

**科学研究費助成事業 研究成果報告書**

平成 29 年 6 月 4 日現在

機関番号：23903

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380517

研究課題名(和文) 日本企業における変革型人材の特性と育成の研究

研究課題名(英文) Research on the way of developing the breakthrough leadership in Japanese large corporations

研究代表者

河合 篤男 (Kawai, Atsuo)

名古屋市立大学・大学院経済学研究科・教授

研究者番号：10275117

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,100,000円

研究成果の概要(和文)：質問票調査から、4つの発見事実を得た。第1は、職位と変革の必要性の認識レベルの相関の傾向。第2は、価値観形成と影響力に係るマネジメント能力が、変革の必要性の認識レベルに関わる傾向。第3は、構想力、価値観形成、影響力に係るマネジメント能力が、社内の反対を克服する経験と上層部の傍での仕事経験から構築される傾向。第4は、周囲からの期待が、変革の必要性の認識レベルと関わる傾向。以上から、「経営上層部の影響を受け、社内の反対を克服し、価値観を鍛錬した人材は、構想力や影響力を持つに至る。同時に、職位を上げる過程で周囲の期待を背負う結果、変革の必要性の認識レベルが上がる」姿が浮かび上がった。

研究成果の概要(英文)： I got four main findings from my quantitative research. At first, the sensitivity for necessity of change depends on the employment position. Second, the sensitivity for necessity of change depends on management skills in terms of both belief and influence. Third, management skills in terms of both vision, belief and influence are developed through experiences of overcoming encounters and jobs closed to the management team. Fourth, the expectation from colleagues facilitates the sensitivity for necessity of change.

In summary I can suggest that the persons who developed three types of management skills are being prospected on their climbing the ladder of success and developing their sensitivity for the necessity of change.

研究分野：経営学

キーワード：変革型人材 マネジメント能力 育成経路 変革指向性 変革への関与のインセンティブ

### 1. 研究開始当初の背景

研究開始に至るまで、基盤研究(C)(平成20-22年度、課題番号20530322)および基盤研究(C)平成23-25年度、課題番号23530438)において、大学時代の教育プログラムの特性と、企業における実務経験と研修プログラム(自己研鑽を含む)が、マネジメント能力や到達職位にどのように関連するかを探求していた。

これらの研究を通じ、日本の大企業における経営者や上級管理者のマネジメント能力の種類、その獲得の程度、さらには育成経路との関係を、ある程度明らかにすることができた。そのプロセスはまず、演繹的なアプローチを可能とする能力、機能的なアプローチを可能とする能力、(信念・哲学の構築など)触媒的な働きをする能力の3つに集約される経営者・上級管理職の能力が、どのような教育プログラムや実務経験と結びついているのかを定性的・仮説的に考察した。その上でアンケート調査に基づく実証研究により、日本の大企業の経営者、上級管理職のマネジメント能力とその育成経路についての、(母集団に偏りがあるものの)一定の関係性を浮かび上がらせることができた。

一方、日本の大企業における経営者や上級管理職は、長期に渡る選抜を経て高い職位に到達した人びとではあり、上記のように3つのタイプのマネジメント能力を向上させて活きた人びとではあるが、かれらが果たして製品・市場の創出としてのイノベーションや、事業システムや周囲の人びとの行動様式や思考様式に何らかの変革をもたらしたという意味での「変革型人材」と位置づけられるのかという課題が残された。同時に、Hollander(1978)による変革型リーダー像に示されるように、「既存の枠組みで実績を残し、職位が高めつつもなお、(周囲からの期待を背負って)変革指向性を持ち得ているのか否か」は不明瞭なままであった。この変革指向性について研究を進めることが、今回の基盤研究(C)(平成26-28年度、課題番号26380517)の背景となった。

### 2. 研究の目的

上記の背景のもと、組織において一定以上の職位に到達した人材で、なおかつ、実際にイノベーションや組織変革を起した変革型人材に注目し、彼らの実績(とくに何をもちいて変革型人材と位置づけられるのか)が、明らかにすべき課題として浮かび上がってきた。

この課題に取り組むことで3つの目的を設定することとした。

(1)一言に「変革」と呼ばれるものの内容を精査し、いくつかのグループ分けができるのと仮定し、「変革指向性」の内容を提示することを目的とした。

その上で、(2)形成してきたマネジメント能

力の内容とそのレベルが、「変革指向性」の内容・程度とどのような関係を持つのかを示すことを目的とした。

さらに、(3)「変革指向性」の内容・程度が、変革型人材の歩んできた幼少期・学生時代、そして実務経験とどのような関係を持つのかを明らかにすることを目的とした。

### 3. 研究の方法

研究においては、ヒアリングを中心とする定性的調査と質問票調査による定量的調査の2つの方法を用いることとした。

まず、質問票調査に先行して、定性的調査を実施した。定性的調査から、研究目的に照らして必要と思われる変数を仮説的に導出することとした。とくに「変革指向性」に係る変数の内容に注目した。同時に、企業における実務経験のみならず、幼少期の体験や大学時代の教育のあり方など、長期にわたる「育成経路」を反映する変数の探索に注目することとした。

次に、定性的調査から浮き彫りとなった仮説と変数をもとに、「変革型人材に関する質問票調査」(平成28年度実施用)を作成した。

ただし、質問票調査による定量的調査に関しては、当初回答予定であった2企業から全面的な協力を得ることが困難となった。そのため、うち1企業の一部の方々への実施となった。そして、新規に質問票調査に理解・協力してくれる企業を探し、協力要請を受諾してくれた企業への実施となった。

### 4. 研究成果

#### 定性的調査に係る成果

定性的調査は、2企業の協力を得て実施された。協力企業であったA社(卸売業、『会社四季報』分類)とB社(電気・ガス、『会社四季報』分類)において、ヒアリング調査を行った。これらの企業において、内部者(人事関連部署、営業統括部署)の視点から、イノベーションや変革を巻き起こしたと認識されている人材を推薦いただき、ヒアリング調査を実施した。調査対象となった変革型人材(社内推薦ベース)が推進してきた(変革とみなしうる象徴的な)プロジェクトの概要、そこでの自身の役割、そしてなぜそれに積極的に関与することになったのかについて聞き取った。また、自社の変革の余地に関する認識、自身が身につけてきたと思うマネジメント能力、幼少期・学生時代の経験、および企業における実務経験の中で、自分に強く影響を与えていると思うものの存在について聞き取りを行った。2社合計で、11名の変革型人材(社内推薦ベース)への聞き取りを実施した。

定性的調査からは、変革型人材(社内推薦ベース)の取り組んだプロジェクトの内容分

析から、「変革」の種類として、質的に異なりそうである4つのタイプの変数が仮説的に浮上した。それは、「企業の経営戦略に関わるレベルでの変革」、「新たな製品・サービスの企画・実施というレベルでの変革」、「事業の管理システムに関する変革」、「(人事)評価システムに関する変革」の4つである。前の2変数は戦略(環境)のマネジメントと対応、後の2変数は組織のマネジメントとそれぞれ対応関係を持っている。これら4変数を「質問票調査」において、「変革型指向性」の内容を探る変数として設定することとした。

同時に、幼少期・学生時代を含めた長期にわたる経路について、「苦労の経験」、「自営業の身内・親類を見て育った」、「こだわりや上質のものに触れる」といった経験談が複数登場した。また、「大学時代の没頭」も複数登場した(この要因は、基盤研究(C)平成23-25年度、課題番号23530438)の結果とも整合的である。企業における実務経験については、「魅力的な上司の存在」、「若い時代からの経営上部との関わり」、「過酷な状況の克服」などが複数登場した(これらの要因も基盤研究(C)(平成20-22年度、課題番号20530322)ならびに基盤研究(C)平成23-25年度、課題番号23530438)の結果と整合性を持つ。そこで、これらの変数を「質問票調査」作成において、「育成経路」の内容を探る変数に設定することとした。

## 定量的調査に係る成果

### (1) 回収率等

上記のように、定性的調査に基づき作成された質問票調査は、自社に対する評価を問う(変革指向性に係る質問)6項目、獲得したマネジメント能力の内容と程度を問う7項目、変革への関与のインセンティブ(なぜ変革に取り組んだのか)を推定するための5項目、社会人時代を中心に幼少期・学生時代の経験をも含めた、広義の育成経路を問う22項目、到達した(現在)職位を問う1項目の、合計41項目から構成される。到達職位を除く、40項目については、各質問に「強く思う5、まあそう思う4、どちらでもない3、あまり思わない2、全く思わない1」とする5点尺度とした。

上述のように、当初、定性的調査に協力してくれた2社において、開発した質問票調査を、展開予定であった。しかし、うち1社が回答に参加できなくなり、もう1社も全面的な協力が困難となったため、一部の部署に対する実施となった。そのため、新規に協力企業を探した結果、当初予定企業以外に、5社からの協力が得られることとなった。

定性的調査から協力してくれていた企業と新規協力企業に対して、原則として質問票を必要部数だけ郵送する方法をとった。郵送

以降、実際の質問票の配布対象の選定は、各社、窓口として取りまとめていただく方に一任することとした。この中には、取りまとめを頂く方に電子的に質問票を送信し、回答を依頼するケースもあった。その場合は、回収率を正確に捕捉できなかった。

2016年3~8月の6か月間にわたり新規協力企業を探索し、この間、実施が決まった企業より順次、無記名式による回答・返信を依頼した。最終的に、回答協力企業は6社(うち、当初予定企業1社)となった。回収はそれぞれ、25部(精密機械、25部送付)、23部(食品、23部送付)、9部(自動車部品、25部送付)、50部(小売業<『会社四季報』>、50部送付)、28部(電気・ガス<『会社四季報』>、電子データによる先方取りまとめ)、101部(ガラス土石<『会社四季報』>、電子データによる先方取りまとめ)である。仮に電子データによる先方取りまとめの回収率を100%で計算すれば、回収率は全体で92.91%である。設問項目によって欠損地も含まれるが、236通のすべてが有効な回答であった。なお、本稿におけるデータ分析には、SPSSバージョン20.0を用いた。

### (2) 回答者属性

回答者の中でもっとも比重が高いのは、一般社員の38.6%である。残り約6割の回答者のうち、課長クラス以上の占める割合は34.3%である。回答者の度数分布だけをみれば、役付きに至らないクラス(38.6%、「非役のグループ」と呼ぶ)、管理職の初級クラス(27.0%、「初級管理職のグループ」と呼ぶ)、中間管理職以上のクラス(34.3%、「中間管理職以上のグループ」と呼ぶ)の大きく3つのまとまりから構成されることがわかる。研究目的である経営上層部のあり方の探求からすれば、該当する母集団はボリュームとしては少ない。他方、役員クラスと部長クラスを合わせると、27名(11.6%)となることから、上級管理職以上のクラスのマネジメント能力の特性を(他の職位グループと分離することで)ある程度明らかにできる可能性が示唆された。

そして、回答者の約3割(34.3%)は自社の業績に低い評価を下しており、約8割(80.9%)は何らかの変革の余地を感じ取っている母集団であることがわかった。とくに業績に厳しい見方を示した約3割(34.3%)の集団は、「変革指向性」の内容として設定した4つの変数、「管理システムに係る問題意識」、「評価システムの係る問題意識」、「戦略レベルに係る問題意識」、「製品・サービスの創出に係る問題意識」のすべてについて、より厳しい評価を下していることが分かった。

### (3) さまざまな統計分析の結果

上記の属性を持つ回答者について、職務階層による3つのグループ分けに基づいて、「変革の必要性の認識レベル(5点尺度)をみた。

結果は、非役のグループで 3.7778、初級管理職のグループで 3.9365、中間管理職以上のグループで 4.3375 となり、(第 3 のグループに含まれる職位には幅があるものの)より上位の職位グループほど、変革の必要性の認識レベルが上昇する傾向が確認できた(発見事実 1)。

つぎに、変革の必要性の認識レベルと獲得したマネジメント能力との関係を見た。獲得したマネジメント能力については、本研究の背景である、基盤研究(C)(平成 20-22 年度、課題番号 20530322)、ならびに基盤研究(C)平成 23-25 年度、課題番号 23530438)の結果を受けて、影響力に係るマネジメント能力、構想力に係るマネジメント能力、価値観形成に係るマネジメント能力の 3 つの能力を基軸に測定・分析している。その結果、変革の必要性の認識レベルが、影響力に係るマネジメント能力、ならびに価値観形成に係るマネジメント能力と弱い正の相関関係(係数はそれぞれ 0.209 と 0.217)を持つことがわかった。同時に、影響力に係るマネジメント能力と価値観形成に係るマネジメント能力とが、中程度の相関関係(係数 0.524)を持つことも確認できた(発見事実 2)。

発見事実 2 からは、変革の認識レベルが 2 つのマネジメント能力に基づく可能性が垣間見える。よって、これら影響力に係るマネジメント能力と価値観形成に係るマネジメント能力が、どのような育成経路と関係しているのかをみた。

結果としては、影響力に係るマネジメント能力、価値観形成に係るマネジメント能力は、いずれも「社内での反対の克服」という経験と中程度の正の相関関係(係数はそれぞれ、0.648 と 0.640)を持ち、相互に結びついていることが分かった。弱い正の相関を含めれば、これら 2 つのマネジメント能力が、「経営上層部の傍での仕事経験」と結びついている可能性も示唆された(発見事実 3)。

ここでグループの機軸を変え、「変革の必要性の認識レベル」(5 点尺度)によって回答者をグループ分けし、他の変数との関係性をみることにした。グループは、変革の必要性に対して、認識のあるグループ(母数 191、5 点尺度の上位 2 つ)とないグループ(母数 45、5 点尺度の中位以下 3 つ)である。その上で、いくつかの分析を行った。

獲得したマネジメント能力について、変革の必要性の認識レベルの異なる 2 集団間に有意な差があるかを確かすべく、一元配置分散分析を行った。

その結果、3 つのマネジメント能力に関して、2 集団間に統計的に有意といえる平均値の差異が確認された。2 集団間で平均値に最も差異が確認されたのは、影響力に係るマネジメント能力(5 点尺で、認識なし G の 2.5556 に対し認識のある G の 2.9686)についてである。構想力に係るマネジメント能力(5 点尺で、認識なし G の 2.5111 に対し認識のある G

の 2.8639)、価値観形成に係るマネジメント能力(5 点尺で、認識なし G の 3.3333 に対し認識のある G の 3.6492)と続いた(発見事実 4)。

同様に「変革の必要性の認識レベル」を基軸に、22 項目に及ぶ広義の育成経路に係る変数の平均値について、一元配置分散分析によって、2 集団間の差異について検定した。

その結果、統計的有意性を持つものとしては、「上層部のそばでの仕事経験がある」(5 点尺で、認識なし G の 2.6444 に対し認識のある G の 3.5183)に関して、その平均値が高いことが確認できた(発見事実 5)。

さらに同様の機軸で、「変革に対する関与のインセンティブ」について尋ねた(なぜ変革に取り組むのかを推定する変数)5 変数につき、一元配置分散分析によって、2 集団間の差異を検定した。

その結果、統計的有意性をもともものとして、は、「周囲の期待を感じる」(5 点尺度)に関して、変革の必要性を認識するグループで 3.3455、必要性を認識しないグループで 2.7955 と、認識しているグループの平均値が高いことが確認できた(発見事実 6)。

### (3)まとめと課題

本研究における主要な発見事実をまとめると次のようになる。

第 1 は、発見事実 1 にみるように、職位の上昇とともに、変革の必要性の認識レベルが上がる傾向である。

第 2 は、発見事実 2 と発見事実 4 の議論にみるように、価値観形成とそれに基づく影響力に係るマネジメント能力が、変革の必要性の認識レベルに関わる可能性である。

第 3 は、発見事実 3 と発見事実 5 の議論にみるように、価値観形成とそれに基づく影響力に係るマネジメント能力については、社内の反対や抵抗を乗り越えること、そして、上層部のそばで仕事を体験することを通じて認識・構築される可能性が浮かび上がった。また、そのマネジメント能力は、構想力というマネジメント能力とも密接であることが暗示される。

第 4 は、発見事実 6 にみるように、周囲からの期待が、変革に関与するインセンティブとして機能している可能性が浮かび上がった。

第 1 から第 4 の議論を重ね合わせると、「経営上層部の影響を受け、仕事上、社内の反対や抵抗を乗り越え、自分の価値観を鍛錬した人材は、構想力や影響力を持つに至る。同時に、社内の職位を上げる過程で周囲の期待を背負う。その結果、自社に対する変革の必要性認識に敏感になっていく」というストーリーが浮かび上がる。

補足的に分析した、職位と変革に対する関与のインセンティブに係る 5 変数間の相関係数から読み取れるのは、職位上昇とともに、

緩やかではあるが企業に対する当事者意識と周囲からの期待を感じ、同時に会社からの退出を抑制する傾向もうかがえる。

こうしたストーリーを検証すべく、今後、クラスター分析を用いて、変革の必要性の認識、変革への関与のインセンティブ、マネジメント能力、人材育成経路、職位を統合的に捉え、ラダーを描くことを課題とする。その際、今回は分の軸としなかった、調査対象企業6社が属する「産業分野とその特性」を、分析に加味する必要もある。

#### 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) 「日本企業の人材育成に係る定量的調査とその限界、変革型人材像をめぐる調査に向けた検討」、名古屋市立大学経済学会編『ディスカッション・ペーパー』、河合篤男、査読なし、No.596、pp1-10、2015年3月

(2) 「企業のイノベーション促進を目指して」、時局社編『時局』、河合篤男、依頼論文、pp32-33、2015年4月号

(3) 「変革型人材像の育成経路測定に関する一考察、変革指向性に係る質問項目をめぐって」、名古屋市立大学経済学会編『ディスカッション・ペーパー』、河合篤男、査読なし、No.606、pp.1-10、2016年3月

(4) 「人材育成と変革指向性に関する質問票調査、記述統計にみる回答者(調査対象企業6社)の傾向」、名古屋市立大学経済学会編『ディスカッション・ペーパー』、河合篤男、査読なし、No.612、pp.1-14、2017年3月

(5) 「企業変革の必要性認識に関する研究、認識レベルを軸とした回答者(調査対象企業6社)の分析」、名古屋市立大学経済学会編『ディスカッション・ペーパー』、河合篤男、査読なし、No.616、pp.1-13、2017年3月

〔学会発表〕(計 1件)

(1) Naoto Yamaji, Hiroyuki Ito & Atsuo Kawai, The Route to the Top in Japanese Large Corporations and Management Skills, 15.Oct.2014 @ 3M Company, St. Paul, MN 55144

〔図書〕(計 0件)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
出願年月日：  
国内外の別：

取得状況(計 0件)

名称：  
発明者：  
権利者：  
種類：  
番号：  
取得年月日：  
国内外の別：

〔その他〕  
ホームページ等

#### 6. 研究組織

(1) 研究代表者

河合篤男 (Kawai Atsuo)  
名古屋市立大学・大学院経済学研究科・教授  
研究者番号：10275117

(2) 研究分担者

( )

研究者番号：

(3) 連携研究者

( )

研究者番号：

(4) 研究協力者

( )