

平成22年5月31日現在

研究種目：基盤研究 (B)  
 研究期間：2007～2009  
 課題番号：19330083  
 研究課題名 (和文) ネットワーク組織の変革管理におけるコミュニケーション開発と学習の構造効果  
 研究課題名 (英文) Structural Effects of Change Management of Networks in Organizations for Communication Development and Learning  
 研究代表者  
 若林 直樹 (WAKABAYASHI NAOKI)  
 京都大学・経営管理研究部・教授  
 研究者番号：80242155

## 研究成果の概要 (和文)：

企業組織や企業間システムの変革は、変革リーダーの発する変革ミッションを全体で学習する必要があるため、それを効果的に推進する構造を持つコミュニケーション・ネットワークは、重要な経営資源となる。本研究では、ネットワークにおける中核的位置づけや凝集性が一定の効果をもたらすことを一定程度確認した。ただ、日米比較意識調査の結果、ネットワークのあり方が認識や変革の推進に対し、文化的に異なる影響を与えていた。

## 研究成果の概要 (英文)：

In management of change in organization or interorganizational relationships, it is important that special types of organizational and interorganizational communication network which effectively help members to learn change mission given from change leaders. Management researchers recognize that these types of networks are as "organizational social capital." Based on theoretical and empirical research, we find that positioning in core area and cohesive ties may facilitate learning at a certain level in Japanese organizational and interorganizational networks. However, we also find that network effects on organizational recognition and change implementation can be observed especially in Japanese situation and we need further cross cultural investigation of network effects.

## 交付決定額

(金額単位：円)

|        | 直接経費      | 間接経費      | 合計        |
|--------|-----------|-----------|-----------|
| 2007年度 | 2,700,000 | 810,000   | 3,510,000 |
| 2008年度 | 2,400,000 | 720,000   | 3,120,000 |
| 2009年度 | 2,400,000 | 720,000   | 3,120,000 |
| 年度     |           |           |           |
| 年度     |           |           |           |
| 総計     | 7,500,000 | 2,250,000 | 9,750,000 |

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：組織学習、ネットワーク組織、組織コミュニケーション、ネットワーク分析、組織変革

## 1. 研究開始当初の背景

近年、日本や欧米では、企業の経営改革が問題となっており、それを促進する組織メカ

ニズムを研究する変革管理論 (change management) が近年発達してきている (Burnes, 2004)。そこでは、企業改革を促進する学習の促進とそれによる組織能力の変革については重要な検討課題である (Burke (ed), 2002; 大月, 2005)。近年の米国経営学会や国際コミュニケーション学会組織部会での組織の「社会関係資本」の議論を見るように (Kilduff et al., 2006; Monge & Contractor, 2002)、変革管理については、動的に組織変革を分析するために、それを促すコミュニケーション・ネットワークの開発が組織の学習及び能力に与える構造的効果が重要な要因として検討されるようになってきた。近年、企業の事業活動は、ネットワーク組織的な形態をとることが多く、企業単体のネットワークだけではなく企業境界を越えて、関係会社、サプライヤー、ベンダーなどとの企業間ネットワークを用いた「ネットワーク組織」で展開している。本研究は、日本企業が事業活動を展開するネットワーク組織において、その経営改革にとって有効なコミュニケーション・ネットワークの構造・過程の特性は何であり、それはどのように開発すれば、組織の学習や能力に対して構造的に有効な影響を与えることを検討する。そして、変革管理者に対して効果的なネットワーク資源を活用した管理の視点を提供することを最終的な目的とする。

社会ネットワーク理論の発達を受けて、近年、組織変革に於いても効果的な経営資源としてのネットワークとその利用を巡る議論が急成長している。Adler & Kwon (2002) や Burt (2005) は、経営資源として有効な社会ネットワークの構造と過程の特性を「社会関係資本 (Social Capital)」と呼んだ。本来、組織変革 (Organizational Change) は、企業の進化やライフサイクルとしてとらえられてきた (Van de Ven and Poole, 1995)。そして、組織変革は従業員の変革に対する抵抗を抑制し、学習を効果的に進める手段が重視されてきた (Piderit, 2000)。けれども、社会ネットワーク分析を用いてダイナミックに変わる組織の学習構造とその能力を分析することを通じて、近年、組織能力の動的な構造変動を捉えることを提唱する理論的な動きが展開しつつある (Kilduff et al., 2006)。日本においても、伊丹の場の理論や寺本の緩やかな結合論においてもネットワーク開発の効果が議論されてきたものの、計量手法の未発達のために概念的・質的な議論が中心であった。組織コミュニケーション論では、コミュニケーション・ネットワークの開発とその構造効果の診断は、重要なテーマであった (Downs, 1988)。本研究は、こうした流れを受けて、社会ネットワーク分析を用いて、部門や組織を越えて、共通の組織活動

を展開しているネットワーク的な組織単位におけるコミュニケーション・ネットワークの開発について構造的に解析、診断し、それが組織成因の認識や行動に与える影響を検討し、組織目標に効果的な社会関係資本をまさに企業経営の「見えざる資産」として評価していきたい。

#### 【参考文献】

- Aldrich, H. E., 1999, *Organizational Evolving*, Sage.
- Burke, W. W., 2002, *Organization Change*, Sage Publications
- Burnes, B., 2004, *Managing Change*, 4th ed., Financial Times Prentice Hall.
- Burt, R., 2005, *Brokerage and Closure*, Oxford University Press.
- Downs, C. W., 1988, *Communication Audits*, Scott Foresman.
- Kilduff, M. et al., 2006, "A Paradigm too far? A dynamic stability and social network program," *Academy of Management Review*, 31: 1031-1048
- 大月博司, 2005, 『組織変革とパラドックス』同文館出版。
- Piderit, S. K., 2000, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence." *Academy of Management Review*, 20: 510-514.
- Monge, P.R. and Contractor N. S., 2003, *Theories of Communication Networks*, Oxford University Press.
- Van de Ven, A and Poole, M. S., 1995, "Explaining Development and Changes in Organizations", *Academy of Management Review*, 20: 510-514.

#### 2. 研究の目的

本研究プロジェクトは、社会ネットワーク分析に基づく変革管理の理論についての研究とその実証的利用についての検討、そして組織成果に与える影響の計測の検討を行うことを主眼とする。そのために、基本的に大きくは3つの目標を達成しようとしている。

(1) ネットワーク理論を活用した組織変革理論の内外の動向をフォローしながら、具体的な組織のコミュニケーション・ネットワークの分析と診断に向けたモデル開発に関わる理論の発展を促進するために、従来の研究の整理とその改良点を見いだすことである。Burns (2004) でも議論されているように、基本的に、変革管理において、変革主体 (change agent) が、ある戦略目標に対する変革に対する組織成員間での学習を推進し行動変容をもたらすことが基本的な流れになっている。ただ、これまではそのためのコミュニケーション開発の構造的影響とマネジメント分析は遅れていた。

(2) 代表的なネットワーク組織現象を取り

上げて、そこでのネットワークの開発と組織能力の変革について事例志向で研究を行う。ネットワーク学習による見えざる資産を能力として活用する経営現象としては、代表的なものとしては①プロジェクト的な組織改革、②企業間ネットワーク、③産業クラスター内部でのベンチャー・ネットワーク、④民営化改革での官民協働パートナーシップが見られる。

(3) ネットワーク開発が、組織成員の認識と学習行動に与える影響について計測するモデルの検討と実証的な利用を行ってみたい。このために、特に組織コミュニケーション論の立場から、コミュニケーション・ネットワークが、個人や組織の動機付けや、組織文化、組織認識、そして組織行動変容に与える影響についての構造分析がなされるだろう。特に、変革に対する従業員の組織的抵抗のメカニズムについては、組織心理学でも数多くの議論がなされている (Piderit, 2000)。ただ、既にキャリア開発や動機付け、そして組織コミットメント、組織認識においては、コミュニケーション・ネットワークの構造特性が強く影響することが近年議論されつつある (Burke (ed.), 2002; Kiduff et al., 2006)。こうした点について日米の比較分析を行う。

### 3. 研究の方法

ネットワーク理論を援用しながら、組織もしくは組織間システムの変革の理論的な発展と、変革管理の実証分析を行うために、基本的には、次の3つの方法を併用した。

(1) 従来の社会ネットワーク理論を活用した組織変革理論の内外の動向をフォローしながら、具体的な組織のコミュニケーション・ネットワーク診断に向けたモデルの検討を行った。そのために、国際社会ネットワーク学会における研究動向のレビューを行うと共に、凝集性、ブリッジ効果、中核/周辺的位置取りの効果についての検討を行った。そして企業改革における変革マネジメントの理論のレビューと対照しながら、その理論的接合を、トレント大学のZamarianを招いたりした、数度の研究会で検討した。

(2) 代表的なネットワーク組織現象を取り上げて、そこでのネットワークの開発と組織能力の変革について事例志向で研究を行う。その主な分析対象としては、①映画産業における企業の内部や間でのプロジェクト組織の管理、②コンテンツ産業における戦略的提携の企業間ネットワーク、③大阪市扇町地域での広告産業クラスター内部でのベンチャー・ネットワーク、④京都市などの官民連携のパートナーシップを事例として取り上げ、調査分析し、それぞれの特性について研究会等で総合する作業を展開した。

(3) 組織内のネットワークのあり方が、組織成員の信頼、コミットメント、学習に与える影響について計測するモデルの検討と実証

的な利用を行い、ネットワークを通じた変革の認識英企業について分析した。このために、日米の企業において、ネットワークと、信頼感の認識、コミットメントについての関連を比較アンケート調査を実施し、その成果について国際組織文化比較の学会において報告して、その評価を受けた。

(4) こうした診断方法論、変革マネジメント、各フィールドでの実証研究とその比較、国際的な比較意識調査と分析の結果は、国内では、組織学会での招待講演等を通じ、海外では、国際社会ネットワーク分析学会、間文化研究国際学会、欧州組織学会での報告等を通じて、海外の研究者の件等と評価を受けた。

### 4. 研究成果

本研究から次の5つの成果が上げられた。

(1) 組織変革のプロセスは、トップマネジメントの変革ミッションを部門や個人の目標に展開して、人事制度を通じて動機づける必要がある (山岡, 2008)。そうした場合には組織学習論でいう「実践共同体」論の概念化する学習のネットワークが組織内で十全に機能する必要がある (金光, 2009)。ネットワークにおける中核的位置にいることは学習促進に影響する。また凝集性などのネットワーク特性は、特に日本の組織でネットワークでの学習を促進する効果があることが認められた (Wakabayashi et al., 2009)。

(2) 映画産業を事例にした個人の組織間キャリアネットワークと企業の戦略的提携ネットワークと業績を分析すると、日本においては、ネットワークの持つ凝集性が、暗黙知の知識移転を促進し、一定の固有のテイストを持つコンテンツ商品の連続的成功につながる事が理解できた。映画製作者は、固定的な「組」への所属、企業はアニメーション映画のような継続的な映画製作企業連合にいた方が高い業績を上げていた (Wakabayashi et al., 2009; 若林他, 2009)。

(3) 産業クラスター内部での起業家ネットワークにおいても、アカデミック・アントレプレナーや文化的起業家の事例を制度的起業家の視角から検討すると、リーダーとなる起業家がクラスター内部でネットワークに埋め込まれて、そこにおける共有利害にもとづいて行動すると、クラスターにおける企業に関わる制度秩序が再構築されることが理解された (稲垣他, 2010; 山田, 2008)。

(4) 行政、公的部門においては、公民協働のような官民連携のパートナーシップの広がりや新たな民営化の展開として見られている (田尾・吉田, 2009; 若林, 2007)。そこにおいては、組織の壁を越えたコミュニケーションの機能が重要であることが理解された。

(5) 日米比較意識調査では、日米でのコミ

コミュニケーションにおける信頼感構築が異なり、権限移譲に対して与える影響の文化差が見られた (Yamaguchi, 2009)。従って、権限移譲を実施する組織変革は、米国流ではなく、日本的な信頼感を構築し、権限移譲を進める必要がある。米国での間社会文化研究学会での報告で一定の支持を受けた。

(6) 国際社会ネットワーク学会や組織学会等での全体成果報告を通じて、凝集性、中核/周辺効果などの経営効果を持つコミュニケーション・ネットワークの構造特性があり、その適切な構築は、企業にとっての社会関係資本であり、ネットワーク的組織能力につながる事が、一定程度認められた。

#### 【参考文献】

稲垣京輔他、2010、「企業家研究における分厚い記述」、『法政大学イノベーション・マネジメント研究センターワーキングペーパーシリーズ』、No. 95。

金光淳、2009、「ネットワーク分析をビジネス利用に活かす実践的入門」、『一橋マネジメントレビュー』57(2)、52-65。

田尾雅夫他、2009、『非営利組織論』有斐閣。

山岡徹、2008、『組織変革マネジメントと人事制度改革』、若林直樹他編『企業変革の人材マネジメント』、ナカニシヤ出版、51-72。

山田仁一郎、2008、「地域活性化の射程と企業家活動における正統性の管理」、『日本ベンチャー学会会報』、Vo. 42、1-2。

Yamaguchi, I., 2009, "A Cross-cultural Study on the Relationships among Empowerment, Social Capital, and QWL," *Proceedings of International Academy for Intercultural Research*, 120.

若林直樹、2007、「公立学校の民営化改革」、『都市問題研究』、59、68-82

若林直樹他、2009、「日本映画の製作提携における凝集的な企業間ネットワークと興行業績」、『京都大学大学院経済学研究科 WorkingPaper』 No. J-70、1-23。

Wakabayashi, N. et al., 2009, "Japanese Networks for Top-Performing Films," *Journal of Media Business Studies*, 6(3), 31-48.

#### 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 33 件)

①稲垣京輔、高橋勲徳、企業家研究における分厚い記述：大阪天満界隈で活動展開するクリエイター間の関係形成の変化、法政大学イノベーション・マネジメント研究センターワ

ーキングペーパーシリーズ、査読無、No. 95、2010、1-2631

②稲垣京輔、ビジネスとしてのライフスタイル：画一性と多様性のマネジメント、日伊文化研究、査読無、Vol48、2010、2-11。

③Wakabayashi, Naoki, Yamashita, Masaru. And Yamada, Jinichiro. Japanese Networks for Top-Performing Films: Repeated Teams Preserve Uniqueness *Journal of Media Business Studies*, 査読有、Vol. 6 No. 3、2009、31-48.

④Yamada, Jinichiro, *Entrepreneuriat Culturel*, Gombault, Anneetal. (ed.), L'AlphaBEM des Industries Creatives, BEM, 査読無、2009、119-123

⑤金光淳、ネットワーク分析をビジネス利用に活かす実践的入門、一橋マネジメントレビュー、査読有、Vol. 57、No. 2、2009、52-65

⑥若林直樹、山下勝、山田仁一郎、中本龍市、中里裕美、日本映画の製作提携における凝集的な企業間ネットワークと興行業績：2000年代の製作委員会のネットワーク分析、京都大学大学院経済学研究科 WorkingPaper、査読無、No. J-70、2009、1-23。

⑦Yamaguchi, Ikushi, A Cross-cultural Study on the Relationships among Empowerment, Social Capital, and QWL *Proceedings of International Academy for Intercultural Research*, 査読有、2009、120。

⑧山田仁一郎、若林直樹、現代日本映画産業における製作提携の構造と業績、日本経営学会論集、査読有、第79集、2009、260-261。

⑨田尾雅夫、自治体におけるマネジメントを考える、都市問題研究、査読無、60(6)、2008、22-37。

⑩田尾雅夫、改革を成功させるためのモチベーション戦略、地方自治職員研修、査読無、41(8)、2008、12-14。

⑪山岡徹、組織変革マネジメントと人事制度改革、若林直樹・松山一紀編『企業変革の人材マネジメント』、ナカニシヤ出版、査読無、2008、51-72。

⑫山田仁一郎、社会的企業家活動と地域活性化の論理と射程、商工金融、査読有、第58巻、第7号、2008、72-74。

⑬山田仁一郎、地域活性化の射程と企業家活動における正統性の管理、日本ベンチャー学会会報、査読有、Vo. 42、2008、1-2。

⑭山田仁一郎、集合財としての地域コミュニティの再構築：広域商店街にみる合意形成と地域活性化の本質、明石芳彦『ベンチャーが社会を変える』、ミネルヴァ書房、査読無、2008、117-162。

⑮山田仁一郎・山下勝・若林直樹・中里裕美・中本龍市、現代日本映画産業における共同製作提携ネットワークの構造と業績：2000年代の製作委員会のネットワーク分析、Working

Paper, Institute of Economic Research, Kagawa University, 査読無、No. 135、2008、1-31.

⑯若林直樹、公立学校の民営化改革、都市問題研究、査読無、59、2007、68-82.

[学会発表] (計 20 件)

①中本龍市、若林直樹、中里裕美、2000 年代の日本映画産業における企業間ネットワーク、第 82 回日本社会学会研究発表大会、2009 年 10 月 11 日、東京都、立教大学、

②若林直樹、ネットワーク組織におけるガバナンスと組織能力 (招待講演)、組織学会創立 50 周年記念年次大会、2009 年 10 月 10 日、東京都、早稲田大学

③若林直樹、企業組織におけるネットワーク・ガバナンスとソーシャル・キャピタル (招待講演)、日本大学法学部創設 120 周年記念シンポジウム、「ソーシャル・キャピタルとガバナンス」、2009 年 9 月 26 日、日本大学法学部

④山田仁一郎、高橋勅徳、松嶋登、イノベーションの集合行為モデル：バイオベンチャーのイニシアティブ争奪を通じた技術開発と事業創造、日本経営学会全国大会・自由論題、2009 年 9 月 3 日、九州産業大学

⑤金光淳、職場の「実践の共同体」をどうとらえるか？：8 分位 NQ コア・モデルの有効性、数理社会学会、2009 年 9 月 1 日、北海道、北星学園大学

⑥Yamaguchi, Ikushi, A Cross-cultural Study on the Relationships among Empowerment, Social Capital, and QWL, International Academy for Intercultural Research. 2009 年 8 月 19 日. HONOLULU, USA.

⑦Yamada, Jichiro. et al. How do institutional logics stifle or facilitate collective agency?: Regional revitalization in the case of the Echigo-Tsumari Art Triennial European Group for Organizational Studies, 25<sup>th</sup>, Colloquium. 2009 年 7 月 1 日. ESADEB business School, Barcelona, Spain

⑧稲垣京輔、高橋勅徳、組織フィールドと地域コンテクスト、組織学会研究発表大会、2009 年 6 月 7 日、仙台市、東北大学

⑨Wakabayashi, Naoki, Yamada, Jinichiro, And Yamashita, Masaru. Preserving a Unique Cinema Taste with in the Home Community of Practice: Social Capital in Japanese film maker networks for Highly Performing Film Projects International Social Network Analysis Association, the Sunbelt XXIX Conference, 2009 年 3 月 12 日. San Diego, USA

⑩稲垣京輔・高橋勅徳、起業家の地域での関係構築に対するコミットメントと事業空間の多様性、日本ベンチャー学会全国大会、2008 年 11 月 16 日、神戸大学。

⑪金井一頼・山田仁一郎・山田幸三・原拓志・稲垣京輔、神戸医療産業クラスター形成・地域コンテクスト・企業家的活動、日本ベンチャー学会、第 11 回全国大会、「地域社会と大学発ベンチャー統一論題」、2008 年 11 月 15 日 神戸大学

⑫牛丸元・山田仁一郎・穴澤務・神吉直人・山下勝、組織ネットワーク分析の可能性を探る—理論的展開と経営行動、経営行動科学学会、2008 年 11 月 8 日、中部大学

⑬稲垣京輔・高橋勅徳、企業家の事業空間の再構築と地域内活動における意味形成、日本経営学会年次大会、2008 年 9 月 4 日、一橋大学。

⑭山田仁一郎・若林直樹、現代日本映画産業における製作提携の構造と業績：2000 年代の製作委員会のネットワーク分析、日本経営学会、第 82 回全国大会・自由論題、2008 年 9 月 1 日、一橋大学

⑮Yamada, Jinichiro. and Charles. Wankel et al. Making Large Global Collaborations Succeed, Academy of Management annual meeting. 2008 年 8 月 10 日. Anaheim

⑯Wakabayashi, Naoki, Yamada, Jinichiro., Yamashita, Masaru, and Kanki, Naoto. Social Capital for Highly Performing Film Projects: The Empirical Analysis of Japanese Film makers' Network International Federation of Scholarly Association of Management, 9<sup>th</sup>, WorldCongress. 2008 年 7 月 27 日. Shanghai, China.

⑰稲垣京輔・高橋勅徳、支配的な組織フィールドにおける起業戦略の多様性、企業家研究フォーラム年次大会、2008 年 7 月 13 日、大阪大学中之島センター

[図書] (計 3 件)

①田尾雅夫、吉田忠彦、有斐閣、非営利組織論、2009. 236

②若林直樹、有斐閣、ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像、2009. 326

③若林直樹他編著、ナカニシヤ出版、企業変革の人材マネジメント、2008. 302

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

若林 直樹 (WAKABAYASHI NAOKI)  
京都大学・経営管理研究部・教授  
研究者番号：80242155

(2) 研究分担者

田尾 雅夫 (TAO MASAO)  
愛知学院大学・経営学部・教授  
研究者番号：40094403

山口 生史 (YAMAGUCHI IKUSHI)  
明治大学・情報コミュニケーション学部・教授  
研究者番号：50257127

稲垣 京輔 (INAGAKI KYOUSUKE)  
法政大学・経営学部・教授  
研究者番号：10327140

山田 仁一郎 (YAMADA JINICHIROU)  
香川大学・経済学部・准教授  
研究者番号：40325311

金光 淳 (KANAMITSU JUN)  
京都産業大学・経営学部・准教授  
研究者番号：60414075

山岡 徹 (YAMAOKA TORU)  
横浜国立大学・経営学部・准教授  
研究者番号：80377085

菊地 彰 (KIKUCHI AKIRA)  
大阪経済大学・経営学部・講師  
研究者番号：70363017

(3) 連携研究者

なし