

学 位 論 文 題 名

「連邦型ネットワークの経営戦略と組織能力」

学位論文内容の要旨

本研究は、連邦型ネットワークが競争力を獲得するためのマネジメントについて考察したものである。連邦型ネットワークは、法的に独立した複数の加盟組織とそれらを調整する連邦管理組織（FMO）とによって構成される組織間ネットワークである。

本論文は、5章から構成されている。

第1章では、連邦型ネットワークのマネジメント研究が要請される背景、および連邦型ネットワークの特徴を説明した。

第2章では、先行研究の検討に基づき、本研究の分析枠組を構築した。分析枠組は、①経営戦略、②組織能力、③ネットワーク有効性の3概念により構成される。①の経営戦略は、ドメインの定義、市場環境へのアプローチ、資源配分の3つの次元からなる。②の組織能力は、「探査」と「活用」の2つの次元からなる。探査は、連邦型ネットワーク内のある組織が新たに知識を開発することである。活用は、当該組織によって開発された知識を、連邦型ネットワーク内の他組織へと移転することである。③のネットワーク有効性は、加盟組織の業績と連邦型ネットワーク全体の業績の2次元からなる。

この分析枠組に即して、連邦型ネットワークの対極に位置するタイトな委任型ネットワークとルースな任意型ネットワークの2つのケース・スタディを試みた。

第3章では、委任型ネットワークの事例として、加盟店（加盟組織）と本部（FMO）からなるセブン-イレブンを分析し、以下の点を明らかにした。

①経営戦略

- 1.ドメインの定義：「小売店」という物理的な定義ではなく、「顧客への利便性の提供」という機能的な定義がなされている。
- 2.市場環境へのアプローチ：チェーン全体の競争力向上を目指した統一的アプローチを採用しつつも、加盟店が発注を担いローカルな環境の変化にも対応しようとしている。
- 3.資源配分：資源の配置とその決定は本部集約型である。

②組織能力

- 1.探査：質を重視する方針のもと、拡散ではなく集中を志向した店舗開発と商品開発が推進されている。
- 2.活用：OFC（店舗指導員）と情報システムの2つのメディアにより、本部から加盟店へ知識移転が効率的になされている。仮説検証型発注システムは、加盟店の吸収能力増大のための仕組である。

③ネットワーク有効性

- 1.探査と活用のダイナミクス：探査と活用の反復、両者の相互補完性、情報システムの

多重利用が、ネットワーク有効性を規定している。

2. 手続的公正：分配的公正の問題ほどには認識されてこなかった手続的公正は、探査と活用のダイナミクスをより高める。

第4章では、任意型ネットワークの事例として、都市 YMCA（加盟組織）と同盟（FMO）からなる日本 YMCA を分析し、以下の点を明らかにした。

① 経営戦略

1. ドメインの定義：「青少年の育成」や「全人的成長」といった機能的な定義がなされている。同盟の基本原則の他に、都市 YMCA のミッション・ステートメントが策定され、都市 YMCA が日本 YMCA 全体を内部にモデル化している。
2. 市場環境へのアプローチ：各都市 YMCA が、自らの地域社会のニーズに密着したプログラムを展開する個別的なアプローチを採用している。
3. 資源配分：資源の配置とその決定は、各都市 YMCA に分散している。

② 組織能力

1. 探査：プログラムの開発は都市 YMCA が主導する。その傾向は、少子化にともなう日本 YMCA のリストラクチャリングを通じて一層高まっている。都市 YMCA は、理事・常議員と総主事を長とする職員組織の間の連携、および中・長期計画の導入によって探査の維持・強化を図っている。
2. 活用：以前の活用は、同盟によって媒介され都市 YMCA 間で展開されていた。しかし、現在の活用は、同盟による媒介ではなく、都市 YMCA 間のダイレクトな接触に変わっている。このダイレクトな接触を促進するために、都市 YMCA 間の推進会議が地域ブロックごとに開催されるようになった。同盟は、電子情報化や資格審査を通じて、活用のためのインフラストラクチャーの整備に従事するようになった。

③ ネットワーク有効性

1. 自立と連帯：都市 YMCA の自立が高まったが、都市 YMCA 間の連帯は希薄になった。
2. 探査と活用のダイナミクス：多元的な活用、活用からのフィードバックを通じた探査、探査のサイトの増大による収獲逡増といった現象が生じた。これは、意識的な連帯に代わる自生的調整が働いていることを意味する。

第5章では、これら2つのケース・スタディの結果を比較することで、以下の3つの仮説的命題が導出された。

- [1] 連邦型ネットワークの経営戦略と組織能力との間には、適合的關係が存在する。すなわち経営戦略によって、市場環境を把握し資源配分の自由裁量を持つ組織が規定され、その組織が探査を主導する。この組織が活用の起点となり、連邦型ネットワーク内の他組織に知識を移転する。
- [2] 共通知識は組織能力と適合して表現されている。
- [3] 探査と活用のダイナミクスが発生するような組織能力の展開は、ネットワーク有効性を向上させる。

さらに、連邦型ネットワークと単一組織のモデルに基づく分析を試み、次の第4の仮説的命題が導出された。

- [4] 単一組織の場合と比較して、連邦型ネットワークの場合には、活用よりも探査の水準を高めることがより有効である。

最後に、本研究の理論的・実践的インプリケーションについて言及した。

学位論文審査の要旨

主 査 教 授 小 島 廣 光
副 査 教 授 金 井 一 頼
副 査 助 教 授 平 本 健 太

学 位 論 文 題 名

「連邦型ネットワークの経営戦略と組織能力」

1 本論文の概要

本論文は、我が国の連邦型ネットワークの比較事例研究を通じて連邦型ネットワークのマネジメントに関する理論構築を目指したものである。

連邦型ネットワークは、法的に独立した複数の加盟組織とそれらを調整する連邦管理組織（FMO）とによって構成される組織間ネットワークである。

本論文は、6章から構成されている。

第1章では、連邦型ネットワークのマネジメント研究が要請される背景、および連邦型ネットワークの特徴が説明されている。

第2章では、先行研究の検討にもとづき、連邦型ネットワークのマネジメントを分析するための枠組を構築している。分析枠組は、①経営戦略、②組織能力、③ネットワーク有効性の3概念により構成されている。①の経営戦略は、ドメインの定義、顧客ニーズへの対応、資源配分の3次元からなる。②の組織能力は、探査と活用の2次元からなる。探査は、連邦型ネットワーク内のある組織が新たに知識を開発することである。活用は、当該組織によって開発された知識を、連邦型ネットワーク内の他組織へ移転することである。③のネットワーク有効性は、加盟組織の業績と連邦型ネットワーク全体の業績の2次元からなる。

この分析枠組に則して、連邦型ネットワークにおいて相互に対極に位置する委任型ネットワークと任意型ネットワークの2つのケース・スタディを試みている。

第3章では、タイトな委任型ネットワークの事例として、加盟コンビニエンス・ストア（加盟組織）と本部（FMO）からなるセブン・イレブンのマネジメントを詳細に分析している。

第4章では、ルースな任意型ネットワークの事例として、都市YMCA（加盟組織）と同盟（FMO）からなる日本YMCAのマネジメントを詳細に分析している。

第5章では、これら2つのケース・スタディの結果を比較・検討し、次の3つの仮説命題を析出している。(1)連邦型ネットワークの経営戦略と組織能力との間には、適合的關係が存在する。すなわち、経営戦略によって、顧客ニーズを把握し資源配分の自由裁量を持つ組織が規定され、その組織が探査を主導する。この組織が探査の起点になり、連邦型ネットワーク内の他組織に知識を移転する。(2)共通知識が組織能力と適合して表現されている。すなわち、連邦型ネットワークにおける探査と活用の間の関係に依じて、適切な共通知識は異なる。(3)探査と活用のダイナミクスが発生するような組織能力の展開が、ネットワーク有効性を向上させる。

さらに、連邦型ネットワークと単一組織の比較モデル分析を試み、次の仮説命題も析出している。(4)単一組織の場合と比較して、連邦型ネットワークの場合には、活用よりも探査の水準を高めることがより有効である。

最後の第6章では、以上の研究の要約を試みるとともに、研究の理論的・実践的含意および残された課題について言及している。

2 本論文の評価

本論文の学術上の貢献としては、次の5点を上げることができる。

第1に、研究対象の新規性である。これまでの組織研究が単一組織を対象としていたのに対し、本論文は複数の組織から構成される連邦型ネットワークを対象としている。戦略提携や企業グループ経営等、組織間の協働が興隆し、そのメカニズムの解明が要請されている現在、本論文は極めて時宜を得たものである。

第2に、連邦型ネットワークのマネジメントを分析するための独自の統合的な枠組を提示している。連邦型ネットワークにおけるパワー関係、各加盟組織と連邦型ネットワーク全体の目的間の調和、組織間での知識移転等を考慮した分析枠組は、説明力・記述力の点で優れている。

第3に、分析枠組に則して詳細なケース・スタディを展開していることである。ケース・スタディの採用は、連邦型ネットワーク研究の未成熟な発展段階を考慮したものである。ケース・スタディに際しては、定量的・定性的データが多角的に分析されている。

第4に、連邦型ネットワークに関する一般理論を構築しようとしている。2つのケース・スタディの結果を比較・検討し、連邦型ネットワークのマネジメントに関する一般的な仮設命題を析出するとともに、さらに連邦型ネットワークと単一組織の比較モデル分析を試みることにより、連邦型ネットワーク固有の仮設命題を析出している。これらの仮設命題は、連邦型ネットワークに関して今後展開されるであろう研究に対する重要な指針となり得る。

第5に、広範な理論的・実践的含意を提示していることである。詳細な分析結果の検討は、連邦型ネットワークを含む他の組織間ネットワークや、組織間ネットワークが外部に構築するネットワークのあり方等、広範囲にわたる組織間関係のメカニズムに対する理論的・実践的含意を含んでいる。

以上のように、本論文は高い学問的価値を有するが、問題がないわけではない。

第1に、連邦型ネットワークの組織能力を探索（知識の創造）と活用（知識の利用）の2次元に集約していることは、若干単純過ぎ、知識の記憶やその検索を含む組織能力の分析が試みられてもよかったのではないと思われる。

第2に、分析が連邦型ネットワーク全体、本部（FMO）および加盟組織にとどまっている。本部や加盟組織を構成する集団・個人の分析も行われておれば、結論がより広がり厚みを増したのではないと思われる。

第3に、ネットワーク有効性と経営戦略との関係は、経営戦略と組織能力との関係や、組織能力とネットワーク有効性との関係ほどには、必ずしも十分解明されていないように思われる。このためには、分析期間の長期化や経営戦略を大胆に変革したケースの分析が必要であろう。

しかし、これらの不十分さは、今後さらに研究を深める際の課題であり、本論文の学問的価値を損なうものではない。

3 結 論

以上の評価にもとづき、われわれは本論文が博士（経営学）の学位を授与するに値するものであることを認める。