

別紙 4

報告番号	※	第	号
------	---	---	---

主 論 文 の 要 旨

論文題目 組織の二重性に関する考察 —活用と探索の関係性に
着目した特殊鋼專業メーカーの事例研究—

氏 名 小澤 りりさ

論 文 内 容 の 要 旨

(1) 論文の目的

本論文の目的は、組織の二重性（organizational ambidexterity）を達成するための条件について考察することである。近年、経営学において、組織の二重性についての議論に関心が高まっている。英語では **ambidextrous organization** と記すが、日本では先ほどの二刀流、二重性、両手利き、さらには両刀使いというように、その性質を表現する翻訳語は定まっていない。本論文では、この概念を組織の二重性あるいは二重性組織として議論する。

先行研究では、二重性達成のために、経営陣による活用と探索の両事業の管理が必要である（O'Reilly and Tushman, 2016）とする。探索を行う事業は組織の中で、特に活用を行う事業から邪魔な存在としてみなされやすく、活用と探索の両事業の間には対立がうまれる（Benner and Tushman, 2003 ; He and Wong, 2004; Raisch, Birkinshaw, Probst, and Tushman, 2009）。その対立を解消し、探索を行う事業を保護する役割を担うのが経営陣である。しかし、経営陣による管理は活用および探索を行う事業の対立を解消する役目を果たす一方で、両事業、特に探索を行う事業の自律性を奪う可能性がある。

本論文では、経営陣による管理、活用と探索を行う事業の対立および自律性に着目し、特殊鋼專業メーカー2社の事例分析を通じて、「活用と探索の両事業が、経営陣による管理に依存することなく、一つの企業内で併存する（組織の二重性）ために必要な条件は何か」という研究課題について議論する。

(2) 本論文の構成

本論文は、全 8 章から構成されている。第 1 章では、本論文の研究背景を述べる。これまでの研究には、以下の 2 つの問題点がある。ひとつは、組織の二重性における経営陣による管理についての問題であり、もうひとつは、技術進化における製品特性の違いについてである。この問題意識を踏まえて、本論文において取り組む課題を提示し、本論文の構成を概説する。

次の第 2 章では、先行研究の調査を行う。ここでは、二重性組織、活用と探索の対立、活用と探索の自律性、二重性組織に関する議論の変遷、技術進化という 5 つの項目につき、先行研究を調査する。はじめに二重性とは何かという点につき、活用と探索というキーワードを用いて論じる。活用と探索を同時に行う組織では、活用と探索の対立および自律性が重要な概念である。その概念につき、それぞれに焦点を当て論じる。対立関係については、活用と探索の二重性を達成するための要件や管理の方法を、自律性については組織論の分化と統合という視点を用いて論じる。続いて、本論文における議論の焦点をさらに明確にするために、Tushman と O'Reilly らの議論の変遷をたどる。最後に、活用や探索に関わる技術に注目し、開発を行う際の技術とその進化について述べる。製品を製造するためには、様々な技術を必要とする。その製品には、組立型製品と素材型製品という、2 つの特性がある。製品特性により異なる技術進化について、特に本事例の対象である素材型製品の技術進化について先行研究の調査を行う。

第 3 章では、先行研究における問題点を指摘し、本論文の分析方法を提示する。先行研究の調査を踏まえて、「活用と探索の対立」および「活用と探索の自律性」について、本論文において取り上げる概念を中心に整理し、問題点を指摘する。そして、その課題への対応条件を考察するための事例分析に先立って、分析を行う理由および分析対象を明示し、データ収集の方法について論じる。

第 4 章と第 5 章では、特殊鋼専門メーカーの事例分析を行う。第 4 章は、愛知製鋼株式会社の事例である。ひとつめは、植物の成長促進剤である鉄力あぐり・鉄力あくあの開発である。生産技術部において発見された鉄に関する技術につき、研究部と共同で調査した結果、植物への供給という新製品開発に結び付いた。次は、超高感度、超高速応答、超低消費電力、超小型という特徴を持つ MI センサの開発である。名古屋大学において発見された MI 効果を用いて、車載用の MI センサとして新製品開発を行なった。この二つの事例を用いて、新分野進出の様子を明らかにする。

続く第 5 章は、大同特殊鋼株式会社の事例である。ひとつめはチタン合金製ゴル

クラブヘッドの開発である。軽くて、耐食性に優れたチタンという素材につき、加工が困難であるという課題を、「レビキャスト法」を採用することで克服して製品化に結びつけた。次は、TMR 型磁気センサの開発である。電磁材料研究所において発見された技術につき、研究部が磁性薄膜技術と三次元微細加工技術を用いて、新製品開発を行った。この二つの事例を用いて、前章と同様に新分野進出の様子を明らかにする。

第6章では、上記の事例のうち、さらにセンサ開発に焦点をあてて論じる。両社は、ともに自動車向けのセンサを開発すると同時に、自動車以外の市場にも進出している。愛知製鋼は携帯電話、大同特殊鋼は紙幣判別機であるが、ここでは愛知製鋼の携帯電話市場への進出について述べる。この他市場への進出は、本論文における限界を克服することを示す事例である。前章の事例は、活用を行う事業と同じ市場へと製品を開発することを指しており、既存市場という域を超えるような開発については言及できていない。ここではセンサ開発の他市場への進出の様子を明示し、限界を克服するための事例について述べる。

第7章では、先行研究調査にて明らかになった、組織の二重性における経営陣による管理と役割に注目し、事例分析において先行研究とは異なる知見が検出できた理由を検討する。まずは特殊鋼専門メーカー2社の事例分析の結果を整理する。素材型製品の技術進化について、先行研究と本論文を比較し、先行研究とは異なる技術進化の様子を明らかにする。愛知製鋼の鉄力あぐり・鉄力あくあの開発および大同特殊鋼のチタン合金製ゴルフクラブヘッドは、米倉（1987）において示された本業徹底追求からの新分野進出という技術進化に相当することを確認した。次に、愛知製鋼のMIセンサの開発および大同特殊鋼のTMR型磁気センサは、組織外部への探索から獲得した技術を用いた新分野進出であり、先行研究とは異なる技術進化を明らかにした。さらに組織の二重性において、本業徹底追求を活用、外部技術探索を探索と位置付けた。

次いで、本論文の研究課題への対応について検討し、2社の各センサの開発事例から得られた示唆を提示する。探索を行う事業が、経営陣の過度な保護なく製品開発を推進できたのかという点につき、製品開発のプロセスに注目して考察する。その上で、2社のセンサが自動車向けから他の分野へ、つまりは自動車市場から他の市場への進出について議論する。これまでに製品を納入している自動車市場ではなく、異なる新たな市場に対してアプローチ可能であることを示す。

最後に第8章では、本論文における結論と学術的貢献について述べ、本研究の限

界と今後に残された課題を指摘する。本論文の研究課題は、「活用と探索の両事業が、経営陣による管理に依存することなく、一つの企業内で併存する（組織の二重性）ために必要な条件は何か」である。事例分析の結果、その条件は「活用を行う事業の取引先との関係性を強める探索の実行」である。

学術的貢献は以下の三点である。一点目は、先行研究の問題点を解決したことである。先行研究では、組織の二重性の達成が、経営陣の管理による成功であると見なされやすい（O'Reilly and Tushman, 2016）という問題点があった。しかし本論文では、経営陣による探索を行う事業の過度な保護なしに、組織の二重性を達成できることが明らかになった。さらに先行研究では、活用と探索には対立が存在することが前提となっていた。本論文で明らかにした、「活用を行う事業の取引先との関係性を強める探索の実行」という条件下では、活用と探索の対立が起こりにくいということが判明した。

二点目は、素材型製品における新たな技術進化の道程を提示したことである。素材型製品では、本業の徹底追求からの新分野進出（米倉, 1987）が一般的であった。本論文の2つの事例からは、本業の徹底追求からの新分野進出の他に、外部技術を探索することによる新分野進出という、新たな型の存在が明らかになった。三点目は、新分野進出についての新たな側面を示唆したことである。本論文にて検出した条件下にて製品開発を進めることによって、これまで進出したことのなかった新規市場にもアプローチが可能となった。組織の二重性の研究において重視されてこなかった、プロセスの観察を行うことによって、新たな側面を見出すことができた。

今後の研究に対する本論文の残された課題として、以下の三点を挙げた。ひとつは、本論文において提示した条件についてである。ふたつめに、そのためにも事例の数を増やすことである。最後に、データを用いた定量的研究を行うことである。そうした点について、研究をさらに深めたいと考えている。