

# 分化した文化の慣性と組織変革

— 日産自動車の事例 —

小沢 和彦

## 要 旨

組織変革論ではこれまで多様な研究が行われてきた。しかし、既存研究では組織変革を困難にする組織慣性について十分に検討されてこなかった。一部の組織文化論アプローチでは、強い文化つまり組織全体で共有されている文化の慣性を想定し、その変革について論じてきた。それに対して、各部門の価値観はみられるものの、組織全体で価値観が広く共有されていない組織（つまり、分化した文化の組織）においても慣性が強い場合もあるが、そのような組織にどのように働きかけて変革を行うかについては既存研究で明らかにされてこなかった。このような組織でも慣性が強い場合もあるため、これにどのように働きかけて変革を行うかは重要な問題である。以上より本論文では、分化した文化の慣性が強い場合、組織変革はどのようにもたらされるかを検討している。

## 1. はじめに

環境がダイナミックに変化していることは、多くの研究者や実務家が同意する点であろう。激しい環境変化の中で、現在の組織は存続あるいはパフォーマンスの向上が求められている。そのような背景の下、組織変革論ではこれまで多様な研究が行われてきた（大月，2005を参照）。そのため、本論文ではその焦点をいくぶん限定したい。組織変革の代表的な分類の一つとしてラディカルな組織変革とインクリメンタルな組織変革の分類が挙げられる。もちろんどちらのタイプも重要であるが、環境変化が激しい近年の状況ではラディカルな組織変革の重要性は増しているため、以下ではこのタイプの組織変革について検討する。

ラディカルな組織変革の研究では、伝統的に業績の悪化・危機あるいはトップの交代が組織変革を促すとされてきた（Dyer, 1985; Greiner, 1972; Kileman, 1985; Sabherwal, Hirshheim, and Goles, 2001; Tushman and Romanelli, 1985）。しかし、これらの既存研究では組織変革をやや容易に考えている傾向がある。なぜなら既存研究では「変革」に焦点を当てており、組織変革を困難にする組織慣性、つまり組織の現状を維持する性質について十分に検討してこなかったからである。組織変革を行う上で、組織慣性にどのように対処するかは重要な問

題である。しかし、既存の組織変革論では、組織変革を困難にする組織慣性がどのようにもたらされるかを踏まえた後、「それにどのように働きかけて組織変革を行うか」という視点をもった研究はあまりみられない。

既存研究においては、ミクロレベルの組織慣性の議論はいくつかみられる（たとえば、Coch and French, 1948; Schein, 2010）。しかし、ミクロレベルに注目している研究においては、ミクロレベルの慣性がどのようにマクロレベルの慣性に影響を与えるかは曖昧である。既存の組織変革論において、マクロレベルの組織慣性についてはあまり研究が行われてこなかったが、一部の組織文化論アプローチではこれについて研究が行われてきた。そして、強い文化つまり組織全体で共有されている文化の慣性もしくは強い文化のかわりにくさを想定し、その変革について論じてきた（Cameron and Quinn, 2011; Gagliardi, 1986; Martin, 1992; Meyerson and Martin, 1987; 網倉, 1991; 加護野, 1988）。

それに対して、各部門の価値観はみられるものの、価値観が広く共有されていない組織（ここでは、分化した文化の組織と呼ぶ<sup>(1)</sup>）においても慣性が強い場合もあるが、そのような組織にどのように働きかけて変革を行うかについては既存研究で明らかにされてこなかった。このような組織でも慣性が強い場合もあるため、これにどのように働きかけて変革を行うかは重要な問題である。以上より、本論文の目的は次の通りである。つまり、「分化した文化の慣性が強い場合、組織変革はどのようにもたらされるか」を明らかにすることである。本論文ではこの問題意識を検討するにあたり、日産自動車を事例研究の対象としている。

本論文の結論は次の2点である。第1に、既存の組織変革論において理論的には危機・業績の悪化が組織変革を促すとされてきたが、本研究では業績の悪化・危機のみでは必ずしも組織変革を促さないことを発見してその原因も明らかにしている。（組織変革の具体的な施策については第2の貢献点の通りであるが、）分化した文化の慣性が強い場合では、業績の悪化・危機がみられても、組織内の一定の対立によって変革に必要な危機感が醸成されず、それのみでは必ずしも組織変革を促さないのである。

第2に、既存研究では新しいトップの就任、とりわけ外部出身のトップの就任が組織変革を促すとされてきたが、このような組織では、トップの交代を行った後、マクロレベルのクロスファンクショナルなチーム、次いでミクロレベルのクロスファンクショナルなチームを導入することが慣性を緩和して変革をもたらし、そして、それらのチームの影響はチーム間の関係性によって強化されることを発見した。

---

(1) 価値観が広く共有されていない組織は、本論文で注目する分化した文化の組織に加え、分裂した文化の組織が考えられる（Martin, 1992）。しかし、日産自動車の事例は分裂した文化の組織とはいえないため、それを踏まえてここでは分化した文化の概念を用いている。

## 2. 組織変革論の先行研究

本節では、既存のラディカルな組織変革の先行研究を検討したい。ラディカルな組織変革については研究者によって様々な定義がされており確立したものはみられないが、たとえば「既存の枠組みから新しい枠組みへの変更」（大月，2005：149）として説明されてきた。この定義はやや抽象的であるが、たとえば理想主義的な価値観からプラグマティックで保守的な価値観に変革した場合（Meyerson & Martin, 1987）にラディカルな組織変革として捉えられる。

ラディカルな組織変革については、既存研究で主に4つのアプローチがみられる。4つとは、ライフサイクルアプローチ（たとえば、Greiner, 1972）、組織文化論アプローチ（たとえば、Schein, 2010）、進化論アプローチ（たとえば、Tushman and Romanelli, 1985）、創発的アプローチ（たとえば、Plowman, Baker, Kulkarni, Solansky and Travis, 2007）である。

ライフサイクルアプローチや進化論アプローチでは、理論的には業績の悪化・危機が組織変革を促すと想定されてきた（たとえば、Greiner, 1972; Tushman and Romanelli, 1985）。また、いくつかの組織文化論アプローチにおいても、業績の悪化・危機が組織変革の初期の段階で想定されてきた（Dyer, 1985; Kileman, 1985; Schein, 2010; 河野, 1988）。たとえば代表的な研究者であるSchein（2010）は、Lewin（1947）の3段階のモデルを発展させて組織変革のプロセスモデルを提示しているが、そのモデルの初期の段階で業績の悪化・危機を想定している。

その他にも、ラディカルな組織変革の際には新しいトップの就任、とりわけ外部出身のトップの就任が組織変革を促すと多く論じられてきた。たとえば、進化論アプローチでは新しいCEO、とりわけ外部からきたCEOは前任者の戦略や政策にあまりコミットしないために、彼らの就任は組織変革を促すとされている（Romanelli and Tushman, 1994）。この新しいトップの就任と組織変革の関係性については、本論文で注目している組織文化論アプローチにおいても論じられている（河野, 1988）。

しかし、既存研究では組織変革を困難にする組織慣性については、あまり検討してこなかったという問題がみられる。組織慣性は組織変革を困難にするために（Tushman and Romanelli, 1985; Romanelli and Tushman, 1994; 大月, 2005）、組織変革の際にはこれにどのように対処するかは重要な問題である。しかし、既存研究では「どのように組織慣性もたらされるか」を踏まえた後、「それにどのように働きかけて変革を行うか」という視点をもった研究はあまりみられない。

既存の組織変革論では、組織慣性をマイクロレベルまで落として（この場合、マイクロレベルの慣性というよりも個人の抵抗という表現が多く使われる）、それにどのように働きかける

かを論じている研究はいくつかみられる（たとえば、Coch and French, 1948; Schein, 2010）。たとえば、Schein（2010）は、個人の不安感に注目し、それを克服するために安心感を与えることが有効と論じている。しかし、ミクロレベルに注目している研究においては、ミクロレベルの慣性がどのようにマクロレベルの慣性に影響を与えるかは曖昧である。

既存の組織変革論において、マクロレベルの組織慣性についてはあまり研究が行われてこなかったが、一部の組織文化論アプローチではこれについて研究が行われてきた。そのため、（組織慣性についてはいろんなタイプがみられるが）本論文では組織文化の慣性に注目する。組織文化は、組織における「共有」された「価値観・規範」（藤田, 1991: 80）、さらには「信念」（加護野, 1988; 出口, 2004）に注目している概念である<sup>(2)</sup>。

このアプローチにおいては、強い文化が文化の慣性をもたらすと論じられてきた。本論文における強い文化とは、「組織全体で広く共有されている文化」である<sup>(3)</sup>。そして、既存研究では、強い文化の慣性もしくは強い文化のかわりにくさを想定し、その変革について論じられてきた（Cameron and Quinn, 2011; Gagliardi, 1986; Martin, 1992; Meyerson and Martin, 1987; 網倉, 1991; 加護野, 1988）。

それに対して既存研究では、分化した文化の慣性を想定し、それにどのように働きかけて組織変革を行うかについては明らかにされてこなかった。本論文における分化した文化の組織とは、「各部門の多様な価値観はみられるものの、組織全体では価値観が広く共有されていない組織」である。分化した文化の組織では各部門がそれぞれの業務に集中することができるが、そのような組織でも慣性が強い場合もあるため、これにどのように働きかけて組織変革を行うかは重要な問題である。次節以降では、これについて日産自動車の事例を通して検討していくことにする。なお、組織全体で価値観が統一されていない組織として、既存研究では分裂した文化の組織が考えられてきたが（Martin, 1992）、これは日産自動車の事例と異なるために本論文では扱わないことにする。

### 3. 方法

本論文におけるケーススタディの対象は日産自動車である。日産自動車は2012年度時点で、従業員が15万7365人、売上高が9兆6295億7千4百万円の組織である。また、シェアはグローバル・国内でそれぞれ6.2%、12.4%あり、日本の自動車業界を代表する企業・組織である。

---

(2) 組織文化はPeters and Waterman（1982）による『エクセレント・カンパニー』などの書籍によって一つのムーブメントになった概念である（加護野・井上, 2004）。

(3) 本論文における強い文化の定義については、いくつかの研究を参考にしている（たとえば、Sathe, 1985; Wiener, 1988）。

しかし、1999年時には有利子負債は2兆9728万円あり経営危機に瀕していた。また、1999年以前の日産自動車は分化した文化の強い慣性を経験している。そして、日産自動車は1999年6月にルノー出身のカルロス・ゴーン氏がCOO（最高執行責任者）に就任した後、慣性を緩和して組織変革を行ったという経験がある。よって、日産自動車は本論文の目的に適しているといえる。

また、ケーススタディのアプローチも本論文の目的に適している。つまり、本論文は分化した文化の慣性が強い場合、その変革は「どのように」もたらされるかに興味があるためにケーススタディの方法は適切である（Yin, 2013を参照）。また、本論文は仮説検証よりも理論構築、とりわけ理論の精緻化（Lee, Mitchell, Sablynski, 1999）を意図しているためにケーススタディの方法は適切である（たとえば、Eisenhardt, 1989b）。

本論文では、組織変革のための3つの施策を検討している。3つの施策は、TQM（Total Quality Management）、クロスファンクショナルチーム、V-up<sup>(4)</sup>の導入である。TQMについては広く知られているため、ここでは他の2つについて説明したい。クロスファンクショナルチームは、「社内の開発、生産、購買、営業といった各部門から集められたメンバーで構成されたチーム」であり、その目的は、「社内の部門の枠を超えたメンバーが集まり、知恵を絞り、アイデアを出し合い、全社で取り組むべき課題を特定すること」である（日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム, 2013: 24）。

V-upは「会社の業績に貢献する課題を設定し、クロスファンクショナル（部門横断）に編成されたチーム」である。また、「有効性が実証された手法を活用しながら課題を効果的に解決していくプログラム」である（日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム, 2013: 25）。V-upとTQMは部門・現場レベルで用いられており、クロスファンクショナルチームは組織レベルで用いられている<sup>(5)</sup>。つまり、V-upはミクロレベルのクロスファンクショナルチームといえる。

ゴーン改革以前、日産自動車はTQMを用いたが、組織変革をうまく行えなかったという経験がある。TQMは必ずしも組織慣性への対処を目的としたものではないが、組織変革を意図した点は共通している。本論文では、ゴーン改革<sup>(6)</sup>以前をフェーズ1、ゴーン改革時・改革後をフェーズ2として捉え、①フェーズ1の時に組織慣性に対処できなかったTQMと②フェーズ2の時に組織慣性に対処できたクロスファンクショナルチームとV-upの違いを検討する。このリサーチデザインにより、事前比較と事後比較によるコンテキストの統制をしている。

データソースは次の2点である。つまり、①6回のインタビュー<sup>(7)</sup>と②書籍、社内資料、

(4) V-upの詳細については、井上・永山(2013)を参照

(5) 『日経ビジネス』2013年6月3日号 p.68。

(6) ゴーン氏が就任した後に行われた組織変革は一般的にゴーン改革と呼ばれている。



プレスリリースなどのウェブサイト上の資料、雑誌記事、新聞紙、アニュアルレポート、有価証券報告書などの2次資料である。V-up 推進・改善支援チームの3人に基本的に2時間から3時間半程度インタビューを行った。インタビューの全ては録音し、その多くはその後文字化した。

一回を除く全てのインタビューには調査チームの2人から5人が参加することにより<sup>(8)</sup>、異なる視点から分析を行った (Eisenhardt, 1989b; Greenwood and Suddaby, 2006)。そして、インタビュー後24時間以内に調査メモを作成した (Eisenhardt, 1989a)。最後になるが、本論文では複数のデータソースを基に、現象を分析している (Jick, 1979)。たとえば、書籍や雑誌記事、あるいは日産自動車に関する論文 (たとえば、井上・永山, 2013) などを確認している。

## 4. 日産自動車の組織変革

以下では、日産自動車の組織変革について記述したい。具体的には、日産自動車が「分化した文化の慣性」にどのように対処して組織変革を行ったかについて記述する。より具体的にいうならば、かつてみられた分化した文化から、慣性に対処して顧客志向の価値観を共有する文化に変革したことについて記述する。

### 4.1 組織変革以前の日産自動車の状況—分化した文化の慣性—<sup>(9)</sup>

ゴーン改革以前の日産自動車では、各部門でそれぞれ異なる価値観がみられた。具体的には、ゴーン改革以前の開発部門は技術志向の価値観を持っていた。また、営業部門はそれぞれ別の価値観を持っていた。そのため、出身部門によって現状認識も様々であったとされる<sup>(10)</sup>。

このように、ゴーン改革以前の日産自動車は各部門で異なる価値観がみられ、分化した文化がみられたといえるが、その様な組織内では各部門がその職務を達成しようとするあまりに一定の対立がみられた。たとえば、取締役会でも副社長は自らの担当部門の利益代表となっていたといわれている<sup>(11)</sup>。また、その他の会議でも一定の対立がみられたとされる (漆

(7) 6回のインタビューは筆者自身も参加したものである。さらに、(筆者は参加できなかったが) 調査チームはその他にも1回のインタビューを行っている。このデータや資料 (音声データと調査メモ) については、筆者を含めた調査チームで共有している。

(8) 調査は、早稲田大学商学大学院 井上達彦教授、神戸大学院経営学研究科 鈴木竜太教授、早稲田大学大学院商学研究科の永山晋氏、伊藤泰生氏、そして筆者が行った。

(9) 本項については、小沢和彦「組織変革における組織文化の強さの組織慣性への影響—日産自動車の事例—」『日本経営学会誌』(近刊、掲載決定済み)を参考にしている。

(10) 『日経ビジネス』1999年11月8日号 p.151。

原, 2012)。

そのため、業績が悪くなると各メンバーは各部門の業務に精力的に取り組んでいただけに、責任の転嫁がみられたといわれている。たとえば、開発部門が「営業がダメだからクルマが売れないんだ」と考える一方で、営業部門からは「こんなひどいクルマを作っておいて、どうやって売れっていうんだ」と考えていたとされる<sup>(12)</sup>。そして、メンバーは各責務を達成していると感じていたため、ゴーン氏によるとかつての日産自動車では危機感が欠如していたといわれている(ゴーン, 2001)。

危機感が欠如していた点については、過去の成功体験も関連するであろう。つまり、1970年代の日産自動車は30%を超える国内シェアを経験していた(Kotter and Heskett, 1992)。さらに、日産自動車は倒産しないだろうという雰囲気が社外にもあったとされる。ただし、そのような中でも社員は既存組織に問題を感じており、組織変革の必要性を認識していた。具体的には、顧客志向の価値観に変革する必要性を感じていた。しかし、かつての日産自動車は結果として顧客志向を行動に移せなかったとされる<sup>(13)</sup>。

ただし、このような状況も以前の環境状況にはフィットしていた。実際に、これまで日産自動車は技術力の高い名車を顧客に多く提供してきた。しかし、その後環境が変化したために、具体的には顧客の好みが多様になっていったために、環境変化にフィットできなかつたとされる。つまり、顧客の好みが多様になり、より顧客志向の価値観に変革する必要があったが、それを行うことができなかつたとされる。このように、顧客志向の価値観に変革する必要性を感じながらも、既存の文化を抜け出せなかつたという状況は、文化の慣性が強かつたと考えられる。

## 4.2 業績の悪化・危機

日産自動車では、1999年6月にカルロス・ゴーン氏がCOOに就任したが、ゴーン氏が就任した1999年の有利子負債は2兆9728万円であった。また、国内シェア・グローバルシェアについては毎年減少し続けており、1999年にはそれぞれ13.3%、4.6%となっていた。このように、ゴーン改革以前の日産自動車は業績が悪化しており経営危機の状態にあった。

これらを見ると、先行研究で論じられてきたように業績の悪化・危機が日産自動車の組織

(11) 『日経ビジネス』1999年11月8日号 p.151。

(12) 『D&M』2003年585号 p.48。

(13) Patrick Pelata氏はゴーン改革以前の日産自動車は「完全に顧客の視点が欠落していた」と説明し、その状況を次のように説明している。つまり、Pelata氏が「なぜこのクルマを作ったのか」と問えば、社員は「技術や製造の力があつたから」、「クルマを作るネットワークがあるから」、あるいは「社長に言われたから」などと答え、誰一人「満足する顧客がいるから」と口にしなかつたとされる(『D&M』2003年585号 p.48)。顧客志向が完全に欠落していたというのは極端な表現であるが、それでも顧客を満足させる重要性を感じながらもそれを行動に移せなかつたのが当時の状況であつた。

変革を促したようにもみえる。しかし、TQM を全社に導入した 1995 年の時点で日産自動車は既に業績の悪化・危機の状態にあったと考えられるため、必ずしもそのみが組織変革を促したわけではないといえる。つまり、1990 年代の日産自動車は、1990 年時に国内で 17.7%、グローバルで 6.4% あったシェアが毎年減少し続け、1995 年時には国内で 16.3%、グローバルで 5.7% になっていたのである。また、有利子負債も 3 兆 7194 万円と前年の 1993 年、1994 年よりは減少しているものの、ゴーン改革時の 1999 年よりは金額としては大きかったのである。

それでは、なぜゴーン改革以前の日産自動車は変革を行うことができなかつたのであろうか。これは当時の日産自動車の分化した文化の慣性が関連しているといえる。つまり、当時の日産自動車では、分化した文化がみられたために、部門間で一定の対立がみられたとされる。このような状況では、責任の転嫁がみられながらも各部門内のメンバーはその職務をしっかりと達成していると思っていたために、業績の悪化・危機がみられても組織変革に必要な危機感が醸成されず、組織文化は変革しにくい状況にあったのである。

これらを踏まえると、日産自動車では先行研究で論じられてきたように、必ずしも業績の悪化・危機が組織変革を促したとはいえないのである。より正確にいうならば、業績の悪化・危機のみでは必ずしも組織変革を促さなかつたといえる。

### 4.3 新しいトップの就任

TQM は日産自動車において 1995 年に全社に導入されたが、その前後では 1992 年に辻義文氏が、1996 年に塙義一氏が代表取締役社長に就任しており、TQM が導入されたころにもトップの交代が行われていたといえる。しかし、これらのトップの就任は必ずしも危機感を十分に醸成することができなかつたために、組織変革を促さなかつたと考えられる。

そして、1999 年にゴーン氏が就任した後に、(後述するように) 組織変革が行われ始めた。これは既存研究で論じられてきたように、新しく就任したトップが外部出身であったことも大きいといえる。つまり、外部出身であるゴーン氏の就任が組織慣性の原因である危機感の欠如に大きな影響を与えたのである。

そして次のようなゴーン氏の言葉も日産自動車の危機感を強めたとされる。具体的に、就任したゴーン氏は、「日産を復活させる責任があり、時間的猶予は限られていることをはっきりと口に出した」という。そして、「復活に貢献するチャンスは社員全員にあるが、貢献したくない社員には二度とチャンスは訪れないと言い渡し」、ゴーン氏自身も、「もし一年目にゴールを達成できなければ、二年目もここにいるという保証はないと伝えた」という。ゴーン氏によると、ゴーン改革時の日産自動車には成功という選択肢以外は残されていなかったのである (ゴーン, 2001: 156-158)。

アウトサイダーであるゴーン氏の就任、そして、このような言葉は組織慣性の原因である



危機感の欠如に影響を与えたといえる。それに加えて、外資であるルノーとの提携やゴーン氏による株式などの資産の売却、村山工場を含めたいくつかの工場の閉鎖などにより、日産自動車では危機感が強まったとされる。その結果、ゴーン氏がCFTを導入する際に抵抗があまりなかったと話しているように（ゴーン，2001）、組織慣性が弱まったと考えられる。

付言するならば、ゴーン氏は危機感に影響を与えたのに加え、社員のモチベーションにも影響を与えたと考えられるが、それもその後の組織変革に影響を与えた可能性はある。これについて、推進・改善支援チームの玉浦氏は次のように話してくれた。

普通3分の1以上の資本が入ってくると、例えば日産っていう文字がなくなってルノーになったり、ばーっとあっちの人が入り込んでって、全部あっちのやり方に統一されるとか。それは全くなかった。全くなくて、ゴーン（氏）がさらには「答えは日産にある」ってそういう言い方したので、それまでじくじたる思いだった社員たちが、自分たちでなんとかしようとか、なんかそんな気持ちになったような気がします<sup>(14)</sup>。

#### 4.4 マクロレベルにおけるクロスファンショナリティなチーム—CFT—

1990年代の日産自動車では、1992年に追浜工場、95年に村山工場（後、96年にも栃木工場）がデミング賞事業所表彰を取ったように、TQMを使って工場のパフォーマンスが上がっていた。そして、その効果を組織全体で生かすため、1995年に当時の社長である辻氏によってTQMは全社に導入された。推進・改善支援チームの玉浦氏は当時の様子を次のように振り返ってくれた。

（TQMの活動を）追浜工場、村山、栃木って生まれていく中で、生産部門（出身）の社長が、これは工場だけでやっていたのでは会社のパフォーマンスを最大化できない。これは全社でやった方がいいだろうと。それで95年に全社導入宣言をしたんですよ<sup>(15)</sup>。

このような背景もあり、辻氏はTQMについて精力的に取り組もうとしていたと考えられる。それは辻氏の次の発言からも伺える。

私は社長就任後の93年春からTQM（総合的品質管理）運動を始めました。実際に本格的にスタートしたのは95年4月です。このシステムが根付き、当社の血となり肉となるまでには10年かかるでしょう。…（中略）…私が会長である間にははっきりとし

(14) 2013年6月28日実施のインタビューより。

(15) 2013年8月28日実施のインタビューより。

た TQM の成果は出ないでしょうが、ねばり強く続けねばなりません<sup>(16)</sup>。

しかし、日産自動車において TQM は組織文化の変革については CFT 程には効果を挙げられずに形骸化していったという。その理由は以下の通りである。当時の日産自動車においては慣性の強い分化した文化がみられた。後述するように、この文化に対してはクロスファンクショナルなチームが有効といえる。もちろん、TQM も有効なツールであり組織文化の変革以外では効果を挙げたものの、ゴーン改革時に導入された CFT のようなクロスファンクショナルな特徴は有していなかったため、このような状況にはマッチしていなかったといえる。

ゴーン氏が就任したことにより、日産自動車ではその後 CFT を導入することになる<sup>(17)</sup>。その目的としては、「社内の部門の枠を超えたメンバーが集まり…全社で取り組むべき課題を特定すること」である（日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム，2013: 24）。また、ゴーン氏が就任した当時にもみられた縦割り主義を打破することである<sup>(18)</sup>。

CFT のメンバーについては、マネジメント上層部は組織変革を目的とする CFT に必ずしも最適ではないという考えの下（ゴーン，2001）、主に課長クラスである 40 歳前後の中堅社員が選ばれた。そして、組織変革案が上司にあたる部長クラスに歪曲されないよう、CEO や EC に直接届くような体制がとられた（漆原，2012）。

1999 年 10 月の日産リバイバルプランの発表まで、日産自動車の社内では毎日のように CFT の会議があった。ゴーン氏の要求水準は厳しく、従来の延長線上とは異なる考え方を身につける必要があったとされる。たとえば、ある社員がゴーン氏に案を提示すると、ゴーン氏は「何だ、これは？これがチャレンジか？」と次々と却下していたという。社員はもちろん思い切った提案をしているものの、ゴーン氏にとってはチャレンジに見えなかったのである<sup>(19)</sup>。

また、各 CFT は日産自動車の問題点を探るべく、白熱した議論を行っていたとされる。しかし、CFT のメンバーは出身部門が異なり、それぞれがそれぞれの文化に染まっていた

---

(16) 『日経ビジネス』1997 年 8 月 4 -11 日号 p.3。

(17) ゴーン氏が始めて CFT を導入したのは、1992 年から 96 年のミシュラン北米時代である。その後、1999 年 7 月にゴーン氏は日産自動車に CFT を導入した。具体的に、日産自動車ではまず 9 つの CFT が作られた。取り組んだテーマは①事業の発展、②購買、③製造・物流、④研究開発、⑤マーケティング・販売、⑥一般管理費、⑦財務コスト、⑧車種削減、⑨組織と意思決定プロセスである。さらに NRP 発表後に設備投資を担当する 10 番目の CFT が加わった。そして、全てのチームに聖域、既存のタブーに縛られず、既存の組織にチャレンジする、日本・欧米・北米の文化的相違に起因する障害はいつい排除するなどの共通のルールが課された（ゴーン，2001；星野，2007）。

(18) 『日経ビジネス』2013 年 5 月 13 日号 p. 60。

(19) 『日経ビジネス』2005 年 07 月 18 日号 p.108。

ために、CFTの運営はスムーズに進まなかった。ときには、メンバー同士で激しく本音をぶつけ合うこともあったという。メンバー間の対立は、チームを運営した嘉悦氏の「不眠症になるほどのプレッシャーを経験した」<sup>(20)</sup>というコメントからも伺える。

ただし、同氏はメンバー間の対立をあえて止めなかった。なぜなら、「極限状態で部門を超えた議論をこなすことで両方が互いの立場を始めて理解できる（からであり、）それが、部門間の壁を低くする（からである）」。また、「ある部門とある部門が対立していることを残りのメンバーたちが見ていると自分達の知らなかった部門間の対立を疑似体験できる（からである）」。これを何百回も繰り返した結果、「わだかりも誤解もない、全て分かりあった透明感」に行きついたとされる。そこでは、「出身部門や地域等のしがらみを忘れ、全社的なレベルでの『日産のデータベース』が始めてメンバー間で共有され」たという<sup>(21)</sup>。このように、CFTによってあえて一度対立を顕在化し強めたことによって、組織慣性の原因の一つである各部門のメンバー間の対立が緩和されたと考えられる。

また、CFTによって、開発や生産部門などが集まって議論をしていくと「俺たち（CFTのメンバー）は今までお客様を見ていなかったんじゃないか」と気付かされたと言われる。そして、それは「忘れていたものが見えてきたという感じ」であった、とかつてのCFTメンバーであった志賀氏は振り返る。様々な部門のメンバーから構成されるCFTで「部門横断的なCFTでベクトルを合わせようとした時、結局向くべき方向はお客様の方しかなかった」とされる<sup>(22)</sup>。

これらのように、マクロレベルのクロスファンクショナルなチームであるCFTによって、組織慣性の原因である部門間の対立が緩和され、顧客志向の文化に変革していったのである。より正確にいうならば、顧客志向の必要性を感じながらも行動に移せなかった文化から、行動に移せる文化に変革していったのである。

#### 4.5 ミクロレベルにおけるクロスファンクショナルなチーム—V-up—

上述のように、日産自動車はCFTによって部分的に組織変革を行ったといえるが、同時にいくつかの問題も抱えていた。具体的には以下のような問題を抱えていた。CFTに参加したミドル（管理職）のモチベーションは飛躍的に高まっていたが、日産自動車において、10人程度で1チームが構成されるCFTに直接関わった人数は200人程度だった。つまり、多くの社員を抱える日産自動車において、その数は決して多くない。社員の中にはCFTのメンバーに対して憧れや嫉妬もみられたため<sup>(23)</sup>、より多くの社員にCFTに近いものを体験

(20) 『D&M』2003年585号p.47。

(21) 『D&M』2003年585号p.47。

(22) 『日経ビジネス』2005年07月18日号p.109。

(23) 『日経ビジネス』1999年11月8日号p.153。

させる必要があったのである。

CFT って、9つのチームで最初スタートしたんですけど、そこにダイレクトに携わっている人って、200人もいないんですね。当時の日産の従業員数はよく分かりませんが、でもほんの一握りの人間なんですよね。だから、そういう成功体験を実際に全従業員だとか、全組織が体験できるような、実行できるような、そういう場所であったり、場の提供であったり、道具の提供をしなきゃいけないみたいな、そんな考えがあった<sup>(24)</sup>。

このような背景の下、2001年4月にV-upプログラムが導入されることになった。V-upはTQMと異なり、前述のようにクロスファンクショナルな特徴を有している。これは、CFTと同様の特徴である<sup>(25)</sup>。前項のCFTはマクロレベルのクロスファンクショナルなチームであるが、V-upはミクロレベルのクロスファンクショナルなチームであり、両者は補完関係にあるとされる。

V-up推進・改善支援チームの使命の一つとして、重要課題の解決を支援することが挙げられている。ここでいう重要課題とは、「会社全体にまたがり主導すべき部門が定まらないような課題」、「部門間のどちらが取り組むか判断しかねるような課題」、「利害関係が衝突する課題」などを指している（日産自動車株式会社V-up推進・改善支援チーム、2013: 42）。

このようなV-upはCFTと同様に部門間の対立を弱めたと考えられる。つまり、V-upは「部門間のどちらが取り組むか判断しかねるような課題」、「利害関係が衝突する課題」の解決を行うことによって部門間の対立を弱めたのである。また、各部門から集めたメンバーでV-upは構成されるため、チームに参画していく中でお互いの文化を理解し合い部門間の対立が緩和されていったとされる。さらに、一緒に課題に取り組むことで顧客志向の重要性をより実感し、その価値観を共有するようになったとされる。つまり、CFTに参加したメンバー以外の多くのメンバーも顧客志向の重要性を頭で理解するだけでなく、行動に移せるようになっていったのである。

このように、ゴーン改革前のTQMの時と異なり（ゴーン改革前はミクロレベルのTQMのみ）、ゴーン改革時・改革後では、マルチレベルでクロスファンクショナルなチームを導入している。つまり、マクロレベルではCFT、ミクロレベルではV-upを導入している。そして、マルチレベルのクロスファンクショナルなチームが部門間の対立を弱めることによって組織慣性を弱め、さらに顧客志向の価値観を促したのである。

<sup>(24)</sup> 2013年6月21日実施のインタビューより。

<sup>(25)</sup> V-upの課題解決による累積金額は3500億円であり、3万件以上の課題を解決しているとされる（日産自動車株式会社V-up推進・改善支援チーム、2013）。

#### 4.6 チーム間の関係性

これまでは、マクロとミクロのクロスファンクショナルなチームが部門間の対立に影響を与え、組織変革を促したことを説明してきた。4.6項では、さらにそれら2つのチーム間の関係性が、それらのチームが与える影響を強化したことについて説明したい。これらのチームの関係性については前項でも部分的に触れたが、本項ではそれら以外の点について説明する。

一般的に、クロスファンクショナルなチームの有効性は経営学でもよく知られている。しかし、そのチームをただ導入しても常にそれが機能するとは限らない。つまり、従業員がチームに参画することによってこそ、クロスファンクショナルなチームが機能し、組織変革を行う事ができるといえる。逆に、従業員がチームに参画しないとそれが形骸化して機能しないといえる。

しかし、従業員を参画させることはある種のジレンマを抱えている。つまり、従業員をチームに参画させると、取り組む内容・自由度が制限されて本来取り組むべき課題にチームが使用されず、チームに価値がないと組織内でみなされる恐れがある。また、その後それが徐々に形骸化する恐れがある。

本ケースでは、前述のように、マルチレベルでクロスファンクショナルなチームが導入されており、それらのチーム間の関係性によってこのようなジレンマを解決し、チームを機能させ続けているといえる。そして、チームが機能し続けることによって部門間の対立を緩和し、顧客志向の価値観を共有するようになったといえる。

具体的に、日産自動車におけるチーム間の関係性は以下のようにになっている。マクロレベルのチーム、つまりCFTではミドルを中心とした従業員が組織変革の計画立案に参加している。彼らに実行責任を持たせると実行可能なものに提案が限定される可能性があるため、マクロレベルに参加する従業員は実行責任を負わないようにしている。そのため、CFTのメンバーは組織変革の提案の自由度が制限されることなく、思い切った提案ができるようになってきている<sup>(26)</sup>。

実行については、ミクロレベルのチーム、つまりV-upの参加者が責任をもつようになっている。しかし、ミクロレベルのチームでもその計画をどのように実行するかについては、参画した従業員が決定するという体制を取っている（日産自動車株式会社V-up推進・改善支援チーム、2013）。これにより、ミクロレベルのチームに参画する従業員も主体的に関与することができるようになっている。

もちろん全ての課題が必ずしもトップダウンではない<sup>(27)</sup>。一般の従業員が普段の仕事の中でボトムアップの課題を提起することも可能となっている（日産自動車株式会社V-up推

<sup>(26)</sup> 星野（2007）

<sup>(27)</sup> なお、V-upで解く課題は、たとえば、経営会議であるマネジメントコミッティー（以下、MC）からも提案される。これは、嘉悦氏や前原氏がMCに参加し、V-upに適した課題を持ってくるという体制になっている（『日経情報ストラテジー』2005年7月号p.59）



進・改善支援チーム, 2013)。これにより、トップが気付かない現場ならではの視点を盛り込むことも可能となっている。また、一般の従業員の抵抗を防いでいると考えられる<sup>(28)</sup>。

以上のようなチーム間の関係性によって、従業員をチームに参画させつつジレンマを解決し、チームを形骸化させずに機能させ続けているといえる。そして、チームが機能し続けることによって、前述のように、マルチレベルのクロスファンクショナルなチームが組織文化の慣性を緩和して変革を促したといえる。

## 5. ディスカッション

前節では日産自動車の事例について記述したが、本節では既存研究との関係を踏まえつつ考察したい。

### 5.1 危機・業績の悪化の組織変革に与える影響

既存のラディカルな組織変革の研究では、理論的には危機・業績の悪化が組織変革を促すとされてきた。具体的には、ライフサイクル・進化論アプローチにおいて、危機・業績の悪化が組織変革を促すとされてきた。また、組織文化論アプローチにおいても、いくつかの研究で組織変革のプロセスの初期の段階で危機・業績の悪化が多く想定されてきた。

それに対し、日産自動車の事例では、業績の悪化・危機のみでは必ずしも組織変革を促していないといえる。(組織変革に関するいくつかの施策については後述するが)、日産自動車のように分化した文化の慣性が強い組織では、危機・業績の悪化がみられても組織内の対立によって危機感が醸成されず、組織変革が行われないのである。

強い文化の組織では、その文化が高い業績をもたらしている場合に業績低下の認識が困難なために、慣性が強いとされてきた(佐藤・山田, 2004)。これも業績の悪化・危機が必ずしも組織変革を促さないことを示している議論であるが、この議論では組織内に文化が一つだけある状態を想定しており、下位文化についてはあまり考慮していないという限界がある。本論文では、下位文化がみられる部門同士のインタラクションを想定した上で、業績の悪化・危機が必ずしも組織変革をもたらさないことを示しており、異なる論理を提示しているといえる。

進化論アプローチの既存研究においても、仮説として危機・業績の悪化が組織変革を促すとしながらも、その仮説が支持されなかったことを示す実証研究もみられる(Romanelli

---

<sup>(28)</sup> なお、V-up では、抵抗を緩和するためにツールの作成段階から従業員を参画させている。これは、組織変革論においても伝統的に論じられてきた点とも関連深いといえるであろう(たとえば、Coch and French, 1948)。具体的に日産自動車では、クロスファンクショナルタスクチームというチームを作りその作成段階から従業員を参画させている。これも TQM 時にはなかった試みの一つである。

and Tushman, 1994; Wischnevsky and Damanpur, 2005)。しかし、それらの研究においてもその仮説がなぜ支持されなかったのかについて論理的な説明は示せていなかったといえる。また、Wischnevsky and Damanpur (2005) はその結果を踏まえて、危機・業績の悪化と組織変革の関係についてはモデレータを探す必要性を論じていた。本論文では危機・業績の悪化が組織変革を促さなかったという発見に留まらず、その明確な根拠も示しており、その点で既存研究に貢献しているといえる。これらの議論を要約すると以下になるといえる。

発見事実1—既存の組織変革論では、理論的には危機・業績の悪化が組織変革を促すと主張されてきたが、分化した文化の慣性が強い場合では、組織内の一定の対立によって変革に必要な危機感が醸成されず、そのみでは必ずしも組織変革を促さない—

## 5.2 トップの交代とクロスファンクショナルなチーム、そしてチーム間の関係性が組織変革に与える影響

既存のラディカルな組織変革の研究では、新しいトップの就任、とりわけ外部出身のトップの就任が組織変革を促すとされてきた。たとえば、進化論アプローチでは、新しいCEO、とくに外部からきたCEOは前任者の戦略や政策にあまりコミットしないなどの理由により、組織変革を促すとされてきた (Romanelli and Tushman, 1994)。このトップの交代と組織変革の関係性については、本論文で注目している組織文化論アプローチにおいても論じられている (河野, 1988)。

日産自動車では始めにチームを導入するのではなく、まずトップの交代を行うことによって分化した文化の慣性の直接的な原因である危機感の欠如に影響を与えたといえる。とくに、アウトサイダーのトップが就任したことが危機感を強め、組織慣性を弱めたと考えられる。

次に、少数精鋭の中堅社員が参加するマクロレベルのクロスファンクショナルなチームを導入し、あえて一度対立を顕在化して強めることによって、部門間の対立を緩和し、組織慣性を弱めたと考えられる。また、組織内の中堅社員を中心とした価値観を変革することができたといえる。

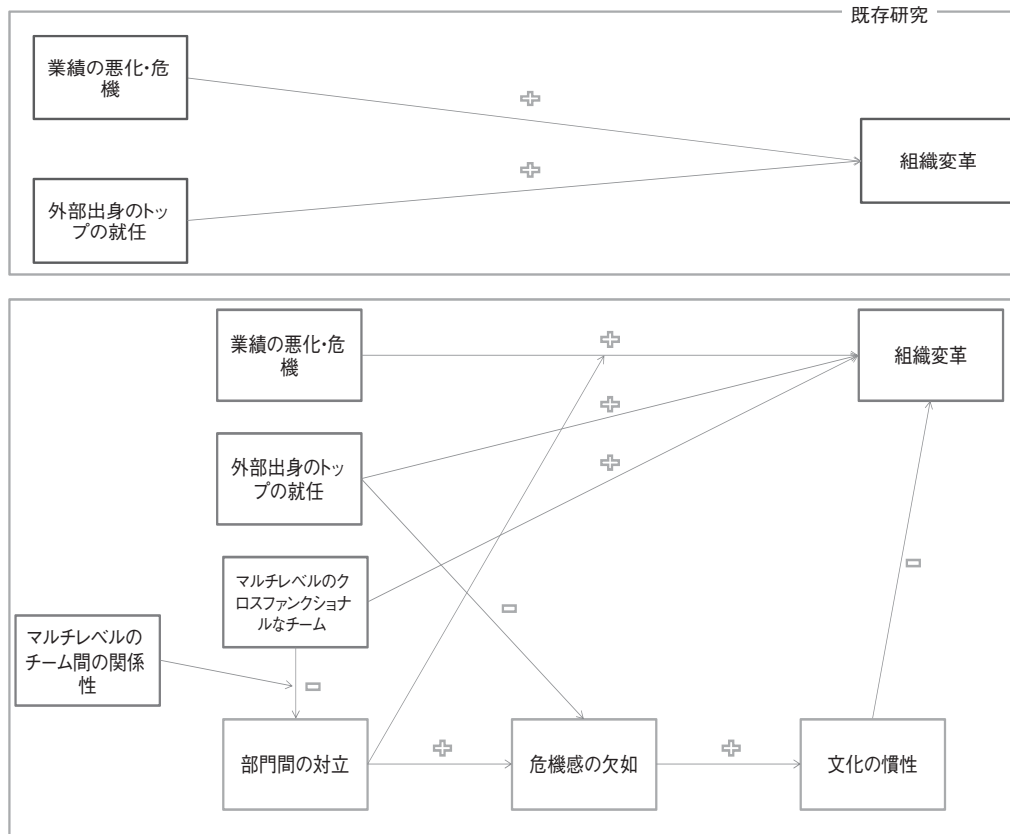
続いて、マクロレベルのチームと同様の体験をより多くの社員に体験させるため、あるいは部門間の対立をより緩和するため、さらにより多くの社員の価値観を変革するために、ミクロレベルのチームを日産自動車は導入したのである。このように、日産自動車の事例では、マルチレベルのクロスファンクショナルなチームである CFT と V-up が順次導入されることによって、部門間の対立を弱めて組織慣性を緩和したのである。また、それらによって顧客志向の必要性を認識していながらも行動に移せなかった文化を実行に移せる文化に変革したのである。

さらに、マクロとミクロのクロスファンクショナルな2つのチーム間の関係性がチームの組織変革への影響を強化したといえる。クロスファンクショナルなチームは導入しても常にそれが機能するとは限らない。従業員がチームに参画することによってこそ、クロスファンクショナルなチームが機能するといえる。しかし、従業員を参画させることは、チームで取り組む内容・自由度が制限されて本来取り組むべき課題にチームが使用されない恐れ、あるいはそれに価値がないと組織内でみなされて徐々に形骸化する恐れがある。

本ケースでは、マルチレベルのチーム間の関係性によってこのようなジレンマを解決し、チームを機能させ続けているといえる。そして、チームが機能し続けることによって、前述のように、マルチレベルのクロスファンクショナルなチームが組織文化の慣性を緩和し、変革を促したといえる。これらの議論を要約すると以下ようになる。また、以上の議論をまとめたのが図表1である。

発見事実2—分化した文化の慣性が強い場合には、トップの交代を行った後、マクロレベルのクロスファンクショナルなチーム、次いでミクロレベルのクロスファンクショナルなチー

図表1 分化した文化の慣性への対処と組織文化の変革



ムを導入することが慣性を緩和して組織変革をもたらす。そして、それらのチームの組織変革への影響はチーム間の関係性によって強化される—

## 5. おわりに

組織変革論においては多くの研究が行われてきたが、既存研究では組織変革を困難にする組織慣性について十分に検討してこなかった。つまり、既存の組織変革の議論では、「どのように組織慣性をもたらされるか」を踏まえた後、「それにどのように働きかけて組織変革を行うか」という視点をもった研究はあまりみられない。

ただし、一部の組織文化論アプローチにおいては組織慣性について論じている研究がみられる。具体的にこのアプローチでは、強い文化の慣性もしくは強い文化のかわりにくさを想定し、その変革について論じている。それに対して、各部門の価値観はみられるものの、組織全体で価値観が共有されていない組織、つまり分化した文化の組織においても慣性がある場合もあるが、そのような組織にどのように働きかけて組織変革を行うかについては既存研究で明らかにされてこなかった。このような組織でも慣性がある場合もあるため、これにどのように働きかけて組織変革を行うかは重要な問題である。これらより、本論文の目的は次の通りである。つまり、「分化した文化の慣性が強い場合、組織変革はどのようにもたらされるか」を明らかにすることである。

本論文の発見は次の2点である。第1に、既存の組織変革論において理論的には危機・業績の悪化が組織変革を促すとされてきたが、本研究では業績の悪化・危機のみでは必ずしも組織変革を促さないことを発見してその原因も明らかにした。(組織変革の具体的な施策については第2の貢献点の通りであるが)、分化した文化の慣性が強い場合では、業績の悪化・危機がみられても、組織内の一定の対立によって変革に必要な危機感が醸成されず、それのみでは必ずしも組織変革を促さないのである。

第2に、既存研究では新しいトップの就任、とりわけ外部出身のトップの就任が組織変革を促すとされてきたが、このような組織ではトップの交代を行った後、マクロレベルのクロスファンクショナルなチーム、次いでミクロレベルのクロスファンクショナルなチームを導入することが慣性を緩和して変革をもたらすこと、そして、それらのチームの影響はチーム間の関係性によって強化されることを発見した。

本論文の課題は次の2点である。第1に、本論文の概念枠組みは日産自動車という1企業から得られたものであるという点である。つまり、本論文はシングルケーススタディであるため、ここでの発見を一般化できるかについては検討していない。今後は概念枠組みの定量的な研究も求められるであろう。第2に、日産自動車ではゴーン氏が就任する以前も久米氏によって組織変革が行われているが、それを含めての考察を行っていない点である。今後

はそれを含めて考察することにより、より長期的な研究が行えるであろう。

#### 〈謝辞〉

本論文の作成にあたっては、日産自動車 V-up 推進・改善支援チームの玉浦賢二様、石井克己様、堀内成雄様には調査をはじめ多くのご協力を頂きました（所属は調査時点）。また、日産自動車を紹介して下さり、ケーススタディの手順や方法論、テクニックなどを丁寧に教えてくださった早稲田大学商学大学院 井上達彦教授に深く感謝致します。また、データの収集、論文の作成にあたっては、神戸大学院経営学研究科 鈴木竜太教授、早稲田大学大学院商学研究科の永山晋さん、伊藤泰生さんから多くのご支援を頂きました。最後になりますが、早稲田大学商学大学院 藤田誠教授にも深く感謝致します。ただし、本論文の誤り・不備についての責任は筆者に帰するものであります。

#### 【参考文献】

- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Third Edition, John Wiley and Sons.
- Coch, L. and French, J. R. (1948) "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, Vol. 1, No. 1, pp. 512-532.
- Dyer, W. G. (1985) "The Cycle of Cultural Evolution in Organization," In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, and R. Serpa(Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, pp. 200-229.
- Eisenhardt, K. M. (1989a) "Making Fast Strategic Decisions in High-velocity Environments," *Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 3, pp. 543-576.
- Eisenhardt, K. M. (1989b) "Building Theories from Case Study Research," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.
- Gagliardi, P. (1986) "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework," *Organization Studies*, Vol. 7, No. 2, pp. 117-134.
- Greenwood, R. and Suddaby, R. (2006) "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms," *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 1, pp. 27-48.
- Greiner, L. E. (1972) "Evolution and Revolution as Organizations Grow: A Company's Past Has Clues for Management That Are Critical to Future Success" *Harvard Business Review*, Jul.-Aug, pp. 37-46.
- Jick, T. D. (1979) "Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, pp. 602-611.
- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992) *Corporate Culture and Performance*, The Free Press.
- Lewin, K. (1947) "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations*, Vol. 1, pp. 5-41.
- Martin, J. (1992) *Cultures in Organizations: Three Perspectives*, Oxford University Press.
- Meyer, A. D., Goes, J. B., and Brooks, G. R. (1993) "Organizations Reacting to Hyperturbulence," In G. P. Huber and W. H. Glick (Eds.), *Organizational Change and Redesign*, Oxford University Press, pp. 66-111.
- Meyerson, D. and Martin, J. (1987) "Cultural Change: An Integration of Three Different Views," *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 6, pp. 623-647.
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper Collins Publishers (大前研一 (訳))



- (2003) 『エクセレント・カンパニー』 英治出版).
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T., and Travis, D. V. (2007) "Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change," *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 3, pp. 515-543.
- Romanelli, E. and Tushman, M. L. (1994) "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 5, pp. 1141-1166.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R., and Goles, T. (2001) "The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model," *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, pp. 179-197.
- Sathe, V. (1985) "How to Decipher and Change Corporate," In R. H. Kilman, M. J. Saxton, and R. Serpa (Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, pp. 230-261.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, Forth Edition, Jossey-Bass (梅津裕良・横山哲夫 (訳) (2012) 『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房).
- Tushman, M. L. and Romanelli, E. (1985) "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," In L. L. Cumming and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Vol. 7, pp. 171-222.
- Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999) "Organizational Change and Development," *Annual Reviews of Psychology*, Vol. 50, pp. 361-386.
- Wiener, Y. (1988) "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 534-545.
- Wischnesky, J. D. and Damanpour, F. (2005) "Punctuated Equilibrium Model of Organizational Transformation: Sources and Consequences in the Banking Industry," In R. W. Woodman and W. A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, JAI Press, Vol.15, pp. 207-239.
- Yin, R. K. (2013) *Case Study Research: Design and Methods*, Fifth Edition, Sage.
- 網倉久永 (1991) 「組織変化に関する諸見解—メタ理論的検討—」『千葉大学 経済研究』第6巻2号, pp. 109-141。
- 井上達彦・永山晋 (2013) 「経験学習を通じた模倣と戦略的イノベーションの創出—日産自動車 V-up プログラムの事例—」『早稲田商学』第438号, pp. 107-158。
- 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス (改訂版)』 同文館出版。
- 小沢和彦 「組織変革における組織文化の強さの組織慣性への影響—日産自動車の事例—」『日本経営学会誌』(近刊, 掲載決定済み)。
- 加護野忠男 (1988) 『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』 千倉書房。
- 加護野忠男・井上達彦 (2004) 『事業システム戦略—事業の仕組みと競争優位—』 有斐閣。
- 河野豊弘 (1988) 『変革の企業文化』 講談社。
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化—組織を動かす見えない力—』 日本経済新聞出版社。
- 出口将人 (2004) 『組織文化のマネジメント—行為の共有と文化—』 白桃書房。
- 藤田誠 (1991) 「組織風土・文化と組織コミットメント—専門職業化の場合—」『組織科学』Vol. 25, No. 1, pp. 78-92。

## 【参考資料】

- 漆原次郎 (2012) 『日産 驚異の会議』 東洋経済新報社。
- ゴーン, カルロス (2001) 中川治子 (訳) 『ルネッサンス—再生への挑戦—』 ダイアモンド社。

## 分化した文化の慣性と組織変革

- 「自律と自立の日産に」(2005)『日経ビジネス』7月18日号, pp. 108-111。
- 近岡祐・高野敦(2003)「日産自動車 カルロス・ゴーンの経営教室」『D&M』585号, pp. 43-48。
- 辻義文(1997)「たゆまず続けていく」『日経ビジネス』8月4-11日号, p. 3。
- 「日産自動車 V-up プログラムのグループ数万人が“ゴーン”」(2005)『日経情報ストラテジー』7月号, pp. 56-73。
- 日産自動車株式会社 V-up 推進・改善支援チーム(2013)『日産 V-up の挑戦—カルロス・ゴーンが生んだ課題解決プログラム—』中央経済社。
- 日産自動車ホームページ <http://www.nissan.co.jp> (2014年、5月28日閲覧)。
- 広岡延隆(2013)「日産自動車 カルロス・ゴーンの経営教室」『日経ビジネス』5月13日号, pp. 56-61。
- 広岡延隆(2013)「日産自動車 カルロス・ゴーンの経営教室」『日経ビジネス』6月3日号, pp. 66-69。
- 星野朝子(2007)「ブレイン・ストーミング最前線 日産自動車のマーケティング改革」『経済産業ジャーナル』第40巻2号, pp. 50-53。
- 三河正久・橋本宗明(1999)「甦るか日産」『日経ビジネス』11月8日号, pp. 150-153。