

# 企業 ESR モデルにおけるシグネチャプロセスの役割 —事例考察を通じて—

## Role of Signature Processes in a Company's ESR Model - Through the Case Study -

亀井省吾

Shogo Kamei

### 要旨

本稿では、Weick(1979)(2005)にて提示されたセンスメイキングにおける組織化の進化モデル（ESR モデル）と企業組織におけるシグネチャプロセスとの関係性について論じている。それらの概念や特徴を整理し、実証企業事例による調査分析を加えることで、ESR モデルにおけるシグネチャプロセスの役割について新たな視点を提供することを目的とする。ESR モデルからは、組織におけるセンスメイキングにおいて、過去からのフィードバックプロセスを包含することが必須であるとの指摘が見られる。一方、Teece(2013)では、企業の歴史に根差した物事の仕方、つまり、創業理念や企業の経験や歩みをシグネチャプロセスとして見出し、これを変革に反映させてこそ他社に模倣できない強みとなることが示唆されている。果たして、不確実性の進展する今日のビジネス環境における一時的競争優位の継続において、センスメイキングとシグネチャプロセスの関係性はどうあるべきなのか。長い歴史を持つ企業のプロセスを通じて考察した。結果として、ESR モデルにおけるシグネチャプロセスの役割が発現するためには、企業組織の追体験による動的な歴史解釈が要件となり得ること、そして、組織に内面化し保持されたシグネチャプロセスを、新たな環境に照らして ESR モデルを展開することの重要点が見出された。

キーワード: センスメイキング、組織化の進化モデル、シグネチャプロセス、フィードバック

Keywords: Sense-Making, ESR Model, Signature Processes, Feedback

## 1. はじめに

入山(2019)では、センスメイキングこそが、今後の日本のビジネスにおいて決定的に重要と指摘している。また、「現在の日本の大手・中堅企業に最も欠けており、最も必要なのがこのセンスメイキングである」とし、「見通しの難しい、変化の激しい世界で、組織がどのように柔軟に意思決定し、新しいものを生み出していけるか」に多大な示唆を与えている。センスメイキングのプロセスは後に詳述する ESR モデルのフィードバックループとして示され、過去の行為における解釈が重要点として示されている。一方、Mcgrath(2013)では、不確実性の進展する今日のビジネス環境において、一時的競争優位の継続こそが重要と指摘し、Teece(2013)では、企業の歴史に根差した物事の仕方、つまり、創業理念や企業の経験や歩みをシグネチャプロセスとして見出し、これを変革に反映させてこそ他社に模倣できない強みと示唆している。

ともすれば、コア硬直性の源泉として捉えられがちな「過去」が、不確実な環境における意思決定や創造、そして変革にどのように貢献しているのか。本稿においては、今日のビジネスを生き抜く上で重要とみなされるメカニズムの一端を解明すべく、センスメイキングとシグネチャプロセスの関係性に着目して考察する。

## 2. 先行研究レビュー

### 2.1 センスメイキング理論

カールワイクは、Weick(1979)(2005)において、組織化の過程は、イナクトメント(Enactment)、淘汰(Selection)、保持(Retention)の3つのステップから成立するという組織化の進化論モデル ESR モデルを提示した。遠田(1998)によると、3ステップの説明および関係性は以下の通りとなる。イナクトメントとは自然淘汰における変異にあたるが、組織が変異に対して果たしている能動的な役割をも包含する概念である。人や組織が関わる経験の流れの中で生じた変化や違いを生態学的変化(ecological change)と呼び、それに対し、行為者が何事かを行い、そのため次の行動への制約を変えるような行いを指す。淘汰は、イナクトメント段階で提示された多義的な問題に対して、コミュニケーション活動を展開し、一つの解釈を選択するステップである。さらに保持とは、選択された解釈の単なる貯蔵ではなく、保持された内容の内的一貫性がない場合もある。これら3つのステップは、以下の図1に示すとおり、一方向に流れるのではなく、保持から淘汰へ、保持からイナクトメントへフィードバックループが形成される。図のイナクトメントと淘汰をそれぞれ行為と解釈に読み変えると、このモデルは行為し、その結果を解釈し、それに基づいて行為し・・・というサイクルを一般化したものとしている。

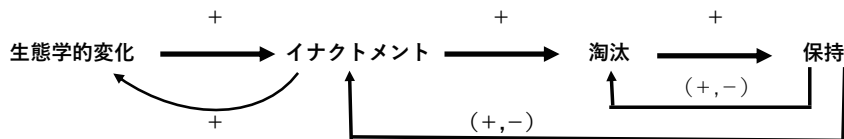


図1 組織化の進化論モデル 遠田(1998) p. 93 図4を引用

Weick(2005)では、組織レベルのセンスメイキングは、現象について、その尤もらしい全体像を過去を振り返ることで生み出し、かつ現在進行形でアップデートしていくプロセスを伴うとした上で、複雑な事象を人々が俯瞰的に振り返り、組織社会的なコンテキストの中での自分の立ち位置を見出しながら、その事象の自らにとっての意味を納得し、次になすべきことを考えるのに役立つとしている。

## 2.2 変革とシグネチャプロセス

沼上(2008)によると、ダイナミックケイパビリティは、競争優位の源泉としてリソース・ベースト・ビューを統合したものと位置付けられ、現在の競争環境に適応した資源、能力を有する企業は高い競争力を持つことになる。しかし、Barton(1992)が指摘するように、これらの有効性が高いほど、保持する組織慣性が強く働き、環境変化への適応力を欠くコア硬直性が生じる。ダイナミックケイパビリティは、このコア硬直性を打破して環境変化に適応すべく、企業内外の資源、能力を統合、再構築する能力として期待されている。

企業組織における歴史、経験、文化などは、コア硬直性と関連して述べられてきた。一方で、Ranjay(2023)では、企業の歴史を変革の原動力にする方法が述べられ、Teece(2013)ではダイナミックケイパビリティの考察において、企業の歴史に根差した物事の仕方、つまり、創業理念や企業の経験や歩みをシグネチャプロセスとして見出し、これを変革に反映させてこそ他社に模倣できない強みとなることを示唆している。

## 2.3 地域イノベーションと人的ネットワーク

Iriyama & Li (2010)、Madhavan & Iriyama (2009) では、国を越えた地域間ネットワーク形成プロセスの特徴として、人的ネットワークを起因としたスパイキングローバリゼーション概念を提示している。板倉 (2017)(2020) では、地域ビジネスが力を発揮するには外部から「発想」を提供する外部力の存在があることを示し、地域のイノベーションは地域の内部力と外部力の新結合から生まれると提示している。以上の先行研究では、地域間ネットワーク形成には、人的ネットワークをいかに構築するかが鍵となることが読み取れる一方、人的ネットワークの結束を高める方法については明らかにされていない。亀井・竹井(2019)では、社会課題の解決を共通目的とした結束ネットワーク化の仕組みを提示し、亀井・城・鈴木・板倉(2023a)では、外部力としての都市部の起業家が、社会課題解決という目的への共感を誘因として多様な地域のプレーヤーとネットワークを築く中で、地域のプレーヤー同士も相互にネットワークを結束化し、地域の内部力が強化されるプロセスを明らかにした。

亀井・城・鈴木・板倉(2023b)では、地域外の外部力の存在が社会課題解決という共通目的を梃子として、内部力の結束化を促進することにつき、第一筆者の所属する福知山公立大学にて実施した「NEXT 産業創造プログラム」における実施事例を用いて実証研究している。同プログラムにおける二つの実証事例のインタビューから、PBL(project based learning)活動における地域外の同プログラムの講師陣など外部力の存在を通じて、地域課題や社会課題の解決を目的としたミッションや想いの言語化がなされ、内部力としての地域のプレーヤー間においてネットワークの結束化が強化されることが検証できた。また、言語化されたミッションや想いという共通の目的により、従来ネットワークにおける質の転換を伴う結束化の強化が見られたとの知見を提示している。

## 2.4 小括

Weick(1979)(2005)ならびに遠田(1998)では、センスメイキングについて、ESRモデルを構成する3つのステップでは、保持から淘汰へ、保持からイナクトメントへフィードバックループが形成されるとし、何が起きているのかについて、その尤もらしい全体像を過去を振り返ることで生み出し、かつ現在進行形でアップデートしていくプロセスを伴うとしている。Teece(2013)では、創業理念や企業の経験や歩みをシグネチャプロセスとして見出し、これを変革に反映させてこそ他社に模倣できない強みと示唆している。亀井・城・鈴木・板倉(2023b)では、ミッションや想いの言語化が、地域ネットワークの結束化に貢献することを提示している。

先行研究においては、ネットワークの結束化においては、ミッションや思いの言語化が重要であり、さらに組織化においては、創業理念を含む過去からのフィードバックプロセスを包含したセンスメイキングが重要との指摘が見られる。果たして、Mcgrath(2013)の提示する不確実性の進展する今日のビジネス環境における一時的競争優位の継続において、センスメイキングとシグネチャプロセスの関係性はどうかあるべきなのか。長い歴史を持つ企業のプロセスを通じて考察したい。

## 3. 実証事例

グンゼ株式会社は1896年創立、本店登記を京都府綾部市に、本社を大阪府大阪市に置き、2022年3月期の連結売上124,314百万円、連結従業員数5,692名。主な事業内容は、プラスチックフィルムなどの機能ソリューション事業、アパレル事業、ライフクリエイティブ事業としている。

### 3.1 事業の変遷について

2023年度福知山公立大学「地域経営研究Ⅳ」(2023年10月から2024年1月)ならびに「地域経営研究Ⅰ」(2023年4月から2023年7月)ではグンゼ株式会社の協力を得て、ゲスト講義、フィールドワークを実施してきている。同社のシグネチャプロセスについて、グンゼ博物苑A氏による同期間内の講義(2023/10/24 16:10-17:40 福知山公立大学にて実施)から亀井省吾ほか(2023)に掲載した内容を引用して以下に述べる。

### 3.1.1 共存共栄の創業精神にて蚕糸・紡績業を起業

丹波国何鹿郡綾部町（現京都府綾部市）の大庄屋に生まれた波多野鶴吉は、小学校の代用教員となった際に、家業（養蚕）の厳しさ故に弁当を持参できない子供たちがいることを知る。地域が豊かになるには蚕糸業振興が必須と考え「郡是製絲株式会社」を設立し、自らは2代目社長に就任した。社名は、地域発展のために農家に養蚕を奨励することが「郡是」であると考えたことから由来する。工場で働く工具は、設立出資に賛同した養蚕農家の子女が中心で、波多野は「善い人が良い糸をつくり、信用される人が信用される糸をつくる」との信念で経営に努めた。創業の精神を経営理念として「人間尊重と優良品の生産を基礎として、会社をめぐるすべての関係者との共存共栄をはかる」と示した。同社は、蚕糸・紡績業が国家的事業であった明治期にあって、早くから生糸の海外輸出を行い、高い評価を得て急速に業績を拡大してゆく。

### 3.1.2 アパレル分野への進出

1900年代にレーヨン等の合成繊維が登場し、徐々に蚕糸・紡績業の国際競争力は低下した。それに伴い二次産業への参入を検討し、1934年にフルファッション靴下の生産に着手した。1946年に日本国内で初めて肌着・下着の一貫生産にも着手し、「品質第一主義」を掲げて品質改良に取り組み肌着開発に注力した。1952年にはナイロン製靴下の生産を開始し、女性の社会進出のもと実用性アパレル製品分野で事業主力を形成していく。製品の包装材料の内製化を試みる過程で、1960年代からはプラスチック・フィルム製品の製造に着手し、非繊維分野への進出の足掛かりを得た。

### 3.1.3 機能ソリューション事業への進出

主力事業となった下着や靴下のアパレル分野は、1980年代から1990年代前半に事業ピークを迎える。グローバル時代の到来に備え、労働集約的な繊維業界から脱却すべく、プラスチック・フィルム分野の派生から各種の機能性材料の開発事業化に成功。現在の主力事業として経営貢献するまで成長拡大した。この事業分野では、飲料や食品包装用フィルムのほか、情報化時代の到来に伴い、高機能プラスチック素材でOA機器向け材料を開発、また導電性フィルムの開発を契機にタッチパネルやその関連フィルム等の事業が誕生している。

## 3.2 インタビュー概要

2022年度福知山公立大学「地域経営研究Ⅰ」（2023年4月から2023年7月）においては、情報社会学会 Work In Progress 部門における学会発表を目的とした半構造化インタビューを、研究開発部 B氏、経営戦略部 C氏に対し2023/5/2 Zoomにて、グンゼ博物苑 A氏に対し2023/5/16 本学にて、いずれも16:10-17:40に実施した。亀井省吾ほか(2023)に掲載したインタビューを以下抜粋引用して記載する。

### 3.2.1 これまで手掛けた研究開発

➤ 繊維センサー（スマートテキスタイル）の開発経緯について

（B氏）研究所研究員として主に、身に付けて生体情報を得るウェアラブル機器開発を担ってきた。

2014・2020 年度の中期経営計画『CAN20』で QOL 向上ビジネスへの注力が掲げられると共に、2015 年辺りからウェアラブル関連が市場で注目され始めたことを機にスマートテキスタイル開発に着手した。技術資源としては主に、既存の繊維加工技術と機能ソリューションにおける電子デバイス加工技術の融合を図ってきている。最も苦心したのは顧客への価値提供についてである。

➤ 既存技術のほかに、新たに付加した技術とその取得方法について

(C 氏) 導電性の繊維自体は持ち合わせていなく、データ解析についても知見が無かった。よって、導電性繊維を主に外部から調達し加工で差異化を図っている。また、データ解析は顧客のニーズによっても変わることもあり顧客企業等と共同開発した。

### 3.2.2 シグネチャプロセスと研究開発の関係性

➤ 創業理念や会社のこれまでの歴史について、触れる機会はどの程度あるのか？

(C 氏) 入社時集合研修は綾部本社で実施され博物館などで学ぶ。また平時の朝礼では社是を唱和し、行動規範である「三つの躰」は常に掲示されている。管理職研修も綾部本社で実施され、自分なりに歴史や理念を言語化する機会もある。中計策定時も、創業理念を不変の「経糸」つまりベースとして捉え、「緯糸」である社会の要請にどう答えて価値提供するかを考えている。

➤ 創業理念や歴史と研究開発はどのような関係があると思われるか？

(B 氏) 当社事業は、これまでの技術資源をもとに研究開発した結果として多種存在しており、歴史と切り離せない。創業理念は研究の方向性を示すと共に、研究開発において「なぜ当社が取り組むのか」を考える際に、理念に立ち返る機会が多い。

### 3.2.3 新しい中期経営計画とシグネチャプロセスの関係性

➤ 2022 に策定の VISION2030 では、新たな価値の創出としてサステナビリティを追求した新商品や新サービスの開発を明示しているが、シグネチャプロセスとの関係性はどうか？

(C 氏) 経営戦略チームでトップを交え、実質 1 年をかけて議論してきた。アパレルとプラスチックを既存事業として扱う当社にとって、サステナビリティを通じて社会的価値と経済的価値の両立をどう実現していくか、創業理念の共存共栄をどう果たしていくかのチャレンジである。未知の分野でもあり、足りない資源はスタートアップとの協業も視野に取り組みでいきたい。

### 3.2.4 企業の歴史についての研修

➤ 創業地に開設されているグンゼ博物館ではグンゼのあゆみを 3 つの展示蔵（創業蔵・現代蔵・未来蔵）で紹介しているが、その意図するところはなにか？

(A 氏) 1996 年の百周年記念に、創業地の観光支援、会社事業のプロモーション、社内研修の場として設立された。創業蔵は、開苑からほぼ形を変えず現存しているが、現代蔵・未来蔵は、新規事業の発展に伴い改装を重ねている。

➤ グンゼ博物館は、社内向けにはどんな研修に、どの程度活用されているのか？その効果は？

(A 氏) 階層別教育の中で、新入社員研修、20 代後半のリーダーシップスクール、新任管理職研修時に、全国から社員を現地に集め実施している。実施内容は、各階層別のカリキュラムに加えて、記

念館や博物苑の見学で創業者が地域の発展を志した同じ空間を体験することで、社史や創業の精神を身をもって感じ取れる処が大きく、学ぶ効果が高い。特に新任管理職研修では、各自が創業の精神を原点にして未来に向かってどういったアクションを取るのかを考える機会を設けており、創業理念が将来にわたって継承されるよう取り組んでいる。

#### 4. 考察

事業の変遷にて記載のとおり、同社は各時代における社会の要請に応じ、蚕糸・紡績業にて起業、アパレル分野、機能ソリューション事業へと進出を果たすことで持続的な成長を遂げてきている。インタビューより、創業以来、その時々社会の要請に応じ、創業理念をもとに取り組んできた組織の記憶が、研究開発姿勢に反映されていることが見て取れる。中期経営計画に明示された社会要請に基づく目標下、「なぜ当社が取り組むのか」を創業理念に照らして自問自答しながら、時機を捉えて新規分野に参入し、自社資源を基軸としつつも、不足技術を外部から補い開発に着手している姿が浮き彫りとなった。また、自社の辿ってきた歴史を、組織の記憶として脈々と受け継ぐための研修の工夫が述べられている。

これらのプロセスを ESR モデルに沿って考察する。同社ではシグネチャプロセスにおいて、研修などを通じ組織の記憶として歴史を受け入れる際、過去の行動プロセス（蚕糸・紡績業としての起業時、アパレル分野への進出時、機能ソリューション事業への進出時）を、過去の社会の要請などの文脈を追体験した上で、保持された創業理念に立ち回りイナクトメントし、多義性を淘汰することで、同社において代々刻印されてきたシグネチャプロセスを内面化し保持する。これをもとに、社会環境の変化を感じ取り、その要請のもとで保持されたシグネチャプロセスからのフィードバックを受けつつ、試行錯誤を繰り返しながらイナクトメントしていく。そして、新規の取り組む分野について、トップを交えコミュニケーションを交わしながら、多義性を削減する淘汰を実践し、シグネチャプロセスを更新し保持する。そして、その新たなシグネチャプロセスのフィードバックを受けつつ時期を捉えて新規分野に参入するといった一連のプロセスが見てとれた。当該プロセスを図2のとおり「シグネチャプロセスフィードバック型 ESR モデル」として提示する。

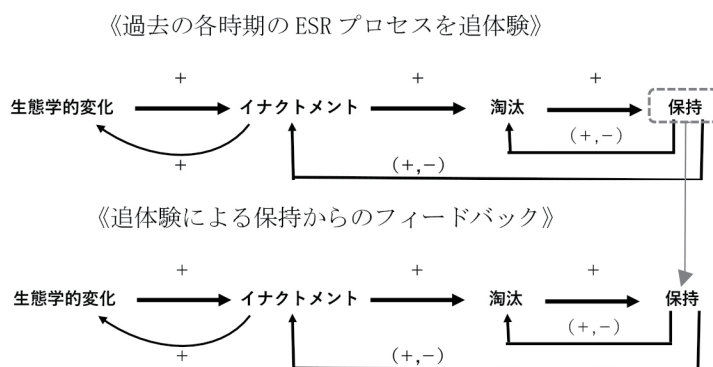


図2 シグネチャプロセスフィードバック型 ESR モデル 遠田(1998) p. 93 図4に筆者追記

## 5. おわりに

本研究では、センスメイキングと組織のシグネチャプロセスとの関係性について、長年の事業変遷を経てきた実際の企業事例とインタビューにより、ESRモデルに基づいて考察を試みた。その結果、ESRモデルにおけるシグネチャプロセスの役割が発現するためには、企業組織の追体験による歴史解釈が要件となり得ること、そして、組織に内面化し保持されたシグネチャプロセスを、新たな環境に照らしてESRモデルを展開することの重要点が見出された。静態的に語られがちな「過去」について、動的な追体験を加えることこそが生きたシグネチャプロセスとなることを見出したことに本研究の価値がある。一方で、未だ先端事例での実証に留まり、今後の事例研究の積み重ねと定量的な実証が課題と認識している。

## 謝辞

本研究にご協力頂いたグンゼ株式会社に深謝申し上げます。なお、本研究はJSPS科研費JP21K01678の助成を受けた成果の一部である。

## 《参考文献》

- (1) 入山章栄(2019)『世界標準の経営理論』,ダイヤモンド社.
- (2) McGrath, R. (2013) Transient Advantage. *Harvard Business Review*, June.
- (3) Teece, D. J. (2013) The Foundations of Enterprise Performance Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Teort of Firms. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 28, No. 4, 328-352.
- (4) WEICK, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing, 2nd ed.*, Addison-Wesley, 遠田雄志(訳)(1997)組織化の社会心理学〔第2版〕, 文眞堂.
- (5) WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M. and OBSTFELD, D. (2005). Organizing the Process of Sensemaking. *Organization Science*, Vol. 16, No. 4, 409-421.
- (6) 遠田雄志(1998)「点と線と図 : カール・ワイクの世界(1)」, 『経営志林』 Vol. 35, No. 3.
- (7) 沼上幹(2008)「日本企業の実証研究とリソース・ベースト・ビューー—「見えざる資産のダイナミクス」を中心とした展望」伊藤秀史, 沼上幹, 田中一弘, 軽部大編『現代の経営理論』(1章), 有斐閣.
- (8) Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities:A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(Special Issue, Summer), 111-125.
- (9) Ranjay, G. (2023)「企業の歴史を変革の原動力にする4つのステップ-創業の理念と精神を未来につなげる-」*Harvard Business Review* 日本版, 4月号.
- (10) Iriyama, A. and Li, Y. (2010), Spiky globalization of venture capital investments. The influence of prior human networks, *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 4, No. 2, 128-145.
- (11) Madhavan, R. and Iriyama, A. (2009), Understanding global flows of venture capital. Human networks as the “carrier wave” of globalization, *Journal of International Business Studies*, Vol. 40,



No. 8, 1241-1259.

- (12) 板倉宏昭(2017)『新訂 経営学講義』, 勁草書房.
- (13) 板倉宏昭(2020)「内部力」と「外部力」の新結合ー地域産業における横幹連合の役割ー, 『横幹』, Vol. 14, No. 1, 1-3.
- (14) 亀井省吾, 竹井成和(2019)「複雑情報環境下における組織間ネットワーク・ダイナミクスの考察」, 『情報社会学会誌』, Vol. 14, No. 1, 15-24.
- (15) 亀井省吾, 城裕昭, 鈴木宏幸, 板倉宏昭(2023a)「地域における起業の人的ネットワーク構築に関する考察ーNEXT 産業創造プログラム実施事例を通じてー」, 『東京都立産業技術大学院大学紀要』, Vol. 16, 195-199.
- (16) 亀井省吾, 城裕昭, 鈴木宏幸, 板倉宏昭(2023b)「地域イノベーションを導く人的ネットワーク形成要因の研究ー起業家育成プログラムにおけるPBL事例を通じてー」, 『情報社会学会誌』, Vol. 18, No. 1, 79-93.
- (17) 亀井省吾, 宇苗 隼, 鍋島 圭輔, 平田 翔大, 福井 鈴菜, 本馬 惇平, 矢野 秀真(2023)「研究開発における探索誘因とシグネチャプロセスに関する試論ーダイナミックケイパビリティ事例考察を通じてー」, 情報社会学会 2023 年度研究発表大会 WIP 論文.