

2007年9月28日

博士論文審査の結果の要旨

ダニエル・ヘラー The Teaching Effect in Learning Alliance: Research Based on the Ford-Mazda and Renault-Nissan Cases (ラーニング・アライアンスのティーチング効果 –マツダ＝フォードおよび日産＝ルノーの事例に基づく研究–)

藤本隆宏 (主査)

ハンナ・レズリー

和田一夫

高橋伸夫

新宅純二郎

本論文は、国際経営学の領域において、国際的な企業間提携での組織間の相互学習、さらには相互のティーチング (teaching ; 指導) が持つ役割について論じたものである。ティーチングとは、一般に被指導者のラーニング (学習) を補助することであり、人は、指導自体の充実感、指導の見返りなどを動機として指導を行なう。相互学習・相互指導に基づく企業間提携の事例としては、自動車産業、とくにこのテーマに該当する二企業間の関係 (dyad) として、マツダ＝フォード、および日産＝ルノーの2組について、立ち入った実証分析を行なっている。第1章はイントロダクションと文献サーベイ、第2章は方法論 (ケーススタディ) と実証フィールドである自動車産業の予備的分析、第3章と第4章はマツダ＝フォードおよび日産＝ルノーの事例研究、第5章は上記2事例比較検討、第6章はティーチングの便益と費用に関するディスカッション、第7章は結論となっている。

第1章では、本論の問題設定と研究の背景を説明し、文献研究を行う。本論は、組織間関係論においては、水平的関係 (価値連鎖において同様の位置取り) にある二組織間の企業間学習、あるいは「学習型提携」 (learning alliance) の分析として位置づけられる。提携における企業間学習とは、提携相手企業から組織能力あるいは知識を獲得することである。提携企業の利己的動機からすれば、自社の学習を最大化し相手企業の学習を最小化するのが有利である。しかし実際には、相互指導により相手の学習を促進するケースもある。本論の2事例はそうしたケースであるとする。

かくして本論の問題設定は、「なぜ学習型提携において積極的に指導を行なう企業があるのか。指導をする側の便益は何か。それが成立する条件は何か。」である。

これに対し、論者は、提携企業同士のティーチング (互いの組織間学習・組織能力獲得の支援) という視点を導入する。すなわち、「教師と生徒」という学習過程の二面性を、機能・動機・能力の面から分析する。提携企業が直接的な競合企業でない場合 (地域・市場・製品が補完的である場合)、互いの学習を支援しあう (ティーチングしあう) ことにより学

習（能力構築）の効果が高まるとみる。このように論者は、補完的な組織能力を持つ二企業間の「相互ティーチング：相互ラーニング」という分析枠組みを示す。

第2章では、研究の方法論を示している。「学習型提携（ラーニング・アライアンス）におけるティーチングの役割」という、これまで研究が進んでいなかった動態的な事象を分析するために、本論では、「地に足の着いた理論」（厳密に収集されたデータに忠実な理論構築）を基本とした、仮説構築のためのケーススタディ法を選択する。

具体的なケースとしては、相互ティーチングが盛んに行なわれていると見られたフォード＝マツダ、ルノー＝日産の2提携関係を選び、時系列的な1次データを収集している。次いで、自動車産業における競争力の構造について概略が説明される。日本企業がオペレーション（現場）の組織能力、欧米企業が戦略経営（本社）の組織能力において相対的な優位を持つ傾向があることが示唆されている。これが、以降のケーススタディの前提となっている。

また、研究の背景として、世界の自動車産業では、自動車の設計思想（アーキテクチャ）が安定していることを前提に、能力構築競争が継続していると指摘する。企業の生産パフォーマンスの異質性は根強く残り、企業間で組織能力の獲得を競う行動が続いているとする。これに関連して、組織能力、組織学習、組織間学習、学習型提携（パートナー間の組織間学習を動機とする提携）とその成立条件に関する文献調査を行なっている。とりわけ競合企業間の水平的提携の場合、相手が自社から学習しすぎることへの警戒、非協力、結果としての囚人のジレンマ状況が指摘される。その結果、ある種の緩衝的な仕組みとして合併企業が作られるが、合併企業の学習機能には限界があるとする。

以上を踏まえて、第3章はフォード＝マツダ、第4章はルノー＝日産のケーススタディを展開する。

第3章ではフォード＝マツダを記述・分析する。財務重視の伝統を持つフォードは1980年代、自動車産業のグローバル化に対応し「フォード・グループ」を形成し、マツダもその一員となった。3輪車メーカーからスタートしたマツダはロータリーエンジンなど技術力を重視する企業だったが、何度かの危機に遭遇した。この2社の提携は1969年以来の長い歴史を持つ。日本企業への出資を望んだフォードは、合併企業設立から始まり、1979年マツダへのマイノリティ出資と役員派遣へと提携を強化した。1993年、両社は更なる提携強化に合意し、フォード派遣の役員数は倍増した。1996年には出資比率を33.4%に高め、フォードからウォレス社長が派遣された。こうした提携強化の長い歴史にもかかわらず（マイノリティ出資であること、それぞれ独立の販売組織を持つこと、従業員や役員自身が2つを独立した企業とみなしていることにより）、両社は独立したアイデンティティを持つ2企業とみなされる。

学習のプロセスとしては、マツダによるフォード車OEM生産から共同開発、全社製品計画の調整へと進んだ。その結果、フォードのものづくり組織能力は高まった。一方、マツダの戦略経営能力も高まった。

第4章では、ルノー＝日産を記述・分析する。ルノーは1980年代の不振から一連の経

営刷新により復活し、90年代には好業績企業となっていた。日産は80年代にグローバル展開し、トヨタと並ぶ日本の代表的自動車企業とみなされた。1990年代には戦略的な失敗などにより業績不振に陥り、当初の経営刷新策も不十分だった。しかし、生産現場の組織能力は依然として高かった。かくして90年代、本社経営の強いルノーと現場経営の強い日産は、補完的な組織能力を有していた。これを背景に1999年、ルノーは日産に37%出資し、後に44%に引き上げた（日産もルノーの15%を取得）。ゴーン社長以下約10人の日産役員がルノーからの派遣者となった。両者の組織間学習は、折半出資のルノー＝日産BV（在オランダ）や多くのクロス・カンパニー・チーム（CCT）を通じて行なわれた。ルノーにとっての主たる学習成果は「ルノー生産システム」の明示化・洗練化であった。それを支えたのは両社の生産技術者らによる深いレベルでの交流であった。一方、日産の学習成果は、日産リバイバルプラン（NRP）の策定と実施を通じての戦略、財務、マーケティング、購買コスト管理などの組織能力強化であった。この提携においては、ティーチングは盛んであり、その中核は双方間の長期派遣者であった。ルノーは日産に対してコスト管理、本社トップ経営、ブランド管理などを指導した。日産はルノーに対して開発効率、生産現場管理、生産技術などを指導した。

以上の2ケースは多くの類似性を持つ。第1に、両者とも欧米企業による日本企業への33～50%のマイノリティ出資に基づくが、これで十分なコントロールが出来た。第2に、両者とも、複数の合弁企業の設立を伴った。第3に、提携企業間で広範な情報共有が見られた。第4に、長期の派遣者を双方が出した。学習の成果においても、両ケースで、欧米企業の成果は生産、開発、品質に、日本企業の成果は戦略、財務、ブランドに集中した。もっとも、学習の方向は、フォード＝マツダでは逐次的（まずフォードによるマツダの学習、次にマツダによるフォードの学習、再びフォードによる学習）、ルノー＝日産では同時並行的に行なわれた。

相互ティーチングの前提には、双方が、本社の戦略能力は欧米企業、現場のオペレーション能力は日本企業が強いという合意があった。しかし、戦略とオペレーションの中間領域には、両社の組織能力評価が合意せず、コンフリクトが生じる領域があった。購買、サプライチェーン、スタイリング、基礎研究、先行開発、人材開発などである。双方が、自社が強いと譲らない領域だったとする。

第5章は、上記2ケースの比較分析である。まず前提として、相互にティーチングすることによるアライアンス・パートナー間のコンフリクトには一定の学習促進効果があることを指摘し、そこにおけるパートナー間の価値をつなぐ境界統御者（value – bridging boundary spanner）の役割を示す。また、フォード＝マツダ、ルノー＝日産においては、企業間の力関係や歴史的経緯の違いを反映して、異なる経路で、パートナー間のラーニング・ティーチング関係が変化してきたことが示される。相互ラーニング・相互ティーチングは、一時点においては非対称的であり、あくまでも動態的な意味において相互的だ、ということである。

第6章は、以上を踏まえた、ティーチングの便益と費用に関するディスカッションである。ティーチングの便益としては、ティーチングは相手のラーニングを支援する、ティーチングは自社のラーニングを支援する、ティーチングは自社の能力構築を強化する、という3つの命題を検討する。

まず、既存の研究が予想するように、提携の結果、欧米企業が現場能力、日本企業が戦略能力を高めたことは明らかである。それを踏まえて、ケーススタディを総括する。

第1に、これらのケースでは、相手企業のラーニングは歓迎されている。組立メーカーと部品メーカーのような垂直的提携では相互学習の双方へのメリットが明らかだが、同業企業間の水平的提携の場合には、相手企業のラーニングは潜在的競合企業の成長として警戒される傾向が報告されていた。しかし論者は、水平的提携であっても、両者に長期指向、共同開発のような互恵的な活動、相互補完的分業、調整コスト低減の展望などが共有されている場合、相互の組織間学習（組織複製）は歓迎され、それを促進する相互ティーチングが活性化するとみる。一般にティーチングは、暗黙知の形式知化、知識の複雑性の削減、因果関係の明瞭化を通じて相手の学習を促進する。

第2に、ティーチングによって、自社のラーニングが活性化する。うまく教えるためには学習者（生徒）の側をよく知る必要があるからである。すなわち、提携相手の組織能力の強み弱みを正確に把握できるようになり、それが、自社の相手企業からの学習を促進する。むしろ、生徒が先生に「恩返し」をすることで結果的に先生が生徒から学ぶ、という経路もあるが、ここで論じているのはそれではない。ティーチングは教える側の企業の長期派遣者を通じて行われることが多いが、彼らが「生徒」側の相手企業の現場に入り込むことを通じて、相手企業の強みの背後にある思考プロセスを認識し、これが相手企業からの学習につながるのである。

第3に、ティーチングによって、自社の内発的な能力構築が促進される。自社の組織能力について他社に教えるためには、自社の組織能力そのものを明瞭に分析し理解する必要がある。その結果、自社の組織能力をより深く理解する（己を知る）ようになり、自社の潜在的問題の顕在化、因果関係の明確化などを通じて、それが自社のさらなる能力構築につながる。とくに相手企業の組織風土がまったく異なる場合、教え方に苦勞する分だけこの効果は大きい。相手企業の意表をつく質問などによって自社についてより深く考えさせられることもある。

一方、ティーチングのコストは、経営資源の分散化であるとし、ティーチング側のスラック（余裕）リソースがこの問題を軽減すると指摘する。そして、上記の便益を最大化し、費用を最小化する効果的なティーチングの内容・手法と、逆に非効果的なそれがあることを示唆する。

次に、相互ティーチング・相互ラーニングが提携企業間で活性化する好循環が起こる諸条件を検討している。第1の条件は、提携の事前・事後において、提携企業両者が「学習組織」（learning organization; 知識を吸収する能力と意欲を持った組織）であることである。

企業が学習する組織であるためには、それが十分に自立的であり、また独自の組織能力を構築し競争する組織としての明確な意思を持っていることが重要である。しかし、相手からの組織能力の学習は時間がかかるので、相互学習の関係が簡単に解消することもない。第2の条件は、提携企業双方が、相手企業の学習促進、すなわちティーチングの能力と意欲を持っていることである。そのためには、自社の組織能力は簡単に教え尽くせるものではない、という教師としての自信が必要である。教えることによって、教える側の能力もさらに強化されるのである。同時に、教える側の企業は、ティーチングにかかる負担を支える組織的余裕(organizational slack)を必要とする。

第3の条件は、提携企業がお互いの組織能力を正確に評価する能力評価能力を持っているということである。互いの強み弱みに関する正確な共通理解がなければ、お互いに学ぶべきでないものを学ぶ、という事態がおこり、効果的な相互学習は不可能である。しかし、組織能力は動的で測定・比較が難しいので、この条件の達成は難しい。とくに提携を主導する側が、相手企業の能力を正確に把握することは、政治的にも心理的にも難しい。これは、ある種の「能力発見能力」ともいえる。

第7章は本論文の総括である。まず、学習型提携(learning alliance)にはラーニング効果(learning effect)とティーチング効果(teaching effect)の2面性があることを確認する。前者は既存研究でもよく取り上げられているが、それでも現実の学習の成果についての詳細な実証研究は少なかったとして、本研究の貢献の一つとする。一方、後者のティーチング効果は、これまで見逃されてきた傾向があった。

かくして、学習型提携におけるティーチングの3便益(相手の学習促進、自社の学習促進、自社の能力構築)、そうしたティーチングが機能する3条件(双方が学習組織であること、ティーチングの能力と意欲を持つこと、相手の組織能力を正確に評価する能力を持つこと)を明確にしたことが、本論の学術的な貢献であるとする。

また、学習型提携に対する実務家の不満がよく聞かれるが、それは学習型提携の一方の側面(学習の側面)のみを強調することにも起因すると論者は指摘する。相互指導をめぐるパートナーとのコンフリクトを避けるべきではないとして、互いを知る過程における健全なコンフリクトの効用を強調する。つまり、実践者にとっても、学習型提携におけるティーチングの役割を理解することが有効であると本論は主張する。世界の自動車産業において、重要な分析単位は自立した「学習する組織」であり、必ずしも資本関係のみが重要なのではないとする。

最後に、本論の限界と今後の課題として、企業間提携でなぜティーチングの機能を発揮することが難しいのか、より深い分析が必要であるとする。また、ケーススタディの限界を踏まえて、自動車産業における、合併したユニット間のケース、自動車メーカーと部品メーカーのケースなど、より広い研究対象への拡張を考える。初期条件として2社の組織能力が補完的でないケースへの拡張も必要であろう。

本論文の概要は以上であるが、審査委員会はこれを、以下のように評価した。まず、提携

企業の組織学習におけるティーチングの意味に焦点を当てた研究はこれまでに少なく、「組織学習は良いものである」という一般的な考え方の中で、見過ごされがちであった「ティーチング」の側面に光を当てた点で、本論文を評価できる。とりわけ、ティーチングの便益とコストを明示し、ティーチングの好循環が起こる条件を示した点は、従来のアライアンス論にない学術的貢献であると考えられる。

一方、問題点としては、インタビューという手法に大きく依存した実証研究であるため、アライアンス当事者の主観的動機や自己評価はよく理解できる反面、より客観的な企業行動や成果に関する資料によるバックアップがやや不足している感がある。また、効果的なティーチングと非効果的なティーチングに関する考察は、さらに体系的に深める必要がある。

以上のような課題を残すとはいえ、本論文は、国際経営論、とりわけアライアンス論に対して、動態的な組織学習的な視点、さらにはラーニングに加えてティーチングの観点を導入した点において、既存の研究蓄積に対して新たな貢献があると評価する。また、本テーマに関し、一貫した論考を加えることにより、筆者は学界に対し十分な貢献を行う力量を示したものと判断する。よって、本審査委員会は、本論文に対し、博士（経済学）の学位を授与するのに十分なレベルに達したものと判定した。

以上