

平成21年5月22日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2007年～2008年
 課題番号：19530328
 研究課題名（和文）提携を活用した組織変革の認知・導入・定着に関する研究

研究課題名（英文）Organizational change process in alliance context

研究代表者

山倉 健嗣（YAMAKURA KENSHI）

- ・ 国立大学法人 横浜国立大学・経営学部・教授
- ・ 研究者番号：90126384

研究成果の概要：

本研究を通じて提携を活用した組織変革プロセスを明らかにした。提携がいかなる影響を組織変革に及ぼすのかについて、理論的・実証的に明らかにした。従来の組織変革モデルとは異なり、提携相手をふくむ他組織との提携を組み込んだ新しい組織変革モデルを提示した。

提携への参加組織のコミットメントの程度に即した提携の分類を行い、分類ごとの組織変革の段階（認知・導入・定着）への提携相手の影響をケースの深い考察をつうじて明らかにした。

交付額

(金額単位：円)

	直接経費	間接経費	合計
平成19年度	1,300,000	390,000	1,690,000
平成20年度	1,600,000	480,000	2,080,000
年度			
年度			
年度			
総計	2,900,000	870,000	3,770,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営組織

キーワード：企業経営、提携、組織間関係

1. 研究開始当初の背景

(1) 提携に関する研究は、1990年代以降、企業を取り巻く環境の変動にともない重要性を増している。提携は2つ以上の組織が共同で物事を成し遂げることと関連している。そこで、提携がなぜいかに形成され、展開し、進化していくのかが重要な課題である（山倉健嗣「アライアンス論・アウトソーシング論の

現在」『組織科学』2001）。提携論は、提携の形成・展開・進化を中心に展開されてきている。提携の分析枠組みとして近年、学習、ネットワーク、パワーをキーワードとする研究が展開されている（Child, J. et al. Cooperative Strategy, 2005）。提携をいかに形成し、マネジメントしていくのかは提携に係わる組織に影響を与えている。提携の及ぼす

直接的・間接的効果として相互補完効果、学習効果、共同創造効果が取り上げられてきた。

(2) 提携が組織に及ぼす影響についての分析が求められているが、それについては本格的に論じられていなかった。提携の組織への影響がいかに行われるのかについて、具体的に明らかになっていない。学習の観点から、パワーの観点から提携へのコミットメントの観点から統合的に解明することがもとめられている。

(3) 組織変革は、組織論の究極の課題と言われている(稲葉元吉『コーポレート・ダイナミクス』2000)。組織はなぜいかに変革していくのかは、組織論の当初より重要な課題であった。そこで、組織変革とは何か、組織はなぜ変革できないのか、組織を変革するプロセスは何か、組織変革の主体は誰か、などについて研究が行われてきた(Burke, Organization Change, 2002)。しかし組織変革を段階的にとらえる研究はコッターらによって開始されたところである。組織変革は、変化が認知され、変化が導入され、定着していくプロセスである。

組織は変化する環境の中で、存続・成長していくならば、環境との関係で変革を考えることは、きわめて重要である。組織にとって重要な環境は他組織であり、それには提携相手も含まれる。提携相手との関係をいかに形成し、創造していくのかは、組織変革を考える際、重要な視点である。しかしながら、従来の組織変革論では、あくまでも提携相手である他組織は操作されるべき対象としてのみ考えられ、変革にとっての重要な担い手であるとは考えられていなかった。

認知・導入・定着の過程の解明のためにも、組織変革論に提携という視点を組み込むことの必要性は、ますます高まっている。

2. 研究の目的

(1) 本研究の目的は、提携を活用した組

織変革プロセスを明らかにすることにある。提携がいかなる影響を組織変革に及ぼすのかについて、理論的に実証的に解明することである。従来の組織変革の研究は環境からの圧力によって導かれるものの、自らの力のみでの変革のモデルであった(Nadler, Champions of Change, 1997)。しかし、変革を認知し、実行し、定着するためには他組織との提携をいかに活用するのが重要になっている。それは、組織変革の主体として提携相手も含むことを意味する。その意味で、他組織との協力を組み込んだ新しい組織変革の段階モデルを提示することを目指している。また、組織変革の実態把握をつうじて組織変革ケースのモデル化を目指す。

提携を組み込んだ組織変革の概念枠組みが提示されることである。組織変革は、変革の認知、変革の導入、変革の定着というフェーズをつうじて展開されていくと考えられている。こうした、フェーズおよびフェーズ間の移行において、提携がいかなる影響を与えるのかについての新たな枠組みを設定することである。提携がもたらす効果については今までの研究ですでに取り上げられてきている。しかし、提携が組織変革にどのような直接的・間接的効果を及ぼすのかについて、学習・コミットメントといった視点より、新たに解釈し直すことである。

(2) 提携への参加組織のコミットメントの程度により、提携のタイプ化を行い、タイプ別に組織変革の段階への影響についても明らかにする。すなわち、資本・人・モノといった多重的な提携とモノのみの提携が組織変革に対して異なった影響をなぜ及ぼすのかを明らかにする。いわゆる、ハイコミットメントな提携は変革主体の共同チームを作ることの意味する。トンプソンの用語を使うならば、ドミナントコアリションが変化することである。変革主体の変化が変革の段階にいかなる

影響を与えるのかについて、ケースの深い考察をつうじて明らかにすることを旨とする。

3. 研究の方法

(1) 本研究目的を達成するために、提携を主として研究するグループ(山倉、ヘラー)と、組織変革を主として研究するグループ(谷地、高橋、山岡)の2つに分け、全体の統括は山倉が行った。

まず、提携研究グループでは、提携に関する従来までの理論の現状をサーベイし、とりわけ、学習とパワーの観点からの枠組みを設定した。提携の事例を中心とした実証研究を行った。

組織変革研究グループは、組織変革の段階についての研究の現状を把握し、認知・導入・定着の各フェーズにおける問題点を提示する。組織変革と深く関連する事業変革や製品変革にも注目し、事業変革や製品変革が組織変革に与える影響についての研究も行った。原価会計の観点より、変革の評価に関するモデルの構築も合わせて行う。

2つのグループの成果を基に、研究代表者を中心に提携を活用する組織変革の段階モデルを構築した。

(2) 提携と組織変革に関する内外の図書、論文の積極的、体系的収集を行なった。

さらに、提携と組織変革の実態に関する内外のさまざまな情報収集に努める。単に国内の情報にとどまらず、海外の情報取得にも努める。とりわけ、少数の提携と組織変革に関する事例の収集を行った。

組織が属する業界団体等により業界に関する文献・資料を積極的に収集した。また、日本だけではなく欧米の業界動向についての情報も積極的に収集した。文献情報のみならずインターネットも活用し、組織や業界に関する歴史や現状に関する幅広い情報収集を行った。

(3) 提携と組織変革の具体的例として日産自動車、マツダ、味の素などを取り上げる。

日産自動車とマツダは、提携のタイプとしてのハイコミットメントな提携として取り上げ、味の素は合弁という形での提携の多面的な展開として取り上げた。事例に関する資料を収集するとともにあわせてインタビューを実施した。インタビューや調査の整理作業は、大学院の院生によって行われた。

(4) 提携と組織変革の分析枠組みを設定し、あわせて提携を活用した組織変革の段階モデルを構築した。提携を組み込んだ組織変革のモデルである。

(5) 研究対象を大企業だけではなく中小企業に拡大し、提携と組織変革に関する総合的な事例や資料収集を行った。

こうしたことを基に組織変革の段階モデルを修正するとともに経営戦略論や経営組織論、原価会計論、マーケティング論への理論的貢献を提示することを試みた。

4. 研究成果

(1) 本研究をつうじて提携を活用した組織変革プロセスを明らかにした。提携がいかなる影響を組織変革に及ぼすのかについて、理論的・実証的に明らかにした。従来の組織変革モデルとは異なり、提携相手をふくむ他組織との提携を組み込んだ新しい組織変革モデルを提示した。変革の各段階において当該組織と密接に関連した提携相手の影響は極めて大きく変革の認知、変革案の導出や選択において提携相手が深く影響を与えることが明らかとなった。それは組織のトップマネジメントの構成や変革をめぐるチームの編成をつうじて大きな影響を与えている。また提携に関わる対境担当者の役割・行動は当該組織に影響を与えている。認知・導入・定着の各段階に影響を与える組織内外の要因を明らかにした。組織変革と不可欠な事業変革・評価システムに注目し、組織変革との相互関連を解明し、事業変革・人事変革・業績評価シス

テムとの関連を考慮した統合モデルを構築した(高橋2008、山岡2008)。提携と組織変革に関する経時的分析を少数の事例に基づき、行った。変革の当事者に係わるインタビューを積極的に行い、深い分析・解釈をつうじて、提携を組み込んだ変革の実践的モデルを構築するという意味で、学術的な意味はきわめて大きい。

(2) 提携への参加組織のコミットメントの程度に即した提携の分類を行い、分類ごとの組織変革の段階(認知・導入・定着)への提携相手の影響をケースの深い考察をつうじて明らかにした。

提携と変革との関連にも配慮し、提携のタイプごとの組織変革の違い、とりわけ提携へのコミットメントの違いに基づく組織変革の段階モデルの構築を行った。日産の事例をもとに提携を取り込んだ組織変革の段階モデルのクッターのモデルを参照しつつ、提示した。また、提携を取り込んだモデルと組み込まないモデルとの相違についての考察を行った。それらを踏まえ、提携を活用した組織変革の段階モデルを構築した。提携には参加する組織が高度にコミットメントする場合(ハイコミットメント)、参加する組織が低度にコミットメントする場合(ローコミットメント)がある。提携へのコミットメントの違いは、参加する組織に異なる影響を与える。資本提携であるのか、異なる業務提携であるのか、人をつうじた提携でもあるのか、など提携のタイプの違いは組織に異なる影響を与えるのである。提携と組織、とりわけ組織変革との係わりを捉えることの学術的意義はきわめて大きい。

(3) 提携を活用した組織変革のモデルは大企業の変革だけでなく中小企業の変革にも適用することができる(山倉2008、2009)。とりわけ、中小企業においては必要とする資源がすべて保有していることはなく、提携相手からの資源の提供や知識の獲得は不可欠である。変革にとって大企業以上に提携の役割はきわめて大きい。

(4) 提携と組織変革との関係を解明する

重要なコンセプトとして学習とパワーを組み込んだことである(ヘラー2007)。提携をつうじて組織が提携相手から学習する、あるいは、相互学習するということは現実世界で常に見られることである。そこで学習という観点から組織への影響を捉えるため、提携における参加組織間の知識の移転、交流、創造が不可欠である。こうした学習をつうじて組織は従来の当たり前であると考えられてきた思考や行動が変化するからである。また、提携は組織間のパワー関係の反映でもある

(山倉2007)。組織間のパワー関係が提携における様々な決定に影響を及ぼし、提携における組織間の関係が当該組織の行動に大きな影響を与えている。

(5) 提携論と変革論との境界領域に注目し、提携論と変革論の新たなフロンティアを構築した(山倉2008)。本研究をつうじて実践的組織変革モデルを構築することができ、変革に直面している企業への実践的示唆を与えることができる。組織変革の認知・導入・定着といった過程において、いかなる要因が影響を与えているのかを、索出することができ、変革を推進する要因と抵抗する要因をチェックすることも可能となるからである。

(6) 今後の研究の展開として本研究を踏まえ、組織変革の認知、導入、定着のプロセスを変革に関わる主体および主体間の関係に焦点を当て、組織変革の新しい方向を模索することがある。本研究でも明らかになった変革主体、組織変革に関わる内外の主体がいかに変革を認知し、導入し、定着するのかにあつてのプロセスを分析することである。変革を推進する主体に焦点を当て、それに関わる様々な主体(抵抗する主体、支持する主体)との関係を、パワーと影響力の視点およびコミュニケーション、ネットワークの視点より理論的・実証的に明らかにすることが必要である。変革推進主体が組織変革において、いかなる役割をはたし、役割を実行するために関連する主体との間のパワーをいかに形成し、展開していくのか、抵抗する主体に対し、いかなる方法で対処するのか、いかに支

持者を拡大するのにか等について明らかにすることが必要である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計 9 件)

1. 山倉 健嗣、中小企業の成長戦略と組織・組織間関係、横浜国際社会科学研究所、無、16-6号、pp1-8、2009年。
2. 高橋 賢、連結原価の配賦方法の合理性に関する一考察 正義という観点から、横浜経営研究、無、29-4号、pp27-41、2009年。
3. 高橋 賢、原価構造の変容と外部報告会計への影響にかんする一考察、経理研究、無、52号、pp367-376、2009年。
4. Heller, D、江畑 徹、戦略行動としてのM & A + D、横浜国立大学経営学部 Working Paper、無、No272、pp1-18、2008年。
5. 高橋 賢、連結原価と共通費、横浜経営研究、無、29-1・2号、pp83-95、2008年。
6. 谷地 弘安、アプリケーション・ソフトウェアの企画・開発プロセス「EDMICS」、横浜国立大学経営学部 Working Paper、無、No. 276、pp1-16、2008年。
7. 山倉 健嗣、経営戦略論の新たな展開を目指して、成城経済研究、無、179号、pp5-25、2008年。
8. 高橋 賢、スループット会計の変遷、横浜経営研究、無、28巻3・4、pp17-33、2008年。
9. 山岡 徹、組織における恒常性と組織変革モメンタムに関する一考察、経済論叢、有、181巻1号、pp61-83、2008年。

[図書] (計 6 件)

1. 山倉 健嗣、プレジデント社、新・挑戦する独創企業、357頁(340-355)、2008年。
2. 山岡 徹、ナカニシヤ出版、組織変革マネジメントと人事制度改革、若林ほか編、企業変革の人材マネジメント、280頁(51-72)、2008年。

3. 高橋 賢、中央経済社、直接原価計算論 発達史、347頁、2008年。

4. 山倉 健嗣、同文館、新しい戦略マネジメント、207頁、2007年。

5. Heller, D、光文社、組織間学習におけるティーチングの効果、藤本隆宏(編)、ものづくり経営学、564頁(133-147)、2007年。

6. Heller, D、藤本 隆宏、東洋経済新報社、相互学習による価値の向上、宮島英昭編、日本のM&A、389頁(283-305)、2007年。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山倉 健嗣 (YAMAKURA KENSHI)
横浜国立大学・経営学部・教授
研究者番号：90126384

(2) 研究分担者

高橋 賢 (TAKAHASHI MASARU)
横浜国立大学・経営学部・准教授
研究者番号：50282439

谷地 弘安 (YACHI HIROYASU)
横浜国立大学・大学院国際社会科学
研究科・准教授
研究者番号：10293169

山岡 徹 (YAMAOKA TORU)
横浜国立大学・大学院国際社会科学
研究科・准教授
研究者番号：80377085

ヘラー ダニエル (Heller DANIEL)
横浜国立大学・経営学部・准教授
研究者番号：00362096

(3) 連携研究者