

令和 3 年 6 月 14 日現在

機関番号：22701

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2017～2020

課題番号：17K13794

研究課題名（和文）組織変革に関する理論的概念枠組みの構築と実証研究：モメンタム仮説の拡張を通じて

研究課題名（英文）Theories and Empirical Analyses about Organizational Change

研究代表者

小沢 和彦（Ozawa, Kazuhiko）

横浜市立大学・国際商学部・准教授

研究者番号：30754428

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 2,800,000円

研究成果の概要（和文）：本研究は、組織変革に関する理論的概念枠組みの構築とその実証研究を目的とした。モメンタム仮説では、組織は過去に行った戦略的転換と同様の戦略的転換を将来もくりかえす、あるいは過去に行った組織変革と同様の組織変革を将来もくりかえすと考えられてきた。しかし、近年の研究では相反する仮説もみられるため、両者の主張を丹念に検討することを通して、どのような状況で両仮説が成り立つかを検討し、既存研究の矛盾の解消を試みた。また、本研究では複数の理論（ダイナミック・ケイパビリティやUpper Echelons及び組織ルーティンなど）を用いて、組織変革の先行要因の理解を深めた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

今日の企業・組織は激しい環境変化に対応することが求められていることから、実務の世界において組織変革は重要なテーマであり高い関心もたれてきた。本研究では、モメンタム仮説と相反する仮説の矛盾の解消に取り組むことによって組織変革研究に貢献した。くわえて、複数の理論を用いることによって、組織変革研究の先行要因の理解を深め、モメンタム仮説の拡張も行った。このような企業・組織の組織変革に関する知見を深めることにより、既存研究への貢献に加えて、実務的な示唆も含んでいると考えられる。

研究成果の概要（英文）：Organizational change studies have argued that past experience can influence future change activities, and traditionally, they have demonstrated that prior change experience increases the possibility of further change; this is called “repetitive momentum”. However, a recent study challenged this view and provided an alternative hypothesis. Given previous studies, this research examined existing studies critically and reconciled this contradiction. In addition, to extend repetitive momentum hypothesis, the present study draws on insights from some theories (e.g. dynamic capabilities, upper echelons, and organizational routines). From theoretical and empirical analyses, this research explored the factors that will promote organizational change, trying to make theoretical and practical implications.

研究分野：経営学

キーワード：組織変革 戦略的転換 モメンタム ダイナミック・ケイパビリティ

## 1. 研究開始当初の背景

今日の企業・組織は激しい環境変化に対応することが求められており、実務的・学術的に組織の構成要素の変更、つまり組織変革の重要性は増している。実務の世界において組織変革は重要なテーマであり高い関心がもたれてきた。

しかし、既存研究においては、必ずしも組織変革の「知見」が蓄積されてきたわけではない。つまり、近年の国内外の研究では、現象のアドホックな説明に留まっている研究や、理論的に問題を抱えている研究も多く、組織変革研究は停滞している状況にある。組織変革研究が停滞している現状においては、組織変革に関する緻密な理論的概念枠組みの構築とその検証が求められているといえる。

## 2. 研究の目的

本研究では、モメンタム仮説の拡張を通じて、組織変革の理論的概念枠組みの構築とその実証研究を目的とする。モメンタム仮説では、組織は過去に行った戦略的転換と同様の戦略的転換を将来もくりかえす、あるいは過去に行った組織変革と同様の組織変革を将来もくりかえすと考えられてきた。モメンタム仮説は組織変革研究で注目されてきた一つの仮説であるが、近年の研究では相反する仮説もみられる。このような現状を踏まえて本研究では、両仮説の矛盾の解消を試み、組織変革の先行要因の理解を深めている。

## 3. 研究の方法

研究の方法については以下のとおりである。まず国内外における学術雑誌のサーベイを行い、組織変革に関する概念枠組みを構築した。そして、パネルデータを用いて定量的に検証した。

本研究では組織変革に関する詳細な情報が必要になるが、そのような情報は一般的には整備されていない。そのため、独自に作成を進めていたデータセットに新たなデータを追加する作業を行った。国際的にトップの学術雑誌では書籍などの二次資料を基にデータセットを作成することは多くみられるため、本研究も二次資料を中心にデータセットを作成した。

## 4. 研究成果

これまでの研究成果については、学会発表を行い、論文を執筆し、成果をまとめることができた。論文については、(国際学術雑誌を含む)学術雑誌に5本受理された。くわえて、国際学術雑誌に投稿中の論文もあり、こちらについても、査読プロセスを通じて、論文の精緻化を目指す。ここでは受理された論文の中でも、3つの研究成果を中心に成果を述べる。

### 組織変革研究における矛盾の解決

既存研究では、組織は過去に行った戦略的転換と同様の戦略的転換を将来もくりかえす、あるいは過去に行った組織変革と同様の組織変革を将来もくりかえすと主張されてきた。これらの研究によると、たとえば過去にポートフォリオの変更を行ってきた組織は将来もポートフォリオの変更を行うと推測される。既存研究では、この主張は「モメンタム仮説」と呼ばれてきた。

しかし比較的近年の研究では、この支配的な考え方に対して相反する主張が展開されている。つまり、組織は過去に行った戦略的転換(あるいは組織変革)と同様の戦略的転換(あるいは組織変革)を将来あまり行わない傾向があることが主張されている。

このように、戦略的転換・組織変革研究では異なる二つの仮説が展開されてきたが、既存研究では両仮説間の対立・矛盾が解決されていないという問題がみられる。これより本研究では両者の主張を丹念に検討することを通して、どのような状況で両仮説が成り立つかを検討し、既存研究の矛盾の解消を試みている。

具体的に本研究では、両仮説の議論を丹念に検討した後に、環境が変化していない状況と環境が変化している状況において、二つの仮説の成立条件を検討している。後者については、環境変化のタイプ、過去に行われていた変革のタイプ、変革のルーティン化に注目して既存研究の検討を行った。そして、両仮説の片方が成り立ちえる状況、両仮説が順に成り立ちえる状況、両仮説とも成り立ちにくい状況に分類できることを示した。もちろんその他の分類方法も考えられるが、本研究では全ての分類を網羅的に検討することを目的としていない。本研究では異なる二つの仮説の統合に注目し、戦略的転換や組織変革の既存研究の知見を一歩進めることを試みたのである。

### Upper Echelons の観点からの検討

戦略的転換の先行要因の一つとしては経営者の交代、つまり新たな経営者の就任が論じられてきた。たとえば(経営者の交代後に)新しく就任した経営者が新しい事業に進出するという戦略を提示し、それが実行された際には、経営者の交代が戦略的転換をもたらしたと既存研究では想定される。くわえて多くの研究では、(経営者の交代後に)新たに就任する経営者を企業の外部出身者と内部出身者に分類して議論が行われてきた。外部出身の経営者と内部出身の経営者

のどちらがより戦略的転換をもたらすかについては古くから論じられており現在も議論が続いているが、前者が後者に比べて戦略的転換を促す傾向にあると多くの研究で主張される。しかし、その戦略的転換が有効性に寄与するかについては十分に検討されてこなかった。外部出身の経営者が戦略的転換をもたらすと仮定しても、それは有効な戦略的転換になるのだろうか。本研究では、これらの点も踏まえて「外部出身の経営者の就任が戦略的転換に与える影響」について再考している。

本研究では、外部出身者のデメリットと内部出身のメリットを勘案すると、一概に外部出身の経営者の就任が有効性に寄与する戦略的転換の実行をもたらすとは限らない点について明らかにしている。そして、(レシピエントともいわれる)戦略的転換の受け手である従業員の視点が重要である点を示した。つまり、戦略的転換を実行するには従業員の理解や協力も必要であるため、彼らがどのように戦略的転換にレスポンスするかという点まで考慮する必要がある。しかし、経営者の交代と戦略的転換の既存研究においては、それに対する従業員の視点についてあまり論じてこなかったという問題がみられる。従業員のタイプによっては内部出身の経営者が好まれる可能性もあるため、従業員と経営者を詳細に検討し、どのような組み合わせが戦略的転換をもたらすかについての探求が今後の研究課題といえる。

#### ダイナミック・ケイパビリティの観点からの検討

モメンタムは過去の経験に注目する概念であるが、過去の経験の影響を考える際に、その経験によって形成されたケイパビリティに注目する必要性を認識したために、ダイナミック・ケイパビリティと組織変革についても検討している。

既存研究によると、ダイナミック・ケイパビリティは組織変革の源泉になるため、強いダイナミック・ケイパビリティを有する企業は組織変革を行うことが可能と想定されてきた。しかし、実際に環境変化に適応し続け、組織変革を行い続けることができる企業は必ずしも多くない。そのため、本研究ではダイナミック・ケイパビリティが衰退することで、それを有していた企業でさえ組織変革を行えていない可能性について検討している。既存研究においては、ダイナミック・ケイパビリティと競争優位性の関係、あるいは学習などのポジティブな側面が比較的強調されており、ダイナミック・ケイパビリティの衰退については深く論じられてこなかったといえる。

本研究では Upper Echelons パースペクティブを参考にしつつ、時間の経過とともにダイナミック・ケイパビリティの要素の1つであるセンシングが衰えることを明らかにしている。それを通して企業のダイナミック・ケイパビリティも衰退するため、過去にダイナミック・ケイパビリティによって組織変革を行えた企業でさえも、将来に組織変革を行えない可能性があることについて明らかにしている。

いずれの論文も査読付きの学術雑誌に発表できている点を踏まえると、研究成果については既存研究への貢献に加えて、実務的なインプリケーションも提示していると考えられる。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計5件（うち査読付論文 5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 小沢和彦	4. 巻 43
2. 論文標題 戦略的転換・組織変革研究におけるモメンタム仮説とディセレーション仮説	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本経営学会誌	6. 最初と最後の頁 53-65
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 有
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 Kazuhiko Ozawa	4. 巻 33
2. 論文標題 Managers' experiences as recipients: impact on organizational change	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Journal of Organizational Change Management	6. 最初と最後の頁 143-156
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.1108/JOCM-05-2018-0137	査読の有無 有
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 小沢和彦	4. 巻 15
2. 論文標題 ダイナミック・ケイパビリティの衰退と戦略的転換 Upper Echelonsパースペクティブを踏まえて	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経営哲学	6. 最初と最後の頁 36-46
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 有
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 小沢和彦	4. 巻 18
2. 論文標題 外部出身の経営者の就任が戦略的転換に与える影響の検討	5. 発行年 2018年
3. 雑誌名 経営戦略研究	6. 最初と最後の頁 31-42
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 有
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 Kazuhiko Ozawa	4. 巻 18
2. 論文標題 The influence of managers' successful change experience on organizational change: performance crisis and managers' tenure	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Knowledge Management Research & Practice	6. 最初と最後の頁 367-379
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.1080/14778238.2019.1673677	査読の有無 有
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1件 (うち招待講演 0件 / うち国際学会 0件)

1. 発表者名 小沢和彦
2. 発表標題 戦略的転換・組織変革研究におけるモメンタム仮説
3. 学会等名 経営戦略フォーラム (経営戦略学会主催)
4. 発表年 2020年

〔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
---------	---------