【研究ノート】

組織変化における「受容性」と マネジメント・コントロール

伊　藤　克　容

1. 問題意識と全体の構成

企業の経営戦略実行を支援するために，組織構成員に様々な影響をあたえるのが，マネジメント・コントロールに期待される役割である。企業環境が変動する状況では，組織の方向性を絶えず調整し，バランスをとり続ける必要がある。変動が大きければ，必要となる組織変化（organizational change）の規模も大きくなる。今日では，マネジメント・コントロールは定常状態における戦略実行だけではなく，「組織変化」への貢献も重要な機能として認識されている。

正解が事前に分かっていない場面は，現代の企業経営では例外的ではない。戦略実行に加えて，探索も期待される複雑な状況下では，様々な影響活動を同時に実施なければならない。マネジメント・コントロールは，様々なコントロール手段の複合体によって達成されるという，「コントロール・パッケージ」の考え方が一般的になっている[1]。

本稿の目的は，組織変化を促進するマネジメント・コントロールの要件についてあきらかにすることである。そのための手がかりとして,「受容性（receptivity）」という概念に着目する。組織変化とマネジメント・コントロールの関係を考える際に重要なのは，組織内に変化を受け容れる素地がどの程度あるかである。マネジメント・コントロールには多様なコントロール手段が含まれているが，受容性という観点から，受容性を高めるコントロール手段があると考えられる。結論を先に述べてしまえば，様々なマネジメント・コントロール手段のなかには，組織変化に対する受容性を高めると期待されるもの（思考枠組みに作用するコントロール手段）がある。多様なコントロール手段の特徴・属性の違いを明確に理解し，使い分けることが重要である。本稿での検討は，そのための手がかりとして位置付けられる。

最初に検討しなければならない問題は，組織変化という現象をどのように把握するかであ

[1] 本稿では，会計数値を中心とした狭義のマネジメント・コントロールではなく，多様なコントロール手段の集合体としての，広義のマネジメント・コントロール概念を前提として議論を進める。Malmi & Brown（2008）による「拡張されたマネジメント・コントロールのフレームワーク（MCS package conceptual framework）」には, 会計数値を中心としたコントロール手段に加えて, 管理的コントロール（統制構造，組織構造，方針・手続き）と組織文化によるコントロール（クランによるコントロール，価値・理念によるコントロール，象徴・儀礼によるコントロール）が含まれている。

ろう。組織変化は複雑な現象であり，様々な捉え方が考えられる。第2節では，組織変化の把握方法について概観する。本稿では，4つのメリットから，Huy（2001）による組織変化への計画的介入のフレームワークをとりあげる。包括的な理解を損なわない一方，単純で分かりやすさも兼ね備えたモデルである。

第3節では，Huy（2001）のフレームワークの概要についてあきらかにする。組織変化といっても何が変わるかは，自明ではない。観察者の視点に依存している。Huy（2001）では，変化させる対象とそれぞれに対応する介入手段が4つにシンプルに整理されている。

第4節では，Huy（2001）にもとづき，企業変革の代表的な事例であるGEのケースの分析を試みる。Huy（2001）でも重要視されているのは，組織変化への受容性という概念である。GEのケースで，受容性を高めるためにどのような試みがなされたのかをあきらかにする。GEのケースは，一般的には，組織変化の成功事例として，多くの論者から高く評価されている。

これに対して，Huy（2001）では，受容性が高くない状況で実施された，急進的で強引な組織変化であると批判されている。構造改革のあとに組織の体質改善が実施され，受容性をあとから高めた事例として解釈されている。受容性を高めたのちに「命令」（後述）に取り掛かるのが効果的であるという主張がなされている。あるべき順序とは逆ということであるが，その主張の妥当性について考察を加える。特定の視点から観察すれば，死角や盲点が生じるのは避けられない。どのようなフレームワークも万能ではありえない。最後に第5節で，Huy（2001）の長所と短所をあきらかにし，本稿における結論とする。

2. 多様な組織変化の種類

本稿では，組織変化とマネジメント・コントロールの関係について検討する。組織変化をどう捉えるべきか。組織変化に関連する領域の文献を調査すると，組織変化の考え方について，多様な見解が併存していることが分かる。百家争鳴の状況である。

組織変化に対する理解を促進するために分類が行われていることが多い。大別すると，1軸の直線上で把握する方法と2つの軸を導入して奥行きを持たせた分類によって把握する方法が混在している。組織変化という現象は，抽象度が高く，見方によって様々な理解や解釈が入り込む余地がある。何を従属変数（目的変数，組織変化の対象）とするかが明確になれば，それに対応する独立変数（組織変化をひきおこす施策）がはっきりする。

図表1　組織変化の分類方法[2]

1. 列挙方式 ① Bullock & Batten（1985）による組織変化のフェーズ・モデルの分類 ② Burnes（1996）による変化マネジメントの種類 ③ Weick & Quinn（1999）による変化のテンポにもとづく分類 ④ Huy & Mintzberg（2003）による変化の種類 ⑤ By（2005）による組織変化の種類 ⑥ Al-Haddad & Kontnour（2015）による組織変化研究の種類
2. 組合せ方式（*e.g.* 2軸×2軸＝4分類） ① Meyer et al.（1990）による組織変化理論の種類 ② Van de Ven & Poole（1995）による組織変化の種類 ③ Burnes（2000）による変化のフレームワーク ④ Goes et al.（2000）による組織変化理論の種類（8分類） ⑤ **Huy（2001）による組織変化への計画的介入方法の種類** ⑥ Stace & Dunphy（2001）による組織変化の種類 ⑦ Plowman et al.（2007）による組織変化の種類 ⑧ Balogun et al.（2016）による組織変化の種類

出所：著者作成。方式ごとに年代順。

組織変化を理解する見方は，様々なものがある。一長一短であり，絶対的な優劣の判断は難しい。組織変化を促進するマネジメント・コントロールの設計と運営という本稿の目的に照らせば，Huy（2001）による「組織変化への計画的介入方法による分類」が最も望ましい。

---

[2] Bullock & Batten（1985）は，組織変化をそのフェーズによって，theoretical approach，historical approach，intervention approachの3つに分類している。Burnes（1996）では，組織変化をプロセスに着目して，planned approachとemergent approachに2分している。Weick & Quinn（1999）では，組織変化のプロセスを変化のテンポにもとづいて，episodic changeとcontinuous changeに分けている。

By（2005）では，(1)変化量（rate of occurrence）に基づく分類によって，断続的変化（discontinuous change）と漸進的変化（incremental change）／継続的変化（continuous change）に分類される。(2)変化の形態（how it come about）に基づく分類では，計画的変化（planned change）と創発的変化（emergent change）とに区分される。(3)変化の大きさ（scale）に基づく分類では，微調整（fine-tuning），漸進的修正（incremental adjustment），部分的変質（modular transformation），全社的変質（corporate transformation）に4分される。

Al-Haddad & Kotnour（2015）では，(1)変化のタイプ（change types）による分類，(2)変化の促進要因（change enablers）による分類，(3)変化の方法（change methods）による分類，(4)変化の成果（change outcome）による分類が組み合わされて，広範な組織変化研究のアプローチが仕分けされ，識別されている（Al-Haddad & Kotnour, 2015, p. 242）。

Meyer et al.（1990）は，組織変化のプロセスに着目し，変化の深さと変化の波及領域の2軸から，組織変化の理論を脚色（adaptation），進化（evolution），変態（metamorphosis），革命（revolution）の4象限に分割している（Meyer et al., 1990, p. 96）。

Van de Ven & Poole（1995）では，組織変化プロセスの種類と主体の単複の2軸から，理念的な変化プロセスをライフサイクル（life cycle），進化（evolution），弁証法的（dialectic），目的論（teleology）の4象限に分けている（Van de Ven & Poole, 1995, p. 520）。

Plowman et al.（2007）は，テンポと連続性の2つの観点から，継続的かつ収束的（continuous and convergent），突発的かつ収束的（episodic and convergent），突発的かつ徹底的（episodic and radical），継続的かつ徹底的（continuous and radical）の4象限に整理している。

Balogun et al.（2008）では，同様に変化の速度と連続性の2軸によって，組織変化の種類は，進化（evolution），脚色（adaptation），革命（revolution），再構築（reconstruction）の4つに分類されている。

このモデルには，以下の4つのメリットがある。

1つは，「計画的介入方法」というトップ・マネジメントの役割を重視したモデルであることである。自然発生的な組織変化も重要であるのは間違いない。切迫した状況ではトップ・マネジメントのリーダーシップのもと，実行される大規模な組織変革の成否は，企業の存続に直結する。失敗は許されない。トップ・マネジメント主導に限定し，主体を固定したことで，議論が複雑になりすぎず，すっきりするという利点がある。組織変化の3要素（コンテンツ，プロセス，コンテクスト）のうち，組織変化のコンテクストについてはトップ・マネジメント主導に固定し，プロセスとコンテンツに限定して議論されている[3]。

2つめのメリットしてあげられるのは，組織変化の分類と経営管理者が実施すべき施策（計画的介入）との対応関係が1対1でクリアに整理されていることである。Huy（2001）には，4つの異なるコントロール手段（後述する，①公式的な組織構造，②作業プロセス，③経営理念，④社会的な関係性）が含まれており，パッケージを想定したマネジメント・コントロール研究との親和性が高い。

3つめは，1つめにあげた理由とも関連するが，組織変化のための組織コンテクストを直接的なモデルの考慮外に置きつつも，間接的に「受容性」を重視した理論が構築されていることである。トップ・マネジメントが組織変化に注力しても，組織全体が協力的でなければ意味がない。「笛吹けども踊らず」の状態になってしまう。組織構成員に聞く耳を持たせるために，何をどう考え，どのような方策をとるべきかが示すきっかけ，たたき台を提供できるのが，大きな長所である。

4つめの長所としては，このフレームワークをもちいた研究がすでに蓄積されていることである。成功事例があることは，記述目的（descriptive）と処方目的（prescriptive）の両方での使い勝手のよさを示している。モデルをあてはめたケース研究の代表的な例としては，Chenhall & Euske（2007）の研究があげられる。Chenhall & Euske（2007）では，2つの軍事組織（オーストラリアとアメリカ）における組織変化の過程で，マネジメント・コントロールシステム（具体的にはABCM，活動基準原価管理）が果たした役割を，Huy（2001）のフレームワ

---

[3]　一般に，組織変化の3要素として，コンテンツ，プロセス，コンテクストがあげられる。たとえば，de Wit & Meyer（2014）は，様々な戦略変化のパターンをコンテンツ，プロセス，コンテクストの3つの観点から分析している。Pettigrew（1987, p. 657）では，「変化の3つの側面」として，変化のコンテクスト，変化のコンテンツ，変化のプロセスがあげられている。

3要素の概略について補足する。コンテンツとは，組織変化の対象を指す。プロセスは，移行過程である。極端な理念型として，革命的変化と進化的（漸進的）変化が区分されている。コンテクストは，組織変化の主体に関する議論である。具体的には，リーダーシップ主導（トップダウン）で進められているか，組織ダイナミクス主導（ボトムアップ）で進展するかを指す。前者では，組織変化はトップ・マネジメントの指揮下にあり，トップ・マネジメントの意図に基づいて実施されている。後者では，現場での自律的戦略行動にもとづいて推進される。Huy（2001）では，後者を検討対象から外し，前者に絞って組織変化を考察している。

ークに依拠して，時系列で明快に記述している。Chenhall & Euske（2007）の研究は，Huy（2001）によって提示されたフレームワークの分かりやすさと説明能力の高さを証明していると言える。

以上の4つの理由から，本稿では，Huy（2001）を組織変化とマネジメント・コントロールの関係を分析するための理論的基礎として採用し，その長所，短所について検討する。

3. Huy（2001）による組織変化への計画的介入のフレームワーク

(1) 組織変化の対象

Huy（2001）のフレームワークでは，組織変化の対象（コンテンツ）は，以下のように4つに分類される。4つとは，①公式的な組織構造，②作業プロセス，③経営理念，④社会的な関係性である。

図表2　Huy（2001）による組織変化の対象の分類

	組織変化のプロセス	
	断続的な変化	継続的な変化
有形な組織の構成要素	①公式的な組織構造	②作業プロセス
無形な組織の構成要素	③経営理念	④社会的な関係性

出所：Huy（2001, p. 604）より作成。

縦軸は，組織変化の対象が有形か無形かで区分される。Huy（2001）によれば，無形要素（思考枠組みに関わる概念的な事項）ほど，変化させるのは難しい。横軸は，組織変化のプロセスに対応している。断続的に大幅な変化が起きるのか，継続的に徐々に変化していくかの違いである[4]。

(2) 計画的介入の方法

図表2には，Huy（2001）による組織変化の対象となる4つのコンテンツが示されている。それぞれを変化させるための施策は異なる。4つのコンテンツに対する，計画的介入の方法は，「命令」，「技術的対応」，「教育訓練」，「社会化」の4つである。図表3は，4つの介入方法の内容について整理している。

4　変化のプロセスの認識方法は多岐にわたる。Meyer et al.（1990），Weick & Quinn（1999），By（2005）等の主要文献に基づいて，変化のプロセスの表現方法について，変化量の大きい順に左から列記すると，次のようになる。急激な変化のほうが反動や抵抗が大きいと考えられる。

episodic>discontinuous>intermittent>continuous>evolving>incremental

Huy（2001）では，断続的（episodic）と継続的（continuous）の2分法が採用されている。

図表3　Huy（2001）による組織変化への計画的介入のフレームワーク

組織変化の対象	介入方法	概要
①公式的な組織構造	命令（commanding）	変化目標を実現するために，チェンジエージェント（変化促進者，change argent）が変化対象者（change targets）に対してとる指示的で強制的なアクション（p. 604）
②作業プロセス	技術的対応（engineering）	生産活動の速さと質を改善するために，変化促進者によって行われる作業工程の分析・理解・再設計というアクション（p. 606）
③経営理念	教育訓練（teaching）	分析的で誘導的な学習アプローチで，変化促進者の積極的な関与によって変化対象者が自ら取り組む再教育プロセスの実行（p. 607）
④社会的な関係性	社会化（socializing）	組織構成員間の社会的関係性の質を高めて組織的な任務を実現するために，変化促進者がとるアクション（p.608）

出所：Huy（2001）より作成。

Huy（2001）では，組織変化のコンテンツ（組織変化の対象）を4つに分類している。4つの組織変化の対象は，それぞれ時間感覚が異なっている。組織変化の対象によって必要となる施策が，個別に対応している。

4つの組織変化対象である，①公式的な組織構造，②作業プロセス，③経営理念，④社会的な関係性には，それぞれ命令（commanding），技術的対応（engineering），教育訓練（teaching），社会化（socializing）という介入方法が対応している。4つの変化対象ともにマネジメント・コントロールの重要な構成要素である。

4つの計画的介入方法の特徴は，Huy（2001）では，組織のメタファー，時間の概念，時間的展望，ペース（pacing），目標ないし理想的な状態，チェンジエージェントの役割，中心的なチェンジエージェントの典型例（チェンジエージェントとしてどのような役職を想定するか），変化のための典型的施策という8つの観点から整理されている（図表4参照，8次元に「受容性」の観点を著者追加）。

特徴的なのは，組織変化の対象およびそれに対応する施策ごとに時間概念が異なっていることである。命令および技術的変化は，定量的（実時間）にあわせて運営される。教育訓練，社会化の進捗は実時間の経過に対応しない。教育訓練では，組織構成員各個の内面に存在する定性的（主観的）時間が重要となる。社会化のプロセスでも，定性的（社会的）時間が鍵を握る。これは，集団のなかで自然発生的に形成される時間感覚である。

組織変化に対する受容性を考えれば，命令と技術的対応は受容性を阻害する可能性が高い。教育訓練と社会化は，浸透するのに時間がかかるという短所をもつ反面，適切に実施されれば，トップ・マネジメントの意図に組織の行動ベクトルを揃えるのに貢献する可能性が高い。組織変化への受容性を高める可能性が高い施策であると考えられている。

図表4　組織変化への計画的介入方法の特徴

	命令	技術的対応	教育訓練	社会化
組織のメタファー	機械式時計	工場設備	精神的拘置所	有機体
時間の概念	定量的（実時間，clock time）	定量的（実時間，clock time）	定性的（主観的時間，inner time）	定性的（社会的時間，social time）
時間的展望	当面	中期的	やや長期的	長期的
ペース（pacing）	突然で急激	やや早い	漸進的	漸進的
目標ないし理想的な状態	優れた経済的業績を達成するために，所与の業界において適切に位置付けられた事業のポートフォリオを保持すること。	優れた経済的業績を達成するために，高い生産性と効率的な作業プロセスを実現すること。	責任感があり意識の高い個人がオープンな風土において学習する状態になること。不確実な環境に対して革新的で順応的であること。	かなり自由のきく作業グループが継続的に学習するという民主的な状態になること。不確実な環境に対して革新的で順応的であること。
チェンジエージェントの役割	命令者	分析者	教育者（哲学者・心理学者）	促進者（ロールモデル）
中心的なCEの典型例（CEは，チェンジエージェントの略）	最高経営陣（＋外部コンサルタントによる分析支援）	ワークデザイン・アナリスト，外部コンサルタントから従業員に対する知識移転	外部のプロセス・コンサルタントおよびアクションリサーチャー	通常の組織構成員
変化のための典型的施策	命令あるいは手続きの変更および遵守の要求，削減（ダウンサイジング，アウトソーシング，事業売却）	分析，作業システムの設計，作業スキルの開発	精査，解明，教育	促進，共感，自己監視
組織変化への受容性	阻害する可能性が高い	阻害する可能性が高い	促進すると期待される	促進すると期待される

出所：Huy（2001）より作成。9項目目（組織変化への受容性）を著者追加。

4つの計画的介入方法は，相互排他的に用いられるものではない。適切に組み合わせることで相乗的な効果が期待できる。組織全体を抜本的に方向転換させるためには，各方法を組み合わせて適用する。それぞれの計画的介入方法については，次のような副作用（逆機能）が問題視されている。一般には，教育訓練と社会化が適切に機能すれば，組織変化への受容性が高まると期待される。

図表5　4つの計画的介入方法の副作用

介入方法	副作用
命令	組織変化への敵意と抵抗を引き起こす（受容性に対してマイナス）。 信念と価値観における永続的で深い変化につながることがほとんどない。
技術的対応	全社的な統合と協調性を犠牲にして，事業単位の自律性と仲間意識を強化する（部分最適化）。 試験的な領域での成功体験がめったに波及していかない（まさにその成功から，他の事業単位が自分たちとは違うと主張して，守りの姿勢と拒否反応を引き起こすため。受容性に対してマイナス）。
教育訓練	認識上の変化が常に，行動の持続的な変化に結びつくわけではない。 利己主義的な認識上の変化が全社的な戦略の実現につながることはほとんどない（ただし，実施の巧拙次第では受容性にプラス）。
社会化	過剰な社会化は，分断された無秩序状態の組織を作り出しうる。 各集団が矛盾した目的のために働き，希少な資源をめぐって互いに戦う。 集団としての明確な焦点がほとんどないまま，資源に対する支出が現場で行われる。 インフォーマルな集団が気ままに経験的学習を行うという危険は，組織能力と創造性を低下させ，選択肢の幅を狭め，惰性を導くことがありうる（ただし，実施の巧拙次第では受容性にプラス）。

出所：Huy（2001）より作成。一部，著者加筆。

4. 事例分析

(1) GEにおける組織変化

以下では, Huy（2001）の組織変化のフレームワークを, 米国の巨大企業であるGE（General Electric Company）にあてはめ，その有効性について検討する。

GEの事例に着目するのは，以下の2つの理由からである。

1つめは，GEは産業構造の変化に対応して長期間，米国における先進企業としての地位を維持し続けた稀有な事例であることである。数多くの組織変化を潜り抜けている。特にトップ・マネジメント主導によるWelch時代の組織変化は，成功事例として高く評価されている。2つめは，Huy（2001）でGEのケースが検討対象としてとりあげられていることである。一般的な評価とは異なり，受容性の促進を急進的変化の後回しにした点が問題視されている。

組織変化の歴史について概観しよう。

GE社の起源は，1890年に発明王エジソン（Thomas Alva Edison）が自ら開発した白熱電灯を製造・販売することを目的として設立したEdison General Electric Companyに遡る。GEという現在の名称へと変更したのもひじょうに古い。社名変更は，1892年に競合企業であったThomson-Houston Companyと合併した時点である。それ以来，125年余りの長期間にわたって米国を代表する先進企業としての地位を維持し続けた。

GE社が，一貫して米国企業の各種ランキングでは常に上位を占めてきたことは,「第2次大戦前には，総資産額を指標とした全米鉱工業ランキングで，その地位を1909年の16位から1948年の9位に上昇させた。また，戦後は,『フォーチュン』誌の鉱工業ランキングによれ

ば売上高で今日までほぼ一貫して10位以内を確保してきている。『ビジネス・ウィーク』誌1997年7月7日号が発表した世界企業の株式時価総額ランキングによれば，そのトップの座を占めているのは，GE社である」（坂本1997, 1-2）などの記述にも示される。

ニューヨーク証券取引所の代表的な株価指数であるダウ工業株30種平均は，1896年の生成から100年以上を経ている。数多くの銘柄の入れ替わりのなかで，スタートから長期間，一貫して構成銘柄であり続けたことは特筆に値する[5]。

個々の事業にはライフサイクルが存在し，成立当初の白熱電灯という単一事業だけに依存していては，このような長期間，巨大規模の企業を維持し続けることは不可能であった。GEが産業構造変化に適応して，継続的にその地位を維持してきた要因として，持続的な事業構成の変化に成功したことがあげられる。実際，GEの事業構造は時代によって，相当に異なっている。具体的には，GEは設立当初，白熱電灯と発電機として創業したが，その後，製品ラインを拡張し，戦前には総合電機メーカーとしての地位を築いた。第2次大戦後には，早くも従来の電機の枠組を超えて，原子力，コンピュータ，航空機エンジンという，その当時の成長分野へといち早く進出した。1970年代になってコンピュータ事業から撤退するとともに資源事業へと進出した。1980年代には資源事業を売却するとともに放送事業，金融サービス事業を手がけるようになっている。

継続的な事業の多角化と組換えの成功によって，GEは長期間にわたって発展的な成長をなし遂げることができた。その背後には，個々の事業の収益性を確保するとともに，事業の選択と再編成を目的とした組織変化があったと考えられる。坂本（1997）では，GEにおける重要な組織変化（組織イノベーション）として以下の4つがとりあげられている。

① 19世紀末GE社の設立に伴って形成された職能別組織
② 1951年～ 1953年頃，Cordiner（Ralph J. Cordiner）による精緻な事業部制組織の導入
③ 1970年代初頭，「利益なき成長」を克服するためにJones（Reginald H. Jones）の採用したPPMとSBU組織
④ 1980年代以降，Welch（John F. Welch, Jr.）によって促進された組織文化マネジメントを重視した組織変化

①から③は，基本的にトップ・ダウンでの組織構造改革であり，「命令」に属する議論で完結している。④ではじめて，「命令」，「教育」，「社会化」，「技術的対応」の4つが観察できる。以下では，④について，フレームワークをあてはめてみることにしよう。

[5] 2018年6月，GEがダウ工業株30種平均の構成銘柄から外れることが19日，報道された。長引く業績不振による時価総額の減少が除外につながったという。GEの除外によって，ダウ平均が作られた1896年のオリジナル銘柄が全て消滅した。6月26日からは，代わりにドラッグストア大手ウォルグリーン・ブーツ・アライアンスが加わる。GEは算出開始時点に指数に採用された12銘柄のひとつである。一度除外されたが，1907年に再び採用されてからは110年以上構成銘柄の座を守ってきた。（『日本経済新聞』2018/06/20）

(2) Welch時代の組織変化施策

前述したように，GEの歴史は古く，Edisonが設立した会社にさかのぼる。米国産業界を代表する名門企業であり，家庭用電気冷蔵庫（1917年），ジェットエンジン（1942年）などを世界に先駆けて生産したことで知られている。

GEの中興の祖であるJohn F. Welch, Jr.は1960年にGEに入社した後，内部で順調に昇進を重ねた。1981年に45歳で会長兼CEOに就任し，2000年までその職についていた。在職期間の長さは歴代CEOのなかでも際立っている。1981年において，GEの株式時価総額は120億ドルで米国上場企業中の第10位にあった。組織変化の典型的な成功事例として，歴史的にも注目されている。

Welchは，在任期間を通じて，持続的に業績（収益性・成長性，時価総額）を向上させた。在任当初（1981年時点）と在任17年後の1998年時点とを比較してみよう。売上高は約3.7倍（272億ドルから1,004億ドル），純利益は約5.8倍（16億ドルから93億ドル）に増加した。事業部数は，約4分の1（45事業部から10事業部），従業員数は約2分の1（約57%，404,000人から229,000人）まで削減された。組織階層も大幅に削除され，組織のフラット化が推進されている。就任当初では，9～11あった管理階層は，1998年時点では4～5になった。ストックオプションが，より多くの従業員に対して付与されるようになり，当初，上位500人に限定されていたのが，27,000人（54倍）にまで増加した。事業内容も，伝統的な事業領域である製造業にとどまらず，金融，マスメディア，医療，素材事業まで多岐に及んでいる。

Welchが就任した1981年当初，株式市場での評価を含め，伝統的な名門企業であるGEに対する評価はそれなりに高かった。Welch自身の問題意識では，製造に対する過度の偏重，肥大化した官僚主義，海外市場の軽視の3点を早急に取り組まなければならない組織変化の最優先課題として考えていた。特に問題視していたのが組織体質である。1980年代までの米国企業には上意下達で統制監視型の組織がめずらしくなく，軍隊のような官僚主義がはびこり，GEもその例外ではなかったという。伝統的に重視されてきた精緻な経営計画システムは，計画策定，資源配分での大きな威力を発揮してきたが，1980年代に入る頃には，本社スタッフが社内で幅を利かせ，現業部門を軽視する官僚制の温床とも目されるようになっていた。

Welchの組織変化施策で重視されるのは，在任前半期の「事業構造の再編成」（計画的介入の方法では「命令」に分類される）とならんで，後半期に集中的に取り組んだ「組織文化改革（組織活性化）」（計画的介入の方法では「教育」，「社会化」，「技術的対応」に対応する）である。一般的な高い評価に反して，Welchが受容性の向上を後回しにして，「命令」によって事業再編を最初に手がけたことに対して，Huy（2001）では順番を誤ったとの批判がなされているのは前述の通りである。

● 事業構造の組換え（「命令」の実行）

GEでは，Jones時代の1972年にSBU組織，1977年に事業セクター制が導入された。1970年代から，当時としては先進的なPPMをベースとした全社的な事業計画の作成がおこなわれていた。1970年代に効果的であった全社的な事業計画作成実務も1980年代になるとPPMの欠陥が露呈するようになった。欠陥として問題視されたのは，次の3点である。

1つめは，事業計画作成に要する資源の問題である。GEでは事業計画の作成は，本社レベルと各SBUレベルの間の精緻な手続きに沿って進められていた。提案と承認，改訂のために組織階層間を何往復もすることから膨大な時間と人的資源が消費されていた。

2つめは，事業計画の質に関する問題である。SBUの事業計画の策定に際して現場情報から隔たっている本社スタッフに多くの権限が集中し，事業の現実とはかけ離れた机上の空論，理想論が優先される，いわゆる分析麻痺症候群（paralysis by analysis syndrome）の様相を呈するようになっていた。

3つめの欠点として認識されたのは，変化への対応力である。PPMでは，主として既存事業の分析，既存事業間での最適資金配分に議論が終始する。その結果として，これまでに手がけてこなかった事業が考慮の対象外に追いやられることとなった。当時，急成長を遂げていたマイクロ・エレクトロニクス分野や無類の競争力を誇った日本企業と直接競合しない金融・情報関連のサービス分野などへの進出が選択肢として提示されなかった。Welch就任当時，多くの米国製造企業で課題として考えられていたのは，レーガン政権のドル高政策のもとでの抜群の価格競争力を持っていた日系の製造業との競争回避であった。

このような状況のなかで，Welchは大幅な組織変化に着手し，就任当初から，事業構造の再編に取り組んだ。具体的には，世界市場において1位か2位になれる事業のみを社内に保有し，それ以外の事業については速やかに撤退することを宣言した。世界市場で，第1位のシェアを持つ企業の業績が低下し始めると，第4位，5位の企業はその影響によりさらにひどい業績低下に陥る経験則にもとづく施策である。事業構造の再編が急激に進められ，結果的に伝統的な家電，重電，半導体などの分野を手放し，新たに金融，放送などの事業に進出した。

このときの事業構造再編は，実行可能な範囲で最大限に急進的なものであった。1981年から1986年までの6年間に232の事業を59億ドルで売却し，30の工場を閉鎖，全従業員40万人の約30%にあたる12万人以上を解雇した（坂本 1997, p.215）が，ほとんど類を見ないほどの大規模な組織変化であった。整理解雇した人数の多さから，「ニュートロンジャック」と綽名されたのは，その組織変化の急進性を表している。Welchによる事業構造の変革は，時価総額が在任15年間に1,155%上昇したことからも分かるように，事後的に判断すれば大きな成果を収めた[6]。

● 事業計画策定プロセスの改変（「命令」のウェイト軽減, 本社部門における「技術的対応」に相当）

Welchは就任後，事業計画策定プロセスを大幅に改革し，簡素化した。トップ・マネジメント階層（最高経営責任者）と各SBUの経営管理者階層の間にセクターの責任者が介在していたが，1985年に廃止し，直接，トップ・マネジメントとSBU長とが意見交換するようになった。セクター制の廃止に加えて，事業計画策定の場での議論自体も大幅に削減された。

「ウェルチが行った抜本的な変革の中で同様に大きかったのが，同社の伝説ともいえる戦略計画と予算編成プロセスの大改革であった。ウェルチはこれらのプロセスを公式の業績評価の場から支援するための討議の場へと変えた。1985年の幹部会議で，ウェルチは各事業部長に自分たちの事業の世界的な市場の構造，主な競争企業のポジショニング，その予想される行動，事業戦略，予想される影響をそれぞれ1ページのチャートにまとめ，合計5ページ分の戦略を提出するように命じた。その後行われた戦略意見交換では，事業部長が目標を達成するために，ウェルチはじめ主要スタッフは何をサポートできるかを主に話し合った。5ページのチャートに基づいて行われる対話は，厚さ6センチ以上の三穴バインダーの企画を見直しては承認するという毎年恒例の光景とはまったく対照的なものだった」（坂本 1997, p.221）とあるように，事業計画の書式自体の分量が大幅に減らされた。結果として，大量な書類作成に忙殺されていたSBUの労力や本社のスタッフ人員が大幅に削減された。1980年時点で200人いた事業計画担当の本社スタッフは，1984年には半分まで減らされた。詳細な事業計画を作成しても企業環境の変動が早く，変化に上手く追いついていけなくなっていたことから，精緻な事業計画作成プロセスは単純化，簡素化され，直接的な対話と臨機応変な現場対応が重視されように変化した。

● ワークアウト（「教育」,「社会化」,「技術的対応」に対応）

Welchは，1988年10月頃から全社規模でワークアウト（work-out）とよばれる業務改善プログラムを導入した。ワークアウトの目的は，GEにはびこっていた官僚的な組織文化を撤廃し，企業家精神にあふれた組織へと変革することを目的としていた。

ワークアウトでは，具体的には，以下の4つの目標が設定されていた（坂本 1997, p.240）。

---

[6] Welchは事業領域の選択の場面で「No.1かNo.2に入る」という以外には何のドメインの定義もしていなかった。三品（2005, p.248）によれば，事後的に分析すれば，以下の特徴をもった事業ドメインに集中している指摘している。①新規参入が皆無に近い。②少数大手間で競争がおこなわれている。③民間または規制緩和された業種である（過度に規制の厳しい業種ではない）。④グローバルに広がる特定多数の顧客が存在する事業部である。⑤取引が1回限りではなく, 反復的に実施される業態である。⑥先導的な役割を果たす顧客は米国内部にいる。⑦製品は完成されたものではなく, 改良の余地がある。こうした属性をもつ事業領域は，GEが競争優位を発揮しやすい分野であったことが，その後の業績の推移からうかがえる。

① 自らの立場を気にすることなく，率直に発言することを通じて，相互信頼を築く。
② 現場の従業員の知識と感情的エネルギーを引き出すために，権限の委譲を進める。
③ 不必要な仕事の除去を進める。
④ GEにとって新たなパラダイムの創出を進める。

ワークアウトのゴールは，「SMARTのための5か条」を満たさなければならないとされた。SMARTは5つの頭文字を集めた造語である。ワークアウトのゴールが，「ストレッチな水準であること（stretched）」，「測定可能であること（measurable）」，「達成可能であること（achievable）」，「現実性が高いこと（realistic）」，「締切が明記されていること（time-related）」を意味する。

ワークアウトのモデルとしては，ニューイングランド地方で伝統的に行われていたタウンミーティングがあるといわれている。Welchはこれをマネジメントに応用した。自由に発言ができない官僚制を緩和するために，参加者が自由に発言し，話し合われた改善策を，具体的な行動・実践に結び付けるよう制度化した。

ワークアウトは単に意見を出し合うだけではなく，公式の権限機構の中で承認され，発案者に権限委譲が行われ，実施段階を伴っている。業務改善に直結するという意味で，単なる研修ではない。一般的なワークアウトは，社内のさまざまな階層から40 ～ 100人ほどの従業員が1か所に集められて，通常は2 ～ 3日間かけて実施される。ワークアウトが実施され始めた最初の2年間に，GE全体で2,000以上ものワークアウトが開催され，そこからもたらされた提案の90%について何らかの具体的措置が講じられた。

このことから，ワークアウトは「社会化」のための施策というだけではなく，組織階層や職能間の壁に阻まれて見過ごされてきた無駄や非効率の排除にも貢献することから「技術的対応」の要素も含んでいると考えることができる。

Welchはワークアウトのほかにも，精緻なマネジメント・システムを駆使する本社スタッフ主導の官僚的な組織文化を打破するために，様々な手を打ち，相次いでキーワードを発表している。たとえば，1998年の「ワークアウト」発案，1989年での全社展開に続いて，1990年には，年次報告書で「スピードの必要性」，「境界のない組織」，「統合された多様性」，「自らに対する信頼」などといった表現でGEの組織としてのあるべき姿を提示している。1992年には，中小企業精神を涵養するための4つの施策として「クイックレスポンス」（家電事業では受注から納品まで18週間かかっていたのを3.5週間に短縮。3日間をめざす），「コロケーション」（関連部門が1つの空間に集まって問題解決に取り組む），「クイック・マーケット・インテリジェンス」（すべての営業担当者が毎週金曜日に主要幹部・担当執行役員に直接業務報告を行う。社内の意識を市場に向かわせるのが意図），「報奨」（ストックオプション。市場における成果と連動させる）などを相次いで導入した。

(3) 順序に関する正誤判断

事実関係を整理すると，Welchは，在任前半期に構造改革を実施し，事業構造を組み換えた。後半期になってから，組織風土改革に着手した。Huy（2001）では，順序を逆または，同時に実施することによって，実際より円滑な組織変化が実施できた可能性があると指摘されている。このような指摘は，組織変化の受容性を重視した議論である。教育訓練や社会化を真っ先きに実施することで，命令や技術的対応の成果がより際立ったものになると考えられている。

一方で，1980年代当時の企業環境を考えれば，事業構造の組み換えを優先すべきだったとも考えられる。受容性を高めるのは，資源配分を変更する以上に時間がかかるためである。一刻を争う状況だったと考えれば，現実の判断が正しかったと見るほかはない。

ここで重要なのは，急進的な変化を起こす場合には，組織変化に対する受容性を高めることが必要だという主張である。

企業買収にともなうPMI（Post Merger Integration）を例として考えてみよう。PMIは，その重要性と難しさがしばしば指摘されている。PMIの要素としては，経営体制・組織構造の統合（社内ルール，運営方法の統一），制度面での統合（人事評価制度，報酬制度，退職金制度などのすり合わせ），業務ステム（ITシステム含む）の統合（各種オペレーションの見直し），事業や取引先の再検討（選択と集中の実施），業績評価制度の統合（KPIの設定）などがあげられる。買収される側の企業にとってはもちろんのこと，買収側の企業にとっても，組織変化が迫られる。簡単ではない。PMIに対する抵抗を防ぎ，受容性の高い状況を選択するための方策として，「救済型M&A」が考えられる。

M&Aの成功確率の高い企業として，日本電産が知られている。日本電産の買収は1973年の創業以来，65件にも上る。日本企業による海外企業の買収の成功率は1~2割とされるが，永守会長は「失敗はほとんどない」と言い切る。買収企業の選択では，「高値づかみしない」，「経営への関与」，「買収の相乗効果」の3つの条件が徹底されている[7]。結果的に，救済型の買収が大半を占めている。

当然のことではあるが，円滑な組織変化を実行するために，組織構成員の受容性が高いことは重要な前提条件となり得る。救済型M&Aの場合は，条件が最初から揃っている。問題となるのは，自前で受容性を高めなければならない状況である。受容性が高いほど有利なのは間違いない。その反面，教育訓練や社会化といった施策は，命令や技術的対応に比較して多くの時間を費やさなければならない。時間尺度についても，定量的実時間では測定できず，定性的（主観的時間または社会的時間）で進捗するために，いつまでに準備が整うかという

[7] 『日本経済新聞』2018/09/04.

予測が困難である。

5. 結びにかえて

環境が変化している以上，静的な最適化では意味をなさない。組織は継続的あるいは断続的に変化することで，変動する企業環境に適応する必要がある。マネジメント・コントロールは，組織目標の実現のために，のぞましい方向へ組織を変化させることに関与しなければならない。

本稿では，組織変化とマネジメント・コントロールの関係を検討するために，Huy（2001）のフレームワークを取上げた。Huy（2001）のフレームワークには，以下のような特徴がある。長所にもなり得るが，短所と考えることもできる。

①組織変化のコンテクストの限定

組織変化に対するコンテクストをトップ・マネジメント主導による計画的介入方法に限定している。換言すれば，組織変化プロセスに対する経営管理者の主体性を重視し，計画的アプローチを強調している。グループダイナミクスによる創発的な組織変化（いわゆる「草の根からの革命」）は，考察対象とされない。

②組織変化のコンテンツの妥当性の仮定

組織変化のコンテンツを4つに整理し，それぞれに対応する4つの基本的な施策をあげている。ここで問題となるのは，コンテンツの妥当性については，所与とされていることである。組織変化の方向性は，正しいことが暗黙の裡に仮定されており，試行錯誤のプロセスは想定されていない。

③受容性のモデル外での考慮

組織変化に対する受容性とのコントロール手段との関係が考慮されている。ただし，受容性はモデルでは明示的には扱われていない。

1つめの特徴について補足する。組織変化をどのように実現するかについては，通常2通りのプローチが考えられる。1つは計画的アプローチ（planned approach）であり，もう1つは，創発的アプローチ（emergent approach）である。Huy（2001）のモデルでは，計画的アプローチに限定して議論がなされている。創発的アプローチでは，現場での施策の結果が集積され，学習過程を通じて新たな一貫性やパターンが形成される。

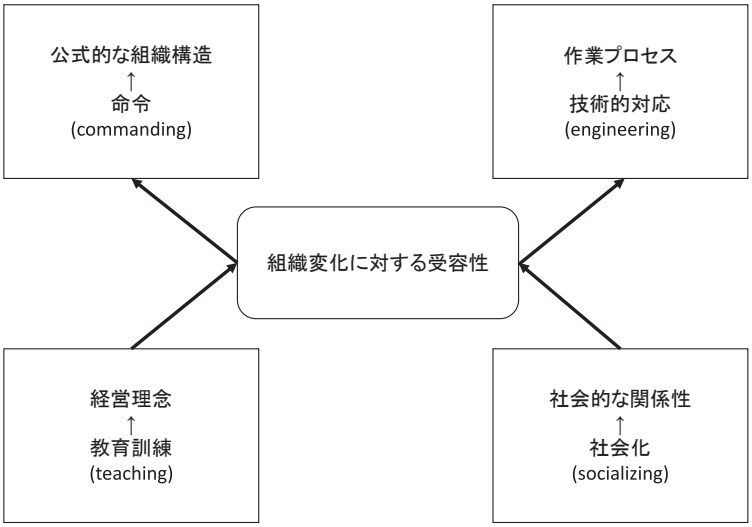
組織変化の計画的アプローチの起源は，1940年代後半における組織変化（組織開発）に関するKurt Lewinの主張にあるとされ，1980年代初頭までは広く受け入れられていた。1980年代以降，経営者による事前の想定能力を過度に信頼する，計画的アプローチは単純すぎるとの批判が高まっていった（Burnes 2017, p. 361）[8]。

Huy（2001）では，経営理念や社会的な関係性などグループダイナミクスの要素にも着目し，

配慮の必要性を唱えていることから，単純な計画的アプローチではない。ただし，組織構成員の自然発生的な取り組みを引き起こす，環境整備の主体として経営管理者による介入を想定していることに注意が必要である。ボトムアップの駆動力も視野に収めているが，それを準備するのはトップ・マネジメントの仕事であると考えられている。

2つ目の特徴に関連して，Huy（2001）では，組織変化の対象として，公式的な組織構造，作業プロセス，経営理念，社会的な関係性の4つが取り上げられている。Huy（2001）のフレームワークでは，変化のコンテンツの具体的な事項については正しいと仮定されている。組織変化の方向性，つまり，新たなコンテンツの妥当性については，真正面から議論されていない。トップ・マネジメントが選択した方向性が適切であると仮定されている。当然のことながら，この仮定は，常に正しいとは限らない。

図表6　受容性を明示した組織変化モデル



出所：Huy（2001）をもとに著者作成。

8　計画的アプローチでは，目標，方法，タイムテーブルを事前に定める必要がある。計画的アプローチに対しては，経営者の能力を過信していること，組織構成員からの変化への抵抗可能性を無視していることなどが批判の対象となった（Burnes 2017, p. 362）。

計画的な組織変化としては，Lewin（1947）による，3段階からなる組織変化モデルが，現在でも広く知られている。組織変化の3段階とは，①現状の解凍（unfreezing），②新型への移行（moving），③新型の再凍結（refreezing）である。解凍とは，変化の必要性を認識させ，従前の思考様式や行動パターンを取り除く準備段階をいう。移行とは，新しい取り組みが実践に移される段階を指す。それまでの習慣を変えることによって，混乱が生じる場合もある。再凍結とは，新たな思考様式や行動パターンが定着する段階をいう。

3つ目の特徴として，組織変化への受容性という概念を重視していることがあげられる。4つのコントロール手段ごとに時間的視野が異なり，組織変化に対する受容性に異なった影響を及ぼす可能性があるのは極めて重要な指摘である。Huy（2001）のモデルは，受容性を鍵にコントロール手段の順序を決定するために用いることができる。受容性が低い場合には，教育訓練や社会化を命令や技術的対応に先立って実施すべきだと示唆されている。

謝辞

本研究はJSPS科研費17K04070の助成を受けたものです。

（成蹊大学経済学部教授）

参考文献

小林袈裟治. 1970.『GE』東洋経済新報社.

坂本和一. 1989.『GEの組織革新―リストラクチュアリングへの挑戦』法律文化社.

――――. 1997.『（新版）GEの組織革新―21世紀型組織への挑戦―』法律文化社.

ジャック・ウェルチ，ジョン・A・バーン（宮本喜一翻訳）. 2001.『ジャック・ウェルチ　わが経営』（上・下巻）日本経済新聞社.

ジャック・ウェルチ，スージー・ウェルチ（斎藤聖美翻訳）. 2005.『ウィニング 勝利の経営』日本経済新聞社.

――――（斎藤聖美翻訳）. 2007.『ジャック・ウェルチの「私なら，こうする!」』日本経済新聞社.

デーブ・ウルリヒ，スティーブ・カー，ロン・アシュケナス（高橋透，伊藤武志翻訳）. 2003.『GE式ワークアウト』日経BP社.

ノエル・Mティシー，ストラトフォード・シャーマン（小林規一，小林陽太郎翻訳）. 1994.『ジャック・ウェルチのGE革命―世界最強企業への選択』東洋経済新報社.

挽文子（1992）「事業構造の変革と管理会計：GEのケース」『一橋論叢』第107巻第5号，pp150-152.

廣本敏郎. 1993.『米国管理会計論発達史』森山書店.

ロバート・スレーター（仁平和夫翻訳）. 2001.『ウェルチ―リーダーシップ・31の秘訣』日本経済新聞社（日経ビジネス人文庫）.

――――（宮本喜一翻訳）. 1994.『ウェルチ―GEを最強企業に変えた伝説のCEO―』日経BP社.

――――（宮本喜一翻訳）. 2000.『ウェルチの戦略ノート』日経BP社.

――――（牧野昇監修）. 1993.『GEの奇跡―ジャック・ウェルチのリストラ戦略―』同文書院

インターナショナル.

GEコーポレートエグゼクティブオフィス（DIAMONDハーバードビジネスレビュー編集部編）. 2001.『GEとともに―ウェルチ経営の21年―』ダイヤモンド社.

R・G・グリーンウッド（斎藤毅憲，岡田和秀翻訳）. 1992.『現代経営の精髄―GEに学ぶ―』文眞堂.

Aguilar, Francis J. , Richard G. Hamermesh, Caroline E. Brainard . 1985. *General Electric Co.-1984*. Harvard Business School Case Product#: 385315.

Aguilar, Francis J., Richard G. Hamermesh . 1981. *General Electric: Strategic Position-1981*. Harvard Business School Case Product#: 381174.

Al-Haddad, S. & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management, 28* (2), 234-262.

Ashkenas, Ronald N., Lawrence J. DeMonaco, Suzanne C. Francis. 1998. *Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions*. Harvard Business School Case Product#: 98101.

Balogun, J., Hope Hailey, V. & Gustafsson, S. (2016). *Exploring Strategic Change* (4th ed.). Pearson.

Bartlett, Christopher A. 2006. *GE's Growth Strategy: The Immelt Initiative* , Harvard Business School Case Product#: 306087.ke

Bartlett, Christopher A., Andrew N. McLean. 2003. *GE's Talent Machine: The Making of a CEO*. Harvard Business School Case Product#: 304049.

Bartlett, Christopher A., Andrew N. McLean. 2006. *GE's Jeff Immelt: The Voyage from MBA to CEO*. Harvard Business School Case #: 307056.

Bartlett, Christopher A., Meg Wozny. 1999. *GE's Two-Decade Transformation: Jack Welch's Leadership*. Harvard Business School Case Product#: 399150.

Bullock, R. J. & Batten, D. (1985). It's just a phase we're going through: A review and synthesis of OD phase analysis. *Group & Organization Management, 10* (4), 383-412.

Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision, 34* (10), 11-18.

――――― (2000). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (3rd ed.). Pearson.

――――― (2000). *Managing Change* (7th ed.). Pearson.

By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management, 5* (4), 369-380.

Chandler, A. D. Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.（有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社,

2004年.）

――――― 1977. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, 1977.（鳥羽欽一郎，小林袈裟治訳『『経営者の時代―アメリカ産業における近代企業の成立』東洋経済新報社,1979年.）

Chenhall, R. H. & Euske, K. J. (2007). The role of management control systems in planned organizational change: An analysis of two organizations. *Accounting, Organizations and Society, 32*, 601-637.

de Wit, B. & Meyer, R. (2014). *Strategy Synthesis: Managing Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage (4th ed.)*. Cengage Learning.

General Electric Co. 1975. *How to Organize and Manage the Planning Function*.

Henderson, B. D. *Henderson on Corporate Strategy*, Cambridge, MA: Abt Books, 1972.（土岐坤『経営戦略の核心』ダイヤモンド社，1981年.）

Hofer, C. W., and Schendel, D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St Paul, MN: West Pub.（奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定：その理論と手法』千倉書房，1981.）

Huy, Q. N. (2001). Time, Temporal Capability, and Planned Change. *The Academy of Management Review, 26* (4), 601-623.

Huy, Q. & Mintzberg, H. (2003). The rhythm of change. *MIT Sloan Management Review, 44* (4), 79-84.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1* (1), 5-41.

Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: Opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research, 19 (4), 287-300.

Meyer, A. D., Brooks, G. R. & Goes, J. B. (1990). Environmental jolts and industry revolutions: Organizational responses to discontinuous change. *Strategic Management Journal, 11*, 93-110.

Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review, 65*, 66-75.（「秩序ある計画化から工芸的に練り上げる戦略へ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』1987年11月）

Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal, 13* (S2), 39-59.

Nohria, Nitin , Anthony J. Mayo, Mark Benson . 2005. *General Electric's 20th Century CEOs* Harvard Business School Case #: 406048.

Pettigrew, A. (1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management*

Studies 24 (6), 649-670.

Plowman, D. A., Baker, L. T., Beck, T. E., Kulkarni, M., Solansky, S. T. & Travis, D. V. (2007). Radical change accidentally: The emergence and amplification of small change. *Academy of Management Journal, 50* (3), 515-543.

Schumache, E. F. (1973). *Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered*, Blond & Briggs.（斎藤志郎訳『人間復興の経済』佑学社，1976年または小島慶三・酒井懋共訳『スモールイズ ビューティフル』講談社学術文庫，1986年.）

Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.（中村元一，黒田哲彦，浦島史恵訳『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部，1998年）

Solomons, D. 1965. *Divisional Performance: Measurement and Control*, Financial Executive Research Foundation.

Stace, D. & Dunphy, D. (2001). *Beyond the Boundaries: Leading and Re-creating the Successful Enterprise* (2nd ed.). McGraw-Hill.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review, 20* (3), 510-540.

――――― (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies, 26* (9), 1377-1404.

Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology, 50*, 361-386.