

## 学位論文及び審査結果の要旨

横浜国立大学

氏名	木村 泰三
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	博乙第407号
学位授与年月日	平成27年9月25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	国際社会科学府
学位論文題目	「組織の組織」の組織化プロセス —協豊会におけるテーマ研究部会の事例研究—
論文審査委員	主査 横浜国立大学 真鍋 誠司 教授 横浜国立大学 溝口 周二 名誉教授 横浜国立大学 Heller Daniel 教授 横浜国立大学 河野 英子 教授 横浜国立大学 山岡 徹 教授

## 論文の要旨

## 1. 本論文の目的

わが国の自動車メーカーとサプライヤとの関係は、日本の自動車産業の発展に寄与してきた。この関係は開発面・生産面での取引関係に留まらず、協調的な企業間関係が確立されている。これらは、自動車産業の競争力に貢献している。

特に日本の自動車産業では、多くの場合、サプライヤ組織（協力会）が設立されている。サプライヤ組織は、サプライヤ相互関係及び自動車メーカーとの協力を強化する、友好的かつ協同繁栄を醸成する共同体と位置付けられている。サプライヤ組織の機能やあり方を知ることは、個々の自動車メーカーの競争力の解明につながる。本研究は、多くのサプライヤが集まって構成している「組織の組織」であるサプライヤ組織の事例研究によって、その組織化プロセスを明らかにすることを目的としている。

## 2. 研究対象と研究方法

本研究の対象は、サプライヤ組織の事例である。具体的には、わが国を代表するトヨタ自動車（以下、トヨタ）のサプライヤ組織である協豊会の活動に焦点を当る。中でも主要な活動であるテーマ研究部会「スタッフの自工程完結」を対象としている。その理由として、協豊会が他の自動車メーカーのサプライヤ組織に比べて長い歴史があり、会および会員企業がトヨタの競争力の源泉と言われていることを挙げている。

研究方法は、定性的な質的研究である事例研究を用いている。参与観察及びインタビューを実施するとともに、新聞や社史等の二次的データを参照している。事例研究は、経験的プロセス中心の参加者が、解釈を理解する現実を反映した理論を構築できる利点がある。このため、既知の理解では解明しにくい領域に新たなアプローチで迫ることができる。そのため、一定期間に観察されうる限定された現象の研究に適している。

## 3. 本論文の構成

本論文は序章と4つの章、及び補論で構成されている。

序章では、問題の所在、研究の背景と目的について述べられている。わが国においては、自動

車メーカーの大半は、サプライヤ組織を擁している。中でもトヨタの協豊会はユニークな活動をしており、トヨタの競争力の源泉とまで言われているが、その実態は明らかになっていない。協豊会は、多くのサプライヤが集まって形成されている「組織の組織」であると言える。協豊会の実態を明らかにすることによって、組織集合体の組織化プロセスを明らかにすることを目的とするものである。

第1章では、リサーチ・クエスチョンを明らかにした上で、本論文が参照すべき2つの研究領域を取り上げ、先行研究のレビューを行っている。まず、サプライヤ組織は、「組織の組織」であるため、「組織と組織との間の関わり」というべき組織間関係論の中で議論されている。また、「組織の組織」は、ハイアラーキに基づく権限を行使するコミュニケーションではなく、権限を持たない自律的・相互依存的な対境担当者(boundary personnel)によるコミュニケーションがなされている点を確認している。

次に、事例の活動の継続的な変化を検討するためには、組織を固定的・静的にとらえるのではなく、動的な変化や過程を議論する Weick の組織化プロセス概念を適用する妥当性について論じている。特に、環境の主観的な認識と、それに伴う多義性の縮減のプロセスの重要性を確認している。

第2章では、分析の進め方として、分析枠組と調査方法、スケジュールを記述している。研究の分析対象は、「組織の組織」である協豊会活動の中のテーマ研究部会である。分析単位は、部会活動に参加しているサプライヤ及び派遣されている対境担当者とし、組織化プロセスを援用した分析枠組を用いる。調査方法は、仮説構築型の事例研究である。さらに、事例研究の先行研究の長所と留意点を検討している。また、本論文の調査方法を提示し、研究スケジュールについても併せて述べられている。

第3章では、事例研究を行っている。事例研究の対象は、協豊会のテーマ研究部会「スタッフの自工程完結」に参加しているA社を取り上げている。トヨタの経営哲学、協豊会及びテーマ研究部会の概要、「スタッフの自工程完結」について詳細を論じ、A社の協豊会への参加とその影響について記述している。

次に、組織化プロセスの議論を援用し、テーマ研究部会における組織化のプロセスを検討し、A社において「スタッフの自工程完結」がいかに展開されたかを考察している。テーマ研究部会の活動では、環境の主観的認識から得られる多義性を縮減するプロセスが進行し、一定の知識・情報としての相互妥当的合意が形成されると主張している。また、それら知識・情報は、対境担当者によって各企業に移転されている。さらに、テーマ研究部会に参加しているA社の事例研究により、移転された知識・情報がA社内で展開をされて、新たな知識を付加され、その知識が再びテーマ研究部会に循環していることが示されている。この研究活動は、定常的に多義性を増加させる仕組みを内在させている。同時に、毎年繰り返し研究活動を続けていることで、情報や知識が、継続的に蓄積されていく。このように、テーマ研究部会と参加している会社との間で、情報の循環が行われるような仕組みになっている。この循環の仕組みこそが、「組織の組織」において常に継続的にアウトプットが生まれ、それが蓄積していくメカニズムであることが議論されている。

第4章では、結論及びインプリケーションと今後の課題を示している。テーマ研究部会のような「組織の組織」の活動において、常に環境が情報として積極的に認識され、多義性が縮減されるプロセスを経た後に、相互妥当的合意がアウトプットされると結論付けている。またその相互妥当的合意が、対境担当者によって各組織に移動し、それぞれの組織で、この合意を参照した新たな多義性の縮減プロセスが進行することも指摘している。さらに、それぞれの組織の中で、新たに形成された合意は「組織の組織」の活動において、再びインプットとなると主張がなされている。それらインプットは、「組織の組織」にとって新たな多義性のある情報となり、組織化プロセスが継続的に進行することが示されている。

このように、「組織の組織」と個々の組織の間に、知識や情報の循環があるというメカニズムがあるとしている。このメカニズムが成立する条件として、「自発的に活動する」というトヨタの哲学が参加者全員の間で浸透していることを挙げ、積極的に環境を変化にとらえ、より高いあるべき姿を目指し、新たな問題を「意図的に作り出す」姿勢があると主張している。そのために、Weick が論じているイナクトメントが絶えず常態化する仕組みができていると論じている。

最後に補論を設け、日本自動車産業と他のサプライヤ組織の現状を中心に記述している。

#### 4. インプリケーション

本研究の意義は、組織化プロセスの議論に新たな解釈を付与したところにある。従来の組織化プロセスの議論は、組織を動的に観察して概念化している点にユニークさがあるが、論点が組織内のクローズドなプロセスとして議論が展開されていた。これに対して、本論文が事例研究を通じて明らかにしたメカニズムは、「組織の組織」の組織化プロセスにおいて、蓄積された情報や知識が対境担当者によって参加企業に持ち帰られたのち、各企業での社内展開を得て、再び「組織の組織」活動の場に持ち込まれるというものである。つまり、組織の集合体である「組織の組織」において、情報・知識の循環が存在している。また、これまであまり明らかにされてこなかった協豊会の具体的な活動に焦点を当て、客観的な資料と参与観察によって厚い記述をした。

さらに、本研究から導かれるインプリケーションは、この研究が大きく発展する可能性を示しており、次の4点を挙げるができる。

第1に、環境の積極的・主観的認識の有用性についてである。これまでの組織の環境適応論は、組織を静態的な存在とした論点を中心であったが、環境を積極的・主観的に認識する行動を「組織の組織」において、組織化プロセスが進行することが事例として裏付けられた。第2に、柔軟性と安定性というトレードオフの両立可能性を示している点である。事例で認められたように、構造的な慣性を排除することで組織活動の柔軟性を確保している。一方で、文書・記録等による蓄積により組織活動の安定性を維持させている。この柔軟性・安定性を両立させアンビバレントを常態化させることで、組織を活性化させていると考えられる。第3に、「組織の組織」の円滑な運営と継続性には、関係者が共有できる経営哲学の浸透の重要性を検討している点である。最後に、対境担当者の人選の重要性に関する示唆である。「組織の組織」の組織化プロセスの促進には、個々の組織間コミュニケーションが重要であり、これを担うのが対境担当者である。したがって、対境担当者には、各組織のキーパーソンが選ばれる必要性が示唆される。

#### 5. 今後に残された課題

本論文は、このように学術的かつ実践的な知見を多分に含んではいないものの、問題がないわけではない。第1に、協豊会活動に対するトヨタからの直接的な指示命令が、協豊会活動に如何に作用しているかについて、必ずしも明確にできていないため、今後、具体的な検討が必要である。第2に、協豊会会員各社の参加姿勢の差異に関する調査・検討が不十分である。協豊会各社はそれぞれ独立した企業であり、歴史や企業規模、業種業態は多様であり、これら企業の参加姿勢に温度差があると言われており、この点の追加調査が必要となる。第3に、知識移転の困難性の測定考察が必ずしも十分ではない。事例で検討したように、研究部会で形成された相互妥当的合意は知識であり、対境担当者によって各社に持ち帰ることを前提として論じていた。しかし、知識や情報は、必ずしも容易に移転できるものばかりではなく、移転の困難性についても議論する余地がある。

#### 審査結果の要旨

日本自動車産業では、多くの場合、サプライヤ組織（協力会）が設立されている。特にトヨタ自動車（以下、トヨタ）の協力会である協豊会は、トヨタ及び協豊会の会員企業の競争優位性に貢献していると考えられる。本論文は、協豊会という「組織の組織」の事例研究によって、その組織化プロセスを明らかにすることを目的としている。

本論文は、序章と4つの章、及び補論で構成されている。序章では、研究の背景と目的について述べられている。第1章では、組織間関係論と Weick による一連の組織化プロセス研究（1982, 1985, 1999）のレビューを行っている。第2章では、前章のレビューから分析枠組みを構築し、調査方法と調査スケジュールを記述している。また、事例研究法の長所と留意点についても検討している。第3章では、協豊会のテーマ研究部会「スタッフの自工程完結」に参加しているA社を対象に、事例研究を行っている。トヨタの経営哲学、協豊会及びテーマ研究部会の概要、自工程完結に

ついて詳細に論じ、A社の協豊会への参加とその影響について記述している。また、組織プロセスの議論を援用し、事例の考察を行っている。テーマ研究部会の活動では、経営環境の主観的認識から得られる多義性を縮減するプロセスが進行し、一定の知識・情報としての相互妥当的合意が形成される。またそれら知識・情報は、対境担当者によって各企業に移転される。事例研究により、移転された知識・情報がA社内で展開され、新たな知識が付加されて、再びテーマ研究部会に循環していることが示された。この循環の仕組みこそが、「組織の組織」において継続的にアウトプットが生まれ、それが蓄積していくメカニズムであるとしている。第4章では、結論及びインプリケーションと今後の課題を述べている。最後に補論では、他のサプライヤ組織の現状を中心に記述している。

木村氏の論文の貢献は、Weickによる組織化プロセスの議論に新たな解釈を付与したところにある。従来の組織化プロセスの議論は、組織を動的的に観察して概念化している点にユニークさがあるが、その論点は組織内のクローズドなプロセスとして議論が展開されていた。これに対して、本論文が事例研究を通じて明らかにしたメカニズムは、先述したように、組織の集合体である「組織の組織」において情報・知識が循環しつつ、その集合体の組織化が進行するというものである。更なる貢献として、これまであまり明らかにされてこなかった協豊会の具体的活動に焦点を当て、客観的な資料と当事者ならではの参加観察によって厚い記述をしている点も挙げられる。なお本論文の一部は、「横浜国際社会科学研究所」に掲載されるとともに組織学会研究発表大会で報告されており、すでに一定の社会的評価を受けている。

以上より、本論文審査委員一同は、本研究科の博士号審査基準③に照らして、木村泰三氏の学位請求論文「『組織の組織』の組織化プロセス—協豊会におけるテーマ研究部会の事例研究—」が博士（経営学）の学位を授与するに値するものと判断する。

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。