

「静かなる改革者」

— 「しなやか」に「したたか」に組織を変える人々 —

デブラ・E・メイヤーソン著 北川知子訳 ダイアモンド社, 2009年.

Debra E. Meyerson

Rocking the Boat — How to change without making trouble —

寺 澤 朝 子*

Asako TERAZAWA

はじめに

中部大学では、現在新教育改革が進行中である。本学では、過去幾度も教育改革が実施されてきたが、今回の教育改革がこれまでと異なる点は学科数が急激に増え、それぞれ学科単位の多様なカリキュラムが動く中で、新しい発想で全学共通教育のかたちをつくる必要があること、また入学する学生の学力や生活環境が多様化する中で、カリキュラムだけでなく、学習支援や学生生活支援に関する組織や制度を同時に整える必要があることである。さらに、学科が急激に増えたことに伴い、教員数も急増しているため、あらためて中部大学の教育の特色や強みを見直し、大学全体としての教育力を高める努力も必要となっている。

こうした教育改革の実施には、企業における組織変革と同様に、組織の理念や目的、目標の再検討やその浸透、組織構造や組織プロセス（ルールや手続き）の変化、組織メンバーの意識改革が不可欠である。組織構造やプロセスは、短期間で変化させることができるが、組織メンバーの意識は短期間では変化させることができない。構造やプロセスの当初の変化がなお意識改革を妨げる働きをすることも少なくない。ダックは、チェンジ・モンスターという概念で、変革を意識的にあるいは無意識に妨げる人々の言動を指摘しているが、強い危機感を全員で共有するに至っていない組織での変革では、チェンジ・モンスターは組織のあちらこちらに出没する（Duck, 2001）。問題を抱えているとは言え、安定して動いている既存の組織や複数の要因で組み合わせられて動いているシステムの一部を変更することは、一時的な仕事量の急増を引き起こし、

*経営学科—組織行動論

Department of Management — Organizational Behavior

混乱状態を生じさせる。そうした状態を好き好んで引き起こしたい人はほとんどいない。

既存の組織変革の理論では、強力なトップダウンの手法の必要性が説かれることも多い。実際、組織構造やプロセスの変化は、ローアのメンバーからの発案で簡単に実現できることではない。しかし、組織メンバーの意識改革あるいは組織風土の改革に関しては、たった一人のメンバーであっても時間さえ与えられれば、不可能ではないことを示したのが本書である。

概要

「静かなる改革者」の原題は、「Rocking the boat」であり、「船をやさしく揺らすこと」を意味している。小さな行動から始め、慎重に周囲を巻き込みながら大きなうねりに変えていく。この組織変革の手法を本書ではどのように説いているのであろうか。

本書は、三部に分けて構成されている。第一部の「静かなる改革者とは」では、静かなる改革者のアイデンティティ上の特徴が示されている。一言でいえば、静かなる改革者は、インサイダーであると同時にアウトサイダーでもある。このことがいくつかの人格上の特徴や行動上の特徴を生み出すのである。

まず、たいいていの場合静かなる改革者は、職務を通じて組織に貢献し、成功しているインサイダーであると同時に、組織の大多数とは異なる理想や理念を掲げているためにアウトサイダーとみなされている。人種や性別、性的嗜好、年齢などの社会的アイデンティティや価値観や信念の違いから疎外感を感じるアウトサイダーとして、彼らは「他者と異なる」自己に基づいて行動したいと願う一方で、主流文化にも順応する必要に迫られている。静かなる改革者は、同調と抵抗という逆の方向に引っ張られ、所属組織に対してアンビバレントな感情を持つことになる。

我々の「自己」は、安定していると同時に移ろいやすい。アイデンティティの中核となる部分は相対的に安定しているが、他の流動的な側面は社会的要因に対して非常に敏感である。アイデンティティのある側面をおおびらにしながらない人でも誰かに問われれば認めざるをえない。女性であることを意識したくないキャリア女性でも、女性としての自分に接してくる他者によって、その現実に向き合わざるを得なくなる。また、そのアイデンティティのある側面を非難されれば、そうした部分を隠す傾向も生まれる。ある組織に所属すれば、その組織文化と一致した面が強化されがちであり、同調圧力も強い。静かなる改革者は、こうした圧力に耐える一方で現実に挑戦するという矛盾を抱えながら、周到なアプローチを意識的にしろ無意識的にしろ選択した人々である。

静かなる改革者達は、組織に同調していない自己の側面を主張することで、現在の組織の習慣や前提に疑問を投げかけ、他の選択肢を提供することで、組織に学習の機会や変化をもたらす。そうした行動は、その直接的な結果がささやかなものであっても、自己効力感を高め、変化を起こせることを自分自身にも他者にも証明できる。自分たちの手で変化を起こせると実感できたとき、人は行動する機会を求めるようになり、好機にも気づきやすくなる。行動することで、人々を受身の傍観者や犠牲者から、建設的な変化の担い手へと変えるのである。

行動を起こそうとした静かなる改革者のアプローチに関しては、第二部で展開されている。彼らのとる幅広い戦略は、本書では5つあげられている。「自己に忠実に、静かに抵抗する」「個人の危機をチャンスに変える」「交渉を通して影響力を拡大する」「小さな勝利を活用する」「集団行動を組織する」アプローチである。

まず、「自己に忠実に、静かに抵抗する」アプローチは、ポジティブな自己定義を維持し、他者に明白に気づかれないような方法で小さな行動変化を起こしたり、水面下で行動を起こすことである。

また組織の中で、小さな逸脱行動を起こすことも説かれている。主流文化に小さな波紋を投げかける行動をとることで、ワイクの「逸脱増幅」プロセスを通して、同僚達に新しい行動規範を植えつけるのである（Weick, 1979）。こうした水面下の行動は周囲の関心と呼ぶことはなく、真の変革がもたらされるまで非常に時間がかかる。また、自身の努力によって恩恵をこうむる人たちからも認められないが、それが分かっているにもかかわらず静かなる変革者は歩み続ける。

次に、もっと目立つ大胆な行動を起こすのが、「個人の危機をチャンスに変える」アプローチである。自分のアイデンティティを脅かすような危機が訪れたとき、たとえば同調圧力を感じたときやステレオタイプな期待を感じたとき、あるいは直接的に攻撃されるような発言を受けたり、そうした類の発言を耳にしたとき、静かなる変革者は、黙って見過ごすことも、正面切って闘うこともしない。既存の力関係や文化規範が自己のアイデンティティを脅かすようなかたちで強化されそうな危機に出会ったときは、彼らは機転をきかせてそのパワー・バランスを変えることがある。

静かなる改革者は、一番効果的と思われる方法を組織における自分の立場やあげられる成果などの多くの要因を意識して、多くの選択肢の中からの確かな選択をすることができる。こうした危機を学習の機会に変えることは、たいていの場合は影響の及ぶ範囲はその場の状況や当事者に限られているが、より幅広い学習機会を生み出すのが、3つ目のアプローチである。

「交渉を通して影響力を拡大する」という3つ目のアプローチは、組織の中に越えられない壁を発見したときにあきらめるのではなく、じっくり時間をかけて状況を把握し、戦略の方向性を考えるのである。影響を及ぼす相手と対峙する交渉の前に、一

歩離れて問題をできるだけ幅広い視点でとらえたり、自分が本当に望むこと、すなわち闘う価値のある本当に大切なものは何か、あきらめてもいいことは何かを知ること、焦点をしぼった行動をすることができる。さらに、敵を知り、友人や同僚から情報や助言、支援を求めることも必要である。

こうした戦略を活用し、個人的なアイデンティティを脅かすような問題を、「問題を一般化して、代替案を探すこと」や「敵の懐に入り、共に変化する」手法で学習や変革の機会に変えた事例が本書では紹介されている。

4つ目のアプローチが、ワイクが言うところの「小さな勝利 (small win)」を活用することである (Weick, 1984)。小さな勝利とは、「具体的で目に見える結果をもたらす限られた実現可能なプロジェクト」である。この小さな勝利は実現可能に見えるため、希望や自己効力感、自信をもたらしてくれる。その後の学習へのポジティブなエネルギーも生み出す。本書では、小さな勝利をもたらす5つの条件をあげている。

- 1 「漠然としたビジョン」を持つ。柔軟性を保ち、臨機応変に対応するために、さまざまな結果や代替案を認めるビジョンを構築する。
- 2 日常生活に好機を見出す。機会を探し、好機に備える。
- 3 組織の耐性についての思い込みに挑戦する。小さな勝利を慣例や外部の制約に対抗する手段として用いる。
- 4 闘いの範囲とタイミングを見極める。資源や時間、エネルギー、組織で得ている信頼は無限ではないため、タイミングや影響力の範囲、成功可能性などに基づいて闘いを選ぶ。
- 5 組織にフィードバックと学習機会をもたらすように小さな勝利を企てる。小さな勝利の現状を検証し、あなたや他者の学習を促す実験だと考える。

静かなる改革者が一匹狼ではなく、集団の一員として組織を動かすことで組織に変化をもたらすのが、「集団行動を組織する」という最後のアプローチである。新しい組織慣行や政策、資源の再配分、方向性の具体的な変更など、変化の対象が大きく緊急性がある場合には集団の力が必要になる。

著者の調査によれば、静かなる改革者が集団行動を推進するには、次の3つの条件が重要となる。第一に、緊急の好機や脅威の存在。第二に、メンバーが集団行動を取れるような構造やリソースの存在。第三に、問題や利害の意味づけである。この意味づけは、4つ目の「小さな勝利を活用する」アプローチにおいても強調されていたが、状況の意味を明確にし、問題や理解の意味づけを行うことで、集団の利害との関連性が明確になり、行動を促すことになる。静かなる改革者は、大きな理想を描きながらも通常はさほど権限を持たず、影響のおよぶ一定の範囲内で行動するが、限定的な努力を大きな理想の実現のための一歩として位置づけられれば、やる気が保たれ、他者を巻き込むことができる。

第三部の「静かなる改革者の挑戦」では、静かなる改革者が直面する4つの困難を紹介している。それらは、「アンビバレンスという代価」「（主流派の文化やルールの）ゆるやかな侵食」「（自分たちの）評判に対するダメージ」「フラストレーションと燃え尽き症候群」である。最初の2つは、相反する姿勢を維持するがゆえに生じる精神的試練であり、残りの2つは自らの違いに基づいて行動する場合に生じる結果である。

静かなる改革者は、組織のインサイダーであると同時にアウトサイダーであるため、孤独感を引き起こし、偽善者という批判を受けることもある。しかしながら、こうした葛藤に対する特効薬は無いため少しでも和らげる方法を探ることが重要であると同時にアンビバレンスが生じるのはごく自然な状態であると認識することが大切である。

また、主流派からの同調圧力の中で、妥協を繰り返して、他と異なる自分を失ってしまう場合や同調圧力に抵抗するために、フラストレーションを感じ、努力を重ね、無駄骨を繰り返すことでシニカルになることもある。静かなる改革者は潮の流れに逆らって泳ぐために、その環境が泳ぎやすいのか泳ぎにくいのかといった社風やサブカルチャー、上司との信頼関係などにも影響を受けるであろう。

静かなる改革者は、会社の歴史に名を連ねることではない。経営幹部でもないし、目に見えるような劇的な変化をもたらしたわけでもないし、存亡の危機に立ち向かったわけでもない。それでも周りの人間は彼を特別な存在だと考え、助言や指導を受け、勇気づけられていた。重要であるがこれまで認められてこなかったリーダーシップの種類である。静かなる改革者は「日常のリーダー」として、広く浸透している規範に対抗し、学習機会をもたらし、ゆっくりではあるが、継続的な組織変革や社会変革の基礎を築く静かな触媒である。

書評

本書を3つの既存研究の観点、すなわち「ワイクの逸脱と小さな勝利」「ネットワークを利用した他者への影響や学習の波及」「豊かな意味充実人モデル」から評価したい。

ワイクは組織化のプロセスにおいて、多くの事象が関連し相互依存関係にあることに着目した。因果のループでつながっている事象間を分析すると、その中に逸脱－増幅ループがある。あるひとつの事象のわずかな変化がそれによって影響を受ける事象群に結果として大きな影響を及ぼし、当初のわずかな変化を起こした意図とは逆の効果をもたらしてしまう（Weick, 1979）。静かなる改革者はそのことを意識するかもしれないかにかかわらず、組織の主流文化に波紋を投げかけるわずかな変化を生じさせるアクションをとる。その小さな取り組みが成功しようと失敗しようと静かなる改革者はそこから学習し、成功した場合には小さな勝利（small win）を得ることができる。

小さな勝利は希望や自己効力感、自信をもたらしてくれるため、そのために一層努力するようになり、望ましい成果がもたらされる可能性が増す。まさに自己達成予言メカニズムである。この積み重ねが逸脱—増幅ループによって、組織全体の変化へと一気につながっていく可能性も生じる。

組織内の逸脱—増幅ループは、組織メンバー間のつながりによって影響が伝わり、集団行動となって組織化されることから始まる。メンバー間のつながりとはネットワークであり、静かなる改革者はネットワーキングによる影響の波及をもたらす可能性も高い。

権力や権威が決して大きくはない静かなる改革者が、組織に変化を起こそうとした場合、その意味を共有し、協力してくれるメンバーを増やしていくが必要になる。このプロセスにおいて、指示・命令や報告が流れるいわゆる公式のコミュニケーション経路を使うことは本来の業務とは逸脱した行為であるため難しい。そこで、非公式なルートすなわちインフォーマルなコミュニケーション・ネットワークを通じた働きかけが重要となろう。その際、静かなる改革者がネットワークのハブ、もしくはハブに近い立場にいれば、スケールフリー・ネットワークのメリットを得ることができる(寺澤, 2008; 増田, 2007; Watts, 2003)。

著者が「静かなる改革者」(tempered radicals)と称している組織メンバーは、インサイダーであると同時にアウトサイダーであり、アンビバレントな感情を持っている。また、慎重にはあるが、組織の規範を少し逸脱するような行動変化を起こし、臨機応変なコミュニケーション能力の高さでもって、それを周りにいる他者の行動変化につなげる試みも行う。さらに、権威や権力が明らかに大きいわけではないが、周囲の人間は、その存在の重要性や希少性を認知し、彼／彼女のリーダーシップを認めている。「静かなる改革者」は、明らかに組織変革論というチェンジ・エージェントの概念に類似してはいるが、組織変革を組織からの要請で行っているわけではなく、トップからの権限委譲がないところが異なっている。

「静かなる改革者」は、チェンジ・エージェントではないかもしれないが、間違いなく豊かな意味充実人である。彼／彼女は組織に属し、組織における社会的生活に適応しながらも組織の統制を完全に受け入れているわけではないという人間の特徴を示しているからである。意味充実人は、自分にとって何が幸せであるか、何が真の目的であるかを熟考したり、自らのおかれた立場や役割期待に関する意味を生成もしくは既存の意味とは違う意味を付与することで、組織に焦点をあわせた部分人格を全人格の観点から変容させる可能性を持っている。これは、組織という統制主体に疑問を呈し、組織による管理を離れたところでの組織メンバーの意思決定が可能であることを意味しており、変革への動機づけと深いかかわりをもっている(寺澤, 2007)。

たとえば、本書で取り上げられているラテン系の女性エグゼクティブは、性と人種

のマイノリティであるために悩んでいた。女らしく行動すれば、指導力や自信を欠き、リーダーとして弱すぎるとみなされ、少し強引でリスクを冒すようなやり方をとれば、闘争的で自己主張が強いと思われた。女性であること、特にラテン系の女性の行動に関するステレオタイプが彼女の評価に関わっていることに苦しんでいた。彼女はこの問題は個人的な問題であると同時に、組織の問題であると考え、彼女なりの方法で解決を試みた。他の権威主義的なエグゼクティブから警戒されながらも、部下との協調的な関係をつくり続けた結果、彼女によるビジネスの人間的な側面を重視するスタンスが認められ、同社のビジネス・スタイルにおける優先順位を変えることに成功している。彼女は自分だけでなく、他のエグゼクティブにも既存の意味とは違う意味を付与させることに成功したのである。

「静かなる改革者」は、コミュニケーション能力に長けた豊かな意味充実人である。彼／彼女は、他者のリフレーミングを促す触媒となり、他者に気づきをもたらす存在である。公式的には、権威や権力を持たなくとも、周囲の人間は彼／彼女の存在に一目おいている。トップダウンによる強力な組織変革は、明らかな組織構造上の変化やルールの変化が目につくため、よほど危機的な状況にあることが組織メンバーの多くに認識されていない限り、ミドルやローワからの抵抗を受けやすい。平時からの組織変革は治療ではなく、いわば予防措置である。予防として実施する組織変革は、局所的な小さな変化から始め、ときには草の根的な活動を巻き込み、全体の大きな動きに知らず知らずにつながっていくようなかたちが望ましい。変わることや変わったことが顕在化することは、変化に消極的な人々に否定的な感情を引き起こす。しかし、いつの間にか変わっていたことに対して、抵抗を試みる人はほとんどいない。本書は、ボトムアップあるいはミドルアップダウンの組織変革の手法を提示しており、変革の担い手となる可能性が高い人間像を提示しているといえる。

参考文献

- Duck, D. J., *The Change Monster*, Crown Publishers, 2001. (ボストン・コンサルティング・グループ訳『チェンジモンスター』東洋経済新報社, 2001.)
- 増田直紀著『私達はどうつながっているのか』中央公論新社, 2007.
- Watts, D. J., *Six Degrees-The Science of a Connected Age*, W. W. Norton & Company, 2003. (辻竜平・友知政樹訳『スモールワールド・ネットワーク』阪急コミュニケーションズ, 2004.)
- Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd, Addison-Wesley Publishing Company, 1979. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂, 1995.)
- Weick, K. E., "Small Wins," *American Psychologist*, Vol.39, No.1, 1984.
- 拙著『個人と組織変化－意味充実人の視点から－』文眞堂, 2008.