

小沢和彦提出

博士学位申請論文審査報告書

論文題目

組織変革における組織慣性の研究

小沢和彦提出
博士学位申請論文審査報告書
組織変革における組織慣性の研究

I 本論文の主旨と構成

1. 本論文の主旨

企業をはじめとする組織が、環境変化にどのように対処するかは経営学における重要なテーマである。とりわけ近年、環境変化の速度が増すとともに、その内容も複雑化しているといわれており、環境変化への企業・組織の対応を研究する組織変革研究は、いっそうその重要性を増している。

組織変革研究は、経営学とくに組織論の領域では、相応の研究が蓄積されてきた領域であるが、既存の組織変革研究は、「組織は計画的・予定通りに変革できる」ことを暗黙のうちに仮定してきた。しかし現実の組織は、組織メンバーの個人目的の多様性等の影響を受け、経営者が計画したとおりに変革できるとは限らない。こうした組織の計画的変革を抑制する要因のひとつが「組織慣性」(organizational inertia)と呼ばれる現象である。本論文は、組織が「現状を維持する性質」あるいは「環境変化に遅れる性質」を説明するための概念である組織慣性に焦点を当てて、理論的・実証的に論考を加えている。

従来の組織論研究においても、組織慣性やその類似概念に断片的に言及されてきたが、これらの概念に関する体系的な検討はなされてこなかった。かかる状況下において、本論文は、組織慣性および類似概念であるモメンタムならびにリジディティについても検討しながら、「組織が現状を維持する性質または変わりにくさ」について網羅的に論じることで、組織変革に関する理論的・実践的示唆を導き出している。すなわち、組織が現状を維持する性質・変わりにくさを検討することにより、我々はより正確に「どのように組織を変えることが出来るか」を理解できるのである。

本論文では、組織論における組織文化論およびルーティン(routine)概念を中心に据えて、組織慣性について検討している。組織文化論に依拠した論考においては、「強い組織文化(組織メンバー間の価値観・規範などの共有度が高い状態)が、強い組織慣性を導く」という従来の通説に対して、「弱い組織文化(部門等の組織文化が強い状態)が、強い組織慣性を導く」ことを理論的・実証的に解明している。こうした、弱い組織文化が強い組織慣性を発生させている状態では、クロスファンクショナル・チームなどの組織的対応が組織変革を可能にすることを、日産自動車の定性的事例研究から導いている。

またルーティン概念を援用した論考では、ルーティンは自発的(本論文の用語では「内発的」)に変革を実施するという近年の研究動向に対し、部門間の調整困難性が高い場合には、自発的なルーティンの変革は組織内の部分最適をもたらし、結果として組織慣性を強める可能性が高いことを理論的に導き出している。さらに、日本プロ野球リーグのデータを利用した定量的実証研究では、組織慣性の類似概念であるモメンタム概念に依拠して、「マネージャーが過去にラディカルな組織変革の

成功体験を有するほど、その後のラディカルな組織変革を実施する程度が低くなる」などの興味深い仮説を検証している。

以上のように本論文は、組織変革論の文脈において初めて、組織慣性について網羅的、体系的かつ実証的に論じた研究とすることができる。

2. 論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

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. 組織慣性とレジディティ
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

II 本論文の概要

本論文の概要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、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。

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している。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。本章では、モメンタム概念を組織慣性の一部を形成している概念と捉える。

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、リジディティの主要な研究においては、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。ここで検討されている組織観は、「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。

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ていない。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を例に挙げて検討している。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。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よう。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、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っている。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」が重要な概念である。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、モメンタム概念に関する定量研究を行っている。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が、後者に類似した概念がモメンタムである。本章では、このモメンタム概念について定量的実証研究を行っている。具体的には、日本プロ野球リーグの数十年にわたるデータを利用して、「マネジャーが過去にラディカルな組織変革の成功体験を有するほど、その後のラディカルな組織変革を実施する程度が低くなる」という主要仮説を中心に検証を行っている。

最後の第10章では、本論文の全体を概観しつつ、論文としての結論を論じている。

Ⅲ. 審査結果

本論文の審査結果は、以下のとおりである。

1. 本論文の長所

本論文には、以下のような長所が見出せる。

(1) 本論文は、組織変革論の領域においてはじめて、組織慣性およびその類似概念について、体系的・理論的かつ実証的に検討した研究である。従来の組織変革研究は、暗黙のうちに「組織は変革可能である」と仮定してきた。しかし実際には、組織変革は、経営者等が計画・意図したとおりに実現できるとは限らない。こうした「組織の変わりにくさ」あるいは「現状を維持する性質」を示す概念である組織慣性およびその類似概念であるリジディティおよびモメンタムについて理論的・実証的に検討することで、本論文は、我々の組織変革に関する視野を広げたということが出来る。

(2) 違う言い方をすれば、既存の組織変革研究は、比較的安易に組織の変革可能性を仮定し、ハウツー本的に組織変革の手法・実施手順などを提示する傾向がある。しかし、現実の組織は、組織

メンバーの認識の違い、心理的不安、政治的要因等が複雑に作用し、簡単に変革できないことは経験的事実である。そうした点で、本論文が論じた組織慣性とその類似概念のような組織が現状を維持する性質あるいは現象を理解することは、組織変革に関するより正確な概念図を得ることを意味する。

(3) 本論文では、組織文化論とルーティン概念を使用して組織慣性について論じているが、前者に関していえば、従来の組織文化論的見地からは、「強い組織文化が、強い組織慣性を生み出す」とみなされてきた。こうした見方に対して、本論文では、「弱い組織文化（組織全体で組織文化があまり共有されていない状態）でも、組織慣性を生み出す場合がある」ことを、理論的かつ実証的に論証している。こうした従来の通説・直観に反する命題を導き出し、実証的に検証している点も、本論文の長所である。

(4) 本論文は、ルーティン概念も援用しながら議論を進めているが、近年のルーティン研究では、ルーティンは自発的（論文の用語は「内発的」）に変革しうることが強調される傾向にある。それに対して本論文では、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自発的な変革が部分最適をもたらし、結果として部門間の調整の困難性を高め組織慣性を増大させることを理論的に解明している。こうした推論も、近年のルーティン研究の定説に反する命題を論理的に提示し、興味深い議論を展開している。

(5) 理論的・抽象的な議論だけでなく、定性的な方法と定量的な方法を併用して、組織慣性およびその類似概念であるモメンタムについて実証的に検証している点も、本論文の長所である。とくにモメンタムについては、日本プロ野球のデータを使用しつつ、「マネジャーが過去にラディカルな組織変革の成功体験を有するほど、その後のラディカルな組織変革を実施する程度が低くなる」「マネジャーの在籍期間が長いほど、上記の関係は弱くなる」という興味深い仮説をたて、定量的に検証している。

2. 本論文の短所

本論文には、以下のような短所が見出せる。

(1) 論文中では、組織慣性を「組織が現状を維持する性質」と表現しているが、組織現象として具体的にどのような性質・状態を意味するのかイメージしにくい。また現実の企業経営では、企業グループ全体の連結経営を志向しているが、こうした現状の変化に対応して、組織変革・組織慣性をどのように捉えるかという視点がみられない。

(2) 論文中では、「組織慣性は組織にとってポジティブな面もある」という記述があるが、論文全体としては、組織慣性は組織変革を阻害する性質というニュアンスが強い。こうした点では、概念規定の面で若干曖昧さが残る。

(3) ルーティン研究は、人間の行為が構造を規定するという理論構造になっており、敢えていえば、解釈主義的な組織論研究と親近性が高い。それに対して本論文は、機能主義と解釈主義の折衷的立場を取るとしているが、どのようにして解釈主義を論文の体系に取り込んでいるのかが明確に

なっているとは言い難い。また、自発的（内発的）ルーティンの変革がなぜ起こるのかに関する言及が少ない。

（４）論文では、部分最適をもたらすルーティンを調整する「調整ルーティン」の有用性を主張しているが、それがどのように形成されるのかに関する議論が希薄であり、実証的データも少ない。また論文全体として、理論的な考察はよくなされているが、実務的インプリケーションを示そうという意識が希薄であるということ是可以する。

3. 結論

本論文には、以上のような長所と短所が見られるが、それらの短所は上述した長所を損なうものではなく、むしろ今後の研究課題ということができる。

論文提出者小沢和彦は、2010年4月、慶應義塾大学商学部卒業後に早稲田大学大学院商学研究科修士課程に入学し、2012年9月に同博士後期課程に進学した。その後、本学助手を務め、2017年9月より本学助教の職にある。この間、学内外で多くの研究成果を発表しているが、それらのなかで本論文のもとになった2本の論文は、『日本経営学会誌』に掲載されている。これは、本論文の内容がすでに経営学界においても評価されており、論文提出者の研究能力の高さを示す何よりの証左といえる。

以上の審査結果にもとづき、本論文提出者小沢和彦は、「博士（商学）早稲田大学」の学位を受けるに十分な資格があると認められる。

2018年1月9日

審査員

(主査)	早稲田大学教授	博士（商学）早稲田大学	藤田 誠
	早稲田大学教授	博士（商学）早稲田大学	大月 博司
	早稲田大学教授	博士（経営学）神戸大学	井上 達彦
	慶應義塾大学名誉教授		渡部 直樹