

氏名	于 琳
学位	博士
専門分野の名称	学術
学位授与番号	博甲第3216号
学位授与の日付	平成18年3月24日
学位授与の要件	文化科学研究科人間社会文化学専攻 (学位規則第4条第1項該当)
学位論文題目	経営環境への適応における経営者の役割 —中国広西壮族自治区経営者を対象とした実証研究—
学位論文審査委員	主査・教授 長畑 秀和 教授 清水 耕一 助教授 紙屋 秀彦 教授 松田 陽一 上智大学経済学部教授 山田 幸三

### 学位論文内容の要旨

本論文は企業の経営環境への適応の視点から、定性的、定量的に経営環境、経営戦略、リーダーシップの側面から経営者の役割を、理論的・実証的に検討している。

内容は序章と結章および7つの章からなり、既発表論文、学会発表、投稿論文を主にしていて、1部内容を追加してまとめた内容である。

序章は本論文の研究契機となった問題提起、研究目的と研究課題について述べている。企業のマネジメントの課題としては環境のマネジメント、組織のマネジメントがあり、そのマネジメントを行うにあたっての経営環境への適応における経営者の役割を明らかにすることを研究目的としている。

第1章は、経営環境、経営戦略、リーダーシップに関する先行研究とトップマネジメントに関する先行研究のレビューを行い、問題点について指摘している。

経営環境に関しては、第1に、Lawrenc & Lorsch(1967)はタスク環境の不確実性という次元を提示し、第2に、野中(1974)は市場の多様性を異質性と不安定性という2つの次元で定義し、各次元を測定するインディケータおよび各インディケータを構成する項目を提示したことをまとめている。第3に、加護野・野中・榊原・奥村(1983)が製品市場に関する5つの次元(製品市場の多様性、市場の情報量、市場の競争度、市場の変動性、市場の豊かさ)を提示し、第4に、Covin & Slevin(1989、1990a、1990b、1994)は①環境の敵対性、②企業が所属している産業のライフサイクルの段階、③企業が所属している産業の技術的洗練度(ハイテク度)、④環境のダイナミズムという4つの環境次元をあげ、各次元に関する構成項目を提示していることをレビューしている。そして、経営環境に関する以上の研究について次のようないくつかの問題点を指摘している。第1の問題点は、組織構造が環境によって異なるが、その環境は誰が認知したものが最も重要であるかがはっきり述べられていない点、第2の問題点として、各研究が総合的環境の次元をとらえておらず、また、いずれも環境次元についての検証を行っていない点、第3の問題点として、環境について各次元のスコアを単純合計値でとらえることは妥当性に欠けていると思われる点をあげている。

経営戦略に関しては、第1に、Hofer & Schendel(1978)は組織戦略には4つの構成要素(「領域(ドメイン)」、「資源展開(独自能力)」、「競争優位性」、「シナジー」)が存在すると指摘していることを述べ、第2に、伊丹(2003)が経営戦略を2つの構成要素(「あるべき姿」、「変革のシ

ナリオ) ) があると指摘していることを述べている。また、第 3 に、Covin, Slevin & Covin(1996b)は、経営戦略について 10 の因子 (広告、能率と品質への関心、業界を知ること、製品関連の強み、計画関連活動、顧客の支援、長期的財務志向、外部からの独立、外部からの資金調達、高い製品価格) を抽出していることをレビューしている。そして、経営戦略に関する以上の研究には次のようないくつかの問題点があることを指摘している。Hofer & Schendel(1978)はどのように戦略が策定されるべきかという観点から、経営戦略の 4 つの構成要素を提示し、伊丹(2003)は戦略のダイナミックな「変革の動き」の観点から、戦略は 2 つの構成要素があると強調し、それぞれ違う観点から経営戦略の構成要素を提示したが、第 1 の問題点は、総合的な経営戦略構成要素に関して検討していないことがあり、また、いずれの研究も経営戦略構成要素に関して検証を行っていない点があることをあげている。また、第 2 の問題点として、Covin, Slevin & Covin(1996b)は 10 の因子を抽出したが、中小企業の競争的マーケティング戦略に限っている点をあげている。

リーダーシップに関しては、第 1 に、三隅(1978)はリーダーシップ行動について、3 つの因子(「業績への圧力の因子」・「集団維持の因子」・「計画性の因子」)を抽出し、第 2 に、Kotter(1999)は、リーダーシップは変革を推し進める 3 つ役割 (「針路の設定」、「人心の統合」、「動機づけ」)があると指摘していると述べている。さらに、第 3 に、Covin & Slevin(1989)は企業家の戦略態度について、企業の革新志向、企業のプロアクティブ志向、企業の危険負担志向によって特徴付けをしているとレビューしている。その後、リーダーシップに関する以上の研究には次のようないくつかの問題点があると指摘している。第 1 の問題点は、三隅(1978)は、課題を遂行するための組織内部の組織下位レベルの管理者の従業員に対する影響力のみに着目していて、変革的なリーダーシップの役割に触れていない点があると述べている。また、Kotter(1999)は激変する環境こそリーダーシップの変革性の必要性が高まると指摘し、Covin & Slevin(1989)は環境条件や組織のコンテクストにフィットする企業家的戦略態度は企業の経営成績に大きな正の影響を与えることを指摘しているが、第 2 の問題点は彼らの研究は変革的なリーダーシップ行動に目を向けていたが、課題遂行するためのリーダーシップ行動に関する重要性にはあまり触れていない点であると指摘している。更に第 3 の問題点は、Kotter(1999)、Covin & Slevin(1989)はリーダーシップに関する指摘に対して検証を行っていない点があると指摘している。

トップマネジメントにしては、第 1 に、延岡・田中(2001)は戦略的意思決定の能力の要因について実証研究を行い、第 2 に、岡崎 (2004) は戦前の専門経営者出現原因について研究を行っているとして述べている。また第 3 に、三品 (2004) は経営者の育成システムに関して研究を行い、第 4 に、伊丹 (2004) は、経営者の 3 つの役割 (「リーダー」、「組織の顔」、「設計者」) を指摘しているとレビューしている。そして、延岡・田中(2001)、岡崎 (2004)、三品 (2004) では経営者の役割に関する研究は行なわれておらず、伊丹 (2004) は経営者の 3 つの役割を指摘したが、具体的な内容を提示してなく、3 つに役割に関する検証を行っていないなどの問題点を指摘している。このようにさまざまな問題点と課題を浮きぼりにし、次章での研究の位置づけを明確にしている。

第 2 章は、先行研究レビューにより、企業の環境への適応の視点から、経営環境、経営戦略、リーダーシップに関する総合的な経営者の役割を考え、企業マネジメントにおける経営環境、経営者、戦略、従業員、経営成果の関係の枠組を構築し、経営者の役割の位置付けを行っている。

第 3 章は、経営者の役割を実証するための研究方法を提示している。まず、調査対象地域の特性を明らかにし、調査票の設計、実施と使用データを明示し、実証するための研究方法を提示している。具体的には、以下のような内容に関する調査であることを示している。

(1) 実証研究の対象企業のフェース特徴を明らかにする研究方法を提示している。具体的に

は、まず、ヒストグラム、基本統計量によって分布状態を明らかにする。また、独立係数（関連性有無の検定）、多変量連関図、クロス集計によって特性間の関連性を明らかにし、さらに、主成分分析によって、次元を落として総合特性を抽出し、その特性によりクラスター分析を行い、企業の類型化を行う。最後に、レーダーチャートにより、各類型の特徴を明らかにする。これらはよく利用される統計手法で、有効な手法であると思われる。

（２）経営者の役割の分析枠組における構成概念について因子を抽出するプロセスを提示している。具体的には、まず、先行研究と知見により、経営環境、経営戦略、リーダーシップの構成項目を選択し、調査データに基づき因子分析を行い、経営環境、経営戦略、リーダーシップに関する概念の因子を抽出し、検証を行う。また、各企業の抽出した因子における因子得点に基づいて、クラスター分析を行い、経営環境、経営戦略、リーダーシップごとに共通特性を持っている企業の類型化を行い、レーダーチャートにより、各類型の特徴を明らかにする。これらは因子分析においてよく利用される有効な統計手法である。

（３）経営環境、経営戦略、リーダーシップに関する概念ごとに抽出した因子間の関係及び経営環境、経営戦略、リーダーシップの３つの側面に関する総合的な関係を明らかにするプロセスを提示している。具体的には、概念に関する因子を抽出し、抽出した因子の検証を行い、１次因子構造モデルを構成・検証し、さらに２次因子構造モデルを構成・検証する。最後に、総合的高次因子構造モデル（３次）の構成・検証を行う。これらは最近よく利用されるようになった共分散構造分析の手法である。

第４章は、調査対象企業のフェース特徴を明らかにしている。実際には調査対象である広西の企業は、国有企業と中小規模の企業が多く、経営者の学歴は高いという特徴付けがなされ、また、企業の特性によって類型化を行っている。これにより対象企業の解釈が明確化され、大変有用なものとなる。またこのような中国企業のアンケートデータを採ることが困難であり、その解析まで含めて価値があると思われる。

第５章では、経営者の役割の分析枠組の構成概念である経営環境、経営戦略、リーダーシップに関する概念の因子を抽出している。先行研究において使われたアンケート調査票と筆者の知見から、経営環境、経営戦略、リーダーシップに関連すると思われる項目を選択し、アンケート調査を行い、調査データに基づき経営環境、経営戦略、リーダーシップに関する因子を抽出し、検証を行っている。その結果、経営環境５因子（企業間の競争度、市場の多様性、企業間の異質性、市場の不安定性、産業のライフサイクル）、経営戦略３因子（現状を踏まえた上の改良・改善志向、マーケティング重視志向、および良いサービス提供とコスト考慮志向）、リーダーシップ２因子（社内重視とパイオニア性）を抽出し、更に検証している。以上の解析から得られた因子は先行研究との対比からも妥当なものであり、一定の結果が得られている。また、経営環境、経営戦略、リーダーシップごとの因子特性によって、企業を類型化し、各類型化したグループの特徴付けを行っている。抽出した因子は先行の研究と類似している因子があったが、異なる因子も抽出され、経営環境に関しては、ここで抽出した「市場の多様性」因子は野中（１９７４）の「市場多様性」および加護野など（１９８３）の「製品市場多様性」と一致する項目が多いことを確認している。また、「市場の不安定性」因子は野中（１９７４）の「市場不安定性」および加護野など（１９８３）の「市場変動性」と一致する項目が多いことを確認している。「産業のライフサイクル」因子はCovin & Slevin（１９８９）の「産業のライフサイクルの段階」と一致する項目が多いことを確認している。そして、本研究は「企業間の異質性」という先行研究と異なる因子を抽出したことを述べている。経営戦略に関しては、Covin, Slevin & Covin(1996b)は競争的マーケティング戦略に関する因子を抽出したが、経営戦略について抽出した因子は本研究の独自のものであることを述べていて、面白い結果が得られている。

リーダーシップに関しては、「社内重視」因子は三隅（１９７８）の「集団維持の因子」と共通の項目が多いことを確認し、「パイオニア性」については本研究独自に得られた因子であることを

述べている。以上のように新たな因子も抽出され解釈もなされ、一定の成果が得られている。

第6章は、経営者における経営環境、経営戦略、リーダーシップごとに関する役割、また経営環境、経営戦略、リーダーシップの3つの側面における統合的な役割の定量的なモデルを提示している。

まず、経営環境、経営戦略、リーダーシップに関する各因子間の相関の定量的モデルを提示し、それらのモデルから、経営環境、経営戦略、リーダーシップに関する各因子が相互に関連し合い、影響し合い、独立的な存在ではないことを示している。このようにモデルを提示して解析したことは今後の研究に大いに役立つと思われる。

次に、経営者は経営環境、経営戦略、リーダーシップごとに関する各因子における経営者の役割の定量的モデルを提示し、このモデルから、以下のようなことを明らかにしている。

経営者にとって、①経営環境の企業間の競争度、市場の多様性、企業間の異質性、市場の不安定性における4つの側面とも重要視しなければならない。その中で最も重要であるのは市場不安定性であり、企業間の競争度、市場の多様性、企業間の異質性が順次重要である。②経営者は、リーダーの役割が2つ（社内重視とパイオニア性）あり、そのなかで、社内重視をパイオニア性より重要視しなければならない。③経営者は経営戦略をマネジメントする際に3つ役割があり、その中で、改良・改善志向を最も重要視し、その次にマーケティング志向、第3番目には良いサービス・コスト双方重視志向を考えなければならない。

さらに、経営環境、経営戦略、リーダーシップの3つ側面における統合的な経営者の役割における定量的モデルを提示し、これらのモデルの適合指標が必ずしも満足のいく結果ではなかったが、経営者は企業をマネジメントする際、最も重要視すべきことは、社内重視であり、その次に経営戦略のマネジメントであり、最後は、経営者にとって、コントロールしにくい経営環境のマネジメントであると考えなければならないという傾向を示唆できるだろうと述べている。これらはデータに基づく解釈であり、総合的かつ定量的に捉えたことは、今後他の地域等での解釈を更に進める基礎となると思われる。

第7章は、解析の結果について企業の実態に関する実践的な考察を行っている。本研究の解析結果から次のような示唆を導いている。

(1) 変革期には経営者のリーダーシップはとても重要である。その中には特に社内協調に発揮する経営者の役割が最も重要である。

(2) 技術レベルが低く、資金が不足な企業は、現状を踏まえた上の改良・改善戦略が企業を発展させる重要な戦略である。

(3) 企業発展の初期段階では、自社の市場を安定させることが企業発展に重要な条件である。

結章は総括と今後の課題についてまとめている。

#### 学位論文審査結果の要旨

学位審査会は平成18年2月13日、学内審査委員4名および学外招聘委員1名の合計5名によって開催された。その審査結果は以下の通りである。

本論文は先行研究のサーベイ後、企業の経営環境への適応の視点から、経営者の役割を経営環境、経営戦略、リーダーシップの3つの側面から理論的・実証的に解析し、その後経営面からの考察を行っている。まず、実際に中国での中小企業経営者を対象とするこのようなアンケート調査を実施することは困難であり、そのデータを得ること自体に大変価値があることである。またそのデータの解析には充分かつ詳細な解析が行われ、その結果新しい定量的なモデルが構築され、興味深い結果が得られている。その意味で価値のある研究であることが確認された。また、共分散構造分析による経営者の行動に関する解析は少なく、今後の研究の1つの参

考になると思われる。

まず、1章で経営環境、経営戦略、リーダーシップに関する先行諸研究のサーベイにより、過去に取り上げられている各概念の因子(次元)について考察を加えている。このことにより次章以降で抽出される因子との対比がされ、より考察が深くなっている。また従来解析方法、範囲が明確となった。3章と4章では実際に調査対象地域である中国の広西壮族自治区に関するアンケートの実施に関しての内容を述べている。そして基本的な解析および主成分分析・クラスター分析により中国広西壮族自治区の中国における位置づけ・特徴等を明確にした。また調査・解析データの有効性について述べている。このような中国におけるアンケート調査データを収集することは困難であり、またそのデータを解析できたことは1つの成果である。5章では経営環境、経営戦略、リーダーシップの3つの側面それぞれについて因子分析により妥当な因子を抽出している。従来との対比もしながらの抽出で、その妥当性と解釈もほぼ満足のいく解析結果を得ている。さらに因子得点を用いたクラスター分析により、企業の分類もなされ、それらは妥当なものであった。企業の事業内容、地域性等との対応についても考察・解釈がなされており、一定の成果が得られている。6章では共分散構造分析による高次因子が考えられ、それらは経営的な面からも妥当な因子であり、その因子間の重要度についても一定の解釈が与えられていて価値があると思われる。最後の7章での総合的な結論では、総合的高次因子構造モデル(3次)を構成し、経営環境、経営戦略、リーダーシップごとの因子間の関連指数を定量的に求めている。それにより、トップ自身のマネジメント、経営戦略のマネジメント、経営環境のマネジメントの順に総合的な経営者の現在の重要度の認識が得られ、一定の成果が得られている。更に、経営者のリーダーシップに関しての重要性に基づいた推論がなされ、興味深いものである。

このように全体的に判断して十分に水準の高いものであると判断され、積極的な評価が与えられた。しかし、改善すべき以下のようないくつかの点も指摘された。

経営環境等の各側面から抽出された因子に基づく因子得点による類型はリーダーの戦略についての類型と必ずしも対応していないため、総合モデルとの関係で類推を付加する。そして、リーダーシップを最も重視した類型を中心としたまとめを追加することが望ましい。また、モデルの適合度がやや低いことの改善と、成果との結びつきでの解析・解釈を今後研究することが要望された。アンケートの選択回答データで間隔尺度になっていないデータを今後数値化等により解析していくことが望まれる。以上は今後の研究への期待がこめられた意見であった。また、読んでいない論文については何々によればといった書き方をし、図表の目録も作成する。注釈等の参考文献の順序の訂正、日本語文章の訂正等の指摘もあった。これらは少しの修正で行えることであり、本論文の学術的価値が損なわれるものではないことが確認された。

以上の総合的な判断から本審査会では本論分を博士(学術)の学位論文として認定することについて全員一致で合意した。