

戦略志向性の分化と組織プロセスの影響

佐々木 将 人

(武蔵野大学政治経済学部講師)

一 はじめに

本稿では、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水平的関係の三つの組織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ていく。

企業が適切な戦略の策定・実行を行なっていく上で、組織メンバー間の戦略についての理解や認識を一致させることは重要な経営課題である (Bourgeois et al., 1983, Dess and Origer, 1987)。自社の追求する戦略についてそれぞれの組織メンバーが異なる認識を有していると、一貫した戦略を策定することが困難になる、あるいは策定したはずの戦略が十分に現場で実行されていないといった問題が生じることになる。

しかし、多くの構成員から成る組織で、組織メンバーが一堂に会し、戦略について議論を行ない、一致した

見解を持つというのは、実現が困難であり、妥当な想定ではないだろう。実際には、上下関係あるいは水平的な関係などの日常のコミュニケーションを通じて、各組織メンバーの戦略に対する理解が生み出されると考えられる。本稿の目的は、こうした組織プロセスによって、組織メンバー間の戦略認識の分化にどのような影響があるかを実証的に検討することである。

本稿の構成は次の通りである。第二節では、まず先行研究の検討を通じて本稿の論点を提示する。第三節では、実証分析の方法について説明を行い、第四節で分析結果を示す。第五節ではこうした分析結果について考察を行なっていく。最後に、第六節でまとめとして、本稿の貢献と課題について言及する。

二 先行研究と本稿の分析枠組み

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、これまで主としてトップ・マネジメント・チームを対象とした研究が行なわれてきた (Bourgeois et al. 1983, Dess and Origer, 1987)。そのため、認識の差異を低減させる組織的要因についても、集団内の問題解決や合意形成のプロセスに焦点が当てられてきた (Knight et al. 1999, Priem and 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二つの集団プロセスがコンセンサスに対して与える影響を検討している。実証結果では、前者は戦略的コンセンサスに対して負の影響を与え、後者は正の影響を与えていることが示されており、集団プロセスのあり方によって、集団内の意識の分化が増減することが示唆されている。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に、こ

のように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。

しかし、近年の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いる (Floyd and Woodrige, 1992, Kellermanns et al., 2005)。すなわち、経営方針全体を決めるトップ・マネジメント集団だけでなく、実際に戦略の遂行を行なうミドル・マネジメントを含め、組織全体で戦略や環境についての認識を一致させることが、重要な経営課題となっているのである。こうした組織全体を対象とした問題設定を行なう上では、集団内に生じるプロセスだけに注目するだけでは十分ではない可能性がある。先行要因としても組織全体に影響を与えるプロセスの影響についての検討が必要だと考えられる。

組織メンバー間の意識と組織的な要因との関係を検討している研究として、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) 研究がある。これらの研究では、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ってきた (Jaworski and Kohli, 1993, Lawrence and Lorsch, 1967)。より具体的に、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」の二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一つとして指摘されてきた (Gupta et al., 1986; Jaworski and Kohli, 1993; Kirca et al., 2005)。すなわち、組織が集権的であり、リーダーが多々の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ふ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職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、実際には二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。

この二つの問題は、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二次元が主要な次元

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二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。

このような二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ふ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

第二の組織的要因は、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, Raj and Wilmon, 1986; Jaworski and 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、実証的にも支持されている。

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

第三の組織的要因は、水平的関係である。部門間の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 and 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三つの組織的要因の影響が指摘されてきた。いずれも組織メンバーの行動を統合する基本的な組織のプロセスであり、これらのプロセスを通じて、日常の組織運営が行われている。以下では、これら三つの要因と組織の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。

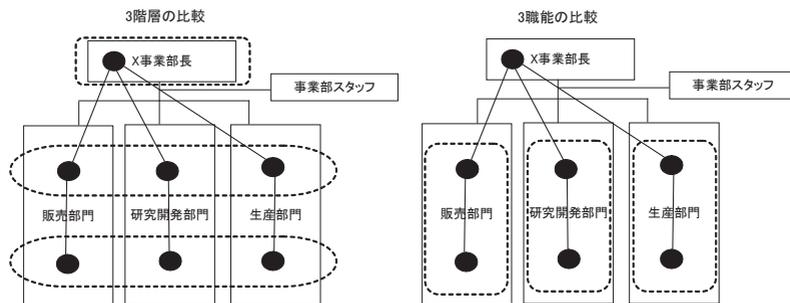
三 方法とデータ

(1) サンプル

本稿の実証分析で扱うサンプルは、一橋大学がグローバル○○○○プログラムの一環として二〇〇九年度に実施した「組織の〈重さ〉プロジェクト」の第三回調査のデータに基づいている。同調査では、個々の事業ユニット (Business Unit、以下BU) を分析単位として、一つのBUあたり少なくとも七通の質問票を配布する事を基本として行なわれた。^① より具体的に同調査では、図1に示されているように、一つのBUに関する情報を三つの階層・三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三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二名ずつ、合計六名抽出し、それにBU長を加えて合計七名」の回答者にほぼ同様の質問票を会社経由で配布した。^②

このように、複数の質問票を用いて一つのBUを測定するためには、ランダム・サンプリングによる質問票調査では対応することが難しい。それゆえ、積極的な協力を提供してもらえる企業を募り、そこで調査の趣旨

図1 質問表の配布構造



に理解を得た二〇社からそれぞれ複数のBUデータを提供してもらっている。⁽³⁾このような手続きを経て、集まったサンプルは合計で139BUである。以降の分析では、この139BUを分析単位として、1BU内のミドル・ロワー六人の分散や平均値を算出して分析を行なっている。⁽⁴⁾

(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、本稿では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二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、七点尺度（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四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おう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二で割る妥協案にまとめる
- ③BU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（R）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、スベックや納期、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（R）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、本稿では以下の三つの側面から測定を行っている。

① 水平的調整機構

第一に、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、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

第二に、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、それぞれの程度の量であるかを10パーセント間隔の10点尺度で回答してもらった。

(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し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。」

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、回答値をパーセントに修正している。

③ 問題解決における議論の頻度

第三に、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な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

企業の戦略志向性を測定する方法は大きく分けて二つ存在している。一つは、戦略自体を類型化し、どの

表 1：戦略志向性の質問項目と記述統計

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

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 et al., 1978, Porter, 1980)。もう一つは、企業の戦略自体が複数の次元からなるものかどうかと見え、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, Walter, Lechner and Floyd, 2005)。しかし、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可能性がある。そこで、BUの戦略について多様な側面を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。

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。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0.881であった。⁵⁾ 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。

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の二〇〇七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、2005）。しかしながら、調査対象となったBUには両方を扱っ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。

四 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2である。

表2：相関マトリクス

	平均値	標準偏差	印象影響力	強権による解決	部長具体策(円)	部長具体策(円)の配慮	計画プロセス	計画達成と業績とのリレーション(R)	水平調整機	直接対決	機能情報把握度	機能情報非公式把握度	顧客消費者比率	売上高2007	戦略志向性
印象影響力	6.11	0.51	1												
強権による解決	31.63	9.55	.174	1											
印象具体策(円)	4.79	0.87	.320	.080	1										
部長具体策(円)の配慮	4.79	0.64	-.003	-.314	.464	1									
計画プロセス	4.43	0.77	.054	-.004	.137	.091	1								
計画達成と業績とのリレーション(R)	4.43	0.66	.137	-.015	.171	.035	.331	1							
水平調整機	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					
機能情報把握度	60.62	7.86	.195	-.061	.140	.092	.102	.113	.020	.269	1				
機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		
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	11.77	1.62	.120	.037	-.117	.043	-.251	-.265	.042	-.134	-.039	.146	-.158	.059	1

表3 分析結果

	model1	model2	model3	model4
In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

表3では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。

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いかった。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。

五 デイスクッション

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、以下の三点のことを指摘することができる。

第一に、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。BU長のリーダーシップによって、組織内の戦略認識の分化は低減可能であり、また増加することも生じうるのである。

より具体的に、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長が今何をするべきかについて、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ろう。

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と考えられる。単に言葉で伝達するというのでも不十分であり、リーダーは伝達したつもりでも、部下は十分に理解していないという状況が容易に生じうるのである。また、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組織内の戦略認識はより分散する可能性も存在している。こうしたリーダーシップの下では、それぞれの組織メンバーは、自分の戦略認識が適切であるか否かをあまり検討しなくて済むからである。リーダー自身も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。

第二に、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も戦略を理解することができるのである。

このように、組織成員の戦略理解を促す上で、組織内のルールや規則は、リーダーシップを補完する役割を担っていると考えられる。すなわち、リーダー自身によって十分に伝達できなかったとしても、各組織メンバーの日常的な行動を方向付けることで、自社が何を追求しているのかを理解させることが可能なのである。したがって、戦略を変更するような場合には、それに伴って規則やルールを見直し、改めて組織メンバーの行動を新たな戦略に方向付け直す必要があるのである。

第三に、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。これ自体比較的兴趣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こと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。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。

六 おわりに

本稿では、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なわれてきた。しかし、本稿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、本稿の課題として、次の二点を指摘しておく必要があるだろう。第一に、本稿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、一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。

第二に、本稿では、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、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。

- (1) 配布した質問票は、基本的に同一のものである。BU長向けの質問票のみ一部の内容が変更になっている。詳細な調査設計、質問票の配布方法については沼上他(2006)、沼上(2007)に記述されている。
- (2) BUによってはミドルとローワーについて二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三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・ローワーとは別に一名のBU長からの回答を得ている。
- (3) 二〇社の内訳は以下の通りであり製造業が中心であるが多様な業界の企業が含まれている。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、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、日本化薬株式会社、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。
- (4) BU長を分析から除外したのは、分析においてリーダーシップの影響を検討するためである。リーダーシップに対する評価は、BU長自身の主観的な評価と、その指示を受けるミドル・ローワーの評価とが乖離しやすく、BU長を含めて7名の平均値を取ることは妥当ではないと考えられる。
- (5) 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同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。

参考文献

- Bourgeois, L. and Singh, J. Organizational slack and political behavior within top management teams. *Academy of Management Proceedings*, 1983, 43-47.
- Dess, G. and Origer, N. Environment, structure, and consensus in strategy formulation: A conceptual integration. *Academy of Management Review* 12(2), 1987, 313-330.
- Floyd, S. and Wooldridge, B. Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation. *The Executive* 6(4), 1992, 27-39.
- Gupta, A., Raj, S. and Wilemon, D. A Model for Studying R&D. Marketing Interface in the Product Innovation Process. *The Journal of Marketing* 50(2), 1986, 7-17.
- Jaworski, B. and Kohli, A. Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing* 57(3), 1993, 53-70.
- 川上智子 『顧客志向の新製品開発——マーケティングと技術のインタラクション』有斐閣、二〇〇五年。
- Kellermanns, F., Walter, J., Lechner, C. and Floyd, S. The lack of consensus about strategic consensus: advancing theory and research. *Journal of Management* 31(5), 2005, 719-737.
- Kirca, A., Jayachandran, S. and Bearden, W. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing* 69(2), 2005, 24-41.
- Knight, D., Pearce, C., Smith, K., Olan, J., Sims, H., Smith, K. and Flood, P. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal* 20(5), 1999, 445-465.
- Lawrence, P. and Lorsch, J. *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1967.
- 戦略志向性の分化と組織プロセスの影響

- Yard University Press, 1967.
- Likert, R. *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill, 1961.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. and Coleman Jr, H. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review* 3(3), 1978, 546-562.
- Mintzberg, H. *Structure in fives: designing effective organizations*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ, 1983.
- 三隅不二『リーダーシップ行動の科学』有斐閣、一九七八年。
- 沼上幹・軽部大・田中一弘・加藤俊彦・島本実・生稲史彦「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、二〇〇六年。
- 沼上幹・軽部大・田中一弘・加藤俊彦・島本実『組織の「重さ」—日本の企業組織の再点検』日本経済新聞社、二〇〇七年。
- Porter, M. *Competitive strategy: techniques for analysing industries*. New York: The Free Press, 1980.
- Priem, R. and Price, K. Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group & Organization Management* 16(2), 1991, 206-225.
- Stogdill, R. & Coons, A. *Leader behavior: Its description and measurement*. Oxford, England: Ohio State University, 1957.
- Venkatraman, N. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science* 35(8), 1989, 942-962.