

ビジネスクリエイター研究学会
第30回研究大会

間接経営戦略論の展開：

「偶然と必然」のマネジメント とアントレプレナーシップ

中央学院大学大学院教授

大驛 潤

2025年3月8日（土）

アジェンダ：

1. 先行研究と研究目的

1.1 先行研究(1)：間接経営戦略論の系譜： =アントレプレナーシップ

1.2 先行研究(2)：メカニズムと事例研究

1.3 本研究の2つの目的

2. 間接経営戦略論の問題点と考察

2.1 間接経営戦略の概要

2.2 事例説明

2.3 間接経営戦略のメカニズム

2.4 間接経営戦略の問題点と考察

3. 第3のアプローチ：Orthoの構築

3.1 偶然と必然のマネジメント①②③

3.2 制度設計：意図せざる成果を生む評価制度①②③

4. 結論と含意

1. 先行研究と研究目的

間接経営戦略論の展開：

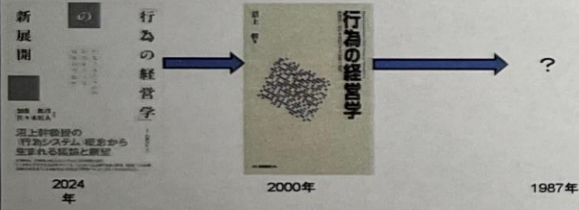
「偶然と必然」のマネジメント とアントレプレナーシップ

アジェンダ：

1. 先行研究と研究目的
 - 1.1 先行研究(1):間接経営戦略論の系譜：=アントレプレナーシップ
 - 1.2 先行研究(2):メカニズムと事例研究
 - 1.3 本研究の2つの目的
2. 間接経営戦略論の問題点と考察
 - 2.1 間接経営戦略の概要
 - 2.2 事例説明
 - 2.3 間接経営戦略のメカニズム
 - 2.4 間接経営戦略の問題点と考察
3. 第3のアプローチ: Orthoの構築
 - 3.1 偶然と必然のマネジメント①②③
 - 3.2 制度設計:意図せざる成果を生む評価制度①②③
4. 結論と含意

1. 先行研究と研究目的

1.1 先行研究(1):間接経営戦略論の系譜



1.2 先行研究(1):間接経営戦略論の系譜

1987年：野中・塚上
『創造の戦略と組織：「偶然と必然」のマネジメント』

偶然=意図せざる結果=高い不確実性
・研究開発→戦略
・アントレプレナー

「間接経営戦略論」研究

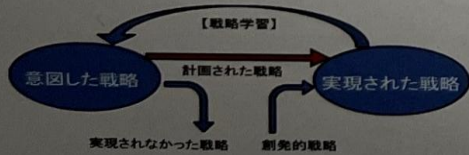
先行研究
2つの研究アプローチ
1 発生メカニズムの研究
2 理論に基づく事例研究

1.2 先行研究(2)方法論(発生メカニズム)と事例

文献	文献種別	研究種別	研究内容を表すキーワード「意図せざる結果」(以下)
島本(2001)	論文	事例研究	ファンセラミックス産業、行爲システム、因果プロセス、資源の集中と空費
石井(2002)	論文	方法論研究	偶発性、高次元競争の質、アブノリな主体
松嶋(2002)	書籍	事例研究	管理技術の利用、組織成長、「意図せざる結果」のリアレンジビリティ
津本(2002)	書籍	事例研究	石炭化学工業、社会的合意、利益なき産業
石井(2003)	論文	方法論研究	市場開拓の事例、間接経営戦略、「意図せざる結果」の展開の過程、反省的実践、組織の発展
大野(2006)	論文	方法論&事例	組織の構造、発生メカニズム、反響的行為者
松嶋(2006)	論文	方法論研究	構造的な分析、ポントロジカル・グリマンダリング、「意図せざる結果」をめぐるフィジカル・リアレンジビリティ
水原(2006)	論文	方法論研究	マーケティング的間接経営戦略、リアクティブ・プロモ、動的不可逆性
高井(2006)	論文	事例研究	オンライン証券業界、行爲システム、支配的な過剰
石井(2007)	論文	方法論研究	競争的間接経営プロセス、ケース記述、可変性の観点
石原(2007)	論文	事例研究	ミスミ、コア・ケイパビリティ、コア・リジディティ、因果ループ
藤本・藤永(2007)	論文	事例研究	日本語ワープロソフト、仕様の過剰自己強化、因果ループ
藤本(2008)	方法論研究	因果連鎖の間の目標連鎖、因果関係、ループ構造	
水原(2008)	方法論研究	定額としての戦略、間接経営戦略、意向性因果	
藤本・足代(2008)	論文	方法論研究	因果連鎖の間の目標連鎖、「意図せざる結果」の展開と分類、「意図せざる結果」への対応、因果連鎖の読み
水原(2010)	論文	方法論研究	「意図せざる結果」を創り出す意思、意図、時間的ゆがみ
石原(2010)	論文	事例研究	組織不祥事、正当性、近視眼

出典:足代(2011)

1.3 本研究の2つの目的

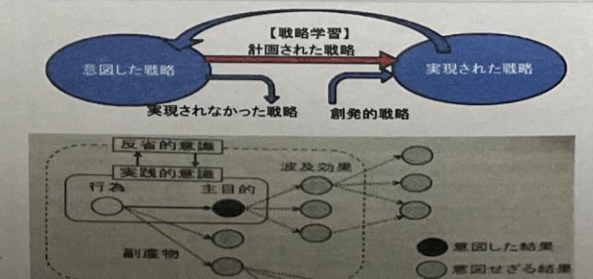


■本研究の目的

- 1) 間接経営戦略論の問題点と解決
- 2) 第3の研究アプローチ:体制環境の整備

2. 間接経営戦略論の 問題点と考察

2.1 間接経営戦略論の概要



3.1 偶然と必然の空間③=ネットワーク構造

ネットワーク構造の分析

1. つながりの創出

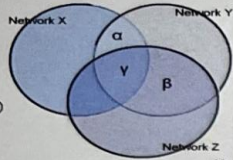
- ・グラノラバーの緩やかなネットワークに対する金井(1994)『ネットワーク・レインボーのジレンマ』
- ・オープンに参加できながら同時に何らかの制約を課す

2. 結び目の理論

- ・Engeström, (2008)
- ・Simmelの「多所属概念」

3. アーキテクチャー(縁)マネジメント

- ・佐々木裕一・山下玲子・北村智(2023)
- ・藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一(2001)



19

3.2 制度設計:意図せざる成果を生む評価制度

■評価制度をどう整備するか?これによりOrtho設計に伴う従業員のモチベーションが左右される。
以下、Orthoでの相互作用を促進する企業の評価制度について、3M、Google、トヨタの事例を交え考察。

■意図せざる結果を導く評価制度は、以下の3つの主要な特徴を持つと考えられる。

- 1) プロセス重視の評価
- 2) 協働とネットワークの評価
- 3) 長期的視点を持つインセンティブ設計

20

3.2 制度設計①: 協働とネットワークの評価 3Mの「15%ルール」

「意図せざる結果」は、個々の才能よりも、組織内外の相互作用によって生まれることが多い。故に、ネットワーク形成を奨励する評価制度が求められる。

3M(Post-it)は、研究開発の途中で失敗し「上」に割がれやすく、横に割がれにくい接着剤(意図せざる結果)となった(野中・沼上1987)。

15%ルール:業務時間の15%を自由な研究開発に充てる。制度の成果として、ポストイットやスコッチガード(Gundling, 2000)。

3Mの評価制度の特徴

- ①プロジェクトの横断的な貢献が評価対象:他のチームの研究に貢献した場合、その業績も評価される。
 - ②知識共有のインセンティブ:社内での知的交流を促すため、異なる部門のメンバーと協力した成果も評価される。
- 協働とネットワーク形成を促進する制度の導入で、相互作用を高めている。

21

3.2 制度設計②: プロセス重視の評価:Googleの「OKR」制度

結果だけでなく、プロセスにおける「挑戦」を評価。

目標管理「OKR: Objectives and Key Results」

達成困難な目標を設定し、その進捗の透明化で、挑戦を奨励する仕組み(Doerr, 2018)。Googleの評価制度の特徴

- ①目標達成率が70%程度で高評価:これは、従業員が失敗を恐れずにチャレンジできる環境を作るため。
- ②短期的な成果よりも長期的なインパクトを重視:例えば、検索アルゴリズムの改善やAI技術の研究開発は、短期間では成果が見えにくい。長期的な視点で評価。

これにより、従業員は単に成果を出すことを目的とするのではなく、新しいアイデアの試行錯誤に集中できる。

22

3.2 制度設計③: 長期視点のインセンティブ設計:トヨタ 改善提案制度

継続的な改善(Kaizen)も「意図せざる結果」の源泉。
改善提案制度:日常業務で発見した改善案を提案し、それを評価する仕組み。

- ①短期的な成果よりもプロセスの継続性を重視:改善提案の数や質が評価対象となる。
- ②現場レベルでの開発を促進:従業員の創意工夫が企業全体に波及し、「意図せざる結果」を導く。

トヨタの改善提案制度は、個人のアイデアをネットワーク的な知識へと変換し、創造性を高める。

以上、3つの共通点は、①プロセスの重視、②協働の評価、③長期的インセンティブ設計。Google、3M、トヨタの事例からも分かるように、適切な制度は、従業員の創造性と主体性を引き出し、全体の創造性を促進する。

23

4. 結論と含意

24

含意: 間接的経営戦略論の批判

1. 企業の戦略立案の意義を過小評価している
間接経営戦略は、意図せざる結果を重視するが、これは企業の戦略的な意思決定を軽視するリスクを伴う。企業は一定の方向性を持つ戦略を策定し、実行する必要がある。意図せざる結果に依存しすぎると、経営の主体性を失う危険あり
2. 「意図せざる結果」は常に良い方向に作用するとは限らない
意図せざる結果を活用すれば成功につながるという考え方は、必ずしも+に働くとは限らない。【企業のコントロールが効かない(SNS炎上やブランドイメージの毀損)等】。リスクを無視して意図せざる結果の活用を推奨するのは、現実的ではない
3. 具体的な戦略の枠組みが曖昧
従来の計画的戦略の限界を指摘する一方で、では具体的にどのような方法で「意図せざる結果」を活用すればよいのかが必ずしも明確ではない。企業がどのように意思決定し、どの段階で介入し、どこまで市場の動きに委ねるべきなのかといった具体的な指針が不足

25

参考文献

- Albert, S., and Whetten, D. A. (1985) "Organizational Identity," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263-295.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Ashforth, B. E., and Mael F. A. (1996) "Organizational identity and strategy as a context for the individual," *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, pp. 19-64.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio.
- Yrjö Engeström. (2008). *From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*. Cambridge University Press
- Dutton, J. E., and Dukerich, J. M. (1991) "Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554.
- Fiol, C. M. (2001) "Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage," *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 691-699.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., and Corley, K. G. (2013) "Organizational identity formation and change," *Academy of Management Annals*, Vol. 7, No. 1, pp. 123-193. 6.
- Goldstein, J. (1999). *Emergence as a Construct: History and Issues*. *Emergence*, 1(1), 49-72.
- Gundling, E. (2000). *The 3M Way to Innovation: Balancing People and Profit*. Kodansha International.

26

参考文献

- ・石井淳蔵 (2003)「戦略の等級」『組織科学』37(2):17-25.
- ・大澤潤(2023)「起業家の資質論:資質論・行動論・制度論」高橋・大澤・大月編『アントレプレナーシップの原理と展開』千倉書房
- ・加藤俊彦ほか編(2023)『行為の経営学の新展開』白桃書房
- ・金井善宏(1994)『企業者ネットワークの世界:MITとボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房
- ・酒田健一ほか(2004)『ジメメル著作集12』白水社
- ・佐々木裕一・山下玲子・北村智(2023)『スマホでYouTubeにハマるを科学する:アーキテクチャーと動画ジャンルの影響力』日本経済新聞社
- ・藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一(2001)『ビジネスアーキテクチャー』有斐閣
- ・松編登(2005)『経営現象のオントロジカル・グランドリング—意図せざる結果分析の構成主義的展開に向けて—』『経営と制度』首都大学東京, 2:23-34.
- ・根来龍之・足代剛史(2009)。「意図せざる結果の原因と類型」『早稲田国際経営研究』40, 113-123
- ・水越康介(2006)「マーケティングの間接経営戦略への試論—意図せざる結果の捉え方について—」『組織科学』39(3):83-92.
- ・沼上幹(2000)『行為の経営学:経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房
- ・島本実(2001)「資源の集中による開陳:ファイナセラムックス産業の行為システム記述」『組織科学』34(4):53-66.
- ・高井文子(2006)「支配的な通念」による競争と企業間相違形成—オンライン証券業界の事例」『日本経営学会誌』16:80-94.

27

- ご清聴ありがとうございました。

参考文献

- Albert, S., and Whetten, D. A. (1985) "Organizational identity," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, pp. 263–295.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
- Ashforth, B. E., and Mael F. A. (1996) "Organizational identity and strategy as a context for the individual," *Advances in Strategic Management*, Vol. 13, pp.19-64.
- Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio.
- Yrjö Engeström. (2008). *From Teams to Knots: Activity-Theoretical Studies of Collaboration and Learning at Work*. Cambridge University Press
- Dutton, J. E., and Dukerich, J. M. (1991) " Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation," *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 517-554.
- Fiol, C. M. (2001) "Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage," *Journal of Management*, Vol. 27, No. 6, pp. 691–699.
- Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., and Corley, K. G. (2013) "Organizational identity formation and change," *Academy of Management Annals*, Vol. 7, No. 1, pp. 123-193. 6.
- Goldstein, J. (1999). Emergence as a Construct: History and Issues. *Emergence*, 1(1), 49–72.
- Gundling, E. (2000). *The 3M Way to Innovation: Balancing People and Profit*. Kodansha International.

- ・石井淳蔵 (2003) 「戦略の審級」『組織科学』37 (2) : 17-25.
- ・大驛潤(2023)「起業家の資質論：資質論・行動論・制度論」高橋・大驛・大月編『アントレプレナーシップの原理と展開』千倉書房
- ・加藤俊彦ほか編(2023)『行為の経営学の新展開』白桃書房
- ・金井壽宏(1994)『企業者ネットワークの世界: MITとボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房
- ・酒田健一ほか (2004) 『ジンメル著作集12』白水社
- ・佐々木裕一・山下玲子・北村智 (2023)『スマホでYouTubeにハマるを科学する：アーキテクチャと動画ジャンルの影響力』日本経済新聞社
- ・藤本隆宏, 武石彰, 青島矢一(2001)『ビジネスアーキテクチャ』有斐閣
- ・松嶋登 (2005) 「経営現象のオントロジカル・ゲリマンダリングー意図せざる結果分析の構成主義的展開 に向けてー」『経営と制度』首都大学東京, 2 : 23-34.
- ・根来龍之・足代訓史 (2009) . 「意図せざる結果の原因と類型」『早稲田国際経営研究』40, 113-123
- ・水越康介 (2006) 「マーケティング的間接経営戦略への 試論ー意図せざる結果の捉え方についてー」『組織科学』39 (3) : 83-92.
- ・水越康介 (2010) 「意図せざる結果を作り出す意図についての考察」『オープンマーケティングジャーナル』.
- ・沼上幹 (2000) 『行為の経営学：経営学における意図せざる結果の探求』白桃書房
- ・島本実 (2001) 「資源の集中による間隙：ファインセラミックス産業の行為システム記述」『組織科学』34 (4) : 53-66.
- ・高井文子 (2006) 「「支配的な通念」による競争と企業間相違形成ーオンライン証券業界の事例」『日本経営学会誌』16 : 80-94.