

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 26 日現在

機関番号：34428

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380495

研究課題名(和文) 組織変革における阻害・促進要因の実証的解明

研究課題名(英文) Driving factors and Inhibiting factors of Organizational Transformation

研究代表者

榎谷 正人 (MAKITANI, MASATO)

摂南大学・経営学部・教授

研究者番号：80511097

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 1,500,000円

研究成果の概要(和文)：組織変革における阻害・促進要因を、戦略の実行プロセスに着目して実証的研究を行った。研究方法として、組織変革にかかわる分析フレームワークを提示し、事例研究として、キヤノン、花王、東レ、ダイキン工業、パナソニック、ソニー、シャープから考察した。分析の結果、組織変革の阻害要因として経営者の意思決定の内容・範囲・タイミング、協働システムの設計、職務間のボトルネックを解消するクロスファンクショナル体制に課題があった。一方、促進要因として創発的戦略を生み出す組織形態、イノベーションを生み出すオープンな組織文化、ダイナミックな組織学習などであることが分かった。

研究成果の概要(英文)：Empirical study focused on the process of inhibiting and promoting organization transformation focusing on the execution process of the strategy. First, as a research method, we presented an analysis framework on organization transformation. We focused on organizational form, clarification of decision making, promotion of organizational learning. As a case study, I considered it from Canon, Kao, Torey, Daikin, Panasonic, Sony, Sharp. As a result of the analysis, there was a problem in the cross-functional system to eliminate the content, scope and timing of management decision-making, design of collaborative system, and bottleneck between duties as a factor impeding organizational transformation. On the other hand, it turned out that it is an organization type that creates emergent strategies as an promoting factor, an open organizational culture that creates innovation, and dynamic organization learning.

研究分野：経営組織

キーワード：組織変革 組織形態 組織学習 創発的戦略 意思決定 ダイナミック・ケイバビリティ

1. 研究開始当初の背景

(1) 組織変革研究の重要性

企業が競争優位を実現できる期間は短くなっており、一時的な優位 (Temporary Advantage) をくさりのようにつないで、結果として長期的に高い業績を得ている

(Wiggins and Ruefli, 2002)。つまり、組織変革を常軌化させる企業活動が重要になる。しかし、このような観点から組織変革の考察は少なく、日常の組織ルーティン的な事業活動とは切り離して研究が進められてきた。

(2) 組織ルーティンの慣性と組織変革

本研究は次の2つの視点で組織変革の阻害・促進要因を考察する。第1は、組織変革のプロセスを比較的長期間、少なくとも前後それぞれ数十年の戦略の実行プロセスを中心として事業活動を考察することである。第2は、競争優位の持続性の研究は、企業の連続性と安定性を保証する遺伝子のようなものとして、組織ルーティン (Nelson and Winter, 1982; Pentland and Rueter, 1994; 藤本, 2000; 大月, 2005a; 2005b; 2006; 2010; 1016) が安定から変化するプロセスを実証的に説明する必要がある。

2. 研究の目的

(1) 組織変革の内在性要因の解明

企業組織が持続的成長と発展する要因を明らかにするため、組織変革における阻害・促進要因を、実証的に解明することが主な研究目的である。最初に、組織変革を成功させる競争優位の源泉要因について、経営理念の機能に照準を合わせて考察した(槇谷, 2012)。しかし、その解明には、本質的に内生性の問題を考慮しなければならないことが明らかになった。つまり、別の要因によって左右されるモデレーティング効果の影響を分析し、その事実から検討する必要がある。

(2) 組織変革メカニズムの解明

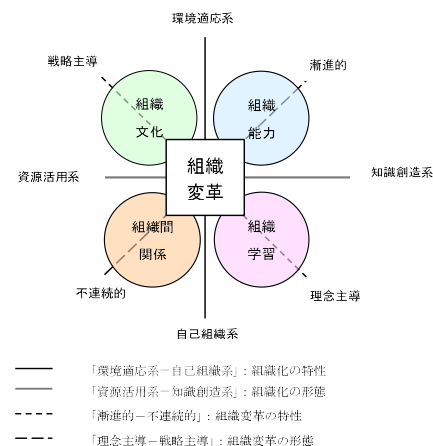
本研究は既に数社の事例分析から、仮説として内在すると考えられる間接的な4要因を提示した。第1は、組織変革の断行、第2は、組織形態の変化、第3は、意思決定の明確化、第4は、組織学習の促進である。これらの要因の相互作用のメカニズムを解明することにより、企業の合理的な側面と人間の非合理的な側面を統合する機能の探求を行った。

3. 研究の方法

(1) 組織変革の分析フレームワーク提示

研究目的は、組織変革における阻害・促進要因を、戦略化のプロセスと組織化のプロセスに着目して、実証的に解明することである。研究方法は、最初に、組織変革にかかわる要素をとりあげた分析フレームワークを提示した(図1)。

図1：組織変革の分析フレームワーク



出所：槇谷(2016a, p.10)

次に、組織変革に関わる理論的系譜を最近の文献を収集・調査し体系的に整理した。事例実証研究の段階では、主にダイナミック・ケイパビリティの形成プロセスに着目すると同時に、新たに事例企業を加えて既に提示した仮説モデルの修正を行った。

組織変革と隣接した概念として使われている用語として、改善、改革、革新との相違点を、「漸進的 - 不連続的」、「理念主導 - 戦略主導」という2つの軸で体系化し整理した。

その結果、ダイナミック・ケイパビリティのミクロ的基礎(Teece,2007)のフレームワークでは、組織化の特性と形態、組織変革の特性と形態について、十分に議論が展開されている訳ではないことが明らかになった。

また、組織変革の既存研究(内野,2006)の体系について整理し、組織論における研究成果の理論モデルの位置づけを、「資源活用系 - 知識創造系」、「環境適応系 - 自己組織系」に区分した2つの軸を提示することで確認した。その結果、戦略論で展開されてきた組織能力の議論と、組織論で展開されてきた組織学習の議論が密接に関係していることが示唆された。組織変革の実証的解明のための分析フレームワークから、次の2つのインプリケーションが導き出された。

第1に、環境変化に適応し自己組織化するプロセスでは、組織能力と組織文化との関係の中で組織変革を時間展開によって考察する必要がある。

第2に、資源活用し知識創造するプロセスでは、組織学習と組織関係の相互作用を通して組織変革を時間展開によって考察する重要性である。

さらに、組織変革を成功させる競争優位の源泉となる要因の解明のため、事例実証分析によって、組織変革の分析フレームワークの修正を行った。

(2) 事例実証分析

7社(キヤノン、東レ、花王、ダイキン工業、パナソニック、ソニー、シャープ)の事例による実証分析から、間接的な4要因を仮説として提示した。

仮説として提示した4要因とは、(1)組織変革の断行、(2)組織形態の変化、(3)意思決定の明確化、(4)組織学習の促進である。そのうえで、次の3つの段階に分けて、事例実証分析を行った。

第1段階では、キヤノン、花王、東レ、ダイキン工業の十数年間を、文献調査、公表資

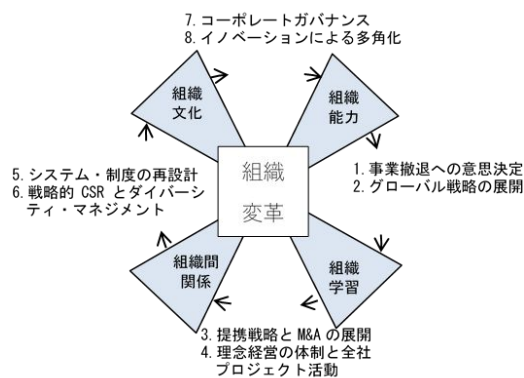
料、新聞記事等で分析した。さらに、組織変革の阻害・促進要因を、組織と人間との関係、組織と外部環境との関係の二方向から検討した。

第2段階では、同様の研究方法により、パナソニック、ソニー、シャープの十数年間を、文献調査、公表資料、新聞記事等で分析した。さらに、組織変革の阻害・促進要因を、組織と人間との関係、組織と外部環境との関係の二方向から検討した。

第3段階では、同様の研究方法により、日立製作所、三菱電機、東芝の十数年間を、文献調査、公表資料、新聞記事等で分析した。さらに、組織変革の阻害・促進要因を、組織と人間との関係、組織と外部環境との関係の二方向から検討した。

以上、3段階の事例実証分析により、組織変革の4要素と8つの促進要因を整理した(図2)。

図2：組織変革の4要素と8の促進要因



出所：槇谷(2016b, p.28)

4. 研究成果

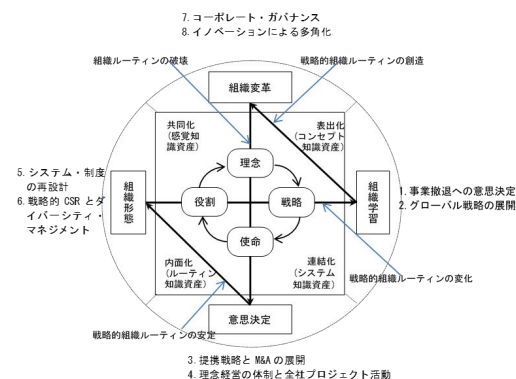
組織変革の阻害要因の研究結果から、次の7点が明らかになった。第1は、経営者による意思決定の内容・範囲・タイミングである。第2は、協働システムとインセンティブシステムの同期化である。第3は、経営者チーム形成によるステークホルダーマネジメントである。第4は、トップとメンバーの協働を生み出すマネジャー機能である。第5は、組織メンバー間の相互作用と主体的役割認識

である。第6は、クロスファンクショナル体制整備である。第7は、職務間ボトルネックである。

一方、組織変革の促進要因の研究結果から、次の4点が明らかになった。第1は、機能別組織能力からグループ全体のダイナミック・ケイパビリティ形成である。第2は、創発的戦略を促進させるクロスファンクショナルでフラクタルな組織形態による組織学習である。第3は、M&A（合併・買収）後の組織関係を促進させるリエゾン・マネジメントの機能向上である。第4は、イノベーションを創出するオープンな組織文化の形成および変革である。

知識創造による SECI モデル（Nonaka and Takeuchi,1995）の援用と、事例実証分析の結果、戦略的組織ルーティンの創造からダイナミック・ケイパビリティの形成についてモデル化を試みた（図3）。

図3：戦略的組織ルーティンの創造からダイナミック・ケイパビリティの形成へ



出所：槇谷（2016c,p.178）

事業撤退の意思決定とグローバル戦略の展開による組織変革の断行で、環境に適応できなくなった組織ルーティンを破壊する必要がある。

そこでは、提携戦略とM&A（合併・買収）の展開場面において、意思決定基準の明確化が必要になる。理念経営の体制整備による組織メンバー間の方向性の確認と一体化が図られる。

新たな環境に適応する戦略的組織ルーテ

ィンが安定することによって、競争優位のダイナミック・ケイパビリティが形成されるには、システム・制度の再設計と、戦略的CSR（企業の社会的責任）とダイバーシティ・マネジメントの体制整備など、組織形態の構築がトップ主導によって戦略実行段階に組み込まれる必要がある。それらの組織形態の場によって、組織メンバーの役割認識が高まってくる。

事業撤退の意思決定とグローバル戦略の展開などの組織変革の断行において、メンバー間の相互作用による組織学習が促進されることで、一時的に安定した戦略的組織ルーティンは、新たな環境適応に向けて戦略的組織ルーティンが変化する。そこで、戦略と組織の共進化がもたらされ、ダイナミック・ケイパビリティの形成となり戦略的組織ルーティンが形成される。その基盤には、コーポレート・ガバナンスが位置づけられ、新事業・新製品を創出するイノベーションによる多角化がある。

このように、一連の組織ルーティンを同期化することで、戦略的組織ルーティンが形成される。しかし、安定した戦略的組織ルーティンは同時に変化させなければならず、さらに、新たな戦略的組織ルーティンの創造へと繋げることが、企業の持続性を保証するメカニズムである。ダイナミック・ケイパビリティとは、これら一連の組織ルーティンの破壊から、戦略的組織ルーティンの創造をルーティン化させることであった。

<引用文献>

1. 藤本隆宏・進化経済学会・塩沢由典編（2000）『方法としての進化-ゲネシス進化経済学:第2章 実証分析の方法』シュプリンガー・フェアラーク東京。pp.51-84.
2. 槇谷正人（2012）『经营理念の機能 - 組織ルーティンが成長を持続させる - 』中央経済社
3. March,J.G.and Simon,H.A.（1958）『Organizations』Wiley.（土屋守章訳『オーガニゼーション』ダイヤモンド社,1977年）

4. Mintzberg,H. (2009) *Managing*,Berrett-Koehler Publishers. (池村千秋訳 『マネジャーの実像「管理者」はなぜ仕事に追われているのか』日経 BP 社,2011 年) .
 5. Nadler,D.A. and Shaw,R.B. (1995) *Transformational leadership*.In Nadler,D.A., Shaw,R.B.and Walton,A.E.(Eds).*Discontinuous Change:Leading Organizational Transformation*. Jossey-Bass Inc. (斎藤彰悟監訳・平野和子訳 『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,1997 年)
 6. Nelson,R.R. and Winter ,S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press. (後藤晃・角南篤・田中辰夫訳 『経済変動の進化理論』慶應義塾大学出版会,2007 年)
 7. Nonaka,I. and Takeuchi,H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博訳 『知識創造企業』東洋経済新報社,1996 年)
 8. 野中郁次郎 (1990) 『知識創造の経営:日本企業のエスピテモロジー』日本経済新聞社
 9. 大月博司 (2005a) 『組織変革のパラドックス (改訂版)』同文館出版
 10. 大月博司 (2005b) 「組織の適応、進化、変革」『早稲田商学』404 号,pp.1-25.
 11. 大月博司 (2006) 「ポジティブな組織変革:POS パースペクティブの可能性」『早稲田商学』408 号,pp. 1-24.
 12. 大月博司 (2010) 「組織変革と組織ルーティンのダイナミック性」『早稲田商学』423 号, pp.445-469.
 13. 大月博司 (2014) 「組織変革における効率性と創造性をめぐる問題」『経営論集(北海学園大学)』第 11 巻 4 号,pp.29-43.
 14. Pentland,B.T. and Rueter,H.H. (1994) Organizational routines as grammars of action. *Administrative Science Quarterly*,39,pp.484-510.
 15. Teece,D.J. and Pisano,G . (1994) The Dynamic Capabilities of Firms :An Introduction, *Industrial and Corporate Change*,3(3).
 16. Teece,D.J.,Pisano G.and Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*,Vol.18,7,pp.509 -533.
 17. Teece,D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities:The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance.*Strategic Management Journal*,Vol.28, ssue13, pp.1319-1350. (渡部直樹編著・デビット・J・ティースほか著 『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社)
 18. 内野崇 (2006) 『変革のマネジメント 組織と人をめぐる理論・政策・実践』生産性出版.
 19. Wiggins,R.R.and Ruefli. T.W. (2002) Sustained Competitive Advantage:Temporal Dynamics and the incidence and Persistence of Superior Economic Performance. *Organization Science*.13(1) pp.81-105.
- 5 . 主な発表論文等
(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)
- [雑誌論文] (計 7 件)
- 榎谷 正人、組織変革の阻害要因 - 組織間・階層間・職務間における機能不全の考察を通して、経営情報研究、摂南大学経営学部紀要、査読有、24 巻 1・2 合併号、2017,1-18
https://setsunan.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=960&item_no=1&page_id=13&block_id=21
- 榎谷 正人、組織変革における二面性 - 戦略シフトの考察を通して、日本経営学会、経営学論集第 86 集、2016、(47)1-9
<http://www.jaba.jp/category/select/pid/10676>
- 榎谷 正人、組織変革の促進要因 - 組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化からのアプローチ、経営情報研究、摂南大学経営学部紀要、査読有、第 23 巻 1・2 合併号、2016、17-35
https://setsunan.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=884&item_no=1&page_id=13&block_id=21
- 榎谷 正人、組織変革のメカニズム解明に向けた分析フレームワーク、経営情報研究、摂南大学経営学部紀要、査読有、第 23 巻 1・2 合併号、2016、1-15
https://setsunan.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=883&item_no=1&page_id=13&block_id=21
- 榎谷 正人、理念経営の組織マネジメント - ダイバーシティとステークホルダーの観点から、経営哲学、経営哲学学会、第 12 巻 2 号、2015、16-21
<http://ci.nii.ac.jp/naid/40020598065>
- 榎谷 正人、ダイナミック・ケイパビリティ形成における企業家機能、経営情報研究、摂南大学経営学紀要、査読有、第 21 巻 2 号、2014、1-18
https://setsunan.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=883&item_no=1&page_id=13&block_id=21

itory_view_main_item_detail&item_id=797&item_no=1&page_id=13&block_id=21

榎谷 正人、組織変革期における経営理念の機能-SECI プロセスによる戦略的組織ルーティンの考察を通して-、経営学論集、第 84 集、日本経営学会、2014、(37)1-11

<http://www.jaba.jp/category/select/pid/10478>

〔学会発表〕(計 3 件)

榎谷 正人、組織変革の阻害要因 - パナソニック・ソニー・シャープの実証研究より -、経営哲学学会関西部会、2016 年 12 月 17 日、摂南大学

榎谷 正人、組織変革における二面性-戦略シフトの考察を通して-、日本経営学会第 89 回全国大会、2015 年 9 月 4 日、熊本学園大学

榎谷 正人、働く人の尊厳 - 「労働」「仕事」「活動」の観点から、経営哲学学会第 31 回全国大会、2014 年 9 月 8 日、東京富士大学

〔図書〕(計 2 件)

榎谷 正人、文眞堂、企業の持続性と組織変革、2016、204

ISBN978-4-8309-4881-7 C3034

大平浩二編著、榎谷 正人 他、中央経済社、ステークホルダーの経営学 - 開かれた社会と持続可能な企業 - (第 2 版) 2016、218-238 (317)

〔産業財産権〕

出願状況(計 0 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況(計 件)

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

<http://www.setsunan.ac.jp/kenkyu/shien/>

6 . 研究組織

(1)研究代表者

榎谷 正人 (MAKITANI, Masato)

摂南大学・経営学部・教授

研究者番号：80511097

(2)研究分担者

()

研究者番号：

(3)連携研究者

()

研究者番号：

(4)研究協力者

()