

ポジティブな組織変革： POS パースペクティブの可能性

大 月 博 司

1. 問題の所在

組織変革が求められるのは、一般に、組織の業績悪化に歯止めをかけるために既存の組織システムの見直しをする場合であり、また新規事業の開発と展開をする場合もあり、その原因はさまざまである。しかも組織変革として論じられるプロセスや内容は、対象となる次元が異なることもますます多様化している。もっとも、ヒト、モノ、カネ、情報といった個別の経営資源を軸に、それらの再構成によって新たな組織体制の構築を試みるのが組織変革だと考えると、その内容が多様であるのはいたし方ないともいえる。

基本的に組織変革を行うのは、組織の問題解決と有効性向上を図るためとされるが、具体的にいえば、組織の活性化であったり、イノベーション、赤字解消、業績回復、新事業体制の構築であったりする。しかしその成否を判断する基準は単一のものでない。

そのため、組織変革はそのプロセスと内容の多様性が問題となるだけでなく、変革結果が及ぼす影響をどう捉えるかが重要な問題となる。とはいえ、組織メンバーの意識変革、ロジスティックの見直し、財務システムの再構築、情報システムの変更など経営資源の変革ばかりでなく、これらを組み合わせた組

織の構造改革，戦略的変革，組織文化の変革，戦略的提携関係の見直しなど，変革結果は組織の部分的なものから全体に関わるものまでに及び，組織変革の影響は一律には捉えがたい。したがって，組織変革といってもそのイメージするところ，意味するところは論者によって一様でなく，こうした状況が組織変革論の混乱をもたらしているのである。

実際，研究者による組織変革へのアプローチをみても，経済価値志向と組織能力志向 (Beer & Nohria, 2000)，ミクロ志向とマクロ志向，理論志向と実践志向など，組織変革を論じる者のスタンスによってもその捉え方にかなり温度差が生じている。

伝統的に，組織変革として求められてきたのは，組織の業績向上ないし価値創造を目指す経済価値志向の組織変革である。組織の存続が組織行動の結果である業績の如何で評価される場合，当然，組織は業績アップにつながる価値創造活動が出来ることが求められる。これが経済価値志向の組織変革である。これに対して，組織の潜在能力を引き出すことが出来る組織体制の構築が組織能力志向の変革である。組織能力の観点が主張されだしたのは，組織の効率性増大がもはや不可能になり，経済価値向上の壁に突き当たった組織がライバルとの競争で優位に立つには，その潜在力を生かすしかなくなったからである。組織の制度論が主張する同型化論 (institutional isomorphism) のように，組織は横並びの傾向が出てくるので，それを打破するにはライバルが模倣できないような側面に焦点を当てることが必要になる。これが組織能力をどのように生かすかという組織能力志向の観点である。

組織メンバーの変化をもたらすミクロ志向の組織変革や，対環境との関係改善に注視するマクロ志向の組織変革は，その範囲を明示するものであり，組織変革の実践は，まさにビジネスの現場からの多様な要請に応じてコンサルタントが多面的に取り組まざるを得なくなっている。そして一方，組織変革の研究者の方は，何が理論的にインプリケーションできるかが問われるのである。

このような組織変革の議論の混乱を正すには、組織変革の目指すところは何か、それによって何が明らかになるか、組織変革の主体とそのプロセスはどのような関係にあるかなど、組織変革をめぐる問題を整理する必要がある。そうした意味で Van de Ven & Poole, (1995) の研究をはじめ、変革論の整理が試みられてきたが、まだ変革次元の違いが明らかにされたに過ぎない。

組織変革が起こるのは、組織の抱える問題が認識されてからである。では問題が認識されなければ、変革は起こらないのだろうか。変革主体の認識スタイルに相違があるのを認めるのは吝かでないが、それによって組織変革は異なるのだろうか。組織変革はその及ぼす範囲や程度を深めることによって、その影響が多面にわたるのは致し方ないことであり、組織変革の生起メカニズムとその成否を明らかにするには変革の多面性の考察が必要であろう。

本論では、こうしたことを踏まえて、これまでに展開された組織変革論の内容を振り返るのではなく、従来の議論や実践において未開拓な問題に焦点をあて、その位置づけと今後の方策を探ることを目指している。それは、今日求められる組織変革の状況が、従来の場合とまったく異なるからである。すなわち、グローバル化の進展による競争激化や、ネットワーク化の進展に伴う新しい競争スタイルの登場が見られるからである。そのために方法論的には、近年ミシガン大学を中心に運動が起きている POS (Positive Organizational Scholarship) パースペクティブに注目し、ポジティブな組織変革の現象に焦点を当て、組織変革論としては未開拓の分野の可能性について論及し、そのロジックを明らかにしたい。

2. 組織変革の二重性

(1) 組織の変革行動

組織変革は意図どおりに行われない場合が大半である。それは、一方において、組織の変革行動に対して、当事者や関係者それぞれの解釈が反映する多義

性 (equivocality) と意思決定における選択肢の多様性 (diversity) という観点が錯綜するからである。他方、組織のこれまでの行動様式とその定着化によってもはや変えることが不要ないし不可能となった行動システム (たとえば効率的な生産システム) がもたらす慣性力 (inertia), また問題解決に伴う時間の制約や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顕在化してくるからである。

長年にわたって構築されてきた既存の行動システムは、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ものであり、このことは同じく、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も当てはまる。実際、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、これが組織変革の環境適応的側面の中心課題となっている。

変革行動の各局面 (解凍→変革→再凍結) を詳細に見ると、それぞれの局面で変革の障害要因ばかりでなく促進要因が顕在化してくるのが分かる。たとえば新世代の技術革新やマーケットの変化によって、既存技術を活かそうとする勢力と新しい技術を開発しようとする勢力のせめぎあいなどを背景に、組織の変容を余儀なくされる場合である。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。組織変革の成功如何の評価は、その判定基準、たとえばヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源のあり方がどのように捉えられるかによっても異なるという厄介な問題を抱えているのである。通常、組織変革の成功は客観的な指標である業績数値のアップを持つてすることが多いが、それが組織全体の変革の成功を表すとは限らない。なぜなら、組織の業績アップが、組織メンバーの疲弊や離脱をもたらす場合があるからである。

組織が、既存のシステムで環境変化に適応できなくなった場合に、変革行動によって対応しようとするのは当然である。しかし組織は、そうした新しい環境変化に対応する事後的行動ばかりでなく、将来の環境変化を想定した変革行

動をとることもある。では、どのような状況において、このような事前の変革行動がとられるのだろうか。

多くの業界で見られるところだが、成功している組織は、他組織の行動を模倣するよりも、模倣されるような独自性を創出して成功を取める場合が多い。それは、独自の行動様式や、独自のマネジメント様式であったりするが、換言すれば、他組織に対して模倣困難な組織能力の発揮であり、競争優位性の構築ともいえるものである。それゆえ、成功のプロセスやその秘訣を探るには、適応的行動ばかりでなく独自行動の発生メカニズムの解明が必要になる。

組織は変革に際して、さまざまな影響要因に直面しながら、環境変化に適応する組織再編の推進、あるいは環境変化を先取りする新しい組織体制の構築を目指しているといえよう。そして時には、結果的に適応能力を高めて進化していく。このように見ると、組織の変革行動は、大きく分けて現実の問題解決を図る適応的側面と将来性の開拓につながる進化的側面に識別可能なのである。

(2) 問題解決と将来性開拓の組織変革

組織が、環境変化に対して適応を図るのは、存続のためであり、環境変化に直面してもその対応策をとらない組織は、存続の危機に瀕するであろう。たとえば、インターネット環境の整備によってネットビジネスが登場し、バーチャル組織が実際に作動するようになったにも拘わらず、従来有効であった店頭販売だけを軸にビジネスを展開する組織は、ビジネス体制の見直しをしなければ、存続の危機に見舞われる可能性が高いのである。

組織は、現実には、新しい環境に対応する問題解決のために事前の計画にもとづいて適応するばかりでなく、適応行動の最中に創発的適応行動を起こすこともある。創発的適応とは、計画に沿った適応行動の最中に、事前に想定した行動よりもっと優れた行動が創発的に考案され、それが実現されることである。したがって、問題解決を図る組織変革には、事前の計画的変革と事中の創発的

変革が並存し得るといえる。

環境の変化に対して事前に問題解決を図ろうとする組織変革の場合、変革の将来像を実現するために計画を立案することは当然である。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、環境変化を前提として、それに対応する計画的変革が多くの組織で行われている。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体制から、デジタル情報を中心とした組織体制に計画的に変革しようとする場合である。しかし、新体制への移行に際して意図せざる結果が生ずるため、それら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組織行動を通じて新しい組織像を実現していくものである (Orlikowsky, 1996; Weick, 2000)。その具体的なイメージは、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である。したがって、創発的変革は、事前の意図的行動を伴わないで組織の変化を生み出すような一連の諸活動において成り立つ。創発的変革が生ずるのは、人々がルーティン作業を再検討する場合が多く、毎日の仕事の状況要因、停止要因、機会要因を問題として扱う場合である。

組織はまた、環境変化を先取りして変革を講じることがある。それは、アナログ時代からデジタル時代への変化を先取りし、新しいビジネスモデルを創出し得る組織構造・プロセスの構築を求める変革である。ただしこの場合、必ずしも上手くいくとは限らない。むしろ結果的に失敗する可能性が高い。なぜなら、環境変化の予測は不確実であり、やってみなければ結果が分からないのが現実だからである。しかし、この種の変革こそが、組織の可能性を開くのも事実である。

一般に、組織が環境変化に対して存続することは、組織として何らかの進化

があったからである。このような観点に着目する組織の進化モデルは、生態学的アプローチによって個体群を研究対象に進化論的発想をベースに登場したが、その後研究対象の拡大を通じて組織生態学としてさらに発展していった。また個別組織レベルの進化モデルとして、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が組織の進化を決定付けるとして、独自の組織進化モデルも主張されている (K. Weick, 1979)。

さらに、反ダーウィンの断続均衡説に与する組織の進化モデルがある (Tushman & Romanelli, 1985)。これは、組織が変化する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、連続的な変化と不連続な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、組織変革の進化的側面に言及する考え方がいろいろあるが、これが組織の環境適応力の変化と関連することは、選択－淘汰の発想から明らかである。実際、組織の環境適応力が進化的変革を通じて増大することを例証するケースは数多く見られる。

たとえば、情報技術環境の変化に対してシャープ（株）が液晶技術に経営資源を集約して、液晶のシャープとしてオンリーワン企業としての地位を獲得していったケースである。組織は、環境適応能力の増大によって新たな可能性を開くことができるのである。

組織変革が適応と進化という側面を持つ現象であることは否定できない (大月, 2005)。しかも適応的側面は、計画性と創発性の側面から構成され、進化的側面は連続性や不連続性などから構成されるなど、組織変革は重層化している。こうした重層化について、特に重要な側面は、現状の問題解決型の変革と、将来性の開拓型の変革の二重性である。

現状の問題解決と将来への期待という考え方は、マーチ (March, 1991) による組織学習における現状の活用 (exploitation) と将来の開発 (exploration) という捉え方と連動するものであるが、従来の組織変革の議論は前者が中心であった。それは、環境変化が今日ほど急激でなく、組織の抱える問題が山積みしていたからである。しかしそれらがある程度解決してきた今日、組織変革のモデルとして求められるのは将来の可能性について探求することである。すなわち、組織変革が目指すべきところは、組織の問題解決より、さらに進んで、組織の可能性を開く組織変革である。それは組織の優れた面の増幅であり、潜在能力の開花を目指すものといえる。

組織の優れた面は、まだ組織に潜在している可能性が高い。もしそうならば、それを顕在化させるためにさまざまな手段を講じる必要がある。組織の優れた側面、いわば組織のポジティブな側面を探求し、その可能性を開くのが今後の組織変革の核心といえよう。

3. 組織の未開拓なポジティブ面と POS 運動

(1) 組織の有効性問題から POS 運動へ

組織の成果をどのように評価すべきかに関する組織の有効性問題は、伝統的に、組織の目標達成の程度に関する目標モデルを軸に展開され、その後、システム資源モデル、内部プロセスモデル、人間関係モデルなど、いろいろと議論された (Cameron, 2005)。だが、1980年代になると、それらの相対的關係を明らかにした有効性基準をめぐる「競合価値モデル」(competing values framework) が登場することによって、一旦は幕引きされた感がある。ところが、競合価値モデルの問題提起があまりにも理論志向的過ぎて、有効性達成の一義的方向性が定まらないこと、そして競合する有効性基準のどれが優先されるべきか不透明であるなど、実践面から有効性概念についての批判が広がり、皮肉にも、このモデルの登場以降あまり議論されなくなった。一方その間、戦略論

の発展とともに競争優位性確保の議論が盛んになり、アカデミックの世界では有効性の確保よりも、競争優位性確保の方に研究者の関心が移行したのである。

とはいえ、組織は目標達成の手段であるという立場から言えば、目標達成度を表現する組織の有効性という概念の重要性が低下したわけではない。有効な組織を構築することは、組織の存続を図るための優先事項であり、競争優位性を確保しただけでは不十分である。なぜなら、競争優位性は、各事業単位に関わるコンセプトであり、組織全体像を捉えた有効性とは直接リンクしない場合があるからである。

こうした組織有効性の議論に関連して、21世紀に入ると、ミシガン大学を中心にPOS⁽¹⁾ (Positive Organizational Scholarship) 運動が展開され始めた。これは、従来から研究の焦点であった組織のネガティブ面（業績悪化、モチベーション不足など）の解消でなく、未開拓である組織のポジティブ面の開発に注視し、その理論構築を目指そうとする運動である。具体的には、組織メンバーの潜在的な能力を引き出すこと、組織の潜在能力を引き出し組織の繁栄と活気やイノベーションを創出することの出来る組織理論の構築である。

POS が志向するのは、組織研究に対する特定の考え方、価値志向、態度を変えることである。そこでその焦点となるのは、組織のダイナミクス、人間のもつ強みの発揮と活力増進、低迷からの回復、至極優れた成果の獲得などである。

POS パースペクティブは、マイクロレベルからマクロレベルまで多面的に可能であるため、至極優れた成果をもたらす道筋も多数ある可能性が想定される。POS では、何が誤りで何が通常なのかというレベルの問題ではなく、至極優れた成果とは何か、そして、それを引き出すにはどうすればいいのかが問題とされる。したがってPOS は、組織の内部においては人々の幸せ度を向上させること、そしてそれを喚起する方策をまず探求することになる。

従来の組織有効性に関する競合価値モデルは、効率性と創造性の二者択一を迫る有効性のパラドキシカルな特性を主張することで、決定不能状況を印象づけすぎたため議論の停滞を余儀なくされたが、それを打破して新たな展開を試みようとしたのが POS 運動であるともいえる。

ミシガン大学では、POS センターを公式的に立ち上げ、精力的に新しい流れを作ろうとしている。そして AOM (Academy of Management) でも 2002 年以來、POS に賛同する研究者達が、論文発表やシンポジウムを積極的に開き、認知度も高まってきている。もっとも、この発想は独自のものというより、人間のネガティブな心理的閉塞問題よりもポジティブ性に着目したポジティブ心理学⁽²⁾の登場 (Seligman, 1998) に強く影響され、連動したものである。POS の考え方の基盤となる重要なコンセプトは、ポジティブな逸脱 (Positive deviance) である。それは、POS を理解するうえで重要なメカニズムであり、ノーマルレベルを超えて真に超優れたレベルに達することが焦点であることを示唆している。組織についていえば、超越的組織、すなわち業界水準をはるかに超えた単位当たりコスト低下やイノベーションの驚異の発生率などを実現する組織である (図 1)。

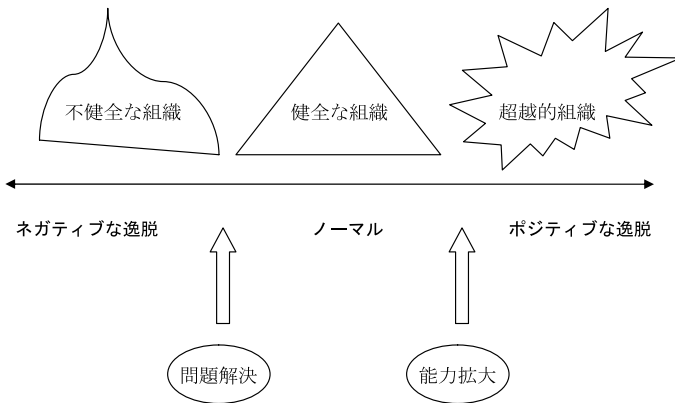


図 1 ポジティブな逸脱

POS をベースとする研究者は、このポジティブな逸脱という言葉を中心に議論を展開するが、その構成原理について理論的かつ実証的な説明はまだ始まったばかりであり不十分である (Cameron, K. S. et. al., 2003)。しかも、一見すると分かるように、POS の研究者らは、ポジティブな逸脱というコンセプトについて、あえて正否の矛盾を含んだ語法として理解しながら、すなわち、ポジティブ面の強調はネガティブ面解消という選択肢をないがしろにするかもしれないという点を理解しながら用いているのである。

ポジティブな逸脱というコンセプトが個人の行動に焦点がおかれるのか、あるいは組織行動に焦点がおかれるかは、論者の視点の違いである。しかし、多くの例から推察すれば、組織における人間行動を中心に展開されてきたものが、組織行動にも拡大されつつあるといえよう。

組織は個人行動の集積であるので、個人レベルのポジティブな逸脱的行動がポジティブな逸脱的組織行動につながるといえるのである。とはいえ、ポジティブな逸脱に関して理解を深めるには、多くのポジティブに逸脱する組織行動を具体例に沿う形で特定化できるように概念化する必要がある。たとえば、一般に働き手は仕事の安全性に気をつかう。不安定な職場の場合、仕事自体より自分の将来が心配となり、会社の新製品開発どころではなくなる。その場合、現場の管理者は、仕事への協力を得るために組合側に雇用保障を約束して、問題解決に当たろうとするが、これは経営側にとって受け入れがたい解決手段であるため、承認を受けることが容易でない。しかしながら、現場レベルではそうした条件整備が働き手の能力を生かすのに適切な策だと理解されているため、雇用保障を約束し、仕事を進めたいと思うのである。このような経営側の論理からすればやりすぎである積極的な行為が、ポジティブな逸脱といえる。実際の職場は、通常、ネガティブでもポジティブでもないところを健全なものとしているため、こうしたリスクを伴う行為はこれまであまり見られなかったのかもしれない。

従来の有効性概念の枠を超えて組織のポジティブ面を捉えようとする POS は、組織現象として従来からあったにもかかわらず、あまり関心を持たれてこなかった領域に明かりを灯したといえよう。したがって、そうした観点から組織変革を見れば、当然以前とは異なった変革像が描かれるはずである。

(2) 組織分析の POS パースペクティブ

POS の焦点は、人間の強み、美徳、活力、癒し、繁栄および個人、集団、組織の各レベルにおける至極優れた状態への移行に資する組織の生成的（すなわち生命力、能力、想像力を育む）ダイナミックスである。POS は、組織における人間の優れた側面を引き出すことによってその潜在能力が顕在化し、人間と組織の両方にとって有益となるような組織システムの隠された可能性を切り開くことが主眼である。そのため POS は、特定の理論枠組みを採用するのではなく、組織理論のあらゆる可能性を考慮した分析を志向するのである。

たとえば、POS の観点からキャリア開発の議論を展開するとどうなるだろうか。POS は、組織のポジティブ面を強調するものであるから、組織メンバーのキャリア開発は、本人のポジティブ面の開花を前提に、キャリア開発の先行要因と結果について新しい考え方を明らかにし、そしてキャリア開発のプロセスについて、従来の問題可決型とは異なる新しい問題提起をするものといえるのである。

組織分析の POS パースペクティブは、上述のように、Seligman (1998) を創始とするポジティブ心理学運動から派生したものである。そして組織の繁栄や生成のダイナミックスを検討することでその研究領域を拡大し、個人、集団、組織における生成的ダイナミックスとポジティブな状態の解明、および研究対象に埋め込まれたコンテキストの役割を強調する。POS はまた、アプリシエティブな探求法 (Appreciative Inquiry) と呼ばれる組織の開発・変革手法 (Cooperrider & Srivastava, 1987) に理論的基盤を提供しているともい

える。なぜなら、アプリーシアティブな探求法（A I）の基本的な前提は、変革には、生きることを価値づけ、賞賛し、榮譽を与えるといった、いわゆる組織におけるポジティブな部分の探求とその発見プロセスが含まれるからである。

POS は、心理学と組織論ばかりでなく、社会学、人類学などの研究蓄積を活用する学際的なパースペクティブであり、組織のさまざまな分析側面について、ポジティブ・ダイナミクスを考慮するものである。しかし、ポジティブな組織行動を分析する場合でも、出発点は、個々人のポジティブな状態（たとえば、自信、希望、楽観性、活力）とその発展に焦点が当てられる。また、ポジティブな組織変革といった場合、組織をしてポジティブな状態（生産性、創造性、革新性の向上）を生成する組織への転換が焦点となる。さらに、よりマクロレベルの POS は、制度論やネットワークモデル、資源ベースモデルなどの理論モデルを通じてポジティブなダイナミクスが検討されることになる。こうしたマクロレベルでの焦点は、活力と能力構築といった能力生成の側面と同様にビジネス単位や組織における POS 実践の創造、普及、正当化にある。

以上のような組織のポジティブ面を探求する POS パースペクティブは、次のような認識をもとに展開される（Dutton, Glynn, & Spreizer, 2005）。

- ①問題（組織のストレスなど）を引き起こす要因は、必ずしも優れた状況の原因と同じでない。
- ②POS の見方は、組織がインパクトを与える人間および集団の状態に注意を払うが、そうした分野の POS 研究はまだ散発的である。
- ③組織研究者は、さまざまなポジティブな状態が個人、集団、組織をいかに、なぜ、いつ、生成するかを考慮することが有益である。
- ④ポジティブ面よりネガティブ面に注視しようとする人間性を修正するために、ポジティブな状態とダイナミクスに集中するのは重要だが、ネガティブ要因が消えるのはポジティブ要因の効果発揮より時間がかかる。

これらを見ると、POS パースペクティブは多元的とはいえ、かなり限定的な側面を有していることが分かる。はたして、こうした POS パースペクティブの有効性はどのように判断したら良いのだろうか。POS 的発想の前提となるものの評価が、POS それ自体の評価と連動するのは当然である。

4. ポジティブな組織変革のメカニズム

(1) アプリシアティブな探求法⁽³⁾ (Appreciative Inquiry : AI)

伝統的な組織論では、至極優れた組織とはいかなるものかについての議論はほとんどなく、多くの議論は、問題のある組織に対して、どのように問題解決を図るかに焦点がおかれている。こうした従来議論と比較して、至極優れた組織を探求する POS は新しい組織の見方といえる。しかも、従来のように、ひとたび問題解決をすればすべてうまくいくという個別対応的な発想ではなく、絶えず新しい可能性を探るものである。その結果、POS 的発想は、無限大に組織の可能性を探ることになる。このことは、組織変革の場合、その成功の可能性をより広げるばかりでなく、組織間の競争においては、競争優位性が必ずしも永遠に持続するものでなく、場合によっては逆転することもあり得ることを示唆する。つまり、業界下位の組織でもトップになる逆転の可能性が示唆されるのである。

実際にマーケットシェアの推移を分析してみると、多くの分野で長期的には変動していることが歴史的に明らかである。組織には逆転の可能性が潜在的にあり、それをどのように顕在化させるかが実際上の問題なのである。

組織変革によって、至極優れた組織を実現するには、組織のもつポジティブ面の深耕が必要なのはいうまでもなからう。しかし問題となるのは、変革によって目指そうとするのが組織における活力の向上や、組織のイノベーション力を格段に高めることである場合も含め、ポジティブな変革を実現するメカニズムはどのようなものなのだろうか、という点である。

こうした観点から近年、実務の世界でアプリーシアティブな探求法（A I）が注目されてきたが、それは、ポジティブな変革を実現する実践性を有しているからである。従来の組織変革技法が、問題解決とその対処法を軸に展開されていたのに対し、これは、組織のポジティブ面を引き出すための問題の発見とその活用に焦点をおくことに特色がある。そしてアプリーシアティブな探求法（A I）は、組織メンバーの自発性や創造性を積極的に引き出すものであり、そのプロセスは「発見」（discovery）、「夢」（dream）、「デザイン」（design）、「必然」（destiny）といった4 Dサイクルによって展開される。このサイクルは何度も繰り返されるため、当初の意図したもの以上のものが創造されたり、新たな改革の局面が生まれたりする場合のあることが示唆されている。

4 Dサイクルの最初の局面である発見は、意見交換の重要性を踏まえて計画的にインタビューを行い、組織のポジティブ面を体系的に探求・発掘しようとするものである。この場合のインタビューは、外部コンサルタントによって行われるのではなく、組織メンバー当事者によって行われる。そして、このインタビューという相互行動から新しい発見に至るのは、組織メンバーを含めステークホルダーの多くが参加する場合である。ここで主張されるのは、組織メンバーによって組織のポジティブな部分を体系的に分析する実践的な手法があるということである。そしてこの局面でもっとも期待されるのは、インタビューを通じて人々が組織のポジティブな側面をますます知るようになり、成長し、メンバー間のコミュニティーが拡大することである。

次の夢のプロセスは、人々を変革にもっていききっかけとなる創造の局面である。人々の間に共通の場が設定されれば、当然ながら、発見事項を共有する可能性が高まる。すなわち、個々人が現実から発見したことを共通の場でそれぞれ描き出すにつれ、人々の対話の中から新たな可能性が引き出されるのである。そこで各自の発見をチェックするポジティブなフィードバックループが起り始めると、夢が現実にも近づく。通常こうした現象は次のような3つの要素

が揃うと起こる。すなわち、①より良い世界を目指すビジョン、②強固で情熱的な目的、③戦略意図の言明、である。

こうした状況への変化について、「人々は生産的な共同体、すなわち、情熱的な目的を保持する人々を結びつける共同体を実現し始めている」(Quinn, 2000) という主張が見られる。

さらにデザインのプロセスで注意が向けられるのは、夢を実現する組織の再デザインをいかに理想的に行うかである。通常の変革プロセスにおいて、人々はいかなる変革デザインにも強く抵抗する傾向がある。組織の可能性を開く将来の夢を共有するとしても、夢を実現するシステムのデザインに協力しようとはしない。Cooperrider らが A I で強く主張するのは、組織が夢を特定化する行動をとれば、その夢のデザイン作りはすぐに駆動される、ということを確認するからである。

必然の局面は、アプリーシアティブな探求法 (A I) が紹介された当初、配置 (delivery) と呼ばれ、計画化とその実施という典型的な考えを強調したものであった。しかし後に、初期の A I を経験した専門家は、変革プロセスは既存パラダイムの変換であることを認識するとともに、状況の変化により認知面と対話面が変化するにつれ、人々がその世界観の違いによって解釈を異にすることを知ようになった。そこで A I の専門家は、この点に着目することによって、計画とその実行を強調するのではなく、むしろ、そうした一連のプロセスの放棄を強調することになった。何事も広く行きわたれば、それが自分にもどってくるのだからである。これは計画を排除する発想であり、一見カオス状況を許容するように見えるが、実際は、組織における自己組織化現象に期待するものであり、現実的な変革プロセスの創発を誘発するのである。

伝統的な問題解決を志向するという見方では、組織は元来、欠陥や問題を内在化させているものであり、それを解決することこそが、組織の活性化に資するという考え方が踏襲されてきた。そのために、問題を整理し、原因を分析

し、解決策を検討し、最終的に問題解決の計画と実行によって、当初の目的が達成されるという図式が基本となっている。一方A I では、組織は無限の可能性を持つ存在であり、その強みを生かすことによる価値創造や未来像を描くことによる課題の明確化によって、継続的に組織固有の良さが発揮され、組織が生き生きしてくると想定する。組織メンバーにとってみれば、過去の達成感、自分の強み、価値、良い思い出、知恵を得た経験、価値ある未来などをみなが共同的に語る場を作り上げ、組織の持つ強みを引き伸ばしていく手法である (Cooperrider & Srivastava, 1987)。

A I の狙いは、問題解決ではなく、うまくいっているのは何であるかに焦点を合わせ、うまくいっている状態の勢いをさらに向上させることである。問題となる悪い部分を摘出することは当然であるが、それだけでは単に健康体に戻ったに過ぎない。さらに力を増すには、体の良い面を鍛える必要がある。アプリーシアティブな探求法とは、まさにこうした発想を組織に応用したものである。

これは一見新しい考え方のように見えるが、その根本を探ると、たとえば、組織スラックの議論と重なりあるところがある。組織スラックについては大月 (1999) が指摘しているように、潜在的な側面もあり、そうしたスラックを生かす手法が、ここでのアプリーシアティブな探求法といえる。ただしA I では、スラック以外の領域をも視野に、組織のあらゆる場面での議論に展開しようとしている点で、理論的な発展といえるかもしれない。それは、組織を全体的な観点から見ようとする立場から窺い知ることができる。しかもA I は、組織にとって何がもっとも「活力」を与えるかに焦点を当て、その活力の源を探り出すことが意図される。したがって、組織変革手法のA I は、うまく作動すれば、組織にとって競争優位性を確保できる有力な手段ともなるのである。

A I の要諦は、組織におけるポジティブな資質を認識し強化すること、言い換えるならば、組織能力を向上させるためにどうすべきか、という質問を提示

するための仕掛けであり技法である。A I では主に「無限のポジティブな質問」と同時に多くの人が関与して探求を共同で行う。反対意見や批判、あいまいな判断をするのではなく、現場に介入し直接質問することで、革新性や創発性発揮のスピードを増大させる。ここで意図されるのは、組織の潜在能力の顕在化、未来のビジョンであり、組織に夢を与え、新たな活力の源である。

A I はまた、組織のポジティブな面を活かす相互作用を促進する。すなわち、問題の焦点を明らかにするのに必要な「場」を創出するために、ポジティブ面が活かされるように組織の伝統と強みを背景に、人の集合的特性を生かすような再組織化を促進する。さらに、漸進的な変革では達成できないような飛躍的な変革を可能とするポジティブな発見を促進する。そして、組織のポジティブな部分を形成する特質と要因を日常的に探求するばかりでなく、人々がお互いに相互信頼し、結びつき、協力し、共創する「場」を確立する。A I を通じて人々が建設的にポジティブな核となるパワーを行使すると、可能とは思われなかった変革が突然、民主的に動き出すことがある (Cooperrider & Whitney, 1999)。

従来から一般に、理論と実践のギャップ、そしてそれを埋めることの重要性が指摘されてきた。そして実際には、理論の裏づけなき実践や、実証されない理論の一人歩きなどに対して、そのギャップを克服する試みの多くがあったが、いずれも失敗に帰している。そうした中で、アプリーシアティブな探求法 (A I) は、理論と実践の橋渡し役として大きな可能性を秘めているといえよう。

変革理論と実践との関係についていえば、組織の批判理論 (critical theory) が、実践手法を明示的に示唆している点で参考になる。批判理論は、元来、体制の変革を目指した理論モデルを志向していたので、実践論が含まれているのは当然である。こうした実践性という点では、POS パースペクティブの研究者も批判理論の研究者と途を同じくする傾向にあるように思われる。

すなわち、POS 研究者は、現実の問題解決に資する理論の開発に実践的なコミットをすることを主張しているからである。

POS パースペクティブによる研究は、理論の実践的適用の重要性について例証しながら、組織とそのメンバーを動かす指針として役立つ理論とその裏づけとなる経験的証拠を探求している。一例を挙げると、POS 研究は個人レベルで「最高の自省者」についてその本質を理論的に説明するばかりでなく、組織実践と教育の両側面においても理論的適用ができるような理論の実践的手段についても取り組んでいる。既に指摘した組織変革手法であるアプリーシアティブな探求法（AI）は、ポジティブな側面を活かすという点で、組織分析に対する POS パースペクティブの一翼を担っているといえよう。

POS 研究の重要な点は、組織におけるポジティブな側面の開発とその状態を強調することである。組織の抱える問題解決の重要性は容易に否定できないが、それを否定することによって初めて、組織には問題解決以上に重要なことがあるのに気づくことができるのである。単純な例だが、もし白色のりんごジュースを考えないように、と無理な指示をされたらどうだろうか？ 多くの人の反応は、多分、白色のりんごジュースをまず思い描こうとするであろう。これは、すべきでないことに焦点を当てるネガティブな指示であり、その結果は、混乱をもたらすだけである。人間は、否定的な行為によって事態を具体化することは困難なのである。これに対して、小金色のビールを考えるように指図する場合、多くの人はすぐに呑んだ経験のあるビール念頭に思い描くことができる。この場合は、ネガティブな側面が全く出てこないポジティブな指示といえる。ポジティブなプロセスと要因を強調する POS 研究では、こうした内在的に実践可能な勧告に至ることが必要とされるのである。

POS が組織研究の新しいパースペクティブであるのは間違いない。しかも伝統的な組織論の見方を代替するものというより、それを補完して組織の理解を深めることが出来るパースペクティブなのである。

(2) ポジティブな組織変革のロジック

一般に組織変革は、解凍－変革－再凍結というレビン図式を基本に、その応用としていろいろなモデルが展開されてきた（たとえば、Burke, 2002）。しかし各モデルで共通するのは、環境変化により既存の組織システムでは当面の問題解決が不可能になったため、それを見直して新しい組織システムを構築して問題解決を図ろうとする点である。したがって、変革の出発点は、組織が現在抱える問題、たとえば業績不振や部門間の対立といった組織の問題解決をめざす一連の活動となる。そしてそこでは、問題のない健全な組織を構築するという視点、いわゆるネガティブな組織から健全な組織への転換が強調されるのである（図 1 参照）。しかしながら、より積極的に組織のポジティブ面を追求しようとする発想はなかったのである。

組織のネガティブな問題を解消しようとする変革は、既存システムにおけるエラーの発見、目標とのギャップ分析、問題解決といった、一連のプロセスを経るが、組織のポジティブな側面を生かそうとする組織変革の場合も同じであろうか。当然のことであるが、問題解決を図ろうとする従来の変革手法では、組織の持ついろいろな可能性を引き出そうとするポジティブな逸脱を実現できないはずである。そのために必要なのは、組織の「探求力の向上」、「保有能力の融合」、「活用できるエネルギーの活性化」を複合的に図ろうとする組織変革である（Cooperrider & Sekerka, 2003）。こうした変革意図は、顧客との関係性を高めるとともに、客観的な評価の可能性を高めることによって、組織変革をより積極的な行動としてみなすものであり、単に、問題解決で変革を終了する従来型の変革とは内容が違うのである。

伝統的な組織変革の見方によれば、健全な組織体よりさらに至極優れた組織の構築に必要な組織のポジティブ面への関心は薄いため、あるいは皆無のため、こうした積極的な変革行動は想定しづらい。伝統的な組織変革は目標達成のための問題解決という色彩が強く、組織の有効性基準が軸となる発想であ

る。これに対して、ポジティブな組織変革は、有効性基準を超えたレベル、すなわち至極優れた組織への変革を実現するものである。ところが、ポジティブな逸脱を測定することは容易でなく、共通の指標となるものがまだ確立していない。ただし、ライバル組織と比べた場合に、ポジティブな組織変革は際立った組織成果を実現するものであり、ポジティブな組織変革それぞれの差はポジティブ面の捉え方、認識の違いに依存するといえよう。

先に述べたように、組織変革によって環境適応力を高めることができるようになれば、組織は進化する。組織進化が実現するかどうかは、組織変革における進化的側面への影響次第であり、まさに組織におけるポジティブ面の開発が鍵となる。組織のポジティブ面に焦点を当て、組織能力を高めようとするポジティブな組織変革のみが、組織の進化につながるといえよう。組織のネガティブ面の解消は、目標基準を満たすことが出来るに過ぎず、既存の組織が有する能力を引き出すことによる適応的変革の範疇に入るものである。

実際の組織変革がポジティブな逸脱に該当するかどうかを判断する場合、そのレベルや基準は単一でない。それは、部門、組織、業界レベルに応じるものであり、部門ないし組織レベルの基準は、トップダウンによって決定されるとはいえ、そこで働く人々の行動や仕事の価値に対する理解がベースとなる。部門の基準によれば従業員は協働体として行動し、お互いにその行動を助けあうものとされるのに対して、組織レベルの基準では従業員をより競争的存在として扱う場合がある。また業界レベルの基準は、所属業界の行動様式を押し付けるものであり、社会的な存在として行動が求められる。ポジティブな組織変革は、こうした基準に対してよりポジティブな逸脱を図るものである。たとえば、自動車メーカーにおけるポジティブな組織変革に該当するのは、公害を出さない燃費の良い高性能車を生産出来る体制作りとなる。

通常、組織変革における変革主体は組織のトップであり、彼らが組織の基準をコントロールすることは言を俟たない。しかもその認識スタイルの違いに

よって、ポジティブな逸脱面の扱いが異なる。同じような厳しい環境下にある同業種でも、異なる組織変革が行われる場合があるが、それは変革主体の認識スタイルが異なるからである。認識スタイルがネガティブ志向の場合、ポジティブな組織変革は起こりえないのである。

変革主体の認識スタイルとして、たとえば、環境決定論的なスタイルと戦略選択論的スタイルがある。前者は、環境を所与とする認識スタイルのため、環境適応的な行動をとる傾向があるのに対して、後者は、環境を操作可能とみなす認識スタイルのため、より積極的にポジティブな行動をとる傾向がある。このよう見ると、組織変革の適応面と進化面のどちらが優先されるか、あるいは、ネガティブ面解消の組織変革とポジティブ面開発の組織変革のどちらが優先されるかは、変革主体のあり方次第ということになる。近年わが国で注目された日産と松下電器の組織変革によるV字回復は、組織トップの認識スタイルがポジティブな組織変革の断行を可能にしたからである。

5. むすび

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るとともに、変革内容から変革のプロセスを扱うものまで多元的であり、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。ただし明らかなのは、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。しかも組織変革は、直面する諸問題に対して、既存のシステムでは問題解決が不可能になることを事前に察して行われる場合と、問題解決に失敗して事後に行われる場合がある。

また、組織変革の結果については、いろいろと評価の仕方があるが、組織の有効性から判断されることが多い。しかし組織の有効性は、競合価値モデルが示唆したように、有効性基準の設定如何では、コントロールの面で有効でも創造性の面では有効でない、というように正反対の成果として判断される場合が

生じるため、十分とはいえない。そこで、組織変革の評価に関しても、組織有効性の基準問題から脱却する方策が求められことになった。

こうした中で、実践的に注目されたのは、健全な業績の追求はもとより、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が多くある点である。スポーツの世界でたとえば、オリンピックに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。新しいPOS パースペクティブは、こうした組織のポジティブ面に光を当て、それを評価するものであり、組織のイノベーションや活力という現代的な問題の解明につながる可能性を秘めている。またPOSは、組織変革の新しい領域を開くとともに、組織変革の実践手法であるアブリーシアティブな探求法(AI)について、その理論的裏づけとなりつつある。

組織変革について議論する場合、理論と実践のギャップが常に問題となる。組織変革は研究対象であるとともに、組織のトップ層(変革主体)にとっては実践的課題である。そこで、変革主体が理論的武装をすればするほど実践的課題に対処できるようになる、といえるような組織変革の理論が発展すれば、理論と実践のギャップをなくすことができるのである。こうした観点からあえて仮説的にいえば、変革主体が環境決定論的な認識スタイルの場合、組織変革は環境適応を図るネガティブな逸脱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、あえてポジティブな逸脱を求めるような、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。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る。

注(1) 「ポジティブ (positive)」という用語が用いられるのは、向上面、積極面、そして生成とダイナミックスを強調するからである。「組織の (organizational)」という用語は、こうした生成的なダイナミックスが組織内外でいかに生起し強調されるかを表すからである。「スカラーシップ (scholarship)」という用語の使用は、組織の機能化や実践、教育に示唆を与えるデータの強

調，そして分析によって裏付けられる理論的説明を強調するからである。

- (2) ポジティブ心理学は、伝統的な心的病に焦点を当てた心理学から心的健康に焦点を移し、人間の強み、健康な人間の素晴らしい生活創造、最高の人間に焦点を当てるものとされている。
- (3) 1980年代に、ケースウェスターンリザーブ大学ウェザーヘッド経営大学院のD. クーパーライダー教授が考案した発想である。わが国でも近年、A I手法をベースとした経営コンサルタントビジネスが盛んになりつつある。たとえばA Iコンサルティング・ジャパンなど。詳しくは、Appreciative Inquiry Commons (<http://appreciativeinquiry.case.edu/>) を参照されたい。

参考文献

- Burke, W. W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage.
- Beer, M. & Nohria, N. (Eds.). (2000). *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler Publishing.
- Cameron, K. (2005). Organizational effectiveness: Its demise and re-emergence through positive organizational scholarship. In K. G. Smith & M. E. Hitt (Eds.), *Great Minds in Management*. Oxford University Press.
- Cooperrider, D. L. & Srivastava, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W. Pasmore & R. Woodman (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, (Vol. 1). JAI Press.
- Cooperrider, D. L. & Sekerka, L. E. (2003). Toward a theory of Positive organizational change. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*. Berrett-Koehler Publishing.
- Dutton, J. E., Glynn, M. A. & Spreitzer, G. (2005). Positive organizational scholarship. Working paper series from the Center for Positive Organizational Scholarship, Michigan Ross School of Business.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2: 71-87.
- Orlikowsky, W. J. (1996). Improvising organizational transformation: A situated change perspective. *Information System Research*, 7: 63-92.
- 大月博司 (1999). 『組織変革とパラドックス』 同文館出版
- 大月博司 (2005). 「組織の適応，進化，変革」『早稲田商学』404号：1-25.
- Quinn, R. E. (2000). *Change the World: How Ordinary People Can Achieve Extraordinary Results*. Jossey-Bass.
- Seligman, M. E. P. (1998). The president's address. *American Psychologist*, 54: 559-562.
- 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*. Vol 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. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の心理学〔第2版〕』文真堂，1997年)
- 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.