

## 論文審査の結果の要旨および担当者

報告番号	※	第	号
------	---	---	---

氏 名 小澤 りりさ

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専業  
メーカーの事例研究——

### 論文審査担当者

主 査 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 樋野 励

名古屋大学大学院経済学研究科 准教授 宮崎 正也



## 論文審査の結果の要旨

## 1. 論文の概要

## (1) 本論文の目的

近年の組織論では、組織の二重性（organizational ambidexterity）への関心が高まっている。本論文では、この組織の二重性を、既存事業を継続することと新たな事業の探索を行うことの両立として捉え、これを実現し得る条件について考察する。先行研究では、新規分野の探索を行う事業は既存事業からの様々な圧力を受け、既存事業の活用と新規事業の探索の間には対立が生じるとされ、組織が二重性を達成するためには、経営陣による活用と探索の両事業の管理が重要とされてきた。しかしながら、経営陣による管理はその対立を解消する役目を果たす傍らで、両事業、とりわけ新規の探索を行う事業の自律性を奪う可能性があり、新事業の立ち上げを妨げる要因ともなり得る。

こうした状況における経営陣による管理のあり方について、この研究では「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ために必要となる条件は何か」という課題を設定し、これを検討する。具体的には、特殊鋼專業メーカー2社の事例を取り上げて、この事例分析に基づいて経営陣による管理に依存することなく組織の二重性を実現する可能性を探究することが、本論文の目的である。

## (2) 本論文の構成と内容

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、2つの問題点が存在する。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、本研究において取り組む課題を提示する。

第2章では、先行研究のサーベイを行っており、第1節では二重性組織（ambidextrous organization）に関する先行研究を調査する。まずは二重性とは何かについて、活用と探索というキーワードを用いて論じるとした上で、活用と探索を同時に行う組織に関する先行研究を紹介する。第2節では、活用と探索の間に存在する対立関係に関わる議論と、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について述べる。第3節では、組織の二重性における活用と探索を行う事業の自律性に焦点を当て、これまでの組織論において自律性がどのように議論されてきたかを整理する。第4節では、組織の二重性の主たる研究者である Tushman と O'Reilly の議論の変遷をたどることにより、本研究における議論の焦点をさらに明確にする。最後の第5節では、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が、製品には組立

## 論文審査の結果の要旨

型製品と素材型製品という大きく 2 つの区分があり、その製品特性の違いによる技術進化のプロセスについて、本論文の事例対象である素材型製品の技術進化に関する研究を中心に調査を行っている。

第 3 章では、先行研究における問題点を指摘した上で、本論文の分析方法を提示している。第 1 節では、「活用と探索の対立」および「活用と探索の自律性」について、本論文で取り上げる概念を中心に整理し、問題点を指摘する。第 2 節では、次章以降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。

続く第 4 章と第 5 章では、特殊鋼専門メーカー 2 社の事例分析を行っており、第 4 章は愛知製鋼株式会社のケースを取り上げている。ひとつめは、植物の成長促進剤である鉄力あぐり・鉄力あくあの開発事例である。生産技術部において発見された鉄に関する技術を基にして、研究部と共同で調査した結果、植物へ鉄分を供給する新製品開発に結びついた。もうひとつは、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ものであり、この二つのケースを用いて、新分野進出の取組プロセスを明らかにする。

第 5 章は、大同特殊鋼株式会社の事例分析である。ひとつめはチタン合金製ゴルフクラブヘッドの開発である。軽くて耐食性に優れるチタンを素材に用いると、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。もうひとつは、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対して、研究部が磁性薄膜技術と三次元微細加工技術を用いて、新製品開発を実施した。この二つの事例について、前章と同様に新分野進出の取組プロセスを明らかにする。

第 6 章では、前述した事例の中でセンサ開発に焦点を当てて、さらに検討している。愛知製鋼と大同特殊鋼の両社は、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。具体的には、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を主に議論する。

第 7 章では、先行研究で明らかにされた組織の二重性に関わるリーダーの管理と役割に対して、ここまでの事例分析を通じて先行研究とは異なる知見が検出できたことについて考察を深めている。先ず特殊鋼専門メーカー 2 社の事例分析におけ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、愛知製鋼の鉄力あぐり・鉄力あくあの開発と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）が示唆した本業の徹底追求からの新分野進出という技術の活用であるのに対して、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、組織外部への新規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の

## 論文審査の結果の要旨

パターンであることを指摘する。次いで、この2社のセンサ開発の事例から得られた知見として、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理由は、当初は既存事業の取引先である自動車に関係する製品を対象にしたことが大きい。さらに、その後に2社のセンサは自動車向けから他の新分野へと進出していることから、こうした開発プロセスを経ることにより、これまでの自動車市場だけでなく、最終的に異なる新分野の市場に対しても企業はアプローチ可能であることを論じる。

最後の第8章では、本論文における結論と学術的貢献をまとめた上で、本研究の限界と今後に残された課題を指摘している。

## 2. 本論文の評価

本論文は、これまでの組織の二重性に関する先行研究では、活用と探索の両立を実現するためには、経営者の管理や調整が重要であるとしてきたのに対して、経営陣の介在が無くとも活用と探索の両立を実現し得る条件を探求した点に、研究としての獨創性を備えており、以下の点において高く評価できる。

第1の学術的貢献は、これまでの研究では活用と探索との間に対立が存在し、これを回避して両立するには、経営者の介在の必要性を指摘してきたのに対して、特定の状況においては経営者の管理や調整が無くとも両者が併存し得ることを、事例研究を通じて明らかにしたことである。具体的には、「活用を行う事業の取引先との関係性を強める探索を実行する」という状況下では、組織内の活用と探索の対立は生じにくく、両者は相互に干渉することなく両立することを検出した点は、これまでの先行研究には無かったユニークな発見であり、学会の議論に新たな一石を投じる研究成果である。

第2には、ここでの事例分析に基づいて、企業は活用と探索の各々による新事業への取組を通じて、既存の組織能力と事業領域から多様な経路を辿って、新たな組織能力の獲得と市場の開拓が可能であることを具体的に明示した。これは既存研究の成果に新たな知見を付加するものであり、新事業を創出する多様なパターンが存在することを例証した。

第3には、企業の技術進化のプロセスについて、既存研究は組立型製品に関するものが多くを占めているのに対して、本研究は素材型製品を対象にしており、従来技術をより深掘りする方向とは別に、外部技術の探索を通じて従来技術から新分野への進出も可能になることを実証した。この成果は、素材型製品分野の企業に対して、新たな成長の道筋を示唆するものと評価できる。

このように本論文は多くの学術的な価値を有する一方で、研究としての残された課題もいくつか存在する。

まずは、活用を行う事業の取引先との関係性を強める探索を実施するという条件下

## 論文審査の結果の要旨

では、組織内の活用と探索の間における対立は生じにくいとしても、これが両者の対立を回避する唯一の条件であるとは限らず、他の可能性についても考察を広げる必要がある。同時に、探索活動の範囲を既存事業の取引先との関係を有するものに限定することは、新事業による進出分野を狭めることになり、企業の成長に限界をもたらし得る。ここでの事例は、新事業の市場分野が既存事業にとどまることなく、新市場へと拡大できたことを例示しているが、その一般化にはさらなる検討が求められる。

また、企業は既存の組織能力と事業領域から多様な経路を辿って、新市場の開拓が可能であることを主張する際に、技術開発能力に限定せず、他の新しい組織能力を獲得する方法についての考察を加えるべきである。

さらに、本論文は素材型製品を造る特殊鋼専門メーカー2社の事例分析に基づいて考察しているが、その主張を普遍化するには事例の数を増やす必要がある。他の特殊鋼メーカーはもとより、鉄鋼産業以外の素材型製品についても調査し、研究成果を蓄積することが望まれる。

ただし、これらの課題についての指摘は、今後の研究をいっそう発展させる可能性を示唆したものであり、本論文の持つ高い学術的価値を損なうものではない。

### 3. 結語

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

2020年2月19日

#### 論文審査担当者

主査	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	樋野 励
委員	名古屋大学大学院経済学研究科	准教授	宮崎 正也

