

経営戦略と組織間関係

——戦略化と物語の観点から——

大野 貴 司

- I 課題の設定
- II 先行研究の検討
- III 分析視角の提示
- IV 事例研究
- V 事例の解釈
- VI むすびにかえて

I 課題の設定

軍事用語である「戦略 (strategy)」をはじめて経営学において用いた Chandler (1962) によると、経営戦略は「基本的な長期目標や目的を設定し、それら諸目的を遂行するために必要な行動のコースを選択し、諸資源を割り当てる」企業行動であるという。どんな組織であれ、真空では存在しえず、組織の存続・成長を考えていくためには、外部環境、すなわち外部組織といかなる関係を形成するか (もしくは形成しないか)、そして維持していくかという問題を必然的に考えざるを得なくなる。そのような意味では、山倉 (1993, 1999) が指摘するように、組織間関係は経営戦略の中核に据えられるべき事項なのである。それだけ組織間関係の成否が、企業の資源獲得、ひいては業績の差異をもたらすということである。現に、Dyer & Singh (1998), Svendsen (1998), 山倉 (1999), Post *et al.* (2002), 大野 (2004) や Gulati & Kletter (2005)

などの諸研究において、組織間の関係の形成能力や、組織間の関係性からもたらされる価値が企業に競争優位をもたらすという視点が提示されている。こうした潮流は、サプライ・チェーン・マネジメント、戦略提携、ステイクホルダー・マネジメント、関係性マーケティングなどの「関係性」を重視した経営学における諸研究において、戦略的な要素が強められるに従ってさらに色濃いものとなっている。

そこで、本稿ではこうした近年の経営戦略研究の潮流を踏まえ、経営戦略としての組織間関係のあり方を検討していくこととしたい。具体的には、組織間関係の形成という戦略要素（コンテンツ）を、近年（特に2000年代に突入してから）経営戦略研究において注目を集めつつあるアプローチであり、とりわけヨーロッパの経営戦略研究者の間で注目を集めつつあるアクティビティ・ベースト・ビュー（Activity-Based View）と呼ばれる研究学派が考察の中心に置いている「戦略化（strategizing）」の観点からこの課題にアプローチしたい。「戦略化」とは、Berger & Luckmann (1967)などに代表される現実とは個人の認識というフィルターを通じて現実であると認識され、その認識は人と人との相互作用と相互作用を媒介するディスコース（言説）によって形成されていくものであるとする社会構成主義、組織とは、組織メンバーの相互作用によって形成されていくものと見なす Weick (1969)の「組織化」理論を経営戦略に応用したもので、簡潔に言えば「経営戦略とは、組織内外の人々の相互作用によって戦略として構築されていくものである」と見なすアプローチである。本稿では、組織間関係の形成という経営戦略の「コンテンツ」の形成要因を明らかにする手段として戦略化と、戦略化を推進していく要因として組織における「物語」に注目したい。人がディスコースを通じ、社会化していくのならば、組織においてもそれは同様であり、組織におけるディスコースを共有させる手段として物語への注目は高まりつつある (Gabriel, 2000 ; Brown *et al.*, 2005 ; 高橋, 2007 など)。物語はメタファーとして、組織内外のステイクホルダーに経営者や組織が共有して欲しいディスコース

を共有させる有効な手段となりうるためである。

また、本稿では、筆者の見解を事例研究という形で検討することで、その現実的妥当性を検討したい。具体的にはJリーグクラブチーム浦和レッドダイヤモンズ（以下浦和レッズ）を事例として用いながら議論する。事例の選定理由としては、プロスポーツビジネス、とりわけ、Jリーグクラブが、その存続・成長においてスポンサーやファン（＝顧客）、地方自治体やマスメディアなど多様なステイクホルダーとの関係を機軸に置いているためであり¹⁾、さらにはその中で浦和レッズは、Jリーグでもトップを争う観客動員数や、ファンの熱狂度合い、行政との磐石な協力体制やスポンサーの熱心な支援などの観点から、自らの存続・成長に不可欠な支援をもたらすステイクホルダーと良好な組織間関係を形成しているものと判断され、プロスポーツビジネスの成功事例と言えるためである（大野，2004）。

II 先行研究の検討

持続的競争優位性をいかに構築するかは経営戦略論の主要な関心事項である。従来、マーケティングの領域とされてきた競争を「競争優位」という言葉を用い、事業部レベルの問題に落とし込んだPorter (1980, 1985) は、産業組織論のSCPモデルから競争優位は企業が従事する産業におけるポジションからもたらされるとし、独自のポジションを構築するためには、5つの競争要因（業界内の競争度合い・顧客の交渉力・供給業者の交渉力・新規参入の脅威・代替製品の脅威）から身を守るための基本戦略（コスト・リーダーシップ戦略・差別化戦略・集中戦略の中から1つを選択）のいずれか1つを実行しなければならないとしている。しかしながら、Porterの議論では、同じ産業に従事し、同じ戦略を実行した企業間の業績の差異が説明できないこと、企業を取り巻く環境を極めてスタティックに見ている部分などに問題が残る。

Penrose (1959) に端を発し、Wernerfelt (1984)、伊丹 (1984) により展開され、Barney (1991) に代表される資源ベース・アプローチでは、企業の保有する独自の内部資源こそが持続的な競争優位性の源泉となるとし、その経営資源が価値があり、稀少で、模倣が困難で、代替性のきかないものであるならば、戦略もおのずと他企業が策定・実行できないものとなり、差別化が図られ、優位性を保ちうるとしている (Barney, 1991)。しかしながら、Barney (1991) の議論は持続的な競争優位を持ちうる資源の属性を提示したにすぎず、そのような資源がいかに構築されていくのかまでは言及しておらず、その議論は依然としてブラック・ボックスの中にあると言える。加えて技術などの、競争優位の源泉となりうる経営資源は最終的には模倣可能なものではないか——長期的な持続的な競争優位の源泉となりうるのかどうか——との疑問も残る。Porter や Barney らの研究は、経済学をベースとしたもので、企業と環境間の適合 (fit) に焦点を当てて議論しており、その意味では、経営戦略における What を追求したものと言えるが (林, 2002)、こうした研究においては外部環境や企業の内部資源を基に完全なる経営戦略を策定・実行することが求められており、予想だにしない外部環境の変化による戦略の失敗や、それへの対応を視野に入れた議論ではない。しかしながら、Mintzberg (1978) や Chaffee (1985) などでも指摘されているように、策定された戦略は環境の変化ゆえ、常にそのとおり実行されるとは限らず (策定と実行とが分離されていることに疑問の余地が残るということである)、その意味では完全なものではなく、策定と実行が不分離の状態では戦略が組織において進行形で「作られていく」余地が残されるべきである。

Barney における問題を克服すべく出てきた研究視角である Grant (1991) に代表される「動的な能力アプローチ」では、組織が競争優位を実現していくためには、組織において充足されるべき資源のギャップを明らかにすること、すなわち動的な能力アプローチでは、企業の資源基盤を改良し、増強、補給していくことの重要性を提唱しているのである。伊丹 (1984) の議論でも、

Grantと同じく、このダイナミック・シナジーを実現していくためには、自らの資源と企業が策定する戦略との間にギャップを生み出すことが重要であるとしている。それにより、戦略を実行する過程で環境に適応しうる資源が蓄積されていくためである。Hamel & Prahalad (1989) では、従来の戦略論では戦略と企業が有する資源との適合が主張されているのに対し、企業の現有の資源と企業の目標・大望との間には不適合が生じ、組織はその資源ギャップを埋めていく必要があることが議論されている。それには企業内部の人々を奮い立たせ、自主性・創造性を発揮させることが必要となる。そのためには企業において執念とも呼ぶべき目標、すなわち「戦略的意図 (strategic intent)」を有することが必要になるという。こうした研究は、「戦略プロセス研究」に分類され、そこでは主に戦略的意思決定が形成されるプロセスを明らかにしている。つまり戦略の How を追求しているのである (Huff & Reger, 1987; 林, 2001)。しかしながらこうした一連の研究においては、必要な資源と現行の状態とのギャップをいかに解消していくかに関して詳細な議論——そうした資源や能力が形成されていくメカニズムやプロセスに関する理論的・実証的な考察——がなされてはならず、そうした研究の理論上の妥当性に関する問題が残る。

戦略コンテンツ、戦略プロセスに関する諸研究においては他にも疑問が残る。それはそのような資源は内部において構築されるものとしており、提携や継続取引などの外部組織との関係性、協調により生まれる可能性についても言及していないことである。あくまでも持続的競争優位の源泉となる資源は企業の内部でのみ構築されるという見解である。しかしながら、戦略提携や M&A などのような資源や知識・能力の外部からの獲得、関係性マーケティングやサプライ・チェーン・マネジメントのような外部組織との相互作用がもたらす富などへの、実務・研究上の注目の高まりとともに、そうした視点に対し疑問が呈されるようになってきた。寺本 (1999) は、国境や業種・業態を超えた大競争時代のなかで、これまで以上に企業間競争が激化している

が、どの企業も単独では勝ち組に入ることが難しくなっているという現状を踏まえ、企業間競争を勝ち抜くためには個々の企業の枠を超えた協力・協働関係の重要性を指摘している。中橋(1994)などは持続的競争優位の構築において組織が持続的競争優位をもちうる資源を構築する能力を組織能力とし、その組織能力はビジネス・プロセス全体にまたがっているとすうえで、組織能力は組織内部の従業員間や組織部門間の関係だけではなく、供給業者や流通業者、さらには顧客との関係までにも及ぶものとして捉えなければならないとしている。中橋はさらに企業内の組織成員が相互に、そしてまた供給業者や流通業者や顧客との間で、効率的な協働を行い、それぞれが単独では創り出せない価値を創造することを可能にするものが組織能力であると続ける。Dyer(1996)などは自動車産業のメーカーとサプライヤー関係の日米比較(トヨタ、日産、クライスラー、フォード、GM)からメーカーとサプライヤーの協調的な関係性は新製品開発のスピードを上げ、品質を向上させ、在庫コストを抑えることを可能とさせ、そのような関係を有する企業は、そのような関係を有さない企業に対して競争優位を保持することが可能となるとしている。こうした視点を踏まえ、Dyer & Singh(1998)などは、組織間の関係自体が組織に価値をもたらすとし、そうした組織間の関係がもたらす価値を「関係性レント(relational rent)」とし、関係性レントは、関係特殊的資源、組織間の知識共有ルーティン、補完的な資源・能力、効率的なガバナンスへの投資が多くなればなるほど、生まれる可能性が高まるとしている。Dyer & Nobeoka(2000)なども企業の持続的競争優位を考えるためには、企業の境界を超えて考える必要があるとしている。

以上の諸研究を踏まえると、組織の存続・発展を考えていくためには、組織と組織との関わりのなかで経営戦略を捉えていく必要があるということが分かるのではないだろうか(山倉, 1999)。すなわち組織は真空のなかで存在するのではなく、むしろそれを取り巻く環境、すなわち外部組織との相互関連の中で存在しており、組織がその他組織との関係づくりをいかに行って

いくつかは、組織の存続・成長にとって重要な課題なのである（山倉，1993）。そのため山倉（1999）では、経営戦略は組織を取り巻く他組織との関係・ネットワークの中で形成されるとして、経営戦略と組織間関係論の相互作用を重視している。

次に、外部環境の適応などの経営組織のマクロ的側面に焦点をあて研究を進めている組織間関係論に目を向けてみる。組織間関係論における代表的パースペクティブである資源依存パースペクティブの提唱者 Pfeffer & Salancik (1978) によると、「私たちの位置は組織が効率的である程度に応じて生き残る。その効率性とは要求、特に当該組織がその資源、援助を依存している利害集団の要求のマネジメントに由来する」という前提の下、組織管理者のタスクは継続的な組織の支援と存続を確保する連合体を管理することであるとして、組織にとって重要な資源を持つ集団やその目標達成に影響を与える集団の意図的な管理の必要性に関する議論を展開している。そのような依存関係のマネジメントとして、Pfeffer & Salancik では、依存そのものを吸収してしまう吸収戦略、依存を認めたくえでその組織と良好な関係を構築する協調戦略、依存関係のマネジメントを政府などの第三者に委ねる政治戦略を挙げている。資源依存パースペクティブにおいては外部環境への依存、組織を取り巻く不確実性をいかに軽減するかという観点から議論が進められている。しかしながら、組織において自らの存続に不可欠な資源・支援をもたらす他組織といかに関係性を形成していくかという議論は、単なる不確実性の軽減、依存回避という次元を超えた組織の存続や成長を決定づける重要事項であり、そのような視点から論じていく必要があるのである。

ステイクホルダー・マネジメント研究においても、組織に必要不可欠な支援をもたらすステイクホルダーといかに関わっていくべきかという議論は進められている。Freeman (1984) はステイクホルダーを「組織の目標達成に影響を与え、組織の目標達成に影響を受ける集団ないし個人」ととし、彼らの矛盾しあう利害をいかに調整し、満足させるかが、その組織の存続・

発展に大きな影響を与えるとしている。ステイクホルダーが企業に大きな影響を及ぼすため、ステイクホルダー・マネジメントと企業業績との相関性を取り扱った研究や、ステイクホルダーと好ましい関係性を形成することは競争優位の源泉となるという研究が進められるようになってきた (Berman *et al.*, 1999 ; Svendsen, 1998 ; Hillman & Kiem, 2001 ; Post *et al.*, 2002 など)。Post *et al.* (2002) などは従来の組織の価値および競争優位は企業内部において構築されるという視点ではなく、ステイクホルダーの利害を考慮し、彼らとの長期にわたる相互に便益のある関係性こそが、企業の価値を創り出す能力を高めることを可能にするとしている。こうした諸研究においては、関係性の形成要因としてステイクホルダーとのコミュニケーション・デザイン (Freeman, 1984)、価値観の共有、共通の目標、ステイクホルダーとの調和的な関係、信頼 (Svendsen, 1998 ; Freeman & McVea, 2001) などの要件を挙げているが、それらの要素を構築するにあたって具体的に何が求められるのかという部分に関する考察——組織間関係という戦略コンテンツがどのように形成されているのか、そのプロセスに関する研究——については、理論的な考察にのみとどまっており、十分な研究の蓄積がなされていないのが現状と言えよう。

以上、経営戦略論・組織間関係論の議論の検討から、企業が持続的競争優位の構築を考えていくうえで、外部環境、すなわち外部組織 (すなわちステイクホルダー) との関係性を志向し、望ましい関係性を形成していくことが必要不可欠であり、そうした関係性の創り方が企業の収益、ひいては持続的競争優位の源泉になりうるということが分かった。では、本稿では戦略をどのような視点から見ていけば良いのであろうか。

III 分析視角の提示

経営戦略を理解するためには、それが策定・実行される場所である組織や

そこに携わる人々に注目しなければならないという見解が強くなってきている (Chaffee, 1985; Schwenk, 1988; 林, 2002; 三品, 2004; 星, 2006; 山倉, 2007 など)。つまりは、戦略を理解するためには——「良い戦略とは何か」を明らかにしていくためには——実際に経営の現場で「良い戦略」を考えている経営者、経営幹部、ミドル・マネジャー、ローワー・マネジャー、従業員、コンサルタント、会計士、株主、顧客等の戦略に携わる人々が実際に何をしているか、文書や会話、ミーティング、メモ、インフォーマルな会話、ゴシップ、ジョーク、物語など (Maitlis & Lawrence, 2003)、彼らの日常のありのままの行動や実践の詳細、すなわち組織のミクロ的側面を明らかにすることで、「良い戦略」が形成されていく過程を明らかにしなければならないということである。こうした見解は特にヨーロッパの経営戦略研究者の間で強くなってきている。Barney (1991) の議論を踏まえて議論すると、企業間における真の業績の差異をもたらす源泉とは、企業に埋め込まれている社会的実践であり、その実践が形成される前提となる人と人との相互作用であるということである。こうした戦略は組織メンバーや外部のステイクホルダーの社会的実践に負うものであり、それは「戦略」に携わる人々の相互作用の中で進行中の形で形成されていくという視点を「戦略化 (strategizing)」といい、そうした一連の研究をアクティビティ・ベースト・ビュー、もしくは「戦略のヨーロッパ・パースペクティブ」(Clegg *et al.*, 2004) という。

こうした一連の研究は、従来の戦略論研究では、戦略を策定・実行するにともなう無数の活動や実践に関して、十分な視点が当てられていないという批判を出発点としている。そこでは、組織内外の多様なレベルの行為者 (アクター) の行為や相互作用が存在するはずであり、それこそが戦略を創るという見方を取る。すなわち直接的に戦略に携わらない人々でも、その活動や実践は最終的には組織の戦略の形成に貢献しているのである (Jarzabkowski, 2005)。そのような意味ではアクティビティ・ベースト・ビューは戦略の What ではなく、How, When, Where を明らかにする行為であり (Balogun *et al.*,

2003), その研究対象は組織メンバーとその「社会的実践」なのである。Lave & Wenger (1991) や Wenger (1998), 青木 (2004, 2005) のように組織論の領域では, 社会的実践に焦点を当てた研究は展開されるようになってはきたものの, 戦略論の領域においてこうした概念が導入されるようになってきたのはきわめて最近の流れである²⁾。Jarzabkowski (2005) は戦略化を計画や予算化, トレンドの分析, 各種委員会などの公的な管理的実践である「手続き的戦略化 (procedural strategizing)」, 経営者とその他の行為者との直接的かつ目的的なフェイス・トゥー・フェイスの相互作用である「相互作用的戦略化 (interactive strategizing)」の2種類に分類されるとしており, どちらも戦略化には重要な要素であるとしている。

戦略化に関する研究では, Jarzabkowski (2005) などのように経営者を中核に据えたものが多い。最終的に戦略を形成・実行するのは経営者であるとともに, 戦略が形成されていく相互作用の中で経営者が大きな役割を果たすためである。Schwenk (1988) も指摘するように, 経営者は社長室の中でだけ戦略を策定・実行するわけではなく, 戦略策定にあたっては組織内外の多様な人々の影響を受けている。それだけでなく, Pettigrew (1977), Schwenk (1988) や, 山倉 (2007) が指摘するように, 組織においては多様な考え方の人々がいるが, 経営者は戦略の策定と実行を成功させるべく組織メンバーを組織にとって望ましい方向へと動いてくれるよう (組織内外のメンバーの実践や相互作用が組織にとって望まない方向, 戦略と離れた方向へ動かないよう), 組織メンバーの相互作用を望ましい方向へと導く (相互作用のマネジメント) ことにより, 戦略を望むべき方向へとマネジメントしていくこと——組織のポリティックスへのコミットと調整, マネジメント——が求められてくる。つまりは, 戦略は組織メンバーが「意味形成 (sensemake)」するためのフレームワークを提供する必要があるのである。Jarzabkowski (2005) においても, 戦略化においては, 組織にとって望ましいのか, そうでないのかを組織内外のステイクホルダーに明らかにすることが重要であると述べている。

以上、こうした視角においては、「戦略」とは、組織メンバーや外部ステイクホルダーが何が正統であるかを認識し、行動を形成することを可能とする組織内外のメンバーにより社会的に構築されたシンボルであると見なされている。こうした社会的に構築されたシンボルを共有しようとする場合には、そうした戦略が含有するディスコースを体得していかなければならない。戦略上のディスコースは、組織メンバーを行動へと駆り立てるのである。戦略上のディスコースは、強力なコア・コンセプトを提示し、行動への指標を与え、コミュニケーションへの手段を与えるのである（Chaffee, 1985; Hardy *et al.*, 2000）。それだけでなく、こうした戦略とそれに関わるディスコースは組織メンバーのアイデンティティをも形成する。そのような意味では、戦略の中心的な役割とは、組織メンバーやステイクホルダーを自分の望ましい方向へと動かすために、彼らから正当性を獲得し、彼らを動かす意味やシンボルのマネジメント（操作）が中心課題になるのである（Chaffee, 1985）。Maitlis & Lawrence (2003) は戦略化の必要要素として、組織のポリティクスとディスコースを挙げている。Maitlis & Lawrence の指摘からも組織内外の政治問題を解決する手段（組織内外の人々を経営者および組織にとって望ましい方向へ動かしていく手段）としてディスコースの重要性が認識されよう。ディスコースとは、「何らかの仕方ですとまって、出来事の特定のヴァージョンを生み出す一群の意味、メタファー、表象、イメージ、ストーリー、陳述、等々」（Burr, 1995）である。人々は言語を通じて、他者から社会における振る舞いを体得し、知識を獲得していくものと考え、人々は言語の連続体であるディスコースを通じて社会化していると考えられる。そのような意味では、ディスコースは人々のアイデンティティの形成に多分な影響を与えているのであり、これは組織メンバーにも同じことが言える。組織メンバーはそこで使用されるディスコースを通じて組織において求められる振る舞いを体得し、知識を獲得する。このように考えていくと組織メンバーはディスコースを通じてアイデンティティを獲得するのである。宇田川 (2005)

などは、組織における戦略転換におけるディスコースの役割を指摘し、組織における戦略の転換はディスコースを通じた組織メンバーの問題認識が重要になるとし、経営者はそうしたディスコースを巧みに操ることが求められると指摘している。宇田川はこうした概念を「組織の『問題化』」と定義し、戦略転換には組織の問題化が重要な役割を果たすと論じている。Deal & Kennedy (1982)などは、リーダーの主要な機能としてシンボルを作り出し、それを用いて仕事をしていくことであると論じている。シンボルとは、組織において共有されている価値を象徴した英雄や儀礼、儀式などである。

Pettigrew (1977)は、組織内における特定の理念や価値、要求などを正当なものとして創造することを組織における政治的行動であるとしており、戦略とはそうした利害調整過程であると論じている。つまり、戦略的意思決定とは対立する個人やグループ間の交渉や妥協のプロセスなのである (Mintzberg *et al.*, 1998; 山倉, 2007)。こうした戦略のポリティカル・パースペクティブとも呼べる研究においては、組織内外において何が正しいのか、何が善とされるのかという組織における「意味」をマネジメントすることにより、組織メンバーやステイクホルダーの行動を統制することが重要であると考えられている。Pettigrewはそこにおけるシンボル構築の重要性と、それを媒介する言語 (language) と神話 (myth) の存在、つまりディスコースと物語の重要性を指摘している。

こうした組織を共有されたシンボルと意味のシステムとして理解する視角は、組織論の領域における組織シンボリズム研究において展開されている。そこでは、組織は意味、信念を生み出し、伝説、神話、そして物語を醸成し、儀式、儀礼、セレモニーによって運営されるものであるという見方が取られている (Frost & Morgan, 1983; Morgan *et al.*, 1983; 高橋, 1998 など)。人間は言語と言語の連続体であるディスコースにより、社会、組織における価値観やそこで求められる振る舞いを身に付け、「社会化」していく。社会化とは個人が社会の一員となっていくプロセスである。Berger & Luckmann (1967)

は、社会化を「社会ないしその部分の客観的世界の中へ個人を包括的かつまたは調和的に導き入れることである」としている。社会化の過程にこそ、自我の形成が見出される。Mead (1995) は、自我は社会・集団内の他者との関係において形成されるとしており、Berger & Luckmann (1967) などは、アイデンティティは社会と弁証法的な関係の下にあり、社会過程によって形成されるものであり、人間の身体、個人の意識、それに社会構造という3者の相互作用によって生み出されるとしている。つまり、人間は自らを取り巻く他者との相互作用の中でアイデンティティを形成するのである。こうしたディスコースの体得により、組織のメンバーは自らが何者であるか、何をすべきかを自覚し、組織メンバーとしてのアイデンティティを獲得していく。そうした価値観の体得に当たっては、メタファーは大きな役割を果たす。メタファー（隠喩）とは、「たとえを用いながら、表現面にはその形式（「如し」「ようだ」等）を出さない方法」（広辞苑）である。Ortony (1975) によると、メタファーは、事象のコンパクトな表現方法であり、細部を細々と述べる必要性を省くこと、口で言い表せない事柄がメタファーにより、表現可能となること、知覚された経験と不即不離なもので、それゆえ、感情的で、感覚的で、認知的な性格を備えているという。つまりは、メタファーとは未知のものを既知のもので表していく表現方法である。ビジネスのメタファーとしてよく「戦争」が用いられるが、戦争というメタファーを用いることで、組織における人々の間に「ビジネスは戦争である」という認識を構築することになり、企業間競争はさながら戦争の様相を呈するのである（Weick, 1995）。ここからいかにメタファーは人々の認識、ひいては行動を形成するかが分かるであろう。

ディスコースを駆使した組織における伝説や神話、そして物語は、組織の意味、価値観、そこでどのようなことが求められ、自分は何をすべきなのかを如実に顕わすメタファーであり、戦略化のマネジメントにおいて求められる要件であると考えられよう。伝説、神話、物語という分かりやすいメタ

ファーにより、経営者の事業観を共有するのに必要なディスコースを共有させていくとも考えることができる。事業観とは三品(2004)の定義を用いると、「経営者の頭の中にあって、経営者が個々の判断を下すにあたって参照する、判断の拠りどころのようなもの」である。これは、三品によると人々の頭の中にある事業に関する基本辞書のようなものであるという。そこで、本稿では組織内外の戦略化過程におけるマネジメントの手段としての物語に注目する。

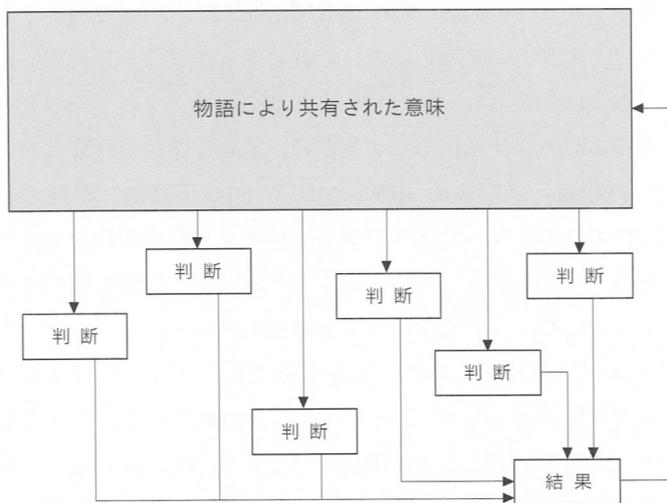
Gabriel(2000)は、物語は子どもの成長の源泉をなすものであり、彼らは物語を通して、畏怖の感覚を覚えたり、現実を認識したり、元気付いたり、刺激を与えられたり、楽しみを覚えたりすると指摘している。なぜそれを可能とするかは、物語が具体的で、生き生きとしたものであり、容易に思い起こすできるものであり、分かりやすく抽象的な価値や暗黙的な仮説を提示してくれるためである(Wilkins, 1983)。それはさながら「キリストの一生」というキリスト教の物語が、二千年の時を経ても、色あせることなく生き続け、多くの教えを与えてくれるように。「キリストの一生」という物語こそがキリスト教の力の源泉なのである(西本, 2005)。人々は色々な物語を通じて、社会に生きるうえで必要な知識や技能に関するディスコースを、物語という他者の行為を通じて、すなわち他者との相互作用により獲得している。そのような意味では、人間は物語を通じて社会化すると考えることができるのではないだろうか。これは、組織においても同じである。組織のメンバーは、他者、とりわけ経営者、経営幹部、ミドルマネジャー、同僚などの他者により語られる物語(それは創業者がいかにしてその企業を起こしたかという物語や、組織における英雄に関する物語や、過去における困難をいかにして乗り切ったかという物語である)を通じて、組織における価値観、倫理観、事業観、共有されるべきパースペクティブや振る舞いなどを獲得していく(Wilkins, 1983; Gabriel, 2000など)。それだけでなく、そうした物語は、自分が何者か、そして組織の中でどのような役割を果たすべきか、すなわちアイデンティティを

構築しさえする。優れた物語は、有効な因果マップのように、行為者の直面しているパズルの中にすでに存在しているパターンを示してくれたり、将来のより明確な秩序や意味のために新しく創り出されるパターンを示したりすると指摘している。つまりは、物語を通じて、組織の中で社会化していき、組織において求められる技能や知識を獲得し、組織メンバーとしてのアイデンティティを深めているとともに、物語を通じて組織を取り巻く物事をどのように判断していけばいいか、つまり組織における意味形成のフレームを提供しているのである（Weick, 1995）。高橋（2007）などは、ストーリーこそが、人々の生々しい経験を秩序立てて理解するための基本枠組みを提供するならば、組織における人々は、現実を物語やストーリーを通じて解釈するゆえ、組織は、ディスコースとしての物語とストーリーによって社会的に構成されるとしている。このように考えていくと、従業員をはじめとする組織内外のステイクホルダーから高いコミットメントを有している組織は、組織にとって好ましい物語が語られるとともに、企業の主張を正当化するために物語を用いているのである（Wilkins, 1983）。McCloskey & Klamer（1995）などは「説得」がアメリカにおける GDP においておおよそ四分の一を占めていることを主張しており、経営者などの経営幹部が他の組織メンバーやステイクホルダーを説得するための手法としての物語は、組織間関係の形成においても有効であることが窺える。福田（1990, 2004）などは、「物語」の視角をマーケティングに持ち込み、マーケティングの成功には、企業が物語を語る場を作ること、顧客の物語を語ってもらう場づくり、顧客の物語を聞いてあげる場づくりの3つの場づくりが重要になると指摘している。

Brown *et al.*（2005）では、物語は人々をそこに引き込むだけでなく、聞き手である人々（使用者、参加者）がそれぞれの物語をどんどん作り出していくような仕掛けが重要であることが指摘されている。彼らはゼロックスの修理工の例を挙げ、彼らはバーや喫茶店に集まり、自らの（仕事に関わる）物語を語り、他人の語る物語に耳を傾け、互いに語りあい、聞きあい、コメント

を施しあうという社会的相互作用の中で物語が発展し、その多くは知の核へと発展していくことを指摘している。西本 (2005) はスピルバーグの映画「アマスタッド」において、黒人奴隷解放運動家のジョッドソンの認識の転換を実現したのは物語 (自分たちは「ジョージア州生まれ」ではなく、「多くの障害と苦難を乗り越えて— 奴隷解放運動に一生を捧げた元奴隷である」という物語) であると指摘している。Blumer (1991) や田辺 (2003) が指摘するように個人は他者の行為の解釈により、自分自身の行為を形づくっている。ゆえに重要なことは、同じシンボルが人によって違う意味を持つことを踏まえたうえで、聞き手の文脈に基づき、聞き手の知識の上に描き出された新しい物語を作り出させることであり (Frost & Morgan, 1983 ; Morgan *et al.*, 1983 ; Brown *et al.*, 2005), 物語を通じ、それを解釈し、自らの物語を構築することで、日常生活、ひいてはアイデンティティを構築することが重要なのである (Morgan *et al.*, 1983)。それこそが組織の物語の本質であろう。

図1 本稿における戦略観



三品 (2004) を参考に作成

以上、本稿では、組織が内外のステイクホルダーをシンボル操作を通じて望ましい方向へと動かしていく手段としての物語という組織間関係と戦略化を考察していく視角が導出された。以下、本稿では、浦和レッズの事例を用いながら企業がステイクホルダーと組織間関係を形成する際における物語に注目し、そこでどのような戦略化がなされていたのかを検証していくこととしたい。

IV 事例研究³⁾

浦和レッズ（法人名：三菱自動車フットボールクラブ）は埼玉県さいたま市（旧浦和市）に本拠地を構えるプロサッカーチームである。観客動員数はJ1のチームの中でも1, 2位を争うほどで、ホームスタジアムの一つである駒場スタジアムは毎試合満員という盛況ぶりである。2006年シーズンの観客動員数は89万6949人であった（J1チーム中1位；Jリーグ公式サイト参照）。メインスポンサーは三菱自動車であり、今日までにレッズに赤字補填として100億円以上のスポンサー契約料を支払い、50.63%の株式を保有している（浦和レッズ公式サイト参照）。観客動員数の順調な伸び、スポンサーの増加もあって2003年度より黒字に転換し、三菱自動車からの支援を受けずにすむようになっていく。2006年度の収入合計は70億7800万円で、内訳は入場料収入25億3100万円、広告収入22億8800万円、グッズ売上12億5300万円、Jリーグ機構から分配される放映権料などその他3億6300万円で、経常利益が2億5200万円、当期純利益が1億5500万円であった（浦和レッズ公式サイト）。この数値はJリーグクラブチームの中でもトップクラスである。以下設立から今日までの浦和レッズの発展の経緯を検証していきたい。

浦和市は非常にサッカーが盛んな街であり、浦和市の4つの公立高校は全国制覇を経験し、日本代表に多くの人材を送り出してきた歴史がある。プロ

リーグ設立の動きにともない、地元の青年会議所の会員を中心に「浦和にプロサッカー球団をつくろう会」（以下つくろう会）が結成されるとともに、サッカーチームの誘致活動が行われ、三菱自動車サッカー部、のちの浦和レッズが誘致され、92年3月に「三菱浦和フットボールクラブ」が誕生する。法人名からも分かるように三菱自動車がメインスポンサーとして君臨し、三菱系の企業がスポンサーに名前を連ねていた。三菱が浦和をホームタウンとすることを決定してからJリーグ開幕まで、つくろう会が窓口になり、浦和市サッカー連盟、三菱自動車、つくろう会、浦和青年会議所、浦和スポーツクラブの「5者連絡協議会」、後には埼玉県、浦和市が加わり、「7者連絡協議会」が結成され、スタジアムの候補地やサポーター制度など浦和市にプロサッカークラブを作るにあたって必要となる具体的運営指針を話しあうために、月に一度会合が持たれた。

レッズ設立にあたりまずなされたのは、「オフィシャル・サポーターズ・クラブ」制度の開始である。この制度はイタリアのイベントスなど欧州のプロサッカーをヒントとしている。日本でもサポーター活動の楽しさを知ってもらいたいというのが狙いであった。このサポーターズ・クラブでは、プロ野球などのファンクラブと異なり特典をなくし、応援活動を対価のない行為にすることにより、チームに言いたいことを言えるようにした。プロサッカーチームのサポートは無私の行為であり、「どんな国のサポーターも『サポーターになれば特典があるから』という動機でやっているわけではない。対価のない行為だから、純粋にチームへの愛情を表現できる、言いたいことも言うことができる」（大住、1998）ためである。レッズの攻撃的プレー、サポーター活動の新奇性が若者に受け入れられたこと、スタジアム中一面が赤い旗で埋め尽くされる光景の（視覚的な）素晴らしさなどの効果もあって、スタンドのあちこちに旗を振って応援するサポーターの姿が見られるようになった。登録クラブ数は試合を追うごとに増えていき、日本リーグ時代の92年時点で99クラブの登録があった（大住、1998）。

93年2月には、つくろう会のメンバーを中心に浦和レッズとは別組織の独立採算組織である浦和レッドダイヤモンド後援会が設立された。後援会は、終始立ちっぱなしで応援する若者が多いオフィシャル・サポーターズ・クラブとは違い、年配者や家族連れなどそのような応援にはついていけない層の人々を対象としたものであった。法人会員では地域の小規模企業、商店などに出資を募った。後援会はレッズのフロントが数名運営委員に含まれており、彼らは両組織の利害調整を行ってお互いの意思疎通をスムーズなものとしている⁴⁾。93年以降月1~2回のペースで後援会運営委員会が開催され、開催日には話し合いが深夜にまで及んでいる⁵⁾。この2つのファン組織では、運営に関してはレッズが介入することなく自らで行う形が取られた。

93年4月にJリーグが開幕し、会場はどこも連日満員、チケットは入手困難という状況が続き、Jリーグは一種の社会現象となった。それは浦和レッズも例外ではなかった。この時期に注目すべき点は、ファンの中にリーダー的な集団が現れ、ファンをまとめたことである。彼らは若いファンに、グラウンドに飛び込んだり、ケンカなどの行為を止めるように指導し、応援活動のマナーを徹底させたり、アイデア溢れる応援を繰り出し、スタンドをまとめ、若い観客をリードしていったりした（大住, 1996）。この時期のレッズにおいて注目すべき点は、サポーターの中にリーダー的なグループが現れ、サポーターをまとめたことである。開幕当初レッズのサポート活動の中核的役割を果たしたグループは「クレイジー・コールズ」であった。彼らはアイデア溢れる応援を繰り出し、スタンドをまとめ、若い観客をリードしていった（大住, 1996）。クレイジー・コールズは現在はサッカーライターをしている吉沢康一が大学在学当時の92年のナビスコカップや天皇杯で知りあった仲間と作ったサポーター・グループであり、レッズサポーターの原型を作り上げたグループであると言われている。このアイデア溢れる応援はロックやヴィジュアル系のカルチャーなどイギリスにおけるサブカルチャーを取り入れており、「男らしさ」といったものを基盤にしている（清水, 2001）。イ

ギリスのロックやカルチャーを取り入れ、それをコールや応援歌に加味した応援を繰り広げること、時には暴力的な「男らしさ」を意識した振る舞いは、浦和レッズサポーターに関する著書とともに、多くのサポーターのなかに記憶として堆積し、実際にレッズサポーターに引き付けられる要因となったと考えることができる（清水、2000）。このようなクレイジー・コールズを中心としたレッズサポーターの「男らしさを前面に出した演出」（応援スタイル、応援歌、コールなど）により、若い男性のサポーターを惹きつけ、まとめ、駒場へと呼び寄せ、その規模をさらに大きなものにするに成功したのである。レッズでは、このような集団が、ファンをまとめる役割を果たしていったのである。彼らのような集団が存在した要因としては、浦和がサッカーの盛んな都市であったこと、後援会、サポーターズ・クラブ、サポーターズ・グループ以外のサポーター組織という複数の性質の異なるファン組織がその運営・方向性に関して自分たちでその方向性を決め、運営することにより、そこからプライド、責任感、メンバー同士の連帯感が生まれたこと、レッズが彼らと向きあい、彼らの声を真剣に聴き、その声に応えようとしていたことなどが考えられよう。レッズではそのようなファンの中でも地元（埼玉県、さいたま市）のファンに対しては特に開かれた姿勢を保つよう心がけている⁶⁾。

レッズが応援に来てくれるファンの声をいかに重視していたかであるが、これはまず、観客を差別しないという信念の下、招待券を極力抑え、お金を支払って見に来てくれる人々を大事にすること⁷⁾、チケットの価格設定（上限4500円、自由席2000円）などに見ることができる。この価格設定は、毎試合応援に来てくれるファンへ経済的な負担をかけないようにというクラブ側の配慮である。次に、駒場スタジアムの収容定員が少ないためチケットが買えないという苦情への対応である。それを受け、93年からチケットの販売制度の改良を図り、95年には、現在のNTT自動抽選システムの地元優先販売制度を完成させた。この抽選システムにより、地元のチケット購入希望者は

チケットセンターに長時間並ぶことなく、チケット購入の抽選ができるようになった（大住，1998）。この制度はいまだにレッズ以外では導入されていない。さらには駒場スタジアムの収容定員（1万人）を増やして欲しいという要望を受け、駒場スタジアムの第二次改修が行われた。前回の改修から2年しか経過していなかったが、地域の盛り上がりもあったため、市の協力もスムーズで45億円が投じられ、95年には改修は終了した。第二次改修においては、終始立ちっぱなしで応援する若いファンのために両ゴール裏を立見席にしたり、家族連れのためにバックスタンド中央席を自由席にして、料金を安めに設定する配慮がなされた。第二次改修の際にシーズンチケットの枚数は全ての席（2万1500人）のうちの6割と決定され、1万2258席がシーズンチケットに充てられたが、それでもなおキャンセル待ちをしているファンは多い（大住，1998）。この時期には、オフィシャル・マッチデー・プログラム（会場で販売）が完成し、クラブ側へ意見を伝える場、ファン同士の意見交換の場（コミュニティ）として機能していた。

96年にはいわゆるJリーグバブルが崩壊し、ほとんどのチームで観客動員は低迷し始めたが、レッズの観客動員は96年以降も順調であった。地域でもレッズ熱は高まり、地域の企業、商店もレッズの後援会に続々と加盟するようになり、浦和市街の至るところにレッズのフラッグが見られるようになった。しかしながら、経営の面では開幕以来赤字が続き、スポンサー契約料という名目で三菱自動車に補填してもらいようやく黒字になるという状態が続いた。

98年にはトラブルにより解散したクレイジー・コールズのメンバーを中心に、現在のレッズサポーターの中心的集団であるURAWA BOYSが結成されるが、かつてのクレイジー・コールズほどは求心力を発揮することができなかった。クレイジー・コールズ解散後他のサポーターズ・クラブも各々その規模を拡大させていたこともURAWA BOYSがサポーター集団をまとめることができなかった要因の一つとして挙げられよう。しかしながらURA-

WA BOYS のメンバーが増えて、応援の質を上げ続けることにより、URAWA BOYS に賛同し、共同歩調を取るグループも出てくるようになった。それらのグループではそれぞれにリーダーがいて、行動しているが、応援のときは一箇所にまとまっている。こうして URAWA BOYS は応援のリーディング・グループとして認知はされるようにはなったが、かつてのクレイジー・コールズのようなレッズサポーターの組織的なリーダーとして君臨したわけではなかった(清尾, 2001)。

1999年の末にレッズは J2 へ降格してしまう。事の重大さに気付き、ファンが中心となり、クラブ側との公の場での話しあい「浦和レッズを語る会」が開催された。ここでファンは自らの考えていること、思っていることを直接クラブ側にぶつける機会を得ることができた。語る会により、レッズ、ファンがともに J1 復帰を目指そうという雰囲気を作り上げられた。この「浦和レッズを語る会」は以降毎シーズン終了後に開催されることとなり、毎回活発な意見交換がなされ、レッズはファンの要望、生の声を収集する貴重な機会を得ている。この年には「浦和レッズについて議論するページ(通称浦議)」というホームページが開設され、今日に至るまで同サイトはファン同士の議論・交流の場として機能しており、一種のコミュニティが形成されている。この時期には「J1 に上がる」という共通目的のため、バラバラだったファンが URAWA BOYS を中心としてまとまっていくようになった。スポンサーや行政においては、観客動員数の変化がなかったこと、フロントによる「1年だけ待ってくれ」という必死の説得、普段のコミュニケーションの密度の濃さもあり、スポンサー、行政の支援などにもネガティブな変化は見られなかった⁸⁾。レッズの努力、周囲のバックアップもあり、同年にはレッズは J1 復帰を決めることとなる。2002年には、塚本高志社長(当時)の指揮の下、3年で優勝を狙えるチームを作るという3年計画を策定し、それを実現すべく、元日本代表監督であり、ジュビロ磐田や京都パープルサンガ F.C. の監督を務めたハンス・オフトを監督として招聘し、選

手にサッカーの基礎を叩きこもうとした。この方針は2002年2月19日埼玉会館で行われた「浦和レッズ・シーズン2002を語る会」にて発表された。性急に結果を求めてきたファンもオフトの威厳に気圧される格好となり、社長の塚本もファンに対し理解を求めた。ファンの側も、結果が出るならば3年間の我慢も受け入れられると一応はクラブ側の「3年計画」を納得するに至った。この3年計画は、2002年6月の犬飼基昭前社長の就任にあたり、「3年では遅い」と2年に短縮され、2003年にオフトはシーズンの目標を「トップ5」と明言している（島崎, 2007）。

戦力が均衡化してきた2000年あたりから、地域やスポンサーへの明確な配慮も見られるようになった。この方向性は犬飼前社長就任以降、明確なものとなる。犬飼前社長は就任の際に地域やサポーター、スポンサーに積極的にはたらきかけていく「攻めの経営」への転換を表明している（『日経産業新聞』2004年4月5日、『週刊サッカーマガジン』2002年8月7日号）。2000年2月には社内にホームタウン部を新設して地域密着の強化に乗り出し、ホームタウン部新設の際にはつくろう会からレッズにコミットしてきた後援会の新田博利氏をフロントに招聘している。与野八王子王子グラウンドに代表されるような地域のグラウンドの改修・建設や「ハートフルクラブ」と呼ばれる地域の学校への指導者の派遣などを行うようになった。行政や地域の産業界・スポーツ界の関係者とも「ホームタウン連絡会」と呼ばれる会合を定期的に行うことにより、積極的に情報交換や意見交換などを行い、相互理解に努めている。それにより、相互の協力の要請も円滑なものとなり、双方が満足 of いくものとなった⁹⁾。犬飼社長はこうしたステイクホルダーに対してだけでなく、クラブ内部の関係者、すなわち監督やコーチ、選手、フロントなどとのコミュニケーションも重視していた。クラブとはフロントと現場が一体となつてつくりだされていかなければならないという信念があったためである。そうした姿勢は経営者などのフロントと選手がコミュニケーションを取ることを嫌っていたオフトの解任においても垣間見ることができよう（島崎, 2007）。

レッズの地域貢献の効果もあり、スポンサーにも変化が見られた。三菱系企業に代わる埼玉地域の企業、全国規模で事業を展開する企業の台頭である。埼玉系企業のスポンサーが増えてきた理由としては、レッズによる地域発展の努力が浸透し、それが企業の共感を呼んだことと、地域におけるレッズの影響力が強くなってきたことが挙げられる。全国系企業のスポンサーが増えてきた理由としては、レッズがJ1で活躍するにつれ、全国的な認知度、ネームバリューも上がっていることが挙げられる。スポンサーに関する問い合わせの増加にともない、レッズでは大口のスポンサーの獲得において、公開コンペ形式を導入し、各社から入札を募るようになった（『日経産業新聞』2004年8月4日）。大口のスポンサー以外に対しても、全国系企業、地域企業問わず、緊密に連絡を取りあい、話しあい、スポンサー企業の業種、要望を把握したうえで、双方が満足のいく形になるよう努めている¹⁰⁾。例えば埼玉縣信用金庫では、Jリーグでも異例のレッズ全選手参加によるサッカー教室が毎年行われている。変化が見られたのはそれだけではない。それはキリンビール埼玉支社によるレッズ関連のプレゼントや選手と触れあう機会が与えられる参加企画「キリンスタンプラリー」であったり、さいたま市主催によるシティカップ（浦和レッズと海外クラブチームとの試合）の開催などのように、ステイクホルダーが自らレッズとのコミットメントを深めていくようになったことである。

2001年からの6万人以上収容可能な埼玉スタジアム2002との併用による入場料収入の増加、スポンサー契約料の収入増などもあって2003年度には、三菱自動車からの補填を受けない形で黒字に転換した。2005年度より三菱自動車に代わりボーダフォンが、メインスポンサーに就任することが決まった。それにともない、浦和レッズ誕生以降ユニフォーム胸部に刻まれていた「MITSUBISHI MOTORS」の文字が消えることとなった。収入の拡張のため、収容人員の多い埼玉スタジアムに「聖地」を移していく計画が立てられていた。埼玉スタジアムでの試合開催を多くすることにより、収容人員

の都合で今まで駒場スタジアムで観戦できなかったファンも応援に駆けつけることが可能となる。試合後には、埼玉スタジアムに「アフターレッズバー」を併設し、ファンが集う場を設けた（島崎、2007）。

収益の上昇に伴い、レッズの周辺環境も着実に整備されていった。2004年初頭にはさいたま市の大原練習場にサポーターズカフェもあるクラブハウスを完成させ、練習設備の拡充を図るだけでなく、よりクラブとサポーターの距離を縮めるよう努めた。クラブハウス建設の際にはさいたま市側の迅速な協力を取り付けている。2005年には更なる地域密着を推進すべく14万平方メートルの土地にテニスコートや野球場、サッカー場やランニングコート、クラブハウスなどを有する地域総合スポーツクラブ「レッズランド」が7月に完成した。レッズランドの完成によりレッズは文字通りの地域密着型総合スポーツクラブとなった。

収益が拡大することにより戦力を補強することも可能となる。犬飼前社長の「クラブで一番お金を使うべき部分はチーム強化」との考えの下（『SMR』2007年5月1日）、レッズは積極的に戦力やコーチングスタッフの拡充を実現することとなり、田中マルクス闘莉王、ポンテ、マリッチ、ワシントン、相馬崇人、黒部光昭（レンタル移籍）などの選手を獲得し、2003年には鹿島アントラーズを下し、ナビスコ杯を制して初タイトル、2004年には初のステージ優勝、2006年にはJリーグ年間王者、FIFAクラブワールドカップでは3位の栄冠に輝くこととなった。現在は、更なる発展を目指し、「トリプルA（Asian No.1, Area Only One, Accountability 1st）」という名の中長期計画の立案に取り掛かっている。

V 事例の解釈

以下でレッズの事例を物語の観点から解釈することで、戦略化視点からの

組織間関係の形成プロセスを見ていくこととしたい。まずレッズでは、フロントと現場が協働でクラブを守り立てていかなければならないという信念の下、監督やコーチ、選手、フロントなどの内部ステイクホルダーと十分なコミュニケーションを確保していたことが確認されている。そこで、経営者である社長（特に今回のケースでは、塚本高志前々社長、犬飼前社長の就任以降）は、明確な目標（常に高い目標）を設定し、それを言葉（ディスコースであり、ディスコースを定着させる形での物語）へと変えていったのである（島崎, 2007）。そうした目標を共有させるべく、犬飼前社長は内部ステイクホルダーの前で「世界に通用するチームになる」というレッズの物語を語る機会を得、それを語り続けることにより、各々の内部ステイクホルダーが組織（レッズ）がどのような方向に向かいたいのか、そして向かうべきか、そのために自分が何をすれば良いのかを確認していたものと考えることができる。内部ステイクホルダーは、そうした物語を経営者や監督などの他者から享受したうえで、そこにアクターとして参加するとともに、自らの物語を構築していたのではないであろうか。

次にファンであるが、ファンには会場で応援をするサポーター組織、レッズの活動を支援していく後援会などの組織化されているファンと、家族・仲間・個人単位でレッズを応援しているファンなど多様なファンがいることが確認された。つまり、彼らのレッズへの関わり方は一様ではなく多様であるということである。多様なニーズを持つファンへと物語を語るべく、レッズでは彼らとの間に公式・非公式の対話の場（語る会、レッズフェスタ、後援会運営委員会、オフィシャル・マッチデー・プログラム、シーズンチケット購入の際の電話対応、メールによる苦情や意見の受け付けと対応など）を多重に設けていた。そこで、ファンにコアとなるレッズの物語——世界に通用するクラブになる——を語りながらそこへの参加を求めるとともに、ファンや内部ステイクホルダーが自らの物語を構築する機会を得ていたのである。つまりは、彼らは、レッズの物語のアクターとして、その物語をレッズや他のファンとの相互作用

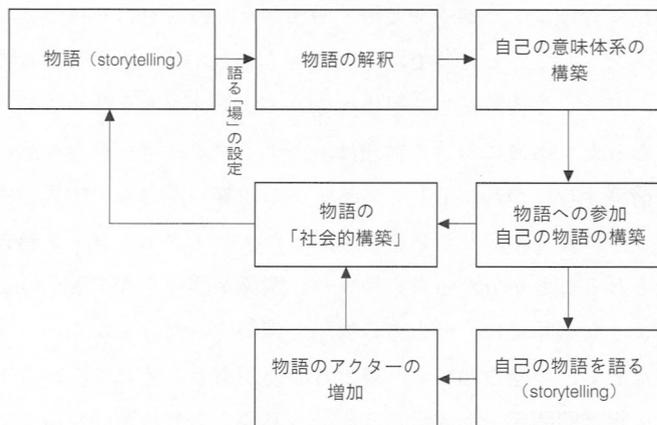
用により社会的に構築するとともに、それぞれのやり方でレッズへと関わり、自らの物語を構築しているのである。こうした物語の体得は、レッズがファンに共有して欲しいディスコース（「地域の誇り」「世界のクラブになる」「3年（2年）計画」など）を共有させるとともに、レッズの「戦略の社会的構成」にファンを参加させることを可能としたのである。こうしてレッズの紡ぎ出す物語に参加することとなったファンは単なる受身の状態から「熱心な支持者あるいは活動家」（Pralhad & Ramaswamy, 2004）に変わり、自らも他者を巻き込んで自らの物語を（社会的に）構築するのである。そうした物語は、クレイジー・コールズやURAWA BOYSなどのサポーター・グループに関する物語——世界のクラブになる浦和レッズと共に歩いていく我々——をグループのメンバーやレッズ、他の関係者と社会的に構築していくのである。そうした物語は、レッズの物語と相互作用しつつ、登場人物を増やしながら構築されていく¹¹⁾。それだけでなく、こうしたクラブや他のファンとの相互作用による物語の社会的構築により、レッズのファンはファンとしてのアイデンティティを形成していくのである¹²⁾。

こうしてレッズの物語が多くの熱狂的なファンとの相互作用により創られていくとともに、ファンがグループや個人で自らの物語を構築していくにつれ、そうした相互作用（レッズは熱狂的なファンを得ているクラブであること）はスポンサー（埼玉の地域企業、全国系の企業）や自治体などのステイクホルダーに認識されることとなる。スポンサーは自らの潜在的顧客であるレッズのファンにアクセスしていくことを望んでいるし、自治体はサッカーにより、地域が盛り上がることを望んでいる。そのような意味では、彼らがレッズの物語へと参加する意義は大きいのである（レッズの「世界に通用するクラブになる」という物語へ参加することにより、ファンに「仲間」であると認識される可能性が高まる）。こうしてレッズの物語に新たなアクターが加わり、レッズの物語を社会的に構築するのである。彼らの物語への参加は「戦略化」におけるアクターの増加を意味する。レッズではそうした「登場人物たち」とホームタウ

ン連絡会や、後援会運営委員会、スポンサーとの密な打ちあわせ、企画会議などの公式の対話の場と、飲み会やスポーツ大会、日常の連絡の取りあいなどの対話の場を多重に設けていた¹³⁾。そうすることで、レッズの物語を語る機会を得るとともに、物語に彼らを誘い、「戦略化」における重要なアクターを増やしていくとともに、ステイクホルダー自身にも自らの物語を構築してもらえるように努めていたのである。スポンサーや自治体のレッズ担当者やその担当部署においては、レッズの物語において自らが果たした・果たしている役割と、レッズと自らに関する物語をレッズや他のアクターとの相互作用の中、社会的に構築しており、それを明確な形で有しているケースが多い¹⁴⁾。それこそが、ステイクホルダーとの関係性を形成・維持するうえで大きな要因になっているものと考えられる。そして、レッズの物語が多様なステイクホルダーとの相互作用により、現実性を帯び出してくるとともに、登場人物は増していき、物語はさらに発展していくのである。それは、レッズのその認知度がローカルなものから全国区なものになるにつれ、全国系の大企業のスポンサーがスポンサー契約を交わし、闘莉王、ポンテ、マリッチ、ワシントン、相馬、黒部などの選手を獲得したことなどに見ることができよう。こうして拡張され、より強力なステイクホルダーを物語のアクターに迎え、彼らとの社会的相互作用により、レッズは「世界に通用するクラブになる」という物語を構築し、それを現実のものとしたのである。

もう一点、本稿では物語のステイクホルダー間の利害調整機能に注目したい。福田(2004)などは物語はそれを共有するもの同士に「ゆるやかではあるが強い所属意識を伴う人間関係の連鎖」を形成する機能があると指摘しているが、本稿でも似た機能が確認された。ステイクホルダーにおいては多様な要求を持ってレッズへとアクセスしており、これは「ファン」というステイクホルダーの間でさえ一様ではない。しかしながら、「世界に通用するクラブとなる」という強力な物語の前では、彼らは協調しあい、その物語を構築しようとするのである。それはさながら、エルサレムという約束の地を目指

図2 組織の物語進行のプロセス



し、荒野を彷徨い続けたユダヤ人のように。このように物語のメッセージ性が強ければ強いほど、ステイクホルダー間の利害の壁を越え、「行為」の共有に向かわせるのではないであろうか。こうした傾向は、1999年のJ2降格時に顕著に見ることができる。レッズの有している物語は「世界に通用するクラブとなる」という輝かしいものであるのに、こんなところでつまづいているわけにはいかない。そうしたステイクホルダーの危機感が多様なステイクホルダー同士をも協調させ、レッズをJ1に押し上げるようサポートしたのではないであろうか。こうした危機は回避されると、参加者之間にある種の連帯感や、対象への愛着をさらに強いものへとしていくのである。

VI むすびにかえて

以上、本稿では戦略化、そして物語という視点から組織間関係の形成・展開を考察してきた。そこでは、組織がステイクホルダーに対し、多様な場を

設け、自らの物語を語り、彼らを自らのストーリーへと誘い、登場人物とさせ、戦略化におけるアクターを獲得・増加させ、彼らを自らに望ましい方向にマネジメントしているだけでなく、ステイクホルダーもまた自らの物語をも構築し、そうした物語が当該組織へのコミットメントを強めていることが明らかになった。組織における物語は、ステイクホルダーを巻き込みながら社会的に構築するにつれ、そしてステイクホルダーが自らの物語を構築するにつれ、さらに多くの、そこに魅力を感じたステイクホルダーを巻き込むことが可能となることが分かった。つまり、関係が関係を作るということである。そのような意味では、魅力ある物語を構築するだけでなく、そうした物語を多様な形で、多様な場で語り続ける必要があり、それこそがステイクホルダーとの組織間関係を形成するうえで、必要とされる要因なのではないだろうか。本稿においては、従来の組織間関係論、ステイクホルダー・マネジメント研究において、その形成要因として頻繁に挙げられている「価値観や理念の共有」、「コミュニケーション」や「信頼」などの要素が具体的にどのように機能するのか、そのプロセスを明らかにしたものと考えることができ、その部分に経営戦略論、組織間関係論におけるインプリケーションを導出することができるのではないであろうか。

本稿のレッスの事例では、戦略化で重要視されている組織内部のメンバーの日常行動、すなわちマイクロ行動を十分に明らかにすることができなかったゆえ、組織間関係の形成において語られる物語と、組織内部のマイクロ行動の相互関係、相互作用という側面を踏み込んで明らかにすることができなかった。さらには、戦略化の議論で焦点がおかれている経営者の役割に十分な議論が割かれなかった点にも問題が残る。今後は、レッスの組織内部に焦点をあて、その事例研究を行いながら、組織内部の人々の行動と、ステイクホルダーとの相互作用により、形成されていく戦略を明らかにしていきたい。さらには、今回はプロスポーツビジネスという特殊なビジネスを事例の選定対象としているゆえ今後は、他の業種の企業を事例として選定することも視野

に入れなければならないであろう。それらを課題とし、本稿を締めくくりたい。

〔注〕

- 1) Jリーグはその収益構造（スポンサー契約料 46.9%，入場料 36.5%，放映権料 4.1%，その他 12.5%）からも分かるように（間宮，1999），わが国のプロスポーツビジネスの中では比較的，観客（ファン），地方自治体などの地域関係者，スポンサーなどのステイクホルダーと良好な関係性を形成している。
- 2) 大野（2007）などは，社会的実践の概念を，消費コミュニティ（スポーツファンのコミュニティ）の議論に援用し，そこでファン同士の助け合いが行われ，ファンがアイデンティティを深めていくプロセスを考察している。
- 3) 本章は複数の二次資料を基に作成し，補足的に浦和レッズ関係者にインタビュー調査を行っている。インタビューは 2003 年 9 月 5 日，19 日，2004 年 9 月 9 日に行った。調査にあたりご協力いただいた浦和レッズ関係者の方々には厚く御礼申し上げたい。なお，ありうべき誤謬は筆者にある。
- 4) 2003 年 9 月 5 日浦和レッズ関係者へのインタビューより。
- 5) 同上。
- 6) 2003 年 9 月 19 日浦和レッズ関係者へのインタビューより。
- 7) 2003 年 9 月 5 日浦和レッズ関係者へのインタビューより。
- 8) 2004 年 9 月 9 日浦和レッズ関係者へのインタビューより。
- 9) 2003 年 9 月 19 日浦和レッズ関係者へのインタビューより。
- 10) 2003 年 9 月 5 日浦和レッズ関係者へのインタビューより。
- 11) こうした解釈は Blumer (1969) を参考にしてている。
- 12) こうしたファンの他のファンとの相互作用によるアイデンティティの形成プロセスに関しては大野（2007）にて詳述されている。
- 13) 2003 年 9 月 19 日浦和レッズ関係者へのインタビューより。
- 14) この見解は，筆者が行ったレッズのステイクホルダーへのインタビュー調査（2003 年 10 月 3 日キリンビール埼玉支社，2003 年 9 月 10 日埼玉縣信用金庫，2003 年 8 月 28 日さいたま市役所）を踏まえて導き出している。紙幅の都合上，割愛しているが，インタビューにご協力いただいたの方々からは興味深い「物語」を拝聴できた。ここに御礼申し上げたい。なおありうべき誤謬は筆者にある。

〔参考文献〕

- 青木克生（2004）「欧州自動車産業におけるモジュール化の批判的検討」『日本経営学会誌』第 11 号，64-77 頁

- (2005) 「実践コミュニティと組織分析——アイデンティティとパワーに注目して」 岩内亮一・高橋正泰・村田潔・青木克生『ポストモダン組織論』同文館出版, 205-232 頁
- Balogun, J., Huff, A. S. & Johnson, P. (2003), "Three Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing," *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 197-224.
- Barney, J. B. (1991), "Firm Resourced and Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management*, No. 17, pp. 99-120.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967), *The Social Construction of Reality*, Doubleday. (山口節郎訳『日常世界の構成：アイデンティティと社会の弁証法』新曜社, 1977 年)
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S. & Jones, T. M. (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter?: The Relationship between Stakeholder Management Model and Firm Financial Performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. 5, pp. 488-506.
- Blumer, H. (1969), *Symbolic Interactionism*, Prentice-Hall. (後藤将之訳『シンボリック相互作用論』勁草書房, 1991 年)
- Brown, J. S., Denning, S., Groh, K. & Prusak, L. (2005), *Storytelling in Organizations*, Butterworth-Heinemann. (高橋正泰・高井俊次監訳『ストーリーテリングが経営を変える』同文館出版, 2007 年)
- Burr, V. (1995), *An Introduction to Social Constructionism*, Routledge. (田中一彦訳『社会的構築主義への招待——言説分析とは何か——』川島書店, 1997 年)
- Chaffee, E. E. (1985), "Three Models of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, pp. 89-95.
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967 年)
- Chia, R. (2004), "Strategy-as-Practice: Reflections on the Research Agenda," *European Management Review*, Vol. 1, pp. 29-34.
- Clegg, S., Carter, C. & Kornberger, M. (2004), "Get UP, I Feel like Being a Strategy Machine," *European Management Review*, Vol. 1, pp. 21-28.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮文庫, 1987 年)
- Dyer, J. H. (1996), "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 17,

- pp. 271–291.
- Dyer, H. & Singh, H. (1998), “The Relational View: Cooperative Strategy and Source of Interorganizational Competitive Advantage,” *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 4, pp. 660–679.
- Dyer, H. & Nobeoka, K. (2000), “Creating and Managing High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case,” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 345–367.
- Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001), “A Stakeholder Approach to Strategic Management,” In Hitt, M. A. & Freeman, R. E. & Harrison, J. S. (2001), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishers, pp. 189–207.
- Frost, P. J. & Morgan, G. (1983), “Symbols and Sensemaking,” Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R., *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp. 207–236.
- 福田敏彦 (1990) 『物語マーケティング』 竹内書店新社
- (2004) 「コンテンツマーケティングと物語性」 新井範子・福田敏彦・山川悟 『コンテンツマーケティング——物語型商品の市場法則を探る——』 同文館出版, 72–102 頁
- Gabriel, Y. (2000), *Storytelling in Organizations*, Oxford University Press.
- Grant, R. M. (1991), “The Resource Based View of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation,” *California Management Review*, Vol. 33, No. 3, pp. 119–130.
- Gulati, R. & Kletter, D. (2005), “Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High-Performing Organizations,” *California Management Review*, Vol. 47, No. 3, pp. 77–104.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989), “Strategic Intent,” *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 3, pp. 63–76.
- Hardy, C., Palmer, I. & Phillips, N. (2000), “Discourse as a Strategic Resource,” *Human Relations*, Vol. 53, No. 9, pp. 1227–1248.
- 林 淳一 (2002) 「戦略論の理論的課題：戦略内容——プロセス論」 『経済科学』 第 49 卷第 3 号, 125–142 頁
- Hillman, A. J. & Keim, G. D. (2001), “Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What’s the Bottom Line?,” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 125–139.
- 星 和樹 (2006) 「ミクロ戦略論の展開——戦略研究における論点の転換——」 『経営学研究論集』 第 25 号, 147–160 頁

- Huff, A. S. & Reger, R. K. (1987), "A Review of Strategic Process Research," *Journal of Management*, Vol. 13, No. 2, pp. 211-236.
- 伊丹敬之 (1984) 『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社
- Jarzbkowski, P. (2005), *Strategy as Practice: An Activity-Based View*, Sage.
- (2003), "Strategic Practice: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change," *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 23-55.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003), "Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View," *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 3-22.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991), *Situated Learning*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳 『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加——』産業図書, 1993年)
- Lowendahl, B. R. & Revang, O. (2004), "Achieving Results in an After Modern Context: Thoughts on the Role of Strategizing and Organizing," *European Management Review*, Vol. 1, pp. 49-54.
- Maitlis, S. & Lawrence, T. B. (2003), "Orchestral Maneuvers in the Dark: Understanding Failure in Organizational Strategizing," *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 1, pp. 109-139.
- 間宮聰夫 (1999) 「スポーツ・スポンサーシップ」池田勝・守能信次編著『スポーツの経営学』杏林書院, 114-130頁
- McCloskey, D. & Klamer, A. (1995), "One Quarter of GDP is Persuasion," *American Economic Review*, Vol. 85, No. 2, pp. 191-195.
- Mead, G. H. (1934), *Mind, Self, and Society*, University of Chicago Press. (河村望訳『精神・自我・社会』人間の科学社, 1995年)
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in Strategy Formation," *Management Science*, Vol. 29, No. 9, pp. 934-948.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W. & Lampel, J. (1998), *Strategy Safari*, Free Press. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)
- 三品和広 (2004) 『戦略不全の論理』東洋経済新報社
- Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R. (1983), "Organizational Symbolism," Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R., *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp. 3-35.
- 中橋國蔵 (1994) 「経営資源と独自能力」『商大論集』第45巻第4号, 975-1003頁
- 西本直人 (2005) 「『アミスタッド』に学ぶ物語力」海原洋文編『スピルバーグ——宇宙と戦争の間』竹書房, 182-192頁
- 大野貴司 (2004) 「日本プロスポーツビジネスの経営戦略——ステイクホルダーとの関係性の視点から——」『横浜国際社会科学研究所』第9巻第3号, 381-397頁

- (2007) 「ファン・コミュニティ：性格と機能」『体育・スポーツ経営学研究』第21巻第1号, 47-55頁
- Ortony, A. (1975), "Why Metaphors are Necessary and not just Nice," *Educational Theory*, Vol. 5, No. 1, pp. 45-53.
- 大住良之 (1996) 『サッカーの話をしよう 1』NECメディアプロダクツ
- (1998) 『浦和レッズの幸福』アスペクト
- Penrose, E. T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Basil Blackwell Publishers.
(末松玄六訳『会社成長の論理』ダイヤモンド社, 1962年)
- Pettigrew, A. M. (1977), "Strategy Formulation as a Political Process," *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7, No. 2, pp. 78-87.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations*, Harper & Row.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press. (土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社 1982年)
- (1985), *Competitive Advantage*, Free Press. (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002), *Redefining the Corporation*, Stanford University Press.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004), *The Future of Competition*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳『価値共創の未来へ』ランダムハウス講談社, 2004年)
- Schwenk, C. R. (1988), *The Essence of Strategic Decision Making*, D. C. Heath and Company. (山倉健嗣訳『戦略決定の本質』文真堂, 1998年)
- 清尾 淳 (2001) 『浦和レッズがやめられない』ランドガレッジ
- 島崎英純 (2007) 『ビッグクラブ——浦和レッズモデルができるまで——』講談社
- 清水 諭 (2000) 「サポーター——その表象と記憶, そして今作られていくものとして——」『現代スポーツ評論』第3号, 75-90頁
- (2001) 「サポーターカルチャーズ研究序説」『スポーツ社会学研究』第9巻, 24-35頁
- Svendsen, A. (1998), *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*, Berrett-Koehler Publishers.
- 高橋正泰 (1998) 『組織シンボリズム——メタファーの組織論』同文館出版
- (2007) 「組織のストーリーテリング——その有効性と理論的背景——」『経営戦略学会第7回大会予稿集』33-40頁
- 田辺繁治 (2003) 『生き方の人類学』講談社
- 寺本義也 (1999) 「『競争優位』から『協創優位』へ」寺本義也・原田保編『協創経

- 営』同文館出版, 3-16 頁
- 宇田川元一 (2005) 「組織の問題化——『戦略と組織』から組織化/戦略化へ」『経営学研究論集』第 23 号, 37-51 頁
- Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997 年)
- (1995), *Sensemaking in Organization*, Sage. (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーション』文眞堂, 2001 年)
- Wenger, E. (1998), *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.
- Wernerfelt, B. (1984), "A Resourced-Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, pp. 15-33.
- Wilkins, A. L. (1983), "Organizational Stories as Symbols which Control the Organization," Morgan, G., Frost, P. J. & Pondy, L. R., *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp. 81-92.
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係』有斐閣
- (1999) 「経営戦略と組織間関係」『横浜国際開発研究』第 4 巻第 3 号, 269-277 頁
- (2007) 『新しい戦略マネジメント——戦略・組織・組織間関係』同文館出版

〔参考資料〕

- 『日経産業新聞』2004 年 4 月 5 日, 8 月 4 日
- 『週刊サッカーマガジン』2002 年 8 月 7 日号
- 『SMR』2007 年 5 月 1 日号

〔参考 URL〕

- Jリーグ公式サイト <http://www.j-league.or.jp/> (2008 年 1 月 10 日アクセス)
- 浦和レッドダイヤモンズ公式サイト <http://www.urawa-reds.co.jp/> (2008 年 1 月 10 日アクセス)