

成員の動機付けに関する理念統合モデルの考察 未来工業株式会社の事例分析

宇佐美亜莉沙（商学部商学科、2011048）

論文概要 本研究では、成員の動機付けにおける動機付け要因への配慮に焦点を当て、動機付け要因への配慮と垂直的職務負荷の関係性について研究を行う。そして、未来工業株式会社がいかに動機付け要因への配慮から成員の動機付けを達成したのかを理念的統合の観点を加えて明らかにする。

キーワード 動機付け理論・衛生要因、垂直的職務負荷、理念的統合

1. 研究の目的-研究背景・問題意識

近年、過重労働や違法労働などによって社員を使いつぶす、いわゆるブラック企業の存在が問題視されている。そんな中で超ホワイト企業と呼ばれる未来工業株式会社がある。未来工業株式会社は世間に日本一社員がしあわせな会社と呼ばれている。その理由として、年間休日が約140日や残業やノルマは原則禁止、恵まれた給与などが注目されている。そして、このユニークな決まりこそが未来工業株式会社の社員のモチベーションを向上させていると解釈されている。未来工業株式会社に限らずホワイト企業だと注目される企業の多くにおいて衛生要因への配慮に関する議論が多く展開されている(e.g. 坂本, 2013; 坂本, 2008, 2010, 2011, 2013)。それゆえ、衛生要因への配慮に力を入れている企業こそがホワイト企業であり、社員の離職率が低く、社員の仕事に対する意欲が高いととらえられているが、はたしてそれは正しいのだろうか。

衛生要因への配慮によって社員を動作づけることはできても、動機付けることはできない(ハーズバーグ, 1976)ことから、未来工業株式会社の動機付け要因への配慮こそが社員のモチベーションを向上させていると想定する必要がある。

したがって本研究では、未来工業株式会社の動機付け要因への配慮を分析し、社員の動機付けに関するメカニズムを解明することで、ユニークな手法を用いるこの企業を経営学的に固い組織であると明らかにすることを目的とする。

2. 研究の方法-先行研究レビューと分析フレームワーク

衛生要因への配慮ではなく、動機付け要因への配慮こそが社員のモチベーションを高めているという観点から分析を行う。そこで、動機付け理論・衛生要因に注目する。

Herzberg(1976)によれば、衛生要因への配慮によって人々を動作づけることはできても、動機付けることはできないと述べている。いくら給与、個人生活、保障などの衛生要因を改善しようとしても衛生要因とは不満の決定因であるため、それは職務における不満の減少にしかすぎない。一方、仕事そのもの、責任、成長などの動機付け要因を改善しようとすると職務満足を高める。実際に、社員を動機付けるには職務充実という方法で垂直的職務負荷を課しながら個人のモチベーションを高めていく。

また、社員一人一人のモチベーションが高さに焦点をあてるうえで、価値観を植え付けられた社員が理念的に強く仕事行動に動機付けられていく理念的統合という考えは欠かせないものである。加えて、理念的統合を図るプロセスにおいてビジョナリー・リーダーシップは非常に重要性が高いと考えられる。

したがって本研究では、Herzberg の議論に基づいたうえで、理念的統合の考え方を加えて未来工業株式会社の事例分析を行う。

3. 研究の結果-事例分析と考察

未来工業株式会社は、岐阜県大垣市に本社を置き、電気設備資材、給排水設備及びガス設備資材の製造販売を行う会社である。未来工業株式会社は「常に考える」を経営理念として“よそとは違う”、“日本で初めて”に徹底的こだわりをもって企業活動を

行っている。差別化にこだわる中で「ホウレンソウ禁止」や「残業やノルマは原則禁止」、「年間休日約140日」、「日本一短い就業時間」など変わったルールで注目を集めている。こういったルールが有名になり未来工業株式会社は「日本一社員が幸せな会社」や「社員がやる気のある会社」として知られるようになる。

しかし、重要なのが上記のユニークなルールは、未来工業株式会社において衛生要因にしかすぎず、これらが社員のやる気を向上させているのではない。ここで重要なのが、「常に考える」という理念のもと、社員一人ひとりに大きな権限を持たせ会社をより良くするために自ら考え実行させていることにある。未来工業の社員たちは短い就業時間や法で定められた規格の中で新しいアイディアを出し、差別化を図る製品を生みだし続けなければならないという垂直的職務負荷を課されながらも「常に考える」ことで実績を残そうとしているのである。

こういった行動を促しているのが未来工業株式会社の創業者である山田昭男氏である。山田氏は「常に考え、よそと違うものを」というモットーを当時2つ穴が主流だったスイッチボックスに4つ穴を開けたことでシェア80%という差別化を自らビジョナリー・リーダーシップを發揮することで達成するとともに「常に考える」という理念を社員に浸透させた。ビジョナリー・リーダーシップの行動を社員が解釈することで、「常に考える」という経営目標と「常に考えて実績を残す」という社員の個人目標へと統合していったのである。

4. まとめ-結論と理論的・実践的含意

企業において、給与や休日などは職務における衛生要因にすぎず衛生要因を改善しても社員を短期的に“動作”付けているだけである。社員を”動機”付けるには成長や責任など仕事そのものに動機付け要因を関連付け、垂直的職務負荷を加えることが重要である。

未来工業株式会社においては、「ホウレンソウ禁止」、「残業やノルマは原則禁止」などユニークなルールは衛生要因にしかすぎず、社員一人ひとりが持つ権限を大きくすることで仕事そのものに面白味を持たせ、社員を動機付けた。また、山田氏がビジョナリー・リーダーシップを発揮し続けることで社員の目標と企業目標が統合し、理念的に強く仕事に動機づけられた経営学的に固い組織が完成した。

最後に本研究の理論的含意として、日本の企業に対して社員を動機付けにおける動機付け要因への配慮の重要性を明示することで動機付けにおける衛生要因への配慮ばかり注目される現状に新たな見解をもたらすことができたことを示したい。また同時に、成長発展を目指す企業において「動機付け」の在り方を検討し直す必要性を提示し、そこに成員の新たなモチベーション向上の可能性を明示できたことを、本研究における実践的含意とする。

5. 参考文献

1次審査当日の配布資料および論文に掲載致します。

マルチエージェントシミュレーションを用いた観光回遊行動の分析

大森 恵太（商学科 2011066）

論文概要 スマートフォン等のモバイル端末の普及により、観光地に訪れる観光客の情報入手方法や情報量が多様化している。それらの観光客を情報入手量ごとに分類し、マルチエージェントシミュレーションを用いて観光回遊行動に影響を与える要因を明らかにする。

キーワード

観光回遊行動 マルチエージェントシミュレーション 経路選択

1. 研究の目的

観光における歩行者の回遊行動は、重要である。観光地にとって観光客は、その都市の財源に大きな影響を持つ要因である。実際に観光地では、まちづくりに観光客の意向を反映する地域も多くあり、これらの地域における歩行者行動を理解することは、その地域の動脈を理解するために重要である。一方で近年観光客の間では、スマートフォン等のモバイル端末が普及したことにより、観光地に着いてからその土地の有名なスポットや名産を調べるといった観光スタイルが徐々にではあるが浸透してきた。これはスマートフォンが普及する前の、事前にパソコン等で観光地の下調べをしてから行われる観光行動とは行動特性が異なるものである。

既存の研究では、回遊行動の分析は中心市街地でのまち歩きの分野では盛んに行われてきたものの、観光における回遊行動分析はあまり行われてこなかった。本研究では、観光客の観光中における目的地までの観光ルートやその間の寄り道（以下観光回遊と表記する）を研究対象とし、さらに観光客を

- ① ある目的地だけを持っており、観光中の行動は周囲の街路状況等の視認状況で判断するモデル
- ② 事前に観光地の情報を持っていないが、適時モバイル端末を用いて周囲の状況確認をするモデル
- ③ 観光出発前に入念な情報収集を行っており、複数の観光目的地と観光ルートを持っているモデル

の3つのパターンに分類し、観光回遊行動の研究を行う。

2. 研究の方法

本研究では、マルチエージェントシミュレーション（以下 MAS と表記する）を用いる。MAS とは、「複数のエージェント（ルールに基づき自立的に行動する主体をエージェントと呼ぶ）に同時に各々のルールを実行させ、それらが相互作用することで現れる社会的なふるまいを分析するためのシミュレーション手法の1つ」である。MAS を実行するソフトウェアとして artisoc を用いる。

近年観光客が観光行動に求める価値観が多様化してきたことにより、観光スポット以外の要因が観光客の満足度に及ぼす影響が大きくなりつつある。そういう現状を踏まえて、エージェント同士の相互作用を観察することができる MAS を本研究に採用した。

本研究手順は以下の通りである。

- 1) artisoc 上に観光目的地と店舗を持つ架空の観光都市を設定
- 2) 作成した都市の街路は、それぞれ道幅の広さ、店舗数の多さ、人通りの多さを合算した街路魅力値という数値を持っている。
- 3) 作成した都市にその土地に居住する市民をランダムに歩行させる。
- 4) 上記の空間を3パターンの観光客に歩行させる

- 5) 観光客は、目的地に向かう際に、他に魅力的な街路を見つけるとそれが最短ルートで無くても経路を変えて寄り道をする可能性がある
- 6) 観光客のエージェントには観光満足度に応じて滞在時間を増減させるパラメータを持たせる
- 7) 街路の店舗数を増減させたり、目的地の場所を変更するなどの条件変化を持たせて、各エージェントの行動パターンの変化を観察
- 8) 実在する都市をモデルとしてシミュレーション分析を行う

3. 研究の結果

本研究で判明したことは以下の2つである。

- ① 事前に入手できる情報を多く持つ観光客よりも、モバイル端末で情報を入手する観光客や情報を持たない観光客の方が滞在時間が長くなる傾向がある。
- ② 情報を持たない、視認情報を基に観光をするタイプの観光客の滞在時間は街路の魅力値の影響を受けやすく、一般的に観光名所とされるスポットよりも、街路や人通りなどの観光地全体の雰囲気が重要である。

4. まとめ

本研究の課題は、観光客の経路選択の要因は人通りの多さ、道幅の広さ、店舗の多さ以外にも様々な要因が考えられるため、今後そのような要素をどのように織り込むかが課題となる。しかし、経路選択と外部要因の関連性が明らかになったあかつきには、本研究で明らかになった観光客の回遊行動特性を用いることで、多様化する観光客それぞれに適した観光情報の提供方法やタイミングを観光地と観光客の両方の視点から提案することができる。

5. 参考文献

- [1] 滝川紘史(2001)『エージェントベースモデルを用いた中心市街地における歩行者行動モデル化』日本建築学会大会学術講演梗概集
- [2] 鎌田敏之(2010)『artisoc で始める歩行者エージェントシミュレーション原理・方法論から安全・賑わい空間のデザイン・マネジメントまで』構造計画研究創造工学部
- [3] 山影進(2010)『人口社会構築指南 artisoc によるマルチエージェント・シミュレーション入門』書籍工房早山
- [4] 北野雅士(2002)『中心市街地における歩行者行動モデル開発のための経路選択行動分析』日本建築学会大会学術講演梗概集

人工物の活用がもたらす理念統合とその継続性 —Starbucks Corporation の事例分析—

清水美鳥（商学科、2012179）

論文概要 本研究は、経営者の交代を機に、なぜ組織に浸透していた経営理念が消失し組織の統合が破綻するのか、経営者が代を重ねても経営理念を共有し統合を維持するにはどうしたらいいのか。理念浸透プロセスにおける人工物の果たす役割に注目して明らかにする。

キーワード 経営理念、人工物、企業の継続性

1. 研究の目的 ー既存の研究と問題意識ー

近年、企業経営における経営理念の重要性が広く認められてきた。経営理念の定義は経営学者によって様々だが、その本質に大差はない。また、経営理念が企業経営において重要な役割を果たすことに関する多くの研究によって報告されている。そこでは経営理念はその内容よりも、いかに組織のすみずみまで浸透させるかといった点が重要視されている。しかしながら、その具体的な手法については優れたリーダーが発揮するリーダーシップに依存するものがほとんどである。

企業は「社会の公器」であり、その存在の根拠は価値の創造にある。長期に渡って社会に有益な製品・サービスを提供し続けることが企業のミッションであるため、老舗企業研究が注目されるなど、企業の永続性に対する関心は非常に高まっている。

企業の存続を考えたとき、リーダーの交代は免れない。組織を秩序づける偉大なリーダーが去ってしまったなら企業はどうなるのか。事実、優れた創業者が退き、トップが交代したことを機に、組織の統合の破綻が起きてしまった事例がある。これまでの経営理念研究は一人のカリスマリーダーに注目しており、リーダーの交代という視点を含んでいなかった。

そこで本研究では、既存の経営理念の研究に、企業の継続性という新たな視点を加え、

- ① なぜトップの交代を機に、浸透していた理念が失われ組織の統合が破綻してしまうのか
 - ② どうすればトップが変わっても統合を維持できるのか
- 以上2点を明らかにすることを目的とする。

2. 研究の方法ー先行研究レビューと分析フレームワークー

まず、はじめに既存の研究の中でもとくに評価されている先行研究をレビューする。次にその先行研究の問題点について言及し、その上で研究目的を明らかにするための分析フレームワークを設定する。そして、収集した2次資料をもとに事例分析を行い、設定したフレームワークに沿って考察を試みる。

Schein(1989)によると、リーダーは自身の価値観やパラダイムを客觀化し、組織のあらゆる人工物(artifact)に植えつけることによって文化をつくるという。ここでいう人工物とは、物理的なものや社会環境も含む、人によって創り出されたモノ全てである。Scheinが主張した「組織文化の3つのレベル」という組織文化形成のステップは、組織文化や理念浸透の研究において高い評価を受けている。

しかし、坂下(2012)は機能主義と解釈主義という2つの対照的な認識論的パラダイムを用いて、Scheinはリーダーの植えつけた意味が意図した通りに成員に伝わると仮定しており、成員による意味解釈・意味形成によっては意図した通りに伝わらないという可能性を想定していないという問題点を指摘している。

そこで、人工物と成員の意味形成・価値創造に言及している議論(榎原、2010; 加藤、2012)を参照し、それらの議論がScheinの議論に欠けていた成員の解釈という観点を与えるものであることを確認した。

以上の先行研究レビューより、Scheinの議論の欠けていた

部分を補い、独自の分析フレームワークを設定した（その概要は1次審査で報告する）。なお、企業の継続性という視点から研究目的を明らかにするため、トップの交代が複数回起きていることを条件として事例を選定した。今回は世界的なコーヒーストアである「Starbucks Corporation」（以下、スターバックスと表記）の事例を分析する。

3. 研究の結果 ー事例分析と考察ー

スターバックスの創設者であるハワード・シュルツは、「最高品質の完璧なコーヒーを提供する」そして「スターバックス体験を提供する」ことを理念として掲げた。「スターバックス体験」とは、スターバックスが第三の場(サードプレイス)として人々のつながりの場所を演出することで、お客様が得られる素敵な感動体験であるという。シュルツは、コーヒーの香りや店舗のデザインなど様々な人工物を通じて理念を表現し、「パートナー」と呼ばれ大切にされた従業員も理念を共有し生き生きと働いていた。スターバックス生え抜きのスマスがCEOを引き継ぎ、より一層理念が体現され大きく成長したが、外部からやってきた後任のCEOドナルドのとき業績が低迷してしまう。不況の影響もあったが、シュルツは成長の代償にスターバックスを特徴づけていたものが失われ完璧なコーヒーもスターバックス体験も提供できなくなっていたことに危機感を感じCEOに復帰する。そして、コーヒーの香りを邪魔するチーズサンドの販売を停止したり、全米店舗を一斉閉店してバリスタの再教育を行ったりと、失われていた価値を体現する人工物を取り戻した。さらにリーン方式という仕事のやり方をパートナーにまかせる仕組みを新たに採用し、改革の結果、業績は回復しスターバックスは理念のもとに統合されるようになった。

以上、簡単に事例の要点を記述した。考察の過程とその結果は現段階において整理がついていないため、分析フレームワーク概要と共に1次審査で報告する。

現在述べられるのは、ミッカングループの事例から経営理念は後継者によって「再解釈」されるという加藤(2013)の指摘や、シュルツが後継者選びに関して生え抜きの人材を登用すべきだったという趣旨の発言が考察の鍵となるということである。

4. まとめ

本研究は、これまでの経営理念の研究に見られなかった企業の継続性という新たな視点を加えられた点に理論的な意義と独創性がある。また、経営者が世代を越えても理念を維持し、統合を守り続けるために必要なのは、カリスマ的リーダーシップではなく理念維持の仕組みをつくることであると示すことができる点を実践的な意義としたい。

5. 主要参考文献

- E. H. シャイン (1989) 清水紀彦、浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社。
 ハワード・シュルツ、ジョンヌ・ゴードン (2011)『スターバックス再生物語—つながりを育む経営—』徳間書店。
 (その他、1次審査の配布資料および論文に掲載致します。)

費用便益分析を用いた排雪頻度の最適化に関する研究 -札幌市を事例として-

二木涼（企業法学科、2011320）

論文概要 札幌市では毎年除雪作業に多額の予算が費やされおり、財政圧迫を軽減する為にも除雪費用の削減は急務である。本研究では排雪方法に着目し、排雪頻度を変えて行う除雪について費用便益分析を行い、最適な排雪方法・頻度を明らかにする。

キーワード 排雪、排雪頻度、費用便益分析

1. 研究の目的

札幌市は世界にある積雪地の中でも大都市に分類され、モータリゼーションの発達している都市の一つである。毎年多くの積雪が市内全体にみられるため、冬期の市内の道路は雪によって覆い尽くされてしまい、交通が非常に困難な状態に陥ってしまう。毎年除雪を行っているが、市内の交通の利便性を守るためにには、市全体の道路で除雪が必要となる。これにより、毎年、除雪作業に多額の予算が費やされており、中でも排雪費の占める割合は非常に大きい。市の年度予算が予め決まっているのに対し、除雪費に多くの予算を使う事は、市の財政を圧迫する事となる。この除雪費用からの財政圧迫を抑えるにあたり、除雪車による除雪の仕事効率を今一度見直し、新たに効率の良い除雪車の除雪法を検討する必要がある。効率的な分量で除雪を行えば、除雪車の稼働時間の無駄を減少させることができる。これは除雪にかかるコストを下げ、札幌市における除雪費用を削減する事に繋がると見える。増大化する除雪に必要となる予算の抑制と除雪の社会的必要性という問題を考え限られた予算の中でできるだけ低いコストで除雪を行うことは重要であると言える。

そこで本論文では、札幌市内の車道における排雪に着目し、地区や道路ごとに除雪量・排雪方法・頻度を変えることで、排雪費用の削減が可能かどうかを明らかにする。

2. 研究の方法

本論文では札幌市内の道路を区ごとに整理し、排雪頻度を変更し、それにかかる除雪費用や交通容量などに対して費用便益分析(Cost Benefit Analysis)を行う。社会的に最も効率的な資源配分(パレート最適)が達成される道路幅員や除雪幅、排雪頻度を明らかにする。ここで道路を区ごとに整理するのは、同区内であれば降雪量などの環境が一定程度均一であるとみなすためである。本研究内における除雪とは車道を対象とし、定義は以下とする。

除雪とは生活道路に降った雪を退け、移動が可能な状態を作り出す事とする。それは、自動車が通行できる幅とし、人員運送や物流ができる状態とする。

排雪とは道路に降った雪をその場から一度退け、その場所から各処理施設に運び、処理施設にて処理されるまでとする。

本研究の手順は以下のとおりに行う。

- (1) 区ごとで排雪方法・頻度を変えることによりもたらされる費用・便益を抽出する。
費用:除雪費、景観の損傷、騒音…
便益:走行時間、走行費、除雪車の稼働時間減少…
- (2) 費用・便益の大きさを貨幣換算化し、測定する。
- (3) 正味現在社会的価値(NPSV)を求める。
割引率は国土交通省(2009)[7]を基に4%とする。
- (4) 各区で求めた正味現在社会的価値を比較検討する。

3. 研究の結果

本研究では区ごとで排雪頻度を従来よりも増やす除雪に対して費用便益分析を行った。その結果、堆積場に近い区域では従来通りまとめてから排雪を行うよりも排雪頻度を増やした方が全体として、排雪費用の削減に繋がることが明らかとなった。

4. まとめ

排雪頻度という観点から除雪について費用便益分析を行い、最も効率的な資源配分を明らかにすることで札幌市の除雪費用削減の一助となると考えられる。

しかし、分析要因として路面状況を考慮する必要がある。また、現実における必要とされる排雪処理施設の稼働状態も加味しなければならず、加えて各区域で除雪作業量が異なっている実態をふまえて継続的な研究を続けることが積雪地における最適な資源配分を導き出すこととなる。

5. 参考文献

- [1]成田祐樹『積雪地における雪処理施設の最適配置』(2008)
- [2]井上裕『まちづくりの経済学-知っておきたい手法と考え方-』(2001)
- [3]小泉倫彦、直井総一『除雪作業出動基準の検証』(2012)
- [4]高宮則夫、佐藤泰久『札幌市内における除雪市場の市民経済に与えるインパクトに関する研究-市内除雪市場の構造・規模等調査及び一般均衡(CGE)モデルによる評価分析-』(2012)
- [5]札幌市役所『札幌都市交通データ 道路(1)』
- [6]文世一『交通混雑の理論と政策-時間・都市空間・ネットワーク-』(2005)
- [7]国土交通省『公共事業評価の費用便益分析に関する技術指針(共通編)』(2009)

戦略創造における企業ドメインの定義と企業革新プロセスの関連性 —株式会社タニタの成長プロセスを通じて—

柴田晃里（商学科 2011187）

論文概要 本研究では株式会社タニタの事例を用いて企業ドメインの定義と企業革新のプロセスが、企業が成長する上でどのような関連性を持つのかを明らかにする。

キーワード

ドメイン定義

企業革新

株式会社タニタ

1. 研究の目的—研究の背景と問題意識

株式会社タニタ（以下、タニタとする。）は健康計測機器のメーカーでありながら、レシピ本や丸の内タニタ食堂など幅広い事業で活躍しているタニタではあるが、以前は赤字続きであった。本研究の目的は、赤字続きの経営を行っていたタニタが黒字経営に発展した企業成長にはどのような仕組みが作用していたのかを明らかにすることである。

そのために企業成長の仕組みとして、組織の流れをふまえるだけではなく事業領域の設定（ドメイン定義の変化）と経営者が行う企業革新の戦略的創造をふまえることが必要であることを解明することも本研究では必要である。

2. 研究の方法—レビューと分析フレームワーク

事業といふのは企業の活動領域のことであり、事業の選択によってその企業活動の範囲や企業の発展性が関連している。

榎原（1992）は、ドメインといふのは組織体の活動範囲ないしは、領域のことであり、組織の存在領域と定義している。また、ドメインの定義には物理的定義と機能的定義があるとした。物理的定義は企業戦略論的にはあまり推奨されるものではないとされており、より広範囲な領域設定である機能的定義が良いといわれていた。ただし機能的定義でドメインを設定した際に企業の組織内部にどのような変化がもたらされるのか榎原は明らかにしていない。また、企業が社会的にうまく機能するためには、経営と組織メンバーあるいは企業組織と外部環境の間にドメインについての合意（コンセンサス）が重要であるとも榎原は論じている。

このようにドメインは企業の戦略展開の第一段階として重要視されてきた。しかし、加藤（2014）は、ドメインを定義もしくは再定義することで戦略展開についてどのように機能するのかを深く追求する議論が少ないと指摘している。また、ドメインの変化に伴つておこる企業革新について本研究では論じる必要がある。

企業革新について本研究では三種類のモデルを取り上げている。戦略的企業革新モデル（吉原 1897）、進化論モデル（野中 1983）、誘発型自己組織の理論（加護野他 1986）である。

戦略的企業革新では、企業革新における経営者（トップ）は革新の主導者であり、危機意識が新事業への動機づけとなりえ、組織慣性からの脱却をはかるための事業展開にはトップの先見力が必要であることを論じていた。このトップ主導のモデルと違う視点を持ち合わせているのが進化論モデルである。

進化論モデルは、トップは資源展開の方向を示し、組織全体が自律的試行錯誤を通じて実践的な戦略を生み出す行動志向モデルである。進化の本質は学習であるとし、環境適応行動に基づいて情報が蓄積され、それを学習として組織の進化につながるとした。そして各人の日常行動が持続的な学習を維持されるよう意識創造を努めることがトップの役割であるとした。

誘発型自己組織の理論では、トップは重要な役割を演じるが、トップ自らが積極的に変革を起こすわけではない。変革の駆動力は、あくまで人間のもつ自己組織化能力であり、トップと組織の自己組織化能力の相互作用しあうことで企業変革がおこると論じている。

また本研究では、企業ドメインと革新モデルの関連性によって引き起こされる戦略創造において企業セオリー（ゼンガード

2013）についても着目する。

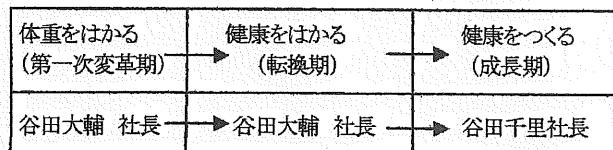
企業セオリーは、企業がいかにして新たな価値創造を生み出战略創出のための手引きである。

本研究ではドメインの定義が変化していくことで企業の戦略的創造にどのような影響をもたらしていくかを企業革新モデルと関連させながら、時系列的に分析を行う。

3. 研究の結果—事例分析—

タニタが赤字続きの際、二代目社長の谷田大輔氏（以下、先代）は赤字しか出せない既存事業をとりやめ、ヘルスマーター事業の一本化を図り、後に世界的じえあをもつようになつた。また、三代目社長の谷田千里氏（以下、現代）が就任してからは、タニタの食堂の健康な食事が話題を呼び、丸の内タニタ食堂の開設やレシピ本の出版など幅広い分野へと事業を展開している。

タニタは上記の一連の流れの中で三回ドメインの定義が変化しており、その変化はその代の社長によって異なる。



この図がタニタのドメイン変化である。体重をはかるという物理的定義としてのドメインを最初に設定したのは先代である。「健康」に重点を置き先代が広げたドメインの定義をさらに広げ、食堂設置やレシピ本出版など幅広い分野の事業を手掛けているのは現代である。

またドメイン変化に伴い先代と現代の経営者としての企業革新モデルも変化している。先代は、ドメインを物理的定義に設定して企業の方向性を明確にし、さらに新事業に踏み出した先代の戦略は、戦略的企業革新に基づいた企業革新をやり遂げたと言える。また、会社に新しい制度を取り入れるなどして周囲の意識改革に乗り出した転換期における先代は進化論モデルの特徴が生まれ、成長期においては誘発型組織へと革新モデルも変化している。この流れはタニタの成長プロセスに関係している。

4. まとめ—考察と結論—

タニタの成功は、まずあえて物理的定義としてドメインを設定したことでヘルスマーター事業のみに焦点をあてることができ、トップが企業の方針を決定しやすくなつた。しかし、この定義の幅だとある程度の限界を迎てしまうので、物理的定義に関連した機能的定義を設定しなおすことで、トップの他にミドルも企業の方向性を自由に考えられるようになった。また、タニタが三回のドメイン変化を行い、その都度革新モデルも変化したことは、第一次変革期、転換期、成長期において独特の企業セオリーを作り出し、戦略創造を生み出していた要因と考える。したがって、ドメインは戦略展開において、革新モデルと相互作用をおこすことで新たな企業セオリーを生み出し、その一連の連鎖が長期的な企業成長プロセスとなり得ることを本研究で明らかにすることできた。

5. 参考文献

審査当日の配布資料及び論文に掲載。

ファミリービジネスにおける経営者継承の意味・効果 —トヨタ自動車株式会社の事例分析—

前野初美（商学科、2012338）

論文概要 本研究では、ファミリービジネス企業が創業家をトップに置いた意味・効果を、ファミリービジネスのプライオリティである「4つの C」のチェックアンドバランスの観点から研究を行う。

キーワード ファミリービジネス，4つの C，トヨタ自動車株式会社

1. 研究の目的—既存のファミリービジネス研究と問題意識

近年、ファミリービジネスへの関心は海外ではこれまでになく高まっている（加護野、倉科、2008）。血族で幹部が固まることや不祥事を起こした際の負の面ばかり強調されてきたが、成功している大企業においてもファミリービジネス体制を取っている企業は多く、研究が見直されてきている。しかしながら、企業が「〇〇家の家業」から「社会の公器」へと変わっていく過程で、創業者一族の立場は非常に微妙なものになっていく（菊池、2010）中、あえて創業家をトップに置くことについての意味に関しては、ほとんどの議論が求心力の持続ためであるという結論に留まっている。経営者としての創業家の役割は、はたしてそれだけなのだろうか。

本研究では、創業家が経営者になった場合、求心力以外にどのような効果をもたらすのか、彼（彼女）らの存在する意味・効果を解明することを目的とする。

2. 研究の方法—先行研究レビューと分析フレームワーク

ファミリービジネスには、明確な定義はないが最低二つの要素がある（菊池、2010）。一つ目は創業者一族が当該企業の社長を世襲し、経営権を掌握すること、二つ目は世襲の前提として、当該企業の過半数の株式を押さえていることである。しかし、持ち株比率に関係なくファミリービジネスを続けている例は多くある。

Miller & Breton-Miller（2005）によると、勝ち組の同族経営企業は、推進力となる4つのプライオリティを持っており、これらを継続性（Continuity）、コミュニティ（Community）、コネクション（Connection）、コマンド（Command=指揮者）という「4つの C」にまとめている。さらにファミリービジネスの「4つの C」には、企業ごとに主要プライオリティである C と、それを補完する補完プライオリティの C がある。それぞれのプライオリティが溶け合うことでベストプラクティスになる。この「4つの C」の調整をチェックアンドバランスという。

ここで、ファミリービジネスにおける経営者の役割として、「4つの C」のチェックアンドバランスがあると言える。「4つの C」は、どれかが過剰になると経営が崩れてしまうという側面がある。ファミリービジネスの成長は、経営者が「4つの C」のバランスを均等にすることで成長を遂げてきた。したがって、本研究では特に Miller & Breton-Miller の議論に基づき、創業家が社長になる意味の分析を行う。なお、本研究では「トヨタ自動車株式会社」（以下トヨタ自動車）を事例として取り上げ、1次・2次資料に基づいて定性的分析を行う。

3. 研究の結果—事例分析と考察

トヨタ自動車は、創業家が社長に就いた時期と、創業家以外が社長に就いた時期とが混ざっている歴史を持ち、現在、前社長・渡辺捷昭氏から現社長・豊田章男氏という創業家が再び社長となったファミリービジネスである。戦後の経済復興のため、1950年から生産と販売が分離していた。1982 年の工販合併と第 6 代社長・豊田章一郎就任時に、第 5 代社長・豊田英二は「6月 30 日をもってトヨタの戦後が終わり、7月 1 日から新しい一步が始まりました」と宣言し、新生トヨタとして「トヨタ自動車株式会社」が発足し

た。本研究は、豊田章一郎の時代から、第 11 代であり現社長・豊田章男に注目する。

まず、本質的ミッションの追求・修業訓練・長期的フォーカスの重視という観点から、トヨタ自動車においては一代一業（豊田綱領より）の教え・番頭経営による創業家の教育・長期的リスク管理を挙げることができ、「4つの C」の主要プライオリティは「継続性」といえる。この継続性を軸とし、保管プライオリティは「コミュニティ、コネクション、コマンド」となる。

新生トヨタ誕生後の課題は海外生産である。グローバル企業になるための基盤を確立することが求められた時代に、英二・章一郎両氏は海外の企業とのコネクションを広げることで継続性の強化をした。第 8 代社長・奥田碩の代で豊田家以外の社長が現れ、ここから第 9 代・張富士夫、第 10 代・渡辺捷昭と豊田家以外が続く。奥田氏は、豊田章一郎氏が「トヨタらしからぬ」ところに惹かれたため、社長に推された。豊田章一郎氏は継続性を求めるために滞っていたコマンドについて理解していたのである。豊田家以外の代で注目すべき点は、各代の社長は継続性を強化するために、ひとつの C を強調していることである。奥田氏の代では外部とのコネクション、その路線を継いだ張氏は内部とのコネクションである。さらに、奥田氏は自身が社長であった時、「資本の論理」の必要性を社内に説くことでトヨタ自動車は成長した。しかし、渡辺氏の社長交代の会見時、奥田氏は「豊田家はトヨタの求心力、旗だ」と再び創業家の求心力を求めている。そして、2009 年に現社長・豊田章男が社長に就任した。

世界一を目指す豊田家以外の時代と比べて、豊田章男氏に代わってからも成長を続けていていることに、創業家が経営者になる理由がある。「資本の論理」が働き本質的ミッションが崩壊しかけていたトヨタ自動車に、豊田章男氏は「もっといいクルマをつくろうよ」と社内に言い続けた。「Re born」という企業メッセージには、豊田綱領や企業理念で守り続けてきた大事なことは変えず、もう一度トヨタ自動車を再生させようという思いが込められている。トヨタ自動車は、自社の成長の度合いと外部環境の変化のどちらにも「4つの C」のいくつかをより押し出して対応させながら、さらなる成長を遂げてきたのである。

4. まとめ—結論と理論的・実践的含意—

経営者が創業家と創業家以外が混在しているトヨタ自動車に注目して、創業家を経営者に据える意味・効果の分析を行ってきた。

本研究の理論的含意として、長期存続するファミリービジネスにある「4つの C」のチェックアンドバランスという観点に、それぞれの社長の代で強調する C が別にあり、自社内外の環境に対応させる、という独自性を持たせたことを示したい。また、ファミリービジネスが経営者継承の際に、次期社長を選ぶための意思決定材料になる可能性を明示できたことを、本研究の実践的含意とする。

5. 主要参考文献

1 次審査当日の配布資料および論文に掲載致します。

子どもの貧困対策 金融提言

績木 翔子（商学科・昼間、2011249）

論文概要 每年過去最高を更新する子どもの相対的貧困率。このことは経済格差による教育格差を生む可能性が高い。私は、日本で教育ローン・奨学金制度・社会保障制度等が発展していると思われているが、現金給付が足りていないという仮説を立てた。奨学金ファンドを設立提案することで教育機会均等を実現する。

キーワード 子どもの相対的貧困、教育機会均等、奨学金ファンド

1. 研究の目的

2014年厚生労働省の国民生活基礎調査で16.3%という過去最悪の子どもの貧困率が更新された。私が解決したいことは、政策が打たれているはずであるのに一向に解決しない子どもの貧困問題についてである。子どもの貧困が解決されない理由として山野(2014)は、「現金給付が日本では限られているために、貧困率の改善に至らない」と指摘している。

私自身、資金不足から留学を諦めたことや、大学の選択肢が限られることがあったことから、経済的格差が教育格差に及ぼす影響は大きいのではないかと考えた。教育の機会均等はあるべきで、そのためには現金給付が欠かせない。やる気と能力のある学生が経済面で夢をあきらめることは、日本にとっても機会損失である。これが私の当論文を書く動機である。

当論文は、子どもの貧困の現状と既に存在する対応策を検証して、現金給付がより問題を解決しうるのかを確かめる。その上で、アメリカの Lumni を参考に日本にも奨学金ファンドの設立提案を行うものである。

奨学金ファンドについての既往研究は存在しない。しかし、奨学金や社会保障の政策について、賛否の論文は多数ある。また、マイクロファイナンスという観点でグラミン銀行の分析を行う書籍・論文は存在する。それらを参考にして、貧困層、特に子どもの融資に焦点を当てて提案する。そのことによって教育の機会均等が実現されることを研究の目的とする。

2. 研究の方法

当論文は、大きく2つのパートに分かれている。資料分析とおよびデータ分析を行う部分と、提案部分である。

資料分析として、曖昧になっている「貧困」という言葉の定義を確認することから始める。次に、日本の貧困の現状を、相対的貧困率や貧困ギャップ・剥奪指標と言った公式なデータを使い、国際比較・国内比較を行いながら見していく。

貧困の現状を把握するポイントは、最終的に提案ができるよう分析すること。①貧困層とはどのような人たちで構成されているのか。奨学金ファンドのターゲットとなるところを掘り下げてみていく。②その貧困層は、本当に何を必要としているのか。「現金こそが問題解決として機能する」という仮説は正しいのかデータを見て判断していく。

提案の部分では、アメリカ・チリ・コロンビア・メキシコで奨学金ファンドを運営している Lumni を参考にする。Lumni を日本に持ってくることはできないのかという観点で、環境との適合をアメリカの状況と比較しながら行う。また資料データ分析でた結果からターゲットにあつた 提案ができるようにしたい。

3. 研究の結果

資料・データ分析では、相対的貧困率は過去最高になるまで上昇していることがわかる。その中でも子どもの貧困率の上昇の仕方が著しく、深刻であることがわかった。貧困ギャップでは、ユニセフ・イノチエン研究所のレポート No.10 によると貧困ラインに近い所得ではなく、低所得者の7割程度の額でしかないことが判明した。貧困ライン未満の所得で生活する層が多く、深刻な貧困状態に置かれている子どもや親が多いと判断できる。剥奪指標では、阿部(2008)で社会的必需項目欠如を強いられていること

を示す指標であると述べている。世帯所得が400万円～500万円になると子どもの剥奪のリスクが高まると言ふ(阿部(2008))は言う。また働く女性の54%が非正規雇用であると同時に、生活保護を受けているシングルマザーが全国母子家庭調査によると14.8%に及ぶことから、母子家庭が貧困状態に陥るリスクが最も高いことがわかる。私が提案するのは奨学金ファンドであり、以下のような形になる。

- (1) 組織形態 NPO 法人(貸金業法により非営利法人にすることで純資産額を500万円にする)
- (2) 資本 初期は寄付・贈与・融資によって運転資金を確保。
- (3) 融資対象者 防貧を目的とする。
 - ①家庭の世帯所得が400万円以下の高校生
 - ②母子家庭・父子家庭のひとり親世帯であること
- (4) 融資金額 15万円/月 上限
- (5) 融資期間 最大で高校1年生から大学4年生までの6年
- (6) 担保 無担保。
- (7) 融資形態 個人レンディング。
- (8) 融資金利 7.5%以下。
- (9) 資金使途 出資平準化。特に子供の学費に特化する。
- (10) 返済方式 社会人として働いてから毎月返済。

4.まとめ

鳥山(2005)は、「教育は一時期に多くの費用を必要とするが、回収には長い時間を要する」と記述している。つまり、教育分野に融資する業態で起業することが難しいとわかる。そんな金融業界での起業を提案することで、新たな道を開くという研究の意義や貢献があると考える。また、奨学金ファンドについて先行研究がないことからも意義がある。

今後の課題として、低金利を実現するための内部組織の工夫を考える必要と、数年間のうちに融資金額を安定させることができられる。今後の展開は、進路アドバイザーのような役割を担えるような立ち位置をめざし、貧困の孤独の面にも立ち向かえるようなファンドを目指したい。

Teach For America を参考にして Teach For Japan を実現した松田氏も、元のアイデアは大学院の卒業論文で論じている。当論文は、アントレプレナーシップのゼミナーに所属していた私が、学生ならではの視点で今社会に必要なシステムを実現化させる論文として位置づけている。

5. 参考文献

- 山野良一(2014)「子どもに貧困を押しつける国・日本」(光文社新書)
- 阿部彩(2008)「子どもの貧困-日本の不平等を考える」(岩波新書)
- 菅正広(2014)「貧困克服への挑戦 構想グラミン日本ーグラミン・アメリカの実践から学ぶ先進国型マイクロファイナンス」(明石書店)
- 鳥山まどか(2005)「貧困・低所得者世帯への教育費支援-生活福祉資金貸付制度を中心に」(北海道大学大学院教育研究科博士後期課程)
- 赤石千衣子(2014)「女性の貧困-シングルマザーと子どもたちの実態から」(法律のひろば)

地域創生と企業家活動 —沖縄ツーリストの事例分析—

田中しおり（商学科 2012220）

論文概要 本研究では、企業家が地域で活動するにあたり、ネットワークの形成及び新産業創出による地域創生との関わりを、沖縄ツーリスト株式会社の事例を用いて明らかにする。

キーワード 地域創生，企業家，沖縄ツーリスト

1. 研究の目的—研究背景・目的—

近年、地域間格差が拡大し、疲弊した地域が全国的に広がっている。現在、わが国の地域を構造的に創り直す地域創生が迫られている。そこで、地域イノベーションに関する研究が活発化し、地域と企業の関連性について議論されている。しかし、地域創生のプロセスや重要性について説かれるもの、新産業創出の担い手である企業家の役割については多く述べられていない。地域創生には新産業の創出が重要であるが、一方新産業にはリスクが伴うため、企業家活動が不可欠である。企業家が地域の問題を解決しながら新産業を創出することによって地域創生につながると考えられる。

そこで本論文では、地域に根付いた企業において、企業家活動によって新産業創出並びにネットワーク形成が行われることによって、地域創生を達成するメカニズムを解明する。

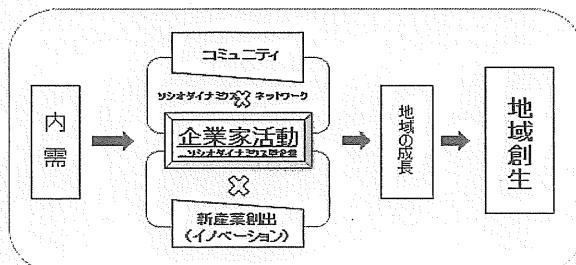
2. 研究の方法—先行研究レビューと分析フレームワーク—

本研究の議論の中心である「企業家活動」に関して、金井（1999）は、社会価値の創造を事業を通じて実現しようとする戦略的社会性を持っている企業をソシオダイナミクス型企業とし、多様な企業や組織を連結しながら事業を創造していく社際企業家をそのコア人材として位置付けている。さらに、ソシオダイナミクス型企業を中心に、多様な主体のネットワークからなる複数の場が連結されることによって地域の問題を事業の創造を通じて解決するソシオダイナミクス・ネットワークとなるとしている。

また、「地域創生」について、清成（2010）によれば、地域創生には地域産業の強化、とりわけ新産業の創出が不可欠であり、また、新産業の創出は地域における内需の掘り起こしによってなされるとべきだとしている。

以上の先行研究レビューを基に、本研究では地域創生に企業家の視点を取り入れて分析を進める。したがって、内需の掘り起こしによる新産業創出が地域創生に影響を与えるが、さらに企業家が地域のネットワーク形成のコア人材となることによって、より次元の高い事業コンセプトの創造が行われると考える。なお、本研究では沖縄県を代表する旅行会社である「沖縄ツーリスト株式会社」（以下沖縄ツーリスト）を事例として取り上げ、分析を行う。

◎分析フレームワーク



3. 研究の結果—事例分析と考察—

沖縄ツーリストは、沖縄県那覇市に本店営業所を置き、沖縄県に根付いた企業活動を行う地域企業である。創業当初は、社員数6名の非常に小規模な零細企業からはじまったものの、現在では沖縄県内に16店舗、日本本土に9店舗、海外に2店舗の支店を構え、沖縄県を代表する旅行会社に成長を遂げている。

このように、沖縄ツーリストが成長を実現した背景として注目できるのが、現代表取締役東良和氏の企業家としての活動である。

沖縄ツーリストは旅行の目的地である沖縄県に拠点を構えその強みやメリットを活かす「着地型ビジネスモデル」をとっており、インバウンド事業に力を入れている。沖縄観光の大きな課題として閑散期対策が挙げられる。そこで、東氏は沖縄観光先読みカレンダーを作ることによって、観光施設側に沖縄県の観光施設に観光資源を把握させなどして機会損失を減少させた。また、沖縄県から「沖縄感動産業戦略構築事業」を受託した。これは、沖縄県の観光資源を感動体験プログラムに昇華させることによって閑散期の底上げを図る事業である。閑散期対策の事業について、沖縄の様々な観光関連業者が共同で取り組むことで、雇用、設備投資など様々な面で好循環がもたらされると考えられる。

以上より、企業家東良和氏が新産業を創出する過程で、ソシオダイナミクス型企業のコア人材となり他コミュニティと連携して事業を通じて地域の問題を解決することによって、地域価値の創造につながると考察する。

4. まとめ

沖縄ツーリストについて、企業家東良和氏は、単に企業にとっての利益追求ではなく、地域価値の創造を行っていると考え、地域創生と企業家活動に注目して分析を行ってきた。

企業家が内需をもとに新産業を創出するとともに、地域におけるソシオダイナミクス型企業のコア人材としての役割を担うことによって、より高次の地域の成長及び地域創生につながる。

最後に、本研究を通して地域における企業家の役割と地域創生の関係性を明確化することにより、担い手の視点が欠如していた地域企業研究に新たな見解をもたらすことができたことを示したい。

5. 主要参考文献

- ・金井一頼(1999)「地域におけるソシオダイナミクス・ネットワークの形成と展開」『組織化学』第32巻、第4号、pp.48-57.
- ・米倉誠一郎(1998)「企業家および企業家能力」『社会科学研究』第50巻、第1号、pp.29-42.
- ・清成忠男(2010)『地域創生への挑戦』有斐閣.
- ・宮城博文(2013)『沖縄観光とホスピタリティ産業』晃洋書房.
- ・吉崎誠二(2008)『本土に負けない沖縄企業』芙蓉書房.
- ・吉崎誠二(2013)『職業としての観光—沖縄ツーリスト 55年編—』芙蓉書房.