

# 組織変革



# 目次

- ・組織変革 p3-4
- ・組織慣性 p5
- ・エピソード変革と継続的変革 p6-11
- ・組織ルーティン p12-25
- ・実証研究レビュー p26-31
- ・まとめ p32
- ・参考文献 p33

# 組織変革の定義

組織変革とは

「組織における構成要素、及び構成要素の相互関係の変更」

(小沢, 2011)

# 組織変革(ラディカル)が起きる原因

経営危機

業績の  
悪化

周辺環境の  
変化

新しいCEO  
の就任

参考:小沢(2015)

# 組織慣性の定義

組織慣性とは

「環境に対して組織が現在の状態を継続しようとする性質」

(小沢, 2011)

# エピソード変革と継続的変革 主張

## エピソード変革

- ラディカル(根本的な性質と状態の変更)な変革
- 組織内における深層構造と環境とのズレにより組織が均衡状態から逸脱。技術変化のせいで起きた環境とのズレを直す
- ★大規模あるいは大幅な構成要素の変更

## 継続的変革

- インクリメンタル的(漸進的)な変革の積み重ね(→ラディカル)
- 組織慣性が弱い
- 小規模の調整の蓄積の繰り返し
- ★小規模あるいは小幅な構成要素の変更、調整 → 大規模な変革

参考:小沢(2011),小沢(2015)

# エピソード変革と継続的変革 計画性

## エピソード変革

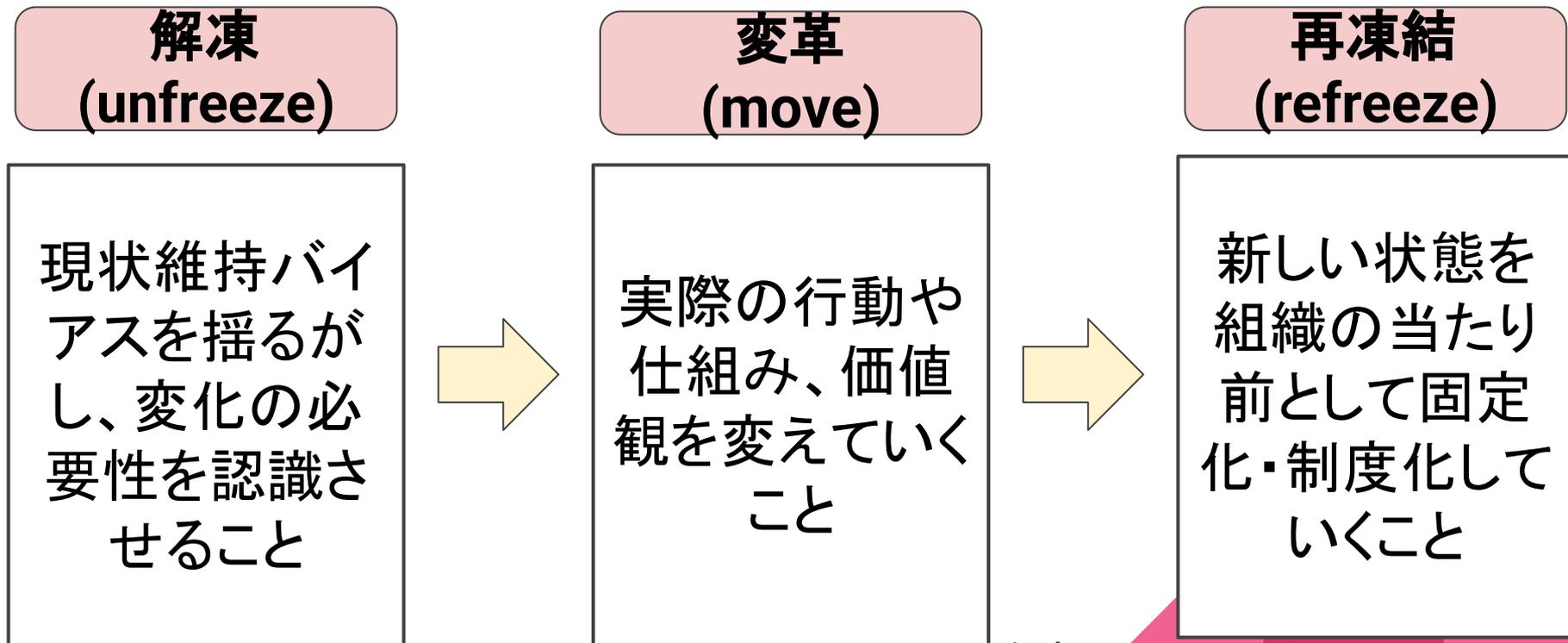
- 計画的→活況変化を想定し、それに対応するため
- トップダウン型

## 継続的変革

- 創発的→明確な用途を欠いた状態で、組織の新しいパターンを実現するため
- 現場主導
- 組織全員による変革

参考:小沢(2011),小沢(2015)

# エピソード変革 プロセス→組織慣性を仮定



参考:小沢(2011)

# 継続的変革 プロセス→組織慣性は重要視していない

**凍結**  
(freeze)

欠点を発見する  
ために現状を  
明らかにすること

**リバランス**  
(rebalance)

現状の再解釈  
を行うこと

**解凍**  
(unfreeze)

漸進的な変革  
を再開すること

参考:小沢(2011)

# 継続的変革研究の問題点

①ラディカルに至るまで時間がかかる

②トップ以外のメンバーも組織変革の主体となる ことも考えられるため、全体の整合性が確保できない

③明確な事前の意図を欠く創発的変革が組織の有効性に寄与するは不明、また既存の整合性を必ずしも強めない

●組織慣性が弱い組織, つまり組織変革が容易な組織を想定し, それについて検討する意義は限定的

図表1 組織変革論における「エピソード的な変革モデル」と「継続的変革モデル」

	エピソード的な変革 (episodic change) モデル	継続的変革 (continuous change) モデル
主張	組織は時折、比較的短期間の大規模な変革を行う	組織は継続的に調整を繰り返し、その積み重ねによって大規模な変革へ至る
組織変革の計画性	計画的 トップ主導	創発的 現場主導
組織変革のプロセス	解凍 (unfreeze) → 変革 (move) → 再凍結 (refreeze)	凍結 (freeze) → リバランス (rebalance) → 解凍 (unfreeze)
組織慣性の仮定	強い	弱い

(出所) Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999) "Organizational Change and Development," *Annual Reviews of Psychology*, Vol. 50, pp. 366. を修正

出典: 小沢(2011)「組織変革における組織慣性の意義－組織ルーティンの観点から－ p5」

# 組織ルーティンの定義

複数の人が関与する、反復的な行為(意図がある)のパターン

(小沢, 2011)

# ルーティンダイナミクス

**組織ルーティンをブラックボックスとして扱わず、組織ルーティンの内部に注目する**

**いかに組織ルーティンが安定性や変化を達成できるかに注目する**

(Feldman and Pentland, 2008)

# 組織ルーティン

「従来組織ルーティンは、組織慣性を強調するもの」

・習慣・機械の歯車・行動プログラム・遺伝子などのいく

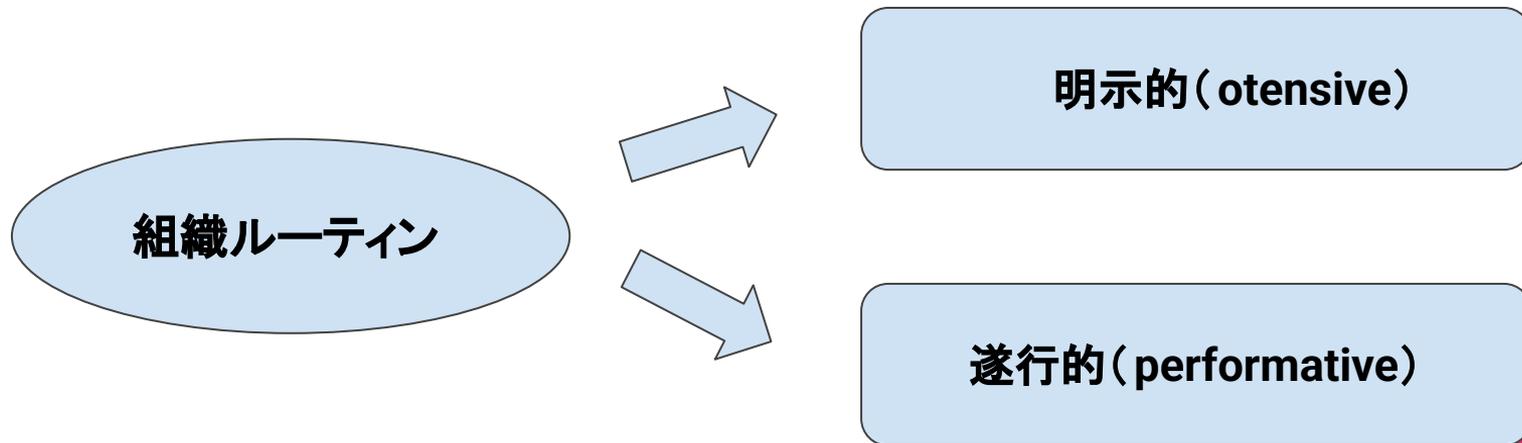
根拠

つかのメタファーにたとえられてきた(大月、2004)

フィードバックが無視される(ベッカー、2004)

# 組織ルーティンの二面性

組織ルーティンは柔軟性に影響を与える。(小沢、2012)



(Feldman and Pentland, 2003; Pentland and Feldman, 2005)

# 組織ルーティン

## 明示的

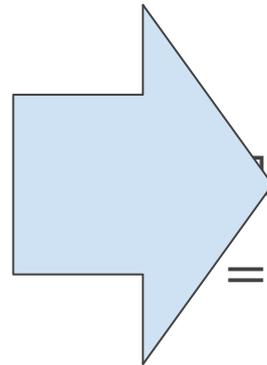
- ・ルールとして成文化されることもある明示的な側面は、抽象的なものであり、「ルーティンとは何か」という見解を形成する行動指針
- ・実際に実行されるコンテキストに合わせて調整できる余地が必要なため、特定の行為を含まない

## 遂行的

- ・遂行的な側面は特定の時間・場所における特定の行為である
- ・行為者は変化するコンテキストに対応して行為を変化させることができるために、遂行的側面は即興的になる

# 組織ルーティンの変化

組織ルーティンが内生的な変化をすると



組織の柔軟性を向上させる  
＝組織慣性が弱くなる

## 内生的変化

環境等の外生的な影響が原因でなく、組織内の行為者が主体的に組織ルーティンを変化させる

# 組織ルーティンの変化

行為が常に意図した結果をもたらさないため

行為が新たな問題を創出するため

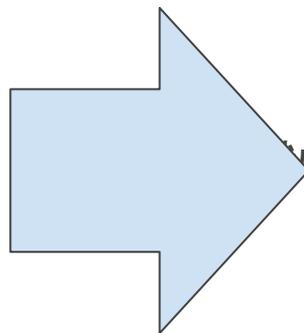
行為が新たな資源を生産し、新たな機会を創出するため

結果は意図したとおりであるが、新たな改善の余地がみられるため

(Feldman、2000)

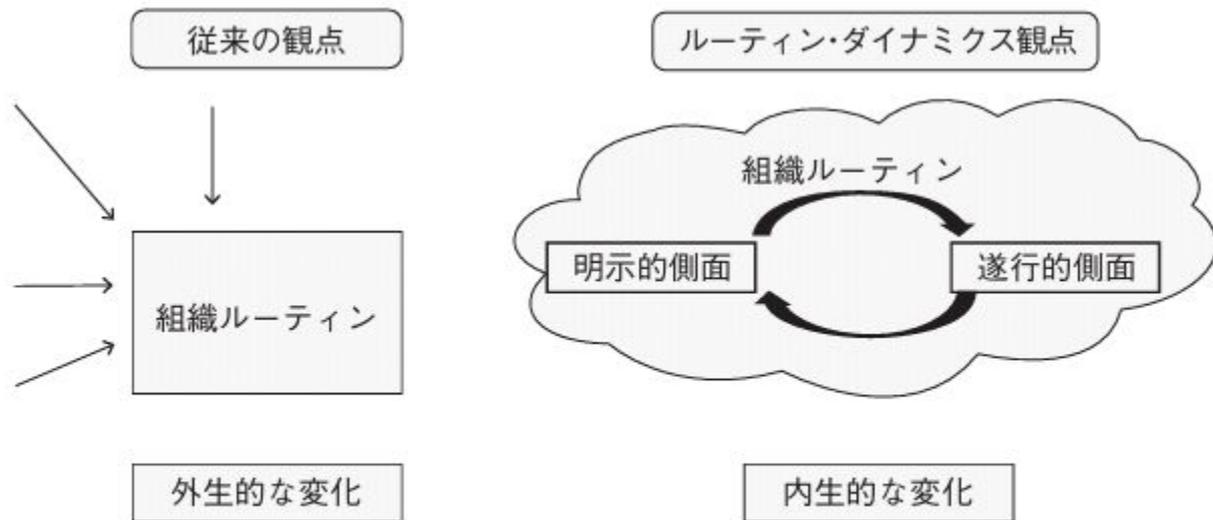
# 組織ルーティンの変化

組織ルーティンが内生的に変化しないと



慣性を増大させる

内生的変化  
環境等の外生的な影響が原因でなく、組織内の行為者が主体的に組織ルーティンを変化させる

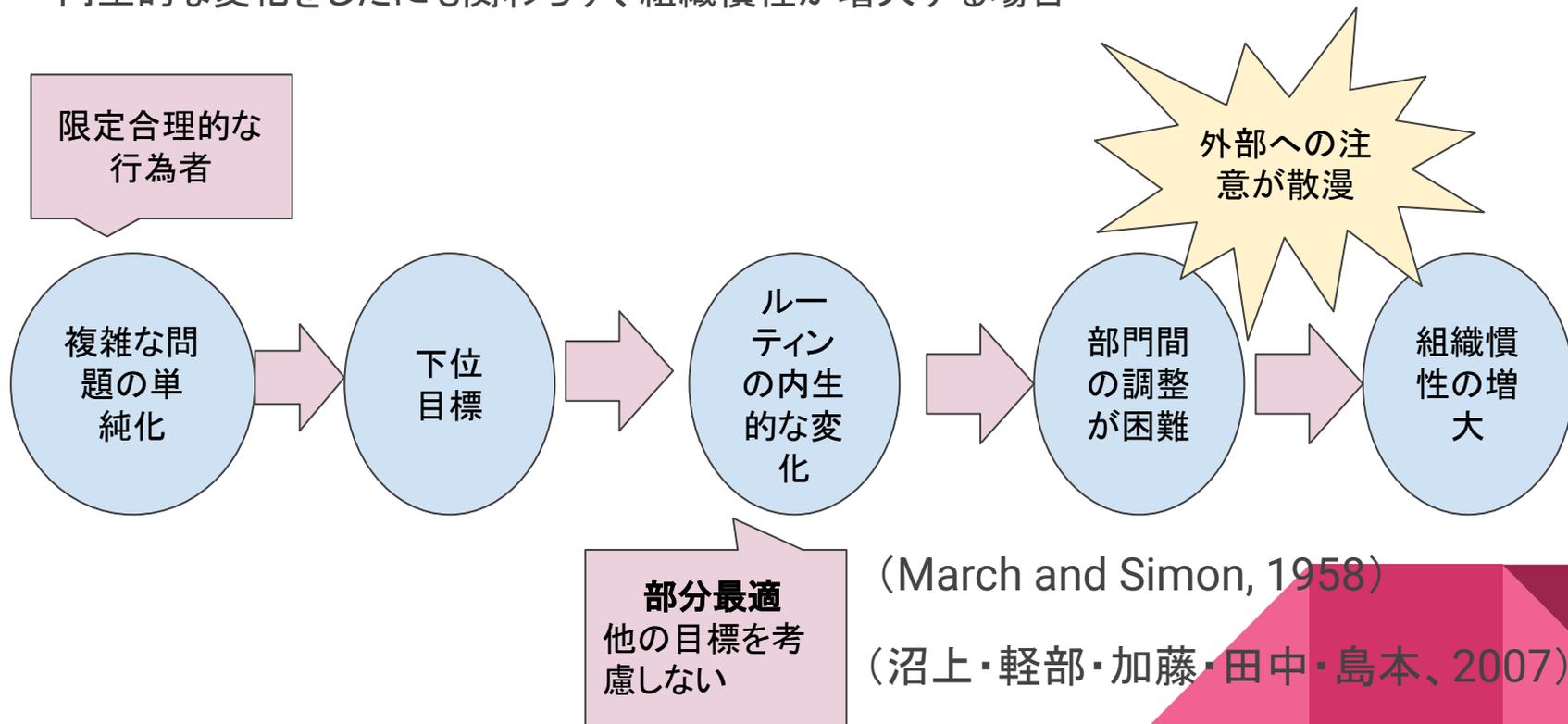


(出所) Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2008) "Routine Dynamics," In D. Barry and H. Hansen (Ed.), *New Approaches in Management and Organization*, pp.305, SAGE. を修正

出典:小沢(2011)「組織変革における組織慣性の意義－組織ルーティンの観点から－ p21」

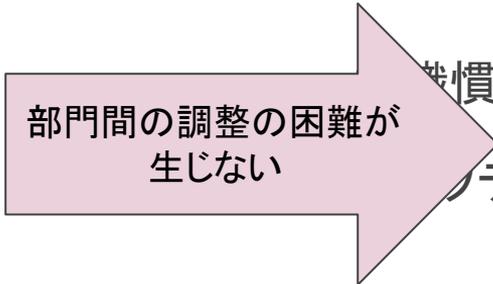
# 組織ルーティンの変化と慣性

内生的な変化をしたにも関わらず、組織慣性が増大する場合



# 組織ルーティンのまとめ

## 1) 組織ルーティンが内生的に変化しない場合

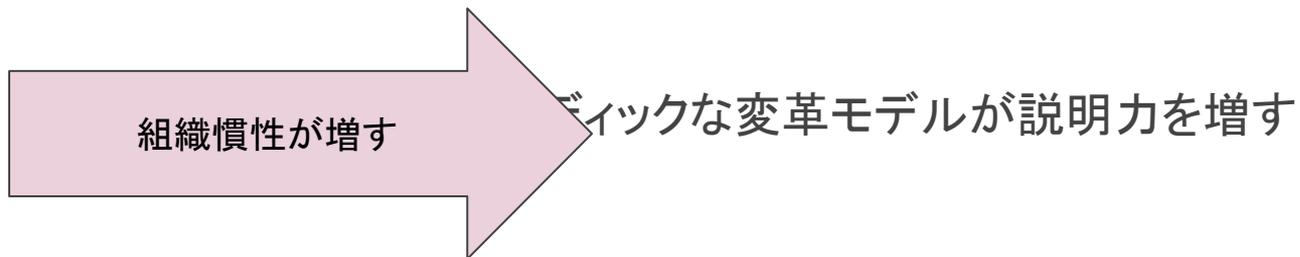


部門間の調整の困難が  
生じない

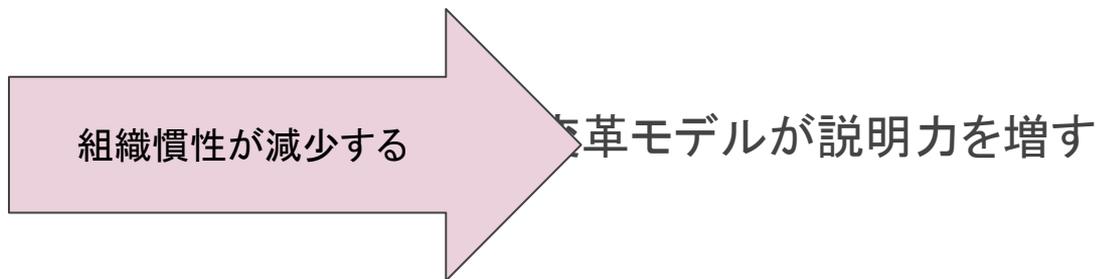
慣性が増大するために、

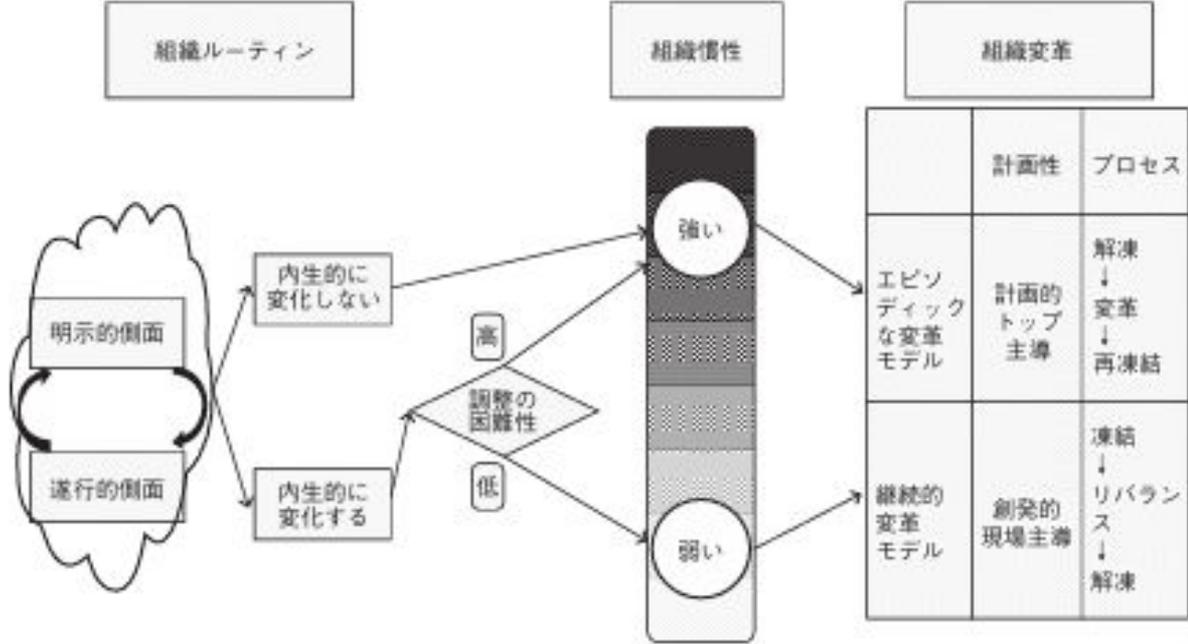
トップダウンな変革モデルが説明力を増す

2) 組織ルーティンが内生的に変化し、部分最適な組織ルーティンが部門間の調整の困難性を増大させる場合



3) 組織ルーティンが内生的に変化し、部分最適な組織ルーティンが、部門間の調整の困難性を伴わない場合





出典:小沢(2011)「組織変革における組織慣性の意義－組織ルーティンの観点から－ p24」

# 論文の概要

『学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究』  
—個業化，協働化，統制化の比較を通して—

佐古 秀一

背景：学校の組織状況の一面は，組織としての統合性を失い，学校の教員が個別拡散的に教育活動を展開することが常態となり，非効率的な組織運営に陥った学校の状況であると言える

目的：**学校における組織化の特徴とそれが教員の教育活動におよぼす影響** について実証的に明らかにしながら，**学校の組織化傾向に関する問題・改革** のあり方に関する知見を得ることを目的とする

# 研究方法

調査対象：四国・九州地区（沖縄を除く、計11県）の小学校の学級担任教師  
調査対象者の抽出は、各県別に約20%の学校をランダムに抽出した。  
抽出校数は、839校、1校あたり3名の学級担任を調査対象にした。

分析方法：組織化傾向の抽出

- ①教師の指導困難さと組織化傾向の関係(クロス集計＋カイ二乗分析)
- ②自己完結的教職観と組織化傾向の関係(クロス集計＋カイ二乗分析)
- ③学校改善志向と組織化傾向の関係(クロス集計＋重回帰分析＋分散分析)
- ④組織化傾向に影響を及ぼす学校内外の要因(分散分析)

佐古秀一(2006)

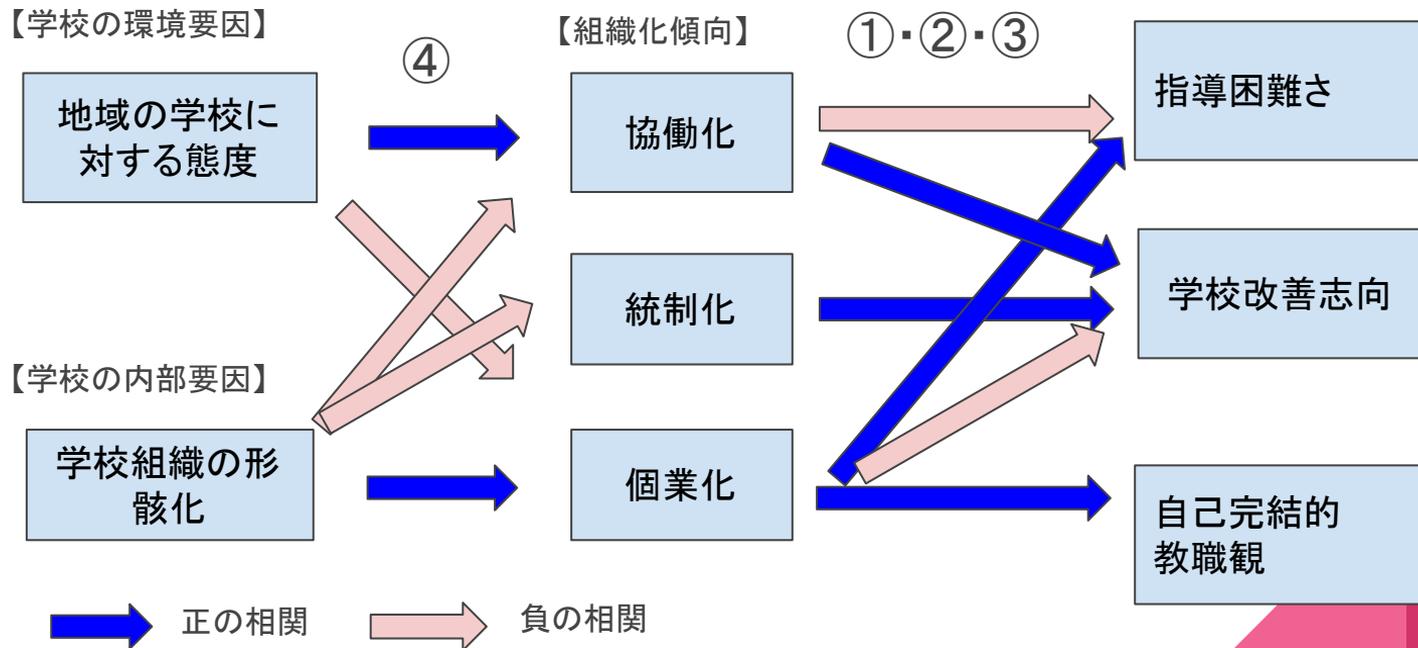
## 3つの組織化傾向

**個業化** : 教育における不確定性に、教員一人ひとりが個別に対応することで教育活動を成立させようとする組織化傾向

**統制化** : 教育における不確定性を、管理職などによる明確な指揮・管理体制で排除しようとする組織化傾向

**協働化** : 教師間の相互作用を活性化し、集団的な行為によって不確定性に対応しようとする組織化傾向

# 研究結果



(佐古秀一,2006から引用)

# 研究結果

表17 組織化類型の設定

類型No	協働化	統制化	個業化	(人数)
1	低	低	低	(116)
2	低	低	高	(168)
3	低	高	低	( 87)
4	低	高	高	(100)
5	高	低	低	(107)
6	高	低	高	( 88)
7	高	高	低	(171)
8	高	高	高	(104)

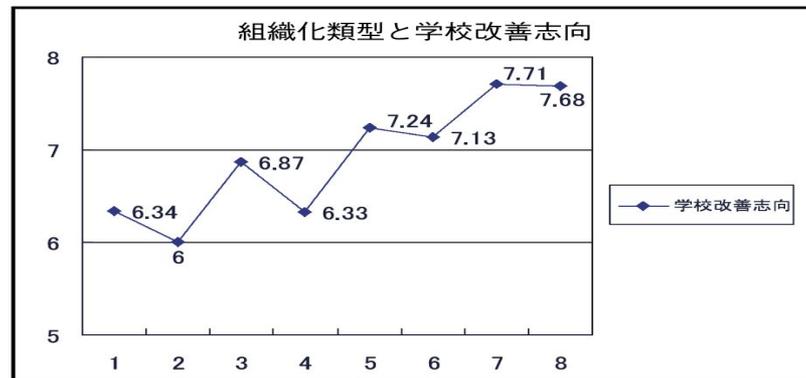


図1 組織化類型と教員の学校改善志向

(佐古秀一,2006から引用)

①類型1と、類型5の間で得点の格差

→協働化が**高**くなると、学校改善志向得点 が**高**くなる

②類型1と類型3の間で得点の格差

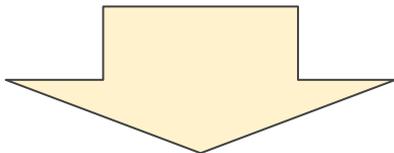
→統制化が**高**くなると、協働化の次に学校改善志向得点 が**高**くなる

③類型1と類型2の間で得点の格差

→個業化が**高**くなると、学校改善志向得点 が**低**くなる

## まとめ

- 1.協働化の進展が、学校改善において重要な要因であることが実証された
- 2.教員の学校改善志向との関連では、協働化 と統制化の共在効果が示唆された



学校組織改革に関する施策は校長のリーダーシップ強化，主幹制などの職位のライン系列の強化など，学校組織の **垂直的統合** だけでなく **教師の協働化** も強化していくべきである  
また **協働化と統制化をどのように共存させるか** は  
**今後の課題である**

参考：佐古秀一(2006)

## 参考文献

- ・学校組織の個業化が教育活動に及ぼす影響とその変革方略に関する実証的研究 — 個業化, 協働化, 統制化の比較を通して— (佐古秀一,2006)
- ・組織変革における組織慣性の意義 —組織ルーティンの観点から— (小沢和彦,2011)
- ・ラディカルな組織変革研究における —考察 —インクリメンタルな組織変革との関連において—(小沢和彦,2015)