

2025 年度冬期
グラデュエーションペーパー
予稿

題 目	
大企業グループにおける新規事業子会社の整合性形成プロセス ー 内部整合性・制度的ギャップ・翻訳的行為の三層モデルによる動態的分析 ー	
技術経営論文	ビジネス企画提案

学籍番号	8824207	氏名	岡本 尽
------	---------	----	------

教 員	
主査	諏訪園 貞明 教授
審査委員 担当	岡田 将稔 教授

東京理科大学大学院 経営学研究科 技術経営専攻

「大企業グループにおける新規事業子会社の整合性形成プロセス

ー 内部整合性・制度的ギャップ・翻訳的行為の三層モデルによる動態的分析 ー」

目次(論文本体の複写)

目 次

要旨	エラー! ブックマークが定義されていません。
ABSTRACT	エラー! ブックマークが定義されていません。
第 1 章 .. 研究の背景と問題意識	エラー! ブックマークが定義されていません。
第 2 章 .. 先行研究	エラー! ブックマークが定義されていません。
第一節 .. 新規事業創造研究の系譜と文化的課題	エラー! ブックマークが定義されていません。
第二節 .. 大企業の構造的制約と新規事業創出	エラー! ブックマークが定義されていません。
第三節 .. 親会社-子会社関係に関する先行研究	エラー! ブックマークが定義されていません。
第四節 .. 組織アイデンティティの形成と内部コングルエンスの基盤	エラー! ブックマークが定義されていません。
第五節 .. 翻訳的行為・橋渡し役に関する先行研究とその限界	エラー! ブックマークが定義されていません。
第六節 .. 両利きの経営の必要性和構造的分離	エラー! ブックマークが定義されていません。
第七節 .. コングルエンスモデルと両利き組織の統合	エラー! ブックマークが定義されていません。
第八節 .. 先行研究の整理と本研究への示唆	エラー! ブックマークが定義されていません。
第 3 章 .. リサーチエスチョンと仮説の設定	エラー! ブックマークが定義されていません。
第一節 .. 分析の 3 要素とリサーチエスチョン	エラー! ブックマークが定義されていません。
第二節 .. リサーチエスチョンの設定	エラー! ブックマークが定義されていません。
第三節 .. 動的連鎖メカニズムに関する仮説の構築	エラー! ブックマークが定義されていません。
第 4 章 .. 研究デザインと検証戦略: H1/H2 の確認と H3/H4 の検証	エラー! ブックマークが定義されていません。
第一節 .. 研究デザインの選択: 三段階逐次混合研究デザイン	エラー! ブックマークが定義されていません。
第二節 .. ケース企業 A 社の選定理由	エラー! ブックマークが定義されていません。
第三節 .. 第 1 段階: 参与観察(H4 探索の基盤構築)	エラー! ブックマークが定義されていません。
第四節 .. 第 2 段階: 人的資本管理アンケート(E1/E2 の定量検証)	エラー! ブックマークが定義されていません。
第五節 .. 第 3 段階: 半構造化インタビュー(H3/H4 の質的検証)	エラー! ブックマークが定義されていません。

ていません。

第六節 ..信頼性・妥当性の確保..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第七節 ..本研究の限界..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第 5 章 ..参与観察に基づく A 社の組織実態と整合性の構造 .. エラー! ブックマークが定義されていません。

第一節 ..分析の論理構造と進め方..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第二節 ..A 社の事業特性と組織構造の前提..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第三節 ..内部整合性(E1)の現状と課題..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...内部整合性(E1)の肯定的側面..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...内部整合の構造的課題と本節の示唆..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第四節 ..親会社と子会社の制度的ギャップ(E2)..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第五節 ..構造的ギャップの調整と翻訳的行為(E3)..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...翻訳者・橋渡し役の実践と内実..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...翻訳的行為の限界..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第三項...本節の示唆..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第六節 ..三層(E1・E2・E3)連鎖メカニズムの統合..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...三層連鎖メカニズムの実証的構造..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...動的な緊張関係としての整合性形成プロセス..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第 6 章 ..人的資本管理アンケートに基づく H1/H2 の構造検証 .. エラー! ブックマークが定義されていません。

第一節 ..本章の目的と分析枠組み..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第二節 ..カテゴリー領域別分析..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...キャリアパス領域(H1/H2)..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...柔軟性/挑戦領域(H1/H2)..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第三項...就労環境領域(H1/H2)..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第四項...報連相/心理的安全性領域(H1/H2)..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第五項...会社領域(H1/H2)..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第六項...業務規律/コンプライアンス領域(H2)..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第七項...経営方針領域(H2/E3)..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第三節 ..H1 の確認:内部整合の経年変化と脆弱性..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...H1 の強み:現場レベルの持続的な整合性..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...H1 の脆弱性:新規事業を阻害する構造的な不整合..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第四節 ..恒常的な構造的摩擦(H2)と H1 への負の連鎖..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...H2 の主要な摩擦源(E2)の経年推移と恒常的な作用..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...制度的ギャップ(E2)による翻訳的行為(E3)の必要性..... エラー! ブックマークが定義されて

いません。

第五節 ..カテゴリー領域間相関と H1/H2 の統合的検証エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...H1/H2 の基本構造の確認 エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...カテゴリー領域間の時系列相関分析.. エラー! ブックマークが定義されていません。

第 7 章 ..翻訳者・橋渡し役の行為メカニズム(H3)の質的分析エラー! ブックマークが定義されていません。

第一節 ..本章の目的と翻訳の方向性 エラー! ブックマークが定義されていません。

第二節 ..インタビューの対象と分析枠組み..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第三節 ..翻訳的行為の具体的内容:翻訳の方向性別の分析エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...親会社→A 社への翻訳:上位ロジックの解釈と伝達. エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...A 社→親会社への翻訳:現場ロジックの変換と正当化. エラー! ブックマークが定義されていません。

第三項...双方向調整:価値観のすり合わせと感情の媒介 エラー! ブックマークが定義されていません。

第四項...小括:方向性別に見た翻訳的行為の特徴 . エラー! ブックマークが定義されていません。

第四節 ..案件形成から意思決定までの翻訳の動態プロセス . エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...案件形成フェーズ:情報の翻訳と構造化.. エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...案件審査・説明フェーズ:ロジックの翻訳と編集 エラー! ブックマークが定義されていません。

第三項...意思決定フェーズ:価値観の翻訳と「意味づけ」エラー! ブックマークが定義されていません。

第五節 ..翻訳的行為の限界:構造的なジレンマと負荷の累積(H4 の前提) エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...制度の硬直性:「翻訳不可能な論理」の存在エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...価値観の非対称性と衝突 エラー! ブックマークが定義されていません。

第三項...属人性:「翻訳者が不在になると整合性が急激に崩れる」リスク. エラー! ブックマークが定義されていません。

第四項...負荷の累積と「板挟み」のジレンマ..... エラー! ブックマークが定義されていません。

第六節 ..H3 と H4 の検証:動的整合性と翻訳の構造的ジレンマ. エラー! ブックマークが定義されていません。

第一項...翻訳的行為のメカニズム(H3)の検証.. エラー! ブックマークが定義されていません。

第二項...動的整合性の構造(H4)と構造的ジレンマのモデル化エラー! ブックマークが定義され

ていません。

第 8 章 ..総合考察と結論..... エラー！ブックマークが定義されていません。

第一節 ..本章の目的と構成..... エラー！ブックマークが定義されていません。

第二節 ..A 社における整合形成プロセスの統合的考察(E1/E2/E3 の統合モデル) ... エラー！ブックマークが定義されていません。

第一項...内部整合性(E1):翻訳的行為を支える「組織内部の土台」エラー！ブックマークが定義されていません。

第二項...制度的ギャップ(E2):翻訳的行為を「必要とする」構造的摩擦 エラー！ブックマークが定義されていません。

第三項...翻訳的行為(E3):E1 と E2 の間に生まれる「動態的整合メカニズム」. エラー！ブックマークが定義されていません。

第四項...三層の相互作用:A 社の整合性は「動態的安定状態」である エラー！ブックマークが定義されていません。

第五項...本節のまとめ:翻訳的行為は A 社の内部整合性形成の中心レバーである エラー！ブックマークが定義されていません。

第三節 ..本研究の学術的貢献..... エラー！ブックマークが定義されていません。

第一項...コングレンスモデルへの貢献:..... エラー！ブックマークが定義されていません。

第二項...越境型人材研究への貢献:「翻訳的行為の具体的メカニズム」の可視化 エラー！ブックマークが定義されていません。

第三項...親会社-子会社研究への貢献:制度的ギャップが従業員認知に与える影響の定量的検証. エラー！ブックマークが定義されていません。

第四項...組織文化研究への貢献:制度と文化の「ズレ」が調整される動態の解明 エラー！ブックマークが定義されていません。

第五項...方法論的貢献:質的・量的データを統合した「三段階逐次混合研究デザイン」. エラー！ブックマークが定義されていません。

第四節 ..実務的示唆:翻訳者を中心とした組織運営デザイン エラー！ブックマークが定義されていません。

第一項...翻訳的行為(E3)の公式な役割への位置づけエラー！ブックマークが定義されていません。

第二項...新規事業子会社に適合した“制度分化”の推進. エラー！ブックマークが定義されていません。

第三項...現場の内部整合性(E1)を維持・強化する組織マネジメント. エラー！ブックマークが定義されていません。

第四項...翻訳者を組織的に育成・配置する「二層構造の人材戦略」エラー！ブックマークが定義されていません。

第五項...制度的ギャップ(E2)の「組織的自覚」の重要性. エラー！ブックマークが定義されていません。

第五節 ..本研究の限界と今後の課題..... エラー！ブックマークが定義されていません。

第六節 ..結論..... エラー！ブックマークが定義されていません。

参考文献 エラー！ブックマークが定義されていません。

謝辞 エラー！ブックマークが定義されていません。

付録 調査設計の詳細と補足データ エラー！ブックマークが定義されていません。

付録 A .. アンケート設問(キャリアパス領域)(E1 の脆弱性×E2 の直接作用) エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 1 現在の仕事にやりがい・達成感を感じている.. エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 2 仕事を通じて成長していることを実感している.. エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 3 経営環境が大きく変化するなかで、自分の将来(会社生活)に不安を感じている.. エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 4 評価・処遇は、成果・能力を反映した適正なものである.. エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 5 職場には、あなたが目標とする上司や同僚がいる.. エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 6 仕事面において、中長期的な目標やありたい姿を持っている.. エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 7 中長期的な目標を持ち、知識・技能の向上に努めている.. エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 8 業務遂行に必要な専門知識・技能の習得に向けた十分な体制が整っているエラー！ブックマークが定義されていません。

A. 9 今の仕事に必要なスキルを備えている.. エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 10 将来のキャリアパスが描けている.. エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 11 会社は、従業員のキャリアパスを念頭に置いた配置を行っている.. エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 12 仕事の成果よりも、好き嫌いなど他の要因で人を評価しない エラー！ブックマークが定義されていません。

A. 13 管理職が部下の早期育成や教育に対し積極的に取り組んでいるエラー！ブックマークが定義されていません。

A. 14 仕事に対してワクワク感を感じている... エラー！ブックマークが定義されていません。

付録 B .. アンケート設問(柔軟性/挑戦領域)(E1 の文化的強み×E2 による発揮制約) エラー！ブックマークが定義されていません。

B. 1 当社は事業環境の変化に適応する能力を有している.. エラー！ブックマークが定義されていません。

B. 2 スピード感のある意思決定/組織の自主運営促進等のため充分に権限移譲されているエラー！ブックマークが定義されていません。

B. 3 職場は新たなことへの挑戦に関し積極的である.. エラー！ブックマークが定義されていません。

B. 4 職場は従来の発想に固執しない柔軟性がある... エラー! ブックマークが定義されていません。

B. 5 困難な課題に直面しても協力して乗り越える風土がある..... エラー! ブックマークが定義されていません。

付録. C .. アンケート設問(就労環境領域)(E1 の運用上の整合性×E2 の負荷増幅) . エラー! ブックマークが定義されていません。

C. 1 現在の仕事に強いストレスを感じていない. エラー! ブックマークが定義されていません。

C. 2 現在の残業(時間外労働)に納得している... エラー! ブックマークが定義されていません。

C. 3 仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)がとれている. エラー! ブックマークが定義されていません。

付録. D .. アンケート設問(報連相/心理的安全性領域)(E1 の文化的中核) エラー! ブックマークが定義されていません。

D. 1 仕事の失敗を含めたマイナス情報を, 上司及び関係者に迅速に報告できる. エラー! ブックマークが定義されていません。

D. 2 仕事で失敗した際, 自分の過失を問われる場合でも, 上司に迅速に報告できる. エラー! ブックマークが定義されていません。

D. 3 上司・会社指示であっても, 社会常識に照らし問題がある場合には意見を具申できる. エラー! ブックマークが定義されていません。

D. 4 上司は, 日頃からコミュニケーションの活性化や職場での情報共有をしている エラー! ブックマークが定義されていません。

D. 5 職場は, 同僚(先輩・後輩)とのコミュニケーションは良好である. エラー! ブックマークが定義されていません。

D. 6 当社は良好に親会社とのコミュニケーションを取れている エラー! ブックマークが定義されていません。

D. 7 職場は, 多忙であってもあなたが仕事で困ったときに相談しやすい環境にあるエラー! ブックマークが定義されていません。

D. 8 テレワークでも職場内の業務上のコミュニケーション上の問題はない エラー! ブックマークが定義されていません。

D. 9 相手の立場や職位を重んじて, 会議やミーティングなどで忸度しない エラー! ブックマークが定義されていません。

D. 10トラブル・不祥事等が生じた場合, 「原因が何か」よりも「誰の責任か」を追求していない. エラー! ブックマークが定義されていません。

D. 11コンプライアンス上の問題行為を見聞した場合, 上司等へ相談できる. エラー! ブックマークが定義されていません。

付録. E .. アンケート設問(会社領域)(E1 の根源的信頼×E2 の間接的影響)エラー! ブックマークが定義されていません。

E. 1 当社はあなたにとって信頼できる会社であるエラー! ブックマークが定義されていません。

E. 2 親会社はあなたにとって信頼できる会社である エラー! ブックマークが定義されていません。

ん。

E. 3..... 当社はお客様や地域住民の皆様の安全や健康を最優先した事業運営を行っているエラー！ブックマークが定義されていません。

E. 4..... 当社はステークホルダにとって信頼できる会社である エラー！ブックマークが定義されていません。

E. 5..... 当社は社会や人の約に立つ事業活動を行っている。エラー！ブックマークが定義されていません。

E. 6..... 当社は働きがいのある会社である。..... エラー！ブックマークが定義されていません。

E. 7..... 当社の従業員であることを誇りに感じている。 エラー！ブックマークが定義されていません。

E. 8..... 親会社グループの一員であることを誇りに感じている。 エラー！ブックマークが定義されていません。

付録.F.. アンケート設問(業務規律/コンプラ領域)(E2 の制度文化そのもの) エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 1..... 常に「業務の目的と基本」に立ち返り、日々の業務を遂行している。 エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 2..... 効率性や柔軟でスピーディーな業務運営を意識した仕事の基本事項が徹底されている。エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 3..... 当社はコンプライアンスを順守している。 エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 4..... 当社はコンプライアンス教育の環境が整備されている エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 5..... セクハラ行為を見かけていない..... エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 6..... セクハラ防止のための必要な取り組みが行われている エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 7..... 業務上の指示や指導を著しく超えたパワハラはない。 エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 8..... パワハラ防止のための必要な取り組みを行っている。 エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 9..... 労働関係法令(労働基準法, 労働安全衛生法等)を遵守している。 エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 10 当社のコンプライアンスに関する指針を理解しそれに基づいた行動をしている。 エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 11 職場では不正・不祥事が起きないように、二重チェック、システムが機能している。 エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 12 職場では法令や社内規定に反した行為が行われていない。 エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 13 職場では、グループや取引先との関係において、公平・公正に行動できている。 エラー！ブックマークが定義されていません。

F. 14 社会の常識とのずれがないか常に意識しながら行動している. エラー! ブックマークが定義されていません。

F. 15 各メンバーの個性・バックグラウンドを認めたうえで業務移譲されている. . エラー! ブックマークが定義されていません。

付録. G .. アンケート設問(経営方針領域)(E2 の中心圧力×E1 への多次元波及) エラー! ブックマークが定義されていません。

G. 1 あなたはグループ経営ビジョン 2030 を理解している. . エラー! ブックマークが定義されていません。

G. 2 あなたはグループ経営ビジョン 2030 に共感している. . エラー! ブックマークが定義されていません。

G. 3 グループ経営ビジョン 2030 達成に向け何をすべきかを理解している エラー! ブックマークが定義されていません。

G. 4 あなたは当社の経営方針に共感している. . . エラー! ブックマークが定義されていません。

G. 5 あなたは当社の経営層メッセージに共感している. エラー! ブックマークが定義されていません。

G. 6 あなたは当社のミッション(海外事業の理念)やビジョンに共感している. エラー! ブックマークが定義されていません。

付録. H .. アンケート調査の重回帰分析結果 . エラー! ブックマークが定義されていません。

付録. I .. カテゴリー領域別アンケート集計データ エラー! ブックマークが定義されていません。

付録. J .. 半構造化インタビュー・ガイド エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 1 上位ロジック翻訳(親会社→子会社) エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 1. 1 経営方針・戦略の解釈 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 1. 2 投資審査基準の翻訳 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 1. 3 暗黙の期待値の可視化 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 2 現場ロジック翻訳(子会社→親会社) エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 2. 1 専門判断の変換 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 2. 2 案件の文脈化・ストーリー構築 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 2. 3 専門人材の支援 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 3 価値観・リスク許容度の調整 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 3. 1 リスク観の相違 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 3. 2 時間軸の相違 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 3. 3 意思決定スピードの調整 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 4 キャリア・人事制度の調整 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 4. 1 評価制度の翻訳 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 4. 2 キャリア不安への対応 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 5 組織文化・心理的安全性の維持 エラー! ブックマークが定義されていません。

J. 5. 1 文化の相違の調整 エラー! ブックマークが定義されていません。

- J. 5. 2コミュニケーションの橋渡し..... エラー！ブックマークが定義されていません。
- J. 5. 3心理的負荷への配慮..... エラー！ブックマークが定義されていません。
- J. 6 翻訳的行為の限界と負荷..... エラー！ブックマークが定義されていません。
- J. 6. 1属人性の認識..... エラー！ブックマークが定義されていません。
- J. 6. 2調整の限界..... エラー！ブックマークが定義されていません。
- J. 6. 3翻訳者の疲弊..... エラー！ブックマークが定義されていません。
- J. 7 制度改善・組織学習..... エラー！ブックマークが定義されていません。
- J. 7. 1翻訳負荷の軽減策..... エラー！ブックマークが定義されていません。
- J. 7. 2両組織の相互理解促進..... エラー！ブックマークが定義されていません。

要旨

本研究は、大企業グループに属する新規事業子会社 A 社を対象に、親会社制度と現場実務との間に生じる「制度的ギャップ(E2)」がどのように調整され、組織の内部整合性(E1)がどのようなプロセスで維持・不安定化するのかを解明する。

研究方法は、A 社の参与観察、人的資本アンケート、半構造化インタビューから成る三段階逐次混合研究デザインを採用した。

その結果、A 社は柔軟なプロジェクト運営体制と協働文化という強固な内部整合性(E1)を持つ一方で、親会社由来の評価制度・ガバナンスが恒常的な制度的ギャップ(E2) ⇒構造的圧力として作用し、キャリアパス不透明性や業務負荷集中を通じて E1 を侵食していることが確認された。

この構造的圧力に対し、親会社と子会社双方を理解する経営者・プロパー社員やプロマネが翻訳的行為(E3)を通じて、ロジック変換、価値観のすり合わせ、感情の媒介を通じて部分的に整合・調整していた。しかし翻訳的行為は非公式・属人的であり、負荷蓄積や制度変更によって容易に機能不全に陥ることが示された。本研究は、E1・E2・E3 が構成する「脆弱な均衡」としての動態的連鎖メカニズムを提示し、従来静的であったコングレンスモデルを動態のプロセスへ拡張し、整合性を「翻訳的行為によってその都度動的に維持される状態」として理論化した。実務的には、新規事業子会社のガバナンス設計において、翻訳的行為の制度的埋込みの必要性を示唆する。

第1章 研究の背景と問題意識

大企業における新規事業創出は、既存事業に最適化された制度・評価・ガバナンスとの不整合に直面しやすい。特に日本企業では、親会社の制度的慣性が強く、新規事業子会社とのあいだに制度的・文化的ギャップが構造的に内在する。しかし多くの新規事業子会社は直ちに崩壊するわけではなく、一定の整合性を維持しながら運営されている。

本研究は、この「制度的ギャップが恒常的に存在するにもかかわらず整合性が部分的に維持される」現象を説明するため、A 社を対象に内部整合性(E1)、制度的ギャップ(E2)、翻訳的行為(E3)の相互作用を分析する。研究課題は、E2 に起因する摩擦が E3 を通じてどのように調整され、E1 がどのように“動態的に”維持されるかを明らかにすることである。

第2章 先行研究

整合性（コングレンス）研究は組織要素の静的適合に焦点を置き、整合状態のプロセス的生成を扱ってこなかった。親会社―子会社研究では、自律性と統制の構造的非対称性が指摘される一方、その摩擦が日常の業務プロセスにどのように作用するかは十分に説明されていない。境界跨ぎ・翻訳的行為研究は、異なる知識や文化を媒介する個人の重要性を強調するが、翻訳的行為の「層構造」「限界」「疲弊性」には未着手である。両利きの経

営論は構造的分離の意義を示しつつ、その副作用として生じる制度的断絶の調整プロセスを十分に扱わない。本研究が扱う E1・E2・E3 の相互作用は、これら三領域の未解明部分に位置し、整合性の生成・破壊・再生のメカニズムを動的に捉える新たな視座を提供する。

第3章 リサーチクエスチョンと仮説の設定

本研究は、三つのコア要素を定義する。

E1（内部整合性）は、新規事業子会社内部で戦略・構造・人材・文化が事業特性に合致するよう適合し、たとえ不整合があっても改善・維持しようとする土台である。

E2（制度的ギャップ）は、親会社の既存事業最適化ロジックと子会社の探索的ロジックとのあいだに生じる恒常的な価値観・認識の非対称性であり、日常業務において構造的摩擦として現れる。

E3（翻訳的行為）は、この摩擦に対し、異なる論理を理解・解釈し、意味の再構成や非公式な調整を通じて部分的な整合をその都度成り立たせようとする属人的行為である。

表 3-1 本研究で分析する新規事業子会社の整合性形成の3つの要素一覧（本文 表 3-1）

要素	内容
E1	子会社内部の戦略・構造・人材・文化の整合性
E2	親会社と子会社の間の制度・価値観のギャップ
E3	E2 による摩擦を調整する翻訳者・橋渡し役の行為

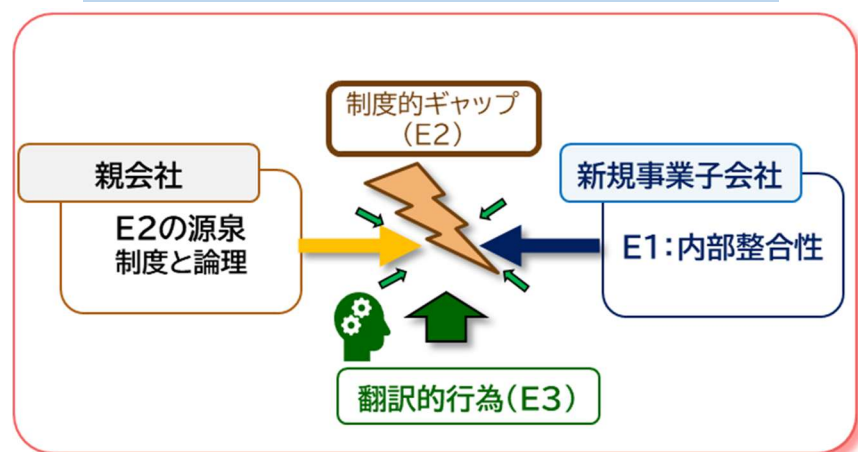


図 3-1 新規事業子会社の整合性形成の3要素(E1, E2, E3)（本文 図 3-1）

本研究のリサーチクエスチョンは、

「大企業グループと新規事業子会社の制度的ギャップ(E2)から生じる構造的摩擦は、翻訳的行為(E3)によっていかに動的に調整され、新規事業の内部整合性(E1)は維持されるのか」

と定義した。

前提命題 H1・H2 は、E1 が強みと脆弱性を併存し、E2 がその脆弱性を恒常的に刺激す

る構造的圧力であることを前提とする。

仮説 H3 は、E3 が E2 の摩擦を一時的に調整し E1 を部分的に維持することを主張する。さらに、総合仮説 H4 は、E3 が短期的には整合を回復するが、長期的には負荷蓄積により E3・E1 を不安定化させる「動的整合形成プロセス」を提示する。

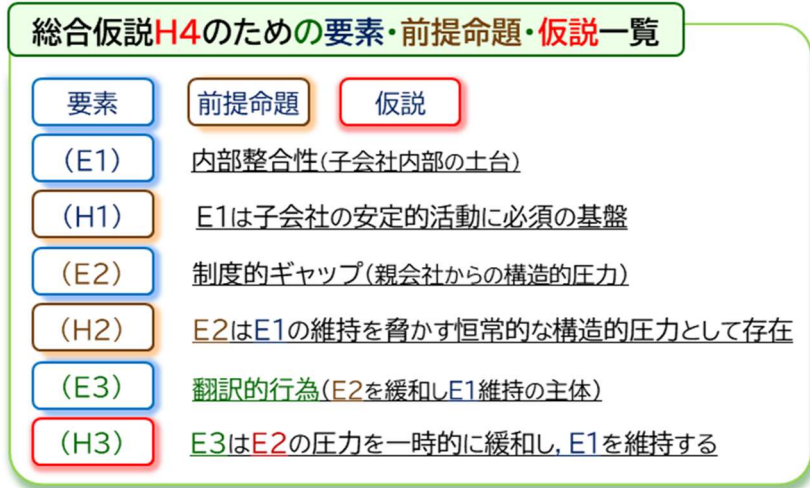


図 3-2 総合仮説 H4 のための要素・前提命題・仮説一覧（本文 図 3-2）

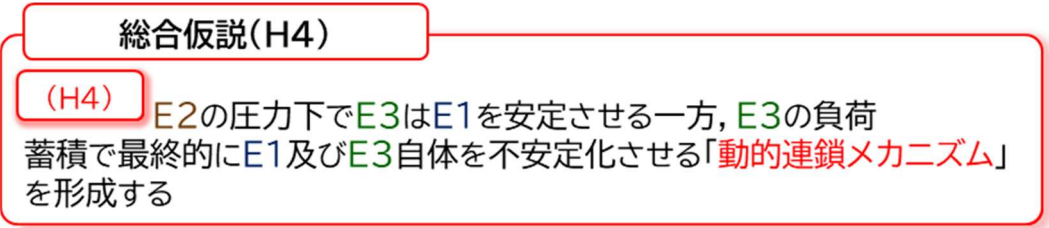


図 3-3 総合仮説 H4（本文 図 3-3）

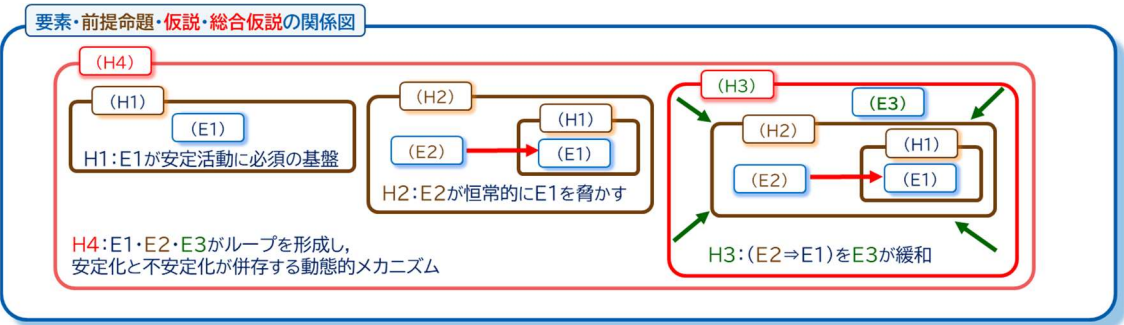


図 3-4 要素・前提命題・仮説・総合仮説の関係図（本文 図 3-4）

第4章 研究デザインと検証戦略

本研究は、三段階逐次混合研究デザインを採用した。

第1段階の参与観察では、案件形成、審査、日常業務を通じて、E1・E2の構造とE3の初期像を探索する。

第2段階では、4年間の人的資本管理アンケートを二次利用し、従業員認知の時系列デ

ータから、E1 と E2 の構造、H1・H2 とその連動性を定量的に確認した。

第3段階では、経営層・プロマネ・専門人材など翻訳者及び受け手を対象とした約10名への半構造化インタビューを通じて、翻訳的行為メカニズム(H3)と三層構造、プロセス展開として動的連鎖メカニズム(H4)を質的に検証する。

これら三段階を統合することで、静態構造と動態行為を相互補完的に検証できる研究枠組みを構築した。

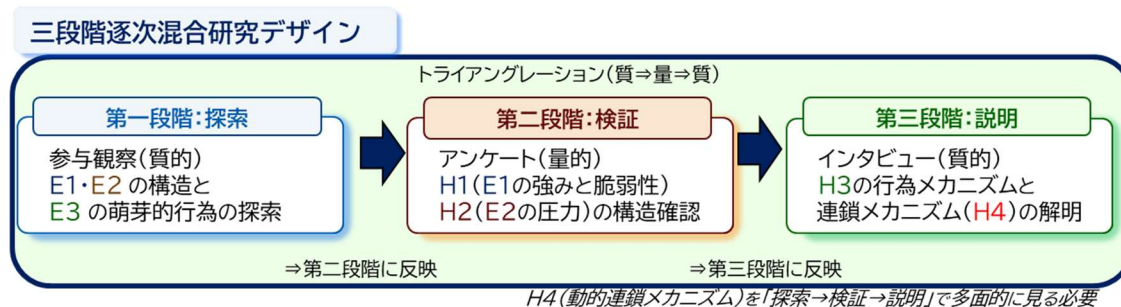


図 4-1 三段階逐次混合研究デザインの手順 (本文 図 4-1)

本研究のデータケースは、A社の単一企業ケースであることやアンケート設計の制約を踏まえつつも、質・量・質のトライアングレーションとリフレキシビティの確保により、妥当性を高める工夫を講じた。

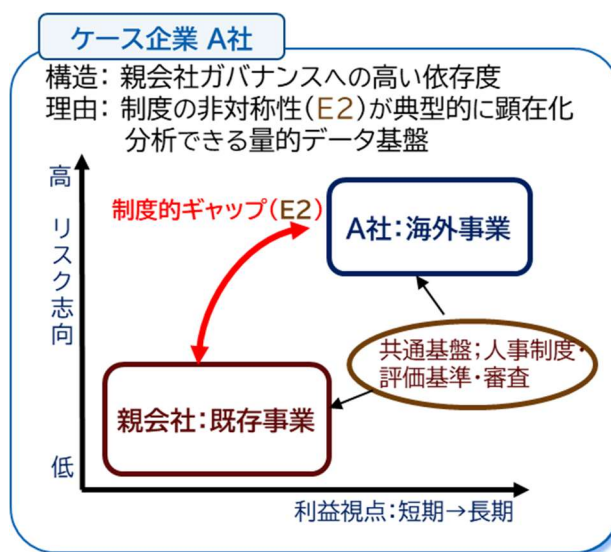


図 4-2 親会社—A社の位置づけと事業特性 (本文 図 4-2)

第5章 参与観察にもとづく A 社の組織実態と整合性の構造

A社は、長期・高リスク・多主体協働を伴う海外事業を担い、部門横断のプロジェクト体制の下で、親会社出向プロマネと中途専門人材が協働する二重構造をとる。柔軟なプロジェクト運営、専門性の融合、挑戦志向と協働文化、自律的な働き方など、探索的事業に適合した内部整合性(E1)が確認される一方、出向プロパーと中途採用者のキャリア・評価ロジックの制度的非対称性や、経営層と現場のコミュニケーションギャップといった脆弱

性も内在していた。

親会社の厳格なガバナンスと短期的な収益重視志向は、投資審査の硬直化、機会損失リスク、人事制度の不公平感といった具体的な摩擦として継続的に現れ、E2 が E1 を恒常的に侵食していることが観察された。

こうした構造的摩擦に対し、親会社・子会社双方を経験する出向プロパーやプロマネが翻訳的行為(E3)を通して、親会社ロジックの意図の解釈と現場文脈への翻訳、A 社の専門判断の「親会社語」への変換、価値観の折衷案提示や感情の媒介といった行為を通じて、その都度部分的に整合を図っていた。ただし、これらの翻訳的行為は個人の信頼関係や非公式なコミュニケーションに依存しており、翻訳者の異動・離職やトップダウンの制度変更が生じると、整合性が急激に崩れるリスクを内包していた。

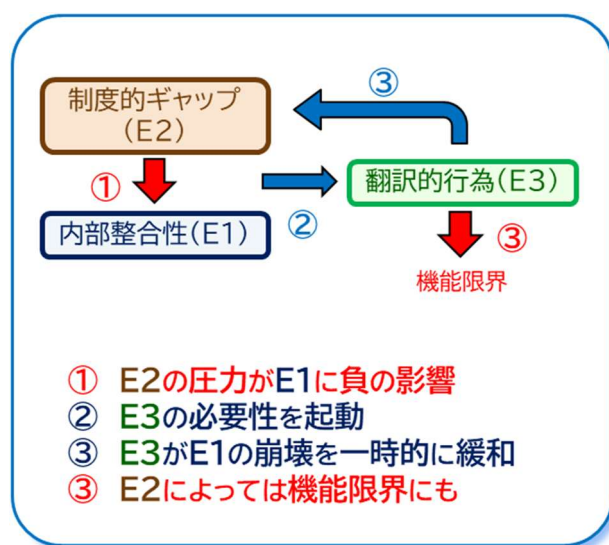


図 5-1 三層連鎖メカニズム（本文 図 5-1）

第6章 人的資本管理アンケートに基づく H1・H2 の構造検証

4 年間の人的資本管理アンケートの時系列データを二次利用して再分類し、内部整合性(E1)と制度的ギャップ(E2)に関する前提命題 H1・H2 を定量的に検証した。

E1 の文化的強みである心理的安全性、柔軟性、組織への信頼といった領域は安定している一方で、キャリアパス、不透明な役割、就労環境への負荷といった脆弱性も恒常的に存在していることが時系列・定量的に確認された。

E2 は経営方針への共感の低さ、人事評価制度への不信、責任追及文化等、親会社由来の制度・文化として、長期的に E1 の脆弱性を増幅させ、強い相関を持っていることが統計的に確認された。

特に、経営方針領域は、複数の領域と非常に強い正の相関性 ($r=0.85\sim0.94$) を示し、制度的非対称性が組織心理に放射状に波及する構造が確認された。これらは、親会社の制度変更が翻訳者の調整余地を残さない形で従業員の認知へ直接作用している構造と考えられる。

これらは、E1 に強みと脆さが併存し、E2 がその脆さに恒常的な圧力をかけているという H1・H2 の構造を量的に裏づけるものであり、翻訳的行為(E3)が構造的要請として不可避であることを示唆する結果となった。

会社領域と就労環境領域との間の負の相関が示すのは、会社への信頼が高ければ高い程朱朗環境が悪化し、信頼と疲弊との併存構造を維持するための翻訳的行為の負荷も増大することが明らかになった。親会社視点で見れば、翻訳的行為が順調に推移すればするほど、翻訳的行為の疲弊に気づかずに制度的ギャップを起因とした圧力をかけ続けることになる。

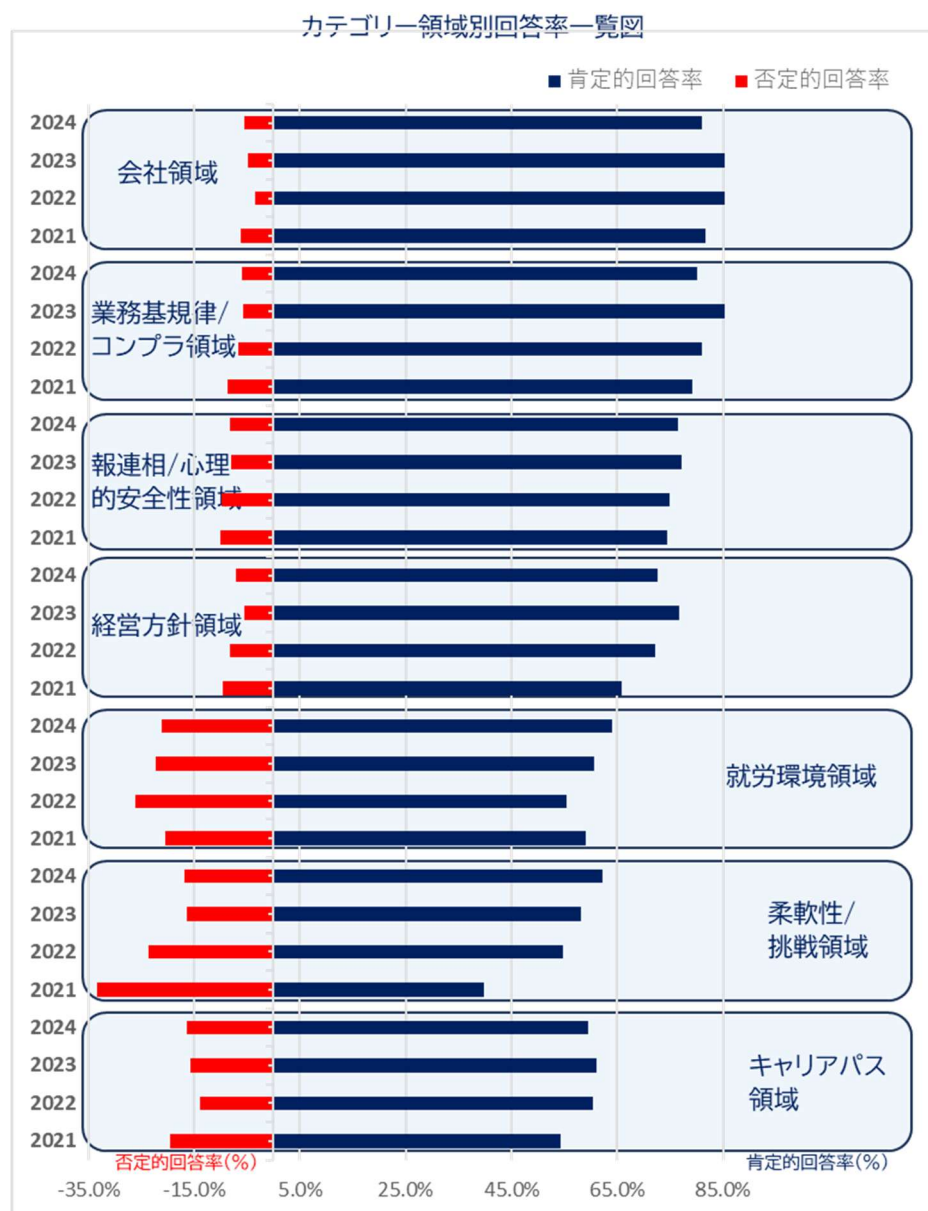


図 6-1 アンケート分析結果一覧 (本文 図 6-1)

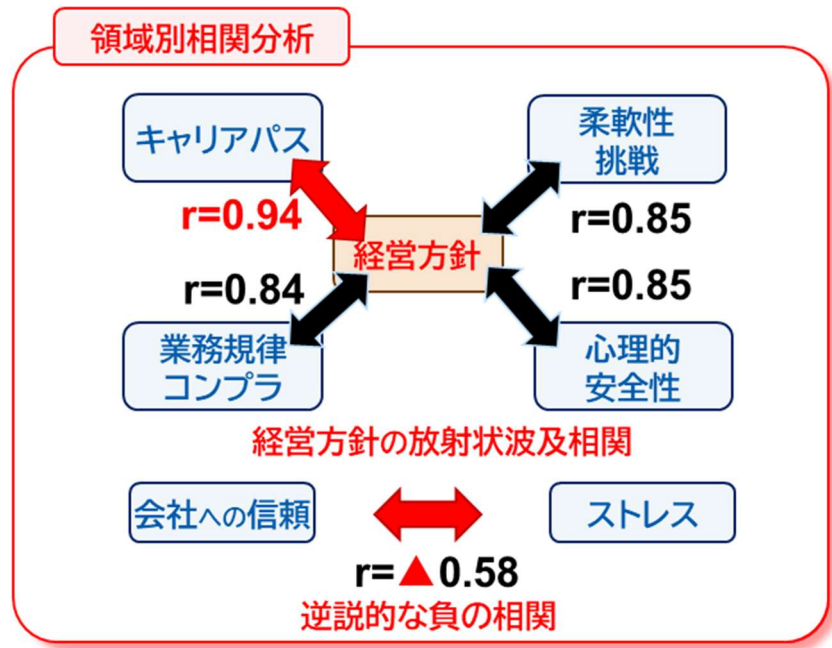


図 6-2 領域別相関分析の主な分析結果（本文 図 6-9）

第7章 翻訳者・橋渡し役の行為メカニズム（H3）の質的分析

半構造化インタビューにもとづいて、翻訳的行為メカニズム(H3)と限界(H4)を分析した。

翻訳的行為は次のような三層構造の動態のプロセスであることが明らかになった。

- ① 親会社方針・審査基準の意図を A 社文脈に落とし込む「上位ロジック翻訳」,
- ② A 社の専門判断・案件文脈を親会社が理解可能な言語・指標に変換する「現場ロジック翻訳」,
- ③ リスク許容度や事業の"良さ"に関する世界観のズレを交渉・感情調整を通じて埋める「価値観調整」

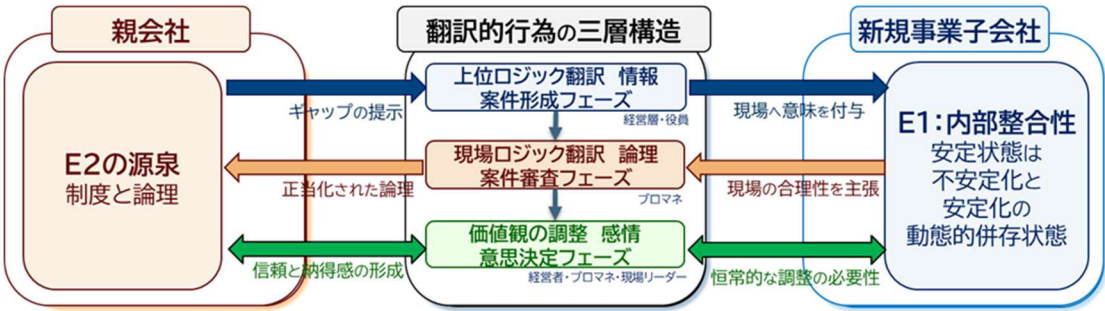


図 7-1 翻訳的行為の三層構造（本文 図 7-2）

翻訳的行為は時系列で主な主体とその役割を変容させる動態のプロセスであり、次のように整理できる。

親会社ロジックの翻訳では、主に案件形成フェーズで経営層・マネジメント層が審査基準や評価軸の意図を解釈し、建前と本音を峻別したうえで、A 社の案件検討にとって意味のある指針として再提示していた。

審査・説明フェーズでは、現場ロジックの翻訳が、プロマネや専門人材が、事業固有のリスクや案件構造を、親会社が重視する「財務健全性」「グループ全体の安定性」といった枠組みに沿う言語へ変換していた。

価値観調整は、特に意思決定フェーズで、「リスク最小化と安定運営」を重視する親会社と、「長期成長と不確実性許容」を重視する A 社とのあいだで、事業の"良さ"の定義を交渉し、双方が受容可能な折衷案を模索する役割が確認された。

一方で、翻訳的行為は高度な認知負荷と感情労働を伴う非公式・属人的な営みであり、翻訳者は親会社と A 社双方の期待と不満を一身に引き受ける「板挟み」の立場に置かれていた。長期的には翻訳的行為自身の疲弊や翻訳者の離職リスクが高まり、翻訳的行為の頻度や質が低下することで、現場の挑戦意欲や協働文化（E1 の肯定的側面）が弱まり、親会社側の慎重姿勢（E2 の強化）を招くという負の連鎖が示唆された。これは第 6 章のカテゴリ領域別相関分析を質的にも裏付けるものであり、本研究の量的・質的データの収束的妥当性を示す結果となっている。本研究の結論として、E3 が一時的に E1 を安定化させる一方で、負荷蓄積を通じて E1 と E3 の双方を不安定化させるという下記図に示す H4 の動的連鎖メカニズムを裏づける結論となった。

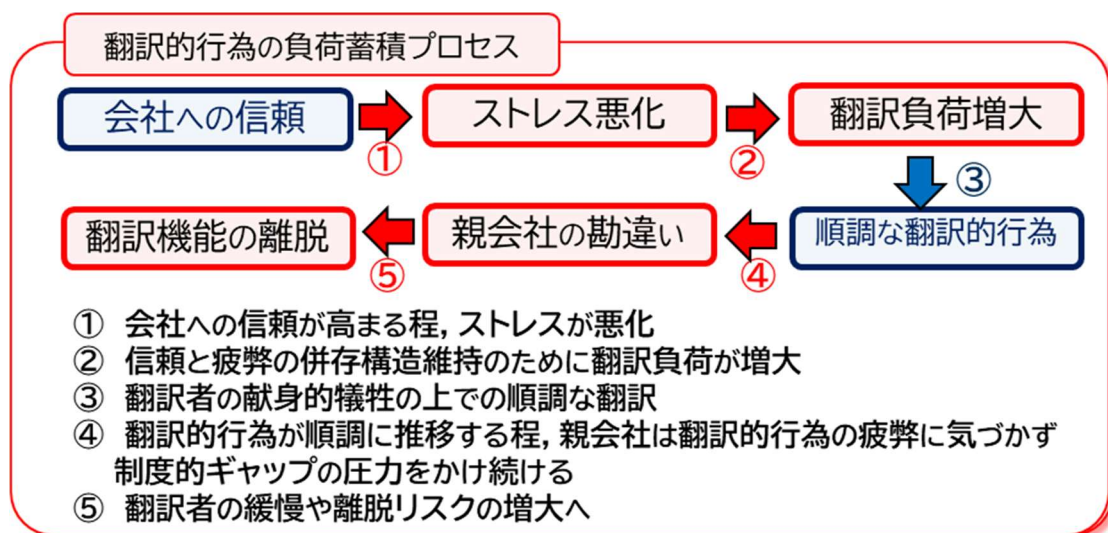


図 7-2 翻訳的行為の負荷蓄積プロセス(本文 図 7-1)

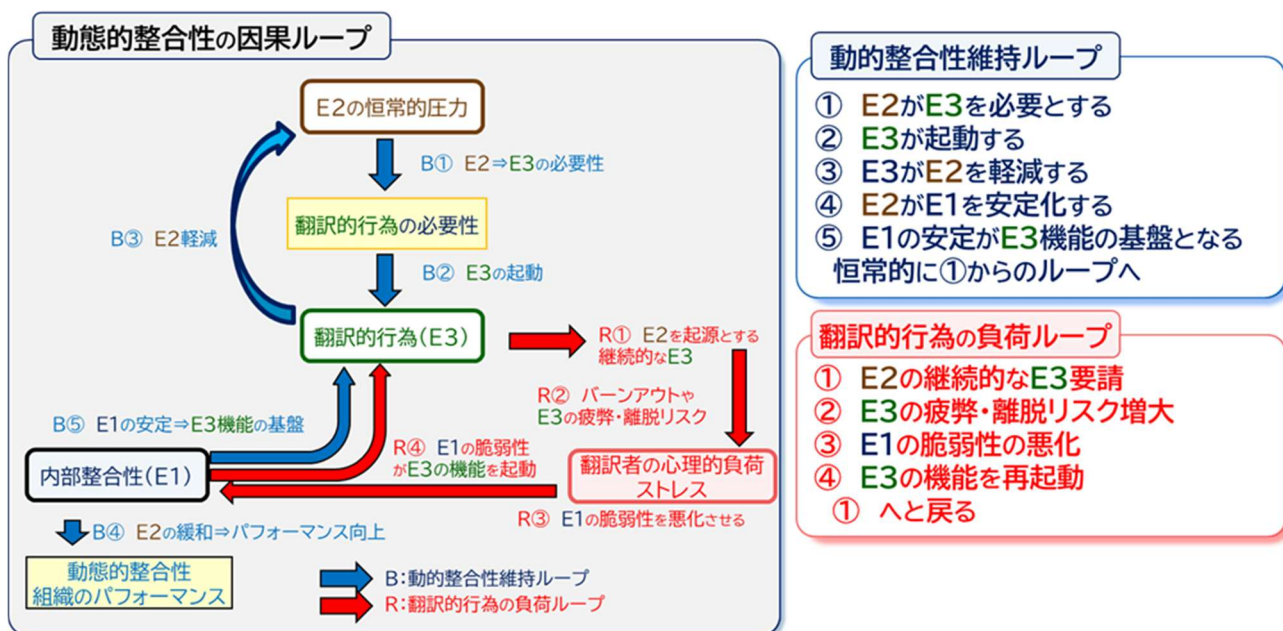


図 7-3 動態的整合性の因果ループ(H4)

制度的ギャップ(E2), 翻訳的行為(E3), 内部整合性(E1)の安定化・不安定化メカニズム(本文 図 7-3)

第8章 総合考察と結論

本研究が提示する動態的整合形成モデル(H4)は、整合性を“均衡された静的な状態”ではなく“翻訳的行為が媒介する動態的循環プロセス”として捉える新しい理論枠組みである。

第一に、コングレンス研究に対し、整合性を動態的に拡張する視座を提供した。

第二に、境界跨ぎ研究に対し、翻訳的行為を三層構造・時系列変容・感情媒介を含むプロセスとして理論化した。

第三に、親会社一子会社研究に対して、制度的非対称性が日常業務にどのように作用し、翻訳的行為がその摩擦をいかに部分的に埋めるかというメカニズムを提示した。

翻訳的行為は短期的には整合を回復させるが、長期的には負ループを生み、制度側の分化と翻訳機能の制度化が不可欠であることを示唆する。

最後に本研究を踏まえた実務的施策案を下記図 8-1 にて示す。

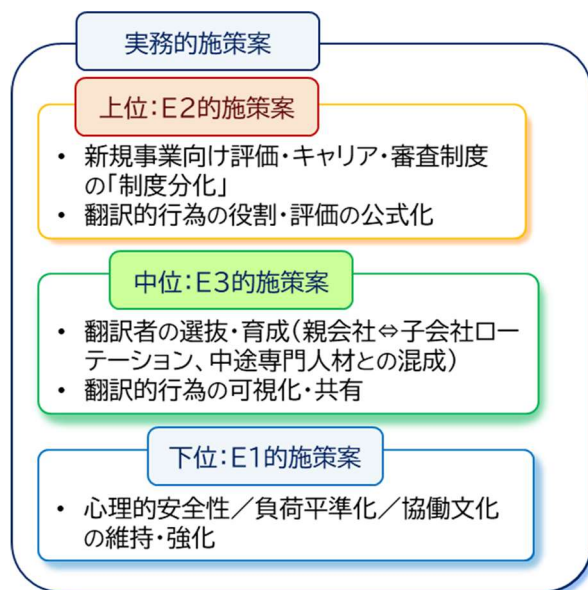


図 8-1 3要素 E1・E2・E3 で整理した実務的示唆(本文 図 8-2)

【結論】

本研究は、新規事業子会社における整合性を E1・E2・E3 の動態プロセスとして捉え、翻訳的行為を中心とした「動態的整合形成」のモデルを提示した。

整合性は静的均衡状態ではなく、制度の圧力と翻訳者の調整努力によって恒常的に変容し続ける“動態的安定状態”である。

本研究はこのプロセスの具体的メカニズムと限界を明らかにし、理論的・実務的両面で新しい示唆を提供した。

参考文献

- BirkinshawJ. (1997). *Entrepreneurship in multinational corporations*: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal* 18(3) , 207-229.
- CaldwellG. Ancona & David F.Deborah. (1992). *Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, No. 4.
- CarlileR.Paul. (2002). *A Pragmatic View of Knowledge and Boundaries: Boundary Objects in New Product Development*. *Organization Science*, Vol. 13, No. 4.
- CarlileR.Paul. (2004). *Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries*. *Organization Science*, Vol. 15, No. 5.
- Kostova& HoenenNell. (2018). *Understanding Agency Problems in Headquarters-Subsidiary Relationships in Multinational Corporations: A Contextualized Model*. *Journal of Management* 44(7), 2611-2637.
- Likert,R.,(1961). *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.
- MeyerE., Estrin, S., Bhaumik, S. K., & Peng, M. W.K. (2009). *Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies*. *Strategic Management Journal* Vol. 30, No. 1, 61-80.
- Nohriaand S. GhoshalN. (1994). *Differentiated Fit and Shared Values: Alternatives for Managing HeadquarterSubsidiary Relations*. *Strategic Management Journal*, 15 (6) , 491-502.
- ScanlanTushman & ThomasMichael. (1981). *Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents*. *Academy of Management Journal*, Vol. 24, No. 2.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Base of Administrative Theory*. McGraw-Hill.
- チャールズ・A・オライリー・マイケル・L・タッシュマン. (2019). 『両利きの経営』. 東洋経済新聞社.
- 青木昌彦. (2001). 『現代の企業—ゲームの理論からみた法と経済』. 岩波書店.
- 安西順子, 山内裕. (2017). 「越境的学習が自己成長を促すメカニズム: ワーク・アイデンティティに着目して.」 『日本労働研究雑誌』, No. 680, 4-16.
- 伊藤羊一. (2020). 『1行書くだけ日記: 夢を叶える超シンプル習慣』. ダイヤモンド社.
- 加藤雅則・チャールズ・A・オライリー・ウリケ・シェーデ. (2020). 『両利きの組織をつくる』. 英次出版.
- 多賀茂. (2015). 「組織内専門人材のキャリアと学習—組織を越境する新しい人材像—」. 『日本労働研究雑誌』, No. 659, 48-59.
- 野中郁次郎. (1988). 『変革のマネジメント: ミドル・アップダウン・マネジメントの理論と実践』. 日本経済新聞社
- 長谷川博和. (2010). 『ベンチャーマネジメント入門』. 日本経済新聞出版社.
- 福嶋路. (2019). 「新規事業創造についての研究の系譜」. 『研究年報『経済学』』 (東北大学).
- 横山禮士. (2022). 「新規事業立ち上げ過程における組織アイデンティティの形成」. 『赤門マネジメント・レビュー』 21 巻 2 号 (2022 年 4 月).