

1990年頃を前後して、企業やその経営についての思考や概念、規範や価値観が、
枠組みごとに移り変わった。[企業のパラダイムシフト]

『知識の連鎖』（J.L.バダラッコ Jr.著、ダイヤモンド社、1991年刊）より

The Knowledge Link, J. L. Badaracco, Jr

Memo 岡安

「アダム・スミス以降、古典派および新古典派の経済理論では、自由市場が最良の能率を提供し、そこでは個々の独立企業が競争する姿が想定された。」(p.265, 訳者あとがき)

「あるエコノミストが述べたように、かつての企業は、市場関係という大海に浮かぶマネジャーの調整の孤島であった。だが今日では、こうした見解は時代遅れになっている」(p.iii)

【城砦パラダイム】

「多くの米国企業は、さながら中世の城砦であった。その城砦の中心には、マネジャーが権限を有する領域があり、その中でマネジャーは、新しい資本のコスト、競争企業の動き、政府規制などの社外の変化に対してどんなタイミングで対応するかを意思決定してきたのである。この中心領域は、次の四種類の組織の取り決め、すなわち、**管理的・財務的・社会的・契約的な取り決め**によって定義されていた。これらはすべて、社内にあるものを社外にあるものから分離する方法であった。それらすべてのおかげで、マネジャーの権限と権力が温存され、保護されてきたのである。」(p.4)

「企業城砦説は記述的であると同時に規範的であった。すなわち、企業の境界線は鮮明かつ明確に維持されるべきなのである。」(p.7)

「つい最近（1980年代：引用者注）までの経営理論の主張によれば、部門長と戦略事業単位（SBT）のマネジャーが、多角化した会社内の個々の事業単位の運命を支配すべきであるという。」(p.7)

【都市国家パラダイム】

「今日の多くの企業にとっての最良のイメージは、ルネッサンス時代のイタリアの都市国家である。」(pp.20-21)

「都市国家の境界線は、開放的で多孔的であった。レオナルド・ダ・ヴィンチのような芸術家たちは、都市国家の間を往来した。十字軍と商人たちが、キリスト教世界とイスラム教世界から移民、財、アイデアを持ち込んだ。」(p.21)

「読者は想像力を働かせて、今日の企業がイタリアの都市国家に類似している、と考えていただきたい。そうすれば、そこからあたらしい視点が出現する。この見解によれば、企業は、社外世界から自己を保護する企業城砦を構築する既得権益をもはや所有することはない。**それにかわって、企業の強みは、社外からのアイデアに対する自社の開放性に存在する。知識は現代の経済競争の標準通貨となっている。**」(p.21)