

博士学位申請論文概要書

組織変革における組織慣性の  
研究

早稲田大学商学部

小沢和彦

## 1. 本論文の基本的問題意識と目的

環境変化にどのように対処するかは研究者及び実務家にとって古典的かつ現代的なテーマといえる。とりわけ、近年では環境変化が激しいと多く論じられるため、それに迅速に対応する必要があるといえるであろう。このような背景の下、組織変革は実務家からのニーズも高く多くの関心を集めている。そして、このテーマにこれまで取り組んできた研究分野の1つが組織変革研究である。

ただし、組織変革は必ずしも予定通りに行われぬ。既存研究によると、その一つの原因が組織慣性(Organizational Inertia)である。組織慣性は、物理学の慣性(の法則)をアナロジーとして経営学に取り込んだ概念あり、「組織が現状を維持する」あるいは「組織が容易に変革できない」現象を説明するために多く用いられてきた。組織慣性が強い際には組織変革を迅速に行えないために、環境変化への対応は困難になる。組織変革を行う上ではこれにいかに対処するかが問題となるため、組織慣性について検討することは有意義であろう。

ただし、既存の組織変革研究において、組織慣性は組織変革を困難にする主張されてきた一方で、組織慣性の概念は深く検討されてこなかったといえる。このような既存研究の状況を医学に喩えるならば、ある病気の根源的な原因が分かっているにもかかわらず、その治療方法を模索してきた状況といえるであろう。つまり既存の組織変革の議論では、組織をどのように変革するかという「変革」の研究が行われてきたのに対し、なぜ変革しにくいのかという「組織慣性」の概念についてあまり研究されてこなかったのである。

このように、組織慣性の概念については研究が不足しているといえる。もちろん、組織慣性を考慮せずに組織変革のみを検討することも一つの手段であるが、現状では組織変革を必ず成功に導く方法は明らかになっていない。そのため、「なぜ組織が変わりにくいのか」「組織慣性がどのようにもたらされるか」を明らかにすることにより、「どのようにすれば組織は変革を行えるのか」という研究課題をより深く論じることができるであろう。

以上より本論文の目的は次の通りである。つまり「どのように組織慣性をも

たらされるかを探求すること」である。さらに、「どのように組織は慣性に対処できるか」についても検討する。

## 2. 本論文の構成

本論文は大きく4部に分かれている。第I部（第1章及び第2章）は「組織変革の検討」である。第II部（第3章及び第4章）は「組織変革における組織慣性の検討」である。第III部（第5章及び第6章）は「組織文化アプローチによる組織慣性及び組織変革の検討」である。第IV部（第7章と第8章及び第9章）は「組織ルーティンアプローチによる組織慣性及び組織変革の検討」である。より具体的な本論文の構成は以下の通りである。また、各部・各章の関係性を示しているのが図表1である。

### 序章

1. 本論文の基本的問題意識と目的
2. 本論文の構成

### 【I部 組織変革の検討】

#### 1章 組織変革の概念と意義

1. 組織変革の背景及び組織変革の意義
2. 組織変革の概念
3. 組織変革の分類
4. 小括

#### 2章 組織変革研究の発展系譜

1. はじめに
2. ラディカルな組織変革研究以前の研究
3. 従来のラディカルな組織変革研究
4. 継続的変革研究

5. その他の論者にみる組織変革

6. 小括

## 【Ⅱ部 組織変革における組織慣性の検討】

### 3章 組織慣性概念の検討

1. はじめに

2. 組織慣性の概念

3. 組織慣性とモメンタム

4. 組織慣性とリジディティ

5. 小括

### 4章 組織慣性の原因に関する検討

1. はじめに

2. 組織変革研究における組織慣性の先行研究

3. 組織文化アプローチ—組織慣性の源泉としての強い組織文化—

4. 断続的均衡モデル—組織慣性の源泉としての組織ルーティン—

5. その他の研究者にみる組織慣性

6. 組織観を含めた組織慣性概念の検討

7. 小括—組織慣性に対する組織文化及び組織ルーティンアプローチ—

## 【Ⅲ部 組織文化アプローチによる組織慣性及び組織変革の検討】

### 5章 組織文化アプローチによる組織慣性の検討—日産自動車の事例—

1. はじめに

2. 組織文化アプローチにおける組織慣性

3. 方法

4. 日産自動車の事例

5. 事例分析

6. 小括

## 6章 組織文化アプローチによる組織変革の検討—日産自動車の事例—

1. はじめに
2. 先行研究
3. 方法
4. 日産自動車の組織変革
5. 事例分析
6. 小括

## 【IV部 組織ルーティンアプローチによる組織慣性及び組織変革の検討】

### 7章 組織ルーティンアプローチによる組織慣性の検討

1. はじめに
2. 組織ルーティンの概念
3. 組織ルーティンが組織慣性を強める影響
4. 組織ルーティンの内生的変革が組織慣性を弱める影響
5. 複数の組織ルーティンの内生的変革が組織慣性を強める影響
6. 複数の組織ルーティンの内生的変革と相互依存性が組織慣性に与える影響
7. 小括

### 8章 組織ルーティンアプローチによる組織変革の検討

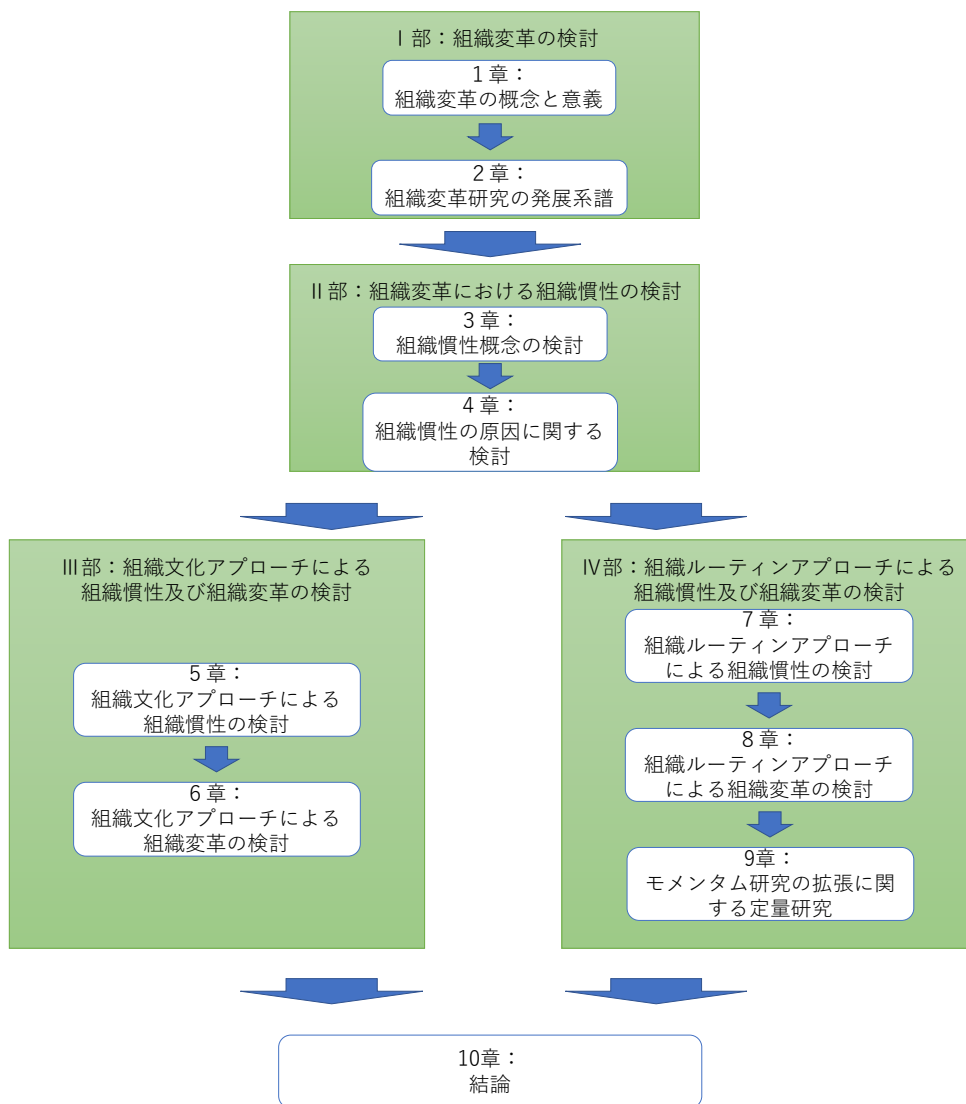
1. はじめに
2. 組織変革の先行研究
3. 組織ルーティンの先行研究
4. 組織ルーティンによる組織慣性への対処
5. 組織慣性への対処と組織変革
6. 内生的変革と外生的変革のバランス
7. 小括

## 9章 モメンタム研究の拡張に関する定量研究

1. はじめに
2. 理論と仮説
3. 方法
4. 分析結果
5. 小括

## 10章 結論

図表1 本論文の構成



### 3. 各章の概要

各章の概要については以下のとおりである。

序章では、本論文の研究目的について、そして構成と各章の概要について説明する。

上述のように、第 I 部（第 1 章及び第 2 章）は「組織変革の検討」である。まず第 1 章では、組織変革の概念と意義について検討する。組織変革の意義を説明する際に多く指摘されるのが環境変化の増大である。組織を取り巻く状況に差異はあるものの、環境変化が激しい点については多くの組織において共通する点であろう。もちろん、組織変革を行えたからといって、必ず環境変化に適応できるという保証はなく、それが業績を向上させるとも限らない。しかし、変化する環境に組織は絶えず対処する必要があるといえる。

このような組織変革の意義を説明するとともに、第 1 章では組織変革の概念についても検討している。本論文における組織変革は、主に「organizational change」、及び「organizational transformation」を指しているが、組織変革研究において鍵概念であるはずの組織変革の定義については定まっていない。そのため、第 1 章では類似概念である組織開発(organizational development)との比較を通して、概念定義を行っている。組織開発の概念においては、行動科学をベースにしており、計画的変革を重視する点、そしてミクロレベルに注目している点が特徴といえる。それに対して組織変革の概念は、たとえば計画的変革と創発的変革の双方を含んでいる概念であり、組織開発よりも広義の概念としている。そして、第 1 章では組織変革を「組織における主体的な構成要素の変更」と定義している。

第 2 章では組織変革の先行研究について検討している。これまで組織変革に関しては多くの研究が行われてきた。そして、その現象を解明すべく多様なアプローチが試みられてきた。しかし一方で、その研究成果をまとめるのは困難であり、いわば混乱状態に陥っているといわれている。そこで、第 2 章ではいくぶん焦点を絞って組織変革研究を検討している。組織変革の分類の一つとして、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みられる。

組織論においては、伝統的にインクリメンタルな組織変革が想定されてきたのに対し、ラディカルな組織変革は近年組織論において関心を集めるようになったタイプの組織変革である。

もちろん双方の組織変革は重要であるが、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。しかし、ラディカルな組織変革の研究についても、様々なアプローチが混在しており未整理の状況にある。これより、第2章ではラディカルな組織変革に注目した主要な研究を中心に検討している。ただし、ラディカルな組織変革以前の研究、とりわけラディカルな組織変革と関連深い研究についても一部補足して考察を行っている。

従来のラディカルな組織変革研究としては、ライフサイクルモデル、断続的均衡モデル、組織文化アプローチを検討している。そして、近年注目を集めている継続的変革研究についても検討している。継続的変革研究は従来の組織変革研究を批判的に捉えて異なる主張を展開している。従来の組織変革研究と近年の継続的変革研究の対立は既存研究でも取り上げられているが、継続的変革研究の問題点については深く検討されていないため、第2章では問題点についても検討している。そして、継続的変革研究では、創発的変革について記述をしているものの、有効性についてあまり検討できていない点、組織慣性が弱い組織を想定している点について論じる。

第II部(第3章及び第4章)は「組織変革における組織慣性の検討」である。第3章では、組織変革研究における組織慣性概念について検討を行っている。前節で述べたように、既存の組織変革研究では、組織をどのように変革するかという「変革」の研究が行われてきたのに対し、なぜ変革しにくいのかという「組織慣性」の概念についてあまり研究されてこなかった。これについては、組織慣性概念の定義や意味する内容が曖昧にされてきた点とも無関係ではないであろう。

第3章では、まず組織慣性の概念に対して既存研究では3つの捉え方がみられることを示す。3つとは、①「現状を維持する性質」を強調する捉え方、②「環境変化に遅れる性質」を強調する捉え方、③「現状を維持する性質」と



「環境変化に遅れる性質」の双方を強調する捉え方である。これら3つの捉え方をレビューした後に、本章では組織慣性を「組織の現状を維持する性質」と定義する。

さらに、後半部分ではリジディティやモメンタムなどの関連概念との比較を行いながら、組織変革研究における組織慣性概念について検討している。モメンタムの概念については、組織がこれまで経験した変革を繰り返すという点が多くの研究で共通していることを指摘できる。このようなモメンタムの概念と組織慣性の概念はともにラディカルな組織変革が困難である点を説明しようとする点で共通している。

また、組織慣性とリジディティも類似の概念であり共通する点も多いが、リジディティの著名な研究においては、それが一時的あるいは持続的な競争優位をもたらすものであったことを仮定している。それに対して、組織慣性あるいは前述のモメンタムは、一時的あるいは持続的な競争優位を仮定していない場合もある。また、リジディティ概念はそれ自体にネガティブな意味合いが込められているのに対し、組織慣性はポジティブな側面にも注目しており、ニュートラルな概念として考えられる。

第4章では、組織慣性の原因について検討し、それらの研究の限界点について考察を行っている。既存研究の限界を検討するために第4章では組織観に注目している。組織観は経営学でしばしば議論されており組織をどのように捉えるかを意味するが、これは表面上の議論に囚われずにある理論の根本的な考え方、あるいは限界点を検討するのに有効である。

第4章で用いている組織観は、「統合された組織観」と「分化した組織観」の2つである。そして、多くの既存研究は統合された組織観を想定して組織慣性の検討を行ってきたという限界点を指摘している。このような組織観では、①部門間に多様性がみられることや、②各々の部門が独自に変革を行えること、さらに③それらの部門間でインタラクションがみられることを想定できないといえる。そして、これらは組織全体の慣性に影響を与えるために、これらを想定した組織観、つまり分化した組織観を用いた場合の組織慣性の検討が今後

の研究課題とし、4章以降では分化した組織観を用いての組織慣性と組織変革について論じている。

組織変革の既存研究において、組織慣性は十分に検討されてこなかったものの、一部の研究、つまり組織文化アプローチもしくは断続的均衡モデルにおいては部分的に論じられてきた。第Ⅲ部では、組織文化アプローチから組織慣性と組織変革について検討を進める。また、断続的均衡モデルでは組織慣性の一つの要因として組織ルーティンを想定しているため、第Ⅳ部では組織ルーティンアプローチから組織慣性と組織変革について検討を進める。

第Ⅲ部（第5章及び第6章）は「組織文化アプローチ」からの組織慣性及び組織変革の検討であるが、第5章ではその中でも組織慣性について検討を行う。組織文化アプローチの一部の研究においては、組織文化の強さが組織慣性の源泉と論じられてきた。反対に、(弱い文化の概念はあまり用いられていないが)組織文化が弱い組織、つまり組織全体で文化があまり共有されていない組織の慣性は弱いとされてきた。しかし、組織全体で文化があまり共有されていない組織の慣性については、既存研究で必ずしも理論的あるいは経験的に十分に検討されてきたわけではない。そのため、このような組織でも慣性が強い可能性はある。組織慣性は組織変革を困難にするために、このような組織における慣性はどのようにもたらされるのかを検討することは重要である。

組織全体で文化があまり共有されておらず、組織慣性が強い組織として、かつての日産自動車が挙げられる。これは既存研究で主張されてきた組織全体の強い文化が組織慣性をもたらすという主張と異なる現象である。よって、このケースを検討することによって、これまで研究が不足していた「組織全体で文化が共有されていない組織における組織慣性」について検討することができるであろう。第5章ではこのケースを用いて「組織全体で文化が共有されていない組織において、組織慣性がどのようにもたらされるか」を論じている。

第6章では、前章での議論を踏まえた上で、慣性が強い分化した組織において、どのように働きかけて変革を行うかについて、同じく日産自動車の事例を用いて論じている。そして、既存の組織変革研究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、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論じる。さらに、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論じる。

第IV部（第7章と第8章及び第9章）は「組織ルーティンアプローチ」からの組織慣性及び組織変革の検討であるが、第7章では中でも組織慣性について検討を行う。組織慣性を考察する上で組織ルーティンは重要な概念とされる。つまり、組織ルーティンは組織慣性の源泉として論じられてきた。それに対して近年の研究においては、組織ルーティンは柔軟性の源泉になりえるという議論がみられる。これらの議論では、組織ルーティンの内生的な（endogenous）変革が議論されており、組織ルーティンは柔軟であり、かつその内生的な変革が組織慣性を減少させるといわれている。

しかし、内生的な変革を強調する研究においては、必ずしも複数の組織ルーティン間の関係性を十分に考慮していない。既存研究によると、組織ルーティンは仮に個々が硬直的であっても、それらが相互依存の関係にあるならば、環境への適応を促進する場合がある。つまり、個々のルーティンの柔軟性と組織の柔軟性は必ずしも等しくないとされている。これは、個々のルーティンが柔軟であっても、複数のルーティンが相互依存の関係にあるならば、組織慣性をもたらす可能性を示唆している。以上より、第7章では組織ルーティンが組織慣性に与える影響について検討している。

第8章では、前章での「組織慣性がどのようにもたらされるか」という議論を踏まえた上で、「組織慣性にどのように対応するか」という点について検討している。組織ルーティンの内生的な変革を想定した上で組織慣性を論じる際には、「部分最適性」及び（部門間の）「調整の困難性」が重要な概念になりえる。そのため、組織慣性を緩和するためには、両者にどのように働きかけるか

が重要になる。第 8 章では「部分最適性」及び「調整の困難性」に働きかける要因として、部門間をまたがるルーティンあるいは部門間を調整するルーティンに注目する。そして、調整ルーティンが部分最適性及び調整の困難性を緩和すると述べる。そして、内生的な変革と外生的な変革の関係についても論じる。

第 9 章では、モメンタム概念の拡張に関する定量研究を行う。組織慣性には、その場に留まろうとする性質と同じ方向に動き続けようとする性質がある。第 8 章まででは基本的に前者の点に注目している。それに対し第 9 章では、後者の点について検討している。具其他的にはモメンタム概念を中心に検討し、定量的に検討を行っている。

最後に、第 10 章では本論文の結論について論じている。

#### 4. 本論文の貢献

本論文の基本的な貢献は以下の通りである。

第 1 に、組織文化アプローチから、どのように組織慣性がもたらされるかを明らかにしている点、そして、組織変革の際に組織慣性に対してどのように対処すればよいかを論じている点である。

上述のように、組織文化アプローチの一部の研究においては、組織文化の強さが組織慣性の源泉と論じられてきた。しかし、組織全体で文化があまり共有されていない組織(弱い文化の組織)の慣性については、既存研究で必ずしも理論的あるいは経験的に十分に検討されてきたわけではない。このような状況のもと、本論文では、文化があまり共有されていない組織において、どのように組織慣性がもたらされるかを明らかにしている。

具体的に本論文で明らかにしている組織慣性のプロセスについては以下の通りである。組織全体で文化が共有されていない組織では部門間の対立がみられ、それが部門間での責任の押し付け合いをもたらす。そして、部門間での責任の押し付け合いが危機感の欠如に影響を与えて部門文化の慣性をもたらすといえる。また、危機感が欠如していることが、さらに部門間の対立を強めるのである。以上のように組織慣性のプロセスを明らかにした後、本論文ではこ

のような組織慣性に対する対処についても前述のように明らかにしている。

第2に、組織ルーティンアプローチからの組織慣性の研究を発展させた点、さらに組織慣性への対処について論じた点である。本論文では、前述のような組織ルーティンの発展系譜を踏まえ、複数の組織ルーティンの内生的変革が組織慣性をもたらす点を明らかにしている。つまり、組織内で互恵的相互依存性が多くみられる場合、各部門内における組織ルーティンの内生的な変革が部分最適を増大し、それが部門間の調整の困難性を高めることにより、組織慣性を増大させることを示している。以上のように組織慣性のプロセスを明らかにした後、本論文ではこのような組織慣性に対する対処についても前述のように明らかにしている。

くわえて、本論文の特徴を述べるならば以下の通りである。既存の組織変革研究では、その現象を解明すべく多様なアプローチが試みられてきた。しかし、組織変革に対する処方箋は多く出されているが、その多くは理論とは無関係でまとまりがない状態とされる。つまり組織変革研究は理論的な検討が不十分といえるが、第2章ではラディカルな組織変革に注目した主要な研究を整理した後、理論的検討を行っている。その中では、近年注目を集めている継続的変革研究についても検討している。既存研究では継続的変革研究の問題点については深く検討されてこなかったため、本論文ではこれらの研究に内在する問題点についても論じているのである。