

# パラダイム転換と組織変革

The paradigm conversion and organizational innovation

葛西和広

## 目次

- I. はじめに
- II. パラダイムの概念
- III. 組織文化とパラダイム
- IV. パラダイム転換と組織変革
- V. おわりに

## I. はじめに

技術革新の急速な進展、主力事業の成長鈍化、経営の国際化などといった環境の変化の中で、企業は中長期の安定を求めて事業構造の再構築を図るリストラクチャリングが活発な動きを見せている。企業が継続的に活動していくためには、自らが古い秩序を破壊し、新しい秩序を創造していくという変革のマネジメントが必要となる。変革は組織の存続・発展を図るためには欠かせない機能であるとして数多くの研究がなされている。近年では自然科学の分野におけるシステムの進化の研究から生まれた「自己組織性」という概念が、経営学における変革のプロセスを解明する上で類推適用されている。変異、ゆらぎ、カオスといった今まで組織を崩壊に導くと思われていたものが変革遂行に必要不可欠な役割を担っているとする見解はその現れである。

組織変革のプロセスを「自己組織性」という観点から解明しようとする研究においては、組織変革の本質を情報の創造に見ることができる。情報が創られることによって、発想や視点の転換が起こり、それが新たに知識化され、新たな組織構造や管理システム、行動様式の生成に繋がる。つまり、組織変革には、組織の人々が共有する知識体系の転換が要求されるのである。しかしながら、組織の人々が共有する知識体系を転換させることは容易ではない。それは組織に社会的慣性が働き、既存の組織構造や管理システムなどを維持しようとするからである。それゆえ、組織変革を行うためには社会的慣性の問題を克服しなければならない。

本稿では、T.S.Kuhnによって定義づけられた「パラダイム」の概念を用いて、組織の人々が共有する知識体系の転換プロセスと組織の変革について検討する。

## II. パラダイムの概念

パラダイムの概念は、科学史の研究者である T.S.Kuhn によって提唱された。彼はパラダイムを一般に認められた科学的業績で一時期の間、専門家に対して問い方や考え方のモデルを与えるものと定義し、科学の進歩はただ単に知識が累積的に発展していくというのではなく、古いパラダイムがそれと両立しないパラダイムにとって代わられる革命的現象であるとした<sup>1)</sup>。T.S.Kuhn の述べる科学の進歩と同様、企業という組織においてもパラダイムが存在し、組織変革とは既存のパラダイムが破壊され、新たなパラダイムと入れ替わることによって遂行される。Y.S.Lincoln は「パラダイムとは、世界の見方、いわゆる世界観のことであり、それは人間の条件、罪と呼べるものが存在するかどうか、現実とは何か、真実とは何か、物事の本質とは何かといったことについての、我々の最も基本的な信念や前提について表している」<sup>2)</sup>と定義し、人間はいつまでも家庭、学校、会社など、いくつかのパラダイムとともに生きているという。つまり、パラダイムは企業という組織においても存在し、組織構成員に共有されている基本的な信念や前提ということになる。

組織におけるパラダイムは、狭義のパラダイム、日常の理論、見本例という3つの要素が相互に関連・補強し合って形成されている<sup>3)</sup>。狭義のパラダイムとは、組織内外についての世界観やイメージを与え、それを共有させる働きをする。日常の理論とは、組織の構成員がさまざまな状況でいかに行動すべきかをより具体的に示す価値・規範としてのパラダイムである。さらに日常の理論を具体的に体現すると同時に、間接的には狭義のパラダイムをも体現するのが見本例である。具体例として3Mのパラダイムを挙げてみよう。3Mはスコッチテープやポストイットといったテープ・

接着剤を中心に多角化しているアメリカの優良企業の1つである<sup>4)</sup>。3Mには、イノベーション重視・実験主義といった狭義のパラダイムが存在し、さらに「企業家精神を促進し、職場の自由を強調する」とか、「妥協なき正直さと誠実さの固守」といった日常の理論が狭義のパラダイムを補強している。さらに、勤務時間の家、15%の時間を自分の夢の実現のために使って良いとするルールや、ポストイットというヒット商品が何度も失敗と挫折を繰り返した後、開発されたといった話は日常の理論を体現している見本例である。

パラダイムは組織の人々に共有された世界観や思考様式であるが、組織によってパラダイムの内容・完成度・共有度は異なっている<sup>5)</sup>。内容に関しては、D.Mcgregorのいう「X理論」に近い考えをもつ組織もあれば、「Y理論」に近い組織もある<sup>6)</sup>。さらに、企業者型、計画型、適応型といわれる組織もあるように、組織が異なればパラダイムの内容も異なる。完成度に関しては、高度に統合されたパラダイムを持つ組織もあれば、パラダイム確立以前の混沌とした組織、既存のパラダイムが揺らぎ始め、パラダイムが識別できない組織などさまざまである。一方、組織は性・年齢・社内的地位などの異なるさまざまな人々によって構成されているため、一定のパラダイムを共有するからといって、組織構成員すべてが同じものの見方や考え方をするということを意味しない。しかし、組織で働くさまざまな人々の間にも、組織を取り巻く環境についての基本的な前提および組織内部における共通の了解事項などは存在しており、これらの共有が組織内の意思決定やコミュニケーションを可能にするのである。したがって、パラダイムの共有度が高ければ高いほど、組織内のコミュニケーションの負荷は軽減され、容易になる。

### Ⅲ．組織文化とパラダイム

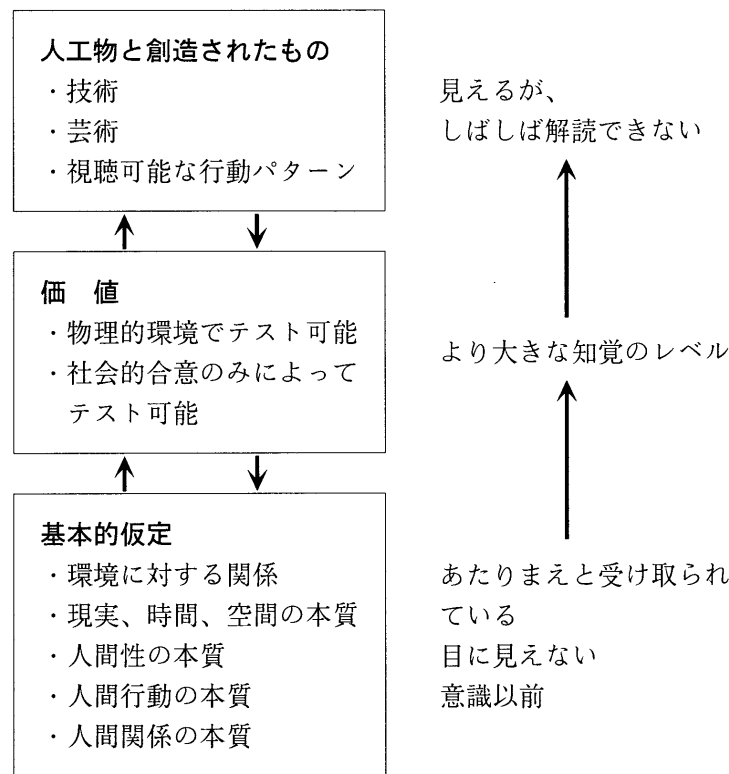
パラダイムは日常の業務を遂行する上での人々の共通の知識体系となっており、組織における情報処理活動の負荷を軽減し、コミュニケーションを容易にさせている。このような組織内の共通の知識体系は通常、組織文化と呼ばれている。S.SilverzweigとR.F.Allenは、あらゆる人間が形成する組織や制度というものは文化を持っており、それは集団内で一般的に支持され、期待されている行動のセットであるとしている<sup>7)</sup>。また、T.E.DealとA.A.Kennedyは組織の基本的な考えや信念である「経営理念」、従業員達の手本となる成功者、つまり組織における「英雄」、従業員にどのような行動様式が期待されているのかを示す組織の「儀礼と儀式」によって文化は形成され、強化されると主張し、文化をリスクの大きさと結果のフィードバックの速さとの観点から、「遅い、男っぽい文化」、「よく働き、よく遊ぶ文化」、「会社を賭ける文化」、「手続きの文化」の4つに分類している<sup>8)</sup>。

また、E.H.Scheinは、組織とは環境と常に相互に影響するオープン・システムであり、多くのサブグループ、職業単位、階層、地域的に分散した部分から成り立っているとの見地から、組織文化を「ある特定のグループが外部への適応や内部の統合の問題に対処する際に学習したグループ自身によって創られ、発見され、または発展させられた基本的仮定のパターンであり、新しいメンバーにそうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方向として教え込まれるものである」<sup>9)</sup>と定義している。すなわち、学習の結果として得られた成果が組織文化となるのである。そして、組織文化はさらに3つのレベルで捉えることができる。第一のレベルは、直接に観察できる「人工物と創造されたもの」のレベルである。例えば、そのグループの技術的成果、書かれたり話されたりする言葉、物理的な空間配置、組織メンバーの行動パターンとして目には見えるが、互いに複雑

に絡み合っているのです。一体なぜそのようなになっているのか、なぜそのような振る舞うのかを理解することが難しいものである。そこで、その理由を解明するためには、第二のレベルである「価値」まで下りていかなければならない。「価値」は信念や知識を反映して形成されるものであり、経営理念などはその例である。しかし、より深いレベルで組織メンバーが共有し、無意識のうちに機能するのが「基本的仮定」である。この基本的仮定が第三のレベルである。第二レベルの価値は、メンバーが明確に意識しているものであるが、なぜそのようなことに価値を置くのかということに関しては何も説明できない。これを説明するためには、価値を形成している「当たり前に受け取られている」意識以前の基本的仮定を明らかにしなければならない。そしてこの基本的仮定には環境に対する関係、現実・時間、空間の本質、人間性の本質、人間行動の本質、人間関係の本質が含まれおり、これらは相互に影響し合って文化を形成している。パラダイムが組織の人々の間に無意識的に機能する知識体系であるとすれば、Schein のいう「基本的仮定」に属し、部分的に「価値」をも含んでいると考えられる。それゆえ、「基本的仮定」や「価値」は、文化の潜在的な側面であるといえるであろう。

パラダイムの機能を明らかにし、その転換プロセスを検討することは、組織文化の潜在的側面を理解し、組織変革を遂行するために必要であるといわれる組織文化の変革というプロセスを理解する上での一つの方法になると思われる。

図1 組織における文化レベルとその相互作用



出所) E.H.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985,  
 Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリー  
 ダーシップ』ダイヤモンド社, 1990年, 19頁)

#### IV. パラダイム転換と組織変革

##### 1 組織の社会的慣性とパラダイム

自動車を大金持ちのおもちゃから庶民の手に移したフォード社は、標準化と移動組立方式という管理システムの下で「一車種大量生産」というパラダイムを作り上げた。このパラダイムの下で、1908年に開発されたT型フォードは爆発的な売上げを見せ、フォード社は最大の自動車企業へと成長していくことになる。しかし、1920年代になると、人々の自動車に対する要求も変わり始め、今までのように単なる交通手段として所有されるだけでなく、ステイタス・シンボルとしての性格を持つようになり、他人とは異なった自動車が求められるようになったのである。この動きをキャッチしたGM社のSloanはフォードの黒一色のT型フォードを否定し、あらゆる目的や人間に合った車という「多品種大量生産」というパラダイムを確立し、フォード社を圧倒するようになる。フォード社はGM社の戦略に対し、さらなるエンジンの改良や低価格販売で対抗していくが、「一車種大量生産」というパラダイムを転換させることはできず、自動車産業におけるトップの座をGM社に取って代わられることになる。一方、第二次世界大戦後、GM社やフォード社は利益率の高い大型車の生産に移り、「大型車大量生産」というパラダイムを確立していく。しかし、1973年と1979年の2度にわたる石油ショックが米国自動車産業に大打撃を与え、日本からの中・小型の輸入車に市場を奪われることになる。この大型車から中・小型車へのシフトは、1965年頃からその兆候が現れていた。GMも小型車の生産計画を検討するが、一時大型車の売上げが盛り返すということがあって、1973年の石油ショックまで実施されなかった。このように米国自動車産業の例は、成功とともにパラダイムが発展し、高度に確立された組織においては、そのパラダイムを転換させることがいかに困難であるかを示している。すなわち、一度大成功を収めた企業ほど、共有度の高いパラダイムが確立されているため、そのパラダイムを転換させるような組織変革は非常に難しいのである。

企業は組織内外の環境から情報を探索・選択・解釈し、組織内に伝達・蓄積しているが、これらの活動はパラダイムがその機能を有効に果たしているため、スムーズに行われている。しかしながら、これらの機能がパラダイム転換の困難性をも生みだしている。パラダイムは発展していくとともに、情報のフィルタ、共約不可能性、適応性の排除といった逆機能が生じ始め、組織に社会的慣性を創り出すのである<sup>10)</sup>。

不確実な環境において、情報を獲得するためには一定の探索・選択基準というものが必要であるが、組織は探索・選択のプロセスでパラダイムという情報のフィルタを通して環境に臨んでいるのである。また選択された情報を組織内に入れるために、情報の解釈というプロセスを経なければならないが、このプロセスでもパラダイムが情報の価値や意味づけを行うためのフィルタとなっているのである。つまり、パラダイムは情報の選択・解釈プロセスにおける二重のフィルタとなっているため、パラダイムが過度に発展すると平均的・画一的な情報処理しかできなくなり、時には市場・技術に関する重要な情報についても篩にかけてしまうことになる。共約不可能性とは、異なったパラダイム間では論理的あるいは合理的な説得でも互いを納得させることは難しいということである。ある一定のパラダイムを前提とする人々は、別のパラダイムをもつ人々に対して明確な論拠を出して積極的に、時には強制的に自己のパラダイムを主張しても、そのパラダイムに価値を見出し得ない人々にとっては何の意味も持たないのである<sup>11)</sup>。企業という組織においても、フォード社が「一車種大量生産」というパラダイムに、戦後の米国自動車産業が「大型車大量生産」というパラダイムに固執し、他のパラダイムに何の価値も見出し得ず、受け入れなかったようなことが起こり得るのである。さらに、情報のフィルタ精度が高まり、探索方向がある一定方向に向けられ、本来は多義的である情報も画一的に処理されるようになると、環境に対して適応的に成長してきた組織もその適応力を失うということになる。これが適応性の排除といった現象である。

組織はその成功とともにパラダイムを発展させていくため、成功すればするほど、パラダイムの

転換が困難となる傾向がある。しかしながら、組織が継続的に発展していくためには変革を遂行していくことが必要であり、そのためにはパラダイムの転換が必要になってくる。パラダイムの転換とは、有効性を失いつつある既存のパラダイムを破壊し、新たなパラダイムを創造することである。有効性を失いつつあるパラダイムの下では、本来多義的であるはずの情報が同じパターンで処理されるという固定的な情報処理サイクルを作り上げてしまっている。それゆえ、固定的な情報処理サイクルを破壊し、新たな情報処理サイクルを創り出すことがパラダイムの転換には必要である。

## 2 自己組織性システムとパラダイム転換

パラダイムが有効性を失いつつある時期においては、極端な合理的選択が採用され、固定的な情報処理サイクルが作り上げられている。そこで、有効なパラダイムを創造するためには、組織内で創り出される「ゆらぎ」によって固定的な情報探索の方向を緩やかにするとともに、「ゴミ箱」型の選択<sup>12)</sup>の可能性を大きくし、情報選択の幅を拡大することで情報処理サイクルを流動化させる必要がある。流動化されたサイクル内では、多様な情報が選択されることで解釈の幅が広がり、発想や視点の転換が生まれ、それが組織内に知識化されることで新たな行動様式や管理システムの生成につながる。そして、その行動やシステムが次なる情報の選択と解釈を促進させ、新たな情報処理サイクルへと発展することになる。自らを制御・保持・変容させる能力を有するシステムである自己組織性システムにおいては、「ゆらぎ」はシステムの存在や構造を脅かしたり、解体させたりする要因ではなく、システムを別様の存在や構造へと駆り立てる要因となっているが、組織の情報処理サイクルも「ゆらぎ」によって崩壊させるのではなく、新たな情報処理サイクルへと導かれることになる。しかしながら、新たな情報処理サイクルもパラダイムの発展とともに固定化へと向かう傾向にあり、パラダイムの有効性を維持していくためには、多様な情報が探索・選択されるプロセスの確保および情報と情報をつなぎ合わせ、価値ある情報に編集する場を設定することが必要になる。つまり、パラダイムの転換には、固定的な情報処理型のサイクルを「ゆらぎ」によって流動化させ、情報を編集するという場を持つ情報創造型のサイクルを作り出すことが必要である<sup>13)</sup>。「ゆらぎ」を引き起こす要因としては、戦略、組織構造、組織制度、リーダーシップなどを上げることができるであろう<sup>14)</sup>。

戦略の観点から見ると、視点の転換を進める多義的な戦略概念であるドメインを定義することが「ゆらぎ」として有効であろう。多義性を有するドメインを定義することは、組織構成員に対してドメインの意味を自問・解釈する余地を残し、新たな情報探索活動や情報解釈を促すことになる。また、戦略展開を行う上で、コアとなる技術への思い切った資源投資は、組織構成員に不安感や危機感を与えるとともに、反作用的な心理的エネルギーを作り出す。オートバイ事業から自動車事業へ乗り出した時のホンダの莫大な投資はこの良い例であろう。組織機構や組織制度については、エクセレント・カンパニーの「行動主義・実験主義」の組織、日産自動車の変革の起爆剤的存在となった日産テクニカルセンターにおける若手社員の自由度の拡大など個人や組織の自律性を尊重し、目的に対する主体的な行動を重視することが「ゆらぎ」を生じやすくする。また、中途採用や技術・事務系間の異動など柔軟な人事による異種混合は組織に刺激を与えることになる。リーダーシップによる「ゆらぎ」については、経営者が既存パラダイムをうち破るような危機感を組織構成員に与えることによって、固定観念にとらわれている人々に新しい視点の探索を目覚めさせることにつながる。しかしながら、このような組織における「ゆらぎ」によって、情報創造型サイクルが作り出されても、それだけではパラダイムの転換につながらない。パラダイムを転換するためには、新たに作り出される価値ある情報が組織内に伝達され、それが正当化され、組織の知識として蓄積されていかなければならない。つまり、現場で生まれる新しい発想や視点が個人や部門を超えて組織として実現されるためには、組織内の協力体制、特に経営者と中間管理者との協力体制の確立が必要である<sup>15)</sup>。

## V. おわりに

本稿では、「パラダイム」の概念を用いて、組織の社会的慣性を引き起こす原因の解明を試みた。「パラダイム」は組織構成員に共有された世界観や思考様式であり、組織における情報処理の負荷を軽減し、コミュニケーションを容易にさせるという機能を果たす一方、この情報処理を固定化し、組織の社会的慣性を生じさせるという逆機能も有している。そのため、組織変革を行うためには、固定化した情報処理サイクルを「ゆらぎ」によって流動化させ、新たな情報処理サイクルを作り上げ、パラダイム転換を図ることが必要である。

このような「パラダイム」や「ゆらぎ」と行った概念は自然科学の分野で生まれた概念の類推適用であり、まだ経営学においては理論が十分に構築されていないのが現状である。また、情報の解釈プロセスにおける「意味」あるいは「認知」と行った側面は、長い間、哲学の分野で研究の対象とされてきたので、経営学の分野ではその研究はまだ浅いといわざるを得ない。しかしながら、日々刻々と変化する企業あるいは組織を研究の対象とする経営学においては、これら学際的なアプローチは有効であると考えられる。

### 参考文献

- 1) T.S.Kuhn, *The Structure of Scientific Revolution*, University of Chicago Press, 1962. (中山茂訳『科学革命の構造』みすず書房、1971年)
- 2) Y.S.Lincoln, *Organizational Theory and Inquiry : The Paradigm Revolution*, Sage Publication Inc, 1985. (寺本義也・神田良・小林一・岸真理子訳『組織理論のパラダイム』白桃書房、1990年、27-28頁)
- 3) 加護野忠男著『組織認識論』千倉書房、1988年、107-111頁
- 4) R.M.Kanter, J.Kao & F.Wiersema, *Innovation*, Harper Collins Publishers, Inc, 1997. (堀出一郎訳『イノベーション経営』日経 BP 社、1998年、72-93頁)
- 5) 加護野忠男稿「パラダイムの共有化と組織文化」『組織科学』、Vol.16, No.1 1982年、69-71頁
- 6) D.McGregor, *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, 1960. (高橋達男訳『企業の人間的側面』産能大学出版部、1970年、38-66頁)
- 7) S.Silverzweig & R.F.Allen, "Changing the Corporate Culture", *Sloan Management Review*, Vol.17, Spring, 1976, pp.33-49.
- 8) T.E.Deal & A.A.Kennedy, *Corporate Culture*, Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社、1983年、13-34頁)
- 9) E.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossey-Bass, 1985. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、12頁)
- 10) 加護野忠男著『前掲書』、135-148頁
- 11) T.S.Kuhn, *Ibid.* (中山 茂訳『前掲書』、7-15頁)

- 12) M.D.Cohen、J.G.March および J.P.Olsen は、全米の主要大学の学長、その他のトップ層の行動を分析し、組織の不合理性、ルーズな面などに注目し、教育機関や公的機関における「曖昧さ」の下で決定を特徴づける「ゴミ箱モデル」を提示した。彼らによれば、組織内外の出来事や事柄の多くが複雑で不透明になった今日、すべての組織は意思決定の何らかの曖昧さに直面しており、特にほとんど公共組織や教育機関における意思決定の主な特徴は「曖昧さ」であるという。このような認識に基づいて、参加者・問題・解をゴミというメタファーに、選択機会をゴミ箱というメタファーに例えて、「ゴミ箱モデル」を提示した。選択機会への参加者は必ずしも固定的ではなく、状況によって問題認識や解にも変化が生じるとみる。つまり、意思決定とはそういう「曖昧さ」の状況下で行われているということである。(M.D.Cohen, J.G.March & J.P.Olsen, "A Garbage can Model of Organizational Choice", *Administrative Science Quarterly*, Vol.17, No.1, pp.1-25.)
- 13) 野中郁次郎監修『リストラクチャリングー知をくみかえる組織』NTT 出版、1989年、230-237頁
- 14) 野中郁次郎稿「組織秩序の解体と創造ー自己組織化パラダイムの提言ー」、『組織科学』Vol.20, No.1, 1987年、35-37頁
- 15) 「同上稿」、38-40頁