HOKUGA 北海学園学術情報リポジトリ
学校法人北海学園
北海学園大学
北海商科大学

タイトル	組織変革における効率性と創造性をめぐる問題
著者	大月，博司; Otsuki，Hiroshi
引用	北海学園大学経営論集，11(4)：29-43
発行日	2014-03-25

Hokkai-Gakuen Organization of Knowledge Ubiquitous through Gaining Archives.

組織変革における効率性と創造性をめぐる問題

大　月　博　司

1．序

企業を取り巻く環境が旧来にも増して急激に変化しつつある今日，環境変化に応じた組織変革の現象が増大するとともに議論が盛んである。その内容は，組織の構造変革に焦点を合わせるものから，組織の行動変容や戦略的提携に焦点を合わせるものまで，多様である。

わが国では，日立，パナソニック，富士フィルムなどのような事業再編を軸に組織変革を実現した事例もよく見られるようになったが，変革に失敗する場合が相変わらず多い。こうした動向から見えてくる日本企業の組織変革における失敗事由は，いわゆる日本的経営の特徴とされる集団主義的特性に起因するものだという指摘がよくされる。個人より集団を優先する集団主義によって，意思決定の決断は遅くなる傾向があり，遅い変革スピード（タイミング），組織メンバーの既存システムに対する固着性などが顕在化するからである。リーダーの理念を欠いた新しい組織像の模索を含め，これらは業種によって温度差があるとはいえ，トップダウン型の欧米企業にはあまり見られない点である。

一般的に，変革に関する事象は社会においてもいろいろと見られ，それについての言明も多様になされてきた。たとえば，環境が変化する中で，「最も強い種は最も能力の高い種でなく，変化に最も適応できる種だ」（C. ダーウィン），「リーダーが変革を導入することほど，着手するのに難しく行うのに危険で，成功のおぼつかないことはない」（N. マキアヴェリ）という言明である。これらは，環境変化に適応するために必要な要因や，適応するために求められる変革の困難さについてのものである。このように，変革についてさまざまな観点から述べられてきたが，いずれにおいても問題とされるのは，変革の内容であり，さらに，それを実行する主体が誰なのかである。そして，この点は組織の議論でも共通している。

周知のように近年，環境変化としてのグローバル化と情報ネットワーク化の進展が企業行動に多様な現象をもたらしている。これは，20 世紀にはまだそれほど見られなかったことであり，従来以上に多くの企業が組織体制の変革に取り組まざるを得ない問題に直面している。とはいえそれらは，依然として，M&A，戦略的提携，事業再編，分社化など，既存の施策を通じてのものであり，結果的に成功できないケースが目立っている。新たな環境変化に適応するための変革が求められても，具体的な変革実践が成功する場合と失敗する場合があるのはなぜだろうか。

本論では，グローバル化や情報ネットワーク化の進展に伴う環境変化に対応するために企業が行う組織変革を焦点に，変革を成功させ組織成果を高めるには，組織の効率性と創造性の相反するロジックのどのような点に留

意すべきかを検討してみたい。そして，組織変革の新たな問題を明らかにするとともに，その分析の可能性を検討して，変革のロジックの精緻化を探りたい。

2．組織変革が必要な理由

熾烈な競争環境において適切な戦略を立案したとしても，それが絵に描いた餅に留まり，実現されない場合がよく起こる。なぜならそれは，戦略の遂行・実現を担うべき組織そのものが，「制約された合理性」のロジックで説明される制約や能力不足に直面して，戦略意図（strategic intent）通りに組織が行動できないからである。またコア・ケイパビリティ（core capabilities）がコア・リジディティ（core rigidity）に陥ること（Leonard-Barton, 1992）が多いからである。そのため，そうした状況を克服して意図した戦略が実現できるように組織の変革が求められるのである。

組織変革は，基本的にその実行が及ぶ範囲から，既存の枠組みを維持しつつ組織の構成要素の一部だけを変える改善を軸とする小変革と，既存の枠組みから新しい枠組みへの変更といった組織全体の根本的な変革に関わる大変革に大別できる（大月，2005a）。そして，計画的変革と創発的変革（Orlikowski, 1996），漸進的な変革と革命的な変革など，時間経過による変革の違いで識別し，その大きさや内容と連動させることも出来る。しかし，大変革や革命的変革では，企業トップの明確な変革意図でリードされる場合でも，実現し成功する可能性はそれほど高くない。なぜなら，変革規模が大きくなればなるほど，革命的になればなるほど，変革内容が広範囲になればなるほど，影響を受ける組織メンバーの抵抗も多くなるからである。また，何を変革するのか（what），なぜ変革するのか（why），いかに変革するのか（how），いつ変革するのか（when）などの問題とともに，時間の経過を伴う変革プロセスにおいて，急激な環境変化などによって，当初の変革を阻害するような想定外の問題が派生するからである。

組織変革が組織の何を変化させるものなのかについて，確かに議論の余地がある。だが明らかなことは，基本的に，既存の体制とは異なる組織の新体制の実現が意図されるものであるという点から，組織変革で焦点となるのは，組織の体制面と行動面における変化である（Burke, 2013）。

通常，組織行動の構成要素は，戦略と組織体制（システム）と経営資源から成り立ち，その組み合わせを図ることができる組織能力の発揮如何が組織成果に反映するものとして捉えられる。具体的にいえば，組織行動は，策定された戦略に応じた仕事システム，報酬システム，組織プロセス，コントロール・システムなどが構築される組織デザインに従って発揮される組織能力を通じて展開されるので，大規模な組織変革の場合はこれらすべてが変革対象となる。一方，小規模な組織変革は，改善活動など，すぐには組織全体の変化をもたらさない常軌的な変革活動であり，組織行動を構成する要素の一部が対象となる。たとえば，長期雇用を前提とした年功制から成果主義への報酬システムの変革や事業部制を維持しながらの仕事システムの変革などである。

こうした組織変革において求められるのは，組織の安定を前提とした効率性向上であるが，他方，競争優位性を持続させるには，組織の変化を含む創造性のアップも求められる。理想的な組織変革は，いうまでもなく，効率性と創造性を同時に発揮できるものになることであるが，両者はトレードオフの関係があるのでその実現は容易でない。つまり，安定的な体制の下で効率性を高めれば高めるほど，無駄をなくすことになり，無駄の多い創造的

活動を閉め出すことになるのである。事実上，多くの組織は効率性を優先することになり，創造性の希求は二の次になる傾向がある。しかし，競争優位を確保するには，コスト面に関わる効率性だけでは十分でなく，差別化に関わる創造性のある事業展開も欠くことができない。

一般的に，企業にとって組織変革が必要になるのは，業績不振からの脱却，不祥事回避，新規事業の推進を図る多角化など理由はさまざまである。そして，その着手の時期も受身的なものから先取り的なものまで多様である。しかしどのような場合でも共通な点は，環境変化に応じる組織変革であり，その本質は環境変化に適した組織のあり方を問うことである。そして，組織が持続的に成長・発展を図るために，新たな組織変革の実現は避けて通ることは出来ないのである。

変革が必要な理由について，上記のように，いろいろとその要因を挙げることは容易だが，それらは一義的ではない。しかも，変革のタイミングを決定づける正当な基準はあいまいであり，組織変革のプロセスも多様である。さらに，仕事の観点から着手するのがいいのか，それともシステムの観点がいいかなど，変革に着手する判断基準も不透明である。

組織変革が必要なのは，多様な観点から当然のごとく主張できるが，実際上の根本的な問題は，組織変革の具体的内容とその判断基準といえるのである。

3．問われるべき組織変革の内容

3.1　多様な組織変革

以上のように，組織変革そのものは多様な理由から必要とされるものだが，とりわけ企業の事業内容の再編についてみると，成長産業，成熟産業，衰退産業とでその内容が異なる。すなわち，成長産業では，成長に乗り遅れない仕組み，あるいは業界水準以上に成長を図る体制つくりなど，ポジティブ面の探索が強調されるのに対して，成熟産業の場合，いかに現在のポジションを維持するかに焦点が当てられる。また衰退産業の場合，既存の経営資源を活用して，いかにしたら当該産業で生き残れるかなどネガティブ面の回避が問題となる。

近年の情報ネットワーク化の進展による最も顕著な現象は，「AMAZON」や「楽天」の急成長から分かるように，ネットビジネスにおける成長企業の勃興である。しかし，このように成長産業として位置づけられるネットビジネスの場合，ネットワークの主体や結びつきの強度について捉え所がない特質を有しているばかりか，構造的空隙（Burt, 1992）が提示する問題の実践的な解決策も十分でなく，業界水準以上の成果を実現するネットワーク体制のあり方は不明瞭である。そして，バーチャルな市場は容易に想定できるため，ネットビジネスの参入障壁は低く，競争の激化が増せば増すほど既存の体制では生き残れなくなる。これは，捉えどころがないネットワークそのものが想定外の展開をするからであり，そうした変化するネットワークを前提とするネットビジネスにおいては，組織のあり方が常に問題にされるのである。

従来，組織変革の対象となる組織の各側面は，組織の構成要素である仕事，情報システム，事業などとされてきた。そして，組織における問題がどこにあるかを特定できない限り，変革を成功につなげる道筋を見つけることができなかった。しかし，ネットビジネスを展開する組織においては，「ネットワークの経済性」を実現する事が優先事項であり，情報システムや組織文化に対する期待は薄い。

また，ネットビジネスはバーチャルな組織が前提とされ，リアルな店舗等は必要ないとされてきたが，AMAZON などは積極的にリアルな倉庫を拡大し，バーチャルとリアルの融合を図っている。そのため今日，ネット

ビジネスでは，バーチャル体制とリアル体制をどのように融合すべきかが喫緊の課題となっている。その一方策として考えられて実践されているのが「オムニチャネル」[1] という発想である。

わが国でもイトーヨーカ堂グループやイオン・グループが競って，コト・モノ・カネについてのオムニチャネルを構築しようと，ネット店舗と実際の店舗の融合形態を模索しだしている。しかし現実には，その有効なあり方がまだ不透明なのも事実である。

3.2　新たな変革対象

過去の事例から分かるように，ライバル他社が行うから当社も追随するなど，模倣的に組織変革する事がよく見られる。たとえば，1984 年にソニーが事業部制からカンパニー制に組織変革を行った際に，当時最も勢いのあったソニーのやることだから我が社もそれを導入しようということで，同業他社ばかりでなく業種を超えて多くの企業がカンパニー制を採用し始めた。しかしながら，分権化の利点を強調するカンパニー制の意図を十分に理解しないで，模倣的に導入した企業の場合うまくいくはずはない。実際，多くの企業が導入してはみたものの，効果を発揮できず，かえって組織がバラバラになってしまうという分権化の欠点が表面化して，元の事業部制に体制を戻さざるを得なかったというケースに事欠かない。こうした例は，別の観点では，変革基準が明確にされてないから起こってしまったものと理解されるのである。

一般に組織は，外的均衡と内的均衡を図りながら，その構成要素間の整合性を確保することによって最大の業績が上げられると信じられてきた。いわゆる組織内の環境，組織外の環境と同時に整合する「共整合」の確保である（Thompson, 1967）。それゆえ，外的側面だけでも組織の整合性が崩れた場合，改めて整合性を図ることが組織変革において優先される。しかし，環境変化が激しいと，組織の整合性を持続させることは難しいのはもちろん，新しい環境に適した組織の構成要素のあり方も不透明になる。こうした変化する環境に対する適応の難しさを踏まえた上で，組織変革として求められる組織のあり方は，一時的な環境適応でなく，持続的な環境適応が図れる組織といえるのである。

既存の事業内容を見直し再編する場合，環境動向を踏まえた上で事業評価を行い，事業の再構築を図ることになる。当然だがこの場合，人材の再配分など経営資源の有効活用が求められ，それに伴って新たな組織システムが必要になる。事業の縮小や拡大の場合を考えれば，一番影響を受けるのは組織メンバーだからである。

その際にまず問題となるのは，とりわけ事業に人を合わせるのか，それとも人に事業を合わせるのか，という問題である。事業と人が整合すればするほど組織のパフォーマンスは高まるはずである。ただし，事業に相応しい人の能力に関して，組織が十分に把握出来るとはいえない。なぜなら，人には多様な経験，顕在能力ばかりでなく，潜在能力，認識能力もあるからである。組織論の観点からいえば，組織が環境適応を強化するために組織メンバーの顕在能力ばかりでなく潜在能力を引き出すことが重要である。

組織メンバーに潜在能力があるとすれば，それを引き出す何らかの方策が考案されるのは当然である。この点に関して，従来から取り組んできたのが組織開発論である。いわゆる組織の活性化のために人の活かし方をどうすればいいのか，という問題に実践的方策を見つけようとしたものである。そして，その焦点は組織のポジティブ面への着目であり，個人レベルにおける未開発の能力の活用が求められる。組織開発は，組織のインセンティブや仕組みによって引き出されるものとされる所以である。

組織を語る場合によく用いられる氷山のアナロジーでいえば，組織能力には見える部分と見えない部分があり，これまでに議論されてきた多くの組織変革は見える部分が対象とされるにすぎない。しかし見えない部分については，組織能力ばかりでなく組織文化もその構成要因と想定されることになり，この部分の影響の考慮を欠いては十分な組織変革とはいえない。今後はこれも組織変革の対象としなければならないはずである。しかも組織の見えない部分の変革は，客観的に捉えられない組織面の変革を意味するため，組織メンバーがその必要性を認識し組織に定着していくには時間がかかる。そして，それを実現するのに，組織文化の担い手である構成メンバーの価値観，たとえば保守的か創造的かという価値観の相違に影響されるため，こうした変革の場合，メンバーの認識状態，価値観がどうなっているかで影響が異なる可能性あり，変革の着手のタイミングが重要になるのは否めない。

3.3　変革目標のパラドックス

組織変革の内容は，変革を意識する経営陣を中心に特定化していくのが自然である。それゆえ，組織変革がなぜ必要なのか，その目標は何かという問題意識が極めて重要な出発点となる。問題意識なき行動は方向が定まらないからである。したがって，組織の捉え方次第で変革内容や変革の方向性が決定されるといえる。組織を機械として見るのと，有機体として見るのとでは組織変革の方向性が異なるのである。そして，組織変革を意図通りに実現するには，組織メンバー間で組織観の共有が必要である。そうでないと，変革の方向性が定まらない組織変革となり，当初の想定した変革の実現は覚束ないものとなるからである。

小規模変革と大規模変革，短期の変革と長期の変革，革命的変革と漸進的な変革，不連続な変革と継続的変革というように，変革についてはさまざまな類型（typology）がされてきた（Tushman & Romanelli, 1985）。だがこれらは，変革の中身や時間の観点から議論・整理されたものであり，そこから主張される独自な内容はなく，変革の内容がそれだけ多様であることを表しているにすぎない。

たとえば，組織変革の「不連続モデル」は，漸進的な変革の継続でなく不連続でラディカルな変革によって組織の大変革が起こるということを時系列的に明らかにしたモデルである。しかし，近年これに対して，継続的変革が大変革につながるという「継続性モデル」も主張される（大月，2005b）。両者の組織変革に対する見方は，時間軸をどのように考えるかで異なるものだが，組織変革のあり方を問うものである点は共通している。どちらの見方が有効かは一概にいえないが，こうした見方の登場は，環境変化の激しい業種とそうでもない業種とでは有効な見方が異なるということを示唆している。

さらに，組織変革の内容を特定する変革目標に関しては，普通に考えられる以上を目指す変革の拡張目標（stretch goals）に内在するパラドックス（Sitkin et. al., 2011）を克服することも必要である。組織が変革目標を設定する際に，組織の業績が堅調な場合や組織の財務的資源，人的資源などスラック資源が多い場合，強気の拡張的な変革目標を設定しても実現の可能性があるにもかかわらず，強気の拡張目標を設定しない傾向がみられる。なぜなら，業績が好調でしかもスラック資源が豊富な場合，ちょっとした失敗でも挽回できる状況であり，結果的に強気な目標が実現できるからである。これに対して，業績が低調で，スラック資源が少ない場合ほど，現状を打破すべく強気の拡張目標を設定することがあるが，結果的にその場合失敗に終わる傾向がある。それは，目標達成の過程で少しの失敗も許されないため失敗に終わるからであ

る。

こうした点は，組織の活用（exploitation）と開発（exploration）のバランス問題（March, 1991）からも示唆できるところである。組織にとって，現状の問題解決を図るために，既存の資源の活用が求められるとともに，将来のための問題発見に繋がる資源の開発も必要であり，両者のいずれかが優先されるより，両者共にバランス良くということが必要とされるのである。いくら現状に強くとも，将来の種を蒔いておかない限り，組織の将来はないからである。

組織変革の目標をめぐるパラドックス問題は，管理のパラドックス（Thompson, 1967）と同じく，相容れないロジックの共有問題だといえる。管理のパラドックスは，一方で効率性を求めながら，他方で柔軟性が求められる管理状況を表すものである。これに対して，変革目標についてのパラドックスは，現状を肯定する上での連続性のある目標が求められる一方，現状を否定する上での新たな視点の創造的な目標が求められることを表すものである。それゆえ，お互いに相容れないロジック・方向性を内包するものであるが，お互いが相互に補完し合わなければならないものといえる。こうした二つの要因については，２項対立の考え（二面性）から両者併存（二重性）の考えへシフトしつつある（Farjoun, 2010）。

そこで求められるのは，表面化するパラドックス問題を如何に克服するかである。そのために想定されるのは，一定時間での対処問題と，連続的なプロセスにおける対処問題の区別であろう。一定時点で考えれば，既存の資源をベースにした積み上げ方式の目標設定をベースとした効率性の追求であるが，プロセスの視点からいえば，従来にはない異次元の強気な目標設定であり，柔軟性の確保が焦点となる。したがって，パラドックスのワナに陥らないためには，一定時点の視点よりプロセス的視点が求められるのである。

４．組織変革の二面性

組織変革は意図せざる結果に終わることが多い。それは一方で，組織の慣性力や時間・能力の制約といった変革の障害要因が変革行動の各局面で影響するからであり，他方，変革主体が直面する不確実性やあいまい性によって変革の推進が不透明にならざるを得ないからである。たとえば，長年にわたって構築されてきた既存の行動様式は，合理的にルーティン化されたものとして慣性力をもつため，それを壊して新しくするのは容易でない。これは時間をかけて醸成された組織メンバーが共有しているメンタリティを変える場合についてと同様である。組織の慣性力をどのように変更するかは組織変革の方向性を決める重要な問題であり，組織変革の実現見通しの中心課題となる。

また，変革主体は常にある程度の見通しの下で決断を下さざるを得ないが，近年，将来予測はますます困難になり，常に不確実性とあいまい性の戦いに終始するといっても過言ではない。それゆえ，変化主体にとって，それらにどのように対処すべきかが変革を成功に導けるかどうかの大きな課題となる。

組織の変革行動は，スタートからいろいろな問題局面に直面する一方，変革プロセスにおいては，障害要因ばかりでなく促進要因に影響されることもある。たとえば技術創造やマーケットの変化などは，障害要因というより，新しい可能性を開くという点で促進要因となる可能性が高い。しかし，それによって組織変革が必ずしも成功するとは限らない。

一般に組織は，既存のシステム体制で環境変化に適応できなくなると，新しい組織システムを模索する変革行動によって対応せざるを得なくなる。すなわち，組織はさまざまな変革要因の影響を受けながら，環境変化に効

率的に適応する組織の再編，あるいは環境変化を先取りする創造的な組織体制の構築を行うのである。そして時には，結果的に環境適応力を高めるような能力を有する組織として進化していく場合もある。このように捉えると，組織変革には効率性を図る適応的側面と創造性に関わる進化的側面があることが分かる（大月，2005b）。

4.1　効率性追求の変革

組織の環境適応は，環境変化に事前に対応するための計画的適応ばかりでなく，適応行動の最中に起こるアドホックな適応もあることが知られている。この見方を敷衍して，適応性を確保する組織変革にも，計画的変革とアドホックな創発的変革の側面があるといえる。

組織変革として，環境変化に効率的に適応できる体制を実現するために計画的に変革を進めることは理にかなった手法である。ただし問題は，計画どおりに事が運ばないという点，いわゆる意図せざる結果の発生である。実際，環境変化を想定し，それに対応する計画的な変革が多くの組織で策定されている。たとえば，21 世紀になりますますグローバル化と情報化が進展する中で，旧来のアナログ情報を中心とした組織システムから，デジタル情報を軸とした組織システムに計画的に変革しようとする場合である。しかし，新システムへの移行に際して，競合相手が急激に力をつけるなど，意図せざる結果が生じるため，それが必ずしもうまくいくとは限らない。

一方創発的変革は，計画的変革と対照的に，明確な事前の意図を欠きながら，試行錯誤的な組織行動を通じて効率的な新しい組織体制を実現していくものである。それはつまり，新規事業を試行錯誤的に模索する中で，組織において構成要素の新しい適合関係が繰り返し模索され，共有され，増幅され，維持されることによる持続的な変革ともいえる。したがって，創発的変革は，事前の意図的行動を伴わずに組織の変化を生み出す一連の諸活動において成り立つものである。

創発的変革が生ずるのは，新規事業の立ち上げや既存のルーティン作業を再検討する場合，すなわち，毎日の仕事の状況要因，障害要因，機会要因を問題として扱う場合が多い。時間の制約が明白な計画的変革とは異なり，時間の制約より持続性を特徴とする創発的変革は，結果的に既存の枠組みを大幅に変えて，組織により強力な環境適応力をもたらす場合がある。なぜなら，事前に想定する組織像があるわけでないため，反復的に組織の見直しを継続する結果，思いのほか最終的に大きな成果に至ることがあるからである。これは，創発的変革によって組織が進化することを表しているが，実際にはほとんどまれなケースである。

4.2　創造性追求の変革

組織が創造的行動を意図しても，結果的に思惑通り行かないのが世の常である。そうした実相を描くのに，優れたもののみが選択・淘汰されていくという進化モデルが多くの支持を得ている。組織の進化モデルは，組織の個体群を研究対象に，進化論的発想をベースにマクロ的視点から生態学的アプローチによって登場したものだが，その後研究対象の拡大を通じて組織生態学（Aldrich, 1999）として発展したのは周知のとおりである。これらは，基本的に，環境適応力の強い組織体制だけが生き残るという示唆を提示している進化モデルである。

組織変革の生態学的アプローチの特色は，変異－選択－保持という，生物進化論の基本図式に則り，組織の変動を扱う点であるが，問題は，進化というコンセプトの意味する内容が生物進化学の枠組みを踏襲することに引きずられて，組織変革における組織の遺伝型と表現型の関係が何を意味するのか，それが

実践的にどのような意味合いを持つかが不透明な点である。

こうした点を踏まえて別の角度から組織の進化論的アプローチに着目したのは，ワイク（Weick, 2000）による組織の進化モデルである。彼は，個別組織が対象とはいえ，ダーウィン流の変異－選択－保持のモデルを踏襲し，変異にあたるイナクトメント（enactment）が組織の進化を決定付けるとして，独自の組織観とともに組織を変化するプロセスと捉えている。しかし，進化というコンセプトを用いているが，組織行動における進化の内容が具体的に描ききれていないという欠点は否めない。単に，イナクトメントを通じて選択－保持されたものが進化とは言い切れないはずである。また，イナクトメントによって変革の実現が保障されるものでもない。

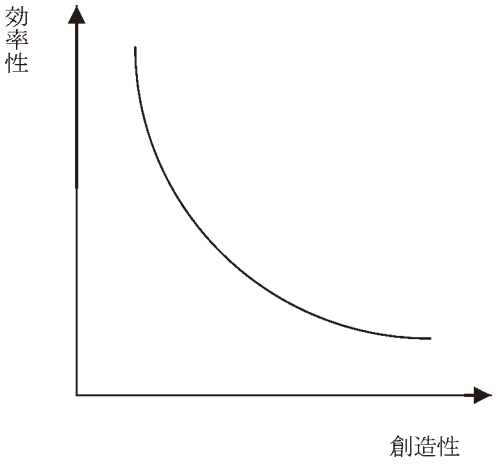
さらに，創造的な組織変革について，反ダーウィン的な断続均衡説に与する組織の進化モデルがタシュマンら（Tushman & Romanelli, 1985）によって主張されている。これは，組織の変革段階に着目したモデルであり，組織は漸進的に変化する時期と，まれに革命的な変化をする時期の繰り返しによって，大きな変革を遂げていくというモデルである。換言すれば，連続的な効率性追求の変化と不連続な創造性追求の変化の組み合わせによって，組織の変革が実現されるという図式である。組織変革を時系列的な観点で捉えようとすれば，連続性と不連続性の区分は可能であろう。

以上のように，組織変革の創造側面を説明する進化的アプローチによる考え方がいろいろ展開されているが，これらは，組織の環境適応力の創造的変化には進化が必要である点で，選択－淘汰の発想が共通している。実際，組織の創造性を追求する環境適応力が進化的変革を通じて高まることを例証するケースは数多くある。たとえば，米国サウスウエスト航空の業界の常識を打破する無駄を排除した新しい創造的事業モデルに基づく変革であり，デジタルカメラの出現によって，富士フィルムが伝統的なフィルム事業に固執することなく，そこで培った技術をベースに新規事業を展開する中で環境適応能力を高め，組織の変革を成し遂げた例である。

組織変革が効率性と創造性の追求という側面を持つ現象であることは否定できない。とはいえ，両者の関係は，一般的にトレードオフ関係にあるとされる（図 1）。つまり，効率性を高めれば高めるほど無駄がなくなり，創造性を発揮する余裕がなくなるのである。したがって，基本的には二者択一的な発想にいたってしまう。しかも効率的側面は，計画性の側面から構成され，創造側面は不連続性の側面から構成されるなど，組織変革は二面性を軸に重層化しているといえる。別の角度からいえば，漸進性と革命性，全体性と部分性，戦略性とオペレーショナル性など，組織変革の二面性はさまざまなレベルで見られるのである。このような組織変革の多様な二面性が，議論の焦点をぼかすとともに，変革の評価を行うことの困難性をもたらしているのは紛れもない事実である。

組織変革において，多様な二面性の問題は変革の方向性と評価に関わるものであり，変

図 1　変革の二面性



革の当事者と変革の研究者では扱いが異ならざるを得ない。こうした変革の問題に対処するにはどのような道筋が考えられるのだろうか。

5．組織変革の問題とその分析解明

5.1　変革問題の核心

組織変革の目的は，基本的に，組織の有効性を高めることであり，それを持続的に維持する組織体制の構築といえる。形式的には連続的ないし不連続的，内容的には効率性追求や創造性追求だが，具体的にいえば，組織内の事業体制の見直しばかりでなく，環境変化に応じるための提携やM&Aも含まれる。戦略的提携の場合，既存事業の枠組みをどのように再編するのか，提携を実のあるものに実現できるシステムはどのようなものかなどを検討した上で，組織メンバーに変革の方向性が共有された体制の構築が求められる。この場合，結果的に組織能力の向上につながることが望まれるのはいうまでもない。

一般的に，事業の再編による組織変革（主体論）と環境変化による組織変革（決定論）ではその性質が異なると理解される。前者は，組織内の状況要請による影響が強いが，後者は組織外からの影響が強い。しかし，両者の関係を考えると，相反するというより，相互補完的な関係にあるといえる。事業再編を強化するには他組織との提携が必要であったり，M&Aによって，既存事業の再編が求められたりするからである。

事業再編は，環境変化を先読みしたものから環境変化に対応するものまで広がりがあるので，事業再編が先か，環境変化への対応が先かを議論しても，結局，卵が先かニワトリが先かの議論と同じく，決着を見ることがない。ただし，先取りがいいのか，反応がいいかは，一概にはいえず，その決定は実質的に，コストやリスクに依存することになる。

環境変化の影響に応ずる際も，積極的に動く場合，あるいは受け身的に動く場合がある。M&Aを仕掛ける場合，それは自らリスクを覚悟することであり，提携の場合はリスクの共有を図るものであり，積極性の観点で微妙な違いがある。

いずれの組織変革においてもその実施に伴う問題は，組織メンバーによる抵抗やステークホルダーとの関係再構築などいろいろな観点で生起するが，もっとも困難な核心的問題は，その内容・方向に関するものでなく，それをいかに実現するかという実施そのものである。それは変革の成否に関わるからである。それゆえ，まず組織変革を実現する行為者（担い手）間の認識共有が是非とも必要になる。トップはもちろん，ミドルばかりでなくロワー層の行為者も，組織変革の実現に大きな影響を及ぼす要因であることは当然だが，各レベルでその認識を共有しているとは限らないからである。基本的に事業の再編はトップの決断によって進められるが，それはあくまで方向性の示唆であって，実際に実現するかどうかは変革に関わる行為者自身の問題となる。そしてもちろん，ミドル層とロワー層のいずれにおいてもその実現に関わることになるため，変革に関する共有認識がなければ，実現が困難となるのである。

要するに，変革目的を実現するには，目的そのものが組織メンバー間で共有され，それぞれの役割を十分に果たすことが必要といえるのである。そして，組織活動を通じた変革の実践が遂行されなければならない。しかし，組織変革においてその実施を困難にする核心的問題に直面する場合，組織は単に問題解決に励むのではなく，どのような方策が求められるのだろうか。組織メンバー間で変革の目的を共有するだけでは事足りないのは当然である。

5.2　変革問題の分析

組織変革は，実施しなければ意味はないが，その際に肝要な点は，組織の変えるべき部分と，変えてはいけない部分との識別である。変えてはいけない部分を変革したら，組織の存続は怪しくなる。また，変えるべき部分を変えなくては，環境変化に適応できず，組織の存続が覚束なくなる。それゆえ，組織にとって，変革すべきところを判断できるような基準を持てれば環境変化に適応しやすくなるのである。

こうした変革の側面について，近年，組織変革の担い手のディスコース[2)]を分析することの有効性が主張されつつある。組織変革のディスコース分析は，経営トップを軸とする変革の担い手が行うディスコース（テキスト，実践など）を通じて，変革の意味づけが行われそれが組織内の社会的現実（変革の実現）になることを前提に成立するものである。つまり組織変革は，変革主体である経営者の変革に対する思いやその実践が，時を経て組織において社会的現実として共有認識されることによって，実質的に事実化することが想定されるのである。したがって，変革の担い手が絶えず変革を意識して，それに関する発言・行動が多くなればなるほど，その変革は現実的なものになると解釈されるのである。

環境変化の要請で組織変革を余儀なくされたケースは多い。富士フィルムは，デジタル化技術の飛躍的な発展によって主要なフィルム事業が急激に悪化する中で，ドラスティックな変革を成功に導いた代表例である。同社は 2000 年に過去最高益を計上したにもかかわらず，当時，社長に抜擢された古森重隆氏は，デジタル化の進展と写真市場の急激な環境変化に脅威感を抱いていた。事実上，写真ビジネスが脅かされる兆しは既に 80 年代から現れ始め，特に写真，印刷，医療の三大画像分野でデジタル化が発展する兆候が顕著だった。古森氏は「デジタル化は，参入障壁が低くなることで，かつての写真業界のような利益は期待できなくなり，サバイバルゲームが起こる」（古森，2013）と認識していたのである

写真フィルム事業においては，最高の業績を上げた年以降，年に 20 パーセント，30 パーセントという勢いで市場規模が消失していき，売り上げの 6 割，利益の 3 分の 2 を占めていた当事業の市場は次第に消えていった。その結果，巨額の売り上げとそれ相応の利益を誇っていた本業の写真フィルム事業は，わずか 5 年で赤字に転落を余儀なくされたのである。そうした中で，デジタル化の波に対応すべき戦略として構想・実践されたのが，①デジタル技術の自社開発，②感光材料事業の寿命延長，③新規事業の開発，であった。

古森氏によれば，将来の動向を見据えたうえで有事に際して経営者がやるべきことは，①読むこと，②構想すること，③伝えること，④実行すること，の 4 つである。すなわち，知識を蓄え，活用し，組織メンバー間で共有したうえで，変革を実践することである。

以上のように簡便的だが，古森氏のディスコースを分析することによって，変革のタイミング，内容，修正，実行の段階が明確になるといえる。つまり，古森氏の思い・考えは，自己の意味形成であるとともに，それが富士フィルムの変革の社会的現実として組織内外で認識されるようになったのである。

また，ネスレ日本の高岡浩三氏の「仕組みを変革する前提となるビジョンを語らなければならない」「変革にコンセンサスは必要ない」（高岡，2013）という言明と実践は，同社の組織変革として仕事体系を見直しできた現象をディスコース分析によって明らかにできる例証である。このように，経営者のディスコースを分析すればするほど，実現した組織変革の実相に近づくことが可能であるように思われる。

とはいえ基本的に，組織変革の実現は難し

い。というのは，組織の力量と環境の負荷する必要情報量の差である不確実性に変革の担い手（経営者含む）が直面するからである。しかも，変革の成功体験があればあるほど，環境変化に適応する際にそれがむしろ足枷となり，変革の成功が，結果的に失敗をもたらすという変革のパラドックス状況に直面せざるを得ないのである。

組織変革のパラドックスは，実際には，変革のペースが環境変化のペースと一致しないところからも生じる（大月，2005a）。すなわち，環境がもたらす不確実性とそれに対応すべき変革内容が一致しないと生じるのである。環境の不確実性に応じて組織の適応能力が強く求められるが，ただしそれは，環境変化が激しく，それに追いつかないような場合である。環境変化がそれほどでもない場合は，変革ペースの不一致は生じることが少なく，変革のパラドックス状況はあまり見られない。

こうした変革のパラドックスは，一見すると解決不能な問題と思われるが，変革に関わる人がそれを強く意識して避ける手段を講じさえすれば，解決策を見いだせるはずである。たとえば，経営者が自らの成功体験を否定する言動とその実践が伴えば，いわゆる成功のワナを回避できるのである。

組織変革の問題は，変革を実現するプロセスにおいて顕在するといえるのである。それゆえ，有効な組織変革を実現するために求められる分析方法は，変革プロセスの諸問題を段階的に分析できるものが必要である。組織変革のディスコース分析は，変革プロセスの問題解明に資するところが大きく，その可能性を秘めるものの，ディスコース内容の信頼性，妥当性に関してはまだ詰め切れてないところが多い。

5.3　変革問題の解決：提携事例

提携を通じて組織変革を展開することがよくあるが，提携そのものは組織メンバー関係者の共有認識如何がその成否のカギを握るとされる。したがって，提携が有効な組織は，提携に関わる組織メンバーの能力が十分に活かされる組織ともいえる。たとえば，競争よりも業務・資本提携を選択した例として，1986 年から SED 開発をしてきたキヤノンに対し，東芝が 99 年から共同で実用化することに合意し，2004 年には合弁会社「SED 株式会社」の設立に至った次世代薄型ディスプレー（SED）開発の事例である。しかし，2006 年になっても予定通り商品化を進めることが出来ず，結果として思惑通りの成果を得ることができなかったが，それは，両社とも屋台骨を支えてきた本業から有能な人材を十分に供給することがなかったからと解釈される。

これに対して，2004 年からソニーとサムソン電子との間で取り交わされた液晶パネルをめぐる戦略的提携は，新しい提携関係の成功例として大いに喧伝された。ソニーは，ライバル他社に比べ，液晶パネル製造の技術開発に遅れを取ったため，大型液晶 TV の分野では，当初 OEM に頼るしかなく，強力な競合商品をマーケットに提供することが出来ないでいた。一方，サムソン電子は，既に世界的な液晶パネルメーカーとして躍進していたが，映像処理技術に関してはソニー等の日本のメーカーに遅れをとっていた。こうした中で，両者の利害が一致し，液晶パネル工場の合弁事業（S-LCD）をはじめ，技術交流に関してコラボレーションを起こしたのである。その結果ソニーは，後塵を拝していた大型液晶テレビ分野で，ようやく 2005 年秋にブラビア・ブランドを立ち上げ，あっという間に世界のトップブランドに返り咲いたのである。しかし，2011 年 12 月にソニーは合弁会社（S-LCD）の持ち株全てをサムソンに売却して，提携関係を終了させている。

いずれにせよ，組織の提携はいろいろなレベルで可能といえるが，それを組織変革とし

て持続的に成功させるのは容易でない。そこで求められるのは，そうした提携の成功要因を明らかにして，それを活かすことである。組織変革の観点からいえば，具体的には，組織内のコラボレーションと組織間のコラボレーションをどのように取り扱えばいいかが問題である。

従来型の組織内の変革は「適合性」をキーワードにしていたのに対して，提携による組織変革は「公正と信頼」をキーワードにする，といえる。なぜなら，従来の発想は，環境変化に対応，言い換えるならば，環境決定論的な世界観から組織変革が考えられていたためである。その際，環境の不確実性が問題となり，情報処理的な視点から不確実性の削減を図る組織変革のモデルが志向されたのである。

これに対して，組織間の提携が模索されるのは，環境決定論的な世界観からの脱却であり，より主体性を強く打ち出そうとするものである。それは，人間をはじめ，組織においても主体的な行動が可能であり，実際にそうした行動が多くの場面で見られるからである。しかも，主体的行動間の関係性からいえば，それらの関係性がうまく継続するために必要となるのが，公正と信頼ということになる。そして，とりわけビジネスの世界では，グローバル化や情報ネットワーク化が進む一方，法制度が追いつかずに取引の公正や信頼の担保が不十分で混乱が見られるようになっている。そのため，法制度の欠陥による影響を避けるうえでもリスクを分散する提携が有効であり，提携にあたり公正と信頼の観点がますます重要にならざるを得ないのである。

公正と信頼をキーワードとする提携において，組織変革はどうあるべきなのだろうか。これに応えるために参考になるのが，オリンピックやサッカーのワールドカップという，グローバルな大会を運営する大会組織（組織委員会）である。こうした組織は，各国のいろいろな関係組織と信頼をベースに提携する必要があるとともに，その組織メンバーも，組織内外で多様な提携関係が図られているのである。そこには，大会を成功させるという共通目的のためにお互いの公正観と信頼関係がなければ，上手く作動しないのである。しかしながら，先にも触れたように，当初上手く推移していた提携でも，環境変化によって，その結果が必ずしも成功するとは限らないのである。それは，強固な公正感と信頼性にもとづく提携でもしかりである。

したがって，提携による組織変革としては，構造とともに組織化のレベルに注視する必要があろう。それは，組織の効率性を確保すると同時に，柔軟性や創造性，創発性（イノベーション）も発揮できる組織体制作りである。しかも，効率性と創発性を同時に，一段と高めることの出来る組織変革が求められるのである。そして，それが実現できれば，成功の確率は高まるはずである。

6．結び：変革の理論的課題

企業が組織変革において失敗するのは，環境変化に対してスピード不足やタイミングのずればかりでなく，組織メンバー間で変革の対象・内容が共有されない上，新しい事態に対するリスク回避や不祥事再発の防止に重きを置きすぎて，本来必要とされるべき変革自体が置き去りにされてしまう場合に多い。こうした一般的な特徴に対して，日本企業といえども，グローバル化した企業は，グローバル・スタンダードの観点から変革が要求され，その結果が評価・測定される。そのため，環境決定的な変革になる傾向は否定できない。しかし，事業基盤を国内におく企業においては，グローバル化した企業よりライバル企業の行動の見通しが立つため，組織変革の必要性も不十分な認識になる傾向が強い。

以上から，組織変革を実施する際に変革リーダーが直面する課題として以下のような

点が指摘できる。第一に「状況認識」についてである。リーダーは，変革の必要性を認識できなければそれを推進できないため，状況認識が極めて重要となる。第二は，「変革の方向性」をいかに決定するかである。環境変化に組織的に対応するため，事業内容の見直し，新製品の開発，ポートフォリオの変更，品質改善などの観点から，新たに将来の方向性が求められるのである。第三は，「変革実施のマネジメント」である。問題状況が認識され，組織変革の方向性が定まると，変革を実現するマネジメントが求められる。組識変革において核心的に求められるのは，組織を構成する要素の変革であり，しかも各要素について同時に行わなければならない。したがって，変革リーダーは変革のプログラムを策定し，それを実施させる際に，変革の構成要素間の整合を図るマネジメントが問われるのである。

また，このような課題と仕組みを踏まえた上で組織変革を実現するには，さらに三つの実践的ハードルが想定される。それは「過去との決別」,「組織のあり方」,「ネットワーク作り」である。過去との決別は，そうしないと古いパラダイムを守る抵抗勢力が変革の足かせとなるからである。組織のあり方は，組織のあるべき姿について，ベンチ・マーキング，改善，実験などによる試行錯誤の営みによって明確になるものであり，変革に関わり力量のある人々のアイディアを実現する機会提供となる。ネットワーク作りは，新たなアイディアの創出や人材の有効活用につながり，想定外の出来事に対する対策の可能性を広げるものであり，変革プロセスをコントロールするために必要である。

もちろん，組織変革は変革リーダーだけで実現できるものではない。ステークホルダー・マネジメントの観点からいえば，各ステークホルダーから変革内容の支持を得るため，変革へのコミットメントを引き出す必要がある。それゆえ，日本企業の組織変革において最も留意すべき点は，自社の置かれている状況把握と，将来展望（ビジョン）の組織メンバー（ステークホルダーを含む）への浸透である。企業の理念やビジョンがいくら素晴らしくても，組織を動かす原動力である組織メンバーにそれらが浸透していなくては，折角の力量が発揮されない。年功制や終身雇用制が崩れつつある今日，組織メンバーの一体化，社会化は組織変革を実現するための重要な要因といえよう

いずれにせよ，組織が成長・発展するには，戦略ばかりでなくそれを実現する組織のあり方が問われるのである。すなわち，環境変化に応じて戦略を立案できるとともに，立案された戦略を実施できる組織体制の構築が成長・発展の前提となる。換言すれば，環境変化に持続的に対応できるダイナミック・ケイパビリティ[3)]（組織能力）を有する組織体制が整わなければ，組織の成長・発展は期待できない。日本企業が持続的に競争優位性を確保するには，こうした組織を実現する組織変革が求められているのである。

組織変革の議論を振り返ると，その多様さに驚かされる。これは，組織変革という現象が，組織開発と混同され，変革内容から変革のプロセスを扱うものまで，その捉え方が論者間で首尾一貫してこなかったからである(Van de Ven & Poole, 1985)。そうした中で，明らかなのは，組織変革が環境適応や組織能力の向上をめざす組織的活動であるという点である。

組織変革は適応面や進化面など多面性をもつとともに，それぞれの側面で求められる成果は組織能力に左右される。ここで組織能力というのは，潜在的能力の発揮や能力の蓄積も含むが，具体的には，財務能力や環境適応能力などが挙げられる。組織は多様な問題に直面し，それらの問題解決が既存の枠組みでは不可能になることを見越して組織変革に取

り組む場合，あるいは，問題解決に失敗して組織変革に取り組む場合が多い。

こうした中で，実際には，健全な業績（効率性）の追求はもとより，従来の枠にとらわれない組織行動によって一段と優れた業績を希求する組織も多く見られる。スポーツの世界でたとえれば，参加するための標準記録突破で満足するのではなく，トップクラスの実績を残そうとするケースである。これと同じ発想で，組織のネガティブ面を解消するより，ポジティブ面のさらなる発揮を志向する変革は，組織のイノベーション（創造性）や活力という現代的な問題の解明につながるかもしれない（Cameron, et. al., 2003）。

変革主体が環境決定論的な認識スタイルの場合，組織変革は環境変化に適合するように，ネガティブ面の解消をねらう変革だが，戦略選択的な認識スタイルの場合は，あえて組織の潜在能力やポジティブ面を発揮できる変革，あるいはイノベーションを追求する変革となる可能性が高い。今後の組織変革で問われるべき理論的な課題はまさにこの領域である。そして，その結果得られる実践的なインプリケーションは，変革リーダーにとっての課題が明らかになる点である。組織がポジティブな変革を通じて得るものは，新しい可能性であり，変革を実現できない組織は，能力拡大や大きな飛躍のチャンスを見失うことになろう。

注

1）21 世紀に入り情報ネットワーク化が進展する中で，小売業と顧客との接点を意味した「マルチチャネル」や「クロスチャネル」と対比させて使用されるようになった概念で，2011 年 1 月，全米小売業協会（National Retail Federation，略称 NRF）の標準化団体である ARTS（The Association for Retail Technology Standards）が，「Mobile Retailing Blueprint V2.0」を発表し，さらに，米百貨店メーシーズの CEO がオムニチャネル化宣言をしてから普及しだした用語である。オムニとは「全て」を意味することから，オムニチャネルとは，顧客との接点になっている PC，PDA，スマートフォンなど全てのネットワーク・チャネルを融合させ，それをビジネスモデル化することである。

2）ディスコースとは，「組織メンバー自身が何者であるかについて意味形成している社会的現実を生み出す主な手段」（Mumby & Clair, 1997）である。したがって，ディスコースの内容は，テキスト，実践，伝達など多様な手段で構成される。

3）組織能力の硬直化現象であるコア・リジディティ（Leanard-Barton, 1992）を克服するための発想でもある。詳しくは Teese 他（1997）を参照されたい。

参考文献

Aldrich, H. E. (1999) *Organizations Evolving*. Sage Publications.

Burke, W. W. (2013) *Organization Change: Theory and Practice (4th ed.)*. Sage Publications.

Burt, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.（安田　雪訳『競争の社会的構造』新曜社，2006 年）

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.), (2003) *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler Publishing.

Farjoun, M. (2010) Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management review*, 35: 202-225.

古森重隆（2013）『魂の経営』東洋経済新報社.

Leonard-Barton, D. (1992) Core capabilities and core rigidities: a paradox in managaging new product development. *Strategic Management Journal*. 13: 111-125.

March, J. (1991) Exploitation and exploration in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.

Mumby, D. K., & Clair, R. P. (1997) Organizational discourse. In T. A. van Dijk (ed.), *Discourse as structure and process* (pp.181-205). Sage Publications.

Orlikowsky, W. J. (1996) Improvising organizational transformation: A situated change perspective. *Information System Research*, 7: 63-92.

大月博司（2005a）『組織変革とパラドックス（改定版』同文館出版.
大月博司（2005b）「組織の適応，進化，変革」『早稲田商学』404 号：1-25.
Seligman, M. E. P. (1999) The president's address. *American Psychology*, 54: 559-562.
Sitkin, S. B., See, K. E., Miller, C. C., Lawless, M. W., & Carton, A. M. (2011) The Paradox of stretch goals: Organizations in pursuit of the seemingly impossible. *Academy of Management Review*, 36: 544-566.
高岡浩三（2013）『ゲームのルールを変えろ』ダイヤモンド社.
Teece, D. J., Pisano. G., & Shuen, A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533.
Thompson, J. D. (196). *Organizations in action*. Mcgraw-Hill.（大月博司・廣田俊郎訳『行為する組織』同文館出版，2012 年）
Tushman, M. L., & Romanelli, R. (1985) Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and revolution. In L. L. Cumming & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222. JAI Press.
Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995) Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20: 510-540.
Weick, K. E. (2000) Emergent Change as a universal in organization. In M. Beer & N. Nohria (Eds.) *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.

＊本稿は早稲田大学特定課題研究助成費（課題番号 2013 A-6185）による研究成果の一部である。