

小野 香織 提出

博士学位申請論文審査報告書

『社会的価値と経済的価値を両立する経営者のリーダーシップとは：  
グラウンデッド・セオリー・アプローチによるフレームワーク構築』

## I 本論文の主旨と構成

### 1. 本論文の主旨

本論文は、社会との関係性を尊重するビジネスリーダーが、どのような信念を持ち、どのようにリーダーシップを機能させているのかを明らかにすることを目的としている。

21世紀に入り、企業活動規模が巨大化する中で企業倫理の問題がクローズアップされ、また格差等の社会的問題も一層の注目を集めるようになった。その結果企業は株主を最重要視し経済価値を最大化するだけでなく、社会的課題解決にもより積極的に関与することが求められるようになってきた。2019年に米経済団体のビジネス・ラウンドテーブルが、企業は株主第一主義から脱却し従業員や地域社会などすべてのステークホルダーに利益をもたらす責任があると宣言したことは、そうした動きの一つの象徴であった。その結果、企業を主導するビジネスリーダーのリーダーシップにも経済価値と社会的価値の両立が求められるようになった。

リーダーシップに関する先行研究は膨大な数に上るが、変革型リーダーシップや戦略的リーダーシップ等その多くは株主及びオーナーへの責任を果たすために利益を最大化することを目的として、どのようなリーダーの特性や行動が企業の財務パフォーマンス向上に有効であるかを中心に分析されてきた。その背景として、米国のコンテキストに依拠したモデルで占められてきたリーダーシップ研究において、1980年代に入ってシカゴ大学のFriedmanに代表される“株主至上主義”が主流となってきたことが挙げられる。レスポンシブル・リーダーシップやサステイナブル・リーダーシップ等の一部のリーダーシップ理論は、組織外のステークホルダーもリーダーが考慮すべき対象に含めて社会との関係性を扱っている。しかし、それらはステークホルダーへの責任、長期視点による持続可能なビジネス、環境に配慮といった包括的な概念レベル（What）は提示しているものの、リーダーシッププロセスの要素として何が含まれるどのように（How）機能するのかという点はほとんど明らかにしていない。したがって、社会との関係性を尊重するビジネスリーダーはどのような信念を持ち、どのようにリーダーシップとして機能させているのかが、本論文のリサーチ・クエスチョンとなる。

企業が社会的課題解決を意識するにはトップリーダーのリーダーシップが重要になってくるが、多くのリーダーシップ研究は、主にリーダーとフォロワーの関係を中心に分析が行われてきており、明示的にトップリーダーを対象とした研究はアッパー・エシュロン理論等のごく一部に留まる。このような状況から経済的価値と社会的価値を両立させるようなトップリーダー

のリーダーシップのプロセスを明らかにするためには、単に先行研究文献から抽出した概念を組み合わせるのではなく、トップリーダーを対象にした探索的なアプローチが必要になる。この極めて探索的な調査の必要性から本研究のリサーチデザインは、帰納法的な研究アプローチを選択している。

本論文では、特定のコンテキストにおける社会プロセスを理解し、説明する探索的研究に適した帰納法的手法としてグラウンデッド・セオリー・アプローチを選択している。このグラウンデッド・セオリー・アプローチはデータ収集と分析の手順が同時にセットで行われる理論構築アプローチである。あらかじめ設定された仮説からではなく、観察データから分析コードとカテゴリーを作成してゆくことで、現象を説明し観察を深めてゆく。このグラウンデッド・セオリー・アプローチはいくつかの流派に分かれているが、本論文では先行の知見と理論的概念を事前に理解した上で、厳格で精密な調査をすることを推奨する構成主義のグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Charmaz, 2008) を採用している。このアプローチを通じて、実践されているリーダーシップ現象から企業のトップリーダーが社会との関係性をどのように認識して理解し、そして自身のリーダーシップとして行使しているのかの解釈を行い、リーダーシッププロセスを構成する概念を生成し、概念間の関連性を発見することでどのようにリーダーシッププロセスが機能しているのかを分析する。

こうしたグラウンデッド・セオリー・アプローチでは分析対象の選択が重要となる。本論文では社会との関係性を尊重するリーダーシップの探索において、米国と日本の企業理念および文化を比較する予備調査を行い、日本に着目をすることの妥当性を確認した上で、グラウンデッド・セオリー・アプローチの分析に入っている。

最終的に本論文は日本企業の現代のトップリーダー60名のインタビューと、歴史に名を残す経営者である松下幸之助と稲盛和夫のケースデータを分析することで、社会との関係性を尊重するリーダーシップのプロセスに関する5つのテーマと28の概念から構成される概念フレームワークを提示している。

## 2. 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

### 第1章 インTRODクシヨン

- 1.1 本研究の背景と問題意識
- 1.2 本研究の目的
- 1.3 リサーチ・クエスチヨン
- 1.4 日本人経営者を研究対象にする理論的根拠
- 1.5 研究アプローチ
- 1.6 本研究の意義
- 1.7 定義

- 1.7.1 リーダーシップ
- 1.7.2 社会
- 1.8 本研究の構成

## 第2章 先行研究レビュー

- 2.1 社会との関係性に関連する文献レビュー
  - 2.1.1 ステークホルダー理論 (Stakeholder theory)
  - 2.1.2 企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility = CSR)
  - 2.1.3 レスポンシブル・リーダーシップ (Responsible leadership)
  - 2.1.4 サステイナブル・リーダーシップ (Sustainable leadership)
- 2.2 既存のリーダーシップ論
  - 2.2.1 変革型リーダーシップ (Transformational leadership)
  - 2.2.2 サーバント・リーダーシップ (Servant leadership)
  - 2.2.3 オーセンティック・リーダーシップ (Authentic leadership)
  - 2.2.4 倫理的リーダーシップ (Ethical leadership)
  - 2.2.5 戦略的リーダーシップ (Strategic Leadership)
- 2.3 先行研究レビューのまとめ

## 第3章 日本企業の経営理念－米国企業との比較－

- 3.1 リーダーシップと組織文化
- 3.2 方法
  - 3.2.1 データ収集
  - 3.2.2 データ分析
- 3.3 分析結果
  - 3.3.1 日本企業
  - 3.3.2 米国企業
- 3.4 考察
- 3.5 結論

## 第4章 研究方法

- 4.1 方法論的選択
  - 4.1.1 研究哲学
  - 4.1.2 研究アプローチ：方法論
  - 4.1.3 研究デザイン：方法（データ収集と分析）
- 4.2 データ選択
- 4.3 データ収集

- 4.3.1 インタビューデータ
- 4.3.2 ケースデータ
- 4.4 データ分析
- 4.5 倫理的配慮
- 4.6 本研究の信頼性
- 4.7 研究者の役割

## 第5章 初期分析による仮カテゴリーの抽出

- 5.1 初期データによる探索
- 5.2 関連する概念のレビュー：Humanism
  - 5.2.1 Humanistic の言葉の定義
  - 5.2.2 ビジネスにおける Humanism
  - 5.2.3 Humanistic Management
  - 5.2.4 Humanistic leadership
- 5.3 新しい概念の探索—ケース：松下幸之助—
  - 5.3.1 データ分析
  - 5.3.2 分析結果
- 5.4 考察

## 第6章 分析結果

- 6.1 カテゴリーの生成
- 6.2 ストーリーラインの作成
- 6.3 カテゴリー間の関係性の確認
- 6.4 理論的概念の条件

## 第7章 考察と結論

- 7.1 本研究の総括
- 7.2 本研究の知見の考察
- 7.3 本研究の課題と今後の展望
  - 7.3.1 一般化の可能性について
  - 7.3.2 リーダーシップ論の階層間における普遍的適応課題について
  - 7.3.3 フォロワー側の調査について

## 参考文献

- 英文
- 和文

付録

II 本論文の概要

本論文の概要は、以下のとおりである。

第1章は、本研究の背景と目的である。世界的に企業および経営者に求められる責任が変化しつつあり、経済価値のみでなく社会的な価値にも配慮した新たなリーダーシップ論が求められていることを述べる。既存のリーダーシップ論の課題、特に多様なステークホルダーに十分に対応できていない現状を説明し明らかにする。経営者がどのように社会との関係性を認識し、リーダーシップとして機能させているのかプロセスを明らかにするという本研究の目的を示し、そのためには探索的な研究アプローチが必要となること、データ対象として日本企業の日本人ビジネスリーダーを選択する理論的根拠を示す。

第2章はリーダーシップ理論の考察である。まず、ステークホルダー理論とCSRの定義を確認したうえで、本研究の主要テーマである社会との関係性に言及したリーダーシップ論は極めて少なく、レスポンシブル・リーダーシップやサステイナブル・リーダーシップ論等に限定されていることと、それらも初期的な段階であり概念レベルにとどまっていることを確認する。次に、変革型リーダーシップ、サーバント・リーダーシップ、オーセンティック・リーダーシップ、倫理的リーダーシップ、戦略的リーダーシップ等の主要なリーダーシップ理論のレビューを行い、これら主要なリーダーシップ論の焦点はリーダー・フォロワーの関係性であり、社会との関係性については述べられていないことを明らかにする。また明示的にトップリーダーを対象としたリーダーシップ論もアッパー・エシロン理論等に限定されていることも指摘する。社会との関係性に言及したリーダーシップ論と主要なリーダーシップ論のレビュー結果を表にまとめ、先行研究の限界を明らかにする。レビューを通じて、本論文が理論構築型の探索的研究となること述べる。

第3章では、日本企業と米国企業の経営理念の比較分析を通じて日本企業の日本人経営者がデータ対象として妥当であることを確認する。

第4章は、研究方法の提示である。リサーチデザインの基礎となる研究哲学が相対主義であることを示し、本論文の研究アプローチとしてグラウンデッド・セオリーを選択したこと、グラウンデッド・セオリーの中でも構成主義という立場を取っていることを述べる。

質的研究には、アクションリサーチ、アートベースリサーチ、オートエスノグラフィ、ケース・スタディ、クリティカル・セオリー、ディスコース・セオリー、エスノグラフィ、グラウンデッド・セオリー、オーラル・ヒストリーそして現象学といった多様な種類が存在するが (Yin, 2016)、筆者は以下の3つの理由からグラウンデッド・セオリーを選択する。1：特定のコンテキストにおける社会プロセスを理解し、説明する手法である。2：フィールドからのデータに基づく理論構築に焦点をあてている。3：厳格に設定されたプロセスが存在し、継続

的にデータを抽出する方法であるため中核となる変数に基づく理論構築が可能となり、リーダーシップの研究にも適している（Klenke, 2016）。調査対象として、日本企業の経営者の中から、株主以外のステークホルダーやより広い社会を尊重するインフォーマント（情報提供者）を選択することとし、次章以降の分析につながる。

第5章は、グラウンデッド・セオリー・アプローチの最初のステップである初期データの収集と分析を5名の現代の経営者とのインタビューデータから行う。具体的には、5名の経営者インタビューデータをコーディングし、社会との関係性を尊重するリーダーシップ現象を表す仮カテゴリーを抽出する。これにより、先行研究ではほとんど言及されていなかった従業員との関係性の特徴を示す新しい概念「人間理解力」と「個々人の尊重」を導き出す。更にこれらの新しい概念を探索するために松下幸之助のケースデータを新たに収集して、仮カテゴリー間の関係性を示し、次の章における概念的フレームワークの精緻化のための素地を構築する。

第6章は、第5章にて抽出された仮カテゴリーと各カテゴリーの仮の関係性を精緻化するために、55名の現代の経営者とのインタビューを行い、加えて稲盛和夫の文献を理論サンプリングとして収集し、これらのデータを分析して概念的フレームワークを提示する。

最終的に生成した概念は以下の28個である：(1) 省察、(2) 社会における企業の存在意義、(3) 社会の課題解決、(4) 社会に対して継続的価値の提供、(5) 従業員の幸福、(6) ステークホルダー間のバランス、(7) 利益は必須、(8) 経営理念の構築・継承、(9) タスキをつなぐ役割の認識、(10) 将来を見据えた決断、(11) 経営は環境適応、(12) 外部との関係性構築、(13) 見識の拡大、(14) 倫理の徹底、(15) 後継者にバトンを渡す準備、(16) ビジョン・戦略の策定、(17) 方向性の発信と腹落ち、(18) 数字の意識、(19) 人の育成、(20) 個々人の存在意義の尊重、(21) 全体のバランスを考慮、(22) 聞く力、(23) 公平な評価、(24) 個々人の働きがい、(25) 環境の設定、(26) 目的の達成－社会的価値－、(27) 目標の達成－経済的価値－、(28) ステークホルダー循環－分かち合う－。これらを更に以下の5個のテーマに総括する：(1) 社会的使命の経営哲学－理念の存在－（1～8の概念を含む）、(2) 継続性（9～15の概念を含む）、(3) 方向性の浸透（16～18の概念を含む）、(4) 内発的動機付け行動（19～25の概念を含む）、(5) 循環から生まれる成果（26～28の概念を含む）。概念的フレームワークでは、個々の概念とテーマ間の関係性を明らかにすることによって、このリーダーシップがどのように機能するのかを示す。

本調査を通じて、社会と人にフォーカスするリーダーシップは、過去を引継ぎ、先を見据えて考える行動と、分かち合う行動の2つが特徴的な行動であることが示唆された。

第7章では、本論文の考察と結論である。分析結果がまとめられ、本論文の理論的貢献・実務への貢献が述べられる。最後に本研究の課題と今後の展望を示す。

### III 審査要旨

本論文の審査結果は、大要以下の通りである。

## 1. 本論文の長所

(1) 経営分野の研究は実業との関係性を強く意識することが求められる。米国のビジネス・ラウンドテーブルが2019年に“株主第一主義からの脱却、従業員や地域社会などすべてのステークホルダーに利益をもたらす責任がある”旨の宣言を行ったように、企業は経済価値以外のみではなく社会的価値にも配慮が要求されるようになっており、その主導役を経営者に求めている。しかし、既存のリーダーシップ研究は米国主導で発展してきた故に株主を最も重要なステークホルダーとする研究が多く、またトップリーダーを主対象とする研究が少ない。本論文は日本の企業経営者を調査の主対象とし、社会と人を主要なステークホルダーに据えた新たなリーダーシップモデルの構築を探索的に研究しており、実社会の要請にも対応している。

(2) 本研究の顕著な学術的貢献は、5つのテーマと28の概念によって、社会的価値と経済的価値の両立を目的としたリーダーシッププロセスの初期的フレームワークを提示し、新たなリーダーシップ論の理論構築に向けて示唆を与える点である。一つ一つの概念やテーマおよび概念間の関係性は既に研究されているものも多いが、本論文はこれからのリーダーはこの5つのテーマと28の概念全てが必要であり、社会との関係性を尊重するトップリーダーのリーダーシップは複雑性モデルであることを提示している。今後研究が進む可能性のある新しい分野に一つの地図を提供したと言える。

(3) リーダーシップの研究では近年実証研究が多数を占める中、本研究は質的研究による理論構築の課題に取り組んでいる。特にその質的研究の方法論として、リーダーシップの研究においては、国内でまだ必ずしも活用が進んでいないグラウンデッド・セオリー・アプローチを用いて、経営者と直接対話を通じたデータを収集・分析し、その結果導出された新たなリーダーシップ理論構築に向けてのフレームワークを提示している点は貴重である。質的研究で時折指摘される信頼性の問題は、グラウンデッド・セオリー・アプローチの方法に忠実に従うことで担保されている。

(4) 本論文の理論サンプリングは主に松下幸之助と現代の経営者データから構成されている。松下幸之助のパートは海外査読ジャーナルですでに掲載済みの論文をベースにしており一定の水準に達している。また、現代の経営者データにおいては通常ではアプローチが困難な日本の大企業60社の社長もしくは会長等のトップリーダーに直接ヒアリングを行いそのインタビューデータコーディングからカテゴリー抽出および概念フレームワークの構築を行っている。このような調査シークエンスはグラウンデッド・セオリー・アプローチならではの独自性である。

## 2. 本論文の短所

(1) 本論文は社会と人にフォーカスするリーダーシップの概念フレームワークを提示し、その概念間の関連も先行研究を活用して提示しているが、それらの概念がどのようなメカニズムで互いに関係しているかは必ずしも明確ではない。これからのトップリーダーにはこれらの28概念全てが必要としても、どのようにこれらの概念を組み合わせるのか等が提示されないと実行は容易ではない。これらの概念のより具体的な関係性を分析されたい。

(2) 本研究はグラウンデッド・セオリー・アプローチを適用して社会と人にフォーカスするリーダーシップの特徴を抽出している。このアプローチの特性上比較は行われれないのだが、社会と人に向き合わないリーダーの特徴とはどこに違いがあるのかという疑問が残る。本論文で提示された社会と人にフォーカスするリーダーシップ概念フレームワーク仮説を、そうではないリーダーシップと比較してその特徴を検証することで、その独自性が一層明確になるだろう。また本研究は日本という極めて社会に対する責任が強いコンテキストを用いて検証を行っている。国というコンテキストを単位とした異なった対象グループ、つまり日本以外の国のビジネスリーダーを比較分析することで、普遍性の発見に繋がる可能性も期待できよう。

(3) 本論文ではトップリーダーへのインタビューを通じてリーダーのメンタルモデルを明らかにしているが、そのメンタルモデルが実際の行動にどう繋がっているのか、その行動がどのような成果につながっているのかは明らかではない。この点を分析することによって、この概念フレームワークの有用性が一層増すであろう。

(4) 本論文は博士論文としては問題ないが、トップ・ジャーナルに論文を投稿する際には、文章をより明確に記述する努力が必要であろう。リサーチデザイン、分析プロセス等をよりよく考え、わかりやすく記述することを心がけるべきである。

### 3. 結論

本論文には、以上のような長所と短所があるが、その長所に比べて、短所は極めて軽微であり、本論文の優秀性をいささかも損なうものではない。

本論文の提出者の小野香織氏は、上智大学外国語学部卒業後、丸紅株式会社を経て、フランスの ESSEC Business School において経営修士号を取得している。その後、日本ミシュラン株式会社、サンゴバン株式会社に勤務し、2012 年 4 月に早稲田大学大学院商学研究科博士課程に入学した。故太田正孝教授の元で 2018 年 9 月まで研究を続け、それ以降は現指導教員となった。2016 年から ESSEC Business School 日本事務所代表としてビジネススクールの実務を経験している。2018 年以降は城西国際大学、岐阜大学大学院にて非常勤講師としての教歴も持ち、今後ますます国際的な活躍が期待される。

以上の審査結果にもとづき、本論文の提出者小野香織氏には「博士（商学）早稲田大学」の学位を受ける十分な資格があると認められる。



社会的価値と経済的価値を両立する経営者のリーダーシップとは

2022年1月10日

審査員

(主査)	早稲田大学教授	博士(経営学) 一橋大学	池上 重輔
	早稲田大学教授	博士(経営学) 神戸大学	井上 達彦
	早稲田大学准教授	博士(産業組織心理学)	村瀬 俊朗
		University of Central Florida	
	大学院大学至善館 准教授	博士(経営学)	吉川 克彦
		London School of Economics and Political Science	