

機関番号：23903

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2008～2010

課題番号：20530322

研究課題名（和文）経営組織、企業革新

研究課題名（英文）Business Organizations and Organizational Changes

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

研究成果の概要（和文）：日本企業の経営者や経営幹部が持つマネジメント能力とその形成経路に注目。定性・定量の両面の調査から、3 タイプのマネジメント能力を浮かび上がらせ、それらが、キャリアのどの時点の、いかなる実務経験や教育機会から形成されたかを分析した。とりわけ、若年期に全社的な視点に触れる機会、実務を離れて独自の哲学・自信を獲得する機会の重要性が示唆された。

研究成果の概要（英文）：We focused on the contents of the management skills, which the CEOs or executive managers in Japanese large corporations have, and their formation process. By means of qualitative and quantitative methods, we figured out the management skills of three types and analyzed how and when such kind of skills were developed. Especially we got an implication that the opportunity to face a strategic thinking in the early stage of career and the opportunity to experience the isolation from daily business are significant to develop the management skills or to acquire original philosophy and confidence.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2008 年度	1,400,000	420,000	1,820,000
2009 年度	500,000	150,000	650,000
2010 年度	600,000	180,000	780,000
年度			
年度			
総計	2,500,000	750,000	3,250,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：企業革新、変革型リーダー、CEO 育成

1. 研究開始当初の背景

(1) 企業における破壊的な決定：本研究費の代表研究者は、90年代以降の3M、松下電器（現、パナソニック）、IBM、HPの企業革新プロセスの記述を試みた。これら4社においては、CEOが下した破壊的な決定ともいえる働きかけを契機とする革新プロセス

が観察された。破壊的な決定は、当該企業の社員、そして外部の観察者たちが、その企業の競争優位の源泉の構成要素とそれまで信じてきた仕組みや文化に対して、連続的に現状否定を投げかけることを指す。

(2) 破壊的な決定の推進者：企業革新には、漸

進的な革新パターンと、(時として)当該企業の従来のビジョンや戦略、組織の体制に断絶をもたらす革新パターンとがあること(O'Reilly & Tushman による *Managing Strategic Innovation and Change* 掲載論文、1997 など)が指摘されている。破壊的な決定は後者のパターンに該当するが、その革新プロセスでは、CEO が重要な役割を担っている。現状否定の連続(破壊的な決定)を実施するプロセスで、従来のビジョンや戦略、組織の体制に断絶をもたらすリーダーは、「変革型リーダー」に位置づけることができる。コッターは「構想(ビジョン)を生み出し、その実現に向けたアクションプランを作り、全体を巻き込んで運動論とできる」(Kotter, *Leading Change*, 1996 など)人材のことを「変革型リーダー」と呼んでいる。変革型リーダーの持つ「構想力や信念、あるいは周囲の人びとに影響力を及ぼすパワーの源泉」がどこに依拠するのかが注目される。

(3)変革型リーダーの属性：一方、90年代の日産自動車、ソニーグループ、旭化成、東レ、セコム、GE、HP、3Mなどを比較分析すると、変革型リーダーは必ずしも、既存の企業文化と隔絶された存在と位置づけられる、社外から招聘されたCEOばかりとは限らない。生え抜きのCEOが、破壊的な決定をもとに革新を進める場合もあることがわかる。

2. 研究の目的

このような変革型リーダーは、とりわけ成長鈍化が著しい日本の大企業において、現状を打破し、新たな方向性を描きうる人材として、関心が高まった。問題は、変革型リーダーの持つ構想力や信念、社員に影響を及ぼす能力がいかに形成されるのか、という点である。本研究では、変革型リーダーとしての資質が、いくつかのマネジメント能力によって支えられていると仮定する。その上で、日本の大企業における、変革型リーダーの育成経路の解明を目指した。

(1)ただし、日本の大企業におけるCEO育成経路は、三品「専門経営者の帝王学」(2004)にみる、米国大企業のファスト・トラックとよばれるCEO育成経路や、クラナの調査にみられるエグゼクティブ・サーチという産業(Khurana, *Searching for A Corporate Saver*, 2002)によるCEO発掘経路とは特徴に違いがある。育成・発掘経路の違いは、CEOのマネジメント能力の形成に違いをもたらすと考えられる。そこでまず、日本の大企業におけるCEO、および役員、またそれらの予備軍でもある上級管理職に注目し、かれらが獲得したマネジメント能力の内容とその

獲得経路を解明することとした。

(2)(1)で明らかにされたマネジメント能力が、変革型リーダーとしての資質ともいえる「構想力や信念、あるいは社員に影響力を及ぼすパワーの源泉」といかに関わっているかについても分析することとした。

(3)さらに変革型リーダーとしての資質を支える個々のマネジメント能力が、いかなる実務経験(研修等を含む)と結びついているのかを解明することとした。

(4)もうひとつの視点は、大学やMBA等、若年期における教育プログラムの存在である。大学や大学院での教育とマネジメント能力形成には、距離があるようにみえる。しかし、三品(2004)のファスト・トラックでは、一流MBAの学位が前提となり、早期選抜と育成の組み合わせが、専門経営者を育成するためのアメリカ型の方法論であるという。それから考えると、大学や大学院教育も含め、変革型リーダーに位置づけられる人びとが、どのような育成経路を経たのかは大変興味深い。日本の大企業においては、多くの場合、学部(一部、大学院)卒業者によるシングル・トラックがCEO育成経路となっている。そこで、大学の教育プログラムが、マネジメント能力の形成基盤として機能するの否かも、解明する課題とした。

3. 研究の方法

こうした課題設定のもとで、本研究では、日本の大企業を中心に数多くの経営者や役員、上級管理職を輩出している、慶應義塾大学経済学部加藤寛研究会(1961~1989年にわたり開催されたゼミ。以下、「加藤ゼミ」と呼ぶ)に注目することとした。研究の方法としては、定性的調査と定量的調査の両面からアプローチすることとした。

(1)定性的調査：まず、加藤ゼミの教育メカニズムに関する研究が、すでに2007年1~8月にかけて行われ、河合『切磋琢磨』(2007)としてまとめられた。この研究を出発点に据えた。ゼミ出身の660名のうち、38名に対するヒアリング調査を終え、大学時代の教育プログラムと、経営者、あるいは経営幹部としての資質との関連性について仮説が浮上。具体的には、「(a)問題定義と解決の基盤となる思考の枠組み、(b)プロジェクト・マネジメントの枠組み、(c)プレゼンテーション能力、(d)自信と誇り」の4つが大学のゼミ教育で形成され、マネジメント能力の基盤として機能するという仮説である。こうした仮説の妥当性を検討し、定量的調査に展開するために、

本研究では、加藤ゼミ出身者に対する追加的なヒアリングを展開した。

(2)定量的調査：加藤ゼミに関する既存の調査、ならびに主催者と出身者に対する追加的なヒアリングに基づき、質問票の作成が検討された。そこでは、第1に、経営者、あるいは経営幹部の持つマネジメント能力には、少なくとも3つの種類が存在するという仮説を盛り込んだ。まず、野中『知識創造の経営』（1991）において、日本企業と欧米企業の知識創造の方法論の違いから導かれた「演繹的アプローチ」と「帰納的アプローチ」という2つの概念である。さらに、加藤ゼミ出身者に対する追加的なヒアリングから浮かんだ、「自信や信念」など、必ずしも演繹・帰納という枠組みに収まらない概念の存在である。よって、これら3種類のマネジメント能力について、「演繹的なアプローチを可能とする能力」、「帰納的なアプローチを可能とする能力」、「触媒的な機能を果たしうる能力」と呼ぶことにし、これらがいかに形成されるかを探ることとした。（図1参照）

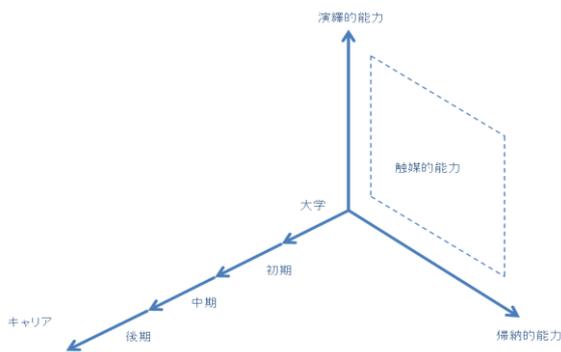


図1：図中、3つのマネジメント能力は略称とした。

そのために、大学の教育プログラムに係る15の設問、企業における年代別の実務経験（企業研修を含む）に係る40の設問、形成されたマネジメント能力と到達職位に係る15の設問を柱とする質問票（総設問数70）を設計した。この質問票の設定においては、実務経験の時期にも着目し、「20代、30代、40代以降」のいずれの時期に経験したのか、またその程度はどうであったかを問うものとした。（本報告書、「5. 主な発表論文等[雑誌論文]」のリスト(5)に所収）

(3)設定した仮説：この枠組みにおいて設定した仮説は、「若年期に全社的な視点に触れる機会が演繹的アプローチを可能にする能力を高める」という仮説。ならびに、「若年期から、現場経験の機会を与えられる方が、帰納的なアプローチを可能とする能力を高める」という仮説である。（本報告書、「5. 主

な発表論文等[雑誌論文]」のリスト(1)に所収)

(4)また、定量的調査の結果に関する分析と並行して、出身者に対するさらに追加的なヒアリングを実施し、統計データの解釈に結びつけた。

(5)加藤ゼミへの注目の根拠：なお、加藤ゼミ出身者に注目する理由について簡潔に述べると、最終期（29期生）のゼミ生が社会に出てから20年以上を経過しており、結果がある程度観察されること。実際に、経営者や役員、その予備軍といえる上級管理職として昇りつめた人材の多さ。定性・定量的調査両面において、アクセシビリティが高い点などがあげられる。なお、定量的調査時点における、出身者の属性に関しては、次の「4. 研究成果」において提示する。

4. 研究成果

(1)質問票調査の実施：加藤ゼミ出身者に対する質問票調査は、2009年9月～10月にかけて実施された。ゼミ出身者総数660名のうち、ゼミ名簿上確認できる596名に対して郵送にて質問票を送付した。279通が回収され、回収率は46.8%であった。このうち、有効回答は274通であり、有効回答率は45.9%であった。分析にはSPSSバージョン17.0を用いた。

(2)回答者の属性：まず、回答者の属性を確認しておく。質問票では回答者の卒業年次を5年刻みで尋ねている。（回答時点で）回答者の平均年齢は58.0歳と推定された。また、回答者の約80%が上級管理職に到達している。名簿上、上級管理職の90%以上が、東証上場企業における役職とみなしうる。また、約36%が役員（代表取締役および取締役クラス）に到達している。ただし、代表取締役に関しては、必ずしも東証上場企業とは限らず、出向先職位である可能性も含まれる。（なお、「出向先の代表取締役」との注記がある場合には、本社の上級管理職に統計処理上分類した）他方、今回の回答者に含まれるか否かは不明だが、調査時点で、加藤ゼミ出身の東証上場企業代表取締役は、複数存在した。（本報告書、「5. 主な発表論文等[雑誌論文]」のリスト(4)に所収）こうした属性に位置づけられる加藤ゼミ出身者が、どのようなマネジメント能力を獲得しているのかを、次にみることにする。

(3)形成されたマネジメント能力：形成されたマネジメント能力に係るデータにつき、因子分析とクラスタ分析を実施した。15項目について、テンドグラム分析などを加味すれば、

マネジメント能力を、3つの種類のものに分類できることがわかった。本研究の定性的調査において設定した、3タイプのマネジメント能力に関連づけが可能なものと解釈された。

第1は、部下の管理や現場との対話に係る能力（「帰納的アプローチを可能とする能力」に関連）である。第2は、構想力やゼロベースでの発想に係る能力（「演繹的アプローチを可能とする能力」に関連）とした。そして第3は、自信や信念に係る能力（「触媒的な役割を果たしうる能力」に関連）である。（図2参照）

また、回答者のほとんどが3タイプのマネジメント能力を偏りなく高めており、かつ到達職位の上昇とともに、3タイプのマネジメント能力が高まるという発見事実も得ている。（本報告書、「5. 主な発表論文等[雑誌論文]」のリスト(3)に所収）

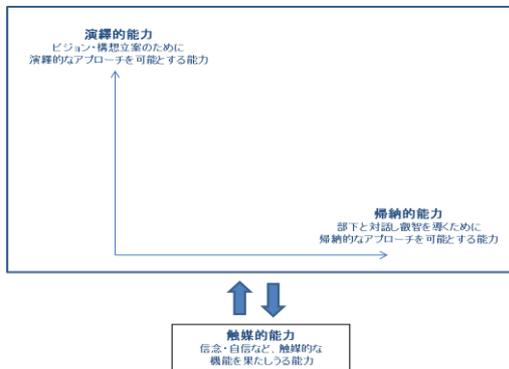


図2：（本報告書、「5. 主な発表論文等[雑誌論文]」のリスト(5)に所収）

(4)大学の教育プログラムにおいて形成されるマネジメント能力の基盤：加藤ゼミの教育プログラム特性とマネジメント能力の基盤形成に関して分析した。大学の教育プログラムに係る15の設問から、ゼミ特性として「ゼミへの没頭」の程度が高いことがわかった。また、他の3特性、「周囲からの同調圧」、「強い競争意識」、「ゼミの厳格さ」も含め、ゼミが年数を重ねるごとに、4つの特性が強まる傾向が確認された。加藤ゼミは卒業後にも現役ゼミ生の活動に関与するという特性があるため、「卒業生の累積数が増えるに連れ、ゼミ関与者が増え、結果としてゼミの厳格さが増していく」と解釈された。他方、形成されたゼミの基盤は、大きくみれば1つのクラスターであるが、テンドグラム分析を参照すれば、3つの基盤に分類することもわかった。第1が、専門能力に係る基盤、第2がチームワークに係る基盤、第3に思考方針と自信に係る基盤であった。定性的調査から得られた4つの基盤は明確には確認できなかった。一方、教育プログラム特性と基盤能力との関

係について、「ゼミへの没頭」の程度が高いほど、チームワークに係る基盤と思考方針と自信に係る基盤が高まるという傾向（中程度の正の相関）が確認された。（本報告書、「5. 主な発表論文等[雑誌論文]」のリスト(2)に所収。および、ゼミ特性に関しては河合(2007)）

(5)企業における実務経験（研修等を含む）の内容とマネジメント能力形成の関係性：企業における実務経験（研修等を含む）に関しては、因子分析により、(40の設問について)9因子が確認された。第1は「若年期から全社的・戦略的な視点に触れる機会」、第2は「モデルとなる社内人材の尊重」、第3は「独自の哲学・信念の形成」、第4は「部下育成と権限委譲」、第5は「中年期に能力をはるかに超える仕事経験」、第6は「若年期から30代に厳しい仕事を乗り越える経験」、第7は「承認への努力」、第8は「40代以降過酷な仕事から自信」、第9因子は「20代からの現場経験」であった。

3タイプのマネジメント能力との関係を見ると、第1に「演繹的なアプローチを可能とする能力」は、「若年期から全社的・戦略的な視点に触れる機会」や「独自の哲学・自信の形成」と中程度以上の正の相関関係を持つことがわかった。第2に「帰納的なアプローチを可能とする能力」は、「モデルとなる社内人材の尊重」、「部下育成と権限委譲」、「若年期から30代に厳しい仕事を乗り越える経験」、「40代以降過酷な仕事から自信」と中程度以上の正の相関関係を持つことがわかった。第3に「触媒的な機能果たしうる能力」は、「独自の哲学・自信の形成」、「若年期から30代に厳しい仕事を乗り越える経験」、「40代以降過酷な仕事から自信」と中程度以上の正の相関関係を持つことがわかった。（図3参照）

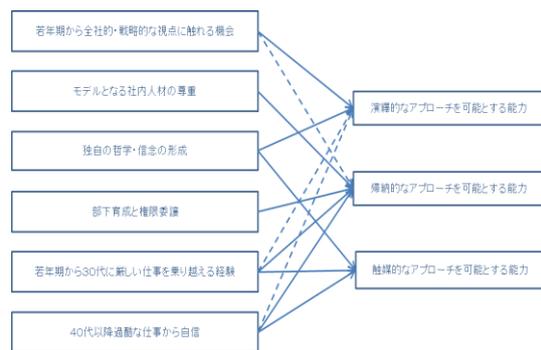


図3：図中、実践矢印は中程度以上の相関、点線は中程度未満の相関を示す。

また、「到達職位が高いほど、実務経験に関する経験程度が高い」という事実も確認された。ただし、この点については単純に年功制の存在からだけでは説明がつかない部分

を鑑み、キャリアの早い段階での全社的視点への接触頻度や過酷な仕事経験の高さが、到達職位の程度に何らかの影響を及ぼすことを示唆した。

設定した仮説に関しては、第1の「若年期に全社的な視点に触れる機会が演繹的アプローチを可能にする能力を高める」を裏づける統計結果が確認されたと考える。一方、第2仮説については、「キャリア早期からの現場経験」よりも、むしろ、職場の上司や部下、目標とする人材など、対人関係に係る経験が、「帰納的なアプローチを可能にする能力」の高揚に関わる可能性が暗示された。さらに、企業の事業・業務に直接的に関わる経験とは異なる、「自分なりの哲学形成」や（企業とは離れた）「自己研鑽」が、マネジメント能力の一部を構成している可能性が浮かび上がった。このことは、マネジメント能力の形成を、企業内で直面する実務経験との関係性だけで捉えるべきでないことを暗示していると解釈した。（本報告書、「5. 主な発表論文等[雑誌論文]」のリスト(1)に所収）

(6)今後の研究に向けて：本研究では、慶大経済学部・加藤ゼミ出身者を対象に行った定量的調査を中心に、マネジメント能力と社会人としての実務経験（研修等を含む）について分析してきた。日本企業の知の方法論、経営者の技能やその形成に係る既存研究と関連づけながら、社会人としての実務経験の種類、経験時期、経験程度とマネジメント能力の形成を定量的に明らかにしようとした点は、一定の情報的価値を持つと考える。

しかし、大学の教育プログラム特性、社会人としての実務経験（研修等を含む）の種類、経験程度、経験時期、形成されたマネジメント能力、結果として到達した職位に係る変数のすべてを関連づけ、より統合的なモデルを検討するという課題は未達の課題である。

ほかにもいくつかの課題が明らかになっている。第1に、説明力ある実務経験と想定・用意した質問項目が、必ずしも統計的に意味のある変数ばかりとは限らない点。第2に、主としてアクセスビリティの観点から、加藤ゼミ出身者という限られた母集団に属する人々の回答に基づく点で、普遍性を検討する必要性が残される点。第3に、本研究の出発点とした変革型リーダーを支えるマネジメント能力との関連づけが不十分な点である。これらの課題を克服するために、今度、質問票を改編し、より調査対象を拡張することを考えている。その際に、マネジメント能力と財務成果、ドメイン変化など、企業の客観的な成果とを結びつける測定を試みたいと考える。

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8件）

(1)「マネジメント能力と社会人としての実務経験に関する定量的研究 慶大経済学部・加藤ゼミ出身者にみる実務経験とマネジメント能力形成の関係性」、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.533、pp.1-32、2011年3月

(2)「大学の教育プログラムとマネジメント能力の基盤形成に関する定量的研究」、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.532、pp.1-16、2011年3月

(3)「マネジメント能力に関する定量的研究 データ（慶大加藤研究会出身者）分析にみるマネジメント能力の内容」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.528、pp.1-27、2010年10月

(4)「マネジメント能力の形成プロセスに関する定量的調査 データ分析にみる回答者（慶大加藤研究会出身者）の属性」、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.526、pp.1-12、2010年9月

(5)「マネジメント能力と教育プログラムに関する定量的調査 質問票作成に向けた項目設定についての議論」、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.517、pp.1-16、2010年3月

(6)「マネジメント能力形成プロセスに関する予備的調査 若年期の教育プログラムとマネジメント能力の基礎」、名古屋市立大学経済学会編『オイコノミカ』、河合篤男、査読なし、第45号第3・4合併号、pp.53-66、2009年

(7)「下呂温泉活性化プロジェクト調査結果の概要」、十六銀行法人営業部『経済月報』、河合篤男、依頼論文（査読なし）、2009 No.655、pp.20-21、2009年

(8)「下呂温泉活性化プロジェクト」、十六銀行法人営業部『経済月報』、河合篤男、依頼論文（査読なし）、2008 No.650、pp.13-16、2008年

〔学会発表〕(計4件)

(1)「企業革新のマネジメント(イノベーション能力喚起をめぐって)」、フジミ・インコーポレーテッド『管理職研修会』、河合篤男、基調講演、2009年11月17日、フジミ・インコーポレーテッド本社

(2)「企業コンサルティングビジネスの基礎を学ぶ」、日本FP協会『FPフェア2009』、河合篤男、依頼講演、2009年10月3日、ウイंकあいち(愛知県産業労働センター)

(3)「コアテクノロジーと企業戦略(企業革新のマネジメント)」、アイさぼーと(大阪ガスグループ)『九州電力役員研修会』、河合篤男、基調講演、2008年5月29日、タカクラホテル福岡

(4)「企業革新のマネジメント(「経営戦略」講演)」、『中部戦略研究会』、河合篤男、基調講演、2008年8月22日、中電労組会館

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：