略と創発的戦略という二つの戦略も識別している<sup>50)</sup>。

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。

戦略計画の策定というかたちで戦略的思考を形式化するプランニング・スクール（戦略経営学派）に対してやや辛辣だが、このような主張は図IV-1のように示されている。

そして、このパターンとして実現された戦略を回顧的にふり返ったとき、それは、対応的行動の集積やそのつどの学習に依存しながら形成されてきたものであっても、そこに見出される戦略的および組織構造的変化、すなわちトラン

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).

スフォーメーションは、計画に従って段階的に進行する漸進的な (incremental) 変化の継続というよりも、「量子的飛躍 (quantum leaps)」という表現で示されるような、組織活動を一気に別次元に導いていく根本的な変化を示すものになる傾向があるという<sup>51)</sup>。Mintzberg, Ahlstrand=Lampel による既述の比喩を借用すれば、馬 (トランスフォーメーション) が馬車 (コンフィギュレーション) をつぎの場所まで連れていくのに、地図にある道を順序通りに進むのではなく、現われる障害にそのつど対応し学習しながら山野を突っ切っていくようなイメージである。そして到着した場所は、もとの場所とは似ても似つかない。

創発的戦略について、Mintzberg は、短編のドキュメンタリー映画製作の面で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<sup>52)</sup>。

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一この種の映画を製作するパターンを一追求していた。

予想外の長編映画の完成、これこそ短編映画製作の優れた創造力と技術力に定評のあったNFB にとっての「異例」である。ここで異例とは、NFB に属していたものでも、長編映画自体の属性でもない。それは、両者の境界に關係として現出してこそ異例となる。

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、一つひとつの行動の集積、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。長編映画の完成という異例は、長編映画配給の体験といったようなそれまでの活動パターンからは外れた学習を伴い、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、活動を規定する計画も、詳細な業界分析もない。

計画化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、そこに至る途筋を段階的に明確化したものである。計画の設定は論理的、分析的に展開していく。一方、創発(emergence)とは、意味階層の中で、下位レベルに依拠しつつイメージーションや直観によって上位レベルを生成する過程である<sup>53)</sup>。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なままにされていて、文法によって制御される。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<sup>54)</sup>。

このように断片的事象から全体像を創出するのが創発であるから、創発の過程には論理の飛躍が存在する。既述の「量子的飛躍」もこの特徴と重なり合う。創発がなされた後で回顧的にふり返ってみれば、そこに至る論理性の筋道を見出すことはできるかもしれない。そして、新たな戦略が創発されていくとき、手がかりとなる断片的事象はその時点での異例である。

計画化が分析的性格をもつものに対して、創発は統合的性格をもつ。異例から論理的に新たな戦略が導出されるわけではなく、Mintzberg は創発的戦略を提起することによって、異例という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、直観やイメージーションだけでなく、一つひとつの対応的行動の集積やそのつどの学習に依存できる可能性をも示したことになる。

Mintzberg は、戦略の形成を、計画化への疑念を示しながらその創発的性格を意識して「クラ

フティング (crafting)」と形容し、つぎのように述べている<sup>55)</sup>。

純粹なプランニング戦略と純粹に創発的な戦略は一本の線上の両端にあり、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、純粹に創発的な戦略の近くに位置づけられるだろう。しかし、現実には純粹なプランニング戦略、すなわち計画的戦略も、純粹に創発的な戦略も存在しがたく、大部分の戦略はこの二つの面を併せもっているということになる。

一方に計画的で、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<sup>56)</sup>。

戦略のこのように異質な二面性は、どのように接合されるのだろうか。新たな戦略が形成される時、異例という断片的事象や行為を手がかりにして、イメージ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Mintzberg のというような適応的行動の集積やそのつどの学習による探索にも依存しながら、将来達成すべき望ましい状態が、現状からは隔たりのある光景として描写される、あるいはそれが浮かび上がってくる。断片的事象や行為からの、統合的全体の創発である。そこには、現状とは別のコンフィギュレーションが存在するだろう。

このように統合的全体が創発されれば、それを表現すべく必要な断片を部分として位置づけ

ていけばよい。これは、論理的、分析的色彩の濃い過程である。戦略形成とは、将来構想の創発とそれに依拠した計画的思考の展開とを包括した過程となる。

Mintzberg が、「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」と明言しているように<sup>57)</sup>、そのビジョン、すなわち将来構想を創発する契機となる異例に気づくこと、それを将来への徴候として捉えること、ここに戦略形成のポイントがある。だからこそ、Mintzberg は、計画への全面的依存、すなわち戦略を計画としてあらかじめ定式化することには懐疑的なのである。

そして Mintzberg は、このような創発の手がかりを非連続性の察知に求めている<sup>58)</sup>。

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。

このように捉えがたい非連続は、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。

このような非連続性には、活動パターンの断絶だけでなく、時間的境界の出現も意味されている。そのとき、それまでの活動パターンの推進力ないし慣性が途切れて、新たな方向性が徴候として顕在化してくる。非連続に気づくことは、異例を逸脱として排除することではなく、それまでの活動の慣性ないし余韻を断ち切って、異例を新たな将来構想への徴候として認識することであるが、これは難しい。そのためには、

それ以前の活動パターンを、それを導いてきた構想をよくわかっていなければ、非連続には気づかない。しかし、よくわかっていれば、慣性に流され、余韻にひたりきって、異例は逸脱として排除されてしまうだろう。

Mintzberg は、戦略形成がこのように危うい基盤の上に立脚していることに気づいて理論を展開している。しかし、そこは、すなわち「境界」は危さを孕むだけでなく、組織活動のダイナミズムの源泉でもある。

## V あとがき—境界のイメージ

Mintzberg の組織のコンフィギュレーションの構想は、構成要素の統合だけではなく、それらの配置、そしてそれらの空間的境界から生起する力動性にも焦点が合わされている。そこでは異例の出現というかたちで、新たな将来構想への方向性が徴候として顕在化する。新たな戦略が創発し、新たなコンフィギュレーションへ向けたトランスフォーメーションが生起する。したがって、そこは組織現象の流れの時間的境界でもある。管理者は、現実には重なり合っただけの意味をもつこのような二つの境界に規定された役割を遂行する人間である。

さて、森敦は「境界」をめぐる、つぎのように述べている<sup>59)</sup>。

任意の一点を中心とし、任意の半径を以って円周を描く。そうすると、円周を境界として、全体概念は二つの領域に分かたれる。境界はこの二つの領域のいずれかに属さねばならぬ。このとき、境界がそれに属せざるところの領域を内部といい、境界がそれに属するところの領域を外部という。

内部+境界+外部で、全体概念をなすことは言うまでもない。しかし、内部は境界がそれに属せざる領域だから、無辺際領域として、これも全体概念をなす。

全体は境界によって内部と外部に分けられ、境界は外部に属し、そうなると内部には外辺、

すなわち範囲を限定する枠がないことになり、内部はまたそれ自体、全体として捉えることができることになるというのである。

だとすれば、その全体としての内部の中に境界が形成されれば、そこに内部と外部が成立することになる。その境界には異例が出現するかもしれないし、異例の出現によって境界が形成されるのかもしれない。これは、組織内部にも、あるいは組織単位内部にも境界が形成され、異例が出現することを示している。

そして、森はこのような内部なるものを「近傍」と呼び、外部を「域外」とする<sup>60)</sup>。

近傍は境界がそれに属せざる領域なるが故に密蔽されているという。且つ、近傍は境界がそれに属せざる領域なるが故に開かれているという。つまりは、密蔽され且つ開かれてさえいれば近傍といえるのだから、近傍にあっては、任意の点を原点とすることができる<sup>61)</sup>。

なぜ近傍と呼ぶのか。それは、「われわれはつねに、われを原点とした近傍にいる」<sup>62)</sup>からである。境界が存在することによって、近傍は密蔽され、且つ、開かれている。ここには論理的矛盾がある。この矛盾は境界によってもたらされる。境界は矛盾を孕んだ存在である。また、近傍は開かれているから拡張されるかもしれないし、さらにその中に境界ないし異例の出現があれば、そこに域外、すなわち外部が侵入してくるかもしれない。

森はこのような空間的境界の構図を、時間にも適用して、つぎのようにも述べている<sup>63)</sup>。

任意の一点を原点として、境界がそれに属せざるところの近傍と、境界がそれに属するところの域外に分かたれる構造をもつものを空間という。

とすれば、時間もまた近傍と域外に分かたれる、構造を持っていないだろうか。しかも、現瞬間を原点となすところの近傍には、いくらそれを小さくしても、その中に

過去と未来が含まれる。過去と未来はあらかじめ対立矛盾するものだ。矛盾はつねに無矛盾であろうとする方向を持つ。かくて道がつけられる。その行く先が未来であるのではなく、それを未来と呼んでいるのだ。

時間は、近傍の中にも矛盾を孕んでいる。そして、「無矛盾であろうとする方向」に道がつけられるという。その道は、時間の流れの先に延びて行く。すなわち、この道はこれからつけられていくのだ。

異例は、近傍が密蔽されているからこそ異例として顕在化し、開かれているからこそ徴候となるのだろう。異例は域外、すなわち外部の侵入であり、それを徴候として捉えるとき、「無矛盾であろうとする方向」がぼんやりとではあっても見えてきて、道がつけられるのかもしれない。

じつは、組織のコンフィギュレーションにも矛盾は存在する。Mintzberg によれば、コンフィギュレーションで作用する方向性の異なる牽引力ないし推進力の間の矛盾は、それらを形成する各組織単位の境界で顕在化するし、また、調和、一貫性、適合性という安定性を特徴とするコンフィギュレーションが、そこで作用している推進力の強弱と絡み合いの変化によってトランスフォーメーションに移行すること自体、安定と変容という矛盾した性格の連結を示している<sup>64)</sup>。

そこで Mintzberg は、イデオロギー (= 企業文化) の協力的な結集力と政治活動の競争的な分散力を触媒にして、各組織単位の固有の推進力の絡み合いを組織の有効性に結びつけていく「矛盾のマネジメント (the management of contradiction)」を提起しているのである<sup>65)</sup>。

さて、Mintzberg, Ahlstrand=Lampel の比喻では、馬 (プロセス=トランスフォーメーション) はときどき、馬車 (状態=コンフィギュレーション) をつぎの場所まで牽引していかなくてはならない。この変容を辿る時間の道が、「無矛盾であろうとする方向」に向かうものであるとすれば、それは、矛盾を解きほぐす状況の形成

に向かうのではなく、異例が異例でなくなる状況をめざして矛盾を超えていく、あるいは突き抜けていく道になるだろう。この道は、コンフィギュレーションの力動性から形成され、量子論的飛躍と形容されるように近傍の世界を一変させる道だからである。そして、この道の行く先を照らすものは、異例が放つ徴候のきらめきしかないだろう。

#### 〔注〕

- 1) Mintzberg, H., *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*, The Free Press, 1989, pp.253-254 (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.394).
- 2) 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.xxviii, 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.28, p.56).
- 3) • Popper, K.R., *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge*, Harper & Row, 1965, pp.255-258 (藤本隆志・石垣壽郎・森博訳『推測と反駁：科学的知識の発展』法政大学出版局, 1980, pp.486-491).  
• Popper, K.R., *The Logic of Scientific Discovery*, Harper & Row, 1968, pp.34-48 (大内義一・森博訳『科学的発見の論理(上)』恒星社厚生閣, 1976, pp.39-58).
- 4) Popper, K.R., *op. cit.*, 1965, pp.33-35, pp.255-258 (邦訳, pp.59-64, pp.486-491).
- 5) Kuhn, T.S., *The Structure of Scientific Revolutions*, 2nd and enlarged ed., The University of Chicago Press, 1970 (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1981).
- 6) *Ibid.*, p.175 (邦訳, p.198).
- 7) Masterman は、パラダイムという語が Kuhn の『科学革命の構造』の中で、少なくとも以下のような21の異なった意味で用いられていることを指摘している。  
(1) 一般的に承認された科学的業績として、(2) 神話として、(3) 「哲学」あるいは質問の集合体として、(4) 教科書ないし古典的な著作として、(5) 研究伝統の全体として、またある意味ではモデルとして、(6) ある科学的業績として、(7) 類推とし

て、(8) 成功した形而上学的思弁として、(9) 慣習法上の容認された方策として、(10) 道具の源泉として、(11) 標準的な説明の仕方として、(12) 考案物あるいは装置のタイプとして、(13) 一組の変則的なトランプ・カードとして、(14) 機械一道具の製造工場として、(15) 二通りに見えるゲシュタルト図形として、(16) 一組の政治的諸制度として、(17) 準形而上学 (quasi-metaphysics) に対して適用される基準として、(18) 知覚自体を支配できる組織化原理として、(19) 一般的な認識論の見地として、(20) 新しい見方として、(21) 広い範囲の現実を規定するものとして。

Masterman は、これら21の意味内容を3つの主要グループに類型化し、(1) 形而上学的パラダイムないしメタパラダイム、(2) 社会学的パラダイム、(3) 人工物パラダイムないし構成パラダイムを提示しているが、詳細については以下の文献を参照。

- Masterman, M., “The Nature of Paradigm”, Lakatos, I. and Musgrave, A. (eds), *Criticism and the Growth of Knowledge*, Cambridge University Press, 1970, pp.61-65 (中山伸樹訳「パラダイムの本質」森博監訳『批判と知識の成長』木鐸社, 1985, pp.91-97).
- 8) Lakatos, I., “Falsification and the Methodology of Scientific Research Programmes”, in Lakatos, I., and Musgrave, A., (eds). *op. cit.*, 1970, pp.91-96 (中山伸樹訳「反証と科学的研究プログラムの方法論」森博監訳『前掲訳書』1985, pp.131-278).
- 9) *Ibid.*, pp.132-138 (邦訳, pp.189-197).
- 10) *Ibid.*, p.118 (邦訳, pp.169-170).
- 11) *Ibid.*, p.118 (邦訳, pp.169-170).
- 12) *Ibid.*, p.120 (邦訳, p.172).
- 13) *Ibid.*, p.120 (邦訳, pp.172-173).
- 14) Simon, H.A., *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, 1983, p.6 (佐々木恒男・吉原正彦『人間の理性と行動』文眞堂, 1984, p.6).
- 15) Feyerabend, P., *Against Method: Outline of an Anarchistic Theory of Knowledge*, Verso, 1975, p.29 (村上陽一郎・渡辺博訳『方法への挑戦：科学的創造と知のアナーキズム』新曜社, 1981, p.20).
- 16) Hanson, N.R., *Perception and Discovery: An Introduction to Scientific Inquiry*, Humphrys, W.C. (ed), Freeman Cooper & Company, 1969 (野家啓一・渡辺博訳『知覚と発見：科学的探究の論理(上, 下)』紀伊国屋書店, 1982).
- 17) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, pp.253-254 (邦訳, p.394).
- 18) 17) Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of*

- Strategic Management*, The Free Press, 1998, p.346 (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.375).
- 19) Deleuze, G., *Pourparlers*, Les Edition de Minuit, 1990 (宮林寛訳『記号と事件：1972-1990年の対話』河出書房新社, 1992, pp.78-79).
- 20) Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973, pp.7-11.
- 21) *Ibid.*, p.44.
- 22) 稲垣保弘「組織の二面性」法政大学経営学会『経営志林』第47巻2号, 2010年7月, pp.52-55.
- 23) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1973, p.48.
- 24) *Ibid.*, p.55.
- 25) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, p.15 (邦訳, p.21).
- 26) *Ibid.*, pp.15-21 (邦訳, pp.21-31).
- 27) *Ibid.*, pp.15-21 (邦訳, pp.21-31).
- 28) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1973, p.58.
- 29) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, p.10 (邦訳, p.13).
- 30) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1973, p.30.
- 31) *Ibid.*, p.55.
- 32) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, pp.101-103 (邦訳, pp.158-161).
- 33) *Ibid.*, p.103 (邦訳, p.160).
- 34) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, pp.98-99 (邦訳, pp.154-155).
- 35) *Ibid.*, p.98, p.111 (邦訳, p.155, p.172).
- 36) *Ibid.*, p.110 (邦訳, p.171).
- 37) *Ibid.*, p.257 (邦訳, p.400).
- 38) *Ibid.*, pp.110-115 (邦訳, pp.171-177).
- 39) *Ibid.*, p.259 (邦訳, p.402).
- 40) *Ibid.*, p.263, pp.270-271 (邦訳, p.409, pp.421-423).
- 41) Deleuze, G., *Foucault*, Les Editions de Minuit, 1986 (宇野邦一訳『フーコー』河出書房新社, 1987, pp.111-112).
- 42) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, p.259 (邦訳, p.419).
- 43) Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., *op. cit.*, 1998, p.303 (邦訳, p.329).
- 44) *Ibid.*, p.303 (邦訳, p.328).
- 45) *Ibid.*, p.303 (邦訳, p.328).
- 46) *Ibid.*, p.9 (邦訳, p.10).
- 47) 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).
- 48) Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., *op. cit.*, 1998, p.11 (邦訳, p.12).
- 49) *Ibid.*, p.10 (邦訳, p.12).
- 50) *Ibid.*, p.11 (邦訳, p.12).
- 51) *Ibid.*, p.312 (邦訳, p.338).
- 52) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, p.30 (邦訳, p.46).
- 53) この点についての詳細な検討は、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, pp.87-90, pp.238-248.
- 54) Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Peter Smith, 1966, p.36 (佐藤敬三訳『暗黙知の次元：言語から非言語へ』紀伊国屋書店, 1983, pp.60-61).
- 55) 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).
- 56) Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J., *op. cit.*, 1998, p.11 (邦訳, p.13).
- 57) 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).
- 58) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1987 (邦訳, p.84).
- 59) 森敦『意味の変容』筑摩書房, 1984, p.19.
- 60) 同上書, p.51.
- 61) 同上書, p.54.
- 62) 同上書, p.74.
- 63) 同上書, p.73.
- 64) Mintzberg, H., *op. cit.*, 1989, p.270 (邦訳, p.421).
- 65) *Ibid.*, p.272 (邦訳, p.423).