



日本企業における組織能力の発現メカニズム—チームの協働とリーダーシップの視点から—

庭本, 佳子

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2015-03-25

(Date of Publication)

2016-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6293号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006293>

※ 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。



論文内容の要旨

本論文は、日本企業の組織能力の発現プロセスにおいてチームの協働を起点とした場合、チーム活動の各ステージにおいてチーム・リーダーシップがどのように機能しているのかについて理論的・実証的に研究したものである。

序章では、本研究における主題とアプローチ全般について叙述されている。日本企業が自社の組織能力を働かせることによって、環境変化に適応し持続的成長をはかっていくプロセスを明らかにすることが本研究の目的であり、「組織能力」に着目した研究を行う理由が説明されている。また、組織能力の発現プロセスについて「チームの協働」と「リーダーシップ」の視点からの分析が必要であることが示されている。

第Ⅰ部では、本論文の主題である「日本企業における組織能力の発現メカニズム」に関連する先行諸研究がレビューされている。まず、第1章においては、経営戦略論における組織能力研究の展開についての先行研究が、とりわけPenrose(1959)を起源とするRBV(資源ベース視角)から展開された組織能力論や、Teece(2007a)による、ケイバビリティ自体を更新し組織内外の資源をコーディネートすることによって環境に適応していくダイナミック・ケイバビリティ論などの諸系譜を中心に概観されている。

第2章では、第1章における先行研究のレビューを通して行われた議論が、日本企業の組織能力のコンテキストの下でより具体的に検討されている。日本企業における組織能力の動態性及び学習メカニズムを検討した藤本(1997, 2003)によって提唱されてきた「ものづくりの組織能力」、即ち現場レベルでの「戦略実行能力」の研究系譜を中心に、日本企業の組織能力に関する研究が概観されている。

続く第3章では、リーダーシップに関し、第1, 2章の帰結を踏まえて組織能力の形成プロセスとリーダーシップがどのように関係づけられ議論されてきたのかという観点から先行研究の系譜が整理されている。組織能力論において、組織能力のミクロ的基礎となる組織プロセスとリーダーシップの関係が未だ殆ど明らかにされていない現状から、第3章では、組織能力が現われる集団活動プロセスにおけるリーダーシップについての先行研究の整理が行われている。

第Ⅱ部では、本研究における組織能力の発現プロセスの分析方法が吟味されている。第4章では、既存研究の到達点と限界を踏まえて、組織能力概念の再定位が行なわれている。本研究の分析の対象であるチームの協働プロセスを分析するため、チームの協働において

学位論文審査要旨

氏名 庭本 佳子

論題 日本企業における組織能力の発現メカニズム —チームの協働とリーダーシップの視点から—

審査 平成27年3月

神戸大学

「学習」, 「環境認識」, 「集団的学習」の各プロセスの分析が必要であることが導出されている。これらのプロセスと, ①チーム・リーダーによるチームの効率性を高めるリーダーシップ, ②メンバーと共有するリーダーシップ, ③戦略的かつ対外的に働きかけていくリーダーシップからなるチーム・リーダーシップ機能との関係を, 実証研究によって明らかにしていくことが基本視点となると説明されている。

第5章では, 実証研究の調査デザインの詳細が述べられており, 本研究ではM-GTA(修正版グラウンディッド・セオリー・アプローチ)を用いることが, 研究関心と目的からして有用であると考えられる点などが詳述されている。

Ⅲ部の第6章・第7章においては, ケースとして選定された日本企業2社の4つの異なる活動形態を有するチームにおける協働プロセスがM-GTAによって分析され, 暫定的なモデルとして示されている。発見事実として明らかにされている点は, 第一に, チームの協働を起点とする組織能力の発現プロセスは, ①チームの協働開始, ②協働の拡大, ③環境の再認識, ④協働の高度化, ⑤戦略へのフィードバックという5つのステージを辿ること, 第二に, それぞれのステージに応じて機能する異なるリーダーシップが存在しており, ①には環境整備のリーダーシップ, ②にはタスク推進のリーダーシップ, ③・④には意味創造のリーダーシップ, ⑤には意味発信のリーダーシップがそれぞれ有効であることが, 各事例の分析に基づき実証的に明らかにされている。

第8章では, 事例分析から導出された4つの暫定モデルについて, 各概念やカテゴリーを比較対照し, 統合モデルが提示されている。チームの協働開始とは, 企業の現行戦略を受けてチームが発足しチームの目的に向けて協働を開始するステージである。このステージの初期には, チーム内環境への働きかけとして, 「環境整備のリーダーシップ」が機能する。チームの協働の拡大とは, タスクが試行錯誤と学習を繰り返しながら実行される中で, メンバーのスキルの向上とスキルの補完によって, 知識の蓄積・ルーティン化が進み, 協働当初よりチームとして取り組める範囲が広がるというステージであり, このステージでは, タスクを推進させるべく, タスクへの直接的な影響作用, 対外的な資金の獲得等によりタスクが推進されやすい状況の構築等の「タスク推進のリーダーシップ」が機能する。環境の再認識とは, チームを取り巻く状況とこれまでの協働の結果とを関係づけることによって, チーム活動を捉え直すステージであり, メンバーの相互的なコミュニケーションが行なわれる。この環境の再認識によって得られた情報や知識をチーム活動へ意味づけるプロセスにおいて, チームの知識を意味づける「意味創造のリーダーシップ」が機能する。

この集団的学習のプロセスを経て, チームは協働の高度化というステージに至る。さらに, 環境の再認識段階, 協働の高度化段階で獲得された情報や知識が, リーダーシップ次第では戦略的コンテキストに積極的に意味づけられ, チーム外へも波及してゆく。このステージが戦略へのフィードバックである。戦略へのフィードバックが行われる場合, 現行の戦略をますます強化するという働きかけ, もしくは現行の戦略を新たに再形成するという働きかけが見られる。特に後者の場合において, チーム・パフォーマンスを効果的に演出するという「意味発信のリーダーシップ」が強く機能する。

結章では本論文の要約と今後に残された検討課題が述べられている。総じて, 組織能力が向上していく各プロセスにおいて, それぞれに対応するリーダーシップの態様が存在し, 有効に機能していることが実証的に解明されている。

論文審査の結果の要旨

本論文は, 持続的競争優位の源泉となる「組織能力」がどのように形成され発現するかについて, チームを起点とする日本企業を対象に取り上げ, 理論的・実証的に明らかにしたものである。

本研究の貢献は, 第一に, これまで抽象概念で実証が困難であると思われてきた「組織能力」概念を, 戦略論・組織論の先行研究を精査のうえ著者独自に指定し, それを日本企業のケースをもとに具体的に明らかにしようとした点である。とりわけ, 組織能力の向上に, ミドルのリーダーシップ機能が重要や役割を果たすメカニズムを実証的な観点から示した研究は, これまで明示的には存在していなかった。また, 日本企業の組織能力についても, 欧米諸国とは異なる組織能力を日本企業が有していることが部分的に議論はなされてきたものの, その具体的なプロセスやメカニズムは学界でも必ずしも明確ではなく, 総じて抽象論の域を脱していない現状にあった。本研究はこれら既存研究の到達点と限界を踏まえ, その限界を乗り越える新たな分析枠組みを提示し, さらに著者自身の収集した一次データにもとづき組織能力の発現メカニズムが具体的に実証されている点において, 学術上の重要な貢献をなしていると評価できる。

第二の貢献は, 経営学における既存の「チーム」研究の射程を拡大する可能性を示唆している点である。従来のチーム研究は, チーム内の活動の効率性をいかに上げてい

くかという論点や、労働における人間性の確保といった議論にとどまりがちであった。ここでは、チーム・リーダーシップが必須の機能であることは明らかにされてきたものの、こうしたチーム・リーダーシップと企業全体の戦略との関連いかにについては、これまでには研究の蓄積が殆どなされてこなかった。翻って本研究では、共有型リーダーシップが、チームの協働を当該企業の戦略との連関において意味づけていくという点から重要な機能を果たしていることを明らかにしている点において、従来の経営学におけるチーム研究の射程を超えた視点を提供しており、この点も学術上の重要な貢献として評価することができる。

もっとも、本論文にも問題点がないわけではない。本論文では「戦略へのフィードバック」のステージの実証的エビデンスが他のステージと比してもやや弱く、十分な説得力をもって展開されているとはいえない。また先行研究のレビューにおいて、リーダーシップ論の最近の研究系譜の整理には改善の余地があり、またダイナミック・ケイパビリティ論に関しても、わかりやすくまとめられてはいるものの、その「限界」が本論文の趣旨との連関において十分に明示された論じ方にはなっているかどうかには疑問が残る。しかし、これらの問題点はいわば望蜀の感を述べたに過ぎず、本研究の価値を些かも損なうものではない。これらはむしろ今後改善していくべき課題として位置づけられるものであって、貢献と問題点とを比較考量すれば、貢献の方が遙かに勝っているとみるべきであろう。

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。

平成27年3月6日

審査委員	主査	教授	上林 憲雄
		教授	平野 光俊
		准教授	松嶋 登