

[研究論文]

# 戦略研究における定性的分析の可能性と課題

芦澤 成光

〈要 約〉

戦略研究の分野では、従来から統計的な分析が中心的な方法として利用されてきた。しかし環境変化の進展する中で、どのように環境変化に対応し、戦略を転換するのかという問題については、統計的な方法では分析困難になっている。この課題に対し、社会科学分野、特に政治学分野で利用されてきている過程追跡の方法を取り上げ、戦略研究分野の定性的研究への適用上の可能性と課題を検討する。

キーワード：定性的方法, 戦略, 戦略プロセス, 戦略実践, 過程追跡

## 1. 課題設定

科学として確立された研究分野として一般的には、自然科学の研究分野が考えられる。自然科学分野の研究の特徴は、第1に、人の主観と切り離して、現象を客観的に認識することができる点が指摘できる。しかし、これはあくまでも相対的な事柄ではある。主観と客観という自然現象の認識について、個人差が存在するからである。しかし多くの場面で、自然現象は共通した認識がしやすいため、認識上の相違は比較的少ないと言えるだろう。

第2に、自然現象の中には、再現実験が可能なものも多く存在する点が指摘できる。実験室で再現して、その法則性を確認することが可能である。そのため共通した認識がしやすくなる。

以上の特徴が存在するが、自然界を対象とする科学の分野でも、客観的な認識とともに主観的な認識が重要であることが指摘されている(酒井, 2016)。主観的な認識から、新たな発見が生まれ、それが新たな法則の検証へとつながるからである。自然界に存在する法則性も、最初は、感覚的な認識が必要不可欠である。このように、人の主観的な感覚的な知覚の重要性は、自然科学でも、他の科学でも共通していると考えられる。

社会科学の場合、自然科学と異なる点がある。社会現象は人が関与することから、その人の行為の影響を受けることが指摘できる。そのため、社会現象は人の関与によって、異なる事象が形成される可能性を持つことになる。結果として、広範に当てはまる法則性の確認が困難になる。さらに、人の様々な考えや認知により、同一の事実について、様々な理解・認識が生まれることになる。このような作用は、近年の科学で指摘される「遂行性」(performativity)と呼ばれる現象である。対象とする社会現象に対し、研究者の関与が、対象とする現象に作用することで、複雑な状況が生まれる。社会科学では、客観的な認識を行うための実験室での再現実験は困難である。そのため、研究者の社会現象への関与が作用する現象を生み出す可能性がある。この点は、経営現象を対象とする経営学にも当

てはまる。そのため、経営現象での法則性を明らかにすることも、極めて困難になると考えられる。かつて、1920年代から30年代に行われたホーソン工場実験でも、研究者が様々な影響を対象とする作業者に与えていたことが明らかにされていた (Roethlisberger & Dickson, 1939)。

社会科学の研究分野では、以前は、法則性の発見が自然科学と同様に、可能であるとの認識が一般的であった。普遍的に存在する法則は、研究の中で多くが明らかにされていた。しかし現在では、経済学でも、因果効果を確率で示す法則の発見に替えて、小規模あるいは中規模の因果メカニズムの解明へと変わってきている (Brady & Colier, 2004; 瀧澤, 2018)。因果メカニズムによって社会現象を捉えるようになったのは、既述の遂行性の存在が理由である。経済学の視点から人間本性を捉えるためには、社会制度分析の重要性を指摘する瀧澤は、社会制度のなかには、正義、道徳性、自由、友情のように、価値にまつわる概念が多く含まれると捉えている。その社会制度を認識することで、逆に、それを明らかにする側が理想とする社会の考えに影響される。このような過程を経ることで、人間科学としての要素を持った社会科学が発展する可能性を提示している (瀧澤, 263頁)。

歴史学と社会科学との統合化を主張する保城も、法則性の解明としてではなく、因果メカニズムの解明が、社会科学に求められる点を主張する (保城, 2015)。具体的には、普遍的に適用できる法則性ではなく、中範囲に適用できる因果メカニズムの解明が、その目的になると主張している。その因果メカニズムを明らかにする方法として、過程構築 (process creating) という方法を提案している。この言葉に関連して過程追跡 (process tracing) という方法がある (Benett & Checkel, 2015)。この方法では多くの場合、仮説検証が目的とされる。保城の場合には、仮説の構築を行う目的で過程追跡を行う。その構築は試行錯誤を通じて、しかも仮説の構築自体を目的に行われる。その意味から過程構築という表現にされている。因果メカニズムを結果から過去への遡及的な原因探索から明らかにするには、試行錯誤は不可欠であり、新たな原因の発見が期待できることが考えられている。このように、経済学や歴史学の視点からも、因果メカニズムの解明が、今日の主要課題になっていることが指摘されている。

それでは、経営学ではどのような状況であろうか。まず経営学の目的から考えることにしよう。経営現象を対象とする経営学の目的を考えると、大きく2つの考えが存在する。第1の考えは、実際の企業経営の優れた制度・方法の提案である。ドラッカーの言う実践としての経営の考え方である (Drucker, 1954)。実際の経営の中から新たな問題が生まれ、それに対処する方法や制度が生まれてくる。当事者として、その場にいる必要性があり、さらに、その人物の価値観や理想が大きく経営の在り方にも影響することになる。例えば、稲盛氏のアメーバ経営は、日本航空の再建に際しても大きな役割を果たしたとされる (稲盛, 2017)。この稲盛氏には、独自の理想が存在する。経営学をこのような実践の学問とすれば、絶えず実践に従事するか、もしくはその場に接するコンサルタントの立場の人物であれば、この目的を達成することは可能と考えられる。日本の場合、このようなコンサルタントを兼任する研究者は多くない。この考え方は、欧米の場合では該当することが多いといえるだろう。しかし、大学に所属し研究と教育に従事する研究者の場合、このような実践活動に従事することは、ほとんどない。

第2の考えは、経営学を社会科学として捉えるという考え方である。その場合、独自の目的が考えられなければならない。この第2の考えから捉えると、目的は、経営現象の原因と結果の因果関係を明らかにすることになる。本稿では、この第2の立場から、経営現象の因果関係を明らかにする研究方法として、具体的に何が可能であり、また課題は何かを明らかにする。以下ではまず、現状における経営学の研究方法の特徴を明らかにし、中でも戦略研究分野で新たに提案されている研究の動きを紹介し、その検討を行う。そして、その研究方法の可能性と課題を明らかにする。

## 2. 経営学における研究方法の現状

経営学分野での多くの研究で、統計的方法が利用されている。この方法では、経営現象に存在すると認識される特定の要因と要因との関係に注目し、その相関関係を明らかにして、一定の因果関係の可能性を確率で表示することが行われている。多くの場合、対象となる経営現象のコンテキストには、時間の変化は想定されていない。限定された時間と空間が想定され、限定された要因間関係が想定されている。この方法による研究では、研究者間の認識上の相違は統計上の数値上の指標によって解消されている。その際に、まず事実関係の分析に際して関係のある要因を取り上げ、原因と結果の関係を仮説として提示する。次に、その原因と結果を変数へと転換することになる。その独立変数と従属変数の共変関係が明らかにされ、一定の因果関係が予測されることになる。しかし、相関関係と因果関係は異なる性格のものであり、等しい関係にはなく、因果関係は相関関係に含まれる関係性が存在する。「…、因果関係とは相関関係の一部であり、原因と結果が特定された特別な相関関係だと整理できる」（酒井、33頁）。そのため、相関関係を明らかにしただけでは、数値上の関係だけで、具体的な因果関係を明らかにすることにはならない。

経営現象の形成や変化という時間の経過を伴う分析の場合は、数量的分析を利用することは困難である。経営現象では、作用する要因が多く存在し、また要因間の相互作用も存在する。さらに経営現象の変化は、その経営現象の中心人物、個人、もしくは複数人の意思によって形成される。したがって、特定個人の信条、価値観、経験を考察し、個人の認知の側面からも捉えなければ、特定の出来事が形成された因果関係を明らかにすることはできない。因果関係は、経営現象の行為者によって形成されるのであり、外部から観察する研究者個人が、自身の因果関係についての考えを押しつけて、因果関係を描くことでは、対象とする経営現象の因果関係の具体的メカニズムを明らかにすることはできない。

数量的分析は、限られた時間の中で、複数の経営現象を横断的に分析する時、一定の有効性を発揮すると考えられる。そこでは因果関係の分析は十分な内容のものにはならないが、要因間の共変関係に基づく相関関係の分析から、ある程度の因果関係を予測することが行われている。しかし、因果関係の分析を詳細に行うには、経営現象の単独事例の分析を行い、さらに必要に応じて、複数事例間の比較を行うことが必要と考えられる。

単独事例だけを対象とする分析では、その分析に際し、なぜ特定企業を対象に研究するのか、焦点や課題を明確にする必要がある。経営事例の経営学における方法を、田村は「物語分析」と表現し、その必要性を指摘している（田村、2016）。田村の場合、特定企業の栄華盛衰のダイナミズムの局面分析が考えられている。原因と結果の因果関係の連鎖、もしくは因果メカニズムを、「物語」と捉えることで、その分析が可能とされている。物語分析について田村は「物語分析とは、選択における経営トップの主観状況を取り上げる。主観状況とは転機時において経営トップが選択状況をどのように見ていたか、つまりその見え姿である。…。しかしもっと重要なことは、この主観状況の再現により、転機での選択範囲を制約していた諸条件を明らかにする途が開けることである」（田村、103頁）。つまり物語分析とは、事例対象企業での経営トップ、もしくはその中心人物の認知の視点から、経営現象の栄華盛衰の主観的及び客観的要因から構成される因果メカニズムを明らかにすること、と理解されているのである。

因果関係を詳細に辿るためには、事例資料からその原因を見つけ出し、因果関係を探っていくことが行われる。物語分析はまた、結果からその原因を探っていくが、さらに、物語として再構成して説明が行われることになる。その際の物語は、出来事や人物は作り話のような虚構ではなく、事実に基

づくことが求められる。その事実には資料にある事実だけでなく、それから推論された事実を含めることも可能であり、発見されたすべての事実だけに基づく点が重要とされている（田村，16頁）。田村が言う結果と原因とをつなぐ因果メカニズムでは、納得性とその評価の目安になるとされている。物語の終点である結果と、始点である原因をつなぐ要因が出来事として捉える必要があるとされている。「経営事例での出来事の多くは人間の活動によって生じる。その認識にはだれが、何を、いつ、どこで、いかに行ったかという多面的な側面の記述が必要になる。これらの各側面を変数とすれば、出来事は変数値の組である。変数が一次元空間を動く何らかの特性状態を表しているのに対して、出来事は複数の特性からなる多次元空間で動いている。物語分析は事例を変数レベルではなく出来事レベルで分析していくのである」（田村，11頁）。その際、物語分析は、歴史分析とは異なる点も指摘されている。出来事の連鎖について、歴史分析とは異なり、出来る限り理論概念で捉え一般化することが志向される。出来事間では、変数が異なる場合もある。別々の変数から出来事が構成され、それが物語を構成することになる。その出来事は、行為者による行為から生まれると理解されている。こうして田村は、経営現象の動態過程を分析するには、出来事自体を基本的分析単位にして、その時系列からパターンを、つまり物語の筋書きを一連の物語を通して浮かび上がらせる以外、方法はないと理解しているのである。

因果関係を結果から探索し、その原因の連鎖を辿る行為は、既述の社会科学では、過程構築（process creating）という方法で表現されていた（保城，2015）。田村の物語分析では、この言葉は使用されていない。その言葉に替えて、過程追跡（process tracing）が経営現象の因果メカニズムを明らかにするうえで重要な方法とされている。過程追跡を行う上で、田村は、以下の点が重要であるとしている。「重要なことは筋書きについて何らかの仮説イメージを事前に持つことである。それに照らして、各出来事の詳細を丹念に調べる。仮説を支持する証拠があればその仮説についての信頼を高め、逆に仮説に反する証拠が出てくれば仮説を徐々に修正していく。このような作業の繰り返しを通じて、筋書きの仮説イメージが固まっていく」（田村，40頁）。このような考え方は、従来の論理実証主義の考えとは異なる考えと理解できる。闇雲に事実関係のデータ収集はできない。まず、一定の作業仮説を持って、データ収集を行う必要がある。しかしその際、理論に依拠し、求めるデータがなければ作業仮説を変えるか修正することで、データ収集を行うことが繰り返される。その繰り返しの結果として、当初の作業仮説とは異なる仮説構築の可能性が生まれてくる。このような試行錯誤の過程を経て仮説を構築する推論方法は、一般にアブダクション（abduction）と呼ばれる方法と理解できる（保城，2015；米盛，2013）。つまり、過程追跡という研究方法は、推論方法としてはアブダクションを意味している。この方法により、積極的に因果メカニズムを明らかにすることになるが、過程追跡の巧拙が、構築される仮説内容を大きく規定することになる。その構築された仮説もまた、絶えず変更の可能性を残すことが求められる。こうして、特定事例の因果メカニズムは、絶えず見直しの余地を残し、徐々に真の因果メカニズムの解明へと向かうことになる。田村が過程追跡と表現していた内容は、実質的には保城の言う過程構築と、同一の内容と捉えることができる。

### 3. 定性的な分析方法

#### (1) 過程追跡のルール

田村は過程追跡で失敗しないルールを、5点提案している。特に、田村が強調するのは、出来事間の個別連関を辿るのではなく、最終結果に照らして評価しながら、その始点まで辿ることの重要性である（田村，20頁）。この考えを、物語構成のルールとして、以下のように整理し、まとめている（田

村, 16頁)。①物語の終点を設定する。つまり物語の結末を評価する時点の設定である。②結末に関連するいくつかの出来事を選択する。③それらの出来事を時系列で順序づける。④それらの出来事を因果的に連結する。⑤物語の始点を設定する。以上5つのルールを設定し、理論的に納得できる物語かどうかの検討が重要であるが、さらに、このルールを守る必要性を指摘する。そして、最終結果について理論概念の利用が必要であるとして、以下のように述べている。「先行文献などから得られるその理論に関連する多くの仮説や知見を利用できることである」(田村, 172頁)。これによって物語の結末に関連する出来事の洗い出しが容易になると考えられている。さらに、原因の特定について反実仮想 (counterfactual) 思考の必要性が指摘されている。

## (2) 反実仮想の思考実験による原因特定方法

特定の経営現象の結末を理論的に明らかにするだけでは、原因の特定は十分に行うことはできない。その問題を克服する方法として、田村は、反実仮想の思考の有効性を主張する。結末から過去へと遡及的に原因を辿ることで、原因特定が繰り返し行われることになる。その際、結末を生み出す必要条件を確認することが重要な課題になる。つまり、結果を生み出す十分条件ではなく、必要条件を洗い出すことが必要になる。その必要条件による因果連鎖の中には、十分条件も含まれることになるが、まず必要条件を特定化する必要がある。その方法として反実仮想の思考で、仮に特定原因がなかった場合、結果が生まれていたかどうかを検討する重要性が指摘されている (Durand & Varra, 2009)。この方法によって原因を絞り込み、さらに証拠となるデータを集めることが可能になると考えられている。

## 4. 戦略研究分野での研究方法の変化

経営学の中でも戦略研究分野では、研究課題は大きく転換している。以下、大きな研究課題の転換の動きの概要を見ておく。

戦略分野の研究課題では、1980年代前半頃までは、市場と企業の対応関係が中心的課題とされてきた。顧客ニーズへの対応、競合への適合がその中心課題とされ、その対応するパターンが示されてきた。その代表的研究成果がポーターの競争戦略論である (Porter, 1985)。この研究では市場での企業活動の対応関係の類型化が行われていた。その時期と並行して、市場での対応とともに、企業内部の管理上の問題を含む戦略経営 (strategic management) という概念の必要性が指摘されている (Ansoff, 1979)。戦略経営概念では環境の変化が生じてから対応をするのではなく、事前に変化を予測し、対応する必要性を指摘している。しかし、それをどのように行うのかという点は明確に示されていない。しかし変化への積極的な対応には、戦略の策定と実行の両方を統合的に行う必要性が示されていた。戦略経営論は、実践的な視点から提示された研究課題であったが、その具体的な実現方法については明らかにされていなかった。この課題に対応して、企業内の資源 (resources) や能力 (capabilities) のあり方を明らかにする研究へと向かうことになった。具体的には、知識や人的資源の能力、あるいは優れた経営管理制度の存在が明らかにされている。市場と組織との対応関係の中で、どのような要因が他の要因に作用しているのかを明らかにし、その要因への対処のあり方の検討が、基本的な問題意識として研究者の間で共有されてきた。その要因間の共変関係を特定する際、比較的単純化した因果モデルが仮説として提示されてきた。

しかし、取り巻く状況の変化の中で、戦略の転換については、十分な分析が困難になっている。言い換えると、戦略転換について、転換しなければならなかった原因、転換に失敗した理由、そして転

換が成功した理由等が、重要な研究課題になっていた。このような研究課題に関して、戦略転換に関係する中心人物が誰であるのか。その人物が何を考えていたのか。誰が、何をしたのかを、実際の企業の戦略転換の客観的な動きとともに明らかにし、具体的な因果関係を理解することが重要課題として認識されてきている。

近年その重要性が指摘されている戦略の実践 (practice) とプロセス (process) に関する研究は、まさに、この研究課題に取り組む研究の動きとして理解できる。戦略プロセス及び実践研究は、バーゲルマン等によると、約25年前から、その研究成果が海外の学術誌で発表されている (Burgelman et al., 2018)。1990年以降、グローバル化、冷戦構造の終結、新興国の台頭、さらにデジタル技術の進歩等が起きていた。これらの要因により、市場におけるポジショニングを中心とした戦略研究だけでは、市場の急激な変化に対応することはできなくなっていたのである。また、市場変化に対応するには、それに対応できる資源や組織能力を形成する必要性が認識されるようになっていた。その資源や組織能力の何を形成するのかは明らかにされないまま、多様な考えが提示されてきた。知的財産、プラットフォーム、さらに人的資源等が挙げられ、分析されてきた。他方では、戦略転換を実際に行うには、経営者もしくは戦略担当者が変化の察知と意思決定を素早く行い、実行し、さらに、学習を行うという、一連の時間の経過を伴うプロセスを分析する必要性も認識されるようになっていた。このような状況から、戦略の策定から実施を適切に実現するプロセスとして何が行われているのか、その実態を具体事例から分析する必要性が生まれていた。この動きは、さらに進展し、近年の戦略プロセス研究では、戦略のプロセスと実践研究を組み合わせて研究する必要性も指摘されている (Langley et al., 2013)。

従来の戦略研究では、客観的な企業での行動や資源等がその対象であり、市場変化に対応した競争優位性の実現が検討されてきた。このような研究では、研究対象を理論の視点から捉え、重要な要因を変数化し、数量化を行い、要因間の共変関係を探ることが行われ、どの要因を操作することで競争優位性を高めることが可能かが検討されている。その研究では、時間の経過は考慮されていない。事実関係について、仮説の視点から、演繹的分析を行う研究が中心に行われてきた。そこでは、変数間の相関を明らかにする研究が中心に行われている。時間の経過、もしくは時系列での変化という側面は無視されることになる。数量的な研究では、多くの企業を横断的に分析し、そこに共通する要因を明らかにすることが行われている。その要因間での共変関係から、一定の因果関係を考えることが行われている。しかし因果関係は既述の通り、相関関係とは異なる。因果関係は、原因と結果の関係に存在するメカニズムであるという考えから捉えると、単に相関を示すだけではその解明には至らない。この因果メカニズムを明らかにするには、戦略の策定と実行の中心的存在となる行為者を、分析対象とする必要がある。その時系列的な分析から、独自の戦略プロセスを、始めて明らかにすることが可能になる。そのためには、当該行為者の存在、その行為、価値観、認知を分析対象に入れることが必要になる。さらに、その個人の動きが、企業としての戦略の策定と実施にどのように繋がるのかが分析の課題になる。

行為者と戦略との因果関係という視点から、コーメとラングレイ (Kouame & Langley, 2018) は定性的研究における因果関係の分析について、学術雑誌の過去の論文を整理し、大きく分けて、3つの分析方法に分類できることを指摘している。さらに、その3つの分析方法を、組み合わせる必要性を指摘している (Kouame & Langley, 2018)。

## 5. 戦略プロセス及び実践研究の3類型

コーメ等の視点から捉えると、戦略に伴う様々な企業内での動きは、ミクロレベルのプロセスとマ

クレベルの戦略との因果関係の分析として捉えられる。つまり中心的な行為者の行為が、企業全体の戦略に、どのように連鎖的に繋がるのかが課題となっていた。彼らの言う、マイクロレベルの過程 (micro-level process) という表現では、「個人もしくは集団の活動が含まれる。例えばフレーミング (framing)、課題の提示、会話、その他の相互作用形態である心理的プロセス、経営者の認知 (cognition) と感情 (emotion) がある」(Kouame & Langley, p. 561)。さらにマクロレベルの結果 (macro-level outcome) という表現の具体的意味は「組織レベルの特徴、プロセス、行動として定義されている」(Kouame & Langley, p. 561)。「その中には、組織能力 (organizational capabilities) や戦略という現象が含まれる」(Kouame & Langley, p. 561) と述べている。彼らは、個人レベルの行為が組織レベルの戦略や組織能力の形成へと結びつく因果連鎖が存在するという認識を持っている。さらに彼らにとり、戦略プロセスと実践は、異なる現象を示す概念と理解されている。定性的な戦略プロセス研究は、一般的に長期的な時系列の展開に焦点を当ててきた。他方で、実践としての戦略分野の研究では、特定の活動や実践 (例えば、ディスコース、会議、道具、作成物) というマイクロレベルへ焦点を絞ってきた。この2つの研究の流れそれぞれについて、従来の研究論文を整理し、3形態の分析方法それぞれの特徴、利点と欠点を整理している。マイクロとマクロの関連性を捉える方法として、コーム等が提示するのは、相関 (correlation)、時系列 (progression)、そして即興対応 (instantiation) である。まず、相関を利用する方法からその内容を簡潔にまとめる。

#### (1) 相関による分析

戦略分野の研究者は、従来からこの相関関係による方法に慣れている場合が多い。他方、この方法を単独で利用する場合は、戦略プロセスと実践研究の理論化に適した方法とは言えず、重大な欠点が存在する。しかし、アイゼンハートやペティグルー等の主だった戦略プロセス研究者は、事例横断的研究の論理に基づきこの方法を利用している (Eisenhardt & Graebner, 2007; Pettigrew, 1990)。そこでは、マイクロプロセスとマクロプロセスの因果関係の発見と明確化を目的に、変数の相関に基づく方法が採用されている。すなわち、マクロレベルの変化は、対象を横断するマイクロレベルのプロセス変化により説明されることになる。特にアイゼンハートは、この方法を利用し、「中範囲の理論」化を企図している (Eisenhardt & Graebner, 2007)。この方法では、事例横断的な比較推論 (cross-sectional comparative reasoning) が利用されている。ある程度、まとまった事例を横断的に比較分析することで、中範囲の理論化を進め、一定範囲内の法則性を明らかにすることを企図している。そのために、単独事例を対象とする研究ではなく、複数事例を横断する研究が志向されているのである。この研究では、まず、異なるマクロレベルの結果を持つ4～12の事例を取り上げる必要性を指摘する。結果が既に分かっている事例で、異なる原因が存在することが予想できるからである。調査方法は、過去の出来事についてのインタビュー、記録収集、そして組織内の情報提供者からのデータ収集である。これらによって、異なる結果を説明するプロセスの違いを見つけ出すことができると認識されている。しかし、相関関係による説明では、過去の詳細なデータ収集が少なくなる可能性が高く、事例間の比較が中心的な課題になってしまう。そのため、実際の置かれた状況の詳細な分析は省略され、共通する要因間の比較に重点が置かれることになる。さらに、マクロとマイクロの相互間の構成 (mutual constitution) 的な関係は捉えることはできなくなる。

他方、相関関係を利用する方法の優れた点が存在する。それは、数量的な研究と事例研究の中間的な位置付けができることから、事例間の比較による定性的研究を主とするが、変数の考えを導入することで、大規模な数量的研究での検証可能性を実現している点である。したがって、この方法では、他の定性的方法よりも、より、統計的な数値に基づく判断が可能になっている。

さらに、この方法では一般的な数量的方法よりは、データのより深く、広範な収集が行われている。それによって、以前には帰納的方法では予測できないプロセスの要因の連鎖を発見することが可能になる。しかし、これは一般的な数量的方法と比べてのことである。

他方、この方法の限界も存在する。変数間の相関関係を対象とすることから、時間の経過に伴う変化を捉え、分析することは困難である。さらに、要因間のプロセスメカニズム、例えば相互作用、弁証法的関係、さらにはエコロジカルな関係は捉えることはできない。これらの関係を捉えるには、長期的な戦略プロセスを対象とした方法が必要になる。しかしコーメ等は、この方法を、他の方法と組み合わせて利用することで、優れた研究成果が生み出せる点を主張する。

## (2) 時系列分析の方法

この方法は、対象とする現象の時系列変化に焦点を当てる方法である。社会科学での過程追跡の方法に対応する方法と捉えることができるが、その方法にも、3つのそれぞれ異なる方法の存在が指摘されている。

基本的には、マクロの結果に対するミクロの行為の影響メカニズムを、時間の変化の中で追跡することが研究者の職務になる。さらに、その方法として3つの方法が存在する。すなわち、「フロー・マトリックス」(flow matrix)、「反復する構造化」(recursive structuration)そして「結果を生み出すナラティブ」(outcome-driven narrative)である(Kouame & Langley, p. 568)。

フロー・マトリックス法の利用では、バーゲルマンがその代表的研究者である(Burgelman, 2011)。個人レベルと全社レベルの時系列及び相互作用の関係を、フローモデル化することで、時間の経過する単独事例ごとの類型化を行っている。このような研究成果が生まれるには、15カ月以上の調査期間が費やされ、しかも、多くの様々な部門管理者の聞き取り作業が伴うことになる。費やす時間と企業側の全面的協力が不可欠である。この方法は、多くの研究者によって利用されている。多くの事例分析では、このモデルを追試(replicate)することで、フローモデルの有効性を確認している。しかし過程追跡については、明確な説明はない。バーゲルマンは、実際の聞き取り調査について、過去に遡った過程追跡をするのかどうかについては、明確な考えを示していない。対象に対する15カ月間の調査で、果たしてどこまで過程追跡ができるのかは明確ではない。

第2の方法が「反復する構造化」である。代表的な研究者としてはバーリー等(Barley et al., 1997)が挙げられている。この方法は、ミクロとマクロの関係において、反復的に形成される関連(link)の解明である。マクロとミクロの関係の中で形成される、多様な行為や制度が存在している。ミクロとマクロの間で繰り返し行われる行為が、制度や組織になることに注目した研究で、時間の経過に伴う変化の中での実践として捉えられる。この方法も、フローモデルと同様に、過程追跡がどこまで行われているのかは明確ではない。

第3の「結果を生み出すナラティブ法」は、企業活動の転機、もしくは戦略の転換に伴う特筆すべき逸話に注目する。戦略の失敗や成功の原因を、特定の人物に求めるのがこの方法である。特定組織やグループ・リーダーの活動、認知、ビジョン、そして失敗を説明する証拠に基づいて、どのように、ある特別な結果が形成されたのかを理解するものである。このような因果的説明では、出来事の連鎖と、その相互作用が歴史的な時系列で表現される(Kouame & Langley, p. 569)。代表的研究者としてダニールやブオリ等、さらにはバートネク、ペティグリーが挙げられている(Danneels, 2011; Vuori & Huy, 2016; Bartunek, 1984; Pettigrew, 1985) この方法では、過去にその原因を探索することが行われる。社会科学的方法で使われる過程追跡の方法に、最も合致する方法として理解できる。

以上3つの方法が、時系列分析法には存在する。いずれの方法においても、時間の経過に伴う実証

データが重視される。実際に発生している出来事の詳細な内容から、因果メカニズムの概念化を志向する。この時系列分析法の優れた点は、マクロの結果とミクロの行為者間のダイナミックな関係を捉えることができる点である。また、過程追跡（process tracing）については、結果を生み出すナラティブ法以外は、過去に遡るとしても限定された期間にされている。そのため、限られた戦略を対象とすることになる。パーゲルマンの示すフローモデルでは、15カ月程度の時間の経過を対象に、分析が行われていた。実際の因果メカニズムの理解については、限定した範囲の企業活動に留まっている。

反復する構造化法についても、比較的短期間で、しかも限定された制度や戦略に留まっている。それに対して、3番目の結果を生み出すナラティブ法は、対象とする管理者の立場によっては比較的長期にわたり、しかも企業全体の戦略に関係する可能性が存在する。

他方で、3つの方法には問題点も指摘されている（Kouame & Langley, pp. 570-571）。時系列分析法は、数値化困難な概念モデルを生み出していることが多い。数値化が困難であることから、結果をまとめて理論化することが困難になっている。確かにその傾向はあるが、コーメ等は数値化の余地は存在すると認識している。その例として、バンデベンとポーレ（Van de Ven & Poole, 1990）が、定性的な研究で明らかにされた出来事の連鎖を、統計分析可能なビットマップ（コンピューター上の座標と色彩）に転換する方法を提示している事実を示している。また、ボンテス等は調査データを利用して、41のフロー・マトリックスモデルを操作化していることやガベッティが経営者の認知と企業の実力の研究で、エージェント・ベースのシミュレーションを利用している点を指摘している（Bontis et al., 2002; Gavetti, 2005）。このように、定性的研究においても、一般理論化の可能性は高いとコーメ等は認識している。

### (3) 即興対応（instantiation）法

定性的方法における第3の方法は、即興対応法である。この方法は特に、実践としての戦略研究と密接に関連する方法である。この方法の論理は、マイクロプロセスは直接にマクロのプロセスを示す、あるいは構成するという考えである。その構成の実践を明らかにするのが、この研究方法である。マクロとミクロの関係は、既に潜在的に存在し、事実上共時的な関係にあるとされている。この方法の前提になる考えは、実践は社会を構成する要因であるとの考えである。この考えに基づく具体的な研究としては、コミュニケーションによる組織構成の研究が存在する。またその研究では、エスノグラフィー法や行為者ネットワーク論が利用されている。多くの研究者がこの方法によって、特定の出来事やその連鎖を詳細に分析し、相互作用下での個人の行動が、どのように戦略の構築あるいは遂行に貢献するのかを明らかにしている。この方法について、特にコーメ等は「注目すべきは、その分析のスタイルである。分析では業績は結果ではなく、動詞で示すという視点の転換がされている。つまりミクロの活動がマクロの結果を予測する（相関による方法）、あるいはミクロの活動が、時の経過に伴いマクロレベルの要因と相互作用する（時系列による方法）と考えるのではなく、ミクロの活動が、実際に実現するものが何かを明らかにする研究への転換である」（Kouame & Langley, p. 572）。この即興対応法では、エスノグラフィーの利用や即興的データが収集され、しかも企業内の多様な部門での、この種のデータ収集が必要とされる。そのためには、研究を行う者は企業内に常駐するか、もしくは重要な会議体に参加し、参与観察を行う必要がある。しかし、短期間についての可能性はあるが、長期間に亘る観察は困難である。

この方法の優れた点について、コーメ等は、ミクロレベルの行為が相互作用するプロセスを形成する状況をより詳細に分析できる点を挙げている（Kouame & Langley, pp. 573-574）。この方法が示すのは、ミクロのプロセスとマクロの結果が同時に実現されるメカニズムである。この点に関しては、他

の2つの方法では対応できない点である。他方、この方法の問題点も指摘できる。長期的な戦略の転換に関して、この方法の利用では分析が困難である。短期的な戦略形成は、この方法での分析が可能であるが、より長期に亘る戦略の形成と実行に関しての分析には限界が存在する。つまり即興的な展開の詳細な状況は明らかにされるが、さらに期間が長期化するような、大規模な戦略の転換の分析については困難を伴う。

改めて、この方法の目的を考えると、この方法が重視しているのは、ミクロとマクロの特殊状況関連の解明ではない。ミクロとマクロの関連を生み出す、手段とメカニズムについての学習機会の提供である。つまり、即興対応法は、特殊な関係性の一般理論化を目的とするのではなく、因果メカニズムの移転可能性（transferability）実現を目的としているのである。この移転可能性では、既存状況の詳細な解明ではなく、その特殊状況とその他の状況との共通点を、当事者本人に判断してもらうことが重要と考えられている。そこから何を学習するのかは、学習者本人に任される。特殊状況の中から、学習者による学習する可能性を生み出すことを目的としているのである。このような優れた点を持っている。

## 6. 考察

以上でコーム等が示す、戦略プロセス及び実践研究の3つの方法について簡潔に述べてきたが、この3つの中で、社会科学視点からの定性的分析方法、あるいは、田村の言う物語分析と重なるのは、第2の時系列的方法と言えるだろう。この方法は、時系列的にミクロの行為者の行為が、どのようなメカニズムを通じて企業全体、もしくは部分的な戦略形成に結びつくのかを明らかにする方法であるとされていた。つまり、結果である戦略が生まれた原因を、行為者の行為との関係から明らかにし、因果メカニズムを明らかにするとされていた。その方法にも、さらに3つの研究の考えが存在するとされていた。この点の指摘は、重要な方法に関する提案と捉えることができる。以下では、まずコーム等が提示する3つの方法について検討する。その上で、時系列分析法を詳細に検討する。さらに、コーム等が提案する3つの方法を組み合わせた方法についても検討する。

### (1) 相関による方法の検討

第1の相関による方法は、一般的に数量的分析方法で利用されてきた方法であった。しかしアイゼンハート等は相関関係による分析によって、単独事例の分析ではできない、複数事例の分析を行い、大量の企業横断的な分析とは異なる、中範囲の理論化が可能であると認識していた。特に戦略の成功事例と失敗事例を取り上げ、その事例をグループ化し、そのグループ間での異なる要因を明らかにすることを志向するものであった。理論化を行うためには、事例特殊な状況の詳細な分析は省略され、共通もしくは異なる要因に注目することになる。したがって過程追跡は十分には行われず、因果メカニズムの事例ごとの分析はできず、時間の経過による変化を考慮した分析はできない。

相関分析の方法は、自然科学的な方法の利用と言える。相関関係を利用することで、成功企業と失敗企業の戦略の特徴を明らかにするのは社会科学での定性的研究とは言えないが、一般に行われる数量的分析とは異なる。彼らは4～14社程度の事例を挙げて、聞き取り調査を行い、数量分析とは異なり、各社ごとの特殊状況について、分析の対象に取り入れている。それは、この方法が中範囲の理論化を志向するためであった。

## (2) 即興対応法の検討

第3の方法は、即興対応法であった。この方法は、3つの方法の中では、最も事例の詳細な分析に適していた。しかし、この方法では長期的な変化を分析することは困難である。この方法は、比較的短期間で予定された戦略形成での実践活動での取り組みについて、利用可能である。また、参与観察や大規模な聞き取り調査が必要とされた。即興対応法は、社会科学的というよりは、人文科学的な方法と捉えることができる。特定の行為が、どのように戦略上の実践に結び付いているのかを明らかにすることが目的とされた。そこでは、即時的に生まれる出来事と出来事の連鎖を分析し、実践的に、どのように戦略の形成につながったのかを明らかにすることになる。したがって、ここではインタビューという方法は好まれず、参与観察やエスノグラフィーが利用される。この方法では、時系列の分析で行われる過程追跡の方法は利用されないが、調査時点で観察できる範囲での、因果関係の分析が行われることになる。実際に起きている現場へ飛び込む（deep dive）方法で、原因を探ることが行われるため、この方法では、特に社会科学的研究で生まれている遂行性の問題が生まれる可能性は極めて大きい。研究者の存在が実際の経営現象へ影響することで、正確な因果メカニズムの分析は困難になると考えられる。

## (3) 時系列分析法の検討

既述の社会科学的方法及び物語分析と重なる方法として認識できたのが、第2の時系列分析の方法であった。しかし、その中心的方法として、過程追跡の方法が採用されていたのだろうか。この点について、時系列分析法で挙げられていた3つの方法、それぞれは過程追跡に対して、視点は異なっていると考えられる。

時系列分析の方法として、バーゲルマンのフロー・マトリックス法、反復する構造化法、そして結果を生み出すナラティブ法が紹介されていた。フロー・マトリックス法は、ミクロとマクロ結果のプロセスに特に注目する方法として理解できた。どのようなプロセスが存在しているのか、単独事例から明らかにすることが目的とされた。反復する構造化法では、繰り返される関係性の中から、多様な制度が形成されるプロセスを明らかにしている。第3の結果を生み出すナラティブ法では、特定の人物に注目し、時系列でその人物の逸話から、因果メカニズムを明らかにすることが行われている。3つの方法はそれぞれ時系列分析法に属するとされているが、視点はそれぞれ異なっている。

まず捉える視点の相違点としては、行為者に視点を向け、過程追跡をするのが、結果を生み出すナラティブ法と理解できる。次に、出来事間のプロセスの関係に視点を置いているのが、フロー・マトリックス法と理解できる。出来事間のプロセスから生まれた結果に視点を置くのが、反復する構造化法と理解できる。このように、どこに視点を置くかによって、異なる方法の可能性が考えられている。

次に、時系列分析でも、3つの方法それぞれについて、分析の期間が大きく異なると考えられる。フロー・マトリックス法と反復する構造化法は、比較的短い期間が考えられており、15カ月程度が想定されていた。しかも、この2つの方法では、社会科学的方法の中心的方法である過程追跡法の利用について、明確にされていない。過去に遡及し、原因を探索するという過程追跡については明確にはなっていない。一方、結果を生み出すナラティブ法は、2つの方法とは異なり、過程追跡の方法が採用されているものと理解できる。特定個人に焦点を当て、その個人の発言がどのように影響して戦略形成に結びついたのかが明らかにされていた。

3つの方法では、時間の捉え方は異なっている。過去に遡及し、その原因を探索することが行われるのは、結果を生み出すナラティブ法と考えられる。このように時系列分析法として挙げられる3つの方法でも、大きく異なることが理解できる。

#### (4) 組み合わせた方法の検討

コーメ等は、時系列分析法を含んだ3つの方法を、補完的に組み合わせ、利用することを提案している。この組み合わせによって、それぞれの方法が持つ弱点を補完し、優れた点を生かせる可能性があると考えられている。その組み合わせ方としてコーメ等は、3つを挙げている。

第1の組み合わせは、時系列的方法と相関関係の方法の組み合わせである。この組み合わせ方法は、単独事例の時系列分析による因果メカニズムを複数集めて、その単独事例間の比較事例分析を、事例内の相関関係の違いによって類型化することを企図するものである。具体的には戦略の成功と失敗の事例を比較分析し、成功した戦略における因果メカニズム要因と、失敗した戦略の因果メカニズム要因の比較が可能になる。しかし、比較対象とする要因は、この場合、因果メカニズムのどの要因になると考えられるのかが問題である。それが、相関関係での統計的な数値で表現できるのか、は明確ではない。時系列的な分析では数値化が困難な要因が多くなることが考えられるからである。

第2の組み合わせ方法は、即興対応法と相関関係法の組み合わせである。この方法では、まず即時的なミクロの実践活動の研究により、戦略がどのように形成されるのかが分析される。そこで、即興的に形成される関係性を明らかにすることが、まず行われる。次に、その関係性について、戦略に成功している企業と、失敗している企業、それぞれについて相関関係の分析が行われることになる。この組み合わせは有効な方法になると考えられる。しかし、同様に、果たして要因の数値化が可能かどうか問題になると考えられる。

最後に、時系列分析と即興対応法の組み合わせが提案されている。この組み合わせ方法では、即興対応法で15カ月間、特定の会議体を観察し、その会議体での戦略形成プロセスを、いくつかの段階に分けて、その段階ごとの会議体内での発言が、戦略内容を形成することを明らかにすることが行われる。この方法と時系列分析法との違いは、置かれた状況について、詳細を時系列分析法で明らかにすることになるが、この組み合わせた方法では、対象となる個人、もしくは集団の相互作用から、どのように戦略が形成されてきたのかに焦点があてられることになる。コーメ等は、特にこの組み合わせ方法の有効性を指摘する。時系列分析とともに、実際に戦略の形成を生み出す発言等を分析することで、戦略のプロセス研究と実践研究を結び付けられるとしている。

コーメ等の考えでは、この第3の組み合わせで、定性的に単独事例を対象とした分析を進めることができるかとされていた。しかし、単独事例について、長期にわたる分析が必要になる場合があるが、果たしてどの程度まで即興対応法での研究が可能なのだろうか。コーメ等の記述ではこの点について明らかにされていない。また、過程追跡法で過去に遡り、戦略が形成される要因を探索する際、即興対応法が適用できるのだろうか。この点についての疑問は残る。

前の2つの組み合わせ方法については、一定の可能性が存在すると考えられる。戦略に成功した企業と失敗した企業のグループに分けて、それぞれのグループ間での違いを相関関係から明らかにするには、まず、何をその要因として取り上げるのかを明確にする必要があるが、その際に、どのように数値化でき、数値化した分析が可能になるのか。この点での検討が必要と考えられる。それが可能であれば、中範囲の理論化の可能性も生まれることになる。

## 7. おわりに

そもそも戦略分野の研究では、なにを明らかにするのか。この点についても、十分な合意はできていない。広範囲に適用できる法則性を明らかにする。あるいは広範囲ではなく中範囲（時期、地域、産業、所有する資源、企業規模等）に適用できる法則性を明らかにする。さらに、法則性ではなく、

企業の置かれた特殊状況での戦略形成プロセス及び実践活動の具体的解明を目的にするのか、それぞれ異なる考えが存在する。今日の戦略研究分野では、法則性ではなく、因果メカニズムの解明が中心的な課題として理解されてきている。その因果メカニズムには、戦略形成もしくは実施上の中心人物の存在が重要な要因になると考えられる。人の大きな関与の存在が、因果関係を大きく規定するからである。その因果メカニズムについて、戦略研究分野では、社会科学的方法以外に、自然科学的方法である相関関係の方法、そして人文科学的な即興対応の方法が採用されており、定性的な分析でも、多様な方法が存在した。いずれの方法を採用するにしても、その特性をよく理解した利用が不可欠であると考えられる。

最後に、以上の定性的方法による戦略分野での研究では、企業との連携が不可欠である点が指摘できる。この点は、海外の研究者と日本国内の研究者の置かれた状況の違いが反映される。どこまで企業と連携した調査が可能かが、定性的研究の可能性を左右すると考えられる。

## 参考文献

- Ansoff, I., 1979, *Strategic Management*, Macmillan Press.
- Barley, S. R., and Tolbert, P. S., 1997, Institutionalization and structuring: Studying the links between action and institution, *Organization Studies*, 18(1), 93–117.
- Bartunek, J. M., 1984, Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order, *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 355–372.
- Benett, A. and Checkel, J. T., 2015, *Process Tracing*, Cambridge University press.
- Bontis, N., Crossan, M. M., and Hulland, J., 2002, Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management studies*, 39(4), 437–469.
- Brady, H., and D. Colier, 2004, *Rethinking social inquiry: diverse tools, shared standard*, Lanham, MD: Rowman & Littlefield, (泉川泰博, 宮下明聡和訳『社会科学の方法論争』, 勁草書房, 2008年).
- Burgelman, R. A., 2011, Bridging history and reductionism: A key role for longitudinal qualitative research, *Journal of International Business Studies*, 42(5), 591–601.
- Burgelman, R. A., Floyd, S. W., Mantere, S., Vaara, E., and Whittington, R., 2018, Strategy processes and practices: Dialogues and intersections, *Strategic Management Journal*, 39, 531–558.
- Danneels, E., 2011, Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona, *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31.
- Drucker, P. F., 1954, *The Practice of Management* (現代経営研究会 和訳『現代の経営』上・下巻, ダイヤモンド社, 昭和40年).
- Durand, R., and Varra, E., 2009, Causation, counterfactuals, and competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 30(12), 1245–1264.
- Eisenhardt, K. M., and Graebner, M. E., 2007, Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Gavetti, G., 2005, Cognition and hierarchy, *Organization Science*. 16(6), 599–617.
- Kouame, S., and Langley, A., 2018, Relating microprocesses to macro-outcomes in qualitative strategy process and practice research, *Strategic Management Journal*, 39, 559–581.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., and Van de Ven. H., 2013, Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow, *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.

- Pettigrew, A. M., 1985, *Awakening Giant: Continuity and change in imperial chemical industries*, Oxford, England: Blackwell.
- Porter, M. E., 1985, *Competitive Advantage*, Free Press.
- Roethlisberger, F. J., and Dickson, W., 1939, *Management and Worker*, Harvard University Press.
- Van de Ven, H., and Poole, M. S., 1990, Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program, *Organization Science*, 1(3), 313-335.
- Vuori, T. O., and Huy, Q. N., 2016, Distributed attention and shared emotions in the innovation process : How Nokia lost the smartphone battle, *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9-51.
- 稲盛和夫, 2017年, 『稲盛和夫の実践アムバ経営』, 日本経済新聞出版社.
- 酒井邦嘉, 2016年, 『科学という考え方』, 中央公論社.
- 瀧澤弘和, 2018年, 『現代経済学』, 中央公論社.
- 田村正紀, 2015年, 『経営事例の物語分析—企業盛衰のダイナミクスをつかむ』, 白桃書房.
- 保城広至, 2015年, 『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.
- 米盛裕二, 2013年, 『アブダクション』, 勁草書房.

(あしざわ しげみつ)

# On the Possibility and Problems of a Qualitative Analysis in a Strategy Research

Shigemitsu ASHIZAWA

## Abstract

In strategy research, a change of strategy has become main theme in recent years. How top management change the strategy to adapt to an emergent environment in global level is important problems. But many researches of strategy have only focused on the static aspect of strategy elements, especially on causation-effect in strategy affairs. In research of strategy the causation mechanism has not been studied, but change of strategy is important issue for many researchers. In social science, a method of process tracing has been applied in many researches, especially in political science. This article considers the possibility and problems of this method in the strategy research fields.

Keywords: qualitative methods, strategy, strategy process, strategy practice, process tracing