

氏 名	やま おか とおる 山 岡 徹
学位(専攻分野)	博 士 (経 済 学)
学位記番号	経 博 第 306 号
学位授与の日付	平 成 19 年 5 月 23 日
学位授与の要件	学 位 規 則 第 4 条 第 1 項 該 当
研究科・専攻	経 済 学 研 究 科 組 織 経 営 分 析 専 攻
学位論文題目	組 織 変 革 マ ネ ジ メ ン ト と 組 織 の 動 態 ——組織変革モデルと組織成員の心理的側面に関する理論および実証的研究——

論文調査委員 (主 査)
教 授 田 尾 雅 夫 教 授 久 本 憲 夫 准 教 授 若 林 直 樹

論 文 内 容 の 要 旨

本論文は、従来の組織変革論で重視されてきた適合概念や、単線的な変革プロセスモデルに対して批判的な検討を加え、そのうえで組織における不断の動態を明らかにし、動態的な組織観に基づいて、組織変革および組織変化に関するプロセスモデルを構築することを目的としている。論文構成は全4章から構成され第1章から第3章までが文献研究およびモデル構築であり、第4章はサーベイ調査に基づく実証分析を内容とする。

第1章では、既存の組織変革論において代表的なモデルである環境適合志向の組織変革モデルへの問題提起がなされた。流動的な外部環境を合理的に分析することや、組織の構成要素間の適合性を追求することは組織にとって必ずしも容易ではない。このような制約条件の下で、組織は長期的な存続を図るべく、公式構造やプロセスなどを不断に変革することによって、外的にも内的にも組織の適合性を継続的に高める必要に迫られている。そのことが理論的に明示された。

第2章では、組織変化と組織変革に関する循環プロセスモデルの構築に向けた議論が展開される。まず章の前半では、既存の代表的な組織変革モデルを紹介し、それらのモデルがもつ問題点や限界点についての検討がなされた。そして長期にわたり組織が柔軟な適応能力を維持するためには、対外的にも内部的にも「緩やかな適合状態」を維持することが必要であり、組織変革マネジメントの役割とは組織に「緩やかな適合状態」をもたらすことであるとの見解が提起された。

第3章では、組織における変化および変革の動態プロセスを主導する「矛盾」の役割が考察された。既存の組織変革論では、変革の成果を制約する要因として、個人的要因、組織の構造的慣性や文化的要因、既存の経営資源や戦略、パワー構造、組織の歴史などが一般に指摘された。そこでは組織に強い現状維持志向があることが仮定されている。しかしながら、現実世界では、多くの組織で公式構造やプロセス、人事システムなどに繰り返し変化が生じていることを観察できるのである。

第4章では、近年における人事制度改革や仕事環境の変化、および自社の経営戦略などに対して、組織成員はどのような認識をもっているか、またその認識が組織に対する帰属意識にどのような影響を及ぼしているかという問題について、大手電機メーカー3社に対するサーベイ調査から得られたデータを元に実証分析がなされた。さらに組織成員が主観的に了解している会社との関わり方を概念化した心理的契約尺度と組織コミットメントとの関係についても分析がなされた。本調査では組織成員の心理的契約には4種類の異なる志向性があることが確認された。さらに組織コミットメントの変化を説明する変数として、これらの心理的契約の志向性が有意な影響力をもつことが明らかにされた。

組織変革や人事制度改革を実施するにあたっては、組織成員が組織との間にどのような心理的契約を想定し、経営側の変革意図をどのように認知するかによって、組織コミットメントには異なる影響が及ぼされる。それゆえ、組織変革や人事制度改革に着手するにあたっては、その変革意図を解釈する組織成員の心理的契約に注目することが、組織変革の成果を確保するうえで重要であることが本調査結果によって示唆された。

論文審査の結果の要旨

本論文は、組織変革プロセスのマネジメントを主題として、特に流動化する外部環境下で組織が長期的に存続するための組織変革マネジメントのあり方を明らかにすることを目的としている。本論文による学術的貢献の詳細については以下のとおりである。

第1は、組織における適合性を志向する議論に対して、新たに時間軸の概念が導入された点、および「過剰適合性」の概念が導入された点である。既存の組織変革論では経営トップが変革ビジョンを創造し、組織の将来進路を明確に規定することが、組織の適合性を高めるうえで重要な役割を果たすとの指摘がなされている。しかしながら、ここで成功要因とされる経営トップの変革ビジョンとは、多くの場合、過去の事業経験から学習されたものである。仮に経営トップの変革ビジョンによって大きな変革成果が達成された場合、経営トップおよび組織成員は、その変革ビジョンの有効性を学習し、特に変化の激しい経営環境下ではそれに固執する側面がある。この種の過剰適合状態が将来の環境変化に対する組織の柔軟な適応可能性を阻害する側面が本論では強調される。このように既存の組織変革論が依拠する適合性追求志向の議論に対し、過去、現在、将来という新たな時間軸を設定し、さらに「過剰適合」概念を導入したことは、流動化する環境下において経営組織の継続的な存続条件を考察するうえで革新的な分析枠組みを提起したと言える。

第2は、継時的な組織変革モデルが提起された点である。本論文では、現在の外部環境と組織との適合関係に関して、過剰な不適合状態と過剰な適合状態を両極にもつ軸線上に組織を位置づけ、組織変革を媒介としてその軸線上を不断に変動する運動体として組織を捉える。さらにこの種の組織の動態が、組織に長期的な適応可能性をもたらすのではないかと本論は考えられている。一方で既存の組織変革論では、組織変革の役割として組織の適合性を増大させることが重視され、組織変革はそのための単線的なイベントとして捉えられる。しかしながら上記の本論の認識に立つならば、組織変革の役割とは、ひとつは過剰な不適合状態から緩やかな適合状態へと組織を導くことで組織の適合性を高めることであり、もうひとつは過剰な適合状態から「あそび」をもたせた緩やかな適合状態へと組織を移行させることで組織の適合性を意図的に低めることであるとの主張が本論では展開される。

このように本論では組織の動態を捉えるにあたって、過剰な不適合状態および過剰な適合状態を両極にもつ軸が設定され、その軸線上を変動する運動体として組織は位置づけられる。さらにその継続的な動態を司る役割として組織変革が位置づけられたことによって、組織変革プロセスは既存の組織変革論が想定してきた単線かつ一過性のイベントではなく、双方向かつ継続的な動態プロセスとして再定義される。本論文で展開されたこれらの考察は、既存研究よりも長期の時系列を分析射程に収めており、特に流動的な環境下で組織の長期的な存続条件を考察するにあたって有効な分析枠組みを提起したと言える、その学術的貢献を非常に高く評価できる。

第3は、組織変革の困難性として、組織の動的側面を指摘した点である。既存の組織変革論では、組織変革の難しさとして組織における現状維持志向の強力を強調し、組織変革を阻害する現状維持志向をいかにコントロールするかが議論の焦点となっている。しかしながら、本論では組織変革の難しさの根拠を上記のような組織の固定的側面ではなく、むしろ組織の動的側面に求めている。すなわち、変革者が当初意図したほどの変革成果を必ずしも達成できないのは、頑なに変化しない組織の現状維持志向に起因するのではなく、むしろ組織が不断に変化し続ける存在であるため、その動態を変革者が意図通りにコントロールできないためではないかとの主張が展開される。さらに組織が不断に変化しているとの理論的根拠として、本論文では組織における多様な不均衡や矛盾の存在を指摘する。このような問題点の指摘は、組織の動態的側面を前提とした組織変革論の展開に繋がり、既存の組織変革論に支配的な議論を基本的な前提から問い直すだけの問題提起を含むことになる。流動化する外部環境下で長期的な存続を図る組織の動態を考察するための新たな分析枠組みとして、その学術的意義は非常に大きいと言える。以上、本論文の学術的貢献は高く評価されてしかるべきである。しかしながら、残された課題もある。

第1に、組織の適合性を測定する次元と基準が必ずしも明確ではない。組織変革をリードするにあたり、組織の適合性マネジメントが重要であるが、その適合性をいかに評価するかについては、今後さらに具体的な検討が必要である。第2に、既存の組織学習論や資源ベース論、組織進化論と本論文との関連性の検討が若干不十分である。これらの関連領域の精査に

よって、本論文で提示された組織変革モデルはさらに精緻化される必要がある。第3に、組織の非合理的側面、意図した通りにコントロールできない側面についての考察が必ずしも十分ではない。仮に「緩やかな適合状態」が組織の長期的な存続にとって望ましい状態であるとして、その状態の組織をリードする際の困難性についての検討が若干不十分である。変革を阻害する要因として、組織内パワーや変革への抵抗、組織慣性の問題についても、さらに検討、議論すべきである。

以上のように、本論文には今後検討されるべき課題が残されている。しかしながら、これらの問題点は、本論文の基本的な成果を損なうものではないと考えられる。したがって、本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。

なお、平成19年3月30日、論文内容とそれに関連した試問を行った結果、合格と認めた。