

Strategy as Practice から考える戦略論と組織論の融合

大手前大学 大森信

1. はじめに：報告目的

本報告の目的は、Strategy as Practice の観点から戦略論と組織論の融合の可能性を検討し、新たな研究の方向性の1つを提示することである。現在、経営学においては、中でも経営戦略論ならびに経営組織論においては、新しい研究潮流が起き始めている。社会学におけるプラクティス理論や哲学におけるプラグマティズムなどを理論的背景にして、欧州の研究者を中心にして展開されている「Strategy as Practice」ならびに「Communities of Practice(正統的周辺参加論も含む)」と呼ばれる新たな研究試行である。プラクティスを鍵概念にして既存の概念やパラダイムを根底から再考する潮流であり、その潮流は社会科学全体における「プラクティス・ターン(実践的転回)」として称されることもある。

例えば、従来の米国型の戦略論では、「組織は戦略に従う」さらには「戦略に日々の実践が従う」ことを基本前提にする研究が少なくない。しかしそれらとは対比的に、日々の実践の積み重ねが人材や組織を形成していく過程、あるいは戦略を創造していく過程に着目している。「戦略が実践に従う」、「人や組織、戦略は実践に埋め込まれている」として表現されることもある。特に Strategy as Practice については、戦略論のプロセス研究の1つとして位置付けられており、例えばプラクティスという観点から経営戦略が、あるいは戦略らしきものが出来上がっていく様を明らかにしていくような研究などが試行されている。

以下では、まず経営学におけるプラクティス・ターンの近年の研究動向を検討する。次に、Hatch (2013) が示した組織論の4つのパースペクティブを踏まえた上で、Strategy as Practice の観点からの戦略論と組織論の融合の可能性を検討し、新たな研究の方向性を提示していく。具体的には、特に慣習的な行動をプラクティスとして着目して、プラクティスと組織ならびに戦略との関係性を明らかにしていく研究を展開することで、戦略論と組織論の新たな融合の可能性があることを提示する。

2. 経営学におけるプラクティス・ターンの近年の研究動向

Communities of Practice や正統的周辺参加論については松本 (2019) が詳細な研究レビューをしている。正統的周辺参加論から Communities of Practice へと進展するにつれて非常に多種多様な研究がされていることが示されている。したがって近年の研究の方向性を大きく1つに総括して明示することは容易でない。ただし研究の焦点がプラクティスよりもコミュニティに移行しているという動向は指摘できる。当初、正統的周辺参加論においては熟練技能などのプラクティスに人や物などが埋め込まれている、あるいは包み込まれているという観点から研究が展開されていたものの、Communities of Practice においては新たな知識などを創造したり共有したりするためのコミュニティに目を向けて、いかにしてそのコミュニティを意図的にマネジメントしていくのかといった研究が多く展開されている。さらにはもうプラクティスでなく、言語に着目していく Language Community と称される研究

も展開され始めている (Hatch, 2013)。すなわち必ずしもプラクティスを中心とした研究が展開させていないという動向を指摘することができる。

Strategy as Practice については、プラクティスを中心とした研究がさらに展開させていないという近年の研究動向を指摘できる。例えば Kohtamäki ら (2022) は、Strategy as Practice に関する 340 の論文を分析して、5 つの研究群に分類されること、特に近年はプラクシスに着目した研究が急増し、論文数でも多くを占めていることを提示している。当初、Strategy as Practice においては、その理論的背景であるプラクティス理論に基づいて、プラクティス、プラクシス、実践者の 3 つの関係性に注目した研究を展開していくという方向性が提示されていた (Jarzabkowski et al., 20007)。より具体的には、プラクティス理論における Reckwitz (2002) の研究を踏まえた上で、Whittington (2006) はプラクティスについて “shared routines of behavior, including traditions, norms and procedures for thinking, acting and using ‘things’” と定義する。つまり伝統を含めて特定の人の意思を超えたものや必ずしも意図的、操作的ではないものに注目することを求めていた。一方のプラクシスについては、“actual activity, what people do in practice” と定義して、より意図的、操作的なものとして両者を区別していた。しかし近年は、より意図的な活動を通じて具体的な戦略が社内で創造されていく過程に着目するプラクシスを中心に据えた研究が数多く、逆に言えばプラクティスに目を向けた研究が減少しているとして近年の研究動向を指摘することができる。

以上のようにコミュニティならびにプラクシスへと研究の焦点を移行させて、各研究分野を進展させていくだけでは、戦略論と組織論が融合ではなく、さらに乖離していくことになりかねない。そこで本報告では、コミュニティやプラクシスではなく、今一度組織の慣習的なプラクティスの観点から、また近年のように言語や知識など(knowing)に注目するのではなく、むしろ行動(doing)という観察や特定もより容易なプラクティスの観点から戦略論と組織論を融合していく研究の方向性や可能性を模索したい。

3. 組織論の 4 つのパースペクティブ

Hatch (2013) は、組織論はその歴史とともに 4 つのパースペクティブが成立してきたことを示している。第 1 が規範的パースペクティブであり、例えばティラーやウェーバーなどのように経営管理や組織のワンベストウェイを提示するような研究を代表例として挙げている。第 2 がモダン・パースペクティブであり、コンテインジエンシー理論や近年盛んな定量分析の研究を代表例として挙げられる。因果説明の理論として示されている。第 3 がシンボリック・パースペクティブであり、奥深い理解としての理論として示す。具体的には、解釈主義的な組織文化研究（例えば、ある企業の内部に入り込んで、その組織文化について主観的に理解していく研究）を代表例として挙げる。第 4 がポストモダン・パースペクティブであり、批判的認識としての理論として示す。具体的には、第 2 や第 3 のパースペクティブにおける暗黙の前提を顕在化したり、その前提には偏重などがあることを批判したりすることを通じて、既存概念や理論の根本的な再考や転回を求める研究である。すなわち先行す

るパースペクティブが抱える根源的な課題を明らかにし、それを解消することで新たなパースペクティブが成立してきたことが示されている。そして先述した通りに、Strategy as Practice を含めた経営学におけるプラクティス・ターンについては、プラクティスの観点から既存概念やパラダイムを再考する試みであるので、第4のポストモダン・パースペクティブの1つとして位置付けることができる。

なお組織文化論の研究者でもある Hatch は、特に組織文化を通じて第2と第3のパースペクティブが融合していく可能性を提示している。具体的には、組織文化については「基本前提（無意識的）」、「価値観（意識的）」、「文物（具現的）」の3つのレベルがあり、それらが組織内で実際にどのような機能を果たしたり、企業の競争力に貢献したりしているのかなどを明らかにしてきたのが機能主義的な組織文化研究、すなわち第2のモダン・パースペクティブであるとして示す。そして彼女は、組織文化を構成する3つのレベル間の関係性に注目することで、機能主義的な研究と解釈主義的な研究が融合していく可能性を提示している。

例えば、ある企業の基本前提と価値観の関係性を明らかにしていくためには、企業内部に入り込んで、なぜある価値観が大切されているのかという基本前提を理解したり、あるいは特定の価値観の意味を解釈したりする研究が不可欠になる。すなわち第3のパースペクティブ、解釈主義的な研究アプローチである。一方で、価値観と文物の関係性に注目して、その企業の価値観が具現化したような文物を強化したり、時には新たな文物をシンボル化することによって価値観を変革したりすることができる。すなわちいかなる文物を通じて、組織文化を強化したり変革したりするのかを示していく研究を因果的な第2のパースペクティブに基づいた組織文化研究アプローチであるとして示している。

なお組織文化の文物については、さらに「物体（ロゴ、制服、製品など）」、「言語表現（神話、理論、メタファーなど）」、「活動（儀式、作法、コミュニケーションなど）」の3つに分類されている。本報告では、特に慣習的で行動的なプラクティスに注目していくことを先述した。したがって文物の中でも特に活動に着目して、戦略論と組織論の融合を模索しているのが本報告であるとしても位置付けることができる。

4. おわりに：戦略論と組織論の新たな融合可能性

Strategy as Practice を含む経営学におけるプラクティス・ターンは、第4のポストモダン・パースペクティブであり、基本的には先行するパースペクティブに対して批判的である。実際に既存の戦略論研究が看過してきた視点や課題を手厳しく指摘する研究も少なくない。一方で本報告では、批判的な研究展開だけでなく、特に慣習的な行動をプラクティスとして着目して、先行するパースペクティブ間を融合したり、また戦略論と組織論を融合したりすることができないかという可能性を模索している。Hatch が組織文化の3レベル間の関係性を検討することで、パースペクティブ間の融合の方向性を提示したように、プラクティス、組織、戦略の関係性に注目することで、新たな融合の方向性を提示していきたい。

具体的には、プラクティスと組織との関係性を検討するということは、ある慣習的行動が

組織において継続したり浸透したりしていく過程を注目することになる。プラクティスがその組織内で継続されていく過程を理解することは、第3のパースペクティブに基づいた研究アプローチである。またその組織にとって新しいプラクティスが浸透していくための条件や方策を明らかにしていくことは、第2のパースペクティブに基づいた研究アプローチである。そして、以上のような過程は既存研究が看過してきた研究課題でもあり、第4のパースペクティブであるとも示せる。

またプラクティスと戦略との関係性を検討するということは、例えはある慣習的行動が企業の競争優位性や成長性などに寄与していく過程を注目することになる。あるプラクティスがその組織内で果たす新たな機能を明らかにしていくことは、第2のパースペクティブに基づいた研究アプローチである。またあるプラクティスに組織にとっての新たな意味や意義が付加されていく過程を理解していくことは、第3のパースペクティブに基づいた研究アプローチである。そして特定プラクティスの正統化の過程は、組織論同様に戦略論の既存研究が看過してきた研究課題でもあり、第4のパースペクティブであると示せる。すなわちプラクティスの正統化の過程を明らかにしていくことが戦略論においても組織論においても重要な共通課題となり、プラクティスの正統化の過程への注目は両者の新たな融合の方向性の1つとして提示できる。

参考文献

- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. (2013) *Organization theory modern, symbolic, and postmodern perspectives. 3rd Edition*, Oxford University Press, New York. (大月博司・日野健太・山口善昭(訳)『Hatch 組織論』同文館出版、2017年。)
- Jarzabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007) Strategizing: the challenges of a practice perspective, *Human relations*, Vol. 60, No.1, pp. 5-27.
- Kohtamäki, M., Whittington, R., Vaara, E., & Rabetino, R. (2022) Making connections: harnessing the diversity of strategy-as-practice research, *International journal of management reviews*, Vol. 24, pp.210-232.
- Reckwitz, A. (2002) Toward a theory of social practices, *European journal of social theory*, Vol.5, pp.243-263.
- Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy research, *Organization studies*, Vol.27, No.5, pp.613-633.
- 松本雄一『実践共同体の学習』白桃書房、2019年。