

マルチレベル分析の視点を用いた組織変革プロセスの文献研究 —文献整理を通じた意義と課題の導出—

古 田 成 志*

1. はじめに

本論文は、組織において異なるレベルを包含して分析するマルチレベル分析に着目し、組織変革のプロセス研究におけるマルチレベル分析の位置づけを文献研究の手法で整理する。組織変革プロセスは主として個人や組織レベルなど特定のレベル、つまりシングルレベルの視点で検討される傾向がある。本論文ではシングルレベルの視点による組織変革のプロセス研究を整理したうえで、シングルレベルの視点による組織変革プロセスを検討することの限界点を提示する。そして、マルチレベル分析の視点で構築した組織変革のプロセス研究を類型化したうえで、マルチレベル分析の視点を用いる意義および課題を明らかにする。

組織変革論に限らず、組織論においてプロセスという概念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、物事が経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捉え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「経時的に物事が出現し、発展、成長、衰退する理由と方法」(Langley, Smallman, Tsoukas & Van de Ven, 2013: 1)と定義される。したがって、本論文においても組織変革プロセスを一連の出来事の流れの変化という位置づけで捉えるものとする。

組織変革プロセスはLewin(1947)が構築した解凍、移行、再凍結の3段階モデルが先駆的な研究である。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である。移行は利用できる様々な選択肢を検討する段階である。再凍結は新しい行動を安定化させる段階である。Lewinの3段階モデルを契機とし、既存研究において様々な組織変革プロセスが検討、構築されている。組織変革プロセスを示すことで、組織変革の仕組みを具体的に描写することが可能である。

しかし、組織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)が提示した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展開されており、議論が錯綜している。また、

* 本学専任講師

組織変革における複雑性は既存研究から十分に考慮されていない (Armenakis & Bedeian, 1999)。したがって、本論文は組織変革プロセスの複雑性を明らかにするための一つの視座として、マルチレベル分析に着目する。

本論文の構成は以下の通りである。第2節では組織変革論だけでなく組織論全般に領域を拡大し、組織論におけるマルチレベル分析の位置づけを明確にする。第3節では、シングルレベルの視点による組織変革のプロセス研究を個人、組織レベルのそれぞれで整理し、シングルレベルの視点で組織変革プロセスを検討することの限界点を提示する。第4節では、マルチレベル分析の視点を用いた組織変革プロセスを、3つの研究群に大別して整理する。そして、マルチレベル分析の視点を用いる意義および課題を明らかにする。第5節では、本論文における理論的・実務的含意、および本論文における限界点と今後の課題を提示する。

2. 組織論におけるマルチレベル分析

マルチレベル分析は組織論の研究で注目を集めるようになりつつある (Klein & Kozlowski, 2000; 牧野, 2011)。マルチレベル分析は、「組織行動やパフォーマンスといった組織現象を明らかにするために、組織において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。組織論におけるレベルはシステムの階層を意味しており、高いレベルは低いレベルによって構成されている。組織というレベルはいくつかの部門というレベルによって構成され、部門はさらに個人というより低いレベルによって構成されている (北居, 2014)。つまり、組織における異なるレベルを多元的に検討することがマルチレベル分析である。Klein et al.(1999) は組織におけるレベルを個人レベル、二者間レベル、チームレベル、事業レベル、企業レベル、産業レベルの6つが存在すると提示し、これら6つのレベルを組み合わせることが一般的であるとしている。また、House, Rousseau & Thomas-Hunt(1995) はミクロ的な視点 (組織行動論)、マクロ的な視点、およびミクロ的な視点とマクロ的視点の要素を含んだメゾ的な視点があると述べている。Klein et al.(1999) が提示した6つのレベルと適合させると、ミクロ的な視点は個人レベル、二者間レベル、チームレベルに含まれ、マクロ的な視点は事業レベル、企業レベル、産業レベルに含めることができよう。

組織論の研究者は、ミクロ的な視点かマクロ的な視点のいずれかの視点を用いて研究を行っている傾向が非常に強い。したがって、特定のレベル、つまりシングルレベルの視点で分析する傾向が強く、マルチレベルの視点で分析する研究はあまりみられない (北居, 2014)⁽¹⁾。しかし北居 (2014) は、シングルレベルでの視点の分析のみにこだわってしまうと、研究において以下の3つの危険性が生じると述べている。第一に、異なるレベル間での対話が少なくなる危険性である。関心領域が異なるため、共通の課題について共同で研究を行うという体制を取りにくいことである。第二に、実践的な課題に答えることに限界が生じる危険性である。特定のレベルに特化した研究は、実践的なインプリケーションをあまりもたらさない恐れがある。第三に、複数のレベルが十分意識されていない場合、特定のレベルにおける発見事実を他のレベルに無批判に拡張してしまう危険性である。つまり、集団レベルで言われていることが個人レベルでは当てはまらないという生態学的誤謬につながる恐れがある。

上記のシングルレベルの限界点を克服するために、Klein et al.(1999) はマルチレベル分析の利点として以下の2点を挙げている。第一に、ミクロ的な視点とマクロ的な視点を統合することである。その結果、組織論においてより深遠で豊かな分析が可能となる。第二に、実務における重要な知見を産出することである。例えば、従業員の仕事への満足感も個人レベルを超えた広いレベル (同僚との人間関係

など集団レベルでの要因、福利厚生の実度などの組織レベルでの要因)を統合して検討することが可能である(牧野, 2011)。

組織論においてマルチレベル分析を用いる意義を本節で指摘した。特に、組織における複数のレベルを包含して検討することで、シングルレベルの視点で十分明らかにできなかった点を明確にできることが、マルチレベル分析が注目を集めつつある要因であろう。本論文ではマルチレベル分析の視点を用いた組織変革プロセスの研究動向を整理することを目的とするが、次節ではシングルレベルの視点による組織変革プロセスの研究を整理する。

3. シングルレベルの視点による組織変革プロセスの研究

本節では組織変革プロセスにおけるシングルレベルの研究動向を整理する。なお、組織変革論では個人レベル、集団レベル、組織レベルに分けて整理される傾向がみられる(Burke, 2013)が、集団レベルにおける組織変革プロセスはあまり研究の進展がみられないという指摘が挙げられる(Whelan-Berry, Gordon & Hinings, 2003)⁽²⁾。したがって、本節では個人レベルと組織レベルにおける組織変革プロセスの概観を試みる。

3-1. 個人レベルにおける組織変革プロセス

個人レベルにおける組織変革プロセス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)。個人レベルにおける組織変革プロセスは組織メンバーの個人の態度の変容をプロセスで提示したものである。態度は三次元の概念で、認知、感情、行動から構成される(Elizur & Guttman, 1976)。Whelan-Berry et al.(2003)によると、個人レベルにおける組織変革プロセスは第1節で述べたLewin(1947)の3段階モデルを起点として議論が進展したとされている。態度の概念は類似性がみられるため完全に分離して検討することは困難であるが、個人レベルでのプロセスモデルは以下の2つの研究群としてまとめることができる。

第一に、個人の認知的側面における研究群である。Lau & Woodman(1995)は、組織変革に関する知識である「変革スキーマ」という概念を取り上げた。変革スキーマは、変革がどのような原因で生じたか(因果性)、変革にはどのような誘因があるのか(誘意性)、変革の結果将来どのような事態が生じるか(推測)という知識から構成され、組織変革に対する態度における要因となることを明らかにした。Isabella(1990)は組織変革の進展により管理者の組織における出来事の解釈の変化について議論した。そして、4つの段階に整理した。①予期、②確認、③全盛、④結果である。このモデルはLewin(1947)の移行段階を詳述するもので、組織変革の抵抗に対処するための新たな見方を提供している。

第二に、組織変革に対する個人の感情における研究群である。Jaffe, Scott & Tobe(1994)は従業員の組織変革に対する感情の変容を以下の4段階のプロセスで提示した。①否定、②抵抗、③探索、④コミットメントである。個人の組織変革に対する感情の変容はまず組織変革を否定し、その後どのように組織変革に対するコミットメントを確立するかを説明する傾向にある(Elrod & Tippett, 2002)。そして、George & Jones(2001)は組織メンバーの変革に対する感情のプロセスを以下の7つの段階で提示した。①既存スキームの不一致、②感情的対応、③感情の緩和、④情報の生成、⑤既存スキームへの挑戦、⑥挑戦への情報生成、⑦体制の変革である。このモデルは、段階が移行する際に組織変革への抵抗を想定している。抵抗は、Hannan & Freeman(1984)が提唱した組織慣性を個人レベルに適合させるものである。

3-2. 組織レベルにおける組織変革プロセス

組織レベルにおける組織変革プロセスを提示した研究として、組織のライフサイクル研究が挙げられる。組織が成長する局面において、長期の進化段階と短期の革命段階をモデルとして示したものである。Greiner(1972)は、進化段階として以下の5つの段階を示している。①創造性による成長、②指揮による成長、③権限移譲による成長、④調整による成長、⑤協同による成長である。そして、これらの進化段階がそれぞれ、①リーダーシップの危機、②自律性の危機、③コントロールの危機、④形式主義の危機という革命段階によって分断されるが、革命段階を乗り越えることによって新たな進化段階へ移行することを提示した。また、Quinn & Cameron(1983)は組織のライフサイクル研究を統合したモデルとして、以下の4つの段階を示している。①起業家段階、②共同体段階、③公式化段階、④精巧化段階である。Quinnらのモデルは発展には段階があり、異なる段階では組織的行動や構造、基準も異なるという点を強調している。

組織のライフサイクル研究は組織レベルに着目するものの、どの要素に焦点を当てているかは明確でない。組織レベルにおける組織変革は、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着目する(Burke, 2013)。Mintzberg & Westley(1992)は組織内の要素(戦略、組織構造、組織文化)を対象としたうえで、①発展、②安定、③適応、④苦闘、⑤革命と5つの段階で示した組織変革プロセスを提示した。また、組織アイデンティティにおいても①アイデンティティの喪失、②再アイデンティティ化に向けた状況を設置、③中核観念を含めたアイデンティティ化というプロセスモデルも提示されている(Fiol, 2002)。組織変革自体が変革の実行や戦略の変革を主眼に置いている(Whelan-Berry et al., 2003)ため、組織レベルにおける組織変革は数多くの研究が存在すると推察される。

実務的な視点に基づいた組織変革プロセスも検討が進められている。その代表例としてKotter(1995)は組織変革プロセスを以下の8段階のモデルで提示した。①切迫感の樹立、②強力な指導連合体の形成、③ビジョンの創出、④ビジョンの伝達、⑤ビジョンに基づく行動を組織成員に付与、⑥短期の成功の計画・創出、⑦改善の強化・更なる変革の生成、⑧新たなアプローチの制度化である。Kotterなどの実務的な組織変革プロセスを学術的な視点で文献整理を実施し、組織変革の段階を構築した研究としてStouten, Rousseau & De Cremer(2018)が挙げられる。彼らは組織変革プロセスを以下の10個の段階で整理した。①機会の査定、変革を動機づける問題、②指導的な変革連合の選択と支援、③明確な変革ビジョンの形成、④ビジョンの伝達、⑤変革エネルギーの動員化、⑥他者に行動するように啓発、⑦変革に関連する知識と能力の発展と促進、⑧短期間の勝利の特定、変革の進歩の強化の利用、⑨時間を経たあとの変革プロセスの監視と強化、⑩企業文化、実践、後継における変革の制度化である。

3-3. 小括

本節では、個人レベル、組織レベルの視点で検討されてきた組織変革プロセスの研究を提示した。双方のレベルにおいて多様な側面から組織変革プロセスが長年に渡り検討されてきた。しかし、本節で紹介した各レベルにおける組織変革では、各レベルでの組織変革に焦点を当てているという限界点が挙げられる。つまり、個人レベルにおける組織変革への態度に関しては、戦略や組織構造など組織全体との関連が明確でない。また、組織レベルにおける組織変革も、個人の態度がどのように影響を及ぼすかが明確でない。換言するならば、「木を見て森を見ず」および「森を見て木を見ず」の状態に陥っている。したがって、複雑な組織変革の現象を部分的に説明するに留まっている。この現状から、組織変革プロセスを包括的に明らかにするためにも、組織を多元的なレベルで分析できるマルチレベル分析の視点を取り入れて議論する必要がある。

4. マルチレベル分析の視点による組織変革プロセスの研究

本節では、マルチレベル分析の視点による組織変革のプロセス研究を整理する。第2節で組織論全般におけるマルチレベル分析はあまりみられない(北居, 2014)と指摘したが、マルチレベル分析の視点による組織変革のプロセス研究も少なからず議論されている。本節ではマルチレベル分析の手法を取り入れた組織変革のプロセス研究を取り上げる。そして、本節で紹介する研究を個人レベルを起点としたモデル、変革型リーダーシップを起点としたモデル、および包括的な組織変革プロセスと3つの類型に整理して議論を進めるものとする。

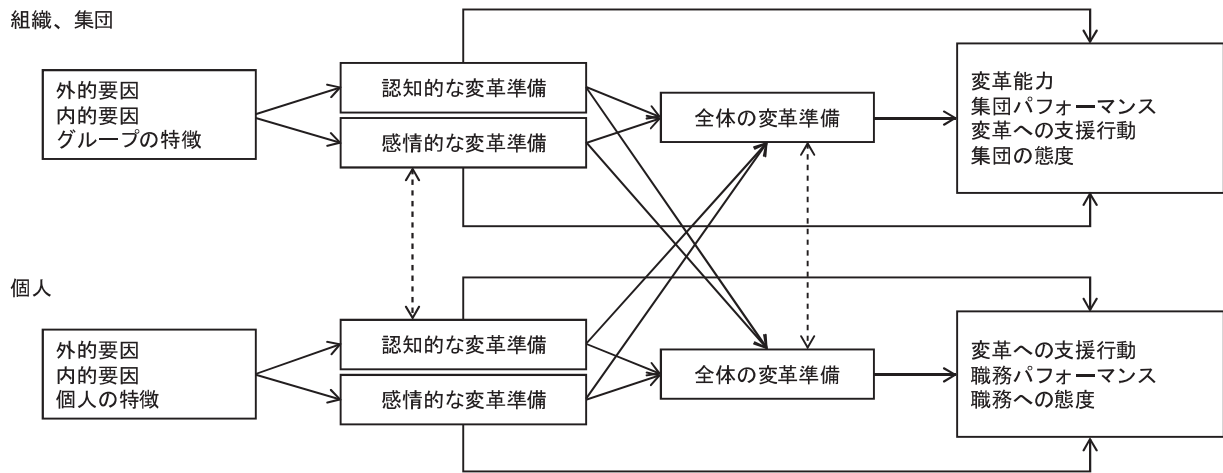
4-1. 個人レベルを起点とした組織変革プロセス

第3節で個人の感情における組織変革プロセス (George & Jones, 2001; Jaffe et al., 1994) を提示したが、感情に着目してマルチレベルの視点で組織変革プロセスを初めて検討した研究は Huy(1999) である。Huy は感情の状態(個人レベル)がラディカルな組織変革(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うえでフレームワークを提示した。組織変革に対しての感情を認知(受容)することで、組織において感情ケイパビリティが蓄積することを示しており、その結果ラディカルな組織変革に至ることを示した。組織と個人の橋渡しとして感情ダイナミクスと変革ダイナミクスをフレームワークに包含しているが、それぞれのダイナミクスをメゾレベルとして捉えている。

組織変革への準備 (change readiness) は Lewin(1947) の解凍の段階と類似した概念であり、「組織変革は必要なものであるという個人の信念、態度、意図、および組織変革を成功させることができる組織の能力」(Armenakis, Harris & Mossholder, 1993: 681) と定義される。組織変革への準備は Armenakis らの定義で「個人」と述べられているように、個人レベルを想定している。実際に、Eby, Adams, Russell & Gaby(2000) なども組織変革への準備における定義を個人レベルで捉えている。したがって、組織変革への準備は本来個人レベルを焦点においたシングルレベルと位置づけることができる。

しかし、Armenakis et al.(1993) 以降の研究において、組織変革への準備をマルチレベル分析で行った組織変革のプロセス研究が存在する。Vakola(2013) は組織変革への準備を個人レベル、集団レベル、組織レベルに分類した。文献研究の手法で個人レベルから集団レベル、集団レベルから組織レベルで組織変革への準備が蓄積することを明らかにした。また、マルチレベルでの組織変革への準備を創出する手法として、信頼の構築、好意的な集団規範の養成、組織変革への準備に対する診断や評価を提示した。Rafferty, Jimmieson & Armenakis(2013) も Vakola(2013) と同様に、組織変革への準備を個人レベル、集団/組織レベルに分けている。そして、個人レベル、集団/組織レベルに分類し、組織変革への準備の先行要因と結果を踏まえたフレームワークを文献研究の手法で構築した。このフレームワークは図1に示した通りである。

図 1. Rafferty らが構築した組織変革への準備におけるフレームワーク



(出所) Rafferty et al. (2013), p. 113 の Figure 1

4-2. 変革型リーダーシップを起点とした組織変革プロセス

変革型リーダーシップは、フォロワーの価値観に変革的な行動を訴えるリーダーが、フォロワーに対してより高いビジョンを目指し、その達成に向けてフォロワーを仕向けることを指す (Burns, 1978)。変革型リーダーシップにおける行動として、ビジョンの創出・伝達、機会の創出・啓発 (Sashkin, 2004)、フォロワーに知的な刺激を提供すること (Bass, 1985) が挙げられる。

Herold, Fedor, Caldwell & Liu(2008) は変革型リーダーシップが組織構成員のコミットメントに影響を及ぼすことを実証研究により検証した。その結果、変革型リーダーシップは組織構成員におけるコミットメントに対してより強い影響を与えることを明らかにした。Herold らの研究は原因 (リーダーシップ) と結果 (コミットメント) という2変数の因果関係を明らかにしたにすぎない。しかし、DeCelles, Tesluk & Taxman(2013) は組織変革に対する皮肉 (cynicism toward change) に着目することで、変革型リーダーシップとコミットメントの関係の深化を試みた。変革型リーダーは組織変革が必要な理由、既存のアプローチや実践の理解を従業員に伝えることができるため、皮肉が蔓延する風土を和らげることを明らかにした。同時に、皮肉が蔓延する風土は変革に対する抵抗に直結することや、従業員自身の皮肉な態度を増幅させる。したがって、組織コミットメントの低下に影響を与えることも同時に明らかにした。

4-3. 包括的な組織変革プロセス

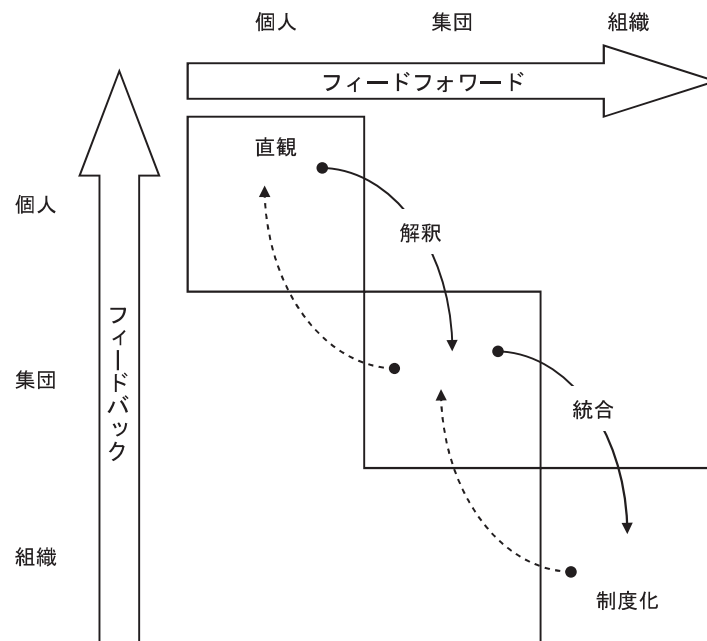
包括的な組織変革プロセスは Whelan-Berry et al.(2003) が提示した概念であるため、組織変革論において共通の定義は確立されていない。したがって、本論文では包括的な組織変革プロセスを「組織内の様々な要素を取り込み、かつ個人、集団、組織レベルを踏まえて議論されている組織変革プロセス」と定義する。包括的な組織変革プロセスを議論している研究として因果モデル、4I フレームワーク、Whelan-Berry et al.(2003) による変革プロセスが挙げられる。

Burke & Litwin(1992) は、因果モデル (causal model) を構築して包括的な組織変革プロセスを論じた。因果モデルは組織内の様々な要素を文献研究から因果関係を明らかにすることで、組織変革プロセスを明らかにしたモデルである。Burke & Litwin(1992) は、転換的要素 (transformational factors) と移行的要素 (transactional factors) に変革のレベルを分類した。変革的要素はミッションおよび戦略、リー

ダーシップ、組織文化とし、環境の影響を受ける要素であるとしている。一方、移行的要素は組織構造、経営実践、システム、組織風土としている。そして、変革的要素と移行的要素が相互作用して、個人のモチベーション向上や組織パフォーマンスに結びつくモデルを示した。因果モデルは、当初から包括的な組織変革プロセス、つまりマルチレベルの側面に焦点を当て構築されたわけではない。しかし、因果モデルには組織レベルの要素（ミッション、戦略、組織文化）、集団レベルの要素（組織風土）および個人レベルの要素（モチベーション、個人の要求や価値、職務の適合）と異なる3つのレベルが含まれている。したがって、因果モデルは包括的な組織変革プロセスとみなすことができる。

Crossan, Lane & White(1999) は、組織学習における探索と活用 (March, 1991) に着目し、戦略再編に焦点を当てた4I フレームワークを文献研究の手法で提示した。4I フレームワークは図2の通りである。4I フレームワークは直観、解釈、統合、制度化から成り立つ。個人レベルにおける直観を起点とし、集団レベルにおける解釈、統合を通じて、組織レベルにおける制度化に至るプロセスを示している。また、個人から組織に至る探索プロセスをフィードフォワードと位置づけ、組織から個人に至る活用プロセスをフィードバックと位置づけている。Crossan et al.(1999) のフレームワークをもとに、パワーポリティクス概念を加えたものに Lawrence, Mauws, Dyck & Kleysen(2005) の研究が挙げられる。

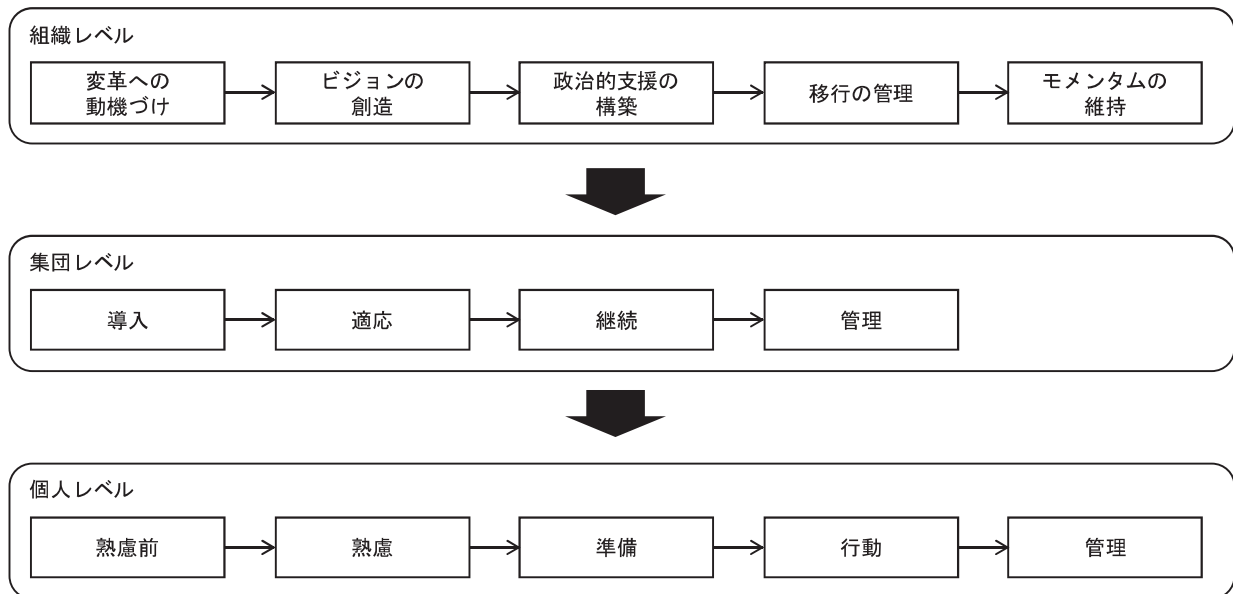
図2. Crossanらが構築した4Iフレームワーク



(出所) Crossan et al. (1999), p.532のFigure 1

Whelan-Berry et al.(2003) は米国の大手銀行1社を対象とした膨大なインタビュー調査による事例研究を行い、包括的な組織変革プロセスのモデルを構築した。この調査は、調査対象銀行の監査部門を組織レベルと捉えている。この事例対象の企業は組織変革を行う前は過度に階層的な組織構造を導入しており、組織文化も非常に保守的なものであった。いわゆる、官僚的な組織である。組織変革を実行後、リエンジニアリングの手法を用いてチームを基盤とした職務環境に変化した。いわば、水平的な組織へと変貌を遂げたのである。Whelan-Berry et al.(2003) は組織変革前と組織変革後の変革プロセスを明らかにしたモデルを構築したが、組織レベル、集団レベル、個人レベルの順とした変革プロセスとなっている。このプロセスは図3に示した通りである。

図 3. Whelan-Berry らが構築した包括的な組織変革プロセス



(出所) Whelan-Berry et al. (2003), p. 201 の Figure 1 をもとに筆者作成

4-4. 小括

本節では、マルチレベル分析の視点による組織変革のプロセス研究を3つの類型に整理し、それぞれの類型における組織変革プロセスの研究を提示した。マルチレベル分析の意義が着目されることに伴い、組織変革プロセスにおいてもマルチレベル分析の視点で議論が進展していることを本節から明らかにした。マルチレベル分析は組織論においてマクロ的な視点とミクロ的な視点を統合させ、より複雑な組織現象を説明できる。したがって、組織変革プロセスにおいても包括的な組織変革プロセスを明らかにするために、マルチレベル分析の視点を積極的に取り入れる必要がある。

しかし、Klein et al.(1999)によるとマルチレベル分析には5つの障壁が存在する。第一に、理論化のために多くの関連研究が必要なことである。第二に、十分な量のマルチレベル研究が蓄積されていないことである。第三に、理論の適切な範囲を断定することが困難なことである。マルチレベル分析は多くの変数が入り乱れた複雑なモデルを構築することが想定されている。しかし、複雑すぎて洞察をもたらさない危険性がある。第四に、マルチレベル分析による理論研究の出版が困難なことである。換言するならば、研究の査読が困難なことである。第五に、調査そのものの実施が困難なことである。とりわけ、データ収集の面で多大な障壁が存在する。

本節で提示したマルチレベルの視点による組織変革のプロセス研究は以下の2つの課題が挙げられる。第一に、シングルレベルの視点ではプロセスモデルとして段階の構築を試みた研究が数多く挙げられたが、マルチレベルの視点ではプロセスを検討するに留まっている。つまり、本節で提示した組織変革プロセスは段階を踏まえたモデルを構築するには至っていない。第二に、包括的な組織変革プロセスは定量研究が進行していない。組織変革のプロセス自体が複雑であり、変数の捜査化やデータの収集が困難であるためである。特に、包括的な組織変革プロセスは文献研究および事例研究で提示されたものが多く、フレームワークの検証には至っていない。マルチレベル分析の視点を用いた組織変革プロセスでも、理論化のために多くの関連研究が必要であること、理論の適切な範囲を断定することが困難であるため、組織内の多様な要素を取り入れることができないと推察される。

このように、マルチレベル分析の視点を用いた組織変革プロセスは、複雑な組織変革におけるプロセスの構築と実証可能性で問題が生じている。しかし、複雑な組織変革を明らかにするには、従来のシングルレベルの視点では限界が生じる。学術面での発展に結びつかないだけでなく、実務においても有用な示唆が少なくなる。したがって、これらの障壁を克服して組織変革プロセスの研究においてもマルチレベル分析の視点を積極的に取り入れる必要があろう。

5. おわりに

本論文では、マルチレベル分析の視点を用いた組織変革プロセスに焦点を当て、研究動向を把握することを研究目的とした。その結果、マルチレベル分析の視点を用いた組織変革プロセスは、課題がありながらも徐々に進展しているといえよう。換言すれば、萌芽期段階にあるとみなすことができる。このように、マルチレベル分析の視点を用いた組織変革プロセスの意義および課題を言及したことが、本論文における学術的含意である。実務的含意として、マルチレベル分析の視点における組織変革プロセスを応用することで、経営現場における組織変革の成功の可能性を高める点が挙げられる。例えば DeCelles et al.(2013) は個人レベルにおける組織変革に対する皮肉を、リーダーシップや風土の影響を含めて実証した。シングルレベルでは明らかにできなかった関係性を取り入れることで、実務に則した組織変革を検討できる可能性が高まるであろう。

一方、本論文ではマルチレベル分析の視点を用いた組織変革プロセスの研究整理に留まっている。実証研究はおろか、先行研究や関連研究を整理した上での組織変革プロセスの構築まで言及するまで至らなかった。この点は、本論文における限界点である。今後、マルチレベル分析の視点を用いて組織変革プロセスを明らかにする試みとして以下の2点が挙げられる。第一に、Whelan-Berry et al.(2003) のように、事例分析を行いマルチレベル分析から組織変革プロセスを明らかにすることである。つまり、Eisenhardt(1989) が主張するように仮説構築の視点から組織変革プロセスを構築する手法である。第二に、組織変革への準備 (Rafferty et al., 2013; Vakola, 2013) のように既存の組織変革の概念やモデルを精緻化することである。例えば断続均衡モデル (Gersick, 1991; Tushman & Romanelli, 1985) は長期の漸進的変革が短期の急進的変革によって中断されることを示しているが、不連続変革の際には組織の構成要素の大部分が変革し、トップ・マネジメントのリーダーシップが関与すると主張した。つまり、モデルの枠組みに組織レベルと集団レベルが含まれることが示唆される。以上2つの研究手法を用いることによって、マルチレベル分析の視点による組織変革のプロセス研究の発展に寄与できるであろう。

注

- (1) 我が国での組織論におけるマルチレベル分析は、北居 (2014) の組織文化 (組織レベル) と組織コミットメントおよび個人成果 (個人レベル) の関係を明らかにしたものや、竹内、竹内、外島 (2007) の人的資源管理施策 (組織レベル) と組織コミットメント (個人レベル) の関係を明らかにしたものが挙げられる。
- (2) 本論文では集団レベルにおける組織変革プロセスは言及しないが、集団レベルのプロセスとして Goodman(1982) が挙げられる。Goodman のモデルは①導入、②採用、③継続、④点検と4段階で提示した。集団が組織変革と変革に関連する行動における信念の獲得、新しい行動が効果を発揮するかどうかの決定、新しい行動が進行中の原則に果たすかどうか、およびその行動を持続するか中断するかどうかで成り立っている。

参考文献

- 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.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993) Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relations*, 46 (6): 681-703.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press.
- 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.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*, Harper & Row.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999) An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, 24 (3): 522-537.
- DeCelles, K. A., Tesluk, P. E., & Taxman, F. S. (2013) A Field Investigation of Multilevel Cynicism toward Change. *Organization Science*, 24 (1): 154-171.
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000) Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-based Selling. *Human Relations*, 53 (3): 419-442.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Elizur, D., & Guttman, L. (1976) The Structure of Attitudes toward Work and Technological Change within an Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (4): 611-622.
- Elrod, P. D., & Tippett, D. D. (2002) The "Death Valley" of Change. *Journal of Organizational Change Management*, 15 (3): 273-291.
- Fiol, C. M. (2002) Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. *Organizational Science*, 13 (6): 653-666.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001) Towards a Process Model of Individual Change in Organizations. *Human Relations*, 54 (4): 419-444.
- Gersick, C. J. G. (1991) Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16 (1): 10-36.
- Greiner, L. E. (1972) Evolution and Revolution As Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50 (4): 37-46.
- Goodman, P. S. (1982) *New Perspectives on Theory, Research, and Practice*, Jossey-Bass.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984) Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49 (2): 149-164.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008) The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change: A Multilevel Study. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2): 346-357.
- House, R., Rousseau, D. M., & Thomas-Hunt, M. (1995) The Meso Paradigm: A Framework for the Integration of Micro and Macro Organizational Behavior. In Cummings, L. L., & Staw, B. M. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, 17: 71-114. JAI Press.
- Huy, Q. N. (1999) Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change. *Academy of Management Review*, 24 (2): 325-345.
- Isabella, L. A. (1990) Evolving Interpretations As a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33 (1): 7-41.

- Jafee, D., Scott, C., & Tobe, G. (1994) *Rekindling Commitment: How to Revitalize Yourself, Your Work, and Your Organization*. Jossey-Bass.
- 北居明 (2014) 『学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証分析—』有斐閣.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000) From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 3 (3): 211-236.
- 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.
- Lau, C. M., & Woodman, R. W. (1995) Understanding Organizational Change: A Schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38 (2): 537-554.
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005) The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework. *Academy of Management Review*, 30 (1): 180-191.
- Lewin, K. (1947) Frontiers in Group Dynamics. *Human Relations*, 1 (5): 5-41.
- 牧野成史 (2011) 「マルチレベル分析の考え方」『組織科学』(第44巻第4号)、pp. 14-25.
- March, J. G. (1991) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2 (1): 71-87.
- Mintzberg, H., & Westley, F. (1992) Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13 (SI): 39-52.
- 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館出版.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983) Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, 29 (1): 33-51.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013) Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39 (1): 110-135.
- Sashkin, M. (2004) Transformational Leadership Approaches: A Review and Synthesis. In Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (Eds.) *The Nature of Leadership* (pp. 171-196). Sage Publications.
- Sastry, M. A. (1997) Problems and Paradoxes in a Model of Punctuated Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 42 (2): 237-275.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018) Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures. *Academy of Management Annals*, 12 (2): 752-788.
- 竹内規彦、竹内倫和、外島裕 (2007) 「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性—HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例—」『経営行動科学』(第20巻第2号)、pp. 127-141.
- 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.
- Vakola, M. (2013) Multilevel Readiness to Organizational Change: A Conceptual Approach. *Journal of Change Management*, 13 (1): 96-109.
- Van de Ven, A. H. (1992) Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13 (SI): 169-188.
- 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.