

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 24 年 6 月 4 日現在

機関番号：12701

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2009 ～ 2011

課題番号：21530352

研究課題名（和文）組織変革プロセスと変革推進主体の行動・パワー・ネットワークに関する研究

研究課題名（英文）A study in organizational change process and change agents

研究代表者

山倉 健嗣(YAMAKURA KENSHI)

横浜国立大学・経営学部・教授

研究者番号：90126384

研究成果の概要（和文）：組織変革の認知・導入・定着のプロセスを変革に関わる内外の主体（変革推進主体）および主体間の関係に焦点を当て、変革の新しいプロセスモデルを構築した。変革推進主体のパワーとネットワークに注目することにより、組織変革のダイナミックな側面がより明らかになった。組織変革の事例を踏まえ変革の認知・導入・定着の各段階に関わる変数（変革推進主体のネットワーク・パワー、変革への態度等）の索出を行った。

研究成果の概要（英文）：This study deals with organizational change process and change agents. It examines the influence of change agent power and network on change process. The relationship between change agent and the other agents can understand dynamic aspects of organizational change. Top intervention and middle involvement, resistance to change influence phases of organizational change. According to case study, factors which determine change process are power relations between change agent and other agent, relations between top and change agent, attitude towards change.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	1,500,000	450,000	1,950,000
2010年度	1,000,000	300,000	1,300,000
2011年度	800,000	240,000	1,040,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：企業経営・組織変革・変革推進主体・パワー・ネットワーク

1. 研究開始当初の背景

(1) 組織変革は組織論にとって重要な課題であり、数多くの研究者が積極的に取り組んできた。

組織はなぜ、いかに変革していくのか、望ましい組織をいかに作っていくのかは組織論にとって究極の理論的・実践的課題にほかならない。そこで組織変革とは何か、組織はなぜ変革を行うのか、変革をいかに推進してい

くのか、変革の担い手は誰かなどは重要な問題であり、経営学において挑戦的に解決を試みてきた。しかし変革に関する課題の複雑性により統合的な枠組みにもとづく解明はほとんど行われてこなかった。むしろ組織変革の実際に関する事例や報告という形で変革の記述のみが行われてきた。すなわち組織変革の理論の不在が問題であり、理論にもとづく現実の説明が今まさに求められている。

(2)組織変革に関する理論は環境決定論的色彩が強かった。変革は環境に適合すること、あるいは環境に淘汰されるものとして捉えられていた。しかし組織変革は決して環境のみによって決定されるわけではない。むしろ組織内外のさまざまな主体が相互に関連しながら環境を能動的に認識し捉えなおす過程である。そこで変革を推進する主体とそれに抵抗する主体、支持する主体との関係に焦点を当てた研究が必要である。それは変革主体論の復権であり、変革をめぐる主体間のダイナミックな関係に注目することである。組織変革論においては組織文化を計画的に変革する組織開発論はチェンジエージェント論として既に取り上げてきている。しかしそれはコンサルティングとしての位置づけであり、本格的に変革論の中に位置づけられてきたとは言えない。また変革論においてトップのリーダーシップは言うまでもなく重要であり、変革とリーダーシップは変革型リーダーシップとして取り上げてきている。

(3)提携相手をパートナーとする変革過程についての研究を展開してきた。変革の各段階において当該組織と密接に関連した提携相手の影響は極めて大きく、変革案の導出や選択において提携相手が深く影響を与えることが明らかとなった。それは組織のトップマネジメントの構成や変革をめぐるチームの編成を通じて影響を与えている。そこで変革の担い手に焦点を当てた研究は必要である。

2. 研究の目的

(1)本研究では従来の研究成果を踏まえ、組織変革の認知、導入、定着のプロセスを変革に関わる主体および主体間の関係に焦点を当て、組織変革の新しい方向を模索することにある。組織変革に関わる内外の主体がいかに変革を認知し、導入し、定着するのかについてのプロセスを分析することである。変革を推進する主体に焦点を当て、それに関わる様々な主体(抵抗する主体、支持する主体)との関係を、パワーと影響力の視点およびコミュニケーション、ネットワークの視点より理論的・実証的に明らかにすることを目的とする。変革推進主体が組織変革において、いかなる役割をはたし、役割を実行するために関連する主体との間のパワーをいかに形成し展開していくのか、抵抗する主体に対しいかなる方法で対処するのか、いかに支持者を拡大するのか等について明らかにすることを目的としている。21世紀にかけて様々な組織で行われたV字回復のプロセスを解明するためには、業績低下への認識および具体的行動を、その担い手の立場や認知に注目した分

析が必要である。

(2)組織変革の推進主体とそれに関連する主体との関係に焦点を当て、理論的・実証的に解明することである。従来の組織変革研究に欠けていた主体論を復権することである。変革を認知し、実行し、定着するためにはトップを含む変革推進主体がいかに支持者を拡大し、抵抗する主体を説得するのかにかかっている。そこで新しい組織変革のモデルを構築することを目指している。また組織変革の実態を通じたケースの集積も目指している。

(3)変革がトップ主導であるのか、現場主導であるのかにより変革のタイプ分けを行い、タイプ別の変革への影響について明らかにする。すなわちトップが主導した組織変革と現場から湧き上がった組織変革の違いについて、変革に関わる様々な主体の役割、パワー、ネットワークに注目して解明する。各タイプの変革への効果についても明らかにする。意図した行動が必ずしも予測される成果をもたらさないことがあり、そのメカニズムを解明することも重要な課題である。組織変革プロセスにおけるパワーダイナミクスを解明することもつながり、変革論とパワー論の接続を図る研究である。

3. 研究の方法

(1)本研究は変革主体に関する研究と変革プロセスに関する研究に分けておこなった。変革主体に関する既存の研究についてサーベイし、パワーとネットワークの視点からの枠組みを構築した。変革プロセス研究では、組織変革の認知・導入・定着のフェイズにいきょうをあたえる要因の索出を行う。

(2)それと並行し、大企業の変革の実態を明らかにするために事例についての研究を展開した。事例としては日産自動車、JR東日本、キンビール、コマツがとりあげられた。これに関する情報収集に努めた。変革に関する本・雑誌・HP・新聞などをつうじて情報を整理した。工場・販売現場など実際の現場の調査も行った。

4. 研究成果

(1)組織変革の認知・導入・定着のプロセスを変革に関わる内外の主体(変革推進主体)および主体間の関係に焦点を当て、変革の新しいプロセスモデルを構築した。そこで変革推進主体に関する既存の文献のサーベイを行った。変革推進主体の役割に関する研究は行われてきたが、変革推進主体と他の主体との関係といった、関係論的視点に立つ動態的研究が行われていないことが明らかになった。それはパワー・影響力の観点からの分析がほとん

ど行われなかったことでもある。パワーとネットワークの視点からの再整理を行った。変革推進主体のパワーとネットワークに注目することにより、組織変革のダイナミックな側面がより明らかになった。変革の認知・導入・定着の各段階に関わる変数の索出を行った。変革プロセスと変革推進主体を結びつけた枠組構築への手がかりが与えられた。本研究は組織変革の認知・導入・定着のプロセスを変革に関わる内外の主体の変革(変革推進組織変革の認知・導入・定着のプロセスを変革に関わる内外の主体の変革(変革推進主体)および主体間の関係に焦点を当て、変革の新しいプロセスモデルを暫定的に構築した。

(2) 組織変革の具体的な事例として、まず日産自動車、テルモ、ヤマハ発動機、などを取りあげ公開されている資料を中心に分析を行った。変革においては、トップ、ミドル、現場が異なった役割を果たすとともに、トップとミドルとの関係、ミドルと現場との関係がいかに関係されるのかが重要であることが明らかになった。変革推進主体であった、日産におけるCFT、テルモにおけるTBUに注目すると、こうしたチームや単位がいかに関係形成されたのか、どのようなメンバーで構成されたのか、トップがどのように関与したのか、チームや単位のパワーの源泉や行使が重要であることが明らかになった。組織変革について、キリンビール・JR東日本・コマツの事例についても調査をおこなった。業績の低下に対して、いかに対応したのかについて注目し、変革推進主体とそれに賛成する主体・抵抗する主体の関係をパワーとネットワークの視点からの整理を行っている。変革推進主体とトップとの関係にも注目している。組織変革における、新製品開発・新事業創造の重要性や新製品・新事業における主体間のパワー分析の必要性は取り上げた事例からも明らかになった。

(3) 今までの研究では十分に展開されてこなかった各段階に関わる要因として、変革推進主体と他の主体との関係、変革に対して賛成なのか、反対するのか、無関心なのか、主体間のパワー関係を考慮することを明らかにした。今までの研究では十分に展開されてこなかった各段階に関わる要因として、変革推進主体と他の主体との関係、変革に対して賛成なのか、反対するのか、無関心なのか、主体間のパワー関係を考慮することを明らかにした。すなわち変革推進主体のパワー・ネットワーク、変革への態度の違いは変革に影響を与えることが明確になった。また変革推進主体が誰によって担われるのかが変革の範囲・

速度を規定することが事例研究からわかった。変革がどのような順序で推移するのか、そのさいにいかなる主体がかかわるのかが重要である。

(4) 今までの研究では十分に組織変革における、新製品開発・新事業創造の重要性や新製品・新事業における主体間のパワー分析の必要性は事例からも明らかになった。

5. 主な発表論文など

(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 12 件)

- ① Schulze,A.,P.Schmitt,M.Heinzen,P.Mayrl,ヘラー・ダニエル、「Exploring the 4I framework of organizational learning in project development: Value stream mapping as a facilitator」、International Journal of Computer Integrated Manufacturing(Forthcoming)
- ② 高橋賢、「産業クラスターへの管理会計の応用 BSCの適応可能性」、『企業会計』、63 巻、第 10 号、2011 年 10 月、pp.78-83
- ③ 高橋賢、「プロセス不均衡によるアイドル・キャパシティの表示に関する一考察」、『横浜経営研究』、31 巻第 3・4 号、2011 年、3 月、pp.39-53
- ④ 高橋賢、「バランス・スコアカードの産業クラスターへの適応」、『横浜国際社会科学研究所』、15 巻、第 6 号 2011 年 2 月、pp1-19
- ⑤ 高橋賢、「基準操業度の選択が与える原価計算・管理会計への影響についての一考察」、『経理研究』、54 号、2011 年 2 月、pp.234-244
- ⑥ 高橋賢、「TDABCの本質とその課題」、『産業経理』、70 巻第 2 号、2010 年 7 月、pp.128-136
- ⑦ 高橋賢、「産業クラスターの管理と会計～メゾ管理会計の構想」、『横浜経営研究』、31 巻、第 1 号、2010 年 6 月、pp.73-87
- ⑧ 高橋賢、「直接原価計算を巡る最近の動向」、『横浜経営研究』、15 巻第 1・2 号、2010 年 6 月、pp.73-87
- ⑨ ヘラー・ダニエル、「Will プロジェクトとトヨタ：日本の若年層市場獲得に向けた取り組み」、『横浜国立大学経営学部ワーキング・ペーパー・シリーズ』、No.291、pp.1-16
- ⑩ 高橋賢、「大恐慌と会計 差額原価収益分析の系譜」、『横浜経営研究』、30 巻第 2 号、2009 年 9 月、pp.13-29
- ⑪ 山倉健嗣、「中小企業の成長戦略と組織・組織間関係」、『横浜国際社会科学研究所』、13-6、2009、p 1-9

- ⑫ 高橋賢、「連結原価の配賦方法の合理性に関する一考察 正義という観点から」、『横浜経営研究』、29 卷 4 号、2009 年 3 月、pp.27-40

〔図書〕(計 4 件)

- ① 山倉健嗣編、「連携の組織論—組織間関係論の展開」、pp.1-15,pp.80-100,2012 年 4 月
- ② 山倉健嗣、中央経済社、「組織論の日本的展開」(編序)、2010 年 10 月
- ③ 田尾雅夫編著、山岡徹、他、ミネルヴァ書房、『よくわかる組織論』、2010 年 4 月、pp.4-7,156-159,210-211
- ④ ヘラー・ダニエル共著、『the Second Automobile Revolution: Trajectories of the world carmakers in the 21st century, Palgrave Macmillan 』、「The Rebirth of Mazda Under Ford 's Shadow」Michel FREYSSNET (編著)、第 7 章、pp.129-140,2009 年 5 月

6. 研究組織

(1) 研究代表者

山倉 健嗣 (YAMAKURA KENSHI)
横浜国立大学・経営学部・教授
研究者番号：9 0 1 2 6 3 8 4

(2) 研究分担者

高橋 賢 (TAKAHASHI MASARU)
横浜国立大学・国際社会科学研究科・教授
研究者番号：5 0 2 8 2 4 3 9

山岡 徹 (YAMAOKA TORU)
横浜国立大学・国際社会科学研究科・准教授
研究者番号：8 0 3 7 7 0 8 5

ヘラー ダニエル (HELLER DANIEL)
横浜国立大学・経営学部・准教授
研究者番号：0 0 3 6 2 0 9 6