

〔論文〕

組織のぬるま湯感を用いた組織変革度の評価

丸山 研二*¹

Evaluation of the Tendency of Organizational Change when Using Comfort in the Organization

Kenji MARUYAMA*¹

Abstract

Organizational change is important not only for organizational behavior studies but also for practical demands in modern society, because organizations have to continue to grow for maintaining their economic activities in the society. This paper clarifies the tendency of organizational activation on views of pertaining to individual intention and awareness, in addition to organizational structures and institutions, by using a set of questionnaires designed for an institution, known as the "oractika".

The change tendency was evaluated with awareness and satisfaction indices. It was explained by aspects of two theories -game theory from economics and bounded society, such the small village in cultural anthropology.

The game theory shows that the most rational decision is the no-action strategy for changing, because of the uncertainty of future success for organizational change. The no-action strategy is occupied in the position of the Nash equilibrium under a criterion controlled by risk. The change action is selected only when the organizational members are convinced on the success of the organizational change, where is occupied in the position of the Nash equilibrium under a criterion controlled by the Pareto efficiency.

The viewpoint of the bounded society in the cultural anthropology shows that the members in the organization accept the systems and rules of the organization as given conditions, which means no allowance to change. This implies that the members in the organization are influenced by the huge force of circumstances, resulting in the strong inertia for changing the organization.

Key Words : organization change, organizational activation, awareness, organizational learning, bounded rationality, game theory, comparative institutional analysis, Nash equilibrium, cultural anthropology, bounded society, inertia

1. はじめに

組織は外部環境の変化に対応するために絶え間なく変革を続けなければその存続が危ぶまれる。組織を取り巻く社会は絶えず変化している。組織を企業や大学と読み替えれば明らかなように、企業や大学を取り巻く環境は日々変化していることが実感できるだろう。その証拠に、現代社会ではこれらに関するニュース記事が全く無い一日というものは想像できない。

しかしながら、多くの組織が、環境変化に対応出来ずにいる。組織のトップ層、およびミドルマネジャーは、事ある毎に組織改革の必要性を組織内外に訴え、改革が進展していると表明している。しかし、それは表向きだけで、実際は組織変革が出来ず苦しんでいる組織は多い。それは、頭で理解していることと、実際に変革を起こすことのギャップがあり、計画はするもののそれが行動に結びついていないからである⁽¹⁾。

組織が変革に対してどの程度行動力があるか、つまり行動力の指標として組織変革度を測定することは実際に組織変革を進めるにあたって重要である。さらに組織改革が進捗するにつれ、その進展度合いを可視化することは、組織変革

*¹ IR 推進センター
平成30年12月10日受理

の進捗をモニターするという点で価値がある。本研究の目的は、組織構成員の個人レベルの志向と行動変容を評価することによって、組織の変革進展度を測定することである。

人が組織を変革するという個人のモチベーションについては、人と組織、そして社会の考察が必要になる。人は誰もが自分は価値ある存在だという意識を持っている。自分自身が価値ある存在だという感覚を認知できるのは個人の目的と組織の目的が合致して自らの行動の結果が組織の価値を何よりも高めたと組織メンバから認知された時なのである。(注1)

2. 先行研究

組織変革というテーマは経営学が誕生した時からの課題である。例えばフランスのアンリ・ファヨールは、19世紀から20世紀初頭の時期に、傾いていた鉱山会社の経営を立て直し、その後数十年におよぶ経営トップとしての経験から導き出した諸原則を明らかにした⁽²⁾。また、米国のチェスター・バーナードは1930年代のベル電話会社の経営者として大組織を運営した経験をもとにハーバード大学で教鞭を執った際に組織の三原則を導き出した⁽³⁾。これらは組織変革の優れた実践であり、実践から導かれた優れた理論である。

組織の変革には、組織の構造・制度や仕組みとしての組織変革と同時に、組織を構成する個人が、事実をどのように認知するかという視点に大きく影響を受ける。経営学者の加護野忠男は、組織をどのように認識するかという認識活動を研究対象とする組織認識論を著した⁽⁴⁾。また、社会心理学者であるカール・ワイクは組織化することをセンスメイキング、すなわち意味づけすることであると捉える新しい視点を提起した⁽⁵⁾。人が意味づけることによって単なる集団が組織という目的をもった存在になるというワイクの視点は、現在では経営学者のなかでは共通の理解となっている。

組織の認知の限界については限度を設けておく。それは個人が組織をどのように認知するかという視点を追求していくとプラトン以来の哲学の認識論の隘路に入り込むおそれがあるからである。本研究の目的は組織に対する「ぬるま湯感」を感じるかどうかという質問紙調査のレベルに留め、それ以上の認識論には立ち入らない。本研究で議論する組織の認識に関しては、生理学者・物理学者のエルンスト・マッハの、人の感覚を主体とした認識論⁽⁶⁾、および、哲学者・数学者のエトムント・フッサールの、身体の相互作用を通して現実世界を認識する現象論⁽⁷⁾⁽⁸⁾という視点から、調査結果を考察する。

組織変革は、外部環境の変化に対応して企業経営を円滑に進めるため、あるいは沈滞した組織を活性化させ企業の再生を果すために、実務家にとって必要であるばかりではなく、組織行動の理論としても社会から求められている分野のひとつである。したがって、これまで多くの理論が発表されてきた。レヴィンのグループダイナミックスの研究は、(1)「解凍」、(2)「変革」、(3)「再凍結」の3段階のプロセスを経ることにより、組織を構成する人が行動変容を起こし、組織行動が変わることを実験で示した⁽⁹⁾。このように組織変革の理論は変革プロセスと共に提示される。人の視点では、アージェリスとショーンは内省的実践家 (reflective practitioner)、ダブルループ・ラーニング (double loop learning) が人の行動変容を促し、組織学習が組織の行動変容に重要なことを打ち立てた⁽¹⁰⁾。実際には組織の構成メンバが個人としてどのような学習を続けるかは、一筋縄でかたづく問題ではなく、個人の学習意欲の低下とともに組織学習能力も低下していることが示されている⁽¹¹⁾。(注2)

さらに、1980年代以降の組織変革の理論とプロセスに関しては述べている研究は、ティシーとディバナ⁽¹²⁾、ベニスとナナス⁽¹³⁾、コッター⁽¹⁴⁾など多々ある。それらに共通なプロセスは、組織変革の最初の段階で、組織の構成メンバが「組織が危機状態であることに気づく (aware)」ということである。その気づき (awareness) を他のメンバが共有していく過程で、ビジョンや「共に見るもの」が意識され⁽¹⁵⁾、メンバ間で共通の理解・共通の認識が生まれるとしている。これは、センゲの言う組織学習のプロセスにはかならない⁽¹⁶⁾。

しかしながら、ハーバート・サイモンの近代組織論の初版が1947年に発表されてから70年が経って⁽¹⁷⁾、組織変革の理論とプロセスは明らかになっているにも関わらず、組織変革に関する知識と実践的な学習が普及しているとは言いがたい。このような現象は何と例えれば良いだろうか。例えば、数理科学や計算機科学の急速な発展によって便利なインターネットサービスが急速に普及した。電車や航空券を買うために窓口売り出し時刻の遙か前から行列をして並ぶ代わりに、スマートフォンを使ってどこからでも予約することが可能になった。このような恩恵を受ける人はたくさんいても、数理科学に基づいた A.I. (人工知能) や統計学に基づいた機械学習を使いこなす人は少数しかいない、というようなものであろうか。実体のあるモノであるならば、知識の結果は事物に固定されるのに対し、環境の変化とともに変わっていく存在である組織と組織のメンバは絶えず学習を続け、変化をしなくては機能を維持することはできない。組織という個体は、組織変革理論という歴史を積み重ねた知的体系をどのようにして組み込んでいくことができるのだろうか。

組織学習はどのようにすれば組織の中に埋め込まれるのであろうか。

3. 調査, および分析

本研究の対象とする組織は、「大学」である。

大学という組織を取り巻く状況は、はげしい変化の真っ只中にある⁽¹⁸⁾。加えて、将来の状況が不透明な中で、企業は固定費となる正社員の採用を抑制している。高度成長期と異なり終身雇用では無くなったため、就職する卒業生の雇用

表1. 質問紙調査(アンケート)の質問項目と回答の割合

A	質問	はい%	いいえ%	その他%
1	自分の仕事については、人並の仕事のやり方では満足せずに、常に問題意識をもって取り組み、改善するように心がけている。	86.0	11.8	2.2
2	従来のやり方・先例にこだわらずに仕事をしている。	72.0	28.0	0.0
3	必要な仕事はセクションにとらわれずに積極的に行っている。	60.2	39.8	0.0
4	自分の実力は他の大学でも充分通用と思う。	38.7	59.1	2.2
5	上司がこうだと言えば、自分に反対意見があっても素直に従う。	36.6	61.3	2.2
6	トップの経営方針と自分の仕事との関係を考えながら仕事をしている。	65.6	34.4	0.0
7	上司からの権限委譲がなされている。	50.5	47.3	2.2
8	自分の意見が尊重されていると思う。	53.8	45.2	1.1
9	10年後の自分の大学のあるべき姿を認識している。	58.1	38.7	3.2
10	良いと思ったことは、周囲を説得する自信がある。	47.3	50.5	2.2
11	現在の職務に満足感を感じる。	45.2	50.5	4.3
12	日々の仕事を消化するだけになっている。	45.2	53.8	1.1
13	今の仕事は正直言って、きつと感じることがある。	44.1	53.8	2.2
14	終身この大学で仕事をしていきたいと思う。	45.2	52.7	2.2
15	チャンスがあれば転職または独立したいと思う。	51.6	44.1	4.3
16	残業している同僚や部下の仕事を手伝うことがある。	63.4	35.5	1.1
17	隣のグループ(課や係など)の仕事を手伝うことがある。	53.8	44.1	2.2
18	自分の業務量は学内の平均と比較して多い方だと思う。	55.9	41.9	2.2
19	自分の仕事には社会的な価値があると思う。	79.6	18.3	2.2
20	自分が大学でどのような仕事をしているかということを人に話す際、誇りを感じる。	50.5	48.4	1.1
21	今の自分の仕事が好きだ。	72.0	25.8	2.2
22	指示なので仕方なく仕事をしていることが多い。	22.6	76.3	1.1
23	大学の中で部下や後輩などに的確な仕事上のアドバイスをする自信がある。	48.4	48.4	3.2
24	問題の種類によっては、その解決のために、自分が行動を起こしてリーダーシップを発揮すべきだと思う。	76.3	22.6	1.1
25	今より大きな責任を伴っても、より大きな仕事につきたいと思う(給料は同等程度)。	29.0	68.8	2.2

B	質問			
1	仕事上の個人の業績、貢献の高い人は、昇進、昇格あるいは昇給などを確実に果たしている。	22.6	74.2	3.2
2	失敗をしながらでも業績を挙げていくよりは、失敗をしないで過ごした方が評価されると思う。	32.3	65.6	2.2
3	新しい仕事にチャレンジしてはどうという雰囲気がある。	43.0	57.0	0.0
4	個性を発揮するよりも、組織風土に染まることを求められる。	54.8	43.0	2.2
5	目標達成に向けて競争的雰囲気がある。	17.2	80.6	2.2
6	職場の雰囲気を「ぬるま湯」だと感じることがある。	75.3	22.6	2.2
7	評価は、業績、貢献度というより、上司の好き嫌いで判断される傾向がある。	49.5	50.5	0.0
8	議論を議論のままでは終らせずに、委員会の組織化や根回し等、実行に向け乗り出すことが多い。	35.5	60.2	4.3
9	指示が出されても、やり過ごしているうちに、立ち消えになることがある。	64.5	34.4	1.1
10	上司から仕事上の目標をはっきり示されている。	33.3	66.7	0.0
11	長期的展望に立った仕事というより、短期的な帳尻合わせになりがちである。	86.0	12.9	1.1
12	この大学において、自分の10年後の未来の姿にある程度期待がもてる。	21.5	73.1	5.4
13	会議が多すぎると思う。	84.9	14.0	1.1
14	仕事に追われていると感じることがある。	75.3	24.7	0.0
15	各部署ごとに人員がバランス良く配置されていると思う。	3.2	93.5	3.2
16	突発的な仕事の発生で、自分のペースで仕事ができないことがよくある。	75.3	24.7	0.0
17	他人のミス、情報不足等により、仕事が二度手間になることがよくある。	66.7	31.2	2.2
18	指示命令、方針の変更により、仕事が二度手間になることがよくある。	61.3	37.6	1.1
19	作業が中断し、手待ちになることがよくある。	33.3	66.7	0.0
20	自分の所属する部署は学内での評価が高いと思う。	37.6	57.0	5.4
21	自分の大学に対する社会的な評価は高いと思う。	16.1	80.6	3.2
22	この大学で働いていることを人に話す際、誇りを感じる。	38.7	57.0	4.3
23	この大学の一員であることに満足している。	52.7	41.9	5.4
24	この大学において、5年後、今よりもっと面白い仕事をしていると思う。	40.9	55.9	3.2
25	この大学の中に、自分のやりたい仕事がある。	73.1	23.7	3.2

は不安定にならざるを得ない。大学もまた無期雇用の教職員の数を抑制している⁽¹⁹⁾。このような環境の変化がある状況下で、大学で働いている教職員はどのように危機意識を有しているのだろうか。

本研究では組織変革度を評価するために、ある大学組織の構成メンバの認識を質問紙調査（アンケート）することによって把握した。アンケートは、「ぬるま湯感」の研究で数多くの実績がある oractika を用いた⁽²⁰⁾。

対象とする組織はある大学組織で、教員数60名、職員数50名である。組織を取り巻く課題として「18歳人口の減少に際して、定員を確保し長期にわたって安定的な経営をおこなうために経営・組織を変革する」を組織のトップメッセージとして伝えられていた。そのような前提条件の下で教職員がどのような意識を持っているかを質問紙調査で調べた。

構成メンバ全員の110名にアンケート用紙を配布し、無記名で回答してもらい一週間後に回収するという方式でおこなった。職位については、教員は5つ、職員は4つの区分で回答してもらった。93名が回答し、回収率は84.5%であった。

表1に質問紙調査（アンケート）の質問項目と回答の割合を示す。

元々 oractika の対象は企業であるため、企業向けの用語が用いられている。今回の対象は大学であるため、質問紙調査の対象とする組織のメンバが違和感を持たない用語に質問項目の表記を修正している。具体的には、例えば「会社」を「大学」に修正している。

(1) 現状 - 事実の把握と認識

oractika アンケートは全部で50項目の質問から成り、A項目25問、B項目25問と分類されている。A項目は、構成メンバ自身についての質問であり、B項目は、所属組織についての質問である。

組織の活性化状態を知るために、(A11)「現在の職務に満足感を感じる。」(B6)「職場の雰囲気を「ぬるま湯」だと感じることもある。」の比率を表2に示す。結果は、ぬるま湯比率：78.4%，満足比率：46.6%であった。図1は高橋の文献⁽²⁰⁾のp.138に掲載されている日本企業11社のデータに今回の調査結果をプロットしたものである。ここに記している日本企業11社とは、日本生産性本部の経営アカデミー「人間能力と組織開発」コースの1987年度参加の所属企業11社である⁽²²⁾。

図中の、T1は組織の構成メンバ全員の平均であり、T2はその中で教員（教授、および准教授）のみの平均、T3はその中で事務職員（派遣職員を除く）のみの平均を示す。

表2. ぬるま湯感と満足感の比率

満足感 (人)	ぬるま湯感 (人)			計
	はい	いいえ	計	
はい	29	12	41	
いいえ	40	7	47	
計	69	19	88	

Cramer's V=0.148, $\chi^2=3.841$, $p<0.05$

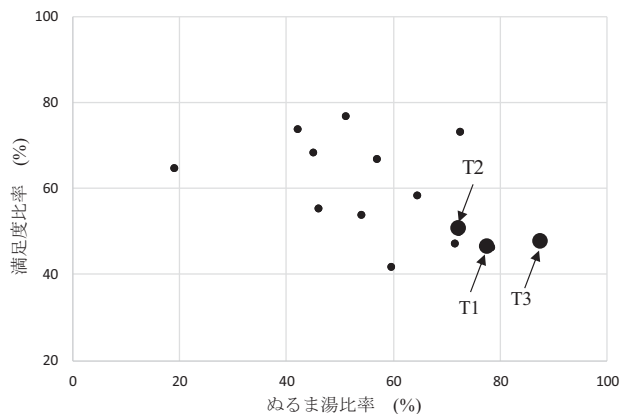


図1. ぬるま湯感比率と満足感比率の散布図

(2) 組織集団の意識 - 組織活性化度の分析

ぬるま湯感の分析の原理を高橋の方式に従って述べる⁽²⁰⁾⁽²¹⁾⁽²²⁾。

ぬるま湯感とはお風呂のアナロジーであるから、ぬるま湯感とは、

$$\cdot \text{体感温度} = \text{お風呂の湯温} - \text{体温} \dots\dots\dots (式 3.1)$$

という式で表されるはずである。

ここでは、お風呂の湯温に相当するのは、組織の温度である。これをシステム温度と名付ける。とすれば、

$$\cdot \text{体感温度 (ぬるま湯感)} = \text{システム温度 (組織の温度)} - \text{体温 (組織メンバの体温)} \dots\dots\dots (式 3.2)$$

と表すことが可能であると思われる。ここで、

$$\cdot \text{システム温} : \text{組織の変化性向}$$

・体温：個人の変化性向
に相当すると考えられる。

システム温は、アンケートのなかで、

●B1 「仕事上の個人の業績、貢献の高い人は、昇進、昇格あるいは昇給などを確実に果たしている」
のほか、B2, B3, B4, B5を取り上げる。B1, B3, B5は「はい」を1点として加算し、B2, B4は「いいえ」を1点として加算する。0点から5点までの点数が得られる。

一方、体温は、アンケートのなかで、

●A1 「自分の仕事については、人並の仕事のやり方では満足せずに、常に問題意識をもって取り組み、改善するように心がけている」
のほか、A2, A3, A4, A5を取り上げる。A1, A2, A3, A4は「はい」を1点として加算し、A5は「いいえ」を1点として加算する。0点から5点までの点数が得られる。

このようにすると、システム温度と体温の座標空間に体感温度をプロットすることができる。図2は体感温度を示す概念図である⁽²¹⁾。図2の左上から右下に描いた矢印は体感温度を示す。高橋の文献⁽²¹⁾ (p. 80, p. 103) に示すように、システム温度が低く、体温が高い人は「高いぬるま湯感」を感じるわけである。左下から右上にかけてはシステム温と体温が釣り合った「適温」状態である。しかし、高い温度を適温と感ずる場合と低い温度を適温と感ずる場合では、組織の状態は大きく異なっていることに気づくだろう。高い温度を適温と感ずる人は組織が活性化し、自らも活性化している。一方低い温度を適温と感ずる人は組織が沈滞しており、自らも不活性である。

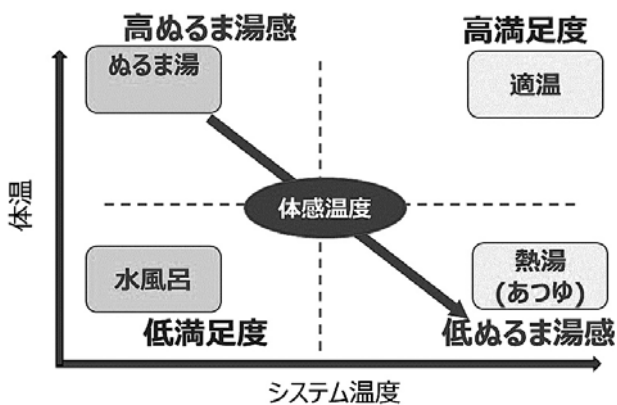


図2. システム温度と体温の座標とぬるま湯感の関係

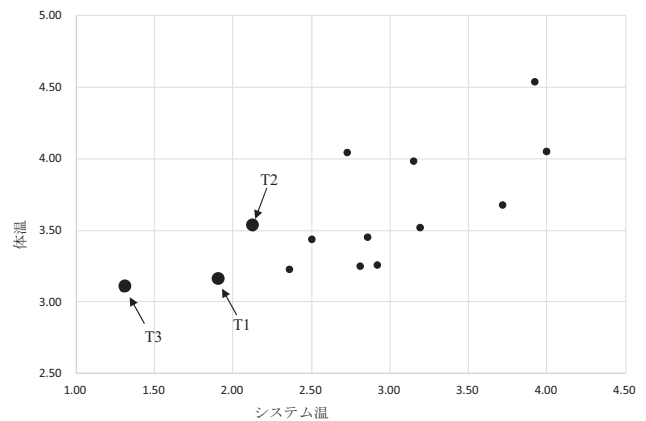


図3. システム温と体温の散布図

図3は、組織の活性化を示す指標である「システム温」に対して構成メンバの活性化度をしめす「体温」を示した図である。図3でも、図1と同様に、日本企業11社のデータと、調査対象組織の構成メンバの属性ごとの平均であるT1, T2, T3を示す。T1は組織の構成メンバ全員の平均であり、T2はその中で教員（教授、および准教授）のみの平均、T3はその中で事務職員（派遣職員を除く）のみの平均を示す。

図1, 図3で示されたことは、対象とした組織の構成メンバは「ぬるま湯感」が十分高いことである。さらに「ぬるま湯感」が高い理由は、「システム温」が極めて低いと同時に「体温」も低い値を示していることである。この原因が、一般的な現象なのか、この組織に特有の現象なのかは明確な論拠を示すには今回の調査だけでは十分ではない。しかしながら、組織変革を進めるに十分な水準まで活性化された状態には無いとは言えるだろう。

4. 考 察

なぜ組織は変わらないか、というリサーチクエスチョンに対して、2つの方法で考察する。ひとつは経済学のゲームの理論の枠組みを用いた考察である⁽²³⁾。もうひとつは、文化人類学を土台とする「ムラ社会」枠組みからの考察である⁽²⁴⁾。

4.1. ゲームの理論に基づく考察

ゲームの理論は、高橋⁽²⁵⁾が述べているようにマーチとサイモン⁽²⁶⁾の現代組織論の基盤となる考え方であり、多様な組織の構造や制度を見るための青木と奥野の比較制度分析⁽²³⁾の方法論が有効であると考えられる。(注4)

表 3a, 表 3b は組織 A, および他の構成メンバの集団と構成メンバ B が, 組織変革を進める (= 変える), あるいは進めない (= 変えない) 場合の利得をあらわしている. 表 3a, 表 3b で示している, $a, A, b, B, c, C, d, D, x, X$ は, それぞれ以下のような意味を持つ. それぞれの $a, A, b, B, c, C, d, D, x, X$ は正の値を取るものとする. 利得が高いほど, 採用すべき戦略であると言える.

- 1) a : 組織 A とメンバ B が共に変革を進める (変える) 時の組織 A の利得.
- 2) A : 組織 A とメンバ B が共に変革を進める (変える) 時のメンバ B の利得.
- 3) $-b$: 組織 A が変革を進めない (変えない) で, メンバ B が変革を進める (変える) 時の組織 A の利得. $-b$ は負の数になるので実際は損失となる.
- 4) $-B-b$: 組織 A が変革を進めない (変えない) で, メンバ B が変革を進める (変える) 時のメンバ B の利得. $-B-b$ は負の数になるので実際は損失となる.
- 5) $-c$: 組織 A が変革を進める (変える) で, メンバ B が変革を進めない (変えない) 時の組織 A の利得. $-c$ は負の数になるので実際は損失となる.
- 6) $-C-c$: 組織 A が変革を進める (変える) で, メンバ B が変革を進めない (変えない) 時のメンバ B の利得. $-C-c$ は負の数になるので実際は損失となる.
- 7) $-d$: 組織 A とメンバ B が共に変革を進めない (変えない) 時の組織 A の利得. $-d$ は負の数になるので実際は損失となる.
- 8) $-D$: 組織 A とメンバ B が共に変革を進めない (変えない) 時のメンバ B の利得. $-D$ は負の数になるので実際は損失となる.

表 3a, 表 3b では, ナッシュ均衡が 2 つある. それらは以下の 2 つである. (注 5)

- パレート効率的な均衡を選択するパレート支配基準: 「組織 A とメンバ B が共に変革を進める (変える)」
- 相手がどの戦略を選んでも自分自身が獲得できる利得を最大にする戦略を選択するリスク支配基準: 「組織 A とメンバ B が共に変革を進めない (変えない)」

表 3a では組織構成メンバ B が変革の成功を確信できる場合の利得を示す. つまり組織 A とメンバ B の双方が「変革を進める (変える)」という選択肢を選んだ時に最大の利得が得られる. 表 3a では, 組織 A とメンバ B のどちらも「変革を進めない (変えない)」という選択肢を選んだ時もナッシュ均衡になる. しかし, $d \ll a, D \ll A$ が確信できれば, 「変革を進める (変える)」を選択するのが合理的である.

一方, 表 3b は, 組織構成メンバ B が変革を確信できない場合の利得を示す. 変革した後の利得を確信できないため未確定をあらわす x, X を用いている. この場合は, 確信出来ないため x, X の値は大きく (マイナスでは損失が大きい), 現状の延長上にあり予見できる d, D の値は相対的に小さくなる (マイナスでは損失が小さい). したがって, 組織 A とメンバ B のどちらも「変革を進めない (変えない)」がナッシュ均衡となり, メンバ B は「変革を進めない (変えない)」という選択肢を選んだ時のもっとも合理的な選択となると考えられる.

表 3a. 変革を確信できる時の利得

		組織 A, および他のメンバ集団	
		変える	変えない
メンバ B	変える	(a, A)	$(-b, -B-b)$
	変えない	$(-c, C-c)$	$(-d, -D)$

表 3b. 変革を確信できない時の利得

		組織 A, および他のメンバ集団	
		変える	変えない
メンバ B	変える	$(-x, -X)$	$(-b, -B-b)$
	変えない	$(-c, C-c)$	$(-d, -D)$

組織集団に現状認識力が乏しく, 変革のための手段を有しない時は, 何もしないことを選んでしまう. これはティシーとディバナの「ゆでガエル」状態であり⁽¹²⁾, 高橋の「水風呂」状態である⁽²⁰⁾⁽²²⁾. どちらの場合も, 何もしないでよくと, ゆであがって死んでしまうか, 水風呂に長くつかっているうちに風邪をひいてしまい, 起き上がれなくなるのである.

4. 2. 文化人類学に基づく考察

文化人類学に基づく「ムラ社会」枠組みからの考察は, 組織の構成メンバが自分の属する組織を「ムラ社会」として

受容しているという仮説から始まる⁽²⁴⁾。この仮説は、組織メンバが制度を所与として受け止めているか、という問いに還元できる。つまり組織の周りの環境は社会が与えたもので自らはどうすることもできない、という考え方である。これを「所与」としてとらえるという。しかし、組織の内部は所与だろうか。組織には文化、制度、規則、政策、業務規定といった様々な組織内部のやり方がある。これらは、組織が出来た時から少しずつ整えられて現在に至ったものである⁽²⁷⁾。つまり所与ではなく、自分たちが作り上げたものと言える。

oractika アンケートの項目には、構成メンバ自身についての質問と所属組織についての質問であることは、第三章で述べた。再び表1を見ると、所属組織についての質問であるB項目について「はい」と答えている割合が少ないことに気づく。A項目では「はい」が39.9%以下の項目は、50項目中2項目だけであるのに対し、B項目では、11項目と多い。組織や組織運営に対する不満は多いものの、それを受容していることがうかがえる。つまりこの組織構成メンバは、組織の制度、運営を「所与」として受け入れていることが推測される。

これは、いわゆる「環境の力」には逆らえず、受け入れていくという姿勢である⁽²⁸⁾。「環境の力」があまりに大きく、とても変えることが困難だと考える組織メンバが多い限り組織の慣性力が強く働く。これまでのやってきたことをそのまま継承するという方策は、現実の危機が迫っていることを冷静に受け止めれば、合理的な判断からは導き得ない戦略である。ここにはやはり”限界合理性”が働き、とりあえず目先のことで満足するレベルで意思決定をするという思考態度が優勢になっていると考えられる⁽¹⁷⁾。

5. まとめと今後の展開

経済学のゲームの理論にもとづく考察では、改革が成功することの確信が持てないほど、組織メンバは何もしないことが合理的な選択となることが示された。組織のトップ層、およびミドルマネジャーが発する組織改革の必要性を組織メンバが自分のこととして理解し、行動を変えるまでに至るのは相当困難なことなのである。

青木と奥野の比較制度分析では、進化ゲームのモデルが限界合理性を持つこととして(1)慣性 (inertia)、(2)近視眼 (myopia) の2つを挙げている⁽²³⁾。それまで行ってきたことの慣性のために、変革をおこなうことは多大な労苦がある。また、将来を見通すことには限界があり、ほんの間近な将来、あるいは身近な範囲での最適化を行うことで満足してしまう。その結果大きな成功は得られないということになる。

組織変革は抜本的な変革であればあるほど、組織メンバにとっては減多に経験する機会はない。組織人としてのキャリアで一生に1回だけしか経験しない事象かもしれない。つまりゲームの理論では、1回限りのゲームであると想定される。さらに組織と組織メンバの間にコミュニケーションが乏しければ、非協力(相談が無い)ゲームとなる。この場合は、リスクを大きく評価するので、リスク支配基準のナッシュ均衡である「組織AとメンバBが共に変革を進めない(変えない)」を選択してしまう。もっとも損失が多くなるにもかかわらず、合理的判断のもとに選択してしまうのである。

一方、無限繰り返しゲームとなる条件で、しかも協力(互いに相談がある)ゲームであれば、パレート支配基準のナッシュ均衡である「組織AとメンバBが共に変革を進める(変える)」を選択する可能性が高まる。それは深いコミュニケーションのおかげで、組織AとメンバBの間に信頼感が高まり、その結果変革が成功することへの確信が高まるからである。

このことは、抜本的な組織変革を進めるのはかなり困難であるが、漸進的な、小規模な業務改善を進めるのは比較的容易であることを意味している。多くの組織で組織改革としておこなっているのはこの漸進的な業務改善なのである。

文化人類学に基づく「ムラ社会」枠組みからの考察においても、組織の制度を所与として受け入れるために、組織の慣性力に従うことを選択することが示唆された。現実の環境は所与であるが、組織の現在の制度はこれまでの組織の歴史が生み出したものである。「ムラ社会」のしきたりは環境に適応するために歴史のなかで積み重ねられた知恵の集合体なのである。

過去の延長に未来があるのか、あるいは未来を実現するために現在があるのかという考え方は、「成長・発展史観」「反復・円環史観」といった時間を伴う世界観に依存する。「成長・発展史観」では、社会は直線的な時間のもとで成長し続ける存在であり、「反復・円環史観」では四季がめぐり来るように時間はある周期をもって同じところを円環する存在と捉えられている⁽³²⁾。さらに時間は誰にでも計測できる客観的な物理量であるとともに、心の中では、瞬時に過去と未来を駆け巡る主観的な時間であるという二面性を持っている。

組織が未来に向かう意思を持たなければ、未来に対する確信、すなわち組織変革が成功するという確信を持つことは

困難だろう。そして、人が「成長・発展史観」を心地よく感じるか、「反復・円環史観」を好ましいと思うかはその人が置かれた環境、そして環境の及ぼす力の結果としての習慣に依存することが大きい。

大学という組織は、4月に新入生を迎え、3月に卒業生を送り出すという1年の周期で動いている。大学という組織のなかにいる人は、意識しなければ「反復・円環史観」に親しむように出来ているのかもしれない。他方で企業は会計年度が1年という周期性を持つにも関わらず、「成長・発展史観」を持つ場合が多いように思われる。これらの違いは何から生じたのか。これらの問いを明らかにすることで、今後の組織変革度評価の研究を発展させることができると考える。

謝 辞

本研究の基となる質問紙調査（アンケート）に応じていただいた「大学」組織の方々に感謝いたします。短期間での回答を依頼しましたが84.5%という高い返答率でした。質問紙調査という回答者の主観に基づいた結果ではありますが、回答数を多くすること、他の組織の回答と比較することによって現実の姿を客観的に表す指標に近づき得ます。回答いただいたことに深くお礼申し上げます。

高橋伸夫先生には、本研究に用いた oractika アンケート、および著作物を CC BY (Creative Commons ライセンス) で公開いただきましたことを深く感謝申し上げます⁽²⁰⁾⁽²¹⁾⁽²²⁾。

本論文は、組織学会第72回九州支部例会（2018年3月26日九州大学経済学部 箱崎文系キャンパス 経済学部棟で開催）、および組織学会2018年度研究発表大会（2018年6月10日東京大学大学院経済学研究科 本郷キャンパスで開催）でおこなった発表内容をもとに、大幅に加筆・修正したものです⁽³³⁾。

本研究は、平成30年度（2018年度）久留米工業大学学長裁量経費の支援のもとで遂行されました。謹んで感謝の意を表します。

（注1）

人は社会の中で生まれ、成長し、社会と関わり、そしてあるとき社会から離れる。人がひとりの個人として尊厳を持ち、自分は価値ある存在だと実感できるのは、社会に対し何らかの貢献をおこない、その貢献を社会が認めるからである。そのような実存感、具体的には家族とのふれ合い、地域の人々との関わり、職場での仕事を通じて何かを創り上げた、何かを成し遂げたという実体験によって生み出される。

人が社会と直接向かい合うという表現は観念的には記述することが出来るが、実体験としての具体感には乏しい。それは社会という存在が極めて抽象的で巨大だからである。人が社会を体験するのは、したがって、学校や職場などの組織を通してである。

組織は、個人と社会をつなぐ中間の役割を持つ。人は組織に属する、あるいは組織に接することによって、自分を取り巻く場の存在を実感し、個人と組織という構図のなかで振る舞いや行動様式を身につけ、自己実現をはかる。

それではなぜ組織があるのだろうか、なぜ組織が必要になり、生まれてきたのだろうか。これには幾多の社会学的見解が示されている⁽²⁹⁾。人が安全な生活を営むための共同体、共通の価値観に基づくコミュニティの形成、工業化・都市化に伴って発生した人口の移動や集中、階層の発生などである。

ここでは、組織を経営学の視点から意味づける⁽³⁾⁽²⁶⁾⁽³⁰⁾。本論文で対象としている組織が、企業や大学といった、いわゆる職場という組織だからである。

組織は、一人ではできない大きな仕事をおこなうことを可能にする存在である。あるいはハーバート・サイモンの限界合理性という概念を使うと、組織の役割は、一人では誤りのない意思決定をするには限界があるのに対し、組織という機能を活用することで可能な限り誤りの少ない、合理的な意思決定をおこなう存在である⁽¹⁷⁾。これらは経営学の視点からの組織のとらえ方である。社会学の視点からは、組織は個人と社会をつなぐ中間の存在（メゾ）である。

（注2）

ダブルループ・ラーニング（double loop learning）とは、個人の学習態度に関わる用語で、シングルループ・ラーニングと対になる概念である。組織のある問題を解決するために直接の原因を見つけてそれを解決することを学習する「シングルループ・ラーニング」だけでなく、その問題の前提となる目的自体を解決の対象とすることで上位の問題を含んだ解決を学習することを「ダブルループ・ラーニング」という。組織の変革には「ダブルループ・ラーニング」をおこなうことが重要である。

具体的な例を示すと、快適なオフィス環境を保つために室温を24℃にするというルールを決めて温度を調節するという解決法はシングルループ・ラーニングであり、オフィス環境が快適かどうかをメンバー一人一人の服装や行動を機械が測定して快適さを判断することによってオフィス温度を自動調整する仕組みを導入する解決法はダブルループ・ラーニングである。そもそもオフィスに来ること無くチームの仕事が進められる仕組みを導入するというのもダブルループ・ラーニングといえる。

(注3)

大学に入学する年齢の人口（18歳人口）が急激に減少している。

2018年現在、日本の総人口は1億2680万人である。そのうち18歳人口は118万人である⁽³¹⁾。2019年と2020年は117万人で横ばいであるが、その後毎年2～3万人減少し続け、2021年114万人、2022年112万人、2023年110万人、2024年106万人となる。さらに、2030年には103万人、2050年には81万となる⁽¹⁸⁾。減少率を年率で表すと、2001年～2007年は4万人／年、2008年～2016年は1万人／年、2017年～2024年は2.5万人／年と概算できる。

18歳人口は、この26年の間に203万人（1992年）から118万人（2018年）に減少した。ほぼ半減である。首都圏以外の地方の人口減少率がこれより大きい。これは大学入学者数の減少という、大学の経営においてはもっとも厳しい状況にある⁽¹⁸⁾。

2019年から2024年の6年間で2018年を基準とした18歳人口に対し累計で32万人減少する。大学進学率を50%とすると約16万人がいなくなることに相当する。年平均で2万6千人の減少である。定員1000人規模の大学が26校無くなることを意味する。

(注4)

ゲームの理論とは、社会学や経済学で複数の主体が関わる意思決定や複数の主体行動が相互の行動に依存して決定される状況を、数学モデルを用いて解く方法である。相手の出方を読んで、できるだけ自分の得点を高くし失点を少なくするにはどうするか、という方策を選択する。フォン・ノイマンとモルゲンシュテルンによって生み出された。

(注5)

ナッシュ均衡とは、ゲーム理論における非協力ゲーム（相手と相談することが出来ない）の解のひとつである。ナッシュ均衡になると、どの主体も自分の戦略を変更すると損をする。したがって、均衡点の戦略をとり続けることになる。数学者のジョン・ナッシュが見出した。ナッシュはこの業績で、1994年のノーベル経済学賞を受賞した。

参考文献

- (1) ジェフリー・フェファアー、ロバート・I・サットン，“なぜ、わかっているでも実行できないのかー知識を行動に変えるマネジメント”，日本経済新聞出版社，2014。（英語原典：J. Pfeffer, R. I. Sutton, "The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action", Harvard Business Review Press, 2000.）
- (2) Fayol, H., "Industrial and general administration", London: Sir I. Pitman & Sons, Ltd., 1930.（日本語訳：アンリ・ファヨール，佐々木恒男訳，“産業ならびに一般の管理”，未来社，1972.）
- (3) Barnard, C. I., "The Functions of the Executive", Cambridge, MA: Harvard University Press, 1960.（日本語訳：チェスター・I・バーナード，飯野春樹編集，“経営者の役割”，有斐閣，1979.）
- (4) 加護野忠男，“組織の認識スタイルとしての環境決定論と主体的選択論”，組織科学，36(4)，(2003) p.4-10.
- (5) Weick, K. E., "The Social Psychology of Organizing", New York: McGraw-Hill, 1979.（日本語訳：カール・ワイク，遠田雄志訳“組織化の社会心理学”，文眞堂，1997.）
- (6) Mach, E., "Fundamentals of the Theory of Movement Perception", (English translation: Laurence R. Young, L. R. Henn, V and Cherberger, H., New York: Springer, 2002.)（日本語訳：エルンスト・マッハ，廣松渉訳，“認識の分析”，法政大学出版局，2008.）
- (7) Husserl, E., "Cartesianische Meditationen", 1950. ("English translation: Cartesian Meditations. Cairns, Dordrecht: Kluwer, 1960)（日本語訳：エトムント・フッサール，浜渦辰二訳，“デカルト的省察”，岩波書店，2001.）
- (8) Husserl, E. G. A., "Ideen au einer reinen Phänomenologie und phänomenologischen Philosophie" 1913, (English translation: "Ideas. General Introduction to Pure Phenomenology", New York: Macmillan 1931.)（日本語訳：エトムント・フッサール 渡辺二郎訳“イデーニ I-I”，みすず書房，1979.）
- (9) Lewin, K. "Field Theory of Social Science", New York: Harper & Brothers, 1951.（日本語訳：クルト・レヴィン，猪俣佐登留訳，“社会科学における場の理論”，誠信書房，1956.）
- (10) Argyris, C. and Schön, D. A., "Organizational learning: A theory of action perspective", Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- (11) Mitomi, Y. and Takahashi, N., "A missing piece of mutual learning model of March", Annals of Business Administrative Science, Vol.14, No.1, (1991), pp.35-51.
- (12) Tichy, N. M. and Devanna, M. A., "The Transformational Leader", New York: John Wiley & Sons, 1986.（日本語訳：ノエル・ティシー，メアリー・アン・ディバナ，小林薫訳，“現状変革型リーダーー変化・イノベーション・企業家精神への挑戦ー”，ダイヤモンド社，1988.）
- (13) Bennis, W. and Nanus, B., "Leaders: The Strategies for Taking Change", New York: Harper and Row, 1985.（日本語訳：ウォーレン・ベニス，バート・ナナス，小島直記訳，“リーダーシップの王道”，新潮社，1987.）
- (14) Kotter, J. P., "Leaders: The Strategies for Taking Change", New York: Free Press, 1990.（日本語訳：ジョン・コッター，梅津祐良訳，“変革するリーダーシップ”，ダイヤモンド社，1991.）
- (15) 古川久敬，“構造こわしー組織変革の心理学”，誠信書房 1990.
- (16) Senge, P. M., "The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization", Currency 1990.（日本語訳：ピー

- ター・M・センゲ, 守部信之訳, “最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か”, 徳間書店 1995.)
- (17) Simon, H. A., “Administrative Behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization”, New York: Free Press, 1997. (First edition 1947) (日本語訳:ハーバート・サイモン, 桑田耕太郎・西脇暢子・高柳美香・高尾義明・二村敏子訳, “新版経営行動—経営組織における意思決定過程の研究”, ダイヤモンド社 2009.)
- (18) 内閣府資料 18歳人口と高等教育機関への進学率等の推移, <https://www8.cao.go.jp/cstp/tyousakai/kihon5/1kai/siryoy6-2-7.pdf>
- (19) 木村誠, “大学大崩壊リストラされる国立大, 見捨てられる私立大”, 朝日新聞出版 2018.
- (20) 高橋伸夫, “日本企業の意思決定原理”, 東京大学出版会 1997.
- (21) 高橋伸夫, “組織活性化の測定と実際”, 日本生産性本部 1989.
- (22) 高橋伸夫, “ぬるま湯の経営の研究 一人と組織の変化性向”, 東洋経済新報社 1993.
- (23) 青木昌彦, 奥野正寛, “経済システムの比較制度分析”, 東京大学出版会 1996.
- (24) 中根千枝, “タテ社会の人間関係: 単一社会の理論”, 講談社 1967.
- (25) 高橋信夫, “経営組織論の中のゲーム理論・決定理論(<特集>経営学におけるゲーム理論と決定理論)”, オペレーションズ・リサーチ45(1) (2000) 5-10.
- (26) March, J. G. and Simon, H. A., “Organizations”, New York: Wiley, 1958. (日本語訳:ジェームズ・マーチ, ハーバート・サイモン, 高橋伸夫訳, “オーガニゼーションズ第2版—現代組織論の原典”, ダイヤモンド社 2014.)
- (27) 遠山亮子, 平田透, 野中郁次郎, “流れを経営する—持続的イノベーション企業の動態理論”, 東洋経済新報社 2010.
- (28) Asch, S. E., “Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority”, Psychological Monographs: General and Applied, Vol.70, No.9, (1956), pp.1-70.
- (29) T. Parsons, “The Social system, Glencoe III” Free Press 1951.
- (30) 丸山研二, “人・組織・時間の3視点に基づく組織特徴の分析”, 久留米工業大学研究報告40 (2017) p. 136-144.
- (31) 総務省統計局ホームページ/人口推計, <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/index.html>
- (32) ヘーゲル, G. W. E., 長谷川宏訳, “歴史哲学講義 (上)”, 岩波書店1994. (ドイツ語原典: Hegel, G. W. E., “Vorlesungen über die Philosophie der Geschichte”, Berlin 1822/1823)
- (33) 丸山研二, “個人の志向と行動変容の視点に基づく組織変革度の評価”, 組織学会2018年度研究発表大会予稿集, 組織学会 2018/6/10.