

**製造業におけるバイヤーの環境認知と自己認知：
購買調達部門における「バイヤー」と「バイヤー以外」の認知差異の重層構造に関する仮説と実証調査から**

著者	杉浦 正和
出版者	法政大学イノベーション・マネジメント研究センター
雑誌名	イノベーション・マネジメント
巻	5
ページ	81-98
発行年	2008-03-31
URL	http://doi.org/10.15002/00005950

<査読付き投稿論文>

製造業におけるバイヤーの環境認知と自己認知 —購買調達部門における「バイヤー」と「バイヤー以外」の 認知差異の重層構造に関する仮説と実証調査から—

杉浦正和

1. はじめに：加工組立産業における「バイヤー」への着目
2. 用語の定義および「バイヤー」と「バイヤー以外」の間の認知差異の重層構造に関する仮説
 - 2.1 用語の定義：「購買調達」、「バイヤー」および「バイヤー以外」
 - 2.2 仮説：「バイヤー」と「バイヤー以外」の間の認知差異の重層構造
 - 2.3 上記仮説についての組織間関係論からの考察
3. 仮説検証のための「再帰型質問票」と「追加型質問票」による調査の方法および結果の概要
 - 3.1 仮説検証のための調査手法：「再帰型質問票」と「追加型質問票」
 - 3.2 定量調査の概要
 - 3.3 再帰型質問票を用いた今回調査 1 の結果と一次的考察
 - 3.4 追加型質問票を用いた今回調査 2 の概要と結果
4. まとめと追加的調査を踏まえたディスカッション
 - 4.1 まとめ
 - 4.2 ディスカッション：重層的認知的差異の原因
5. おわりに：「組織の境界」と今後の研究の課題

1. はじめに：加工組立産業における「バイヤー」への着目

加工組立産業に属する企業（以下アッセンブラー）は、数多くの部品素材供給企業（以下サプライヤー）と複雑かつ効率的なサプライ・チェーン・システムを構成している。購買調達部門は、アッセンブラーの意向を代表してサプライヤーとの間で購買と調達を行う加工組立産業において主要な部門のひとつである。

購買調達部門の主たる役割は、外部環境としてのサプライヤーの情報を収集し、QCD

2007年6月13日提出、2007年10月23日再提出、2007年12月21日審査受理。

(Quality-Cost-Delivery) を中心とする能力を見定め、交渉および折衝し、契約を締結し、部品および資材の仕入れを安定的かつ確実に遂行することである。また新型商品においては開発時点から協働活動を行なうなど、購買調達機能の職域は広範にわたる。製品組立産業においては、仕入れコストのほとんどを中間生産財が占め、本稿において調査対象とした企業においては約 7 割に及んでいる。

従来、製造業における購買調達部門は、スタッフ部門あるいは間接部門であり、文字通り「コストセンター」として位置づけられることが多かった。しかし、日本の製造業の購買調達部門における 1 年間累計約 300 時間の参与観察¹を通じて、同じ購買調達部門の中でも相対的にライン的・直接的・プロフィットセンター的業務に携わっているグループと、スタッフ的・間接的・コストセンター的業務に従事しているグループとがあり、その 2 つのグループの間には業務の性質上際立った差異があることがわかった。

前者は直接担当サプライヤーあるいは部品の「担当」を持つ専門職（以下、「バイヤー」とする）であり、後者は「バイヤー」を間接的（技術的・管理的）にサポートする管理職および専門職（以下、「バイヤー以外」とする）である。本稿に先行する定量調査（2007 年 2 月）を通じて、それら 2 つのグループの間には統計的に有意な認知的差異を持つ項目が多く存在することが確認された（杉浦（2007a, 2007b））。

購買調達部門は小規模な組織においては総務部が兼務することもあり、その場合「スタッフ」「後方部隊」として位置づけられる。しかし、大規模なサプライ・チェーン・マネジメント（SCM）を本質とするアッセンブラーにおいて、「バイヤー」はサプライヤーという外部組織と直接的・日常的に対峙し交渉すると共に協働する、組織境界（organizational boundary）における対境担当者（boundary personnel）である²。規模の大きなアッセンブラーにおいては「バイヤー」と「バイヤー以外」の機能分化が起こり、環境と自己に関する認知にも差異が起こる。

本稿においては、先行する定量調査および参与観察、組織論および組織間関係論を援用し「『バイヤー』と『バイヤー以外』の間の認知差異の重層構造（multi-layered structure of cognitive differences）」の仮説を構築した。認知的差異が異なるレベルにおいて存在することは、実際の組織運営および人的資本マネジメントにおいて重要な実践的インプリケーションを有する。本稿の目的は、更なる定量調査を実施することにより、この仮説を実証し、更に、その原因について考察を行うことである。

本稿は全部で六節から構成されている。第二節においては「購買調達」および「バイヤー」「バイヤー以外」の用語を定義するとともに、上記仮説について組織間関係論から考察を行う。第三節においては前回調査を踏まえ、今回調査すなわち「再帰型質問票」および「追加型質問票」による調査と結果の概要について述べる。第四節においては、追加調査によってその原因のひとつが急速に進むグローバル化であることを明らかにし、実務的応用の観点から「バイヤー」に求められるコンピテンシーについての考察を行う。

¹ 2006 年 5 月～2007 年 4 月。同部門内における自発的学習組織の立ち上げと実行を行った。情報交換のミーティングは 100 回を超え、対象は役員を含む全部員に及んだ。

² バウンダリー（boundary）には“limit”の含意があり「ここまでを内側とする」ことを意味し視点は内側にある。それに対して、ボーダー（border）は、16 世紀にイングランドとスコットランドの boundary を接する地域が“the Borders”として使用されたことに見られるように、境界地域あるいは境界線そのものを表す（杉浦, 2007a）。

2. 用語の定義および「バイヤー」と「バイヤー以外」の間の認知差異の重層構造に関する仮説

2.1 用語の定義：「購買調達」、「バイヤー」および「バイヤー以外」

「購買」(purchasing)は、交渉・折衝・契約など価格のネゴシエーションを中心とした行為に着目した用語である。一方、pro-cure(まねもって一手当てする)を語源とする「調達」(procurement)は、安定的継続的にサプライを確実にすることに重点を置いている。本稿においては、二つの意味合いを同時に表すため、「購買調達」と併記して使用する。産業構造全体のグローバル化と脱系列化が同時並行に進むなど取引の「オープン化」(近能, 2003)が進んでいる。対境担当者として境界連結を行う当事者としての購買調達部門は、環境変化の影響を直接的に受けてきた部門のひとつであるといえる。

「バイヤー」は、仕入れに関する外部環境との接点として直接の担当を持ち、サプライヤーに直接的に対応する責任者および担当者である。担当及び責任範囲は部品や資材別である場合もあり、またサプライヤーごとである場合もある。「バイヤー」は、調査を行ったアッセンブラーにおいては平均 30%の時間をサプライヤーとの直接的交渉折衝に使っており、平均して 9.5 年のバイヤー業務経験を有している。当該企業では担当サプライヤーを直接受け持っていれば「バイヤー」と社内的に定義され、購買調達部門内の約 40%が該当する³。それに対して「バイヤー以外」は、購買調達部門内部において部門内部での管理調整業務を行うほか、バイヤーに対して技術的支援やサービスを行う。「バイヤー」と「バイヤー以外」のカテゴリーは、部署名やタイトルなどに明示的、公的に使われるわけではないが、日常の会話の中では一義的業務の区別として常用されている。

2.2 仮説：「バイヤー」と「バイヤー以外」の間の認知差異の重層構造

杉浦(2007a, 2007b)においては、アンケート調査(以下、「前回調査」)に基づき、「バイヤー」と「バイヤー以外」のカテゴリーによって環境と自己に関する認知上の差異を持つ項目が数多く存在することを確認し、その理由として、外部環境との「連結」と「緩衝」の直接性(directness)の度合いの違いが、同じ購買調達部門における2つのカテゴリーの成員間の認知に影響を及ぼしているのではないかと考察した。前回調査に続く参与観察の結果、オープン組織を前提として議論される組織間関係においてインプット側の主要な役割を果たす購買調達部門の内部における、外部環境との直接的接触の度合いの違いによって起こる成員間の外部環境と自己に対する認知のギャップは大きく本質的であるとの感触を得た。その過程で、「バイヤー」と「バイヤー以外」の認知差異は、表面的なものに留まらず、「『バイヤー』は他とは違う」また「違ってしかるべきだ」など、次元を異にする認知差異—すなわち「認知差異の重層構造」—を持つのではないかと仮説を得た。本稿においては、このレベルの異なる認知差異について、次の3つのレベルを想定した。

³ 筆者が参与観察および調査を行った企業においては、形式的には担当部品や担当資材によって責任が決まっているが、サプライヤーの供給する部品が特定されることが多いことから、結果的に「バイヤー」は、平均 15 社程度のサプライヤーを担当している。

表1 「バイヤー」と「バイヤー以外」の間の認知差異の重層構造に関する仮説

レベル	仮説
第1レベル	「バイヤー」と「バイヤー以外」の間には、環境と自己の認知においてギャップがある。
第2レベル	「バイヤー」と「バイヤー以外」は、認知的差異が存在する事実に対しても、項目ごとに異なる認知を持つ。
第3レベル	認知的差異の存在を前提とした場合、そのギャップの原因は何か、またそれを埋める必要があるかどうかについても、両者は更に異なる認知を持つ。

(出所) 筆者作成。

参与観察期間を通じて頻繁かつ継続的に聞かれたのは、「バイヤーの責任」「バイヤーの仕事」「バイヤーの能力」などの言葉、あるいは「バイヤーとして」「バイヤーたるもの」「バイヤーなのだから」といった用語であった。さらに明示的に「バイヤー心得3か条」を策定しようという、フォーマル、インフォーマルな社内的動きも活発となった。それを契機にこの委託研究を通じて勉強会が組織され、一種の「自発的コーポレートユニバーシティ」に発展した。議論は毎週一回2時間合計30回を超えた⁴。そして、「バイヤーはいかにあるべきか」「『できる』バイヤーとは何か」などについての熱のこもった討議が行われ、コンピテンシー向上のトレーニングを重ねた。人事異動の際には「今度バイヤーになりました」といった素朴なコメントが聞かれ、管理職のひとりはこの「バイヤーになることは『祝うべきこと』でもあり同時に『覚悟が必要だ』ということと同時に意味している」と解説するなど、成員の意識の底にある「バイヤー」という職務に対する特殊な「思い入れ」にも似た感情を感じることができた。

「バイヤー」は、環境の変化を直接受ける。外部環境と能動的に「連結」(spanning)すると同時に、受動的に外部の変化を自ら「緩衝」(buffering)する役を負う「バイヤー」は、様々なストレスを直接感じているが、それと裏腹に「プロフェッショナル」であるとの自己認識と誇りが強いことも明らかとなった(杉浦, 2007b)。その後の参与観察を通じて、「バイヤー」は「バイヤー以外」と、単に環境と自己に関する認知が異なるのみならず、「認知差異」の話題に対しても異なる反応を示すことがわかった。「バイヤー」は、そのような認知の差を「あって当然なもの」また「あってしかるべきもの」と肯定する傾向があり、その点において「バイヤー以外」と異なることが定性的に観察された。以上の発見事実から、「購買調達部門における『バイヤー』と『バイヤー以外』の間の認知差異の重層構造」の仮説を構築するに至ったのである。

2.3 上記仮説についての組織間関係論からの考察

上記仮説は、購買調達部門内における認知差異は多次元的かつ重層的なものであり、それゆえ単純に「埋めるべき」と結論づけることはできない組織論上また経営の実践上重要なインプリケーションを持つことを想定している。

購買調達部門は、「兵站」の要であり、元来典型的な後方支援部隊、スタッフ部門であ

⁴ 宮下(2007)はWengerの「実践コミュニティ」を、他の組織と比較して、目的は「メンバー能力の向上」「知識の構築と交換」、結束理由は「熱意、約束、グループの専門性の確認」、期間は「継続したいときまで」との特徴を挙げているが、この勉強会はまさにそれに該当した。

り、文字通りコストセンター、間接部門であると認識されてきた。しかし、購買調達部の機能分化および戦略的位置づけの変化により、「バイヤー」は外部環境と直接的かつ日常的に接する「戦列」すなわちライン、あるいは「前線」すなわちフロントであり、原価低減活動によって活動の成否が当該企業の最終利益に直結するプロフィットセンターの性質を有する業務に変化しつつあると考えられる。購買調達部門は、外部組織と内部組織を結節する意味において組織間関係論的に注目されるべき組織である。そこで以下では、参与観察を通じて得られた「重層的認知差異の存在」に関する仮説について、主要な組織間関係論に依拠して、その論理的裏付けを行っていくことにしたい。

(1) Pfeffer & Salancik と Resource Dependence

Pfeffer & Salancik は *The External Control of Organizations* (1978) において「資源依存パースペクティブ」(Resource Dependence Perspective) を示した。このパースペクティブは、組織の形成・維持・転換に関して、組織間の関係を資源依存をめぐるせめぎあいの観点から分析する(山倉, 1993)。組織は、自らの存続と成長のために自組織内部で生産することのできない資源を他組織から獲得しなければならないが、一方で他組織への依存性が強すぎると自律性を失ってしまう。従って組織は他組織への依存を何とか回避し自律性を保持するとともに、外部の組織には自らの組織に依存する仕組みをつくり、自らのコントロールの及ぶ範囲を拡大しようとする。購買調達部門の場合、外部組織であるサプライヤーに対する依存性を弱め、「自律性」を保持しパワーを行使することが目的となる。

この理論は、筆者による参与観察の実感と符合する。特に「バイヤー」は組織を単独で代表して部品および資材に関する購入決定と価格決定に関する大きな権限を与えられている一方、サプライヤーに単独で対峙し交渉を行うストレスに晒されている。購買調達担当部門(特に直接的には「バイヤー」)は数多くのサプライヤーから見れば直接の顧客にあたる。そのため一般的には強い立場に立つと見られがちである。しかし実際にはその関係は必ずしも一方的ではない(杉浦, 2007a)。Michael E. Porter の Five Forces Analysis で見られるように、買い手と売り手の位置関係とバランスは、それぞれの業界内の位置づけなどさまざまな要素で変化する(Porter, 1980)。むしろ、いかに組織全体としての交渉力を高めるかについてアッセンブラーとサプライヤーは日々せめぎあっており、それが巨大企業同士の M&A の原動力になっている。

アッセンブラーは特定のサプライヤーに取引を集中させると依存度が増加し、交渉力を低下させる。そのため、アッセンブラーはできるだけ取引先の数を増やして交渉力を高めることと、取引先の数を絞り込むことによる数量効果の最適化を行う⁵。アッセンブラー同士、サプライヤー同士で行われる合従連衡は、それぞれの交渉力向上のための戦略である。

山倉は、このパースペクティブは組織間関係が組織内-外の接点に位置する「対境担当者」の行動によって形成・維持されていることを強調しているが、バイヤーは典型的な対境担当者であり、「バイヤー」と「バイヤー以外」は「対境」の直接度が異なる。そのことが、この 2 グループの認知上の差異(第 1 レベル)をもたらしているばかりではなく、「バイヤー」が当事者としてそれが認知差異の原因であることを強く認知することに繋

⁵ 多くのアッセンブラーにおいて採用されている「ツー・サプライヤー・システム」(主たるサプライヤーの取引を中心とするが常にサブとなるサプライヤーを確保して牽制を行う)は経験則的最適値である。

るのではないだろうか（第3レベル）。

(2) Williamson と Transaction Cost/ Opportunism

調達先の選定についての決定権を有するバイヤーの主要業務は、一義的にはサプライヤーとの取引条件の決定であるとされている。外部環境との取引を行う主体としてのバイヤーは、オープンシステムとしての企業組織のあり方に本質的にかかわる「取引コスト」(transaction cost) について、他のどの部署よりも直接的なかかわりを持つ⁶。

Williamson ははじめに市場を前提とし、市場に代替されるものとして階層組織(hierarchy)を捉え、市場と内部組織の境界は取引費用の相対的効率性によって決定づけられると主張した(Williamson, 1975)。市場は不確実性・複雑性が少なく、多数主体交換関係がある場合には有効に機能する。しかし実際には限定合理性(bounded rationality)の問題や、機会主義(opportunism)の脅威によって「取引費用」が高くなると内部組織の優位性が高まる。これが Williamson の指摘する企業ないし組織の生成の原理である⁷。「バイヤー」が活動を行うのはまさにこの「組織と市場」の「際」である。

なかでも日本の取引を特徴づけてきた「系列」は、谷口(2006)が指摘するように、組織と市場のハイブリッド形態であり、「市場とヒエラルキーの中間形態」である。系列取引は、資本関係・人間関係に裏打ちされた継続的取引関係であり、形式的には外部取引であるが実質的には部分的に内部取引であるということもできる。伝統的なバイヤーは相対的に内部環境に近い位置にあった。しかし、日本における「系列」の衰退の大きな潮流の中であって、「バイヤー」は「市場化」の最前線に直接身をさらしている。参与観察の中で自らを「組織に守られず前線で取り残された兵士のようだ」と形容するバイヤーが複数いたことは注目に値する。購買調達部は形式的には「兵站」を担当しているように理解されているが、その実は前線(フロント・ライン)にいる。その思いは「バイヤー」に強く、それが認知上の差異を当然とする気持ち(第2レベル)とギャップを埋める必要がないという認識(第3レベル)に現れるのではないかと考えられる。

(3) Evan と Organization Set

William M. Evan は、*Organization Theory* (1993)において社会学者 Robert K. Merton の「役割セット」の概念を組織論に援用して「組織セット」(organization set)の概念を示した。Evan の組織間システムの図においては「インプット組織セット」「焦点組織(focal organization)」「アウトプット組織セット」の3つが示される。このうちインプット組織セットにあたるのがサプライヤーであり、焦点組織に属しつつ、インプット組織セットとの折衝を行うのがバイヤーである。Evan は組織セットの変数として「組織セットの規模」「組織の多様性」「ネットワーク機能」をあげたが、同時に交換の主体としての対境担当者(boundary personnel)とその行動の重要性に注目した。その論点は筆者が40名近い「バイヤー」を身近に観察してきた実感と整合性を有する。

「バイヤー」にとって最も重要な責務は原価低減(原低)目標の達成であり、その活動

⁶ なぜ市場に対して「企業」や「組織」が存在するのかという Ronald H. Coase が 1937 年に提起し、その後 Oliver E. Williamson によって再度提起された根源的な設問に源流をもつ。

⁷ ここで提示された視点は、カンパニー制の導入、アウトソーシング、あるいは M&A などによる組織の統合など組織化と市場化のダイナミックな原理を包括的に理解する上で、今なお有効性を失っていない。

はバイヤーの本来的かつ中心的業務として強く認識されている。各バイヤーは原低目標額の達成に向けて、一方でサプライヤーを「相手」として交渉・折衝を行うと同時に、特に新製品の価低については、サプライヤーを「仲間」として協働し VA (Value Analysis) や VE (Value Engineering) 等の活動を行う⁸。近年の「系列」の崩壊により、サプライヤーは組織の「仲間」であるよりも市場の「相手」である度合いが高くなっており、従来以上に緊張を強いられる状況にある。

購買 (purchasing) の観点からは、「バイヤー」が達成する中間生産財などの原価低減額はそのまま当該企業の税引き前利益向上額となる。その意味で購買部門は企業業績に短期的に直結する。一方、調達 (procurement) の観点からの責務は、安定的なデリバリーの確保である。欠品はそのままライン停止あるいは売上機会損失につながり得るため、境界担当者の「調達」活動の機能は焦点組織における本質と長期的に結びついている。こうした両義的な責務の結果として、環境と自己の認知に関する厳しい見方 (第 1 レベル) と、更に認知の差を当然とする認知 (第 2 レベル) に繋がるのではないかと考えられる。

(4) Thompson と Boundary Spanning/ Buffering

Thompson は *Organizations in Action* (1967) の中で「境界連結」について、環境変動を緩衝化または平準化し、テクニカル・コアを環境の影響から隔離するものであると規定した。中でも、購買調達の機能は、変動の激しい市場において獲得された原材料や供給物を生産プロセスに安定的に供給することであるとした。購買調達部門の役割は、社内組織と外部環境と連結し架橋 (spanning) すると同時に、外部環境変化を吸収し緩衝 (buffering) することである。現在「購買」から「調達」に部門の名称と守備範囲がシフトしつつある中で、1960 年代に「安定供給」の機能に着目しているのは卓見である。

Thompson が「長連結」 (long-linked) の用語で示したように、組立産業は「販売－購買」の広い裾野を有する。Thompson の理論は、特に M&A などにより買い手と売り手の組織境界が変化し、それを背景に交渉力が変化している現環境下におけるバイヤーの分析視角としても極めて有益である。特に、協業の有効性が組織能力と密接に関係することから、サプライヤーとの相互信頼構築は重要なバイヤーの役目である。それにより「安定供給」と協働としての原価低減活動が可能になる。境界における「連結」と「架橋」において信頼構築はひとつの中心的な価値観である。同時に、その文脈から、Thompson の “boundary spanning” は「バイヤー」を分析する中心的概念となり得る。同時に「緩衝」 (buffering) する必要があることは精神的ストレスとして「バイヤー」の認知に多大な影響を及ぼす。「オープン化」「市場化」「グローバル化」など既述した様々な環境変化は、短期的には「バイヤー」という個人を緩衝材とする。その思いが、あらゆるレベルの認知差異 (第 1、2、3 レベル) に影響しているのではないかと考えられる。

以上を踏まえると、2.2 節で既に提示した、購買調達部門における「バイヤー」と「バイヤー以外」の間の環境と自己に対する認知差異の重層構造の仮説は、組織論的にも妥当性を有していると考えられる。本稿では、2.2 節の各レベルにおける差異を定量的、統計

⁸ 参与観察を行った組織の内部ではこうした様子を「テーブルの上で握手して下で蹴りあう」と形容している。単に境界で環境と相互作用するだけでなく、サプライヤーが「相手」と同時に「仲間」という両義性の観点からも boundary の用語は実態と整合する。

的に確認することができれば上記仮説は実証できると考え、「再帰型質問票」と「追加型質問票」の2つの手法を用いて検証を行うことにした。

3. 仮説検証のための「再帰型質問票」と「追加型質問票」による調査の方法および結果の概要

3.1 仮説検証のための調査手法：「再帰型質問票」と「追加型質問票」

認知に関する調査においては、アンケートを配布し回収する手法が採用されることが多い。そこで分析されるのは一次的な認識ギャップであり、そのギャップ自体についての認知の差異、ギャップをもたらす原因の認知の差異、ギャップをどうするべきかという方向性についての認知の差異といった重層的問題に答えることは困難である。

本稿においては、当該企業において週1回の訪問と参与観察および社内学習プログラムが継続していることを、重層的認知差についての情報を収集する機会として捉えた。すなわち、一次的に認められた認知の差異に関してマネジメントと従業員の双方に対して学習プログラムの一環として「フィードバック報告会」を開催し、その機会に更なる調査を行うことで認知差異の重層性に関する仮説検証を行うことが可能であると考えた。その結果は同社トップマネジメントが実践を行うための基礎データとして使用できることから、実践的にも意義があると考えた。

調査の手法については、環境と自己の認知に関して既に行った調査(杉浦, 2007a: 以下、「前回調査」とする)の調査結果を調査対象者(「前回調査」参加者の約半数)に対してフィードバック(説明)し、それに対する感想を集約して再度統計的に分析した(今回調査1)。また、その過程で追加的意識調査を行いこれについても統計的分析を行った(今回調査2)。この調査手法を整理すると表2の通りとなる。

表2 認知的差異の重層性のレベルと仮説検証の方法

レベル	検証すべき仮説	定量的検証方法
第1レベル	「環境と自己についての認知的差異」が存在する。	「基本アンケート調査」(前回調査)
第2レベル	「認知的差異についての認知的差異」が存在する。	「再帰型質問票」(今回調査1)
第3レベル	「認知的差異の原因および今後の対応についての認知的差異」が存在する。	「追加型質問票」(今回調査2)

(出所) 筆者作成。

第2レベルの仮説検証として行った「再帰型質問票(今回調査1)」は、前回調査の結果について役員、部課長層、従業員に対して説明会を行い、「バイヤー」と「バイヤー以外」間の認知差異についてどの程度納得したか、あるいは逆に意外性を感じたかについて、「認知差異についての認知」についての質問を行ったものである。

第3レベルの仮説検証として行った「追加型質問票(今回調査2)」は、上記再帰型質問票の配布回収時に、任意に質問項目を増やせる工夫を行い、議論の過程で出現した確認事項特に「認知的差異をもたらす原因とギャップに対する今後の対応についての認知的差

異」について調査したものである。

3.2 定量調査の概要

前回調査の結果について、同社における自発的学習プログラムの一環として調査参加者に対して報告する「フィードバック説明会」（以下、説明会）を2007年2月28日に同社内において開催した⁹。

説明会においては、一方的に説明するのみでなく、その場において調査結果に対する感想を一つの情報として収集すること、また事前討議での問題意識を踏まえた質問項目、および討議の過程で議論となった参加者自身の確認したい項目を質問項目として追加することにより、説明会を行いながら同時進行的に調査表記入を実施することとした。

調査方法は、自記式の質問紙（アンケート）調査とした。説明会への出席は調査参加者のうち約4割であった。説明会においては統計的有意差の意味について説明した後、前回調査において特に「バイヤー」と「バイヤー以外」において様々な項目で環境と自己の認知について統計上有意、あるいはやや有意な差があることを項目ごとに説明した。

説明会においては同時に質問票を各自に配布し、認知差異があるとされる項目の結果についてどの程度「当然である」「驚かない」と受け止めるか、あるいは「意外性がある」「驚いた」と受け止めるかについての「再帰型質問票（今回調査1）」を配布し記入を行った。さらに「追加型質問票（今回調査2）」において、役員部課長および筆者の問題意識を反映した質問について解説すると同時に質問紙に記入した。更に、説明会場における質疑応答および参加者が確認したいと欲した事項について、その場で追加的な質問項目とし回答を得た。個人属性は、性別、年齢、所属部署とし、バイヤーについては担当企業数の質問も追加した。質問紙は同社において回収され個人情報特定されない形で集計された¹⁰。

[調査の方法と概要]

調査名	「製造業購買調達部門における再帰型・追加型調査票を用いた意識調査」
調査対象	製造業（東証一部上場）の管理職および従業員
調査方法	説明会の開催と同時に配布した質問紙（アンケート）による調査
調査期間	2007年2月28日 17時～19時（2時間。説明および討議を含む）
調査内容	「製造業購買調達部門における意識調査」（杉浦, 2007a: 以下、前回調査）においてバイヤーとバイヤー以外の間に有意な差のあった項目および追加10項目

[回収率と回答者属性]

本調査の回答は25名から回収された。標本は説明会参加者である。前回調査の標本で

⁹ フィードバックミーティングに先立ち、同年2月24日に同内容を役員および部課長にフィードバックし、討議の結果を踏まえて追加的に情報として聴取すべき項目を検討した。このミーティングは、同社内において開催した「自発的コーポレートユニバーシティ」の一部として組織学習の教材として採用した。

¹⁰ 今回行った「再帰型質問票」および「追加型質問票」のメリットは、調査分析結果について当事者の意見を別の次元の「認知」として別の角度から集計し分析できることと、調査者側のみの観点や前提からではなく、被調査者側の発想や問題意識から導き出せることである。

ある 47 名より抽出された。標本数は少ないが、本調査の性質より回収率は出席者の 100% であり、またスライドを用いた口頭説明及び不明点についての質疑応答を行いながら記入しているため、回答率も 100% であり、正確性は高いと考えられる。回答者属性は表 3 に示した通り「直接バイヤー」が 10 名、「バイヤー以外」が 15 名であった。性別は、男性が 22 名 (88%)、女性が 3 名 (12%) であった。

分析は各調査項目の分散分析を行い、それらの平均値について t 検定 (両側検定) を行い、有意差水準は 5% とした。本質問票においては、7 段階のリッカート形式を用いたが、前回調査との整合性から、1 から 4 までとし、その中間に 3.5 点、2.5 点、1.5 点を設けた。それぞれの質問項目に対して 4 を最高得点、1 を最低得点とした。

3.3 再帰型質問票を用いた今回調査 1 の結果と一次的考察

(1) 前回調査の内容

今回調査においては、前回調査において「バイヤー」と「バイヤー以外」の間に認知上の有意差がある ($p \leq 0.050$)、またはやや差がある ($p \leq 0.100$) とされた表 1 の合計 10 項目についてフィードバックを行った¹¹。

表 3 情報 (前回調査の結果内容 (n=47)) として伝達した内容

1. 「顧客やサプライヤーの声をよく聴く」の項目については、 「バイヤー」は平均値 2.95、「バイヤー以外」は平均値 2.67 で、有意に差がみられた ($p=0.050$)。
2. 「社外の人脈を広げることを大切にしている」の項目については、 「バイヤー」は平均値 2.81、「バイヤー以外」は平均値 2.48 で、やや差がみられた ($p=0.062$)。
3. 「サプライヤーの声は自社の製品に反映されている」の項目については、 「バイヤー」は平均値 2.14、「バイヤー以外」は平均値 2.59 で、有意に差がみられた ($p=0.003$)。
4. 「自社のありかたについて誇りを感じている」の項目では、 「バイヤー」は平均値 2.24、「バイヤー以外」は平均値 2.63 で、有意に差がみられた ($p=0.012$)。
5. 「チームや部門を超えた情報共有が行われている」の項目については、 「バイヤー」は平均値 2.14、「バイヤー以外」は平均値 2.48 で、有意に差がみられた ($p=0.023$)。
6. 「製品に関する技術・ノウハウは、社内に十分蓄積されている」の項目については、 「バイヤー」は平均値 2.14、「バイヤー以外」は平均値 2.44 で、やや差がみられた ($p=0.060$)。
7. 「サプライヤーの置かれた経営状況は詳細に把握できている」の項目については、 「バイヤー」は平均値 2.10、「バイヤー以外」は平均値 2.41 で、やや差がみられた ($p=0.061$)。
8. 「主要な協力企業・サプライヤーと良好な関係を保ち信頼関係を築けている」の項目については、 「バイヤー」は平均値 2.38、「バイヤー以外」は平均値 2.63 で、やや差がみられた ($p=0.091$)。
9. 「社内では誰とでも円滑にコミュニケーションしている」の項目については、 「バイヤー」は平均値 2.67、「バイヤー以外」は平均値 2.93 で、やや差がみられた ($p=0.094$)。
10. 「自社は社会から高い評価を得ている」の項目については、 「バイヤー」は平均値 2.38、「バイヤー以外」は平均値 2.67 で、やや差がみられた ($p=0.092$)。

(出所) 杉浦, 2007a。

¹¹ 前回調査で使われた尺度はリッカート 4 点法で、4 は「全くそう思う」、3 は「そう思う」、2 は「そう思わない」、1 は「全くそう思わない」であった。有意差水準は 5% とした。

(2) 今回調査 1 の概要と結果

今回調査においてはフィードバックミーティング（2007年2月28日：2時間）の前半において、統計処理の基本についての説明¹²と表2の各項目についての認知的差異に関するプレゼンテーションを行ったうえで、その解釈と印象についての「再帰型質問票」を回収した。その結果についてこの調査から、「バイヤー」と「バイヤー以外」の2つのグループについての平均値の有意差検定を行ったのが下記の表4である。

この調査においては、「当然そうだと思う（全く驚かない）」を4点、「そうだと思う（驚かない）」を3点、「意外に思う（驚いた）」を2点、「全く意外に思う（大変驚いた）」を1点として記入するように指示した。3.5点は4点と3点の間、2.5点は3点と2点の間、1.5点は2点と1点の間である。有意差水準は5%とした。

表4 前回調査結果（n=47）に対する印象に関する再帰型質問票を用いた今回調査1（n=25）におけるバイヤー、バイヤー以外の平均値の有意差検定の結果の比較

前回調査の結果としてフィードバックした項目 注:バイヤーはB、バイヤー以外はNB	全体 平均	標準 偏差	「バイヤー」 平均値	「バイヤー 以外」平均値	<i>p-value</i> <i>if p</i> ≤ 0.1
1.「顧客やサプライヤーの声をよく聴く」 で B>NB*	3.20	0.48	3.50	3.00	0.007
2.「社外の人脈を広げることが大切に している」で B>NB	2.88	0.81	3.44	2.50	0.002
3.「サプライヤーの声は自社の製品に反 映されている」で B<NB**	2.93	0.79	3.38	2.63	0.018
4.「自社のありかたについて誇りを感じ ている」で B<NB*	2.14	0.80	2.39	1.97	0.056
5.「チームや部門を超えた情報共有が行 われている」で B<NB*	2.82	0.63	3.11	2.63	0.061
6.「製品に関する技術・ノウハウは、社 内に十分蓄積されている」で B<NB	2.91	0.58	3.22	2.70	0.024
7.「サプライヤーの置かれた経営状況は 詳細に把握できている」で B<NB	2.14	0.80	2.39	1.97	
8.「主要な協力企業・サプライヤーと良好な 関係を保ち信頼関係を築けている」で B<NB	2.62	0.74	2.94	2.40	0.070
9.「社内では誰とでも円滑にコミュニケ ートしている」で B<NB	2.55	0.75	2.62	2.50	
10.「自社は社会から高い評価を得てい る」で B<NB	2.69	0.63	3.06	2.45	0.015

(出所) 筆者作成。

*は $p \leq 0.05$ 水準、**は $p \leq 0.01$ 水準

¹² 購買調達部においては品質管理が業務の一部であるため統計処理についての理解度は高かった。2グループの間で有意な差があれば今後の部門運営に含意のあるメッセージを含んでいる可能性があることなどを説明し、基本的な理解を得てから調査をスタートした。

表4にまとめた「再帰型調査」（今回調査1）の結果から、前回調査の結果すなわち「認知的差異」の受け止め方についても「バイヤー」と「バイヤー以外」の間で統計的に有意な差異（「認知差異に関する認知差異」あるいは「第2レベルの認知的差異」）があることが認められた。特に注目すべき点は次の2点である。

(1) 10項目の全てにおいて「バイヤー」は相対的に当然であると感じているのに対して、「バイヤー以外」は相対的に意外な印象を持っていることは特筆される。

(2) 10項目のうち、2項目については $p \leq 0.010$ 、3項目について $0.010 < p \leq 0.050$ 、3項目について $0.050 < p \leq 0.100$ を示し、80%の項目においてその結果の受け止め方について更に「バイヤー」と「バイヤー以外」の間で有意な差またはやや差が認められた。

換言すれば、「バイヤー」は「認知差異があるのは当然である」と受け止めている一方で、「バイヤー以外」は「それだけの認知的差異があったのは意外」であると受け止めている。全項目について $B < NB$ であり80%の項目についてその差が $p \leq 0.01$ 水準であるという事実は、別のレベルでの際立ったかつ構造的な認知的差異であることを示唆している。

3.4 追加型質問票を用いた今回調査2の概要と結果

フィードバックミーティングで配布したアンケート用紙には、質疑応答を踏まえその場で質問を任意に追加できるように項目がブランクのスケールを用意し、議論や質疑が起こるごとに、説明を加えた上で質問項目として追加した。それらの項目について回答を回収し、分散分析を行ったものが下記の表5（「追加型調査」（今回調査2））である¹³。

表5 「追加型質問票」（今回調査2）におけるバイヤー、バイヤー以外の平均値の有意差検定の結果の比較 (n=25)

項目	全体平均	標準偏差	「バイヤー」 平均値	「バイヤー 以外」平均値	<i>p-value</i> <i>if $p \leq 0.1$</i>
「ストレスとなるのは外部環境の変化である」	2.78	0.88	3.30	2.43	0.012
「バイヤーは環境変化にさらされている」	3.23	0.55	3.70	2.48	0.047
「日頃からバイヤーとバイヤー以外の間に壁や溝を感じていた」	3.26	0.78	3.55	3.07	
「バイヤーとバイヤー以外の間の差は埋めるべきだ」	2.62	0.89	2.45	2.73	

(出所) 筆者作成。

*は $p \leq 0.05$ 水準、**は $p \leq 0.01$ 水準

前回調査においては、「バイヤー」は「バイヤー以外」と比べ外部環境と有機的に「連結」しようとする意識は高いが、実態的には外的環境の影響を「緩衝」し自らの中で消化する役を担わなければならないため、自らの置かれた状態に対して相対的に厳しい認識を

¹³ 「全くそう思う（強く同意する）：4点」「そう思う（同意する）：3点」「そう思わない（同意しない）：2点」「全くそう思わない（全く同意しない）：1点」とした。3.5点は4点と3点の間、2.5点は3点と2点の間、1.5点は2点と1点の間である。有意差水準は5%とした。

持っていると考えた。(杉浦, 2007a)。その仮説を検証すべく質問項目として立てたのが最初の2項である。認知差異の原因に関し、バイヤーは、「ストレスとなるのは外部環境の変化であり」(平均評点 3.30)「バイヤーがその変化にさらされている」(平均評点 3.70)として結果的に上記仮説を強く支持している。それに対して、「バイヤー以外」はそれぞれ平均評点 2.50 以下と低く、有意差が認められる。

更に、統計的有意性は認められないものの、「バイヤー」のほうが「バイヤー以外」に比べて両者の間にある「壁や溝」を強く認識していることがわかった。さらに、「バイヤー」は特にそのギャップを埋める必要を強く感じておらず、「『バイヤー』は『バイヤー以外』とは違ってしかるべき」とむしろ肯定的に捉えていることが明らかになった。

4. まとめと追加的調査を踏まえたディスカッション

4.1 まとめ

前回調査と「再帰型質問票」「追加型質問票」を使った今回調査1および2の結果、「バイヤー」と「バイヤー以外」の間に認知的差異が各レベルであることがわかった。換言すれば、認知的差異には重層的構造がある。調査結果をまとめると下記の表6の通りとなる。

表6 認知的差異の重層性に関して実証された仮説 (まとめ)

レベル	検証された仮説	定量的検証方法
第1レベル	環境と自己について多くの項目で認知的差異が存在する。	「基本アンケート調査」(前回調査)
第2レベル	認知的差異があるという事実について、全項目において「バイヤー」は当然と受け止め「バイヤー以外」は意外と受け止めており、8割の項目で $P \leq 0.1$ である。	「再帰型質問票」(今回調査1)
第3レベル	認知的差異の原因について、「バイヤー」は環境の変化に起因するとし自らが環境変化を受け止めているとしている。 認知差異については「バイヤー以外」は埋める必要があると感じているのに対してバイヤーはその必要性をそれほど強く感じてはいない。	「追加型質問票」(今回調査2)

(出所) 筆者作成。

Luhmann (1990) が指摘するように、「認知」「理解」「学習」など「世界観の獲得」に関わる行為は、本来「自己言及 (self-reference) 的」であるがゆえに重層的構造を持ち、差異は差異自身の自己増幅 (今田, 1994) を含め、重層的差異を増幅していく。境界に直接接する主体がそれ以外の主体と異なる認知を重層的に持つことは、「システムと環境世界の区別が作られるその仕方」(Luhmann, 1990) の当事者であることから説明できる。サプライヤーとの関係性そのものである「バイヤー」は、オートポエティックなシステムとしての組織のあり方の端的な当事者であり体现者と見ることもできる。外部環境の激しい変化の下で、特に取引の「系列」が崩壊しオープンになるほど「バイヤー」の対境担当

者としての「直接性」が増加し、間接的対境担当者である「バイヤー以外」との認知差異は拡大し、さらにそれが原因となって認知的差異は重層的に増幅すると考察する。

4.2 ディスカッション：重層的認知的差異の原因

以上、本研究においては、認知差異が重層的構造を持つことについて、実証的に検証した。本節では、その構造的差異をもたらす原因について、実践的応用可能性を念頭に置いた追加調査をもとに考察する。まず、参与観察を行った企業の類似業種の代表的企業3社（トヨタ・日産自動車・ヤマハ発動機）の海外現地法人経営者及び調達責任者とのインタビューを行った（2007年10月1日～7日）。更に、電気、機械、ソフトウェアなど、40社のバイヤーに対するアンケート調査を実施した（調査名：「業種横断バイヤー45名調査」、調査日時：2007年10月13日）。

(1) バイヤーを取り巻く環境の変化：二つのグローバル化

ヤマハ発動機のシンガポール現地社長は、「既にヤマハ発動機の海外販売比率は90%を越え、海外調達を含む海外進出は最終局面を迎えている」と答えている（2007年10月1日）。1970年代に始まった日系アッセンブラーの海外工場進出は、2つの次元においてグローバル化をもたらした。ひとつは、日系アッセンブラーの、海外拠点における地場の調達先との取引である。世界の全製造拠点から購買情報を収集し、世界の部品・資材メーカーから調達しようとする「世界最適調達」の動きは、1990年代半ばに始まったとされる（藤樹, 2001）。特に、汎用部品を中心として、東アジアを中心に調達先を増やす動きが加速した。トヨタ自動車シンガポール現地企業幹部は、「トヨタにおいて、1990年代になってから製造工場の無いシンガポールに拠点を作ったのは、もともと部品の域内相互補完とその物流サポートのためであった」と指摘する（2007年10月2日）。今後、現地直接調達比率の向上、なかでも地場企業および現地進出している企業からの調達が増加していくことは確実な情勢であるとみられる。

輸送用機器業界において、グローバル調達は、1999年に当時の新経営体制のもとで発表された日産自動車の「リバイバルプラン」をもとに実施されたサプライヤー取引のオープン化と同時に本格化した。「グローバル調達」に向けての流れは、従来、国内中心で系列の部品メーカーとの「セミ・クローズド」な取引を行っていたバイヤーに求められる能力を決定的に変化させた。そしてその変化は購買調達部門に特に強い変化として訪れた。日産自動車の購買部門管理職は、「もともと購買は『国内』かつ『内輪』中心の仕事だった。気持ちの用意が不十分なまま海外展開が進み、短期間に『海外』企業との『外部』取引中心へと変化した。バイヤーが混乱するのも無理はない」と答えている（2007年10月7日）。

参与観察を行った企業におけるバイヤーの多くが、個人として「グローバル化」を強く実感したのは、むしろ、国内で常日頃交渉および折衝を行う取引先の「外資化」であったと述べている（杉浦, 2007b）。1997年にボッシュがゼクセル（旧ジーゼル機器）への出資率を30.1%への引き上げたのを皮切りに、グローバル規模のサプライヤーによるOUT-IN型のM&Aによる国際資本提携が盛んになった。バイヤーにとって、主たる取引先が、従来の「系列内の企業」から、「グローバルサプライヤーの世界戦略拠点」に変わったことは、バイヤーにとっては大きな変化であった。「外資系に名刺が変わっ

た途端に態度が変わった」「外資系のサプライヤーは交渉の余地がない」など、動揺の気持ちを伴うコメントで表現されている。

前回調査における、目的変数を「経営のグローバル化は、職務の専門性を高める要因である」の項目とする重回帰分析においては、「バイヤーであること（ダミー変数）」が有意に（ $p=0.03$ ）正の傾向で高い影響をもたらしていることがわかった（杉浦, 2007b）¹⁴。また、「業種横断バイヤー45名調査」においては、「とてもそう思う」を4、「全くそう思わない」を1とするスケールにおいて、「業務の複雑さの原因としてはグローバル化が大きいか」の質問に対する回答の平均値は2.7であり、中心値である2.5をやや上回る値を示し、この流れが輸送用機器に限らないことをある程度裏付けている。

自らの「グローバル調達」と、調達先の「外資系企業化」という二つのグローバル化は、バイヤーにとって急激な環境変化であった。そのことが、環境変化により直接的に暴露（expose）されている「バイヤー」と、直接サプライヤーとの接触がない「バイヤー以外」との間での認知差異をもたらした原因の一つであると考えられる。

(2) バイヤーに求められるコンピテンシーの変化

グローバル化が進み職務の専門性が高まると、コンピテンシーは変化する。本調査の出発点は、参与観察を行った企業において「購買」から「調達」への改革が行われ、「新しい時代におけるバイヤーのコンピテンシーを特定したい」との強い要請にあった。「業種横断バイヤー調査」においても、「バイヤーのコンピテンシーは変化しているか」の質問項目に対する回答の平均値は3.0であり、中心値の2.5を上回った。「『バイヤー』は『バイヤー以外』と違って当然である」また「違うべきである」という認知が、バイヤーのコンピテンシー特定の希求の背後にあったと考えられる。そこで、実務的応用の観点から、本研究の前半で整理した組織間関係論との関連を踏まえながら、特にグローバル化に伴う、バイヤーに求められるコンピテンシーの変化を整理したい。

バイヤーとのグループ・インタビューにおいて、筆頭に挙げられるコンピテンシーは、「交渉力」であった。Pfeffer & Salancik に代表される資源依存の議論を援用すると、合従連携によるサプライヤーのグローバル化は、依存度（Resource Dependence）を低下させることで交渉力を増すことを意味する。「バイヤー」は、この圧力を「交渉」の場で直接感じる立場にある。「業種横断バイヤー調査」においても、「サプライヤーの交渉力は、最近高まっている」の質問項目に対する回答の平均値は2.7であり、中心値の2.5を上回り、「購買・調達の業務は、難しさを増している」の回答の平均値は3.1と更に高い値を示した。

Williamson の文脈に即して言えば、「系列内」企業との取引と比べて、「系列外」の企業、特に新規企業との取引には、機会主義（Opportunism）の脅威が強まることを意味する。それに対抗するため、アッセンブラーは、特に内製コストと外部調達コストについての知識を蓄積し、その上で総合的に取引コストについての理解を有するための特別の研修を行っている。参与観察を行った企業では、担当する部品について、見積もりに頼らず

¹⁴ グローバル化の認知は回答者の個人属性が大きく影響すると考えられる。説明変数については年齢、勤続年数、現在の部署での勤続年数、海外経験（海外経験のある場合を1とするダミー変数）、転職経験（転職経験のある場合を1とするダミー変数）、バイヤー（バイヤーの場合を1とするダミー変数）とした。

自ら原価を把握する能力向上の研修会を開き、バイヤーの取引力に関するコンピテンシーを向上する取り組みが行われている。

市場がオープン化するほどに、特に戦略的パーツについての「協働」は、いよいよ重要性を増す。バイヤーに課せられたサプライヤーの組織との関係構築の要請は、Evan の *organization set* に近い方向性が見出される。近能は、最近の日本の自動車産業においては、限定された有力サプライヤーは取引先自動車メーカーの数を維持ないし増加させる一方で、主要自動車メーカーとの取引を今まで以上に緊密化させていると指摘し、新しい競争に勝ち残るため先端技術の共同特許出願など基礎研究開発段階からの協業も行っているとする（近能, 2007）。参与観察を行った企業において高業績者とされるバイヤーは、「同じ目標を共有できる関係を作れること」など、互恵的な関係を作り出す能力をバイヤーのコンピテンシーの一部として挙げている。同バイヤーが、「自分たちよりも企業規模が大きいこともあるグローバル企業とは、互角の勝負が必要だ」と述べているように、伝統的な垂直的関係の中でアッセンブラーの方が企業として優位な立場に立つ前提が崩れている中で、「協働」や「互恵」の意味合いも急速に変化しつつある。

引用した先行研究の枠組をヒントに導出されるバイヤーの 4 点目のコンピテンシーは、「連結力」であり、Thompson の枠組のキータームである「境界連結」(boundary spanning) から導出される。Richard L. Daft は、boundary spanning の役目を、組織と外部環境の要素とを結びつけ、調整するものとした (Daft, 2001)。Spanning は、「接続」や「接触」とは異なり、境界の向こうへと架橋する、積極的意味を持つ。グローバル化をはじめとする環境における変化の度合いが大きくなるなかで、「バイヤー」の相互連結作用のレベルも大きく変化する。変化の影響を直接的に受ける「バイヤー」は、環境を受け入れて受動的に対応するのみではなく、むしろ主体的に環境に働きかけ、環境を自ら創造していく必要がある (Weick, 1979)。部品について鑑識ができ、動向の変化を敏感に察知することができ、様々な方法で原価低減と安定的調達の結果を実現する高度なコンピテンシーが要求される。

5. おわりに：「組織の境界」と今後の研究の課題

本稿においては「バイヤー」と「バイヤー以外」の間に3つのレベルでの認知差異の重層構造があることを、「再帰型質問票」および「追加型質問票」をもとにした調査と分析によって検証した。そして追加型調査から、その原因について考察した。

本稿の限界は、定量調査が特定の産業における特定の企業中心であり、分析内容がより広い文脈においても適応可能であるかについての検証が不十分であることである。幸い、様々な産業の購買部門プロフェッショナルのアソシエーションに参加し、予備的なアンケートを実施することが出来た。引き続き、詳細な定量調査を業界横断的に実行したい。

今後は、「バイヤー」および「購買調達部」から分析のレベルを企業組織一般に引き上げる努力も行いたい。今後の研究でそのことを実証できれば、「バイヤー」と「バイヤー以外」の間にある「認知的差異の重層構造」は「直接的対境担当者」と「間接的対境担当者」の間の認知的差異の重層構造へと、更に一般化することが可能だと考える。その上で、「組織の境界」で活躍する「境界連結におけるプロフェッショナルリズム」についての考察を深めていきたい。

参考文献

- 今田高俊 (1994) 「自己組織性とモダンの脱構築」『社会の発見 (神奈川大学評論叢書第四巻)』お茶の水書房。
- 近能善範 (2003) 「自動車部品取引の『オープン化』の検証」『経済学論集』(東京大学) 第 68 巻第 4 号, pp. 54-86。
- 近能善範 (2007) 「日本自動車産業における先端技術開発協業の動向分析—自動車メーカー共同特許データの Patent マップ分析—」『MMRC Discussion Paper Series』(東京大学 21 世紀 COE ものづくり経営研究センター) No. 151, pp. 1-42。
- 櫻木晃裕 (2006) 「組織文化の学習メカニズムと階層間の認知の差異」『浜松学院大学研究論集』第二号, pp.37-52。
- 杉浦正和 (2007a) 「組織境界における連結と緩衝: 日本の製造業の購買調達部門における定量調査と分析」『国際経営・システム科学研究』第 38 号 (早稲田大学), pp. 29-41。
- 杉浦正和 (2007b) 「グローバル化と境界連結プロフェッショナルの意識: 組立産業におけるバイヤーに関する定量調査および定性調査」『ビジネス・マネジメント研究』第 3 号, pp. 43-60。
- 谷江武士 (1990) 「多国籍化と独占・中小企業分析」『企業再構築と経営分析』ミネルヴァ書房。
- 谷口和弘 (2006) 『企業の境界と組織アーキテクチャー — 企業制度論序説』NTT 出版。
- 寺本義也 (2005) 『コンテクスト転換のマネジメント—組織ネットワークによる「止揚的融合」と「共進化」に関する研究』白桃書房。
- 富永健一 (1997) 『経済と組織の社会学理論』東京大学出版会。
- 根来龍之 (2005) 「デジタル化とビジネスモデル」根来龍之監修, 早稲田大学 IT 戦略研究所編『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト。
- 藤樹邦彦 (2001) 『変わる自動車部品取引—系列解体—』エコノミスト社。
- 藤本隆宏 (1997) 『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣。
- 宮下清 (2001) 『組織内プロフェッショナル—新しい組織と人材のマネジメント』同友館。
- 宮下清 (2007) 「第 9 章 知識経営」稲葉元吉・山倉健嗣編『現代経営行動論』白桃書房。
- 山倉健嗣 (1993) 『組織間関係 — 企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣。
- Daft, Richard D. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design*, 2nd Edition, South-Western Collage Publishing. (高木晴夫訳『戦略と意思決定を支える組織の経営学』ダイヤモンド社, 2002 年。)
- Evan, William M. (1993) *Organization Theory: Research and Design*, Mcmillan.
- Luhmann, Niklas (1990) *Essays on Self-Reference*, New York (Columbia U.P.). (土方透・大澤善信訳『自己言及性について』国文社, 1996 年。)
- Mills, C. Wright (1951) *White Color*, Oxford University Press. (杉政孝訳『ホワイト・カラー』新創元社, 1957 年。)
- Pfeffer, Jeffery, Salancki, Gerald R. (1978) *The External Control of Organizatons: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, (Reprint in 2003, Stanford University Press).
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press.

< 査読付き投稿論文 >

- Thompson, James. D. (1967) *Organizations in Action*, McGraw-Hill, New York. (高宮晋監訳『オーガニゼーション・イン・アクション』同文館, 1987年。)
- Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing, 2nd ed.* Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1997年。)
- Williamson, Oliver E. (1975) *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York. (浅沼万里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980年。)

杉浦正和 (すぎうら・まさかず)

早稲田大学大学院商学研究科専門職課程ビジネス専攻