

## 組織変革プロセスと企業文化

横尾陽道

### 目次

#### はじめに

##### I. 組織変革と経営要因

1. 「組織の整合性モデル」と経営要因
2. 組織変革の領域と経営要因

##### II. 組織変革プロセスについての議論

1. Walton [1995], Nadler [1998] における5段階プロセス
2. Kotter [1995] における8段階プロセス

##### III. 不連続変革プロセスと企業文化

1. 企業文化の形成プロセス
2. 不連続変革プロセスと企業文化の形成プロセス

#### むすび

### はじめに

昨今の経営環境は不確実性を増しており、程度の差こそあれ、組織変革と全く無縁の企業を見つけることは困難である。とりわけ、組織の官僚化が極度に進行した結果、経営環境の変化に対して柔軟に対処できず業績を悪化し続けている企業では、組織の存続のために大規模な組織変革が必要とされている。

一般的によくいわれている「構造改革」や「機構改革」という類の組織変革は、組織論的な観点から捉えるならば、やや限定的な組織変革として受け取れる。つまり、これらの改革はおもに、組織構造や制度などハードの側面の変更を対象としている場合が多い。組織の存続のために一刻の猶予も与えられないほどの深刻な業績不振に陥っている企業が、変革の初期のステップとして問題が把握しや

すく、解決手段が明らかな構造的な経営要因から着手するのは、現実的に考えて妥当である。しかしながら、継続的な自己変革を生み出せるような組織へと変革してゆくことを組織変革の最終目的とするならば、変革の対象として、問題の把握や解決に時間を要する認知的・行動的な経営要因も無視することはできない。

本稿では、限定的な意味合いとしての組織変革ではなく、より広義での組織変革を議論の対象とし、そのプロセスと企業文化の関係性について考察してゆく。まずは、Nadler & Tushman [1980] の「組織の整合性モデル」をもとに組織変革に関連する経営要因を整理し、変化の性質や領域によって分類される2タイプの変革について説明してゆく。次に、組織変革に関するプロセス理論をサーベイすることによって、変革プロセスにおける企業文化の位置づけについて明らかにする。最後に、トップ・マネジメントのリーダーシップと組織学習の側面から、組織変革のプロセスと企業文化の形成プロセスについて議論し、不連続的変革における企業文化の機能について説明してゆく。

### I. 組織変革と経営要因

#### 1. 「組織の整合性モデル」と経営要因

組織変革やそのプロセスについて論じてゆくにあたり、まずは組織を構成する経営諸要因および要因間の関係性について理解しておく必要がある。組織の構成要素とその関係性

については諸説があるが、ここでは、組織内外の経営要因について包括的に示している Nadler & Tushman [1980] の「組織の整合性モデル(A Congruence Model for Organizational Analysis)」をもとに検討を加えてゆきたい。

Nadler & Tushman [1980] は、<図1：組織の整合性モデル>で示したように、組織システムの基本的な構成要素を、環境・資源・歴史からなるインプット、インプットの諸要素から形成された戦略、戦略を業績へと変換するプロセスとしての業務組織、業務組織を通じて産出された各レベルでのアウトプット（業績）として捉えている<sup>1</sup>。また、このモデルの中核となるのが狭義の「組織」としての業務組織であり、業務組織は、業務・公式組織（体制）・人・非公式組織の4つの構成要素から成るとしている。

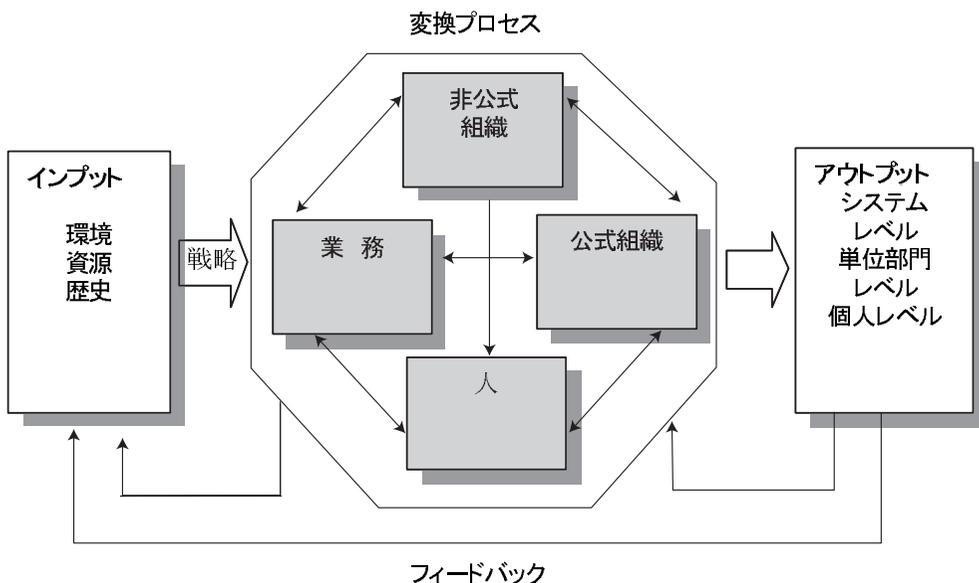
業務とは、組織および各部署がなすべき基本的かつ固有の任務であり、組織や各部署の課題や業務である。公式組織とは、個人に課題を遂行させるための公式に設けられたもの

であり、より具体的には、おもに情報伝達ルートや権限配置を示す組織構造、仕事の方法や手順などを明示する一連の業務システム、業務の役割分担のための職務設計、評価や報酬、キャリア開発に関わる制度に代表される人事管理制度などが含まれる。人とは、組織内の個人の性格・特質であり、個人の持つ知識とスキル、ニーズ、認知と期待などである。非公式組織とは、公式的には定められていないが行動に影響を与えるものであり、リーダーシップ、人間関係、パワーなどが、ここに含まれる。

## 2. 組織変革の領域と経営要因

「組織の整合性モデル」の論点は、いくつかの条件（インプット）から導出された戦略の実行可能性は、業務組織の4つの構成要素の整合性の度合によるということにあるが<sup>2</sup>、以上のように経営諸要因を体系的に理解する上でも大いに役に立つ。また、「組織の整合性モデル」の論点について検討する時、このモデルが提示された時期の経営環境につ

<図1：組織の整合性モデル>



(Nadler & Tushman [1980], p.47.)

いて若干考慮しておく必要がある。業務組織の4つの構成要素間の整合性の度合いを高めることが戦略の実行可能性を高め、組織の業績向上をもたらすという考え方は、比較的安定した経営環境下でのみ有効であると考えられる。しかしながら昨今の激しい環境変化の下では、構成要素間の整合性を高めるように、各要素に少しずつ変更を加えてゆくような局所的な組織変革では不十分なケースが多い。

この点について、Nadler & Tushman [1995]などは、「組織の整合性モデル」を提示した1980年代に念頭においていた連続的な変化のみならず、1990年代以降に様々な業界で見られるようになった不連続的な変化も考慮し、漸進的変革と不連続変革という変化を要する経営要因の領域の違いによる2つの変革類型を示した<sup>3</sup>。

漸進的変革とは、安定期に組織の構成要素間の整合性を絶えず改善する変革であり、比較的小さな規模のなかで企業の機能の改善を積み重ねてゆく連続的な変革である。一方で、不連続変革とは、経営環境の不安定期に、業務組織の各構成要素の性質を規定するビジョン、戦略、価値観（企業文化）や、全く新しい業務システムや公式組織などを築こうとする変革であり、組織基盤の変更にまで及ぶ大規模な変革である。つまり、漸進的変革は現行の組織の枠組みのなかで行われるのに対し、不連続変革は組織の枠組みそのものを変革してゆくことを目的としている。

このようなことから、それぞれの変革では、変革のマネジメントの場や主体が異なってくる<sup>4</sup>。漸進的変革は、通常のマネジメント・プロセスに組み込むことも可能であるが、不連続的な変革は、組織全体に関わる経営要因を変更することから必然的にトップ・マネジメント主導の全社的な変革となる。

## Ⅱ. 組織変革プロセスについての議論

### 1. Walton [1995], Nadler [1998] における5段階プロセス

不連続変革では、トップ・マネジメントを中心にこれまでの組織の枠組みを意図的に破壊し、新たな枠組みを再構築する必要がある。これまで組織を成長へと導いてきたビジョン、戦略、価値観、公式組織などあらゆる経営要因と決別することは、大変な抵抗と苦痛を伴う。また、結果を急ぐあまりに組織を構成する多くのメンバーによる変革に対する深い理解なしに不連続変革のような大規模な変革をトップ・マネジメントが性急に実行することは、組織を完全に崩壊させてしまう危険性がある。このようなことから、様々な経営要因が相互に関係してくる不連続変革では、変革のプロセスについて十分に考慮せねばならない。

Nadler [1998] は、Walton [1995] をもとに、特に不連続変革に限定した変革プロセスについて、第1段階：変革の必要性を認識する、第2段階：組織内で共有する方向性を決める、第3段階：変革を実行する、第4段階：変革の総まとめをする、第5段階：変革を持続させる、という5つの段階を示している<sup>5</sup>。第1段階は組織内での課題を把握する段階であり、そこで変革の必要性を認識し、問題点を診断した後、第2段階において変革の方向性を定め、組織内での変革ビジョンの浸透を通じて連帯感を高めてゆく。ここまでは「変革の準備段階」として捉えることができるが、多くのトップ・マネジメントがこの段階において、組織からの理解と支援が得られず、変革を頓挫させてしまうという。第3段階は、さらに4つのステップ（①戦略の再定義、②公式組織の再設計、③公式組織と非公式組織の調和、④人材配置の見直し）に分けられ、いわゆる「変革の実行段階」として位置づけ

られている。第4, 5段階は、一連の変革が達成されたかどうかを診断し、調整を加える段階であり、同時に変革を組織に定着させてゆく段階とされている。

## 2. Kotter [1995] における8段階プロセス

Walton [1995], Nadler [1998] では、第2段階までの「変革への準備段階」と企業文化の変革の困難さから生じる第3段階の③公式組織と非公式組織の調和の問題が、一連のプロセスを遂行してゆく上で特に重要視されていた<sup>6</sup>。この点について、Kotter [1995] は、「変革の準備段階」をより詳細に説明するとともに、企業文化との関わりを重要な課題として捉えている。ここでは、組織変革のプロセスについて、第1段階：危機意識の醸成、第2段階：変革推進のための連帯チームの構築、第3段階：ビジョンの構築と提示、第4段階：ビジョンを広く伝達、第5段階：広範囲の人材をエンパワー、第6段階：短期的な成果を生む、第7段階：変革の成果を活かしてさらに変革を推進、第8段階：新しい方法を企業文化に定着させる、という8段階のプロセスを示している<sup>7</sup>。

第1段階（危機意識の醸成）では、市場、競合の状況を吟味し、危機、あるいは絶好の成長機会を見つけて検討することや、現状満足による弊害を組織に認識させることが課題とされている。現状満足をもたらす要因としては、例えば、低すぎる業績目標や誤った業績測定基準の設定、常に肯定的なフィードバックが発せられること、外部からのフィードバックの不足、過度の分権的、専門的組織構造による目標範囲の限定、過度に対立を避ける企業文化、などが挙げられる。第2段階（変革推進のための連帯チームの構築）では、変革の推進力を得るためにポジション・パワーを持った人、変革の精度を高めるために広範かつ深い知識を持った人、変革に対する信頼感を醸成するために社内からの高い評価を受け

ている人などをチーム・メンバーとして選出し、彼らの間で相互信頼を構築させ、共通目標を立てることが必要とされる。第3段階（ビジョンの構築と提示）では、あらゆるステークホルダーに実現が期待されるような魅力的な内容や、挑戦意欲や高いモチベーションを引き出すイノベーション・ギャップが盛り込まれたビジョンが、組織メンバーにとって、イメージや伝達がしやすい表現によって構築され、提示されることが求められる。第4段階（ビジョンを広く伝達）では、第3段階で提示された明確かつ簡潔なビジョンを組織内に、あらゆる手段を活用して継続的に浸透させることが目的となる。そのためには、まずは、ミドルにビジョンの真意や意義を含めて周知徹底し、一般従業員に理解させてゆくことが基本となるが、トップの現場歩きなど一般従業員に対して直接的に訴えかけることも効果的な手段としている。

第5段階（広範囲の人材をエンパワー）あたりから、「変革の準備段階」から「変革の実行段階」への移行がみられる。つまり、トップ・マネジメントや変革の中心メンバーによる変革を実行してゆくための環境づくりから、ボトムを巻き込んだ変革プロセスへと転換がなされ、組織変革自体が組織的な取り組みとして位置づけられる段階となっている。ここでは、権限を組織メンバーに委譲することによって人々の自己効力感や自己決定感などが導出されることを期待し、その結果、変革に必要とされるリスク・テイキングの姿勢、新たなアイデア、活動、行動が喚起されるなど、組織メンバーの自発性が促進される。第6段階（短期的な成果を生む）は、業績上で目に見える改善など短期的勝利を生む計画を立てて、実際に勝利実現に貢献した人々を明確にし、彼らに報いることで変革の効果を組織メンバーに認識させ、変革の意義を組織に広く浸透させてゆくステップとなる。つまり、組織内での効果的な体験を共有する組織学習

のプロセスとしても捉えることができよう。第7段階（変革の成果を活かしてさらに変革を推進）では、これまでの段階で比較的部分的に行われてきた変革（漸進的変革）から、組織全体に関わる変革（不連続変革）への転換が成される段階として捉えられる。つまり、組織構造や業務プロセスなど「組織の構造的側面」では、無意味な相互依存関係を除去し、企業文化などの「組織の行動的側面」では、保守的な価値観や行動パターンを除去するなど、古い組織のあり方の復活を根本から阻止するような取り組みが求められると同時に、トップ・マネジメントは継続的に組織の危機感を維持することが求められる。そして、第8段階（新しい方法を企業文化に定着させる）は、基本的には上記プロセスの継続、反復のプロセスとして位置づけられている。

Kotter [1995] では、特に変革のタイプについては言及していない（不連続変革のプロセスと特に限定していない）ものの、上記の内容にあるとおり、これらのプロセスは、トップ・マネジメント主導による企業文化の変革まで含む不連続変革のプロセスとして捉えることができよう。また、一連のプロセスにおいて、トップ・マネジメントのリーダーシップと組織学習という企業文化の形成に関わる2つの観点<sup>8</sup>からの検討がなされていることから、Kotter [1995] では、第8段階でも示唆されていたように、第1から7段階までの一連のプロセス自体が、組織変革の最終目的として位置づけられている新たな企業文化の形成（企業文化の変革）プロセスそのものであるという見方もできる<sup>9</sup>。

### Ⅲ. 不連続変革プロセスと企業文化

#### 1. 企業文化の形成プロセス

この点について、企業文化の理論的形成プロセスと Kotter [1995] のプロセスを対比させながら若干の考察を試みたいのだが、ま

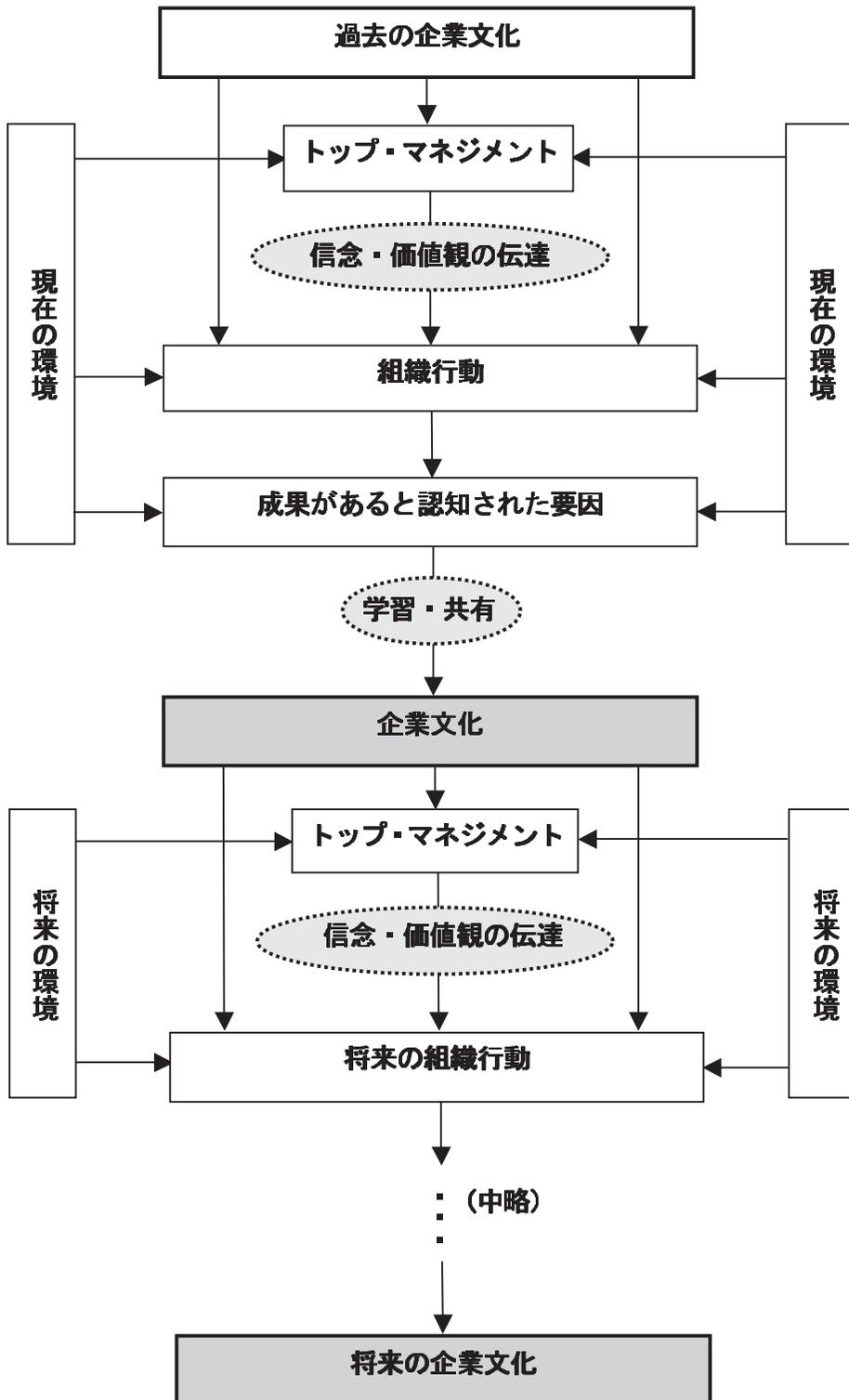
ずは企業文化が形成されるプロセスについて、理論的な観点から把握しておくこととする。

企業文化とは、企業の組織構成員の間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織メンバーの間でみられる共通の行動様式である<sup>10</sup>。Denison [1990] によれば、企業文化と組織効率の関係性から企業文化の形成プロセスを捉えると、過去の歴史、現在の環境、将来という時間的な継続性が見られる<sup>11</sup>。つまり、現在の企業文化は、過去の企業の歴史や現在の環境から何らかの影響を受けて形成され、現在の企業文化を構成する「信念と価値（組織内でかたく信じ込まれたものの見方や考え方）」と「政策と慣行（組織運営上の方針や手段、行動パターン）」は相互に作用しあうとしている。その時点での組織における「信念や価値」は、過去の様々な組織活動の経緯から積み重ねられた企業の歴史から大きな影響を受け、信念や価値がより具体的な（観察可能な）「政策や慣行」として表出し、企業文化を形づくる。そして、企業文化の各要素のうち、企業組織において何らかの成果や効率を生み出すものが、将来の企業文化の要素として反映される。このように企業文化は、時間的な継続性を有するより動的な経営要因である。

他の企業文化の形成に関する議論によれば、Schein [1985] や Kotter & Heskett [1992] などでは、企業文化形成の初期段階では、組織のリーダーであるトップ・マネジメントの価値観や信念が大きな影響を与えるとされている<sup>12</sup>。また、Schein [1985] で詳細な解釈がなされていたように、組織内における組織メンバーの集団的学習（組織学習）の結果として、企業文化が形成され、定着してゆくという側面もみられる<sup>13</sup>。

これらの議論をもとに、企業文化の形成プロセスを統合的に示したのが、<図2：企業文化の形成プロセス>である<sup>14</sup>。企業の初期段階などではトップ・マネジメント自らの個

<図2：企業文化の形成プロセス>



(拙著 [2006], 49頁。)

性や経験に由来する価値観や信念によって、企業文化の基本的な内容は特徴づけられる。また、こうした信念や価値観にもとづいた組織行動が、組織・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メンバー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、組織メンバー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、その時点での企業文化が形成される。やがて、こうした学習のプロセスが組織内で継続すると、それが組織の歴史（過去の企業文化）となり、その時点での環境やトップ・マネジメントからの影響を受けつつ、将来の組織行動が生じてくる。そして、組織内に長期的な成果がもたらされることで組織学習が進行し、将来の企業文化が形成されてゆく。

## 2. 不連続変革プロセスと企業文化の形成プロセス

あらゆる経営要因の基盤となるビジョンや企業文化を変革の対象としているのは、いうまでもなく不連続の組織変革である。先に検討を加えた組織変革におけるプロセスの諸議論では、いずれもトップ・マネジメントのビジョンや企業文化について、いずれかの段階で、あるいはプロセスの複数の段階で検討が加えられている。ここでは、不連続変革のプロセスと企業文化の形成プロセスの関係性について、企業文化形成における重要な観点となるトップ・マネジメントのリーダーシップと組織学習の2つの側面から考察を加えておきたい。

不連続変革のプロセス論において、トップ・マネジメント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などが挙げられている。この危機感については、内的なものとの外的なもの双方に由来すると考えられるが、いずれにしても企

業文化の内部統合の機能と外部適応の機能であるように、組織メンバーによる組織内外での事象に関しての共通認識のあり方が、組織における危機感の醸成の前提となる。つまり、同じ状況であっても組織によっては、その状況を組織にとって危機的な状況と捉える組織もあれば、危機的な状況として捉えない組織もある。こうした度合は、組織の共通認識のあり方、つまり企業文化の特性によって異なってくると考えられる。不連続変革のように組織全体に関わる変革は、組織メンバー間での危機感の共有なしで変革を遂行することは不可能であり、根本的な問題として企業文化が関わっているのである。企業文化が形成されるプロセスでは、トップ・マネジメント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企業文化の基本的な特性となる。したがって、トップ・マネジメントは、不連続変革が必要とされる状況において、組織メンバーに対して、危機に対する認識のあり方から伝達および浸透することが必要となろう。この部分が、組織変革において最も基本的かつ困難な課題とも考えられる。

また、「変革の実行段階」では、組織学習の側面が大きく関わっている。Kotter [1995]では、第5段階からの段階が該当してくる。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る。そして、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ゆく。企業文化形成のプロセスで解釈するならば、こうしたプロセスは、トップ・マネジメント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ゆく学習・共有のプロセスに他ならない。そして、第7段階も、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。

以上のように、不連続変革のプロセスは、トップ・マネジメントのリーダーシップと組織学習という企業文化の形成における重要な経営要因が大いに関わっていることがわかる。不連続の変革の大部分は、企業文化の変革、あるいは新たな企業文化の形成のプロセスとしても捉えることもできよう。不連続変革における最も困難な課題とは、新たな企業文化の形成にあるのかもしれないが、企業文化の形成プロセスを変革プロセスへより意図的に組み込むことによって、こうした課題が解決される可能性が高まるといえよう。

## むすび

本稿では、企業の中核的な部分にまで変革が必要とされる組織の不連続変革のプロセスと企業文化の関係性について考察してゆくことを目的とし、以上の考察を行ってきた。

組織変革の対象を把握するために、Nadler & Tushman [1980] の「組織の整合性モデル」を参考にしながら組織変革に関連する経営要因を整理してきたが、モデルの中心であり狭義での組織として捉えられる業務組織には、業務や公式組織から成る組織の構造的側面と、人や非公式組織から成る組織の行動的側面がある。経営環境が相対的に安定している時期に行われる漸進的変革では、これらの要素間の整合性を絶えず改善することが課題とされ、より限定された組織要因の変更に留まることから、日常のマネジメントに変革を組み込むことも可能である。一方で、経営環境が相対的に不安定な時期に行われる不連続変革では、あらゆる経営要因の基盤となるビジョン、戦略、企業文化の側面にまで変革の対象が及ぶことからトップ・マネジメント主導の変革マネジメントが必要となる。

このような組織全体に関わる大規模な変革は、トップ・マネジメント主導になるとしても、組織メンバーの深い共感や理解なしでは実行に移せないため、「変革の準備段階」にそれなりの配慮が必要となる。また、企業文化については、変革の実行段階においても変革の阻害要因となり、また新たなマネジメントを組織に定着させる段階においてもポイントとなる。Walton [1995], Nadler [1998] でも、こうした「変革の準備段階」の議論と企業文化について、不連続変革を想定して議論されていたが、Kotter [1995] の8段階変革プロセスでは、この2つのポイントについて、より詳細な検討がなされていた。また、Kotter [1995] で注目すべきは、トップ・マネジメントのリーダーシップと組織学習の観点が、変革の各プロセスに組み込まれている点にある。

この点について企業文化の形成プロセスと不連続変革のプロセスとの関係性を検討し、変革プロセスに企業文化の形成プロセスを組み込むことで、新たな企業文化の形成という困難な課題を克服できる可能性について述べた。企業文化という経営要因は、組織のあらゆる要素と有機的に関連しており、また時間的な継続性も有することから、独立的な経営要因としてマネジメントすることは不可能である。組織変革においても同様である。

## 参考文献

- Alvesson, Mats [2002], *Understanding Organizational Culture*, Sage Publications.  
 Alvesson, Mats, Sveningsson, Stefan [2008], *Changing Organizational Culture: Cultural change work in progress*, Routledge.  
 Collins, James C., Porras, Jerry I. [1996], "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, September-October.  
 (ジェームズ C. コリンズ, ジェリー I. ポラス [2006], 有賀裕子訳, 「ビジョナリー・カンパニーへの道 - どのような未来を切り開いてゆくか」, 『ダイヤモンドハーバードビジネス

- スレビュー」, November.)
- Denison, Daniel R. [1990], *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons.
- Denison, Daniel R. [1994], "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6, No. 2.
- Fiol, C. Marlene, Lyles, Marjorie A. [1985], "Organizational Learning", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4.
- Kono, Toyohiro, Clegg, Stewart R. [1998], *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter. (河野豊弘, S・R・クレグ [1999], 吉村典久, 北居明, 出口将人, 松岡久美訳『経営戦略と企業文化: 企業文化の活性化』白桃書房。)
- Kotter, John P. [1990], *A Force for Change*, The Free Press. (ジョン・P・コッター [1991], 梅津祐良訳『変革するリーダーシップ 競争勝利の推進者たち』ダイヤモンド社。)
- Kotter, John P. [1995], "Leading Change", *Harvard Business Review*, March-April.
- Kotter, John P. [1996], *Leading Change*, Harvard Business School Press. (ジョン・P・コッター [1997], 梅津祐良訳『21世紀の経営リーダーシップ グローバル企業の生き残り戦略』日経BP社。)
- Kotter, John P. [2002], *The Heart of Change*, Harvard Business School Press. (ジョン・P・コッター [2003], 高遠裕子訳『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経BP社。)
- Kotter, John P. [2008], *A Sense of Urgency*, Harvard Business School Press. (ジョン・P・コッター [2009], 村井章子訳『企業変革の核心 - 「このままでいい」をどう打ち破るか』日経BP社。)
- Kotter, John P., Heskett, J. L. [1992], *Corporate Culture and Performance*, The Free Press. (J・P・コッター, J・L・ヘスケット [1994], 梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む - 競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ』』ダイヤモンド社。)
- Nadler, David A. [1998], *Champions of Change: How CEO's and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*, Jossey-Bass. (デービッド・A・ナドラー [1998], 斉藤彰悟監訳, 平野和子訳『組織変革のチャンピオン 変革を成功に導く実践ステップ』ダイヤモンド社。)
- Nadler, David A., Tushman, Michael L. [1980], "A Model for Diagnosing Organizational Behavior", *Organizational Dynamics*, Autumn.
- Nadler, David A., Shaw, Robert B., Walton, A. Elise [1995], *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass. (デービッド・A・ナドラー, ロバート・B・ショー, A・エリーズ・ウォルトン [1997], 斉藤彰悟監訳, 平野和子訳『不連続の組織変革-ゼロベースからの競争優位を創造するノウハウ』ダイヤモンド社。)
- Schein, Edger H. [1985], *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. (E・H・シャイン [1989], 清水紀彦, 浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ - リーダーは文化をどう変革するか』ダイヤモンド社。)
- Schein, Edger H. [1993], "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning" *Organizational Dynamics*, Autumn.
- Schein, Edger H. [1993], "How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room" *Sloan Management Review*, Winter.
- Schein, Edger H. [1999], *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass. (E・H・シャイン [2004], 金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化 生き残りの指針』白桃書房。)
- Tushman, Michael, Nadler, David [1986], "Organizing for Innovation", *California Management Review*, Spring.
- Tushman, Michael L., Newman, William H., Romanelli, Elaine [1986], "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution", *California Management Review*, Fall.
- Walton, A. Elise [1995], "Staging Discontinuous Change" in Nadler, David A., Shaw, Robert B., Walton, A. Elise [1995], *Discontinuous Change: Leading Organizational Transformation*, Jossey-Bass Inc. Publishers. (A・エリーズ・ウォルトン [1997] 「不連続変革の五つの段階」, デービッド・A・ナドラー, ロバート・B・ショー, A・エリーズ・ウォルトン [1997], 斉藤彰悟監訳, 平野和子訳『不連続の組織変革-ゼロベースからの競争優位を創造するノウハウ』ダイヤモンド社。)

慶應戦略経営研究グループ [2002]『組織力の経営 日本のマネジメントは有効か』中央経済社。

十川廣國 [1997]『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社。

十川廣國 [1998]「組織変革と組織学習」『三田商学研究』第41巻第5号。

十川廣國 [2001]「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』第44巻第5号。

横尾陽道 [2004]「企業文化と戦略経営の視点 - 「革新志向の企業文化」に関する考察」『三田商学研究』第47巻第4号。

横尾陽道 [2006]「「革新志向の企業文化」と組織学習」『北星学園大学経済学部北星論集』, 第46巻第1号。

横尾陽道 [2007]「「革新志向の企業文化」の理論的形成プロセス」『三田商学研究』, 第50巻第3号。

横尾陽道 [2008]「「革新志向の企業文化」とトップ・マネジメントに関する理論的考察」『北星学園大学経済学部北星論集』, 第47巻第2号。

<sup>14</sup> 拙著 [2006], 48-51頁。

---

<sup>1</sup> Nadler & Tushman [1980], pp.39-45.

<sup>2</sup> Nadler & Tushman [1980], pp.45-47.

<sup>3</sup> Nadler, Shaw & Walton [1995], pp.21-23. (ナドラー, ショー & ウォルトン [1997], 25-27頁)

<sup>4</sup> Nadler et al. [1995], pp.31-33. (ナドラーら [1997], 38-40頁)

<sup>5</sup> Nadler [1998], pp.74-82. (ナドラー [1998], 91-100頁)

<sup>6</sup> Nadler [1998], pp.78-79. (ナドラー [1998], 97頁)

<sup>7</sup> Kotter [1995], p.61.

<sup>8</sup> 拙著 [2004, 2007]

<sup>9</sup> 一方で, Nadler [1998] は, 不連続変革のプロセスを示したモデルであり, 企業文化の変革の困難さについて指摘がなされているものの, 組織変革全般のプロセスの中に企業文化の変革や形成のプロセスを組み込むという視点はさほどみられない。

<sup>10</sup> 拙著 [2004], 31頁。

<sup>11</sup> Denison [1990], pp.4-6.

<sup>12</sup> Kotter & Heskett [1992], p.7. (コッター & ヘスケット [1994], 11-13頁。), Schein [1985], pp.170-171. (シャイン [1989], 216-218頁。)

<sup>13</sup> Schein [1985], pp.174-183. (シャイン [1989], 221-234頁。)

[Abstract]

## The Process of Organizational Change and Corporate Culture

Harumichi YOKOO

This paper studies the discontinuous change process of the organization, which is needed to change its core values and strategy from the theoretical viewpoint of corporate culture. First, some management factors related to organizational change are shown based on the “Congruence Model for Organization Analysis” of Nadler & Tushman [1980], and two types of organizational change are explained. Next, the position of corporate culture in the process of organizational change is clarified by surveying some process theories of organizational change. Finally, the relationship between the process of organizational change and the formation process of corporate culture is discussed, and the function of corporate culture in discontinuous change is explained.

---

Key words: Organizational Change, Discontinuous Change, Corporate Culture, Congruence Model for Organization Analysis, Formation Process of Corporate Culture

