

# 戦略創造におけるチームとしての多角的視点取得と 多様性、ネットワークの関係<sup>1</sup>

竹田陽子 中央大学 戦略経営研究科

## 1. 本研究の背景と目的

トップマネジメントの特性が企業の戦略選択とパフォーマンスを部分的に予測するとする Upper Echelons Theory (Hambrick & Mason, 1984)は、経営者の個人の特性だけを捉えるのではなく、チームとしてのトップマネジメントの特性および相互作用に関して理論面と実証面で発展を遂げている(Hambrick, 2007)。企業のイノベーションや国際化など創造的な戦略成果との関係については、専門分野 (Bantel & Jackson, 1989)、国際経験、教育歴、経験年数 (Carpenter & Fredrickson, 2001) など、チームメンバー構成の多様性に焦点を当てた研究が多数みられるが、その結果は一定ではなく、多様性がパフォーマンスに単純に影響を与えているというよりも、モデレータやメディエータを考慮したモデルの必要性が論じられている (Aboramadan, 2020)。また、客観的な属性というよりも、チームの認知的な特性がパフォーマンスに影響している可能性がある。Helfat and Peteraf (2015)は、トップマネジメントの認知能力の異質性が、経営トップの動的経営能力の異質性を生み、変化の激しい環境下では組織のパフォーマンス差に寄与する可能性を指摘している。

本研究は、戦略創造性に対して、チームメンバーや外部ネットワークの多様性の効果を媒介する要素として、チームレベルの認知特性である多角的視点取得 (Takeda, 2022a; 2022b; 2023) に注目している。視点取得 (perspective taking) とは、他者の視点から世界をイメージしたり、他者の立場で自分自身をイメージするプロセスであり (Galinsky et al., 2005)、他者の視点取得は、創造的成果を高める (Okada & Simon, 1997; Miwa, 2004; Hayashi et al., 2007; Hoever et al., 2012)。Takeda (2022a; 2022b; 2023)は、顧客、サプライチェーン、外部専門家、社内各部門、上層部等の様々なステークホルダーが関わる企業における価値創造においては、視点取得の多様性の程度である多角的視点取得が創造的成果に結びつくことを主張している。Takeda (2023)では、事業企画、ハードウェア開発、ソフトウェア開発の3分野において、多角的視点取得は創造的成果を高め、チームが接触する組織や人の多様性は多角的視点取得を介して間接的に創造的成果を高めていた。さらに、チームメンバーの多様性は、接触多様性を介して間接的に多角的視点取得を高めていた。この事業企画や技術開発において見られたプロジェクト・チームレベルの創造メカニズムは、企業全体の戦略が創造されるプロセスにもあてはまるのだろうか。

本研究では、企業戦略が策定されていく過程に実質的に関与し、戦略創造に関わる他のメ

<sup>1</sup>本研究は科研費 23K01583, セコム科学技術振興財団からの支援を受けて行われました。

メンバーと頻りにコミュニケーションをしている集団を戦略創造チームとして定義した。質問票調査では、戦略創造チームの条件として、戦略策定プロセスに関わっていれば役員より下の職位や社外も含めること、少なくとも他のメンバーに月に1度以上会っていること、実質的な意思決定者が一人でなく集団であることとした。本研究の目的は、このように広く戦略創造チームをとらえた時、その実態はどのようなものかを確認し、戦略創造チームの多元的視点取得と、チームメンバーの多様性、チーム外部のネットワークの多様性が企業の戦略創造にどのように関わっているかについて探求することである。

## 2. 仮説

事業企画とハードウェア開発、ソフトウェア開発では、チームメンバーの多様性はチームの接触するネットワークの多様性を介してチームの多元的視点取得に間接効果があり、ネットワーク多様性は、多元的視点取得を介してチームの創造的成果に間接効果があった (Takeda, 2022a; 2022b; 2023)。戦略創造もまた、視点の多様性を必要とするチーム・プロセスであり、多元的視点取得を介した創造メカニズムは、同様に観察されると考えられる。(図1参照)

**仮説 1: 戦略創造チームにおいて、チームの多様性→ネットワーク多様性→多元的視点取得→戦略創造性の創造メカニズムが見られる。**

また、Takeda (2023)においては、ハードウェアとソフトウェアの技術開発で、ネットワーク多様性から創造的成果への直接効果があった。技術開発では、チームの多元的視点取得を介さずとも、ネットワーク(人脈)からの直接的な知識、スキルの提供を通して成果を高めている側面があると見られた。戦略創造チームは全社の戦略を策定することを目的としているため、個々の事業開発や技術開発のプロジェクト・チームに比べて、タスクの範囲が広く、多角的で、接触頻度は相対的に少なく、チーム内で分業して進めていくタスクも多く存在すると考えられる。したがって、現場のプロジェクト単位のチームに比べて、メンバー自身のスキルや人脈を直接活かして成果につなげるケースがより多く見られ、メンバーの多様性やネットワークの多様性が戦略創造性を直接高める効果も見られると考えられる。(図1参照)

**仮説 2-1: 戦略創造チームにおいては、ネットワーク多様性は、多元的視点取得を介さずとも戦略創造性を直接高める効果が存在する。**

**仮説 2-2: 戦略創造チームにおいては、チームメンバー多様性は、多元的視点取得を介さずとも戦略創造性を直接高める効果が存在する。**

## 3. 研究方法

2023年10月に、調査会社の保有する企業勤務者パネル<sup>2</sup>から、企業(個人事業を除く)

---

<sup>2</sup> 本研究の調査票調査は、全対象者のインフォームド・コンセントを得て実施されている。

の役員、または部長以上の管理職で、前述の定義による戦略創造チームのメンバーにあたる者をスクリーニングし、対象全サンプル (n=1,236)のうち従業員 300 人以上の企業 (n=472)にフォーカスして分析をおこなった。中小企業 (従業員 300 人未満) は、戦略的意思決定が大企業に比べて少人数に集中しやすいと考えられるからである。

調査対象企業の特性を表 1 に、調査対象企業の戦略創造チームの特性を表 2 に示す。本研究で定義する戦略創造チームは、中央値で 13 人、年間 50 日互いに接触している。戦略関与度上位 4 人に役員以外の社員が含まれているチームの割合は 51%であり、半数では実質的な戦略創造が組織の中下層に広がっている。社外が含まれているチームは 3%と少ない。メンバーにプロパーではなく外から来た転職者などが含まれている率は 31%であった。デモグラフィックスでは、30 代以下の若年層が含まれているチームは 26%、女性 34%で、外国籍は少なく 7%程度であった。

表 1：調査対象企業の特性 (n=472)

従業員数	中央値 1400 人	主な業界	製造業 38%、情報システム 11%、金融保険 8%、建築土木 6%、流通飲食宿泊 7% その他サービス業 17% など
売上高	中央値 300 億円		
上場率	51%		
創業 10 年未満	7%		

表 2：戦略創造チームの特性 (n=472)

チーム人数		戦略関与上位 4 人に含まれている率	
平均	30 人	役員以外社員	51%
中央値	13 人	社外	3%
接触頻度(年)		転職者	31%
平均	90 日	30 代以下	26%
中央値	50 日	女性	34%
		外国籍	7%

戦略創造性は、創造性の社会文化的定義(Amabile, 1996)に従い、新奇性、適切性の 2 つの概念で構成した。戦略新奇性は、「今までにない新しい戦略を生み出した」「新規事業分野に進出できた/事業ポートフォリオを大きく変えた」「新商品/新サービス/新技術を打ち出した」「業務提携を進めることができた」「企業買収を進めることができた」「設備や R&D 等に大規模投資を進めることができた」「海外比率を増やした」「DX をすすめることができた」( $\alpha = 0.913$ )、戦略適切性は、「会社の売上を増加させた」「会社の利益を増加させた」「ユーザーの評判がよい」「ユーザー以外の取引先や業界の評判がよい」「社内の評判がよい」「ダイバシティ、CSR、ESG に配慮できた」( $\alpha = 0.910$ ) をそれぞれ「非常にあてはまる」から「まったくあてはまらない」の 5 点尺度で測定した。多元的視点取得は、

戦略創造チームが戦略策定プロセスにおいて、さまざまなステークホルダーの視点になって「XXがどう感じるだろう」と考えた程度を尋ね、5点尺度の4,5を付けた項目数を多元的視点尺度(0~10)とした(Takeda, 2022a; 2022b; 2023)。本調査で尋ねた視点の種類は、ユーザー・顧客、取引先・業界、チームとして、メンバー個人として、社内管理職、社内一般社員、株主・資本市場・金融、親会社・グループ企業、行政機関・法令遵守の観点、世の中一般の人である。ネットワーク多様性は、チームの戦略策定に影響を与えたチーム外部の存在の種類数(0~15)で測定した。影響を与えた外部者の種類は、ユーザー・顧客、取引先、業界、親会社・グループ企業、株主・資本市場、金融機関、社外非技術専門家、社外技術専門家、役員、役員経験者等、部長以上、課長以下管理職、一般社員、親族、その他である。チームメンバーの多様性は、戦略策定プロセスにおいて関与の大きい1位~4位、5位以下について戦略関与度を合計100%で評価した上で、戦略関与度で1~4位の人(全体の9割を占める)について、スキル(14種の多重回答)、職位・種類(社内階層と社外の種類)、経歴(プロパー、出向、転職・招聘、社外)の機能的多様性、国籍、性別、年齢のデモグラフィクス多様性を尋ねた。各機能・属性別に戦略関与度でウェイトをつけた構成比(戦略関与度シェア)を出し、多様性指標として戦略関与度シェアのBLAU(1-HHI)指数を算出した。ただし、スキルのみ多重回答であるため、チーム内に存在する総スキル数で測定した。また、戦略創造性に対するコントロール変数として、資源へのアクセスなどの要因で企業の成果に正の影響を与えるとされるチームのメンバー数

(Aboramadan, 2020)の常用対数を投入した。主要変数の記述統計と相関係数表を表3に示す。

表3：主要変数の記述統計と相関係数 (n=472)

	戦略創造性			多元的 視点取得	ネットワー ク多様性	チーム多様性					
	合計	新奇性	適切性			スキル	職位・ 種類	経歴	年齢	性別	国籍
平均値	3.091	2.978	3.204	4.275	3.216	5.051	0.578	0.324	0.565	0.273	0.205
標準偏差	0.787	0.848	0.791	3.572	2.818	3.725	0.235	0.256	0.291	0.244	0.206
新奇性	.963**										
適切性	.958**	.845**									
多元的視点 取得	.438**	.391**	.453**								
ネットワー ク多様性	.304**	.294**	.290**	.279**							
スキル多様 性	.182**	.146**	.206**	.140**	.362**						
職位・種類多 様性	.153**	.136**	.158**	.118*	.164**	.168**					
経歴多様性	.135**	.127**	.132**	.104*	.094*	.104*	.531**				
年齢多様性	.135**	.145**	.113*	0.043	.114*	0.042	.380**	.438**			
性別多様性	.157**	.176**	.124**	0.061	0.067	0.046	.489**	.634**	.499**		
国籍多様性	.139**	.145**	.122**	.100*	0.024	0.028	.536**	.679**	.471**	.813**	

チーム人数	.218**	.245**	.171**	0.067	.173**	-0.025	0.011	0.059	0.08	.134**	.092*
-------	--------	--------	--------	-------	--------	--------	-------	-------	------	--------	-------

#### 4. 結果

表 4 に、戦略創造性に対する、多元的視点取得、ネットワーク多様性、チーム多様性 6 指標の関係を AMOS29 で共分散構造分析した結果を示す。また、図 1 には、代表的なモデルとしてスキル多様性モデルを図示している。

仮説 1[チーム多様性→ネットワーク多様性→多元的視点取得→戦略創造性]は、チーム多様性 6 指標モデルのうち、スキル多様性、職位・種類多様性、経歴多様性、年齢多様性に関しては、各パスが 95～99%水準で有意であり、ネットワーク多様性、多元的視点取得を介した戦略創造性への間接効果も Bootstrap 法で 95～99%水準で有意であった。一方、性別多様性と国籍多様性については、チーム多様性→ネットワーク多様性のパスが有意水準になく、ネットワーク多様性、多元的視点取得を介した戦略創造性への間接効果も有意ではなかった。したがって、仮説 1 は、スキル、職位・種類、経歴、年齢の多様性に関しては支持され、性別と国籍の多様性については支持されなかった。ただし、[ネットワーク多様性→多元的視点取得→戦略創造性]の部分のパス及び間接効果はいずれのモデルでも有意であった。

仮説 2-1 のネットワーク多様性から戦略創造性の直接効果は、どのモデルでも 99%有意水準で支持されている。仮説 2-2 のチーム多様性から戦略創造性の直接効果は経歴多様性を除いては 95%有意水準であり、おおむね支持されている。

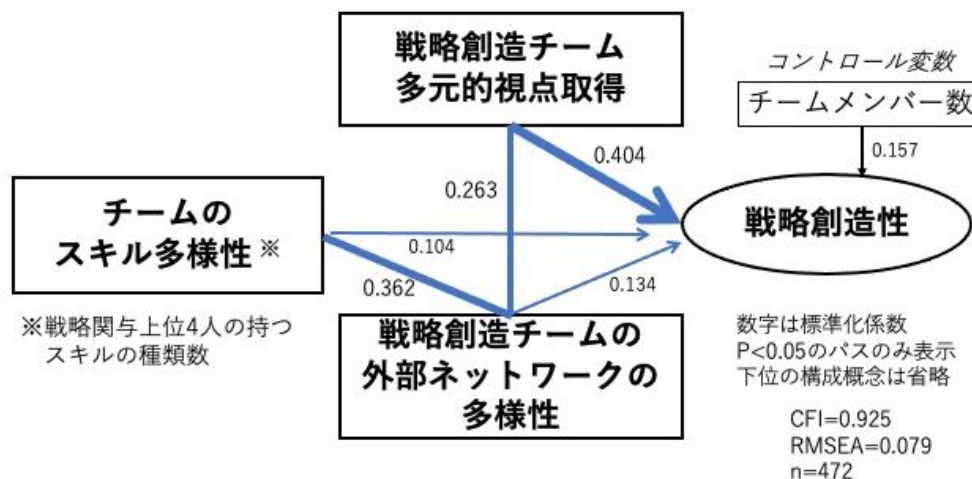
表 4：共分散構造分析の標準化係数とモデル適合度、

チーム多様性	スキル	職位・種類	経歴	年齢	性別	国籍
チーム多様性 → ネットワーク多様性	0.362**	0.164**	0.094*	0.114*	0.067	0.024
ネットワーク多様性 → 多元的視点取得	0.263**	0.267**	0.272**	0.278**	0.276**	0.277**
多元的視点取得 → 戦略創造性	0.404**	0.400**	0.401**	0.405**	0.400**	0.397**
ネットワーク多様性 → 戦略創造性 (多元的視点取得経由間接効果)	0.134** (0.106**)	0.160** (0.107**)	0.169** (0.109**)	0.166** (0.113**)	0.173** (0.110**)	0.177** (0.110**)
チーム多様性 → 戦略創造性 (ネ多様性→多元的視点取得経由) (ネットワーク多様性経由) (多元的視点取得経由)	0.104* (0.038**) (0.049**) (0.018)	0.094* (0.018**) (0.026**) (0.030)	0.075 (0.010*) (0.016*) (0.032)	0.089* (0.013**) (0.019**) (0.004)	0.109** (0.007) (0.012) (0.017)	0.094* (0.003) (0.004) (0.037*)
チーム多様性 → 多元的視点取得 (ネットワーク多様性経由)	0.045 (0.095**)	0.074 (0.044**)	0.079 (0.026*)	0.011 (0.032**)	0.043 (0.018)	0.093* (0.007)
チームメンバー数 → 戦略創造性	0.157**	0.152**	0.147**	0.148**	0.142**	0.145**
$\chi^2/df$	3.968	3.808	3.798	3.775	3.822	3.830

CFI	0.925	0.928	0.928	0.928	0.927	0.920
RMSEA	0.079	0.077	0.077	0.077	0.077	0.078

N=472 \*p<.05, \*\*p<.01 括弧内は標準化間接効果 間接効果の検定は Bootstrap 法

図 1：スキル多様性モデル



## 5. 考察

企業上部の戦略創造チームの多元的視点取得を介した創造メカニズムは、機能的多様性（スキル、職位・種類、経歴）と年齢多様性については、チームメンバーの多様性（→ネットワーク多様性→多元的視点取得）→戦略創造性の間接効果が見られる点で、現場レベルの事業企画、技術開発チーム（Takeda, 2023）と共通していた。一方、戦略創造チームで見られたネットワーク多様性から成果への直接効果は、事業企画チームには見られず、メンバー多様性から成果への直接効果は、事業企画、技術開発チームともに見られなかった現象であった（Takeda, 2023）。現場レベルの事業企画、技術開発チームはプロジェクト単位で成果を出すため、チームとして多様な視点をいったん取り入れ、収斂させなければ成果につながりにくいのに対し、戦略創造チームは、全社レベルの戦略を策定するため、チームである程度分業して、個々のスキルと人脈を直接活かして成果につなげるケースもあるのだと考えられる。

多様性の指標のうち、性別と国籍の多様性は、戦略創造性への直接効果は見られたが、ネットワーク多様性につながらず、性別多様性については、チームの多元的視点取得にもつながらなかった。国籍多様性については、多元的視点取得を介した戦略創造性に対する間接効果は見られたので、ネットワークを国内外で分けた質問項目にしなかった測定上の問題である可能性がある。性別多様性についてはネットワーク多様性、多元的視点取得を介する戦略創造性向上メカニズムが見られなかった原因としては、第1に、性別による視点やネットワークの違いを質問票の選択肢が表現できなかった可能性、第2に、戦略創造レベルでは視点、人脈の性差は僅少であった可能性、第3は、性別による視点や人脈の違いが戦略創造に活かされない組織風土が多く企業で見られる可能性が考えられ、今後さ

らなる解明が必要である。

## References

- Aboramadan, M. (2020). Top management teams characteristics and firms performance: Literature review and avenues for future research. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 603–628. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2046>
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press. <https://doi.org/10.4324/9780429501234>
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107–124. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100709>
- Carpenter, M. A., & Fredrickson, J. W. (2001). Top management teams, global strategic posture, and the moderating role of uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(3), 533–545. <https://doi.org/10.5465/3069368>
- Galinsky, A.D., Ku, G., & Wang, C.S. (2005). Perspective-taking and self-other overlap: Fostering social bonds and facilitating social coordination. *Group Processes and Intergroup Relations*, 8(2), 109–124. <https://doi.org/10.1177/1368430205051060>
- Hayashi, Y., Miwa, K., & Morita, J. (2007). Kotonaru shiten ni motoduku kyodo mondai kaiketsu ni kansuru jikkenteki kento [Experimental investigation on collaborative problem-solving based on different perspectives]. *Ninchi Kagaku* [Cognitive Studies], 14(4), 604–619 (in Japanese). <https://doi.org/10.11225/jcss.14.604>
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24345254>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Hoever, I.J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W.P., & Barkema, H.G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982–996. <http://dx.doi.org/10.1037/a0029159>
- Miwa, K. (2004). Collaborative discovery in a simple reasoning task. *Cognitive Systems Research*, 5(1), 41–62. <https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2003.10.001>
- Okada, T., & Simon, H. A. (1997). Collaborative discovery in a scientific domain. *Cognitive Science*, 21(2), 109–146. [https://doi.org/10.1016/S0364-0213\(99\)80020-2](https://doi.org/10.1016/S0364-0213(99)80020-2)
- Takeda, Y. (2022a). Tagenteki shitenshutoku ga sozoteki seika ni ataeru eikyo [Influence of multiple perspective-taking on creative performance]. *Soshiki Kagaku* [Organizational Science], 56(1), 60–



72 (in Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20211001-2>

Takeda, Y. (2022b). Bizinesu, hadouea, sofutouea niokeru sozo purosesu no hikaku kenkyu [Comparative study of creative process among tasks: Business planning, hardware development and software development]. *AAOS Transactions*, 11(1), 137–142 (in Japanese).  
[https://doi.org/10.11207/aaostrans.11.1\\_137](https://doi.org/10.11207/aaostrans.11.1_137)

Takeda, Y. (2023b). *Kyokan sozo [Multiple perspective-taking in creative process]*. Hakutoshobo (in Japanese). <https://www.hakutou.co.jp/book/b624450.html>

# Multiple perspective-taking, diversity, and external network in strategy development

Yoko TAKEDA  
Chuo University  
ytakeda084@g.chuo-u.ac.jp

**Abstract:** This study investigates the creative processes in corporate strategy development by comparing them to those in business planning, hardware, and software development projects (Takeda, 2023). A model of improving creative performance including team diversity, network diversity, and multiple perspective-taking was examined with corporate-level strategy development teams (n=472). Results indicated that both functional and age diversity indices had an indirect effect on strategic creativity, mediated through network diversity and multiple perspective-taking, a mechanism consistent with project-level findings. In contrast, gender diversity did not show the creative mechanism through network diversity and/or perspective-taking; national diversity did not demonstrate such a mechanism through network diversity. Moreover, direct effects of diversity on strategic creativity were also significant; such effects were not observed at the project level.

Keywords: creative process, multiple perspective-taking, diversity, external network, strategy development