

令和元年9月3日現在

機関番号：14501

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2016～2018

課題番号：16K13384

研究課題名(和文) 企業退職者の非公式ネットワークと出身企業とのシナジーに関する研究

研究課題名(英文) Research on synergetic effect between informal network of former employees and a company previously worked for

研究代表者

尾崎 弘之(Ozaki, Hiroyuki)

神戸大学・科学技術イノベーション研究科・教授

研究者番号：60409787

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、企業の退職者ネットワークが出身元企業のイノベーションに貢献し、両者間で生まれるシナジー効果を対象にした。両者の提携関係は、3つのカテゴリーに分類できることが分かった。

1) アルムナイ・ネットワーク形成型：退職者グループが「卒業生」や「アルムナイ」として幅広いネットワークを形成し、古巣と提携努力をする相乗効果がある。2) 起業家・ベンチャー提携型：退職者が起業家、ベンチャー企業経営者として出身元企業と提携する。純粋な外部者より提携の効率性が高い。3) 出戻り型：一度退職した社員が再び、古巣の役員・社員として復帰し、事業に貢献する。異なったカルチャーを組織に持ち込む。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究のテーマである、退職者ネットワークは越境学習の一例であるが、越境学習と「社会関係資本」との関係性を研究する例は従来少なかった。社会関係資本は、信頼感、規範意識、ネットワークなど、社会組織における集合行為を可能にし、社会全体の効率性と企業の競争優位を高めるとされている。従来、研究例が少なかった両者の関係を、退職者ネットワークを対象を絞って明らかにする点に本研究の学術的な特色がある。また、雇用流動性が高まっていながら、「生え抜き」という概念を重視する日本企業に対して、企業と従業員の新しい関係を議論するきっかけを与える結果を得ることが予想される。

研究成果の概要(英文)：The goal of this research is to clarify a synergetic effect which informal network of former employees has on an innovation by the company previously worked for. A collaboration between the network and the company is categorized to the three groups.

1) "Alumni network": Former employees make a broad based network as an alumni club in order to collaborate with the former employer in developing new businesses. 2) Alliance with entrepreneurs: Some of former employees become entrepreneurs, and develop joint projects with the former employer. 3) Reinstated: Employees who once resigned can give a new way of thinking to the former employer by reinstating in a new position.

研究分野：ベンチャー経営、オープンイノベーション

キーワード：越境学習 イノベーション オープンイノベーション 退職者ネットワーク

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

1990年代後半以降の成果主義導入に伴い日本の終身雇用制度は変化し、雇用の流動性が高まっている。このような環境下では、「社内」に限定した人材育成は時代遅れである。そこで、社内の枠組みを越える「越境学習」が問題解決の可能性を持つ。中原(2012)は、「越境学習は組織の境界を飛び越え、新しいアイデアを生み出す可能性がある」と指摘している。ただ、荒木(2007)によると、越境学習の研究対象は社外の自主的な研究会ばかりで、企業の公式活動は殆ど研究されて来なかった。そこで、企業の経営・公式活動と社員による非公式な越境学習とのシナジーを対象にする本研究を着想した。米マッキンゼー社が長年実践している“Alumni”も本研究に多くの示唆を与えてくれた。

### 2. 研究の目的

1990年代後半以降、多くの日本企業が米国的な成果主義を導入し、日本の雇用環境は大きく変化した。企業はキャリアプランなどの研修機会提供によって変化に対応しているが、終身雇用制度が実質なくなった現状では、「社内」の枠組みにこだわった人材育成は時代遅れである。この問題には、組織の枠を越えて人材育成する「越境学習」が効果的と思われる。退職した社員も仲間として扱い、彼等の非公式ネットワークと自社の公式活動間でシナジーを得る米マッキンゼー社の「企業アルムナイ」は越境学習の例だが、同様の施策は日本で浸透していない。本研究は、米国発の企業アルムナイが、日本で受け入れられる素地があるのか、受け入れられる企業の業種・特性は何か、円滑に受け入れられるために必要な施策は何かを明らかにすることを目的とする。

### 3. 研究の方法

本研究は企業アルムナイ導入済み企業と、導入していない企業を各々調査して比較分析を行い、企業アルムナイを導入するのに適した業種・企業の特徴を明らかにすることによって研究目的を達成する。その過程で、企業アルムナイを円滑に導入するための理論的な分析フレームワークの構築と事例研究の蓄積を行う。具体的には、経営者、人事部、在職者、退職者を対象としてアンケート調査とインタビュー調査を行い、定性的研究と定量的研究を併用する形で研究プロセスを遂行する。

### 4. 研究成果

#### (1) 平成 28 年度

本研究は、米国企業と比較しながら、1 日本に企業アルムナイを受け入れる素地があるのか、2 適応性が高い企業の業種や特性、3 企業アルムナイを円滑に受け入れるために必要な施策は何かを、明らかにすることを目指す。本年度は、自社以外の情報や人材を活用しながら外部組織との連携によってイノベーションを実現する「オープンイノベーション」を対象とした企業インタビュー調査を実施した。約 40 社の大企業と面談したが、オープンイノベーションにおいて、企業アルムナイがどのような役割を果たしているか、オフィシャルな組織とどんな連携を取っているかを重点的に調査した。現状の仮説では、組織、イノベーション戦略、アルムナイが強い連携を保っている企業はイノベーションを生み出す力が強く、活力もある。特に、インテンシブなインタビュー調査を株式会社リクルート・ホールディングスに対して行い、ケーススタディ資料を作成した。

#### (2) 平成 29 年度

平成 29 年度は、前年度に実施したリクルート・ホールディングス(以下、リクルート)の調査結果を深化させて、ケーススタディ資料としてまとめた。この資料は、神戸大学のケース教材として登録され、同社との共同研究成果になった。研究によって見出されたことは、リクルートの「退職者ネットワーク」は同社の企業文化と人材のダイバーシティがベースにあることだ。同社の企業文化は「起業家精神」「圧倒的な当事者意識」「個の可能性に期待し合う場」である。これらは単なる精神論でなく、人事制度、評価制度など具体的な仕組みとして形成されており、それを機能させるには、社外の資源を有効活用する「オープンイノベーション」の手法が必須となる。リクルートの退職者ネットワークはこのような背景の下、強化されてきた。また、起業家精神によってイノベーションに携わる人材の多いことが、人材ダイバーシティを高めている。同社のイノベーションは、極めて多様な企業顧客ユーザーとの結節点に自社を置く、同社のビジネスモデル(『リボンモデル』)の賜物といえる。多様な顧客とユーザーベースは人材のダイバーシティを高めており、そのことが退職者の非公式ネットワークと出身企業とのシナジーを高めるという循環を生んでいる。本年度は、リクルート以外の企業のオープンイノベーション調査を継続することによって、上記のシナジー効果が生まれる要因を分析し、平成 30 年度の調査結果につなげる活動を行った。

#### (3) 平成 30 年度

平成 30 年度は研究期間の最終年度として、前年度に作成したリクルート・ホールディングスのケーススタディを基に分析対象企業を拡大した。特に、退職者ネットワークが企業のイノベーションに貢献し、出身元企業との間で生まれるシナジー効果について分析した。退職者と出

身元企業の提携関係は、3つのカテゴリーに分類されることが見出された。

#### アルムナイ・ネットワーク形成型

リクルートや米マッキンゼー・アンド・カンパニーのように、退職者グループが「卒業生」や「アルムナイ」として幅広いネットワークを形成し、同時に出身元企業が公式・非公式にアルムナイグループを尊重するカテゴリー。古巣がネットワークを尊重することが、退職者にとって提携努力をするインセンティブとなり、提携を成功させる相乗効果につながっている。

#### 起業家・ベンチャー提携型

退職者が起業家、ベンチャー企業経営者として出身元企業と提携するカテゴリー。退職者が古巣企業の外部者として提携するが、退職からの日数が長くなければ、古巣内の人的ネットワークを活用できるし、オペレーションの特徴、方針を理解している。純粋な外部者が設立したベンチャー企業より提携の効率性が高い。

#### 出戻り型

一度退職した社員が、再び古巣の役員・社員として復帰し、事業に貢献するカテゴリー。出戻った役員・社員は、新入社員や転職者と比較して古巣の事業をよく理解しているだけでなく、外部のカルチャー、人脈、情報を古巣に持ち込む効果がある。そのことが、組織に刺激を与え、イノベーションに結びつく可能性が高まる。3つのカテゴリーに分類された古巣と退職者との提携は、大組織の古巣で起きる官僚主義によって阻害される。そのような官僚主義を排除する戦略、組織、オペレーションの施策も本研究から得られた貴重な知見である。最終年度は招待講演数件と著書によって研究実績を発信した。

### 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2 件)

尾崎弘之(2017)「健康経営と企業価値の向上」関西福祉科学大学 EAP 研究所紀要第 11 号  
曽根岡由美子、尾崎弘之(2017)「リクルートイノベーションを生み出す DNA」神戸大学科学技術イノベーション研究科ケース

〔学会発表〕(計 21 件)

尾崎弘之(2016)「地域におけるリスクマネー供給の仕組み」金融庁金融研究センター・グローバル金融連携センター主催 シンポジウム「日本及びアジアにおける地方創生に貢献する 金融業のあり方」(招待講演)

尾崎弘之(2016)「成長続ける環境・エネルギービジネスの未来」大阪商工会議所 環境・エネルギービジネス研究会(招待講演)

尾崎弘之(2016)「環境ビジネスはいかに成長戦略に貢献するか」愛知県、(公財)名古屋産業科学研究所共催「あいち環境塾」(招待講演)

尾崎弘之(2016)「健康経営と企業価値の向上」第 11 回「こころの健康と経営戦略」フォーラム 関西福祉科学大学 EAP 研究所(招待講演)

尾崎弘之(2016)「市場と科学技術の融合から生まれるイノベーション」文部科学省先端融合領域イノベーション創出拠点形成プログラム バイオプロダクション次世代農工連携拠点 融合領域 人材育成委員会 公開講演会(招待講演)

尾崎弘之(2017)「地球温暖化はビジネスチャンス:パリ協定発効と、その目標達成に向けたビジネスの動向 について」久留米市環境部 環境ビジネスセミナー(招待講演)

尾崎弘之(2017)「日本のオープンイノベーションの現状」公益財団法人都市活力研究所、神戸大学大学院科学技術イノベーション研究科「企業・研究組織におけるオープンイノベーションの現状と課題を考える」(招待講演)

尾崎弘之(2017)「医療ビジネスのイノベーション最新動向」第六回流大開業医の会(招待講演)

尾崎弘之(2017)「大企業が捉えるオープンイノベーションの本質 ～なぜ我々がオープンイノベーションに取り組んだのか～」OPEN INNOVATION CONFERENCE 2017: スタートアップと大企業による新規事業創出の最前線(招待講演)

尾崎弘之(2017)「環境分野の新規事業(ベンチャー)を創造する」あいち環境塾(招待講演)

尾崎弘之(2017)「ベンチャーキャピタルへのアプローチ・事業会社からの出資」平成 29 年度 知的・産業クラスター支援ネットワーク強化事業(人材育成セミナー)(招待講演)

残間光太郎、尾崎弘之(2017)「オープンイノベーションによる大企業・ベンチャー企業間の共創に関する研究 NTT データの市場形成プラットフォーム “ANSER” “CAFIS” の事例に見る」研究イノベーション学会 第 32 回年次学術大会

残間光太郎、尾崎弘之(2017)「市場形成型プラットフォームを活用したオープンイノベーションの研究-NTT データの事業インフラ: “ANSER”, “CAFIS”, “MarkLogic” の 事例

に見る-」日本ベンチャー学会第20回全国大会

尾崎弘之(2018)「環境ビジネスとイノベーション～低炭素社会の実現に向けて～」久留米市環境ビジネスセミナー(招待講演)

尾崎弘之(2018)「イノベーションの力で環境ビジネスを作る」あいち環境塾オープン講座(招待講演)

尾崎弘之(2018)「インダストリー4.0とオープンイノベーション」デリカフーズ講演会(招待講演)

尾崎弘之(2018)「CSVと規制のサンドボックス」ダイセキ環境ソリューション講演会(招待講演)

尾崎弘之、高橋義仁、残間光太郎、小島健嗣、尾関雄治、馬場光男、藤本利夫、山崎博(2018)

「統一論題I「地域活性化における大企業とベンチャー企業間の企業間連携」大企業Xベンチャー オープンイノベーション」日本ベンチャー学会 第21回全国大会(招待講演)

尾崎弘之(2019)「オープンイノベーション2.0 社外との壁より社内の壁を取り払うための施策」DBJ設備研究所セミナー(招待講演)

尾崎弘之(2019)「大企業におけるイノベーション・アイデアの具現化と組織内でのサバイバル」NTTグループメンタリングプログラム(招待講演)

- 21 尾崎弘之(2019)「沖縄発のオープンイノベーションに何が必要か 変わりつつある大企業の新規事業開発」沖縄科学技術イノベーションシステム構築事業シンポジウム(招待講演)

〔図書〕(計 1 件)

尾崎弘之(2018)「新たなる覇者の条件:なぜ日本企業にオープンイノベーションが必要なのか?」日経BP社

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

出願年:

国内外の別:

取得状況(計 0 件)

名称:

発明者:

権利者:

種類:

番号:

取得年:

国内外の別:

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名:

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号（8桁）：

(2)研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。