

Strategy as Practice から考察する人材育成

大 森 信

I. 研究目的

本論文の目的は, Strategy as Practice (実践としての戦略) (以下, SaP) ならびにプラクティス・ターンの観点から企業の戦略, 組織, 実践の関係性を検討することである. またその検討を踏まえた上で, 経営戦略ならびに人材育成の今後の研究課題や研究展開の方向性を提示することである.

近年, 欧州の研究者を中心にして, Strategy as Practice (以下, SaP) と呼ばれる研究展開がなされている. いくつかの学術誌でも特集が組まれるほどである. しかし現在の日本においては, 欧州ほどに盛んな研究展開がされているとは言い難い. SaP 自体が未だ発展途上の段階にあるために, 欧州における研究者間でも必ずしも統一した研究枠組みやパラダイムの基で研究展開をしているわけではないことが原因の 1 つとして挙げられる. ただ米国の学術界で提起された多くの新しい概念や考え方については, その途上経過も含めて常に貪欲に導入し続けられており, あまりにも対比的な現状である. 米国主導で展開されてきた既存の経営戦略論に馴染んだ研究者ほど, SaP に対する距離感や違和感を覚えているのかもしれない. 以上の問題意識を基にしながら SaP の研究展開を検討し, 既存の経営戦略論とのパラダイムの差異を浮き彫りにすることを目指す. 差異を明確にすることで, 距離感や違和感の原因が明らかになるだけでなく, 今後相互補強的に発展していくための方向性を指し示せる可能性もあると考える.

経営戦略論の SaP, そして経営組織論で展開されている Community of Practice (以下 CoP) については, いずれも哲学や社会学の「プラクティス・ターン」を理論的な拠り所にしているとされる. ただし理論的拠り所であるはずのプラクティス・ターンの観点からの違和感や批判も示されている. 特に SaP については, これまでの戦略論に比べてより実践性が高いということを喧伝するために, プラクティスという言葉にシグナルのように借用しているに過ぎないという批判さえある (Geiger, 2009). そこで SaP ならびに CoP の理論的な拠り所となっているプラクティス・ターンに目を向けて, プラクティス・ターンの観点から着目すべき戦略, 組織, 実践の関係性を検討していくことを目指す.

以上の検討を踏まえた上で, 経営戦略ならびに人材育成の今後の研究方向性を提示することも目指す. SaP ならびにプラクティス・ターンが提示する戦略, 組織, 実践との関係性の中で, 既存の戦略論や人材育成論において十分に照射してこなかったことが, 今後の研究課題となり得ると考える. 本論文の検討結果を踏まえた上で, 既存の戦略論ならびに組織論が看過してきたものを提示にすることができれば, 少なくとも学術的貢献があるとも考える.

以下では、第2節でSaPの概要ならびにSaPに基づく戦略観を、第3節でプラクティス・ターンに基づく実践観ならびに戦略、組織、実践の関係性を論じる。そして第4節と第5節では、以上の検討に基づいた上での戦略論ならびに人材育成論の今後の課題や方向性を提示する。

Ⅱ. SaPの戦略観

SaPの嚆矢となったのが、1996年のWhittingtonの論文「Strategy as Practice」とされる(Johnson *et al.*, 2003; Chia and MacKay, 2007; Carter *et al.*, 2008)。この論文の中で、経営戦略をその企業の社会的なプラクティスとして位置付けるという考え方が示されている。そして戦略化(strategize)の過程に注目するアプローチであるとして、経営戦略が形成されていくまでに、マネジャたちが実際にどのような活動や相互交流をしているのかに注目する必要性が提起されている。Whittingtonが提起したこのアプローチについては、既存の米国発の経営戦略論との対比的な位置付けがしばしばなされている(Johnson *et al.*, 2003; Jarzabkowski *et al.*, 2007)。具体的には、従来が経営戦略とは企業が保有するものであったのに対して、戦略していくもの(d^oing of strategy, strategizing)であるという対比が示されている。

Whittington(1996)自身は、経営戦略論の歴史を整理することで、既存の経営戦略論との区別をする。具体的には、1960年代に中心的であったのが、プランニング・アプローチであると整理する。そして1970年代に中心になったのがポリシー・アプローチであると整理する。前者については、例えばPPMやPorterの業界構造分析など、マネジャのビジネスについての意思決定を支援するツールやテクニックの開発を目指したアプローチであると示す。後者については、例えば企業の多角化、イノベーション、M&A、グローバル化の研究など、企業全体の新たな方向性や課題を指し示したアプローチであると示す。そして両者に共通しているのが、企業としてどこに行くべきか、すなわち経営戦略の内容に注目している研究であると指摘する。

一方で1980年以降になって、経営戦略のプロセスの研究が展開され始めたと整理する。Whittingtonは、プロセス・アプローチと称して、その代表例として戦略の変革プロセスについての研究を挙げる。ただし既存のプロセス・アプローチでは、組織全体が分析対象になっており、個人までを分析対象としていなかったことを指摘する。そこでプロセス・アプローチに基づきながら、個人レベルの細かな活動や相互作用にまで焦点を当てたのが、プラクティス・アプローチであると位置付ける。さらに事業機会を見つけたり、アイデアを得たりするといった発想の場面だけに注目するのではなく、会議に出たり、資料を作成したりといった些細な活動や出会いにまでも注目することを求めている。様々なこだわりから発想が生み出されてくるのが少なくないからである。したがって実践者のプラクティスは、全員が同じでないという指摘をする。企業間によって、また企業内の階層や部門によってプラクティスが異なることが多いことを示す。

以上のような SaP が研究進展することによる学術的な貢献の可能性としては、大きく次の 2 点が示されている (Johnson *et al.*, 2003; Chia and MacKay, 2007; Jarzabkowski *et al.*, 2007)。第 1 は、経営戦略論の内容研究とプロセス研究の統合の可能性である。例えば旧来の多角化研究は、先の Whittington に従えば、経営戦略の内容に注目した研究である。しかし個別の企業の中で、実際にどのようにして多角化の意思決定がなされたのか、またどのような多角化がどのようにして進められたのかという過程については細やかな研究がなされてこなかった。一方の SaP では、どのようなプラクティスを積み重ねられて、最終的に多角化という社会的なプラクティスに至ったのかに目を向けるアプローチである。SaP の進展によって内容研究とプロセス研究を統合できるという貢献可能性である。

第 2 は、経営戦略論のマクロ研究とミクロ研究の統合可能性である。既存の経営戦略論では、主に企業全体の問題ならびに企業間の競争の問題といったマクロ的な問題に焦点を当てて研究が展開されてきた。逆に企業の中の個人が具体的に何をしてきたのかについては、トップマネジメントなど一部の意思決定者の活動にしか焦点が当てられてこなかった (Mintzberg, 1973)。SaP では、一部のトップマネジメントだけでなく、組織の中の様々な人々の様々な活動や相互交流に注目して、戦略化の過程を明らかにしようとしている。例えば、多角化というマクロ的なプラクティスに至るまでに、どのようなミクロなプラクティスの積み重ねがあったのかということである。SaP が進展することによってマクロ研究とミクロ研究の統合ができるという貢献可能性である。

これまでは、SaP 研究の蓄積を基にして、SaP の概要ならびに従来の戦略論との対比を示した。さらに本論文では、戦略という枠組みの中からだけでなく、戦略、組織、実践との関係性からの検討を進める。少し広い観点からの比較検討をすることで、SaP の持つ独自の戦略観や米国発の従来の戦略観との対比がより明確になる可能性があるからである。

経営学の世界に、軍事用語であった戦略という概念を持ち込んだ最初の研究者の 1 人とされるのが Chandler (1962) である。Chandler は、デュポン社の成長の歴史を丹念に調べあげて、事業の多角化戦略が進展するとともに、組織、特に組織構造が大きく変化するという発見事実を、「組織は戦略に従う」という有名な命題にして示した。経営戦略がまず定まり、それに伴って組織が導かれていくという命題であり、現在も実務家の多くが暗黙的に信じている前提であり、そうすべきであるとして考える規範である。

しかし規範というのは、現実的でないことが少なくない。逆の「戦略は組織に従う」という命題が示されるようになる。その組織ならではの戦略が、それぞれの組織に実情に応じた戦略が現実的には多く示されるという命題である。規範としての命題でなく、現実としての命題である。経営戦略論の初期の研究者である Ansoff によってすでに示されていた命題である。

SaP は先述の通りに、企業の規範でなく、より現実寄り添うことを目指している。そして特に、日々の細やかな活動や相互交流にまで着目することを求めるアプローチである。し

たがって図1に示す通りに、「組織は戦略に従う」でなく、「戦略は組織に従う」、さらには「戦略は実践に従う」に依拠していると指摘できる。つまり「戦略は組織に従う」の拡張形や発展形がSaPであるということである。

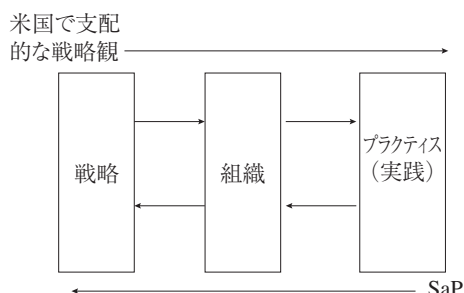


図1 戦略と組織とプラクティス（実践）との関係性
出所）筆者作成

既存の戦略論から提示されたとして、先に Whittington が挙げた具体例、すなわち PPM や Porter の5つの競争要因、企業の多角化、イノベーション、M&A、グローバル化のいずれもが米国の学术界やコンサルト界を中心にして発信や研究展開されたものであり、またいずれの例も「戦略⇒組織」で示せるような戦略始動型である。一方のSaPは、日々のプラクティスに注目し、それらが組織や戦略を形成し、特徴づけていく側面に注目している。したがって、形成された戦略もまた社会的なプラクティスの1種であるとして位置付けるのである。「実践⇒組織⇒戦略」で示される実践始動型である。

以上を踏まえると、米国中心に展開されてきた既存の経営戦略論に馴染んだ研究者や実務家ほど、SaPに対する距離感や違和感を覚えている原因の1つを示すことができる。「戦略⇒組織」の馴染んだ研究者や実務家ほど、「戦略⇒組織⇒実践」という関係性が暗黙の前提となる。したがって真逆の関係性に注目するSaPに距離感や違和感を覚えてしまう可能性が高いということである。もちろん「組織は戦略に従う」と「戦略は組織に従う」とのどちらか一方だけが絶対に正しい戦略観でなく同様に、「実践は戦略に従う」と「戦略は実践に従う」のいずれかのみが正解ではない。戦略、組織、実践との関係性について異なる前提に基づいた戦略観が存在すること、そして両者の存在を理解することで、相互補完、相互補強的に研究進展していく可能性が高まると考える¹⁾。

Ⅲ. プラクティス・ターンの実践観

SaPが欧州の研究者を中心に展開されている理由の1つとして、SaPの理論的な拠り所とされるプラクティス・ターンもまた欧州を中心に研究展開されていることがある。プラクティス・ターンが登場する以前の社会学においては、大きく2つの学派が存在していた。2つは、構造学派と解釈学派として区別されたり（Rasche and Chia, 2009）、目的志向の行為の

理論（合理的選択理論）と規範志向の行為の理論として区別されたり（Reckwitz, 2002）している。

具体的には、客観的で絶対的な知識体系が存在していて、それに基づきながら、人間が行動をしていくというのが1つの考え方である。もう一方が、知識体系とは認識者の主観的な産物であり、認識者間の集合的な価値やコンセンサスに基づきながら、人間は行動をしているという考え方である。これまで両者は異なるパラダイムとして位置付けられてきた。しかし両者ともに共通しているのが、常に人間のメンタルを最重要視しているという「メンタリズム」であったと指摘される（Schatzki, 1996; Reckwitz, 2002）。両者ともに、人間は意識的にそして目的志向的に行動をするという考え方であったということである。現実の人間というのは、しかしながら常に意識的に行動をしているわけではない。むしろ無自覚的に、また無目的に行動をすることが少なくない。行動と意識を切り離して考えるのが文化的理論であって、その1つとして登場してきたのがプラクティクス・ターンである²⁾（Reckwitz, 2002）。

プラクティクス・ターンで使用されるプラクティスの概念は、Heidegger の“dwelling”, Bourdieu の“habitus”や Habermas の“communicative action”が根源であるとされる（Schatzki, 2001; Chia and MacKay, 2007; Geiger, 2009）。そしてプラクティスの概念を通じて、意図的で合目的な行動でなく、パターン化されたような一貫性のある活動や相互作用に注目をする（Reckwitz, 2002; Chia and MacKay, 2007）。また個々人の主体的な活動ではなく、むしろ他人や物体との間の相互作用に注目する。人間の活動あるいは相互作用は、必ずしも意識的に積み重ねられていくわけでない。しかし全くの無秩序に集積されていくわけでもない。本人ですらそれほど自覚的でないプラクティスに導かれている。つまり必ずしも意図的でなく、時に目的が判然としないようなプラクティスにも注目して、人間や社会全体を理解しようとする考え方である（Reckwitz, 2002; Schatzki, 2005）。

Schatzki（2001）は、このプラクティクス・ターン自体についても、SaPと同様に未だ統一的でないという現状を示す。そこで Barnes（2001）は、プラクティスの概念定義を示すことを避けて、プラクティスの実例を示している。具体的には、菜食主義、針治療、騎兵隊の3つを多くの研究者によって受け入れられる例として示している。そしていずれの実例も明確な理論や思考によって裏付けされているわけではないと示す。また騎兵隊の例から馬の乗り方、武器の扱い方、戦い方などのサブ・プラクティスで構成されていること、そして長期間の訓練に身を置くことで体得され、さらに世代を超えて継承されていることを示している。

和田（1996）は、プラクティスについて「意識レベルでの目的的判断や意図によってドライブされた行為ではなく、身体化された非意識的な振る舞いないし慣性的行動（110頁）」という自身の概念定義を示す。そして自動車の運転を例に挙げて、自動車の運転というものが全くの無意識下でもまた意識下でもなくプラクティスによることを指摘し、プラクティスと意識の関係性について次のような説明をする。赤信号で適当な位置に自動車を停止する時

に、運転者は生活史の中で培われた身体化されたしぐさで、すなわちプラクティスに導かれて、ブレーキを踏む。もしも意識的な自省であるならば、赤信号の意味を反省的に確認して、左右のいずれかの足でブレーキを踏むこと意思決定して、どの程度の加重でブレーキを踏み込むのかを判断して停止することになる。しかしそれでは、現実の車は間に合わないで他の車に追突してしまうか、交差点に突入してしまう。つまり意識に基づいた行動だけでは現実の生活に対応できないことが少なくないという指摘である。

一方で、運転者に対して車を停止した直後に停止方法を質問したならば、先に示したような言説的・意識的な回答を自省して「創出」する。運転者自身はその回答に納得すると同時に、現実との乖離があり説明しつくせない何かが残ってしまう感覚を覚える。通常は、意識下の自省によってではなく、むしろ一瞬一瞬の振る舞いを通じて瞬時に判断し調整していくというプラクティス感覚によって多くの行動をしている。一方で、言説的意識レベルでの注意集中を要して「問いただし」や「自省の行為」が行われた場合のみに、各人が行動の意図や目的や理由を自覚しているという指摘をする。つまり人間の行動は、プラクティスの過程として位置付けられ、そして非意識的なプラクティスに対して、意識は二次的な副産物として位置付けるということである。

経営学においては、組織や戦略がまず存在することを暗黙の前提にして、組織や戦略を起点にして様々な企業活動や社会現象をとらえてきた。しかし和田の示したプラクティスと意識の関係性のように、プラクティスを起点にすることで、異なった組織観や戦略観、さらに経営観や企業観、社会観が示される可能性がある。プラクティス・ターンの実践観から企業の戦略、組織、実践の関係性を検討すると、経営学のこれまでの暗黙の前提が顕在化されて、時にその前提を再考する必要性が生ずる可能性である。

例えばプラクティス・ターンに基づくと、組織は人の集まりでなく、プラクティスの集まりという組織観となる (Schatzki, 2005)。プラクティス遂行の産物が組織であるというという前提に変化する。経営組織論においては、Community of Practice (CoP) と呼ばれる研究が展開されている。特に初期の CoP では実際にプラクティス・ターンで注目してきたプラクティスを起点にして組織について再考する試みがなされてきた (Lave and Wenger, 1991)。そして社会的プラクティスが集積されている場として組織をとらえている (Geiger, 2009)。

社会的なプラクティスとは、特定の個人の意思や、特定の時間や空間を越えて共有されているプラクティスである。国や地域、世代によって異なる挨拶の仕方は社会的なプラクティスの典型例である。日本人のお辞儀、米国下町の若者の風変わりな握手、各々の国で自らの挨拶の仕方の由来や原因を明確に理解し、またそれを常に意識した上で挨拶する人は少ない。互いの国の挨拶の仕方については互いが奇妙に思うかもしれない。しかし、どちらが正しい挨拶なのかを判断することなど不可能である。まさに特定の個人の意思や特定の時空間を越えて共有されているプラクティスの例である。そして、そうした社会的プラクティスを使いこなせたかどうか、社会に溶け込むことができたどうかの指標となる。つまり同じ社

会的プラクティスが共有されているのが社会ということになる。組織においても同様であり、組織に受容されていくための手段として、組織の中で共有されている社会的プラクティスを使いこなしていくのが個人になる。したがってスキルやノウハウなど含めた知識は、個人が保有するものでなく、社会的なプラクティスの一部ということになる。

一方の SaP については、プラクティス・ターンのプラクティスの概念を踏まえた研究展開が十分になされておらず、プラクティスを単に個人の活動や活動のプロセスとして使用していると批判される (Chia and MacKay, 2007; Carter *et al.*, 2008)。単なるプロセス研究でしかないという批判、すなわち個人が主導者であり分析対象が社会的プラクティスそのものになっていないこと、また注目されている実践が個人の行為や意思に還元できるものであることが問題点として指摘される。プラクティス・ターンの実践観に基づいた研究を進展させるためには、社会的プラクティスそのものに焦点を当てて、社会的プラクティスが組織や戦略を特徴づけていく過程に注目する研究へと転換していくことが求められる³⁾。「戦略は実践に従う」とは、個人個人の意図的な行為である実践に従うことではない。社会的プラクティスに従うということである。

IV. 組織ルーティーンと習慣化の過程

社会的なプラクティス、すなわち社会的な振る舞いや慣性的行動という観点から企業をとらえるという研究が米国において全く試行されなかったわけではない。例えば近年で広く知られているものとして、Nelson and Winter (1982) の「組織ルーティーン」がある⁴⁾。Nelson and Winter は経済学者であるが、彼らの研究は米国だけでなく日本の経営学界においても少なくない影響を与えている。

彼らは、組織ルーティーンについて「企業の規則的で予測可能な行動パターン (p.14; 邦訳 16 頁)」と定義するとともに、例えば物を生産するために明確に定まっている技術の手順、雇用や解雇の諸手続き、研究開発や広告についての政策、海外投資や製品多角化についての戦略など、組織おける多くの活動がルーティーンとして位置付けられると示す。もしも全くルーティーン化されていなければ、様々な仕事が正確にそして効率的に遂行されない危険性があるだけでなく、部門間やメンバー間に多くの軋轢や対立を生じさせかねない (Duhigg, 2012)。その組織の習慣である組織ルーティーンが存在は、組織の安定化のために不可欠となる。

また組織の習慣であるために、組織特殊性や模倣困難性が高いのが組織ルーティーンである。例えば Nelson and Winter が組織ルーティーンの実例として示していた、雇用や解雇の諸手続きについても、各企業によって微妙に異なる。上述した挨拶の仕方と同様に、雇用や解雇の諸手続きについてもどの企業の手続きが最も良いかを示したり、全ての企業で統一したりすることなど不可能である。むしろ各企業なりの手続きであり組織ルーティーンであり続けることが企業にとっては重要となる。持続的競争優位の源泉にもなり得るからである。

Nelson and Winter の考え方は、自らで「進化論的理論」と呼んだり、「進化経済学」と称される学派の中に位置付けられたりする通りに、ダーウィンの「進化論」の影響がある。生物の進化は、外界による選定を通じて遺伝子の適者生存が決定されるとダーウィンが示したのと同様に、組織ルーティーンの生き残りも外部環境によって選定されるとしている。つまり自社のルーティーンの中でどれが良いか悪いかを決定するのは、経営者でなく環境である。さらに、ある特定の組織ルーティーンを意図的に変革したり、新たな組織ルーティーンを創造し導入したりしたとしても、組織ルーティーン間に強い相互依存の関係があるために、排除や抑制されてしまう可能性が少なくないことも指摘する。組織ルーティーンは、過去の組織の歴史とも深く結び付いており、他の組織ルーティーンとも互いに強く結び付いている。1つのルーティーンだけを意図的に変化させたり、強化したりすることは容易でない。つまり探索ルーティーンというメタ・ルーティーン的な概念を提示して、組織ルーティーンの変革可能性を理論的に模索しているものの、組織ルーティーンは基本的に意図的な操作や変革が容易でないことを示す。

特定の個人の意思や、特定の時間や空間を越えた大きなものが、社会的プラクティスであり、組織のルーティーンである。意図的に変革したり、操作したりしようとする思考そもそも無理があり、傲慢ですらある。しかしながら現在までの組織ルーティーンの研究については、自己変革の試行錯誤をする今日の企業の現状を意識したためか、組織学習論の研究蓄積などを取り込みながら、組織ルーティーンの内容を恣意的に強化や変革する可能性を模索する研究が中心である (Feldman and Pentland, 2003; Becker *et al.*, 2005)。

一方「戦略や組織が実践に従う」と示した通りに、プラクティス・ターンに基づいた実践(プラクティス)観においては、社会的プラクティスや組織ルーティーンという大きな中に包み込まれていて、それらに従っているのが人間であり、組織であり、戦略である。したがって研究者だけが社会的プラクティスや組織ルーティーンを高見から観察や分析できるというのは現実的ではない。かつて社会学が構築を試みた一般理論の失敗や破綻も、そもそも社会学者のみが社会を俯瞰して見わたせないという当たり前のことに大きく起因しており(佐藤, 2011)、同様の滑稽な失敗や破綻をしかねない。経営学者も社会メンバーの一人であり、いずれかの組織メンバーの一人であるはずである。まずは、ある特定の社会的なプラクティスや組織ルーティーンに向き合い、それが人間、組織、そして戦略をどのように特徴付けていくのかという過程について、自らも実践者となりながら丹念な研究を進めていくことが現実的な研究方向性であると考ええる。

つまり、特定の社会的なプラクティスや組織ルーティーンが実践者や組織の血や肉となり習慣化されていく過程に注目した研究展開をする必要性を提起する。従来のような社会的プラクティスや組織ルーティーンの中身の特殊性や模倣困難性ではなく、習慣付けされていく過程の特殊性や模倣困難性が企業の独自性や持続的競争優位性を形成にしていくことに注目した研究展開とも言い換えられる。挨拶の例で表すならば、奇抜な挨拶ができることよりも、

自然と挨拶ができるようになることの方が挨拶として難しく、また社会的価値も高いということである。

V . 社会的プラクティスに注目した人材育成ならびに形成

先述した通りに、Nelson and Winter は組織の中のかかなり幅広い活動を組織ルーティーンの実例として挙げている。しかしそれでも限定した範疇内にいずれの実例もとどまっている。いずれもが仕事に関係する活動であり、営利性の高い活動であることである。しかし組織ルーティーンの中には、彼らの定義に基づけば、必ずしも仕事と直結しないかもしれない活動、さらには営利性が低いような非営利的活動も含まれるはずである。またプラクティス・ターンが注目する社会的なプラクティスについては、仕事と全く関係のないもの、非営利的なものの方がむしろ多いはずである。プラクティス・ターンに基づいた実践観から、企業の戦略、組織、実践の関係性を探究していくためには、従来の経営学において看過されがちであった仕事とは関連性が低い活動や非営利性が高い活動にも着目していく必要がある。実際、SaP の研究者も従来十分に照射していなかった些細な活動や交流に注目する必要性を示している (Whittington, 1996)。

本来の仕事でないような活動や非営利的な活動が、その企業の将来の方向性や成否を決定付けたり、組織を特徴付けたりすることに寄与することも少なくない。例えば横山 (2001) は、企業の CSR 活動が、当初目指した社会貢献だけにとどまらずに、結果的に本業を大きく飛躍させていく可能性を示している。具体的には、地雷除去という無償無欲で開始した CSR 活動を通じて、大きな取引先を確保したり新しい技術力を獲得したりすることとなり、ジオ・サーチ社の本業である「路面空洞探査システム」事業がさらなる飛躍をしていった事例を示している。また大森 (2009) は、企業の営利プロジェクトの中でも、大型プロジェクトになるほど、非営利性の高い活動が不可欠になることを示している。大型プロジェクトは、社会的に影響力の大きいプロジェクトであることが少なくなく、営利的な活動だけでは完結せず、営利性の低い活動の積み重ねが重要となってくるためである。例えば住宅メーカーのまちづくりのプロジェクトでは、コミュニティづくりという、住宅メーカーにとって利益にならない活動にきめ細やかに注力し続けたプロジェクトほど、結果的に社会的にも資産価値的にも高い評価を得ている事例が示されている。日本企業においても、仕事でないような活動や非営利的な活動が、実際にその企業の将来の方向性や成否を決定付けて、戦略を特徴づけている事例が少なくないのである。

戦略や組織を特徴付けていくような、仕事と直結していない活動や非営利的な活動については、海外の企業や工場との比較をすることで着目すべき活動を顕在化できる可能性がある。日本人や日本企業にとっては少し奇異に映るような海外企業の活動や現地従業員の活動、逆に日本企業にとっては日常的だが海外では少し違和感が示されるような活動が該当する。例えば少なくとも日本人が驚きを示す中に、イスラム教徒が 1 日に 5 回も礼拝をするこ

とがある。そして企業では、従業員が礼拝するための時間や場所を確保している。イスラム教という宗教が、実践者や組織そして戦略に様々な影響を与えている可能性が少なくない。日本企業においても、神棚が設置されている企業が数多くあり、反対に海外企業や外国人にとっては決して普通のことではない。

また加護野（2010）は、日本企業にとって当たり前な日々の朝礼という活動について、海外の工場では決して容易に実施できないことを示している。例えば日本企業の中には、全員が綺麗に整列をして朝礼をする企業も多い。しかし外国人従業員にとっては奇異に映るようである。冷静に考えれば、朝一番に全員を集合させるほどの重要な話はほとんどなされない。また綺麗に整列する必然性が全くない。実際に、日本のように綺麗に整列して朝礼をすることが難しい日本企業の海外工場も少なくない。日本人にとっても、毎朝全員が集まり、整列をして朝礼をする理由については、必ずしも明快な回答ができるわけでない。せいぜい意識統一というぐらいの感覚であって、なぜそれが朝礼でなければならないのか、なぜ毎朝でなければならないかは曖昧である。まさに習慣化されたような社会的な振る舞いや慣性的行動であり、特定の個人の意思や時空間を越えて共有されているプラクティスであり、社会的なプラクティスである。

以上より、例えば宗教や朝礼という社会的プラクティスが人的資源ならびに組織や戦略をどのように特徴づけていくのかに着目する研究展開をする必要性を提示できる。また宗教や朝礼以外にも、仕事に直結しない活動や非営利活動にもっと注目し、それがどのように習慣化されていくのか、仕事に関連する活動や営利性の高い活動とどのように結び付いていくのか、そして最終的に組織や戦略をどのように形成していくのかに着目した研究を展開していく必要性を指摘する。自らが従う社会的プラクティスについては当たり前になりすぎて自覚しにくいものの、他国や他地域の社会的プラクティスは上述したように比較的顕在化できる可能性が高い。また他国や他地域との比較を通じて、逆に自らの社会的プラクティスも顕在化できる可能性があることを指摘する。

近年、スティーブ・ジョブズやジェームス・ダイソンといった特に発想力や感性が非常に豊かな経営者が注目されているが（延岡，2011）、さらにそうした経営者が大切にしてきた社会的プラクティスに着目した研究展開も有意義と考える。彼らのような経営者が特に大切にしてきたプラクティスを顕在化できれば、またその習慣化の過程を明示できれば、経営者の育成に対して少なくない貢献ができるはずである。同様に、経営者に限らず、熟練者や有能な管理者が大切にしてきたプラクティスに着目した研究展開も有意義になると考える。つまり一般従業員が大切にしてきた社会的プラクティスとの比較研究である。仕事に直結しないような活動に目を向けて、それらと人材の育成や能力の形成との関係性を明らかにしていくのである。

なお仕事に直結しないような活動や非営利活動の習慣化の過程に注目することについては、研究者にとって研究進展がさせやすいという利点もある。仕事に直結しないような活動

や非営利的な活動ならば、実際に実践者の1人となって参画し易いからである。例えば本論文で示した日本企業の事例、具体的には地雷除去活動、まちのコミュニティづくり活動、朝礼のいずれもが研究者であっても比較的参画し易い活動である。参画して時に実践者となり時に観察者となることで、こうした活動とともに、その企業の経営者や従業員、組織、戦略がどのように変化していくのかを体得したり観察したりできる。反対に、企業の仕事活動や営利活動そのものに多くの研究者が参画する機会を得ることは決して容易なことではない。したがって調査研究の実現可能性からも、企業における仕事とは言えないような活動の習慣化の過程に注目して研究進展させていくことを提起する。

VI. 研究整理

本論文の目的は、SaPならびにプラクティス・ターンの観点から企業の戦略、組織、実践の関係性を検討することであった。またその検討を踏まえた上で、経営戦略ならびに人材育成の今後の研究課題や研究展開の方向性を提示することであった。検討を通じて、特にSaPの観点からは実践が組織や戦略を導く側面に着目する必要性を示し、特にプラクティス・ターンの観点から慣性的行動に着目する必要性を示した。さらに検討を踏まえた上で、特に仕事とは言えないような活動ならびにその活動の習慣化の過程に照射した研究展開の必要性を提示した。つまり、仕事に直結しないような活動や非営利的な活動が習慣化されていく過程に注目して、戦略、組織、実践の関係性を明らかにしていくことを経営戦略ならびに人材育成の今後の研究課題や研究展開の方向性として提示した。

企業の中の仕事そのものや仕事に関わる問題に目を向けながら研究を進展させてきた既存の経営学からは、仕事に直結しないことや非営利性の高い活動にまず目を向けることの提示は奇異に映るかもしれない。しかし仕事でないために、学术界ではこれまで看過されてきた活動、その活動が習慣化されていく各社固有のプロセスに注目することによって、これまで看過していた新しい経営観や人材育成観が浮き彫りになってくる可能性を示したのである。さらに本論文の提示は、着目する現象や対象の差異を指し示しただけでなく、既存の経営学からもう1つの転換をすることも求めている。

本論文で示した通り、プラクティス・ターンの研究者は、従来の研究パラダイムを「メンタリズム」と呼んでいた。まず人間の心理（知・情・意）があり、その心理に基づいて行動をするという「心理が行動を導く」として整理できるパラダイムである。これまでの経営管理論、経営組織論、経営戦略論も基本的には「心理が行動を導く」パラダイムに依拠してきた。「組織は戦略に従う」はその典型の命題である。しかし本論文の提示は、「行動が心理を導く」という反対のパラダイムに依拠している。「戦略や組織が実践に従う」であり、まず社会的なプラクティスであるような活動を実践し、その実践が様々な感情や知識を導くというパラダイムである。今後は、本論文で示した検討結果に基づきながら、丹念な調査研究を進めていくことを目指したい。

注

- 1) 経営戦略論の内容論については、図1における「□」の中身の独自性や特殊性に注目してきた考え方として示すことができる。ただし戦略の内容の独自性が本当に企業の業績や競争優位性に貢献しているのかについては近年疑問も呈され始めている（Pfeffer and Sutton, 2006; Rosenzweig, 2007）。一方のSaPの研究者が強調するSaPが主にプロセスに目を向けたアプローチであるという点については、図1における「←」に注目し、その矢印の個別企業における独自性や特殊性に注目しているとして示すことができる。
- 2) 他の文化的理論は、文化的メンタリズム論、テキスト論、間主観論である（Reckwitz, 2002）。
- 3) 実際、プラクティス・ターンの本来の考え方を取り込み、SaPを構成する概念を再検討し、単なるプロセス研究であるという批判の解消をしようとする試みがある（Whittington, 2006; Jarzabkowski *et al.*, 2007）。
- 4) 組織ルーティーンという概念自体は、彼らが初めて提示したわけではなく、その歴史は古い（Feldman and Pentland, 2003; Becker *et al.*, 2005）。

参考文献

- 大森信（2009）「プロジェクトマネジメント研究の動向と企業の大型プロジェクトについての研究」『経営戦略研究』、第6巻、3-18ページ。
- 加護野忠男（2010）『経営の精神』生産性出版。
- 佐藤俊樹（2011）『社会学の方法—その歴史と構造』ミネルヴァ書房。
- 延岡健太郎（2011）『価値づくり経営の論理』日本経済新聞出版社。
- 横山恵子（2001）「NPO 設立による企業間協働と企業社会貢献の新展開—ジオ・サーチ社を中心とした協働型パートナーシップ—」『組織科学』第34巻第4号、pp.67-84。
- 和田仁孝（1996）『法社会学の解体と再生—ポストモダンを超えて』弘文堂。
- Barnes, B. (2001) "Practices as Collective Action," in Schatzki, T., K. Knorr Cetina and E. Savigny (eds.) *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London: Routledge.
- Becker, M. C., Lazaric, N., Nelson, R. R., and Winter, S. G. (2005) "Applying Organizational Routines in Understanding Organizational Change." *Industrial and Corporate Change*, Vol.14, pp.775-791.
- Carter, C., S. Clegg and M. Kornberger (2008) "Strategy as Practice?," *Strategic Organization*, Vol.6, No.1, pp.83-99.
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure*, The M. I. T. Oress. (有賀裕子訳（2004）『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社。)
- Chia, R. and B. MacKay (2007) "Post-Processual Challenges for the Emerging Strategy-as-Practice Perspective: Discovering Strategy in the Logic of Practice," *Human Relations*, Vol.60, No.1, pp.217-242.
- Duhigg, C. (2012) *The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business*, Random House. (渡会 圭子訳（2013）『習慣の力 The Power of Habit』講談社。)
- Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2003) "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1, pp. 94-118.
- Geiger, D. (2009) "Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing," *Management Learning*, Vol.40, No.2, pp.129-144.
- Jarzabkowski, P., J. Balogun and D. Seidl (2007) "Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective," *Human Relations*, Vol. 60, No.1, pp. 5-27.
- Johnson, G., L. Melin and R. Whittington (2003) "Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-based View," *Journal of Management Studies*, Vol.40, No.1, pp.3-22.
- Lave, J. and E. Wenger (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳（1993）『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加』産業図書。)
- Mintzberg, H. (1973) "Strategy Making in Three Modes," *California Management Review*, Vol. 16, pp.44-53.

- Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982) *An Evolutionary theory of Economic Change*, Harvrd University Press. (角南 篤, 田中辰雄, 後藤晃訳 (2007) 『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会, 2007)
- Pfeffer, J. and Sutton, R. I. (2006) *Hard Facts: Diagnosis Half-Truth, and Total Nonsense: Profitting from Evidence-Based Management*, Harved Business Press, 2006. (清水勝彦訳 (2009) 『事実に基づいた経営』東洋経済新報社.)
- Rasche, A. and R. Chia (2009) "Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective," *Organization Studies*, Vol.30, No.7, pp.713-734.
- Reckwitz, A. (2002) "Toward a Theory of Social Practices," *European Journal of Social Theory*, Vol.5, No.2, pp. 243-263.
- Rosenzweig, P. (2007) *The Halo Effect: ... and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*, New York: Free Press. (桃井緑美子訳 (2008) 『なぜビジネス書は間違うのか：ハロー効果という妄想』日経 BP 社.)
- Schatzki, T. (2001) "Introduction: Practice Theory," in Schatzki, T., K. Knorr Cetina and E. Savigny (eds.) *The Practice Turn in Contemporary Theory*, London: Routledge.
- Schatzki, T. (2005) "The Sites of Organizations," *Organization Studies*, Vol.26, No.3, pp. 465-484.
- Whittington, R. (1996) "Strategy as Practice," *Long Range Planning*, Vol.29, No.5, pp.731-735.
- Whittington, R. (2006) "Completing the Practice Turn in Strategy Research," *Organization Studies*, Vol.27, No.5, pp.613-633.