

# 企業家の戦略的意思決定を企業成果に結びつける論理とは

水 野 由香里

## 目 次

- I イン트로ダクション
- II 既存研究
- III 分析の枠組み
- IV 事例研究
  - 1 事例企業の概要と選定理由
  - 2 戦略的意思決定（第1段階）
  - 3 戦略・戦術立案（第2段階）
  - 4 戦略・戦術実行（第3段階）
  - 5 実現された成果（企業のパフォーマンス）
  - 6 戦略的意思決定の背景
- V 事例分析
- VI 結論・インプリケーション

## I イン트로ダクション

米倉（2017）は、企業家を「イノベーションを企てる人間」とであると定義する。この定義は暗黙的に、イノベーションを企てることと、それを実現すること、という2つの意味が含まれているといえよう。なぜなら、イノベーションの定義は、経済的成果をもたらす革新だからである（一橋大学イノベーション研究センター編，2001）。しかし、現実的には、企業家がイノベーションを構想するだけでは、成果、すなわち、企業業績に結びつくことが保証されているわけではない。Barabasi(2018) が「Q ファクター」と提示する「アイデアをかたちにする能力」、すなわち、企てたイノベーションを実現する能力がなければ、どれほどアイデアが素晴らしくとも、社会に及ぼす影響は平凡なものに終わるのである。また、吉原（2014）は、一見、「バカな」という常識外れの戦略が、その論理を追うと「なるほど」と思わせる整合性を持っており、一見して非常識（＝バカな）だが、よくよく見ると合理的（＝なるほど）な戦略を実行している現象に着目している。

このように考えると、企業家が経営に成功をもたらすまでには論理があり、そのメカニズムを検討する必要性が浮かび上がる。そこで、本論文では、イノベーションを企てようとする企業家が意思決定をする現象に焦点を当て、それが企業の成果に及ぼす論理を明らかにする。

その際、本論文では、企業家による「戦略的な意思決定をする」段階と、戦略的意思決定を踏まえ、

それを「戦略・戦術に落とし込んで立案する」段階、そして、「立案した戦略・戦術を実行して組織の成功（成果）に結びつける」段階に分別し、事例研究に分析を加えながら、その論理を紐解いていくこととする。

## Ⅱ 既存研究

企業家の意思決定の重要性は、Barnard (1938) から指摘されてきている。しかし、同書では、意思決定が経営者 (executive) の役割であるとともに、一つのタスク (機能) として位置づけられているにすぎず、実際にどの点に留意して意思決定を行うかや、その手順などという議論は行われていない。いわゆる「べき論」の記述にとどまっているのである。より具体的には、「管理的意思決定の神髄とは、現在適切でない問題を決定しないこと、機熟せずしては決定しないこと、実行し得ない決定をしないこと、そして他の人がなすべき決定をしないこと」(邦訳, 202頁) や、「意思決定の環境の性質はなんであるか… (中略) …2つの部分から成り立っている。すなわち、a) 目的、b) 物的世界、社会的世界、外的事物と諸力、その時の状況などである」(邦訳, 203頁) こと、「有効な意思決定とは、つぎのような意味である。可変的な戦略的要因をコントロールすること、すなわち、目的が正しく再限定され、そして達成されるように、正しい時、正しい場所、正しい量、正しい方法でコントロールすること」(邦訳, 214頁) などの記述である。これらの記述を確認する限り、企業家の意思決定が組織に対してどのような効果を与えるのかについて解明することは難しい。

しかし、1980年代以降には、戦略的意思決定が、企業の成果に与える影響に関する研究を確認することができる。例えば、Fredrickson and Michell (1984) と、この研究を発展させた Fredrickson (1984) は、組織の意思決定を組織内部で統合して包括すること (comprehensiveness) が、結果的に企業のパフォーマンスを下げてしまうことを導出している。これらの論文では、組織の意思決定を組織内部で統合して包括しようとする組織は、大意・梗概 (大筋) 的性格を持つ (synoptic characterize) タイプであり、このタイプの意思決定は、安定した環境下においては有効な意思決定の方法なのだが、変化が速い環境には向かないと指摘している。そして、累積的プロセス (incremental process) のタイプをとることこそが、不安定な環境において有効な意思決定となる研究結果が示されている。この主張は、組織としての最終的意思決定を組織内部で慎重に統合して正当性を確保して、合理的であろうとするがゆえに、皮肉にも、そのプロセスに時間がかかりすぎてしまうために、最終的な意思決定が行われたときにはタイミングを逸してしまい、結果的に企業のパフォーマンスが低下するという現象をとらえているといえよう。

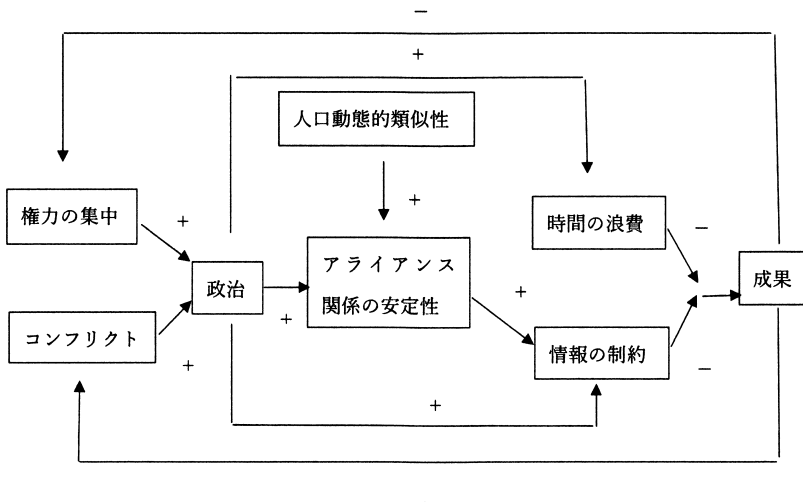
また、Bourgeois and Eisenhardt (1988) では、「早いスピードで変化する (予測することがそもそも難しい) 環境下において、経営幹部はどのようにして戦略的意思決定を行うのか」という問いに対して、2社の失敗例と2社の成功例に焦点を当てることで企業家の意思決定が企業業績にどのような影響を与えるのかを明らかにしようとした。失敗事例の共通点は、最高経営責任者 (CEO) が単独で意思決定を行うことや、意思決定するまでの時間が長い<sup>1)</sup>ことが挙げられている。それに対して、成功事例

の共通点は、マネジメント・チームを編成し、担当役員（vice president）に意思決定のためのたたき台を作らせてから最終的意思決定を下していることや、意思決定までの時間が短い<sup>2)</sup>こと、そして、古典的戦略論のテキストに取り上げられている手順<sup>3)</sup>に則っていることが挙げられている<sup>4)</sup>。

組織としての最終的な意思決定をするまでの時間が企業のパフォーマンスに影響を与えることになるという指摘は、Judge and Miller (1991) でもなされている。これらの研究からは、企業家の戦略的意思決定までの時間が企業のパフォーマンスを考える上で極めて重要な要因となっていることを確認することができる。

一方で、組織内政治の集権化や組織内コンフリクトもまた、企業のパフォーマンスに影響を与えていることを立証している研究も確認することができる。その代表的な研究として Eisenhardt and Bourgeois (1998) が挙げられる。同論文は、①組織内政治はなぜ、どのようにして生じるのか、②政治はどのようなもの（形）か、③政治は企業業績にどのような影響を与えるのか、を研究の問いとして設定している。その上で、早いスピードで非連続的に変化する環境に直面している業種であるとされるマイクロコンピューター業界を取り上げ、8社の事例から、組織内政治や組織内コンフリクトが企業業績にいかなる影響を与えるのかを検証している。事例企業8社のうち、好業績である企業が4社であり、業績の悪い企業が4社という内訳となっている。そこから導出されたモデルが図1である。同図からは、組織内権力の集権化や組織内コンフリクトが組織内政治にプラスの影響を与えるものの、それが結果的に時間の浪費と情報の制約を引き起こしてしまい、最終的には、組織のパフォーマンスを低下させていることが明らかとなっている。

図1 戦略的意思決定における政治モデル



出所：Eisenhardt and Bourgeois (1998) を筆者が修正

そして、Miller and Toulouse (1986) は、組織的成果に与える要因として、企業家のパーソナリティー

に焦点を当てている。その企業家のパーソナリティーを既存研究に基づいて「柔軟性 (flexibility)」, 「達成意欲 (need for achievement)」, 「組織内統制 (locus of control)」の3つに分類して、戦略立案や戦略実行、組織構造に与える影響のみならず、組織的成果に与える影響も検証している。その結果、柔軟性や組織内統制という起業家のパーソナリティーが組織の成果に結びついているのに対して<sup>5)</sup>、達成意欲が高いというパーソナリティーは、組織の成果に結びつかないと結論づけている。同研究は、組織の意思決定というよりも、よりその根源となる意思決定をする個人に焦点を当てて、個人のパーソナリティーが戦略的意思決定、そして、結果的に組織の成果にまで影響を及ぼすことを指摘しているのである。

同様の指摘は、Fredrickson (1985) でも確認することができる。同論文は、マネジャーが意思決定するのは、組織的問題への対応か、組織が機会をとらえるために行う行為であると指摘しつつ、ただし、その判断は「個人」に依存する点に着目しているのである<sup>6)</sup>。そのため、Fredrickson (1985) では、戦略的意思決定は研究者が認識しているよりも複雑なものであるとして、組織の戦略的意思決定を単純な事象として捉えることに対して注意喚起している。その認識の背景には、Bourgeois (1981) や Child (1972), Dutton et al. (1983), Mintzberg et al. (1976) らの既存研究の指摘にある。それは、意思決定のための意図や組織のパフォーマンスレベルは、文脈的変数に留意する点に着目しているためである。そのため、事例研究では、この点に留意して進めなければならないということを示唆している。

そして、戦略的意思決定を3つのパラダイムに分類してその特徴を整理した研究がEisenhardt and Zbaracki (1992) である。第一のパラダイムとして、意思決定の合理性および限定合理性に焦点を当てた研究を整理している。このパラダイムでは、組織をマネジメントするトップ (リーダー) の認知の限界に焦点を当てている。そして、筆者らは、組織のマネジメント層の合理性のレベルを向上させることが肝要になることを指摘している。そのため、経営層のチーム (top management team) そのものが、複数の専門性やバックグラウンドを持つ、あるいは、複数の部署や企業での勤務経験を持つメンバーが集まることに意義があると主張している<sup>7)</sup>。

第二のパラダイムとして、意思決定に関係する政治および権力に焦点を当てた研究を整理している。これらの研究の起源は、1950年代の政治科学 (ポリティカル・サイエンス) の研究にあると指摘している<sup>8)</sup>。また、法制度化プロセスにおける政府の意思決定に焦点を当てた研究も多い<sup>9)</sup>。大学の権力関係に関する研究もこのパラダイムに分類されている<sup>10)</sup>。

第三のパラダイムとして、意思決定におけるゴミ箱モデルに焦点が当てられている研究を整理している。ここに分類されている研究の特徴は、曖昧、かつ、不確実な環境下における意思決定に焦点を当てていることである。そして、組織の意思決定はタイミングと幸運度 (偶然) に依存すると指摘している。すなわち、組織の意思決定は、ランダムに発生する出来事に依存してしまうことに着目しているのである。このパラダイムに分類されている研究においても、大学や政府の意思決定を分析の対象とした研究が多く挙げられている。そして、ここに分類されている研究で共通に確認される点は、発見的手法 (heuristic) を採用していることであると指摘されている。そのため、これらの研究は、研究プロセスから得られた洞察 (incorporate insight) や直観 (intuition) を重視していることも同時に指摘している。

一方で, Hough and White (2003) は, 組織における意思決定のプロセスやメカニズムに焦点を当てた研究における4つの問題点を指摘している<sup>11)</sup>。それは, 第一に因果のあいまい性について議論されていないこと, 第二に意思決定のプロセスと成果の関係が直接的であるがゆえに, 外部要因の議論が十分になされていないこと, 第三に意思決定者が一貫して利用する特定のプロセス(意思決定や時間をまたぐプロセス)に関する仮説を完全に排除してしまっていること, 第四にサンプルサイズが少ないことである。これらの問題点を解決するためには, 第一の問題点については, 組織の意思決定に関する研究を蓄積していくことが, この指摘に対する回答となるであろう。また, 第二の問題点については, 本論文では, 事例・現象を細かく追っていくことで, この課題を解決しようと試みている。さらに, 第三の問題点については, 組織において意思決定を行う個人のパーソナリティー, すなわち, 個人が持つ特性に焦点を当てて意思決定を行う個人を時系列的に追うことでこの課題を解決しようと試みている。第四の問題点については, 逆説的ではあるものの, サンプルサイズが少なくても, 「経営組織の分厚い記述」(thick description) で確認されるように<sup>12)</sup>, 定性的調査であるからこそ確認することができる現象もある。そのため, 本論文では, 定性的調査をもとに, 組織の意思決定と組織のパフォーマンスについて確認する。

また, 組織において意思決定を行う個人が, そのプロセスにおいて, そして, 経験を蓄積することによって成長していくという指摘を確認することができる(沼上, 2018)。そのため, 本論文の事例研究では, 組織のリーダーの個性や個人的特性にも着目している。

### Ⅲ 分析の枠組み

既存研究を確認すると, 企業業績に影響を与える要因には, 企業家による戦略的意思決定のみならず, 組織内政治やコンフリクト, そして, 企業家のパーソナリティー, すなわち, 企業家の個性が関係していることが明らかとなった。本論文では, そのなかでも, 企業家による戦略的意思決定および意思決定を遂行するプロセス, そして, 戦略的意思決定をする企業家個人に焦点を当てて, イノベーションを企てる人間(米倉, 2017)である企業家が経営に成功をもたらす論理を明らかにする。

その論理を考えるための分析の枠組みとして, 「戦略的な意思決定をする」段階と, 戦略的意思決定を踏まえ, それを「戦略・戦術に落とし込んで立案する」段階, そして, 「立案した戦略・戦術を実行して組織の成功(成果)に結びつける」段階に分別して議論する。

戦略に関係する領域を「戦略的意思決定」と「戦略・戦術立案」に分けて議論する理由は, 大きく3つある。第一は, 小倉(1999)の記述で確認することができる。それは, 「重要なのは, トップである私が採算が取れる事業になりえると経営判断したこと」(93頁)に続いて, 「そして実際に採算が取れるようにするにはいかなる形の事業にすべきか, 徹底的に工夫したことである」(同)という記述である。これは, 実際に企業家が戦略的意思決定を先に行い, それを具現化するための戦略・戦術に落とし込むプロセスが記述されているに他ならないためである。

第二に, 加護野編(2016)が指摘しているように, 戦略論の意味を考える場合, 「企業家あるいは経

営者が、自らの頭の中で、企業の将来の設計図として描いている構想としての戦略」(194頁)と「経営者の意思決定の軌跡としての戦略」(同)に区別する必要があるためである。

第三に、三枝(2003;2006)や三品(2004)、水野(2018)が指摘しているように、企業家には、機能する戦略を立案することができない場合と、そもそも、(管理(administration)機能と経営(management)機能を混同して、経営機能に重要な)意思決定そのものがない場合があるためである。

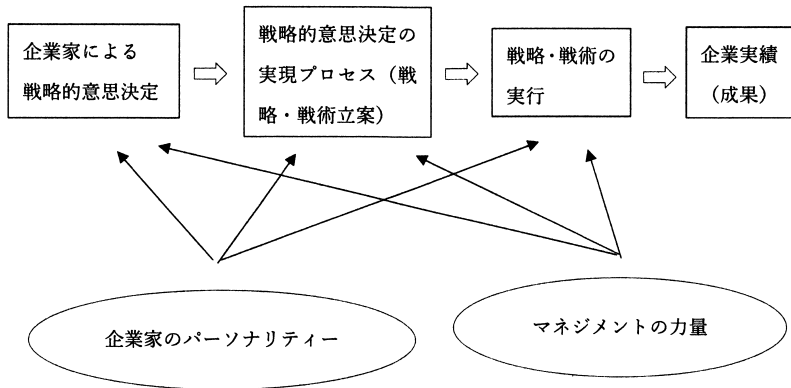
以上の3つの理由から、企業家の戦略に関する領域を「戦略的意思決定」の段階と「戦略的意思決定を具体的戦略・戦術に落とし込んで立案する」段階を区別したのである。

また、企業家は、意思決定を行い、それを具体的戦略・戦術に落とし込めたとしても、それを理解して実行する実践者が実際に行動しなければ、戦略・戦術立案が機能することはない。小倉(2012)が指摘しているように、事業のアイデア、すなわち、イノベーションを企てる構想がどれほど素晴らしくとも、組織構成員が動かなければそれを実現することは難しいのである。そのため、立案した戦略を組織として実行する段階を考慮する必要があるため、第3段階目の「立案した戦略・戦術を実行して組織の成功(成果)に結びつける」段階として区別して考える。

そして、本論文では、この3つの段階を既存研究から導出された意思決定に影響を与える変数として挙げられている企業家のパーソナリティー、すなわち、企業家の個性(特性)の視点と、企業家のマネジメントの力量という視点で捉えることとする。後者の視点を取り入れる理由は、沼上(2018)が指摘しているように、経営者としての経験を蓄積していくプロセスで企業家自身が学習し、マネジメント能力を向上させている現象が確認されるためである。沼上(2018)では、この点に関する指摘を複数確認することができる。例えば、「小倉は初めから完璧な経営者として生まれてきたわけではない。そのキャリアを通じて、何度も深く考え続け、実行と反省を通じて学習を積み重ねてきたのである。…(中略)…みずからが生み出したビジネスが自らを成長させていく」(59頁)という記述や、「小倉は、当初から優れた経営者ではあったが、宅急便を構想し、それを実際に実現するプロセスで、小倉自身が大きく成長してきた。…(中略)…この事業の成長と軌を一にして、小倉自身も一回りも二回りも大きな経営者へと成長していった」(245頁)という記述が確認される。これらの記述からは、企業家が戦略的意思決定を行い戦略・戦術を立案して実践するプロセスで、企業家が経営者としての力量を高めている点に着目することがいかに重要であるかを物語っている。このような指摘は、加護野編(2016)でも確認することができる<sup>13)</sup>。

以上を踏まえた分析の枠組みを図示したものが図2となる。説明変数として位置づけられる企業家のパーソナリティーとマネジメントの力量は、すべての段階に作用すると考えられる。そのため、この2つの説明変数はすべての段階に対して矢印が向いている。しかし、本論文における作業仮説は、「企業家が経営に成功をもたらすためには、初期のタイミング、すなわち、企業家による戦略的意思決定の段階では、企業家のパーソナリティーが強く作用し、戦略・戦術を立案し、実行する段階では、企業家のマネジメントの力量が強く作用する」である。この点を事例研究を通して確認していく。

図2 本論文の分析の枠組み



注：図中の「→」は影響を与える方向性

図中の「⇨」は時系列の流れ

出所：筆者作成

## IV 事例研究

### 1 事例企業の概要と選定理由

事例研究の対象は、京都府宇治市に本社を構える HILLTOP 株式会社<sup>14)</sup>である。1961年に創業した同社は、かつては自動車メーカーの孫請け企業で、2つの製造ラインを持ち、自動車部品の量産加工を手掛けていた。しかし、貸与された製造ラインの部品加工では、いわゆる「下請け業務」に過ぎず、付加価値の高い業務や、従業員のやりがいを高めるような仕事を手掛けることは難しい。そのため、同社の代表取締役副社長（2019年9月現在）である山本昌作氏は、この下請け業務から脱却し、加工工程を効率化し、付加価値の高い業務を受注する戦略的な意思決定を行った。本項では、山本氏がどのような意思決定を行い、具体的な戦略・戦術を策定して戦略実践に結びつけたのか、そして、これらの戦略・戦術実行から、いかなる成果を得たのかの軌跡を追うことにする。なお、本節における記述の一部は、水野（2019）を参考にしている。そのため、同社の詳細については、水野（2019）を参照されたい。

企業家が経営に成功をもたらす論理を解明する事例として同社を選定した理由は、3つある。第一に、企業体としての事業領域が特定しやすいがゆえに<sup>15)</sup>、その意思決定に基づいて実践される事業と成果、すなわち企業のパフォーマンスとの関係を確認しやすいことである。第二に、筆者の長期にわたる調査研究により、1999年から2018年までの約20年間にわたる同社の戦略的意思決定と戦略・戦術の策定及び実践の軌跡を辿ることができるためである<sup>16)</sup>。同社へのインタビュー調査のみならず、同社に関するニュースレターや出版物での確認、さらに、同社と取引のある企業へのインタビュー調査を通して、情報を蓄積してきている。第三に、これまでの調査研究を通して、同社の戦略的意思決定を行った個人にフォーカスし、本論文で着目している企業家のパーソナリティーについて細かな記述で確認することが可能であるためである。

## 2 戦略的意思決定 (第1段階)

同社が創業当初から手掛けていた業務は、売上の8割までもが下請け業務として、潤滑油で油まみれになりながらひたすら同じ部品を加工し続けるものであった。この部品を加工するための製造ラインはサプライヤーから貸与されたものであった。そのため、製造ラインを改造することでタクトタイムを上げたり、生産工程を改善したり、生産効率を向上することは事実上、不可能であった。その上、自動車業界の「慣例」ともいえる毎年のように求められる部品加工のコストダウン<sup>17)</sup>が求められる状況では、自社の利益がその都度、削られていくことを意味していた。山本氏は、当時を振り返って「ロボットがするような先がない仕事だった。ロボットを導入して作業をさせるよりも人にやらせた方がコストが安いというだけの理由で、人がロボットのように働かなければならない。これが苦痛で苦痛で仕方がなかった」「研修先で『考えたらあかん。ただ、無意識で身体だけが動いている状態で仕事をするんだ』と言われたことが(後の戦略転換をする意思決定において)決定的(出来事)だった」と述懐する。そして、次第に「知的労働にこそ付加価値の源泉がある」と確信するようになる。

こうして、新たな目標を立てることになる。それは、「単純労働作業から解放されること」であった。利益率の低い単純作業ではなく、付加価値の高い業務に着手することにより、同社の発展を追求する道を歩み始めたのである。

## 3 戦略・戦術立案 (第2段階)

そのために、まず、売上の8割を占めていた業務を止め、製造ラインを発注主に返却した。そして、「単純労働作業から解放される」ために山本氏が注視したのは、当時の同社の2割の売上にしか満たなかった単発で注文が入る複雑な業務であった。専門商社などを通して不定期にしか注文がない業務ではあるものの、利益率ベースでみると量産業務よりも高いためである。また、山本氏自身が、この業務に対して(単純な繰り返し作業とは異なり)興味を持って取り組むことができたためでもあった。この業務で生計を立てるために、そして、この加工技術の幅を広げるために、当時の最新鋭の加工装置であったNC機械とマシニングセンターを融資制度を利用して購入した。山本氏は、日中は仕事を受注するために外回りをし、夜は日付が変わるまで日中に受注した業務を遂行する日々が続いた。

しかし、いざ、このような加工を中心に手掛けるようになると、単品加工業務には多くの手間を必要とすることを実感するようになる。また、どの単品加工の注文においても、その手間は類似していた。そのため、山本氏は、「重複する手間を最低限に抑えるために、加工を行う前にあらかじめ三角関数で計算したうえで、加工工程に反映する仕組みを整えて加工をすれば、作業の効率化が達成できるのではないか?」と考えるようになる。さらに、「加工データを定量化してすべて残しておくことができれば、2回目からの同じ部品加工に関しては、再現性を持たせることができるのではないかと気がついたのである。

こうして、1986年に単品作業の加工工程を定量化してオンラインでデータを蓄積し、2回目以降の受注の際に再現するという取り組みにまい進するようになる。作業工程を標準化し、業務を効率化するために必要な加工データを集めようと取り組んだ。より具体的には、治具やボルト、砥石といった作業工



程に必要な道具や部品の整理と管理作業を行った。治具や刃物の長さ、素材などを細かく分類して、特性ごとに紐づけてしてグループ化し、一つ一つナンバリングすることを始めたのである。それと同時に、治具の掴み具合や、突出しサイズ、油、加工時に使用するボルト、軸等の加工環境をすべて定量化する作業も並行して行った。すなわち、それまで暗黙知化されていた作業内容の詳細をすべて形式知化しようとしたのである。そして、最終的には、それらのデータをすべてデータベース化してプログラミングし、システム化しようとしたのである。

#### 4 戦略・戦術実行（第3段階）

作業工程を標準化して作業効率を高める取り組みを始める際、山本氏が重視したのは、従業員の合議制で進めるということであった。その理由は、従来から作業員は加工工程において「職人」と言われていたように、我流のやり方で業務を遂行する傾向があり、これが、作業内容の詳細な形式知化を妨げていた。そのため、それを統一するよう経営者が一方的に構築したシステムの利用を「職人」である従業員に強制したとしても、従業員らにとっては「会社から押し付けられたシステム」とであると抵抗して、組織に定着させることは難しい。それよりもむしろ、合議制にした方が「(いろいろ不満や言いたいことがあったとしても、結局は)自分たちで決めたことだから」と納得して利用するだろうと考えたためである。そのため、加工条件の洗い出しや加工環境の定量化は、従業員を巻き込んで行っていた。

このようにして作成した加工データを実際に加工機にセッティングして、従業員が帰宅する夜に加工する素材と治具をセットして無人で加工して削ってみて、翌朝、その出来具合を見てプログラミングの修正を繰り返していくという作業を連日、繰り返した。しかし、試行実験は、一筋縄ではいかない。山本氏は、「実際にテストしてみると、2日に1回はトラブルが起こる。何度も痛い目にあっている。たとえば、夜、プログラミングしたものをセットして、朝に出社してみると、1本5万円の治具4本がすべて折れていたり…。この損失はまだ序の口。しかし、これは当然のこと。人が張り付いていたら1本の治具が折れた時点でNC機械を止めて修正する。しかし、工場に人がいない夜に自動でNC機械を動かしているの、不具合が起きても止める人は誰もいない。でも、不具合が起きようがNC機械は、プログラムの指示通りに加工を続けようとする。だから、当然のことながら全部の治具が折れてしまうことになる」と当時を振り返る。また、ある時には、機械の重要なパーツの一部がボルトを引きちぎって、機械が大破して修理に400万円かかったこともあった（山本、2018、100頁）という。

このような状況を見かねた従業員から「こんな取り組みはやめにしよう」という声が聞かれたり、「こんなことをしていたら会社が潰れる」と直訴した従業員もいた（山本、2018、97-99頁）という。しかし、山本氏がこの取り組みを止める気は全くなかった。追求すべき目標は「単純労働作業から解放されること」であり、「知的労働にこそ付加価値の源泉がある」との確信があったためであった。「何が何でも成功するまでこの信念を貫き通す」という姿勢を取り続けた。そして、山本氏は、「やはり、人がやっている作業の中にルーティンの部分が多い。ここをデジタル化させて省力化して付加価値の高い工程に人間が注力することができれば、仕事をする側も面白いし、会社としても利益が出るはずという信念があった」と語っている。

## 5 実現された成果（企業のパフォーマンス）

1984年に始めたこの取り組みは、1986年には加工データを蓄積して工場を無人化する「ヒルトップ・システム」の構築へとつながり、1991年に本格的に始動した。1984年の取り組み開始から7年、そして、運用を試験的に開始してからは5年の月日を要したのである。このシステムを本格的に運用すると、かつて手掛けた業務の繰り返し作業が省略されるため、圧倒的な作業効率の向上に結びついた。山本(2018)には、これに関連する一つのエピソードが記されている。ある従業員が三日三晩かかって製品を創り上げて品質検査室に届けたにもかかわらず、その3日後に品質検査室に同じ製品が置いてあった状況を目の当たりにして「未だ納品されていない」と勘違いして激怒したという。品質検査担当者は「あれならすでに納品していて、ここにあるのはリピート注文のもの」と答えたという(101頁)。

その後、このプログラムは、2008年にリニューアルされて「HILLTOP システム」として稼働している。同社は2013年10月にアメリカの現地法人を設立し、2014年4月にカリフォルニア州にオフィスをオープンさせている。このシステムがあるからこそ、アメリカに設計者を置かなくても、日本で部品加工の図面を作成してプログラミングしてアメリカ現地にデータを送り、現地の工場では加工するための素材と治具等をセットしさえすれば、同工場に設置されたNC機械はその図面で指示された通りに寸分たがわず素材を加工することができる体制が整備されたのである。こうして、アメリカでの事業展開において、同社は試作の受注から納品まで5日以内に実現するというサービスが可能となり、アメリカでの顧客の大きな支持を得た。そして、アメリカに進出してから約3年半で黒字化に成功したのである。

## 6 戦略的意思決定の背景

それでは、そもそも、なぜ、山本氏がこのような戦略的意思決定をすることができ、それを戦略・戦術に落とし込み、実行に結びつけることができたのか。この疑問に答えるためには、山本氏のみならず、ファミリー企業としての山本家のストーリーにまで遡る必要がある。

(HILLTOP の前身である) 山本精工は、もともと、耳に障害を抱える山本氏の兄(代表取締役社長、2019年9月現在)のために両親が創業した企業であった。将来、障害を抱える兄が働くことのできる場所を作るためであった。このような家庭環境下で山本氏は、幼いころから「兄を助けないといけない」という使命感を持っていたという。山本氏は、当時を振り返って、「地域の子供たちに『お兄ちゃんは障害者である』といわれ、腹立たしい思いをした」「年上でも兄を馬鹿にする兄の同級生と常に戦っていた」と語るほどである。

また、一族で工場を経営しているのに、実家が貧しいことを実感することも少なくなかったという。山本氏は、「幼少の頃から、工場で油まみれになって働く忙しかった母に代わって、夕食作りの手伝いをしていた。中学や高校に進学すると、その貧しさが身に染みる出来事がいくつもあった」という。そして、常に「一生懸命働いているのに、なぜこれほど貧しいのか?」と疑問を感じていた。

そのため、当初は家業である同社に就職する選択肢は当初はなかった。結果的に、母親の意向で同社に入社することとなったものの、仕事に力が入るはずもない。山本氏は「言われるがままの部品の量産加工は嫌で嫌でたまらなかった」と振り返るほどであった。そんな折、山本氏が目が覚める出来事が

あったという。それは、同じく同社に入社していた山本氏の弟に怒られ「真面目に働け！」と怒鳴られて、取っ組み合いのけんかになったことであった。この出来事がきっかけとなり、山本氏の意識が変わり、「単純労働作業から解放されること」であり、「知的労働にこそ付加価値の源泉がある」という目標を立てて邁進することを決意したのであった。

## V 事例分析

事例研究では、分析の枠組みに基づいて戦略に関する領域を「戦略的意思決定」「戦略・戦術立案」「戦略・戦術実行」の段階に区別して、HILLTOPの戦略的意思決定から戦略・戦術実行のプロセスを確認した。

HILLTOPの戦略的意思決定は、「単純労働作業から解放されること」であり、知的労働によって業務の付加価値を高めることであった。この意思決定の背景には、3つの要因が作用していた。それは、同社が創業期から行ってきた量産加工業務は単調で、企業の発展を望めるような将来性のある仕事ではなかったこと、この業務に従事する限りは「貧しさ」から脱却することが容易ではなかったこと、そして、家族や兄を守らなければならないという使命感があったこと、であった。また、山本氏がこの意思決定を行った直接的なきっかけは、弟に働き方をめぐって怒鳴られ、同社の将来性について考え始めたことにあった。この点に鑑みると、戦略的意思決定に大きな影響を与えたのは、企業家としての山本氏のパーソナリティーに依存する部分が少なくないと判断することができよう。したがって、この戦略的意思決定の説明変数としての「企業家のパーソナリティー」の要因が極めて大きく効いていることが明らかとなる<sup>18)</sup>。

そして、戦略的意思決定によって、同社の事業の方向性が明確になると、それを実現させるために、量産の仕事を止め、製品当たりの付加価値の高い加工を請け負うために、NC機械やマシニングセンターを設備したり、再現性があり、かつ、重複する作業を効率化するための準備を始めていく。そのプロセスでは、山本氏が企業家としての経験を積んでいくとともに、重要な気づきを得ている。例えば、単品部品を加工する際、「手間を最低限に抑えるために、加工を行う前にあらかじめ三角関数で計算したうえで、加工工程に反映する仕組みを整えて加工をすれば、作業の効率化が達成できるのではないかと考えるようになった。また、「加工データを定量化してすべて残しておくことができれば、2回目からの同じ部品加工に関しては、再現性を持たせることができるのではないかと」の気づきを得ている。すなわち、戦略・戦術に落とし込むプロセスで山本氏の企業家としての思考レベルが深化していることを確認することができるのである。この点に鑑みると、戦略・戦術に落とし込むプロセスでは、マネジメントの力量を高めていると判断することができよう。したがって、戦略・戦術策定の段階において、「マネジメントの力量」の要因が大きく効いていることが明らかとなる<sup>19)</sup>。

さらに、戦略・戦術を実践する段階では、システムを開発していく段階で従業員の合議制で進めている。このことから、山本氏は、従業員らの意識を高めて行動に移す、すなわち、従業員らが強くコミットメントするためのマネジメントを行っていることがわかる。そのため、このプロセスにおいても、マネジメントの力量が高められていると判断することができよう。また、試行錯誤のプロセスで、どれほ

ど大きなトラブルが起きようとも、追求すべき目標は「単純労働作業から解放されること」であり、「知的労働にこそ付加価値の源泉がある」との信念を曲げることなく従業員に示し続けたこともまた、マネジメントの力量を高めているプロセスであると判断することができよう。したがって、戦略・戦術実践の段階においてもまた、「マネジメントの力量」の要因が大きく効いていることが明らかとなる<sup>20)</sup>。

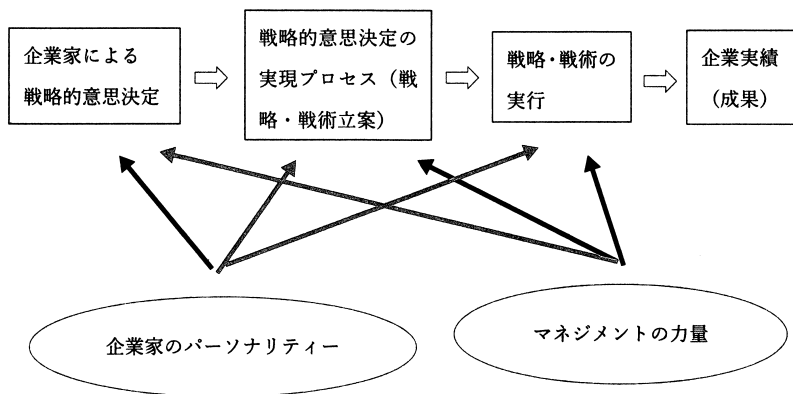
このようにして、HILLTOP の戦略的意思決定が戦略・戦術の実践によって実現し、システムの開発に7年もの時間を要したとはいえ、最終的に高い生産効率を実現し、従業員が付加価値の高い業務にコミットする「歌って踊れる鉄工所」「夢工場」(山本, 2018)を作り上げることに成功したのである。さらに、日本国内のみならず、進出を果たしたアメリカの工場ともシステムを共有し、アメリカで受注したプロトタイプの業務であるにもかかわらず、日本の拠点である本社との連携で、5日以内に納品して高い利益率を確保することを可能にした。こうして、約3年半で黒字化を実現させたのである。

以上の事例分析を通して明らかとなるのは、企業家の生い立ちや企業家の置かれた環境が、戦略的意思決定の段階に与える影響は少なくないことである。すなわち、組織の戦略的意思決定をする際には、企業家の個性が大きく作用していることがわかるのである。また、加護野編(2016)が指摘するように、企業家の個性に影響を与える要因として、人(ステークホルダー)との出会いも大きな影響を与えるといえよう<sup>21)</sup>。

一方で、戦略・戦術立案や戦略・戦術実行の段階においては、組織をマネジメントするという視点が欠かせない。すなわち、マネジメントの力量が問われるようになるのである。

以上から、企業家の意思決定を企業業績に結びつけるためには、以上の3つの段階を整備しコントロールすることができてこそ初めて実現できるものであることが明らかとなったのである。これらの関係性を分析の枠組みに落とし込み、論理の流れを示したものが図3である。

図3 企業家の意思決定が企業業績に影響を与える論理



注：図中の「→」は強い影響力  
 図中の「→」は弱い影響力  
 図中の「⇨」は時系列の流れ

出所：筆者作成

そして、マネジメントの力量の議論に関しては、三枝（2003；2006）が興味深い指摘をしている。それは、従業員のキャリアの早いタイミングでマネジメントの経験を蓄積することの重要性である。三枝（2003）では、モデルとなった企業の社長の実体験が描かれ<sup>22)</sup>、これを機に、このモデル企業は若手従業員の育成に乗り出し、そのストーリーが三枝（2003；2006）で展開されている。すなわち、企業経営者層は従業員のマネジメントの力量をアーリー・キャリアの段階から育成することの重要性が改めて確認されたといえるのである。

## VI 結論・インプリケーション

本論文では、企業家が経営に成功をもたらすまでの論理を明らかにすることを目的に、事例研究を通して検討してきた。本研究を通して明らかとなったのは、次の3点である。

第一に、企業家の素晴らしい戦略的意思決定だけが、企業成果に結びつく十分条件ではないことである。分析の枠組み（図2）において示されているように、戦略ストーリー（楠木，2010）を実現させて企業成果に結びつけるためには、「戦略的意思決定」にはじまり、「戦略・戦術立案」そして「戦略・戦術実行」の段階を経なければ企業成果を実現することは難しいのである。この論理に鑑みると既存研究が指摘している組織内政治の集権化やコンフリクトは、「戦略・戦術実行」の阻害要因となることが多いと想定されるため、企業成果に結びつけることが難しいと判断することができよう。

第二に、戦略的意思決定の段階においては、企業家の生い立ちや企業家の置かれた環境が大きな影響を与えていることである。すなわち、企業の戦略的意思決定を考える際には、企業家個人のパーソナリティーに着目する必要があるということである。この点に鑑みると、やはり、戦略的意思決定を行った企業家自身がどのような個性や考え方、問題認識をもって企業経営にあたったのかを探る必要があり、自叙伝や人物像を辿ることの意義は大きいとの示唆を改めて確認することができるのである。

第三に、戦略・戦術立案と戦略・戦術実行の段階において、マネジメントの力量が強い影響力を与えていることである。そして、三枝（2003；2006）が指摘しているように、この能力は、できるだけ早いタイミングから磨いておくことが肝要となるという示唆が、改めて確認できたのである。

しかし、本研究の限界は、多くの定性的調査をもとに論理を導出している研究と同様、単一事例をもとに導出したものであり、普遍性や一般化を検証することが難しい点にある。そのような限界はあるものの、本論文では、戦略的意思決定を行う企業家である個人そのものに研究の焦点を当てる必要があることを改めて指摘しているものであるといえよう。

### 注

- 1) 同論文では、失敗事例において意思決定するまでの期間は12ヶ月と20ヶ月であったと記述されている。
- 2) 同論文では、成功事例において意思決定するまでの期間は2社とも3ヶ月であったと記述されている。
- 3) 古典的戦略論のテキストに取り上げられている手順として、同論文では、当該産業分析、ライバル企業分析、企業の強みと弱みの特定、ターゲットとする市場の特定、戦略立案が挙げられている。
- 4) Bourgeois and Eisenhardt (1988) でさらに注目すべき点は、速いスピードで変化する環境下での意思決

- 定においては、経営者の認知的地図や構造も影響すると指摘していることである。
- 5) 組織内統制が組織の成果に結びつくことについては、条件が付加されている。その詳細については、Miller and Toulouse (1986) を参照されたい。
  - 6) Fredrickson (1985) は、成功を収めた経営幹部 (executives) の共通点が、戦略的意思決定を合理的に分析する視点 (rational analysis) と、直観を統合した視点 (intuitive synthesis) をうまく調整しながら行っていると結論づけている。
  - 7) この指摘は、Bunderson and Sutcliffe (2002) や Canella, et al. (2008) が主張する多様性の議論におけるイントラパーソナル・ファンクション・ダイバーシティ (intrapersonal functional diversity) の議論にもつながっていくといえよう。
  - 8) そのため、このパラダイムに位置づけられている研究リストを確認すると、キューバ危機を分析の対象としたものも多数含まれている。
  - 9) そのため、組織内意思決定のパワーを高める手段として、連立や連合を行うという研究も含まれている。
  - 10) 第二のパラダイムに分類されている研究リストに挙げられている文献のほとんどが、大学および政府の意思決定における政治的活動や権力闘争を分析の対象とした研究である。
  - 11) 論文の中では、「3つの問題点」として提示されているが、論文の内容を確認するとトータルで4つの問題点を指摘していることを確認することができる。
  - 12) 組織学会が発行している『組織科学』において、2011年に発行された44巻3号に掲載された特集のテーマが「経営組織の分厚い記述」であった。
  - 13) 加護野編 (2016) では、「新市場への参入を経験させることで経営者としての力量が高まるということは、経営学でもよく言われることだが、それは『修羅場』を経験することでもある」(p.258) と記述されている。
  - 14) 同社の創業時の屋号は山本精工である。同社の資本金は3,600万円、従業員は151名 (いずれも2018年7月現在) の中小企業法上の中小企業に該当する企業である。
  - 15) 同社のホームページ上に掲載されている事業内容は、機械加工事業、表面処理事業、装置開発事業である (2019年9月14日検索)。
  - 16) 筆者が山本氏に対して行ったインタビューは、1999年3月3日 (14:00~17:30)、2010年10月25日 (15:50~17:50)、2018年8月30日 (10:00~15:45) である。
  - 17) 筆者の調査研究からは、ある自動車メーカーは半年に1度のコストダウンを求めてくるとの情報もあるほどである。
  - 18) ただし、企業家としての経験を蓄積すると、新たな戦略的意思決定を行う場合には、それまでのマネジメントの力量が作用することも考えられるため、戦略的意思決定にマネジメントの力量が全く作用していないと否定しているわけではない。
  - 19) ただし、戦略・戦術立案の段階においても、個人のパーソナリティが全く作用していないと否定しているわけではない。
  - 20) 戦略・戦術実行の段階においても、個人のパーソナリティが全く作用していないと否定しているわけではない。
  - 21) 紙面の制約上、触れてはいないものの、筆者が実施したインタビュー調査において、京都府および近隣に位置する加工業者や地域企業との関係もまた、企業家としての山本氏に大きな影響を与えていることが確認されている (水野, 2015)。
  - 22) その実体験とは、アメリカで脚光を浴びている成長企業の経営陣3名が同書のモデルとなった企業を訪問した際、アメリカの企業の社長であったのがその3名のうちの一番若い30歳代の人物であったことに驚いたことである。

## 参考文献

- Barabasi, A. L. (2018) *The Formula: The Universal Laws of Success*, Marsh Agency: London. (江口泰子訳 (2019) 『ザ・フォーミュラ: 科学が解き明かした「成功の普遍的法則」』光文社)

- Barnard, C. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹 訳 (1968)『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)
- Bourgeois, L. J. (1981) On the measurement of organization slack, *Academy of Management Review*, 6, 29-39.
- Bourgeois, L. J., and Eisenhardt K. M. (1988) Strategic decision processes in high velocity environments : Four cases in the microcomputer industry, *Management Science*, 34 (7), 816-835.
- Bunderson, J. S., and Sutcliffe, K. M. (2002) Comparing alternative conceptualization of functional diversity in management teams : Process and performance effects, *Academy of Management Journal*, 45 (5), 875-893.
- Cannella Jr., A. A., Park, J. H., and Lee, H.U. (2008) Top management team functional background diversity and Firm performance : Examining the role of team member colocation and environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, 51 (4), 768-784.
- Child, J. (1972) Organizational structure, environment, and performance : The role of strategic choice, *Sociology*, 6, 1-22.
- Dutton, J. E., Fahey, L., and Narayanan, V. K. (1983) Toward understanding strategic issue diagnosis, *Strategic Management Journal*, 4, 307-324.
- Eisenhardt K. M., and Bourgeois, L. J. (1988) Politics of strategic decision making in high-velocity environments : Toward a midrange theory, *Academy of Management Journal*, 31 (4), 737-770.
- Eisenhardt, K. M. and Zbaracki, M. J. (1992) Strategic decision making (Special Issue : Fundamental Themes in Strategy Process Research), *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.
- Fredrickson, J. W. (1984) The comprehensiveness of strategic decision processes : Extension, observations, future directions, *Academy of Management Journal*, 27 (3), 445-466.
- Fredrickson, J. W., and Mitchell, T. R. (1984) Strategic decision processes : Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, 27 (2), 399-423.
- Fredrickson, J. W. (1985) Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes, *Academy of Management Journal*, 28 (4), 821-843.
- Hough, J. R., and White, M.A. (2003) Environmental dynamism and strategic decision-making rationality : An examination at the decision level, *Strategic Management Journal*, 24 (5), 481-489.
- Judge, W. Q., and Miller, A. (1991) Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts, *Academy of Management Journal*, 34 (2), 449-463.
- Miller, D., and Toulouse, J.M. (1986) Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms, *Management Science*, 32 (11), 1389-1409.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., and Theoret, A. (1976) The structure of unstructured decision processes, *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- 小倉昌男 (2012)『新装版「なんでだろう」から仕事は始まる!』PHP 研究所。
- 加護野忠男編 (2016)『PHP 経営叢書 日本の企業家 2 松下幸之助: 理念を語り続けた戦略的経営者』PHP 研究所。
- 楠木健 (2010)『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社。
- 三枝匡 (2003)『経営パワーの危機: 会社再建の企業変革ドラマ』日本経済新聞出版社。
- 三枝匡 (2006)『V 字回復の経営: 2 年で会社を変えられますか』日本経済新聞出版社。
- 沼上幹 (2018)『PHP 経営叢書 日本の企業家13 小倉昌夫: 成長と進化を続けた論理的ストラテジスト』PHP 研究所。
- 一橋大学イノベーション研究センター編 (2001)『マネジメント・テキスト イノベーション・マネジメント入門』日本経済新聞出版社。
- 三品和広 (2004)『戦略不全の論理』東洋経済新報社。
- 水野由香里 (2015)『小規模組織の特性を活かすイノベーションのマネジメント』碩学舎。
- 水野由香里 (2018)『戦略は「組織の強さ」に従う: “日本の経営”の再考と小規模組織の生きる道』中央経済社。

- 水野由香里（2019）『レジリエンスと経営戦略：レジリエンス研究の系譜と経済的意義』白桃書房。
- 吉原英樹（2014）『「バカな」と「なるほど」 経営成功の決め手』PHP 研究所。
- 山本昌作（2018）『ディズニー，NASA が認めた遊ぶ鉄工所』ダイヤモンド社。
- 米倉誠一郎（2017）『ミネルバ日本評伝選 松下幸之助—君ならできる，必ずできる—』ミネルバ書房。