

組織変革メカニズムの解明に向けた分析フレームワーク

横 谷 正 人

Framework for Analysis of Organizational Transformation

Masato MAKITANI

2 0 1 6. 2

「経営情報研究」Vol. 23, No. 1, 2 別刷

摂南大学経営学部

研究論文

組織変革メカニズムの解明に向けた分析フレームワーク

横谷 正人

Framework for Analysis of Organizational Transformation

Masato MAKITANI

【要約】 組織変革メカニズムの解明のため、組織変革の理論モデルの先行研究に依拠し、「環境適応系-自己組織系」と「資源活用系-知識創造系」の2つの軸から4象限で体系的に再整理した。そのうえで、組織の効率的・合理的・計画的な側面と、創造的・非合理的・創発的な側面の二面性を包摂した組織変革の分析フレームワークを提示した。さらに、Teece(2007)が提唱したダイナミック・ケイバリティの枠組みを参考に、組織変革のメカニズムをマイクロ組織論の視点から考察した。

組織変革は、改善活動、組織改革、経営革新と密接に関連しているが、決定的に他の用語と異なるのは、企業の持続性を保証する要件を満たすという意味が強く含まれていることであった。そこで、組織変革メカニズムの分析単位として組織ルーティン現象を考察し、その安定・変化・破壊・創造のプロセスを考察することが合理的であると考えられた。

これらの分析フレームワークから、次の2つのインプリケーションが導き出された。第1に、環境変化に適応し自己組織化するプロセスでは、組織能力と組織文化との関係の中で組織変革を時間展開によって考察する必要性があった。第2に、資源活用し知識創造するプロセスでは、組織学習と組織間関係の相互作用を通して組織変革を時間展開によって考察する重要性が導き出された。

キーワード

・組織ルーティン・計画的変革・創発的変革・環境適応系-自己組織系・資源活用系-知識創造系

1. はじめに

企業が競争優位を実現できる期間は短くなっており、一時的な優位(Temporary Advantage)をくさりのようにつないで、結果として長期的に高い業績を得ている(Wiggins and Ruefli,2002;2003;2005)。したがって、企業が持続的に成長するためには、組織変革を常軌化させることが極めて重要になっている。しかし、このような観点から組織変革を考察する研究は少なく、日常の組織ルーティン活動と切り離して、経営者層が断行する一時的な組織変革

に焦点が絞られて多くの実証研究が進められてきた。その一つの理由に、組織ルーティンは組織慣性の特性を有するため、変化を阻害すると理解されてきたからである。もう一つの理由に、組織ルーティンは、実はダイナミックな活動プロセスの観察を要するため、長期間の実証研究が極めて困難だからである。その結果、経営者の戦略的な意思決定と、企業を特徴づける組織能力の考察に焦点が合わされたのである。

組織変革のプロセスの理論研究の基礎を築いたものとして、Lewin (1947) に代表される解凍-変革-再凍結のモデルがある。組織変革の研究は、基本的に環境決定論を主張するコンティンジェンシー理論の限界が指摘されて以降、活発に議論が展開されてきた。例えば、ダイナミックな変革を説明するために、といった変革プロセスがあげられる。その流れから、Weick (1979) は、組織メンバーが現実をどのように認識・解釈・再構成するのかに着目した組織の進化モデルを提示している。また、組織変革の次元から Tushman and Romanelli (1985) の組織変革の断続的均衡モデル¹があげられ、組織変革のタイプ分けから Nadler and Tushman (1989;1995a;1995b) の組織変革の分類などがあげられる²。Brown and Eisenhardt (1997) は、変革を継続させることができる組織とは、複雑化した環境適応システム³であると、組織のメカニズムの視点を提示している。その後、組織変革の次元やタイプ分けにとどまらず、組織変革の時間軸と空間軸を広げたダイナミックなプロセスに着目した研究が進展した。

大月 (2005) は、こうしたいろいろな観点から、その後の議論を変革プロセスの段階論⁴としてそれらの限界を指摘している。組織の発展・変革プロセス論の理念型モデル⁵との課題を整理したうえで、組織変革のパラドックス現象に着目し、環境、戦略、組織文化、組織構造、組織プロセスを構成要素として枠組み自体の変革のメカニズムの解明を試みている。そして、Mintzberg et al (1998) は、計画的変革だけでなく創発的変革の有効性に着目した⁶。これら2方向のパラドックス現象は、相反する論理のように見える変革活動の行為と構造を同時に分析する視点である。

一方、経営実務界では、これらの矛盾するパラドックス現象をマネジメントしていかねばならない。本来、企業活動のリスクを防御したり未然に予防したりする守りの側面と、新規事業やグローバル戦略など競争優位を確保する攻めの側面を、切り離してとらえることはできないのである。そこでは、組織変革の阻害要因を除去するだけでなく、経営戦略の実行プロセスで促進要因の検討・蓄積・拡大が重要になる。したがって、企業の競争優位の組織能力ともいえるダイナミック・ケイパビリティ⁷の実証的解明が求められる。ここでいうダイナミック・ケイパビリティとは、組織ルーティンが、安定・変化・破壊・創造され、環境適応に優位な組織能力が、組織学習と組織間関係の相互作用によって生み出されるプロセスである。その結果、持続的成長と発展を生み出す組織文化として定着する。

そこで、本稿では次の方法で研究を進める。第2節では、組織変革という用語のなかで、変革と呼ばれる用語と、革新、改革、改善はどのように異なるのか、その位置づけを整理する。第3節では、組織変革の促進要因を、今まで議論されてきた組織論の理論的系譜を体系化して捉える。第4節では、それらの理論の中から、ダイナミック・ケイパビリティの形成にとって核になる組織変革の分析視点を提示する。第5節では、組織変革のメカニズム解明に向けて外部環境と内部

組織の視点から現代企業の戦略課題を整理する。最後に、組織変革の促進要因は、機能別戦略の徹底が資源活用と知識創造を加速させることを指摘する。さらに、実践的な方向として、組織学習と組織間関係、組織能力と組織文化を結びつける重要性を主張し本研究の方向性課題を述べる。

2. 改善、改革、革新、変革の位置づけ

最初に、改善、改革、革新、変革の意味を整理しておきたい。改善（KAIZEN）は、トヨタ生産システムに代表されるように、その定義は、JITと自動化などの用語で広まってきた。しかし、改革、革新、変革の意味は、あまり明確に定義されずに議論されてきたようである。

改善という用語が使われる活動には、生産改善、業務改善などがあげられる。全社戦略や事業戦略ではなく、機能別戦略として現場に焦点が絞られている。改善活動は、多くの日本企業の製造部門で、小集団活動によって高品質でしかも低価格製品の大量生産を実現させた。

改革という用語が使われる活動として、事業改革、構造改革、組織改革があげられる。事業改革は一般的に従来の不採算事業の中止や抜本的な見直しであり、構造改革も事業全体の見直しを迫られることで断行されるリストラクチャリングのことである。組織改革は組織の仕組みと組織構造を変更することであり、この組織改革は危機が足元に迫った状況で、窮地を脱するための対策として使われることが多い。

革新という用語が使われる活動として、経営革新、組織革新、事業革新などがあり、経営機能別には、技術革新、生産革新、営業革新、流通革新などの用語があげられている。IT化の進展によって革新という用語が広く使われるようになった。経営実務界において革新は、全社戦略、事業戦略、機能別戦略の全ての領域にわたってイノベーションすることであると考えられている。

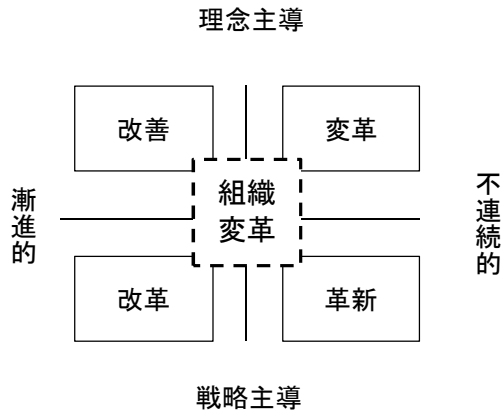
変革という用語は、実は経営実務において、以上の改善、改革、革新と明確に区別されて使われてきたわけではない。しかし、変革には、その目的と方向、起点と帰結が、一定の時間内で示されなければならないといった意味合いを持つ。

組織変革という用語も、経営実務のなかでは、改善、改革、革新の意味合いも包摂しているものと捉えられている場合も少なくない。実際に、組織変革と呼ばれているものには、マクロ的な外部環境への適応という視点から、事業部制、M&A（合併・買収）、外部取締役制、執行役員制、持株会社、分社化、事業提携などがある。一方、仕事の仕組みや人の意識と行動など、ミクロ的な内部組織の組織変革に焦点をあてたものもある。組織変革の促進要因を解明するうえで、これらマクロ的な視点とミクロ的な視点の両側面から考察することが重要である。

このように、改善、改革、革新、変革という用語は、定義を明確にして使われてきたわけでないことが分かる。そこで最初に、組織活動における、改善、改革、革新、変革を図1のように整理し、本稿で議論する組織変革を、改善、改革、革新のすべての概念を包摂したものと広く位置づけることにする。

改善と改革は、変革と革新に比べて漸進的な活動ととらえることができ、変革と革新は、改善と改革に比べて従来の延長線上ではなく不連続的な活動と捉えることができる。また、改

図1：組織活動における、改善、改革、革新、変革



出所：筆者作成

善と変革も用語と意味は異なるが、活動の契機について共通の基軸が存在すると考えられる。つまり、組織ルーティンの安定によって競争優位を持続するための改善と、組織ルーティンを変化させて環境に適応するための変革は不可分な関係にある。そのため、事業活動の目的である理念を組織メンバー間で共有し、その目的や意義を理解していなければ改善と変革の成果は生まれないであろう。したがって、戦略主導で行う改革や革新に対して、改善や変革は経営者が主体となって理念主導の体制を構築することが極めて重要なのである。このように、改善と変革は、その主体者である組織メンバーの意識の変革と行動の改善である。そこでは組織と個人の目的を統合するための理念を共有することが求められる。組織メンバーが深い理解をもって活動することが極めて重要になるのである。

改善は、組織変革の前提にある組織ルーティンの安定が基盤になければならない。なぜなら、トップ層が意思決定する全社的な組織変革の断行の実行場面では、組織メンバーが日常活動で築き上げてきた組織能力までも破壊してしまう恐れがあるからである。そのため、組織メンバーの活動をまずは受け入れることが極めて重要である。そのため、トップ層は、組織メンバーが行っているルーティン活動を重要視しつつ、さらに安定させなければならない活動と変化させなければならない活動を見極めなければならない。しかし組織メンバーが、改善の対象となるルーティン活動を変化させることは簡単ではない。今まで築き上げてきた能力やシステムなど、それらの成功体験を棄却することは困難だからである。組織変革に適応する能力は、即時にできるものではないため、既存の能力を改善し深化させることによる漸進的な取り組みが欠かせない。その結果、競争優位の組織能力が形成される。したがって、組織変革の実現には、組織メンバー自身やメンバー間で変革される仕事に対するインセンティブ制度の構築が重要になる。そこでは、既存能力を破壊することではない。組織メンバーの従来活動を尊重し、仕事を漸進的に改善することに他ならないため、競争優位のルーティンを基盤とする活動が極めて重要になる。

改革は、環境変化に対する適応が不十分であり、不可能であると認識された場合に否応なく断行される活動である。革新は、組織の持続的成長と発展を目的として、環境に主体的に働きかける活動であると位置づけられる。改革と革新は、組織を存続させるためには急を要する。時間がかかる組織メンバーの意識変革よりも、環境変化に合理的に適応するため組織の戦略主導が中心となる。組織の非合理的な側面より合理的な側面に着目して行われる活動ともいえるだろう。例えば、事業改革や組織改革は、事業再構築（リストラクチャリング）と称される人員削減や、メンバーの意向を取り入れない人事異動などが実施される場合が少なくない。

革新は、現在の経営学においてイノベーションの研究領域の一部として取り込まれている。イノベーションを組織論的な観点から考察するのは、組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化などの要因を、経営成果との関係を明らかにしようとする研究アプローチである。そこで、提示されたアプローチが知識創造であり、ダイナミック・ケイパビリティの実証解明に向けての可能性が広がるだろう。また、革新的な事業活動としてイノベーションの考察には、変革対象を再整理する必要がある。イノベーションは革新の意味をもつが、密接に関連する用語として、改善、改革、変革とどのように異なるのか、それらの関係からイノベーションを再定義しておくことがメカニズム解明につながるものと考えられる。

変革という用語から組織変革を体系的に見ると、組織メンバーを中心とした改善活動、トップ層の意思決定による改革活動、新たな技術やシステムを活用した革新活動など、すべて包含し一連の全社的な活動プロセスとして捉えられる。したがって、組織変革を、改革、革新、改善、変革という用語を含めて広い視点から考察する必要がある。そのうえで、経営戦略と経営組織の相互変化から、人間の意識や組織の目的を統合する経営理念が経営システムとして機能するのかという視点が重要になる。そのため、組織変革の従来の研究系譜を、マクロ的な視点とミクロ的な視点から体系的に整理する必要がある。次に、組織変革の研究系譜から理論とモデルについて概略を見ておこう。

3. 組織変革の理論モデル

組織変革の理論モデルについて、内野（2006）は組織全体にまたがる理論として11の主要な動態モデルを取り上げている。

第1は、未利用の経営資源を活かす Penrose（1959;1980）の経営者用役モデルである。第2は、Woodward（1970）、Burns and Stalker（1961）、Lawrence and Lorsch（1967）のコンティンジェンシーモデルである。第3は、Greiner（1972）、Quinn and Cameron（1983）のライフサイクルモデルである。第4は、ポリティカル（政治 - パワー等）な視点に立つ Pfeffer and Salancik（1978）のパワー・モデルである。第5は、変異、淘汰、保持、組織慣性に着目した Hannan and Freeman（1977）の組織エコロジーモデルである。第6は、選択機会、参加者、解、問題に着目した March and Olsen（1976）によるごみ箱モデルである。第7は、生態的变化（イナクメント、変異）、選択、保持の Weick（1979）、Aldrich（1999）による組織進化モデルである。第8は、組織の自己決定的ないし自己適応的な Luhmann（1984）、今田高俊（2005）

による自己組織系モデルである。第9は、Meyer and Rowan (1977) による制度 (社会的文脈) に着目した新制度派モデルである。第10は、河合 (2004) による、環境に対してミドルとトップが創発性を発揮する即興的交響理論である。第11は、Polanyi (1958)、野中 (1990) による暗黙知と形式知の循環プロセスによる知識創造モデルである⁸。

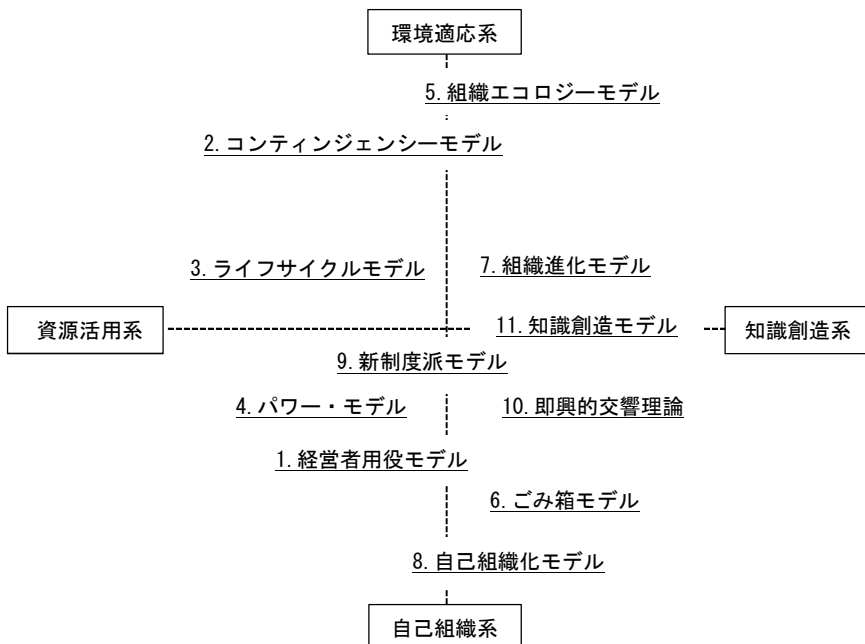
先行研究における組織変革の理論モデルから、仮説探索のために組織変革の分析フレームワークを提示する。組織化の特性の軸であるが、環境適応系は外部環境重視による組織化であり、自己組織系は内部資源重視による組織化による方向が考えられる。経営戦略論で議論されてきた、ポジショニングアプローチと資源ベースアプローチの特性と重なる組織化である。組織化の形態の軸であるが、資源活用系は既存資源の活用による活動を重視した形態であり、知識創造系は未利用資源の開発による思考を重視した形態である。また、資源活用系は、経営資源のなかでもヒトが、モノ、カネ、情報をいかに組み合わせるのかに焦点が当てられる。一方、知識創造系は、人と組織の相互作用によって、新たな経営資源や組織能力を生み出す視点である。

したがって、組織化の特性は、「環境適応系 - 自己組織系」、組織化の形態は「資源活用系 - 知識創造系」の2つの軸によって位置付けられた。

さらに、組織変革をダイナミックな流れからとらえると、組織変革の特性は「漸進的 - 不連続的」、組織変革の形態は「理念主導 - 戦略主導」の軸で位置付けられた。

企業の組織変革を観察するうえで、比較的目に見えやすいものとして、環境適応系における資源活用系の象限があり、第2のコンティンジェンシーモデルと第3のライフサイクルモデル

図2：組織変革の理論の位置づけ



ルが位置づけられる。

自己組織系における資源活用系の象限では、環境決定的でなく人と組織がいかに資源を活用し制度化して行くのかを示した3つのモデルが位置づけられる。それが第1の経営者用役モデル、第4のパワー・モデル、第9の新制度派モデルである。

一方、環境適応系を中心とするモデルとして、変異・淘汰・保持からなる第5の組織エコロジーモデルと、静態的変化・選択・保持からなる第7の組織進化モデルが位置づけられる。

自己組織系を中心とするモデルは、自己決定的ないし自己適応的なシステムの特性⁹をもつ。環境決定的でもなく環境適応的でもない。それが第8の自己組織化モデルである。この自己組織化モデルに比較的つながるのは、ミドルマネジャーの意思決定のあいまいさに着目した第6のごみ箱モデルと、メンバー間の相互作用による自己組織化プロセスとして第10の即興的交響理論がある。そして、環境適応系と自己組織系を統合し、知識創造による学習を図る循環プロセスが第11の知識創造モデルである。

本稿では、これらの作業を進めるため、第1段階として、企業成長・多角化・組織デザインなど全社戦略にかかわる組織変革をとりあげる。

4. 組織変革の分析視点

変革を見る様々な視点として内野（2006）は、その切り口を8つに整理している¹⁰。

第1の変革の対象者、第2の変革の大きさ、第3の変革の時間という3つの切り口は、組織変革を人間と組織の関係、インパクトとその影響度、時間展開からみたプロセスに関する研究視点である。第4の変革主体は誰かについては一般的に経営者が中心になると考えられる。第5の変革のきっかけについては、コンサルティングにおける実証的研究¹¹が多く見られる。つまり、環境の均衡を破る出来事に遭遇すると組織が認識した状況である。第6の変革を展開する戦略手法¹²については、組織の持続的成長のため企業が実践段階で模索する取り組みそのものである。第7の変革の主たる方法と、第8の変革のプロセスという考察視点については、まだまだ研究が進展しているとはいえず、まして研究方法と分析の視角が多岐にわたっていることから、統一した意見がみられるわけではない。そこで、本稿ではさらに変革を時間展開、組織メンバー間の相互作用を通して分析を深めて行くことにする。

このように変革を見る様々な切り口があるが、本研究の主たる目的は、企業の持続的成長と発展要因として、組織変革の契機とその断行さらにその後の成果に至るプロセスとメカニズムを解明することにある。そのため、組織変革の現象を、まずマイクロレベルとマクロレベルの大きく次の2つに分けて考察する。第1のマクロレベルでの組織変革とは、他社との業務提携やM&Aなどの組織外部との関係からの視点である。第2のマイクロレベルの組織変革とは、組織構造レベルの組織内部の視点である。

大月（2005）は、組織変革論発展の系譜を、マイクロとマクロの観点から概念的に整理している。マイクロ組織論の系譜として、労働生活の質、人間資源管理、社会情報システムに焦点を合わせてエージェントの介入活動に関心を注ぐアプローチがある。しかしこのアプローチは、理論と

実践の関連づけが曖昧で、理論的整合性を欠いていると指摘している。一方、マクロ組織論の系譜として、資源依存モデル(Pfeffer and Salancik,1978)や、制度モデル(Seiznick,1957;Meyer and Rowan,1977;Scott,1995)がある。しかしこれらのアプローチは組織の存続、成果、構造の原因にふれるだけで、変化のダイナミックなプロセスの説明は不十分であると指摘している。

さらに、組織変革のプロセスについて、大月(2005)は、変革プロセスの段階論(Lewin,1947;Beckhard and Harris,1977;Kanter,1983;Tichy and Devanna,1986;Nadler and Tushman,1989;Quinn,1996)、理念型モデル(Hannan and Freeman,1989;Van de Ven and Poole,1995;Greenwood and Hinings,1993;Miller,1996;Dyck,1997)の限界と課題から、パラドックス現象を変革モデルの構成要素に入れる重要性を主張している。そのうえで、パラドックス現象を取り込んだ、組織の非合理的な発想からの組織変革のプロセスを解明するモデルとして、Nadler(1988)と、Nadler and Shaw(1995)らのモデルを示唆に富んだものとして評価している。つまり、漸進的なものと不連続的なものに区分され、時間軸をベースにした、予測型と現状即応型のマトリックスで組織変革のパターンを識別している。組織が複雑になるにしたがって、不連続な変革でも再建より将来の方向づけの必要性が指摘されている。しかも、安定志向において漸進的な変革が、変化志向において不連続的な変革が効果を発揮するとしている。

しかし、大月(2005)は、組織変革のパラドックス・モデルの議論で欠落した点を指摘している¹³。それは、第1に、多くの変革論はパラドックス状況が単純なのか複雑なのかが不明確である。第2に、パラドックス状況がもたらす時期の特定が不明確である。第3に、パラドックス状況の時間ないし期間の特定が不明確であるといった点である。つまり、組織変革のパラドックス・モデルは、「パラドックスがもたらす変数が多くなるという点で不連続な大規模変革を特定化するのが困難であり、そのモデルを精緻化するためには、パラドックス状況自体の変容も視野に入れる必要がある」¹⁴と主張している。

このように、組織変革のメカニズムを解明するためには、そのプロセスを段階的、理念型だけで捉えるだけでなく、時間展開の中で、個別に状況が異なるパラドックス現象の変容をいかに把握するのが重要になる。

5. 組織変革のメカニズム解明に向けて

ここでは次の2つの視点で考察することにする。第1は外部環境への適応を目指した組織変革の視点であり、第2は組織内部の資源や能力にかかわる組織変革の視点である。

第1の外部環境に適応を目指した組織変革の視点から、自社の既存コア技術を修正・拡大・進化させるため、戦略的な業務提携やM&Aがあげられる。グローバル市場開拓を指向する企業は、常に国内外を問わずM&A先を探索する。資金力がなければM&Aは困難であるが、将来へのさらなる成長と発展のため、外部企業との戦略的な業務提携とM&Aは生き残りかけた意思決定である。これらの戦略的意思決定は、財務的に投資可能でなければできないことであるが、全社的にも業界においても大きな波及効果をもたらす。とくに、グローバル戦略におけるM&Aに至る意思決定は大規模な組織変革になる。

外部環境の変化に適応しようとする組織変革は、企業が持続的に成長するためのグローバル戦略以外に、地球環境に負荷軽減する環境経営と企業の社会的責任が要求される戦略的 CSR がある。この戦略課題は、ステークホルダーマネジメントとダイバーシティマネジメントによって解決の糸口がつかむことができるだろう。つまり、グローバル戦略によって競争優位の拡大と維持を図り、内部組織が保有する資源や能力の拡大と修正を図るのである。さらに、戦略的な業務提携と M&A による組織間関係の変革が重要な課題となってくる。そこでは、組織メンバーのコミットメントや、組織メンバー間でのコンフリクトを克服する新たなマネジメントシステムが重要になるだろう。その一つの方向性として多様な価値観や能力をもった人々の活動を結集させる、理念経営の組織体制づくりが極めて重要になってくる。

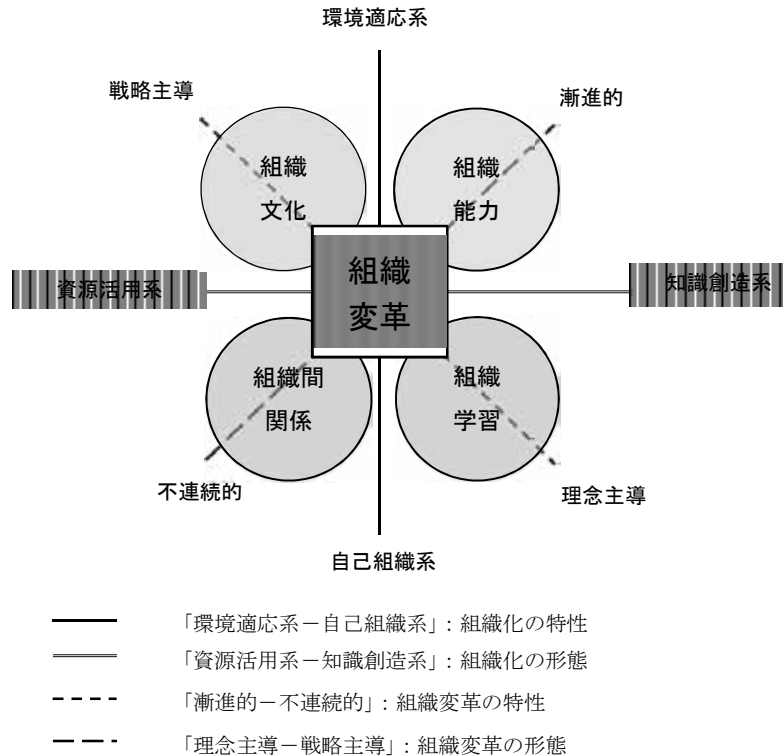
第2の組織内部の資源や能力にかかわる組織変革の視点から、新事業開発と事業撤退があげられる。企業が成長するプロセスでは、市場が拡大する事業を見定め多角化することで経営組織を拡充させてきた。事業部制組織、分社化、カンパニー制などにより、組織は戦略に従って組織変革を進展させてきた歴史がある。市場開発戦略を中核とする既存事業の拡大と、製品開発戦略を中核とする新規事業が契機となって、経営組織が拡充されてきた。これらは、環境適応的な視点ではなく自己組織化の視点からの組織変革といえるだろう。

ここで図3の通り、組織変革の分析フレームワークを提示する。最初に組織化の特性と形態であるが、「環境適応系－自己組織系」の軸に位置する象限では、個別の企業における組織化の特性を表したものであり、「資源活用系－知識創造系」の軸に位置する象限では、戦略と組織の共進化をどのように進めてきたのかという組織化の形態を表したものである。一方、組織変革の形態と特性であるが、「理念主導－戦略主導」の軸¹⁵に位置する象限では、組織変革の断行場面で、個別の企業がどのようなアプローチで実行しようとしてきたのかといった特性を表したものである。「漸進的－不連続的」の軸に位置する象限では、組織変革を従来の延長線上で改善としてとらえるのか、不連続に革新的な位置づけでとらえるのかといった形態を表したものである。

これらの4つの軸を重ね合せると、それぞれ4象限に組織変革の影響要因が位置づけられる。第1に、環境変化に対応するための知識創造の象限では、変革対象となる組織能力は漸進的な方法で再構築される。第2に、自己組織による知識創造の象限では、理念主導の組織学習を推進させることが有効である。第3に、資源活用による自己組織化の象限では、新たな組織間関係の構築という不連続的な組織変革が実行される。第4に、環境変化に対応するための資源活用の象限では、経営者による戦略主導の組織変革が有効であるが、そこでは組織文化の継承と変革の矛盾したマネジメントが重要な課題となる。

企業の持続的成長と発展要因の研究では、環境変化に不連続に対応するためには、成熟市場における競争激化で、収益の出ない事業をどの時期にどのタイミングで撤退するのが、経営者の重要な意思決定となっている。この事業撤退は、従来の戦略を変更したり取りやめたりすることから、一時的には組織メンバーの抵抗が生じることも少なくない。そのため、経営者層にとってポジティブな組織変革であっても、事業撤退に関係する組織メンバーにとってネガティブな組織変革といえるかも知れない。しかしここでは、従来から築き上げてきた競争優

図3：組織変革の分析フレームワーク



出所：楨谷（2016）

位の組織能力を破壊してはならない。また、資源活用によって漸進的に市場と技術を拡大する戦略としてM&Aを行い、外部組織を自己組織化する組織間関係の変革がある。M&Aを成功させて事業活動を軌道に乗せるには、組織変革後のマネジメントをいかに行うかが重要な鍵になる。そこでは組織文化の変革が重要な課題になってくる。

企業は経営者層が主体となり、外発的な戦略主導によって組織文化を変革するのか、それとも、組織メンバーを主体とした、創発的な活動を促進する理念主導によって組織学習の形態を変革するのか、組織変革を成功させるうえで双方向のマネジメントが極めて重要になる。

組織変革を機能別戦略で見ると、研究開発、生産製造、販売マーケティング、財務戦略、経営管理などの側面がある。経営成果が出るまで時間を要するため、初期段階では新組織を設置するなど組織形態の変更が中心になる。

6. 組織変革の基盤としての機能別戦略

組織のパラドックス現象は組織のあらゆる階層や部門で見られる。効率性と創造性、経済

性と社会性、集権化と分権化など、組織の行動基準選択とマネジメントをいかに進めるのが課題になる。

研究開発面の組織変革は、とくに製造業の主要機能に位置づけられる。そこから生み出された新製品開発の成功は、さらなる企業の成長をもたらす可能性を高める。高品質を低コストで維持する生産製造活動は、収益性を高めるばかりでなく組織ルーティンの安定を図り重要な組織能力を生み出す。同様に研究開発部門においても、現場改善の継続による漸進的で地道な活動がイノベーションにつながる。そのうえで、研究開発部門はオープンな組織体制と、相互作用を生み出す組織形態の設計が組織変革を成功に導く。

販売マーケティング面においても、情報システムのインフラが整ったことで、他業種からの参入による競争激化でスピードが要求される。そこでは、マーケティングチャネルの拡大が図られるため、スピードだけでなく正確で緻密な対応が求められる。顧客満足を得ることを絶対的基準とする競争である。ITと情報システムの進展が、企業の組織変革をより加速させビジネスモデルをも変化させるのである。

財務戦略面では、将来に向けた持続的成長のため、戦略的投資に対する意思決定がますます重要になっている。既存事業や新規事業への設備投資を、どのような配分とタイミングで測るのが問われることになる。将来の外部環境を予見したリスクを伴う経営戦略への意思決定である。近年では多くの企業がグローバル戦略としてM&Aへ積極的に投資している。

経営管理面では、人間尊重のマネジメントと経営管理制度構築があげられる。とくに、時代の要求に応え、働く人の要求に応え続ける可変的な人事制度設計が重要となってきた。それは、人種、国籍、性別、宗教を超えて多様な価値観を許容するダイバーシティマネジメントに向けた組織変革である。具体的には、外部取締役を導入すること、女性管理者の比率を高めること、育児支援制度を充実させることなどである。

また、日本企業においては労働者人口の減少と、雇用形態による非正規雇用者の増加傾向などから、多様な人々、例えば、女性、高齢者、外国人、一度退職した正社員の再雇用などに、門戸を広げた人事制度の再設計が進められている。とりわけ、女性社員が活躍するため、多くの企業では育児環境の充実、管理者への登用などへの人事制度の拡充が喫緊の課題となっている。さらに、企業の社会的責任を果たすために、CSR活動目標を明確に提示し、計画と実行、その評価と改善のサイクルを開示することも求められ、CSRを経営戦略として連動させる企業でなければ、ステークホルダーから社会的な存在意義が疑問視されるのである。

これら、組織変革を組織内部の資源や能力にかかわる視点と、外部環境に適応を目指した視点の両面を一体化して分析する必要がある。つまり、事業活動プロセスを、戦略、組織構造、システムなどの相互作用について考察する重要性が指摘できる。組織変革の理論モデルで提示した2つの軸から再構成するとどのように考えられるだろうか。組織変革の実証的解明のためには、第1の環境変化に適応し自己組織化するプロセスと、第2の資源活用し知識創造するプロセスの2方向の視点から分析することが、組織の合理的側面と非合理的側面を把握できるものと考えられた。さらに、組織変革のメカニズムに照準を合わせると、第1の視点からは組織能力と組織文化を時間展開で考察する必要性があり、第2の視点からは組織学習と組織間関係

の相互作用を考察する重要性が導き出された。

7. おわりに

組織変革メカニズムの解明に向けた分析フレームワークを提示するため、組織変革が戦略論と組織論でどのような理論的位置づけにあるのか確認してきた。その結果、組織変革と隣接した概念として使われている用語として、改善、改革、革新との相違点を、「漸進的-不連続的」、「理念主導-戦略主導」という2つの軸で体系化し整理できた。一方、ダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎のフレームワークでは、組織化の特性と形態を提示しているが、組織変革の特性と形態について十分に議論が展開されている訳ではない。したがって、組織変革のメカニズムをダイナミック・ケイパビリティの形成プロセスに着目して実証研究するためには、この2つの軸に関わる事象の検討が重要になる。

組織変革は、改善活動、組織改革、経営革新と密接に関連しているが、決定的に他の用語と異なるのは、企業の持続性を保証する要件を満たすという意味が強く含まれていることであった。そこで、企業の持続性を保証する組織変革メカニズムの解明には、組織ルーティン現象を分析単位として捉えることが重要であった。このように、組織ルーティン現象を、時間展開と組織メンバー間の相互作用に照準を合わせて、安定・変化・破壊・創造するプロセスを考察することが合理的であると考えられた。

次に、組織変革の既存研究の体系について整理し、組織論における研究成果の理論モデルの位置づけを、「資源活用系-知識創造系」、「環境適応系-自己組織系」という2つの軸を提示することで確認した。その結果、戦略論で展開されてきた組織能力の議論と、組織論で展開されてきた組織学習の議論が密接であることが示唆された。組織変革の実証的解明のための分析フレームワークから、次の2つのインプリケーションが考えられた。第1に、環境変化に適応し自己組織化するプロセスでは、組織能力と組織文化との関係の中で組織変革を時間展開によって考察する必要性があった。第2に、資源活用し知識創造するプロセスでは、組織学習と組織間関係の相互作用を通して組織変革を時間展開によって考察する重要性が導き出された。

しかし、残された課題も明らかになった。第1に、組織ルーティンの考察は、可視化が困難であることから、組織内部の日常活動を誰がどのように観察するかという課題である。第2に、組織ルーティンの安定・変化・破壊・創造といったプロセスの観察には、時間展開のなかで比較的長期にわたる研究が必要であるという課題である。第3に、組織変革の促進要因の内生性として、組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化がどのように時間展開のなかで相互作用しているのかという課題である。第4に、組織変革の阻害要因について、ミクロ組織論とマクロ組織論の両側面から考察し分析するという課題である。

これらの課題解決に向けて、組織変革の促進要因について検討しておきたい。次稿の「組織変革の促進要因 - 組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化からのアプローチ」で解明することにする。

[謝辞]

本稿審査過程において、お忙しい中にも関わらず2名のレフェリーの先生方から大変貴重なコメントを頂戴いたしました。ここに記して心から感謝の意を表します。

本研究は、科学研究費補助金基盤研究(C)「組織変革における阻害・促進要因の実証的解明(課題番号:26380495)」(平成26年度～平成28年度)による補助を受けている。ここに記してお礼を申し上げます。

¹ 長期にわたる小規模な漸進的変革が、不連続な変革によって中断されることを仮定したモデルである。

² 変革が漸進的なものか不連続的なものかという連続性の次元と、時間に関わるタイミングの次元のマトリクスによって、組織変革のタイプを、調整型、適応型、再方向づけ型、再建型の4つに分けている。

³ 組織の「半構造」(semi-structures)と、「時間の連結」(time-in-link)の2つの特性をもつ。

⁴ 大月(2005,pp.174-178)

⁵ 大月(2005,pp.178-181)

⁶ 戦略形成プロセスにおいてこの2つのプロセスの相互補完の重要性を指摘した。

⁷ Teece(2007)は、ダイナミック・ケイパビリティのフレームワークを提示した。「企業は、ダイナミック・ケイパビリティによって優れた長期的パフォーマンスをサポートする無形資産を創造・配置・保護できる。さらに、ダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎は、明確なスキル、組織プロセス、手法、組織構造、意思決定ルール、規律である」(Teece,2007,p.3)。

⁸ 内野(2006,pp.53-74)

⁹ 今田(1994,p.27)

¹⁰ 第1は変革の対象者、第2は変革の大きさ(スケール)、第3は変革の時間、第4は主たる変革主体、第5は変革のきっかけ、第6は変革を展開する戦略手法、第7は変革の主たる方法(目にみえるものか目に見えないものか)、第8は変革のプロセスである。(内野,2006,pp.48-50)。

¹¹ 例えば、Nadler and Shaw(1995)は、変革を促す力を次の6つに分類している。(1)産業構造もしくは製品のライフサイクルの変化、(2)技術革新、(3)マクロ経済の傾向と危機、(4)規制および法律の変化、(5)市場と競争状況の圧力、(6)競争環境で成功を収める成長、である(Nadler and Shaw,1995.邦訳 pp.3-6)。

¹² 例えば、Nadler and Shaw(1995)は、漸進的変革と不連続変革のバランス維持の重要性を主張している(Nadler and Shaw,1995,pp.15-16;邦訳 p.12)。漸進的変革は、組織の基本的な定義である、アイデンティティ、価値観、使命の境界内で起こされる。組織の環境上の出来事を予測し調整することと、環境の外的条件への適応がある。一方、不連続変革は組織の枠組みそのものを変える再方向づけと、組織の中核の価値観を転換させる再建がある(Nadler and Shaw,1995,pp.25-38;邦訳 p.12)。

¹³ 大月(2005,p.186)

¹⁴ 大月(2005,p.188)

¹⁵ 理念主導、戦略主導の他に、組織主導の組織変革があると考えられる。それは一般的に組織改革と呼ばれるものであり、必ずしも実行プロセスと有効性の検証が不十分な場合が多いため、ここでは組織改革を組織変革に含めないことにする。

参考文献

- Aldrich, H.E. (1999) *Organizations Evolving*. Sage Publications of London, Thousand Oaks and New Delhi. (若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔訳『組織進化論 - 企業のライフサイクルを探る -』東洋経済新報社, 2007年)
- Beckhard, R., and Harris, R. (1977) *Organizational Transitions*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brown, S.L., and Eisenhardt, K.M. (1997) The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentless shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, pp.1-34.
- Burns, T., and Stalker, G.M. (1961) *The Management of Innovation*. Tavistock.
- Dyck, B. (1997) Understanding configuration and transformation through multiple rationalities approach. *Journal of Management Studies*, 34, pp.793-823.
- Greenwood, R., and Hinings, C.R. (1993) Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of Management Journal*, 36, pp.1052-1081.
- Greiner, L.E. (1972) Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July-August.
- Hannan, M.T., and Freeman, J. (1977) The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, Vol.82, pp.929-964.
- Kanter, R.M. (1983) *The Change Masters: Innovation and Productivity in the American Corporation*. New York: Simon and Schuster. (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジマスターズ』二見書房, 1984年)
- Lawrence, P.R., and Lorsch, J.W. (1967) *Organizational and Environment*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 1977年)
- Lewin, K. (1947) Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, pp.5-41.
- Luhmann, N. (1984) *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt: Suhrkamp (佐藤勉訳『社会システム理論』恒星社厚生閣, 1993年) (English translation: *Social Systems*, Stanford: Stanford University Press, 1995)
- March, J.G., and Olsen, J.P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organization*. Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリソン・ユング訳(1986)『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣)
- Meyer, J., and Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol.83.
- Miller, D. (1966) Configurations revisited. *Strategic Management Journal*, 17, pp.505-512.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari*. The Free Press. (齊藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)
- Nadler, D.A., and Tushman, M.L. (1989) Organizational framebending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Executive*, 3, pp.194-202.
- (1995a) Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E. & Associates (Eds) . *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- (1995b) The challenge of discontinuous change. In Nadler, D.A., Shaw, R.B., Walton, A.E. & Associates (Eds) . *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nadler, D.A., Shaw, R.B., and Walton, A.E. (1995) Discontinuous Change. *Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. (斎藤彰悟監訳・平野和子訳『不連続の組織 - ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ - 』ダイヤモンド社, 1997年)
- Nadler, D.A., and Shaw, R.B. (1995) Transformational leadership. In Nadler, D.A., Shaw, R.B., and Walton, A.E. (Eds) . *Discontinuous change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey Bass. (斎藤彰悟監訳・平野和子訳『不連続の組織 - ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ - 』ダイヤモンド社, 1997年)
- Penrose, E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, with new Preface, by Edith Penrose. Oxford University Press. (末松玄六訳『会社成長の理論第二版』ダイヤモンド社, 1962年)

- (1980) *The Theory of the Growth of the Firm*, 3rd ed. (日高千景訳『企業成長の理論』ダイヤモンド社, 2010年)
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*, New York, NY: Harper & Row.
- Polanyi, M. (1958) *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Chicago University Press. (長尾史郎訳『個人的知識 - 脱批判哲学を目指して』ハーベスト社, 1985年)
- Quinn, R.E. (1966) *Deep Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E. and Cameron, K. (1983) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, Vol.29, No.1.
- Scott, W.R. (1995) *Institution and Organization*, Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, U.S.A. London, U.K. New Delhi, INDIA. (河野昭三・板橋慶明訳『制度と組織』税務経理協会, 1998年)
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1975年)
- Teece, D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue 13, pp.1319-1350. (渡部直樹編著・デビット・J・ティースほか著『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社)
- Ticy, N. and Devanna, M. (1986) *The transformational leader*. New York: John Wiley and Sons. (小林薫訳『現状変革型リーダー』ダイヤモンド社, 1988年)
- Tushman, K.L., and Romanelli, E. (1985) Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In C.C. Cummings and B.M. Staw (Eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, pp.171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van de Ven, A.H. and Poole, M.S. (1995) Explaining development and change in organizations, *Academy of Management Review*, 20, pp.510-540.
- Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会学 第2版』文真堂, 1997年)
- (1995) *Sensemaking in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage, p.12. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー・イン・オーガニゼーションズ』文真堂, 2002年)
- Wiggins, R.R. and Ruefli, T.W. (2002) Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the incidence and Persistence of Superior Economic Performance. *Organization Science*, 13 (1) pp.81-105.
- (2003) Industry, Corporate, and Segment Effects and Business Performance: A Non-parametric Approach. *Strategic Management Journal*, 24 (9) pp.861-879.
- (2005) Scumpeter's Ghost: Is Hypercompetition Making the Best of Times Shorter?. *Strategic Management Journal*, 26 (10) pp.887-911.
- Woodward, J. (1970) *Industrial Organization: Behavior and Control*, Oxford University Press. (都築榮・宮城浩祐・風間禎三訳『技術と組織行動』日本能率協会, 1971年)
- 今田高俊 (2005) 『自己組織と社会』東京大学出版会.
- 内野崇 (2006) 『変革のマネジメント - 組織と人をめぐる理論・政策・実践 - 』生産性出版.
- 大月博司 (2005) 『組織変革のパラドックス (改訂版)』同文館出版.
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論』有斐閣.
- 横谷正人 (2016) 「組織変革における二面性 - 戦略シフトの考察を通して」『経営学論集第86集 (Web版)』日本経営学会.
- 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営 - 日本企業のエスピテモロジー - 』日本経済新聞社.

