

組織の適応，進化，変革

大 月 博 司

I 問題の所在

近年、グローバル化と情報ネットワーク化の進展を背景に、急変する市場環境の中で組織間の競争が激化している。そうした環境変化に適応するため、組織は、一方で安定性・効率性を確保しながら、他方で柔軟性・創造性を追及しなければならない、というような同時に相反する要求や多様な要求に応えることが求められている。

組織の環境適応メカニズムの解明を意図した組織研究を振り返ると、コンティンジェンシー理論における環境決定論としての組織適応、環境決定論を批判する戦略的選択論としての組織適応、そして、策定された戦略の組織的実現を図る組織適応など多様なロジックが主張されてきたことが分かる。しかし、昔とは異なる今日の激変する環境状況においても、こうしたモデルははたして有効なのだろうか。

組織が環境適応を継続できれば存続可能だが、急激な環境変化の場合、従来と同じ行動様式では適応不可能になることが多い。それは、既存の適応策が通じなかったり、適応時間に余裕がなくなったりするからである。そのため多くの組織では、激しい環境変化にも適応できるシステムの構築が課題となっている。そして実践的には、既存システムよりも質的に進んだシステム構築という

組織進化と、古い状態から新しい状態への移行という組織変革の実現が求められるのである。

組織の適応、進化、変革はそれぞれ独自のロジックで理論展開されてきたが、それぞれの関係はどのように捉えたらいいのだろうか。そこで本稿では、環境変化に対応する組織適応を計画性と創発性の観点から検討するとともに、組織の適応と進化の関係を、変革の観点から明らかにすることが探求される。

II 組織の適応と進化

組織研究が大きな進展を見たのは、1960年代から70年代に隆盛を極めた、いわゆる組織のコンティンジェンシー理論と称される一連の研究蓄積に負うところが大きい。その基本的な枠組み、考え方によれば、組織は環境変化に適応することによって有効な成果を生み出すため、もしXという状況ならばAシステムが有効であり、Yという状況ならBシステムが有効であるという、状況依存的な因果関係図式を基本とするものである。したがって、そこで展開されるロジックは、変化する環境に適応する組織システムの構築が組織の存続を決定づけるという視点にたつものである。つまり、環境変化の影響を受けるというオープン・システムとしての組織観を前提に、組織の適応形態に関していえば、環境が変われば、その変化に応じた新しい組織システムが求められるということになる。

別の観点からいえば、環境変化に応じた組織システムの構築、いわゆる組織デザインを有効に実現するための基準が理論的に明らかにされたといえる。しかも、コンティンジェンシー理論の提示する因果関係図式は、実践的に適用可能であることが明らかになり、理論と実践の橋渡しという観点から広く支持され、この考え方が組織研究に及ぼした影響は計り知れないものがあった。それ以来、組織は環境と関係を問題とせざるを得ないことが通念化したのである。

しかし問題がないわけではなかった。たとえば、コンティンジェンシー理論

の提示する因果関係図式が環境決定論的であるということに対する疑問である。この点に関して Child (1972) が、同じ環境状況でも異なる組織システムをベースに有効な成果をだしているという実践例を提示することによって、組織と環境の関係における環境決定論を批判し、戦略的選択論を主張した。周知のようにその後、これがネオ・コンティンジェンシー理論として新たな展開をし、やがては戦略論と組織論の融合の可能性が開かれたのである。

こうした大きな流れの中で、若干の論者を除きあまり問われなかった問題がある。それは、コンティンジェンシー理論の代表的な論者であるトンプソン (Thompson, 1967) などが援用する組織のオープン・システム観がはたして有効かという点である。沼上 (2000) の紹介でも明らかなように、ポンディ&ミトロフ (Pondy & Mitroff, 1979) は、ボールディグ (Boulding, 1961) によるシステム複雑性の階層図式を援用して、当時のオープン・システムの組織観を次のような観点から批判していたのである。すなわち、オープン・システムとみなされ理解されるものは、実は、言葉から推測されるような環境との相互作用が基本となるオープン・システムではなく、より複雑性の低い「機械仕掛けのシステム」を捉えている場合が多いという点である。しかし実際の組織を見れば分かるように、組織はそのような単なるオープン・システムでなく、より高度に複雑な特性を持つシステムであるため、研究者は、単純なオープン・システムを超えた現実を反映するシステム観をもつことが必要なのである。

また、組織のオープン・システム・モデルを支持する多くの研究者は、自己維持能力を持ったオープン・システムとして組織を捉えるため、環境の複雑性増大という現実に対して、トンプソン同様に、環境の複雑性を縮減するバッファ領域を構築する必要性を主張する。しかしながら、環境の複雑性増大に対してポンディ&ミトロフは、逆の発想で、オープン・システムとしての組織は、システム構造を細かく分化し、組織システムそのものがより複雑性を増すことを主張する。彼らはそこで、組織研究者の間で広く支持されてきたトンプ

ソン流のオープン・システム観が実は基本的な誤解に基づいており、そうしたオープン・システムをベースに展開している一連の組織研究を批判するのである。

また、社会システム論の世界に目を転じると、たとえば、ルーマン (Luhmann, 1990) による複雑性の縮減図式は、環境の複雑性の縮減を組織が担うことを主張するものと読み替えることができる。この考え方は、ポンディ&ミトロフの使う用語とは異なるが、その趣旨に相通ずるものがある。

こうした組織の捉え方の相違によるモデル構築の行方は、当然、結果として理論レベルの違うものになってしまう。フェフアー (Pfeffer, 1997) をはじめとする現代の主流派による理論構築は、トンプソン流の組織観をベースに展開されてきたことは言うまでもなかろう。しかし、90年代以降、とりわけインターネット環境が広く普及するにつれ、組織を取り巻く環境は激変したのである。そうなると組織観の見直しと、組織適応の新しい理論構築が当然求められることになる。

いずれにせよ、組織が適応するという意味は、環境変化に対して組織が後追いつ的に対応することである。事前に環境適応を意図して計画を立てること（計画性）は可能だが、実際には、その計画通りにいくことはありえない。いわゆる意図せざる結果の出現である。将来は不確実性の世界であり、予測不可能なことが起こるからである。そのために、組織の実際の計画的行動は、計画の見直しを絶えず行い、結果として環境変化に対応とせざるを得なくなる。

こうした一連のプロセスにおいて、いろいろなことが現象として起こるが、中でも近年注目されているのが組織の創発的行動である。環境適応における創発的行動は、即興性の側面を有しているといえるかもしれない。さまざまな現象が次々と起こる中で、とりわけ予想外の環境変化の中で、環境適応しようとする行為は、まさに即興的行動による環境適応といえよう。つまり、ある環境変化において、何とかしなければならないとなると、「こうしよう」、「ああし

よう」などいろいろな妙案が次々と出てきて、それらがきっかけとなりさらに新しいアイデアが創発され、そのうち新しい問題状況に直面している人たちの間に何らかの環境適応のコンセンサスが出来上がるという図式である。すなわち、環境変化⇒計画の頓挫⇒混乱⇒創発的行動⇒コンセンサス、といった図式である。

このように不透明な環境変化に対して適応しようとする場合、ただ手をこまねいて待つのではなく、組織は絶えず何らかの行動をしているのである。そこで求められるのが、そうした不透明な環境変化の中で、少しでも混乱なく環境適応できるような組織システムの構築である。それは要するに、効率性の優れた硬直した組織より創造性に富んだ柔軟な組織作りである。換言すれば、環境の複雑性を縮減できる組織作りである。

ただし、環境適応できる組織作りができるといっても問題がないわけではない。なぜなら、環境適応した結果の問題が残るからである。つまり、組織が環境適応したといっても、一回しか適応できない場合、連続して数回は適応可能な場合、絶えず適応を繰り返せる場合とでは状況は異なるのである。したがって、環境適応の問題は、時間軸を短期に考える場合と、長期に考える場合とでは様相を異にすることになる。

短期の場合に説明力があるのがコンティンジェンシー理論である。それは、ある状況から異なる状況に変化した場合、どうすれば良いかの示唆を与える理論モデルだからである。しかしこのモデルでは、想定外の環境変化が起こった場合に、対応できないし、ダイナミックに変化する環境に適応する方策は提示できない。つまり静態的なモデルという限界がでてくる。

ではどうしたら、この限界を克服できるのだろうか。当然なことだが、そのために必要なのは、静態的なモデルでなく動態的なモデルの探求である。また短期的なモデルより、長期的なモデルを志向し、長期的な視野で、次々に起こる環境変化に絶えず適応できる理論モデルの模索が必要である。しかしその場

合、たえず適応し続けるとその結果どうなるのだろうか、という問題が残る。そこで一般に想定されるのは、生物が環境適応の結果、進化を遂げたという進化論的な発想である。つまり、組織も生物同様に進化ということがありえるという問題設定である。

当然、組織は生物とは異なる存在であり、擬制体として生物になぞらえることが可能であるにすぎない。組織の進化とは、具体的に、どのようなことなのだろうか。組織形態が変わっただけで進化いえるのだろうか。それは単なる発展に過ぎないのではなかろうか。このように組織をめぐる進化の問題は、まだ不透明な点が多い。

組織は成功体験を組織に埋め込むため、行動の場合それをルーティン化し、慣性力を形成する。同じ環境が続く限り、そうしたルーティン化や慣性力は、組織をより強固にしていくが、ひとたび環境が変化すると、それまでの成功体験が通用しなくなることに基づき始める。しかしながら、いったん構築したルーティンや勢いのついた慣性力の方向転換は容易でない。ここに、組織適応の難しさが潜んでいるのである。またこうしたルーティン化現象と慣性力の強化を組織進化との関連で見ると、個体群レベルと比べて組織レベルの解明は不十分である。

組織の適応と進化の関係は、環境と組織の関係を時間軸の上で捉えることで、明確になる。一定時点の環境、安定した環境に対して組織は適応が求められるが、短期に激変する環境や持続的に変化する環境になると、組織は適応を続けることが可能とは限らない。それは適応策の限界や時間的制約からである。こうした観点で、組織は進化し適応することが求められるのである。すなわち、組織の環境適応は、環境を所与とした発想であり、これに対して、組織の進化は不透明な環境変化を前提とした組織の変容に関したものだといえよう。

III 組織の適応的変革

概して、組織の存続は環境適応如何に依存している。そのため、組織の環境適応を実現できるモデルがいろいろと展開されてきたわけである。ところが、適応のタイミング、程度、内容など、適用を構成する要素は多様であるため、論者の立場によって理論モデルから導出される実践的適用は異なる。極端な場合、同じ問題状況に対して、まったく相反する実践的インプリケーションが提示される場合もある。そうした中で、環境適応の静態的モデルが多くの研究蓄積を残してきたのに対して、動態的モデルの方は見るべき研究蓄積をまだ残していない。

組織の環境適応を行動側面からみれば、環境変化によって従来とは異なる行動様式を形成する可能性が高まるといえる。そのため、従来の行動様式を反映する組織の慣性力という抵抗要因に触れなければ、適応行動に関してより内容のあるロジックを展開できない。組織の環境適応（行動）を論じる場合、慣性力との関係を踏まえることが必要なのである。

組織の慣性力の修正を含む環境適応は、環境を所与とした適応や、環境変化に対する後追いの適応ばかりでなく、環境変化を想定して行う適応を含んだ適応的変革といえる。これは、一方で、特定化した環境を前提に変革を行う計画的変革と、他方で、変化する環境の中で変革を行う創発的変革に識別が可能である。

1. 計画的変革

環境変化を事前の想定として、それに対応するため計画的変革を図ることは、実際に多くの組織で行われている。たとえば、21世紀になり、ますますグローバル化と情報化が進展するという想定の中で、旧来のアナログ情報を中心とした組織体制から、デジタル情報を中心とした組織体制に計画的に変革しよ

うとする場合である。多くのエレクトロニクス業界では、今まさにこうした状況下での変革問題に直面している。しかしその場合、組織を変革する際、組織をどのように捉えるかによって変革対象が異なる。つまり、オープン・システムとしての組織といっても、先に触れたように、どのシステムレベルでオープン・システムとしてみるかで変革内容は異なってくるのである。

周知のように、組織の捉え方は、「機械としての組織」、「舞台としての組織」、「生物としての組織」などメタファーを活用すればさまざまである。また組織を記述しようとするれば、それもしろいろ可能である。たとえば、組織が変化する現象に限ってみても、つぎのように局面ごとに描写することができる (Marshak, 1993)。

- ・ 存続する組織は繰り返し起こる盛衰期を経験する。そして当該時期において、既存のプロセスは壊され、次に再び構築されることが存続にとって必要とされる。
- ・ 既存組織システムの破壊によって危機が生み出されるという一連のサイクルを通じて、組織は新たな秩序を形成するようになる。
- ・ 組織は到達目標を設定するが、途中の経過や方向に目を囚われ、目標とは異なる状態に到達してしまう。こうなるのは、トップマネジメントが全体の方向先を指示する一方、各部門を最も活用できる方向に持っていくこと、すなわち、ローカルな状況に即した方向に向かわせることの意味を理解し、現場経験を積ませるように仕向けるからである。
- ・ 組織は効果的な変革によってバランスと秩序を回復する。換言すれば、効果的な変革は、ある状態を他の状態に置き換えるのではなく、破壊された適応の手順を回復することである。たとえば、トップからの命令は実験の先取である。それはバランスを欠いた結果の選択ないし保持となるため、変異・選択・保持の各段階で適応結果をもたらすような回復が求められる。

- ・組織は同じことが二度と起こらないという現実を受け入れる。たとえば、人々は完全に組織を修理できるとは期待しないし、デザインすればすべて万全とは思わない。

こうしてみると、組織の変化ないし変革現象は一様でないことが分かる。となると、組織変革のリアリティをどのように捉えたら良いのかという問題が真実味をおびてくる。とりわけ、組織適応のリアリティは、先に見たように、環境適応の観点からいっても組織外と組織内、短期的と長期的、計画的と創発的など多様であり一筋縄とはいかない。

そこで、計画的変革による組織の適応問題については、何のための適応なのか、何に対しての適応なのかなど、より限定した議論をすることが適応論議をより豊かにするために必要である。通常、適応は環境変化に応じた後追い現象と捉えられ、そうした観点から理論モデルが構築されてきた。たとえば、コンティンジェンシー理論である。しかしまだ十分に議論されていないのが、適応結果でなく適応の目指すところは何かという観点である。適応には変化する環境に反応する側面ばかりでなく、変化を先取りした適応もあるはずである。

イノベーションによって市場環境が急変することが多くなった今日、不透明な環境変化の中で、リスクを避けることはできず、むしろ環境変化を先読みした適応策が考えられるようになってきた。当然その場合、組織システムの変化が伴うので、一方で環境適応しながら、他方で急な環境変化に対応して変革が求められることになる。換言すれば、当面の環境状況に対する適応と変化する環境への対応を同時に遂行できる体制作りが求められるのである。環境変化に即応する組織システムに変えるプロセスにおいては、計画性よりも創発性が重要な役割を果たす。環境変化は止まってくれないので、組織は、環境変化と同時に並行的に変わっていかなければならないのである⁽¹⁾。

1990年代以降、組織の部分的変革より全体的変革が必要だと研究者と実務家

は同じように主張しだした。それは、産業化の時代から情報化時代への転換が鮮明になってきたため、新しい時代に適した組織のあり方が求められたからである。旧来の産業化の時代に適応した組織では、新しい時代に適応できないことは明らかである。そこで、どのようにしたら、新しい時代に即した組織に変革できるかということが重要なテーマとなった。多くの組織では時代動向の変化を踏まえて、計画的変革に邁進したのである。ところが、現実には、期待通りに運ばなかったケースが多い。計画的変革がうまくいかないというのは、何らかの問題があるからである。

一般に計画的変革の弱点は、次のような問題の再発を引き起こす可能性が高いところにあるといわれる (Weick, 2000)。すなわち、計画的変革の場合、①部門間で変革意識が均等して浸透しない、②脅威主導の変更より機会主導の変更の適切性が少ない、③限られた予測能力に基づくため期待はずれの結果となる、④偽善的行為を推進する誘惑がある、⑤異なるコンテクストを理由に悪しき平等主義がはびこり無駄を助長する、⑥現場における重要なコンティンジェンシー要因やケイパビリティに関して経営陣が無知である、⑦変革が終了するまでに計画した変革モデルが陳腐化してしまう、などさまざまな問題点が顕在化するのである。

もっとも、計画的変革にもつぎのような利点がある。すなわち、共通した目的に焦点を定め集中できる点、変革ビジョンの周辺領域でも望ましいという変化はカバーできる点、組織内のパワー構造を反映して変革がスムーズに展開できる点、合理的プログラムなためステークホルダーを納得させられる点、変革意識を共有させるのが容易な点、などである。

環境変化の中で組織変革を行う場合、計画的にやることは可能だが、結果が思うように行かないならば徒労に終わってしまうことになる。実際には、うまく変革を成し遂げた組織もあるが、変革の成功と失敗の違いはどこから出てくるのだろうか。成功した実際の組織を見てみると、計画的変革の他に創発的変

革を実施しているところが多いのに気がつく。最近の例では、松下電器の変革プロセスがその代表例である。

2. 創発的変革

創発的変革は、計画的変革と対照的に、「明確な事前の意図を欠いた状態で組織の新しいパターンを実現するもの」(Orlikowski, 1996)である。その具体的なイメージは、組織において構成要素の新しい適合関係が繰り返し模索され、共有され、増幅され、維持されるにつれ、持続的に変革が実現するとともに、結果的に大きな組織変革に至ることもあるというものである。したがって、創発的変革は事前の意図なしに根本的な変化を生み出す適合、適応、手直しなどから成り立つといわれる。創発的変革が生起するのは、人々がルーティン作業を再び手直しする場合であり、毎日の仕事の状況要因、停止要因、機会要因を扱う場合である。この変革の多くは気づかないうちに起きるが、それは、小さな手直しでも、大事業のルーティン業務に付随するノイズのように膨らむからであり、また小さな変革の積み重ねは、戦略形成の注目要因でもなく、また明白な方法でもないからである。

たとえば近年、松下電器が「創造と破壊」というコンセプトで改革路線を進めてきた事例を見ると、最初から現在の松下グループ体制を想定して計画的に実現したわけではないことがわかる。改革プロセスにおいて創発性が発揮され、当初は意図していなかった事業部制（松下のアイデンティティといわれてきた）の解体も行ってしまったのである。それは、まさに創発的変革の始まりといえよう。

創発的変革が求められるのは、計画的変革では環境の変化に対して十分に対応できない場合があるためといえる。なぜなら、計画的変革は、特定化した環境状況に対応するものとして行われるため、実際に環境が予想外に変化した場合、対応できなくなってしまうからである。そして創発的変革が重要だと見な

されるのは次のような場合である。すなわち、組織行動の慣性力が組織の有効性に直接影響を及ぼさない場合、プログラム化された仕組みでなく組織メンバーの活力、知識、対話から変革が実施される場合、持続的な変革プロセスにメンバーが関わり、そのことで既存システムの見直し（解凍）よりも、その不備を解消しバランスを再構築しようとする場合などである（Weick & Quinn, 1999; Weick, 2000）。

組織メンバーの創発的行動をベースとする創発的変革は、創発的プロセスの産物であるため、時前に変革がどのような方向に進むか分からない。どうなるか分からないという点では、いわゆる創発的戦略が創出され、実現されるプロセスと相通じるところがある。もちろん、戦略レベルと組織レベルでは、実質的な創発的プロセスの及ぼす影響に差があるため、まったく同じロジックとはいえない。

計画的変革と創発的変革の関係はどのように考えたらよいのだろうか。両者は、一方的補完関係にあるのか、相互補完関係にあるのか、それとも因果関係なのか。基本的には、計画的変革が最初に実施され、創発性の発揮が許される状況が生まれれば、創発的変革が起こる。そう見ると、創発的変革は計画的変革の存在が前提となっており、計画的変革を補完するものといえる。創発的変革を通じて、変化する環境における適応性は高まるとはいえ、創発的変革が組織にとってプラスの効果を及ぼすのは、計画的変革の弱点を補う創発的変革の利点があるからである。

創発的変革の利点は、たとえば、①計画的変革を受け入れ可能、②ローカルなコンティンジェンシー要因に対処可能、③オンラインのリアルタイム実験に適切対応、④組織の学習と意味形成を実現、⑤自立とコントロールのニーズを同時充足、⑥フィードバックの有効活用、⑦問題解明の抵抗を減少、⑧暗黙知を探求する能力向上、⑨フィードバック時間の短縮、など多様である（Weick, 2000）。

ただし、創発的変革にも次のような弱点とみられる特徴がある。すなわち、変革への集中度が遅く、成果への影響が必ずしも明確でなく、分散的で目的論に執着するため競争相手の新たな変革による脅威に対応できない、新しい準拠枠にシフトすることができない、などである。

とはいえ、創発的変革が可能な組織とそれが不可能な組織を比べてみれば、前者が有利なのは一目瞭然であろう。それは、環境変化はますます不透明となっているからであり、創発的変革の効果が期待できるからである。

もしリーダーが創発的変革とそれがもたらす効果を認識するならば、計画的変革をそれほど重視しなくなるかもしれない。しかし、組織について、構造より構造化、厳格なルーティンより柔軟なルーティン、強固な相互依存関係より緩やかな相互依存関係の重要性を認識しないならば、創発的変革の価値を認めることは難しいことになる。

有能なリーダーは、他の人が計画的変革のもたらす慣性力の問題と計画的変革を実施する言い訳に汲々としている場合に創発的変革の方が有効であることを認識する。また、人々が変革を実施するのに資源が必要だという場合に、創発的変革がもっとも有効だということを経験的に知っている。なぜなら、変革にはプロセスが伴い、時間経過の中で新たな発見やイノベーションが起こるからである。

一般に変革が成功するのは、組織が環境の激変（たとえばマーケットシェアの急激な低下）、危機（借金返済が不可能になる）、業務中断（法令違反などによる業務停止）などに直面して、組織メンバーを中心に、何が起きているかを明らかにし、真摯に問題解決のプログラムを開発し採用しようとする場合である。それゆえ、イベント的に変革を起こすことは成功するために不可欠なことが分かる。

しかし実際は、目的を達成するためにどんなプログラムでもいったん採用すれば、その内容は関係なくなる。なぜなら、どんな古いプログラムでも作動す

ることが目的となるからである。ただし、そのプログラムが、（１）人々を活気づけ、機会を発掘することを促すなら、（２）将来の方向性を提示できるなら、（３）状況の改善を通じて新しく生まれ変わるような刺激を与え、何が起きているかに注視するようになるものなら、（４）信頼、信用、自信などが同時に発達するものなら、組織メンバーをして彼らが直面するところの組織を安定させる相互作用を促進させる（Weick, 2000）。

1990年代にもっとも喧伝された変革アプローチはビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）である（Child, 2004）。これは組織の業務全体を計画的に変革することを意図したものであり、産業革命以来最もラディカルな変革とも言われた。これに対して、日本の企業の大半で行われてきた改善アプローチは、BPR とは異なり、組織の部分的改善を継続する漸進的な変革であり、結果的に大きな変革をもたらすものである。その基本的発想は、広範囲にわたるプロジェクトチームを活用してイノベーションを刺激するものである。そしてその優先事項は、抵抗する従業員対策を図ることにより、学習プロセスや模倣プロセスを通して変革をもたらすことである。

この場合の変革はしばしば、システム全体の変革というより、特定の業務や既存の組織システムの部分的向上を目指すものとなる。日本企業において見られる創発的なプロセスを通じた漸進的な変革は、集団の組織に対するロイヤリティ向上に大きな価値を与えるものであるという点から支持されるものである。

適応的な変革が計画性と創発性から成り立つことはすでに見たとおりだが、それと関連させていえば、ラディカルな変革も漸進的な変革も。言葉は異なるが、適応的な変革を構成するものと理解することができる（図1）。

日本企業では変革の承認がトップに任されている場合が多い。だが、実際の組織でよく見られる社員一丸の文化、豊かでオープンな情報フローの促進、創意工夫はボトムアップによるという信念などが実は創発的なアプローチを促す特

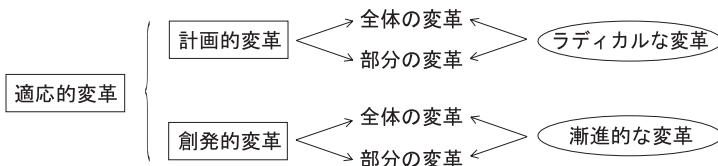


図1 組織の適応的変革

徴となっている。

結果的に大きな変革をもたらすのは、計画的なものなのか、それと小さな変革の漸進的な積み重ね、あるいは創発的な変革によってもたらせるものだろうか。換言するなら、大変革は計画的な「BPR」によるのか、それとも持続的で創発的な「改善」によるのか。こうした議論は、変革の内容よりも、変革の規模が議論の対象となっており、本来求めるべき変革のレベルが考察の対象になっていない。組織全体といっても、従来とは形の上で異なっているように見えても、実質的に変わっていない場合、本当に大きな変革といえるのだろうか。たとえば、90年代後半にわが国で流行した事業部制からカンパニー制への組織変革である。これは、一見、かなり大幅な組織全体の変革に見えるが、その実態は事業部制と異なることなく、言葉の本来の意味での大変革とは言いがたいものであった。要は、変革内容が問われるべきなのである。どの程度の変化が変革といえるのか、またどの程度の変化なら進化といえるのか。こうした視点は、組織変革のロジックを明らかにする上で避けては通れないテーマである。

IV 組織の進化的変革⁽²⁾

1. 組織進化モデルの限界

組織変革とは異なるロジックが求められる組織の進化モデルは、環境変化に対するコンティンジェンシー理論（環境決定論）と戦略的選択論（主体論）の間で行われた論争における第3の主張として登場してきたものである。しか

し、分析レベルとしては個々の組織レベルだけでなく、個体群から群集レベルまで広がりをもち、さらに進化プロセスの捉え方として自然淘汰プロセスないし断続均衡プロセスなど多様に展開されてきたため、組織の進化モデルとして論者が共通認識する統合モデル構築までに至っていないのが実状である。

そこで、組織進化の考え方を整理すると、従来の経験科学的分析の限界を強調して、個別組織の創造的進化を捉えるミクロ的な枠組みを模索しようとする流れと、環境の所与性を重視しながら経験科学的分析に馴染まない概念を組織論から排除しようとするマクロ的な組織エコロジーの流れに大別できる（高瀬，1991）。

ミクロレベルの組織進化モデルは、環境適応を主体的視点から捉えようとするものであり、組織化の理論（Weick, 1979）を中心に、「イナクトメント（enactment）」という重要なコンセプトを開発してきた。このモデルでは、組織の進化プロセスを決定する際に人間の選択が働くこと、所与の環境でなく「イナクトされた環境」が想定されるというように、生物進化論の枠組みの修正が企図されている。しかし、進化プロセスの基本的な考え方としては、単に自然淘汰モデルを適用しているため、さまざまな進化論的発想を十分に取り込んだモデルになっているとはいえない。なぜなら、生物学においては、継続的な自然淘汰によるのではなく、突発的な変化に対する種の適応能力に関する議論が断続均衡モデルとして展開されており、それを踏まえたモデルにはなっていないからである。ただし、アストレイ（Astley, 1985）が指摘しているように、組織レベルの環境適応と群集レベルの環境適応という観点から眺めると、ミクロレベルの進化モデルは、限定的ながらも、組織の環境適応モデルとして有効であることが窺える。しかも、組織のダイナミックな側面を、組織の主体面からモデル化しようとする試みは、進化論の基本的な枠組みである環境決定論的傾向に疑問を投げかけるものとなっている。

また、組織の断続均衡モデル、すなわち、長期にわたる漸進的な変革と、急

激な環境変化を背景にまれに起こる革命的な変革が相互に起こることが、組織進化のパターンとして捉えられるという着眼は、とりわけ環境が激変する分野で説得力を増している。しかもこのモデルでは、経営者によるリーダーシップの重要性が指摘され、組織行動の主体性に注視するため、自然淘汰モデルと比べると実践的インプリケーションが得やすい。ただし、組織進化の断続均衡モデルは、構成概念の操作可能性という観点から、個体群エコロジーほど実証研究が進まないのも事実である。

一方、マクロレベルの組織進化モデルは、エコロジー的視点から発展を遂げてきたものである⁽³⁾。それは組織の個体群エコロジーが登場して以来、急速に発展し、その後、組織エコロジーと称されるようになった。そして、その中心的論点は、「組織形態」の誕生率、生存率、死亡（崩壊）率、そして組織形態の変化率に対して、環境がどのように影響するかである。しかし、個体群レベルの研究を中心に実証研究も数多くなされてきたとはいえ、その発展に応じて批判も多くなっている。

批判例として挙げられるのは、まず、個体群エコロジー・モデルの中心概念である「組織形態」がどのように形成されるかについて論及されない点である。また、組織の構造慣性による組織変化のパターンについても研究が展開されず、しかも組織の歴史や戦略的選択が組織進化に及ぼす影響、またそれらが組織の慣性的性格とどのような関係をもつかなどについて、十分な論議がされていない点である。

さらに、以下のような問題点も指摘される。すなわち、組織進化のエコロジー論者によると、組織には慣性力が働くため、環境変化に合わせて組織の戦略と構造を素早く変化させることが容易でない。そのため、個別組織や個体群におけるイノベーションは、慣性力がまだ弱い誕生期に起こるものであるという見方が提示されるが、本当にそうなのか疑問である。その上、組織エコロジー論者は、基本的に、継続的な適応プロセスとしての戦略を否定しているの

に、スペシャリスト戦略とゼネラリスト戦略という戦略パターンを主張するのはおかしいのである。

一般に、ミクロレベルの組織進化論は、マクロレベルの組織進化論より主体論を主張する。しかも、その進化ロジックにおいて環境による淘汰が基本的視点となっており、(a) 組織ルーティンの強調、(b) 組織的適応の限界、(b) 多様な見方への応用可能性、(c) 環境による淘汰の重要性、という特徴をもつ。

それに対して、マクロ的な組織進化のエコロジー論者は、組織の基本的な構造や特徴は、その組織が誕生してから間もなくして決まるものと見なし、変化の多くは表面的なものであると見ている。継続的活動は、組織をさらに硬直化させ、戦略的決定を難しいものにする。このような活動は、組織の工場や設備、そして専門スタッフに対する投資に象徴される埋没原価につながり、意思決定者によって決定されるべき情報を制限するのである。

個体群エコロジー・モデルでは、組織形態の定義づけがあいまいだという批判があるが、形態が組織の特徴の集合であることに関しては論者間で一致している。たとえば、航空会社を特徴づける要因と広告会社を特徴づける要因とは異なり、それぞれの共集合が形態を形成するのである。また個体群エコロジー・モデルでは、組織は相対的にブラックボックスとして捉えられ、組織内で何が起きているかについては関心がもたれない。そして、組織に対する外部からの要求が内部プロセスによる要求よりも強調されるのである。

さらに個体群エコロジー・モデルは、環境状況における組織形態のデモグラフィックな側面に焦点を当てるのに対して、基本的に進化論の見方は、長い期間にわたる形態のダイナミックな変化、特に変化する環境状況に適応するため有機体の構造特性がどのようなになるかに大きな関心を寄せている。そのため、エコロジー的な議論と進化論的な議論は、組織の歴史的プロセスについて相補的な疑問を投げかけるといえる。

要するに、マクロレベルの組織進化モデルの限界は、その扱う領域が個体群中心だということから出てくるのである。個体群レベルの変化は、長い時間を要するものであり、個体群生態学の時間次元は、人の寿命よりも長いものになっている。そうだと、現実の組織問題の解明には疎くなってしまうのである。

2. 組織の進化的変革

組織の進化モデルの発展は目を見張るものがあるが、こうした動向を反映してさらに、組織進化の共進化 (coevolution) モデルが新たに提示され始めている (Lewin, Long, & Carroll, 1999)。それは、環境変化と個別組織レベル、個体群レベルの進化とが同時進行するモデルの構築である。

共進化は、環境の変化と組織の進化が連動することを示唆するものである。たとえば、19世紀後半以降、組織環境の大きな変化をもたらした鉄道網の整備と電信技術の発展に伴って、組織は職能部門制形態から事業部制形態に発展したことが例証されている (Chandler, 1962)。また、組織のミクロ側面とマクロ側面の共進化や組織の内的レベルと外的レベルの共進化、他組織との提携による組織間の共進化、他組織との相互学習による共進化プロセスなど、共進化のレベルは多様を極める。変革の観点からいえば、環境変化に連動して、環境適応を続けていかなければ存続が危うくなるという見方である。ここに、有効な変革を実現するために、環境変化に即した組織変革のロジックと組織進化のロジックを組み合わせた進化的変革というコンセプトの可能性が出てくるのである。

進化的変革とは、組織が進化するとともに、組織変革の可能性を探るコンセプトである。したがって、個別組織が対象となる場合、その組織が属する個体群 (産業ないし競合するマーケット) の進化プロセスに逸脱する変革行動をとれば失敗の道を歩むことを示唆するものである。たとえば、大幅な規制緩和が

進む航空業界や金融業界では、競争環境が厳しくなっていくが、そうした中で組織が生き延びるには、従来の成功したメカニズム、すなわち規制に適した組織のコントロール・メカニズムを前提とすることはもはや無理なのである。したがってこの場合、規制緩和業界の組織にとって、新たな環境の流れに速やかに乗ることが求められて然るべきなのである。すなわち、環境の動向・変化に即した組織変革としての進化的変革が求められるのである。こうした、進化的変革の発想は、環境が突然変異的に変わる分野ではきわめて重要なものとなる。ただし、環境が安定している分野では、従来の組織メカニズムを前提とした漸進的な変革が依然として有効であると想定される。

また進化的変革は、変革に進化のロジックを取り込むという点で、組織進化の断続均衡モデル（Tushman & Romanelli, 1985）による革命的な変革（不連続変革）と漸進的な変革（連続変革）を含むコンセプトともいえよう。しかし、ダーウィン主義の自然淘汰的な進化論的なアプローチからすると、こうした進化的変革のコンセプトは進化の本質を捉え切れていないという問題を孕むことになる。なぜなら、環境決定論的である自然淘汰プロセスは、適者生存、突然変異における淘汰／選択が焦点であり、組織変革における意図を表す主体的側面、すなわち、企業組織においては経営陣による意思決定は重要でないという傾向があるからである。しかし、現実の組織行動においてトップの意思決定が環境決定論だというには無理がある。ともあれ、進化的変革が、今日のように環境の不透明感が強まる中では、環境と組織の関係における位置づけの点で有効なコンセプトになりえる可能性を秘めているのは確かである。

組織レベルに限定して進化的変革をみると、変革対象が組織全体と組織の一部とでは明らかにその内容が異なる。しかも、環境が安定的に変化（安定環境）している場合と、環境が不安定に変化（不安定環境）している場合では、組織の対応が異なるのは当然である。安定環境の場合、予測可能な範囲内で、組織の一部あるいは全体を問わず、選択肢を選んでの適応行動が可能である。

これに対して不安定環境の場合、まさに不確実性下での選択を余儀なくされるため、安定環境の場合と異なる変革ロジックが求められる。そうした中で近年、組織変革に関して「モーフィング (morphing)」というコンセプトが注目されている。これはもともと、実写映像をコンピュータ・アニメーションに変換する技術用語であったが、環境激変の中で、包括的かつ継続的に組織全体を変革させる現象を捉えるために用いられたものである (Rindva & Kotha, 2001; Marshak, 2004)。

組織のモーフィングは、環境変化が不安定な中で組織が変革する場合、どのような変革が求められるべきかを表している。急激に変化する環境に組織が対応していくには、絶えず環境変化に対応できるような変革の柔軟性を備えた組織になる必要がある。しかも、組織全体を変革する場合に、一度に行うことは実際上困難であることを踏まえ、環境変化に継続的に適応しながら、しかも組織進化を図りながら、結果的に組織全体の変革を実現することが必要になる。これは、今までに見られなかった新しい発想である。従来は、組織全体の変革は、ラディカルな変革とか不連続な変革と称された一大イベントだったが、その変革の道筋は予想外の業績低迷や、ライバル出現等を契機にするため不透明であった。それでも、そうした変革は基本的に、計画的変革のロジックに沿って、組織が設定した将来ビジョンを実現するものとされていた。しかし現実には、環境変化が予測できないため、思い通りに行かないのである。

ところが、「モーフィング」によれば、常に環境変化に応じる体制作りが連動し、しかも環境が激変しても変革途中に修正可能であり、組織全体の変革をより実現可能なものとする。とりわけ、モーフィングが効果的なのは、情報ネットワーク技術を生かすビジネス環境のように、変化が激しく、急な対応、しかもシームレスな対応を迫られる業界においてである。ということは、安定的なビジネス環境で操業が可能な業界においてはモーフィングがそれほど必要にはならない、ということの意味する。

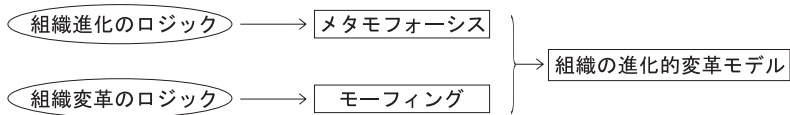


図2 組織の進化的変革

進化的変革は、取り巻く環境のあり方によって、その内容が異なるのである。組織によっては、通常は漸進的変革を繰り返し、時には不連続な変革を行うという組織進化の断続均衡モデルが妥当する場合もあれば、組織によっては、「モーフィング」といった継続的かつ包括的な変革が妥当する場合もあるのである。組織の形態変化を表す場合に用いられる「メタモフォーシス (metamorphosis)」は、断続均衡モデルの進化プロセスを表すのに用いられるように、長期にわたる変化に段階があることを意味しているが、「モーフィング」は時間の発想は薄く連続的に変化することを強調する。変化の段階があるなしの違いは、環境変化が速い場合大きな差となって現れるが、今日、ゆっくりと変化することがますます許されなくなってきたことからいえば、変革における「モーフィング」の有効性が高まっているといえよう。

いずれにせよ、進化的変革という進化のロジックを取り込んだ変革コンセプトの有効性は疑いのないところである（図2）。ただ問題は、進化の意味が単なる発展に過ぎないという立場からは、その主旨は貫徹されないかもしれない点である。ポイントは、組織進化をどう捉えるかにかかっていることになる。

V 結び

今日、産業化の時代から情報化の時代に移行し、さらにグローバル化と情報ネットワーク化が進展し、新しい環境に即した組織のあり方が問われている。新しい環境に即した組織とは旧来の組織とどこが違うのか、また、どのように

したらそれを構築できるのだろうか。組織のあり方を問うということは、一方で組織変革の方向を規定するものであるが、他方で組織進化のメカニズムに規定されるものでもある。

組織のあり方に関する議論は今に始まったわけではない。組織の適応, 進化, 変革に関する議論はすべて組織のあり方を論ずるものである。組織の適応は、組織が環境変化に適応するパターンの論及を中心に展開されてきたが、組織の進化は、個別組織から個体群や群集にまで及ぶ分析レベルの異なる研究対象を生物進化学の分析ツールを用いて論及したものである。また、組織変革は、不連続 vs. 連続, エピソード vs. 継続, 計画 vs. 創発, 適応 vs. 進化, 全体 vs. 部分など、変革パターンを二項対立的に捉えて論及されることが多かった。本稿では、こうした組織の適応, 進化, 変革という類似したコンセプトの関係解明が図られた。

適応パターンにせよ変革パターンにせよ、従来あまり問題とされてこなかったのは、それぞれの関係性である。そこで、計画的変革と創発的変革の場合、相互補完的な関係にあることが判明した。なぜなら、環境変化にも関わらず存続してきた企業の行動を分析すると、環境変化の中で計画を実施する過程で創発性が発揮されるなど、両者が時間経過の中で相互に現れてくることが示唆されているからである。こうした関係性から、本稿では計画性と創発性を取り込んだ進化的変革というコンセプトの可能性を主張するにいたったのである。

したがって進化的変革は、従来の組織変革論と根本的に異なるというより、その延長線上にあるといえる。それは、環境変化の後追いという従来の組織変革論の限界を超えようとして出てきた発想でもあり、組織の進化論的研究の発展を踏まえた変革論を指向したものである。

一般に組織の進化モデルは、進化プロセスの解明を中心に個別組織や個体群レベルの研究アプローチとして認知されてきた。だが経営学における組織論では、研究対象の基本はあくまで個別組織であり、広く捉えても組織間レベルの

議論が多い。しかも組織成果を取り込むことが経営学のアイデンティティの要になっているため、経営学においては、進化論的視点に立つとしても、組織の行動成果（業績）に関わる議論が求められるのである。その点で、単なる組織の進化モデルは、進化プロセスに関心を寄せるだけであり、経営学にとって要求される実践的なインプリケーションが引き出せないのである。こうした点を克服しようとするのが進化的変革論の主眼である。

ところが問題は、進化という時間にかかるプロセスに対して、組織変革に求められる時間がどのように対応するかである。組織変革に要する時間と組織の進化に要する時間の関連性が不透明なのである。この点は今後の課題といえよう。

注 1) 環境変化を前提とする複雑性理論 (complexity theory) をベースとする複雑性適応システムの変革については、マクミラン (McMillan, 2004) が検討しているが、本論では、複雑性理論をベースとしていないので参照にとどめている。

(2) 進化的変革というコンセプトに関わる議論については大月 (2001) に詳しく述べられている。

(3) マクロレベルの組織進化、組織エコロジーについてはオルドリッチ (Aldrich, 1999) を参照されたい。

参考文献

- Aldrich, H. 1999. *Organizations Evolving*. Sage.
- Astley, W. G. 1985. The two ecologies: Population and community perspectives on organizational evolution. *Administrative Science Quarterly*, 28: 245-273.
- Boulding, K. E. 1961. General systems theory: The skelton of science. In Buckley, W. (Ed.), *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*. Aldine.
- Chandler, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press. (三菱経済研究所訳『経営戦略と組織』実業之日本社, 1967年)
- Child, J. 1972. Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice, *Sociology*. Vol. 6, No.1: 1-22.
- Child, J. 2004. *Organization: Contemporary Principles and Practice*. Blackwell.
- Lewin, A. Y., Long, C. P., & Carroll, T. N. 1999. The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10: 535-550.
- ルーマン, N. 1990. 『信頼——社会的な複雑性の縮減メカニズム』(大庭 健・正村俊之訳) 勁草書房。
- Marshak, R. J. 1993. Lewin meets Confucius: A review of the OD model of change. *Journal of Applied Behavior Science*, 29: 393-415.
- Marshak, R. J. 2004. Morphing: The leading edge of organizational change in the twenty-first century.

- Organizational Development Journal*, 22/3: 8-21.
- McMillan, E. 2004. *Complexity, Organizations and Change*, Routledge.
- 沼上 幹 2000. 『行為の経営学』白桃書房。
- 大月博司 2001. 「組織の進化的変革：その可能性と限界」『北海学園大学経済論集』48/3・4: 45-61。
- Orlikowski, W. J. 1996. Improvising Organizational Transformation Overtime: A Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7/1: 63-92.
- Pfeffer, J. 1997. *New Directions for Organizational Theory*. Oxford University Press.
- Pondy, L. R., & Mitroff, I. I. 1979. Beyond open system models of organization. In B. M. Staw, (Ed.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1: 3-39.. JAI Press.
- Rindova, V., & Kotha, S. 2001. Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44/6: 1263-1280.
- 高瀬武則 1991. 「組織学習と組織生態学」『組織科学』25/1: 58-66。
- Thompson, J. D. 1967. *Organization in Action*. 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, R. 1985. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and revolution. In L. L. Cumming & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Vol7: 171-222. JAI Press.
- Weick, K. E. 1979. *The Social Psychology of Organizations*. Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の心理学〔第2版〕』文真堂, 1997年)
- Weick, K. E. 2000. Emergent change as a universal in organization. In M. Beer & N. Nohria (Eds.) *Breaking the Code of Change*. Harvard Business School Press.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50: 361-386.