

組織変革の方法と課題

——コンティンジェンシーからコンフィギュレーションへ——

本 多 毅

I 組織変革論の発展経過

1. 組織開発
2. 構造変革
3. 戦略変革
4. 組織転換

II コンティンジェンシーからコンフィギュレーションへ

1. コンティンジェンシー理論の問題点
2. コンフィギュレーション論と組織転換
 - (1)コンフィギュレーション変革のタイプ
 - (2)プロセスとしてのOTと状態としてのOT
 - (3)組織変革の類型化
3. 組織変革とコンフィギュレーション論

【本稿の課題】

組織変革にかんする議論は、そのテーマで出版される書籍の多さから見ても、また発表される論文や報告の多さから見ても経営学において常に理論的にまた実践的に重要な位置づけが成されてきている。

しかし一方で、それほどの研究者や実務家の関心の高さにもかかわらず、組織変革というテーマはその性質として「取り留めのなさ」を持っているのも事実である。つまり、その変革の対象の多元性とレベル（行動、構造、システム、戦略、文化）と、その対象へのアプローチの方法の選択（1つの対象への働きかけか、全ての対象への働きかけか）と変革主体（単独または複数ないし多数）を外部環境の変化との関係から考慮しなければならず、このことが組織変革の問題を複雑なものにしている。つまり、組織の何を、いつ、どのように変革するかについての合意が容易には得られない。更にいわゆる流行の経営手法なるものが、多くの企業で十分な熟慮なしに導入されては陳腐化される傾向も変革の問題の複雑性により拍車を掛けてしまっている。

しかし、この「取り留めのなさ」は解決すべき問題ではなくて、むしろ組織そのものの姿を描写した表現であるともいえる。換言すればプロセスとしての組織である。このような組織観は「組織化」という言葉で表現されることがあるが、この視点からすると、もともと組織は安

定しているように見えていても常に組織の外部⇔内部、内部間で相互作用が働いているため、自ら環境をイナクトして新しい関係をそこに構築することさえできる。

今の時代に見られる組織変革のタイプには、その変革対象が多元的で組織全体に及ぶ大規模なものが見られるのが特徴といえる。それだけ技術革新、市場のグローバル化のスピード、規制緩和の波が急速であり、これらの動きへの迅速な追従が要求されているといえるが、その一方で組織内部（構造・過程）の相互依存関係も同時並行で処理されなければならない。そうした環境変化の不確実性に対処するために、組織内部で影響力を持つ部門のパワー分布が変更されたり、分業体制が変更されたりする。こうした影響力の変動は大きな組織変革の抵抗要因となる。さらに重要なのはそうした環境の変化、組織内部のパワーバランスの変化がその組織の価値観や理念（組織文化）の変化と大きく関連していることである。組織文化はメンバーの行動とその行動から得られる成果との関係が、その組織に長期にわたって浸透し正当な信念として受け入れられ内面化されたものなので、もっとも変化しにくい要素といえる。組織変革で最も困難な課題は組織文化の変革である。組織は環境との関係において、[環境-戦略【外部適合】-構造-過程【内部適合】]という多角的な適合関係とそれを維持強化する組織文化をかなり意識した行動をとらなくてはならない。組織はこうした複数の要因が関係するひとつの包括的なパッケージ（コンフィギュレーション）として理解する必要がある。このコンフィギュレーションとしての組織が、環境変化に対して多角的適合関係のバランスを失う時、大規模な変革（組織転換）が起こる。本稿では、組織変革論のこれまでの系譜を簡潔に概観し、こうしたコンフィギュレーションの概念が組織変革の方法・課題に与える意味を考察する。

Ⅰ 組織変革論の発展経過

1. 組織開発（Organizational Development, OD）

まず、組織の行動面（個人の価値観から組織の経営理念までを含む）を対象とした変革について触れてみる。

組織開発では、変革援助者による組織過程の側面への介入活動が行われるが、その目的は介入活動プロセスにおいて成員の価値観・信念の変容による成員自身の自発的行動の変容にある。生成期においてはまず、対人関係改善が組織開発の重要な目的として取り上げられ、対象として個人レベル（Tグループ）から発展していく。が、しかしTグループの普及の流れの中で、文化的孤島（ラボラトリー）におけるストレンジャー・グループによる対人関係訓練を受けたメンバーが、元の職場に戻ったときにその成果を十分に発揮できない「移植のジレンマ」現象により、現実にはメンバーの行動変容がなかなか組織全体に普及しにくい状況だった。そこで、集団内の対人関係改善のみならず、集団と集団の関係改善も組織開発の対象となり、ファミリー型のTグループが形成されるようになり、組織開発の対象領域は集団内⇒集団間⇒組織全体へと、いわばサブ・システムからトータル・システムへと徐々に拡大されていった。

このような流れの中で、組織開発の目的は、当初の組織の健全性を維持することから環境変化に対する適応性へと移行してきた。これにはいくつかの理由が考えられるが、重要だと思われるものとして、①Tグループによる組織行動変容効果に対する疑問、②組織論の他分野からの組織開発に対する主張があげられる。⁽¹⁾①については「移植のジレンマ」にかんする上述の問題であり、②については社会-技術システム論や環境適合理論の主張によるところの問題である。前者の主張においては環境変化への適応に社会システムのみならず技術システムを利用すること、自律的作業集団を設計することが強調され、後者においても人間行動の変容に組織構造を利用すること、組織全体を介入活動の対象にすることが強調されている。⁽²⁾このように組織のハード面（戦略・構造・システム）の変革も含めた組織開発概念が普及し、組織のソフト面（人材・管理スタイル・文化）を中心的テーマとして取り上げる組織開発の特質があいまいになってしまった。

しかしながら、組織開発では組織の構造面の変革は、メンバーの変革に対する必要性が自発的に認識されて実施されなければ実効性がないと考えられている。そのために、成員に変化を脅威ではなく機会として受け止められる意識付けを行わなければならないが、それは組織がそのような学習を成員が十分に行える環境の安定期においてはじめて実施できる。変化に対する準備は変化のない時期に行われなければならない。方法としては教育的、規範的であるが、一方で長期的・段階的で漸進的なものにならざるを得ず、はっきりした効果が得られる保障は必ずしも得られるものではない。特に組織全体の価値観（文化）を変えることは非常に困難である。環境変化に対する早急な変革を迫られる組織の要求には応えにくい点が課題である。

2. 構造変革 (Organizational Change, OC)

次に組織の構造面（組織構造、管理システムなど）を対象とした変革について触れてみる。

構造変革はその特徴として組織開発と対照的な関係にある組織変革のアプローチである。これは組織開発の手法による組織変革の問題点を補完する役割を持つ。その問題点として組織開発の手法（サブ・システムからトータル・システムへの介入方法）に対する伝統型経営者の不満があるとする見方にここでは着目したい。⁽³⁾その不満の1つは新行動の組織内部への普及・伝播の問題である。前節でも触れたように組織開発の手法は組織のソフト面に直接働きかけるが、そこには組織のハード面からの制約が生じる。つまり新行動が旧来の制度、管理システム、構造などに妨害され、結局旧行動に戻ってしまう。こうした妨害要因をまず除去しなければ、新行動の伝播、定着は困難なものとなる。こうしたハード面の変革を射程に入れたアプローチが組織開発と並行して利用されなければならない。

(1) 亀田速穂「組織開発と組織変革」『経営研究』第37巻第5・6合併号、1987、89-105ページ。

(2) 亀田「前掲論文」、94ページ。

(3) 「同上論文」、101ページ。

さらにもうひとつの不満として組織開発の手法が漸進的に進められることによる多大な時間・コストの問題がある。行動や価値観の変容にはある程度の時間が必要であり、長期的視点に立った変革を進めていくという性格を持つ。また、変革援助者とそうした長期的な変革活動の全社的な展開を進めても満足できる効果が得られることが確約されないことから、徒らにコスト負担だけが増大する可能性も否定できない。

また、構造変革は組織全体の成員行動に階層・パワーを通じて影響を与えるマクロ・レベルからの変革である。この変革により、組織開発活動にとって望ましくない行動を強制的に変化させる外的圧力の順機能が認められる⁽⁴⁾。

この考え方は、一見、組織の個人に対する横暴のようにも解釈されかねないが、それは一面的なものの見方である。組織内部には様々なメンバーが存在し、彼らの中に組織開発活動に積極的に参加しない、もしくは関心を持たないメンバーもいる。また、集団間で利害が対立し、お互いが主張を曲げない状況が生じた場合の解決行動が必要となる。そのような状況では、外的圧力によりメンバーの行動を強制的に変化させることに合理性があるといえる。

さらに、環境（市場条件や技術条件など）が大規模に変化し、環境の脅威が顕在化して、その影響により業績が急激に悪化するような場合、組織は短期にドラスティックな変革を行わなければならない。このような変革は戦略や構造、管理システムといったハードの要因に直接働きかける特徴を持つ。

こうした状況では、組織のメンバーに学習を継続する余裕はなく、変化を内発的に動機付けることは困難である。但し、一方でそのような構造レベルの変革に対する目に見えない成員の心理的抵抗は残る点には注意が必要である。

このような環境変化への適応を目的とした理論としてコンティンジェンシー理論が挙げられる。そこでは環境変数と組織変数の適合関係が好業績を生むことが主張されるが、同時に、肝心の変革のプロセスには触れられていないという点で静態論であること、また環境決定論としての性格が強く、組織の環境への積極的働きかけ（イナクトメント）が考慮されていなかった点が批判点として指摘できる。つまり、組織全体の将来の方向性を示す経営者の戦略の意義があまりに過小評価されていた。

3. 戦略変革 (Strategic Change, SC)

次に、組織の戦略（全体の方向性）を対象とした変革について触れてみる。まず、前節で指摘した問題点に言及したチャイルド⁽⁵⁾（1972）の戦略選択論を取り上げたい。その主張によれば、環境と組織の関係には戦略が媒介しており、実際には、支配的連合体（実力経営陣）は組織か

(4) 「同上論文」, 102ページ。

(5) Child, J., "Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice", *Sociology*, Vol. 6, 1972, pp. 2-21.

ら環境への働きかけ（イナクトメント）を行っており、その主観的に認知された環境において将来に向けた意思決定における複数の選択肢を持っている。ただし、その選択肢の選択にかんしては、経営者は現在・過去の戦略や組織内部の構造・過程によって制約されている。つまり、戦略選択は環境⇒組織の制約と組織⇒環境の制約という双方向の制約を調停する役割を持つものと理解される⁽⁶⁾。

ところで、経営戦略論の大きな流れとして分析型とプロセス型が存在するが、これを上記の制約の流れに当てはめてみると、分析型戦略は「戦略⇒組織」（組織は戦略に従う）となり、戦略の計画性が強調され、プロセス型戦略は「組織⇒戦略」（戦略は組織に従う）という戦略の創発性が強調されるといえるだろう。戦略変革は戦略の方向性を変更する事であるが、それによって組織の構造・過程が自動的に変更されるとする分析型戦略の考え方は決定論的な発想であって現実には必ずしもそうとは限らない。もともと分析型戦略の理論ベースには経済学や統計学があり、経済合理性の追求にその特徴がある。比較的安定した環境条件の中での意思決定が前提にあり、そのプロセスにおいてSWOT分析に見られるような正確な環境分析・自社分析が行われたうえで複数の戦略案が策定され、その中から最適な問題解決行動が合理的に選択される。比較的長期にわたってこの分析型戦略の考え方は支持されてきたが、近年ではこの考え方に対する批判がミンツバークを中心に取り上げられるようになってきているのも良く知られる事実である⁽⁷⁾。

分析型戦略論が想定しているような経済合理性とは全く相反する（一見）非合理的な意思決定がなされることが現実によく観察されるし、環境変化のスピードは、しばしば戦略計画の意義を根本から覆すほど急激であるため、将来予測がかなり困難である現状や、そのような現状における意思決定の重点が問題解決でなく問題発見にシフトしてきている点、そして非常に重要な点として上述の指摘にやや重なるが、計画を執行する側の組織に対する配慮が欠落していることが挙げられるだろう。構造慣性や組織内政治、成員の心理的抵抗感などの組織のダイナミズムの影響により戦略レベルの変化を組織が受け入れられない事態が起こることが現実には多い。戦略変革に必要な、こうした戦略－構造－過程間の相互作用が考慮されていない点で分析型戦略論には問題があるだろう。

一方で、プロセス型戦略論は不確実性の高い状況における有効な戦略として捉えられている。事前に綿密な計画を立案するのではなく、ラフなシナリオに留めておいて、むしろトライアル・アンド・エラーによる行動の中から戦略が漸進的に生成されるプロセスのダイナミクスに着

(6) 亀田速穂「組織－環境間関係と組織の適応（上）」『経営研究』第40巻第5・6合併号、1990年、57-67ページ。

(7) ミンツバークのこの点にかんする主張は、Mintzberg, H. *The Rise and Fall Of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1994. (中村元一監訳、黒田哲彦、崔大龍、小高照男訳『戦略計画 創造的破壊の時代』産能大学出版部 1997年)などを参照。

目している。組織内部の組織プロセスから戦略が生まれることから、戦略が分析型のようにトップの占有物ではなく、組織メンバーのものとなり、組織の現場から草の根的に戦略が創発する余地を与え、成功の可能性があればそれを全社的に取り込もうとする意図がある。むしろこの利点は組織変革に積極的に活かされるべきであろう。

4. 組織転換 (Organizational Transformation, OT)

最後に組織の行動・構造・戦略全ての次元を対象とした変革について触れてみる。⁽⁸⁾

急激な環境変化に適応するために、組織は既存の文化、戦略、組織構造、管理システムの全ての要素を変革しなければならない大規模な変革を行う場合がある。このときには組織開発による文化の変革、構造変革による組織構造・管理システムの変革、および戦略変革による事業領域の再定義を総動員して行わなければならない。この変革は、組織全体を対象とし、既存のそれぞれの組織変革の方法の持つ問題点を補完する包括的な組織変革の方法であるといえる。つまり、 $OT = \Sigma(OD, OC, SC)$ という位置づけが可能であろう。

ここで、重要な論点はOTという組織変革現象の位置づけにある。これは単に、多元的要素を含めた大規模な変革現象であるだけでなく、より長期的にみた組織の環境適応プロセスの重要な一部分を占めている。このプロセスは生物進化論におけるエルドリッジ=グールドの説に依拠したタシュマン=ロマネリ(1985)により提唱された「断続平衡モデル」である。⁽⁹⁾つまり、彼らによれば組織の長期的な環境適応プロセスは長期間の収斂期間(安定期)が短期間の再方向付け期(大規模な変動期)によって分断されることによって断続的に継続されるというものである。このモデルによれば、短期間の大変動期に組織全体を対象としたOTが起こることになる。

このように、OTは単に環境変動期に起こる大規模な組織変革として理解されるだけでなく、それに前後する環境安定期における組織変革(OD, OC)との関連のなかで、いわばプロセス(動態)のOTとしても同等の重要性をもって理解されなければならない。組織変革における長期・短期双方の視点のバランスが重要な問題となる。すなわち組織は、環境安定期と環境変動期におけるそれぞれ質の異なる組織変革の交互性を管理しなければならない。

いずれにせよ、OTにおいて環境適応に成功した組織は、環境-戦略-構造-管理システムの多元的適合関係を形成し、この関係の強化・維持が組織文化によって担われる。が、その一方で、この関係は常に安定しているわけではなく、環境変化や組織内部の要因によって適合関

(8) この議論の参考となる文献としては、Levy, A. and U. Merry, *Organizational Transformation*, New York: Praeger, 1986. が比較的分かりやすい。

(9) Tushman, M. E. and E. Romanelli, "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation", in Cummings, L. L. and B. M. Staw (eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI Press, 1985, pp. 171-222.

係のバランスが失われることがある。これは適合関係の達成・維持がいかに困難な課題であるかを表わしている。適合は緊密であると同時に脆弱でもある。

こうした組織-環境間の多元的適合関係を、本稿ではコンフィギュレーションと呼ぶこととする。これは組織文化により一方で維持・強化され、他方ではそのプロセスが今度はそれ自身の分離・崩壊を誘発させるというパラドックス性を持ち、OTという組織変革を説明するキー概念である。以下で、この概念をコンティンジェンシー理論のキー概念である「適合」の発展型と理解し、その位置づけを行い、コンフィギュレーション概念の組織変革プロセスの動態に持つ意味を考察する。

II コンティンジェンシーからコンフィギュレーションへ

1. コンティンジェンシー理論の問題点

組織の環境適応という問題は、コンティンジェンシー理論において中心的なテーマとなったが、この理論の最も重要な概念は「適合」である。

すなわち、高業績を上げている企業には、環境特性と組織特性との間にある特定の組み合わせのパターンがあることが発見され、それが「適合」と定義された。しかしながらこの「適合」概念については様々な見解があり、一義的に定義されていない。が、初期のコンティンジェンシー理論が取り上げていた技術、規模、課業の不確実性と組織構造との適合概念には、大きな問題点が含まれていた。それは、

- ① 環境と組織の間に経営者（支配的連合体）の戦略選択を考慮していない。
- ② 組織変革のプロセスを考慮していない。

の2点である。⁽¹⁰⁾

①については、実際は、経営者は一定の制約はあるけれども、主観的に認知した環境への働きかけ（イナクトメント）を行っており、組織-環境の関係はコンティンジェンシー理論で主張されるほど環境決定論ではない。更に戦略選択の余地が認められれば、同じ環境にあっても高業績をあげる組織のあり方に多様性（等結果性）が有り得る。組織デザインだけでなく環境管理戦略により、これまで環境に依存していた重要な資源を組織内部に取り込むことが出来る。⁽¹¹⁾ また、必ずしも高業績（最適）の適合でなくても社会的に受容される業績水準の範囲であれば組織設計の多様性が認められる。これは適合水準という発想として捉えることが出来る。以上のことから組織-環境関係は単元的な適合関係ではなく、戦略を媒介項とした多元的な適合関係として理解しなければならないだろう。そしてこのことは組織全体として環境との関係を理解する視点を提供してくれる。②については、ある適合状態から別の適合状態への移行、すな

(10) 拙稿「組織の適応と変革にかんする一考察 -SCTの展開とそれ以降の管理論の展開を中心にして-」『大阪市大論集』、第63号、1991年。

(11) Child, J., *op.cit.*, pp. 10-13.

わち組織変革のプロセスについて触れられていない静態論の問題だが、戦略選択の立場からすれば、経営者の意思決定が考慮されることから環境変化に対してどう適応するかについて多様なパターンが考えられるため、そのパターン間の移行を含めた動態性（組織変革）の問題が考慮されることになる。この点で静態論から脱していると思われる。つまり状態（静態）だけではなくプロセス（動態）として適合を捉える必要があるということである。

2. コンフィギュレーション論と組織転換

(1) コンフィギュレーション変革のタイプ

このように、組織-環境間の適合関係は選択的、多元的、動態的に捉えられなければならない。こうした適合関係が組織文化によって維持される全体の包括的パッケージがコンフィギュレーションであるが、このような方向性を志向している研究には、ミンツバーグ (1989) の (企業家的、専門職業的、革新的、機械的、多角的、伝道的、政治的組織)⁽¹²⁾、マイルズ=スノー (1978) の (防衛型、探索型、分析型、受身型)⁽¹³⁾、バーンズ=ストーカー (1961) の (機械的組織、有機的組織)⁽¹⁴⁾ などがみられる。これらのうち、組織-環境間関係について理念（文化）を含めてバランスよく包括的に議論しているものはマイルズ=スノーの研究であると思われる。

コンフィギュレーションは、時に安定し、時に不安定になり、環境変化との動的均衡を持続的に達成するプロセスとして捉えられる。この均衡を維持できなくなれば組織は環境適応に失敗する。このようなプロセスを組織学習プロセスの視点から見ると有益な示唆が得られる。⁽¹⁵⁾ 組織学習のプロセスでは学習の成果としての知識が組織に蓄積される一方で、その蓄積された知識が環境変化によって更新または維持される双方向性を持っている。コンフィギュレーションが安定している状態とは、環境が安定しており、組織が環境からの情報に含まれる多義性（意味解釈が多様である状態）を、変異⇒淘汰⇒保持のプロセスを通じて削減し、組織活動に必要な情報の効率的な収集・活用・蓄積が実施されている状態を指している。アージリスのいう1次的学習である。つまり、環境-戦略-組織間に多元的適合関係が成立しており、更に保持過程において蓄積された情報（とくに組織文化）が、組織構造や管理システムの精緻化を通して維持・強化されるため、コンフィギュレーションが一方向的に強化される方向に進むことになる。これはコンフィギュレーション内部の変革の問題といえる。しかし一方で、この多義性削減適

(12) Mintzberg, H. *Mintzberg on Management*, New York: The Free Press, 1989. (北野利信訳『人間感覚のマネジメント：行き過ぎた合理主義への抗議』ダイヤモンド社, 1991年。)を参照。

(13) Miles, R. E. and C. C. Snow, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, New York: McGraw-Hill, 1978. (土屋守章・内野 崇・中野 工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983年。)を参照。

(14) Burns, T. and G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, 1961. を参照。

(15) この議論にかんしてはワイク (Weick, K. E.) の議論が示唆に富む。Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.), Mass.: Addison-Wesley, 1979. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂, 1997年。)

応 (deviation-reducing adaptation) の過度の進行は現状への最適適合のみが重視され、新たな環境変化への対応を困難にしてしまうという問題を発生させるので、もしこの状態に至ればコンフィギュレーションは自己崩壊する可能性が高い。それを回避するために、環境変動期にある組織は、特に業績の悪化が進めば (少数の組織ではあるが、業績悪化以前であっても)、既存の保持過程において蓄積された情報 (組織文化・戦略・構造・管理システム) を見直し、多義的に再解釈する多義性増幅適応 (deviation-amplifying adaptation) を行い、既存のコンフィギュレーションを解体し、新しいコンフィギュレーションに移行しなければならない。これはコンフィギュレーション間の変革といえる。学習プロセスとしての組織は安定 (多義性削減) と変化 (多義性増幅) という方向性の異なる矛盾した2つの学習プロセスをうまく管理することで円滑に機能するが、コンフィギュレーションの変革にかんしても同様の関係が存在すると考えられる。この矛盾を管理できなければ、組織変革はうまくいかないことになるだろう。

(2) プロセスとしてのOTと状態としてのOT

ここで、重要な問題となるのは、あるコンフィギュレーションの維持がいかにかそれ自身の崩壊につながり、新しいコンフィギュレーションへの移行 (OT) が起こるのかという点、つまりプロセスとしてのOTをどう理解すればよいかという点である。

こうしたOTの誘因となるのは技術革新、市場のグローバル化、規制緩和などの外部環境の急激な変化に対する持続的業績低下である。これは特にそれまで環境に適合して高業績をあげ、業界をリードしてきた企業の場合に当てはまる。つまり、ひとつの強力なコンフィギュレーションを維持していた企業が、その多元的な適合関係を分離・再結合しなければならなくなったということであるが、こうした外的要因による変化や持続的業績低下による組織内部のパワーバランスの変化など内部要因のなかで、注意を要するのは「適応の経済性」(economics of adaptation) [外部要因]⁽¹⁶⁾ と「内部分解」(internal unraveling) [内部要因]⁽¹⁷⁾ であろう。

まず、前者についていえば、環境変化に対し戦略を含めた組織の内部要素 (構造・過程) を変更しなければならないとき、組織は大きな2つの選択を迫られる。1つは、内部要素を少しずつ漸進的に変化させて適応を図るという選択である。これにより環境との適合は達成できるが組織内部の資源配分を変更するコストがかかる。また強い適合関係が成立している組織であればあるほど適合関係の分離にかかるコストは増大するであろう。もう1つは、内部要素の変化をそれが本当に必要になるまで遅延させてから適応を図るという選択である。この場合、内部要素の変化はないかわりに環境は悪化してしまうというコストがかかる。この2つのコスト

(16) Miller, D. and P. Friesen, *Organizations: A Quantum View.*, New York: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1984. を参照。

(17) Miles, R. E. and C. C. Snow, *Fit, Failure & The Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail*, New York: The Free Press, 1994. を参照。

を組織が比較した場合に、よりコストのかからない後者の適応方法を選択するということである。このため、組織外部の変化に対する組織内部の変化が遅れて、はっきりしたマイナスの成果が出てから一度に多元的な要素を変革するOTが起こらざるを得なくなるということになる⁽¹⁸⁾。こうした外部環境の変化に対する内部適合の維持（遅延）は、例えば、成功した経営者のイデオロギーや戦略的な方向性の変更の困難性、マーケットリーダーの行動の保守性、一旦業績低下した企業が更に悪循環に陥る行動などに見て取れる⁽¹⁹⁾。

後者についていえば、経営者がコンフィギュレーションを強化する意図を持って取った行動が原因となって起こる意図せざる結果であり、組織内部構成要素を緊密に連結する適合関係が、糸の結び目が解れていくよう（unraveling）に分解してしまう。ここには「拡大による失敗」（extension failure）と「修正による失敗」（modification failure）が含まれる⁽²⁰⁾。「拡大による失敗」とは既存のコンフィギュレーションを維持する以上の負荷をコンフィギュレーションに与えてしまうことによる失敗であり、例えば、事業部制組織が自社の成長拡大のために、M&Aも含めた、自社のコア・コンピタンスとはかけ離れた事業に進出することによる失敗である。「修正による失敗」とは表面上は合理的であるが組織構造の機能を妨害するような失敗であり、例えば、職能別組織において、製品の多角化を展開しようとしたが、これを集権的な計画による統制をしようとして失敗することである。このようにコンフィギュレーションの安定はそれを妨害する諸要因の作用によって持続困難となるので、プロセスとしてみたOTは新しいコンフィギュレーションの形成を誘導する。

次に状態としてみたOTに視点を移行させる。ここでいう「状態」とは静態的という意味ではなく、単一の現象（プロセスの中のスナップショット）としての意味として使用するが、ここでのOTは組織文化レベルの変革までが対象となるので、変革のプロセスが漸進的、長期的にならざるを得ず、容易には進行しにくい。ここでは、組織のそれまでのものの見方、考え方を学習棄却（アンラーニング）し、新しい価値観が醸成されなければならないが、これはある種の自己否定を伴い、OTの阻害因としては最も重大である。が、こうした組織全体の変革レベルの変革となればトップ・マネジメントの直接的、積極的関与は避けられない。このような大規模な環境変動期を乗り越えるために経営者は現状変革型リーダーシップ（トランスフォーマーショナル・リーダーシップ）⁽²¹⁾を発揮しなければならない。この変革プロセスの基本はレヴィンの行動変容モデルの「解凍⇒変化⇒再凍結」にしたがっている。つまり、①成員の変革へ

(18) Miller, D. and P. Friesen, *op.cit.*, pp. 23-24.

(19) Miles, R. E. and C. C. Snow, *op.cit.*, pp. 75-80.

(20) *Ibid.*, pp. 90-92.

(21) この議論にかんしてはティシー＝ディバナの議論 [Tichy, M. L. and Devanna, M. A., *The Transformational Leader*, John Wiley & Sons.: New York, 1986. (小林薫訳『現状変革型リーダー』, ダイアモンド社, 1988年。)] や、コッターの議論 [Kotter, J. P., *Leading Change*, Boston: Harvard Business School Press, 1996. (梅津祐良訳『企業変革力』日経BP社, 2002年。)] が参考になる。

の意識を高め（解凍）、②新しいビジョンを構築し（変化）、③組織を再構築する（再凍結）という課題に取り組み、新しい組織文化を形成しなければならない。特に①の段階では、組織は大規模な戦略変革（M&Aによる事業の買収、売却、従業員の大量解雇など）、構造変革（組織階層の大幅な簡素化など）を行い、それまでの価値観、組織構造、管理システムなどが大きく変更するが、一方で従業員からの大きな抵抗（慣性的、政治的、文化的）を受ける。しかし、②の段階でそれを忠誠心へと高めるためのビジョンを明確化させ、③で組織全体（全従業員）にビジョンが内面化される仕組みを構築する。この②、③の段階の変革は組織開発の手法である。この3段階のプロセスの中で、異なる2つのリーダーシップの役割が求められる点には注意が必要である。変革の初期段階では、経営者が前面に立ってイニシアチブをとり、組織の構造的側面の変革に迅速に対処する実質的役割（substantial role）を果たすが、それ以降の段階では、価値共有化にかんするスピーチなどの儀礼を通じた組織の過程的側面に対する変革に漸進的に対処する象徴的役割（symbolic role）⁽²²⁾を果たしている。ここでトップ・マネジメントの役割は変革の直接的な推進ではなく間接的な触媒に変化し、その結果、組織成員に彼ら自身が自律的、積極的に組織に関与する意識が生まれ、自らすすんでリーダー的な行動をとり、組織全体に価値観が共有されて新しい組織文化が生成することになる。しかしこのプロセスは多くの困難を伴う。シェイン（1999）も指摘するように、この困難なプロセスは生き残りへの不安が学習への不安を上回らなければそもそも始まらないが、その継続プロセスにおいて、前者を高める方法ではなく、むしろ後者を低める方法を考えなければ失敗に終わる可能性が高いであろう。⁽²³⁾ 経営者はこの点を考慮して変革プロセスを乗り切る必要がある。

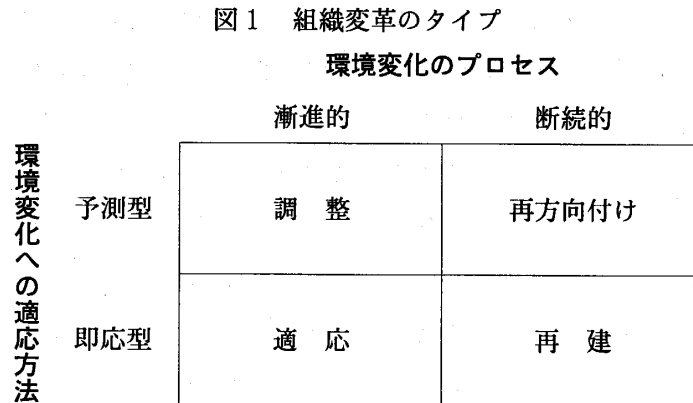
このように、①、②、③の課題に戦略変革、構造変革、組織開発の3つの組織変革の方法を総動員した組織転換により再方向付け期を乗り切らなければならないが、あまり多くの時間をかけることは、変革への抵抗の大きさからして変革が失敗に終わる可能性が高く、この変革を成功させるためには出来るだけ短期間での実行が望ましい。例えば、ハイニングス＝グリーンウッド（1988）はコンフィギュレーション（彼らの言葉でいえば原型（archetype）にあたる）が変革の成功と失敗について、いくつかのパターンを「組織トラック」（organizational track）という概念で説明している。そこにはまったく①コンフィギュレーションが変わらず、変革プロセスであるトラック（軌跡）が変更しない慣性型（inertia）、②コンフィギュレーションを変えようとしたがまたもとのそれに戻る不完全脱線型（aborted excursions）、③コンフィギュレーション変革に成功する転換型（reorientations）、④コンフィギュレーションの変革に着手しているのだがそのプロセスがうまく進まない未解決脱線型（unresolved excursions）が含まれている。⁽²⁴⁾ ①、②、④が失敗で③のみが成功のパターンであることから、どうすればうまくい

(22) Tushman, M. E. and E. Romanelli, *op.cit.*, pp. 209-213.

(23) Schein, E. H., *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999.（金井壽宏監訳 尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化：生き残りの指針』白桃書房、2004年。）

くかと思えるよりも、どうなると失敗するかを考える方がむしろ望ましいのかもしれない。

(3)組織変革の類型化



(出典) D. A. ナドラー他, 斉藤彰吾監訳, 平野和子訳『不連続の組織変革』ダイヤモンド社, 28ページ。

一方、前項でみてきた環境変化のプロセスの漸進性と断続性に対して、組織はその変化に適応する方法として予見的か受動的かの方法が選択できる。これは環境変化に対する主観的認知の問題であり、組織が環境安定期の適合関係を、変動期のいつ、誰が、どのタイミングで分離し、新しい適合関係を構築するのかという問題になる。環境変化のプロセスと環境変化への適応方法という2つの軸からナドラー＝タシュマン(1995)が組織変革の類型モデルを示している⁽²⁵⁾。多くの場合、OTの誘因としての業績低下が変革のタイミングになると思われるが、適応の経済や経営理念への固執が強く働けば当然判断が遅れる。一方でトップが環境通査を重視し、業界の動向変化のシグナルに敏感に反応する組織や、現場のボトムアップ的な創発的戦略の有効性を重視し、主力事業とは距離感のある将来性の高い事業を同時並行して進める組織は、時間・空間を分離した組織(社内ベンチャー、社内公募によるプロジェクトチームなど)を利用した予見的な対応が可能であろう。この場合、組織から環境への積極的な働きかけ(イナクトメント)が行われる。しかし、状態としてのOTが関連する断続性のプロセスにおいては多くの企業が環境変化に受動的な対応になり、経営陣の総刷新を含めた再建による大きな苦痛を伴う枠組み破壊的变化(frame breaking change)が起こりやすく、予見的な方法を選択できる企業は少ない。が、実際に業績不振が深刻になる前に組織転換を実行する企業の例もある。

(24) Hinings, C. R. and R. Greenwood, *The Dynamics of Strategic Change*, New York, N.Y.: Basil Blackwell, 1989.

(25) Nadler, D. A., R. B. Shaw, A. E. Walton and Associates (eds), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass, 1995. (斉藤彰吾監訳 平野和子訳『不連続の組織変革: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。)

これは再方向付けによる枠組み変成的変化 (frame bending change) となるが、短期的効率性より長期的有効性を重視したまさに戦略的意思決定であり、既存の経営陣がむしろ変革主体となって進められる点でこちらの方が望ましいが、組織内部の変化の必要性に対する説得に時間はかかるだろう。そこには組織変革プロセスに深い造詣を持つ経営者のリーダーシップが作用している場合が多い。例えば、ホンダやGEの組織転換はその1例といえるだろう。以下にそれぞれの事例を改革開始の要因、組織文化、戦略、組織構造、管理システムの項目別に簡潔にまとめてみた。

◎組織転換における多元的要素の変化

I [例：1991年3月発表 本田技研工業の組織転換]⁽²⁶⁾

● 改革開始の要因

国内四輪部門 (アコード車) の販売不振

国際化への対応の遅れ (意思決定スピードの鈍化)

● 組織文化の変革

本田語録の独り歩き⇒本田イズムの否定 (最低限遵守すべき本田憲章の設定)

● 戦略の変革

R & Dの重視 (生産コストの犠牲)⇒R & Dと生産との緊密な連携

● 組織構造の変革

①グローバルな戦略組織の不在⇒世界本社の四輪企画室の新設

②固定的な課制度⇒課制の廃止 (部長の権限により臨機応変に組み替え可能なプロジェクトチーム制)

③四輪・二輪・汎用の総合運営⇒四輪・二輪・汎用の自己完結型3本部制

● 管理システムの変革

①ワイガヤによる合議制⇒統括本部長制による即断即決

②「大部屋役員室」制度⇒役員全員が統括責任者となり、責任の明確化

③集団中心的目標設定方式⇒個人重視目標管理方式

④従来の年功制⇒管理職年俸制

II [例：GE (J. ウェルチ時代) の組織転換]⁽²⁷⁾

● 改革開始の要因

(26) 「HONDAの決断」『日経ビジネス』1991年4月1日号、10-24ページ。

(27) Tichy, N. M. and S. Sherman, *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making General Electric the World Most Competitive Corporation*, New York: Doubleday, 1993. (小林陽太郎監訳 小林規一訳『ジャック・ウェルチのGE革命：世界最強企業への選択』東洋経済新報社、1994年。)を参照。

- ①生産性上昇率の鈍化
- ②低成長な主力事業分野の成長性のある事業分野へのシフト変更の必要性
- ③競争のグローバル化への早急な対応
- 組織文化の変革
 - 官僚的文化⇒(ワークアウトによる) 価値共有的文化
- 戦略の変革
 - ①国内中心志向⇒グローバル志向
 - ②多角的事業の安定的維持⇒リストラクチャリング, M&Aによる競争力ある事業の選択
・集中
- 組織構造の変革
 - ①事業部制組織からセクター層の廃止 (階層数, ポストの減少)
 - ②CEC (コーポレート・エグゼクティブ・カウンスル) の設置
 - ③本社戦略計画スタッフの大幅な削減
- 管理システムの変革
 - ①年功的報酬制度⇒業績連動的報酬制度 (ストックオプションの増加など)
 - ②終身雇用制⇒途中解雇も含めた雇用制
 - ③経営幹部養成機能としてのクロトンビル経営開発研究所の再活性化

この他にも松下電器産業の中村社長が推進した「創生21」計画も組織転換の事例としては興味深い⁽²⁸⁾。

このように組織変革のプロセスは本質的に異なる2つのプロセス (コンフィギュレーション内部の漸進的変革とコンフィギュレーション間の断続的変革) が交互的に発生する1つのサイクルを成していると考えることが出来るが, 長期的な組織適応には, そこに生じる双方のプロセスのパラドックス性を管理できる二刀流組織 (ambidextrous organization) が必要となる。ゆえに, 組織変革において経営者に求められる能力は, 双方の変革プロセスに別個に対応する意思決定能力ではなく, この両プロセスのパラドックス性への対処をビルトインした意思決定⁽²⁹⁾を行える能力といえるであろう。

(28) 森一夫『中村邦夫「幸之助神話」を壊した男』日本経済新聞社, 2005年。

(29) Tushman, M. E. and C. A. O'Reilly, *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1997. (斉藤彰吾監訳 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。)を参照。

また, コンフィギュレーションに関連した数少ない国内の研究書においては, 河合忠彦著『ダイナミック戦略論』(有斐閣, 2004年)の中でコンフィギュレーション・スクールが創発的な戦略形成を重視する即興的交響理論に位置づけられており, 強力なリーダーが主導するS (ストロ

3. 組織変革とコンフィギュレーション論

本稿では、これまでの組織変革論の流れから組織転換論を位置づけ、その特質を環境－戦略－組織間の多元的適合関係（コンフィギュレーション）の分離・再結合のプロセスに求め、さらにそれが、長期的な組織適応モデルである断続平衡モデルの変革プロセスの一部として機能している点を考察した。

コンフィギュレーションの存在理由についてミラー（1984）によれば、コンフィギュレーションの生成には主な3つの相互に関連した議論があるという⁽³⁰⁾。1つ目はダーウィン流の種の自然淘汰プロセスを組織論に取り入れている個体群生態学派の主張に関連している。ここでは環境によりよく適応した組織だけが生存可能である点を強調しているが、この点は成功するコンフィギュレーションの数が無制限に存在するのではなく、その数が少数に限定されているという意味で支持されている。つまり、高成果を上げるコンフィギュレーションを構成する環境－戦略－構造－過程の組み合わせはかなり限定されている。2つ目にはシステム論的観点から、組織は、その構成要素間の相互依存性によって内的一貫性や状況との適合を達成するように方向付けられるとするものである。あるひとつの主導的テーマ（例えばバーンズ＝ストーカーの機械的組織）を組織が追求すれば、内部の要素（構造・プロセス）は一貫性を保つよう効果的に整備される。コンフィギュレーションの本質を調和に求めている。しかしながらこの調和は、一方で環境変化に対しての適応性が考慮されないため、それに対して順機能的にも逆機能的にも作用する諸刃の剣（two-edged sword）となる。3つ目の議論は、上記2つの議論よりも間接的な意味が強いが、安定したコンフィギュレーションは環境の変化に対してあまり頻繁に適応せず、コンフィギュレーション内部の変化が必要不可欠になるまで維持され、その後一度に変革する方が変革のコスト効率がよいというものである。これは、本稿でも触れている重要な論点となる組織変革のプロセスの断続性に繋がる。

しかし、ミラーだけでなく、ミンツバーグ、更には明示的ではないがマイルズ＝スノーも含めた論者によっていくつものコンフィギュレーション論が提示されており、どの要素とどの要素との関連をコンフィギュレーションというのか、共通の理解はまだ得られていない。このあたりの概念の交通整理はコンフィギュレーション論のこれからの課題であるだろう。

ここで、重要な指摘としてミラー（1996）が挙げているのは、コンフィギュレーションの発展の方向性である⁽³¹⁾。これまでのコンフィギュレーションの研究は、概念的類型論（タイポロジー）、定量的区分論（タクサノミー）であったが、これからはコンフィギュレーションの質的

ング）型交響モデルとされている。一方で、タシュマン＝オリリーらの断続平衡モデルについては、リーダーがメンバーのサポート役を担うW（ウィーク）型交響モデルと位置づけられている。

(30) Miller, D. and P. Friesen, *op.cit.*, pp. 20-25.

(31) Miller, D., "Configurations Revisited", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, 1996, pp. 505-512.

研究が重要であるという点である。つまり、コンフィギュレーションの形成が競争優位性の源泉になるという主張である。本稿もこの点に依拠したものであるが、国内ではコンフィギュレーションをメインにした研究は海外に較べ非常に少ない。しかしながら、組織変革の問題を扱う上ではきわめて重要な概念なので、今後、社史などを用いて長期的な組織の環境適応プロセスを洞察するケース・スタディを蓄積し、理論検証を進めていく必要があると思われる。この点を次稿の課題としたい。

【参考文献】

加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房，1980年。

金井壽宏『組織変革のビジョン』光文社新書，2004年。

河合忠彦『ダイナミック戦略論』有斐閣，2004年。

岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房，1985年。

Miller, D., "Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1986, pp. 233-249.

Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel, *Strategy Safari: A Guide Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York: Free Press, 1998.

(齋藤嘉則監訳 木村 充 奥澤朋美 山口あけも訳『戦略サファリ：戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社，1999年。)

新原浩朗『日本の優秀企業研究』日本経済新聞社，2003年。

大月博司『組織変革とパラドックス』同文館，1999年。

坂本和一『新版GEの組織革新』法律文化社，1997年。

植村省三教授還暦記念『現代経営学の基本問題』白桃書房，1992年。