

【分かったこと】

指定論文1：「競争戦略の4つのアプローチ」

本書では、経営戦略を「企業の将来像とそれを達成するための道筋」として定義している。経営戦略とりわけ競争戦略は、目的達成要因（利益の源泉）が企業の「内」か「外」、か、分析の主眼が「要因」にあるのか「プロセス」にあるのかを組み合わせた4つのアプローチがある。

1) ポジショニング・アプローチ：外－要因に着目

目標達成にとって都合の良い環境（企業の目標を指示してくれる、目標達成を邪魔する外部の力が弱い環境）に身を置く戦略。

2) 資源アプローチ：内－要因に着目

企業業績の差異を、企業内にある経営資源に求めるアプローチ。成功している企業とは、内部に優れた能力を蓄積している企業であるという考えに基づく。

3) ゲーム・アプローチ：外－プロセスに着目

自社の利益を奪取する他者からの圧力の小さい状況を自らの行動によって作り出すアプローチ。技術の標準化とオープン化を巧みに組み合わせて、自社に都合の良い全体構造をつくり上げる戦略。「外」の競合企業の行動を自社にとって有意な方向に導く戦略が相当する。

4) 学習アプローチ：内－プロセスに着目

経営資源とりわけ知識や情報といった「見えざる資産」が蓄積されるプロセスそのものに着目するアプローチ。資源はただやみくもに蓄積すれば良いというわけではなく、戦略的に資源を蓄積する。学習アプローチでは、事前に獲得した情報に基づく先験的な意図だけに頼るのではなく、その場その場で徐々に知識を獲得していくため、事業を展開する「場」の選択と、学習内容を反省することが重要である。

指定論文2：「価値分化：製品コンセプトのイノベーションを組織化する」

- 1) イノベーションを実現する知識の獲得には、know-why「研究による学修」、know-how「やってみることによる学修」、know-what「使用による学習」がある。know-why、know-howにより知識が蓄積されていくと、それらの知識がパス依存であることから、既存の製品のコンセプトを強化し、コンセプトのイノベーションを阻害する。
- 2) 組織は機能分化と価値分化という2つの概念で捉えることができる。機能分化型の組織では、機能が細分化されており、このような組織がコンセプトのイノベーションを起こすには、コンセプト創造者が必要である。したがって、コンセプトの創造は組織能力よりむしろ個人能力の問題となる。一方、価値分化の概念では、製品（サービス）が潜在的に提供し得る顧客価値に基づいて組織が湧けられて

いる。価値分化した組織がコンセプトの創造と深化を促進するには、「大きな目標をすべての人々が共有していること」、「異なるコンセプトをもって仕事をしている人々が密接な相互作用を持てる位置関係にいること」、「相互に異なるコンセプトをもつ人々が強い制約関係の中に置かれていること」が重要な条件となる。

- 3) 上述の3つの条件を満たしながら、価値分化した組織の部分が一時的に共存している状態を「制約的共存」と呼び、価値分化の組織のリーダーは、価値分化した部分を制約共存の関係に取り組んでいくことにある。

【疑問に思ったこと】

Q1：「イノベーターのジレンマ」「能力の罠」「コアレジティティ」とは何か。

Q2：大学の活動を経営戦略論に照らし合わせて考えると、どのようなことがいえるのか。

【調査結果】

Q1：経営論に関する情報に接する機会が今までなく、基本的な経営用語も知識がなかったので、イノベーションの阻害要因である「イノベーターのジレンマ」「能力の罠」「コア・レジティティ」について調査した。

イノベーターのジレンマ[1]

競争市場を勝ち抜くために行われる“持続的イノベーション”への経営資源の集中という戦略が、“破壊的イノベーション”に直面したときには、経営失敗の原因になってしまう現象を指す。クリステンセンらは、イノベーションには「持続的イノベーション」と「破壊的イノベーション」の2つがあり、市場のリーダーであるような優良企業は前者に最適化された組織やプロセスを持つがゆえに、後者を見落とし、失敗する場合がある。

能力の罠[2]

翻訳前の用語は「Capability Trap」であり、元々は Nelson Repenning と John Sterman が定義したものの。彼らは、多くの企業でプロセスの改善活動が失敗してしまう要因を調査し、マネージャーや担当者がこの「Capability Trap」に落ちいてしまうことが原因であることを突き止めた。「Capability Trap」は、自らを追い込んだり、マネージャーに強制されたりすることで、担当者が賢く働く（work smarter）よりも一生懸命に働く（work harder）ようになってしまう状態を指す。

コアレジティティ[3]

コア・コンピタンスと呼ばれる他者との競争において重要な優位をもたらす独自性の高い経営資源が、経営や組織にとって支配的になりすぎる場合に起こるイノベーションを阻害する硬直性を指す。

この3語の調査からわかったことは、組織が硬直化して柔軟性がなくなると、良い結果は生まれにくいということである。

Q2：青木[4]は、大学は、業績補油化の導入や外部資金の導入促進などの外部からの圧力が高まり、また少子化の進行で限られたパイを奪い合う状況にあり、ポジショニング・アプローチ的には、あまり「おいしくない」産業となりつつあるとしている。このような競争圧力は、研究や教育の質が向上して、個々の大学や産業自体の競争力は向上するだろうとも述べている。

EY アドバイザリーのケーススタディー[5]では、ある大学の競合間におけるポジショニングと、強み弱みを多元的に把握し、ニーズに合わせた学科整理、学科新設のための環境構築、学科新設の段階的な戦略を立てている。

私の勤務する大学でも戦略室などが立ち上がり、大学運営を戦略的に行う方向では進んでいるようであるが、具体的な方針はまだ見えていない。競合の厳しい昨今、ポジショニング・アプローチ的な戦略は適当ではないだろうし、学習アプローチ的な戦略も、財務状況を鑑みると困難な状況にあるのかもしれない。地域社会に溶け込み、大学－地域間の Win-Win 関係を築くようなゲーム・アプローチにより、選ばれる大学を目指す戦略も考えられそうだが、キャンパスが全国にまたがるというスケールがメリットとなるのか、デメリットとなるのかも問題になりそうだと感じた。

参考文献

[1] 『イノベーションのジレンマ―技術革新が巨大企業を滅ぼすとき<増補改訂版>』クレイトン・クリステンセン＝著／玉田俊平太＝監修／伊豆原弓＝訳／翔泳社／2001年7月（『The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail』の邦訳）

[2] N. Repenning and J. Sterman (2001). Nobody Ever Gets Credit for Fixing Problems that Never Happened: Creating and Sustaining Process Improvement. California Management Review 43(4), 64-88

[3] <https://www.itmedia.co.jp/im/articles/0401/08/news122.html>

[4] 青島矢一, &加藤俊彦. (2012). 競争戦略論. 東洋経済新報社.

[5]EY アドバイザリー株式会社、大学の競争力強化を実現する戦略シナリオの立案支援

<https://www.eyadvisory.co.jp/services/case-study/pdf/07-university.pdf>

以上