

組織変革における矛盾の創造的マネジメント

山 岡 徹

はじめに

本論の主題とは、組織の抱える構造的な矛盾の存在に注目しながら、矛盾を中心に進行する組織の進化と成長のプロセスを、組織設計と変革プロセスの議論と重ね合わせるかたちで考察することである。本論が組織における矛盾に着目する理由とは、組織には相反する要素が構造的に存在し、それらが互いに引っ張り合うプロセスを通じて、組織は進化し成長しているのではないかと考えるためである。そのような仮説を理論的に考察することが本論の目的である。

ただし、本論の具体的な議論に入る前に、まず矛盾という概念について、その意味合いを明確にしておく必要があるだろう。矛盾と言うと、その語源が示す通り、「どのような固い盾をも突き破る矛」と「どのように鋭い矛をも打ち砕く盾」とが同時に存在する状態を指す概念である。ここで、「矛盾」という概念に対して、本来そのような状態は客観的に存在し得ないという主張が存在する。すなわち、「最強の矛」と「最強の盾」というのは、あくまで「そのように思われる」という認識上の対立が同時に存在しているに過ぎず、実際にはどちらかが客観的により強いという状態以外はあり得ない、それゆえ矛盾は客観的には存在し得ないという主張である。

確かに、語源である矛と盾の話を引き合いに出すならば、そのような議論が成り立つが、しかしながら、本論では矛盾は客観的に存在するという立場をとる。たとえば、組織における上司と部下の関係を考えよう。上司は部下に対して、指示や命令を与え、部下の仕事ぶりを評価する立場にある。すなわち、部下の人事評価は上司の判断によって決まる。その意味で、上司は部下の人事評価を支配しているといえる。他方、部下は、上司から指示や命令を与えられ、上司から仕事ぶりを評価される立場にある。ここで、部下たちが上司の指示や命令をよく守らず、仕事上の成果をほとんど上げられなかったとしよう。この場合、当然のことながら、部下の人事評価は下がるが、同時に、上司の人事評価も下がる点には注意を払う必要がある。というのは、上司の人事評価とは、部下たちを効果的に管理し、自らが管理する部門の成果を十分に上げられたかどうかによって左右されるからである。つまり、部下にきちんと働いてもらわないと上司の人事評価は下がるのである。その意味では、部下が上司の人事評価を支配しているといえる。すなわち、上司は部下の人事評価を支配しているが、それと同時に、実は部下が上司の人事評価を支配しているのである。その意味で、上司とは人事評価で部下を支配する存在であり、同時に、人事評価で部下から支配される存在である。これは、人事評価の支配をめぐる、上司

と部下の間に客観的に存在する構造的な矛盾のひとつである。

この例は、組織が抱える構造的な矛盾の一例に過ぎない。とりわけ、組織が進化し成長するプロセスにおいては、組織の抱えるこの種の構造的な矛盾が顕在化しやすいことを本論では明らかにする。また、これらの矛盾が原動力となって、組織が新たな成長段階に移行するプロセスについても考察する。この種の矛盾を放置することなく、どのように管理し組織設計や変革プロセスに取り込んでいくのかを考察することは、組織の進化や成長のプロセスを効果的に管理することに貢献すると考えられる。それゆえ、本論では、組織の抱える構造的な矛盾の存在に注目しながら、矛盾を中心に進行する組織の進化と成長のプロセスを、組織設計と変革プロセスの議論と重ね合わせるかたちで考察することとする。

1. 矛盾と変革を媒介とする組織成長プロセス

本節では、組織変革が必要とされる根拠として、外部環境の変化と組織内部の管理上の要因を取り上げる。そのうえで、組織の成長プロセスが抱える構造的な矛盾を明らかにしよう。

1.1 外部環境の変化

(1) 新たな経営戦略の策定

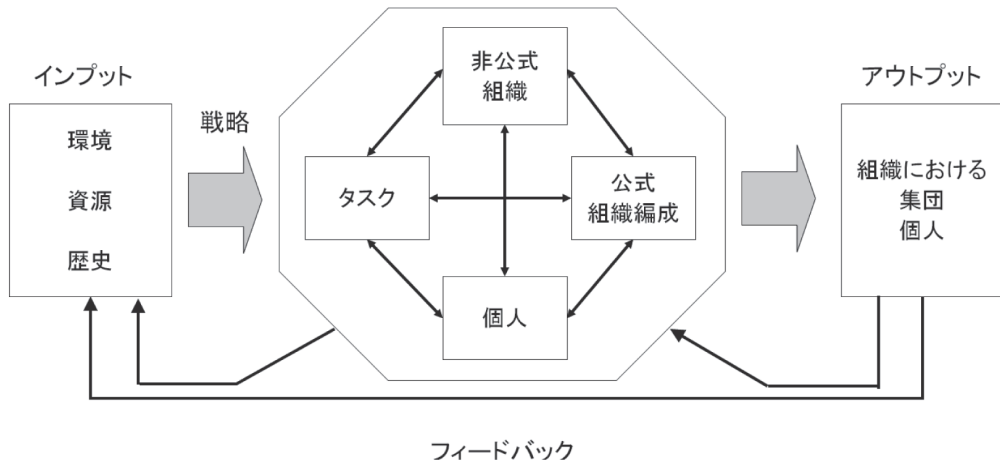
なぜ組織を変革する必要があるのか？この問いに対して一般によく指摘される理由として、外部環境の変化が挙げられる。国内市場の成熟化とそれに伴う企業間の競争激化、また事業展開のグローバル化や技術革新の急速な進展など、現代企業を取り巻く外部環境はめまぐるしく変化し続けている。そのような外部環境の変化に適応するために、企業は新たに効果的な経営戦略を策定し実行していく必要がある。外部環境の変化に合わせるかたちで戦略を策定し実行することで、企業は環境変化に対応しながら、長期的に事業活動を続けることができるようになる。

この場合、組織とは、経営戦略を実行するための手段として捉えることができる。外部環境の変化に合わせて新たな戦略を策定できたとしても、その戦略を有効に実行できなければ、企業はそこから利益を得ることはできない。新たな戦略を有効に実行するためには、その戦略に適合した新たな組織が必要になる。具体的には、新たな経営目標の定義や、その目標を実現するための新たな職務設計、新たな職務活動を促すためのインセンティブシステムや多様な活動を調整し束ねるためのコミュニケーションシステムなどを新たに設計し導入する必要がある。このように外部環境の変化に応じて組織を変革することが求められる。

(2) オープンシステムとしての組織

上記の通り、組織の編成は、それを取り巻く外部環境や、その外部環境に適応するために策定された経営戦略によって決まる。換言するならば、経営戦略を仲介役として外部環境の変化に適応することで、組織は持続的に経営成果をあげることができるようになる。このように、外部環境に開かれたシステムとして組織を捉える考え方を図式化したものが図1である (Nadler & Tushman[1977])。

図表1 Nadler-Tushmanの調和モデル
トランスフォーメーション・プロセス



出典：Nadler, D.A. and Tushman, M. L. "A Diagnostic Model for Organization Behavior", in *Perspective on Behavior in Organizations*, edited by J.R. Hackman, E.E. Lawler, and L.W. Poter, New York: McGraw-Hill, 1977, pp.85-100.

①組織へのインプット

組織に対するインプットとしては、組織を取り巻く外部環境、組織が利用可能な経営資源、組織の歴史と、これらに基づいて策定される経営戦略がある。これらのインプットの諸要素が、スループットとしての組織の構成要素のあり方を規定すると考えられている。

より具体的にインプットの内訳について見ていくと、まず外部環境の構成要素としては、その組織が所属するより大きなシステム（親会社や企業グループなど）からの命令、政府による規制、競争者、市場などが挙げられる。たとえば、政府の規制によって同業者との競争が厳しく制限されている外部環境と、ある程度の自由競争が保証されている外部環境とでは、組織内部での分業のあり方や仕事の進め方、従業員の心理状態なども異なるだろう。また、組織が利用可能な資源としては、資本や原材料、労働力、技術およびブランドなどがある。スループットとしての組織は、経営戦略を実行するにあたってどのような経営資源が利用できるかによって、組織内の個人に求められる職務内容や、部門編成のあり方も変わってくるだろう。さらに、組織の歴史も組織のあり方を規定するインプット要素のひとつである。たとえば、過去における倒産の危機に際して組織内で学習された教訓が、その組織の分業構造や業務プロセスを後世にわたり規定するようなケースがこれにあたる。

最後に経営戦略であるが、このモデルにおける戦略とは、他のインプット要素を統合する役割として位置づけられている。すなわち、組織が外部環境にいかに対処するのか、その際にどのような経営資源が利用できるのか、また過去の経営の歴史から何を学習したのかといった要素を統合するのが経営戦略の役割である。その意味では、外部環境および経営資源、組織の歴史から組織の経営戦略は形成され、そのように形成された経営戦略によって、スループットとしての組織のあり方は決まると考えられる。

②組織からのアウトプット

組織のアウトプットとしては、システムレベル、集団レベル、個人レベルから捉えることができる。すなわち、システムの果たす機能や、集団レベルの行動、集団間の関係、個人レベルの行動と成果などがこれにあたる。そして、これらのアウトプットの諸要素が、組織へのインプットの要素である外部環境や経営資源、組織の歴史にフィードバック作用を及ぼし、ひいては経営戦略に影響を与えると考えられている。

より具体的にアウトプットの内訳について見ていくと、システムの果たす機能とは、その組織の経営目標がどの程度達成されたのかを表す。たとえば、製品やサービスの品質、売上、事業に対する投資効率、達成された利益水準などがこれにあたる。次に、集団の行動および集団間の関係とは、組織における集団および集団間の運営状況を指す。たとえば、各部門の業務効率の度合いや、部門間での相互コミュニケーションやコンフリクトの程度などが考えられる。また、個人の行動および成果とは、個人レベルの職務上の成果や、離転職・欠勤の行動などを具体的には意味している。

このように組織は、外部環境、経営資源、過去の歴史、経営戦略をインプットとし、システムの機能、集団の行動、集団間の関係、個人の行動および成果をアウトプットとして生みだす変換プロセスとして捉えることができる。そして、これらのアウトプットがインプットの諸要素にフィードバックされることで、スループットとしての組織プロセスは繰り返し再生産されると考えられている。

③変換プロセスとしての組織

インプットとしての経営戦略をアウトプットとしての組織的成果に変換する役割が、スループットの構成要素には想定されている。変換プロセスとしてのスループットは、公式の組織編成、タスク、個人、非公式組織といった諸要素から成り立っている。さらに、以下で説明するスループットの構成要素は、互いに影響を与えあうことで、全体としてスループットのプロセスを構成している。

以下では、より具体的にスループットの構成要素について見ていこう。まず、公式の組織編成とは、組織における分業体制のあり方や意思決定のフロー、報酬体系などを意味する。すなわち、インプットとしての経営戦略を有効に実行できるように、公式の組織構造や組織プロセス、報酬体系が設計され、それらが組織的な成果を生み出す変換プロセスとして描かれている。

他方、タスク要因とは、タスクを遂行するために必要とされる情報の種類やレベル、タスクを遂行する従業員間で必要となる相互依存性の程度などを指す。具体的には、タスク遂行のために必要とされる技能のレベルによって、その組織が生み出すアウトプットの質や量は影響を受ける。また、タスクを遂行するにあたって、従業員間や部門間の相互依存性が高い場合、組織の分業体制や情報フローのあり方など、他のスループット要因にも影響を及ぼすことになる。

また、スループット要因のひとつである個人的要因も、組織的成果を左右する構成要素のひとつである。具体的には、従業員個人がどの程度のスキルや専門知識を備えているのか、いかなる性格の持ち主であり、いかなる態度で職務に臨んでいるのかといった属人的変数がこれにあたる。

最後に、スループット要因として非公式組織がある。組織内での非公式な情報フローや仲間内での非公式な上下関係、政治的な行動などがこれにあたる。組織の成果は公式の組織編成だ

けではなく、これらの非公式な要素によっても影響を受ける。また、組織における非公式な要素が、公式の情報フローやタスクの相互依存性、従業員の心理状態など、スループットのその他の構成要素にも影響を与える側面がこのモデルでは描かれている。

（3）経営戦略と組織変革

企業にとって新たな戦略を実行し経営成果に繋げることは、必ずしも容易なことではない。というのも、仮に新たな戦略を実行するために必要となる業務上の新たなスキルや知識、意識や行動パターンを従業員が十分に身につけていないとすれば、新たな戦略から組織として効果的に成果をあげることは難しくなるからである。あるいは、新たな戦略を実行することが業務パフォーマンスを一時的に低下させ、自らの業績評価を落とすリスクを含む場合、従業員はそのようなリスクを嫌って、新たな戦略を率先して実行しようとしないということも考えられる。

外部環境の変化に対応した新しい経営戦略を策定できたとしても、上記のように従業員がその戦略を効果的に実行することができなければ、当然のことながら、その企業は環境変化に効果的に適応することができない。この場合、従業員に新たに求められる業務上のスキルや知識、意識や行動パターンを身につけさせるための新たな人材開発の取り組みが必要であり、他方、新たな戦略に起因する一時的な業務パフォーマンスの低下が、従業員の業績評価にマイナスに作用しないように、従来の人事評価システムを見直す必要もあるだろう。

また、新たな経営戦略を組織として効果的に実行するために、今までの部門間の業務分担や業務の流れを新たに見直す必要がある場合もある。たとえば、従来の戦略では各々の部門が自律的に独立して業務に取り組めばよかったが、新しい戦略のもとでは部門が互いに緊密に連携しないと業務を完結できないといったことがある。この場合、各部門が円滑に新たな業務に従事できるように、部門に割り当てられてきた従来の業務内容を見直すと同時に、部門間のコミュニケーションのあり方や仕事の流れを見直して、従来の組織構造や業務内容、部門間の業務フローなどを必要に応じて見直す必要がある。

このように、企業が外部環境の変化に合わせて生き残るためには、新しい経営戦略を策定するだけでは十分ではない。その戦略を効果的に実行できるように、従来の組織のあり方を見直す必要がある。具体的には、部門の分業構造と部門間の関係、業務内容と業務フロー、従業員の意識や行動パターンなどが変革の対象になる。これらの組織内の諸々の要素が新たな経営戦略とうまくかみ合うことで、企業は新たな外部環境に合わせて戦略を効果的に実行することができるようになる。

ここまでの説明を踏まえて、組織変革を定義するならば、組織変革とは外部環境の変化に合わせて策定された新たな経営戦略を効果的に実行するために、組織構造や組織プロセス、人事システム、業務内容、従業員の意識や行動を変革することであり、その究極の目的とは組織のパフォーマンスを継続的に改善、向上させることであるといえる。

1.2 組織の成長と自己革新

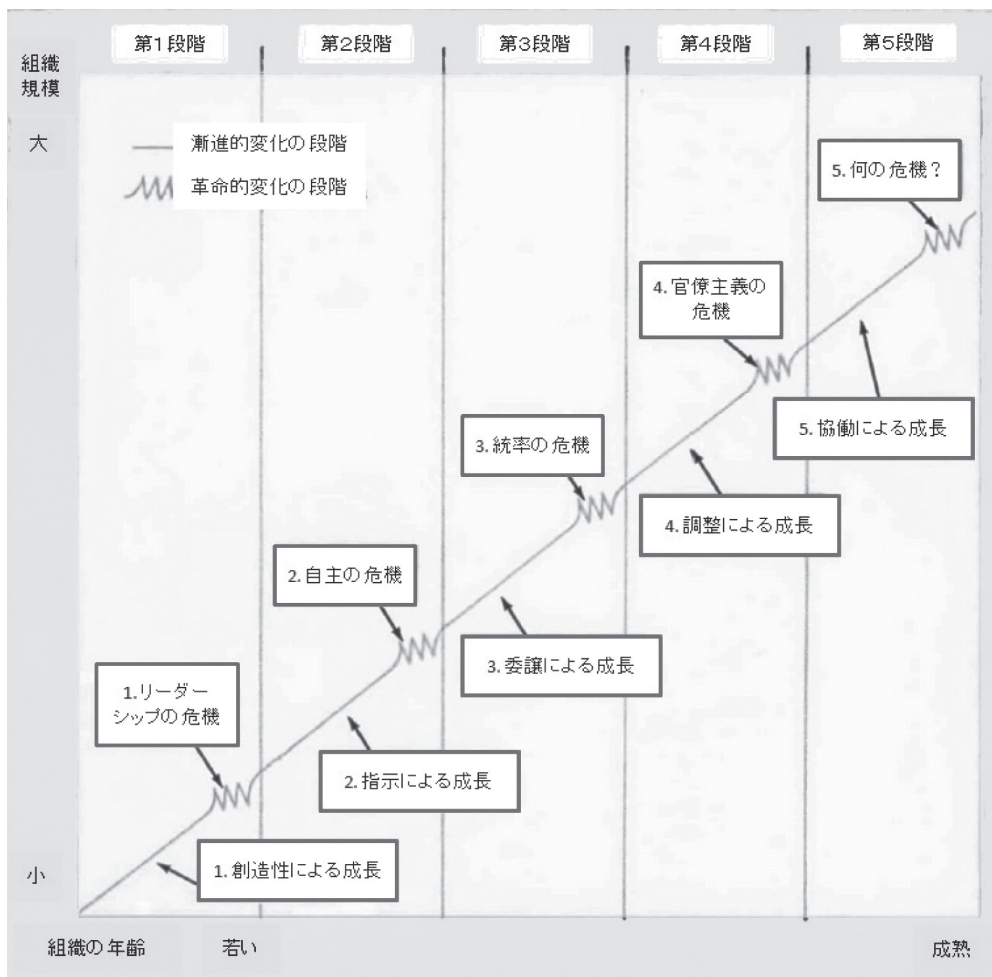
以上では、主に外部環境の変化に適応するために組織を変革する必要性について説明した。それでは、組織を取り巻く外部環境が安定的であり変化しない場合、その組織が自らを変革する必要はないのだろうか。仮に組織の外部環境が安定的であるとしても、組織は自らの規模

を拡大させ成長するプロセスのなかで、組織内部の管理上の要因によって存続の危機に直面することがある (Greiner[1972])。

(1) 組織の成長モデル

組織が追求する経営指標は一定ではない。ある組織が生まれて時間が経過し、組織の規模が徐々に拡大するのに伴って、組織は自らが追求する経営指標を成長段階に応じてシフトさせていく (Quinn and Cameron[1983])。また、組織の成長プロセスが段階的に進むごとに、組織内部では管理上の様々な問題が生じるようになる。その内部管理上の課題を克服し、次の成長段階に進むために、組織は自らを変革しなければならない。

図表2 組織成長の5段階モデル



出典：Greiner, L.E., "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review*, July - August, 1972, pp.37-46.

図表2に示したグレイナーの成長段階モデルが興味深いのは、組織が自らの規模を拡大させ成長する段階毎に、それぞれ成長の原動力が異なることを示している点である。すなわち、組織が長期間にわたって継続的に成長するためには、それぞれの段階で異なる成長の原動力をもつ必要がある。

たとえば、企業が創業して間もない段階では、その企業の成長は創造的な起業家のリーダーシップに依存する。起業家の独創的な技術やアイデアが事業創造の原動力となるからである。ただし、創造的なリーダーシップによって組織の成長が保証される期間は長くは続かない。創造的なリーダーシップに牽引されるかたちで組織の規模が拡大するにつれて、組織の分業体制を高度化させたり、意思決定の組織内フローを公式にルール化したりする必要が出てくる。すなわち、組織の規模が小さいうちは、組織内の分業体制や意思決定プロセスをあえて公式にルール化しなくても（あるいは、細かくルール化しないほうが）、創造的なリーダーの采配によって、部門やメンバーの役割を時々の状況に応じて柔軟に調整しつつ、組織のパフォーマンスを高めることができる。

他方、規模が大きくなった組織では、従来のようなリーダーの采配に依拠して組織を管理するには限界がある。この場合、上記のような秩序やルールを組織内に新たに導入することで、多くのメンバーや部門の担当する役割とカバーすべき責任範囲をルールとして公式に定め、組織運営の効率化を図る必要がある。

つまり、従来はリーダーが属人的に担ってきた組織管理の役割を、公式の分業体制や意思決定上のルールに担わせるという組織変革が、組織の成長に伴って必要となるのである。そして、創造的なリーダーシップに代わって、分業体制の高度化や意思決定ルールの公式化を追求することが、次の成長段階において組織が引き続き成長するための原動力となる。

このように外部環境の変化だけではなく、組織は自らの規模を拡大させる過程のなかで、持続的な成長を図るために、自らの組織構造や組織プロセスなどを自己革新する必要があることを、グレイナーの組織成長モデルは示唆している。

（2）自己否定による組織の成長プロセス

また、特に強調したい点として、グレイナーの組織成長モデルがさらに興味深いのは、組織の成長の原動力として機能してきた要因が、組織規模が拡大するにつれて、組織の成長を阻害する要因へと徐々に変質するという組織成長の矛盾を示唆している点である。

たとえば、創業者が創造的なリーダーシップを発揮することで成長を遂げたベンチャー企業は、事業規模が拡大し組織が複雑化するにつれて、創業者のカリスマ的なリーダーシップだけではうまく運営できなくなっていく。というのは、多くの起業家は独創的な技術やアイデアを事業化する能力に長けていたとしても、大規模な組織を効率よく運営するための管理能力や資質に恵まれているとは限らないからである。

そこで、多くのベンチャー企業では、事業規模がある程度大きくなった段階で、創業者を経営の中心から隔離し、社外から経営のプロフェッショナルを新たな経営者として招き入れることで、この難局を切り抜けようとする。つまり、カリスマ的な創造性という従来の成長の原動力をあえて否定することで、その企業は次の成長段階に自らの歩を進めることができるのである。

ベンチャー企業に招き入れられた専門経営者は、規模の大きくなった組織を効率よく運営できるように、部門の分業体制や組織内の意思決定プロセスなどを再設計し、それらが経営陣や

管理者によって合理的に管理できる仕組みを組織に導入する。このような集権的な仕組みや秩序を新たに導入することによって、組織の規模をさらに拡大することが可能になるのである。

しかしながら、そのような集権的な管理の仕組みは、さらに組織の規模が大きくなるにつれて、徐々に機能しなくなることがある。ルール化された集権的な意思決定の手続きを忠実に守ろうとすると、特に大規模な組織では非常に多くの手間や時間、労力がかかる。すなわち、中央集権的な組織の秩序を維持するための管理コストが増大し、そのような管理の仕組みを維持すること自体が組織の意思決定を遅らせ、組織の更なる成長にとって足かせとなってしまふのである。この場合、組織内でルール化された集権的な意思決定の手続きは、組織管理の効率性を高める要素として作用すると同時に、それを低下させる要素としても作用するという意味において、この組織は矛盾に直面しているといえる。

この段階において組織が更なる成長段階へ移行できるかどうかは、今まで成長のエンジンとして機能してきた集権的な管理の仕組みを自ら否定して、新たに分権的な意思決定プロセスを組織に導入できるかどうかにかかっている。すなわち、組織階層でいうと本社の管理部門よりも現場に近い現業部門に業務上の意思決定の権限を下ろして、現場の実態に即した意思決定を素早くできるように意思決定のプロセスを組み直すのである。具体的には、事業部制組織に代表される大規模かつ分権的な組織構造とは、このような組織成長に伴って顕在化した矛盾を背景として新たに構築された組織形態のひとつである。

(3) 2つの異なる成長フェーズ

組織が継続的に長期間にわたって規模を拡大し成長し続けるためには、2種類の相反する成長フェーズを繰り返し経験することが求められる。ひとつは、従来からの成長の原動力となる組織内の要素に日々磨きをかけて連続的な進化を図るインクリメンタルな成長フェーズであり、もうひとつは今まで成長の原動力として機能してきた組織の強みをあえて自己否定し、新たな成長の原動力を組織内部に導入することで革命的な成長を図るフェーズである (Tushman et al.[1986], Gersick[1991])。

とりわけ、従来からの成長エンジンを否定する革命的な成長フェーズでは、今まで組織成長の原動力として機能してきた組織の強みを否定するかたちで組織変革を進める必要があり、その変革上の矛盾を克服できた組織のみが次の成長段階に移行できる。この考え方を逆に捉えるならば、経営陣や組織変革のリーダーが、今までの企業成長を支えてきた「自社の強み」ばかりに注目して、その強みに日々磨きをかけるための改善の積み重ねばかりに力を注ぐならば、その企業はいずれ存続の危機に直面することになるといえる。すなわち、「自社の強み」に日々磨きをかけ強化し続けるような組織変革は、長期的に見ると、自らの寿命をかえって縮めることになりかねないという矛盾を組織変革は抱えているということである。

また、このような考え方は、日常的に小さな改善活動を長期にわたり積み上げていったとしても、そのような改善活動の積み重ねが革新的な変革に最終的には繋がらないことや、革新的な変革はむしろ短期間に組織全体を巻き込むかたちで不連続に進むといったことを示唆している (Romanelli and Tushman[1994])。

(4) 「否定の否定」による組織の成長プロセス

前項では、既存の成長エンジンにさらなる磨きをかけることを目的とする積み上げ式の変革

プロセスが組織にもたらす矛盾と、その矛盾を契機として展開される革新的な変革プロセスの特徴についてみてきた。つまり、既存の強みに対する自己否定を伴う革新的な変革プロセスを通じて、組織は継続的に成長することができるということである。

その観点からすると、しかしながら、組織の経営者や変革リーダーが長期にわたって革新的な変革ばかりを追求することが、組織の持続的な成長を阻害するというのもまた、組織成長モデルが示唆する重要な論点である。

確かに、革新的な組織変革を通じて、組織の新たな強みを「創造」することは、組織の持続的な成長にとって不可欠な要素である。しかしながら、創造された強みを十分に「活用」することによって、組織の存続に必要な利益を効率的に獲得することもまた経営にとって不可欠な要素である。すなわち、新たな強みを創造した革新的な変革フェーズを自己否定し、新たに創造された強みを活用するための積み上げ式の組織変革フェーズに移行することによって、組織は持続的な成長プロセスを実現できるということができる。

この考察から導き出される重要な示唆とは、組織の成長や進化のプロセスとは、必ずしも直線的ではなく、むしろ迂回路を経由することで、持続的に前進できるようになるという成長プロセスの本質である。ここで言う「直線的」のイメージとは、積み上げ式の変革だけを専ら追求することで効率的に組織成長を図ろうとする変革プロセスや、逆に革新的な成長プロセスの創造性のみを追求する変革プロセスを想定している。

仮に、積み上げ式の組織変革プロセスだけを追求するならば、既に指摘したとおり、組織内で徐々に顕在化する矛盾の増幅によって、組織は成長や進化のプロセスを停止せざるを得ない。他方、革新的な組織変革プロセスだけを追求するならば、そこから得られた変革の成果を十分に活用することができず、結果として、組織は持続的な成長や進化を遂げることが困難になるだろう。

組織の持続的な成長プロセスとは、既存の強みの活用を追求する積み上げ式の変革プロセスが徐々に顕在化させる組織の矛盾と、その矛盾を契機として展開される革新的な変革プロセスに媒介されるかたちで、積み上げ式の変革プロセスが断続的に展開することで構成される。つまり、組織内での矛盾の顕在化と、それを契機として展開される革新的な変革プロセスが、前後の積み上げ式の変革プロセスを媒介するかたちで、組織の持続的な成長プロセスを描くことができる。

ここで注目すべき点とは、積み上げ式の組織変革を追求するだけではなく、組織の成長にとっては一見「遠回り」で非効率に見える「新たな強みの探索・創造」という革新的な変革プロセスという「迂回路」を媒介させることで、組織は持続的な生き残りを図ることができるという論点である。逆に言えば、組織で顕在化する矛盾の存在を軽視したり無視したりして、既存の積み上げ式の変革プロセスの延長線上を直線的に進もうとする組織は長期的には生き残れないのではないかという視点である。つまり、組織の矛盾を直視し自己否定を実践するという「寄り道」や「遠回り」のプロセスを経ることなしに、組織が持続的な成長プロセスを進むことはできず、むしろ「回り道」のプロセスを踏むこと自体が、組織の持続的な成長・進化プロセスを構成する本質的な要素ではないかというのが本論の主張である。

なお、上記の両変革フェーズは、ある日を境として区切られるかたちで出現するわけではない。上記の例でも示したとおり、成長の初期段階におけるカリスマ的リーダーの創造性とは、当初は組織の成長を強力に牽引するように作用するが、組織規模が拡大するにつれて、徐々に組織

の成長にブレーキをかけるようにも作用するようになる。すなわち、リーダーの創造性が、組織の成長に対してアクセルとブレーキの作用を同時に及ぼすという矛盾が徐々に組織内で顕在化するようになる。

持続的な成長を追求する組織では、この矛盾が組織内で顕在化するにつれて、従来のインクリメンタルな成長フェーズとオーバーラップするかたちで、革命的な成長フェーズがより強力に展開されるようになる。このことは、組織の既存の強みをさらに活用・強化するための変革プロセスと、既存の強みを破壊し新たな強みを創造するための変革プロセスとが、同じ時期に同一の組織内で展開されることを意味している。その意味では、変革プロセス自体も矛盾を抱えながら重層的に展開するといえる。

2. 組織設計における適合性をめぐる矛盾

前節では、組織の分業構造や意思決定プロセスなどの変革に影響を及ぼす要因として、外部環境の変化と組織の規模について説明した。具体的には、組織は外部環境の変化に合わせるかたちで策定された新たな経営戦略が実行できるように、また同時に、組織規模の拡大とともに顕在化する組織内部の矛盾を克服できるように、組織内の分業体制や意思決定プロセス、業務内容を再編し、また従業員の意識や行動パターンを再設計することが求められる。

以下では、引き続き、組織における矛盾の存在に着目しながら、組織設計論において重視される適合性の考え方を中心テーマとして、外部環境の変化や組織の内部要因への適合性を重視する組織設計アプローチが直面する構造的な課題について考察しよう。

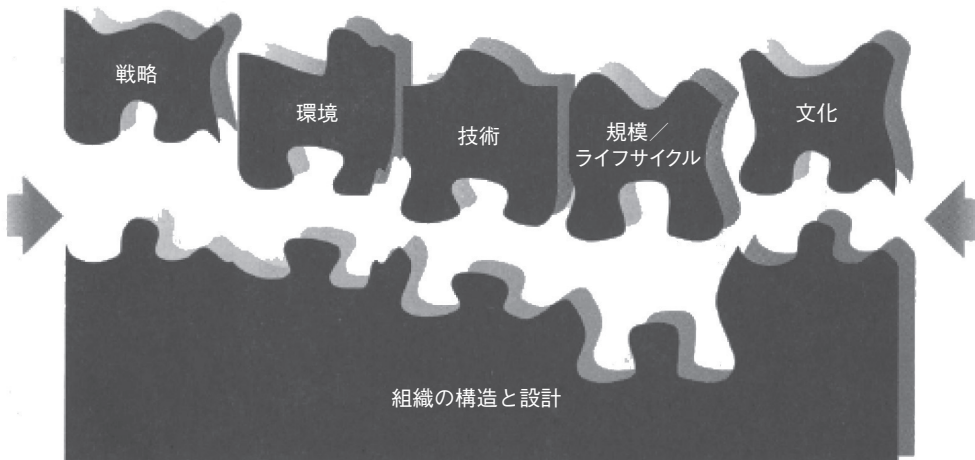
2.1 適合性による組織パフォーマンスの向上

組織構造や業務プロセス、人事システムなどを新たに設計するにあたっては、組織のパフォーマンスを最大化するために、外部環境の変化や組織の規模など、多様な要素に適合するように組織の構成要素を設計する必要がある。また、外部環境や経営戦略、組織の規模といった要素の他にも、図表3に示すように技術や組織文化といった多様な要素に適合するように組織は設計されなければならない (Daft[2001])。

ここで言う技術とは、オープンシステムとしての組織の変換プロセスにおいて、組織が付加価値を創造するにあたって主に用いる技術システムを指す。たとえば、ベルトコンベアによる大量生産システムという技術によって付加価値を創造する企業では、効率化を追求した高度な分業体制や、秩序を重視した中央集権的な意思決定プロセスを設計することで、その技術が生み出す効率性という付加価値を最大化することが可能となる。他方、セル生産システムによって付加価値を創造する組織では、その技術システムに合わせるかたちで、作業員1人ひとりの担当業務の幅を拡げるように分業体制を設計すると同時に、組織内の水平的なコミュニケーションや組織学習を促進するような業務プロセスを設計することで、組織のパフォーマンスを高めることができる。

また、既存の組織文化も組織を再設計するうえで考慮すべき重要な要素である。独創性や挑戦を重んじる組織文化をもつ組織では、官僚的な手続きを重んじる意思決定プロセスを導入するよりも、一人ひとりの従業員の自由裁量を重んじる決定プロセスを導入した方が、その組織文化の強みを組織パフォーマンスに繋げやすいだろう。

図表3 組織設計に影響を与えるコンティンジェンシー要素



出典：Daft, R.L., *Essentials of Organization Theory & Design*, 2nd ed., Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2001.（高木晴夫訳、『組織の経営学』，ダイヤモンド社，2002年）。

このように、組織を設計するにあたっては、組織の多様な構成要素間の適合性や整合性を重視することで、組織パフォーマンスの向上を追求すべきであるというのが、組織設計の一般的な考え方といえる（Nadler & Tushman [1977], Tichy [1983], Tushman & O'Reilly [1997]）。

2.2 適合性を追求する組織設計の困難さ

確かに、上記で説明したとおり、組織の分業構造や意思決定プロセスを設計するにあたっては、外部環境や経営戦略、組織規模、技術、組織文化など多様な要素に合わせるように組織を設計することで、組織パフォーマンスを高めることができるだろう。しかしながら、これらのすべての要素がうまく整合するような組織を設計することは果たして現実的に可能なのだろうか？

たとえば、既に紹介したグレイナーの成長段階モデルによると、組織が誕生して間もない頃は、カリスマ的な創業者のリーダーシップが組織の成長プロセスを牽引するが、その後、組織規模が大きくなるにつれて、カリスマ的なリーダーシップに依拠して組織を効率的に管理することは困難に陥ると考えられる。そのため、組織が持続的な成長を維持するためには、中央集権的な命令系統や高度な分業体制を公式に導入することが求められるようになる。

この議論に従うならば、その組織の年齢や規模によって、組織の理想的な分業構造や業務プロセスなどが決まることになる。しかしながら、既に説明したとおり、組織設計は組織の規模や年齢といった組織の内部要因だけで決まるわけではない。外部環境の変化や経営戦略にも適合するかたちで、組織は設計される必要がある。

ここで注意を払うべき点とは、組織の年齢や規模に応じた各成長段階で望ましいとされる分業体制や意思決定プロセスのあり方と、外部環境の変化や経営戦略などが企業に要請する組織の理想的な編成とが必ずしもうまく適合するとは限らないという論点である。換言すれば、組織の規模が拡大するのに伴って顕在化する組織内部の管理上の矛盾を克服するための新たな組織編成のあり方と、その時点の外部環境に合わせて策定された経営戦略を効果的に実行するた

めに求められる組織編成のあり方とが必ずしも適合するとは限らず、場合によっては、両者の方向性が対立したり矛盾したりすることも考えられる。

このように、組織パフォーマンスを最大化するために多様な要素に適合するように組織を設計すべきであるという考え方を追求すればするほど、多様な要素間の矛盾や対立をいかに整合させられるかという困難な課題に組織設計は直面することになる。

さらに言うならば、組織設計において重視される「適合性」の概念とは、そもそも客観的に測定することができるのだろうか。たとえば、組織文化と組織構造との適合性は、客観的に測定可能なのだろうか。仮に、組織における適合性が主観的な概念であり、客観的に測定できないとすれば、適合性の概念を組織設計の合理的な指標として用いるのは現実的に難しいといえるだろう (Wilson[1992])。

2.3 静態的な適合状態の抱える矛盾

確かに、組織における分業体制や意思決定プロセス、業務内容、人事システムなどを新たに設計するにあたっては、その時点における外部環境の変化や経営戦略、組織内部の制約要因などにうまく適合させることで、組織パフォーマンスを高めることができるだろう。逆に、新たな経営戦略を効果的に実行できない分業体制を設計したり、既存の組織文化にまったく適合しない人事システムを設計したりしたとしても、そのような組織設計が直ちに組織パフォーマンスを向上させるとは一般に考えづらい。

それでは、分業体制や意思決定プロセス、業務内容、人事システムなどを、その時点の外部環境の変化や経営戦略、組織内部の制約要因などに最大限に適合させるような組織設計の考え方を仮に実践できたとすれば、この場合、その組織は持続的に存続し成長することができるだろうか。その問いに対する答えは、イエスでもありノーでもある。

イエスというのは、上記の適合性を最大限に追求した組織設計を実践することによって、現時点の組織パフォーマンスを高める効果が期待できるからである。組織が長期にわたって存続できる可能性を最大限に高めるためには、理想的には、外部環境の変化に不断に適応することで、常にその時点での組織パフォーマンスを最大化することが必要である。その意味では、外部環境や経営戦略などの変化に組織が常にベストマッチするように不断に組織を再設計することが求められる。ただし、新たに設計された組織編成の下で最高のパフォーマンスを上げ続けられるような極めて高い柔軟性を組織がもつことが、上記の問いにイエスと答えるための前提条件となる。

他方、ノーとする根拠とは、ある時点のすべての要素に組織の構成要素が完全に適合すればするほど、その組織が、その後には生じる外部環境の変化に合わせて自己革新することは、むしろ困難さを増すと考えられるからである。すなわち、ある時点における外部環境や組織内部の制約要因に組織全体が効果的に適応すればするほど、その組織は将来的な環境変化や新たに生じる制約要因に対する適応力を低下させるリスクを負うことになる。

具体的には、分業構造や意思決定プロセス、経営戦略や組織文化などが、ある時点で互によく調和すればするほど、外部環境の新たな変化に対応した経営戦略を新たに立案したり、その新戦略に適合する組織構造や業務プロセスを新たに設計したりすることは困難になる。というのは、多くの要素がある時点で互いに適合し調和すればするほど、その適合性の高さゆえに、それらの要素間の関係が安定化しシステム全体が硬直化しやすいからである。

これらの議論が示唆するのは、適合性をめぐって組織が抱える矛盾の存在である。適合性を追求する組織設計が組織の存続可能性を高めると同時に、適合性の追求が組織の存続可能性を阻害するという矛盾がこれにあたる。とりわけ、変化に対する組織の硬直性が高い場合、そのような組織において、この種の矛盾は顕在化しやすい。具体的には、変化に対する硬直性の高い組織では、現在の外部環境に適合すればするほど、その適合性の高さが組織パフォーマンスの向上をもたらすことで組織の存続可能性を高めるように作用するが、それと同時に、現在への適合性の高さゆえに、長期的には将来の外部環境の変化に柔軟に適応できず、組織の存続可能性をかえって低下させるように適合性が作用するという矛盾を顕在化させやすい。他方、変化に対する組織の柔軟性が中程度の場合は、現在の外部環境への組織の適合性をある程度確保しつつ、新たな環境変化に際しても、その時点で中程度に適応するという「どちらつかずのスタンス」で、上記の矛盾に対処すると考えられる。最後に、組織の柔軟性が非常に高ければ、たとえば外部環境に変化が生じるたびに、新たな環境への適合性を高めるべく、不断に組織編成の再設計を繰り返すことで持続的な成長や進化を図ることができる。

このように、多様な要素に適合するように受け身的に組織を設計することで、組織のパフォーマンスを最大化できるという考え方は、変化に対する組織の硬直性を前提とするとき、組織の長期的な生き残りと適合性に関する矛盾を孕んでいるといえる。

3. 組織における動態的な適合プロセス

最適な適合状態を追求する組織設計の限界とは、第一に、「ある時点での適合状態」から「別の時点での適合状態」へと組織が移行するプロセスをどのように管理するのかという動態的な視点を欠いている点、第二に、ある時点での組織の適合性を追求した組織設計が、長期的には組織の硬直性を高め、かえって新たな外部環境に組織が適応することを阻害する側面を軽視している点にあるといえる。

このように考えると、多様な要素間の適合性を高めることに注目する組織設計の考え方とは、ある時点での組織の整合性や調和状態に注目する静態的な組織設計の考え方であり、組織の適合状態を移行させるためのプロセス管理をいかに行うかという動態的な組織設計の視点を欠いているといわざるを得ない（Miles and Snow[1984]）。

このような批判に答えるべく、組織設計に動態的なプロセスの視点を新たに導入するならば、そこで求められる組織設計のあり方とは、組織における最適な適合状態を追求するよりも、むしろ現在の外部環境に対して「適合しながら適合しない」動態的なプロセスを組織に導入することであると考えられる。以下では、上記の動態的なプロセスの流れを3段階に分けて考察しよう。

3.1 適合性追求型の組織設計と変革プロセス

（1）適合性追求型の組織設計

たとえば、既存の経営戦略を効果的に実行できず、その結果として、経営戦略の成果を十分に上げられない組織を想定しよう。この組織が既存の経営戦略をうまく実行できない理由のひとつとしては、経営戦略と組織の構成要素との間の不整合が考えられる。

上記の経営戦略を効果的に実行するためには、たとえば、複数の部門が緊密に連携しながら業務に取り組むことが求められるにもかかわらず、部門横断的な業務プロセスが全く整備され

ていないであるとか、あるいは、戦略の成果を十分にあげるために、現場レベルの従業員の主体的な取り組みが不可欠であるにもかかわらず、そのような現場の取り組みを評価する人事システムが未整備であるとか、さらには、経営戦略を実行するにあたって従業員に求められる新たな行動パターンが、その組織で伝統的に共有されてきた組織文化や行動規範と相容れない類のものであるといった場合である。

この場合、この組織が経営戦略を効果的に実行できるようになるためには、戦略との間で不適合の状態にある組織の構成要素を戦略に適合させるための組織変革を展開する必要がある。たとえば、上記のケースでは、業務プロセスや人事評価システム、組織文化などが既存の経営戦略に適合するように、新たに設計され変革される必要がある。

(2) 積み上げ式の変革プロセス

既存の経営戦略やビジョンの実現に向けて、組織の多様な構成要素間の適合性を高めるための取り組みは、積み上げ式の組織変革として実践されると一般的に考えられる。積み上げ式の変革とは、既存の経営戦略や組織上の強みをさらに強化することを目的とする変革の取り組みである。組織の目指すべき方向性や、さらに強化すべき活動内容は既に決まっているものの、それらを展開するための実行力が組織に不足する場合、積み上げ式の変革プロセスが有効に機能する。すなわち、既存のビジョンや経営戦略の効果的な実現に向けて、組織の多様な構成要素を束ね、戦略と組織の整合性を高めることで、組織がビジョンや戦略を効果的に実現できるようにすることが積み上げ式変革の目指すゴールである。

(3) 「組織は戦略に従う」

上記の積み上げ式の変革プロセスにおいて、組織は経営戦略を実行するための手段として捉えることができる。仮に、既存の経営戦略を効果的に実行できないとするならば、それは戦略の実行手段である組織が不具合を起こしていることに、その原因を求めることができる。それゆえ、その不具合を整備すること、換言すれば、戦略に適合するように組織を再設計することで、組織が戦略を効果的に実行できるように変革することが求められる。このように、組織の望ましいあり方とは、経営戦略によって左右されるものであり、経営戦略のほうが組織よりも立場的に優位に立つという点で、「組織は戦略に従う」という命題が、積み上げ式の変革プロセスでは成り立つといえる。

(4) 矛盾の顕在化

それでは、適合性追求型の組織設計と積み上げ式の変革プロセスを通じて、既存の経営戦略と最大限に適合した組織の状態が仮に実現されたとしよう。この適合状態は、既存の戦略を実行する際の組織パフォーマンスを最大限に高めるように作用することが期待できる。しかしながら、当初は組織パフォーマンスの向上に寄与していた適合性ではあるが、時間の経過とともに新たな外部環境の変化や組織の内部管理上の問題が生じるようになると、この適合性の高さゆえに、組織パフォーマンスが次第に阻害されるようになる点には注意を払う必要がある。

つまり、既存の経営戦略と組織の構成要素との間に、引き続き、高い適合性が保持されていたとしても、経営戦略と新たな外部環境との間に不適合状態が生じることで、結果として、組織の成果が徐々に低下するという点である。この場合、既存の経営戦略を効果的に実行でき

たとしても、あるいは効果的に実行すればするほど、組織は新たな外部環境から乖離する道を進むことになる。

ここでのポイントは、ある時点での外部環境に対する組織の適合性が、組織の存続可能性を高めるように作用すると同時に、それを低めるようにも作用するという組織の適合性をめぐる矛盾の存在である。とりわけ流動的な外部環境下においては、当初の「最適な適合状態」の実現から時間が経過し、外部環境の変化が進展すればするほど、上記の適合性をめぐる矛盾は顕在化するといえる。

3.2 適合性破壊型の組織設計と変革プロセス

上記の矛盾が顕在化することを契機として展開される組織変革とは、組織における既存の調和状態や適合性を部分的に破壊し、外部環境との間に新たな適合状態を模索しながら、新たな適合段階へと組織を移行させることに主眼を置く変革プロセスである。組織における既存の適合状態を破壊することを変革の目的としている点で、この段階で求められる変革とは、適合性破壊型の組織変革であるといえる。

（1）内部適合性と外部適合性との矛盾

ベンチャー企業の創業者とは異なり、私たちの多くは、一から組織の立ち上げや設計を経験できる機会に恵まれているわけではない。既存の組織構造や組織プロセス、組織文化、人事システムなどの間に適合関係が既に成り立っている状態のもとで、組織編成を「設計し直す」ことが一般的である。すなわち、多くの組織では、従来からの積み上げ式の変革プロセスを通じて、多様な構成要素間で適合状態が多かれ少なかれ成立していることが多い。

ここで、組織内部の構成要素間で成り立っている調和状態や整合性のことを「内部適合性」と定義しよう。たとえば、組織の分業体制や業務プロセス、人事システム、組織文化などが互いによく調和すればするほど、その組織の内部適合性は高くなる。前項で説明した適合性追求型の組織設計の考え方とは、既存のビジョンや経営戦略を組織が効果的に実行できるように、ビジョンの方向性や戦略のロジックに合わせるかたちで組織の内部適合性を高めることに主眼を置く組織変革である。

他方、積み上げ式の変革プロセスを通じて、組織の内部適合性が高まれば高まるほど助長されるのが、組織の「外部適合性」である。ここで、外部適合性を、組織が外部環境の変化に対して効果的に適応する程度と定義しよう。既に説明したとおり、内部適合性を高めることによって、組織は既存のビジョンや経営戦略を効果的に実行できるようになる。その結果として、組織は外部環境に有効に適応できるようになる。つまり、組織は、経営戦略を媒介として、外部環境に効果的に適応することで、自らの外部適合性を高めることができる。

しかしながら、積み上げ式の変革プロセスを通じて、組織の内部適合性が高まれば高まるほど、組織の外部適合性は、逆に阻害される側面を同時に合わせ持つ。このような事態が起こるのは、外部環境に新たな変化が生じているにもかかわらず、既存のビジョンや経営戦略が組織内で温存される場合である。この場合、組織は既存のビジョンや戦略を効果的に実現するために内部適合性を高めれば高めるほど、その結果として、新たな外部環境から乖離し、自らの外部適合性を阻害することになる。

ここで注目すべきは、組織の内部適合性と外部適合性をめぐる矛盾の存在である。すなわち、

組織の内部適合性を高めるための組織設計や変革の取り組みが、組織の外部適合性を高めるように作用するだけではなく、それと同時に、外部適合性を低めるようにも作用するという矛盾の存在をここに指摘することができる。

(2) 新たな経営戦略をつくるのは誰か？

組織は、経営戦略に媒介されるかたちで、外部環境に適応する。すなわち、組織は直接的に外部環境に対して適応を図るというよりも、経営戦略の実行を通じて、外部環境に対する働きかけを行う。前項で指摘した矛盾とは、組織と外部環境とを媒介する経営戦略が陳腐化し機能不全に陥ることに起因して、組織の内部適合性と外部適合性との間の矛盾が顕在化したケースである。

この場合、矛盾を克服するために必要なのは、既存の経営戦略を見直し、新たな外部環境に適合した経営戦略を新たに策定することである。というのは、経営戦略が新たな外部環境に適合したものであれば、組織はその経営戦略を実行するために内部適合性を高めることで、同時に外部適合性を高めることができるようになるからである。

ここで問題となるのが、「新たな経営戦略をつくるのは誰か？」という問題である。前項で指摘したとおり、仮に組織は既存の経営戦略を実行するための道具であるという考え方に従うならば、道具に過ぎない組織に新たな戦略をつくる役割を期待することはできない。組織とは、所与の共通目標や戦略を実現するために、参加者から提供された多様な活動を束ねたシステムである。この場合、組織の多くの参加者にとって、組織の共通目標や戦略とは所与のものであり、それを定義するのは参加者たちの仕事ではない。組織への参加者の多くは、提示された共通目標や戦略に賛同するかたちで、その実現に向けて組織に参加し活動する主体である。この考え方に従うならば、組織の共通目標や戦略をつくるのは、経営者や一部の上級管理者の役割であるといえる。

(3) 「戦略は組織に従う」

しかしながら、「新たな経営戦略をつくるのは誰か？」という問いに対して、経営者や一部の上級管理者にその役割を求める上記の考え方は、組織の外部環境が流動化し、不確実性の度合いが高まるにつれて、その有効性を減少させつつある。組織が長期的に存続するためには、外部環境の変化に合わせるかたちで、組織の共通目標や戦略を絶えず再定義する必要がある。しかし、経営者や一部の上級管理者の能力だけに依存するかたちで、複雑な外部環境に適合した経営戦略を策定することは実質的に困難になりつつある。これは、経営者や一部の上級管理者、あるいは本社の戦略企画スタッフの経営能力を超えるかたちで、外部環境の流動性や複雑さが進行していることを意味している。

また、仮に経営者が新たな経営戦略を策定できたとしても、その戦略が当初意図したとおり経営上の成果を実際に上げられるかどうか、その予測を立てることは、外部環境の不確実性が増大するにつれて、益々難しくなっている。つまり、「実際にやってみないとわからない」経営課題が急速に増えつつあるということであり、実践を通じて効果的に学習することができなければ、現代の組織は生き残りの危機に直面するということである。

ここで重要なのは、「やってみないとわからない」経営課題が増加するということは、従来、経営戦略の実行主体に過ぎなかった組織が、実行主体としての役割だけではなく、学習主体と

しての役割を担うようになったことを意味するという論点である。つまり、長期的な生き残りを図るうえで、組織には戦略をプラン通りに実行するという従来の役割だけではなく、外部環境との相互作用を通じて、当初の段階では想定できなかった事柄を事後的に学習する役割が求められるようになったということである。

さらに言うならば、流動的な外部環境下における経営戦略とは、組織にとって、経営者によって定義された「完成型」としての位置づけではありえない。この場合の経営戦略とは、暫定的な仮説としての位置づけに過ぎず、組織による実践と学習を通じて、絶えず検証され再定義される対象といえる。つまり、この場合の経営戦略とは、組織によって実践され、学習され、そして修正される暫定的な概念ということができるだろう。

そして、上記の考え方に従うならば、経営戦略とは、組織の実践能力や学習能力によって、その内容やあり方が左右される概念ということができる。すなわち、「戦略は組織に従う」という命題が、とりわけ流動的な外部環境下で生き残りを図る組織においては成り立つということである。

（４）「戦略をつくる組織」に向けた変革プロセス

既存の経営戦略が陳腐化することで、内部適合性と外部適合性との矛盾に陥った組織が生き延びるためには、今まで追求してきた既存の経営戦略を効果的に実行するための組織設計や変革プロセスの考え方を否定することが求められる。というのは、陳腐化した既存の経営戦略を効果的に実行できるように、組織の構成要素間の整合性を高めるような適合性追求型の組織設計を追求すればするほど、その組織は新たな外部環境から益々乖離し、自らの外部適合性を阻害することになるからである。また、積み上げ式の変革プロセスにおいて、既存の経営戦略を過去からの延長線上でさらに展開しようとすればするほど、組織の外部適合性は阻害されることになるからである。

ここで、内部適合性と外部適合性との矛盾を契機とした組織の再設計に求められるのは、既存の内部適合性を部分的に破壊し、組織の構成要素間に矛盾や不整合の状態を意図的に導入する組織設計を行うことである。そのような適合性破壊型の組織設計を通じて、組織に「揺さぶり」をかけ、新たな内部適合の段階へと組織を移行させるという従来とは全く異質な変革プロセスを展開することが重要である。

換言すれば、ここで求められるのは、従来のアプローチのような、ある時点での適合性を最大限に追求することで「調和や整合性のとれた安定した組織」をつくることではなく、現状の内部適合性を破壊することで生じる組織内部の矛盾を原動力として、既存の適合状態から新たな段階の適合状態へと移行できる組織、換言すれば、「不調和や矛盾を抱えるがゆえに動く組織」を設計することである。

①新たな人事システムによる「揺さぶり」

たとえば、保守的で家族主義的な組織文化を永年育んできた企業を想定しよう。この企業では、自社の組織文化を反映するかたちで、年功序列を重んじた人事処遇を従来行ってきた。また、従来の安定的な外部環境の下で、上記の組織文化と人事システムとが高い内部適合性を実現することで経営成果を上げてきた。

この企業が、外部環境の質的な変化に対応するために、挑戦主義を重視して若手人材の抜擢

人事を行ったり、実績主義に基づいてハイパフォーマー型の外部人材をシニアマネジャークラスに積極的に採用したりするケースは、組織文化と人事システムとの間に不調和を意図的に生じさせることで、硬直化しつつあった組織の内部適合性に「揺さぶり」をかける変革手法のひとつである。

挑戦主義や実績主義を人事システムに新たに導入するといった「揺さぶり」に対して、強い拒絶反応や抵抗を示す人材もいれば、むしろ若手人材の中には新たな人事処遇を歓迎する向きもあるだろう。従来の年功序列型の人事システムの下では、上司の指示や命令に忠実に従うことが、自らの人事評価を高めることに貢献したが、実績主義の人事システムの下では、場合によっては、上司の誤った命令に従うことで自らの実績を下げるリスクも考えられる。むしろ自分個人の主体的な判断で自律的に動いた方が業務実績を上げられるかもしれない。もし部下たちがそのように考えるならば、従来よりも自律的に判断して行動することを助長されるだろう。他方、挑戦主義が人事評価項目として新たに重視されることは、過去の前例には囚われない新たな業務の創造を促し、失敗しながらも試行錯誤を繰り返すことで組織学習を深める機会を生み出すことに貢献するだろう。

このように、人事システムと組織文化との間の矛盾は、業務プロセスや上司と部下との関係性へと波及する。つまり、上記の揺さぶりが、業務プロセスを始めとして組織の多くの構成要素に波及し、従来の内部適合性が徐々に破壊されることで、組織の均衡状態が流動化することである。ここで注意を払うべき点とは、上記のような新たな行動パターンが、必ずしも既存の組織文化とは適合していないということである。それゆえ、そのような新たな行動パターンを実践する社員の集団は、社内当初「浮いた存在」となるだろう。また、既存の組織文化に愛着を感じている社員の集団からは攻撃を受ける可能性もある。しかしながら、既存の組織文化とは矛盾する、社員の新たな挑戦的行動や業務実績を人事システムでサポートし評価し続けることによって、徐々に新たな行動パターンや仕事の進め方、上司と部下との新しい関係のあり方が社内で広がりを見せるようになり、その結果として、若手とミドルの社員を中心に新規事業開発のプロジェクトチームが複数立ち上がる段階になると、逆に既存の組織文化のほうが、現状の業務プロセスや人事システム、組織構造からは「浮いた存在」となり、新たな行動パターンに適合すべくプレッシャーを受けるようになる。

このように、多様な要素から構成される組織の内部適合性を部分的に破壊し、そこから新たな適合状態へと組織を移行させるためには、部分的にどのような不調和を組織内で最初に生み出し、そこから変化の動きをどのように組織内に波及させることで、組織の内部適合状態の移行を図っていくかが、適合性破壊型の変革プロセスを管理するうえで考慮すべき重要なポイントとなる。

②新たな組織構造による「揺さぶり」

さらに、この企業では、事業領域ごとに縦割りで部門化された事業部制の組織構造を従来採用してきたが、複数の事業部を横断する横串組織を加えたマトリクス組織を新たに導入したとしよう。この取り組みは、組織内の縦方向と横方向のコミュニケーション・プロセスの交点に意図的にコンフリクトの要因を埋め込むことで、組織の現場レベルにおける創発的な動きを促す取り組みの一例として捉えることができる。

事業部とは、自らの事業に対して利益責任を負う事業単位である。自らが従事する事業に対

して利益責任を負うということは、自らの事業運営に関わる意思決定全般に関して、それらを自律的に下すことのできる権限を事業部が包括的に持つことを意味している。すなわち、「権限なくして責任なし」という組織設計の原則に基づいて、事業部制組織では分業構造と意思決定プロセスの整合性が保たれている。

しかしながら、マトリクス組織の導入は、そのような組織における分業構造と意思決定プロセスとの整合性を部分的に破壊する組織設計の考え方を反映している。というのは、事業部の意思決定に対して、複数の事業部を横断するかたちで編成された横串組織が影響を及ぼすからである。事業部の立場からすると、自らが従事する事業に対して利益責任を負っているにもかかわらず、その事業に関わる意思決定を事業部のみで自律的に行えないという点で、組織設計上の権限と責任との間に不整合が生じているといえるだろう。組織内の整合性や調和を重視するならば、命令系統が縦方向と横方向で二重系統となるマトリクス組織よりも、命令系統の一貫している事業部制組織のほうが、組織設計における権限と責任との整合性は高いといえる。

他方、マトリクス組織では、縦方向の事業部の指揮命令系統と、事業部横断的な横串の指揮命令系統との交点でコンフリクトを生じさせることで、従来の縦割りによる組織運営では視野の外にあった革新的な経営課題を浮き彫りにしたり、そのような革新的な経営課題に対して、縦割りの事業部と横串組織の双方の主張を統合する機会が組織内に生み出されることで、従来の延長線上ではなく、より高い次元で新たな解決策を創造する創発的なプロセスが組織内に生まれることが期待できる。このように、組織設計において既存の内部適合性をあえて破壊し、組織内に矛盾や不調和を導入することによって、従来の組織運営の延長線上には期待できなかった創発的な動きを組織内に生むことができる。

（5）将来ビジョンとリーダーシップの重要性

第1節の組織の成長プロセスに関する考察で既に指摘したとおり、組織における成長と進化のプロセスとは、矛盾の顕在化を契機とした革新的な組織変革を媒介とすることで、先の成長段階に進むと考えられる。同様に、組織設計においても、組織の再設計において意図的にもたらされた組織内の不調和や矛盾が、その組織を新たな段階の適合状態へと移行させる契機となるのではないかと本論では考える（山岡[2006]）。

換言するならば、組織の多様な要素が全体として整合する状態を追求することで「調和のとれた動かない組織」をつくる適合性追求型の組織設計のあり方を否定し、既存の内部適合性を破壊する組織設計をあえて志向することで、組織内の不調和や矛盾を意図的に生み出しながら、その不調和や矛盾を原動力として、組織を既存の適合状態から新たな適合状態へと移行させる動態的な組織設計が、とりわけこの段階では求められる。

とはいえ、組織設計を通じて組織内に矛盾や不調和を生み出しさえすれば、組織が新たな適合段階へと自動的に移行するわけではもちろんない。組織内の矛盾や不調和は、それらが放置されるならば、組織内のコンフリクトが激化し、組織のパフォーマンスを阻害する要因として作用しかねない。それゆえに、組織内の矛盾やジレンマを統合する経営陣や変革リーダーの働きが、組織変革の成果を高めるうえで極めて重要な役割を果たすといえるだろう。

ここで経営陣や変革リーダーに求められる役割とは、組織が進むべき将来の大まかな方向性を組織の参加者に対して明確に示すことである。たとえば、今から5年後の将来、自社は社会に対してどのような価値を新たに提供できる存在になりたいのか、そのような存在になること

で、自分たちが新たに得られる利益とは何か、といった大まかな将来の青写真を描く必要がある。経営陣や変革リーダーが将来ビジョンを一切示さないままに、組織に「ゆさぶり」をかけ、既存の内部適合性を破壊したとしても、組織は方向性を失ったまま漂流することになりかねない。その結果として、新たな内部適合性の段階へと移行することは困難となるだろう。

適合性破壊型の変革プロセスとは、既存の内的適合状態を破壊しながら、組織の新たな適合状態を探索するプロセスである。具体的には、経営者が組織の大まかな将来ビジョンを示しながら、組織の現場レベルでは自律的な試行錯誤と組織学習を進め、組織全体が新たな経営戦略を探索し形成するプロセスである。この探索プロセスでは、経営者や変革リーダーが既存の内部適合性を破壊しつつ、それと同時に、大まかな将来ビジョンを示すことによって、組織が自律的に新たな内部適合性の段階へと移行できるように変革プロセスを展開することが必要である。

3.3 適合性追求型の組織設計と変革プロセス

前項では、既存の硬直化した内部適合性の破壊を通じて、新たな内的適合の段階へと自律的に組織を移行させる適合性破壊型の変革プロセスについて考察した。組織は、適合性破壊型の組織設計と変革プロセスを実践することによって、硬直化した組織を自己革新し、自らの生き残りを図ることができる。

しかしながら、仮に組織が適合性破壊型の組織設計と変革プロセスを長期にわたり追求し続けるならば、そのことが組織の寿命をかえって縮めるように作用すると考えられる。それゆえ、組織がさらに生き残りを図るためには、適合性破壊型の組織設計と変革プロセスを否定し、再び、適合性追求型の組織設計と変革プロセスを導入する必要がある。それでは、なぜ適合性破壊型の変革プロセスを否定し、適合性追求型の変革プロセスを再び導入する必要があるのか、その根拠について本項では考察しよう。

(1) 戦略探索型組織と戦略実行型組織

前項で議論した適合性破壊型の組織設計と変革プロセスとは、既存の硬直化した内部適合性を破壊することで、組織の新たな内部適合状態を探索するプロセスとして捉えることができる。ここで、新たな内部適合状態を探索するにあたって、その指針となるのが、経営者の描く組織の将来ビジョンである。組織の現場レベルには、経営者の描く将来ビジョンの実現に向けて、多様な戦略プランを実践し、試行錯誤と組織学習を繰り返しながら、自社にとって望ましい経営戦略を探索し続けることが求められる。

つまり、適合性破壊型の変革プロセスとは、既存の内部適合性を破壊し、組織の均衡状態を流動化させることによって、組織を変動させることを目的としている。組織を変動させることによって、その組織は多様な経営戦略を試行的に実践することができるようになる。ただし、ある戦略を実行するにあたって、その戦略だけを実行するために最適化された内部適合性をもつ組織と比べて、組織の内部適合性が変動している組織は、その戦略をそれほど効果的に実行できるわけではない点には十分な注意を払う必要がある。すなわち、変動する組織の強みとは、特定の戦略を効率的に実行し最大限の成果を上げられる組織能力にあるのではなく、人事システムや意思決定プロセス、組織構造などが変動しているがゆえに、多様な戦略を試行的に実践できる組織の柔軟性にあるといえる。

他方、特定の戦略を実行するために最適化された内部適合性をもつ組織にとっては、多様な戦略を試行的に実践することは困難である。そのような組織は、既存の経営戦略を最も効果的に実行するために編成された組織であるため、それ以外の戦略を実行したところで、既存の戦略を実行することで得られる経営成果を上回る成果を期待することはできない。それゆえ、あえて多様な戦略を探索したり試行したりする合理的な動機が、そのような組織にはそもそも存在しないことになる。

（２）戦略探索と戦略実行をめぐる矛盾の顕在化

適合性破壊型の変革プロセスで、多様な戦略の試行を通じて、自社にとって望ましい戦略を探索する場合、組織の内部適合性は変動状態にあるほうが望ましい。すなわち、人事システムや意思決定プロセス、組織構造などが変動しているがゆえに、組織は多様な戦略を実践し試行錯誤できる柔軟性をもつことができる。

他方、組織が特定の戦略のみを実行するのであれば、組織の内部適合性は安定しているほうが望ましい。つまり、特定の戦略を実行することを目的に最適化された人事システムや意思決定プロセス、組織構造などを備えた組織こそが、その戦略の実行を通じて、最も大きな経営成果をあげることができる。

ここで明らかになるのが、多様な戦略の探索主体としての組織と、特定の戦略の実行主体としての組織をめぐる矛盾である。組織は多様な戦略を試行し探索することによって、自らの存続可能性を高めることができる。なぜならば、多様な戦略の選択肢の中から、自社にとっての最適な経営戦略に到達できる可能性を高めることができるからである。

同時に、組織は多様な戦略を試行し探索することによって、自らの存続可能性を阻害している。というのは、既に述べたとおり、ある戦略を実行するにあたって、その戦略だけを実行するために最適化された内部適合性をもつ組織と比べて、組織の内部適合性が変動している探索型の組織は、その戦略をそれほど効果的に実行できるわけではないからである。すなわち、戦略探索型の組織は、戦略実行型の組織と比較して、いずれの戦略においても、競争上でより大きな経営成果をあげることはいえないといえる。

ここで顕在化している矛盾とは、組織の内部適合性を変動させて多様な戦略を探索することによって、組織の生き残りの可能性を高められる側面と、逆に阻害される側面とが同時に存在するという矛盾である。適合性破壊型の変革プロセスにおいて、組織が多様な経営戦略の探索に多くの時間を費やすにつれて、上記の矛盾は顕在化する。というのは、組織が内部適合性を変動させることで、多様な戦略の探索に時間をかければかけるほど、特定の戦略のみを実行するために最適化された内部適合性をもつ組織であったならば得られたはずの潜在的な利益、つまり機会費用が累積的に増加していくからである。

（３）「否定の否定」による適合性追求型の変革プロセスへの回帰

上記の顕在化した矛盾を克服するために、組織はある時点において多様な戦略の探索を中止し、戦略の選択肢を絞り込んで、特定の戦略を実行するために最適化された内部適合性を構築するための組織変革プロセスへと移行することが求められる。すなわち、適合性破壊型の変革プロセスから適合性追求型の変革プロセスへの移行である。換言すれば、戦略探索主体としての組織から、戦略実行主体としての組織への移行である。

多様な戦略を探索的に試行するために、今まで変動させてきた内部適合性を安定させ、特定の戦略を最も効果的に実行できるように最適化する必要がある。つまり、絞り込まれた経営戦略の効果的な実現に向けて、組織の多様な構成要素を束ね、戦略と組織の整合性を高めることで、組織がビジョンや戦略を効果的に実行できるようにすることが、適合性追求型プロセスの目指すところである。

本論の第1節では、組織の持続的な成長プロセスとは、既存の強みの活用を追求する積み上げ式の変革プロセスが徐々に顕在化させる組織の矛盾と、その矛盾を契機として展開される革新的な変革プロセスに媒介されるかたちで、積み上げ式の変革プロセスが断続的に展開することで構成されることを明らかにした。また、組織内での矛盾の顕在化と、それを契機として展開される革新的な変革プロセスが、前後の積み上げ式の変革プロセスを媒介するかたちで、組織の持続的な成長プロセスを描ける点を指摘した。

上記の指摘は、第3節の議論にもそのまま適用することができる。すなわち、組織は既存の戦略を効果的に実行するための内部適合性を追求する変革プロセスと、既存の内部適合性を破壊し、多様な戦略を探索することを通じて、組織の新たな内部適合性を探索する変革プロセスとの往復運動によって進化と成長を遂げている。その進化と成長のプロセスでは、組織の内部適合性を高めることによる進化を自己否定し、また内部適合性を破壊することによる進化を自己否定するという「否定の否定」から成り立つ往復運動が見られ、そのような非直線的な往復運動こそが、組織の持続的な成長・進化プロセスを構成する本質的な要素ではないかというのが本論の主張である。

結びにかえて

本論では、組織における矛盾の概念に着目し、矛盾を中心に進行する組織の進化と成長のプロセスを、組織設計と変革プロセスの議論と重ね合わせるかたちで考察した。本論における考察を通じて明らかにできた点とは、第一に、組織の進化と成長を牽引する要因が、同時に進化と成長を阻害する要因として作用するという矛盾を、組織は構造的に抱えているという点、第二に、進化や成長に伴う矛盾の顕在化を契機として、従来とは質的に異なる進化と成長の段階へと組織は移行するという点、第三に、組織の進化と成長のプロセスは「否定の否定」から成り立つ往復運動によって構成されるという点である。

ここで、往復運動というと、あたかも同じ平面上の2地点間を繰り返し堂々巡りしているイメージが喚起されるが、それは本論の意図するイメージとは異なる。本論の意図する往復運動とは、組織の進化と成長を牽引する2つの矛盾するロジック（たとえば、内部適合性の追求と内部適合性の破壊、戦略実行型組織と戦略探索型組織、積み上げ式変革と革新的変革など）が、組織の進化と成長のプロセスにおいて交互に現れることを表している。それゆえ、組織が同じ場所を堂々巡りしているわけではなく、「否定の否定」から成立する往復運動を通じて、組織は絶えず進化し成長を遂げている。この「否定の否定」による進化と成長のプロセスとは、単なる「肯定」による直線的な成長プロセスとは本質的に異なることを、ここでは特に強調したい。

なお、本論では矛盾を契機として、組織が進化し成長するプロセスをモデル化した。全ての組織が必ずしも矛盾を原動力として進化できるとは限らない。というのは、仮に組織が矛盾に直面しているとしても、その矛盾を無視したり、隠蔽しようとしたりするパワーが組織内で

は作用しがちだからである。そこでは、矛盾に起因するコンフリクトの争点を公式の意思決定プロセスから排除しようとするパワーや、組織の参加者が矛盾やコンフリクトの存在自体を認識できないように作用するパワーの存在に留意しなければならない (Bachrach & Baratz [1962], Lukes [1974])。

もし上記のパワーによる作用が組織内で支配的ならば、矛盾を無視したり隠蔽したりすることで、組織は現状の内部適合性を肯定し、現状の延長線上に直線的な進化と成長のプロセスを描こうとするだろう。しかしながら、このような直線的な進化のプロセスは、組織の長期的な存続可能性を阻害するのではないかというのが本論の主張である。むしろ、組織における矛盾を直視し、それを公の議論の俎上に載せることのできる組織こそが、一見「回り道」をしているように見えても、長期的な存続可能性を高めることができるのではないかと本論は考える。

引 用 文 献

- Bachrach, P. and Baratz, M. S. (1962), The Two Faces of Power, *American Political Science Review* 56, 947-952.
- Daft, R.L. (2001), *Essentials of Organization Theory & Design*, 2nd ed., Cincinnati, OH: South-Western College Publishing. (高木晴夫訳, 『組織の経営学』, ダイアモンド社, 2002年).
- Gersick (1991), Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm, *Academy of Management Review*, 16, 10-36.
- Greiner, L.E. (1972), Evolution and Revolution as Organizations Grow, *Harvard Business Review*, 50, 37-46.
- Lukes, Steven (1974), *Power: A Radical View*, London: Macmillan. (中島吉弘訳, 『現代権力論批判』, 未来社, 1995年).
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1984), Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizational Dynamics*, 13, 36-52.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1977), A Diagnostic Model for Organization Behavior. In J.R. Hackman, E.E. Lawler, & L.W. Porter (Eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, 85-100, New York: McGraw-Hill.
- Quinn, R.E. and Cameron, K. (1983), Organizational Life-cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence, *Management Science*, 29, 33-51.
- Romanelli, E. and Tushman, M.L. (1994), Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test, *Academy of Management Journal*, 37, 1141-66.
- Tichy, N.M. (1983), *Managing Strategic Change: Technical, Political, and Cultural Dynamics*. New York: John Wiley & Sons.
- Tushman, M.L., Newman, W.H. and Romanelli, E. (1986), Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution, *California Management Review*, 29, 29-44.
- Tushman, M.L. and O'Reilly, C.A. (1997), *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Cambridge, NA: Harvard Business School Press. (平野和子訳, 『競争優位のイノベーションー組織変革と再生への実践ガイド』, ダイアモンド社, 1997年).
- Wilson, D. (1992), *A Strategy for Change*, London: Routledge.
- 山岡徹 (2006), 「組織変革と組織変化」, 横浜経営研究, 第27巻第2号, 13-34頁.

[やまおか とおる 横浜国立大学大学院国際社会科学研究所准教授]

[2013年2月4日受理]