

学位論文及び審査結果の要旨

横浜国立大学

氏名	八木 良太
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	国社博甲第230号
学位授与年月日	平成26年3月26日
学位授与の根拠	学位規則（昭和28年4月1日文部省令第9号）第4条第1項及び 横浜国立大学学位規則第5条第1項
研究科(学府)・専攻名	国際社会科学研究所 企業システム専攻
学位論文題目	不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメント
論文審査委員	主査 横浜国立大学 山倉 健嗣 教授 横浜国立大学 三戸 浩 教授 横浜国立大学 中野 弘美 教授 横浜国立大学 真鍋 誠司 教授 横浜国立大学 山岡 徹 准教授

論文の要旨

1. 本論文の構成

本論文は6章構成となっている。序章では、研究背景の説明、先行研究のレビューを行った上で、サーチャクエスチョンと研究の課題および方法について述べ、本稿の構成を紹介している。第1章では、外部環境分析と産業構造分析によって音楽産業の現状と構造的変化を分析・考察する。第2章では、不確実性に対する音楽関連企業の組織マネジメントについて、そして、第3章では、複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントについて考究している。第4章では、エイベックスの事例研究を通じて音楽産業の組織研究におけるコンフィギュレーションアプローチの有用性について論証している。第5章では、本論の議論をまとめ、リサーチクエスチョンに対する回答を提示するとともに、そこから導出されるインプリケーションについて述べ、さらには、コンテンツ産業振興政策の一助となるための言を行っている。本論文の構成は以下のとおりである。

序章 音楽産業が直面する不確実性と複雑性

- 第1節 不確実性に満ちた音楽ビジネス
- 第2節 先行研究のレビューとシステムアプローチ
- 第3節 文化産業システムアプローチから見た音楽産業
- 第4節 複雑化する音楽産業
- 第5節 本論文の構成

第1章 音楽産業の現状

- 第1節 音楽産業の外部環境分析
 - 1.1. 音楽産業のCD不況
 - 1.2. 音楽産業の外部環境分析
 - 1.2.1. 人口動態
 - 1.2.2. 経済
 - 1.2.3. 制度
 - 1.2.4. 社会
 - 1.2.5. 技術

第2節 音楽産業の構造的変化

- 2.1. 産業構造分析とファイヴ・フォース分析
- 2.2. 産業進化の4類型
- 2.3. 音楽産業における「産業進化の4類型」分析
 - 2.3.1. 音楽産業のコア活動とコア資産
 - 2.3.2. 外部環境変化前の産業変化パターン
 - 2.3.3. 外部環境変化後の産業変化パターン

第2章 不確実性の組織マネジメントと文化産業システムアプローチ

第1節 不確実性の問題と文化産業システムアプローチ

- 1.1. 音楽関連企業の組織マネジメントを分析する理論的枠組み
- 1.2. 文化産業システムアプローチに対する批判

第2節 文化産業システムアプローチの理論的解明

- 2.1. トンプソンの組織アプローチ
- 2.2. パーソنزの組織体の三階層構造
- 2.3. エヴァンの組織セットモデル
- 2.4. トンプソン、パーソنز、エヴァンの理論的關係性

第3節 文化産業システムの構造と機能

- 3.1. 文化産業システムの構造と機能に関する考察—音楽産業を事例に—
- 3.2. 技術システム
- 3.3. 管理システム
- 3.4. 制度システム

第4節 ゲートキーパーによる組織の調整・コントロール

- 4.1. ゲートキーパーと不確実性の吸収
- 4.2. 不確実性の吸収のメカニズム
- 4.3. Hirschの不確実性対処モデル

第3章 複雑性の組織マネジメントとコンフィギュレーションアプローチ

第1節 複雑性の問題と文化産業システムアプローチの限界

- 1.1. 音楽ビジネスの複雑化
- 1.2. 音楽産業における組織間関係の複雑化
- 1.3. 複雑性の問題と文化産業システムアプローチの理論的限界

第2節 コンフィギュレーションアプローチの理論的特徴

- 2.1. コンフィギュレーションアプローチの定義、特徴および有用性
- 2.2. コンフィギュレーションを生み出す諸力

第3節 コンフィギュレーションアプローチの要諦

- 3.1. 統合のパースペクティブとコンフィギュレーションの全体性
- 3.2. 量子見解とコンフィギュレーションの組織変動ならびに戦略的選択

第4節 オーガニグラフとコンフィギュレーションアプローチ

- 4.1. オーガニグラフとソシオグラム
- 4.2. オーガニグラフの基本概念
- 4.3. オーガニグラフとコンフィギュレーションアプローチ

第4章 音楽産業の組織研究におけるコンフィギュレーションアプローチの有用性

第1節 オーガニグラフの適用可能性—エイベックスの事例研究—

- 1.1. はじめに
- 1.2. 事例記述
 - 1.2.1. レコード会社時代（1988年～1999年）
 - 1.2.2. 変革期（2000年～2005年）
 - 1.2.3. 総合エンターテインメント企業時代（2006年～現在）

第2節 エイベックスのオーガニグラフ分析

- 2.1. オーガニグラフの作成
- 2.2. 分析および考察
- 2.3. オーガニグラフの理論的境界

第5章 総括

第1節 リフレクション

第2節 インプリケーション

- 2.1. 音楽関連企業の組織マネジメントの変化
- 2.2. システムアプローチの進化形
- 2.3. 音楽産業研究の一般化

第3節 コンテンツ産業振興政策への提言

参考文献

2. 序章 リサーチクエスチョン・研究課題・方法

現在、音楽産業は不確実性と複雑性の問題に直面しており、レコード会社をはじめとした音楽関連企業がこの産業で成功を収めるには、これら2つの問題への対応が不可欠である。そこで、本論文では、「持続的成長を実現するために、レコード会社をはじめとした音楽関連企業は不確実性や複雑性にどう対応しているのか？」というリサーチクエスチョンを設定するとともに、この問いに対し論理的な回答を提示するために、以下の2つの課題の研究を遂行する。

<研究課題>

1. 不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析・考察すること
2. 先の研究課題である「不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントの分析・考察」を遂行する際に有用性を発揮する理論的枠組みを検証すること

また、不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析するため、以下の2つ理論的枠組みを用いる。

<分析枠組み>

- ・文化産業システムアプローチ（音楽ビジネスの不確実性に対する分析枠組み）
- ・コンフィギュレーションアプローチ（音楽ビジネスの複雑性に対する分析枠組み）

3. 第1章 音楽産業の現状

第1章では、2000年以降、音楽パッケージ市場が縮小の一途をたどっていった状況を踏まえて、音楽産業の現状を把握すべく、「人口動態」、「経済」、「制度」、「社会」、「技術」の5つの環境指標に基づいて外部環境分析を行った。その結果、音楽産業に長期に渡るCD不況をもたらした環境要因が特定された。それは以下のとおりである。

人口動態—少子高齢化の進行、総人口の減少

経済—長期経済不況による可処分所得、消費支出の減少

制度—再販売価格維持制度、海賊版の氾濫、音楽CDの還流問題、私的録音録画補償金制度

社会—ライフスタイルの多様化、消費活動の多様化、消費トレンドの変化

技術—デジタル技術の進展

音楽産業は上記の環境要因が複合的に重なることによって長期のCD不況に陥り、これらのなかでも、音楽配信をはじめとしたデジタル技術の進展が音楽産業に大きな脅威を与えると同時に、音楽産業や音楽ビジネスにおける複雑性の基本的な源泉となり、産業全体に構造的変化をもたらしていることが明らかになった。

また、音楽産業が実際にどう変化しているのかを明らかにするために、産業構造分析の理論的枠組みである McGahan の「産業進化の 4 類型」を用いて、音楽産業の構造的変化を分析した。その結果、音楽産業を取り巻く外部環境の変化によって、音楽産業のコア活動（「制作」、「宣伝」、「製造・販売」）とコア資産（「アーティスト」、「制作・宣伝・製造・販売に係る経営資源」）の陳腐化が急速に進んでおり、既に陳腐化が相当進んでいる活動（「製造・販売」）やこれから陳腐化が避けられない資産（「原盤・原盤権」）を確認することができた。そして、音楽産業は創造的変化から急進的変化へと変化しており、この構造的変化の最大の要因が音楽配信や DAW、ソーシャルメディアなどの音楽ビジネスに係るデジタル技術革新であることが判明した。

4. 第 2 章 不確実性の組織マネジメントと文化産業システムアプローチ

第 2 章では、「商品の需要予測」や「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」という音楽ビジネスの不確実性に対応する音楽関連企業の組織マネジメントを分析する理論的枠組みとして文化産業システムアプローチを取り上げ、その基盤となる概念や理論について考察した。その結果、文化産業システムアプローチは、理論構築に影響を与えた Thompson の組織アプローチ（クローズドシステム・アプローチとオープンシステム・アプローチのハイブリッドな組織アプローチ）、Parsons の組織体の三階層構造（組織は相互作用する技術システム、管理システム、制度システムの三階層から成る）、Evan の組織セットモデル（組織と環境との相互作用を前提としたオープンシステム・アプローチ、対境担当者による組織と環境の調整メカニズム）という組織に関する 3 つの概念ないし理論が互いに密接な関係、すなわち、「Thompson—Parsons—Evan の理論的なトライアングル関係」の上に成立していることが分かった。

また、音楽産業を事例に取り上げ、文化産業という全体システムと 3 つのサブシステム（技術システム、管理システム、制度システム）との機能的な連関に着目しながら、音楽産業のビジネス活動や組織間関係について考察したところ、音楽関連企業は不確実性の問題や組織現象に対して 3 つのサブシステム間の相互連携によって柔軟に対応していることが明らかになった。

さらに、文化産業システムアプローチを用いて、組織の不確実性吸収メカニズムを解明した Hirsch の先行研究（「Hirsch の不確実性対処モデル」）を取り上げて整理しながら、ゲートキーパーの役割・機能を詳しく分析した。その結果、音楽プロデューサーや宣伝担当者といった音楽産業のゲートキーパーたちが「不確実性の吸収」によって不確実性に対応している姿を確認するとともに、不確実性の組織マネジメントの分析枠組みとして、文化産業システムアプローチが有用であることが判明した。

以上の分析および考察の結果、文化産業システムアプローチを用いることにより、文化産業システム内部のサブシステムレベルでの組織現象や、サブシステム間の相互依存関係、環境要素のフィードバック（組織と環境の相互作用）、環境不確実性に対処する組織の調整メカニズム（ゲートキーパーによる不確実性の吸収）などを詳細に分析・考察できることを指摘した。

5. 第 3 章 複雑性の組織マネジメントとコンフィギュレーションアプローチ

第 3 章では、複雑性の組織マネジメントとコンフィギュレーションアプローチについて考究した。まず、環境変化によって、音楽産業が直面している複雑性の問題を特定した。第 1 の問題は、「音楽ビジネスの複雑化」である。デジタル技術革新をはじめとする環境変化によって、ビジネスモデルの転換（パッケージビジネスから 360 度ビジネスへ）と、それに伴う事業の拡大・多角化が進み、製品およびサービスの数、それを生み出す資源やノウハウなどの構成要素の数、そしてこれら構成要素間の相互関係の数が増え、アーティスト開発作業の手間と手順も増加し、しかもそれらの間のすり合わせや調整が求められ、音楽産業全体として「音楽ビジネスの複雑化」が生じたことを示した。第 2 の問題は、「組織間関係の複雑化」である。音楽産業では、ビジネスモデルの転換に伴う事業の拡大・多角化により、これまで音楽とは全く無縁であった異業種企業（例えば、映画会社、テレビ局、アパレル会社、出版社）の音楽ビジネスへの関与が促進しており、その結果として、「組織間関係の複雑化」を引き起こしていることが判明した。

また、環境変化によって、産業構造やビジネスモデルが大きく変わり、加えて、先の 2 つの複雑性の問題に直面することにより、音楽産業が置かれている状況も変化するなかで、複雑性の組織マネジメントの分析枠組みとして従前の文化産業システムアプローチでは通用しないことを、

「全体性（多次元の諸要素の相互依存的な組み合わせから成る“ゲシュタルト＝全体像”が分からない）」、「組織変動（一時点の要素しか扱っておらず、組織の動態性を無視している）」、「戦略的選択（環境要素が組織要素を一方向的に規定する環境決定論であり、意思決定者の戦略的選択を考慮していない）」という3つの理論的問題点を挙げながら指摘した。

そして、この3つの理論的問題点を抱える文化産業システムアプローチに代わる新たなアプローチとして「コンフィギュレーションアプローチ」を取り上げ、基盤となる概念や理論、特徴、有用性、要諦について解説しつつ、コンフィギュレーションアプローチが、「統合のパースペクティブ」や「量子見解」といった概念に基づいて、文化産業システムアプローチの3つの理論的課題の克服を目指した議論が展開されていることを提示した。

さらに、コンフィギュレーションアプローチの考え方に基づく組織の分析手法として「オーガニグラフ」を取り上げ、この分析手法の概要、基本概念、戦略的視点の内在化によって生じる有用性などについて検討した。オーガニグラフは、「全体性」と「戦略的選択」というコンフィギュレーションアプローチの2つの中核概念を体現するとともに、戦略的視点を内在することによって、音楽ビジネスの複雑化や組織間関係の複雑化といった複雑性の問題に直面する音楽関連企業の組織分析に有用であることを理論的側面から指摘した。

6. 第4章 音楽産業の組織研究におけるコンフィギュレーションアプローチの有用性

第4章では、音楽産業の組織研究におけるコンフィギュレーションアプローチの有用性について検討した。第3章において、コンフィギュレーションアプローチの中核概念である「全体性」と「戦略的選択」に関しては、オーガニグラフとの理論的関連性を示せたが、「組織変動」とオーガニグラフとの関連性は示せなかった。そのため、この段階では、オーガニグラフがコンフィギュレーションアプローチの考え方に基づき、文化産業システムアプローチを理論的に乗り越える分析手法であることをまだ断定できない。そこで、コンフィギュレーションアプローチの中核概念である「全体性」、「戦略的選択」、「組織変動」のすべてを考慮に入れながら、実際にオーガニグラフが音楽関連企業の組織分析に適用可能かどうかをエイベックス・グループの事例研究を通じて検証した。

事例記述に基づいて作成したエイベックスのオーガニグラフを分析したところ、「全体性」の問題については、オーガニグラフを用いた組織分析により、エイベックスという企業組織が環境変化に伴う複雑性の問題（音楽ビジネスの複雑化、組織間関係の複雑化）にどう対処しようとしているのかを「全体性」の視点から捉えることができた。「戦略的選択」の問題については、レコード会社時代のエイベックスのコンフィギュレーションは安定的なものであったが、変革期に環境適応を迫られ、経営陣はコミュニケーション戦略、ブランディング戦略、アライアンス戦略、アジア戦略といった戦略的選択を行った。つまり、変革期を経た総合エンターテインメント企業時代のコンフィギュレーションには、戦略的選択による上記4つの環境適応戦略が反映されており、オーガニグラフは「戦略的選択」を考慮に入れた組織分析であることが示された。「組織変動」の問題については、環境変化によってコンフィギュレーションの構成要素の中身が大きく変化するに伴い、同社の組織形態も、レコード会社時代のシンプルなチェーン型から、総合エンターテインメント企業時代にはハブ型を基本としつつも、ハブにつながるセットのなかにチェーンやウェブ、ハブを内包する構造的な従属関係を持った複雑な形態へと変化していった。つまり、音楽産業の構成要素の数が増え、これら構成要素間の相互関係が多様かつ複雑になるに従い、組織コンフィギュレーションもシンプルなものから複雑なものへと変化し、その変化を通じて組織の動態性を視覚的に表現できることが分かった。以上の分析結果から、オーガニグラフは、「全体性」、「戦略的選択」、「組織変動」を考慮に入れた組織分析であることが判明した。そして、このことから、オーガニグラフは、コンフィギュレーションアプローチの中核概念を体現するとともに、文化産業システムアプローチの理論的な課題を克服する分析手法であり、複雑性の組織マネジメントの分析に有用であることが示された。

最後に、オーガニグラフの理論的境界について指摘した。第1の理論的境界は、「折衷主義的特性」である。統合のパースペクティブに立脚するオーガニグラフは多数の要素を網羅的に選択してしまい、その結果、作成されたオーガニグラフは折衷的かつ総花的なものとなり、組織の全体像が不明確になってしまう。この危険性を回避するには、コンフィギュレーションの構成要素を網羅的

に選択するのではなく、対象となる組織の分析の目的を明確にしながら、その目的に即した「多元的、選択的、動態的な要素選択」(本多, 2005) が重要になる。第2の理論的境界は、「恣意性の問題」である。恣意性の介在によって、オーガニグラフには、作成者の意図的で限定的な組織像しか表出されず、主観的で曖昧な判断基準が予測の困難性を引き起こす。このような恣意性に基づく問題に対処するには、オーガニグラフの客観性や信頼性の確保に向けた取り組みを同時に行わなければならない。上記のとおり、オーガニグラフは折衷主義的特性や恣意性などの問題を抱えており、コンフィギュレーションアプローチはそれ自体完全なものではないが、コンフィギュレーションアプローチが、文化産業システムアプローチの理論的境界を克服するアプローチであると同時に、文化産業の組織研究において、文化産業システムアプローチよりも精度の高い分析を可能にするアプローチであることは、事例研究の結果より明らかである。

7. 第5章 総括

第5章では、これまでの議論を振り返るとともに、「持続的成長を実現するために、レコード会社をはじめとした音楽関連企業は不確実性や複雑性にどう対応しているのか？」という本論文のリサーチクエスチョンおよび、それに基づく2つの研究課題に対する回答と、そこから導き出されるインプリケーションを提示し、さらにはコンテンツ産業振興政策の一助となるための提言を行った。

まず、第1の研究課題である「不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントを分析・考察すること」を検討した結果得られた回答の総括およびインプリケーションからはじめたい。不確実性の問題は、音楽プロデューサーやA&R、宣伝担当者、営業担当者など、音楽関連企業の組織階層においてミドルやローに位置する人びとが「不確実性の吸収」を行うことによって対応しており、「音楽制作者（音楽プロデューサーやA&R）」と「音楽制作」が不確実性の組織マネジメントの重要な要素であることを指摘した。また、複雑性の問題に関しては、経営トップ（経営陣）が主体的に戦略的選択を行うことにより対応していることが分かった。つまり、複雑性の組織マネジメントの鍵を握るのは、「経営トップの戦略的選択」である。

この研究課題を遂行したことにより、音楽関連企業の組織マネジメントは、不確実性のマネジメントから複雑性のマネジメントへと移行していることが明らかになった。しかし、音楽関連企業が複雑性の問題に直面することになったからといって、不確実性の問題がなくなったわけではない。不確実性の問題はこれまでどおり存在するし、音楽関連企業は今後もこれに対応し続けなければならない。つまり、音楽関連企業は不確実性と複雑性という2つの問題に対応しなければならないのである。したがって、これからの音楽関連企業の組織マネジメントには、「ゲートキーパーによる不確実性の吸収」と「経営トップの戦略的選択」という2つの要素が必要である。そして、そこでは、不確実性を吸収する役割を果たすことのできるクリエイティブ能力と、経営トップとして複雑な経営課題に対して戦略的選択を行うことのできるマネジメント能力を併せ持った人物こそが求められているのである。

また、組織マネジメントの変化と音楽産業が抱える「文化と商業のジレンマ」に関するインプリケーションも得られた。それは、音楽関連企業では、環境変化前は「文化」に偏った組織マネジメントが行われていたが、環境変化後は「商業」側に振れた組織マネジメントへと変化しようとしており、今後、複雑性の問題によって「文化と商業のジレンマ」が増幅する可能性が高いということである。

第2の研究課題である「①の研究課題『不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントの分析・考察』を遂行する際に有用性を発揮する分析枠組みを検証すること」を検討した結果得られた回答およびインプリケーションは、分析枠組みに関するものである。音楽関連企業の組織マネジメントの変化（不確実性マネジメントから複雑性マネジメントへ）に合わせて、組織マネジメントの分析枠組みも文化産業システムアプローチからコンフィギュレーションアプローチに変化している。したがって、研究者および実務家は、不確実性と複雑性、それぞれの問題を対象とした組織マネジメントに合わせて、文化産業システムアプローチとコンフィギュレーションアプローチという2つの分析枠組みを使い分けなければならない。

また、文化産業システムアプローチとコンフィギュレーションアプローチという2つの分析枠組みの理論的差異の検討から導き出されたインプリケーションとして、「戦略性」の有無がある。コ

ンフィギュレーションアプローチは、文化産業システムアプローチの理論的課題を克服し、「戦略性」を備えることにより、「システムアプローチの進化形」と捉えられ、複雑性に直面するあらゆる産業のあらゆるビジネスの研究および実践において有用性を発揮する。

これまで論じてきた、本論文のリサーチクエスチョンおよび2つの研究課題に対する回答を以下にまとめる。

＜リサーチクエスチョンに対する回答：不確実性や複雑性への音楽関連企業の対応＞

【不確実性への音楽関連企業の組織マネジメント】

音楽産業の不確実性：「才能豊かなアーティストの発掘・獲得」、「商品の需要予測」
不確実性の組織マネジメントの中心人物：音楽プロデューサー、A&R、宣伝担当者、営業担当者などの音楽産業のゲートキーパー
⇒音楽関連企業の組織階層においてミドルやローに位置する人びと
不確実性への対応：音楽産業のゲートキーパーによる不確実性の吸収
不確実性の組織マネジメントの鍵：音楽制作者（音楽プロデューサーやA&R）、音楽制作文化と商業に対するスタンス（優位性）：文化

【複雑性への音楽関連企業の組織マネジメント】

音楽産業の複雑性：「音楽ビジネスの複雑化」、「音楽産業における組織間関係の複雑化」
複雑性の組織マネジメントの中心人物：経営トップ（経営陣）
複雑性への対応：経営トップによる戦略的選択
複雑性の組織マネジメントの鍵：経営トップ、戦略的選択
文化と商業に対するスタンス（優位性）：商業⇒今後、複雑性の問題によって「文化と商業のジレンマ」が増幅する可能性が高い

また、本論文全体を通じた分析・考察の結果から、音楽産業研究の成果が、ICT産業やインターネットビジネスの領域、さらには、複雑性の観点に立つと、業種、業態を問わず、複雑性の問題への対応を迫られる企業に対して、一般化可能であることをインプリケーションとして提示した。そして最後に、音楽産業をはじめとしたコンテンツ産業のさらなる発展には、コンテンツを生み出す豊かなクリエイティブ能力に加えて、コンテンツビジネスに係る複雑な経営課題に対応できる高度なマネジメント能力を持ったコンテンツプロデューサーの育成が不可欠であり、さらに、その先には、日本のコンテンツビジネスやコンテンツ産業を牽引するような経営トップ（コンテンツビジネスの経営者予備軍）の育成をコンテンツ産業全体として、あるいは、国家として推し進めることが重要であると提言した。

審査結果の要旨

本論文は音楽関連企業が環境の不確実性と複雑性に直面し、いかに組織的対応を行ったのかについて理論的・実証的に解明することを目指している。現在、音楽産業は不確実性と複雑性の問題に直面している。レコード会社をはじめとした音楽関連企業がこの産業で成功を収めるためには、不確実性と複雑性という2つの問題への対応が不可欠であり、こうした問いに対し答えるのが本論文である。

本論文は全6章から構成されている。序章では研究の背景、本研究の課題及び方法について述べている。第1章では、2000年以降、音楽パッケージ市場が縮小の一途をたどっていった状況を踏まえて、外部環境分析と構造分析を行い、デジタル技術の進展が音楽産業に大きな脅威を与えることを明らかにしている。第2章では、不確実性に対して、音楽関連企業がいかに対応したのかについて、理論的に明らかにしている。不確実性に対応する音楽関連企業の組織マネジメントを分析する理論的枠組みがハーシュの文化産業システムアプローチである。不確実性の組織マネジメントの分析枠組みとして、文化産業システムアプローチが有用であることが明らかにして

いる。第3章では、複雑性の組織マネジメントとコンフィギュレーションアプローチについて考察している。環境変化によって、音楽産業が直面している複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメントの分析枠組みが「全体性」、「組織変動」、「戦略的選択」を把握できるミンツバークやミラーらによって提唱された「コンフィギュレーションアプローチ」である。このアプローチについて考察し、コンフィギュレーションアプローチの考え方に基づく組織の分析手法として「オーガニグラフ」を取り上げている。第4章では、音楽産業の組織研究におけるコンフィギュレーションアプローチの有用性について、オーガニグラフが音楽関連企業の組織分析に適用可能かどうかをエイベックスの事例研究を通じて検証し、複雑性の組織マネジメントの分析に有用であることを指摘している。第5章総括では、「不確実性や複雑性への音楽関連企業の対応」について、議論の整理を行い、インプリケーションを述べている。

八木氏の論文は音楽産業及び音楽関連企業を対象とし、環境の構造的変化に直面した企業がいかに組織的に対応したのかについての研究として評価することができる。複雑性の増大による対応についての分析枠組としてコンフィギュレーションアプローチおよびそれと関連するオーガニグラフを提示し、適用したことである。第2の貢献は音楽ビジネス研究への貢献である。衰退期においても順調に成長しているエイベックスを事例として取り上げ、レコード会社から総合エンタテインメント企業への転換をオーガニグラフという分析手法を実証的に視覚的に明らかにしていることである。八木氏は本論文の一部を「日本情報経営学会誌」にレフリー付きで掲載されており、経営学史学会などでも発表を行い、既に一定の評価を受けている。以上のことから本論文審査委員一同は本研究科の博士号審査基準①に照らして八木良太氏の学位請求論文「不確実性と複雑性に対する音楽関連企業の組織マネジメント」が博士（経営学）の学位を授与するに値するものとして判断する。

注 論文及び審査結果の要旨欄に不足が生じる場合には、同欄の様式に準じ裏面又は別紙によること。