

氏名	高 柿 健		
学位の種類	博士 (経営学)		
学位記番号	博甲第 211 号		
学位授与の日付	2017 年 3 月 31 日		
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当		
学位論文の題目	競争逆転戦略の論理に関する研究 —エコシステムの成熟プロセスに焦点を当てて—		
論文審査委員	主査	神奈川大学 教授	照 屋 行 雄
	副査	神奈川大学 教授	榊 原 貞 雄
	副査	神奈川大学 教授	行 川 一 郎
	副査	神奈川大学 教授	田 中 則 仁
	副査	神奈川大学 准教授	真 鍋 明 裕

【論文内容の要旨】

本研究の目的はスポーツ組織である高校野球チームの事例を用い、競争劣位にある組織(チーム)が競争優位にある組織(チーム)に対して、引き起こす競争逆転現象のダイナミズムの論理を戦略、組織、リーダーの視点から分析し、明らかにすることである。

その事例として、広島県で 100 年のライバル関係にある広島商業高校と広陵高校野球部を比較分析した。両校は設立形態の違いから、伝統的なチームづくりの型が異なっている。公立高校である広島商業は制約条件があり、集団型のチームづくりを行っていた。それに対する広陵はフィジカルに優れた選手を中心として能力型のチームづくりが行われてきた。この集団型のチームを「平均底上げ型」、個人能力型のチームを「一点豪華型」の理念型として定義した。

競争劣位にあるものが正面からまともにぶつかり合う直接的アプローチの戦略では逆転現象を引き起こす可能性は低い。このため、競争逆転戦略としてリデルハート(1967)が提示する間接的アプローチの戦略を援用し、仮説設定した。

この間接的アプローチは沼上(1995)の間接経営戦略に援用されており、経営学分野で理論的成果を上げている。間接経営戦略は「意図せざる結果」をキー概念とし、これをどう扱うかを課題とした戦略である。意図せざる結果の対処としては、事前の因果連鎖の「読み」の深化と事後の「学習」が考えられた。沼上の間接経営戦略では「意図せざる結果」概念を直接性と間接性を分類する基準としているが、芳賀(2011)が指摘するように、戦略の目的、主体、手段と間接性の分析軸を明確に分類していけば、他者の反応次第によっては意図せざる結果が生じないケースも存在する。つまりこれは「意図的な間接的アプローチ」という事前的な戦略概念の可能性を意味している。間接的アプローチを効果的に行うには、他者のダイナミズムを阻害せず、環境メカニズムを機能させるため、過度の制度化を避けなければならない。ただし、ある適度の方向づけがなければ、意図的な間接性を機能させることはできない。このパラドクスに対応する組織概念として、本論文ではエコシステムを取り上げた。

エコシステムの健全性を高めるにはニッチの活性化が不可欠であり、境界が拡大すればネットワークが広がるため間接的アプローチを引き出しやすくなる。こうした組織特性から、エコシステムと間接的アプローチは親和性の高い組織・戦略概念であるといえる。

高校野球は武士道野球と呼ばれる道徳的価値のもと、文化・制度的影響が大きい競技である。高校野球の監督はチームの文化・制度的正当性を確保しつつ、競争逆転に向けた戦略・組織を構築することが求められる。現代のように選手の価値観が多様化する時代においては、これまでの制度的リーダーシップでは競争逆転に向けたチームづくりは不可能である。そこで競争逆転を引き起こすリーダーとして制度変革型リーダーを想定した。

沼上(2000)では間接性の源泉と基本原理のうち、意図せざる大きな価値を創出する間接性の高い論理はメンバーの相互作用・相互依存によって引き起こされる組織慣性の論理と環境メカニズムの論理である。特にアンコントロールな環境メカニズムの論理はよりパワフルな間接性を発揮する。

固定的な組織慣性と流動的な環境メカニズムのパラドクスの中間領域として、本論文では組織と環境のあいだの「ニッチ」、慣性と環境による淘汰のあいだとしての「適応」として、「ニッチ適応の論理」を想定することにした。

沼上の環境メカニズムの論理では間接性の源泉として組織・制度をあげているが、これは規範的な意味合いが強い制度、組織であり、本論文の価値境界の枠組みは規制的意味合いの組織・制度である。エコシステムと制度変革型リーダーというキーパーソンのもと、この中間領域がニッチの価値創出のダイナミズムを促しつつ、価値境界の枠で方向づける「意図的な間接性」の源泉となるのである。

高校野球の平均底上げ型のような競争劣位にあるチームが競争逆転を引き起こすためには、相手の力や、意図せざる結果を利用する間接性の高い戦略が必要である。この戦略を支える組織がエコシステムであり、その組織内部が間接性の源泉となる。広商のようにエコシステムの制度的価値の境界が固定化すると衰退は免れないため、新たな価値を取り込もうとする制度変革型リーダーが必要となる。この古い制度的価値に縛られない変革型リーダーによってデザインされた新たな価値の間接的アプローチとエコシステムの相互ダイナミズムが競争逆転の可能性を生むのである。

【論文審査の結果の要旨】

本論文は、競争劣位にある組織(チーム)が競争優位にある組織(チーム)に対して引き起こす競争逆転現象のダイナミズムを、経営戦略、組織編成および変革型リーダーシップの視点から理論的・制度的に解明したものである。その事例として、広島県で100年のライバル関係にある広島商業高校野球部と広陵高校野球部を詳細に比較分析し、公立高校である広島商業高校チームを集団型の「平均底上げ型」、私立高校である広陵高校チームを個人能力型の「一点豪華型」と規定した。

競争優位にある「一点豪華型」の強いチームに対して、競争劣位にある「平均底上げ型」の弱いチームが勝利するためには直接的アプローチではなく、リデルハート(1967)が提示する間接的アプローチの戦略を援用しなければならないと仮説設定し、その論理を理論的に究明している。この間接的アプローチは、経営学の分野で沼上(1995)によって間接経営戦略として理論化されており、その成果をスポーツ競技における競争逆転戦略の論理究明に援用している。沼上の間接経営戦略は「意図せざる結果」をコア概念とし、それを導き出す論理を主題としており、この間接アプローチ

による間接経営戦略を援用することに焦点を当てた点は、本論文の着眼点の優れたところである。

本論文は、全体で本論が4部16章、それに序章と終章が加わった構成となっている。本論文での論述の展開は、まず競争逆転戦略の論理を解明するコア概念としての間接的アプローチについて明らかにし、それを実現するためのメカニズムを経営戦略と組織編の原理、そして変革的リーダーシップのあり方の3領域から理論的に究明する行論となっている。間接的アプローチについては、リデルハートの軍事戦略論に見る間接的アプローチの概念とその特徴を分析し、それを経営戦略に導入して理論体系を構築した沼上の間接経営戦略論を巧みにスポーツ競技の領域での論理究明に援用している。

本論文では、「意図せざる結果」の発生メカニズムとして、組織慣性の論理と環境メカニズムの論理を重視し、特にガバナンスが困難な環境メカニズムの論理に間接性の高い論理を見出している。さらに筆者は、固定的な組織慣性と流動的な環境メカニズムのパラドクスの中間領域として、弱連結の強みを発揮するエコシステムのガバナンス領域を創出する。このガバナンスの境界領域がエコシステム成熟化の指標となる。この領域の創出が間接的アプローチに関する本論文の独自の主張となっている。

本論文では、高校野球を事例としてスポーツ競技における競争逆転戦略の論理を、経営学の分野で理論化された先行研究の成果を分析援用して、当該分野で始めて理論的・制度的に究明したものであり、その究明のアプローチは独創的であり、その主張は独自性の優れて高いものとして結実していると評価することができる。本論文の成果は、筆者自身の今後の研究の発展の基盤となるばかりでなく、斯界の研究領域の今後の展開に大きく貢献することが期待される。

よって、博士(経営学)の学位を授与するに値する相当な質的レベルに達しているものと認める。