



The Practical Case Studies of Purpose-driven Management: Wisdom and Insights from Japan

TAO, XIN

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2024-09-25

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第8995号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100492504>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



学位論文審査要旨

氏名 TAO XIN

論題 The Practical Case Studies of Purpose-driven
Management: Wisdom and Insights from
Japan

日本におけるパーパス経営の実践事例：
知恵と考察

審査 令和6年9月

神戸大学

論文内容の要旨

本論文は、近年注目されている「パーパス経営(purpose driven management)」に関する理論と日本企業の複数ケースを分析したものである。パーパス経営は、2019年にアメリカのビジネス・ラウンドテーブルが、株主中心の経営からステークホルダー中心の経営に変わるべきと主張した際に、企業のパーパスをその根拠としたことから、新しい経営の在り方として世界的に注目されるに至っている。しかし、パーパス経営に関しては、その理論的根拠があいまいなだけでなく、パーパス経営とそうではない経営の区別も明確ではないという課題がある。

そこで本論文では、企業のパーパスと社会的責任の違いを明らかにしたうえで、パーパス経営のメカニズムを分析することを目的としている。前者については、詳細な先行研究と事例の分析を行って理論的に究明し、後者については日本企業2社について、綿密なケーススタディを行っている。本論文の内容は以下のとおりである。

序章では、パーパス経営が注目されるようになってきた背景から説明し、パーパスの概念を明らかにすることと、その実践のメカニズムを明らかにするという2つのリサーチクエスチョンを導出し、その意義を説明している。

第2章では、「企業の社会的責任(CSR)から企業のパーパスの再定義へ」と題して、CSRの草創期の論文から、国連やEUなどの実務動向も網羅し、CSRとパーパスという概念の異同について、学説と実務の歴史的な展開を踏まえて、その本質を分析している。そして、CSRからパーパスへの議論の進化の背景には、利益最大化からすべてのステークホルダーを重視するビジネス界の重点の移行があったことと、学術的研究においても社会的課題を解決する共有価値の創造という側面が注目されるようになったことが重要であると主張する。パーパスの本質については、ハーバード大学のR. Hendersonとオクスフォード大学のC. Mayerの理論を中心に検討し、企業のパーパスは、個人(主に経営者)のパーパスを起点とし、従業員とパーパスを共有していくダイナミックなプロセスの結果として生じる点を指摘し、企業の中でパーパスを共有するためには、経営者の能動的な関与が重要であるという結論を導き出している。

第3章では、「リサーチデザイン」として、研究対象として千年建設株式会社と株式会社ウィルを選定し、参与観察とインタビューによる調査を実施したことを説明し、その分析のために、Driving→Defining→Acting→Fruitingの4段階からなるフレームワーク

を提示している。

第4章では、千年建設株式会社におけるパーパス経営の内容が分析される。千年建設の社長の岡本は先代創業者の長男であり、もともと貧困撲滅などの社会問題に関心があった。その関心を、千年建設のビジネスと結び付け、シングルマザーの貧困という社会的課題解決のために、安価な住宅の提供というビジネスモデルが進められていくプロセスを、岡本自身と、岡本とパーパスを共有する従業員のインタビュー等を通じて分析している。

第5章では、不動産業を営む株式会社ウィルについて、創業者の岡本が「情けの心」という理念の下でパーパス経営を行い、従業員を不可欠の存在としてとらえることで、彼/彼女らのコミットメントを引き出し、従業員とパーパスを共有して事業を営むプロセスを分析している。

最後に、第6章では、ケーススタディから得られた知見を統合し、パーパス経営のメカニズムを明らかにしている。それは、経営者の深い信念と経験を基礎として、経営者個人のパーパスが、継続的なコミュニケーションを通じて社内外に発信されることで、従業員とパーパスが共有されるプロセスであり、そのことを通じて、企業本来の強みや個人のリソースを活用することで、イノベーションが生まれ、最終的には、社会的課題を解決する新たなビジネスモデルへと結実し、大きなインパクトを生み出すことができると結論付けている。

最後に、この論文のインプリケーションを5つの提言にまとめ、限界と今後の研究課題を述べて、論文を締めくくっている。

論文審査の結果の要旨

本論文は、株主中心経営からステークホルダー中心経営への移行において、そのバックボーンとなる企業のパーパスとその実践であるパーパス経営について分析したものである。企業のパーパスについては、パーパスが一般的な用語であることから、主張者によって、簡単に定義して使用できてしまう。このためパーパス経営の中身は常にあいまいであったが、パーパス経営の重要性を鑑みれば、パーパス概念の本質を明らかにして、パーパス経営の実践的なメカニズムを解明することが必要である。本論文は、この課題に対して、詳細な文献調査と2つの事例分析から取り組んでおり、本論文の学術的貢献は以下

の2点にまとめられる。

第一の貢献は、企業のパーパスの概念を、CSR と対比させながら、その歴史的経緯にさかのぼって明らかにしたことである。本論文では、CSR に最初に言及したとされる H. R. Bowen の主張を検討することから論を起し、国連や EU の動向も見通したうえで、2019 年のビジネス・ラウンドテーブルの提言までの過程を詳細に分析している。それは、企業にとって周辺的な課題であった社会的責任が、価値創造や戦略の概念と結びつき、企業経営の中心概念として進化した過程でもあった。そして、パーパスの理論的根拠については、この領域の中心的研究者である Henderson と Mayer の議論を中心的に分析し、パーパスの主体は、企業ではなく個人であることを明らかにし、個人のパーパスが、他の個人(従業員)に共有されて展開するところに、パーパス経営の本質があることを指摘している。これは、本研究の重要な学術的貢献である。

第二の貢献は、このようなパーパス経営の本質が、企業実践の中で、どのように展開するかを明らかにしたことである。本論文では、千年建設株式会社と株式会社ウィルという2つの会社を対象として、長期間にわたる参与観察とインタビュー調査を通じて、事例分析を行っている。その結果、どちらの会社でも、創業者の信念と経験に裏打ちされた個人のパーパスが、社内外でのソーシャルネットワークを利用したり、継続的なコミュニケーションを実施することで、従業員と共有され、事業内に深く埋め込まれていくことを明らかにした。そして、その結果、イノベーションが生まれ、社会的課題が解決されるというメカニズムが発見された。これは、企業のパーパスが、単なる経営者の指示で、従業員に浸透するのではなく、個人的な思いが共感を生むプロセスを通じて共有される点に意義があり、それが結果的にパーパスの実現に大きな影響を与えることを明らかにしたもので、この点も学術的に高く評価できる。

しかし、本論文にもいくつか課題は残る。そのひとつは研究対象とした企業がいずれも中小企業であり、経営者が全従業員と直接コミュニケーションをとれる規模の組織であったが、これが大企業でも通用するかどうかは、まだ明らかにされていないことである。最近では、パーパス経営を標榜する企業も増加しているが、その多くは、企業のパーパスであって、個人のパーパスではない。この混同を是正するために、本論文の知見はどのように役立つのであろうか。また、事例企業が日本企業だけなので、欧米の概念であるパーパスを、日本というコンテキストで分析したという価値はあるが、日本と欧米の文脈の差異という点が、十分に議論されていない面もある。ただし、これらの点は今後の課題として

検討することが望まれるものであり、これらの課題は本研究の価値を損なうものではない。

以上の理由から、審査委員は、本論文の著者が、博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

令和6年9月4日

審査委員	主査	教授	國部 克彦
		教授	堀口 真司
		教授	西谷 公孝