

論文審査の結果の要旨および担当者

| | | | |
|------|---|---|---|
| 報告番号 | ※ | 第 | 号 |
|------|---|---|---|

氏 名 王 亦軒

論 文 題 目 クロス・ファンクショナル・チームの知識統合

論文審査担当者

主 査 名古屋大学大学院経済学研究科 准教授 江夏 幾多郎
名古屋大学大学院経済学研究科 教授 山田 基成
名古屋大学大学院経済学研究科 教授 小沢 浩

論文審査の結果の要旨

1. 本論文の概要

(1) 本論文の目的

クロス・ファンクショナル・チーム（以下、CFT）とは、特定の目的のために異なる部門に所属する人々を集めて形成される、時限的チームである。近年の企業では、新事業開発や組織変革のためにそうした組織形態を採用する事例が増えてきている。

にもかかわらず、CFT が期待される成果をあげる事例は、成果を上げられない事例と比べて必ずしも多いとは言えない。その背景としては、CFT 活動と本業との両立をメンバーがとりづらいこと、専門が異なるメンバー間の知識の共有・統合が難しいこと、出身部門の違いからメンバー間での対立が起きやすいこと、が挙げられる。にもかかわらず、今日の組織研究においては、CFT 活動の一側面のみに着目した研究や、十分に概念的整理がなされていない事例紹介、あるいは有効な CFT 活動について概念的な議論に留まっているもの、が大半を占めてきた。上記のような CFT 活動における困難をどう乗り越えるべきかについて、実証的な裏付けを持つ理論的指針が示されてこなかったのである。

本論文では、CFT 活動を成功させるために必要な要因を概念的に導き出した上で、そのどれが実際の成功を導き出すのかについて実証的に特定することが目指されている。CFT に期待される成果の一つとしての「知識統合」に焦点が当てられ、そのために必要な業務遂行プロセス（マクロ要因）、チームメンバー間のコミュニケーションと各メンバーの社内ネットワーク（ミクロ要因）について、実証的な解明が行われた。

(2) 本論文の構成と内容

本論文は、全 7 章で構成されている。

第 1 章では、上述のような本論文の研究目的が示された。

第 2 章では、先行研究のレビューに基づき、研究枠組みが提示された。CFT の知識統合を成功させる要因としては、第一に、(1) 統合力：ルーチン・指図書の有無とチーム運営のノウハウ、(2) 結束力：コミットメントの程度とメンバーにやる気を出させる仕組み、といったマクロ要因が挙げられる。これらは、経営管理によって構築される CFT 活動に関する仕組みである。第二に、(3) チーム内コミュニケーション：チームメンバー間のコミュニケーションの時間の長さとのコミュニケーションの仕方、(4) メンバーの企業内ネットワーク：各メンバーが日常的な業務で繋がっている人の数（次数中心性）、といったミクロ要因が挙げられる。これらは、CFT 活動におけるメンバー間の行動あるいはメンバーの個人特性である。

本章の末尾では、(1) ミクロ要因とマクロ要因の双方を同一研究内で検討すること、(2) 調査者と調査対象者の濃密な相互作用の中で多様なデータを収集すること、

論文審査の結果の要旨

の必要性が示された。ミクロ要因、マクロ要因とも複数存在するが、同一研究においてその有効性を検証しないと、各要因の有用性についての相対比較が行えない。また、調査者と調査対象者の関係性が希薄な場合には、企業の CFT 活動そのものではなく、CFT 活動をモデルにした実験的な状況についてのデータしか収集できなくなる。現場に密着した広範囲にわたる情報を収集、解析することが、先行研究と比べた本論文の価値として示された。

第 3 章では、複数の事例研究の目的と手法について述べられた。筆者はこれらの調査のため、2015 年 7 月から 2016 年 5 月にかけて、中国杭州に本社を置く携帯電話向けアプリケーションソフトを開発する「CHANGE」におけるフィールドワークを行った。その中で、参与観察、内部資料の収集・閲覧、半構造化インタビュー、質問紙調査といった多様な手法による情報収集が行われた。

知識統合に影響するマクロ要因についての事例研究では、(1) CFT 活動における指図書とルーチンが果たす機能の比較、(2) CFT 活動やそれに対する影響要因についての時系列的な変化についての考察、(3) 観察対象に入り込んだ研究、が目指されている。次に、ミクロ要因についての事例研究では、CFT 内でのメンバー間のコミュニケーションの時間の長さや各チームメンバーが日常業務の中で持っている企業内ネットワークが知識統合に与える影響についての定量的および定性的な研究が欠けている、という現状の克服が目指される。

第 4 章では、第一に、調査対象企業である CHANGE の誕生の背景、組織構造、事業概要が述べられた。その上で、同社の CFT 活動である「誰もが製品マネジャー」の背景が紹介された。特に、製品イノベーションを起こすためには部門間連結が不可欠であるが十分ではなかった当初の状況が説明された。

第 5 章では、マクロ要因に関する研究として、「誰もが製品マネジャー」の第 1 期と第 2 期を比較し、統合力と結束力の変化が CFT の知識統合に与える影響が検証された。統合力に関する発見事実として、(1) ミーティング参加強制のルールは知識の共有を促進するための必要条件として効果的である、(2) ファシリテーターを置くことが CFT の知識統合を促進する、(3) チームメンバーの数が增加することで議論が活性化する、(4) CFT 活動に参加するようチームのリーダーが他のメンバーに対して一定の強制力を発揮することが効果的である、(5) CFT 活動を通じて培われるルーチンが知識統合を促進する効果は指図書の作成によって加速化する、という 5 点が見出された。

次に、結束力に関する発見事実として、(1) 管理側のビジョンがオリエンテーションで実際に伝えられることの必要性、(2) インフォーマルなチームビルディング活動の有効性、の 2 点が指摘された。

マクロ要因についてのこうした主張を裏付けるため、日産自動車の CFT 活動の展

論文審査の結果の要旨

開のあり方が、当事者によるインタビューや二次情報に基づいて紹介された(補論)。

第 6 章では、ミクロ要因に関する研究として、「誰もが製品マネジャー」第 1 期の事例を用いて、CFT メンバー間のコミュニケーション時間と各面が社内にあるネットワーク(次数中心性)が CFT の知識統合に及ぼす影響が検証された。主要な発見事実として、(1) CFT メンバー間でのコミュニケーション時間が長いほど CFT の知識統合が進む、(2) メンバー間での次数中心性の差が大きいほど CFT の知識統合が進みにくくなる、(3) 次数中心性の高いメンバーがいることがチーム内コミュニケーションの肯定的な効果を弱める、ということが挙げられる。CFT においては、社内に緊密なネットワークを有する、つまり次数中心性が高いメンバーがいる方が望ましいものの、他のメンバーの次数中心性が低すぎると「知識の不均衡」が生じ、知識統合は促進されない。また、そもそも次数中心性の高いメンバーが存在しない場合は、次数中心性の差が小さくなるようにメンバーを編成することで、良好な結果が期待される。

第 7 章では、2 つの事例研究の内容についてまとめた上で、本論文の学術的貢献と実践的貢献、さらには研究の限界と今後に向けた展望が示された。

2. 本論文の評価

本論文が評価されるべき理由としてまず挙げられるのは、CFT が知識統合を成し遂げるメカニズムについて丹念に解明したことである。CFT に関する研究において、組織レベルと個人レベル、および構造と過程という、組織現象における多様な次元を同時に視野に収めた議論は、これまでにないものである。こうした抽象的な議論は、「知識統合とは専門知識の統合と信念の統合の双方を含む」「指図書が存在が前提となって CFT 内に体系的活動に向けたルーチンが構築される」「知識の不均衡が生じないような人員の組み合わせを行った上で CFT 内でのコミュニケーションを促進する」といった具体的なおかつ著者独自の調査に基づく示唆を伴うため、幅広い読者による深い理解を伴う。特にミクロ要因に関し、本論文では従来の CFT 研究においてそもそもなされてこなかった計量的な実証研究を行っており、新規性という意味でも価値は大きい。

第二に、CFT における知識統合という複雑なテーマに正面から向き合うため、調査協力企業との関係作りに始まり、定量調査と定性的調査の双方により膨大なデータを集めた研究姿勢も高く評価されるべきである。未知の事柄、あるいは既知ではあるものの描写するための枠組みが十分に作られていない事柄について、現場に密着しながら描出したことについては、将来の組織研究者にとっても模範となる。

第三に、発見事実の応用範囲が、CFT 以上の広がりをもつことも、評価に値する。時間をかけて指図書とルーチンを共進化的に発展させるべき、組織構造だけではなく目

論文審査の結果の要旨

標の共有やコミュニケーションの緊密化を図るべき、チームメンバーの組み合わせに多大な注意を払うべき、といった本研究の主張は、知識統合という組織論における主要概念に着目したからこそ可能になったものである。

本論文は上記のような価値をもちつつも、以下のような問題を抱えている。第一に、サンプルサイズの制約や時系列比較を行うための十分な調査計画が行われていないことに由来する、主張内容の説得力についての若干の瑕疵である。分析の手法・過程の妥当性についての必要最低限の要件はクリアしているものの、フィールドワークを行う中で内部者と協議・交渉しながら徐々にデータを収集するという性質に由来するこうした限界は今後克服される必要がある。第二に、マクロ要因としての結束力と統合力、ミクロ要因としてのチーム内コミュニケーションとメンバーの企業ネットワークのそれぞれが知識統合に対して持つ影響力については確認されたものの、それらの補完性、相乗効果については十分に議論されていない。知識統合メカニズムの解明に力点を置いた研究であっただけに、惜しまれる点である。第三に、知識統合について既存の製品特性の改善という側面のみから捉える事で、知識統合という概念の複雑性が見落とされた可能性がある。新製品開発等の別の事例においては、本論文で指摘されたものとは異なる知識統合メカニズムが観察される可能性がある。

しかし、こうした問題は筆者の将来の研究によって取り組まれることが期待されるテーマであり、既に述べたような本論文の学問的な価値を大きく減ずるものではない。

3. 結論

以上の評価に基づき、われわれは本論文が博士（経済学）の学位に値するものであることを認める。

2017 年 2 月 15 日

論文審査担当者

主査 名古屋大学大学院経済学研究科 准教授 江夏 幾多郎

委員 名古屋大学大学院経済学研究科 教授 山田 基成

委員 名古屋大学大学院経済学研究科 教授 小沢 浩