

事業継承における
経営理念と組織の統合破たんメカニズム
—米スターバックスの事例から—

学生番号 2012179

氏名 清水美鳥

提出年度 平成 26 年度

目次

第1章 はじめに.....	2
第2章 理念の浸透に関する先行研究レビュー.....	4
1 シャインによる組織文化形成の議論.....	4
2 シャインの議論の問題点と分析フレームワーク.....	6
第3章 スターバックスコーポレーションの事例.....	8
1 企業概要.....	8
1-1 スターバックス概要.....	8
1-2 スターバックスの経営理念.....	9
2 シュルツによる理念統合.....	9
3 リーダー交代と統合の破たん.....	10
4 シュルツの復帰と改革.....	11
第4章 考察.....	12
1 なぜ統合の破たんが起きるのか.....	12
1-1 理念統合プロセスの崩壊.....	12
1-2 戦略優先の後継者.....	13
2 組織の再統合と統合の維持.....	15
2-1 コア・アーティファクトの復活と維持.....	15
2-2 コア・アーティファクトの可能性.....	16
第5章 結論.....	17
謝辞.....	17
参考文献.....	18

第1章 はじめに

近年、企業経営における経営理念の重要性が広く認められてきた。経営理念の定義は研究者によって様々であり、一様な定義はない。高田（1978）によれば、「経営者が企業という経営体を経営するに際して抱く信念、信条、理念であり、『経営観』であり、浅野（1991）によれば「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動方針あるいは指導原理」と定義されている。

この経営理念は、企業に新たな差別化能力を与える重要な要因である（浅野,1991）。企業のリーダーがどんなに素晴らしい戦略を策定しても、それを実際に実行する成員にやる気がなければ良い結果は望めない。しかし、経営理念が組織全体に浸透し、成員ひとりひとりの行動に結び付いていれば、戦略の実行において成員の積極的なコミットメントを引き出すことが可能となる。さらに、企業にとって経営理念は不確実な状況下における意思決定の基準ともなるので、変化する環境に柔軟に対応できるという。つまり、経営理念によって成員を組織に内面的に統合させることで組織パフォーマンスは向上し、環境適応も可能となり、それが好業績をもたらす。このような「理念統合」と業績の関係性に注目した研究は現在に至るまで数多くなされており、そこに関係性が存在しているという点は疑問を挟む余地はない。

しかし、いかに経営理念を浸透させるかという具体的方法を明らかにしようとした研究は少なく、そうした研究のほとんどが浸透の方法を優れたリーダー（主に創設者）の手腕に求め、リーダーシップ論に結び付け説明しようとするものであった（シャイン,1989;清水,1992;坂下,1995）。そのため、これまでの研究は優れたリーダーによる成功事例の分析に終始しており、研究は停滞していると言える。

しかしながら、企業の存続を考えるならば、後継者への事業継承は決して免れない。優れたリーダーが去った後、企業はどうなるのだろうか。これまでの研究は、優れたリーダーが手腕をふるった世代にばかり注目していたため、そういった事業継承という視点が欠落していたという問題がある。事実、後継者の代で理念による統合が破たんし危機的状況に陥ってしまった事例は多い。しかし、後継者の代まで研究の視点が及んでいない既存研究では、こうした事例の説明ができないという背景があった。

以上を踏まえ本論文では、これまでの経営理念に関する研究に「事業継承」という新たな視点を加え、事業継承の過程で理念統合が破たんするメカニズムを解明することを目的とする。また、破たんした組織の再統合に成功した事例を取り扱うことにより、いかに再統合するのか、理念統合を維持するのかという点も明らかにできると考える。

本論文ではスターバックスコーポレーションの事例を扱う。スターバックスコーポレーションは理念統合に成功している事例として多くの研究で取り上げられている企業だが、過去に統合の破たんを経験しており、そこから再統合に成功した事例でもある。よって、本研究の目的を明らかにするのに非常に適した事例と言える。

本論文の構成は次の通りである。まず第2章で経営理念の浸透に関する先行研究レビューを行い、独自の分析フレームワークを提示する。第3章では収集した二次資料をもとにスターバックスコーポレーションの事例を示し、経営理念と各リーダーの実践に注目しつつ事例分析を行う。続く第4章にて事例分析をふまえた考察を行い、第5章で本論文のまとめとして結論を述べる。

なお、本論文は経営理念による組織統合の破たんについて議論するものである。よって、以下「理念」と記述する場合は、「経営理念」を指すものとする。

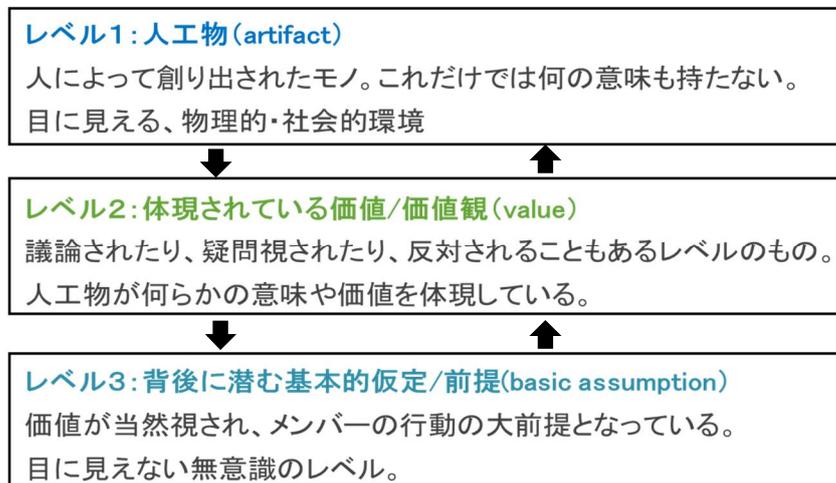
第2章 理念の浸透に関する先行研究レビュー

本章では、多くの研究に引用され高い評価を受けているシャインの議論をベースに先行研究レビューを行っていく。そして、シャインの議論の問題点に言及したうえで、第3章の事例分析に向けて独自の分析フレームワークを提示する。

1 シャインによる組織文化形成の議論

シャインは『組織文化とリーダーシップ』（シャイン，1989）において、組織文化形成のステップを3つのレベルで捉えるフレームワークを提示している。

図1 組織文化の3つのレベル



出所：シャイン（1989）『組織文化とリーダーシップ』をもとに筆者が作成

人によって創り出されたものはすべて人工物（artifact, アーティファクト）である。椅子や机といった物体はもちろん、社員の振る舞い方、社内に張り出された経営理念、開放的なオフィスレイアウトなども人工物に含まれる。レベル1は、人工物がただそこに存在するだけでは何の意味も持たないことを示している。この人工物が何らかの意味や価値を体現するようになると、レベル2となる。この段階においては、表された意味や価値は一部の成員にしか正しいものとして浸透していない。それが組織全体に浸透し、人工物の表す意味・価値が当然視され、無意識に成員の行動の前提となった状態がレベル3である。シャインによると、レベル1～3は相互に作用し組織文化を形成するが、レベル3こそが組織文化の本質であるという。いくつか例をあげよう。

社員の振る舞い方が示されたマニュアル（レベル1）に従いある社員がお客様に対して親身に振る舞ったとする。とても喜んでくれたお客様を見て、その社員はマニュアルがお客様に喜んでもらうためのものであると価値を見出した（レベル2）。その様子を見た他の社員たちも、お客様を喜ばせるためにマニュアル通りの振る舞い方を実践するようになり、今で

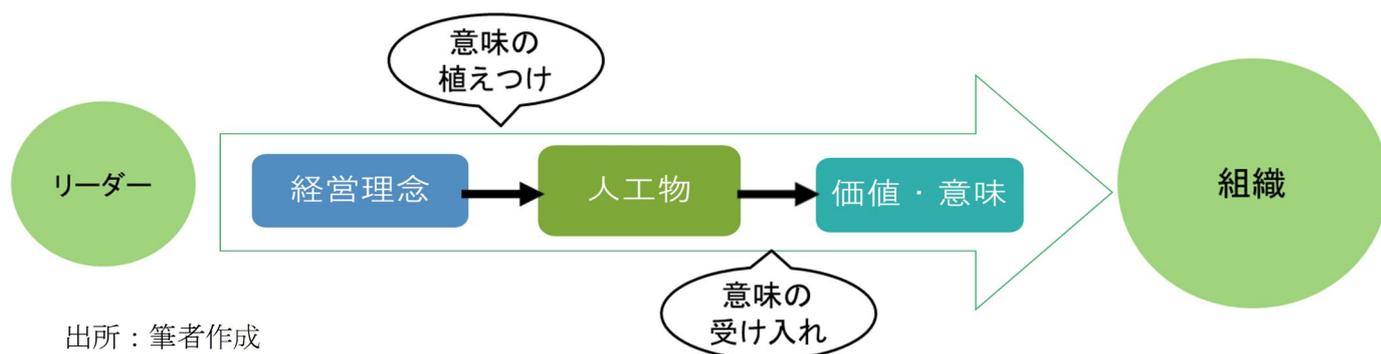
は全社員が当然のようにお客様に対して親身に振る舞っている（レベル3）。こうして「あの店のスタッフはみんな親切なのよ」と客観的に言われるような組織文化が形成される。

できるだけ壁を取り払った開放的なオフィスレイアウト（レベル1）があったとしよう。議論をすることで良いアイデアが生まれると信じている社員が設計を担当したのだが、黙々と仕事をしたい社員からは非難された（レベル2）。しかし、実際に議論を行うようになり良いアイデアが数多く生まれたことで、そのオフィスでは日常的に活発な議論がされるようになった（レベル3）。こうして「あの企業は社員同士の議論を大切にしているのね」と客観的に言われるような組織文化が形成される。

また、シャイン（1989）によれば、この組織文化は第一にリーダーの行動によって創造されるという。リーダーが自分自身の基本的仮定を客観化し、その意味を集団の使命や目標や機構や業務手続きの中に植えつける。すると成員は、ひとまずリーダーに従って行動する。そして、日々の問題解決の過程で、リーダーに従い成功した経験から、植えつけられた意味を自分たちにとって大事なものであると受け入れる。そうして受け入れられた意味が組織全体で共有され、組織の当たり前になることで組織文化は形成されるという。

つまり、リーダーが経営理念という自分自身の「信念」や「経営観」¹を組織のあらゆる人工物に植えつけることで、組織の単なる人工物がリーダーの価値観という意味を表すようになる。その意味が、成員に受け入れられると、リーダーの価値観は組織の価値観に変わる。こうして浸透した理念が組織全体で共有されることで組織文化が形成されるのである。そのため、組織文化の形成は、理念浸透の成果であると言える。

図2 経営理念の浸透



出所：筆者作成

¹ 本論文 p.2 高田（1978）、浅野（1991）による経営理念の定義を参照のこと。

2 シャインの議論の問題点と分析フレームワーク

組織心理学者であるシャインの議論は、組織文化論やリーダーシップ論、さらには理念の浸透に関する研究など多くの研究の出発点とされている。しかしながら、このシャインの議論に対して、組織文化論の見地から坂下（2012）が問題点を指摘している。坂下によると、シャインの議論は、リーダーの植えつけた意味がまったくそのまま成員に受け入れられるという仮定のもと行われているという。しかし、成員による意味の受け取り方によっては、リーダーの意図した通りに伝わらない可能性がある。シャインはその可能性を想定していないのである。つまり、シャインの議論には、成員がリーダーによって植えつけられた意味をいかに解釈するかという過程が欠けているとの指摘である。以上の問題点から、シャインの議論に成員による意味の解釈という新たな視点を加える必要性が示された。

ここで注目したいのは、成員による意味形成に着目した以下の議論である。ワイク（2001）によれば、「センスメイキング（sense making, 意味生成）」とは行為や結果に基づく解釈に先立って、わからないものを準拠枠にあてはめたり、納得したり、意味の構築を行ったりすることであるという。これは、ワイクの意味生成モデルを用いて理念の浸透を説明した金井（1999）によれば、「この組織ではこのように振る舞うのが意味のあることなのか、なるほど腑に落ちた」と成員をうならせる過程であるという。つまり、理念に従い行った自身の行動を回顧的に解釈し、腑に落ちることで意味が生成されるのである。

こうした成員による意味形成に関して、加藤・古澤(2012)は、人工物が媒介となる必要性に言及している。加藤・古澤(2012)によれば、成員は組織活動の実践の中で人工物を通じて意味形成や価値創造を行うという。換言すると、成員は人工物を媒介にすることで初めて、経営理念に意味を見出したり、価値を見出したりできるようになるということである。

以上の議論は、シャインの議論に欠けていた成員の解釈という視点を与えるものである。これらを、補完的にシャインの議論と組み合わせることで、坂下の指摘する問題点を克服できると考える。この点をふまえ、ここでは、第3章の事例分析に向けて分析フレームワークを提示する。第2章で示した図2に、成員による意味の解釈という視点を組み合わせると、以下の図3のように表される。

図3 組織の理念統合プロセス

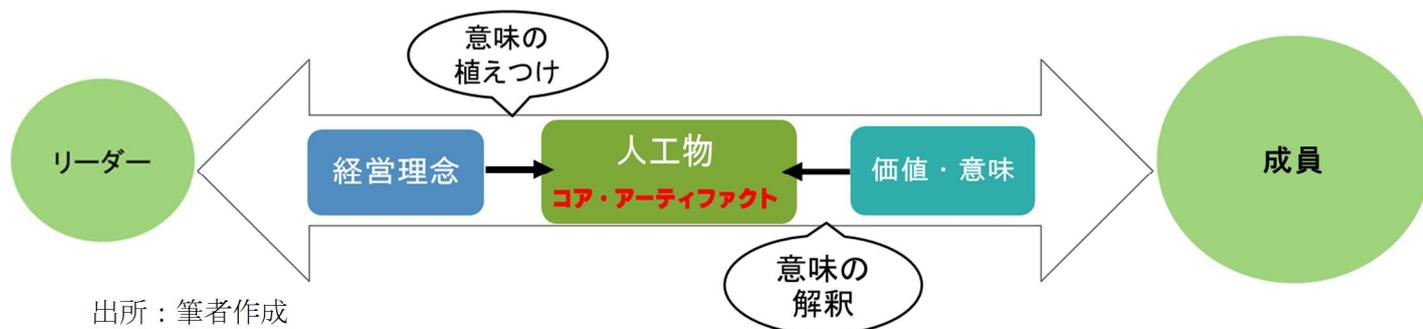


図3は、リーダーがあらゆる人工物を活用して理念の浸透を図るプロセスを示したものである。これはシャインの議論を図式した図2と基本的には変わらない。ただし図2と異なるのは、成員はリーダーが植えつけた意味をそのまま受け入れるのではなく、意味の解釈を行うという点である。成員は人工物を媒介にして意味の解釈を行うことで、理念の意味形成や価値創造が可能となる。理念が意味あるもの、価値あるものとして組織に根付くためには意味の解釈という過程が必要になる。解釈の結果、成員がリーダーと同じ意味・価値を獲得した場合、リーダーと成員の間で理念が共有される。浸透した理念が成員ひとりひとりの行動に結び付くことによって、組織が理念の達成に向けて一つに統合される。このようなプロセスをたどり、組織は理念統合されると考える。

また、本論文ではこの理念統合プロセスの核となる人工物を、他の人工物と区別して「コア・アーティファクト (core artifact)」と名付ける。コア・アーティファクトと他の人工物の決定的な違いは、経営理念を体現しているという点にある。コア・アーティファクトは、リーダーが理念を植えつけるために用いる人工物であり、成員の意味解釈の媒介となる人工物である。理念を体現する人工物がなければこのプロセスは成立せず、理念統合は実現しないであろう。

次章からは、図3に示した「理念統合プロセス」を分析フレームワークとして、事例分析を行っていく。

第3章 スターバックスコーポレーションの事例

本論文では、事業継承の過程で理念統合が破たんするメカニズムの解明を目的としている。第3章では、スターバックスコーポレーションの事例を取り扱い、事業継承に着目しながら、スターバックスにおける理念統合とその破たんを分析していく。事例記述の方法は、公式ホームページに掲載されている企業紹介や社史などの一次資料、スターバックス創設者の自著を中心とした二次資料を編み合わせて記述していく²。

1 企業概要

1-1 スターバックス概要

スターバックスコーポレーション(Starbucks Corporation, 以下スターバックスと表記)は、1986年にハワード・シュルツによって設立された世界的なコーヒーチェーン店である。シアトルに本社を置き、現在は創設者であるハワード・シュルツが会長兼CEOを務めている。

1971年、ジェリー・ボールドウィン、ゴードン・バウカー、ゼブ・シーゲルによって「スターバックス・コーヒー・アンド・スパイス」が創業される。これがスターバックスの始まりである。当初は、焙煎したコーヒー豆と粉の家庭向け販売を主な事業としており、飲料の提供を行っていなかった。1983年、当時社員であったハワード・シュルツはイタリアのミラノで一軒のエスプレッソバーを訪れる。そこには豊かなエスプレッソの香りに満たされた心地よい空間があり、熟練のバリスタと客たちが織り成す「人と人とのつながりの場」があった。深く感銘を受けたシュルツは本社に戻り、エスプレッソバーの展開を提案したが、創業者たちには受け入れられなかった。ミラノのエスプレッソバーをシアトルで再現するという夢のため、シュルツはスターバックス・コーヒー・アンド・スパイスを退社し、イル・ジョルナーレ社を設立した(1986年)。そして、エスプレッソバーを主体とした飲料を提供するコーヒーバーをシアトルに開店。1987年にはスターバックス・コーヒー・アンド・スパイスの店舗と商標を買収し、イル・ジョルナーレからスターバックスコーポレーションへと改称した。スターバックスのコーヒーバーは瞬く間に流行し、シアトルスタイルのコーヒーが北米全土に定着した。現在もその人気は衰えず、2014年現在、65か国に展開し店舗数は21,000店舗を超えている。

² 具体的には、シュルツ&ゴードン(2011)、ビーハー&ゴールドシュタイン(2009)、ミケーリ(2007)、スターバックス公式ホームページ<<http://store.starbucks.com/>>に基づく。

1-2 スターバックスの経営理念

スターバックスの理念は、最高品質の完璧なコーヒーを提供することを通じてスターバックス体験を提供することである。

スターバックス体験とは、スターバックスが「人と人とのつながりの場」を演出することでお客様が得られる素敵な感動体験のことである。美味しいコーヒーを飲みながら同じ時間を共有することで大切な人との仲が深まったり、誰にも邪魔されずにゆったり思考にふけることで新しい自分を発見できたり、店員や他の客とのコミュニケーションで心が温まったりする。スターバックスは美味しいコーヒーの提供を通じて、お客様にとってかけがえない、家・職場に次ぐ「第三の場（サードプレイス）」になることを目指しているのである。完璧なコーヒーを通じてスターバックス体験という新しい価値を提供する、それがスターバックスの経営理念である。1990年に社訓であるミッション宣言が起草され、明文化されている。

2 シュルツによる理念統合

創設者であるシュルツはあらゆる人工物を活用して理念の体現に取り組んだ。

例えば、選び抜かれた最高品質のコーヒー豆を店内で挽き、出来立てを提供することで、豊かなコーヒーの香りが店内いっばいに広がるようにした。シュルツによれば、自身がミラノで体験したように、香りというものは最も強力なシグナルになるという。そして、人々にサードプレイスとして選んでもらえるような居心地の良い店内を創り上げた。ゆったりとした音楽、少し暗めの照明、座り心地の良いソファやオープンテラスは、人が集まる暖かな雰囲気を生み出すものであった。

バリスタには豊富な知識と高い技術を身に付けさせ、客の好みに合ったコーヒーを提供するように推奨した。シュルツは接客のマニュアルを作らず、理念に沿った接客を自分なりに考えて行うことを従業員に求めた。スターバックスでは、お客様を第一に考え従業員がとった行動は、たとえ店の利益を損なうものであったとしても賞賛される。もしも、買ったばかりのコーヒーをこぼしてしまった女性客のために無料で新しいものを作りたいと思ったのなら、上司に相談することなく自分の判断で行動に移すことが許されているのである。こうした権限の付与によって、従業員たちは理念を自ら解釈し、それを日々の業務の中で体現することに情熱をそそぐことができるのである。

以上のように、店舗いっばいに広がるコーヒーの香りや居心地の良い店舗デザイン、情熱を持って働く従業員、店内での心温まるコミュニケーションにスターバックスの理念がよく表されている。そして、従業員たちも理念を共有し、その実現に向けて積極的なコミットメントをしている。シュルツによって理念統合されたスターバックスは、これまでに無かった価値を生み出し、大人気となった。

3 リーダー交代と統合の破たん

2000年、今後の繁栄のためにシュルツは CEO を退き、会長兼グローバル戦略責任者として世界展開に注力することを決めた。後任には、オーリン・スミスを指名した。スミスはシュルツの下で10年間意思決定に携わり、シュルツのビジョンを理解していた。スターバックスの価値を強化し、会社を成長させてくれるだろうというシュルツの期待通り、スミスはスターバックスの急成長に大きく貢献した。店舗数は約3倍となり、スターバックスの規模は拡大した。客のニーズをより良く理解し始め、理念は一層体现されていった。また、スミスは CSR の重要性を認識し、社会的責任を果たすための取り組みにも力を入れた。これは現在にまで引き継がれ、スターバックスの社会的価値を高める要因となっている。スミスの退任時には、時価総額 200 億ドルまで成長していた。

その後スターバックスに新たな風を吹き込むため、優れた経歴を持つジム・ドナルドが外部から後継者として選ばれた。ドナルドは、どの地位の人間とも良い関係を築くことのできるリーダーとして評価されており、従業員からの信頼も厚かった。スターバックスの更なる成長を目指したドナルドは、エンターテイメント部門に事業を拡大した。それまでも店内に流れる音楽の CD 販売は行われていたが、この頃からミュージシャンのアルバムを店に並べるようになった。CD の製作も手掛け、グラミー賞を受賞するほどのヒット曲も生み出した。さらには書籍の販売も始め、無名作家の作品をベストセラーに導いた。流行を作り出しているのは自分たちだと感じ始め、DVD 販売や映画製作といった映像分野にも進出していた。エンターテイメント事業はスターバックスに莫大な利益をもたらしたのである。

創設者であるシュルツはスターバックスの繁栄を喜びつつも、危機感を抱いていた。サービスの迅速性を向上させるために、焙煎したコーヒーは袋詰めして保管するようになった。また、大きな収益を期待して、朝食用のチーズサンドを販売し始めた。店内に立ち込めていた焙煎したてのコーヒーの香りは失われ、代わりに焦げたチーズのにおいが充満するようになった。従業員と客のコミュニケーションの場であったカウンターには背の高い自動エスプレッソマシンが置かれた。飲料の提供は早くなったが、障害物のせいで従業員と客のやりとりは失われていった。生産性向上を目的とした細かなルールによって、従業員の情熱は奪われた。急速な成長に追いつこうとした無理な出店計画のために、教育不足のバリスタがコーヒーを作るようになった。急いで開店した店舗は味気のない簡素なデザインになり、居心地の良さまでも失われていった。こうした要因が積み重なり、コーヒーの質は落ち、スターバックス体験の質も低下していったのである。

ついに、好調だった業績は悪化し、2007年には来店客数が過去最低にまで落ち込んだ。企業の存続が危ぶまれる事態に、シュルツは CEO に復帰し、スターバックスの再生に挑むことを決意したのである。

4 シュルツの復帰と改革

スターバックスの危機を救うため、創設者であるシュルツが再び CEO として復帰した。すでに後継者に立場を譲ったリーダーが再びその立場に戻るのは異例のことである。復帰後シュルツは真っ先にチーズサンドの販売を停止した。それを皮切りに、劣ってしまったコーヒーの質、失われたスターバックス体験を取り戻すための改革を次々と実行していった。ここでは、主な改革を2つ取り上げる。

まず初めに、コーヒーの質の低さを改善するため、全米 7100 店舗を一斉閉店した。600 万ドルもの多大な損失や閉店期間におけるライバルの追撃を顧みず、バリスタの再教育を優先した。スターバックスの価値を生み出しているのは従業員であるというシュルツの考えから、リスクを冒してでも従業員への投資は必要不可欠であったのである。また、全米店舗の一斉閉店という大胆な行動はスターバックスの変革に対する決意を内外に示すものであり、従業員たちを大いに刺激することとなった。

さらに、従業員の情熱を取り戻す改革に着手した。その頃の従業員たちは、生産性向上のために進められた合理化によって、仕事のやり方が細かなルールで縛られていた。そのため、生き生きと働いていたはずの従業員たちは、仕事を楽しいと感じることは無くなっていた。理念よりも利益が重視される雰囲気の中で、ただひたすらにコーヒーを淹れ、売り上げ目標を達成することが目的となっていたのである。そこでシュルツはリーン方式を採用した。リーン方式とは、仕事のやり方を縛らず、現場の従業員にゆだねるというものである。例えば、自動エスプレッソマシンが客との会話を邪魔していると思ったのならば、その店舗ではマシンを廃止することができる。権限の付与を接客から仕事のやり方という範囲まで拡大したのである。その結果、従業員たちは各店舗で抱える問題を見つけ出し、それを解決するための方法を自分たちで考えるようになった。自主性を促すことで、従業員のやる気を取り戻したのである。

以上のような改革によって、劣っていたコーヒーの質は改善し、情熱を取り戻した従業員によってスターバックス体験も取り戻された。サービスと満足度に関する顧客調査の数字が著しく改善し、それに伴い業績も徐々に回復していった。再び理念は共有されるようになり、シュルツは破たんした組織の再統合に成功した。

第4章 考察

理念統合とは、組織全体に浸透した理念が成員ひとりひとりの行動に結び付くことによって、組織が理念の達成に向けて一つに統合されることである。第3章で記したように、スターバックスはシュルツという創設者によって理念統合されていた。しかし、ドナルドが押し進めた成長拡大路線の過程で統合が破たんし、危機的状況に陥った。このように後継者の代で理念統合が破たんするメカニズムを、第2章で示した組織の理念統合プロセスの観点から考察する。その上で、破たんした組織を再統合するにはどうすればいいのか、後継者が代を重ねても統合を維持できる組織とはどのようなものか、という2点にも言及する。

1 なぜ統合の破たんが起きるのか

1-1 理念統合プロセスの崩壊

第2章で提示した分析フレームワークに沿って、スターバックスの各リーダーの代における理念統合について考える。

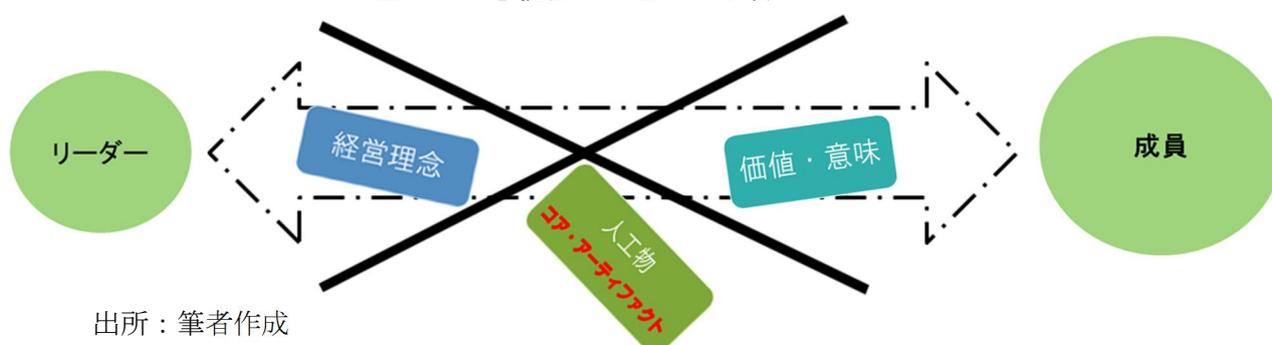
創設者であるシュルツは、様々な人工物を活用して理念の浸透を図った。コーヒーの香りや店舗デザインなどの人工物に「完璧なコーヒーを提供することを通じてスターバックス体験を提供する」という経営理念の意味・価値を植えつけた。そして従業員たちも、理念が体現された人工物を通じて経営理念の意味・価値を自分なりに解釈し、理念の達成に情熱を注いでいた。このことから、スターバックスではシュルツと従業員の間で理念の共有がなされていたと言える。このようなシュルツによる理念統合は、リーダーと成員間の理念共有の流れである「組織の理念統合プロセス」(第2章,図3)がうまく作用していた成果と考えられる。また、店舗いっばいに広がるコーヒーの香りや居心地の良い店舗デザイン、情熱を持って働く従業員、店内での心温まるコミュニケーションといった人工物がこのプロセスにおける核となっており、スターバックスにとって重要なコア・アーティファクトであると言える。

シュルツの後を受け継いだスミスは、シュルツのビジョンをよく理解していた。スミスは理念をより一層体現しようと、コア・アーティファクトを社会のニーズに応える形でより良いものに高めていった。

しかしスミスの後任であるドナルドは、そのコア・アーティファクトを排除してしまった。スターバックスの成長拡大のために、事業の効率性や利益率を高める人工物を取り入れ、利益追求という意味の植えつけを行ったのである。自動エスプレッソマシンやチーズサンド、接客における細かなルールなどがその主たる人工物である。ドナルドがスターバックスの価値を壊すことを意図していないにしても、それらの人工物を導入することで結果的にコア・アーティファクトは失われていった。理念統合の核となる人工物が失われてしまったために、成員は理念から意味や価値を見出せなくなり、代わりにドナルドが取り入れた人工物から「理念よりも利益を優先すべき」と意味解釈するようになった。こうして、理念統合プ

プロセスはうまくいかなくなり、理念は何の意味も持たないただの標語になってしまったと考えられる。理念統合の破たんである。

図4 理念統合プロセスの崩壊



出所：筆者作成

1-2 戦略優先の後継者

1-1 では、なぜ理念統合が破たんするのかを明らかにした。ここで一つの疑問が生じる。同じ後継者として、同じくスターバックスの成長を目指していたにも関わらず、なぜスミスは成功しドナルドは失敗したのだろうか。なぜ、スミスは理念統合プロセスを維持することに成功し、ドナルドはプロセスを破壊してしまったのだろうか。二人の違いはどこにあったのだろうか。

この疑問に対して、大きな示唆を与える指摘がある。コリンズ&ポラス（1995）によれば、理念は企業の軸であり決して変えてはならないが、変化とともに実践は変えていかなければならないという。また、加藤（2014）は以下のように指摘している。長期存続すればするほど、時代とともに環境は大きく変わり続ける。変化に応じて新たな価値創造を行うために、理念を再解釈し、自分の代の時代・環境にあったドメイン³を再設定する必要がある。

これらの指摘は、時代とともに大きく変化する環境に対応して、理念に基づいた実践を行う必要性について言及している。とくに加藤（2014）の指摘は、後継者たちが理念の意味や価値を再解釈し、自分の代の環境に合った実践を行う必要があることを示しており、疑問の解決に非常に有益な示唆と言える。

この観点から考察を加えれば、まず、スミスはシュルツの理念を再解釈し、より理念を体現できるような取り組みを行った。スミスは理念に基づいて戦略を実行したのである。しかし外部からやってきたドナルドは、理念を再解釈することなく戦略を実行した。理念に基づいていけば、スターバックスの価値の源泉であるコア・アーティファクトを排除してしまうような実践は行わないだろう。スミスとドナルドの違いは、理念の再解釈を行ったかどうかである。ドナルドのように理念を重要視せず、理念に基づかない戦略を実行したためにコア・アーティファクトが失われ、統合が破たんした。

³ ドメインとは「組織体の活動の範囲ないしは領域のこと」（榊原，1992：p.190）であり、経営戦略の大前提となるものである。

以上の考察から、継続する企業に不可欠な事業継承によって理念統合が破たんするメカニズムが明らかになった。理念の再解釈をしないリーダーの実践によって、理念統合プロセスの核となるコア・アーティファクトが失われると、リーダーと成員を結ぶ理念統合プロセスが崩壊する。その結果、理念の共有ができなくなる。理念の実現に向けて一つにまとまっていたはずの組織にとって、経営理念はまったく無意味な標語となる。こうして理念統合は破たんすると考えられる。

2 組織の再統合と統合の維持

2-1 コア・アーティファクトの復活と維持

理念統合破たんのメカニズムが明らかになったことにより、破たんした組織の再統合についても言及が可能となった。シュルツの改革は、失われたコア・アーティファクトを取り戻すものであった。コア・アーティファクトを取り戻し、再び理念の共有の流れをつくったのである。理念統合プロセスの再構築により、再統合が果たされたと言える。スターバックスの場合、創設者である優れたリーダーが復帰することで危機を乗り切った。しかしながら、いずれシュルツも新たな後継者を選ばなければならない。再び統合の破たんに陥らないためには、リーダーが代わっても統合が維持されるような仕組みが必要となる。では一体どのような仕組みが必要なのか、考えていく。

まず、コア・アーティファクトが失われると統合プロセスが崩壊する。そのため事業継承の過程でコア・アーティファクトを維持していく必要がある。

榊原（2002）によれば、人工物の価値は特定の個人や組織に閉ざされたものではなく、社会との相互作用を通じて創造されるという。たとえどんなに「わたしたちの企業はこのような価値を提供します」と提示しても、その価値が社会に求められるものでなければ受け入れられない。コア・アーティファクトがコア・アーティファクトとして認識されるのは、社会によってその価値が認められた場合である。コア・アーティファクトの維持は、企業内部でのみ完結する話ではない。リーダーと成員間における価値共有だけでなく、企業と社会の間でも価値を共有する必要がある。

スターバックスでは、シュルツがコーヒーを通じたつながりの場という新たな価値を生み出した。その価値が多くの人に受け入れられたことをふまえ更なる理念の体現を目指したスミスは、企業の社会的責任が求められるようになったことを背景に、CSR への取り組みを強化した。これは現在スターバックスのコア・アーティファクトの一つになっている。このように、時とともに新たなコア・アーティファクトが加わる場合もある。そして、問題のドナルドは、どんなものがスターバックスの価値だと認識されているのか考えることもなく新たな人工物を導入した。社会が価値を見出さない人工物はコア・アーティファクトとなり得ないので、コア・アーティファクトが失われることとなったのである。

以上のことから、コア・アーティファクトの維持には、企業が提供する価値についての社会的合意形成が必要であることがわかった。では、長期にわたって社会的合意を形成していくためにはどうしたらよいのか。ここでは「理念の再解釈」の重要性を強調したい。先に述べたように、後継者は理念に基づいて自分の代の環境に合った実践を考える必要がある。この時リーダーは「先代はどんな実践をし、どんな価値を生み出してきたのか」「今求められている価値とは何か」を考える。理念を再解釈するということは、外部環境の解釈を伴うのである。後継者が理念の再解釈をすることが、継続した社会的合意形成を可能にし、コア・アーティファクトの維持をもたらすのである。

ここまでの考察をふまえ、事業継承後も理念統合を維持させるために有効なのは「後継者による連続した再解釈の仕組み」づくりであると考えます。

コリンズ&ボラス（1995）によれば、基本理念を維持するきわめて有能な人材を社内で育成し、外部から招かなければならない時には基本理念にぴったり合った候補者を探すべきだという。理念が浸透し、無意識に行動の前提となっている人は理念を前提に実践を行うので、理念を無視して他を優先させることはしない。そういった人物を、後継者として社内で育てておくのが最善であり、外部から招かなければならない場合でも、理念に心から賛同しその実現に情熱を傾けられるような人物を選ぶべきなのである。そのような後継者選びを、組織の中の仕組みとして確立すれば、リーダーが代を重ねていっても理念は再解釈され続け、統合が維持できる。

スターバックスの事例では、「ここで何年も働いた経験がある人から選ぶべきだった」⁵というシュルツの反省から、生え抜きのリーダーを育成し、昇進させる仕組みを作り上げている。正社員に限らず店長養成プログラムの受講が可能であるなど、豊富な研修制度と資格制度により従業員の努力次第で昇進が可能となっている。

そのほかに具体的な仕組みの例を挙げるならば、ファミリービジネスにおける世襲制度もその一つと言える。加藤（2014）のミツカングループの事例では、襲名を契機に次のオーナーが経営理念を再解釈し現状を踏まえた新たなビジョンや戦略を掲げていることがわかる。襲名というしきたりがあることで、後継者たちが理念の再解釈を行うよう制度づけられているのである。

2-2 コア・アーティファクトの可能性

本章では、ここまで、スターバックスにおけるコア・アーティファクトの復活と維持に着目し、破たんした組織の再統合や統合の維持について論じた。コア・アーティファクトの重要性は先述してきたとおりであるが、コア・アーティファクトとなる人工物は事業継承の過程で変わっていく可能性がある。社会のニーズが変化すれば現在のコア・アーティファクトは不適合になるかもしれない。その場合、社会的合意形成の観点から、コア・アーティファクトと認識されていたかつての人工物を新たな人工物に必要がある。このことから、コア・アーティファクトをまったく別のもにへ変えることで、新たな理念統合プロセスを構築し、組織文化を変革できる可能性が出てきた。大きな環境の変化により新たな価値創造を迫られた組織にとって、コア・アーティファクトの入れ替えは存続に向けた環境適応に大きな可能性を与えるものである。

⁴ シャインが提唱する組織文化形成におけるレベル3の状態。

⁵ 『スターバックス再生物語—つながりを育む経営—』 p.36.

第5章 結論

本論文では、企業における事業継承に着目し、後継者の代で理念統合が破たんするメカニズムを明らかにすることを目的として、スターバックスの事例を分析してきた。創設者であるシュルツは、コーヒーの香りや店舗デザイン、店内でのコミュニケーションといった人工物を利用して経営理念の浸透を図り、組織全体が理念の実現に向けて統合されていた。しかし、後継者であるドナルドが利益追求のためにスターバックスの価値を生み出していたコア・アーティファクトを排除し、スターバックスは存続の危機に陥った。復帰したシュルツが失われていたコア・アーティファクトを取り戻し、スターバックスは再統合された。

結論として、理念の再解釈をしないリーダーが理念に合わない人工物を取り入れることで、組織のコア・アーティファクトが失われる。そうすると、リーダーと成員を結ぶ理念統合プロセスが崩壊し、理念統合は破たんするということが明らかになった。また、破たんした組織の再統合や長期にわたる統合の維持にはコア・アーティファクトを維持する必要があることも明らかになった。これは、リーダーの交代にまで視点が及んでいない既存研究では説明ができなかったものである。

本論文の理論的貢献は、既存研究に事業継承という新たな視点を加えることで、後継者の代で理念統合が破たんするメカニズムを理論的に説明したことである。また、既存研究とその問題点を克服する研究を一つの統合プロセスとしてまとめ、独自の分析フレームワークを提示できたことも理念的貢献である。そして、リーダーが代を重ねても統合を維持するための仕組みづくりの必要性に言及できたことが本研究の実践的貢献である。

最後に、本論文では再統合が可能となった要因を十分に明らかにできていないこと、統合を維持する仕組みに関する考察が十分ではないことを本論文の課題とする。また、単一事例における分析であったため、複数事例の分析で一般化を目指す。今後の展望としては、コア・アーティファクトの入れ替えを行った事例の分析を行い、コア・アーティファクトの入れ替えによる文化変革の可能性について明らかにしたい。

謝辞

本論文は、多くの先生方のご指導を賜って完成に至ったものです。また、小樽商科大学学生論文賞の参加にあたり、第一次審査にて会場にお越し頂いた先生方より貴重なご意見を頂きました。関係者の皆様に心より感謝を申し上げます。

参考文献

- 浅野俊光(1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社.
- 上野直樹・ソーヤーりえこ (2009)「実践共同体のマテリアリティと構造化された資源：状況的学習論の観点」『組織科学』第 44 巻,第 1 号, pp6-19.
- 金井壽宏 (1999)『経営組織』日本経済新聞出版社.
- 加藤敬太・古澤和行 (2012)「伝統技術の継承と組織学習—八丁味噌メーカーにおける技術伝承の仕組み—」『2012 年度組織学会研究発表大会報告要旨集』 pp.163-166.
- 加藤敬太(2014)「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム—ミツカングループにおける 7 代当主と 8 代当主の企業家継承と戦略創造—」『組織科学』第 47 巻, 第 3 号, pp.24-39.
- コリンズ, J. C. & J. I. ポラス (1995) 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー —時代を超える生存の原則—』日経 BP 出版センター.
- 榊原清則 (1992)「ドメイン--企業の存在領域」『組織科学』第 25 巻,第 3 号, pp55-62, 白桃書房.
- 榊原清則 (2002)『経営学入門 (上) [第 2 版]』日経文庫.
- 榊原清則 (2010)『『人工物とその価値』の研究』『組織科学』第 44 巻, 第 1 号, pp26-33, 白桃書房.
- 坂下昭宣(2001)「二つの組織文化論：機能主義と解釈主義」『国民経済雑誌』, 第 184 巻,第 6 号, pp.15-31.
- 坂下昭宣(1995)「創業経営者のビジョナリー・リーダーシップと組織文化」『岡山大学経済学会雑誌』第 26 巻, 第 3・4 号, pp.105-119.
- 坂下昭宣(2007)『経営学への招待 [第 3 版]』白桃書房.
- 清水龍瑩 (1992)「日本の経営者のリーダーシップ」『三田商学研究』, 第 35 巻, 第 5 号, pp.1-21.
- シャイン, E. H. (1989) 清水紀彦、浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社.
- シュルツ, H. & J. ゴードン (2011) 月沢季歌子訳『スターバックス再生物語—つながりを育む経営—』徳間書店.
- 高田馨 (1978)『経営目的論』千倉書房.
- ビーハー, H. & J. ゴールドシュタイン (2009) 関美和訳『スターバックスを世界一にするために守り続けてきた大切な原則』日本経済新聞出版社.
- ミケーリ, J. (2007) 月沢季歌子訳『スターバックス 5 つの成功法則と、「グリーンエプロンブック」の精神』ブックマン社.
- 八重樫文・岩谷昌樹「経験経済におけるデザイン・ベースの企業戦略に関する考察」『立命館経営学』第 50 巻,第 1 号, pp.67-86.

ワイク, K. E. (2001) 遠田雄志、西本直人訳『センスオブメイキングインオーガニゼーションズ』文眞堂.

スターバックス公式ホームページ<<http://store.starbucks.com/>> 2014年12月10日現在