

変革の抵抗

——心理学的・組織論的アプローチ——

西 川 耕 平

甲南経営研究 第46巻 第2号 抜刷

平成 17 年 12 月

変革の抵抗

——心理学的・組織論的アプローチ——

西 川 耕 平

1 はじめに

組織開発研究が理論的・手法的に蓄積されてきたものの、なお変革の抵抗に関して素朴な疑問が残っている。すなわち変革の抵抗は、実際にあるののかという疑問である。興味深いことに、Academy of Management Conference 2005 の組織開発や組織変革のセッションで、2日間に亘ってコンサルタントと大学研究者が、此に関する深刻な議論をしたものの両者が合意する結論は出なかった。

コンサルタントは抵抗がないと主張し、大学の研究者はあるという主張をする傾向が強かったように思われた。コンサルタントによれば、変革の抵抗と思われる現象は確かにあったが、変革過程において抵抗グループとマネジャー達とコンサルティンググループが抵抗原因を話し合った結果、抵抗理由に関する意見対立が減り、最終的には抵抗現象が消えていったと言う体験に基づいての主張であった。逆に大学の研究者達は、多種多様な組織変革をリサーチすると変革の抵抗は存在し、抵抗のマネジメントしだいで変革成果が決まる重要な問題であるという広範囲なりサーチとデータ分析に基づく主張であった。

もちろん変革の抵抗をうまくマネジメントできたコンサルタントはなかったと考えるであろうし、抵抗に苦しめられた体験を持つコンサルタントは有

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

ったと考えるだろうから、コンサルタントの主張が全て正しいわけではない。むしろ対処がうまくできたかどうかを言い換えただけなのかも知れない。逆に抵抗があったと主張するリサーチャーは、抵抗現象の事実を指摘したり、リサーチ結果に変革の抵抗と言う視点を当てはめることで意味ある結論を導き出しているが、いずれにせよマネジメントの課題として抵抗の源泉に遡って議論しているわけではない。

ところで変革の抵抗に関する文献は、ビジネスの領域としては古くから存在し、Lewin（1951）が組織変革過程を説明する時に resistance という語を使ったのを最初とするのが一般的である。すなわち物理学の場の理論をアナロジーに、Lewin が解凍－変化－再凍結（unfreezing-change-refreezing）という組織変革過程を説明する際に、変革に対する抵抗というアイデアを用いているからである。Lewin のアイデアは、まず既存の組織をゆるめて変革をリードする側が変革しやすくした上で変化を実行して、新しい組織を固定する意味の再凍結までの過程が組織変革過程であり、とりわけ組織をゆるめることが変革の抵抗を減らして変革を実現する有効な方法という主張である。既存の組織の抱える多様な硬直性に着目し、それをゆるめてこそ組織は変革できるという50年以上前の Lewin の指摘は、未だに意味あるとしても、その後の組織変革の理論・実証研究で、様々な仮説や主張が提示されるにも拘らずあるのかないのかを含めた変革の抵抗の統一的な枠組みは、寡聞にして不明である。

ただしコンサルタントと大学リサーチャーとの議論は、変革の抵抗を理解する事は、抵抗のメカニズムが、少なくともそれが起動する組織的な状況と、抵抗に直面するマネジャーやコンサルタントの対応関係から理解されるべき課題である事を示していると思われる。例えば組織の直面する危機が深刻な状況で、組織メンバーにいわゆる「痛み」を伴う変革をマネジメントを実行しなければならない状況では、抵抗も起こりやすいであろうし、逆の状況で

あれば局部的か軽微な抵抗で済むであろう。すなわち組織のおかれた状況やマネジャーやコンサルタントの関わり方によって、起こる変革の抵抗も抵抗マネジメントも異なると思われるからである。

変革の抵抗というテーマに関して、また別の素朴な疑問も思い浮かぶ。すなわち変革するから抵抗が生じるのであれば、組織変革を計画・実行しなければ変革の抵抗は存在しないのかという疑問である。あるいは変革と抵抗は必ずペアになるのか、それとも抵抗なしの変革はあり得るのかという疑問である。短期的に変革しなければ抵抗も起こらないかもしれないが、長期的には大きな変革を避けられないのは、具体的な企業の栄枯盛衰を思い浮かべれば容易に想像が付くであろう。

逆に常にトップマネジメントが変革を計画・実行する企業で、頻繁に変革の実行を求められる組織メンバーからトップマネジメントの変革に対する不信という抵抗が生じることは、例えば経営方針が振れ続けたあげく長期業績悪化や倒産に到った事例を思い浮かべれば想像が付くであろう。以上のように、ビジネス組織を前提とすると変革と抵抗は切り離せないように思われるが、社会一般的には変革と抵抗の関係はどのように理解されているのであろうか。

歴史的な側面から見ると、抵抗権として「公権力またはその行使に対して人民が抵抗する権利のことをいう。」と辞書にはあり、こうした理解が古代ギリシャから西欧中世の封建領主に対する抵抗権へと展開し、ホップズ、ロック、ルソーらの近代民主政治の確立により、人民の権利として定式化された⁽¹⁾とある。例えばフランス人権宣言第2条の自然な権利としての抵抗権は広く知られたところであり、同様にアメリカの独立宣言も、ロックの社会契約説から借りてきたと言われるように、自然な権利として契約違反の政府に対

(1) 矢沢修次郎 (2003) 「抵抗権」, 森岡清美, 塩原勉, 本間康平編, 『新社会学辞典』, 有斐閣, p. 1027.

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

して新しい政府を作る権利として抵抗権が認められていると言われる。日本においては、日本国憲法第12条を根拠として、抵抗権が内在していると解釈される場合があるという説明もある。⁽²⁾

これら歴史的視点によれば、信託した主権者や政府の意思が人民の一般意思と異なる場合には、いかなる場所でも民主政治体制下である限り、人民の基本的な権利として抵抗や革命を起こすことができることを意味している。同様に民主政治体制下のビジネス組織も、社員としての株主には自然な権利として、株主総会において経営を委託した取締役達に対して抵抗する権利が与えられている。

それでは一般的な意味での社員はどうであろう。本来は労働者の権利を守るために組織された労働組合が、団体交渉の場で何らかの権利主張するのであるが、少なくない不当解雇や賃金未払いに関する地位保全・確認の申し立て係争事例を見ると、経営陣の意思に対する社員の意思を、団体交渉において労働組合が抵抗の意味を含めて社員の自然な抵抗権を効果的に保護しているとは思われない。しかも2006年春に施行予定の内部告発者を守る「公益通報者保護法」について、実際に告発と地位保全・確認の係争を経験した人達によれば、この法律には罰則規定が無く、通報者に対する報酬もなく、保護されるのは限定的であり、結局、経営陣による報復人事から社員を守ることはできないだろうという見解も示されている。⁽³⁾

もし報復人事を恐れて、一般社員が経営陣に対して何らかの抵抗的な意思を表明できないとすれば、株主と経営陣ほどに抵抗する権利を行使できない状況に、一般社員は置かれ続けることになりかねない。もちろん各係争事例には複雑な個別事情があるとしても、民主政治で所与とされる抵抗権を自由に行使できないとすれば、顕在化するまで内在的な問題を先送りにした結果、

(2) 同上.

(3) 『日本経済新聞』, 朝刊, 2005年5月2日, p. 18.

経営陣も組織メンバーも組織の利害関係者も含めて、大きな変革の「痛み」を分かち合わなければならなくなる点で、社会的損失は大きいのではないだろうか。むしろ状況変化に対する変革の早い段階で、組織メンバーなり社員に抵抗を表明させた方が、変革過程がスムーズで効果的になり、当該組織と利害関係者の被る「痛み」は小さく、変革の成果も高まるのではないだろうか。いずれにせよ西宮冷蔵事件、雪印牛乳事件、三菱自動車事件、三菱ふそう事件をはじめとする多くの内部告発事例は、あらためて変革の抵抗に関する議論を浮かび上がらせているように思われる。

1) 変革に対する抵抗の類型

変革の抵抗と呼ばれる行為は、いったいどのような行為かについて、O'Toole (1995) が各種文献から集約した33の抵抗仮説を基に検討してみよう⁽⁴⁾。O'Tooleによれば政治やビジネスの世界で変革をリードすることに傑出した人物 (Rushmoreans) を選び出して、その理由を比較・分析する過程で、なぜ変革の抵抗が存在するのかという疑問に突き当たり、各種文献から抵抗仮説を次のように分類整理した。

1. 人間の本能としての恒常性維持機能 2. 先例順守 3. 惰性 4. 現状に対する満足 5. 成熟さの疎外 6. 恐怖 7. 私利私欲 8. 自尊意識の欠如 9. 大規模変化 10. 何も変わらないというあきらめ 11. 変化に必要な知識の欠如 12. 利己的な変化の利用 13. 悲観主義 14. 変化に対しひねくれた姿勢 15. 個人と集団の有能さの対立 16. 超自我的欲求 17. 短期的発想 18. 近視眼 19. 「夢遊病」症状 20. 集団圧力による「無脳」化 21. あえて反対する「集団的空想」症状 22. 選良意識 23. 例外として現実錯誤 24. 抵抗イデオロギー 25. 制度存続意識 26. 漸進主義的変革 27. 有能な人が決めた事に対する信頼 28. 変革は支持されないというリーダーの信念 29.

(4) 以下の記述は James O'Toole (1995) *Leading Change: overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom*, Jossey-Bass Publishers. に基づく。

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

人は変化に対処できないという決定論的発想 30. 変革結果に対する科学的証明の無さ 31. 合理主義的存在論 32. 快樂的習慣 33. 過去から自由になれない未熟さ

もちろん各種文献から33の抵抗仮説を整理しただけなので、人は33通りの抵抗様態を、33通りの理由からするという指摘であり、どのような提案に対して、どのようなメカニズムを通じて抵抗するかという説明は、O'Tooleの抵抗仮説には明示されていない。しかし彼は、DruckerやDeming達がGMに組織の変革提案をしたにもかかわらず、結局それを実行しなかった例を基にして、アメリカ企業がうまく変革できないのは、経営者達が変革マネジメントを理解できなかったからではなく、むしろ変革成功事例を積極的にビジネス組織の変革に応用したにもかかわらず、何も変わらない点が問題と指摘する。そして変革を提案する人に致命的なダメージを与える特性を持つ行為が抵抗であるという視点から、次の3つの抵抗の源泉を挙げる。

まず集団や組織が共有する世界観（仮定）に対立・拮抗する変革をリーダーが提示して、そこに向けて集団や組織を押さえつけてゆく場合に、人々は抵抗するという指摘である。つまりリーダーの決めた変革の方向に関してよりも、むしろ共有している協力的な場を崩すことに対する抵抗である。したがってリーダーかフォロワーだけの視点から抵抗を捉えるのではなく、協力的な場をできるだけ維持しながら、変革に向けて個人や集団や組織が進歩する過程の一部として、抵抗を理解すべきという意味を示していると思われる。

次にO'Tooleによれば、例えばスローン時代のGMのような究極の効率性を目標にする企業は、合理的・論理的に効率性を向上させる確証を得られない限り、リスクを冒してまで変革を取り入れる必要はないというアメリカ的な経営思想を根拠にして人は変革に抵抗するという。つまり経営方針や目標の背後にある組織的な価値判断が、いわば硬直して経験的・試行錯誤的な変

革を扱えなくなる側面を抵抗として指摘している。特にGMの例は、組織的な価値判断を具現化しているけれども本当は変革しなければならないリーダー達が、自分のキャリアを守り旧来の組織の価値判断を強化させる「変革」を提示することで、本来必要な変革に対して間接的に抵抗しているという指摘である。言い換えれば抵抗しているのはマネジャーや従業員のみならず、トップマネジメント達自身も抵抗しているという指摘である。O'Tooleの指摘は、アメリカの経営思想だけでなく日本的な経営思想に応用した場合の示唆を与えている点で興味深い。

さらにO'Tooleは、トップマネジメント達が硬直した価値判断に沿った「変革」を正しいと錯誤して、間接的に変革に抵抗すると言うだけでなく、外部から変革の提案があった場合にも、必要ないと判断して変革に抵抗する場合を指摘している。つまりメンバーがトップマネジメントやリーダーに対して抵抗するだけでなく、リーダーも外部の提案に対して、様々な理由を付けて抵抗をしているという点で、誰でも抵抗者になりうることを指摘している。つまりリーダーがメンバーに変革の提案をして、メンバーが抵抗するのと同様に、組織外部の変革提案に対してリーダーが抵抗するという事は、変革の抵抗の議論は、リーダー対メンバーだけでなく、外部利害関係者対リーダーまで広げて議論すべき事を示している。

以上の簡単な展望ですら、抵抗が本質的な人の権利に関わるだけに、状況に応じて多種多様な様態として表現される事が示される。また抵抗の対象は、直接的な変革の提案者だけでなく、抵抗している人自身も含まれる場合があり、この場合変革提案者と被変革者だけでなく、外部の利害関係者を含めたネットワークの視点から扱うべき事も示唆された。さらに変革の抵抗を組織変革マネジメントの一部として位置づけるならば、変革の抵抗も組織状況との対応関係で考えるべきであろう。したがってこれらの要因に加えて、変革の分析単位として個人レベル、集団レベル、組織・社会レベルの変革と抵

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

抗の因果関係を考慮すると、かなり複雑な説明論理が必要になる。ましてこれら多元レベル間の相互作用として変革と抵抗を想定して、多元的な組織変革と抵抗の説明論理を組み上げる場合は、さらに複雑な説明論理が必要になるだろう。

残念ながら全ての点を考慮して、変革の抵抗を理解することは本論文の範囲を超えているので、本論文は、変革の抵抗に関する各種文献をレビューして変革の抵抗を総合的に理解する視点を提示する事を目的とする。つまりO'Tooleの変革抵抗の仮説が示すように直接的な抵抗形態だけでなく、いわば不作為という間接的な抵抗形態も含めて、抵抗を引き起こすメカニズムを心理的な側面、社会学的な組織構造側面から明らかにした後で、総合的な抵抗を理解する視点を仮設的に提示するのが、本稿の目的である。⁽⁵⁾

II 心理的なメカニズムとしての抵抗

心理学では Defense Mechanism（防衛機制とか機構とか訳されるが以下では防衛メカニズムとする。）という概念が、抵抗を説明する概念として一般的である。すなわち人が状況変化に直面した場合、その変化の実態や変化の影響が分からない場合、人に防衛行為を引き起こす心理的なメカニズムがあるという発想である。つまり、もともと人にはこうしたメカニズムが備わっていて、ある状況をスキーマが変化であると解釈して人が不安を感じた場合、メカニズムが自動的に起動すると言う論理である。防衛の動機としては様々にあるが、基本的には自我の統合を維持するためであり、それを崩壊する状況に直面した時に人は不安を感じて、防衛メカニズムが起動すると考えられ

(5) 本来組織開発 (Organization Development) の文献を中心に、変革の抵抗の社会心理学的な側面から、抵抗のメカニズムとマネジメントを明らかにして、変革マネジメントを理解する視点を検討すべきであるが、このレビューと検討は稿を改めたい。

ている。したがって個人の持つ防衛動機は多様であるが、Kets, de. Varies, Miller (1984) 達は、ビジネス組織の変革状況で、次の3つに要約している⁽⁶⁾。

1. 面倒や世話をしたいのに、それを無視される場合。2. 失う物があり、痛みを伴う場合、それを回避するため。3. 存在や努力の意味を否定される場合。

そしてこれら3つの動機を具体的なビジネス組織変革に当てはめて、個人の変革抵抗行為を引き起こす防衛動機要因として、変革状況要因を次のように指摘する。まず変革の導入によって新人に昇進で抜かれたり、地位そのものが無くなってしまふなどの自分の地位が脅かされる状況である。次に変革によって新しい仕事が提示されて、それらに一定期間の訓練で適応しなければならぬ状況である。さらに管理組織の変革導入が人に利害をもたらし、できる限り得失のバランスを自分に有利に傾けようとする状況である。そして変革の導入によって自分のこれまでの不作為や能力不足が判明してしまう状況である。つまりこうした変革の導入によって、組織内の人が、組織の状況に変化をもたらすと予想する場合、人は不安を感じて防衛メカニズムが起動するという論理である。

Kets, de. Varies, Miller (1984) 達の論理では、トップやミドルマネジメントの導入する変革が新しい組織状況を生み出すと同時に、それら状況が組織内の人の多様な防衛動機を刺激するために、組織内の人は多様な変革の抵抗をするという説明になる。一般的に心理学では、防衛メカニズムは適応上、発達上、必要不可欠な物であり、健康な自律的自我の統合の範囲内でなされる物であると考えている。ただし防衛メカニズムに依存して自我が統合され

(6) 説明は、以下の文献に基づく。Manfred F. R., Kets de Varies, Danny Miller (1984) *The Neurotic Organization*, Jossey-Bass, pp. 133-136. 個人レベルの変革対応は、この文献以外にも組織変革を扱う標準的な文献には様々に取り上げられているが、抵抗のメカニズムという点で、この文献をレビューした。

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

ている場合は常に不適応を示し、逆にメカニズムが強迫的な働きを強める場合は、神経症状を示して防衛メカニズムが神経症状に取って代わられると説明する⁽⁷⁾。

この点から Kets, de. Varies, Miller (1984) 達の論理が指摘する重要な意味は以下の点にあると考えられる。すなわち導入された変革が組織メンバーの健康な自律的自我の範囲内で防衛メカニズムが起動している限りは、抵抗は起こるもの問題ない。しかしそれを超えてしまった場合、つまり人の自律的な自我の強さと導入される変革の大きさのバランスが極端に違う場合、「神経症」的な行動が日常的に組織内で起こりうるという指摘である。

次に防衛メカニズムの様態についてレビューする。そもそもフロイト以後に主張された多様な学説に基づく多様な防衛メカニズムの様態が存在するが、Kets, de. Varies, Miller (1984) 達は、具体的な組織変革のリサーチから防衛メカニズムの様態として6様態（1.抑圧 2.退行 3.投影 4.同一視 5.反動形成 6.否認）を指摘している⁽⁸⁾。そして様態ごとにリサーチ事例を紹介しながら、組織に起きた変革の結果として、人はどのような防衛メカニズムを起動させて行動し、様態別に管理者はそれにどのように対処して抵抗を小さくしていったかを説明している。彼らの指摘する防衛メカニズムの様態は、心理学で言うところの防衛機制の様態と同じであるが、むしろ解雇やマネジメント交代や部門間業務の変更と言った、ありふれたビジネス組織における変革ですら、個人レベルではかなり大きな影響力を防衛動機に対して持ち、防衛メカニズムを起動させる事を指摘している点に注目すべきであろう。

また彼らは間接的な変革の抵抗として、超自我による抵抗と、2次的利得

(7) 越知浩二郎, 「防衛機制」, 『心理学事典』, 平凡社, p. 758-760.

(8) 説明は、次の文献に基づく。Manfred F. R., Kets de Varies, Danny Miller (1984) op cit, pp. 136-145.

による抵抗も指摘している。超自我の抵抗とは、組織に変革が導入されたのを良い機会と考へて、意図的に大きな失敗をして、人が発達過程で獲得した超自我レベルの行動規範を破る結果としての許しを求めめる行動である。言い換えれば組織や社会的な規範に従うよりも自分の欲求充足を無意識に優先させて失敗を犯して組織変革を遅滞させ、最終的に組織が寛容な態度で自分の失敗を許してくれる対応を求めるといふ抵抗行動である。

2次的利得の場合、心理的に依存傾向を持つ人が、組織変革を依存欲求充足の良い機会と考へて、チェンジエージェントや変革担当者に様々な要求を出すといふ抵抗行動である。すなわち依存欲求を満たす事が目的であつて、変革そのものには直接関わりはない場合が多い。変革が終わつてしまうと、依存を満たしてくれる対象や表向き理由が無くなつてしまうので、変革をできるだけ長引かせるといふ点で、ある種の間接的な抵抗である。

これら2つの間接的な抵抗は、人にとつて変革といふ出来事は受容しなければならぬ出来事だけでなく、変革を自分の欲求充足に利用する側面を指摘しており、変革に直面した人間の心理的なしたたかさを浮かび上がらせている点で重要な指摘である。

最後に Kets de Varies, Miller (1984) 達の組織的な変革抵抗と変革受容リサーチをレビューする。このリサーチは組織メンバーが集合的に変革を受容する過程に Bowlby 仮説を当てはめて、個人的な防衛メカニズムと組織的な変革の関連を明らかにしたりするリサーチである。すなわち彼らによれば、1ステップ：組織的混乱期 2ステップ：受け身の対応期 3ステップ：状況の受容と再定義期 4ステップ：再組織化期の4ステップを通じて、組織は抵抗しながら最終的に変革を受容するといふ。Bowlby (1969), Bridges (1980) 達が示す個人レベルの心理的防衛メカニズムを基にして、変革導入者と被変革者達が組織的状況でどのように相互に影響し合い、最終的に変革を受容するまでに、どのような抵抗を示すかを次のように説明している。

まず基本的にこのステップの移行期間で変革が止まりやすいたうえで、トップマネジメントの防衛メカニズムが変革を止めてしまう可能性を指摘する。つまりトップ自身の防衛メカニズムが状況に対して抑圧的に対応するために、「何も変化はない」という様態を示し、組織全体がトップの指示の下で意図的に不作為行動を取るという組織的な抵抗である。次に組織内で広まる混乱が不安をあおるため、個々人の防衛メカニズムが起動させられて、不安や抱え込んでいた不満を互いに転化させ合い、さらに組織内が混乱するという抵抗である。つまり個人の防衛メカニズムが転化という様態を、しかも相互に取る場合、敵味方に分かれて互いに批判の応酬と生け贅探しに躍起となり、混乱と転化の悪循環が加速して、組織的に変革を受け入れられなくなるという意味での抵抗である。

さらにトップマネジメントやリーダーが「ローンレンジャー症候群」を示す可能性を抵抗として指摘する。つまり組織の変革導入状況に直面してトップやリーダーは、あえて無理な行動と失敗から、組織の変革をくじくという意味での抵抗である。トップやリーダーという厳しい地位にいる人も、基本的には依存欲求はあり、変革の要求が厳しい状況ほど誰かに依存する欲求は高まるのだが、役割期待の手前依存できないので、誰かにどこかで助けてもらえるように、あえて無謀な行動を誰の助けも借りずに1人で挑戦する。しかし同時に本当に実現した場合、自分1人の実績になるので、無謀な行動から助けてもらう時に、簡単には引き下がらないという分裂した心理状況でもある。そして最後にこれら要因が複数並行する状況は、長い期間防衛メカニズムが起動し続けたり、複数の防衛様態が同時に起動するという、より深刻な抵抗の可能性も示している。

彼らは変革の受容と抵抗に関して、最終的にはリーダーが重要であると指摘している。すなわち個人防衛メカニズムの集合としての組織状況では、行為として表現された抵抗様態と抵抗の動機や源泉は違う場合があり、それを

識別して対応できるのは、組織内リーダーだけという指摘である。外部のリーダーは客観的に組織状況を捉えて対応できるが、表現された抵抗だけに注目すると対応を誤る点で、必ずしも適切とは言えない。むしろ彼らは、変革担当の内部リーダーが変革の痛みや利害得失をメンバーに明示して、変革に対する認識の障害を取り除いてゆく事が抵抗を建設的にして、最終的な変革を受容しやすくすると指摘する。

さて Kets, de Varies, Miller (1984) 達の個人レベルの抵抗メカニズムに関するリサーチを検討する。彼らの主張から読み取れるのは、個人の無意識反応が抵抗行動を引き起こしている事例であり、個人固有の心理的な防衛メカニズムが、組織変革状況によって起動されて、抵抗行動を引き起こすという前提である。しかし心理学概念の防衛メカニズムは、自我の崩壊を防ぐ無意識な反復反応が症状として顕著になった場合に、カウンセラーが無意識を意識に呼び覚ます治療過程で患者が見せる様態を抵抗として取り扱っている⁽⁹⁾。したがって患者とカウンセラーの関係を、そのままビジネス組織状況に適用するには限界がある。すなわち O'Toole が指摘したように、ビジネス組織においては、変革を提案する側の、いわばカウンセラーも変革の抵抗者になりうるからである。

次に人間が本来持つべき本能として防衛メカニズムを位置づけている点は、まさに近代民主社会の思想の反映であり、意思表明の自由や選択の自由や自己利益の追求などの近代産業社会発展を支える基本的な考え方の延長線上に、防衛メカニズムによって引き起こされた各種様態も位置づけられている。しかし心理学の知識を持つカウンセラーが想定する防衛メカニズムであり、抵抗様態を示す患者側の視点はない。したがってこのアイデアをビジネス組織に直接応用すると、変革者側のみの視点に立つ抵抗分析となり、抵抗する側

(9) 越知浩二郎, 前掲同所.

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

の視点からの分析は隠されてしまう可能性がある。つまりビジネス組織では、変革者側の視点に立つ人と被変革者側の視点に立つ人が、変革の対話をする民主的な組織を大前提にしている。そのためカウンセラー側の視点、言い換えればトップマネジメント側の視点だけで、被変革者の抵抗様態を想定して対応するというのは、階級闘争的な被変革者側の抵抗を暗示させるように思われる。この点で臨床的な状況とビジネス組織の状況との違いは大きく、心理学的な視点は、ビジネス組織における神経症的な個人の抵抗様態が現れる状況に応用するのが、最も効果的と思われる。例えば統計が示す自殺者数の高止まり現象は、ビジネス組織において神経症的な抵抗様態を示さざるを得ない組織状況に、組織メンバーが直面している事を暗示しており、その意味で心理的な視点から抵抗様態を理解する必要性はむしろ高まっていると思われる。

つぎに Kets, de. Varies, Miller (1984) 達の組織的変革抵抗と変革受容プロセスについて検討する。まず抵抗様態を引き起こす変革の由来である。つまり状況変革が外部からもたらされて、その後、各組織メンバーの防衛メカニズムに応じて各種抵抗様態が引き起こされて、それらが集計されて組織的な抵抗となるプロセスを前提としている点である。これは Peterson, Seligman (2003) が指摘するように、フロイト以来の心理学の発想として、外部環境が悪いために人間の弱さやずるさが心理的な反応として表面化するという心理的疾患の発想である。しかしこの発想に立つ限り、組織メンバーの抵抗様態によっては変革が悪者にされ、変革の内容と関わりなく変革を避け続けて、結局組織全体が不適應をおこす可能性がある。

次に Bowlby 仮説を、変革における個人と変革に対する組織的な反応に当てはめているので、変革主体があいまいという点である。提示されて以降 Bowlby 仮説は、各種リサーチで個人レベルも組織レベルでも支持されているので、次元を超えて応用する事には問題ないだろう。むしろ彼らの説明事

例にあるようにリーダーが結果的に変革に抵抗してしまう事例と、リーダー主導の組織変革における組織メンバーの抵抗事例が混在している。そのため変革を受容する4ステップにおいて、組織メンバーの示す抵抗様態と、リーダーが示す抵抗様態が同じ視点で、しかも個別に説明されるために、リーダーとメンバーの関係が抵抗様態にどのように関わるのかが明らかでない。リーダーか組織メンバーに還元して抵抗様態を捉えずに、リーダーとメンバー関係から抵抗様態を理解するべきと思われる。特に4ステップにおいて様々な個人的な対応が生き生きと説明されるだけに、組織メンバー間の異なる抵抗様態の相互関連についての分析や、リーダー・メンバー間の抵抗様態相互の関連について追試リサーチをする事は挑戦的な課題だと思われる。

以上検討してきたように、心理的メカニズムとしての抵抗という視点は、変革状況を現実として受け入れて、変革の抵抗のある種の変革受容の通過儀礼として受け止める場合において、建設的な変革の抵抗の存在を暗示している。だが同時に組織の抵抗メカニズムに拡張するにはいくつかの限界のある事が明らかになった。特に変革の抵抗を捉える次元として組織内外の利害関係者や変化推進者と被変革者を含むような場合、例えば (Schwandt 2003) の Adult Learning のように、直面した変革を社会的なコンテキストから抵抗しながらも自省的に学習する人の成熟として捉える場合などは、抵抗様態を心理的疾患として捉える伝統的な心理学的発想には限界がある。

III 組織固有のメカニズムとしての抵抗

変革の抵抗は社会学や組織理論の領域で一般的な概念であり、多くの蓄積から様々な理論や主張がある。とりわけ変革の抵抗を取り扱う次元も集団、集団間、組織、組織間と様々であり、各次元における蓄積も豊富である。そこで本節では組織概念を変革の抵抗メカニズムという視点から検討する。

1) 官僚制と変革の抵抗

最も普及している抵抗メカニズムの説明は官僚制の逆機能であろう。官僚制の特徴である個人的属性を組織運営から排除した合理的なシステムが、一定期間を経ると、顧客無視、人格成長の否定や革新阻害など、まるで訓練された無能組織のような様相を呈する過程を説明する論理である。こうした背景からインターネットがビジネスの変化を加速して以来、ほとんどのビジネス書籍では、官僚制を有効なビジネスシステムとして評価していない。

例えば集権化された合法的権限の階層組織で、人が規則に厳密に従って、文書を通じて仕事を進めるために、文書で依頼された仕事内容と部署の職務規定確認から始まって、正確な仕事を進めようとする程、むしろ仕事が増えるという結果を生み、Belgard, Rayner (2005) のようにパラダイムレベルを超えた変化が、horse year（2ヶ月で1年の意味）で変化するビジネス環境を想定すると、組織的な意思決定の遅れから組織が立ちゆかなくなる。

また同じように革新に関しても、現在ある規定に従って職務は遂行されるべきであり、規定で定義されない職務は革新であっても公式の仕事として取り組めず、また資源も蓄積できないと言う意味で革新を阻害するシステムであるという例も有名であろう。

言い換えると官僚制は、個人属性を排除した規則に従って人が仕事をするとき全体として合理的であるようシステムがデザインされているのであるが、この状況に適応してしまった組織メンバーは、職務規定や権限に従う事が最優先事項であると学習してしまい、結局、規定の想定しない状況では合理性が逆に組織の適応の足かせになると言う論理である。もちろんビジネス環境次第では官僚制が有効な状況もあり得るし、そこで働いている人に官僚制の逆機能のイメージを重ね合わせて判断するべきではない。しかし例えシステムデザインの論理が適切であっても、論理を厳密に適用して、組織メンバーが論理を所与として学習すると、メンバーの職務上の可能性と組織の変革の可能性をつみ取ってしまう矛盾を指摘している点は改めて考えるべき点であ

る。まして個人的な利害追求や政治的資源の獲得や交換といった、社会的行為と官僚制システムが重なり合い複雑さを増す事を考えると、逆機能を抑える仕掛けを持たない官僚制は、変革に抵抗するメカニズムを組み込まれたシステムと思われる。

2) 集団と変革の抵抗

次に集団レベルの変革の抵抗に関する概念をレビューしてみよう。作業集団を前提にすると、目標達成するための協働的な相互依存行動を対人関係の視点から集団の問題として取り扱うのが一般的である。そして集団のリーダーが、集団の成果とメンバーの満足を結びつける方法として、メンバーに設定目標と達成のための役割割り当てと実行責任を提示してゆく。したがって変革の抵抗を考える場合、メンバーの相互依存関係を達成目標と結びつけるために、リーダーがデザインした職務標準化の程度とメンバー相互の調整方法とのバランスが、どのように組織変革に対応するのかを考える事になる。設定された標準で対応できる状況に限られるが、一般的に現場管理者レベルの標準化は、部下の監督が容易になり統制範囲を広げるので変革を防げないだろう。

相互調整は、集団規範による職務実行と調整なので、リーダーやメンバーが内面化した範囲内で組織変革の対応方法に自由度があり、その意味ではリーダーとメンバーが変革に抵抗する場合があります。仮にメンバーの規範と集団規範とが大きく異なる場合は、リーダーでもメンバーの規範を変えてまで集団に従わせるのが難しくなり、変革の抵抗がありうる。逆に集団規範の共有度が高く、規範が固定されている場合、集団全体として変革に対して抵抗する可能性⁽¹⁰⁾がある。また Jones (2004) も、集団規範を高く共有している

(10) 例えば集団の凝集性が高く能率良く作業できる集団が、集団の所属する組織に対して抵抗する6つの理由を示した文献として、Kanter, R. M. (1982) "Dilemmas of managing participation," *Organizational Dynamics*, 11 (1), pp. 5-27. がある。

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

集団に対して規範変更を含む変革を導入する場合、規範の維持が重要であり、内容や他の集団との関係がどうあれ変革に対して抵抗すると説明する。

また集団全体を一つの意見にコミットさせようとする group think 現象も、集団に対するメンバーのコミットを崩せないため、間違った決定と知りながらも結論に同意してしまい、結局集団全体として変革に抵抗するので、集団規範共有の強すぎる場合に含められるだろう。いずれにせよ標準化による対応は、集団の機敏さを増すかも知れないが、標準化の範囲での対応に限られるために、変革導入が標準化の再構築を求める場合、抵抗を示すだろう。また集団規範が強くと共有されている場合は、規範があたかも個人の防衛メカニズムと同じ働きをして、集団のアイデンティティを守るために抵抗する。

次に各集団の規範の共有度が高い事と、集団間に職務上関わりのある事を前提としたうえで、少し議論を広げて集団間の抵抗について検討する。特に職務上の利害は、お互いに結果に対するリスクの共有を意味するので、ただ並列的な集団の関係から相互依存関係になるに従って互いに厳しい対応をしがちである。この集団間関係の状況で集団に関わる事実の理解の違いがあったり相互に信頼や尊敬がない場合、いわば個人レベルの転化と同じような現象が起こり、非難の応酬や利害関係を断ち切る、いわば相互牽制による抵抗が生じる。例えば Burke (2002) は、集団のアイデンティティを守る一般的な対応を“turf protection”と“circle the wagon”というネーミングで、変化が集団の中核的な技能を危うくする場合、正当化や自己弁護や徹底した防御で対応しがちであり、こうした対立を減らす方法としてグループ間に上位目標を設定するか、各集団内の凝集性を下げる方法を提案している。

さてレビューした集団レベルの概念を変革抵抗のメカニズムの視点から検討する。まず集団の抵抗や集団間の対立という抵抗は、官僚制化した大規模組織が抱える共通課題である。一般的に組織規模が大きくなるにつれて分業化が進むため、作業集団は細かく分割された職務を担当する事になり、組織

全体として各集団の職務の意味を見通す事が難しくなり、漠然とした不満は蓄積される。この様な状況でトップから変革の提案を受けると、通常でも仕事の意味を見いだせないところに、どのような帰結が待ち受けているかが分からない変化が追加されるので、変化に対して消極的な対応か、蓄積した不満を払拭する目的を重ねて積極的に抵抗するであろう。つまり大規模な官僚制システムが、人の自然な反応を導き、全体としてシステムの抵抗を生んでいるからである。

また職務が細分化され過ぎて組織全体が見通せない作業集団は、組織全体と独立した集団規範を作りがちであり、仮に強く規範が共有された場合、集団外からの介入に対して抵抗するようになるだろう。いわゆるタビストック研究以降の社会技術システムアプローチが豊富な実証研究によって明らかにしているように、作業集団規範と導入される新技術の適合関係を、メンバーとリーダーが協働でデザインしてゆくという指摘は、集団外からの介入に対する変革の抵抗を指摘している。

同様に参加型の意思決定システムが、メンバーの抵抗を弱め、新技術という変革導入の成果を高めるという指摘も、変革の抵抗と受容のメカニズムとマネジメントの可能性を示している。ただ作業集団が部門として自立しない限り、作業プロセスの変更や各種の統合メカニズムを使って集団の抵抗を減らす事は可能であろう。例えば変革に対して組織全体がコミットしやすいように、個人と集団が変化の受け入れのためらいを捨てさせる公式なセレモニーを設定したり、職場外での変革ミーティングを開いたり、集団のメンバーを組み替える方法 (Burke 2002) も効果的であろう。

以上検討してきたように、集団レベルでは、集団で共有される規範が抵抗メカニズムの機能を果たしていた。また組織の規模拡大と官僚制化によって細分化された作業集団は独立した規範を深く共有する傾向があるため、社会技術システムアプローチが示すように、変化の激しいビジネス環境は集団の

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

抵抗や集団間の対立という抵抗を激しくする可能性が示された。

3) 組織と変革の抵抗

組織レベルでは変革の抵抗は、どのようにして生まれるのかを組織構造の次元から検討してみる。組織の基本課題は垂直分化と水平分化の程度に応じた統合なので、まずこれらがどのように抵抗と関わるのかを検討してみよう。最も単純な権限の階層化が進んだ場合、いわゆる「高い組織」になるので、命令と報告の経路が長くなり、外部環境の変化に対応するのに時間がかかるであろう。さらに「高い組織」で階層別に専門化が進んだ組織を想定すると、水平調整機能が増えるのである面で適応力を増やすが、全体として階層間調整と水平調整に時間がかかるために、変化の対応は遅くなるだろう。したがって階層性の高さや階層別専門化の程度は、組織全体の適応が遅れるという点で、変革に抵抗する可能性は高い。

次に分業による専門化という水平分化の程度が大きい場合は、Lawrence, Lorsch (1967) が指摘するように部門間の志向性（時間・対人・目標）の違いが大きくなる。分権化と違い、分業の場合は細分化された全体目標を各部門が担うので、目標次元での対立は起こらないが、部門間の志向性の違いは達成方法に関する対立の源泉となる。あるいは組織資源の利用方法に関する対立や組織全体に対する貢献の評価に関して対立する源泉となる。また部門内での階層化が進むと組織全体の階層化がさらに進む可能性があり、同時に部門の自律性を促すので、部門間の志向性の違いを進める可能性がある。したがって水平分化の程度が進むと、組織全体の階層性を高め、部門間の志向性の違いから対立を生みやすくなるという点で、組織全体として環境変化の適応力を減らすので、変革に対して抵抗する可能性は高い。以上より仮に組織が統合メカニズムを持たない場合、階層化と部門化の程度は変革の抵抗を生む。

分化の程度に応じて組織が統合メカニズムを組み込む場合、Galbraith

(1977)によれば、ある程度の不確実性に対しては、業務の標準化や部門間の共通目標設定で対応できるが、それを超えると組織の抱える情報処理負荷を減らすか、逆に情報処理能力を増やす組織にデザインしなければならない。したがって情報処理パラダイムで組織を理解する限り、限られた範囲の分化と統合のバランスまでは統合メカニズムで変革の抵抗を減らす事はできるが、それを超えてしまうと、組織構造をデザインし直さなければならないので、結局変革の抵抗に直面する可能性がある。つまり環境変化に応じて分化の程度を、ある程度以上に高めると、大規模な統合メカニズムを導入しなければならないので、組織は変革の抵抗に直面する可能性がある。

分権と集権のバランスも組織の課題であるが、この点はどうか。仮に集権化が進むと、組織の効率性は高まるので、外部環境の変化に対する対応は早くなるが、権限が集中する階層の変革の扱い方だけで結果は変わる。仮にトップマネジメントが、外部から求められている変革を認めてトップ自身も含めて変革を導入すれば、組織全体が環境変化から取り残されるという、いわば組織による変革の抵抗はないだろう。しかしトップが求められない変革、つまりトップ自身の正しさを裏書きするような変革を組織に導入した場合と、外部の意見に沿ってトップが求められる変革を導入した場合、組織メンバーは抵抗を示すだろう。したがってどの状況でも変革の抵抗は起こりうるが、トップが外部の意見を取り入れる場合は、トップの集権性を部分的に弱める効果が期待できるので、組織メンバーの変革の抵抗は違った物になる可能性がある。

変化に直面している部門で適切な人が対応できるように分権化を進めると、権限を受けた部門レベルでの環境適応は効率的になる。ただし分権化を進めても、必ずしも組織全体の階層性は減るわけではないが、各部門が自立した分だけ各部門の組織階層は減る。したがって部門レベルの変革の導入であれば、全体に比べて組織が小さいため変革の抵抗は起こりうるが、部門内の抵

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

抗なので集権的組織と同じ論理で説明できるだろう。ところが分権化が水平分化と結びついて、いわば事業部制として進行する場合、各部門が自立して活動する余地が増えるため部門間の対立は避けられない。

一般的に部門間対立は、相対的に強い権力の基盤となる資源獲得を巡る組織内取引として理解され、資源取引と権力獲得戦術が様々に示される。一般的にパワーの源泉として扱われる資源は、権威、資金（収益力も含む）、情報、仕事の非代替性、仕事の中心性、不確実対処能力などを含む。部門パワーの源泉として資金資源の重要さは言うまでもないが、Peffer, Salancik (1978) や Hickson, et al (1971) 達が主張したように、組織環境に応じて資源の重要性が変わるので、権力を握る部門は状況に応じて変わりうる。したがって各部門は相対的に強い権力を保持するために、状況変化に応じて変わる重要資源の獲得を巡る政治的駆け引きをしがちであり、また部門の駆け引きの結果が、資源の利用と蓄積を決める全社戦略になるという意味で、資源ベースの戦略論理と結びついている。

仮に環境に変化がなく資源の重要性に変化がない場合、一般的に部門間対立の駆け引きは、まず組織全体で他に置き換えが効かない存在や中心性の高い部門になる事と説明される。そして関連する部門と徒党を組みつつ、組織全体の意思決定に影響力を行使する事で、組織内の相対的な権力を握る事ができると一般的に説明される。

部門間対立は組織の覇権を巡る駆け引きなので、まず部門間の権力分布から変革の抵抗を検討してみよう。例えば2部門の権力が拮抗している場合、覇権を取り損なった方が強力な抵抗を示すだろうし、複数部門間の権力が流動的で分散している時は、徒党を組んで覇権を握ろうとするので、徒党間の駆け引きよりも、むしろ徒党内部の駆け引きから抵抗が示されるだろう。また一部門に極端に権力が集中している場合、抵抗の余地はないが、分権的組織として扱うには疑問が残る。結局権力の較差が小さいほど、部門間の対立

は変革の抵抗を生む。

次に対立の内容という点で変革の抵抗を検討してみよう。Whitney, Amanda (2003) が示すように失敗ベースの変革議論は問題定義や解決策に関する批判的議論の悪循環から失敗隠しや不毛な対立へ導きやすい。これに対し Appreciative Inquiry ベースの変革議論は、最善な目標に向けた信頼や敬意をベースに潜在力を活用する変革議論なので、建設的な組織メンバーの協力を引き出しやすい。このアイデアを部門間対立に当てはめると、客観的な利害を根拠に部門が駆け引きをする場合、相手の利益より自分の部門利益を極大化する行動から不毛な対立が生じて、部門間の抵抗は増すと思われる。逆に Appreciative Inquiry ベースの場合、主観的な認識に基づいて変革の持つ価値を高める方法について話し合うので、変革に関する議論の競合が抑えられ、部門間の抵抗は少なくなると思われる。言い換えれば、部門間の対立が生じている場合、対立点を厳密に議論し合うほど部門間の対立と抵抗が深まる可能性があり、むしろ最終的な目標実現に向けての多様な視点を認め合っ出し合う方が対立と抵抗を減らす可能性が高い。したがって各部門が Appreciative Inquiry が提唱するような部門間関係と変革マネジメントがない場合には、部門間の対立は深刻な抵抗を引き起こす⁽¹¹⁾。

以上検討してきたように組織レベルでは、変革の抵抗と組織の論理が深く結びついていて、わずかな状況以外は、組織構造が抵抗を生むメカニズムと結びついていた。組織の分化と統合が進み組織の複雑さが増すほど変革の抵抗が起こりうるという推論は、ある意味構造次元だけを取り上げて変革の抵抗との関連を公理的に推論する事に限界を示しているのかも知れない。そこで次の節では、組織構造に関わる要素を含めて組織と変革の抵抗に関して検討してみる。

(11) もちろん Appreciative Inquiry の導入時にも抵抗は有りうるが、ここでは既に導入されている場合を前提に論を進めた。

IV 組織変革と抵抗

豊富な組織変革と抵抗に関する文献を網羅して検討するのは別の機会の課題として、この節では多元的な組織概念を公理的に推論して3タイプの変革の抵抗を類型化した Hage (1980) に依りながら組織変革と抵抗を検討する⁽¹²⁾。

1) 既得権を守るための抵抗

組織が変化に抵抗するのは、組織の支配階層集団が既得権を守るために抵抗するという仮説である。すなわち支配階層集団が組織を支配する力を維持できるかどうかは、組織が直面する変化しだいであり、大きな変化であれば組織の変革とともに支配階層から追い落とされる可能性も含んでいるので、環境の要求する変化に抵抗するという論理である。論理のポイントは、集権的で専門分化が進んだ組織が、組織メンバーに既得権となりうる資源を蓄積する機会を与える点にある。また一度蓄積資源をタテに利得を手にした人が、利得を失わせる変化に多様な方法で抵抗するという、心理的な側面を浮き彫りにしている点である。ただし蓄積した既得権益は、状況変化に応じて権益の根拠や効用が変わりやすいので、抵抗は、状況変化の程度に応じて持続するであろう。

したがって、この仮説は集権化と垂直分化と専門化が結びついた場合に、組織が変革に抵抗するという組織構造次元での推論を裏付けているだけでなく、組織構造次元のデザインと既得権益の大きさの関連を示している点で、組織構造次元のデザインが変革抵抗のマネジメントの手段となる可能性を示している。

2) コストベネフィット仮説

(12) 以下の説明は Jerald Hage (1980) *Theories of Organizations; form, process, and transformation*, John Wiley & Sons, Inc. pp. 229-246. に基づいている。

社会交換理論のアイデアをベースにして、組織メンバー個人のコストベネフィットバランスと組織のコストベネフィットバランスを比較して、変化に抵抗するかどうかを判断するという仮説である。言い換えれば変革のベネフィットが小さくて変革を受け入れられない場合、抵抗という行為と交換するという論理⁽¹³⁾である。

まず標準化を推し進める変革の導入は、管理者権限が標準化された手順に委譲される度合の高くなる事を意味しており、変革が質の向上につながるほど管理者の権限が減るので抵抗するという論理である。次に質の追求という専門家の価値観が共有されている場合、変革が組織の質的価値を高めるならば組織メンバーは価値観を優先して変革を受け入れるという論理も成立する。さらに標準化は変革のコスト見積もりを容易にするので、コストとベネフィット計算が厳密になる傾向があるため、コストよりベネフィットが明らかに大きくなると変革を受け入れないという論理も成立する。そして質の追求という専門家の価値観と、それを実現したという専門家としての認知が満たされるなら、変化を受け入れて変革をするという論理も成立する。

これらの論理は専門家の価値規範と職務の標準化の程度という構造次元の関わりを示した仮説である。集団構造次元で考えたように標準化は管理者の負担を減らすので階層性に対してマイナスに働き、通常の管理者であれば、標準化をさらに進める変革は受け入れがたいので抵抗するであろう。しかし専門家の価値規範と職務標準化の程度との関わりは、構造次元の変革がマイナスの影響を組織メンバーに与える場合でも、組織メンバーの属性によっては、自分の利益より組織の利益を優先させる場合があるという論理を示唆している。言い換えれば組織メンバーが変革に直面した場合、自分の利益だけ

(13) 個人のベネフィットと、組織に対する個人の努力というコストと組織が達成して得たベネフィットが個人のベネフィットに還元されるという循環が複雑なので、Hage は状況を限定して4つの推論を示している。

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

でなく組織の利益も考慮して、抵抗するかしないかを判断するという論理である。

この論理のポイントは、専門家の価値規範が組織メンバーの利害得失のバランスより優先するという、ある意味で人は価値規範の「道具」にされる可能性を指摘した点である。さらに理念に頑な過ぎる専門家の価値規範が、変化に専門家として抵抗し、組織の変革機会を失わせる点で、専門家の価値規範と、人としてのバランスを指摘して居るとも言えよう。もちろん常識的な専門家を想定すれば、いわゆる「逆命利君」という、実は組織に抵抗する人の方が本当の意味で組織を思って行動しているものであり、決して変革を失敗させようとしているのではないという、きわめてビジネスでは良く見聞きする話に重なる。いずれにせよこの論理は価値規範と人を関連づけながら組織の変革の抵抗メカニズムを推論するべきであるという事を意味している。

3) 変革受容能力仮説

人には変革を受容する能力があり、この能力は経験してきた変革の数や大きさによって違うという仮説である。過去の変革体験の大きさと、多様な考えや視点を持つ程度と、異文化や社会的体験の豊富さは、組織メンバーの抵抗を減らすという論理である。また Hage が指摘しているように、変革の体験は人に成熟をもたらすので冷静に変化に対処する能力を高めるが、同時に自分の体験から生まれる考え方は持続する傾向もあるので、直面する変化が自分の体験で受け入れられる範囲を超えた場合や全ての権限を失う場合、抵抗すると指摘している。

この論理は人の学習と変革の関連性を指摘しており、多様な学習が、仮にそれが変革を経ているいなくとも、人の成熟を促して、変革を受け入れる能力を高めるという論理である。確かにこの論理は構造次元と直接結びつかないが、人が変革の学習で見せる矛盾から、間接的に関連性を示している。すなわち Hage の指摘のように、幅広く多様な視点から学習した人は、Bow-

lby 仮説のような状況や Bridges の喪失状況に直面しても、学習の少ない人よりはうまく対処するであろう。しかし単に変革対処のバリエーションを増やただけであれば、結局は過去の例題を直面した変革に当てはめて対処するだけなので、範囲を超えてしまえば、学習しなかった人と同じようにうまく対処できないであろう。また学習が、体験を抽象化して普遍的な変革対処方法を確立する、いわばパラダイムやフレームやスキーマのような枠組みを確立・洗練化する過程であるとする、Sull (2005) のコミットメントサイクルや Gidens の構造化理論が示すような、学習が制約を生み出して変革を妨げるため変革に抵抗してしまう。つまり組織を、集散的に学習する存在と見なせば、最初にデザインした構造を状況変化に応じて、学習しながらより洗練された構造にすると同時に変化を受け入れる能力を制約してゆくという意味で、間接的に構造次元と結びついているからである。

すなわち、この仮説のポイントは、人は経験や学習によって変化を受容する能力を高めるが、ある意味で経験や学習した知識は、人を媒介にして抵抗するという別の面を指摘している点にある。いいかえればコストベネフィット仮説の専門家の価値規範と同じく、人が蓄積した知識や論理は、人を様々な状況に対応できる人に成熟させるが、人がそれに囚われてしまうと、より成熟した人に成長する機会を、自ら「抵抗」してしまうという2面性を仮説が浮かび上がらせている点である。

以上より Hage の立論に沿って構造次元の推論と具体的な抵抗仮説との関わりから検討してきた結果、人を基軸にして構造次元と学習を結びつける視点が、組織変革と抵抗を理解するのに有効な視点である事が明らかになった。そこでこの視点に関する文献のレビューから、変革の抵抗とそのマネジメントに関して検討する。

V 変革の抵抗マネジメントの課題

前節で Hage の 3 仮説が示す変革の抵抗は理念モデルなので、現実には 3 つの仮説が複雑に重なりながら変革の抵抗として表面化するであろう。例えば人は既得権益を専門家の価値規範や地位の象徴として使いたがるであろうし、そうした象徴は人の能力を裏付けやすいので変革のような困難な状況に対処するのにふさわしい人であるという周囲の期待を生み易くなるであろう。したがってトップから提案された組織全体の変革に、その専門家が何かの抵抗を示すと、周囲の人は専門家だからと抵抗を支持してしまうのではないだろうか。あるいはその専門家がリーダーとして変革を提案した場合、ただし本来すべき変革に反対する「抵抗的な変革提案」の場合、組織メンバーは、それが間違った道であると認識を持ちにくいであろう。したがって現実に表面化した抵抗行動から、その背後にある理念的な抵抗の論理を推論するのは簡単なことではない。

しかしこれまで検討してきた抵抗のメカニズムは、変革の抵抗について考える方向性を示していると思われる。すなわち所属する組織のシステムが、システムの合理性に沿って人を「学習させた」結果、人は何らかの基本的な考え方を身につけると同時に、人は考え方を組織システムで実践して、自分の考え方と組織システムを強化する循環を続ける。これは心理レベルでは人と無意識の防衛メカニズムの関係で起きるであろう。集団レベルでは集団メンバーと集団規範との関係で起きるであろう。組織レベルでは、権力資源蓄積に関わる構造次元と人の考え方や価値規範と、人との関係で起きるであろう。いずれも学習で得たある種の枠組みと、人の属性と、組織的状況の関係として変革の抵抗を理解するという視点である。そこでこの視点に深く関わるとと思われる概念を取り上げて、この視点に変革の抵抗に対する現実的な説明力を持たせるための発展的な課題を検討する。

まず認知心理学で使われるフレーム・スキーマ・メンタルモデル・ロジックといった、状況における判断基準として使われる枠組みから検討してみよう。これら概念は認知バイアスを織り込みながら、認知枠組みによって人の行動を理解する視点である。Pralhad, Bettis (2000) によれば、スキーマやロジックの特性は、(1)過去の経験の体系であり人の信念や命題や知識体系の基礎となる枠組みである。(2)したがって人は、これら枠組みが不完全であると知りながらも、日常的に状況を推論する時に利用する。(3)また組織や個人内に蓄積されて、次第に構造化されてゆく物である。(4)さらに枠組みは知識であって、新しい知識を生むメタ知識でもある。つまり認知枠組みは、人が複雑な状況に直面しても判断能力の負荷を増やさずに、既存の枠組みを使って負荷を減らす、ある種の情報処理能力の調整機能を果たしている。したがって枠組み判断がもたらす認知バイアスと判断負荷とのバランスを判断して、人は直面した状況から認知枠組みを使うかどうかを選択している事になる。

認識ベースのアイデアを変革の抵抗と結びつける場合、成功体験がもたらす変革の失敗に関する概念は魅力的である。すなわち、あいまいだった判断枠組みに成功という裏書きが施されるので、成功体験はロジックやスキーマを強化させて精緻化する事を意味し、その事が変革を受容する能力を減らして失敗するという論理である。畑村 (2000) が指摘する失敗学も同様な論理を示す。つまり技術の洗練が進むにつれて体系は精緻化され単純化されるが、この時点で予期せぬ事故が起きると、過去の失敗体験が人にもシステムとしても残っていないので、対応策はおろか何が起こったのかすら分からなくなってしまう。この意味で成功例をモデルにすると同じ枠組みを精緻化する事になるので、その背後に潜む失敗の可能性が見えなくなってしまうという主張である。この他にも、成功体験のもたらす失敗の可能性というアイデアは、多くの文献で扱われてきたが、成功過程で獲得した枠組みが、失敗の引き金を引くという2面性は、因果関係として概念的に整理するのが難しいと思わ

れる。

成功体験と組織変革の関わりで Sull (1999; 2005) が、次のように指摘する。組織の立ち上げ期は構想に対してコミットし、拡張期はビジネスシステムの精緻化にコミットし、転換期では変革コミットメントを新たに打ち出してビジネス全体を再編成するという3ステップのコミットメントサイクルを組織発展の基本とする。しかしコミットメントサイクルの途中で経営者は、献身的で仕事に熟知して判断力も良いのに、過去の成功方法で熱心に対応するという、Active Inertia という罠に陥るため、3ステップ目には変革コミットメントが必要であると主張する。Active Inertia とは、Hannan, Freeman (1989) の組織構造より幅広く、戦略フレーム、組織資源、価値観、プロセス、利害関係者との関連性が時間の経過とともに、それぞれ盲目、重荷、偏見、ルーチン、足かせへと、自発的に惰性を生み出す力を包括的に扱う概念である。

彼の指摘する変革コミットメントとは、Active Inertia が組織に蔓延してきた時期に、従来のビジネス基本仮定を考え直させるような事業アイデアが生まれやすいポイントに、アンカーを打ち込んで、そこを基軸にして事業を揺さぶりながら全体を再編成する、いわばアンカーが硬直したら新しいアンカーへ移動するように拡張期と変革期を交互に進行させて、組織全体を再編成させてゆこうというアイデアである。言い換えれば、組織は硬直化から逃れられないならば、意図的に変革を起こしてゆく前向きな方法を組み込もうという発想である。

また Giddens (1984) の構造化概念をベースにした挑戦的なアイデアでもある。日常で反復的に実践されるビジネスは、背後にあるビジネス組織の制度や仕組みが実践の行為として表明されているのであり、組織を変えるならば実践行為を変えて、それを反復的に実践されるように確立してゆく事で組織制度や仕組みが変わるという、行為が組織を変えるという変革過程を提案

している。そして変革の経営者を組織内の周辺にいるマネジャー（Insider-Outsiders）に任せると現実的で抵抗の少ない変革を達成できると主張する。しかし反復的实践で示される組織の構造特性は、反復的实践から変わるというアイデアは、既存のスキーマと新しいスキーマへの変革という点で、変革の抵抗メカニズムとそのマネジメントに課題を示していると思われる。

同様なアイデアは、Finkelstein (2003) が、華々しく成功を遂げた経営者達の失敗として示している。例えば環境変化に適応する必要のない特別な企業であり、優秀な経営者がそれを成し遂げたのであり、特殊な美学で部下を駒のように使い、消費者は優秀な経営者のいる企業に感謝すべきだと妄想を持つ傾向がこれら経営者達にあると指摘する。またキャリアで最も成功した戦略に戻る事をためらわないため、他にも選択肢があるにもかかわらず過去の成功に執着して失敗する。つまり彼らの指摘のポイントは、成功した経営者は成功から学ばなかったのではなく、成功から学びすぎたという点である。つまり適切なスキーマやロジックを起動できないために現実の認識を誤った経営者が、誤った認識をもとに合理的で緻密な戦略を策定した場合、経営者そのものが強力な変革の抵抗者になるメカニズムを包括的に理解する視点を与えているように思われる。

認識ベースのアイデアは、集団間や部門間の対立を含む変革の抵抗を理解する有効な視点かも知れない。Pralhad, Bettis (2000) によれば、直面する問題の増加に応じて、ロジックやスキーマは分化・階層化する。一般的な多角化組織を前提にすると、各事業部は独自のロジックを事業特性から生み出して、部門内で細分化と階層化を進めると同時に、本社組織は全事業部を総合するドミナント・ゼネラル・ロジックを中核事業中心に生み出して、各事業部に共有させる。したがって多角化組織とは、全社的にも部門内にもロジックの分化と階層体系として理解することもできる。多角化に応じてドミナント・ゼネラル・ロジックは、抽象化、精緻化されてゆき、ある時点で全口

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ（西川耕平）

ジックの階層の頂点で全ロジックを包含しきれなくなった時点が多角化の限界であるという主張である。彼らの指摘のポイントは、スキーマやフレームより公式的な要素を持たせたロジックという視点で、組織の情報処理・意思決定的側面と組織の資源的側面を結びつけて、包括的に組織の変革を説明しようという点にある。したがってロジックというアイデアは、組織の両側面を理解する認識枠組みなので、部門間対立による抵抗を資源ベースの権力闘争的なアプローチから離れて理解するアイデアと思われる。すなわち資源レベル対立でも認識レベルで建設的な意味を作る事ができるであろうし、また逆に資源対立がないのに認識レベルで起こった対立までを含めて、部門間の対立を包括的に理解できる視点であると思われるからである。

ここで少し学習に関する概念を抵抗概念に応用した場合の可能性を検討してみよう。⁽¹⁴⁾すなわち Prahalad, Bettis (2000) によれば、ドミナントロジックを変えるには、学習棄却 (unlearning) が必要であるという。学習棄却とは、一度確立した知識や学習方法の制約をゆるめて、再び新しい学習に対する抵抗やバイアスを少なくする事で、新しい学習が円滑にできる準備をする事を意味する。Prahalad, Bettis (2000) は、異なる経験を持つ人材をトップに入れたり（またはトップにさせたり）、異なる意見が出やすいように組織的が準備しておくとか、失敗を許容する報償制度を導入したり異議申し立てを制度化して、多様なロジックが生まれるようにするという具体的な案を提案している。しかし成功体験が経営者や組織を失敗させる例が示すように学習棄却は簡単な事ではない。例えば Abrahamson (2004) は、組織内の人的ネットワークを起動させて探し出した組織内で未活用な資源をテコに、人的ネッ

(14) Argyris, Schon (1976) のダブルループ学習や Organization Development に代表されるように、学習理論は組織変革理論と深く関わって発展してきただけでなく、認識論とも深い関わりがある。したがって豊富な変革理論と学習理論を基にして、変革の抵抗を検討すべきであるので、組織開発と学習を社会心理学的アプローチで変革の抵抗を検討するのは別の機会に譲る事にする。

トワークを出発点に組織資源の展開方法を組み替えてしまう方が、従来の変革より痛みのない方法で変革できるという主張をしているように、学習したものを棄却する事と再活用することの意味を組織論的に再検討すべき時なのかもしれない。

例えば Piderit (2000) は変革の抵抗概念をレビューして、変革の抵抗を理解する概念として Ambivalence という態度概念を提示している。Piderit (2000) によれば、認知次元・情緒次元・行動次元で構成される態度は、変革に直面した場合に各次元間で葛藤が起きるか、各次元内で葛藤が起きてしまい、どれか一つの基準で対処できなくなる状態が変革の抵抗であるという。きわめて日常的な体験と良く符合する指摘である。例えば認知的、情緒的に抵抗したくとも行動次元で出しにくい場合、辛辣な笑いでごまかしたり、認知的な次元の抵抗を行動次元が支える場合、告発や退出という行動を示すという説明は、変革の抵抗の一部として取り上げるべき、告発、退出、忠誠、無視という対応を議論に含める可能性を示していると思われる。また Piderit (2000) は、Ambivalence という態度表明が、賛成か反対という対応よりも、否定的な意思を表明しやすい事と、こうした Ambivalence な態度表明が、多様な視角やアイデアやアナロジーを人々から呼び込んで、本格的な学習棄却が始まる点で意味があると指摘する。つまり Piderit (2000) の論理のポイントは、行為とスキーマを媒介する態度に注目して、行為とスキーマを Ambivalence に結びつける態度が、変革に冷静に対処する鍵であると指摘している点にあるように思われる。いいかえればスキーマだけでも行為だけでなく態度の葛藤している様を、組織が受け止められる事が変革に重要であるという意味であろう。

本論文は、人や集団や組織が共有している認識枠組の形成と影響過程が、変革の抵抗メカニズムを理解する鍵となる視点である事を明らかにした。また変革に対する無知が抵抗を生むという意味には、限られた情報と資源しか

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ (西川耕平)

持たない組織メンバーだけでなく、経営専門家としてのトップマネジメントも豊富だが頑迷な知識に囚われてしまうと、同じように抵抗を示す可能性を指摘した。

しかも集団や組織の構造は、情報や権限をトップに集中させて組織を適応させる特性があるので、一度トップが抵抗者になった場合、組織全体や利害関係者に対する影響は、組合の抵抗闘争も及ばないほど大きく、また覆しにくいだろう。その点で、実績と経験に裏付けられた経営の専門家であっても、実は状況と取るべき変革対応策が良くわからないという葛藤する心情を吐露する事が、トップ達が抵抗者になるのを防ぐという暗示は、トップマネジメント主導の組織変革に、議論すべき新たな側面のある事を指摘しているように思われる。

参考文献

- Belgard William P., and Steven R. Rayner (2004) *Shaping the Future*, AMACOM.
- Burke Warmer W (2002) *Organization Change Theory and Practice*, Sage Publishing.
- Chris Argyris, and D. Schon (1976) *Theory in Practice*, Jossey-Bass.
- Christopher M. Peterson, and Martin E. P. Seligman (2003) "Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology," in Cameron, K S., Jane W. Dutton, and Robert E. Quinn, (eds), *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler Publishing, Inc. pp. 14-31.
- Diana Whiteny, Amanda Trosten-Bloom (2003) *The power of Appreciative Inquiry: a practical guide to positive change*, Berrett-Koehler Publishing, Inc.
- Eric Abrahamson (2004) *Change Without Pain: how managers can overcome initiative overload, organizational chaos, and employee burnout*, Harvard Business School Press.
- Finkelstein Sydney (2003) *Why Smart Executives Fail*, Penguin Books, Ltd.
- Galbraith J R (1977) *Organization Design*, Addison Wesley.
- Hannan Michael T. John Freeman (1989) *Organizational Ecology*, Harvard University Press.
- Harigopal K. (2001) *Management of Organizational Change*, Response Books.
- Harvard Business School ed., (2005) *The Result Driven Manager: managing change to reduce resistance*, Harvard Business School Press.
- 畑村洋太郎 (2000) 『失敗学のすすめ』, 講談社.

- Hickson D J., C R. Hinnings (1971) "A Strategic Contingencies theory of Intraorganizational power," *Administrative Science Quarterly* Vol. 16, pp/ 216-277.
- Jack Welch (2005) *Winning*, Harper Books.
- James O'Toole (1995) *Leading Change: overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom*, Jossey-Bass Publishers.
- Jerald Hage (1980) *Theories of Organizations; form, process, and transformation*, John Wiley & Sons, Inc.
- Jones Gareth R (2004) *Organizational Theory, Design, and Change: text and cases*, Pearson Education.
- Kanter, R. M. (1982) "Dilemmas of managing participation," *Organizational Dynamics*, 11 (1).
- Kilian Bennebroke Gravenhorst, Roeland in't Veld (2004) "Power and Collaboration methodologies for working together in change," Jaap J. Boonstra (ed), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, pp. 317-341.
- 倉光修, 小林哲朗訳, (1994) ウイリアム・ブリッジス, 『トランジション』, 創元社.
- Lawrence Paul R., Jay W. Lorsch (1967) *Organization and Environment: managing differentiation and integration*, Harvard University Press.
- Lewin K (1951) *Field-Theory in Social Science*, Harper and Row.
- Manfred F. R. Kets de Varies & Danny Miller (1984) *The Neurotic Organization*, Jossey-Bass,
- 松尾精文訳, (2001) アンソニー・ギデンズ, クリストファー・ピアスン 『ギデンズとの対話』, 而立書房.
- Nadler, D A., R B. Shaw, A. Elise Walton (1995) *Discontinuous Change: leading organizational transformation*, Jossey-Bass.
- Peffer J and G. R. Salancik (2003) *The External Control of Organizations: a resource dependence perspective*, Stanford University Press.
- Piderit, Sabyd Kristin (2000) "Rethinking and Recognizing Ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change," *Academy of Management Review* Vol. 25, No. 4, pp/ 783-794.
- Prahalad, C K. and Richard A. Bettis (2000) "The Dominant logic: a new linkage between diversity and performance," *Advances in Strategic Management*, Vol. 17, pp/ 119-141.
- Rebecca Potts and Jeanenne LaMarsh (2004) *Master Change, Maximize Success*, Chronicle Books.
- Schwandt, David R. (2005) "When Managers Become Philosophers: integrating learning with sensemaking," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 4, No. 2.
- 下中直人 (2003) 『心理学事典』, 平凡社,
- Sull Donald N. (1999) "Why Good Companies Go Bad," *Harvard Business Review*, July-August.

変革の抵抗 心理学的・組織論的アプローチ (西川耕平)

Sull Donald N. (2005) *Why Good Companies Go Bad and How Great managers Remake Them*, Harvard Business School Press.

森岡清美, 塩原勉, 本間康平編, (2003)『新社会学辞典』, 有斐閣,