

平成 30 年 6 月 11 日現在

機関番号：12613

研究種目：基盤研究(A) (一般)

研究期間：2013～2017

課題番号：25245049

研究課題名(和文) 日本企業の組織データベース：組織の 重さ を中心として

研究課題名(英文) Constructing Organizational Database of Japanese Firms from Questionnaire Survey

研究代表者

加藤 俊彦 (KATO, Toshihiko)

一橋大学・大学院商学研究科・教授

研究者番号：20295463

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 31,100,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、日本企業の事業組織において、様々な組織的特性や経営戦略に関わる要因が組織の運営や成果に与える影響を、定量データに基づいて包括的に考察することに主眼を置いている。本研究の中心を構成するのは、日本の大手企業を対象として複数回実施された質問票調査である。この質問票調査は、2004年度から隔年で継続的に実施されており、本研究における調査と合わせて、合計7回分の事業組織に関する広範なデータが蓄積された。このデータを基盤とする様々な分析を通じて、日本企業の事業組織に関する新たな知見が得られた。

研究成果の概要(英文)：In this research, we mainly examine relationships between various organizational characteristics and organizational performance in business units of Japanese firms. The core part of our research is questionnaire survey on business units. We have conducted questionnaire survey in major Japanese firms biennially since FY 2004. In consequence, extensive database including data collected in this research is constructed. We analyze the dataset from multiple points of view and reveal recent organizational and strategic aspects of Japanese firms.

研究分野：経営組織論、経営戦略論

キーワード：事業組織 経営組織 経営戦略

1. 研究開始当初の背景

われわれの研究グループでは、21世紀COEプログラム「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」(2003~2007年度)の中核プロジェクトの1つとして、2004年度から日本企業の事業組織を対象として、質問票調査を中心とする研究を開始した。さらに、後継となるグローバルCOEプログラム「日本企業のイノベーション」(2008~2012年度)においても、中核プロジェクトとして、同種の調査を実施した。

このような継続的な調査の結果、本研究を計画した2012年秋の時点では、隔年で4回の質問票調査を既に実施しており、2013年1月から3月には5回目の質問票調査を予定していた。第4回の調査までには、のべ73社・507事業単位に所属する3878人が回答しており、日本企業の内部組織に関する学術調査としては、これまでにない大規模なデータが継続的に蓄積されていた。

そこで、本研究では、上述の質問票調査を核とするデータベースを継続・発展させることを中心として、さらなる学術的な知見の創出を目指すとともに、その分析結果を通じて、主として日本企業を対象として実務的に有意義な示唆を提供することを主眼とした。

2. 研究の目的

本研究は、事業組織を分析単位とする質問票調査を通じて、日本企業の組織と経営戦略に関する定量的データを継続的に蓄積するとともに、その分析を通じて日本企業の事業組織の状況を定量的に明らかにしつつ、国内外において経営組織論・経営戦略論の発展に貢献することを主たる目的としている。

質問票調査を実施するにあたり、われわれが特に関心を寄せたのは、事業組織において有効な戦略の立案・実行を阻む組織的要因である。

80年代を中心として、日本企業の強みの1つはミドルマネジャーを中心とする組織内調整によって創発される戦略にあるとされていた。経営陣によるトップダウンや本社スタッフを中心とした計画を重視する米国企業とは異なり、事業部門のミドルクラスを中心として、現場の状況を熟知した階層と全体を統括し経営責任を有する階層とが一体となり、経営戦略を生み出して実行することに、日本企業の強みがあると考えられていたのである。ところが、90年代半ば以降になると、日本企業の優れた点に代わって、その問題点が指摘されるようになった。このような経緯から、われわれは、日本企業の問題の背景には、かつて指摘されていた、ミドルを中心とする組織的な戦略創発プロセスを阻害する要因が存在する可能性を想定した。

このような問題は、理論的には「組織の衰退・劣化」と関係している。しかしながら、米国を中心として展開されてきた既存の議論では、われわれが関心を有する現象は十分

には説明できない。例えば、組織の個体群生態学(organizational ecology)に関する議論では、組織の機能不全は組織の慣性として扱われているものの、外部環境からの選択・淘汰によって基本的には説明されるために、企業側の主体的な行動は十分に扱えない。また、組織の衰退を直接扱った研究は、80年代を中心として展開されたものの(例えば、Lorange and Nelson, 1987; Cameron et al., 1987)、系統だった理論的説明はなされていない。加えて、われわれが関心を有する日本企業の内部状況に関する学術調査に関しても、80年代初頭の日米企業の比較(加護野他, 1983)以来、ほとんど実施されていない。

以上のような問題意識の下で、本研究では、これまでの成果を踏まえて、研究を進めることとした。特に焦点を当てるのは、日本企業の事業組織で生じる事象の全体像を確定していくことにある。

本研究を通じて蓄積されるデータは、上述のように、2004年度から日本企業を対象として隔年で実施してきた質問票調査を継続・発展するものであり、本研究の実施によって、15年(調査回数合計7回)にわたる、日本企業の組織内部に関する貴重なデータが蓄積されることになる。

3. 研究の方法

本調査の中心を構成するのは、本研究期間において2回実施された質問票調査である。本研究では、後述する回答対象者ごとに、4種類の異なる質問票を用いている。質問票は、事業組織の組織構造、組織過程、戦略に関わる項目から構成されており、多岐にわたる質問を含んでいる。なお、質問票の各項目は、既存研究における議論を参考にしつつ、回答者の認識をできる限り揃えるために、参照する状況の設定やワーディングをはじめとする詳細な点まで、時間をかけて討議を重ねて、設計されている。

本調査の特色の一つは、調査の実施方法にある。企業組織を直接対象とする従来の研究では、特定の少数の組織を対象として、定量的ないし定性的手法によって詳細な調査を行うか、もしくは多数の企業に対して質問票を送付して、任意に回答を得るかの、いずれかの方法がとられることが多い。それに対して、本研究では、幅広い企業・業種を対象としつつ、事業組織の具体的な状況を探るための独自の方法がとられている。

本研究における質問票調査は、基本的には次のような手順で実施された。

まず東京証券取引所第1部に上場する製造業・サービス業(事業構造が異なる金融・小売などを除く)を中心とする大手企業に対して、質問票調査への参加を打診した。その上で、調査への参加を希望される企業は、われわれの研究グループとの間で守秘義務契約を締結するとともに、研究コンソーシアムに入っていたいただいた。

コンソーシアムの加盟企業各社では、本調査の対象とする事業組織とともに、回答対象とする方を確定していただいた。対象とする事業組織は、ビジネスユニット（以下、BU）とわれわれが呼ぶ、事業を進める上で必要となる基本的な機能を内包した単位であり、一般的には事業部が該当する。また、回答対象者は、事業組織を統轄するBU長（一般的には事業部長）BUの主要な機能を担当するミドル（部課長クラス、標準は3名）回答対象となるミドルの直属の部下（係長・主任クラス、標準は3名）BUの事業企画担当者（1名）として、標準的なBUでは合計8名で構成されている。なお、事業を遂行する上での中核となる方々の認識を調査していることから、これらの回答対象者は、「コア人材」と見なされる方々に限定しており、本社の担当部門によって調査開始時点で確定されている。

また、これらのBU内部の質問票とは別に、BUの人員などの基本情報については、本社の担当部門で一括して回答していただいている。

上述の調査対象者に配布して、回答していただいた質問票は、厳封された封筒に封入された後に参加各社本社の担当部門でまとめた上で、データ処理委託先で一括して回収されている。

これらの質問票の回答を正確に入力したデータは、研究グループにおいてスクリーニングした後で、ミドルクラスと係長・主任クラスの個々の回答を統合して、各BUのデータを生成し、そのデータを各BUの値として、基本的な分析に用いている。

4. 研究成果

本研究においては、前述のように、2004年度から隔年で質問票調査をベースとして、継続して実施している。また、質問票では、組織構造、組織過程、事業戦略など幅広い項目を調査している。したがって、分析は累積的なデータを含めて幅広く行われており、発見事項や議論の内容は多岐にわたっている。

ここでは、紙幅の関係で、本研究において、日本企業の事業組織の特性として継続的に観察される主な事項に絞って、要点を示すこととする。

(1) 本研究の中核変数

本研究で中核となる変数は、「組織の重さ」(organizational deadweight)と、われわれが呼ぶものである。組織の重さとは、ミドル層を中心として成員間の意見の相違を調整して、特定の方向への努力を引き出し、有効な組織的活動を実行することが難しい程度を示すもので、12の質問項目で操作化されている。

組織の重さは、BUのROS（売上高営業利益率）をはじめとする成果変数との間では、一貫した関係が見られる。つまり、組織の重

さが大きい（＝重い）ほど、BUの組織成果に対して悪影響を与える関係が継続的に観察されるということである。

また、複数の調査時点では、日本企業を取り巻く環境に変動が見られるものの、各調査に参加した事業組織における平均的な組織の重さは、きわめて安定していた。

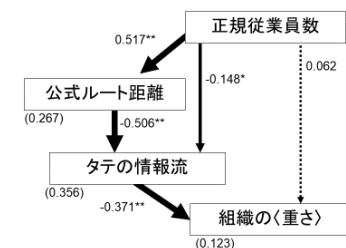
(2) 階層間のコミュニケーション

本研究ではBUにおける上位階層から下位階層に対するコミュニケーション（上→下）と、逆に下位階層から上位階層に対するコミュニケーション（下→上）の双方を複数の項目で測定している。具体的には、「上→下」の情報流であるミドル以下の全社戦略の把握度と、ミドル以下の事業戦略の把握度に加えて、「下→上」の情報流である現場の悪い情報に関するBU長の把握度、ミドル以下の事業戦略に関するアイデアに関するBU長への到達度、回答者の部下からの事業戦略に関する回答者本人の把握度から成る、合計5項目である。

これらの5項目はすべて組織の重さとの間で有意に負の（＝ポジティブな）関係が継続的に観察されている。このことは、優れた事業組織においては、上位階層から下位階層に対して一方的に情報が流れている訳でもなければ、下位階層に大幅に権限を委譲して、下から上に情報が流れるだけでなく、双方向的なコミュニケーションが成立していることを意味する。

ただし、これらの上下間のコミュニケーションは、非公式ルートを通じて行われている度合いが高いほど、組織の重さに対して正の（＝ネガティブな）影響を与える。この点は、公式的なコミュニケーション・チャンネルが十分に機能していない状況では、事業組織の運営が適切に行われていない可能性を示唆している。

図1: BU内の階層間コミュニケーションをめぐる関係



* 両変数の関係は標準化した係数。
 ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$
 * 各項目下の括弧内の数値はR²
 * 1780社をサンプルとしたモデル適合度は、以下の通り
 $\chi^2 = 0.005$, 自由度 = 1, 検定水準 = 0.945, NFI = 1.000, CFI = 1.000, RMSEA = 0.000, AIC = 26.005

このような結果とかがわかる構造的な関係は、関連する要因間でのパス解析から明らかになる（図1）。この図に示されるように、正規従業員数で示される組織規模は公式的なコミュニケーション・チャンネルの長さに対する正の影響を、公式的なコミュニケーション・チャ

ネルの長さは双方向的な階層間のコミュニケーションに負の影響を、階層間のコミュニケーションは組織の重さに負の影響を、それぞれ与える。

この点からは、BUの規模の肥大化はBU内部でのコミュニケーションを阻害して、事業組織の運営に悪影響を与えることが示唆される。組織の大規模化によるメリットは、規模の経済に基づくコスト削減や、交渉力の増大など、相対的に目につきやすい。しかし、組織の大規模化によって、組織内部におけるコミュニケーションの阻害によるデメリットも同時に生じる。したがって、全体として大規模化の便益が生じるかどうかについては、十分な注意が必要だといえる。

(3)公式計画の機能

本研究では、BUにおいて公式計画(formal planning)がどのように用いられているのかについても、調査を行っている。

理論的には、公式計画は事業組織で展開される活動を統合するための手段の一つである。しかしながら、意図せざる結果として生じる創発戦略(emergent strategy)を重視する立場からは、公式計画の重視は有効な戦略的活動をむしろ阻害するものとしてとらえられてきた(例えば、Mintzberg, 1984)。とりわけ日本企業が注目を集めていた80年代から90年代前半にかけて北米を中心に展開された議論では、日本企業は公式計画を過度に重視せず、創発戦略を有効に利用してきたとされている。また、日本の実務家の間でも、中期計画をはじめとする公式計画の有効性に対して、長年にわたり疑義が提起されてきた。

このような問題意識に基づき、本研究では、公式的な全社戦略、機能別戦略、事業(BU)戦略それぞれについての日常業務における参照度に加えて、成員の個人目標に対する公式計画の反映度、個人目標の達成度と昇進・昇級とのリンクの度合いの5項目について、質問票を通じて測定している。

本研究の分析では、公式計画に関する5つの項目と組織の重さとの間では、有意な負の関係が継続的に観察されている。つまり、日常業務において、公式計画が参照されるとともに、個人の目標に落とし込まれ、さらにその到達度が昇進・昇級に反映されているほど、事業組織として望ましい状況にあるということである。

ここでの分析結果に基づけば、公式計画は組織の運営を阻害するのではなく、有効なものであり、かつ個人レベルで追求されるべきものだということになる。この点は、上述の公式計画の機能に対する否定的な見方とは、正面から対立している。

(4)BU長のリーダーシップ行動

本研究では、組織規模をはじめとする構造的な要因のみならず、属人的な要因についても調査を行ってきた。その一つが、BU長のリ

ーダーシップ行動である。

ここでの調査では、一般的なリーダーシップ行動に関する見方に従って、タスク志向性、人間関係志向性、対外影響力の3つを取り上げている。具体的には、タスク志向性については、BU長の主たる職務に対応して、a)具体策の発信、b)戦略実現の道筋が具体的、c)明確なビジョンの提示、d)細部のチェック、e)高い目標・志の提示の5項目を、人間関係志向性については、f)部下の意見を傾聴、g)きめ細かい配慮、h)失敗した部下を擁護の3項目を、対外影響力については、中心的に議論されてきた上方影響力(upward influence)にあたるi)経営陣への影響力に加えて、j)取引先への影響力、k)関係する社内他部門への影響力の3項目を、それぞれ測定している。

本研究の分析では、すべての項目で組織の重さとの間で有意な負の関係が観察されている。つまり、タスク志向性、人間関係志向性、対外影響力という3つの要因は、BU長のリーダーシップ行動においてすべて重要な役割を果たすということである。

他方で、個々の項目の係数からは、タスク志向性のうち、a)具体策の発信、b)戦略実現の道筋が具体的、c)明確なビジョンの提示の3項目と、対外影響力のうち、j)取引先への影響力が、BU長のリーダーシップにおいて、特に重要となる項目となる。

この点からは、現在の日本企業の事業組織において求められるBU長のリーダーシップ行動とは、全体の方向性を指し示すだけでなく、具体的な方策まで踏み込んで発信して、取引先をはじめとする関係者に影響を及ぼして、方策を実現していくというものであることが、明らかになる。換言すれば、人間関係志向が強い調整型の対応や、方向性だけを示して、権限委譲を進める姿勢とは異なる、より主体的に行動するリーダーシップが、現在の日本企業の事業組織では有効だといえる。

(5)BUにおけるコンフリクト解消法

いかなる組織においても、意見の対立がなくなることはない。そのために、これまでの経営組織論では、成員間の意見の相違を根絶することではなく、意見の相違を前提として、それを組織的にいかにして解消していくのかという問題が検討されてきた。

本研究においても、どのようなコンフリクト解消法がBUにおいて用いられているのかについて、調査を行った。これまでの議論に基づき、具体的に取り上げたのは、問題直視(confrontation)、トップダウン(forcing)、妥協(compromise)、問題先送り(avoidance)の4つである。

これらの4つのうち、どのコンフリクト解消法が有効なのかという点については、統一した見解は存在していない。米国を中心として展開されてきた既存の経営組織論におい

では、成員間で正面から問題をとらえて、活発に議論を行う「問題直視」が有効だとされてきた。それに対して、特に比較文化論の立場からは、日本を含む東アジア地域では、組織の和を重視することから、「問題先送り」や「妥協」といった、対立を顕在化させない方法の有効性が主張されてきた。

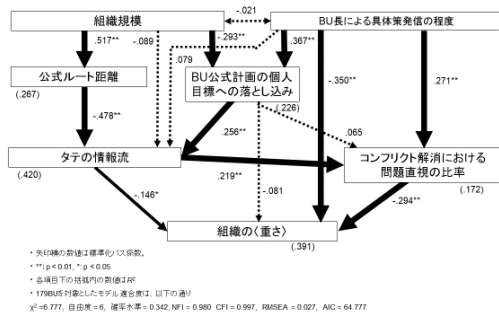
ここでの分析では、問題直視の割合が高いほど、また妥協や問題先送りの割合が低いほど、組織の「重さ」に対する強い負の(=ポジティブな)影響が一貫して観察されている。この点からは、現在の日本企業の事業組織では、組織的な調和よりも、正面から議論をして問題点を明らかにして、解決方法を検討することが、より望ましいといえる。

(6)日本企業における事業組織の全体像

以上では、本研究における主要な論点を個別に見てきた。ここで、主要な要因間でのパス解析に基づいて、現在の日本企業において望ましい事業組織の全体像を見ておきたい。

パス解析の結果を示した図2から示唆される優れた事業組織とは、構造的にコンパクトで、かつBU長を中心として活発なコミュニケーションが組織内部で行われることにより、明確な方向性を成員間で共有した組織である。その中心的な方策は、上層部から下位層に対して一方的に指示されるものではなく、ミドル以下も参画して策定されるものである。

図2: 主要な組織特性と組織の「重さ」との関係の全体像



そこでは、意見の相違がある場合には、対立を回避するのではなく、正面から議論をして、結論に至るプロセスが重視される。また、ミドル以下の成員には、方策の策定に主体的に参加するだけでなく、その実行・実現に対して、個人レベルで責任を負うことが求められる。

以上の点からは、現代の日本企業の事業組織では、組織としての方向性を明確にしつつ、個人が責任を持って主体的に関わるような積極性と、それに伴うある種の厳しさが、優れた成果を実現する上で必要だといえる。

<引用文献>

Cameron, K. S., D. A. Whetten and M. U.

Kim. Organizational Dysfunctions of Decline, Academy of Management Journal, 30, 1987, 126-138.

加護野忠男、野中郁次郎、榊原清則、奥村昭博、日米企業の経営比較, 1983、日本経済新聞社。

Lorange, P. and R. T. Nelson. How to Recognize — and Avoid — Organizational Decline, Sloan Management Review, Vol.28, No.3, 1987, 41-48.

Mintzberg, H. 1994. The Rise and Fall of Strategic Planning, Free Press.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計7件)

T. Kato, T. Numagami, M. Fujiwara and M. Karube, The Functionality of Hybrid Organizational Form: An Overview of Research on Business Units of Japanese Firms, T. Nakano ed., Japanese Management in Evolution, Routledge (図書収録論文), 2018, 47-69 (査読無)。

佐々木将人、藤原雅俊、坪山雄樹、沼上幹、加藤俊彦、軽部大、組織の「重さ」：組織の劣化現象の測定とその解消に向けて」宮川努、浅羽茂、細野薫編、インタンジブル・エコノミー：無形資産と日本の生産性向上、東京大学出版会 (図書収録論文)、2016、79-102 (査読無)。

沼上幹、有機的組織の幻想、一橋ビジネスレビュー、62巻1号、2014、6-19 (査読無)。

加藤俊彦、組織の「重さ」調査の方法と概要、一橋ビジネスレビュー、62巻1号、2014、20-37 (査読無)。

軽部大、日本企業の戦略思考と戦略計画プロセス、一橋ビジネスレビュー、62巻1号、2014、38-57 (査読無)。

佐々木将人、リーダーシップとミドル・マネジメントの戦略関与、一橋ビジネスレビュー、62巻1号、2014、58-74 (査読無)。

T. Kato, T. Numagami, M. Karube and M. Sasaki, Types of Upward Communication and Organizational Characteristics, Hitotsubashi Journal of Commerce and Management, Vol.47, No.1, 2013, 1-16 (査読無)。

〔学会発表〕(計11件)

藤原雅俊、日本企業における組織構造とマネジメント：組織におけるパワー分布を手

がかりとして、組織学会 2018 年度年次大会、2017 年 11 月 11 日、首都大学東京南大沢キャンパス

T. Kato, Organizational Obstacles to Effective Strategic Action: Some Lessons from Japanese Firms, KUBS Futurum Asia Trilateral Seminar, on August 17, 2017, at Korea University Business School, Seoul, Republic of Korea.

T. Kato, T. Numagami, M. Fujiwara and M. Karube, The Functionality of Hybrid Organizational Form: An Overview of Research on Business Units of Japanese Firms, Academy of Management 2017 Annual Meeting, on August 5, 2017, at Hyatt Regency Atlanta, Atlanta, GA, USA.

加藤俊彦、日本企業における付加価値の創出、日本経営学会第 90 回大会、2016 年 9 月 1 日、専修大学神田キャンパス

Y. Tsuboyama, M. Fujiwara, M. Sasaki, T. Numagami, T. Kato and M. Karube, Market Orientation and Strategic Involvement of Middle Managers: Evidence from Japanese Firms, International Conference on Management, Business & Economics, on March 23, 2016 at ITM Chennai, Chennai, India.

Y. Tsuboyama, M. Fujiwara, M. Sasaki, T. Numagami, T. Kato and M. Karube, Market Orientation and Strategic Involvement of Middle Managers: Evidence from Japanese Firms, Sydney International Business Research Conference, on March 20, 2016 at Adina Hotel, Sydney, Australia.

M. Fujiwara, M. Sasaki, Y. Tsuboyama, T. Numagami, T. Kato and M. Karube, The Profit Impact of Strategic Orientation and Middle Management Influence: Findings from Japanese Firms,” International Conference, on Organization and Management 2015, on November 23 at Intercontinental Hotel, Abu Dhabi, UAE.

佐々木将人、藤原雅俊、坪山雄樹、沼上幹、加藤俊彦、軽部大、組織の重さ：組織の劣化と創発戦略の機能不全、無形資産投資に関する実証研究ブックコンファレンス、2014 年 9 月 27 日、学習院大学

佐々木将人、市場志向型組織とミドル・マネジメント、日本経営学会第 87 回大会、2013 年 9 月 6 日、関西学院大学

M. Sasaki, Y. Tsuboyama, M. Fujiwara, T. Numagami, T. Kato and M. Karube, Group

Cohesion and Organizational Cohesion: Different Consequences and Antecedents, Strategic Management Society Special Conference in Tel-Aviv, on March 11, 2014, at Dan Tel-Aviv Hotel, Tel-Aviv, Israel.

M. Fujiwara, Y. Tsuboyama, M. Sasaki, T. Numagami, T. Kato and M. Karube, Group Cohesion and Organizational Cohesion: Different Consequences and Antecedents, Strategic Management Society Special Conference in Tel-Aviv, on March 10, 2014, at Dan Tel-Aviv Hotel, Tel-Aviv, Israel.

〔図書〕(計 2 件)

沼上幹、小倉昌男：成長と進化を続けたストラテジスト、2018、PHP 研究所、470

軽部大、関与と越境：日本企業再生の論理、2017、有斐閣、320

6. 研究組織

(1) 研究代表者

加藤 俊彦 (KATO, Toshihiko)
一橋大学・大学院商学研究科・教授
研究者番号：20295463

(2) 研究分担者

沼上 幹 (NUMAGAMI, Tsuyoshi)
一橋大学・大学院商学研究科・教授
研究者番号：80208280

軽部 大 (KARUBE, Masaru)
一橋大学・大学院商学研究科・教授
研究者番号：90307372

藤原 雅俊 (FUJIWARA, Masatoshi)
一橋大学・大学院商学研究科・准教授
研究者番号：20411019

佐々木 将人 (SASAKI, Masato)
一橋大学・大学院商学研究科・准教授
研究者番号：60515063

坪山 雄樹 (TSUBOYAMA, Yuki)
一橋大学・大学院商学研究科・准教授
研究者番号：50508645

高橋 大樹 (TAKAHASHI, Taiki)
武蔵野大学・経済学部・講師
研究者番号：50780946
(平成 28 年度から研究分担者)

渡辺 周 (WATANABE, Shu)
東京外国語大学・世界言語社会教育センター・助教
研究者番号：90754408
(平成 28 年度から研究分担者)