

# 戦略と時間的展望

林 徹

## Abstract

This paper aims to connect a lot of different tools (including concepts or theories) of corporate, business (competitive), and functional strategy in terms of both chronological time and time-perspective. Some managers appear to strike balances of trade-offs between daily and long-term business challenges through dexterous bargaining. Based on such reality, we firstly classify plenty of tools in the light of chronological time span on the one hand: financial statements, ROI, BCG Matrix (PPM), SWOT, PEST, Five Forces, Ansoff Matrix, and Business Location (Mishina); on the other hand, we also identify those which are all difficult to draw a line of specific time-span: Resource Based View, Emergent (Mintzberg), and Retrospective Sensemaking (Weick). Secondly, we critically review the stage model of organization structure (Galbraith and Nathanson) from time-perspective point of view. Thirdly, referring to the “center of gravity” of the counterpart in not theoretical but practical bargaining (Morioka), we apply it analogically only to connect different tools: formulating the goal desired (time-perspective), controlling probabilities to be chosen by consumers (chronological), allocating time relevant of the management staff (chronological), and making others concentrate on what and how (time-perspective).

**Keywords:** strategy, time-perspective, tools to control business, “center of gravity” of the counterpart in bargaining, stage model of organization structure

## 目次

- 1 序
- 2 戦略と期間
- 3 組織構造の段階的發展
- 4 ステイクホルダーと時間選好
- 5 結語

## 1 序

戦略サファリとは経営戦略に対するアプローチが多岐にわたっていることを言う (Mintzberg et al., 1998)。それらは10の学派に分類され、さらに、規範的と記述的、あるいは短期と長期の観点で大別されている。戦略よりも広義であるマネジメントを対象とした同様の議論がかつて展開された。マネジメント・セオリー・ジャングルがそれである (Koontz, 1964, 1980)。アプローチが互いに異なる11種類の諸学派を統合する必要があるとクーンツは主張した。しかしながら、サファリもジャングルも統合されていない。組織論に関しては、スコットとデビスあるいは岸田によって諸学派の分類・整理が試みられている (Scott and Davis, 2007; 岸田, 2009, 2014)。

諸理論の統合には様々な方法がありうる。たとえば、ものづくりのアナロジーで言えば、①共通していない部分を削り取って共通項だけを残す、②ある統一的な全体のイメージに即して寄木細工のように諸理論を集めてくる、③一部を前面に出させて他の残りをすべて後退させることで階層化する、といった方法が考えられる (e.g., 美宅, 2008)。

戦略も組織もともに人工物 (Simon, 1996) である。戦略も組織構造も、時間を止めて抽象的に議論することは理論的には可能である。しかし、戦略の立案も組織によるその実施も、瞬時になされるわけではない。そのため、上記のものづくりの論理をそのまま適用することはできない。バーナードが言うように、管理者にとって組織は「どこにも存在しない」けれども、組織

の時間的ひろがりはきわめて重要である（Barnard, 1968, p. 80, 邦訳, p. 83）。本研究では時間に着目する。

全般管理の必要性は、たとえば、経理部門からの在庫にかかる費用の抑制の要請に対して、量産推進による製造部門からの製造費低減の要請と、販売部門からの豊富な在庫の要請、といった二律背反をどう調整するか、などの課題から生じている（Fayol, 1916, pp. 19-20, translated in English, p. 19, 都筑訳, pp. 25-26, 佐々木訳, pp. 41-42, 山本訳, pp. 30-31）。加えて、現在のヒット商品で稼いだ現金を、それに代わる新商品に向けて研究開発に投じなければならない（Redlich, 1949; O'Reilly III and Tushman, 2004; 石田・黒澤, 2017）。

こうした二律背反（trade off）は、現実には、物理的な期間と心理的な時間的展望を巧みに組み合わせることによって調整される（以下、巧みな組み合わせ、という）。本研究の目的は、その観点から戦略論の接続を試みることにある。この点、バーナードは誘因の方法と説得の方法の組み合わせを議論しているが、以下で詳述するように、本研究のアプローチはそれとは異なる。

実際、ある商品のライフサイクルの形状またはその長さに関して、事前にその全貌を知ることはできない。したがって、それに対する見立てがカギとなる。すべてのステイクホルダーの利害も、同様に、取引期間の長さや頻度に対する見立てに応じて左右される。こうした見立ては、物理的な期間と心理的な時間的展望の合成の産物である。前者だけで決まるわけでもなく、後者だけで決まるわけでもない。すなわち、巧みな組み合わせによって決まる。

これに対して、戦略の諸学説には物理的な期間が明確なものもあればそうでないものもある。しかも、四半期、半年、1年といった短期の期間と、50年、100年以上といった超長期の期間を、同次元の延長上とみることは必ずしも妥当ではない。なぜなら、ガルブレイスとネサンソンが言うように、短期的な適合と長期的な適合の間には乖離（trade off）があるからである

(Galbraith and Nathanson, 1978, p. 95, 邦訳, p. 114)。

事実、技術の進歩によって、人類の平均寿命は数十年前と比べれば大幅に延びている。発病から数ヶ月以内に死ぬはずであった病気を克服できるようになったり、たとえ克服できなくてもうまくつきあって生活の質を維持できるようになってきている。そのような面を考慮したとしても、戦略の諸学説における物理的な期間は不統一のままである。その根本的な理由はゴーイング・コンサーンに対する論者の受け止め方にあると思われる。

本来、事業の継続は人々の営為の結果であって前提ではない。人々の営為なしに戦略を実施することは不可能である(稲葉, 1979; 稲葉・山倉, 2007)。にもかかわらず、永続を所与として戦略内容論が展開されたり、各種ツールやM&Aをめぐる議論されたりしている(規範論)。

以上のような背景から、以下では、第1に、多様な戦略ツールを物理的な期間別に分類する。第2に、時間的展望の見地から組織構造の段階的發展を吟味する。第3に、ステイクホルダーを時間選好すなわち時間的展望の見地から整理する。第4に、巧みな組み合わせの実際、すなわち交渉における「重心」という観点から戦略論の接続を試みる。

## 2 戦略と期間

マンユファクチュアの時代、個々の企業は単一商品・単一職能ないし単一商品・複数職能を担っていた。事業転換の必要性もなく、したがって古典的な立案ツールであるSWOTも無用であった。部門間調整もさほど困難ではなく、数年から数十年の期間で、複式簿記と原価計算に基づく効率性の追求が経営の中心的課題であった。

産業革命以降、先進諸国における経済発展、それに続く運輸・通信の技術の進展とともに、多くの消費財市場が成熟期に入ると、数年の期間で、多角化とM&Aを経た後に階層的な組織構造による近代的な企業経営が不可欠と

なっていった。これに対して現業から独立した研究開発部門は、スタッフ部門として数十年から百年の期間で活動するのが一般的である（Chandler, 1962, 1977）。

21世紀に入り、ICTとAIの急速な発展、それにモジュール化とインテグラル型の両方の進展が相俟って、消えゆく手と見える手の双方の現象が同時に展開しつつある（Clark and Fujimoto, 1991; Baldwin and Clark, 2000; Langlois, 2007）。加えて、事業活動はますますグローバル化している。

そのなかで、企業経営を統制するための基礎ツールたる帳簿こそは、その電子媒体化が進んでいるものの、普遍的である。米国管理会計史の発展段階を上総（1989）が整理している（図1）。これによれば、米国企業における管理会計は、19世紀の複式簿記に始まり、20世紀の予算管理システムへと進化している。個別特殊要因によって、個々の経済主体の利益責任は分権化されることもあれば集権化されることもある。米国における管理会計史上、分権

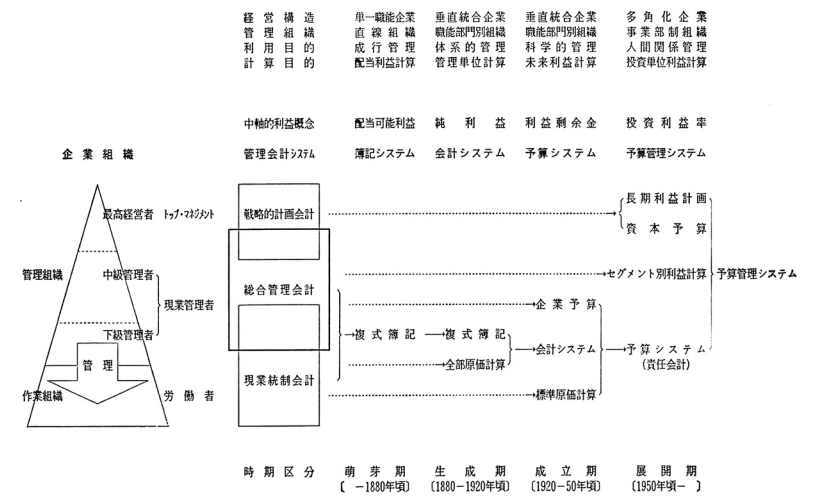


図1 アメリカ管理会計史の発展段階

出典：上総（1989, 下, p. 612）

的な利益責任システムは20世紀になって初めて登場した。

その背景には、多角化によって、互いに性質の異なる事業、すなわち商品の価格帯とライフサイクルの形状と長さが多様化した結果、商品と市場の個性に首尾よく適応するために原則として分権化するほかなかった、という史実がある（Chander, 1962）。

他方で、会計はすべての会計主体にワン・イヤー・ルールを強制する。したがって、たいていの利害関係者はアニュアル・レポート（年次営業報告）のデータに依存する。中長期的な経営方針は時間的展望のもとで定性的に記述される一方で、短期的な財務的成果は定量的に測定・伝達される。

複式簿記においては、中長期的に顕在化する非日常的で例外的な事象は、特別損失または特別利益として事後的に表現される。これに対して戦略、たとえばM&Aは、そのような非日常的で例外的な取引を、慎重かつ秘密裡に、構想し、立案し、交渉し、断行する、というものである。日常の定常的な取引を、いわば意図的に攪乱し、新たな定常状態へと導くのである。したがって、両者の決定的な違いはこうである。前者は取引を確定させるという評価・測定・伝達の一連のいわば手続きである。これに対して後者は、必ずしも実現するとは限らない、かつ時間的展望を伴う意思決定である。

物理的な期間の長短から、SWOT、PPMなどの戦略立案ツールは、図2のようにおおむね位置づけられる。

決算データを基礎とするROIの対象期間は1年である。取り扱うべき複数事業・複数商品に対する濃淡を検討して選別する手段がPPMである。その期間は一般に経営者の任期と連動すると考えられるので1～5年程度である。同様にして、経営計画の基本ツールSWOTの対象期間も原則として2～5年程度である。SWOTを基礎とした競争戦略における5要因の対象期間は2年以上である。同様に、アンソフによる成長マトリックス(市場浸透, 市場開拓, 新商品開発, 多角化)の対象期間も2年以上である。これらに対してPESTはやや遠く、5年以上が対象期間である。三品による事業立地,

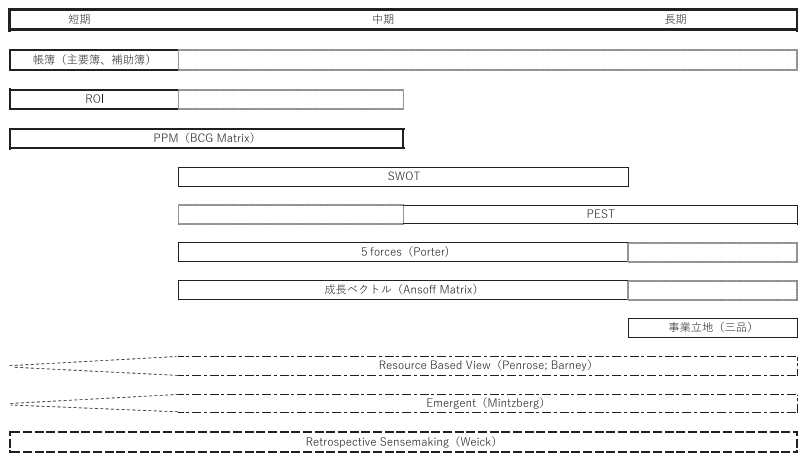


図 2 戦略立案ツールの関係

出典：筆者作成

すなわち超長期戦略の対象期間は50年以上である。

しかし、資源ベースモデル、創発型戦略、センスメイキング（戦略の代替物としての回顧的意味づけ）、これらの対象期間は、理論上、これを特定することができない。それらは、当事者の観点から戦略を議論している点で共通している。当事者とは、シュンペーターが言うように、機械ではなく人間、すなわち時間的展望を伴う意思決定者の存在を指している（稲葉，1979；中山，1979；根井，2016）。

3 組織構造の段階的發展

組織構造は戦略という目的を遂行するための手段である（e.g., Chandler, 1962）。しかし、経営環境は必ずしも安定的ではない。コンティンジェンシー学派が言うように、その変化に応じて戦略は修正を迫られ、それとともに組織構造の再編が求められる。

たとえば、1980年代以降、世界のハイテク産業において、とりわけ半導体とマイクロプロセッサの急速な技術革新とともに、業界内では、世界的な規模での熾烈な市場競争を通じて、世界中のプレイヤーの棲み分けが進んでいった。当時の実態調査から、21世紀には、アドホクラシーではなく、伝統的な階層構造と、それを補完するプロジェクト・チームないしタスク・フォースの双方の共存とそのバランスが求められるものと見られていた (Jelinek and Schoonhoven, 1990)。

その論理はこうである。一方で、伝統的な階層構造によって、キャリアを見通せることから従業員の将来展望が確保され、安定的な業務遂行が担保される。他方で、元来、硬直的な階層構造に基づく意思決定と業務遂行のみでは時宜を得た対応を期待できないために、プロジェクト・チームないしタスク・フォースによって横断的な調整が確保される。こうして21世紀はマトリクス経営が中心となる、と。

そのような論理はダイナミック・ケイパビリティの概念と符合する。石坂 (2014) が言うように、ダイナミック・ケイパビリティと組織双面性の論点の多くは重なり合っており、組織双面性の実現は、究極的には、組織レベルではなく個人レベルにおける自らの時間や注意の配分、すなわち状況適応の成否に依存する。

にもかかわらず、荒江・伊藤 (2004) によれば、学習アプローチに言及する割合が徐々に増してはいるものの、「戦略的管理会計」について扱っている論文の81%以上が戦略概念としてポジショニング・アプローチに依拠している。ポジショニング・アプローチにおいて業績と言えば短期のそれを指している。

財務業績に関して言えば、ガルブレイスとネサンソン (Galbraith and Nathanson, 1978) によるコンティンジェンシー・アプローチの基本的な前提は次のようである。



「有効な財務業績は、戦略、構造、過程、報酬、人間の間の適合が達成したときに得られる。これは均衡に似た状態であり、常に追求され続けるが現実にはけっして達成されることのない状態である。」(Galbraith and Nathanson, 1978, p. xiii, 邦訳, p. vi, 傍点は引用者)

構造面に関して言えば、事業部制では時間次元に基づいて分業がなされるため、各事業部は短期の業務的意思決定に集中し、総合社は長期の戦略的意思決定に専念することが可能となる (Galbraith and Nathanson, 1978, p. 24, 邦訳, p. 28)。史実に基づいて、彼らが組織構造の理論上の発展段階を整理したものが図3である。

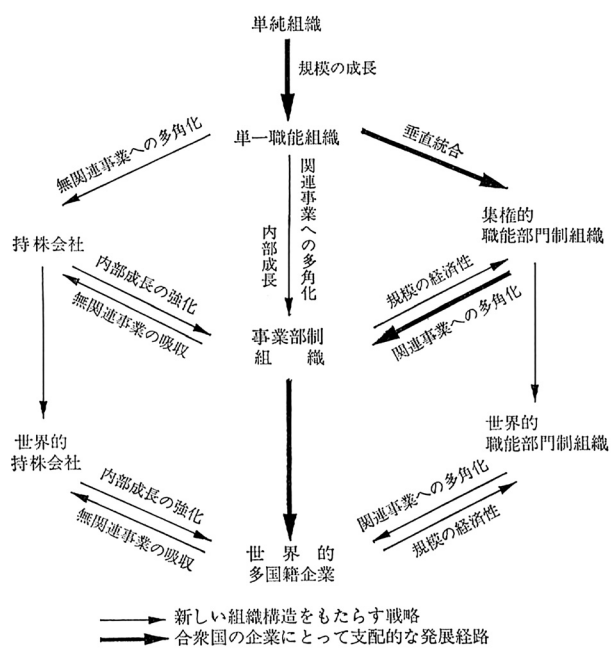


図3 発展段階モデルの要約

出典：Galbraith and Nathanson (1978, p. 115, 邦訳, p. 139)

他方で、彼らの考え方は、「うまくいきさえすれば、何をしようと構わない」(Galbraith and Nathanson, 1978, p. 142邦訳, p. 172) というものである。どんな状況でも多様な解がある。そのなかで、企業は1つの解を追求して、戦略と組織に関する諸要素を環境に適合させなければならない。図3における矢印が一方通行でないのはそういう意味である。したがって、「うまくいくように何とかすること」がトップ・マネジメントに課された任務と責任である。

実際、組織構造の段階的な発展は、必ずしも同じ意思決定者によるトップダウンによって計画的かつ直線的に進展するものではない。戦略・組織・タスク環境の変数間の不適合と適合を、行きつ戻りつを繰り返しながら、幹部間の政治的な相互作用を必然的に伴う(林, 2015)。

変数間の適合が追求され続けることはあっても、ガルブレイスらが言うように、現実にはけっしてそれが達成されることはない。行きつ戻りつという実践を経て、当事者は学習を重ね、政治的な交渉の経験則を身につけていく(Hall et al., 2004)。そういった経験に裏付けられた技能こそは、貨幣評価も市場代替もともに容易ではない、しかし最高経営責任を担う経営幹部に不可欠な、オフバランスの無形の資産である。これなくして巧みな組み合わせは覚束ない。

これと同趣旨の内容を、観察者と実践者の関係に注目したミンツバーグとランペル(Mintzberg and Lampel, 2001)がサファリに譬えて述べている。

「サファリは1つのアイデアにすぎないかもしれないが、さまざまな経験を提供する。(中略)地上でのサファリでは、大きな獲物をねらうハンター、あるいは写真を撮りまくる観光客がいる。空中からのサファリでは、狩猟をしたり休息したりしながら、さまざまな種を鳥瞰できる。いずれも重要な真実を明らかにする。

思慮深い観察者にとって問題なのは、こうした短期的および長期的な視点

のバランスをとり、統合していくことである。1つには進化的な視点を持つ方法がある。すなわち、組織はユニークな存在でありたいと願うから、戦略は消極的ではなく創造的に、そして実に予測できない方法で進化するというものだ。したがって、戦略を実践する人の創意は、戦略研究者をつねに驚かせる。」(Mintzberg and Lampel, 2001, pp. 48, 50, 邦訳, pp. 54-55, 傍点は引用者)

与えられた同じ期間の同じ会計情報であっても、ステイクホルダーごとにその時間的展望は個別特殊的であるため、その解釈は一樣ではない。であるからこそ、同様にして、幹部同士においても政治的対立が生じうる。相互作用の結果として、拡大戦略に伴う段階的な構造上の発展を遂げて、または規模縮小の戦略に伴う構造上の変貌を経て存続し、もしくはM&A戦略による吸収合併や解散とともに消滅する。

## 4 ステイクホルダーと時間選好

機関であれ個人であれ、現実の意思決定は個性を伴う自由意志に基づいている。実際、個人の認知枠組みや判断基準は、気まぐれによっても加齢によっても変化する。

木下(1987)によると、「未来への距離に応じて、時間は非現実性、曖昧さあるいは抽象性の程度が増していくものと考えられ、しかもそこに、時間的な区切りがあるように思われる。」(木下, 1987, p. 258, 傍点は引用者)

サイモンズら(Simons et al., 2004)によれば、たいていの人々にとって、翌日やその週末のことに比べると、20-30年先のことははるか遠い先のように感じられる。時間的展望の個人差と認知上の個人差は時間的展望の動機づけに影響を与える。眼の前の仕事が将来どんな意味を持つかを知覚すれば動機づけとなる。これに対して、遠い先の目標と学校での学習に対する強い動

機の関連はあまり研究されていない (Simons et al., 2004, pp. 125-126)。

たとえば、小学校の卒業文集などで遠い先の夢を語るのは非日常的なことである。しかし、書きっ放しのものもあれば、それが数十年間にわたってその人を動かすモーメントとなることもある。サイモンズらの指摘は、後者の謎を探究する研究の蓄積が不足しているという主張である。それは木下が言う「時間的な区切り」とも関係している。

時間的展望の発達には、石井 (2016) によれば、認知的能力の発達を基盤にしていると考えられる。時間的展望の研究は、心理学のなかでは臨床心理学と動機づけの領域での蓄積が進んでいる。人間は時間の有限性を知覚すると、人生の中で満足や達成、感情的な意味を見出すことに高い重要性を置くようになる。死に至るまでの時間的展望は、人生の有限性を踏まえたものであり、自身の生き方について考えることが課題である青年に対して、発達的な影響を与える。

言い換えると、人生の有限性から目を背けないことが認知的能力と時間的展望の発達を促す。であれば、小学校の卒業文集において、その後のその人の長期にわたる人生の動力となっているものは、共通して人生の有限性を深く意識した内容がそこにある、ということになる。ビジネス用語で言えば、たとえば、長期目標、決算における数値目標、決済日(いわゆるごとうび)、納期、などである。

これに対してステイクホルダーの時間的展望は一樣ではない。物理的な期間が合致していても1つひとつの期間に対する重みは同一ではない。その理由は、時間的展望の背後にある認知と、その認知を左右する動機にある。

人間の動機に関して、長瀬 (2004) は、経済的報酬を重視する理論を経済主義、その経済的報酬の周辺に位置付けられている理論を人間主義、というように二分している。両者は相互に補完的な関係にあるわけではないが、前者に比べて後者は実証研究の蓄積が不足している。両者はそれぞれの限界を克服する方向に進む過程で、それぞれの思想のレベルでも歩み寄り融合して

いくことが期待される、という。ここで、人間主義には時間的展望としての「時間的な区切り」が深く関わっていると思われる。

しかし、実践の現場では、長瀬が言うような思想レベルでの歩み寄りが求められることはまずない。そうではなくて、表1のように分配型と統合型のいずれかで合意点をめぐる交渉が展開される（小林，2012）。それこそが巧みな組み合わせの実際である。なぜなら、個々のステイクホルダーの動機と認知，すなわち時間的展望が多様であるからに他ならない（図4）。

ベイザーマンとニール（Bazerman and Neale, 1997, pp. 89-104, chapter 11, 邦訳, pp. 119-135, 第11章）によれば、相手側の選好を見つけ出す手段として、情報の提供・共有による信頼関係構築，質問，複数代案の同時提示，事後的解決策の探索，がある。また，相違点を好機と捉えるには，互いの，

表1 分配型交渉と統合型交渉の比較

	分配型	統合型
1 交渉の目的	一方の利益極大化	双方の利益極大化
2 前提とする環境	1 回限りの交渉 交渉の対象物は1つ ゼロサム	継続的關係のなかでの交渉 交渉の対象物は複数 プラスサム
3 交渉の成立要件	BATNAの存在	協働による利益創出
4 主要な戦略	立場を決めた交渉 立場の正当化、論理化と、影響力の行使 情報戦による譲歩の最小化	利害をベースにした交渉 立脚すべき客観的基準の模索と問題解決 信頼関係構築と情報の共有
5 具体的な手法、戦術	出し抜き、情報の秘匿誇張 段階的要請法 譲歩的要請法	交渉全体の俯瞰 ブレインストーミング
6 交渉の二面性	個々の交渉は分配型と統合型の両面がある 多くは分配型の厳しい交渉を必要とする	分配型の問題に統合的側面を見出す
7 客観的基準	客観的基準は外面的形式的である 実際の交渉は論議による争いである 交渉当事者間の影響力の強弱によって 交渉結果は左右される	交渉開始時に客観的基準は存在しない 当事者が納得しうる基準を協働して 模索することに意味がある 基準の模索過程のなかで交渉の型を 誘導して転換することが可能である
8 駆け引き戦術の有効性	違法でなければ駆け引きは正当である 非倫理的な脅迫・詐欺にみえる駆け引きも 交渉における多様な価値観や考え方の存在 という実態からみて目的合理的である限り 正当な行為である	出し抜き、情報の秘匿、誇張、といった 戦術は相互信頼関係を損ね、不合理で は認められない行為である

出典：小林（2012, pp. 106-107）を一部修正

短期	中期	長期
正規従業員		(主に総合職)
非正規従業員		
投機家		
無機能資本家（主に配当目的の安定株主）		
親子・関係・関連会社（安定株主）（注1）		
取引銀行・中長期債権者（注2）		
取引業者（納入業者・得意先）（注3）		
学校・地域住民・地方公共団体・国家当局（課税庁など）（注4）		
取締役・最高経営責任者（注5）		
新規参入競合者（注6）		
代替品（業者）（注7）		

図4 企業を取り巻くステイクホルダーの時間選好

出典：筆者作成

注1：代表者の交代による影響あり

注2：支店長・頭取の交代ないし金融行政・公定歩合の変動による影響あり  
(PEST)

注3：代表者の交代による影響あり

注4：PEST

注5：構成員（顔ぶれ）と任期の長短による影響あり

注6：5要因

注7：5要因

期待，リスク選好，時間選好，を明らかにする必要がある。ここまでが，分配型・統合型に共通する条件である。

これに加えて，案件の追加，コスト削減と要求分獲得のバランス，資源不足の縮小・解消，隠された利害に焦点をあてた新しい解決策の模索もまた，統合的な合意を得るための処方箋である。

いまいちど，冒頭で紹介したものづくりのアナロジーを振り返ろう。互いに異なる複数のものを統合する方法，すなわち，①共通していない部分を削り取って共通項だけを残す，②ある統一的な全体のイメージに即して寄木細

工のように諸理論を集めてくる、③一部を前面に出させて他の残りをすべて後退させることで階層化する、という3つである。

これらと比べてみると、バイザーマンとニールによる交渉の方法と基本的には同じである。しかし、時間選好という変数が加わっている点で異なっている。期待もリスク選好も、時間選好に反映される。時間選好は時間的展望と同じとみてよい。

企業のステイクホルダーは、たとえば、株主、債権者、被雇用者、労働組合、政府、地元住民、納入業者、同業他社、同業者組合、顧客、などである。株主なら、長期保有目的もあれば、短期投機目的もある。顧客なら、得意客もあれば、一見客もある。

企業経営者としてのバーナードは、顧客を含むステイクホルダー全般を貢献者と見立てて「2人以上の意識的に調整された諸力」を組織と定義した。これは公式組織にも非公式組織にもあてはまる。ただし、顧客を企業組織の構成要素とみるか否かをめぐっては、いまなお見方が岐れている（e.g., 中條, 1998, 2005）。

しかし、巧みな組み合わせを担うべき実務の観点からみれば、そのような学術上の論争は不毛である。なぜなら、企業に限らず、世間なるものはどこかで必ずつながっていて、任意の2者が未来永劫ずっと無関係であり続けることは難しいからである。長寿社会にあってはなおさらである。であるからこそ、その相手が誰であろうとも「いつもお世話になっております」「毎度お世話になります」という電話応対が商慣習となっているのである。目の前のその相手がたとえ顧客でなくても他のステイクホルダー（株主、債権者、・・・）であるかもしれないし、いまは顧客でなくてもいつか顧客になるかもしれない。一見客がその企業を気に入って、あるいは何らかの媒体を通じてその企業を知るに至って、自社商品の取引交渉に入ったり、採用試験を受けたり、といったケースは現実的である。

こうして以下では、巧みな組み合わせの基礎としての交渉、これをめぐる

議論を検討することにしよう。ただし、交渉の実際における身なりや紳士・淑女的な態度といった面(e.g., 林, 2019)についてはここでは立ち入らない。

まず、田村・隅田(2014)によれば、BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)においては、短期的な損失回避の視点とともに、それ以上に長期的に価値のある代替案を無視しないことが大切である。また、賢明な合意とは、「当事者双方の正当な要望を可能な限り満足させ、対立する利害を公平に調整し、時間がたっても効力を失わず、また社会全体の利益を考慮に入れた解決」である(田村・隅田, 2014, pp. 137, 175, 傍点は引用者)。

ここで、「長期的」または「時間がたっても」という表現が具体的に何年を指すのか、定かでない。その時点において先々を配慮すれば足りるのか、長期間ずっと関与するのか、それも明らかでない。

次に、多者間交渉に関しては、松浦(2010, pp. 110-138)によれば、ステイクホルダーを定義すること、ステイクホルダーを見落とさないこと、ワークショップ(話し合い)にすべてのステイクホルダーを最初から参加させ続けること、が重要である。なぜなら、一部のステイクホルダーの途中からの参加を認めると、交渉過程が振り出しに戻らざるを得なくなり、莫大な調整コストを招くからである、とされる。

ここで、実のところ経営者または渉外担当者は、多様なステイクホルダーおよびその後継者たちと、逐次的に、個別的に、取引のための交渉にあたらざるを得ない。すべてのステイクホルダーを見落とすことなく、事前にこれを過不足なく定義し、しかも最初から全員を参加させるということは非現実的である(Simon, 1997)。交渉が振り出しに戻ることを厭うようではそもそも実務家として不適格である。たとえば、国土交通省による「用地交渉ハンドブック」(p. 12)には、何度も繰り返し足を運んで権利者に対して説得を試みる担当者に求められる態度として「誠実性」「共感性」「柔軟性」の3つが明記されている。



けれども、そのような時間とコストのかかる現実の交渉において、賢明な方法がないわけではない。その1例はこうである。「ある人が賛同すると残りの人がなびいてくる」という現象に着眼した森岡（2018, pp. 228-234, 傍点は引用者）は、そのある人を「重心」と称している。重心とは文字通り扇の要であって、バーナードが言う戦略的要因（Barnard, 1968）を指している。

## 5 結語

実務家としての森岡（2018）が指摘する「重心」は、交渉における時間とコストの節約（「時間的な区切り」）という現実的な要請から、経験的に導出された概念である。その対象期間については、これをどう理解すればよいであろうか。

森岡・今西（2016）によれば、戦略を実施するうえでその成果を最大化するためには、(1) 自身の時間をどこに集中するか、(2) 自分以外の人々をどこにどう集中させて使うか、これらを冷静に考える必要がある。多くの人を巻き込んで動かしていくことでしか、大きな成果は達成できない（森岡・今西, 2016, pp. 132-135）。

森岡はマーケターである。あのUSJの業績回復を主要な任務として、当時のCEOからそのための立案と実施の双方の権限と責任を与えられ、実際に数年間にわたって現場で指揮を執り、社内外のステイクホルダーを巻き込みながら実績を残した。したがって、森岡による「重心」という概念は、「時間的な区切り」のもとに巧みな組み合わせの豊かな経験からいわば蒸留されたエッセンスである。

ここで、「数年間」という期間は、経営計画の通説に照らせば短期でもなければ超長期でもない。よって、中期ないし長期である。ただし、中期と長期の境目を一般論として云々することは意味がない。なぜなら、たとえば、

半導体、遺伝子工学、AIといったハイテク業界においては、数か月から数年という短期間で世界的規模で市場が激変するために先行きがきわめて不透明であるのに対して、保護産業では数年先まで見通せるからである。しかも、経営環境が不安定な前者においては、ローリングプランによって長期戦略も短期計画も不断に更新されていく。その際、中期・長期の境目は、その市場や技術の状況に応じて、時間的展望の下、当事者の主観的な判断により個別特殊的に決まる。

戦略を実施するための2つの課題の前提として、そもそも「戦略とは到達したい高い『目的』に辿り着くために組んでいく『足場』のようなもの」(森岡・今西, 2016, p. 100)である。ここで、「足場」のようなものというアナロジーは、具体的には、直観や目の子ではなく、消費者に選ばれる確率を事実とデータに基づいてコントロールすること(森岡・今西, 2016, p. 58)を指している。また、「到達したい」という修飾語はミッションを指している。それは、他人から与えられることもあれば、自らの発意によることもある。後者なら必然的に時間的展望と密接に関係する。

以上を要するに、戦略とは、(a)「到達したい」目的に向けて、(b)消費者に選ばれる確率をコントロールすることである。戦略を実施するには、(1)自分の時間をどう配分し、(2)他人をどこにどう集中させるか、が決定的である。

戦略に関して、(a)「到達したい」という、人間の欲求、意思決定における価値前提を取り込んでいる理論・モデルは、資源ベースモデル、創発型戦略、センスメイキング(戦略の代替物としての回顧的意味づけ)、である。これらの理論・モデルにおける対象期間は、一般抽象的に特定できない代わりに、個別具体的な脈絡のなかで特定される。

ひとたび、(a)個別具体的な「到達したい」目的が顕在化しはじめると、一方で、(b)消費者に選ばれる確率を達成する手段が探索され、(1)担当者の時間が傾注され、(2)どこにどう他人を集中させるかが調整される。他

方で、(2)' 具体的にどこでどのように貢献したい、というようにして他人が貢献者になりはじめる。

したがって、(2) と (2)' が折り合わなければ、(a) から (1) まだがどれほど先行しようとも、成果は達成されず、戦略は画餅となる。画餅に帰するか、成果に繋がるかの違いは、森岡が言う「重心」を掌握できるか否かに依存する。というのは、「重心」は、(2) と (2)' を効率的かつ効果的に結びつける要であるからに他ならない。

森岡自身は、交渉の相手側に対する際に、経験的に観察を凝らしながら、その「重心」を抽出している。その抽出過程は、ギブソンによるアフォーダンス (佐伯, 2013) に通じている。そのような「重心」はバーナードによる誘因の経済から導くことはできない。というのは、誘因の経済は、客観的な誘因と説得の結果におけるプラスからマイナスを差し引きした純成果と関係しているからである (Barnard, 1968, p. 153, 邦訳, p. 160)。

しかしながら、交渉過程の全体を、当事者ではなく観察者の視点から見渡すと、そこから、それ以上の意味を導くことができる。すなわち、その際、相手側からすれば、森岡こそが別の意味で「重心」であるのではないか、という推論である。このことは森岡による定義と同じではない。延長上にもない。その理由は以下の通りである。

相手側は、もともと「同一の」「到達したい」目的を帯びていない。よって、交渉の開始時点において、そもそも「重心」を求めて交渉に臨んでいるわけではない。もっとも交渉の開始後に、逆に一定の貢献を求められているという事実を奇貨とすることはあっても、当初から「同一の」「到達したい」目的を完全に共有していることは、偶然の一致でもない限り、ありえない。

交渉の結果、相手側が応諾すれば、互いが互いを拘束しはじめる。(2) と (2)' が短命に終わるか、永続性を帯びるかは、その成果を左右する。言い換えると、交渉の当事者が互いに「重心」であるか否かですべてが決まる。

さらに議論を抽象化すると、交渉の相手方が自然人であるとは限らない。

たとえば、創業者の理念なり生きざまなりに憧れて、その企業の商品を購入する顧客もあれば、雇用を求める求職者もあれば、独立開業を志す者もあれば、納入業者として取引を継続する者もあるであろう。そのようにして人が他人や何かと結ばれるとき、その背後にある要としての価値に注目して、林（2015）はこれを組織の重心と称している。

以上より、物理的な対象期間を伴う具体的な戦略が構築されるのは、時間的展望を伴う意思決定と、ステイクホルダーたる相手側における「重心」への交渉の開始の後であって、その逆ではない。今後の課題は、「時間的な区切り」すなわち時間の有限性に対する知覚が発動するメカニズムの探究である。

#### 参考文献

- Ansoff, H. Igor (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill.  
(広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969.)
- 荒江孝・伊藤克容(2004)「経営戦略と管理会計の関係性に関する考察：『戦略的管理会計』論の依拠する戦略概念」『原価計算研究』第28巻第2号, pp. 1-11.
- Baldwin, Carliss Y. and Clark, Kim B. (2000) *The Power of Modularity*, Cambridge, MA: MIT Press.  
(安藤晴彦訳『デザイン・ルール：モジュール化パワー』東洋経済新報社, 2004.)
- Barnard, Chester I. (1968) *The Functions of the Executive*, 30th anniversary edition with an Introduction by Andrews, Kenneth R., Cambridge, MA: Harvard University Press (Originally in 1938).  
(山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968.)
- Barney, Jay B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading, MA: Addison-Wesley Pub. Co.  
(岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社, 2003.)
- Bazerman, Max H. and Neale, Margaret A. (1992) *Negotiating Rationally*, New York: Free Press.  
(奥村哲史訳『マネジャーのための交渉の認知心理学：戦略的思考の処方箋』白桃書房, 1997.)

- Chandler, Jr., Alfred D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.  
 (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織：米国企業の事業部制成立史』実業之日本社, 1967; 有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004.)
- Chandler, Jr., Alfred D. (1977) *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, MA: Belknap Press.  
 (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代：アメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社, 1979.)
- 中條秀治 (1998) 『組織の概念』文眞堂.
- 中條秀治 (2005) 『株式会社新論：コーポレート・ガバナンス序説』文眞堂.
- Clark, Kim B. and Fujimoto, Takahiro (1991) *Product Development Performance: Strategy, Organization, and Management in the World Auto Industry*, Boston MA: Harvard Business School Press.  
 (田村明比古訳『製品開発力：実証研究：日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』ダイヤモンド社, 1993.)
- Fayol, Henri (1916) *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Controle*, Paris: Dunod.  
 (Translated by Storrs, Constance with a foreword by Urwick, Lyndall, *General and Industrial Management*, London, UK: Sir Isaac Pitman and Sons, 1949; 都築栄訳『産業並に一般の管理』風間書房, 1958; 佐々木恒夫訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972; 山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985.)
- Galbraith, Jay R. and Nathanson, Daniel A. (1978) *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, St. Paul, MN: West Publishing Co.  
 (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989.)
- Gibson, James J. (1983) *The Senses Considered as Perceptual Systems*, Westport, CT: Greenwood Press.  
 (染谷昌義・細田直哉・野中哲士・佐々木正人訳『身体とアフォーダンス：ギブソン「生態学的知覚システム」から読み解く』金子書房, 2018.)
- Hall, Angela T., Hochwarter, Wayne A., Ferris, Gerald R., and Bowen, Michael G. (2004) "The dark side of politics in organizations," in Griffin, Ricky W. and O'Leary-Kelly, Anne M. (eds.), foreword by Pritchard, Robert D., *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 237-261, chapter 8.
- 林徹 (2015) 『協働の経営学』中央経済社.
- 林徹 (2019) 『モノボリーで学ぶビジネスの基礎 (第2版)』中央経済社.

稲葉元吉 (1979) 『経営行動論』丸善.

稲葉元吉・山倉健嗣編著 (2007) 『現代経営行動論』白桃書房.

石田大典・黒澤壮史 (2017)

「組織の双面性がパフォーマンスへ及ぼす影響：メタアナリシスによる研究成果の統合」『組織科学』第51巻第2号, pp. 28-37.

石井僚 (2016) 「青年期発達と時間的展望：時間的展望研究の動向と課題」

名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要『心理発達科学』第63巻, pp. 83-91.

石坂庸祐 (2014) 「組織双面性アプローチの論点：『イノベーターのジレンマ』の超克をめざして」『九州共立大学研究紀要』第4巻第2号, pp. 107-119.

Jelinek, Mariann, and Schoonhoven, Claudia B. (1990) *The Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firms*, Oxford, UK: Basil Blackwell.

上總康行 (1989) 『アメリカ管理会計史 (下)』同文館.

木下稔子 (1987) 「未来時間の分節の研究：未来を表す修飾語を材料として」『心理學研究』第58巻第4号, pp. 253-259.

岸田民樹編著 (2009) 『組織論から組織学へ：経営組織論の新展開』文眞堂.

岸田民樹編著 (2014) 『組織学への道』文眞堂.

小林秀之編 (2012) 『交渉の作法：法交渉学入門』弘文堂.

国土交通省土地・水資源局総務課公共用地室 (2011) 「用地交渉ハンドブック」(2018年11月4日閲覧)

[www.mlit.go.jp/common/001144744.xlsx](http://www.mlit.go.jp/common/001144744.xlsx)

Koontz, Harold (1964) "Making sense of management theory," in Koontz, Harold (ed.), *Toward a Unified Theory of Management*, New York: McGraw-Hill, pp. 1-17, chapter 1.

(鈴木英寿訳『経営の統一理論』ダイヤモンド社, 1968, pp. 1-24, 第1章.)

Koontz, Harold (1980) "The management theory jungle revisited," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 175-187.

Langlois, Richard N. (2007) *The Dynamics of Industrial Capitalism: Schumpeter, Chandler, and the New Economy*, London, UK: Routledge.

(谷口和弘訳『消えゆく手：株式会社と資本主義のダイナミクス』慶應義塾大学出版会, 2011.)

松浦正浩 (2010) 『実践！交渉学：いかに合意形成を図るか』筑摩書房.

Mintzberg, Henry, and Lampel, Joseph (2001) "Reflection on the strategy process," in Cusumano, Michael A. and Markides, Constantinos C. (eds.), *Strategic Thinking for the Next Economy*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 33-54, chapter 2.

(グロービス・マネジメント・インスティテュート訳「戦略プロセスに関する考察」

- 『MIT スローン・スクール戦略論』東洋経済新報社, 2003, pp. 40-60, 第3章.)
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand, Bruce, and Lampel, Joseph (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press.
- (木村充・奥澤明美・山口あけも訳『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.)
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理：慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社.
- 美宅成樹 (2008) 「生物ゲノムを進化させたルールは何か？」2009年度組織学会年次大会 (名古屋大学) 『報告要旨集』, pp. 96-102.
- 森岡毅 (2018) 『マーケティングとは「組織革命」である。』日経BP社.
- 森岡毅・今西聖貴 (2016) 『確率思考の戦略論：USJでも実証された数学マーケティングの力』KADOKAWA.
- 長瀬勝彦 (2004) 「経済的報酬の影響力：お金は人をどう動かすか」  
二村敏子編著『ミクロ組織論：その発展と課題』有斐閣, pp. 89-103, 第5章.
- 中山伊知郎 (1979) 『わが道経済学』講談社.
- 根井雅弘 (2016) 『企業家精神とは何か：シュンペーターを超えて』平凡社.
- O'Reilly III, Charles A. and Tushman, Michael L. (2004) "The ambidextrous organization," *Harvard Business Review*, Vol. 82, Issue 4, pp. 74-81.
- (酒井泰介訳『『双面型』組織の構築』『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年12月号, pp. 22-31.)
- Penrose, Edith T. (2009) *The Theory of the Growth of the Firm*, 4th ed., Oxford, NY: Oxford University Press (Originally in 1959, 2nd ed. in 1980, 3rd ed. in 1995).
- (末松玄六訳『会社成長の理論』ダイヤモンド社, 1962, 原書1959の邦訳; 末松玄六訳『会社成長の理論 (第二版)』ダイヤモンド社, 1980, 原書2nd ed., 1980の邦訳; 日高千景訳『企業成長の理論 (第三版)』ダイヤモンド社, 2010, 原書3rd ed., 1995の邦訳.)
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- (土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982.)
- Redlich, Fritz (1949) "The business leader in theory and reality," *The American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 8, No. 3, pp. 223-237.
- 佐伯胖 (2013) 「アクティブ・マインド」佐伯胖・佐々木正人編『新装版 アクティブ・マインド：人間は動きのなかで考える』東京大学出版会, 序章.
- Schumpeter, Joseph A. (1926) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Munchen, Leipzig: Duncker and Humblot.

(塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論：企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究（上）・（下）』岩波書店，1977.）

Scott, William R. and Davis, Gerald F. (2007) *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open System Perspectives*, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Simon, Herbert A. (1996) *The Sciences of the Artificial*, 3rd ed., Cambridge, MA: MIT Press.

(稲葉元吉・吉原英樹訳『システムの科学』パーソナルメディア，1999.)

Simon, Herbert A. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization*, 4th ed., New York: Free Press (Originally in 1945).

(二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『新版・経営行動：経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社，2009.)

Simons, Joke, Vansteenkiste, Maarten, Lens, Willy, and Lacante, Marlies (2004)

“Placing motivation and future perspective theory in a temporal perspective,” *Educational Psychology Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 121-139.

田村次朗・隅田浩司 (2014) 『戦略的交渉入門』日本経済新聞出版社.

Weick, Karl E. (1987) "Substitutes for corporate strategy," in Teece, David J. (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 221-233, chapter 10.

(「戦略の代替物」石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦：革新と再生の戦略』白桃書房，1988，pp. 269-288，第10章.)