

タイトル	組織変革モデルにおけるダイバーシティ・マネジメントの位置付け：包括的な組織変革モデルのレビューからの考察
著者	坂東，奈穂美；Bando, Naomi
引用	北海学園大学大学院経営学研究科 研究論集(16)：1-18
発行日	2018-03

組織変革モデルにおける ダイバーシティ・マネジメントの位置付け

— 包括的な組織変革モデルのレビューからの考察 —

坂 東 奈 穂 美

I. 研究動機

本研究の目的は、組織変革モデルにおけるダイバーシティ・マネジメントの位置付けを明らかにすることである。

これまでのダイバーシティ・マネジメントに関連する研究を振り返ってみると、人材の多様性の捉え方やマネジメントの成果を明らかにするものが多々ある。違いに対する偏見や差別に着目した倫理的な視点からの研究 (R. Thomas, Jr., 1990)。文化的アイデンティティに基づく文化的多様性や、米国の国勢調査の分類によるデモグラフィック・ダイバーシティの特性を見出す研究 (T. H. Cox and S. Blake, 1991)。少数派に属する人材が活躍した企業を、成功事例として分析したケーススタディー。多様な人材が組織に及ぼすポジティブもしくはネガティブな影響を明らかにする、組織心理学や社会心理学の視点からの研究。これらの研究をレビューすることで、日本にダイバーシティ・マネジメントが紹介された (有村, 2004; 谷口, 2005)。

日本におけるダイバーシティ・マネジメントの研究は、女性の活用に着目したもの (杉田, 2006)、外資系企業もしくは外国人を雇用している企業や組織を対象としたケース分析 (有村, 2001; 有村, 2002; 有村, 2004) が主である。これらは、企業や組織の多様な人材をデモグラフィック・ダイバーシティで分類し、マネジメントの実践における特徴を帰納的に分析している。海外の研究は、主に国籍や文化の違う少数派を対象とし、就業上の偏見の撤廃に関する研究 (M. E. Mor Barak, 2000; Ely & Thomas, 2001) や、多様な人材が組織にもたらすメリットとデメリット、多様な人材を組織に包摂するためのリーダーシップなどが多い。これらのダイバーシティ・マネジメントに関する理論や研究は、多様な人々と組織との関係性を研究対象としている。

ダイバーシティ・マネジメントの本来の目的は、違いをもつ多様な人々を活かす環境の整備ではなく、多様な人材の能力を戦略的に活かすことができる組織へと変革

することである。脇 (2010) はダイバーシティ・マネジメントによる組織変革プロセスモデルの構築を試みている。しかしながら、ダイバーシティ・マネジメントの事例研究の少なさと組織変革プロセスの複雑さから、モデルの精緻化にまでは至らなかった。

そこで、本研究では、組織変革モデルにおけるダイバーシティ・マネジメントの位置付けを明らかにする。最初に、組織変革の概要を俯瞰し、組織変革を実行するきっかけを明らかにする。次に、組織論および戦略論から組織変革論に至るまでの先行研究をレビューし、各理論の特徴を明らかにする。それらに基づき、ダイバーシティ・マネジメントによる組織変革が、組織変革論の研究においてどのように位置付けられるのかを検討する。本研究の意義は、ダイバーシティ・マネジメントによる組織変革の特徴を明らかにし、ダイバーシティ・マネジメントによる組織変革プロセスについて示唆を得ることである。

II. 組織変革の概要

1. 組織が変化すること

組織の変化に関して用いられる言葉は、様々な使われ方をしている。組織変革の議論に入る前に、組織の行動が変化する場合と、組織自体が変化する場合に分け、関連する用語のそれぞれの意味を明確にしておく。

組織の行動が変化することを表現する言葉には、改善・改革・革新・変革がある。“改善”は、機能別戦略として現場に焦点化した生産改善や、業務改善といった使われ方をする。改善の対象となるルーティン活動が組織メンバーにとって成功体験である場合、その体験を棄却し変化させることは困難を極める。そのため、トップ層は組織メンバーのルーティン活動を重視しつつ、継続する活動と改善させなければならない活動を見極める必要がある。“改革”は、不採算事業の中止や抜本的な見直しをする事業改革、事業全体を見直すことで行われるリストラクチャリングである構造改革、危機的状況への対策

として組織の仕組みと組織構造を変更する組織改革などが該当する。環境変化に対応できないと認識した場合に、組織を見直し否応なく断行される活動である。“革新”は、組織の持続的成長と発展を目的に、環境へ主体的に働きかける活動である。その範囲は、全社戦略、事業戦略、機能別戦略の全ての領域にわたるため、言い換えるならイノベーションである。組織論の視点から捉えると、組織能力、組織学習、組織間関係、組織文化などの要因と、経営成果との関係を明らかにしようとする、知識創造のアプローチともいえる。したがって、“改革”と“革新”は、それぞれ消極的もしくは積極的に環境変化へ適応するための戦略であるといえる。“変革”は、組織メンバーを中心とした改善活動、トップ層の意思決定による改革活動、新たな技術やシステムを活用した革新活動の全てを包含した、一連の組織全体に及ぶ活動プロセスである。変革には、「何らかの目的、意図を持った主体が、その対象となる状況ないし現実に対して、何らかの働きかけを行うこと（内野，2015）」が含まれている。経営組織と経営戦略が相互に変化するため、人間の意識や組織の目的を統合する経営理念が経営システムとして機能することが重要となる（楨谷，2016）。

組織自体が変化する場合に使用される言葉は、組織論において、組織変化（organizational change）・組織開発（organizational development）・組織変革（organizational transformation）の3つの領域に分けられる（狩俣，1996）。1970年代は環境変化が連続的で比較的安定した時代であり、組織の目標を達成することを目指し、組織の内部に存在する問題を整理し、目標や標準を改正する管理活動が組織変化（organizational change）であった。その範囲は部分的で、静態の志向が強く、組織論の視点から見ると組織構造を変える形態変化に該当する（狩俣，1996；大月，2005）。これに加え、変化する環境に適応し、組織の存続を目的に、組織と環境の間により良い調整を達成するように設計された活動や過程に焦点を当てた行動変化、および意思決定パターンを扱うものが、組織開発（organizational development）である（狩俣，1996；大月，2005）。具体的には、長期的な観点から、個人の能力開発や向上が組織の成果の向上につながると考え、個人の意識や行動の変革が意図された教育や研修などを実施する（松田，2012）。

しかし、1980年代に入り、環境変化が不連続になると、組織全体に及ぶ動態的な志向が強くなる。組織構造や戦略などが将来予測される事柄に適するように、組織の基本的特徴や文化を修正する活動や過程へと取り扱う範囲が広がった（狩俣，1996；楨谷，2016）。これが、組織変革（organizational transformation）である。

組織変化が形態変化であるのに対し、組織変革は行為変化として位置付けられる（大月，2005）。

2. 組織変革の定義

組織変革は、変化、行動もしくは活動、仕組み、手段、プロセスとして定義されている（表1）。組織変革を「変化」と捉えた場合、多面的な視点からの変化（Levy and Merry, 1986）だけではなく、思考を大きく転換させる変化の程度（Lewin, 1947；亀田，2005；脇，2010；安藤，2017）を示している。「活動もしくは行動」とした場合、これまでのやり方を放棄し、良い方向へと革命的な行動に舵を切ることを指す（Greiner, 1972；Miller & Friesen, 1980）。そのような行動をとる理由として、将来予測される環境の変化に組織を適合させ、組織の存続を目指すことがあげられる（狩俣，1996；柴田・中橋，2003；大月，2005；山岡，2007；南，2009；范，2012；古田，2012；内野，2015）。そして、これらを一連の「プロセス」として捉えると、環境の変化に適合させるため、戦略の策定や組織学習を行うことで、新しい価値を生み出し文化を修正するような、質的变化をもたらす過程である（狩俣，1996；柴田・中橋，2003；范，2012）。

ダイバーシティ・マネジメントにより組織変革を目指す場合、グローバル化や少子高齢化による生産年齢人口の減少といった人的環境の変化や、産業構造の変化が背景にある。多様な人材を活用するためには、これまで見過ごされてきた人材に着目し、それらの人々が持つ異なる能力ややり方に価値を認識することが求められる。つまり、このような経営環境の変化に対応し組織を成長させるには、戦略の策定による構造的な変革と、思考や価値観および文化の革命的な転換による質的な変化の両方が必要とされる。特に、質的な変化はダイナミックな変化であると同時に、価値観や思考、文化を変化させるには長い時間を要するため（脇，2010）、一朝一夕では変わり難いものである。したがって、本研究における組織変革とは、経営環境の変化に適応し、組織を成長させるために、戦略による構造的な変革（transformation）と思考や価値観の革命的な転換による組織文化の変化（change）に向けた活動のプロセスとする。

3. 組織変革を捉える視点

組織変革は、変革のきっかけ・変革の時期・変革の規模・変革の対象・変革の主体・変革を展開する戦略手法・変革の主たる方法・変革のプロセスといった8つの視点から捉えることができる（大月，2005；内野，2015；安藤，2017）。

1) 変革のきっかけ

組織変革が必要になる理由には、①内的整合性の確保、②外的整合性の確保、③内的整合性と外的整合性の相互作用に関するものの3つがある（山田，2015）。内的整合性が確保されていない状況とは、活動内容自体や、活動

表 1 組織変革の定義

	定義
Lewin (1947)	現在の状態から理想的な状態へ変化する
Levy and Merry (1986)	多次元的な、多層の、質的な、不連続的な、根本的な変化
亀田 (2005)	これまでの思考の枠組を根底から問い直すような、大規模で質的な変化であり、枠組み破壊的な変化、断絶的な変化、質的变化、パラダイム変化であり、革命的变化である。
脇 (2010)	組織の思考を問い直し、組織を変化させること
安藤 (2017)	組織の既存資源や要素を最大限に活かしつつ、その結合の仕方を変えることによって新たな価値を生み出すべく、Aという状態からBという状態へ不連続な変化を遂げること、そのうえで、その変化を定着させること
Greiner (1972) Miller & Friesen (1980)	過去の慣行を放棄し、革命的な成長をもたらす新たな組織行動
狩俣 (1996)	将来の予測に関わり、組織構造や戦略などが将来予測される事柄に適するように組織の基本的特徴や文化を修正する活動や過程
柴田・中橋 (2003)	環境の変化を認識し、その新しい環境に適合的な新しい戦略と組織を作り、新しい価値を生み出すプロセス
大月 (2005)	組織の主体者（経営主体）が、環境の変化がもたらす複雑性の中で行う組織の存続を確保する活動
山岡 (2007)	組織と環境との間の適合性を確保し、また組織内部の構成要素間における適合性を確保するための手段
南 (2009)	革新性と創造性を特質とする変革的な組織活動として現れるが、基本的な内容はそのような組織活動を実現し得るような特性を組み込んだ構造としての組織を作り出し、さらに、よりよく機能し得るように組織の運営を図ろうとすること
范 (2012)	組織は外部環境との不適応を解決するために、組織学習を行うことで、組織に質的に大きな変化をもたらすプロセス
古田 (2012)	組織が存続を確保する活動を説明する仕組み
内野 (2015)	「ありたい企業像ないし、ありうるべき未来像」と「現実の企業像ないし、現実の姿」との量的・質的ギャップの解消の努力と行動を一過去のよき価値・知・経験の保持・蓄積を前提に一持続的に遂行すること。

筆者作成

の束ね方、組織メンバーによる多様な活動の意識的な調整・統制のあり方が、共通目的の実現に合わなくなっていることを指す。もしくは、組織の共通目的そのものに問題がある場合もある。具体的には、業績の悪化、現状に対する不満・問題・矛盾の発見や発生、現在と未来のギャップとして現れる（内野, 2006；山田, 2015）。したがって、内的整合性を確保するということは、「内部統合プロセス」を経た組織変革であるといえる（山田, 2015）。外的整合性の確保は、「外部適応プロセス」を対象とした組織変革である。外部環境が変化すれば、これまでの組織の分業構造や業務遂行プロセスは不適合を起こす。これらへの対応として、改めて組織を設計し直すことが不可欠となる。外部からの圧力として、①産業構造もしくは製品ライフサイクルの変化、②技術革新、③マクロ経済の傾向と危機、④規制および法律の変化、⑤市場と競争状況の圧力、⑥成長の6種類がある（Nadler & Shaw, 1995；大月, 2005）。近年では急速なグローバル化と情報社会の進展により、①IT革命の進行（売り手と買い手の情報の非対称性がなくなりつつある、企業のIT戦略）、②意思決定のタイミングのスピード化、③自然の脅威、市場の不確実性などハイリスク化、④環境問題の重視、⑤緩和と強化の両面からの規制改革、⑥競争の激化、⑦会計制度の見直し、社内外に対する経営側の説明責任、情報開示など、企業と経営の裁量権と透明度の向上、⑧法令や企業倫理の遵守、CRSといったコンプライアンス

の重視といった点に加わる（内野, 2006）。3点目の内的整合性と外的整合性の相互作用は、外的整合性が崩れると内的整合性にも影響を及ぼし、内的整合性が取れなければ外的整合性も取れないと、両者は互いに影響を及ぼし合うことを指す。特に外部環境の変化が激しいほど、両者の相互作用の程度が強くなるため、対応の必要性が高い（山田, 2015）。

組織変革を求めるきっかけとして、組織は環境との均衡状態を破るような出来事に遭遇した場合に、組織変革へと舵を切るのである（Nadler & Shaw, 1995；内野, 2006）。このような状況への対応として、前例の踏襲や組織内の微調整による問題解決は困難であり、思い切った構造改革が求められる（内野, 2015）。一方、均衡状態の時でも内的整合性と外的整合性を図ることは、組織の存続にとって非常に重要なことである（安藤, 2017）。つまり、外部環境と組織の均衡状態の変化に左右されるのではなく、常に内外の整合性を検討することが、組織の存続と成長につながる。

2) 変革の時期

時期展開から見たプロセスであり、変革の時間の長さ・速さ・進め方（pace）がどうなのかということである（Greenwood & Hining, 1996；内野, 2006）。具体的には、短期間で素早く終わるのか、数年ないしそれ以上の長期間に及ぶものなのか、どのようなペースで進めるの

かである。

組織変革には、漸進的変革と急進的変革がある (Tushman & Romanelli, 1985)。漸進的変革とは、組織が絶え間ない改善、調整、修正を加えながら問題を解決し、より効率的な運営を図るプロセスである。一方、不連続変革とは、組織は新しい戦略、新しい仕事、新しい公式の組織体制などを備えた、まったく新しい構成を築こうとすることである (Nadler *et al.*, 1995)。一般的に、組織を進化的に変化させる場合は、連続的かつ漸進的に組織変革を進める。そのような取り組みが、最終的には既存の価値観や解釈を転換させるような大きな変革につながるということが明らかにされている (Greenwood & Hinings, 1996)。しかし、稀に進化的な変化でありながらも不連続的な変化が組織に起こることもある (Greenwood & Hinings, 1996)。

3) 変革の規模

変革の規模とは、組織へのインパクトと影響度を指す (内野, 2006)。小規模な組織変革は、組織全体に変化をもたらさない常軌的な組織内の変革活動である。言い換えるなら、組織行動を構成する要素の一部が対象となる第一次変化である。一方、大規模な組織変革は、複数ある組織行動の構成要素のうち、戦略と組織と経営資源の3つから成り立ち、それらを組み合わせて組織変革した結果が組織の成果に反映する。これは、組織の外部環境であるコンテキストと組織の内部環境を同時に変化させることであり、第二次変化である (Levy & Merry, 1986; Mohrman *et al.*, 1989)。1980 年代以降は、小規模な組織変革から大規模なものへと展開されてきている (Mohrman *et al.*, 1989)。Nadler & Tushman (1995) は一方の軸を漸進的変革と不連続変革の2つの時間軸とし、他方の軸を予測型と即応型のマトリックスで、組織変革のタイプを「調整型」「適応型」「再方向づけ型」「再建型」の4つに分類している。これは、既存の組織の戦略、構造、人間、プロセス、あるいはコアとなる価値の変化を伴った組織全体にまたがる変化を意味している。

また、環境変化の大きさと組織変革の規模は、短期的に見ると密接に関連する。しかし、組織変革は長期的な取り組みであり、部分的に環境変化の大きさと組織変革の規模が必ずしも一致しない場合もある (Greenwood & Hinings, 1996)。つまり、組織変革の規模や範囲にのみ着目するのではなく、組織変革の規模や範囲とその進行する速度を異なる次元として区別し、変革の進め方 (pace) を考慮することが不可欠である (Greenwood & Hinings, 1996; 安藤, 2017)。したがって、環境変化の程度が異なれば、組織変革においても異なるレベルが求められるということである。

また、連続的かつ漸進的な変化や持続的な変化 (Weick

& Quinn, 1999) の時も、対応すべき規模や範囲は小さくても、部分的、場当たりの対応ではなく、新たな整合性の模索が求められる。一方、不連続的な環境変化や、急激な変化 (Weick & Quinn, 1999) の時は、組織の内外の整合性が大きく崩れていることが明白である場合が多いため、大きな規模や範囲での組織変革の実現を目指す (安藤, 2017)。しかし、上記の反論として Fiol & Lyles (1985) は、変化の激しいときに認知面だけでなく行動面も大きく変化させることは、組織を過度に不安定な状態に導くことであり、非常に危険であるとの考えを示している。

4) 変革の対象

変革の対象とは、組織の何を変革させるのかである。組織変革が、組織全体か、集団か、個人か、もしくはその中の2つにまたがるのか、全てにまたがって行われるのかについてである (内野, 2015)。組織というシステムを構成する諸要素は相互依存的な関係である。大規模な組織変革の場合、仕事、職務構造、プロセス、人間関係などの相互関係が、どのようになっているのか、人間と組織の関係が一方方向なのか相互依存なのかにより、変革の仕方が変わってくる (大月, 2005)。また、たとえ組織構造に焦点を当てた組織変革を実行したとしても、必ず他の要素に対し意図しない影響を引き起こす。言い換えるならば、要素間の関係が密接であるほど、ドミノ倒しのように他の要素に波及するのである。つまり、組織変革が新たな組織内外の整合性を確保することを目的とする活動であれば、組織変革の対象を明確にすること自体に意味がなくなってしまう (安藤, 2017)。したがって、小規模な組織変革の場合は変革の対象者は明確となるが、大規模な組織変革の場合は各要素の相互依存性が高くなるため、変革の対象者に対する個別の考慮は必ずしも重要ではなくなってくる。

5) 変革の主体

組織変革を駆動させるものには、システムの不安定化 (system instability) と、慣性 (inertia) の2つがある。システムが不安定になると、組織内では不安定な状態を解消しようとして組織変革の必要性を知覚する。また、既存の価値観や行動規範、ルーティンといった組織内の慣性に対する固執を克服することを目指して、組織変革が志向される (Plowman, Baker, Beck *et al.*, 2007)。その際、変革を推進する主たる者は、組織内部では一般的には経営者が中心となって変革を進めることが多く、組織外部であれば親会社や銀行といった組織やコンサルタントによることもある (内野, 2006)。

6) 変革を展開する戦略手法・方法・プロセス

変革の戦略的手法には、1カ所に焦点を当てる一点突破型と、様々な整合性と全体のバランスを考えて対応する体系的接近がある（内野, 2015）。変革させる具体的な視点は、ビジョン・目的・戦略・仕組み・構造など、目に見えるものを変える方法と、スキーマ・文化・意識・態度・行動といった目に見えないものを変える方法がある（内野, 2015）。これらの戦略と方法を用いて変革までたどるプロセスの予見、もしくはコントロールの可能性として、①計画的なコントロールが可能だとする、②有機的で自生的なためコントロールが困難となり淘汰のメカニズムを活用する、③カオスに近い状況である、といった3つのプロセスが示されている（内野, 2015）しかし、榎谷（2016）は変革の方法とそのプロセスについては研究が進展していず、統一した見解が得られていないとしている。

Ⅲ. 組織変革の既存研究

チャンドラー（1962）は環境と企業を連結する概念として戦略を位置づけ、戦略の変化と組織の変化を関連付けた（内野, 2015）。組織が変革に取り組むきっかけは、経営環境の変化によるところが大きい。組織は経営環境の変化を察知し、それに対応する戦略を立てる。そして、その戦略を効果的に実行するために、組織は構造や行為を変化させる。一方、アンゾフ（1979）は「戦略は組織に従う」と説いており、戦略を実行しようとしても、組織内の文化や風土が戦略に適合していなければ、効果的に実行できないとしている。つまり、組織変革について俯瞰する場合、互いに密接に影響し合っている戦略論と組織論のどちらか一方に着目するだけでは、不十分なのである。組織論では、大月（2005）が組織変革の発展に関する系譜の一つとして、組織論をミクロとマクロな視点から整理している。戦略論では、渡部（2010）がポジショニング論と資源ベース論の視点から組織変革を捉えている。両者の視点から組織変革論発展の既存研究をレビューする。

1. 組織論の視点から

ミクロ組織論を構成する「組織開発論（organizational development）」や「計画的変革論（planned change）」は、職場組織の変革をはじめとする「労働生活の質」や「人的資源管理」「社会技術システム」に焦点を合わせている。

職場組織の変革では、職務設計に対する応急処置に該当する職務拡大（job enlargement）アプローチと、職務設計を本格的に行う本手術ともいえる職務充実（job enrichment）アプローチの2つに分けられる。その中で

Hackman & Oldham（1980）は、職場組織の変革メカニズムとして、核となるいくつかの職務次元が多くの心理状態に影響するが、逆にその心理状態が職務に関する態度や行動に関与していることを指摘した。また、組織開発論は、本来、組織成果の向上を目的に編成されたチームが、組織活動の実態調査を通じて仕事のプロセスを診断し、活性化に向けた組織変革の実施方法とその評価方法を明らかにすることを目的としていた（Beckhard & Harris, 1977）。さらに、分析視点の拡大により、新しい職場構造の導入による業績向上・活性化策といった変革内容の多様化がはかられた。加えて組織学習概念の導入（Argyris & Schon; 1978）により変革プロセス解明の視点が導入され（大月; 2005）、研究対象の範囲が広がっていった。

しかし、組織構造の全体を問題としながら、実際には職場レベルの組織システムの一部しか扱わず、組織の部分的な変革研究であった。また、理論と実践の関連づけが曖昧であり、実践上の適用に一貫性が見られないという欠陥を有している。つまり、理論の一貫性がないのである。加えて、変革の実施やダイナミックなプロセスについて普遍化できるようなモデルが志向されていなく、変革手段も明確でない場合が多い（大月; 2005）。

次に、マクロ組織論の系譜から組織変革論を俯瞰する。マクロ組織論的な議論とは、組織構造（structure）論、適応（adaptation）論、制度（institution）論、学習（learning）論、行為（action）論、システム（system）論、エコロジー（ecology, cf. 奥村, 1985）で論じられてきた直接的ではないが人の意識や行動に強く影響を与えるような議論である（松田, 2012）。そのため、組織全体を対象に、環境との関係から環境対組織といった構造的要因を取り上げ、組織の存続、成果を分析対象としている。しかし、組織の存続、成果、結果の原因について触れるだけで、組織変革の議論としては不十分である。マクロ組織論の特徴は、マクロ志向でありながら相対立するパースペクティブを分析次元として組み合わせ、組織パースペクティブの違いを識別している点である（Pfeffer; 1982）。パースペクティブが多様化する中で、組織変革は、組織全体の転換を視野に入れた変革論として論究されてきた。この傾向は、組織構造のコンティンジェンシー理論から大きく影響を受けて発展してきたという経緯がある。しかし、環境決定論的性格が強く打ち出されるだけで、変化そのもののプロセスについてはほとんど触れられてこなかった。70年代からは、環境と組織の関係についてChild（1972）の戦略的選択論、Miles & Snow（1987）の戦略行動パターンの類型論、ネオコンティンジェンシーモデルへと発展した。70年代後半からは、組織の内部におけるダイナミクスへの理解よりも、組織グループに見られる行動パターンの研究（Miles & Snow; 1978）

に関心を寄せるようになる(大月; 2005)。これらの研究は、システム変革の説明を意図せず、単なる組織の構造、プロセス、戦略、有効性といった特定の次元について説明するだけで、変革実行の限定的な手段を示しただけであった。方法論的にも、数量的分析を基礎とするマクロ・レベルの組織変化の類型論にとどまり、大規模な組織変革の複雑性を理解するようなケーススタディー研究は稀にしか見られなくなった。つまり、マクロ志向の組織論の実践的インプリケーションは曖昧なままなのである(大月; 2005)。

ミクロ組織論あるいはマクロ組織論、それぞれが組織全体の変革について問題意識はあるものの、ミクロ・レベルとの相互の関連を満たせていない。したがって、組織システム全体の変革に焦点を合わせることができていないのである。ミクロ組織論はエイジェントの介入活動に注目し、マクロ組織論は組織の存続、成果、構造の原因について触れるだけで、組織変革の議論としては不十分である(大月; 2005)。

2. 戦略論の視点から

戦略論を代表するポーターの市場志向的なポジショニング論は、産業構造・産業行動・産業成果を分析し、戦略問題へと応用することから生まれた。産業レベルの効率性に関わる議論から、より企業レベルの市場での優位性へと視点を移すことで、新しい問題を提起し、その解答として従来の規範的・理念的な戦略論を超える戦略論の理論化を試みた。問題として着目した点は、市場におけるポジショニングによって、いかに企業は他企業との関係で競争優位を保つかであった。その暫定的解決が、5つの競争要因、つまりファイブフォースの観点から企業を防衛するポジショニングを行うことで、企業の優位性が増大するというものであった。つまり、企業の競争優位性は、当該企業を巡る市場構造とその独占力によって決定されるということである(Porter, 1980)。

このポーターのポジショニング論に異を唱えたのが、資源ベース論である(Barney, J. B, 1986; Rumelt, R. P, 1984; Wernerfelt, B, 1984)。その主張は、産業内で発展する資源は同質ではなく、それぞれの企業も同質ではない(Rumelt, R. P, 1984)、市場における構造要因とコンフリクト関係から得られる競争優位性は一時的である(Wernerfelt, B, 1984)、それぞれの企業は経路依存的で模倣困難な特異な資産を有する、多様性に富んだ存在である(Barney, J. B, 1986)の3点である。つまり、持続的な競争優位性を獲得するには、競争的環境よりも企業特長的な資産に着目する重要性を指摘した。

では、どのような企業特長的な資源が持続可能な競争優位性をもたらす源となりえるのか。それは資源の異質性と模倣困難性が、企業の持続的な収益性と競争優位性

を生じさせるという、初期の資源ベース論となった(Wernerfelt, B, 1984; Barney, J. B, 1986)。この理論の主張は、企業内部の模倣困難で異質な資源が競争優位の源泉であるというものである。そのため専ら企業の内部資源に注目が集まるという状況が生じた。その一方で、内部資源だけに着目することへの批判が高まった。持続的な競争優位性を有形・無形な固定化した資源に帰するのは不適切であり、企業特殊な資源は時間の経過の中で累積的な結果として形成される戦略的資産としてみるべきである(Dierickx and Cool, 1989)。競争優位を生むコア・コンピタンスは、組織内における集団的学習であり、種々の生産技術を調整する方法、複数の技術的な流れを統合するものである(Praharad and Hamel, 1990)というものである。つまり、企業特殊な資源に関して物的なものに限定していることに対する反論であり、知識とそれを得るための学習に目を向ける必要性を指摘している。そして、企業内の資源やケイパビリティを新しく作成・結合・調整する学習能力が高いほど、企業の競争優位性が高いという資源ベース論が明言される。しかしながら、企業が独自の知識を構築して競争優位を獲得し、あまりにもコア・ケイパビリティを強化しすぎると、かえって優位性を喪失させる(Leonard-Barton, 1995)という、ジレンマに陥ることが示される。これは、企業内部の模倣困難な異質な資源が競争優位の源泉になるという、資源ベース論の根幹に対する疑問を投じている。

ポジショニング論によるアプローチでは成長企業の外部環境にのみ焦点が当たり、資源ベース論のパースペクティブは企業内部にある資源や能力にのみ着目している。そのため、ポジショニング論のアプローチでは企業内部の検討は不十分であり、資源ベース論のパースペクティブでは企業内部の資源や能力を外部環境との関係性を意識していない(槇谷, 2014)。つまり、それぞれが企業の外部か内部のどちらか一方へのアプローチであり、企業を包括的に捉えたアプローチではなかったのである。この点を解決するのがダイナミック・ケイパビリティという観点である(Teece, 1997; Teece, Pisano and Shuen, 1997)。この考え方は、企業内部のケイパビリティを外部の環境にいかに対応させるか、そのためにはどのように従来のコア・ケイパビリティを変更させる学習をするのかというものである(Teece, 2007)。具体的には、タイムリーな反応や、急速で柔軟な製品イノベーションを実現し、内的と外的なコンピタンスを効果的に調整し、再配置することができる経営能力を有する企業が競争優位性を獲得できる(Teece, 1997)ということを目指している。つまり、企業の内部・外部のケイパビリティを創出し、調整することができるダイナミック・ケイパビリティの能力が高い企業ほど優位性をもつのである。また、これは企業が不連続的な変化への対応を迫られた

ときにも、効果的なアプローチであるともいえる。ダイナミック・ケイパビリティの要件には、環境の変化や機会をどう知なのか（気づく sensing）、環境の変化や機会に合わせた配置、組み合わせを組織のプロセスとしてどう進めるか（つかむ seizing）、適合性を維持するために配置や組み合わせ、組織をどのように変化させるか（reconfiguration）という 3 要素がある（Teece, D. J.; 2007）。つまり、組織の内部整合性と外部整合性を考慮し、包括的に組織を変化させる能力としてダイナミック・ケイパビリティを位置づけることが可能であると考えられる。

3. 組織観の変化とパラドックス

組織論では組織全体に及ぶ組織変革が求められていることに対する問題意識はあるものの、ミクロ的な視点とマクロ的な視点を相互に関連させることが困難である。そのため、組織変革の方法や手段、変革の結果からの類型論にとどまっていた。一方、戦略論においては、外部環境の視点からのポジショニング論と、内部環境に目を向けた資源ベース理論から発展したダイナミック・ケイパビリティが注目されている。これは、組織変革における整合性を考慮した、包括的な組織変革へのアプローチの可能性を秘めている。組織変革の視点から組織論と戦略論を捉えた場合、両者に共通することは、組織をどう捉えるかという組織観が変化していることがわかる。つまり、組織変革には組織観が大きく影響を及ぼしているのである。

内野（2015）は、組織観の変化を 3 つのパラダイムに分けている。第 1 は、「合理・クローズド」のパラダイムである。初めて組織をフレームワークで捉えたのが官僚制であり、ハードとソフトの両面から説明している。それは、合理性と揺るぎない意図、計画性を前面に、厳格なルールと分業体制といった構造と、強い結びつきと相互依存によるタイトな連結、環境から遮断されたクローズドな世界を作ること、環境に振り回されない安定的な仕組みである。このような「ルーチンと秩序」によって支えられる安定性は、効率性の達成と組織のメンバーの安寧に貢献する。

次の第 2 のパラダイムは、「適応・オープン」である。組織が環境との遮断と隔離を続けた場合、組織自体の存続が脅かされることになる。それは、組織が環境とのやりとりの中で存在し、環境と円滑な関係を保ち、環境から支持を得られることが、存続の可能性を高めるからである。そのため、組織はオープンなシステムとなり、環境との整合性や適応性を図ろうとする。具体的には、環境の変化と多様性に対応できる目標・戦略を柔軟にデザインする力と、それを実行する柔軟で自由度の高い仕組みを構築するのである。これは、目標・戦略が組織と環

境の架け橋となっていることを意味し、このパラダイムで戦略論が発展するのである。組織内のメンバーにおいても、秩序と不自由さから解放することが求められる。そこでは、かっちりした目的、明確な合理性ではなく、曖昧さを許し、絶えず目標が見直され、新しい意味の創造が恒常化する。そのためには、揺るぎない意図や計画性よりも、意図しない結果、試行錯誤による揺らぎの創出、フィードバックが必要となる。組織構造も異質性を許容し、自由な発想と豊かな意味が沸き立つ空間を目指して、分散ネットワーク型のソフトな構造と自由でオープンな連結となっていく。

最後は「包括・バランス」のパラダイムである。第 2 のパラダイムである「適応・オープン」で変化と自由を追求すると、組織は無秩序とカオスの状態となり、逆になんらかの秩序と安定の模索を始める。つまり、組織は「安定と変化」「秩序と自由」「内部均衡（内部適応）と外部均衡（外部適応）」のアンバランスの中で両義的な存在であるといえる。したがって、“場”の視点に立つと自由も秩序も重要であり、“時間”の視点に立つと安定も変化も重要である。この 2 つの視点を包括するものとして組織を理解することが求められるのである。では、これらを含めるといことはどのようなことなのか、以下の 3 つの視点から捉えると理解がすすむ。第 1 は、2 つの視点にたつ組織、つまり階層型組織や官僚制といった機械的組織とネットワーク型組織に代表される柔軟な組織を、1 つの組織の中に併存させることである。第 2 に、このような組織の併存・並置に加え、機械的と柔軟の両極ではなく中間の仕組みを持つミックス型である。つまり、タイトでもなければ自由でオープンでもない、緩いルーズな連結の仕組みをもつ自己完結性の高い自立型組織の連合体を置き、厳密でもなく無計画・臨機応変型でもなく、ある程度自由度のある計画の策定を実施することである。第 3 として、時間的ダイナミズムのなかで階層型とネットワーク型を使い分けるような、時間軸でみるという発想をもつことである。つまり、オープン化の中にクローズドを、差異化の中に同化を、多義の増幅といった試行錯誤の中に多義性の縮約を目指した安定性を求めることである（図 1）。

この第 3 の「包括・バランス」パラダイムは、大月（2005）が言うところのパラドックス状況に相当する。組織におけるパラドックス状況とは、矛盾する要因が同時に存在するがジレンマのように選択の必要がない状況（Cameron & Quinn, 1988）をさす。例えば、組織の創造性と効率性、安定と変化、競争と協力、技術志向とマーケット志向、集権と分権、集中と分散、個人主義と集団主義、分化と統合など、相反する要素が共存している状況である。組織変革に関して言えば、一見すると相反する理論のように見えるが、いずれも論理的には正しい選

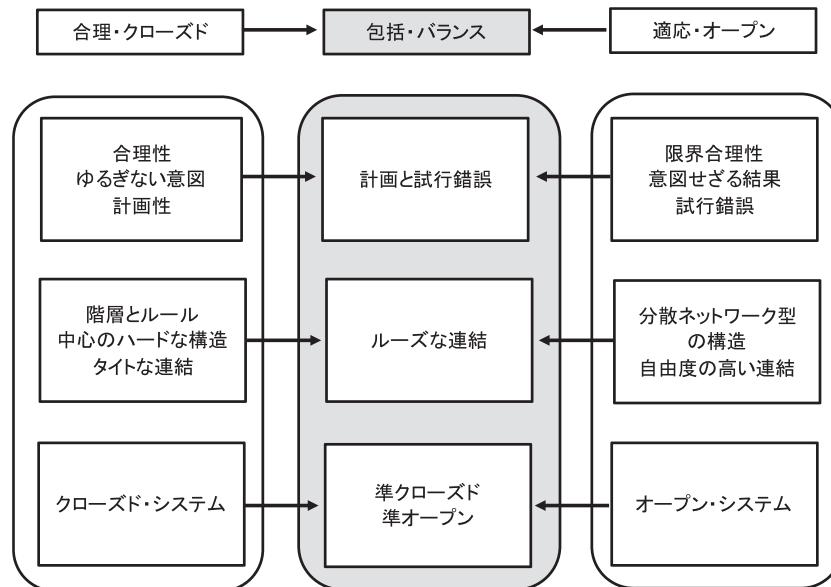


図1 「合理・クローズド」型と「適応・オープン」型のミックス型（中間型）

出典：内野（2015）『変革のマネジメント ―組織と人をめぐる理論・政策・実践』P.92 図2-7 より引用

択肢であるパラドックス状況下での変革は、組織にとって決定不能な二者択一状況下での変革活動を意味する（大月，2005）。

組織論においては、これまで組織の矛盾であるパラドックス状況は、存在してはならないものとして扱われてこなかった。その結果として、均衡や整合性の理論を追及し、組織の変革プロセスという動態の側面には光が当たってはず説明が十分にされていないのである（大月，2005）。Thompson（1967）は、機能主義では「均衡」や「秩序」が指向され、たとえパラドックス状況が一時的に存在しても、やがて解消されるものであるとしている。それと同時に、パラドックス状況は組織にとって避けられないものであり、それに対し全体的調整（co-alignment）をはかりながら管理することが重要であるとも述べている。

戦略論では、概念や研究方法論については整理されているものの、戦略の実践においてはパラドックス性がある。伊丹（1987）によると、経営戦略は、新しい事業機会に挑戦することは未知との戦いであり、かつ古い事業機会に対応することは慣性との戦いである。これは時間軸において逆向きの戦いを同時に果たさなければならない。また、戦略の基本的な考え方についても、新規事業を開拓するのであれば自由を与え自発的な行動に期待し、既存事業の持続的発展に目を向けるのであれば上からの指令やルールで方向性を与え、無駄な行動を避けようとする（伊丹，1987；大月，2005）。したがって、戦略の考え方と焦点の当て方において、パラドックス状況が生じているのである（大月，2005）。

組織変革論では、組織を合理的な存在としてみなし、

非合理的な側面には注目していなかった。しかし、組織のパラドックスは合理的な組織の中でも避けられない、非合理的な側面である（大月，2005）。Van de Ven & Poole（1988）は、社会変動論を参考に、変革論を展開するために考慮すべき4つの必要条件を示している。それは、①行為と構造の間の全体と部分の関係、②構造の内と外からもたらされる変動源泉、③安定性と変化、④時間、である。これらの条件をすべて満たさなければ、変革論としては不十分であるが、条件を満たしている変革理論は存在していない。その理由として、パラドックスは理論上、あってはならないものだと言われていたことがあげられる。組織変革のパラドックス的な性格は、形態の変化である構造変化と、意思決定のパターンを変化させる行為変化を対比することで見えてくる。構造と行為の関係は、構造が決まれば行為が発生し、行為によって構造が決まるというような相互依存の関係にある。しかし、行為と構造のどちらが先かという曖昧性、行為と構造についての主観的か客観的かという矛盾する目的論的仮定、行為と構造の社会的な説明とその方法、といった観点からパラドックスが派生する（Van de Ven & Poole, 1988）。つまり、構造を変革することが可能である一方、行為を変革することも可能であるが、どちらを優先するのかという基準が確定できず、両者の順位付けは特定化できないのである（大月 2005）。組織変革とパラドックスの関連性は、以下の2点があげられる。1点目は、組織が外的影響力と内的影響力におけるパラドックス的影響力を受けながら、変革に向けた行動をしている点である。2点目は、組織は構造論と行為論の両方が展開される場であり、両者の間にはパラドックス的な性

質が存在することを前提としている点である（大月，2005）。また、横谷（2016）は組織変革のプロセスを段階的に捉えるだけではなく、個別に異なるパラドックス状況の変化を時間展開で把握することの重要性を説いている。

既述してきたように、組織観にパラドックス的な変化が生じてきたことで、組織論、戦略論、そして組織変革論においてもパラドックス状況が注目されるようになった。しかし、パラドックス状況を研究の対象として焦点を当てるのではなく、あくまでそれぞれの研究分野における要素の1つとして扱うに留まっている。それよりもむしろ、組織全体を包括的に捉え、どちらか一極に偏らずに複数の視点から分析することで、ダイナミックにパラドックス状況へ対応しようと試みている。

IV. 包括的な組織変革論の既存研究

組織変革が組織内部で起こる小規模なものから、外部環境を視野に入れた組織全体に及ぶ大規模なものへと移る。それに伴い、組織観のパラダイムが相反する要素を共存するようなパラドックス状況が生じ、組織変革の複雑さが増した。つまり、これまでの内部環境と外部環境の整合性を図るだけではなく、相反するような状況を含め、ダイナミックで包括的に組織変革を捉えることが求められている。内野（2015）は、組織や個人など変革の大きさ別に、変革の対象を目に見えるものと目に見えないものに分けた。さらに、この分類に該当しないものを、組織全体にまたがる理論として整理している。この組織全体にまたがる理論をダイナミックに捉え、組織変革プロセスを包括的に研究した動態モデルを、さらに分類している。

1. 組織変革理論における包括的な動態モデル

1) コンティンジェンシーモデル（Woodward, 1970; Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967）

コンティンジェンシー理論は、技術や不確実性や複雑性といった環境のあり方によって、組織のあり方は影響を受け、組織の成果は、環境と組織構造の適合度に依存していることを前提としている（大月・藤田・奥村, 2001）。組織にはシステムとして、集権型組織には機械的システムが、分権型組織には有機的システムの2種類が存在する（Burns & Stalker, 1961）。環境が安定的で予測可能ならば官僚制の集権型組織が、逆に環境が不安定で不確実であれば分権型組織が適合し、高いパフォーマンスが得られるということである（Burns and Stalker, 1961）。そのような考えのもと、Lawrence and Lorsch（1967）は、企業を取り巻く環境の不確実性の違いが、組織の分化と

統合へ及ぼす影響について、実証研究を行った。その結果、多様な環境に適応するために、各部門が高度に分化するが、分化が進むほど調整・統合するための高度な仕組みを持っていることを明らかにした（内野，2015）。

2) パワー・モデル（Pfeffer and Salancik, 1977）

ポリティカル（政治・パワー等）の視点に立つモデルであり（内野，2015；横谷，2016）、3つのフェーズにより構成されている。フェーズ1は、状況の変化と認知である。組織を取り巻く環境が不確実となり、資源希少性が変化した場合、組織内の不確実性と資源配分のあり方に決定的な影響を及ぼす。そのため、いかに早く、自らの置かれている状況を正確に把握するかが重要になる。この状況の把握を困難にしている2つの要因は、認知上のバイアスと意図的な無視である。制度による対応は、主体の側に強固な思考パターンや一定のものの見方を形成させる。そのパターンから外れると状況イメージの外に置かれるか、変形され矮小化される。また、制度化により利害状況が確定し、それぞれの主体に既得権が生じた場合である。自身の既得権が脅かされる可能性が生じたり、他の主体の利益になることが予測されたりする場合、情報の意図的な遮断や湾曲が行われる。フェーズ2は、環境適応のプロセスである。既存の制度に基づく対応が困難だと認められると、その問題に対応できる能力を持った主体が対処する。結果、その主体は状況的な権力を持ち、自身を中心とした新たな権力分布が形成される。一方、既存の制度に対するイメージは陳腐化し、制度に対する不信を招き正当性が確保されなくなる。体制そのものに不信が蔓延し、組織全体が一気に流動化する。この間、新旧の間で主導権をめぐる権力闘争が展開される。フェーズ3は、制度化のプロセスである。主導権を握った主体は、自分の権力を保持・強化するため、自らを頂点とした権力構造の維持・強化を図る。言い換えると、自らの目標達成の手段であった権力を、目的そのもののへ転化させることを意味する。このプロセスを経て、自らの権力と自らを中心とした連合体を保持する状況をつくりだし、自らの認知構造を正当なものとして組織に波及・定着させ、存立可能な構造へと変えていく（内野，2015）。

3) 組織エコロジーモデル（Hannan and Freeman, 1977）

異変、淘汰、保持、組織慣性に着目したモデルである（横谷，2016）。組織を単体ではなく組織群として対象を把握し、組織群の変化は環境により決定され、組織内部から発生的に変化を起こすものではない。組織の変化は、変異（variation）・淘汰（selection）・保持（retention）の3段階を経て、新しい組織が出現し、他の組織が

旧組織にとって替わる。

4) 組織進化モデル (Weick, 1979; Aldrich, 1999)

ダーウィンを始祖とする進化論によると、進化は「変異－選択－保持」のフェーズから成るとされている（内野, 2015; 楨谷, 2016）。Weick (1979) は、組織変革がどのようなプロセスでなされるかを説明するモデルであり、組織メンバーが現実をどう解釈・再編成するかによって組織変革が行われることに着目した。進化論の3つのフェーズを組織化に適用し、組織進化モデルを提唱した。まず、組織は多義性を処理するメカニズムであると考えた。変異のフェーズは、現実が生じる生態的变化、つまり今までと異なった様々な事態が生じた時に、過去から持つ因果マップのスキーマに基づき様々な事象の取捨選択を行い、主観的な現実を創造（イクナト）することである。次に淘汰のフェーズでは、主観的な現実の多義性が縮減し、有力な意味もしくは一貫した物語の生成が展開される。最後に保持のフェーズでは、有意味な経験と記憶のストックがなされ、これらのプロセスが組織の安定化の源泉となり、組織としてのアイデンティティの形成につながる（内野, 2015）。

5) 自己組織系モデル (Luhmann, 1984; 今田高俊, 2005)

組織の自己決定的ないし自己適応的なシステムをもつモデルである（楨谷, 2016）。今田高俊 (1994) は「自己組織性とは、システムが環境との相互作用を営みつつ、自らの手でみずからの構造をつくり変えていく性質を総称する概念である。理論的には外（環境）からの影響がなくても、みずからを変化させうることが前提である。したがって自己組織性とは、環境決定的でもなければ環境適応的でもなく、自己決定的ないし自己適応的なシステムの性質のことである。」と述べている。つまり、人間や社会は、自分で自分を変えうる能力を持った存在であり、自己が自己に言及して自己を変える自己言及性である。また、既存の枠組みとか見方に収まらない現象（ゆらぎ）を重視している（内野, 2015）。

6) 新制度系モデル (Meyer and Rowan, 1977)

組織はすぐれて社会的な存在であると考え、制度－組織－個人という3つのフレームの中の制度に着目し、制度の社会的文脈が組織のあり方を決定づけるとした。つまり、「ある社会関係のネットワークに組み込まれている人々は、必然的にその社会的文脈に特有の文化の枠組みというレンズを通じて、物事を見たり感じたりすることになり、それがひいては、組織の形態や活動のあり方を左右することとなる（佐藤・山田, 2004）」ということである。新制度派の特徴は、①組織と個人の関係よりも、制度と組織の関係に着目したこと、②行動よりも人々の

認識のあり方、ものの見方に注目したことである。したがって、同じ社会的文脈にある企業群は似た戦略もしくは組織になっていくと考えられる（内野, 2015）。このような制度化に加え、佐藤・山田 (2004) は制度－組織－個人のダイナミックな相互作用について考察している。制度が壊れる、もしくは制度が変化するというフレームワーク自体を拡張するプロセスにおいて、制度内の様々なロジックの矛盾や葛藤、主体の政治的駆け引きが生じ、その組織特有の世界観が絞り込まれていくことを示唆した（内野, 2004）。

7) 知識創造モデル (Polanyi, 1958; 野中, 1990)

組織は自ら学習するという前提に基づき、野中・紺野 (1999) は組織における知識創造の過程を、暗黙知と形式知の相互作用による循環プロセスと考えた。そのプロセスは、共同化（暗黙知→暗黙知）、表出化（暗黙知→形式知）、統合化（形式知→形式知）、内面化（形式知→暗黙知）の4つのプロセスをたどり、個人から集団、集団から組織、組織から組織間へとスパイラルに知が増幅される（内野, 2015）。これを契機に、革新的な組織変革プロセスが展開される。

8) 整合性モデル (Nadler & Tushman, 1989; 1992)

内外整合性の確保をモデル化した。組織とは環境からインプットし、それをある形に変えてアウトプットを産出するシステムと捉えた。そのシステムの中心にある変換器に当たる業務組織は4つの要素で構成され、それらの整合性を図ることで望ましい組織変革が実現される。4つの要素の中でハード面に相当するのが、「業務」と「公式組織」である。業務とは、組織が行うべき基本的かつ固有の業務を指し、企業の定義付けをする活動である。これには業務に求められるスキルや知識、業務に伴う不確実性の程度、所与の戦略のもとでその業務に固有の制約条件などが含まれる。公式組織とは、職務設計や人事制度など、組織メンバーである個人の活動を調整し統制するためのあらゆるメカニズムである。ここでは外的整合性が検討されるため、山田 (2015) が指摘する「外部適応プロセス」と類似した意味を持つ。一方、ソフト面の要素は、「人」と「非公式組織」である。人とは、組織で働く人々の特徴や特質のことである。スキルや知識、仕事に関するニーズや好み、期待、性別や年齢構成、労働形態など組織的に見た労働力の実態が含まれる。非公式組織とは、公式組織で活動するうちに人がいつの間にか形成される組織である。価値観や信念、行動規範、業務慣行、コミュニケーションや影響力のパターン、リーダーシップのあり方、グループ内外の人間関係が含まれる。これらの要素は内的整合性に該当し、個人のニーズの充足度、個人のスキルや知識の活用を確認する。

このモデルの優れている点は、ハード面とソフト面の要素をそれぞれで整合性を保つだけではなく、4つの要素の整合性を検討している点である。加えて、内的整合性と外的整合性を検討することが、両者のプロセスの相互作用について検討することにもつながる点である。

9) 安藤（2017）のモデル

Plowman et al., (2007) は、漸進的な変化が次第に勢いをつけて、ある時点において跳躍に向けて踏み切ることで、最終的に不連続的な変化を実現すると提唱している。組織変革が実現するときには、必ずその活動において「踏み切りと跳躍」の瞬間がある。つまり組織変革の活動は予定調和的にゴールまで同じペースで進行しないのである。組織変革のプロセスにおいて、「跳躍」の発生を挟んで、「準適応」もしくは「変革準備」フェーズと「変革実現」フェーズの、少なくとも2つに区分される。「準適応」フェーズは、変革を志向しそのための組織努力を続けているが、手強い制約に阻まれて、せいぜい適応としか受け止められないような、小さな整合性の確保に苦慮し続けている状態である。つまり、組織の崩れた整合性を立て直すために、既存の組織資源や要素に対する新たな結合のあり方を試行錯誤する時期である。「変革実現」フェーズは、大きな整合性の確保に向けてようやく本格的に動き出せるようになる状態である。組織として目指すべき新たな結合のあり方が明確になり、その新たな整合性を具体的に形にする時期である。

10) その他のモデル

Gouillart & Kelly (1995) は、企業における遺伝子とい

う発想から、段階的に「再編（Reframe）：企業のあり方と目標の見直し」「再構築（Restructure）：組織の贅肉を取り能力を高めるための構造」「再活性（Revitalize）：企業と環境を結びつけ成長のエンジンに点火する」「再生（Renew）：人の活性化による企業の再生」といった変革プロセスを表す、「4Rモデル」を示した。他にも、未利用の経営資源を活かす「経営者用役モデル（Penrose, 1959; 1980）」、「ライフサイクルモデル（Greiner, 1972; Quinn and Cameron, 1983）」選択機会、参加者、解、問題に着目した「ごみ箱モデル（March and Olsen, 1976）」、環境に対してミドルとトップが創造性を発揮する「即興的交響理論（河合, 2004）」がある。

2. 組織変革の分析フレームワーク

内野（2015）の組織全体にまたがる組織変革理論の分類に基づき、横谷（2016b）は組織変革論を分析するフレームワークを提示している。この中で、ダイバーシティ・マネジメントがどのように位置付けられるのかを検討する。

横谷（2016b）は、組織化の特性と組織化の形態という2つの視点から、組織変革モデルを位置付け、組織化の特性は戦略論の考え方を取り入れている。一方の軸を、ポジショニング・アプローチの特性から外部環境重視による組織化を環境適応系とし、他方の軸を、資源ベース・アプローチの考え方を取り入れた内部資源重視の組織化を自己組織化系としている。組織化の形態は経営資源に着目している。一方は、既存資源の活用を示した資源活用系であり、既に組織内に存在するヒトとモノ・カネ・情報の組み合わせに焦点が当たっている。他方は、未利用

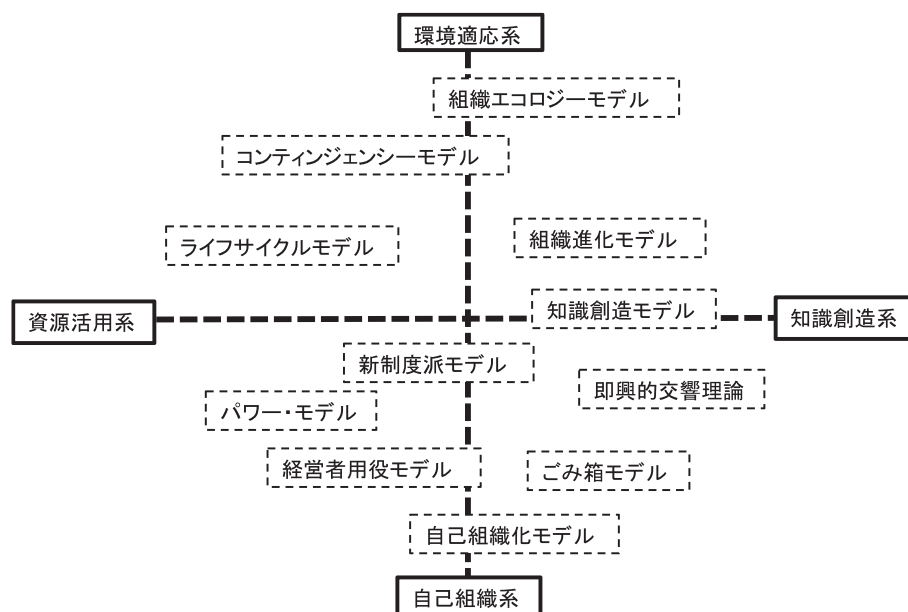


図2：組織変革の理論の位置付け

出典：横谷正人（2016b）「組織変革メカニズムの解明に向けた分析フレームワーク」P.6 図2より引用

資源の開発による思考を重視した知識創造系である。これは、人と組織の相互作用から、新たな経営資源や組織能力といった目に見えないものを生み出すことを示している（図2）。

楨谷（2016b）は、組織変革を2つの視点から考察している。第1は外部環境への適応を目指す視点、第2は組織内部の資源や能力に関わる視点である。その第1の視点から、企業が持続的に成長するためのグローバル戦略と、地球環境の負担を軽減する環境経営と企業の社会的責任が要求される戦略的CSRの2つの戦略課題の解決策として、ダイバーシティ・マネジメントへの可能性を述べている。具体的にはグローバル戦略による競争優位の拡大と維持、内部組織が保有する資源や能力の拡大と修正を可能とするアプローチと期待している。“グローバル戦略”は外部環境への適応であるため、組織化の特徴の軸において環境適応系の方角に分類される。“内部組織が保有する資源や能力の拡大と修正”は内部の経営資源へのアプローチであるため、組織化の形態の軸において資源活用形の方角に分類される。したがって、ダイバーシティ・マネジメントにより組織変革が行われる場合は「環境適応系－資源活用形（左上）」の象限に分類されることとなる。

さらに、楨谷（2016）は、戦略的な業務提携とM & Aによる組織間関係の変革を重要な課題としてあげており、組織メンバー間のコンフリクトの克服やコミットメント形成に向けた理念経営の組織体制づくりの必要性も述べている。これらは、複数の組織間におけるマネジメント課題として捉えることができる。しかし、ダイバーシティ・マネジメントは組織間にのみ存在するのではなく、個人と組織の関係性においても存在する。ダイバーシティ・マネジメントは市場の変化と組織構造の変化がきっかけとなり、組織変革の手段として実施される。その場合、外部環境へ適応するため、これまでとは異なる人材を雇用する場合もある。その人材が働きやすい職場となるように制度や規範を変える、もしくは新たな部署を立ち上げ、組織構造を変化させるのである。このように新たな人材を雇用することは、その人に付帯している能力やスキル、経験といった新たな経営資源を獲得することでもある。したがって、「環境適応系－資源活用形（左上）」の象限にダイバーシティ・マネジメントを位置付けることが適切なのか疑問が生じる。

V. 組織変革論におけるダイバーシティ・マネジメントの位置付け

ダイバーシティ・マネジメントは、日本において「ダイバーシティ経営」という呼称で紹介された。社会状況の変化に伴い、ダイバーシティの捉え方と取り組みは、

ダイバーシティ1.0からダイバーシティ2.0へと段階的に変化している。ここでは、ダイバーシティ1.0で実施された取り組みを、組織変革論の視点から捉え、楨谷（2016b）の組織変革分析フレームワークでの位置づけを検討する。

1. ダイバーシティ1.0までのダイバーシティ経営

1986年に男女雇用機会均等法が制定されて以来、働く男女の平等化への取り組みが始まった。当時は高度経済成長の時代であり、均質な人材を確保することが高い効率性につながるため、経営する上では合理的な選択であった。そのため、あえてダイバーシティを追求しないという意思決定をする場合もあった。

2000年にダイバーシティワークルール研究会が発足し、多様な人材を価値あるものとする理念が掲げられた。日本IBMや帝人といった大企業では、女性の活躍を推進する部署を立ち上げるなど、活発な取り組みが実施された。この間、仕事と家庭の両立支援などを通じて、女性の数を増やすことが目的となり、そのメリットはCSRの追求や「働きやすい企業」としての採用活動での評判等に限定される。また、ダイバーシティによる波及効果が小さければ、経営戦略の柱としてのダイバーシティを進める意欲が減退する。その結果、ダイバーシティを進めるうえで生じるコストや手間のみが強調され、取り組みが空転する悪循環が生まれる。この状況がダイバーシティ1.0であり、経済産業省が警鐘をならした。

2012年、成長戦略政策の中核として女性躍進の推進について言及された。2015年の女性活躍推進法では、労働者301人以上の企業に対して、女性活躍に関する数値目標を含めた自主行動計画の策定・公表が義務付けられた。また、「ダイバーシティ経営企業100選」「なでしこ銘柄」といった経済産業省の取り組みにより、価値向上や競争力強化を図るためのダイバーシティというイメージが広がった。つまり、多くの企業に多様な人材を活用するダイバーシティ経営という概念が浸透してきたといえる。女性の定着率をみると、男女雇用機会均等法が実施されたころよりも離職率が低下しており、一見、女性の定着が進んだような印象もある。しかし、各企業において女性が能力を発揮できているのかという点では、重要なポストへの配置が進んでいない。これは女性の管理職者比率が低い状況が持続していることから推察される。とくに年功序列制の強い企業においては、職階が高まるほど女性比率が徐々に低くなっている。つまり、組織内の女性比率を上げるといった数量的な増加に重点が置かれた女性の労働環境の整備が進行したのである。

一方、働く女性の側からみると、働く意欲はあるものの十分な成長機会を与えられないことで、モチベーショ

ンが持続しにくいケースもある。さらに、育児支援として育児時間を取得しやすい雰囲気づくりや、保育園の整備といった取り組みも実施されたものの十分とはいえず、待機児童の多さが依然として問題となっている。その結果、期待されるほどの成果はあがらず、「女性優遇の逆差別」との批判や、妊娠中の女性へのハラスメントといった状況も生じている。また、女性以外の属性についても、日本は社会における文化多様性など、異文化に対する受容性が世界的にみて低い水準であり、「異質なものの」に対する受容性は低い。したがって、多様性に対する寛容さの獲得は、今後の課題となっている。

2. 組織変革論からみたダイバーシティ経営

Van de Ven & Poole (1988) の、変革論を展開するために考慮すべき4つの必要条件を参考に、構造変化と行為変化、構造の中と外からもたらされる資源の変動、安定性と変化、時間の観点からダイバーシティ1.0を検討する。

ダイバーシティ1.0の中心的な取り組みは、女性の比率を上げることであった。新たな人材として女性を雇用し確保することは、経営資源を外部から内部へ移動させる、つまり構造の外からもたらされる資源が発生しているのである。しかし、女性の定着率は向上したものの管理職比率は低いままであることから、組織に及ぼす影響は大きくはなかったと捉えることができる。それに伴い、組織内で女性だけの部署を立ち上げるや育児支援制度の充実など、女性が働きやすい環境を整えるために組織内の構造を変化させることも同時に行っている。しかし、女性管理職比率の低さから、女性が持つ能力を十分に発揮するまでの支援には至っていない。つまり、効果は十分ではなかったものの、構造は変化しているといえる。期待される成果が得られなかったため、女性優遇の逆差別と受け止められたり、ハラスメントの対象とされたりする状況を生み出している。さらに、「異質なものの」に対する受容性が低いことから、構造は変化しても組織内のメンバーにおける行為変化は生じなかったといえる。また、政策において成長戦略の中核と位置づけられたことで、取り組みに対するポリティカルな推進力を付与された。しかし、待機児童の減少や保育園の確保といった成果には結びつきにくく、実際には効果的な取り組みを打ち出せていない。

以上のことから、組織の外から新たな経営資源がもたらされ、組織構造は変化した。また、20年近くの期間をかけた取組みであるものの、その変化の進行は緩慢で連続的である。したがって、ダイバーシティ1.0の取り組みは、組織変革が進行し、成果の獲得や競争力の強化につながるものではなく、むしろトライアル的にダイバーシティ経営に取組み、実施するうえでの課題を抽出でき

たと考える。

3. 組織変革分析フレームワークによる位置づけ

組織変革論の視点からダイバーシティ1.0およびダイバーシティ経営を検討した結果から、槇谷(2016b)の組織変革分析フレームワークのどの象限へ位置づけられるのかについて考察する。

組織化の特性の軸では、具体的な外部環境の変化を明示していないこと、組織内部の女性比率の向上に成果を求めていることから、自己組織系であると推察される。組織化の形態の軸においては、女性を積極的に雇用し、女性比率の向上へ向けた取り組みを行っているものの、女性の能力やスキルが十分に発揮されていない。この点から、知識創造系とはいえず、数量的に女性比率が向上したという結果から資源活用系と判断する。したがって、ダイバーシティ1.0は、「自己組織系-資源活用系(左下)」の象限と考える(図3)。

VI. ダイバーシティ2.0の取り組みによる組織変革プロセスへの示唆

社会が急速に変化しはじめ、ダイバーシティ1.0とは異なる次元のダイバーシティ2.0へ移行しようとしている。ダイバーシティ2.0の取り組みとして実施されるダイバーシティ経営は、ダイバーシティ1.0とは異なる組織変革プロセスをたどることが推測される。つまり、ダイバーシティ経営にも、新たな観点やアプローチが求められるのである。すでに始まっている社会状況の変化を鑑み、組織変革論の視点からダイバーシティ2.0に求められる組織変革プロセスモデル、および課題について考察する。

1. 新たな次元の社会変化

日本経済、あるいは世界経済など企業や組織を取り巻く外部環境の変化は、その速度、非連続性が高まり続けている。従来からの少子高齢化や構造的変化に加え、今後の産業構造変革などの方向性を決定づける変化が顕在化しつつある。それは第四次産業革命であり、AIやビッグ・データ、IoT (Internet of Things モノのIT化) に代表される先進的なITテクノロジーの活用によってもたらされる新たな次元の産業革命である。この変化は、「産業構造変化」や「グローバル化」を異次元のレベルまで加速化・非連続化させると同時に、「知識経済化」を劇的に加速化させる可能性を秘めている。つまり、1つの破壊的なテクノロジーやアイデアが企業競争力のあり方を変え、産業構造自体を変革してしまうのである。このようなテクノロジーやアイデアを生み出すには、「知の源泉」となる人材をいかに確保するかが重要となる。

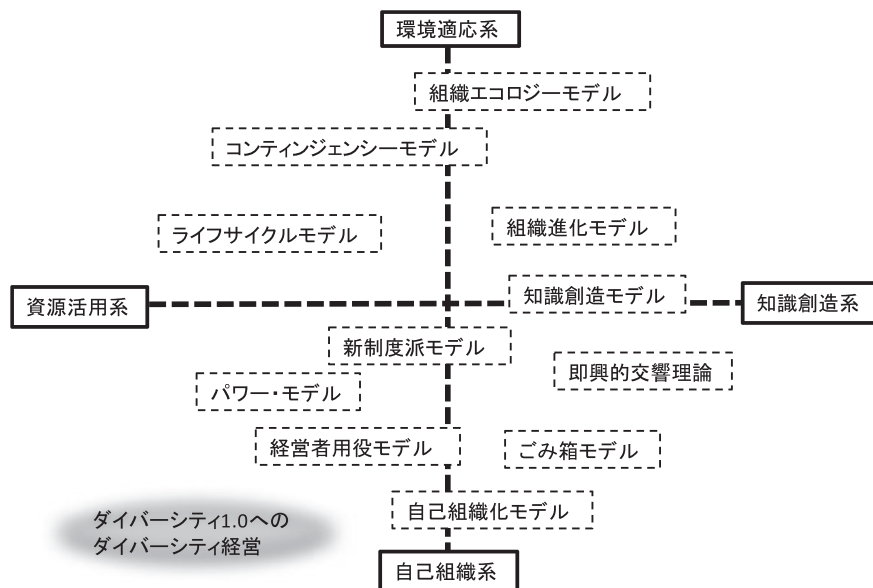


図3：組織変革の理論におけるダイバーシティ・マネジメントの位置付け

出典：横谷正人（2016b）「組織変革メカニズムの解明に向けた分析フレームワーク」P.6 図2に一部加筆

加えて、このようなダイナミックな変化に適応するためには、イノベーションが競争戦略上の鍵となる。イノベーションの源泉は、知と知を組み合わせることで生じる「創造的な摩擦」である。これを生み出すためには、組織において価値観・経験・能力などの多様性を実現することが有効とされる。したがって、人材こそが新たな付加価値の根幹となるのである。

このような加速的・非連続的な「外部環境の変化」が将来的に持続するならば、変化への対応力を高めるような「経営改革」の重要性が増す。外部環境が変化すれば、必然的に経営戦略も変化し、組織が必要とする「人材ポートフォリオ」も再構築を迫られる。第四次産業革命は、ローカル・ドメスティック競争環境にあったビジネスの多くを、グローバル競争に巻き込む可能性が高い。つまり、人材ポートフォリオもグローバル化を中心とした多様性が求められるのである。このような外部環境の変化を踏まえれば、多様な人材による人材ポートフォリオを構築し、戦略に効果的なダイバーシティの実現を真摯に考える必要がある。

2. ダイバーシティ 2.0 における組織変革プロセスモデル

加速度的で非連続的な社会の変化により、これまでのダイバーシティ 1.0 とは次元が異なる視点での取り組みが求められ、ダイバーシティ 2.0 へ移行することが必須である。具体的には、多様な属性の違いを活かし、個々の人材の能力を最大限引き出すことにより、付加価値を生み出し続ける企業を目指して、全社的かつ継続的に進めていく経営上の取組みである。しかし、ダイバーシ

ティ 2.0 は将来的に実現させるものである。そのため、現在おこり始めている社会の変化が組織におよぼす影響について、組織変革論の視点から考察する。

Van de Ven & Poole（1988）の変革論の4つの必須条件に基づき検討すると、構造の外からの変動源泉は、デジタルテクノロジーの流入が最大のものである。これらの AI や IoT といったテクノロジーは、これまで人が行ってきた仕事を代替する、もしくは人の仕事を支援するといった事態をもたらす。そうすると、組織の構造は変化し、人が担う仕事は、アイデアを生み出し、イノベーションを創造する知識経済化となる。したがって、これまでとは異なった方法により、仕事の進めるのである。つまり、組織の構造が大きく変化し、それに伴う人の行為にも変化が生じてくる。さらに、この変化は加速度的で非連続的に進行し、既に顕在化して始めている。そのため、時間的にも短期間で変化に富んだプロセスを辿ることが予測される。したがって、ダイバーシティ 2.0 に取り組む社会では、4つの必須条件のすべてにおいて大きく影響を受ける要因を含んでいる。つまり、新たな視点でのアプローチが、ダイバーシティ経営による組織変革には求められているのである。仮に、横谷（2016b）の組織変革分析フレームワークでダイバーシティ 2.0 を位置づけようとするならば、「環境適応系－知識創造系（右上）」の象限が妥当であると考え（図4）。その理由として、組織化の特性の軸では、加速度的で非連続的に外部環境が変化しており、強く意識することが求められるため、環境適応系である。また、組織化の形態の軸では、デジタルテクノロジーが取り込まれることにより、人の仕事がアイデアを生み出すことへと変化

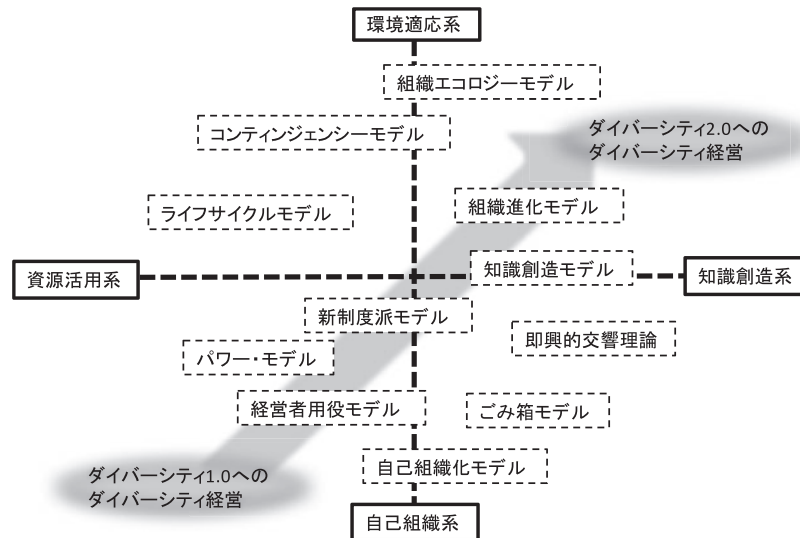


図4：ダイバーシティ・マネジメントのシフト

出典：横谷正人（2016b）「組織変革メカニズムの解明に向けた分析フレームワーク」P.6 図2に一部加筆

するため、知識創造系が妥当である。つまり、ダイバーシティ 1.0 からダイバーシティ 2.0 への移行は、「自己組織系-資源活用系（左下）」から「環境適応系-知識創造系（右上）」の象限へとシフトすることである。したがって、組織変革プロセスモデルとしては、知識創造モデルもしくは組織進化モデルに近いアプローチ方法による組織変革が適しているのではないかという方向性が示唆される（図4）。

3. ダイバーシティ 2.0 における組織変革の課題

ダイバーシティ 2.0 への移行はダイナミックな転換であり、組織変革においても今までにない視点やアプローチが求められることが明らかになった。しかし、ダイバーシティ 2.0 での組織変革プロセスにおいて、今回の研究では検討できなかった3つの課題がある。

第1は、ダイバーシティ 2.0 におけるパラドックス状況についての検討である。ダイバーシティ 2.0 における社会状況の変化は、加速度的で不連続、そしてダイナミックに進行する。このことは、組織に複雑な構造変化と多様な行為変化を求めることが予測される。これらに対応するためには、組織の形態を変化させるのが先なのか、これまでのパターンとは異なる意思決定のステップを踏んで先に異なる行動を起こすのか。この曖昧さが、組織変革プロセスにおけるパラドックス的な性格を顕在化させることが十分に予測される。

第2の課題は、行為変化の詳細についての検討である。ダイバーシティ 2.0 では、AI や IoT が目に見える物理的な行為を担い、人は多様な能力・経験・知識や価値観といった目に見えないものから創造的なアイデアを生

み出すことが重要とされるようになる。これは知識経済化により、行為変化が進行することを意味する。したがって、どのようなプロセスを辿り、行為が変化するかを検討することは、ダイバーシティ 2.0 における組織変革モデルを明らかにするための鍵となる。

最後は、組織変革の速度である。ダイバーシティ 1.0 では、試金石として女性を対象とした取り組みが実施された。しかし、既述したように企業によるダイバーシティの推進は困難を極め、「働き方改革」という政策・施策がダイバーシティ経営を後押ししても、遅々として進まず明らかな成果を得られていない。ダイバーシティ 2.0 においては、グローバル化が急速に進行するため、柔軟でスピーディな組織変革が求められる。組織変革の速度を遅延させているのは、異質性を受け入れる寛容さの低さである。したがって、異質性を受け入れるプロセスを明らかにするためには、同質性の高い日本文化を考慮した社会心理学的なアプローチの検討が必要である。

【謝 辞】

本稿の執筆にあたり、指導教員である菅原秀幸先生には、日頃より温かく見守り続けご指導いただきました。ここに記して感謝申し上げます。

参 考 文 献

- Aldrich, H. E. (1999) *Organizations Evolving*, Sage Publications of London, Thousand oaks and New Delhi.
 (若林直樹・高瀬武典・岸田民樹・坂野友昭・稲垣京輔 訳『組織

- 進化論—企業のライフサイクルを探る—』東洋経済新報社、2007 年)
- 安藤史江他 (2017) 『組織変革のレパレッジ』白桃書房。
- Ansof (1979) *Strategic Management*. New York: Macmillan. (中村元一 訳『戦略経営論』産業能率大学出版部、1980)
- Argyris, C., & Schon, D. (1978) *Organizational Learning*. MA: Addison-Wesley.
- 有村貞則 (2001) 在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント (I): アンケート調査結果にみる在米日系企業のダイバーシティ・イニシアチブの実施状況『山口経済学雑誌』Vol.49, No. 5, pp.813-843.
- 有村貞則 (2002) 在米日系企業とダイバーシティ・マネジメント (II): アンケート調査結果にみる在米日系企業のダイバーシティ・イニシアチブの実施状況『山口経済学雑誌』Vol.50, No. 3, pp.381-416.
- 有村貞則 (2004) 外資系企業とダイバーシティ・マネジメント (I): 在日米国系企業に対するアンケート調査をもとに『山口経済学雑誌』Vol.52, No.5-6, pp.873-896.
- 有村貞則 (2007) 『ダイバーシティ・マネジメントの研究—在米日系企業と在日米国企業の実態調査を通して—』文眞堂。
- Barney, J. B. (1986) "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy" *Management Science*, Vol.132, No. 10, pp.1231-1241.
- Beckhard, R., & Harris, R. (1977) *Organizational Transitions*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burns, T. E. and Stalker, G. M. (1961) *The Management of Innovation*. London, UK: Tavistock.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1988) "Organizational paradox and transformation" In R. E. Quinn & K. S. Cameron (Eds.) *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Chandler (1962) *Strategy & Structure*, MIT Press (有賀裕子 訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社、2004 年)
- Child, J. (1972) Organization structure, environment, and performance: The role of strategic choice. *Sociology*, 2 pp.409-443.
- Dierckx, I. and K. Cool (1989) "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage" *Management Science*, Vol.35, No.12, pp.1504-1511.
- 范琳 (2012) 組織変革と組織学習の関係について『経営研究』Vol.63, No.2, pp.117-140.
- Fiol, C. M. & Lyles, M. A. (1985) "Organizational learning." *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, pp.803-813.
- 古田成志 (2012) 組織変革メカニズムにおける研究の再整理—コンテキスト研究、プロセス研究、コンテンツ研究の観点から—『商学研究科紀要』Vol.75, pp.13-31.
- 古田成志 (2013) 組織変革理論におけるプロセス研究の変遷—1990 年代までと 2000 年以降のプロセスモデルを比較して—『商学研究科紀要』Vol.77, pp.15-31.
- Gouillart, F. J. & Kelly, J. N. (1995) *Transforming the Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Greenwood, R. & Hinings, C. R. (1996) "Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism." *Academy of Management Review*, Vol.21, No.4, pp.1022-1054.
- Greiner, L. E. (1972) "Evolution and Revolution as Organization Grow" *Harvard Business Review*, 50, July-August, pp.33-46.
- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham (1976) "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory." *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.16, pp.250-279.
- Hackman, J. Richard, and Greg R. Oldham (1980) *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hannan, M. T. and J. Freeman (1977) "The Population ecology of organizations," *American Journal of Sociology*, Vol.82, pp.929-964.
- 今田高俊 (2005) 『自己組織性と社会』東京大学出版会。
- 今田高俊 (1994) 「自己組織性理論の射程」『組織科学』Vol.28, No. 2, 白桃書房。
- 伊丹敬之 (1987) 『現代経営学ガイド』日本経済新聞社。
- 亀田速穂 (2005) 環境適応と組織転換『経営研究』Vol.56, No.3, pp.83-102.
- 狩俣正雄 (1996) 『変革期のリーダーシップ 組織の意味創造』中央経済社。
- 河合忠彦 (2004) 『ダイナミック戦略論』有斐閣。
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Cambridge, MA: Harvard University Press (吉田博 訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版、1977 年)
- Leonard-Barton, D. (1995) *Wellsprings of Knowledge*, Boston, Mass, Harvard Business School Press (安部孝太郎・田畑暁生 訳『知識の源泉—イノベーションの構築と持続』ダイヤモンド社)
- Levy, A., and Merry, U. (1986) *Organizational Transformation*. New York: Praeger.
- Lewin, Kurt (1947) Frontiers in Group Dynamics In Dorwin Cartwright (Eds.) *Field theory in social science IX* pp.188-234 Tavistock Publications Ltd. (猪股 佐登留 訳『社会科学における場の理論』誠信書房、1976 年)
- Luhmann, N. (1984) *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Frankfurt: Suhrkamp (佐藤勉 訳『社会システム理論』恒社厚生閣、1993 年) (English translation: *Social Systems*, Stanford: Stanford University Press, 1995)
- 横谷正人 (2013) 組織変革期における経営理念の機能『経営情報研究』Vol.20, No.2, pp.1-20.
- 横谷正人 (2013) 戦略的組織ルーティンの破壊と創造『経営情報研究』Vol.21, No.1, pp.1-18.
- 横谷正人 (2014) 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』Vol.22, No.1, pp.1-18.
- 横谷正人 (2016a) 『企業の持続性と組織変革』文眞堂。
- 横谷正人 (2016b) 組織変革メカニズムの解明に向けた分析フレームワーク『経営情報研究』Vol.23, No.1-2, pp.1-15.
- 横谷正人 (2016) 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』Vol.23, No.1-2, pp.17-35.
- March, J. G. and J. P. Olsen (1976) *Ambiguity and Choice in Organization*, Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリゾン・ユング 訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣、1986 年)
- 松田陽一 (2012) 組織変革における阻害に関する既存研究の概観 (前)～要因・メカニズム・除去を対象にして～『岡山大学経済学会雑誌』Vol.44, No.3, pp.23-47.
- Meyer, J. and Rowan, B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, Vol.83.
- Michal E. Mor Barak (2000) "The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management." *Social Work*. Vol.45, No.4, pp.339-352.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1980) "Momentum and revolution in organizational adaptation." *Academy of Management Journal*,

- Vol.23, No.4, pp.591-614.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill. (土屋守章・内野 崇・中野 工 訳『戦略型経営』ダイヤモンド社, 1983年)
- 南 龍久 (2009) 組織変革と組織学習『環境変化と企業変革—その理論と実践』白桃書房.
- Mohrman, A. M. Mohrman, S. A., Ledford, G. E., Cummings, T. G., and Associates (Eds.) (1989) *Large-scale Organizational Change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Nadler, D. A., & Shaw, R. B. (1995) Transformational leadership. In D. A. Nadler, R. B. Shaw, & A. E. Walton (Eds.) *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1989) "Organizational frame bending: Principles for managing reorientation." *Academy of Management Executive*, Vol.3, No.3, pp.194-204.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1992) "Designing organizations that have good fit." In D. A. Nadler, M. C. Gerstein, R. B. Shaw, & Associates (Eds.), *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations* (pp.39-56). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営 —日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社.
- 野中郁次郎・紺野登 (1999)『知識経営のすすめ —ナレッジマネジメントとその時代』ちくま新書.
- 奥村昭博 (1985) 組織の中核機能—組織エコロジー・アプローチによる分析視角『組織科学』Vol.19, No.3, pp.5-15.
- 大月博司 (2005) :『組織変革とパラドックス改訂版』同文館出版.
- 大月博司・藤田誠・奥村哲史 (2001)『組織のイメージと理解』創成社.
- Penrose, E. T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*, with new Preface, by Edith Penrose. Oxford University Press. (末松玄六 訳『会社成長の理論第二版』ダイヤモンド社, 1962年)
- Penrose, E. T. (1980) *The Theory of the Growth of the Firm*, 2nd ed., Blackwell. (末松玄六 訳『会社成長の理論第二版』ダイヤモンド社, 1980年)
- Pfeffer, J. (1982) *Organizations and Organization Theory*. Marshfield, MA: Pitman.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations: A Resource Dependency Perspective*. New York, NY: Haper & Row.
- Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck et al., (2007) "Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change." *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.3, pp. 515-543.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- Polanyi, M. (1958) *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, Chicago University Press (長尾史郎 訳『個人的知識—脱批判哲学を目指して』ハーベスト社, 1985年)
- Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990) "The Core Competence of the Corporation" *Harvard Business Review*, Vol.68, No.3, pp.79-91. (坂本義実 訳「コア競争力の発見と開発」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』15巻 第5号 pp.4-18)
- Quinn, R. E. and K. Cameron (1983) "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, Vol.29, No.1, pp.33-51.
- Robin J. Ely and David A. Thomas (2001) "Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes." *Administrative Science Quarterly*. Vol.46, No.2, 229-273.
- R. Thomas, Jr., (1990) "From affirmative action to managing diversity", *Harvard Business Review*. pp.107-117.
- Rumelt, R. P. (1984) "Towards a Strategic Theory of the Firm" In R. B. Lamb (Ed.) *Competitive Strategic Management*. New Jersey: Englewood Cliffs
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004)『制度と文化組織を動かす見えない力』日本経済新聞社.
- 柴田吾一・中橋國藏 (2003)『経営管理の理論と実際』東京経済情報出版.
- 杉田あけみ (2006)『ダイバーシティ・マネジメントの観点からみた企業におけるジェンダー』学文社.
- 谷口真美 (2005)『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかに組織』白桃書房.
- Taylor H. Cox and Stacy Blake (1991) "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness." *Academy of Management Executive*. Vol.5 No.3, pp.45-56.
- Teece, D. J., G. Pisano and A. Shuen (1997) "Dynamic capabilities and strategic management" *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No.7, pp.509-533.
- Teece, D. J. (2007) "Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance" *Strategic Management Journal*, Vol.28, No.13, pp.1319-1330.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill. (高宮晋 監訳『オーガニゼーション インアクション』同文館, 1987年)
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985) Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In C. C. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol.7: pp.171-222. Greenwich, CT: JAI Press.
- 内野 崇 (2015)『【新版】変化のマネジメント —組織と人をめぐる理論・政策・実践』文眞堂.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1988) Paradoxical requirements for a theory of change, In R. E. Quinn & R. E. K. S. Cameron (Eds.) *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. pp.19-63 Cambridge, MA: Ballinger.
- Weick, K. E. (1979) *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley. (遠田雄志 訳『組織化の社会心理学 (第2版)』文眞堂, 1997年)
- Wernerfelt, B. (1984) "A Resource-Based View of the Firm" *Strategic Management Journal*, Vol.5 No.2 pp.171-180
- 脇 夕子 (2010) ダイバーシティ・マネジメントと組織変革『経営研究』Vol.61, No.1, pp.61-80.
- 渡部直樹 (2010)『ケイパビリティの組織論・戦略論』中央経済社.
- Weick, K., & Quinn, R. E. (1999) Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50 pp.361-386.
- Woodward, J. (1970) *Industrial Organization: Behavior and Control*, Oxford University Press. (都築栄・宮城浩祐・風間禎三 訳『技術と組織行動』日本能率協会, 1971年)
- 山岡 徹 (2007) 組織変革の概念と組織モデルに関する一考察—経路依存的な循環プロセスから構成される組織変革モデルの構築—『横浜国際社会科学研究所』Vol.11, No.4-5, pp.507-527.

参考資料

「ダイバーシティ経営企業100選」ホームページ：これまでの表彰企業の一覧

<http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyol00sen/practice/index.html#page01>

(2018.1.11. アクセス)

首相官邸ホームページ:日本再興戦略 2016 の本文(第一部 総論)

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_hombun1.pdf

(2018.1.11. アクセス)

首相官邸ホームページ:日本再興戦略 2016 の本文(第二部 具体的施策)

http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/2016_hombun2.pdf

(2018.1.11. アクセス)

文部科学省:原点回帰—ダイバーシティ・マネジメントの方向性—日経連ダイバーシティ・ワークルール研究会報告書

http://warp.da.ndl.go.jp/info:ndljp/pid/1283839/www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/008/toushin/030301/02.htm

(2018.1.11.アクセス)

経済産業省:ダイバーシティ 2.0 検討会報告書～競争戦略としてのダイバーシティの実践に向けて～

http://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20170323001_1.pdf

(2018.1.11. アクセス)