

## 新規事業の機会形成を促す上級管理職の役割

Barney, J. B., N. J. Foss and J. Lyngsie (2018) "The Role of Senior Management in Opportunity Formation: Direct Involvement or Reactive Selection?" *Strategic Management Journal*, Vol. 39 (5), pp. 1325-1349.

立教大学助教 田中 聡

イノベーションはいかにして生まれるのか。企業の新規事業創出プロセスに向けられたこのシンプルかつプラクティカルな問いは、これまで多くの実務家や研究者の関心を惹きつけてきた。

直感やひらめきといった個人レベルのアイデアが事業として組織化されていくプロセスに着目した新規事業の機会形成 (Entrepreneurial Opportunity Formation) に関する研究領域は、これまで創業間もないスタートアップから成熟企業まで幅広いフィールドを対象に多くの実証研究が行われてきた。

成熟企業における新規事業の機会形成に関する先行研究の知見は次の3点に整理される。1点目は、新規事業の機会形成が「従業員の多様性が高い組織」において促されるという知見である。イノベーションの本質を「知識の新結合」と論じた J. A. Schumpeter の知見を援用すれば、多様なバックグラウンドを持つ従業員を抱え、組織内に異質な知識を蓄積している組織ほど、新規事業の創出が促されやすいということになる。

しかし、せっかく多様な知識が組織内に蓄積されていても、活用されなければ意味がない。それが2点目の、新規事業の機会形成は「ボトムアップ主導」によって促されるという知見につながる。一般に、現場の実務に従事する従業員ほど、最新の市場動向や専門的な技術知識に精通している。そうした知見を新規事業の創出に活用しようとするインセンティブは、権限移譲が進み、ボトムアップ主導で新規事業の機会形成が推進される組織環境の下で高まる傾向にある。

さらに、3点目は、新規事業の機会形成が「上級管理職による消極的な関わり」によって促されるという知見である。その理由として、(1) 上級管理職は、(慣行軌道の変更を意味するイノベーションとは対極な) 会社から過去の慣習に基づく安定的な組織運営が求められている、(2) 一般メンバーほど市場や技術に関す

る最新の専門知識を持ち合わせていない、(3) 革新的なアイデアに対してリスク回避的な行動をとる傾向にある、(4) 上級管理職の積極的な関与が新規事業創出行動に対する一般従業員の意欲を減退してしまう可能性がある、などの点が指摘される。こうした理由から、上級管理職は新規事業の機会形成に積極的に介入せず、ボトムアップ主導で構想された新規事業プランの採用可否を判断する役割に徹するべきであるという見方がなされてきた。

以上みてきた新規事業の機会形成に関する支配的な言説を要約すると、「多様性に富み、ボトムアップ主導で駆動され、上級管理職の積極的な介入がない組織において、新規事業の機会形成は促される」ということになる。

こうした既存言説に対して、とりわけ「上級管理職の消極的介入」(“reactive selection view”) に異議を唱え、むしろ「上級管理職の積極的関与」(“direct involvement view”) が重要である、という対抗仮説を提示するのが今回ご紹介する Barney, Foss and Lyngsie (2018) である。

Barney, Foss and Lyngsie (2018) は、成熟企業における新規事業は、単に収益性を見込める事業領域を見定めて投資するというものではなく、全社の経営戦略に整合しているか、他プロジェクトとの相乗効果を期待できるかなど、「会社固有の文脈」に根ざして構想される必要があると主張する。そして、ここに上級管理職の積極的関与を必要とする理論的根拠があると論じる。つまり、会社の全社戦略や他事業・プロジェクトの動向など会社固有の文脈を熟知した上級管理職が積極的に関与することによって、はじめて新規事業の構想が実効性を伴うものとなる。実際、上級管理職が積極的に関与しない新規事業の場合、全社の経営戦略に沿わないアイデアや既存事業で進行中のプロジェクトと重複するプランが提案されることも珍しくな

い。また、従業員の多様性に富んだ組織であるほど、異質な知識を結合するために様々なコンフリクトが生じる、という負の側面も無視できない。

このように、Barney, Foss and Lyngsie (2018) は、「ボトムアップ主導」や「組織の多様性」は、それ単体では新規事業の機会形成につながらない可能性があることを指摘し、上級管理職による積極的関与が両者の関連を調整する効果があるという仮説を提起した。具体的には、以下3つの仮説が提示されている。

H1: ボトムアップ主導が新規事業の機会形成に与える影響は、上級管理職による積極的な関与によって調整される。

H2: 組織の多様性が新規事業の機会形成に与える影響は、上級管理職による積極的な関与によって調整される。

H3: ボトムアップ主導と組織の多様性の相互作用が新規事業の機会形成に与える影響は、上級管理職による積極的な関与によって調整される。

以上の仮説を検証するために、本研究では、デンマークに本社を置く従業員40名以上の企業を対象に、経営層と人事責任者に対する定量調査が行われた。分析に用いられた有効サンプル数は423(ペアデータ)であった。

本研究で用いられた主な変数は以下の通りである。まず、従属変数である「新規事業の機会形成」は、2007年から2009年までの3カ年における(経営層が認知する)新規事業の機会形成の数が用いられた。独立変数について、「ボトムアップ主導」は、「新規事業の機会形成は上級管理職/会社レベルによって決まるか」という質問文を提示し、Noと回答した場合をボトムアップ主導であると定義した。また、「組織の多様性」は、従業員間における教育経験の異質性/同質性の程度で評価された。調整変数として設定された「上級管理職による積極的な関与」は、「新製品・サービスの開発」「マーケティングの大幅な変更」「製品・サービス

の重要な変革」「製品・サービスの撤退」の4つの場面における意思決定の主体を職位で問うことで評価した。その他、統制変数には、業種、従業員の平均年齢、上級管理職の数などが設定された。

階層的重回帰分析による調整効果(交互作用)の検証を行った結果、いずれの仮説も支持する結果が得られた。具体的には、上級管理職による積極的関与は、ボトムアップ主導と新規事業の機会形成、および組織の多様性と新規事業の機会形成の関連をそれぞれ調整する効果があることが明らかになった。さらに、ボトムアップ主導と従業員の多様性と上級管理職による積極的な関与の程度がいずれも高い時に、新規事業の機会形成は最も促されるという結果が得られた。

本研究は、上級管理職による消極的介入を支持する既存の言説(“reactive selection view”)を覆し、上級管理職の積極的関与(“direct involvement view”)が新規事業の機会形成にもたらす正の効果性を実証した点に学術的意義がある。さらに、本研究の発見事実は新規事業の創出に課題を抱える多くの企業組織に有用な実践的示唆をもたらす。例えば、新規事業プランコンテストの応募要件に上級管理職の関与を求めるなどの施策案が考えられる。管理職の保守化と擲擻されて久しいが、新規事業への積極的な関与が「創造する管理職」への変容を促す契機と考えれば、本論文は新規事業の創出のみならず管理職の育成さらには次世代経営人材の育成という観点からも重要な意義をもつ研究と考えられる。

#### 参考文献

Burgelman, R. A. (1983) “A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28 (2), pp. 223-244.

たなか・さとし 立教大学経営学部助教。東京大学大学院学際情報学府博士課程。最近の主な論文に「新規事業創出経験を通じた中堅管理職の学習に関する実証的研究」『経営行動科学』30(1), pp. 13-29. (2017年)。人的資源開発論専攻。

図

