

「ダイアレクティクスが組織変革につながる現象を阻害する要因の考察」

— あるソフトウェア開発組織のケーススタディ —

M031828 伊藤 誠 悟

1. 研究の背景

組織変革 (organizational change) は、組織論で最も長く議論されてきたトピックの一つであろう。Taylor (1895) が提唱した科学的管理法は、一種の組織変革であるとも考えられる。科学的管理法は、元来は勘や経験に基づいて行われていた生産工程を労働者の作業道具、作業時間などを数値化することにより、生産性を向上させた。このような変革は組織の機能的な側面に立つものである。しかし近年においては、組織は機能的な側面だけでなく、人の考えや行動パターンを変革するための試みが重要と考えられ出した。それは、組織が環境の様々な局面に対応できることを求められるようになったからである。組織変革の難しさは、人の考えや行動パターンの変化が、組織の中の妥当性という力学を発生させることにある。何が組織にとってふさわしくあり、何がふさわしく無いか。組織にとって妥当なプロセスが選ばれる瞬間の研究は、記述的な手法から抜け出しておらず、より深い研究が望まれている。

2. 研究目的

本研究の目的は、組織変革における、組織にとって妥当なプロセスが選ばれる瞬間の研究を行うことである。その理由は、科学的管理法等の機能的な変革の研究がある程度の成熟を迎えているにもかかわらず、組織の変革への圧力は一向に収まらないためである。そのため、組織にとって妥当なプロセスが、選ばれる過程を研究し、効果的な変革を行う方法を見つけ出すことが望まれている。本研究では、妥当なプロセスを選択するものとして、ダイアレクティクス (Dialectics) という概念を用い、組織変革が失敗する過程を研究し、何が妥当な選択のプロセスを起すのを支えるものかを論述する。

3. 調査方法と対象

研究はケース・スタディで行った。その理由は、変化プロセスを分析する場合は、変化それそのものだけでなく、変化を形成に至った土壌や、変化の結果もたらされた物事を調査する必要があるためである。また、調査対象として、通信機器のソフトウェアの開発を行う組織を選んだ。そして、ケースを分析するための枠組みとして、ダイアレクティクスと組織論に用いられる諸概念との関係を踏まえた関係図を作成し、それを使用した。

4. 分析の結果と考察

ソフトウェアの開発組織において、ダイアレクティクスを用いた組織変革を阻害する要因を調べるため、2つのケースを分析した。結果、以下3つのことが明らかになった。①リーダーは、組織内の不当な対立、もしくは感情的な対立を避けるためにダイアレクティクス自体を行わないようにしていた。これは、リーダーが組織を安定させる役割、それと同時に組織を変化する環境に適応させる役割を持っているためである。②組織のコンテキストにおいて何が正しいか、そして、何が間違っているかを判断する基盤である価値 (Value) が、上級管理職が望む組織体系の維持ではなく、各人の必要性に応じて使用——すなわち道具化——されていた。その結果、ダイアレクティクスは、現状の仕組みを崩すものとして影響を受けるメンバーの独断で無視された。③物事が対立していること自体を認識されないため、ダイアレクティクスが行われなかった。それは、組織のある現象に矛盾を感じ、それを否定する行為が発生しようとも、否定を認めないほど強い価値判断の体系が出来上がってしまっていることを表す。そのため、否定する行為の真意を理解できないこと、即ちコミュニケーションギャップが生じた。

5. 結論

人の考えや行動パターンを変更することは簡単ではない。それは人であるために起きうる、認識上の問題でもあるであろうし、同時に組織立っているために起きうる現象と考えられる。

本研究ではダイアレクティクスが組織変革を行うとき、阻害する要因を3つ発見した。それら3つは全く異なる要素によって構成されていた。1つめはリーダーが恣意的にダイアレクティクスを止める行為であった。2つ目は組織の価値の体系が実際の組織の体系とかけ離れてしまい、組織内の法体系の維持ができなくなってしまう問題であった。3つめは組織の中で起きている対立を理解できないことによる問題であった。本研究により、それらが明るみに出ることによって、その存在を認識し、対処法を講じることが不可能ではなくなった。今後、3つの阻害要因の対処法が発明され、それを用いることによりダイアレクティクスから生じる組織変革を起こすことが容易になることが期待される。