

## 論 説

# 内部適合のダイナミクス—断続的均衡モデルとその限界

深 山 誠 也

## I はじめに

本稿の目的は、組織変革論で展開されてきた議論を通じて、組織の内部要因における適合関係の変化がいかに生じているかについての検討を行なうことである。

本稿では、以下のように議論を展開する。第1に、経営戦略論および経営組織論において分析されてきた企業の内部適合に関する研究を概観し、内部適合という概念が長らく重視されてきたことを示す。さらに、ある内部適合の状態から別の内部適合の状態に移行するという内部適合のダイナミクスに対して、先行研究ではどのように扱われてきたかについて説明する。第2に、第1の議論を踏まえ、組織変革の類型を整理するとともに、組織変革の代表的なモデルである断続的均衡モデルを説明する。断続的均衡モデルを用いて、内部適合のダイナミクスを検討し、断続的均衡モデルの限界について提示する。

## II 内部適合とそのダイナミクス

### 1. 内部適合に関する研究

多くの研究者らによって、経営戦略、組織構造、組織プロセス間の適合すなわち組織内部における適合が必要であることが長らく理解されてきた (Chandler, 1962; Nadler and Tushman, 1997; 等)。これらの研究は、Chandler (1962) の米

国企業の成長に関する古典的な研究に端を発するものである。Chandler (1962) は、多角化戦略の採用によってそれを実行するための有効な組織がどのように変わっていったかを明らかにした。この研究を通じて、経営戦略と組織構造との適合関係が高い業績をもたらすことが指摘された。Chandler のこの命題は、多くの研究 (Miles and Snow, 1978; Galbraith and Nathanson, 1978; Amburgey and Dacin, 1994; Zott and Amit, 2008; Galan and Sanchez-Bueno, 2009; 等) の基礎となった。さらに、この命題を通じて、Miller (1981) の「ゲシュタルト」の議論<sup>1</sup>が導かれ、組織内のさまざまな要素間の相互依存性が重視され、それらの適合の形成が目指されるようになった (Bletner, Chaddad and Bettis, 2012)。

近年では、企業において活動間の適合に関する研究 (Porter, 1996; Levinthal, 1997; Rivkin, 2000; Siggellkow, 2002; Zhao, 2006; Peterf and Reed, 2007) が増加し、企業における活動間の適合は企業業績の違いの主要因として認識されている (Lenox, Rockart and Lewin, 2010)。例えば、Porter (1996) によれば、競争優位は「活動がお互いにフィットし強めあう状況から生まれている<sup>2</sup>」と主張されている。Rumelt (1984, 2011) は、資源と能力の束の重要性を指摘するとともに、1つひとつの単位が個別に運営されていると、システム全体は十分な機能を発揮できず、「質的不整合」の問題が発生することを指摘している。Collis and Montgomery (1998) は、有効な経営戦略には、ビジョン、目的と目標、資源セット、事業群、組織構造・システム・プロセスの各要素が互いに依存し、支え合い、互いに補強しあうように機能する必要があると指摘する。このような状態にあるとき、内的一貫性 (internal consistency) が確保される。この内的一貫性は、「いかに統合されたシステムから価値を創造するか」ということを表すビジョンが第一の基礎となる。このビジョンがもとになり、「個々の要素の機能上の質」や「直近の目的と目標」だけでなく、「個々の要素をまたがる連結」が次に必要となる。ここでいう要素間の連結とは、「企業の資源セットと事業群の間のフィット」、「事業群と組織構造・システム・プロセ

<sup>1</sup> Miller(1981) らの研究は、コンフィギュレーション・スクールとも呼ばれている。(Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998).

<sup>2</sup> Porter (1996), p. 99.

スの間のフィット」, 「組織構造・システム・プロセスと企業の資源セットのあいだのフィット」である。つまり, これらの研究では, 有効な戦略には内部適合が必要なことを主張している。

## 2. 内部適合のダイナミクス

組織の補完性に関する研究 (Milgrom and Roberts, 1995) などを通じて, 組織の内部適合の重要性は確実なものとなっている。一方, 適合やコンフィギュレーションという概念は, 静態的な概念として捉えられることが多く, 多くの研究者から批判を浴びている側面もある (Miller, 1981; Venkatraman, 1989; Zajac, Kraatz and Bresser, 2000; Peteraf and Reed, 2007)。

Siggelkow (2002) は, 研究者たちが組織の要素間の一貫性や内部適合が業績と正の関係にあることを長年にわたり主張してきたことを指摘した。一方, コンフィギュレーションと呼ばれる組織の要素間の関係が強く結び付いた状態に向けてどのようにして変化するかについてはほとんど議論されていない未解決の問題であることも指摘した。以上のような議論の下, 適合を静態的なものとして理解するのではなく, 動態的なものとして理解するためには, 新たな視点が必要であると主張した。Venkatraman (1989:441) も, 戦略的適合に関する既存研究のレビューを通じて, 従来の研究では「戦略論における適合の特定化・検証では, 静態的でクロスファンクショナルなアプローチ」が重点的に取り扱われてきたため, 「長期的な視点での適合の特定化・検証のための適切なメカニズム」を展開することが必要であると主張した。

適合やコンフィギュレーションの変化についての解明を試みた研究では, 特定の適合状態であるコンフィギュレーションから別の異なるコンフィギュレーションへの移行は大飛躍を含んだものであるとみなされてきた (Miller, 1996)。しかし, Miller (1996:506) が「コンフィギュレーション研究は発展段階である」と指摘するように, コンフィギュレーションの移行については十分に研究がされているとはいえない。Sabherwal, Hirschheim and Goles (2001) も, 適合の重要性が認識されてきたにも関わらず, 適合のダイナミクスについての研究がほとんどなかったことを指摘した。

以上のように、第Ⅱ節では内部適合の重要性は確実なものとなっているものの、内部適合をいかに形成または変化させるかについては、十分に研究されていないことが明らかになった。第Ⅲ節以降では、組織変革の類型とその特徴について整理することにより、内部適合をいかに形成または変化させるかに関して、組織変革論の議論をどのように適用できるかを検討する。

### Ⅲ 組織変革の類型

組織変革論においては、組織変革の方法や特徴によって分類がされてきた。

Bamford and Forrester (2003) によれば、組織変革がどのように推進されるかについては、計画的変革と創発的変革の2つの主要なアプローチがある。計画的変革とは、組織メンバーの明確な意図に基づき計画的に形成される組織変革である。他方、創発的変革とは、「明確な意図を欠いた状態で組織の新しいパターンを形成 (Orlikowski, 1996:65)」される組織変革である。

しばしば組織変革論では、計画的変革はトップダウン型の組織変革と結び付けて考えられてきた。トップ・マネジャーは部門や職能レベルのバイアスを受けずに、システム全体の視点から見ることができ、素早く目的を持った組織変革を主導し実行できる立場にある (Sminia and Nistelraij, 2006; Conger, 2000) ため、トップ主導で進められるトップダウン型の組織変革は、明確な意図に基づいた組織変革、すなわち計画的変革となる。

他方、創発的変革は、ボトムアップ型の組織変革と結び付けて考えられてきた。外部環境がダイナミックで、不確実で、予測不可能になる中で、トップの位置で「事態を読み」、他のメンバーがこの指示にしたがうといったやり方では対処不可能になった (Senge, 1990)。そのため、より現場主導で組織変革を進めるリーダーが強調されるようになった (Owens and Hekman, 2012)。ボトムアップ型の組織変革は、仕事の手順等の継続的改善によって進められる。これらの改善は、日々の状況に対応しながら、現場の職員が即興で試みるもの (Orlikowski, 1996:88-89) である。そのため、ボトムアップ型の組織変革は、明確な意図を欠いた状態での組織変革、すなわち創発的変革となる。

また、Markova (2006) によれば、変革そのものの特徴によって、漸進的変革と急進的変革の2つに分類することができる。

漸進的変革とは、「組織が絶え間ない改善、調整、修正を加えながら、問題を解決し、より効率的な運営を図る<sup>3</sup>」形での組織変革であり、「すでに実施されている仕事をもとにした試みであり、比較的小さな規模のなかで企業の機能の改善を積み重ねていく<sup>4</sup>」ものである。漸進的変革は、様々な研究者らによって異なる用語が用いられてきた<sup>5</sup>。例えば、連続的変革<sup>6</sup>、第1次変革<sup>7</sup>、継続的変革<sup>8</sup>、組織開発<sup>9</sup>などである。Weick and Quinn (1999) は、継続的変革という表現を用いている。継続的変革では、組織は小規模な調整を繰り返し、継続的に調整を蓄積することによって大規模な変革へ至ることが想定されている。継続的変革は、ルーティンを改善していく場合や毎日の業務の中における状況、問題発生、機会に取り組む場合に生じる。また、Porras and Silvers (1991) は、組織開発 (Organizational Development) という表現を用いている。組織開発とは、労働環境の変更を中心に、現在の環境への一層の適応または予想される将来の環境への適合への改善を意図したものである。このような変革は個々の従業員の行動や認知に関して、急進的ではない変化を起こす。

他方、急進的変革とは、パラダイムシフトを伴う、複数の次元や複数のレベルで生じる不連続な形での組織変革である。漸進的変革の場合と同様に、急進的変革についても様々な研究者らによって異なる用語が用いられている。例え

---

<sup>3</sup> Nadler and Tushman (1995)

<sup>4</sup> *ibid*

<sup>5</sup> Cha and Cha (2014) によれば、組織変革に関わる研究領域においては、異なる用語を用いることが好まれてきた。そのことが研究者や実務家の間での意思疎通を難しくした。例えば、研究者が断続的均衡モデルを用いる際、同じ動態的転換の現象を指すものとして、「急進的」、「革命的」、「根本的」変革と呼んできた。このような定義では、異なる組織研究領域における集約的な知見を得られず、変革をマネジメントする取り組みの成功を伝えられなかった (pp. 116-117)。

<sup>6</sup> Nadler and Tushman (1995)

<sup>7</sup> Meyer, Goes and Brooks (1995)

<sup>8</sup> Weick and Quinn (1999)

<sup>9</sup> Porras and Silvers (1991)

ば、不連続変革<sup>10</sup>、第2次変革<sup>11</sup>、エピソード的な変革<sup>12</sup>、組織転換<sup>13</sup>である。Weick and Quinn (1999) は、エピソード的な変革という表現を用いている。エピソード的な変革とは、比較的短期間に頻繁ではない大規模な変革が行われること<sup>14</sup>である。併せて、この変革の特徴は意図的で計画的<sup>15</sup>に行なわれる。このように、エピソード的な変革の特徴を含んだ急進的変革は、トップダウンによる計画的変革と関連づけて考えられることが多い。このように考えられる理由は、変化に対する組織内の抵抗が強い<sup>16</sup>という前提があるからである。組織内の強い抵抗を乗り越えて変化を起こすためには、トップによる権限が必要になる。また、Porras and Silvers (1991) は、組織転換 (Organizational Transformation) という表現を用いている。組織転換とは、組織の新たなビジョンの創出に対して主に目を向けること<sup>17</sup>である。ビジョンとは、①組織において指針となる考え方や信念、②これらの信念を作りだす長く続く組織目的、③組織目的の達成へと組織を動かす、一貫したミッション<sup>18</sup>である。このようなビジョンの新たな創造を含めて、変化させることが挙げられる。

以上のように、第Ⅲ節では、組織変革の類型についての整理を行なった。組織変革には複数の類型があるものの、各類型の間には共通点や関連がある場合も多い。組織変革の複数の類型をまとめると、2種の組織変革の形を見出すことができる。

1つ目は、漸進的変革である。漸進的変革は、「組織が絶え間ない改善、調整、修正を加えながら、問題を解決し、より効率的な運営を図る<sup>19</sup>」ものであり、主には現場主導での組織変革と結び付けられる。さらに、このような組織変革は、結果的に「明確な意図を欠いた状態で組織の新しいパターン (Orlikowski,

---

<sup>10</sup> Nadler and Tushman (1995)

<sup>11</sup> Meyer, Goes and Brooks (1995)

<sup>12</sup> Weick and Quinn (1999)

<sup>13</sup> Porras and Silvers (1991)

<sup>14</sup> Weick and Quinn (1999)

<sup>15</sup> Ford and Ford (1995) によれば、意図的変革とは、変革の推進者が今あるものとは異なる状態や状況を構築するために綿密かつ故意に組織変革を開始することである。

<sup>16</sup> 小沢 (2009)

<sup>17</sup> Porras and Silvers (1991)

<sup>18</sup> Collins and Poras (1989)

<sup>19</sup> Nadler and Tushman (1995)

1996:65)」が形成される創発的変革と結び付けられる。

2つ目は、急進的変革である。急進的変革は、パラダイムシフトを伴う、複数の次元や複数のレベルで生じる不連続なものであり、主にはトップ主導での組織変革と結び付けられる。トップ主導での組織全体を俯瞰して組織変革であるため、計画的変革と結び付けられる。

#### IV 断続的均衡モデル

第IV節では、組織変革論の有力なパラダイムの1つである断続的均衡モデルを検討する。断続的均衡モデルは、後述の通り、第III節の2種の組織変革が含まれた組織変革の考え方である。この断続的均衡モデルに検討することにより、内部適合のダイナミクスへの適用可能性やその課題について提示する。

断続的均衡モデルは、長期にわたる安定期（均衡期間）が短期の根本的な組織変革期（革命期間）によって中断されることを示したモデル（Romanelli and Tushman, 1994, p. 1141）である。断続的均衡モデルによれば、長期的で小規模な「漸進的変革」と短期的で大規模な「急進的変革」が存在する（図1）。

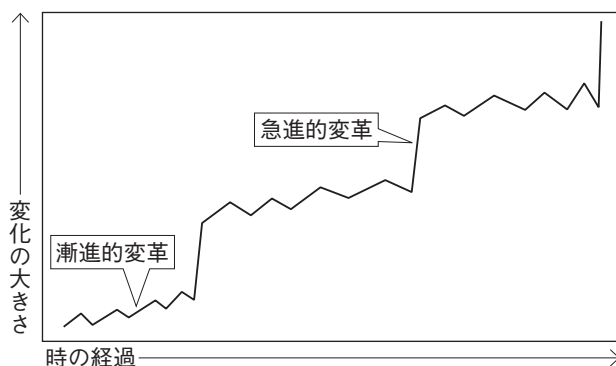


図1 断続的均衡モデルにおける2種類の変革

Tushman and O'Reilly (1997), p. 215を基に、筆者作成<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Tushman and O'Reilly (1997), p. 215では、「急進的変革」ではなく、「不連続変革」と示されている。後述の通り、同じ概念であると考えられるため、ここでは「急進的変革」と示した。

「漸進的変革」では、通常、組織を構成する1つないし2つの要素が再調整される一方で、「急進的変革」は課題、人材、文化、公式な組織構造などの各構成要素が同時に変更される。Tushman and Romanelli (1985) では、組織で変革される対象となる活動として、中核価値・信念、戦略、パワー配分、組織構造、コントロール・システムの5つの活動を提示した。このモデルでは、組織が根本的に変わるためには、漸進的・断片的な変革だけでは不十分である<sup>21</sup>ことが主張されている。

Tushman and Romanelli (1985) によると、断続的均衡モデルには3つの鍵概念が存在する。第1に、「収斂プロセス (process of convergence)」である。これは漸進的変革を通じて、企業の戦略全体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。比較的安定した時期の場合、組織は全く動かないわけではない。能率的な組織ではつねに何らかのかたちの改善や修正の手が加えられている。組織構造を変えたり、戦略を修正したり、組織文化の改良を図ったりしている。組織が絶え間ない改善、調整、修正を加えながら、問題を解決し、より効率的な運営を図る。それぞれはすでに実施されている業務をもとにした試みであり、比較的小さな規模の変化によって、企業の機能の改善を積み重ねていくものである。このタイプの変革が、漸進的変革である。第2に、「再編期間 (periods of reorientation)」である。一般化されたパターンが根本から再秩序化される期間を意味する。急激な環境の変化によって、組織にも同じように急激な変革が求められる。組織は単に整合性の改善を図るのではなく、新しい戦略、新しい仕事の進め方、新しい公式の組織体制などを備えた全く新しいコンフィギュレーションを築こうとする。このタイプの変革は、過去を完全に切り離れた、まったく新しい要素からなる組織を再構築するものである。このタイプの変革が、急進的変革である。第3に、「トップ・マネジャーのリーダーシップ」である。トップ・マネジャーの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。

---

<sup>21</sup> Tushman and O'Reilly (1997), p. 249.



Tushman and Romanelli (1985) が断続的均衡モデルを提唱して以来、その実証研究も行われてきた。

Romanelli and Tushman (1994) は、米国のミニコンピュータメーカー25社における組織活動のパターンの変化についての定量的分析を行った。彼らの研究から、以下の3点が明らかになった。第1に、組織変革の多くは、短期の急進的変革によって生じ、組織活動（戦略、組織構造、パワー配分）の全てないし大部分を変革させるものであった。第2に、組織活動の小規模な変革は根本的な変革に結び付かなかった。第3に、環境の変化や経営者の継承が変革の先行要因となった。彼らの研究は、断続的均衡モデルの主張を概ね支持する結果となった。

Sabherwal et al. (2001) は、事業レベルとITレベルのそれぞれの戦略と組織構造の適合の変化についての事例分析を行った。彼らの研究からは、組織変革に関連した以下の3点が明らかになった。第1に、収斂プロセスにおいては、必ずしも戦略と組織構造間の適合度が高くなく、また再編期間でも必ずしも適合度を高めてはいなかった。第2に、再編期間によって生じた戦略や組織構造の変化は、直後の収斂プロセスの中で強化あるいは相殺された。第3に、再編期間が生じる要因として、「認識の変化」が析出された。彼らの研究は、断続的均衡モデルで主張されてきた議論を概ね支持するとともに、急進的変革後の漸進的変革の重要性について指摘した。

古田 (2014) は、日産自動車の事例を用い、断続的均衡モデルのプロセスの解明を試みた。環境変化や業績の悪化という先行要因の下で、トップ・マネジャーのカルロス・ゴーンのリダーシップに端を発し、日産リバイバル・プランの実行を通じて、組織構造、組織文化などに影響を及ぼすことが確認された。彼の研究結果には、2つの貢献点があった。第1に、断続的均衡モデルのプロセスを明らかにすることによって、その精緻化を図ったことである。ゴーン就任後、組織構造、戦略、組織文化・パワーという順に変革が生じた。第2に、日本企業を対象に検証されたという点である。これまで欧米企業のみで検討されており、日本企業を対象とした断続的均衡モデルの検証はされてなかった。

以上のように、断続的均衡モデルは実証研究を通じて、その主張が支持さ

れつつある。断続的均衡モデルは、上述の通り、長期にわたる安定期（均衡期間）が短期の根本的な組織変革期（革命期間）によって中断されることを示したモデルであるため、内部適合のダイナミクス、すなわち内部要因間における適合関係の変化にも適用することが可能であると考えられる。

## V 断続的均衡モデルの限界

他方、断続的均衡モデルは以下の4点の限界を抱えたモデルである。断続的均衡モデルを通じて内部適合のダイナミクスを想定する場合にも、この4点の限界を踏まえて検討する必要があると考えられる。

第1に、環境決定論的なモデルという点である。Nadler and Tushman (1995) によって「組織における重要な変革は、究極的にはすべて環境によって引き起こされる (p. 28)」と主張されているように、断続的均衡モデルにおける急進的変革の発生は、ほとんどの場合外部環境における特定の出来事の発生を意味している。しかし、そのような想定では、同一環境下におかれた組織間の違いは生じなくなる。Brown and Eisenhardt (1997) や銭 (2004) は、組織内の主体的行動によって急進的変革が生じることを主張している。Dean, Carlisle and Baden-Fuller (1999) は、英国の水道業界を分析対象として断続的均衡モデルについて検証した結果、急進的変革は、環境が変化した場合に生じるのではなく、漸進的変革によって環境への適応ができない場合に生じていることを明らかにした。

第2に、経営者のリーダーシップへの依存度の高いモデルという点である。Tushman and Romanelli (1985) によって主張された断続的均衡モデルの3つの鍵概念のうちの1つが「経営者のリーダーシップ」であるように、断続的均衡モデルは漸進的変革から急進的変革への転換を、環境の変化とともに経営者すなわちトップ・マネジャーのイニシアティブに依存している。しかし、急進的変革は必ずしもトップ・マネジャーのイニシアティブによって生じるわけではない。

例えば、Plowman et al. (2007) は、米国の宣教教会が高所得者向けの教会

からホームレス向けの教会へと急進的に変革したプロセスについての事例分析を行った結果、その急進的変革がトップ・マネジャーのイニシアティブによってではなく、ボランティアや現場職員のイニシアティブによって生じたことを明らかにしている。

また、トップ・マネジャーのイニシアティブだけでなく、ミドル・マネジャーや現場職員のイニシアティブも重視されるべきであるということは、野中(1985)に端を発する「ミドル・アップダウン・マネジメント」(Nonaka, 1989), 「誘発型自己組織」(竹内・榊原・加護野・奥村・野中, 1986), 「プロセス型戦略」(奥村, 1989)等でも指摘されてきた。「ミドル・アップダウン・マネジメント」では、トップ・マネジャーが創り出す壮大で抽象的な概念と現場職員が創造する具体的な概念の間にある本質的な矛盾を、ミドル・マネジャーが媒介的な概念を創り出すことによって解消していくことが主張されている。野中・竹内(1995)は「ミドル・マネジャーのダイナミックな役割を強調するミドル・アップダウン・マネジメントこそが、我々の理論を従来の経営論から区別するポイントである」と述べている。竹内他(1986)の「誘発型自己組織」モデルは、トップ・マネジャーとミドル・マネジャーの相互作用を媒介として企業の自己革新プロセスを説明するモデルである。「誘発型自己組織」モデルは、トップダウンで計画的に進められるプロセスではなく、ボトムアップによる自然発生的プロセスでもない。トップ・マネジャーがミドル・マネジャーの持つ変化創造力と秩序形成能力を触発することによって、組織変革が進められる。「プロセス型戦略」とは、「事前にラフなシナリオを描きつつも、トライ・アンド・エラーを繰り返し、そこから有効な戦略のコンテンツを創出し、それを蓄積しながら次第にその戦略コンセプトを精緻化する」(奥村, 1989: p. 38)という特徴がある。

これらの研究では、トップ・マネジャーがミドル・マネジャーたちに大まかな方向性を示しながらも、行動の自由度を大幅に与え、自由闊達な共同体の運営・発展を側面からサポートすることで、日本企業の競争力が作られていったと考えられてきた。しかし、ミドル・マネジャーの相互作用プロセスの促進要因や阻害要因に関する研究は十分に行われてこなかった。

このような研究の間隙を埋めるために、「組織の<重さ>プロジェクト」に基づく研究が、最近進められた。このような「ミドル・アップダウン・マネジメント」などの日本企業の強みとされてきた組織の特徴に関する最近の研究には、沼上・軽部・加藤・田中・島本(2007)や佐々木(2014)がある。

沼上他(2007)は、日本企業における従来の強みであった創発戦略の創出と実行が何によって阻害されているのかについて「組織の<重さ>プロジェクト」のデータに基づく定量的分析を行った。彼らの研究では、有機的組織の特徴と機械的組織の特徴のバランス次第で、戦略の創発が容易になったり、困難になったりするというを示した。従来、有機的組織が戦略の創発を進めると考えられてきたが、有機的組織の特徴が「重い組織」という特徴を創り上げることによって、戦略の創発を阻害することが明らかにされた。つまり、沼上他(2007)は、ミドル・マネジャーや現場職員のイニシアティブをうまく機能させるための組織構造・組織運営の重要性について指摘している。

近年の研究では、佐々木(2014)が、「組織の<重さ>プロジェクト」のデータに基づく定量的分析から、トップ・マネジャーのリーダーシップに関する要因とミドル・マネジメントの戦略関与に関する要因による組織成果への影響について検討した。彼の分析の結果、3点が明らかになった。第1に、トップ・マネジャーのタスク志向性のリーダーシップとミドル・マネジャーの戦略コミュニケーションが組織成果を高める上で非常に重要な役割を果たした。第2に、トップ・マネジャーのタスク志向性と人間関係志向性のリーダーシップ、ミドル・マネジャーの戦略コミュニケーションがいずれも高い組織が、最も高い組織成果を示した。第3に、ミドルの戦略イニシアティブが高い組織は必ずしも高い組織成果を示していなかった。彼の分析結果は、トップ・マネジャーが人間関係志向的な姿勢を示し、ミドル・マネジャーが積極的に戦略イニシアティブをとって多様な創発戦略を生み出していくような、従来想定されてきたミドル・マネジメント中心の組織とは異なる姿を示した。むしろ、ミドルの積極的な戦略イニシアティブはトップ・マネジャーの強いリーダーシップほどの効果がないと結論づけられた。

以上のように、断続的均衡モデルでは、トップ・マネジャーのイニシアティ

ブが強調され、Plowman et al. (2007) や「ミドル・アップダウン・マネジメント」等の研究では、ミドル・マネジャーと現場職員のイニシアティブが強調されてきた。近年の日本企業の強みに関する研究では、ミドル・マネジャーだけでなく、トップ・マネジャーのイニシアティブの重要性が再評価されるなど、組織変革に関してどのイニシアティブが強調されるかについては一貫した結論に至っていない。これらの研究に共通するのは、いかなる競争戦略を採用した時に有効であるかについては明らかにしていないという点である。どのような組織変革を行うかは、採用された競争戦略などによって異なると考えられる。しかし、断続的均衡モデルやミドル・アップダウン・マネジメントは、全ての組織に有効なモデルであるというように研究が進められてきたように考えられる。

第3に、再編期間における急進的変革の特徴が過度に単純化されている点である。断続的均衡モデルにおける急進的変革の特徴は、主に2つの特徴を持っている。第1に、変革のスピードが速いという特徴である。スピードの速い変革によって大規模な転換を達成する上で障害となる組織慣性を克服することができる (Romanelli and Tushman, 1994)。断続的均衡モデルにおける急進的変革は、単純にその変革スピードが速いという前提が置かれてきたため、変革プロセスにおける変革スピードの影響についてはほとんど研究されてこなかった (Pettigrew, Woodman and Cameron, 2001)。第2に、変革の規模が大きいという特徴である。Romanelli and Tushman (1994) では、大規模な組織転換のためには、全てまたはほとんどの領域の活動を急速に変革させる必要があることを主張している。そのため、変革の順序についてはほとんど明らかにされていない。

つまり、断続的均衡モデルにおける急進的変革は、全てまたはほとんどの領域の活動が短期間に変わるという前提が置かれているため、急進的変革がどのようなプロセスで展開するのかについて言及されていない (Pettigrew et al., 2001; 古田, 2014)。しかし、Greenwood and Hinings (1988) が主張するように、変革プロセスの初期において大きな影響を及ぼす要素が変化することは、組織を変革させる重要性を知らせる象徴的な意味を与えるという点で重要であるといえる。Amis, Slack and Hining (2004) は、36のカナダ国立スポーツ組織の

12年間にわたる定量的分析によって、急進的変革が、一般的に考えられてきた急速で大規模な特徴を持つものではないことを明らかにした。さらに、変革初期における意思決定要素の変革によって、組織要素の急進的変革に重要であることを明らかにした。

第4に、資源について明示的に考慮されていない点である。前述の通り、断続的均衡モデルでは、環境の不連続な変化と、中核価値・信念、戦略、パワー配分、組織構造、コントロール・システムの変化に注目している。つまり、断続的均衡モデルでは、環境、競争戦略、組織特性の変化には注目しているものの、資源状況の変化については必ずしも考慮していない。

資源状況の変化とは、すなわち資源が増加したり減少したりすることを指している。資源の増減は、組織における余剰資源の蓄積を生じさせる。このような資源状況の変化についての研究は、資源スラックに関する研究でなされてきた。

資源スラックとは、「組織が環境変化に適応する余剰能力であり、当面必要とされない経営資源<sup>22</sup>」であると定義されている。資源スラックは、イノベーション (Nohria and Gulati, 1996; 他)、企業の成長 (Mishina, Pollock and Porac, 2004)、組織成果 (Tan and Peng, 2003; George, 2005; 他) 等との関係が研究されてきた。例えば、Voss, Sirdeshmukh and Voss (2008) は、米国の非営利劇場を対象にした定量的分析の結果、認知された環境の脅威の程度が高い場合、財務資源スラックは試行錯誤や柔軟性等によって特徴づけられる探索 (exploration) を高め、改善や効率性等によって特徴づけられる活用 (exploitation) は低くなることを明らかにした。しかし、資源スラックの影響については、プラスの影響とマイナスの影響の両方が指摘されており、一貫した結果は得られていない (Tan and Peng, 2003; Nohria and Gulati, 1996; 他)。

また、これらの研究のほとんどは財務資源スラックについての研究である。資源スラックに関しては主に財務資源スラックが研究されてきた一方、人的資源スラックについてはその詳細は必ずしも明らかになっていない (Lecuona

---

<sup>22</sup> 大月 (2005), p. 79

and Reitzig, 2014)。例外的な研究として、Lecuona and Reitzig (2014) は、メキシコの4070か所の製造工場の6年間のデータを用いて定量的に検証した結果、通常の人的資源スラックは企業の組織成果を減少させるものの、企業独自の重要な暗黙知を保持した従業員を過剰に保有することは組織成果を増加させることが明らかになった。さらに、企業が競争圧力に直面した場合や企業における業務に関わる選択によって職務上の標準化が進まない場合に、資源スラックの重要性は高まることが明らかになった。

これらの資源スラックに関する研究の結果によれば、組織における資源の変化が、環境の変化と関連しながら、戦略や組織特性に影響することによって組織成果に影響することが示唆されている（例えば、大月, 2005）。しかし、資源の変化が経営戦略や組織、ひいては組織成果にいかなるプロセスで影響するののかについては十分に明らかになってはいない。断続的均衡モデルにおいても、資源の影響については十分に考慮されているとはいえない。

## VI おわりに

本稿では、第1に、経営戦略論および経営組織論において分析されてきた企業の内部適合に関する研究を概観した。その結果、内部適合という概念の重要性は確実にになっている一方、ある内部適合の状態から別の内部適合の状態に移行するという内部適合のダイナミクスについては、十分に議論されてきていないことを明らかにした。

第2に、内部適合のダイナミクスという現象をとらえる上で、組織変革の類型を整理した上で、組織変革の代表的なモデルの一つである断続的均衡モデルの適用可能性を検討した。断続的均衡モデルの基本的な考え方は、内部適合のダイナミクスに十分適用可能であると考えられる。ただし、断続的均衡モデルには4つの限界が考えられるため、断続的均衡モデルに基づき、内部適合のダイナミクスを捉える際には注意が必要である。例えば、断続的均衡モデルに基づく場合には、内部適合の変化は、外部環境の変化やトップ・マネジメントの行動に依存したモデルと考えざるをえなくなる。また、急進的変革がどのよう

に行なわれるべきかについては不確定な部分もあり、資源状況などに関してもさらなる検討が必要であると考えられる。

## V 参考文献

- Amis, J., T. Slack, and C.R. Hining (2004), "The Pace, Sequence, and Linearity of Radical Change," *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 1, pp. 15-39.
- Amburgey Terry L., and Tina Dacin (1994), "As The Left Foot Follows The Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change," *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1427-1452.
- Bamfort, D. R. and P. L. Forrester (2003), "Managing Planned and Emergent Change within an Operations Management Environment," *International Journal of Operational and Production Management*, 23(5), pp. 546-564.
- Barney, J. (1991), "Film Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 7, pp. 99-120.
- Blettner, D. P., F. R. Chaddad and R. A. Bettis (2012), "The CEO Performance Effect: Statistical Issues and a Complex Fit Perspective," *Strategic Management Journal*, 33, pp. 986-999.
- Brown, S. L. and K. M. Eisenhardt (1997), "The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 42(1), pp. 1-34.
- Carmeli, A. and A. Tishler (2004), "The Relationships Between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance," *Strategic Management Journal*, 25(13), pp. 1257-1278.
- Cha, K. J. and J. S. Cha(2014), "Information Technology Enabled Organizational Transformation: Toward an Integrative Theoretical Framework," *International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering*, 9(2), pp. 115-126.
- Conger, J. A.(2000), "Effective Change Begins at The Top," in Beer, M. and N. Nohria (eds), *Breaking the Code of Change*, Havard Business School Press, pp. 99-112.
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年)
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill. (根来龍之・蛭田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004)
- Dean, A., Y. Carlisle and C. Baden-Fuller (1999), "Punctuated and Continuous Change:



- The UK Water Industry,” *British Journal of Management*, 10, S1-S18.
- Ford, J. D. and L. W. Ford (1995), “The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations,” *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 541-570.
- 深山誠也 (2015), 「高齢者介護組織の経営」博士学位論文 (北海道大学)
- 古田成志 (2014), 「断続均衡モデルにおけるプロセスの探索—日産自動車の事例から—」『組織学会大会論文集』3(1), pp. 75-80.
- Galan, Jose I., and Maria J. Sanchez-Bueno (2009), “The Continuing Validity of The Strategy- Structure Nexus: New Finding, 1993-2003,” *Strategic Management Journal*, 30, pp. 1234-1243.
- Galbraith, J. R. and D. A. Nathanson (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, St. Paul, Minn.: West Publishing. (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1981)
- George, G. (2005), “Slack Resources and the Performance of Privately Held Firms,” *Academy of Management Journal*, 48(4), pp. 661-676.
- Greenwood, R. and C. R. Hinings (1988) “Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change,” *Organization Studies*, 9(3), pp. 293-316.
- Lecuona, J. R. and M. Reitzig (2014), “Knowledge Worth Having in ‘Excess’: The Value of Tacit and Firm-Specific Human Resource Slack,” *Strategic Management Journal*, 35, pp. 954-973.
- Levinthal, D. A. (1997), “Adaptation on Rugged Landscapes,” *Management Science*, 43(7), pp. 934-950.
- Markova, M. (2006), “Effect of Knowledge on Organizational Change,” *Frontiers of E-Business Research*, 2006.
- Meyer, A. D., J. B. Goes and G. R. Brook (1995), *Organizations Reacting to Hyperturbulence*, in Huber, G. P. and W. H. Glick(eds.), “*Organizational Change and Redesign*,” Oxford University Press, pp. 66-111.
- Miller, D. (1981), “Toward a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts,” *Journal of Management Studies*, 18(1), pp. 1-26.
- Miller, D. (1996), “Configurations Revisited,” *Strategic Management Journal*, 17, pp. 505-512.
- Mishina, Y., T. G. Pollock and J. F. Porac (2004), “Are More Resources Always Better for Growth? Resource Stickiness in Market and Product Expansion,” *Strategic Management Journal*, 25, pp. 1179-1197.
- Milgrom, P. and J. Roberts (1995), “Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organizational Change in Manufacturing,” *Journal of Accounting and Economics*, 19(2/3), pp. 179-208.
- Nadler, D. A. and M. L. Tushman (1997), *Competing by Design*, Oxford University Press (斎藤彰悟監訳『競争優位の組織設計』春秋社, 1999年)。

- Nohria, N. and R. Gulati (1996), "Is Slack Good or Bad for Innovation?," *Academy of Management Journal*, 39(5), pp. 1245-1264.
- 野中郁次郎 (1985), 『企業進化論』日本経済新聞社。
- Nonaka, I. (1989), "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation," *Sloan Management Review*, 29(3), pp. 9-18.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press (梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996)。
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007), 『組織の<重さ>』日本経済新聞出版社。
- 奥村昭博 (1989), 『経営戦略』日経文庫。
- 大月博司 (2005), 『組織変革とパラドックス (改訂版)』同文館。
- Orlikowski, W. J. (1996), "Improvising Organizational Transformation Overtime: A Situated Change Perspective," *Information System Research*, 7(1), pp. 63-92.
- Owen, B. P. and D. R. Hekman (2012), "Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes," *Academy of Management Journal*, 55(4), pp. 787-818.
- 小沢和彦 (2011), 「組織変革における組織慣性の意義—組織ルーティンの観点から」『商学研究科紀要』25, pp. 15-27.
- Peteraf, M. and R. Reed (2007), "Managerial Discretion and Internal Alignment under Regulatory Constraints and Change," *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1089-1112.
- Pettigrew, A. M., R. W. Woodman and K. S. Cameron (2001), "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research," *Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 697-713.
- Plowman, D. A., L. T. Baker, T. E. Beck, M. Kulkarni, S. T. Solansky and D. V. Travis (2007), "Radical Change Accidentally: The Emergence and Amplification of Small Change," *Academy of Management Journal*, 50(3), pp. 515-543.
- Porras, J. I. and R. C. Silvers (1991), "Organization Development and Transformation," *Annual Review of Psychology*, 42, pp. 51-78.
- Rerup, C. and M. S. Feldman (2011), "Routines as a Source of Change in Organizational Schemata: The Role of Trial-and-Error Learning," *Academy of Management Journal*, 54(3), pp. 577-610.
- Rivkin, J. (2000), "Imitation of Complex Strategies," *Management Science*, 46(6), pp. 824-844.
- Romanelli, E. and M. L. Tushman (1994), "Organizational Transformation as Punctuated Equilibrium: An Empirical Test," *Academy of Management Journal*, 37(5), pp. 1141-1166.

- Rumelt, R. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm," *Competitive Strategic Management*, Lamb, R. B.(ed), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 556-570.
- Sabherwal, R., R. Hirschheim and T. Goles (2001), "The Dynamics of Alignment: Insights from a Punctuated Equilibrium Model," *Organization Science*, 12(2), pp. 179-197.
- 佐々木将人 (2014), 「リーダーシップとミドル・マネジメントの戦略関与」『一橋ビジネスレビュー』62(1), pp. 58-74。
- Senge, P. M. (1990), *The fifth discipline*, Century press (守部信之訳「最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か」, 徳間書店, 1995年)。
- 銭峰 (2004), 「不連続な組織変化の創出」『経済科学』52(3), pp. 87-104。
- Sminia, H. and A. V. Nistelrooij (2006), "Strategic Management and Organization Development: Planned Change in a Public Sector Organization," *Journal of Change Management*, 6(1), pp. 99-113.
- Siggelkow, N. (2002), "Evolution toward Fit," *Administrative Science Quarterly*, 47(1), pp. 125-159.
- Tan, J. and M. W. Peng (2003), "Organizational Slack and Firm Performance during Economic Transitions: Two Studies from an Emerging Economy," *Strategic Management Journal*, 24, pp. 1249-1263.
- 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎 (1986), 『企業の自己革新—カオスと創造のマネジメント』中央公論社。
- Tushman, M. L. and C. O'Reilly (1997), *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Harvard Business School Press.
- Tushman, M. L. and E. Romanelli (1985), "Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation," *Research in Organizational Behavior*, 7, pp. 171-222.
- Venkatraman, N. (1989), "The Concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence," *Academy of Management Review*, 14, pp. 423-444.
- Voss, G. B., D. Sirdeshmukh and Z.G. Voss (2008), "The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation," *Academy of Management Journal*, 51(1), pp. 147-164.
- Weick, K. E. and R. E. Quinn (1999), "Organizational Change and Development," *Annual Review of Psychology*, 50, pp. 361-86.
- Whittington, R., A. Pettigrew, S. Peck, E. Fenton and M. Conyon (1999), "Change and Complementarities in The New Competitive Landscape: a European Panel Study, 1992-1996," *Organization Science*, 10(5), pp. 583-600.
- Zajac, E.J., M. S. Kraatz and R. K. F. Bresser (2000), "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change," *Strategic Management*

*Journal*, 21(4), pp. 429-453.

Zhao, M. (2006), "Conducting R&D in Countries with Weak Intellectual Property rights protection," *Management Science*, 52(8), pp. 1185-1199.

Zott, C. and R. Amit (2008), "The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance," *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1-26.