

論 文 題 目

組織の分化とコンセンサス

—組織における意識の相違と調整手段—

氏 名 佐々木 将人

謝 辞

大学院時代から現在までを振り返ると、非常に恵まれた研究環境の中で過ごさせてい
だいてきたように思う。これまでの研究成果を博士論文としてどうにかまとめ上げるこ
うできたのは、周囲の人々の暖かい支えがあったからである。

指導教官である沼上幹先生には、研究者として、また教育者としてあるべき姿を教え
ていただいた。沼上先生から教えていただいたことは、言葉にはし尽くせないほど多岐に渡
っている。中でも、社会科学の面白さとその奥行きの深さについて知ることができたのは、
今の私の原点になっている。

沼上先生には、学部時代から通じて既に 10 年間もの長期にわたり、面倒を見ていただ
いていることになる。成長の遅い私は、沼上先生から受けた学恩に未だもって十分に応える
ことができていないけれども、今後の研究生活を通じて、少しでも期待に応えることがで
きるよう、努力をしていきたいと思っている。

大学院では、授業やプロジェクトなどの機会を通じて、多くの先生方と接する機会に恵
まれた。青島矢一先生、伊丹敬之先生（現・東京理科大学）、軽部大先生、加藤俊彦先生、
田中一弘先生、山下裕子先生からは、ものの考え方や研究に対するアプローチの仕方など
についてご教授いただいた。

また、諸先輩にも大変お世話になった。博士課程の先輩である阿部智和さん（現・長崎
大学）、太田理恵子さん、澤田直宏さん（現・横浜市立大学）、坪山雄樹さん（現・新潟大
学）、山藤竜太郎さん（現・横浜市立大学）には、研究上の悩みについて快く相談に乗って
いただき、論文の方向性を考えていく上で非常に有益なコメントを幾つもいただいた。

同期や後輩である上原渉君（現・武蔵野大学）、遠藤貴宏君、大倉健君、大沼雅也君、大
原亨君（現・東洋大学）、小坂玄次郎君（現茨城大学）、宍戸拓人君（現・一橋大学）、村上
善紀さん（現・一橋大学）、福地宏之君（現・一橋大学）、山内雄気君（現・同志社大学）、
山口裕之君（現・東洋大学）と交わした議論や研究に対するコメントからも、非常に大き
な刺激を受けた。大学院を離れた今から振り返ると、常に活発な議論ができる環境にいた
ことは、本当に幸せなことであったことを実感する。

最後に、学部・大学院への進学を許可してくれ、更に惜しみない援助を差し伸べてくれ
た両親に心から感謝したい。

このように，周囲の人々から多大なる支援を受けて，知的に豊かな研究生生活を送ることができた．周囲の人々の期待を裏切らず，またこちらからも刺激を与えることのできるよう，継続的な努力を重ね，意味のある研究成果を生み出していきたい．

2011年1月6日

佐々木将人

目次

第1章 問題設定と本論文の構成.....	1
1. 問題意識と本論文の目的.....	1
2. 問題設定.....	4
3. 本論文の構成.....	6
第2章：先行研究－組織内の意識の相違に関する先行研究の検討－.....	8
1. はじめに.....	8
2. 先行研究の検討.....	9
3. 知見の整理と分析課題の提示.....	22
第3章：方法・調査の概要.....	26
1. 組織の〈重さ〉プロジェクトの概要とデータ収集.....	26
2. 分析の方法.....	28
3. 第2回質問票調査データのサンプルの特徴.....	29
4. 第3回質問票調査データのサンプルの特徴.....	35
5. データセットの利点と限界.....	37
第4章：水平的調整メカニズムと時間志向性の分化.....	39
1. はじめに.....	39
2. 仮説の導出.....	41
3. 方法.....	43
4. 分析結果.....	48
5. ディスカッション.....	54

6. 小括	56
第5章：戦略志向性の分化と市場環境の変化.....	58
1. はじめに.....	58
2. 仮説の導出.....	59
3. 方法	62
4. 分析結果.....	65
5. ディスカッション.....	70
6. 小括	73
第6章 組織における多様な分化—環境認識, 戦略志向性, コミットメント—.....	75
1. はじめに	75
2. 仮説の導出.....	76
3. 方法とデータ	79
4. 分析結果.....	86
5. ディスカッション.....	89
6. 小括	92
第7章：戦略志向性の分化と組織プロセスの影響	94
1. はじめに	94
2. 方法とデータ	97
3. ディスカッション.....	104
4. 小括	105

第 8 章：議論と結論	107
1. はじめに	107
2. 本論文の要約	107
3. 議論と結論.....	112
4. 本論文の含意と課題	117
参考文献	121

第1章 問題設定と本論文の構成

1. 問題意識と本論文の目的

本論文の目的は、組織内の組織メンバー間の意識の問題について多様な観点からの検討を行なうことにある。より具体的には、BU（ビジネス・ユニット）を分析単位として、組織メンバーの意識の分化が企業の成果に与える影響と、その先行要因についての検討を行なっていく。

組織は多様な人々の協働から成り立つ分業と協業の体系である。それぞれの組織メンバーに対して異なる職務を割り当て、こうした諸活動を統合することで、組織は一個人の活動とは規模も効率性も比較にならないほど大きな活動を遂行することができるのである。しかし、組織が多様な人々の集合であることは、当然ながら多様なバックグラウンドを持ちあわせた個々人の活動をまとめる必要があることを意味している。彼らは異なる経験や専門性を有し、また異なる目的や関心を持って職務を行なっていることもある。このような結果として、しばしば組織メンバーの認識や意識の問題が生じる。それぞれの組織メンバーの認識や意識が異なることが組織的な活動の遂行の障害となるのである。

実際に組織的な活動を行なう際に、組織メンバー間の意識の差異がもたらす問題に直面することは多々ある。たとえば、戦略や環境について異なる認識を持っているために部門間での議論がすれ違いがちになる、調整が困難であるといった場合が考えられる。また、戦略を適切に実現させるためにトップが経営理念や戦略を組織メンバーに浸透させる施策を行なう場合もあるだろう。多くの人々が、組織内での意識の相違に対処する必要性を感じる経験を少なからずしているように思われる。

アカデミックな領域においても、これまで組織論や戦略論など企業組織を対象とした様々な研究において、こうした組織メンバー間の意識や志向性の問題が扱われてきた。いずれの研究も、組織メンバー間の意識の相違が企業活動に対して問題を生み出すことを指摘している。しかし、それぞれの研究の知見や理論的な示唆はやや異なるものである。このような相違を端的に示す例として、組織内に見られる意識の相違を部門間の「分化」の問題として捉える研究と、意識の相違を「コンセンサスの欠如」とする研究を指摘することができる。

組織内の分化の問題については、組織のコンティンジェンシー理論において検討がおこなわれてきた（Lawrence and Lorsch, 1967; 1969）。コンティンジェンシー理論では、組織メンバー間の意識の相違は、組織が構造的に分化することに起因すると考えられてきた。すなわち、技術環境や市場環境の不確実性へ適応手段として、様々な機能部門に構造的に分化し、それぞれの職務の専門性を高めることが組織にとって最適な施策である。しかし、このような分業構造の発達は、組織メンバーの直面する下位環境を異なるものにするために、部門間に特有の異なる志向性が発達するのである。こうした志向性の部門間の相違が、分業した活動を統合する際に障害となるために、組織と組織メンバー間の意識の相違に対

処する必要があるのである。コンティンジェンシー理論において、組織メンバーの志向性の分化は、各メンバーの専門性を高めた結果として自然発生するものであり、組織にとって所与のものである。それゆえ、その対処手段についても、分化そのものを解消するのではなく、分化した組織において部門間の情報の共有・伝達活動を確保するための組織的施策が検討されている。このような組織的施策が、部門間での会議の開設や統合担当者（リエゾン・オフィサー）の設置といった水平的な調整メカニズムである。すなわち、彼らの想定では、部門間の分化は維持しつつ、情報を仲介するための様々な水平的な調整メカニズムによって対処することが組織にとっての効率的な対応なのである。

これに対して、「戦略的コンセンサス (Strategic Consensus)」研究では、直面する外部環境や組織の追求する戦略についての組織メンバーの意識を一致させることが、企業成果を高めるという指摘がなされてきた (bourgeois, 1980 Dess, 1987)。組織メンバーが一致した認識や意識を持つことで、戦略の立案や実行が容易になり、企業の収益性を高めることにつながるのである。これらの研究の立場からすれば、組織内で組織メンバーの意識が異なることは、コンセンサスが欠如している状態であり、組織にとって改善すべき望ましくない状況なのである。

このように、組織内の意識の問題について先行研究では異なる示唆が得られている。このことは、理論的に整合性を欠いているばかりでなく、実務的にも問題を生じさせる原因となるものであると思われる。組織メンバー間の意識の相違に対して、どのような場合にどのように対処したら良いのかが十分に明確でないからである。たとえば、ある時には分化理論的な観点から部門間の異なる志向性や意識を許容し、別の場合には一致した意識を要求するというように、対応に一貫性がなくなる可能性が考えられるだろう。こうした結果、現場には不満や混乱を生み出すことになるかもしれない。したがって、組織内の分化あるいはコンセンサスの問題について改めて体系的な検討を行なう必要があるように思われる。

組織内の分化とコンセンサスの問題について体系的に検討する必要があるもう一つの理由として、先行研究において行なわれた実証分析が異なるコンテキストに基づいているという点も挙げられる。まず第 1 に、それぞれの研究は時代背景が大きく異なっている。Lawrence and Lorsch(1967)が 1960 年代後半に実証分析を行なっているのに対して、戦略的コンセンサス研究では、主に 1980 年代から 1990 年代に多くの実証研究が行なわれている。このような時間的相違によって、分析対象とした企業が直面する外部環境や企業が遂行している戦略、あるいは採用している組織の構造は大きく異なり、その結果として、組織メンバーの意識の相違が企業活動に与える影響の大きさや重要性が変化している可能性がある。たとえば経済成長期には単一品種の大量生産が主たる企業戦略だったため、組織内で部門間が分化したままでも効率的な事業活動が可能であったのに対して、成熟期に入り製品差別化が重要になったために、組織内で意識の相違に直接対処する必要が増大した可能性が考えられるだろう。

第2に、分析対象とする組織単位が異なるという点が挙げられる。Lawrence and Lorschの行った実証研究では、組織全体の構造が分析対象となっていた。組織全体が複数の職能部門に分化した職能制組織に注目して、発達した職能制組織の各部門間の組織メンバーの意識の分化についての検討が行なわれていたのである。これに対して、戦略的コンセンサス研究の主たる分析単位は企業のトップ・マネジメント・チームであり、この集団内での戦略や環境に関する認識の一致の有無が企業成果に与える影響が検証されている。いずれの研究も「組織」を対象とした理論的示唆を行なっているけれども、それぞれの実証研究が対象とした組織単位は大きく異なるのである。

こうした分析単位の相違は、意識の相違に影響を与える組織的なプロセスについても研究間での差異を生み出している。すなわち、コンティンジェンシー理論においては、組織の調整メカニズムが主たる対処手段として検討され、部門間での情報の伝達・共有を促す水平的な調整メカニズムの重要性が強調されていた。これに対して、特定の集団内での組織メンバーの意識の差異を分析対象とした戦略的コンセンサス研究では、先行要因として検討されてきた組織的なプロセスは、主に集団内のコンフリクトの有無や合意形成のプロセスである。研究対象とする組織単位が異なることで、その改善策として検討される組織的な施策も異なるのである。

このように、組織内の組織メンバーの意識の問題を扱った先行研究の諸理論では、同じ問題を検討課題としていながらも、理論によって異なるコンテキストと異なる示唆が行なわれているのである。こうした相違は、諸研究の知見を比較検討することを困難にするものであり、また実務的な示唆についても異なる知見を提供しているために判断が難しいと考えられる。

また、近年では市場環境への対応の必要性から、多くの組織がBU(ビジネス・ユニット)を一つの事業単位として、事業戦略の立案や構築を行なっている。この点から考えても、職能制組織のような全社的な組織構造を対象としたコンティンジェンシー理論やトップ・マネジメント・チームを対象としている戦略的コンセンサス研究とは、検討対象とするべき組織単位が異なるものになっている。それゆえ、これらの理論の知見が妥当であるのか、再度体系的な検討を行なう必要がある。BUという組織単位での組織メンバー間の意識の問題をどう捉えるべきかに関して実証的な分析を行なうことには、理論的にも実務的にも意義があると考えられるだろう。

2. 問題設定

組織内の分化やコンセンサスの問題に関する諸研究の知見を実証的に検討するために、本論文では、日本企業を対象とした質問票調査から得られたデータに基づいた定量的な実証分析を行なっていく。分析対象となるデータは、一橋大学において、21世紀 COE プログラム（「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」）及びグローバル COE プログラム（「日本企業のイノベーション：実証的経営学の教育研究拠点」）の一環として行なわれた組織の〈重さ〉プロジェクトの質問票調査によって得られたものである。

先行研究の知見に基づきながら、組織内での組織メンバーの意識の相違がもたらす影響について比較的幅広くかつ理論的にも実務的にも意義のある実証研究を行なうために、具体的に本論文では以下のような問題設定を行なった。

①分析単位：BU（ビジネス・ユニット）

本論文の分析対象とする組織単位は BU（ビジネス・ユニット）である。BU を基本単位として設定したのは、BU が、特定の市場に適応するための、人々の一連の事業活動を統合する最小単位であると考えたからである。より具体的には、研究開発、製造、マーケティングおよび販売といった、特定の市場において企業活動をおこなうのに必要となる基本的機能をすべて備え、利益責任を負った最小の事業単位のことを BU だと考えている。

BU を分析単位とすることは、現在の多くの企業が直面している事業環境にも適合していると考えられる。すなわち、近年では、市場のニーズに適応するために、職能部門間の専門性を追求する巨大な職能制組織よりも、適切に市場からニーズを吸い上げ、素早く新製品を開発できるような小さなユニットでの事業活動が求められているからである。この点で、Lawrence and Lorsch（1967）が実証分析の対象としていたような企業とは、直面する事業環境も、組織構造も大きく異なっていると考えられるのである。

②職能間・階層間の分化

組織の分化と統合の問題について、先行研究では、主に職能部門間の分化について検討が行なわれてきた。これに対して、階層部門間の分化との関係を検討したものはほとんど存在しない。しかしながら、部門間の分化と同様に、上下関係においても、役割の相違に基づく意識の分化は生じうるものであり、職能部門間の分化と同様に階層間の分化の影響も検討する必要があるだろう。とりわけ、BU を基本的な組織単位として事業活動を行なっている状況では、ミドル・マネジメントの戦略に対する認識や役割についての注目が集められており、階層間の問題を扱うことの重要性が示唆されているように思われる（Wooldridge and Floyd, 1992）。

したがって、本論文では、先行研究においてこれまで検討課題とされてきた職能部門間の分化の影響について検討を行なうと同時に、階層部門間の分化の影響についても検討を行なっていくことにする。BU という市場適応活動を行なう上で自己充足的な組織単位にお

いて、階層間の意識が異なることがどのような影響を持つかについての議論を行なうことができるだろう。

③多様な分化の影響についての検討

先行研究では、組織内での組織メンバー間の意識の相違という同一の問題設定を行ってきた。しかしながら、実証分析において測定されてきた意識の相違は、必ずしも一様ではない。たとえば、コンティンジェンシー理論では、部門間の時間志向性や目標志向性といった尺度が分化を示す尺度とされてきたのに対して、戦略的コンセンサス研究では、環境認識や戦略についての意識の一致の程度を組織あるいは集団内のコンセンサスを測る尺度としてその影響が検証されている。

組織内の意識の相違についてこうした多様な分化尺度が用いられてきたことに対応して、本論文でもそれぞれの分析において異なる分化の影響について検討を行なうことにする。

④組織的な調整手段の検討

組織的な調整手段については、リーダーシップや水平的な調整メカニズム、規則やルールなどの影響について検討する。これらの組織的施策は、いずれも組織メンバーの活動を統合するための基本的な組織的メカニズムである。

戦略的コンセンサス研究では、主に集団内のコンフリクトの有無や合意形成のプロセスなど集団プロセスが組織メンバーの意識の相違に与える影響について検討されてきた。しかし、本論文の分析単位は BU である。トップ・マネジメント・チームのように多くても 20 人前後の人間からなる組織と比べ、数百人単位あるいはそれ以上の人間からなる BU という組織単位での施策を検討する場合には、特定集団内のプロセスよりも、組織的なプロセスの影響を検討することの方が妥当な扱いであると考えられる。

以上のように、本論文では特定の概念について詳細に分析を行なうというよりも、BU という組織単位を分析の対象として、先行研究において指摘されてきた論点について、広く実証的な検討を行なうことを目的としているのである。この結果、それぞれの実証分析間の関連性はやや薄まるものの、近年の組織において組織内の分化やコンセンサスがどのような影響を持つのかについてのより体系的な検討が可能となると考えられる。また、近年の日本企業において組織メンバー間の意識の相違が企業活動にどのような影響を与えているのかについても具体的な示唆を提示することができるだろう。

3. 本論文の構成

最後に、本論文の構成を示しておく。第2章では、先行研究の整理を行ない、本論文で検討すべき論点を提示していく。より具体的には、組織内の組織メンバー間の意識の相違を扱った研究として、4つの研究群についてその概要とこれまでの研究の流れについての整理を行なった。4つの研究群とは、冒頭でも例示したコンティンジェンシー理論と戦略的コンセンサス研究、マーケティング部門とR&D部門の間の部門間統合の問題を扱ったマーケティング-R&D インターフェース研究と、企業の市場適応活動に必要な組織の志向性についての検討を行なった市場志向性研究である。それぞれの研究は、組織内の組織メンバーの意識の問題について扱っているけれども、研究が行なわれた時期や分析対象となった組織単位、理論的示唆において相違が確認される。こうした諸研究の相違点について整理を行ない、本論文の課題を提示する。

第3章では、続く第4章からの実証分析において使用するデータの概要についての説明を行なう。本論文では、日本企業を対象とした質問票調査から得られたデータに基づいた定量的な実証分析を行っており、分析対象となるデータは、一橋大学において、21世紀COEプログラム（「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」）及びグローバルCOEプログラム（「日本企業のイノベーション：実証的経営学の教育研究拠点」）の一環として行なわれた組織の〈重さ〉プロジェクトの質問票調査である。この質問票調査の概要について説明した後に、組織メンバー間の意識の相違を測定するための基本的なデータ処理方法やサンプルの概要についての記述をしていき、このデータセットを扱って実証分析を行なうことの利点と限界について議論する。

第4章では、時間志向性の分化と水平的調整メカニズムの機能についての実証分析を行なっていく。時間志向性は、それぞれの組織メンバーが認識する職務の遂行に対する時間感覚の長さの程度であり、コンティンジェンシー理論において職能部門間の分化が指摘されてきた代表的な尺度である。コンティンジェンシー理論では、分化した組織が水平的な調整メカニズムを設け、水平的なコミュニケーション・チャンネルを活用することで、効率的な事業活動の遂行が可能になるという想定がなされてきた。こうした関係が近年の日本企業のBU（ビジネス・ユニット）を対象とした調査においても観察されるのかについて検討を行なっていく。

第5章では、戦略志向性の分化と組織成果との関係についての実証分析を行なっていく。企業が追求する戦略についての組織メンバー間の認識は、戦略的コンセンサス研究において中心的に検討されてきた変数であり、戦略について組織メンバー間で一致した認識を有することが望ましいと指摘されてきた。トップ・マネジメント・チームを対象とした戦略的コンセンサス研究のこうした示唆が、BUという比較的規模の大きな組織単位においても同じように観察されるのかを検討していく。

実証結果からは、BU内の戦略志向性の分化も、組織成果に対して影響を示していた。ただし、こうした影響は、差別化戦略とコスト・リーダーシップという組織が追求する戦略

によって大きく異なる可能性が示唆されている。

第 6 章では、環境認識の分化と戦略志向性の分化、コミットメントの分化という組織内での 3 つの分化の関係と、それぞれが企業の成果に与える影響について実証分析を行っていく。組織においてこのように多様な分化が生じ、それぞれが組織活動に影響を与えることは、様々な先行研究において指摘されてきた。しかしながら、先行研究では、必ずしもこれらの相互関係や企業成果への影響について同時に比較分析を行ってきたわけではない。分析結果では、3 つの分化はそれぞれに異なる影響関係を示していた。こうした相違から、コンティンジェンシー理論と戦略的コンセンサス研究を体系的に理解する上での示唆が提示される。

第 7 章では、戦略志向性の分化を対象として組織プロセスとの関係について実証分析を行っていく。具体的には、リーダーシップ、公式的なルールや規則、水平的関係の 3 つの組織的な施策やプロセスに焦点を当てて、組織の分化に対する影響を検討した。これまでの戦略的コンセンサス研究では、組織的要因との関係については主に集団内のプロセスに焦点を当てて検討が行われてきたけれども、BU という組織単位での組織内の分化については、他の先行研究において検討されてきたこれらの組織的な施策が 戦略志向性の分化に対して与える影響が示される。

第 8 章は、本論文の結論について述べている。まずこれまでの要約をした後に、第 4 章から第 7 章までの実証研究の知見に基づいて、組織内の分化とコンセンサスの問題についての整理と議論を行っていく。最後に、本論文の知見の持つ含意と課題について述べている。

第 2 章：先行研究－組織内の意識の相違に関する先行研究の検討－

1. はじめに

本章の目的は、組織における組織メンバー間の意識の相違が組織成果に対して与える影響について、先行研究の知見を再検討し、本論文の検討課題を提示することである。

組織は分業と協業の体系である。トップ・マネジメントからミドルやローアに至るまで、組織内に複数の階層を設けることや、あるいはマーケティング部門や研究開発部門、生産部門など職務の特性に応じて多様な機能部門を設けることは、大規模な組織を効率的に運営するにあたり組織設計上必要不可欠な措置である(Mintzberg, 1983)。

しかしながら、このように組織を複数の階層・機能に分割することは、しばしば組織メンバーの間に異なる視野や志向性、意識をもたらす場合がある(Lawrence & Lorsch, 1967, 1969)。なぜなら、分業によってそれぞれの個人は異なる環境に直面することになるため、組織のおかれている環境や戦略について、同一の認識を持って職務を遂行することが困難になるからである。したがって、分業した活動を統合する際に、単に活動を統合するだけでなく、組織メンバー間の意識の相違に対しても対処する必要がある生じるのである。

以下では、組織メンバー間の意識の分化と組織成果に関する先行研究の知見を紹介する。これまで、多くの研究において、組織内の意識の相違について対処する必要性が言及されてきた。組織内の意識の相違について扱った主な研究として、以下の 4 つを指摘することができる。

(1) コンティンジェンシー理論：

組織メンバー間の意識の相違を分業の結果発生する自然発生的なものと捉え、意識の異なる人々を組織的なメカニズムで協業させる必要性について示唆する研究。

(2) マーケティング－R&D インターフェース研究：

マーケティング部門と R&D 部門の協業が非常に困難であるという実態に注目し、その原因と対処方法について検討した研究

(3) 戦略的コンセンサス研究：

戦略の実行など、組織の目的合理的な行動の遂行において、組織メンバー間での意識の一致（コンセンサス）の重要性を示唆する研究。

(4) 市場志向性研究：

企業が市場環境に適合し、高い成果を上げるために、組織全体の意識を市場に向ける必要性を示唆する研究

いずれの研究も組織における組織メンバーの意識の相違が、企業活動に対して何らかの問題を生み出すことを示唆している。しかし、この 4 つの諸研究間において、意識の相違をもたらす具体的な影響や、その対処手段として指摘されている組織的施策には、やや異なる

る点が見られる。それぞれの研究の知見を順に見ていき、最後に論点の整理と本論文の検討課題についての指摘を行なうことにしよう。

2. 先行研究の検討

2-1. コンティンジェンシー理論(Contingency Theory)

Lawrence and Lorsch (1967) は、組織内での組織メンバー間の意識の相違が組織成果に与える影響について、組織の「分化 (differentiation)」と「統合(integration)」という観点から実証的に考察した先駆的な研究である。彼らの指摘を端的にまとめるならば、下記の3点である。

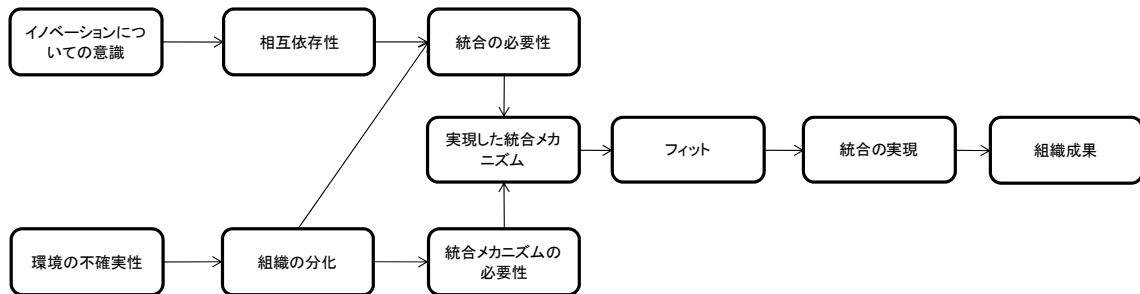
- ・組織は、外部環境の不確実性の増大に対応して、組織内部に分業構造を発達させる(構造的分化)。すなわち、組織が高いパフォーマンスを達成するためには、外部環境の不確実性にフィットした分業を行なうことが求められる。
- ・しかし、分業したそれぞれの下位システムにおいて、組織メンバーはそれぞれのタスクに応じた独自の志向性や意識を発達させる(志向性の分化)。こうした従業員の志向性の分化は、潜在的にコンフリクトを生み出さうのものであり、組織に必要な統合に対して負の影響を与えうる。
- ・それゆえ、組織は分化すると共に、なんらかの調整手段をもって、組織的な統合を達成する必要がある。発達させた分化の程度と、組織が実施した統合メカニズムの程度が適合する場合、組織的な統合が実現し、最適なパフォーマンスを得ることができる。

つまり、組織が不確実な環境に対して適応することによって、構造的な分業の体系が発達すると同時に、組織メンバー間に意識の相違が生み出されるのである。たとえば、それまではマーケティング活動と研究開発活動を一つの部門で同時に行っていた企業が、技術変化の速度や顧客の嗜好変化の速度が高まるにつれて、それぞれの活動を部門として独立させ、専門性を高めることで対処するといったケースが考えられる。

こうした分業構造の発達には、それぞれの環境の変化に対処し、活動をより効率的に遂行する体制を整えるという点において適切な対応ではあるものの、マーケティング部門やR&D部門が異なる環境で職務を遂行することになるため、部門ごとに独自の分化や認識が生じるのである。

Lawrence and Lorsch の分化と統合に関する議論において指摘されてきた変数間の関係を Donaldson (2001) は、理論的なモデルとして図 2-1 のようにまとめている。

図 2-1 Lawrence and Lorsch モデル



[出所] Donaldson (2001, p.45).

これまで指摘してきたように、環境の不確実性の増加は、組織の分化を生み出し、部門間の活動を統合する必要性を高める。同時に、組織的な統合を達成するための統合メカニズムの必要性も喚起する。必要に応じた統合メカニズムを設置することで、組織と環境とのフィットが高まり、組織成果に正の影響を与えるのである。また、Donaldson(2001)は、Lawrence and Lorsch (1967)において、イノベーションに対する組織の重要性の認識がもう 1 つの先行要因として想定されていると指摘している。すなわち、組織がイノベーションを生み出すためには、部門間でのより緊密な協業が必要となるため、部門間の活動を統合する必要性が増加するのである。

具体的に、Lawrence and Lorsch (1969) では、プラスチック産業と食品産業、容器産業を対象に質問票調査に基づく実証研究が行なわれており、①部門の公式化の程度、②対人志向性、③時間志向性、④目標志向性の 4 つの志向性に関して、販売部門及び製造部門、応用研究部門、基礎研究部門の 4 つの職能部門の分化の程度が測定されている。それぞれの志向性について説明したものが以下である。

- ・ 公式化の程度とは、部門内の行動に対するプログラム化の程度である。下位環境の確実性が高まると、事前にプログラムによって決めることが容易になるため、公式化の程度も高まるという関係が想定されている。
- ・ 対人志向性とは、組織メンバーが人間関係を重視する程度である。下位環境の確実性が高まると、対人志向性も高まるという関係が想定されている。
- ・ 時間志向性とは、職務の遂行に対する時間感覚の長さの程度である。下位環境からのフィードバックの速度が速まると、時間志向性が短期化するという関係が想定されている。
- ・ 目標志向性とは、職務を遂行する上での主要な関心の方向である。下位環境の特徴に応じて、対応する目標は異なると想定されている。より具体的には、マーケティング部門は、顧客や競合企業の活動に対して関心があるのに対して、生産部門では、設備の稼働

や供給業者の活動に関心があると考えられている。

実際に、技術環境の変化の激しいプラスチック産業と、比較的安定度の高い食品産業、容器産業におけるそれぞれの企業の分化の程度を調査したところ、①公式化の程度は製造部門や販売部門で高く、応用研究部門や基礎研究部門で低い、②対人志向は販売部門が最も人間関係志向が強く、応用研究、基礎研究、製造部門の順に、タスク志向が高まる、③時間志向は、販売部門と製造部門は短期志向が強く、応用研究部門は中程度、基礎研究部門は長期志向が強い、④目標志向は販売部門が市場要因に強い関心を示し、製造部門はコストダウンや品質管理に強い関心を示し、応用研究・既存研究部門は品質管理あるいは科学的志向性が高い、という機能部門間の分化の状態が明らかとなっている。また、産業別に比較すると、プラスチック産業の組織が基も分化の程度が高く、環境の不確実性に応じて、分化の程度が異なるという関係も確認されている。

組織の分化は、組織が外部環境に適応する過程で自然発生的に生み出されるものではあるけれども、部門間の活動を調整する際にコンフリクトが生じる可能性を高めるものでもある。それゆえ、部門間の活動を統合する際には、潜在的な部門間コンフリクトに対処する組織的な統合メカニズムの設置が必要になる。こうした統合メカニズムとして、Lawrence and Lorsch (1969) は、「ヒエラルキー」、「ルール」、「統合担当者」、「統合部門」の5つを挙げている。このうち、統合担当者や統合部門などの水平的な調整機構の設置は、組織的な統合を達成する上で重要な施策として強調されている。分化の程度が低い組織では、ヒエラルキーやルールのみでの組織的統合が可能であるけれども、分化の程度が高まるにつれて潜在的なコンフリクトの可能性が高まるために、統合担当者や統合部門など水平的な調整機構を設けて、直接的に機能間の調整を図る必要が生じてくるのである。

事実、プラスチック産業の企業を比較すると、好業績企業の場合には水平的な調整機構が設けられていたのに対して、低業績企業では、そうした組織的施策の実施は行なわれてはいなかった。また、プラスチック産業と食品産業、容器産業の産業間比較を行なった結果、環境の安定度が高い容器産業の好業績企業では、統合メカニズムとしてヒエラルキーやルールによる管理が行なわれていたに対して、環境の不確実性が相対的に高い食品産業やプラスチック産業では、統合担当者や統合担当部門が置かれていた。環境の不確実性が高まるにつれて、水平的な調整機構による機能部門間の統合を行なう必要性が高まるのである。

コンティンジェンシー理論に対する Lawrence and Lorsch の重要な貢献の1つは、最適な組織構造、すなわち組織の分化の構造は環境の不確実性に応じて異なる、という点である。しかし、組織は分化しつつ調整メカニズムによって活動を統合するという分化と統合の同時極大化も Lawrence and Lorsch の研究が生み出した重要な知見である。すなわち、環境の不確実性が高い場合、機能部門間の分化を生み出しつつ、水平的に活動をうまく調整するメカニズムを設けることで、組織はもっとも効率的に機能するのである。

しかしながら、このような分化と統合の議論は、その後のコンティンジェンシー理論では必ずしも十分に行なわれてきたわけではない。また、実証研究においても、組織の分化と統合メカニズムの同時極大化が支持されない結果が示されていく。たとえば、Lorsch and Allen(1973)では、組織の分化と統合メカニズムの有無との間に統計的に有意な関係は見られなかった。

こうした変化が生じた理由は、彼らの分析単位と当時の社会背景にあると考えられる。すなわち、彼らの研究の主眼は、あくまで組織全体の設計にあり、組織全体の分業構造を規定する要因として環境要因がどのように作用しているかを考察することである。しかし、この当時のアメリカでは、企業の多角化が進行しており、多くの企業において事業部制構造が採用されていた (Donaldson, 2001)。職能部門制組織に比べ、事業部制組織においては、部門間のタスクの相互依存性は当然ながら低く、事業部に分化した組織では、水平的な統合メカニズムを必要としていなかったと考えられる。社会の変化によって、Lawrence and Lorsch (1967) が想定したモデルと現実との適合性が低下していたのである。

2-2. マーケティング-R&D インターフェース(Marketing/R&D Interface)研究

Lawrence and Lorsch (1967) の研究以後、組織論の領域においては組織の分化と統合の問題は必ずしも中心的には扱われてこなかった。しかしながら、マーケティング部門と R&D 部門の組織的な統合の問題に関しては、1970 年代後半以降マーケティング論や新製品開発論の領域において数多くの研究が行なわれている(Gupta, Raj, & Wilemon, 1986a; Souder, 1988)。この理由は、新製品開発の正否に対して、両部門間の統合が決定的に重要であるという認識が高まったからである(Montoya-Weiss & Calantone, 1994)。多角化企業の増加によって、組織全体の構造としては事業部門間の統合の必要性は下がったけれども、新製品を作り出すためには複数の職能部門が協働する必要があり、部門間の意識の相違に対処し、活動を統合させる重要性は依然として存在していたのである(Butler, 1976)。

マーケティング部門と R&D 部門との協業の程度が新製品開発の成果へ与える正の影響については、数多くの経験的証拠が蓄積されてきている(Li & Calantone, 1998; Moenaert, Souder, De Meyer, & Deschoolmeester, 1994; Souder, 1988)。Souder (1988) は、消費財及び産業財企業合計 56 社の延べ 289 プロジェクトを対象とした 10 年間に渡る調査を行ない、R&D 部門とマーケティング部門間の部門間の協業活動の状態とプロジェクトの業績との関係についての経験的な証拠を提示している。Souder (1998) は、部門間の協業活動の状態をシビアな非調和状態、マイルドな非調和状態、調和状態の 3 つに分類し、それぞれの状態と業績との関係を調査した。この結果、調和状態においてはその 87% が少なくとも部分的には成功し、失敗は 13% に過ぎないのに対して、シビアな非調和状態においては、68% ものプロジェクトが失敗に終わっていることが示されている。これはマーケティング部門と R&D 部門との統合が製品開発プロジェクトの成否に大きな影響を及ぼすことを明確に確認させる調査結果である。また、調査プロジェクト全体のうち、約 6 割が非調和状

態にあるということも、この調査から明らかとなっている。すなわち、調査対象となった企業の半数以上においてマーケティング部門と R&D 部門の間で何からのコンフリクトが発生しており、統合の達成は難しい課題なのである。

R&D 部門とマーケティング部門との間で非調和状態が生じている組織においては、双方の役割や必要な情報・知識に対する認識に関して部門間での著しい差異が生じている¹。Gupta et al. (1985) が技術集約的な 107 企業のマーケティング部門及び R&D 部門のマネジャーを対象として、マーケティング部門と R&D 部門の活動の統合に関する質問票調査を行なったところ、製品開発プロセスにおいて部門間の協業が特に重要であると考えられる 13 活動のうち 9 活動において部門間の協業に対する意識に統計的に有意な差異が観察され、そのいずれにおいても R&D 部門の意識が低いという結果が示されている。また、Gupta and Wilemon (1988) は、80 企業の R&D マネジャーを対象に、マーケティング・マネジャーやマーケティング情報についての認識に関するインタビュー調査を行なった。彼らの調査結果では、R&D マネジャーがマーケティング情報を利用しない主な理由として、①情報が不完全である、②情報が不正確である、③マーケティング・マネジャーは技術的な知識が欠如している、といった要因が挙げられている。

また、Lawrence and Lorsch (1967) が指摘していたように、それぞれの部門におけるマネジャーのトレーニング過程やバックグラウンドの相違は、マーケティング部門と R&D 部門との間に様々な意識の相違を生み出している。Guriffin and Hauser (1996) は、両部門の文化と志向性の相違に関して、時間志向性、選好するプロジェクト、曖昧さの許容度、部門の構造、官僚的志向性、他者への志向性、専門化の方向、専門化の志向性という具体的な 9 つの項目を提示している。この 9 項目に関するそれぞれの部門の特徴をまとめたものが、表 2-1 である。

¹ マーケティング部門と R&D 部門では構成員の性格的な面においても差が観察される。Lucas and Bush (1988) は、アメリカの企業の R&D 部門及びマーケティング部門のマネジャー 234 人を対象として、R&D 部門とマーケティング部門のマネジャーのパーソナリティの相違、及びパーソナリティ要因と新製品の開発数や成功率との関係について質問票調査を行なった。調査の結果、16 のパーソナリティ変数のうち、「積極性」、「楽観さ (Happy-go Lucky)」、「冒険性」、「強情さ」、「集団志向性」の 5 変数に関して、マーケティング部門のマネジャーと R&D 部門のマネジャーとの間に統計的に有意な差異が観察され、いずれもマーケティング部門のマネジャーの方が高いスコアを付けている。このうち、「積極性」と「楽観さ」は、新製品開発数や新製品成功率との相関も見られている。

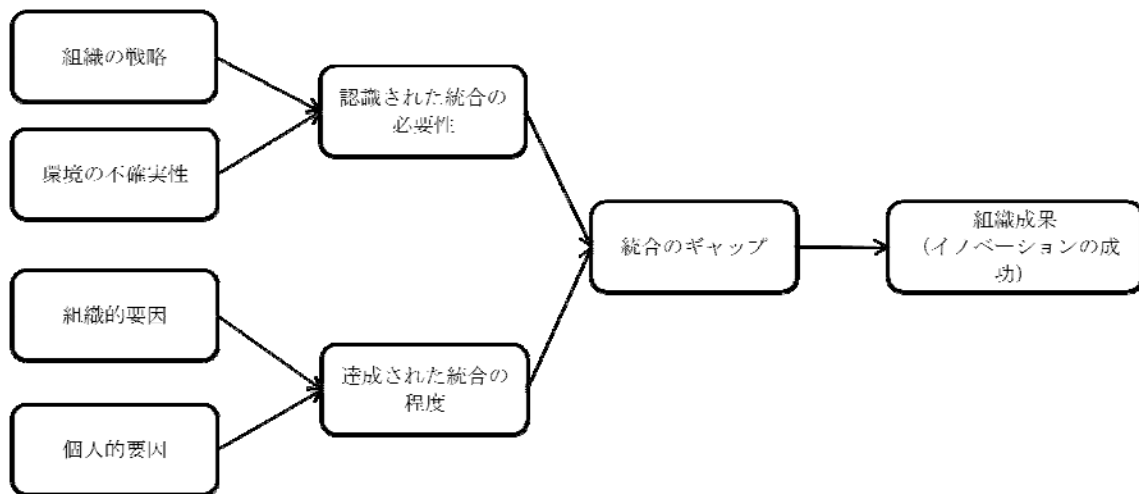
表 2-1 文化及び志向性の相違

分化の次元	職能部門	
	マーケティング	R&D
時間志向性	短期	長期
選好するプロジェクトのタイプ	漸進的	先進的
曖昧さの許容度	高	低
部門の構造化	中程度	低
官僚的志向性	大	小
他者への志向性	寛大	寛大
専門化の方向	市場	科学
専門化の志向性	小	大

〔出所〕 Grrifin and Hauser(1996, p. 196).

部門間の統合活動の非調和状態を生み出す要因を実証的に検討するために、Gupta et al. (1986b) は、マーケティング部門と R&D 部門のインターフェースの統合問題についての理論モデルの構築を行なっている。彼らのモデルを図示したのが図 2-2 である。彼らの構築したモデルに基づいて多くの実証研究が行なわれている(Gupta, Raj, & Wilemon, 1986b; Parry & Song, 1993).

図 2-2 Gupta et al. (1986) モデル



〔出所〕 Gupta et al.(1986b, p. 8).

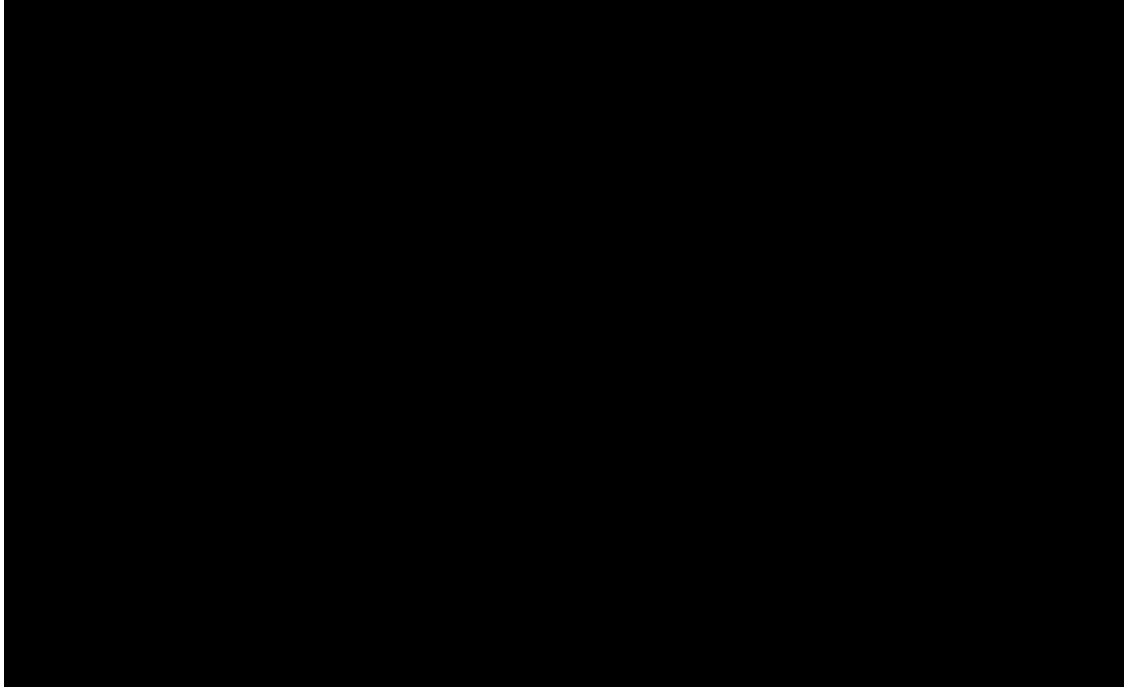
一見して分かるとおり，Gupta らの提示した理論モデル（以降 Gupta モデル）が想定している変数間関係は，前述した Lawrence and Lorsch モデルに依拠したものである。Gupta モデルにおいても，組織的成果，すなわちイノベーションの成否は統合の必要性和実際に達成された統合の程度のギャップによって規定されるとされている。部門間の協業活動の程度が組織的成果に与える影響は一定ではなく，必要性によって規定されるというコンティンジェンシー理論の基本的な想定に基づいているのである。

この Gupta モデルにおいて，R&D 部門とマーケティング部門の意識や志向性の分化は，実現した統合度に影響を与える要因として扱われている。表 2-3 は，Gupta et al. (1986b) が指摘した具体的な諸仮説を示したものである²。組織内での意識の相違に関する仮説として，先ほど示した文化及び構成員の志向性のうち，官僚/専門志向性，曖昧さの許容度，時間志向性，選好するするプロジェクトの 4 つが Gupta et al. (1986b) では具体的な仮説として提示されている³。

² Gupta et al. (1986b) のモデルのについては川上 (1998) が詳しい。

³ Gupta et al. (1986a) では，時間志向性と選好するプロジェクト，曖昧さの許容度の類似性とインターフェースの統合度との関係を調査しており，時間志向性については R&D 部門の時間志向性とマーケティング部門の時間志向性との間に有意な差異が観察されていた。しかし，いずれの志向性の類似性も実現した統合度との間には統計的に有意な関係は見られなかった。

表 2-2 Gupta モデルの諸仮説



〔出所〕 Gupta et al.(1986)に基づいて，筆者作成。

Lawrence and Lorsh モデルと比較して，異なる点は2点ある．第1に，環境の不確実性と組織の分化，すなわち組織内での意識の相違との間に直接的な因果関係を想定していない点である．第2に，部門間に志向性に関しての類似性が高いほど，実現する統合度は高まると考えられている．つまり，Lawrence and Lorsch (1967) では，組織における部門間の意識の相違は組織の環境適応活動の結果として発生する自然発生的なものとして捉えられていたのに対して，マーケティング-R&D インターフェース研究では，部門間の意識の相違は低減可能なものとして想定されているのである．こうした部門間での志向性や意識の類似性と企業成果との正の関係については，幾つかの研究において実証的にも支持されている(川上，2005；Parry & Song, 1993; Xie, Song, & Stringfellow, 2003).

2-3. 戦略的コンセンサス(Strategic Consensus)研究

戦略論と組織論の中間領域においては，より直接的に組織メンバーの認識や意見の一致の重要性を指摘する研究が数多く行なわれている．これらの研究の基本的な主張は，有効な戦略の策定や戦略の適切な遂行において，組織メンバーの環境に対する認識や組織の目標・戦略についての合意を得ることが重要であるというものである．企業が直面している環境に対して組織メンバーが持つ認識の一致や，企業の追求している目標・戦略について

の合意は、「戦略的コンセンサス (Strategic Consensus)」と呼ばれている。

初期の戦略的コンセンサス研究の多くは、主に意思決定集団としてのトップ・マネジメント・チームを対象にして、コンセンサスとパフォーマンスとの関係を検討している (Bourgeois III, 1980; Bourgeois, Singh, & Studies, 1983; Dess, 1987; Dess & Keats, 1987). Dess and Keats (1987) は、トップ・マネジメント・チームの環境認識に対する正確性 (accuracy) とコンセンサス (consensus) が、企業のパフォーマンスに与える影響を実証的に考察した。より具体的には、22 社のトップ・マネジメント・チームを対象にした質問票調査を行ない、「トップ・マネジメント・チームの環境認識の正確性」と、「環境認識に対するコンセンサス」が、6 項目の成果変数 (売上高成長率及び、ROA, 主観的売上成長率, 主観的 ROA, 主観的企業全体の収益性, CEO が評価した主観的収益性) に対して与える影響を検討した。実証結果では、環境認識の正確性については、1 項目の成果変数に対してのみ有意な影響が示されたのに対し、環境認識に対するコンセンサスは、4 項目に対して統計的に有意な結果が観察された。すなわち、意思決定集団内での環境認識に対する合意の程度は、環境を正確に認識しているかどうか以上に、戦略の策定や実行における有効性を左右する主要な要因なのである。

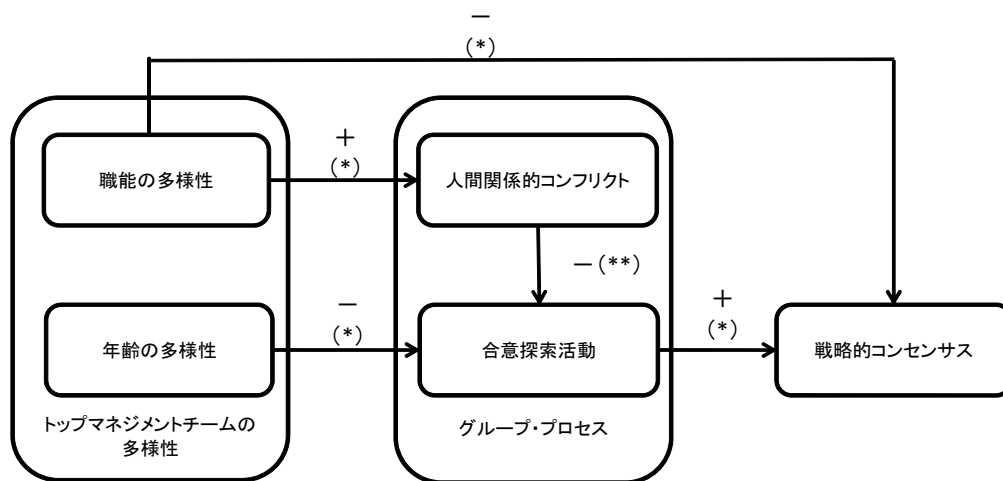
企業の目標に対する認識の一致と、目標を実現するための手段としての戦略に対する認識の一致は、環境認識についての一致と並び、組織成果に影響を与える重要な要因として指摘されている。目標や戦略に対するコンセンサスは、多くの研究において企業成果に対する影響が検討されてきた (Bourgeois III, 1980; Bourgeois et al., 1983). Bourgeois (1980) は、公共財企業 12 社のトップ・マネジメント・チームを対象とした質問票調査を行ない、企業の目標 (goal) についてのコンセンサスと目標達成手段 (means) である戦略についてのコンセンサスがパフォーマンスに与える影響を検証した。実証結果では、目標に対するコンセンサスと戦略に対するコンセンサスはいずれも成果変数に対して統計的に有意な正の影響を示しており、戦略に対するコンセンサスの影響の方がより大きなことが示されている。

こうした研究は、主にトップ・マネジメント・チームを対象として行なわれてきたものであるけれども、企業において戦略的コンセンサスが必要なのは、トップ・マネジメント・チームに限定されたものではない。近年では、トップ・マネジメント・チームだけでなく、組織全体で戦略的コンセンサスを高める必要があるという議論が展開されてきているのである (Floyd & Wooldridge, 1992; Kellermanns, Walter, Lechner, & Floyd, 2005; Wooldridge & Floyd, 1989). こうした変化の背景には、組織の戦略実行段階において、ミドルの関与が非常に重要であるという指摘が注目されてきたことがある (Wooldridge & Floyd, 1990). すなわち、戦略の実行においてミドルが重要な役割を果たすため、トップ・マネジメントだけではなく、ミドルも含めて戦略に対する認識の一致が存在しないと戦略の適切な遂行が困難となるのである (Wooldridge and Floyd, 1990). 実際、機能部門のシニア・マネジャー間での戦略的コンセンサスに関しては、企業成果に対して正の影響があ

ることが観察されている(Homburg, Krohmer, & Workman Jr, 1999).

戦略的コンセンサスと企業成果との関係を考察する研究が行なわれる一方で、戦略的コンセンサスを生み出す要因についての研究も行なわれている(Ensley & Pearce, 2001; Knight et al., 1999). これらの研究では、コンセンサスが形成される過程における戦略的な議論やコンフリクトの発生(Priem & Price, 1991)に注目し、そのようなグループ・プロセス(Group Process)と戦略的コンセンサスとの関係を検討している. たとえば, Knight et al. (1999) は, トップ・マネジメント・チームにおけるデモグラフィックの多様性とグループ・プロセス, 戦略的コンセンサスとの関係について実証的に分析を行なっている. 図2-3は, 彼らの行なったモデル比較のうち, もっとも適合度の高かった因果モデルを示したものである⁴.

図 2-3 Knight et al (1999) の因果モデル



* : $p \leq .05$ ** : $p \leq .01$

[出所] Knight et al (1999) に基づいて, 筆者作成

戦略的コンセンサスに影響を与えるグループ・プロセスとして, Knight et al. (1999) では, 集団で合意を形成しようとする「合意探索活動 (Agreement Seeking)」と感情的・対人志向的なコンフリクトである「人間関係的コンフリクト (Interpersonal Conflict)」の2つを挙げている. 合意探索活動は, 戦略的コンセンサスに正の影響を与え, 人間関係的

⁴ 実証分析では, トップ・マネジメント・チームのデモグラフィックの多様性として, 職能の多様性と年齢の多様性の他に, 地理的多様性と学歴の多様性, 勤続年数の多様性についても検証が行なわれており, いずれも戦略的コンセンサスに対して直接的に有意な影響があることが観察されている.

コンフリクトは合意探索活動に負の影響を与えることで、間接的に戦略的コンセンサスを低下させる要因として想定されている。

このようなグループ・プロセスに影響を与える要因として、トップ・マネジメント・チームのデモグラフィックの多様性がある。Knight et al. (1999) では、職能の多様性は、人間関係のコンフリクトに負の影響を与え、戦略的コンセンサスにも直接的に負の影響を与えていた。また、年齢的な多様性は、合意探索活動に負の影響を与えていた。つまり、専門性や年齢などの多様性は、集団内でのコンセンサス形成時における集団内でのグループ・プロセスに対して負の影響を与え、組織内での戦略的コンセンサスの形成を困難にさせるのである。

このように数多くの研究によって、組織メンバー間での戦略的コンセンサスに関する研究が行なわれ、幾つかの研究では実証的に企業成果との関係が示されている(Bourgeois III, 1980; Bourgeois et al., 1983)。しかしながら、こうした実証結果は、常に一貫して正の関係を示しているわけではない(Kellermanns et al., 2005; West Jr & Schwenk, 1996)。実証研究間で結果に相違が見られる原因として、kellermanns et al. (2005) は、測定尺度の相違などの方法論的な問題に加え、戦略的コンセンサスとパフォーマンスとの関係が市場環境の状態や企業の追求する戦略に応じて異なる可能性があることを指摘している。たとえば、Homburg et al (1999) は、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略という 2 つの戦略についてのコンセンサスと企業成果との関係を検証し、差別化戦略に関してのみ、戦略的コンセンサスが正の影響を持つことを示している。

2-4. 市場志向 (Market Orientation) 研究

組織内における意識の一致の必要性を示唆するもう 1 つの研究として、企業の市場志向性 (Market Orientation) に関する研究を挙げることができる(Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990)⁵。市場志向性研究の基本的な主張は、全社や BU など組織全体の意識を市場の競合他社や顧客に向け、適切に市場情報の収集及び組織内での普及を行ない、市場のニーズに自社の活動を適合させることが、企業の成果を高めるというものである。すなわち、市場に対して適応するためには、マーケティング部門などの特定の部門のみが市場への意識を高めるだけでなく、他の部門も同様の認識や意識を持つことが必要であると考えられているのである。これまで挙げた諸研究と比べ、市場志向性研究では、組織メンバーの意識を一致させることだけでは十分ではなく、それぞれの組織メンバーが高い市場志向性を示し、それが組織内で一致していることが必要であると指摘されている。

具体的な測定尺度として、Narver and Slater (1990) は、市場志向性の文化的側面に特に注目し、市場志向性を伴う行動を可能にさせる組織文化として、市場志向性は顧客志向

⁵ 企業が市場志向であるべきだという理念自体は、マーケティングの領域では、古くから指摘されてきたものである (Kotler, 1994)。近年の市場志向性研究は、こうした理念としての市場志向を実践できているかどうかには焦点を当てている点の特徴である。

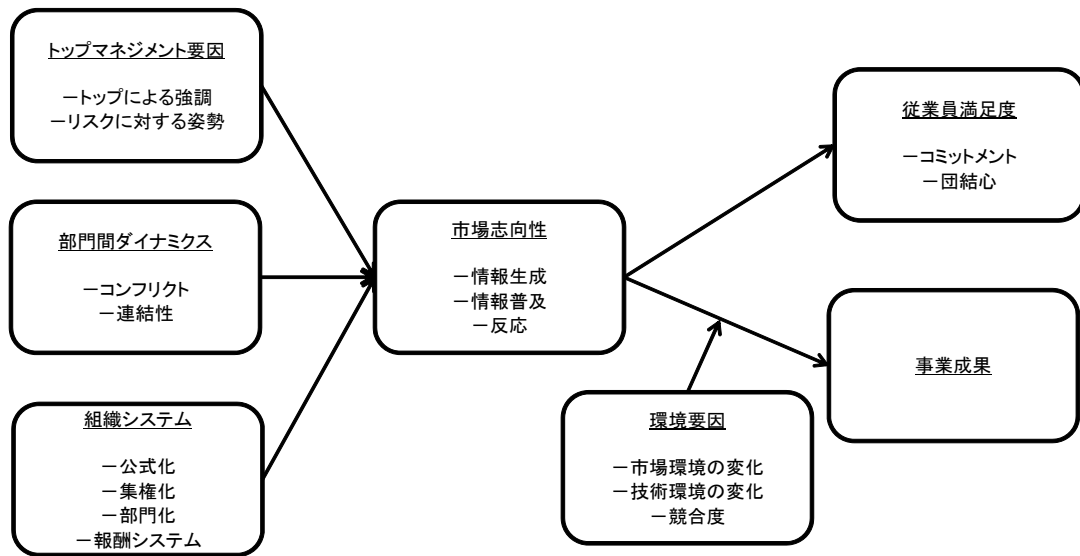
(Customer Orientation) と、競合志向 (Competitor Orientation)、部門間調整 (Interfunctional Coordination) の3つの要素によって構成されるという概念モデルを提示している。他方、Kohli and Jaworski (1990) は、市場志向性の行動的な側面に注目し、市場志向性を市場知識に関する情報の組織規模での生成 (Intelligence Generation) と、部門間を横断する情報の普及 (Intelligence Dissemination)、市場情報に基づいた組織規模での反応 (Responsiveness) の3つの要素によって構成されるとする概念モデルを提示している。

この2つのモデルは、文化的側面と行動的側面という視点は異なるものの、マーケティング部門のみが市場や顧客に意識を向けるのではなく、組織全体で市場志向を高める必要があるという点で一致している (Kohli and Jaworski, 1996)⁶。また、Deshpande and Farley (1998) が比較分析を行なった結果では、両者の間に内的・外的妥当性や信頼性などについての類似性が観察されている。

90年代以降に市場志向の活動と深く関連する行動や組織文化に関する測定尺度について Narver and Slater (1990) や Kohli and Jaworski (1990) などの先駆的な研究が行なわれた後に、マーケティングや戦略論の領域において企業の市場志向性が企業成果に対して与える影響を検討する研究が数多く行なわれてきた。市場志向性と企業成果との関係及び市場志向性の先行要因に関して、Jaworski and Kohli (1993) では、図2-4に示したモデルを提示しており、多くの実証研究がこのモデルに依拠している (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005)。

⁶ Kohli and Jaworski と Narver and Slater のモデルについては、水越 (2006) が詳しい。また、この他にも市場志向性に関して、Deshpande, Farley and Webster (1993) や Day (1994) は、同時期に異なるモデルを提示している。こうしたモデル間の比較に関しては、Kohli and Jaworski (1996) や Deshpande and Farley (1998) が詳細に検討している。

図 2-4 市場志向性の因果モデル



[出所] Jaworski and Kohli (1993, p55).

企業の市場志向性と企業成果及び従業員満足度との関係に関して、Jaworski and Kohli (1993) では、正の関係が想定されている。組織全体の市場志向性が高まるほど、従業員のコミットメントや団結心、あるいは事業成果が高まるのである。

この市場志向性に影響を与える先行要因として、(1) トップ・マネジメント要因、(2) 部門間ダイナミクス、(3) 組織的システムの3つの要因が挙げられている。こうした市場志向性の先行要因として考えられてきた変数の多くは、マーケティング-R&D インターフェース研究でも扱われてきたものでもある。トップ・マネジメント要因とは、トップ・マネジメント層が組織における市場志向性の向上に対してどの程度積極的に関与するものであり、トップ・マネジメントが市場志向性の重要性の強調するほど、市場志向性は高まるという正の関係が想定されている。部門間ダイナミクスは、部門間での協調関係の程度に関するものであり、部門間コンフリクトの程度と部門間の連結性 (connectedness) の2つが挙げられている。市場志向性に対する影響については、それぞれ負と正の影響が想定されている。組織システムとしては、組織の公式化や集権の程度と市場志向に連動した報酬システムの3つが挙げられており、公式化と集権化については市場志向性に対して負の影響が想定され、報酬システムについては正の関係が想定されている⁷。

⁷ Jaworski and Kohli (1993) では、この他にトップ・マネジメント要因としてリスクに対する姿勢、組織システム要因として部門化 (Departmentalization) の程度が挙げられている。しかし、実証結果において市場志向性との間に有意な関係は観察されず、その後の実

以上で指摘した市場志向性と成果変数との関係及び、先行要因と市場志向性との関係についての諸仮説は、Jaworski and Kohli (1993) において統計的に有意な関係が観察され、その他の研究においても実証的に支持されている。Kirca et al. (2005) が行なった市場志向性研究のメタ分析によれば、市場志向性に対する先行要因の影響のうち、トップによる強調と部門間の連結性、報酬システムの影響がとりわけ強いことが示されている。

また、市場志向性－企業成果関係のモデレーターとして、市場変化の激しさや技術環境の激しさ、競合度の高さといった環境要因が挙げられている。環境変化や競争が激しくなるほど、市場志向性が企業成果に与える影響は強まるという関係が想定されている。しかし、Jaworski and Kohli (1993) では、実証分析において統計的に有意な影響は観察されなかった。その後の実証研究の結果では、幾つかの研究において環境要因の影響に関する仮説は支持されているものの、必ずしも一貫性のある結果が示されてきたわけではない (Kirca et al., 2005)。

3. 知見の整理と分析課題の提示

以上見てきたように、コンティンジェンシー理論やマーケティング－R&D インターフェース研究においては、組織内の意識の相違は、志向性の分化という観点で捉えられ、組織内の構成員の志向性の分化は、職能間の協業活動に対してコンフリクトを生み出す要因として、指摘されてきた。戦略的コンセンサス研究や市場志向性研究においては、組織内の意識の一致という観点で捉えられ、意識の相違は、企業の戦略の策定・実行や顧客適合活動を困難にする要因として挙げられていた。それぞれの研究における分析単位は異なるものの、組織内における意識の相違は、組織的に対処すべき課題として強調されてきたのである。また、このような意識の相違が組織成果に与える影響が、市場環境や技術環境などの環境要因によって異なるというコンティンジェンシー理論的な視点が存在することも、共通する点である。

しかしながら、これらの研究を比較すると、幾つかの相違も観察される。これらの相違をまとめたものが、表 2-3 である。表に示されているように、本章で検討してきた 4 つの研究では、まず研究が行なわれた時代や分析単位に違いが見られている。Lawrence and Lorsch が行なったコンティンジェンシー理論の研究は、1960 年代後半に行なわれていたものであるのに対して、マーケティング－R&D インターフェース研究と戦略的コンセンサス研究は主に 1980 年代から 1990 年代、市場志向性研究は 1990 年代から 2000 年代を中心に行なわれてきたものである。こうした時代の相違は、それぞれの研究に異なるコンテクストを与えるものと考えられる。

証研究においても多くの研究において用いられていないため、本稿では省略した。

表 2-3：諸研究の相違点

	意識の相違についての示唆	影響する統合メカニズム	分析単位	主たる研究期間
コンティンジェンシー理論	所与	水平的調整メカニズム ヒエラルキー ルール	全社	1960年代後半
マーケティング-R&Dインターフェース研究	低減可能	トップマネジメント要因 組織システム(公式化や集権 化)	新製品開発プロセス	1980年代-1990年代
戦略的コンセンサス研究	一致が望ましい	集団プロセス (コンフリクトや合意探索活動)	主にトップマネジメントチーム	1980年代-1990年代
市場志向性研究	高いレベルでの一致が望ましい	トップマネジメント要因 組織システム(公式化や集権 化) 部門間ダイナミクス	全社あるいはBU	1990年代-2000年代

また、分析単位についても、全社的な組織の分化の問題を扱っていたコンティンジェンシー理論に対して、市場志向性研究では、コンティンジェンシー理論と同様に全社を分析単位とした研究だけでなく、SBU（ストラテジック・ビジネス・ユニット）を分析単位とした研究も行なわれている。更に、マーケティング-R&D インターフェース研究は新製品開発プロセス、戦略的コンセンサス研究の多くはトップ・マネジメント・チームを分析対象としており、諸研究が分析対象とする組織単位は大きく異なっているのである。

組織内の意識の相違を所与のものとして捉えるかどうかという点についてもこれらの研究では相違が見られる。コンティンジェンシー理論においては、部門間の意識の相違は、分業の結果として自然発生的に生じるものとして捉えられており、機能部門制組織において組織の分化は所与であった。しかし、後続の研究においては、こうした視点は必ずしも存在しない。マーケティング-R&D インターフェース研究では、意識の相違は低減可能なものであり、戦略的コンセンサス研究や市場志向性研究においては、組織内の意識は一致させる必要があると考えられているのである。

意識の相違に対するこのような扱いの違いが生まれた原因として、競争環境の変化と組織構造や戦略の相違が考えられる。すなわち、機能制組織においては、それぞれの機能は、構造的にも地理的にもしばしば離れているため、機能部門間の意識を一致させることは、非常に困難なことであった。また、画一的な製品を大規模に生産し、コストを低減させるということに戦略の主眼が置かれていることが多かったため、機能部門間の意識を一致させ、緊密に協働する必要は必ずしも無かった可能性もある。しかし、事業部制組織が増加した結果、構造的に機能部門間の距離は近づき、機能部門制組織に比べ、緊密な協働が容易になっていった。さらに、企業間競争においても差別化が重視されるようになったために、機能部門間の意識を一致させ、高品質の差別化された製品を作る必要は高まっていたと考えられるのである。

最後に、組織的な解決手段として提示されている組織的施策にも相違が見られる。コンティンジェンシー理論においては、水平的な統合メカニズムとして、統合担当部門や統合担当者の設置が検討されてきた。戦略的コンセンサス研究では、集団内での議論やコンフリクトの解消による意識の統一というよりミクロなレベルでの解決手段が検討されてきた。それに対して、マーケティング-R&D インターフェース研究や市場志向性研究では、組織の公式化・集権化やトップ・マネジメント要因など、全社的な組織的施策の影響を中心に検討されている。

こうした理論によるモデルや知見の相違についての理解を深め、組織内の組織メンバー間の意識の相違の問題について体系的に理解をするために、本論文では、組織内での組織メンバー間の意識の相違がもたらす影響について実証的に検討を行なっていく。これまで行なってきた諸研究の整理から、分析における課題について、次の点に注意を払う必要があることが示唆される。

まず、第1に、分析単位についてである。先行研究の知見を統合することが困難である一つの理由は、分析単位が異なるためであった。それゆえ、一つの分析単位に固定して、諸研究で行われてきた実証分析について再度検討することで、理論間の比較検討において有益な示唆を提示することができるだろう。したがって、本論文では、分析単位をBU（ビジネス・ユニット）に固定して、実証分析を行なうことにする。BUを分析単位とすることは、現在の多くの企業が直面している事業環境や組織構造とも適合的なものであり、理論的にも実務的にも示唆が多いと考えられる。

第2に、先行研究においては、同じ組織内の組織メンバー間の意識の問題を扱いながらも、実際に検討されている意識の相違は、時間志向性や戦略認識など、研究によって異なる場合がある。したがって、分析においてこうした組織内の多様な分化の影響やその相互関係について検討を行なうことで、諸研究の知見の再検討や統合的な理解が可能となると考えられる。

第3に、先行研究では、組織内の意識の相違に影響を与える組織的なプロセスについて検討がなされてきた。ただし、それぞれの研究において対象となっている組織的な施策はやや異なるものであった。このため、本論文においても、組織の分化が企業成果へ与える影響についてだけでなく、組織的なプロセスによる対処についても検討を行なう必要があると考えられる。

多くの研究が組織における意識の相違に関する問題を明示的あるいは暗黙的に扱ってきた。組織論や戦略論、マーケティング論など多様な領域の研究において、同様の問題が提起されてきたのである。これまで見てきたように、意識の相違がもたらす影響は、競争環境や戦略・組織に応じて異なり、それゆえ、必要な組織的施策も異なる可能性がある。現在において、組織マネジメント上のような対処が必要かについて、改めて検討する余地があるように思われる。

第3章：方法・調査の概要

1. 組織の〈重さ〉プロジェクトの概要とデータ収集

本論文は、一橋大学において、21世紀COEプログラム（「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」）及びグローバルCOEプログラム（「日本企業のイノベーション：実証的経営学の教育研究拠点」）の一環として行なわれた組織の〈重さ〉プロジェクトの質問票のデータを用いた実証研究である。次章以降の分析に先立ち、本章では、この組織の〈重さ〉プロジェクトの概要と本論文で行なった実証研究の方法に関する概要を説明していこう。

組織の〈重さ〉プロジェクトは、近年の日本企業が抱えている組織問題を実証的に把握することを目的とした調査プロジェクトである（沼上，2006）。近年では、日本の多くの企業が組織内の調整に大きな問題を抱えて機能障害に陥っており、経営リテラシーや戦略的意思決定能力不足（三品，2004）、フリーライダー問題（沼上，2003）など数多くの問題が指摘されてきている。しかしながら、こうした日本企業における組織問題は必ずしも計量的な実証研究によってその実態が明らかにされてきたわけではない。

このような日本における計量的な実証研究の不足という問題意識に基づいて、組織の〈重さ〉プロジェクトでは、個々のビジネス・ユニット（Business Unit, 以下BUと略す）を分析単位とした、組織内調整の難しさと組織構造の関係を検討する調査を行なった⁸。質問票調査は、2年に1度の間隔で実施されており、これまでに合計で3回の質問票調査が行なわれた。具体的には、21世紀COE（「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」）の一貫として2003年から組織の構造・行動特性と組織劣化現象に関する質問票の設計が開始され、翌2004年に第1回目の質問票調査が実施された。その後、調査対象企業と質問項目を一部変更し、2006年には第2回目の質問票調査、2008年には第3回目の質問票調査を行なっている。本論文で扱うデータは、この第2回目の質問票調査によって得られたデータと第3回目の質問票調査によって得られたデータである。

本論文の調査対象は、一橋大学日本企業研究センター研究コンソーシアム（「組織の〈重さ〉プロジェクト」）への参加と協力を表明した企業によって提供された、それぞれのBUの組織・戦略データである。具体的には、第1回調査に参加したのが18社107BU、第2回調査に参加したのが16社128BU、第3回調査に参加したのが20社139BUとなっている。各回の参加企業を示したものが表3-1である。この中には、例えば松下電器産業株式会社（現パナソニック株式会社）のように、過去3回の調査に連続して参加している企業もあれば、第1回調査と第2回調査に参加している企業、第3回調査に初めて参加する企業などが混在している。

⁸ 組織の〈重さ〉プロジェクトではBUを、「利益責任を負う人を中心として、特定の製品・サービス市場への適応のために緊密に相互作用している人々の集合体」として定義している。具体的には、①事業としてのまとまり、②利益責任、③商品企画機能の3つがBUの確定作業を行なった際の基準である。データの収集方法に関するより詳細な概要は沼上他（2006）を参照のこと。

表 3-1 各回の参加企業名一覧

第1回調査(18社107BU)	第2回調査(16社128BU)	第3回調査(20社139BU)
石川島播磨重工業株式会社 (現株式会社IHI) 花王株式会社 協和発酵工業株式会社 (現協和発酵キリン株式会社) キリンビール株式会社 (現キリンホールディングス株式会社) コクヨ株式会社 サッポロホールディングス株式会社 株式会社商船三井 新日本石油株式会社 住友林業株式会社 セイコーエプソン株式会社 日本通運株式会社 株式会社日立製作所 富士フイルムホールディングス株式会社 ブラザー工業株式会社 株式会社ベネッセコーポレーション 松下電器産業株式会社 (現パナソニック株式会社) 株式会社ミスミ (現株式会社ミスミグループ本社) 三菱レイヨン株式会社	株式会社IHI 協和発酵工業株式会社 (現協和発酵キリン株式会社) キリンビール株式会社 (現キリンホールディングス株式会社) サッポロホールディングス株式会社 セイコーエプソン株式会社 日本通運株式会社 株式会社日立製作所 富士フイルムホールディングス株式会社 ブラザー工業株式会社 松下電器産業株式会社 (現パナソニック株式会社) 株式会社ミスミ (現株式会社ミスミグループ本社) 三菱レイヨン株式会社	株式会社IHI 花王株式会社 キリンホールディングス株式会社 セイコーエプソン株式会社 日本通運株式会社 富士フイルムホールディングス株式会社 ブラザー工業株式会社 パナソニック株式会社 株式会社ミスミグループ本社
	出光興産株式会社 株式会社トクヤマ 日立電線株式会社 三井化学株式会社	出光興産株式会社 日立電線株式会社 三井化学株式会社
		キッコーマン株式会社 京セラミタ株式会社 新日鉱ホールディングス株式会社 新日鉄エンジニアリング株式会社 日東電工株式会社 日本化学株式会社 株式会社ノリタケカンパニーリミテド 明治ホールディングス株式会社

(注) 参加回数ごとに50音順、敬称略

質問票は、1 BU 当たり、組織構造に関する質問票を7通と戦略に関する質問票を1通、合計8通を配付するのを基本とし、これに加えて従業員数や売上高など全社で把握可能な客観データに関する質問票を参加企業につき1通配布している。より具体的には、まず1つのBUを運営する上で必要不可欠な3つの機能のそれぞれについて、ローワーの中核人材とミドルの中核人材を1名ずつ、BU長の合計7名に組織構造の質問票を配付した。また、このBUの経営環境や戦略、経営成果に関する客観データを提供してもらうために、BUごとに事業部の企画スタッフの方1名に戦略に関する別種の質問票を配付した。更に、各BUの従業員数や売上高、組織改編の有無等の全社で一括して回答可能な客観データについては、本社の人事担当者の方1名に、参加BUに関して一括して記載可能な人事に関する質問票を配布した。

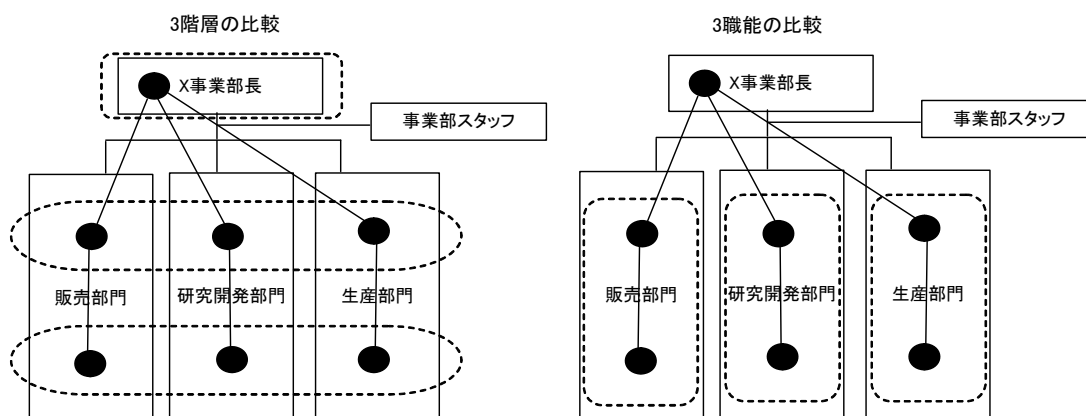
第1回の質問票は、2004年12月中旬に調査参加企業宛てに発送され、約1カ月の回答期間を経て、組織構造質問票768票(BU長、ミドル、ローワー合計)、戦略質問票107票が回収された。第2回の質問票は、2007年1月に調査参加企業宛てに発送され、2007年3月にかけて、組織構造質問票943票、戦略質問票128票、人事質問票16通が回収された。第1回調査に参加した企業のうち、第2回調査に参加しなかった企業は6社であり、逆に

第2回調査から参加した企業は4社であった。第3回の質問票は、2009年2月に調査参加企業宛てに発送され、2009年3月にかけて、組織構造質問票1,021票、戦略質問票139票、人事質問票20通が回収された。第2回調査に参加した企業のうち、第3回調査に参加しなかった企業は4社であり、逆に第2回調査には参加せず、第3回調査に参加した企業は9社であった。

2. 分析の方法

組織の〈重さ〉プロジェクトでは、図3-1に示されているように、1つのBUに関する情報を3つの階層・3つの職能から収集している。すなわち、そのBUを運営する上で最も重要な3つの職能分野からコアとなるミドルとローワーを少なくとも2名ずつ、合計6名抽出し、それにBU長を加えて、合計7名の回答者にほぼ同様の質問票を会社経由で配付している⁹。このような調査設計であるために、1つの質問に関して、階層ごとの回答の比較と職能ごとの回答の比較も、組織全体での回答値の相違の算出も可能であり、多様な観点から組織内の分化について比較することができる。すなわち、階層（BU長・ミドル・ローワー）と職能（マーケティング部門・研究開発部門）に分けて平均値を算出し、それぞれの平均値の比較を行なうことで、BUの階層間及び職能間の志向性の分化の状態を考察することができ、また7人の回答値の比較を比較することで、組織内全体の分化の状態を検討することも可能となるのである。

図3-1：質問票の配布構造



階層間の分化に関しては、基本的に全てのBUにおいて、3つの階層から回答してもらっているため、一部の例外を除いて3階層の分化の状態を見ることは可能である。しかし、

⁹ BUによってはミドルとローワーについて2名以上の回答を得ている場合もある。ただし、この場合でも主要な3職能からコアとなるミドルとローワーを抽出しているという条件は同じであり、またミドル・ローワーとは別に1名のBU長からの回答を得ている。

職能間の分化に関しては、全ての BU が同一の職能を回答しているわけではない。たとえば、マーケティング部門、研究開発部門、製造部門が回答している BU もあれば、マーケティング部門、販売部門、企画部門が回答しているような BU も存在するのである。それ故、127BU あるいは 139BU 全部を分析対象に含める場合には、サンプルごとに異なる職能の分化を測定することになり、結果の解釈や、先行研究の知見との比較が困難になる可能性がある。しかしながら、分析対象となるサンプルを特定職能に限定することは、サンプル数を大きく減少させることになるため、統計的な推計が不安定になるなど分析上別の問題を生じさせる可能性がある。特に、7 人全員の平均値をとり、一つの変数とみなす場合に比べ、1~3 名の回答からなる各職能部門や階層間の分化を変数化する場合には、必然的に回答者個人の要因による回答のぶれが大きく出やすく、こうした問題はより顕著となる可能性がある。

このような問題に対処するために、本論文では、分析ごとに異なるサンプリングを行なっている。すなわち、第 2 回調査のデータを使用した第 4 章と第 5 章の分析については、マーケティング部門と R&D 部門の両方の担当者が回答している BU にサンプルを限定して分析を行ない、第 3 回調査データを使用した第 6 章と第 7 章の分析については、全ての BU をサンプルとして分析を行なっている¹⁰。

第 4 章及び第 5 章の分析については、分析対象に含める BU を、マーケティング部門と研究開発部門が回答している BU に限定し、その他の BU を分析から除外している。回答 BU をマーケティング部門と研究開発部門に限定したのは、この 2 つの職能が比較的多くの企業において、事業活動の中心的な職務を担っている BU であり、かつ前章で見てきたように、多くの先行研究においてこの 2 つの BU が分析の対象となっているためである。

このような作業を行なった結果、分析対象は、73BU まで減少した。尚、それぞれの階層の階層 (BU 長・ミドル・ロー) の平均値に関しても、マーケティング部門と研究開発部門の担当者から得られた回答から平均値を算出している。これは、残る 1 つの職能として、それぞれの BU がどの職能を選んだかに応じて分化の状態が大きく異なる可能性を避けるためである。これに対して、第 3 回調査データを利用した第 6 章と第 7 章については、回答が得られた BU すべてを分析対象にしているため、サンプル数は合計で 139BU である。

3. 第 2 回質問票調査データのサンプルの特徴

以上のような基準に基づいて選択された分析対象の BU に関して、最後に組織の基本的な属性の分布を見ることで、サンプル全体の特徴を確認しておこう。まずは第 3 章及び第 4 章の分析において利用する第 2 回質問票調査データから得られたサンプルに関して、BU の (1) 業種及び、(2) 規模、(3) 組織年齢、(4) 顧客に占める消費者の割合、という 4 つの

¹⁰ 第 2 回調査データにおいて対象 BU を限定し、第 3 回調査において全 BU を対象としたのは、マーケティング部門と R&D 部門の両方を回答している BU は第 2 回調査データの方が多く、回答 BU 数は第 3 回調査の方が多かったためである。

観点から、サンプルの特徴を確認する。

(1) 業種分布

分析対象となった 73BU の業種分布を示したのが、表 3-2 及び図 3-2 である。それぞれの BU の業種は、戦略質問票の主たる事業についての質問に記載された内容と日本標準産業分類の業種分類基準に基づいて分類している。

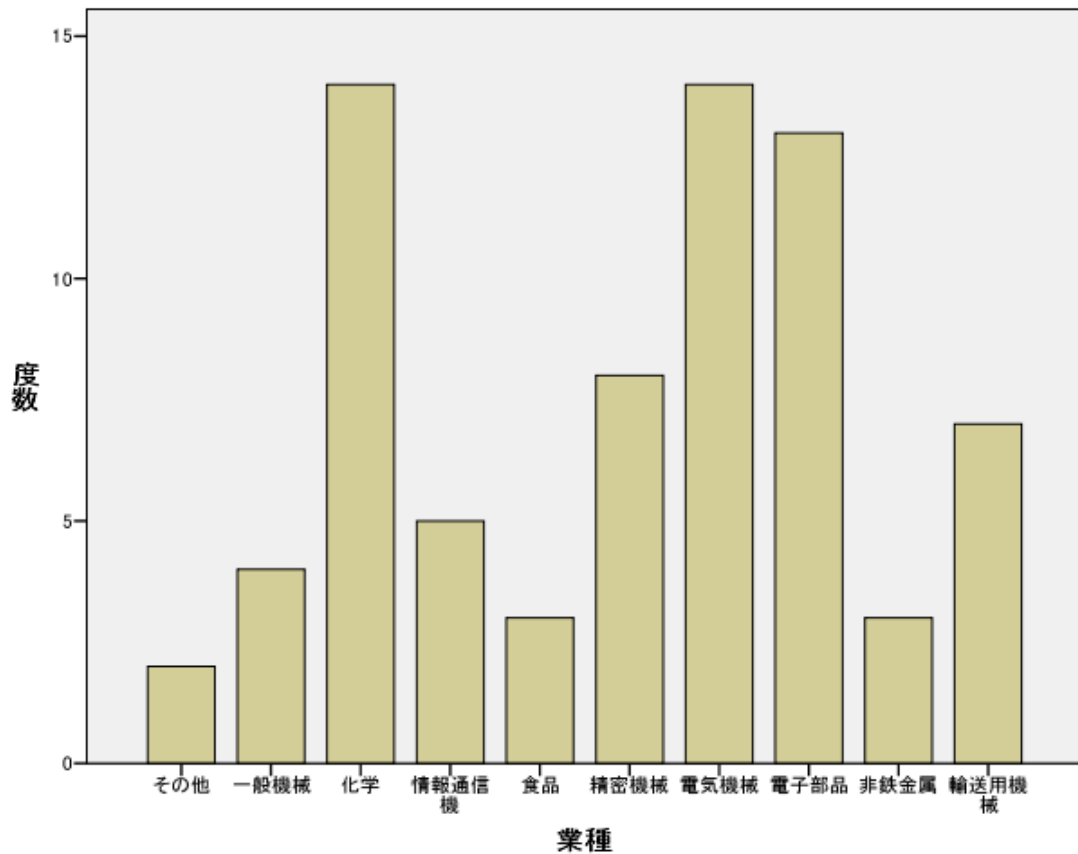
分析対象をマーケティング部門及び研究開発部門に所属するミドル及びローラーからの回答が得られた BU に限定したことから予想されるように、BU の業種分布には大きな偏りが見られる。表 2-1 に示されているように、73BU の全てが製造業であり、そのうち約 7 割を機械製造業が占めている。ただし、最も多い業種を見てみると、電気機械に分類される BU と共に、化学（繊維及び医薬品を含む）に分類される BU も全体の約 2 割を占めていることが分かる。また、電子部品、精密機械、輸送用機械、情報通信機械、一般機械なども含まれており、特定の製造業に偏っているわけではなく、日本の製造業の中心的な業種が多く含まれていると言うことができるだろう¹¹。

表 3-2：業種ヒストグラム（第 2 回調査）

		業種			
		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	その他	2	2.7	2.7	2.7
	一般機械	4	5.5	5.5	8.2
	化学	14	19.2	19.2	27.4
	情報通信機	5	6.8	6.8	34.2
	食品	3	4.1	4.1	38.4
	精密機械	8	11.0	11.0	49.3
	電気機械	14	19.2	19.2	68.5
	電子部品	13	17.8	17.8	86.3
	非鉄金属	3	4.1	4.1	90.4
	輸送用機械	7	9.6	9.6	100.0
	合計	73	100.0	100.0	

¹¹ その他製造業の業種に含まれる企業は、データ秘匿の点から、特定業種に分類される BU の業種をその他製造業としてまとめたためである。

図 3-2：業種ヒストグラム（第 2 回調査）



(2) BU 規模

規模の点から見ると、分析対象となった BU はより多様であることが分かる。表 3-3 に示されているように、BU の売上高で見ると、最も少ない BU で年間総売上高は 39 億円であり、最大の BU では約 3500 億円である。従業員数という観点から BU の規模を見ると、最小の BU では正規従業員人数が 9 人であるのに対して、最大の BU では 3252 人である。売上高 39 億円、あるいは従業員人数が 9 人という小さな BU から、売上高 3500 億円、あるいは従業員数 3252 人という非常に巨大な BU まで、多様な BU が分析対象となっているのである。しかし、売上高と従業員数の平均から判断すれば、売上高約 700 億円、正規従業員数 500 人前後というのが対象サンプルの平均的な姿であると考えられる。

表 3-3：組織規模（第 2 回調査）

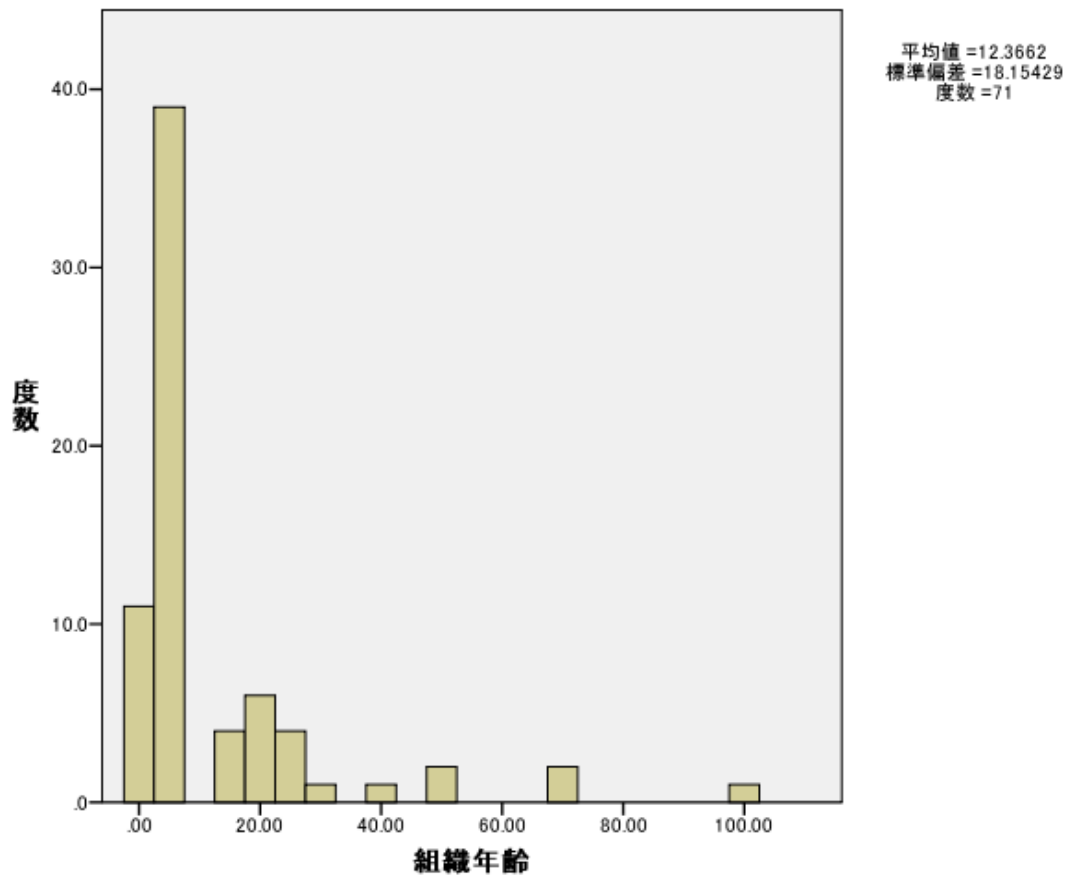
	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
2005年度売上高 (百万円)	67	3,900	354,248	70,760	71,190
正規従業員数 (人)	73	9	3,252	559	660

(3) 組織年齢

組織の年齢という観点からも、調査対象の多様性を指摘することができる。戦略質問票では、「BU が公式に組織ユニットとして認められた年」を尋ねている。この回答に基づいて、2006 年から回答した西暦を差し引いた期間を組織年齢として定義し、その分布を図 3-3 で示している。

組織年齢の最小値、すなわち公式組織として認められた年数が最も浅い BU は 0 年（1 年未満）であり、最大値は 100 年である。すなわち、組織として立ち上がって間もない BU から、100 年の長い歴史を持つ BU までが分析対象に含まれていることになる。ただし、図 3-3 を見ても分かるように、多くの BU は設立後 20 年以内である。組織年齢の平均値は約 12 年であり、10 年以下の BU で全体の約 7 割を占めている。

図 3-3：組織年齢（第 2 回調査）

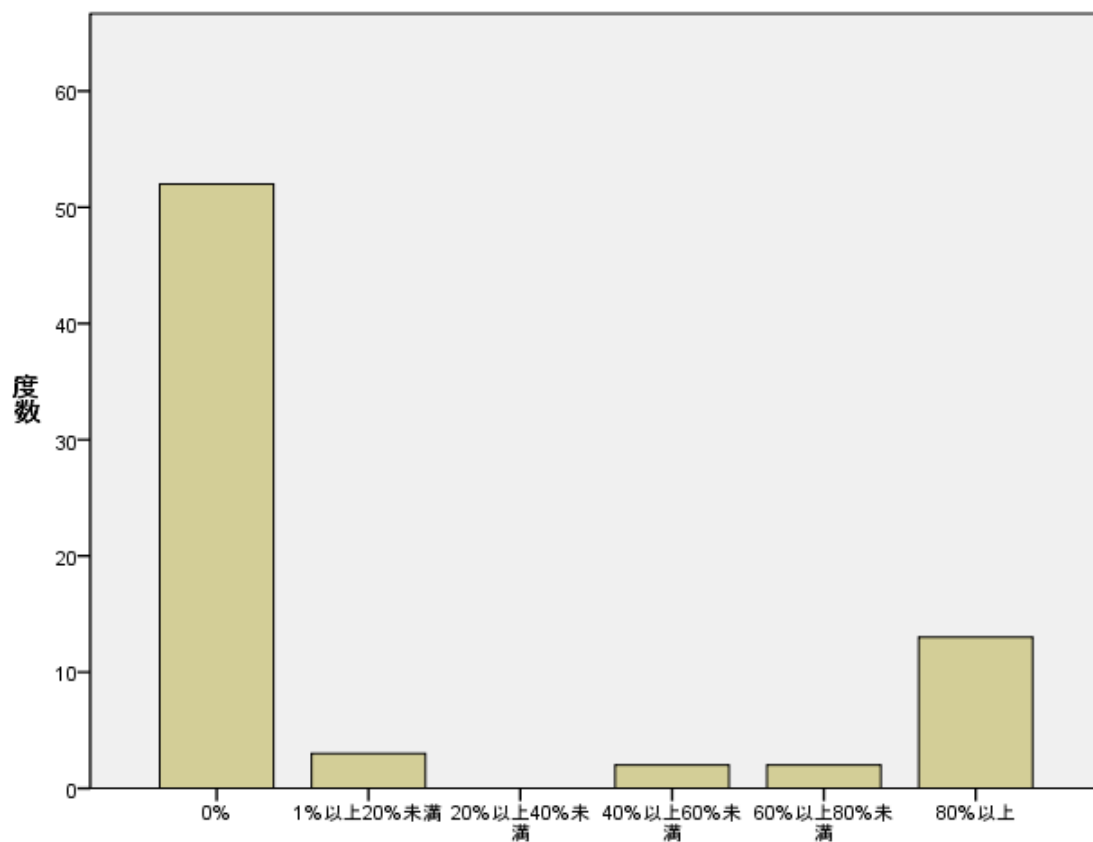


(4) 顧客に占める消費者の割合

最後に、調査対象 BU が産業材と消費財とどちらの財の製造を中心に事業活動を行なっているのかを見ていこう。組織の〈重さ〉プロジェクトの質問票では、BU が産業材企業に属するのか、それとも消費財企業に属するのかを直接尋ねる質問項目は存在しないが、戦略質問票において、「売上高に占める最終消費者からの売り上げの割合」を尋ねているので、この質問に対する回答結果から、産業材企業と消費財企業の分布を見ることにする。

図 3-4 は、売上高に占める消費者からの売り上げの割合について 0%と回答した BU を別にして 20%幅でカテゴリー化したものを示している。表から明らかなように、多くの企業は最終消費者からの売り上げが全くない産業材中心の企業であることが分かる。0%と回答した企業の割合は約 7 割である。また、分析対象のうち、直接消費者への販売が 50%以上を占める消費財の比重が大きい企業は全体の約 2 割である。

図 3-4 : 顧客に占める消費者の割合 (第 2 回調査)



4. 第3回質問票調査データのサンプルの特徴

次に、第3回目調査について、第6章と第7章で分析の対象となる139BUについてサンプルの特徴を確認しておこう。より具体的には、(1) 規模、(2) 組織年齢、(3) 顧客に占める消費者の割合、という3つの観点から、サンプルの特徴を確認する。

(1) 規模

表3-4に示されているように、平均では売上高約1380億円、正規従業員約470人というのがサンプルの姿である。より詳細に最小値と最大値を比較すると、BUの売上高に関しては、最も少ないBUで年間総売上高は約10億円であり、最大のBUでは約2兆8千億円である。従業員数という観点からBUの規模を見ると、最小のBUでは正規従業員人数が8人であるのに対して、最大のBUでは6281人である。売上高10億円、あるいは従業員人数が8人という小さなBUから、売上高2兆円以上、あるいは従業員数6281人という非常に巨大なBUまで、多様なBUが分析対象となっているのである。

前述した第2回調査のデータに基づいて分析対象となったサンプルの特徴と比べると、いずれも規模に関して多様な組織が含まれているという点では共通しているものの、売上高では最小値も最大値も第3回調査のデータに基づいて分析対象となったサンプルの方が大きく、正規従業員数でも最大値は大きくなっている。したがって、第3回調査データを利用した分析の方がより多様なサンプルが含まれていることになる。このように分散が大きいのは、サンプル自体が大きく異なるというよりも、分析のために一部のサンプルを除外したためであると思われる。

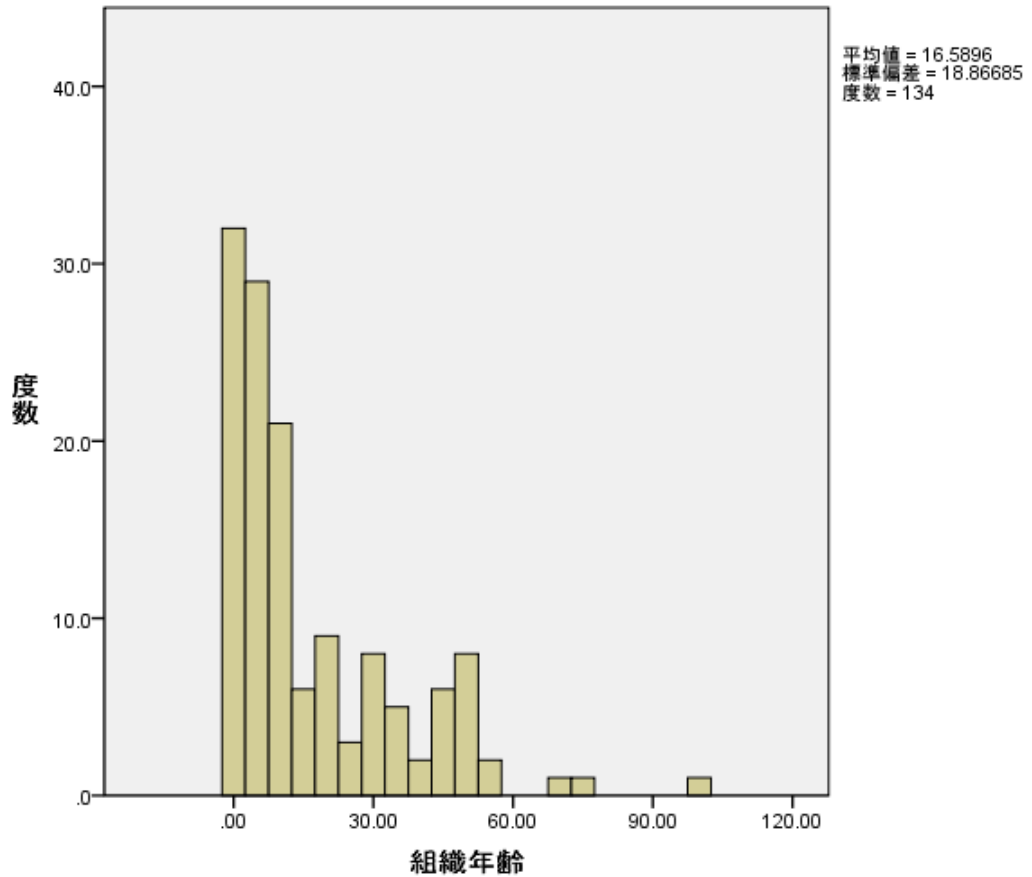
表3-4：組織規模（第3回調査）

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
2007年度売上高 (百万円)	128	1,040	2,886,200	137,877	381,493
BU正規従業員数 (人)	139	8	6,281	471	916

(2) 組織年齢

組織年齢の最小値、すなわち公式組織として認められた年数が最も浅いBUは0年（1年未満）であり、最大値は100年である。すなわち、第2回調査のサンプルと同様に組織として立ち上がって間もないBUから、100年の長い歴史を持つBUまでが分析対象に含まれていることになる。図3-5を見ても分かるように、多くのBUは設立後20年以内である。組織年齢の平均値は約17年であり、標準偏差は約19年である。10年以下のBUで全体の約55%を占めている。

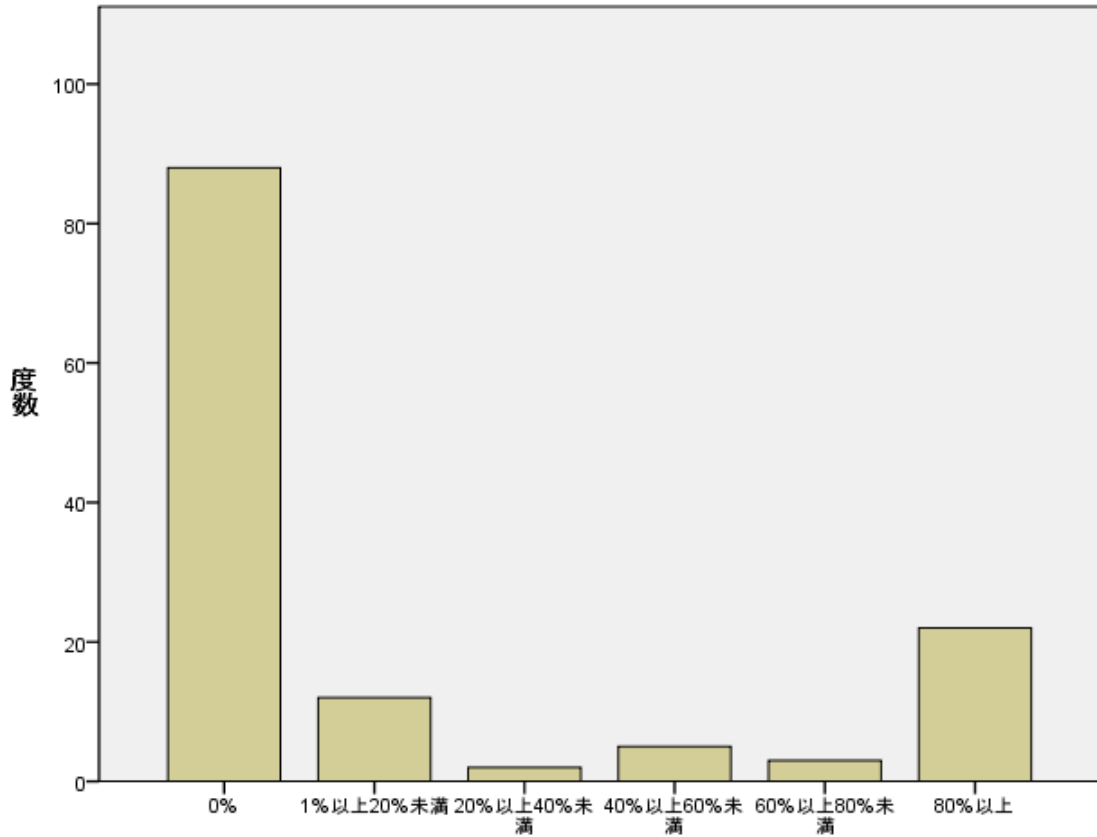
図 3-5：組織年齢（第 3 回調査）



(3) 顧客に占める消費者の割合

図 3-6 は、売上高に占める消費者からの売り上げの割合について 0%と回答した BU を別にして 20%幅でカテゴリー化したものを示している。表から明らかなように、第 3 回調査についても、多くの企業は最終消費者からの売り上げが 0%の産業財企業であることが分かる。これらの企業がサンプルの約 7 割を占めている。また、第 3 回調査でも分析対象のうち、消費者からの売り上げ割合が 50%以上の企業は全体の約 2 割である。

図 3-6：顧客に占める消費者の割合（第3回調査）



5. データセットの利点と限界

最後に、以上で説明を行なってきた組織の〈重さ〉調査の質問票を用いて実証研究をおこなうことの利点と限界について触れておくことにする。分析における課題や限界については各章末において記述しているので、ここではこのデータセットを使用すること自体が持つ意義や問題点について述べる。

まず、利点については、2点のことが指摘できる。第1に、日本企業の組織に関する大規模な定量的調査を、隔年ごとに繰り返し行なってデータを蓄積している研究はそもそも大変希少なものである。組織内の問題を扱う研究を行なう場合には、財務諸表等の公表データに基づいたデータセットでは測定可能な変数にどうしても限界が存在している。質問票調査を行なうことで、組織の実態について詳細かつ具体的な分析が可能となるのである。

第2に、1つのBUにつき複数の回答者から回答を得ていることで、分析の信頼性や多様性を増すことができると考えられる。信頼性に関しては、BUごとに回答者の回答を平均して変数化を行なうことで高めることができる。組織の〈重さ〉調査では、各質問項目につき、最小でBU長1名、ミドル3名、ローワー3名、合計7名からの回答を得ているために、操作化を行なう際に、複数名の回答値を平均化することができる。このような操作により、

企業を対象にした一般的な質問票調査で見られるように、回答者が各企業1名ずつであり、誰が回答するかによって回答が大きく異なるという問題を回避することができる。さらに、組織の〈重さ〉調査では、各BUの中核的な人材という基準を設けたうえで、質問票調査を行っているために、極端な回答が出る可能性は事前段階である程度排除することができる。このような方法を用いることによって、通常の質問票調査よりも、組織の状況を表す回答の妥当性や比較可能性が増すと考えられるのである。

また、BUごとに回答者の回答を平均値化するのではなく、標準偏差や差を取ることで、BU内でのばらつきを測定することも可能となる。このような処理により、本論文が主題としている組織内の分化の問題について分析を行なう際には、実態を伴った変数化を行なうことができる。回答者にどの程度ばらついているのかを主観的に尋ねるのではなく、実際のばらつきの程度が測定できるのである。また、多くの質問項目についてこのような操作が可能なので、多様な側面から組織の分化について分析することができる。

データセットの限界としては、サンプルバイアスの問題と、質問項目の変更の問題が存在している。これまで見てきたように、本論文が分析対象とするサンプルは、組織規模や業種分布においては多様性がある程度確保できていた。しかしながら、産業財と消費財という区分に関してみると、産業財企業に大きく偏っていることが分かる。先行研究の知見からは必ずしも産業財や消費財に限定した議論は見られないため、深刻な問題ではないかもしれないが、本論文の議論の一般化において課題となる部分があるだろう。

また、組織の〈重さ〉調査では、質問票調査ごとに質問項目を一部修正して調査を行っている。この結果、組織の問題についてより多様な分析を行なうことができるという利点がある一方で、同一の分析を複数のデータセットを用いて行なえない部分も存在している。

このようなデータセットの持つ限界によって、分析と議論の一般化に対する制約は存在するものの、組織の内部構造を検討することのできるデータセットの希少性や、行なうことのできる分析の多様性から考えて、本論文で扱うデータセットは非常に意義のあるものである。また、本論文の問題意識にも適したデータセットであると考えられるだろう。

第4章：水平的調整メカニズムと時間志向性の分化

1. はじめに

本章の目的は、①組織に設けた水平的な調整メカニズムが組織内の調整活動にもたらす効果と、②それに対して組織内の意識の分化が与える影響を検討することにある。

水平的な調整メカニズムは、組織設計の基本的な調整手段の1つである。組織は分業と調整の体系であり、分業したものを調整することができて初めて一つの活動が完了する。こうした調整活動を行なうための手段としてまず挙げられるのが、ルール・手続きなどの標準化やヒエラルキーによる調整である。しかし、組織活動の規模が拡大してくると、処理しなければならない情報量が増加するため、関係者同士が直接的に調整を行なうための手段が必要になる。このようなヨコのコミュニケーション・チャンネルを開設する手段が水平的調整メカニズムである(Galbraith, 1973; Mintzberg, 1983)。

伝統的な組織論では、こうした水平関係を統合する調整メカニズムの機能について、肯定的な見方が存在している。Lawrence and Lorsch (1967) は、組織の分化と統合という視点から水平的調整メカニズムの重要性について言及している。職能部門間が高度に分化した組織では、公式の命令系統等の調整手段では不十分であり、統合担当部門や統合担当者など、部門間を水平的に統合する組織的なメカニズムを設けることが必要であると指摘しているのである。意識の異なる職能部門間の活動を統合するための手段として、調整メカニズムの機能が必要なものであり、Lawrence and Lorsch (1967) の議論では、組織の分化と統合手段としての水平的調整メカニズムは、組織が環境に適応するために同時に必要な2つの手段として考えられてきた。

実際に、実務的にもこれまで多くの組織において、水平的な関係を生み出す様々な調整メカニズムが採用されてきた。統合担当者(リエゾン・オフィサー)や統合担当部門、人事異動などに加え、部門間を連結するような研究会やタスクフォース、更に権限を持たせたプロジェクトチーム、ブランドマネジャー制度、更にはマトリクス組織など、その具体的な手段は多岐に渡るものである。これらはいずれも公式的なヒエラルキー構造を補助する役割として、相互依存関係にある各部門を統合する機能を果たすことを期待されて設けられたものだと考えられる。組織構造全体を改革することに比べると、横のコミュニケーション・チャンネルを設けることの経済的コストや時間的コストは比較的小さく、それゆえこうした調整メカニズムが設けられることは多い。

しかしながら、組織の分化と水平的な調整メカニズムによる統合については、対立した見方や理論的な課題が存在しているように思われる。第1に、こうした調整メカニズムは、コストを伴うものであることが挙げられる。Galbraith(1973)は、水平的調整メカニズムのコストとして、①現場の意思決定の質、②人材の時間、③対立の増加という3つを挙げている。すなわち、上層部に比べて経験が少なく広い視野を持たない可能性があるため、そもそも適切な意思決定ができるとは限らず、また仮にできたとしても、水平的な調整機会

が増加すると、そのコミュニケーションのための準備や根回しに費やす時間が増えるため、かえって実質的に新製品開発の内容などをつめる時間を削る、あるいは開発期間が延長する元ともなりうるのである。また、考え方や利害の異なる部門間の調整機会が増加すると、結局多くの時間が対立解消のためだけに費やされることになる可能性も考えられる。このような様々なコストを考えると、水平的な調整メカニズムを増やしていくことで、調整活動の効率性が低下していく可能性が考えられる。

第2に、そもそも Lawrence and Lorsch(1967)が指摘したような分化と統合の議論が近年においても通用するののかという点にも疑問が生じる。Lawrence and Lorsch(1967)では、組織の分化と調整メカニズムは、不確実性の増大した環境に対応するための解決策として指摘されてきた。しかし、第2章で指摘したように、それ以降の研究においては、必ずしもこうした分化と統合の同時極大化という論点は継続されておらず、また実証的にも支持されていない(Lorsch & Allen, 1973)。

たとえば、マーケティング部門と R&D 部門とのインターフェース問題を扱った研究では、志向性の類似性が統合の必要性を下げるものとして扱われており、必ずしも分化と統合の同時極大化と言う関係は想定されてはいなかった(Gupta et al., 1986b)。また、戦略的コンセンサス研究や市場志向性研究では、意識や志向性の分化という問題については、そもそも一致した志向性が望ましいという明示的あるいは暗黙的に想定されている。更に、Galbraith (1973) の議論に基づくならば、部門間での接触機会を設けることによって、かえってコンフリクトが表面化し、その解消に費やす時間が増加する可能性が存在している。これらの研究の示唆に基づくならば、そもそも組織内の構成員の志向性の分化は解消すべき課題であり、また分化した組織を統合するための手段として調整メカニズムが機能しない可能性が存在していると考えられる。

第3に、組織の分化と統合の問題について、先行研究では、主に職能部門間の分化と水平的調整メカニズムの機能という観点からの検討が行なわれてきた。これに対して、階層部門間の分化との関係を検討したものはほとんど存在しない。しかしながら、部門間の分化と同様に、上下関係においても、役割の相違に基づく意識の分化は生じうるものであり、職能部門間の分化と同様に階層間の分化の影響も検討する必要があるだろう。とりわけ、近年では、規模の経済性や職能部門の専門化の経済性を追求するような職能制組織ではなく、市場に対応するために事業部制や SBU (ストラテジック・ビジネス・ユニット) を採用しているような組織が多く存在している。これらの組織では、ミドル・マネジメントの戦略に対する認識や役割についての注目が集められており、階層間の問題を扱うことの重要性が示唆されているように思われる(Floyd & Wooldridge, 1994; Wooldridge & Floyd, 1990)。

以上の問題意識に基づいて、本章では以下の点について実証的に検証を行なう。すなわち、①調整メカニズムの機能が組織の調整活動に与える影響、②職能間の志向性分化が与えるモデレート効果、③階層間の志向性分化が与えるモデレート効果、について、Lawrence

and Lorsch (1967) の分化と統合の同時極大化が成立するのか、あるいは近年の諸研究が示唆するような逆機能が見られるのかを検討していく。

2. 仮説の導出

以下では、本章で検証する仮説を提示する。前述したように、先行研究では水平的な調整メカニズムの機能や組織内の分化のモデレート効果について、異なる 2 つの視点が存在している。それぞれの視点から導かれる仮説について、説明をしていこう。

そもそも、水平的な調整メカニズムの設置は、組織の情報処理能力を高める目的で採用されることが多い。Galbraith(1973)は、横断的プロセスの利点として、多様な意思決定を、より高度に、かつより迅速に進めることができる点を挙げている。水平関係によって直接的に調整活動を行なうことで、トップ・マネジメントが調整活動から開放され、より重要な意思決定に取り組むことが可能となる。また、上層部の判断に寄らない現場での対応が可能になることで、現場の情報を持つ担当者が迅速かつ正確な意思決定をできる可能性もあると指摘しているのである。このような結果として、組織として変化に対応する適応力が増すと考えられているのである。

組織のコンティンジェンシー理論においても、同じように組織の調整メカニズムとして水平的な調整メカニズムの重要性が指摘されている。Lawrence and Lorsch (1967) は、統合担当者や統合担当部門のような水平的な調整メカニズムは、ヒエラルキーやルールに基づく調整に比べて「より精巧な組織メカニズム」であるという主張を行なっている。すなわち、ルールや手続きなどの標準化やヒエラルキーによる調整に加えて、水平的な調整手段を設けていくことで、組織の調整能力は増加していくことが想定されている。このような視点に基づくならば、以下の仮説が示唆される。

仮説 1a : 組織内の水平的調整メカニズムの増加は、調整活動に対して正の影響を与える。

しかし、こうした調整メカニズムは、コストを伴うものである。前述した Galbraith(1973) で指摘されている水平的調整メカニズムのコストの中でも、人材の時間の消費や対立の増加といったコストは、水平的な調整がそもそもどの程度可能であるのかに関して、疑問を提示しているように思われる。つまり、水平的なコミュニケーション・チャネルによって接触機会が増加することで組織内の対立が増加するのであれば、調整活動に費やす時間がより増加する可能性がある。こうした調整時間の増加は、それぞれの組織構成員の時間を消費するものである。その結果として、こうした調整メカニズムが存在しない、あるいは少ない場合に比べ、かえって組織の効率性が低下することが生じうるのである。したがって、次の仮説が示唆される。

仮説 1b: 組織内の水平的調整メカニズムの増加は、調整活動に対して負の影響をもたらす。

組織のコンティンジェンシー理論に基づくならば、組織内での構成員の志向性が分化した組織では、水平的な調整メカニズムの機能をより効果的に活用することができる(Lawrence & Lorsch, 1967)。不確実性の高い環境に適応する組織は、一方で環境の不確実性に対応するために組織を分化し、他方で様々な調整メカニズムを設置することで分化した組織を統合するのである。すなわち、分化の程度を高めながら、調整メカニズムを通じて調整されることで、組織は効率的に運営されるのである。

また、職能部門間の分化と同様に、上下関係においても、役割の相違に基づく意識の分化は生じるものである。このような垂直的な分業の結果発達する階層間の分化に関しても、少なくとも部分的には水平的な調整メカニズムを通じた調整が可能であるように思われる。なぜなら、代表的な水平的な調整メカニズムである職能横断的な会議やマトリクス組織などの調整メカニズムは複数の職能を対象とすると同時に複数の階層も対象にすることが多いからである。すなわち、上下間での意識の分化した組織についても、これらの調整メカニズムを通じて接触機会を増加させることで、効率的に統合することが可能であると考えられるのである。以上から、次の仮説が導かれる。

仮説 2a：職能間の志向性の分化が高い場合には、調整メカニズムの設置により、調整活動の効率性が高まる

仮説 3a：階層間の志向性の分化が高い場合には、調整メカニズムの設置により、調整活動の効率性が高まる

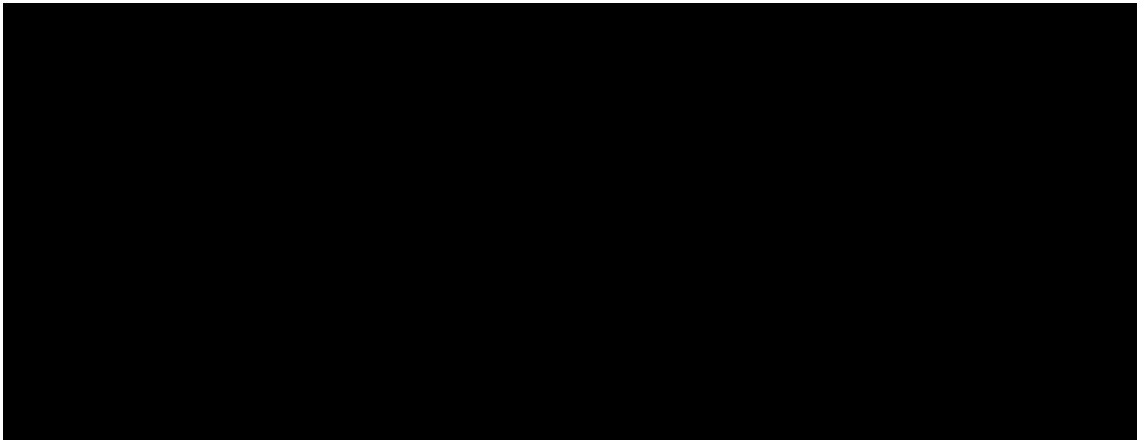
組織内の意識の問題を扱った近年の議論に基づくならば、調整メカニズムの機能に対する組織の分化のモデレート効果に関しては、コンティンジェンシー理論の示唆とは異なる議論が展開できる可能性がある。すなわち、そもそも組織内の構成員の志向性の相違や分化は低減すべきものであり、水平的な調整メカニズムを設けても志向性の相違が生み出すコンフリクトは解消可能なものではないのである(Gupta et al., 1986b; Souder, 1988)。したがって、分化が生じている組織では、水平的な調整メカニズムによる調整はより困難となるだろう。以上から、次の仮説が導かれる。

仮説 2b：職能間の志向性の分化が高い場合には、調整メカニズムの増加により調整活動の効率性が低下する。

仮説 3b：階層間の志向性の分化が高い場合には、調整メカニズムの増加により調整活動の効率性が低下する。

以上の仮説を図示したものが、図 4-1 である。

図 4-1 概念と仮説の関係



3. 方法

(1) サンプル

本論文のサンプルは、第 2 回調査データに基づいている。集まった全てのデータは全部で 127BU であるが、職能間と階層間の比較分析を行なうため、マーケティング部門と研究開発部門の回答者を有している BU のみを分析の対象とした。この結果、54BU が分析から除外され、分析対象は 73BU に絞られている。データ収集方法及びサンプルについての詳細な説明は第 3 章に記述している。

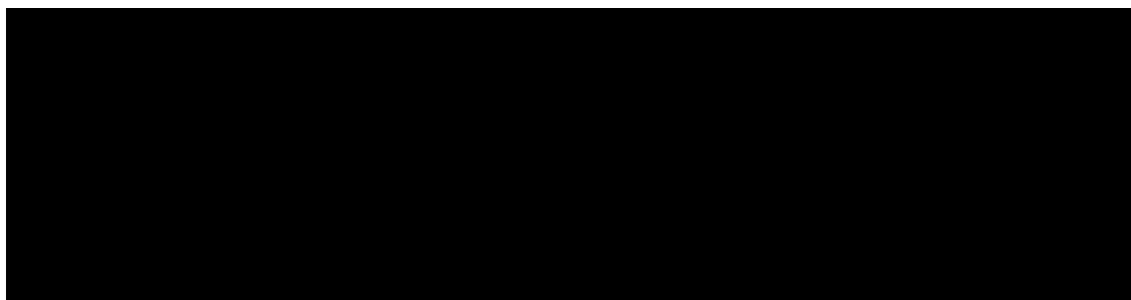
(2) 測定尺度

独立変数：水平的調整メカニズム

各 BU がどのような水平的な調整メカニズムを採用しているのかを調査するために、BU 長向けの質問票の中に、BU 内で採用している水平方向の調整手段に関する質問を盛り込んでいる。具体的には、①マトリクス組織、②調整担当者、③職能横断的な定期的会合、④職能横断的な不定期会合、⑤職能横断的な人事異動、の 5 項目について、採用しているもの全てに○印をつけてもらうという複数回答可能な形式で尋ねている。これによって、各 BU が採用している水平的な調整メカニズムの数と、その具体的な種類を特定することができる。

表 4-1 では、集計結果を合計採用数と各調整メカニズムの採否の関係が分かりやすいようにクロス集計表で示している。

表 4-1 水平的調整メカニズム クロス集計表



表中の下側 2 段（調整メカニズム採用数の合計 BU 数と割合）に注目すると，調査対象 BU のうち，水平的な調整メカニズムを全く採用していないか，1つしか採用していない BU は合計で全体の 11%程度であり，比較少数であることがわかる．また，質問票に盛り込んだ 5 つの調整機構全てを採用している BU も全体の 10%以下であり，少数派である．多くの BU は 2 つから 4 つ程度の調整メカニズムを併用しており，採用数が 2 つ，3 つ，4 つの BU はほぼ等しい．

水平的な調整メカニズムのうち，どの調整メカニズムがどの程度採用されているかは，表中の右側に示されている．最も一般的に採用されているのは職能横断的な定期的会合であり，調査対象 BU の約 90%が採用している．これに次いで，マトリクス組織，職能横断的な不定期的会合や人事異動はいずれも半数以上の BU が採用している．最も採用数が少ないのは，調整担当者であり，全体の約 37%の BU が採用している．

各 BU がどの程度水平的な調整メカニズムを採用しているかを示すために，採用している水平的な調整メカニズムの合計数を水平的調整機構数として変数化した．

独立変数：時間志向性の分化尺度

本論文では，組織内の分化を示す尺度として，時間志向性の分化に注目し，その操作化を行なった．時間志向性は，組織内の分化状態を測定する代表的な尺度として扱われている概念である(Gupta et al., 1986b; Lawrence & Lorsch, 1967, 1969)．

質問票では，日常の仕事を遂行している際にどの程度未来のことを意識しているかを尋ねることで，時間志向性を測定している．より具体的には，「あなたはどの程度未来のことを意識して仕事をしていますか」と尋ね，全思考時間を 100%として，5 つの時間枠（①5 年単位あるいはそれ以上，②2～3 年単位，③半年～1 年単位，④1～3 ヶ月単位，⑤1 週間単位またはそれ以下）に配分してもらった．

表 4-2 は，マーケティング部門と R&D 部門のミドル及びローワーについて平均した数値を計算し，その記述統計を示している．

表 4-2 時間志向性の各項目

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
時間志向性_5年以上	73	.60	24.00	8.5777	4.79427
時間志向性_2~3年	73	9.00	34.00	18.8868	5.06262
時間志向性_半年~1年	73	12.50	45.00	26.2281	6.18953
時間志向_3ヶ月	73	11.43	36.00	25.6042	5.67445
時間志向性_1週間以下	73	5.00	40.00	20.7882	8.14669

表 4-2 に示されているように、平均的に見ると、半年～1 年単位と 3 カ月単位が最も多く、いずれも約 26% の時間が費やされている。すなわち、中期の課題に対して約半分の志向時間が費やされているのである。ごく短期の 1 週間以下単位の項目については、約 21% の時間が費やされており、長期の項目である 2～3 年単位は約 19%、5 年以上単位については最も少ない、8～9% の時間が費やされている。

この時間志向性に関する組織の分化の実態を操作化するために、本章では累積角度指数 (KI) を作成した¹²。まず、質問項目の各項目を 1 つの次元として時間志向性を全部で 5 次元からなる 1 つのベクトルとみなすことにした。すなわち、BU ごとの各職能および各階層について 5 次元からなる時間志向性ベクトルをそれぞれ算出するのである。次に、職能間及び階層間の時間志向性の相違を見るために、各職能・階層のベクトルの内積によってベクトル間のなす角度の大きさ (θ) を測定している。ベクトル間のなす角度が大きいほど、2 つのベクトルは異なる方向を向いており、2 つの部門あるいは階層の時間志向性の分化が高いと考えることができるのである。

より具体的に職能間の分化については、マーケティング部門と R&D 部門の 2 部門の分化を測定するので、マーケティング部門の時間志向性ベクトルと、R&D 部門の時間志向性ベクトルを求め、2 つのベクトルのなす角度 θ を次頁に示した式に基づいて算出した。この結果得られた角度を職能間の時間志向性の分化の程度としている。

同様に、階層間についても時間志向性の分化の程度を測定している。ただし、BU 長とミドル、ローアの 3 階層の分化を測定するので、BU 長の時間志向性ベクトルとミドルの時間志向性ベクトルのなす角度 θ_1 と、BU 長の時間志向性ベクトルとローアの時間志向性ベクトルのなす角度 θ_2 、ミドルの時間志向性ベクトルとローアの時間志向性ベクトルのなす角度 θ_3 を上記の式に基づいて算出し、その角度の合計 ($\theta_1 + \theta_2 + \theta_3$) を階層間の時間志向性の分化の程度とした。この累積角度が大きいほど、階層間で時間志向性の分化の程度が高いとみなすことができるのである。

¹² 分化やコンセンサスを測定する尺度としては、各項目の回答値について回答者間の標準偏差を計算し、その値を合計して算出することが一般的である。しかしながら、全体を 100 パーセントとして 5 つの時間項目に配分してもらう形式で尋ねるため、各項目の回答結果は独立ではない。それゆえ、それぞれの項目を 1 つの次元として扱うことにしている。

$$\theta = \arccos \left(\frac{5y_{\text{mktg}} \times 5y_{\text{R\&D}} + 612m_{\text{mktg}} \times 612m_{\text{R\&D}} + 23y_{\text{mktg}} \times 23y_{\text{R\&D}} + 3m_{\text{mktg}} \times 3m_{\text{R\&D}} + 1w_{\text{mktg}} \times 1w_{\text{R\&D}}}{\sqrt{5y_{\text{mktg}}^2 + 23y_{\text{mktg}}^2 + 612m_{\text{mktg}}^2 + 3m_{\text{mktg}}^2 + 1w_{\text{mktg}}^2} \times \sqrt{5y_{\text{R\&D}}^2 + 23y_{\text{R\&D}}^2 + 612m_{\text{R\&D}}^2 + 3m_{\text{R\&D}}^2 + 1w_{\text{R\&D}}^2}} \right) \times \left(\frac{180}{\pi} \right)$$

従属変数：調整比率

本章の目的は、調整メカニズムや組織の分化が組織内の調整メカニズムに与える影響を検討することにある。そのため、従属変数については、組織内での調整活動が困難な程度を測定する必要がある¹³。

質問票では、タスク遂行に必要な時間に占める調整活動に必要な時間の割合を尋ねている。具体的には、(a)主力商品・サービスのモデル・チェンジと(b)他事業部との協働が必要な新規事業の立ち上げ、(c)既存事業の整理・撤退という3つのケースを想定して、タスク遂行に必要な時間を、「内容を検討するのに必要な時間の割合（内容比率）」と「根回しや説得などに必要な時間の割合（調整比率）」に配分してもらっている。必要時間全体をこの2つの比率に配分してもらっているため、調整比率の増加は、単に調整時間が増えるというだけでなく、内容を十分に検討する時間を削ることを意味する。したがって、調整活動が困難な程度を示していると考えられることができるだろう。このような測定尺度によって、モデル・チェンジ調整比率と、新規事業調整比率、撤退調整比率の3つの調整比率を得ることができる。

コントロール変数：組織規模と産業

その他、コントロール変数として、組織規模と産業についてのコントロールを行なった。組織規模については、BUの従業員数を対数化したものを変数とした。産業については、消費財と産業財とで分化の程度が異なる可能性が存在している(川上, 2005)。しかしながら、調査対象となったBUには両方を扱っていて消費財と産業財の区分をつけることが難しいBUも存在している。そのため、売上高に占める最終消費者からの売上の割合を尋ね、顧客消費者比率としてその値を使用している。すなわち、この値が高ければより消費財中心に事業を行なっているBUであり、低ければ産業財を中心に事業を行なっているBUであると考えられることができる。

¹³ 組織論や戦略論の諸研究では、パフォーマンス尺度として、客観的な経営指標（ROA, ROE など）を使用しているものだけではなく、開発効率や主観的な成果評価など、他の指標を用いているものも存在しており、必ずしも直接的に収益性を測定しているものだけではない。とりわけ、本章のように調整活動への効果を検討する場合には、意識の分化や調整メカニズムが組織内の調整活動を困難にさせ、その結果として、新製品開発の開発効率が悪化する、あるいは市場ニーズを捉えた新製品ができなくなるといった間接的な関係を想定する方が妥当であるように思われる。

4. 分析結果

以上の仮説を検証するために、階層的重回帰分析を用いて分析を行なった。分析では、調整メカニズム数と階層間及び職能間の時間志向性の分化、コントロール変数（規模・顧客消費者比率）のみを回帰式に投入したモデル（モデル1）に加えて、調整メカニズム数と階層間・職能間分化の交互作用項を加えたモデル（モデル2）の検証を行なった。回帰式に投入したすべての変数の平均値及び標準偏差と、相関マトリクスを示したものが、表3である¹⁴。

¹⁴ 尚、交互作用項をモデルに含むために、重回帰分析を行なう際には、調整メカニズム数と階層間及び職能間分化については、変数の中心化を行なっている。

表 4-3 相関マトリクス

相関マトリクス

	平均値	標準偏差	水平的調整機構数	時間志向性分化_職能	時間志向性分化_階層	組織規模	顧客消費者比率	モデルチェンジ調整比率	新規事業調整比率	撤退調整比率	調整比率平均
水平的調整機構数	2.90	1.25	1								
時間志向性分化_職能	28.82	13.46	-.074	1							
時間志向性分化_階層	105.50	36.71	-.104	.227	1						
組織規模	2.53	0.55	.110	.101	.076	1					
顧客消費者比率	21.54	38.33	.100	-.231	-.229	-.016	1				
モデルチェンジ調整比率	33.85	9.02	.203	-.055	-.025	.281	.008	1			
新規事業調整比率	42.70	8.37	.210	-.002	.039	.206	.081	.736	1		
撤退調整比率	51.57	9.66	.333	-.076	-.139	.109	.113	.595	.612	1	
調整比率平均	42.71	7.88	.288	-.053	-.052	.226	.078	.885	.885	.853	1

表 4-4 では、モデル・チェンジ及び、新製品、撤退の 3 つの調整比率とこれら 3 変数を平均値化した調整比率を従属変数とした階層的重回帰分析の結果を示している。前述したように、モデル 1 では、独立変数のすべてを投入し、モデル 2 では、更に調整メカニズム数と職能間及び階層間の分化変数との交互作用項を投入している。

表からは、次のことが読み取れる。まず、調整メカニズム数は、全ての調整比率に対して、統計的に有意な正の関係を示している。この関係は、モデル 1 とモデル 2 両方において確認できる¹⁵。すなわち、調整メカニズム数が増えるほど、調整比率は増加するという関係が示されているのである。以上から、仮説 1a は棄却され、仮説 1b は支持されたと考えることができる¹⁶。

表 4-4 分析結果

従属変数	モデルチェンジ調整比率		新規事業調整比率		撤退調整比率		調整比率平均	
	model1	model2	model1	model2	model1	model2	model1	model2
調整機構数	.227 *	.246 **	.235 *	.249 **	.348 ***	.356 ***	.317 **	.333 ***
職能分化	-.024	.018	.079	.127	-.020	.013	.011	.057
階層分化	.062	-.056	.166	.030	-.022	-.114	.074	-.059
組織規模	.299 **	.273 **	.217 *	.198 *	.144	.133	.253 **	.231 *
顧客消費者比率	.001	-.075	.126	.026	.142	.073	.105	.011
調整機構数 × 職能分化		.383 ***		.345 ***		.216 *		.361 ***
調整機構数 × 階層分化		-.270 **		-.351 ***		-.242 *		-.330 ***
調整済み R ² 乗	.087	.282	.077	.291	.115	.190	.126	.340
F値	2.179 *	4.483 ***	2.033 *	4.630 ***	2.616 **	3.075 ***	2.783 **	5.553 ***

注：値は標準化係数。*10%有意水準、**5%有意水準、***1%有意水準

職能間及び階層間の時間志向性の分化と調整比率との関係については、いずれも統計的に有意な関係は示されていない。しかし、モデル 2 に示されているように、調整メカニズ

¹⁵ 調整メカニズム数がゼロ、すなわち水平的な調整メカニズムを全く設けていないことと、1 つでも設けることでは意味合いが異なる可能性がある。しかし、調整メカニズム数がゼロの BU を取り除いて分析を行なった場合でも、全く同様の傾向が確認されている。

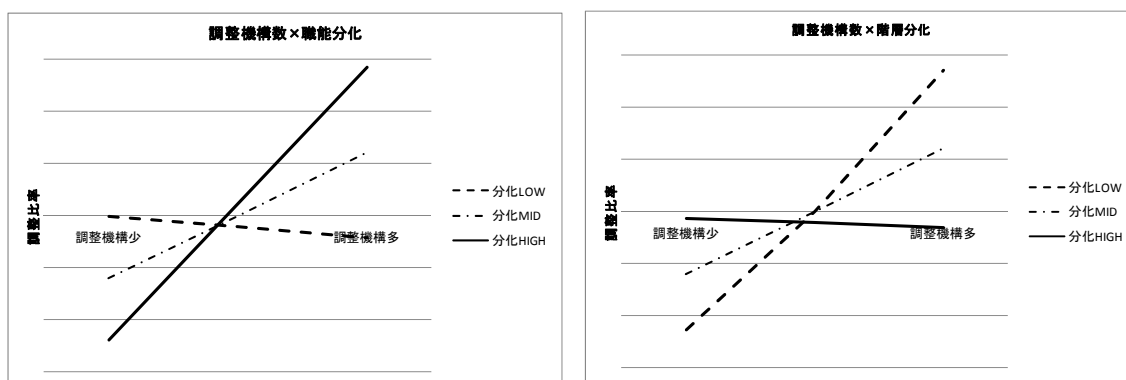
¹⁶ 調整機構の影響に関しては、中間が最適値であるという逆 U 字型の関係も想定できる。そのため、調整機構数から平均値を引いたものを二乗し、中間が最も低くなるように変数化し、回帰式に投入して、非線形関係を想定したモデルの検証を行なった。しかし、有意な影響が確認されたのは 4 つの従属変数のうち撤退調整比率のみであり、このケースでも係数の符号は負であった。逆 U 字型の関係は支持されていないと言うことができる。

ム数と時間志向性の分化との交互作用項は、階層間・職能間ともにすべての調整比率に対して統計的に有意な影響を示している。より具体的には、職能間の分化と調整メカニズム数との交互作用項は調整比率に対して正の有意な影響を示しており、階層間の分化と調整メカニズム数との交互作用項は、負の有意な影響を示しているのである。

この交互作用項の調整比率に対する影響をより具体的に確認するために、図 4-2 では推計結果に基づいて交互作用効果のグラフ化を行なっている¹⁷。図中では左側が職能間の交互作用項の影響を、右側が階層間の交互作用項の影響を示している。グラフの縦軸は調整比率であり、横軸は調整メカニズム数を示している。それぞれ上及び右にいくほど増加している。また、グラフ中の 3 本の直線は、職能間・階層間分化の程度を示している。

図からわかるように、職能間と階層間では対照的な関係が示されている。職能間では時間志向性の分化が低い場合、調整メカニズム数の増加に伴って若干ながら調整比率が下がっている。逆に時間志向性の分化の高い場合は、調整メカニズム数の増加に伴って調整比率が大幅に増加している。階層間では、時間志向性の分化の程度が低い場合、調整メカニズム数の増加に伴って、大幅に調整比率が増加しているのに対して、分化が高い場合には、調整メカニズム数の増加に伴って、調整比率が若干ながら低下している。以上から、仮説 2a は棄却され、仮説 2b が支持された。また、仮説 3a は支持され、仮説 3b は棄却された。

図 4-2 調整メカニズムと分化の交互作用



調整機構の総数だけではなく、個々の調整機構の設置が調整比率にどのような影響を与えるのかも検討する必要があるだろう。以下では、平均調整比率を従属変数として、マトリクス組織・調整担当者・定例会議・非定例会議・人事異動の 5 つの個々の調整メカニズムの影響を重回帰分析によって検証している。ベースとなるモデル 1 では、調整機構数と職能・階層分化、コントロール変数のみを投入し、モデル 2~6 ではそれぞれの調整メカニ

¹⁷ グラフ化は、Cohen and Cohen(1983)に基づいて作成した。より具体的には、推計結果の β から調整機構数と職能間・階層間分化、交互作用項を含む回帰式を作成し、その回帰式に調整機構数と職能間・階層間分化の -1σ 、平均、 $+1\sigma$ の値を代入して作成している。

ズムと、調整メカニズムと階層間・職能間分化との交互作用項を投入している。表 4-5 は、重回帰分析の結果をまとめたものである。

表に示されているように、調整メカニズム総数をコントロール変数として投入すると、5つの調整メカニズムすべてに関して調整比率との間に有意な関係は確認できない¹⁸。すなわち、それぞれの調整メカニズムを組織内に置くことは、組織内の調整メカニズム数を増加させるという点においては問題があるけれども、直接的な影響を持ってはいないと考えられる。

しかし、それぞれの調整メカニズムと職能間・階層間の分化指数との交互作用項に関しては、調整比率に対して有意な影響が見られるものがある。職能間では、「マトリクス組織」、「定例会議」、「非定例会議」、「人事異動」の4つの調整メカニズムについて、職能間分化との交互作用項が正の影響を示している。いずれも調整メカニズム数についての分析結果と符号は同じであり、職能間の分化が高い場合には、これらの調整メカニズムの採用によって、調整比率が増加する傾向が観察される。階層間では、「調整担当者」と「定例会議」、「非定例会議」の3つの調整メカニズムについて、階層間分化との交互作用項が調整比率に対して負の影響を示している。階層間分化の低い場合には、これらの調整メカニズムの採用によって、調整比率が増加する傾向が見られるのである。

¹⁸ 調整メカニズム数を除外した回帰分析では、「定例会議」及び、「非定例会議」、「人事異動」の3つの調整メカニズムが平均調整比率に対して有意な負の影響を示していた。しかし、調整メカニズムをコントロールした場合には、有意な影響が示されていないことから考えると、これらの調整メカニズムの採用が、調整活動を困難にするというよりも、複数の調整メカニズムを併用する場合にこれらの調整メカニズムが採用されやすいと考える方が妥当であるように思われる。

表 4-5：個別調整メカニズム分析結果

	model1	model2	model3	model4	model5	model6
調整機構数	.317 **	.362 ***	.363 **	.286 *	.185	.261
職能分化	.011	-.023	.069	.059	.043	.000
階層分化	.074	.095	-.028	.008	.035	.047
組織規模	.253 **	.238 *	.270 **	.158	.261 *	.249 **
顧客消費者比率	.105	.142	.010	.089	.048	.067
マトリクス組織		-.052				
マトリクス組織×職能分化		.225 *				
マトリクス組織×階層分化		-.077				
調整担当者			-.119			
調整担当者×職能分化			.154			
調整担当者×階層分化			-.320 **			
定例会議				.057		
定例会議×職能分化				.246 **		
定例会議×階層分化				-.328 ***		
非定例会議					.159	
非定例会議×職能分化					.245 **	
非定例会議×階層分化					-.305 **	
人事異動						.092
人事異動×職能分化						.305 **
人事異動×階層分化						-.030
調整済みR2乗	.126	.131	.185	.310	.225	.185
F値	2.783 **	2.166 **	2.764 **	4.488 ***	3.245 ***	2.760 **

注：従属変数：調整比率平均 値は標準化係数。 *10%有意水準，**5%有意水準，***1%有意水準

5. ディスカッション

本章の分析結果からは、調整メカニズムが必ずしも調整活動に有効な機能を提供していない可能性が示唆されている。調整メカニズムの増加は、調整比率を増加させていた。また、調整メカニズムと組織内の分化との交互作用項も統計的に有意な影響を示しており、職能間・階層間の分化は、調整メカニズムの機能に対してそれぞれ異なる影響を与えていた。これらの結果は、より具体的に次の3点を示唆しているように思われる。

第1に、水平的な調整メカニズムの設置は高いコストを伴うものであることがわかる。調整メカニズム数の調整比率への正の影響は、調整メカニズムの増加が必ずしも部門間での新製品や新事業の開発・撤退などに関する内容の検討を行なう機会にはつながらず、調整負担の増加につながることを示唆している。すなわち、調整機会を増加させることで、部門間コンフリクトが顕在化し、かえって根回しや説得などに費やす時間が非常に多くなる可能性が考えられるのである。

「モデル・チェンジ」と「新規事業」、「撤退」の3つの調整比率への調整メカニズム数の影響を比べると、撤退に関する調整比率に対する影響が最も強かった。このような結果は、横にコミュニケーション・チャンネルを開いている組織では、撤退に関する調整が非常に困難になる可能性を示唆している。少なくとも、撤退の検討を行なう際には、水平的な対話の機会を増やしても、有益な結論が出るわけではないと考えられる。

第2に、職能間分化の交互作用の結果は、Lawrence and Lorsch(1967)が想定していたような分化と統合の同時極大化が必ずしも生じていないことを示唆している。職能間分化と調整メカニズム数との交互作用項の結果は、調整比率に対して正の影響を示しており、職能間の時間志向性の分化が高い組織においては調整メカニズムを増加させることで、調整比率がより高まるという関係が示唆されていたのである。その一方で、職能間分化の低い組織においては、調整メカニズムの増加は調整比率をやや低下させる効果を示していた。

すなわち、職能間で時間意識が大きくかい離した、日々取り組んでいる戦略的課題の時間幅が大きく異なるような状況下では、調整メカニズムを設けて接触機会を増やしたとしても、必ずしも十分に内容の調整に入れるとは限らない。むしろ、意識の相違によって発生するコンフリクトを解消する必要性が高まり、そうしたことに費やす時間を増加させるだけである可能性があるのである。これに対して、分化の少ない組織では、異なる職能部門が同じ時間感覚で仕事に取り組んでいる、あるいはタスク自体が共有されているために、調整機会の増加が有益な議論に結び付くのかもかもしれない。

個別の調整メカニズムに注目しても、同様の議論が展開される。「マトリクス組織」、「定例会議」、「非定例会議」、「人事異動」の4つの調整メカニズムと職能間分化との交互作用項は調整比率に対して正の影響を示していた。すなわち、分化の程度が高い組織におけるこれらの調整メカニズムの採用は、調整比率の増加を生み出しているのである。職能間の定期的あるいは不定期的な会合は、企業組織において採用されることが多い組織的な施策であり、実際に今回の調査対象でも半数以上のBUにおいて採用されていた。しかしながら、

職能間に大きな分化が見られるような組織においては、その影響はマイナスである可能性が高いので、注意が必要である。

このように先行研究と異なる知見が得られたのは、Lawrence and Lorsch(1967)と本論文の調査対象が組織構造の面においても、企業戦略の面においても大きく異なることによるものである可能性がある。Lawrence and Lorsch(1967)では、分化が生じないほど小さな組織と規模を拡大して職能制組織を採用した組織との比較を通じて実証研究が行なわれていた。当時の時代背景から考えると、この比較は妥当なものだったのだろう。これに対して、現在の日本企業では、事業部制組織あるいは職能制と事業部制との中間形態など様々な組織構造が混在している状況であり、これを反映して今回の調査対象 BU にも多様な組織形態が存在している。さらに、今回の調査では、BU を分析単位にして質問票の配布を行なっているため、サンプルの多くが少なくとも部分的には事業部制に近い動きをしていることが想定される。

また、戦略面で見ても、60年代や70年代においては職能制組織を採用して専門性の便益を享受しつつ効率的に低コストで生産するということが、非常に有効な戦略だったと考えられる。しかしながら、現在では多くの産業が成熟期に入っており、成長率が当時と比べ著しく低下している。このような状況下では、他社との差別化を図ることが重要になっており、多くの企業が顧客のブランド選好を確立しようと差別化戦略を追求している。すなわち、追求する戦略についても相違が存在している可能性があるのである。このような戦略の相違は、職能部門間で調整すべき課題の量や内容にも影響を与えるものと考えられる。

つまり、職能制組織でコスト面での優位性を武器にする場合には、分化したまま水平的な調整メカニズムで部門間の活動を調整することが可能であるけれども、BUのように比較的小さな単位に事業をまとめ、市場への素早い対応を追求する、あるいは差別化戦略を追求する場合には、分化と統合の同時極大化は負の影響をもたらすのである。職能部門間が著しく分化した BU を水平的なコミュニケーション・チャネルを設けてうまく管理するのは非常に困難な作業であり、むしろ BU 内の分化を抑制し、少ないヨコのコミュニケーション・チャネルによって組織運営を行なうことが重要なのである。

近年の研究では、コンセンサスを重視する研究が多く見られており、先行研究によってもこのような傾向が確認される(Floyd & Wooldridge, 1992; Homburg et al., 1999)。また、組織の分化の問題を扱った川上(2005)でも、職務やキャリアの冗長性を持たせる「緩やかな分化」が新製品開発効率などの企業成果に正の影響を与えることが指摘されおり、分化の程度を低減させ、同じ時間幅で課題に取り組むことの必要性が示唆されているように思われる。

第3に、階層間の分化との交互作用に関しては、職能間とは異なり、調整比率に対して負の影響を示していた。すなわち、階層間の分化が低い組織においては組織内の調整メカニズムを増加させることで、調整比率がより高まるという関係が示唆されていたのである。

その一方で、階層間分化の高い組織においては、調整メカニズムの増加は、調整比率をやや低下させていた。階層間においては、Lawrence and Lorsch(1967)の議論に近い分化と統合の関係が見られたのである。

この結果は、組織内での階層間の垂直分業の重要性を示唆しているように思われる。階層間で時間志向性に分化が生じていることは、BU長とミドル・マネジメント、ローワー・マネジメントが異なる課題を担当していることを意味している。たとえば、BU長は長期的な課題により多くの時間を割き、ミドル・ローワーとより現場に近づくほど、短期の課題中心に取り組むといった状況である。このような場合、調整会議等が増えたとしても、(1)出席する階層が限定されるので比較的少数の会議が中心になる、(2)職務が垂直的に分業されているため、報告や指示が中心になる、といった理由から比較的円滑に調整が行なわれるように思われる。これに対して、時間志向性にあまり分化が見られない、すなわち異なる階層の人材にタスクの重複が見られ、近い時間幅で職務を遂行する場合には、会議出席者の増加や階層間でのコンフリクトが生じやすいのである。

6. 小括

以上みてきたように、組織内の調整メカニズムは調整活動に対して負の影響を及ぼしていることが確認された。また、Lawrence and Lorsch(1967)が想定していたような組織の分化と統合の関係とは異なり、職能間の意識の分化が高い組織においては調整メカニズムの負の影響がより強まることも示されていた。

実務的にみても、水平的な調整機構の設置を検討する企業は多いように思われる。しかしながら、水平的調整メカニズムに意味があるとしても、少なくとも多くの企業において、過剰なほど多くの調整メカニズムを採用してしまう可能性がある。とりわけ、BUを事業展開の中心的な組織単位としながらも、工場あるいは研究開発部門などを別に置いているような職能制に近い組織体制を残している組織では注意が必要である。なぜなら、こうした組織では、物理的にも関係的にも部門間の距離が遠い関係者の行動を揃えるために水平的な調整メカニズムを検討しがちであるけれども、それと同時に距離が離れているためにこうした組織ほど意識の相違は生じやすい傾向にあると考えられる。それゆえ、水平的なコミュニケーション・チャンネルを数多く持ったとしても、必ずしも期待したような成果が上がる可能性があるのである。

本論文の課題としては、以下の点が挙げられる。第1に、本章の分析では調整活動について、内容の検討を行なう時間の比率と、根回しや説得などの時間に費やす比率に分け、後者の比率を成果変数にすることで、調整活動の効率性を検討してきた。しかしながら、こうした操作化では、実際の調整プロセスにおいて何が問題となるのかについての具体的な示唆を得ることが難しい。そのため、今後の方向性として、調整プロセスの中身に踏み込んで検討を加える必要があるだろう。

第2に、ディスカッションの部分でも指摘したように、組織の分化と統合の問題に対し

では、組織構造の相違や戦略の相違が影響を与える可能性がある。たとえば、機能制組織と事業部制組織の影響や、コストを重視するのか、あるいは差別化を重視するのかといった組織が追求する戦略の相違である。これらの点を考慮に入れることで、組織設計に対してより直接的に含意をもつような示唆が得られると考えられる。

第 5 章：戦略志向性の分化と市場環境の変化

1. はじめに

本章では、以下の 2 点を検証する。第 1 に、戦略的な志向性に関する階層間・職能間での分化が、企業の成果に対してどのような影響を与えるのか、第 2 に、市場環境の変化の程度が、組織の分化と組織成果との関係にどのような影響をもたらすのか、である。

組織内での組織メンバー間の意識や認識の中でも、組織が追求している戦略に関する構成員間の意識は、企業成果に影響を与える重要な変数の 1 つである。戦略論の領域において、企業が適切に戦略を実行する際に、組織メンバー間の意識を揃える必要があることが、しばしば指摘されている (Bourgeois, 1980 ; Dess, 1987 ; Dess and Origer, 1987)。組織メンバーが組織の置かれている環境について認識を共有し、組織の追求すべき戦略について合意することは、「戦略的コンセンサス (Strategic Consensus)」と呼ばれ、多くの先行研究において戦略的コンセンサスと組織のパフォーマンスの間に正の関係が想定されてきた。また、企業の戦略を組織メンバーで十分に共有し、同じ意識で業務に取り組むことが重要であるという意見は、実務的にも比較的よく聞かれる意見の一つであるように思われる。

しかしながら、戦略志向性の分化あるいはコンセンサスの問題を扱う上では、2つの問題が存在している。第 1 に、こうした戦略的コンセンサスの影響は、常に一定であるとは限らない。すなわち、企業の選択した戦略や直面する外部環境に応じて異なる影響が見られる可能性が考えられるのである (Floyd & Wooldridge, 1992; Homburg et al., 1999; Kellermanns et al., 2005)。たとえば、Homburg et al.(1999)は、差別化戦略と低コスト戦略という Porter が指摘した 2 つの一般戦略に関する組織内でのコンセンサスと組織パフォーマンスとの関係について、実証的に検討を行なっている。彼らの実証結果では、差別化戦略についてはコンセンサスが重要であるが、低コスト戦略については、戦略的コンセンサスとパフォーマンスとの関係が見られないことが示されている。すなわち、組織が追求している戦略次第で、戦略的コンセンサスが有効な場合と、そうでない場合が存在するのである。

第 2 点目として分析単位の問題を挙げることができる。戦略的コンセンサスに関する議論は、これまでトップ・マネジメント・チーム内での問題を中心に扱われてきた (Bourgeois III, 1980; Dess, 1987; Dess & Origer, 1987)。すなわち CEO や取締役などの経営陣の間での戦略的な意識に一致が見られることが、企業成果に正の影響を与えるということを先行研究の実証結果は示唆しているのである。したがって、Lawrence and Lorsch (1967) のような組織の分化と統合の議論と同様に、組織内での構成員の意識や認識の問題を扱っているにもかかわらず、その問題意識や実証結果の対象はやや異なるものになっているのである。

近年では、ミドル・マネジメントなど現場に近い人材も含めて、戦略に関するコンセン

サスが重要であるとする指摘もなされてきている(Floyd & Wooldridge, 1992). すなわち、戦略の実行を担う現場まで戦略が浸透していなければ、実行過程において問題が生じると考えられるため、トップ・マネジメント以外の階層も含めて戦略的コンセンサスが求められると指摘されているのである。しかしながら、組織全体を対象とした戦略的コンセンサスに関しては、このように検証作業の必要性が示唆されながらも、これまで必ずしも十分に研究がおこなわれてきたわけではない。

第2章で示したように、組織論の領域では、組織全体の問題については伝統的に分化を肯定する見方が存在している。Lawrence and Lorsch (1967) では、機能部門間での分化が重要視されてきたのである。こうした知見との比較検討を行なうためには、現場も含めた組織全体での機能間・階層間の戦略的コンセンサスの影響を検証する必要があるだろう。

以上の点に基づいて、本章では「差別化戦略」と「低コスト戦略」という異なる2つの戦略について、機能間及び階層間の戦略志向性の分化の影響を検討していく。また、これらの戦略志向性の分化の問題に対して、外部環境の影響が見られるのかについても、分析を行なっていく。

2. 仮説の導出

本節では、Homburg(1999)に基づいて、「差別化戦略」と「低コスト戦略」という2つの戦略についての機能間・階層間の意識差が組織成果に与える影響について検討を行なう。さらに、市場環境の変化の程度のモデレート効果を検証する。以下では、それぞれの仮説について、説明を行なうことにしよう。

(1)差別化戦略

差別化戦略(Differentiation Strategy)は、企業が他社とは異なる独自の製品展開を目指す戦略である(Porter, 1980)。高い技術力あるいは際立ったデザイン、他社とは異なる製品機能など、競合製品とは異なる特徴を顧客に訴求し、独自の価値を顧客に認めてもらうことで、固定客から高い価格を支払ってもらい利潤を確保するというのが、この戦略の基本的な意図である。

差別化戦略を遂行する場合には、組織メンバー間での戦略に対する志向性は、一致させることが望ましいと考えられる。差別化した製品を開発し、顧客にその価値を認めてもらうためには、高い品質や高い信頼性を持った製品の開発・生産・販売が必要であり、そのためには組織内の諸活動を高度に統合させる必要があるからである(Gupta et al., 1986b)。たとえば、研究開発部門は差別化戦略を重要だとみなしているが、マーケティング部門は重要視していない、といったように、機能部門間で差別化戦略に対する志向性に差が存在する場合には、たとえ技術的に差別化した製品が開発されたとしても、顧客に独自の価値を認めてもらうマーケティング施策の実施が行なわれずに、顧客に対して十分に訴求できない可能性が考えられる。また、差別化した製品の製品開発活動自体が、部門間での製品

コンセプトやイメージの共有を必要とすることも考えられるだろう。したがって、差別化戦略に関する戦略志向性の分化は、利益率に対して負の影響をもたらすと考えられるのである。

先行研究では主として職能間の分化を中心に考えられてきたけれども、階層間での戦略志向性の分化に関しても同様のことを指摘することができる。差別化戦略を追求する場合、組織のトップだけがその重要性を認識しているだけでは、実現は困難である。戦略を実行するミドル・マネジメントやローワー・マネジメントも、同じような認識をしていなければ、新製品の開発や顧客対応などの業務活動において顧客に差別的な価値を訴求するような活動が十分に行なわれない可能性があるのである(Floyd & Wooldridge, 1992)。また、現場に近い階層では差別化戦略が重視されているけれども、トップ・マネジメントが差別化戦略の重要性をあまり強く認識していない場合にも、新製品開発活動が許可されない、あるいは必要な経営資源やサポートが得られないなど諸活動に対する障害が生まれると考えられるだろう。以上から、差別化戦略に関して、下記の2つの仮説を立てることができる。

仮説 1-a：差別化戦略についての職能間の志向性に分化が見られるほど、組織成果に負の影響がある。

仮説 1-b：差別化戦略についての階層間の志向性に分化が見られるほど、組織成果には負の影響がある。

(2)低コスト戦略

低コスト戦略とは、低コストでの製品の生産を重要視し、競合他社とのコスト優位に基づいて、利益の拡大を志向する戦略である。Porter (1980) は、競合他社よりも低い費用を追求し、競争優位を得る戦略をコスト・リーダーシップ戦略(Cost Leadership Strategy)と呼び、差別化戦略とは明確に異なる戦略として区別をしている。

こうした低コスト追求の重要性に対する意識はコスト・リーダーシップ戦略を追求する場合でも、職能間で大きく異なる可能性がある。低コスト戦略を追求する場合、製品の開発・生産を担う研究開発部門や製造部門はコスト低減を実現する必要があるため、低コスト戦略を強く意識することが求められるだろう。しかしながら、マーケティング部門の活動については、必ずしも低コストでの業務活動の遂行が求められるとは限らない。なぜなら、コスト・リーダーシップ戦略は、売り上げの拡大や高い市場シェアの確保を伴うことが多く、そのためにはある程度の規模以上のマーケティング費用を必要とするからである(Porter, 1980)。このように、低コスト戦略を追求する場合でもマーケティング施策にはコストがかかるため、マーケティング部門に強くコスト意識を持たせると、有効なマーケティング計画が立案できない可能性があると考えられる。また、組織的な統合の観点から考えても、低コスト戦略では、部門間で異なる認識を持ったままでも、活動を統合することは可能である。すなわち、差別化戦略の実現には、職能部門間での高度な統合が必要に

なるけれども、職能部門の専門性の経済を追求する低コスト戦略では、部門間の相互依存性はそれほど高くはないからである。このような状況下で、コンセンサスを得ようとする、事業活動の効率性が低下する可能性があるだろう。したがって、低コスト戦略についての職能間の戦略志向性の分化は企業成果に対して正の影響があると考えられる。

階層間についても、低コスト戦略についての戦略志向性の分化には、正の影響があると考えられる。すなわち、利益責任を担う BU 長はコストの重要性を意識する必要があるけれども、ミドル・マネジメントやローワー・マネジメントが同じ程度にその認識を共有する必要性は必ずしもない。むしろ現場が高いコスト意識を持つことは、業務活動を行なう上で障害となる可能性がある。製品自体は標準的なものを低コストで生産し、業務プロセスにおいても効率性を追求したとしても、顧客対応を行なう上ではある程度のコストを必要とするからである。一方でトップがコスト・コントロールを行ない、他方で現場は顧客への対応策を模索するという垂直的な分業が望ましい状態であると考えられる。以上から次の仮説を導くことができる。

仮説 2-a：低コスト戦略についての職能間の志向性に分化が見られるほど、組織成果に正の影響がある。

仮説 2-b：低コスト戦略についての階層間の志向性に分化が見られるほど、組織成果に正の影響がある。

(3)市場環境の変化

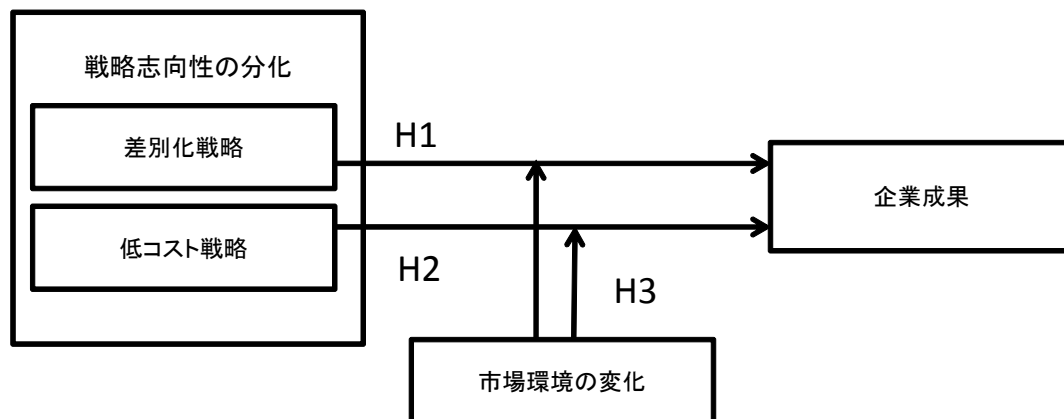
外部環境のモデレート効果については、環境の変化が激しいほど、企業は素早い対応が求められるために、戦略志向性の分化が企業の収益性に与える影響がより大きくなると考えられる。より具体的には、顧客のニーズが激しく変化するような環境変化の程度が高い場合、差別化戦略の実現には、そうした顧客ニーズの変化に素早く対応して差別化した商品を作ることが求められるため、職能間・階層間ともに差別化戦略についてのコンセンサスの重要性がより高まる。したがって、戦略志向性の分化が企業の収益性に対して与える負の影響は強まると考えられるのである。

同様に、低コスト戦略の場合にも、環境変化が激しいほど職能間・階層間の分化がより強く求められる。効率性を追求するためにコスト意識を強く持つべき職能・階層と、そうではない職能・階層との区別がより明確になるからである。すなわち、職能間では開発部門や生産部門はより高いコスト意識を持つことが求められ、階層間では BU 長がより強いコスト意識を持つことが必要となるのである。これとは対照的に、マーケティング部門には顧客のニーズの変化に対応するためのマーケティング施策の立案が求められるため、開発・生産部門に比べ相対的に低いコスト意識であり、BU 長に対してミドル・マネジメントやローワー・マネジメントも現場での対応を行なうために、相対的にコスト意識の程度は低く保たれたままであるべきだと考えられるのである。以上から次の仮説が導かれる。

仮説 3：戦略志向性の分化が企業成果に対して与える影響は，環境変化が激しいほど高まる

以上の仮説を図示したものが，図 5-1 である．

図 5-1：概念と仮説の関係



3. 方法

本章のサンプルは，第 3 章と同じく，第 2 回質問票調査で得られたデータに基づいている．集まった全てのデータは全部で 127BU であるが，職能間と階層間の比較分析を行なうため，マーケティング部門と研究開発部門の回答者を有している BU のみを分析の対象とした．この結果，54BU が分析から除外され，分析対象は 73BU に絞られている．データの収集方法やサンプルについての詳細な説明は第 3 章に記述している．

独立変数：戦略志向性の分化

本章では，BU 内での戦略志向性の分化が組織成果に与える影響についての検討を行なう．戦略志向性については，Porter (1980) の提示した一般戦略 (Generic Strategy) のうち，差別化戦略と低コスト戦略のそれぞれに対する意識がどの程度高いかを尋ねている．この 2 つの戦略は，企業戦略の基本的な類型として，戦略論だけでなく，組織論やマーケティング論など多くの実証研究において採用されているものである．

より具体的には，BU の経営戦略に関する基本的な考え方として，以下の質問が BU の実態とそれぞれの程度合致しているかを尋ね，7 点尺度で回答してもらっている．この質問への回答の値が高いほど，その BU において，低コスト戦略あるいは差別化戦略が重要視され，その追求が課題となっていると考えられる．

低コスト戦略：「競合他社よりも圧倒的に低コストで製品・サービスを提供できるか否かが決定的に重要である。」

差別化戦略：「競合他社にはない技術・能力に基づく製品・サービスの差別化が有効な競争手段である。」

質問票では、1つのBU内で同じ質問項目について複数の回答してもらっているため、個々の回答者の戦略志向性の値がBU内でどの程度異なるかを測定することで、組織内での戦略志向性の意識分散を示す尺度を得ることができる。すなわち、職能間の戦略志向性の分化に関しては、「差別化戦略」と「低コスト戦略」の項目に対するマーケティング部門の回答の平均値とR&D部門の回答の平均値をそれぞれ算出し、両部門の平均値の標準偏差を差別化戦略あるいは低コスト戦略に関する職能間の戦略志向性の分化の程度としている。また、階層間の戦略志向性の分化の程度については、同様にBU長の回答及び、ミドル2人の回答の平均、ローワー2人の回答の平均によってそれぞれの階層の平均値を算出し、この3階層の平均値の標準偏差を階層間の意識差の程度とした¹⁹。以上の手続きによって、「低コスト戦略」と「差別化戦略」に関する、職能間及び階層間の意識分散の程度を操作化している。

独立変数：市場環境の変動

環境要因を示す変数の中で、市場の変動（Market Dynamism）は主要な変数の1つである。市場環境の変化の程度を測定する尺度として、質問票では顧客の嗜好・要求の変化スピードを測定している。より具体的には、「あなたがこの事業から離れた場合、どのくらいの期間が経過すると、現在お持ちの顧客に関する知識が使い物にならなくなるか」を尋ね、期間を対数化した10点尺度（①1日以内、②2~3日、③1週間程度、④1ヶ月程度、⑤2~3カ月、⑥数か月、⑦1年程度、⑧2~3年、⑨数年、⑩10年以上）で回答してもらっている²⁰。ただし、この質問では顧客の嗜好変化が早いほど回答値が低くなるようになっているため、逆転尺度にする処理を行なっている。すなわち、回答値が高いほど環境変化が早く、回答値が低いほど環境変化が遅いとみなすことができる。

¹⁹ 組織内の意識差及びその逆数であるコンセンサスの程度を示す尺度としては、標準偏差や分散を取る方法の他にも、差の絶対値を取る方法や中心となる回答者からの他の回答者の回答の距離を測定する方法などがある（Homburg et al., 1999, Kellermans et al, 2005）。本章では、もっとも一般的な方法として、回答者の回答の標準偏差を取ることによって、戦略意識の分化を示す尺度とした。

²⁰ 顧客の嗜好の変化速度自体を回答者に答えてもらうことは、次の点から困難であると考えられるため。①BU全体のことであり、複数の製品群に渡っている場合も想定されるために、単一の時間幅で回答してもらうのが困難である、②できるだけ回答者自身の主観で答えやすい形式にするため。

従属変数：売上高営業利益率（2005年度）

組織のパフォーマンスを測る変数として、売上高営業利益率（ROS）を使用している。売上高営業利益率は、2005年度の売上高と営業利益額に基づいて算出した。戦略的コンセンサス研究の多くが、収益性を成果変数にした定量分析を行なっている。この点から、他の成果尺度よりも、比較検討が行ないやすいと考えられる。

コントロール変数

コントロール変数として、①組織規模、②顧客消費者比率、③BU長の「低コスト戦略」及び「差別化戦略」に対する志向性、④製品開発力、⑤規模の経済性の程度を設定した。

組織規模については、従業員数を対数変換したものをを用いている。また、産業の相違をコントロールするために、BUが消費財を扱う事業を行なっているのか、あるいは産業財を扱う事業を行なっているのかを区別する必要がある。しかし、調査対象となったBUには両方を扱っていて消費財と産業財の区分をつけることが難しいBUも存在している。そのため、売上高に占める最終消費者からの売上の割合（%）を尋ね、顧客消費者比率としてその値を使用している。すなわち、この値が高ければより消費財中心に事業を行なっているBUであり、低ければ産業財を中心に事業を行なっているBUであると考えることができる。

産業や規模だけでなく、BU自体がどのような戦略をそもそも追求しているのか、またどの程度競争上優位性の源泉を有しているのかについてもコントロールする必要があるように思われる。そこで、BUが追求する戦略に関しては、前述した「低コスト戦略」及び「差別化戦略」の戦略志向性についての質問項目に対して、BU長がどのような回答を行なっているのかに基づいて判断することにした。すなわち、BU長が「低コスト戦略」あるいは「差別化戦略」の項目に高い値をつけているほど、その戦略を追求している程度が高いと考えることができる。

また、BUが低コスト戦略と差別化戦略の優位性の源泉を有しているか否かについては、それぞれ「規模の経済性」と「製品開発力」の程度を尺度としている。競争優位性の源泉として規模の経済性が高いほど、低コスト戦略の追求は容易であり、高い製品開発力を有しているほど、差別化戦略の追求は容易であると考えられるのである。具体的には、BUの主たる事業の収益性や市場地位の説明として、それぞれの項目がどの程度あてはまるかを7点尺度で尋ねている。これらの項目の値が高いほどBUとして戦略的な優位性の源泉を有していると考えられる。

4. 分析結果

分析方法は、重回帰分析を用いている。モデル1では、コントロール変数のみを回帰式に投入した。モデル2及びモデル3は、戦略志向性の分化と、顧客嗜好変化速度、その交互作用項を回帰式に加えて回帰分析を行なったものである。モデル2が職能間の志向性の分化を扱ったモデルであり、モデル3が階層間の戦略志向性の分化を扱ったものになっている。尚、交互作用項をモデルに含むため、重回帰分析を行なう際には、戦略についての意識差と、市場環境変化速度については、中心化を行なっている。回帰式に投入したすべての変数の平均値及び標準偏差と、相関マトリクスを示したものが、表5-1である。

表5-2では、重回帰分析の結果が示されている。仮説1-a及び仮説2-aに関する結果が示されているのがモデル2である。職能間の戦略志向性の分化の影響を見ると、差別化戦略についての職能間での分化は利益率に対して有意な負の影響を示している。これに対して、低コスト戦略についての職能間での分化は、利益率に対して正の有意な影響を示している。すなわち、差別化戦略については、職能間での戦略志向性の分化が拡大するほど、利益率は低下するという関係がみられるのに対して、低コスト戦略については、職能間での戦略志向性の分化が拡大するほど、利益率は高まるという関係が見られているのである。以上から、仮説1-a及び仮説2-aは支持された。

仮説1-b及び仮説2-bに関する結果が示されているのがモデル3である。階層間についても低コスト戦略に関する分化は、利益率に対して有意な正の影響を示している。これに対して、差別化戦略についての階層間分化は利益率に対して有意な負の影響を示している。職能間の分化と同様に、階層間においても、差別化戦略に関する分化が拡大するほどBUの利益率は低下し、低コスト戦略に関する分化が拡大するほど、利益率は上昇するという傾向が見られるのである。以上から階層間の戦略志向性の分化と企業成果との関係に関する仮説1-bおよび仮説2-bは支持された。

表 5-1 : 相関マトリクス

	平均値	標準偏差	顧客嗜好変化速度	規模経済性	製品開発力	顧客消費者比率	組織規模	BU長低コスト戦略追求	BU長差別化戦略追求	低コスト戦略分化_職能	差別化戦略分化_職能	低コスト戦略分化_階層	差別化戦略分化_階層	利益率_2005
顧客嗜好変化速度	3.488	0.727	1											
規模経済性	5.000	1.474	.098	1										
製品開発力	4.708	1.467	.303	.000	1									
顧客消費者比率	21.542	38.325	.056	-.034	.025	1								
組織規模	2.529	0.553	.015	.235	-.118	-.016	1							
BU長低コスト戦略追求	4.708	1.665	.110	.315	.011	-.101	.062	1						
BU長差別化戦略追求	6.292	0.895	.248	-.153	.194	.113	.131	.171	1					
低コスト戦略分化_職能	0.883	0.682	.085	.064	.104	-.069	-.350	.054	-.022	1				
差別化戦略分化_職能	0.651	0.655	.007	.046	.044	-.082	-.113	.190	-.032	.236	1			
低コスト戦略分化_階層	1.078	0.584	-.139	-.249	.016	.148	.003	-.010	.124	-.017	.122	1		
差別化戦略分化_階層	0.746	0.502	-.060	.056	-.021	-.167	-.120	.118	-.330	.139	.388	.048	1	
利益率_2005	0.077	0.084	.144	.137	.134	-.054	-.172	-.123	.002	.232	-.215	.001	-.120	1

表 5-2 : 重回帰分析の検証結果

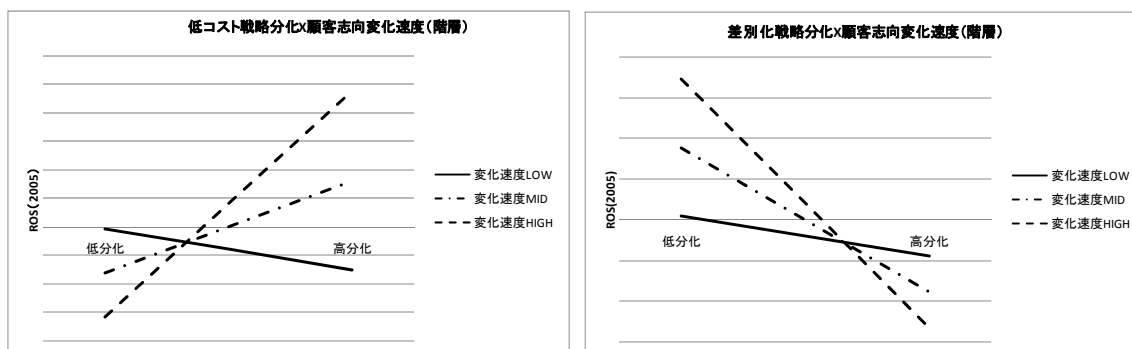
	model1	model2	model3
規模経済性	.263 *	.198	.310 **
製品開発力	.053	.040	.112
顧客消費者比率	-.036	-.036	-.103
BU長低コスト戦略追求	-.291 **	-.253 *	-.312 **
BU長差別化戦略追求	-.003	.015	.051
組織規模	-.200	-.136	-.144
顧客嗜好変化速度		.025	.121
低コスト戦略分化_職能		.319 **	
差別化戦略分化_職能		-.236 *	
低コスト戦略分化_職能X顧客嗜好変化		-.044	
差別化戦略分化_職能X顧客志向変化		.073	
低コスト戦略分化_階層			.244 *
差別化戦略分化_階層			-.323 **
低コスト戦略分化_階層X顧客嗜好変化			.357 ***
差別化戦略分化_階層X顧客志向変化			-.299 *
調整済み R2乗	.023	.083	.169
F値	1.193	1.476	2.071 **

注: 値は標準化係数. *10%有意水準, **5%有意水準, ***1%有意水準
従属変数: ROS(2005年)

それぞれの戦略についての意識差と顧客の嗜好変化の速度との交互作用項についてみると、職能間では、戦略志向性の分化と顧客嗜好変化速度との交互作用項については、低コスト戦略・差別化戦略共に利益率に対する有意な影響は見られなかった。すなわち、仮説3については、支持されなかった。

階層間では、戦略志向性の分化と環境変化の交互作用項は利益率に対して有意な影響を示している。より具体的には、差別化戦略についての戦略志向性の分化と顧客嗜好変化速度との交互作用項は有意であり、係数の符号は負である。低コスト戦略についての戦略志向性の分化と顧客嗜好変化速度との交互作用項も有意であり、係数の符号は正である。この関係をグラフ化して図示したものが、図5-2である。図は重回帰分析から得られた非標準化係数に基づいて作成したものである(Cohen & Cohen, 1983)²¹。グラフの縦軸は売上高営業利益率であり、横軸は戦略志向性分化の程度を示している。それぞれ上及び右にいくほど増加している。また、グラフ中の3本の直線は、顧客嗜好変化速度の程度を示している。

図5-2：顧客嗜好変化速度のモデレート効果



図中左側は、低コスト戦略に関する階層間の戦略志向性の分化について、顧客の嗜好変化速度のモデレート効果の影響を示している。顧客嗜好変化速度が高い場合には、低コスト戦略に関する戦略志向性の分化は、利益率に対して正の影響をもっているが、顧客嗜好変化速度が低い場合には、負の関係になっていることが分かる。

図中右側では、差別化戦略における顧客嗜好変化速度のモデレート効果の影響を示している。顧客嗜好変化速度が高い場合には、差別化戦略についての階層間での戦略志向性の分化は利益率に対して負の影響を示しているが、嗜好変化速度が低下するにつれて、この関係が弱まっていることが分かるだろう。すなわち、低コスト戦略についての階層間での戦略志向性の分化が企業のパフォーマンスに与える正の影響も、差別化戦略についての階層間での戦略志向性の分化が与える負の影響も、顧客の嗜好変化速度が激しい場合により

²¹ グラフ化は、Cohen and Cohen(1983)に基づいて作成した。より具体的には、推計結果のβから調整機構数と職能間・階層間分化、交互作用項を含む回帰式を作成し、その回帰式に調整機構数と職能間・階層間分化の -1σ 、平均、 $+1\sigma$ の値を代入して作成している。

高まるという関係が確認されるのである。以上から、市場環境の変化のモデレート効果に関する仮説 3 は階層間の戦略志向性の分化については支持された。

分析結果をまとめると、差別化戦略についての仮説（仮説 1a 及び仮説 1b）はいずれも支持された。低コスト戦略についての仮説（仮説 2a 及び仮説 2b）もいずれも支持された。市場環境の変動によるモデレート効果に関する仮説については、一部支持された。すなわち、階層間の分化に対する影響については支持されたけれども、職能間に関しては支持されなかったのである。

最後に、戦略志向性の分化の大小で、実際にそれぞれの戦略に対する志向性がどのように異なるかを確認しよう。表 5-3 は、低コスト戦略及び差別化戦略に対する各職能部門（マーケティング部門と R&D 部門）と各階層（BU 長及びミドル・マネジメント、ロー・マネジメント）の平均値について、それぞれの戦略志向性の分化の程度が低い BU と高い BU とを比較したものである。平均値の算出にあたっては、①まず階層（あるいは職能）分化の尺度の値に基づいて、サンプル全体を 3 群（低分化・中分化・高分化）に分割し、②分化の程度が低い BU 群と分化の程度が高い BU 群に関して平均値を算出した²²。このような作業を低コスト戦略と差別化戦略の両方について求めたものをまとめたのが表 5-3 である。

表 5-3 戦略志向性の平均値の比較

		分化小		分化大	
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
低コスト 戦略	MKTG	4.84	1.14	3.93	1.38
	R&D	4.68	1.11	5.11	1.57
	BU長	4.59	1.33	4.75	1.96
	ミドル	4.42	1.30	4.75	1.22
	ロー	4.39	1.33	3.79	1.73
差別化 戦略	MKTG	6.16	0.59	5.59	1.12
	R&D	6.11	0.58	5.67	1.53
	BU長	6.43	0.63	6.10	1.14
	ミドル	6.29	0.34	5.97	0.81
	ロー	6.25	0.50	5.34	1.32

職能間の低コスト戦略に関する戦略志向性の分化では、分化の程度が高い BU ではマーケティング部門の値が R&D 部門に比べて高い。平均値の t 検定を行なうと、10%水準で有意であり、2つの部門間で統計的に有意な差が見られるのである。これに対して、分化の程

²² 分化の程度が低い BU 群と高い BU 群の BU 数は、以下の通りである。まず職能間については、低コスト戦略に関する戦略志向性の分化では、24BU（低分化）及び 19BU（高分化）であり、差別化戦略に関する戦略志向性の分化では、36BU（低分化）及び 19BU（高分化）である。階層間については、低コスト戦略に関する戦略志向性の分化では、18BU（低分化）及び 24BU（高分化）であり、差別化戦略に関する戦略志向性の分化では、24BU（低分化）及び 19BU（高分化）である。このように BU 数に差があるのは同点が存在するためである。

度が低い BU では、マーケティング部門の平均値の方がやや高く、R&D 部門の方がやや低く、この差も 5%水準で有意である。ただし、平均値を比較すると両部門ともに平均値は分化の程度が高い BU の両部門の範囲内にとどまっており、分化の程度が高い BU の方が著しい差であるように思われる。一方、差別化戦略については、分化の程度が低い BU 群でも高い BU 群でも部門間にあまり大きな差は見られない。分化の程度が高い BU 群では若干ながら R&D 部門の方が上回っている。2つの群ともに、平均値について統計的に有意な差は見られなかった。

階層間に注目すると、低コスト戦略・差別化戦略ともに、BU 長とミドル・マネジメントに比べ、ローワー・マネジメントの平均値が低いことが特徴である。分化の程度が低い BU では、いずれの階層間にも統計的に有意な差は見られなかったのに対して、分化の程度が高い BU では、BU 長とミドル・マネジメントの間、ミドルとローワー・マネジメントの平均値の差は統計的に有意である。より具体的には、低コスト戦略の BU 長とローワー・マネジメントの平均値の差は 10%水準で有意であり、ミドル・マネジメントとローワー・マネジメントの平均値の差は 5%水準で有意である。これに対して、差別化戦略では、BU 長とローワー・マネジメントの平均値の差とミドル・マネジメントとローワー・マネジメントの平均値の差はそれぞれ 5%水準と 10%水準で有意である。

平均値の比較を行なうと、このように階層間と職能間の平均値に以上のような差が見られることがわかる。ただし、それぞれの標準偏差を見ると、全般に分化の程度が高い組織の方が値は大きいために、分化の程度が高い BU では、階層間・職能間の分化に関して様々なパターンが存在している可能性も残されている。

5. ディスカッション

以上の分析の結果から、BU の追求する戦略によって、戦略志向性の分化が利益率に対して与える影響が異なることが確認された。より具体的には、差別化戦略を追求する場合には、組織内の戦略志向性の分化は負の影響をもたらすことが示された。このような結果は、職能間の戦略志向性の分化に関しても、階層間の戦略志向性の分化に関しても同様に見られている。これに対して、低コスト戦略の場合には、組織内の戦略志向性の分化は正の影響を与えていた。低コスト戦略の戦略志向性の分化についても、階層間・職能間ともに企業成果への正の影響が見られている。

差別化戦略を追求する場合に、階層間・職能間の戦略志向性の分化が企業成果に対して負の影響をもたらすという結果は、言い換えると職能間・階層間で差別化に関する戦略的なコンセンサスが求められるということを意味している。これは Hombrug et al. (1999) において示されている結果とも整合的なものである。彼らは、マーケティング部門と R&D 部門の間の戦略的コンセンサスを分析対象にしており、実証結果では差別化戦略の戦略的コンセンサスが企業の収益性に正の影響を与えることが示されている。彼らの研究では階層間の戦略的コンセンサスの影響を測定していないけれども、少なくとも職能間の戦略

的コンセンサスについては、本章の分析結果においても同様の傾向が確認できるのである。

こうした結果は、実態としても比較的容易に理解できるように思われる。すなわち、差別化戦略では、高品質な製品・サービスを創造し、その価値を顧客に認めてもらうことで、高い利益を確保することができる。これを実現するために、製品開発プロセスにおいてはマーケティング部門や開発部門が問題意識や製品コンセプトを共有し、統合的に製品開発とマーケティング施策の立案を行なう必要がある。このような部門間の協働に際しては、両部門ともに差別化戦略を追求する必要性を強く認識することが求められると考えられるからである。

階層間においても同様に、BU長だけが差別化を強く志向していたとしても、ミドル・マネジメントやローワー・マネジメントに至るまで深くその意識が浸透していなければ、差別化戦略の実現は困難であると考えられる。近年、Wooldridge and Floyd (1990) など戦略の実行や実現のプロセスに注目し、ミドル・マネジメントの役割の重要性を強調する研究が行なわれてきた背景にも、同じような問題があると考えられる。すなわち、多くの産業において成熟化が生じ、差別化戦略の重要性が増大したことで、ミドル・マネジメントが企業の戦略に対してどのような意識を持っているかが企業の収益性に大きな影響を及ぼすようになっていったのである。

表 5-3 に示されている差別化戦略についての平均値を確認すると、差別化戦略に関する戦略志向性に分化が見られる組織において、どのような分化の状態が生じているのかについて平均的な傾向をより明確に確認することができる。まず、機能部門間の戦略志向性の分化に関して、差別化戦略についての戦略志向性の分化が大きい BU 群のマーケティング部門と R&D 部門の平均値を比べると、差はほとんど見られない。また、標準偏差が比較的大きいことを考えると、マーケティング部門の差別化戦略に対する戦略志向性が強く、R&D 部門が弱い場合と、R&D 部門の戦略志向性が強く、マーケティング部門が弱い場合のいずれもが存在している可能性がある。

階層間の戦略志向性の分化に関しては、分化の程度が高い BU 群では、BU 長とローワー・マネジメント、ミドル・マネジメントとローワー・マネジメントの間にはいずれも差別化戦略についての戦略志向性に関して統計的に有意な平均値の差が見られている。これに対して、分化の程度が小さい BU 群では、3 階層の間に差はほとんど見られていない。このことから考えると、差別化戦略に対しての階層間の戦略志向性の分化は、差別化戦略についてのローワー・マネジメントの戦略志向性が弱いことによって生じている場合が多いように思われる。すなわち、BU 長が差別化戦略を重視していたとしても、ローワー・マネジメントまで浸透しておらず、そのことが差別化戦略の実現を困難にさせているのである。

差別化戦略についての戦略志向性の分化とは対照的に、低コスト戦略に関しては、階層間・機能間の戦略志向性の分化は利益率に対して、正の影響を示していた。すなわち、低コスト戦略を追求する場合には、階層間・機能間での戦略志向性の分化がある方が好ましいという結果が示されているのである。このような結果が見られる理由としては、以下の

可能性が考えられるだろう。

まず、低コスト戦略を追求する場合には、Lawrence and Lorsch(1967)が想定していたような組織の分化を維持したままの調整が可能であるという可能性がある。新製品開発やモデル・チェンジなどを行なう際に、職能間での高度な統合を必要とする差別化戦略に比べ、低コスト戦略は、様々なコントロールメカニズムに頼ることができる。すなわち、直接的に職能間で議論を行なわなくとも、標準化やヒエラルキーなど他の組織的な調整手段によって解決可能な部分が大きいと考えられるのである(Homburg et al., 1999)。

表 5-3 に示されている職能部門間の低コスト戦略についての平均値を比較すると、分化の程度が高い BU 群では、R&D 部門のコスト意識に比べ、マーケティング部門のコスト意識が著しく小さい。すなわち、R&D 部門は比較的高い低コスト意識を持っているけれども、マーケティング部門の人員は必ずしもそうした意識を共有していないのである。広告やプロモーションなどのマーケティング施策は基本的にかなりのコストを必要とするため、低コスト戦略を追求する強い志向性を持っていると、かえって有効なマーケティング施策を立案することが難しくなるのかもしれない。

また、階層間を見ても、同じように分化が見られる組織ほど、利益率が高いという傾向が示されている。再び表 3 の階層間の平均値を比較すると、分化が大きい組織では、ローワー・マネジメントの平均値が BU 長やミドル・マネジメントに比べて著しく低いという結果が示されている。低コスト戦略を追求するためには、BU 長やミドル・マネジメントはそうした志向性を持つ必要があるけれども、必ずしも現場に近い階層までもがそうした意識を持つ必要はないということを示唆しているように思われる。

ただし、表 5-2 に示されているように、低コスト戦略の追求自体、利益率に対して負の影響を示している。このことから、別の解釈も可能であるように思われる。すなわち、低コスト戦略の実現は非常に困難であり、必ずしも多くの企業にとって追求すべき戦略ではない可能性がある²³。このような状況下では、組織内の全員が揃って低コストを追求しようと、収益性を下げる道を推し進めることになり、それよりも、マーケティング部門や現場に近いローワーがあまりそうした意識を共有せず別の可能性を探る方が、新たな戦略の創発につながるのかもしれないのである。

環境変化のモデレート効果を検証した仮説では、職能間の戦略志向性の分化に対する環境変化のモデレート効果は支持されなかったが、階層間の戦略志向性の分化に対するモデレート効果は差別化戦略と低コスト戦略ともに支持された。より具体的には、差別化戦略では、顧客の嗜好変化速度が速い環境であるほど、差別化戦略に関する階層間の戦略志向性の分化が利益率に与える負の影響は強まっていた。すなわち、環境変化の激しい状況では、差別化戦略についての階層間でのコンセンサスがより強く求められているのである。

²³ 低コストを重視する戦略では、低価格での販売を伴うことが多いため、差別化戦略に比べそもそも利益率が低い傾向にある。利益率に対する負の影響は、このことを示している可能性もあり、その方が妥当な解釈であるかもしれない。

顧客の嗜好が激しく変化する状況下で顧客の知覚品質を高めるためには、顧客ニーズの変化を迅速かつ的確に察知し、素早く新製品を導入することが求められる。そのためには、BU長だけでなく、ミドル・マネジメントやローワー・マネジメントに至る組織内全体の意識を差別化戦略に向かわせないと、適切に対処することが難しくなるのだと考えられるだろう。

これに対して、低コスト戦略では、顧客の嗜好変化速度が速い環境であるほど、差別化戦略についての階層間の戦略志向性の分化が利益率に与える正の影響は強まっていた。環境変化が激しい状況であるほど、低コスト戦略については階層間での戦略志向性の分化が求められているのである。低コスト戦略の階層間分化の程度が大きいBUではローワーの低コスト戦略に対する意識が低いという事実を考えると、こうした結果は、BU長など組織の上層部とローワー・マネジメントのような現場に近い階層との間で異なる役割が求められていることを反映しているのではないかと考えられる。すなわち、組織の上層部では、コスト・コントロールを実行すべく製品開発に対する判断や生産効率の追求を行なうけれども、現場では変化する顧客ニーズに対応するように行動する必要があるのである。

以上のように、差別化戦略と低コスト戦略のいずれに関しても、環境変化のモデレート効果が見られたことは、変化の早い環境に適切に対応するために、組織内の分化あるいはコンセンサスを的確にマネジメントする必要があることを示唆しているように思われる。

6. 小括

本章では、組織内の戦略志向性に関する職能間及び階層間の戦略志向性の分化が、企業成果に対してどのような影響を与えるかを検討してきた。これまでの戦略的コンセンサス研究の多くが、トップ・マネジメント・チーム内の戦略的コンセンサスを測定し、その影響についての検証を行なってきた。先行研究では、職能間や階層間の戦略的コンセンサスについても考察する必要があると指摘されてきたけれども、必ずしも実証的に考察されてきたわけではない(Floyd & Wooldridge, 1992; Kellermanns et al., 2005)。しかしながら、本章の分析結果からは、職能間・階層間の戦略に対する意識の相違も、企業の収益性に影響を与えることが明らかとなった。立案した戦略を実現するためには、トップ・マネジメント・チームという比較的小さな集団内だけでなく、組織レベルでも組織メンバーの戦略的な意識の問題に注意を向ける必要があるのである。

また、戦略によっても、組織内の分化が望ましいのか、あるいはコンセンサスが望ましいのかが異なる可能性も示唆されている。すなわち、差別化戦略を追求する場合には、組織内での戦略的なコンセンサスを得る必要があるけれども、低コスト戦略を追求する場合には、むしろ分化している方が好ましい可能性があるのである。このような知見は、分化と統合の問題を体系的に理解する手掛かりになると考えられる。

最後に、本章の分析及び考察に対する課題として、以下の点を指摘する必要があるだろう。まず、実証分析に関わる問題である。本章で行なった実証分析の実証結果は、統計的

にあまり強いものではない。この原因としては、単一の質問項目を使用した尺度化を行なっていることと、サンプルの数の問題が考えられる。本章の分析で行なったように、質問項目への回答者の回答結果の差から組織内での分化やコンセンサスの尺度化を行なう場合には、回答者個人の回答傾向の影響が出やすい。この点から考えると、今後さらに検討を行なう上では尺度の信頼性を高める必要があるように思われる。

第 2 に、本章では、ポーターの戦略類型に基づいて、低コスト戦略と差別化戦略について、組織内での分化の影響を検討してきた。しかしながら、先行研究では戦略の多様な次元が存在することが指摘されている(Venkatraman, 1989)。こうした多様な戦略次元を検討することで、どのような場合に組織内での意識の相違が問題になるかについて、より体系的な理解を得ることができるだろう。

第 3 に、戦略の実行プロセスという観点から考えると、立案した戦略の有効性に影響を与える要因は、当然ながら組織内の戦略志向性の分化だけではない。たとえば、組織内のパワーの問題やミドル・マネジメントやローワー・マネジメントの戦略に対するコミットメントの問題が挙げられる(Floyd & Wooldridge, 1992)。これらの相互関係を検討することで、戦略の実行プロセスにおけるマネジメント上の課題を明らかにすることができると考えられる。

第6章 組織における多様な分化—環境認識, 戦略志向性, コミットメント—

1. はじめに

本章の目的は、①環境認識の分化と戦略志向性の分化, コミットメントの分化という組織内での3つの分化の関係と、②それぞれが企業の成果に与える影響について検討することにある。

組織内での組織メンバーの意識の一致が望ましいとする戦略的コンセンサス (Strategic Consensus) 研究では、これまで多様な側面からの戦略的コンセンサスについて指摘されてきた。たとえば、初期の戦略的コンセンサス研究では、環境認識に関するトップ・マネジメント・チーム内のコンセンサスが与える影響についての検討が行なわれている (Bourgeois et al., 1983; Dess & Keats, 1987)。また、企業の目標や目標を実現するための手段としての戦略についてのコンセンサスの影響についても検討が行なわれてきている (Bourgeois III, 1980; Bourgeois et al., 1983)。すなわち、どのような戦略を追求すべきか、あるいはどのような戦略が重要かといった戦略志向性に関する組織内でのコンセンサスが企業成果に対して与える影響について検討されているのである。これらの研究では、いずれも組織内にコンセンサスが存在することで、協業や協調が生じやすくなり、戦略の実行をより円滑に行なうことができるという想定がなされている。

更に、Floyd and Wooldridge (1992) では、戦略に対する理解のコンセンサスとコミットメントのコンセンサスの2次元で検討することの必要性が示唆されている。すなわち、先行研究で指摘されてきたような戦略や環境に対する理解の程度に加えて、感情的にどの程度組織にコミットしているかのコンセンサスもまた、組織構成員間の協業や協調行動など戦略の実行を生み出す上で重要な影響を与えることを指摘しているのである。

このような多様なコンセンサスあるいは分化の存在は、現実に組織において様々な分化が生じているという実態を示唆するものであるだろう。すなわち、組織メンバーの意識や認識は、多様な側面において異なり、そのことが企業の事業展開や組織内の調整活動に影響を与える可能性があるのである。しかしながら、先行研究においては、このように個別に特定の認識や意識の問題についてその影響が指摘されてきたけれども、必ずしも体系的な議論や検討が行なわれているわけではない。また、一つの意識の相違が他の認識に対して与える影響についても言及されてはこなかった。こうした問題の一つの帰結として、戦略的コンセンサス研究の実証結果が一貫していないという問題点が提起されている (Kellermanns et al., 2005)。

このように考えるならば、組織内の多様な分化の影響について体系的に検証を行ない、それぞれの分化の間についても整理する必要があるだろう。そこで、本章では、先行研究において重要性が指摘されてきた①環境認識、②戦略志向性、③コミットメントという3つの側面に関する組織内の分化を考察対象として、それぞれの概念間関係と、企業の成果に対して与える影響について検討を行なっていく。

2. 仮説の導出

組織メンバーの外部環境に対する認識は、彼らの戦略志向性に対して影響を与えるものである。企業の戦略は、直面している環境の状況に応じて決まるため、環境の状態をどのように認識するかによって、企業が追求すべきだと考えられる戦略は異なるからである。したがって、環境認識が異なる組織メンバー間では、戦略についての志向性も異なることになるだろう。

また、戦略情報を伝達する際にも、環境認識の分化によって、組織メンバー間で理解の程度に差が生じる可能性がある。組織メンバーに同じ情報を与えたとしても、前提知識が異なれば解釈が異なる場合があるからである。すなわち、伝えられた戦略が自分の認識する環境と適合的である組織メンバーは、その戦略を容易に理解することができる。これに対して、自分の認識する環境と適合的でない場合には、なぜそのような戦略が必要なのかを理解することができず、十分に納得しないあるいは判断を保留するといったことが生じるからである。以上から、次の仮説を指摘することができる。

仮説 1：組織内で環境認識の分化が生じるほど、戦略志向性の分化は高まる

外部環境に対する認識は、個人の組織に対するコミットメントについても影響を与えるものであると考えられる。なぜなら、環境に対する認識が個人の期待を形成し、それによってモチベーションやコミットメントが変化するからである。たとえば、ポジティブな環境であるほど、期待値が高まるために組織に対してコミットしようという意識は高まりやすい。これに対して、ネガティブな環境であると、期待値が下がるため、モチベーションは低下しやすいと考えられる。このように、外部環境に対するとらえ方でコミットメントが変化するのであれば、環境認識の相違は、組織内にコミットメントの相違を生み出すだろう。外部環境を自社にとってポジティブととらえている場合とネガティブにとらえている場合とでコミットメントの程度は異なると考えられるのである。以上から、次の仮説が指摘できる。

仮説 2：組織内で環境認識の分化が生じるほど、コミットメントの分化は高まる

戦略的コンセンサス研究において、組織内でのコンセンサスは企業成果に正の影響を与えると想定されてきた(Bourgeois III, 1980; Floyd & Wooldridge, 1992)。こうした考えに基づくならば、戦略志向性の分化やコミットメントの分化については、こうした企業成果に対する負の影響が存在すると考えられる。なぜなら、組織内の諸活動の多くは相互依存的であり、戦略志向性やコミットメントが異なることで、こうした協業を必要とするような職務の遂行が困難になるからである。たとえば、戦略志向性の分化が高まるほど、組織

メンバーの諸活動は一貫したものとはならず、高い品質や素早い納期・あるいは製品開発などは困難になっていくだろう。また、戦略に関する合意の欠如は、調整を困難にさせる可能性もある。同じように組織メンバー間で組織に対するコミットメントに分化が生じることでも、他人と相互依存的な職務の遂行は困難になる。組織に対するコミットメントが異なることで、必要な協力が得られない可能性があるからである。このように、戦略志向性やコミットメントの相違は、組織メンバー間での協業や活動の一貫性を減少させるため、戦略の実行を阻害すると考えられるのである。以上から、次の仮説が指摘できる。

仮説 3：戦略志向性の分化が高まるほど、企業成果に負の影響がある

仮説 4：コミットメントの分化が高まるほど、企業成果に負の影響がある

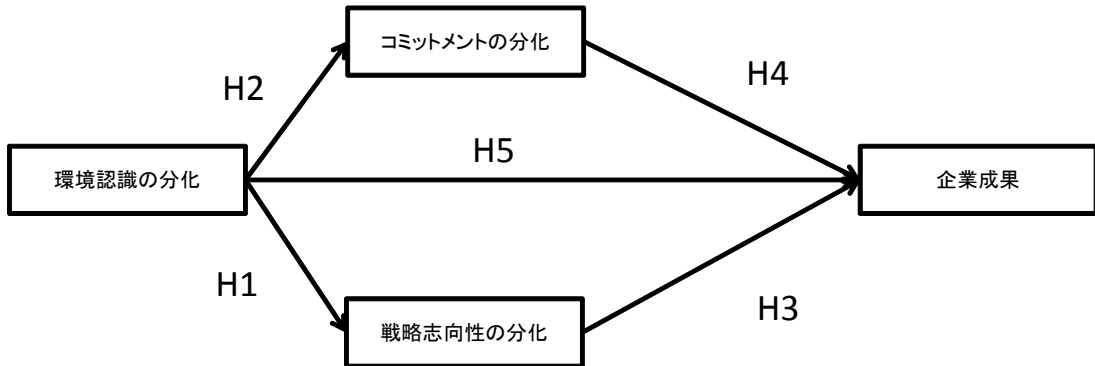
環境認識についても、組織メンバー間の環境認識の相違が企業成果に対して負の影響を与えることが想定されてきた。(Dess & Keats, 1987)。しかしながら、異なる環境認識を有していることは、それぞれが異なる職務を遂行している結果であり、適度な分業をしていること自体は、組織活動に対して正の影響をもたらす可能性がある(Lawrence & Lorsch, 1967)。

このような、やや異なる視点を統合する一つの可能性として、次のような可能性が考えられる。すなわち、前述したように環境認識の相違は、組織内に戦略志向性やコミットメントの分化を生み出し、そのことが組織活動を困難にさせる。しかしながら、こうした他の分化を生み出すという経路を考えないのであれば、適度な分業の結果として生じた環境認識の相違自体は、企業成果に対して正の影響を与えるという可能性である。それぞれの組織メンバーが異なる環境認識をしていたとしても、戦略認識やコミットメントについてのコンセンサスが見られている状況では、企業活動は効率的に遂行することが可能なのである。以上から、次の仮説が指摘できる。

仮説 5：環境認識の分化が高まるほど、企業成果に正の影響がある

これまで指摘してきた仮説と概念との関係を図示したものが図 6-1 である。

図 6-1 概念と仮説の関係



3. 方法とデータ

(1) サンプル

本章のサンプルは、第 3 回質問票調査で得られたデータに基づいている。集まったデータは全部で 139BU ある。第 4 章及び 5 章とは異なり、本章では階層間や職能間での分化の問題を扱うのではなく、1つの BU を 1 集団ととらえ、その中での意識の分散の程度に基づいて分化の測定を行なう。このため、139BU すべてが分析の対象となっている。データの収集方法やサンプルの特徴については第 3 章に記述されている。

(2) 測定尺度

環境認識の分化

BU が直面する外部環境を多様な側面から測定するために、変化の程度や複雑性、豊穡性、BU に対する制約の程度など、外部環境について複数の次元を尋ねている。こうした外部環境の測定は、外部環境についての認識を扱っている戦略的コンセンサス研究での操作化と一致するものであり、また外部環境そのものが企業の事業活動にもたらす影響を検討する研究とも合致している(Dess & Beard, 1984; Dess & Keats, 1987; Rasheed & Prescott, 1987)。

より具体的には、BU の主たる事業が直面する経営環境について、表 6-1 に示した 18 項目の各質問文がどの程度合致しているかを尋ね、7 点尺度で回答してもらっている。回答値が低いほど、回答者は質問文を BU の直面する環境とは全く異なると考え、回答値が高いほど BU の直面する環境と合致していると考えていることになる。

質問票では、1つの BU 内で同じ質問項目について BU 長を含む 7 人の回答者に回答してもらっている。そのため、BU ごとに環境認識に対する回答の標準偏差を算出することで、各 BU の環境認識の分化の程度を測定することができる。回収されたデータをもとに、まず 18 項目のそれぞれについて標準偏差を算出し、信頼性分析を行なった。この結果、4 項目（表 6-1 に示されている⑤及び⑪、⑬、⑭）が除外された。除外した後のクロンバックの α は 0.632 であった。18 項目からこの 4 項目を除外し、残された 14 項目の BU ごとの標準偏差を合計することで、各 BU における環境認識の分化の程度とした。

表 6-1： 環境認識の質問項目と記述統計

環境認識

質問文	平均値	標準偏差
① 顧客に応じて開発・生産活動を個別対応する必要性が高い	4.98	1.07
② どんな顧客に対しても、同一の標準的な価格戦略・マーケティング戦略が適用可能である	2.98	0.77
③ 顧客の需要や嗜好は安定しており、予測できない変動は少ない	3.29	0.78
④ 競争ポジションを維持するためには、製品やサービスの生産・供給方法を頻繁に変更しなければならない	4.00	0.87
⑤ この2～3年の間に主たる事業の中核技術や業務構造は変化していない	4.67	0.99
⑥ 製品・サービスの需要は、これまでも今後も拡大していく見込みである	4.42	1.18
⑦ 現在も将来も市場開拓する余地が大きく残されている	4.90	0.94
⑧ BUの直面している外部環境は複雑で、理解することは難しい	3.84	0.68
⑨ 製品やサービスを供給する上で、非常に多くの外部組織・集団・個人と調整する必要がある	4.73	0.81
⑩ BUの経営課題の解決には、多様な職能やBU外の専門知識が必要になることが多い	4.78	0.62
⑪ 経営環境はこのBUに追い風で好都合である	3.04	0.92
⑫ 主要な競合企業は挑戦的・敵対的な行動に出ることが多い	4.72	0.78
⑬ 競合企業の行動が、自社の様々な事業活動に影響を及ぼすことが多い	5.30	0.67
⑭ 主要な競合企業・供給業者・顧客の行動は、多くの場合予測可能である	4.20	0.47
⑮ 経営環境や課題を把握する上で、経験や勘に頼らざるを得ないことが多い	3.70	0.57
⑯ 自社の行動を通じて、市場環境や競争条件に影響を与え変化させることができる	4.82	0.70
⑰ 自社の行動は、原材料供給業者・部品業者によって制約されている	4.07	0.79
⑱ 自社の行動は、流通業者・大口顧客によって制約されている	4.15	0.83

戦略志向性の分化

企業の戦略志向性を測定する方法は大きく分けて2つ存在している。1つは、戦略自体を類型化し、どの程度その戦略を追求しているのかを測定するものである(Miles, Snow, Meyer, & Coleman Jr, 1978; Porter, 1980)。もう1つは、企業の戦略自体が複数の次元からなるものであると考え、複数の次元から多面的に測定方法である(Venkatraman, 1989)。

組織内での戦略的コンセンサスを扱う研究でも、この両方の立場が存在している(Kellermanns et al., 2005)。第4章では、Porter(1980)の戦略類型に基づいて、差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略という2つの戦略志向性に関する組織内の分化の問題を扱った。しかしながら、特定の戦略についてのコンセンサスや分化の問題とは別に、戦略の多面的な側面についても戦略認識に対する分化は生じるものである。また、実際に戦略を実行する上では、差別化戦略やコスト・リーダーシップ戦略など類型化された体系的な部分での合意ではなく、BUの追求している戦略に関してより詳細に理解をしている必要があるかもしれない。そこで、環境認識についての測定と同様に、BUの戦略についても複数の質問項目で尋ね、総合的にどの程度組織内で戦略志向性に関する分化が生じているのかを測定した。

より具体的には、表6-2に示した11項目の経営戦略に関する基本的な考え方が、それぞれ自分の所属するBUの実態とどの程度合致しているかを尋ね、7点尺度で回答してもらっている。回答値が低いほど、回答者は質問文をBUの戦略とは全く異なると考え、回答値が高いほどBUの戦略と合致していると考えていることになる。

環境認識についての質問と同様に、戦略志向性についてもBUごとにBUの戦略志向性に関する回答の標準偏差を算出することで、各BUにおける戦略志向性の分化の程度を測定することができる。回収されたデータをもとに、まず11項目のそれぞれについて標準偏差を算出し、信頼性分析を行なった。この結果、2項目(表6-2に示されている⑤及び⑥)が除外された。除外した後のクロンバックの α は0.581であった²⁴。11項目からこの2項目を除外し、残された11項目のBUごとの標準偏差を合計することで、各BUにおける戦略志向性の分化の程度とした。

コミットメントの分化

組織内で戦略に対してどの程度異なる認識がなされているかという戦略志向性の分化の問題とは別に、実際にそれぞれの個人が組織に対してどの程度コミットメントを行なう用

²⁴ クロンバックの α が十分に高くないのは、様々な側面から戦略志向性を測定しており、項目によってコンセンサスが容易なものと困難なものが含まれているためであると思われる。ただし、ある程度の高さはあり、類似した傾向は見られるため、分析と解釈は可能であると考えられる。

意があるのかという感情的な要素についても、分化やコンセンサスが戦略の実行に対して影響を与えうるものである(Floyd & Wooldridge, 1992)。そこで、回答者個人の組織に対するコミットメントを尋ねることで、こうした感情的な部分についての測定を行なった。

より具体的には、あなたとあなたの組織との関係を説明した表 6-3 に示した 5 項目の各質問文が、あなたにどの程度あてはまるかを尋ね、7 点尺度で回答してもらっている。回答値が低いほど、回答者は質問文を自分と組織との関係とは全く異なると考え、回答値が高いほど自分と組織との関係と合致していると考えていることになる。

上述した 2 つの分化の程度と同様に、コミットメントに関する質問項目についても、各質問項目への回答値の BU 内での標準偏差を取ることで、組織内のコミットメントの分化の程度を算出した。コミットメントに関する 5 項目の標準偏差のクロンバックの α は 0.608 であり、5 つの標準偏差を合計して、コミットメントの分化の程度とした。

表 6-2： 戦略志向性の質問項目と記述統計

戦略志向性		
質問文	平均値	標準偏差
① 外部の経営環境で重要な変化が生じた後で、初めて行動を起こすことが多い	4.10	0.69
② 未知の市場に対しても、広範な情報収集活動を展開し、将来起こりうる外部環境の変化を常に検討している	4.28	0.72
③ 競合企業と同一市場で正面から対決する	5.05	0.89
④ 競争相手と同等あるいはそれ以上に製品・サービスの品揃えを幅広く用意することが重視される	4.77	0.97
⑤ 収益性が確実に見込まれるプロジェクトが承認される傾向にある	5.22	0.64
⑥ 競争相手よりも圧倒的な低コストで製品・サービスを提供しようとしている	3.40	0.88
⑦ たとえ短期的な利益を犠牲にしても、シェアを高めることを追求する	3.56	0.84
⑧ 常に新製品・新市場開発のリスクを積極的に負い、業界内でイノベーションを先導している	3.84	0.96
⑨ 競争相手よりも、高付加価値・高品質を追求する	5.33	0.82
⑩ 念頭に置くセグメントは、有力な競合企業と比較して非常に狭い	3.73	0.80
⑪ 操業度を上げたり、固定費をまかなうために、売価を下げても売上を上げることが重視される	3.34	0.85

表 6-3： コミットメントの質問項目と記述統計

コミットメント		
質問文	平均値	標準偏差
① 私は、この組織の一員であることを他人に話すことを誇りに思う	5.19	0.55
② 私は、この組織がうまく行くためには、通常期待される以上の努力投入を進んで行う	5.69	0.37
③ 私は、この組織で働くために、どのような種類の職務も引き受ける用意がある	4.84	0.65
④ 私は、この組織の将来を本気で考えている	5.77	0.38
⑤ 私は、他の組織と比較して、今の組織にいることを非常に嬉しく思う	5.45	0.57

企業成果

企業の成果を示す変数として、本章では(1)主観的な成果と(2)市場志向性の2つを測定している。主観的な事業成果に加えて、市場志向性を成果変数としたのは、市場志向性が単に企業の志向性の1つというだけでなく、市場適応活動の成否を示すものとして先行研究で扱われているからである(Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990)。すなわち、市場志向性は、市場志向というマーケティング活動のあるべき姿を操作化したものであり、企業がどの程度顧客や市場に向けた活動をできているかあるいは意識を持っているかを測定しているのである。それぞれについて、以下で説明を行なうことにしよう。

主観成果については、主要な競合他社(上位3社程度)と比較した場合に、①製品・サービスの品質、②製品・サービスのコスト、③製品・サービスの納期、④BUの売上高成長率、⑤BUの収益性の各項目がそれぞれどの程度であると評価できるかを尋ね、7点尺度(1=主要な競合他社より際立って劣っている、7=主要な競合他社より際立って優れている)で回答してもらった。5項目のそれぞれについて、まずBU内の回答者の平均値をとりBUごとの主観成果についての5項目の変数を作成した。この5項目について信頼性分析を行なった結果、クロンバックの α は0.807であった。その後、5項目の平均値をとり主観成果とした。

市場志向性については、Kohli and Jaworski (1990)に基づいて、表6-4に示した12項目の質問文によって測定している。質問票では、それぞれの質問文が所属するBUにどの程度あてはまるかを尋ね、7点尺度(1=まったく違う、7=まったくその通り)で回答してもらっている。市場志向性についても、12項目のそれぞれについてまずBU内の回答者の平均値をとり、BUごとに市場志向性に関する12項目の変数を作成した。この12項目について、信頼性分析を行なった結果、クロンバックの α は0.858であった。その後、12項目の平均値をとり、市場志向性とした。

また、第2章で述べたように、Kohli and Jaworski(1990)では、市場志向性は「情報生成(Intelligence generation)」、「情報普及(Intelligence Dissemination)」、「反応(Responsiveness)」の3つの下位次元に分けられている。質問票でもこの3次元の全てについて尋ねており、12項目のうちそれぞれ4項目、3項目、5項目の質問が各次元に対応している。各次元に分けて信頼性分析を行ない、クロンバックの α を算出した結果、それぞれ0.765(情報生成)、0.631(情報普及)、0.809(反応)という結果が得られている。各次元について、それぞれ平均値をとり、情報生成、情報普及、反応という市場志向の3つの下位次元の変数を作成した。

表 6-4：市場志向性の質問項目と記述統計

市場志向性

質問文	平均値	標準偏差	下位次元
① 製品やサービスについて将来のニーズを把握するために、定期的に顧客と接触している	5.05	0.78	情報生成
② BU内で市場や顧客についての独自調査を数多く実施している	4.12	0.81	情報生成
③ 製品やサービスの質を評価してもらうため、少なくとも年に1回は実際に自社製品を購入した顧客への調査を行っている	4.23	1.10	情報生成
④ 顧客の購買に影響を与える人々(小売業者や流通業者など)を対象に直接対話やアンケート調査を頻繁に行っている	3.58	0.91	情報生成
⑤ インフォーマルの場合でも競合他社の戦略や戦術に関する会話が頻繁になされている	4.70	0.66	情報普及
⑥ マーケティング部門の人は、顧客の将来のニーズについて、他の職能の同僚と議論するのに多くの時間を割いている	3.82	0.57	情報普及
⑦ ある職能部門が、競合他社に関する重要な情報を入手したとき、他の部門に対してその情報を伝えるのが遅い(R)	4.33	0.69	情報普及
⑧ 競合他社の価格変更への対策を決定するのに限りなく時間がかかる(R)	4.34	0.84	反応
⑨ マーケット・セグメンテーションの原理・原則に基づいて新製品開発が進められる	4.10	0.73	反応
⑩ 様々な理由で、顧客の製品やサービスに関するニーズが無視されがちだ(R)	4.86	0.62	反応
⑪ BUの製品ラインは現実の市場ニーズよりも内向きの事情に影響されることが多い(R)	4.32	0.79	反応
⑫ 顧客からの苦情の声はどこかに埋もれてしまうことが多い(R)	5.06	0.70	反応

注：(R)と記述されている質問項目は逆転尺度であり、逆転処理(8を回答値から引く)を行った後の平均値と記述統計を示している。

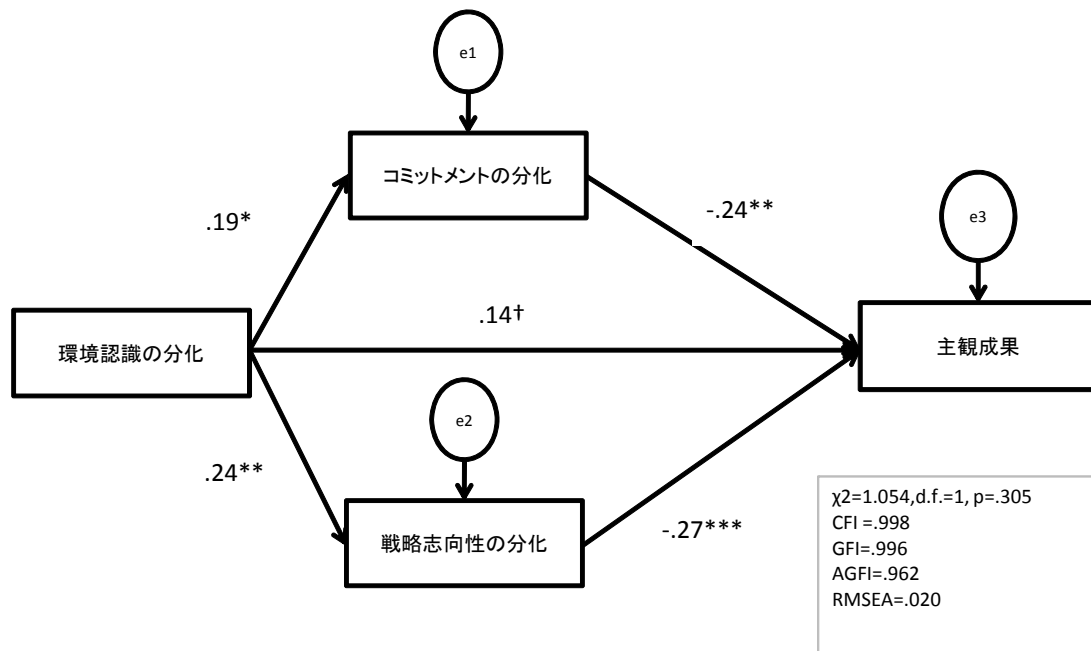
4. 分析結果

仮説の検証を行なうために、本章ではパス解析を用いて分析を行なっている。パス解析を行なうことで、組織内の異なる分化間の関係と、それぞれが企業の成果に与える影響を同時に分析することが可能となる。

図 6-2 は、企業の主観成果の平均を成果変数としたパス解析の結果を示している。図では、分析モデルとモデルの適合度を示す諸指標、主要な係数及びその有意水準が示されている。分析モデル ($\chi^2=1.054$, d.f.=1, p=.305, CFI=.998, GFI=.996, AGFI=.962, RMSEA=.020) とデータは十分に適合していると思われる。

環境認識の分化が戦略志向性の分化とコミットメントの分化に与える影響は、それぞれ 0.24 と 0.19 であり、いずれも統計的に有意な係数を示している。また、環境認識の分化及び戦略志向性の分化、コミットメントの分化が企業成果に与える影響も、それぞれ、0.14、-0.27、-0.24 であり、いずれも統計的に有意な係数を示している。ただし、環境認識の分化と企業成果とのパスについては 10%水準の有意であった。

図 6-2： 主観成果と組織内の分化

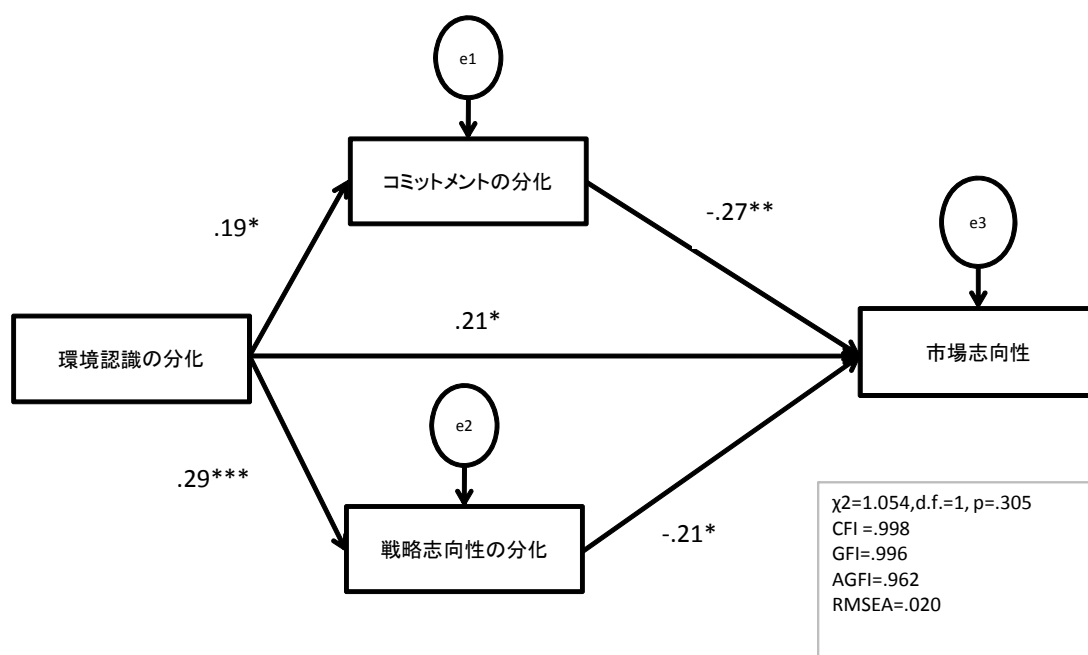


注：値はすべて標準化係数である。***は0.1%水準、**は1%水準、*は5%水準、†は10%水準で有意であることを示している。

成果変数を市場志向性に変えたモデルの分析結果を示しているのが図 6-3 である。このモデルについても、分析モデル ($\chi^2=1.054$, d.f.=1, p=.305, CFI=.998, GFI=.996, AGFI=.962, RMSEA=.020) とデータは十分に適合していると思われる。

それぞれのパスの影響についても、ほぼ同様の傾向が確認できる。市場志向性を成果変数にした場合の環境認識の分化が戦略志向性の分化とコミットメントの分化に与える影響は、それぞれ 0.27 と 0.19 であり、いずれも統計的に有意な係数を示している。また、環境認識の分化及び戦略志向性の分化、コミットメントの分化が企業成果に与える影響も、それぞれ、0.21, -0.21, -0.27 であり、いずれも統計的に有意な係数を示している。

図 6-3:市場志向性と組織内の分化



注: 値はすべて標準化係数である。***は0.1%水準, **は1%水準, *は5%水準, †は10%水準で有意であることを示している。

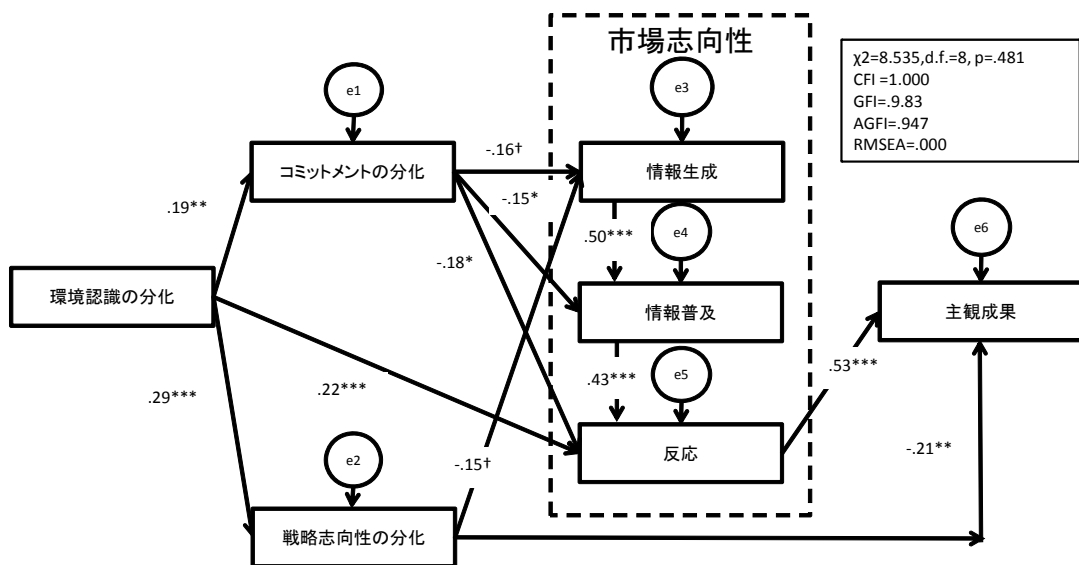
以上の分析結果は、全ての仮説について支持を示している。すなわち、環境認識の分化は、組織内での戦略志向性の分化とコミットメントの分化に正の影響を与えていた（仮説 1 及び仮説 2）。企業の成果とそれぞれの意識の分散との関係については、戦略志向性の分化とコミットメントの分化は企業成果に対して負の影響を与え（仮説 3 及び仮説 4）、環境認識の分化は企業成果に正の影響を示していたのである（仮説 5）。このような結果は、企業成果を主観的成果にした場合でも、市場志向性にした場合でも、同様に見られていた。

市場志向性を 3 つの下位次元（「情報生成」・「情報普及」・「反応」）に分けて、それぞれに対する組織内の分化の影響を見ることで、組織内で構成員の意識が分化することによって、企業の市場対応がどのような影響を受けるのかについてより深く理解することができる。そのため、これまで分析したモデルを修正し、成果変数に因果関係を想定したモデルを作成した。より具体的には、市場志向性を情報生成、情報普及、反応という 3 段階の市場情報処理プロセスに分割し、反応が主観的成果に影響を与えるという因果モデルを作成

し、分析を行なった。

モデルの分析結果を示しているのが図 6-4 である。図では、有意な影響を示すパスのみを残したモデルの推計結果を示している。このモデルに関しても、分析モデル ($\chi^2=8.535$, d.f.=8, $p=.481$, CFI=1.000, GFI=.983, AGFI=.947, RMSEA=.000) とデータは十分に適合していると思われる²⁵。

図 6-4 市場志向性因果モデル



注:値はすべて標準化係数である。***は0.1%水準、**は1%水準、*は5%水準、+は10%水準で有意であることを示している。

まず市場志向性の各次元と主観的成果との関係を見ると、情報生成から情報普及への影響は 0.50 であり、情報普及から反応への影響は 0.43、反応から主観的成果への影響は 0.53 である。いずれも比較的強い影響を示しており、市場志向性を市場情報に関する情報処理プロセスとして捉えることができることがわかる。

組織内の意識の分散が市場志向性の 3 つの下位次元と主観的成果へ与える影響について見ると、それぞれ異なる影響を示していることが分かる。戦略志向性の分化は、情報生成に対して負の影響を与えており、その標準化係数は -0.15 である。また主観的成果へも直接的に -0.21 の影響を与えている。コミットメントの分化から主観的成果への直接的な影響については、統計的に有意な影響は見られなかったが、市場志向性の各次元に対しては、いずれも負の影響を与えていた。このコミットメントの分化から情報生成及び情報普及、反応への影響の標準化係数は、それぞれ -0.16、-0.15、-0.18 である。環境認識の分化から直接影響が示されているのは、反応のみであり、0.22 の影響が示されている。

このように、組織の分化が企業の成果に与える影響には、企業の市場適応的な活動を阻

²⁵ 適合度を上げるために、誤差項間の共分散を許容している。

害あるいは促進することで、企業の成果に影響を与えるという経路と、直接的に成果に影響を与える経路の2つのものが存在することが分かる。

本章では、パス解析を利用して、組織内の意識の分化と企業成果との関係についての検証を行なった。分析結果をまとめると、次のように指摘することができる。企業成果に主観成果と市場志向性を用いてパス解析の推計結果をまとめたものが、それぞれ図 6-2 と図 6-3 である。いずれに関しても、組織内の分化と企業成果との間に統計的に有意な関係が確認できる。すなわち、環境認識の分化は、戦略志向性の分化とコミットメントの分化に対して正の影響を与え、戦略志向性の分化とコミットメントの分化は、企業成果に対して負の影響を与えていた。こうした企業成果に対する負の影響を持つ経路の影響を除くと、環境認識の分化と企業成果との間には、正の影響関係があることが確認された。このような結果は、いずれも本章の仮説を支持するものであった。また、市場志向性を下位次元に分けて、組織内の分化によって、企業の市場志向がどのような影響を受けるのかについてより詳しく検討を行なった結果（図 6-4）、環境認識の分化及び、戦略理解の分化、コミットメントの分化という3つの分化が企業成果に与える影響はやや異なることも示されていた。

5. ディスカッション

以上の分析結果から、組織内の意識の分化と企業成果との関係について、以下の3点の知見を指摘することができる。

まず第1に、環境認識の分化は、組織内に戦略理解の分化とコミットメントの分化という2つの分化に正の影響を与えていた。組織内で直面する環境についての見解に相違が生じることは、単に外部に対する認識が異なるということだけでなく、更に2つの意味で認識の相違を生み出すのである。1つは自社の追求する戦略についての合意形成についての困難さであり、もう1つは組織メンバー間での組織に対するコミットメント意識の相違である。

環境認識の相違が戦略志向性に関する組織内の相違を生み出す理由の1つとして、環境認識が異なることで、戦略についてのコミュニケーションが困難になる可能性が挙げられる。なぜなら、仮に量的には十分なコミュニケーションが行なわれていたとしても、環境認識が異なる場合には、実際にその戦略に対して合意が得られるとは限らないからである。たとえば、BU長が戦略を決定し、それをミドル・マネジメントやローワー・マネジメントなどBU内の各構成員に伝達するような単純な構造を想定してみよう。BU長と等しい認識を有している部下は伝達された戦略について容易に理解することができ、BUとして目指すべき戦略として合意をするだろう。しかし、BU長とは異なる環境認識を有している部下は、なぜそのような戦略が必要なのかを理解することが困難であり、同じ情報を与えられたとしても、十分に合意をしないままであるかもしれないのである。

組織メンバーが理解するべき組織の戦略が比較的抽象度の高い、大筋に関するものだけであるならば、戦略志向性を一致させるというのは環境認識が異なる場合でも可能かもしれ

れない。しかし、本章で測定したように、戦略の多様な次元に関しての共通理解を生み出すためには、環境認識が異なることが障害となる可能性が考えられるだろう。また、現実にも、戦略は単に一つのフレーズで済むものではなく、多様な側面についての理解が要求されると考えられる。このように考えると、組織メンバーの戦略に対する理解を高める1つの方法として、まず環境認識についての合意が得られるように、現在自分たちが直面している事業環境について議論を行なうことが考えられるだろう。

こうした環境認識の分化と戦略意識の分化との関係は、先行研究の結果とも整合的である。たとえば、Knight et al (1999) では、トップ・マネジメント・チームの構成員が専門とする職能の多様性がトップ・マネジメント・チーム内での戦略的コンセンサスに負の影響を与えることを示している。異なる専門性をもつ人々が集まるほど、戦略に対するコンセンサスは得られにくくなるのである。専門性の多様性は、それぞれの組織メンバーが違った下位環境に直面してきたことを意味している(Lawrence & Lorsch, 1967)。こうした下位環境の相違は、各メンバーに異なる環境認識を与えるものだと考えられる。

環境認識の分化は、組織内に戦略認識の分化だけでなく、コミットメントの分化も高める効果を示していた。すなわち、組織に対して帰属意識を感じ、組織のためにエネルギーを投じることに喜びを覚える人材がいる一方で、そうした意識の低い人材も混ざるといふ事態を生じさせるのである。環境認識の相違によって、コミットメントに差が生じる理由として、たとえば、現在の外部環境を BU にとっての成長機会と考えている組織メンバーは組織に対してコミットメント意識を高める一方で、環境を BU にとっての脅威と考えている組織メンバーはコミットメントを低下させる可能性が考えられる。外部環境についての認識が個々人の期待を変化させ、それによってモチベーションや帰属意識が増減するのである。

このように、環境認識の相違は、単に外部に対して違った見方が存在するというだけでなく、BUの戦略に対する認識にも差異が生みだし、またそれぞれの個人のコミットメントにもBU内での分化を生じさせる原因ともなるのである。このことは、BUとして事業展開を進めていく上で、障害となる可能性があるだろう。

実際、分析結果では、戦略志向性の分化とコミットメントの分化が企業の成果に対して負の影響を与えていた。これが第2の点である。BU内の組織メンバーの従事する活動の多くは相互依存的であるために、戦略に対する理解や意識が相違やメンバーのコミットメントに差があることで、円滑な事業活動を行なうことが難しくなるのだろう。こうした結果は、戦略的コンセンサスの先行研究の結果とも整合的なものである(Homburg et al., 1999; Kellermanns et al., 2005)。

ただし、戦略志向性の分化とコミットメントの分化とでは、企業の成果に対して与える影響が異なることも示唆されていた。このことは、市場志向性の下次元と主観的成果の両方を加えたモデルの分析結果から判断できる。すなわち、戦略志向性の分化は、市場志向性については情報生成のみに影響を与え、これに加えて主観的成果に直接的に影響を与

えていた。これに対してコミットメントの分化は、市場志向性の 3 つの下位次元（情報生成・情報普及・反応）のいずれに対してもほぼ等しく影響を与え、主観的成果に対しては統計的に有意な影響は見られなかったのである。

戦略志向性の分化が市場情報の収集活動に影響を与えることは、組織内に戦略に対する理解について分散が生じていると、必要な市場情報が入手できないことを意味している可能性がある。必要な市場情報は戦略によって異なるため、戦略志向性に分化が生じている状況では、情報収集活動に関して、情報収集を行なう側は行動として実行していると思っていたとしても、それ以外の人間は必要な情報を適切に収集していないと評価するだろう。その結果として、適切な収集活動を行なうことが難しくなるのである。先行研究においても、マーケティング部門と R&D 部門のマネジャーを対象とした部門間協業に関する調査結果から、マーケティング部門の収集した情報に対して、R&D 部門はそれが役に立つと評価していないことが多いことが示されている(Gupta et al., 1986a)。こうした発見事実は、そもそも部門間で環境認識が異なることによって発生しているのかもしれない。

また、戦略志向性の分化は、主観的成果に対する直接的な負の影響が大きいことも示されていた。すなわち、組織内の戦略志向性の分化には、企業の市場適応活動が阻害されるという影響だけでなく、コストや品質、収益性に対して直接低下させる影響が存在しているのである。

これに対して、コミットメントの分化は、収益性などの主観的成果よりも市場志向性に対して強い影響を示している。Kohli and Jaworski (1990) の市場志向性は、情報を収集して、その情報を組織内に伝達して、それに基づいて顧客ニーズに対応するという一連の市場情報の処理プロセスに注目したものである。組織メンバーのコミットメントの程度が異なると、こうした部門横断的な活動を円滑に行なうことが困難になるのだろう。

第 3 に、しかしながら、こうした影響を除外すると、環境認識の分化自体は成果に対して直接的には正の影響を示していた。分析結果のいずれにおいても、環境認識の分化と市場志向性あるいは主観的成果との間には、有意な正の影響が見られていたのである。しかしながら、標準化総合効果をみると、主観的成果に対しては 0.013、市場志向性に対しては 0.023 とほとんど影響を示していない。前述したように、環境認識の分化は、戦略志向性の分化とコミットメントの分化に対していずれも正の影響を与え、この 2 つの分化が企業成果に対してマイナスの影響を示しているからである。

この結果は、環境認識に関する組織内での分化と、戦略志向性やコミットメントの分化とはそもそも異なる性質のものである可能性を示唆しているように思われる。環境認識についての相違は、自身の担当する職務の相違とその結果として生じる直面する環境の相違によって生じるものである(Lawrence & Lorsch, 1967)。したがって、組織内で違った環境認識を有していることは、分業が発達していることを意味している。これに対して、戦略認識の分化やコミットメントの分化は、一方で環境認識の分化によって発生するけれども、他方でコミュニケーションの問題や組織プロセスの問題によっても生じるものだろう。す

なわち、Lawrence and Lorsch (1967) ら組織の分化と統合の問題を扱った研究者の想定していた組織内での構成員の認識の分化の問題と、戦略的コンセンサスの問題を扱った研究者の想定していた分化とでは、その影響も改善措置も異なる可能性が考えられるのである。ただし、両者の間には影響関係が見られるため、環境認識の相違によって生み出される戦略志向性の分化やコミットメントの分化を自然のまま放置すると、市場適応活動や戦略の実行などにおいて問題が生じるのである。

このように考えると、環境認識の分化を維持したまま戦略志向性やコミットメントの分化のみ抑制するということも可能なかもしれない。もし戦略認識とコミットメントの分化を抑制するような他の手段があるとしたら、環境認識において分化が生じていること自体はかえって成果に対してプラスの影響を与える可能性がある。本章の分析結果からは、特に市場に対する反応活動を高める可能性示唆されていた。市場志向性を下位次元に分けて、企業成果に対する影響をより詳しく分析したパス解析の結果では、環境認識の分化は反応に対してのみ統計的に有意な正の影響を与えていたからである。

6. 小括

本章では、環境認識の分化と戦略志向性の分化、コミットメントの分化という組織内の異なる 3 つの分化が、企業のパフォーマンスに与える影響を検討してきた。本章の発見事実は、以下の含意を持つと考えられる。

まず、理論的には、本章で扱った 3 つの分化について先行研究でも言及されてきた(Floyd & Wooldridge, 1992; Kellermanns et al., 2005)。しかしながら、先行研究では、必ずしもこれらの相互関係や企業成果への影響について同時に比較分析を行なってきたわけではない。本章の分析結果によれば、3 つの分化はそれぞれに異なる影響関係を示していた。とりわけ、環境認識の分化が戦略志向性の分化及びコミットメントの分化とは異なり、企業成果に対する直接的な影響としては正の影響を与えているという点は、コンティンジェンシー理論と戦略的コンセンサス研究を体系的に理解する上で、重要な示唆であるように思われる。

また、実務的にも、組織メンバー間での意識の相違について留意すべき点が幾つか示唆されていた。まず、環境認識が異なることによって生じる問題は、戦略志向性やコミットメントに分化が生じる点であることである。すなわち、こうした分化を抑制することができれば、外部環境に対する認識は異なっても、組織的に市場適応を行なうことは可能であり、むしろより有効である可能性も存在しているのである。また逆に、組織内に比較的著しい戦略志向性の分化やコミットメントの分化が生じている場合には、まず BU 内で外部環境について議論し、組織メンバー間での見解を揃えることによって、これらの相違を軽減可能であると考えられる。したがって、BU 内がどのような分化の状態であるのかを一度検討する必要があるだろう。

本章の課題としては以下が考えられる。まず第1に、本章の分析では、一つのBU内で複数の回答者に同一の質問項目に回答してもらい、この回答結果の分散の程度によって組織の分化の程度を測定している。このような方法は、組織内での多様な分化の実態を測定可能であるという利点がある一方で、間接的に分化の存在を想定しているという限界が存在しているように思われる。先行研究においてもこのような分化の測定方法が用いられているけれども、より直接的に認識の相違を測定する別の方法を検討する必要があるかもしれない。

第2に、本章では組織内の多様な分化と企業成果との関係について検討してきたけれども、このような組織内での分化がどのような構造的あるいは個人的要因によって生じるのか、あるいはどのような組織的プロセスによって対処可能なのかといった点については検討してこなかった。これらの点について検討を加えることは、理論的にも実務的にもより示唆を得ることができるものと思われる。

第 7 章：戦略志向性の分化と組織プロセスの影響

1. はじめに

本章では、組織内の戦略志向性の分化に影響を与える組織的要因について検討を行っていく。より具体的には、①リーダーシップ、②公式的なルールや規則、③水平的関係の 3 つに焦点を当てて、組織の分化に対する影響を検討していく。

これまでの章で指摘してきたように、戦略的コンセンサス研究と組織の分化研究の 1 つの相違は、その影響要因の検討についてである。組織メンバー間の環境認識や戦略的な志向性に関する認識の一致に注目した戦略的コンセンサス研究では、主としてトップ・マネジメント・チームを対象とした研究が中心に行なわれてきた(Bourgeois et al., 1983; Dess & Origer, 1987)。そのため、その影響要因についても、主として集団内のプロセスに焦点が当てられてきた(Knight et al., 1999; Priem & Price, 1991)。たとえば、Knight et al (1999) では、集団内の人間関係的なコンフリクトと合意追求の姿勢の 2 つの集団プロセスがコンセンサスに対して与える影響が検討されている。トップ・マネジメント・チームは組織内の特定の一部の集団であるため、社会心理学の対象となるような集団内の合意形成プロセスに影響を与える要因に注目が集められてきたのである。

これに対して、組織の分化と統合の問題を扱う諸研究や市場志向性 (Market Orientation) 研究のように、組織内の特定の集団ではなく、組織内全体を対象として組織メンバーの意識や認識の問題を扱う研究では、組織的な要因を中心に検討が行なわれている。すなわち、集権化や公式化といった組織的特徴や部門間の構造、トップ・マネジメントの姿勢、構造化の程度などである(Gupta et al., 1986b; Jaworski & Kohli, 1993)。

近年、戦略的コンセンサス研究では、ミドル・マネジメントなどトップ・マネジメント・チーム以外の組織メンバーを含むより広い組織における戦略的コンセンサスの重要性が示唆されてきた(Floyd & Wooldridge, 1992; Kellermanns et al., 2005)。トップ・マネジメント・チームのような小集団とは異なり、組織全体を対象とした問題設定を行なう上では、先行要因として組織プロセスの影響についての検討が必要だと考えられる。また、同じように組織における組織メンバー間の意識や認識の問題を扱っているのにもかかわらず、組織的プロセスとの関係についての検討は大きく異なるために、諸研究を比較して体系的に検討することも困難になっているように思われる。したがって、以降では、先行研究においても指摘されてきた組織的要因が戦略志向性の分化に与える影響を検討していくのである。

組織の分化と統合の問題を扱う研究や市場志向性 (Market Orientation) 研究において指摘されてきた組織的要因を大別すると、①リーダーシップ、②公式的なルールや規則、③水平的関係の 3 つに分けられる。これらは、組織メンバーの活動を統合するための基本的な組織的メカニズムでもある(Mintzberg, 1983)。

① リーダーシップ

リーダーシップが組織の分化に与える影響については、リーダーシップの「強さ」と「スタイル」の2つのものが存在している。リーダーシップの強さについては、意思決定の際に、組織のトップがどの程度強い影響力を持つかが、組織内の戦略志向性の分化に影響を与える可能性が考えられる。先行研究でも、組織の集権化は、R&D部門とマーケティング部門との統合を困難にさせる要因や組織の市場志向性を低下させる要因の1つとして指摘されてきた(Gupta et al., 1986b; Jaworski & Kohli, 1993)。すなわち、組織が集権的であり、リーダーが多く意思決定を集中的に行なっている場合には、部下に与えられる役割は命令を遂行することが中心となるために、組織内で意識を合わせるといった活動が行なわれにくくなるのである。組織メンバー間の戦略認識についても、組織のトップが意思決定に対して強い影響力を持つほど、集団間での相違が生じやすいと考えられるだろう。

また、リーダーシップのスタイルがどのようなものであるかも、従業員の志向性に影響を与える可能性がある。先行研究では、トップ・マネジメントがどの程度積極的かつ支持的に機能部門間の統合活動や市場志向性に関与するのかがという問題として指摘されてきた。しかしながら、こうしたリーダーシップのスタイルについては、実際には2つの要素が含まれていると考えられる。すなわち、部門間の統合活動や市場志向型の活動について、リーダー自身がどの程度具体的にその重要性を主張し、指示を出すのかという問題と、その際に部下に対してどの程度部下の士気を高めるような人間関係的な配慮をしているのかという問題である。

この2つの問題は、リーダーシップ研究の基本的な枠組みとも整合的なものである。リーダーシップに関する諸研究では、典型的なリーダーシップ・スタイルとして、タスク志向と人間関係志向の2次元が主要な次元として指摘されてきた(Likert, 1961; 三隅, 1978; Stogdill & Coons, 1957)。タスク志向とは、組織の仕事と目標に焦点を当てて、目標を達成するために、従業員に対して具体的な指示や作業状況のモニターを行なうリーダーシップ・スタイルである。人間関係志向とは、組織内の人間関係に焦点を当てて、従業員の満足度やチームワークを高めるために、従業員に対する支持や奨励などを行なうリーダーシップ・スタイルである。トップ・マネジメントによる積極的かつ支持的な姿勢には、何をすべきかについての具体的な指示を示すという側面と、部下の行動についての奨励や支持の側面が存在しているのである。こうした研究の枠組みに基づくならば、組織の分化に影響を与える要因としてもこの2次元のリーダーシップ・スタイルが存在している可能性が示唆されるだろう。

このような2つのリーダーシップ・スタイルと戦略志向性の分化との関係については、必ずしも先行研究で示唆されてこなかったけれども、たとえば、仕事について指示を出すタスク志向のリーダーシップ・スタイルでは、組織メンバーに対して戦略や目標に基づく指示が与えられるため、各組織メンバーの戦略に対する理解や意識を高めることにつながるだろう。これに対して、部下の人間関係に配慮するような行動は、現状肯定的なもので

ある。この結果、部下のモチベーションを高めるということにはつながるかもしれないけれども、直面する戦略的な課題について真剣に考えたり、議論をしたりする機会を減少させる可能性が考えられる。

② ルールや規則

第 2 の組織的要因は、組織内のルールやシステムの存在である。先行研究でも、公式化や共同報酬システムなど組織内の公式的な仕組みの影響が検討されている(Gupta et al., 1986b; Jaworski & Kohli, 1993)。たとえば、マーケティング部門と R&D 部門のインターフェースの問題を扱う研究では、公式化の程度が高まるほど、部門間の接触がルールとして定められるために、統合の程度が高まるという関係が想定されている。また、共同報酬システムが存在することや部門間のオペレーションが調和的であることによっても、部門間の協働が達成されるという仮説が立てられている。

先行研究におけるこうした想定の後には、組織内のルールや規則によって組織メンバーの活動をコントロールし、目的に対して整合的なものとする事ができるという考えが存在している。すなわち、ルールや規則が組織メンバーの活動規定している側面があるために、彼らの行動同じ方向に向くようなルールや規則などの組織的仕組みを導入することで、組織メンバー間の意識を揃えることが可能となるのである。したがって、組織の追求する戦略を意識するようにルールや規則によるコントロールが厳密に行なわれることによっても、組織メンバー間の戦略志向性の分化を低減させることが可能となるだろう。

③ 水平的関係

第 3 の組織的要因は、水平的関係である。水平的な関係を構築し、組織メンバーが直接的に相互作用を行なうことによって、組織内の意識や認識の相違を解消できる可能性が考えられるのである。こうした水平関係を創出することの重要性は、市場志向性研究においても見られる(Jaworski & Kohli, 1993)。すなわち、部門間での公式あるいは非公式の直接的な接触は、部門間で相互の情報交換や情報利用を促進するために、組織の市場志向性を高める先行要因として指摘されているのである。水平的な関係の創出によって、組織メンバー間で戦略についてのコミュニケーションを行なうことで、組織の追求する戦略についても相互理解が高まると考えられるだろう。

以上のように、先行研究では主にこれら 3 つの組織的要因の影響が指摘されてきた。以下では、これら 3 つの要因と戦略志向性の分化との関係を検証していくことにしよう。

2. 方法とデータ

(1) サンプル

本章の分析で使用したサンプルは、第 6 章と同じく第 3 回質問票調査で得られたデータに基づいている。集まったデータは全部で 139BU ある。データの収集方法やサンプルの特徴については第 3 章に記述されている。

(2) 測定尺度

独立変数：リーダーシップ

BU 長の影響力の程度を操作化するために、本章では①意思決定における影響力の強さと②問題解決におけるトップ・ダウンでの解決の頻度の 2 つの側面から測定を行なっている。

意志決定における影響力の強さに関しては、「BU の主力商品・サービスのモデル・チェンジを行なう際に、基本コンセプトを決める意思決定に関して BU 長がどの程度影響力を持っているか」を尋ね、7 点尺度（1=まったく影響力を持たない、7=極めて強い影響力を持つ）で回答してもらっている。

問題解決におけるトップ・ダウンでの解決の頻度については、BU 内での対立解消の方法に関する次の質問に基づいている。主力商品・サービスのモデル・チェンジに際して基本コンセプトについて意見対立があった場合に、その解消法として以下の 4 つの方法をどの程度の頻度で使うかを、100 パーセントを配分してもらった形式で尋ねているのである。

- ① 徹底的に議論して議論で白黒つける
- ② 議論を尽くす前に対立意見を足して 2 で割る妥協案にまとめる
- ③ BU 長を含む上司が自分の考え方に基づいて妥協せずに、トップ・ダウンで意思決定を行なう
- ④ 対立がないかのように皆がふるまい、決定を先延ばしにしたり、決定を回避する

このうち、③のトップ・ダウンでの意思決定に配分された値によって、問題解決におけるトップ・ダウンでの解決の頻度を測定した。

また、BU 長のリーダーシップ・スタイルに関しては、仕事・業績志向と人間関係志向に関する以下の質問文について、所属する BU の BU 長にどの程度あてはまるかを尋ね、7 点尺度（1=まったく違う、7=まったくその通り）で回答してもらった。

仕事・業績志向：「BU 長は競争相手に勝つために今何をすべきか、という具体的な策については発信が不足している」(R)

人間関係志向：「BU 長は部下の心にきめ細かい配慮をしてくれる」

質問への回答値が高いほど、それぞれのリーダーシップ・スタイルが強いと考えることが

できる。尚、仕事・業績志向については逆転尺度で尋ねているので、変数化の際には、8から回答値を引くという逆転処理を行なっている。

独立変数：規則やルールの厳密さ

組織内で規則やルールがどの程度厳密であるかを測定するために、以下の質問文について、自分の担当職務ではどの程度あてはまるのかを尋ね、7点尺度（1=まったく違う、7=まったくその通り）で回答してもらっている。

「予算や計画が厳密に作成されており、売上や利益目標、スペックや納期、コスト等の具体的な目標が各人に明確にブレイク・ダウンされている。」

「予算からずれたり、各自に与えられた業績目標を達成しなかったとしても昇給・昇進に差は出ない」(R)

この質問についても、質問への回答値が高いほど、BU内で規則やルールが厳密に決まり、それに基づいて業務遂行や業績評価が行なわれていると考えることができる。尚、後者の質問については逆転尺度で尋ねているので、変数化の際には、8から回答値を引くという逆転処理を行なっている。

独立変数：水平的関係

BU内に水平的な関係がどの程度存在するのを見るために、本章では以下の3つの側面から測定を行なっている。

① 水平的調整機構

第1に、水平的な関係を生み出す組織的な仕組みがどの程度存在するのを見るために、BU内に設けられた水平的な調整機構の存在の有無を尋ねている。より具体的には、各BUがどのような水平的な調整メカニズムを採用しているのかを調査するために、BU長向けの質問票の中に、BU内で採用している水平方向の調整手段に関する質問を盛り込んでいる。具体的には、①マトリクス組織、②調整担当者、③職能横断的な定期的会合、④職能横断的な不定期会合、④職能横断的な人事異動、の5項目について、採用しているもの全てに○印をつけてもらうという複数回答可能な形式で尋ねている。この回答から各BUが採用している水平的な調整メカニズムの合計数を算出して、水平的調整機構数としている。この数が多いほど、BU内で水平的な関係が創出されやすいと考えられる。

② 職能間の情報流

第2に、実際にどの程度水平方向で情報が流れているのを見るために、職能間の情報流の量を測定している。より具体的には、BUに関連する職能部門間で流れる情報を念頭

に置いてもらい、以下の質問文について、それぞれどの程度の量であるかを 10%間隔の 10 点尺度で回答してもらった。すなわち、回答値が高いほど、職能間で流れる情報の量が多いと考えられる。尚、変数化を行なう際に、回答値をパーセンテージに修正している。

(1)職能間情報流：

「他の職能分野に関する情報のうち、自分が仕事をする上で必要なものを全体でパーセントとすると、そのうちの何パーセントを実際にあなたは知っていると思いますか。」

(2)非公式の情報流：

「自分が実際に知っている他の職能分野に関する情報全体を 100 パーセントとすると、そのうちの何パーセントをフォーマルな会議や調整担当者を通じてではなく、他のインフォーマルなルートを通じて入手していると思いますか。」

③ 問題解決における議論の頻度

第 3 に、対立や問題が生じた際に、実際に組織内でどの程度問題解決に向けた議論を行っているかを測定している。具体的には、前述した対立解消の方法に関する質問項目への回答のうち、「徹底的に議論して議論で白黒つける」に配分された値によって、問題解決における議論の頻度を測定している。

従属変数：戦略志向性の分化

第 6 章で行なった操作化と同じように、本章でも BU の戦略について複数の質問項目で尋ねた戦略志向性への回答結果から、どの程度 BU 内で戦略志向性に関する分化が生じているのかを測定している。

より具体的には、表 7-1 に示した 11 項目の経営戦略に関する基本的な考え方が、それぞれ自分の所属する BU の実態とどの程度合致しているかを尋ね、7 点尺度で回答してもらっている。回答値が低いほど、回答者は質問文を BU の戦略とは全く異なると考え、回答値が高いほど BU の戦略と合致していると考えていることになる。

これらの質問項目に関して BU ごとに回答の標準偏差を算出することで、各 BU における戦略志向性の分化の程度を測定することができる。回収されたデータをもとに、まず 11 項目のそれぞれについて標準偏差を算出し、信頼性分析を行なった。この結果、2 項目（表 6-2 に示されている⑤及び⑥）が除外された。除外した後のクロンバックの α は 0.581 であった²⁶。11 項目からこの 2 項目を除外し、残された 11 項目の BU ごとの標準偏差を合計することで、各 BU における戦略志向性の分化の程度とした。

²⁶ クロンバックの α が十分に高くないのは、様々な側面から戦略志向性を測定しており、項目によってコンセンサスが容易なものと困難なものが含まれているためであると思われる。ただし、ある程度の高さはあり、類似した傾向は見られるため、分析と解釈は可能であると考えられる。

その他：コントロール変数

その他，組織内の分化の程度とコントロール変数として，組織規模と産業についてのコントロールを行なった．組織規模が大きくなるほど，組織内の分化は生じやすくなると考えられる．組織規模については，各 BU の 2007 年度の売上高を対数化している．

また，産業についても，先行研究から消費財と産業財とで分化の程度が異なる可能性が示唆されている（川上，2002）．しかしながら，調査対象となった BU には両方を扱っていて消費財と産業財の区分をつけることが難しい BU も存在している．そのため，売上高に占める最終消費者からの売上の割合を尋ね，顧客消費者比率としてその値を使用している．すなわち，この値が高ければより消費財中心に事業を行なっている BU であり，低ければ産業財を中心に事業を行なっている BU であると考えることができる．

3. 分析結果

分析方法は，重回帰分析を用いている．モデル 1 では，コントロール変数のみを回帰式に投入した．モデル 2 では，リーダーシップを回帰式に加え，更にモデル 3 では，規則やルールの厳密さを追加している．最後に，モデル 4 では水平関係に関する変数を投入している．回帰式に投入したすべての変数平均値及び標準偏差と，相関マトリクスを示したものが，表 7-2 である．

表 7-1：戦略志向性の質問項目と記述統計

戦略志向性		
質問文	平均値	標準偏差
① 外部の経営環境で重要な変化が生じた後で、初めて行動を起こすことが多い	4.10	0.69
② 未知の市場に対しても、広範な情報収集活動を展開し、将来起こりうる外部環境の変化を常に検討している	4.28	0.72
③ 競合企業と同一市場で正面から対決する	5.05	0.89
④ 競争相手と同等あるいはそれ以上に製品・サービスの品揃えを幅広く用意することが重視される	4.77	0.97
⑤ 収益性が確実に見込まれるプロジェクトが承認される傾向にある	5.22	0.64
⑥ 競争相手よりも圧倒的な低コストで製品・サービスを提供しようとしている	3.40	0.88
⑦ たとえ短期的な利益を犠牲にしても、シェアを高めることを追求する	3.56	0.84
⑧ 常に新製品・新市場開発のリスクを積極的に負い、業界内でイノベーションを先導している	3.84	0.96
⑨ 競争相手よりも、高付加価値・高品質を追求する	5.33	0.82
⑩ 念頭に置くセグメントは、有力な競合企業と比較して非常に狭い	3.73	0.80
⑪ 操業度を上げたり、固定費をまかなうために、売価を下げてでも売上を上げることが重視される	3.34	0.85

表 7-2 : 相関マトリクス

	平均値	標準偏差	BU長影響力	強権による解決	BU長具体策発信 (R)	BU長きめ細かい配慮	計画ブレイクダウン	計画達成と業績とのリンク (R)	水平調整機構数	直接対決	職能情報把握度	職能情報非公式把握度	顧客消費者比率	In売上高2007	戦略志向性分化
BU長影響力	6.11	0.51	1												
強権による解決	31.63	9.55	.174	1											
BU長具体策発信 (R)	4.79	0.87	.320	.060	1										
BU長きめ細かい配慮	4.79	0.64	-.003	-.314	.464	1									
計画ブレイクダウン	4.43	0.77	.054	-.004	.137	.091	1								
計画達成と業績とのリンク (R)	4.43	0.66	.137	-.015	.171	.035	.331	1							
水平調整機構数	3.09	1.24	.089	-.010	.114	-.052	-.079	.032	1						
直接対決	37.83	11.59	.110	-.460	.389	.405	.302	.328	.093	1					
職能情報把握度	60.62	7.86	.195	-.061	.140	.092	.102	.113	.020	.269	1				
職能情報非公式把握度	38.35	9.67	.080	-.029	.071	-.129	-.146	-.154	-.047	-.165	-.177	1			
顧客消費者比率	21.26	37.50	.105	.123	.057	-.065	.087	.191	-.052	.067	.163	-.107	1		
In売上高2007	4.62	0.63	.133	.028	.244	.066	-.072	.070	.077	.070	.015	.009	.126	1	
戦略志向性分化	11.77	1.62	.120	.037	-.117	.043	-.251	-.265	.042	-.134	-.039	.146	-.158	.059	1

表 7-3 では、重回帰分析の結果が示されている。表中に示されているように、リーダーシップについては、まず BU 長の影響力が戦略志向性の分化に対して 10%水準で統計的に有意な正の影響を示している。強権による解決に関しては、分化に対する有意な影響は見られなかった。すなわち、BU 長が基本コンセプトの決定などの意思決定に強い影響力を示すほど、BU 内の戦略志向性の分化は高まるという傾向が示されているのである。

表 7-3：分析結果

	model1	model2	model3	model4
ln売上高2007	.097	.131	.116	.116
顧客消費者比率	-.186 **	-.175 **	-.119	-.108
BU長影響力		.182 *	.220 **	.202 **
強権による解決		.084	.067	.125
BU長具体策発信 (R)		-.334 ***	-.277 ***	-.339 ***
BU長きめ細かい 配慮		.186 *	.173 *	.215 *
計画ブレイクダ ウン			-.165 *	-.160 *
計画達成と業績 とのリンク (R)			-.258 ***	-.248 ***
水平調整機構数				.073
直接対決				.070
職能情報把握度				-.018
職能情報非公式 把握度				.136
調整済み R2乗	.023	.075	.183	.177
F値	2.460 *	2.657 **	4.415 ***	3.194 ***

注：値は標準化係数。*10%有意水準，**5%有意水準，***1%有意水準
従属変数：戦略志向性分化

BU長のリーダーシップ・スタイルについても戦略志向性の分化への影響が見られている。BU長の「具体策発信」は1%水準で統計的に有意な負の影響を示しており、BU長が部下に対して競争相手に勝つための戦略について具体的な指示を出しているほど、BU内の戦略志向性は低下するという傾向が見られている。これに対して、「きめ細かい配慮」は10%水準で正の有意な影響を示している。すなわち、仕事・業績志向とは異なり、人間関係的な配慮行動については、戦略志向性の分化を高める影響が見られるのである。

BU内のルールや規則の厳密さの影響をみると、「計画ブレイク・ダウン」と「計画達成と業績とのリンク」はいずれも負で有意な影響を示している(それぞれ10%水準,1%水準)。すなわち、BU全体の予算や計画に基づいて個々人の職務の具体的な目標が明確に定められているほど、また組織メンバー間で戦略についての認識の差異は低減する。また、個々人に与えられた目標の達成と業績評価や昇進とが連動している場合にも、戦略志向性の分化は減少する傾向にあるのである。すなわち、組織内のルールや規則によって個々の組織メンバーの職務が明確に定められていることが、BUの追求している戦略に対しての理解を高めることにつながっているのである。

リーダーシップやルール・規則の厳密さとは異なり、水平的関係に関する変数(「水平的調整機構数」、「直接対決」、「職能情報把握度」、「職能情報非公式把握度」)は、いずれも戦略志向性の分化に対して有意な影響を示していなかった。水平的な関係が構築されることによって、組織メンバー間の戦略についての認識の差異が低減するという傾向は今回の分析結果では示唆されなかったのである。

3. ディスカッション

以上の分析結果から、組織内の戦略志向性の分化に影響を与える組織プロセスについて、以下の3点のことを指摘することができる。

第1に、戦略志向性の分化は、BU長のリーダーシップのあり方に影響を受けていた。新製品開発の基本コンセプトの決定におけるBU長の影響力の強さは、戦略志向性の分化に対して正の影響を与えていた。すなわち、強いリーダーシップのもとでは、組織メンバー間の戦略についての認識に分化が生じる可能性があるのである。BU長が自分で多くの事柄について意思決定を下すような状況下では、個々の組織メンバーが戦略について真剣に考える必要が低下するため、個々人の意識は分化するのである。

また、BU長のきめ細かい配慮も、戦略志向性の分化に正の影響を示していた。部下に対して人間関係的な配慮を行なうことによっても、戦略認識に差異が生じやすくなるのである。このような結果が生じる一つの理由として、人間関係的な配慮が持つ現状肯定的な側面があるように思われる。すなわち、BU長が部下に対して人間関係的な配慮を行なうことで、組織メンバーは現在の状況を肯定的なものであると捉える可能性がある。その結果として、戦略についての認識に差があることを問題視することも気づくことも生じにくくなり、BUの戦略について真剣に考えたり、あるいは議論をしたりする機会を失わせるのである。

これに対して、BU長の具体策発信は、戦略志向性の分化に負の影響を示しており、BU長が今何をすべきかについて、具体的かつ明示的に指示を出すほど、組織メンバー間で戦略に対する認識は一致する傾向にある。何をなすべきかについて日ごろから明示することによってはじめて戦略が伝わる可能性があるのだと考えられる。

つまり、策定した戦略を組織メンバーに理解させる、あるいは組織内に十分に浸透させるというのは、それほど容易なことではない。単に言葉で伝達するというのも不十分であり、リーダー自身が積極的に様々な意思決定に介入する、部下の行動に対して支持的になるといったリーダーシップを発揮することによってより分散する可能性も存在している。リーダーが他の組織メンバーに対して日頃から常に具体的に指示をすることで、はじめて適切な伝達が可能になるのである。

第2に、組織内のルールや規則の存在によっても、組織内の分化を低減することが可能である。回帰分析の結果では、「計画ブレイク・ダウン」と「計画達成と業績とのリンク」はいずれも戦略志向性の分化に対して負の影響を示していた。目標や戦略に対して、職務設計の段階から意識を向かわせるような仕組みを作ることで戦略を理解することができるのである。

第3に、水平的関係については、いずれの変数も戦略志向性の分化に対して有意な影響が見られなかった。これ自体比較的興味深い結果であるように思われる。すなわち、組織メンバー間の接触機会やコミュニケーションを増加させるだけで、自然と組織内の分化が低減するという可能性はない可能性があるのである。

そもそも、個々の組織メンバーは異なる職務を担当しており、その結果として環境について異なる認識を持っていることが多い。第6章でみられたように、こうした環境認識の分化は、戦略認識に対する分化を生み出すことにつながっていた。こうした状況下で単に議論を重ねるだけでは、それぞれが違った環境認識を有しているために相手が何を言っているのかわからない、あるいは同じことを議論しているつもりでも、違った理解の仕方をしているといった事態を生じさせると考えられるだろう。接触機会を設けることは別に、戦略についての共通理解を生み出すような別の組織的手段を検討する必要があるのである。

4. 小括

本章では、組織内の戦略志向性の分化に対して組織的プロセスが与える影響について検討してきた。これまでの戦略的コンセンサス研究では、組織的要因との関係については主に集団内のプロセスに焦点を当てて検討が行われてきた。しかし、本章の分析結果に示されているように、BU長のリーダーシップや組織のルールや規則によっても、影響を受けるものである。より具体的には、BU長が意思決定に強い影響力を持っているほど、あるいは部下に対して人間関係的な配慮行動を行なうほど、組織内の戦略志向性の分化は高まるのである。これに対して、BU長が何をすべきかに関して具体的な指示を行なう、あるいはルールや規則によって組織メンバーの職務が明確に定められているほど、戦略志向性の分

化は低減するという影響が確認された。

こうした結果は、実務的な観点から考えても重要であるように思われる。すなわち、戦略についての認識を組織全体で共有するためには、単に接触機会を設ける、あるいはコミュニケーションを行なうというだけでは不十分である可能性がある。BU長が具体的な指示を出したり、個々人の職務をルールや規則によって規定したりするといったように、組織メンバーの行動を方向付けないと、戦略志向性の分化は解消しないのである。

また、本章の課題として、次の2点を指摘しておく必要があるだろう。第1に、本章の分析において扱った変数の多くは、単一の質問項目に対する回答結果に基づいている。この方法を用いることによって、1つの構成概念を複数の質問によって把握することができないために、回答の信頼性や妥当性の面での問題は残されていると考えられる。

第2に、本章では、戦略志向性の分化に焦点を当てて、組織プロセスとの関係を検討してきた。しかし、第6章で検討してきたように、組織内では戦略に対する意識の相違以外にも多様な意識や認識の分化が生じており、そのことが企業成果に対して影響を与えている。こうした組織内の多様な分化について、今後より体系的に検討を行なうことが望ましいだろう。

第 8 章：議論と結論

1. はじめに

本論文では、組織内の組織メンバー間の意識の問題について多様な観点からの検討を行なってきた。BU（ビジネス・ユニット）を分析単位として、組織メンバーの意識の分化が企業の成果に与える影響と、その先行要因についての検討を行なったのである。実証分析からは、BU という組織単位についても、組織内の組織メンバー間の意識の相違が、企業活動に対して影響を与えていることが確認された。

以下では、はじめに本論文のこれまでの章についての要約を行ない、その上で先行研究の検討と実証分析から得られた知見から、組織内の分化と統合についての理論的な考察を行なっていく。最後に、本論文の含意と課題について指摘を行ない、本論文を締めくくる。

2. 本論文の要約

第 1 章では、本論文の目的と問題設定についての説明を行なった。本論文の目的は、組織内の組織メンバー間の意識の問題について多様な観点からの検討を行なうことにあった。より具体的には、BU（ビジネス・ユニット）を分析単位として、組織メンバーの意識の分化が企業の成果に与える影響と、その先行要因についての検討を行なうことが本論文の主たる目的であった。これまで多くの先行研究において組織内の組織メンバー間の意識の相違についての問題提起が行なわれてきた。実務的にも、多くの人々が、組織内での意識の相違に対処する必要性を感じる経験を少なからずしていると考えられる。

しかしながら、先行研究の諸理論は、時間的にも分析単位についても異なるコンテキストのもとで検討されており、その理論的な示唆も異なっている。それゆえ、理論的な比較検討を行なうことも、また実務的な含意を得ることに対しても少なからず障害が存在しており、組織の分化の問題について、改めて体系的な分析を行なうことの意義が存在していた。こうした問題意識に基づいて、本論文では実証分析について、以下の問題設定を行なった。

- ①BU（ビジネス・ユニット）を分析単位とする
- ②職能間・階層間の分化について検討を行なう
- ③多様な分化について検討を行なう
- ④組織的な調整手段の検討を行なう。

したがって、本論文では特定の概念について詳細に分析を行なうというよりも、BU という組織単位を分析の対象として、先行研究において指摘されてきた論点について、広く実証的な検討を行なうことを目的としているのである。この結果、それぞれの実証分析間の関連性はやや薄まるものの、近年の組織において組織内の分化やコンセンサスがどのような

影響を持つのかについてのより体系的な検討が可能となると考えられる。

第2章では、先行研究の整理を行ない、本論文で検討すべき論点についてより具体的に提示を行なった。より具体的には、組織内の組織メンバー間の意識の相違を扱った研究として、4つの研究群についてその概要とこれまでの研究の流れについての整理を行なった。4つの研究群とは、①コンティンジェンシー理論、②マーケティング-R&D インターフェース研究、③戦略的コンセンサス研究、④市場志向性研究である。それぞれの研究は、いずれも組織内の組織メンバーの意識の問題について扱っているけれども、研究が行なわれた時期や分析対象となった組織単位、理論的示唆において相違が確認される。こうした諸研究の相違点についての整理を行なった上で、組織内の組織メンバー間の意識の相違の問題について体系的に理解するために必要な、実証的な分析を行う上での課題が提示された。

第3章では、4章から7章の実証分析において使用するデータの概要についての説明を行なった。本論文の実証分析は、一橋大学において、21世紀COEプログラム（「知識・企業・イノベーションのダイナミクス」）及びグローバルCOEプログラム（「日本企業のイノベーション：実証的経営学の教育研究拠点」）の一環として行なわれた組織の〈重さ〉プロジェクトの質問票調査から得られたデータに基づいて行なった。組織の〈重さ〉プロジェクトでは、隔年ごとに質問票調査を行なっており、これまでに合計3回の質問票調査が実施されている。この第2回と第3回調査から得られたデータが本論文の実証分析において使用されている。

それぞれの調査では、プロジェクトへの参加と協力を表明した16~20社の日本企業を対象に合計で100~130前後のBUを対象に質問票が配布された。各BUごとに、そのBUに所属するBU長1名とミドル3名とローワー3名の、計7名に対してほぼ同一の質問票が配布されていた。この質問票から得られたデータに基づいて分析を行なうために、組織メンバー間の意識の相違を測定するための基本的なデータ処理方法についての説明を行なった。すなわち、BUごとに回答者の回答を各職能・階層に分け、それぞれの平均値を算出し、その上で職能間と階層間の回答値の比較を行なうという方法である。

こうして得られた実証分析のサンプルの特徴を業種や組織規模などの点から確認すると、消費財を扱う企業に比べ産業財を扱う企業に比率が大きく偏っている点を除いては、多様な産業に属する、組織年齢や規模が多様なBUが存在していることが確認された。また、第2回調査のデータから得られたサンプルと第3回調査のデータから得られたサンプルに、大きな差異は見られないことも確認された。

第4章では、コンティンジェンシー理論の知見に基づいて、水平的な調整メカニズムと組織内の時間志向性の分化が企業活動に対して与える影響について、実証的に分析を行なった。コンティンジェンシー理論において、組織の分化と統合手段としての水平的調整メカニズムは、組織が環境に適応するために同時に必要な2つの手段として考えられてきた。しかしながら、他の先行研究からは組織の分化と統合の問題に対して異なる見方も示唆されていた。特に、組織内の意識の問題を扱った近年の議論では、そもそも組織内の構成員

の志向性の相違や分化は低減すべきものであるとする指摘が見られている。こうした示唆に基づくならば、水平的な調整メカニズムを設けても志向性の相違が生み出すコンフリクトは解消可能なものではないと考えられる。

分析結果からは、水平的な調整メカニズムが必ずしも組織内の調整活動に有効な機能を提供していない可能性が示唆されていた。水平的な調整メカニズムの増加は、新製品開発やモデル・チェンジ、撤退の検討を行なう際の組織内調整比率に対して統計的に有意な正の影響を示していたのである。組織内に水平的なコミュニケーション・チャンネルを増やしたとしても、必ずしも部門間での新製品や新事業の開発・撤退などに関する内容の検討を行なう機会にはつながらず、調整負担の増加につながっていた。調整機会を増加させることで、部門間コンフリクトが顕在化し、かえって根回しや説得などに費やす時間が非常に多くなる可能性が考えられるのである。

コンティンジェンシー理論の想定とは異なり、こうした傾向は職能部門間の時間志向性の分化が高い組織においてより顕著なものであることも分析結果から示されていた。職能間分化と調整メカニズム数との交互作用項の結果は、調整比率に対して正の影響を示しており、職能間の時間志向性の分化が高い組織においては調整メカニズムを増加させることで、調整比率がより高まるという関係が示唆されていたのである。

これに対して、階層間の時間志向性の分化と水平的調整メカニズム数との交互作用項は、調整比率に対して負の影響を示していた。すなわち、階層間の分化が低い組織においては調整メカニズムを増加させることで、調整比率がより高まるという関係が示唆されていたのである。その一方で、階層間分化の高い組織においては、調整メカニズムの増加は、調整比率をやや低下させていた。階層間においては、Lawrence and Lorsch の議論に近い分化と統合の関係が見られており、BU内での階層間の垂直分業の重要性が示唆された。

第5章では、戦略的コンセンサス研究の知見に基づいて、BU内の戦略志向性に関する職能間及び階層間の戦略志向性の分化が、企業成果に対してどのような影響を与えるかを検討してきた。より具体的には、「差別化戦略」と「コスト・リーダーシップ戦略」の2つの戦略について、BU内での階層間・職能間の意識の分化が与える影響についての分析を行った。

分析結果からは、差別化戦略を追求する場合には、組織内の戦略志向性の分化は企業の収益性に対して負の影響をもたらすことが確認された。このような結果は、職能間の戦略志向性の分化に関しても、階層間の戦略志向性の分化に関しても同様に見られている。つまり、差別化戦略の実行には、マーケティング部門とR&D部門がいずれも戦略を認識している必要があり、またBU長だけではなく、ミドルやローワーにまで浸透している必要があるのである。階層間の戦略志向性の分化に関しては、特にローワー・マネジメントに対して差別化戦略を意識させることの重要性が示されていた。戦略志向性の分化の程度が高いBUにおいて階層間の戦略志向性を比較すると、BU長とローワー・マネジメント、ミドル・マネジメントとローワー・マネジメントとの間にはいずれも差別化戦略の戦略志向性に関して統

計的に有意な平均値の差が見られていたのである。

差別化戦略についての戦略志向性の分化とは対照的に、低コスト戦略に関しては、階層間・職能間の戦略志向性の分化は企業の収益性に対して、正の影響を示していた。すなわち、低コスト戦略を追求する場合には、階層間・職能間での戦略志向性の分化がある方が好ましいという結果が示されているのである。

また、市場環境の変化の程度が、このような組織の分化と組織成果との関係にどのような影響をもたらすのかについても検証を行なった。分析結果からは、職能間の戦略志向性の分化に対する環境変化のモデレート効果は示されなかったが、階層間の戦略志向性の分化に対するモデレート効果は差別化戦略と低コスト戦略ともに確認された。差別化戦略では、顧客の嗜好変化速度が速い環境である場合に、差別化戦略に関する階層間の戦略志向性の分化が利益率に与える負の影響は強まっていた。これに対して、低コスト戦略では、顧客の嗜好変化速度が速い環境であるほど、差別化戦略についての階層間の戦略志向性の分化が利益率に与える正の影響は強まっていた。いずれも環境変化が激しい状況であるほど、階層間での戦略志向性の分化が収益性に与える影響が強まっていたのである。

第 6 章では、先行研究において重要性が指摘されてきた①環境認識、②戦略志向性、③コミットメントという組織内の 3 つの異なる分化を考察対象として、それぞれの概念間の関係と、企業の成果に対して与える影響について検討を行なった。

分析結果からは、環境認識の分化が戦略志向性の分化とコミットメントの分化という 2 つの分化に正の影響を与えていることが確認された。組織内で直面する環境についての見解に相違が生じることは、単に外部に対する認識が異なるということだけでなく、組織メンバー間に自社の追求する戦略に関する認識の差異や組織に対するコミットメント意識の差異を生み出していたのである。

この戦略志向性の分化とコミットメントの分化は、いずれも企業の成果に対して負の影響を与えていた。BU 内の組織メンバーの従事する活動の多くは相互依存的であるために、戦略に関する組織メンバーの理解や認識やメンバー間のコミットメントの程度に差があることで、円滑な事業活動を行なうことが難しくなるのである。つまり、環境認識が異なることにより、組織内で戦略認識やコミットメントに差が生じ、その結果として円滑な事業活動の遂行が阻害されるという一連の因果関係が確認されたのである。

しかし、こうした影響を除外するならば、環境認識の分化自体は企業成果に対して直接的には正の影響を示していた。この結果は、環境認識に関する組織内での分化と、戦略志向性やコミットメントの分化とはそもそも異なる性質のものである可能性を示唆していた。ただし、両者の間には影響関係が見られるために、環境認識の相違によって生み出される戦略志向性の分化やコミットメントの分化をそのままにすると、市場適応活動や戦略の実行などにおいて問題が生じるのである。

第 7 章では、組織内の戦略志向性の分化に影響を与える組織的要因について検討を行なった。より具体的には、①リーダーシップ、②公式的なルールや規則、③水平的関係の 3

つに焦点を当てて、組織の分化に対する影響を検討した。これらは、いずれも組織メンバーの活動を統合するための基本的な組織的メカニズムでもある (Mintzberg, 1983)。

分析結果からは、以下の3点の知見が示されていた。まず第1に、戦略志向性の分化は、BU長のリーダーシップのあり方に影響を受けていた。より具体的には、BU長のリーダーシップには、組織内の戦略志向性の分化を高めるものと、低下させるものの2つが確認された。組織内の戦略志向性の分化を高めるリーダーシップとしては、新製品開発の基本コンセプトの決定におけるBU長の影響力の強さとBU長が部下に対してきめ細かい配慮を行なうような人間関係志向のリーダーシップが該当している。これに対して、BU長が何をすべきかに関して具体的な施策を常に発信していることは、戦略志向性の分化を下げる影響を持っていた。つまり、リーダーが他の組織メンバーに対して日頃から常に具体的に指示をすることで、はじめて戦略の適切な伝達が可能になると考えられるのである。

第2に、組織内のルールや規則の存在によっても、組織内の分化を低減することが可能であるという結果が確認された。計画が各人の目標にブレイク・ダウンされている程度や目標未達成の場合の昇給・昇進への影響の程度が高まることで、組織内の戦略志向性の分化は下がるという影響が示されていたのである。目標や戦略に対して、職務設計の段階から意識を向かわせるような仕組みを作ることで戦略の理解を一致させることができるのである。

第3に、水平的関係については、戦略志向性の分化に対して有意な影響が見られなかった。組織メンバー間の接触機会やコミュニケーションを増加させるだけでは、それぞれの組織メンバーの間の認識の差異は修正されず、組織内の分化が低減しない可能性があるのである。

以上の結果からは、戦略についての認識を組織全体で共有するために、単に接触機会を設ける、あるいはコミュニケーションを行なうというだけでは不十分である可能性があることが示唆されていた。BU長が具体的な指示を出すことや、個々人の職務をルールや規則によって規定するといったように、組織メンバーの行動を方向付ける必要があることが示されていたのである。

3. 議論と結論

本論文の実証分析を通じて、組織における分化とコンセンサスの問題に関する既存の議論に対して次の 3 点を指摘することができるように思われる。すなわち、①組織の分化と統合の問題についての再検討と、②階層間の分化影響、③組織プロセスによる対処についてである。それぞれについて順に指摘を行なっていく。

①組織の分化と統合の問題の再検討

コンティンジェンシー理論において、Lawrence and Lorsch が組織の分化と統合の理論を提示して以来、職能部門間に志向性の分化が存在することは比較的当然のものとして見られることが多いように思われる。また、水平的な調整メカニズムを設けることによって、分化した組織の活動を統合し、分化の問題に対処するという組織的施策も、多くの組織論の教科書によって書かれてきたものである。つまり、マーケティング部門や R&D 部門、生産部門が部門ごとにそれぞれ異なる認識や意識を有していたとしても、それは組織構造上不可避なものであり、部門間の諸活動をつなぐような水平的な関係を設ければ、組織として活動が統合できると考えられてきたのである。

しかしながら、彼らの議論を一般化する上では、そのコンテクストに注意を払う必要があるように思われる。彼らが理論的な考察対象とした職能制組織という組織構造の性格や機能に基づいて、分化と統合の理論を理解する必要があるのである。職能制組織は、環境の不確実性の増大に対する組織の適応手段であると考えられてきた。すなわち、不確実性が増大し、処理すべき情報が増加したことに伴って、市場や技術など異なるそれぞれの環境に対応できるように、組織は専門的な部門に内部構造を細分化するのである。環境変化に対するこのような組織的対応の利点と問題点について彼らは論じていた。

確かに職能制組織を統合するという点に関して Lawrence and Lorsch の行なった議論は正しかったのかもしれない。職能制組織は、規模の経済を追求するために、少品種大量生産を志向しており、新製品開発やモデル・チェンジの機会はずしも多くはない。それゆえ、部門間の相互依存性は必ずしも高くはなく、水平的な関係を新たに創設したとしても、当事者たちにとって大きな負担になることはなかったと考えられる。また、各職能が部門としてそれぞれ独立しており、直接接する機会がないために、こうした組織的な施策を行わなければ、水平的な関係がほとんど存在しなくなる可能性もある。このような相互依存性の低さと、相互接触機会のそもそもの少なさが存在していたために、職能制組織では部門間で異なる目標を持ちながらも、多少の調整機会を設けることで組織活動を統合することが可能であったのである。

しかしながら、新製品開発プロセスを中心としたマーケティング-R&D インターフェース研究において、部門間統合の問題が引き続き議論されてきたことは、全ての組織において、分化と統合の同時極大化が成り立つとは言い難い状況を示していると考えられる。より具体的には、新製品開発を遂行する際に、部門間の分化と統合の問題は組織にとってよ

り大きな課題となっていたと考えられるのである。

マーケティング-R&D インターフェース研究では、基本的には Lawrence and Lorsch のモデルに依拠しながらも、組織内の分化の問題に対してやや異なる想定がなされていた。Lawrence and Lorsch では、組織における部門間の意識の相違は組織の環境適応活動の結果として発生する自然発生的なものとして捉えられていたのに対して、マーケティング-R&D インターフェース研究では、部門間の意識の相違は低減可能なものとして想定されていたのである。さらに、戦略的コンセンサス研究や市場志向性研究など、同時期あるいはそれより後に行なわれた諸研究で構築された分析枠組みや知見では、組織メンバー間の意識についてより積極的に一致を求める指摘がなされている。

1980年代に入り、このように組織の分化と統合の問題を考察対象とする研究に再び注目が集められ、またその理論的な主張に相違が見られる背景には次のような社会環境の変化があると考えられる。すなわち、様々な産業において成長期から成熟期への移行が生じたことにより、製品差別化がより重要になっていったことと、こうした市場に適応することを重視して職能制から事業部制や SBU などが組織単位の中心になっていったことである。Lawrence and Lorsch が実証研究を行なった当時とは、競争環境が異なり、環境変化に対応するために多くの組織が戦略や構造を変化させていたのである。このような変化の結果として、組織内の分化に対してより直接的に対処をする必要性が増したのである。

実際に、BU を分析単位とした本論文の実証分析の結果からも、こうした可能性は支持されていた。より具体的には、2 つの発見事実を指摘することができる。まず第 1 に、第 4 章において示されているように、BU においては、水平的な調整メカニズムの設置自体が調整を困難にさせる一因となっていた。職能間の接触機会を設けるように、統合担当者や公式あるいは非公式の会議を増やしていくことによって、調整活動自体の効率性が低下するという結果が示されていたのである。また、こうした傾向は職能間の時間志向性の分化が大きい場合組織においてより顕著になっていた。一つの BU において R&D 担当者は長期的な課題の検討に多くの時間を費やし、マーケティング担当者は短期的な課題の検討を中心にしているといったように職能間で違った時間幅で仕事を遂行していると、仮にコミュニケーション機会を増やしたとしても、調整活動は円滑には行なわれず、かえって説得や根回しなどに費やす時間が増え、組織活動の効率性が低下するだけである可能性があるのである。BU において調整活動を円滑に行ない、素早く市場に対応するためには、各職能が同じ時間意識を持って職務を遂行する必要があると考えられる。

第 2 に、第 5 章の分析からは、差別化戦略の追求において、職能間の戦略についてのコンセンサスが重要であることが示されていた。差別化戦略に関する職能間の戦略志向性の分化は企業成果に対して負の影響をもたらすという結果が示されていたのである。また、変化の激しい環境において、こうした傾向がより強まることも確認された。差別化戦略では、高品質な製品・サービスを創造し、その価値を顧客に認めてもらうことで、高い利益を確保することができる戦略である。こうした戦略を実現するためには、製品開発プロセ

スにおいてマーケティング部門や開発部門が問題意識や製品コンセプトを共有し、統合的に製品開発とマーケティング施策の立案を行なう必要があり、このような部門間の協働に際しては、両部門ともに差別化戦略を追求する必要性を強く認識することが求められるのである。

ただし、組織内における組織メンバー間の意識の分化そのものが常に負の影響を持つとは限らない点も示唆されている。この点についても 2 つの発見事実を指摘することができる。

第 1 に、第 5 章の分析結果では、低コスト戦略に関する職能間の戦略志向性の分化は、企業の収益性に対して正の影響を示していた。差別化戦略の場合と比較すると、戦略志向性の分化と企業の収益性との関係について対照的な分析結果が示されていたのである。具体的に職能間の戦略志向性の分化の程度が高い BU について部門間の低コスト戦略についての意識の平均値を比較してみると、R&D 部門のコスト意識に比べ、マーケティング部門のコスト意識が著しく小さいことが確認された。R&D 部門は比較的高い低コスト意識を持っているけれども、マーケティング部門の人員は必ずしもそうした意識を共有していないのである。低コスト戦略の有効性を高めるために、製品を開発する R&D 担当者は低コストでの製造や開発を意識する必要があるのに対して、マーケティング担当者には必ずしも低コストの活動が求められているわけではない。低価格でも収益を上げるためには高いシェアを取る必要があり、そのためには広告宣伝などのプロモーションにおいてかなりの費用を必要とするからである。

このような職能間での役割の相違に基づく志向性の相違は、まさしく Lawrence and Lorsch の想定していた分化に近いものである。規模の経済性を追求することが可能となる職能制組織では、差別化戦略より低コスト戦略の方が適合的であることを考えると、この知見は、Lawrence and Lorsch の分化論が、当時の時代背景とは整合的であった可能性を示唆するものである。近年において組織内での意識や認識の一致がより重要性を増したのは、多くの企業にとって差別化戦略の重要性が増したことによるものであり、低コスト戦略を追求する上では、異なる志向性を維持したままでも適切な事業展開が可能となる可能性があるのである。

第 2 に、環境認識の分化が持つ正の側面が存在する点を指摘することができる。第 6 章において示されているように、環境認識・戦略志向性・コミットメントという 3 つの分化の関係について検討をすると、環境認識の分化は、戦略志向性とコミットメントの分化を生み出すけれども、直接的には企業成果に対して正の影響を示していた。つまり、構造的に分化し、それぞれが違った下位環境を認識することは、組織活動に対して 2 つの異なる効果をもっていると考えられる。一つは、Lawrence and Lorsch が指摘したような、環境適応による専門性の便益であり、もう一つは、戦略認識の分化やコミットメントの分化など組織内で他の側面に関しても意識や認識の分化を発生させるという効果である。すなわち、それぞれの職務が専門化することの便益は存在するけれども、このような他の分化が

生じることによって、素早く市場に対応し、顧客に高い価値を認めてもらうような製品差別化が難しくなるのである。

以上から、近年の多くの組織において組織メンバー間の意識や認識の差異を改善する組織的施策の重要性が増していると考えられる。先行研究を比較検討することでも、このような主張の推移が観察され、また本論文の実証分析からも支持されるような実証的な証拠が示されているのである。少なくとも多くの日本企業が直面している問題として、BUが市場適応を行なうために、組織内で戦略やコミットメントの分化を低減させる必要があると考えられる。

②階層間分化

本論文では、職能間の分化の問題についての検討を行なうと同時に、階層間の分化の問題についても検討を行なってきた。先行研究では、階層間の分化やコンセンサスの問題についての実証的な検討は少なくとも明示的には行なわれてこなかった。しかし、職能間の分化と同様に、階層間の分化についても組織活動に対して影響を与えていることが本論文の第4章と第5章の分析結果から示唆されていた。

第4章の分析結果からは、階層間の時間志向性の分化が高い組織では、水平的な調整メカニズムを増加させたとしても、組織内で調整に必要とされる時間はあまり変化せず、比較的円滑な調整が可能なのに対して、階層間の時間志向性の分化が低い組織では、水平的な調整メカニズムの増加によって、組織内の調整にかなりの時間を必要としていることが示されていた。

階層間での時間志向性の分化は、組織内での階層間の垂直分業が行なわれていることを意味している。すなわち、BU長とミドル・マネジメント、ローワー・マネジメントが異なる課題を担当しているために、それぞれが異なる時間幅で職務を遂行しているのである。たとえば、BU長は長期的な課題により多くの時間を割き、ミドル・ローワーとより現場に近くほど、短期の課題中心に取り組むといった状況である。

このように、組織内で適切に垂直分業が行なわれている状況下では、調整機会を増やしたとしても、比較的円滑に調整活動が可能である。これに対して、階層間の時間志向性の分化が低い状況では、異なる階層の人材にタスクの重複が見られるために、調整機会の増加によって、会議出席者の増加や階層間でのコンフリクトが生じやすいと考えられるのである。

これとは対照的に、戦略認識については階層間のコンセンサスの重要性が示唆されていた。第5章の分析結果からは、差別化戦略に関する階層間の分化は、職能間の分化と同様に企業の収益性に対して負の影響を与えていることが示されていたのである。つまり、差別化戦略を追求する際には、BU長だけが製品差別化を強く志向していたとしても十分ではなく、ミドル・マネジメントやローワー・マネジメントに至るまで深くその意識が浸透していなければ、差別化戦略の実現は困難なのである。

こうした発見事実からは、BU という組織単位によって市場対応に当たる上での、階層間マネジメントの重要性と困難さが示唆される。すなわち、素早い事業活動を行なうためには、一方で階層間の職務を適切に分業することが求められ、他方で戦略についての組織全体の認識を一致させることが求められているのである。組織内の意識の相違に関する既存の理論では、水平方向での分化にのみ注目が集められてきたけれども、BU においては、階層間において生じる分化とその統合の問題がマネジメント上の重要な課題となっている可能性が考えられるだろう。

③組織プロセスによる対処

第 7 章では、組織内での組織メンバー間の意識の相違に対して、どのような組織的施策によって対処することができるのかを検討するために、戦略志向性の分化と組織プロセスとの関係を検討した。

分析結果を端的にまとめるならば、組織内での戦略志向性の分化を低減させるためには、リーダーが具体的に何をすべきかに関して常に部下に発信を行なったり、組織内でのルール・規則によって個人の達成すべき目標や役割を明確化したりする必要性が示唆されていた。これに対して、BU 長が意思決定に強い影響力を発揮する、あるいは部下に対して人間関係的な配慮を行なうといった、既存研究で指摘されてきた他のリーダーシップ・スタイルは、戦略志向性の分化を高める影響を示していた。また、水平的なコミュニケーション・チャンネルを設けるような水平関係に関する様々な組織的施策については、いずれも有意な影響を示していなかった。

このような発見事実は、意識が異なる人々をまとめることの難しさを示唆しているように思われる。すなわち、意識や認識の異なる人々を集め、接触機会を設けたとしても、必ずしも彼らの認識の差異が埋まるとは限らないのである。たとえば、同じ会議に出席しても、考えが異なることをお互いに知っているために、十分なコミュニケーションが行なわれない、あるいは対話がすれ違いになるといった場合や、お互いにコミュニケーションをしているつもりでも、それぞれが違った解釈をしている場合が考えられる。このような場合、単にコミュニケーションを促進するだけでは組織メンバー間の認識の相違を解消する手段として十分ではなく、組織メンバー間の緊密な協働を必要とするような状況下では、組織活動が阻害されるのである。

組織内に分化が存在することで、情報伝達・共有などのコミュニケーションは可能であっても、部門間や階層間での緊密な協働は実現しない可能性がある。たとえば、マーケティング-R&D インターフェース研究では、新製品開発プロセスにおける機能部門間の協働に関して、単に情報の伝達・共有が十分に行なわれていないということだけでなく、情報が伝達されたとしても、それが実際に活用されるとは限らないことが指摘されている。こうした知見は、いずれも単に協働の機会が設けられることと、その中で実際に協働が実現することの間には大きな隔たりがあることを示唆している。したがって、協働の機会を設

けることとは別に、意識の相違を解消するための組織的施策が必要になると考えられる。

このように考えるのなら、組織メンバーの協働を実現するためには、異なる 2 つの組織的施策が必要である可能性がある。すなわち、組織メンバー間の情報の伝達・共有プロセスに注目して、その流れを管理するという情報処理プロセスに対する施策と、組織メンバー間の意識に注目して、その相違を解消するような施策である。コミュニケーションの不足と、意識の相違とは、相互に関連しているかもしれないけれども、同一の問題ではない。そのため、それぞれに異なる対処が必要なのである。

本論文の分析結果からは、こうした組織メンバー間の意識の相違に対する対応策として、リーダーによる戦略に関する具体的な指示や、個々人の職務目標を具体的に規定するような明確かつ細かいルールや規則が提示された。つまり、組織メンバーの日常的な行動を具体的に方向付ける必要があると考えられるのである。

4. 本論文の含意と課題

本論文の主たる貢献点として、次の 3 点を指摘することができる。まず第 1 に、組織内の意識に関する先行研究について広範に検討を行ない、その類似点や相違点を明らかにしてきた。それぞれの研究は、同じ問題意識を共有しながらも、理論モデルや知見の類似点・相違点について十分な検討はされてこなかったように思われる。このような結果、組織メンバー間の意識の相違に関して異なる示唆が存在していた。本論文ではこうした諸理論についての整理を行なうことで、組織内の組織メンバー間の意識の相違の問題についての体系的な検討を行なうことができたと考えられる。

第 2 に、実証分析において組織内に生じる様々な分化について広く検討してきたことが挙げられる。実証分析によって、近年の日本企業を対象として先行研究の知見についての検証を行なっただけでなく、このような理論間の相違が生じた背後にある戦略や組織の相違についての理論的な検討が可能となった。

第 3 に、階層間の分化の問題についての実証的な分析を行なったことが挙げられる。先行研究では、階層間の分化やコンセンサスの問題についての実証的な検討は少なくとも明示的には行なわれてこなかった。しかし、BU という組織単位においては、職能間の分化と同様に、階層間の分化についても組織活動に対して影響を与えていることが本論文の分析結果から明らかとなった。

こうした本論文の知見は、更に既存の組織論や戦略論における諸研究に対しても含意を持つと考えられる。その一つが、組織設計論に対する理論的含意である。これまでコンティンジェンシー理論や情報処理パラダイムでは、水平的なコミュニケーションのチャンネルを非常に重視していたように思われる。また、集団を研究対象とする組織行動論では、問題の当事者たちが問題を直視して、直接的に議論を行なうことの重要性が指摘されてきた。先行研究におけるこうした示唆から導かれる組織設計では、いずれも製品開発などの問題解決活動において、当事者となる各職能の担当者が直接的に議論を行なう機会を設けるこ

とによって、効果的かつ効率的な解決が期待されている。

しかしながら、本論文の知見からは、このような組織設計が必ずしもうまく機能しない可能性が示唆されている。より具体的には、まず、第 4 章において示されていたように、水平的なコミュニケーション・チャンネルの増加は、必ずしも調整活動を円滑にしないという点が挙げられる。とりわけ、職能間の分化が大きい組織においては、こうした水平的な関係の増加が調整負担の増加に結び付く傾向が顕著であり、直接的なコミュニケーション・チャンネルに頼った組織設計を行なうことの危険性が示唆されている。

また、第 7 章では、組織内の組織メンバー間の戦略志向性の分化は、水平的な関係を設けることによって必ずしも解決しない可能性が示唆されていた。リーダーシップやルール・規則によって戦略志向性の分化を低減させることは可能であったのに対して、水平的な関係と戦略志向性の分化の間には影響関係が見られなかったのである。つまり、水平的に直接議論を行なうような機会を設けたからといって、それぞれの組織メンバーの持つ戦略認識の差異は修正されない可能性があるのである。

既存の組織設計論では、情報処理の経路を拡充することで、効率的な組織活動を生み出そうとしてきた。しかし、水平的なコミュニケーションによって意識の相違の問題を可決することはできないために、こうした情報の伝達・共有プロセスの問題とは別に、組織内の意識の相違を解消するための組織的な施策を検討する必要があるのである。

また、近年の「ミドル・マネジメントを重視する戦略観 (Middle Management Perspectives on Strategy)」や「創発戦略 (Emergent Strategy)」に対しても含意を指摘することができる。これらの研究では、戦略の策定・実行過程におけるミドル・マネジメントの役割が重要視されており、組織内の組織メンバー間の意識の相違へ対処することがより大きな課題となる可能性があるからである。

より具体的に、本論文の分析からは、創発戦略を重視する場合でも、ミドル・マネジメントにただ任せる、あるいは現場の戦略や情報を吸い上げることに注力していれば良いわけでないことが示唆されている。なぜなら、ミドル・マネジメント間の関係を考えるならば、彼らの戦略認識やコミットメントは容易に分散してしまう可能性があるからである。この結果として、有効な戦略を策定することも、あるいは実行することも困難となるだろう。それゆえ、リーダーの検討課題として、組織内の意識の相違に対処するためのリーダーシップやミドル・マネジメントの行動を規定するようなルールや規則に注意を払う必要があるのである。

実務的な含意としては、以下の点を指摘することができるだろう。まず第 1 に、職務の遂行において、調整に時間がかかる、あるいは戦略が適切に実行されないといった場合には、組織メンバー間の意識の問題に目を向ける必要がある。組織内で日常的な職務遂行における時間意識や戦略認識、あるいはコミットメントに差があり、そのことが新製品開発やモデル・チェンジなどにおける調整活動を困難にさせている可能性があるからである。

それぞれの専門性や担っている職務が異なるために、職能が異なる人々の間で意識や認

識が異なることは、ある意味当然のこのように思われる。製品開発の現場では、こうした異なる認識を持つ人々の間で熱心に対話や議論を行なうことで、問題解決を図ることが必要であるとされてきた。しかしながら、BU という組織単位で素早く市場のニーズに対応するためには、職能間でも意識を揃えることが効果的な解決策となりうるのである。特に、製品差別化を志向する場合には、こうした問題に対して真剣に検討する必要があるだろう。

第 2 に、こうした組織内の意識の分散を問題にして改善策を検討する場合には、リーダー自身が担っている役割は非常に大きい。組織メンバー間で意識や認識が異なっている場合に、彼ら間でのコミュニケーションがうまくいっていないことが原因であると考え、直接的な対話を促すケースが多々あるように思われる。しかし、異なった認識を持つ人々の間で単にコミュニケーションを行なうだけでは問題は解決しない可能性があるのである。本論文では、少なくとも戦略認識の相違についてはこうした傾向が見られていた。

このような場合、リーダー自身がなすべき役割として 2 つのものが存在している。すなわち、具体的に何をすべきかに関して日常的に部下に対して発信をする。あるいはルールや規則によって部下の役割や目標を明確に規定するという役割である。組織の目標を明示し、かつそれに基づいてそれぞれの組織メンバーの行動に対して明確に方向付けを行なうことで、組織内の意識の相違を解消することが可能となるのである。

最後に、本論文の課題として以下の点を指摘しておく必要があるだろう。まず第 1 に、本稿では組織の構造的に分化と組織メンバー間の認識の分化との関係について明示的に検証を行なってはこなかった。このことは、次の 2 つの点で理論的に課題を残すものであると考えられる。一つは、構造的に分かれていることによって生じているのか、それとも意識が分散していることによって生じているのかの相違が曖昧であるという点である。具体的に例を挙げて説明するならば、環境認識の相違には、本来 2 つの要素が存在している。すなわち、組織が構造的に分化し、異なる職能への専門分化が進んでいることと、分化が進んだ結果としてそれぞれが違った認識を有していることである。本論文では明示的にこの区別を行なってはこなかったために、環境認識の分化が組織に他の分化を生み出すという発見事実や企業活動に影響を与えているという発見事実が、構造的な分化の影響であるのか、それとも認識が異なることで発生しているものなのかという区別をつけることが困難であるのである。

また、もう一つの課題として、分化が生じる原因についての問題が残されている。コンティンジェンシー理論などの先行研究では、組織の構造的な分化によって組織メンバーの意識や志向性レベルにも分化が生じることをある種不可分の現象として想定してきた。しかしながら、組織内の意識の分化はこうした構造的に分かれたことによって生じる場合以外にも可能性が存在していると考えられる。すなわち、コミュニケーションの問題や組織の緩みによって生じる場合である。これらの点についても、今後明示的に区別して検討を行なう必要があると考えられる。

第 2 は、本論文の分析に信頼性に関するものである。第 4 章から第 7 章までの本論文の

実証分析では、それぞれの分析は独立に行なわれており、使用したデータセットも、分析において扱った変数も異なるものが存在している。それゆえ、本論文の実証分析の知見について厳密に比較検討を行なうことは難しく、分析の信頼性に関して課題が存在していると考えられる。また、いくつかの測定尺度についても、複数の項目を用いた尺度化の必要性など実証分析の信頼性をより高める方向での課題が存在しているように思われる。

こうした課題が存在している理由としては、組織内の多様な要因について尋ねるために質問項目の変更を行なっているという質問票の性格上の問題と、組織内の多様な分化について検討を行なうという本論文の目的によるところがある。しかしながら、今後の検討課題として質問票の設計と分析方法の統一性について検討する必要があると考えられる。

第 3 に、本論文では、質問票調査から得られたデータに基づいて、定量的な実証分析を行ない、組織内の組織メンバー間の意識の相違が企業活動に与える影響について明らかにしてきた。しかし、意識が異なることによって実際にどのような問題が生じているのか、あるいは組織としてどのように対処が可能なのかについて、定量的な分析に加えて、個別企業の事例分析など定性的な分析を行なうことで、本論文から得られた知見についてより詳細に検討することが可能となるだろう。

定性的な分析を行なうことの利点として、組織構造や調整メカニズムなどと組織メンバーの認識の問題についてより詳細に検討することが可能となることが挙げられる。質問票調査では、調整メカニズムの有無等について尋ねることしかできないけれども、組織的施策は、実際の活用のされかたによってその意味や効果が大きく異なる可能性が存在している。定性的な分析を行なうことで、組織メンバーの行動や認識に対してどのような影響があったのかを具体的に検討し、本研究にとってより有益な示唆を得ることができると考えられる。

参考文献

(アルファベット順)

Bourgeois III, L. 1980. Strategy and environment: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 5(1): 25-39.

Bourgeois, L., Singh, J., & Studies, U. o. T. F. o. M. 1983. *Organizational slack and political behavior within top management teams*: Faculty of Management Studies, University of Toronto.

Butler, O. 1976. What marketing expects from R&D. *Research Management*, 19(1): 7.

Cohen, J. & Cohen, P. 1983. *Applied Multiple Regression/correlation Analysis for the Behavioral Sciences: Correlation Analysis for the Behavioral Sciences*: Lawrence Erlbaum.

Day, G. 1994. The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58(4): 37-52.

Dess, G. & Beard, D. 1984. Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 29(1): 52-73.

Dess, G. 1987. Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry. *Strategic Management Journal*, 8(3): 259-277.

Dess, G. & Keats, B. 1987. *Environmental assessment and organizational performance: An exploratory field study*.

Dess, G. & Origer, N. 1987. Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration. *Academy of Management Review*, 12(2): 313-330.

Deshpand , R., Farley, J., & Webster Jr, F. 1993. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57(1): 23-37.

Deshpand , R., Farley, J., & Institute, M. S. 1996. *Understanding market orientation: a*

prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales: Marketing Science Institute.

Deshpand , R. & Farley, J. 1998. Measuring market orientation: generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3): 213-232.

Donaldson, L. 2001. *The contingency theory of organizations*: Sage Publications, Inc.

Ensley, M. & Pearce, C. 2001. Shared cognition in top management teams: Implications for new venture performance. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2): 145-160.

Floyd, S. & Wooldridge, B. 1992. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *The Executive*, 6(4): 27-39.

Floyd, S. & Wooldridge, B. 1994. Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 8(4): 47-57.

Galbraith, J. 1973. *Designing complex organizations*: Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc. Boston, MA, USA.

Griffin, A. & Hauser, J. 1996. Integrating R&D and marketing: a review and analysis of the literature. *Journal of Product Innovation Management*, 13(3): 191-215.

Gupta, A., Raj, S., & Wilemon, D. 1986a. A Model for Studying R&D. Marketing Interface in the Product Innovation Process. *The Journal of Marketing*, 50(2): 7-17.

Gupta, A., Raj, S., & Wilemon, D. 1986b. R&D and marketing managers in high-tech companies: are they different. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 33(1): 25-32.

Gupta, A. & Wilemon, D. 1988. Why R&D resists using marketing information. *Research Technology Management*, 31(6): 36-46.

Homburg, C., Krohmer, H., & Workman Jr, J. 1999. Strategic consensus and performance: the role of strategy type and market-related dynamism. *Strategic Management Journal*, 20(4): 339-357.

- Jaworski, B. & Kohli, A. 1993. Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.
- 川上智子. 1988. 「製品開発におけるマーケティングと R&D のインターフェース—米国研究の系譜と批判的検討」『季刊マーケティング・ジャーナル』, 第 17 巻第 3 号, pp. 47-56.
- 川上智子. 2005. 『顧客志向の新製品開発—マーケティングと技術のインタフェース』 有斐閣.
- Kellermanns, F., Walter, J., Lechner, C., & Floyd, S. 2005. The lack of consensus about strategic consensus: advancing theory and research. *Journal of Management*, 31(5): 719.
- Kirca, A., Jayachandran, S., & Bearden, W. 2005. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2): 24-41.
- Knight, D., Pearce, C., Smith, K., Olian, J., Sims, H., Smith, K., & Flood, P. 1999. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20(5): 445-465.
- Kohli, A. & Jaworski, B. 1990. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2): 1-18.
- Kotler, P. 1977. *From sales obsession to marketing effectiveness*: Harvard Business Review.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. 1967. Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 12(1): 1-47.
- Lawrence, P. & Lorsch, J. 1969. Organization and environment: Managing differentiation and integration.
- Li, T. & Calantone, R. 1998. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 13-29.

- Likert, R. 1961. An emerging theory of organization, leadership, and management. *Leadership and Interpersonal Behavior*.
- Lorsch, J. & Allen, S. 1973. *Managing diversity and interdependence: An organizational study of multidivisional firms*. Harvard University, Graduate School of Business Administration, Division of Research.
- Lucas, G. 1988. The marketing--R&D interface: Do personality factors have an impact? *Journal of Product Innovation Management*, 5(4): 257-268.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A., & Coleman Jr, H. 1978. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3): 546-562.
- Mintzberg, H. 1983. *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- 三品和弘. 2004. 『戦略不全の論理：慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社.
- 三隅二不二.1978. 『リーダーシップ行動の科学』有斐閣.
- 水越康介. 2006. 市場志向に関する諸研究と日本における市場志向と企業成果の関係, 『マーケティング・ジャーナル』第101号, pp. 40-55.
- Moenaert, R., Souder, W., De Meyer, A., & Deschoolmeester, D. 1994. R&D-marketing integration mechanisms, communication flows, and innovation success. *Journal of Product Innovation Management*, 11(1): 31-45.
- Montoya-Weiss, M. & Calantone, R. 1994. Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5): 397-417.
- Narver, J. & Slater, S. 1990. The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4): 20-35.
- 沼上幹・軽部大・田中一弘・加藤俊彦・島本実・生稲史彦. 2005. 「組織の<重さ>の変数化」『一橋商学論叢』第1巻, 第1号.

- 沼上幹・軽部大・田中一弘・加藤俊彦・島本実・生稲史彦. 2006. 「組織デザインと組織の<重さ> - 組織の重さプロジェクトの主たる知見 - 」『日本企業研究のフロンティア 第2号』一橋大学日本企業研究センター編.
- Parry, M. & Song, X. 1993. Determinants of R&D--marketing integration in high-tech Japanese firms. *Journal of Product Innovation Management*, 10(1): 4-22.
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy: techniques for analysing industries*: New York: The Free Press.
- Priem, R. & Price, K. 1991. Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group & Organization Management*, 16(2): 206.
- Rasheed, A. & Prescott, J. 1987. *Dimensions of organizational task environments: Revisited*.
- Souder, W. 1988. Managing relations between R&D and marketing in new product development projects* 1. *Journal of Product Innovation Management*, 5(1): 6-19.
- Stogdill, R. & Coons, A. 1957. Leader behavior: Its description and measurement.
- Venkatraman, N. 1989. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35(8): 942-962.
- West Jr, C. & Schwenk, C. 1996. Top management team strategic consensus, demographic homogeneity and firm performance: A report of resounding nonfindings. *Strategic Management Journal*, 17(7): 571-576.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. 1989. Research notes and communications strategic process effects on consensus. *Strategic Management Journal*, 10(3): 295-302.
- Wooldridge, B. & Floyd, S. 1990. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3): 231-241.
- Xie, J., Song, M., & Stringfellow, A. 2003. Antecedents and consequences of goal incongruity

on new product development in five countries: A marketing view. *Journal of Product Innovation Management*, 20(3): 233-250.