

## 科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金）研究成果報告書

平成25年 4月 9日現在

機関番号：33903

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2011～2012

課題番号：23730383

研究課題名（和文） 合併における組織間学習の長期的ダイナミクスの分析

研究課題名（英文） An Analysis of longitudinal dynamics of inter-organizational learning in joint ventures

研究代表者

小橋 勉（KOBASHI TSUTOMU）

愛知工業大学・経営学部・准教授

研究者番号：20324444

研究成果の概要（和文）：企業間の合併においては、親会社である A 社と B 社の関係だけでなく、合併子会社である X 社自体がアイデンティティを持ち、独自の発展を見せる可能性があることを明らかにした。より詳細には、A-B 間の学習・知識移転だけでなく、A・B・X 間の複雑な態様に迫る必要があることが明確になったことを、トヨタと GM の合併である NUMMI の事例を中心に明らかにした。

研究成果の概要（英文）：In case of JVs, we should pay attention to not only the relationship between parent organizations but also subsidiaries, because it sometimes shows its own development. In other words, knowledge transfer happens among parent organizations and their subsidiaries. We showed this with the case of NUUMI, a JV between Toyota and GM.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
交付決定額	1,200,000	360,000	1,560,000

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード：合併、組織間学習、多面性

### 1. 研究開始当初の背景

近年、日中企業間の合併などの組織間関係が非常に多く形成されるようになっており、その長期的かつ効果的な管理の社会的重要性は高い。他方で、合併管理の重要な視点の一つが組織間学習であり、そこに多面的な相互作用での分析が不十分であるという学問上の背景が存在している。

他方で、研究者本人は、これまでも組織間関係に関する研究を進めてきた(平成 16-17 年度には、「錯綜的組織間関係の成立プロセスの分析(科学研究費若手(B)：課題番号 16730208)」も遂行した)が、その中で、以下の課題が未解決であることが明らかとなった。

[1]長期的な変遷を扱いきれていない：短期的な学習の成功が焦点組織や組織間関係全体

の長期的な成功に対して及ぼす影響が不明確である

[2]二組織の関係とした場合、各々の組織での学習は分析できるが、共同での成果や関係全体での発展には分析が及ばない

[3]個別の要因の析出が進む一方で、それらの相互関係が不明確なままである

したがって、ある一つの組織間関係を長期的に観察し、そこでの様々な学習間の相互作用を見ていくことによって、上記[1][3]の課題の克服も可能になると考え、本研究の着想に至った。

### 2. 研究の目的

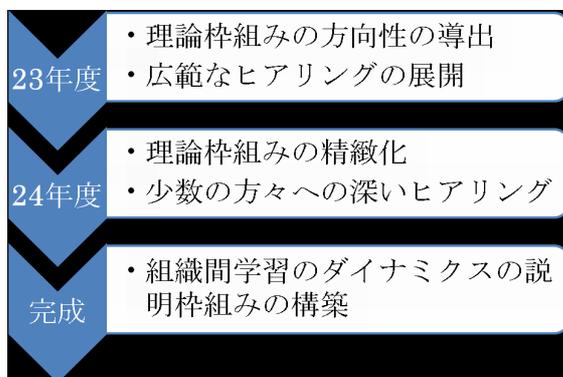
上記の背景に基づき、本研究では「合併に

における組織間学習の長期的ダイナミクスの分析」というテーマを設定し、近年盛んに形成されている合弁等の長期的な管理効果の向上のための枠組みの構築を目的として研究を行った。

具体的には、トヨタとGMの25年に及んだ合弁であるNUMMIに関わった方々へのインタビューを通じて、トヨタ・GM・NUMMIの間で生じた学習・知識移転のダイナミクスを明らかにし、これにより、数年という短期間のケース分析では析出できない学習の複雑な相互作用を明確にし、実効性のある合弁習の管理枠組みの提示を目指した。

### 3. 研究の方法

本研究は2年間での研究として計画し、進めた(下図参照)。



<平成23年度>

#### (1)理論的検討

組織間学習論についての近年の論文、著書(Kapmeier,2007; Martens et al.,2008)などを網羅的に収集・検討し、それら既存研究の整理を行い、理論枠組みの方向性の導出につなげた。

具体的には、企業間の合弁においては、親会社であるA社とB社の関係だけでなく、合弁子会社であるX社自体がアイデンティティを持ち、独自の発展を見せる可能性があることを理論的に示した。

#### (2)ケース分析

上記の理論的枠組みに基づいて、NUMMIに携わった方々へのインタビューを行った。具体的には2010年3月の終了時より少し前にトップでの意思決定に関わっていた方に対してインタビューを行った。また、インタビューに際しては、生産システム、ガバナンスといった領域の研究者と共同で行い、多面的な視点でアプローチした。

#### (3)成果公表

23年度は中間成果として、学会の部会発表等を通じてアイデアを公表し、他の研究者と議論を行っていき、本研究の精緻化を図ることを目指した。

その中で、部会報告を1回行った(5. 主な発表論文等における学会項目の(1))。

また、NUMMIの設立に至る意思決定についての要点をまとめ、それを組織理論と関わりづけを持たせる形で分析した成果として、共著書(分担執筆)を出版した(5. 主な発表論文等における図書項目の(1))。そこでは合弁決定に至る組織内意思決定プロセスは、必ずしも合理的な形で進むわけではないことを各種資料から明らかにした。その上で理論的には、トヨタとGMとの関係は相互依存性と捉えることができ、それは意味づけの対象である。そして意味づけの中で、相互依存性がいまいにしか捉えられない状況から、多義的な状況へと至る。最終的にGMの存在がトヨタにとってどの程度の不確実性をもたらすかが一義的に決まり、組織間関係に関する戦略が用いられる。

平成24年度

#### (1)理論的検討

23年度において進めた理論的枠組み・仮説とインタビューとの整合性を検討し、更に議論を深めるべく、その後出版された文献等も用いながら、理論的枠組みの精緻化を進めた。

具体的には、親会社間の関係A-Bだけでなく、そこに子会社X社も組み込み、そこでの複雑な態様を明らかにすることが理論的に重要であることを指摘した。

#### (2)ケース分析

インタビューは複数名を対象に行った。具体的には、NUMMIの現在のトップと、同社の立ち上げに携わった方とである。

前者については、これまでの問題意識に基づき、アメリカ側の情報を獲得すべく渡航し、San Jose State UniversityのVisiting ScholarであるZhao Wei氏を訪問し、情報交換を行った上で、NUMMIの社長へインタビューを行った。

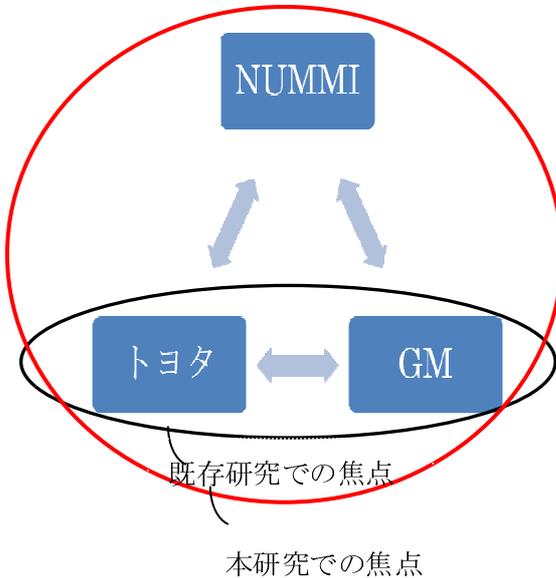
#### (3)成果発表

国内学会に加え、国際学会でも成果発表を行い、本研究の意義を国内外で公表した。具体的には、本研究での理論的枠組みと事例との対応を示した研究を国際学会で報告した(5. 主な発表論文等における学会発表項目の(2))。

また、組織間関係論の理論的基盤である資源依存パースペクティブについて、近年の組織学習の理論との関係などを示した研究を、国内の学会で報告した(5. 主な発表論文等における学会発表項目の(3)・(4))。

#### 4. 研究成果

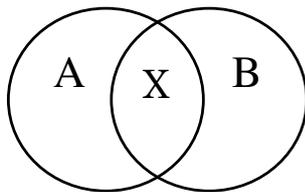
本研究は以下のようなアプローチで分析を行った。即ち、既存研究では二者関係という図式が主だったが、本研究では子会社を含めた、両親会社との間での三者関係という枠組みで捉えた。



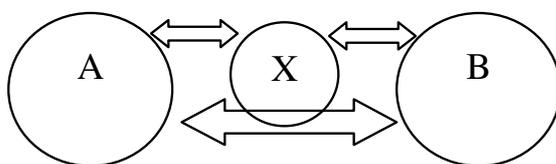
このような枠組みを出発点としてインタビューを行い、また同時に各種資料を用いながら、合弁における複雑な態様が存在することを明らかにした。

また、合弁ではないものの、同じ自動車業界における日産とルノーの提携との学習の違いにも言及した。

両者の提携においては、下図のようなタイトな関係が形成されていると考えられる（この場合、Xは両社間での共同活動といえる）。



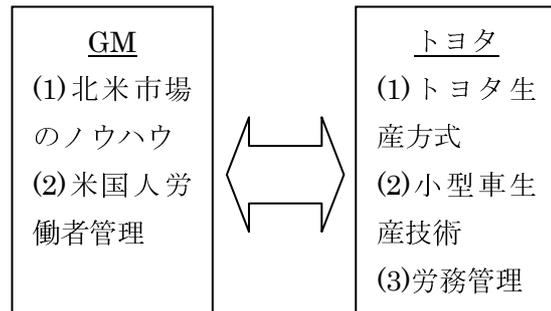
これに対して、NUMMIは、以下のような関係として描くことができるため、これをLoosely Coupled System(LCS)と呼ぶ。ここではNUMMIがX、トヨタがA、GMがBとなる。



これら両者の概念図を比較し表にまとめると、次のようになる。

LCS での学習		TCS での学習
(1) 下位システムでの学習	⇔	(1) システム全体での学習
(2) 部分的変化		(2) 全体的変化
(3) 自律性		(3) コントロール可能性
(4) 調整コストの低さ		(4) 効果的な資源配分

このアイデアに基づいて、NUMMIのケースを分析すると、以下のような知見が得られる。NUMMIにおいては、トヨタ・GM双方が下表に示される互いの知識・ノウハウについての学習意欲を持っていたと言われており、それに基づいて考えていく。



#### ①LCSとしてのNUMMI

LCSにおいては、A・B・Xが緩やかにつながっているがゆえに、各々が独自の発展を見せる可能性がある。

即ち、NUMMI自体も独自性を持つに至ったということである。このことはトヨタとGM双方が、相手組織から学ぶのみならず、合弁という学習の場自体の展開からも学ぶべきものがあることを示している。

#### ②学習成果におけるアンバランスさの存在

これまでは意欲、学ぶ仕組みといった点で学習の成否が説明されることが多かったが、他の要因がありうることを示された。

この点について、さらに深く検討すると、次のような解釈が成立する。即ち、NUMMIは地理的にはGM・トヨタの本社から遠く離れており、合弁会社という親会社と一定の社会的距離を保った存在であった。

そしてGMはトヨタからの学習に際して、

生産方式の移転・導入という、大規模な変革を必要としていたが、LCSでは、本社には浸透しにくいという面があり、学習が阻害された。

他方で、トヨタにとっては、北米市場での事業展開は既存のトヨタシステムの根本的な変化を必要とせず、北米という地でLCSによる独自性を持ちながら学習を進めることが効果的であった。

このように、NUMMIにおけるトヨタとGM双方の学習の成否は、各々の学ぶ意欲といった従来の説明では不十分であることが示された。

この点で、本研究は、組織間関係がLCSかTCSかによって組織間学習の生じ方に相違性が生じることを理論的に説明し、NUMMIのケースを用いて簡単に例証した。

そして、LCSとTCSの比較から、組織間学習を効果的に進めるための唯一最善の方法は存在せず、学習の場のあり方に応じた管理方法がありうるということが指摘できた。

このことは、組織論における「唯一最善の組織構造はない」という一大命題が組織間関係にも当てはまり、しかも学習という現象を通してみると、複数主体間での複雑な態様の中で成否への影響が存在することを意味している。

#### 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1件)

(1) 小橋勉 「「組織の環境と組織間関係」論に向けて」『(名古屋大学)経済科学』第60巻第3号, pp.41-50. 2013.

[学会発表] (計4件)

(1) 小橋勉・藤川なつこ・古澤和行 「組織間学習の分析枠組みの構築に向けての試論：NUMMIのケースを中心に」第40回日本経営診断学会中部部会(於：愛知工業大学), 2011年9月10日

(2) Kobashi, T., N. Fujikawa, and K. Kozawa, "Inter-organizational Learning in JV: through the case of NUMMI," International Conference for Academic Disciplines at Toronto (於：Ryerson University), 2012年5月24日.

(3) 小橋勉 「資源依存パースペクティブの理論的展開とその評価」第42回組織学会中部支部例会(於：名古屋大学), 2012年9月15日.

(4) 小橋勉 「資源依存パースペクティブの理論的展開とその評価」組織学会2013年度年次大会(於：国士舘大学), 2012年10月20日.

[図書] (計2件)

(1) Kobashi, T., "Sensemaking in Inter-organizational Relationships: A Multiple Paradigm Approach," in T. K. Das (ed.), Behavioral Perspectives on Strategic Alliances, Information Age Publishing, pp.27-50, 2011.

(2) Kobashi, T., N. Fujikawa, and K. Kozawa, "A Typology of Inter-organizational learning: The Case of International Strategic Alliances in the Automobile Industry," in T. K. Das (ed.), Management Dynamics in Strategic Alliances, Information Age Publishing, pp.193-212, 2012.

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

小橋 勉 (KOBASHI TSUTOMU)  
愛知工業大学・経営学部・准教授  
研究者番号：20324444

##### (2) 研究分担者

( )

研究者番号：

##### (3) 連携研究者

( )

研究者番号：