

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 9 月 11 日現在

機関番号：34428

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2015～2016

課題番号：15H06758

研究課題名(和文) チーム活動を通じた日本企業の戦略形成プロセス

研究課題名(英文) The Japanese team strategic process for founding organizational capabilities

研究代表者

庭本 佳子 (Niwamoto, Yoshiko)

摂南大学・経営学部・講師

研究者番号：70755446

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、企業組織における現場のチームが学習を繰り返すことによって、環境に適応し戦略を形成するプロセスを明らかにしたものである。企業の競争優位を導く組織能力の形成は、必ずしもトップ・マネジメントによる戦略的意思決定のみが貢献するわけではなく、戦略の実践の最終的意思決定が繰り返される現場組織によってもなされる。すなわち、現場組織を起点とする戦略形成は、現場組織での戦略実践とリーダーシップの共有を通じて、組織メンバーが環境を再認識し協働に新たな意味を与えていくプロセスとして捉えられる。

研究成果の概要(英文)：This study works on the question of how team-based organizations are developed to lay the microfoundations of organizational capabilities in firms by taking a detailed look at the concept of team cooperation processes and team leadership. In the team activity of overseas operation development, a process of “enlargement of cooperation” to “reconsideration of environment” and “increased sophistication of cooperation” was seen since the start of team cooperation. Team leadership, specifically shared leadership is highlighted in the team processes.

研究分野：経営学

キーワード：経営学 経営戦略 組織能力 チーム活動 リーダーシップ 環境適応

1. 研究開始当初の背景

本研究開始当初の問題背景は、今日の日本企業の環境適応への実践的示唆を導き出すことにあった。

企業と環境適応、戦略形成というテーマについては、常に経営学の中心的な論点として研究が蓄積されてきた。しかし1990年代以降続いた日本経済の低迷、グローバル化市場での競争といった今日の厳しい競争環境下における日本企業の環境適応という問題に対しては、従来の経営学研究のみでは説明が困難な状況である。

一つの研究の方向性として、現場レベルからの競争優位ではなくトップ・マネジメントの戦略的意思決定の重視が考えられる。しかし、日本企業が現場のグループないしチームで実現する技能や知識の連結を競争優位の源泉としてきたことに鑑みると、現場レベルの実践とトップレベルの戦略構想とを分離させるのではなく相互形成的な戦略志向はとりえないのであろうか。このような問題背景から、本研究は、トップの決定する戦略実行と現場の個別的な環境適応から形成される統合的な戦略形成のあり方を探究してきた。

2. 研究の目的

研究開始当初の背景から、本研究の目的を、グローバルな環境変化に対応すべく多くの日本企業で展開されているチーム活動に焦点を当て、現場のチーム活動を起点とする戦略形成プロセスの分析を行うことと設定した。

その上で、本研究の研究課題を「チーム活動を通じた日本企業の戦略形成プロセス」に設定し、グローバルに事業展開している日本企業の戦略形成プロセスについて、海外に自事業展開している、またはしようとしている何らかのプロジェクトチーム活動の視点から分析を行うこととした。

3. 研究の方法

本研究の目的達成のために、研究方法として先行研究のレビューを含む理論研究と、理論研究から導き出された分析枠組みに沿って行われるケース・スタディがとられた。

理論研究では、日本企業における現場ごとのチーム活動の実態とチーム・リーダーシップ態様の概要が把握され、これらのレビューを踏まえて、本研究の分析フレームワークが構築された。ケース・スタディでは、より詳細なチーム活動の戦略形成プロセスが記述され、M-GTA(修正版グラウンデッドセオリアプローチ)による分析が行われた。

4. 研究成果

本研究では、まず理論研究によって、企業組織における研究開発・生産・販売等の職能別

で展開されているチームの戦略実践プロセスを考察した。

その結果、第一に、組織の環境適応は、トップ・マネジメントの戦略的意思決定によってのみなされるものではなく、むしろ戦略実践の最終的意思決定が繰り返し行われる現場組織において総体的に行われることが理論的根拠としても示された。

企業組織の具体的な場における日常的な協働の多くは、組織メンバーが何らかの単位組織に所属しながら単位組織の目標に向かってタスクに取り組むという状態で現われる。作業内容や与えられた自律性の程度によって様々な単位組織形態があるが、具体的には、管理的意思決定チーム、プロジェクトチーム、日常的な業務活動単位が挙げられる。こうした現場レベルの組織的協働は、単に戦略の実行プロセスというにとどまらず、現場における戦略の実践を通して生じる自律的な知識創造プロセスを包含している。本研究の研究代表者は、これまでの研究において、組織メンバーが、組織境界の最前線で外的環境に接し、戦略を実践する過程で微細な環境の変化を認識し主体的に働きかけることを考察してきた(庭本、2015)。

とりわけ、現場組織における知識創造や自律的戦略行動が重要とされるのは、トップ・マネジメントが組織境界において微弱ながら表れうる市場や技術の変化に気づかず対応に乗り遅れるという場合である(Teece, 2007)。現場では、日常的に数多くの意思決定が繰り返されている。その中で構築される顧客や取引先とのネットワークによって、多くのビジネスチャンスが生じうるのである。現場では、これまでに蓄積された知識と新たに認識された環境から、メンバー同士の相互的なコミュニケーションを介して情報解釈が行われる。こうした情報解釈を通して、単位組織内でさらに知識が蓄積されていく。

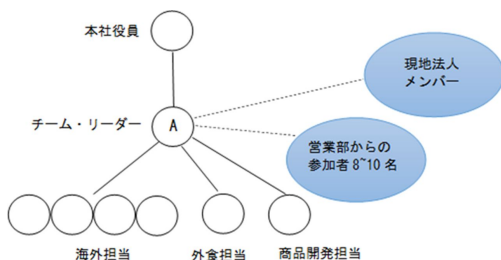
理論研究から示唆された現場組織の学習と自己変容による環境適応プロセスを検討すべく行われたケース・スタディのパイロット調査として、食品卸売業を生業とする日本企業X社のプロジェクトチームが対象とされた。この予備的調査からは、現場組織の知識創造プロセスに有効なリーダーシップとして共有型リーダーシップの態様を観察することができた。この点、プロジェクトチームの組織能力を高めるリーダーシップが、研究開始当初に予測されていた自律的戦略行動だけではなく共有型リーダーシップにも関連することが観察されたのである。

このことより、本研究の目的であるチーム活動を起点とする戦略形成プロセスに関する統合的モデルの構築のために、当初の研究方式を見直しさらに2ヶ月間の結果の分析及び2ヶ月間の文献調査を加え、共有型リーダーシップを中心とするチーム・リーダーシッププロセスを詳細に分析する必要性が生じた。

X社は、1950年に設立された食品専門商社で、米穀の国内流通を主な生業としてグループ内に仕入・販売のほか製造・加工・物流機能を揃えている。この業界では国内最大手であり、年間の売上高は1400億円以上、従業員は連結で400人以上である。

2010年9月、X社米穀の海外事業化の方向性を探るべく、8名からなるチームが発足した(図1参照)。

<図1> 海外チームの構成



その後、海外展開の足掛かりとして中国とアメリカでの現地拠点を模索し、また輸出事業化への取り組みが開始された。2012年、北京、成都、ロサンゼルスに現地法人が設立されたが、他社が展開している地域や事業の受託先であり海外チーム自身の発案ではなかった。

2013年、香港に現地法人が設立された。この時は、X社の業務提携先の動向に加えて、アジアの地元有力企業、北京や成都の現地法人との業務上のシナジー効果、地価、倉庫を置いた場合のコスト等のリサーチを経て、海外チーム主導での拠点開拓が行われた。また、事業展開についても綿密な検討がなされ、現地企業にX社のコメを供給して営業させるといった新たなビジネスモデルをとるようになった。また、シンガポールでも輸出事業を展開させることに成功し、2014年にはチームが海外部に組織化されることとなった。

とりわけ、本研究で焦点が当てられたのは、2012年以降の香港とシンガポールに海外事業展開を試みたチーム活動プロセスである。それ以前の、中国における事業展開がメンバーによる主体的な意思決定ではなかった上に、本国でのビジネスモデルを現地にそのまま持ち込んだ結果、「食文化とコメの品質に対する価値観の違いを把握しきれなかったために価格競争に残れなかった」(リーダーA)。とりわけ、北京の現地法人での製造・販売活動における失敗から、地域の文化に溶け込むことと、地元有力企業との連携の重要性がチーム全体の共通認識となったという。

そこで、海外市場の動向や既に設立した北京、成都、アメリカの現地法人の関係、業務提携先との関係等に関してメンバー間で綿密なリサーチが繰り返された。さらに、国ごとの輸出入形態や地域の有力企業についても、メンバーによって現地での情報収集・分析が進められたのである。

リーダーによれば、この頃になると、メンバーから専門的な内容を教えてもらうことがほとんどであったという。また、自分がタスクを管理したり活動の方向性を指示したりしたことはほとんどなく、むしろメンバーの個人的な関心や思いが可能な範囲で仕事に反映されるように対内的・対外的調整を行っていた。それは、「企画書を形にして仕上げても、その人の個人的な思惑はやっぱり見えるんです。だけど、そういうのをわかりつつ上手く修正させながら企画を通すことはよくあります。やっぱり個人的な欲求と仕事とがうまく重なり合うと、仕事も本当に頑張ってくれますから。」というリーダーAの言葉からも窺える。

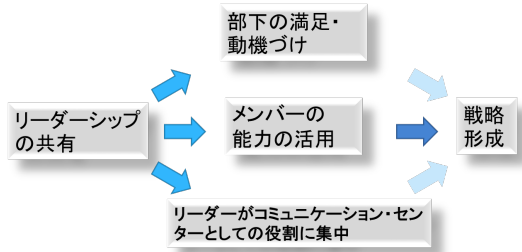
事例からは、第一に、リーダーシップと組織活動プロセスが集合的なパフォーマンスを高めるために相互に絡み合っていることが示唆される。香港・シンガポールでの事業展開に向けた海外チーム活動では、現地法人とのネットワークに関する多様な知識が創造され、新たなビジネスモデルが構築された。これは、メンバーが責任を共有し自律的行動を重ねる中で形成されたものであり、このプロセスを通じてリーダーシップが共有されていたと解することができる。さらに、高度な知識が集団内に蓄積されていれば、集団としてその活動に積極的な新しい意味付けをしていく、また外部環境に対して積極的な働きかけをしていくことができる。また、単位組織内において高レベルでメンバー間に専門性が分散し、自律的な活動が展開されている場合、組織境界の管理や意味の形成といったリーダーに求められる活動がまさに集団機能として担われるようになる(Zaccaro, 2001)。ここに、リーダーシップの実践は、協働プロセス自体に埋め込まれるに至るのである。

第二に、知識創造は突然に新しく生じるものではなく、メンバーのアイデアが相互的に引き出されていくプロセスである。上述したリーダーAの発言には、自己のコンテクストに相手のアイデアを組み込んでいく、相手のコンテクストの中で自己のアイデアを上乗せし新たな意味を与えていくというプロセスが観察される。ここから、単位組織内における共有型リーダーシップは、メンバーの知識を相互に変容させ新たな意味を与える影響プロセスとして捉えられ、単位組織の知識創造や環境適応的行動を促進するという戦略的意義を有している。

リーダーシップの共有は、従来、メンバーへの権限委譲と動機づけの文脈で観察されることが多かったものである。しかし、本研究では、メンバーの職務満足といったリーダーシップ機能に加えて、組織のケイパビリティ形成の基礎として戦略的意義を有していることが明らかにされた(図2参照)。

<図2> プロジェクトチーム内のリーダーシ

トップの共有における戦略形成機能



これらの複数事例分析を踏まえて、本研究は、これまであまり分析が進められてこなかった現場組織における戦略の実践と環境適応プロセスを、組織活動とリーダーシップのインターフェイスの視点から類型化した。すなわち、現場組織の環境適応行動と戦略形成プロセスは、3 種類のチーム活動とチーム・リーダーシップのインターフェイスから説明される。まず、両者のインターフェイスは、単位組織が目標としている個々のパフォーマンスへの直接的な効果として観察できる。この場合、リーダーシップとチーム活動プロセスの境界は明確に識別されうる。次に、チーム活動においてメンバーの集団的学習が進むと、リーダーシップとチーム活動は、これまでチーム内に蓄積された知識や成果に規定されながら相互に影響し合う。さらに、チーム内に蓄積された高度な知識がメンバーに分散・共有されると、メンバー自身が自発的にリーダーシップ機能を担うようになり、戦略へチーム活動を意味づけるようになる。この段階に至ると、チーム活動とリーダーシップの境界にほとんど区別が見られなくなる。

以上、本研究は、現場レベルの組織活動から戦略が形成されるプロセスの一つを明らかにした。とりわけ、現場レベルの環境適応行動が、競争優位を導く多くの機会・資源の感知、活用のミクロ的基礎に貢献することを示唆するものである。

5 . 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計1件)

庭本 佳子、組織能力の形成プロセス 現場からの環境適応、経営学史学会年報、査読有、第23巻、2016、121-132頁

〔学会発表〕(計3件)

庭本 佳子、組織活動とリーダーシップのインターフェイス、経営哲学学会、2016.9.5、北海学園大学(北海道)

庭本 佳子、共有型リーダーシップの戦略的意義、日本経営学会関西部会第621回例会、2016.5.28、摂南大学(大阪府)

Yoshiko Niwamoto, How Team Leadership works in Self-Managing Team: A Case of the Overseas Business Team at Company X, 2016.4.3, Management Theory and Practice Conference 2016, Kyoto University

〔図書〕(計2件)

上野 恭裕・馬場 大治 他、中央経済社、『経営管理論』、2016、264(60-76)
上林 憲雄 他、中央経済社、『人的資源管理』、2016、256(58-70、103-116)

6 . 研究組織

(1)研究代表者

庭本 佳子(Niwamoto, Yoshiko)

摂南大学経営学部 講師

研究者番号：70755446