

## 論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨の公表

学位規則第 8 条に基づき、論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨を公表する。

○氏名	菖蒲 誠（しょうぶ まこと）
○学位の種類	博士（国際関係学）
○授与番号	甲 第 1078 号
○授与年月日	2016 年 3 月 31 日
○学位授与の要件	本学学位規程第 18 条第 1 項 学位規則第 4 条第 1 項
○学位論文の題名	シュンペーターの人間類型論から見たリーダーシップ論－GM と日産をケース・スタディにして－
○審査委員	（主査）高橋 伸彰（立命館大学国際関係学部教授） 山下 範久（立命館大学国際関係学部教授） 猪木 武徳（青山学院大学国際政治経済学研究科特任教授）

### <論文の内容の要旨>

本学位請求論文は、ヨーゼフ・A・シュンペーター（Joseph A. Schumpeter、以下シュンペーターという）が『経済発展の理論』初版（以下、初版と略す）で展開した企業者精神（Entrepreneurship、以下リーダーシップという）の理論に基づき、GM の破綻、および日産の凋落と再生をケース・スタディにして、「資本主義経済にとって特異な発展現象の動因」とシュンペーターが呼んだ「新結合」を実践するリーダーシップとは何かを論じたものである。本論文では、人口に膾炙している「新結合」を実践した者が企業者（以下、リーダーと同義で使う）であると説いた『経済発展の理論』第 2 版（以下、第 2 版と略す）ではなく、動態的人間こそが「新結合」を実践する企業者になり得ると説いた初版に着目して、「新結合」の実践とその成否がリーダーの人間類型とどのような関係にあるのかが事例研究によって明らかにされている。また、シュンペーターが初版でベンチャー的な企業者を念頭に置いて説いた「動態的人間（man of action）」によるリーダーシップ論を、現代のグローバル化した大企業の企業者に適用し、シュンペーター理論の射程を広げようという試みも行われている。

序章では、初版と第 2 版との違い、および第 2 版で初版の人間類型論が大幅に書き換えられた理由などについて先行研究を参照に検討したうえで、なぜ本論文では初版に着目してリーダーシップ論を考察したのかについて申請者の問題意識が示される。

第 1 章では、危機に陥った企業においてリーダーによる「新結合」が行われずに破綻に陥った事例として GM が取り上げられる。2009 年の GM 破綻時に CEO であったリチャー

ド・ワゴナー (Richard Wagoner、以下ワゴナーという) は「破綻の危機を招いたのは世界金融危機であり、石油価格高騰であり、円安による輸入増加、そして全米自動車労働組合 (United Auto Workers) である」と言って自らの経営責任に触れることなく、破綻の原因をすべて外的要因に転嫁した。しかし、より大きな破綻の原因は時代の要求に応える車作りを怠り、自動車金融の拡大で売り上げを伸ばすという企業成長の桎梏を、「新結合」によって克服できなかったワゴナーのリーダーシップ不足にあったと述べられる。

第2章では、生産現場で受け継がれてきた技術力と労使協調による組織力を軽視したうえで、十分な事前調査も行わずに金融機関からの安易な融資に依存し、成算のない海外進出によって膨大な有利子負債を重ねた石原俊 (以下、石原という) の経営に、日産が経営危機に陥った根因があったと論じられる。リーダーシップ論の観点から見れば石原は、「新結合」の実践によって新しい価値を創造し企業を発展に導く動態的人間、すなわちリーダーではなかったと指摘される。

第3章では、カルロス・ゴーン (Carlos Ghosn、以下ゴーンという) が発揮したリーダーシップの内容について具体的に論じられる。日産の再生という使命を担い社長に就任したゴーンは、「Saving the business without losing the company」(会社・仲間を失わずに、事業を再生する) という信念の下、長年にわたり生産現場で働く従業員の間に受け継がれてきた技術力を始めとする現場力に再生のシーズが胚胎していると洞察し、組織横断型の Cross Functional Team (以下 CFT という) を活用して、現場力の「新結合」を実践したと述べられる。なお本章の議論はシュンペーターが説いたリーダーシップ論が、成熟化した資本主義の下における大企業の再生にも適用できることを示す事例研究にもなっている。終章では、ワゴナー以前の GM の経営者や石原以前の日産の経営者のリーダーシップについても適宜言及したうえで、ワゴナー、石原、およびゴーンの人間類型的な要素を一覧表で比較し、本論文で明らかになったこと、および残された課題について取り纏められている。

#### <論文審査の結果の要旨>

公開審査会における質疑応答を含む審査過程で明らかになった本論文の研究的な意義、特徴および独創性は以下の通りである。

#### <本論文の意義、特徴および独創性>

リーダーとなるためのテキスト的な研鑽を積み上げていけばリーダーシップを発揮できるようになると説く経営学的なリーダーシップ論ではなく、シュンペーターが『経済発展論』で示した「新結合」を実践した者こそが企業者であるという議論をベースにして、現代の大企業におけるリーダーシップ論を考察した点に本論文の意義が認められる。特に、第2版において大幅に書き換えられた企業者の人間像に関する叙述を、初版の議論に立ち戻りどのような人間が「新結合」を実践する企業者になるのかに焦点を当てて、理論と実証の両面から研究を行った点は独創的と言える。

シュンペーターは初版において、人間は指導者類型と服従者類型に分けられるという社会学の概念を応用して、人間を動態的人間と静態的人間に分類した。そのうえで、リーダーシップを発揮する企業者は人間類型的に見て動態的人間であると述べたが、第2版ではこうした企業者の人間像は後景に置かれ、既述したように結果的に「新結合」を実践したか否かを基準とするリーダーシップ論に書き換えられた。本論文では塩野谷祐一氏や中山伊知郎氏の先行研究を基に、初版と第2版の記述を比較したうえで、シュンペーター理論の革新性は企業者という人間の問題として、資本主義経済における発展の動因を解明しようとした点にあることが示される。また、シュンペーターが初版の叙述を第2版で書き換えたのは、人間を前面に出すことが社会科学の分析として適切ではないと批判されることを懸念したからであり、リーダーシップ論における人間的要素の重要性を後退させたからではないと述べられる。

初版と第2版の間で変わったのは叙述の仕方であり、シュンペーターの理論でないことは先行研究でも指摘されていたが、本論文の研究面における貢献は理論的考察に止まらず、シュンペーターの人間類型に基づくリーダーシップ論を具体的に例証した点にある。すなわち、本論文の第3章では日産を再建したゴーンが再建過程でどのようなリーダーシップを発揮したかが詳細に検討され、シュンペーターの言う「新結合」がゴーンによって実践されたことだけではなく、その発言や行動の分析を通してゴーンが「動態的人間」であることも明らかにされる。その一方、第1章と第2章ではワゴナーや石原が「静態的人間」に分類され、二人とも在任中には「新結合」を実践しなかったことが示されている。

#### ＜公開審査会における質疑応答＞

外部審査委員の猪木武徳委員は「全体的な読後感としては、大変むずかしいテーマに取り組まれ、完成までに8年を要したことも理解できる。全体の構成は非常によくできている」と評価したうえ、論旨の構造には不明瞭・不明確な部分も見られるとして次の3点についてコメントされた。第1は、20世紀初頭の時代にシュンペーターが概念化したアントレプレナー（起業家）と、現在におけるGMや日産の企業者を比較すると、例えば経営の規模、市場の状態、ライバル企業との関係で両者は必ずしも同じ概念とは言えない。本論文では両者が互換可能的に使われているが、両者の概念を論文の冒頭で整理しておけば論旨はより明確になる。第2は、「新結合」の成否においてワゴナー、石原、そしてゴーンといった企業者の人間類型が重要な要因になることは理解できるが、市場の動向やライバル企業の対応など外的要因によっても「新結合」の成否は左右される。論文では企業者の人間類型だけで新結合の成否が決まるようにも読み取れるので、説得性を高めるためには書き方に工夫の余地がある。第3は、マイケル・ポランニーの言う暗黙知は「個人的知識」であり、「定義できない知識」である。これに対して論文ではゴーンがCFTの活用によって日産の暗黙知を引き出したかのような記述があり、これでは暗黙知が伝達可能な知識として捉えられているように見える。この箇所は暗黙知という言葉を使わずにCFTが具体的にどのような形で現場の情報の再編成を行ったのかを、具体的に述べたほうが論文とし

での説得性は高まるだろう。

また、山下範久委員は、企業の盛衰には単一の要因に帰することのできない多様な要因が潜んでいるが、本論文では一貫してリーダーの人間類型に焦点を当てて論じられている点は論文の体系性として評価できるとしたうえで、次の3点について質問が行われた。第1は、猪木委員のコメントとも重なるが、日産を復活させたゴーンが実践したどの部分が「新結合」、あるいは「新結合」を実践する条件を提供したのか。第2は、クリステンセンの『イノベーションのジレンマ』に見られるような最近のイノベーションの理論とシュンペーター理論の関係をどう捉えるのか。第3は、論文から少し離れるが、大企業が社内にあるシーズを新結合してイノベーションを試みた例として富士フィルムの例がある。富士フィルムの場合、フィルム事業そのものがなくなるという危機の中で新しい事業にチャレンジしたが、日産の場合は自動車事業の存続を前提に「新結合」に取り組んだ。両者の復活・再生の事例の間にどのような違いや関係があると考えるか。

申請者からは猪木委員のコメントに対し、シュンペーターが初版で述べた起業者と現代の企業者の概念が異なることは認識していたが、論文における概念整理には不十分な点があった、また、「新結合」の成否については多様な要因があることは理解していたが論文では人間類型論でどこまで説明できるかを試みた、さらにゴーンの引き出した暗黙知については「現場力」の意味で用いた、誤解がないような書き方に改めたい、との回答があった。また山下委員の質問に対しても、大きな危機に直面したときに、それをどう克服するかという展望をもってターゲットデイトを定めることができるか否かが、時代と分野を超えて「新結合」を実践するリーダーの人間像であるという申請者の総論的な認識が示された後、個別の質問について回答が行われた。

2016年1月25日（月）10時00分～11時30分、恒心館735号において本論文の提出を受けて公開審査会を行った。審査会では申請者から論文の要旨について報告があった後、上記の通り忌憚のない意見交換や質疑応答が行われた。審査会での応答、および審査会終了後の審査委員間での審議の結果、本論文には概念の整理や、論旨の構造、および最近のイノベーション理論との関係などの面で修正、発展させるべき論点は残されているものの、取り組んだテーマの困難さと論文で明らかにされた研究面への貢献を判断すると、本論文は博士学位を授与するに相応しい水準に達しているという点で3名の審査委員の評価は一致した。

#### <試験または学力確認の結果の要旨>

本論文は博士学位論文として本文だけで10万字を超えており、字数面で要件を満たしているほか、論文の構成についても全体として一つのテーマを追求する一貫性を備えており、注、文献リスト一覧についても日本語・英語の文献について、それぞれ適切な様式で作成されていると判断された。

以上から、当委員会では、論文審査および質疑応答の結果、本学学位規程第18条第1

項に該当することを確認し、菖蒲誠氏に、「博士（国際関係学、立命館大学）」の学位を授与することが適当であると判断した。