

経 営

論文

- 高橋 正泰 組織のストーリーテリング
—その有効性と理論的背景—

- 槇谷 正人 組織ルーティンの構造と変化プロセス

- 平井 孝志 大企業の長期的成長モデルに関する考察
—売上成長と利益率向上に焦点を当てて—

戦 略

2007会長講演

- 小林 俊治 経営戦略と企業倫理

書評

- 大月 博司 Micheal E. Raynor
The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (and what to do it)
櫻井祐子訳『戦略のパラドックス』

戦 略

研究

『経営戦略研究』第6号

目次

論文

組織のストーリーテリング —その有効性と理論的背景—	高橋 正泰	3
組織ルーティンの構造と変化プロセス	楳谷 正人	15
大企業の長期的成長モデルに関する考察 —売上成長と利益率向上に焦点を当てて—	平井 孝志	33

会長講演（要旨）

経営戦略と企業倫理	小林 俊治	49
-----------	-------	----

書評

Micheal E. Raynor

The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (and what to do it)

邦訳『戦略のパラドックス』 大月 博司 50

『経営戦略研究』執筆要項

1. 投稿は原則として経営戦略学会の会員であること。
2. 原稿は未公刊のものに限る。
3. 原稿には表紙をつけ、表紙に氏名、住所、所属機関、職位を記し、原稿本文には氏名等を書かないこと。
4. 投稿論文は、編集委員会の委嘱する査読者（レフリー）2名による審査を受ける。その審査結果に基づき、編集委員会が論文掲載の採否を決定する。
5. 採用原稿の校正は初校のみとする。
6. 投稿原稿等は返却しない。
7. 原稿の字数、締切日その他は、別に定める「執筆細則」による。
8. 投稿原稿の送付先は、学会事務局『経営戦略研究』編集長宛てとする。

執筆細則 (制定 : 2003 年 10 月 11 日)

1. 原稿は、原則としてワープロによる横書きとする。投稿は、プリントアウトされたものだけでよいが、査読のために 3 部提出すること（両面コピー可）。うち、表紙をつけるものは一部でよい。図表は一括して文末に添付し、本文中にはその挿入箇所を示すこと。
2. 原稿の分量は 20,000 字以内を目安とする。
3. 投稿原稿 1 ページあたりの字数は 40 字 × 30 行の 1200 字とする。用紙サイズは特に指定しない。

投稿後査読を経て、掲載の通知があった後に FD およびプリントアウトされたものを提出するが、この場合、以下の細則を順守すること。

1. Windows の MSword のファイルを作成すること。
2. 図表は、執筆者の責任によって作成する。
 - ①本文とは別のファイルで作成すること。また、図表は本文にファイル上で貼り付けることが可能になるように、描画オブジェクトとして作成すること。具体的には、挿入→図→描画オブジェクトを選択し、描画キャンパスの上に作成する。
 - ②図表は刷り上がり時の寸法が B5 版になることを理解し、作成すること。
 - ③図表は一括して文末に添付し、本文（プリントアウトしたもの）に、図の挿入位置を赤字で記入すること。
3. 前項の通り図表の作成については執筆者にゆだねられるので、図表における活字は特にポイント、字体とも指定しない。
4. 提出ファイルの字体は特に指定しないが、刷り上がりの本文、注、参考文献は 9 ポイントの MS 明朝体、節見出しへ MS ゴシックの太字とする。
5. FD の中身が査読を経たものと同一のものであるか確認すること。

■ 論文

組織のストーリーテリング

—その有効性と理論的背景—

明治大学 高橋 正泰

目次

I 問題提起	
II 組織のストーリーテリング	
1. 組織におけるストーリーテリングとマネジメント	
2. ストーリーの特質	
3. ストーリーが持つ力	
III ストーリーテリングの機能	
IV 組織変革とストーリーテリング	
V 研究方法論としてのストーリーテリング	
1. 組織ディスコースのパースペクティブ	
2. 組織ディスコースの研究領域	
3. 社会構成主義の物語とストーリー	
V 結びに代えて	

I 問題提起

ポストモダニズムとしてみられる組織の特徴を明らかにしている組織の研究が、新しいスタイルの理論的・認識論的な志向をとり様々に議論されている。ますます深まっていく不確実性のもとで、一貫性のない、そして曖昧な組織行動を理解するために、言語やシンボルの役割とその分析的重要性を強調しつつ、組織の現実を描く研究が多く見られるようになっている。このような背景から、組織のディスコース分析が注目されており、その新しい見方によれば、世界についての知識は経験

を通してのみ獲得しているのであって、人は物事を直接的に理解したり、客観的に記述したりすることは出来ない(Epston, White & Murray, 1992)とされる。人々は自らの経験から世界を語るのであり、それが「知る」ということの限界もあるといえる。その中で、ストーリーこそが人々の生々しい経験を秩序立てて理解するための基本的枠組みを提供するのであり、組織の現実はこうした物語やストーリーを通して解釈されることになる。組織の真実は「事実」の中にあるのではなく、物語の意味の中にこそあるのである。物語やストーリーは、社会的コンテクストの中で位置づけられることになり、社会的関係を創造し、維持し、変容させることになる。まさに、組織は、ディスコースとしての物語とストーリーによって社会的に構成されるのである。

このような社会構成主義の研究の一環として展開されているディスコースとしての物語、ストーリーは、一般的日常生活における不可欠な特徴であり、組織の相互作用の本質として理解される。物語思考では、経験の特殊性が重要視され、生きた経験が「生きた」考え方であり、その経験をつなぎ合わせることにより意味が生まれるとされる。以上の立場から、本論文では「ストーリーテリング」に焦点を絞り、その組織のストーリーテリングの有効性について議論することを意図している¹⁾。

II 組織のストーリーテリング²⁾

1. 組織におけるストーリーテリングとマネジメント

「行動の規範を伝えるものは何か？時を越えて変わらない行動の型をいかにして学習するのか？そうした学習はどのようにして生じているのか？」といった形で問題提起をすれば、その答えをどこにもとめることになるであろうか、と(Brown et al., 2005)は問いかけている。100年以上に亘って変化していない人間の行動の基礎となる知識が、どのようにして伝えられるのかを明確に答えてくれる研究はほとんど見られない。人間の行動は100年といわず、さらに長期に亘って変化しないもかもしれない。日本人の行動様式やアイルランドやイングランドなら800年以上、パレスティナやイスラエルなら3000年以上にも亘って人間の本質的行動は変化していないように思われる。現代は変化の時代であるが、人々の行動は時の流れの中で際立って安定度が高く、それほど大きく変化しているとは必ずしもいえない。しかし、このような議論はナラティブやストーリーを思い浮かべることにより明確となる。ストーリーテリングは、こうした行動規範の持つ強力な持続力と変化へ抵抗力に大きく関わっているのである。

ストーリーテリングと組織やマネジメントとは非常に関連がある。それは、マネジメントの伝統的なマネジメント・プロセスやテキストに書かれているマネジメント・モデルを用いて組織の実際の動きを説明しようとする試みが失敗してきたことを見ると明らかである。ビジネス・スクールや様々な能力開発講座、加えて多くの企業での研修で教えられていることは、組織が実際にどう機能しているかとは全くといっていいほど関係がないように思われる。何故なら、そこには組織の影さえ映し出されていないのである。問題なのは、誤

ったメタファー、即ち、機械のメタファーを用いていることである。組織の問題に機械のメタファーを用いることで誤る点は数多いが、とりわけ、組織において人々が行動の仕方をいかに学習するかについて、次の点で大きく誤っている。

- ・知識は、そもそも組織のどこに存在するか？
- ・他の人が知っていることをどうすれば知ることができるか？
- ・人々は行動の仕方をいかにして知るのか？
- ・人々が新たな組織に加入したとき行動の仕方をいかにして知るのか？

こうした問題の多くへ解を与えるのが物語であり、この点に物語を研究すべき今ひとつの理由が存在する。プルサック(L. Prusak)は、著書であるBrown et al.(2005)の中で、以下のように書いている。

ある会見の席で、IBMのCEOのルー・ガースナーは、様々な銀行関係者やブローカー、アナリストたちに物語を語った。それはIBMの物語であり、IBMの将来の物語であった。彼が語っているのは間違いなく物語であり、将来に関する事実を話すことはではなかった。彼はIBMが何をしようとしているかを話しているのであって、それは全くの物語であった。しかし、それが極めて有効なのであり、これこそが「これがCEOの仕事」なのである。このように、ストーリーテリングは企業や経営管理に大きく関わっているのである(Brown et al., 2005: 4, 訳14)。

このように、トップ・マネジメントが行わなければならぬことは、会社の将来を語ることであ

り、それは経営者の本質的役割といつても過言ではない。物語により、会社の将来は秩序立てられ、そして分かりやすく且つ心に響くものとして人の心に届くのである。

2. ストーリーの特質

組織の現実を分かりやすく表現し、伝達するストーリーテリングの特質には、以下のような特質をあげることができる(Brown et al., 2005: 42-44, 訳 65-68)。

(1)持続性

ストーリーの特質のひとつとして、疑いなく持続性が挙げられる。ストーリーのいくつかには多少の変化はあるかもしれないが、それらはほとんど変化せずに数百年または数千年たつことがある。組織におけるストーリーのいくつかもまた同様に長期間の持続性があり、それらは永続的なストーリーである。ストーリーの持続性は非常に重要なのである。

(2)ヤマ場があること

ストーリーの特質の2つ目として、「ヤマ場」が挙げられる。私たちは感情的なパワーを持ったストーリーに反応する。ストーリーにはどれだけの聞かせどころがあるのだろうか?また、何が聞かせどころになるのか?ヤマ場があることがウイットさ、端的さ、感情的なパワーとなる。この3つがストーリーを創る際に重要となる。このことは滑稽であり、巧みであり、心を揺り動かすのである。例えば、ビデオ制作は好例であるが、ビデオで物語を創造していく過程において重要なってくるものが、「感情的な聞かせ所」を多く持たせることである。その理由は、このような感情的な聞かせ所(幸せな感情、激しい感情、悲しい感情、面白い感情など)を多く持つことによって、視聴者をその物語に関与させ続けることができるから

である。これらのことは、そもそもストーリーテリングにおいて重要なってくるポイントについて述べられているものであるといえよう。人々が物語を語り合い、考え合い、議論し合うことで、その人々は彼らの物語を共有し合うこととなり、そのように議論することでそこには多くの学習の機会が発生しているのである。

これらのことは、ストーリーテリングが、それを語り合う人々をどのように巻き込んでいくかということについて述べられているものであるといえる(星,2006)。

(3)センスメーリング

ストーリーの他の重要な側面はセンスメーリングである。ストーリーには説明力が伴っている。ストーリーは何かを説明し、また、いかに振舞るべきかを示し、なぜそのようなことが生じたのか、将来、ほかに何が生ずるのだろうか、を指し示す。ストーリーは、ものごとがどのように働くかに関する自分自身の感覚によってその適切さが決定される。ストーリーには「当然性」が存在し、規範的な価値が存在している。つまりこのことは、「このことをすれば、そのようなことが生ずるだろう」ということを意味している。このことはヤマ場にも関することである。

(4)心地よさの程度

最後のポイントは心地よさの程度である。あるストーリーを心地よいものとして聞けるかどうかであり、そのストーリーは自身の経験に対し真実であるというだけでなく、感じがよいものであるかが重要である。憎しみに関するストーリーや、何か悪い物語であったとしても、それが正しいと感じるかどうかは、人々が経験してきたことと一致し、人々が同様の状況でこれまで感じてきたことを再確認するのである。

これらは、ストーリーの広がり、持続性、そし

て価値に貢献し、さらに組織にとっていかに有用で重要であるのかに寄与するストーリーの特質であるといえよう。

3. ストーリーが持つ力

このような特質を持つストーリーには、組織において果たす大きな役割があり、それがまさにストーリーテリングの持つ力なのである。実際にストーリーは、組織やマネジメントに関するテキストを読むことからよりも大きな役割を期待されている。すべての企業は、知識、知識の貢献、アイデアと物語の貢献、そして人々が構築する社会的貢献を高く評価するのである。そのストーリーは、(1)から(4)に記述されるようないくつかの力を持っている(Brown et al., 2005: 45-49, 訳 70-75)。

(1)知識の重要性が増大するに従い、ストーリーも重要なとなる

もし知識が、土地や人や資本などの物理的なものよりも豊富な資源であるならば、知識が構築され、移転されるひとつの方法としてストーリーを通じたものが存在する。そして、このことが的を射たものであり、知識が本当に豊富な資源であるならば、そのときストーリーはもっと価値あるものとなる。

(2)ストーリーのいくつかは人工物によって語られている

建物といった空間の創造という人工物によって「語られる」ストーリーもまた存在する。このことの最もよい事例は、2001年当時、世界で最も大きい医薬品企業の1つであるスイスのバーゼルにあるノヴァルティス社(Novartis)である。ノヴァルティス社は、バーゼルに多くある19世紀の工場(全部で20余りもあった)を削り、これまでとは全く異なる「知識キャンパス」を建築しようとしていた。これは単に古いビルをほかのものに建てかえ

るだけでなく、知識移転を推進するために「知識キャンパス」を開発することだったのであった。そこでは、いかに人々は仕事を行うのかを観察し、さらに従業員と会って話をしやすいような場所を構築するかということを意図したのであり、オープンな場所を創り出すことである。ノヴァルティス社はスイスの企業であるが故に、従業員のオフィスはセパレートされたものとなっており、研究室もまた閉鎖的であった。そのためノヴァルティス社では、オープンスペースに大理石のテーブルといくつかの椅子を置き、エスプレッソとビスコッティをとれるようにした戦略的な場所としてイタリアンカフェを設置した。その結果、従業員はイタリアンカフェによく来てコーヒーを飲むようになり、皆がお互いに話をするようになったのである。そこでは、日常的にストーリーが語られるのである。

(3)社会的知識を移転するストーリー

ストーリーは、知識移転(とりわけ社会的知識の移転)のひとつ的方法である。いくつかの重要なカテゴリーを取り上げてみると、1つ目は、エピステミックな知識(すなわち科学)である。その科学の多くはストーリーを通じて移転されるにもかかわらず、科学は成文化され、規則化され、論文として記述されている。2つ目は、それは水泳の泳ぎ方のような純粋に暗黙的技能である。この両者には、社会的知識と呼ばれているものが相当含まれている。世界や組織において何かするときは、ほとんどいつもストーリー(伝説、神話、物語、噂話など)によって伝達されるのである。

(4)知識の重要性

現在、知識や学習は企業において大きな問題になってきている。ポイントはいかにして学び、どこで学ぶのか、そしてその中で何を構築するのかであり、それが最も重要なのである。本や論文における記述としての「情報」は、凍結された知識で

ある。一方、「知識」は個人的に人が知ることであり、また互いに関係づけられた人々のグループが知ることでもある。そして、それは組織の能力や組織の才能をまとめたものである。

III ストーリーテリングの機能³⁾

組織におけるストーリーテリングの機能とその有効性については、「信頼」、「知識」、そして「規範」を考えることができる(高木,2006)。「信頼」は、近年、ITの進展により組織メンバーの直接的交流が減少してきている。このことは、単に会話の減少のみならず、ストーリーテリングを通じたメンバー相互の信頼性の醸成が困難になってきていることを示している。他のメンバーに関するストーリーを語ることにより、その相手が信頼に足りうる人物かどうかを判断する材料を提供することができる。また、組織メンバーを信頼するかどうかを判断する基準はストーリーテリング以外には存在しない。

ストーリーテリングの第2の機能は、「知識」の移転である。例えば、主に水道管の管理を行っているテムズ川流域管理庁は、近年、業務の再構築を行い、手書きの水道管の記録をコンピューター・システムに移行した。しかし、このシステムが上手く作動しなかったため、作業員は各家庭の水道管の位置などが分からなくなってしまった。そのため、作業員らは毎朝集まり、「今日はどの家に行くのか」を話し合い、各家庭の配管についての知識を交換することが日課となった。このことは、暗黙的で文脈依存的な知識として、知識を移転させる役割を担うものがストーリーテリングであることを示している。

第3は、「規範」である。ストーリーテリングにおいては、規範は過去に関するストーリーによっ

て語られる。過去に関するストーリーは、組織の多くの行動を制約する。これらのストーリーは「経路依存性(path-dependence)⁴⁾」と言う言葉で示すことができ、組織を制約するパワーを持っている。その結果、ストーリーは文化的な規範を促進し、そしてそれは、組織内で永続させる規範を確立し、促進させることとなる。

のことから、ストーリーテリングは、組織におけるメンバー間の信頼の醸成、知識の保持・移転、規範の構築にとって大きな役割を果たしているといえよう。

IV 組織変革とストーリーテリング

1990年代以降、経営学の分野なかでも経営戦略と組織変革にかかる議論は、大きな転換期に入ったといえる。それは、戦略の策定と認識という知識と行為の展開の場についての問題提起であるという点で共通している。80年代以降の多くの優良企業の凋落を鑑みると、従来の経営学に前提されていた合理的な世界認識、合理的な行為について疑問を提起する問題点を見ることができよう。組織にストーリーテリングを導入する最大の意義は、行為をストーリーテリングによって媒介された行為と捉える点にある。これは、従来、知識の生成を状況から独立した「頭の中で生じる何かの作用」として捉えてきて多くの組織論、組織学習論、経営情報論の立場とは大きく異なり、知識、情報といった概念を再検討することにつながる(高井,2006)。

ここでは、Brown et al.(2005)の4章「語りは組織変革のツールである」に収められている組織変革とストーリーテリングの事例を用いて、その有効性について検討している。

<組織変革とストーリーテリングの事例>

この事例では、Brown et al.(2005)の著者の1人であるデニング(S. Denning)が世界銀行にナレッジマネジメントを全組織的に導入した際に用いた、ストーリーテリングの事例が紹介されている。デニングは、ナレッジマネジメント導入の意義を組織メンバーに説明する際に、合理的で詳細なプレゼンテーションではなく、ストーリーテリングの手法を用いることで、典型的な「変化を拒む組織」であった世界銀行にナレッジマネジメントを導入することに成功している。ストーリーテリングを用いたプレゼンテーションは、合理的で理路整然としたプレゼンテーションよりも遙かに大きな変革への力を有していることが証明されている。これは、これまでの合理的プレゼンテーションの方法とストーリーテリングという方法には、「知識」に関する根本的な違いが存在していることを示している。この違いはモダニティからポストモダニティへの転換に基づく根本的な知識観の転換であり、単なるプレゼンテーション技法の違いの議論にとどまらない幅広い意義がある。ザンビアのストーリーは、以下のようなものである。

ザンビアのストーリー

1995年6月、ザンビアの小さな村で働く医療ワーカーがジョージア州アトランタの病害対策防止センターのウェブサイトにアクセスした。そのサイトで、マラリアへの対処法を知ることができた。これは1995年6月であって2015年6月の出来事ではない。そして、ザンビアの首都での話でもなく、首都から600キロも離れたところにある小さな村での話だ。さらに豊かな国の話でもない。ザンビアでの話なの

だ。ザンビアは世界でも最も貧しい国の一つだ。しかし、この情景の中で世界銀行にとって最も重要なことは一体何だろうか。それは、この情景の中に世界銀行が存在していないということだ。我々は世界中で貧困に立ち向かうための決断を下そうとしている何百万の人々と知識を共有できるような形で自分たちのノウハウを整理して持っていない。でも、もし我々がそれを持っていたとしたらどうか考えてみて欲しい。そんな方法で知識を共有できる仕組みを持っていると考えてみて欲しい。そして、我々がそんな組織になれると考えてみて欲しい(Brown et al., 2005: 104, 訳142-143)。

旧来の知識観では、知識は形式化されたもの(明白知)であると考えられてきた。それ故に、プレゼンテーションとは知識を話し手から聞き手に「ダウンロード」する作業として捉え、合理的で詳細なプレゼンテーションが用いられる。一方、ストーリーテリングが根ざしている新たな知識観においては、知識とは相互作用によって社会的に構築されるものと捉えられる。知識は行為と切り離して客観的に存在するのではなく、発話という行為、「語る」その行為と不可分な存在であるとされる。話し手が聞き手に語りかけることで生じる、両者の相互作用によって知識は構築されるのである。また、ストーリーテリングにおいては、旧来の知識観のように聞き手に伝えようとする知識が存在しない対象とは捉えない。聞き手はそれまでの経験の中から、様々な世界への理解の仕方を暗黙的に有している。ストーリーテリングは、ある物語

において語られる様々な事柄は、そうした暗黙的な理解(暗黙知)と結びつけられて理解されることを前提としているが故に、非常にシンプルでありながら多様な内容を伝達することが可能となる。そこには聞き手と話し手との物語を通じた知識の構築が展開されるのである(宇田川,2006)。

V 研究方法論としてのストーリーテリング⁵⁾

1. 組織ディスコースのパースペクティブ

組織研究において、言語、話し、物語、会話に注目したディスコースが議論されている。ディスコースとは、単なる実際の社会を抽象的な概念で絵空事として表現する仕方ではない。ディスコースはわれわれのアイデンティティを形成するのであり、また社会のあり方や運営の仕方と密接に関連しているとするならば、組織も同様の論理を受け入れなくてはならないといえる。組織もまたディスコースによって構築され、語られるのである。しかし、組織のディスコースについての研究には、社会学、心理学、文化人類学、言語学、そして哲学など、その学際的な起源と性格から多様な異なったパースペクティブや方法論が混在している。このことは、組織研究でのディスコース・アプローチの可能性と分析的手掛かりを提供しているといえよう。少なくとも、組織論では組織の理解をより豊かにするために、組織とそのメンバーの行動のディスコースおよびそのディスコースがいかに組織化のプロセスに組み込まれるか、ということを考察しなければならないのである。

言語、話し、物語、会話としてのディスコースは、一般的日常生活における不可欠な特徴であり、組織の相互作用の本質でもある。日常の態度や行動は、現実であると信じていることを認識し、それにしたがって形づけられている。ディスコース

はまた、単なる記号や表装ではなく、思考様式として認知されなければならない。ディスコースが行われるということは、ある物事を記述すると言うだけでなく、あることを行っており、それは社会的意味合いを持っているということである。ディスコースはテキストの一部であり、社会的実践でもあり、社会的コンテクストの中に位置づけられる(Fairclough, 1992, 1995; van Dijk, 1997a, 1997b)のである。

2. 組織ディスコースの研究領域

ディスコースは組織構造の表現し、創造するのであり、われわれが組織ディスコースというとき、単に組織に生じるディスコースを意味しているのではない。むしろ、組織はディスコースを通して組織メンバーが組織を創造する限りにおいてのみ存在するのである。このことは、組織がディスコース「以外何者でもない」といっているのではなく、むしろ、ディスコースは組織メンバーが誰であるかという意味を形成する一貫した社会的現実を創造する主要な手段であることを主張している(Mumby & Clair, 1997: 181)。

したがって、組織のディスコース分析は、メタファー、ストーリー、物語や小説、儀式、レトリック、言語ゲーム、テキスト、ドラマ、会話、感情、そして意味形成の役割や影響を研究することを含んでおり、日常の組織プロセスや組織行動に深く埋め込まれたディスコースの実態を描き出す方法なのである。しかし、これまでディスコースが、組織や管理の研究の焦点となることはほとんどなかった。その結果、組織研究には誤った仮説が前提とされてきたのである。それは、第一に、ディスコースは一般的に行行為よりも価値がないものとして叙述されること、第二に、何かを「行うこと」が具体的な成果をともなう積極的目的にかなったものであると見られるのに対し、ディス

コースは受動的な活動と見なされること、第三に、「話すこと」と「行うこと」は、同時発生的もしくは相互関連的というより、常に論理一貫した活動と仮定されていること(Grant, Keenoy, & Oswick, 1998: 5)である。

組織におけるディスコース分析の対象となる物語は、意味形成の媒体として組織のアイデンティティを構築し、組織を理解するための手段を提供している。物語は、予め決められた意味を満載しているのである。物語の真実は「事実」の中にあるのではなく、組織メンバーにとって物語の意味の中にあるとするならば、どのようにそれを脱構築すればよいのであろうか。ディスコースとしての物語は事実を描くこともあれば、そうでないときもある。もしも事実を全く無視した物語が描かれるとしても、それは結果として意味を生み、伝えるパワーを失いことになるであろう。

3. 社会構成主義の物語とストーリー

Epston, White & Murray(1992)によれば、世界についての知識は経験を通してのみ獲得しているのであって、人は物事を直接的に理解したり、客観的に記述したりすることは出来ないとされる。人は自分の経験から世界を語るのであり、それが「知る」ということの限界である。ストーリーこそが、人々の生々しい経験を秩序立てて理解するための基本的枠組みを提供し、現実はこうした物語やストーリーを通して解釈されることになる。例えば、人が組織について語るとき、そこにあるストーリーによって出来事が時間軸上に並べられ、過去から現在への出来事の変化や進展をひとまとめりの物語として描くことになる。これによって、進行中の組織活動からある一コマを切り取って現実という一つの塊として、その中に意味を見つけるとするのである。したがって、ある組織の現実がいかなる意味を持つかは、自己の持っている

ストーリーによって決定されるのであり、その切り取り方や現実の表現もまたストーリーによって決定されるのである。

このように具体化されるストーリーの中にこそ真実がある、という信憑性は、客観的立場をとるものにとっては受け容れがたいことかもしれない。なぜならば、ストーリーは不確定な要素を含んでいるのである。どんな話にもある種の曖昧さや不確定性、そして矛盾が含まれているものである。それ故に、自己の持っている知識を総動員して現実としての物語とストーリーを解釈することによって、これまでのストーリーを調整し、新たな意味を現実に付与していくことになる。このような意味を付与するプロセスは、経験を整理し、時間的流れの中に当てはめ、現実のもつ特徴を見出していくことなのである。

物語の真実は「事実」の中にあるのではなく、物語の意味の中にこそあるのである。物語とストーリーは、社会的コンテクストの中で位置づけられることになり、社会的関係を創造し、維持し、変容させることになるのである。まさに、現実は、ディスコースとしての物語とストーリーによって社会的に構成されるのである。

(1)組織の科学的説明としてのディスコース

ディスコース—言語、話し、物語、会話—は、われわれの一般的日常生活と一体となっているものであり、社会システムとしての組織相互作用の本質をあらわしている。つまり組織における態度や行動は、現実として認識され、それにしたがって形づけられている。さらにディスコースは単なる記号や表象としてではなく、思考様式として認知されなければならない。ディスコースは、ある物事を記述すると言うだけでなく、あることを行っているのであり、それは社会的意味合いを持っているのである。

しかし、ディスコースは、実際の社会を抽象的な概念で絵空事として表現しているのではなく、われわれのアイデンティティを形成し、社会のあり方や運営の仕方と密接に関連している。したがって、組織の理論も同様の論理を受け入れことが可能である。つまり、組織もまたディスコースによって構成され、語られるのである。

このような考え方は、いわゆる社会科学で頻繁に使用されるパラダイムを意味しているとみることができる。モダニズムにおける物語的説明は、現実を表すものであり、もしも説明が正しければ、適応行動をとるためのガイドラインとなる。他方、社会構成主義の立場をとれば、物語で使用する言葉が意味をもつのは社会的交流における使用を通してである(Gergen & Kaye, 1992: 177, 訳 203)が故に、物語の構成は流動的であり続け、状況の変化に開かれている。ここにストーリーがもつ物語、つまりディスコースによる組織分析が意味を持つくるのである。

(2)理的科学思考と物語的思考

これまでの議論を、論理的科学思考と物語的思考という観点から、整理してみることが出来る(White & Epston, 1990)。社会科学の分野において、論理科学的思考の援用やそれに類似する科学理論は、絶えず疑問視されてきていると思われるし、まさにポストモダニズムの議論はそのあらわれであるといえる。人間システムである社会システムでの出来事を理解し、解釈するのに適当であると考えられる思考モードと科学主義の唱える思考モードを検討してみると、社会構成主義による組織分析を考える上での有用性は否定することは出来ないのである。

論理科学的思考モードとは、科学的コミュニティーの中で正当な努力として保証されるべき手続きと習慣を含むものであり、まさに機能主義的組

織論が採用してきた方法とされる(White & Epston, 1990: 77-78, 訳 101)。つまり、論理科学モードは、一般的な原因を扱い、その確立のために立証され得る参照枠を保証し、実験的な真実をテストするための手続きを利用し、その言語は、一貫性と矛盾しないことという必要性によって制御されているのである(Bruner, 1986)。他方、物語的思考モードは、現実にそっくりであることによって信頼を獲得し、良いストーリーによって特徴づけられる。それらは、抽象的で一般的な理論を築き上げるための手続きと慣習には関心はなく、経験についてのある特別な事柄に注意を向けている。普遍的な真実の条件を確立するのではなく、時間軸の上で出来事をつないでいくのである。物語モードは、確かさではなく、さまざまな見方を導くのである。

①論理科学モード

論理科学モードでは、個人の経験は特殊なものとして排除される。また、論理科学モードは、「自然界における一般法則の誘導や、いかなる場所、いかなる時間においても真実とされる普遍的な事実の世界を構成することが求められる」というその普遍性が故に、時間の次元もまた排除されることになる。言語は、不確定性と複雑さを減らすべく、質的な記述よりも量的な記述が好まれる。矛盾のない整合性が世界を構成する基準であって、言語の使用は特定の意味を持つことが必要となる。それ故、言語のもつ多義性の危険を減らすために専門用語が発達し、意味の同一性を保証することが求められている。さらに、観察者は観察対象から切り離されて、反対側におかれ、観察対象もしくは被験者は作用される対象である。

②物語モード

物語思考モードでは、経験の特殊性が重要視され、生きた経験が「生きた」考え方であり、その経

験をつなぎ合わせることにより意味が生まれるとされる。時間の流れに沿って出来事が明らかになり、その過程で成立するストーリーによって物語が構成される。時間は決定的に重要であり、ストーリーは始まりと終わりによって完結するが、その間に時間が流れ、さらに物語は継続するかもしれない。

言語は複雑さや経験の主観性を認めるものであり、多様な見方を包含する世界を作るため多義性が採用される。一つ以上の解釈や読みが可能であるならば、言語材料は増やされ、現実の可能性は広げられる。専門的な描写よりも、普通の言葉、絵画的な描写のユニークな組み合わせにより、物語モードはより探索的なものとなる。観察者は、観察者と観察対象の関係を再定義し、観察者と観察対象は「科学的な」ストーリーの中でその役割を演じることになる。

これらの議論から導き出される結論は、明らかである。ポストモダニズムとしての社会構成主義の立場からすると、物語モードによる思考は、組織の分析や理解、そして組織の再構築に多くの方向性を示唆している。

- ①組織での生きた経験を重視する。
- ②生きた経験をつなぎ合わせることにより変化する組織を知覚することが出来る。
- ③経験の描写と新しいストーリーを構成する日常的言語の使用の有用性とその多義性を重要と認める。
- ④解釈行為に人が参加することの真価を見出すことが出来る。
- ⑤物語のストーリーは人々により共同制作され、人々の語りは組織の現実を構成する。そして、ストーリーこそが、生きた現実を秩序立てて理解する基本枠組みを提供するのである。

⑥組織の主体と客体⁶⁾は、物語の中で渾然一体となって役割を演じ、組織のコンフィギュレーションとその活動を描き出す。

このように捉えるならば、組織の社会構成主義は、まさに絶え間なく変化する組織のコンフィギュレーションを描き出し、生きた組織を理解するパースペクティブであり、物語を通して分析するナラティブ・アプローチは、組織分析の有用な方法とみなすことができよう。

VI 結びに代えて

物語、ストーリーといったナラティブ・アプローチの主張を行うことによって、科学に反対しようということではなく、分析という方法を廃棄せよと主張しているわけでもない。科学やその分析手法が進歩を生み出し、有益な貢献をなしうる限り、それらを用いるのは当然であるが、科学的分析は万能であるわけではない。したがって、現時点で科学の及ばないところでは、科学やその分析は一步退き、ナラティブに貢献の席を譲るべきであり、ここで試みていることは、科学とナラティブの間に橋を架け、両者の価値を保持するということである。重要なことは、ナラティブと科学との結婚なのである(Brown et al., 2005)。すでに物語が人々の記憶に残ることは十分に知られていることであり、ストーリーは、その物語を通じて経験を創造しているのである。そして、組織はストーリーテリングにより創造され、維持されるのである。

注

- 1) こここの部分は、2006年11月12日(日)に行われた経営情報学会2006年秋季全国研究発表大会におけるオーガナイズド・セッション「ストー

- リーテリングは組織分析に有効か？」（発表者：高橋正泰・高井俊次・宇田川元一・高木俊雄・星和樹）の報告にもとづき、再構成しながら理論的背景を加えている。
- 2) ここでの議論は、Brown et al.(2005)に依拠している。
 - 3) ここでの議論は、高木(2006)による。
 - 4) 「経路依存症(path-dependence)」とは、任意に選択された経路によって以後の方向が決定されてしまうということを意味している(Brown et al., 2005: 27, 訳 45)。
 - 5) ここでの議論は、高橋(2005)の第4章に掲載の部分を加筆し、一部書き直して掲載している。
 - 6) 例えば、マネジメントでは経営者が主体であり、従業員が客体であると位置づけることができるように、従来のとらえ方として組織のコントロールする側とコントロールされる側を主体と客体と表現している。

参考文献

- Brown, J.S., S.Denning, K.Groh, L.Prusak (2005) *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*. Burlington: Elsevierutterworth.
- Heinemann. (高橋正泰・高井俊次 監訳『ストーリーテリングが経営を変える—組織変革の新しい鍵—』同文館、2007年) .
- Bruner, J.(1990) *Acts of Meaning*. Boston: Harvard.
- Epston,D., M.White and K.Murray (1992) A Proposal for a Re-authoring Therapy: Rose's Revisioning of her Life and a Commentary. In S.McNamee and J.Gergen(eds.), *Therapy as Social Construction*. London: Sage. (野口祐二・野村直樹 訳『ナラティヴ・セラピー—社会構成主義の実践—』金剛出版、1997年) .
- Fairclough, N.(1992) *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity.
- Fairclough, N.(1995) *Critical Discourse Analysis: Papers in the Critical Study of Language*. London: Longman.
- Gergen,K.J. and J.Kaye(1992) Beyond Narrative in the Negotiation of Therapeutic Meaning. In S.McNamee and K.J.Gergen(eds.), *Therapy as Social Construction*. London: Sage. (野口祐二・野村直樹 訳『ナラティヴ・セラピー—社会構成主義の実践—』金剛出版、1997年) .
- Grant,D., T.Keenoy, and C.Oswick (1998) Introduction: Organizational Discourse: Of Diversity, Dichotomy and Multi-disciplinarity. In D.Grant, T.Keenoy and C.Oswick (Eds.) *Discourse and Organization*. London: Sage.
- 星和樹(2006)「教育用ビデオ制作におけるストーリーテリング」『経営情報学会 2006 年秋季全国研究発表大会予稿集』 pp.315.
- Mumby, D.K. and R. Clair (1997) Organizational Discourse. In T.A. van Dijk (Ed.), *Discourse as Structure and Process*, Vol. 2. London: Sage.
- 高井俊次(2006)「ストーリーテリングと状況的知識」『経営情報学会 2006 年秋季全国研究発表大会予稿集』 p.313.
- 高木俊雄(2006)「組織におけるストーリーーストーリーテリングの機能とその有効性—」『経営情報学会 2006 年秋季全国研究発表大会予稿集』 p.314.
- 高橋正泰(2005)「ポストモダニズムと組織のディスコース—社会的構成主義の視点から—」岩内亮一・高橋正泰・村田潔・青木克生『ポストモダン組織論』同文館.

宇田川元一(2006)「組織変革とストーリーテリング」『経営情報学会 2006 年秋季全国研究発表大会予稿集』pp.313-314.

van Dijk, T.A.(ed.)(1997a) *Discourse as Structure and Process*, Vols 1 and 2. London: Sage.

van Dijk, T.A.(1997b) The Study of Discourse.

In T.A. van Dijk (Ed.) *Discourse as Structure and Process*, Vol. 1. London: Sage.

White,M. and D.Epston(1990)*Narrtive Means to Therapeutic Ends*. New York: W.W.Norton & Company. (小森康永 訳『物語としての家族』金剛出版、1992 年)

■ 論文

組織ルーティンの構造と変化プロセス

明治学院大学経済学研究科 横谷 正人

目次

1. 問題の所在
2. 組織ルーティンの二面性
3. 組織ルーティンの構造
4. 組織ルーティンの安定プロセス
5. 組織ルーティンの変化プロセス
6. むすび

1. 問題の所在

企業の競争優位の源泉について、組織能力や、ダイナミック・ケイパビリティが議論のキーワードとなっている。議論の対象も、個別企業の研究開発や生産管理に焦点を当てた研究が中心であり、必ずしも体系的に研究が進んでいるとはいえない。対象となる範囲を経験的に限定してとらえるではなく、組織の普遍的な理論としてとらえる必要があろう。このような背景のなかで、進化経済学の視点から、「ルーティン」を企業の遺伝子として位置づける「組織ルーティン」に照準を合わせた研究があげられる。しかし、環境要因によって組織が影響を受ける側面が強調され、組織の主体的で創発的なダイナミックな視角に焦点が当てられているとはいえない。

そこで、企業の持続的成長と発展要因のダイナミックな変化を考察するには、この「組織ルーティン」に焦点を当てて、企業の現場で展開される事業活動のプロセスを見る必要がある。

組織ルーティンへの関心は古くからもたれ、その種類、発生条件、メカニズムなどの研究が進んできた。しかし、組織ルーティンの進展にともな

う組織への影響についての研究が少ない（大月, 2004）。そこで、組織ルーティンの定義を明らかにしたうえで、組織ルーティンの変化を生み出すプロセスに着目する。さらに、次の 2 つの視点で考察する。第 1 は組織ルーティンの構造を明らかることであり、第 2 は組織ルーティンの形成から安定、そして変化プロセスのメカニズムを明らかにすることである。

Feldman and Pentland (2003) は、組織ルーティンの安定と変化に関して次の 6 点を課題として指摘している。第 1 に、ルーティン構造とルーティン遂行の関係に影響する要因は何かである。第 2 に、ルーティンが安定するのはいつで、変化するのはいつかである。第 3 に、どんな条件が内生的変化を促進するのかである。第 4 に、内生的変化の方向性についてどんな理解ができるのかである。第 5 に、内生的変化の方向性変異と保持の選択プロセスにパワーがどう影響するのかである。第 6 に、どんな方法論をこうした現象の解明に用いるのかである。

本稿では、Feldman and Pentland が指摘した 6 つの課題のうち、第 1 と第 2 について、戦略的組織ルーティンというモデルを構築することによって、組織ルーティンの構造と変化プロセスを明らかにする。さらに、組織ルーティンの変化する要因について考察する。

2. 組織ルーティンの二面性

大月 (2004) は、組織ルーティンの多様な考え方を整理している。組織ルーティンはいろいろ

な立場からとらえられが、それらに共通する側面は、組織ルーティンが組織のタスク遂行に関わる反復的行動パターンであると指摘している。組織ルーティンをその構造面から理解しようとすると、規則性と反復性を特徴とする仕事のルーティン化となり、組織行動の慣性力や硬直性の源泉としてとらえられる。これらのとらえ方はほとんど静態的なものである。一方、組織ルーティンを組織への影響としてとらえるには、組織メンバー間のコネクションの存在など、ダイナミックな視点も取り入れた新たな視角からとらえる重要性を指摘している。ここでいうダイナミックな組織ルーティンとは、Mezzia and Glynn (1993)ⁱⁱのいう変化ルーティン(change routines)ととらえられる。

さらに、組織ルーティンを、ルーティン構造とルーティン遂行の二面性をとりあげて整理している。この二側面のうちルーティン構造は、抽象的側面であり明示的(ostensive)側面であり、静態的にとらえることができるものである。これに対してルーティンの遂行側面は、特別の時と場所で、特定の人による特別の行為をさすものであり、ダイナミックな側面ともいえる。このうち、ダイナミックな側面からとらえることによって、広範囲にわたって組織論にインプリケーションをもたらす可能性を指摘している。

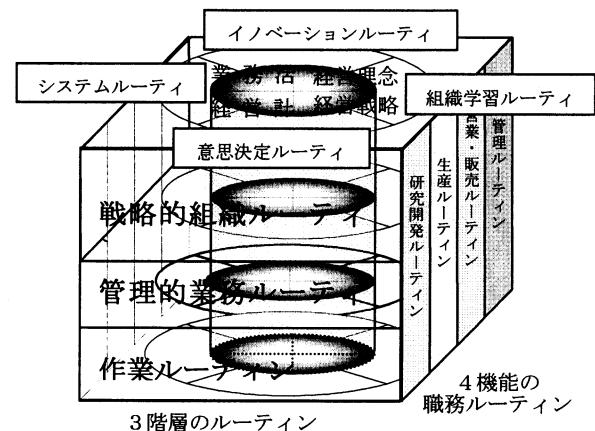
3. 組織ルーティンの構造

組織ルーティンの構造を示すうえで、Ansoff (1965) の考え方を利用する。アンソフは、戦略を3つのカテゴリーに分割して定義している。戦略的な意思決定、管理的な意思決定、日常業務的な意思決定である。一般的に、ルーティンといえば、日常業務的な意思決定にかかる作業とされる。しかし、持続的成長と発展を遂げる企業では、戦略的な意思決定、管理的な意思決定をも含めて、組織ルーティンの構造を形成しているものと考えられる。その点について、組織においてルーティ

ンの問題を議論する場合、どのレベルのルーティン化か問題なのか明らかにする必要があり、組織ルーティンの行為主体が誰かを特定化することも必要である(大月,2004)。つまり、ルーティンのレベルや主体を限定的にとらえることは、持続的成長と発展の要因の本質的な解明にならないからである。

そこで、組織ルーティンの構造を3つの階層に分けて整理する。第1の層は作業ルーティン、第2の層は管理的業務ルーティン、第3の層は戦略的組織ルーティンである。3つの層に分けて整理する理由は、組織の成長と発展の源泉となる組織ルーティンの安定要因を特定するためであり、組織が市場の環境変化に適応することから、組織ルーティンの変化要因を特定化するためでもある。

図1：組織ルーティンの構造



3-1. 作業ルーティン

ルーティンといえば、反復的で単調な細分化された作業であり、非人間的かつ知的でない活動の代名詞のように語られてきた(吉田,2004)。単一品種の効率的な大量生産体制を構築する時代の要請から、熟練者の技や職人の技が解体され、単純化された課業とそれを支えて強化する機械・設備の組み合わせへと変化してきたからである。

中岡他(2005)は、過去に経験したことへの対

応で、対処法が標準化されているものを「標準化された作業」と位置づけている。一方、初めて経験するものへの対応として、対処法が標準化されていないものを、「標準化されていない作業」として区別している。「標準化された作業」を、標準作業票に記述された「定常作業」と「非定常作業」に分けている。さらに、「標準化されていない作業」のことを「異例作業」と、作業を3つに区分しているⁱⁱⁱ。この区分は、反復的ルーティン作業を定義するうえで有効である。反復的ルーティン作業とは、定常作業のことと位置づけることが一般的である。しかし、実際の活動場面において、定常作業だけが機械的に遂行されることはまれである。なぜなら、非定常作業をも標準作業票に記述しておくことが、組織にとって重要なケイパビリティとなるからである。近年の組織能力や現場力などの議論は、この作業ルーティンにかかわるものに基づいて展開されていることが多いといえよう。

吉田（2004）は、組織の思考体系を、内省的思考（モデル構築と一般的意思決定・実行プログラム作成）、意思決定系（状況の予測や推定に基づき、意思決定プログラムの遂行）、業務系思考（実行プログラムの遂行）に分けて多元的にとらえている。そのうち、業務系思考から生み出される暗黙的ルーティン^{iv}に的を絞り、そのルーティンが組織の思考の重要な部分を担っていることを指摘している。さらに、Axelrod and Cohen（1999）によれば、「作業ルーティンとは、エージェントや人工物の間で行われる相互作用パターンの繰り返しである。複数の人間エージェントの技能を組み合わせたものがルーティンであるため、一つのルーティンのなかでかなり多様な相互作用が生じることもある」と、参加者が作業ルーティンによってもたらす思考と学習の存在を指摘している。つまり、作業ルーティンを、低く評価し業務系活動の中に位置づけている限り、組織は自らの思考を抑制し、知的な行為を放棄していることに他ならない。

このように、ルーティンは組織能力の主要な源

泉であり(Cohen and Bacdayan 1994)、「組織構造は、ルーティンが完全に開発され利用される時、その潜在能力を達成する」(Miles,et.al.1998,p.93)。さらに、作業ルーティンは、組織ルーティンそのものの安定と定着を図る根幹となるものである。

3-2. 管理的業務ルーティン

組織が行う業務は、オペレーションを中心とする作業ルーティンと、オペレーションに加えて、意思決定を伴う管理的業務ルーティンがある。管理的業務ルーティンとは、頻繁に生じない事柄であっても、対処法を標準化し、組織メンバーが対応できる活動のことである。例えば、営業部門における顧客からの品質やサービスに関するクレームなど、その対処方法の質とスピードが差となって現れる。これらがルーティン活動のなかに組み込まれた企業は、そうでない企業にとって顧客からの信頼を継続する可能性が高くなるであろう。また、生産部門における生産設備のトラブルへの質の高い対処方法と修復のスピードなどが、予め想定されている企業と、そうでない企業での生産性の差は顕著なものであろう。

March and Simon（1963）によれば、意思決定の過程的分析は、次の2つに区別される。第1はルーティン化された意思決定（routinized decisions）であり、第2は革新的な意思決定（innovative decisions）である。前者は、日常活動における定型的な意思決定に該当し、後者は異例業務など、過去に直面したことのない非定型的な意思決定に相当する。管理的業務ルーティンとは、これら2つの意思決定にかかわるものである。第1のルーティン化された意思決定は、作業ルーティンと深くかかわり、第2の革新的な意思決定は、次に説明する戦略的組織ルーティンと深くかかわってくる。

さらに、Ansoff（1965）によれば、管理的な意思決定の対象は、パフォーマンスの最大の潜在能力を生みだすような方法で、自社資源の構造づく

りをすることである。管理的な課題の対象の一部は組織である。例えば、権限・職責の相互関係、仕事の流れ、情報の流れ、流通経路、設備・施設の立地の構造づくりである。もうひとつの対象は、資源の外部調達と自社内開発、原材料の調達源泉の開発、従業員の訓練と能力開発、資本調達、設備・施設の外部調達である。このような意思決定に至る判断基準や、その決定プロセスを標準化させてルーティン化させることは不可能ではない。そのためには、これら管理的な意思決定のルーティン化は、経営者、さらに管理者にとって定常業務として位置づけられる必要がある。このように、意思決定を伴う管理的業務ルーティンは、思考を伴った作業ルーティンの修正と調整を図るものである。つまり、組織ルーティンそのものの安定から、組織ルーティン変化に至るプロセスへと転換させるものである。

3-3. 戦略的組織ルーティン

一般的に、標準作業票に記述された作業（定常業務）をルーティンと位置づける企業組織では、作業ルーティンから意思決定や、戦略に関するアイデアなども創出されない。まして、イノベーションを誘発する組織の思考は生まれにくい。一方、トラブルなどの変化や異常への対応（非定型業務）に対して、過去に経験した対処法を明文化し、組織メンバー間で共有するなど、組織の能力としてルーティン化されている企業組織が存在する。トラブルなどの変化や異常に対して、その対応行動が組織メンバーに組み込まれているならば、非定型業務にもルーティンは存在することになる。さらに、異例作業の想定と標準化は、リスクマネジメントやコーポレート・ガバナンスの問題として企業の組織ルーティンの根幹となる。戦略的組織ルーティンは、作業ルーティンと管理的業務ルーティンを基盤として生み出されるものと考えられる。その理由を製造企業の事例から見ておこう。

藤本（2003）によれば、もの造りに関する組織

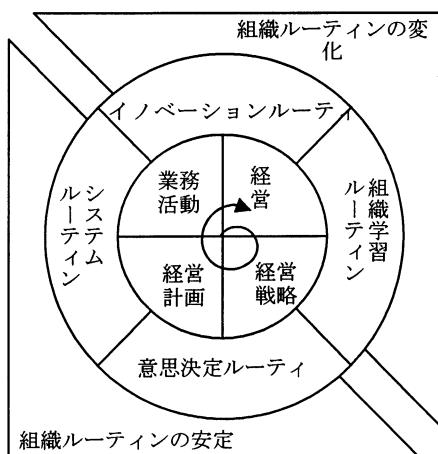
能力は3階層からなるとしている。第1の層は、日常的な現場の生産活動において、同じ製品を、競争相手より低いコスト、高い品質、短い納期で供給し続ける能力である。これは決まりきったこと（ルーティン）を繰り返しハイレベルで行う組織能力という意味で、ルーティン的なもの造り能力と呼ぶ。これは作業ルーティンに相当する。第2の層は、生産性・品質・納期などの「深層の競争力」を繰り返し着実に向上させていく能力である。生産現場の「改善」活動や新製品の開発を通じて、生産工程や製品のレベルを不斷に向上させていく組織能力である。ルーティン化された問題解決サイクルを際限なく繰り返し、着実にパフォーマンスを改善していくという意味でルーティン的な改善能力である。これは管理的業務ルーティンに相当する。第3の層は、以上のルーティン的な組織能力そのものを、ライバルより速く構築する組織能力である。これ自体は、ルーティン的でないダイナミックな能力であり、「能力構築は進化のプロセス」という進化能力でもあると説明している。戦略的組織ルーティンは、藤本のいう第3の層に相当するものと理解できる。第3の層の基盤として、第1の層である作業ルーティンと、第2の層である管理的業務ルーティンが位置づけられる。

しかし、藤本のいう進化能力の定義では、生産部門における説明にとどまり、企業のイノベーションや組織メンバー間の主体的な学習や活動について課題が残る。また、進化能力という表現だけでは説明が不十分であろう。そこで、組織全体にかかる持続的競争優位のダイナミック・ケイパビリティの具体的な要素を、戦略的組織ルーティンと呼び、それぞれの要素は次の4つの戦略的組織ルーティンから構成されるものととらえることにする。

4つの戦略的組織ルーティンのうち第1は、イノベーションルーティンである。事業活動と経営理念の整合性を問い合わせることによって要求される

イノベーションを恒常化する活動である。第2は、組織学習ルーティンである。経営理念を経営戦略に結びつけ、組織メンバーがそれを理解し、組織メンバー間で創発的な学習を生み出す活動である。第3は、意思決定ルーティンである。経営戦略を各部門の事業計画にするため、判断基準と判断プロセスを明確にする意思決定である。そして第4は、システムルーティンである。各部門の事業計画を、組織メンバー個々人の業務や作業を、秩序立てて遂行するための、各職務機能システムの構築や経営管理の制度化である。この4つのルーティン化から形成される戦略的組織ルーティンの遂行プロセスは、組織ルーティンそのものの安定と変化のプロセスをとらえたものである。

図2：戦略的組織ルーティン



4. 組織ルーティンの安定プロセス

組織ルーティンの安定は、意思決定ルーティンとシステムルーティンによってもたらされる。意思決定ルーティンとは、経営戦略を各部門の事業計画や業務目標を実現するためのものである。それは、判断基準の特定と判断プロセスの明確化を行うことである。また、システムルーティンとは、各部門の事業計画や業務目標を、組織メンバーの業務や作業を円滑に遂行させるものである。各部

門や職務における情報システムや生産システムなどの構築と、組織メンバーのコミットメントとモチベーションを維持する経営管理諸制度の構築である。

これら、意思決定ルーティンと、システムルーティンについて詳しく整理しておこう。

4-1. 意思決定ルーティン

4-1-1. 意思決定の定型化とクリエイティブ・ルーティン

野中・勝見（2004）は、企業経営の「型」を、クリエイティブ・ルーティンと呼んでいる。それは、欧米のマネジメントシステムによく見られる、逸脱や搅乱を許さない標準化やマニュアル化はただのルーティン（お決まりの手順、決まり切った仕事）であり、これに対し、よい型は、より高い次元での自由度を保証しつつ原型としての機能を果たすためクリエイティブなルーティン（実行力を磨き上げる型）であると位置づけている。そして、クリエイティブ・ルーティンは、企業によってそれぞれ異なるとしている。

クリエイティブ・ルーティンは、Ansoffのいう「自社目的に適合した最良の可能性を提供する資源配分パターンをつくりだすこと」ことであろう。戦略的な意思決定の主要な対象は、企業の社内の課題ではなく、むしろ社外の課題であるとしている。とくに、自社が生産する製品ミックスと自社が販売しようとする市場との選択である。戦略的な課題において提示されるのは、自社の現在の目的・目標は何か、多角化を志向すべきか、志向するとすればそれはどの領域を対象とするのか、その場合にどの程度積極的に行うべきか、現在の製品・市場地位をどんな方法で開発・開拓すべきかなどである。

経営者が交代し、中期経営計画の策定や経営方針の明示など、新たな意思決定をする場面において、企業が変えるべきものと、変えるべきでないものを区別しなければならない。変えるべきもの

や新たに策定すべきものとして、経営戦略や中期事業計画などがあげられる。一方、変えるべきでないものとして、企業の存在目的や存在理由を言明した経営理念があげられる。

経営理念と経営戦略が連動している企業であれば、経営者が交代したとしても、経営戦略の根幹をなす経営理念は不变のものであろう。組織メンバーにとって、経営理念は日常活動における判断基準や判断プロセスの標準化を示すものと理解できる。しかし、現在の企業において、経営理念の表明だけで、組織メンバーに共通した理解と統一した行動を要求することは困難であろう。判断基準や判断するプロセスにおいて、その企業の型や様式ともいえる意思決定ルーティンがそこに存在する意義がある。

4-1-2. 判断基準の特定化と判断プロセスのルーティン化

定型化できない意思決定のことを、革新的な意思決定や戦略的な意思決定という。これらの意思決定そのものは定型化することは困難である。しかし、意思決定に至る判断基準と判断プロセスをルーティン化させることは可能である。経営幹部層が、意思決定の場面で行われる情報収集とその分析、さらに、その事象を判断する基準や方法など一連の手順や段取りのプロセスをルーティン化させることである。例えば、リスクが発生した時に、企業は即時に最適な意思決定と対応行動を求められる。経営者層から管理者や組織メンバーに至るまで、判断する基準や方法など、一連の手順や段取りのプロセスがルーティン化されている必要があろう。なぜなら、様々な不確実要素と、経営者層の経験や認識の差異が生み出されやすくなり、判断基準を明確に示すことは困難を極めるものとなるからである。そこで、意思決定ルーティンは、2つに分けてとらえることが必要になってくる。第1に判断基準の特定化と、第2に判断プロセスのルーティン化である。

第1の判断基準の特定化であるが、個人の事象に対する認知的な枠組みと対応行動の多様性は広く知られる事実である。それは、組織の事象や環境に関する認知的な枠組みと対応行動について、経営者の戦略と意思決定の問題として位置づけられていることを意味する。戦略的意思決定は、最終的には経営者によって行われるのであるが、意思決定における判断基準が、何らか存在している企業においては、組織メンバーの判断基準の拠りどころとなる。一方、判断基準が存在しない企業においては、異例業務や、標準化されていない非定型業務までもがすべて、過去に直面したことのないリスクとして立ちはだかる^{vi}。

意思決定において、判断基準が特定化されていれば十分かというと、必ずしもそれだけではない。一般には、企業の価値判断基準になりうる経営理念や経営方針、さらに行動方針などが意思決定における判断基準に近いものとして位置づけられている。したがって、経営理念は戦略的意思決定ルーティンに不可欠なものとなる。そして、経営理念が言明されているだけでなく、明文化によって広く社会にも企業の存在目的を示さねばならない。そのうえで、組織メンバー全員が、経営理念を理解し納得する内在化のプロセスが求められるのである。

しかし、組織メンバーが、予期しないリスクや環境変化などの事象と直面したとき、お互いの判断基準が同一になり、的確な対応行動につながるのかという問題が残る。その問題は意思決定における判断プロセスのルーティン化について着目することによって解決の糸口がつかめるであろう。

第2の判断プロセスのルーティン化の鍵は、価値判断基準の拠りどころとなる経営理念と経営戦略の連動にある。意思決定を組織行動として展開するには、課題を形成する手順や問題を解決する方法をルーティン化しておくことにはかならない。これらの手順や方法が、組織の知識として蓄積されて活用されることである。このように、意思決

定の判断プロセスを、組織メンバー個人の能力の開発とその発揮に委ねるのではなく、組織の能力であるケイパビリティとして明確に開発し構築しておくことが重要となる。具体的な事例として、開かれた研究開発体制や、全社横断的なプロジェクト活動、市場や協力会社も含めた事業活動の展開と組織体制の構築などである。これらの組織における環境認識は、組織内部での学習行動や組織外部間関係上での学習行動としてとらえられるものである。

4-2. システムルーティン

4-2-1. 職務の標準化、ルール化、制度化

仕事の仕方や標準化、ルール化、システム化、制度化によって組織メンバーが共通にルーティン化して再現する活動が起点になる。各部門の事業計画を組織メンバー個々人の業務活動に移行するには、組織メンバー個人でいえば、各自の目標に向かって自律的で主体的な取り組みを行うことが求められる。個々人の業務能力に委ねるには、それらを機能させる仕掛けが組織に求められる。

作業ルーティンにおいて、意思決定や仕事の方式を制度化することは比較的容易である。一方、管理的業務ルーティンにおける意思決定は、判断基準の特定化と、判断プロセスをルーティン化することによって実現につながる。このように、作業ルーティンだけでなく、管理的業務ルーティンも含めた、一連の管理業務の標準化、ルール化、制度化をシステムルーティンと呼ぶことにする。

システムルーティンとは、作業ルーティンから管理的業務ルーティンによって、組織ルーティンを安定させ定着させる機能をもつ。主に、各部門の各職能や各職務において、それぞれ標準化し、ルールや制度など、社会的な諸概念のほとんどが理念的にのみ実在であると指摘している。そして、制度を3つの類型に分類している。第1は「制度体」である。企業制度そのものに関する法的な文

章化が中心となる。第2は「ルール」である。企業が有する経営管理や組織や業務を運営するうえで必要な手続き的な文章化である。そして、第3は「様式(モード)」である。最も文書化できにくい組織規範や組織文化ととらえることができる。

4-2-2. 企業制度と組織体制

職務の標準化、ルール化、制度化を整理すると、企業制度として大きく4つに分類できる。第1は、株式会社・企業・組織に関する企業の法的な側面や事業活動に関わる制度である。第2は、雇用・人事・教育・評価・福利厚生に関する人的資源のマネジメントに関わる制度である。第3は、給与・賃金・賞与・年金に関するインセンティブに関する制度である。第4は、事業活動・仕事・業務に関する手続きやシステムに関する制度である。とくに、第4の事業活動・仕事・業務に関する制度には、営業・販売・マーケティング部門、生産・製造・工場部門、研究開発部門の業務に関する制度も含まれる。

また、この一連の管理業務の標準化、ルール化、制度化であるシステムルーティンは、職務ごとに大きく4つ要素から構成される。第1の生産現場における組織ルーティンであり、作業と管理的業務によって構成される。生産現場では、組織メンバーの個人能力としての熟練と、組織能力としての生産システムから成り立っている。人とシステムを統合した組織ルーティンの卓越性がその成果を左右する。組織メンバーの熟練は、他社に模倣困難な経営資源として位置づけられ、生産システムの構築の目的は、他社にない競争優位の製品のアキテクチャ^{vii}と関係してくる。第2の営業販売における組織ルーティンは、人的資源とマーケティングと情報のシステムによって構成される。優れた営業や販売メンバーが、その能力を発揮するためには、マーケティングシステムや情報システムに負うところが大きい。流通業や小売業などにおける、接客販売における人的能力も重要である

が、それら人的能力を支えるマーケティングシステムや情報のシステムが競争優位の組織ルーティンを生み出すものとしてとらえることができよう。第3の研究開発における組織ルーティンは、2つの方向で開かれた研究開発マネジメントが求められる。第1は市場との開放性であり、第2は研究開発組織間での開放性である。つまり、研究開発に携わる組織メンバーにとって、市場に受け入れられる商品開発は、研究開発部門内で業務を完結させるのではない。市場や顧客、営業販売部門との開かれた組織体制によって研究開発の成果を高める。第4の経営管理における組織ルーティンは、人的資源に関する機能、財務に関する機能、知的財産権に関する機能、法務やガバナンスに関する機能などに分かれる。これらの経営管理における組織ルーティンは、制度やルールとして設計するとともに、組織全体への定着を図る活動を中心となる。

このように、作業や管理業務に至るものまで、システム化し企業独自の諸制度を構築することによって、組織ルーティンとして安定する。

5. 組織ルーティンの変化プロセス

組織ルーティンの安定は、トップダウンによる意思決定ルーティンと、システムルーティンの構築とその実行によって一時的に可能となる。しかし、業務や作業の主体者である組織メンバーの意志と行為が持続的に機能しなければ、組織ルーティンの安定そのものも困難となる。

一方、組織ルーティンの変化は、組織ルーティンの安定が前提となる。それは、イノベーションルーティンと組織学習ルーティンによってもたらされる。イノベーションルーティンとは、事業活動と経営理念の整合性を問い合わせすことから始まる。イノベーションを恒常化しルーティン化する、理念と思考を基盤にした活動である。組織学習ルーティンは、経営理念を経営戦略に結びつけて位置

づけることが前提となる。そして、組織メンバーがそれらを理解し解釈する場を通して、創発的な学習を生み出す組織形態^{viii}である。

これら、イノベーションルーティンと、組織学習ルーティンについて詳しく整理しておこう。

5-1. イノベーションルーティン

5-1-1. イノベーションと経営理念

ここでいうイノベーションとは、「組織の主体者（経営主体）が、環境の変化をもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動としての組織変革」（大月,2005）である。したがって、その概念図式は、環境、パラドックス、戦略、文化、組織構造、組織プロセスを構成要素としてとらえる。広い枠組みでとらえることで、非連続イノベーションをも継続的で連続的イノベーションに含まれるものとして理解できる。それは、Christensen (1997) のいう「破壊的イノベーション」を「持続的イノベーション」にシフトすることであろう。

外部環境との変化に直面しながら、組織メンバーは業務活動を遂行する。これら一連の組織メンバーの行動や行為は、市場や顧客、さらにグローバルな環境との関係において、社会的に貢献する活動として意味づけられる。社会的に意味づけられないとしたら、その企業の社会的な貢献の意味が、組織メンバー個々人が認識しないでいることになる。そこで、組織メンバーだけでなく、組織の行動は、社会的に意味づけられることが求められる。そのため、経営理念としてその行動を昇華させることが必要になってくる。また、組織メンバー個人の業務活動と、組織の目的である経営理念をつなぐことは、個人の行動の意味は自らの信念によって強化されるであろう。その結果、企業の行動は経営理念によって社会的に位置づけられるものとなる。

しかし、組織メンバー個人の行動と、組織の存在目的である経営理念を結びつけることは、企業の存続や生き残りとしてとらえる場合と、社会へ

の貢献や役割としてとらえる場合とでは、組織変革の方向性が大きく異なってくる。つまり、前者では、資源や能力を手っ取り早く外部に求める行動に至り、外部依存の経営行動を採用することが多くなる。後者では、内部資源や組織能力を破壊しないで、内省的に自社のケイパビリティや組織ルーティンを見直すことから始めるであろう。

5-1-2. イノベーションとルーティン変化

イノベーションを誘発し遂行する場面における経営者の役割は大きい。イノベーションを遂行し、その成果を生み出すためには組織メンバーを主役にした組織全体で一体化した活動であることが必要であろう。そこでは、組織内のさまざまな問題を克服することが求められる。とくに、組織内の分業から発生するこれらの問題を克服するために、組織メンバー間で、所属部門を越えた事業横断的なクロスファンクショナルなプロジェクト活動を促進させることができその解決の糸口になってこよう。事業横断的なクロスファンクショナルなプロジェクト活動は、組織の制度として、経営者がトップダウンで先導する活動になることが多い。

企業がイノベーションを余儀なくされる一つの要因として、企業の衰退に直面するなど、危機を認知した場合が考えられる。その場合、意思決定者である経営者の危機の認知のスピードとレベルに差異が生ずるところとなる。組織メンバーにおいても、現場に近いことから危機感をもつ場合が容易に想像できる。そのため、イノベーションを生み出し、推進する準備は十分であるかと思われる。しかし、実際には乗り越えなければならない障害要因が多く存在する。硬直化し部門間の規範を優先する文化に浸った組織では、トップダウンによるイノベーションであっても、あるいは、部門や組織メンバーによるプロダクトやプロセスのイノベーションであったとしても、組織の行動としてイノベーションを遂行することは困難なものとなる。それは、組織は個々人の意志と価値をも

った、人間という資源の集合体であることが関係してくる。また、人間は変化を嫌う習性をもっていることも無視できない。

もう一方で、比較的安定的に成長と発展を遂げている企業において、経営者交代時に、第二の創業経営者としてイノベーションの必要を強く意識し、革新的な活動を推進しようとする動きがある。その場合、新たなビジョンや経営戦略を打ち出し、綿密な経営計画を提示することから始めるであろう。そこで、極めて重要なことは、企業目的と存在価値を示す経営理念が、経営者交代期にどのように位置づけられるかである。つまり、創業期に社会に示された経営理念と、交代した経営者が打ち出すビジョンや経営戦略などの関連である。経営理念と経営戦略との位置づけ、また内容の連動性や一貫性を問う視点である。

5-1-3. イノベーションを妨げる慣性(*inertia*)

イノベーションを意識し、常に組織変革の必要性を認識している企業において注意しなければならない点がある。Langlois and Robertson(2004)は、イノベーションを妨げる慣性(*inertia*)について着目している。それは、強固なルーティンをもつある組織において、メジャー・チェンジ（大規模な変化）が生じる場合、イノベーションの導入は2つの結果をもたらすというものである。それは、別の目的に向けて発展してきたルーティンの持続によって妨げられてしまうか、あるいは旧来のルーティンが棄却されたにもかかわらず、まだ新しいルーティンが十分に発展していないといった「空白期間」がもたらされるか、いずれかの帰結が生じるとの指摘である。いずれにせよ、イノベーションによって、過渡的な非効率性がもたらされるということである。また、ルーティンやケイパビリティは、企業のアクティビティのベースをなしているが、それらがもたらすフレキシビリティの欠如や慣性によって取引費用が増加する。

強固なルーティンの形成は競争優位を生み出す

源泉になるが、一方、その強固なルーティンは、イノベーションと相容れない性質をもっている。これに対応する方法としては、イノベーションそのものをルーティン化させる理念を示し、制度を構築することに他ならない。この戦略的組織ルーティンをイノベーションルーティンと呼ぶことにする。イノベーションルーティンとは、変化や変革そのものが日常であり、日々新たなものを創出することこそ事業活動そのものであるという理念と深くつながっている。イノベーションルーティンは、組織の主体者（経営主体）が、環境の変化をもたらす複雑性の中で行う、組織の存続を確保する活動の基軸となる思考のルーティンである。

「日々革新」、「日に新た」、「変化への対応」などを恒常とする姿勢もある。

このように、イノベーションルーティンは、ダイナミックで新たな組織ルーティンの形成プロセスである。しかし、その時に注意しなければならないのは、既存企業の競争優位となる作業ルーティンや管理的業務ルーティンを破壊してはならないということである。

5-2. 組織学習ルーティン

5-2-1. 組織学習と組織ルーティンの変化

組織学習に関する研究は多岐にわたり、統一した見解が十分みられるわけではない。安藤（1997）によれば、組織学習の対象を3つの層からとらえてその関係性のアプローチを試みている。それは、第1に組織メンバーである個人を学習主体にしたもの、第2に組織を学習主体としたもの、第3に組織と個人の相互作用に着目したものである。しかし、第1、第2の組織学習論は整理されつつあるが、第3の組織と個人の相互作用については、組織学習論の範疇を超えたテーマとしている。これら組織学習の研究は、組織ルーティンを形成し変化させる側面に着目することによって新たな展望が開かれる。大月（2004）はルーティンの変化を通して組織学習が展開されることを指摘してい

る。そこで、これら組織学習の3つの対象層のうち、第1と第2について簡単に整理しておこう。

第1は、組織メンバーである個人を学習主体としたものである。Argyris and Schon（1978）による、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習の2つの区分による組織学習の定義があげられる。もう少し個人による組織の働きかけを考慮したものに、March. and Olsen（1976）による学習サイクル・モデルであり、組織メンバーである個人の組織学習における役割を重視しつつ、組織と個人の関係を明確にしている。学習サイクル・モデルでは、組織学習プロセスを「個人の信念→個人の行為→組織の行為→環境の反応→個人の信念→…」という刺激→反応の連鎖でとらえたモデルである。Hedberg（1981）は、組織が完全な学習サイクルを通じて知識を獲得した場合と、不完全な学習サイクルを通じて知識を獲得した場合では、アンラーニング(unlearning)の行われ方が異なると主張した。

第2は、組織を学習主体とする組織学習論である。Cyert and March（1963）をとりあげ、意思決定プロセスにおける組織適応の過程を組織の学習過程として説明しており、組織が適応すると考えられるのは、組織目標、注意ルール、探索ルールの3つであるとしている。Daft and Weick（1984）は、個人の存在や役割を考慮したものとして組織を解釈システムとしてとらえている。彼らによれば、組織は「スキヤニング→解釈→学習」という3つのプロセスを経て組織学習を行う。Duncan and Weiss（1979）においては、組織を学習主体としつつ、組織メンバーである個人の存在やマネジメントにかなり注意関心をはらっている。組織の知識は個人の寄せ集めたものとは異なり、3つの特徴^{ix}を兼ね備えたものとしてとらえている。Meyer（1982）は、組織行動の基盤となっているイデオロギーの異なる組織が、すなわち組織文化の種類・内容によって、同一の突発的な事件に対してそれぞれ異なる方法で適応した。

Nystrom and Starbuck (1984) も、組織はトップ個人のマネジメントを通じて、望ましい組織学習を実現できると考えている。アメリカ企業の設立から 20 年後には 10% しか生存しないという統計データを示し、その成功と失敗を分ける要因を論じた。Prahalad and Bettis (1986) は、どのような多角化戦略が業績の向上など、企業の成功を導くのかの解明である。彼らによれば、組織行動の基盤となる「ドミナント・ロジック」^xという組織価値、一種の組織文化に注目している点があげられる。

このように、第 1 と第 2 の組織学習の研究は統一的な理論が見られるわけではない。組織ルーティンの変化プロセスを考察するには、第 3 の、組織と個人の相互作用を解明することが極めて重要になる。そこで、組織と個人の相互作用のメカニズムを通して組織ルーティンの変化をとらえることが求められるのである。

5-2-2. 組織学習と組織形態

一般に組織行動のルーティン化は、反復作業の積み重ねによって、組織に安定をもたらすものと解釈されている。しかし、組織メンバーがあるタスクを遂行していると想定した場合、組織メンバーは時間が経つにつれルーティン業務に習熟し、与えられたルーティン業務の問題点をいろいろと認識するようになる。そのため、ルーティンの安定度を高めれば高めるほど変化が求められるというパラドックス現象が生ずる (Knott, 2003)。この克服には、ルーティン化を高めながら、柔軟性も高められる組織体制の構築が必要になる。

組織メンバーの、仕事のルーティン化に対する学習成果がメンバー間で共有されると、そこから共通の解釈が生まれて、既存の組織ルーティンを更新するような新たな組織ルーティンが形成されることがある。これが組織学習とみなされる。具体的には、組織の規則、戦略、技術、文化におけるルーティン化を通して、組織学習が展開される

ことになる。しかも各ルーティンは、それを遂行する行為者とは独立していて、行為者が変わっても組織に残される。学習は累積的であり、しかも組織における学習プロセスは、社会的・集団的なものである。そのため、組織学習は「制度化されたプロセス」(Teece and Pisano, 1994)となる。また、学習によって生み出された知識は、組織ルーティンの中に埋め込まれることになるが、完全にコード化することではなく、容易に表現できない暗黙的なものとなる場合もある。この暗黙的な組織ルーティンは、競合他社によって模倣困難で競争優位性を確保する手段となる。

組織学習をルーティン化する企業と、そうでなく一過性の活動として位置づける企業とでは、活動の再現可能性に差異が生じるであろう。その理由は、活動の主体者である組織メンバーが、相互に学習することによって組織ルーティンの変化を生み出すからである。それは、組織学習のルーティン化が組織ルーティンの変化を生み出すというパラドックスが成り立つということでもある。また、組織学習の様々な研究においても明らかなように、企業を取り巻く現象や事象の認識と、その解釈の仕方とその解決行動にも差異が生ずる。つまり、組織が完全な学習サイクル^{xii}を通じて、経営理念と経営戦略を理解した場合の知識と行動の獲得は、競争優位の組織ルーティンとして位置づけられる。

このように、組織学習ルーティンを機能させる条件は、それを獲得し定着させる制度やシステムがその前提になる。それは、経営理念を中心据えて、組織メンバーがオープンに議論が出来る場やシステム、さらに制度などが保証されていることである。また、部門間の壁や、階層間の溝をなくすような場やシステム、さらに制度による、組織学習を創出する組織形態が求められる。

5-2-3. 組織学習と知識創造プロセス

組織学習は、組織ルーティンの変化を生み出す

活動である。主体者である組織メンバーの活動は、知識を創造する信念と理念とが深く関わりながら変化するからである。野中（2002）は知識創造理論において、綜合力(synthesizing capability)の概念を唱えている。綜合力は、企業の様々な矛盾やパラドクスを革新的に統合する必要性に迫られていることである。それらの対立項のなかで象徴的なのが、速度の経済(economy of speed)と忍耐の経済(economy of patience)の対立であるとしている。さらに Teece（2001）が主張するように、持続的競争優位を可能にする知識資産の構築は内製が基本である。その理由は、その企業にとって本質的な知識創造のプロセス^{xii}はアウトソースすることはできないからである。そして、知識創造企業は、速度の経済か、忍耐の経済のどちらかを選択することではなく、どちらもダイナミックに両立させる綜合力を構築することであると主張している。

野中は、個人や組織の能力を競争力の源泉であるとする資源ベース理論（RBV）と、市場におけるポジショニングを競争力の源泉であるとする競争戦略論のそれぞれのアプローチは、知の次元で総合されるととらえている^{xiii}。そして両者のアプローチに欠落しているのは、暗黙知と形式知の変換プロセス、つまり個人－集団の表出化ならびに組織－個人の内面化である。綜合力に関連させていえば、良い場（弁証法的対話）とクリエイティブ・ルーティン（弁証法的実践）であると指摘している。さらに、綜合の方法論の構築に向けて超越論的実在主義の弁証法を入れ込んで、企業の知識ベース動態理論を構想している。

5-2-4. 経営理念と経営戦略の連動

組織学習は組織ルーティンの変化にかかわる。組織ルーティンの変化は、経営理念と経営戦略のつながりに加えて、事業活動そのものの連動性に着目することが必要であろう。経営理念を経営戦略と結びつけることは重要であるが、企業はその

存在目的の表明をすることなく、存在理由のみを表明する企業も多く存在する。存在目的の表明とは、社会における自らの企業の存在意義を示したものである。一方、存在理由の表明とは、自らの企業の存在意義を社会に示したものである。前者の表明は、経営理念として社会的貢献に焦点が当てられ、後者の表明は、経営方針やビジョンとして、自社やステークホルダーへの利益目標の追求に焦点が当てられる。

経営理念そのものの表明は、存在目的を表明するべきものであるが、存在理由の表明に止まる企業も多いことを意味する。存在理由の表明を中心とした企業では、その戦略は、外部環境に適合することが主目的となる。つまり、時代環境変化に応じた事業を展開することが多く、組織のケイパビリティや自社の組織ルーティンを内省的に見つめることなく事業展開を行う。存在目的の表明がある伝統的な企業においても、経営を担う経営者の判断でこのような戦略に邁進する例も少なくない。

企業は、存在目的である経営理念を根幹に、常に社会への貢献課題として経営戦略を運動させる必要があろう。経営理念の表明とその発信は、創業者と現在事業を継承している経営者によってなされることであるが、経営理念の表明は、組織全体に浸透させなければ意味をもたないであろう。組織メンバー側にもそれらの経営者の表明を受け入れて解釈する能力が求められる。そこでは、経営者と組織メンバー間の開かれた議論の場やシステムが用意されている必要がある。物理的な場や開かれたシステムや制度の構築とともに、組織全体にこれらの経営理念の解釈をめぐって、個人だけでなく組織の学習行動が組み込まれていなければならない。このように、日常業務の意味を経営理念と照らし合わせて意味づけるのである。

経営理念は不変のものであり、経営戦略は環境適応のために常に変わるものである。経営理念と経営戦略によって、企業の方向が示され、組織メ

ンバーにとって、安定した組織ルーティンを変化させることが要請される。過去に形成し安定した作業ルーティンと、管理的業務ルーティンを基盤にし、戦略的組織ルーティンによって安定した組織ルーティンを変化させる。この戦略的組織ルーティンは、イノベーションルーティンによって変化し、組織学習ルーティンによって競争優位で他社に模倣困難な戦略的組織ルーティンとして確立する。

6. むすび

Feldman and Pentland が指摘した 6 つの課題のうち、ルーティン構造とルーティン遂行の関係に影響する要因について、さらにルーティンが安定するのはいつで、変化するのはいつかという課題について、戦略的組織ルーティンというモデルによって考察を深めた。

ルーティン構造について、3 つの層から成るモデルを構築した。第 1 の作業ルーティンは、組織ルーティンそのものの安定と定着を図る根幹となるものである。第 2 の管理的業務ルーティンは、意思決定に至る判断基準や、その決定プロセスを標準化させてルーティン化させるものである。また、管理的業務ルーティンは、思考を伴った作業ルーティンの修正と調整を図り、組織ルーティンそのものの安定から変化に至るプロセスを転換させるものである。第 3 の戦略的組織ルーティンは、組織ルーティンそのものの安定と変化を繰り返すプロセスをとらえたものである。

ルーティン遂行の関係に影響する要因について、組織ルーティンのダイナミックな変化要因は、第 1 のイノベーションルーティンと、第 2 の組織学習ルーティンによってもたらされる。また、それらダイナミックに変化した組織ルーティンは、第 3 の意思決定ルーティンと、第 4 のシステムルーティンによって安定に向かう。安定した組織ルーティンは、次に 2 つの要因からさらに変化する。2

つの要因とは、環境適応の局面から余儀なく要請されるイノベーションと、企業の存在目的を限りなく追求する、理念の実現に向けたイノベーションである。

さらに、ルーティンが安定するのはいつで、変化するのはいつかという課題について、組織ルーティンが変化する前提条件は、経営者の経営哲学がその根幹に位置づけられる。経営理念を機軸に経営戦略を明示し、具体的な経営計画と経営行動を結びつけて事業活動を展開していることと深く結びついている。そのうえで、経営者がイノベーションを推進することによって、組織ルーティンは変化する。イノベーションは、経営者の理念や哲学を根幹にし、経営理念と経営戦略を連動させた事業活動の推進によって遂行することが重要になる。そのプロセスは、組織メンバー間の主体的な学習を誘発する場と体制を整備することである。組織メンバー間のコネクションと学習を生み出す活動を展開することもある。

そこで、組織ルーティンの変化の起点として位置づけられるのは、経営理念の Management Philosophy としての機能である。つまり、企業の経営目的と、組織メンバーの存在目的を統合することによって生み出されるのである。これらは、経営理念を経営者が主体となって意味づけ、組織メンバーが主役となって受容することによって、安定化に向かう組織ルーティンは変化する。そこでは、組織学習活動をルーティン化する組織形態が必要となる。

今後の課題として、次の 3 つの点を解明していくねばならないだろう。第 1 に、組織ルーティンが変化する前提となる条件は何かである。第 2 に、組織メンバー間の主体的な学習を生み出す場を生み出すメカニズムである。第 3 に、組織ルーティンの変化を生み出すための、経営者の理念とパワーの問題である。これらの解明について、組織ルーティンが変化する前提となる条件として、経営戦略も含めた経営理念の機能に照準を合わせる必

要があろう。また、組織メンバー間のコネクションによる主体的な学習は、何によってもたらされるかである。それは、経営者の理念と哲学を根幹にした、経営管理の理念とイノベーションの解明である。パワーと信頼について、経営戦略論と経営組織論を統合する視角からの研究である。

注

- 1) Massini, et. al. 2002; Axerlodand Cohen, 1999; March and Simon, 1958; Cyert and March, 1963; Nelson and Winter, 1982; Teece and Pisano, 1994; Pentland and Rueter, 1994; Cohen, et. al. 1996 など。
- 2) 組織ルーティンは、Mezzia and Glynn (1993)によると3つの種類があるとしている。第1は探索ルーティン(search routines)である。これは、組織があいまいな状況で適応できる機会を発見するものだが、コストのかかるルーティン化した探索プロセスである。第2のパフォーマンス・ルーティン(performance routines)は、組織が現実に変化する目標達成を図り当該目標と比較する一連の行為プロセスをいう。第3の変化ルーティン(change routines)は、組織変革について、現在の能力を見直そうとするルーティン化か、新しく異なる能力を実現しようとするルーティン化を問うものである。
- 3) この中岡他(2005)の区分は、生産工場における組立職場における作業分類が中心になっている。
- 4) 吉田(2004)は、組織内には多様なルーティンが存在するが、なかでもルーティンの詳細な内容に関しても、記述できない、あるいは記述されていないという意味での暗黙性が特徴である。このようないき始条件と終結条件が明白化されていないタイプのルーティンを、「暗黙的ルーティン」と呼んでいる。
- 5) イノベーションルーティンとは、事業活動と経営理念の整合性を問い合わせ直す活動である。そのためには、経営者の理念と哲学から、イノベーションを創出する必要がある。そして、組織メンバーがイノベーションを抵抗なく受け入れることである。つまり、イノベーションのルーティン化であり、変化への対応をルーティン化することである。さらに、それが日常であるという理念を共有することである。
- 6) 2005年以降、経営理念のなかに行動規範や行動基準として明文化する企業が急増している。それは、サービス・オクスリー法(SOX法)によって、公開企業に行動規範の導入と開示を義務づけたことの影響である。
- 7) このアーキテクチャが組織ルーティンとしてとらえる。
- 8) 組織形態は「組織の行動、すなわちインプットをアウトプットに変換するための青写真」(Hannan and Freeman, 1977)であり、組織メンバーの学習を創出する形態である。
- 9) ①伝達できること、②組織内でコンセンサスがあること、③統合されていることである。
- 10) ドミナント・ロジックとは、組織の認知システムの基盤となっている経営トップ集団の論理である。経営トップ集団によって形成・共有された、組織や事業のマネジメントに関するその組織独自の世界観、あるいはその際、必要とされる論理のことである。
- 11) ここでいう「完全な学習サイクル」とは、March. and Olsen (1976)による学習サイクル・モデルであり、組織学習プロセスを「個人の信念→個人の行為→組織の行為→環境の反応→個人の信念→…」という刺激→反応の連鎖でとらえたモデルのことである。
- 12) 知識創造プロセスとは、これら4つのモードをめぐる個人から個人(S)、個人から集団(E)、集団から組織(C)、組織から個人(I)も上向的なスパイラルで知識が創造されていることをいう。
- 13) 野中(2001)、Nonaka and Toyama (2002)は、ポジショニング重視か、コンピタンスかという対立項は、価値のレベルでは、市場原理が人間原理の総合を要請する。市場における持続的競争優位の源泉は高質の暗黙知にあるとしている。そして総合力を構成する概念として、知識ビジョン、知識資産、場、インセンティブ・システム、クリエイティブ・ルーティン、自律分散型リーダーシップの6つをあげている。

参考文献

- Ansoff, H. I. 1965. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- Argyris, C and Schon, D. A . 1978 . *Organizational Learning:A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, Mass.
- Axelrod, R and Cohen, M. D. 1999. *Harnessing Complexity* Japanese translation rights arranged with The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc. through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo. (アクセルロッド・R・コーエン・M.D著・高木晴夫監訳・寺野隆雄訳『複雑系組織論－多様性・相互作用・淘汰のメカニズム』ダイヤモンド社, 2003年)
- 安藤史江(2001)『組織学習と組織内地図』白桃書房。
- Cohen, M. D. and Bacdayan, P . 1994 . Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5: pp. 554-568.
- Cohen, M. D. , Burkhart, R. , Dosi, G. , Egidi, M. , Marengo, L. , Warglien, M. , and Winter, S. 1996. Routines and other recurring action pattern of organizations: Contemporary research issues. *Industrial and Corporate Change*, 5: pp. 653-698.
- Collis, D. J . 1994 . Research Note: how Valuable are organizational capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 143-152.
- Collis, D. J. and Montgomery, C. A . 1998 . *Corporate Strategy. A Resource-Based Approach*. McGraw-Hill, New York. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年)
- Christensen, C. M . 2001. *The Innovator's Dilemma : when new technologies cause great firms to fail* (クレイトン・クリステンセン著・伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ: 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき増補改訂版』翔泳社, 2001年)
- Cyert, R. N., and March, J. G . 1963 . *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall., Englewood Cliffs, New Jersey. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)
- Daft, R. L and Weick, K. E. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems, *Academy of Management Review*, 9, pp. 284-295.
- Duncan, R and Weiss, A. 1979. Organizational Learning: Implications for Organizational Design, In E. M. Staw(ed). *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press, pp. 75-123.
- Dosi, G, Teece, D. J, Winter, G. G . 1990 . Les frontiers des entreprises, *Revue d'Economie Industrielle*, 1er trim.
- Dosi, G. 1994. Firm, Boundaries of the, in Hodgson, G. M. et al. (eds), *The Elgar Companion to Institutional and Evolutionary*, Vol. 1, Edward Elgar.
- Feldman, M. S. , & Pentland, B. S . 2003 . Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48:pp. 94-118.
- 藤本隆宏(2003)『能力構築競争』中公新書。
- Hedberg, B. 1981. How Organizations Learn and Unlearn, in Nystrom, P. C and

- Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Vol. 1, Oxford University Press, New York, pp. 3-27.
- Hamel, G. and Prahalad, C. K. 1990. The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*. Vol. 68. No. 3:pp. 79-91.
 - Hodgson, G. M . 1993 . *Economic and Evolution*, Blackwell Publishers through The English Agency(Japan)Ltd. (ジェフリー・M・ホジソン著・西部忠監訳・森岡真史ほか訳『進化と経済学:経済学に生命を取り戻す』東洋経済新報社, 2003年)
 - Knott, A. M . 2003 . The organizational routines factor market paradox. *Strategic Management Journal*, 24:pp. 929-943.
 - Langlois, R. N and Robertson, P. L. 1995. *Firms, markets and economic change:A Dynamic Theory of business institutions*. Routledge. (リチャード・ラングロワ・ポール・ロバートソン著・谷口和弘訳『企業制度の理論—ケイパビリティ・取引費用・組織境界』NTT出版, 2004年)
 - March, J. G. and Olsen. J. P. 1976. *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitesforlaget. Bergen, Norway. (遠田雄志・アリソン ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986年)
 - Massini. S. and Lewin, A. Y. , Numagami, T. , and Pettigrew, A. M. 2002. The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms. *Research Policy*, 31: pp. 1333-1348.
 - Mezzia, S. J. , and Glynn, M. A. 1993. The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution, *Strategic Management Journal*, 14: pp. 77-101.
 - Meyer, A. D. 1982. Adapting to environmental jolts, *Administrative Science Quarterly*, 27, pp. 515-537.
 - Mintzberg, H. 1975. *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, ;Prentice-Hall. (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年)
 - Miles, R. M. , G. Miles and C. C. Snow. 1998. Good for Practice:An Integrated Theory of the Value of Alternative Organizational Forms, in G. Hamel, C. K. Prahalad, H. Thomas and D. O' Neal(Eds), *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*, Jhon Wiley and Sons, pp. 93-113.
 - 中岡哲郎・浅生卯一・田村豊・藤田栄史 (2005) 「職場の分業と「変化と異常への対応」」名古屋市立大学人文社会学部研究紀要。
 - Nelson, R. R. and Winter , S. G. 1982 . *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
 - Nystrom, P. C. and Starbuck, W. H. 1984. To Avoid Organizational Crises, Unlearn, *Organizational Dynamics*, Spring, pp. 53-65.
 - Nonaka, I. and Takeuchi , H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)
 - 野中郁次郎 (2001) 「総合力:知識ベース企業のコア・ケイパビリティ」一橋ビジネスレビューWinter。
 - Nonaka. I and Teece. D. J. 2001. *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* . SAGE publications.
 - 野中郁次郎 (2002) 「企業の知識ベース理論の構造」組織科学 Vol. 36 No. 1 : pp. 4-13
 - Nonaka. I and R. Toyama. 2002. A firm as a dialectical being:toward the dynamic theory of the firm, *Industrial and*

Corporate Change. forthcoming.

- ・野中郁次郎・勝見明 (2004)『イノベーションの本質』日経BP社。
- ・大月博司(2004)「組織ルーティンのロジック」北海学園大学経営論集第1巻第4号。
- ・大月博司(2005)『組織変革のパラドックス(改訂版)』同文館出。
- ・Prahalad, C. K. and Bettis. R. A. 1986. The dominant logic:A new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, 7, pp. 485-501.
- ・Prahalad, C. K. and Hamel. G. 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 79-91.
- ・Roberts. D. J. . 2004 . *The Modern Firms: Organizational Design for Performance and Growth.* Oxford University Press. (ジョン・ロバーツ著・谷口和弘訳『現代企業の組織デザイン:戦略経営の経済学』NTT出版, 2005年)
- ・Simon, H. A. 1976. *Administrative Behaviour*, 3rd ed., Free Press, (松田武彦・高柳暁・二神敏子『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年)
- ・Teece, D. J. and Pisano, G. 1994. The Dynamic Capabilities of Firms :An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3 (3).
- ・Teece, D. J., Pisano G. & Shuen A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 7, pp. 509-533.
- ・Teece, D. J. 1998. Technical Change and the Nature of the Firm, in Dosi. G, Freeman, C, Nelson. R, Silverberg. G, Soetes. L. eds., *Technical Change and Economic Theory*
- ・高橋伸夫編著. 安藤史江 (1997)『組織文化の経営学—第7章組織文化と組織学習』中央経済社。
- ・Winter, S. G. 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 991-995.
- ・吉田孟史 (2004)「暗黙的ルーティンと組織の思考」経済科学、名古屋大学大学院経済学研究科 編/名古屋大学大学院経済学研究科、巻号 52(2), pp. 1-19。



■ 論文

大企業の長期的成長モデルに関する考察

—売上成長と利益率向上に焦点を当てて—

早稲田大学大学院アジア太平洋研究科 平井 孝志

目次

1. はじめに
2. 企業の長期的成長モデル
 - 2-1 スラック資源の蓄積と活用に基づくモーデリング
 - 2-2 利益率向上に向けた最適な売上成長
3. 時系列数値分析
 - 3-1 分析対象企業の概要
 - 3-2 売上成長パターンと利益率向上の関係の分析結果
4. 終わりに
 - 4-1 考察
 - 4-2 今後に向けた課題

1. はじめに

日本経済は、戦後、躍進を続け規模の拡大をひた走ってきた。この長期にわたる経済成長の中、多くの産業が栄枯盛衰を繰り返してきた。自動車産業のように、今でもなお日本経済の成長を牽引する産業もあれば、紡績産業のように成熟・衰退し、海外の企業に取って代わられていった産業もある。

このような外部環境の変化は、個々の企業に生残りや成長を賭けた適応戦略の構築を迫ってくる。企業経営にとって長期的に持続して成長することは、極めて重要かつ難しい課題である。その点に関してはこれまで非常に多くの議論がなされてきた。例えば、多角化の研究は成長戦略にお

の成長ベクトルを市場と製品の2軸／4象限で整理し、多角化のための戦略的意思決定モデルを提示した。実際、高度経済成長時代には、日本企業の多角化が大きく進展した（吉原他, 1981）。米国では、それより15年前に同じように多角化が進んでおり（Rumelt, 1974）、多角化は企業成長にとって避けては通れない課題と言えるだろう。吉原他（1981）は「多角化すべきか否かが問題ではなく、『どんなタイプの多角化がよいのか』『どこまで多角化をするのがよいか』『どんなルートとスピードで多角化すべきか』が問われるべきだ」と主張している。

他方昨今では、多くの産業において成熟化が進んでいる。そのような中、既存事業における脱成熟（de-maturity）という考え方も企業成長にとってますます重要なになってきた。脱成熟とは、消費者の嗜好変化や新しい技術的アプローチの発見¹⁾等をきっかけに既存の製品や工程の技術体系が陳腐化、そして新たな技術革新のもと産業が再活性化していく過程を指している（Abernathy et.al., 1983）。この脱成熟の過程では、産業が再活性化する一方で、企業にとっては競争関係の大きな変化をもたらす可能性を秘めている。例えば、かつてのカラーテレビ産業において、真空管からトランジスタ・ICへの技術革新に伴い脱成熟が起こった際、米国企業に対する日本企業の競争優位が飛躍的に高まり、主役の座を奪う結果となつた。ウォッチ産業における機械式時計からクオーツ式時計へ脱成熟においても同じようなことが起

こっている（新宅, 1994）。

企業が、長期的かつ持続的に成長を成し遂げていくうえでは、市場の成長や成熟といった質の異なる事業環境の変化を前提とせざるを得ない。そして企業は、このような質の異なる環境変化に対し、多角化や脱成熟といった適切な戦略的対応を求められることになる。長い歴史を持つ日本の大企業は、様々な環境変化の波を乗り切ってきた企業と言えよう。それを支えてきた原動力のひとつには売上規模の拡大があげられる。企業は、自社あるいは自社グループ内に経営資源を蓄積し、その資源の活用によって競争優位性を確立、既存事業拡大・新規分野開拓をおこなっていく。また、その規模拡大がさらなる経営資源の蓄積を可能とする（Peteraf, 1993; Dierickx et al., 1989）。

多くの日本企業は、このような経営資源の蓄積と活用による規模拡大によって、様々な環境変化に適応し成長をおこなってきた（三品, 1997; 三品, 2004）。実際、過去の日本企業の状況を見ると、1960年から2000年の過去40年間、一貫して一部上場していた企業（金融・保険を除く）372社の全体の売上高合計は、実に4.64倍²⁾に拡大している（三品, 2004）。

しかし、この売上拡大は同時に大きな問題を生むことにもなった。実は、売上拡大の裏側で日本企業は利益率の低下に苦しんでいるのである。同じ40年間で372社全体の営業利益額合計は1.85倍にしか増えておらず、営業利益率は同期間で約11%から約3%へと着実に低下しているのである（三品, 2004）。榎原他（2006）は、業界のイノベーションを先行している日本のエレクトロニクス産業も例外ではなく、コモディティ化の進展によってイノベーションを収益に結び付けられないまま長期的な利益率の低下に見舞われていると指摘している。日本企業と米国企業の利益率³⁾を比較した場合、米国企業は1990年の5.92%から2000年の6.59%と利益率を向上させているのに対し、日本企業はもともと低い水準であった1.90%を1.66%へとさらに低下させている（三品, 2004）。

長期にわたる売上拡大の中、日本企業は慢性的な収益力の低下に喘いでいるのである。

この根底には、利益率を犠牲にしても過度な売上拡大の追求をおこなうという慢性の戦略不全の存在が指摘されている（三品, 2004）。経営者の意識には、今でもパイ拡大のみを戦略指針とする傾向を読み取ることもできる（三品, 2002a）。

本来、企業目的の最も重要なもののひとつとして、利益額の追求が挙げられることに異論はないだろう。確かに売上拡大は利益額の追求のための第一義的な手段である。多少利益率が低下しても売上拡大が利益額の増大をもたらすのであれば、それをよしとする議論が成り立つのかもしれない。しかし一方で企業にとっては、投入された資源に對し見返りを最大化すべきであるという投資効率の観点も重要である。Ansoff(1965)は古くから戦略計画における企業の主たる経済的目標は利益額ではなく収益性であり、短期的には資本利益率、長期的には事業の収益力に直結する売上高営業利益率などが重要指標として含まれるべきだ主張している⁴⁾。近年、日本においても資本市場からの圧力が増大し、収益性に目をつむっている訳にもいかなくなってきたのが企業経営の実情であろう。

しかし、実際、企業成長が売上拡大と読み替えられ、その売上拡大を収益につなげるメカニズムが欠落したまま長期的な利益亡き繁忙に苦しんでいるのが日本企業の姿であるとしたら、それは到底望ましい姿とは言えないのではないだろうか。よって本稿では、多角化や脱成熟という個々の成長戦略はどうあるべきか、という課題の一段階奥を捉え、売上拡大と利益率の関係を正面から取り上げ、欠落したメカニズムに少しでも迫ることしたい。分析の視点としては、仮に売上拡大と利益率向上を長期的に両立している企業があるとするならば、それらの企業がどのような要件を満たしているのかを探ることに重点を置く。つまり、過度な売上拡大が利益率向上に本当にマイナスの影響を与えるのか、売上拡大を抑制することが利益率向上につながるのか、あるいは、利益率向上

のための最適な売上成長速度は存在するのだろうか、本稿は、こういった点を明らかにしていきたい。

研究方法としては、統計的方法を利用し、大量サンプルによる実証分析という手法をとる。このような方法は、議論が表面的になりがちで、因果関係というより相関関係をなぞるに留まる可能性や、より深い本質的な課題を見逃してしまう可能性が存在することは確かである。しかし大量サンプルのデータを扱うことにより、議論の一般化の可能性が高くなるというメリットが存在する。

分析を進めるにあたっては、まずは企業の成長という言葉の意味を明確に定義しておく必要がある。多くの論文では様々な意味合いで成長という言葉が使われている。しかし、それが何の成長であるかが明記されていない場合が多い。本稿においては、売上拡大と利益率の観点から、企業の成長を以下の3つの要素に明確に分解・定義し議論を進めるものとする。

- ① 売上高の成長
- ② 営業利益額の拡大
- ③ 売上高営業利益率の向上 ($(\text{②} \div \text{①})$ 、①と②を繋ぐ効率性の指標)

利益の指標としては、営業利益を見るにした。その理由は営業利益が、長期的には事業そのものがあげる事業の収益力に直結する指標であること、事業活動以外の要素である資本市場や資本政策、金融環境などの影響を受けにくいくこと、同一産業内・異なる産業間においてもある程度横並びで比較可能な指標であること、などがあげられる。日本企業の抱える課題として指摘されている利益なき繁忙とは、①と②がおのずと相關するであろうという暗黙の了解が崩れ、③が劣化しているということに他ならない。よって本稿は③に焦点を当てた議論をおこなう。

以下では、企業成長に関する先行研究をベースに、売上成長と利益率向上の関係についてモデル化を試みる。次に、実際に日本の上場企業の財務データを用いて、モデルの検証を行うこととした

い。

2. 企業の長期的成長モデル

2-1 スラック資源の蓄積と活用に基づくモデルリング

まず、売上成長と利益率向上の関係を明らかにすべく企業の長期的成長モデルの構築を行う。その際には、売上成長過程の明確化と、その売上成長過程が利益率にどのような影響を与えるか、の2点について考察しなければならない。

第一に、売上成長過程についてである。かつて Penrose(1959)は、企業を生産資源の集合体として捉え、蓄積された経営資源⁵⁾の中のスラック資源が活用されることで企業が成長するという理論を提示した。この理論は、必要な時に必要な人材を外部から調達し「組み合わせ」をおこないながら経営をすすめる傾向の強い米国企業に比べ、ヒトあるいは組織に経験を「蓄積」することで競争優位を構築しようとする日本企業の経営スタイルに(三品, 1997)、より適合すると考えられる。よって本稿では、スラック資源の蓄積と活用の観点から、日本企業の長期的な売上成長のプロセスを記述していく。

上記を踏まえ、経営資源については、企業に競争優位をもたらすものを組織論的に捉え、物的資源、人的資源、組織的資源(Barney, 1991)といった観点⁶⁾から議論を行いたい。また、スラック資源は、ペンローズ(1959)と同様に、既存事業の運営に必要とされない未使用資源と捉えることとする。

スラック資源の蓄積と活用による売上成長のプロセスを前提とすると、蓄積されたスラック資源を活用する際、企業は既存分野での拡大や新規分野への展開を通じた売上成長を果たし、逆にスラック資源を蓄積する期間は、次なる成長に向けた準備期間として、R&D強化やコスト削減、業務改善といった内部的な経営課題に対してより力が注がれ、売上成長に対する優先順位が下がる期間

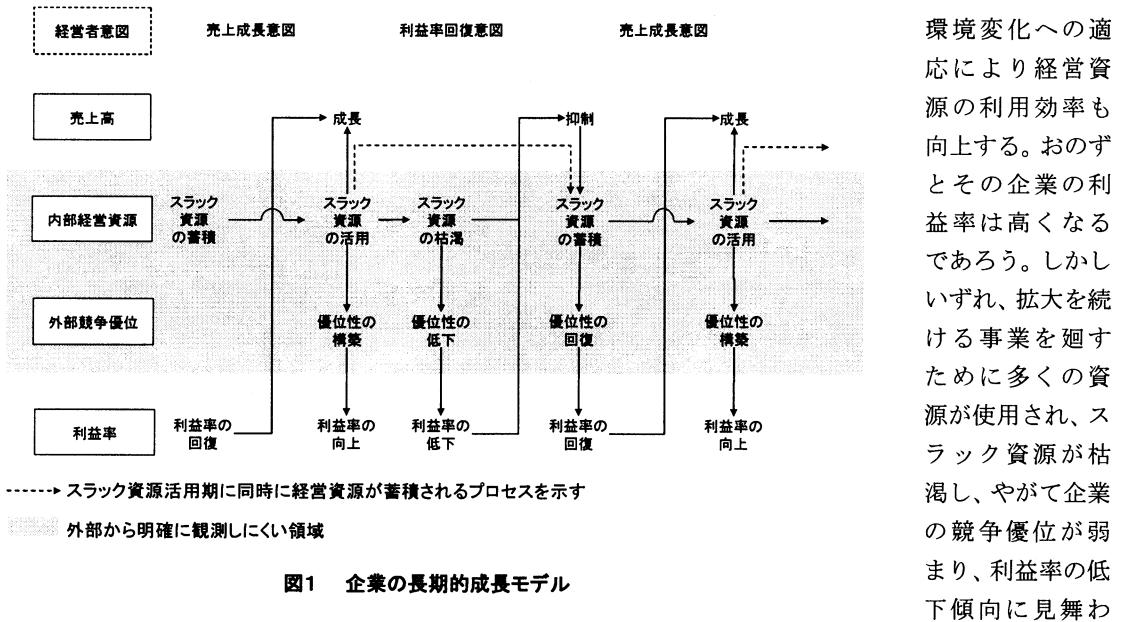


図1 企業の長期的成長モデル

になることが考えられる。つまり、売上成長は周期的な変動が存在することが推定されるのである。組織論でも同様な議論がなされている。例えば、企業成長は安定的なものではなく、戦略と組織構造と業務手順が調整され、環境に適合していくことを迫られる時期（変革期）があるというのである（Tushman et. al., 1986）。ちょうど、収斂期がスラック資源の蓄積期に相当し、変革期がスラック資源の活用期に相当するだろう。

第二に、このような売上成長のプロセスが、どのように利益率に影響を及ぼすかについての考察を行う。それには、スラック資源の増減そのものが利益率に影響を及ぼす内部要因と、スラック資源の活用によって獲得される競争優位といった外部要因の双方を考慮する必要がある。そのメカニズムはおおよそ以下のとおりである。

まず、スラック資源の活用期には売上が成長する。そして、スラック資源の活用により、企業は、規模の経済、経験効果、範囲の経済からの便益を取り込み、資源や顧客に対するアクセスにおいても優位性を生みだし、外部競争優位を獲得することになる（Ghemawat, 1986）。また、この間、

されることになる。

利益責任は経営者にとって重要な役割であると認識されていることに違いはない（三品, 2002a）、継続的な利益率低下傾向は、長期の利益確保にとって必ずしも望ましい状況とは言い難い。そうなると、どこかのタイミングで経営者意図も徐々に売上成長から利益率の回復へと向かい、企業の売上成長にブレーキ（低成長あるいは縮小）がかかることになる。しばらくの間は、既存事業にとっての余剰設備などの物的資源や人的資源のスラック化が進展し、そのスラック資源の再蓄積過程において利益率の低下圧力⁷⁾が続くことになる。しかし一方で、いわゆる「選択と集中」などの経営努力によって徐々に利益率が回復し始める、スラック化した資源の活用機会の探索と、その実現が模索されるようになる。やがて企業は再びスラック資源活用期に入り、売上成長を始めることになる。

スラック資源の蓄積と活用をベースとした企業の長期的成長モデルをまとめると図1のようになる。図1には経営者意図の変化の様子も含めて併記した。また、この長期的成長モデルに基づく売上高と利益率の推移のおおよその形は、図2のような

環境変化への適応により経営資源の利用効率も向上する。おのずとその企業の利益率は高くなるであろう。しかしいずれ、拡大を続ける事業を廻するために多くの資源が使用され、スラック資源が枯渇し、やがて企業の競争優位が弱まり、利益率の低下傾向に見舞わ

周期的な変動を示すことが想定される。

として表にあらわれる売上高と利益率である。そこで本稿では、測定可能な売上成長のパターンと

利益率向上の関係について分析を行い、企業の長期的成長モデルの検証をおこなう。つまり、売上成長速度と売上変動の大きさの二つが、利益率向上に与える影響を取り上げる。その概念的枠組みは図3のようになる。

第一に、売上

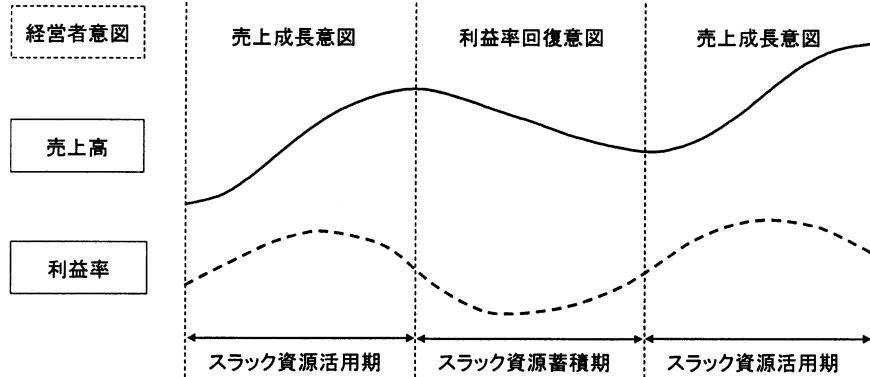


図2 売上高と利益率の時間的推移

この企業の長期的成長モデルに基づき、利益率向上をもたらす売上成長のパターンにおける要件とは何か、についてさらに議論を進める前に、スラック資源の蓄積と活用において一点留意しておくべきポイントに触れておく。その留意点とは、スラック資源の活用期に同時にスラック資源の蓄積が起こる可能性である。特にそれは、経験による組織学習の効果により人的資源と情報的資源において起こりやすいことが想定される。Penrose (1959) はこれを、「拡張の過程における経営者役の創造」と表現した。もし、この活用と蓄積が次々と連続的に実現し、他の経営資源がこのプロセスを制限しない場合、図2における成長と抑制のサイクルが時間的に短く、売上成長のパターンがジグザグではなく滑らかなものになる可能性⁸⁾はあるだろう。スラック資源活用期に起こる資源蓄積の影響は、図1では点線で示されている。

2-2 利益率向上に向けた最適な売上成長

企業の長期的成長モデルにおいては、経営者意図や内部経営資源／外部競争優位の直接的な測定はなかなか難しい。明確に測定できるのは、結果

成長速度が利益率向上にどのような影響を及ぼすかである。過度な売上成長を続けた場合に何が起こるのだろうか。内部経営資源の観点からは、スラック資源の蓄積が起こらず、成長を続けるために既存事業の運営に使われていた資源を転用せざるを得なくなる。つまり、既存事業・新規事業の双方において資源の希薄化が起こることになる。結果、競合他社に対する競争優位が低下し、長期的には、価格ならびに利益率の低下につながるだろう。組織的な観点からは、内部管理・統制の複雑性増大や、過度な成長による従業員の疲弊、それに起因するモチベーション低下・効率の低下など、様々な利益率低下の要因が考えられる。また対外的には、過度な成長は既存事業における低収益顧客までの取りこみを意味し、新規事業においてはシナジー効果が十分働かない分野への拡大をも意味する。そのいずれもが利益率低下の圧力として働くこととなる。

逆に、売上が縮小あるいは売上の成長速度が過小な場合は、スラック資源が使用されないまま放置されることになる。それはコスト増大を意味し、利益率を押し下げるにつながる。また、スラ

ック資源を活用するうえで経営者経験の蓄積も進まず、負の循環に陥ってしまう。組織的な観点からは、成長しないことによる組織構成員のモチベーションの低下や、組織の硬直化などが利益率を押し下げる圧力となるだろう。外部の優位性の観点からは、

と想定される。つまり、売上成長の期間（スラック資源活用期）には資源不足状態の影響がより強くあわられることを意味し、競争優位を構築する上で不利となる。また売上の抑制期（スラック資源蓄積期）においては、次なる成長期に向けたスラック資源の蓄積が必要以上に進むことになる。

そのいずれもが利益率低下圧力となるからである。もちろん、組織的な観点からも、激しい売上の増減は、内部管理の複雑性を増大させたり、組織の不安定性からくる組織構成員のモチベーション低下や効率性的低下など、利益率を押し下げる圧力を生むと考えられる。また外部環境との関係においては、売上の過度な変動は、既存顧客内でのシェア変動や顧客の獲得・流出の大きな振れ幅を意味し、顧客内シェア再獲得のための余計なコストの発生、顧客流出による顧客生涯価値の低下など

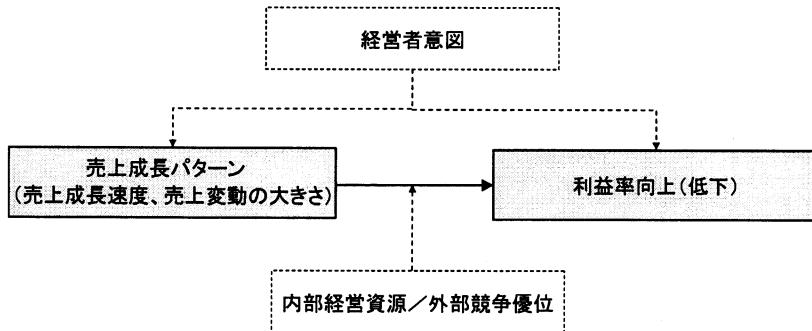


図3 売上成長パターンと利益率向上の概念的枠組み

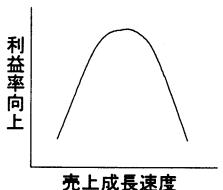


図4-a 売上成長速度と利益率向上の関係性

市場に対する支配力の相対的低下や適応力の低下も想定される。そのどれもが利益率低下への圧力となる。つまり、これらをまとめると売上成長速度が過度でも過小でも、それぞれに利益率を押し下げる力が働くことになる。今、横軸に売上成長速度をとり、縦軸に利益率の向上をとると、その関係は上に凸の関数になることが想定される（図4-a）。

第二に、売上変動の大きさの利益率の向上に対する影響はどうであろうか。まず、売上変動が過度に大きい場合は、スラック資源の蓄積・活用の観点から利益率の向上にはマイナスの影響がある

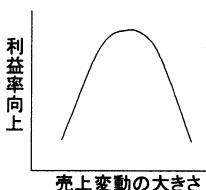


図4-b 売上変動の大きさと利益率向上の関係性

が起こりうる。これらは利益率に対しマイナスの影響となるはずである。

逆に売上変動が過小であることは、スラック資源の蓄積と活用のメカニズムが弱まるることを意味する。つまり、抑制期にスラック資源の蓄積が十分に進まないまま、成長期に突入し、結果、競争優位を構築するに至らずに、そのまま次の抑制期に入るという負の循環を生み出すことにもなってしまう。また、活用期における経営者用役の創造も期待にくく、「あまりに安定」した売上成長は利益率低下をもたらす可能性があるということが考えられる。つまり、売上変動の大きさと利益率

向上との関係は図 4-b のような形になるとを考えられる。

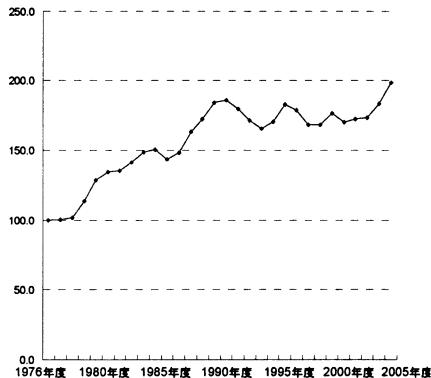


図5 141社合計売上高(実質)の推移(1976年=100)

ある。また、戦後の日本経済を牽引してきた主役が製造業であったということも製造業を分析対象として選択したもう一つの大きな理由である。ちなみに、製造業の中の特定業界のみを対象

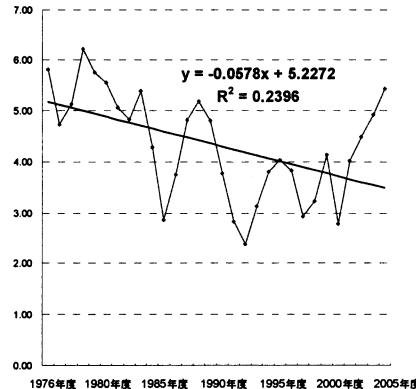


図6 141社の営業利益率加重平均の推移

としながらも、極力サンプル数を多く確保したかったということと、できるだけモデルの適用範囲を拡げて一般解としての結果を導き

3. 時系列数値分析

3-1 分析対象企業の概要

これまでの議論を検証するために、実際の企業の財務データを用いて分析をおこなっていく。まずは分析対象となる企業群の選定である。結論から言うと、本稿においては、日本の大規模な製造業⁹⁾を対象とした。長期的成長モデルは、ある程度十分な事業基盤を持ち安定的に事業運営をおこなっている企業に最も当てはまると考えられるからである。誕生後間もない企業の成長モデルは明らかに大企業の成長モデルとは異なるだろうし、ベンチャー企業や中小企業を分析対象に含めることは分析結果をゆがめることにもなりかねない。ここでは大企業を対象とすることでそれを回避している。

また、分析対象を製造業に絞ることとした主たる理由は、ビジネス特性がある程度共通であり、今回のデータ分析対象項目である売上高と営業利益率が、ほぼ同じような土俵で比較できるからで

出したかったからに他ならない。

十分な企業規模という観点からは売上 1000 億円以上をひとつの目安とし、また長期という観点からは 30 年という十分に長い期間をとることにした。また、データ入手の容易性も考慮し、企業選定範囲は上場企業に限っている。その結果、分析対象企業は、売上規模が 1000 億円以上（1975 年時点の名目売上高）で、1976 年度から 2005 年度までの 30 年間、一貫して上場を維持している製造業の 141 社となった。

この 141 社には、2005 年度までに持株会社化、民事再生手続き等によって決算数値が実態と大きくかけ離れ、分析データとしての妥当性を失った 13 社¹⁰⁾は含まれていない。なお、連結決算のデータを 30 年の長期に渡って取得することはほぼ不可能であり、本稿の分析にあたっては単独決算の数値を利用している。さらに、GNP デフレーターを用いて名目値を実質値に修正し、決算月の相違や変更については、月割り計算により個別に推定値を作成し、年度の横並びの調整をおこなうな

ど、意味のある数値分析となるよう工夫した。

まず、対象となった 141 社の業績の推移を見ると、利益なき繁忙の姿が浮かび上がってくる。過去 30 年間、141 社合計の売上高は、実質値ベースで 1.98 倍に増加している（図 5）。その一方で営業利益率に関しては、2000 年から 2005 年の間は景気回復も受け、急速に改善してはいるものの、その長期的トレンドは着実な低下傾向¹¹⁾を示している（図 6）。もし、本研究を 2002 年におこなっていたとしたら、営業利益率は約 6% から 3% へと半減しており、売上成長による利益額増分をすべて吹き飛ばしてしまうという事態を目の当たりにすることになっていたであろう。

一方、全体的な低下傾向の中で、各社の営業利益率のバラツキはどうなっているのだろうか。各年度における企業の営業利益率の分散の推移を見たのが図 7 である。基本的なトレンドとしては、過去 30 年間、確実に各社の営業利益率の分散が大きくなっている¹²⁾。つまり、全体的に営業利益率が低下する傾向の中で、企業間格差が拡がり、優勝劣敗が進んでいるのである。

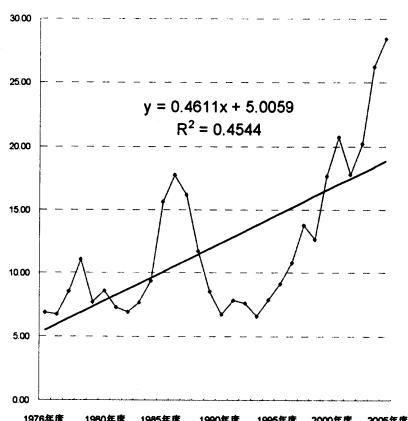


図7 141社の各年度における営業利益率の分散の推移

過去 30 年の日本経済の動きを振り返ると、高度経済成長時代、石油危機、バブル経済、その後のデフレ経済など大きな変動を経験してきた。石油危機が勃発し、高度経済成長が終焉を迎えた 70

年代は、企業の営業利益率の差に大きな開きはなく、皆仲良く比較的高めの営業利益率を享受していた姿が見て取れる。その後、80 年代後半から 90 年の初めにかけてバブル経済が発生し、その間は、企業の利益率に大きな開きが生じた。バブル崩壊後、再び分散は小さくなり、今度は皆仲良く低めの利益率の状態にあったと言える。そして現在は再び、企業間の利益率の格差が拡がりつつある。

分析対象である日本の大規模な製造業は、全体として売上成長を続けながら利益率を長年にわたって低下させてきた。また様々な外部環境変化の中、企業間の利益率の格差は拡大しつつあり、優勝劣敗の構図も読み取れるのである。

3-2 売上成長パターンと利益率向上の関係の分析結果

i) 売上成長速度と利益率向上

141 社のデータを用いて、まずは売上の成長速度と営業利益率の向上の間にどのような関係が成り立つかについて分析を行った。売上成長速度、ならびに営業利益率の向上、それぞれの指標は以下のようない定義¹³⁾した。

- 売上成長速度は、 $X_t = X_0 \cdot \exp(gt)$ (X_t は 1976 年度を $t=1$ とした時の t 年目の売上高) の回帰を行い、 $g-1$ の売上高成長率と定義した。 $g-1$ は売上高の年平均成長率にある。
- 営業利益率の向上に関しては、各年度の利益率の推移を $P_t = at + P_0$ (P_t は 1976 年度を $t=1$ とした時の t 年目の営業利益率) で回帰し、回帰係数 a を営業利益率の向上と定義した。つまり a は毎年の営業利益率の向上幅(一定値) に相当する。ちなみに $a=0$ の場合は、利益率は一定であり、売上高と同じ速度で利益額が成長することを意味する。

分析結果は図 8 の通りである。横軸が売上成長速度にあたる $g-1$ 、縦軸に営業利益率の向上にあ

たる a をとった。それぞれの点は一つの企業を示している。当初想定していた多くの点（企業）が上に凸な曲線上に並ぶ状況（図 4-a 参照）にはならなかつたが、一つの特徴的な傾向を読みとることができ。その傾向とは上に凸な効率的フロンティアの存在¹⁴⁾である。そもそも上に凸の曲線を想定した理由は、過度な成長、あるいは過小な成長が利益率の向上に与えるマイナス・インパクトとなることであった。

それは図 8 の右上ならびに左上から利益率低下の圧力がかかることを意味している。つまり、自身より左上あるいは右上に別の点が存在しない点は、営業利益率の向上幅を最大化するという意味において最も効率的な点であり、その点の集合は効率的なフロンティアを形成することになる。図 8 中の実線はその効率的フロンティアであり、ちょうど点の分布の中ほどにピークを持つ上に凸な曲線となっている。ちなみに効率的なフロンティアを形成する企業は、武田薬品工業、キヤノン、花王、ブリヂストン、アサヒビール、JSR、ユニチカの 7 社であり、いずれも優れた企業としてよく取り上げられる企業であった。また、この効率的フロンティアを構成する点を除いて、第 2 の効率的フロンティア、さらには第 3 の効率的フロンティアを描いた場合、同様に上に凸なフロンティアが得られ、そのいずれもが、点の分布の中程にピークを持つ曲線となって

いた。

これらの分析から何がいえるであろうか。まず効率的フロンティアが存在することと、その下に多数の点（企業）が存在するということは、これまで議論をおこなってきた企業の長期的成長モデルが、必要条件ではあるが十分条件ではない、ということを意味している。また、30 年という長期的なスパンでは、利益率向上と高い売上成長を同

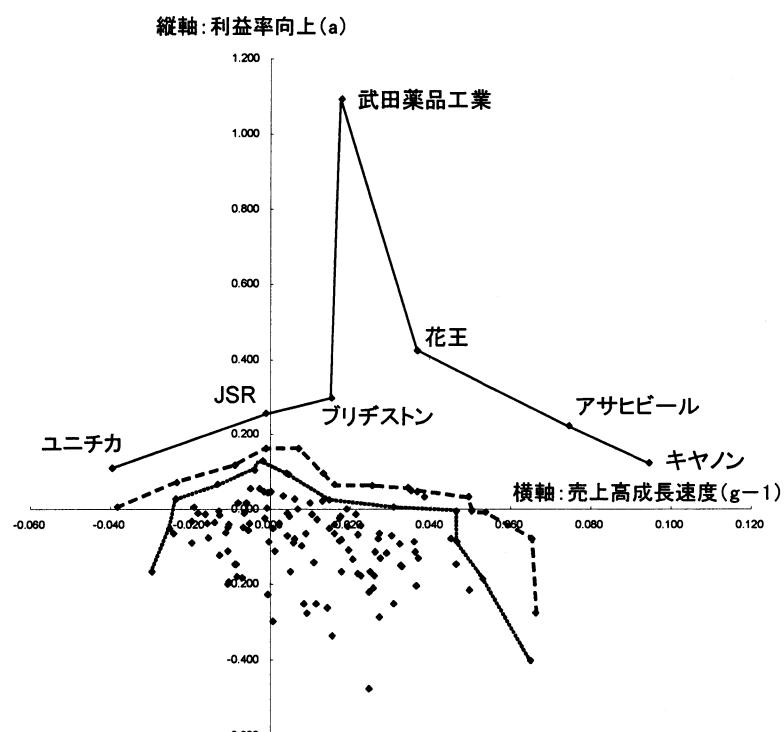


図8 製造業141社の売上成長速度と利益率向上

時に達成していくことはやはり困難であるということである。そして、同じく 30 年という長期的なスパンでは、売上成長速度が低いことが、必ずしも利益率の向上にはとては望ましいことではないということも言えるであろう。つまり、売上成長を抑えてでも利益率を向上させていくという戦略は長期的には成り立たないのである。利益率の

『経営戦略研究』No.6 (2008)

向上のためには必要条件として過度でも過小でもない売上成長を目指すべきであるということになる。

実際、効率的フロンティアの凸のピークを形成する武田薬品工業、花王、ブリヂストンのそれぞれの売上成長速度を見てみると、それぞれ1.79%、3.69%、1.52%であった。これらの数値は、141社の売上成長速度の単純平均1.23%より少し高い。これは若干平均よりは高めの売上成長速度（約2%

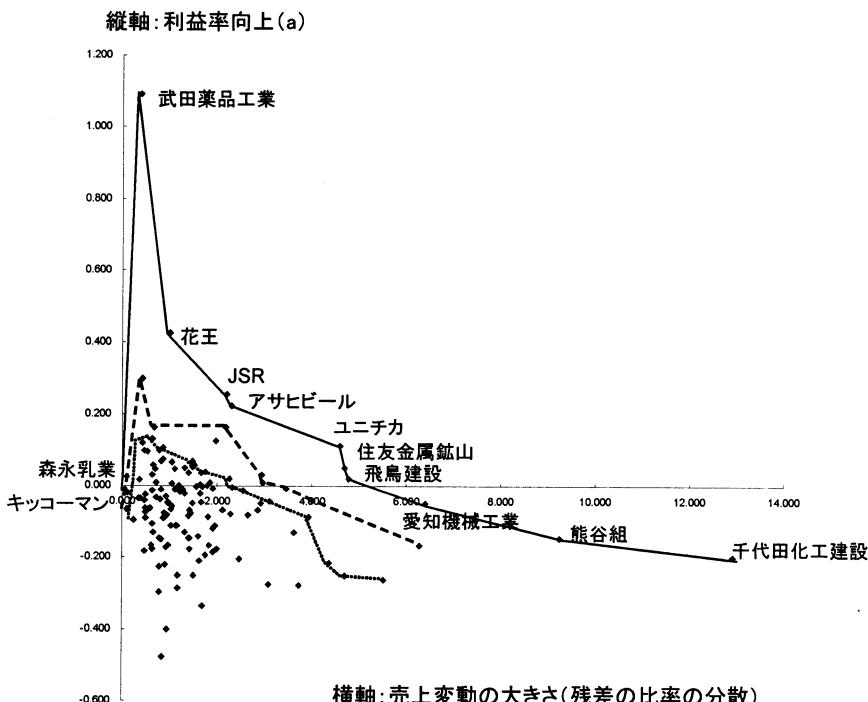


図9 製造業141社の売上変動の大きさと利益率向上

弱から4%弱の範囲)を維持することが利益率向上の観点からは望ましいということを示している。

ii) 売上変動の大きさと利益率向上

次に、売上変動の大きさと利益率向上との関係

を見していく。売上規模の違いによる影響を除くため、売上変動の大きさは以下のように定義した。

- 前述の売上回帰曲線から計算される推定値（安定的に一定の年平均成長率で成長を遂げたときの理論値）と実際の売上高の値との差分を計算し、その差分の理論値に対する比率をそれぞれの年度で算出。ある企業の売上変動の大きさは、その比率の2乗値の30年分の分散とした。

分析結果は

図9に示してある。売上成長速度と営業利益率の向上の関係の場合と同様に中ほどにピークを持つ凸な曲線上に点（企業）が並ぶことはなかった。しかし、効率的なフロンティアを描くことはできた（第2のフロンティア、第3のフロンティアについても同様）。売上変動の大きさという観点からも、企業の長期的成長モデルは必要条件に留まることが理解できる。

今回、効率的フロンティアのピークは、原点に近いところに存在していました。そして右上には大きな空白地帯が存在する。これはスラック資源の蓄積・活用メカニズムが、大きな売上変動においてはうまく機能せず、比較的緩やかなジグザグの中で機能すること

を示唆しているのであろう。また、効率的フロンティアの最も原点に近い部分を形成している点（森永乳業、キッコーマン）は、ほとんど振れ幅のない形での売上高成長／低下の傾向を示しており、スラック資源の蓄積・活用のメカニズムが弱い可能性が想定される。

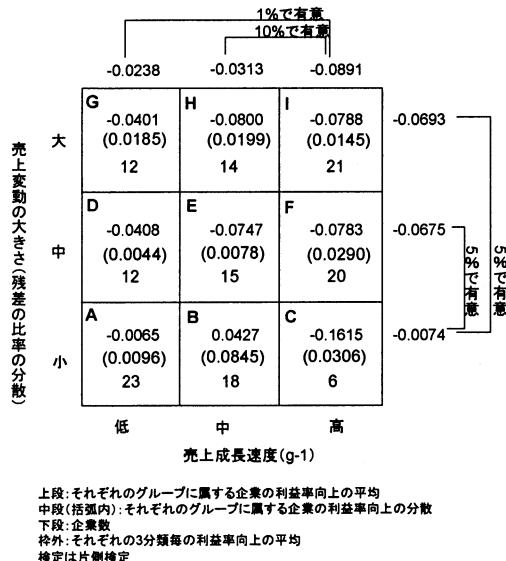
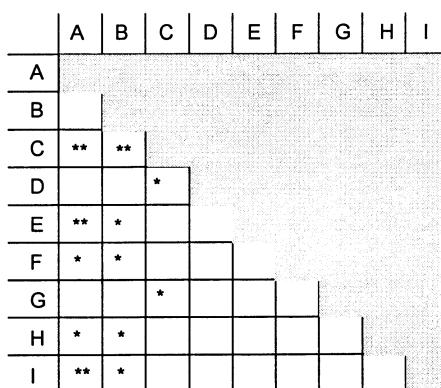


図10 9分類によるそれぞれのグループの利益率向上



* 10%で有意
** 5%で有意
検定は片側検定

図11 各グループ間の営業利益率の平均向上幅の差異

前述の売上成長速度と利益率向上における効率的フロンティアのピーク形成企業である武田薬品工業や花王、ブリヂストンなどは、変動幅が小さい領域において今回のフロンティア形成点となっている（ブリヂストンは第2のフロンティアのピーク企業）。特に、利益率向上という観点からは、若干平均より高めの売上成長と比較的緩やかな売上変動の大きさが望ましいことを意味している。

iii) 売上成長のパターンと利益率向上

ここまででは売上成長速度と売上変動の大きさを、それぞれ別々に議論を行ってきた。利益率向上のためには若干平均より高めの売上成長と比較的緩やかな売上変動の大きさを持つことが望ましいことが分かったが、さらに分析を進めるため、売上成長速度と売上変動の大きさを組み合わせた分析を以下おこなっていく。データ数がさほど多くなく、統計的な処理という面では制約があるが、売上高成長速度と売上変動の大きさそれぞれの軸で対象141社を3分割し、それを組み合わせることによって141社を9つのグループに分類、そのグループ間の利益率向上に差があるかどうかの検証を行った。

まず9グループの中で、そのグループに属する企業の営業利益率の平均向上幅が最も高かったのは、中程度の売上成長速度と小さな売上変動を持つBグループであり、唯一、正の値（すなわち営業利益率が30年間を通じて向上）を示していた（図10）。同じ中程度の売上成長速度を持つが、売上変動が中～大のグループ（EH）とBグループとの間には統計的に有意な差があった（図11）。つまり、中程度の売上成長速度と比較的小さな売上の変動幅の二つがそろうことが、利益率向上には必要となることがうかがえ、これまでの議論

をサポートする結果となった。ちなみに武田薬品工業とブリヂストンはこの B グループに属している。

また、中程度の売上成長速度と小さな売上変動幅を持つ B グループの営業利益率の平均向上幅は、高い売上成長速度を持つ 3 つのグループ (CFI) とは、いずれも統計的に有意な差があり、中程度の売上成長率のほうが高い売上成長率よりも、利益率向上の観点からは望ましいということが分かった。しかし一方で、低い売上成長率のグループ (ADG) とは統計的に有意な差は示せなかった。

9 グループの中で、営業利益率の平均向上幅が最も低かったのは、高い売上成長速度と小さな売上変動幅を持つ C グループであった。これは、企業の長期的成長モデルの視点からは非常に興味深い。つまり、継続的かつ安定的に過度な売上成長を続けることは、図 2 における売上成長期の期間が必要以上に長く、スラック資源の枯渇をもたらし、利益率には最もネガティブな影響を与えてしまうことを示唆している。これは、まさに利益なき繁忙を続ける日本企業の姿の典型的な姿ではないだろうか。ちなみに、C グループは、同程度の売上変動幅を持つ AB グループ、低い売上成長の DG グループとも統計的に有意な差が認められた (AB グループは 5% 水準、DG グループは 10% 水準)。

A グループは B グループに次いで営業利益率の平均向上幅が高かった。そして B グループとの間には統計的有意な差はなかった。

9 つのグループの営業利益率の平均向上幅の数値と、そのグループ間の差異の統計的有意の有無を考慮すると、およそ、これらの 9 つのグループは 4 つに括れ、以下のような特徴を指摘することができる。

- AB : 低から中程度の売上成長速度であり、売上変動は比較的の安定。そして、9 グループの中では高い営業利益率の向上幅を達成している（特に B グループには、効率的フロンティア形成企業の武田薬品工業、ブリヂストンが含まれており、利益率向上の観点からは、

若干平均より高めの売上成長速度が望ましいと考えられる）。

- DG : 売上成長速度は低いが、中～大きめの売上変動を持っている。AB グループに次いで利益率の向上幅が良い状況（実際は低下幅が小さい）
- EFHI : 中から大きめの売上成長速度と変動幅を持ち、営業利益率の低下幅が DG に比べて約 2 倍程度
- C : 安定的に高い売上成長を遂げているグループ。最も営業利益率の低下幅が大きい。DG に比べて約 4 倍程度の低下幅。

売上成長速度と売上変動の大きさのクロスで対象企業 141 社を分析することによって、緩やかな売上変動の中、若干平均より高めの売上成長速度を目指すことが、利益率向上には最も望ましい要件となることがより明確となった。逆に、継続的に過度な売上成長をおこなうことが、最も大きな利益率の低下をもたらすということも明らかとなった。

4. 終わりに

4-1 考察

本稿では、内部経営資源の蓄積と活用、それに基づく外部競争優位の構築と低下のメカニズムについて考察し、利益率向上という観点から、企業の長期的成長モデルについて議論を行ってきた。また実際に、日本の大規模製造業 141 社の過去 30 年にわたる売上高と営業利益率のデータを用い分析を行った。

その中で明確になったことは、「企業が長期的な利益率向上を実現するためには、緩やかな売上変動を伴う若干平均より高めの売上成長速度を目指すことが必要条件となる」ということであり、逆に、「安定的に過度な売上成長を続けることは最も利益率を低下させることにつながる」ということである。

大規模な製造業という括りの中で、30年間の長期に渡って他社より若干高めの売上成長速度を比較的緩やかな変動の中で維持するということは、その企業にとって自社の能力を少し上回るような多少ストレッチした成長を続けてきた可能性が大きいと考えられる。もしそうだとすると、多少ストレッチした成長が、企業に創造的緊張をもたらし、経営者用役も含めた内部経営資源の蓄積や活用、外部競争優位の構築にとってプラス要因となることになる。また、緩やかな売上変動の存在は、一見、不都合に思える資源と環境の間の不適合がスラック資源の蓄積・活用をうまく機能させ、長期的には企業の収益力の強化につながることを意味しているかもしれない。

伊丹（1974）は、選択された戦略行動と企業の環境や資源がぴったりと適合していないことが、組織内部に創造的緊張を生み出し、実地学習効果を促進し、企業を飛躍させるであろうと主張している。そして、企業がジグザグにゆれ動く中にこそ成長¹⁵⁾のバネがあり、現時点における自らの見えざる資産¹⁶⁾を少々オーバーするような戦略（オーバー・エクステンション戦略）を探ることを勧めている。本稿は、このオーバー・エクステンション戦略の妥当性を、売上成長パターンと利益率向上の観点から検証することにもなっていると言えよう。

最初に述べたように、売上成長に対する盲信により日本企業が利益なき繁忙に陥っている、という問題意識から本稿は出発した。そして、ここでは個々の企業の個別事情、業界による差異をいつたん取り除き、長期間、かつ多数の企業の財務データを分析することで、一般的な示唆を得ることに注力した。その結果、利益率向上という観点から、企業にとっては、若干平均より高めの売上成長速度が最適であり、緩やかな売上変動が必要とされていた。多少ストレッチした成長を続けることこそが収益力の向上の鍵を握っているのかもしれない。これは、株式の欧米化が進み、収益性を強く求められるようになった日本企業の経営にと

ってひとつの示唆ではないだろうか。

4-2 今後に向けた課題

本稿で議論できなかった問題を指摘し、今後の研究課題を明確にすることによって本稿の結びとしたい。その方向性は大きく三つあると考えられる。

まず第一に、本稿の理論モデルである企業の長期的成長モデルが必要条件であったことを踏まえて、今後、十分条件を明らかにしていくためのさらなる詳細データ分析を進めることは重要であろう。効率的フロンティアの下には、利益率向上に苦しむ多くの企業が存在していた。また、最も大きな利益率向上を果たしていたBグループに属する企業の営業利益率の向上幅のバラツキは、他グループに比べ大きかった。未だ、同程度の売上成長速度と売上変動の大きさを持つ企業が、異なる利益率を生み出す詳細なメカニズムにまでは十分に切り込めたとは言えない。例えば今回、売上変動の周期は検討しておらず、売上成長のタイミングと利益率向上のタイミングがどれ程ズレているのか、なども具体的に検討をおこなっていない。今後は個別企業毎のミクロな視点でデータ分析を進める必要性があるだろう。

第二に、業界要素を踏まえた分析を実施していくことである。今回は、日本の製造業という大きな括りの中で分析を行い、横並びの分析の妥当性を高め、サンプル数を確保し、より一般的な解の導出に努めてきた。今後、業界要素も踏まえた分析を進めることで、利益率向上のための必要条件である平均より若干高めの成長速度や、緩やかな売上変動を、より詳細に定義ができるかもしれない。

第三に、売上成長パターン・利益率の向上の双方に影響を与えている経営者意図と、スラック資源の蓄積・活用メカニズムとの間の関係理解である。つまり、どのようにスラック資源をコントロールし、多少のストレッチを生み出し、最適な売

上成長速度と利益率向上を実現していくのか、などについても迫っていく必要がある。これは戦略計画の立案や実践の方法論に深く関係しているはずである。本稿の分析は、定量的な数値分析の範疇を超えていないので、例えば、優良企業と非優良企業を取り上げ、定性的な事例研究を行っていくことの意味も大きいと考えられる。

謝辞

本稿の作成にあたっては、早稲田大学大学院商学研究科教授山田英夫先生にご指導を頂いた。また、企業の財務データの入手と整理に関しては、株式会社ローランド・ベルガーの野崎麗さんに大変お世話になった。ここに記して深く御礼申し上げたい。

注

- 1) Abernathy et. al. は、このような脱成熟を引き起こす技術革新を「革命的イノベーション」と呼び、製品と市場のつながりに与える影響力が小さく、かつ生産システムに与える影響力が大きい技術革新として定義している。取り上げられている事例としては1960年代半ばのIBMのS/360コンピュータ・システムなどがある。
- 2) 同期間のGDPの実質ベースでの伸びが1.59倍であることを考慮すると、一般的に大企業と考えられる上場企業の方が売上拡大傾向が強かったことがうかがえる。
- 3) 日米とも「グローバル1000」に名を連ねる対象企業の税引後売上高利益率の加重平均数値（三井、2004）。
- 4) 長期の目標設定に際して、長期期間にわたる正確な資本利益率を予測・測定することは不可能であるとし、この障害を回避する方法として、長期の収益性に貢献するような企業の諸特性を測定するべきであると述べている。その際、内部効率性を測定する重要な直接的指標として売上高利益率をあげてい
- る。
- 5) Penroseは、経営資源を、物的資源と人的資源の二つに分類している。また「資源」と「用役」とを明確に区別すべきであるとも主張している。「用役」とは、会社の生産活動に対し「資源」がなし得る貢献であり、「資源」とは可能な「用役」の束として定義される、としている。ここでは簡便のため「用役」を含んだ形で「資源」という言葉を用いることとする。詳しくは「会社成長の理論」（第二版）pp. 32-33, p. 87を参照されたい。
- 6) 吉原他（1981）は、企業に個性を与え、特異性を生み出す経営資源は固定的資源であると述べ、それを人的資源、物的資源、資金的資源、情報的資源の四つに分類している。特に資金的なスラックにも焦点を当てた研究としては、浅羽（1990）がある
- 7) 日本型のオペレーション志向の戦略においては、スラックが大きくなり資源配分の非効率が起こりやすいという弱点の存在が、加護野（1989）p. 113に指摘されている。
- 8) 連続的な形の成長パターンを浅羽はアメーバ型成長と定義し、ジグザグ型とは区別して論じている。しかし資源のスラック化に基づくという考え方自体に違いはない。またアメーバ型成長は、新規事業への資源配分不足や既存事業での競争力維持において弱みがある。詳しくは浅羽（1990）を参照のこと。また、そのアメーバ型成長の事例としては榎原他（1989）を参照されたい。
- 9) ここでは、日本経済新聞社の分類に基づく、金融、保険、証券、陸運業、海運業、空運業、不動産業、卸売業、小売業、電気・ガス業、石油・石炭製品といった業界をサービス業と分類。本稿では、これらのサービス業を対象外とし、物的資産（フィジカルアセット）に価値を付加することを主たる業務とする業界を分析対象とした。それを便宜的に製造業と呼称している。
- 10) データの出所は日経 NEEDS のデータベース。分析対象外となった13社は、コニカミノルタホールディングス、ニチレイ、日清製粉グループ、富士電機ホールディングス、セイコー、サッポロビールホー

- ルディングス、カネボウ、帝人、旭化成、JFE スチール、日清オイリオグループ、TC プロパティーズ(旧東急建設の不動産部門)、青山管財(旧ハザマ)。
- 1 1) 営業利益率は、141 社の営業利益率の加重平均を取った。回帰直線は $y = -0.0578x + 5.2272$ であり、傾きの係数は 1% の片側検定で有意。また、同様な分析を各社の営業利益率の単純平均でもおこなってみたが結果はほぼ同じであり、回帰直線は $y = -0.0481x + 4.9301$ であった。
- 1 2) 第二次石油危機のあった 1979 年度、1986 年～89 年のバブル経済期、そして 1997 年以降は、1976 年度の分散の値と各年度の分散の値との間に、1% の水準(分散比片側検定)で有意な差がある。
- 1 3) 売上成長速度の定義は、吉原他 (1981) の p. 264 と同じ算式を用いた。単純に 76 年度の売上数値と 05 年の売上数値を用いて年平均成長率を計算した場合、二時点の数値のみに成長速度が大きく左右されてしまうという不都合が生じる。回帰分析を行うことによってその不都合を回避し、30 年間の長期に渡る成長速度をより正確に記述することを可能としている。なお、営業利益率についても同じ理由により回帰分析を行った。しかしながら、利益額はマイナス値をとる場合も多く、指數関数で回帰を行うことが不可能であるため、一次関数にて回帰をおこなった。
- 1 4) 想定していた売上成長速度 $g-1$ と営業利益率の向上 a の関数が上に凸であること、また実際には凸な曲線上に点(企業)が分布していなかったことから、この結果に対する統計的回帰分析は大きな意味を持ち得ない。よってここでは、効率的フロンティアの概念に基づく議論を行っている。効率的フロンティアの概念を用いた同様な研究としては三品(2002b) がある。
- 1 5) ここでいう「成長」は前後の文意、また引用されている日本電気の小林宏治氏のコメントから筆者が判断するに、売上の成長のみならず利益成長も含むものと想定される。また、均衡ー不均衡を繰り返すジグザグな成長パターンを目指す戦略をアンバランスな戦略と呼んでいる。伊丹 (1974) を参照さ

れたい。

- 1 6) 見えざる資産とは情報の流れと蓄積であり、情報的経営資源と位置づけている。伊丹 (1974) の pp. 312-315 を参照されたい。

参考文献

- Abernathy, W. J., K. B. Clark and A. M. Kantrow (1983) *Industrial Renaissance*, Basic Books, NY (望月嘉幸監修(1984)『インダストリアル・ルネサンス』TBS ブリタニカ) .
- Ansoff, H. I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill, NY (広田寿亮訳(1969)『企業戦略論』、産業能率大学出版部) .
- 浅羽茂 (1990) 「企業の長期的成長のメカニズム—経営資源の蓄積に焦点を当ててー」『組織科学』第 23 卷、第 3 号、pp. 65-78.
- Barney, J. B. (1991) “ Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” *Journal of Management*, Vol. 17, No1., pp. 99-120.
- Dierickx, I. and K. Cool (1989) “ Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage,” *Management Science*, Vol. 35., No12., pp. 1504-1511.
- Ghemawat, P. (1986) “ Sustainable Advantage,” *Harvard Business Review*, 64, pp. 53-58.
- 伊丹敬之 (1974) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榎原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社.
- 三品和広 (1997) 「『蓄積』対『組み合わせ』—日米比較の仮説」『ビジネスレビュー』45 卷、第 2 号、pp. 75-83.
- 三品和広 (2002a) 「日本型企業モデルにおける戦略不全の構図」『組織科学』第 35 卷、第 4 号、pp. 8-19.

- 三品和広 (2002b) 「企業戦略の不全症」『一橋ビジネスレビュー』第50巻、第1号、pp.6-23.
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, NY (末松玄六訳(1980)『会社成長の理論』(第二版)ダイヤモンド社).
- Peteraf, M. A. (1993) “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, Vol. 14., pp. 179-191.
- Rumelt, R. P. (1974) *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard Business Press, MA (鳥羽欽一郎・山田正喜子・川辺信雄・熊沢孝訳 (1977)『多角化戦略と経済成果』、東洋経済新報社).
- 榎原清則・大滝精一・沼上幹 (1989) 『事業創造のダイナミズム』白桃書房.
- 榎原清則・香山晋 (2006) 『イノベーションと競争優位』NTT出版.
- 新宅純二郎 (1994) 『日本企業の競争戦略』有斐閣.
- Tushman, M. L., W. H. Newman and E. Romanelli (1986) “Convergence and Upheaval : Managing Unsteady Pace of Organizational Evolution,” *California Management Review*, 26(1), pp. 29-44.
- 吉原英樹・佐久間昭光・伊丹敬之・加護野忠男 (1981) 『日本企業の多角化戦略』日本経済新聞社.

■ 会長講演要旨

経営戦略と企業倫理

早稲田大学 小林 俊治

日時：2006年3月29日

場所：東京富士大学メディアホール

司会：山口善昭（東京富士大学経営学部）

本会は経営戦略学会ですから、戦略というものを研究するのが基本ですが、その時一番問題となるのはやはり意思決定だと思います。意思決定をするさいには、そのロジックとエシックスが両ともに重要だと思います。経営戦略というのは、企業が成果を挙げて目標を達成し、それを維持するのに必要とされる、資源配分のひとつのパターンです。資源配分のパターンは、その組織にとって何が望ましいか、何が正しいことか、に関する意思決定の結果であります。

先ほど、防衛大学校の神藤先生よりトリアージの話がありましたが、トリアージ（triage）とは、災害救急のさいに、患者を第1順位から第4順位まで選別し、治療をしても命の助からない患者（第4順位）は治療せず、命の助かる可能性のある重症患者（第1順位）を真っ先に治療するという思想であります。緊急救助を必要とする大規模災害現場では、トリアージによる意思決定および救出活動が要請されます。時間、スタッフの数、薬剤のストックなどの資源が限られているから、トリアージが発動されるわけです。逆に、時間的にも、また種々の資源の点からも、たとえば、薬が沢山あれば、人材が豊富にあれば、トリアージを発動しなくてもすむわけです。ただ、多数の患者が出る災害や事故の場合は、そこに当然、トリアージが発動されるわけですが、第1順の重症者でも、

その中からどの患者を優先治療するかという問題背景などにより違ってきます。

企業において、人員の切捨てが、企業のサステイナビリティのために必要だということが論理的に正しくても、誰から切り捨てるかという倫理的問題が生じます。また、食品企業の期限偽装の問題も、購入者に被害がでなければ、たいした問題ではないのかという倫理の問題になります。

私は、あるビール会社の方とつきあっていますが、アルコール系飲料の弊害について非常に研究をしています。今、飲酒運転の問題などで、そういう時代が来ております。日本は、これまでお酒のみに寛大なところがありましたから、酒類の自販機はかなりコントロールされていますが、現在でもアルコール系飲料のマーケティングの方法などは、私から見れば、行き過ぎたところがあります。これからは、生活のグローバル化の進展とともにアルコール系飲料に対する厳しいアメリカ的倫理観が広まると、それらの販売方法などにおいて、高い倫理性が要求されようになるでしょう。トヨタのプリウスがこんなにもヒットしているのも、同社の環境対策、環境倫理が先進的だからだといわれています。

経営戦略の策定と遂行において、ロジックとエシックスとの両立が今後益々重要になると思います。たとえば、ゲーム論的ロジックが通用しないところから、エシックスがはじまるといつていいでしょう。当学会も「戦略の倫理化」という問題を避けることはできないといえます。

■ 書評

Micheal E. Raynor

The Strategy Paradox: Why Committing to Success Leads to Failure (and what to do it), Currency, 2007.

(邦題:『戦略のパラドックス』櫻井祐子訳、翔泳社、2008年)

早稲田大学 大月 博司

企業経営において、将来予測が不確かなまま、戦略計画の立案・実施ということが多い。そして、入念な環境分析による計画立案は合理的で最善なものであるのに、その実施がなぜ失敗するのかという疑問がよく出される。

本書は、こうした現実の問題を踏まえ、不確実で予測不能な将来であっても、戦略さえしっかりとすれば一定の成果を得られるという伝統的な見方についての疑問をベースにしたものである。そして著者は、従来の研究をレビューした上で、事業戦略の中心的な問題および予測不能な事業について検討し、将来の不確実性に対するリスクを管理しつつ戦略立案を上手く行うための概念枠組みとそのアプローチを解明している。

本書は、戦略につきまとうさまざまな問題、とりわけ戦略のパラドックス現象に着目し、その脱却は可能であり、しかも事業の失敗事例から学習することが有効であることを基本的主張するものである。実際に成功している企業が、さらなる成功を意図した戦略を実施すると、結果的に失敗に陥ることが多い。これは戦略のパラドックスであり、なぜ起こるのかというのが本章を通底する基本的な認識であり、この解明が多くの事例を活用して試みられている。なぜ最良の方策が失敗するのか、というメカニズムを理解することが新たな知見につながるのである。

本書の議論は、経営学をはじめ、数学、人類学、

心理学、社会学などの知見を広く素材にしたうえで事例に当たっているため、極めて説得的である。また、各章末のコメントや参考文献は、現代の戦略問題を考えるために有効であり、適切である。

戦略のパラドックスは、基本的に、優れた戦略を策定・実施してもうまくいかなくなることである。すなわち、戦略実施を担当する各部門がコミットメントすればするほど、環境変化による不確実性に対応できなくなり適応のズレが生じるのである。すなわち戦略に適合するコミットメント(成功)が、環境の課す不確実性に一致しなくなる(失敗)ことが避けられなくなるという現象である。戦略のパラドックス現象は、二つの前提の上に成り立っている。第一は、予測の誤りが判明しても、コミットメントを状況に合わせて変えることが出来ない点。第二に、予測の正しさを信用することも、検証することができない点である。はたして、これは正しいのだろうか。

戦略のパラドックス状況に直面すると、意思決定において選択の余地が狭まってしまう。この場合、戦略立案そのものが不可能になってしまうかもしれない。しかし本書では、それから脱する方策が提案され、戦略的柔軟性を図ることの重要性が示唆されている。戦略的柔軟性は、著者独自のコンセプトであり、シナリオプランニングとリアルオプションを基本的な構成概念としている。すなわち、将来のためにシナリオを練ることで将来の

不確実性を真摯に受け止め、そして、リアルオプションによってその不確実性に対して対応行動がきくようになる。

本書は、見通すことができない将来について自信を持って対応できる、考えられるという課題に応えようとするものである。そして内容は、大きく概念的議論と実践例を用いたその有効性の検証という二つのセクションに分かれ、次のような各章から成り立っている。

第1章は、戦略パラドックスという現象について、その内容を例示するとともに、それがなぜ戦略を考える上で重要な理由について議論が展開されている。戦略のパラドックスは不確実性との関連で生じるものであり、戦略と不確実性の関連について新たな視点から考える必要がある。

2章では、ソニーの事業失敗事例（ビデオのフオーマット争い、ミニディスク開発）を中心に、戦略コミットメントの重要性とそれが事業の失敗要因となる可能性について議論されている。70年と80年代にいろいろな分野でマーケットを支配した主要企業とて戦略へのコミットメントは成功のための最優先事項と理解されていたが、その結果はほとんど失敗の始まりであった。この章で読者は、戦略パラドックスに直面する企業が予測不能なマーケットで成功しようとすればするほど、失敗をもたらす経営資源にコミットする傾向にあることが理解できよう。

戦略パラドックスの概念的検討については3章で詳細に述べられている。そこでは、製品差別化とコスト削減で企業が利益を得て高リスク体質になること、製品差別化あるいはコスト削減をベースとする企業は大きなコミットメントを要すること、そして成功の可能性を高めれば高めるほど（消費者がそれを望めば）、失敗する（市場の状況予測不能になると）ことを明らかにしている。

4章は企業が戦略をビジネス状況に適応させる必要性と、環境変化に応じた変化のスピードを確保する安定性を議論している。具体例として、

次世代ネットワークが急激に構築される間、そしてその後、ネットバブルが崩壊する間にテレコミュニケーション設備のメーカーが経験した急激な変化を素材に、環境変化の対応策の効果が紹介されている。たとえば、シスコ、クアルコム、T Iなどがビジネス状況の変化に上手く適応したが、他方、ノーテル、ルーセントなどが2000年のネットバブル崩壊から立ち直れなかった。戦略的不確実性に対する対策は市場環境の要求に応じて戦略を変えていくことが必要だが、環境変換のペースに合わせる事が重要なのである。

5章では、予測の限界と題して、戦略計画で求められる正確な予測は不可能であり、適応能力を見直すに必要だといえるほど正確には予測できないことが取り上げられている。6章では不確実性が長期にわたって増すこと、そして戦略的リスクのプロファイルを管理する組織の責任は機能レベルから企業レベルに変化することが明示される。

7章は、技術力をベースとする企業、すなわちヴィヴェンディ、BCE、マイクロソフトなどがテレコミュニケーション、メディア、技術の融合から生じる不確実性をいかに管理しているかという事例の検討を中心に展開されている。特定の戦略にコミットするリスクは予測の困難さを証明しているように、技術進化の猛烈な速さは新しいメディア支配する機会を提供したのである。著者は、ヴィヴェッティの特定の戦略に対するコミットメントが悲惨な結果を生んだこと、マイクロソフトの選択ベースのアプローチの遂行能力が企業を違うものにしたことを議論している。

8章で、ジョンソン＆ジョンソンの企業実践を含んだリアルオプション・アプローチを用いて、戦略的不確実性を管理するための分析枠組みとツールが提示された。分析枠組みのベースとなったのは、(1)多くのさまざまなシナリオと最適な戦略を構築することによって将来を予測すること、(2)戦略を管理するのに必要なオプションを蓄積し、各オプションのポートフォリオを管理するこ

と。シナリオは多くのさまざまな変数を分類する手段を提供している。それは、一貫性のある見方が特定のシナリオをめぐる単純な言説として表現される。著者の述べるところによると、注意深く練ったシナリオをめぐって将来を表現することは、企業に衝撃を与える多様な選択肢を管理層が捉えられるようになることだ。

分析枠組みを通じて、読者はシナリオにもとづく計画化によって企業が5から10年にわたって可能性をもつことを確認できる。この点は9章でさらに詳細に検討される。

10章は、予測不能な点についての準備について述べられ、11章は、戦略の再構築と題して本書の総まとめである。この不確実な世界で適切なコミットメントを行うためには、自らの限界を受け入れ、未知のものを認めるだけでなく進んで受け入れた上で、戦略計画を行わなければならない。

本書は戦略実施につきまとうパラドックス現象に着目し、戦略問題の要点を指摘している点に特色がある。それは換言すれば、戦略を立案し実施する際に直面する不確実性問題であり、その解決策として戦略柔軟性と臨機応変なリアルオプション的発想の必要性である。戦略的不確実性といっても、そのスピードは一律的でなく、業種によって異なる上、個別企業の可能な対応策も多様化している。そのため、避けられない戦略的不確実性に対して、たとえば、最先端の消費財業界において、シナリオベースの戦略は有効とはいえない。健康関連産業が直面するチャレンジを管理層が予測し、そのシナリオを作成できるともいえないが、化学産業に対しては有効だろうか。シナリオベースの戦略計画の限界は変化のスピードに依存するのであり、不確実性の内容次第である。

本書は、実際に企業が直面する戦略のパラドックスをいかに解消するかについて説明するとともに、その処方箋を提示しようとするものもある。学問的観点からいえば、新しい知見を得ているとはいひ難いが、実務家には実際に直面する問題に

ついて考察する面で大いに役立つだろう。とりわけ戦略担当者として、戦略のシナリオ作成に従事している管理層にとってはそうである。また本書は、馴染みの日本企業の事例紹介も豊富であり、そこから多くの実践的示唆を得ることが出来よう。いずれにせよ最大の特徴は、将来の戦略的不確実性を管理する方策など無いことを肝に銘じさせてくれる点である。だからこそ、マーケットの不確実性下における戦略による競争優位性問題がいまでもホットなのである。また本書は、戦略のパラドックスという視点から競争優位性を考えることで、競争優位を持続させることの難しさを改めて認識させてくれる。いずれにせよ、新しい知見を生む可能性、ヒントを与えてくれるという点で本書は、戦略を学ぶ学生、研究者、実務家に有用であることは間違いないであろう。

編集後記

経営戦略研究第6号をお届けします。今号の掲載は、査読論文3本、会長講演要旨、書評という内容ですが、バラエティに富み、新しい視点を示すものばかりです。今回も、一昨年の研究大会以来好評を博した特別講演についての内容を掲載しました。戦略論の発展を企業倫理との関連で述べられたもので昨今の戦略論ブームに欠けている点に警鐘を鳴らすものとして非常に示唆に富むものです。

本誌もようやく定着して来ましたが、他の学会誌とおなじく、投稿論文の数は期待以上に伸びていません。会員諸氏の研究成果の発表およびピアレビューを得る機会として大いに活用されることを期待します。折角の研究も公表しなければ絵に描いた餅に過ぎません。戦略が策定段階で留まっている限り実現されないのと同じです。また、研究の発展は研究者相互の議論が必要です。そのためにはとにかく論文を書いて、相互に批判しあう作業がどうしても必要です。論文投稿はそのためにも絶好の機会に他ありません。

周知のように、戦略論の分野は研究領域としてますます発展しています、それは、未開拓な領域も多いことの表れだと思われます。しかも、まだ誰も手付かずの理論展開やコンセプト開発の可能性もあります。会長講演で指摘されていましたように、戦略と倫理の関係性は未開拓分野の典型領域です。今後は、こうしたテーマに絞り論文を募

ることも計画中です。

当然のことながら、今後さらに質の高い内容豊かな学会誌を発刊して行きたいと思っています。つきましては、新しい企画や特集のアイディア等がありましたらお知らせください。最後になりましたが、貴重な研究時間を割いてレフリーとして適切なコメントをしていただいた先生方、そして今回もまた本誌作成に積極的な協力をしていただいた(株)文眞堂にこの場を借りてお礼申し上げます。

(H. O)

経営戦略研究 第6号 2008年3月31日発行

編集兼発行人 経営戦略学会

〒169-8050 東京都新宿区西早稲田1-6-1
早稲田大学商学部 小林俊治研究室内
Tel & Fax 03(5286)1268

編集長 小林俊治

編集委員 大月博司 岡田和秀 潜道文子 藤田誠 山口善昭

(幹事 日野健太)

Strategic Management Review

No.6 March 2008

Contents

Articles Storytelling in Organizational Theory
TAKAHASHI Masayasu

Structure and change process of organizational routines
MAKITANI Masato

**Long-term Growth Model of Large Corporations:
Focusing on Sales Growth and Profitability Improvement**
HIRAI Takashi

Presidential Address: Summary
Corporate Strategy and Business Ethics
KOBAYASHI Shunji

Book Review Micheal E. Raynor
***The Strategy Paradox: Why Committing to Success
Leads to Failure (and what to do it)***
OTSUKI Hiroshi

Japan Academy of Strategic Management

