

組織変革の認知と変革態度

松尾 睦 岡山商科大学商学部専任講師

キーワード

認知, 帰属, 変革態度, 組織スキーマ, 組織変革

1. 問題

本研究は、上場企業の従業員を対象に行った質問紙調査データに基づいて、組織変革の解釈と変革態度 (attitude toward change) の関係、および両者の関係に対する組織スキーマ (organizational schema) のモデレータ効果を検討することを目的としている。すなわち、成員が組織変革の原因を解釈した結果が、変革への参加態度にどのような影響を与えるのか、さらに、そうした関係が組織スキーマによって媒介されるかどうかを検討する。以下では、組織論における認知的研究、帰属理論、組織スキーマについて概観した後に、本研究の目的・仮説について述べる。

1-1. 組織論における認知的研究

(1) 認知的アプローチの増加 近年、組織論における認知的アプローチの勢いが増し、様々な組織現象が認知的な観点から分析されている。例えば、認知マップ (e.g., Bougon, 1992; Cossette & Audet, 1992; Eden, Ackermann, & Cropper, 1992), スキーマ・スクリプト (e.g.,

Gioia & Manz, 1985; Gioia & Poole, 1984; Lord & Kernan, 1987; Poole, Gray & Gioia, 1990), 帰属理論 (e.g., Lord & Smith, 1983; Mitchell & Wood, 1980; Moussavi & Evans, 1993) といった概念・理論が、組織行動を説明する上で応用されている。しかし、組織開発・組織変革の分野に関する限り、認知的側面の研究が充実しているとはいいがたい。すなわち、従来の研究は、行動変容のための介入テクニックにのみ焦点を当て、成員が組織をどのように理解・解釈しているかという視点を軽視する傾向にあったといわれている (Bartunek & Moch, 1987; Gioia & Manz, 1985; Isabella, 1990)。こうした傾向は、組織開発・変革論において理論開発が遅れているという指摘 (Beer & Walton, 1987; Luthans, 1995; Porras & Silver, 1991) とも無関係ではないだろう。

しかし、最近になって、組織変革に対する成員の認知プロセスを研究することの重要性が認識され始めている (Bartunek et al., 1992; Lau & Woodman, 1995)。例えば、Lau & Woodman (1995) は、大学の職員・学生に対する質問紙調査・インタビュー調査に基づき、変革に関する知識である「組織変革スキーマ」が、成員の

変革態度を規定することを報告している。彼らによれば変革スキーマは、変革がどのような原因で生じたのか（因果性）、変革にはどのような誘因があるのか（誘意性）、変革の結果将来どのような事態が生じるのか（推測）、といった知識から構成され、変革を解釈する際のフレームワークとして働くという。また、Isabella (1990) は中規模会社の管理職40人を対象として過去5年間に起きた組織内の出来事を定性的に調査し、変革の解釈が anticipation → confirmation → culmination → aftermath という4つのステージを経て現れることを見いだしている。このモデルは、Lewin (1947) によって提起された解凍 (unfreezing) → 変革 (moving) → 再凍結 (refreezing) という変革段階に対応するもので、変革の抵抗に対処するための新しい見方を提供しているといえる (Isabella, 1990)。これら2つの研究は、変革の意味解釈が、変革に対する態度に影響を与えることを示唆しているという点で共通しているが、両研究とも探索的なレベルにとどまっており、さらなる検討が必要であると考えられる。

(2) 変革への抵抗と原因解釈 以上のような現状を踏まえ、本研究は、成員による組織変革の解釈と変革態度の関係を検討する上で、変革の原因帰属 (causal attribution) に焦点を当てる。なぜなら、変革を成功させるために不可欠であるとされている「変革への抵抗の除去」(Schlesinger, Sathe, Schlesinger, & Kotter, 1992; 田尾, 1991) が、変革の原因帰属と密接に関係していると思われるからである。この点を考える上で、Schlesinger et al. (1992) による変革への抵抗に関する研究が参考になるだろう。彼らは、変革への抵抗が生じる原因として、1) 組織内の政治・権力闘争、2) 変革に関する理解不足・経営陣への信頼の欠如、3) 組織の置かれている状況認識の違い、4) 変革に対する恐れ、の4要因を挙げているが、これらの要因は変革による利害の変化、変革の成功確率、変革の必要性・正当性等の推測に結びつい

ているがゆえに抵抗の原因となっていると考えられる。こうした利害、成功確率、正当性を推測する上で基礎的情報を提供するのが「なぜ変革が生じたのか？」という原因の解釈である。次節では、帰属理論の概要、および組織変革論への応用について検討する。

1-2. 組織変革の原因帰属

(1) 帰属理論の概要 我々は身の回りに起こる事象を解釈し、人や事物の特性を推測することで、将来の出来事を予測し自己の態度・行動を決定する。その際に鍵となるのが「なぜある出来事が生じたのか？」という因果関係についての推論である (外山, 1989)。この因果関係についての推論は原因帰属と呼ばれ、我々の感情や行動計画、気分が強烈的な影響を及ぼすといわれている (Antaki & Brewin, 1982)。帰属の流れは、一般に「事象の観察→事象の符号化・ラベルづけ・カテゴリー化→原因の帰属→属性の推測・感情・評価→将来の予測」というプロセスによって表わされる (外山, 1989)。すなわち、事象を観察すると、人はその事象について符号化・ラベルづけ・カテゴリー化を行い、そのカテゴリーに基づいて事象の原因を帰属し、対象の属性を推測する。そして、推測された属性が特定の感情を引き起したり、将来を予測する材料として使われるのである。例えば、部下が仕事上でミスをしたのを観察するとき、それを部下の能力の低さに帰属した場合と、仕事の困難さに帰属した場合とでは、その部下がどのような特性を持つかに関する判断は異なるであろうし、部下に対する感情も変わってくると思われる。さらに、そうした原因帰属は将来の部下の行動予測に影響するのである。

以上のような帰属理論を、組織変革に直面した成員が変革に参加するか否かの態度を決定する状況に応用しようとするのが、本研究のアプローチである。例えば、自社で生じている変革を「競争の激化」に帰属する場合と、「役員の政治的利害関係」に帰属する場合とでは、変革

に対する態度にも差が生じると考えられる。

(2) 変革の原因分類 本研究では、変革の原因を分類するにあたり、従来の原因帰属研究で使用されてきた内的—外的の区分 (Weiner, 1980) を参考にする。この区分は、組織変革論における変革圧力の議論とも一致している。一般に、組織変革の圧力は、企業を取り巻く環境を中心とする外部要因と、組織内部の要因に分けられることが多い (Barnett & Carroll, 1995)。例えば、外部環境要因には競争相手、顧客、テクノロジー、社会・政治などが含まれ、組織内部要因としては個人間・部門間のコンフリクト、モラル低下・離職・欠勤といった要因が存在する (Gibson, Ivancevich, & Donnely, 1991)。大学における改革を例にとると、「18歳人口の減少」、「ライバル大学との競争」などは外的圧力に、「既存制度の陳腐化」「学部・学科間の対立」「教員のモラル低下」などは内的圧力に対応するだろう。変革の原因をどのような要因に帰属するかが、変革の意味解釈に影響を与え、その結果が、変革への協力態度を左右すると思われる。

つぎに、外部環境要因—組織内部要因という区分と、変革の意味解釈の結びつきについて考えてみたい。まず、外部環境要因は企業全体の存続に影響を及ぼす圧力であることから考えて、主に変革の必要性の認識に関係していると思われる。これに対し、組織内部要因は変革が実施される状況やメンバーのパワー変動と結びついていることから考えて、主に変革による利害変化、変革の成功確率の認識と関係していると思われる。本研究の関心の1つは、成員が自己の態度を決定する際に、市場環境というマクロな視点、組織内の身近な視点のいずれに基づいて意思決定するのかを明らかにすることにある。また、その結果として、成員が変革必要性、変革による利害関係の変化、あるいは変革の成功確率のいずれの観点を重視するのかについても示唆が得られると考えられる。

さらに、本研究のアプローチは、従来の認知

研究に対し新しい視点を提供する可能性がある。なぜなら、これまでの社会的認知研究は対人認知を中心に進められており、社会現象のような複数の人を巻き込むマクロ現象の認知に対して注意が払われてこなかったからである (池田・村田, 1991; 松尾, 1994; 外山, 1989)。組織という小社会で生じる現象の認知を検討するという意味で、本研究はマクロ現象の認知を扱っているといえる。

1-3. モデレータとしての組織スキーマ

(1) 組織スキーマの働き 本研究は、変革の原因帰属と変革態度の関係に焦点を当てているが、両者の関係は、成員が組織特性をどのように認知しているかに媒介されている可能性がある。なぜなら、成員が組織変革を解釈し自己の態度を決定する際には、様々な情報を参照するからである。つまり、成員は、変革の原因帰属によって自己の利害や変革の成功などを予測する際に、組織内部の情報を参考にしていると考えられる。その組織内部の情報に当たるのが「組織スキーマ」である。組織スキーマとは、組織内の一般化された他者に関する枠組みの知識であり、組織内で生じる事象を解釈し意味を付与するプロセスを導くとされている (Bartunek & Moch, 1987; Harris, 1994; Poole, Gioia, & Gray, 1989)。例えば、大学改革が生じた原因を「学部間の対立」に帰属した場合、所属する大学が官僚的であるというスキーマを持っている人と革新的であるというスキーマを持っている人では、変革への参加態度に違いが出るであろう。官僚的スキーマを有している人は学部間対立が変革を阻害すると予期するのに対して、革新的スキーマを有している人は学部間対立が組織にゆらぎを与え、変革を促進すると予期するかもしれない。

以上の議論に基づき、組織スキーマは、変革が生じた文脈に関する情報を提供することから、変革の原因帰属と変革態度の関係をモデレートすると考えられる。言い換えれば、たとえ

変革を同じ原因に帰属したとしても、成員が有する組織スキーマが異なると、将来の事象についての予期が変化すると予想できる。

(2) 組織文化論における位置づけ Bartunek & Moch (1987), Harris (1994) によれば、組織スキーマは、成員が有する「組織文化に関する知識」に当たる。つまり、組織文化の影響を個人レベルで考えた際には、「組織文化に関する知識」としての組織スキーマ概念が重要になるのである。組織文化を個人属性として考えるという意味では、心理的風土 (psychological climate) (Field & Abelson, 1982) に近い概念かもしれない。Harris (1994) は、従来の組織文化論において個人レベルの現象が相対的に無視されてきた風潮を指摘し、スキーマベース・パースペクティブの重要性を指摘している。

ここで、組織文化論における本研究の位置づけを確認しておきたい。Smircich (1983) は、組織文化研究を5つのパラダイムに分類しているが、この分類にしたがうと、組織スキーマ概念は、組織認知 (organizational cognition) パースペクティブに包括されると思われる。このアプローチは、組織文化を「共有された認知のシステム」として概念化するところに特徴があり、これまでの支配的パラダイムである企業文化 (corporate culture) パースペクティブとは文化概念の定義において異なっている。すなわち、Schine (1985) を代表とする企業文化パースペクティブは、組織文化を「共有された信念・価値・仮定」として定義している点で、組織認知パースペクティブと区別されている。

以上の点を踏まえ、本研究では組織スキーマを組織文化に関する知識としてとらえ、「組織内の行動様式・規範に関する枠組みの知識」と定義する。

1-4. 本研究の仮説

本研究は、組織変革を「組織内の制度・システム、設備、成員の意識・行動、風土等を変え

ようとする意図的試み」と定義した上で、図1に示すモデルを検討する。ただし、組織変革の原因、組織スキーマに関する実証的な先行研究が少なく、変革の原因分類、組織スキーマの分類をあらかじめ行うことが困難なため、本研究では、以下に示すような大まかな仮説を設定するととどめる。

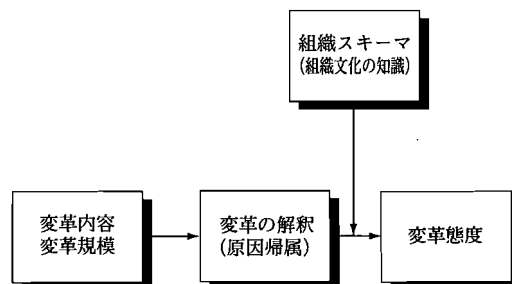
仮説1：変革内容、変革規模は、組織変革の原因帰属に影響を及ぼす。

仮説2：組織変革の原因帰属は、変革態度に影響を及ぼす。

仮説3：組織スキーマは、組織変革の原因帰属と変革態度の関係をモデレートする。

これらの仮説の根拠を整理すると以下のようになる。第1に、変革の内容や規模は、変革圧力の源泉や組織成員の変革意思を推測させることから、変革の原因帰属に影響を及ぼすと考えられる。第2に、組織変革の原因帰属は、変革の正当性・必要性、および変革による利害の変化、変革の成功・失敗を予期させるため、成員の参加態度に影響を及ぼすと考えられる。その際、外部環境の認知、あるいは組織内部の認知がどの程度の比重で変革態度に影響を与えるかに注目したい。第3に、組織スキーマは、組織における一般的成員の行動特性に関する枠組み的知識であることから、変革の文脈に関する情報を与え、組織変革の原因帰属が変革の予期に与える影響を強めたり弱めたりすると予想できる。このとき、組織スキーマは変革の原因帰属に対しても影響を及ぼしていると考えられる

図1 研究モデル



が、本研究は主に原因帰属と変革態度の関係に焦点を当てているため、組織スキーマと原因帰属の関係については仮説では取り上げず、組織特性・個人特性の影響とともに補足的分析を行うにとどめる。

2. 研究方法

2-1. 調査方法および対象者属性

1996年2月～3月に、上場企業113社に勤務する従業員500名に対して質問紙調査を実施した。質問票は直接、調査対象者の自宅に郵送され、回答は郵送によって回収された。データ上の欠損値の処理を加えた結果、有効回答数は180票となった(有効回収率36.0%)。

回答者の属性は以下の通りである。所属企業の規模：1,000人未満(8.9%)、1,000人以上～5,000人未満(40.0%)、5,000人以上～10,000人未満(18.9%)、10,000人以上(32.2%)。業種：製造業(49.4%)、非製造業(46.1%)、不明(4.5%)。所属部署：営業・販売部門(46.7%)、人事・総務部門(10.6%)、財務・経理部門(12.8%)、経営・企画部門(10.6%)、その他(19.4%)。職位：一般～係長(40.5%)、課長～部長(48.9%)、取締役以上(8.3%)、その他(2.3%)。年齢：20・30代(41.6%)、40・50代(53.9%)、60代以上(4.4%)。

2-2. 調査項目

(1) 変革態度 成員の変革への態度は、次の4つの項目から成る尺度により測定した：組織変革全体の主旨に賛成する／組織変革全体の主旨に疑問がある(逆転項目)／協力が要請されれば受ける／組織変革に対し積極的に参加したい(5ポイントスケールを使用：全くその通り5←→1全く違う)。

(2) 組織変革の原因 組織変革の原因項目を選定するにあたり、Gibson et al. (1991)による変革の内的圧力・外的圧力要因、Kotter (1978)の組織動学モデル、Albanese (1981)

による変革の駆動力・抑制力の源泉に関する研究を参考に、組織変革の原因として考えられる項目を24項目設定した。各項目は「組織変革の動きにどの程度関係していると思うか」という形式で、5ポイントスケール(非常に関係が強い5←→1全く関係がない)により測定した(表1参照)。

(3) 組織変革内容 これまでの組織変革・開発研究を参考にし(Allen, 1985; Beer & Walton,

表1 組織変革の原因分類
(主成分分析：オプティミム回転後)

組織変革の原因		因子負荷量
組織 内部 要因	P1：組織構造上の問題 ($\alpha = .761$)	
	規模の拡大	.638
	組織構造上の問題	.790
	各種システム・制度上の問題	.796
	経営戦略上の問題	.718
	P2：社内コンフリクト ($\alpha = .720$)	
	部門間のコンフリクト	.813
	社内政治・社内抗争	.772
	社内モラルの低下	.761
	P3：成員影響力 ($\alpha = .742$)	
	経営陣のリーダーシップ	-.489
	スタッフ部門の影響力	-.759
	ミドル管理職の影響力	-.836
若手・中堅層の影響力	-.810	
特定部門の影響力	-.558	
外部 環境 要因	P4：系列企業の動向	
	系列企業の動向	.714
	P5：産業環境の変化 ($\alpha = .698$)	
	産業構造全体の変化	.830
	技術の変化	.738
	関連業界の変化	.536
	P6：タスク環境の変化 ($\alpha = .600$)	
業界内の変化	-.779	
競合他社の動向	-.764	
顧客の動向	-.589	
媒介 要因	P7：社会環境の変化 ($\alpha = .470$)	
	政治の変化	.869
	社会全体の変化	.414
媒介 要因	P8：業績変動 ($\alpha = .392$)	
	財務業績の落ち込み	.775
	財務業績の伸び	.517
累積寄与率 (%)		66.3

注1：分析結果は、紙面の都合により省略して表示している
注2： α はクロンバックのアルファ係数

1987; Gibson et al., 1991; 加護野, 1988; 野中・加護野・小松・奥村・坂下, 1978; Porras & Silver, 1991; Sashkin & Burke, 1987), 経営戦略・目標, 組織構造, 各種システム, 人的資源の異動, 職務改善, 教育訓練, サーベイ, に関する32項目を4ポイントスケール(積極的に行われている4↔1全く行われていない)により測定した(表2参照)。

(4) 変革規模 変革規模については、「組織変革の規模(大きな動きが見られる4↔1全く見られない)」、および「全社的推進の度合い(全社的に統一して行われている5↔1部門単位で行われている)」の2項目により測定した。

(5) 組織スキーマ 本研究では、組織スキーマを組織文化に関する知識としてとらえた上で、「組織内の行動様式・規範に関する枠組み的知識」と定義した。測定にあたっては、これまでの組織風土・文化研究で使用された次元および項目を参照し(Denison, 1990; Field & Abelson, 1982; Gordon, 1985; Hofstede et al., 1990; 加護野, 1993; Koys & DeCotiis, 1991; Naver & Slater, 1990; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991; Reynolds, 1986; Rousseau, 1990; 咲川, 1994), 既存研究で頻繁に使用されている7つの組織文化次元・43項目を選択した(イノベーション志向・7項目, 顧客志向・5項目, 人間尊重・5項目, 自主性・7項目, 結果志向・5項目, コミュニケーション志向・7項目, 協力志向・7項目)。各項目は5ポイントスケール(全くその通り5↔1全く違う)により測定した(表3参照)。

(6) その他の項目 上記以外の項目として、組織特性(所属企業の従業員数, 業種(製造業/非製造業)), 回答者の個人特性(年齢・職位・所属部署)に関する項目を導入した。

なお、本研究の分析対象となるのは、自己が所属する組織において「組織変革の動きが見られる」と認識している会員のみである。すなわち、180名の回答者のうち、変革規模に関する質問に対して何らかの形で組織内に変革の動き

が見られると答えた175名のみを分析対象とした(大規模変革63名, 中規模変革38名, 小規模変革24名)。

表2 組織変革内容の分類
(主成分分析:バリマックス回転後)

変革内容	因子負荷量
P1:教育訓練・職務改革 ($\alpha=.911$)	
教育訓練(意識改革)	.836
教育訓練(スキル)	.872
教育訓練(管理能力)	.865
教育訓練(対人能力)	.795
その他教育訓練	.837
情報・通信関係の教育	.584
小集団活動	.540
従業員調査	.479
仕事の進め方の変革(部内)	.565
仕事の進め方の変革(部門間)	.541
P2:権限構造の改革 ($\alpha=.833$)	
指揮命令系統の変革	.733
組織階層のフラット化	.645
管理職の削減	.684
人員削減	.519
権限委譲	.484
経営陣とのワークショップ	.518
オフィスデザインの変更	.480
予算管理システムの変革	.417
人材採用方法の変革	.442
P3:ライン・システムの改革 ($\alpha=.720$)	
生産ライン・システムの変革	.780
物流システムの変革	.839
販売システムの変革	.731
P4:ミドル・トップの人事異動 ($\alpha=.738$)	
経営者の交代	.780
経営陣の交代	.833
中間管理職の異動	.553
P5:戦略の転換 ($\alpha=.729$)	
経営目標・方針の転換	.720
戦略の転換	.656
P6:部門の再編成 ($\alpha=.811$)	
部門の統廃合	.773
組織の再編成	.804
P7:評価・給与システムの変革 ($\alpha=.821$)	
評価・昇進システムの変革	.578
給与制度の変革	.617
累積寄与率(%)	66.6

注1:分析結果は、紙面の都合により省略して表示している
注2: α はクロンバックのアルファ係数

表3 組織文化次元の分類
(主成分分析：バリマックス回転後)

組織文化項目	因子負荷量
P1：階層間コミュニケーション ($\alpha=.893$)	
上司に対して対立意見を自由に出すことができる	.682
上司からの指示がなくとも、主体的に行動できる	.772
上司は、部下から提案されるアイデアを受け入れる	.591
上司とのオープンコミュニケーションがとれる	.790
懸念なしに、自由に自分の意見を述べるができる	.537
職位が上の人に話しかけやすい	.783
困ったときには、いろいろな人から援助を受けられる	.584
P2：部門間サポート ($\alpha=.887$)	
部門間で戦略が統合されている	.740
他の部門と資源を共有している	.790
部門間で生じた問題は、有効に解決されている	.650
公式の権限や責任にとらわれずに協力が行われている	.587
他部門で何をしているかについての情報が入りやすい	.594
部門間で情報を共有している	.705
各部門が協力しながら運営されるよう奨励されている	.497
P3：イノベーション志向 ($\alpha=.859$)	
仕事の進め方を改善するように奨励されている	.493
新しいアイデアや仕事のやり方を出すよう奨励されている	.490
顧客ニーズを把握することが重視されている	.799
積極的に顧客から情報を収集している	.755
新しい試みが実験的に実行される	.600
面白いアイデアは多少の危険があっても実行される	.608
P4：従業員志向 ($\alpha=.810$)	
従業員の幸福や職務全般の満足を重視されている	.810
従業員が働きやすいように仕事環境が改善されている	.775
従業員が成長する機会が与えられている	.423
現場からの生の声が重視されている	.554
累積寄与率 (%)	64.0

注1：分析結果は、紙面の都合により省略して表示している
注2： α はクロンバックのアルファ係数

3. 分析結果

3-1. 測定尺度の検討

(1) 変革態度尺度 本研究の主な従属変数である変革態度は、既述した4項目から構成される尺度である。この尺度について主成分分析を行ったところ、1次元であることが明らかになった (α 係数=.752)。以下の分析では、項目の平均値が使用された。

(2) 組織変革内容の分類 組織変革の実施内容に関する32項目に対して主成分分析(バリマックス回転)を行ったところ、7主成分が抽出された。抽出された主成分は、「教育訓練・職

務改革」「権限構造改革」「ライン・システム改革」「ミドル・トップの人事異動」「戦略転換」「部門再編成」「評価・給与制度」と命名された(表2参照)。以下の分析では主成分得点を使用した。

(3) 変革規模尺度 前述の2項目に対して α 係数を算出したところ.706であった。以下の分析では項目の平均値が使用された。

(4) 組織変革原因の分類 組織変革の原因に関する24項目に対して主成分分析(オブリミン回転)を行ったところ¹⁾、8つの主成分が抽出された(表1参照)。このうち、組織内部に係する要因として「組織構造上の問題」、「社内コンフリクト」、「成員の影響力」が抽出され、

外部環境に関する要因として「系列企業の動向」, 「タスク環境の変化」, 「産業環境の変化」, 「社会環境の変化」が, 組織と外部環境を媒介する要因として「業績の変動」が抽出された。変革の原因帰属は「各原因への帰属度合い＝(各原因に含まれる下位項目の平均値／8つの原因の平均値の合計)」という計算式で操作化した。この値は, 組織変革の原因としての相対的な重要度を示すと考えられる。

(5) 組織文化次元の抽出 Churchill (1979) のスケール作成パラダイムを参考に, 以下の手順に従って組織文化の次元を抽出した。すなわち, 全項目に対して主成分分析(バリマックス回転)を行い, 抽出された次元の α 係数が.60未満の次元を削除した。さらに, α 係数が.60以上の次元に対しては, 削除すると α 係数が向上する項目を削除した。このサイクルを次元が安定するまで繰り返した結果, 最終的に4主成分・24項目が抽出された(表3参照)。抽出された主成分は, 階層間コミュニケーション, 部門間サポート, イノベーション志向, 従業員志向と命名された。

(6) 組織スキーマの類型化 組織スキーマは, 組織に関する体制化された知識であるため, 操作化にあたっては, 抽出された複数の組織文化次元を組み合わせた1つのパターンとして記述する必要がある。そこで, 上述した4つの組織文化次元(主成分得点)についてクラスター分析(最近重心ソート法:分析単位は個人)を行い, 2つのクラスターを抽出した(表4参照)。上司と自由にコミュニケーションすることができ, かつ部門間の協力体制・情報共有がなされている点に特徴がある第1クラスターを

表4 組織スキーマの類型化

	階層間 コミュニケーション	部門間 サポート	従業員 志向	イノベーション 志向
相互サポート・スキーマ	.412	.414	-.625	-.328
イノベーション・スキーマ	-.295	-.296	.447	.235

注1: 数字は主成分得点

注2: スキーマ間のt検定の結果はすべて有意(P<.001)

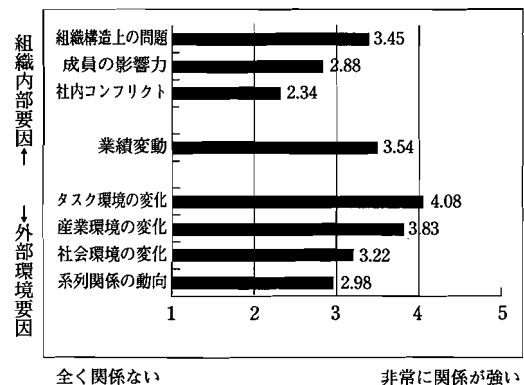
相互サポート・スキーマと呼ぶことにする。これに対し, 従業員の成長や満足が重視され, 顧客ニーズに基づき仕事内容の革新が奨励されている第2クラスターをイノベーション・スキーマと呼ぶことにする⁽²⁾。

3-2. 変革の原因帰属の実態

実際に, どのような要因が変革の原因として解釈されているかを示したのが図2である。これによると, タスク環境の変化, 産業環境の変化, 業績変動, 組織構造上の問題の順で変革と強く関係していると考えられていることがわかる。総じて, 組織内部の要因に比べ, 外部環境の影響が変革の原因として強調される傾向にあった。

また, 企業規模・業種・所属部署・職位・組織スキーマと, 変革の原因帰属について相関分析を行った結果, 企業規模・業種・所属部署は, 変革の原因解釈に対して統計的に有意な影響を及ぼしていなかったが, 職位が高くなるほど変革の原因を組織構造上の問題および成員影響力に帰属し, タスク環境の変化に帰属しない傾向にあった($r=.186, p<.05; r=.235, p<.05; r=-.219, p<.05$)。また, 組織スキーマは成員影響力への帰属とのみ統計的に有意な関係が見られた。すなわち, 相互サポート・スキーマを持つ成員ほど, 成員の影響力に帰属する傾向にあった($r=-.159, p<.05$)。

図2 組織変革の原因帰属(平均値)



3-3. 変革内容・変革規模と原因帰属

変革の原因帰属それぞれを従属変数に、変革内容および変革規模に関する要因を独立変数として重回帰分析を行った(表5参照)。その結果、教育訓練・職務改革、権限構造変革、ミドル・トップの人事異動が行われるほど変革の原因を成員影響力へ帰属し、教育訓練・職務改革が行われないほど、また、評価・給与改革が行われるほど業績変動へ帰属していることが明らかになった。また、戦略転換が行われるほど社会環境の変化へ帰属する傾向にあった。以上の結果は、異なる変革内容の経験が、異なる原因解釈を導くことを示唆している。しかし、総体的にみると、変革内容や変革規模は変革の原因解釈に対して大きな影響を与えているわけではない。したがって、仮説1は、弱い形で支持されたといえる。

3-4. 原因帰属と変革態度

変革の原因解釈が変革態度に及ぼす影響を検証するために、変革態度と変革原因帰属について偏相関分析を行った(変革規模を統制、表6参照)⁹⁾。分析の結果、変革態度に影響を及ぼしていたのは、「成員影響力への帰属」($r=.315$; $p<.001$)、および「社内コンフリクトへの帰属」($r=-.369$; $p<.001$)の2変数のみであった。これは、組織変革が若手・中堅・ミドルを中心とする成員によって引き起こされたと

解釈されるほど変革への参加態度が強まり、逆に、社内政治・抗争や部門間の対立によって生じたと解釈されるほど変革への参加意欲が弱まることを示している。これに対し、外部環境の変化に関する原因、および組織構造上の問題、業績変動は、変革態度に対して直接的な影響を及ぼしていなかった。以上の結果から、変革の原因帰属が変革態度に影響を及ぼすとした仮説2は限定的な形で支持されたといえる。つまり、内的要因のうち、組織成員のリーダーシップや社内コンフリクトに関する要因が、変革態度を規定しているという点が明らかになった。

3-5. 組織スキーマのモデレート効果

変革の原因帰属と変革態度の関係に及ぼす組織スキーマのモデレート効果を検証するために、上述した偏相関分析を組織スキーマのタイプ別に行った(表6)。その結果、成員影響力への帰属が変革態度に及ぼす影響が、組織スキーマのタイプによって異なっていた。この結果は、成員の影響力への帰属と変革態度の関係が、組織スキーマによってモデレートされていることを示している。すなわち、イノベーション・スキーマを有する成員は、相互サポート・スキーマを有している成員に比べ、成員の影響力で変革が生じたと解釈するほど、変革への参加に対し積極的になることが明らかになった。このモデレート効果をさらに詳しく分析するた

表5 組織変革内容が変革の原因帰属に及ぼす影響(重回帰分析)

独立変数	従属変数							
	組織内部要因			媒介要因		外部環境要因		
	組織構造上の問題	成員影響力	社内コンフリクト	業績変動	系列企業の動向	タスク環境の変化	産業環境の変化	社会環境の変化
教育訓練・職務改革	.129	.357**	-.115	-.232**	-.027	.011	.076	-.077
権限構造改革	.065	.232**	-.130	-.104	.025	-.067	-.011	.019
ライン・システム改革	.123	.141	-.155	-.060	-.182	-.040	.176	.074
ミドル・トップの人事異動	.008	.176*	.029	-.098	.030	-.037	-.085	-.005
戦略転換	-.162	.053	-.138	.014	-.028	-.057	.019	.251**
部門再編成	-.080	.056	-.069	-.001	-.175	.173	.111	.057
評価・給与改革	-.097	-.154	.075	.196*	.054	-.062	.052	-.105
変革規模	.089	-.183	-.018	-.060	.094	-.055	-.029	-.089

* $p<.05$ /** $p<.01$ /**** $p<.001$ (数字は標準回帰係数)

表6 組織変革の原因帰属と変革態度の関係 (偏相関分析)

組織変革の原因帰属	全サンプル (N=156)	相互サポート・	イノベーション・
		スキーマ保持者 (N=64)	スキーマ保持者 (N=87)
偏相関係数			
組織構造上の問題	.016	-.105	.094
成員影響力	.315***	.231	.341**
業績変動	-.003	.201	-.197
社内コンフリクト	-.369***	-.421***	-.332**
系列企業の動向	.102	.083	.123
タスク環境の変化	-.013	.012	-.030
産業環境の変化	.121	.087	.203
社会環境の変化	-.098	-.109	-.075

注1：統制変数は変革規模
 注2：*P<.05/**P<.01/***P<.001

めに、変革態度を従属変数に、成員影響力への帰属(高/低)⁽⁴⁾、および組織スキーマ(相互サポート・スキーマ/イノベーション・スキーマ)を独立変数として2×2の分散分析を行ったところ、傾向差ではあるが交互作用が見られた(F=8.314, p<.10)(図3)。上記の結果は、仮説3を限定的な形で支持していると考えられる。

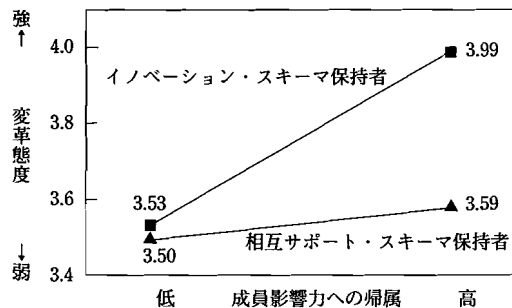
また、組織スキーマを独立変数に、変革態度を従属変数にT検定を行ったところ、両スキーマ間に差が見られた。すなわち、イノベーション・スキーマ保有者は、相互サポート・スキーマ保有者に比べて変革態度が強かった(M=3.78 vs 3.55; t=-2.25, p<.05)。このことからイノベーション・スキーマが、変革の解釈の仕方に影響を与えることにより、変革への抵抗を取り除き、その結果として変革を推進する働きをしていると考えられる。

4. 考 察

4-1. 原因帰属と変革態度

分析の結果、組織全体の存続に関わる外部環境要因や組織構造上の問題、さらに業績の圧力に対する認知は成員を変革に向かわせる直接の影響力を持っておらず、そうした圧力に対し他の成員がどのように反応しているのかについての認知が成員の態度を決定していることが明らかになった。すなわち、変革が若手・中堅・ミドルを中心とする層のリーダーシップで生じたと解釈するほど変革に賛成し、社内のコンフリクトが原因で変革が生じたと解釈するほど変革に抵抗を示す傾向にあった。この結果については、以下の2つの解釈が可能である。第1に、変革の成功確率を予測しやすい要因が変革態度を規定していると考えられる。つまり、成員の影響力や社内コンフリクトは、組織変革が意図した通りに達成される確率を推定する際に参考にされやすいのに対し、外部環境や組織構造上の問題、業績変動などの要因は、変革のきっかけとして認識されても将来の変革を予測させるものではないために、変革態度への影響力に差が生じたと考えられる。各回答者の所属する企業において組織変革がどの程度の成果をあげているかを測定した設問(3項目, $\alpha=.821$)と成員影響力への帰属との相関は $r=.336$ ($p<$

図3 組織スキーマのモデレート効果



.001) と正の関係にあったのに対し、社内コンフリクトへの帰属との相関は $r = -.216$ ($p < .01$) と負の関係にあった。こうしたことから、「変革の原因帰属→変革の成功確率の推定→変革態度」というメカニズムが存在すると解釈できる。第2に、組織変革への参加要請を一種の説得ととらえた場合には、自己決定感や心理的リアクタンスが関与している可能性がある。説得的コミュニケーションの研究によると、態度の自由が脅かされると心理的リアクタンスが喚起され、説得に対して抵抗を示すようになるのに対し、自己決定感が高まると説得が受容されやすくなるという(上野, 1989)。本研究の場合には、成員の影響力への帰属が自己決定感を高め、社内コンフリクトへの帰属が心理的リアクタンスを喚起していると思われる。すなわち、「変革の原因帰属→自己決定感→変革態度」というメカニズムが存在する可能性もある。以上のように、変革の原因帰属と変革態度の間には、変革成功確率の推定という合理的な推論に関する過程、あるいは自己決定感という感情的な過程が介在している可能性があり、そのメカニズムの解明は今後の研究課題である。

なお、組織構造上の問題、業績変動、外部環境要因は、変革のきっかけとしては認識されても、変革の成りゆきを予測させるものではないために、変革に参加する際の態度決定には直接的な影響力を持たないと解釈できるが、組織成員の動向を解釈する上で間接的に影響を及ぼしているとも考えられる。つまり、組織を取り巻く市場環境の圧力や組織の構造・業績が成員のリーダーシップやコンフリクトを導くというように、連鎖的な形で因果関係が認識されている可能性も存在する。

本研究で得られた結果および考察は、経営組織における変革という枠を越えて、社会一般における変革の認知に関する研究に応用できるかもしれない。例えば、消費税導入や行政改革に対して国民が賛成・反対の意思決定を行う場合(具体的には投票という形で)、改革が国際情勢

上、あるいは国の構造上必要であるかどうかという視点よりも、変革が国民主導で行われているのか、政党間の争いの道具として使われているのかといった点を重視して態度を決定すると予想できる。

4-2. 組織スキーマの役割

本研究によって明らかにされた第2の点は、上記のような変革の原因帰属と変革態度の関係が、組織スキーマによって強められたり弱められたりすることである。言い換えると、保持している組織スキーマが異なると、変革の原因帰属が参加態度に及ぼす影響も異なるといえる。分析の結果、自組織がイノベティブであると認識している成員は、成員の影響力で変革が生じたと解釈するほど変革態度が強まることが明らかになった。成員を中心としたイノベーションを奨励する組織では、成員のリーダーシップが重視されるために、成員主体の変革が成功する確率が高いと判断され、その結果、変革参加態度が高まると思われる。

また、本研究の結果は、組織文化の認知的な機能の重要性を示唆している。すなわち、組織文化は、成員が変革を解釈する際に意味を付与することで、変革態度に影響を与え、その結果として組織変革を促進させる働きをすると考えられる。従来、組織文化と業績の関係メカニズムが曖昧である点が指摘されてきたが(Safold, 1988)、本研究の分析により、組織文化が変革の解釈を導くという形で変革のしやすさを促進・抑制し、その結果として長期的な業績にインパクトを与えている可能性が示唆された。ここで得られた結果は、今後の組織文化と業績間のメカニズムを解明する上での手がかりになるかもしれない。

4-3. 認知的アプローチの意義

本研究のアプローチに関し、原因帰属や組織スキーマという認知要因を導入することに対する批判も予想される。例えば、社内コンフリク

トが生じているという事実については組織内で合意があり、客観的事実として扱うべきであるとの見方もある。しかし、ここで注意すべきことは、組織内でコンフリクトが生じていることが誰の目から見ても明らかであっても、それを変革の原因として解釈するかどうかについてのコンセンサスがあるとは限らないという点である。同じ現象を見ても、変革の原因を何に帰属するかについては成員の間でかなりの違いが見られると思われる。実際、本研究において、同一組織に所属する成員（46組織、1組織当たりの成員数は2人から4人）の原因帰属が一致している確率は4割前後であった⁵⁾。この結果から考えて、同一組織においても原因帰属のされ方には違いがあり、客観的な事実として扱うことが難しいことがわかる。したがって、変革の解釈を考える際に、原因帰属という認知的過程を考慮する意義があると思われる。

4-4. 実践的インプリケーション

本研究の結果が実践に対して持つインプリケーションについて考えてみたい。まず第1に、組織変革を成功させるためには、成員が変革をどのように解釈しているかについて注意を払うべきである。その際、変革が環境の変化や組織構造上の問題によって生じたかどうかという解釈よりも、成員が変革にどのような形で関わっているかという解釈が重要となる。したがって、外部環境の変化や、組織構造上の問題に言及することで変革の必要性を強調するよりも、組織変革が成員主導で生じたこと、および社内におけるコンフリクトと変革とは関係がないという点を成員に知らしめ、成員の自己決定感、変革の成功予期を高める必要がある。変革への抵抗を抑制する上でも、成員を変革に巻き込む形で積極的に関与させ、成員とのコミュニケーションを欠かさないことが重要であろう。その際、成員影響力の認知を促進するための具体的な変革方法としては、教育訓練や業務改善、組織のフラット化や権限の委譲、経営陣や中間管

理職の異動などが効果的である。

しかし、本研究の結果が示唆するところでは、成員を中心としたイノベーションを奨励する風土や文化が見られない組織では、たとえ成員のリーダーシップによって変革が生じたと解釈されても、組織変革への参加が促進されにくいといえる。このことは、革新的な組織文化の重要性を示唆している。したがって、各企業は、計画的な組織変革をスムーズに実施するためにも、日常的に革新的な組織文化を醸成する必要があると考えられる。

4-5. 問題点と今後の課題

本研究によって、いくつかの知見を得ることができたが、探索的な研究ということから生じる問題点も抱えている。

まず第1に、成員影響力・社内コンフリクトへの帰属がなぜ変革態度を規定するのか、そのメカニズムを解明しなければならない。原因帰属が、変革の成功確率、自己決定感、心理的リアクタンスに及ぼす影響を検証すべきである。第2に、本研究における変革の原因帰属、および組織スキーマを測定する際の妥当性を高める必要がある。第3に、公式的な役割として成員がどの程度変革に関与しているか、あるいは変革の原因について他成員とどの程度コミュニケーションしているか、といった要因も検討すべきであろう。第4に、本研究で検討した変革の原因間には因果関係が存在する可能性がある。原因を個別に検討するのではなく、因果の連鎖の中で分析することも必要であろう。第5に、組織文化が変革の解釈へ与える影響については、さらに研究する意義があると思われる。最後に、本研究はマクロ現象としての組織変革の認知と態度の関係を検討したが、結果的に成員個人の態度を説明するにとどまっている。つまり、ミクロ現象である成員の態度・行動が、どのような形でマクロ現象である組織変革にリンクしていくかというダイナミックな関係を説明するまでに至っていない。したがって、今後の方向性

として、成員による変革の解釈が組織変革のメカニズム全体の中でどのように関わっていくのかについて研究を進める必要があると思われる。

*本研究の一部は、日本社会心理学会第37回大会(1996)にて発表された。

【謝辞】本研究の実施にあたり、文部省科学研究費「平成7年度奨励研究(A)課題番号07730073」の助成を受けた。また、本論文を作成するにあたり、一橋大学・村田光二先生、九州大学・山口祐幸先生、小樽商科大学・高宮城朝則先生、出川 淳先生、西南学院大学・米山茂美先生、岡山大学・山本 清先生、北海学園大学・牛丸 元先生、ITS研究会のメンバーの方々、および日本経営学会誌の匿名レフリーの先生方に貴重なアドバイスを頂いた。記して感謝申し上げたい。

- (1) 斜交回転を行ったのは、原因間に相関関係を想定しているためである。
- (2) 組織スキーマと、職位・部署(営業販売/その他)・企業規模・業種(製造・非製造)について相関分析を行ったところ、職位が高くなるほど相互サポート・スキーマを有する傾向にあった。その他の要因については組織スキーマとの間に統計的に有意な関係は見られなかった。
- (3) 独立変数として比率を使用しているため、重回帰分析を行うと多重共線性が生じることから、偏相関分析を行った。
- (4) 帰属の度合いを中央値により高・低に二分し、2値から成るカテゴリカル変数に変換した。
- (5) 2値からなるカテゴリカル変数の値が一致する率を計算した。

<参考文献>

- Albanese, R. 1981 *Managing: Toward accountability for performance*, 3rd ed. Irwin. (Gerloff, E. A. 1985 *Organizational theory and design: A strategic approach for management*. McGraw-Hill. (車戸 實 監訳 1989『経営組織の理論とデザイン』マグローヒル)より引用)
- Allen, R. F. 1985 Four phases for bringing about cultural change. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*: 137-147. San Francisco: Jossey-Bass.
- Antaki, C. & Brewin, C. 1982 *Attributions and Psychological change*. London: Academic Press. (細田和雄・古市裕一監訳 1993『原因帰属と行動変容: 心理臨床と教育実践への応用』ナカニシヤ出版)
- Barnett, W. P. & Carroll, G. R. 1995 Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, 21: 217-236.
- Bartunek, J. M., Lacey, C. A., & Wood, D. R. 1992 Social cognition in organizational change: An insider-outsider approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, 28: 204-223.
- Bartunek, J. M. & Moch, M. K. 1987 First-order, second-order, and third-order change and organization development interventions: A cognitive approach. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23, 4: 483-500.
- Beer, M. & Walton, A. E. 1987 Organization change and development. *Annual Review of Psychology*, 38: 339-367.
- Bougon, M. G. 1992 Congregate cognitive maps: A unified dynamic theory of organization and strategy. *Journal of Management Studies*, 29, 3: 369-389.
- Cossette, P. & Audet, M. 1992 Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies*, 29, 3: 325-347.
- Churchill, G. A. Jr. 1979 A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16: 64-73.
- Denison, D. R. 1990 *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Eden, C., Ackermann, F., & Cropper, S. 1992 The analysis of cause maps. *Journal of Management Studies*, 29, 3: 309-324.
- Field, R. H. G. & Abelson, M. A. 1982 Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35, 3: 181-201.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. 1991 *Organizations: Behavior, structure, process*. Richard D. Irwin.
- Gioia, D. A. & Manz, C. C. 1985 Linking cognition and behavior: A script processing interpretation of vicarious learning. *Academy of Management Review*, 10: 527-539.
- Gioia, D. A. & Poole, P. P. 1984 Scripts in organizational behavior. *Academy of Management Review*, 9, 3: 449-459.
- Gordon, G. G. 1985 The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. In R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*: 103-125. San Francisco: Jossey-Bass.
- Harris, S. G. 1994 Organizational culture and individual sensemaking: A schema-based perspective. *Organizational Science*, 5, 3: 309-321.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. 1990 Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.

- 池田謙一・村田光二 1991『こころと社会—認知社会心理学への招待—』東京大学出版会。
- Isabella, L. A. 1990 Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33, 1: 7-41.
- 加護野忠男 1988『組織認識論』千倉書房。
- 加護野忠男 1993「組織文化の測定とタイポロジー」『リストラクチャリングと組織文化』第3章, 白桃書房。
- Kotter, 1978 *Organizational dynamics: Diagnosis and intervention*. Addison-Wesley. (加護野忠男・谷光太郎訳 1987『組織変革の理論』白桃書房)
- Koys, D. J. & DeCotiis, T. A. 1991 Inductive measures of psychological climate. *Human Relations*, 44, 3: 265-285.
- Lau, C. M. & Woodman, R. W. 1995 Understanding organizational change: A schematic perspective. *Academy of Management Journal*, 38, 2: 537-554.
- Lewin, K. 1947 *Frontiers in group dynamics*. Human Relations, 1: 5-41.
- Lord, R. G. & Kernan, M. C. 1987 Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 12, 2: 265-277.
- Lord, R. G. & Smith, J. E. 1983 Theoretical, information processing, and situational factors affecting attribution theory models of organizational behavior. *Academy of Management Review*, 8, 1: 50-60.
- Luthans, F. 1995 *Organizational behavior*. 7th. McGraw-Hill.
- 松尾 睦 1994「社会現象の認知に関する探索的研究」社会心理学研究, 第9巻第2号, 87-96.
- Mitchell, T. R. & Wood, R. E. 1980 Supervisor's responses to subordinate poor performance: A test of an attributional model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25: 123-138.
- Moussavi, F. & Evans, D. A. 1993 Emergence of organizational attributions: The role of a shared cognitive schema. *Journal of Management*, 19, 1: 79-95.
- Narver, J. C. & Slater, F. S. 1990 The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, Oct.: 20-35.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 1978『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991 People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 3: 487-516.
- Poole, P. P., Gioia, D. A., & Gray, B. 1989 Influence modes, schema change, and organizational transformation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25, 3: 271-289.
- Poole, P. P., Gray, B. & Gioia, D. A. 1990 Organizational scripts development through interactive accommodation. *Group & Organization Studies*, 15, 2: 212-232.
- Porras, J. I. & Silver, R. C. 1991 Organization development and transformation. *Annual Review of Psychology*, 42: 51-78.
- Reynolds, P. D. 1986 Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report. *Journal of Management Studies*, 23, 3: 333-345.
- Rousseau, D. M. 1990 Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider, (Eds.), *Organizational climate and culture*. 153-192. Jossey-Bass.
- Saffold, II, G. 1988 Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "Strong" culture. *Academy of Management Review*, 13: 546-558.
- 咲川 孝 1994「組織文化と組織革新」1994年度組織学会研究発表大会・配布資料。
- Sashkin, M. & Burke, W. W. 1987 Organizational development in the 1980s. *Journal of Management*, 13, 2, 393-417.
- Schein, E. H. 1985 *Organizational culture and leadership*. 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)
- Schlesinger, P. F., Sathe, V., Schlesinger, L. A., & Kotter, J. P. 1992. *Organization: Text, cases, and readings on the management of organizational design and change*. Irwin.
- Smircich, L. 1983 Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- 田尾雅夫 1991『組織の心理学』有斐閣。
- 外山みどり 1989「帰属過程」大坊郁夫・安藤清志・池田謙一編『社会心理学パースペクティブ1—個人から他者へ』誠信書房。
- 上野徳美 1989「説得の過程」大坊郁夫・安藤清志・池田謙一編『社会心理学パースペクティブ1—個人から他者へ』誠信書房。
- Weiner, B. 1980. *Human Motivation*. Holt, Rinehart and Winston. (林 保・宮本美沙子監訳1989『ヒューマン・モチベーション—動機づけの心理学—』金子書房)