

## ■文献 (2008年)

### Transforming Organizations: Embracing the Paradox of E and O 組織変革:EとOの矛盾を包み込む

#### ■著者紹介

Michael Beer マイケル・ビアー

Harvard Business School Cahners-Rabb Professor of Business Administration, Emeritus



#### ■文献の構造図

##### I. Introduction

##### II. Two Theories of Change

A. Purpose B. Leadership C. Focus D. Process E. Motivation F. Consultants

##### III. Embracing the Paradox of E and O

##### IV. Principles for Embracing the Contradiction of Theories E and O

1. Demand a Lot and Give a Lot.
2. Embrace the Paradox With a Compelling Articulation of Business and Organization Direction.
3. Ownership and Active Leadership by a Diverse and Aligned Senior Management Team Are Essential.
4. Enable Truth to Speak to Power.
5. Address Business, Organizational, Cultural, and Leadership Issues Holistically and Systemically.
6. Sustain the Transformation Through Disciplined Cycles of Action, Learning, and Reflection.
7. Apply These Principles in Every Unit of the Corporation From Top to Bottom.

##### V. Conclusion

#### ■要約

2つの組織変革の理論の違いについて説明。E理論は、トップダウン、経済価値の最大化、ハード面を重視。O理論は、参加型、組織能力の発達、ソフト面を重視。E理論とO理論を統合することを提案。そのための方法(SFP: Strategic Fitness Process)と原則(7 principles)を提示。E理論に傾倒しがちなアメリカの経営者に、O理論(OD的、LGI大規模介入)と抱き合わせる必要性をアピール。

#### ■内容

##### I. Introduction 導入

- ・我々は予期できない変化の時代に生きている
- ・1917年に100あった会社のうち、61の会社が1987年には無くなっている。  
1957年時点でのS&P500企業のうち、74企業のみが、1997年時点で生き残っている。
- ・これらのデータから言えることは、組織は全般的に適応的ではないということである。  
組織は変化するビジネス環境に適合するように自らを変革することができないのである。
- ・トップマネジメントは、高いコミットメントとパフォーマンス(業績)の両方を実現できるような組織に変革できていない。
- ・CEOの在任期間は、1990年の10.5年から、2000年には4.2年と短くなっている。  
これは、市場からのプレッシャーで、益々変化を促す難しさを示している。
- ・本章では、2つの相反する組織変革の理論について議論する。  
「E理論」: 目標を経済価値の創出におき、ハード面、資金業績、戦略、構造、システムを重視する  
「O理論」: 目標を組織の効果性の拡大におき、組織文化と人々を重視する
- ・2つの理論はそれぞれ異なる前提に基づいている。
- ・成功する組織転換において、これら2つの変換理論のパラドックス(矛盾)を抱き合わせていることを本章では議論したい。

## II. Two Theories of Change 変化に対する2つの理論

・変革できない理由は、組織変革の目的と手段に対する合意の無さと混同にある。

#### 【E理論】

・「E理論」は、経済学者、投資銀行家、ベンチャー投資家に支持されている。組織変革を成し遂げるには、タフで結果重視なトップダウンの働きかけ:リエンジニアリング、リストラクチャリング、レイオフが必要と考える流派である。

#### 【Scott Paper E理論の事例】

- ・Scott Paperは、1994年にAl DunlapがCEOになってから、E理論の道を進み始めた。
- ・Scott Paperは、1990年代に業績が悪化し、企業再生のエキスパート Dunlapを招聘することになった。
- ・Dunlapは、就任後、すぐにScott Paperの42%にあたる11,000人のレイオフ(首切り)を行った。
- ・彼は、いくつかの事業を売却し、利益率の低い工場を閉鎖した。
- ・彼は外部のコンサルタントを活用し、厳しい効率性指標を作成させた。
- ・数か月のうちに、Dunlapは、Scott Paperの役員たちを辞めさせた。
- ・2年半後、DunlapはScott Paperのコアビジネスを、競合のKimberly Clarkに売却した。  
就任時の30億ドルから90億ドルへと3倍の値をつけての売却であった。金融関係者たちは、Dunlapを賞賛した。
- ・しかし、Kimberly Clarkのマネジャーたちは、Scott Paperの状況のひどさに驚愕した。  
組織能力と人的資源は枯渇した状態であった。

#### 【O理論】

- ・「O理論」は、ODの領域として表現されてきた。コミットメント、調整(チームワーク)、コンピテンス(特にリーダーシップスキル)、コミュニケーション、創造性、建設的な葛藤への従業員のかわりか、組織が高い業績を維持する為に必要であるとする考え方である。そして、変化のプロセスに深くかかわることが重要と考えるのである。
- ・O理論の信奉者にとってみれば、E理論は利己主義的となり、信頼、従業員のコミットメント、チームワーク、学習能力を阻害する要因となる。

#### 【Champion International O理論の事例】

- ・1893年から続くChampion Int'lは、1980年代に組織変化の道を進むこととなった。
- ・CEOであったAndrew Siglerは、リストラを期待する市場に対して抵抗し続けてきた。
- ・Sigler自身はトップダウンで組織変化を起こそうとはしなかった。組織変化は、会社の辺境から始まった。
- ・クロスファンクショナル(機能横断型)で自己管理チームを中心とする新しい工場が作られた。デザイン段階から、マネジャーや従業員が深くかかわってきていた。ここでの経験を既存の大規模工場にも生かそうという動きがでてきた。
- ・10年以上かけて、辺境から始まった変化が、会社の中心部にまで届いてきた。
- ・金銭インセンティブも少なく、リエンジニアリングやレイオフをしなくても、組織変化は続いていた。  
新しい考え方についていけないマネジャーは去ることを求められたが。
- ・変革は成功した。生産性、組合との関係、顧客満足、従業員満足ともに向上した。
- ・しかし、株主への配当にまでは回らなかった。
- ・1997年、Siglerの後継者が株主への配当を約束したが、1999年に1981年当時の1.5倍程度の価格で会社は売却された。
- ・これら2つの理論が提示しているのは、そこには、ビジネス組織の目的、人々のモチベーション、変化創造の最適手段に関する前提の違いがあるということだ。(Table 22.1 参照)

Table 22.1 E 理論と O 理論

目的と手段	E 理論	O 理論
目的	経済価値の最大化	組織能力の発達
リーダーシップ	トップダウン	参加型
フォーカス 焦点	戦略、構造、システム	文化
プロセス 過程	計画とプログラムの確立	実験と進化
モチベーション 動機づけ	金銭的インセンティブ	コミットメント 公平な交換としての支払い
コンサルタント	大規模、知識重視	小規模、プロセス重視

### A. Purpose 目的

- E 理論の信奉者たちは、株主の代理人となれないトップは、会社を破滅に導くと考える。
- 経済価値という指標は、多様なステークホルダー達にとって分かりやすいものである。
- E 理論は、US において典型的な組織変革のアプローチである。  
 例えば、1980 年代のジェネラルダイナミクス社や J.ウエルチ就任直後から 6 年間の GE など。
- E 理論は、今まで社会的価値観から E 理論に対して否定的であった、日本やヨーロッパに広がりはじめている。
- O 理論は、株主価値ではなく、従業員のコミットメントや組織学習への効果に重点をおく。
- 人間であるマネジャーは、彼ら自身の行動へのフィードバックに否定的であったり、自己防衛的になったりする。  
 そのため、財務面で落ち目になってさえも、変革に抵抗しようとする。
- だからこそ、E 理論者たちは、強い市場の力をもって、会社をコントロールする正当性をアピールする。
- しかし、ダウンサイジングとリストラクチャリングが、長期的な経済価値をもたらすという証拠はほとんど無い。
- O 理論は、会社の目的は多様なステークホルダー(利害関係者)達:株主、従業員、顧客、地域社会を遇する  
という前提に立っている。
- O 理論では、全てのステークホルダー達、特に従業員のコミットメントが得られると、  
 組織は持続的なパフォーマンスを達成することができると考えている。
- 参加型で積極的な関与ができる仕事システムと文化は、高い従業員のコミットメント、財務面のパフォーマンス、  
 株主利益につながるという研究結果が多くでている。

### B. Leadership リーダーシップ

- E 理論リーダー達は、トップダウンの変化を好む。素早く結果を示さないといけなからだ。
- 外部から招へいされた CEO 達は、その会社の過去を守る必要がなく、新しいことをする意欲が高い。  
 実際、抜本的な戦略の変更は、新しい経営者によって行われているという知見もある。
- E 理論リーダー達がトップダウンの変化を好むのは、もし仮に従業員をからませると、  
 変革が前に進まなくなることを恐れているためかもしれない。
- ゆっくりで参加型の変革努力が、急激な組織変革につながった事例がほとんど存在しないことが、  
 トップダウンリーダーシップを推進する最大の理由かもしれない。
- O 理論リーダー達は、業績を阻害している問題に関する価値ある知識が組織内に存在しているはずだと考えている。  
 そのため、カギとなる従業員に問題と解決策についてオープンな対話をさせることが、問題解決の近道と考える。
- 低い業績は従業員のモチベーションや能力の欠如ではなく、システム機能の問題であると考える。
- O 理論リーダー達は、積極的な関わりなくして、感情的なつながりや真の学習は生まれないと考える。トップダウンリーダーシップは、服従という結果につながり、新しい態度や技術の獲得にはつながらないとする。

- 目標がコミットメントと能力開発であるならば、参加型マネジメントが正しい選択となる。

### C. Focus フォーカス・焦点

- E 理論では、戦略、構造、プロセス、システムといった組織における「ハードウェア」から変革を始めて行く。
- 多くのトップエグゼクティブは、マイヤーズ・ブリックス・タイプでいう「思考の T」であり、  
 批判的分析と客観的事実に基づく決断を好む。
- 企業をとりまくビジネス環境とその企業の戦略と構造を状況に応じてフィットさせていくことが、業績に重要であるということ  
 は、組織に関する研究知見でも支持されている。
- O 理論による変革は、コミットメントを醸成するような組織文化を発達させていくことに焦点をあてている
- 成功する O 理論による変革では、戦略、構造、システムに対する変化も含まれているが、  
 それは変革の後半に従業員も参画した上で、起こることが多い。
- コミットメントが高い組織文化が、高い業績に結び付いているということは、数多くの研究で支持されている。

### D. Process プロセス・過程

- E 理論リーダーは、経営企画といったスタッフとコンサルタントの力を借りて、トップダウンのイニシアチブを発揮する。
- これらのプログラムは「戦闘計画」と銘打たれ、組織に急激な変化を起こそうとする。
- E 理論リーダー達は、事業部門クラスのリーダー達に急激な変革実行を期待することはできないと考えている。
- マインドを変えることで、心がついてくると考える。
- O 理論による変革は、進化論的に現れてくるものである。大きな組織は一回ですぐに変わるものではないと考えている。
- 組織変革は、小規模ユニットで実験的に始まり、徐々に広がっていくプロセスと捉えられている。
- ただ 1 人のマネージャーや機能が変化を促す中心であるとは考えない。CEO であっても。
- Champion 社での変革には、15 年かかった。Scott Paper は 2 年半であった。
- トップダウンの変革は、大企業の抜本的変革に結びついていないという知見もある。
- 時間はかかるが、小規模ユニットから初めて、マインドと心を変化させていくプログラムの方が、高い業績を維持できる  
 コミットメントの高い組織構築へとつながっていく。

### E. Motivation モチベーション・動機づけ

- E 理論では、ボーナスやストックオプションといった金銭インセンティブを主要な介入方法として使う。
- 金銭インセンティブは、従業員からも期待されていて、行動と業績の変化に結び付くという証拠は多数出ている。
- しかし、自分たちがコントロールできない部分で、金銭インセンティブが決められていると感じると、その効果は減少する。  
 更に、金銭インセンティブはチームワークを傷つけ、マネジャーが目標を操作することを招くという知見もある。
- O 理論では、意味の創造、タスクへのかかわり、決定へ参加を通して、動機付けをはかる。
- 金銭報酬は、意味ある仕事や信頼できる管理者に関するニーズよりも低く、仕事の性質そのものがモチベーションを  
 高めるという知見もある。

### F. Consultants コンサルタント

- E 理論では、外部コンサルタントに依存する。
- 大規模コンサルティングは、市場が急激な変化を要望するような危機的状況の時は確かに正しい選択である。
- O 理論では、より小規模な外部コンサルタントが関与するが、彼らはマネジャー達が自ら問題を設定、分析、解決  
 できるよう支援する。

- E理論での大規模コンサルティングは、マネジャー自身の学習や変化能力を阻害する。
- O理論によるプロセスコンサルティングは、マネジャー自身の学習を可能にする。

### III. Embracing the Paradox of E and O E理論とO理論の矛盾を統合する

- E理論とO理論は、共に強みもあるが、限界もある。だからこそ、両理論の矛盾を包含することが必要になる。
  - しかし、気をつけないと、両理論の悪い点ばかりを統合してしまう可能性もある。
  - 最も簡単に、両理論を効果的に合わせる方法は、まずE理論から始めて、次にO理論という流れである。
  - 1981年から85年にかけて、GEのジャック・ウェルチは「ニュートロン ジャック」というあだ名でE理論を推進してきた。しかし、1986年以降は、ODコンサルタントの力を借りて、ウェルチはO理論を展開した。「Cセクションレビュー」や「ワークアウト」などのOD手法を推進した。
  - O理論が、E理論の後でないとうまくいかない。逆は駄目なのだ。仮にOの後にEだと、従業員は裏切られた感を持つ。
  - ウェルチは、GEで20年間という長期間在任できたが、ほとんどのCEOの在勤期間はもっと短い。だからこそ、E理論とO理論を同時に実行することが必要になってくる。
  - その際には、E理論からO理論まで含む多様なシニアマネジメントチームを作ることが解決策となる。
  - Asdaの事例は、E理論的なマネジャーとO理論的なマネジャーのペアで変革を実践したものである。
- 【Asdaの事例 E理論とO理論の統合】
- 1991年に、AsdaのトップとなったAchie Norman(E理論的リーダー)が、新たなシニアエグゼクティブとして、Allen Leighton(O理論的リーダー)を起用。
  - 1999年に、好業績企業として、Wall Martに売却。1991年と比べて、8倍の値をつけた。
  - 変革の3年目においては、NormanとLeightonは、現場のマネジャーがコンサルタントに依存しないように、彼らの介入を減らし始めた。
  - NormanとLeightonはお互いに異なる強み、スキル、視点をもって、お互いから学び合おうとしていた。

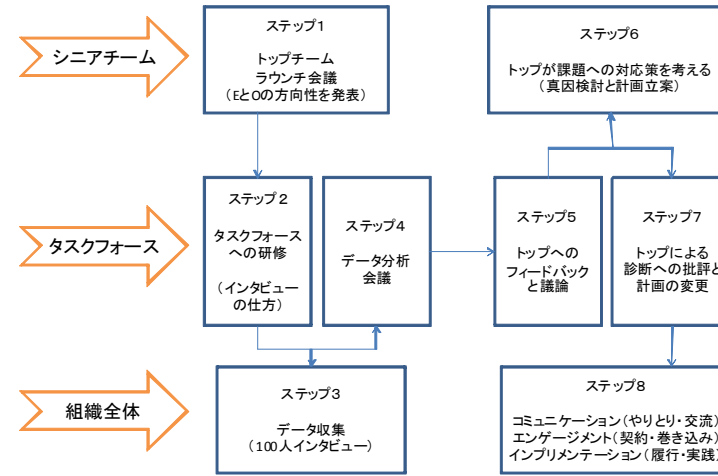
Table 22.2 E理論とO理論の統合

変化の次元	E理論とO理論の合体
目的	経済価値と組織能力に基づく変化という矛盾を包含する
リーダーシップ	方向性はトップから、ボトム従業員をかかわらせる
フォーカス 焦点	ハード(構造・システム)とソフト(企業文化)の両方同時に
計画	自然発生的
モチベーション 動機づけ	「関与」で動機づけ「報酬」は動機づけではなく、承認のため
コンサルタント	従業員をカブける専門家

### IV. Principles for Embracing the Contradiction of Theories E and O 統合する際の原則

- リーダー達の過去の経験、価値、スキル、ビジネスと社会的文脈が、E理論とO理論のどちらを前提とするかを決める。
- 日本では、強い社会的価値と経済成果よりも集団を重んずる伝統から、最近までE理論は避けられてきた。その結果、13年に及ぶリセッションと業績の低下を招いてきた。
- USやUKでは、CEOはE理論に傾く傾向が強い。その分、O理論を取り入れれば、矛盾を統合できる。J. ウェルチがしたように。
- E理論とO理論を統合できるようなリーダーシップのプラットフォームが必要である。
- Russel Eisenstatと著者は、15年かけてそのようなプラットフォームを開発してきた。それはSFP Strategic Fitness Process 戦略的適合プロセスと呼ばれ、多様な階層での組織横断的会話を実現させるものである(Figure 22.1 参照)

Figure 22.1 SFP 戦略的適合プロセス: 正直な会話によるE理論とO理論の統合



- SFPは、ODでいうところのLGI大規模介入あるいはシステムレベルの介入である。
- SFPのステップ1~8
  1. ビジネスと組織の方向性を示すトップチームによる2~3ページの声明を出す
  2. 現場での障害を把握する為に、優秀なマネジャー達8名によるタスクフォースを作りインタビューができるよう訓練する
  3. タスクフォースによる現場での100人インタビューを実施する  
インタビューでは組織の強みとトップが掲げる方向性を阻害する要因について聞き出す
  4. タスクフォースがインタビュー結果を基に何がカギとなるのかを議論する
  5. タスクフォースが、トップチームに議論の結果をフィードバックし更に議論する
  6. トップチームが上がってきた課題に対する対応策を考える
  7. タスクフォースがトップチームによる診断と変化計画に批判を加える
  8. トップチームとタスクフォースが、インタビューした100人とコミュニケーションをとれるミーティングを実施し、組織変革を動き出させる
- 以下は、SFPを実践していく際の原則を紹介する。  
これらはUS、アジア、ラテンアメリカ、ヨーロッパの35の企業、200の組織での経験から得られたものだ。
  1. Demand a Lot and Give a Lot. 多くを要求し、多くを与える
  - 行動と業績を変えるために、リーダーは新しい基準を設定し、その基準に基づいて仕事をするようマネジャーとワーカーに要求する必要がある。ウェルチは「1位か2位以外の事業部は売却する」という基準を設定した。
  - そのために、シニアマネジメント層は、従業員たちとパワーとコントロールを共有する意思を示さなければならない。変革において、従業員の声を重視するという姿勢だ。
  - 成功するSFPでは、シニアチームが従業員からの正直なフィードバックをきちんと受け取れるかという点が重要であった。
  2. Embrace the Paradox With a Compelling Articulation of Business and Organization Direction.

### ビジネスと組織の方向性という矛盾を包み込む

- ほとんどの組織において、トップチームはEとOを統合した方向性を示せていない。  
新しい戦略を実行する為に組織とリーダーシップチームがどのように変わらなければいけないかは示されず、  
また組織変革が経済価値とビジネス戦略と結びついていない。
- 変革は、「ハード」面の組織デザインと「ソフト」面の行動に関する課題の両方を考えなくてはならない。

### 3. Ownership and Active Leadership by a Diverse and Aligned Senior Management Team Are Essential.

#### 多様で整ったシニアマネジメントチームによる当事者意識と積極的なリーダーシップが必須

- 変革は、シニアチームがEとOの矛盾を統合し、統一された方法で行うことで成功する。
- EとOの矛盾を包み込むためには、トップチームは多様な視点(株主・従業員、財務・人的資源、戦略・文化)を持つ必要がある。

### 4. Enable Truth to Speak to Power. 真実を話せるように

- ボトムの従業員が真実を話さない限り、リーダーは組織の現実から隔離される。
- リーダー達は、正直なフィードバックが得られるよう会話を組み立てなくてはならない。
- ウェルチは、下の階層のマネジャー達と教育センターで話す機会を設けた。それによって彼のE戦略「1位か2位以外は売却」が、上手く行っていないことが分かった。マネジャー達は単純に市場を小さく再定義することで売却を免れようとしていたのだ。

### 5. Address Business, Organizational, Cultural, and Leadership Issues Holistically and Systemically.

#### ビジネス、組織、文化、リーダーシップの課題をシステムチックに、全体的に捉える

- EとO理論は変化を違った風に捉えているように見えるが、双方は実は深くつながっている。
- だからこそ、全体を見るシステムアプローチがEとOの矛盾を統合するためにも重要なのである。
- ヒューレットパカードでは、真の原因診断、正直なフィードバックが、システムの多様な側面(戦略、リーダーの行動、シニアチーム、組織構造、資源配分、文化)に影響を与え、変革を促した。

### 6. Sustain the Transformation Through Disciplined Cycles of Action, Learning, and Reflection.

#### 規律ある行動、学習、内省のサイクルを通して変革を維持する

- 企業の変革を継続的な学習プロセスとみなすことが、トップとボトムのギャップを埋める唯一の策である。

### 7. Apply These Principles in Every Unit of the Corporation From Top to Bottom.

#### 企業のトップからボトムまでの全ユニットにこれらの原則を適用する

- 組織変革においてEとO戦略を統合していくためには、トップマネジメントは事業部のリーダー達に対して、前述した学習プロセスを実行していくよう励まし、時にはそうするよう強く要求していかなければならない。
- MerckのG.WarnerはラテンアメリカでEとO戦略を「一つのやり方で全部をカバーする」のではなく、各国マネジャー達に問いかけながら進めていった。10年後、ラテンアメリカは他地域に比べて高い人的、ビジネス成果を示すこととなった。
- これらの原則が全ての企業において成功するとは言い切れない。
- 多くのトップはE理論に慣れていて、O理論のスキルは実行に難しさを感じる人が多い。

## V. Conclusion 結び

- E理論とO理論の矛盾を包含することができるマネジャーのみが、経済価値と組織能力を継続的に高めていくような変革を実行できる。
- 本章では、3つの事例を取り上げてきた。①E理論: Scott Paper ②O理論: Champion Int'l ③EとO理論: Asda
- J. Collins(2001)「Good to Great」では、11の企業がEとO理論の統合によって持続する変革を成し遂げてきた例を取り上げている。

- 本章では、E理論とO理論を統合する為の7つの原則を紹介した。
- 多くのマネジャー達にとって反対の理論を取り入れることは難しく、痛みを伴うものとなろう。  
本章で紹介したSFPがその支援となることを願う。

### ■メンバーと意見交換したい点

- 日本におけるE理論とO理論の事例にはどのようなものが?

- ー中村社長時代のパナソニック
- ー三井物産「良い仕事」
- ーフランスのエア・リキード社主導の改革 日本エア・リキード社(大阪酸素を吸収し、現在はジャパン・エア・ガシズ)

### •【独り言】

- ODにおいては、やはりトップの関与が無いと、上手くいかなそう(E理論にせよ、O理論にせよ)。  
ただ、人事の方と共に実施するODの現場(例:従業員に対する研修)では、そこまで期待できないことがほとんど。  
粛々と実践するのみか。(組織全体を変革しようとするよりも、個人への影響に期待する。)

以上