

機関番号：12613

研究種目：基盤研究 (C)

研究期間：2008～2010

課題番号：20530318

研究課題名 (和文) 全社レベルの環境適応力に関する戦略・組織プロセス研究

研究課題名 (英文) Research on corporate-level adaptability of firms

研究代表者

軽部 大 (KARUBE MASARU)

一橋大学・イノベーション研究センター・准教授

研究者番号：90307372

研究成果の概要 (和文)：本研究は次の点を明らかにした。(1) 1990年代から2000年代半ばに、事業部門以上に本社の機能部門の人員スリム化が進行した。(2) ただし、すべての企業において一様に集権化が進行した訳ではない。(3) 本社の機能部門規模は、総従業員規模の拡大、海外事業所の進展および研究開発比率の上昇とともに大きくなる。(4) 市場志向性の向上のためには社内の階層間のコミュニケーションが重要な役割を果たす。(5) 日本企業のマネジャーは、盲目的に従来有効であった戦略目標を現在でも追求する傾向が見られる。

研究成果の概要 (英文)：This research found the following facts: (1) many Japanese listed firms downsized the size of corporate headquarters rather than the size of business divisions through the period from 1990s to the mid 2000s; (2) However, some of them centralized their organizational structures; (3) The size of functional division in the HQs is determined by total firm size, degree of overseas operations, and R&D activities; (4) market orientation is positively affected by hierarchical communication within an organization; (5) Japanese managers are likely to pursue outdated strategic goals.

交付決定額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
2008年度	1,500,000	450,000	1,950,000
2009年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2010年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：企業経営、適応力、戦略、組織、調整プロセス

1. 研究開始当初の背景

これまで、日本企業の競争力の説明を試みる多くの経営研究は、新製品開発活動やイノベーションという現象に注目し、その決定要因としてミドル・マネジャーを中心とした濃密な組織内相互作用に注目してきた (Nonaka,1988)。そこでは、トップ・マネ

ジメントと現場の相互作用の結節点としてミドル・マネジャーの役割に注目が向けられ、彼らの問題解決能力の高さに日本企業の競争力の源泉があるという共通認識がこれまで形成されてきた。しかし、バブル崩壊以降長引く日本企業の業績低迷によって、1990年代の後半以降に出現する実証研究の多く

は、解決すべき経営課題がミドル・マネジャーや製造現場における問題解決能力の機能不全にではなく、全社的意思決定を司るトップ・マネジメントのあり方にあるという主張を展開している(藤本, 2004; 三品, 2004). 例えば, 藤本(2004)は日本企業の特徴を「強い現場, 弱い本社」と表現し, 現場では高い競争力を有するものの, 全社戦略を策定する本社機能に問題があるという指摘をしている. 三品(2004)もまた, 電機産業の低収益性に注目して, その原因が日本企業の「戦略機能の不全」にあるとして, 戦略策定能力の向上には経営者予備軍の育成が不可欠であると指摘している. 研究代表者が行ったトップ・マネジメントに関する調査(東証一部製造業407社)でも, <役員・社長在任年数の短期化>という現象が産業横断的に見られ, その傾向が大規模企業において顕著に見られること. さらに企業数において支配的となる経営者企業の経営成果が創業経営者企業のそれと比較して明らかに低いことが明らかになっている(軽部, 2007). 内部昇進者が支配する経営者企業では経営トップ層の高齢化と任期の短期化が起き, 長期的な観点から全社的な意思決定にコミットすることが難しくなっているのである.

もっとも, 近年の日本企業の苦境を説明する上で, 経営トップの機能不全に留まらず, ミドル階層の意思決定能力の機能不全にも目を向ける必要がある. 日本企業18社の107のBusiness Unitを対象とした質問票調査によると, 日本企業の中核的なマネジャーが業務時間の4割以上を社内調整に必要とするなど, 日本企業の内部組織は<重たく>動かし難いものになっている傾向が明らかとなっている(沼上・軽部・加藤他, 2007).

このことは, トップ・マネジメントという視点に加えてミドル・マネジメントという視点でもまた日本的企業組織の経営課題を検討する必要性を示唆している. 日本企業は多角化行動の必然的帰結として, 内部の事業構造と組織構造が過度に複雑化しトップ層とミドル層の双方において機能不全に陥っている可能性がある. ただし, そのような機能不全に具体的にどのように対処すべきかについて, 十分な実証的知見が蓄積されていないのが現状である. 本研究はそのような現状を改善すべく企図された.

2. 研究の目的

具体的に本研究は, バブル崩壊後の1991年から明確な回復基調が見られる2003年までの東証一部に上場する製造業約400社を対象とし, (1)経営トップ層に関する体系的なデータの収集, (2)全社的な資源配分・多角化を通じた事業構造に関する体系的なデータ収集, および(3)組織構造に関す

る体系的なデータの収集を通じて構築されるパネルデータベースを基にして, 統計的実証研究を推進し, 日本企業の全社的な環境適応力の構造的特徴とその経時的变化を明らかにし, そこから経営的知見を導き出すことを目標とした. 具体的に注力したのは, 以下の3点である.

(1)経営トップ層の意思決定構造に関するデータベースの構築・深化: NEDOの研究支援(2004年~2007年)によって独自に構築した東証一部製造業407社の全役員のパネルデータ(個人属性, 昇進・交代の情報)を出発点として, さらにこのデータベースに役員過去の職歴・移動データと職能情報を収集・追加することで, その構造的特徴と経時的变化を解明する.

(2)全社的資源配分パターン・組織構造に関するデータベースの構築・深化: 上記役員データとマッチングさせる形で, 1991年から2003年までの東証一部407社を対象に, すでに全社的資源配分データ(多角化パターンと多角化の程度)の収集・整理作業を行ってきたが, これに新たに組織構造に関する情報(本社の規模と配置, 分権化の程度とその組織的配置: 職能制か一部事業部制か事業部(カンパニー)制)を収集・追加することで, 全社的環境適応能力のあり方について資源配分パターンと組織デザインという観点からその構造的特徴と経時的变化を解明する.

(3)上記(1)と(2)のデータベースに立脚した統計的検証作業を通じて, 具体的には以下の点を明らかにする. ①トップ・マネジメント層の意思決定構造の特徴と経営成果との関係: 意思決定構造の相違に起因する企業タイプ(創業者(家族)企業, 内部昇進を中心とした経営者企業, 外部依存型企业(他の事業会社から経営者が派遣される企業, 金融会社から経営者が派遣される企業)間の経営成果の相違とその原因の解明. ②全社的資源配分構造と組織構造との適合関係および経営成果との関係: 多角化パターン・程度と組織構造との適合関係, その経時的变化および経営成果の相違とその原因の解明. さらに③トップ・マネジメント層の意思決定構造, 全社的資源配分構造, 組織構造という3要因の適合関係および経営成果との関係について統計的実証という側面から統合的に検討する. 最終的には, 体系的なデータベースに基づく実証研究を通じて, 日本企業の全社的環境適応能力の逆機能や機能不全の側面を明らかにするとともに, 成功事例にも焦点を当てることで, 日本企業の環境適応能力の改善につながるような経営的知見を導くことを目標とした.

3. 研究の方法

初年度（平成 20 年度）は、研究課題の抽出・確認作業およびデータ収集・変数のコーディング作業を行い、基本的なパネルデータベースの構築・深化作業を推進した。その上で、2 年目（平成 21 年度）をデータベースに基づく統計的実証研究の本格的な実施・暫定的な知見の発信と位置づけ、最終年度（平成 22 年度）は最終的な成果のとりまとめに主眼をおくこととした。

具体的には、平成 20 年度は、先行研究のサーベイに基づく課題の抽出と確認を行った。本研究が依拠するトップ・マネジメント層と全社的意思決定に関する先行研究の文献サーベイ (Carpenter and Fredrickson 2001; Halebian and Finkelstein 1993; Simons, Pelled et al. 1999; Smith and White 1987) と、多角化行動・組織行動に関する先行研究領域の文献サーベイ (Fligstein 1987; 1990; Hill, 1994; Markides, 1995; Pitts, 1977; Song, 1982) を通じて、作業仮説の導出を進めた。これらの作業に加えて、1990 年代以降に新たに公刊される先行研究の知見も検討することで、初年度の前半期に研究課題の抽出と確認作業を行った。また、課題抽出・確認作業と並行して、初年度は経営者の前職・職歴データと組織構造に関するデータ収集とコーディング作業を行った。経営者の前職データは、各社の『有価証券報告書』と東洋経済新報社『役員四季報』(1991 年～2003 年) を中心に収集し、適宜新聞・雑誌等の公刊情報によって補完することで統計的実証を可能とするコーディング作業を行った。収集した情報は、転職経験者の役員を対象に①前職の企業名、②前職離職時の職位、③移動年月、④移動先企業名、⑤移動時の職位、⑥兼職の有無、⑦移動元企業と移動先企業の取引関係、⑧移動元企業と移動先企業の所有関係に関する情報であり、役員全員を対象にした⑨主たる職能（製造、マーケティング・営業、管理、海外、研究開発、その他）、⑩役員間の血縁・家族関係に関する情報である。加えて、研究の進捗に応じて必要な操作化可能な情報を追加した。組織構造のデータについては、主として『ダイヤモンド会社組織図』と『会社職員録（上場企業版）』の各年版を利用し、適宜各社『有価証券報告書』と新聞・雑誌情報で補完することで、取締役会以外の全社的意思決定システムの有無、本社のスタッフ機構の有無と規模や機能、各社の組織階層数、組織構造（職能制、一部事業部制、事業部制、カンパニー制）に関する情報を収集し、コーディング作業を行った。

研究計画の 2 年目（平成 21 年度）には、文献サーベイを通じて導出される作業仮説に基づいて、全社的環境適応能力という観点

から、(1) 経営トップの役割とその機能、(2) 本社機能と事業部の分業・分権化の問題、(3) 多角化を通じた全社的資源配分と組織構造の適合の問題を中心に、実証用のパネルデータベースを基礎として、実証研究を推進した。

最終年度である平成 22 年度には、研究成果の公刊を中心として社会的に発信することに注力し、平成 20 年度、および平成 21 年度に引き続き、欧州及び、米国の主要経営学系学会にて発表応募を行い、学会発表を行った。

4. 研究成果

研究計画の最終年の平成 22 年度は、平成 20 年度から平成 21 年度にかけて構築されたデータセットをベースにして、日本企業における本社と事業部の関係、本社組織機構の変化、事業部内の環境志向性の変化という 3 つの観点から、日本企業の環境適応力に関する発見事実と経営的知見を導出することができた。

具体的に利用したデータは、先述の東証一部上場企業 407 社の経営者の前職・職歴データと組織構造に関するデータセットである。データセットに含まれる項目には、取締役会以外の全社的意思決定システム、本社のスタッフ機構、各社の組織階層数、組織構造（職能制、一部事業部制、事業部制、カンパニー制）情報などが含まれる。

計量分析の結果、以下のような事実を明らかにすることができた。

(1) 1990 年代から 2000 年代半ばにかけて事業部門以上に、本社の機能部門の人員スリム化が進行した。このような本社機能の人員のスリム化という現象は、執行役員制度の導入を伴って、トップマネジメントレベルでも観察される傾向であった。

(2) 本社から事業部への分権化の傾向が見られるものの、その変化は必ずしも一様ではなく、集権化が進行した企業も存在し、一様に分権化が進行した訳ではなかった。しばしば研究開発機能の削減による日本企業の競争力の低下可能性が危惧されたが、実際には研究開発人員は、削減されることなく、期間中総従業員数に対する比率は安定的であった。

(3) 本社の機能部門規模は、総従業員規模の拡大とともに大きくなり、海外事業所の進展および研究開発比率の上昇とともに大きくなる傾向が観察された。

(4) 事業部内の組織の劣化と市場志向性とは負の関係にあり、市場志向性の向上のためには社内の階層間のコミュニケーションが重要な役割を果たすということが明らかとなった。

(5) 中核的ミドル・マネジャーは、シェア重視、過度な製品差別化など盲目的に従来

効であった戦略目標を現在でも追求している傾向が見られ、全社戦略とともに、事業戦略の追求についても、日本企業は改善すべき課題を抱えている。

本研究は、トップ・マネジメントを中心とした全社的資源配分と組織構造を問題にしているという点で、トップ・マネジメントのリーダーシップや意思決定能力を検討する既存研究 (Hambrick & Mason, 1984) に立脚し、他方で経営資源の全社的資源配分のあり方を検討する多角化行動や多角化企業の組織構造に関する既存研究 (Hill, 1994; Markides, 1995) に立脚しているという特色を有している。Hambrick & Mason (1984) による「Upper Echelon Theory」の議論以来、全社戦略とトップ・マネジメントとの関係を検討する研究は、一部の例外的な研究 (森川, 1996; 奥村, 1982) を除けば、日本では十分な研究蓄積がない状況にある。多角化研究や多角化企業の組織デザインを問題にする研究もまた、『日本企業の多角化戦略』(1981) という先駆的な業績を除けば、日本ではいまだ十分な研究蓄積がない状況にある。テーマの重要性にも拘わらず、結果的に等閑視されてきた2つの研究領域を射程に入れ、それらを横断的に結びつけようとする本研究の学術的意義は小さくないと思われる。

また、本研究は大量の公刊資料を基礎として収集されるデータを基にして、経営トップ層に関するデータと多角化を通じた全社的資源配分行動と組織構造に関するデータを体系的に接合し、全社的環境適応能力という共通視点から検討し、日本企業の1990年代の苦境の原因の全体像を検討しようとする点に本研究の特徴がある。大量データに基づく実証作業によって、これらの研究分野で先行する米国企業との比較作業が可能となることで、今後日本企業の特徴や日本の産業組織の制度的特徴を明らかにできる可能性がある。

得られた知見の一般化可能性と発信という点から、今後さらに発見事実と経営上の実践的知見を邦文書籍として公刊し、また、海外学術誌で掲載されることを目標とし、開発したデータベースの更なる活用を計画している。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計5件)

- ① 軽部大、株式会社アプライドリサーチ研究所、経済産業省企業活動基本調査のパネルデータを活用した企業グループにおける事業再編の分析等に関する調査

研究(報告書)、査読無、2011、pp.94-104

- ② Tsuyoshi Numagami、Masaru Karube、Toshihiko Kato、Organizational Deadweight: Learning From Japan、Academy of Management Perspectives、査読無、Vol.24、No.4、2010、pp.25-37
- ③ 軽部大、イノベーション研究の分析視角と課題、千倉書房、日本経営学会(編)経営学論集:日本企業のイノベーション、査読無、第79巻、2009、pp.17-29
- ④ Masaru Karube、Tsuyoshi Numagami、Toshihiko Kato、Exploring Organisational Deterioration: 'Organisational Deadweight' as a Cause of Malfunction of Strategic Initiatives in Japanese Firms、Long Range Planning、査読有、Vol.42、No.4、2009、pp.518-544
- ⑤ Masaru Karube、Toshihiko Kato、Blind Pursuit of Strategic Goals: An Examination of Middle Managers' Strategic Orientations in Japanese Firms、Hitotsubashi Journal of Commerce and Management、査読無、Vol.43、No.1、2009、pp.27-45

上記論文は一橋大学機関リポジトリで公開しています。

<http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/ir/index.html>

〔学会発表〕(計5件)

- ① Toshihiko Kato、Masaru Karube、30th Strategic Management Society Conference、Intra-organizational Networks and Information Flows within an Organization、2010年9月14日、Rome Marriott Hotel、Rome、Italy
- ② Hiroshi Watanabe、Masaru Karube、2010 European Group for Organizational Studies、Functions and Dysfunctions of Lateral and Diagonal Networks in Advancing Market Orientation: A Preliminary Step toward Bridging the Gap between Market Orientation Research and Intra-organizational Network Research、2010年7月2日、Faculdade de Economia、Universidade Nova de Lisboa、Portugal
- ③ Masaru Karube、Toshihiko Kato、Tsuyoshi Numagami、2009 Academy of Management Annual Meeting、How Does Openness of Vertical Communication Matter? The Effects of Formal/informal Characteristics、2009年8月11日、Chicago Hyatt Regency Hotel、Chicago、Illinois、USA

- ④ Masaru Karube、Toshihiko Kato、Tsuyoshi Numagami、2009 European Group for Organizational Studies Colloquium、2009年7月2日、ESADE Business School、Barcelona, Spain
- ⑤ Masaru Karube、Tsuyoshi Numagami、Toshihiko Kato、2008 Academy of Management Annual Meeting、‘Organizational Deadweight’ as a Source of Organizational Dysfunction、2008年8月12日、Hilton Anaheim、Anaheim, CA, USA

[図書] (計4件)

- ① 楠木建、軽部大、清水洋、東洋経済新報社、はじめての経営学、2010、159
- ② 軽部大、東洋経済新報社、はじめての経営学、イノベーション、2010、125-131
- ③ 伊藤秀史、沼上幹、田中一弘、軽部大、有斐閣、現代の経営理論、2008、308
- ④ 軽部大、有斐閣、現代の経営理論、日本企業の環境適応力とオーバー・エクステンション戦略、2008、105-143

[その他]

ホームページ等

<http://www.iir.hit-u.ac.jp/iir-w3/cgi-bin/search.cgi?mode=all>

6. 研究組織

(1) 研究代表者

軽部大 (KARUBE MASARU)

一橋大学・イノベーション研究センター・
准教授

研究者番号：90307372