

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 28 年 6 月 17 日現在

機関番号：32682

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2013～2015

課題番号：25380541

研究課題名(和文) 組織進化のダイナミクスに関するSAPの枠組みを用いた実証的研究

研究課題名(英文) Strategy-as-Practices approach to the dynamic evolutionary process of organizations

研究代表者

小林 一 (KOBAYASHI, Hajime)

明治大学・商学部・教授

研究者番号：00205478

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は組織の進化プロセスを説明するために実践としての戦略論(S-as-P)の見方を適用することを試みている。S-as-Pは種々の実践家による裁量的なプラクシスと慣行化したプラクティスとの間の相互循環過程を戦略化と呼び、この過程を経時的な社会現象として解明しようとする。戦略化は一連の戦略エピソード(組織ルーティンを一時的に停止し、反省的にプラクシスを発揮する機会)として観察される。結論的には、戦略エピソードとしての相互循環の軌跡には、良循環と悪循環があることが見いだされた。どちらの循環が現れるかを説明する鍵は取引ガバナンスのメカニズムとネットワーク外部性にあるのではないかと考えられる。

研究成果の概要(英文)：This research project aims to apply the Strategy-as-Practice view (S-as-P) to the evolutionary process of organizations. The S-as-P approach focuses on strategizing phenomena where the recursive cycles (micro-macro loops) occur between practices and praxis performed by several practitioners. The strategizing could be observable as a series of strategic episodes in empirical setting. In each episode organizations are able to suspend their normal routine structures (practices) depending on the situation, and create the opportunity for reflexive strategic praxis (agency). In conclusion, several case analyses show that the trajectory of recursive cycles captured as the strategic episodes could be categorized into two patterns, virtuous cycle and vicious cycle. Even though I still cannot explain which cycle appears in the relevant trajectory, I assume governance mechanism and network externality matter.

研究分野：経営学

キーワード：実践としての戦略 戦略のプロセス研究 構造化プロセス 建築と居住モード

1. 研究開始当初の背景

代表的な戦略論の多くは業界構造にしる、経営資源の布置にしる、安定的な構造を前提に議論を組み立てており、戦略の内容研究と呼ばれてきた。しかし、戦略を一時点で静的にとらえることには利点と共に当然限界もある。そのため古くから戦略論にはダイナミックな時間展開を視野に入れたプロセス研究も存在してきた。この戦略のプロセス研究の中で近年特に注目を集めているのが、「実践としての戦略(S-as-P)」と呼ばれる研究群である。本研究はこの S-as-P と呼ばれるプロセス型戦略論を現実の事象である企業組織の進化に適用し、それを理解することで新しい戦略研究の地平を切り開いていくという問題意識から出発した。

2. 研究の目的

S-as-P 研究は戦略策定を戦略化というプロセス(ダイナミックな時間展開)としてとらえるものである。S-as-P 研究によれば、戦略というのは実体として存在するものではなくて、一連の行為のプロセスのなかで(doingとして)理解するしかないものである。つまり、戦略は戦略策定者が策定した計画文書のようなものではなく、日常的に種々の困難に直面するなかで、当事者によって状況的に遂行される一連の行為プロセスとして理解するしかないものである。

S-as-P では、この当事者の範囲を幅広くとらえ、トップマネジメントを始め、ミドルや現場の責任者、さらには外部のコンサルタントなどを含めて考えている。そして、これら幅広い当事者を総称してプラクティショナーと呼び、彼らの間で繰り広げられるプラクティス(慣行・慣習として制度化されたルール)とプラクシス(個別の裁量にもとづく状況的行為)の間の相互循環過程を戦略化(strategizing)と名付け、この戦略化を分析単位として、戦略策定のプロセスを理解しようとするところに分析上の大きな特徴がある。本研究はこの S-as-P の枠組みの有効性と限界を企業組織の進化という経験的事象を説明するなかで、探ることを狙いとしていた。

3. 研究の方法

S-as-P が分析単位とする戦略化とは社会的実践の一種であり、現場で日常的に遂行されている個別の裁量的行為(プラクシス)とその行為を誘発する種々の戦略策定のための社会的慣行・慣習(プラクティス)との2つの間に生まれる相互循環過程を指しており、そのダイナミックな流れをプロセスとして描きだそうとしている。このプラクティスとプラクシスとの間の相互循環関係というのは、古くから構造(制度)と行為(エージェンシー)の二重性問題と呼ばれてきた。この二重性問題は、当事者であるプラクティショナー達のなかでプラクティスとプラクシスの2つが融合されているという見方(二面

性)を採用することで解決されうる。

以上のような分析上の特徴をもつため、S-as-P の枠組みによる経験的研究の多くは、変数ベースの定量分析にはあまりなじまず、定性的なケース分析を方法論として採用してきた。ただ、定性的なケース分析の方法論といっても、近年、そのタイプは多様になっている。本研究プロジェクトで主に採用したのは、extreme case selection(極端な事例の選択)と呼ばれるものであり、企業進化の中から極端なケースを(ランダムにではなくて)意図的に抽出し、その進化を駆動した背後のメカニズムを探り出すという方法論を採用することにした。極端な企業のケースを経時的に分析することで、組織進化の背後で作動しているメカニズムをより純粋な形で表出させることが可能になると期待したからである。

4. 研究成果

(1) 主な知見

本研究から、判明したことをまとめると以下のようなになる。

まず、S-as-P と呼ばれるプロセス型戦略論は戦略策定をめぐる現場の生の実態(実践フィールド)に目を向け、日常の実践の論理(logic in use)を明らかにしようとしているが、それは、必ずしも、他の戦略論の知見と対立するものではない。一連の経験的研究から、ダイナミック・ケイパビリティの戦略論、組織学習の戦略論などに代表される他の戦略研究と S-as-P との補完関係が見えてきた。たとえば、S-as-P では、状況に埋め込まれた日常の実践活動を居住モードと呼び、日常から離れた科学的探求としての建築モードから明確に居住モードを区別し、居住モードを中心に戦略策定プロセスを解明することの有効性を指摘している。この主張は、明らかに組織学習における活用(exploitation)と探索(exploration)という2つの学習モードの分類とそれに基づく両利き組織(活用と探索のバランス化)の主張と多くの共通点を有している。

また、ダイナミック・ケイパビリティの戦略論における思考介在的な熟慮的学習としてのダイナミック・ケイパビリティの作動と思考非介在的な学習に依拠したオペレーション・ケイパビリティの進化との対比とも論点上類似性を有している。要するに、これらの戦略論の間には多くの補完的な視点が存在していることが分かってきた。以上の理解に基づいて、S-as-P の枠組みに限定した当初のケース分析から、次第に他の現代戦略論を包括したものへと分析のフレームが拡張された。

次に、現在、想定しているリサーチ・クエスションはダイナミック・ケイパビリティが適宜、作動するケースと作動しないケースが出てくる理由として、また、活用型学習ばかり

に目が向いてしまい、探索モードの学習が不足してしまう理由として、同じプラクティス（制度的環境、取引慣行）の下に置かれていても、プラクティショナーが現場で実践する個別の裁量的行為（プラクシス）にはしばしば違いが生じているという事実があげられるのではないかとというリサーチ・クエストンに行き着いたのである。

プラクシス（個別行為）はプラクティス（構造）の通りに日常的に遂行されるわけではない。同じプラクティショナーであっても、プラクティスとプラクシスとの間には一定のズレが常に存在している。このズレの存在をきっかけとして、ある場合には、組織進化を良循環へと向かわせ、またある場合には、組織進化を悪循環に向かわせるのではないかと、これが現時点での新しいリサーチ・クエストンである。

当面の暫定的な研究仮説として、良循環か悪循環かの分岐を左右するのは、ビジネスの基本要素（顧客への価値提案や活動システムなど）の背後に控えて機能しているガバナンス・システムの良し悪しに左右されるのではないかと、という論点がでてきている。

これは従来のガバナンス・システムの類型である価格（市場）権限（階層性）という二分法を超え、信頼を加えた三分法のガバナンス論、さらには、制度、認知、感情の3つに信頼のタイプを細分した関係的ガバナンス論などへと発展していく論点である。

(2) 国内外における位置づけとインパクト
本研究から得られた成果は、順次、S-as-P 研究の拠点であるイギリスを中心としたヨーロッパ系の学会（EGOS, IMP, M-Sphere など）で発表してきた。幸いなことに、幾つかの学会発表の内容が付属する学会誌のエディターの目にとまり、それをきっかけに海外の学術雑誌への投稿機会をえることもできた。すでに投稿論文の1本は掲載済みであり、その次に投稿した論文は現在、最終のレビュー中である。海外学術雑誌への論文投稿はこれまで国内にとどまっていたアカデミック・サークルを広く海外まで広げるのに役立った。さらに経験的なケース分析の対象として、国内企業に加えて、中国に進出している日系のメーカーや小売業などをとりあげるようになってから、発表する学会も国際ビジネスを中心とした海外学会に広がってきている。これに伴い、ケースのバリエーションが著しく増加し、それに伴って海外の大学の研究者との共同研究の可能性がさらに大きく広がった。

(3) 今後の研究展望

プラクティスとプラクシスとの間のズレから、組織進化に良循環を生み出すか、悪循環を生み出すかの分岐をうながす背後には、ガバナンス・システムという Enabler ないし Inhibitor が存在しているのではないかと

うことが、新しいリサーチ・クエストンである。この新しいリサーチ・クエストンを念頭において、ケース分析で対象とする企業のバリエーションをさらに広げる作業を今後、継続していく予定である。

すでに調査に入った企業の一例をあげれば、中国に進出した日本のグローバル小売業者 I 社がある。この会社は、現在、北京と成都の2都市で多店舗展開しているが、非常に異なる組織成長の軌跡をたどっている。すなわち、成都の店舗展開はこれまでのところ順調に推移し、地元政府からその功績を高く評価されているのに対して、北京の店舗展開は大きな困難に直面し、現在、店舗数の削減に追い込まれている。

企業側の経営資源などの内部要因に注目すれば、同じ会社が運営しているので、内部要因から、これほどの大きな格差を生み出す理由を理解することは困難である。他方、確かに、北京と成都では、店舗を取り巻く地域の状況要因に大きな違いは見られる。成都では、地元政府との良好な関係により、優良な店舗立地が可能になったのに対して、北京ではそうした立地が得られなかった。また、北京の顧客は成都の顧客とは違って、価格志向が強いなどとも言われている。しかし、これらの説明もまた現在の北京の苦境という結果から事後的に言及されたものであり、結果論的に指摘されているくらいがある。事実、数年前の研究では、北京のケースもまた成功事例として分析されているのである。

この事象を、修正された S-as-P 流の枠組みを使って理解しようとするれば、北京と成都ではプラクティスとプラクシスとの間のズレの処理の仕方に違いが見られたのではないかと、処理の仕方の違いはそれを左右するガバナンス・システムの違いに起因しているのではないかと、という視点がでてくる。成都の良循環と北京の悪循環を分岐させたのは、種々の人事制度やインセンティブの提供方法など、広義のガバナンスの仕組みの違いに求めることができるのではないかと。こうした疑問を漸次、解き明かしていくことが今後の研究課題である。

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 3 件)

Yoritoshi Hara, Takahiro Endo, Hajime Kobayashi, The hidden abode of network orchestration: The case of de-legitimated diesel cars in Japan, *Industrial Marketing Management*, 査読有, Vol. 49, 2015, pp.15-21, doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.001

小林 一「経営主体者視点から捉えた戦略分析」『経営診断の体系（第一巻）』査読無し、経営診断学会編、同友館、2015, pp.45-52

小林 一、滝本 優枝「両手利き組織研究のミクロ基礎」、『明大商学論叢』、査読有、96 巻、2014,pp.1-19

〔学会発表〕(計 5 件)

Xiaohong Qin and Hajime Kobayashi, A Social Construction Approach to the Trans-nationalization Process of the Retail Business Model: The Case of a Japanese Global Retailer in China, 32nd Annual IMP Conference, Poznan University of Economics and Business, Poznan, Poland, 2016 年 8 月 30 日-9 月 3 日

Hajime Kobayashi and Yoritoshi Hara, Enablers and Inhibitors of Service Commercialization by Manufacturers, 11th European Conference on Management Leadership and Governance, Military Academy, Lisbon, Portugal, 2015 年 11 月 12-13 日

Hajime Kobayashi and Yoritoshi Hara, Two Organizational Learning Modes: A Case Study of a Japanese Supermarket Chain, 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, The University of Sydney Business School, Sydney, Australia, 2014 年 11 月 6 日-7 日

Yoritoshi Hara, Hajime Kobayashi and Takahiro Endo, A Discursive Perspective on Legitimation and De-legitimation Strategies between Business and Government, 30th Annual IMP Conference, KEDGE Business School, Bordeaux, France, 2014 年 9 月 4 日-6 日

Hajime Kobayashi, Masae Takimoto, Yoritoshi Hara, Masaaki Takemura, Ambidextrous Organizational Learning and Enacted Strategy Stuff: Combining the Strategy-as-Practice View and Dynamic Capability View, The 29th Conference for European Group for Organizational Studies, HEC, Montreal, Canada, 2013 年 7 月 4 日-6 日

〔その他〕

ホームページ等

6 . 研究組織

(1)研究代表者

小林 一 (Kobayashi Hajime)

明治大学・商学部・教授

研究者番号 : 00205478

(2)研究分担者

()

研究者番号 :

(3)連携研究者

()

研究者番号 :