

組織変革論における断続均衡モデルの意義と課題 —組織変革メカニズムの枠組みを援用して—

古 田 成 志

- 1 はじめに
- 2 本論文における組織変革の位置づけ
- 3 断続均衡モデルにおける先行研究の整理
- 4 断続均衡モデルの意義と今後の研究の方向性
- 5 おわりに

1 はじめに

本論文では、組織変革論の有力なパラダイムの一つとされている断続均衡モデル(punctuated equilibrium model) (Gersick, 1991; Tushman & Romanelli, 1985など)に着目する。そして、組織変革論における断続均衡モデルの意義、および今後の研究で必要とされている課題の導出を研究目的とする。

組織変革論はこれまで学術面および実務面で重要性が指摘されている。例えば、Pettigrew, Woodman & Cameronは「社会科学における重要なテーマの一つである」(2001:697)とし、組織変革が学術的に関心をもたれている点を指摘した。また、Beer & Nohriaは「ほとんどの伝統的な企業は変革するか滅びるかという状況にある」(2000:133)と指摘した。この点は、実務面でも企業が変革する必要があることが示唆される。

しかし、組織変革の内容や変革プロセスにおける共通性の問題は、理論的解明が不十分である(大月、2005:4; Sastry, 1997: 237)。換言するならば、Lewin (1947)の組織変革プロセスを示した3段階モデル(解凍、移行、再凍結)から様々な組織変革の研究が進められているが、議論が錯綜している。その中で、断続均衡モデルは組織変革論において有力なパラダイムの一つとされている(Brown & Eisenhardt, 1997: 1; 大月、2005: 130; Romanelli & Tushman, 1994: 1141)。断続均衡モデルは第3節で詳述するように、組織変革における環境変化による先行要因(コンテキスト)および組織内の要素(コンテンツ)が組織変革

メカニズムに包含されている。したがって、組織変革モデルの中でも複雑な組織変革メカニズムを説明できる枠組みである。本論文では組織変革メカニズムの枠組みを援用して、断続均衡モデルの意義と今後の研究課題を文献研究の手法で明らかにする。

本論文の構成は以下の通りである。第2節で、組織変革論の研究の潮流を整理し、本論文における組織変革の位置づけを明確にする。そして、本論文で用いる組織変革メカニズムの枠組みを整理する。具体的には、コンテキスト、プロセス、コンテンツ (Armenakis & Bedeian, 1999; Pettigrew, 1987) の3つの概念を用いたものである。第3節で、断続均衡モデルの先行研究を整理し、断続均衡モデルの枠組みを整理する。そして、第3節で整理した事項を踏まえて、第4節で断続均衡モデルの意義と課題を導出する。そして、第5節で本論文におけるインプリケーションと今後の課題を提示する。

2 本論文における組織変革の位置づけ

組織変革論はLewin (1947) の研究に端を発し、これまで様々な研究が行われている。そして、様々な分野の理論や概念、メタファーを拝借することで議論が進行している (Van de Ven & Poole, 1995)。本節では、本論文における組織変革の定義を整理する。そして、組織変革論の研究の流れを整理し、先行研究で十分に研究されていない組織変革メカニズムの枠組みを概観する。

2.1 先行研究から概観する組織変革の位置づけ

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」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）の再編に影響を及ぼすこと」(1989:195) と定義した。そして、大月（2005）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。Whelan-Berry, Gordon & Hinings (2003) が提唱する包括的な組織変革 (comprehensive change) のように、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必要がある。したがって、Nadler & Tushman (1989) や大月（2005）の定義を踏まえ、組織変革を包括的に検討する必要がある。

2.2 組織変革論の研究の流れ

組織変革論の研究は以下の3つに大別することができる⁽¹⁾。一つ目は組織変革のタイプ (大月、2005) であり、組織変革の規模を議論するものである。組織変革のタイプは大規模な組織変革（組織に関わる構成要素を全て変革させること）と小規模な組織変革（組織全体の変化をもたらさない常軌的な変革活動）に分類される。表1に大規模な組織変革と小規模

表1 組織変革のタイプを議論した研究

	小規模	大規模
Tushman & Romanelli (1985)	漸進的変革	急進的変革
Nadler & Tushman (1995)	連続的変革	不連続的変革
Burke (2013)	進化的変革	革命的変革
Meyer, Goes & Brooks (1993)	第一次変革	第二次変革
Weick & Quinn (2000)	継続的変革	挿話的 (Episodic) 変革

(出所) 筆者作成

な組織変革の分類を行った主要研究を提示する。

しかし、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。つまり、5つの研究では組織変革のネーミングにおいて異なる語句を用いているが、小規模な組織変革と大規模な組織変革のそれぞれで内容はほぼ共通している。そして、組織変革のプロセスまで十分に検討されていない。

二つ目は組織変革のレベル、つまり組織変革を検討する際に組織のどのレベルに焦点を当てているかである。組織論におけるレベルはHouse & Miner (1969) が組織を経営と行動科学に分類したことに端を発する。現在では前者をマクロ組織論、後者をミクロ組織論と呼んでいる。組織変革論においてはミクロ組織論に該当する個人レベルと集団レベル、マクロ組織論に該当する組織レベルに大別される。以下では個人レベル、集団レベル、組織レベルに沿って、組織変革論においてどのような研究があるかを提示する。

個人レベルは組織メンバーが組織変革に対してどのように態度を変容させるかに着目する(Burke, 2013)。例えば、Jaffe, Scott & Tobe (1994) は組織変革に対する組織メンバーの態度の変容を4段階のプロセス(否定、抵抗、探索、コミットメント)で整理した。集団レベルはチーム構築などを通じて組織の有効性を高めることに着目する(Burke, 2013)。例えば、Beckhard (1972) は組織開発論(organizational development)を提唱したが、チーム構築の4つの目的を提示した。組織レベルは戦略や組織構造の変革など、組織全体に影響を及ぼす要素に焦点を当てている(Burke, 2013)。例えば、組織変革への誘導を示した研究(Ticky & Devanna, 1986)や組織変革を成功へ導くプロセス(Kotter, 1995)が挙げられる。

組織変革論では個人、集団、組織レベルに大別して議論を展開している。しかし、各レベルにおいて議論を行っており、いわば「木を見て森を見ず」、「森を見て木を見ず」の状態に陥っている。したがって、組織全体を見渡す包括的な組織変革を検討する議論に発展していない点が課題である⁽²⁾。

三つ目は組織変革の阻害要因である。組織変革は意図した通りに実行できるとは限らない。組織変革の阻害要因として、組織慣性や組織文化が挙げられる。組織慣性は「組織の現状を維持する性質」(小沢、2014: 64)と定義される。つまり、組織変革を実行したくても、現状維持を是として組織変革を実行できない状況が想定される。組織文化は、成功を収

めた組織における強い文化が、組織全体の文化の慣性を強めるとしている（佐藤、山田、2004）。特に、成功を収めてきた組織における強い文化が組織慣性を高め、組織変革を妨げる状況が想定される。

組織慣性や組織文化の要因は、組織変革を予定調和的に行うことは必ずしも可能でないことを警鐘していることに意義がある。しかし、組織変革の阻害要因のみに焦点を当て、組織変革を包括的に捉えているとはいえない。

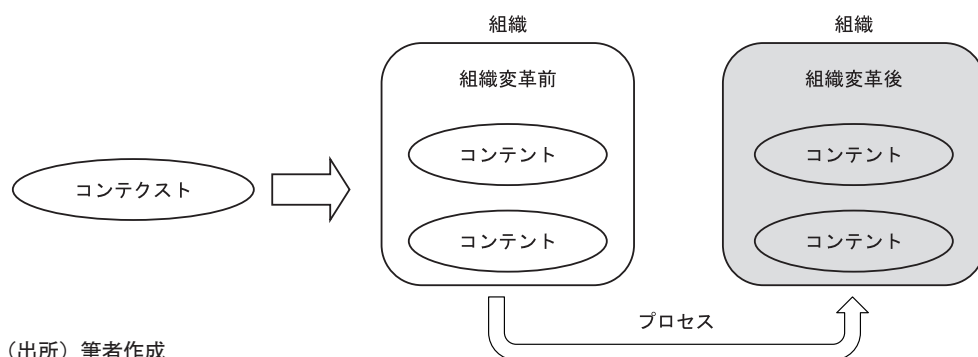
本項では組織変革論における研究の流れを3つに分けて整理した。しかし、この分類ではどのように組織変革が行われるか、つまり組織変革の仕組みまで十分に検討された分類ではない。本論文では包括的な組織変革を検討する枠組みとして組織変革メカニズムの枠組みを用いる。

2.3 組織変革メカニズムの枠組み

本論文では組織変革メカニズムを援用して議論を進める。組織変革メカニズムは組織変革論において明確な定義は存在しないが、本論文では「組織が存続を確保する活動を説明する仕組み」（古田、2012：14-15）と定義する。そして、本論文における組織変革メカニズムは、Armenakis & Bedeian（1999）およびPettigrew（1987）のコンテキスト、プロセス、コンテンツの3つの概念で構成されるものとする。以下、コンテキスト、プロセス、コンテンツの概念をそれぞれ概観する。なお、本節で議論する組織変革メカニズムの枠組みを図1で提示する。

コンテキストは「組織内外の環境に存在する力や状況」と定義される（Armenakis & Bedeian, 1999：295）。換言するならば、コンテキストは組織を取り巻く環境であり、組織変革における動因となる。コンテキストは組織内コンテキストと組織外コンテキストがある。組織内コンテキストは、組織メンバーの信念、態度、意図、行動に影響を及ぼす組織の状態である（Mowday & Sutton, 1993）。組織外コンテキストは、社会、政治、企業を取り囲む競争環境である（Pettigrew, 1987）。コンテキストは環境と組織変革の関係を示す議論である点が特徴である。そして、組織変革において環境が所与となり組織が変革することを明示する。

図1 コンテキスト、プロセス、コンテンツによる組織変革メカニズムの枠組み



プロセスは「所期の変革を実現する間に着手された行動」と定義される (Armenakis & Bedeian, 1999: 295)。また、「時間を通じて物事が出現し、発展、成長、衰退」(Langley, Smallman, Tsoukas & Van de Ven, 2013: 1) する過程と捉えることもできる。プロセスは第1節で言及したLewin (1947) の3段階モデルに端を発する。Lewinのモデルは「組織変革を線形かつ静的なものと捉えているため、複雑な組織変革を提示するのに適切でない」(Kanter, Stein & Jick, 1992: 10) という批判が挙げられる。しかし、その後登場した様々なプロセスモデルはLewinのモデルに極めて似ている点がみられる (Elrod & Tippet, 2002; 古田, 2013)。したがって、プロセスはLewinの3段階モデルのように、組織が段階を踏んで変革することを説明する。

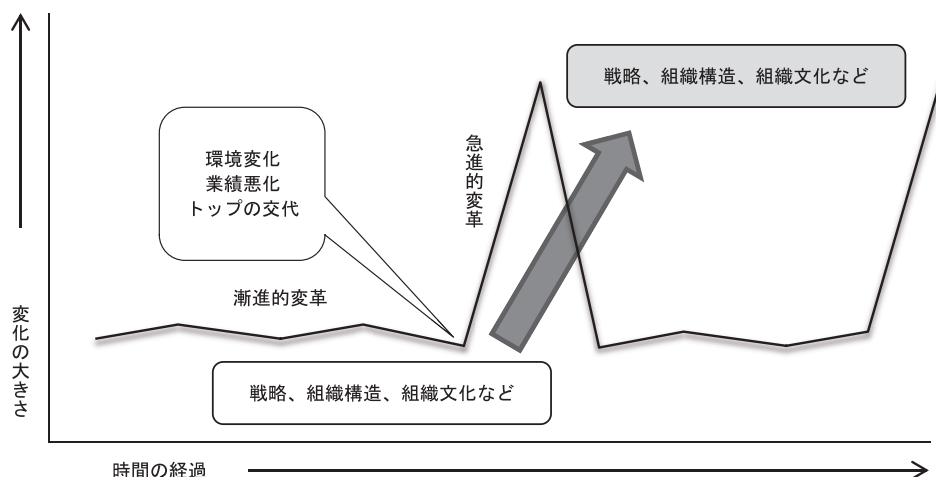
コンテンツは「組織変革の成功要因と失敗要因に焦点を当てること」と定義される (Armenakis & Bedeian, 1999: 295)。具体的には戦略適応や構造変革、業績—インセンティブ・システムが当てはまる。Pettigrew (1987) が変革における範囲と述べているように、コンテンツは組織変革の範囲、対象と捉えることができる。例えば、Chandler (1962) の「組織は戦略に従う」の命題のように、組織内の要素(戦略、組織構造)に着目した議論が挙げられる。コンテンツは組織変革において組織のどの要素を変革するかが明示される。第2節で概観した組織変革の研究では組織の何を変革するかが曖昧に捉えられている。したがって、組織変革メカニズムではコンテンツの概念を用いることで、組織変革の対象を明確にすることが可能となる。

本論文における組織変革メカニズムはコンテキスト、プロセス、コンテンツの3つの概念から構成されることを本項で整理した。Armenakis & Bedeian (1999) は、1990年代の組織変革研究を3つの概念のそれぞれに合致するものを整理した。しかし、一つの概念のみに依拠すれば、組織変革をより詳細に説明することに限界が生じる。例えば、Burke & Litwin (1992) は、組織変革の要素を特定しており、かつ環境変化が生じることにより組織が変革するというプロセスを因果モデルとして提示した。つまり、因果モデルにはコンテキスト、プロセス、コンテンツの3つの概念が全て備わっている。したがって、3つの概念を包括的に捉えることで、組織変革のより詳細かつ複雑な分析を行うための枠組みとなりうる。

3 断続均衡モデルにおける先行研究の整理

断続均衡モデルはGould (1989) の唱える反ダーウィンの進化的な進化の断続均衡説がベースとなっている。つまり、区切りごとに突発的な進化を遂げることが念頭に置かれている⁽³⁾。断続均衡モデルは産業という広い範囲で検証されていたが、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。この点を組織変革に援用させ、断続均衡モデルは「長期に渡る安定期(均衡期間)が短期に渡る根本的な組織変革期(変革期間)によって中断されることを示したモデル」(Romanelli & Tushman, 1994: 1141) であると捉えることができる。図2は断続均衡モデルの枠組みであるが、この図に基づいて断続均

図2 断続均衡モデルの枠組み



（出所）筆者作成

衡モデルの先行研究を整理する。

3.1 断続均衡モデルの構成概念

断続均衡モデルは3つの構成概念が存在する（Tushman & Romanelli, 1985）。一つ目は収斂プロセス（process of convergence）である。これは、長期の漸進的変革を通じて、企業の全体戦略方針を支える社会政治的、技術経済的な活動における複雑性を整理し、一貫性をとるプロセスである。

二つ目は再編期間（periods of reorientation）である。これは、収斂プロセスで構築された一貫性のプロセスが根本から再秩序化される期間である。再編期間では、組織構造、システム、資源などを再結合させる。収斂プロセスと再編期間は表裏一体の関係にある。収斂プロセスは均衡期間、再編期間は変革期間に相当する。断続均衡モデルでは、組織が収斂プロセスの中で小規模の漸進的変革を遂げ、再編期間が到来することによって漸進的変革が中断される。そして、再編期間において大規模の急進的変革を遂げる。また収斂プロセスと再編期間が繰り返されることを踏まえている。

三つ目は経営者のリーダーシップである。組織変革の際は変革の推進勢力と抵抗勢力が存在する。とりわけ、再編期間における大変革のときは推進勢力と抵抗勢力のせめぎ合いが激しくなる。そこで経営者のリーダーシップによって、推進勢力と抵抗勢力を仲介させる役割を果たす。

収斂プロセスと再編期間については、Gersick（1991）が6つの分析対象から共通点を見出している。彼女は個人、集団、組織、科学分野、生物種、グランド・セオリーの6つの分析対象を精査し、それぞれの分析対象において均衡的な期間と革命的な期間との交代によって進化すると結論づけた。

Tushman & Romanelli（1985）およびGersick（1991）を整理すると、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繰り返すことが明らかとなる。したがって、収斂プロセスと再編期間から組織変革のタイプの双方（小規模な変革と大規模な変革）を導出することが可能となる。また、収斂プロセスと再編期間への移行は、経営者によるリーダーシップの仲介が重要な役割を果たす。

3.2 組織変革における先行要因

断続均衡モデルには均衡期間から再編期間に移行する際の先行要因を提示している。つまり、組織変革メカニズムにおけるコンテキストがモデル内に包含されている。図2で示したように、組織変革における先行要因は以下の3つである。外部環境の変化、業績の悪化、およびトップ・マネジメントの交代である。

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 (Tushman, Newman & Romanelli, 1986)。また、Meyer, Brooks & Goes (1990) は、環境の急変 (environmental jolts) による刺激を与えることで、組織が革新的変革を行いやすいようにすることを検証した。これらの研究から、外部環境の変化によって組織変革の可能性を上昇するだけでなく、革新的変革へ導くことが明らかとなった。環境を議論した研究として、技術的なイノベーション (Abernathy & Utterback, 1978)、制度論的アプローチ (Newman, 2000) などが具体例として挙げられる。

二つ目は、業績の悪化である。第2節で指摘したように、組織変革を行う際には既存体制を維持しようとして組織変革への抵抗が存在することが問題として挙げられる。しかし、Miller & Friesen (1984) によると、組織業績の大幅な悪化により、組織変革への抵抗が減少すると主張した。つまり、業績が悪化することで組織変革を導くための行動が刺激される。Lant, Milliken & Batra (1992) は業績の悪化と組織変革との関係を検証した。彼らの研究は家具業界（安定した環境）とコンピュータ業界（不安定な環境）を対象としている。各業界において平均以下の業績をあげている企業は平均以上の業績をあげている企業に比べて組織変革を行いやすいことが明らかとなった。

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⁽⁴⁾。つまり、業績の悪化や環境変化が起きなくても、トップ・マネジメントが交代することで組織変革の可能性につながりやすい (Tushman & Romanelli, 1985)。Gordon, Stewart, Sweo & Luker (2000) は、Lant et al.(1992) と同様に家具業界とコンピュータ業界を対象に、CEOの交代による組織変革の可能性を検証した。その結果、CEOの交代によって、組織変革の可能性が高くなることが明らかとなった。

断続均衡モデルは急進的変革が開始される先行要因として、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存在する。つまり、組織変革メカニズムにおけるコンテキストの概念と合致する。コンテキストは組織変革における先行要因（所与）であると第2節で述べたが、断続均衡モデルにおける3つの先行要因はコンテキストの定義に相当する。

3.3 急進的変革における組織内の要素

断続均衡モデルでは、組織内の要素を明確にし、何を変革するかを捉えている。つまり、組織変革メカニズムにおけるコンテンツがモデル内に組み込まれている。断続均衡モデルで組織内の要素を捉えて議論している研究は以下の3つである。

まずTushman & Romanelli (1985) は、組織内の要素を「中核価値」(組織文化)、「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。次にTushman et al.(1986) は、「中核価値」、「パワー」、「組織構造」、「相互作用のパターン」と4つの組織内の要素を提示した。彼らによると、組織変革によって上記の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。そしてTushman & O'Reilly (1997) は、「重要課題」、「人材」、「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。

これら3つの研究を整理すると、これらの要素は組織変革メカニズムにおけるコンテンツの概念と合致する。組織内の要素は上記の3つの研究で若干の相違がある。しかし、「戦略」、「組織構造」、「組織文化」、「パワー」の4つの要素が頻繁に検討される。さらに、上記の3つの研究において、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。

3.4 断続均衡モデルにおける定量研究

本節で述べたように、断続均衡モデルは組織変革のタイプが2つ存在する点、組織変革の先行要因を捉えている点、そして組織内の要素を明示している点を特徴として議論した。しかし、断続均衡モデルを定量研究によってモデルの妥当性を検証してこなかった。この問題意識を踏まえ、Romanelli & Tushman (1994) は断続均衡モデルの実証研究を行った。

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⁽⁵⁾。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、つまり変革期間に発生する組織変革としている。表2に彼らの研究における仮説を提示したが、要約すると以下の2点にまとめられる。第一に、組織が劇的に変革するには漸進的変革ではなく急進的変革である(仮説1、2)。第二に、急進的変革は3つの先行要因により発生する(仮説3～5)。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、組織の要素が個別で変革した場合は、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。以上の結果から、断続均衡モデルは業績悪化を除く先行要因を通じて急進的変革につながる事が明らかになった。

表2 Romanelli & Tushman (1994) の5つの仮説

仮説1	組織変革が最も起こるのは短期の不連続変革であり、組織の要素の大部分ないし全てが関与する場合である。
仮説2	組織の要素が個別で小規模に変革した場合は、大変革に至らない。
仮説3	組織における短期間の業績悪化は、革命的要変革の可能性を増大させる。
仮説4	環境の大きな変化は、革命的要変革の可能性を増大させる。
仮説5	新しいCEOのもとでは、革命的要変革の可能性を増大させる。

(出所) Romanelli & Tushman (1994) をもとに筆者作成

また、Wischenevsky & Damanpour (2005) はRomanelli & Tushman (1994) の研究方法を引き継ぐ形で、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。仮説はRomanelli & Tushman (1994) の仮説1から5に準じているが、新たに大変革と組織の業績の関係を検証する仮説6が加えられた。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。Wischenevsky & Damanpour (2005) 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、Romanelli & Tushman (1994) との研究結果と大いに異なると指摘した。

断続均衡モデルの妥当性は研究の数こそ少ないが、定量研究によって一定の結果を得ることができたといえよう。特に、ミニ・コンピュータ・メーカーのように環境変化が激しい業界では、断続均衡モデルによる組織変革が妥当性を備えていることが示唆される。

4 断続均衡モデルの意義と今後の研究の方向性

断続均衡モデルは図2で示したように、変革の先行要因を明示しており、かつ組織内の何を変革するかを捉えているという特徴がある。つまり、第2節で提示した組織変革メカニズムの枠組みに従えば、断続均衡モデルはコンテキストとコンテンツの概念が包含されている。

第1節で述べたように、断続均衡モデルは組織変革を詳細に説明した有力なパラダイムの一つとされている。実際に、組織変革メカニズムにおいてもコンテキストとコンテンツの概念が包含されている。このように、組織変革を多面的に捉えて説明している点が断続均衡モデルの意義である。さらに、Romanelli & Tushman (1994) などの実証研究でも明らかになったように、断続均衡モデルは定量研究によってモデルの妥当性を検証している。この点は、Burke & Litwin (1992) の因果モデルのように複雑な組織変革を説明しているにもかかわらず実証研究を行っていないという問題点を克服している。

一方、断続均衡モデルは組織変革のプロセスが十分に明らかにされていない。つまり、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。図2を踏まえて指摘するならば、要素間における矢印の部分がこれまでの研究で明らかになっていない。さらに、漸進的変革における組織変革のプロセスも断続均衡モデルの枠組みでは十分に議論されていない。プロセスは第2節でも述べたように組織が段階を踏んで変革する点を強調するものである。断続均衡モデルは漸進的変革から革

命的変革を遂げ、その際に3つの先行要因を踏まえているため、部分的にはあるがプロセスを検討しているとみなせるであろう。しかし、組織内の要素を同時変革するプロセスは未だに入念な検討がなされていない。したがって、組織変革メカニズムの枠組みで検討する上で、断続均衡モデルは今後の研究においてプロセスの検討が必要とされる。

なお、断続均衡モデルを用いて組織変革のプロセスを構築した研究として、Sabherwal, Hirschheim & Goles (2001) が挙げられる。彼らは情報産業企業3社を対象に、事業戦略、事業構造、情報システム戦略、情報システム構造の4つの要素間のアライメント（要素間における一貫性の程度）がどのように変革しているかを調査した。検証している要素は戦略と組織構造のみであるが、アライメントの観点から断続均衡モデルのプロセスを明らかにした研究である。このように、断続均衡モデルにおけるプロセスの探求はまだ十分に行われていない。したがって、Sabherwal et al.(2001) のように、事例分析を通じてプロセスを構築することが研究手法の一つとして挙げることができる。

5 おわりに

本論文では、組織変革論における有力なパラダイムの一つである断続均衡モデルに焦点を当てた。本論文で明らかになった点は以下の通りである。断続均衡モデルは組織変革メカニズムの枠組みに従えばコンテキストとコンテンツの概念を満たしている。これまでの組織変革を示したモデルの中で、複雑な組織変革メカニズムを説明している。この点は断続均衡モデルを構築し検証した研究や、関連領域の研究を統合することで、組織変革における意義を創出することができた。一方、断続均衡モデルはとりわけ急進的変革における組織内の要素の変革プロセスが十分検討されていない。この点は、断続均衡モデルをより精緻化するためにも必要である。

本論文は断続均衡モデルに焦点を当てた文献研究であるが、断続均衡モデルにおける組織変革のプロセスの構築および検証まで至ることができなかった。断続均衡モデルはSabherwal et al.(2001) を除いてプロセスが十分に検討されていない。したがって、まずは定性研究（事例分析）を行いプロセスの構築を今後行う必要がある⁽⁶⁾。また、断続均衡モデルそのものの妥当性は本論文では十分に指摘できなかった。断続均衡モデルは対立モデルとして継続変革モデル(Brown & Eisenhardt, 1997) が存在する。継続変革モデルは漸進的変革を積み重ねることで大変革に至ることを説明したモデルである。断続均衡モデルは環境変化が激しい業界では命題が成り立つが、安定した環境下では命題が成り立たないことが実証研究で示唆された。したがって、断続均衡モデル自体の妥当性も、継続変革モデルの比較から明らかにすることができなかった。今後の研究において継続変革モデルと比較することによって、断続均衡モデルの妥当性をより詳細に説明する必要がある。

<注>

- (1) 組織変革論の研究の潮流を3つの類型に整理するにあたり、本論文では松田(2011)および大月(2005)で説明された先行研究の整理を参考にした。
- (2) 近年ではマルチレベル分析の枠組みで組織変革を検討している動きもみられる。マルチレベル分析は、「個人、集団、組織など異なるレベルを包含して分析すること」(Klein, Tosi & Cannella, 1999: 243)と定義される。例えば、Huy(1999)は感情ケイパビリティ(個人レベル)が急進的変革(組織レベル)にどのように影響を及ぼすかを、それぞれの概念を文献研究で整理した上でフレームワークを提示した。
- (3) 組織変革論ではダーウィンの進化論(変異、淘汰、保持)を援用した進化モデルも存在する。これは、漸進的変革のように組織が徐々に変革することが前提となっている。詳細はAldrich(1999)やWeick(1979)を参照されたい。
- (4) 例えば日産自動車は1999年にカルロス・ゴーン氏がCOO(当時)としてルノーから派遣された際に、クロス・ファンクショナル・チームを導入して従来の縦割り組織の構造を再編した。そして、クロス・ファンクショナル・チームで検討されたアイデアを統合させ、日産リバイバルプランを発表した。
- (5) Romanelli & Tushman(1994)はTushman & Romanelli(1985)で提示した組織内の要素を前提としている。しかし、「組織文化」と「コントロール・システム」は入手したデータで十分に説明できないとして除外された。
- (6) 筆者は本論文の執筆時点で1990年代の日産自動車を対象に断続均衡モデルにおけるプロセスの研究を予備的調査の位置づけで行っている。二次資料を中心に事例分析を行った結果、急進的変革における日産自動車の変革プロセスは、組織構造→戦略→組織文化、パワーのプロセスを辿ることを明らかにした。しかし、二次資料に大きく依拠した点、単一企業の事例分析であるため、今後の研究で上記のプロセスの妥当性を深める必要がある。詳細は、古田(2014)の学会報告を参照されたい。

<参考文献>

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. (1978) Patterns of Industrial Innovation. *Technology Review*, 80 (7): 41-47.
- Aldrich, H. E. (1999) *Organizations Evolving*. Sage Publications.(若林直樹、高瀬武典、岸田民樹、坂野友昭、稲垣京輔訳『組織進化論』東洋経済新報社、2007年)
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999) Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3): 293-315.
- Beckhard, R. (1972) Optimizing Team-building Efforts. *Journal of Contemporary Business*, 1 (3): 23-32.
- 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.
- Burke, W. W. (2013) *Organization Change: Theory and Practice (4th edition.)*. Sage Publications.

- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992) A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18 (3): 523-545.
- 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)
- Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002) The "Death Valley" of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3): 273-291.
- 古田成志(2012)「組織変革メカニズムにおける研究の再整理—コンテキスト研究、プロセス研究、コンテント研究の観点から—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第75号、pp. 13-31.
- 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.
- 古田成志(2014, 6. 22)「断続均衡モデルにおけるプロセスの探索—日産自動車の事例から—」『2014年度組織学会研究発表大会』(於 北海道大学)
- Gersick, C. J. G. (1991) Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16 (1): 10-36.
- Gordon, S. S., Stewart, W. H., Jr., Sweo, R., & Luker, W. A. (2000) Convergence vs. Strategic Reorientation: The Antecedents of Fast-paced Organizational Change. *Journal of Management*, 26 (5): 911-945.
- Gould, S. J. (1989) Punctuated Equilibrium in Fact and Theory. *Journal of Social Biological Structure*, 12 (2-3): 43-57.
- Haveman, H. A. (1992) Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation. *Administrative Science Quarterly*, 37 (1): 48-75.
- House, R. J., & Miner, J. B. (1969) Merging Management and Behavioral Theory: The Interaction between Span of Control and Group Size. *Administrative Science Quarterly*, 14 (3): 451-465.
- Huy, Q. N. (1999) Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24 (2): 325-345.
- Jafee, D., Scott, C., & Tobe, G. (1994) *Rekindling Commitment: How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization*. Jossey-Bass.
- Kanter, R. M., Stein, B. A., & Jick, T. D. (1992) *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. Free Press.
- Klein, K. J., Tosi, H., & Cannella, A. A. (1999) Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers, and New Developments. *Academy of Management Review*, 24 (2): 243-248.
- 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.
- Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993) Organizational Behavior: Linking Individuals and Groups to Organizational Contexts. *Annual Review of Psychology*, 44: 195-229.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989) Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive*, 3 (3): 194-204.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1995) The Challenge of Discontinuous Change. In Nadler, D. A., Shaw, R. B., & Walton, A. E. (Eds.) *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. Jossey-Bass. (斎藤彰吾監訳『不連続の組織変革—ゼロベースから競争優位を創造するノウハウ—』ダイヤモンド社、1997年)
- Newman, K. L. (2000) Organizational Transformation during Institutional Upheaval. *Academy of Management Review*, 25 (3): 602-619.
- 大月博司(2005)『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館出版.
- 小沢和彦(2014)「組織変革における組織文化の強さの組織慣性への影響—日産自動車の事例—」『日本経営学会誌』第34号、pp. 63-74.
- Pettigrew, A. M. (1987) Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24 (6): 649-670.
- 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.
- 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., & Gotes, 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.
- 佐藤郁哉、山田真茂留(2004)『制度と文化—組織を動かす見えない力—』日本経済新聞出版社.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986) *The Transformational Leader*. John Wiley & Sons.
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986) Technological Discontinuities and Organizational Environments. *Administrative Science Quarterly*, 31 (3): 439-465.
- 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., III. (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., & Poole, M. S. (1995) Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3): 510-540.
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing (2nd edition)*. Addison-Wesley. (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., & 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.