

組織と文化	頻出度	1回目	2回目	3回目
	C	/	/	/

■平成29年度 第21問

組織を取り巻く環境の変化が激しくなるにつれて、絶えざる組織変革が求められる一方で、組織アイデンティティの重要性が認識されてきている。組織アイデンティティに関する記述として、最も適切なものはどれか。

- ア 異なる利害関係者が関わる組織においては、コンフリクトなどが頻繁に発生するため、組織アイデンティティは効果を発揮することができない。
- イ 組織アイデンティティは、業界内の自社の競争上のポジションなどを認識することを通じて確立されるもので、トップマネジメントが経営理念や組織文化に反映していく自社のイメージを意味する。
- ウ 組織アイデンティティは、組織の構成員による自己認識であるため、組織の外部からの影響を受けて変化する可能性が少なく、組織に強い一体感をもたらす効果がある。
- エ 組織アイデンティティは、他者から自社がどう見られているかを映し出すとともに自社のイメージを他者に印象付け、組織文化に埋め込まれると同時に組織文化の理解を表したものとなる。
- オ 単一の組織アイデンティティは外部環境への適応に対する抵抗要因となるため、複数の組織アイデンティティを持つことが、環境への過剰適応を生み出す可能性がある。

解答	エ
----	---

■解説

組織アイデンティティに関する問題である。組織アイデンティティは「その組織らしさ」のことであり、この概念はAlbertとWhettenによって導入された。彼らは組織アイデンティティを3つの問いと3つの基準で示している。3つの問いは「我々はどのような存在であるか」「我々は何になりたいか」「我々はどのようなビジネスを行っているか」であり、3つの基準は中心性、独自性、連続性である。これら3つの基準を満たすような組織の特徴を組織アイデンティティと呼ぶ。

ア：不適切である。異なる利害関係者が関わる組織においては、コンフリクトなどが頻繁に発生することは正しい。しかし、その場合、組織アイデンティティは異なる利害関係者を調整し、コンフリクトを和らげる効果を持っている。

イ：不適切である。組織アイデンティティは、まず設立時にトップマネジメントがビジョンを打ち出し、次に「自分たちは何者でないか？」ということから、自分たち自身の意味づけをする、さらに、「自分たちは何者か？」と考えるようになる。最後に組織メンバーによって中心性、独自性、連続性があると考えられる組織の特徴に関する合意形成がなされ組織アイデンティティは確立していく。

ウ：不適切である。組織アイデンティティは、組織の構成員による自己認識であり、組織に強い一体感をもたらす効果がある。しかし、組織アイデンティティは組織の外部からの影響を受けて変化することもある。

エ：適切である。組織アイデンティティは、他者から自社がどう見られているかを映し出すとともに自社のイメージを他者に印象付け、組織文化に埋め込まれると同時に組織文化の理解を表したものとなる。

オ：不適切である。単一の組織アイデンティティは必ずしも外部環境への適応に対する抵抗要因となるわけではない。また、複数の組織アイデンティティを持つことは、デメリットとして組織内コンフリクトを誘発し意思決定遅延、調整コスト上昇などが挙げられるが、メリットとして組織メンバーが多様な組織内の利害関係者の期待を満たすことができる、複数のアイデンティティを使い分け行動を変化させコンフリクトを緩和させることができる点も挙げられるため、必ずしも環境への過剰適応を生み出すとはいえない。

よって、エが正解である。

組織変革	頻出度	1回目	2回目	3回目
	C	/	/	/

■平成29年度 第22問

組織の計画的変革にはさまざまな手法があるが、その多くの背後にはK. レヴィン (Lewin) らが主張した、解凍—変化—再凍結モデルがある。この計画的変革モデルに関する記述として、最も不適切なものはどれか。

- ア 解凍の際には、新しいことを学ぶだけでなく、その人のパーソナリティや社会関係と一体化していることをやめることが含まれるため、変わろうというモチベーションを起こさせることが重要である。
- イ 解凍の際に変革に対して組織メンバーを動機づけるためには、自分たちの過去の失敗を認めることに対する不安や脅威を持たないよう、組織が危機に直面しているという意識を持たせないよう配慮する必要がある。
- ウ 再凍結の過程では、新しい行動様式を身につけた人にとって重要な他者たちから、その行動や態度を認めてもらえるかどうかを試す機会を持たせる必要がある。
- エ 再凍結の過程では、新しい役割や行動が、その人のアイデンティティにあっているかどうか、パーソナリティと矛盾しないかどうかを確認する機会を持たせる必要がある。
- オ 変化の過程では、模範的な役割を演じるロールモデルや信頼のおける仲間たちとの同一視と、そうした人々の立場から新しいことを学ぶことが必要である。

解答	イ
----	---

■解説

組織変革に関する問題である。クルト・レヴィンらの「解凍－変化－再凍結モデル」を軸にしている。「解凍－変化－再凍結モデル」は、氷の塊の形を立方体から円錐形に変える例えを使い、計画的組織変革の手法を説明しようとした。例えは、立方体の氷を解凍し、次に新しい形（円錐形）に成型し、最後にその円錐形の氷を再凍結させることで維持するというものであった。

これを組織変革のプロセスに置き換えると、①組織のメンバーの考え方や価値観に疑問を投げかけ新しい考え方を提案する（解凍）、②新しい考え方を組織内に浸透させていく（変化）、③新しい考え方を組織内に定着させる（再凍結）となる。

ア：適切である。解凍の際には、新しいことを学ぶだけでなく、その人のパーソナリティや社会関係と一体化していることをやめることが含まれるため、変革の進捗状況を伝えたり、変革が実現した場合の便益を提示することで、組織メンバーに「変わろう」というモチベーションを起こさせることが重要である。

イ：不適切である。解凍の際に変革に対して組織メンバーを動機づけるためには、自分たちの過去の失敗を認めることや、組織が危機に直面しているため変革をしなければ生き残ることができないという意識を持たせる必要がある。

ウ：適切である。再凍結の過程では、新しい行動様式を身につけた組織メンバーが重要と位置付ける人々から、その行動や態度を認めてもらえるかどうかを試す機会を持たせる必要がある。そして、メンバーは彼らに認めてもらうことでその行動や態度を維持・定着させようというモチベーションを保つことができる。

エ：適切である。再凍結の過程では、新しい役割や行動が、その人のアイデンティティにあっているかどうか、パーソナリティと矛盾しないかどうかを確認する機会を持たせる必要がある。その機会がなければ組織メンバーには「やらされ感」が強まり、結果的に新しい行動や態度を定着できなくなる。

オ：適切である。変化の過程では、まだ、組織メンバーが新しい行動様式などに自信が持てないため、模範的な役割を演じるロールモデルや信頼のおける仲間たちとの同一視と、そうした人々の立場から新しいことを学ぶことが必要である。よって、イが正解である。