

### 組織構造の変革について

今井, 一孝

---

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

26

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

33

(終了ページ / End Page)

51

(発行年 / Year)

1990-01-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003339>

## [論 文]

## 組織構造の変革について

今 井 一 孝

## 目 次

1. はじめに
2. 計画的変革の過程
3. 組織変革の決定要素
4. 変革への抵抗と構造次元での変革の意義
5. おわりに

## 1. はじめに

組織は長期間にわたって存在する性質をもっている。組織の研究においては、連続性として特徴づけられる社会的構成体の共通のメルクマールが扱われるのが一般的である。組織は存在する期間を通してさまざまな変化を経験する。それゆえ、組織は、それを取り巻く諸条件や時間の経過につれて、変化するものであるといえる。組織内での些細な変化の発生とそれに対して組織が自発的に反応を行うという行動は、組織では日常茶飯事である。また、こうした変化とは対照的に、一定の変化に対して、組織の体系的な変革が必要とされる場合も多い。たとえば、組織は、新しい技術、新しい政策、国際的な競争、生産性改善への新しい要求などにより絶えず挑戦されている。このような挑戦に対処するために、組織は適応し変革しなければならない。

変化とは、ある状態を別の状態に変えること、あるいは「現状を変更すること」<sup>1)</sup>である。変化は絶えず生じるけれども、その変化は、以前に生じたものと同いものとは限らない。したがって、組織を固定的で静的な実体として把握する必要はないわけである。

組織は、存続するために、環境のさまざまな要因の変化に適応することが必要である。その際、

組織の適応の仕方には、環境の変化に対して意識的に適応するか（計画的変革）、あるいは無意識的に適応するか（非計画的変革）のいずれかのパターンがある。このような変革は、組織が存続・成長するために不可欠であることはいうまでもない。もしこのような変革が達成されなければ、場合によっては、組織は衰退し、最終的には消滅することになるだろう。

組織研究者は、必ずしも、組織でのあらゆる変化に関心をもつわけではない。我々の主要な関心は、組織の活動にとって重要な意味をもつ変化にある。すなわち、組織存続のための前提は、組織を「目的志向的に変革」することである。このような努力は、しばしば「計画的な組織の変革」<sup>2)</sup>と呼ばれている。このケースでは、組織における変革を喚起しようとする試みは、当然「意識的」に規定され、意図的なものであるということができる。

変化の発生場所という観点から、組織を取り巻く環境における変化と組織内部からの変化という二つのケースが考えられよう。組織を取り巻く環境における変化は「外生的変化」と呼ばれるのに対して、組織内部での変更は、「内生的変化」と呼ばれる<sup>3)</sup>。多くの場合、外生的変化は内生的変化を喚起すると考えられる。逆に、内生的変化が、外部の環境に働きかけて、外生的変化を喚起することもありうる。

変化の発生場所を明確に認識しうることはあまり多くない。しかし、組織は変化の特定の源泉を決定することに関心をもつものである。というのは、この変化の源泉を理解することによって、組織に対しての変革の原因やそれを惹起する背景的要因、その強さおよび予測された永続性などについての理解が可能になる<sup>4)</sup>。

一般に、変化の発生する場所は、両端に安定的

な環境と急速に変化する環境をもつ連続線上のどこかに存在する。安定的な環境において、現状を維持しようとする組織では、組織がそのメンバーの間に退屈さや陳腐さを生みだすことがある。また、組織が衰退したり消滅するのは、組織がその環境とうまく調和しえない場合である。これに対して、急速に変化する環境は、新たな挑戦、新しい市場や新しい技術を組織にもたらしうる。その場合、変化の望ましい結果と望ましくない結果との間でバランスをとりうる適切な点を発見することが、こんにちの組織の管理者に対する本来の現実的な挑戦を示すものである。

しかし、管理者に対するこの種の課題は容易なものではないのが普通である。組織が直面する環境の変化の程度は、組織が必要とする内生的変化の量に対して影響するものである。一般的にいえば、安定した環境での組織は、ダイナミックな環境に直面する組織ほどには変化を必要としない。

組織は、通常、変革に関してジレンマ——変革を求めることと変革への抵抗——に直面する<sup>5)</sup>。つまり、一方では、組織はその競争力を維持し、より有効でかつ能率的な技術や方法を採用し、組織の環境との調和を維持するために変革を望み、それをいっそう促進する傾向がある。他方では、組織は、安定性や予測可能性という理由から、変革に抵抗することが多い。たとえば、相対的に安定しているアウトプット、予測可能なコストや財務的保全などの要求に基づく行動がそれである。この場合、組織に対する主要な問題は、現在の活動を妨げることなしに、望ましい変革を達成する方法に関するところにある。

組織構造を変革するにあたって、さまざまな環境的な要因が考慮されなければならない。適応という観点から、コンティンジェンシー・アプローチにおいて強調されるものに、たとえば、環境条件、技術、規模などがある<sup>6)</sup>。つまり、こうした要因に基づいて、組織は、さまざまな変化に適応し、存続していかなければならないわけである。組織がさまざまな要因に適応するということは、要因の変化に対応して、組織の構造を変革することにほかならないといえよう。

本稿の主要なテーマは、組織の変革の対する問題を組織構造の観点から叙述することである。

行論の過程を示しておこう。

まず、組織における非計画的変更と計画的変更を簡単に叙述し、計画的変更の過程について検討する。次いで、組織変革の決定要素について検討する。最後に、変革への抵抗を記述し、組織構造に対する変革の意義について検討することにしよう。

〔注〕

- 1) B. Hodge & W. Anthony, *Organization Theory*, 3ed., 1988, p. 609.
- 2) Vgl., G. Schanz, *Organisationsgestaltung*, 1982, S. 329ff.
- 3) Cf. B. Hodge & W. Anthony, *op. cit.*, p. 609.
- 4) Cf. *ibid*, p. 610.
- 5) Vgl., a. a. O., S. 324.
- 6) この点の詳細については、拙著『現代の経営組織』平成元年、113頁以降を参照されたい。

## 2. 計画的変革の過程

組織は、さまざまに変化する環境と密接な関連をもち、存在していることは明らかである。この環境の組織構造への影響に関する研究は、いわゆるコンティンジェンシー・アプローチで典型的に見られるが、最近の組織研究の中心問題の一部をなしている。ここで検討しようとする「組織の変革」の目的は、組織が環境の変化する必要条件に適合するように、組織を変革することにある。

その場合の主要な問題は、組織が環境の変化にいかに対応し、適合するかということである。ここでは、まず、組織の環境への適応という問題を扱う非計画的変革と計画的変革から検討しよう。適応が主たる関心事とするのは、組織の修正、あるいはその構成要素を環境に適合させることである。そこでは、適応と計画的変更とは明確に区別されることになる。

### 2. 1 非計画的変更と計画的変更

組織は、通常、その構造の変革が必要であると

いうことをいかに知るのであろうか。この点について、まず、ここで簡単に言及しておこう。ある場合では、組織はそれを偶発的な発生として処理するかも知れない。あるいは、変革とは、経営者が利用したい機会の識別であるかも知れないし、問題の予想あるいは反応であるかも知れない。このような機会や問題は、組織の内部あるいは外部に存在するものであるかも知れない。さらに、いわゆる「環境問題」であるかも知れない。組織が組み入れられている環境ないし組織とさまざまな関係をもつ環境が静的であるといえるケースは、極めて稀なケースであろう。いずれにせよ、組織は環境の変化に適応していかなければならないわけである。

実際に問題となるのは、組織が環境の変化に適応しうるかどうかということである。ここでの中心問題は、環境決定論と組織の選択や適応という自由の間にある<sup>3)</sup>。環境決定論においては、組織の環境への適応という場合、一般に、組織が環境の変化に調節できるような、ある「種」のみが存続すると主張する、いわゆるダーヴィンの「自然淘汰理論」に基づいて展開されているわけである。つまり、このことが意味することは、「種」が環境によって存続のために選択されるということであり、そこで選択されないものは消滅するということである。

環境決定論で展開される組織と環境の関連についての有力なアプローチの一つとして、いわゆる「組織の個体群生態学」<sup>2)</sup>を挙げることができよう。そこでの中心的な論議に「淘汰と適応」という問題があるといわれる。この生態学的展望での淘汰と適応の間には複雑な関係がある。淘汰にかかわる過程は適応過程として高次の分析で作り直される。そこでは、「分析単位」がひとたび選択されるならば、淘汰と適応を区分しようとする場合に、この両者間には曖昧さは存在しないことになる。通常、淘汰と適応は相互補完的であることを認識し、これらの双方を考慮することが組織と環境の完全な理論に不可欠であるといわれる<sup>3)</sup>。

個体群生態学は、組織と環境の間の全体性あるいは関係を示すものである。これは、組織の存続を決定する場合に、環境を説明するために有用となるように、組織理論を適用しうるものである。

すなわち、存続のために、環境的要因は環境にもっともよく適合する組織を選択するわけである。そこでは、組織はその活動領域を発見し、存続することになる。

この「組織の個体群生態学」の理論では、組織の適応はほとんどなく、もしあるとしてもごく僅かなものであると主張される。つまり、上述の組織の適応も「計画的な組織の変革」も存在しないことを意味しているといってもよい。すなわち、この理論では、環境はそれに適合しない組織を除去することを強調するわけである。

このような環境決定論というアプローチを採用するとすれば、管理的行動が変化をコントロールしようという望みはほとんどないといってもよい。組織には構造的な不活性を引き起こす多くの過程がある。すなわち、組織の適応能力に対して多くの制約があるわけである。組織に対する不活性の圧力が強ければ、それだけ組織の適応的な柔軟性は低くなり、環境の淘汰の理論がますます適切なものとなるように思われる。したがって、構造的な不活性が適応と淘汰モデルの間の選択の中心となる。環境の調節における主要な要因は組織の不活性である<sup>4)</sup>。

不活性的な圧力は、一般に、組織の構造的側面と環境的制約条件の双方から生じるといわれている。

まず、組織の構造的側面からの圧力を見てみよう<sup>5)</sup>。組織は、元来保守的な性質をもつものであり、組織は変化に積極的に抵抗するものである。つまり、組織の安定性が不活性を作り出すといえよう。したがって、不活性が強ければ、それだけ経営者は変化を管理することが難しくなるわけである。そこでは、組織の内的な考慮事項から生じる要因を挙げることができる。たとえば、組織もつ工場や設備および専門家などから生じるサンク・コスト、情報の流れに作用するコミュニケーション構造、組織の内的な政策的制約、組織に構築されてきた標準実施手続などがこの例である。これらは、高度の不活性を作り出し、ほとんど適応可能性を持たないものである。

さらに、この組織の不活性に対する環境的制約条件としての外的な圧力もある<sup>6)</sup>。たとえば、市場への参入あるいは撤退への法的および財務的障

害、外部の制約による情報の利用可能性、法的規制、集合的合理性問題すなわち経済学で扱われるような一般均衡問題などがある。そこでは、組織は、環境の変化に対する緩慢な適応を引き起こすような、ある種の浸透した惰性をもちうるわけである。その場合、最初に意図されたものとは異なるタイプの組織の適応が必要とされる。したがって、不活性や惰性は組織の適応能力に影響するといえるわけである<sup>7)</sup>。これらの多くの不活性的な圧力は、適応という枠組み内で調節されるものである。

個体群生態学ないし環境決定論では、通常、環境に直面している単一の組織が分析単位として採られるが、それが、どの程度組織の変革や適応に応用しうるかが問題となる。つまり、組織は変革や適応しうるか、あるいは環境が存続するであろう組織のみを選択するのであろうか、ということが問題である。

確かに、組織には上述のような環境決定論的な側面が存在することを否定するものではない。しかし、組織は受動的な行動のみを採用するものではない。組織には、むしろ、積極的に環境に働きかけ、それに作用を及ぼそうと行動する側面がある。それゆえ、生態学的な変数を強調する環境決定論は、組織の存続についての完全な説明を提供するものであるということではできない。管理者が変化やその影響を予測し、適応ないし処理すべきであるとしても、変化そのものに影響を及ぼし、あるいはそれを管理することができないと考えることが一般的であろう。したがって、この適応ないし処理行動では管理的アプローチを要求することになるわけである<sup>8)</sup>。

ここでは、環境決定論とは異なり、組織の変革の過程は管理することができると仮定することにしよう。この側面がまさに本稿での関心である。つまり、「計画的な組織の変革」が可能であるという仮定をおくわけである。組織の計画された変革が意味することは、組織を「目標志向的に」再編成することである<sup>9)</sup>。

一般的にいえば、変革が計画される限り、変化と関連する不確実性や不安定性は削減されることになると思うのが普通である<sup>10)</sup>。しかし、組織の経験するすべての変革が計画的な性質を示すと

は限らない。変化には、意図されない、あるいは計画されない偶発的な側面も存在するというものを否定するものではない。

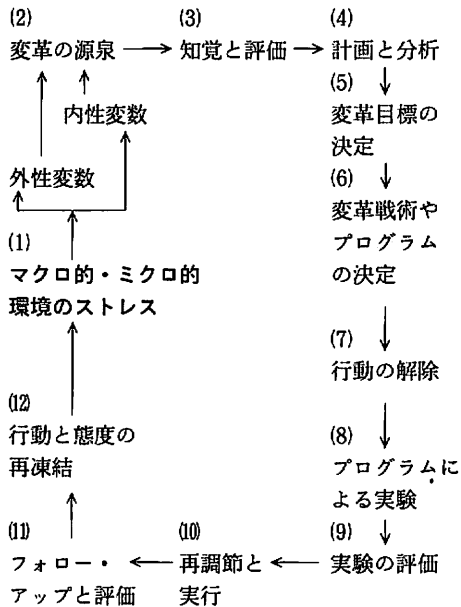
## 2. 2 計画的変革の過程

「計画的な組織の変革」の目的から結果することは、組織をしてその現状を維持させるか、あるいは組織の成育可能性を維持させることである。この目的を達成するために、変革の過程では、組織の現状を解除し、組織を新しい状態へ移行し、その状態を永続的なものにするために、変革を再凍結するという過程から構成される<sup>11)</sup>。組織が変化に直面する限りにおいて、組織は有効性の必然的な低下に反応したり、あるいはそれを受入れることになるわけである。組織はオープン・システム——すなわち環境と依存関係をもつ——という性質をもつものであり、また、環境は常に同じ状態にあるとは限らないので、組織は、計画的な変革を促進するための内的なメカニズムを展開しなければならないのが通例である。この意味において、組織の計画的な変革努力は、変革の管理と呼ばれることもある<sup>12)</sup>。

計画的な組織の変革にあたっては、まず、いかなる要因によって変革が惹起されるかについての検討から始められなければならない。しかし、この変革の源泉の調査は、変革の過程における一つのステップにすぎない。これに幾つかのステップを追加して、次頁のように示される<sup>13)</sup>。

ここでは、この図の流れにしたがって検討するとしよう<sup>14)</sup>。

現状とは、通常、ある種の均衡状態と考えることができる<sup>15)</sup>。組織が、ある均衡状態から他の状態に移行するためには、その現状を規制するものを解除することが不可欠である。この契機となるものがストレスである。したがって、この変革の過程の開始のステップにはストレスというステップがおかれる（第1のステップ）。このストレスが生起するのは、組織に内的および外的な問題が存在するからである。たとえば、内生的な変数として個人の行動的ストレスをまた外生的な変数として技術的ストレスなどを想定すればよい。実際に、ストレスはこの内生的および外的な二つの



変数に作用するが、しかし、これらを明確に区分することは難しいであろう。

この二つのストレスが変革の源泉となる（第2のステップ）のは、それが変革に対する圧力と感じ始められる場合である。人々は問題を識別し、その問題の中から、あることをそれについて行うべきであるという意思決定を行う。これが第3のステップである。この問題を知覚し、評価するというステップは、構築される変革のタイプや組織に対する変革の重要性、変革の速さなどについてを決定することになる。これらは、管理者や管理者の集団のもつ基礎的な知覚によって影響されるわけである。この知覚に基づいて、変革のための計画と分析が行われる。

第4のステップである計画と分析というステップでは、管理者ないし管理者の集団が変化を担う機関としてかかわってくる。このステップで、変化をいかに扱うかが決定される。このことは、管理者が変革戦略をデザインする場合、最初のステップとなることを意味している。

第5のステップは、変革目標を特定化することにかかわるものである。この目標は、管理者が変革を達成したいと思う結果である。たとえば、生産性の増大、コストの削減、販売量の増加、従業員数の削減などを考えればよい。組織目標としての変革目標が決定されるならば、組織は目標を達

成するための方法を展開しなければならない。これが意味することは、組織が目標の達成に必要な戦術、プログラムや活動を決定することである。この第6のステップが結果することになるプログラムや活動は、組織目標と密接に関連している。これは、組織が変革を実行する場合、組織を失敗から回避させるのに役立つものである。

プログラムがひとたび決定されると、組織は、それがその従業員に対して望む行動の変革に焦点をおく必要がある。ここでは、物事を遂行する古い方法を学習することではなく、新しい方法を学習することに関するものが展開される。

このステップは行動の忘却ないし解除のステップ（第7のステップ）である。ここでは、以下の点が、従業員によって完全に知られているということが不可欠である<sup>10)</sup>。

- (1) 変革とは何か。
- (2) 何故、変革が必要なのか。
- (3) 変革から期待されるものは何か。
- (4) そこからいかなる利益が獲得されるのか。
- (5) どんな不利益ないし問題が不意に発生するのか、またいかにそれらに対処するのか。
- (6) いかなる行動の変革が、プログラム、課題や活動に必要とされるのか。

これをもたらす方法の一つは、変革を採用するという参加戦略をもつことである。これは、実際に、それを遂行するのに必要な意思決定にかかわる変革によって影響される従業員をもつことであろう。これが生じる必要があるのは、オープンで脅威のない、支持的な環境においてである。多くの従業員がさまざまな変革に抵抗するのは、変革による脅威を感じるからであり、あるいはその変革を完全に理解しえないからである。管理者は、変革に関連する意思決定や計画に従業員を関与させることにより、このステップでこれらの関心事を克服しようとしなければならない。もちろん、変革の実行のために、この参加戦略を使用することは「言うは易し、行うは難し」である。

ひとたび、現状の行動の解除が達成されるならば、次に変革そのものが実行されることになる。この新しい状況への移行と現状の解除の間で、明確な区分線を引くことは難しい。現状の行動の解除に関して行われる多くの努力が、変革を導入す

るわけである。

これに続くステップは、プログラムによる実験というステップ（第8のステップ）である。ここでは、ほとんどの組織的な変革がますます制度化されることになる。すなわち、この組織的な変革は革命的な性質をもつというよりも、むしろ進化的なものである。攪乱を最小にしながら、増大する変革を達成する一つの方法は、経験的な基礎に基づいて変革を行うことである。これは、組織をして、管理された環境で変革を監視することを可能とする。これにより、組織は失敗するかも知れない大規模な変革を制度化することを回避しうるのである。つまり、この限定された基礎での試行期間は、失敗というコストの削減を可能にする。これはまた、変革が広く採用される以前に、変革における問題を組織が解決しうることになる。

実験は、完全に体系的な、客観的に可能な方法で評価される（第9のステップ）。たとえば、組織がこれまでのシステムと基本的に異なる新しい業績評価や開発システムを設立する決定を行うことを想定しよう。この場合、組織のある部門で限定されたものに基づいて、この種のシステムが設立されよう。したがって、実験のための単位を選択するにあたって、その注意深く選択される単位は、組織の他の残りの単位を代表するものでなければならない。また、評価を実行するために、データが確立されなければならない。この局面で重要なことは、

(1) 変革によってもたらされる技術的あるいは業績のアウトプット

(2) 業績に関わる人々の態度

という二つの領域を評価することである<sup>17)</sup>。われわれは、通常、変革が業績に影響するかどうかを知りたいし、また、人々がいかに変革を感じるかを知りたいと思うものである。

業績評価過程において、デザインされた形態やシステムが機能するであろう。つまり、客観的な基礎に基づいて報酬を提供するために、これらのシステムが役立つのは、職務遂行の改善および従業員に対する訓練開発プログラムなどを展開するための基礎としてである。しかしながら、ほとんどの従業員は、過程のある側面には一致しえないものであろう。たぶん、彼らは必要な対面的なイ

ンタビューを好まないし、また厳しい時間的制約を感じているし、アピールの過程が不公平であると思っているなどが考えられよう。したがって、このシステムが将来にわたって有効性を維持することを保障するために、これらの意義を処理することに関心をもたねばならない。

評価に続いて、必要ならば、計画された変革が再調整されなければならないというステップが採用される必要がある（第10のステップ）。また、変革が組織の他の部門においても実行されなければならない。変革に関する経験は、変革が経験的に実行される場合に、再調整のための基礎として用いられるし、また完全な実行のための基礎でもある。もちろん、この完全な実行は、注意深く監視され、最初の変革目標が充足されるよう監視するために評価されるであろう。つまり、フォロー・アップと評価というステップが展開されることになる（第11のステップ）。

最後に、変革が成功するとすれば、新しい状況を時間の経過とともに維持するために、それを凍結することが必要になる<sup>18)</sup>（第12のステップ）。変革により影響される組織のメンバーは、行動の再凍結が生じることに馴染むものとなろう。もしこの最終ステップが伴われないとすれば、変革は極めて短期的なものとなり、従業員には、以前の均衡状態に戻ろうとする高い可能性があるであろう。この再凍結の目的は、新しい状況を安定化することにある<sup>19)</sup>。すなわち、変革の結果が日常のルーチンの一部となり、新しいまた異常な状況とは見なされないものとなる。変革の過程はこれで終わるものではない。というのは、変革によってもたらされるこの新しい行動は、順次、追加的な変革を引き起こすであろう内外のストレスを喚起する。このサイクル自体は反復されるものである。

ここで叙述したような変革の過程は、意思決定過程の場合と同様に、こぎれいに分類されるものではない。あるステップを他のステップと区分することが容易でないものとなるのは、変革を現実界で実行したり、観察する場合である。しかし、ここで展開したモデルは、管理者に、変革を分析するための枠組みを与え、さらに変革を処理する際の重要な変数を識別するのに役立つものであるといえよう。

〔注〕

- 1) B. Hodge & W. Anthony, *Organization Theory*, 3ed., 1988, p. 610.
- 2) *Ibid.*, pp. 610ff. また Cf. M. Hannan & J. Freeman, *The Population Ecology of Organization*, in : *American Journal of Sociology*, 1977, Vol. 82, No. 5, pp. 929~964.
- 3) Cf. M. Hannan & J. Freeman, *op. cit.*, pp. 929f. footnote.
- 4) Cf. B. Hodge & W. Anthony, *op. cit.*, p. 611.
- 5) Cf. M. Hannan & J. Freeman, *op. cit.*, p. 931.
- 6) Cf. *ibid.*, p. 932.
- 7) Cf. B. Hodge & W. Anthony, *op. cit.*, p. 611.
- 8) Cf. *ibid.*, p. 612.
- 9) Vgl., G. Schanz, *Organisationsgestaltung*, 1982, S. 324.
- 10) Cf. B. Hodge & W. Anthony, *op. cit.*, p. 150.
- 11) Cf. S. Robbins, *Organization Theory*, 2ed., 1983, p. 315.
- 12) Cf. *ibid.* p. 307.
- 13) B. Hodge & W. Anthony, *op. cit.*, p. 614.
- 14) *Ibid.*, pp. 613ff.
- 15) Cf. S. Robbins, *op. cit.*, p. 315.
- 16) B. Hodge & W. Anthony, *op. cit.*, p. 615.
- 17) *Ibid.*, p. 616.
- 18) Cf. S. Robbins, *op. cit.*, p. 317.
- 19) Cf. *ibid.* p. 317.

### 3. 組織変革の決定要素

組織構造の変革を惹起する原因には、「不満足なものともみなされるかあるいは不満足な結果を導いている経営的事項と、企業が必ずしも適切に反応しえない経営外的事項とがある。このような事項は、組織の現示とその必要条件の間の不一致を示している。この不一致が調和での一定の範囲を超える限り、根本的な変革によって、提示された

必要条件を正当化し、切迫したものとして知られている弱点を克服するための組織の準備を高めることになる<sup>1)</sup>。

このような事態は、一定の問題の圧力に基づいて、生起するものであるということができよう。したがって、構造の変革を引き起こす要因には多様なものがあるといえる。これらの要因を、ここでは、前述のように外生的な変数（組織外の要因）と内生的な変数（組織内の要因）とに分けて検討することにしよう。

#### 3. 1 組織の環境における変化

組織が組み入れられている環境や組織がさまざまな関係をもつ環境が、静的であるケースは極めて稀である。ここでも、一般に行われているように、程度の差こそあれ、環境は急速に変化するものであることを前提としよう。組織が存続しようとするれば、当然、この変化を考慮しなければならないわけである。したがって、組織の変革に対し、環境のダイナミックな構造規定的な影響を簡単に述べ、いかなる特定の変革が、組織外的な領域で前提されるかを問題としよう。

組織の構造に対して大きな影響をもつものとして、環境の二つの変数が挙げられる<sup>2)</sup>。これらの変数はそれぞれ連続体上に存在するものである。第一のものは、環境に見られる同質性あるいは異質性である。もうひとつは、環境の安定性の程度に関するものである。安定性という問題は、さらに、環境における変化の程度についての確実性に基づいて定義される。組織は不安定な環境に直面するかも知れない。たとえば、もし組織がこの不安定性に対する対応のパターンをもっていれば、この場合、変化の範囲について予測しうるか、あるいはその範囲を知りうるかもしれない。これに対して、いかなる反応のパターンにも従わない不安定な環境に直面する組織では、この変化の範囲を予測したり、あるいはその範囲を知ることが難しいであろう。

環境の及ぼす影響は、組織をデザインする場合に、次の三つの側面に作用するといわれる<sup>3)</sup>。

- (1) 組織の複雑性の程度、
- (2) ルールの形成あるいは計画作成の強調、



## (3) 分権化の程度。

これらの環境の及ぼす影響の関係は、次のように図示する<sup>4)</sup>。

		変化の程度 安定 ————— 変化	
同質性 環 境 異質性	1 低い複雑性： 集権化： ルールの強調	2 中程度の複雑性 分権化：計画作 成の強調	
	3 より大きな複 雑性：基礎単 位の専門化： ルールの強調	4 もっとも大きな 複雑性：多くの 分権化：計画作 成の強調	

この図からも明らかなように、同質的で安定した環境に直面する組織は、一般に、複雑性の程度が低く、集権化される傾向があり、また組織メンバーの行動に対してルールの行使を強調する傾向がみられるものである。そこでは、環境が周知であり、また予測可能なものであるので、正確なルールが組織の行動を導くために展開されることになる。

同質的ではあるが、また変化する環境に直面する組織は、この不安定性を処理するための方法を展開しなければならない。このための一つの方法に、組織のより下位のレベルに権限を委譲し、環境の変化が発生した場合に速やかに反応しようようにすることがある。その場合、こうした変化を予測し、あるいは知ろうとするような計画作成の単位を確立する職務が必要となる。

また、組織は、安定的ではあるが、多様に分化している環境に直面する場合がある。この場合、組織は、多様な環境の部分側面を処理するため、複雑性が水平的ないし垂直的に分化されると考えることになる。環境は周知ではあるが、それが多様なものであるので、なおいっそうの環境への対応のためのルールが展開され、また、それらに適応するために、多くの基礎的な組織単位が確立されなければならない。

最後に、組織が異質的で変化する環境に直面するという局面も存在する。このようなダイナミックで異質な環境は、組織に対して最大の挑戦を示すものである。そこでは、メンバーの行動に対す

るルールはほとんど形成されず、計画作成が著しく強調されることになろう。組織が、さまざまに分化しかつ変化する環境の側面を処理するために分化される場合、組織そのものが著しく複雑なものになるであろう。

組織に対する外部環境となる環境の構成要素について簡単に述べよう。これは単に、組織の変革という側面に対して、外部環境からの直接的な影響要因としてのみならず、組織の内部環境の構成要素への作用を通して、組織の変革に対し、間接的にも作用することに注意しなければならない。

まず、このような環境を構成するものとして、科学技術的な領域を挙げることができる<sup>5)</sup>。たとえば、組織による新設備の購入は、組織をより資本集約的なものにするであろう。これが行われる場合、専門化は標準化によりとって代わられよう。科学技術的な環境が、組織のもつ技術という側面への作用を通して変革をもたらすことになるわけである。

具体的なケースとして、自動車会社での組立ラインに多くのロボットが導入されるケースを想定すればよい。この場合、製造技術が変化し、それに伴ってまた構造も変化することになる。とりわけ、生産技術は生産領域での構造変革をもたらすことになる。

また、組織が精緻化された情報処理システムを導入する場合、いわゆる集権化という組織の構造次元が変更されるという典型的な傾向が生じる。というのは、必要な情報はその発生源の近くにあるわけであるから、一般に、分権化が可能になるといえよう。情報技術の発展は、コミュニケーション・システムやデータ処理システムなどの展開を通して、管理組織の構造上の変革をもたらすであろう。

このように、自然科学やそれに基づいて構成される科学技術は、環境の変化に貢献するものである。組織の変革に際して、このような科学的知識のもたらす新しい技術の応用の方法が考えられるわけである。

さらに、社会科学の認識も変革を喚起する要因の一つである<sup>6)</sup>。たとえば、以前は公然と意識には現れてこなかった問題に対して、人間をして感受性をもつように適合させることを考えればよい

であろう。

また、とくに注意をすべきこととして、組織を取り巻く状況は、関連する市場において、急速に変化するということである。一般的にいえば、企業を取り巻く市場環境は極めて急速に変化するものである<sup>7)</sup>。

たとえば、企業間の競争は、企業に対しその企業の市場への浸透力を強化するというような市場戦略の変更を選択させることがある。このような変更は、販売スタッフを維持するために、コストの増加をもたらす可能性があろう。この場合、競合者の行動は、企業の戦略や構造の変革を引き起こすことになる。さらに、インプットの流れに不安定性が存在するケースがある。ここでも、この不安定性の影響を縮小するために、組織の構造的な変革が期待されることになる。

環境への依存性との関連で、組織変革には特定の組織形態に移行する一連の戦略がある。ここでは、そのような環境に対して、組織が積極的に働きかける事項について叙述しておこう。

直接的な構造的な変革の結果を扱う場合、依存性縮小戦略が想定される。もちろん、ここでも間接的な結果があることはいうまでもない。

依存性縮小戦略として、まず第一に、共生的な相互依存性を作りだすことが挙げられる<sup>8)</sup>。環境との依存性を縮小するための一連の戦略は、経営者の共生的な相互依存性を作りだすという上位概念の下にまとめられる。そこでは、いわゆる「統合」が挙げられよう。たとえば、生産段階と販売段階が相互に関連づけられることである。同様にまた、課題ないし給付プログラムの多角化も、共生的関係を作りだすことを志向する戦略である。

さらに、一定のプロジェクトを共同して実行する場合も、依存性を縮小するものとして考えられる。加えて、長期的契約や協定も、依存性を縮小するために、環境に対する働きかけとして考えられるであろう<sup>9)</sup>。

次に、競争の強度の影響が考えられる<sup>10)</sup>。この競争関係は、相互依存性や不確実性の重要な源泉である。競争は、一般に、組織に対する外部からの主要な圧力として考えられる。組織はその競争力を能率の増大によって維持しようとする傾向がある。これが可能になるのは、競合する組織が競

争の強度を回避するという目標のもとで協定を締結する場合である。また、この競争の強度はさまざまな方法で回避しうる。たとえば、競合している企業間でのいわゆる合併ないしコンツェルンの形成などを想定すればよい。

第三に、環境条件そのものを緩和するというケースがある。この例として、在庫ないし中間在庫の問題を想定すればよい。このような緩衝の形成は、たとえば、調達部門と生産部門の関連で問題となろう<sup>11)</sup>。これらの緩衝を導入することによって、組織の個々の下位システム間での依存性が縮小されることになる。

さらに、環境の変化を減少させようとするものに平準化ないし円滑化がある<sup>12)</sup>。たとえば、組織の給付利用の平準化が意味することは、組織が季節的な価格差別化によって、負担の改善ないし同等な負担を導くことである。このような措置がとくに重要となるのは、固定費による大きな負担が存在する場合である。

また、ある変化に対してアドホックな反応の代わりに計画された行動を採用するという意味で、組織はより良い予測方法の展開を通じて、環境条件を緩やかなものにするであろう。このような戦略がとくに重要なのは、組織が極めて変動的な環境におかれている場合である<sup>13)</sup>。

これらに加えて、顧客の嗜好の変化は、これまでに経験したことのない程に急速なものであるという状況も、考慮する必要がある。このような変化に対して、組織はこれらの要求にいかに対処するかが問題となる。さらに、消費者集団が組織化され、その力が増大するにつれて、これらの集団に直面する組織は、この事態に適切に対応するために、その構造を変革することが不可欠になるであろう<sup>14)</sup>。

また、特殊な市場ではあるが、労働市場という問題の考慮も必要となろう。とりわけ、組織が依存する重要な技能が希少である場合、構造的な変革に対する強い要求が展開される場合が多い。組織には、それにとって重要な技能をもつ多くの従業員が必要であり、技術がドラスティックに分化すれば、構造もまたそうなるように要求されるわけである。つまり、複雑性、フォーマリゼーションや集権化が増大するわけである<sup>15)</sup>。逼迫した労

働市場は、交渉のために、従業員に対して意思決定にあたっての発言権をますます増大させることになるし、また、彼らに対する直接的な監督を減少させ、したがって、従業員の意思決定や行動に対するルールや規制は少なくなる傾向が生じることになる。

このような市場の変化は、同時に、複雑性をも包含している。こんにちの産業社会においては、市場は極めて複雑化し、それをさらに増殖しているという典型的な現象が存在している。したがって、こうした事態に対処するために、組織は適切な構造的な変革を行う必要がある。

さらに、重要な外的な要素ないし圧力として考えられるものに、社会的変化や人間の価値観の変化がある<sup>16)</sup>。

たとえば、高い教育水準や物的な福祉水準および環境汚染問題などを考えればよいであろう。このような社会的変化が生じるのは、社会的な構成要素における緊張からである。こればかりではない。社会的変化はある社会的運動の観点からも検討される。

社会的運動とは、生活の新しい秩序を確立するための組織化された行動である<sup>17)</sup>。これは社会のある側面を変革しようとする試みとしても考えることができよう。これらの社会的運動の結果は、一般化された信念の形態で示され、さらに、過去の社会的運動は、変革の制度化を結果する。つまり、行政による規制のように、いわゆる法律形態で提起されたものとなることもある。このような行政的規制での変化は、構造的変革に対する明確な推進力でもあるといえる。

### 3. 2 組織の内部環境における変化

組織の変革は、関心の対象である構成体たる組織が組み入れられている環境ないしコンテキストの変化からのみ結果するものではない。組織の変革に対するもう一つの問題の圧力ないし源泉として、内部環境が考察されなければならない。それは組織の外部環境と同じくらいの影響力をもつものである。この内部環境は、構造的な適応に対する直接的な原因となりうる、問題の圧力の可能性を展開するものである。もちろん、この組織の内

部環境は、いわゆる環境（外部環境）と密接な相互関連をもつものである。

内部の問題の圧力のもっとも基本的な源泉は、組織メンバーそのものにある。この組織メンバーについて詳細に立ち入るに先立って、外部環境と内部環境の相互作用について簡単に言及しておこう。ここで展開しようとする外部環境と内部環境の区分とは、この両者の間に明確な境界線を引くことを意図するものではない。このことは、実際に不可能である。というのは、前述の科学技術のケースで指摘したように、科学技術が製造技術に直接な作用を及ぼし、それが組織構造にも影響するというを想起すればよいであろう。

ある組織メンバーは、つねに組織外の事象に対する同時的な参加者でもある。たとえば、あるメンバーは、つねに、消費者としての役割を演じている。また、彼らの行動は、社会全体の価値観のコンテキスト内での特定の行動志向性を展開し、ある社会的階層への帰属者として、また家族のメンバーとして展開していることなどを想定すればよいであろう。言い換えれば、個々の個人は、部分的にのみ、組織に組み入れられているにすぎないわけである。

企業で典型的に示される組織において、個々人は、部分的に関連づけられる「部分的内包」<sup>18)</sup>という概念にかかわる事項で示される。ここで仮定されていることは、組織の外的な事象は、一部分、組織の内部領域を明確にすることが可能であるということである。また、組織の内的事項で、ある仕事上の世界における個人の経験や体験は、前節で既述したように、社会全体の価値観をも知らせうということが前提されている。この意味で、ここでの外部環境と内部環境の区分は、単なる一定の合目的な考慮事項に対する規約に過ぎないわけである<sup>19)</sup>。

上述のように、組織の構造の変革に対する基本的な原因の一つを、組織のメンバーにみることができる。また同様に、変化に対する一つの要素として、人間（行為者）があることをリービットも指摘している<sup>20)</sup>。

したがって、以下において、まず、組織内部の問題の圧力の源泉としての組織メンバーについて簡単に検討しよう。

組織のメンバーが圧力の源泉となりうるのは、組織のメンバーが学習能力をもつからである。すなわち、メンバーはそれまでの学習過程に基づいて彼らの期待を変更し、彼らの行動に対して、さまざまな態度、価値などを徐々に展開するからである。たとえば、新しい組織メンバーによって異なる価値観が受け入れられるケースがこの例である。このような行動の基礎として、マズローのいわゆる『欲求階層説』を想定すればよいであろう<sup>20</sup>。

この具体的な例として、次の二つのものを示しておこう<sup>20</sup>。

その第一は、従業員のモラルの低下というケースである。従業員のモラルの観点からは、この問題を処理する一つの方法として構造的な修正が考えられてきた。つまり、これまでの管理論の文献では、フォーマリゼーションの程度が低く、また水平的な分化が少なく、意思決定にあたってかなりの自由裁量が認められることが好ましいと提唱されてきた。構造における変革として、たとえば、組織をヨリ有機的なものにすることが、管理者をして従業員のモラルの低下を逆転させることができる方法であるといわれる。また、このような問題の解決策の一つとして、職務拡大や職務充実などが提案されてきた。

もう一つの具体的なケースは、組織における従業員の転職率という問題である。不満足なレベルにある従業員の転職は構造的な変革を喚起することになる。たとえば、組織が、すぐれた実行者でありかつ彼の後継者の補充が難しいような従業員を失う場合、その問題の解決のために、管理者は組織構造に目を向けることになる。この解決策の例として、職務の再デザインを挙げることができる。おそらく、また、こうした問題を解決するために、報酬システムの修正も不可欠であろう。

このような要因に加えて、さらに重要な組織メンバーの問題として、組織の内部で管理者ないし経営者の候補者を十分に提供しえなという状況が考えられよう<sup>20</sup>。つまり、現在の組織構造では、将来の管理者ないし経営者の職位を充足するための候補者を、十分に供給しえない場合がある。このような場合においては、大規模な組織構造の変革が不可欠である。この問題の解決の方法とし

て、さまざまな組織形態への変更が提案されてきた。たとえば、トップ・マネジメントに仮定される能力をもつ個人が不足しているという事態に直面している組織は、構造を再デザインする（たとえば、職能的組織から事業部制への移行がその典型的な例である）という選択を行うことによって、自前で管理者を養成するという決定をすることになる。

このような個人的な領域に根ざす問題を構造的な適応の展開の中で考慮することが組織の固有の関心である<sup>20</sup>。この内的な困難さの源泉が、将来、研究でいっそうの意義を獲得することになると思われる多くの兆候がある。この問題の多くは「組織開発」というタイトルのもとで展開されていることを想起すればよいであろう。

もう一つの内部の問題の圧力の源泉として、戦略的意思決定が挙げられよう。これは組織目的や課題と密接な関連がある。この組織目的の変更を検討しよう。

組織の目的が変化すれば、組織の構造も再デザインされることになる。チャンドラーによれば、「戦略とは、企業の基本的な長期の目標ないし目的を決定し、これらの諸目標を遂行するために必要な行動の採択し、諸資源を配分することとして定義される。事業活動の量的な拡大、遠隔地に工場や事務所の設立、新事業分野への進出、事業系列の多角化等の決定は、新しい基本的な目標を明確にすることにかかわるものである。これらの目標を達成したり、また新しい事業領域への企業の活動を維持し拡大するために、新しい行動を考案し、また資源の配分や再配分をしなければならぬのは、需要の推移、供給源の変化、経済条件の変動、新しい技術の開発や競争者の行動に対応するためである。新しい戦略の採用は新しいタイプの人員と設備が追加され、企業に責任のある人々の事業の展望が変わるにつれて、この戦略は企業の組織形態に顕著な影響を及ぼしうる。」<sup>20</sup>

この戦略概念では二つの要素が考慮される。つまり、目的と手段である。組織の戦略を構成する目的や決定は、予め計画され、あるいは重要な決定の流れのなかでパターンとして展開される。いずれにしても、チャンドラーの有名な命題である「構造は戦略にしたがう」<sup>20</sup> という立場を擁護す

る人々は、意思決定者が構造を選択することになると考えているわけである。

この戦略は、もちろん、環境（外部環境）との関連で叙述されることが多いが、企業組織の内部環境だけにかかわる問題ではない。しかし、環境を「課題環境」という狭い意味での組織の内部問題に限定するとすれば、販売促進や流通における競争の強度、品質や品種における競争の強度などで把握しうるし、また生産過程の変更の速さや製品の研究・開発によって新製品が見いだされる程度などによっても把握されるであろう。

こうした点を考慮して、キルシュらはカンドワラの研究を引用して、企業の主要な職能領域をつぎの四つのものに区分している<sup>20)</sup>。

1. 成長領域および財務領域
  - 新しい投資選択
  - 長期的投資計画
  - 短期の資本処理
2. 製品開発領域
  - 研究
  - 製品開発
  - 技術的發展の予測
3. マーケティング領域
  - 販売予測
  - マーケティング戦略
4. 人事領域
  - 雇用と解雇
  - 人員開発

これらの領域において、管理者によって行われるべき意思決定、たとえば、投資、研究支出、販売量、個人の態度などに関する意思決定は、企業の実際の戦略ということができよう。

組織がイノベーターであるよりも、追従者としての方向に移動するならば、組織構造はより機械的なものとなる。技術はより標準化され、環境の監視への要求は増大すべきである。

最後に、技術という問題を考慮しなければならない。この技術という概念は、製造技術と情報技術とに区分することが重要であろう<sup>20)</sup>。すでに外部環境での科学技術に言及したように、それとの関連での技術の組織変革への影響については間接的な影響の観点で簡単に述べた。ここでは、とくに管理組織への影響という観点から、情報技術に

焦点を置くことにしよう。

ここでは、情報技術を「自動化されたデータ処理」と同義に用いることにしよう。したがって、この情報技術は組織のメンバーの意思決定や管理活動に影響するものである。このような情報技術はコンピュータで代表されると考えよう。データはコンピュータ・システムで集中化され、さらにデータ処理部門に情報が蓄積されることになる。最近のコンピュータの発展を見れば、経営者ないし管理者が情報を必要とする場合はいつでも、データ処理部門に蓄積された情報に接近しうることは明らかである。したがって、管理者は情報の蓄積をますます分散化することが可能になる。

このことから明らかなように、情報技術は集中化と分散化を同時に進行する可能性をもたらすことができる。組織理論では、伝統的に、集中化と分散化は排反的なものとして、つまりゼロ・サムゲームとして把握してきた。言い換えれば、一方が増加すれば、他方はそれに対応して減少するということである。したがって、集中化と分散化の適切なバランスを発見することが、組織理論ではコンスタントなジレンマにあったわけである。

さまざまな職能領域の情報課題を総括するという傾向は、投入された物的手段のコストとその最適な最大限の能力の達成という努力から生じる。同じ方向で、最近の速やかに改善された技術的可能性は、多くの情報量の遠隔地への伝送に作用するものである。情報の把握は集中化に対する趨勢を追及するものではない。それはますます分散化されるものである。というのは、データの遠隔地への伝送という技術やデータ把握の領域における新しい発展は、本来の場所での情報の分散的な把握やその結果としての集中的な処理が可能となるからである。いっそうの情報技術的發展は、短期的には、情報処理の分散化を導くであろう。しかし、組織の意思決定システムのコンピュータ投入の作用は上述の点にかかわりないものである。いかなる程度で情報処理技術が投入されるかは、それと人間とのコストの観点での比較優位の原則に基づくものである<sup>20)</sup>。

情報技術は、組織の変革を積極的に推進するという側面と消極的に反応するという側面の二つを

もつものである。ここでは、前者を行動変数とよび、後者を反応変数と呼ぶことにしよう。

行動変数としての情報技術は、組織の効率的な構造の実行を可能にする。逆にいえば、情報技術を効率的に利用するための組織形成の新しい形態が見いだされなければならない。コンピュータの応用は、目的規定的であり、また、さまざまな社会的環境において、異なって生じるものである。コンピュータ技術そのものにあまり因果的力を帰せることはできないであろう。したがって、情報技術の発展は、情報技術に関して、組織の個々の成熟度に依存する組織的な解答に影響することになる。

情報技術への反応変数としての組織の変更は、情報技術の効果を弱めるような影響をもたらすものである。したがって、基本的に要求される問題は、情報技術的な受容という問題である。これは組織における情報技術的な逆機能性の作用を強化するものであるといえよう。

もう一つの理由は、組織メンバー間の権力関係を変更する可能性にある。とくに、組織メンバーへの影響、すなわち情報技術を通していかなる統制が実行されるかが強化されることになる。

組織における情報技術の長期的な影響は、変革を促進する局面とそれを抑止する側面でのバランスをとることにある。このバランス問題は、単に情報技術だけの問題ではない。次に、変革に対する抵抗と構造次元に対する意義という問題に焦点をおいて検討することにしよう。

[注]

- 1) W. Kirsch, W. - M. Esser & E. Gabele, *Das Management des geplanten Wadeles von Organisationen*, 1979, S. 6.
- 2) B. Hodge & W. Anthony, *Organization Theory*, 3ed., 1988, p. 149.
- 3) Cf. *ibid.*, p. 150.
- 4) *Ibid.*, p. 150.
- 5) G. Schanz, *Organisationsgestaltung*, 1982, S. 325f.
- 6) Vgl., *ibid.*, S. 326.
- 7) Vgl., *ibid.*, S. 326.

- 8) Vgl., *ibid.*, S. 312.
- 9) Cf. R. Cyert & J. March, *A Behavioral Theory of The Firm*, 1963, pp. 119f.
- 10) Vgl., G. Schanz, a. a. O., S. 313~314.
- 11) Vgl., *ibid.*, S. 314 ~ 315. および Cf. J. D. Thompson, *Organization in Action*, 1967, p. 20f.
- 12) Vgl., *ibid.*, S. 315. および Cf. J. D. Thompson, *op. cit.*, pp. 21ff.
- 13) Vgl., *ibid.*, S. 315.
- 14) Cf. S. Robbins, *Organization Theory*, 2ed., 1987, p. 310.
- 15) Cf. *op. cit.*, p. 309.
- 16) Vgl., G. Schanz, a. a. O., S. 326~327.
- 17) B. Hodge & W. Anthony, *op. cit.*, pp. 618f.
- 18) *Ibid.*, S. 327.
- 19) Vgl., *ibid.*, S. 327.
- 20) Cf. H. Leavitt, *Managerial Psychology*, 4ed., 1978, p. 287. また、拙著『現代の経営組織』平成元年、118頁を参照されたい。
- 21) Cf. A. Maslow, *Motivation and Personality*, 3ed., 1970, p. 15ff.
- 22) Cf. S. Robbins, *op. cit.*, pp. 311~312.
- 23) Cf. *ibid.*, pp. 312.
- 24) Vgl., G. Schanz, a. a. O., S. 328.
- 25) A. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, 1962, pp. 13~14. 邦訳『経営戦略と組織』1967, 29頁。
- 26) *Ibid.*, p. 14. および『前掲訳書』30頁。
- 27) W. Kirsch, W. -M. Esser, E. Gabele, a. a. O., S. 167.
- 28) 製造技術と情報技術については、『前掲拙著』129頁~144頁を参照されたい。
- 29) サイモンはこのような見解を批判し、コンピュータ技術の発展は、組織構造を現状とそれ程変わらないものとするし、それより生じると主張されるさまざまな不安や批判に対して、極めて楽観的な見解を展開している\*。  
※Cf. H. Simon, *The New Science of Management Decision*, 2ed., 1977, 邦訳『意思決定の科学』を参照されたい。

#### 4. 変革への抵抗と構造次元での変革の意義

組織の変革は組織の存続にとって不可欠な事項ではある。しかし、それは穏やかに、またなんの問題もなく展開されるとは限らない。むしろ、組織がその変革を行うにあたってはさまざまな抵抗を伴うのが普通であろう。また、変革の過程の経過においても、変革はさまざまに発現するものである。

ここでは、まず、変革に対する抵抗が生じる理由を検討し、次いで、構造次元での変革の意味を検討することにしよう。

##### 4. 1 変革への抵抗の原因

組織の変革に対する抵抗はさまざまな原因に基づいて生起するであろう。たとえば、変革への抵抗を引き起こすものとして、不確定性、あるいは代替案についての不十分な情報などに基づいて結果する無知、メンバーの怠慢に基づく不活性や機会の看過、現状に対する固執、社会的および対人的理由、代替性、実現性、経験および誤った論理などを挙げることができよう<sup>1)</sup>。

すでに述べたように、現状とはある種の均衡状態を意味している。一般的にいえば、人間は現状に満足する性向をもつものである。変革とは、このような現在の満足な状態を変えようとするものであるから、したがって、この変革に対する抵抗が付随現象として発生することは当然であるといえることができる。

このような状況において、まず、人間行動における基本的な側面、つまり、人間の習慣的な行動の役割について考察することが不可欠である。というのは、人間が合理的に行動するにあたって、この習慣の果たす役割が極めて重要なものであると考えられるからである<sup>2)</sup>。

習慣とは、「反復的な状況の側面を意識的思考領域から除外する」<sup>3)</sup>ことにより、合理的な行動のパターンを維持することを助ける有用なメカニズムの一つである。この習慣は、適切な行動をもたらすための意思決定を、意識的に再考する必要なしに、同じ刺激や状況に対して同じ反応を結果

するという機能をもっている。すなわち、状況の基本的な重みづけをすることなしに、代替的方法の中からの決定が可能となるのは、習慣が存在するゆえである。

したがって、この習慣の存在は、意思決定を必要とする状況の新しい側面に注目するという可能性を示すものである。しかし、これにはまた、人間が、ある反応を行うことが危険であるという状況に直面する場合でも、これまでと同じ反応を喚起することや、いわゆる「計画のグレシヤムの法則」<sup>4)</sup>を機能させる点にも注意すべきである。

習慣が目的の達成にとって合目的なものであるといわれるのは、それが、時間節約的あるいはコスト節約的な性質をもつからである。したがって、習慣は合目的な行動にとって極めて有用であるといえることができる。しかし、それはまた、必ずしも合理性のメルクマークを示すとは限らない。というのは、習慣は、つねに、ある種の保守的な要素を伴うのが普通であるからである。実行される、あるいは告知される変革は、個人差はあるけれども、まず、懐疑的に考察されるか、あるいは、最初からそれが消極的に判断されることが多いものである<sup>5)</sup>。

習慣的な行動様式の遂行は、個人の独自の満足価値を獲得することを志向するものである。一般に、変革への抵抗が発生するのは、変革が、これまでの状況に対して、一定の不利益を経験することになるかも知れないという、ある種の「恐れ」に基づくからである。つまり、欲求満足への努力に関して、変革によつてのマイナスの結果を個人が予想するわけである。このような「恐れ」は、客観的なものではなく、むしろ変革に直面するメンバーの主観的な知覚に基づいて生起するものである<sup>6)</sup>。

この「恐れ」と類似したものに「不安」という概念がある。この二つの概念は、日常的な用語法においては大きな相違はみられないが、心理学的には、この二つの概念は、以下の点で異なるといわれている<sup>7)</sup>。

- (1) 恐れには、恐れを引き起こす特定の対象があるけれども、不安には、このような対象はない。
- (2) 恐れは対象に集中しているが、不安は弥漫

(びまん)性で漠としている。

- (3) 恐れには、恐れを引き起こす対象から逃げよう、また攻撃しようという感が伴うが、不安には、無力感が伴っている。
- (4) 恐れは合理的であるが、不安は不合理である。
- (5) 一般に、恐れはある時間で終わるものであるのに対し、不安はある期間続く。

これからも明らかなように、恐れとはある特定の対象を前にしてもつものであり、他方、不安とは特定の対象には関係しない、かなり曖昧な感情であるということが出来る<sup>9)</sup>。

変革という状況に関連して、当該メンバーは、基本的には、その結果に関して予測することになる。その場合、上述の二つの概念の基礎には、その当該メンバーのもつそれぞれの情報水準に相違があるということが出来る。したがって、具体的な措置によって、変革の当該メンバーの情報の程度に影響することが可能となる。

変革への抵抗を小さくするための主要な手段として、コミュニケーションを上げることができよう。ここで仮定されることは、抵抗の原因は、主として、過った情報や貧弱なコミュニケーションにあるということである<sup>9)</sup>。変革に関して、メンバーが、完全な事実を受け取り、誤解を一掃することができるならば、その変革に対する抵抗は弱まるであろう。したがって、組織のメンバー間に適切なコミュニケーションがあり、信頼性があるものであれば、変革の成功はそれだけ高くなるであろう。

メンバーの行動や態度の変革を導くものに、そのメンバーの基礎にある規範や価値観の変更もあると考えることができる。この変革は、また、当該メンバーによって積極的に行われる学習過程の結果でもある。それゆえ、変革への抵抗を少なくするためには、広汎にわたるメンバーに対する支持的な努力が不可欠である。たとえば、メンバーが高度な恐れや不安を持っているとすれば、相談や治療、新しい技能訓練などを通して、変革への調節を促進することが可能になる。しかしこの場合、このような措置にはかなりの時間やコストがかかるという問題がある。さらに、これらの措置は必ずしも変革の成功を保障するものではないこ

とにも注意しなければならない<sup>10)</sup>。

これらの点から、変革への抵抗という観点で、情報という問題が重要であるということが明らかになる。したがって、ここで、変革の過程における情報の意義について検討することは好都合であろう。

一般的には、変革を行うにあたって、変革が必要である理由を、その当該メンバーに対して情報内容として知られていることが不可欠である。ここでの関心は、当該メンバーに、その問題の理解の程度を改善させることにある。さらに、メンバーに提示される情報内容は、追及されるべき最終目標を示すという性質をもつことが必要である。バーナードが指摘しているように<sup>11)</sup>、この最終目標に至る過程において、この最終目標との関連で、中間目標ないし部分目標の提示が、「戦略的要因」として機能することになる。加えて、変革がもたらすと予想されるき副作用に関しても明らかにしなければならない。

計画される変革に関する情報を通して、当該メンバーは、通常、変革の種類や範囲に関する期待を形成することになる。したがって、情報が包括的であれば、それだけ期待が正確に形成されることになるわけである<sup>10)</sup>。このことは、変革に対するメンバーの異なる知覚に対して、一定の関係を作り出すことになる。

たとえば、ある状況において、メンバーの脅迫的な体験を通して生じる不安は、著しく低い情報度の結果として特徴づけることができるかもしれない。変革にかかわるメンバーによるもっとも包括的な準備は、この変革についての情報を、不安を削減するための適切な手段として考えさせることにある。

もう一つの仮定される問題は、情報を通して、新しい状況の必要条件と変革に直面するメンバーの知覚との間にある不一致が明らかになるというケースである。この場合、変革に対する抵抗の強化が考慮されなければならない。

他方、追加情報により、メンバーが変革の有利性を明確に知覚しうるケースにおいては、抵抗の縮小ということが問題となる。これらの点から、公開という情報政策は、必ずしも変革に対する一般的な信頼性を与える手段であるということでは



きない。

#### 4. 2 構造次元での変革の意義

一般的に言えば、組織は同じような目標や環境をもつが、しかし、組織の行う変革に関しては、それぞれの組織において大きな相違が見られるのが普通である。組織構造を変革するにあたって、勢力という問題との関連を扱うことが不可欠である。この勢力という問題は、いわゆる「権限」のみを意味するものではなく、広く社会的制裁なども含めて、メンバーに望ましい行動を強制することを意味するものである。この勢力は変革にとって重要な要因である。というのは、勢力は、通常、変革をもっとも容易に実行する方法であり、最初からのその強制にもかかわらず、一定の時間後に、それが受容されると仮定されているからである。したがって、この勢力が変革の過程に投入される方法が問題となろう。

組織構造の相違は、変革に対して異なる適切さをもつのである。たとえば、一般に、官僚制は変革やイノベーションに対してかなりの抵抗をもつものと考えられてきた。変革という目的を達成する最善の方法は、組織の生産過程を修正することに加えて、組織におけるある役割あるいは関係、すなわち構造的側面を修正することであると決定されるかも知れない。ここでは、この後者の側面を検討しよう。

その際、とくに考慮される問題に参加という問題がある。管理論の文献においては、参加という概念は、変革にかかわるメンバーに対して、変革の過程や結果に対して極めて有用な影響をもつものとしてその可能性が強調されている<sup>13)</sup>。この参加の重要性を主張する見解によれば、変革に対する抵抗は回避されるか、あるいは抵抗は全く拒絶されることになる<sup>14)</sup>。

組織の構造は、基本的には、組織の役割の遂行を支配する関係のパターンである。したがって、構造的に変革に影響することは、さまざまな組織の次元を変えることにかかわるものである。

これらの点を考慮しながら、以下において、構造の次元から、変革のもつ意義について検討することにして、組織構造の次元を分類する方法に

は、さまざまなものがあるが<sup>15)</sup>、ここでは、複雑性、フォーマリゼーションおよび集権化という次元を検討することにしよう。

##### 複雑性

通常、組織には、組織目的を達成するために、組織目標から導かれるさまざまな部分課題が配分されている。課題の分割の方法にしたがって、水平的分化と垂直的分化とに区分されるのが一般的である。ここでは、複雑性を組織内に存在する分化の程度ということにして<sup>16)</sup>。

組織の複雑性を変革することは、組織のイノベーションの能力を改善するための一般的な方法である。複雑性とはその課題がプログラム化されるか否かにかかわるものである<sup>17)</sup>。複雑性が大きくなれば、組織はますます柔軟に、適応的に、またイノベティブなものになるであろう。組織の課題がプログラム化されるものであれば、それだけメンバーの自由裁量が制約されることになり、適応能力やイノベティブな側面が小さくなるわけである。したがって、複雑性とはプログラム化される程度が小さいこと、あるいは意思決定への参加の程度の大きなものを意味している。

そこで仮定されることは、課題の複雑性が大きければ、それだけ「プログラム」<sup>18)</sup>の変革の割合が大きくなるということである。というのは、課題の複雑性が増大するという事は、分化された部門間のコンフリクトが増大し、課題間の調整要求をいっそう高め、いわゆる専門家はその専門領域にのみ注目する傾向が強まるからである。変革に対する能力は複雑性と密接に関連しているわけである。たとえば、ローレンスとローシュは、彼らの調査に基づいて<sup>19)</sup>、プラスチック産業での企業は、より多くの部門やさまざまな役割をもつという。このことから、不確実性が大きく、産業での変化が大きければ、組織の複雑性が大きくなる」と指摘している。

したがって、組織の構造が相対的に複雑なものであれば、それだけ変革にかかわる危険や不確実性は小さいものとなり、多くの部門や単位が意思決定にかかわることになる。複雑性が低ければ、メンバーの間には大きな同質性が仮定され、変革の担い手間のコミュニケーションはより統一的なものとなる。

### フォーマリゼーション

フォーマリゼーションは、上述の複雑化とは排反的な概念である。フォーマリゼーションとは、メンバーの行動を支配するルールや規制の程度で示されるのが通例である。すなわち、組織内の職務が標準化される程度で示される<sup>20)</sup>。したがって、フォーマリゼーションの程度が大きければ、プログラムの変革の割合は低くなる。すなわち、組織内でのルールや規則の数が多ければ、それだけ組織における厳密性や硬直性が大きくなる。その結果、組織の意思決定への参加の度合いは小さいものとなる。

また、このフォーマリゼーションは、組織を安定化し、組織の現状を強化するものでもある。それゆえ、組織におけるフォーマリゼーションの程度が高ければ、組織の適応性やイノベーションを妨げる性質をもつことになるわけである。言い換えれば、組織の課題がより信頼しうるものであり、予測可能なものであれば、組織の変革の力は、それに対応して弱くなるといえよう。

組織でのフォーマリゼーションの程度が高ければ、急速な変革を処理するためのメカニズムをもつことが不可欠になる。一般に、このメカニズムは、急速な変革の下では、組織の利用可能な代替案とは著しく相違するものである。したがって、急速な変革を展開するために、分権化が不可欠になるわけである。つまり、高度なフォーマリゼーションは、組織の変革を活性化する結果として、あるいは変革のルールや規制を再構成することになるわけである。とはいえ、フォーマリゼーションは、変革のための障害を作りだすものである。この障害を除去することが必要になるが、この除去のための過程は極めて時間のかかるものであるということが想定されよう。

組織のルールや規制とこの変革の両立性が高ければ、それだけ変革の採用はいっそう容易なものとなる。したがって、あまり急速ではない変革に対して、それへの抵抗は恐らく極めて小さいものとなるであろう。

### 集権化

集権化はプログラムの変革とは逆の関連性をもつものである。集権化を定義する方法には多様なものがある。単純化していえば、集権化とは、組

織内での勢力の配分にかかわるものであり、意思決定が組織の単一の点に集中している程度<sup>21)</sup>、あるいはメンバーが意思決定に参加する程度で示されるものである。

一般的には、すでに指摘したように、管理論の文献では、分権化された意思決定はイノベーションや適応可能性などに対してプラスの影響をもつといわれている。つまり、高度に集権化された組織は、ますます厳密なものとなり、イノベティブなものではないという傾向をもつものである。そこでは、組織はそのメンバーが厳密な統制を必要とするという仮定を内包しているわけである。意思決定にかかわる多くの人々は、より多くの知識に基づき行動したり、さまざまな展望や多様なアイデアに基づいて行動しうるものである。したがって、新しいアイデアや概念および提案は、メンバーの行動を通して変革に対する組織の能力を促進するものである。

上述の主張に基づくならば、変革が有効なものであるとすれば、いわゆる分権的な意思決定により、その変革の成功が保障されるわけである。つまり、意思決定への参加の価値が高く評価されることになる。意思決定への参加が大きくなれば、それだけインプットを提供するメンバー群を拡大し、メンバーに対するコミットメントを高めることになる。

ここで、もう一度集権化と複雑性の関係および集権化とフォーマリゼーションの関係を要約しておこう<sup>22)</sup>。すでに指摘したように、集権化と複雑性の関係には逆の関係が存在する。つまり、分権化が高度な複雑性に関連するわけである。

例を挙げよう。職業的な専門家の数の増大は、意思決定に必要な専門的知識や能力の増大を意味するわけである。逆に、作業決定の集権化が大きなものであれば、専門的な訓練はそのメンバーによって提供されることは少なくなろう。このことから、高度な複雑性は分権化と結びついているといえるわけである。

集権化とフォーマリゼーションの関係は、上述の集権化と複雑性の関係ほど明確に示しうるものではない。というのは、経験的な調査結果には、逆の関係を示すものがあるからである。そこからこの両者の関係は極めて複雑なものであるといえ

よう。

高度なフォーマリゼーションは、集権的な構造でないし分権的な構造と結びついているといえる。たとえば、組織のメンバーがもっぱら未熟練的なものであれば、これらのメンバーを導くために多くのルールや規制が利用されるであろう。そこでは専制的な仮定が支配的であり、管理者は権限を集中化しようとするわけである。つまり、統制はトップ・マネジメントでの意思決定の集中とフォーマリゼーションを通して行使されよう。また、専門的なメンバーは、低いフォーマリゼーションと分権化を好むであろう。

〔注〕

- 1) Vgl., W. Staehle, Management, 1980. S. 588f. また、観点は若干異なるが、次の文献も参照されたい。Cf. D. Katz & R. Kahn, The Social Psychology of Organizations, 2ed., 1978, pp. 414~415.
- 2) サイモンは、合理的行動における習慣などの心理的要因の重要性を強調している\*。  
※H. A. Simon, Administrative Behavior, 3ed., 1976, ch. 5.
- 3) Ibid., p. 88.
- 4) H. A. Simon, The New Science of Management Decision, 2ed., p. 53.
- 5) Vgl., G. Schanz, Organisationsgestaltung, 1982, S. 331.
- 6) Vgl., ibid., S. 332.
- 7) 心理学事典(平凡社)596頁、参照。
- 8) Vgl., G. Schanz, a. a. O., S. 333.
- 9) Cf. S. Robbins, Organization Theory, 2ed., 1983, p. 316.
- 10) Cf. ibid., p. 316.
- 11) Cf. C. Barnard, The Functions of The Executive, 1938, pp. 205ff.
- 12) Vgl., G. Schanz, a. a. O., S. 335.
- 13) 古くは、ホーソン実験において参加の重要性が指摘されている\*。  
※Cf. F. Roethlisberger / W. Dickson, Management and The Worker, 1939,
- 14) Vgl., G. Schanz, a. a. O., S. 336.

- 15) これについては、拙著『現代の経営組織』平成元年、63頁以降を参照されたい。
- 16) Cf. S. Robbins, op. cit., p. 56.
- 17) Cf. A. Melcher, Structure and Process of Organization, 1976, pp. 91ff.
- 18) ただし、ここでいう「プログラム」とは、組織の提供する製品や用役の総計である\*。念のため。  
※Vgl., W. Kirsch, W-M. Esser, E. Gable, Das management des geplanten Wandeles von Organisationen, 1979, S. 199. および, Cf. R. Hall, Organizations, 4ed., 1987, pp. 70ff.
- 19) Cf. P. Lawrence, J. Lorsch, Organization and Enviroment, 1967, pp. 151ff.
- 20) Cf. S. Robbins. op. cit., p. 64.
- 21) Cf. ibid., p. 73.
- 22) Cf. ibid., pp. 79~80.

## 5. おわりに

組織が存続し続けるために、つねに、その構造の変革を意識する必要がある。これまで叙述してきたように、組織を変革するにあたってさまざまな要因が影響するわけである。

要約すれば、組織の変更は、外部的要因(外部環境)と戦略的な内部環境(コンテキスト)とに依存することが示された。つまり、組織の変革はそれを取り巻く環境と組織そのものの内部環境からの変革要請に起因するものである。計画的な組織の変革の過程を簡単に述べたが、この変革の過程は、いわゆる意思決定の過程と極めて類似していることが理解されよう。

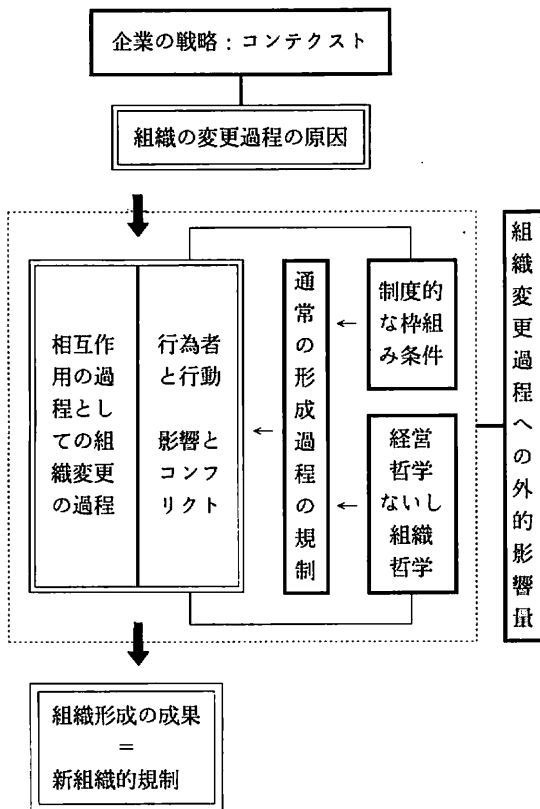
組織が変革を行うにあたって考慮しなければならないことは、つねにある種の抵抗が生起するということである。この抵抗を可及的に縮小するためには、コミュニケーションないし情報の問題が重要な要因となるわけである。

ここで記述した問題は、異なった関連でも示することができる。つまり、一定のコンテキストに関してある特定の構造が導出される。組織は、コンテキストと構造の間の結合像として、あるいはメカニズムとして把握されるのが一般的である<sup>1)</sup>。このメカニズムが、コンテキストの問題に反応す

るのは特定の構造的解決によってである。

また、組織に対する意思決定者の目標像や経営哲学ないし組織哲学が組織の変革に作用するであろう。この目標や経営哲学あるいは組織哲学とならんで、この組織の変更は、制度化された条件によっても特徴づけられる。その際重要なことは、この制度化された条件が組織変更にあたって存在する複雑な知覚過程、解釈過程および交渉過程に応用されるに先立って、それが詳細に考察されなければならないということである。

このようなさまざまな要因の関連は、つぎのように図示することができる<sup>2)</sup>。



この図式を簡単に述べておこう。組織の変更に際して問題となるのは、イノベーションの過程であると強調されることが多いということである。このイノベーションの過程は、基本的な変更には作用するものであるが、しかしめったに現れるものではなく、またいかなる組織的な予防措置も存在しないものである。それに対応して考察されることは、行為者間の相互作用の過程であり、そこで

規定的な基準を認識しようとすることである。これは相互作用的な考察ということができる。

また、もう一つの側面が考慮されなければならない。組織においては、多くの小さな変更は頻繁に発生するが、より大きな、基本的で稀な変更は制度的な枠組み条件を基礎として生起する。したがって、相互作用の過程は、偶然的にあるいは任意に経過するものではないといえる。この制度的な枠組み条件は、個々の相互作用の過程への影響要因と考えることができる。この意味において、これは構造的な考察を行うものである。

相互作用的な考察は、一定の実質的な変更を前提し、それに先立つ相互作用の過程やそれと直接結びついている原因を調べることが必要である。そこでは、生じることが稀なあるいは基本的な変革の過程が問題であるので、この過程の構造化については詳細に言及されないことが多いということができよう。

これに対して、構造化の方向は、組織の変革の過程、その規制やその影響量の一般的な記述を行うものである。この方向化は組織の変革に対しての具体的な内容から抽出されることが多い。

組織の変更にあたって、このようなさまざまな要素を考慮することが不可欠である。しかも、各要素がそれぞれ個々に考慮されるのではなく、同時に検討されなければならない。というのは、組織の変革は、組織の業績という観点で評価されなければならないという性質をもつからである。その評価に基づいて、また、新しい組織の規制が作り出されるわけである。

本稿で詳細には言及しなかったが、組織のトップ・マネジメントの変革に対する意識ないしそのための覚悟やメンバーの行動の変化なども重要な要因である。この問題は、いわゆる「QWL」あるいは「組織開発」において、展開されている主要なテーマである。この課題はまた改めて別の機会に検討することにしよう。

#### 〔注〕

- 1) Vgl., M. Welge, Unternehmensführung, Bd. 2 : Organisation, 1987, S. 227ff.
- 2) Ibid., S. 257.