



越境するリーダーの役割と育成

企業家的ミドル の探索

ENTREPRENEURIAL
MIDDLE MANAGEMENT

福原康司 [著]

組織の境界を越えるミドルが
イノベーションを生み出す論理とは？

問いに答える
3つのキーワード

パワー

信頼

ストーリー

ミドルが企業家のように振る舞う理論的な意味を踏まえながら
組織外部でネットワーク・リーダーシップを発揮する際のパワーや信頼
リーダーシップの能力開発のためのストーリーや
組織基盤としての社内ベンチャーの有効性を探究する！

同文館出版

企業家的ミドルの発展的研究 －アイデンティティ・ワークの可能性－

Developmental Research of Entrepreneurial Middle Management
: a connectability to identity work

専修大学経営学部
福原康司

本書(研究)の背景・目的

➤ 研究の契機と軌跡

1) 院生時代の日本の経営学における百花繚乱なミドル研究

e.g. 野中郁次郎(1990)『知識創造の経営』, 金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探究』

寺本義也(1992)『パワーミドル』, 河合忠彦(1996)『戦略的組織革新』...

2) 院生時代の原体験

e.g. IT普及に伴うミドル不要論⇒恩師とゼミ生との板挟み経験⇒組織スラックとしてのミドルの重要性

3) 散漫な研究関心を経た再帰的研究成果

e.g. 組織の変革(組織開発)やイノベーション, 社内ベンチャー(企業内企業家精神),

組織不祥事, エンパワーメント, リーダーシップ(フォロワーシップ)の研究や開発, ...

経営学における社会構成主義を理論的支柱とする言説や物語の分析の可能性

➤ 既存研究の問題・課題

1) ミドルによる社内ネットワークの構築とイノベーション

➡ 内省機会の制約

2) 組織間関係論やネットワーク組織論における関係性の説明

➡ 関係性の構築過程のブラックボックス化

3) 「ミドル」と「企業家的（企業家精神）」の理論的接合の脆弱性

➡ 多義的・暗黙的な言語使用

➤ 近年の研究動向

1) 近年のミドルに関する大規模な実態調査の再燃

e.g. 一般社団法人日本経営協会(2016)『日本のミドルマネジャー白書』

産業能率大学総合研究所(2020)『日本企業のミドルマネジャー調査報告書』

2) 米国経営学者を中心としたミドル研究の高まり

e.g. Floyd & Wooldridge (2017). *Handbook of Middle Management Strategy Process Research*

3) 日本における古くて新しいミドル研究の再考論

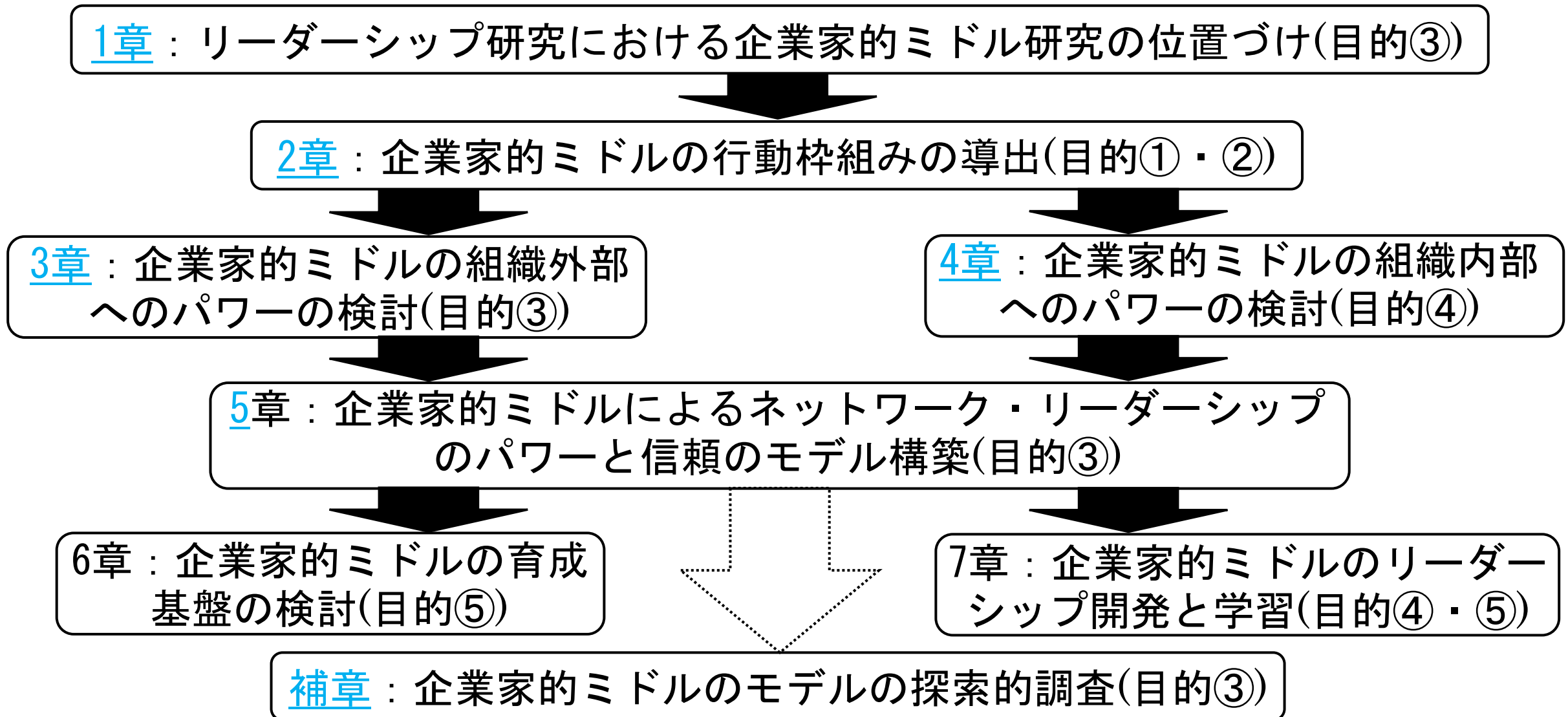
e.g. 沼上ら(2007)『組織の重さ』

➤ 研究目的

- ①「企業家的」や「企業家精神」と「ミドル」との理論的接合
- ②ミドルによる企業家的行動（企業家的ミドル）の枠組みの導出
- ③ミドルの組織外ネットワーキング（ネットワーク・リーダーシップ）研究の位置づけ及びモデル構築（説明変数の究明）と探索的検証
- ④上記③の組織論的かつ学習論的な意味・意義の検討
- ⑤企業家的ミドルの育成の基盤や方法に関する試論

本書(研究)の構成

出所)福原(2022),p.5



本書(研究)第6章のポイント(その①)

第1回調査の発見事実(3つのアンビバレンスの狭間に生成されたディコース):

①「独立性 vs 依存性」

独立元企業庇護下の恩恵と過干渉との葛藤

✍ 死の谷による短期志向の呪縛の払拭(Abrell&Karjalainen,2017)

②「スタートアップ vs スケールアップ」

事業(収益)規模の蓋然性と事業価値の新規性との葛藤

✍ 新規事業に伴う学習棄却に対する抵抗(Hedberg,1981)

✍ 企業成長に伴う探索から深化への偏重(O'Reilly III&Tushman,2016)

③「バカな社員 vs 優秀な社員」

組織人としての従順性と企業家としての逸脱性との葛藤

✍ バカ者(真壁,2012; 吉原,1988,2014)としてのアイデンティティの脱構築

示唆:①' リスクのテイキングからマネジメントへの転回

②' 事業の規模から価値への転回

③' メンバーシップからアントレプレナーシップへの転回

本書(研究)第6章のポイント(その②)

1) 第2回調査の発見事実(2つのキーワード):

①「辺境・越境」部門や組織の境界を越えた活動の徹底

②「自分事化」事業化の過程でクライアントへの徹底したマーケティングを行わせると同時に、プログラム運営チームによる深い介入(モニタリング)を通じた意志の研磨

2) 第1回調査で得られたCV機能化に向けた示唆との関連:

F社では組織外部のスタートアップ企業のメンバーと接触機会, P社では企業内企業家やピッチコンテストで社外の企業家との接触機会がそれぞれ高まることで「バカ者」としてアイデンティティの解体を促進し, 事業化案件が加速度的に急増している

3) F社M氏への追跡調査:

冷遇経験による過度な組織傾倒からの脱却と越境活動への開眼

⇒アントレプレナーシップを促進する制度的圧力としてのグループ企業間の出向人事

 **越境活動に基づいた観察学習機会の提供(多重成員性の可能性の検討)**

本書(研究)第7章のポイント

1) Microsoft社のマネジャー育成プログラムをケースとしたリーダーシップ開発におけるナラティブ・アプローチの可能性の検討

➤ 失敗経験のライブケースの登場人物との対話を通じた
ドミナント・ストーリーのオルタナティブ・ストーリーへの書き替え効果

2) その他の社会構成主義を支柱としたリーダーシップ開発
(特に批判的内省力)の種々のアプローチの検討

➤ マネジメント「のため(for)」から「について(about)」への転回

3) 越境学習論を通じた企業家的ミドルの意味・意義の再検討

➤ 越境活動による批判的内省力の錬磨

➤ 対話によってのみ活動システムの構築・再構築

} 企業家的ミドル
= 革新の主導者・促進者の
理論的根拠

本書(研究)の貢献

- 1) 暗黙知として語られてきた企業家的ミドルの形式知化
- 2) 企業家的ミドルによる組織外部でのネットワーク・リーダーシップという新規パースペクティブの提供とモデル構築およびその定量分析
※従来のネットワーク組織論や組織間関係論,あるいは近年の社会ネットワーク分析でさえも関係性を説明するに終始しており,関係性が構築される過程をブラックボックス化している
- 3) 企業家的ミドルの育成基盤としての社内ベンチャーの定性分析
- 4) リーダーシップ開発(公式)と越境学習(非公式)の両学習機会に言及した企業家的ミドル育成の試論の展開

本書(研究)の限界・課題

- 1) 追試を通じたモデル検証のための尺度開発やモデル修正
- 2) ネットワーク・リーダーシップ固有の能力開発の探究
- 3) 企業家的ミドルによる3つの企業家的行動(リスクマネジメント行動・戦略行動・ネットワーク行動)を通じた学習の内容や方法の究明
 - e.g. 新規事業創出経験を通じた学習内容や学習促進要因(田中, 2021)
 - e.g. 越境経験を通じた学習の内容(特に所属組織に対する批判的内省の可能性)や促進要因(特に成員多重性によるアイデンティティ・コンフリクトの調和)

今後の研究展開(目下の福原の関心事)

- 1) 越境学習による批判的内省力の開発可能性の研究
 - ① 多重成員性を通じた複数アイデンティティの共存の可能性
 - ② 言説変容によるアイデンティティ・ワークの可能性
- 2) 自分事化と批判的内省力との連関に関する研究
心理的所有(psychological ownership)=当事者意識
- 3) SDGsパースペクティブによる教育効果の研究
- 4) ジェンダー&ダイバーシティ研究の新たな方法論と方法の研究

従来のアイデンティティ研究の分類

研究アプローチの分類	研究起源	焦点
役割理論	Blumer(1969) , Simmel(1950)	役割取得, 役割コンフリクト
社会的アイデンティティ／自己カテゴリー化理論	Tajfel(1974), Turner(1985)	社会的な分類や集団
ナラティブ・アイデンティティ	Bruner(1987), Giddens(1991), McAdams(1993), Ricoeur(1981)	言説, 文化的に埋め込まれた筋
精神力動論	Freud(1936), Lacan(1977)	精神力学的現象, 言説の中の現れ
ドラマツルギー／シンボリック	Burke(1965, 1989), Goffman(1990[1959])	行動, 状況や物的シンボル
センスメイキング	Vough et al.(2020), Weick(1995)	意味付与と自我の関係
ディスコース	Fairclough(1995), Grant et al.(2004)	言説(話したり書いたりする)実践
CMS(批判的経営学研究)	Alvesson & Deets(2006), Thomas(2009)	規範的な統制や監視の受容と抵抗

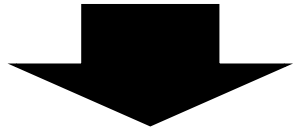
出所)Brown(2022),p.1208の表 I にpp.1211-1212の内容を要約して大幅に加筆修正

アイデンティティ・ワークの特徴＝再帰的, 流動的, 現在進行的な自我

アイデンティティ・ワークの射程

組織アイデンティティ(e.g. Albert & Whetten, 1989):

アイデンティティ＝構築に従事する当事者達の言説実践に先だって
客観的に存在



アイデンティフィケーション(e.g. Ashforth & Mael, 1989):

アイデンティティ＝ある集合体へと一体化したり属していることの知覚に
よって形成

Cf.

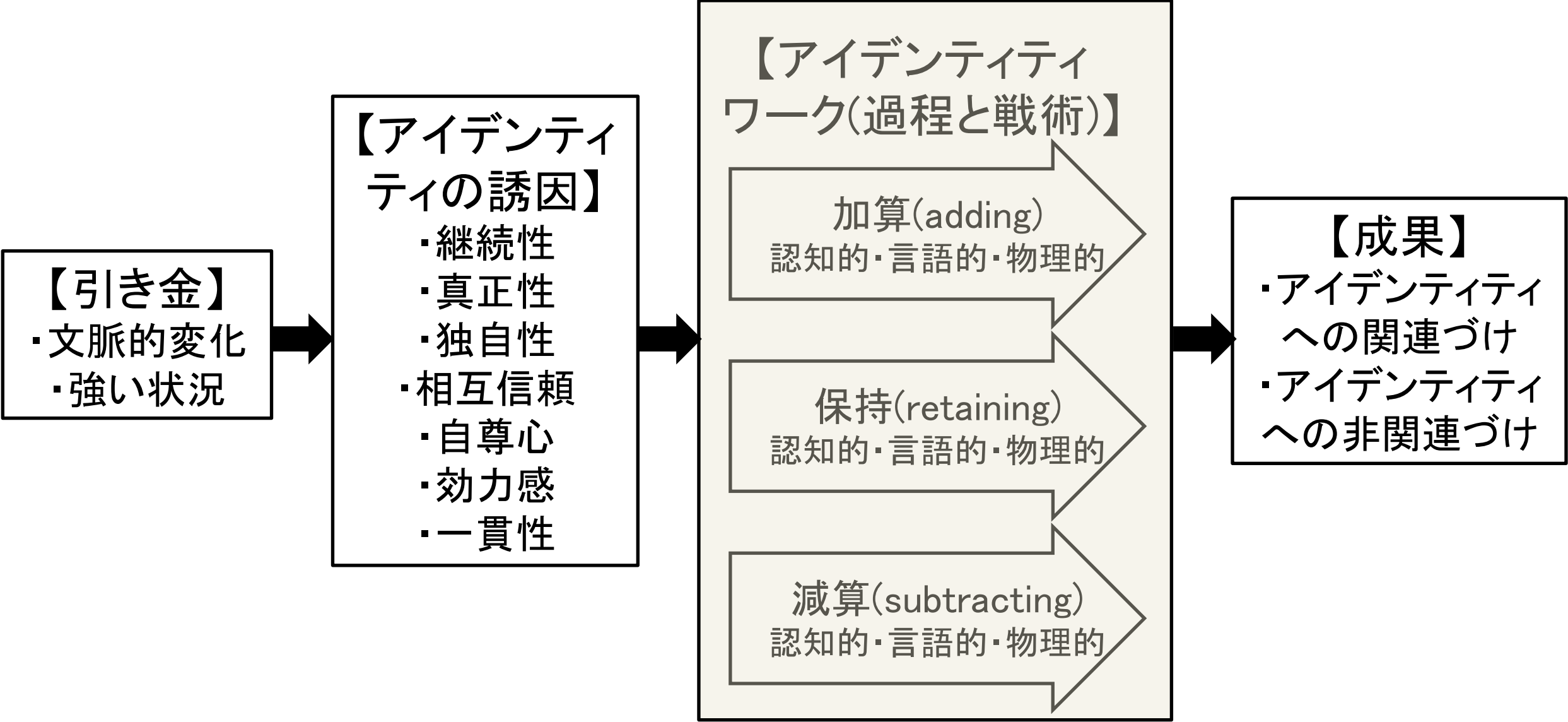
アイデンティティ・ワーク(e.g. Alvesson, et al., 2008; Sveningsson & Alvesson, 2003):

アイデンティティ＝役割や区分という公的な表現と自己が何者であるかを
めぐる自己認識との間の再帰的な感覚

※アイデンティティ構築当事者間の言説実践の過程で構築・再構築

※主張(claim)の発信者と受信者の両者に主体を付与

Identity Workの統合モデル



※状況と言説実践の変容

出所) Lepisto, Eliana & Michael(2015), p.16を修正

主要参考文献

- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), pp.619–644.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L., and Thomas, R.(2008). Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies. *Organizations*, 15(1), pp.5–28.
- Brown, A.D.(2022). Identities in and around organizations: Towards an identity work perspective. *Human Relations*, 75(7), pp.1205–1237.
- 福原康司(2022)『企業家的ミドルの探索－越境するリーダーの役割と育成』同文館出版。
- Lepisto, D. A., Crosina, E., & Pratt, M. G. (2015). Identity work within and beyond the professions: Toward a theoretical integration and extension. In A. Desilva, & M. Aparicio (Eds.), *International handbook about professional identities* (pp.11– 37). Rosemead, CA: Scientific & Academic Publishing.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), pp.1163–1193.