

組織認識論における変革概念 —組織変革論の新たな視点構築に向けて—

東 俊 之

目 次

はじめに

I. 組織変革論の注目点

II. 組織認識論の射程

III. 組織認識と組織変革

おわりに

は じ め に

組織は環境との関係を度外視して検討することはできない。特に経営組織論において組織と環境との関係を研究することは重要なテーマであり続けている。つまり「組織を取り巻く環境をどのように捉えるのか」という問題は、近代の組織論において大きな課題である。例えば、コンティンジェンシー理論¹⁾では、市場環境に最適な組織形態を求め、また制度派組織論では、制度的・文化的環境からのプレッシャーにより組織が同型化するという結論を導き出している (DiMaggio & Powell, 1983)。こうした議論において組織は環境受動的な存在と考えられてきた。

そしてグローバル化やIT化が進む今日、組織を取り巻く環境は不確実性が増していると広く考えられている。そうした環境下において「組織を変革することが必要である」という認識が一般化している。特に今日、これまでの積み重ね型の変化では不確実な環境変化に対応できないこと、そしてそのために非連続的な変革が必要であるという考えが広がっている。こうした非連続的組織変革論 (discontinuous organization change) では組織構造や戦略、また組織文化という特定要素のみの変革ではなく、組織全体を包括的に変革する必要性を論じている。なかでも、共有価値や組織文化という側面を重視しており、組織の持つ固有の価値観やパラダイムの変革を伴うと指摘している。こうした先行研究を踏まえつつ、本研究では、非連続的組織変革を組織の包括的、抜本的、意識的変革であり、組織パラダイムや認識枠組の変更を含むものと定義する。

しかし多くの非連続的変革論の研究は「なぜ変革しなければならないのか」には着目していない。

1) コンティンジェンシー理論については以下の文献に詳しい。野中郁次郎『組織と市場』千倉書房、1974；加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房、1980年；岸田民樹『経営組織と環境適応』三嶺書房、1985年。

むしろ「どのように組織を変革させるか」に注力している。こうした議論では、組織はどのタイミングで、どのような意識をもって、そして何のために変革を行うのかが明らかにならない。

本研究では、これまでの組織変革論の問題点を指摘しつつ、組織として取り巻く環境をいかに認識するか、という側面に着目し組織変革を検討していきたい。そこで組織認識に関するこれまでの代表的な研究成果を振り返ることにより、組織変革に関する議論に新たな視点を持ち込めないかを検討する。くわえて非連続的組織変革には、組織の価値観や組織パラダイムの変革が伴う。組織固有の価値観やパラダイムなどの認識枠組は、組織認識論において中心的論点となっている。こうしたことから、組織変革論と組織認識論の両者の検討が必要不可欠であると考え。具体的には、以下にあげる組織変革論のいくつかの課題を中心として論を展開する必要性が考えられる。

第一の課題は、組織が環境を認識することと、変革の必要性を“認識”することがイコールなのかどうかである。これまでの組織変革論では環境変化は所与であり、変化した環境に対してどのように組織を変革させるかを注目してきた。しかし必ずしも変化した環境に適応することが組織変革につながるわけではない。変革の必要性を認識するという意味を検討することが必要である。第二に、組織変革において環境認識は“誰”によってなされるかである。これまでの組織変革論では、変革の初期プロセスにおけるビジョン構築・提示行動を中心に変革リーダー（主としてトップマネジメント）の役割を重要視した研究が多い。既存理論における環境の認識は、変革リーダーの個人的能力として捉えられており、組織がどのように関係しているかは不明である。こうした問題点を明らかにすることが必要不可欠であろう。

しかし上記の問題意識はあまりに壮大であるように思われる。そこで本稿の射程はきわめて限定的なものとした。本稿では、まず既存の組織認識論において組織変革がどのように検討されてきたかを明らかにする。そして組織認識論と組織変革論の関係から、今後どのような考察が必要となるかを記述したい²⁾。

I. 組織変革論の注目点と問題点

企業組織を取巻く環境は、規制緩和やグローバル化、IT化が進み、競争が激しく不確実性の高い環境となってきた。その競争環境を戦い抜くにあたり、組織は環境変化を先取りした「変革」が必要となっている。このことは、近年様々な研究者やコンサルティング企業から「組織変革」「企業変革」に関する論文や書籍が発表されていることから明らかである。

今日提起されている多くの組織変革研究は、組織変革のプロセスに着目し、成功へと導く手順を

2) 拙稿「変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動論へ向けて—」『京都マネジメント・レビュー』第8号、2005年、では変革型リーダーシップ論の再検討を行った。本稿では組織認識論と組織変革論を検討する。

示した研究である。そしてこれらの研究では、組織の一要因のみの変革ではなく、組織全体にわたる変革の重要性が指摘されている。研究に共通する特徴として、これまでの積み重ね型の変化では不確実な環境変化に対応できず、そのために非連続的な変革が必要であると考えている。本章ではこのような組織変革研究を非連続的組織変革 (discontinuous organization change) と称することに

1. 非連続的組織変革論の展開

非連続的組織変革論が誕生した背景として、1980年代半ばに組織変革を2つに区別しようとする考えが生まれたことがあげられる。一つは、基本的なパラダイムはそのままに、その枠組みの中で積み重ね的に小さな変化を繰り返していくという考えである。もう一つは、これとは対照的に、今までのパラダイム自体を変化させるという考えである。前者の変革は、第1次変化、漸進的変革、進化的変化、量的変化などと表現され、後者は第2次変化、非連続的変革、質的変化、パラダイム変革などという言葉で表されている (大月, 1999)。

例えば、Tushman & Romanelli (1985) は、数業種の企業を時系列的に研究し、その企業の成長過程を明らかにしようとした。その結果、どの業種の企業でも長期にわたる小規模で漸進的変革と大規模でラディカルな非連続的変革という異なる2つの組織変革を交互に行っていることが明らかになった。さらにどの業種もある規則的な頻度で非連続的な変革活動が行われていることを指摘している。また、比較的变化の少ない時期を越え、激しい変革期に戦略、組織構造、組織プロセス、人間的側面を変化させることによって、多くの企業が存続可能になると主張している。逆に本格的な変革をしなかった企業は、市場から排除されることになるとしている。こうしたモデルは、生物進化論において環境の変化に対し停滞期と急進期の進化が存在するという断続均衡モデル (punctuated equilibrium model) をベースに考えられており、組織の断続均衡モデルと呼ばれている。

こうした2つのタイプの変革のうち、特に不確実な環境下において非連続的な組織変革の必要性が広く認識されてきた。1990年以降、組織変革論は変革プロセスに着目した研究が多くなされている (Kotter, 1996; Tushman & O'Reilly, 1997; Nadler, 1998; Taffinder, 1998; Duck, 2001)。すなわち環境不確実性の増加により、包括的、抜本的、意識的変革である非連続的組織変革の必要性が広く認識されるようになってきた。これまでの非連続的組織変革論は、①環境不確実性の増大による非連続的変革の必要性が増加していること、②非連続的組織変革は包括的、抜本的、意識的変革であること、③非連続的組織変革の変革プロセスをステージ区分していること、④非連続的組織変革を進めるためのトップマネジメントの役割を重要視し、特にビジョンの提示とそのコミニケートをより重要視していること、が特徴としてあげられる (東, 2004)。

非連続的組織変革へと導く変革プロセスのステージの区分について、具体的にいえば、Kotter (1996) は①危機意識の醸成、②変革のため連帯チームを築く、③ビジョンと戦略の創造、④ビジョンの周知徹底、⑤従業員の自発を促す、⑥短期的成果を実現する、⑦成果を活かして更なる変革を

表1 非連続的組織変革モデルとレヴィン・モデルの対比

(前段階)	解凍	移行	再凍結
Kotter (1996)	①危機意識を高める ②変革の連携チームを築く ③ビジョンのための戦略を創造 ④変革ビジョンの周知徹底	⑤従業員の自発を促す ⑥短期的成果を実現する ⑦成果を活かして、更なる変革を推進する	⑧新しい企業文化に定着させる
Tushman & O'Reilly, III (1997)	I 変革へ導く ①ビジョンにあふれたリーダー ②上級チーム	II 組織変革を実行する ③変革の政治的な力を管理する ④個人の抵抗を管理する ⑤転換期の統制を維持する	III 変革の実行を査定する ⑥変革の査定
Nadler (1998)	①変革の必要性を認識する ②組織内で共有する方向を決定	③変革を実行する	④変革の総まとめをする ⑤変革を持続させる
Taffinder (1998)	①変革への目覚め ②変革ビジョン	③変革のシナリオ ④実践のステージ	⑤変革バリューの追及
Duck (2001)	①停滞段階 ②準備段階	③実行段階 ④決着段階	⑤結実段階

出所：東 俊之「非連続的組織変革と組織ライフサイクルに関する一考察」京都産業大学マネジメント研究科修士論文，2004年，p. 34.

推進する，そして⑧新しい方法の企業文化に定着，という8段階のプロセス・モデルを提示している。Tushman & O'Reilly (1997) は，①変革を導く，②組織変革を実行，③変革の実行を査定，という3段階に区別し，さらにそれぞれの段階について必要となる行動を示している。Nadler (1998) は，①必要性の認識，②共有する方向の決定，③変革の実行，④変革の総まとめ，⑤変革の持続，という5段階，Taffinder (1998) は，①変革の目覚め，②変革のビジョン，③変革のシナリオ，④実践のステージ，⑤変革バリューの追及，の5段階，ダックスも，①停滞段階，②準備段階，③実行段階，④決着段階，⑤結実段階，という5段階のそれぞれ変革プロセスを示している。

こうした組織変革のプロセスに区分する研究の基礎的理論を提供する研究として，Lewin (1951) の「解凍」→「移行」→「再凍結」という3段階モデルがあげられる。彼は個人の態度変容の研究を援用し，組織変革プロセスを社会心理学的に捉えようとしている。それによると，「解凍」段階は，現在の行動を支持している均衡状態を流動的にし，心理的緊張状態を変革させる段階である。「移行」段階は，心理的緊張を解くため情報の探査，処理，利用がなされる段階である。そして「再凍結」段階は，変革によって生じた新しい状態を既存の組織内に定着させる段階である。上記の非連続的変革のプロセス・モデルと，レヴィン・モデルを表1のように対比し要約することができる。

2. 非連続的組織変革論の問題点

前述したように、これまでの非連続的組織変革論は変革プロセスに着目し、なかでも変革の初期段階におけるビジョンの提示行動とその伝達を重要視している。しかし非連続的組織変革論では、環境をいかに認識するかという側面をあまり注目していない。さらに、これまでの非連続的組織変革論は、どのような環境下において変革が必要となり、どのタイミングで変革の認識が必要になるのかについて回答を与えていない。例えば Kotter (1996) は、技術革新や国際規模の経済統合、先進国市場の成熟化や社会主義経済の崩壊から市場と競争のグローバル化が進み、多くの危機と機会を企業にもたらすという。そして生き残るために企業は変化の激しい環境下において大変革を行うことを余儀なくされると指摘している。しかし、彼の研究では環境の変化をどのように認識するのか、という視点が欠けている。すなわち、組織がどのように環境を認識するのかによって、変革の必要性の有無や変革の規模などに違いが出るはずであるが、その点に関して Kotter の研究では明らかになっていない。

さらに、非連続的組織変革論では個人の能力として環境認識やビジョンの提示を捉えられている。すなわち変革リーダー（主としてトップマネジメント）のリーダーシップを重要視している。こうした議論を前提にすると、偉大なリーダーの出現が組織変革に必要不可欠であるような議論に帰結するのではないだろうか（東，2005）。筆者はこうした「リーダー待望論」の議論に対し、疑念を抱いている。そして組織全体の変革に対する何らかのアプローチを検討することが必要ではないかと考えている。

組織が変革を成功させるためにはスラック資源が必要であるという指摘がなされている（桑田・田尾，1998；大月，1999）。十分なスラック資源を有する段階、すなわち組織ライフサイクル（organizational life cycle）³⁾ での成熟段階での素早い変革への気づきが不可欠である。そのためにはトップのみならず組織の境界に位置する対境担当者（山倉，1993）の認識が必要不可欠になる。そして組織全体として、いかに認識するかということが重要である。

こうした視点から本稿では組織の環境認識に着目した研究を再検討し、こうした非連続的組織変革論の問題点について一考してみたい。

II. 組織認識論の射程

一般に「人間が知識を獲得し、利用する活動を認識あるいは認知と呼ぶ」（加護野，1988，p.

3) 組織ライフサイクルに関する研究は以下の文献を参考のこと。Quinn, R. E. and Cameron, K., "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol. 29, No. 1, 1983.; Miller, D. and Friesen, P. H., "Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle", *Organizational Studies*, Vol. 4, No. 4, 1983.; 佐々木利廣「組織ライフ・サイクルと転換経営」『経済経営論叢』（京都産業大学経済経営学会）第20巻2-3合併号，1985年。

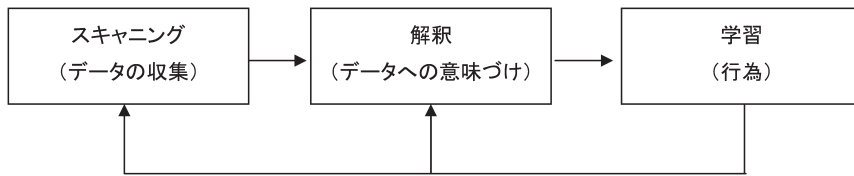


図1 スキャニング・解釈・学習の関係

出所：Daft, R. L., & Weick, K. E., "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, p. 286.

225). そして、組織認識論は「組織のなかで行為しているひとびとの認識活動に焦点を合わせ、行為者の視点から組織現象を照射する」(加護野, 1988, p. 225) ことである。

認識論に関して、哲学では長い歴史があるものの未だ合意が得られていない(加護野, 1988)。しかし、心理学、社会学、哲学の学際的領域に存在する組織認識論や組織の認識的側面に着目した研究は注目され、今日認識(cognition)や解釈(interpretation)⁴⁾をめぐるテーマは、組織論の大きな流れになっている⁵⁾。

組織論において認識への注目は古くSimon(1957)やMarch & Simon(1958)に代表される情報処理アプローチまで遡ることができる(加護野, 1988; Mintzberg, et al., 1998; Lant, 2001)。しかし情報処理アプローチは個人の制限された合理性(bounded rationality)からの環境認識に注目しているが、組織との関わりについて十分に検討されていない。こうした限界を克服すべく組織認識論に注目が集まった。

本章ではこれまでの組織認識論の特徴について検討を行う。なかでも、代表的な研究であるDaft & Weick(1984)や加護野(1988)の議論を中心に考察する。

1. 「イナクトした環境」の認識

Daft & Weick(1984)は、組織を解釈システム(interpretation system)として捉えている。組織が環境からの情報を単に獲得するだけでなく、スキャニング(scanning)、解釈(interpretation)、学習(learning)というプロセスを通じてなされるとしている(図1)。こうしたプロセスはWeick(1979)の組織化(organizing)のモデルを踏まえて考えられている。

解釈システムとして組織を検討するに当たり、彼らは4つの前提を提示している。まずもっとも重要な前提は、オープンシステムとしての組織は、不確実な情報を探索し、その情報に基づいて行動を行うという点である。そしてトレンド、イベント、競争者、市場、技術開発の探知を可能とする情報処理メカニズムを構築する必要があるとする。続く第二に、解釈に関する個人と組織との関

4) 厳密には「認識」「解釈」あるいは「認知」という言葉は区別されるべきではあるが、本稿では「主観的な環境創造」という意味合いでこれらの言葉を同義で使用する。

5) 例えば、Mintzberg, Ahlstrand, and Lampel(1998)は、戦略論の学説を10の重要な学派に分類しているが、そのうちの1つをcognitive schoolと名づけている。

解析不可能 環境に対する 信念	指示なき視点 (undirected viewing) 場当たりのな解釈 ノンルーチンな、非公式なデータ 予感、噂、チャンス、機会	環境創造 (enacting) 環境に対する実験、テスト、強制、発明 行動を通じた学習
	制約ある視点 (conditioned viewing) 伝統的枠組みでの解釈 受動的探知 ルーチン、フォーマルデータ	発見 (discovering) 公式な調査 質問、サーベイ、データ収集 積極的探知
解析可能	消極的	積極的

図2 Daft & Weick の解釈モード

出所：Daft, R. L., & Weick, K. E., "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984, p. 289.

係に注目する。これまで研究では解釈が個人によってなされていたのに対し、彼らは組織に認識システムと記憶があるという。そのため個人の異動に関わらず、組織の知識、行動、心理マップ、規範、価値観は保持される。こうした結果、データの要素、知覚、認識マップは管理者間で共有される。

第三の前提として、戦略レベルの管理者（トップマネジメント・グループ）によって組織の解釈は形式化されるという。すなわち、組織成員によってスキニングやデータ処理が行われるが、情報の集中や組織レベルでの情報の解釈はトップマネジメント・レベルでおこなわれるという。そして第四の前提は、環境を解釈するモデルやプロセスは組織によって異なるという点である。解釈システムは組織や環境特質から生み出され、また解釈システムの違いによって戦略や構造、意思決定に違いをもたらすと指摘している (Daft & Weick, 1984)。

この前提に基づき環境の解釈を、①マネジャーの持つ外部環境の分析可能性に対する信念、②組織が環境を理解するための環境への進入程度、という二つの軸から図2のように4つのモードに分類している。

まず、「環境創造 (enacting)」は、環境は解析不可能であると考え、しかし、環境に対し実験やテストを行い、積極的に関わりを持つことによって自ら環境を構造化しようとする。こうしたモードの組織は前例やルール、伝統にとらわれずに行動する。次に「発見 (discovering)」モードであるが、環境を解析可能であると考え、そこで市場調査やトレンド分析、問題や機会の予測を用い、積極的に関わりを持つ。

また「制約ある視点 (conditioned viewing)」は、環境は解析可能であると考え、積極的な関わりを持たない。新たな情報を収集するよりもむしろ、刊行されたデータを重視する。そして伝統的枠組の中で解釈しようとする。その結果、長年蓄積されたルーチンな書類、報告書、刊行物、情報システムという限られた枠組での環境解析でしかない。最後に、環境は客観的な分析が不可能

であると仮定し、しかも環境に対して消極的な関わりしか持たない「指示なき視点 (undirected viewing)」である。このモードは、環境に対し公式に観察するというよりも、噂や立ち話といった非公式でインフォーマルなソフト情報に基づいて環境を認識する。

4つの組織解釈モードの違いは、前述した解釈プロセスにも影響を与える。つまり組織の環境に対する世界観やスキーマによって、環境に対する解釈が異なることになる。この解釈モードの違いによって、環境への意味づけが変わることを意味している。Daft & Weickの研究は、組織を解釈モードとして捉え、その違いによって環境に対する意味づけが異なることを指摘している。

3. 「日常の理論」からの環境認識

加護野 (1988) は、Daft & Weick 同様、組織の認識側面に着目する。彼は、情報処理アプローチの限界を克服するため、認識という過程の重要性を指摘している。情報処理アプローチの限界として、意思決定過程において情報が一義的意味を持つと暗黙的に仮定していると指摘している。しかし実際には人々は情報から引き出された意味に反応しているという。そこで意思決定アプローチの限界を克服すべく、組織認識論の視点が重要であると指摘する。

加護野は、認識を「概念を知識の利用と獲得にかかわる心的な活動として、見る、見分ける、感じる、分かる、信じる、考える、解く、選ぶ、学ぶ等」(p. 60) の例をあげることによって指摘している。それは知識の利用と獲得過程としての認識であり、「個人レベルだけではなく、集団や組織のレベルにおいても、認識というプロセスが存在する」(p. 61) と指摘している。つまり、情報の中に意味の存在を認め、その意味を読み取るような主観的認識を重要視している。

こうした組織全体の認識プロセスにおいて、組織成員が様々な情報から意味を引き出す手がかりとなるのが「日常の理論」である。日常の理論は、組織成員の解釈スキーマの集合体である。体系化された知識としてのスキーマは、意味づけを容易にし、人々の情報に対する探索をより能動的にし、情報処理に対する負荷を軽減し、社会についての予測可能性を高める、といった機能を有する。また組織認識論の人間観として、情報処理モデルが指摘したような処理能力の限界を有したコンピュータとしての存在ではなく、集団から影響を受け、また知識利用に対して文脈に依存するような人間像を考えている。

この日常の理論が組織内で共有されることによって、協働が可能になる。また日常の理論がさまざまな状況に適応するためには柔軟性と発展性が必要であるという。そこで基本的メタファーの集合であり、組織の内界や外界についての世界観やイメージを与えるパラダイムが重要な働きを行う。パラダイムは、「見本例と組み合わせられることによって、ひとびとの意味の発見と伝達、問題の発見と解決、あらたな日常の理論の利用を促進する『知の編成原理』、その発展をもたらす『知の方法』としての性質を持っている」(加護野, 1988, p. 129) と指摘している。

このように、「日常の理論」や「パラダイム」といった概念を用い、これまでの情報処理アプローチでは十分に分析できない側面に着目している。つまり組織における認識枠組の重要性を指摘して

いる。加護野自身、「組織認識論は、組織のある側面を理解し、説明する理論ではなく、組織についての新しい理論である」(p. 227)と指摘している。

Daft & Weick や加護野などの認識あるいは解釈を主要なテーマとした研究は、環境認識を主観的なものとして捉えている。そして組織全体としてこうした認識を容易に行うために、一連の認識枠組み(スキーマ)を有するという。こうした枠組みは認識スキーマ、解釈モードあるいはパラダイムなどさまざまな用語⁶⁾で語られているが、主として組織が共有している既存の知識や価値観といった文化的要素である。またこうした組織認識論は、例えば組織文化論や組織学習論、組織シンボリズム論や知識創造論と密接に関連しているように思われる。これら理論間における組織認識論の位置付けを検討することも必要である。

4. 組織認識論の展開

2節と3節で組織認識論の嚆矢となった2つの研究を取り上げた。両方の研究から約20年近くたっているが、その後組織論における認識論的研究⁷⁾はどのように行われてきたのであろうか。

今日、組織論において認識の重要性が広く認められている。Burrell & Morgan (1979) が指摘するように、社会科学全体が機能主義から解釈主義へと変化しているなかでも、経営学、特に経営組織論においてそれが顕著に表れている。例えば、遠田(2001)は、経営学において経営の営みの三局面、すなわち認知、意思決定、行為のウェイトが時代によって変化していると指摘している。まず1900年から1950年ごろまでは、テイラー(F. W. Taylor)に代表されるように行為の側面が重視された。そして第2次大戦後から2000年ごろまで、バーナード(C. I. Barnard)やサイモン(H. A. Simon)らの研究を中心に意思決定に注目が集まり、モダン経営学と呼ばれ展開された。そして今日(2000年以降)では激しい環境変化にともない状況を理解するという組織の認識側面が経営学の主要論題となってきたと指摘している。

また、認識的アプローチを用いた実証的研究が数多くなされるようになってきている。小高(2004)は、Walsh(1995)やHuff(1990)の研究をレビューし、認知マップやフィールドにおける経営者や経営組織の認知に関する実証研究が一つの大きな流れとなってきたことを指摘している。

しかし、既存の組織理論において認知的側面が十分に本質的な議論がなされているとはいえない(長瀬, 1999)。その理由として長瀬(1999)は、現在の組織理論の特徴として、基礎研究よりも応用研究の側面が強く、そのため基礎理論である組織認識論があまり展開されていないと指摘している。

6) Walsh (1995) は組織における認識枠組に関する用語を詳細にまとめている。Walsh, J. P., "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane," *Organization Science*, Vol. 6, No. 3, 1995, p. 284, Table 1, 参照。

7) 本稿では紙面の都合により先行研究の詳細なレビューは行わないが、以下の文献に詳しい。Walsh (1995); Mintzberg, et al. (1998); Lant (2002)。

組織認識論は組織学習論や組織シンボリズム論、知識創造論といった組織理論と密接に関わりあっている(長瀬, 1999)。こうした理論の発展に伴って、組織認識論もまた精緻化される可能性はあるのではないだろうか。そこで本稿では、これまで実践性を重視しすぎるあまりに、基盤となる組織像が不明確であるといえる組織変革論と基礎理論である組織認識論を検討することにより、両者ともに精緻化できるのではないかと考える。そして次章では組織認識論における組織変革の概念を検討する。

Ⅲ. 変革認識と組織変革

本稿で中心として取り上げた Daft & Weick (1984) や加護野 (1988) は組織変革をどのように捉えているだろうか。

1. 加護野の研究における組織変革

加護野 (1988) は、組織における「日常の理論」の発展に関して既存パラダイムの枠組みで漸進的に起こる場合と、飛躍的なパラダイムの転換から起こる場合があると指摘している。そして後者のパラダイム転換をより重要視している。実際にはパラダイムの持つ頑強さによって、すでに確立したパラダイムを転換することは難しい。そのため組織は既存のパラダイム内での発展を目指すことになる。

しかし、与件の変化のためにパラダイムの有効性が失われることが起こる。そこでパラダイムを革新することが必要であるという。加護野はパラダイムの転換プロセスとして、「①トップによる矛盾の創造ないし増幅、②一部のミドルによる、新たな見本例としてのパラダイム創造、③パラダイムの伝播と定着という3段階のプロセス・モデル」(加護野, 1988, p. 209) を提示している。

こうしたモデルは、確かに変革期におけるパラダイムを転換させるプロセスとしては有効であり、これまでの変革モデル⁸⁾の限界を超えるモデルであろう。しかしより議論を深める点が存在しているように考えられる。まずはじめに、パラダイム転換は“与件”によって必要になるとしている。ではこの与件の認識はどのようになされるだろうか。既存パラダイム内で「有効性がなくなった」と認識するのであろうが、固定化されたパラダイムから新たなパラダイムの必要性を認識することは容易なことではない。第二は、パラダイム変革を個人の能力として捉えているのではないかと、いう点である。転換プロセスのはじめは「トップによるカオスの創造」が必要であるという。しかしこれでは、転換プロセスの始まりがトップ個人によるパラダイム転換の必要性を認識することのようである。こうした議論では、これまでの変革型リーダーシップ論の議論と何ら変わらないので

8) 加護野 (1988) はこれまでのモデルとして、戦略的企業革新モデル、進化論的モデル、組織開発モデルをあげている。

はないだろうか。

また最近の研究で加護野（2003）は、組織における行為者に環境決定論的認識スタイルと主体的選択論的認識スタイルという異なる認識スタイルが存在することを指摘している。環境決定論と主体的選択論双方の認識スタイルをバランスよくすることが必要であるが、一方で成熟化した組織が環境決定論的になりやすく、イノベーションや企業革新のためには主体的選択論的認識スタイルがよい成果をもたらしているという。すなわち、成熟企業が再成長するためには認識スタイルの変化が必要である。

こうした認識スタイルの変化をもたらす要因として、「戦略駆動力」をあげている。この戦略駆動力とは「企業としての志の大きさ、人々の負けん気、闘争心、それらが生み出す企業としての積極性、大胆さ」（加護野，2003, p. 7）のことであり、企業家精神が革新をなすものであると指摘している。

加護野の議論では既存の組織変革論と何ら変わらない結論になってしまう。すなわちリーダーの企業家精神によって新たなパラダイムが生み出されることが変革行動であり、変革におけるリーダーの役割を重視している。組織における認識過程に注目することは十分な価値があるが、組織変革論の視点で眺めてみると、結局個人の意思決定に帰結している。

2. Weick の研究における組織変革

Daft & Weick の議論では、組織変革そのものに対する言及はないものの、Weick（1979, 1995, 2000）の一連の研究を参考にすると、以下のようなことが指摘できる。

まず、Weick（1979）は組織を「組織化（organizing）」という動的な存在として捉えている。組織化とは、「意識的な相互連結行動（interlocked behavior）によって多義性（equivocality）を削減するのに妥当と皆が思う文法」（Weick, 1979, p. 3, 訳書, p. 4）と定義されている。より具体的に言えば、多義性を削減して合意された妥当性を獲得することであり、二つ以上の解釈が可能な多義的な事実が組織に与えられたときに、組織成員は共同で意味を解釈し、事実の意味を付与する。そして組織は常に事実の意味づけを行い安定化しようとする。すなわち組織化のプロセスとしてあげている、生態学的変化⇒イナクトメント⇒淘汰⇒保持というプロセスを繰り返すことにより、組織は常に動的に変動している。そして、組織は人為的環境（イナクトされた環境）に適応するという仮定を立てている。

こうした議論に基づき Weick（2000）は、組織変革においても事前のビジョンによる計画的変革よりも、連続的な創発的変革が重要であるとする。すなわち「組織において構成要素の新しい適合関係が繰り返し模索され、共有され、増幅され、維持されるにつれ、持続的に変革が実現するとともに、結果的に大きな組織変革に至る」（大月，2005）という創発的組織変革（emergent change）を仮定している（Weick, 2000）。組織メンバーの創発的行動がベースとなり、漸進的に変化（組織化）していく変革モデルを構築している。

Weickの一連の研究における組織変革は、特定個人の能力や資質ばかりに注目してきたこれまでの組織変革論とは違う視点を提供してくれる。しかし、断続均衡モデルが強調するように、組織が永続発展するためには必ず非連続的な環境変化に遭遇するのではないだろうか。一種の危機に出くわしたとき、創発的変革モデルで対応できるかどうか疑問が残る。このように、組織認識論の代表的研究では、組織変革の非連続性に対し十分な理論的・実践的なインプリケーションを与えることができない。それぞれに問題を含んでおり精緻化が必要である。

3. 組織認識と組織変革の新たな視点

組織認識論の議論を組織変革の視点から見てみると、異なる2つの立場が存在することが分かる。すなわち、一大イベントとしての組織変革か、それとも日常の繰り返しによる組織変革か、である。加護野の組織認識論は組織変革を認識枠組みの転換と捉え、組織変革は「パラダイムの革新」であると指摘している。また既存のパラダイムに何らかの変化が必要となる前提として、慣性力をあげている。慣性力の原因として認識過程に関わる問題を重要視している。しかし、こうした組織認識の議論は、計画的（意識的）組織変革で機能するだろうか。既存のパラダイムで環境を認識する以上、新たなパラダイム創造に向けた組織変革が実行されるとは容易に考えにくい。さらに環境変化に対して新たなパラダイムを創造するプロセスにおいて、「トップによる矛盾の創造・増幅」が必要であるという。これはトップ個人の能力で環境変化を捉え、個人の認識によって変革が始まると考えているように見える。組織認識論は、外部環境と組織との関係を「認識」中心に捉えることで新たな視点を提供したが、結局のところ認識の主体は個人に帰結している。

一方 Weick らは、一連の研究において、組織を「組織化 (organizing)」という言葉を用い動的に捉えている。こうした視点から、組織変革において事前のビジョンによる計画的変革よりも、連続的で創発的な変革の重要性を指摘する。しかし、断続均衡モデルが強調するように、組織が永続発展するためには必ずといっていいほど非連続的な環境変化に遭遇するのではないだろうか。一種の危機に出くわしたとき、創発的変革モデルで対応できるかどうか疑問が残る。このように組織認識論の代表的研究では、組織変革の非連続性に対し理論的・実践的なインプリケーションを十分に与えることができない。それぞれに問題を含んでおり精緻化が必要である。

以上既存の組織認識論における組織変革の考察であるが、最後に本稿のはじめに述べた前提となる課題について若干ではあるが筆者の仮説を明らかにしたい。まず最初に提示した、環境認識と変革認識が同一であるかという課題であるが、筆者は異なると考える。両者は別のプロセス段階ではないだろうか。環境変化を認識したとしても、すぐに変革につながるとは限らない。Daft & Weick (1984) の議論で指摘するように、環境変化に何らかの意味づけや解釈した結果として変革の必要性認識が生まれるだろう。そして、非連続的変革のトリガーとして、環境を「認識できない」瞬間があるのではないだろうか。環境変化が既存パラダイムで認識できるのであれば、それに適応した戦略変更を行えばよい（ただしその認識が的確かどうかは分からない）。逆に環境認識が不可能な

状態では組織としてどのような方向へシフトするのか、検討しなければならない。その段階において既存パラダイムから新たなパラダイムに変革されるのではないだろうか。

第2の課題としてあげた認識主体に関して、変革の初期段階で加護野の議論のようにリーダー任せにしてしまうのではこれまでの変革型リーダーシップ論とあまり差がないように感じられる。こうした議論では「リーダー待望論」になりかねない。非連続的な組織変革段階において新たなパラダイムを創造するためには、漸進的段階での組織的マネジメントが必要であろう。

まず組織全体として環境変化をいち早く認識できる能力を持たなければならないのではないだろうか。そのためには組織能力を階層的に捉えている研究が参考になると考えられる。例えば、Chiesa & Manzini (1997) の研究では、組織能力を3つの階層に区分している。すなわち、①トップマネジメント層のもつシステム・ビュー (system view) 能力、②特定の技術や技能といった独自能力 (distinctive capabilities)、③独自能力を具体化する力 (capacity to embody distinctive capabilities) の3レベルを提示している。その中でも環境変化の予測し、その予測をもとにして企業の有する資源と能力を調整・統合された集合として認識する能力をシステム・ビューと呼び、重要視している。トップマネジメント能力は下位階層の能力を統合することであり、統合することで組織全体の戦略の形成が可能であるといえる。こうしたシステム・ビュー能力⁹⁾を漸進的成長期において蓄積すべきではないだろうか。

お わ り に

本研究では主として Daft & Weick (1984) や加護野 (1988) の研究をもとに、1990年代後半に盛んに議論された非連続的組織変革論で注視されなかった環境認識という側面に着目した。

これまで意思決定を中心概念に据えていた研究に対し、認識あるいは解釈を主要なテーマとした研究は環境認識を主観的なものとして捉えている。そして組織全体としてこうした認識を容易に行うために、一連の認識枠組み (スキーマ) を有するという。こうした枠組みは認識マップ、パラダイム、日常の論理など様々な語が用いられているが、主として組織が共有している既存の知識や価値観といった文化的要素である。

しかし加護野や Weick らの研究では非連続的組織変革に対して積極的なインプリケーションを与えることはできない。加護野の議論では既存の組織変革論と何ら変わらない結論になってしまう。すなわち変革にリーダーは必要不可欠であり、リーダーの企業家精神によって新たなパラダイムが生み出されることが変革行動であるとしている。

一方 Weick の研究では組織を「組織化」という言葉を用い、動的的に捉えている。こうした視点から組織変革においても事前のビジョンによる計画的変革よりも、連続的な創発的変革が重要であ

9) なお、システム・ビュー能力に関しては別稿にて詳しく検討する。

るとする。しかし、断続均衡モデルであるように、組織が永続発展するためには必ずといっていいほど非連続的な環境変化に遭遇するのではないだろうか。一種の危機に出くわしたとき、創発的変革モデルで対応できるのであろうか疑問が残る。

本稿では、非連続的変革の必要性の認識は、漸進的成長段階に蓄積すべき能力として捉えることができないかと考えている。トップマネジメントに求められる役割として漸進的成長段階と非連続的変革段階では異なるという視点を提示することにより、非連続的組織変革論の精緻化が可能になるのではないだろうか。

また組織として環境認識から、変革の意思決定までを一連のプロセスとして検討することが必要であると考えられる。これまでの変革論がトップの役割を重視する理由として、包括的変革である非連続的組織変革にはトップの意思決定が不可欠であるという前提に立っているからであろう。筆者は認識と意思決定を区分して検討することが必要であると考えている。

以上のように、組織認識論における組織変革を検討することによって既存議論の問題点や不足点を明らかにした。今後はより理論的・実践的インプリケーションを提示するためにも、漸進期における認識能力蓄積について議論を深めることが必要であろう。本稿では、理論的、規範的な研究に終始し、実践的なインプリケーションは不足している感は否めない。今後更なる実証研究の積み重ねが必要であることは言うまでもないが、本稿において提示した視点は、研究を進めるうえで有益なものとなるだろう。

謝辞：本稿執筆にあたり指導教授である佐々木利廣先生、ならびに2名の匿名のレフェリーから貴重なご意見をいただいた。また編集委員である吉富和雄先生、山下麻衣先生からは格別の配慮をいただいた。記してここに感謝の意を表します。

参 考 文 献

- 東 俊之「非連続的組織変革と組織ライフサイクルに関する一考察」京都産業大学大学院マネジメント研究科修士論文、2004年。
- 東 俊之「変革型リーダーシップ論の問題点—新たな組織変革行動論へ向けて—」『京都マネジメント・レビュー』（京都産業大学）第8号、2005年。
- 遠田雄志編『組織の認識モード』税務経理協会、1996年。
- 遠田雄志『ポストモダン経営学』文眞堂、2001年。
- 大月博司『組織変革とパラドックス』同文館、1999年。
- 大月博司「組織の適応、進化、変革」『早稲田商学』（早稲田大学）第404号、2005年。
- 小高久仁子「戦略マネジメントにおける認知的アプローチ」『京都マネジメント・レビュー』（京都産業大学）第5号、2004年。
- 加護野忠男『組織認識論』千倉書房、1988年。
- 加護野忠男「組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論」『組織科学』第36巻第4号、2003年。
- 長瀬勝彦「組織認知論のパスpekティブ」『駒大経営研究』（駒澤大学）第30巻第3-4号、1999年。
- 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣、1993年。
- Burrell, G., & Morgan, G., Sociological Paradigms and Organizational Analysis, Heinemann, 1979. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム—機能主義の分析枠組み』千倉書房、1986年。)

- Chiesa, V., & Manzini, R., "Competence Levels within Firms: A Static and Dynamic Analysis," in Heene, A., & Sanchez, R.(eds.), *Competence-Based Strategic Management*, John Wiley & Sons, 1997.
- Daft, R. L., & Weick, K. E., "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems," *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, 1984.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, Vol. 48, 1983.
- Duck, J. D., *The Change Monster: The human forces that fuel or foil corporate transformation & change*, Crown Publishers, 2001. (ボストン・コンサルティング・グループ訳『チェンジモンスター：なぜ改革は挫折してしまうのか』東洋経済新報社, 2001年.)
- Hatch, M. J., *Organization Theory: Modern Symbolic and Postmodern Perspective*, Oxford University Press, 1997.
- Kotter, J. P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996. (梅津祐良訳『企業変革力』日経 BP 社, 2002年.)
- Lant, T. H., "Organizational Cognition and Interpretation," in Baum, J. A.(ed), *The Blackwell Companion to Organizations*, Blackwell, 2002.
- Lewin, K., *Field Theory of Social Science*, Harper & Brothers, 1951. (猪俣佐登留訳『社会科学における場の理論』誠信書房, 1956年.)
- March, J. G., & Simon, H. A., *Organizations*, John Wiley, 1958. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977年.)
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, 1998. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年.)
- Nadler, D. A., *Champions of Change*, Jossey-Bass, 1998. (齊藤彰悟監訳・平野和子訳『組織変革のチャンピオン』ダイヤモンド社, 1985年.)
- Sanchez, R., & Heene, A., "Managing for an Uncertain Future: A Systems View of Strategic Organizational Change," *International Studies in Management and Organizations*, Vol. 27 No. 2, 1997.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior* (2nd ed.), Macmillan, 1957. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年.)
- Taffinder, P., *Big Change*, John Wiley & Sons, 1998. (チェンジ・マネジメント・グループ訳『ビッグ・チェンジ』東洋経済新報社, 1999年.)
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A., *Winning Through Innovation*, Harvard Business School Press, 1997. (齋藤彰悟監訳, 平野和子訳『競争優位のイノベーション』ダイヤモンド社, 1997年.)
- Tushman, M. L., & Romanelli, E., "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, 1985.
- Walsh, J. P., "Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane," *Organization Science*, Vol. 6, No. 3, 1995
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*(2nd ed.), McGraw-Hill, 1979. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 (第2版)』文眞堂, 1997年.)
- Weick, K. E., *Sensemaking in Organizations*, Saga Publications, 1995. (遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーション』文眞堂, 2001.)
- Weick, K. E., "Emergent Change as a Universal in Organizations," in Beer, M., & Nohria, N.(eds.), *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press, 2000.

The Organizational Change Concept in Organizational Epistemology: Toward a New Viewpoint Construction of Organizational Change Theory.

Toshiyuki AZUMA

ABSTRACT

This paper examines the organizational change concept in organizational epistemology (cognitive theory of organizations), in order to improve the organizational change theory. The problems of organizational change theories are not observing for “why having to transform.” Thus, the timing of a change and the conscious to a change are still not clear.

As the problems above, this research pays a good attention to organization epistemology. Firstly, Daft & Weick (1984) and Kagono(1988) are examined deeply. Secondly, an argument is advanced about the organization change concept in cognitive theory of organizations.

At last, the new viewpoint over organizational change is suggested by author.