連載
- 第３回 -

因果関係の複雑さとうまく付き合う

林 侑輝（はやし ゆうき）

「成功条件リスト」の盲点

今回考えてみたいのは、成功事例の共通点から「成功条件リスト」を作り、成功例の平均的な姿を知った段階で立ち止まってしまうことの危うさです。前回、「長寿企業」や「老舗」の共通点から「企業存続の鍵」を探ろうとする研究領域が存在することについてご紹介しましたが、これを例にとって考えてみましょう。

数々の文献を眺めていたところ、「伝統の継承」と「継続的な革新」あるいは「慎重な投資」と「果敢な挑戦」といった、両立が難しそうな「成功条件」ペアが含まれていることがまずは気になりました。とはいえ、それを実現する優良企業は確かに存在するようです。経営学の理論でも、既存事業と新事業を両立させる「両利き組織」の重要性が近年改めて注目されています。絶妙に両立してきたから長生きできた――なるほど、そうかもしれません。ですが、ここで歩みを止めるのはもったいない。というのも、私が確認した中で比較的大規模な調査を行っていた3つの文献に限っても、計47個もの条件が挙げられていたからです。紙幅の都合でリストの全体をお見せすることは叶いませんが、そこに含まれる条件の幅広さに呆然とさせられることは請け合いです。また、前回お話しした「因果複雑性」をふまえると、「そもそも、達成した条件の数は増えれば〝増えるほど良い〟のだろうか？」という疑問も浮かんできました。

間接的にでも疑問を解消できないかと思い、生存企業と倒産企業の戦略比較にテーマを絞り込んで、QCAという分析手法によって戦略パターンの分類を行ってみました。用いたのは、比較的長寿～超・長寿な上場企業18社に関する、概ね「失われた20年」と呼ばれる期間におけるデータです。その結果、意外な発見がありました。〈1．小規模、2．成長を追わない、3．財務リスクを抑える、4．新たな関連分野への進出〉という組み合わせで条件を満たしていることは、逆境で生存できなかった企業に典型的な特徴であることが判明しました。単体では「成功条件」であったはずの要素が、組み合わせ次第ではむしろ裏目に出ることもある、という盲点が見えてきたのです。リストを眺めているだけでは、こうした危険の存在をデータに基づいて主張することは困難です。

過去の実績評価や将来予測の際、物事をいくつかのパターンに整理してみると議論がスムーズになることがしばしばありますが、それは経営現象が因果複雑的であるからです。残念ながら、QCAデータをソフトに入力すれば自動的に結果が得られるという類のものではありません。しかし、いくつかの原則を心に留めておくだけでも、複雑な現実と向き合う際の助けになります。というわけで次回からは、現実を観察する際に役立つ、ちょっとした心構えのようなものについてお伝えしてゆくつもりです。

〈和歌山大学経済学部 講師 博士（経営学）〉

社会人のためのキャンパス
和歌山大学岸和田サテライトのご紹介

4つの特徴
1. 交通アクセスが良好 ▶▶▶ 南海岸和田駅から南海浪切ホールまで徒歩１３分
2. 働きながらスキルアップ ▶▶▶ 講義は原則夜間か土曜日に開講
3. 選べる学習制度 ▶▶▶ 学部開放授業制度と大学院科目等履修制度
4. １科目でも学べる ▶▶▶ 学部開放授業の受講料は１科目10,000円
但し登録料7,000円（4年間有効）が必要です。

お問合せ先 ▶▶▶ 和歌山大学岸和田サテライト
〒596-0014 岸和田市港緑町1-1岸和田市立浪切ホール２階
電話／FAX：072－433－0875

岸和田サテライト 検索