

《論 説》

企業の組織変革行動における抵抗に関する アンケート調査の報告

松 田 陽 一

- I. 調査の目的
 - II. 調査の概要
 - III. 調査の分析結果の詳細
 - IV. 調査の分析結果の要約と考察
- 参考文献等

本稿は、学術研究助成金基金助成金基盤研究 (C)「企業の組織変革行動における阻害要因に関する理論・実証的研究 (課題番号: 23530472)」による助成を受けている。記して感謝を申し上げる次第である。

I. 調査の目的

本稿は、2013年7月から8月にかけて当研究室が行った「企業の組織変革行動における抵抗に関するアンケート調査」(以下、「本調査」と略称する)の分析結果を報告するものである(詳細は、松田・川上, 2013を参照)。

本調査は、企業が多様に行っている「組織変革行動(=企業が、例えば、売上・利益等の財務諸表上の数値や職場の活性化などといった組織成果の向上を目的として、意図・計画的に従業員の意識や行動を変革するために多様な施策や活動を行う(マネジメントすること)」のプロセスで生起する「抵抗(=施策や活動の推進が、従業員の反対、拒否、無関心といった言動によって阻害される現象、あるいはその力)」について、その実態の一部を明らかにすることが目的である。

具体的には、松田(2012・2013)から得られた知見を基に、企業の経常のマネジメント活動において、①施策と抵抗の程度(どのような施策が強い抵抗を生起するか)、②抵抗要因(抵抗の要因は何か)、③発生理由(なぜ抵抗するのか)、④抵抗の除去方法(どのようにして抵抗を除去しているのか)、⑤抵抗の除去判断の理由(何をもって抵抗が除去できたと判断しているのか)、⑥抵抗のマネジメント(抵抗はマネジメントできるのか)について明らかにする。

今日、我が国においては、リーマンショック後の景気回復の兆しが見受けられ、よって新しい経営スタイルが模索され、従来にもまして、企業をとりまく経営環境の変化が加速・多様化し、企業にとっ

てはその組織的な対応、いわゆる、組織変革行動が常態的に要請されている（松田，2000・2011）。

当研究室では、2003年以降、企業の組織変革行動を対象にして調査・研究を続けているが、従来より、主に国内（一部、国外）の企業（一部、公的組織、医療組織）を対象として、それらの企業が行う施策や活動を対象にして文献等渉猟調査、アンケート調査、インタビュー調査、および観察調査を行ってきた（例えば、松田，2006，松田，2011，松田編，2014を参照）。そこでは、企業における組織変革の（組織現象としての）様相や課題について、多様な視点から、ある程度、明らかにすることができた。しかし、その中でもいくつかの課題が残っている。その一つが「組織変革における抵抗（現象）」である。

なお、本調査の回答者の中から、インタビュー調査の協力も得られている。その結果の一部については、松田（2014a・b）を参照のこと。

Ⅱ．調査の概要

1．対象・方法と設計

本調査の対象は、国内の企業である。その対象の選定については、松田（2000）で提示したCI活動を実施したことが判明した企業（1960年代以降を対象にして日経四紙、および全国紙、雑誌、日経テレコン等の新聞記事検索データベース等から判明した）約1200社を基礎にして、東洋経済新報社編（2000）『会社四季報』に基づいてリストを作成している。なお、これについては、2003年以降、当研究室で行っている諸調査の度に、企業の廃止や吸収合併、名称変更、および本社・店所在地の変更等を考慮し、修正を行っている。

また、調査の方法は、質問（兼）回答票を上述の対象の企業に郵送し、それに回答を記載いただき、それらの企業から当研究室へ返送していただくことによって回収する方法を採用している。

なお、本調査の質問（兼）回答票における質問項目、および測定尺度の設計については、松田（2000）、松田（2011）、松田（2012）、松田（2013）等に基づいて設計し、口頭レベルではあるが、企業の実務家2名に試行し、ワーディング等の修正作業を行っている。

2．実施の内容

本調査の内容である実施期間、質問（兼）回答票の郵送数と有効回答数は、以下のとおりである。

- (1)実施期間：2013年7月10日（郵送の開始）～2013年8月5日（返送の締切）
- (2)郵送数：1000社（選定方法については、上述）
- (3)有効回答の企業数：51（5.1％）

3．有効回答の企業の属性

本調査の有効回答の企業の属性（業種、従業員数）は、以下のとおりである。

(1)業種

有効回答の企業の業種については、表aのとおりである。なお、業種の標記については、返送いた

だいた質問（兼）回答票の記述内容に基づいている。また、カッコ内の数字は、同一回答のあった有効回答の企業の数を示している。

大まかな分類ではあるが、製造業関連の企業は21社、非製造業関連の企業は28社から回答があり、非製造業関連の企業からの回答が多い結果となっている。

表 a 有効回答の企業の業種（N=51）

- | |
|--|
| <p>1. 製造業関連：21
製造業（13）、ゴム工業用品製造販売、石油製造販売業、一般機械製造、作業工具製造業、タイヤ・自動車部品等製造、化学工業、塗料製造、電気器具製造</p> <p>2. 非製造業関連：28
物流業務全般、ホテル業、ホームセンター、不動産業、多種商品小売業、運輸交通業、出版流通、情報サービス業、企業情報サービス、部品レンタル業、建設業、アパレル、サービス業（2）、商社、食品製造販売（飲料）、百貨店業、清酒製造販売、農協、情報通信業、ホテルチェーン、不動産賃貸業・衣料品卸売、輸送用機械等、小売業、交通運輸業他、卸売業、不動産・サービス・コンサルティング、液体石油ガス販売</p> <p>3. 未記入：2</p> |
|--|

(2)従業員数

有効回答の企業の従業員数について、その人数帯ごとの分布を示したのが、表 b である。回答は実数値を尋ねている。これをみると、従業員数が500人以上の企業からの回答が多く、その最大値は54,600人、最小値は70人である。

表 b 有効回答の企業の従業員数（N=51）

従業員数	回答数	%
1－100人	3	6.3
101－200人	6	12.5
201－300人	1	2.1
301－400人	1	2.1
401－500人	5	10.4
501－1,000人	7	14.6
1,001－5,000人	16	33.3
5,001－10,000人	6	12.5
10,001人以上	3	6.3
未記入	3	－
合計	51	100.1

注：表 2 の「%」値は、有効回答の企業数「51」から未記入「3」を引いた「48」で除し、百分率数値の小数点第 2 の数値を四捨五入している。端数処理の関係で合計「100」にはなっていない。

4. 本稿の表記

本稿は主に統計的な基礎数値の集計結果だけにに基づいて表記している。また、その表記について、以下の点については共通である。

(1)以下の諸表において、「%」表記は、百分率による数値を示している。また、それについては百分率における小数点第 2 位の数値を四捨五入し、小数点第 1 位の数値までを表記している。ただし、この数値は、その質問項目における「未記入」と回答いただいた企業数を、有効回答の企業数（=51）

から差し引いた数値を分母にして算出している。なお、この数値処理により、各項目の数値の合計が「100」にならないこともある。

(2)同様において、「平均値」表記は、小数点第3位の数値を四捨五入し、小数点第2位の数値までを表記している。なお、紙幅の都合上、標準偏差値は省略している。

(3)同様において、「回答数」表記は、各マス（各項目と各選択肢の交差箇所）に回答のあった有効回答企業の合計数を表記している。

(4)同様において、「－」表記は、その欄に該当する数値（データ）のないことを示している。

(5)同様において「N＝」表記は、未記入分を含んだ回答企業の合計数を示している。本調査の場合、上述したようにN＝51である。また、質問項目において「未記入」であった回答企業数は、都合上、表記していない場合もある。

(6)同様において、「1点」～「5点」と表記してあるものは、とくに断らない限りそれぞれについて「1点」～「5点」の得点を与えて平均値を算出している。

Ⅲ．調査の分析結果の詳細

1. 施策における抵抗の発生（問1）

企業が行う多様な施策における抵抗の発生の程度（換言すると、どのような施策が強い抵抗を生起

表1 施策における抵抗の発生（N＝51）

施策項目	平均値	5	4	3	2	1	9	未
1. 部署の新設・統廃合や名称変更	2.80	2	17	9	13	9	1	0
2. 社会貢献や企業文化活動	1.90	0	2	11	15	20	3	0
3. 日常の仕事の合理化や改善等の全社的活動	3.02	4	14	11	17	2	3	0
4. 人事考課制度の変更	3.63	7	18	13	5	0	8	0
5. 職場単位等で行う小集団活動	2.60	1	5	16	13	5	11	0
6. 自社あるいは企業グループ内の再編や統廃合	3.68	7	21	7	5	1	10	0
7. 経営理念や社は社訓の浸透	2.00	1	2	13	9	20	6	0
8. 他企業の吸収や合併	3.03	3	11	8	6	5	18	0
9. 倫理・コンプライアンス指針の浸透	2.39	0	7	16	15	11	2	0
10. 新規事業・商品・サービスの開発や創造	2.44	0	9	15	15	11	1	0
11. 成果主義的な考え方の諸制度導入	3.44	2	19	12	6	0	12	0
12. 社内研修や教育制度の変更や改定	2.71	2	9	15	12	7	6	0
13. 全社的なTQC・ZD活動	2.41	0	4	14	8	8	17	0
14. 就業規則の変更や改定	2.71	1	13	11	19	5	2	0
15. 社内行事（例：社内旅行、運動会）の見直し	2.66	1	5	13	13	3	16	0
16. ダイバーシティの推進	2.63	2	3	18	9	6	13	0
17. 国内事業の縮小あるいは海外事業展開の促進	3.05	3	12	11	10	3	12	0
18. 昇進あるいは賃金制度の変更	3.50	3	24	11	4	2	7	0
19. 就業条件や休暇制度の変更	3.14	2	17	13	5	5	9	0
20. 非正規従業員の処遇の変更（例：正規従業員への登用）	2.36	0	9	10	17	11	4	0
21. その他（具体的に： ）	3.50	0	2	2	0	0	10	37

注1）上記表の「9」は「該当する施策は実施せず回答不能」を示す

注2）「21. その他」の記述は次のとおりである。・目標管理制度の変更 ・通勤時の服装

するのか)について、「5：非常に抵抗があったと思う」から「1：全く抵抗はなかったと思う」の5点尺度で調査した結果が、表1である。

上位項目としての3つは、「21. その他」を除いてその数値(平均値)が低くなる順に、①「6. 自社あるいは企業グループ内の再編や統廃合(3.68)」,②「4. 人事考課制度の変更(3.63)」,③「18. 昇進あるいは賃金制度の変更(3.50)」である。下位項目としての3つは、その数値(平均値)が高くなる順に、①「2. 社会貢献や企業文化活動(1.90)」,②「7. 経営理念や社是社訓の浸透(2.00)」,③「20. 非正規従業員の処遇の変更(2.36)」である。

これをみると、企業の再編・統廃合のような組織形態・構造にともなう変化、および個人に直接的な影響の強い人事関連事項については抵抗が強いと考えられる。ただし、数値自体はそれほど高くない。その一方で、社会貢献・企業文化活動のような間接的な活動、および理念・社訓浸透のような抽象的な活動への参加等についてはそれほど強くないことが分かる。

以下については、質問(兼)回答票において、「貴社が施策を推進するに際して、回答者が思う従業員に最も抵抗が見受けられた施策(以下、「最低抵抗施策」と略称する)の内容、およびその際の彼・彼女らの意識や行動に生じた変化の様相を思い浮かべてご回答ください」を前提に回答いただいた結果である。

2. 抵抗の要因(問2)

多様に考えられる抵抗の要因における当てはまり度について、「5：全くそう思う」から「1：全くそう思わない」の5点尺度で調査した結果が、表2である。

上位項目としての3つは、その数値(平均値)が低くなる順に、①「4. 施策や活動に関する社内説明や普及の不足(3.59)」,②「1. 施策や活動に対する保守的な職場の雰囲気(3.57)」,③「9. 施策や活動を推進するプログラムの不十分さ(3.43)」である。下位項目としての3つは、その数値(平均値)が高くなる順に、①「15. 企業理念や経営方針の改定(2.16)」,②「19. ステークホルダーからの圧力(2.25)」,③「17. 自社あるいは企業グループの不幸事や悪評(2.26)」である。

これをみると、説明・普及不足、保守的な雰囲気、およびプログラムの不十分さが抵抗要因として考えられる。これは、当研究室で2003年以降、企業が実施する施策を対象とした調査においても同様な結果である(松田, 2011)。ただし、数値自体はそれほど高くない。その一方で、理念・方針改定、関係者からの圧力、および不幸事や悪評は抵抗要因としてはそれほど強くないことが分かる。

表2 抵抗の要因(N=51)

抵抗の要因項目	平均値	5	4	3	2	1	未
1. 施策や活動に対する保守的な職場の雰囲気	3.57	9	20	14	7	1	0
2. 施策や活動を推進するリーダーやチームの交代や不在	3.39	5	21	15	9	1	0
3. 売上や利益などの業績の悪化	2.73	1	10	21	12	7	0
4. 施策や活動に関する社内説明や普及の不足	3.59	5	26	15	4	1	0
5. 自社内の政治的なしごらみ	2.54	2	13	9	12	14	1
6. 施策や活動の基礎になるビジョンの不明確さ	3.16	5	16	16	8	5	1

7. 経営トップ層等に対する不信感	2.78	1	14	14	13	7	2
8. 短期的な成果や株主利益の追及	2.43	2	9	10	15	13	2
9. 施策や活動を推進するプログラムの不十分さ	3.43	5	21	14	8	1	2
10. 自社あるいは企業グループ内の再編や統廃合	2.82	6	11	11	10	11	2
11. トップダウン的なマネジメントスタイル	2.78	3	10	13	19	4	2
12. 成果主義的な考え方の導入	2.71	1	11	16	15	6	2
13. 他企業の合併や吸収	2.39	2	7	16	7	17	2
14. 主要な事業領域（製品・サービス）の転換や撤退縮小	2.65	3	10	13	13	10	2
15. 企業理念や経営方針の改定	2.16	0	5	14	15	16	1
16. 施策や活動に対する理解困難さ	2.94	2	18	11	13	6	1
17. 自社あるいは企業グループの不祥事や悪評	2.26	0	8	14	11	17	1
18. 自社や自業界に関する将来的な（漠然とした）不透明さ	3.00	4	13	15	11	5	3
19. ステークホルダーからの圧力	2.25	2	5	12	14	16	2
20. 以前から学習していた知識や経験の蓄積	2.74	2	10	17	13	7	2
21. サンク（埋没）コストの懸念	2.70	0	11	21	10	8	1
22. その他（具体的に： ）	2.40	0	2	4	0	4	41

注）「22. その他」の記述は次のとおりである。・担当業務の閑繁との兼合い ・「変化」自体に対するハードシッ

3. 抵抗の発生理由（問3）

多様に考えられる抵抗の発生理由における当てはまり度について、「5：全くそう思う」から「1：全くそう思わない」の5点尺度で調査した結果が、表3である。

上位項目としての3つは、その数値（平均値）が低くなる順に、①「1. 変革には痛みが伴いそれをいやがるから（3.92）」、②「6. 従来の仕事のやり方に固執し、変化を嫌う職場雰囲気があるから（3.46）」、③「3. 自社や自業界の将来の見通しについて不安があるから（3.44）」である。下位項目としての3つは、その数値（平均値）が高くなる順に、①「11. 家庭生活で介護や出産・育児ストレスが増えているから（2.00）」、②「10. 社内の強い政治的な圧力があるから（2.04）」、③「9. 一端やりだすと簡単には変更・中止できない企業体質があるから（2.12）」である。

これをみると、苦痛、固執、および将来不安が理由としては強いことが分かる。これらは、程度は別として多様な調査・研究から指摘されている理由内容と同じである（松田，2011）。その一方で、家庭生活ストレス、社内圧力、および企業体質については、理由としてそれほど強くないことが分かる。

表3 抵抗の発生理由（N=51）

抵抗の発生理由項目	平均値	5	4	3	2	1	未
1. 変革には痛みが伴いそれをいやがるから	3.92	11	28	7	4	0	1
2. 現在の（会社や個人の）利益が減少するから	3.28	6	16	16	10	2	1
3. 自社や自業界の将来の見通しについて不安があるから	3.44	4	23	16	5	2	1
4. 自社の状況に危機感を感じてないから	3.22	7	12	17	13	1	1
5. 企業理念や経営方針を理解していないから	2.74	4	8	15	17	6	1
6. 従来の仕事のやり方に固執し、変化を嫌う職場雰囲気があるから	3.46	9	19	11	8	3	1
7. 経営トップ層の言動を理解していないから	2.96	1	16	16	14	3	1
8. 成功体験が少なく何事に対しても諦め感があるから	2.64	5	5	16	15	9	1
9. 一端やりだすと簡単には変更・中止できない企業体質があるから	2.12	1	8	7	14	20	1
10. 社内の強い政治的な圧力があるから	2.04	0	8	10	8	24	1
11. 家庭生活で介護や出産・育児ストレスが増えているから	2.00	0	2	14	16	18	1

12. 会社と従業員との一体感が弱いから	2.54	2	9	13	16	10	1
13. 成果主義的な志向が強まり自己本位が強まっているから	2.42	1	4	20	15	10	1
14. コンプライアンスによる圧力が強くなってきているから	2.40	2	5	19	9	15	1
15. 従来に比べて仕事の量が増加し、質が向上しているから	2.98	1	20	14	7	8	1
16. 社会やステークホルダーから圧力が強くなってきているから	2.18	1	6	12	13	18	1
18. 職場内や従業員間のコミュニケーションが弱いから	3.02	1	19	16	8	6	1
19. 選択と集中化が進み疲労感があるから	2.88	0	14	18	14	3	1
20. 従業員間の不一致や不調和が多いから	2.74	1	13	15	14	7	1
21. 社内での摩擦やコンフリクトを恐れる傾向があるから	2.94	0	18	15	13	4	1
22. 短期的な仕事成果の追求が強く余裕をもてないから	2.90	3	13	15	14	5	1
23. その他（具体的に：)	2.17	0	1	2	0	3	45

注)「23. その他」の記述は次のとおりである。・考えることを拒絶している

4. 抵抗の除去方法（問4）

多様に考えられる抵抗の除去方法における当てはまり度について、「5：全くそう思う」から「1：全くそう思わない」の5点尺度で調査した結果が、表4である。

上位項目としての3つは、その数値（平均値）が低くなる順に、①「12. 自社の将来イメージを明確にする（3.96）」、②「4. 仕事のやりやすい職場環境づくりを進める（3.90）」、③「11. 企業理念や経営ビジョンを明確にする（3.88）」である。下位項目としての3つは、その数値（平均値）が高

表4 抵抗の除去方法（N=51）

抵抗の除去方法項目	平均値	5	4	3	2	1	未
1. 経営トップの方針を理解させる	3.78	9	26	11	3	1	1
2. 施策や活動にできるだけ従業員を参加（参画）させる	3.64	8	22	14	6	0	1
3. ステークホルダーからの良い評価を伝える	2.98	1	14	22	9	4	1
4. 仕事のやりやすい職場環境づくりを進める	3.90	10	27	11	2	0	1
5. 変革後の自社イメージに関して説明・啓蒙する	3.60	8	22	13	6	1	1
6. 自社あるいは企業グループ内組織を再編・統廃合する	2.73	0	10	22	9	7	2
7. 職場内コミュニケーションがよくなるように努める	3.64	6	24	16	4	0	1
8. 教育・研修制度や自己啓発制度を改定する	3.20	3	17	21	5	4	1
9. 自社業績や社内諸事情に関する情報開示を進める	3.72	5	29	13	3	0	1
10. 自社の社会的責任や社会的貢献の重要性を啓蒙教育する	3.22	4	13	24	8	1	1
11. 企業理念や経営ビジョンを明確にする	3.88	10	25	14	1	0	1
12. 自社の将来イメージを明確にする	3.96	13	25	9	3	0	1
13. 報奨制度を新設・改定する	3.00	1	13	23	11	2	1
14. 経営トップ層との距離感を縮める	3.54	5	23	16	6	0	1
15. 仕事への自律性や裁量性の向上を進める	3.33	4	18	19	6	2	2
16. 成果主義的な考えを諸制度に導入する	2.63	0	5	25	15	4	2
17. 社は社訓や行動規範を変える	2.65	1	5	24	12	6	3
18. 新規事業やサービスを創造する	3.14	3	14	23	7	3	1
19. 自己啓発を含む提供できる学習機会を増やす	3.02	1	14	24	7	4	1
20. 昇進昇格や賃金報酬制度を変更する	3.14	4	15	19	6	5	2
21. 変革の成果をできるだけ短期で「見える化」できるようにする	3.49	5	20	19	4	1	2
22. 抵抗者と見なされる従業員を交替・異動させる	2.62	1	10	14	19	6	1
23. 部署・個人にできるだけ権限移譲を図る	3.02	2	13	23	8	4	1
24. 抵抗者（グループ）を推進グループに取込む	2.66	1	8	23	9	9	1
25. その他（具体的に：)	3.00	0	2	3	0	1	45

注)「25. その他」の記述は次のとおりである。・成功事例の伝達・発表 ・組合と協調して推進する

くなる順に、①「22. 抵抗者と見なされる従業員を交替・異動させる (2.62)」, ②「16. 成果主義的な考えを諸制度に導入する (2.63)」, ③「17. 社は社訓や行動規範を変える (2.65)」である。

これをみると、イメージの明確化、職場環境づくり、および理念・ビジョンの明確化については抵抗の除去方法として強いと考えられる。これは、例えば、松田 (2011) で提示している内容 (参加、報奨制度、短期的成果の可視化等) とやや異なっている。その一方で、従業員の交替・異動、成果主義、社訓・規範の変更についてはそれほど強くないことが分かる。

5. 抵抗の除去判断 (問5)

多様に考えられる抵抗の除去判断における当てはまり度について、「5: 全くそう思う」から「1: 全くそう思わない」の5点尺度で調査した結果が、表5である。

上位項目としての3つは、その数値 (平均値) が低くなる順に、①「5. 従業員の参画行動が見受けられるようになったこと (3.74)」, ②「4. 従業員のモチベーションが向上したこと (3.72)」, ③「6. 従業員の日常の仕事行動がスピード化・改善されたこと (3.64)」・③「7. 社内に一体感が醸成されたと感じられたこと (3.64)」である。下位項目としての3つは、その数値 (平均値) が高くなる順に、①「15. 従業員の介護や育児・出産への理解が向上したこと (2.86)」, ②「22. 従業員のダイバーシティへの理解が向上したこと (2.88)」, ③「21. 従業員の事故・負傷や不祥事が減少したこと (2.96)」である。

表5 抵抗の除去判断 (N=51)

抵抗の除去判断項目	平均値	5	4	3	2	1	未
1. 特定期間内 (四半期, 半年, 年間) の売上や利益が向上したこと	3.48	10	15	16	7	2	1
2. 主力製品・サービスにおけるマーケット・シェアが向上したこと	3.36	7	14	21	6	2	1
3. 自社へのステークホルダーからの評判が向上したこと	3.10	4	13	21	8	4	1
4. 従業員のモチベーションが向上したこと	3.72	10	21	14	5	0	1
5. 従業員の参画行動が見受けられるようになったこと	3.74	6	30	9	5	0	1
6. 従業員の日常の仕事行動がスピード化・改善されたこと	3.64	7	23	15	5	0	1
7. 社内に一体感が醸成されたと感じられたこと	3.64	9	17	21	3	0	1
8. 従業員の企業理念や経営ビジョンへの理解が進んだこと	3.56	6	21	18	5	0	1
9. 従業員の仕事・職場に関する提案や改善意見が増加したこと	3.48	4	23	16	7	0	1
10. 従業員同士のコミュニケーションが活発化したこと	3.58	7	20	18	5	0	1
11. 従業員の社内教育・研修等への参加積極性が向上したこと	3.28	4	17	19	9	1	1
12. 従業員と経営トップ層との信頼感が向上したこと	3.44	8	14	21	6	1	1
13. 従業員の他の全社的な施策や活動への参加積極性が向上したこと	3.18	1	17	23	8	1	1
14. 従業員の競合他社や自業界の動向への関心度が向上した	3.06	0	15	25	8	2	1
15. 従業員の介護や育児・出産への理解が向上したこと	2.86	0	12	23	11	4	1
16. 抵抗者が推進者になったこと	3.10	4	15	17	10	4	1
17. 従業員のコンプライアンスへの理解度が向上したこと	3.04	0	17	21	9	3	1
18. 従業員の無関心行動が減少したこと	3.28	1	23	17	7	2	1
19. 従業員の自社の経営状況への関心度が向上したこと	3.54	6	22	17	3	2	1
20. 従業員の自己啓発 (資格取得等) による学習姿勢が強くなったこと	3.16	2	15	24	7	2	1
21. 従業員の事故・負傷や不祥事が減少したこと	2.96	1	9	30	7	3	1
22. 従業員のダイバーシティへの理解が向上したこと	2.88	0	9	29	9	3	1
23. その他 (具体的に:)	3.14	1	1	4	0	1	44

注) 「23. その他」の記述は次のとおりである。・部下との提示面接を実施 ・通勤時の服装が変わってきた

これをみると、参画行動、モチベーション向上、スピード化や改善、および一体感の醸成については抵抗の除去判断項目として強いと考えられる。ただし、数値自体はそれほど高くない。その一方で、育児等への理解、ダイバーシティ理解、および事故等の減少については抵抗の除去判断項目としてそれほど強くないことが分かる。

6. 抵抗のマネジメント（問6）

組織変革において、抵抗をマネジメントすることについて、自由に記述してもらった結果が表6である。25社から回答があった（これは、組織文化のマネジメント可否論と同様な論点である）。

おおまかにではあるが、以下のようにまとめられる。なお、カッコ内数字は、表6に示す回答者整

表6 抵抗のマネジメントに関する自由記述（N=51）

以下、各行の左端数字は、本調査における回答者の整理番号を示している。
1. 特にありません。
2. 多くの社員は変化を恐れ、慣れ親しんだ仕事の進め方や伝統的な習慣を捨てようとしませんが、現状を打破する必要性を意識させることを心掛けています。
3. 基本的に労働者は自主的に何かを変えてやろうとはしないもの。自ら言いだすとその責任者にされ、より忙しくなり、結果現状の仕事すら満足にできなくなると考えている。
4. 全く抵抗の無い施策は意味をなさない。
5. 結局は、互いに“Win Win”となる施策が打ち出せるかがポイント。ビジネスも社内改革も、どちらか一方を得をする事をやっても上手くいかない。
9. 抵抗がなければ改革は実現しません。しかし抵抗はマネジメントできるものではありません。
10. 抵抗を疎外させることと、取り込んで推進派とさせることをうまく使い分ける（状況と環境、それを遂行することによってどうなるかという予測も踏まえて）ことが必要とは思います。よくなるのであれば取り込み、悪くなると予想されれば、疎外、排除に動くしかないのでは？
12. 抵抗者は無関心ではなく、ある意味よく考えている社員と考える。納得感を得るべく、よくコミュニケーションを取れば、浸透度は向上すると思う。
15. 問6のコメントにある通り抵抗者は業務に精通していたり、健全な批評精神をもっていることが多い。彼らを味方につけずして変革は成り立たないと思える。
17. 組織変革で解決できる施策や活動には限界がありますが、実行を決断した場合は、多少の抵抗があろうが、実行していく覚悟を持つべきです。
25. 組織変革における抵抗という事であれば、変革検討中であれば、より良い変革に到達するための十（プラス）要因として考えられるが、変革後の抵抗はモチベーションダウンなど（マイナス）部分が多いと感じる。
27. 抵抗があるからこそ、成長がある。
28. 変化は多様性の中から生まれるものだと思います。その多様な意見の中には、「抵抗」と見えるものも含まれると考えます。従って、「抵抗」を否定してしまうと変化は起きにくくなると考えますので、「抵抗」も必要であるはずです。一方、全く創造的でない「抵抗」は除くべきであるが、この判断をどうするか？
29. 抵抗する者と、何故抵抗するのか、対話を重ねて相互理解を深めるべきと考えます。
30. 抵抗をマネジメントする能力がないと会社は成長しない。
31. 組織変革を起こす際には、変革の立て役者となる推進役をスピードを持って作りあげていくことが重要と考えます。その際、抵抗は、推進予備軍として捉え、囲い込みしていく集団であり、経営トップとの直接対話や議論が必要と考えます。
33. 社員との対話が重要、傾聴力がないのが問題。いい管理職もいればそうでない人も混在しており、その事を部下もよく知っている。ベクトルを同じにする事は無理でも差を縮める努力と教育は必要と思うが、一旦役職につくと直す意志が弱い。何事もコミュニケーション重視で対話と聞く力を養っていく。
34. 表面化するであろう抵抗要素は予め施策に織り込み、配慮がなされていることが受け取れるようにしています。潜在化している抵抗要素は兆しを察知して検証することで改善していけると考えます。
36. 推進側が正論であるがゆえに、抵抗が表面に現れず、意識的なものにとどまる場合があり、これが変革を進める上で難しい問題と感じる。
37. ジョン・コッターの8段階のプロセスを支持しております。
39. 知らない人間に理解させるためには、まずやってみ（せ）ることだが、それにさえ抵抗があり、強力なTop Downがない場合は、多大な努力が必要となる。
41. 労働組合がある場合は、誠実にねばり強く対応して理解を得ることが出来れば、心強い味方になることが多いと思う。
43. 抵抗している理由が、何かによると思います。中には、何が何でも抵抗という人もいます。
46. 「抵抗」という行動も社員1人ひとりの意思の表現であることから集団への影響は少なからずあり、推進者に変わることがあれば大多数の中間層を動かせるとは思われる。
48. 抵抗が発生することにより、変革は行われるべき精度向上する。そのプロセスが、重視され、開かれた形で進められるべきである。
51. 程度問題

理番号を示している。

(1)抵抗除去の手法に関するもの

意識変革(2), win-win関係の構築(5), 疎外と取込み(10), 抵抗者の見直しと良い社員像の提示(12, 15), 対話と相互理解(29), スピーディーな推進役(31), 対話力と傾聴力(33), 事前の織り込みと察知(34), コッターの8段階プロセスの支持(37), やってみせるとトップダウン(39), 誠実でねばり強い対応(41)

(2)抵抗の把握に関するもの

働き手の現状(3), 覚悟が必要(17), 抵抗時期によるプラス・マイナス(25), 多様性の一つ(28), 表面化しない抵抗が問題(36), 抵抗の理由如何(43), 程度問題(51)

(3)抵抗のマネジメントに関するもの

抵抗は必要(4), 必要だがマネジメント不可能(9), 成長の元(27), 成長には必要能力(30), 抵抗も人の意思表示(46), 抵抗をオープンにした変革推進(48)

Ⅳ. 調査の分析結果の要約と考察

本報告書の要約と考察は以下のとおりである。

(1)施策における抵抗の発生（問1）

企業が多様に行う施策における抵抗発生の程度について、上位項目の3つは、①「6. 自社あるいは企業グループ内の再編や統廃合（3.68）」、②「4. 人事考課制度の変更（3.63）」、③「18. 昇進あるいは賃金制度の変更（3.50）」であるが、本調査におけるスコアはそれほど高くはない。その一方で、下位項目の3つは、①「2. 社会貢献や企業文化活動（1.90）」、②「7. 経営理念や社是社訓の浸透（2.00）」、③「20. 非正規従業員の処遇の変更（2.36）」である（表1）。

松田（2000・2011）からすれば、組織構造施策や人事施策を実施する際には、不安や経済的損失の可能性から抵抗が発生・生起することは予測できることである。ただし、調査結果をみると、その予測については、支持されているが、スコアがそれほど高くない。これは、企業はどのような施策においてもある程度の抵抗が発生・生起することは考慮しているが、それほど大きなものではない、と認識していると考えられる。

その一方で、自身に直接的に関連しない、文化活動や理念浸透活動等においては抵抗の程度が強くないのは、松田（2000・2011）からすれば、予測どおりである。

(2)抵抗の要因（問2）

多様に考えられる抵抗の要因における当てはまり度について、上位項目の3つは、①「4. 施策や活動に関する社内説明や普及の不足（3.59）」、②「1. 施策や活動に対する保守的な職場の雰囲気

(3.57)」、③「9. 施策や活動を推進するプログラムの不十分さ (3.43)」である。下位項目の3つは、①「15. 企業理念や経営方針の改定 (2.16)」, ②「19. ステークホルダーからの圧力 (2.25)」, ③「17. 自社あるいは企業グループの不祥事や悪評 (2.26)」である (表2)。

松田 (2012・2013) においては、マクロ組織論的な議論からはパラダイム変革 (加護野, 1988), 協働行為の調整, 意思決定情報の流れ, 客観的な認識の差異 (高橋, 2010) を提示した。ミクロ組織論的な議論から, 損失の可能性 (Burke, 1982), 不安定・不確実性・ストレス・パワーと統制 (Nadler, 1998), 信頼感・マネジメントスタイル・活性度・自己自立度に関する要因 (宮入, 2007) ビジョン創造と共有化 (十川, 1998), 政治権力闘争・信頼欠如・状況認識の差異・恐れ (松尾, 1998) を提示した。社会心理学的な議論から, 不満と強い力 (Coch and French, 1948), 自我の不安・抑圧・防衛 (東他編, 1973), 感情転移 (中島他編, 1999), 自我防衛 (小此木他編, 2002), に基づくりアクタンス・不信・吟味・慣性 (Knowles and Linn, 2004), 自我防衛機制 (海保・楠見監修, 2006) を提示した。コンサルタント的な議論から, 失敗原因と言動の8要因 (Kotter, 1996・2010), 平衡的な制限作用による10の課題 (Senge, et al., 1999), 3つの障壁 (Connor, et al., 2003) を提示した (上述の援用文献については, 松田, 2012・2013を参照のこと)。

以上によると, 調査結果において説明不足, 保守的な職場の雰囲気, プログラムの不十分さ等が抵抗要因として判明したことは, 松田 (2012・2013) の内容とも適合的である。ただし, それについては, スコアがそれほど高くない。これは, 企業は, 抵抗要因として考慮はしているが, それほど大きなものではない, と認識していると考えられる。

また, 当研究室では, 多様な施策や活動を対象にアンケート調査を行い, その中で, 必ず施策や活動の普及・推進における阻害 (抵抗) 要因を尋ねているが, 項目の順位は異なってもこの3項目であることと, その数値がそれほど高くないことは共通的である (松田, 2011)。

これらの2つの点を考慮すると, 松田 (2012・2013) において多様な要因を提示したが, 現場ではある程度限定された要因が施策を越えて, 共通的に発生・生起していることが指摘できる。これは調査者が思うほど企業 (現場) では, マネジメントスタイル・メソッド, 不安, 潜在的にある防衛意識等は, 抵抗の要因として企業 (現場) は, 意識していないということでもある (意識してなくはないが, スコアからは弱いと言える)。なおこの指摘については, 次項の発生理由 (メカニズムとも関連する) の結果をみると, 質問項目においてそれとの明確な区別ができていなかったことも指摘でき, さらに今後の課題である。

その一方で, 自身に直接的に関連しない, 理念や方針改定, ステークホルダーからの圧力が要因として強くないのは, 予測どおりである。

(3)抵抗の発生理由 (問3)

多様に考えられる抵抗の発生理由における当てはまり度について, 上位項目の3つは, ①「1. 変革には痛みが伴いそれをいやがるから (3.92)」, ②「6. 従来の仕事のやり方に固執し, 変化を嫌う職場雰囲気があるから (3.46)」, ③「3. 自社や自業界の将来の見通しについて不安があるから (3.44)」である。下位項目の3つは, ①「11. 家庭生活で介護や出産・育児ストレスが増えているから (2.00)」,

②「10. 社内の強い政治的な圧力があるから (2.04)」, ③「9. 一端やりだすと簡単には変更・中止できない企業体質があるから (2.12)」である (表3)。

松田 (2012・2013) においては、マクロ組織論的な議論から、組織慣性力 (固執) とパラダイム変革 (創造) による説明 (加護野, 1988), 統合的コンティンジェンシー・モデルの情報レベルにおける不適合 (奥村, 1978) を提示した。ミクロ組織論的な議論から、損失と強制への抵抗 (Burke, 1982), 認知プロセスにおける帰属理論・組織スキーマ・組織内コンフリクト (松尾, 1998), 組織開発論の抵抗発生の3段階 (Maurer, 2006), 組織文化変革上の抵抗 (Cameron and Quinn, 2006), 5つの抵抗要因・理由 (Alvesson and Sveningsson, 2008) を提示した。社会心理学的な議論から、推進・抑制力と欲求不満 (Coch and French, 1948), 影響と均衡 (Newcomb, 1950), グループ・ダイナミクスにおける変革力と抵抗力 (Lippitt, et al., 1958), 学習による抵抗 (Benne, et al., 1964), 変化マネジメントの失敗 (Schein, 1980), 集団・個人変動における阻害発生 (古川, 1990・2003), 不一致・不調和 (Harigopal, 2006) を提示した。コンサルタント的な議論から、損失あるいは損害 (Nadler, et al, 1998), 利己主義・誤解と不信感・受容性の低さ (Kotter, 2010), 危機と固執 (Taffinder, 1998), 4つの抵抗理由 (Hayes, 2002), 労働条件の変更によって生じる優越性の低下 (Connor, et al., 2003) を提示した (上述の援用文献については、松田, 2012・2013を参照のこと)。

以上によると、調査結果において精神的な苦痛、仕事のやり方に関する固執、保守的な職場雰囲気 の存在、将来への不安等が抵抗発生の理由として判明したことは、松田 (2012・2013) の内容とも適合的である。

その一方で、介護や育児等へのストレス、政治的な圧力、企業体質 (組織慣性力の強いこと) について、とくに後二者のスコアが低いのはやや意外である。質問項目として、やや差異化ができていなかった可能性もある。また、組織慣性力や (政治的な) 圧力は、松田 (2012・2013) の内容とはやや適合度が低いと言える。これは、上述したように、松田 (2012・2013) においては、多様な理由を提示はしたが、企業 (現場) では、ある程度限定された、あるいは収斂された理由によっていることが指摘できるかもしれない。

(4) 抵抗の除去方法 (問4)

多様に考えられる抵抗の除去方法における当てはまり度について、上位項目の3つは、①「12. 自社の将来イメージを明確にする (3.96)」, ②「4. 仕事のやりやすい職場環境づくりを進める (3.90)」, ③「11. 企業理念や経営ビジョンを明確にする (3.88)」である。下位項目の3つは、①「22. 抵抗者と見なされる従業員を交替・異動させる (2.62)」, ②「16. 成果主義的な考えを諸制度に導入する (2.63)」, ③「17. 社は社訓や行動規範を変える (2.65)」である (表4)。

松田 (2012・2013) においては、マクロ組織論的な議論から、強い慣性の議論における外部環境適応と均衡と制約 (桑田・田尾, 1998), 協働行為の調整・管理の遂行・2つの主観性・事実操作化 (高橋, 2010) を提示した。ミクロ組織論的な議論から、動機づけ立案と実施に参加・報奨制度の組込・時間と機会提供 (Nadler, et al., 1995), リーダーの学習と方向付け (予見可能性, 機会提供と所有意識, 仕組みづくり) (Burke, et. al., 2000), 組織文化の変革推進 (今口, 2006), 組織文化変革の抵

抗除去（Cameron and Quinn, 2006）、参加・情報提供・新しい試みの奨励（Alvesson and Sveningsson, 2008）を提示した。社会心理学的な議論から、集団・参加・仕事の設計（Coch and French, 1948）、交代・規範・同調（古川, 1990）、理解と浸透・自律性の醸成と確認・下準備・全員参加（古川, 2003）、抵抗の発見と抑圧の除去（小林編, 2004）、説得への抵抗軽減（リアクタンス喚起の抑制・軽減）（上野, 2012）、集団決定・全員参画（アクション・リサーチの応用）（岩井, 1975）、4つの対処法（Maurer, 2006）を提示した。コンサルタント的な議論から、参画とコミットメント（Tushman and O'Reilly, 1997）、変革期管理の12段階ステップ（Nadler, 1998）、幅広い人々の巻込と抵抗の効果的な活用（Taffinder, 1998）、8つのステップ（Kotter, 1996）、危機意識の高揚・否定論者への対応（Kotter, 2008）、マネジャーの6つの対処法（教育と説得、参画と巻込、援助と促進、交渉と合意、操作と取込み、直接的な強制と間接的な強制）（Hayes, 2002）、参加（Burke, 2002）を提示した（上述の援用文献については、松田, 2012・2013を参照のこと）。

以上によると、調査結果において参加、事前の説明、ビジョンの明確化、情報の開示等が抵抗の除去方法として判明したことは、松田（2012・2013）の内容とも適合的である。ただし、一部ではそのような結果にはなっていない。とくに一般的によく指摘される「参加」については、意外な結果（高くないスコア（3.64））であり、それほど上位項目でもない。これは、上述したように、松田（2012・2013）においては、多様な除去方法を提示はしたが、企業（現場）では、ある程度限定された、あるいは収斂された除去方法によっていること、あるいはすでに確立された方法として認識されていることが指摘できるかもしれない。

その一方で、また、除去方法として、インタビュー調査（松田, 2014a・b；松田他, 2014）から判明した抵抗者の交替・異動、行動規範等の変更のスコアが低いのも意外な結果である。

(5)抵抗の除去判断（問5）

多様に考えられる抵抗の除去判断における当てはまり度について、上位項目の3つは、①「5. 従業員の参画行動が見受けられるようになったこと（3.74）」、②「4. 従業員のモチベーションが向上したこと（3.72）」、③「6. 従業員の日常の仕事行動がスピード化・改善されたこと（3.64）」・③「7. 社内に一体感が醸成されたと感じられたこと（3.64）」である。下位項目の3つは、①「15. 従業員の介護や育児・出産への理解が向上したこと（2.86）」、②「22. 従業員のダイバーシティへの理解が向上したこと（2.88）」、③「21. 従業員の事故・負傷や不祥事が減少したこと（2.96）」である（表5）。

松田（2011）からすれば、従業員の参画行動やモチベーションの向上、日常の仕事行動の変化、一体感の醸成からは抵抗の除去判断することは、予測できたことである。

その一方で、従業員の育児介護やダイバーシティへの理解度の向上や事故や不祥事の減少等は、それほど関係はないという結果も松田（2011）からは予測どおりである。

(6)抵抗のマネジメント（問6）

組織変革における抵抗をマネジメントすることについて、自由記述の結果は以下のとおりである（表6）。

①抵抗除去の手法に関するもの

意識変革, win-win, 疎外と取込み, 抵抗者の見直し・良い社員像, 対話と相互理解, スピーディーな推進役, 対話力と傾聴力, 事前の織り込みと察知, コッターの8段階プロセス, やってみせるとトップダウン, 誠実でねばり強い対応

②抵抗の認識に関するもの

働き手の現状, 覚悟が必要, 抵抗時期によるプラス・マイナス, 多様性の一つ, 表面化しない抵抗が問題, 抵抗の理由如何, 程度問題

③抵抗のマネジメントに関するもの

抵抗は必要, 必要だがマネジメント不可能, 成長の元, 成長には必要なもの, 抵抗も人の意思表示, 抵抗をオープンにした変革推進が要

松田 (2012・2013), インタビュー調査 (松田, 2014a・b; 松田他, 2014) からすれば, 抵抗をそのままマネジメント不可能な要因として捉えていないということは, 一部を除いて, 予測どおりである。また, 企業 (現場) は, 抵抗における除去手法, 認識, およびマネジメントについて, 多様に思考・指向していることが分かる。

参考文献等

文献

東洋経済新報社編 (2000)『会社四季報』東洋経済新報社。

松田陽一 (2000)『企業の組織変革行動～日本企業のCI活動を対象として』千倉書房。

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。

松田陽一編, 山本智子・川上佐智子・大月説子 (2014)『組織変革マネジメントへの招待～抵抗の除去とチーム医療の活用』岡山大学出版会。

論文等

松田陽一 (2012)「組織変革における阻害に関する既存研究の概観 (前)～要因・メカニズム・除去を対象にして～」、『岡山大学経済学会雑誌』, 第44巻, 第3号, 23-48頁。

松田陽一 (2013)「組織変革における阻害に関する既存研究の概観 (後)～要因・メカニズム・除去を対象にして～」、『岡山大学経済学会雑誌』, 第44巻, 第4号, 21-40頁。

松田陽一 (2014a)「組織変革における抵抗に関するインタビュー調査の報告 (1)」,『岡山大学経済学会雑誌』, 第45巻, 第4号, 17-42頁。

松田陽一 (2014b)「組織変革における抵抗に関するインタビュー調査の報告 (2)」,『岡山大学経済学会雑誌』, 第46巻, 第1号, 81-122頁。

報告書

松田陽一 (2006)『企業の組織変革行動に関するアンケート調査報告書』未刊。

松田陽一・川上佐智子 (2013)『企業の組織変革行動における抵抗に関するアンケート調査報告書』未刊。

Report on the Survey of Resistance in Organizational Change

Yoichi Matsuda

Abstract

This paper shows that we conducted the survey of resistance in organizational change (2014/July ~ August). Concretely, it shows that the results of analysis indicated about following 6 points: ① corporate policies and resistance degree, ② resistance factor, ③ occurrence grounds of resistance, ④ removal way of resistance, ⑤ decision grounds of resistance removal, ⑥ resistance management.

This paper's important points are as follows:

- ① corporate policies and resistance degree (5 point scale): high score is, reorganization or integration and abolition and amalgamation of corporate and corporate group (3.68), change of human resource management policies (3.63), change of promotion and wage system (3.50) (but, not so high score).
- ② resistance factor (5 point scale): high score is, lack of explanation or spread in policies or activities (3.59), negative office's atmosphere (3.57), lack of promotive program (3.43) (but, not so high score).
- ③ occurrence grounds of resistance (5 point scale): high score is, (mind or economical) pain for organizational change (3.92), persistence of conventional work style or hateful office's atmosphere for organizational change (3.46), anxiety of prospect for own company or industry future (3.44).
- ④ removal way of resistance (5 point scale): high score is, definition for corporate future image (3.96), encouragement of happy and pleasant office's environment (3.90), definition corporate philosophy or business vision (3.88).
- ⑤ decision grounds of resistance removal (5 point scale): high score is, worker's participative activities (3.74), progress of worker's motivation (3.72), speed-up and improvement of daily work style · making a sense of belonging own company.
- ⑥ resistance management (free description): many answer (in terms of removal way, recognition, management in resistance).

This paper's conclusion is that firstly, most of results from this survey measure up our expectations (contrastive our studies; matsuda, 2012 · 2013), secondly, a part of results don't measure up them and these show that corporates variously do, recognize, manage for resistance.

