

# 企業家的ミドルの探索 -越境するミドルの革新者としての役割と育成-

|       |  |
|-------|--|
| メタデータ | 言語: jpn<br>出版者:<br>公開日: 2022-03-29<br>キーワード (Ja):<br>キーワード (En):<br>作成者: 福原, 康司<br>メールアドレス:<br>所属: |
| URL   | <a href="http://hdl.handle.net/10291/22280">http://hdl.handle.net/10291/22280</a>                  |

# 2021年度 経営学研究科

## 博士学位請求論文（要旨）

### 企業家的ミドルの探索-越境するミドルの革新者としての役割と育成-

福原 康司

#### 1 問題意識と目的

本研究の根本的な問題意識は、「ミドル・マネジメント」と「企業家精神」あるいは「企業家的」とを理論的に接合することにある。これまでミドルの存在意義が問われる文脈の中で上記のキーワードが浮沈してきたが、暗黙知として使用されてきたこれらの用語を「企業家的ミドル」として形式知化することが本研究の第一の目的である。第二として、企業家的ミドルによる社外ネットワーキングの過程を解明することが本研究の次の目的となる。これまでのミドル研究では、主に社内ネットワークに焦点が当てられきたことに加え、リーダーシップ研究の多くは階層関係のある組織内でのリーダーシップを研究の射程に置くものが多い。さらに、組織間関係論やネットワーク組織論では関係性を説明するのに有効なモデルは散見されるが、関係性が構築される過程に着目する研究は脆弱である。そこで本研究では、企業家的ミドルによる社外ネットワークが組織間関係の協働を推進する過程をネットワーク・リーダーシップと称し、同リーダーシップの解明を試みる。第三の目的は、こうした社外ネットワーキングを有する企業家的ミドルが所属組織に及ぼす組織論的な影響について究明することにある。最後は、そのようなミドルを育成するための組織的な基盤や開発の方法を探求することを目的としている。これらの研究の問題意識や目的の下、次のような論文構成で考察を進めることにした。各章の要約は次節の通りである。

#### 2 構成及び各章の要約

序章では本研究の研究関心や全体構成を説明した上で、第1章は、本研究の主題である企業家的ミドルによるネットワーク・リーダーシップに関する研究が、リーダーシップ研究における様々な研究パースペクティブが存在する中で、どのようなカテゴリーに位置づけられ、リーダーシップ研究における貢献は何なのかについて考察した。本研究では、リーダーシップ研究を、(1) リーダーとフォロワーの相互作用の分析、(2) リーダーとフォロワーとの関係に影響を及ぼす要因の分析、(3) リーダーとフォロワーの直接的な対人関係を越えた影響要因の分析、(4) 組織内の制度や文化のようなマクロ変数と組織メンバーとの相互作用の分析、(5) マクロな行為主体間の相互作用とに分類し、企業家的ミドルの研究は最後の(5)のカテゴリーに位置づけられること、また同研究が組織と組織の関係性が構築される過程にスポットライトを当てられる可能性について言及した。

第2章は、シュンペーターからコールやライチ等に至る企業家精神に関する先行研究をレビューしながら、企業家精神に対する意味付与の敷衍過程を検討し、その中でもガートナーの分類による資性的アプローチを批判的に検討し、行動的アプローチの可能性を指摘した。その結果、企業家精神を企業家的行動と置換して意味解釈をすると、組織内のあらゆる管理階層において企業家精神の発揮が正当化される論拠について考察した。その上でミドルの企業家的行動のフレームワークを検討するために、フロップの主張する企業内企業家精神の研究における(1) エクセレンスアプローチ、(2) 戦略計画アプローチ、(3) 資源動員アプローチという3つの分類に依拠しつつ、企業家精神論の先行研究との接合点も加味した上で、企業家的ミドルの行

動枠組みとして、(1) リスク・マネジメント行動、(2) 戦略行動、(3) ネットワーク行動という3タイプの行動が抽出された。そして、これら3つの行動枠組みの中で、研究蓄積が最も脆弱なネットワーク行動に本研究では注目することを主張した。

第3章では、ネットワーク・リーダーシップの検討する前の準備的考察として、組織間関係論やネットワーク組織論において関係性に推進力を与える行為主体の検討を行うことにした。そして、境界連結者という最もミクロな主体から、社会という最もマクロな主体に至るまでの様々なレベルの行為主体を確認した。本研究にあって、ネットワーク・リーダーシップとは、「単一組織外部での協働行為に推進力を与える過程」であり、同過程を説明する変数としてパワー概念に着目した。そして、フレンチ&レイブンの所論を中心に、報酬パワー、強制パワー、正当パワー、準拠パワー、専門パワー、情報パワーの6つのパワー・ベースに触れた上で、ネットワーク・リーダーシップを発揮する際のパワーの正当性について言及した。その結果、上述した境界連結者の3つの関係属性において、組織属性に起因して正当性を帯びるパワー・ベースは準拠パワー、役割属性に起因して正当性を帯びるパワー・ベースは情報パワー、個人属性に起因して正当性を帯びるパワー・ベースは専門パワーとなることを論じた。

第4章では、企業家的ミドルによる組織内部へ行使するパワーについて考察した。そこで、ダフトらが主張する情報の多義性という観点から情報パワーの有効性やトレビーノらの主張する情報の多義性とコミュニケーション・メディア選択の3つの規定要因について検討した上で、情報の多義性とコミュニケーション・メディア選択の規定要因との関わりから、企業家的ミドルが境界連結活動を担う組織論的な意義について論究した。その結果、組織の内外に対面というコミュニケーション・メディアを有する企業家的ミドルは、多様な解釈の余地がある多義的情報を誤解無く適度な多義性をもって伝達することができ、そのことが組織のイノベーションの触媒機能を持ちうること、また組織内コンフリクトを緩衝する機能を有する可能性を主張した。企業家的ミドルによるこのようなポジショニングは、まさに組織内部へのパワーを保持する源泉になることも論じた。

第5章は、企業家的ミドルによるネットワーク・リーダーシップを説明する変数として、パワーに加え信頼についても着目することにした。そこで、パワーと信頼との異同について確認すると同時に、信頼研究をレビューして、従来のミクロ信頼とマクロ信頼に加え、第三者信頼を加味したモデルの必要性に言及した。そして、ギデンズやコールマンの所論を下敷き、企業家的ミドルがネットワーク・リーダーシップを発揮する際の信頼とパワーの構造を提示した。結論として、未知の取引先に対しては、見せかけの信頼を創造することが肝要になるため、ポジティブなパワー・ベース（準拠・専門・情報）の行使し、反対に、既に取り実績があるような既知の企業に対しては、ミクロ信頼やマクロ信頼がモデレータ機能を果たすことにより、相対的にネガティブなパワー・ベース（強制・報酬・正当）を行使しても協調が得られる可能性が高いことを論じた。

第6章は、企業家的ミドルを育む土壌として社内ベンチャー制度に着目し、日本の社内ベンチャー制度の機能不全の論理を探索的に調査した。先駆的に社内ベンチャー制度の導入実績のある大手エレクトロニクスメーカー2社を選定して批判的ディスコース分析を行った結果、(1)「独立性 vs 依存性」、(2)「スタートアップ vs スケールアップ」、そして(3)「バカな社員 vs 優秀な社員」という3つのアンビバレントなディスコースが抽出された。とりわけ、(3)は企業内企業家とその他の従業員とのアイデンティティの分断を生じさせている可能性が示唆され、日本企業の社内ベンチャーを機能ならしめるためには、このドミナントディスコースを解体する必要性を主張した。また、両社への縦断調査も実施した結果、他部門や他企業との「ヨソ者」との接触機会を高めると企業内企業家精神が活性化することも発見事実として導出された。本章最後では、企業内企業家精神を活発化する制度設計に関する先行研究をレビューし、組織的先行要因に加え、ミドル自らの承認、改良そして扇動という役割を担う重要性について論究した。

第7章では、リーダーシップ開発のナラティブ・アプローチの可能性について、筆者が携わったマイクロソフト日本法人でのシニアマネジャー育成プログラムで使われたライブケースをベースにした開発方法に対する理論的な検討を行った。同事例分析から、(1) キャリア・トランジションにおけるライブケースの有効

性、(2) 失敗の経験をライブケースにしたことによる心理的安全の醸成、(3) ライブケースの主人公と研修の参加者との対話の場の設定がドミナント・ストーリーをオルタナティブ・ストーリーに書き換える過程そのものだったことの3点を発見事実として指摘した。また、補完的アプローチとしてキャリア・ナラティブと批判的経営教育について検討し、後者はとりわけ批判的内省力の養成に有効であることに言及した。最後に、越境先で複数の実践共同体に所属することで複数のアイデンティティが併存している企業家的ミドルは、批判的内省力を絶えず鍛錬する場に身を置きつつ、彼・彼女らの越境元での他の組織成員との対面的な接触頻度が高いという事実が企業内企業家精神を育成する主体であり客体にもなり得るといふ本研究の主張は、越境学習論からも十分正当化されることを主張した。

補論は、第5章で提示したモデルを探索的に検証するため、研究開発と営業職のミドルに対してアンケート調査による定量的分析を行った。T検定の結果からは、「未知の企業」を想定した場合の強制パワーのみ有意な差が見られ、その他はすべて統計的に有意な差が検証されなかった。また、階層的重回帰分析結果では、既知の企業を想定した場合、ネットワーク密度は、情報パワーと革新的自己効力感との関係を弱め、反対に報酬パワーと革新的自己効力感との関係を強めることが分かった。また、未知の企業を想定した場合、第三者信頼は、情報パワーと革新的自己効力感との関係を弱め、強制パワーと革新的自己効力感との関係を強めることが認められた。未知の企業に対してはポジティブなパワー・ベースを、既知の企業に対してはネガティブなパワー・ベースを重視するだとうとしていた当初の仮説とは逆の結果が導かれてしまったため、定量的分析を補完するためのインタビュー調査を行うことにした。すると、日本企業のミドルは、第三者を介して新規取引先の開拓の際、その人が所属する企業と紹介してもらいたい企業との間に既存するパワー有意な関係を織り込み済みで利用しており、そのことが第三者を介して未知の企業を開拓する際に強制パワーを重視させている可能性を示唆するものだった。

終章では、本研究で考察されてきたことの概要を改めて述べると共に、本研究の研究貢献について言及した。本研究の第一の貢献として、これまで暗黙知としてミドルという文脈の中で「企業家的」や「企業家精神」なるキーワードが語れてきたことに対して、これらの用語とミドルとを理論的に接合し形式知化したことである。第二の貢献は、従来の研究が主にミドルの社内ネットワークを対象として行われてきたのに対し、本研究では社外ネットワークにフォーカスし、しかもパワーと信頼という古くて新しい変数によってモデル構築を行ったことが指摘できる。しかも、そのモデルを探索的に検証するために、実証分析を行ったことも重要な貢献である。従来の組織間関係論やネットワーク組織論や、近年の社会ネットワーク分析も然り、要素間の関係性を説明するには有効だけれども、関係性が構築される過程をブラックボックス化する傾向にある。本研究は、このブラックボックスにスポットライトを当てたものである。第三に、企業家的ミドルの育成基盤としての社内ベンチャー制度や、リーダーシップの開発、あるいは企業家的ミドルの越境活動が有する意義など、ミドルを育成や開発、学習という観点から論究した研究は希有である。