

【論文】

組織変化とマネジメント・コントロール — Huy (2001) のフレームワークを中心に —¹⁾

The Role of Management Control in Organizational Change:
Investigating Huy's Model of Managerial Interventions

新 江 孝
Arae Takashi
伊 藤 克 容
Ito Katsuhiko

目次

はじめに

- 1 多様な組織変化の種類
 - 2 Huy (2001) による組織変化への計画的介入のフレームワーク
 - 3 Huy (2001) の見解に依拠したマネジメント・コントロール研究の例
 - 4 Huy (2001) のフレームワークの特徴
- 結びにかえて

(要旨)

顧客の嗜好、技術の進展、競合企業の採用する事業戦略、市場動向などさまざまな要因によって企業を取り巻く環境は、確実に変化する。同時に、企業環境の変化を事前に正確に予測することは極めて困難である。環境の変化に対して、企業はその都度、適応しなければ存続できない。一時的な最適化、短期的な好業績には、意味がない。企業は、長期的な存続や発展をうめるために、環境に適応し続けなければならない。環境に適応するためには、企業は主体的に自らを変化させなければならない。

企業の側から実施される主体的な環境適応が、組織変化である。組織変化は、成り行きまかせで実現することもあり得るが、経営問題として重要なのは、意図的に遂行される場合である。環境変化への適応が必要となる現代の企業経営では、組織変化は、避けて通ることのできない課題である。

1965年にAnthonyによってその概念が確立されて以降、マネジメント・コントロールに関しては、さまざまな研究が蓄積されてきた。しかしながら、組織変化の問題については、伝統的なマネジメント・コントロールの理論では必ずしも十分には検討されてこなかった。静態的な最適化が志向され、動的な最適解、移行の理論は後回しにされ、視野に入ってこなかった。

組織変化を促進し、移行プロセスを制御することは、マネジメント・コントロールに期待される大きな役割である。

本稿では、マネジメント・コントロールと組織変化の関係について、Huy (2001) による組織変化への計画的介入のフレームワークに着目し、考察する。コントロール・パッケージとして広くとらえると、マネジメント・コントロールのために利用可能な手段は多様であり、組織変化との関係も一様ではない。

はじめに

企業を取り巻く環境は変化していくが、どう変化するかを予測するのは難しい。ただし、企業を取り巻く諸状況が変化することだけは間違いない。ベースとなる技術の革新、顧客の価値観や嗜好の変化、競合企業の新たな施策などに対して、企業はその都度、適応を迫られる。一時的な最適化、短期的な好業績を目指していたのでは、企業の長期的な存続や発展は得られない。つまり、環境に適応するための組織変化 (organizational change)²⁾ が重要な課題なのである³⁾。けれどもそれは、既存のマネジメント・コントロールの理論では必ずしも十分には検討されてこなかった領域である。

マネジメント・コントロールの概念は1965年にAnthonyによって確立されたが、その後その役割は変化してきている。当初その役割は、既存の組織目標 (Anthony, 1965の表現では「戦略計画」) および現行の組織内ルーティン (同、「オペレーショナル・コントロール」) を所与とした、効率的な組織目標の実行であった。ところがその後、組織目標の再検討 (インターラクティブ・コントロール)、組織内ルーティンの更新 (イネープリング・コントロール)、イノベーションの促進などの役割が新たに加えられた。最適解を求めて探索し変化することは無限に続く営みであり、環境が変化する以上それに終わりはない。そのため、企業環境の変化に絶えず組織を適応させるための組織変化への役立

ちがマネジメント・コントロールの新たな機能として特に重要視されるべきものとして認識されるようになってきている。

マネジメント・コントロール研究において組織変化を視野に収めることによって、マネジメント・コントロールの機能およびその運用能力に対する評価の観点さがさらに豊かになる。変化が激しい環境下では、事前にすべての状況を予想して準備しておくことは誰にもできない。新たな状況が判明したその都度、環境への事後的な対応をせざるを得ず、そのための能力が不可欠であり、スムーズに変化できる (変化を促すことができる) 調整能力が重要となる。マネジメント・コントロールの巧拙は、特定の一時点だけのパフォーマンスでは評価できない。組織変化にどのように貢献できるかという点も考えなければならない。

本稿では、このようにマネジメント・コントロールによって組織変化をどう引き起こすのかということの問題意識として持って研究するには、多様な側面から成る複雑な組織変化という現象の全体像を頭に描き、その中で特に組織変化のどの側面に焦点を当ててマネジメント・コントロールについて考察しているのかを意識することの必要性を指摘していきたい。そのために、まず、組織論において組織変化という概念が実に多様な観点から把握されていることを確認する。次いで、そのような多様な見解の中から、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取り上げ、それによって組織を変

化させるために検討すべき課題も実に多様であり、それは決して単純ではないことを明らかにしていく。そして、この Huy (2001) の見解に依拠した研究例として、Chenhall & Euske (2007) の研究を取り上げ、マネジメント・コントロールとの関係性で、組織変化の複雑なプロセスを確認する。その上で、Huy (2001) のフレームワークの特徴を Pettigrew (1987) の見解に照らして整理することで、Huy (2001) の見解が組織変化の全体像の一部のみを対象としており、そのマネジメント・コントロール研究への適応に際してもこの点を意識しておく必要性を指摘する。

1 多様な組織変化の種類

1.1 組織論における多様なアプローチ

組織変化のためのマネジメント・コントロールについて検討するにあたっては、まず、組織変化とはどのようなものであるかを明らかにする必要があるだろう。組織論では、組織変化について膨大な研究が蓄積され、多様

な見解が並立している。それを筆者なりに整理してまとめると、図表1ようになる。

図表1に示したように、組織変化の種類を区分する方法は、その具体的な種類を列挙するものと複数の視点を組み合わせて分類するもの（たとえば、2区分×2区分=4分類）とに大別できる。本稿で取り上げる Huy (2001) の研究も、この組み合わせ方式に位置づけられる。その他、たとえば Meyer et al. (1990) は、環境適応のための変化の理論を、変化の場と変化の深さという2つの視点から、①脚色 (adaptation)、②進化 (evolution)、③変態 (metamorphosis)、④革命 (revolution) の4つに分類している。また、Goes et al. (2000) は3つの視点の組み合わせで、組織変化理論を8つもの種類に分類している。

このように組織変化の分類方法に実に多様なものが存在しているのは、組織変化が複雑な現象で、そのような複雑な現象を把握し理解するためには、さまざまな視点からアプローチできることの表れであろう。図表1に紹介したそれぞれの分類方法には、組織変化

図表1 組織変化の分類方法

<p>1. 列挙方式</p> <ul style="list-style-type: none"> 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基づく分類 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
<p>2. 組合せ方式 (e.g. 2区分×2区分=4分類)</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <u>Huy (2001) による組織変化への計画的介入方法の種類</u> 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

出典：筆者作成

のどこに注目すべきであるかという観察者(研究者)の思考が反映されている。すなわち、組織変化は複雑な現象であり、その複雑な現象を観察し分析する際には、何を重視しどこを強調するかを決めなければならないのである。ただし、そのように特定の側面への切り込みが必要だとしても、あくまでもその考察対象とした側面は組織変化という全体像の一部に過ぎないことを意識しておかなければならないであろう⁴⁾。

1.2 Huy (2001) の研究

上述のような多様な見解の中で、本稿では特に Huy (2001) の研究を取り上げて、組織変化とマネジメント・コントロールの関係性について検討をしていく。その理由は以下の2つである。第1に、Huy (2001) の見解は、組織変化への計画的な介入に着目していて、伝統的なマネジメント・コントロール研究における経営者主導の立場⁵⁾と整合的であるためである。第2に、Huy (2001) の見解に依拠して、Chenhall & Euske (2007) が ABCM (activity-based cost management) に関して詳細なケース研究を行っており、その見解がマネジメント・コントロール研究の領域でも取り入れられた実績があるためである。

2 Huy (2001) による組織変化への計画的介入のフレームワーク

2.1 組織変化に対する2つの視点

Huy (2001) は、組織変化への計画的な介入方法に関するフレームワークを提案している。ここで介入 (intervention) とは、何らかの支援を目的にして個人間やグループ間の今ある関係性の中に入っていくこと (Argyris, 1970, p. 15) を意味しており、ここでは、組織変化を引き起こすために経営者が行う意図的な介入が論点とされている。現実の企業経営では、環境変化にともない組織の状態を計画的に、しかも可能な限り合理的に変更しなければならない。Huy (2001) は、そのために経営者が組織に対して計画的に介入する方法について考察しているのである。

Huy (2001) によると、組織変化への介入方法は、①変化するコンテンツの種類 (2分類)、および②変化量 (2分類) という2つの視点を組み合わせて4つに分類され、それに基づいて経営者が組織変化を引き起こすための全体論的なフレームワークが提案されている。そのフレームワークを図示したものが図表2である。

図表2において、縦軸では変化するコンテンツが区分されている。Huy (2001) は、組織変化のコンテンツに関する Mintzberg &

図表2 Huy (2001) による組織変化への介入のフレームワーク

コンテンツ の明確性	変化量	
	断続的变化	継続的变化
明確なもの	公式的な組織構造	作業プロセス
(介入方法)	命令	技術的対応
漠然としたもの	信念・価値観	組織成員間の関係性
(介入方法)	教育訓練	社会化

出典：Huy (2001, p. 604) の Table 1 (形式などを一部変更)

Westley (1992) の見解に基づいて、変化するコンテンツを、①観察が容易で具体的な組織要素 (tangible) と②観察が難しく概念的な組織要素 (intangible) とに大別している。このうち、前者はさらに (a) 公式的な組織構造と (b) 作業プロセスに分けられ、後者はさらに (c) 伝統に根ざした信念・価値観と (d) 組織成員間の関係性に分けられる。このうち、具体的なものと比べて概念的なものの方が、変化させるのは難しい。

図表2において、横軸には変化量が区分されている。すなわち、①断続的に大幅な変化が起きる (= 断続的変化、episodic) か、②継続的に徐々に変化していく (= 継続的変化、continuous) かの違いである⁶⁾。

2.2 組織変化への計画的介入の方法

図表2を見ると、上述した組織変化の2つの視点、すなわち、変化するコンテンツと変化量とが組み合わされた形でフレームワークが示されている。まず変化の対象については、観察が容易で具体的な組織要素のうち、断続的変化の対象は公式的な組織構造であり、継

続的変化の対象は作業プロセスである。他方、観察が難しく概念的な組織要素のうち、断続的変化の対象は信念・価値観であり、継続的変化の対象は組織成員間の関係性である。

さらに、これら公式的な組織構造、作業プロセス、信念・価値観、組織成員間の関係性といったコンテンツを変化させるための具体的な介入方法として、①命令 (commanding)、②技術的対応 (engineering)、③教育訓練 (teaching)、④社会化 (socializing) が提案されている (図表2の網掛部分)。ここで、命令とは、チェンジエージェント (組織変化を引き起こす上で中心的な役割をもった者) による強制的な行為である。技術的対応とは、生産活動を改善するために、チェンジエージェントが作業工程を分析し再設計することである。教育訓練とは、チェンジエージェントが積極的に関与して、方向性が限定された形でなされる学習活動である。社会化とは、組織成員間の社会的関係性の質を高めるため、新たな関係づくりにチェンジエージェントが取り組むことである⁷⁾。このように Huy (2001) の見解では、組織変化のための経営

図表3 組織変化への介入方法の特徴

	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(経営者は、密接に結合した部品集合体の操縦者)	機械的組織(分析する人と作業する人が分かっている)	精神的拘置所(学習を一定の方向に導く)	有機体
時間的展望	当面	中期的	やや長期的	長期的
ペース	突然で急激	やや早い	漸進的	漸進的
目標とする状態	適切な事業ポートフォリオの構築	高い生産性と効率的な作業プロセスの実現	責任感があり適応力のある個人からなる集団の構築	半自律的な作業グループからなる民主的な集団の構築
チェンジエージェントの役割	命令者	分析者	教育者	促進者、手本
中心的なチェンジエージェントの典型的な身分	最高経営者層(外部コンサルタントによる支援を得て)	ワークデザイン・アナリスト、外部コンサルタント	外部コンサルタント	通常の組織成員
典型的なアクション	遵守の要求	分析、作業プロセスの設計、作業スキルの開発	精査、解明、教育	促進、共感、自己監視

出典：Huy (2001, p. 610) の Table 2、同 (p. 611) の Table 3 および Chenhall & Euske (2007, p. 610) の Table 1 より筆者作成

者による介入に焦点が当てられ、その介入方法が変化させるコンテンツに応じて4つ提案されている。

これら4つの介入方法の特徴を、Huy (2001) 自身の見解だけでなくChenhall & Euske (2007) の解釈も加味して7つの側面からまとめると、図表3のようになる⁸⁾。

なお、変化対象のコンテンツと関係づけられた4つの介入方法はいずれも、マネジメント・コントロールを広義にとらえた場合には、その重要な構成要素とされよう。マネジメント・コントロールは当初は、Anthony (1965) の見解に見られるように、会計数値を中心としたものとして狭く解釈されてきたが、その後、それ以外の多様なコントロール手段も含めて、それらの集合体として広義で理解されるようになってきた。たとえば、Malmi & Brown (2008) によるコントロール・パッケージ論（コントロール手段はその組合せ全体で総合体（パッケージ）として機能するという見解）⁹⁾ では、以下の内容をマネジメント・コントロールに含めている。

1. 伝統的な会計数値を中心としたコントロール手段
 - ①経営計画
 - ②サイバネティック・コントロール¹⁰⁾
2. 管理的コントロール
 - ①統制構造
 - ②組織構造
 - ③方針・手続き
3. 組織文化によるコントロール
 - ①クラン・コントロール
 - ②価値観・経営理念によるコントロール
 - ③象徴・儀礼によるコントロール

この Malmi & Brown (2008) による見解と結びつけると、Huy (2001) のいう「公式的な組織構造」を対象とした「命令」は 2. 管理的コントロールの②組織構造に相当し、「作業プロセス」を対象とした「技術的対応」は 2. 管理的コントロールの③方針・手続きに相当し、「信念・価値観」を対象とした「教育訓練」は 3. 組織文化によるコントロールのうちの②価値観・経営理念によるコントロールに相当し、「組織成員間の関係性」を対象とした「社会化」は 3. 組織文化によるコントロールのうちの①クラン・コントロールに

図表 4 大規模な変化に取り組む際の各方法の限界

命令	技術的対応	教育訓練	社会化
<ul style="list-style-type: none"> •変化への敵意と抵抗を引き起こす。 •信念と価値観の変化につながることがほとんどない。 	<ul style="list-style-type: none"> •全社的な統合性を犠牲にして、各事業単位の自律性が強化されてしまう。 •局所的な成功体験がほとんど波及していかない。 	<ul style="list-style-type: none"> •信念や価値観の変化が、常に行動の変化に結びつくわけではない。 •個人主義的な認識がなされるようになると、戦略の実現にほとんど結びつかない。 	<ul style="list-style-type: none"> •過剰な社会化によって、無秩序状態になりうる。各集団が異なる目的のために希少な資源をめぐって互いに争い、全体的な観点がほとんどないまま現場で資源への支出が行われる。 •インフォーマルな集団による気ままな学習によって、組織能力が低下し、選択肢の幅が狭まり、組織に硬直性をもたらすことがありうる。

出典：Huy (2001, p. 612) の Table 4 (形式などを一部変更)

相当する¹¹⁾と考えられる。

2.3 大規模変化のための組み合わせ

上記のような特徴のある介入方法であるが、特に大規模な組織変化を引き起こそうとする際に着目すると、それぞれの介入方法には図表4のような限界がある。

このように、介入方法にはそれぞれ限界があるため、特に大規模な組織変化を引き起こそうとする際に単独ではなく、各介入方法を組み合わせて適用する必要があると Huy (2001) は主張している。すなわち、これら4つの介入方法は、相互排他的に用いられるものではなく、適切に組み合わせ互いに補完的に用いることで、組織を抜本的に変化させる効果が期待されている¹²⁾。

この点について筆者なりに、前述の図表3で示した組織のメタファーに関連づけて別の角度から説明すると次のようになる。すなわち、図表3からは、組織そのものが多様な側面を有していることが分かる。具体的には、機械式時計（経営者は、密接に結合した部品の集合体の操縦者）、機械的組織（分析する人と作業する人が分かれている）、精神的拘置所（学習を一定の方向に導く）、有機体というそれぞれ異なるメタファーによって組織の特定の側面をとらえている。そして、これら組織の異なる側面に合わせて、命令、技術的対応、教育訓練、社会化、といったように対応策も異なっている。つまり、組織には多様な側面があり、その多様な側面を持つ組織を変化させるためには、それぞれの側面に合わせて複数の方法を組み合わせて適用することが必要とされるのである¹³⁾。ここで注目すべきは、組織変化という現象の対象である組織自体に多様な側面があることである。

このように、Huy (2001) の見解では、それぞれの介入方法単独ではなく、それら各方法を組み合わせることで組織変化を引き起こすことになる。このことは、マネジメント・

コントロールとの関係で見た場合には、コントロール手段はその集合体として機能するというコントロール・パッケージ論に通じるものがあると解釈されよう。

各介入方法を組合せて適用する場合には、さらに検討しなければならない点がある。Huy (2001) は指摘している。それを筆者なりに整理してみると、検討すべき課題は以下の3つである。

- ① どの方法とどの方法を組み合わせるかという相性の問題
- ② その組合せだとしても、それらをどのような順番で適用するかという順序の問題
- ③ その順番だとしても、それらを適用するタイミングとそのペースはどうするかという運用の問題

このように、大規模な組織変化を引き起こすためには、いくつかの介入方法を組合せて適用する必要があるが、その際には単にどの介入方法を組み合わせるかということだけでなく、さらにそれらをどのような順番で、どのようなタイミングとペースで適用するか、ということも問題となる。つまり、介入方法の同じ組合せであっても、それを適用する順番が異なれば、組織変化をうまく引き起こすこともできれば、そうでないこともありえる。さらに、介入方法の同じ組合せで、同じ順番で適用しても、そのタイミングとペースが異なれば、組織変化をうまく引き起こすこともできれば、そうでないこともありえる。

たとえば、Huy (2001) 自身がその論文の付録で、介入方法の同じ組み合わせの同じ順序でもタイミングが異なったことによって、組織変化の成否が分かれた事例を紹介している。それによると、ブリティッシュ・エアウェイズ (British Airways) では、1990年代の後半に、将来の競争激化を見越したリストラ策（「命令」）を、最高益を記録した時と

いう最悪のタイミングで発表したため、従業員の強い反発を引き起こしてしまい、その後実施された「教育訓練」および「社会化」もうまく機能しなかった。他方、エア・フランス (Air France) では、リストラ策 (「命令」) の公表に対して反発を受けながらも、「社会化」と「教育訓練」によって従業員の理解に努め、時間をかけて「命令」という介入方法に取り組んだため、組織変化に成功した。

つまり、介入方法の組合せ、順序、タイミングとペースが適切か否かは、Huy (2001) の見解によると、その際のコンテクストに照らして判断される。すなわち、同じ介入方法であっても、それを受け入れるだけの土壌が整っていれば機能するが、そうでなければ、うまく機能せず失敗してしまう、ということである。このように、組織変化を引き起こすプロセスは実に複雑で、単に特定の介入方法を用いるか否かが組織変化に成否に結びつくといった単純な関係性では、決してとらえられないのである。

3 Huy (2001) の見解に依拠したマネジメント・コントロール研究の例

Chenhall & Euske (2007) は、Huy (2001) による組織変化のフレームワークに依拠して、ABCM の導入を通じて組織変化が生じたプロセスを明らかにしている。

研究対象は2つの軍事組織 (オーストラリアとアメリカ) で、組織変化については、伝統的な戦闘教義に根ざした文化において、より管理志向が高まっていったこととしてとらえている。研究目的は、そのような組織変化において、マネジメント・コントロール、具体的には ABCM が果たした役割を解明することであり、その説明理論として Huy (2001) のフレームワークが採用されている。組織文化が変化していった過程は時系列的に3段階に分けられ、各段階で、「命令」、「技術的対

応」、「教育訓練」、「社会化」という介入方法がそれぞれの組織でどのようになされたかについて、詳細な記述がなされている。

この Chenhall & Euske (2007) の研究では、組織文化を変化させるための ABCM の導入の過程が、そのための仕組みづくりという「命令」、作業プロセスの分析という「技術的対応」、ABCM についての「教育訓練」、予算圧力への直面という「社会化」という Huy (2001) のフレームワークを用いて詳細に記述されている。注目すべきは、Huy (2001) の主張と同様に、この Chenhall & Euske (2007) の研究でも、複数の介入方法が特定の組合せで、特定の順序で、特定のタイミングとペースで適用され、それに応じて組織変化がどのように生じてきたかということが、時系列的に明らかにされている点である。それは決して単純なものではなく、一部の部署では成功したり他の部署では失敗したりして、多くの要因が複雑に重なり合ったプロセスであった。その複雑なプロセスを見るならば、組織変化とマネジメント・コントロール (この場合は ABCM) との関係性は、「ある手段を適用してある結果が得られた」というような単純な図式では、決してとらえることのできないものである。

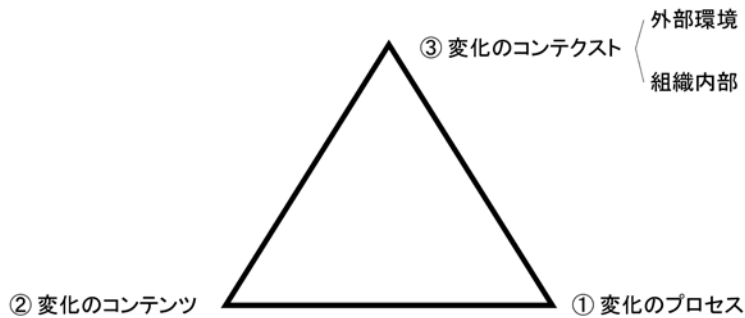
4 Huy (2001) のフレームワークの特徴

4.1 Pettigrew (1987) による「組織変化の3要素」

上記のようにマネジメント・コントロール研究でも採用されている Huy (2001) のフレームワークには、どのような特徴があるのか。それを、Pettigrew (1987) による「組織変化の3要素」に照らして整理していきたい。

組織論の研究者である Pettigrew (1987) によると、組織変化には、図表5に示したように、3つの要素があるとされる。すなわち、第1に、どのような行動や相互作用から組織

図表 5 組織変化の 3 要素



出典：Pettigrew (1987, p. 657) の Figure 1

が変化していったのかという「変化のプロセス」、第2に、組織の構成要素のうち、何が変化したのかという「変化のコンテンツ」、第3に、その変化がどのような状況下で生じたのかという「変化のコンテキスト」である。そのコンテキストはさらに、企業を取り巻く社会的・経済的環境といった組織外部のものと、組織構造や組織文化といった組織内部のものに分けられる。このPettigrew (1987) の見解を見ても、組織変化というものが多様な側面を持った現象であることが判明しよう。

以下では、このPettigrew (1987) の見解を基礎として、①組織変化のプロセス、②組織変化のコンテンツ、③組織変化のコンテキスト、という3つの観点から、Huy (2001) による組織変化のフレームワークの特徴を明らかにしていきたい。

4.2 組織変化のプロセスに関する特徴

組織変化のプロセスに関してHuy (2001) のフレームワークには、先行研究のレビュー結果などと照らし合わせみると、つぎのような2つの特徴¹⁴⁾があると考えられる。

- (1) Van de Ven & Poole (2005) による組織変化研究の類型のうち、アプローチ2 (組織実体の変化に関するプロセス研究)

に相当すると解釈できる。

- (2) 組織変化に対して、創発的アプローチではなく、経営者の意図に基づいた計画的アプローチを採用している。

- (1) 組織実体の変化に関するプロセス研究
組織論の領域において、Van de Ven & Poole (2005) は組織変化研究の類型化を試みている。具体的には、組織の存在論と組織変化の認識論という2つの次元¹⁵⁾から、組織変化研究は図表6のように、4つに整理される。

- (a) アプローチ1：組織実体の変化に関する分散研究

これは、存在論としては組織をモノ (名詞) と見て、認識論としては組織変化を変数化して把握するもので、研究方法としては分散研究¹⁶⁾が採用される。このアプローチの典型的な問は、組織変化の因果関係、相関関係がどのようになっているか、というもので、組織変化を従属変数とし、それを独立変数によって説明することが試みられる。

- (b) アプローチ2：組織実体の変化に関するプロセス研究

これは、存在論としては組織をモノ (名詞) と見て、認識論としては組織変化をそのプロセスの叙述によって把握するもので、研究方法としてプロセス研究¹⁷⁾が採用される。こ

図表 6 組織変化研究の類型

		組織の存在論	
		モノ、組織	過程中、組織化
組織変化の認識論 (研究方法)	変数化 (分散研究)	アプローチ1 組織実体の変化に関する分散研究	アプローチ4 組織化に関する分散研究
	叙述 (プロセス研究)	アプローチ2 組織実体の変化に関するプロセス研究	アプローチ3 組織化に関するプロセス研究

出典：Van de Ven & Poole (2005, p. 1387) の Table 2 (形式などを一部変更)

のアプローチの典型的な問は、組織実体の変化がいかに生じてきたか、というもので、その場合、組織変化は、一連の事象や段階、サイクル、状態としてとらえられ、その叙述によって変化が把握される。

(c) アプローチ3：組織化のプロセス研究
これは、存在論としては、組織は組織化（動詞）という過程にある¹⁸⁾と見て、認識論としては組織変化を叙述によって把握するもので、研究方法としてはプロセス研究が採用される。この場合には、集団的行為を解き明かすことになる偶発的な行動・活動を叙述することが行われる。このアプローチの典型的な問は、行為への意味の付与やコンフリクトの解消、指示の拒絶などの過程はどのようであったか、というもので、全てが過程にある¹⁹⁾ととらえられ、組織変化もその一つに過ぎないとされる。

(d) アプローチ4：組織化の分散研究
これは、存在論としては、組織は組織化（動詞）の過程にあると見て、認識論としては組織変化を変数化して把握するもので、研究方法としては分散研究が採用される。このアプローチの典型的な問は、組織の進展しつつある過程の構造はどのようになっているか、

というもので、その際には、組織変化の過程自体を数理モデルやシミュレーションによって説明することが試みられる。

この Van de Ven & Poole (2005) による組織変化研究アプローチに Huy (2001) の研究を位置づけてみると、以下のようになるであろう。まず、Huy (2001) の見解では、組織構造や信念・価値観といった特定のコンテンツがあるものから別のものへ移行したことをもって組織変化がなされたと理解されているので、存在論としては、組織をモノ（名詞）としてとらえていることが判明する。次いで、認識論ないし研究方法について見ると、組織変化を引き起こすために、どの介入方法を組み合わせ、どの順番でどのタイミングとペースで適用するか、ということの問題視していることから、そのプロセスの叙述によって変化を認識するプロセス研究が採用されていることが判明する。以上のことから、Huy (2001) の研究は、Van de Ven & Poole (2005) のいうアプローチ2の組織実体の変化に関するプロセス研究に該当するものと解釈できよう。

Van de Ven & Poole (2005) によると、図表6に示されているように、Huy (2001)

の研究が位置づけられるアプローチ2以外に、3つものアプローチが存在している。つまり、組織変化研究自体が多様な形で行われていて、Huy (2001) の研究は、いくつかのアプローチの中の一つに過ぎないことに注意しなければならない。Huy (2001) のフレームワークをマネジメント・コントロール研究に適用する際には、この点を明確に意識しておくことが必要であろう。

(2) 計画的アプローチ

組織変化をどのようなプロセスで実現するかについては、①計画的アプローチ (planned approach) と②創発的アプローチ (emergent approach) という2つのアプローチが考えられる (Burnes, 2017, p. 362)。

このうち Huy (2001) のフレームワークでは、その論文のタイトル “Time, temporal capability, and planned change” から判明するように、組織変化に対する計画的アプローチが採用されている。Huy (2001) に依拠した Chenhall & Euske (2007) の研究も必然的に計画的アプローチに考察対象が限定されている。

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に関する Kurt Lewin の主張にあり、1980年代初頭までは広く受け入れられていた (Burnes, 2017, p. 361)。たとえば、Lewin (1947) によると、組織変化は、①現状の解凍 (unfreezing)、②新型への移行 (moving)、③新型の再凍結 (refreezing) という3段階を経てなされるとされた²⁰⁾。

しかしながら、計画的アプローチに対しては、目標、方法、タイムテーブルを事前に定めることを重視し、経営者に過度に依存しているとの批判がある。すなわち、経営者は行動の結果を完全に予測できると仮定しており、また、計画された内容は、組織成員によって正しく理解され、反対なく受け入れられ、定められた通りに実行されると仮定して

いる点に対して批判がある (Burnes, 2017, p. 362)。

環境変化が激しくなり不確実性が高まるにつれ、計画的アプローチにはこのような批判がなされるようになり、代わりに、創発的アプローチが主張されるようになってきた。すなわち、組織変化は、継続的でダイナミックなプロセスであって、計画なしに予測不可能な形で、組織成員による日々の行動 (たとえば環境適応の試みやグループ間の主導権争い、古い社会的現実への反発や挑戦) から創発してくるとの理解である (Burnes, 2017, pp. 362, 366)。その特徴は、第1に、計画的アプローチのように、直線状であらかじめ計画された現象として変化を捉えるのではなく、組織成員による日々の行動から創発してきた継続的なプロセスとして変化を理解すること、第2に、計画的アプローチとは異なり、組織変化のプロセスでは、権力や駆け引きが重要な役割を果たすと理解すること、にある。

このように組織変化が生じるプロセスは多様で、計画的なものと同発的のものがある。そのうち、Huy (2001) のフレームワークは、創発的アプローチではなく、あくまでも計画的アプローチを採用している。したがって、Huy (2001) のフレームワークをマネジメント・コントロール研究に適用する際には、この点にも注意しなければならない。

4.3 組織変化のコンテンツに関する特徴

組織変化のコンテンツに関して Huy (2001) のフレームワークには、筆者なりに分析してみると、つぎのような2つの特徴があると考えられる。

- (1) 変化するコンテンツに関しては、その種類に着目している。
- (2) 変化した結果としての新たなコンテンツは妥当なものであると仮定していると解釈できる。

(1) 変化するコンテンツの種類への着目

前述したように、Huy (2001) の見解では、①公式的な組織構造、②作業プロセス、③信念・価値観、④組織成員間の関係性、というコンテンツの種類に着目し、それが具体的なものであるほど変更が容易であると理解している。

(2) 新たなコンテンツの妥当性の仮定

他方で、それらのコンテンツが変化する方向性、すなわち、結果として生じた新たなコンテンツについては、一部の例外を除いて²¹⁾、議論の俎上にのせられていない。あくまでも検討対象は、各介入方法の組合せ、順序、タイミング、ペースという変化のプロセスであって、経営者が選択したその方向性自体は妥当であると仮定されている、と解釈できる。すなわち、コンテンツの種類に着目しつつもその妥当性が仮定されているので、Huy (2001) の最大の関心事は変化のプロセスであって、経営者の視点から組織変化をいかに計画するかに焦点が当てられていると理解できよう。

新たなコンテンツの妥当性を仮定している点は、そもそも Huy (2001) のフレームワークでは経営者による組織変化への計画的介入に焦点があるので、当然であると言えるかもしれない。しかしながら、そのような仮定があることを、そのフレームワークをマネジメント・コントロール研究に適用する際には意識しておく必要があると考える。そうしないと、あたかも Huy (2001) の提案が万能薬であるかのごとき誤解を生じさせかねないからである。

4.4 組織変化のコンテキストに関する特徴

組織変化のコンテキストに関して Huy (2001) のフレームワークには、筆者なりに分析してみると、つぎのような特徴があると

考えられる。

- (1) 組織変化を計画する際において、コンテキスト（特に組織内部）が重要な役割を果たす。
- (2) そのフレームワーク（図表2を参照）自体には、コンテキストは含まれていない。

(1) コンテキストの重要性

Huy (2001) の見解では、介入方法の組合せや順序、タイミングとペースといった介入プロセスが妥当かどうかの判断は、先に2つの航空会社のケースで示したように、その際のコンテキストに照らしてなされることになる。このようにコンテキストが重要であるのは、Pettigrew (1987) が「組織変化の3要素」の一つとしてコンテキストを位置づけていることから判明しよう。

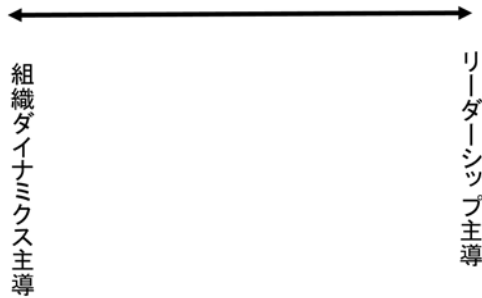
(2) フレームワークにおけるコンテキストの非掲載

ただし、Huy (2001) は、コンテキストの重要性を指摘するのみで、それがフレームワークの中に明示的に取り入れられているわけではない。すなわち、4つの介入方法との関連で組織内部のコンテキストについて検討するということとはなされていない。

そこでその点を補うため、以下では、de Wit & Meyer (2014) による組織内部のコンテキストのアイデア²²⁾に依拠して、その具体的な関連についての一つの見解を示していきたい。

de Wit & Meyer (2014) によると、組織内部のコンテキストは、①リーダーシップ主導のコンテキストと②組織ダイナミクス主導のコンテキストに大別される。ただし、この2つは両極端な理念型であって、現実の姿はその間のどこかに位置する中間形態である（図表7を参照）。

図表7 組織内部のコンテキスト



出典：de Wit & Meyer (2014) の第11章より筆者作成

一方の極であるリーダーシップ主導のコンテキストでは、その組織は経営者のコントロール下にあり、経営者の意図に基づいて組織変化がなされる状況にある。他方の極である組織ダイナミクス主導のコンテキストでは、事前のシナリオが存在せず、混沌とした中で組織成員の活力に任せて合意形成が行われており、現場からのボトムアップで組織変化が推進されている状況にある。

de Wit & Meyer (2014) のこのような見解に依拠するならば、組織内部のコンテキストとの関連で、前述の介入方法は以下のように整理できるであろう。すなわち、「命令」や「技術的対応」については、リーダーシップ主導のコンテキストでもうまく機能するが、他方、「社会化」や「教育訓練」については、そのコンテキストがある程度組織ダイナミクス主導寄りでなければ、必ずしもうまく機能するわけではない。なぜならば、公式的な組織構造や作業プロセスといった明確な組織コンテンツは、Huy (2001) の見解では、比較的短いタイムスパンで変更がなされるとされ、そのためリーダーシップ主導により短期間で変更できる可能性が高いと考えられる。これに対して、信念・価値観や組織成員間の関係性といった漠然とした組織コンテンツについては短期間では変更させることが難しいとされるため、リーダーシップ主導で変化させることは必ずしも容易ではなく、組

織成員自らによる時間をかけた関与がその成否に大きな影響を及ぼすと考えられるためである。

以上、重要性が指摘されつつも、Huy (2001) にフレームワークに明示的に取り入れられていなかった組織内部のコンテキストを、筆者なりに、de Wit & Meyer (2014) の見解に依拠して検討してみた。組織内部のコンテキストは、マネジメント・コントロールの中核を組織成員への影響活動(伊丹, 1986, p. 35) としてとらえた場合には、マネジメント・コントロール研究でも重要な意味を持っている。したがって、Huy (2001) のフレームワークをマネジメント・コントロール研究に適用する際には、明示的に扱われていないコンテキストをどのように処理するのかについて検討しなければならない。本稿で筆者が行った試みはその一つに過ぎず、当然、その他の異なる形で検討することも可能であろう。

結びにかえて

環境は急激に変化している。したがって、マネジメント・コントロールには、所与の目標の効率的な実行だけではなく、組織を望ましい方向にいかに変えるかということがその重要な役割として期待されているであろう。本稿では、マネジメント・コントロール研究

への適用を念頭に置いて、計画的に組織変化に引き起こすための Huy (2001) のフレームワークの特徴を明らかにしてきた。

Pettigrew (1987) の見解に基づいたその特徴の最終的なまとめは、図表 8 のように示すことができよう。

ここで、Huy (2001) のフレームワークにおいて注目すべき点を挙げると、以下の 2 つがある。

第 1 に、前述したように、Huy (2001) のフレームワークはマネジメント・コントロール研究における経営者主導の立場と整合的である点である。このことは、変化のプロセスに対するアプローチとして、計画的アプローチを採用していることから判明する。したがって、Huy (2001) のフレームワークは、たとえば 2010 年台初頭における JAL 再生について、マネジメント・コントロールとの関連で検討する際に、有用な基礎を提供すると考えられよう²³⁾。

第 2 に、Huy (2001) のフレームワークは、ある一つの介入方法の妥当性ではなく、多様な介入方法をいかに組み合わせるのかを問題視している点である。これは、コントロール・パッケージ論に通じるものがある。しかも、各方法を組み合わせる際には、順序、タイミングとペースも検討しなければならない、これは Van de Ven & Poole (2005) のいうプロセス研究（厳密には、組織実体の変化に関するプロセス研究）に位置づけられる。

他方、Huy (2001) のフレームワークの限界について見ると、結果として創発してきた組織変化を説明できない、という点がある。たとえば、Plowman et al. (2007) は、1990 年代末から 2000 年代中頃にかけてアメリカのある教会で組織変化が意図せざる形で創発してきたケースを詳細に紹介しているが、その状況をこの Huy (2001) のフレームワークではうまく説明することができない。このため、マネジメント・コントロール研究において Huy (2001) のフレームワークを適用する際にも、この点が限界になろう。たとえば、Burgelman (2002) は、1980 年代のインテルにおける意図せざる事業ポートフォリオの変化が生じた状況を内部生態系モデルによって説明している。その際におけるマネジメント・コントロールの役割については、Huy (2001) のフレームワークを適用して明らかにすることはできないのである²⁴⁾。

本稿では、Pettigrew (1987) の研究を基礎として、Huy (2001) のフレームワークの特徴を整理してみたが、最終的にそれは図表 8 のようにまとめることができる。組織変化に関する Huy (2001) の見解はその全体像の一部（図表 8 の網掛部分）に過ぎず、その他にも異なる立場や視点があることが判明する。マネジメント・コントロール研究では、このように組織変化が実に複雑な現象であるということを念頭に置いておく必要がある。そして、そのような複雑な現象のどの部

図表 8 Huy (2001) の見解の特徴（まとめ）

変化の側面	プロセス	コンテンツ	コンテキスト
Huy (2001) の見解	<ul style="list-style-type: none"> 組織実体の変化に関するプロセス研究 計画的アプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> 種類に着目 	(重要性の指摘はあり)
他の立場・視点	<ul style="list-style-type: none"> 分散研究や組織化に関する研究 創発的アプローチ 	<ul style="list-style-type: none"> 新たなコンテンツの妥当性の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 筆者の提案(リーダーシップ主導/組織ダイナミクス主導の組織内部のコンテキスト)

出典：筆者作成

分を抜き出した上で具体的な検討をしているかを明確に意識しておく必要がある。本稿で取り上げた Huy (2001) のフレームワークも、特定の側面に限定したものであった。そのような限定性を意識しておかないと、ある特定のアプローチによって描き出され目の前に現れた姿が、組織変化のすべてだと誤解し

かねないからである。マネジメント・コントロール研究では、組織変化が複雑な現象であることを認識しなければならず、あまりにも単純化してとらえてしまつて本末転倒にならないように注意しなければならないと考える。

(注)

- 1) 本稿は、日本原価計算研究学会第44回全国大会・自由論題報告(2018年8月31日)における報告内容を基礎にして、その際の質疑応答結果を踏まえそれに修正を加えて執筆したものである。
- 2) organizational change は経営学の領域では「組織変革」と訳されることが多いが、そこには漸進的な変化も含まれるため、本稿ではそれを「組織変化」とあえて表記した。
- 3) 組織変化は、日本企業にとっても現実的な対応を迫られる深刻な課題となっている。技術革新やグローバル展開のために構造改革に着手している企業の事例は多い。たとえば、2018年上半期(1~6月)の日本企業による海外企業のM&A(合併・買収)の総額は、前年同期の約3.2倍に当たる11兆7361億円に達し、過去最高を更新した(調査会社レコフ集計)。京セラ、日本電産は再生救済型のM&Aで企業規模を拡大したことで知られている。企業のM&Aも組織変化の重要な手段であり、後述するように、Huy(2001)のフレームワークでも、公式的な組織構造は考察対象となっている。
- 4) Al-Haddad & Kotnour (2015) は、組織変化研究を、①変化のタイプ、②変化の促進要因、③変化の方法、④変化の成果という4つの視点から整理して、個々の論点をその全体像の中に位置づけようとしている。
- 5) ここで経営者主導の立場とは、Anthony(1965)が戦略計画を所与としてオペレー

ショナル・コントロールとの間にマネジメント・コントロールを位置づけたように、経営者を出発点としてトップダウンで計画とコントロールがなされる状態を前提とした立場を意味している。逆に言えば、現場からのボトムアップで、マネジメント・コントロールを通じて戦略が創発してくるような状況は対象外とされている。

- 6) なお、Meyer et al. (1990)、Weick & Quinn (1999)、By (2005) の見解に基づいて、変化量のとらえ方を組織変化に関する先行研究から抽出してみると、① episodic、② discontinuous、③ intermittent、④ continuous、⑤ evolving、⑥ incremental という概念があることが分かる。これを、Huy (2001) は、①断続的变化と②継続的变化という2つに大別して把握していると解釈できる。
- 7) 教育訓練と社会化とは、次のように相違している(Chenhall & Euske, 2007)。教育訓練は、組織成員の認知枠組みを変えることによって行動に影響を及ぼそうとするプロセスである。この関係は、「信念・価値観の変化⇒行動の変化」と示すことができる。他方、社会化は、組織成員間の相互作用のあり方を変えることで、個々の組織成員の認識に影響を及ぼすことが想定されている。この関係は、「行動(組織成員間の相互作用)の変化⇒信念・価値観の変化」と示すことができる。
- 8) 「時間的展望」を見ると、命令、技術的対応、

- 教育訓練、社会化について、それぞれ「当面」、「中期的」、「やや長期的」、「長期的」と示されている。そして変化の「ペース」を見ると、それぞれ「突然で急激」、「やや早い」、「漸進的」、「漸進的」と示されている。つまりこの図表3からは、命令や技術的対応によって公式的な組織構造や作業プロセスを変化させるほうが、教育訓練や社会化によって信念・価値観や組織成員間の関係性を変更するよりも、短いタイムスパンで実行できる、ということを読み取ることができる。
- 9) Malmi & Brown (2008) 自身はそれを「パッケージとしてのマネジメント・コントロールの概念フレームワーク (MCS package conceptual framework)」という言葉で具体的に説明している。新江・伊藤 (2010) は、マネジメント・コントロール概念の拡張との関連で、Malmi & Brown (2008) やその他のコントロール・パッケージ論について検討している。
- 10) サイバネティック・コントロールは、①目標の設定、②アウトプットの測定、③アウトプットと目標との比較、④ (必要であれば) 是正措置の実施という手順で行われる (Kloot, 1997)。
- 11) クラン・コントロールとは、Ouchi (1979) が提唱した概念で、ここでクラン (clan) とは、氏族や仲間を意味する。すなわち、クラン・コントロールとは、氏族に相当するような小集団の仲間内での社会的規範を基礎としたコントロールである。その際、仲間内での相互作用から社会的規範が生まれたり変化していったりするもので、そのクラン・コントロールを、組織成員間の関係性を対象とした「社会化」に相当すると本稿では解釈した。
- 12) なお、図表3に示されているように、それぞれの介入方法の時間的展望とペースが異なっていることから、それらを組合せて用いることは、実際には必ずしも容易ではない (Chenhall & Euske, 2007)。
- 13) なお、多様な側面からなる複雑な事象を理解するには、作用している要素を仕分けして異なる要因の組合せとしてとらえなおすことが有用であることが多い。たとえば、その具体例としては、複雑な戦略形成プロセスを熟考戦略と創発戦略の組合せで解明した研究 (Mintzberg, 1978; Mintzberg & Westly, 1992) や、マネジメント・コントロールにおける効率性と革新性の同時追求を4つのコントロール・レバーによって達成しようとした見解 (Simons, 1995) などがある。
- 14) その他、組織変化のプロセスとの関連で、Huy (2001) のフレームワークは、Van de Ven & Poole (1995) による4つの組織変化モデル (①目的論的、②ライフサイクル、③進化論的、④弁証法的) に位置づけるならば、目的論的モデルに相当すると特徴づけることもできよう。というのも、Huy (2001) の研究は、経営者による組織変化への計画的な介入を考察対象としているからである。
- 15) なお、このうち組織変化の認識論から導き出されるものとして、さらに研究方法があり、そのため図表6では両者が併記されている。
- 16) 分散研究 (variance study) とは、一般線形モデルに基づいて、独立変数と従属変数の関係から事象を説明するものである (e.g. X と Y が多いほど、Z が生じやすい) (Van de Ven & Poole, 2005)。
- 17) プロセス研究とは、一連の事象がある結果を生み出したことを叙述によって説明するものである (e.g. A がなされ、次に B がなされ、結果的に C が生じた)。
- 18) この考えは、古代ギリシャのヘラクレイトスが言う「万物は流転する」という見方に通じるものがある (Van de Ven & Poole, 2005)。
- 19) たとえば、組織が不変であっても、それは組織が特定の状態を維持し続けている過程

- 中にあるととらえる。
- 20) ここで解凍とは、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である。
- 21) 図表4に示されているように、「技術的対応」、「教育訓練」、「社会化」に関しては、時にその新たな方向の妥当性に疑問が提起されることがある。
- 22) 新江・伊藤(2017)は、マネジメント・コントロールとの関連で、de Wit & Meyer(2014)の見解について検討している。その論文では、組織変化という現象にde Wit & Meyer(2014)の見解を当てはめて、そこから導き出されるアイデアを紹介している。
- 23) JAL再生におけるマネジメント・コントロール手段について、本稿で紹介した介入方法に結びつけてみると、以下のようなだろう。「命令」としては、関連会社の売却、不採算路線・事業の廃止・撤退など、「技術的対応」としては、路線別採算計算(部門別採算制度)の導入など、「教育訓練」としては、リーダー研修やJALフィロソフィ教育など、「社会化」としては、部門横断的な意識改革研修などが位置づけられよう。
- 24) そのインテルのケースについては、新江・伊藤(2012)がBurgelman(2002)の内部生態系モデルの中からマネジメント・コントロールの要素を導き出す形で検討を加えている。

(参考文献)

- 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.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (高橋吉之助訳『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社, 1968年)
- Argyris, C. (1970). *Intervention Theory and Method: A Behavioral Science View*. Addison-Wesley.
- Balogun, J., Hope Hailey, V. & Gustafsson, S. (2016). *Exploring Strategic Change* (4th ed.). Pearson.
- 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.
- Burgelman, R. A. (2002). *Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*. The Free Press. (石橋善一郎・宇田理訳『インテルの戦略—企業変貌を実現した戦略形成プロセス』ダイヤモンド社, 2006年)
- Burnes, B. (1996). No such thing as ... a "one best way" to manage organizational change. *Management Decision*, 34 (10), 11-18.
- Burnes, B. (2000). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics* (3rd ed.). Pearson.
- Burnes, B. (2017). *Managing Change* (7th ed.). Pearson.

- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5 (4), 369-380.
- 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.
- Goes, J.B., Friedman, L., Seifert, N. & Buffa, J. (2000), A turbulent field: Theory, research, and practice on organizational change in health care. In Friedman, L., Goes, J.B. & Savage, G. T. (Ed.), *Advances in Health Care Management: Volume 1* (pp.143-180), Emerald Group Publishing.
- Huy, Q. N. (2001). Time, temporal capability, and planned change. *The Academy of Management Review*, 26 (4), 601-623.
- Huy, Q. N. & Mintzberg, H. (2003). The rhythm of change. *MIT Sloan Management Review*, 44 (4), 79-84.
- Kloot, L. (1997). Organisational learning and management control systems: Responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8 (1), pp. 47-73.
- 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. (1978). Patterns in strategy formulation. *Management Science*, 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, H. & Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13 (S2), 39-59.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the designs of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848.
- 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.
- 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)
- 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.
- Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (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.
- 新江孝・伊藤克容. (2010). 「マネジメント・コントロール概念の再検討－コントロール手段の多様化をめぐる問題を中心に－」『原価計算研究』34 (2), 150-160.
- 新江孝・伊藤克容. (2012). 「マネジメント・コントロール概念の再検討－戦略創発との関係に着目して－」『会計学研究』26, 1-15.
- 新江孝・伊藤克容. (2017). 「マネジメント・コントロール概念の再検討－戦略変更に関する先行研究の分析－」『商学集志』87 (2/3), 1-17.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店。

(Abstract)

Various factors such as customer's taste, technological development, competitor's strategy, and market trends change business environment substantially. It's very difficult to predict a change of business environment correctly beforehand. A company has to adapt itself to environmental change appropriately. Temporary optimization and short-term high achievement are insignificant. A company must adapt itself to the environment for long-term continuation and development. An enterprise has to change intentionally to fit the environment.

The environmental adaptation an enterprise does is conceptualized as "organizational change". Without intention, an organization change can be achieved. Organizational change executed intentionally is more important as a management issue. Adaptation to environmental change is needed by present-day business management. An organizational change is an important problem which can't be avoided and passed by.

The concept of management control was established by Anthony (1965) . After that, various studies about management control have been accumulated. However, management control theory traditionally didn't consider a problem of organizational change sufficiently. Static optimization was prioritized for academic investigation. Researchers deferred dynamic optimum solution and didn't pay much attention to the process of organizational change. A problem of organizational change didn't come into the academic view. It's the indispensable role expected for management control to promote organizational change and control change process.

The authors consider a relationship between management control and organizational change in this paper. The framework of planned managerial intervention by Huy (2001) is useful for an analysis and is adopted in our investigation. There exist various means of management control in the expanded control package concept of management control. Therefore, the relationship between organizational change and management control can be complicated.

