

経営理念と組織形態の共進化

——仮説理論モデルの構築——

榎 谷 正 人*

Co-evolution of management philosophy and organizational structure:
—— Construction of hypothesis theory model ——

Masato MAKITANI

Abstract

Summary :

The purpose of this study is to clarify the process that embodies the Management philosophy. Focus on the functional aspect of the management philosophy and clarify the organizational mechanism. First, we presented a framework for discussion and analysis. Next, we conducted a case study of Eisai Co., Ltd. The research method was done from three viewpoints. The first is inductive coding and deductive coding, the second is hypothesis deduction and abduction, and the third is analysis by text mining by metaphor (metaphor = similarity) and methonymy (methonymy = proximity). Finally, focusing on organizational systems, we presented a hypothesis-theoretic model of the function of the business philosophy. As a result, it was found that the function of the management philosophy is closely related to Organizational Transformation, Decision Making, Organizational Structure, and Organizational Learning as four elements of business activities. Furthermore, it became clear from both the viewpoint of the microstructure and the macrostructure. In particular, it is the function of the organizational routine in the two-way transition period of Organizational Transformation to Decision Making ($OT \rightleftharpoons DM$), Decision Making to Organizational Structure ($DM \rightleftharpoons OS$), and Organizational Structure to Organizational Transformation ($OS \rightleftharpoons OT$), Organizational Learning to Organizational Transformation ($OL \rightleftharpoons DM$). While, it could be suggested that the business philosophy is an entrepreneurial function that manages strategy and organization.

* 東海大学政治経済学部経営学科教授

要約

本研究の目的は、経営者の哲学を具現化するプロセスを、経営理念の機能的側面に着目し組織論的に実証説明することである。最初に考察に先立つフレームワークを提示し、次にエーザイ株式会社の事例研究を行った。研究方法は、経営者の言明と事業活動について、帰納的コーディングと演繹的コーディング、仮説演繹法とアブダクション、メタファー（隠喩＝類似性）とメトニミー（換喩＝隣接性）によるテキストマイニングによる分析である。最後に、経営理念の機能について、組織システムに焦点を合わせて仮説理論モデルを提示した。その結果、4要素として、組織変革、意思決定、組織形態、組織学習と、経営理念の機能と事業活動のメカニズムが見えてきた。さらに、マイクロ組織の視点とマクロ組織の視点の両面から経営課題が明らかになった。具体的には、組織変革 \rightleftharpoons 意思決定（OT \rightleftharpoons DM）、意思決定 \rightleftharpoons 組織形態（DM \rightleftharpoons OS）、組織形態 \rightleftharpoons 組織変革（OS \rightleftharpoons OT）組織学習 \rightleftharpoons 組織変革（OL \rightleftharpoons OT）の双方向の移行期における組織ルーティンの機能であった。同時に、経営理念は戦略と組織を管理する企業家機能であることが示唆できた。

1. はじめに
2. 仮説理論モデルの提示
3. 事例研究：エーザイ株式会社の経営理念を具現化する活動体制
 - 3.1 仮説理論モデルの検証と反証
 - 3.2 仮説理論モデルの検証
 - 3.3 仮説理論モデルの反証
4. インプリケーション
5. おわりに

キーワード：SECIモデル、経営理念の機能、組織ルーティン、マイクロ組織、マクロ組織

1. はじめに

近年においても絶えることのない企業の組織的な不正や不祥事の内生要因は、競争優位を主目的とした業績の過度な追求の影響もある。とくに上場企業の経営者は、株主を中心とする、業績と配当を最重視するステークホルダーの意見も無視できない。そもそも経営

者の本質的な役割は、本業である現場に軸足を置いた事業活動にあり、組織メンバーの現場の組織ルーティン活動への着目と尊重が基点になければならない。事業活動の象徴憲章として、企業の事業活動の基軸に経営理念が位置づけられている。しかし、現実の企業活動において、経営理念は事業活動と連動するどころか、機能せずに形骸化している組織も少なくない。

持続的成長と発展を遂げる企業では、事業活動の基軸となる経営理念を組織システムと同期化させて事業活動を展開している。京セラでは、稲盛和夫創業者の経営哲学を具現化する、アメーバ組織と会計原則があげられる。トヨタ自動車では、豊田佐吉創業者の経営哲学を具現化する、トヨタ生産方式が知られている。そこで本稿では、組織システムが機能するための組織形態に着目し、組織メカニズムの解明を図ることが本稿の目的である。

最初に、過去の実証研究¹⁾から、予備考察のフレームワークを提示する。このフレームワークを基盤に、エーザイ株式会社の経営者の言明と組織システムの関係を検証する²⁾。研究方法は次の3つの段階で考察と分析を行う。

第1は、経営者の哲学を事業活動として具現化させるため、経営理念の機能に着目する。経営理念の機能研究が科学理論に接近できるために、次の3つの対比された研究方法を取りあげる。それは、帰納的コーディングと演繹的コーディング、仮説演繹法とアブダクション、メタファー（隠喩＝類似性）とメトニミー（換喩＝隣接性）である³⁾。

第2は、経営者の哲学を知創部という組織形態によって具現化しているエーザイ株式会社を取りあげる。第3代目の現経営者のインタビュー記事350件（日経新聞社各紙）から、テキストマイニングによる分析を行った⁴⁾。なお、テキストマイニングは、多くの文書データによる分析を行うものであり、法則的な理論を導き出すには研究者自身の認識、理解、解釈が多く介在する⁵⁾。テキストマイニングに対して、統計分析を主としたデータマイニングは研究者自身の認識、理解、解釈をできる限り介在させない研究方法である。

第3は、経営者のインタビュー記事350件のテキストマイニングによる分析だけでは、事業活動と組織システムの間関係をとらえることが不十分であった。そのため、エーザイ株式会社の日本経済新聞社各紙のすべての記事に考察対象を広げる。そのうち主要記事2,023件を取りあげ、仮説理論モデルを発見するためにアブダクションを繰り返す。

以上3つの考察と分析から、経営理念の機能について検討を行う。その結果、仮説理論モデルを深化させたくうえで残された課題について提示する。

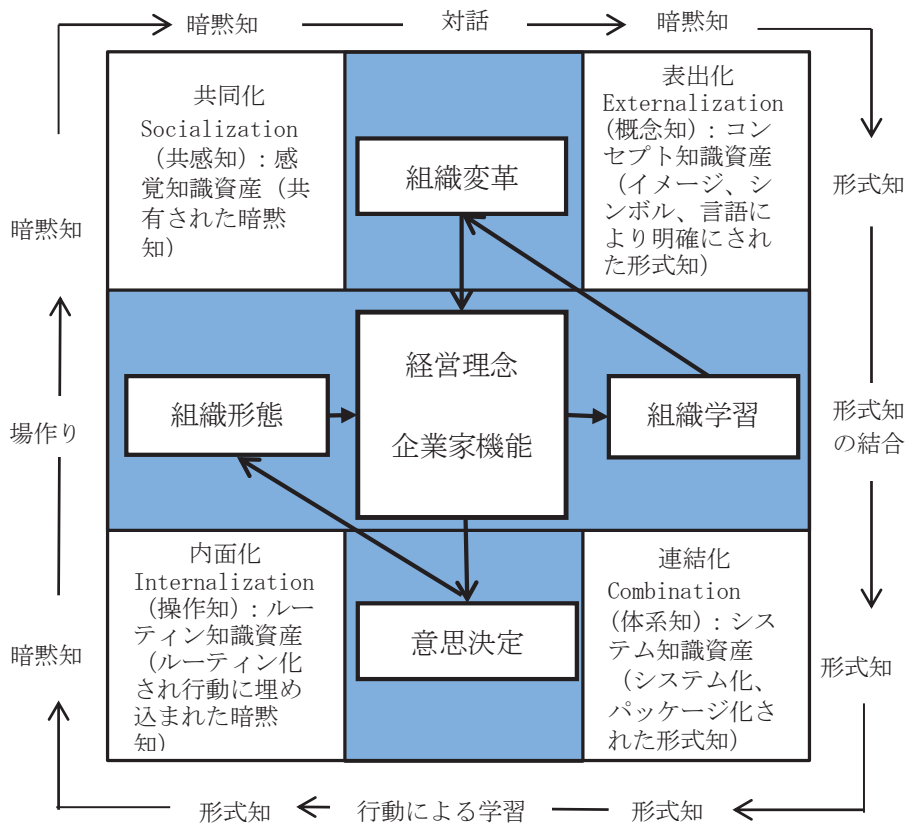
2. 仮説理論モデルの提示

企業が持続的成長と発展を遂げるには、経営理念の機能化による組織変革が重要であ

る。とりわけ企業家機能として重要な、経営理念を中核とした組織変革のプロセスに照準を合わせる。これらの考察と分析にあたって、競争優位の組織能力から知識創造に至るプロセスが理論的に提示されている SECI⁶⁾ モデルを援用する。SECI モデルは、組織変革のプロセスが現場のダイナミックな事業活動と連動して説明されている。最初に、仮説理論モデルを提示するため予備考察フレームワークを提示する（図表1）。

経営理念を中核とした企業家機能は、経営者の哲学の言明が基点になる。経営者の言明は明文化された文書やテキストデータも含まれる⁷⁾。既に分析を終えたいくつかの結果から、事業活動の内生的要因として、組織変革、意思決定、組織形態、組織学習の4要素があげられた（横谷, 2016b）。

第1は、組織変革である。企業組織の持続性のためには、組織変革の断行が欠かせない。組織変革の方向性や内容が、経営理念とどのように関係しているのか、組織変革と経営目的としての経営理念の一貫性を考察する。



図表1：企業の持続性と組織変革プロセス—経営理念と SECI モデル—

出所：野中・竹内（邦訳1996,p.93）および野中・遠山・平田（2010,p.81）を参考に加筆し作成。

第2は、意思決定である。組織変革を断行する場面において、経営者層が提示した短期的・中期的な戦略計画が、経営理念とどのように結びついているのかを考察する。経営機能全体だけでなく、部門別経営機能との整合性・連結性・同期化と合わせて考察する。

第3は、組織形態である。組織変革から意思決定の以降期で、具体的な戦略計画が策定されると、組織全体で戦略計画を実行する組織システムが重要になる。戦略実行の基盤となるのが組織形態であり、事業活動の成果を生み出すために経路依存性が高い要素となる。

第4は、組織学習である。組織形態は、一般的に組織改革や事業再構築など、制度的で形式的な変更だけをとりえる傾向にある。事業活動の現実の場面では、組織形態は公式組織にとどまらず、現象が見えにくい非公式組織も含まれる。そのため、非公式組織の有効性を把握するためにも、組織メンバー間の相互作用が生み出されるプロセスを考察する必要がある。

以上の4要素が経営理念の機能と密接に結びついていると想定される。4要素がそれぞれ単独に機能するのではなく、4要素間を連動させる経営理念の機能により、事業成果が生み出されると考えられる⁸⁾。

SECIモデルでは、図表1のとおり、組織変革と組織学習の間に表出化の活動である。表出化(Externalization)は概念知であり、コンセプト知識資産である。イメージ、シンボル、言語により明確にされた形式知のことである。意思決定と組織学習の間に連結化の活動がある。連結化(Combination)は体系知であり、システム知識資産である。システム化されパッケージ化された形式知である。意思決定と組織形態の間に内面化の活動がある。内面化(Internalization)は操作知であり、ルーティン知識資産である。ルーティン化され行動に埋め込まれた暗黙知である。組織変革と組織形態の間に共同化の活動がある。共同化(Socialization)は共感知であり、感覚知識資産である。共有された暗黙知でもある。

図表1の予備考察フレームワークを基盤に、SECIモデルを実際に事業活動に展開し活用してきたエーザイ株式会社を事例研究する。根拠を基にした事象からアブダクションにより考察を繰り返し、新たな仮説理論モデルを提示する。アブダクションとは、保城(2017)によれば、「説明仮説を形成するものであり、帰納や演繹ではできない科学的発見の方法である」⁹⁾。アブダクションの利点は、多数の事例から仮説構築に導くのではなく、一つの事例から仮説構築が可能である。

3. 事例研究：エーザイ株式会社の経営理念を具現化する活動体制

エーザイ株式会社は、「ヘルスケアの主役が患者様とご家族、生活者であることを明確に認識し、そのベネフィット向上を通じてビジネスを遂行すること」を企業理念に掲げている。この理念を一言に集約したものを「hhc（ヒューマン・ヘルスケア¹⁰⁾」と呼び、「社員一人ひとりが患者様の傍らに寄り添い、患者様の目線でものを考え、言葉にならない思いを感じ取ることが重要である」と考えている。そして、エーザイ株式会社では、「hhc 理念」の実現に向け、知の創造 SECI（Socialization, Externalization, Combination, Internalization）モデルのうち、とくに「共同化（Socialization）」を重視している。世界中のエーザイ社員が就業時間の1%を用いて、患者様と共に過ごすことを推奨しているのである。「患者様と共に過ごすことによるのみ、患者様の真実（喜怒哀楽）を理解できる」と考えている。

現在では、「hhc 理念が、エーザイグループの社員一人ひとりに浸透し、国籍・国境・性別・年代を超えて共有化され、日常業務として実践されている。全社員が、患者様とご家族、生活者のベネフィット向上のために何をなすべきかを誰よりも早く着想し、それを試し、実証し、世界に発信していく」と表明している。さらに、「hhc の実現には、社員一人ひとりが患者様の傍らに寄り添い、患者様の目線でものを考え、言葉にならない思いを感じ取ることが重要である」と考えている。「介護療養型医療施設での実習などを通して得られた気づきを具現化し、医療の主役である患者様と生活者の皆様のベネフィットを向上するための活動（hhc 活動）」が、各国、各部門で行われている。1996年には72テーマという活動規模であったものが、2008年には、500を超えるプロジェクトが展開され、「エーザイらしさ」を追求した企業活動が推進されている¹¹⁾。

患者様の真実を知って需要イノベーションをおこす

共同化	表出化
1.患者様と共に時間を過ごす 2.想いに共感する 3.課題を理解する 4.何をすべきかを考える	5.新しい経験を約束する 6.メンバーと語り合い、コンセプトを生み出す 7.課題解決に向けた構想を練る
内面化	連結化
10.各自が行動する 11.行動を評価していただく 12.各ステップを見直す	8.アクションプランを作成する 9.他の意見をもとに見直し、アクションプランのレベルを上げる

図表2：エーザイ株式会社の SECI モデル

出所：エーザイ株式会社ホームページ（2018.7.30閲覧）

本社部門の知創部と呼ばれる組織では、hhc 実現に向けて社員一人ひとりが「知の創造」を行動に取り込むことを促すさまざまな活動を行っている。「hhc 理念」を実現に導く「hhc driven innovation 活動」を、世界中のエーザイグループ組織やプロジェクト単位で推進している。たとえば、患者様に対して大きな貢献をした活動を年一度表彰する社内制度「hhc イニシアティブ」を整備している。表彰式には、受賞者のみならず世界中のグループ企業のトップ・マネジメントが参加し、お互いのベストプラクティスやその過程で創造された「知」を学び、共有する機会としている。また、地域ごとに各グループ企業の hhc 推進担当者が集まる機会も設けられている。このように、SECI モデルによる活動基盤にあるのは、事業目的、存在意義を再確認することにある。経営理念の機能を経営活動と結びつけなければ、知識創造経営の根本が崩れてしまうのである。

3.1 仮説理論モデルの検証と反証

佐藤（2008）によれば、研究を進めるにあたって、手持ちの資料に対して定性的コーディングによる分析の重要性を提唱している。コーディングの作業は2つに大別できる¹²⁾。第1は、データそのものから浮かび上がってくるコードを使う帰納的なアプローチである。第2は、既存の理論的枠組みから導かれるコードを使用する演繹的なアプローチである。これらの帰納的アプローチと演繹的アプローチの両方を適用させて、アブダクションを繰り返し分析する。保城（2015）は、社会科学と歴史学を統合する視点から、ペース（Peirce）が発案した推論の方法であるアブダクションの可能性を提唱している。さらに保城（2017）によれば、アブダクションとは、「説明仮説を形成するものであり、帰納や演繹ではできない科学的発見の方法である」と述べている¹³⁾。

このアブダクションを繰り返すうえで重要な分析視点として、検証と反証を行うことである。検証は、仮説を有意義なものであるという論理実証主義の立場から行う方法である。検証に対して反証とは、ポパー（Popper）が批判的合理主義の立場から提唱したように、検証を否定する根拠を提示する方法である。

以上の観点から、エーザイ株式会社の事例研究を基に、帰納的コーディングと演繹的コーディングを繰り返す作業を行った。経営理念の機能が事業活動にどのような影響を及ぼすのか、経営者の哲学の言明をテキストとしてデータ収集し分析を試みた。

3.2 仮説理論モデルの検証

エーザイ株式会社の第3代目内藤晴夫社長は1988年4月1日に就任した。そして現在に至る約31年を対象として、日本経済新聞社の記事を収集し分類した。分類の基準は、組織変革から意思決定への移行期（OT → DM: Organizational Transformation to Decision
第51号（2019）

Making), 意思決定から組織形態への移行期 (DM → OS: Decision Making to Organizational Structure), 組織形態から組織学習への移行期 (OS → OL: Organizational Structure to Organizational Learning), 組織学習から組織変革への移行期 (OL → OT: Organizational Learning to Organizational Transformation) の4つのプロセスである。

組織変革→意思決定 (OT → DM) は, 新薬開発, グローバル戦略展開, コーポレートガバナンス, 提携戦略, M&A などの項目である。

意思決定→組織形態 (DM → OS) は, 研究開発投資, 研究所整備, 新薬開発体制, MR 体制, グローバル市場体制などの項目である。

組織形態→組織学習 (OS → OL) は, 広告 CM 表明, ステークホルダーズ, 事業活動, 人材育成, hhc などの項目である。

組織学習→組織変革 (OL → OT) は, 経営者の言明・意志表示, 現場活動, 患者・家族, ボランティア活動, 社会貢献などの項目である。

3.3 仮説理論モデルの反証

エーザイ株式会社の過去31年間分の日本経済新聞社各紙記事2,023件から, 図表1の予備考察モデルで反証を試みた。

その結果, 組織変革→意思決定 (OT → DM) の移行期は, 経営者層による組織変革を断行するプロセスである。ステークホルダーズに対して, 経営戦略を明示し中期経営計画などでの明確な説明を行う活動が主になる。エーザイ株式会社では, 新薬開発, グローバル戦略展開, コーポレートガバナンス, そして組織間関係としての提携戦略や M&A に関する項目である。また, 経営戦略, 中期経営計画を実行する段階では, 各部門各階層の組織メンバーたちの円滑な活動を促進する組織形態の設計が重要になる。

意思決定→組織形態 (DM → OS) の移行期は, 研究開発投資, 研究所整備, 新薬開発体制, MR 体制, グローバル市場体制などへの注力を行うプロセスである。経営戦略と組織形態の連動がなければ, 有効な事業活動が生み出されない。組織メンバーの能力に依存するのではなく, 組織メンバー間の相互作用を促進する組織形態の設計と可変的な修正が重要である。そのため, 組織メンバーのインセンティブシステムの設計にとどまらない。内発的モチベーションや, 主体的リーダーシップの向上を図ることである。組織メンバー間のシナジーを高める組織戦略への取り組みが重要になる。

組織形態→組織学習 (OS → OL) の移行期は, 現場の組織メンバーの活動を尊重することである。組織メンバー間の相互作用によって生み出された知識創造活動は, 組織学習のプロセスと位置づけることができる。組織学習の円滑な推進には, 組織形態と開かれた組織文化が大きく影響を与えるであろう。それは, 組織学習が活動成果に結びつき, 組織

メンバーの働きがいにつながる活動設計をどのように行うかにある。組織学習が促進される要素として、エーザイ株式会社では、hhcと広告CM表明の連動、ステークホルダーズと現場での関りを重視している。事業活動そのものは、現場の組織ルーティンを尊重する人材育成に関わる投資によって支えられていた。企業理念であるhhcという理念が、知創部と呼ばれる組織形態によってhhc活動を推進し機能しているものと考えられた。

組織学習→組織変革(OL→OT)の移行期は、企業家機能としてのリーダーシップが最も求められる段階である。日常活動である組織ルーティンを基点にした経営者層の現場活動への着目である。経営者層が経営理念の意味を、現場活動に携わる組織メンバーにどのように理解してもらうのか、真摯で丁寧な説明が重要になる。

経営者のインタビュー記事から、組織変革や重点方針が年度・四半期ごとに明確に示されていた。エーザイ株式会社では、「企業理念」「hhc」「ヒューマン・ヘルスケア」と呼ばれる用語が経営理念として機能していた。「企業理念」は、2005年に企業定款にも組み込まれている。「企業理念」を基軸にした事業活動は、時間とともに組織ルーティン¹⁴⁾を形成し安定させてきたと考えられる。それが組織メンバー間の相互作用をつうじた組織学習として、知識創造と蓄積がなされてきたのである。

激変する環境変化に適応するために組織変革が求められ、安定した組織ルーティンを破壊させることが重要である。しかし、組織ルーティンは安定に向かう慣性が働く。同時に組織メンバーは、変化への抵抗を示すという特性がある。そこで、組織ルーティンを変革させるために正当な理由が求められる。それが経営理念の本質的な機能ともいえるだろう。

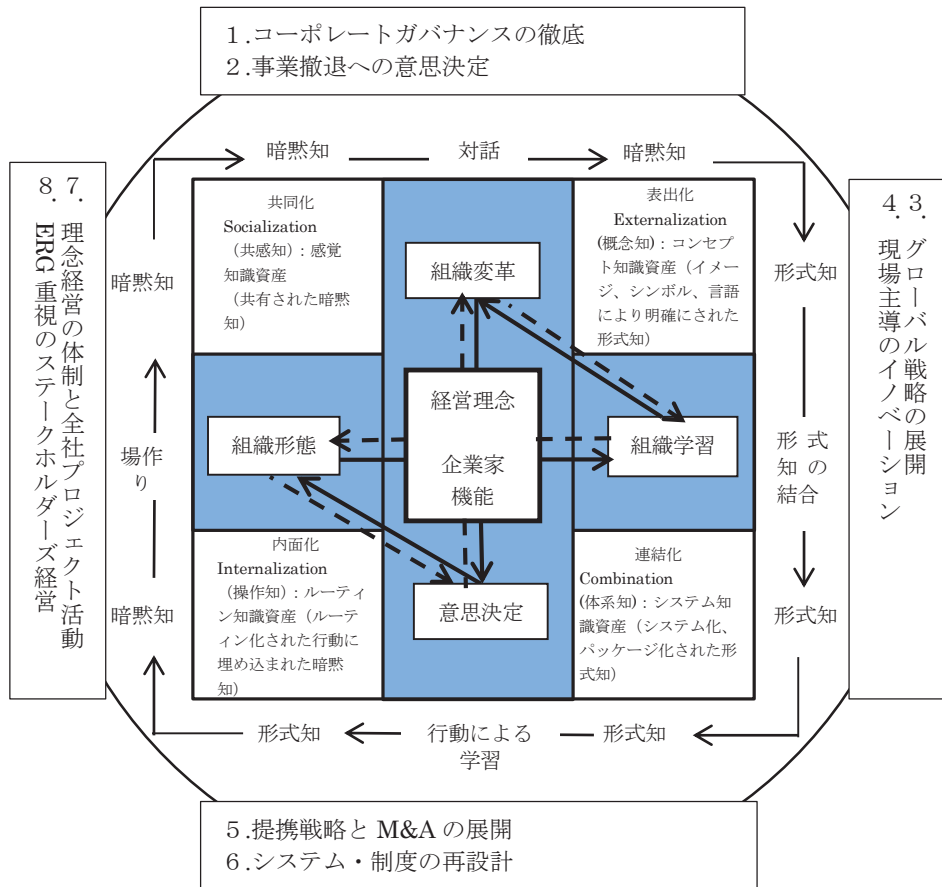
4. インプリケーション

企業家機能として、経営理念のマイクロ組織の要素は、次の4つの機能連動にある(図表3)。その4つの要素とは、第1の組織変革→意思決定(OT→DM)の移行期、第2の意思決定→組織形態(DM→OS)の移行期、第3の組織形態→組織学習(OS→OL)の移行期、第4の組織学習→組織変革(OL→OT)の移行期である。これら4つの機能連動により、新たな組織ルーティン活動を生み出すことである。

組織ルーティンは、安定し硬直する側面があるため、環境変化に適応不可能となった組織ルーティンを変化させる必要がある。そのために、組織変革をルーティン化させることが重要である。組織変革は、経営者の意思決定の方向性に沿った組織形態の変革と密接に関係し、新たな組織ルーティンの創造を図る組織システムによって実現する。競争優位の組織ルーティンは、戦略的組織ルーティンと位置づけ、組織形態を基盤にした組織学習によってもたらされると考えられた。

マイクロ組織（SECIモデルによる事業活動の遂行）において、4要素が経営理念を機能化させることと密接に結びついている。組織変革と組織学習に介在するのは表出化である。意思決定と組織学習に介在するのは連結化である。意思決定と組織形態に介在するのは内面化である。一方、組織形態は、可変的で動的なフラクタルな意味も含めている。公式組織だけでなく、非公式組織やプロジェクト活動なども含めてとらえている。

組織変革と組織形態に介在するのは共同化である。共同化（Socialization）は、共感知であり、感覚知識資産である。共有された暗黙知である。組織形態—組織変革と、意思決定—組織形態のプロセスは、図表3において直接的な関係は実線や矢印でも示されていない。組織形態によってのみ組織変革を実現するのではない。また、意思決定によってのみ組織学習が生み出されるわけではないからである。それらの介在する重要な機能は、企業家による経営理念の機能である。



図表3：経営理念の機能化メカニズム—マイクロとマクロの組織メカニズム—

出所：図表1からエーザイ株式会社の事例研究を経て筆者作成。

また、組織変革→意思決定（OT→DM）の移行ルートは、逆のルートとして、意思決定→組織変革（DM→OT）も考えられる。エーザイの事例から、経営者の意思決定による組織変革が推進されたことも明らかになった。このいずれのルートの場合も、経営理念の機能がその根源に位置づけられると考えられた。意思決定→組織形態（DM→OS）の移行期は、逆のルートとして、組織形態→意思決定（OS→DM）も考えられる。提携戦略やM&A後の組織マネジメントとしてその整合性が求められる課題でもある。さらに、組織形態から生み出される現場での組織メンバーの意見が、経営者の意思決定に大いに影響を及ぼすことも示唆された。組織形態→組織学習（OS→OL）の移行ルートは、逆のルートとして、組織学習→組織形態（OL→OS）も考えられる。現場によるイノベーションや創発的な活動が、新たな組織形態を要請する。この組織形態と組織学習は密接に相互作用する関係にある。組織学習→組織変革（OL→OT）の移行ルートは、逆のルートとして、組織変革→組織学習（OT→OL）も考えられる。しかし、組織変革が迅速かつ直接に組織学習につながるためには、経営者の意思決定、組織形態の構築と修正の繰り返しが重要になるだろう。ここに介在するのが経営理念の機能である。経営者主導による組織変革は、組織メンバー間の相互作用によって認識・理解・解釈される。その場が組織学習となるものと考えられた。

図表3のモデルは、既に図表1で示したように、組織変革→意思決定→組織形態→組織学習→組織変革……と循環するモデルでもある。それぞれが単独に結びついているのではなく、経営理念の機能が4つの要素間の連動を高める。

マクロ組織（SECIモデルの事業活動をとりまく戦略的組織ルーティン活動）の要因として、事例研究から図表3で示したとおり8つの要素があげられた。

第1は、コーポレートガバナンスの徹底である。企業の不正や不祥事が生じないように、規制として制度的に強化する考え方を採用することが少なくない。しかし、自己組織的にリスクマネジメントが未然に働き、有効に機能しているとは言えない。コーポレートガバナンスは、CSR活動の一環として事業活動を支える活動ではない。本来、事業活動そのものとなる主活動であるにとらえる必要がある。コーポレートガバナンスは、現場での組織ルーティン活動を重視し、環境変化に着目する日常マネジメント活動そのものである。

第2は、事業撤退の意思決定である。事業撤退にはタイミングと時期が重要である。事業拡大にばかり目が行き、そこに注力する企業が少なくない。しかし、競争優位の企業では、事業撤退のタイミングと時期を重要な意思決定の基準にあげている。事業撤退は、投資とコストの見極め即断することである。

第3は、グローバル戦略の展開である。東アジア、インド、中南米、アフリカなど、い

ち早く成長市場を見極めた活動の展開である。ここでは、グローバル市場に進出するための新製品開発と M&A 体制の迅速な構築が決め手になる。新薬開発や、研究開発体制、生産体制の整備、販売体制の拡充が求められる。グローバル戦略ための体制整備には、スピードが活動成果を左右する。

第4は、現場主導のイノベーションである。経営者層の機能としてイノベーションの重要性が認識されているが、多様なステークホルダーズの参画をとおしてとらえなおす必要がある。ステークホルダーズの立場や現場の声を吸い上げる仕組みを構築することによって、イノベーションを創造するのである。とくにグローバル市場においては、現地やその地域の特性を十分把握したうえで、現場主導のイノベーションが重要になる。多様な人材の参画のために、現場主導のイノベーションは、経営理念の機能化と深く結びついているのである。

第5は、提携戦略と M&A である。競争激化と参入企業のグローバル化により加速している。ここでは、PMI (Post Merger Integration) と呼ばれる M&A 後の組織マネジメントが課題となっている。ダイバーシティ・マネジメントにおいても、事業価値の共有は、事業活動を展開するうえでより重要になる。そのため、グローバル経営理念を機能化する活動として組織形態の設計と修正が急がれる。ダイバーシティ・マネジメントを深化させる迅速な組織学習の設計と修正が求められるのである。

第6は、システム・制度の再設計である。部門ごとに、研究開発投資、情報化投資などに加えて、人事制度やインセンティブ制度の再設計である。近年では、デジタル化とネットワーク化、AI (人工知能) などの新たな技術が注目されている。環境変化への適応のため大掛かりなシステムへの投資も、新時代へのイノベーションに不可欠である。

第7は、理念経営の体制と全社プロジェクト活動である。経営理念の機能化は、全社プロジェクト活動によって推進される必要がある。組織システムと組織マネジメントの両者の連動は、経営者の哲学ないし理念を根源にした活動によって機能する。経営者層が経営理念を制度化し、各部門に活動成果を課せる活動は形骸化につながってしまうのである。

第8は、ESG (環境、社会、ガバナンス) 重視のステークホルダーズ経営である。ESG を中心とする非財務価値の向上への取り組みが、企業の持続的成長の要素として問われている。戦略的 CSR 活動やダイバーシティ・マネジメントも、ステークホルダーズ経営に含まれた事業活動である。投資家だけでなく、幅広いステークホルダーズが経営参画できる仕組みを創る必要がある。丁寧で詳細な説明の場をどのように創り出すのか、ディスクロージャーへの取り組みが重要な事業活動となっている。

図表1の予備考察フレームワークを基に、エーザイ株式会社の事業活動をとおして検証と反証を行ってきた。事例研究の結果、図表3で新たな仮説理論モデルを提示した。基本

的な枠組みに変化はなかったが、新たに付け加え修正した部分は下記の4点である。

第1は、エーザイ株式会社の第3代目内藤晴夫社長の言明から、経営理念を機能化するメカニズムを、SECIモデルを援用することで分析を試みた。その結果、スタティックな組織システムだけではなく、ダイナミックな組織マネジメントについて、少しではあるが明らかにできた。それは、マイクロ組織のメカニズムとマクロ組織のメカニズムについても、新たな仮説理論モデルが提示できたことである。しかし、参与観察や質的調査など、組織学習の実態調査についてはさらなる研究方法の検討が必要である。

第2は、経営理念が機能化する4つの内生要因について、その関係性を明らかにしたことである。組織変革→意思決定 (OT→DM) は、逆のルートとして、意思決定→組織変革 (DM→OT) も考えられた。意思決定→組織形態 (DM→OS) は、逆のルートとして、組織形態→意思決定 (OS→DM) も考えられた。組織形態→組織学習 (OS→OL) は、逆のルートとして、組織学習→組織形態 (OL→OS) も考えられた。組織学習→組織変革 (OL→OT) は、逆のルートとして、組織変革→組織学習 (OT→OL) も考えられたことである。しかし、経営理念が機能化するメカニズムが明確になったわけではない。

第3は、エーザイ株式会社の31年間の事業活動を考察し、次の4つのプロセスに分類して分析をしてきた。組織変革⇔意思決定 (OT⇔DM)、意思決定⇔組織形態 (DM⇔OS)、組織形態⇔組織学習 (OS⇔OL)、組織学習⇔組織変革 (OL⇔OT) それぞれの双方向移行期における事象の適用分類であった。マイクロ組織において、経営理念を機軸としている。一方、マクロ組織において、環境への適応のために8つの要素が極めて重要な事業活動となっていた。しかし、4要素の組み合わせられるすべての移行期が、必ずしも経営理念の機能と結びついているわけではなかった。それは、組織変革—組織形態、組織学習—意思決定の組み合わせである。この2つの組み合わせから、直接的な関係は見いだせなかった。この点は、Mintzberg,H. (1987) が計画的戦略に加えて創発的戦略の重要性を指摘していることと関係してくるだろう。創発的戦略の生成メカニズムの実証的解明についてはさらなる検討が必要になる。しかしここで示唆される点は、その他の組み合わせ要素と、経営理念の機能が介在しなければ、この2つの組み合わせは有効でないものと考えられたことである。とりわけ、グローバル社会においても求められる新薬の開発、成長するグローバル市場への進出、有力な企業との提携戦略とM&Aの段階において、経営理念の機能をとおした4要素間の移行が重要であった。つまり、それらが持続的な業績に直接的な影響を及ぼしているものと考えられた。

第4は、経営理念の機能化とは、コーポレートガバナンス、戦略的CSRなども含めたESGを重視したステークホルダーズ経営であった。経営理念の機能は、経営戦略と組織

戦略を具現化するための組織システムと、組織マネジメントを機能させる内生要因に着目することが重要であった。

5. おわりに

本研究の目的は、経営者の哲学を具現化するプロセスを組織論的に実証解明することであった。経営者の本質的な機能として、経営者の哲学と組織形態に因果関係があるという仮説から、経営者の語りと言明、明文化された文章をテキストデータにより分析を試みてきた。

その結果、経営理念にかかわる4要素である、組織変革、意思決定、組織形態、組織学習そのものが単独に機能することではなかった。それぞれの要素間の移行プロセスにおける事業活動が、つながりを持って機能していることが明らかになった。それは、組織変革 \rightleftharpoons 意思決定 (OT \rightleftharpoons DM)、意思決定 \rightleftharpoons 組織形態 (DM \rightleftharpoons OS)、組織形態 \rightleftharpoons 組織変革 (OS \rightleftharpoons OT)、組織学習 \rightleftharpoons 組織変革 (OL \rightleftharpoons OT) の双方向移行期における組織ルーティンの機能であった。ただし、組織変革—組織形態 (OT—OS)、意思決定—組織学習 (DM—OL) の組み合わせについては、直接的なつながりではなく、その間に介在する内生要因があるように考えられた。その内生要因こそが4つの移行期であると考えられるが、これらの検証と反証については、研究方法論の再検討と、少数事例研究の問題点の克服、仮説理論モデルの修正などの再検討が必要である。これらは次回の研究課題としたい。

本研究の独自の視点と特徴は、多くの企業組織が位置づけているような、制度化された経営理念の研究ではない。また、経営理念の組織メンバーへの意識への浸透という表層的な研究でもない。それは、機能化された経営理念の研究であり、経営者の哲学が組織メンバーへの行為として浸透する深層的な内生要因の組織メカニズムの研究である。

謝辞

本研究は、一般財団法人島原科学振興会研究助成金「製薬企業経営研究部門」において、「経営理念の機能化メカニズムの組織論的解明」(平成29年度)による補助を受けている。ここに記してお礼申し上げます。

註

- 1) 榎谷 (2016a) では、キヤノン、花王、東レ、ダイキン工業の組織変革と経営者の哲学を分析した。
- 2) 考察期間を第3代目内藤晴夫社長就任の1988年4月1日以降から2019年3月4日の約31

- 年間とした。
- 3) 生物体系を、科学史・科学哲学、そして情報可視化の観点から研究している三中 (2017, p.108) は、「経験的に得た知識の体系化をするには相異なる二つの視点があることを指摘している」
 - 4) テキストマイニングによる分析は、経営戦略学会第19回研究発表大会において、「経営者の変革意思を具現化する組織メカニズム—経営理念と事業活動のテキストマイニングを通して—」(予稿集) というテーマで報告。なお、テキストマイニングの分析ソフトとして NTT データ数理システム株式会社が開発した、テキストマイニングツール、Text Mining Studio4.2 for Windows を採用した。
 - 5) Hatch, M. J. with Cunliff, A.L., (2013) は、組織論の3つのパースペクティブに着目する重要性を指摘している。モダン・パースペクティブは、概念間の因果関係の「説明」に関心を向けている。シンボリック・パースペクティブは、主観的経験や「解釈」プロセスに関心を向けている。ポストモダン・パースペクティブは、説明や解釈ではなく、自由へのあらゆる制約に対する批判的ないし美学的な「認識」に関心を向けている。
 - 6) 野中・竹内 (1996, p.93) は、共同化 (Socialization), 表出化 (Externalization), 連結化 (Combination), 内面化 (Internalization) の頭文字を取って SECI と呼んでいる。この SECI を躍動させるためには、自己・集団・組織の各レベルで、自己発展、自己超越するという視点である。
 - 7) 本稿では、日本経済新聞社各紙の記事、経営者インタビュー、さらに社史をテキストデータとした。
 - 8) 野中・遠山・平田 (2010, p.81)
 - 9) 保城 (2017, p.7)
 - 10) hhc (ヒューマン・ヘルスケア) は1989年に企業理念として打ち出され、1992年制定された。その後、2005年6月に定款に企業理念を明記された。
 - 11) 『日経産業新聞』2008年9月3日, p.22.
 - 12) 佐藤 (2008, pp.91-109)
 - 13) 保城 (2017, p.7)
 - 14) 組織ルーティンは、企業の持続性を保証する源泉となる活動であり、安定と変化を繰り返すことによって企業の持続的成長と発展を促進させるものと考えられる (榎谷, 2012)。

(参考文献)

- 『エーザイ50年史』エーザイ株式会社。
『エーザイ70年史』エーザイ株式会社。
エーザイ株式会社ホームページ閲覧 <https://www.eisai.co.jp/index.html> (2018年8月5日)
ウド・クカーツ著・佐藤郁哉訳 (2018) 『質的テキスト分析法—基本原理・分析技法・ソフトウェア—』新曜社。
Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967) *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine. [B. G. グレイザー, A. L. ストラウス/後藤隆・大出春江・水野節夫 (訳) (1996) 『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論を生み出すか』新曜社。
Hatch, M. J. with Cunliff, A. L. (2013) *Organization Theory : Modern, Symbolic And Postmodern*

- Perspectives*, Third Edition. Oxford University Press. (大月博司・日野健太・山口善昭訳 (2017) 『Hatch 組織論—3つのパースペクティブ』 同文館出版)
- 保城広至 (2015) 『歴史から理論を創造する方法 社会科学と歴史学を統合する』 勁草書房.
- 保城広至 (2017) 「社会科学と歴史学の統合の可能性」『組織科学』 組織学会. Vol. 51, No.2. pp. 4-13.
- 榎谷正人 (2007) 「経営理念と企業制度」『経営哲学』 第4巻1号, 経営哲学学会 pp.69-77.
- 榎谷正人 (2012) 『経営理念の機能—組織ルーティンが成長を持続させる—』 中央経済社.
- 榎谷正人 (2016a) 『企業の持続性と組織変革』 文真堂.
- 榎谷正人 (2016b) 「組織変革の促進要因—組織能力, 組織学習, 組織間関係, 組織文化からのアプローチ」『経営情報研究』 第23巻 (1・2合併号) 摂南大学経営学部紀要. pp.17-35.
- 三中信宏 (2017) 『思考の体系学—分類と系統から見たダイアグラム論—』 春秋社.
- Mintzberg, H. (1987) The strategy concept I: Five ps for strategy. In Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management: Inside Our Strategic World of Organization*, Free Press. (北野利信訳 (1991) 『人間感覚のマネジメント』 ダイアモンド社)
- 日本経済新聞各紙 [『日本経済新聞』『日本金融新聞』『日経産業新聞』『日経流通新聞』 (1988年4月1日から2019年3月4日)].
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University. (Press. 野中郁次郎著・竹内弘高著・梅本勝博 (翻訳) (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社)
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010) 『流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論』 東洋経済新報社.
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法—原理・方法・実践—』 新曜社.
- 米盛裕二 (1981) 『パースの記号論』 勁草書房.
- 米盛裕二 (2007) 『アブダクション—仮説と発見の論理—』 勁草書房.