

# 関西学院大学 研究成果報告

2018 年 5 月 25日

関西学院大学 学長殿

所属：経営戦略研究科  
職名： 准教授  
氏名： 小高 久仁子

以下のとおり、報告いたします。

研究制度	<input checked="" type="checkbox"/> 特別研究期間 <input type="checkbox"/> 自由研究期間 <input type="checkbox"/> 大学共同研究 <input type="checkbox"/> 個人特別研究費 <input type="checkbox"/> 博士研究員 ※国際共同研究交通費補助については別様式にて作成してください。
研究課題	トップの戦略的意思決定を支える組織の議論のしくみ
研究実施場所	自宅・大学の研究室
研究期間	2017 年 4 月 1 日 ～ 2018 年 3 月 31 日 ( 1 2 ヶ月)

## ◆ 研究成果概要 (2,500字程度)

上記研究課題に即して実施したことを具体的に記述してください。

研究のテーマは、トップの戦略的意思決定を支える組織の議論のしくみであった。この度の研究の目的は、トップの戦略的意思決定における判断を支える組織のしくみについて、実際の企業の例を分析することで、理論的、実践的に考察を行うことである。具体的には、日本企業、外資系企業において、戦略的な意思決定に関わった人々にインタビュー調査を行い、その分析を行った。さらに、その調査結果にもとづき、本の執筆を行った。インタビュー調査で、特に、フォーカスしたのは、戦略的意思決定における議論のベースとして、データをどれくらい求められているか、過去のラーニングをどのように利用しているのかという点であった。また、ラーニングを組織としてマネジメントするしくみがあるかどうかについて、日本企業と外資系企業で違いがみられるかどうかについて、パイロット的な調査としてのインタビューを行った。これまでの研究から、経営トップの意思決定には、過去の事例からのラーニングが重要な要素を含んでいることが示唆されていた。このことについて、組織としてどのようなしくみが存在するか、実態を調査した。

このインタビュー調査に先立ち、トップのラーニングにもとづく戦略的意思決定と深く関わりと考えられる認知科学の推論の分野の先行文献のレビューを行った。主な分野としては、状況論、アナロジーによる推論、アブダクションである。昨今、AI（人工知能）の発展が経営にも大きな影響を及ぼしているが、戦略的な判断ということにおいては、AIはまだまだ発展途上と見られている。状況論、アナロジー、アブダクションといったテーマのレビューからは、現在のAIの弱みの部分に

対して検討する示唆を得た。

また、研究に参考になるいくつかの学会、研究会に参加した。たとえば、所属学会であるナレッジマネジメント学会に関連する「場の研究所」では、状況論とも関連ある「場」についての研究が行われている。「勘」についての勉強会などが行われ、AIと人間の異なる働きについての示唆を得るために、東京・大塚での研究会に参加した。

以下では、インタビュー調査について報告する。2017年4月21日（金）、エステーローダー株式会社のコンシューマー・インサイトのシニア・マネジャー、森本咲様に、本社の森本様のオフィス・ルームにてインタビュー調査を行った。森本マネジャーは、エステーローダーでは、数年の経験を持ち、さらに、それ以前は、ユニ・リーバ社で、同様のコンシューマー・インサイトの経験も持たれており、ユニ・リーバ社のことも聞き取りさせてもらった。インタビュー調査の目的は、「マーケティングの意思決定で、ブランド等のミドルは、トップにどれくらいデータベースに提案しているか」について、エステーローダー社と、ユニ・リーバ社とを比較しながら、聞き取り調査させてもらうということであった。その結果、エステーローダーも、ユニ・リーバでも、戦略的な提案の際に、データはかなり必要とされているが、ユニ・リーバのほうが、よりシステムティックに、データやラーニングについて、提案や報告に盛り込まれるしくみをもっていることがわかった。

2017年8月23日（金）、ジョンソン&ジョンソン株式会社のコマーシャル・オペレーションズ&ストラテジー本部・戦略企画部のストラテジックプランニング・シニア・マネジャー、佐々木紀夫氏に、本社のミーティング・ルームにてインタビュー調査を行った。インタビュー調査の目的は、「戦略の策定および、実行後のフォローにおいて、どれくらい過去のプロジェクトのレビューを行うか」について、現在勤務されているジョンソン&ジョンソンと、以前勤務されていたパナソニックについて、ヒヤリングするというものであった。インタビューの結果、J&Jでは、公式なシステムの中にレビューの段階が組み込まれており、プロジェクトごとにレビューがなされていることがわかった。また、そのレビューがうまくいく背景として、同社にそれを支える組織文化があることも知ることができた。J&Jでは、ミドルレベルのマネジャーは、結果で評価されるというよりも、組織としてラーニングをきっちり残すというプロセスが評価されているということだった。パナソニックでは、そのような公式なシステムはなく、ラーニングは組織の人間の中に蓄積されていることが示唆された。

2017年12月29日（金）、スリーエム・ジャパン株式会社の医療用製品事業部・皮膚創傷ケア製品マーケティング部のマネジャー、番井潤一郎氏に、インタビュー調査を行った。インタビュー調査の目的は、「戦略の策定および、実行後のフォローにおいて、どれくらい過去のプロジェクトのレビューを行うか」について、現在勤務されているスリーエム社と、以前勤務されていたキヤノンについて、ヒヤリングするというものであった。インタビューの結果、スリーエムでは、公式なシステムの中にレビューの段階が組み込まれており、プロジェクトごとにレビューがなされていることがわかった。また、レビューにおいては、反省点に関しても、文書化することが望まれているということだった。結果そのものよりも、プロジェクトをきちんと分析するというプロセスが評価されていることが、わかった。キヤノンでは、そのような公式なシステムは特になく、レビューもあまりなされていないということだった。

以上のインタビューから、いくつかの外資系企業においては、組織の戦略的意思決定のプロセスに、データやラーニングをもとに提案するしくみが、かなり組み込まれている実態が確認された。他方、日本企業においては、ラーニングを文書化する組織のしくみは、あまり整備されていないかもしれないことが示唆された。これらのインタビューを参考にして、戦略の意思決定において、データやラーニングを組織の中で、どのように活かしていくべきかについて、出版予定の本のために、執筆を行った。本は、出版を目指して、現在も継続して執筆している。

以 上

提出期限：研究期間終了後2ヶ月以内

※個人特別研究費：研究費支給年度終了後2ヶ月以内 博士研究員：期間終了まで

提出先：研究推進社会連携機構（NUC）

※特別研究期間、自由研究期間の報告は所属長、博士研究員は研究科委員長を経て提出してください。

◆研究成果概要は、大学ホームページにて公開します。研究遂行上大学ホームページでの公開に支障がある場合は研究推進社会連携機構までご連絡ください。