

## 組織変革とパワー

山 倉 健 嗣

### 1. 組織変革の意義

組織変革は、あらゆる組織にとってきわめて重要な問題となってきている。変革期の現在、組織変革の新しい理論や方法が求められている。とくに環境変化の激しい時代には、組織をどう変えていくのかについての新しい解が提示されなければならないであろう。

組織変革については、次のような考え方が支配的であった<sup>1)</sup>。第一の考え方は、トップが変われば組織が変わるとするものである。これは、トップにあまりにも過剰な期待をもちすぎている。組織はそれ自体として、変革の動因があることを無視している点、問題である。

第二の考え方は、ヒット商品が生まれれば、組織が変わるとするものである。たしかに新製品の導入は、組織変革へのきっかけは与えるが、それを全社的な動きに変えていくことなしには、組織は変わらないのである。そこで、そのための組織のメカニズムを明らかにし、新製品を継続的に市場に送り出し成功するための組織のあり方こそ、求められている。

第三の考え方は、組織変革を組織機構の変革としてとらえることである。すなわち、環境変化に直面し、事業部制からマトリクス組織へといった機構の改革を中心に、組織変革をみていこうとするのである<sup>2)</sup>。しかし組織変革は単なる機構の改革にとどまらない。組織文化の変革もともなう<sup>3)</sup>。それ以上に重要な変革はパワー構造の変革である。すなわち、組織におけるパ

ワー布置の変革（支配集団の変化や支配様式の変化など）にまで射程を広げて、組織変革を総合的にとらえ直すことが必要である。

こうした既存の考え方を打破していくためには、組織におけるパワーの変革に中心的な位置を与える組織変革の理論と方法が展開されなければならない。その意味で、組織変革の政治学（The Politics of Organizational Change）が構築されなければならない<sup>4)</sup>。

組織変革はパワー構造の変化である。組織変革が既存の資源配分のパターンの変更や新しい資源の再配分を伴うことになるので、組織のある部門は変革によって、従来の資源配分における優位性を失い、ある部門は従来よりも有利な資源配分を享受することになる<sup>5)</sup>。そこで組織変革は、メンバーにとってパワー獲得の機会であるとともに、パワー喪失の脅威でもあるという二面性をもつ。このように、組織変革は既存のパワー構造が崩壊し、新たなパワー構造が形成されるプロセスとしてもとらえられる。まさに組織変革はパワーをめぐる闘争の場であり、組織のなかのメンバーの自己利害のぶつかりあいの舞台ともいえる。

そこで組織変革の政治学のキー・コンセプトはパワーに求められる<sup>6)</sup>。本稿では、組織のパワー構造はなぜ変わるのか、変わらないのかや、組織の発展段階がメンバーのパワーの維持・拡大とどのように結びつくのかなどが明らかにされる。

## 2. なぜパワー構造は変わりにくいのか

では、パワー構造の変革はどのように行われるのであろうか。パワー変革を明らかにするためには、まずそれが機構と比べて、簡単には変化しないことを知るべきである。そこで、なぜパワー構造は変わりにくいのかこそ問われなければならない<sup>7)</sup>。このことは、パワー構造が安定していることを意味している。異なった立場からみれば、ある特定の利害が組織の決定や行動に反映されるようなパワー配分になっていることである。たとえば、製造部門優位のパワー構造が安定化している組織では、多少の状況変化があったとしても、製造部門に有利な製品や投資および人事の決定が行われることになる。いわば、パワー構造の安定化は組織の慣性力ともなり、組織の大規模化や年齢につれて、容易に変えにくいものとなってくる。

組織におけるパワー構造の安定化をもたらす要因について考えてみよう<sup>8)</sup>。第一の要因は今までの決定へのコミットメントである。コミットメントは、たとえその決定がもはや有効でなくなっても、管理者に特定の行動を継続させるようにする。このように、コミットメントは個人を特定の決定にしばりつけ、変化への抵抗をもたらす社会心理学的メカニズムである<sup>9)</sup>。こうしたコミットメントはましがいに気がつくことを難しくする。過去の成功にもとづき、特定の部門や人に、より多くの資源やより多くのパワーが配分されることになる。コミットメントはパワーの制度化・安定化を保障することになるが、危機的状況のもとでは、むしろ「成功ゆえの失敗」をもたらすことにもなる。

第二の要因は、組織のなかで共有されている信念や価値観があることである<sup>10)</sup>。こうした組織文化の制度化は、現状のやり方や手続、そしてパワー構造を当然のこととみなすことにもなる。パワー配分が組織のメンバーによって当然のこととして受け入れられていなければいざいほど、パワー構造は安定化する。そして既存のパワー

構造を補強する機構によっても、支えられている。こうした組織文化の制度化により、既存のパワー構造へ挑戦することはなくなり、パワーの安定性は高まる。

パワーの自己拡大的性向が第三の要因である。一度パワーをもった人あるいは部門は、将来においても、より多くのパワーをもつために行動し、より多くの資源を獲得していこうとするからである<sup>11)</sup>。パワーは、組織にとっての緊急問題に対処できる部門あるいは人に帰属するが、一度パワーをもった部門は、こうした問題処理能力を自らの手元におき、パワーを行使しようとする。すなわち、パワーを保有し獲得した部門はできるかぎりパワーを永続するような方向で、機構をつくったり、優秀な人材を集めたりするのである。「パワーはパワーを生む」という循環をつくることを通じて、パワーの制度化が行われる。

これらの三つの要因は相互に関連しながら、パワー配分の安定性が保持される。パワーの安定化は、環境変化があるにもかかわらず、組織が適応できないこと、パワーをもたないメンバーの動機づけを低下させること、パワーをもつものはより多くのパワーをもつといった問題点がある。このようにパワーの安定化は変革への抵抗の大きな力であり、パワーの変革はパワーの安定化にいかにかうちかかっていくかにある。

## 3. パワー・ダイナミックス

組織におけるパワー変革の起動力としては、まず環境変化があげられる<sup>12)</sup>。環境変化は組織にとってパワー構造の不確実性を与える。このような環境変化は、あるメンバーにとってはパワー拡大の好機ともなるし、あるメンバーにとってはパワーを失うことにもなる。とりわけ、環境変化が組織の存続・成長にとってきわめて重要な局面では、環境変化に対処するためのパワーの変革が行われなければならないであろう。

しかし、組織は、パワーの安定化のために、

環境変化に対し、適切で迅速な対応をとることがむずかしい。それは環境変化に適切に対処できる部門にパワーが配分されていないからである。そこでパワーの再配分が行われなければならないが、現在の支配集団は、自らの利益にとって有利な方向に環境変化を解釈し、自らの処理できる問題としてとりあげることになる。1960年代のフォード社の財務部門優位のパワー構造はその例である<sup>13)</sup>。それゆえに、市場志向の戦略転換を行うことができなかった。

たしかに組織が何とか環境変化に対応できるうちはよい。しかしパワー構造が安定してくればくるほど、環境と組織との乖離が生まれる。いわゆる組織の不応症候である。こうしたジレンマに直面し、組織はパワーの変革を行っていかなければならない。組織にとって重要な環境変化に対処できる部門あるいは人にパワーをシフトすることが必要となる。環境変化は組織変革へのきっかけを与える重要な要因ではあるが、こうした変化をいかに認識し受けとめ対応していくのかといった組織の主体的取り組みこそ必要となってくる。

そこでパワー変革のためには、トップ・マネジメントの役割はきわめて重要である。トップは何よりも現状変革型リーダーとして行動することが必要である<sup>14)</sup>。そこで将来の全社的ビジョンを描く理念創出力と全社的危機意識をつくりだす危機醸成力を必要としている。これはトップのシンボリックな行動ともいえよう。

それ以上に重要なことは、トップによるパワー関係のマネジメントである。組織におけるパワーの源泉（公式的地位、資源依存、ネットワークにおける位置）を見極め、環境変化によって生じた重大な問題を処理できる部門によって生じた重大な問題を処理できる部門にパワーをシフトすることである<sup>15)</sup>。そして環境変化と関連づけたトップマネジメントの構成を変えることである。特に環境変化の激しい時代には、柔軟なパワー構造が求められているといえよう。

またミドルマネジメントの役割も無視できな

い<sup>16)</sup>。ミドルはトップと現場層を媒介するという戦略的ポジションを占めることにより、トップにも積極的に働きかけるのである。ミドルのパワーの源泉は、自ら保有している情報トップへの接近可能性などがあげられる。トップとミドルとの連携の中で、パワーの変革が行われていくというのが現実であろう。

現状を維持しようとする集団と変革しようとする集団との利害対立と調整が、組織におけるパワー変革をもたらすことがある。これはまさしく、パワー闘争そのものといってよい<sup>17)</sup>。それぞれの集団は互いに支持者を増やすべく、結託形成を行ったり、説得を試みるであろう。変革を求める集団にとって、変化への抵抗を少なくするためには、急激な一挙型の革命よりも、漸進型の改革のほうが意味がある。そして全社的危機感をバネにして、変革の方向へのコミットメントをつくりだしていかなければならない。

パワー変革を考えるためには、組織文化との適合性が重要である<sup>18)</sup>。パワーをもつメンバーが適切な理念や価値を創出し、他からのコミットメントを獲得しているならば問題はない。しかしもし文化とパワーとの間に不適合があれば、それを修正していかなければならない。

そこで組織におけるパワー変革は、環境要因と内部要因との複合した関係から説明されることになる。

#### 4. 組織の発展段階とパワー

組織変革は組織のライフサイクルと結びついている。組織は人間と同じように生成、成長、成熟そして衰退していく。もちろん、ライフサイクルという発想は、生物学からのアナロジーであるが、組織論においても組織の発展段階モデルとして定着している<sup>19)</sup>。

組織のライフサイクルの各段階には、解決しなければならない固有の問題がある。各段階の戦略、機構、文化の特徴についてはすでにとりあげられてきた<sup>20)</sup>。本稿では、組織のライフサイクルとパワーとの関係について述べること

にする。それは組織の発展段階を「パワーの維持と拡大」の観点から問い直すことである。そこで組織の各メンバーは政治的存在であり、自己利害追求のためにパワーの維持・拡大をはかるということを前提として、議論をすすめることにしよう。また組織の発展段階は生成期、成長期、衰退期（再生期）という三つの段階として考えたい。

そこで各段階ごとのパワー問題について明らかにしたい<sup>21)</sup>。この場合にも戦略や機構についても若干はふれる。生成期の組織は単一製品であり、公式的構造をもたず、創業者のビジョンがきわめて濃厚に反映されている。それをとりまく環境は組織にとって好意的である。こうした生成期のパワー問題は創業者によるシンボリックマネジメントとして典型的にあらわれる。

創業者にとっては、自らのビジョンで組織をつくりあげることこそ重要であり、そのためには、二つの政治的手段がとられる。第一には、意思決定前提をコントロールし決定の合理化を図ることである。第二には、意味のマネジメントである。創業者は自らのポジションを正当化することばをつくりだす。それは言語・シンボル・儀礼を通じて、組織の他のメンバーにとっての意味づけをし、組織の新しい方向がすべての人々の目標と一体化しているという印象をつくることである。生成期の組織では、対立や交渉はほとんど存在しない。

成長期の組織は新製品の開発や他企業の吸収合併といった経営戦略を通じて発展していく。規模も増大し、官僚的になっていく。したがって機構づくりがリーダーに求められてくる。しかも環境の不確実性は増大し、不確実性への対処をめぐってパワー問題が発生してくる。

支配集団は自らの利益をいかに維持・拡大するのかという視点から、政治的手段を採用、選択していく。成長期では制度化こそ重要であり、支配集団は自らのもとにパワーが布置されるように、組織の具体的政策や標準手続を形成するのである。そこで支配集団のパワーを保障する

ルールづくりと手続きこそ重要である。

またある部門の他部門への資源依存をいかに作りだすのかも重要である<sup>22)</sup>。そのための手段としては、①資源配分としての予算編成を自らにとって都合のよいものとしていくこと、②不確実性への対処能力をもつこと、③パワーを維持するために情報を適切に管理すること、④決定の合理化を図るために客観的基準を設定することである。成長期には、部門間の対立が発生するので、互いに支持者を獲得するための結託をいかに形成するのも重要な戦術となる。

衰退期（再生期）の組織では既存事業は成熟化し、新事業への進出が求められている。今までの経営戦略が環境変化のなかで問われるからである。業績の停滞もあいまって、変革への刺激はきわめて大きい。その意味で、新しいパワー構造が求められているといえよう。この段階では、パワーをめぐる対立はきわめて強烈であり、表だったものとなる。こうした状況において、通常トップマネジメントは無関心な態度をとったり、現状維持的思考をとる。こうした支配集団の態度や思考は組織を崩壊へ導くこともある。そこでトップが組織の再生にとって重要な役割を担う。しかしトップが組織の再生を希求するとしても、変革によって自らの地位を脅かされる部門は変革には反対するであろう。

そこで再生期においては、変革への支持をいかに獲得していくかが問題となる。変革を押し進める集団は、抵抗を鎮静化するために、中核的人間を内に巻き込むことや、反対が起こりにくい問題として議案を提出するといった戦術をとるであろう。したがって結託を巧みに形成することや変革方向へのコミットメントをつくりだすことが重要になる。そのためには、インクレメンタリズム（漸進主義）や危機の積極的利用が図られる。再生期では、しばしば現状維持派と改革派とのパワー闘争の形をとる。

組織のライフサイクルとパワーとの関係の考察により、組織がどの発展段階にあるのかをみきわめることが必要であり、それに応じて解決

しなければならないパワー問題とその解決があることを知ることができる。また、各段階でのパワー問題を解決することが次の段階へつながっていることもわかる。

### 5. 移行期のパワー・マネジメント

望ましい将来の組織が構想されたとしても、それが円滑に実現される保障はない。組織変革をいかに実行していくのかまで射程に入れていかなければならない。変革は具体化されることによって、はじめて現実のものとなるからである。しかし現状から望ましい状態へ移行していくためには、解決しなければならないさまざまな問題がある<sup>23)</sup>。これは移行期のマネジメントの中心的課題にこたえることであり、変革に伴うパワー問題も当然それに含まれる。

たしかに変革にあたっては、将来の不安のゆえにメンバーは抵抗することもある。また、無秩序状態を回避したいがゆえに、変革に抵抗することもある。しかし変革が従来のパワーバランスを変えるための抵抗もある。そこで、移行期において、こうしたパワー問題をいかに主体的に解決していくのが、きわめて重要な問題となる。変革に際して、各メンバーは自らのパワーを維持・拡大することが求められているからである。

組織は何よりも異なる利害をもつメンバーからなる政治連合体<sup>24)</sup>であり、パワーを求めての闘争の場である。これは組織の常態であるが、とりわけ移行期には、パワーをめぐる対立は強烈なものになる。移行期が、既存のパワー構造が崩壊し、新しいパワー構造を創出していく、まさに過渡期であるからである。どのような変革であっても、集団間あるいはメンバー間のパワーバランスを変化させ、修正させる。そこで各メンバーは変革が組織内のパワー配置にいかなる影響を与えるかを十分に認識しながら、行動することになる。移行期においてどう行動するかが、将来のパワー構造に影響を与え、メンバーのもつパワーの拡大・縮小に大いにかかわ

ってくるからである。

そこで移行期のパワー問題への対処としては、まず変革に対するメンバーの支援体制をつくりあげることが必要である。他メンバーから必要な支援をうけた時のみ、自らのパワーを維持・拡大することができる。変革への支援を確定的なものにするためには、組織の中核的支配集団の支持をとりつけなければならない。そのためには、組織内外のパワー関係を識別することが必要である。すなわち、変革に際して各メンバーが積極的であるのか、中立的であるのか、消極的であるのかを識別することであり、利害関係者マップを作成することである。そして誰が誰に対してパワーをもっているのか、メンバーがどんな利害をもっているのかが明らかにされなければならない。

支持を獲得するためには、通常の場合、参画というアプローチがとられる。参画は変革への抵抗を鎮静化するための方法であり、変革を自らのものとしてとらえさせるための、すぐれた方法でもある。

しかし参画は万能薬ではない。むしろ反対者のパワーを拡大することにつながることもあるからである。そこで交渉や隔離といった方法がとられることもある。交渉は互いの妥協により合意点を見出すことであり、隔離はあらかじめ変革の現場から反対者を排除することであり、ともに自らのパワーを確保しようとする方法といえよう。参画という方法がとられるかどうかは、属しているメンバーの数やパワー格差によって決まってくる。

変革への支援という点で、リーダーの行動は大きな影響力をもつ。リーダーが組織におけるパワー配分や影響力のパターンを変化させるからである。リーダーは明確な言明や行動を通じて将来のビジョンを提示し、メンバーの同一化の源泉をつくりあげていかなければならない。また変革の中核となるメンバーに十分に報いるようにしなければならないし、インフォーマルな組織を通じて重要なメッセージを送ることも

必要である。

さらには、変革と連動したシンボルを最大限利用することである。こうしたシンボルの利用はパワー行使の有効な手段であり、変革に焦点をあてることになる。とくに言葉や絵、象徴的行動などは人々に変革への一体感をもたらし、変革への支援体制を獲得することにもつながる。

移行期にどのような政治行動が重要となるのかはすでにのべた組織の発展段階に位置づけられるかにもよっている。組織は成長とともに、より複合した手段を行使することは明らかである。

しかし、移行期においては、将来の望ましい状態がはっきりしない場合がある。すなわち、明確な停泊地が設定されていない場合がある。こうした状況では、メンバー間の対立はいつそう激しいものになる。そこで未確定の将来状態に対しての動きを監視するための上位レベルの企画集団形成が必要となり、この集団は変化に臨機に対応し、どんな方向が望ましいのかを考えるのである。またリーダーの行動は組織全体にとって今まで以上に可視的なものでなければならない。こうした不確実な状況のもとでは、リーダーの可視的行動がメンバーからの信頼をつくりだし、組織そのものの一貫性をもたらし、チームとしての報酬を十分に配慮するなどの措置がとられなければならない。

## 6. 残された課題

組織変革を「パワーの生成と再生産」という視点からとらえ直してきた。これは今まで本格的にはとりあげられてなかった組織変革論のフロンティアともいえよう。組織変革とは何よりもパワー構造の変革である。パワーのない世界を現実のなかで想定することが難しいことであるならば、パワーを中心とした組織変革論に今まで以上に焦点をあてることは望ましいことである。しかしそれは機構や文化に注目した従来の議論を決して否定するものではない。むしろ

機構・文化・パワーの相互関係のなかで、組織変革をとらえ直すことが必要なこととなってこよう。その際、パワー変革としての組織変革という観点から、組織の他の側面を読み直していくことが急務であろう。

またパワーの生成・拡大の視点から、組織の発展や変革実行への示唆が与えられた。組織が何よりも異なった利害をもつメンバーからなる連合体である以上、パワーの観点からの発展論や革新論は大いなる可能性をもつものである。とりわけ、発展の第三段階にある組織では、パワー問題は重要な問題の一つであり、この時期をいかに乗り切っていくかはパワー関係のマネジメントいかにかかっている。

こうしたパワーを中核として組織や組織変革をとらえることは、新たな地平をマネジメント論に開くものとなろう。人間が政治的動物であり、組織が政治的存在であるならば、こうした政治的視点をマネジメント論のなかにも積極的に位置づけていかなければならない。それは合理的な側面のみを強調するマネジメント論と一線を画した、合理的でもあるし非合理的でもある、多面的なものとしてマネジメント論を構築していくことになる。

今後展開すべき重要な課題は、組織においてパワーの必要性をなくすことができるという根本的な問いに答えることである。本稿では、パワーの生成と再生産およびそれへの抵抗という観点から議論を展開している。はたして組織はパワーをゼロにすることができるのか、すべてのメンバーが対称的な関係をつくることができるかという根本的問いが残されている。

(注)

- 1) 経営者が暗黙のうちに前提としているものの考え方や過去の成功例から整理したものである。
- 2) J.R. Galbraith and R.K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Processes*, 2nd, West (1986), 山倉健嗣“経営戦略と組織”(都筑栄(編)「現代企業経営論」, 新評論, 1984年)

- 3) E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. J. Martin, *Cultures in Organizations*, Oxford University Press, 1992.
- 4) 「政治」については, 神島二郎「政治の世界」, 朝日新聞社, 1977年. 丸山眞男「政治の世界」, 御茶の水書房, 1951年. また, A. Pettigrew, *The Politics of Organizational Decision Making*, Tavistock, 1973.  
技術革新についても, パワーの観点からの整理が必要である. 技術経営については, 山之内昭夫「新・技術経営論」(日経, 1992年)
- 5) A. Pettigrew (1973).
- 6) パワーについては, J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Pitman, 1981. H. Mintzberg, *Power in and around Organization*, Prentice-hall, 1983. 山倉健嗣「組織間関係」, 有斐閣, 1993年.
- 7) J. Pfeffer, 1981.
- 8) J. Pfeffer, 1981.
- 9) G.R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behaviour and Belief", in *New Directions in Organizational Behaviour*, St. Clair Press, 1977.
- 10) E. Schein, 1985.
- 11) D.J. Hickson, C. Hinnings et al., "A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly* 16-2, 1971, J. Pfeffer, 1981.
- 12) 富永健一「組織変動の理論をめざして」『組織科学』22巻3号, 1988年.
- 13) D. Halberstam, *The Reckoning*, William Morrow, 1986. (高橋 (訳)「覇者の驕り」, 新潮文庫).
- 14) N.M. Tichy and M.A. Devanna, *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons, 1986 (小林薫訳「現状変革型リーダー」, ダイヤモンド社, 1988年).
- 15) W. Graham Astley and P.S. Sachdeva, "Structural Sources of Intra-organizational Power", *Academy of Management Review*, 9-1, 1984.
- 16) 金井寿宏「変革期ミドルの研究」, 白桃書房, 1991年. 野中郁次郎「知識創造の経営」, 日本経済新聞社, 1990年.
- 17) B. Gray and S. Ariss, "Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles", *Academy of Management Review*, 10-4, 1985.
- 18) N. Tichy, *Managing Strategic Change*, John Wiley & Sons, 1983., C.R. Hinnings and R. Greenwood, *The Dynamics of Strategic Change*, Blackwell, 1988. C. Enz, "The Role of Value Congruity in Intraorganizational Power", *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988.
- 19) J. Quinn and J. Kimberly, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness", *Management Science*, 29-1, 1983.
- 20) J. Galbraith, 1986. 山倉 (1984), 岸田民樹「経営組織と環境適応」, 三嶺書房, 1985. E. Schein, 1985.
- 21) Gray and Ariss, 1985.
- 22) J. Pfeffer, 1981.
- 23) D. Nadler, "Managing Organizational Change", *Journal of Applied Behaviour Science*, 17, 1981. D.Nadler, "The Effective Management of Organizational Change", edited by J. Lorsch, *Handbook of Organizational Behaviour*, Prentice-hall, 1986.
- 24) J. March, "Business Firm as a Political Coalition", *Journal of Politics*, 24, 1962.

[やまくら けんし 横浜国立大学経営学部教授]