

組織における変革過程の管理

稲 葉 元 吉

I. 序 論

現代社会の諸側面において変化が常態化していることは、周知の事実であるが、そのような状態を反映して、社会の場において生存する組織もまた、たえず変化することを余儀なくされている。しかしその時の変化への対応はもちろんランダムに行われるわけではない。また成り行きにまかせるわけでもない。それは経営者を中心とする、意図的計画的な営為の結果あらわれてくるものであることはもちろんである。そしてまた、このような意図的努力のなかから、「計画的変化」の概念が成立してきたことも、よく知られた事実である。たしかに現実には、経営者がいかに組織過程をコントロールしようとしても、その努力は結果的に意図通りに実現しないことも多い。しかし完全には意図通りに実現しなくとも、現在の組織をより良いものに変革し、またそれをたえず維持・存続させていく意図的・計画的な努力は、明らかに継続的につづけられなければならない。組織は、自然に生物学的にあるいは自動反応的に存続・発展するものではなく、意識的で主体的な努力を通じてはじめてその存続が可能になる、そういった性格のものであるからである。かくて組織における変革の理論は、状況変化の度合いが大きくなるにつれ、しだいに隆盛になる傾向がある。広くいえばそれは、組織における「計画的変化の理論 (theory of planned change)」にほかならないのである。

しばしば指摘されているごとく、移行の問題はすぐれて近年の問題であり、またすぐれて現在の問題である。そればかりでない。この問題の処理は、従来、なんらかの確実な理論的根拠にもとずいて解決されるというよりは、むしろ経営者が自然に身につけた経験にもとづいて処理されてきた。おそらくこれらの理由のためであろう、「移行管理」に関する研究文献は著しくその数が少ない。しかし反面、この領域の研究は現実にはきわめて大きな重要性をもっている。そこで本稿では、現在散見される幾つかの文献 (Nadler, D. A., 1981; Ackerman, L. S., 1982; Beckhard, R. & Harris, R., 1977; その他) を素材に、とくに移行過程の管理をいかに行なうべきかについて、理論と事例との間を往復しながらできるだけ詳細に考察してみることにはしたい。わが国でこの方面の研究がきわめて乏しい現状に照して、ここでの作業が、仮りに今後、組織に関する transition management あるいはさらに広く management of change といった研究への、1つのきっかけを与えうるならば、本稿の目的は十分に果されることになる。

II. 分析枠組

それではそもそも「移行状態」とはいったい何か、まずこの点を明らかにしなければならない。ところで比較的大規模でかつ複雑な組織について、その移行過程を本格的に中心テーマとした研究は、R. Beckhard & R. Harris (1977)

のものであった。かれらは、組織変革の過程を議論するに際して、単純ではあるが、しかしきわめて影響力のある用語を開発した。これがすなわち transition state である。

さて組織における移行管理の問題はいうまでもなく、現在ある状態 (A) にある組織を、将来ある望ましい状態 (B) に、変えてゆく場合に登場してくるのであるが、ここにおいて、A から B へ移行してゆく間の状態 (C) を、とくに移行状態とよぶ。R. Beckhard & R. Harris によれば、この「移行状態」は、現在の状態 (A) とも、将来の状態 (B) とも違った、ある固有の (不安定な) 性質をもつがゆえに、この期の組織管理には、格別の注意が払われなければならないのである。とりわけ重大な点は、この期の移行状態のありかたが、こんご管理してゆくとする将来の組織状態に、きわめて大きな影響を与えるからである。

さてこのようにして、組織の「移行」の概念が明らかにせられたわけであるが、それではこの場合、ある状態の組織は、これをいかにして分析・把握しうるのであろうか。とくに移行過程の管理という問題に適切な「組織」の理解は、どのような観点から可能なのか、つぎにこの点を考えてみなければならない。

ところで組織の概念は、C. I. Barnard の定義するごとく、「複数の人間の調整された活動体系」にほかならないのではあるが、しかしこのような本質概念をそのまま適用することは、組織を現実に管理する上ではきわめて操作性が乏しく、不適切である。そこでここでは「組織」なるものを、つぎの3つの構成要素から成るものと考えことにする (組織をこれ以外のしかたで分析することはもちろんまったく可能なことである)。すなわち公式構造・役割担当者・組織文化の3者である。まず「役割担当者」は、各人に配分された職務を具体的に遂行する個人を指す。かれらはそれぞれ固有の性質をもつ仕事を遂行するが、その役割の遂行にあたっては、人間のいろいろな能力が要求せられる。つ

ぎに「公式構造」は、役割担当者がその役割を進めていく上で、かれらの活動に安定をもたらす機構であり、それは公式的に設定されたシステムである。さいごに「組織文化」は、計画的につくられたり文書化されたりしたものではなく、自然につくりあげられた成員間の共通の観念体系あるいはその帰結としての行動様式を指す。例えば組織で各人あるいは各集団が互いに自己の利害を優先させようとするような、競争的な文化といったものがこれである。これら3つの構成要素はそれぞれ、互いに他と区別しうる独自のものであると同時に、互いに影響を与えあういわば相互依存的な存在でもある。組織の業績 (これに関する判定基準 criteria については後述) が、これら3者間の「適合性 (fit)」に依存している事実は、いわゆるコンティンジェンシー・アプローチの研究者が確認した主要な1つの結論であった。

「組織」なるものを、管理問題の解決のために上記のように分解して考察した場合、それでは「移行」期間にどのような問題が生ずるのであろうか。移行管理の核心は、いうまでもなくここに現われてくる問題を解決することであるから、つぎにこれらの問題点を明らかにしておくなければならない。

移行にあたりそのスムーズな展開の障害となる問題点は、R. A. Ullrich & G. F. Wieland (1980) の指摘をまつまでもなく、数多く存在する。しかしそれら具体的ないくつかの問題点を大きく整理してみると、およそ次の3つに大別することができるであろう。すなわちその第1は、変化に対する「抵抗」であり、第2は、変化に際しての「混乱」であり、第3に、変化を利用しようとする「対立」である。まず変化に対する「抵抗」の問題からとりあげてみることにしよう。

組織の中で変化に直面する人間は、いろいろな理由でそれに抵抗をこころみる。例えば「変化」は、未知の状況を生みだし、その「未知」が人々に不安を与える。また変化は、その影響

を受ける者に、自律性の感覚を失わせる。なぜなら組織成員は、普通、現存の構造や役割に合致する態度や技能や習慣をつくりあげることによって、現在の状況に適合して来たのであるが、もしもそこに変化が導入されれば、新しい状況の中に自らを再適応させていかなければならないからである。さらにまた、既存の組織内で有利な立場にあった者は、変革によりそれが覆えされることを覚悟しなければならぬが、それは本人にとってしばしば耐え難い苦痛と感じられる。さいごにまた人々は、考え方の相違から抵抗を示すかもしれない。すなわち自分の提案している変革の方が、現在進められている変革よりも、はるかに優れていると考えている場合には現在の変革に抵抗をする場合がこれである。

第2に現われうる大きな問題は、「混乱」である。変革は、組織内部の慣行化された状態を破壊する。とりわけ深刻な点は、秩序維持のためにつくられた組織の公式構造にも変革が及ぶ場合である。このようなとき一時的に、組織の内部に大きな流動状態が現れ、日常業務への統制力が失われる。組織の目的や構造や人間が変更されていくにつれ、組織活動を監視し、また修正行動をとってゆくことが困難となる。これがすなわち「混乱」にはかならない。しかもこのような過渡期にあつて、経営者は未来の状態(B)にのみ気をとられ、現在の状態から将来の状態に移行する途中経過の措置については、たんにこれを機械的手続的な問題として簡単に考えてしまうかもしれない。しかしそのように考えることは、けっして適当とはいえない。AあるいはBに示されるある定常的な状態を取扱う場合の管理問題と、Cに示される移行の過程を管理する場合の問題とは、その基本的な性格もまたその解決方法も、おのずから違ってこざるをえないからである。その意味で、通常の場合にはまことに有効に機能している管理システムも、移行期には、そのままではもちろんあまり役立たないのである。

第3に「対立」の問題を取上げよう。ところで組織は、本来、必ずしも同一ならざる意図をもって参加した個人あるいは集団の集まりであり、またそれがゆえに互いに権力(power)を求めて競いあう「駆引き」の場であることは、よく知られている(Salancik G. R., & Pfeffer, J., 1977)。かくて政治的な駆引き行動は、状態Aにも状態Bにもいわば自然に備わっている特徴である。しかしこの種の動きは、移行期Cの時にはとくに顕著に現われる。なぜなら重要な変革は、現在の各グループ間のパワー・バランスを大きく崩す可能性をもっているからである。このバランスのくずれはさらに、組織内部に不安定状態をつくりだし、そのことがまた駆引きを活発化させることになる。各個人や集団は、現に進行中の変革が、既存の力関係をどのように変化させるかを予想し、また新しい組織の中でいかなる立場を獲得しうるかを胸に秘めつつ、政治的な行動を展開することになる。

以上、移行期にとくに顕著に生じて来るいろいろな問題点を大きく3つに分類し、それぞれの内容に論及して来たが、このような論議のなかで自ら明らかにされた注目すべき事実は、これら3つの問題が、すでに述べたところの、組織の3つの構成要素に、ほぼ対応して生じてくるということ、これである。すなわち、「抵抗」の問題は、主として個々の「役割担当者」にかかわるものであり、また「混乱」の問題は、「公式構造」に関連し、さらに「対立」の問題は、「組織文化」の側面に大きなかかわりをもっているのである。そればかりではない。これらは時間的にも、相互に重なりあいながらしかも大きくは先後の関係をもって移行過程の中に登場してくるのである。

このようにみえてくると、移行期における管理問題は、これをつぎのように要約することができるであろう。まず最初に「抵抗」の問題は、役割担当者の行動が新組織に向け変化してゆくよう動機づけることであり、つぎに「混乱」の問題は、公式構造の移行時に生ずる各種の不均

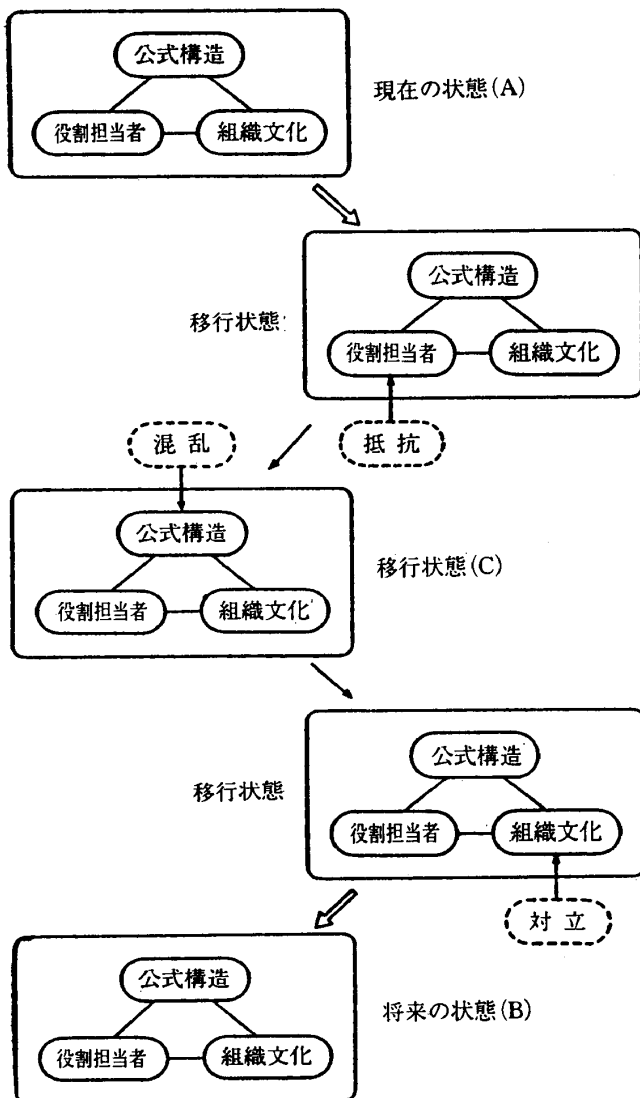


図1 組織の移行過程

衡を可能な限り統制していくことであり、さいごに「対立」の問題は、組織文化に見出される利害の緊張関係を、移行の促進に利用すること (Pettigrew, A., 1978) である。これらの基本的な関係を示せば、図1のようになるであろう。

III. 変革過程の概観

以上、移行過程に直接かかわる重要な思考の枠組みを設定してきたが、すでに述べたごとく移行管理の問題は、計画的変化の一環として位置づけられるのであり、それが故に、望ましい

組織の設計過程や移行期間中あるいはその後における評価過程とのかかわりなしに、それらをお互いに切離して考察することはできない。したがって、移行段階の前後の諸過程についても、これを詳細に論ずることはできないが、一応は触れておかなければならない。

ところで、組織における計画的変化の諸段階については、各研究者の間でその考え方が比較的収斂してきている。すなわち、

- (1) 現行組織に関する調査・分析
- (2) 望ましい未来組織の構想・設計
- (3) 現組織から新組織への実施計画
- (4) 移行の実施
- (5) 実施結果の評価
- (6) 新しい組織状態の定着と変革体制の維持

の6段階である。このうち(4)が、ここでの主要なテーマとなるが、その際の論述対象は、移行管理の事例研究にあるのではなく、一般的な考察にあるので、議論が幾分抽象的にならざるをえない。しかし少しでも現実的な状況を想定すべく、まずは L. S. Ackerman (1982) による石油会社の事例から議論を出発させることにしよう。

IV. 準備段階

P社はS社の子会社で、石油の精製とそれに関連する製品の販売を行なってきた。同社の従業員、資本額、日産生産量は、それぞれ5400名、18億ドル、50万バレルであり、またその主要製品は燃料、石油化学品、潤滑油およびワックスであった。最大の売上品目は燃料で、これはP社以外のS社の子会社が最大の顧客であった。1980年当時P社は図2のような職能部門別組織をとっていた。この場合、事業活動の大部分は業務部門で行われ、また従業員も大部分そこに配置されていた。市場のニーズに合わせる必要から、業務部門内部では販売担当者が製造担当者に彼らの要望を容れるよう働きかけたが、結局はいつも、製造担当者が主導権を握るかた

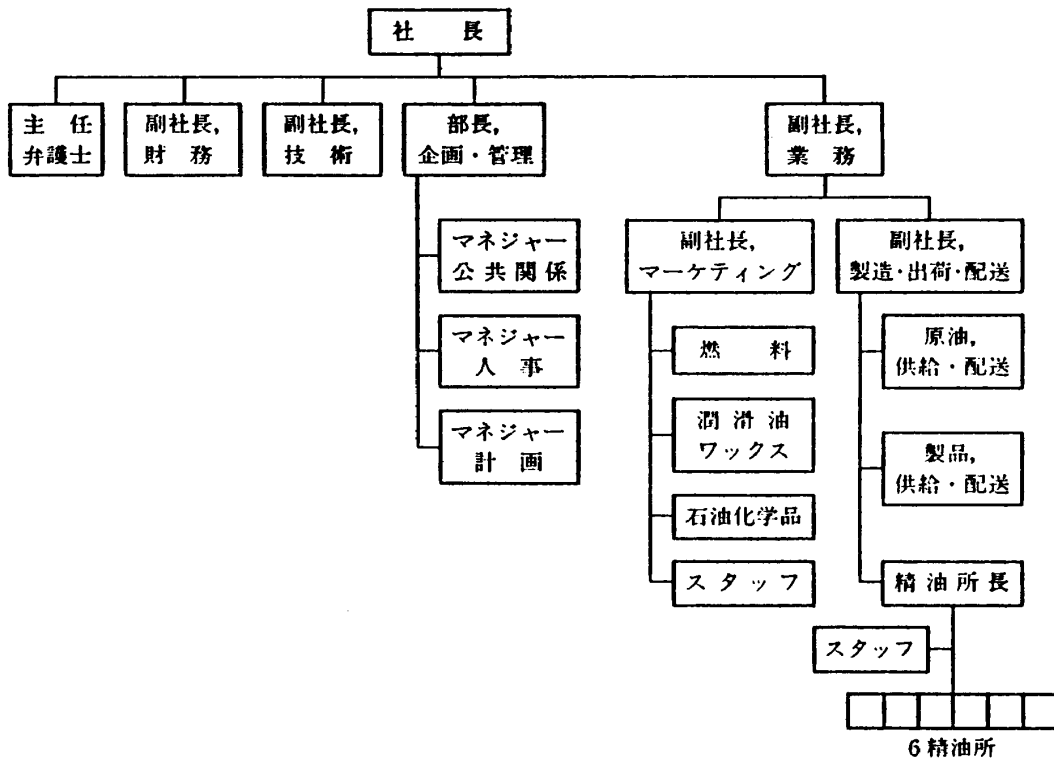


図 2 P社の現行組織図 (職能部門別構造)

ちで部門としての決定が行われていた。したがって内部的に「販売」と「製造」との間に絶えず対立が存在していた。

このような状況のなかでP社はやがて、取扱製品の需要が3つの市場で激動にさらされることになった。しかもそれと同時に、原油を妥当な価格で購入することも、きわめて困難になった。中東の政治的变化と OPEC の動きがその原因であった。社長は戦略と組織の立て直しに迫られた。彼は会社を3つの事業部に編成し直すことが必要であると考えていた。それにより、市場の変化への対応力を高め、かつ製造側のみ重視する企業体質をバランスのとれたものに転換させたいと考えていたからである。しかし彼の考えは直ちには実行されなかった。重役達の多くはあまりに急速な改革に消極的であったからである。そこで社長は自分の考えを検討すべく、研究調査を行なうことにした。研究目的は、次の4点であった。すなわち、

(1) 職能部門別組織から事業部制組織への転

換に伴う問題点を明らかにすること。

(2) 事業部制組織の具体的構造を案出すること、

(3) 組織変革にかかわる準備体制と遂行能力とを吟味すること、および

(4) 円滑な移行のための計画案を作成すること。

この研究は3名のコンサルタントによって指導されたが、かれらは技術上、組織上の専門知識を有していた。このような研究調査にはすべての上級、下級管理者が何らかのかたちで参画した。もっともこのような「参加」については、社長は当初、もしも組織改革を検討中であることが知られたならば、人々の間に大きな動揺が生ずるのであろうと懸念していた。しかし考慮の末彼は、情報を公開し多くの人々に参加させる途を選択した。社長は組織の成員全員に、組織改革のための研究調査が始まっていること、リーダーは誰であり、また何故この種の研究が必要であるかを卒直に伝達した。このことは、

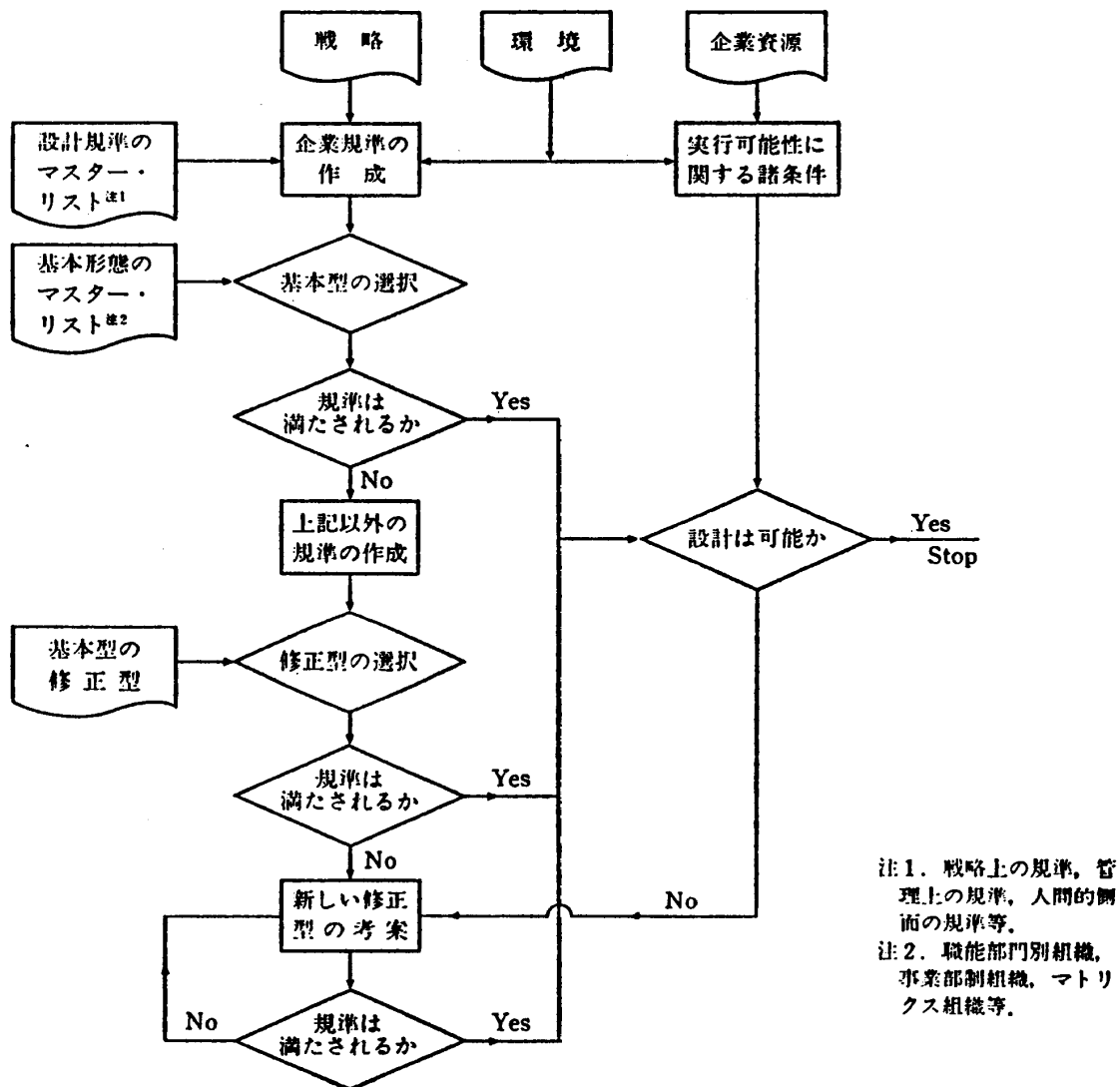


図3 新組織へのデザイン過程

結局、調査データの質を高め、また組織改革への支持を高めることになった。

研究調査の結果、P社の首脳とコンサルタントとは、組織変革を進めうることを確認し、これからの望ましい組織状態を描き出す、第2の段階に進むことになった。第2段階での中心的な課題は、望ましい組織状態を定義し、その概念に沿うような未来組織を具体的に設計することであった。検討の未、採択された新組織の設計規準は、つぎのようなものであった。

(1) 戦略上の規準: 各々の製品事業計画に直接対応できるように、組織の基本単位が敏感に機能しうること。それぞれ相異なった製品事業戦

略とそれを支える管理方式とを、中央本部が効果的に統括しうること。販売市場や購買市場の動きに迅速に対処しうるよう計画作成方式を改善し、また、それを実行していく柔軟な組織体制をつくること。

(2) 管理上の規準: 3つの製品ラインについて、利益動向を常に監視できるような体制をつくること。個人や集団により大きな責任を与えると同時に管理方法をより効果的なものに改めること。意思決定過程と情報流通経路とを改善し、混乱や不均衡が生じないようにすること。

(3) 人間的側面の規準: 変革にかかわりをもつすべての成員に対し、従来以上に対等かつよ

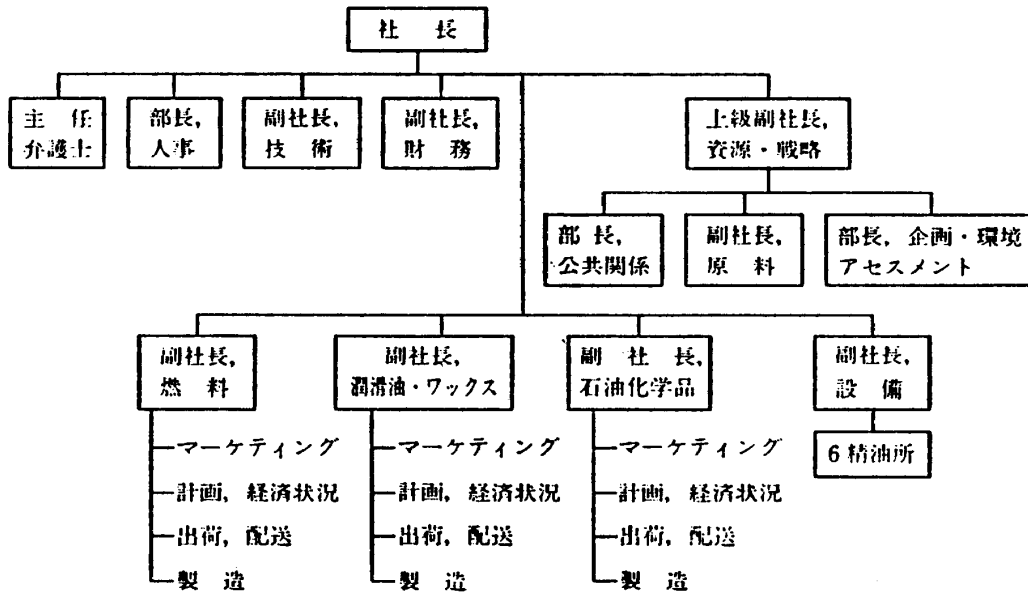


図 4 P社の新しい組織図 (事業部制構造)

り良き仕事の機会が与えられること。対立が生じた場合、それを建設的・生産的に解決しうるような組織文化をつくりあげること。

さてこのようにして一応の規準が出来上るならば、つぎは、上述した諸規準を可能な限り充たし、かつまたその企業の実行可能な条件をも充たしうるような、そういった新組織をデザインする段階となる。

ところで新しい組織を設計する場合、通常、参照すべき範例がほかにまったく見出されないことはほとんどない。新組織のデザイン過程そのものは、本稿でとりあげる移行問題に固有のものではない。したがってここではその詳細を述べる必要はほとんどないのではあるが、先駆的な基本構造がほかにすでに存在している場合のデザイン過程について、その概略を図示すれば図3の如くなるであろう。ここではまず、新組織に対する設計基準が設定される。さきに述べた戦略上の規準、管理上の規準、人間的側面の規準がこれである。つぎに、このような諸規準を可能な限り充たすような組織構造を、組織の基本形態(いままで開発されたものとして、職能部門別組織、事業部別組織、マトリクス組織の3つが挙げられるであろう)の中から

選択する。その後さらに、選択された基本型が、企業の当初の変革要求に合致するか否かが詳しく吟味され、もしもその間に大きな乖離がないならば、選択された基本型は、実行可能であるか否か検討される。しかしもしもそこに大きな乖離が見出されるならば、企業要求に合致した、上記以外の設計規準が作成され、それが基本型から導かれた各種の修正型と対比される。その結果、幾つかある修正型のうちから適当な1つが選択される。このような過程をたどって開発された新組織は、P社の場合、具体的に図4に示されるものとなった。この組織では、他の3事業部に製品を供給しているにもかかわらず、精油所については元のままであった。したがって精油所とその関連各部署との間の調整は、とくに重視される必要があった。

なおここでは、公式構造のしかも組織図だけを表示したが、組織の変革は、しばしば誤解されるごとく組織図の変更のみをもって終るわけではないことが、あらためて留意されなければならない。すでにみてきたごとく「組織」は、具体的には幾つかの要素の複合物であって、組織図はそれら諸要素のうちのほんの一部を視覚化したものにすぎないからである。

V. 移行段階の管理

第3の段階は基本的には、かなり相互に性質の異なる2つのサブプロセスから成り立っている。すなわち第1は、「移行」のための特別な機構 (transition mechanism) をつくる下位過程と、第2は、「移行」を実現していく手順 (transition plan) の作成という下位過程とである。まず前者から取り上げることにしよう。

移行のための機構づくりは、P社の場合、移行期間を通じ組織面、人事面、業務面等で変革を指導してゆく、いわゆる移行管理者 (transition manager) の任命から始まった。この場合、彼の基本的な役割が、現行の事業活動にさしたる混乱を招くことなく移行を達成させることにあることは、いうまでもない。しかしそのような任務の遂行は、実際には容易ではない。なぜなら彼には通例つぎのような諸資質が必要となるからである。すなわち (i) 移行過程や業務面における幅広い知識と経験との中に見出される、いわゆる「技術的能力」、(ii) 計画を作成し、経営資源を配分し、妥協点を見つけ、複雑な問題を単純化して解決するいわゆる「管理能力」、および (iii) 他者から信頼され、また他者に影響を与えうるような対人能力や行動力といった、いわゆる「個人特性」等がこれである。移行管理者は社内において有力な地位 (フォーマルな意味においてはもちろんのこと、インフォーマルな意味においても) にある者がこれを担当する。彼はプロジェクト・マネジャーに似て、移行計画のマスタープランをつくり、移行チームを指導し、かつ人員と資金の動きを時間の流れの中で管理する。彼はまた現行組織の業務から生じてくる諸要請に応じなければならないと同時に、変革の渦中において生ずる利害の対立を調整しなければならない。

移行管理者をたすけ「移行」を実現していく移行チーム (transition team) の構造と規模は、組織固有の事情と変化の複雑さの程度に応じて

さまざまである。またそれは、ある一定期間の移行期を見越して公式に機構化される場合が多いが、しかしときには短期の移行を予定して臨時的かつ非公式につくられる場合もある。いずれにしてもチームのメンバーは、各自の担当するそれぞれの分野で、移行についての十分な能力と、相互間の調整能力とをあわせもたなければならない。P社の場合、かれらの具体的な役割は、例えばつぎのようなものであった。すなわち (i) 油送計画等にみられる専門技術的な問題への対処、(ii) 精油所-事業部門の混乱に対処する役割明確化の作業、(iii) 情報伝達の媒介とその流れの促進、(iv) 共有資源を部門間にどのように配分すべきかに関する問題解決、(v) 移行期に頻発する「ストレス」の解消、等。

このような移行チームに加えさらに、それぞれの現場で「移行」を遂行する現場担当のコーディネータが必要になる。かれらの役割には (i) 自己の担当部署に、社内の移行状況に関するその時々最新の情報を、もたらすこと、また逆に、現場における問題点や諸情報を、移行管理者その他にフィードバックすること、(ii) 一定の範囲内で、移行に必要な諸資源を運用・管理すること、等も含まれる。コーディネータは通常、現場の管理者がこれを兼務する。

移行を担当する移行管理機関については、当然のことながらその構成や任務が、組織内成員に充分伝達されていなければならない。また社長は移行管理者と、組織の現状について、たえず緊密な協働を保つことが不可欠である。

つぎに、これらの移行機関が中心となって実現してゆく「移行計画」については、とりわけ2つの点を取り上げられなければならない。すなわち、担当者と期限とを決めた上で、第1は、変革対象を最終的に詳細に定めることであり、第2は、変革実施のための方法を検討することである。前者については、

(1) まず、変革を要するシステムや管理プロセスを決定し、

(2) つぎに、変革の影響をうける個人や集団

あるいは部署等を確認し、

(3) さらに、各下位単位で行われている変革の動きを相互調整するための連結環として、会議その他の情報伝達の方法を定める。

また後者については、移行を円滑に行わせる方法上の検討が課題となるが、これにはつぎのような諸項目が含まれる。すなわち、

(1) 一定期間ごとの定期的報告といった、コミュニケーションを常時確保するための工夫、

(2) 予想事態対処用のチェックリストといった、問題解決のための工夫、

(3) PERTの利用といった、時間管理のための工夫等、これである。

以上のような過程を経て、移行計画がつけられたならば、つぎに、いよいよ望ましい組織状態への具体的な移行過程が辿られることになるが、この第4段階が、移行管理の中心部分であることはいう迄までもない。

ところでこの実施過程における諸問題の概略は、すでに「2.分析枠組」で明らかにしてきたので、ここではそれら各々について、順を追って考察してみることにしよう。すなわち〔I〕抵抗への対処、〔II〕混乱問題への対処、〔III〕対立問題への対処が、これである (cf. Nadler, D. A., 1981)。

〔I〕 変革への抵抗を少なくし移行への関心を高める第1の方法は、現在の組織状態についての不満の存在をつきとめ、かつそれを顕在化させていくことである。K. Lewin (1974) の指摘をまっまでもなく、成員が変化を受け容れるには、かれらのもっている現在の慣性 (inertia) を打破しなければならない。かくて、変化を導入するということは、すなわち現状についての不満を認識することが出発点となる。不満は通常、組織業績が期待されたレベルに到達しない場合に生ずる。かくて望ましい状態と実際の状態との間の乖離を知らせる情報が、変化への有力な引き金になる (Nadler, D. A., 1977)。したがって、この種の問題点に関する諸情報を、広く行き渡らせることが、最初の段階の具体的

方策である。

抵抗を少なくする第2の方法は、成員を変化の過程に参加 (participation) させることである。変革に関する既存理論の多くは、「参加」が抵抗を弱める作用を確認しているとともに、逆にそれが積極的な動機づけにもなりうることを明らかにしている (Coch L. & French, J. R. P. Jr., 1948, その他)。組織変革によって直接影響を受ける者には、とくに早い段階からの参加が不可欠である。参加は、変革にかかわる重要決定に何らかの程度で自己が関与することを意味しているので、参加者はその決定の結果を拒否することが困難になるからである。もちろん参加に対しては、ある種のコストが附随する。すなわち時間がかかり、意見の対立を増大させる可能性があるからである。したがっていかなる時に、どのようなかたちで参画させるかは、状況に応じ決められなければならない問題である。

第3の、抵抗に対処する方法は、移行期間中あるいは将来において望ましいと考えられる行為・行動に対し、報酬を与えることである。動機づけ理論 (Vroom. V. H., 1964) によれば、人間は好ましい結果が得られるであろうと予想される方法で行為するよう動機づけられる、と指摘されている。したがってボーナス、給与、昇進、異動、表彰等いろいろなかたちの報酬は、これを「移行」が促進されるような方向により多く配分される措置がとられなければならないであろう。

移行にあたり組織の成員は、現状に執着することから切り離されるに必要な、時間と機会とを与えられなければならない。変革はつねに、かれらの間に、もし変革がなければ生じえなかったであろうような喪失感をつくりだすからである。すなわち成員は、従来の仕組みや馴れ親しんだ仕事のしかたに愛情をもつが故に、それらを捨て去ることに淋しさを感じるのである。新組織は成員にとってたしかに好ましいようにみえる。しかしそれは不確かであり、また各人

がいままで蓄積してきた多くのものを無にするものでもある。このような事情から生ずる抗抵を減ずる方法は、条理をつくした説得と、かれらに自らを納得させる時間的余裕を与えることである。

さいごに、移行期間中の仕事のかなりの部分は教育によって占められている。人々は新しい諸関係の意味を知り、新しい技能を学び、態度を変えやすいように教育されなければならない、また新組織のどこに自分が組み込まれるのか、どのような働きが期待されるのか、といったこと等を理解するのに必要な情報が与えられなければならない。教育過程には訓練クラス、委員会および会議を利用することも有用であるが、成功するためには、教育というものがすべての移行管理者の仕事の上で、日常活動の一部とならなければならない。

〔Ⅱ〕 混乱問題を処理する上でまず重要なことは、将来の組織状態について明瞭なイメージをつくりだし、かつそれを十分に周知せしめることである。混乱はしばしば、成員が将来の姿を曖昧にしか知りえない時に、発生してくるからである。その意味で、将来像を書面上に表示することは、イメージを鮮明にするのに大いに助けになるであろう。明瞭な未来像（ここには新しい組織の公式構造、技術体系の変化、人員の再配置、新しい職務内容、報酬制度の変更、その他が含まれることはいふ迄もないであろう）は、混乱を防ぐばかりでなく、それは逆に、望ましい状態をもとめる成員の欲求を強く駆りたてる作用をも果たすであろう。またさらにそれは、逸脱や混乱のおこりがちな移行過程の途中で、容易に動くことのない到達点として、絶えず顧慮さるべき指針ともなるであろう。

前述したごとく、組織には、相互に関連する3つの構成要素（分析のしかたによって構成要素の数はもちろん変りうるものである）が存在する。したがって組織を本格的に変えようとするならば、たんに「構造」を変えるばかりでなく、同時に組織の「文化」的側面や仕事を担う

「個人」の態度変容まで含めたいわば多重の(multiple)作用点を利用することが必要となる。逆にいえばそれだけ、混乱問題に対処することは難しいのである。そこで、この期間の混乱を少なく抑える第2の方法は、諸要素が絡み合う複雑な移行過程が、実際にどのように進行しているかの現状について、移行担当者とそれ以外のメンバーとの間に、正確な情報をたえず授受伝達することである。その意味でこの期間はとくに、情報の途絶(information vacuum)は、ぜひともこれを回避しなければならないのである。組織が変革過程にあるのではなく普通の定常状態にある場合には、組織内にはそれなりの安定したコミュニケーション・ネットワークとフィードバック・ルートが存在するが、しかし変革の移行期にはしばしばそのようなチャンネルは破壊される。それだけにこの期にあたっては、特別につくられたフォーマルな情報伝達のルートのほかに、例えば調査、聴取、相談さらにはインフォーマルな情報ルート等いくつかの方法を利用することが考えられる。

混乱を防ぐ第3の方法は、移行期において予見されなかった問題が現れた場合、ただちにそれを解決することである。例えば新しい組織構造は一般に、移行に先立って設計されるが、しかしこれに関する細かな規定や具体的な業務手続はもちろん予め定めうるものではない、むしろ、移行過程のなかで経験をふまえながら適当につくりあげられていくものなのである。このような場合、その時々で速かな問題解決がなされないならば、移行に支障を来たすばかりか、移行への勢い(atmosphere)が阻止される。その結果、大きな混乱を生ずる危険性が現れる。このような状態を回避しうるためには、当然のことながら各管理者が必要なときに直ちに、移行チームからの支援を獲得しうる体制が整えられていることである。

〔Ⅲ〕 変革が順調に行われうるためには、組織成員の大多数から積極的な支持をとりつけなければならないことは、よく知られている。し

たがって、もしも組織のなかに権力を求めて互いに競争する幾つかの下位集団が見出される場合には、当然、その事をふまえた移行への方策がたてられなければならないことになる。このような状況に際し、多数の同意を獲得しつつ、移行を実現してゆく第1の方法は、おそらく、中心的な権力集団〔(=key power group)、それからの支援が得られないかぎり、基本的には組織が安定しないような、そういったいわば力のある集団〕からの支持をとりつけることであろう。この種の集団は、他の諸集団にたいし相対的に大きな影響を与えうるからである。なお、移行に容易に同意しない集団に対しては、代償を与えるなどして、かれらの抵抗を、移行に支障のない程度にまで、和らげてゆかなければならないことは、いうまでもない。

組織内に下位集団がはっきり存在している場合に、組織変革を促進する第2の方法は、各リーダー達の役割行動を利用することである。換言すれば、他のものを通じてではなくリーダーの行動を通じて、組織内に変革へのエネルギーを創りだしていくことである。リーダーは、かれの配下の集団成員を鼓吹し、かれらに集団行動の方向を指し示し、また各種のかたちの報酬を与える。それとともに、またリーダーの行動は、表徴的 (symbolic) に集団成員の行動規範ともなっている (Peters T. J., 1978)。したがってかれらが協同して変革の推進を支持するような行為をとるならば、組織内にきわめて大きな効果が生ずることになる。しかしその際、各リーダー間に過度に深刻な対立がない場合のみ、かれらの協同行為ははじめて可能になるが、このような状況を生み出す具体的方法は、いうまでもなく、外部からの圧力に各下位集団の注意を向けさせることである。換言すれば、諸集団の外部に協働して行動しない限り、その障害を打ち破ることができないようないわば「共通の敵」をつくることによって、集団間の対立を統合しようとする方策にほかならない。P社の場合にも、激しく変化する外部環境が、

表 1

「抵抗」問題	① 現行組織の問題点の、成員への周知徹底
	② 変革過程に対する、成員の参画
	③ 変革支持に向けての報酬の配分
	④ 現状脱却のための、時間と機会の提供
	⑤ 新組織に向けての教育・訓練
「混乱」問題	⑥ 望ましい新組織像の、具体的な明示
	⑦ 関係者間の、緊密かつ継続的な情報伝達
	⑧ 迅速な問題解決と、その支援体制
「対立」問題	⑨ 中心的な権力集団からの協力の確保
	⑩ 下位集団リーダーの役割行動の利用

内部対立をこえて組織変革への移行を実現させることになったのである。

以上、移行過程で生ずる主要な問題点と、それに対する管理方法を展望して来た(表1参照)が、このような考え方は、例えばP社の場合にも、具体的なかたちで現われている。こころみにその1, 2を挙げれば、(i)「組織改革」の発表と同時に、早くも変革にともなう不安を解消し、かつ変革への熱意を盛上げるような方策がとられた。(ii)移行期の「時間表」をつくるに際し、その期における仕事量とそれに対する成員の技能的・心理的な準備体制との関係を十分に配慮した。(iii)トランジション・ニューズレターを通じ進捗状態を成員に知らせるとともに、速やかな問題解決風土形成のため、組織内にそれに向けての絶えざる働らきかけが行われた。

VI. 定着段階

ひとたび組織の主要側面での変革が終了すれば、つぎに、その努力の結果を評価する段階となる。ここに、組織の移行にかかわる「評価」

活動とは、変革期を管理する者に対し、変革努力の結果について納得のいく測定がもたらされるように意図された、一連の計画的な、情報の収集・分析の活動にほかならない。ここでの評価は、当然のことながら、計画段階で追求した諸事項について行われなければならないと同時に、複雑な組織現象を測定するには、幾つかありうる複数の尺度を、いろいろに組合せ選択してゆかなければならない。「計画的」という表現が、評価概念の記述のなかに登場してくるゆえんである。さて、ついで問題となる事柄は、「誰が」、「何を」、「いつ」、「どのように」評価するかといった諸点であろう。そこで以下、これらについて考察しなければならない。

測定・評価の実施は、「組織」なるものを取扱う関係上、必ずしも容易ではない。それがためこのような作業には、経験をふまえた専門家の助力を必要とすることが多い。しかしここで留意すべきは、評価情報の収集過程に移行管理者の積極的な関与が不可欠であるという点である。先にもみたごとく、変革の実施過程に責任をもつ管理者に対し、変革努力の結果が有意義なものであったか否かが知らされること、これが「評価」の基本的な課題であるからにはほかならない。ただしこの場合、移行管理者がみずから質問表を作成したり、面接を行ったり、データ解析をしたりすることが必要であるというのではない。移行管理者の関与とは、どんな事項が誰からどのような方法で収集されるべきかについて、彼が積極的に意見を述べることである。ほんらい彼に必要な情報が収集されないかぎり、「納得のいく」測定など望むべくもないからである。

評価の「対象」については、もちろん、あらかじめ計画された組織状態が、実際にどの程度実現されたかということが、基本的な問題となる。したがって以下のような諸項目が、ぜひとも問われなければならない(Beckhard, R., & Harris, R., 1977)。すなわち①公式構造や組織文化といった変革対象は、どの程度実際に改

善されたか、②直接の変革対象のほかに、どのような変革が必要であるか、③新組織の生みだす活動成果は、(i)戦路上、(ii)管理上、(iii)人間上の諸基準を、どの程度満たしているか、④変革努力を通じ、どのような予期せざる結果が生じたか、⑤組織内に流れる情報の質と量とタイミングはどのような状態か、等。

評価に関する情報の「収集方法」には、いろいろなものが考えられる。すなわち面接、質問表、観察、各種報告記録等、これらはそれぞれ、収集に要する時間、費用、データの質の良し悪しについてメリットとデメリットをもっている。したがってもしも評価目的が、システム「全体」の変革努力をみるものであるとすれば、「速い」情報収集につとめるよりもむしろ「包括的な」データの収集につとめるべきであろう。P社の場合、収集方法は面接と質問表とが用いられた。調査事項は、変革過程でもっとも影響を受ける管理者達に伝えられたが、かれらはみずからの考えを報告すると同時に、それぞれの上司や部下の現場での反応をもあわせ報告するように求められた。またこの調査結果は、管理者へフィードバックされた。P社の場合、評価の結果、例えばマトリックス型構造となった部署(精油所)の管理者は、新しい組織において当初予定されていたものよりもっと多くの支援と訓練とが必要であると、感じていた事が明らかとなった。

評価情報を集める場合の「タイミング」は、主要な変革作業が完了し、自然に一段落した時をとらえることが望ましいと思われる。このようなタイミングをとらえることによって、本来の目的である評価活動のほかに、ともすれば後退しがちな変革努力に対し、再び「評価」を通じ、組織に刺激を与えることができるからである。

ところで第5段階の「評価」は、さきにも述べたごとく、移行過程の主要側面が一段落したときに行われるが、しかし移行直後の組織状態は、構造的にも文化的にも流動的かつ不安定で

ある。成員はいずれも新しい状態に不慣れであり、また新しいルールもなお細部にまで定まっていなかった。もちろん「評価」により、問題が明瞭になればそれを解決しなければならないが、評価を通じ、一応満足すべき移行がみられたとしても、それは一時的暫定的である場合が多い。組織の要素のうち「公式構造」は比較的変革しやすいとしても、「組織文化」は人間の精神的側面にかかわるだけに、変化には時間がかかる。移行期にはたしかに、幾多の困難があったが、逆にまたそこには変革への活力も大きなものがあつた。しかし移行が基本的に一段落すれば、変革の情熱はしだいに色あせる。したがって、移行の基本的な作業が終了後にもなおしばらくは意識的な努力を続けられない限り、変革の成果は「後退」し始めることになる。かくて、「評価」の後、新組織への「定着」が図られなければならない。「定着」は、もちろん、変革された新しい組織状態を維持あるいは再生産していくことによって実現するが、そのために通常、特別の仕組がつくられる。変革維持の制度として、例えばつぎのようなものが考えられるであろう。

① 定期的な現状検討会議：社長あるいは主要経営者が、組織内の各部署に所属する幾人かの管理者・従業員をサンプルとして選びだし、彼らと定期的に会合することによって、組織の現状を把握する。この場合、会議の構成メンバーの選定方法は、あらかじめ規定されたルールにしたがって行われる。現状になんらかの問題が見出されたなら、フォーマルなルートを通じてそれを解決する。

② 定期的な実績の反省：これは、定期的に今期の実績評価と次期の目標設定とを行なうことによって、組織にたえず刺激を与えようとするものである。これは、報酬制度と一体となって適用されるべきものである。

③ 定期的な部門間会議：部門間の関係が変更され、仕事の配分が相互調整されなければならないような場合、関係部門の代表者が定期に

会合し、問題点の指摘とその解決とを協同で行なうものである。

④ 外部コンサルタントによる定期点検：幅広い経験をもつコンサルタントが、外部から定期的に組織の現状を評価し助言することは、そのたびに組織の管理者に大きな刺激と反省とを与えるきっかけとなる。

VII. 結 論

以上、変革における移行過程を、組織の計画的変化の一環としてとりあげてきたが、ここから推測されうるように、それは現実にはきわめて大きな努力を必要とするものであって、それだけに組織の変革は、これを不用意に行なうべきものでないことは明らかであろう。「移行管理」は、たとえば(i)事前の計画段階においても、また変革の実施段階においても、相応の時間的かつ資源的な消耗が避けられないこと、(ii)移行過程あるいはその途中の組織状態について、管理者はたえず情報のフィードバックと変革促進の努力とを強いられること、(iii)移行過程で処理しなければならない組織内の利害対立を、増幅して顕在化する危険があること、等のありうべき負担が想定される。

しかし、組織の変革が不可欠のとき、完全とはいえないまでも、変革の過程を管理し制御することには、明らかにつぎのような「利得」が見出される。すなわち、(i)移行過程で企業活動の混乱を減少せしめうること、(ii)新しい状態に組織が適応してゆく際、時間を節約しうると同時に、変化を意識的に誘導しうること、(iii)将来に対する、経営管理者の対応力を高めうること、(iv)情報の相互交換が、組織内において緊密かつ頻繁になること、(v)組織内の問題を解決し紛争を処理する機会をもちうること、等がこれである。

したがって「移行管理」をいまかりに、「現在の組織を新しい組織に変革してゆく場合、その過程を円滑ならしめるため、経営管理者もし

くは変革担当者が行なう、移行過程への管理(=計画・指導・統制)活動」と定義するならば、そのもつ意義はきわめて大きいといわなければならないであろう。思うに最近にいたるまで、望ましい組織を構想するいわゆる設計(design)論は、盛んに論じられても、それを組織内に導入してゆく過程は、多くの場合、無視あるいは軽視されてきたからである。この点、組織論とは性質を異にするが、経営学の分野において、初期の戦略構想(strategy formulation, corporate strategy)論が、しだいに戦略実施(strategy implementation, strategic management)論へ、その内容を重点移行させていったことと、軌を一にしているといえよう。本稿では望ましい組織の未来像が、環境との関係で、かなりはっきりと規定できるような場合を取り上げたが、しかしさらにつきつめて考えるならば、未来の状態を明確に規定できないような場合の移行もまた、今後は充分に考慮に入れてゆかなければならないであろう。ATT(アメリカ電信電話会社)の事例(Nadler, D. A. 1982)にみるように、将来の状態さえまことに曖昧にしかとらえることができないかもしれないからである。そしてもしそれが現実であるとするならば、「現在」のこの時代は、

現組織→移行→新組織

という過程が明確に区分できるものではなく、とりわけ新組織における未来の状態が明瞭にならないままに、けっきょく漠然とした将来に向けての移行・推移の過程のみが残されることになるのかもしれない。しかしこの論文では、そこまでの事態はしばらく置き、新しい状態についてはこれを明らかに描き出しうる場合の「移行」をとりあげたのである。これが、移行管理におけるすべての基本であると考えからである。

参考文献

- Ackerman, L. S. "Transition Management: An In-Depth Look at Managing Complex Change" *Organizational Dynamics*, Summer, (1982)
- Beckhard, R. and Harris, R. T. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., (1977)
- Bruning, G. R. P. and Allegro, J. T. "Organization Development: an Umbrella for Two Approaches" in Edited by P. J. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems and C. J. de Wolff *Handbook of Work and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons, Ltd., (1984)
- Coch, L., and French, J. R. P., Jr. "Overcoming Resistance to Change" *Human Relations* 11, (1948)
- Lewin, K. "Frontiers in Group Dynamics" *Human Relations* 1, (1947)
- Lundberg, C. C. "Strategy for Organizational Transitioning" in Edited by Kimberly, J. R. and R. E. Quinn. *Managing Organizational Transitions*, Richard D. Irwin, Inc., (1984)
- Miller, D. and Friesen, P. H. "Archetypes of Organizational Transition" *Administrative Science Quarterly*, 25(2), (1980)
- Nadler, D. A. *Feedback and Organization Development: Using Data Based Methods*, Addison-Wesley, (1977)
- Nadler, D. A. "Managing Organizational Change: An Integrative Perspective" *The Journal of Applied Behavioral Science*, 17(2), (1981)
- Nadler, D. A. "Managing Transitions to Uncertain Future States" *Organizational Dynamics*, Summer, (1982)
- Peters, T. J., "Symbols, Patterns and Settings: An Optimistic Case for Getting Things Done." *Organizational Dynamics*, Autumn, (1978)
- Pettigrew, A. "Towards a Political Theory of Organizational Intervention", *Human Relations*, 28, (1978)
- Salancik, G. R., and Pfeffer, J. "Who Gets Power and How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power" *Organizational Dynamics*, Winter, (1977)
- Ullrich, R. A. and Wieland, G. F. *Organization Theory and Design* (Revised Edition), Richard D. Irwins, Inc. (1980)
- Vroom, V. H. *Work and Motivation*, John Wiley & Sons, (1964)
- Zaltman, G. and Duncan, R. *Strategies for Planned Change*, John Wiley & Sons, Inc. (1977)

[いなば もときち 横浜国立大学経営学部教授]