

### 「場」の日本経営、 「戦略」のアメリカ経営

長い間アメリカとのビジネスに従事した経験から、アメリカの経営は特殊なものだと思わざるを得ない。このような問題に最初に気がつかされたのは、一九八〇年代後半に筆者の勤務していた会社が米国の証券会社を買収し、筆者が経営管理担当として派遣されたことである。ウォール街の米国

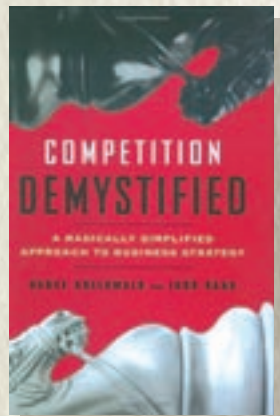
債不正入札事件に巻き込まれ、日本企業でも参入できる自由な市場と思っていたアメリカで、実は日常的な取引監視の目が二重三重に張り巡らされ、すべての市場参加者が悪事を行うことを前提に制度が設計されていることを痛いほど思い知らされた。一方で、日本の経営もまた別の意味で特殊である。市場は関係的で、見知らぬ人が市場に入るには困難があるが、一旦信



① **場の論理とマネジメント**  
伊丹敬之  
東洋経済新報社  
2005年12月

された「人本主義」の論文は今でもアメリカのビジネススクールで読まれている。近刊①で伊丹は、戦略や組織の二分法ではなく、その間をつなぐ経営のプロセスを出発点に「場」のコンセプトで日本企業の特徴を概念化する。日本企業では明確な戦略が表面上見えず、組織上の役割分担も不明確なように見え、団子のように仕事をしながらその経営がうまく機能している。これは、組織の成員が「場」を共有し、そこ

頼を得れば、かなり自由な行動ができる。そこでの制度は性善説を前提にしている面があり、監視の目は緩やかなので、悪事をはじめざる可能性がある。伊丹敬之は、日本とアメリカとの経営スタイルには基本的な違いがあることを、日本企業の実態を現場から観察することで明らかにし、日本企業の特徴について欧米人にも論理的に理解できるような概念化を行ってきた優れた経営学者である。八〇年代に発表



② **Competition Demystified**  
Bruce Greenwald & Judd Kahn  
Portfolio  
2005/08

②は、ポーターの競争戦略論を超える革命的に簡明な戦略論と称する、コロンビア大学ビジネススクールのグリーンワルド教授を主著者とする近刊である。コンバック、アップル、ウォルマート、コカコーラなど著名な企業経営の成功や失敗を事例に、競争に勝つにはどのような戦略が有効かを、実務家にもわかるように説明している。著者の事例で強調されるのは、アメリカの大企業が規模や活動領域の巨大化を図るあ

での縦横の相互作用の中で共通の理解や心理エネルギーが生まれることで、経営が機能しているのだとする。このような経営のプロセスと組織構造をつなぐ作用を「場のマネジメント」と名付け、その論理化、概念化を図る。「場」は、連続性の中で革新や、既存の安定的組織構造の上に新しいものをうまく受容させる役割を果たす。そこには、企業が存続していくための一貫性と、不確実性を高めない工夫の基礎がある。

てるということに尽きる。日本の経営者はこのような戦略的考え方について十分に理解する必要があることは間違いないが、この新刊の内容がポーターの二五年前の理論を超えているとも思えない。日本企業にとって重要なのは、伊丹の言うようにアメリカの経営と日本の経営は違うということを前提に、経営戦略や組織をつなぐプロセスを出発点として経営の論理を考へることのほうであるような気がする。

まりに、持続的な競争優位を失っている点にある。著者は特に地域的な競争優位の重要性を強調し、特定の地域で忠誠心のある顧客をベースに地域独自のサービスや商品を提供することによる地域独占的な競争優位の重要性を見直すことを勧める。アメリカの競争戦略論とは、いかにして競争の少ないところで競争に勝つか、そのために市場や競争相手を分析し、自己の強みを基礎に独自の戦略を立