

戦略グループの概念と認知的アプローチ

山 田 幸 三

目 次

- I. 序
- II. 戦略グループ概念の再検討
 - 1. 戦略グループの概念
 - 2. 戦略グループ概念の理論的な問題
 - 3. 戦略グループの生成
- III. 戦略グループに対する認知的アプローチ
 - 1. 戦略グループに対する新たな視点
 - 2. 企業の認識活動と戦略の類似性
- IV. 結びにかえて

I. 序

戦略グループの概念は、競争戦略論の主要概念の一つである。この概念をもとに数多くの実証研究が行われてきた。しかし、この概念の理論的な意味は、まだ十分に追求されているわけではない。そのなかでも特に重要な問題は、戦略グループの「グループ」としての性質である。

本稿では、まず、戦略グループの概念を再検討して、その理論的な問題点を明らかにする。次に、戦略グループの生成について認知的なアプローチを試みた研究を検討し、認知的アプローチにもとづく分析枠組みの確立の可能性を探る。

Ⅱ．戦略グループ概念の再検討

1．戦略グループの概念

戦略グループは、同一もしくは類似の戦略を採用している企業のグループである。Porter は、戦略グループを「ある産業内において戦略次元について同一ないし類似の戦略をとる企業のグループ」と定義している⁽¹⁾。戦略グループは、戦略の類似性によって区別され、その類似性は、「戦略次元」と呼ばれる軸をもとに決定される⁽²⁾。

戦略グループの決定によって、企業は、競争者との市場地位の対比を明確にできる。その地位は、Porter に従えば、マーケット・セグメントやセグメンテーション戦略まで同じである必要はなく、それよりもっと広い意味での戦略上の立場である⁽³⁾。戦略グループの決定は、戦略次元をもとにした競争者の市場アプローチの分布を示す。したがって、戦略グループの概念の有効性は、競争者が「現在」どのように市場へアプローチしているかについて、企業が判断するための地図を提供することにある。その地図は、同一産業内での顧客をめぐる対抗関係の分析のための技法であり、企業の戦略策定に実践的な意味を与えることができる。さらに、戦略グループ内の競争と戦略グループ間の競争という二つの異質な競争が、同一産業内に存在するのを示したこともその貢献といえる。

(1) Porter [1980], p. 129.

(2) 競争戦略を記述する次元は、数多くのものが考えられる。たとえば、Porter は、戦略次元として、専門化、ブランド指向度、プッシュとプル、流通業者の選択、製品の品質、技術のリーダーシップ、垂直的統合、コスト地位、サービス提供度、価格地位などの次元をあげている。Porter [1980], pp. 127—129.

これまでの代表的な研究では、製品ラインの幅、垂直統合の程度、企業規模、広告強度（広告支出の売上高に対する比率）などのさまざまな基準が用いられている。この点に関する包括的な Review は、Mcgee and Thomas [1986] を参照。

(3) Porter [1984], p. 130.

しかしながら、戦略次元として、すべての産業に共通した普遍的な軸は確定できない。当該産業の競争構造の理解のための軸、すなわち最も重要な複数の中核次元は、産業によって異なるからである。さらに、中核次元を客観的に決めることは難しく、どうしても研究者の恣意的な判断が介入する。グループ決定のための軸は、研究者によって異なるアドホックな側面を持たざるをえないのである。このように、戦略グループの概念は、その決定のための軸が産業によって異なり、分析に恣意性が入らざるをえない点に基本的なジレンマをもつ。

戦略グループの研究では、当該産業内の企業にとって共通性の高い軸を用いたグループの決定ほど意味深であるとされてきたのではないだろうか。しかし、その議論は、現実の事象に注目してはいるが、その背後の論理を十分明らかにしているとはいえない。むしろ、戦略グループの概念に対するより本質的な問題は、グループの形成プロセスにある。

Porter は、グループ形成の理由がどうであれ、いったん戦略グループが形成されると、その内部の類似性は高まるとして、次のように主張している⁽⁴⁾。

「同一のグループに属する企業は、その基本戦略が似てくるだけでなく、その他の多くの点でも似かよっているのが普通である。マーケット・シェアにも大きな差はなく、企業環境の変化や業界内での競争業者の動きによって受ける影響と、それらに対する反応もまた似かよってくる傾向がある。」

この命題は、常に成り立つとはかぎらない。しかし、少なくとも一部の業界では、戦略グループが存在するだけでなく、Porter がいうように、戦略グループの内部での類似性が、時間の経過とともに高まるという事実が存在するのも確かである。

(4) Porter [1984], p. 130, (邦訳 p. 185).

本稿では、この命題が経験的に成り立つかどうかではなく、この命題の理論的な意味を追求することにしたい。なぜなら、この命題は、これまでの理論から単純に導かれる予想とは反しているからである。

企業は、本来的には、競争者と差別化するために異質性を生み出そうとするはずである。そうであるのに、なぜ「グループ」と呼べるような類似性が生み出されるのか。しかも、時間の経過とともにその類似性が高まるのか。これが、戦略グループの概念に対する最も本質的な問題である。

2. 戦略グループ概念の理論的な問題

これまでの研究で、戦略の類似性にもとづくグループの存在は明らかになっている。しかし、「グループ」としての類似性が生み出される理由は、必ずしも明確ではない。その鍵は、戦略グループという事象の背後に存在する論理を明らかにすることにある。そして、その論理は、戦略グループの生成のプロセスを分析することによって明らかにされるはずである。そのためには、次のような問いに答える必要がある。

- (1) なぜグループ間で違いが生みだされるのか。
- (2) なぜよく似た行動をとる企業のグループが存在するのか。
- (3) グループ内で類似性が高まるのはなぜか。

Porter は、ある業界内に戦略グループが形成される理由を、次の四つの要因から説明している⁽⁵⁾。

- ① 企業の能力や経営資源に差があること、当初は差がなくても時間の経過とともに差が出てくること、それによって採用する戦略にも違いが出てくること。
- ② 企業の目標とリスクに対する考え方が異なること。
- ③ 業界への参入のタイミングが異なること。

(5) Porter [1984], pp. 135—136, (邦訳 pp. 190—191).

④ 参入する企業のタイプが異なること。

Porter の提示したこれらの要因によって、グループ間の違いは説明できる。しかし、なぜグループを形成するような類似性がでてくるのか、なぜその類似性がますます高まっていくのか、という理由は十分に説明されていない。しかも、これは、常識的に考えると、きわめて不思議である。なぜなら、企業はそれぞれ違いをつくらうとする。それは、競争者の対抗できない市場地位をできるだけ長期にわたって確立することで、競争から防御された独自の収益源を確保できるからである。

グループを構成する個々の企業の行動メカニズムをもう少し詳しく考えてみよう。企業の行動は、企業構成員の協働によって成り立つ。その協働は、構成員の意思決定の産物である。戦略は、その意思決定に対する影響要因の一つである。企業は、戦略の形成によって、意思決定の指針を得て情報の取捨選択を行い、問題解決の促進と経営資源の蓄積の方向を決定する。

企業の戦略の形成は、経済的な合理性だけを基盤とするわけではない。構成員の潜在能力を引き出し、協働の成果を高めねばならないからである。そのために、企業という組織体の将来に関わる構想を持つ。この構想をもとに、構成員は企業のあり方を考え、凝集力を高めることができる。構想を組織に体化させるプロセスにおいて、構成員相互の情報の共有を促進し、それぞれの構成員の問題意識を高めて企業行動のあり方について学習できるからである。将来に関わる構想は、企業独自の判断の基準を生み出す源泉なのである。ここでは、将来の競争に関する組織体の考え方を「戦略志向」と呼ぼう⁽⁶⁾。

戦略志向は、市場環境と独立に醸成されるわけではない。将来の競争に関する考え方は、需要動向、顧客の趣向、競争者の行動などの現在の市場環境に含まれる要因についての判断に依存するからである。戦略志向は、市場環

(6) 山田 [1988a], pp. 137—148, 山田 [1988b], pp. 130—131.

境、顧客、競争者などについての判断ならびに企業目標に依存するのである。戦略志向の違いは、企業という組織体の環境適応のプロセスに独自性を生み出し、結果として戦略の差異を生み出す。したがって、企業は、他の企業とは異なる戦略そのもので差別化できる市場地位（戦略ポジション）を占める。

他方、戦略の実行には、経営資源の配分が必要である。企業の経営資源は、それぞれの企業の過去の行動の産物であり、量的にも質的にも同一ではない。資源配分のための意思決定は、戦略志向をもとに行われる。しかし、戦略志向がすべての資源配分を決定するのではない。状況の変化に対応した意思決定が行われているはずである。したがって、企業の行動は、戦略志向と経営資源との適合を具現化したものである。そして、戦略志向と経営資源の多様性のゆえに、同一産業で競争する企業であっても、その行動は独自の特徴を持つ。それは、企業独自の戦略の整合化を反映したものである。

戦略の成否は、市場行動で判定される。その判定は、市場での競争というシステムを通して行われる。そのために、企業は、競争者が対抗できない市場地位をできるだけ長期にわたって構築しようと試みる。まさに、「競争戦略の本質は、非競争的な状態を志向するところにある」というパラドキシカルな命題が妥当性を持つのである⁽⁷⁾。

したがって、企業にとって、競争優位性の獲得と維持のためには、戦略ポジションは異なる方がよい。これが、産業内で、それぞれの企業が異なった戦略を展開する理由である。これに対して、類似の戦略ポジションをとる企業が増えれば増えるほど、企業間の差別化は弱まり競争は激化する。その結果、個々の製品では差別化が生まれても、戦略や資源に関しては、グループ内で差別化の程度は減っていく。これは、理論的には不思議である。しかし、現実的な現象としては、Porter の主張は説得的である。なぜこのような

(7) 伊丹・加護野 [1989], pp. 32-33.

ことが生じるのだろうか。

3. 戦略グループの生成

なぜよく似た行動をとる企業のグループが存在し、グループ内で類似性が高まるのだろうか。その第一の理由は、グループの異なる企業は、資源や能力が異なるからである。そして、必要な資源はただちに獲得できないため、戦略の飛躍的な変更や高収益のグループの戦略の模倣は容易ではない。その裏返しで、グループ内の企業の資源や能力は類似している。そして、類似の資源や能力のゆえに類似の判断が生まれやすい。その結果、類似の戦略をとる企業のグループが形成される。しかし、この理由では、なぜグループ内の企業がますます似てくるのかが説明できない。

第二は、企業が意識的に似せようとするから、という理由である。その最も重要な要因の一つは、寡占的な相互依存関係である⁽⁸⁾。寡占的な相互依存関係の強い産業では、資源の違いによるグループがあれば、その関係が業界全体よりも戦略グループ内部でより強く働くことは理解できる。同一のグループに属する企業の方が似せやすいからである。違いをつくられると、他の企業が決定的に優位な地位を占めるかもしれない。それを防ぐために、顧客ニーズへの適切な対応や新たな資源の蓄積によって、多角化した競争者に追随し、同じ製品分野への進出をはかって寡占的均衡を回復しようとする。すなわち、他者だけが動くことによって、相対的な地位が変化したために受ける不利益を、類似の動きをすることによって回避しようとするのである。

(8) たとえば、Knickerbocker は、寡占的な相互依存関係の強い産業について、次のような二つの点を指摘している。Knickerbocker [1973] を参照。

- ① そのような産業では、企業は激的な市場占拠率の増大にもとづく競争を避ける傾向があり、企業成長の達成のためには新分野への進出が志向される。
- ② 多角化した競争企業に追随して、他の企業も競争上の不利益を取り戻すために同じ製品分野への進出をはかって寡占的均衡を回復する。

しかし、もしそうならば、同じ戦略グループの企業だけをまねればよいのだろうか。グループは異なっても自己にとって重要な企業は存在する。たとえば、損害保険産業では、業界のリーダーである東京海上の動きは、他の企業にとっても重要である。しかし、すべての企業が、その行動をまねようとするわけではないし、まねることもできない。そして、大東京火災のように、限定された競争範囲では、東京海上をまねずに競争優位な地位を占めている企業もある⁽⁹⁾。また、ソニーは、松下電器の存在を無視しえないが、松下電器のようになろうとは思っていないだろう。また、そうならうと思ってもできない。松下電器も同様である。自社にとって重要な企業ではあっても、つねにまねる必要はないのである。

むしろ、ここに注目すべき論点がある。それは、企業が競争者をどのように判断するかという問題である。より正確には、だれをまねすべき相手として準拠するか、その企業の行動の中でなにをまねるか、という問題である。この問題に理論的に答えるためには、その判断に影響を与える要因を明らかにせねばならない。

そのためには、準拠集団の概念が有用だろう⁽¹⁰⁾。もし組織レベルで準拠集団が存在するならば、同一の準拠集団を持つ企業の構成員は、その集団の準

(9) 山田 [1992].

(10) 準拠集団の概念は、Merton によって体系的に整備され、その重要性が認識されるようになった。この概念は、軍隊における兵士の態度、感情、行動に関する調査事例にもとづいて理論化されている。Merton [1957].

その主要な論点は、次の二つの点である。

- ① 人間は、自らの行動や態度を決定する際に、その指針となる係留点を必要とする。
 - ② その係留点が、評価の基準点となる際には、人はその基準点として採用する個人や集団と自己とを比較することで、満足を覚えたり不満を抱いたりする。
- 準拠集団の意義は、「その規範が人の態度や行動に現実に影響する準拠枠 (frame of reference) を与えている」点にある。Newcomb [1950], (邦訳 p. 224).
- 準拠枠は、「知覚構成の仕方に現実に影響する一種の地を指すもの」として用いられる。Newcomb [1950], (邦訳 p. 91).

拠枠に影響され、行動の方向づけが類似していけらう。それは、構成員の行動の方向づけの判断が、準拠枠にもとづいて類似していくことに他ならないのではないだろうか。この推論をわれわれの分析課題にあてはめれば、ある企業の判断のプロセスが他の企業に準拠することによって、その戦略展開が影響され、戦略ポジションが他の企業のポジションと類似性を持つとして理解できる。

しかし、すべての企業が、相互に準拠できるわけではない。それぞれの資源蓄積が異なるからである。むしろ、その準拠が有意味である企業とそうでない企業とが存在するだろう。戦略の準拠が、戦略志向と合致しないこともありうるからである。

それでは、企業が独自の市場地位をとろうとするならば、戦略の準拠は、なぜ生じるのだろうか。その理由の一つは、戦略展開のプロセスに求めることができる。企業は、一定の市場環境のもとで、競争者と顧客の行動に対応した戦略展開を行なう。その戦略展開の背後には、企業の戦略志向がある。この意味で、戦略展開のプロセスは、判断にもとづくプロセスでもある。

しかし、その判断は、外部の情報に影響される。ある企業の判断は、他の企業の判断に影響を及ぼすこともある。むしろ、ある企業の判断が他の企業に対する認知と完全に独立したものであるという仮定の方が、非現実的だろう。戦略が似かよるのは、この判断が似かよってくるためである。

準拠のメカニズムと、それに影響を与える要因をより詳しく探ることによって、グループの内部に類似性が生み出されたり、それが強化される条件が明らかになるはずである。さらに、それによって、どのような条件のもとで、グループの類似性が弱まり、新しい戦略グループが生成するかを理解することもできるだろう。

企業は、競争者をすべて自己にとって同じように重要な競争相手として認知するわけではない。むしろ、競争者については、準拠すべき相手か否か、準拠するとしてもどの程度の重要性をもつ相手であるか、を判断するは

ずである。しかも、どう準拠するか判断も必要である。その動きを参考にすると、それをまねるべきか、まねるべきではないか、をも判断しなければならない。

準拠のメカニズムを知ることによって、この判断に影響を及ぼす要因についてのヒントを得ることができるであろう。そのためには、戦略グループの研究において、認知的なアプローチをとる必要があるのではないだろうか。準拠のメカニズムは、戦略形成の主体となる企業構成員の認識と深く関わるからである。

Ⅲ．戦略グループに対する認知的アプローチ

1．戦略グループに対する新たな視点

ここでは、戦略グループの生成の分析について、認知的なアプローチの有効性を探りたい。これまでの戦略グループの概念は、「グループ」としての類似性が生まれる理由を十分に説明できないことが明らかになった。また、戦略グループは、企業の将来的な志向性によっても有意義に類型化されることが明らかになっている⁽¹¹⁾。それは、自己のあるべき姿や環境に対する企業の認識が、「グループ」と呼べるような類似性を生み出す可能性を示唆しているのではないだろうか。むしろ、企業の将来的な構想の差異が、グループの生成に深く関与しているのかもしれない。この問いに答えるためには、グループは、企業の構成員にとって、どのような存在なのかをあらためて考えてみる必要があるだろう。そのためには、「グループ」としての類似性と企業の構成員の認知との関係に注目すべきではないだろうか。企業構成員の認識行為に注目することで、グループの生成プロセスをより深く理解できる新たな手がかりが得られるかもしれない。

(11) 山田 [1988b].

それでは、認知的なアプローチでは、戦略グループをどのようにとらえるのだろうか。この新たなアプローチによって、これまでとは異なった戦略グループの概念が提示されている。まず、その研究を検討しよう。

Porac 他は、スコットランドのニットウェア製造業のケースにもとづいて、戦略グループに関する新たな視点を提示した⁽¹²⁾。その研究では、戦略グループを認知的な共同体としての「競争グループ」としてとらえている。「競争グループ」は、「お互いを競争者として定義する企業の集まり」である⁽¹³⁾。彼らは、組織のタスク環境を解釈するために、企業の鍵となる意思決定者（経営者）は「心的モデル」を用いるとする。そして、このモデルは、企業レベルとグループレベルの間の競争現象をリンクする重要な要因の一つとされる。心的モデルをもとに、意思決定者は、競争環境を自分なりに説明できる。その手がかりは、市場から得られる情報である。意思決定者は、そうした情報に注意し、その意味を解釈して、具体的な活動によってその解釈を外部に示す。

彼らによれば、競争者は、お互いがそう定義するから生まれる。しかし、競争者か否かの認識の境界ははっきりしない。経営者は、誰をみて誰を無視するかについての選択をするために、現在の心的モデルに市場シグナルを注入する。その解釈過程では、物質的な状況や心的モデルがもつれて絡み合い、具体的な選択につながる。

彼らの論理では、市場や競争者に対する知覚が鍵となる。その知覚は、システマティックな市場調査なしに形成され、取引のネットワークを規定する。そして、取り引きすべき相手が選択される調整活動は、経営者の心的モデルと戦略的選択の相互作用により構成される。その意味で、鍵となる経営者の知覚は、自己の心的モデルすなわち一種の準拠枠ともかかわるといえる

(12) Porac et al [1989].

(13) Porac et al [1989], p. 406.

だろう。それでは、彼らの取りあげた事例をもとに考えてみよう。

スコットランドのニットウェア製造業のケースでは、経営者の心には、共通した認識があった。それは、自らの事業を「最高の品質のカシミアのセーター（pull-over）とカーディガンの製造」として定義することから導かれていた⁽¹⁴⁾。製造業者たちは、「自分達の製造した衣服の究極の着手は、個人の高額収入者上位2—5%」であり、「自分達が作っているような種類のセーターを作れる製造者は他にいない」という認識を持っていたのである⁽¹⁵⁾。この共通した認識の存在こそが「競争グループ」の特徴である。したがって、このグループは、純粋に経済的な存在というよりも社会的・心理的な存在である。

彼らの提起した概念は、これまでの戦略グループの概念とは次の三つの点で異なる（表1）⁽¹⁶⁾。

表1. 戦略グループと「競争グループ」の概念

	戦略グループ	「競争グループ」
特徴	分析的な抽象 供給側の要因による類型化 競争の物質的な条件に影響	心理的な実像 「供給側+需要側」の要因による類型化 競争の物質的・認知的条件の相互のイナクトメントに影響

- ① 戦略グループは、分析的な抽象でしかないが、「競争グループ」は、自分達のメンバーに関して、心理的な実像を構成している。
- ② 戦略グループは、純粋に供給側の類型化にとどまるが、「競争グループ」は、需要側の要因も含まれる。なぜなら、このグループは、市場と

(14) Porac et al [1989], pp. 405—412.

(15) Porac et al [1989], p. 406.

(16) Porac et al [1989], p. 414.

技術的な特質とによって構成されるが、それは、経営者の心の中で、これらの要素がもつれて絡み合わさった結果だからである。

③ 戦略グループは、競争の物質的な条件に注目するが、「競争グループ」は、物質的・認知的条件の相互のイナクトメントを通じて進化する。

われわれは、この研究から、次のような示唆を得ることができる。

(1) 経営者は、環境理解のための心的なモデルを持つ。そのモデルは、市場から得られる情報の意味を解釈させ、企業行動のための意思決定に影響を与える。

(2) 競争者か否かの判断は、自らの事業についての認識とかわる。経営者は、認識すべき競争者を自己の心的モデルと市場シグナルとにもとづいて判断する。

(3) 競争者のグループは、経営者の認識によって構成される。そのグループは、社会的・心理的存在であり、本来的に境界が明確ではない。戦略グループは、相互に認識された競争者のグループとしてとらえられる。

これらの中で重要なことは、経営者の認識活動が、グループの生成に影響することである。それは、戦略形成の中で、企業構成員の認識活動が、グループとしての類似性の生成にかかわるといふ視座を与えてくれる。その認識活動では、自己の行動の準拠枠に影響を与える他者が存在する。そして、自らの事業や競争者についての判断によって、将来的な競争のあり方についての考え方が醸成されるのである。

2. 企業の認識活動と戦略の類似性

戦略グループの生成について、残された基本的な問いは、次の二つであった。

(1) 本来、差別化を志向すべき戦略の形成によって、なぜ類似性が生まれるのか。

(2) 一旦グループが形成されれば、なぜグループ内では類似性が高まるの

か。

これまでの分析で、戦略グループの生成を考える際には、企業の将来的な志向性を考慮する必要のあることが明らかになった。将来志向的な構想としての戦略は、「組織内部の人々の観念として存在するもの」である⁽¹⁷⁾。それは、将来の企業のあり方についての目標と仮説を含み、組織あるいは外界についての経営者の理論をもとに創られたものでもある。そして、Porac 他の研究で示されたように、経営者の自企業に対する理解や競争者か否かの判断が、将来的な志向性に影響を及ぼす。

競争戦略の形成では、次のような判断に注目する必要があるだろう。

- ① 企業の自己に対する判断（ドメインの定義）
- ② 競争者に対する判断（主要な競争者は誰か）
- ③ 供給者、顧客に対する判断（主要な供給者、顧客は誰か）

これらの判断は、戦略形成の文脈で相互に絡み合う。そして、実行すべき戦略の形成のために、最終の総合的な判断を下すのは、企業の経営者（層）である。

それでは、これらの判断は、どのような論理にもとづくのだろうか。この問いに答えるには、社会的判断や社会的比較などの社会心理学における認知的アプローチの理論が手がかりとなる⁽¹⁸⁾。これらの理論は、個人レベルのものであるが、組織レベルへ類推することで、企業の認識活動をより理解するための、次のような示唆を得ることができる。

- (1) 企業は状況を自己にとって意味あるように構成する。
- (2) 企業は独自の行動の準拠枠を持つが、その中では、その行動により強く影響する準拠点や係留が存在する。
- (3) 企業は自己の目標や能力を他者のそれと比較する。
- (4) 比較する他者の選択は、自己の目標や能力と類似するという判断にも

(17) 加護野 [1988], p. 116.

とづく。

(5) 比較の結果、相手に敵意や軽蔑が生じることがある。

これらの示唆にもとづけば、戦略の類似性をどのように考えることができるだろうか。戦略の実行という具体的なレベルでは、戦略が類似するのは、①資源や能力の類似性、②意識的に似せるという意思決定、に依存していた。しかし、より抽象度の高い戦略形成のレベルでも、類似性を生み出すプロセスは存在するのではないだろうか。戦略の形成は、企業構成員の組織的な認識行為とかかわる。その認識行為は、他者と独立ではなく、相互に影響しあうだろう。そして、得られた示唆をもとにすれば、次のような問いかけができるかもしれない。それは、戦略形成のコンテキストの中で、組織レベルでの社会的判断や社会的比較という認識行為が行われているのではないだろうか、という問いかけである。

戦略が形成されるコンテキストで類似性が生み出されるプロセスは、次のように理解できるだろう。

(18) ①社会的判断と②社会的比較との主要な論旨は、次の通りである。

- ① 人は、状況を自分にとって意味あるように構成する。その状況には、内的要因（態度、情動、動機、過去経験など）も外的要因（物理的環境下の対象、人など）も含まれる。この二つの要因が相互作用した結果が行動の準拠枠となり、行動はこの中で理解しうる。全体的な準拠枠の中では、他よりも特に行動に強い影響を与える準拠点、係留が存在する。この理論では、基本的な前提として、人の判断には刺激の弁別とカテゴリー化が含まれると仮定する。人は、ある刺激について判断する際、その刺激を他の何かと比較して判断するだけでなく、個人の関心、価値、目標などと照らし合わせて判断する。Sherif and Hovland [1961].
- ② 人には、自分の意見や能力を評価しようとする動因がある。客観的現実が利用できないときには、その程度に応じ、他者の意見や能力と比較することによって、自分の意見や能力を評価しようとする。比較するべき物理的ないし社会的基盤がないときには、意見や能力の主観的評価は不安定になる。自分と他者の意見や能力の差が大きいほど、そのような他者と比較しようとする傾向は小さくなる。むしろ、自分と類似した意見や能力の持ち主を比較の相手として選択することが多い。そして、他者との比較が不快な結果をもたらす場合には、比較を中止するが、その際、その相手に敵意や軽蔑が生じることがある。Festinger [1954].

- ① 企業は、状況を自分にとって意味あるように構成しようとする。戦略形成は、その構成の文脈の中の行動プログラムである。
- ② 戦略形成のコンテクストでは、その企業の行動に強く影響する準拠点や係留としての他者が存在する。それらの準拠点や係留は、単一とはかぎらない。たとえば、手本としての他者、模倣すべき相手としての他者、競争者としての他者が別個に存在することもありうる。また、準拠点や係留となる他者は集団であるかもしれない。たとえば、複数の企業が共通の準拠集団を持てば、それらの企業は共通の準拠枠に影響され、戦略の類似性が生まれるだろう。
- ③ 他者として、お互いを選択したり、共通の他者を選択することがある。その選択の結果、戦略そのものに類似性が生まれる。

企業にとって、環境は何らかの不確実性を有する。不確実な環境は、他者の能力や技能についての情報収集の必要性を生み出す。その収集の一つの方法が、自己と類似する他者を調査することである。それによって得られた情報の解釈は、その他者が準拠点や係留であれば、戦略の形成に強く影響するはずである。

戦略形成には、自己に対する判断とのかかわりで他者の中で誰を準拠するのか、その他者の行動の何を準拠するのかという判断が影響を与える。もし準拠点や係留としての他者が共有されれば、社会的判断や社会的比較という認識行為の類似性が高まるだろう。その結果、形成された戦略は類似して、グループが生成されるのではないだろうか。

それでは、なぜ準拠点や係留としての他者が共有されれば、戦略はますます類似するのだろうか。もし企業が他者を調査することによって、他者の理解がより深まり、自己にとって不快な結果がもたらされなければ、少なくとも敵意は生まれない。むしろ、相互に知識を補完するための学習相手と考えるかもしれない。そして、その他者から何らかの実践的な知識が得られると認識すれば、準拠すべき相手として判断するだろう。さらに、自己の事業に

対する判断との関連で他者から得られる実践的な知識の内容を選択し、他者のどこを準拠すべきか判断するだろう。その結果、お互いの資源や能力は補完され、その類似性はより高まるのだろう。

Ⅳ．結びにかえて

認知的な視点からの戦略グループの研究は、まだ十分に行われているとはいえない。しかし、この視点からの研究は、より一層の蓄積が必要である。戦略グループの「グループ」としての類似性は、組織体の認識行為にもとづいて生み出されるからである。

そのためには、まず、準拠点や係留としての他者の存在と企業の将来の自己についての定義とに注目して、事例研究を行なう必要がある。その分析によって、新たな枠組みの構築に有用となるいくつかの仮説が発見されるかもしれない。その際には、次の二つの点に注目して、自己の競争者や将来的な志向性の明確な企業を分析する必要があるだろう。

- ① 基準点や指向する他者は誰か。
- ② どのような企業になりたいと考えているか。

また、戦略の類似性には、経営者（層）の最終的な判断の類似性が強く影響する。戦略の最終的な決定は、企業の中核部の経営者（層）の判断や比較にもとづくからである。しかし、その判断には、ミドル・マネジメントなどの他の企業構成員も無関係ではない。外界からの情報は、経営者のみが受け取るのではなく、日常の経営の実践には、ミドル以下が深く関与するからである。このような組織の構成員の認識行為が、組織体の認識行為となっていくプロセスの研究も、今後の課題である。

参 考 文 献

- Cartwright, D., and A. Zander (Ed), *Group Dynamics: Research and Theory*, Tavistock Publications, 1960. (三隅二不二・佐々木薫訳編『グループ・ダイナミックスⅠ・Ⅱ』誠信書房, 1969)
- Festinger, L., "A Theory of Social Comparison Processes", *Human Relations*, 7, 1954.
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 1989.
- 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1988.
- 加護野忠男「戦略創造の組織論」『組織科学』第23巻第1号, 1989.
- Knickerbocker, F. T., *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprize*, Harvard University Press, 1973.
- Kuhn, T., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, 1962. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房, 1971)
- Mcgee, J., and H. Thomas, "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986.
- Merton, R. K., *Social Theory and Social Structure*, Revised Edition, Glencoe Ill, Free Press, 1981. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961)
- Newcomb, T. M., *Social Psychology*, The Dryden Press, 1950. (森東吾・萬成博訳『社会心理学』培風館, 1956)
- 大山正・東洋編『認知心理学講座1・認知と心理学』東京大学出版会, 1984.
- Polanyi, M., *The Tacit Dimension*, Routledge & Kegan Paul, 1966. (佐藤敬三訳『暗黙知の次元一言語から非言語へ』紀伊國屋書店, 1980)
- Porac, J. F., H. Thomas, and C. B. Fuller, "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers", *Journal of Management Studies*, Vol. 26, No. 4 July, 1989.
- Porter, M. E., *Competitive Strategy*, 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, 1982)
- Porter, M. E., *Competitive Advantage*, 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)
- Prahalad, C. K., and R. A. Bettis, "The Dominant Logic: A New Linkage between Diversity and Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986.
- 佐伯胖編『認知心理学講座3・推論と理解』東京大学出版会, 1982.
- Schein, E. H., *Organizational Psychology*, 3rd ed, Prentice-Hall, 1980. (松井資夫訳『組織心理学』岩波書店, 1981)
- Sherif, M., and C. I. Hovland, *Social Judgement: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*, Yale University Press, 1961.
- 山田幸三「戦略志向ポジションと競争戦略—わが国損害保険産業の分析を中心として—」『六甲台論集』第35巻第1号, 1988a.
- 山田幸三「保険企業の戦略志向と戦略行動」『文研論集』第83号, 1988b.

山田幸三「戦略グループの生成について」『六甲台論集』第37巻第1号, 1990a.

山田幸三「戦略ポジションと戦略グループの生成」『平成2年度組織学会研究発表大会報告要旨』, 1990b.

山田幸三「損害保険産業の戦略グループ分析」『損害保険研究』第53巻第4号, 1992.