

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～

松 田 陽 一

目次

IV. 除去

1. マクロ組織論的な議論
2. ミクロ組織論的な議論
3. 社会心理学的な議論
4. コンサルタント的な議論

V. むすび

1. 要約
2. 考察
3. 課題

本論説は、論説(前)に引き続き、科学研究費補助金基盤研究(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)」による補助を受けている。記して謝を申し上げる次第である。

IV. 除 去

以下では、組織変革における阻害の除去について諸議論を提示する¹⁴。マネジメント実践的には、①具体的な除去方法(どのようにして取り除くのか)、②除去の判断指標(どのような状況、あるいは何を根拠にして除去したと判断できるのか)に関する検討が必要である。

1. マクロ組織論的な議論

生態学(ecology)の議論から適応、慣性が議論され、組織認識論の議論から行為の調整、意思決定への影響、意味形成による事実認識、および主観性を基にした議論がある。

(1)桑田・田尾(1998)の議論

桑田・田尾(1998)は、個体群生態学(population ecology. cf. Hannan and Freeman, 1977)モデルにおける強い慣性の議論から、阻害の除去について次を提示している。彼らは、組織とその外部環境との関係において、組織均衡状況下では、多くの利害関係者は影響力を行使せず、均衡がくずれると、逆に均衡を構成していた要素が抵抗要因に変わり、組織と外部環境との整合性も抵抗要因に変わることを提示している(307-314頁)。そして、彼らは、組織には強い慣性が作用していることを前提に、変化で

きないということは、環境適応のために自身を変化させる組織能力が低いことを提示している。ここで慣性が強いということは組織内部、および外部環境から組織の変化に対して制約(内的制約：埋没コスト、利用情報の制約、政治的制約、歴史伝統の制約。外的制約：参入・退出に伴う法的・財務的制約、外部からの正当性要求の制約)が課されることを指している。これらの組織を組織群ととらえ、その個体群の変化を自然淘汰モデル(natural selection model)によって説明しており、そこでは、①変異(variation)→②選択・淘汰(selection)→③保持(retention)の3段階が提示されている。そして、その変化を促進するには、変異段階におけるルース(loose)な結合、人の異動、エージェントによる学習、選択・淘汰段階におけるニッチ(niche)を見出すこと、競争と政治的権力の存在、および保持段階における官僚制の低減、社会化とコミットメントの強化を提示している(104-117頁)。

(2)高橋(2010)

高橋(2010)は、加護野と同様な組織認識論の議論から阻害の除去について、4者の議論を基にした次を提示している。

①Barnard(1938)の議論：行為の調整という議論から、コミュニケーションによって従業員の組織への貢献意欲を維持し、彼・彼女らの協働体系の運営に内在している最も困難な問題に対処できる。すなわち下位層の従業員に組織の一般目的である重要決定を浸透させ、常に結束を保ち、細部決定を同一方向に同調させることによって、組織に上下一貫した調整を施すこと(邦訳243頁)が可能になることを提示している(8頁)。

②Simon(1957)の議論：管理の遂行という議論から、組織にとって有利な決定をするような態度・習慣・心的状態を従業員自身に生起させ、組織内の決定を従業員に課すこと(邦訳14頁)が鍵になる。そのためには、オーソリティ(authority)、忠誠心、能率性の基準、助言と情報、教育・訓練等による影響(力)を行使することで組織ヒエラルキー(hierarchy)に基づく上位階層の決定を下位階層に普及・理解させることが可能になり、よって彼・彼女らの意思決定前提に影響を及ぼすことが可能になることを提示している(11頁)。

③Weick(1995)の議論：組織は、ルーティンを相互に結びつける集主観性、解釈を互いに強化する間主観性、そしてこれら2つの主観性間を往復運動する継続的コミュニケーションという手段によって結びつけられた社会構造である(邦訳225頁)という議論から、この運動を円滑に進めるように操作(マネジメント)することによって、従業員の行動へ影響を及ぼすことが可能になることを提示している(30頁)。

④稲垣(2002)の議論：Lawrence and Lorsch(1967)への批判¹⁵(邦訳158-159頁)の議論から、コンティンジェンシー理論(contingency theory)が主張する事実とは人間による注目や解釈、あるいは意味形成によって創出された事実であり(邦訳160-161頁)、この事実を操作することによって従業員の行動へ影響を及ぼすことが可能になることを提示している(21頁)。

また、高橋(2010)は、既存の議論から行為の調整、管理の遂行、2つの主観性、および事実操作を図ることで、従業員に影響を与え、抵抗の除去につながることを提示している。

2. ミクロ組織論的な議論

後述する社会心理学のアイディアを応用し、参加と仕組みづくり、リーダーシップ、および組織文化の変革を基にした議論がある。

(1)Nadler, et al.(1995)の議論

Nadler, et al.(1995)は、阻害の除去について、「①変革への抵抗に対処するうえで最も重要なことは、抵抗のタイプを明らかにして、これに適正な対処をすることである。②当初、心理的抵抗というのは認識不足によるものであり、討議や学習、情報の提供の機会をつくることでかなり克服できる。しかし、大多数の人々が納得してからも執拗に抵抗を続ける者もいる(p.50, 邦訳62頁)」ことを提示している。

そして具体的に次のような4つの除去方法を提示している。

①変革への動機づけをはかることである。そして、抵抗勢力に対抗するために、人々に建設的な行動を起こさせる戦略構築が必要である。人々は「この変革は自分にとってどういう意味があるのか」とか「自分はいったいどうなるのか」と考える。これは人々が組織変革から連想される不安に直面していることの表れである。よって、上級管理者は、そうした人々の不安を軽減させ、人々に建設的な行動をとらせるように動機づけをすることが重要になる。そのためにはさまざまな措置が考えられる。例えば、多くの人々が求めている情報を提供すること、当事者意識を築くこと、必要とされる行動をとった場合の報奨を明確にすること、人々が不安を抱くのは当然のことと認めてそれに対する措置をとることである。そして、最初にとるべき措置は、現状への不満を表に出させて明らかにすることである。次に、変革への可能性を探る意欲をかきたてることである。

②組織変革の立案と実施に参加させることである。この参加に関して多くの議論に共通していることは、変革への参加が感動を誘い、抵抗を和らげ、自分たちのものだという使命感を醸成させ、人々を変革に向ける要因になる、ということである(cf. Coch and French, 1948 ; Vroom, 1964 ; Kotter and Schlesinger, 1979)。また、参加させることによって、どのような変化がもたらされ、なぜ変化が必要かといったことも人々に伝わりやすくなるのである(p.51, 邦訳63頁)。

③変革期から将来にわたって望ましい行為を奨励する報奨制度を組み込むことである。人は誰でも報奨を受けたいという行動をとろうとする。よって、変革期、および将来にわたって公式・非公式の報奨制度を明確にし、必要とされる行動と結びつけなければならない(p.62, 邦訳66頁)。

④人々に現状から離脱するための時間と機会を与えることである。古いシステムやなじんでいるやり方に惜別の思いを抱かせる時間が必要である。失うものへの思いを処理するには時間がかかることを考慮に入れるべきである(p.64, 邦訳67頁)¹⁶。

(2)Burke, et al.(2000)の議論

Burke, et al.(2000)は、ケース分析から阻害の除去について、「変革すべき課題は各ケースで異なっている。しかし、すべてを貫く共通したテーマがある。それは、①リーダーは学習者でなくてはならないこと、また、②組織変革を急ぐ必要性を従業員に伝える重要性やそれを率先して支持するように内部の方向付けを醸成する重要性である(pp.XV-XVI, 邦訳序文X-XI頁)」¹⁷ことを提示している。

そして、具体的なケース分析から次のことを提示している。

①Marshall, E.(Royal Dutch Shell Africa CEO)のケースでは、予見可能性の提供を提示し、「どのような

組織でも、組織変革に関して管理職が首尾一貫した説明ができ、話すことに矛盾がないことを人々に分からせる必要がある。よって、組織変革をマネジメントするリーダーが組織に寄与できる最大の貢献とは、予見可能性を提供することである(p.49, 邦訳67頁)」ことを提示している。

②Bauman, R.(The Smithkline Beecham CEO)のケースでは、機会提供と所有意識を提示し、「どのような組織でも組織変革を遂行する場合、全員が従うというわけではありません。正しい道筋ではないと考えて、抵抗する人もいますし、ただ単に変革をいやがる人もいます。私たちの場合、より若い中間管理者レベルよりは上級管理者レベルの方が、抵抗は大きかったです。若い管理者たちは、変革がもたらす機会を歓迎しました。しかし、積極的に抵抗する人にも、彼・彼女らがとくに組織にとって障害物になっていることがはっきりと分かるまでは、一緒に進むためのあらゆる機会を与えなくてはならないと気づきました(pp.62-63, 邦訳86-87頁)」, および「積極的な関与や一致協力を引き出すには、一緒になってひとつのことをやるに限るとするのが私の信念です。人は一緒に行った努力に対しては、同じ所有意識を抱くものです(p.67, 邦訳95頁)」ということを提示している。

③Henderson, B (CEO and Postmaster General, U. S. Post Service)のケースでは、仕組みづくりと業績向上を提示し、「新たな作業方法を推進するためにインセンティブや業績評価プロセスを効果的に利用している。それと等しく重要なことは、全体の業績を上げる途上での「小さな勝利」を表彰する手段をわざわざ講じていることである。また、パワフルな変革リーダーなら誰もが知っているように、褒賞というものは、組織変革への勢い、そして社員の参加意識をつくるというきわめて重要な方法である(pp.137-138, 邦訳208-209頁)」ことを提示している。

なお、Burke(2002)では、参加(巻込によるコミットメントの向上)を提示している(pp.92-97)。

(3)今口(2006)の議論

今口(2006)は、阻害の除去について、Lewin(1947)のモデル、およびSchein(1980)の議論から、組織文化の変革の議論による推進(予防)あるいは除去の方法を提示している。これは、組織変革を円滑に推進するために予防・予知的に考慮されるべき点である。具体的には、「解凍段階では、現在の行動や態度を否定するモチベーションを創り出す必要がある。そのために①苦痛あるいは不快感を契機として現在の行動や態度が望ましいものでないことを見出す必要がある、②変化しなければならないという意識や不安を生じさせるような必要がある、③変化に対する障壁や脅威を減少させることによって心理的な安心感を創り出す必要がある。次の移行段階では、①模範的役割というロール・モデルの考え方を理解し、そのモデルと同一視することによって新しい行動や態度を学習するメカニズムを構築すること、あるいは②新しい情報や概念を獲得するために環境精査を行う必要がある。最後の再凍結段階では、①新しい行動や態度が自己のパーソナリティと合致・統合しているかどうか、確認する機会をもつ、②新しい行動や態度を重要と考える他人が受け入れ、認めてくれる機会をもつ(121-128頁)」ことを提示している。

(4)その他の議論

Cameron and Quinn(2006)は、阻害の除去について、組織文化の変革の議論から、①将来の状態を明確に提示する、②変化しないことの損失を明確に提示する、③現状の水準と将来的に要求される水準との差異を提示する、④変化を進めるために必要とされる資源を提供する、⑤要求される変化に見

合う報酬を提供することを提示している(p.99)。

Alvesson and Sveningsson(2008)は、阻害の除去について、広く計画に参加させ、情報提供や新しい試みを奨励することで人々の半信半疑が減少することを提示している。なお、彼らは、抵抗は必ずしも変革に対して直接的に反対するものではなく、それは、人々が時々新しい考えや達成目標を混在しているからであることも提示している(p.32)。

3. 社会心理学的な議論

抵抗の克服・解消・治癒という議論から、集団と参加、(心理学における)臨床的な応用、および説得を基にした議論がある。

(1)Coch and French(1948)の議論

Coch and French(1948)は、阻害の除去について、力と集団の議論から次のように提示している。具体的には、「変化に対する抵抗の中には、欲求不満に由来する個人的な反応と集団が引き起こす強い力とが一緒になって働いているという仮説に立てば、変化に対する抵抗を克服する最良の方法は集団を用いる方法であろうと考えられた。集団を3種類(①変更計画の立案に誰も参加しない、②代表者だけ参加する、③全員参加する)に分けて実験を行った(pp.520-532, 邦訳392-407頁)。上述の第①実験では、回復のペースは参加の量と正比例する(例：参加が増えれば、回復のペースは上がる)。同じく第②実験では、回復のペースは代表者の適性や人格的要因よりもむしろ実験操作によって生じる(例：同一人が、参加と不参加で異なる結果を生じた例が多かった)(pp.524-532, 邦訳397-407頁)。同じく第③実験が、回復のペースが一番早い。…生産を下げる方向に作用する力のうち、主なものは、①仕事のむずかしさから生じる力、②緊張回避から生じる力、③生産を一定の水準に抑えようとする集団標準から生じる力である(p.526, 邦訳400頁)。…仮説6：誘発された力の受容は、同方向に作用する固有の力をつくり出す。…仮説7：誘発された力の拒絶は、反対方向に作用する固有の力をつくり出す(pp.531-532, 邦訳403頁)。…結論として、仕儀の仕方を変更したり、それに伴って作業単位を改める際に生じる集団的な抵抗を大幅に緩和したり、あるいは完全に除去したりすることは経営層にとっては可能である。そして、このような変更は、集団会合を開き、そこで経営層が変更の必要になった理由をよく説明し、集団に変更計画の立案をさせてみることで達成できる(p.531, 邦訳406頁)」ことを提示している。

(2)古川(1990)の議論

古川(1990)は、阻害の除去について、集団変動を促進するプロセスの議論(主成員の交代)から次を提示している。具体的には、「集団成員が交代していくことで、既存の規範の受容は促進される。集団内に発生した規範が、持続的に成員に影響力を及ぼし得るためには、a)すべての成員が例外なくその規範に同調し、b)その結果として集団の目標が達成され、そして、c)同調に対してはリーダーや同僚からの承認などの報酬が、逆に非同調(逸脱)に対しては心理的制裁や罰が、それぞれ与えられるという3つの条件が満たされ続けなくてはならない。これに基づくと、①旧来の報酬と罰の体系は、新しい価値観や意見をもつ成員の多くにはそれほど重要とは認知されず、彼・彼女らの同調行動を必ずしも引き出すことはできない。よって、規範は変更を余儀なくされ、集団は変動していく。②成員の

交代の中でも、リーダーの交代は集団変動を促進する上で大きな効果をもつことが多い。…③集団成員の交代によって、集団内コミュニケーション・ネットワークの構造、およびそれを通して流れる情報の質(内容)が更新されるきっかけとなる。これもまた集団規範の変容、すなわち集団変動を促進させる(148-159頁：第4節)¹⁸ことを提示している。

また、古川(2003)では、阻害の除去について、心理的抵抗を緩和するための方策の議論から、「①一定期間の準備段階や助走段階を設けること(変革の必要性の理解と浸透、取組む主体性や自律性の醸成と確認、効果的方略の案出とメンタルリハーサル、気運盛り上げ)、②下準備を周到にした上で、全員参加のミーティングを効率よく開催する、③議論や検討を前向きに行う(144-145頁)」ことを提示している。

(3)小林編(2004)の議論

小林編(2004)は、阻害(抵抗)の除去について、反対充当(抵抗の意識化)の議論から次のように提示している。具体的には、「①変化させようとする力に対して変化させまいとする力、②電流(流体)の通過を拒もうとする性質、③権力・道徳・社会・文化に従うまいとはむかうこと、④人間の尊厳を守る戦い、⑤夢解釈や連想を介して患者の無意識に到達しようとするのを妨げる言動・態度。Freudは夢から無意識を発見する過程で「抵抗」という言葉を用いた。…神経症患者は、苦痛である症状を取り除こうとしてくれる医者に対して、執拗かつ強力な抵抗をみせる。それは、患者自身はこれが抵抗だとは気づかないが、患者の無意識にとっては、病気のままでいる方が有利なので精一杯反抗するからである。患者にとってつらくて新たな題材を意識させようとするれば、患者は極度に批判的になる。…どのようにしてこの抵抗を取り除くのか。抵抗は不道徳な行動を抑圧するためにわきあがった反対充当によって作られる。この抵抗は、無意識に属さず、自我に属している。だから解釈し、推測して患者に知らせれば、患者の自我が、これは抵抗だと認識し、反対充当は引込む。このように、抵抗を発見し克服して抑圧を取り除けば、無意識を意識に変えることができ、症状も消える¹⁹(473-475頁)」ことを提示している。

(4)上野(2012)の議論

上野(2012)は、阻害の除去(抵抗の低減)について、説得(機会表明や事前保証)の議論から次のことを提示している。具体的には、「説得への抵抗の低減：一方的な説得や押しつけがましい説得は反発を招き、反対に相手(受け手)の立場や意見を尊重した説得は肯定的な反応を引き出しやすい。一方的に説得するよりも受け手に何らかの意見や考えを表明する機会のある場合の方が、説得への抵抗や反発は少ないであろう。つまり、受け手に意見表明の機会があるか否かは、説得への抵抗を緩和する条件になりうると考えられる。…受け手の態度の自由が事前に保証されると、説得への抵抗やリアクティクスは緩和されることがある(Snyder and Wicklund, 1976)。…意見表明による抵抗の低減プロセスとして、意見表明→知覚された脅威の低減→リアクティクス喚起の抑制・軽減→否定的感情や思考の抑制→抵抗の緩和または説得の受容、というプロセスがあること、あるいは意見表明が否定的な感情や思考を緩和する一種のカタルシス(katharsis)効果を有する(第5節：166-167頁)」ことを提示している。

(5)その他の議論

岩井(1975)は、阻害の除去について、三菱長崎造船所における集団決定法やアクション・リサーチ

(action research)による全員参画の事例を提示している(99-144頁)。

Maurer(2006)は、抵抗の3段階(第1段階：情報不足から生じる不一致、第2段階：変化に対する感情的な反応、第3段階：信用不足と不信感)について、①ケースの比較分析を提示し、変革の必要性を訴える、②変革をともかく開始する、③コミットメントを維持する、④振り返るという4つの大きな対処法を提示している(p.128のtable7.1参照)。

4. コンサルタント的な議論

上述の議論をふまえ、豊富なコンサルタント経験を基にした多様で実践的な議論がある。しかし、その内容が異なることはそれほど多くない。

(1)Tushman and O'Reilly(1997)の議論

Tushman and O'Reilly(1997)は、阻害の除去について、「参画とコミットメントによって文化を形成する(p.132, 邦訳161頁)」を提示している。また、「組織変革のマネジメントの研究から明らかにされたことがあるとすれば、従業員を参画させることで、変革を自分たちの手でやるのだという意識と興奮が高まり、変革への個人的な抵抗が減る」ことを提示し、組織変革の物語として、Xerox, GE, Philipsの事例を、また、Jack Welchの「生産性を高めるには、従業員を参画させ、コミットメントしてもらうに限る」という言葉を提示している(pp.200-201, 邦訳244-245頁)。

(2)Nadler(1998)の議論

Nadler(1998)は、阻害の除去(方法)について、12段階の対策ステップとして、「a)組織変革の政治的な動きを形成する必要性として、①カギを握るパワー・グループの支持を築く、②リーダーの行動を支援の拡大に活用する、③シンボルと言葉を意図的に活用する、④変革を加えない安定した部分を明確にするがある。次に、b)組織変革への意欲をかきたてる必要性として、⑤現状に対する不満を表面化する、⑥変革の立案と実行への参加体制を築く、⑦変革を支持する行動に報いる、⑧人びとに過去から離別する時間と機会を与えるがある。最後に、c)変革の管理をする必要性として、⑨明確な将来像を描いて、組織内に伝える、⑩複数のテコ入れポイントを利用する、⑪変革期の管理システムを設ける、⑫フィード・バック情報を収集・分析するがある(pp.92-108, 邦訳114-134頁)」ことを提示している。

(3)Taffinder(1998)の議論

Taffinder(1998)は、阻害の除去について、幅広く人々を組織変革に巻き込み、抵抗を効果的に活用するようしなければならないとして、以下のように提示している。具体的には、「最初、人々は変革について攻撃を受けているような感じになるが、正面から論理的にコンフリクトする対話を増やしていくと感情的なコンフリクトは減少する。共通のゴールや価値や規範などを表面化させ、皆で一緒に働きたくなるような状態を作り上げていくことで理解や認識は深まる。よって、一方通行ではない目標設定とコミュニケーションが必要である。ここで着目すべきことは、①オピニオンリーダーの一貫したコミュニケーションにより、マネジャーたちは最適単位で議論する集団を構成することができるようになる、②これによるコミットメントの構築は、議論しやすいグループ単位で行われる(換言すれば、コミットメントは意見の分裂、相違点の衝突、批判などのコンフリクトなしには生まれない)(pp.248-249, 邦訳289-290頁)」ことを提示している。

ただし、「①抵抗のない組織変革は、期待以下の場合もあり、鬱積した不満や批判に火がついたり、無力感を増長させたりして、効果なしという場合もある。また、②一般的にいわれる「参加」という形では、スムーズな相互対話を求めるがゆえに抵抗の抑圧につながったり、マネジメント(層)が従業員に意見を求めようとするものの批判やディベートを排除することになったり、さらに悪い結果を生む(p.249, 邦訳290頁)」ことを併せて提示している。

(4) Kotter(1996・2008)の議論

Kotter(1996)は、障害の除去方法(円滑な推進方法)について、次のように提示している。具体的には、「①従業員の現状満足を容認する、危機意識を生み出させ、人材の危機意識を高める、危機状況が果たす役割を明確にする(どれだけの危機意識があれば十分なのか)(chap.3, 邦訳第3章), ②組織変革の推進のための連帯を築いて(不毛の変革に取り組む, チームの活動に意を注ぐ)変革を導く連帯チームを生み出し、相互信頼と目標の共有で効果的なチームを築き、変革を実現する(chap.4, 邦訳第4章), ③ビジョンの重要性を評価(ビジョンはなぜ不可欠なのか)し、将来の姿を明確に示し、経営戦略の実現可能性を訴える(chap.5, 邦訳第5章), ④ビジョンを明確に記述(比喩, たとえ, 実例の活用)し、各種のコミュニケーション形式を活用する(何度も繰り返しコミュニケーションする, 歩きながらビジョンを伝える, あるいは模範を示す, 十分に耳を傾け, 十分に説明する)(chap.6, 邦訳第6章), ⑤新しいビジョンに立ちだかる障害の発生を許さないように、従業員の自発を促し、構造的障害を取り除く、そのために必要な訓練を提供し、各種のシステムをビジョンに統合し、問題のあるボスと対決する(chap.7, 邦訳第7章), ⑥短期的な成果をあげることを怠らない(意図的に短期間に成果を出す, ただし、短期的成果は見せかけの成果であってはならない)(chap.8, 邦訳第8章), ⑦早急に勝利を宣言し、その成果を活かしてさらに組織変革を進め(反対勢力はつねに地盤回復を狙っており, また、相互依存関係から生じる問題も生じる), 密接に関連し合ったやっかいなシステムの修正と無意味な相互依存性を排除することが長いみちのりには必要である(chap.9, 邦訳第9章), ⑧組織変革を企業文化に定着させることを怠らず、また企業文化の大きな影響力は新しい実践を旧来の文化に接ぎ木する(旧来の文化を切り換える)機能がある(chap.10, 邦訳第10章)」ことを提示しており、そしてまとめとして、①つねに危機意識をもつ、②上層部のチームワークやビジョンを生み、それを広く伝えられる人材、従業員全員をエンパワーする、③短期的業績の達成とマネジメント機能の委譲、④不必要な相互依存性を排除する、⑤適応性の高い企業文化の醸成・定着が重要である(chap.11, 邦訳第11章)」ことを提示している²⁰。

(5) その他の議論

Hayes(2002)は、障害の除去(方法)について、Kotter and Schlensinger(1979)を基にした議論から、①教育と説得、②参加と巻き込み、③助成と支持(援助)、④交渉と調和、⑤巧みな操作と反対者の吸収、⑥指導と明白で絶対的な威圧への信頼構築を提示している(pp.140-142)。

V. む す び

1. 要約

本論説では、組織変革における障害に関する要因・メカニズム・除去を対象とし、既存研究を概観

した内容について提示した。具体的には、上述の3つのトピックスについて、それぞれマクロ組織論・ミクロ組織論・社会心理学・コンサルタント的な議論から整理した内容を提示した。本論説の要約は、以下のとおりである。

(1)組織変革における阻害の要因

- ①マクロ組織論的な議論から、加護野(1988)のパラダイム変革、高橋(2010)の協働行為の調整、意思決定情報の流れ、客観的な認識の差異を提示した。
- ②ミクロ組織論的な議論から、Burke(1982)の損失の可能性、Tushman and O'Reilly(1997)の失敗原因としての5要因、Nadler(1998)の不安定・不確実性・ストレス・パワーと統制、宮入(2007)の信頼感・マネジメントスタイル・活性度・自己自立度に関する要因、十川(1998)のビジョン創造と共有化、松尾(1998)の政治権力闘争・信頼欠如・状況認識の差異・恐れを提示した。
- ③社会心理学的な議論から、主に抵抗に関連する知見を提示した。具体的には、古典的なCoch and French(1948)の不満と強い力、東他編(1973)の自我の不安・抑圧・防衛、中島他編(1999)の感情転移、小此木他編(2002)の自我防衛、小林司編(2004)の5つの(自我・無意識)抵抗、氏原他編(2004)の10の抵抗、上野(2012)の説得への抵抗とKnowles and Linn(2004)に基づくリアクタンス・不信・吟味・慣性、海保・楠見監修(2006)の自我防衛機制を提示した。
- ④コンサルタント的な議論から、Kotter(1996・2010)の失敗原因と言動の8要因、Boyett and Boyett(1998)の8の理由と36の言動、Senge, et al.(1999)の平衡的な制限作用による10の課題、Markham(1999)の無意識プロセス下の7つの要因、Connor, et al.(2003)の3つの障壁を提示した。

(2)組織変革における阻害のメカニズム

- ①マクロ組織論的な議論から、加護野(1988)の組織慣性力(固執)とパラダイム変革(創造)による説明、奥村(1978)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による説明を提示した。
- ②ミクロ組織論的な議論から、Burke(1982)の損失と強制への抵抗、松尾(1998)の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、Maurer(2006)の組織開発論の抵抗発生の3段階、Cameron and Quinn(2006)の組織文化変革上の抵抗、Alvesson and Sveningsson(2008)の5つの抵抗要因・理由による説明を提示した。
- ③社会心理学的な議論から、Coch and French(1948)の推進・抑制力と欲求不満、Newcomb(1950)の影響と均衡、Lippitt, et al.(1958)のグループ・ダイナミクスにおける変革力と抵抗力、Benne, et al.(1964)の学習による抵抗、Schein(1980)の変化マネジメントの失敗、古川(1990・2003)の集団・個人変動における阻害発生、Harigopal(2006)の不一致・不調和による説明を提示した。
- ④コンサルタント的な議論から、Nadler, et al.(1998)の損失あるいは損害、Kotter(2010)利己主義・誤解と不信感・受容性の低さ、Taffinder(1998)の危機と固執、Hayes(2002)の4つの抵抗理由、Connor, et al.(2003)の労働条件の変更による優越性の低下による説明を提示した。

(3)組織変革における阻害の除去

- ①マクロ組織論的な議論から、桑田・田尾(1998)の強い慣性の議論における外部環境適応と均衡と制約、高橋(2010)の協働行為の調整・管理の遂行・2つの主観性・事実操作化による説明を提示した。
- ②ミクロ組織論的な議論から、Nadler, et al.(1995)の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, Burke, et. al.(2000)の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), 今口(2006)の組織文化の変革推進, Cameron and Quinn(2006)の組織文化変革の抵抗除去, Alvesson and Sveningsson(2008)の参加・情報提供・新しい試みの奨励による説明を提示した。

③社会心理学的な議論から, Coch and French(1948)の集団・参加・仕事の設計, 古川(1990)の交代・規範・同調, 同じ古川(2003)の理解と浸透・自律性の醸成と確認・下準備・全員参加, 小林編(2004)の抵抗の発見と抑圧の除去, 上野(2012)の説得への抵抗軽減(リアクタンス喚起の抑制・軽減), 岩井(1975)の集団決定・全員参画(アクション・リサーチの応用), Maurer(2006)の4つの対処法による説明を提示した。

④コンサルタント的な議論から, Tushman and O'Reilly(1997)の参画とコミットメント, Nadler(1998)の変革期管理の12段階ステップ, Taffinder(1998)の幅広い人々の巻込と抵抗の効果的な活用, Kotter(1996)の8つのステップとKotter(2008)の危機意識の高揚・否定論者への対応, Hayes(2002)のマネジャーの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, 直接的な強制と間接的な強制), Burke(2002)の参加による説明を提示した。

2. 考察：何が議論できるのか

上述したように, 組織変革という組織現象の性質(時間がかかる, 把握しにくい), その研究の発展経過(質的, 帰納的研究が多い), およびそのマネジメント実践上への強い関心からどうしても理論(とくに中範囲理論)の開発は遅れているのが現状である。上述の概観した内容についてさらに議論すれば, 以下のようになるであろう。

マクロ組織論的な議論は, 抽象度はやや高すぎるが大まかな組織現象としての説明やその把握については適していると考えられる。また, マクロ組織論的な議論は組織の中の人々を直接的な対象とはしないために, 物理学メタファーの慣性と認識論の立場からパラダイム共有の議論による説明力が高いと考えられている。今後は, さらに応用・操作性に留意した議論, つまりマクロレベルで現象を把握できる, あるいは説明できる次元や概念構築が必要となるであろう。課題は, これらが, ミクロ組織論とどのように関連し, コンサルタント的な議論にどのように発展していくのかということである。さらに, 本論説では, 取り上げなかった制度, 行為, 構造を基にした議論も考慮する必要はあろう。

ミクロ組織論的な議論は, 社会心理学的な議論のアイデアを援用して, かなり具体的な議論が提示されている。よって, 組織の中の人々を直接的に対象とした議論の多いことが特徴的である。方向性としては, 組織変革の現象全般を説明できる中心的な議論として, 今後期待され, 蓄積の進むことが予想される。なお, ミクロ組織論はコンサルタント的な議論に豊富なアイデアを提供しているが, それがマネジメント実践上でどの程度に有効なものか, 不明な点はある。

社会心理学的な議論は, あくまで個人(あるいは小集団)を対象とした臨床応用や治療をアイデアの源泉にしたものが多く, 組織現象への理論応用やメタファーとして直接的に使用する場合には, やや注意をする必要がある。社会心理学は, 個人臨床の知見から抵抗という人行動の現象説明に優れており, それが基礎となって応用され, ミクロ組織論およびコンサルタント的な議論にアイデアを提供しているという関係にある。ただし, 繰り返しになるが実験結果や臨床の事例から導出された説明

理論が多く、どの程度、関連づけて説明できるものか、今後の課題である。

最後に、コンサルタント的な議論は、上述の3つの議論と関連する、あるいは逆に無関連・独立的な議論がある。ここでの要点は、それらの議論の妥当・実践性、およびその効果性(測定、有効な測定次元・指標の探索)である。概観した結果では、阻害現象についての発生メカニズムを単純に反省・修正しているものが多く、その後、追跡・実証に言及し、提案モデル等の有効性について議論しているものはそれほど多くはない。

以下では、本論説で取り上げた3つのテーマについて述べてみる。

(1)阻害の要因

マクロ組織論的には、組織・集団レベルを対象にして、慣性、行為、情報の流れ・認識の差異の議論がある。ミクロ組織論的には、人の意識や行動を対象にして、損失、ストレス、信頼、認知、学習の議論がある。これらは、対象レベルの差異であり、ミクロ組織論が操作(測定)的にはより向上し、具体的ではある。しかし、その一方で、これ以外の要因について、さらに多様なパースペクティブからの探索がそれほどなされているわけではない。よって、今後は既存の議論を深化させる方向を選択するか、新規の議論を探索する方向を選択するかになる。社会心理学的には、抵抗、不安、防衛等の議論がある。これは、実験や面接、臨床や治療から提示された議論が多く、直接的な援用やメタファー化については慎重に考慮する必要がある。コンサルタント的には、失敗原因と言動要因、平衡的な制限作用による課題、無意識プロセス下の要因、障壁の議論があるが、これらには要因と阻害生起の具体的な理由・状況を混同している議論もある。これは、両者の接近(類似、近似)性というよりも、マネジメント実践的な志向(理論より応用)が強いことに起因していることによると考えられる。ただし、厳密な議論は、正確な組織現象の把握から始まるという議論からすれば、両者の明確な区別を図る議論がそれぞれ必要になってくる。

(2)阻害のメカニズム

マクロ組織論的には、組織・集団レベルを対象にして、慣性(パラダイム変革)の議論がある。ミクロ組織論的には、人の意識や行動を対象にして、損失と強制、認知(スキーマ、コンフリクト)、組織文化変革の議論がある。これらも上述と同様に対象レベルの差異であり、ミクロ組織論が操作(測定)的にはより向上し、具体的である。これ以外の議論はそれほど多くはない。社会心理学的には、推進力と抑制力、影響と均衡等の議論がある。これは、実験や面接、臨床や治療から提示された議論が多く、直接的な援用やメタファー化については慎重に考慮する必要がある。コンサルタント的には、損害、危機と固執等の議論がある。

(3)阻害の除去

マクロ組織論的には組織・集団レベルを対象にして、慣性、適応と均衡、制約、行為の調整等の議論がある。ミクロ組織論的には、人の意識や行動を対象にして、参加、報奨制度、ビジョン等の議論がある。これは、かなり具体的であり、議論も多い。これ以外の議論はそれほど多くはない。社会心理学的には、参加、仕事の設計、交代、説得等の議論がある。これらは、実験や面接、臨床や治療、事例研究から提示された議論が多く、かなり具体性を帯びている。コンサルタント的には、参加、コミットメント、および詳細な除去方法のステップ等の議論がある。なお、マクロ組織論的な議論以外

の3者は、近似(類似)性が強く、またマネジメント実践的な志向性も考えられる。

3. 課題：議論発展のために何が課題なのか

(1) 阻害議論の意義

阻害に関する議論の意義を考慮することが課題である。本論説で提示したのは、組織変革の阻害における要因(何が)、メカニズム(いつ、どのようにして発生・生起)、除去(対応するのか)という3つのテーマに関連する議論である。

これらをもう少し進めていくと、組織変革における阻害を論じる意義(なぜ議論するのか…阻害の何が問題なのか。必然であるからか等)にいきつく。これは、例えば、阻害のない組織状態とは、という疑問にも関連する(換言すると、人は阻害をどのようにして認知するのか、どのように認知しているのか等)。また、阻害が発生・生起している状態とは、誰が認知しているのか。組織内の人は誰も同じように認知しているのか。第三者からの観察視点ではなく、現場では誰がどのように把握しているのか。それは個人、集団、組織内単位ではその認知レベルに差異があるのか。さらに、組織文化論でも議論されたように阻害はマネジメントできるのか、どうかである(意図的、機能的にマネジメントできるのか。これは、当然除去にも関連する)。

また、そもそも論として、「阻害を生起させない、当初から阻害の生起を少なくしようとする、あるいは生起しないようにする(予防)」の視点から議論するのか、あるいは「阻害発生は必然的なので、いつ生起しても良いように予測精度を上げて対応を常時考え、仮に生起しても最小限になるような手立てを考慮する(予知・防御)」の視点から議論するのか、という課題もある。これは、例えば、地震対策の議論(実践的対応法)としてある耐震(地震に耐えるように強固にする)、制震(地震の一部エネルギーを建物内などで相殺・吸収する)、免震(地震から免れる。ダンパー、地盤改良などがある)の議論にも似ている。

(2) 促進要因

促進要因を考慮することが課題である。従来、組織変革において阻害が発生することは必然的なことであると考えられている。よって、上述したように阻害の要因・メカニズム・除去については数多くの議論がある。

また、いかに組織変革を円滑に推進していくのかという議論からすれば、その要点は、阻害を最小にすることにある。その一方で、ある程度の阻害は、逆に円滑に推進するには必然と考え、そのためのエネルギーにするという議論もある。

同様に、阻害を組織レベルあるいは個人レベルで捉えるのかという問題、およびその対応を組織レベルあるいは個人レベルで捉えるのかという問題もあり、マネジメント実践上の鍵になる。これは、数多い従来の議論を概観すると、例えばマクロ組織論的な議論とミクロ組織論的な議論に大きな境界があるのではなく、立場、視点、表現において異なることが多く、限定し、区分して考慮検討する必要性は少ないと考えられる。

その一方で、阻害要因と逆の効果をもつと考えられる組織変革の促進要因についてはほとんど議論がない。われわれは、従来この点について調査(主にインタビュー調査)をすすめているが、阻害要因

の反対表現が大半であり、独立した要因に関する議論はそれほどない。これは、マネジメント実践において、従来は促進要因を意図することなく、組織変革を円滑に推進させるために寄与する阻害要因の把握やその除去手法の構築に意が注がれてきたことによる。つまり、阻害要因を除去さえすれば、あるいは阻害の程度を低めれば、円滑に推進できると考えられてきたことによる。組織変革の促進要因と呼べる要因があるのか、また、それをどのように操作するのか、あるいは阻害要因とはどのような関係になるのかという点については、今後の議論、およびマネジメント実践上の大きな課題である。

また、本論説の結びとして、以下では課題である組織変革における阻害から組織変革そのものの研究課題を提示する。

(1)組織変革の合理性

組織変革の合理性を考慮することが課題である。企業は、人(従業員)を対象に、意識や行動を変えるためにだけ、行動を行い、施策活動を行うのではない。企業は、組織成果の向上を目的にいろいろな行動や施策活動を意図・計画的に行う。しかし、そこにおいて、その成果や実践度のさらなる向上のためには、人の意識や行動変革が必然的に伴って考慮される必要がある。つまり、行動や施策活動の一方向的な指示(命令)だけでは、予定したほどの成果向上や実践度向上が果たされないことがあるということである。たしかに、人の意識や行動の変革が伴わなくても組織成果の向上が図れれば、大きな問題はない。組織変革は、その一連の行動に見出される組織現象であり、一方向的な指示(情報の流れ)だけでマネジメントできた、あるいはできると考えていた時代もあった。よって、組織変革の合理性を考慮することは、マネジメントの合理性を考慮することでもある。

(2)測定方法

測定方法を考慮することが課題である。この組織現象に関する測定次元の開発がそれほど進んでおらず、定量的研究・調査は進んでいないのが現状である。事例研究、帰納的研究が多いが、今後、阻害については、定量的研究を可能にする測定次元開発、および組織現象としての様相解明のための観察やメカニズム・除去解明のために参加観察の検討も必要である。これは、時間のかかる質的な変化(現象)を追跡することに起因する。一部、実務書にあるケーススタディ書や変革ストーリー書(例:柴田, 1998)などはルポルタージュ(reportage)的、ジャーナリスティック的な知見を提供しているが、今後、これらの方法をも検討する必要がある。

測定尺度については、組織変革一般に関わる組織現象測定についての課題であると同じく、阻害についても同様な課題がある。社会学の機能主義的な議論(Merton, 1957)から考慮すれば、組織現象としての測定次元の開発がある。従前よりこの提示(奥村, 1978)はあるが、上述したように時間のかかる組織現象であることがその進展をそれこそ阻害している。Kotter and Heskett(1992)は一つの組織変革が終了するのに5～10年かかることを提示している。また、測定レベルが個人→集団→組織と広範囲になればなるほど、正確な現象把握はますます困難になる。マイクロ組織論的な議論では、社会心理学の測定尺度の応用が進んでいる。

(3)マネジメント実践への応用：いきすぎる実践的提言の多さ

マネジメント実践の応用を考慮することが課題である。今日、議論の関心が、応用領域へやや偏重

しており、さらにコンサルタント的議論の多さが現場の混乱をきたしているという矛盾がある。例えば、松田(2011)でも提示しているが、組織変革のプロセスモデルは多く提示されている。しかし、概観するに、どのモデルでも一長一短あり、非常に細分化されて操作・応用性の難しそうなモデルか、逆に単純すぎて操作・応用性の低いモデルもある。マネジメント実践性を向上させることは、重要な観点ではあるが、その操作・応用性をどのようにして向上させるかについて再度検討する必要がある。上述したように除去(方法)に関する議論も同様である。「従業員の参加による抵抗減少」が提示されているが、マネジメント実践的には、さらにそれを具現化する施策と方法の提示が必要である。

注

- 14 松田(2011)では、従来の議論から判明している阻害要因の除去について、上述以外に次を提示している。
- ①Burke(1982)の議論：従業員の参加的意識決定と参加的なコミュニケーションを図ることである。組織変革への参加が感動を誘い、変革に対する抵抗をやわらげ、自分たちのものだという使命感を醸成させることによって人々を組織変革に仕向けることができる。参加による行為が抵抗を減少させることは、Likert(1961)をはじめ多くの研究者が提示している。
- ②Schein(1980)の議論：人の脅威を解消し、心理的安心を創造することが必要である。過去の失敗を認めることによって心の中に内在する脅威を減らし、心理的に安心感を作り出すことができる。
- また、円滑な組織変革を推進するに際しての要点として次のことを提示している。
- ①組織変革の核となる明確なビジョンを策定する。②施策プログラム設計とその施策を実施する段階において多様な形で従業員をできるだけ参加させ、その組織変革を定着可能にする多様な施策を実施する。③組織変革の成果を検証することを繰り返し行い、時間をある程度かけて組織の変化を客観的に把握できる時間と機会を設ける。その際には、その検証の結果をできるだけ多様な媒体を使用して従業員にフィードバック(feedback)する。
- 15 この稲垣(2002)の批判は、「環境とは組織メンバーが認識あるいは解釈した環境であり、組織メンバーの存在から独立した客観的なものではないが、Lawrence and Lorsch(1967)においてはこれが追究されていない」というものである(21頁)。
- 16 Nadler, et al.(1995)は、組織変革のプロセスのマネジメントとして、さらに次の4つのステップを提示している。①将来についての明確なイメージをつくり、それを伝えることである。②複数の、一貫性のあるテコ入れポイントを利用することである。組織は、仕事、人間、公式組織、非公式組織という4つの構成要素から成り立っている。これらに変革が必要となるのは、組織行動に重要かつ永続的な変化をもたらす必要があるからである。また、個人と社会との関係をターゲットにした変革(トレーニングやグループ介入)を個別に行ったのでは、急速にその効果が衰えて長続きしないという傾向がある(Porter, Lawer and Hackman, 1975)。これに対して、仕事と組織構造だけを変革した場合、力強く永続的ではあるが、予想外の機能不全を招く場合もしばしばある(Lawler and Rhode, 1976)。③変換期用の特別処置に関わることである。組織変革の状態は現在や将来の状態とは異なるので、この期間のマネジメントには、これにマッチする組織構造が必要である(Beckhard and Harris, 1977)。そして、その組織構造には、次の4つの要素が含まれていることが理想的である。具体的には、a)変換期管理マネジャー、b)予算、時間、スタッフなどの変換用の特別資源、c)運営委員会、デザイン・チーム、変換期チーム、後方支援部隊などとの2本立て管理システムによる変換期特別構造、d)変換期計画である。…最終の第4ステップは、④変換の効果をチェックし、追加の措置や行動を必要とする領域に関する情報を与えるためのフィードバック・システムを考えることである(pp.54-59, 邦訳67-73頁)。
- また、Nadler, et al.(1995)は、反対する権力グループの対応法について次のように提示している。①明白な方法の1つは参加させることである。従来、参加させることは組織変革への抵抗を和らげ、支援を得る手段と見なされてきた。組織変革との関連が強くなるにつれて個人やグループは、他人から押し付けられた変革ではなく、自らの手で行う変革と見なすようになる。しかし、参加させることが望ましいとはいえ、どのような場合でも適切で賢明な方法であるとは限らない。場合によっては、反対する個人やグループの力を増幅させて、変革の妨げになるだけという場合もある。もう1つの方法は、個人やグループと交換取引をすることである。…参加することにも交換取引にも応じない相手や、変革に対して執拗に難癖をつける相手について、考えられる第3の方法は、彼・彼女らを孤立させることである(pp.59-60, 邦訳74-75頁)。

- ②リーダーの行動を利用して変革を支援するエネルギーを生み出すことである。…リーダーだけができる特別なことはいくつでもある。リーダーは、a)モデルになりうる、b)将来のビジョンを明確に表現するうえで、重要な役割を果たす、c)カギを握る人間や特定タイプの行動に報いる際に重要な役割を果たす、d)政治的な影響力を行使し、必要な資源を与えて支援することができる、e)障害を取り除き、公式発言によってはみをつけることができる、f)非公式組織を通じて重要なシグナルを送ることができる(pp.61-62, 邦訳76-77頁)。
- ③熱意をかきたてるようなシンボルや言葉を使うことである(p.62, 邦訳78頁)。
- ④最後に、安定性を組み込むことである(p.63, 邦訳79頁と81頁の図4.1参照)。
- 17 Burke, et al.(2000)は、ビジネス環境のモデル化の8原則(pp.8-11, 邦訳10-13頁)の中で、なぜ多くの組織変革への努力が失敗するのかについて、その理由が誤っているか、短期的な解決だけを図ろうとしている、いわば努力の少ない企業が多いことを提示している(p.16, 邦訳22頁)。そして、真の組織変革は2つのレベルで行われること、それが①構造転換レベル(外部環境、リーダーシップ、ミッション、戦略、組織文化の創造、組織の原動力要因)と②業務処理レベル(組織構造、マネジメント慣行、システム、従業員のモチベーションやニーズ、職務適合性、職場風土のような日常仕事遂行の基礎要因)で行われることを提示している(pp.24-25, 邦訳30頁と同31頁の図2-1を参照)。
- また、Burke, et al.(2000)は、Goldman R. O.(former EVP of Natwest Bank)のケースでは、組織変革の真に対象とする従業員の判別として、「従業員の賛同者(3分の1)はどのような組織変革の計画をも支持するので心配しなくてよい。反対者(3分の1)は企業を去ったのも同然であるから心配しなくてよい。よって、重要なのは中間にいて、さらに情報や感化されることを求めて残っている人々(3分の1)に焦点を合わせること(pp.191-192, 邦訳294頁)」を提示している。
- なお、Burke(2008)では、Table 6.2で抵抗の様相とそれへの対応策が個人・集団・組織レベルごとに提示されている(p.114)。
- 18 古川(1990)は、リーダーの意図的な逸脱行動として、①リーダー(とフォロワー)のクレジット、②イノベーターの体験する孤独感を提示している。また、一貫した信念と行動を示す少数派成員の存在について、①少数者の一貫した行動のもつインパクト、②集団変動の原動力、③マイノリティ効果(視野や議論を広げさせる)という着目点を提示している。これらについて、実験室実験によって実証している(148-159頁：第4節)。
- 19 小林編(2004)では、さらに克服せねばならない抵抗としてFreudの提示する次の5種類を提示している。自我に属する抵抗としては、「①抑圧抵抗：反対充当による無意識に属せず、自我に属すもの。解釈・推測して患者に知らせれば、抵抗だと認識し、引込む。②転移抵抗：抑圧抵抗から分離したもの。抑圧を目の前に再現させる働きをする。③その他の抵抗：疾病利得から出る。満足や安心を放棄することに対する反抗」がある。また、無意識の抵抗としては、「④エスの抵抗：反復強迫の契機となる抵抗。⑤超自我の抵抗：罪の意識・処罰の要求に基づく。すべての効力にはむかい、分析治療にも逆らう」がある(475頁)。
- 20 同じくKotter(2008)は、阻害の除去について、その要点を次のように提示している。「変革や飛躍を成功させるには、相当数の社員が強い危機感をもたなければならない。それができないことが最大の失敗要因である(preface vii, 邦訳8頁)。頭よりハートである(p.45, 邦訳64頁)。心に訴え危機意識を高める効果的な戦術は、大きく分けて4つある。第1は、内向きになった組織に外の世界の現実をインパクトの強い形で示すことである。…第2には、危機感を行動で示すことである。…第3は、危機を逆手にとって利用することである。…第4は、危機の存在や変革の必要性を否定し執拗に抵抗する妨害者に立ち向かい、すみやかに退場させるか無力化することである。大きな組織の中には現状維持にこだわり、「このままでいいのだ」と強固に主張する人間が必ずいる。新しい考えに対して、「とんでもない」「前例がない」「うまくいくわけがない」「とにかくだめだ」が口癖の連中である(pp.58-61, 邦訳77-79頁)。…ノーノーは筋金入りの変革否定論者であり現状維持論者であって、辣腕の変革妨害屋なのである。そしてこのタイプは、「このままではいけない」という声を封じ込めることができない場合でも、不安や怒りを煽り、無用の行動をそそのかして、組織の方向性を誤らせる術に長けている(chap.7, 邦訳第7章)。…頑固な否定論者に遭遇したとき、よくとられる対応策は2つある。だが残念ながら、どちらもほとんど効果がない。その第1は、仲間引き入れることである。…もうひとつのアプローチとして考えられるのは、仲間外れにすることである(pp.148-159, 邦訳176-189頁)。…変革否定論者がいたらどうすればいいのか。攻略法は3つある。第1は、こちらから邪魔者を邪魔してやり、何もできないようにすること。第2は、きっぱりと組織の外に追い払うこと。第3は、彼らの行動を白日のもとにさらし、周囲の圧力でやめさせることである(p.159, 邦訳189頁)」。
- また、Kotter(2010)では、阻害の除去について数多いケース分析から、主にマネジャーや主導者がとる「6つの抵抗への対処法」として、①教育とコミュニケーション、②参画と巻き込み、③援助と促進(潜在的抵抗を防ぐのに有効)、④交渉と合意、⑤操作と取り込み、⑥直接的な強制と間接的な強制を提示している(chap.3, 邦訳第3章・126頁図表3-1参照)。

参考文献

和文

- 東洋・大山正・託摩武俊・藤永保編集代表(1978)『心理用語の基礎知識－整理と検証のために 有斐閣ブックス 657』有斐閣, 389頁。
- 稲垣保弘(2002)『組織の解釈学』白桃書房。
- 今口忠政(2006)「組織文化の変革メカニズム」『Journal of the International Association of Project & Program Management』Vol.1, No.1, pp.121-128.
- 今城周造(1986)「リアクタンス喚起の制度の検討1」『盛岡短期女子大学研究報告家政・保育共通編』通算37号, 65-71頁。
- 岩井和男(1975)「三菱長崎造船所におけるアクション・リサーチ」集団力学研究所編『組織変革とPM理論』第3章所収, ダイヤモンド社, 99-144頁。
- 上野徳美(1990)「最近の説得への抵抗に関する研究」『茨城大学教養部紀要』第22号, 9-28頁。
- 上野徳美(2012)「説得への抵抗」深田博己監修・編(2012)『心理学研究の新世紀② 社会心理学』所収, 第8章, ミネルヴァ書房, 149-174頁。
- 氏原寛・亀口憲治・成田善弘・東山紘久・山中康裕編(2004)『心理臨床大事典改訂版』培風館, 221-223頁。
- 占部都美編(1980)『経営学辞典』中央経済社, 417-418頁。
- 遠田雄志(2002a)「組織の適応理論(I)」『経営志林』第39巻, 第1号, 1-16頁。
- 遠田雄志(2002b)「組織の適応理論(II)」『経営志林』第39巻, 第2号, 145-163頁。
- 遠田雄志(2002c)「組織の適応理論(III)」『経営志林』第39巻, 第3号, 25-40頁。
- 奥村昭博(1978)「組織変動」野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣『組織現象の理論と測定』第7章所収, 千倉書房, 411-458頁。
- 奥村昭博(1985)「組織の中核機能－組織エコロジー・アプローチによる分析資格」『組織科学』第19巻, 第3号, 5-14頁。
- 奥村昭博(1999)「組織変革」神戸大学大学院経営学研究室編奥村康司・宗像正幸・坂下昭宣編集代表『経営学大辞典第2版』中央経済社, 602-603頁。
- 小此木啓吾編集代表, 牛島定信・狩野力八郎・衣笠隆幸・藤山直樹・松木邦弘・妙木浩之編(2002)『精神分析事典』岩崎学術出版社, 349-350頁。
- 海保博之・楠見孝監修(2006)『心理学総合事典』朝倉書店, 524-525頁。
- 加護野忠男(1988)『組織認識論－企業における創造と革新の研究』千倉書房。
- 金井壽宏(2004)『組織変革のビジョン』光文社新書161』光文社。
- 桑田耕太郎・田尾雅夫(1988)『組織論 有斐閣アルマ』有斐閣。
- 小林司編(2004)『カウンセリング大事典』新曜社, 473-475頁。
- 柴田昌治(1998)『なぜ会社は変わらないのか－危機突破の企業風土改革』日本経済新聞社。
- 十川廣國(1998)「組織変革と組織学習」『三田商学研究』第41巻, 第5号, 23-37頁。
- 高橋量一(2010)『組織認識論の世界I』文眞堂。
- 外山みどり(1989)「帰属過程」大坊郁夫・安藤清志・池田謙一編『社会心理学パースペクティブI－個人から他者へ』第2章所収, 誠信書房, 41-60頁。
- 長倉三郎・井口洋夫・江沢洋・岩村秀・佐藤文隆・久保亮五編(2009)『岩波理化学辞典第5版』岩波書店, 770頁。
- 中島義明・安藤清志・子安増生・坂野雄二・繁枅算男・立花政夫・箱田裕司編(1999)『心理学辞典』有斐閣, 604頁。
- 二村敏子編(2004)『現代ミクロ組織論－その発展と課題』有斐閣。
- 古川久敬(1990)『構造こわし－組織変革の心理学』誠信書房。
- 古川久敬(2003)『新版基軸づくり』日本能率協会マネジメントセンター。
- 古谷健治・浅野満訳編, 伊東博訳(1969)『Tグループの理論－人間と組織の変革II』岩崎学術出版社。
- 松尾睦(1998)「組織変革の認知と変革態度」『日本経営学会誌』, 第2号, 56-69頁。
- 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。
- 宮入小夜子(2007)「組織風土の特性尺度の開発と活用－企業変革における組織風土特性尺度の活用の可能性について」『日本橋学館大学紀要』, 第6号, 3-13頁。

洋文

- Alvesson, M., and S. Sveningsson (2008), *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress*, London: Routledge, pp.31-34, pp.159-162.
- Barnard, C. I. (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野

- 春樹訳(1968),『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。)
- Benne, K. D., L. P. Bradford, and R. Lippitt (1964), "Laboratory Method," in Bradford, L. P., J. R. Gibb, and K. D. Benne, eds. (1964), *T-Group Theory and Laboratory Method: Innovation in Re-Education*, New York: John Wiley and Sons, chap.2, pp.15-45. (三隅 二不二監訳(1971)『感受性訓練-Tグループの理論と方法』所収, 日本生産性本部, 第2章, 21-60頁。)
- Bennis W. G., K. D. Benne, and R. Chin, eds.(1969), *The Planning of Change 2nd ed.*, New York; London: Holt, Rinehart and Winston.
- Boyett, J. H., and J. T. Boyett (1998), *The Guru Guide: The Best Ideas of Top Management Thinkers*, New York: John Wiley and Sons. (金井壽宏監訳・大川修二訳(1999)『経営革命大全』日本経済新聞社。)
- Brehm, J. W.(1966), *A Theory of Psychological Reactance*, New York; London: Academic Press.
- Brehm, S. S., and J. W. Brehm (1981), *Psychological Reactance: A Theory of Freedom and Control*, New York: Academic Press.
- Burke, W. W.(1982), *Organization Development: Principles and Practices*, Boston: Little Brown. (小林 薫・吉田哲子訳(1987), 『組織開発教科書-その理論と実践』プレジデント社。)
- Burke, W. W. (2002), *Organization Change: Theory and Practice*, Thousand Oaks, Calif.: Sage, pp.92-97.
- Burke, W. W. (2008), *Organization Change : Theory and Practice 2nd ed.*, Thousand Oaks, Calif.: Sage, p.114.
- Burke, W. W., W. Trahand and R. Koonce, eds.(2000), *Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers*, Boston: Butterworth-Heinemann. (プライスウォーターハウスクーパーズコンサルタント(株)戦略コンサルティング・サービス事業部訳(2000), 『組織イノベーションの原理-企業変革を成功させるリーダーの条件』ダイヤモンド社。)
- Cameron K. S., and R. E. Quinn (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework rev. ed.*, San Francisco: Jossey-Bass, p.87, p.99.
- Campbell, D. T. (1965), "Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution," Barringer, H. R., G. I. Blanksten, and R. W. Mack, eds. in *Social Change in Developing Areas: A Reinterpretation of Evolutionary Theory*, Cambridge, Mass.: Schenkman Pub. Co., pp.19-49.
- Carter, L., D. Ulrich, and M. Goldsmith, editors (2005), *Best Practices in Leadership Development and Organization Change: How the Best Companies Ensure Meaningful Change and Sustainable Leadership*, San Francisco: Pfeiffer, pp.243-245, pp.442-445.
- Child, J. (1977), *Organization: A Guide to Problems and Practice*, London; New York: Harper & Row.
- Coch, L., and J. R. P. French, Jr. (1948), "Overcoming Resistance to Change," *Human Relations*, Vol.1, No.4, pp.512-532. (邦訳は, 三隅二不二・佐々木 薫訳(1969)『グループ・ダイナミクス I 第2版』第18章所収, 誠信書房, 383-407頁に所収。)
- Connor, P. E., L. K. Lake, and R. W. Stackman (2003), *Managing Organizational Change 3rd ed.*, Westport, Conn.; London : Praeger, pp.128-132, pp.151-164.
- Festinger, L. (1957), *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford: Stanford University Press. (末永俊郎監訳(1965)『認知的不協和の理論-社会心理学序説』誠信書房。)
- Hannan, M. T., and J. Freeman (1977), "The Population Ecology of Journal of Organizations", *American Journal of Sociology*, Vol.82, No.5 (Mar), pp.929-964.
- Harigopal, K. (2006), *Management of Organizational Change: Leveraging Transformation 2nd ed.*, Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Hayes, J. (2002), *The Theory and Practice of Change Management*, New York: Palgrave Macmillan, pp.130-131, pp.140-142.
- Hedberg, H. (1981), "How Organization Learn and Unlearn," in Nystorm, P. C., and W. H. Starbuck, eds., *Handbook of Organizational Design*, New York: Oxford University Press, pp.8-27.
- Hornstein, H. A., B. B. Bunker, W. W. Burke, M. Gindes, and R. J. Lewichi (1971), *Social Intervention: A Behavioral Science Approach*, New York: The Free Press.
- Janis, I. L. (1972), *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston: Houghton, Mifflin.
- Knowles, E. S., and J. A. Linn (2004), *Resistance and Persuasion*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kotter, J. P. (1996), *Leading Change*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (梅津祐良訳(2002)『企業変革力』日経BP社。本邦訳書は, 1997年発刊の『21世紀の経営リーダーシップ』の改題・一部改訳である。)
- Kotter, J. P. (2008), *A Sense of Urgency: Does Your Organization Have a True Sense of Urgency*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press. (村井章子訳(2009)『企業変革の核心-「このままでいい」をどう打ち破るか』日経BP出版センター。)
- Kotter, J. P. (2010), *John P. Kotter on Leadership*, Boston, Mass.: Harvard Business School Publishing Corp. (DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部, 黒田由貴子・有賀裕子訳(2012)『第2版 リーダーシップ論-人と企業を動かす能力』ダイヤモンド社。)

- Kotter, J. P., and L. A. Schlesinger (1979), "Choosing Strategies for Change," *Harvard Business Review*, Vol.57, No.2, Mar/Apr., pp.106-114.
- Kotter, J. P., and J. L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press. (梅津祐良訳(1994), 『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社。)
- Laplanche, J., and J. B. Pontalis (1976), "Language of Psychoanalysis," *Psychoanalytic Quarterly*, Vol.45, No.1, pp.159-161. (翻訳の一部は, 村上 仁監訳, 新井 清・草野洋一・沢見やよい・田中郁夫・田中伸子・早水洋太郎・藤縄 昭・松本雅彦・三好暁光訳(1977)『精神分析用語辞典』みすず書房, 328-330頁に所収。)
- Lawler, E. E. III., and J. G. Rhode (1976), *Information and Control in Organizations*, Pacific Palisades, Calif.: Goodyear Pub. Co.
- Lawrence, P. R., and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田 博訳(1977), 『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部。)
- Lewin, K. (1946), "Action Research and Minority Problems", *Journal of Social Issues*, Vol.2, pp.34-46. (翻訳は, 末永俊郎訳(1954), 『社会的葛藤の解決』創元新社, 269-290頁に所収。)
- Lewin, K. (1947), "Group Decision and Social Change", in Maccoby, E. E., T. M. Newcomb, and E. L. Hartley, eds., *Readings in Social Psychology*, New York: Henry Holt, pp.197-211.
- Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, edited by Cartwright, D., New York: Harper. (猪股佐登留訳(1956)『社会科学における場の理論』誠信書房。)
- Likert, R. (1961), *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill. (三隅二不二訳(1964), 『経営の行動科学-新しいマネジメント像の探究』ダイヤモンド社。)
- Lippitt, R., J. Watson, and B. Westley (1958), *The Dynamics of Planned Change: A Comparative Study of Principles and Techniques*, New York: Hartcourt, Brace and World. (伊吹山太郎訳(1970), 『変革のダイナミックシステムを動かすチェンジ・エージェントの役割』ダイヤモンド社。)
- Markham, D. J. (1999), *Spiritlinking Leadership: Working through Resistance to Organizational Change*, New York: Paulist, chap.2., pp.23-49.
- Marris, P. (1974), *Loss and change*, New York: Pantheon Books.
- Maurer, R. (2006), "Resistance and Change in Organizations", in Jones B.B., and Brazzel, M. editors, *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives*, San Francisco: Pfeiffer, chap.7, pp.121-138.
- McGuire, W. J. (1964), "Inducing Resistance to Persuasion-Some Contemporary Approaches," *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.1, No.1, pp.191-229.
- Merton, R. K. (1957), *Social Theory and Social Structure rev. and enl. ed.*, New York: Free Press. (森 東吾・森 好夫・金沢 実・中島竜太郎訳(1961)『社会理論と社会構造』みすず書房。本邦訳書は, 原著改訂増補版(1957)の翻訳。)
- Miles, R. E., and C. C. Snow in Collaboration with Meyer, A. D., and with contributions by Coleman, H. J. Jr. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hill. (土屋守章・内野 崇・中野 工訳(1983)『戦略型経営-戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社。)
- Nadler, D. A. (1998), *Champions of Change: How CEOs and Their Companies are Mastering The Skills of Radical Change*, California: Jossey-Bass. (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳(1998)『組織変革のチャンピオン-変革を成功に導く実践ステップ』ダイヤモンド社。)
- Nadler, D. A., R. B. Shaw, and A. E. Walton (1995), *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, San Francisco: Jossey-Bass. (斎藤彰悟・平野和子訳(1997), 『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。)
- Newcomb, T. M. (1950), *Social Psychology: with Assistance of W. W. Charter, Jr.*, New York: Dryden Press, chap.6 (pp.194-232), chap.7 (pp.232-262) (森 東吾・萬成 博訳(1956), 『社会心理学』培風館, 第6章, 第7章。)
- O'Toole, J. (1996) *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership*, New York: Ballantine Books, pp.161-164.
- Petty, R. E., and J. T. Cacioppo (1986), *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York: Springer-Verlag.
- Porter, L. W., E. E. Lawler III., and J. R. Hackman (1975), *Behavior in Organizations*, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Randall, J. (2004), *Managing Change: Changing Managers*, London: Routledge, pp.37-40.
- Robbins, S. T. (2005), *Essentials of Organizational Behavior 8th ed.*, New Jersey Pearson: Prentice Hall.
- Sandler, J. R., and S. Davidson (1973), *Psychopathology: Learning Theory, Research, and Applications*, New York: Harper and Row. (前田重治監訳(1980)『患者と分析者』誠信書房。)

- Schein, E. H. (1980), *Organizational Psychology 3rd ed.*, New Jersey: Prentice-Hall. (松井資夫訳(1981)『組織心理学第3版』岩波書店。)
- Schlesinger, P. F., L. A. Schlesinger, V. Sathe, and J. P. Kotter (1992), *Organization: Text, Cases, and Readings on The Management of Organizational Design and Change 3rd ed.*, Homewood, IL: Irwin, chap. 7.
- Schneider, B. ed. (1990), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P., A. K. Charlotte, R. George, R. Rick, and R. B. Smith (1999), *The Dance of Change: The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organizations*, New York: Currency/Doubleday. (柴田昌治・スコラ・コンサル監訳, 牧野元三訳(2004)『フィールドブック学習する組織「10の変革課題」なぜ会社改革は失敗するのか』日本経済新聞社。)
- Sherif M., and C. I. Hovland (1961), *Social Judgment: Assimilation and Contrast Effects in Communication and Attitude Change*, New Haven: Yale University Press.
- Simon H. A. (1957), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization with a foreword by Chester I. Barnard 3rd ed.*, New York: The Free Press. (松田武彦・高柳 暁・二村敏子訳(1989)『経営行動－経営組織における意思決定プロセスの研究』ダイヤモンド社。)
- Snyder, M. L., and R. A. Wicklund (1976), "Prior Exercise of Freedom and Reactance," *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.12, No.2, pp.120-130.
- Taffinder, P. (1998), *Big Change: A Route-Map for Corporate Transformation*, Chichester: John Wiley and Sons. (アンダーセン コンサルティング チェンジ・マネジメント・グループ訳(1999)『ビッグ・チェンジ－企業変革のルートマップ』東洋経済新報社, 翻訳287-290頁。)
- Tushman, M. L., and O'Reilly, C. A. III. (1997), *Winning through Innovation*, Boston MA.: Harvard Business School Press. (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳(1997)『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。)
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons. (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳(1982)『仕事とモチベーション』千倉書房。)
- Weick, K. E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wicklund, R. A., and J. W. Brehm (1976), *Perspectives on Cognitive Dissonance*, Hillsdale New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Zand, D. E., and R. E. Sorensen (1975), "Theory of Change and The Effective Use of Management Science," *Administrative Science Quarterly*, Vol.20, No.3, pp.532-545.

Survey of Studies in Hindrance(Resistance) to Organizational Change: Focus on its Factor, Mechanism, Elimination. (the second half)

Yoichi Matsuda

Abstract

Organizational change is important topics in organizational behavior. This paper aims to survey of studies in hindrance(resistance) to organizational change. Especially, we focus on its factor, mechanism, and elimination. And so, we survey previous studies from viewpoint of ①macro organizational theory's arguments(Ma. O), ②micro organizational theory's arguments(Mi. O), ③social psychology theory's arguments(S. P), ④consultant's suggestion(C. S).

This paper's important points are as follows:

①factor are various: organizational inertia, action, information' flow(Ma. O), loss, stress, trust, recognition, learning(Mi. O), resistance, worry, self-defense(S. P), failure and behavior(8 factors), restrictive functions in equilibrium(10 problems), barrier(C. S).

②Mechanism are various: organizational inertia, action(Ma. O), loss and compulsion, recognition(schema, conflict), organizational culture change(Mi. O), driving force and resistance force, influence and balance(S. P). damage, crisis and adherence(C. S).

③Elimination: organizational inertia, adaptation and balance, restraint, adjustment(Ma. O), participation, reward system, vision(Mi. O), participation, job design, taking turns, persuasion(S. P), participation, commitment, many eliminated methods(C. S).

Additionally, our problems are as follows;

①significance of discussion and ②promotion factor in organizational change. And ③rationality, ④measuring method, ⑤practicing to management in organizational change.