様式Ｃ－１９

# 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成２４年６月５日現在

機関番号：３７１０５
研究種目：若手研究（Ｂ）
研究期間：　2009～2011
課題番号：21730306
研究課題名（和文）　戦略と組織メンバーの行動の間に生じるギャップの発生と解消メカニズム
研究課題名（英文）　The mechanism of gap generation and resolution between organizational strategy and organizational member’s behavior
研究代表者
宇田川　元一（UDAGAWA MOTOKAZU）
西南学院大学・商学部・准教授
研究者番号：70409481

研究成果の概要（和文）：本研究は戦略と組織メンバーの行動の間のギャップの発生と解消メカニズムを明らかにすることを試みたものである。本研究を通じて、戦略の言説にそのギャップの発生や解消のメカニズムが内在しており、その実践が大きな影響を及ぼすことが明らかになった。

研究成果の概要（英文）：This study tries to figure out the mechanism of gap generation/resolution between strategic change and organizational members’ behavior. In this regard, strategic discourse has critical role in generation/resolution of the gap. Thus, the practice of strategy and discursive practice of strategy is the key to resolve the gap.

交付決定額

（金額単位：円）

| | 直接経費 | 間接経費 | 合　計 |
|---|---|---|---|
| 2009 年度 | 1,100,000 | 330,000 | 1.430.000 |
| 2010 年度 | 1,000,000 | 300.000 | 1,300.000 |
| 2011 年度 | 700,000 | 210.000 | 910.000 |
| 年度 | | | |
| 年度 | | | |
| 総　計 | 2,800,000 | 840.000 | 3.640.000 |

研究分野：経営学
科研費の分科・細目：経営学・経営学
キーワード：組織変革、戦略転換、実践としての戦略、批判的マネジメント研究、組織ディスコース、戦略プロセス

## １．研究開始当初の背景

本研究開始当初、経営環境の変化に対して戦略転換の必要性が大きく取りざたされている中、トップ・マネジメントの掲げる戦略と、実際の組織メンバーとの間にギャップが生じていることが問題となっていた（沼上, 2007; Porter and Takeuchi, 2000; 三品, 2004)。

この点に対し、なぜこのような戦略と組織メンバーの行動との間のギャップ（以下、ギャップと略す）が生じるのかについて、理論的基盤を持ちながら、現実の組織への調査を行った研究はあまり実施されてきていなかった。

これまでの研究展開において主にフォーカスされていた点は、組織をマクロ的観点から捉え、戦略転換の成否について規範的に解明する取り組みが中心であった。

具体的には、戦略の策定と実行という二つのフェーズの観点から、いかに組織の抵抗をなくしていくかというものがあり、これは戦略論研究におけるメインストリームの研究に見られるものである。一方、組織全体とし

ての組織の慣性の発生が戦略転換の阻害要因となることを指摘するものも存在し、これは戦略プロセス研究と呼ばれるものであった。しかし、前者の研究だけでなく、後者の研究についても、組織全体の変化という観点から議論が展開されているため、結局のところ組織の慣性の発生に対するインプリケーションは、阻害要因の除去という戦略と組織という二分法へと議論を逆戻りさせるものに終始していた（宇田川, 2007)。

また、組織変革の研究においても、いかにして組織メンバーに変革の必要性を危機感の醸成を通じて行うか、という点にフォーカスするものが多く、この中にも、組織変革を構想する者と、それを実行する者という二分法的思考が内在していた。しかし、このようなアプローチとは異なる研究展開が 2000 年代から徐々にヨーロッパの研究者を中心に見られ、それらが「実践としての戦略(strategy as practice)」というパースペクティブを形成しつつあった。

本研究を構想する上で、このパースペクティブの成果を参照しながら、いかにして日本の組織に見られるこのギャップを克服する新たな視点を示せるかが重要な課題であると考えられた。

## ２．研究の目的

本研究の目的は、大きく以下の３点に集約される。

（１）ギャップ発生と解消の論理に関連する既存研究の整理

第一に、ギャップに言及している既存研究への文献レビューを行い、既存研究における到達点と課題点を明らかにすることを目的とする。これは背景にあるとおり、既存の研究に内在する二分法的視点が持つ問題点を明らかにすることが重要であると考えられるからである。また、これを克服する新たな視点を構想・探求する上で必要な論点の整理を実施する必要がある。

（２） 先進的な戦略論研究と既存のギャップに関する研究との理論的接合

第二の目的は、欧州の研究者が展開している「実践としての戦略」の研究との理論的接合可能性を探る点にある。具体的には、（１）と平行し、欧州の組織論・戦略論研究者を中心に注目を集めている「実践としての戦略」の諸研究に対し文献研究を行うことである。

この実践としての戦略は、組織メンバーのミクロの活動と組織全体（マクロ）行動との間のリンケージに焦点を当てており、ギャップに関して有効な示唆を与えうると考えられる。これまでの諸研究が組織をマクロ的な視点のみから考察してきたのに対し、新たな視点が示されるものと期待される。

（３）ギャップ発生と解消の事例調査研究

ここ数年以内に戦略転換を行っている組織を対象として、ギャップの発生と解消のメカニズムを解明すべく事例調査研究を実施することが第三の目的である。

この調査からは、戦略が組織メンバーに受容／拒絶されるギャップの発生／解消メカニズムを明らかにすることを目的とする。

## ３．研究の方法

研究の方法として以下の３点を行った。

（１） ギャップに関連した既存研究への文献研究
（２） 「実践としての戦略」に関する研究とギャップに関する既存研究との関係性の考察
（３）戦略転換を行った組織への調査研究

以下順に説明を加える。

（１） ギャップに関連した既存研究への文献研究

同分野の関連する研究に対し、文献研究を実施した。戦略論研究では、1980 年代以降の戦略プロセスに関する研究が主に関連する研究であり、これらの研究の意義と限界について明らかにした。

（２）「実践としての戦略」に関する研究とギャップに関する既存研究との関係性の考察

「実践としての戦略」に関する文献研究を実施しながら、（１）で行う既存研究への考察を踏まえ、両者の関係性について考察を深める。

同分野に関して、同分野の学会(International Critical Management Studies Conference、及び、Academy of Management)への参加と学会報告の実施を通じて海外研究者との交流を深め、先端的研究を習得した。

なお、この（１）と（２）の成果については、宇田川(2009)、宇田川(2012)に成果としてまとめられている。

（３）戦略転換を行った組織への調査研究

近年戦略転換を行っている組織を対象に調査を行い、（１）と（２）の文献研究で構

築した概念の深耕と実証的検証を行った。調査対象として、三重県内の病院組織への調査を中心に実施した。なお、この研究成果は、2011 年に行われた 7th International Critical Management Studies Conference にて学会報告を行い公表した。

４．研究成果

本研究の計画段階において、以下の３点を予想される成果として構想した。

（１）ギャップに関する既存研究の限界と新しい研究方向性の提示

（２）新たな調査方法と研究パースペクティブの確立

（３）ギャップ解消に向けた具体的示唆の提示

以下順に成果を述べる。

（１）ギャップに関する既存研究の限界と新しい研究方向性の提示

ギャップに対するこれまでの研究アプローチの限界は、経営戦略のメインストリームの言説それ自体に内在していることが明らかになった。すなわち、戦略を構想しそれを組織が実行するという一連の流れそのものにあると考えられる。

この点について、宇田川(2009)では、これまでの戦略プロセス研究を再検討し、批判的マネジメント研究や実践としての戦略研究へと繋がるアジェンダを示した。同研究では、戦略プロセス研究、とりわけ Burgelman(2002)に代表される組織の慣性が戦略転換へ及ぼすネガティヴな影響に対する研究を批判的マネジメント研究の観点から再解釈を行った。

この再解釈を通じて、戦略的であることそれ自体が､むしろ､組織の慣性を助長し、硬直化させる要因であることが明らかになった。

しかし、この批判的マネジメント研究の立場からの解釈は、一方で、組織の中の人間が一方的な抑圧の元に置かれていることを想定しており、そこからの逸脱や変化を説明することがむしろ難しくなってしまう。つまり、旧来のメインストリームの議論に内在する問題は明らかになったが、それがどのように克服されうるのかについて、マクロ的ではないミクロ的な実践という観点から、ギャップを以下に解消することが論点として浮上するのである。

これに対して、実践としての戦略のパースペクティブは、批判的マネジメント研究が明らかにした経営戦略の言説に内在する問題を解消することを目指した研究であることが示された。そして、この思想の拠り所として、ミシェル・ド・セルトーの思想を示し、批判的マネジメント研究が主に依拠するフーコーの思想（の解釈形式）とは異なる実践の思想の論点を明示化した。

また、ここから「実践」という視点・思想に対する考察をより深耕し、この研究成果は宇田川(2012)にまとめられた。

同研究では、実践的転回(practice-turn)は、現在社会科学や医療の領域においてまでも見られる大きな思想的転換であることを踏まえ、実践を基盤とした経営学研究のあり方にまで経営戦略論研究の展開をもとに考察を行った。

とりわけ、実践としての戦略のアジェンダを検討し、今後の展望について、ナラティヴとして組織の現実を構築するという視点へのシフトの重要性を示した。ナラティヴとして組織の現実を構築する上では、ナラティヴ・アプローチの諸研究への考察が必要である。同研究では、ナラティヴ・アプローチは、カイロスとしての時間概念に基づいて現実を捉えることに基づいている。これは客観的に時空間が存在するのではなく、時空間が特定の観点から構成されていると考える概念であり、こうした構成を創り出すこと自体が、ナラティヴ・アプローチの目指すところである。戦略転換や組織変革を行う上での論理は、それ自体がいかなるカイロス（すなわち、語り）に基づいているのか、そのメタ的な視点に無頓着であれば、その内容に対する意味付けは、時に組織メンバーに対してネガティヴなものとなり、結果的にギャップが生じてしまうであろう。従って、メタレベルのナラティヴをどのように構成するかが、実践という観点においては求められているのである。

（２）新たな調査方法と研究パースペクティブの確立

実践としての戦略がフォーカスするのは、組織のミクロの現象への強い関心である。この点について、本研究機関を通じて Johnson, Langley, Melin and Whittington(2007) による ”Strategy as Practice: Research directions and resources”の翻訳を実施し、2012 年 3 月に文眞堂より『実践としての戦略―新しいパースペクティブの展開―』として出版された。ここから明らかになった点は、実際に戦略が策定されたり、或いは、実行されたりする場面やそこから生じるユニークな帰結を調査することである。同書は、実践と

してのアジェンダを示すだけでなく、背景理論や具体的な研究方法にまで言及している。

本研究では、三重県内の病院組織の戦略転換に伴う目標管理制度の導入について調査を実施した。そこから明らかになった点は、批判的マネジメント研究で指摘されるような、制度の導入による抑圧的側面だけでなく、むしろ、制度の導入によるポジティヴな側面がその組織固有に生じるという点である。今後は追加の調査を実施するとともに、別組織への調査を実施し、より実際の戦略の実践の場面における、これまでの理論的想定とは異なる発見からの研究展開を試みる。

（３）ギャップ解消に向けた具体的示唆の提示

本研究から明らかになった点をもとにすると、ギャップの発生や解消は、経営戦略の内容よりもむしろその実践において生じる。とりわけ、経営戦略を実践する上で、組織内の政治的な対立を助長する言語の使用を避け、より融和的な使用を試みることが求められる。実際、調査した組織においても、新規の制度の導入や変革の取り組みは、組織の問題を解決するための取り組みというよりも、むしろ、組織メンバーの能力や創意を補佐するものとして導入がなされている。ここからも、制度それ自体の設計よりも、むしろ、それがどのようなものとして組織内で語られ、意味付けられていくのか、そして、その意味付の内容がどのように組織メンバーにとってポジティヴな意味を持ちうるのかがギャップを縮小させる上で重要な視点であると考えられる。

近年では、ナラティヴ・アプローチと総称される、組織における語り・対話にフォーカスをした研究が新たに展開されている。今後、組織内での語りや対話を促進する上で、臨床心理などの分野で盛んに展開されているナラティヴ・アプローチの研究の成果をどのように組織変革の研究へと応用することが可能かについて、今後の研究が求められている。

５．主な発表論文等
（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計２件）


宇田川元一(2009)「戦略が創られるとき―戦略論研究の新しいアジェンダに向けて―」『経営情報学会誌』第 18 巻、第 3 号、pp.221-233.　査読有

宇田川元一(2012)「経営学における「実践」の意義を探る―経営戦略論における実践的転回を手がかりに―」『明治大学 Informatics』第 5 巻、第 2 号, pp.39-52.　査読有


〔学会発表〕（計６件）


① 近藤隆史・宇田川元一(2009)「実践の中のマネジメント・コントロール―病院組織の組織変革の事例を中心に―」経営戦略学会 2009 年度研究会、2009 年 12 月 13 日、長崎大学

② 宇田川元一(2010)「戦略論研究の新しいアジェンダを探る―欧州の研究展開をもとに―」2010 年度組織学会研究発表大会、2010 年 6 月 6 日、中央大学

③ 近藤隆史・宇田川元一(2010)“Management Control in Practice”, AAT Symposium in Annual Meeting of Academy of Management 2010, 2010 年 8 月 8 日, Les Parais Des Congres.

④ 宇田川元一(2011)「持たざる者の戦略に向けて―ポジティヴな未来を拓く―」第 11 回経営戦略学会研究発表大会、2011 年 6 月 19 日、明治大学

⑤ 宇田川元一(2011)”In Search of Metis in Organizational Practice: Homogeneity makes Heterogeneous Consequences” 7th International Critical Management Studies Conference, Stream 6 ‘The Homogenization of Local Forms of Governance and Regulation’, 2011 年 7 月 12 日, ナポリ・フェデリコ二世大学

⑥ 宇田川元一(2011)「組織を巡る二つの時間概念―ナラティヴとしての組織理解に向けて―」2012 年度組織学会年次大会、2011 年 10 月 8 日、京都大学


６．研究組織

(1)研究代表者


宇田川　元一（UDAGAWA MOTOKAZU）
西南学院大学・商学部・准教授
研究者番号：70409481


(2)研究分担者

なし

(3)連携研究者

なし