

# ビジネスモデルの継続的構築のためのアクションリサーチの展開 組織学習を促す方法論に関する研究

松下 宏

## [ 概要 ]

### 1. 研究の背景

2001年3月期の全社連結赤字という結果を受け、3ヶ年の『中期経営革新計画』に取り組み、主に、事業組み換えおよび製造拠点の統廃合を主目的としたリストラ策に着手。中期経営革新計画初年度には黒字化を達成し、経営の安定化・筋肉体質化を図ると共に、成長と拡大を目指す次期『中期経営計画』の基礎固めを実行した。

2004年4月、3ヶ年の『中期経営計画』の基本方針を発表。キーワードは「成長と拡大」。M&Aを中心とする500億円戦略的投資構想、および事業基盤の見直しとして同年6月に新規事業部の創設が行われた。メディカルアクセサリー事業部とセキュリティー事業部である。P社セキュリティー事業部長として就任した筆者は、経営トップとの合意事項として、既成概念を持たず、セキュリティービジネス全般をビジネスチャンスとして捉え、当該事業部の3年後におけるあるべき姿について考察・提案するという事になった。

### 2. 問題意識

実務家としての問題意識としては、「いかにセキュリティー事業部を成功事業としてマネジメントするか」が当面の大きな課題であった。

研究論文としての視点からは、事業戦略としての「ビジネスモデル(BM)」の継続的再構築における不確実性に対応する方法論についての研究行いたいということであった。

### 3. 研究の目的

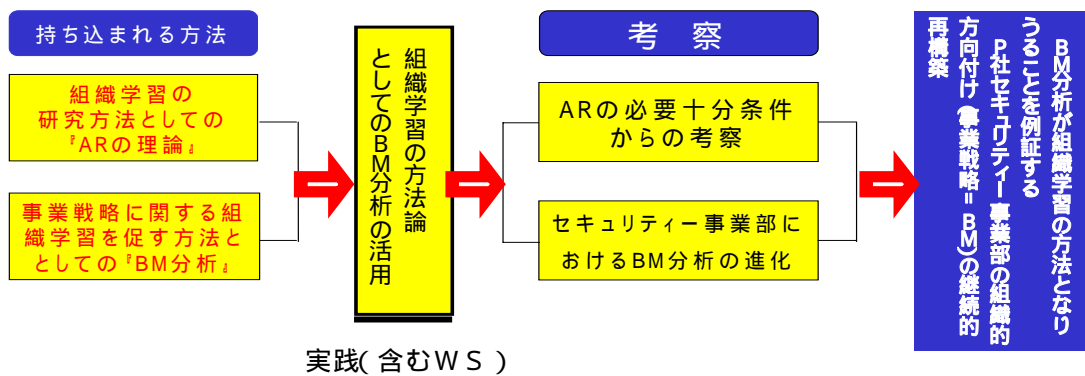
本研究の目的は、以下の二つの側面を持つ。

「組織学習の方法の研究」としての側面

### 「実践的課題解決」の側面

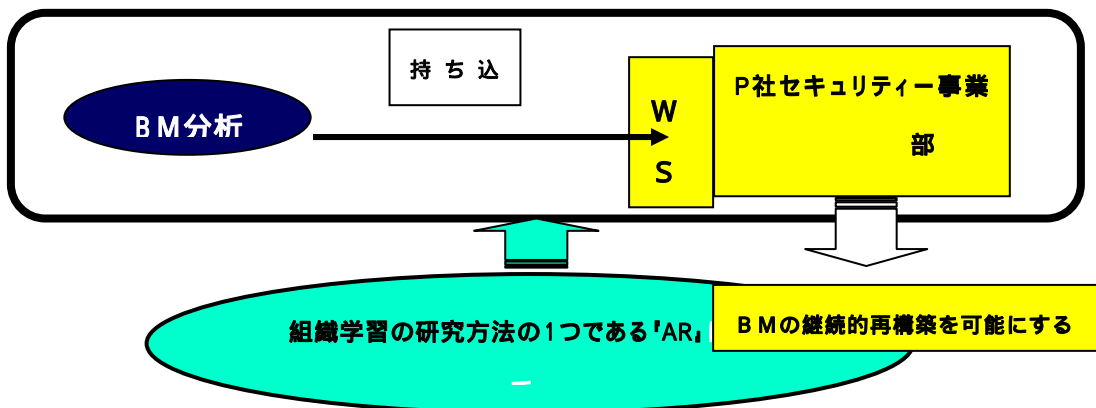
前者は、「アクションリサーチ（以下、AR）としてBM分析の組織学習に関する有効性を研究する」と同時に、「BM分析が組織学習の方法となりうることを例証する」ことを目指すものである。

後者は、「P社セキュリティー事業部の組織的方向付け（BM = 事業戦略）の継続的再構築を実現する」ことである。



### 4. 研究のフレームワーク

研究のフレームワークとしては、『BM分析』をWSに持ち込むことにより、P社セキュリティー事業部において『組織学習』を促し、かつ『BMの継続的再構築』を可能にすることを例証し、組織学習の研究方法の1つである『AR』によって、『BM分析の組織学習に関する有効性』を検証することで、研究目的の達成を図るものである。



## 5．WSの成果のまとめ

組織学習の方法の研究としての側面からの成果（研究の目的の に該当）

WSにおける筆者の観察、およびWSに関するアンケート結果より、本研究の目的にあたる『BM分析をWSに持ち込むことにより組織学習が促されること、つまりBM分析が組織学習の方法となりうる』ことが例証された。

実戦的課題解決の側面からの成果（研究の目的の に該当）

WSにおける筆者の観察、およびWSに関するアンケート結果より、本研究の目的にあたる『事業部の組織的方向付け（BM＝事業戦略）を組織として継続的に再構築しようとする試みが促進される』ことが例証された。

ARの必要・十分条件（チェックランド，1998）からの成果（研究の目的の に該当）  
「ARの必要・十分条件（チェックランド，1998）」の対応表に記載した、アンケートの総平均点、および有効コメント数から判断して、『今回の研究は、ARの必要・十分条件をほぼ満たしていた』と思われ、本研究の目的 にあたる『ARとしてBM分析の組織学習に関する有効性を研究する』ことが例証された。

## 6．研究の成果

本研究の成果（1）

組織学習を促す方法論の確立ができた。

組織学習の研究方法の1つである『AR』によって、BM分析をWSに持ち込むことにより組織学習が促されること、つまりBM分析が組織学習の方法となりうることが例証された。

本研究の成果（2）

ARの展開により実践的課題解決のためのBMの継続的再構築が促進される。

BM分析をWSに持ち込むことにより、事業部の組織的方向付け（事業戦略としてのBM）を組織として継続的に再構築しようとする試みが促進されることが例証された。

## 7．今後の研究課題

( 1 ) 今後の研究課題 - 1

本研究を『新規事業開発のためのプロジェクト・マネジメントの方法論に関する研究』にまで関連付けた研究に高めたい。

いかに成功プロジェクトとしてマネージメントするかの方法論の構築

プロジェクトの不確実性に対応する方法論の確立

を目指した研究に進化させたい。

( 2 ) 今後の研究課題 - 2

『事業部内の異なるB M間におけるシナジー追求は可能か?』の研究を行いたい。

経営トップからは、これだけ広範な事業をマネージメントしているなら、「各事業の要素をマトリックス状に展開し、事業間シナジーを狙うことを考えてみてはどうか?!」という提案がなされている。現時点では取り敢えず、4つの事業を単体で評価し資源配分を行っていく方針であるが、今後、各事業が全て安定成長期に入れるとは限らず、上記経営トップからの提案はチャレンジする価値があるように思える。今後、経営トップの考え方、当事者(部課長および一般社員)の考え方を確認しつつ、『シナジー追求は可能か?』の考察を行ないたい。