

組織における恒常性と組織変革 モメンタムに関する一考察

——組織変革の「振り子プロセス・モデル」の構築に向けて——

山 岡 徹

は じ め に

本論における主要な問題意識とは，第一に組織変革プロセスにおいて経営トップが創造する変革ビジョンの特質と，それに組織を適合させることを追求する組織変革マネジメントの功罪を明らかにすること，第二に変革マネジメントにおいては，変化に際して定常状態へ戻ろうとする組織の恒常性への対処だけでなく，組織の恒常性ゆえに変革プロセスにおいて付随的に生じる「変革モメンタム」への対処が重要であることを強調することにある。

以下では，まず組織変革の意義と課題について触れたうえで，既存の組織変革論において共有される諸前提について確認し，それらの前提に対して批判的な検討をくわえることとする。そして，既存の組織変革論への批判的検討を踏まえたうえで，最後に組織変革の「振り子プロセス・モデル」を提起する。

I 組織変革の意義と組織変革論における展開

1 組織変革の意義と課題

1) 組織変革の意義

今日の経営組織が直面している外部環境は，経営のグローバル化や各種の技術革新の進展，労働市場における流動性の増大といった構造的な変化を背景として，かつてないほどに流動的な動きを見せ，また環境変化のスピードも増加

の一途をたどっている。このような流れのなかで、既存ビジネスのライフ・サイクルは従来よりも短期化し、同時に将来市場の先行きの見通しはますます不確実なものとなりつつある。

このような経営環境下において、経営組織が長期的な生き残りを実現するためには、外部環境に自らの組織を継続的に適合させることが必要とされる。すなわち、外部環境の変化を経営ビジョンや経営戦略に反映させ、さらに組織構造や組織プロセスに有効に取り込むことによって、外部環境に継続的に適合するよう自らを革新しつづけることが、経営組織の長期的な生き残りにとっては不可欠である。

このように、組織変革の取り組みとは、経営組織の今後の存続を左右する外部環境への適応手段のひとつとして位置づけられる。特に外部環境の不確実性が増大するのに伴い、組織変革の成果が組織の生き残りを規定する側面がますます大きくなりつつあると考えられる。その意味では、組織変革に関わる問題は、今日の経営組織にとって、組織の「生き残り」に関わる最も重大な経営問題として位置づけることができるだろう。

2) 合理的な組織変革における課題

組織変革の成否は、経営組織の生き残りの鍵を握るわけだが、組織変革の取り組みを合理的に推進するにあたっては、どのような困難が想定されるだろうか。そこで、以下では組織変革の合理的な取り組みが直面する諸々の課題について列挙しよう。

① 外部環境の認識と分析

既に指摘したとおり、経営組織が直面する今日の外部環境は変化と複雑性に富んだものである。そのような外部環境の変化を、組織は果たして的確に認識し分析することができるのだろうか。確かに、組織とは個人の合理的能力の限界を克服し、協働の成果を実現するための社会的なシステムである。しかしながら、流動的な経営環境の現状や将来を的確に認識し、それを合理的に分析できるだけの能力が組織に備わっているか否かについては疑問の余地が大いにあ

るだろう。

② 組織変革の対象の選択

仮に外部環境の現状や将来の環境変化を正確に分析できたとしても、組織の業績や成果を高める変革対象を果たして合理的に特定することができるのかという問題がある。

組織変革の取り組みにおいては、現在や将来の経営環境の変化に合わせるかたちで組織内部の構成要素である組織構造や組織プロセス、人事システム、組織文化などを変革することによって、組織的な成果を改善することが想定されている。すなわち、組織変革の取り組みを通じて、組織と外部環境との適合性を増大させることによって、組織の存続能力の強化を図ることが期待されているのである。しかしながら、組織の構成要素である組織構造や組織プロセス、人事システム、組織文化と外部環境の諸要素との間には複雑な相互作用や因果関係が存在しているため、組織変革の対象を合理的に選択することは実は容易ではない。

③ 外部環境と組織の構成要素との適合性の追求

仮に組織変革の対象を合理的に選択できたとしても、組織における多様な構成要素間の整合性や、組織と外部環境との適合性を具体的にどのように高めるのかという問題がある。

組織の構成要素には、技術的な側面や政治的な側面、文化的な側面など多様な側面があり、それらの諸側面が相互に絡み合うかたちで組織は全体として構成されている (Tichy [1983])。したがって、たとえば人事制度を変革するにしても、上記の多様な側面の整合性に配慮しながら制度改革を進める必要がある。同時に、その他の構成要素である組織構造や組織プロセス、組織文化を、新たな人事制度と適合するかたちで変革しなければ、結果として、大きな変革成果を期待することは難しいだろう。さらに、このような組織の多様な構成要素の包括的な変革が、外部環境の変化と適合したものでなければ、変革の成果はそもそも実現できない。

このように、組織変革において大きな成果を得るためには、組織における整合性や適合性を高めることが重視されるわけだが、組織の多様な構成要素間での整合性を追求しつつ、同時に外部環境との間での適合性を追求することは、実際の観点から決して容易ではない。

④ 外部環境の不安定さと時間的制約

仮に上記の①～③の諸問題を合理的に解決できたとしても、この組織変革プロセスを達成するためにはどの程度の時間と労力が必要とされるのかという問題がある。

というのも、仮に多大な時間と労力をかけることで①～③のプロセスに対処できるとしても、その組織変革プロセスが進められている最中にも外部環境上の変化は不断に進行するため、できるだけ時間をかけずに①～③の変革プロセスを推進することが要求されるからである。すなわち、組織変革の取り組みは常に時間的制約のなかで行われるものであり、タイミングを逸した組織変革からは、それがいかに完全な取り組みといえども、大きな成果を期待できない。また、組織変革に要する多大なコストに見合うだけの変革上の成果が果たして得られるのかという問題もある。すなわち、組織変革のために多大なコストをかけ、そのコスト負担の大きさのために、組織の存続能力が阻害されるようなことがあれば、それは組織変革の意義から考えて本末転倒である。したがって、時間的制約とコスト面での制約をいかにクリアするのかという課題に組織変革は対処しなければならない。

このように変革プロセスを合理的に推進しようとする場合、組織変革は多様な問題に直面せざるを得ない。これらの問題を要約するならば、それは第一に合理的分析手法の限界に関わる問題、第二に組織における適合性追求の限界に関わる問題、第三に外部環境の断続的な変化に伴う組織変革の時間的制約の問題として整理することができるだろう。

2 組織変革論における展開

組織変革における上記の諸課題を前提として、組織変革論では以下のような議論の流れを確認することができる。ひとつは外部環境の断続的な変化を前提として、漸進的で小規模な変革の積み重ねを志向するよりも、断続的で大規模な組織変革の推進を志向する議論の流れである。そして、もうひとつは組織変革を推進する担い手として、合理的な分析やプランよりも変革ビジョンや変革リーダーシップを重視する議論の流れである。

1) 断続的かつ大規模な組織変革の推進

組織変革においては、不連続かつ急激な環境変化に対処すべく、組織の多様な構成要素の変革を個々バラバラに漸進的に進めるのではなく、同時並行的かつ急激に展開することが重視される。これは、組織変革に課された時間的制約への対応であると考えられる。なお、組織変革の成果を高めるための指標として、組織の多様な構成要素間の適合性や整合性を増大させることが重視される(Nadler & Tushman [1977], Tichy [1983], Tushman & O'Reilly [1997])。すなわち、短期間のうちに組織の多様な構成要素を包括的に整合させるかたちで変革しなければ、変革上の大きな成果は期待できないとこれらの議論では考えられている。

2) 変革ビジョンおよび変革リーダーシップ

複雑で流動的な外部環境下においては、組織が合理的な環境分析によって環境適応を図るという手法の有効性自体に限界が生じている。このような限界を踏まえて、リーダーシップを重視する組織変革論では、変革の成功要因として以下の要因を指摘している(Bennis [1994], Gardner [1996], Kotter [1996])。

- ① 経営トップが変革ビジョンを創造し、組織の将来の大まかな進路を規定すること
- ② 変革プロセスを推進するための変革リーダーシップが有効に発揮されること

すなわち、組織の多様な構成要素の方向性を束ね、それらの相互の適合性を

高める役割を果たすものとして重視されているのが、経営トップによって組織に提示される変革ビジョンである。ここで変革ビジョンによって主導される組織変革プロセスとは、外部環境の合理的な分析に基づいて、新たな戦略の策定や組織の編成を追求する変革プロセスというよりも、むしろ組織全体の進むべき将来の大まかな進路を規定する変革ビジョンを経営トップが明確に示すことによって、その変革ビジョンに沿うかたちで組織の多様な構成要素のベクトルを束ね、組織全体としての整合性を高めることで、流動的な外部環境において生き残りを図る組織変革プロセスであるといえる。

II 組織における「恒常性」概念と組織変革プロセス

以上では、組織変革の意義と課題について検討し、さらに組織変革論の今日的な議論の流れについて確認した。以下では、まず組織変革論の諸類型を確認したうえで、既存の組織変革論が依拠してきた組織の「恒常性」概念について触れ、組織の「恒常性」を前提に展開されてきた組織変革論の意義について考察することとしよう。

1 組織変革論の諸類型

既存の組織変革論は、各々が前提とする組織観に基づいて、いくつかの類型に分類することができる (Morgan [1986], Cameron & Green [2004])。

そのひとつは、組織を合理的な機械に喩える立場である。この立場から展開される組織変革論では、[探索→計画→行動→統合]といった変革のマネジメント・プロセスを合理的に展開することが重視される (Bullock & Batten [1985])。

一方、組織を政治体として見なす組織変革論では、組織変革とは組織内における希少資源の配分を見直すプロセスとして位置づけられる。すなわち、組織で最も重要な意思決定とは希少資源の配分に関わる決定と見なされ、それゆえに、組織変革プロセスにおいては組織内における政治マップに対処することに

大きな注意が払われる (Pfeffer [1981])。

他方、組織をあたかも生命体のように外部環境に適応的なオープン・システムとして見なす立場から展開された組織変革論では、組織にとっての「定常状態」を想定し、組織は自らの変化に際しても常に定常状態に戻ろうとする「恒常性」をもつ存在であるとの想定に立って組織変革の議論が展開された。以下では節をあらためて、組織の「恒常性」を前提とする組織変革論について概説しよう。

2 組織の「恒常性」概念と組織変革論

組織の恒常性とは、変化に際しても定常状態に戻ろうとする組織の特性を指す。したがって、組織変革の取り組みにおいて変革の成果を確固たるものにするためには、いかにして既存の定常状態から組織を脱却させ、新たな定常状態に移行・定着させるかが重要なポイントとなる。以下では、組織の恒常性に着目する代表的な組織変革論について概説する。

Lewin [1951] は、変革プロセスを変革の推進力と抵抗力とのせめぎ合いのプロセスとしてモデル化した。また、変革プロセスに関する議論のなかで、① 解凍 (unfreezing) ② 移行 (moving) ③ 再凍結 (refreezing) の3段階から構成される変革プロセス・モデルを提示した。まず第1段階の「解凍」段階とは、これまで身につけてきた行動パターンや正しいと信じてきた信念が必ずしも望ましくなく、何らかの変革が必要であることを組織成員に認識させることに重点をおく段階である。続く「移行」段階とは、新たに身につけるべき行動パターンや価値観などを組織成員に身につけさせることに注力する段階であり、最後の「再凍結」段階とは、新しい行動パターンや価値観を組織成員に定着させるための段階である。この変革プロセス・モデルの意義は、「移行」段階よりも「解凍」および「再凍結」段階を重視した点にある。すなわち、このモデルの「解凍」段階が示唆するのは、組織成員は現状から容易には変わろうとしないという基本認識であり、また「再凍結」段階が示唆するのは、組織成

員が現状から仮に変わったとしても容易に元の状態に戻るという基本認識である。さらにこれらの基本認識を通底する大前提として、組織では変化に際して定常状態へ戻ろうとする恒常性の力が支配的であり、それは組織変革を抑制する力として作用するとの基本理解がある。したがって、組織変革の取り組みにおいては、組織の既存の定常状態を解くための「解凍」段階と、新たな定常状態に組織を定着させる「再凍結」段階に注力することで、組織の恒常性に対処することが重要視される。

一方、Nadler & Tushman [1977] による組織モデルの特徴は、組織を外部環境に適応するオープン・システムとしてモデル化した点にある。このモデルにおける組織とは、外部環境からのインプットを外部環境へのアウトプットに変型するスループットとして概念化されている。変型プロセスとしての組織の構成要素としては、公式の組織編成、タスク、個人、非公式組織が想定されており、これらの諸要素間の整合性が高いほど、スループットとしての組織が全体として生み出す成果は大きくなると考えられている。またこのモデルでは、組織変革に際して上記の組織の構成要素すべてに注意を払わなければ、仮に単独の構成要素だけを変革したとしても、時間の経過とともに組織は元の定常状態に戻ってしまうことが示唆されている。

さらに、Senge et al. [1999] においても、重要な組織変革を持続させることが困難な根拠として、組織におけるバランス・プロセスを指摘し、変革に際しては組織におけるバランス力への対処が重要であることを主張している。

上記の組織の恒常性を前提とする組織変革の議論からは、組織の構成要素間の適合関係が組織の恒常性に及ぼす影響について共通の示唆がみられる。すなわち、組織が新たな変化に際して元の定常状態に戻ろうとする恒常性とは、現在の組織内の構成要素間で保たれている「適合性」や「バランス」に起因するという考えである。具体的には、組織の多様な構成要素は、各自の部分最適化もしくはシステムの全体最適化の観点から構成要素間での相互バランスを志向しており、その相互バランス状態を組織全体の定常状態として志向している。

そのため、仮に一部の構成要素だけに変化がもたらされたとしても、組織の各構成要素は当初の相互バランス状態を回復すべく、一時的に変化した構成要素に対して元の定常状態に戻るよう圧力をかけるという考えである。

それゆえ、外部環境の新たな変化に現在の組織を適合させるためには、組織内の特定の構成要素だけを変革するのではなく、新たな適合状態を組織内部の多様な構成要素間に創り出し、その新たな定常状態に組織システム全体を定着させることが重要となる。すなわち、仮に組織の恒常性を前提とするならば、組織変革の取り組みにおいて一定の成果を上げるためには、多様な構成要素間の包括的な適合関係を変革の対象とし、それらの適合関係を包括的に変革することが不可欠であるとの考えに行き着くことになる。

3 既存の組織変革論において共有される諸前提

以下では、既存の組織変革論の議論において共有されている諸前提を整理したい。そのうえで、次章では既存の組織変革論に対して、批判的な検討を加えることとする。

1) 組織における恒常性と適合性について

既存の組織変革論においては、組織の恒常性と適合性に関して、以下の諸前提を共有しているように考えられる。

- ・組織は外部環境との間に適合状態を維持できなければ長期的に存続できない。
- ・組織変革の意義とは、組織の長期的な存続を可能とすることにある。
- ・組織変革のプロセスにおいては、主として組織と外部環境との不適合状態を解消し、両者間に新たな適合状態を創り出すことが主要な課題となる。
- ・組織における多様な構成要素は、部分最適化もしくは全体最適化の論理に基づいた相互バランス状態を志向し、その状態を組織の定常状態としている。
- ・組織の多様な構成要素は、変革に際して元の定常状態に戻ろうとする恒常

性をもつ。

- ・組織と外部環境との間で新たな適合状態を創出するためには、組織内の多様な構成要素間に存在する既存の適合関係を包括的に変革することが求められる。

2) 変革ビジョンと変革リーダーシップについて

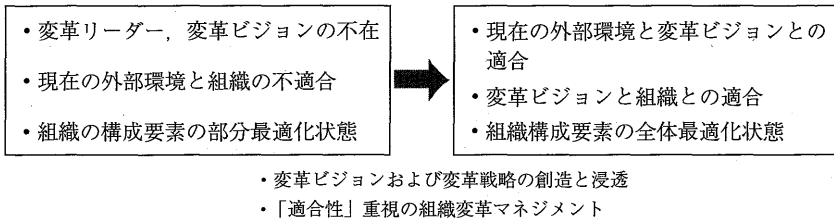
さらに、変革ビジョンおよび変革リーダーシップについては、下記の諸前提が共有されていると考えられる。

- ・流動的かつ不確実な環境下で組織変革を推進するにあたっては、合理的な環境分析よりも、経営トップがタイムリーに創造する変革ビジョンが重要な役割を果たす。
- ・組織と外部環境との間の適合関係は、経営トップの変革ビジョンによって媒介される。
- ・組織内部の多様な構成要素間の包括的な適合関係は、経営トップの変革ビジョンによって規定される。

3) 組織変革の意義とプロセス

上記の諸前提を整理し、組織変革の意義とプロセスを図解したものが第1図である。そこでは、組織と外部環境との間の不適合状態を解消し、両者の間に新たな適合状態を創出する担い手として、経営トップによる変革リーダーシップおよび変革ビジョンが想定されている。すなわち、外部環境と組織との適合関係を媒介する役割が、経営トップの変革リーダーシップには期待されており、経営トップによってタイムリーに創造される変革ビジョンによって、組織と外部環境との間に新たな適合状態が創り出され则认为られている。また、部分最適化の観点から組織の多様な構成要素間で保たれていた相互バランス関係が、変革ビジョンによる全体最適化の観点から包括的に変革されるプロセスが想定されている。

第1図 組織変革の意義とプロセス



III 既存の組織変革論の批判的検討

以上では、組織変革の成果を規定する要因として、第一に経営トップがタイムリーに変革ビジョンを創造し、外部環境と組織との間に新たな適合状態を創造すること、第二に組織内部の構成要素間に存在する既存の適合状態を解き、変革ビジョンと整合させるかたちで全体最適化の観点から、組織の多様な構成要素間に新たな適合状態を定着させることの重要性を指摘した。

しかしながら、既存の組織変革論の議論に従って上記の組織変革プロセスを徹底し、大きな変革成果を実現できた組織は、その後も引き続き、高い成果を持続させることができるのだろうか。すなわち、トップの変革ビジョンに基づいて、全体最適化の観点から組織の多様な構成要素間の適合関係を包括的に変革することで大きな変革成果を達成した組織は、果たして長期的な存続能力を本当に高めることができるのだろうか。

結論から言うと、既存の組織変革論において重視される上記の変革プロセスを徹底し、一時的に組織変革の成果をあげた組織ほど、長期的な観点からみると、実は組織の存続能力が阻害される危険性があると本論では考えている。以下では、変革ビジョンと組織の恒常性に依拠する組織変革のジレンマを明示することによって、その根拠を明らかにしよう。

1 経営トップの変革ビジョンに依存する組織変革のジレンマ

1) 問題の提起：組織における「過剰適合性」概念とその弊害

組織変革に際して経営トップがタイムリーに創造する変革ビジョンとは、外部環境と経営戦略および組織を媒介する役割を果たしている。すなわち、今日の経営トップには不連続かつ急激に変化する外部環境の将来を見極め、外部環境と組織との将来的な相互作用を見通すことによって、組織が将来的に進むべき進路を大まかに規定する変革ビジョンを創造する役割が求められている。そして、その変革ビジョンに整合するように、経営戦略や組織を新たに編成し直すことによって、組織は流動的な環境下での生き残りを図っていると考えられる。

しかしながら、ここで重視されている経営トップの変革ビジョンとは、客観的な環境分析から導き出される合理的指針というよりも、経営トップの過去の多様な事業経験における成功や失敗からの学習を通じて形成された価値的および規範的な性質を持つものであろう。もしそうならば、仮に経営トップの変革ビジョンによって主導された組織変革において、大きな変革成果が実現されればされるほど、経営トップおよび組織成員は、変革ビジョンやそれに基づく経営戦略の正しさや有効性を強く学習し、時に固執するようになる (Argyris & Schon [1978], Amburgey & Miner [1992])。ここで、ある組織が特定の変革ビジョンに過剰に適合し、経営戦略や組織行動を硬直化させることは、将来の環境変化に対するその組織の適応可能性が阻害されることを意味している (Weick [1976])。特に変化の激しい経営環境下では、特定の変革ビジョンのもとで組織の多様な構成要素が緊密に整合するかたちで編成されればされるほど、将来の環境変化に対する組織の適応能力は阻害されると考えられる。

たとえば、組織変革プロセスにおいて経営トップの変革ビジョンおよび変革リーダーシップを重視する代表的な議論として、Kotter [1995] を挙げるができる。ここで議論される変革プロセスとは、第1図と同様に単線プロセスとしてモデル化されている。すなわち、議論の出発点 (変革プロセスの起点)

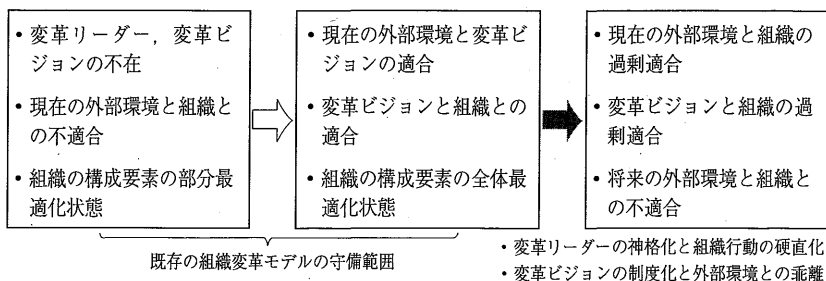
を、組織と外部環境との不適合状態とし、また議論の到達点（変革プロセスの終点）を、組織と外部環境の適合状態とする議論の枠組みがとられている。そして、変革の初期段階では経営トップが創造する変革ビジョンを組織全体に念入りに浸透させることに大きな力点が置かれ、また変革の最終段階では組織変革の成果を文化や制度として念入りに組織全体に定着させることの重要性が強調されている。

しかしながら、経営トップの変革ビジョンの周知徹底を重視し、変革成果を制度化することで組織への定着を図る上記の単線プロセスの議論は、組織が適応すべき外部環境が今後さらに変化する可能性を必ずしも考慮せず、あたかも安定的な環境下での1回きりの組織変革プロセスを想定しているようである。というのも、仮に外部環境の不確実性や流動性を前提とするならば、経営トップの変革ビジョンや一時的な変革成果に過度にコミットすることは、長期的な組織の適応可能性を阻害することを意味するからである。

より具体的に考えよう。経営トップの変革ビジョンによって媒介された外部環境と経営戦略および組織との間に非常に強い適合関係が現時点で生まれたとしよう。換言すれば、経営トップの変革ビジョンに従って取り組んだ組織変革が現在の外部環境とうまくマッチして、組織業績の大幅な向上がみられたというケースである。この場合、組織変革の成果が非常に大きく劇的なものであればあるほど、経営トップによって示された変革ビジョンは、その有効性や正しさが経営トップ自身や組織成員から強く学習されるようになる。その結果として、組織は変革の成果を確固たるものとし、またさらなる変革成果を追求するなかで、変革ビジョンとより緊密に適合するように、組織の多様な構成要素を再編成するようになる。

上記の状態こそが、組織における「過剰適合状態」と本論が想定する状態である。組織における過剰適合状態では、現時点において、組織と外部環境との間に強い適合状態がみられ、大幅な業績の向上がみられる。ここで、組織と外部環境との適合状態は経営トップの変革ビジョンによって媒介されている。そ

第2図 組織変革プロセスの拡張



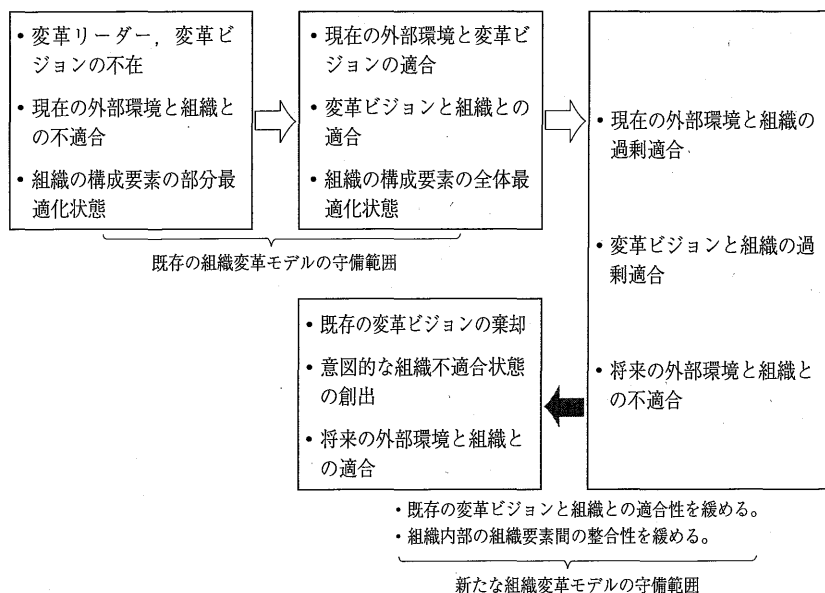
ここでは、大きな変革成果を実現した変革リーダーが組織内で権威とされ、その変革ビジョンと組織内の構成要素との適合性を極限まで高めることが組織全体で追求される。また、仮にその後のプロセスで変革成果が頭打ちになったとしても、その停滞の原因は変革ビジョンの不徹底に求められ、変革ビジョンの実現に向けた組織変革のさらなる徹底が組織全体で追求される。それゆえ、過剰適合状態に陥った組織で志向される組織変革プロセスとは、組織行動の硬直化や特定資源の高度化が進行し、結果として、将来の環境変化に対する組織の長期的な適応能力を阻害するプロセスとしてモデル化することができる（第2図参照）。

2) 本論の主張：組織変革の新たな意義の提起

「過剰適合性」の概念を組織変革プロセスに導入するならば、組織変革の対象とは、現在の外部環境や変革ビジョンと不適合を起している組織の構成要素だけではない。ここでの組織変革の対象とは、逆説的なようだが、むしろ現在の外部環境や変革ビジョンに過剰な適合状態を示している組織の構成要素である。

既存の組織変革論では、経営トップによる変革ビジョンに対して、外部環境と組織を媒介し両者の適合状態を創造する役割を想定してきた。しかしながら、特に流動的な環境下においては、変革成果の大きさゆえに特定の変革ビジョンに過剰に固執したり、その変革ビジョンとの整合性を過剰に意識した組織デザ

第3図 組織変革プロセスの再拡張



インや戦略策定を追求したりすることは、長期的な組織の生き残りの観点からすると阻害要因として作用しかねない。その危険性を必ずしも十分に指摘してこなかった既存の組織変革論には、重大な欠点があるといわざるを得ないだろう。

本論において新たに拡張された組織変革プロセスを前提に議論するならば、時として既存の変革ビジョンを棄却することで、既存の変革ビジョンと組織の構成要素との間の緊密な整合性を解き、逆に意図的な不適合状態（アンバランス）を組織に創り出すことも、経営トップに求められる変革リーダーシップの役割と考えられる（第3図参照）。特に変化の激しい経営環境下において、組織が長期的に存続するためには、過剰適合状態から脱却し、外部環境に対して「適応しつつ適応しない」動態的なスタンスをとることが重要であると本論では考えている。

2 組織の「恒常性」を前提とする組織変革のジレンマ

1) 問題の提起：「変革モメンタム」概念と組織変革のオーバーラン現象

既存の組織変革論では、変革に際して定常状態に戻ろうとする組織の恒常性を前提として、変革プロセスを推進するための議論が展開されてきた。この議論では、組織の既存の定常状態を解くことの重要性が指摘され、また組織に新たな定常状態をもたらすことの困難さが強調された。要するに、既存の定常状態に常に戻ろうとする組織の恒常性の強さと、それにともなう組織変革の困難性を強調する議論が、組織変革論では一般的に展開されてきた。

しかしながら、組織変革のプロセスを推進するうえでの難しさとは、「頑なに変化しようとししない」という組織の現状維持志向や、静態的な恒常性ばかりに起因するものなのだろうかというのが本論におけるもうひとつの問題提起である。以下では、その根拠について説明する。

まず、組織の恒常性を前提とする場合に必要とされる「変革の勢い」について考えてみよう。「頑なに変化しようとししない」組織観を前提とするならば、そのような頑なな組織において変革を推進するためには、組織内における既存の均衡状態を破り、現状の恒常性を打破するための推進力として、変革目標に向けられた相当強力な変革推進力が必要とされる。換言すれば、変革のゴールに向けた相当強力な推進力がなければ、恒常性に支配された組織において変革の成果をあげることは期待できないと考えられる。

ここでいったん視点を変えて、「慣性」の概念について考えるならば、慣性とは「じっと静止し続けようとする性質」と同時に「同じ方向に運動し続けようとする性質」を意味する。この慣性概念を組織変革の議論に応用するならば、既存の組織変革論は、組織の「じっと静止し続けようとする性質」、すなわち組織の静態的な慣性には十分に注目してきたが、「同じ方向に運動し続けようとする性質」、換言すれば、組織の動態的な慣性には必ずしも十分な注意を払ってこなかったのではないだろうか。

というのも、仮に組織の恒常性を前提とするならば、変革プロセスを推進す

するためには相当強力な変革推進力が必要とされる。この変革推進力が十分なものでなければ、組織は既存の定常状態に戻ってしまい、新たな定常状態へと移行することができないからである。ということは、組織変革プロセスにおいて新たな定常状態へと移行できた組織とは、相当強力な変革推進力にサポートされ、変革ゴールに向けて強力に勢いづけられた運動体としての組織であると考えられる。

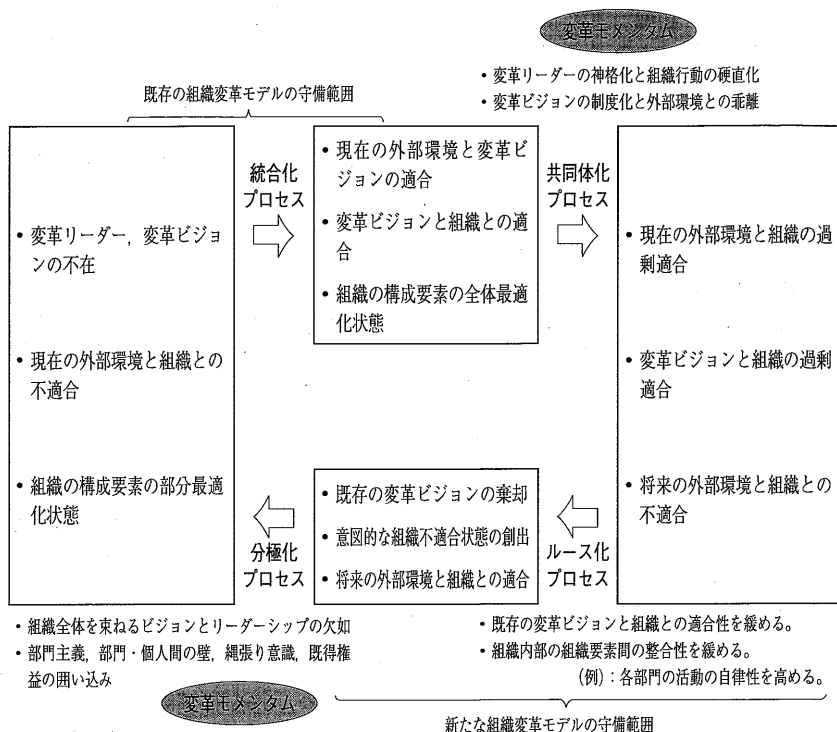
ここで、動態的な慣性の意味合いである「同じ方向に運動し続けようとする性質」に立ち返るならば、組織変革の取り組みにおいて、変革目標に向けた強力な推進力によって特定の方向に向かってひとたび動きだし、変革成果を実現した組織にとって、その組織変革の取り組みを急にやめたり、変革の方向性を柔軟に転換したりすることは容易なことではないのではないかという「変革モメンタム」仮説が提起できる。

すなわち、常に変化を拒もうとする強力な「恒常性」を組織に想定するならば、その組織を新たな定常状態に移行させるためには、相当強力な変革推進力が組織に課されなければならない。換言すれば、変革ゴールに向けて強力に勢いづけられた運動体としての組織のみが変革の成果を実現できることになる。しかしながら、動態的な慣性の意味合いからすると、強力な推進力にサポートされつつ特定の変革目標に向かって走り始め、成果をあげた組織にとって、その組織変革の取り組みを急にやめたり、変革の方向性を柔軟に転換したりすることは、組織の恒常性を破ることと同程度に困難な取り組みではないかと本論では考えている。さらに言うならば、組織変革で成果をあげるために必要とされる変革の推進力の強さと、それによって生み出される「変革モメンタム」の強さゆえに、変革ゴールに向けて勢いづいた組織を当初意図した目標地点に止められない事態、すなわち「変革のオーバーラン現象」にこそ、組織変革プロセスを統制するうえでの困難さがあるのではないかと本論では考えている。

2) 本論の主張：組織変革の「振り子プロセス・モデル」の提起

上記の議論で明らかにしたように、組織変革モデルの構築にあたっては、組

第 4 図 組織変革の振り子プロセス・モデル



組織の静態的な恒常性ばかりに注目するのではなく、その静態的な恒常性ゆえに、組織変革プロセスの推進に必要とされる変革推進力と、その変革推進力の強さによって生み出される「変革モメンタム」概念をモデルに同時に組み込む必要があると本論では考えている（第 4 図参照）。

ここで「変革モメンタム」とは、変革推進力の強さゆえに、それに必然的に付随するかたちで生じる組織の動態的な慣性として位置づけることができる。第 4 図に即して説明すると、モデル右側の領域である「組織の過剰適合状態」とは、組織変革の「統合化プロセス」で必要とされる変革推進力の強さゆえに、「変革モメンタム」が組織に生み出され、その結果として、組織が「共同化

プロセス」を進んだ状態として概念化することができる。

一方、組織を「過剰適合状態」から脱却させるための変革プロセスである「ルース化プロセス」においても、同様に「変革モメンタム」が生み出され、その結果として、組織は「分極化プロセス」に進むことが、このモデルでは想定されている。過剰適合状態においては、全体最適化の観点から、組織の構成要素間で極度の整合性が追求されており、その相互バランス状態が組織の定常状態となっている。したがって、仮に一部の構成要素を他の要素から切り離そうとしても、全体最適化の観点からすぐに元の定常状態に戻そうとする組織の恒常性が、組織の過剰適合状態においては作用すると考えられる。したがって、過剰適合状態を脱却するための「ルース化プロセス」には、各構成要素間にみられる極度の整合性を解くために強力な変革推進力が求められ、その結果として、組織には変革モメンタムが生じると考えられるのである。

このように、モデル左側の組織の過剰不適合領域においては、組織の多様な構成要素が部分最適化の観点から相互バランス状態を志向し、その状態を定常状態とする組織の恒常性が支配的であるのに対して、モデル右側の過剰適合領域では、全体最適化を極度に追求する立場から多様な構成要素間の相互バランス状態が追求され、その状態を定常状態とする組織の恒常性が支配的であると考えられる。

そして、モデルの両極にそれぞれ存在する組織の恒常性にあらがうかたちで、組織変革プロセス（統合化プロセスとルース化プロセス）は展開され、それにとまなう変革モメンタムゆえに、もう一方の極の定常状態へと組織が引っ張られていくプロセス（共同体化プロセスと分極化プロセス）を、本論の「振り子プロセス・モデル」では想定している。

IV まとめと今後の課題

1 組織変革の「振り子プロセス・モデル」によって提起される新たな論点

以下では、組織変革の「振り子プロセス・モデル」が提起する新たな論点に

について列挙することで、本論のまとめとしたい。

- 組織変革の意義とは、組織における適合性の増大を追求する「統合化プロセス」だけではないのではないか。
- 組織における適合性の増大を過度に重視し、それを過剰に追求する考え方は、特に流動的な外部環境下では、組織の長期的な存続にとってむしろ阻害要因として働くのではないか（「共同体化プロセス」）。
- 組織における適合性を追求するだけではなく、むしろ意図的に現状の適合性を低下させ、組織の構成要素間や外部環境との間に不適合状態（アンバランス状態）を創り出すことも、組織変革マネジメントの重要な意義ではないか（「ルース化プロセス」）。
- 上記の認識に立つならば、組織とは、現在の外部環境や変革ビジョンとの適合関係に関して、「過剰不適合状態」（＝モデル左側の領域）と「過剰適合状態」（＝モデル右側の領域）を両極にもつ軸線上で、組織変革と変革モメンタムを媒介として、不断の往復運動を繰り返す運動体として捉えられないか。
- 組織変革とは、組織における適合性に関して、「現在の適合性」と「将来の適合性」という必ずしも両立しない矛盾する要素に同時に対処する取り組みとして捉えられないか。
- そのような組織変革における矛盾の存在や、矛盾から生じる緊張状態が、組織に変化をもたらす原動力として作用しているのではないか（Cameron & Quinn [1988], 大月 [1999]）。
- 組織変革を媒介とする上記の断続的なプロセスを通じて、組織は不断に動態を経験しており、この種の動態こそが、組織に多様な学習機会と経営資源の蓄積をもたらし、その結果として、組織に長期的な適応能力をもたらす役割を果たしているのではないか。

2 今後の検討課題

今後の検討課題について、最後に簡単に触れることとしたい。まず、本論では組織における適合性概念を中心に、組織変革プロセスについての考察を進めてきたが、組織の適合性を測定するための次元と基準は必ずしも明確にされていない。また、本論において提起された「振り子プロセス・モデル」においては、時間軸をいかに扱うかが不明である。

本モデルにおいて、組織の適合性をいかに測定し時間軸をいかに扱うのかという問題は、組織の適合性をどのタイミングでいかに測定し評価するのかという問題であり、組織の「過剰適合性」や「過剰不適合性」をいかに同定するのかという問題とも密接に関わるものである。その意味では、これらの論点は同モデルの有効性を規定する中核的な要素であり、今後の研究課題としたい。

さらに、本論ではいかに経営トップおよびミドルが変革プロセスを主導するのか、その具体的な変革行動や、その際の困難性については考察されていない。また、組織変革プロセスにおける組織内政治の役割や変革への抵抗についても十分な検討がなされていない。これは本論の主要な問題関心が、第一に組織変革プロセスにおいて経営トップが創造する変革ビジョンやそれへの適合性を過度に追求する組織変革マネジメントの功罪を「過剰適合性」概念に基づいて明らかにし、第二に組織の恒常性ゆえに組織変革プロセスにおいて付随的に生じる「変革モメンタム」への対処の重要性を明らかにするといったマクロ的視点に立脚したものであったためである。それゆえ、本論では経営トップや組織成員のミクロ的視点に立った変革行動について十分に議論できなかった。特に組織変革プロセスの推進力を高めるためには、組織変革の担い手の視点に立って具体的な変革行動について考察することが不可欠である。これらの論点については今後の研究課題としたい。

【付記】 なお、本論文は、文部科学省科学研究費補助金・基盤研究 (B)「ネットワーク組織の変革管理におけるコミュニケーション開発と学習への構造効果」

(代表者：京都大学大学院経済学研究科・教授・若林直樹，平成19～21年度，課題番号：19330083)の研究成果の一部を活用したものである。

参考文献

- Argyris, C. and D. Schon [1978] *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Amburgey, T. L. and A. S. Miner [1992] "Strategic Momentum: The Effects of Repetitive, Positional, and Contextual Momentum on Merger Activity," *Strategic Management Journal*, 13, pp. 335-348.
- Bennis, W. [1994] *On Becoming a Leader*, Reading, MA, Addison-Wesley.
- Bullock, R. J. and D. Batten [1985] "It's Just a Phase We're Going through," *Group and Organization Studies*, 10, pp. 383-412.
- Cameron, E. and M. Green [2004] *Making Sense of Change Management*, London, Kogan Page.
- Cameron, K. S. and R. E. Quinn [1988] "Organizational Paradox and Transformation" in *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, eds. by R. E. Quinn and K. S. Cameron, Cambridge, MA, Ballinger.
- Gardner, H. [1996] *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, London, Harper Collins.
- Kotter, J. P. [1995] "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail," *Harvard Business Review*, March-April, pp. 59-67.
- [1996] *Leading Change*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
(梅津祐良訳『企業変革力』日経 BP 社，2002年)。
- Lewin, K. [1951] *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, New York, Harper & Row.
- Morgan, G. [1986] *Image of Organization*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Nadler, D. A. and M. L. Tushman [1977] "A Diagnostic Model for Organization Behavior" in *Perspectives on Behavior in Organizations*, eds. by J. R. Hackman, E. E. Lawler, and L. W. Porter, New York, McGraw-Hill, pp. 85-100.
- 大月博司 [1999] 『組織変革とパラドックス』同文館。
- Pfeffer, J. [1981] *Power in Organizations*, Boston, Pitman.
- Senge, P., A. Kellner, C. Roberts, R. Ross, G. Roth, and B. Smith [1999] *The Dance of Change*, London, Nicholas Brealey.

- Tichy, N. M. [1983] *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*, New York, John Wiley & Sons.
- Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly [1997] *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Cambridge, MA, Harvard Business School Press. (平野和子訳『競争優位のイノベーション——組織変革と再生への実践ガイド』ダイヤモンド社, 1997年)。
- Weick, K. E. [1976] "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems," *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 1-19.