

■ 博士論文要旨

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—

Study of the Logic of the Competition Reversal Strategy

— Focusing on the Maturity Process of the Ecosystem —

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士後期課程

高 柿 健

TAKAGAKI, Ken

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戦略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った。

そこで、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」の理念型として分類、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仮説設定した。

この間接的アプローチは沼上の間接経営戦略に援用されており、経営学の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」を鍵概念とし、これをどう扱うかを課題とした戦略であった。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)の間接性の源泉と基本原理において、意図せざる結果の大きな価値を創出する論理は、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。特にガバナンスが難しい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。

そこで、本論文では固定的な組織慣性と散逸的な環境メカニズムのパラドクスを解消する中間領域として、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した。この境界領域がエコシステムの成熟化の指標であり、ニッチの逸脱による価値創出を促しつつ、価値境界の枠で方向づける「意図的な間接的アプローチ」の源泉となると考えている。

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、監督はこの領域において、心理や情報を活用した主体や手段の間接性の高い戦略をデザインしなければならない。少段階での因果ロジックの戦略(読み)では相手の想定範囲におさまってしまうため、「バタフライエフェクト」のような多段階の因果ロジックが求められる。

さらに、競争逆転戦略には偶然性を利用して、新たな価値を取り込む柔軟性も求められるため、意図せざる結果を許容し、そこから学習する回転速度の速い変革型リーダーシップが求められる。これが新たな間接的アプローチのデザインにつながるのである。

エコシステムの制度(価値)の境界が固定化してしまうと衰退は免れないため、伝統的な平均底上げ型組織には、新たな価値を取り込む制度変革型リーダーが必要なのである。この制度変革型リーダーによってデザインされた意図的な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意図せざる結果をのみ込み、ながれを変えたとき、競争逆転の可能性が生まれるのである。