



アメーバ経営に関する実証研究：中国企業のデータによる分析

劉, 美玲

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2017-03-25

(Date of Publication)

2018-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第6841号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1006841>

※ 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

学位論文審査要旨

氏名 劉 美玲

論題 アメーバ経営に関する実証研究：中国
企業のデータによる分析

審査 平成29年3月

神戸大学

本論文はアメーバ経営を導入した中国企業の質問票データを用いて、(1) アメーバ経営の実施程度とその効果との因果関係について仮説を立てて定量的に検証すること、(2) 報酬と業績との連動関係がアメーバ経営の効果に与える影響を究明すること、という2つの研究課題に取り組む研究である。

第1章では、本論文の問題意識と研究目的を示した。アメーバ経営は経営者育成、コミュニケーションの活発化、業績向上などに有効であると先行研究によって明らかにされた。しかし、アメーバ経営の実施程度とこのような効果との因果関係については、主に個別事例に基づく定性的な分析にとどまり、より客観的・一般的な証拠が非常に少ない。また、アメーバ経営は一般的に非業績連動報酬を採用するとされているが、企業はアメーバ経営の多様な仕組みを選択的に採用する。中国企業へのアメーバ経営導入を支援するコンサルティング会社によると、アメーバ経営を導入する中国企業では報酬を業績に連動させることがみられる。しかし、報酬と業績との連動関係はどのようにアメーバ経営の効果に影響するのか明らかにされていない。以上の問題意識から、本論文は、(1) アメーバ経営の実施程度とその効果との因果関係について仮説を立てて定量的に検証すること、(2) 報酬と業績との連動関係がアメーバ経営の効果に与える影響を究明することを研究目的と定めた。

第2章ではアメーバ経営に関する先行研究をレビューし、本論文の研究目的を果たすための課題・方針を明らかにした。具体的には、本研究を実施するうえで、アメーバ経営の効果、分析フレームワーク、アメーバ経営に関連する理論、研究方法、分析データについて検討した。特に、この章でアメーバ経営の効果を具体的に特定した意義は大きい。というも、アメーバ経営には様々な効果があると言われているからだ。本研究では経営者育成、コミュニケーションの活発化、業績向上の3つを抽出した。また、モチベーションの高まり、一体感の醸成、採算意識の向上といった従業員の意識または心理の状態に関する変化については、上記の3つの効果に対する仲介変数とした。

第3章では分析フレームワークと研究目的に基づいて、アメーバ経営の仕組みをより包括的に認識した。すなわち、アメーバ経営の仕組みは、ハードなコントロール、ソフトなコントロール、報酬の3つに分類された。具体的に、ハードなコントロールは計画、高い

目標、PDCA、権限移譲、経営参加、経営数字の開示、会議、ルール・制度の8つを集約したものである。ソフトなコントロールはフィロソフィを指す。報酬については、報酬と業績との連動程度に注目している。

第4章では先行研究からのアメルバ経営をめぐる因果関係に関する知見をベースに、心理学や組織論など他分野の理論を参考にしながら、アメルバ経営と経営者育成、コミュニケーションの活発化、業績向上との因果関係について理論仮説を構築している。

第5章では質問票調査の概要、質問項目の内容と信頼性や妥当性、分析方法について示した。より具体的に、質問票調査は中国のアメルバ経営導入企業5社のアメルバリーダーに対して実施した。中国企業のデータを利用する理由は、中国企業がアメルバ経営を導入する際に、報酬を業績に連動させる傾向が見られたからである。日本企業においてはそのような事例が観察されないということからも、貴重なデータソースであると言える。質問項目に対する分析結果では、用いられる尺度の信頼性や妥当性が良好であることが示された。本研究の仮説検証の方法については以下のとおりである。本論文はアメルバ経営の実施程度とその効果との直接関係と間接関係を仮定しているが、従来の多変量解釈では、間接効果など複雑な関係を明らかにするには限界がある。それに対して、共分散構造分析では柔軟に自分の研究仮説を反映したモデルを構成して検証することが可能である。よって、本研究では共分散構造分析を用いることにした。

第6章はまず、各変数の記述統計量を記載した。その後、アメルバ経営の実施程度と3つの効果との因果関係に関する仮説を共分散構造方程式で分析した。分析の結果、アメルバ経営の仕組みの実施程度は、直接的または間接的に3つの効果に正の影響を与えることが分かった。具体的には、ハードなコントロールの実施程度は、①経営者育成、コミュニケーションの活発化、業績向上（コスト削減と効率向上の両方）のそれぞれに対する正の直接的な影響を与えること、②一体感の醸成を通じてコミュニケーションの活発化に対して正の間接的影響を与えること、および③モチベーションの高まりにつながるが明らかになった。また、ソフトなコントロールの実施程度は、①コミュニケーションの活発化に対して正の直接的な影響と、一体感の醸成を通じた正の間接的影響をもたらすこと、および②採算意識の高まりを通じて仕事効率の向上に対して正の間接的影響を与えることが明らかになった。さらに、報酬がアメルバの業績に連動する程度はコスト削減に対する正の直接的な影響を与えることが明らかになった。

第7章では本論文の結論、貢献、限界および今後の研究課題・機会を示した。本論文は

アメルバ経営に関する研究と実務に貢献する。研究上では、まず、本論文はより包括的にアメルバ経営の仕組みの実施程度とその効果との因果関係を定量的に検証し、より一般的・客観的な証拠を示した。また、本論文は中国のアメルバ経営導入企業のデータを用いることで、非業績連動報酬が普及している日本企業の中では検証しにくい報酬と業績との連動程度がアメルバ経営の効果にもたらす影響を検証した。これはそもそもアメルバ経営の導入がバラエティを持つことから、今後の理論構築の助けになることが期待される。最後に、アメルバ経営をより包括的に認識し、測定できたことは、大きなブレイクスルーである。これらの成果は今後アメルバ経営の研究、特に定量的な研究の実施において役立つと思われる。実務上では、本論文の結果は、まず企業のシステムデザイン、特に業績連動報酬が普及している国の企業や多国籍の日本企業の海外子会社へ、アメルバ経営を導入する際の参考になると考えられる。また、本論文の結果は、中国企業でのアメルバ経営の導入意義を示唆する。より具体的には、アメルバ経営の実施程度は経営者育成、コミュニケーションの活発化につながるが、翻って、とかく近視眼的な経営によって長期的な発展が阻害されがちな中国企業の多くに競争優位をもたらさう。一方、本論文に限界があることも指摘された。すなわち、非ランダムなサンプルの利用、説明変数と被説明変数が同一の回答者の主観的評価であること、一時点のデータの利用、短期的な現象しか検証していないことである。

論文審査の結果の要旨

国内外でアメルバ経営の導入企業が増える中で、アメルバ経営に関する研究も増加している。しかし、それらの大半は事例研究であり、厳密な定量的研究は皆無と言える。本論文は、中国企業のデータを用いて、(1)アメルバ経営の実施程度とその効果との因果関係について仮説を立てて定量的に検証し、(2)報酬と業績との連動関係はどのようにアメルバ経営の効果に影響するのかを究明した。本論文の学術的、実務的貢献は次の点にあるといえる。

第一に、学術的な貢献は、より包括的にアメルバ経営とその効果との因果関係を定量的に検証し、より一般的・客観的な証拠を示し、アメルバ経営の理論構築に寄与した点である。これまでは、アメルバ経営をめぐる因果関係のメカニズムは多くの先行研究によって

定性的に分析されているが、定量的な証拠は乏しい。一部の定量的先行研究は、アメルバ経営の個別の仕組みとその効果との関係に注目している。しかし、アメルバ経営は多様な仕組みからなり、個々の仕組みは独立で機能するのではなく、つねにアメルバ経営というパッケージの中で機能する。特定の仕組みの効果を調べる際には他の仕組みによる影響を取り除かなければ、内生性問題が生じ、誤った結果に導く可能性がある。したがって、アメルバ経営をめぐる因果関係を明らかにするには、特定の仕組みに注目するのではなく、アメルバ経営の仕組みをより包括的に研究する必要がある。しかし、このような研究はこれまでになかった。本論文は丁寧なレビューに基づいてより包括的にアメルバ経営の仕組みを認識したうえで、アメルバ経営をめぐる因果関係のメカニズムを定量的に検証した。その結果、アメルバ経営の仕組みの実施程度は直接的または間接的に経営者育成、コミュニケーションの活発化、業績向上につながることを確認できた。

第二に、本論文は中国のアメルバ経営導入企業のデータを用いることで、非業績連動報酬が普及している日本企業の中では検証しにくい報酬と業績との連動程度がアメルバ経営の効果に与える影響を検証した。アメルバ経営におけるバラエティを前提した理論構築の促進に役立つと考えられる。

第三に、本論文は、先行研究に対するレビューに基づいて、理論フレームワークを用いて、アメルバ経営の仕組みを包括的に認識し、アメルバ経営の測定のために、各仕組みについて尺度を収集・作成した。これらの成果は今後アメルバ経営の研究・測定に役立つと考えられる。

実務的な貢献では、第一に、企業のシステムデザインに対する含意を持つ。特に業績連動報酬が普及している国の企業や多国籍の日本企業の海外子会社へ、アメルバ経営を導入する際の参考になると考えられる。特に、中国企業へのアメルバ経営の導入の意義を示唆する。本論文においてアメルバ経営は直接または間接的に経営者育成、コミュニケーションの活発化につながることを確認された。経営者育成とコミュニケーションの活発化は、長期的な発展をはかることができなかった多くの中国企業に競争優位をもたらすと期待できよう。

ただし、本論文にも課題がないわけではない。一つは、ランダムなサンプルではないことである。また、外生変数も内生変数もすべてアメルバリーダーの主観的認知で測定された点である。つぎに、一時点のデータを用いて因果関係の検証を行ったことも一つの限界である。さらに、アメルバ経営と長期的な業績との関係について検証することができな

った点である。最後に、本論文は、研究目的にしばって分析を行っているため、アメルバ経営の各仕組み間の相互作用や、実践程度の影響要因、他の日本的経営システムとの比較、海外移転などアメルバ経営の理論構築のための重要な課題に取り組むことができなかった。しかし、これらの課題は本論文のさらなる分析の可能性と期待に基づく指摘であり、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。

平成29年3月7日

審査委員	主査	教授	三矢 裕
		教授	松尾 貴巳
		教授	梶原 武久