

令和 2 年 6 月 12 日現在

機関番号：23903

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2019

課題番号：17K03939

研究課題名(和文)日本の創業者、経営者の意思決定における影響経路の分析

研究課題名(英文)Analysis of Influence Channels in Decision Makings by the Company Executives

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) 3,000,000円

研究成果の概要(和文)：経営者の「変革指向性」が持続するメカニズムの解明を、経営者が構築しているネットワークとの関係で描き出すことを試みた。経営者が、「ネットワークの拡張」から知のバリエーションを拡充している可能性と、「ネットワークの深化」から心的エネルギーを得ている可能性が浮かび上がった。知のバリエーションを獲得・編集の成果を、ネットワークに還元するという循環(ネットワークの質的深化)が生まれることで、経営者の「変革指向性」が持続される可能性を仮説発見的に提示した。

研究成果の学術的意義や社会的意義

企業の中心的な価値やパラダイムの権化ともいえる経営者が、どのようにすれば「変革指向性」を維持し、保守性を脱却できるのかについて示唆を与えることができる。ネットワークがもたらす少なくとも2つのタイプの影響を明らかにしたうえで、「変革指向性」維持のメカニズムを仮説的に語った点が理論的な貢献と考える。一方、イノベーションで定評のある3Mの歴代CEO、および同社の経営分析と結びつけることで、イノベーションの持続を可能にする仕組みづくりに関する実践的示唆が得られた。同時に、経営学研究における、マクロ的視点とミクロ的視点の接点を探る手掛かりが得られた。

研究成果の概要(英文)：I tried to figure out the mechanism how change orientations of the company executives were maintained through the networks which they constructed. From a qualitative survey, I found that the networks had two types of effects on them. One side is that the company executives get opportunities to gain new ideas and thinking ways. The other side is that they get driving forces from the networks. I built a hypothesis that if the executives could successfully create a cycle of acquiring and returning of knowledge, their change orientations could be maintained at a high standard.

研究分野：経営組織

キーワード：ネットワーク 変革(革新)指向 駆動力 知識のバリエーション

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

一般に、企業において経営者に昇り詰めると、変革に取り組む気持ちが失われがちであるといわれる。昇進のプロセスで、企業の中心的価値に近づき、企業のパラダイムに染まることが指摘されている。一方で、成功を収めても決して安住することなく、恒常的に変革を指向している経営者も見受けられる。ホランダー(1978)の信用蓄積理論でも、既存のパラダイムに依拠しながら成功を示し、周囲の信任を獲得したうえで、変革に取り組みリーダー像を提示している。このように、職位や名声を獲得しながらも、変革に挑む気持ちや行動がどこからもたらされるのか。その解明に迫りたいというのが研究の背景である。

2. 研究の目的

何らかの変革の必要性に気づいて、新たなビジョンを提示し、周囲に影響を及ぼしていく能力と心的エネルギーを構成要素とする、経営者の「変革指向性」が、どのように高まるのか。そのメカニズム解明を目指すことが本研究の目的である。これまでの一連の科研費研究(基盤研究(C)課題番号23530438および26380517、いずれも研究代表者は河合篤男)では、経営者の「変革指向性」の源泉を、経営者のプロフィール特性の分析に求めてきた。しかし、「変革指向性」の持続メカニズムに迫るには、学歴と職歴を中心とするプロフィール分析だけでは不十分であることもわかってきた。そこで、経営者が持つ知識のバリエーションの拡張・更新という観点から、複合戦略モデル(佐藤・山田[2004])を参照し、分析枠組みに加えることとした。複合戦略モデルに依拠することで、経営者が構築しているネットワークからの影響経路を分析することとした。研究期間前半で定性的調査に基づく仮説構築を行い、後半で定量的な分析に移行することが当初の目的であった。

3. 研究の方法

結果的に、方法論については、3年間を通じて定性的調査が中心となった。

まず、初年度においては、革新性を維持しているグローバル企業の代表格といえる、米国3M社(以下、3M)の歴代CEO(初期には社長と呼ばれる)が策定した戦略、それに合わせて構築した組織や事業システムについての研究を行った。歴代CEOの系譜から、「変革指向性」が引き継がれてきた経営について、そのメカニズム解明を試みた。

3Mの歴代CEOの系譜に係る研究からの脈絡で、同社の新製品開発に携わる研究者を対象としたヒアリング調査を重ねた。3Mは創業以来、イノベーションの持続を重視してきた企業である。それを支えるのは、ミクロ・レベルでの「日常の活動」であることを受けたものである。イノベーションの源泉となる人々の「変革指向性」が、どのように形成され、維持されるのかを仮説的に議論しようとした。

研究期間の中盤以降では、比較対象として、3Mではない企業において、「変革指向性」が高いとみられる経営者もしくは上級管理職以上の地位の方々へヒアリング調査を展開した。現在の自身の「変革指向性」に影響を及ぼしていると考えられる「核となるネットワーク」について聞き取りを実施した。ただし、ヒアリング調査の時間的制約から、ほとんどの調査は、ある一時点でのネットワークの構築状況を聞き取るだけのものになってしまった。一方、ヒアリング対象者の中で、著名な経営コンサルタントの方から、「長期にわたるネットワーク形成過程」について、詳細に聞き取りをする機会を得ることができた。そこから、ミクロ・レベルの「変革指向性」の持続に係る仮説構築を試みたうえで、本科研費調査の前半部分で分析したマクロ要因との接点の探索を目指した。

なお、当初予定していた質問票開発と定量的調査への移行・実施は、前半の調査と記述(書籍の出版)に想定外の時間を要したことで、今後の探求課題とした。

4. 研究成果

研究成果は大きく2点あり、その2点の接点を探る点に今後の研究課題をみている。

第1に、(研究期間)前半の3Mの歴代CEOの系譜に関する分析から、118年に及ぶ同社の歴史の中で、初期のころに「イノベーションで成長する企業」という戦略的意図(プラハラード&ハメル(2008))が形成され、その意図を常に追求・鍛錬する姿勢が貫かれていることが分かった。「イノベーションで成長する企業」という戦略的意図は、3M社員の自律的な(ミクロ・レベルの)チャレンジに支えられてきた。イノベーションの源泉は、個々の社員に内在している。それを引き出し、事業化して全体として採算に乗せていくことこそ、歴代CEOに課された重要な役割である。そのカギは、CEO、3M社員ともに、(マクロ・レベルで、または集合として)「変革指向性」を醸成・持続していくことと見立てた。

2000年までの約100年間、同社は「生え抜きの経営者」を貫いてきた。その意味は、イノベーションに伴う不確実性への対処のための、「経営センス(自由と規律のバランスをとる力)」の継承にあると解釈された。同時に、こうした「経営センス」は、時間の経過とともに劣化の可能性を有していることもわかった。2000年以降、2代にわたる社外からのCEO招聘は、外部の知見を取り入れ、3M内部にさまざまな議論を巻き起こし、「経営センス」の劣化に対してのテコ入れを迫る機会となった(カナトほか[2013])。同社のマネジメント・スタイルは、生え抜きのCEOに回帰した今日も、日々変貌を遂げているが、「イノベーションで成長する企業」

という戦略的意図との対峙がその根底にある。

このように「イノベーションで成長を遂げる企業」という戦略的意図をもとに、「変革指向性」の高揚にテコ入れを持続してきた3Mの姿から、「戦略駆動力の経営」という概念を導いた。この研究成果は、河合篤男・伊藤博之・山路直人(2017)『100年成長企業のマネジメント 3Mに学ぶ戦略駆動力の経営』日本経済新聞社にまとめた。

第2は、(研究期間)中盤から後半にかけて、ミクロ・レベルの「変革指向性」の維持のメカニズムを探索した。前節(研究の方法)で記述したように、「変革指向性」が高いとみられる経営者や上級管理職に対するヒアリング調査を実施して、「核となるネットワーク」について聞き取った。ヒアリング対象の中には、3Mにおいてイノベーションに高い関与・貢献をしている社員も含まれた。

「核となるネットワーク」については、複合戦略モデル(佐藤・山田[2004])の分析フレームワークに依拠して、個人の「変革指向性」のもととなる、知識のバリエーションを増大させると想定して調査に臨んだ。3M社員を含むヒアリング調査からは、構築しているネットワークの多様性が、「変革指向性のバリエーション」(認知的な側面)に影響を及ぼす可能性が垣間見えた。同時に、一部の調査対象者への聞き取りからは、構築しているネットワークが、「変革に向かう心的エネルギー」(駆動力の側面)に影響を及ぼす可能性が垣間見えた。大部分の対象者に共通する語りとして、認知的側面・駆動力の側面の両面において、「自分を育ててくれた企業」と「そこでの仕事経験」が基盤となっている点が垣間見えた。こうした視点から、今後、質問票開発に結びつけるための継続的な調査の枠組みとして、図1のような分析枠組みが浮かび上がった。

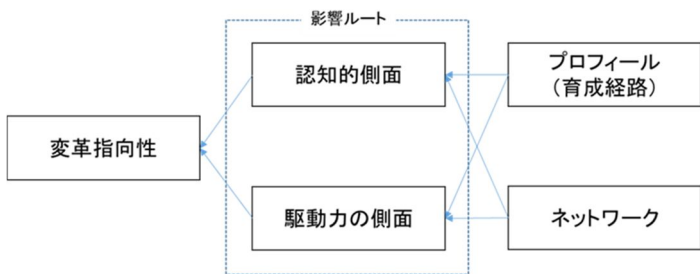


図1：作業仮説(河合(2019))

このような分析枠組みの検討については、河合篤男(2019)「経営者の変革指向性の形成と維持に係るリサーチ・デザインの検討」、名古屋市立大学経済学会編『ディスカッション・ペーパー』No.639:1-14にまとめた。

この分析枠組みを精緻化するために、より詳細に「核となるネットワーク」の形成と維持についてのヒアリング調査の機会を得た。世界的な経営コンサルティング企業で成功をおさめた著名な経営コンサルタントであり、(キャリアの途中から)自身も経営コンサルティング企業を創業し経営している人物である。幼少期以降のキャリア形成プロセスと、各時代における「核となるネットワーク」についての聞き取りを経て、ネットワークの変遷を描き出すことができた。

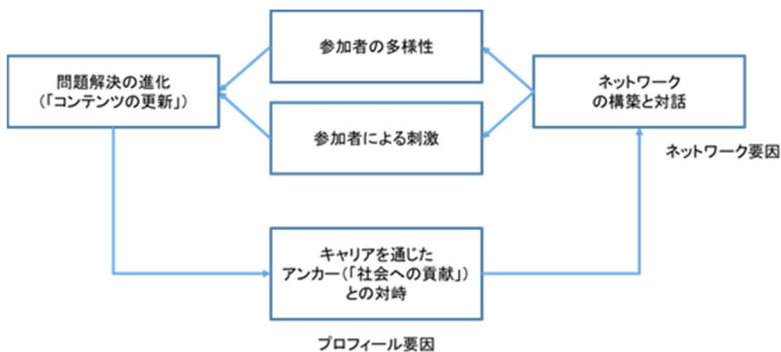


図2：仮説構築(河合(2020))

その上で、「核となるネットワーク」からどのような影響を受けているのかを詳細に聞き取った結果、図2に示す仮説構築に至った。要点としては、「核となるネットワーク」は2つの影響を及ぼしているということである。図2は、多分に経営コンサルティングビジネスの脈絡(特性)のもとで作成されたものであるが、図中の「問題解決の進化(コンテンツの更新)」を促進する(または抑制)ものこそ、「変革指向性」の高揚(または抑制)に該当するものとなる。1つの影響は、知識のバリエーションの拡張に通じる。ネットワークから、「最先端の経営課題」に触れる機会が得られるという(認知的側面での影響)。もう1つの影響は、心的エネルギーが高揚する点である。ネットワークからは、「何とかしてあげたい」という使命感ともいえる気持ちが

生まれるという（駆動力の側面での影響）。

この経営コンサルタントは、経営コンサルティングに関与した初期のころから、社会に「問題解決のスキルを浸透」させ、「周囲を常に成長させることで社会に貢献する」という目標を自身のアンカーと設定していることも聞き取っている（これは、3Mでみた戦略的意図に該当する）。このアンカーが組み合わされることで、ネットワーク参加者のレベルを常に昇華させ続けるという原動力が生まれるとみられるのである。よって、「核となるネットワークが拡張していくこと」と「核となるネットワークでの相互作用に質的な深化がもたらされること」によって、「変革指向性」の持続が促されるという仮説が浮かび上がるのである。

このようなフレームワークについては、河合篤男（2020）「変革指向性の持続を巡る要因分析 キャリアとネットワーク形成に関する事例研究から」、名古屋市立大学経済学会編『ディスカッション・ペーパー』No.653:1-26 にまとめた。

第3に、第1と第2の研究成果を統合的に捉えると、マクロ・レベルとミクロ・レベルの連結において、「変革指向性」の持続メカニズムを説明できる可能性が垣間見える。3Mが118年にわたり持続的に成長としてきた根底に、イノベーションを導く「戦略駆動力へのテコ入れ」が確認される。そこでは、戦略的意図としての「イノベーションで成長する企業」という考えが貫かれた。これはまさに、マクロ・レベルでの企業のアンカーともいえる。この価値観・規範が、企業文化として社員に浸透することで、個々の社員の自律的で、継続的なイノベーションへの取り組み、すなわちミクロ・レベルでの「変革指向性」を触発することになったといえるのである。このように、マクロ・レベルの企業の個性（戦略的意図、もしくはアンカー）とミクロ・レベルの「変革指向性」のループが描き出される可能性が垣間見えた。こうしたマクロとミクロのループに関する議論の精緻化は、今後の探求課題となった。

以 上

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 河合篤男	4. 巻 639
2. 論文標題 「経営者の変革指向性の形成と維持に係るリサーチ・デザインの研究」	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 『名古屋市立大学ディスカッション・ペーパー』	6. 最初と最後の頁 1-14
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 河合篤男	4. 巻 653
2. 論文標題 「変革指向性の持続を巡る要因分析 キャリアとネットワーク形成に関する事例研究から」	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 『名古屋市立大学ディスカッション・ペーパー』	6. 最初と最後の頁 1-26
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計1件（うち招待講演 1件／うち国際学会 0件）

1. 発表者名 河合篤男
2. 発表標題 「100年成長企業にみる戦略駆動力の経営」
3. 学会等名 採石セミナー（日本砕石協会東北支部・砕石研究会）（招待講演）
4. 発表年 2018年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 河合篤男・伊藤博之・山路直人	4. 発行年 2017年
2. 出版社 日本経済新聞出版社	5. 総ページ数 388
3. 書名 100年成長企業のマネジメント 3M学ぶ戦略駆動力の経営	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----