

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－

(要 旨)

氏 名 佐々木 将人

1. 本論文の構成

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
2. 問題設定
3. 本論文の構成

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
2. 先行研究の検討
3. 知見の整理と分析課題の提示

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
2. 分析の方法
3. 第2回質問票調査データのサンプルの特徴
4. 第3回質問票調査データのサンプルの特徴
5. データセットの利点と限界

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
2. 仮説の導出
3. 方法
4. 分析結果
5. ディスカッション
6. 小括

第5章 戦略志向性の分化と市場環境の変化

1. はじめに
2. 仮説の導出
3. 方法
4. 分析結果
5. ディスカッション
6. 小括

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
2. 仮説の導出
3. 方法とデータ
4. 分析結果
5. ディスカッション
6. 小括

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
2. 方法とデータ
3. ディスカッション
4. 小括

第 8 章 議論と結論

1. はじめに
2. 本論文の要約
3. 議論と結論
4. 本論文の含意と課題

参考文献

2. 本論文の目的と問題設定

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うことが本論文の主たる目的である．

本論文の第 1 章と第 2 章では，論文全体の導入部として，本論文の問題意識や目的についての説明と先行研究の検討を行なった．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．

より具体的に組織内の組織メンバー間の意識の相違について扱った研究として，以下の 4 つの研究を指摘することができる．

① 組織のコンティンジェンシー理論（Contingency Theory of Organization）

- ② マーケティングーR&D インターフェース研究 (Marketing/R&D Interface Research)
- ③ 戦略的コンセンサス研究 (Strategic Consensus Research)
- ④ 市場志向性研究 (Market Orientation Research)

しかしながら、こうした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課題が存在しており、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る。

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、①BU を分析単位とすること、②職能間・階層間の分化について検討を行なうこと、③多様な分化について検討を行うこと、④組織的な調整手段の検討を行うこと、という 4 つの問題設定を行なった。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。このような分析を通じて、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。

3. 実証研究

第 3 章から第 7 章は、本論文の実証研究である。まず第 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ている。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ている。

質問票調査では、プロジェクトへの参加と協力を表明した日本企業の BU を対象に質問票が配布されている。各 BU ごとに、最少でその BU に所属する BU 長 1 名とミドル 3 名とローワ 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る。この質問票から得られたデータに基づいて組織内の分化の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基本的なデータ処理方法についての説明を行なった。BU ごとに複数名の回答を得ているので、同一の BU に所属する回答者の質問項目への回答値を比較することによって、各職能・階層あるいは組織全体の意識や認識の差を見ることができるのである。以下では、それぞれの章の実証分析から得られた発見事実をまとめている。

①時間志向性の分化

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。時間志向性は、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組織内の分化が見られることを示す代表的な尺度として扱われてきた。コンティンジェンシー理論では、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。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。

本章では、このようなコンティンジェンシー理論の知見を再検討するために、組織内の時間志向性の分化と水平的な調整メカニズムが、組織内の調整活動に与える影響について分析を行なった。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、新規事業やモデル・チェンジ、撤退の検討や調整を行なう際に必要となる説得や根回しなどに費やす時間の割合（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のである。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示唆されていた。

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。職能間分化と水平的な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水平的な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。

②戦略志向性の分化

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「低コスト戦略」の2つの事業戦略について、BU内での職能間・階層間の戦略認識の分化が企業の収益性に与える影響についての分析を行なった。

分析結果からは、戦略によって戦略志向性の分化が企業の収益性に与える影響が異なることが示されていた。差別化戦略では、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部門がいずれも差別化戦略の重要性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。

③多様な分化の関係

先行研究では、組織に見られる様々な意識の相違が組織活動に影響を与えることが示されてきた。こうした多様な分化の間関係を検討するために、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環境認識の分化、②戦略志向性の分化、③コミットメントの分化という組織内の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、単に外部環境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。

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。

④組織の分化と組織プロセスの影響

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として指摘されてきたものである。

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、意思決定におけるBU長の影響力の強さと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、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タスク志向のリーダーシップは、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と共有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低下するという関係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組織メンバーの意識を向かわせるような仕組みを作ることで戦略認識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のである。

4. 結論と本論文の貢献

第 8 章では、結びとして本論文において示されてきた知見をまとめ、組織内の組織内の分化と統合についての理論的検討を行なった。

コンティンジェンシー理論において Lawrence and Lorsch が示した分化と統合の議論では、組織内の志向性の分化は、組織の発達に伴って自然発生的に生じるものであり、水平的な調整メカニズムのように部門間の諸活動をつなぐ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。これに対して、マーケティング・R&D インターフェース研究や戦略的コンセンサス研究では、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。

こうした諸研究における知見の相違を理解するためには、理論の背後にあるコンテキストに目を向ける必要があると考えられる。すなわち、Lawrence and Lorsch は、職能制組織を理論的な考察対象として、理論構築と実証研究を行なっていたのに対して、1980 年代以降に行われた諸研究では、新製品開発プロセスやトップ・マネジメント・チームなど規模のより小さい組織や集団を対象にしてきた。また、競争環境の変化によって、職能制に代わり事業部制や SBU（ストラテジック・ビジネス・ユニット）が組織単位を中心となっていた、製品差別化戦略がより重要性を増した、といったように、分析単位が異なるだけでなく、分析対象とした企業自体が環境変化に対応するために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する必要性が増したと考えることができる。

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示唆されている。第 4 章からは、Lawrence and Lorsch が想定していたような組織の分化と水平的な調整メカニズムの関係が、BU において必ずしも見られないことが確認された。水平的な調整メカニズムの設置自体が組織内の調整を困難にさせる一因となっており、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のである。また、また、第 5 章からは、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確認された。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。こうした発見事

実は、いずれも BU においては職能間の意識を一致させることが、企業活動の有効性や効率性を高めることを示唆するものである。

しかし、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。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が、企業の収益性に対して正の影響を示していた。また、第 6 章では、環境認識の分化が持つ正の側面が示唆されていた。こうした点を踏まえて考えると、組織や戦略によっては、職能部門間に高度な分化が見られてもそれほど大きな問題は生じない可能性があり、また別の組織的な施策によって戦略認識を共有することができれば、分化を維持したままでも効率的な組織活動が可能であるのかもしれないと考えられる。

以上のように、組織内の組織メンバー間の意識の問題は、組織の戦略や構造と大きく関係している。ただし、少なくとも多くの日本企業が直面している問題として、市場適応を行なうために組織内の分化を低減させる必要があると考えられる。

こうした組織内の分化を低減させるための組織的施策としては、先行研究で想定されてきたような水平的な関係の創設ではなく、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である。意識が異なる人々の間で直接的な対話を行ったとしても、彼らの認識の相違は容易には埋まらないため、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。

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。