

断続均衡モデルにおける急進的な組織変革プロセスの構築 —日産自動車の事例から—

古 田 成 志

1. はじめに

組織変革 (organizational change) はこれまで学術面および実務面の双方で重要性が指摘されている (Beer & Nohria, 2000; Pettigrew, Woodman & Cameron, 2001)。組織変革論のいしずえを構築した Lewin は組織変革を、「現在の状態から理想的な状態への変化」(1947:32) と定義した。しかし、彼の定義だと「変化」そのものの性質のみを強調し、組織変革を単純に捉えている。以下の2つの定義は組織変革を多面的に捉えている。まず、Nadler & Tushman は組織変革を「組織における構成要素の一部、もしくは構成要素全体 (戦略、仕事、人材、公式構造、非公式構造) が影響を及ぼし、組織の再編に関与すること」(1989:195) と定義した。そして、大月は「組織の主体者 (経営主体) が、環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動」(2005:6) と組織変革を定義した。これら2つの定義から、組織変革は組織がただ変化するだけではなく、変革の主体や変革が組織に及ぼす範囲、および変革過程 (プロセス) が含まれる。そして、それらが複雑な相互作用を通じて組織変革を行うためには大規模で、かつ急進的な組織変革 (radical change) が必要である⁽¹⁾。

急進的変革を説明する枠組みとして断続均衡モデル (punctuated equilibrium model) (Gersick, 1991; Romanelli & Tushman, 1994; Tushman & Romanelli, 1985) が挙げられる。断続均衡モデルは長期の漸進的変革と短期の急進的変革を通じて組織の大変革が起こることを説明した枠組みであり、組織変革を詳細に説明している有力なモデルである (Brown & Eisenhardt, 1997; 大月, 2005; Romanelli & Tushman, 1994; Sastry, 1997)。

しかし、断続均衡モデルにおける組織変革のプロセス、つまり組織変革はどのように発生、進展するかは既存研究から十分に明らかにされていない。また、急進的変革に焦点を合わせた組織変革のプロセスも既存研究では確固たる示唆を提示していない。したがって、本論文では、断続均衡モデルを援用した急進的な組織変革プロセスを、1990年代から2000年代初頭の日産自動車の事例研究から明らかにする。

本論文の構成は以下の通りである。第2節で、組織変革のプロセスおよび断続均衡モデルの理論的背景を説明し、本論文における研究課題を導出する。第3節で、本論文における研究方法と事例対象を紹介する。第4節で、日産自動車の事例研究において、時期を2つに区分してそれぞれの事例を記述する。事例の記述を整理し、第5節で断続均衡モデルを採用した急進的な組織変革プロセスを明らかにする。第6節で、本論文におけるインプリケーション、限界点および今後の研究課題を提示する。

2. 本論文における理論的背景および研究課題の導出

本節では本論文における鍵概念となる組織変革のプロセスおよび断続均衡モデルの理論的背景を説明する。それらの点を踏まえて、本論文における研究課題である断続均衡モデルにおける急進的な組織変革プロセスを検討する必要性を導出する。

2-1. 組織変革論におけるプロセスの位置づけ

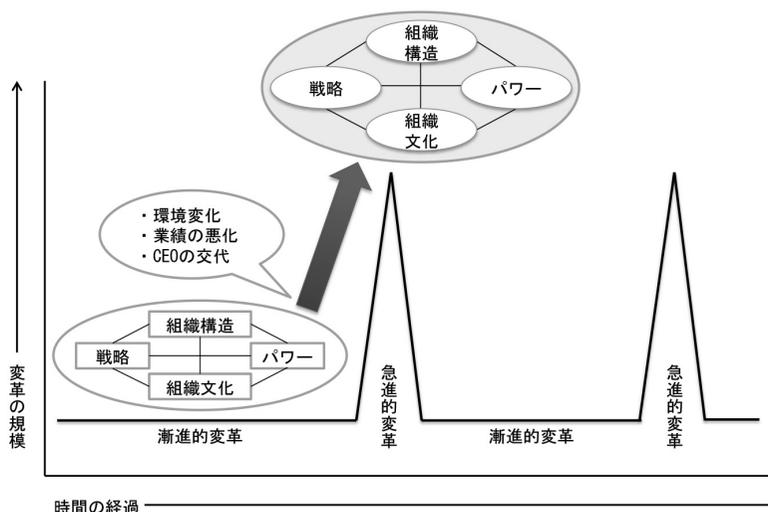
組織変革論に限らず組織論においてプロセスという単語は多義的に用いられている。Van de Ven (1992) はプロセスが3つの用途で用いられることを提示した。第一に、独立変数と従属変数の因果関係を説明することである。第二に、個人または組織の行動を言及する概念のカテゴリーである。第三に、物事が継時的に変化する方法を描写する一連の出来事である。組織変革論におけるプロセスは三番目の出来事の描写で用いられる研究が数多く挙げられる。組織変革におけるプロセスは「組織がどのように、またはなぜ変化するかを説明する一連の流れ」(Langley, Smallman, Tsoukas & Van de Ven, 2013:1; Van de Ven & Poole, 1995:512)と定義される。本論文においても、一連の出来事の流れの変化という位置づけで組織変革のプロセスを捉える⁽²⁾。

組織変革のプロセスはLewin (1947) が構築した解凍 (unfreezing)、移行 (moving)、再凍結 (refreezing) の3段階モデルが先駆的研究である。Lewinによると、解凍は古い行動を捨て新しい行動を採用するまでの不安定な段階、移行は利用できる様々な選択肢を検討する段階、再凍結は新しい行動を安定化させる段階である。Lewinの3段階モデルに端を発し、既存研究では様々なプロセスモデルが構築されている。例えばKotter (1995) による企業文化の変革を示した8段階モデルやGioia, Price, Hamilton, & Thomas (2010) による組織アイデンティティの変革を示した4段階モデルなどが挙げられる。本論文においても、急進的な組織変革プロセスを説明するためにプロセスモデルを構築する。

2-2. 断続均衡モデルの枠組みおよび研究の潮流

断続均衡モデルはAbernathy & Utterback (1978) のように、産業や技術革新の文脈で用いられるなど広い範囲で検証されていた。そのような研究の潮流の中で、Tushman & Romanelli (1985) はいかなる業種においても比較的变化の少ない安定期を経験する中、ある一定の間隔ごとに大きな変化が起こる時期が存在することを見出した。Tushmanらはこの点を組織変革に援用させた。組織変革における断続均衡モデルのイメージは図1に提示し

図1. 断続均衡モデルの枠組み



(出所) Tushman & O' Reiley (1997, 邦訳 p. 207, 215) をもとに筆者作成

た通りである。断続均衡モデルは「長期に渡る安定期（漸進的変革）が短期に渡る根本的な組織変革期（急進的変革）によって中断されることを示したモデル」（Romanelli & Tushman, 1994: 1141）である^③。また、断続均衡モデルは第1節で組織変革を詳細に説明している有力なモデルであると言及したが、その理由は以下の3つの特徴が存在するためである。第一に、急進的変革における3つの先行要因が存在する点、第二に、組織内のどの要素を変革するか明示している点、第三に定量研究でモデルの妥当性を示している点である。

（1）急進的変革が発生する3つの先行要因

Romanelli & Tushman (1994) によると、断続均衡モデルには急進的変革が発生する際の先行要因が3つ存在する。一つ目は、外部環境の変化である。外部環境の変化は、技術、政治、法律など様々な外部環境の変化により、競争環境の機会と脅威を改めさせ、変革の可能性が上昇するものである（Meyer, Brooks & Goes, 1990; Tushman, Newman & Romanelli, 1986）。二つ目は、業績の悪化である。組織変革を行う際には既存体制の維持を目的とし、組織変革に対して抵抗が発生する（Haveman, Russo & Meyer, 2001）。しかし、業績の大幅な悪化により、組織変革に対する抵抗が減少することを検証した（Lant, Milliken & Batra, 1992; Miller & Friesen, 1984）。三つ目は、トップ・マネジメントの交代である。組織において新たな社長が就任することでこれまでの戦略や組織構造を劇的に変革することが、実際の企業経営でもよくみられる。また、CEOの交代により組織変革が発生する可能性が高くなることを明らかにした（Gordon, Stewart, Sweo & Luker, 2000）。

（2）急進的変革における組織内の要素

組織内の要素は組織変革の対象、つまり何を変革するかを示すものである。以下の3つの

研究は組織内の要素に若干の相違がみられるが、組織内の要素の全てが変革することで組織変革が実現すると主張している点に共通点がみられる。Tushman & Romanelli (1985) は、組織内の要素を「中核価値」、「戦略」、「組織構造」、「パワー」、「コントロール・システム」と捉え、これら5つの要素が組織の中心的な活動としている。なお、彼らは変革期間を以下の2つに区別している。まず、中核価値を除いた4つの要素が同時に変革する時を再編期と主張し、5つ全ての要素が同時に変革する時を再創造期と主張した。Tushman et al. (1986) は、「戦略」、「パワー」、「組織構造」、「コントロール」と4つの組織内の要素を提示した。彼らによると、急進的変革は上記の4つの要素に影響を及ぼし、4つの要素が同時に変革すると主張した。Tushman & O'Reilly (1997) は、「重要課題」、「人材」、「組織文化」、「公式構造」の4つの要素を提示した。彼らは、少数の組織の構成要素のみの変革では不十分であると指摘し、上記の4つの要素が同時に変革すると主張した。

(3) 断続均衡モデルの有効性を検証した定量研究

Romanelli & Tushman (1994) は米国のミニ・コンピュータ・メーカーを対象に、断続均衡モデルの妥当性を統計的に検証した。組織内の要素は「戦略」、「組織構造」、「パワー」と3つの要素とした。そして、上記の3つの要素全てが変革することを急進的変革と捉えている。彼らの実証研究から以下の3つの結果が明らかになった。第一に、組織変革が最も起こるのは短期の急進的変革であり、組織の要素の大部分ないし全てが関与することである。第二に、組織の要素が個別に変革した場合は、大変革に至らない点である。つまり、組織内の構成要素が同時に変革するという主張が、実証研究からも明らかになった。第三に、業績悪化を除く先行要因は、急進的変革の可能性を増大させる点である⁽⁴⁾。

2-3. 本論文における研究課題の導出

断続均衡モデルの枠組みを用いて組織変革のプロセスを明らかにした研究として組織慣性の概念を中心に因果関係のプロセスを構築した研究 (Sastry, 1997) や、戦略と組織構造の整合性 (alignment) を中心に漸進的変革と急進的変革でどのように変化したかを明らかにした研究 (Sabherwal, Hirschheim & Goles, 2001) が挙げられる。しかし、断続均衡モデルにおける組織変革プロセスは十分に明らかにされていない。断続均衡モデルは、漸進的変革から急進的変革への移行期間において、組織内の要素がどのような段階を踏んで変革するかが不明瞭である。つまり、図1で示した矢印の部分が一部の既存研究を除き十分に明らかにされていない。断続均衡モデルは急進的変革期において、組織内の要素が同時に変革すると捉えられているため、プロセスの構築が進展しないと推察される。

さらに断続均衡モデルに限らず組織変革のプロセス研究においても、急進的な組織変革プロセスを既存研究で十分に明らかにできていない。古田 (2013) は2000年以降の組織変革のプロセスモデルを対象に研究の潮流を整理した。プロセスモデルはLewinの3段階モデルを発展させ、Gioia et al.(2010) のように組織の特定の要素におけるプロセスモデルを構築した流れであることを明らかにした。一方、組織変革の規模に焦点を合わせてプロセスモデルを構築した流れはみられなかった。つまり、漸進的変革または急進的変革のいずれかに

焦点を当てているかを明確にしていない。

以上の点から、本論文では断続均衡モデルの枠組みを援用して急進的な組織変革プロセスを明らかにすることを研究課題として設定する。換言するならば、急進的変革において断続均衡モデルの3つの先行要因を起点として、4つの組織内の要素（戦略、組織構造、組織文化、パワー）がどのような流れで変革したかを、事例研究を通じて明らかにする。

3. 研究方法と事例対象

本論文では事例研究の手法で断続均衡モデルを援用した急進的な組織変革プロセスの構築を試みる。事例研究は「なぜ」や「どのように」という疑問を解き明かすうえで望ましい研究方法である（Yin, 1994）。組織変革のプロセスは一連の出来事の流れが進展する仕組みを説明するため、事例研究は本論文における研究課題を明らかにすることに適合する。

事例対象は日産自動車とする。日産自動車は1933年に設立されて以来、日本を代表する自動車メーカーである。なお、分析対象とする時期は1990年代から2000年代初頭とする。時期の区切りとして、カルロス・ゴーン氏（以下、ゴーン）が1999年6月に日産自動車COO（当時）に就任した出来事を区切りとする。日産自動車を事例対象とした理由は以下の2つである。第一に、日産自動車は1990年代に長期の漸進的変革を経験し、1999年6月にゴーンがCOOとして就任した1年少々で、短期の急進的変革を経験したからである。第二に、急進的変革における3つの先行要因（外部環境の変化、業績の悪化、トップ・マネジメントの交代）が発生したからである。これら2つの理由より、当該期間の日産自動車は断続均衡モデルの枠組みに合致する。

事例研究を行う際に用いた資料は以下のものが挙げられる。一次資料として使用したものは、アニュアルレポートなど日産自動車が発刊した資料および自伝（ゴーン, 2001）である。二次資料として使用したものは、日産自動車に関する記事を掲載したビジネス雑誌（日経ビジネスなど）および書籍（日本経済新聞社, 1995など）である。

組織内の要素については、第2節第2項の(2)急進的変革における組織内の要素で提示した3つの研究から、「戦略」、「組織構造」、「組織文化」、「パワー」の4つとする。したがって、「コントロール・システム」を除き、Tushman & Romanelli (1985)の組織内の要素に準拠することになる。4つの組織内の要素を選択した理由は以下の2点である。第一に、3つの研究の多くで提示されていた組織内の要素であるからである。特に、戦略、組織構造、パワーはRomanelli & Tushman (1994)の実証研究でも用いられており、要素自体の妥当性を担保することが可能である。また、Tushman & Romanelli (1985)における中核価値はRomanelli & Tushman (1994)において組織文化として検討されている。第二に、コントロール・システムは「人材の雇用、維持、訓練を組織に充てるシステム」(Silva & Hirschheim, 2007: 333)であり、人的資源管理に関わるからである。本論文では、マクロ的な視点で組織変革を捉えるため、コントロール・システムは組織内の要素から除外した。なお、本論文における4つの組織内の要素の定義を表1に提示する。

表 1. 4つの変数の定義

組織内の要素	定義	依拠した先行研究
戦略	企業の長期目標を達成するための行動の指針、および目標を遂行するために必要な資源の配分	Chandler (1962)
組織構造	タスクの配分、調整、管理といった活動によって、組織目標の到達に向かわせること	Pugh ed. (1985)
組織文化	多様な状況における適切な行動の決定によって、組織内の介入や行動を導く共有された一連の精神的な前提	Ravasi & Schultz (2006)
パワー	限られた資源を組織内に配分するパターン	Tushman & Romanelli (1985)

(出所) 筆者作成

4. 日産自動車の事例

本節では日産自動車の事例を記述する。第3節で述べたように、ゴーンが日産自動車 COO に就任した時期に区別し、ゴーン来社前を漸進的変革、ゴーン来社後を急進的変革として位置づける。なお、1990年度から2001年度までにおける日産自動車の売上高、当期純利益を表2に提示する。

表 2. 売上高、当期純利益 (連結ベース) (1990年度から2001年度)

(単位: 百万円)	売上高	当期純利益
1990年度	5,964,912	48,831
1991年度	6,417,931	101,295
1992年度	6,197,599	(55,998)
1993年度	5,800,857	(86,915)
1994年度	5,834,123	(166,054)
1995年度	6,039,107	(88,418)
1996年度	6,658,875	77,743
1997年度	6,564,637	(14,007)
1998年度	6,580,001	(27,714)
1999年度	5,977,075	(684,363)
2000年度	6,089,620	331,075
2001年度	6,196,241	372,262

(出所) 日産自動車アニュアルレポートをもとに筆者作成

4-1. 1990年代における日産自動車の事例 (ゴーン COO 就任前)

断続均衡モデルにおける組織変革プロセスを構築するにあたり、まずは1990年代の日産

自動車における組織内の4つの要素(戦略、組織構造、組織文化、パワー)を確認する。結論を先取りすると、1990年代の日産自動車はバブル崩壊や円高による外部環境の変化、当該期間に赤字を記録するなど業績悪化、3度の社長交代(久米豊社長、辻義文社長、塙義一社長)と3つの先行要因は備わっていた。しかし、組織内の4つの要素は戦略が中期経営計画として3度変更されたのみに留まっており、組織構造、組織文化、パワーに変革はみられなかった。Romanelli & Tushman (1994) が少数の組織内要素の変革は大変革に至らないことを明らかにしたように、1990年代の日産自動車は漸進的変革に相当する期間であるとみなすことができる。

(1) 戦略

1990年代の日産自動車における戦略は、中期経営計画として1992年から3年ごとに策定された。3度の中期経営計画の内容は以下の通りである。1992年の中期経営計画は、「強引な拡販や部品メーカーを犠牲にした合理化をやめ、最適成長企業へと変身する」⁽⁶⁾内容であった。1995年の中期経営計画は、「事実上の再建計画である最大7,000人の人員削減を含む」⁽⁶⁾内容であった。1998年の中期経営計画は、「シェア25%構想を柱にした」⁽⁷⁾内容であった。

上記の通り、1990年代に日産自動車は3度中期経営計画を策定した。シェアの拡大やリストラなど合理化を図るものなどそれぞれで戦略の内容は異なるが、日産自動車の中期経営計画はいずれも十分に機能しなかった。ゴーンによると、「日産の根本的な問題は、経営陣が方向を見失い、利益を上げるためになすべきことの優先順位を見失っていた」⁽⁸⁾ことが最大の理由である。

(2) 組織構造

1990年代の日産自動車における部門は企画部門、国内営業部門、部品事業部、海外部門、技術・開発部門、生産部門などの体制であり、機能別組織構造を採用していた⁽⁹⁾。しかし、当時の機能別組織構造は十分に機能しなかった。ゴーンの言によると、その理由は以下の2点である。第一に、部門横断的な話し合いが全く欠如していたからである。ゴーンは以下のようにその状況を述べている。

日産には部門横断的な話し合いが全く欠如していました。人々は自分の責任範囲である所属部門や専門分野については詳しく語り、問題点も率直に挙げます。しかしながら、関係のない部門部署のことは自分の範疇外だとして、会社全体について考え、物事を語るものがなかったのです⁽¹⁰⁾。

第二に、「情報に対する反応(レスポンス)の欠如、遅さ」が挙げられる。ゴーンは以下のようにその状況を述べている。

以前の日産は貴重な情報やアイデアを生かす仕組みが整っていなかった。現場の人は問

題やアイデアを見つけるとまず営業所長に報告し、所長がディーラーの上司なり役員なりに伝え、それがようやく本社に来る。問題に対する回答も、全く同じルートをたどって現場に返される。しかも2、3カ月も経ってから⁽¹¹⁾。

これらの言から、1990年代の日産自動車の組織構造は機能別組織構造の形態を保持していた。しかし、部門横断的な話し合い情報に対する反応が欠如していた。その結果、自部門のことを重視することになり、水平的・垂直的な情報の流れを迅速に扱うことができなかった。したがって、1990年代の組織構造は変革が発生しなかった結果十分に機能していなかった。

(3) 組織文化

1990年代の日産自動車における組織文化は良い文化と悪い文化の双方が備わっていた。ゴーンは以下のように述べている。

大切に守っている文化でいえば、品質と信頼性に対してとても献身的な点です。品質を常に真剣に議論する文化は、日産の大きな資産です。単に守るだけでなく、さらに伸ばしていかなければならない文化です。

変えた部分では、例えば「コミュニケーション」がありました。社内、そして社外とのコミュニケーションをいかにうまく取るかということは経営上、非常に重要です。しかし日産は過去に、コミュニケーションを戦略的な経営手段とは考えていなかった。日産は社外に対して、また社内に向けてさえも、「隠したがる体質」が文化としてあったんですね⁽¹²⁾。

品質を重視する組織文化が備わる一方、組織構造でも言及したように、日産自動車では部門横断的な話し合いが欠如しており、コミュニケーションが欠落していた。その結果、「隠したがる文化」が日産自動車に共有されていた。

さらに、1990年代の日産自動車には「他責の文化」が存在した。つまり、責任を他の部門に押し付けることである。当時の日産自動車の社長であった塙は以下のように述べている。

最も端的な例は商品開発部門と販売部門です。(中略)クルマが売れないときに販売は「俺はちゃんとやっている。クルマが悪いんだ」と言うし、開発のほうは「このクルマのどこが悪いんだ。売れないのは販売が悪い」とくる⁽¹³⁾。

以上の言から、1990年代の日産自動車には「隠したがる文化」および「他責の文化」が存在し、日産自動車内で共有されていた。そして、組織構造とも関連しこれらの組織文化を変革しようとする機運もみられなかった。

(4) パワー

パワーについては、自動車の生産を担当する技術部門を過度に重視していた。日本経済新

聞社編(1995)では技術部門におけるパワー構造を以下のように述べている。

「こんな良い車を開発したのに売れないのは販売がだらしがないせいだ。」「技術の日産」を掲げる日産の開発陣には、長年こうした意識が根強く染み付いていた。日産の新型車開発は技術先行型で、「これまでとは違う点をアピールすることができれば社内的に高い評価を受ける」という風潮が強くあったといわれる。新型車の開発時に技術開発陣が優位に立つあまり、営業部隊からのユーザーニーズに基づいた提案を軽視することにつながっていた⁽¹⁴⁾。

また、技術部門と購買部門のパワーについても、「エンジニアは購買担当者を一段低く見ており、社内の購買担当者が出世し成功することはまずないという思い込みがあった」⁽¹⁵⁾とゴーンは指摘した。

以上の言から、技術部門中心のパワー構造は1990年代に保持されていた。したがって、営業部門や購買部門など他部門の意見が技術面において反映される状態ではなかった。

4-2. 1990年代における日産自動車の事例（ゴーン COO 就任後）

本項では1999年6月にゴーンが日産自動車 COO に就任してからの事例を述べる。当時の日産自動車では3つの重要な出来事が存在した。一つ目はフランスの大手自動車メーカーのルノーと提携を結んだことである。提携締結後に、ゴーンが COO として日産自動車に来社した。二つ目は1999年7月に部門横断チームであるクロス・ファンクショナル・チーム(以下、CFT)を導入したことである。三つ目は1999年10月に日産リバイバル・プラン(以下、NRP)を発表したことである。それぞれの出来事から3つの先行要因および4つの組織内の要素の変革を本項で記述する。

(1) ルノーとの提携

バブル崩壊や円高という外部環境の要因に長期的に苦心した結果、1998年度の日産自動車は前年度から連続して最終赤字を出すなど業績面で深刻な状態に陥った。さらに、有利子負債も約2兆円を抱え倒産の危機に瀕していた。このような危機的な状況の中で、1999年3月にフランスの大手自動車メーカーのルノーと資本参加を含むグローバルな提携契約を締結した。提携における両社間の人材交換を通じて、ゴーンを COO として迎え入れた。提携の目的は、「企業文化については互いを尊重しながら、共同購買や共同開発、販売網などの相互利用など、合理性を追求できる部分で、戦略を統合しようというもの」⁽¹⁶⁾である。

上記で述べたように、ルノーと提携を結んだ時期には、外部環境の変化、業績の悪化、CEOの交代⁽¹⁷⁾という先行要因が備わっていた。したがって、急進的変革に至る先行要因を全て満たしている。

(2) クロス・ファンクショナル・チーム

1999年7月、ゴーンはCFTを導入した。日産自動車の再建に向けて取り組むべきテーマ

を9つに設定⁽¹⁸⁾し、それぞれで部門横断的に優秀な人材を選抜してチームを形成した。CFTには共通の目的として、「事業の発展・収益改善・コスト削減を目的とする計画の提案」⁽¹⁹⁾を設定した。また、共通のルールとして、「すべてのチームに聖域、タブー、制約、および日本・欧州・北米の文化的相違に起因する障害はいっさい排除する」⁽²⁰⁾ことを課した。換言すれば、部門横断的に議論を重ねつつも、過度に現実を度外視した目標を立てることはできなかった。CFTで議論した内容は、1999年10月に発表される日産リバイバル・プランへと直結する。CFTはプロジェクト組織の形態であるため全社的に組織構造を変革したわけではないが、従来の機能別組織と異なった組織構造を導入したと捉えることができる。

CFTを導入して間もなくの頃は、話し合いに慣れるまでに時間がかかった。実際に、「出身部門が違くと、日産の現状をどうとらえるか、その問題意識からしてバラバラ」(佐藤明財務コストCFTパイロット)⁽²¹⁾、「最初はメンバーでさえ『そんな案を出したら、うちの部署はつぶれる』と出身部門の利益誘導的な発言ばかりだった」(あるCFTパイロット)⁽²²⁾という言葉からも明らかである。

しかし、時を重ねるごとに部門横断的な特徴がCFTにおいてみられるようになった。「極限状態で部門を超えた議論をこなすことで、両方が互いの立場を初めて理解できる。それが部門間の壁を低くする」(嘉悦朗CFTパイロット)⁽²³⁾と述べているように、徐々に部門間の壁が低くなってきたことが見て取れる。また、過去に軽視されてきた営業部門からも意見が出るようになったと、前川慶一CFTパイロットが以下のように述べている。

うちのCFTは営業出身者が多い。だから、それまでは「この車種を打ち切ったら、販売店で売るタマ(車)がなくなる」という議論が噴出して、議論が前に進まない状態だった。しかし、徐々に、70以上の車種を持っている現在の状況が非効率だと皆が認識するようになり、「この車種の生産を止めたら販売効率が上がるよ」という意見が、営業サイドからも出るようになった⁽²⁴⁾。

CFTにおける部門横断的な話し合いが進展した結果、部門間に対して「隠したがる文化」および「他責の文化」の打破がみられるようになった。また、部門間の壁が低くなり、以前のパワー部門を過度に重視する傾向が減少しつつあった。

(3) 日産リバイバル・プラン

1999年10月、CFTで議論された内容をトップ・マネジメントが検討および計画を行い、NRPを発表した。NRPは2000年度から2002年度までに達成する必達目標(コミットメント)を宣言したものである⁽²⁵⁾。必達目標は3つの特徴に大別される。一つ目は財務会計に関するもので、2002年度までに黒字化の達成や有利子負債を削減するものである。2001年度までに黒字化の達成、および2003年度までに有利子負債を7,000億円に削減する内容である。二つ目はリストラに関するもので、工場の閉鎖やサプライヤーの削減を実行するものである。三つ目は資源の再配備に関わるもので、新車種増加によるブランドパワーの構築や投資の増加を謳ったものである。

コスト削減では主要工場の閉鎖を伴う劇的なものであった。ゴーンは以下のように述べている。

製造担当 CFT は、コスト削減の一環としてさらなる工場閉鎖を行えば、どのような事態を招くかを理解していた。だが同時に、厳しい現実も認識していた。工場の数を減らさず、生産能力削減量を各工場に均等に割り振るという方法では、コスト競争力の弱体化が加速するリスクを避けることはできない。

そこで、CFT は車両組立工場3か所とパワートレイン工場2か所を閉鎖し、コスト競争力を強化するという提案をした。見通しでは、この結果、2002年までに残りの工場の稼働率を80パーセントまで高めることができそうだった⁽²⁶⁾。

将来への投資は、新製品開発に主眼が置かれている。ゴーンは、「日産自動車のコア・ビジネス(車の設計・デザイン、開発、製造、マーケティング、販売)に資金を集中させ、22の新製品投入を決断し、技術開発を促進するために、エンジニアリングへの投資も積極的に実行した」⁽²⁷⁾と述べている。

NRP はコスト削減にリストラおよび財務の安定化に重点が置かれているが、コア・ビジネスへの投資も怠っていなかった。物事の優先順位を付けたという点において、NRP は戦略における変革と捉えることが可能である。

(4) 日産リバイバル・プラン発表後に組織内の要素に及ぼした影響

NRP という戦略を公表した後に、日産自動車における組織文化、パワー、組織構造に対しても影響を及ぼした。

日産自動車には隠したがる文化および他責の文化がゴーン就任前に存在していたが、CFT 導入後にコミュニケーションの活性化が生じた。さらに、NRP 実施後にその組織文化が強化された。ゴーンは以下のように述べている。

何千人、何百人という社員に体系的な調査を実施して、「コミュニケーションは改善されたか」「日産リバイバルプランの最新情報を手にしているか」「プラン達成に貢献するため、自分自身の目的をきちんと把握しているか」などとしつこく聞き、経営にフィードバックしています。こうしたコミュニケーションは、暇で余裕のある時にだけやるようではダメなんです。経営の中核を成すものの1つとして捉えなければ⁽²⁸⁾。

パワーについても、ゴーン就任前は技術部門中心であった。しかし、CFT で部門間の壁をなくし議論が進展するようになったと先述した。そして、新製品のデザインを高めるため、デザイン部門にパワーが配分されるようになった。デザイン部門の責任者でもあった中島敬 PCD (プロダクト・チーフ・デザイナー) は以下のように述べている。

デザインをつくり込んでいく過程で、商品コンセプトとデザインコンセプトの関係を商

品本部と何回も議論したり、デザインの意思を正確に理解してもらうために、関係他部門と粘り強く折衝することが求められます。デザインを具現化するうえで必要な予算配分を得るためにも、CPS (チーフ・プロダクト・スペシャリスト)、CVE (チーフ・ビーグル・エンジニア)、そしてPD (プログラム・ダイレクター) と徹底した議論をします。そしてこれは、購買部門やサプライヤーを巻き込んだ活動になっていきます。どこの部分に予算を重点的に配分してもらいたいのか、商品の魅力を向上させるためのデザインとは何なのかといった問題認識を共有するためにも、他部門との議論が繰り返行われていきます⁽²⁹⁾。

組織構造においても、日産自動車は2000年9月にグローバル日産 (GNX) と呼ばれる組織構造を導入した⁽³⁰⁾。GNX はマトリックス組織の構造であり、マトリックス組織は「複数の命令系統を持ち、事業と職能という二つの軸で構成される組織構造」(若林, 2009: 75) である。部門横断的な組織はCFTで導入したが、全社的に導入することはGNXの導入が初めてであった。ゴーンはGNX導入の目的を以下のように述べている。

日産が事業を行っている地域を日本、北米、欧州、その他の四つに分け、これを地域軸とした。それとは別に、職務内容によって日産をマーケティング・販売、商品企画、技術・開発、生産、購買、経理・財務、人事、コーポレート・サポートなどに分けて、これを機能軸とした。この二つの軸が交差してできるマトリックスに従って世界の日産を運営していこうというのがマトリックス組織である。

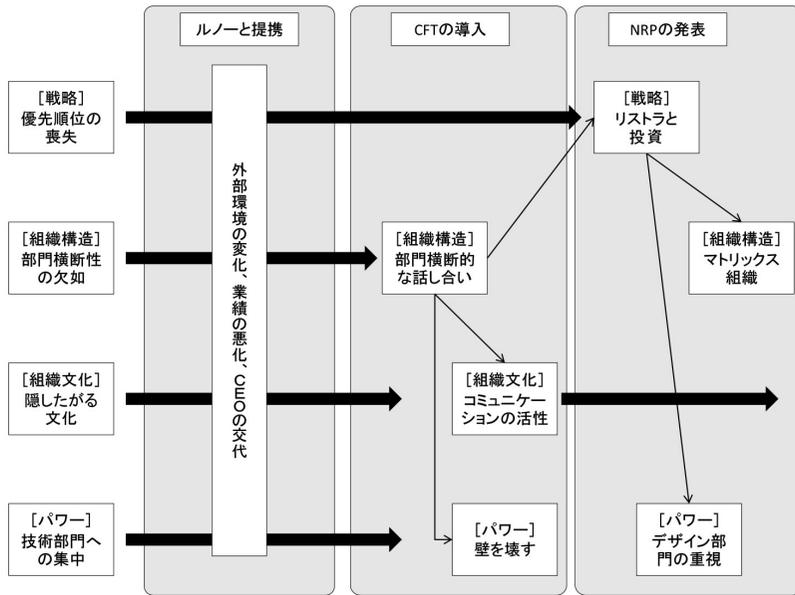
二つの軸があるために、社員は二つの責任を負う (二人の上司を持つ) ことになる。一人の社員は、自分の属する地域で収益を上げることと、自分の属する職務をグローバルに効率化し収益性を高めることの、二つの責任を持つ。このような組織では極めて高い透明性と絶え間ないコミュニケーションが必要となる⁽³¹⁾。

NRPは日産自動車の方向性を提示しただけでなく、組織文化 (コミュニケーションの更なる活性化)、パワー (デザイン部門の重視)、組織構造の変革 (マトリックス組織構造の導入) にも直結した。したがって、ゴーン就任後の日産自動車は短期間で組織内の要素をほとんど変革した急進的変革を成し遂げた。その結果として、2000年度には3,310億円の当期純利益を創出した。さらにリストラや投資の増加などもNRP発表当初のコミットメントを前倒しする形で達成することができた。

5. 日産自動車における急進的な組織変革プロセス

前節における事例研究を整理すると、日産自動車における急進的変革のプロセスは図2にまとめられる。日産自動車における急進的変革はルノーとの提携、CFTの導入、NRPの発表という3つの重要な出来事を通じて成し遂げた。

図2. 日産自動車における急進的変革な組織変革プロセス



(出所) 筆者作成

ルノーとの提携を境に、急進的変革における3つの先行要因を全て満たした日産自動車はCFTを導入した。CFTは社内から部門横断的に人材を選抜する組織構造のため全社的に組織構造を変革したわけではないが、CFTでの議論をもとにNRPを戦略として公表した。つまり、3つの先行要因に触発され、組織構造において部門横断的な話し合いが進展することで、戦略に影響を及ぼすことが事例から確認できた。

さらにCFTにおける部門横断的な話し合いが進展した結果、コミュニケーションが活性化した組織文化および部門間の壁を壊すパワー構造とそれぞれ変革した。組織文化およびパワーは循環的な関係のため、どちらが先に影響が及ぼされたかは事例研究からは断定不可能である。しかし、組織構造の変革が起点となり、組織文化およびパワーに対して同時に影響を与えたと推察することができる。したがって、組織構造の変革を起点とし、戦略、組織文化、パワーに対して影響を及ぼすことが明らかになった。

NRPは組織文化、パワー、組織構造にも影響を及ぼした。組織文化については、数多くの社員に対して経営にフィードバックを実行するなど、コミュニケーションを重視する姿勢が更に強まった。NRPは新製品のデザインを向上させるため、デザイン部門にパワー配分が徐々に強まるようになった。つまり、戦略に応じたパワー配分である。そして、CFTでは一部の社員を対象としたプロジェクト組織の形態であったが、NRP公表後に地域と機能の二つの軸で構成されるマトリックス組織を全社的に導入した。したがって、戦略が組織構造、組織文化、パワーに影響を及ぼすことが明らかになった。

6. おわりに

本論文では日産自動車の事例をもとに急進的な組織変革プロセスを創造した。断続均衡モデルを援用した研究であるが、組織構造を起点として他の要素に影響を及ぼすプロセスを明らかにした。本論文における理論的インプリケーションは以下の2点である。

第一に、既存研究で十分に議論されてこなかった急進的な組織変革プロセスを構築した点である。特に、断続均衡モデルの研究ではプロセスを十分に議論されなかったため、モデルの発展に向けて新たな視座を提示することができた。第二に、既存のプロセスモデルと比較して組織内の要素を特定してプロセスを構築した点である。例えば Lewin の3段階モデルは組織変革の状態に焦点を当ててプロセスを構築したが、具体的に組織内のどの要素を変革するか説明が不足していた。また、Gioia et al.(2010) の組織アイデンティティの変革プロセスは、組織アイデンティティ以外の要素における影響を十分に考慮していなかった。以上の点から、本論文における急進的な組織変革プロセスは4つの組織内の要素に焦点を当てているため、より詳細なプロセスを構築することができた。

実務面におけるインプリケーションは、プロセスを提示したことで組織変革の指針を与えた点にある。特に、3つの先行要因に伴って組織構造を起点として変革した点は重要である。ゴーンが日産自動車に來社する前は戦略のみの変更であったため、他の3つの組織内の要素に対して影響を与えなかった。したがって、日産自動車の事例のみの適用であるが、急進的な組織変革を引き起こすためには戦略よりも組織構造に目を向ける必要がある。さらに、断続均衡モデルの既存研究でも明らかであったように、組織内の要素のほとんどが関与することで急進的な変革に至る。したがって、組織構造を変革するだけでなく他の要素にも目を向ける必要性を提示できた。

しかし、本論文は日産自動車を対象とした単一事例研究であるため、組織構造を起点とした急進的な組織変革プロセスを他事例に適用できるか検証できなかった。単一事例は詳細な記述が可能であるが、理論の一般化に課題を残した。したがって、本論文で得た示唆をもとに他事例でも検討を進めて理論の精緻化を行う必要がある。

注

- (1) 組織変革を変化の側面だけでなく複雑な活動として捉える研究として、包括的な組織変革 (comprehensive change) (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2008; Whelan-Berry, Gordon & Hinings, 2003) が挙げられる。
- (2) プロセスに類似する概念としてメカニズムが挙げられる。松田によるとメカニズムは「なぜ、そのような仕組み、あるいは手順で組織内の諸要素が関連し、生起から終了までの間に継時的に変革が進行していくのかという様相を明らかにすること」(2011:57) と定義される。「継時的な変革」がプロセスの特徴と合致するため、本論文ではプロセスとメカニズムを同義のものと捉える。
- (3) 組織変革の規模は小規模な変革と大規模な変革の2分類で捉える傾向にある。しかし、Meyer, Goes, & Brooks (1993) の第一次変革—第二次変革や Weick & Quinn (2000) の継続的変革—

挿話的(episodic)変革など、研究者によって名称が異なっている。実際に、漸進的変革と急進的変革も規模で分類している。この分類は「変革結果による分類であって内容が同じであるというラベルの張り替えにすぎない」(大月, 2005:10)という批判が挙げられる。したがって、本論文では漸進的変革を小規模な変革、急進的変革を大規模な変革と位置づける。

- (4) Wischenevsky & Damanpour (2005) も Romanelli & Tushman (1994) と同様の研究手法で米国の銀行業界を対象に断続均衡モデルの実証研究を行った。しかし、彼らの研究ではトップ・マネジメントの交代を除き、仮説の大部分が棄却される結果となった。彼らは銀行業界はコンピュータ業界に比べて安定した環境下に置かれている産業のためであると解釈した。
- (5) 『日経ビジネス』1992年5月4日号、p.83.
- (6) 日本経済新聞社編(1995:114)
- (7) 『日経ビジネス』1998年2月16日号、p.30.
- (8) ゴーン(2001:162)
- (9) 機能別組織構造は「組織のボトムからトップまで共通の機能別に活動がまとめられる」(Daft, 2001、訳書 p.69) 特徴を有している。本文で提示した部門は1998年度日産自動車有価証券報告書から引用した。当時の日産自動車は17の部門が存在したが、宇宙航空事業部、産業機械事業部、マリーン事業部など一部事業部門制を採用している部門もある。したがって、完全なる機能別組織構造ではない。
- (10) 『日経ビジネス』1999年11月1日号、p.149.
- (11) 『日経ビジネス』2000年11月13日号、p.29.
- (12) 『日経ビジネス』2001年3月5日号、pp.82-83.
- (13) 『日経ビジネス』1998年2月16日号、pp.33-34.
- (14) 日本経済新聞社編(1995:138)
- (15) ゴーン(2001:185)
- (16) 『日経ビジネス』1999年4月15日号、p.7.
- (17) ゴーンはCOOなので序列としては2番目であるが、現場の最高責任者という役割である。後のCFTやNRPを主導したため、本論文ではCEOと同等の存在とみなす。
- (18) CFTで扱った9つのテーマは以下の通りである(ゴーン, 2001:174)。①事業の発展、②購買、③製造・物流、④研究開発、⑤マーケティング・販売、⑥一般管理費、⑦財務コスト、⑧車種削減、⑨組織と意思決定プロセスである。
- (19) ゴーン(2001:175)
- (20) ゴーン(2001:175)
- (21) 『日経ビジネス』1999年11月8日号、p.151.
- (22) 『日経ビジネス』1999年11月8日号、p.151.
- (23) 『日経ものづくり』2003年6月号、p.47.
- (24) 日経ビジネス編(2000:47)
- (25) ゴーン(2001:180-181)
- (26) ゴーン(2001:182)
- (27) ゴーン(2001:190-191)

- (28) 『日経ビジネス』2001年3月5日号、p.83。
(29) 峰 (2003: 36)
(30) 『日経ビジネス』2000年11月13日号、p.37。
(31) ゴーン (2001: 229-230)

参考文献

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. (1978) Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80 (7): 41-47.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000) Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, 78 (3): 133-141.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997) The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42 (1): 1-34.
- Chandler, A. D. Jr. (1962) *Strategy and Structure*. MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004年)
- Daft, R. L. (2001) *Essentials of Organization Theory & Design (2nd edition)*. South-Western College Publishing. (高木晴夫訳『組織の経営学—戦略と意思決定を支える—』ダイヤモンド社、2002年)
- 古田成志(2013)「組織変革論におけるプロセス研究の変遷—1990年代までと2000年以降のプロセスモデルを比較して—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第77号、pp. 15-31.
- Gersick, C. J. G. (1991) Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16 (1): 10-36.
- Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010) Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly*, 55 (1): 1-46.
- Gordon, S. S., Stewart, W. H., Sweo, R., & Luker, W. A. (2000) Convergence vs. Strategic Reorientation: The Antecedents of Fast-paced Organizational Change. *Journal of Management*, 26 (5): 911-945.
- Haveman, H. A., Russo, M. V., & Meyer, A. D. (2001) Organizational Environments in Flux: The Impact of Regulatory Punctuations on Organizational Domains, CEO Succession, and Performance. *Organization Science*, 12 (3): 253-273.
- Kotter, J. P. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73 (2): 59-67.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., & Van de Ven, A. H. (2013) Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow. *Academy of Management Journal*, 56 (1): 1-13.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B. (1992) The Role of Managerial Learning and Interpretation in Strategic Persistence and Reorientation: An Empirical Exploration. *Strategic Management*

- Journal*, 13 (8): 585-608.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science: Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1 (1): 5-41.
- 松田陽一(2011)『組織変革のマネジメント—人の意識・行動とCI活動—』中央経済社.
- Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. (1990) Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change. *Strategic Management Journal*, 11 (SI): 93-110.
- Meyer, A. D., Goes, J. B., & Brooks, G. R. (1993) Organizations Reacting to Hyperturbulence. In Huber, G. P., & Glick, W. H. (Eds.) *Organizational Change and Redesign*. Oxford University Press.
- Miller, D., & Friesen, P. (1984) *Organizations: A Quantum View*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2008) *Strategy Safari: The Complete Guide though the Wilds of Strategic Management (2nd edition)*. Pearson Education. (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ 第2版』東洋経済新報社、2013年)
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989) Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive*, 3 (3): 194-204.
- 大月博司(2005)『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館出版.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001) Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, 44 (4): 697-713.
- Pugh, D. S., ed. (1985). *Organization Theory: Selected Readings (2nd edition)*. Penguin Books.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3): 433-458.
- Romanelli, E., & Tushman, M. L. (1994) Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal*, 37 (5): 1141-1166.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R., & Goles, T. (2001) The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model. *Organization Science*, 12 (2): 179-197.
- Sastry, M. A. (1997) Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2): 237-275.
- Silva, L., & Hirschheim, R. (2007) Fighting against Windmills: Strategic Information Systems and Organizational Deep Structures. *MIS Quarterly*, 31 (2): 327-354.
- Tushman, M. L., Newman, W. H., & Romanelli, E. (1986) Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. *California Management Review*, 29 (1): 29-44.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. R. (1997) *Winning through Innovation*. Harvard Business School Press. (斎藤彰吾監訳『競争優位のイノベーション—組織変革と再生への実践ガイド—』ダイヤモンド社、1997年)
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985) Organizational Evolution: A Metamorphosis Model

- of Convergence and Reorientation. In Cummings, L. L., & Staw, B. M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222. JAI Press.
- Van de Ven, A. H. (1992) Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13 (SI): 169-188.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995) Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3): 510-540.
- 若林直樹(2009)『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像—』有斐閣.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999) Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.
- Whelan-Berry, K. S., Gordon, J. R., & Hinings, C. R. (2003) Strengthening Organizational Change Process: Recommendations and Implications from a Multilevel Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (2): 186-207.
- Wischnevsky, J. D., & Damanpour, F. (2005) Punctuated Equilibrium Model of Organizational Transformation: Sources and Consequences in the Banking Industry. In Woodman, R., Pasmore, W., & Shani, A. B. (Eds.) *Research in Organizational Change and Development*, 15: 207-239. Elsevier JAI.
- Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods (2nd edition)*. Sage Publications.
(近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法[第2版]』千倉書房、2011年)

参考資料

- ゴーン、カルロス (中川治子訳) (2001) 『ルネッサンス—再生への挑戦—』ダイヤモンド社.
日経ビジネス
日経ビジネス編 (2000) 『ゴーンが挑む7つの病』日経BP社.
日経ものづくり
日産自動車アニュアルレポート
日産自動車有価証券報告書
日本経済新聞社編 (1995) 『日産はよみがえるか』日本経済新聞社.
峰如之介 (2003) 『いま、日産で起きていること』ダイヤモンド社.