［博士論文審査要旨］

申請者：佐々木将人

論文題名「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」

審査員　沼上　幹
軽部　大
田中一弘

本論文は，組織内における志向性の分化が組織成果にどのような影響を及ぼすのか，という問いを中心として行なわれた複数の実証研究をまとめたものである．ここで志向性の分化とは，何年先を念頭に置いて仕事をしているのか（時間志向性），どの程度差別化戦略を追求しているか，あるいは低コスト戦略を追求しているか（戦略志向性）など，時間意識や戦略・環境に関する意識などが，組織メンバー間で分散していることを指す．本論文は，このような志向性の分化がどのように発生し，組織成果にどのような影響を及ぼし，どのような場合にその影響が大きくなるのか，ということを質問票調査に基づいて実証研究しているのである．

本論文の優れた点は，３つある．まず第 1 に，組織内の分化という概念で既存の多様な研究に横串を通し，多様な知見の綜合に向かう道筋を示している点である．組織の分化については，これまで経営組織論やマーケティング研究，経営戦略のプロセス学派など，多様な領域で研究されてきたが，それら相互の交流は乏しかった．佐々木氏はそれらの多様な研究が生み出してきた知見を広くレビューして，それらの知見をまとめ，自らの実証研究に活かし，次の研究課題の認識へとつなげている．これら豊富な知見を綜合する基盤を構築した点は高く評価できる．

また，第 2 に，既存の研究ではもっぱら職能部門間の分化のみが注目されてきたが，そのような水平的な分化と共に，階層間の垂直方向の分化（時間意識と戦略意識の分散）をモデルに加えて，それがもたらす効果について実証的に知見を積み上げてきている点も，本論文のユニークな貢献として指摘できる．

第 3 に，質問票調査のデータを基に，尺度の信頼性等を丁寧に確認しながら，地道な実証研究を行ない，いくつかの興味深い仮説を検証している点も高く評価できる．たとえば，低コストを追求する戦略は職能間で戦略志向性が分化するほど成果が高くなるが，差別化戦略を追求している場合には職能間分化の程度が高いほど成果が低くなることが本研究では実証的に示されている．低コスト戦略は各部門の専門化によって対処できるが，差別化戦略の場合は，BU 長からロワーミドルまで戦略的コンセンサスを形成しないと高い成果につながらないのである．

もちろんこのように優れた貢献点の多い本論文にも問題点がないわけではない．組織内の分化（ある意味での多様性）を高業績につなげる組織的な仕組みが具体的にはまだ提示される段階に至っていないこと，本論文に収められた４つの実証研究を全体として貫く深いテーマがまだ十分に明確化されていないこと，結果の解釈の中にまだ他の可能性が残されているものが見られることなどが指摘できるであろう．

しかしながら，これらの問題点は本論文の基本的な貢献と価値を損なうものではなく，現時点でも本論文は非常に高い学術的貢献を生み出していると審査員一同は考えている．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 項の規定に準じた取り扱い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．