

(続紙 1)

京都大学	博士（経済学）	氏名	秋山高志
論文題目	企業グループのネットワークと学習 —積水ハウス・グループの住宅の施工管理の事例—		
(論文内容の要旨)			
近年、企業グループでの事業展開をすることが多く見られるが、グループ経営の水準での競争能力の発達を考えることが、重要な経営学的な課題となっている。その一つの重要な研究課題として、企業グループ全体において、事業活動に関わる情報や知識を効果的に共有、発展させる活動である組織間学習のあり方についての研究関心が近年高まってきている。つまり、企業が単体で組織学習を行うばかりか、グループ全体として組織間学習を活性化させることについてさらなる研究をすることが重要視されている。しかしながら、既存の組織学習論において、企業グループに於ける学習を説明するには、未だ不十分な側面が否めない。認知論的な学習論（Argyris & Schön, 1978; Hedberg, 1981; Fiol & Lyles, 1985）では、学習の全体像を客観性の高い定量分析において実証することが難しい。組織資源を基盤とする学習論では、ダイナミック・ケイパビリティ（Leonard-Barton, 1992; Teece, et al., 1997）や吸収能力（Cohen & Levinthal, 1990）の議論においては、学習の観点は重視するものの、組織間学習の構造的なメカニズムを解析する視点が弱い。さらに、ポリエージェント・システム論（高木, 1995）は、組織の自律的な変革プロセスを重視する学習論として展開したものの、学習のエージェントやエージェント間に自己組織性を生じさせる組織間のコンテキストや変革推進者に十分な検討を行ってこなかった。また、組織的知識創造理論（Nonaka & Takeuchi, 1995）は、組織の持つ知識の創造について新たな概念図式を提起したものの、その全体プロセスを計量的に分析する手段を欠く。 このように企業グループに於ける学習のメカニズムを説明する議論はいくつも進んできたものの、その構造的な分析を合わせたメカニズムの実証的検討はあまり進んでいない。特に、学習の行われる全体メカニズムを計量的な観点で分析することは難しい。本研究は、こうした組織論的な研究課題に対して、近年の組織ネットワーク論の成果を活かし、企業グループをコミュニケーション・ネットワーク・システムとして捉え、そのネットワークの構造を改変することが企業グループに於ける学習に与える影響を分析することを目的とした。ことに、組織間学習を進める情報や知識の交換が行われる組織間ネットワークの構造、関係的特質そして、その変革推進主体という新たな理論的視点を導入し、これらを企業グループに於ける組織間学習の重要な促進要因として捉え直した分析枠組みを作った。そして、この枠組みにもとづいて積水ハウス・グループにおける外注企業との一体的な組織間学習を対象にして、計量的・質的な分析を行った。 企業グループをネットワークとして捉えるならば、変革推進者に求められる行動はコミュニケーション・ネットワークを環境に適応するように変革すること、つまり、ネットワークのマネジメントである。これはネットワークの構造特性を形成し、組織間のコミュニケーションの性質を決定付ける。このコミュニケーションの性質が組織間にコンテキストの共有を促すものならば、それは境界担当者の学習を促進するリーダーシップを強化し、さらに、組織間に関係的信頼を醸成してより一層学習を促す。 これらの理論的検討をもとにして、企業グループに於ける組織間学習と組織学習の両者を促す組織間コミュニケーション・ネットワークのマネジメント効果についてのモデル提案を行い、その実証的な検討するポイントを提示した。特に、組織間コミュニケーション・ネットワークにおいて紐帯強度及び密度を高めることは、組織間での			

学習における知識の共有、結合及び内面化を直接進めるだけではなく、リーダー組織の変革型リーダーシップを活性化したり、組織間での互恵的な信頼関係を高めたりすることで、グループワイドで新たな知識の共有、結合及び内面化を推進することがみられる。つまり、このようなネットワークのマネジメントは新たに作り出すネットワーク構造の持つ効果により、直接的に企業グループに於ける組織間学習を促進する。また、変革推進者のリーダーシップ及び組織間の関係的信頼を強化することで、間接的に組織間学習を促進するのである。さらに、この関係的信頼の高まりは、企業グループに所属する個々の組織の組織学習を促進する。

そして、このネットワークのマネジメント・モデルの有効性を、積水ハウス・グループの施工管理体制における環境に優しい施工法についてのグループ全体での共有と作り込みのプロセスを対象に定性的及び定量的に実証した。その結果、定性的分析からは、企業グループのネットワークの多様性から生じた一部の少数派のアイデアについて、企業グループのネットワークを改変してグループ全体に普及させる変革推進者の役割が認識された。また、定量的分析からは、組織間コミュニケーション・ネットワークに於ける紐帯強度及び密度を高めることが、直接的及び変革推進者のリーダーシップや関係的信頼を強化することで間接的に、組織間学習を促進していた。さらに、この関係的信頼の高まりは個々の組織の組織学習を促進していた。これらは概ね本研究のネットワークのマネジメント・モデルの有効性が一定に支持されたことを示している。

(論文審査の結果の要旨)

本論文は、企業グループ経営の問題において、グループ全体で展開する事業活動における情報や知識の移転と創造に関する継続的な学習活動を展開する上で、効果的な組織間コミュニケーション・ネットワークの構造特性を考察し、有効性の高い組織間コミュニケーション・ネットワークを意図的に構築するネットワーク・マネジメントの方向性について論じた経営学的な意義の高いものである。本論文は、組織間コミュニケーション・ネットワークの有効性に関する理論的検討を行うだけではなく、積水ハウスグループにおける、外注企業を含めたグループ全体での住宅施工事業における工法の改良、移転、さらなる改良という広がりのある事例に対して複数事例、ネットワーク解析の手法を用いた実証研究を行っている。

本論文の意義としては、大きく次の2点があるだろう。第一に、近年の経営組織論における組織間学習論での理論的な展開に関して、その到達点と停滞点を理解しながら、組織ネットワーク理論とその構造解析手法を導入しつつ、その革新を行っている点であるだろう。近年、企業グループ全体として、事業活動を子会社、関連会社、外注企業を巻き込みながら展開するグループ経営が経営手法として一般化する中で、企業グループ全体での組織的な活動すなわち組織間システムの活動のメカニズムに対する経営学的な関心が高まってきている。ことに、企業グループ全体で、技術や活動手法に関する情報、知識、ルーティンの共有と実行、改良、革新を有効に進めるグループの組織間学習のメカニズムについての理論的・実証的な解明が大きな焦点となっている。本論文は、組織間学習に関するコミュニケーション理論、認知理論、資源ベース理論、吸収能力理論、ポリエージェント理論、組織的知識創造論についての従来の代表的な諸領域を渉猟し、知識の移転と創造の仕組みについて概念的に体系化を進めつつも、組織間での知識の移転と創造の過程について、関係性の配慮、コミュニケーション活動を行う個人の役割、構造分析の観点が不足してきたことを指摘した。そして、近年の組織間関係の理論で発展してきている組織間ネットワーク理論や、組織間信頼論、変革リーダーシップの議論を加えながら、こうした課題に答えようとしている。組織間での知識の移転やその発展に関して、凝集性などのコミュニケーション・ネットワークの特定の構造特性や信頼関係の質的高さが大きく影響し、そのような関係性を活用するコミュニケーション・リーダーの役割も重要であると明らかにした。

第二に、単なる理論的考察にとどまらず、日本の住宅産業のおかれている産業的文脈を理解しながら、代表的な積水ハウス・グループにおける中核企業、関連企業と外注企業とのコミュニケーション・ネットワークの構造的・質的な特性を分析し、その有効性の高さについて明らかにした。積水ハウス・グループにおける通常の外注企業との建築工法の移転と改善のメカニズム、環境に優しい工法の移転と外注企業の改良メカニズム、そしてそこにおける各地域の外注企業グループの学習リーダーの効果的な行動について、複数事例分析、外注企業アンケート、ネットワーク構造の解析を駆使しながら、組織間学習のメカニズムとその有効性のマネジメントについて明らかにしようとした。

ただ、本論文も、その考察と分析に関して、次の課題も持っている。第一に、組織間での知識の移転と創造についての問題をしばしば同一に扱い、二つの異なるメカニズムを同じコミュニケーション・ネットワークの過程と構造の問題として扱っている問題点を持っている。知識の移転は、促進すればネットワークを通じてある程度は展開するものの、知識の創造は移転とは異なり、新たな知識を生成する独特の要因、契機やメカニズムがある。こうした点への分析的配慮をやや欠いていると

ころが見られる。第二に、積水ハウス・グループにおける外注企業とのコミュニケーション・ネットワークにおける凝集性と本社組織の媒介の効果は実証的に指摘しているものの、ネットワークの有効性を上げるマネジメントの仕組みについての理論的考察が十分とはいえない。そのために、効果的なネットワーク変革のメカニズムが不明瞭な面が見られる。第三に、組織間学習と組織内学習のリンケージに対する議論が不足しており、組織間での知識の移転が直截に企業内に移転するような印象を与える議論をしている。境界連結者の役割、変革型リーダーの意義、信頼関係の重要性を指摘しながらも、それらを十分に取り込んだネットワークの重層構造やその連結構造の理論化に関しては、やや不十分な議論となっている嫌いがある。また、各章の連関に円滑さを不足する点も見られた。

しかし、こうした課題は、現在の組織間学習の理論とその実証的研究の展開においてもある程度は共通に不足している点であり、今後のさらなる研究により解消すべき問題点でもある。従って、本論文は、こうした課題を抱えてはいるものの、企業グループ経営における組織間学習についての組織間ネットワーク論的な構造分析という面での成果に関しては、必ずしもその意義を低く見るべきものではない。

よって、本論文は、博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。

なお、平成22年4月2日論文内容とそれに関連した口頭試問を行った結果、合格と認めた。