

ラディカルな組織変革研究における研究動向に関する考察 —断続均衡モデルと継続変革研究を基底とした文献研究—

古 田 成 志*

1. はじめに

本論文では、組織変革研究の中で、組織に関わる要素を大規模かつ根本的に変革するラディカルな組織変革に焦点を当てる。そして、ラディカルな組織変革研究における研究の潮流の変化を明らかにすることを目的とする。

組織変革研究は組織論の中で主要なトピックの一つである（Greenwood & Hinings, 2006; Pettigrew et al., 2001）。とりわけ環境変化が激しい21世紀において、環境変化に対応するためにラディカルな組織変革が必要となる場合がある。例えば、トヨタ自動車はトヨタ生産方式やカイゼン活動など小規模な組織変革を通じて国際競争力を高めてきた（藤本, 1997）。一方、トヨタ自動車はこれまで機能別の組織構造を採用していたが、2016年4月にトップ・マネジメント主導でカンパニー制の組織構造に切り替えた⁽¹⁾。トヨタ自動車の事例から、組織を存続させるためには既存の枠組みを転換させるラディカルな組織変革が必要であることが示唆される。

ラディカルな組織変革を説明する枠組みとして2つの有力な議論が存在する（Brown & Eisenhardt, 1997; Plowman et al., 2007）。一つ目は断続均衡モデル（Tushman & Romanelli, 1985など）である。断続均衡モデルは長期の漸進的変革が短期のラディカルな組織変革に取って代わることを示したモデルである。二つ目は継続変革研究（Brown & Eisenhardt, 1997など）である。継続変革研究は断続均衡モデルのように確立したモデルが存在するわけではない。しかし、小規模な組織変革が蓄積した結果、ラディカルな組織変革に至ることを説明している研究群である。

断続均衡モデルと継続変革研究は、1990年から2000年代に研究が蓄積されてきた。しかし、2000年代以降のラディカルな組織変革研究では断続均衡モデルと継続変革研究の議論に沿って検討する動きに変化が見受けられる。2000年代以降の研究では断続均衡モデルと継続変革研究の枠組みに依拠してラディカルな組織変革を検討する議論が減少傾向にある。つまり、ラディカルな組織変革研究において新たな動向が生じていると推察される。また、断続均衡モデルと継続変革研究に基づいてラディカルな組織変革研究を整理した議論は一部（大月, 2005; 小沢, 2015; Weick & Quinn, 1999）を除いて見受けられない。文献研究は既存研究を批判、統合することで、新たなフレームワークや視点が生成されるこ

* 本学准教授

とに意義がある（Torraco, 2005）。したがって、ラディカルな組織変革研究を整理することで、新たな研究の視座を提供することに寄与できるであろう。以上の点から、本論文ではラディカルな組織変革研究における断続均衡モデル、継続変革研究の位置づけを明確にしたうえで、研究動向の変化について文献研究の手法で整理することを目的とする。

本論文の構成は以下の通りである。第2節では組織変革の定義を提示したうえで、本論文におけるラディカルな組織変革の位置づけを提示する。第3節では、断続均衡モデルと継続変革研究の既存研究から、それぞれの組織変革の枠組みを説明する。そして、断続均衡モデル、継続変革研究の議論を整理し、Weick & Quinn (1999) が提示したラディカルな組織変革における本質と照合させる。第4節では、2000年代以降に議論が盛んになりつつあるラディカルな組織変革研究の新たな枠組みを、3つの視点から提示する。第5節では本論文における結論として、断続均衡モデル、継続変革研究から新たな枠組みが出現した発展経路を提示する。

2. 本論文におけるラディカルな組織変革の位置づけ

本論文におけるラディカルな組織変革の位置づけを提示することに先立ち、組織変革の定義について説明する。組織変革研究はLewin (1947) の研究に端を発して議論が続いている。Lewin は組織変革を「現状から望ましい水準へ変化すること」(p.32) と定義している。この定義は組織変革を変化という性質のみに焦点を絞っているため、組織変革を単純にとらえているという批判が挙げられる（Kanter et al., 1992）。組織変革の定義は研究者の数だけ存在すると言っても過言でないが、組織変革を多面的にとらえた定義が登場している。例えば、Nadler & Tushman (1989) は「組織における構成要素（戦略、仕事、人材、公式構造、非公式構造）の一部、もしくは構成要素全体が影響を及ぼし、組織の再編に関与すること」(p.195) と定義している。また、Van de Ven & Poole (1995) は、「時間の経過に伴い組織の形態、質、状態が変革すること」(p.512) と定義している。これら2つの定義から、組織変革における変革の要素や経過を捉える視点が考慮されている。したがって、本論文でも組織が変革するという単一の視点だけでなく変革の対象や時間の経過なども考慮する立場を取ることとする。

ラディカルな組織変革は、「既存の目標、構造、プロセスを新しいものに取りかえる」（Kump, 2019, p.6）、「組織における組織化のルールを質的に変化させる」(Huy, 2002, p.31) などと定義される。一方、ラディカルな組織変革と類似した概念が存在する。これらの概念は組織変革の内容が同じであるためラベルの張り替えにすぎないという意見が挙げられる（大月, 2005）。表1はラディカルな組織変革の類似概念の一例を提示したものである。

表1. ラディカルな組織変革と類似した変革概念

名称	定義	出所
革命的変革	革命的変革は迅速に発生し、組織のほぼ全ての要素に対して同時に影響を与える	Greenwood & Hinings (1996, p. 1024)
不連続変革	過去を完全に切り離し、全く新しい要素からなる組織を再構築する	Nadler & Tushman (1995, 邦訳 p. 26)
変形的変革	環境変化によって、組織の構成要素だけでなく、全体の構造、経営プロセス、企業文化を含む大規模な組織変革である	Dunphy & Stace (1988, p. 319)
第二次変革	システムの特性や性質を根本的に変革する	Meyer et al. (1993, p. 71)

（出所）筆者作成

表1で提示した4つの概念は、小規模な組織変革を指す漸進的変革と対比して位置づけられる。つまり、漸進的変革と比較して、組織全体に影響を及ぼす点、大規模な組織変革である点が共通している。したがって、本論文では表1で提示した4つの変革概念も包含してラディカルな組織変革ととらえる。

組織変革は組織変革の程度という次元にさらに別の次元を加え、4つの組織変革の類型に分けてとらえる議論も挙げられる。例えば、Nadler & Tushman (1989) は組織変革の程度（漸進的、戦略的）と組織変革への対応（予測型、即応型）という2軸を設け、組織変革を図1のように4つの類型に分類している。

図1. 組織変革の4つの類型

	漸進的	戦略的
予測型	調 整	再方向づけ
即応型	適 応	再 建

（出所）Nadler & Tushman (1989)、p. 196（図2）

調整は未来の出来事の予測を通じた漸進的変革である。効率の改善を目的とする。適応は外部の出来事に対する反応を通じた漸進的変革である。外部の出来事は競争相手の行動、市場ニーズの変化、新たな技術の登場などである。再方向づけは、変革が求められる外部の出来事を予測するのに、十分な時間がある場合に生じる戦略的変革である。組織の根本的な再方向づけに関与し、過去との連続性を強調することが多いものである。再建は、組織の存在を脅かす外部の出来事によって必要とされる戦略的変革である。過去と決別し、リーダーシップ、組織の価値観、戦略、文化などを変革する。既存の枠組みを変革させるという点から、再方向づけと再建がラディカルな組織変革ととらえることができる。

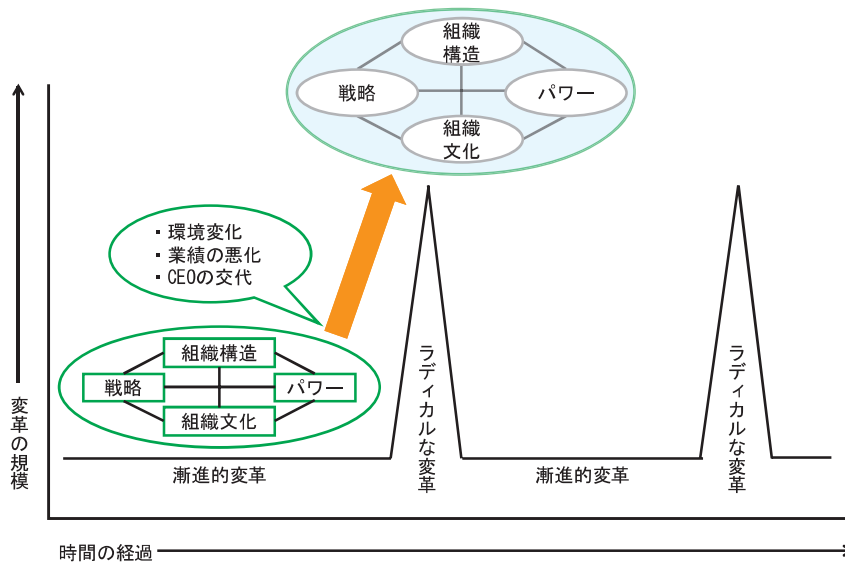
以上の既存研究を踏まえ、本論文ではラディカルな組織変革を変革の程度と範囲の視点から、「組織に関わる全ての要素を大規模かつ根本的に変革すること」と定義する。

3. ラディカルな組織変革研究における2つの有力な議論

3-1. 断続均衡モデル

図2は断続均衡モデルの枠組みを示したものである。断続均衡モデルは、「長期にわたる安定期（漸進的な組織変革）が短期に渡る根本的な組織変革（ラディカルな組織変革）によって中断されることを示したモデル」（Romanelli & Tushman, 1994, p.1141）である。Tushman & Romanelli (1985) によると、断続均衡モデルには3つの鍵概念が存在する。第一に、収斂プロセスである。これは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。第二に、再編期間である。一貫性のパターンが根本から再秩序化される期間を意味する。再編期間はラディカルな組織変革に相当する。第三に、経営者のリーダーシップである。リーダーシップによって、組織変革に対する抵抗力と推進力を仲介させる役割を果たしている。また、断続均衡モデルは変革の対象となる組織内の要素が明確に位置づけられている。例えば Tushman & Romanelli (1985) は中核価値、戦略、組織構造、パワー、コントロール・システムを提示している。

図2. 断続均衡モデルの枠組み



(出所) Romanelli & Tushman(1994)、Tushman & Romanelli(1985) をもとに筆者作成

断続均衡モデルは多岐に渡り議論の精緻化が進められている。Gersick (1991) は Tushman & Romanelli (1985) が提示した収斂プロセスと再編期間に加え、深層構造の概念を提示した。深層構造は基本的な選択の集合体であり、選択の集合体はシステムが組織化される基本的な部分と存在を維持するための基本的な活動パターンで構成される。深層構造は収斂プロセスにおいて非常に安定的であり、再編期間において新しい深層構造が出現すると主張した。Sabherwal et al. (2001) は、断続均衡モデルの枠組みを用いてアライメントの動態性を事例研究から検討したものである。アライメントは組織における戦略や組織構造の整合性を意味する。彼らの研究によると、再編期間におけるアライメントのパターンが収斂プロセスにおけるアライメントのパターンと全く異なるものになることが明らかになった。

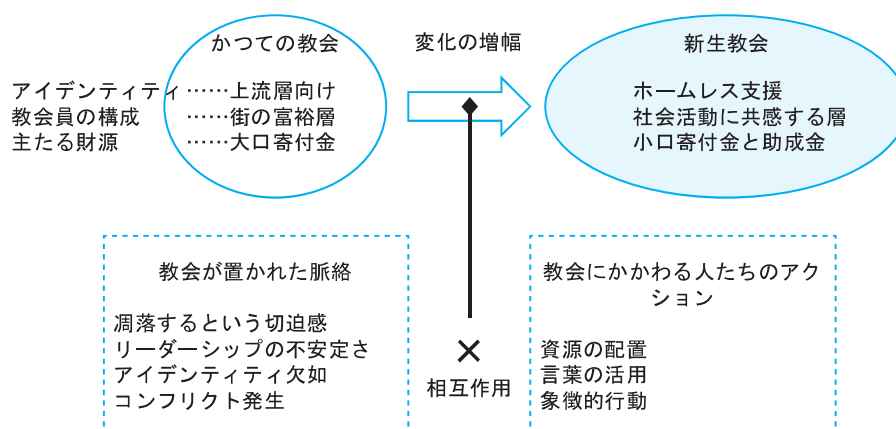
断続均衡モデルは定量研究を通じて仮説検証を実行した研究も挙げられる。Romanelli & Tushman (1994) は米国のミニ・コンピュータ・メーカーを対象に、断続均衡モデルの妥当性を検証した。組織内の要素は「戦略」、「組織構造」、「パワー」と3つの要素である。そして、上記の3つの要素全てが変革することをラディカルな組織変革としている。彼らの定量研究から以下の3つの結果が明らかになった。第一に、組織変革が最も起こるのは短期のラディカルな組織変革であり、組織の要素の大部分ないし全てが関与する点である。第二に、組織の要素が個別で変革した場合は、ラディカルな組織変革に至らない点である。つまり、組織内の構成要素が同時に変革するという主張が、定量研究からも明らかになった。第三に、先行要因（環境変化、CEO の交代）は、ラディカルな組織変革の可能性を増大させる点である⁽²⁾。

3-2. 継続変革研究

継続変革研究は小規模な漸進的変革が蓄積されることでラディカルな組織変革に至ることを示している。Pettigrew (1987) は、英国企業の ICI における継続性と変化の共存を、根深い文化的、政治的合理性や中核的な信念が、変化よりも継続を強化する官僚的な勢いを動かす力として説明している。Pettigrew (1987) の継続性と変化は断続均衡モデルにおけるラディカルな組織変革と比較する形で、漸進的変革のプロセスであると位置づけられている (Greenwood & Hinings, 1996)。

継続変革研究は断続均衡モデルのように核となる枠組みが存在するわけではない。しかし、継続変革研究は断続均衡モデルで説明できないラディカルな組織変革を明らかにすることを契機としている（Brown & Eisenhardt, 1997; Eisenhardt, 1989）。Eisenhardt & Tabrizi (1995) によると、コンピュータ産業に属する企業は断続均衡モデルのように短期のラディカルな組織変革によって適応するわけではない。むしろ、組織にとって破壊的でなく有害でない組織変革を通じてラディカルな組織変革を達成すると主張した。つまり、リスクの少ない漸進的変革を通じてラディカルな組織変革に至ることを示している。Brown & Eisenhardt (1997) は6社のコンピュータ企業を対象とした事例研究を通じて、継続変革研究の特徴を明らかにした。長期に渡り継続的に変革を実施している企業には以下の2つの特徴を有していることを明らかにした。第一に、過去、現在、未来と異なる時間枠に対して同時に注意を払う「時間の連結」が存在することである。第二に、秩序と無秩序のバランスの体系である「半構造」が存在することである。

図3. Plowman et al.(2007) によるラディカルな組織変革の枠組み



（出所）井上 (2014)、p.66（図表 2-1）

継続変革研究におけるラディカルな組織変革の枠組みを提示した研究として Plowman et al. (2007) が挙げられる。彼らは複雑系アプローチを用いて一つの教会を対象に事例研究したものである。この教会は上流階級の人たちのための教会からホームレスを支援する教会へとラディカルな組織変革を遂げた。事例研究を通じて漸進的な組織変革を蓄積して実現したものであるとした。図3はPlowmanらが明らかにしたラディカルな組織変革の枠組みである。ラディカルな組織変革に至った経緯として、教会が置かれた脈絡（切迫感、リーダーシップの不安定、アイデンティティの欠如、コンフリクトの発生）と教会に関わる人たちの行動（既存資源の獲得、言語の使用、シンボルの使用）の相互作用によって漸進的な組織変革が増幅された。その結果、ラディカルな組織変革に至ることを明らかにした。

3-3. 断続均衡モデル、継続変革研究における議論の整理

Weick & Quinn (1999) によると、ラディカルな組織変革はエピソード的な変革と継続的変革と2つの見解が存在する。表2は2つの見解を要約したものである。

表 2. Weick & Quinn (1999) によるエピソード的な変革と継続的変革の要約

	エピソード的な変革	継続的変革
変革のメタファー	組織には慣性が存在する 変革は頻繁に起きず、不連続で意図的なものである	組織は創発的で自己組織化する 変革は不断、進化的で蓄積的である
変革のパターン	変革は均衡から断続的に中断もしくは逸脱する	変革は仕事プロセスおよび社会的実践における絶え間ない修正パターンである
分析のパースペクティブ	マクロ、遠方、グローバル	ミクロ、接近、ローカル
分析の強調点	短期の適応	長期の適応力
分析の鍵概念	慣性、深層構造、トリガー、取替、不連続、革命	頻発する相互作用、権限の移行、創発性のパターン、即興、変換、学習

（出所）Weick & Quinn (1999)、p.366（表 1）より一部抜粋

エピソード的な変革は、組織変革が頻繁には起きず、計画的なものであるとされている。組織には慣性が存在するため、変革が起きにくいことを前提としている。組織が均衡状態から逸脱した時期に起きるものである。組織変革は頻繁に発生しない、短期のラディカルな組織変革を想定している点において、断続均衡モデルはエピソード的な変革に相当するものである。継続的変革は、組織変革は絶えず発生し、それが蓄積されるものであるとされている。組織は創発的で自己組織化することを前提としている。したがって、継続変革研究は継続的変革に相当するものである。

本節では、ラディカルな組織変革を説明するための有力な議論である、断続均衡モデルと継続変革研究について述べた。断続均衡モデルは長期の漸進的変革が短期のラディカルな組織変革に取って代わることを示したモデルである。短期のラディカルな組織変革期に、戦略や組織構造など組織全体の要素を劇的に変革する。したがって、計画性を備えておりトップダウンの形式でラディカルな組織変革が遂行される。継続変革研究は小規模な漸進的変革が蓄積されてラディカルな組織変革に至ることを示している。Plowman らの研究で明らかとなったように、行動の増幅によりラディカルな組織変革となる。この枠組みの背景には、多数の相互作用するエージェントで構成されており、それぞれが局所的な知識やルールに基づいて行動する複雑理論（Anderson, 1999）が存在する。したがって、創発性を備えておりボトムアップの形式でラディカルな組織変革が遂行される。

断続均衡モデル、継続変革研究はこれまで多岐に渡る考察や実証研究が蓄積されている。しかし、2000年代以降の研究では断続均衡モデルや継続変革研究の本質を踏まえて、別の視点でラディカルな組織変革研究が議論されている。次節では、3つの視点で断続均衡モデル、継続変革研究からの発展経路を提示する。

4. ラディカルな組織変革研究の新たな枠組み

4-1. 断続均衡モデルから ambidexterity⁽³⁾ へ

断続均衡モデルは Tushman らを中心に議論が発展されてきたモデルである。彼らは漸進的変革とラディカルな組織変革の入れ替わりという断続均衡モデルから、同時に着目したという変化が見受けられる。Tushman & O'Reilly (1996) は ambidexterity という概念を提示した。彼らは ambidexterity を「同じ組織内に複数の対立する構造、プロセス、文化を設けることで、漸進的、不連続のイノベーション

および変革を同時に追求する能力」(Tushman & O'Reilly, 1996, p.24)と定義している。ambidexterityは組織学習における「活用」と「探索」(Levinthal & March, 1991; March, 1991)のバランスをとることが必要であるとされている(O'Reilly & Tushman, 2013)。活用と探索は対立する概念である。活用は、局所的な探索、経験的な改良、既存知識の再利用を通じた学習である。組織における効率性を追求した学習である。探索は、協調的な変化、計画された実験を通じて新たな知識を獲得するための学習である。組織における創造性を追求した学習である。ambidexterityは実証研究で組織における成果につながる事が確認されている。例えば、He & Wong (2004)のように、活用と探索のバランスをとることで企業パフォーマンスの向上が確認された研究が挙げられる。

ambidexterityはラディカルな組織変革よりもアライアンスやイノベーションの議論として取り上げられる傾向にある(入山, 2019)。しかし、Tushmanらによると断続均衡モデルは逐次的なambidexterityに含まれると述べている(O'Reilly & Tushman, 2013)。逐次的なambidexterityは、効率と革新と対立するアライメントを適応させるために、組織構造を移し替えることを意味する(Duncan, 1976)。長期の漸進的変革と短期のラディカルな組織変革が入れ替わるという断続均衡モデルの枠組みと合致するためである。

断続均衡モデルからambidexterityに研究の潮流が変化した要因として以下の2点が挙げられる。第一に、断続均衡モデルを提唱したTushmanらはambidexterityの研究に重点を置くように変化したためである。実際に、TQMなどプロセス管理における活用と探索を取り入れた議論(Benner & Tushman, 2003)、ダイナミックケイパビリティの視点を取り入れた議論(O'Reilly & Tushman, 2008)、管理者がどのように活用と探索を同時に行っているかという実証研究(O'Reilly & Tushman, 2011)などの研究が挙げられる。断続均衡モデルにおける漸進的変革とラディカルな組織変革を組織学習や同時性を取り入れて枠組みを精緻化していると推察される。第二に、断続均衡モデルの概念とambidexterityを明確に区別する議論も存在するためである。この議論を提示した研究としてUotila (2018)が挙げられる。彼の研究は環境が複雑でかつ変化が激しいほど、断続均衡モデルの概念よりambidexterityのほうが適しているとシミュレーション分析から明らかにした。つまり、逐次的なラディカルな組織変革と同時性を追求するラディカルな組織変革は本質的に異なるものとなる。

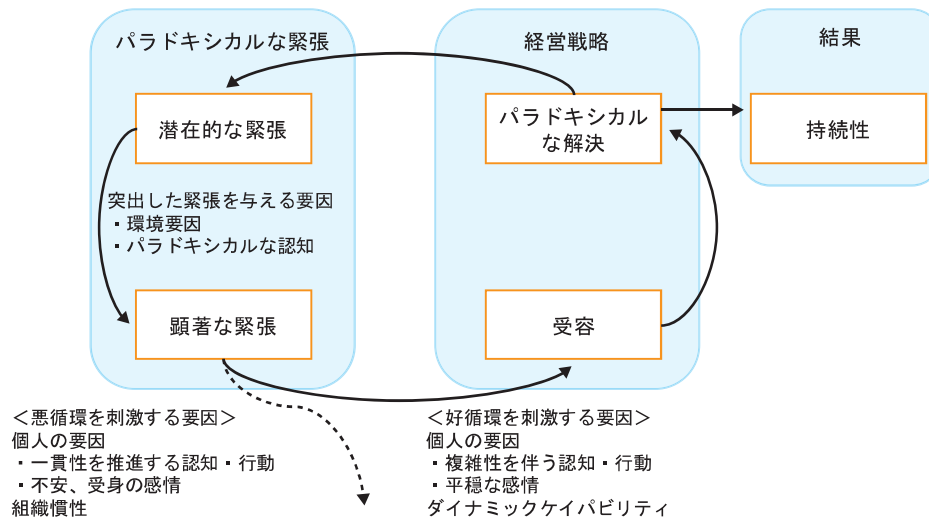
4-2. 二重性、パラドックスを取り入れた議論

前項で議論したambidexterityは、組織学習における活用と探索を同時に追求することを述べた。活用と探索は対立する概念であるが、対立する概念を同時に取り入れる議論に二重性とパラドックスが挙げられる。

二重性については厳密な定義は存在しないが、Farjoun (2010)が明確な位置づけを述べている。彼は二重性を二元性と類似しているとしている。しかし、二元性は対立する概念が存在することに留まる。一方、二重性は対立する概念が存在しつつ、それらの概念が相互作用すると述べている。パラドックスは対立する要素が同時に存在するが、ジレンマのように選択の必要がない状況である(Cameron & Quinn, 1988)。二重性およびパラドックスは、柔軟性や効率性のように対立する概念の一方を選択するのではなく、同時に取り入れるという点で共通している。

二重性、パラドックスの概念を用いたラディカルな組織変革の枠組みは研究途上にあるものの、Smith & Lewis (2011)がパラドックスにおける動的なモデルを提示している。彼らの枠組みは図4に示した通りである。

図4. Smith & Lewis(2011) によるパラドックスを取り入れた組織変革の枠組み



（出所）Smith & Lewis(2011)、p.389（図3）

パラドキシカルな緊張には潜在的な緊張と顕著な緊張が存在する。顕著な緊張に至る要因として、環境の複雑性と行為者がパラドックスであると認知することである。認知、行動の側面で複雑性を受容する行為者、平穏な感情、組織におけるダイナミックケイパビリティによる好循環を通じて、パラドキシカルな緊張を受け入れる⁽⁴⁾。パラドキシカルな対立を受容し、対立する極を包含する相乗効果を発見することによって、パラドキシカルな緊張を解決する。そして、パラドキシカルな解決から長期の持続性につながることを示したモデルである。

断続均衡モデルにおける漸進的変革とラディカルな組織変革を区別した点を、二重性およびパラドックスの視点は同時に追求するという動きがみられる。この点は、前項で述べた ambidexterity と同様の傾向にある。したがって、ラディカルな組織変革研究において、対立する概念を同時に取り入れることや相互作用を検討することが、研究の精緻化につながる糸口としてとらえることができよう。

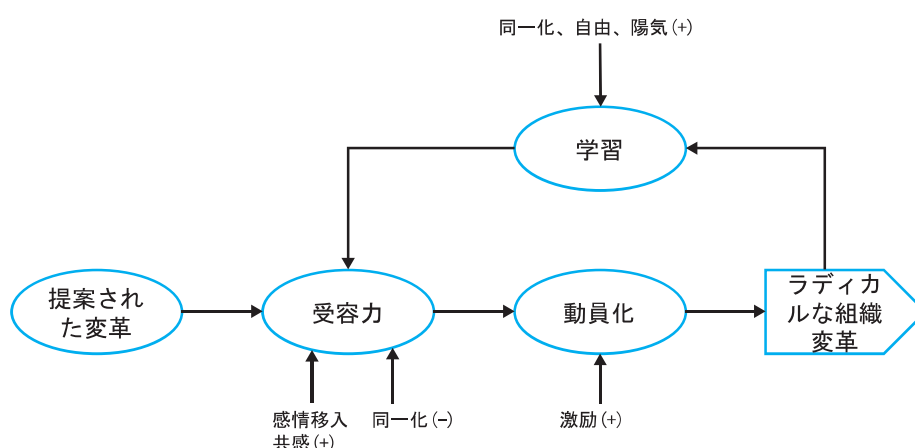
4-3. 組織成員の側面を取り入れた議論

継続変革研究、および Weick & Quinn (1999) が提示した継続的変革は分析のパースペクティブとしてミクロ、つまり組織成員を対象としている。しかし、第3節で提示した継続変革研究の議論において、組織成員を対象としたラディカルな組織変革研究は十分に検討されていない。組織成員を対象としたラディカルな組織変革研究として以下の2点が挙げられる。

第一に、Tobey & Manning (2009) である。ラディカルな組織変革は、最高点に到達した感情が組織成員に幅広く共有されることで発生することを提唱した。変革を開始するという認知の解釈から感情の覚醒が発生し、感情の表現が一致することでラディカルな組織変革に至ることを説明している。第二に、Dahl (2011) である。彼の研究は変革とストレスの関係を明らかにするものである。ラディカルな組織変革を既存の考えを破壊するものととらえており、ラディカルな組織変革であるほど個々の組織成員がストレスを感じやすくなることを明らかにした。これら二つの研究は、組織成員とラディカルな組織変革の関係を明らかにした点で継続変革研究の新たな動向であることが示唆される。しかし、感情やストレスとラディカルな組織変革における動的なプロセスまで言及されていない。

組織成員の側面とラディカルな組織変革の枠組みを提示した研究として Huy (1999) が挙げられる。彼の研究は個々の組織成員の感情の状態が、ラディカルな組織変革にどのように影響を及ぼすかを検討している。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し、ラディカルな組織変革に至ることを説明している。彼の枠組みは図5に示した通りである。

図5. Huy (1999) による感情がラディカルな組織変革に及ぼす枠組み



(出所) Huy(1999)、p.327 (図2)

この枠組みは提案された変革がラディカルな組織変革に至るまでの感情ダイナミクスを説明している。提案された変革は感情移入や共感を通じて受容される。次に、激励を通じて受容された感情が動員化され、結果としてラディカルな組織変革となる。そして、フィードバックとしての学習が生じるモデルとなっている。

Huy (1999) の感情とラディカルな組織変革は以下の2点の理由から継続変革研究の流れをたどっている。第一に、継続変革研究で分析のパースペクティブとされているミクロの視点に焦点を当てているためである。第二に、感情の受容や動員化を通じてラディカルな組織変革という結果に至っている点が、Plowman et al. (2007) で示された点と同様であるためである。

5. おわりに

本論文は、ラディカルな組織変革研究における断続均衡モデル、継続変革研究の位置づけを明確にし、研究動向の変化について文献研究の手法で整理することを目的として議論を進展させた。断続均衡モデル、継続変革研究はラディカルな組織変革を説明する有力な枠組みであり、既存研究で組織変革の枠組みが確立されている。一方、断続均衡モデル、継続変革研究の枠組みにおける本質を踏まえ、新たな議論が提示されていることを本論文で明らかにした。

これまでの議論を整理すると、以下の2点の結論を提示することができる。第一に、ambidexterity、二重性、パラドックスで述べたように、ラディカルな組織変革をより詳細に検討するためには、対立する概念を同時に取り入れることが必要とされる。この議論は、断続均衡モデルの組織変革の本質である逐次性を発展させるものである。したがって、ambidexterity、二重性、パラドックスの視点を取り入れた研究が特に2000年代以降に増加している傾向にある。第二に、組織行動論の視点を取り入れた議論、特に感情がラディカルな組織変革に至ることを示した研究が登場している。継続変革研究で十分に

検討されてこなかった組織成員の視点を取り入れた議論である。従来のラディカルな組織変革はマクロ的視点で議論が進展したが、ラディカルな組織変革の枠組みをより発展させるためにはミクロ的な視点を取り入れることが必要とされる。

断続均衡モデルと継続変革研究に基づいて2000年代以降のラディカルな組織変革研究の潮流を整理した研究は十分に議論されていない。したがって、既存研究を網羅的に整理して研究の潮流を明らかにした点は、組織変革研究における議論の整理に寄与できたであろう。一方、本論文はラディカルな組織変革の研究動向を整理するにとどまったため、新たな視点を取り入れたラディカルな組織変革の枠組みの構築や実証研究に至らなかった。この点はラディカルな組織変革研究を一層精緻化するために避けて通れない課題であるため、今後の研究課題とする。

謝辞

本論文は、JSPS 科研費 JP20K13603 の助成を受けた研究成果の一部です。

注

- (1) トヨタ自動車公式ホームページ (2016. 3. 2) 『トヨタ自動車、新体制を公表—仕事の進め方変革を通じて「もっといいクルマづくり」「人材育成」を促進—』 <https://global.toyota/jp/detail/11234112> (2020年11月6日閲覧)
- (2) Romanelli & Tushman(1994) と同一の研究方法にもとづき銀行業界を対象とした研究として、Wischnevsky & Damanpour(2005) が挙げられる。しかし、銀行業界という安定した環境に置かれる産業を対象としたため、Romanelli & Tushman(1994) で提示された仮説のほとんどが支持されない結果となった。
- (3) ambidexterity は「両利きの経営」(入山, 2019)、「両義性」(渡辺, 2013)、「両刀使いのできる組織」(大月ら, 2001) などと訳されており、統一された訳語は現段階で存在しない。したがって、本論文では ambidexterity と表記する。
- (4) パラドキシカルな緊張を受容しない経路として悪循環を提示している。悪循環を刺激する要因として、一貫性を駆り立てる認知と行動、個人の不安や防衛的な感情、組織慣性を挙げている。

参考文献

- Anderson, P. (1999). Complexity theory and organization science. *Organization Science*, 10, 216-232.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238-256.
- 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, 1-34.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). Organizational paradox and transformation. In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.), *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management* (pp.1-18). Ballinger.
- Dahl, M. S. (2011). Organizational change and employee stress. *Management Science*, 57, 240-256.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy & D. Slevin (Eds.), *The management of organizational design: Strategies and implementation* (pp.167-188). North Holland.
- Dunphy, D. C., & Stace, D. A. (1988). Transformational and coercive strategies for planned organizational change: Beyond the O. D. model. *Organization Studies*, 9, 317-334.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32, 543-576.
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, 84-110.
- Farjoun, M. (2010). Beyond dualism: Stability and change as a duality. *Academy of Management Review*, 35, 202-225.
- 藤本隆宏 (1997). 『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス—』 有斐閣.
- Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review*, 16, 10-36.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21, 1022-1054.
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (2006). Radical organizational change. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies* (2nd ed., pp.814-842). Sage Publications.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481-494.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24, 325-345.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47, 31-69.
- 井上達彦 (2014). 『ブラックスワンの経営学—通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディー—』 日経 BP 社.
- 入山章栄 (2019). 『世界標準の経営理論』 ダイヤモンド社.
- 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.
- Kump, B. (2019). Beyond power struggles: A multilevel perspective on incongruences at the interface of practice, knowledge, and identity in radical organizational change. *Journal of Applied behavioral Science*, 55, 5-26.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human Relations*, 1, 5-41.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Meyer, A. D., Goes, J. B., & Brooks, G. R. (1993). Organizations reacting to hyperturbulence. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* (pp.66-111). New York: Oxford University Press.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *Academy of Management Perspectives*, 3, 194-204.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1995). Types of organizational change: From incremental improvement to discontinuous transformation. In D. A. Nadler, R. Shaw & A. E. Walton (Eds.), *Discontinuous change: Leading organizational transformation* (pp.14-53). 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)
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. In A. P. Brief & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 28 (pp.185-206). JAI Press.

- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53 (4), 5-22.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27, 324-338.
- 大月博司 (2005). 『組織変革とパラドックス (改訂版)』 同文館出版.
- 大月博司、藤田誠、奥村哲史 (2001). 『組織のイメージと理論』 創成社.
- 小沢和彦 (2015). 「ラディカルな組織変革研究における一考察ーインクリメンタルな組織変革との関連においてー」 『日本経営学会誌』 (36), 74-85.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24, 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, 697-713.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Kulkarni, M., Solansky, S. T., & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal*, 50, 515-543.
- Romanelli, E. & Tushman, M. L. (1994). Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. *Academy of Management Journal*, 37, 1141-1166.
- Sabherwal, R., Hirschheim, R., & Goles, T. (2001). The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. *Organization Science*, 12, 179-197.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36, 381-403.
- Tobey, D. H., & Manning, M. R. (2009). Melting the glacier: Activating neural mechanisms to create rapid large-scale organizational change. In R. W. Woodman, W. A. Pasmore & A. B. Shani (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 17 (pp.175-209). Emerald Group Publishing Limited.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4, 356-367.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8-30.
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7 (pp.171-222). JAI Press.
- Uotila, J. (2018). Punctuated equilibrium or ambidexterity: Dynamics of incremental and radical organizational change over time. *Industrial and Corporate Change*, 27, 131-148.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- 渡辺伊津子 (2013). 『二重性のダイナミクスー組織変革の構造』 白桃書房.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Wischnevsky, J. D., & Damanpour, F. (2005). Punctuated equilibrium model of organizational transformation: Sources and consequences in the banking industry. In R. Woodman, W. Pasmore & A. B. Shani (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 15 (pp.207-239). Emerald Group Publishing Limited.