

申請者： 福地 宏之

論文題目 マーケティング組織の設計とビジネスプロセスの変化

審査員 沼上 幹  
山下裕子  
神岡太郎

本研究は、経営環境と組織構造、組織プロセス（あるいはビジネスプロセス）の関係を新しい視点で捉え直しながら、松下電器のマーケティング組織改革のもつ意味を解明しようとするものである。旧来の研究では、環境と構造とプロセスの関係をダイナミックな視点から捉える姿勢は弱かったように思われる。たとえば、構造に重点を置いた古典的な構造的コンティンジェンシー理論でも、プロセスに重点を置いた近年のビジネスプロセスの研究でも、構造とプロセスは基本的に一致していると考えられており、その両者の間に存在するダイナミックな相互作用については十分な注意が払われてこなかったように思われる。しかし、実際には、人々が日頃から慣れ親しんでいる役割の遂行プロセス（プロセス）は、組織構造を変革してもなかなか変わりにくいため、プロセスを変革するために、過度に特定方向へと構造を大きく変革し、一見、環境と不一致な構造を採用することで、環境に適合したビジネスプロセスを実現するという変革の経路があり得る。本論文は、①環境・構造・プロセスがフィットしていた 1950 年代から 60 年代にかけての松下電器の組織構造と、②1980 年代の混乱期、③環境とフィットした構造へと変革したかのように見えながら実はプロセスの硬直性故に環境への適合が達成されなかった 1990 年代、④環境と一見フィットしていない組織構造を採用することで環境と適合的なビジネスプロセスが確立された 2001 年以降という 4 つの時期について、特にその製品企画プロセスを中心に置いて、パナソニック株式会社の当事者たちの詳細なインタビュー調査を行ない、環境と組織構造とビジネスプロセスの関係について独自の考察を加えている。構造と環境という二者の一時的な適合関係のみに注目するのではなく、環境とビジネスプロセスと組織構造の三者関係に注目して、その変革過程を検討していくことで、理論的には適合していない状態が、実はダイナミックな適合関係をもたらす重要なステップである、ということが示唆されるのである。

本論文には、構造とプロセスの乖離が問題なのか、構造そのものの作り方の巧拙が問題なのか、という解釈が分かれる部分が残されていること、プロセスにイナーシャがあるという主張を深掘りして、どのようなメカニズムでイナーシャが発生しているのかを議論する必要があること、方法論に関してもう少し詳細に記述し、説明した方が説得力を高めることができるということなど、いくつかの問題が残されている。しかし、このような問題は存在するものの、本研究が行なった調査とそれを基にしたマーケティング組織改革プロセスのフレームワークは興味深く、その今後の発展可能性についても高く評価できるものである。

よって、審査員一同は、所定の試験結果をあわせて考慮して、本論文の筆者が一橋大学学位規則第 5 条第 1 項の規定により一橋大学博士（商学）の学位を受けるに値するものと判断する。