

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 31 年 4 月 24 日現在

機関番号：12601

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2018

課題番号：26380454

研究課題名(和文)強い企業文化と革新の両立性の研究

研究課題名(英文)Research on the compatibility of strong corporate culture and innovation

研究代表者

高橋 伸夫 (Takahashi, Nobuo)

東京大学・大学院経済学研究科(経済学部)・教授

研究者番号：30171507

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：強い企業文化と革新のコンフリクトは、青色LED訴訟や企業文化とモチベーションの関係性を分析した。半導体の光露光装置の革新ではRayleigh criterionがコミュニティのパラダイムとして機能していた。説明概念としては、ウェーバーの殻、ペンローズの成長の経済、トンプソンの技術、所有構造を検討し、実際に、強固な個人主義的セールス文化の自動車ディーラー組織で、市場志向的なチームプレーを基本とする組織革新がいかに浸透し、生き残ってきたのかを殻概念で実証分析した。調査サイトX社の未来係数は、社長が各事業所に行き、従業員たちと対談することで向上し、入社直後と永年勤続者で高いU字型をしていた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

強い企業文化と革新は両立するのか。企業人も研究者も、自由であるほど革新には望ましいと根拠もなく想定していないだろうか。確かに、自動車ディーラーの個人主義的セールス文化のようなものは、ウェーバーの「殻」のように、成功体験をもたらすことで、さらに強固になり、やがてそれにしがみつくと、革新の足かせとなってしまう。それを打破したのは経営者だった。実際、企業文化は革新の阻害要因というわけではなく、コミュニティのパラダイムはむしろ革新を加速してきた。社長が各事業所に行き、従業員たちと対談するというような簡単なことでも、革新に対する受容度は変化する。強い企業文化も革新も、経営者の果たす役割が大きい。

研究成果の概要(英文)：The conflict between strong corporate culture and innovation is analyzed in the blue LED lawsuit case and in the culture-motivation relationship. In the innovation of photolithography equipment used in the manufacture of semiconductors, the Rayleigh criterion served as a community paradigm. As an explanatory concept, we consider Weber's shell, Penrose's economies of growth, Thompson's technology. A car dealer with a solid individualist sales culture is empirically analyzed how market-oriented team play-based organizational innovation has infiltrated and survived. The future parameter of the survey site Company X was improved by the president visiting to each office and talking with the employees, and the trend was represented by a similar U-shaped curve, with recent hires and long-time employees being high on the future parameter.

研究分野：経営学

キーワード：企業文化 革新 青色LED訴訟 ウェーバー 殻 パラダイム 未来係数モチベーション

1. 研究開始当初の背景

(1) 企業文化と革新の関係については、最近盛んなイノベーション・マネジメントの分野で、たとえば NIH 症候群(Not-Invented-Here syndrome) いわゆる「自前主義」が、悪しき企業文化として扱われたりする。ところが、Takahashi and Inamizu (2012)が指摘するように、NIH 症候群を検証した論文として頻繁に引用される定番論文 Katz and Allen (1982)では、プロジェクト・メンバーの在職年数の長期化によって引き起こされるパフォーマンスの低下のことを指しているだけである。つまり、雰囲気「文化」のごとく扱われているが、きちんとした分析は行われてこなかった。

(2) 1980年代に企業文化論(あるいは組織文化論)がブームとなったが、Deal and Kennedy (1982)は、当時の日本企業に似たかつての NCR, GE, IBM, P&G, 3M の創業者達は「強い文化」(strong culture)を社内に作り出すことが自分達の役割であると考えていたと米国企業の原点回帰を主張した。実は、企業文化論ブーム以前にも、「強い文化」に対する肯定的な主張は行われていた。たとえば、経営組織論の古典『オーガニゼーションズ』(March & Simon, 1958)には、文化圧力が強いほど組織内相互作用の頻度が高くなるといった命題が書いてある。ところが、同時に、もしその従業員がプロテスタントであれば、経営者側からの要請と一致しやすくなるとし、あの有名なウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』(Weber, 1920)を引用するのである。

(3) ウェーバーは、宗教改革以降、世俗の職業そのものが神からの召命、天職であるという天職義務あるいは世俗内的禁欲倫理を身につけた労働者が大量に存在したことで、資本主義的な産業経営の一般的成立が可能になったという説を唱えた。そして、いったん資本主義の社会的機構ができてしまうと、信仰のような内面的な力はもはや必要なくなり、やがて鋼鉄のようになったメカニズム「鉄の檻」が逆に世俗内的禁欲あるいは天職義務を外側から強制するようになるとも説いた。ただし、『殻』(高橋, 2013)で明らかにしたように、官僚制の比喻としても有名なこの「鉄の檻」(英訳語 iron cage)は、パーソンズの翻訳(Weber, 1930)の誤訳だったというのが定説になりつつある。ドイツ語の原語はゲホイゼ(Gehäuse)で、今では「殻」と訳した方が正しいといわれている。ゲホイゼのイメージは、一方的に拘束する檻ではなく、護符としての「殻」の陰に人間がしがみついているイメージなのである。こうして、殻の裏側では常に硬直性がつきまとうのだが、似たようなことは経営学でもコア能力/コア硬直性として指摘されている。

2. 研究の目的

技術革新・組織革新を含む革新の事例について、ウェーバーに由来する「殻」概念をはじめとした主要概念を使うことで企業文化と関連させ、事例研究を積み重ねるとともに、実際の企業文化の強度の測定を行う。こうした概念研究、事例研究、測定を重層的に行うことで、強い企業文化と革新が両立する条件を理論的・実証的に探る。

3. 研究の方法

本研究の研究方法は、(a)概念研究、(b)事例研究、(c)測定からなり、それぞれの特性に合わせてペース配分をする。(a)概念研究に関しては、5年間ほぼ一定のペースで文献渉猟を行う。(b)事例研究は、調査対象とのタイミングの問題があり、こちらの予定通りには進まないことは分かっているので、こうした技術革新事例、組織革新事例の調査が可能になった際には、機会を逃さないように、それに集中して取り組むが、タイミングが合わない時期には、過去の事例の資料収集や分析を行う。(c)測定に関しては、調査対象のタイミングを見計らいながら、小標本による試行的調査と大標本調査を織り交ぜて行う。

4. 研究成果

(1) 強い企業文化と革新は両立するのか。企業人も研究者も、自由であるほど革新には望ましいと根拠もなく想定していないだろうか。強い企業文化と革新のコンフリクトは、青色LED訴訟(論文⑱)や企業文化とモチベーションの関係(論文⑩)を分析した。半導体の光露光装置の革新ではRayleigh criterionがコミュニティのパラダイムとして機能していた(論文⑤)。説明概念としては、ウェーバーの「殻」(論文⑰)、ペンローズの「成長の経済」(論文⑬)、トンプソンの「技術」(論文⑯)、「所有構造」(論文⑥)を検討した。

(2) 実際に、強固な個人主義的セールス文化の自動車ディーラー組織で、市場志向的なチームプレーを基本とする組織革新がいかにか浸透し、生き残ってきたのかを殻概念で実証分析した(論文⑧)。旧来の販売志向からプロセス重視の市場志向へと転換した日本の自動車ディーラーでは、(a)市場志向プログラムがもっていたプロセス志向・チーム志向が、営業員の自己概念や自己同一性を脅かすものとして受け取られ、大多数の営業員から拒絶された。にもかかわらず、(b)5%相当の3店舗だけがチーム志向・プロセス志向を受容したので、経営者はその3店舗の管理者を抜擢し、評価報奨制度に「チーム報奨」を導入したことで、市場志向が組織内で他店舗にも普及していった。ただし、この会社で起きたことは自然淘汰などではない。当初、これらの3店舗の業績は悪く、最下位を争っている店まであり、自然淘汰されるはずの側だったのである。しかし、経営者がこの3店舗を生き残らせ、さらにプロセス重視の市場志向の定着を待って、それを横展開させた。つまり、人為淘汰による制度的同型化が起きたのである。確かに、自動車ディーラーの個人主義的セールス文化のようなものは、ウェーバーの「殻」のように、成功体験をもたらすことで、さらに強固になり、やがてそれにしがみつくと、革新の足かせとなってしまふ。それを打破したのは経営者だった。

(3) そのことは、調査サイトX社でも検証された。X社の未来係数は、社長が各事業所に行き、従業員たちと対談することで向上し(論文③)、入社直後と永年勤続者で高いU字型をしていた(論文①)。X社は、日本全国に事業所を展開する正社員約1300人の大企業であるが、社長が各事業所に視察に行き、従業員たちと対談する機会を設けたことで、そうではない事業所と比べて未来に期待がもてて、未来係数を向上させる効果があったことが調査票のデータから明らかになった。さらに対談後に社長が出席する懇親会への従業員の参加率が80%以上になると、その効果がさらに高まったことがわかった。しかし、社長が交代し、こうした実践が中止される

と、効果は失われていく。つまり未来係数は定数ではなかったのである。それを維持するには、不断の実践が必要だったことになる。さらに、未来係数の一種である見通し指数について、X社の年1回12年度分の全数調査データを用いて検証したところ、(A)入社直後と永年勤続者で見通し指数が高いU字型になる傾向は、どの年度のデータでも安定的に見られたが、(B)見通し指数の底の部分は時間経過とともに移動しており、勤続年数とは無関係に相対的に見通し指数が低い者が集まった世代が存在し、その勤続年数が増えるために現れる現象と考えられる。革新に対する受容度は変化する。強い企業文化も革新も、経営者の果たす役割が大きい。

<引用文献>

- ① Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ② Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D project groups. *R & D Management*, 12(1), 7-19.
- ③ March, James G., & Simon, Herbert A. (1958) *Organizations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- ④ 高橋伸夫(2013)『殻一脱じり貧の経営―』ミネルヴァ書房.
- ⑤ Takahashi, N., & Inamizu, N. (2012). Mysteries of NIH syndrome. *Annals of Business Administrative Science*, 11, 1-10. doi: 10.7880/abas.11.1
- ⑥ Weber, M. (1920). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Tübingen, Germany: Verlag von J. C. B. Mohr.
- ⑦ Weber, M. (1930). *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. (Talcott Parsons, Trans.). New York, NY: Charles Scribner's Sons. (Original work published 1920)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 21 件)

- ① Takahashi, N. (2018). Fresh/long-time employees have better perspective but what of the others? *Annals of Business Administrative Science*, 17(6), 263-273. doi: 10.7880/abas.0181119a 【査読有】
- ② 高橋伸夫(2018b)「ダイバーシティと交通: 殻を破る」『運輸と経済』Vol.78, No.9, pp.2-3. 【査読無】
- ③ Takahashi, N. (2018). Talks with the president raise future expectations. *Annals of Business Administrative Science*, 17(3), 109-121. doi: 10.7880/abas.0180506a 【査読有】
- ④ Takahashi, N. (2017). Checking firms' life spans expected 30 years ago. *Annals of Business Administrative Science*, 16(6), 257-263. doi: 10.7880/abas.0170919a 【査読有】
- ⑤ Takahashi, N., & Kikuchi, H. (2017). Rayleigh criterion: The paradigm of photolithography equipment. *Annals of Business Administrative Science*, 16(5), 203-213. doi: 10.7880/abas.0170525a 【査読有】
- ⑥ 高橋伸夫(2017b)「仕事の報酬は次の仕事」『日本看護学教育学会誌』Vol.26, p.63. 【査読無】
- ⑦ Takahashi, N. (2017). Ownership structure follows managerial strategy: Management control revisited. *Annals of Business Administrative Science*, 16(2), 77-89. doi: 10.7880/abas.0170125a 【査読有】

- ⑧ Kosuge, R., & Takahashi, N. (2016). The survival of market orientation through artificial selection. *Annals of Business Administrative Science*, 15(6), 273-284. doi: 10.7880/abas.0161109b 【査読有】
- ⑨ 高橋伸夫 (2016b) 「統計的有意って何?」 『赤門マネジメント・レビュー』 Vol.15, No.11, pp.539-546. doi: 10.14955/amr.151102 【査読無】
- ⑩ Takahashi, N. (2016). Strategy and structure follow technology: A spinout proposition of J. D. Thompson's *Organizations in Action*. *Annals of Business Administrative Science*, 15(1), 15-27. doi: 10.7880/abas.0150810a 【査読有】
- ⑪ Takahashi, N. (2015). Japanese work ethic and culture: A new paradigm of intrinsic motivation. *Annals of Business Administrative Science*, 14(5), 261-278. doi: 10.7880/abas.14.261 【査読有】
- ⑫ 高橋伸夫 (2015) 「仕事の報酬は次の仕事」 『赤門マネジメント・レビュー』 Vol.14, No.7, pp.357-386. doi: 10.14955/amr.140701 【査読無】
- ⑬ Takahashi, N. (2015). An essential service in Penrose's economies of growth. *Annals of Business Administrative Science*, 14(3), 127-135. doi: 10.7880/abas.14.127 【査読有】
- ⑭ Takahashi, N. (2015). Where is bounded rationality from? *Annals of Business Administrative Science*, 14(2), 67-82. doi: 10.7880/abas.14.67 【査読有】
- ⑮ 高橋伸夫 (2015b) 「交通事業の人材確保」 『運輸と経済』 Vol.75, No.3, pp.2-3. 【査読無】
- ⑯ Mitomi, Y., & Takahashi, N. (2015). A missing piece of mutual learning model of March (1991). *Annals of Business Administrative Science*, 14(1), 35-51. doi: 10.7880/abas.14.35 【査読有】
- ⑰ Takahashi, N. (2015). Behind the shell: Rigid persons clung onto it. *Annals of Business Administrative Science*, 14(1), 1-14. doi: 10.7880/abas.14.1 【査読有】
- ⑱ Takahashi, N., Ohkawa, H., & Inamizu, N. (2014). Lukewarm feeling in Company X from 2004-2013. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 343-352. doi: 10.7880/abas.13.343 【査読有】
- ⑲ Takahashi, N. (2014). Four side views of blue LED patent pricing. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 299-313. doi: 10.7880/abas.13.299 【査読有】
- ⑳ Takahashi, N., Ohkawa H., and Inamizu, N. (2014). Spurious correlation between self-determination and job satisfaction: A case of Company X from 2004-2013. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 243-254. doi: 10.7880/abas.13.243 【査読有】
- ㉑ Takahashi, N., Ohkawa H., & Inamizu, N. (2014). Perspective index in Company X from 2004-2013. *Annals of Business Administrative Science*, 13, 231-242. doi: 10.7880/abas.13.231 【査読有】

〔学会発表〕 (計 1 件)

- ① 高橋伸夫 「仕事の報酬は次の仕事」 日本看護学教育学会 第26回学術集会, 2016年.

〔図書〕 (計 10 件)

- ① 高橋伸夫 『大学4年間の経営学が10時間でざっと学べる』 角川文庫版, 2019, 222. ISBN978-4-04-604058-9
- ② 高橋伸夫 『大学4年間の経営学が10時間でざっと学べる』 中国語版, 2018, 221. ISBN978-986-96974-5-3
- ③ 高橋伸夫・うだひろえ 『大学4年間の経営学がマンガでざっと学べる』 KADOKAWA, 2018, 240. ISBN978-4-04-602418-3

- ④ 高橋伸夫 『大学 4 年間の経営学が 10 時間でざっと学べる』 韓国語版, 2017, 235. ISBN979-11-6050-273-2
- ⑤ 高橋伸夫 『[図解] 大学 4 年間の経営学が 10 時間でざっと学べる』 KADOKAWA, 2017, 96. ISBN978-4-04-602045-1
- ⑥ 高橋伸夫 『大学 4 年間の経営学が 10 時間でざっと学べる』 KADOKAWA, 2016, 222. ISBN978-4-04-601765-9
- ⑦ 高橋伸夫 『経営の再生 [第 4 版] —戦略の時代・組織の時代—』 有斐閣, 2016, 356. ISBN978-4-641-16470-3
- ⑧ 高橋伸夫 『経営学で考える』 有斐閣, 2015, 341. ISBN978-4-641-16461-1
- ⑨ 高橋伸夫 『コア・テキスト 経営統計学』 新世社, 2015, 201. ISBN978-4-88384-224-7
- ⑩ J. G. マーチ、H. A. サイモン(著) 高橋伸夫(訳) 『オーガニゼーションズ 第 2 版—現代組織論の原典—』 ダイヤモンド社, 2014, 353. ISBN978-4-478-02176-7

〔産業財産権〕

○出願状況 (計 0 件)

○取得状況 (計 0 件)

〔その他〕

ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究分担者 なし

(2) 研究協力者 なし

※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。