

令和 4 年 6 月 2 日現在

機関番号：12501

研究種目：若手研究

研究期間：2019～2021

課題番号：19K13797

研究課題名（和文）組織文化形成プロセスの解明と変革マネジメントへの応用

研究課題名（英文）Understanding the Corporate Culture Formation Process and Its Application to Discontinuous Change Management

研究代表者

横尾 陽道（Harumichi, YOKOO）

千葉大学・大学院社会科学研究院・教授

研究者番号：30382469

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,300,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は組織文化の形成プロセスに関する理論枠組みをもとに、不連続的変革の詳細な組織プロセスについて、国内製造業の調査データを用いた分析によって明らかにした。ビジョンの浸透度が高い組織では、組織構成員の変化に対する意識と行動がポジティブな状態にある。このような組織では、組織文化の形成と不連続変革を推進していく上で重要な要因となる組織学習が促進される傾向にあり、全社的に価値ある成果に対する承認や職務範囲を超えた非公式的なコミュニケーション等が組織学習を促進する基盤になりうるということが調査データからわかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究の学術的意義は、組織文化の形成プロセスに関する基本的な理論枠組みを組織における危機感の醸成・維持を課題とする変革期特有の枠組みへと発展させたことで不連続的変革のマネジメント・プロセスの分析が可能となったことと、調査データの分析によって変革マネジメントにおける詳細な要因やプロセスを確認できたことである。また本研究の社会的意義は、以上の研究結果をもとに高い危機感を醸成・維持しうる組織文化の形成および組織での定着推進に関係する具体的なマネジメント要因の把握によって、国内製造業での変革の遂行度とスピードを両立しうるマネジメントのあり方を示唆できたことである。

研究成果の概要（英文）：This study clarified the detailed organizational processes of discontinuous change based on the theoretical framework of the corporate culture formation process by analyzing the quantitative research data from Japanese manufacturers. Organizations sharing a corporate vision to a high degree are under the conditions that the organization's members have positive consciousness and behavior for changes. The research data shows that these organizations facilitate organizational learning, which is critical in accelerating corporate culture formation and discontinuous change. Moreover, approval (commendation) for achieving management practices worth company-wide and informal communication can be the foundation for facilitating organizational learning.

研究分野：経営学

キーワード：変革マネジメント 組織文化 組織文化の形成プロセス トップのリーダーシップ 組織学習 不連続的変革 変革の遂行度 変革のスピード

1. 研究開始当初の背景

昨今、多くの企業で組織存続のための不連続的変革(抜本的な変革)が必要とされている。不連続的変革では企業経営におけるハードウェアだけでなくソフトウェアの変革が必要とされる。たとえ見た目を変えても中身が変わっていなければ、遅かれ早かれ同じ失敗を繰り返す可能性が生じる為である。これまで企業経営のソフトウェアである「組織文化」という組織の認知・行動的な要因について組織における革新を企業経営の様々な側面から統合的に論じている戦略経営論をベースに研究を行ってきた。組織文化の形成プロセスに関する研究では、トップのリーダーシップの観点から説明されることが一般的であった既存研究(Kotter & Heskett, 1992等)に対し、Schein(1985)の組織心理学的なアプローチや戦略経営論の視点から「組織学習」という組織的要素も加味する必要性を述べた(拙著, 2007等)。

不連続的変革を対象としたマネジメントの代表的な既存研究では、Kotter(1995)の8段階プロセス・モデルでは4段階目までが、Nadler(1998)の5段階プロセス・モデルでは2段階目までが、それぞれ「変革の準備段階」として主にトップのリーダーシップ主導で行われるとし、「変革の実行段階」において最終的に新たなマネジメントのあり方を組織内に定着させることの重要性を指摘している。つまり不連続的変革は「組織学習」によって完遂されるのであり、トップのビジョンをもとづく変革マネジメントのプロセスを「新たな組織文化を形成」するプロセスとして捉えることができることから、組織文化の形成プロセスへの理解は重要となる(拙著, 2010)。

以上の理論的考察をもとに、戦略経営研究グループ(代表者:十川廣國慶應義塾大学名誉教授)が長年行ってきた国内製造業を対象としたアンケート調査から変革期の企業経営に関する全般的傾向は把握できたものの、その詳細なプロセスは検証されていない部分が残されていた。不連続的変革も組織文化の形成もそれなりの時間を必要とする。「変革の準備段階」とりわけKotter(2008)では、第1段階(危機感の醸成)を徹底して行うことの重要性が指摘されているものの、企業は今日の急速な経営環境の変化に対していかに迅速に対処していくかが問題となってくる。不連続的変革における変革の遂行度とスピードの両立という根本的課題である。

2. 研究の目的

本研究は、変革期における組織文化形成に関わる経営要因やプロセスを解明することによって、不連続的変革の遂行度とスピードを高めるマネジメントのあり方を提示することを目的としている。

不連続的変革のマネジメントに関する既存研究では変革プロセス終盤で新たな組織文化への変革が課題とされているが、組織文化の基本的形成プロセスを考慮すると変革プロセスの比較的初期の段階から組織文化の問題についても扱うことが可能となる。例えば、変革ビジョンや変革プロセスにどれだけトップの意向を反映させるか等である。また変革のスピードを加速する為には各段階における重要な要素をより具体的に特定し、いかに組織学習を活性化していくかが重要となる。そこで根本的課題である変革の遂行度とスピードの両立について、組織文化形成プロセスの視点から考察を行う本研究によって、逐次型の一般的な変革モデルとは一線を画す変革マネジメントのあり方が見出されるのではないかと考える。

3. 研究の方法

本研究は大きく分けて、理論研究と実証研究から成る。

理論研究では、組織文化の形成プロセスに関する既存の理論枠組み(組織文化の基本的な形成プロセス)をもとに、変革期に関わるマネジメント要因についてリーダーシップと組織学習の側面から検討した理論枠組み(変革期における組織文化形成プロセス)を構築する。

実証研究では、主に量的研究(アンケート調査によるデータの収集、分析および考察)を各年度実施することによって、変革期における組織文化形成のプロセスにおいて影響度の大きいマネジメント要因を特定していく。各調査の位置づけとしてR1~R2年度調査は、変革の初期段階に関わる要因について特にトップのリーダーシップの観点から調査する。R3年度調査は変革プロセス全般について調査するが、変革の実行段階については特に組織学習の視点から調査し、収集されたデータの分析および考察を行う。

4. 研究成果

(1) 組織文化の形成プロセスと変革マネジメントに関する理論的見解

組織文化とは、組織構成員の間で共有された価値観であり、その価値観を反映した組織構成員の間で実際にみられる共通の行動様式である。企業の初期段階ではトップ自らの個性や経験に由来する価値観や信念によって、組織文化の基本的な内容は特徴づけられる。こうした信念や価値観にもとづく組織行動が組織や部門レベルでの成果のみならず個人レベルでの結果や報酬に反映されることで、組織構成員はその価値観やより具体的な行動様式が有効であると学習する。その結果、組織構成員の間で有効と認められる価値観の共有や共通の行動様式の定着が進み、ある時点での組織文化が形成される。組織学習が組織で継続すると組織の歴史(過去の組織文化)

となり、ある時点での環境やトップからの影響を受けつつ将来の組織行動が生じる。さらに組織に長期的成果がもたらされることで組織学習が進行し、将来の組織文化が形成していく一連のプロセスがもたらされるのである。

一方、不連続的変革のプロセス論においては、トップのリーダーシップの主要な役割として、変革の準備段階で組織の置かれている現状を認識し、組織内で危機感を醸成すること等が挙げられている。ここでは組織構成員による組織内外での事象に関する共通認識のあり方が組織における危機感醸成の前提となる。組織全体に関わる不連続的変革は、組織構成員間での危機感の共有なしで遂行することは不可能であり、根本的な問題として組織文化が関わってくる。組織文化の形成プロセスでは、トップは現在の環境を認識し、その時点の組織にとって最も有効な価値観や自らの経験や個性から引き出された信念を組織に伝達し、こうした価値観や信念が組織文化の基本的な特性となる。したがって不連続的変革が必要な状況で、トップは組織構成員に対して危機に対する認識のあり方から伝達・浸透させることが課題となる。また変革の実行段階では、組織学習が大きく関わる。例えば Kotter (1995) の第 5 段階からは、あらゆる組織メンバーをエンパワーすることによって彼らの自発性を促し、短期的な結果を結びつけ、その成果を報酬に結びつけることによって変革の意義を組織に浸透させていく。組織文化の形成プロセスで解釈するならば、こうしたプロセスはトップによって伝達された価値観や信念によって起こされた組織行動が、何らかの成果を出すことによって有効と認識され、企業文化として組織に定着していく学習プロセスに他ならない。そして第 7~8 段階は、組織に変革によってもたらされた新しいマネジメントの方法や価値観を組織に定着させるための組織学習のプロセスとして位置づけることができる。

(2) 変革の初期段階に関わる調査 (R1~R2 年度調査)

変革の遂行度を高めていくには変革が逆戻りしないように危機感を組織にいかにか維持していくかが課題であることから、トップのリーダーシップと組織学習によって継続性を保持しうる組織文化からのアプローチが重要と考える。変革が逆戻りしてしまうそもそもの原因として、Kotter (1995, 2008) 等では変革の初期段階において危機感の醸成が不十分であることが指摘されている。R1 年度と R2 年度の調査では、こうした変革の初期段階に関わるマネジメント要因についてアンケート調査を実施した。

いずれの調査も対象は過去の調査と関連させる目的で企業単体の従業員数が 300 人超の国内製造業において研究・開発、生産、販売(売り場担当は除く)の各業務に従事する正社員とした。R1 年度の調査は、管理職(職能部門での部長、次長、課長、係長クラス)と一般従業員(主任クラスを含む)を対象とし、702 名(管理職 348 名、一般従業員 354 名)から有効回答を得た。R1 年度調査に用いた調査票は、十川他(1995, 2018)等におけるアンケート項目と Kotter (2008) の説を参考にし、主に変革の初期段階における危機感の醸成に関わる質問(基本的に 6 段階で程度を把握)を設置した(拙著, 2020)。R2 年度の調査では、対象を管理職層のみとし、438 名(研究・開発部門の管理職 147 名、生産部門の管理職 147 名、販売部門の管理職 144 名)から回答を得ることができた。

R2 年度調査で管理職層に焦点を定めたのは、R1 年度調査で管理職層が変革の初期段階で組織に危機感を醸成していく上で中核的な担い手となることが調査結果によって判明したためである。調査データによると(表 1)、「ビジョンに対する理解度」、「外部情報へのアクセスに対する意識」、「予応的行動への意識」、「挑戦意欲」、「環境変化への適応姿勢」など組織に危機感を醸成していく上で重要な変化に対するポジティブな意識や行動に関わる各要因において、管理職層の方が一般従業員層に比べて平均値が高い傾向にあった(Welch の t 検定を行った結果、これらの要因では階層間で有意差が認められたが、「不連続的変革に対する抵抗感」や「連続的変革に対する抵抗感」といった変化に対してネガティブな影響を及ぼす要因については階層間で有意差が認められなかった)。

R2 年度の調査票は R1 年度調査の項目をベースに、管理職個人の特性や管理職が統括する部署の特性等の項目を加えた設問群で構成した(拙著, 2021)。変化に対するポジティブな意識や行動(上述の「ビジョンに対する理解度」、「外部情報へのアクセスに対する意識」、「予応的行動への意識」、「挑戦意欲」、「環境変化への適応姿勢」)の中で、組織文化形成の初期段階(トップのリーダーシップ主導の段階)と最も関係が深いのが「ビジョンに対する理解度」である。表 2 で示したように、管理職層の「ビジョンに対する理解度」と他の変化に対するポジティブな意識や行動に関わる要因の間には、有意な相関がある。ここで管理職層の変化に対するポジティブな意識や行動と管理職の個人特性との相関を確認すると、「危機を既存業務の基本的なあり方を見直す機会と捉える意識が強い」こと、「仕事を状況に応じて変化させる傾向が強い」こと、「給与や昇進のためではなく、仕事そのものが好きで熱心に働く傾向(内発的動機付け)が強い」こと、「仕事に対する意欲や士気(モラル)が高い」ことなどの傾向がみられた。また管理職が統括する部署の特性との相関を見ると、「新しいことに挑戦して失敗した人を従来どおりにやって並

みの成果をあげた人と比べて高く評価する傾向が高い」こと、「ミスを犯した人に非難の矛先が向けられる傾向がほとんどない」こと、「問題点や意見の相違について気軽に話し合うことが十分にできる」こと、「仕事の成功事例や失敗事例の共有に積極的に取り組んでいる」ことなどの傾向が見られた(表2)。

表1：一般従業員層と管理職層の変化に対する意識・行動の平均値

	一般従業員		管理職		<i>t</i>	<i>df</i>	Cohen's <i>d</i>
	<i>n</i> =354		<i>n</i> = 348				
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			
ビジョンに対する理解度	3.636	1.015	4.092	1.042	5.874**	698.689	.444
外部情報へのアクセスに対する意識	3.206	1.168	3.463	1.189	2.882*	699.168	.218
予応的行動への意識	3.898	1.038	4.167	1.044	3.415**	699.628	.258
挑戦意欲	3.215	1.161	3.624	1.092	4.808**	698.642	.363
環境変化への適応姿勢	3.602	0.944	3.868	0.895	4.998**	698.710	.289
不連続的変革に対する抵抗感	3.455	1.045	3.543	1.167	1.055	688.995	.080
連続的変革に対する抵抗感	3.825	1.077	3.891	1.139	0.788	696.286	.059

() * $p < .01$; ** $p < .001$

表2：変化に対するポジティブな意識・行動と管理職個人・統括部署の特性

	外部情報へのアクセスに対する意識	予応的行動への意識	挑戦意欲	環境変化への適応姿勢
ビジョンに対する理解度	.405	.412	.309	.509
危機への前向きな捉え方	.415	.507	.393	.430
柔軟な仕事の進め方	.347	.315	.533	.448
内発的動機付け	.368	.207	.466	.308
モラル	.297	.359	.395	.463
挑戦に対する加点評価	.307	.271	.265	.273
失敗に対する寛容	.258	.210	.191	.308
相違に対する許容	.304	.325	.313	.396
成功・失敗事例の共有	.307	.400	.251	.363

() 表中の数値は相関係数 r , いずれも $n = 438$; $p < .001$

(3) 変革の実行段階に関わる調査 (R3 年度調査)

R3 年度のアンケート調査は、主に変革の実行段階(組織学習によって新たな組織文化の定着が進む組織プロセス)について調査する目的で、R1 年度調査と同様に正社員全体を対象とし、全体で 820 名(管理職 412 名、一般従業員 408 名)から有効回答を得た。調査票は、R2 年度調査のアンケート項目に Kotter (1995, 2008, 2014) の説に基づく設問を加えた設問群で構成した(拙著, 2022)。

組織文化形成ならびに不連続的変革の前半(特に初期段階)は主にトップのリーダーシップによる影響が大きいのだが、トップによって示されるビジョン等を組織に浸透させ、組織構成員を実際に動かしていくことは、変革の後半で変革推進の要となる組織学習にも関わってくる。ビジョン等が示す構想は、その内容の合理性や論理性のみならず、組織構成員の感情にも訴えかけるものでなくてはならない(Kotter, 2014 等)。こうした「ビジョン・全社戦略に対する理解度」について、「ビジョン・全社戦略に対する共感度」や従業員が認識している「トップの言行一致度」などの組織構成員の感情と関わる要因との関係を確認すると、有意な相関が調査データから認められた(「ビジョン・全社戦略に対する共感度」 $r = .720$; 「トップの言行一致度」 $r = .516$; いずれも $p < .001$)。またこれらのトップのリーダーシップに関わる要因と従業員全体の変化に対するポジティブな意識や行動に関わる要因との関係についても有意な相関が見られた(表3)。

組織存続の危機に直面している企業にとっては「変革の遂行度」とともに、「変革のスピード(つまり変革の推進)」が課題となることから、とりわけ組織学習の促進に注力せねばならない。組織学習は個人の知識を組織内で互いに共有し、相互作用させることで新たな知識を創造していくプロセスであり、学習の範囲を規定するトップのビジョン、コミュニケーション等を前提とする(十川他, 2021 等)。組織文化の形成プロセスでは、組織文化自体が組織の非公式的側面で

あることから、コミュニケーションの形式も非公式が基本となる。また新しい組織文化が定着していくプロセスでは、ある信念や価値観にもとづく行動が組織や部門の成果のみならず個人の結果や報酬に反映されることで、組織構成員はその価値観やより具体的な行動様式が有効であると学習していく。こうした組織学習に関わる要因について、変化に対する意識や行動がポジティブな従業員（管理職含む）が所属する職能部門では、「職能部門内で非公式に交流する風土が十分備わっている」こと、「職能部門を超えて非公式に交流する風土が十分備わっている」こと、「担当業務において大小問わず全社的に価値ある成果に対する承認（表彰等）が頻繁に行われている」こと、「新たに導入された効果的な業務遂行の方法や進め方を様々なメンバーが自発的に更なる改善・改良（提案含む）を行っていく頻繁にある」ことなどの特性が見られた（表4）。

表3：トップのリーダーシップと従業員の変化に対するポジティブな意識・行動

	ビジョン・全社戦略 に対する理解度	ビジョン・全社戦略 に対する共感度	トップの言行一致度
外部情報へのアクセスに対する意識	.410	.425	.329
予応的行動への意識	.439	.352	.329
挑戦意欲	.465	.398	.331
環境変化への適応姿勢	.540	.477	.381

() 表中の数値は相関係数 r , いずれも $n = 820$; $p < .001$

表4：従業員の変化に対するポジティブな意識・行動と組織学習

	非公式に交流 する風土 (部門内)	非公式に交流 する風土 (部門外)	成果に対する 承認	変革加速の 維持
ビジョン・全社戦略に対する理解度	.460	.411	.386	.429
ビジョン・全社戦略に対する共感度	.540	.501	.450	.552
外部情報へのアクセスに対する意識	.404	.371	.405	.423
予応的行動への意識	.324	.290	.348	.354
挑戦意欲	.367	.337	.333	.396
環境変化への適応姿勢	.412	.371	.412	.442

() 表中の数値は相関係数 r , いずれも $n = 820$; $p < .001$

(4) まとめと今後の展望

本研究によって明らかにされたことは、トップのリーダーシップと組織学習の両側面から理解した従来の組織文化形成プロセスに関する理論枠組み(組織文化の基本的形成プロセス)が、マネジメント要因はやや特殊になるものの、組織の危機感の醸成・維持を課題とする変革期における新たな組織文化形成プロセス(不連続的変革プロセス)においても十分適用可能であること、管理職層は一般従業員層に比べて変化に対してポジティブな意識や行動がみられることから変革の初期段階において危機感を醸成する中核的な担い手となりうること、トップが示すビジョンへの理解度が高い管理職は変化に対する意識や行動がよりポジティブになること、変化に対する意識や行動がポジティブな管理職は仕事を柔軟に進める傾向が強いことや内発的に動機づけられている等の個人特性を有していること、変化に対する意識や行動がポジティブな管理職が統括する部署では失敗に対して寛容であり挑戦を奨励する等の部門特性を有していること、従業員(管理職を含む)によるトップのビジョンに対する共感度と理解度には強い相関があること、トップが示すビジョンの浸透度(理解度と共感度)が高い従業員(管理職を含む)は、変化に対する意識や行動がポジティブであること、変化に対する意識や行動がポジティブな従業員(管理職を含む)が所属する部門組織では変革を推進していく上で重要な組織学習の前提となる成果に対する承認や部門内外における非公式の交流が十分なされていること等、である。

本研究では、変革期における組織文化の形成プロセスに関する理論的な理解をもとに、不連続的変革のより詳細な組織プロセスの解明を試みた。以上の理論研究と実証研究の成果によって、国内製造業において、組織に高い危機感を維持しうる組織文化を形成し、組織に定着させることで、継続的な変革(革新)を可能とするマネジメントの在り方を示唆することができた。今後の展望として、「変革の遂行度」と「変革のスピード」を客観的に測定する為の指標を考案し、実際に観察していくことや、製造業以外についても調査・分析することで、変革マネジメントに関するより普遍性の高い議論を行うことができると考えている。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計6件（うち査読付論文 0件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 横尾陽道	4. 巻 37 (1.2)
2. 論文標題 「変化に対する従業員の意識と行動」に関する調査 (2)	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 千葉大学経済研究	6. 最初と最後の頁 -
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 横尾陽道	4. 巻 36 (1.2)
2. 論文標題 「変化に対する管理職の意識と行動」に関する調査	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 千葉大学経済研究	6. 最初と最後の頁 23-42
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 十川廣國, 山崎秀雄, 遠藤健哉, 山田敏之, 周炫宗, 横尾陽道	4. 巻 68(1)
2. 論文標題 共創を促す組織の能力	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 武蔵大学論集	6. 最初と最後の頁 43-63
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -
1. 著者名 YoKoo, Harumichi	4. 巻 #20E071
2. 論文標題 A Theoretical Study on the Relationship Between Discontinuous Change Management and the Corporate Culture Formation Process	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Economics Association for Chiba University Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-19
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 横尾陽道	4. 巻 35(1.2)
2. 論文標題 「変化に対する従業員の意識と行動」に関する調査	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 千葉大学経済研究	6. 最初と最後の頁 35-55
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 十川廣國, 山崎秀雄, 遠藤健哉, 山田敏之, 周炫宗, 横尾陽道	4. 巻 経済学部70周年記念論文集
2. 論文標題 革新のための共創：組織マネジメントの視点から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 武蔵大学論集	6. 最初と最後の頁 49-67
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------