

## 〈論 説〉

二元論から二重性へ  
——2つのアプローチと組織化の課題——

渡 辺 伊津子

## 1. はじめに

組織が生まれてから消滅するまでの一連のプロセスは基本的に4つのプロセスに分けることができる。それらは創造、継続、変化、そして消滅である(Allport,1962)。これらのそれぞれは異なる性質を持つが、このうち創造と消滅は一時的なものである一方で、継続と変化は組織の活動の大部分を占めている。このように考えたとき、「変化」と継続のための「安定性」は組織の生存と成長にとってまさに不可欠なプロセスであり、すべての組織は変化と安定性を内包しつつ存在し成長しており、変化と安定性の間の緊張から解き放たれることはないのである。

組織や管理の分野において、変化と安定性の間の緊張は、「ソーシャル・パラドックス」と呼ばれる特定のタイプのパラドックスとして捉えられてきた(Poole and Van de Ven,1989)。変化と安定性がパラドックスとして捉えられる理由は、それぞれが理論上、研究対象を2つの要素に分け、それらを別個で独立したものとして、またそれぞれが正反対の性質を持つものとして捉えるからである(Poole and Van de Ven,1989)。その際、変化と安定性は、組織を研究し、組織を語る際に欠くことのできない「対」の要素となってきた。変化と安定性だけでなく、組織および管理のパラドックスといわれるものは、分化と統合、

秩序と無秩序、効率性と革新性、統制と自律、競争と協調など数多く存在する。このように1つの研究対象を2つの「対」の要素に分けること、2つにカテゴリー化するアプローチは「二元論」と呼ばれる。組織および管理の研究がそうであるように、社会理論の分野において二元論は広く採用されてきた。カテゴリー化は最も単純な形態であり、特定の研究対象の、分離し、対立しあう側面を対比する目的で用いられる (Jackson,1999)。

このような二元論に立つと、われわれが組織の変化に注目するとき、そうした変化はあくまでも安定的な状態と対比したうでしか、すなわち安定した状態からの逸脱としてしか説明しえない。このやり方が極端に推し進められるとき、いいかえれば、二元論的な思考様式が定着してしまうとき、それはいつしか片方の要因を無視すること、そして他方にのみ排他的に集中することにつながるようになってしまう。

近年、二元論的な思考様式がしだいに批判される一方で、「二重性」のアプローチが注目されるようになってきた。二重性のアプローチは2つの要因を相互に依存しあい、補完的なもの、互いに強化しあうものとしてとらえている。しかし残念なことに、われわれは「二重性」ないし「二重性」のアプローチについてよく知らない。そもそも二重性とはどのようなものなのか。二重性という観点から組織や管理の問題を捉えることは何を意味するのか。それは二元論的なアプローチとどのような違いがあるのか、などについて深く理解しているとはいえないのである。そこで、本論文では、Sutcliffe, Sitkin and Browning (1997), Sitkin, Sutcliffe and Schroeder (2000) の一連の研究に依拠しつつ、第1に、組織および管理の分野で議論されている二元論的アプローチの限界について、組織プロセスの研究を中心に考察する。そのうえで、第2に、それに代わるものとして二重性のアプローチの意義について検討する。第3に、それが「組織化」の問題に対して、これまでとどのように異なる影響を及ぼすのか、その場合の組織化の課題とは何かについて考察する。そして最後に、以上の議論から、なぜ二重性のアプローチが、組織および管理の研究において重要性を増しているのかについて総括する。

## 2. 二元論から二重性へ

### 2. 1 組織および管理研究における「二元論的」アプローチとその限界

組織および管理における研究において、2つの要素を取り上げて対比させるアプローチは支配的である。たとえば、機械的プロセスと有機的プロセス (Burns and Stalker,1961)、分化と統合 (Lawrence and Lorsch,1967)、効率性とイノベーション (Abernathy,1978)、コンバージェンスとリオリエンテーション (Tushman and Romanelli,1985)、エクспロイテーションとエクспロレーション (March,1991;1996)、連続的なイノベーションと不連続なイノベーション (Tushman and O'Reilly,1997)、インクリメンタルな組織変化とラディカルな組織変化 (Brown and Eisenhardt,1998)、誘発された戦略プロセスと自律的戦略プロセス (Burgelman,2002)、タイト・カップリングとルース・カップリング (Benner and Tushman,2003) など、2つの要素が対比され、それによって組織現象を捉えようとするのが試みられてきた。

こうした研究を整理する形で、Sutcliffe,Sitkin and Browning (1997);Sitkin, Sutcliffe and Schroeder (2000) の一連の研究は、組織プロセスに関連した主要な先行研究をサーベイし、その研究動向を大きく2つに分類している。2つのカテゴリーのうち、第1はコントロール・プロセスであり、第2のカテゴリーは探索プロセスである。2つのプロセスは表1が示すように、それぞれ、インプット・スループット・アウトプットという下位の構成要素を含む。これは、組織が環境から資源を取り入れ(インプット)、それを変換し(スループット)、再び環境に産出する(アウトプット)というその存続に不可欠な一連のプロセスを前提としているからである。

ここで、まず、2つのプロセスの「性質」に注目する。コントロール・プロセスは「安定性」を志向したプロセスであり、「継続的改善」と「効率性」の必要性が強調される。これに分類される組織プロセスは、タイト・カップリング、エクспロイテーション、サイバネティック・コントロール、そしてシン

表1 コントロール・プロセスと探索プロセス

メタ・プロセス	コントロール・プロセス	探索プロセス
インプット・プロセス	人間・原料などの同質性	人間・原料などの異質性
スループット・プロセス	タイト・カップリング エキスプロイテーション サイバネティック・コントロール シングルループ学習	ルース・カップリング エクスペロレーション 相互的コントロール ダブルループ学習
アウトプット・プロセス	信頼性の向上 短期的パフォーマンスの向上	弾力性、柔軟性 <sup>(1)</sup> の向上 長期的パフォーマンスの向上

(出所：Sutcliffe, Sitkin and Browning, 1997 を筆者が加筆・修正)

グルループ学習である。他方、探索プロセスは「変化」を志向したプロセスであり「実験」や「学習」が強調される。これに分類されているのは、ルース・カップリング、エクスペロレーション、相互的コントロール、そしてダブルループ学習である。その時、たとえば March (1991) によると、エキスプロイテーションは、精緻化、選択、生産、効率性、セレクション、実施、そして実行に関連するものを、その反対にエクスペロレーションは、探索、バリエーション、リスクテイキング、実験、プレイ、柔軟性、発見、そしてイノベーションに関連するものを含む。組織は、エキスプロイテーションによって現在の知識を活用すると同時に、エクスペロレーションによって現在とは全く異なる新しい知識を習得する。このように、2つのプロセスの性質は、まったく正反対の性質を有するものとして分類され、対比されてきたのである。

以上のように、「変化」と「安定性」という2つの異なる性質を持つ組織プロセスは、Sutcliffe, Sitkin and Browning (1997); Sitkin, Sutcliffe and Schroeder (2000) の一連の研究において、それぞれ「探索プロセス」と「コントロール・プロセス」として再定義されたのであるが、組織の存続・成長にとって、こうした「対」の要素は不可欠なものとして捉えられている。なぜなら、組織は、コントロール・プロセスによって組織の「信頼性」を高める一方で、探索プロセスによって新しい製品や技術を生み出し、その「柔軟性」を高めていかなければならないからである。このことは、各プロセスが異なる目標と結びついて

いることから明らかである。表1でみるように、コントロール・プロセスの目標は、組織の「信頼性」および「短期的パフォーマンスの向上」であり、探索プロセスの目標は「弾力性」、「柔軟性」、そして「長期的パフォーマンスの向上」である。March (1991) の言葉を借りれば、エクспロイテーションを排除してエクспロレーションに従事する適応システムは、多くの利益を得ることなく実験のコストを被る。その一方で、エクспロレーションを排除してエクспロイテーションにのみ従事するシステムは、最適とは言えない安定的な均衡に陥ってしまう。したがって、2つの間の適切なバランスを維持することがシステムの存続と繁栄の第一義的な要因となる (March,1991)。

しかし、組織が2つのプロセスを追求していかなければならないとすれば、2つのプロセスの「関係性」が問題になってくる。すなわち2つどのような関係にあるのか、またその関係は常に安定しているのか、そうではないのか。したがって、どのような場合にどのような関係性が当てはまるのか、という問題である。ここで前述の Sitkin, Sutcliffe and Schroeder (2000) の議論、そして Gupta and Shally (2006) の研究に注目する。

Sitkin, Sutcliffe and Schroeder (2000) では、2つのプロセスの関係性について代替的な3つのタイプが示された。2つのプロセスの関係を示す場合に最もよく用いられるのは「バランス」という言葉であるが、彼らはこのバランスの「性質」に注目して、3つのタイプのバランスを提示している。その第1は、二律背反関係 (antithetical balance) である。このバランスは、2つのプロセスに相互依存性がある状況で生じるけれども、両者の間にトレードオフが存在する。資源の共有が制約要因となるためである。次に相互補完関係 (synergetic balance) である。これも2つのプロセスに相互依存性がある状況において生じる。しかし、アンティセティカル・バランスとは異なり、2つのプロセスは相互強化的である。最後に、直交関係 (orthogonal balance) は、2つのプロセスに相互依存性がない状況で生じる。この場合には、豊富な資源が前提とされているためトレードオフが生じない。

また Gupta and Shally (2006) は、2つのプロセスの関係性について「連続性」

と「直交性」の2つに分類している。連続性とは2つのプロセスが1つの連続体の両極に位置づけられるため、両者が相互に排他的で、ゼロサムの関係にある場合を指す。これに対して「直交性」とは、資源の制約から解放されており、2つのプロセスが同時に追求できる場合を指す。したがって、Gupta and Shally (2006) は、2つを遂行するのに必要な資源が乏しければ乏しいほど、その2つが相互に排他的になる可能性が大きくなると主張する。

両者の議論からもわかるように、これまでのほとんどの研究において、2つのプロセスの「二律背反的」な関係、すなわちコントロール・プロセスと探索プロセスは、「一方の遂行が他方を排除する」という関係にあると仮定されてきたのである。二律背反的である理由は、2つのプロセスが制約された共通の資源のプールを求めて競合することになるからである (March, 1991; Sitkin, Sutcliffe and Schroeder, 2000; Gupta and Shally, 2006)。資源の制約を前提とした場合、論理的には、コントロール・プロセスに多くの資源が投入されれば、探索プロセスにはより少ない資源しか残らないことになる。その逆もまた同様である。したがって、注意や資源に制約がある場合、組織は2つのプロセスの間で難しい選択を迫られることになる。

このように、組織および管理の研究における二元的アプローチでは、2つのプロセスの性質においてその差異を対比し、また2つの要素の関係性については一方が他方を排除するという二律背反的な関係を仮定してきた。2つの要素の厳密な対比を特徴とするこうしたアプローチは、まさに「二元論」のそれであり、2つの要素間の相互作用や相互補完性それ自体にはほとんど言及してこなかったのである。

## 2.2 二元的アプローチとその「組織化」における限界

組織が存続するために、2つのプロセスのどちらも不可欠であるならば、そこに「2つのプロセスをいかにして組織化するか」という問題が提起される。この問題に対して、以下で論じるように、さまざまな代替案が提唱されてきた。

そのほとんどは、2つのプロセスの二律背反的な関係を前提としているため、そのトレードオフの解決策を「分割」に求める。分割という組織化の戦略は大きく2つに分かれる。

1つ目は、2つのプロセスを組織の異なる場所で、すなわち「空間的に分ける」ことによって同時に追求する戦略である。2つ目は、「時間的に分ける」ことで追及する戦略である。両者は「分ける」という点で共通点を有する。資源の配分という点から理解するなら、空間的な分割の場合は、共通の資源プールを同時的に2つの目標のために配分することを意味するし、時間的な分割の戦略は、時間的に資源配分を考えることでトレードオフを解消しようとするものである。

空間的に分割する戦略は、「両義性 (ambidexterity)」に関する議論として分類できる。これらの議論では、組織がコントロール・プロセスと探索プロセスの2つをどちらかに専門化した下位単位によって分割することで同時に追求しようとする。したがって、特定の組織単位がコントロール・プロセスを担当する一方で、他の組織単位が探索プロセスを担当する。探索プロセスに従事している組織単位は、コントロール・プロセスに従事している単位から分離されるのである。「両義性」という言葉を最初に用いた Duncan (1976) では、創始段階と実施段階から成るイノベーションのプロセスを管理するという観点から、「二重構造 (ambidextrous organization)」を構築することが主張された。また、Tushman and O'Reilly (1997) では、こうした2つのプロセスを担当する異なる組織単位の間がルースに連結されており、そうした組織単位の間での調整が上級管理者レベルで行われることが指摘された。また Benner and Tushman (2003) では、「両義的な組織」のデザインについて、高度に分化されている一方でルースに統合された下位単位から構成されていること、エクスプロレーションのための組織単位は小さく分権化されており、ルースな文化とプロセスを伴う一方で、エクスプロイトーションのための組織単位はより大きくて集権化されており、タイトな文化とプロセスという特徴を持つとされた。そのうえで、2つのプロセスを時間的に分けて追及するよりも、同時的に追求することが有効であ

る (Benner and Tushman,2003,p.251) と主張された。

時間的な分割の戦略は、長期的なコントロール・プロセスの期間と、短い探索プロセスの期間の間で生じる時間的なサイクルを仮定している。コンバージェンスとリオリエンテーション (Tushman and Romanelli,1985)、インクリメンタルな組織変化とラディカルな組織変化 (Brown and Eisenhardt,1998) で明らかにされたように、ある特定の期間には、改善やインクリメンタルなイノベーションを中心に組織化し、別の一定の期間にはラディカルなイノベーションを達成するために組織化するという時間的なサイクルが存在し、組織は「段階的均衡 (punctuated equilibrium)」を通じて存続・成長していく。同様に、Burgelman (2002) では、トップダウンの戦略から導かれる誘導された戦略プロセスと既存の戦略外で新事業の機会を探索する自律的戦略プロセスを同時に追求することは困難であり、むしろ時間的な分割、より長いエクスプロイテーションの期間と短いエクスプロレーションの期間の間の時間的なサイクルの方が有効である (Burgelman,2002,p.354) と主張された。

空間的な分割と時間的な分割のどちらが有効かということについては議論が分かれるところではあるが、どちらにせよ、二元論的なアプローチに基づいて組織化の問題を考える場合の重要なテーマは2つの要素を分割することである。この戦略は、組織のマクロ部分に焦点を当て、組織デザインのあり方や組織形態の変更を通して2つの要素を確保するという狙いを持つが、その反面、2つの要素は「対立する要素」ないし「相容れない要素」のままであり、組織はほんとうの意味で、パラドックスから自由になることはできない。

### 3. 二元性から二重性へ

こうしてみてきたように、二元論的アプローチでは、2つのプロセスの「二律背反的」な関係性を前提とし、また組織化においては「分割」を中心とした組織戦略を採用してきた。しかし、近年、2つの要素の差異は認めつつも、それらを厳密に対比しようとするのではなく、2つの要素の関係性を活かそうと



する研究が増加してきた。特に March (1991) の論文以降、対となる2つの要素の相互関係性に注目した議論が活発になってきている<sup>(2)</sup>。より具体的には、2つの要素を、「性質の異なる別個のもの、二律背反的なもの」として捉えて対比するのではなく、「相互依存的で、補完的なもの」とするアプローチである。これは「二重性」のアプローチと呼ばれる<sup>(3)</sup>。

こうした傾向は、組織や管理の研究分野に限ったものではなく、社会科学における二元論的なアプローチは批判される傾向にある (Jackson,1999)。なぜなら、2つの分離した、普遍の要素に訴えることは過度の単純化につながるし、非常に限定的であるため現代社会の複雑性や多様性を包含できないからである。要素に関する厳密な対比と対立は、社会理論内での可能な相互関係を制約することになる。こうした批判に反応して、社会理論家たちは、伝統的な二元論を超越する新しいアプローチとして「二重性」のアプローチを探索してきた (Jackson,1999)。

われわれは、二元論的アプローチからの脱却を図ることで、これまで二元論的アプローチでは捉えきれていなかった組織現象をとらえることが可能になる。また同時に、そのときはじめて、組織化についても新しい解決策を提示することができる。ではそうした組織現象とは何か。また新しい解決策とは何か。この点に関して、二重性のアプローチへの移行は始まったばかりであり、それを観る「レンズ」がないために、われわれはそれをうまくとらえることができない。したがって、第1に、二重性のアプローチによって何が見えてくるのか、その意義について考察することが必要である。それを前提としたうえで、第2に、組織化の問題を考察することである。本章では第1の問題を、次章では組織化の問題を取り上げる。

二重性によってどのような組織現象が見えてくるのか。この問題を考えるにあたって、2つのプロセスの性質に今一度立ち返ってみたい。Sutcliffe, Sitkin and Browning (1997); Sitkin, Sutcliffe and Schroeder (2000) では、コントロール・プロセスと探索プロセスは、いわば「メタ・プロセス」として扱われており、2つのプロセスが、それぞれインプット・スループット・アウトプットを下位

の構成要素として内包している。これについてはすでに述べた。このとき、インプットとスループットそしてアウトプットとしての成果はタイトに結び付いていることを仮定している。いってみれば、コントロール・プロセスは常に「信頼性」をもたらす、探索プロセスは常に「弾力性」や「柔軟性」に貢献するとされているのである。しかしこの仮定に立つとき、組織はどちらか一方の極限まで進んでしまうことになるという「自己強化的」(March,1996)な傾向に陥る。組織は、たとえば、コントロール・プロセスを用いて信頼性を高めることに成功すると、さらにコントロール・プロセスを強化する。その結果、組織の信頼性をより一層高めることに成功し、ふたたびコントロール・プロセスを強化する。こうした循環が繰り返され、一方が強化されると、しだいに他方のプロセス、この場合には探索プロセスは排除され、結果として組織は衰退につながっていく。多くの企業が陥る悪循環である。

いいかえれば、一方が持続的に自らを増大させていく、ないしは強化していくというこうした自己強化的な傾向の根底にある仮定に注目してみると、コントロール・プロセスは効率性志向を持つために「常に」組織の信頼性に貢献する、また探索プロセスは実験志向を持つために「常に」組織の柔軟性という成果をもたらすということになるのである。

しかし、こうした仮定とは異なり、以下の諸研究のように、2つのプロセスとその成果の間によりルースな結びつきを仮定してみたらどうだろうか。すなわち、コントロール・プロセスは「信頼性」にも貢献するし、時に柔軟性にも貢献する。その反対に、探索プロセスは「柔軟性」に貢献するだけでなく、信頼性にも貢献するものと仮定してみるとどうであろうか。

たとえばアドラーによる「学習する官僚制 (Learning Bureaucracy)」(Adler,1992;1996;1999)である。「学習する官僚制」では、官僚制組織を象徴する規則や手続き、すなわち公式化に焦点が当てられる。一般に高い公式化は、コントロール・プロセスの代表格であり、通常、それは組織の信頼性をもたらすために採用されるものであるとされている。ところが、「学習する官僚制」では、その名が示しているとおおり、そうした公式化(規則や手続き)が組織の

「学習」ないし「柔軟性」に貢献するものとして主張されたのである。

また Farjourn (2010) は、安定性と変化をそれぞれ「メカニズム」と「成果」に分けたうえで4つの象限をつくりだし、安定性と変化が「二律背反的」な場合と「相互補完的」になる場合の両方の可能性を明らかにしている。安定性の「メカニズム」には、習慣、ルーティン、制度、規律、タイト・カップリング、制約、コミットメント、コントロール、そして低い多様性が含まれる。他方、変化の「メカニズム」には、探索、マインドフルネス、冗長性、オープンネス、失敗の優先、イマジネーション、そして多様性が含まれる。また安定性の「成果」には、継続性、低い変動性、予測可能性、規則性、そして信頼性が含まれる。他方、変化の「成果」として、適応性、高い変動性、イノベーション、そして柔軟性が含まれる。その上で Farjourn (2010) は、変化のメカニズム(例:探索)が変化の成果(例:柔軟性)のみならず、安定性の成果(例:信頼性)にも貢献すること、また、安定性のメカニズム(例:コントロール)が安定性の成果(例:信頼性)のみならず、変化の成果(例:柔軟性)にも貢献すると主張した。こうした議論が明らかにしていることは、プロセスと成果はタイトに結びついているというより、むしろ「ルース」ないし「あいまい」に結びついている(田中,1990;岸田・田中,2009)ということである。プロセスと成果の結びつきが「ルース」ないし「あいまい」であるという場合、それが示していることは、組織は、特定の成果をもたらすように特定のプロセスを統制することが困難であること、したがってプロセスと成果とを完全に区別することはそれほど簡単ではないこと、この2つの理由から、特定のプロセスが正確にどのような成果を生み出すのかについて「あらかじめ」予測することはできないということである。

もし「あらかじめ」予測することができないのなら、2つのプロセスを分割するという発想は論理的に矛盾する。むしろ、2つのプロセスは派生的に生まれ、絡み合いながら、しだいにその成果らしきものが生じてくるものとして捉えたほうがよい。したがって、2つのプロセスの組織化を考える場合に注目しなければならないことは、2つのプロセスの「相互作用」の存在である。イン

プット・スループット・アウトプットという組織の存続に不可欠な循環のなかで、2つのプロセスが相互作用を行っていることを前提としなければならない。

そして、そのうえではじめて、すなわち相互作用のプロセスを仮定してはじめて、それが「信頼性」であっても「柔軟性」であっても、当該組織にとって「望ましい」成果が生み出されたときに、2つのプロセスは、それらを「相互補完的、相互補強的」なものとして捉えることができる。2つのプロセスの相互作用を仮定することなく、2つのプロセスが相互に補完的である、あるいは相互に強化的であるということは意味を為さないからである。2つのプロセスが相互に異なる性質を持つものであっても、相互に絡み合い、強化しあいながら共通の成果に貢献することを示唆している議論として、たとえば、Cole (2001;2002)がある。Cole (2001;2002)は、イノベーションを大規模で不連続な変化として理解するのではなく、「創造的な解決」と理解することの重要性を指摘している。なぜならイノベーションは、小規模にも大規模にも生じるものであり、多かれ少なかれ不連続であるからである。したがって、どのような創造的解決も継続的改善と「関連」していると理解することができ、イノベーションを一方の極に連続的なイノベーション（継続的改善）、そして他方の極に不連続なイノベーションというように二律背反的な関係として捉える必要はない。

このように考えるならば、二重性のアプローチの意義を次のように考えることができる。二重性のアプローチは、組織にとって不可欠な2つのプロセスが相互に作用しあいながら、組織が成長し発展していくそのプロセスそのものに焦点を当てるアプローチである。なぜなら、その場合にのみ、それらが相互に強化しあう可能性が生じるからである。二重性のアプローチは、対となった2つの要素が互いに相互作用を行いながら、その相互作用が特定の成果（たとえば「柔軟性」）に貢献するという、まさにそうしたプロセスそのものに、われわれの焦点を向けさせるアプローチである。二重性のレンズで組織現象を観ることは、2つの構成要素が相互作用を行いながら組織が成長していくダイナミックな「視点」を与えてくれるのである。

#### 4. 二重性のアプローチと組織化

しかしながら、上述のように、2つのプロセスの相互作用を仮定したとしても、それが組織にとって望ましい成果を生むとは限らない。なぜなら2つが「自己強化的」な傾向に陥る場合もあれば、そうではなく「相互強化的」になる場合もあるからである。放っておけばそれが補完的に「なる」というものでない。したがって、組織にとって重要な課題は、いかにして、2つのプロセスを相互補完的なものに「することができるのか」である。2つのプロセスが相互に依存しあい、かつ相互に強化的なものにするにはどうすればよいであろうか。これが、二重性のアプローチの「組織化」の課題である。

第1に考えなければならないことは、2つのプロセスが相互作用を行う「機会」が存在するということである。そうした機会が「組織にとって」望ましい成果につながる時、2つのプロセスは、「相互強化的」ということができる。機会があっても、それによって反目しあい、望ましい成果を達成できないとすれば、それは相互強化的であるとはいえない。したがって、そうした機会を否定的ではなく、肯定的なものにしようとする必要がある。ここに、性質の異なる2つのプロセスが相互にまじり合い、それが組織にとって望ましい成果を生み出すようにマネジメントすること、いわば「二重性の管理」という視点が必要になる。

既にみたように、二元論的アプローチと関連する「分割」を中心とした組織化戦略において、2つのプロセスが相互に作用しあう機会は非常に希薄なものとなる。なぜなら2つのプロセスが二律背反的な関係にあるため、両者の相互作用は出来限り回避されなければならないからである。こうして分割されたとしても、よく言われることだが、それは「調整」の問題を引き起こす。そして、2つのプロセスの調整を行うのは、上級管理者の役割 (Tushman and O'Reilly, 1997) とされている。その結果、唯一の相互作用の機会はトップ・マネジメントを中心とした上級管理者の手に委ねられる。しかしながら、上級管理者が「変化」に対して最も大きな抵抗勢力となる可能性 (どちらか一方のみ

を重視する傾向)もあり、その場合には、ふたたびその自己強化的な傾向を強化することにつながる可能性を否定できない。

こうして2つのプロセスが交わる機会がトップ・マネジメントのみに委ねられる一方で、組織の下位メンバーの役割についてはどのようなものになるのか。分割の組織化戦略によって、組織が非常に複雑になる一方、専門化された組織単位で働く人間は、非常に単純な存在へと追いやられることとなる。分割戦略は組織構造や職務の細分化をもたらし、人間を単純な存在へといたらしめるからである。組織を複雑にすることで、逆に人間は単純なものとみなされ、反復的に単調な仕事をこなす存在にされてしまう。その結果、個々の人間に与えられた仕事は1つのプロセスのみを担当することとなる。個人はコントロール・プロセスのみ、あるいは反対に探索プロセスのみを担当することが期待されたのである(渡辺,2005)。

これに対して、二重性のアプローチでは、すでに述べたように、2つのプロセスの相互作用がどのような成果を生み出すのかを「あらかじめ」予測できないと仮定している。いいかえれば、2つのプロセスが派生的に生まれ、絡み合いながら、しだいにその成果らしきものが生じてくるものとして捉えられている。その場合、2つのプロセスが相互作用を行う機会をとらえ、それを「活用」できるのは、そのプロセスを遂行している組織メンバー自身であって、コントロール・プロセスがそれを遂行する担当者によって「良いもの」と認識される時、それはもはや「威圧的な」性質を帯びたものではなく、「権能的」なものとなる(Adler,1992;1996;1999)。この指摘が示しているように、特定の「手続き」を、自らの思考や行動を制約しルーティンワークを遂行させるための単なる「手続き」として捉えるのか、そうではなくて、学習するために不可欠な「知識」として捉えるのか、それを判断できるのは、それを実際に遂行している組織メンバーである。もし、威圧的なものと捉えるなら、そこから「学習」や「変化」は生まれまいであろう。しかし、反対にそれを「過去の知識」として活用するなら、それは学習のための良い土台になる(Adler,1992)。組織が特定のプロセスを「望ましい成果へ」導こうとする場合に、それを可能にできるのは、

プロセスを実際に遂行している組織メンバーである。

したがって、組織メンバーの役割は、それがコントロール・プロセスであっても探索プロセスであっても、特定の機会をとらえて、それを信頼性および柔軟性に貢献するように活用することである。「学習する官僚制」(Adler,1992;1996;1999)において組織メンバーに求められたことは、「いつ学習したらいいのか」、そして「学習が必要かどうか」を判断し、性質の異なる2つのプロセスを切り替えること、「スイッチング(switching)」であった。スイッチングは、状況を見極め、認知モードを切り替えるプロセスをいうが、組織メンバーにはスイッチングを行う場合に不可欠な「状況に応じた選択能力」が求められたのである<sup>(4)</sup>。

こうして、2つのプロセスの相互作用を個人のなかに組み込む、正反対の要素を個人の中に取り込むという主張は近年、「状況的な両義性 (Contextual Ambidexterity)」(Gibson and Birkinshaw,2004 ; Birkinshaw and Gibson,2004) の議論にもみられる。この議論では、事業単位内の個人が二重の能力に向けた行動上の志向性を持つこと、すなわち2つのプロセスの間で、従業員自らが自らの時間をいかに使いわけるのかを「自分自身で」判断することが期待される。ただし、そうした事業単位には、個人が独自で判断し、両義的な行動を促進するような特別なコンテキストが必要となる。たとえば2つのプロセスの両方に価値を置くこと、報酬を与えるなど、その事業単位内で形成されるシステムが両義的行動を促進するものとなるようなコンテキストを積極的に作り出さなければならない。

こうしたコンテキストの重要性が指摘される理由は、第1に、個人が2つのプロセスを組み込む場合には、個人があいまい性、ストレス、そして高い緊張状況に置かれる(渡辺,2005)ためである。第2に、個人は基本的に物事を一対一の員が関係に還元して、事象を「あれかこれか」で認識し考える傾向、すなわち認知における「二分岐思考」を有するが、これがスイッチングを阻む要因となるからである(渡辺,2007)。したがって、組織メンバーのスイッチング能力を最大に引き出すためには、高い緊張状況に置かれる個人を組織的に支援

表2 二元論的アプローチと二重性のアプローチの違い

	二元論的アプローチ	二重性のアプローチ
2つの要素の性質	正反対	正反対
2つの要素の関係性	二律背反（自己強化的）	相互補完（相互強化的）
プロセスと成果の関係	密接・タイト	あいまい・ルース
プロセスおよび成果の統制可能性	可能	不可能
2つの要素の相互依存性	少ない（回避）	多い（ダイナミック）
二重性の管理 ・狙い ・2つ要素の組織化	・正反対の要素を分割する ・組織のデザインに焦点 分割を強調	・正反対の要素を利用する ・人間行動に焦点 スイッチングを強調

すると同時に、二分岐思考を克服できるような組織的条件が必要となる（渡辺，2008）。そうした組織的な条件が満たされることでスイッチング能力を高めることができれば、組織にとって「望ましい成果」を生み出すことができ、そのとき、二重性の管理はうまく機能しているといえることができる。表2は、ここまでの議論を、二元論的アプローチと二重性のアプローチの違い（諸仮定）として整理したものである。

## 5. 結 論

本論文の狙いは、なぜ二元論的アプローチから二重性のアプローチへの移行が必要なのか、ということをも具体的な組織化の課題と関連させて説明することであった。そこで本論文では、まずこれまでの二元論的アプローチの限界について検討した。そこから明らかになったことは、それが2つの要素の厳密な対比にこだわるあまり、2つの要素の相互関係の「性質」について詳しい検討をしてこなかったという点である。その限界は、2つの要素が正反対であったとしても、それが相互補完的、相互補強的になる可能性について探究してこなかったことである。

もちろん、二元論的アプローチを全て否定することはできない。なぜなら二



元論的アプローチは、物事や事象を単純化することで、われわれの組織に対する理解を促し、さらなる研究を生み出し、組織および管理研究の発展に大きく寄与してきたからである。しかし、二元論的アプローチでは、「二律背反的」な関係を仮定してきた。組織という1つのシステムを構成する2つの要素をまったく相容れないものとして捉え、両者を組織的な決定と行為において競合しあうものとして扱ってきた。その結果、2つの要素を「相互補完的で、相互強化的」なものとして捉えようとする試みは排除されてきたのである。

二律背反的な仮定に依拠する場合に生じる組織化の課題は、2つの要素を「分割」することである。分割の組織化戦略は、組織がその資源をうまく配分することができるなら有効な戦略となりうるが、その一方で、組織にとって「望ましいもの」あるいは「都合のよいもの」のみに資源を配分するという傾向を強める。また分割を中心とした組織化戦略は、2つの要素が相互に作用しあう「機会」そのものを奪うことにつながる。その結果、2つの要素の相互作用を積極的に「活用する」という発想は生まれてこない。さらには、分割によって個人は1つのプロセスのみを遂行する存在となるため、もう一方の活動には無関心になってしまう。そして組織メンバーの二分岐思考が強化されることになる。これらすべては、一方の要素の自己強化的な傾向を強め、組織の存続を危うくする危険性を増大させるものである。

こうしてみると、「物事を捉える視点が、現実の組織化の在り方を制約するものとなりうる」ということが明らかである。二元論的アプローチ、すなわち2つの要素を二律背反的なものとして捉える「視点」こそが、分割という組織化戦略を採用させた原因であり、その結果として自己強化的な傾向が強化され、組織の衰退を招いてしまう。二元論的アプローチの限界がほんとうに意味していることは、「2つの要素は、本来的に対立するものであるというよりも、むしろ組織自体によって対立的なものとしてされてきたということであり、2つの要素を追求することは解決の不可能な問題ではない」ということである。そして、われわれは、ここに二重性のアプローチへの移行の意義を見出すことができる。2つの要素の補完性ないし相互強化性は、2つの要素が相互に影響を及ぼしあ

う関係を前提にしか語ることができない。そして、2つの要素間のダイナミックな相互作用を仮定することは、組織の日常の活動のなかで、どのような人間行動が生み出されているのかに対するわれわれの観察を導く。いかなる人間行動が生じているかによって、2つの要素が二律背反的なものとなるのか、相互に補完的なものとなるのかが異なってくるからである。この意味で、2つの要素が正反対であったとしても、それが相互補完的な関係になり得ることを理解したときのみ、組織は、「二重性を管理する」という視点を持つことができ、またそうした視点から望ましい人間行動を導きだすことができる。

二重性のアプローチは、われわれに2つのプロセスが相互に作用しあい、さらにそれが組織にとって望ましい成果をもたらすということを語りかけている。相互に性質の異なる要素であるからこそ、それが相互作用を行うことで、何か新しいものが生まれるということにわれわれの注意を向けてくれるものである。二重性のアプローチは、2つの要素の相互作用を前提にして、それがいかなる「関係性」を生み出すのか、そのプロセスそのものを説明するために有効なアプローチである。

二重性のアプローチは、2つの要素の相互作用から組織が存続し、発展していくそのプロセスそのものを強調している。二元論的アプローチが「まず組織ありき」そして「組織が人間行動を規定する」という側面に焦点を当てているのに対して、二重性のアプローチは、「まず人間行動ありき」そしてそうした「人間行動が組織をつくりだす」という側面に焦点を当てている点で、よりダイナミックな組織現象をとらえようとするときに有効である。したがって二元的アプローチから二重性のアプローチへと移行することは、組織のダイナミズムに焦点を当てることを意味する。そして、二重性のアプローチは、現代の企業が激しい環境状況のなかで、2つの要素の組織化の戦略によって生き残ろうとしている姿、すなわち組織化そのものが「戦略」として機能している現代企業の姿をうまく説明するものといえよう。

## 注

- (1) Sitkin, Sutcliffe and Schroeder (2000) によると「弾力性 (resilience)」とは、「分裂することなく、特定のショックに耐え得る組織体の能力」を指す。ただし、論文 (2000) の中で「弾力性」の他に「柔軟性」という言葉が頻繁に用いられていることから、筆者が表 1 に「柔軟性」を追加した。
- (2) March, J., “Exploration and Exploitation in Organizational Learning,” *Organization Science*, Vol.2, No.1, 1991. が出版されて以降、*Academy of Management Journal* において Special Research Forum が特集されるなど、エクスプロレーションとエクスプロイテーションという 2 つの要素の関係性について議論するものが増えていく。また、両義性 (ambidexterity) をテーマとした研究も 2000 年代に入って急速に増加している。
- (3) Graetz and Smith (2008) は、二重性の 5 つの特徴 (同時性、相互関係、ダイナミズム、最小の閾値、即興) を示したうえで、この 5 つの項目ごとに、1960 年代から今日までの先行研究をレビューしている。
- (4) スイッチングとは、個人が、状況を感知し、2 つの認知処理モード、すなわち既存の「自動処理モード」から「意識的認知モード」へ、またその反対へと認知ギアを切り替えるプロセスをいう (Louis and Sutton, 1991)。スイッチングは「いつ」学習に入るのかという問題と密接に関係しており、学習の必要性に気づくプロセスである。したがって、学習が生じるかどうかは、スイッチングが行われるかどうか依存している。

## 参考文献

- Abernathy, W.J. (1978) *The Productivity Dilemma: Roadblock to Innovation in the Automobile Industry*, Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press.
- Adler, P.S. (1992) “The Learning Bureaucracy: New United Motor Manufacturing, Inc.,” *Research in Organizational Behavior*, Vol.13, JAI Press Inc., pp.111-194.
- Adler, P.S. and Broys, B. (1996) “Two types of Bureaucracies: Enabling and Coercive,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.4, No.1, pp.61-89.
- Adler, P.S. (1999) “Building Better Bureaucracies,” *Academy of Management Executive*, Vol.13, No.4.
- Allport, F.H., (1962) “A Structuronomic Conception of Behavior,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol.64, pp.3-30.
- Benner, M.J. and Tushman, M.L. (2003) “Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited,” *Academy of Management Review*, Vol.28, No.2, pp.238-256.
- Birkinshaw, J. and Gibson, C.B. (2004) “Building Ambidexterity into an Organization,” *MIT Sloan Management Review*, Summer, Vol.45, Issue 4, pp47-55.

- Brown, S.L. and Eisenhardt, K.M. (1998) *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos*, Boston: Harvard Business School Press.
- Burgelman, R.A. (2002) "Strategy as a Vector and the Inertia of Co-evolutionary Lock-in," *Administrative Science Quarterly*, Vol.147, pp.325-357.
- Burns, T. and Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Cole, R.E. (2001) "From Continuous Improvement to Continuous Innovation," *Quality Management Journal*, Vol.6, No.4, pp.7-21.
- Cole, R.E. (2002) "From Continuous Improvement to Continuous Innovation," *Total Quality Management*, Vol.13, No.8, pp.1051-1056.
- Duncan, R. (1976) "The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation," in R.N. Kilman, L.R. Pondy, & D.P. Slevin, (ed.) *The Management of organization*, Vol.1, New York: North-Holland, pp.167-188.
- Farjourn, M. (2010) "Beyond Dualism: Stability and Change as a Duality," *Academy of Management Review*, Vol.35, No.2, pp.202-225.
- Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004) "The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity," *Academy of Management Journal*, Vol.47, No.2, pp.209-226.
- Graetz, F. and Smith, C.T. (2008) "The Role of Dualities in Arbitrating Continuity and Change in Forms of Organizing," *International Journal of Management Reviews*, Vol.10, Issue3, pp.265-280.
- Gupta, A.K., Smith, K.G. and Shalley, C.E. (2006) "The Interplay Between Exploration and Exploitation," *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.4, pp.693-706.
- Jackson, W.A. (1999) "Dualism, Duality and Complexity of Economic Institutions," *International Journal of Social Economics*, Vol.26, No.4, pp.545-558.
- 岸田民樹 (2006) 『経営組織と環境適応』 白桃書房.
- 岸田民樹・田中政光 (2009) 『経営学説史』 「第11章 組織の進化理論」 有斐閣アルマ.
- Lawrence, P.R. and Lorsh, J.W. (1967) *Organization and Environment*, Harvard University Press, (吉田博訳 『組織の状況適応理論』 産業能率大学出版部, 1977.).
- Louis, M.R. and Sutton, R.I. (1991) "Switching Cognitive-Gears: From Habits of Mind to Active Thinking," *Human Relations*, Vol.44, No.1, pp.55-76.
- March, J.G. (1991) "Exploration and Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, Vol.2, pp.71-86.
- March, J.G. (1996) "Continuity and Change in Theories of Organizational Action," *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, pp.278-287.
- Poole, M.S. and Van De Ven, A.H. (1989) "Using Paradox to Build Management and Organization Theories," *Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.562-578.
- Sutcliffe, K.M., Sitkin, S.B. and Browning, L.D. (1997) "Perspectives on Process

- Management: Implications for Research on Twenty-First Century Organizations,” Cooper,C.L. and Jakson.S.E.(eds.). *Creating Tomorrow's Organizations*, John Willy & Sons,pp.207-229.
- Sutcliffe,K.M., Sitkin,S.B and Browning,L.D. (2000) “Tailoring Process Management to Situational Requirements,” in Cole,R.E and Scott.W.R., (ed.) *The Quality Movement & Organization Theory*, Sage Publications,Inc.,pp.315-330.
- 田中政光 (1990) 『イノベーションと組織選択—マネジメントからフォーラムへ』東洋経済新報社.
- Tushman,M.L.and O'Reilly,C.A. (1997) *Winning through Innovation*, Boston:Harvard Business School Press.(平野和子訳『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社,1997.).
- Tushman.M.L. and Romanelli,E, (1985) “Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation,” *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, pp.171-222.
- 渡辺伊津子 (2005) 「二重性の管理とスイッチング —個人レベルの観点から—」日本経営学会誌『Journal of Business Management』Vol.13, 千倉書房, pp.86-98,
- 渡辺伊津子 (2007) 「スイッチングによる二重性の克服 —品質モデルをてがかりにして—」経営学史学会編〔第十四輯〕『経営学の現在 —ガバナンス論、組織論・戦略論』文真堂, pp.127-137,
- 渡辺伊津子 (2008) 「従業員の二分岐思考—スイッチングに及ぼす影響」経営診断学会論集, Vol.8,pp.73-78.



## 〈論 説〉

# アパレル企業の戦略形成 ——インタビュー調査をベースにして——

渡 辺 伊津子

### 1. はじめに

日本のアパレル企業を取り巻く環境は大きく変化している。たとえば中国を中心としたアジアからの海外製品の流入は急増する一方であり、これにSPA (Specialty store retailer of Private label Apparel)<sup>(1)</sup>の形態を取る製造小売業の増加なども加わって、コスト競争は激化している。低価格化が進むなか、国内アパレル企業の受注減少は深刻さを増しており、廃業が続いている。当地におけるアパレル企業も例外ではない。岐阜の企業に対する衣料品需要は低迷している。表1-1から表1-3は県内の衣服・その他の繊維製品製造業、又は衣服・身の回り品卸売業の業況を表したデータをまとめたものである。衣服・その他の繊維製品製造業においては、1980年代後半をピークに事業所数(1992年=5,260件)、従業者数(1987年=31,433人)は大きく右肩下がりで推移しており、同時期と比較して近時では事業所数(2005=1,971件)、従業者数(2006年=9,978人)ともに半減するまでに落ち込んでいる。それと比較すると、まだ衣服・身の回り品卸売業においては、減少の度合いはゆるやかとなっている。また、製造品出荷額等(製造品出荷額、加工賃収入等)については1990年代前半より、販売額については90年代後半より、それぞれ事業所数のピーク時からやや遅れて減少傾向を辿っている。さらに、海外製品の流入をめぐるこうした競争の

激化のほかに、多様化する消費者の嗜好を初めとして、人口の動態、気候の変動、原料高・物価高にともなう生活防衛、環境配慮型のライフスタイルの登場といった、いわばこれまでとは異なる新しく「難しい」問題が生じている。

より豊かな時代が到来するとともに、消費者のニーズは個性化・多様化している。消費者は画一的な製品を嫌っただけでなく、独自のものを限りなく求め始めた。その結果、競争は「安かろう悪かろう」という単なるコスト競争から、「安くても品質の良いもの」、さらには高くても「自分に合うもの」へと移行した。こうした消費者のニーズに対応して、地方には大規模な商業施設が進出するようになり、それとともに従来型のいわゆる「商店街」は消えていった。かつては日本一の規模を誇った岐阜のアパレル産業もその例外ではなかった。他の地域企業と同じように、岐阜のアパレル企業もまた、こうしたニーズの変化に対応できなかったのである。

岐阜アパレル製造企業は問屋や商社にその企画・販売機能を依存してきた。そして図1が示しているように、その商品のほとんどは、岐阜の問屋から地方の問屋へ卸され、そこからさらに地域の商店街の小売店や専門店へ売られるという形をとっている。これらの商品は、小売店や専門店が顧客を引き付けるために必要とする目玉商品や店頭商品など、いわば「値ごろ品」が中心であった。岐阜のアパレル製造企業は、問屋の企画に沿った商品を、そのシーズンの売れ筋商品をうまく取り入れながら、低価格で製造することによって成長してきた、という意味で、「下請型」のモデルである。商社や大手問屋の支配の下で、「商社や問屋の企画した売れ筋商品をコピーをして低価格で製造する」企業ということができる（以下では「下請け型アプローチ」と呼ぶ。）今日の岐阜アパレル企業の苦境は、こうしたモデルの結果である。

こうした状況のなかで、アパレル企業の生き残り策については、さまざまな観点から議論されている。しかし、それらの解決策の多くは実務的な観点から、課題を個別的に取り上げているものがほとんどである。その結果、提示された対策は場当たりの的になりがちで、体系性を欠き、その効果も限られたものとなっている。そこで、本稿では、以下の手続きにしたがって戦略論を基軸に理論的