

リストラクチャリングにおける Change of Management のプロセスと組織に与える効果

The Process of “Change of Management” in Restructuring and Its Effects to An Organization

菊 地 彰
Akira Kikuchi

要 約

Change of Management とは、組織文化や業務プロセス、そしてガバナンスの変換等の組織の「考える力」そのものを変革するものである。この Change of Management は、組織学習によって、経験等の組織の歴史を織り込んだルーティンを、コード化して組織成員が共有する過程をコントロールすることによって、可能になる。しかしながら、以上のような組織学習は、既存の組織文化の性質や、組織内でのコミュニケーションのあり方等によって、その成果は大きく左右される。それが、組織変革の成否を分けるのだと考えられる。

1. リストラクチャリングにおける Change of Management の位置づけ

リストラクチャリングを、極単純に人員削減や工場等の拠点の集中、そして不採算事業の整理などの所謂「リストラ」としてではなく、「組織のマネジメントプロセスから組織構造や戦略にまでおよぶ、事業と組織の再構築」と広く捉えたとき、そこにはそのメカニズムを詳細に検討し、解明すべき、数多くの経営現象が存在し、これらの経営現象について、数多くの研究がなされてきた。

例えば、状況適合理論の前提に立ち、組織や戦略と環境との相互作用という観点からリストラクチャリングを議論したもの (Meyer 1982, Goes & Meyer 1990, Phan & Hill 1995, Meyer et al. 1993, Miller & Friesen 1980, Mckinley & Schere 2000, Haveman et al. 2001, Meyer & Goes 1988, Bergh & Lawless 1988)、変革期にある組織における組織学習の変化や、組織とその構成員の認知枠組みの関係 (野中・網倉 1987, 間間 2000, Bartunek 1984)、リストラクチャリング下にある企業のカバナンス (Hoskisson & Turk 1990)、雇用削減によって失われる従業員間のネットワークとそこでの知の流通を、リストラクチャリングの隠れたコストとして、組織過程に与えるリストラクチャリングの負の機能について論じたもの (Fisher & White 2000) など組織過程におけるマ

ネジメントの観点からの議論、企業合併や買収、そして新規事業の立ち上げなどの、経営の再構築に適合性の高い戦略について論じたもの (榎原 1987, 林 1991, 村松 1996, 村松 1997, 奥村 1996) などの議論が展開されている。これらの議論を整理すると、環境の変動に対して如何なる組織デザインのフィットネスが高いかを検討している議論、変革期にある組織が如何にしてその認知枠組みや行動パターンを変革していくかを検討した議論、そして、変革期にある組織が如何なる戦略を採ったときに、その組織の成長に寄与し得るのかを検討した議論の、三つの視点からの議論に分類する事ができる。リストラクチャリングという「経営現象」の総体は、これら三つの視点から、それぞれの角度で光を当てていくことで、よりその実像を掴むことができるのではないかと考えられる。

では、これら三つの視点をより具体的に、且つ、現実の経営に即して考えたとき、どのような経営現象が、我々の検討すべき対象となるのであろうか。第一に、組織デザインの刷新、即ち Change of Structure の視点については、組織構造の刷新や分社化、合併、或いは系列の見直し等の組織構造や組織間関係のネットワーク構造の変革などを挙げる事ができる。第二に、当該組織の認知枠組みや行動パターンの変革、即ち Change

of Management の視点については、組織文化、ガバナンスの変換、業務プロセス改革などを挙げることができ、第三に、組織の再構築に適合性の高い戦略などの Change of Strategy の視点に関しては、事業の選択と集中や、時代のニーズに即した新製品の開発などを挙げる事ができるだろう。

しかしながら、これら三つの視点をそれぞれ別個に掘り下げるのみでは、上記の定義で謳う体系的な視野を持つ研究とは成り得ず、これら三つの視点を統合し得る、より上位の視点から、如何にして経営資源と組織能力の蓄積、向上を行っているのかを検討すべきと考える（菊地 2005a）。その一方で、このような上位の視点を追求するのみでは、「森を見て木を見ず」という事にもなりかねず、同時にそれぞれの木々一本一本について、吟味をしていくことが必要である。

そこで本稿では、組織文化や業務プロセス、そしてガバナンスの変換等は、組織における価値—意思決定—行動を規定する認知枠組みや行動パターンなどの、組織の「考える力」そのものと捉え、この「考える力」を変革する Change of Management の視点を取り上げることで¹⁾、おそらくは螺旋階段を上るように発展していくリストラクチャリングの流れの概要を理解したいと考える。また、この流れの中で、Change of Management は如何なるプロセスのもとに機能し、組織能力の形成ないし成長に影響を与えているのかを、考察していく必要があると考える。

このように本稿における問題領域を設定したとき、より具体的には、次のような問いを設定できると考える。第一に、Change of Management そのものは、如何なるプロセスで進行していく経営現象であるのか。第二に、その成否を分ける要因、言い換えればこの Change of Management が当該組織の組織能力の形成及び成長に対して、

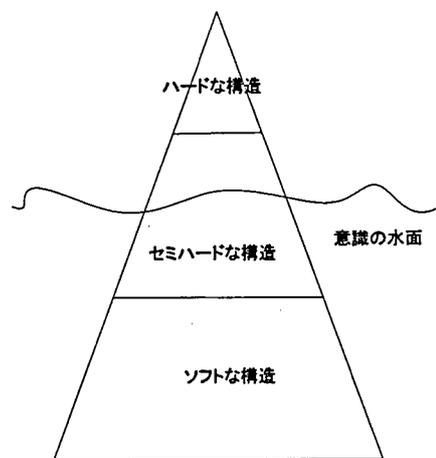
1) 本研究ノートは、広島大学大学院社会科学研究所の日野三十四、井上善海、村松潤一、原口恭彦、目代武史、菊地彰、及び京都大学大学院経済学研究科の若林直樹（以上敬称略）による「事業リストラクチャリングと組織能力の変革管理についての調査研究」（平成17年度科研費 基礎研究C 研究代表者 日野三十四）による成果の一部であり、他の二つの視点からの研究も含めて、メンバーそれぞれの専門領域等から三つの視点を分担し、研究を進めている。

これらを促進、もしくは阻害する要因とは如何なるものであり、これらの要因はどのようなダイナミズムのもとに関係しているのか。そして第三に、Change of Management が組織にもたらす効果とは如何なるものであるのかということである。以上の三点に関して、関連すると考えられる先行研究から演繹的考察を行い、今後進めていくフィールド・リサーチの道標となるべきフレームワークを提示することを、本稿における目的としたい。

2. Change of Management のプロセス、及びメカニズム

前節において、Change of Management の具体例として、組織文化、ガバナンスの変換、業務プロセス改革等を挙げたが、これらを変革することがなぜ「マネジメントの変革」に結びつく可能性があるのかという、その根本の部分を考えて行くことから、本節における議論を始めたいと思う。

例えば古川（1990）は組織の構造を、組織の規模、部門の数、職階数、公式化の程度、権限や意思決定の集中度、人事制度等の目に見える「ハードな構造」、前例、慣行、不文律などの「セミハードな構造」、暗黙の信じ込み、ルール、タブー、価値観、役割期待等の「ソフトな構造」と、三つのレベルに分けて議論している（図表1）。広い意味での組織構造をこのように捉えたとき、上記の「マネジメントの変革」は、この三つのレベルの全てに関わるものではあるが、仕事の進め



出所 古川（1990）p.127より

図表1 「三つの構造」について

方の「慣行」や「前例」たる業務プロセスや、この業務プロセスの前提となる「暗黙の信じ込み」や「価値観」など、価値—意思決定—行動を規定する認知枠組みや行動パターンの構造が問題の中心であり、その構造の存在する次元が暗黙的なものか否かという意味において、「セミハードな構造」から「ソフトな構造」に至る境界に当たる部分がある。その主たる要素であると考えられる。では、これらの認知枠組みや行動パターンの構造は、如何にしてコントロールすることが可能であるのだろうか。

古川 (1988, 1989) や吉田 (2004a) では、組織はその成功体験や、組織や集団の「年齢」から集団の硬直性、或いは「慣性」が組織内で発生し、その慣性を壊すための様々な手法が検討されている。それらの手法の中でも、最も重要なものとして組織学習が挙げられているが、この組織学習とは如何なるものであるのだろうか。古くは、Argyris & Schon (1978) による、既存のルールに従って組織内の知を流通させ、吸収していくというシングルループ学習と、既存のルールそれ自体を変革するというダブルループ学習という二つの学習が存在するという議論が存在し、今以て多くの研究者に影響を与え続けている。では、ここで言う「ルール」や「知」とは、一体どのようなものであるのか。例えば Huber (1982) は、ルーティンと役割に関する要約であるとし、Daft & Weick (1984) では、組織内の個々人が持つ知識、慣習、認知枠組み、規範、価値観等を、組織内で共有することを組織学習として捉えている。また Levitt & March (1988) においても、経験などの組織の歴史を織り込んだルーティンを、コード化して組織成員が共有する過程として議論され、Cohen (1991) においては、組織学習は組織構造そのものであり、そこでの個々人のスキルこそが組織能力の根幹となるものと論じている。さらに、Szulanski (2000) や吉田 (2004b) においても、知の移転に関して、経験や体験に基づいて生じる言葉にできない暗黙的な知識を、ルーティンに変換して組織内に流通させることの重要性について議論している。

以上の議論に従うのであれば、認知枠組みや行動パターンの構造は、「セミハードな構造」から「ソフトな構造」に至る境界の部分は、「経験など

の組織の歴史を織り込んだルーティンを、コード化して組織成員が共有する過程」である組織学習をコントロールすることで、その変革を管理できると考えることができる。では、このような組織学習はどのようなプロセスで行われるのであろうか。

Crossan et al. (1999) の議論によれば、組織学習は個人・グループ・組織の三つのレベルで行われ、これら三つのレベルは、直感的知覚²⁾・解釈³⁾・統合⁴⁾・構造化⁵⁾ という四段階の学習プロセスによってリンクしているとする。その学習には、個人やグループの学習の成果を、学習のプロセスを通して、システムや戦略の形に構築するフィードフォワード学習と、システムや戦略の形にストックされた知識が、個人やグループに影響を与えるフィードバック学習の、二方向の組織内の知が流通する学習があるとする (Bonts et al. 2002)。そして、直感的知覚と解釈は個人レベルで起こり、解釈と統合はグループレベルで (Okhuysen & Eisenhardt 2002)⁶⁾、統合と構造化は組織のレベルで起こるとし、これらの連鎖をモデルとして提示している (図表 2)。つまり、フィードバック学習は、組織にストックされた「知」が、組織成員の認知枠組みや行動様式に影響を与えることで、組織内に「知」を埋め込んでいく学習のプロセスとして機能する。そしてフィードフォワード学習は、個人・グループを起点として、その気付きや革新的アイデアを積み上げ、組織の「知」として構造化していく学習のプロセスとして機能するのである。これらの議論によって、組織学習という組織過程が、個人を起点とする知の流れと、組織を起点とする知の流れが双方向で豊かに展開されることで、組織内のプログラムの開発・修正・定着の水準を上げる機能

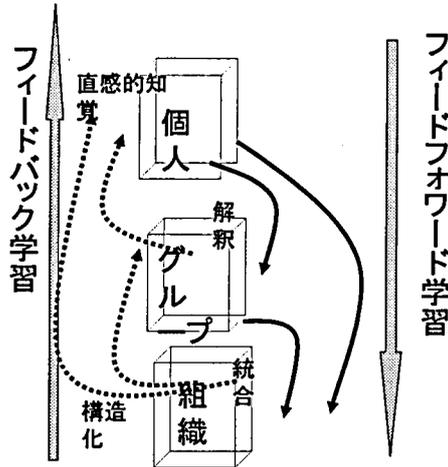
2) 直感的知覚 (Intuiting) : 自分でも意識していないようなパターンの認知や、個人的な経験の中に本来備わっている可能性。

3) 解釈 (Interpreting) : 言葉や行動を通じて、自分自身や他人に対して、識見やアイデアを説明すること。

4) 統合 (Integrating) : 個々人の理解の共有を図り、調整を通してその行動をコーディネートすること。

5) 構造化 (Institutionalizing) : 行動をルーティン化するプロセス。

6) Okhuysen & Eisenhardt (2002) では同時に、このグループ内の個々人は親密でなく、異なる世界観、異なるスキル、異なるステータスを持つ集団である方が、その学習はより効果的な成果を出し得るという、興味深い指摘をしている。



出所 Crossan, Lane, White (1999)

図表2 組織学習のフレームワーク

を持つことを理解することが出来る。また, Vera et al. (2004) においては, これらのプロセスがその組織に存在するリーダーシップのあり方によって強い影響を受けること, また, 組織に埋め込むべき知が革新的なものであるか, あるいは既存の知をより強化させるものであるかによって, 求められるリーダーシップスタイルが異なることを指摘している。

つまり, 組織学習が認知枠組みや行動パターンの構造の変革へと結実するためには, 組織内の多くの個人やグループに到るまで, その改革のノウハウやルールが埋め込まれ, 同時に, 改革のノウハウやルールを埋め込まれた個人やグループ自身が次のステップへの新たな学習への起点となることが必要となる。しかしながら, 組織変革へ向かうその第一歩となる組織学習の起点になりうるのは, 単なる個人やグループでは限界があり, 変革に関するパワーを持ちうる行為者, つまり変革型のトップやミドルのリーダーシップとそのリーダーの志向が, 学習において重要な意味を持つのだと, 考えることができる。

基本的には以上の組織学習のプロセスが円滑に組織に対して作用した時, 組織はその硬直化した「セミハードな構造」や「ソフトな構造」を, 変革することが可能となる。しかしながら上記の議論は, 飽くまでも「円滑に」組織学習のプロセスが作用した際の効果であり, 組織学習のプロセスが円滑に作用する場合と, これらのプロセスが何らかの要因によって阻害される場合についての要

因に対する考察が, 別途必要となる。また, このような組織学習による Change of Management が, 如何なる事柄をそのトリガーとして働き始めるのかという点についても, 踏み込んだ考察が必要となる。そこで次節では, これらの点について考察を進めていきたいと思う。

3. 組織学習を阻害する要因と組織学習のトリガー

では, 組織学習のメカニズムが円滑に作用する場合と, そうでない場合を分ける要因とは, 如何なるものが考えられるであろうか。まず考えられるのは, 「学習は円滑に行われているが, 組織変革に結びつかない場合」という逆説的な状況が, 多くの組織において存在している可能性である。先に挙げた Argyris & Schon (前掲書) による議論で言えば, シングルループ学習からダブルループ学習へ, 移行することができない学習サイクルであるとも言い得るであろうが, Crossan et al. (前掲書) による学習モデル (以下4 I フレームワークと表記)⁷⁾ において, より具体的にこの現象は説明することが可能である。

即ち, 4 I フレームワークによってイメージされる組織学習は, 「変革の種子」とも呼ぶべき組織変革に関わるノウハウやルールが, 組織内に良好な形で循環して初めて, Change of Management をドライブするメカニズムになり得る。しかしながら, 以下のような欠陥を抱えたままにその学習が促進されたとき, それは Change of Management をドライブするのではなく, 逆に組織の硬直性や慣性をより強固なものとする「負の学習」の連鎖となり得る。

第一に, 直感的知覚, 解釈, 統合というフィードフォワード学習のプロセスを経ないで, 改革計画が立案され, 導入され, フィードバック学習から無理矢理に組織変革を始めるケースである。例えば, 大手のコンサルティング・ファームに多額の委託料を納め, 彼らが提示する改革プランを何

7) Crossan et al. (1999) によって提示された組織学習のモデルは, それ以降, 組織学習を研究する多くの研究者に影響を与え, その議論に根幹にある四つの学習プロセスである, 直感的知覚 (Intuiting), 解釈 (Interpreting), 統合 (Integrating), 構造化 (Institutionalizing) の頭文字をとって, 一般的に4 I フレームワークと呼ばれる。Lawrence et al. (2005)

の検証もしないままに導入するケースや、他の組織における成功例を安易に模倣する場合などがこれに当たる。この場合、そもそも「変革の種子」が存在しない、或いは変革そのものの必要性がないところに、無理矢理に新制度を持ち込んで変革に繋げようとするのであるから、例えて言えば、エンジンオイルが全くなじんでいない状態のエンジンを、いきなり作動させることに等しい。そうなれば、組織という「エンジン」のシステムは、あちこちでコンフリクトという異常な摩擦熱を発生し、システムをブローさせてしまうだろう。第二に、4 Iフレームワークにおいては、フィードフォワード学習の起点たる個人レベルの「直感的知覚」と、フィードバック学習の起点たる「構造化」の二つの学習プロセスが、組織学習とそこに付随する知の循環において、決定的な重要性を持つと考えられる。だが、このフィードフォワード学習の起点たる個人レベルの「直感的知覚」が、他の職員に多大な影響力を持つ個人の、改革を忌避するものであった場合にはどのようなことになるであろうか。また、フィードバック学習の起点である組織にストックされた「知」が、旧套墨守たる従来型の仕事の進め方とそのノウハウであったならば、どうであろうか。予想される状態は、改革を忌避する考え方がフィードフォワード学習によってさらに強固に組織にストックされ、そのような考え方がフィードバック学習によって全組織に流通し、埋め込まれ、従来通りの考え方や仕事の進め方がさらに強化されるという「負の学習」が行われ、「変革の種子」が組織学習のプロセスの中で流通する余地は、おそらく存在しないだろう。また、その一方で、フィードバック学習が機能していない場合が存在する可能性も、理論的には想定する事ができる。一般的に、組織内の制度改変等は、トップや企画系のスタッフによってプランニングされることが多いと考えられるが、これらの人々は組織全体から言えば、極少数の集団でしかない。組織全体にその「変革の種子」が流通し埋め込まれるためには、フィードバック学習が正しく機能しなければならない。

以上が、4 Iフレームワークから演繹し得る、「学習は円滑に行われているが、組織変革に結びつかない場合」についての、仮説である。しかしながら、同様のケースや、そもそも学習が行われ

にくい場合等について、そして逆に、円滑な学習が行われる際の組織内の要因について、先行研究においても数多くの議論がなされている。

例えばHass & Hansen (2005)では、経験豊富な部門は、他部門からの有益な知の移転でさえも受け付けがたいと議論し、先に挙げた古川(1990)における集団の硬直性に関する議論では、役割と行動の固定と固着、思考様式や行動様式のワンパターン化、コミュニケーション・ルートの固定化と慣行化、外部情報との疎遠や隔絶、リーダーによる自己呪縛の発生などの五つの要因によって、判断や決定の自動化が起これ、組織は硬直化するとした。また、Brown & Starkey (2000)は、組織の否定の基準、合理化の基準、理想、神話、象徴などによって形成された自我を、組織は守ろうとする傾向を持ち、それが組織変革の際の障害となる可能性を示唆する。さらに、築達(1999a, 2000, 2002, 2004)では、ある特定のコミュニティや組織に属しているメンバーが、それぞれの生活を営んでいる文脈において「客観化された事実」として受け入れられた共同の事実が「常識」として勘違いされ、この「常識」から逸脱する行動を更生すると議論される⁸⁾。

以上の議論は、組織変革そのもの、或いはそのための組織学習を阻害する要因に関する議論であるが、次のような、組織変革やそのための組織学習を阻害する要因にもなれば、促進する要因にもなるものについての議論がある。Reagans & McEvily (2003)は、組織内のインフォーマルなネットワークの特徴の違い、例えばそのネットワーク内での個人間の結びつきの強さ等によって、知の移転に関する影響の与え方が異なると主張する。また、Lawrence et al. (2005)においては、4 Iフレームワークにおける「構造化」のプロセスが、組織内のパワーやポリティクスに多大な影響を受けると同時に、それ以外の三つのプロセスにおいても、様々な影響を受けると主張する。大月(1999)においても同様に、実際に行われる変革活動は合理的な行動の積み重ねではなく、組織にとって非合理的なポリティカルな行動がそこに含まれるとし、組織変革を促進する陣営

8) このような状況を Collective Myopia (集団的近視眼)と呼ぶ

と反対する陣営とのパワーバランスが、その実現を左右すると論じられている。

一方で、組織学習を促進する要因については、次のような議論がなされている。Hedberg(1981)やJavidan(1990)では、新しい知を組織に埋め込むに当たって、それ以前の知を棄却するアンラーニングの重要性について論じている。また、Kontoghiorghes et al. (2005)では、組織学習が促進される組織内の要因に関する因子分析を行い、①組織内のコミュニケーションがオープンで情報が共有されている、②リスク覚悟で新しいアイデアを促進する、③学習をサポートする、④専門職の利用しやすいように情報や資源、時間を使うことができる、⑤チームレベルで高業績を生みやすい環境、⑥学習や高業績、新しいアイデアに対しての報奨がある、⑦学習やトレーニングに対して好意的、⑧ナレッジマネジメントが行われている、という八つの因子を抽出している。Cumings(2004)においては、高業績を挙げる組織内のグループは、組織内外からの情報やノウハウのフィードバックを受け、情報交流をしていると議論し、Darr & Kurtzberg(2000)においては、戦略的に似通っている組織間の知の移転の方が、顧客層が似通っていたり、或いは地理的な距離の近い組織間の知の移転よりも容易であると結論している。また、Phillips et al. (2004)及びHardy et al. (2005)においては、行動から言葉やメモなどのテキストが生まれ、それが組織に埋め込まれ、制度化されていくというモデルが提示されているが、そこでより学習が促進されるグループ内のコミュニケーションの手法について論じ、フェイス・トゥ・フェイスの会話による思想の伝達(discourse)の重要性を主張する一方で、実践のなかでのメモやメール、そして極短時間のミーティング等も重要であると論じ、Argote et al. (2000)においても、知の移転が行われる際には、訓練、対話、観察等の様々な手法があるとしている。一方で、組織学習から一步離れて、組織変革そのものを促進させる手法としては、Pearce & Osmond(1996)によって、組織内で梃子となる部門文化をまず変革し、その影響力を以て全社的な文化をも変えていくという、「戦術的」手法が提示されている⁹⁾。

以上の議論を整理したとき、組織学習のメカニズムが円滑に作用する場合と、そうでない場合を分ける要因について、次のような推論が演繹できると考えられる。

即ち、組織学習のメカニズムが円滑に作用する場合とは、「変革の種子」が忌避されない組織文化のもとで、職員間のフェイス・トゥ・フェイスの対話や実践の中でのコミュニケーションが円滑に行われ、そのコミュニケーションを通じて「言葉」が行動の中に埋め込まれていき、その実践を通じて組織変革に関わるノウハウやルールが組織に埋め込まれていく場合である。逆に組織学習のメカニズムが円滑に作用しない場合には、硬直的な組織文化のもとで、職員間のコミュニケーションもうまく図れていない場合や、密なコミュニケーションが逆に「負の学習」の起点となってしまう場合、或いは組織内のポリティクスなどの「ノイズ」が組織内に存在する場合であると考えられる。

この二つの推論を比較検討した時、もう一つの推論が演繹できるように考えられる。それは、硬直的な組織文化を持つ組織においては、業務プロセスの変革や組織改編などを行っても、恐らくはそこで求められる変革に関わるルールやノウハウを組織に埋め込むことは不可能であり、まず組織文化を如何に変えるかというPearce & Osmond(前掲書)に有る様な、組織文化を変革するための戦術的取り組みが必要不可欠であるという事である。また、業務プロセスの変革や組織改編、または戦略の刷新によって組織文化が変革されるケースも恐らくは数多く存在していることが予想されるが、その場合の組織文化の変革の成功の要因としては、少なくとも当該組織の組織文化は硬直的ではなかったのだとも、以上の議論から考えることができる様に思われる。

では、もう一つの論点であった、Change of Managementの核となる組織学習が、如何なる事柄をトリガーとして始まるのかという点については、先行研究においては如何に議論されてきたのであろうか。次に、この点について検討を進め

9) 部門文化と全社的な組織文化の定義及び関係性については、菊地(2005b)参照

ていきたいと思う。

Hedberg (前掲書) によれば、組織の課題解決への必要性、組織が新規の領域へ発展する事を目的として機会の探索を行うこと、組織メンバーによる当該組織に対する忠誠心が著しく低くなった際の退出という行動の三つが、組織学習のトリガーとなると議論している。同様に、Pisano (1994) においても課題解決への必要性が論じられるが、その一方で、築達 (1999b) による議論の様に、日常のルーティンを破壊する組織のイベントが、当該組織においてのみ通用する「常識」を内省 (reflexivity) する契機となるとの指摘もある。また、Borucki & Sollazo (1990) や吉田 (2004c) においては、変革に関わるルールやノウハウと現状とのギャップや、既存のルールやノウハウへの疑いを、変革へのトリガーとして重視している。

以上の議論は、組織の内的要因への視点から検討された、変革へ結びつく組織学習のトリガーに関する議論であると考えられるが、一方で外的要因からのインパクトが組織学習のトリガーとなるとの議論も存在する。例えば、Kumar & Nti (1998)、Khanna et al. (1998)、そして吉田 (2004a) 等における議論では、組織間の提携等によって、それまでの既存のルールやノウハウとは全く異質なものが組織に持ち込まれることのインパクトや、それらが相互に学習される組織間学習が、組織変革へのトリガーとなり得ると議論している。

組織変革に結びつく組織学習のトリガーとしては、上記の先行研究で挙げられてきた組織内外の要因があり得ると考えられ、これらのどれが実際のトリガーとなるかについては、ケース・バイ・ケースであると考えることができよう。以上が、前節の最後で提示した問いに対する検討結果であるが、もう一点、検討すべき論点が前節の二つの問いに関連して、存在している。それは、前節で挙げた Vera et al. (前掲書) での議論に関連するが、誰が変革の「顔」であるのか、そして変革をリードする個人やグループの役割や機能は如何なるものであるのかという論点である。

一般的には、例えば三重県庁の組織改革のケースにおける北川元知事のリーダーシップのように、組織のトップが改革の音頭をとり、既存の組織を壊し、新たなルールやノウハウを組織に埋め

込んでいくというイメージが強いのではないかと予想される。また、金井 (1991) で議論されるように、決められた事をきちんとこなすように発破をかけるだけでなく、部門レベルで盛り上がる戦略的課題を提示し、未知のことに部下を邁進させ得る、「変革型ミドル」のリーダーシップを重視する考え方もある。

しかしその一方で、山田・山下 (2005) においては、革新の担い手をリーダーとフォロワーという関係で構築されたグループとして捉えるのではなく、まず革新的個人間にパートナーシップが形成され、革新の意図が創発、共有、実現されることを重視する。そして、チームメンバーの関係の構築や役割分化はパートナーシップの形成後に、創発的になされていくという、興味深い議論が展開されている。

だがこの論点については、恐らくはケースによって異なる可能性や、一つのケースにおいても、ある側面では組織のトップによるリーダーシップが強いインパクトとなっている一方で、その改革の実践の面では、組織のボトムに存在する若手のパートナーシップから創発される意図が、大きな役割を果たすケースなどを想定することが可能であり、今後のフィールド・リサーチによって、ケース毎に検討していく必要がある。

以上本節では、変革に結びつく組織学習を、促進ないしは阻害する要因とは何かという点、そして変革に結びつく組織学習のトリガーは何かという点について、先行研究をもとに検討してきた。また同時に、これら二つに関連する論点として、変革をドライブするプレイヤーについての検討を行った。そこで、本稿の最後となる次節では、第二節及び第三節で検討してきたことを整理するとともに、冒頭で提示した論点のうち残された論点である「Change of Managementが組織にもたらす効果とは如何なるものであるのか」という事についての検討を行うことで、今後進めていくフィールド・リサーチの道標となるべきフレームワークを提示したいと思う。

4. 現段階での結論、そして残された課題

本節では、冒頭で提示した問いに対して、ここまでの議論でどのような検討を行ってきたのかを

整理することから、議論を始めたいと考える。

本稿では冒頭で三つの問いを提示したが、そのうちの二点について、第二節・第三節で議論を行ってきた。第一に、Change of Managementが如何なるプロセスで進行していく経営現象であるのかという点については、4 Iフレームワークにおけるフィードフォワード学習とフィードバック学習によって、「経験などの組織の歴史を織り込んだルーティンを、コード化して組織成員が共有する過程」をコントロールすることであると結論した。第二に、「マネジメントの変革」を導く学習の成否を分ける要因については、「変革の種子」が忌避されない組織文化を戦術的に構築した上で、職員間のフェイス・トゥ・フェイスの対話や実践の中におけるコミュニケーションが円滑に行われ、そのコミュニケーションを通じて「言葉」が行動の中に埋め込まれていき、その実践を通じて組織変革に関わるノウハウやルールを、組織に埋め込んでいくことの重要性を主張した。また、Change of Managementの核となるプロセスである組織学習のトリガーについては、Hedberg (前掲書) による、課題解決への必要性、機会の探索、組織メンバーの組織からの退出の三つのトリガーに関する議論や、Kumar & Nti (前掲書) 等の組織間の提携をトリガーとした組織間学習などの先行研究を取り上げ、これらの組織内外の要因が、ケース・バイ・ケースで組織学習のトリガーとなると論じた。

では、これらのChange of Managementによって、組織には如何なる効果がもたらされるのであろうか。冒頭で提示した三つの問いの中で、ただ一つ残されたこの問いについての検討を行うことから、今後のフィールド・リサーチにおける分析視角ともなる、Change of Managementのフレームワークを提示したいと考える。

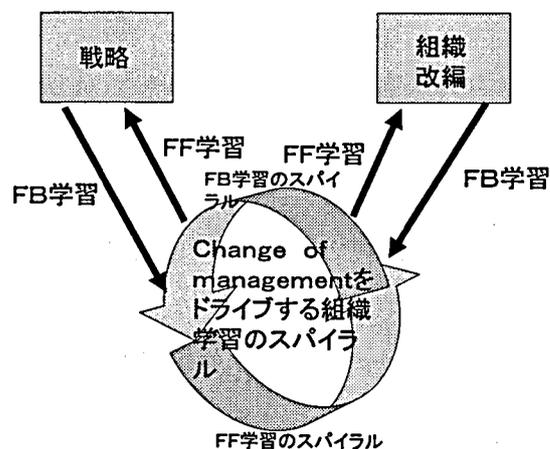
ここまでの議論でも、主たる考察の枠組みとして用いてきた4 Iフレームワークと、古川 (1990) による組織構造の概念モデルから上記の問いについて考えていくと、次のようなことが推論されると思われる。

第二節で議論したように、4 Iフレームワークにおける最大のポイントは、組織メンバー個々人の持つスキルやノウハウ、そして気づきが、フィー

ドフォワード学習によって組織全体にストックされ、制度化していくという点と、既に制度化されている「知」のストックがフィードバック学習を通して、組織メンバーの価値観や行動原理に強く影響を与えるという二点にある。このように考えたとき、検討すべきは組織内にストックされ、制度化された「知」とは一体何であるのかという点である。

ここで考えられるのは、古川 (1990) で提示されている「三つの構造」である。これら「ハードな構造」、「セミハードな構造」、「ソフトな構造」の三つを全て、組織内にストックされ、制度化された「知」として捉えることが可能であろう。ただし、この「三つの構造」は、考えるまでもなく、存在している次元が異なる。その存在する次元が異なることから、これら三つには、ある一つの違いが生じると考えられる。それは、業務プロセスやガバナンスの変換、そして組織文化等の「セミハードな構造」や「ソフトな構造」は、フィードバック学習の起点としてだけでなく、フィードフォワード学習の起点ともなり得るが、「ハードな構造」は、フィードバック学習の起点にしかなり得ないという事である。なぜなら、業務プロセスやガバナンスの変換、そして組織文化等は、冒頭で述べたように、組織の「考える力」そのものであり、ここでの認知枠組みや行動パターンの構造によって咀嚼されずに、「ハードな構造」たる戦略や組織デザインが単独で進化する事は、ありえないと推論されるからである。(図表3)

このように考えるならば、Change of Manage-



図表3 変革的組織学習が組織に与える影響

ment とは、トップを含めた組織メンバー個々人の革新的価値観やノウハウを、組織に埋め込んでいくことに他ならない。だとすれば、個々人が持つ革新的価値観である、個々人の「ソフトな構造」のプロトタイプをフィードフォワード学習の起点として、新しい「三つの構造」を作り上げていくこと、或いは個々人の革新的な仕事の進め方や業務プロセスである、個々人の「セミハードな構造」を起点として、新しい「三つの構造」を作り上げていくことが、Change of Management が組織にもたらす効果なのではないだろうか。一方で、本稿で取り上げなかった、戦略や狭い意味での組織構造等の「ハードな構造」の変革が組織に与える影響は、上記で議論したとおり、フィードバック学習を通して、「ソフトな構造」や「セミハードな構造」を新たに作り出すことであると、考えることができる¹⁰⁾。

本節の冒頭で整理した議論も含めて、これらの検討結果は、或いは自明の事柄であるかもしれない。しかしながら、これらの自明であるはずの事柄が、論理的に整理されてこなかったからこそ、実務の世界での数々の変革の失敗や、学会における漠然とした組織変革論の存在に繋がっているのではないだろうか。その意味で、Change of Management のプロセスが、個々人が持つ革新的価値観や仕事の進め方等を起点とする、フィードフォワード学習が基本であることを、そして、そのトリガーや成否を分ける条件を、当たり前を示し得た本稿の意義は、極めて大きいものと考えられる。

しかしながら、この「マネジメントの変革」を検討していく中で、まだまだ議論していかなければならない課題は、数多くある。最後に、これらの課題を示し、本稿を終わりたいと思う。

最も重要かつ早急に、何らかのそのフレームワークを構築することが求められるにも関わら

10) 戦略の革新が組織改編に影響を与える場合や、その逆のパターンなど、ハードな構造の中での変革のスパイラルが存在する可能性も理論的には捨てきれないが、この点については、稿を改めて議論したいと考える。また、戦略の刷新や組織改編を起点としてリストラクチャリングが行われる場合には、P.7で論じたように、これらがリストラクチャリングのトリガーとして有効に機能するためには、当該組織の組織文化が硬直的でないことなどの、条件が必要であると考えられる。

ず、満足な解を出すことが非常に困難な課題の一つとして、Change of Management の成果をどのような指標によって測定するのかという問題がある。

高橋 (1994) や Henderson & Cockburn (1994)、そして McEvily & Chakravarthy (2002) などにおいて、組織の活性化や知の移転等について指標化するという事が試みられている。だが、これらの議論で提示されている指標によって、どこまで変革後の組織の活性化の度合い等を計測できるかという点については、多くの疑問が残る。一方で、経営分析の基本に立ち返って、財務諸表の分析や株価の変動等から、インプットとアウトプットとの間の効率性を指標化するという、単純かつ合理的な計測法もあり得る (森田 1990)。しかしながら、我々が検討していきたいのは、組織の短期的な業績の推移ではなく、中長期的に組織が高いパフォーマンスを達成することを可能にする、「組織に継続的に帰属する有形、無形の資産」である「経営資源」と、この経営資源をオペレーションする能力である「組織能力」が如何に蓄積されていくかということである (菊地 2005a)。これら二つが、中長期的な高いパフォーマンスに結びつき、ひいては競争優位性に結びつく所まで蓄積されてくるのだと考えられるが、これらは単純に財務諸表や株価の推移から抽出できるものではなく、これらの要素をどのような指標によって抽出するかについては、未だ有効なアイデアを持ち得ていないのが現状である。

また、上記の議論で提示した、本稿における検討の結果についても、①適切な経営資源や組織能力を蓄積できる「三つの構造」とは如何なるものか、②そもそも適切な経営資源や組織能力とはどのようなものかという問いに答えることができなければ、モデルとしての意味をなさない。さらに言えば、組織学習の概念モデルとして提示してきた4 I フレームワークそのものが、Crossan & Berdrow (2003) 等の研究によって、少しずつ実証されようとしているが、未だ仮説の域を出ない抽象的な概念モデルであり、③真にこのような学習プロセスが存在しているか否かという根本的部分を、フィールド・リサーチの積み重ねによって、捕まえていく必要がある。

以上の様に、本稿では現段階で出し得る範囲

で、Change of Managementに関わる諸問題についての検討結果を得ることができ、今後の分析視角とすべきフレームワークを得ることができた一方で、数多くの検討課題を残すことになってしまった。これらの検討課題について、今後展開するフィールド・リサーチやサーベイリサーチを積み重ねていくことで、また、Change of Managementの成果指標に関してはさらなる理論的考察を積み重ねていくことで、一つ一つ答えを導き出していきたいと考える。

【謝 辞】

本稿の推敲にあたり、広島大学社会科学研究所の井上善海先生、原口恭彦先生とのディスカッションから多くの示唆をいただき、また、本稿の匿名査読の先生からも、大変勉強になるアドバイスをいただきました。本稿の最後に、これらの先生方への感謝を申し上げます。

参考文献一覧

- Argote, Linda., Ingram, Paul., Levime, John. M., Moreland, Richard. L., Knowledge transfer in organizations, *Organizational behavior and human decision processes*, vol.82 no.1 pp.1-8 2000
- Argyris, C., Schon, D. A., *Organizational learning*, Addison-Wesley 1978
- Bartunek, Jean. M., Changing interpretive schemes and organizational restructuring, *Administrative science quarterly* vol.29 pp.355-372 1984
- Bergh, Donald. D., Lawless, Michael. W., Portfolio restructuring and limits to hierarchical governance, *Organization science* vol.9 no.1 pp.87-102 1998
- Bontis, Nick., Crossan, Mary., Hulland, John., Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows, *Journal of management studies* vol.39 no.4 pp.437-469, 2002
- Borucki, Chet., Sollazzo, John., Restructuring within GE to facilitate strategic change, *Journal of change management*, vol.3 no.1 pp.15-31 1990
- Brown, Andrew. D., Starkey, Ken., Organizational identity and learning, *Academy of management review*, vol.25 no.1 pp.102-120, 2000
- Chikudate, Nobuyuki., The state of collective myopia in Japanese business communities, *Journal of management studies*, vol.36 no.1 pp.69-86, 1999a
- Chikudate, Nobuyuki., Generating reflexivity from partnership formation, *The journal of applied behavioral science*, vol.35 no.3, pp.287-305, 1999b
- Chikudate, Nobuyuki., A phenomenological approach to inquiring into an ethically bankrupted organization, *Journal of business ethics*, vol.28, pp.59-72, 2000
- Chikudate, Nobuyuki., Collective myopia and disciplinary power behind the scenes of unethical practices, *Journal of management studies*, vol.39 no.3, pp.289-307, 2002
- 築達 延征 「倫理崩壊時の Collective myopia の状態と非常識な常識による呪縛」『組織科学』vol.37 no.4, pp.24-32 2004
- Cohen, Micheal. D., Individual learning and organizational routine, *Organization science*, vol.2 no.1 pp.135-139 1991
- Crossan, Mary. M., Lane, Henry. W., White, Roderick. E., An organizational learning framework, *Academy of management review*, vol.24 no.3, pp.522-537 1999
- Crossan, Mary. M., Berdrow, Iris., Organizational learning and strategic renewal, *Strategic management journal*, vol.24 pp.1087-1105 2003
- Cummings, Jonathon. N., Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization, *Management science*, vol.50 no.3 pp.352-364 2004
- Daft, Richard. L., Weick, Karl. E., Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of management review*, vol.9 no.2 pp.284-295 1984
- Darr, Eric. D., Kurtzberg, Terri. R., An investigation of partner similarity dimensions of

- knowledge transfer, *Organizational behavior and human decision processes*, vol.82 no.1 pp.28-44 2000
- 古川 久敬「集団の硬直および再構造化過程」『組織科学』vol.21 no.4 pp.67-76 1988
- 古川 久敬「ネットワーク退化と職場集団の硬直」『組織科学』vol.23 no.1 pp.27-38 1989
- 古川 久敬『構造こわし』誠信書房 1990
- Goes, James. B., Meyer, Alan. D., Patterns of strategic change, environmental change, and performance, *Academy of management proceedings 1990* pp.85-89 1990
- Fisher, Susan. R., White, Margaret. A., Downsizing in learning organization, *Academy of management review* vol.25 no.1 pp.244-251 2000
- Hardy, Cynthia., Lawrence, Thomas. B., Grant, David., Discourse and collaboration, *Academy of management review*, vol.30 no.1 pp.58-77 2005
- Hass, Martin, R., Hansen, Morton, T., When using knowledge can hurt performance, *Strategic management journal*, vol.26 pp.1-24 2005
- Haveman, Heather. A., Russo, Michael. V., Meyer, Alan. D., Organizational environments in flux, *Organization science* vol.12 no.3 pp.253-273 2001
- Hedberg, Bo., Hoe, Organizations learn and unlearn, Nystrom In P. C. & W. H. Starbuck eds. *Handbook of organizational design*, pp.3-27 New yourk Oxford university press 1981
- Henderson, Rebecca., Cockburn, Iain., Measuring competence? Exploring firm effecys in pharmaceutical research, *Strategic management journal*, vol.15 pp.63-84 1994
- Hoskisson, Robert. E., Turk, Thomas. A., Corporate restructuring, *Academy of management review* vol.15 no.3 pp.459-477 1990
- Huber, George., Organizational information systems, *Management science*, vol.28 no.2 pp.138-155 1982
- Javidan, Mansour. Murray, Alan., Reschen-
thaler, Gilbert., Strategic change, *Journal of organizational change management*, vol.3 no.3 pp.59-76 1990
- 金井 寿宏『変革型ミドルの探求』白桃書房 1991
- Khanna, Tarun., Gulati, Ranjay., Nohria, Nitin., The dynamics of learning alliance., *Strategic management journal*, vol.19 pp.193-210 1998
- 菊地 彰「組織能力の変化とリストラクチャリングの手法に関する一考察」『広島大学経済論叢』vol.29 no.1 pp.79-103 2005a
- 菊地 彰「地方行政組織における部門間関係と部門文化の対立構造」『日本経営学会誌』vol.15 pp.15-28 2005b
- Kontoghiorghes, Constantine., Awbrey, Susan. M., Feurig, Pamela. L., Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance, *Human resource development quarterly*, vol.16 no.2 pp.185-211 2005
- Kumar, Rajesh., Nti, Kofi. O., Differential learning and interaction in alliance dynamics, *Organization science*, vol.9 no.3 pp.356-367 1998
- Lawrence, Thomas. B., Mauws, Michael. K., Dyck, Bruno., Kleysen, Robert. F., The politics of organizational learning, *Academy of management review*, vol.30 no.1 pp.180-191 2005
- Levitt, Barbara., March, James. G., Organizational learning, *Annual review of sociology*, vol.14 pp.319-340 1988
- McEvily, Susan. K., Chakravarthy, Bala., The persistence of knowledge-based advantage, *Strategic management journal*, vol.23 pp.285-305 2002
- Mckinley, William., Scherer, Andreas. G., Some unanticipated consequences of organizational restructuring, *Academy of management review* vol.25 no.4 pp.735-752 2000
- Meyer, Alan. D., Adapting to environmental

- jolts, *Administrative science quarterly* vol.27 pp.515-537 1982
- Meyer, Alan. D., Goes, James. B., Organizational assimilation of innovations, *Academy of management journal* vol.31 no.4 pp.897-923 1988
- Meyer, Alan. D., Tsui, Anne. S., Hinings, C. R., Configurational approaches to organizational analysis, *Academy of management journal* vol.36 no.6 pp.1175-1195 1993
- Miller, Danny., Friesen, Peter., Archetypes of organizational transition, *Administrative science quarterly* vol.25 pp.268-299 1980
- 聞間 理「組織学習の活性化」『横浜国際社会科学研究所 (横浜国立大学)』vol.5 no.2 pp.45-61 2000
- 森田 松太郎『経営分析入門』日本経済新聞社 1990
- 村松 司叙「企業のリストラクチャリングの形態と資本市場への影響」『創価経営論集』vol.21 no.2 pp.13-45 1996
- 村松 司叙「企業リストラクチャリング戦略の策定とプロセス」『創価経営論集』vol.22 no.1 pp.1-19 1997
- 野中 郁次郎・網倉 久永「企業の知的構造改革」『ビジネスレビュー (一橋大学)』vol.35 no.2 pp.1-12 1987
- Okuhuysen, Gerardo. A., Eisenhardt, Kathleen. M., Integrating knowledge in groups, *Organization science*, vol.13 no.4 pp.370-380 2002
- 奥村 昭博「企業革新の戦略論」『慶応経営論集』vol.13 no.2 pp.87-100 1996
- 大月 博司「組織変革におけるパワー・ポリティクス」『北海学園大学経済論集』vol.47 no.1, pp.35-48 1999
- Pearce, Craig. L., Osmond, Charles. P., Metaphors for change, *Organizational dynamics*, vol. 24 no.3 pp.23-35 1996
- Phan, Phillip. H., Hill, Charles. W. L., Organizational restructuring and economic performance in leveraged buyout, *Academy of management journal* vol.38 no.3 pp.704-739 1995
- Pisano, Gray. P., Knowledge, integration, and the locus of learning, *Strategic management journal*, vol.15 pp.85-100 1994
- Phillips, Nelson., Lawrence, Thomas. B., Hardy, Cynthia., Discourse and institutions, *Academy of management review*, vol.29 no.4 pp.635-652 2004
- Regans, Ray., Macevily, Bill., Network structure and knowledge transfer, *Administrative science quarterly*, vol.48 pp.240-267 2003
- 榊原 清則「再構築の企業戦略」『ビジネスレビュー (一橋大学)』vol.35 no.1 pp.24-33 1987
- Szulanski, Gabriel., The process of knowledge transfer, *Organizational behavior and human decision processes*, vol.82 no.1 pp.9-27 2000
- 高橋 伸夫「組織活性化の理論と測定」高橋 伸夫・高柳暁『変化の経営学』白桃書房1994
- Vera, Dusya., Crossan, Mary., Strategic leadership and organizational learning, *Academy of management review* vol.29 no.2 pp.222-240, 2004
- 山田仁一郎・山下勝「革新へとつながる企業家の意図」『組織科学』vol.39 no.3 掲載予定 2005
- 吉田 孟史「組織の変化と組織間関係」白桃書房 2004a
- 吉田 孟史「暗黙的ルーティンと組織の思考」『経済科学』vol.52 no.2 pp.1-19 2004b
- 吉田 孟史「組織の自己再生」『経済科学』vol.52 no.3 pp.25-42 2004c

(2005年11月26日受付)
(2006年1月13日受理)