

革新的組織の本質

唐 沢 昌 敬

1. 一般的特色

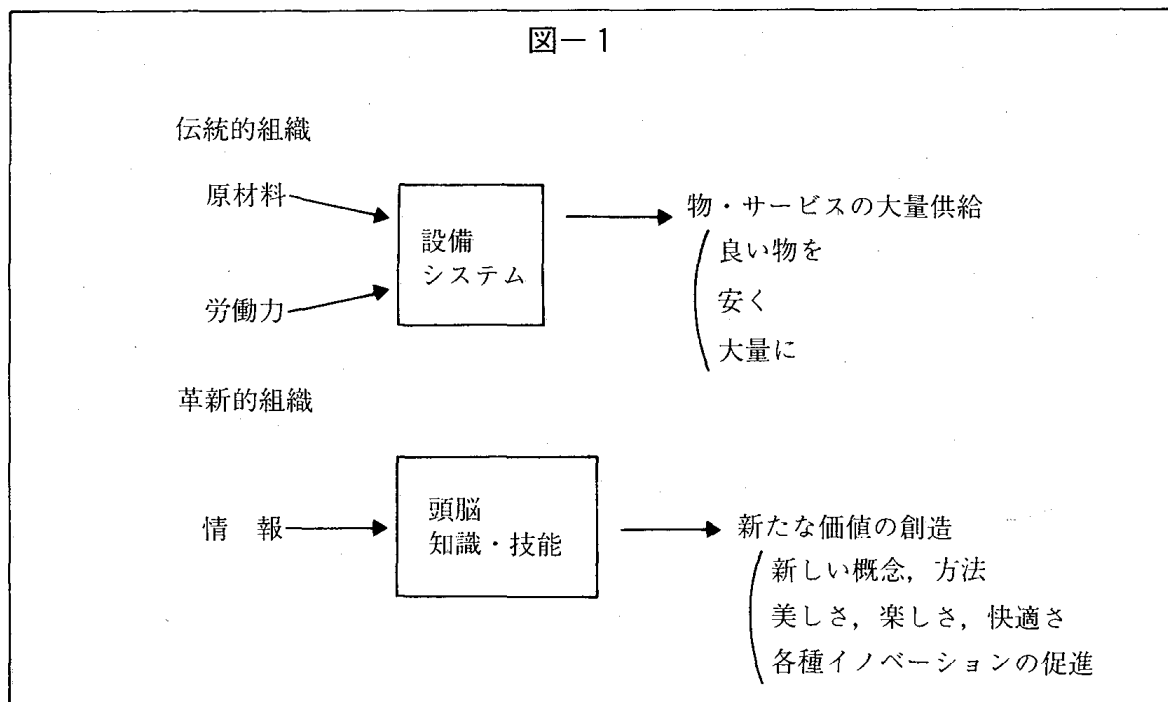
革新的組織は様々な分野の専門職業家¹⁾と専門家が集り、複雑で変動的な環境に対応している組織である。個性豊かな様々な分野の専門職業家と専門家が協働し、必要な知識・技能を弾力的に組み合わせ、依頼人の求める未知の新しい問題解決に、自由に、自律的に取り組み、創造的な仕事をしている。まさに時代の先端を行く組織である。革新的組織は、一部の最先端の分野に見出すことができる極めて例外的な組織のように思われているが、経済のサービス化、ソフト化の進展に伴い、様々な分野で身近に見出すことができる組織である。特に、知識・サービス部門において、数多くの革新的組織が成立している。ハイテク研究所、イベントの企画会社、クリエイティブなソフトウェアの開発会社、開発型機械の受注生産会社、コンサルティング会社、CIの会社、マーケットリサーチの会社、映像の制作会社、都市計画の会社、環境調査の会社、広告代理店、シンクタンク、社内報の制作会社などが高度な知識・技能を組み合わせ創造活動を行っている。また既存の組織の中でも、課題及び直面する環境に応じて、革新的組織の形態を採用している部門が増加している。

革新的組織では、情報と知識・技能と頭脳を結びつけ、頭脳の力を高めるとともに結集し、頭脳による価値創造を行っている。そこでは、複数の頭脳

の相互作用を通して、知識情報の質を高めるとともに、それらを総合化し、問題解決を行うとともに、新たな価値を創造し、イノベーションを進めている。

人間の頭脳が価値を生み出す新しい状況をネイスビッツは次のように述べている。「情報化社会において価値は労働によってではなく、知識によって生み出されることになる。マルクスの労働価値説は、工業経済の初期に生み出されたものだが、いずれ知識価値説にとってかわられることになるだろう。情報化社会においては、価値はマルクスが考えていたのとは異質の労働である知識労働によって増加される」²⁾ 産業化の初期の段階では、ネイスビッツの指摘のとおり、価値は労働から生み出された。産業化が進むにつれて、価値は、計画化、標準化、システム化を進め、産業効率を上げることによりもたらされている。こういった要請にこたえるために、伝統的組織では、工程の連続性を高め、工程を統合し、システム化・計画化・標準化を進め、エネルギーを集約的に利用し、技術を向上させ、最高の効率と品質を実現している。現代においては、知識・情報を駆使する頭脳の力、知識労働から生み出される価値が重要になっている。この知識労働を促進するのが革新的組織である。革新的組織では、情報と知識・技能と頭脳を結びつけ、知識労働の質を高め、ネイスビッツがいう、価値が知識労働によって生み出されるという状況を実現している。まさに、品質、効率を重んじた伝統的組織にかわる、新しい時代の要請にこたえる組織である。

革新的組織で行われるのは、新たな技術の発明・発見を中心としたイノベーションだけではない。既存の資源の価値を高めること、資源の組み合わせを変え価値創造力を高めること、新しい概念・方法を考え出すことなどの様々な創造活動と問題解決活動が行われる。人と設備の組み合わせを変え、新しい組織構造・管理制度を導入し、効率を上げ、品質を高め、顧客の価値を高める仕組みを作り上げること。構造的変化に伴う新しい社会的要請にこたえる新しい方法・概念を創造し、新しいフォーメーションを提示すること。また、新たなコンセプトを生み出し、デザイン、イメージ、空間の広がり、



快適さ、美しさ、楽しさを創造していくことである。

革新的組織の創造活動の特色は、大量生産できないことである。技術を中心とした価値創造は常にシステム化、画一化、規格化を指向し、均質化、安定化した財貨生産の流れに組み込まれる。それにより、さらに良質の製品がより安い価格で次から次へと供給されるようになる。これに対して頭脳による価値は大量生産できない。設計ソフト、汎用性ある事務管理ソフトの一部のように大量生産、大量販売できるものもあるが、基本的には受注の都度、全く新しいものを作り上げている。1回1回、知識・情報・経験・感性をフルに動員し、頭脳の力を中心に価値を創造している。そのイメージを作り上げるのに、時にはひとりで考え抜き、時には仲間と議論し、頭脳の相互作用を丁寧に繰り返している。したがって、基本的には頭脳による価値創造は生産性が上がらない。利用可能な時間のなかで実施できるコンサルティングの件数、システムの開発の数は限られてしまう。また頭脳の労働は何時間かければ確実に1本できるという性格のものではない。相当の時間を投入してもできない場合もあるし、予想外の短時間で完成することもある。今までの概念での生産性は上らないし、生産性のバラツキも大きい。

頭脳による価値創造は生産性の面のみならず、質の面でもバラツキを増加させる。誰が担当するか、人の組み合わせの違いによって仕事の質が著しく異なる。専門職業家組織においては、高度に標準化された知識・技能を特定の分野に適用するので、誰がやってもほぼ同じ質の結果が得られる。これに対して革新的組織においては、様々な分野の知識・技能をその時の状況に応じて弾力的に組み合わせ、未知の分野の仕事に取り組んでおり、仕事の質は、その時の頭脳集団の相互作用の質、個々の集中力に大きく依存している。

また、同じ人間が、同じ時間をかけても、同じ質のものが常に出来上がるわけではない。同じ人間、同じチームでも、仕事の質はその都度異なる。状況が類似していても同じ質の価値創造が行われるとは限らない。人間の精神活動は大変デリケートである。仕事の環境、その時の精神状態、仲間から啓発される頻度に応じて仕事の質は異なる。前回をはるかに上回る価値創造が行われる場合もあるし、前回をはるかに下回る価値創造しか行われない場合もある。

このような革新的組織における戦略的資産は、資本でも、設備でもない。価値創造できる頭脳である。伝統的組織では、価値は産業効率によって生み出される。工場・機械へ投資を行い、システム化、計画化、標準化を進め、産業効率を上げている。そこでは優れた機械設備とそれを効率的に利用するシステムと技術が戦略的資産となる。

これに対して革新的組織においては、価値は頭脳から生み出される。ここでいう頭脳は、単なる個々の知識・経験の深さだけではない。問題の解決にあたり、データベースを利用し、外部のネットワークを利用し、知識・経験・情報を高いレベルで動態化できる頭脳である。こういった頭脳が相互作用することにより価値創造力は飛躍的に高まる。革新的組織においては、こういった各種ネットワークと有機的に結びつき、問題に向けて知識を動態化できる頭脳が戦略的資産となり、様々なイノベーションを行っている。

2. 分 化

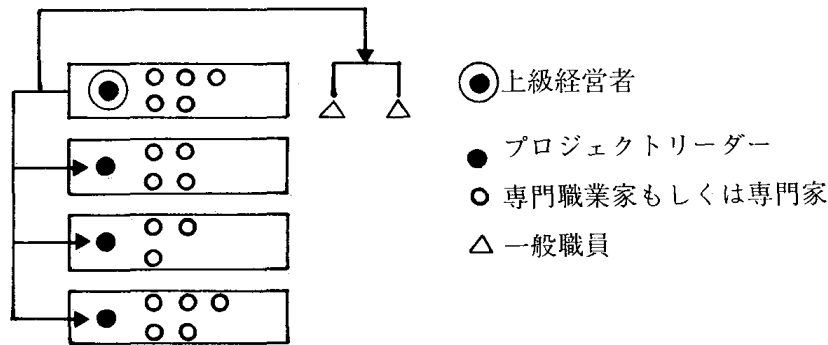
目的を達成するための活動は、多くの人々によって分担される。この分担をどのように行うかが分化の課題である。専門職業家組織では、専門職業家は依頼人の求めに自己完結的にこたえるのに必要な知識・技能を原則的にすべて備えているので、個人が基本単位となり必要に応じてチームが編成される。部門化が必要な場合は、単純に員数による部門化、地域別の部門化が行われている。

これに対して革新的組織においては、個人が依頼人の求めるサービスの提供に必要な知識・技能をすべて備えていることはほとんどまれであり、複数の専門職業家と専門家の知識・技能の組み合わせを前提としている。レベルの異なる様々な専門分野の専門職業家と専門家が革新的組織に所属し、協働して創造活動に従事している。したがってプロジェクトが基本単位となる。依頼人の求めるサービス内容に応じて、必要な知識・技能を持った専門職業家と専門家を集め、プロジェクトを編成し、プロジェクトを基本に創造活動を行っている。

したがって革新的組織のオリジナルな形態は、プロジェクトの連合体である。テーマごとに、問題解決に必要な知識・経験を持った頭脳と情報を集めた複数のプロジェクトにより構成されている。そこでは専門職業家と専門家がプロジェクトに所属し、創造活動を行い、仕事が完了すると解散し、新たなプロジェクトに再結集していくといった、プロジェクト中心の運営が行われている。未知の分野に、新たな知識・技能を弾力的に組み合わせ、創造活動を行っているという言葉がぴったりの状況であり、この形態の組織の創造性は大変高いといえる。

このオリジナルな形態は20名未満の比較的小規模な革新的組織に広く見られる。オリジナルな形態においては、特別に専任の経営管理者を置かないことが多い。図-2に見られるように、プロジェクトリーダーの中で有力な人が上級経営者を兼ねるのが一般的である。専門能力が高く、組織に献身し、

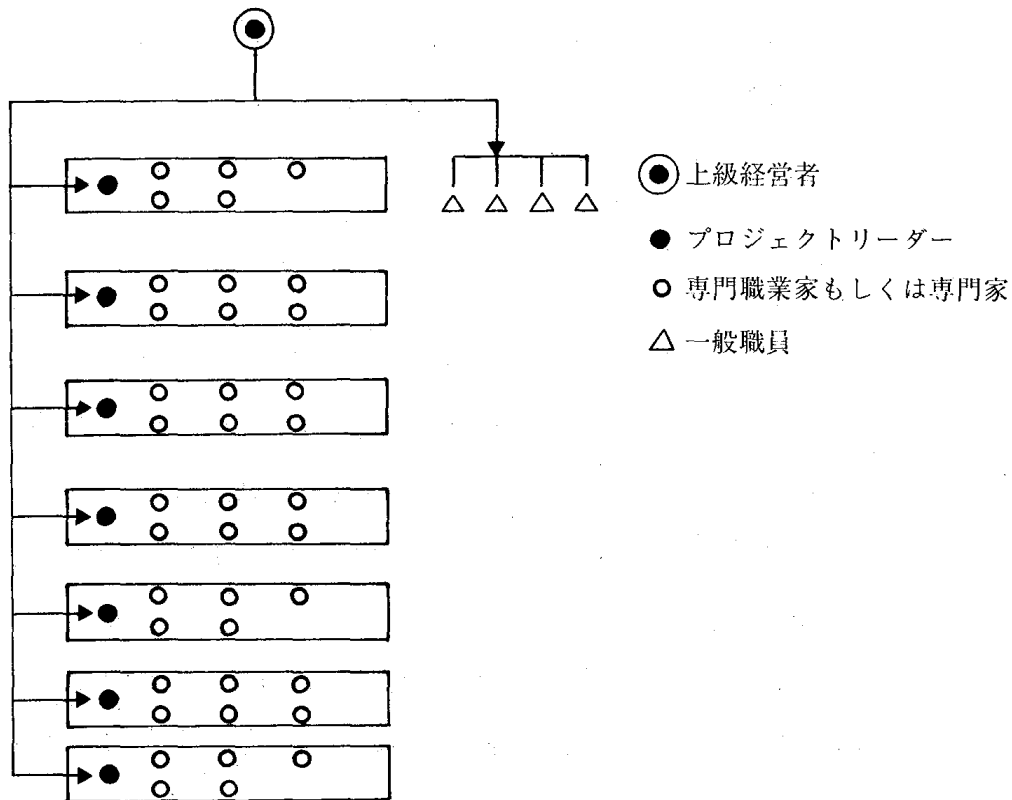
図-2



熱意があり、人間性の良い人が自然に連合体の上級経営者に選ばれ、その運営にあたっている。受注競争が厳しい場合は業務開発力も上級経営者となるための要件となる。上級経営者はプロジェクトリーダーとしてプロジェクトの管理・運営に従事しながら、全体の経営管理に従事し各種意思決定と調整を行っている。この規模の革新的組織においては民主的な決定が行われている。全体の運営、業務開発、プロジェクト間の調整はプロジェクトリーダーの合議のもとに決定されている。また、重要な経営活動についてはプロジェクトリーダーが必要に応じて上級経営者を補佐している。事務管理についても、事務部門の責任者は特別置かず、上級経営者が数名の一般職員を統括し、直接内容に関与している。経理・財務等の重要な事務については経営管理活動と同様、必要に応じて、その分野の業務に通じたプロジェクトリーダーが仕事を分担し、上級経営者を補佐している。

しかしながら規模が拡大するにつれて経営管理活動も増加する。相互調整、仕事の分担の決定、プロジェクトの効率の維持、仕事の質の確保、専門職業家及び専門家の採用、専門性を高める教育訓練の実施、損益の管理、中期的戦略の立案など経営管理業務が増加し、上級経営者が、その時間の一部を振り向けるパートタイムマネジメントでは対応できなくなってくる。この段階になると、専門職業家もしくは専門家のなかから、ふさわしい人が、プロジェクトから離れて、専任の経営管理者となる。専門職業家と専門家の数が20名～40名の規模になると、図-3のように経営と執行が完全に分離した形態に

図-3



なる。

専任の経営管理者が経営管理業務に従事するからといって、必ずしも中央集権的な運営が行われているわけではない。またすべての意思決定と調整に携わるわけでもない。重要な決定と調整は、上級経営者とプロジェクトリーダーの合議のもとに行われる。前述の重要な経営管理業務は、月に複数回開催されるプロジェクトリーダー会議等で協議され決定される。また、経営管理上の重要なテーマ、重要な専門知識・技能の管理については、プロジェクトリーダーが統合マネジャーを兼務し、相互調整機能を分担し、統合性を高めている。プロジェクトリーダーは引き続きパートタイムマネジャーとして全体の運営の一部を分担し、上級経営者を補佐している。

革新的組織は、高度な知識・技能を弾力的に組み合わせ、依頼人の求める未知の問題解決に取り組み創造的活動を行っているといっても、全く新しい知識を次から次へと適用しているわけではない。どんな組織でも少しずつ熟

練は蓄積する。数多くのプロジェクトをこなしていくうちに、知識・経験・情報が蓄積され、その中からその組織の得意な分野が形成されてくる。その程度は、メンバーの資質、業種、組織の歴史によって異なるが、その得意な分野を中心に複数の高度に標準化された知識・技能の分野が確立してくるのである。

ハイテクの研究所、イベントの企画会社のような一部の革新的組織においては、未知のテーマに、常に新たな知識・技能を組み合わせ問題解決にあたっている。しかしながら、多くの革新的組織においては、確立した、得意な知識・技能分野を中心に新たな知識・技能を加え、問題解決と創造活動を行っている。したがって規模が拡大するにつれて、確立した主要な知識・技能を中心とした部門化も行われている。

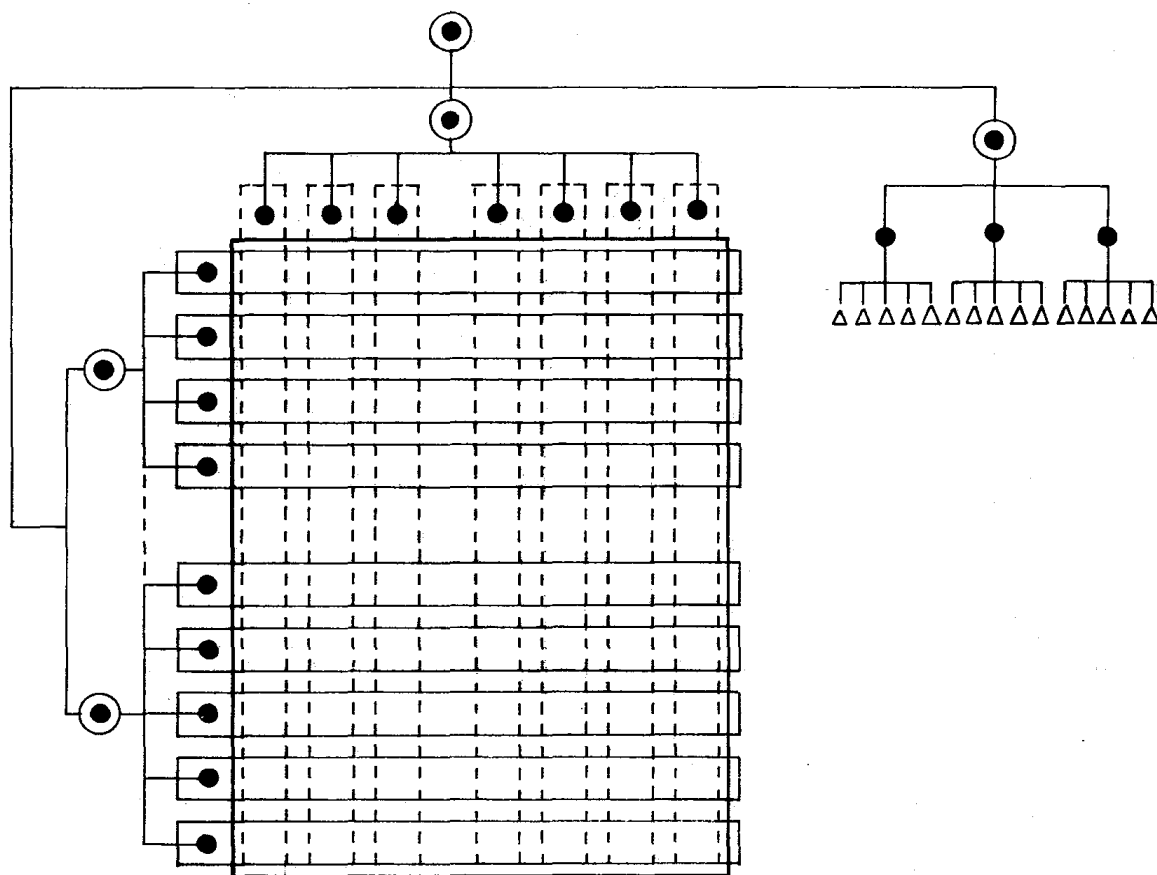
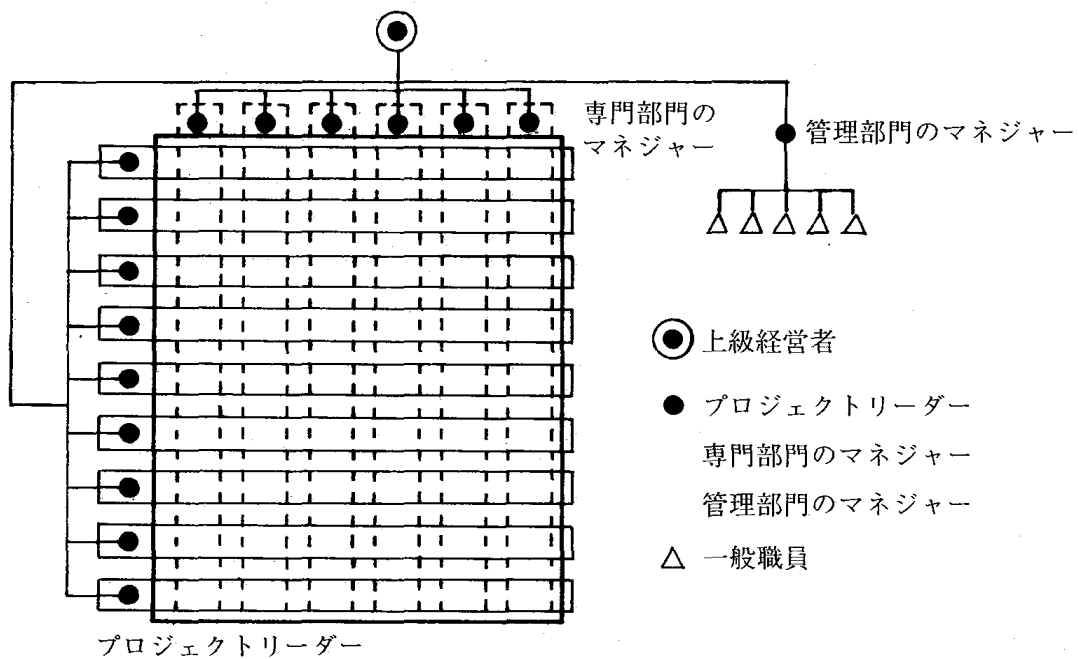
コンサルティング会社では、業務改善・情報システム・管理会計システム・戦略立案・財務管理といった主要な知識・技能分野ごとの部門化が行われている。環境調査の会社では動物調査・植物調査・地球環境・知域計画・設計といった主要な知識・技能分野ごとの部門化が行われている。中規模以上の革新的組織においてはプロジェクト別の部門分化と併せて、このような専門分野別の部門分化も行われ、マトリックス組織の形態となるのが一般的である。

革新的組織におけるタテの関係とヨコの関係の強弱は、適用される知識・技能の種類、仕事の性格などにより左右され一様ではない。中規模以上の革新的組織の運営形態を注意深く観察してみると、2つの形態が確認される。プロジェクトが中心となり、専門職業家は、そのプロジェクトに順次参加し、専門部門の管理者は、専門別の統合マネジャーとして支援活動を行う形態と、専門部門が中心となり、専門職業家は原則的に専門部門に所属し、そこからプロジェクトに参加していく形態とがある。外見的にはほぼ同じマトリックス組織の形態であるが、いずれの形態をとるかににより誰が影響力を持つかが全く異なる。前者ではプロジェクトリーダーが大きな影響力を持ち、後者では専門部門の管理者が大きな影響力を持つことになる。

プロジェクトリーダーのコンセプトを作る能力、現況を総合化する能力などプロジェクトリーダーの能力が重視される場合、もしくはプロジェクトリーダーと関与先との結びつき、業務開発力、調整力が重視される場合、プロジェクトリーダーが大きな影響力を持ち、プロジェクト中心の運営が行われる。映像の制作会社、CIの会社、ゲームソフトの開発会社ではプロデューサー（プロジェクトリーダー）が大きな影響力を持っている。サービスの質、適用する知識の量と質、仕事の方法と手順、スケジュールの決定のみならず、どの仕事を担当するか、プロジェクトに誰を所属させるか、外部資源をどの程度利用するかといった点についても、プロジェクトリーダーが強い影響力を持っている。これらの点については、プロジェクトリーダーが上級経営者と調整しながら実質的に決定している。また、専門職業家や専門家の第一次的業績評価も、プロジェクトリーダーによって行われている。本来は、二元的命令系統のもと2人の上司を持つというマトリックス組織の原則通り³⁾、プロジェクトリーダーと専門部門の管理者の双方によって業績評価が行われるべきであるが、現実的には、専門職業家や専門家とはほぼ毎日、直接接触して仕事を進めているプロジェクトリーダーによって業績評価が行われている。

この場合、専門部門は、プロジェクトの間を調整する統合部門としての役割と技術の専門性を高める教育訓練と専門職業的情報の提供といった専門機能を補強する役割を担っている。しかしながら、このようにプロジェクトリーダーの影響力が強い場合はこの2つの機能のうち、前者の機能、指導、調整する統合機能は弱く、この機能の補強は、トップ・マネジメントに求められることになる。したがって、プロジェクトリーダーの影響力が強い場合、図-4に見られるように、上級経営者はプロジェクトリーダーに直結し、プロジェクトの管理に力を入れ、専門部門の統合機能を補強することになる。この形態においては、上級経営者が深くプロジェクトの内容にかかわり、ミンツバーグが『トップ・マネジャーたちはまたそのうえに、プロジェクトをモニターするのに多大の時間を割かなければならない』と指摘しているように⁴⁾、上級経営者がプロジェクトの内容に割く時間が増大する。

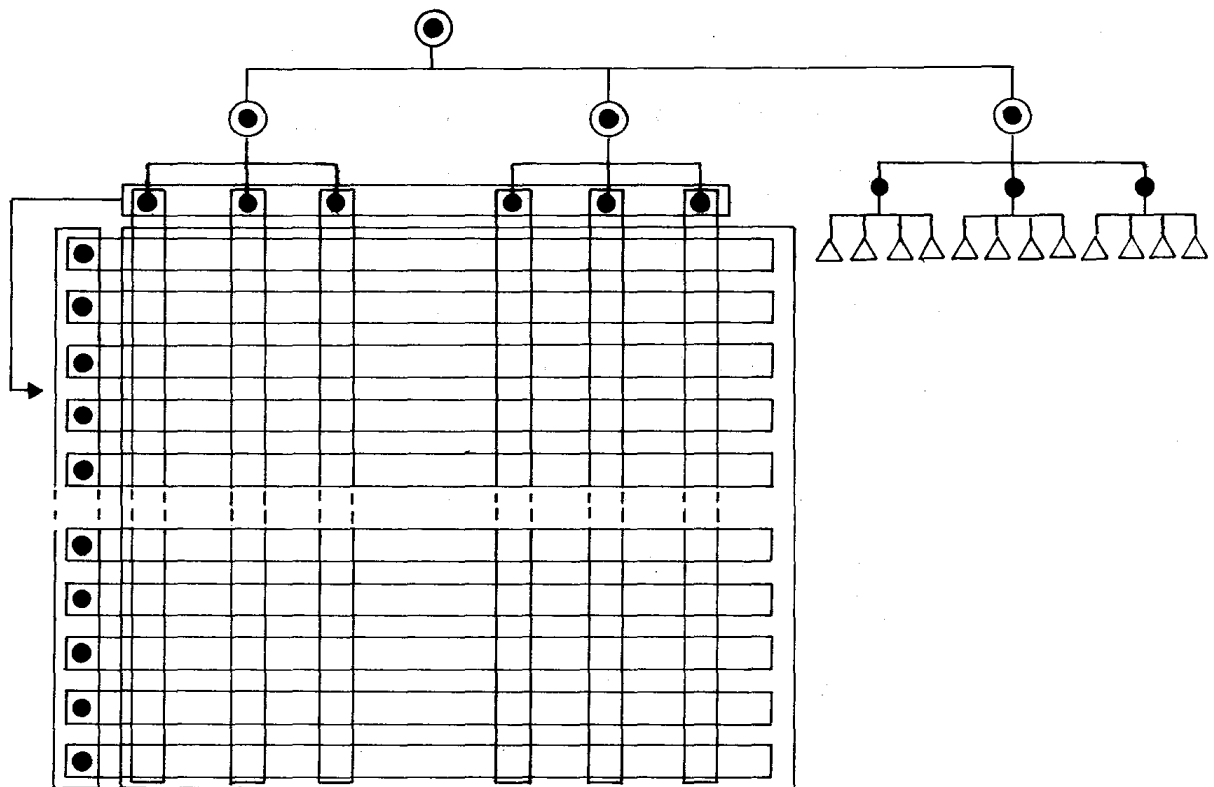
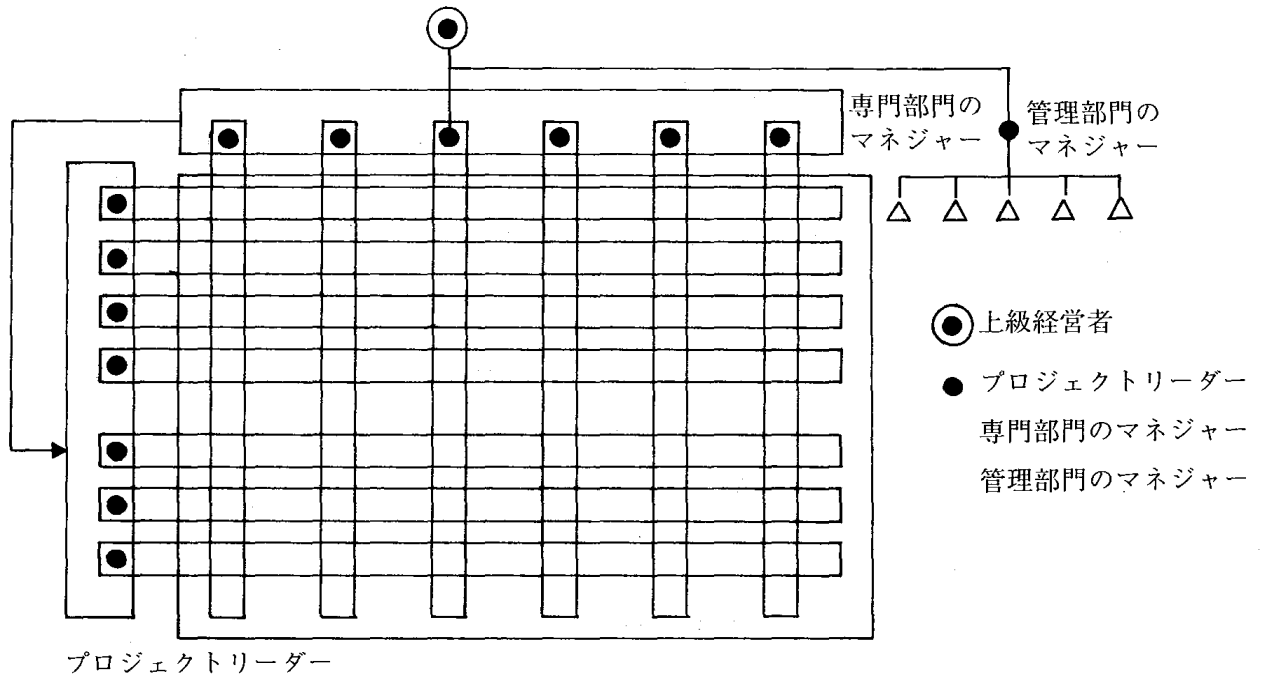
図-4



一般に広く認められた複数の専門分野が確立し、プロジェクトの遂行にこれらの専門能力が不可欠な場合、専門部門のマネジャーの影響力は強くなる。コンサルティング会社、環境調査の会社などにおいては専門部門のマネジャーが大きな影響力を持っている。こういった場合、原則的にはプロジェクトリーダーと専門部門のマネジャーが相互に影響力を行使し、二元的命令系統のもとで各種調整活動が行われる。依頼人の満足を高めるサービスの質、適用する知識の量と質、仕事の方法と手順、スケジュール、仕事の分担の決定がプロジェクトリーダーを中心に行われ、担当者の決定といったプロジェクト間の調整、資源配分の最適化、専門機能の強化が専門部門のマネジャーを中心に行われ、完全なマトリックス的運営が行われるはずである。しかしながら、現実には、その組織で有力な専門領域の深い専門能力を持たずに、純粋にプロジェクトをコーディネートする能力をよりどころとしたリーダーの活躍する余地は少い。みずから、その革新的組織において、有力な専門部門の高度な専門能力を持ち、それを基軸に仕事を進めるリーダーが活躍することになる。こういった場合、専門部門内の有力者がプロジェクトリーダーになることが多くなり、専門部門のマネジャーの影響力は、プロジェクトリーダーの影響力よりも大きくなるのが一般的である。図-5に見られるようにプロジェクトリーダーは専門部門のマネジャーに従属するかたちになる。したがって、仕事の割り当て、担当者の決定、業績評価等について専門部門のマネジャーが深く関与することになり、プロジェクトリーダーがみずからの判断で処理できる部分は、仕事の方法と手順、スケジュールといったごく限られたものとなる。

こういった形態の革新的組織においては、上級経営者は専門分野の管理に力を入れることになる。上級経営者は、それぞれ得意な専門分野を分担し、その専門を通してプロジェクトの管理を進めていくのである。これにより上級経営者は、プロジェクトの仕事の質、仕事の進め方の適否を、専門知識を通して管理することができるようになる。また、各プロジェクトを通して、専門知識は何らかの秩序を形成しているので、その部分については専門知識

図-5



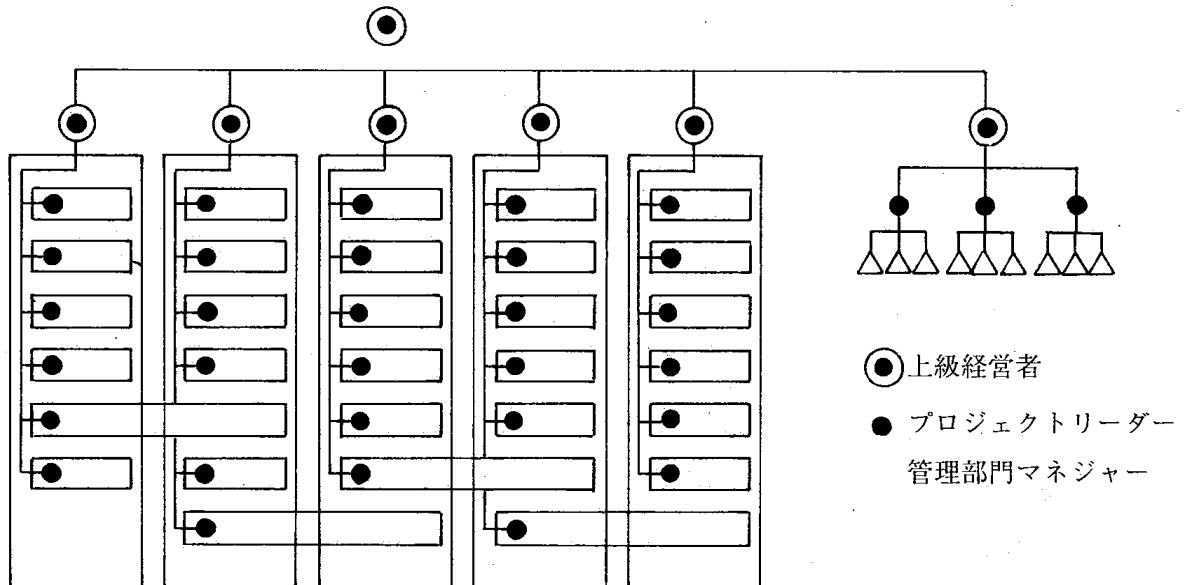
の適用における管理を徹底することにより、仕事の質と活動の整合性を維持することができる。したがって、プロジェクトが有力な形態とくらべて統合性は若干高いといえる。

専門部門のマネジャーの影響力がプロジェクトリーダーの影響力より強い革新的組織が長期間存続し、さらに大規模化すると、仕事を類型化し、適用する専門知識を仕事の種類ごとに幾つかのグループに分類することがある。成功し、名声を確立した革新的組織に見られる傾向である。このような専門知識のグループ化が進むと、それぞれのグループ内で自己完結的に行われるプロジェクトが増加し、幾つかのグループにまたがる横断的プロジェクトは減少する。特に、専門知識のグループが一旦成立すると、そこに大幅な権限が委譲されるとともに業績評価もグループを単位に厳格に行われるようになる。こうなると受注段階で自分の部門で完結する仕事を選好するようになるとともに他のグループに若干またがる仕事でもグループ内でまかなおうとするようになり、グループの自己完結性はますます高まってくる。

こういった形態では、各グループの責任者に有力な管理者が配置され、各グループに大幅な権限が委譲される。また専門職業家の専有、仕事の自己完結性といった面から、利益管理が容易になり、独立採算的性格が強まってくる。したがって、このような革新的組織は、図-6に見られるように、プロジェクトがグループ内で自己完結する製品別事業部別に近い形態となる。そして、それぞれのグループは小規模な革新的組織の形態となるが、特定の分野に複数の特定した知識・技能を適用するグループは、専門職業家組織に近い形態となる。需要が急増している特定の分野への高度な知識・技能の開発に成功した革新的組織は、事業部制組織や小規模事業単位といった地域もしくは活動単位別のプロフィットセンターを整備し、300名～1000名の規模に成長している。応用地質は地域別事業部制、アスキーは製品別事業部制、ビジネスブレイン太田昭和は製品及び地域別事業部制、船井総研は、製品別事業部制と小規模事業単位制をそれぞれ採用し成長している。

このようなグループの自己完結性の高い革新的組織においては、上級経営

図-6



者はプロジェクトの管理から全面的に開放され、全体戦略に目を向けることができるようになるとともに、グループ間の調整、コアメンバーの動機づけに力を入れることができるようになる。上級経営者は、グループの責任者に大幅に権限を委譲し、重要な経営課題をグループの責任者に委ねるのである。グループの責任者は、グループ内の管理者とともに、受注活動、仕事の選別、プロジェクトリーダーの決定、専門職業家と専門家のプロジェクトへの割り当てから仕事の質の管理、仕事の効率の管理といった成果の管理も行うことになる。また、専門職業家と専門家の専門性の向上、専門情報の提供にも責任を負い、ほぼ独立した革新的組織の上級経営者に近い役割を果たすことになる。上級経営者は、グループの責任者との接触、影響力の行使に力を入れ、主として計数をよりどころに、こういった責任を果たしているかを確認し、業績管理を行うことができる。

このような形態が確立することにより、上級経営者の管理が容易になるだけでなく、外部からの統制も可能になる。革新的組織は一般的に外部からの統制が困難な組織であると考えられている。革新的組織においては仕事の質、仕事の効率はプロジェクトに属している専門職業家と専門家の間の相

相互作用の質に依存し、その業績を外部から統制することはほとんど不可能であると考えられていた。業績は1年間の活動の結果として計算され、決して外部から管理できるものではなかった。この専門職業家と専門家の業績をグループごとの責任を数字によって明らかにすることにより、外から統制することが可能となるのである。

このように一口に革新的組織といってもその分化の形態は一様ではない。サービスの内容・知識・技能の性格、歴史、規模によって法則が異なり、様々な分化の形態が存在する。特に大規模化するにつれて、他の組織概念が複合し、多重な形態となっている。

3. 公 式 化

革新的組織は、中央集権的機能部門別組織の対極にある組織である。中央集権的機能部門別組織は構造の公式性の極めて高い組織である。やるべき仕事の内容、仕事の手順があらかじめ定められており、そこでは毎日同じ仕事が続行されている。現在まで、製造業を中心とした多くの大企業がこの構造の公式性の高い中央集権的機能部門別組織を前提に、システム化・標準化・計画化を進め、資源とエネルギーを集約的に利用し、高い生産性と品質を実現している。

これに対して革新的組織は、ネットワーク組織に近い、構造の公式性の低い自由な組織である。状況に応じて、必要な知識・技能を弾力的に組み合わせ、自由に創造活動を行っている。権限の階層構造、明確な職務構造、規則・手続といった構造といえるものがほとんどない柔軟な組織である。組織を構造の様々な形態と考えている人々にとって、革新的組織は大変とらえどころのない組織である。

創造活動は、仕事を上から割り当てたり、職務構造を、明確化したり、規則化・手続化を進めているような状況下では困難である。河合栄次郎が「外部からの強制が多ければ人は自由な意思により働くことを断念して、ただ外

部の意思に放任する。その時彼は自己により動くものではないから人格ではなくなる。……また、強制は各人に一様に働くから各人の個性は無視され画一的な性格を形成する」⁵⁾と述べているように強制は創造活動を抑制する。規則・マニュアル・チェックリストもここでいう強制力である。規則・マニュアル・チェックリストにこだわりを持った瞬間クリエイティブな力は低下する。こだわりを持たず、白紙の状態、未知の状況に集中力を働かせ、知識・経験を動員することにより問題解決の糸口が見えてくるのである。極端な場合、創造的生産物は、現状をすべて否定することから生まれることもある。いずれにしても、創造活動は、このような構造的要素が取り除かれた状態を前提にしている。

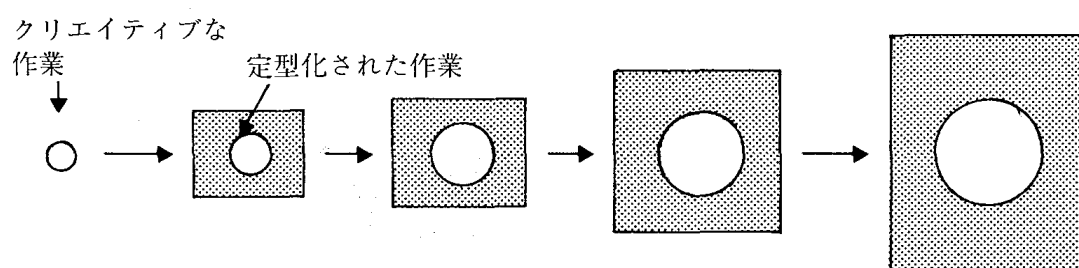
この点を実態調査により明らかにしたのがローレンス＝ローシュである。彼の調査によると、高業績企業においては研究部門のような不確実な環境に直面している部門は、製造部門のような確実な環境に直面している部門にくらべて構造の公式性が低くなっている。科学者や技術者は互いにオープンかつ自由に科学的問題を一緒に探求できる場を必要としており、研究部門においては制度や手続による統制の度合いがゆるやかになることを明らかにしている⁶⁾。彼の調査でも裏付けられているように、創造活動は強制なき状態、構造の公式性の低い状態で、自律性ある人々が自由に知識・経験を結びつけることにより実現される。効率は構造の公式性の高さに依存するが、創造性は構造の公式性の低さもしくは構造の不在を前提にするものである。

但し、革新的組織に全く構造的要素がないわけではない。規模の拡大に伴い、その内容に変化があらわれる。過去の創造活動の結果得られた、沢山の優れた事例が蓄積している。代表的事例のモデル化も進んでいる。また、その分野独得の調査・分析の基礎的技能、ノウハウが蓄積しており、その多くが明分化されている。これらは必ずしも構造というわけではないが、組織の共有財産として保存され、幅広く利用され、安定的なものとなっている。過去の事例、モデルを参考にすることによりその組織が求めている質を理解するとともにその成果をもとに一段上のレベルの仕事に取り組むことができる

ようになる。また蓄積したノウハウにより、その組織で創造的活動を行うために必要な基礎的技能を短時間で身につけることができるようになる。したがって組織の安定的部分としての事例、ノウハウの蓄積は、けっして創造活動を抑制するものではない。組織の知識コアとして創造活動を支援し、その質を高めていくのに役立つものである。

このような組織の知識コアとして知的活動、創造活動を促進する事例、ノウハウの蓄積だけではなく、高度な知識を適用するプロセスの一部も手続化してくる。組織の規模の拡大にあわせて、調査方法、分析方法、報告書の様式等に手続化、マニュアル化、様式化した部分が増加する。すなわち、構造が姿を表わすのである。それにより、一定の効率と質を維持しながら大量の仕事进行处理することができるようになるのである。一定規模を超えた革新的組織は、こういった構造を基礎に成長している。革新的組織の連合体として成長していくケースも考えられるがその例は少ない。プロジェクトの作業の相当部分を手続化することにより、そして全体の組織の中で手続化された仕事に従事する部門を増やしていくことにより革新的組織は大規模化していく。

図－7

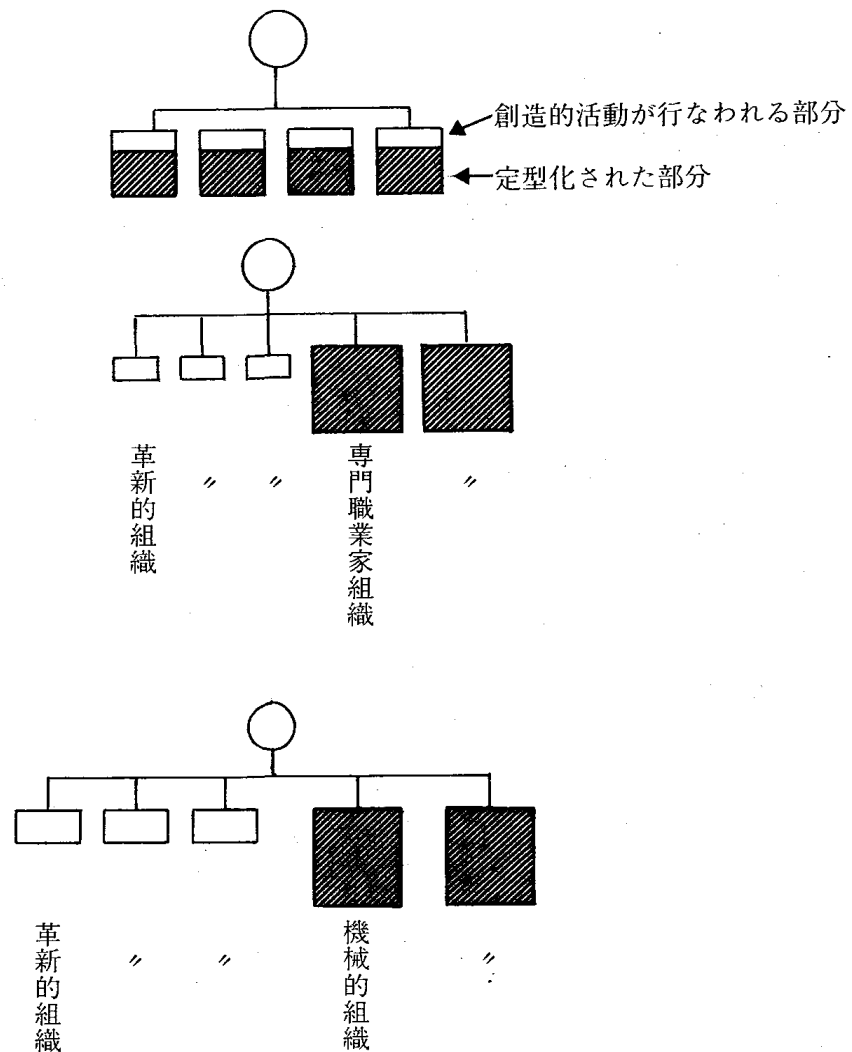


図－7のように、クリエイティブな部分はそれほど大きくなりませんが、手続化・マニュアル化された部分が増えることにより革新的組織は成長していく。したがって、大規模化した段階では全体を革新的組織と呼ぶことはできない。大規模化した段階ではかつての革新的組織は、革新的組織と専門職業家組織の複合体もしくは革新的組織と機械的組織の複合体となっている。

1000人規模で構造の公式性の低い、完全な革新的組織を見出すのは困難である。ボストンコンサルティング、マキンゼー、電通総研といった構造の公式性の低い完全な革新的組織の形態で高い創造性を発揮している組織はいずれも50名前後の規模である。

(公式化)

図一 8 大規模化した革新的組織の形態



4. 権 限

専門職業家や専門家が協働している組織においては、知識・経験・適正能力を源泉とする権限、機能的権限の影響力が強い。アミタイ・エツィオーニが「専門職の行為について究極の正当化は、それが専門職の知識の範囲で正しい行為であるということである」⁷⁾と述べているように、その知識・経験・適正能力にもとづく権限を正しく行使している限り受容され、強い影響力を持つ。ここでいう正しい行為とは、知識が適用される状況を取り巻く、自然な流れに沿った行為である。けっして自分の欲求を実現するための行為ではない。依頼人の満足を高めるために、社会的要請にこたえるために、社会の大きな流れに沿っている限り、その知識適用に関する権限を自由に行使することができるのである。

専門職業家組織においては、独立性、自律性の高い専門職業家が使命の達成に向けてみずからの判断で自由に仕事を進めている。仕事の方法、仕事の手順とスケジュール、専門サービスの質、専門サービスの範囲については専門職業家が自由に決定している。仕事の結果を検討し、問題点を明らかにし、原因を追求し、対応策をたてる統制活動も、その仕事に携っている専門職業家自身が行っている。仕事の効率と質に関する権限はほとんどすべてその仕事に従事している専門職業家に与えられ、上からの権限はほとんど及ばないのである。専門職業家組織における専門職業家の仕事の過程はブラックボックスであると言える。

専門職業家組織においては、このように自由に機能的権限を行使していても、基本的使命の存在、職業倫理の存在、高度に標準化された知識・技能の存在、長い歴史の積み重ねにもとづく若干の合意事項の存在などにより、特別な努力をしなくても、ある程度活動の統一性は維持される。また、その行動は良心にもとづく社会の大きな流れに沿ったものになっている。

革新的組織においても仕事を進める権限は専門職業家もしくは専門家の手の内にある。知識をどのように組み合わせて問題の解決をはかるかに関する

権限はプロジェクトリーダーとプロジェクトのメンバーに帰属する。サービスの質、適用する知識の量と質、どのような知識を新たに追加すべきか、仕事の方法と手順、スケジュールなどについては、プロジェクトリーダーとプロジェクトのメンバーが自由に決定している。また、メンバーの第一次的人事考課の権限も、プロジェクトリーダーに帰属している。

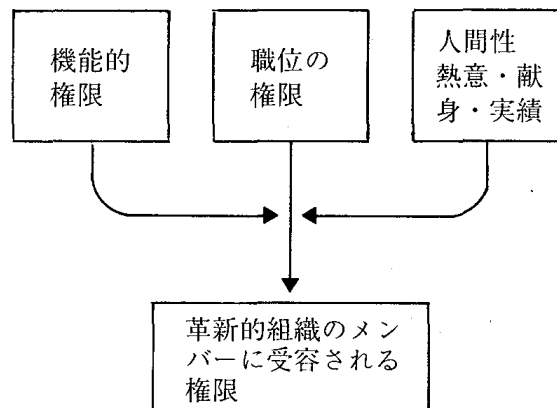
この自由な権限行使の結果が革新的組織と専門職業家組織とでは若干異なる。革新的組織は様々な分野の専門職業家と専門家の混成部隊であり、ひとつの職業としての基本的使命が存在していない。専門分野も多様で、必ずしもすべての分野で明確な職業倫理が確立しているわけではない。活動の整合性を保ち、仕事の質を維持するひとつの体系の高度に標準化された知識・技能も存在しない。また、革新性、柔軟性を特色としているので人の出入りも激しく組織としてのコンセンサスも十分形成されていない。こういった状況においては、個人の主観、グループの利害が前面に出やすく、知識を正しく行使しているとは言い難い状況が発生してしまう。したがって革新的組織において、プロジェクトリーダーとプロジェクトのメンバーに完全に自由な権限の行使を認めると拡散してしまう可能性がある。

このため上級経営者は、活動の統一性を保ち、仕事の質と効率を維持するために、上位の職位にもとづく管理的権限をある程度行使する必要がある。ブラックボックスになりがちなプロジェクトの仕事を理解し、個々の仕事を社会の流れ、その革新的組織の流れに沿って調整していく必要がある。また、仕事の効率化についてもある程度指導していかなければならない。マイペースで個性的に行われている仕事を一定の方向に導いていかなければならないのである。管理的権限の行使は機能的権限の行使と衝突する可能性があるが、上級経営者はこういったコンフリクトを避けながら、指導と管理を実践していかなければならない。また専門部門のマネジャーもその専門部門の知識・技能を切り口にプロジェクトの仕事のないように関与し、その知識・技能の部分で組織としての活動の整合性の維持に勤める必要がある。こういった作業を容易にするために、上級経営者や専門部門のマネジャーは、何らかの知

革新的組織の本質

識・経験・適正能力を源泉とする権限を基本にして、そこに人間性、業務開発力、組織への献身、専門家としての実績といった要素を加え、その権限が受容される可能性を高めておく必要がある。

図－9



他部門との調整事項が少い，仕事を進めるにあたって必要な権限は，原則的にプロジェクトリーダーとプロジェクトのメンバーに帰属するが，それ以外の事項は様々なレベルの関係者の合議によって決定される。プロジェクト間の調整，メンバー全体の利害に関係する意思決定と調整は，上級経営者，専門部門のマネジャー，プロジェクトリーダーなどの合議によって行われる。

革新的組織においては，プロジェクトリーダーの決定と担当者の決定は最も重要な業務的意思決定であり，上級経営者，専門部門のマネジャー，プロジェクトリーダーの合議によって決定される。プロジェクトリーダーは，形式的には，部長会議，パートナー会議等の呼び名で呼ばれている会議体で，上級経営者，専門部門のマネジャー，プロジェクトリーダーの合議のもとに決定されている。しかしながら仕事が受注されてから白紙の状態で議論しプロジェクトリーダーを決定することは少い。専門職業家組織のように，特定の分野の仕事に特定の知識・技能を適用している形態であれば受注後にプロジェクトリーダーを決めても特別大きな問題は発生しない。バランスを重んじる面からはむしろ好ましいことであると考えられている。分野が特定しつ

つある革新的組織においては、このような方法が可能である。しかしながら、多様で複雑な内容の仕事をしている革新的組織においては事情は若干異なる。何でも受注しそれに対して質の高いサービスが提供できるわけではない。依頼人の新しい要求にこたえられるか、どのようにしたらこたえられるかについて考えながら受注活動を行っている。したがって現実には、どのプロジェクトリーダーにその仕事を担当させるのが最適かをイメージしながら受注活動を行っている。また、受注活動の段階でプロジェクトリーダーが参加し、受注支援活動を行っているし、依頼人も、プロジェクトリーダーの能力と人間性を評価して発注することが多い。したがって受注活動の段階で上級経営者とプロジェクトリーダーの間で相互調整が行われ、受注が決定した段階でプロジェクトリーダーが実質的に決定されているのが一般的である。また、プロジェクトリーダーが受注した仕事を自分自身で担当することも、依頼人との信頼関係から自然な流れである。したがって、プロジェクトリーダーは上級経営者とプロジェクトリーダーと関連するマネジャーとの間の事前の相互調整のもとに実質的に決定される。部長会議等においては、事後的な確認が行われるとともに、全体のバランスとの関係で受注とプロジェクトリーダー決定にあたり発生した問題点とその後の留意点が議論される。

プロジェクトへのメンバーのアサインメントも重要な決定事項である。誰がどのプロジェクトに所属するかはプロジェクトリーダーにとっても、メンバーにとっても重要な関心事である。メンバーのキャリア、能力、やる気は多様であり、どのメンバーを割り当てるかによってプロジェクトの成果は大きな影響を受ける。また、メンバーにとっても、どのプロジェクトに従事するかにより、達成感も能力開発の程度も全く異なる。メンバーのアサインメントも部長会議等で決定されることを前提としている。効率の面では、ある程度本人の希望と長所を考慮するが、原則的には先入先出法の担当者決定が好ましい。仕事の発生順に専門部門のメンバーを順次割り当てていき、プロジェクトが終了したメンバーはすぐに次のプロジェクトに参加していく方式である。複数のプロジェクトに同時に参加している場合は、ひとつのプロジェクト

トが終了した後に、現在たずさわっている仕事の量と質を考慮して次のプロジェクトが割り当てられる。この過程を通して公平な仕事の割り当てが行われることになる。

しかしながら、プロジェクトリーダーの影響力が強い場合は、プロジェクトリーダーが一部の優秀なメンバーを優先的に指名し、専属的に使用し、この原則が守られないことがある。仕事の受注が決定的になった段階から必要なメンバーを予約し、待機させておくような事態が頻発するのである。優秀なメンバーも優秀なプロジェクトリーダーにつきたがる傾向があり、こういった結びつきの可能性は大変高い。この問題にメスを入れるには多大なエネルギーを必要とし部長会議においても取り扱いが敬遠される傾向があるので、このような個人的な結びつきが一度確立すると、その関係はより強固なものとして定着する恐れがある。こういったことを放置しておく、メンバーにアイドルタイムが発生し、組織の効率が低下することになる。また、組織内組織の発生、セクショナリズムの発生、能力開発の機会の不平等など、革新的組織内に様々なコンフリクトを生み出すことになる。

この他、設備の利用、共通の補助サービス、スタッフの利用、どの程度まで外部資源を利用するか、納期などの業務執行上の重要な決定も部長会議等で決定される。専門部門の配置替えも本人の希望をもとに部長会議等により決定される。また、プロジェクトの業績評価に関連する実行予算の決定、メンバーの業績評価も、上級経営者、専門部門のマネジャー、プロジェクトリーダーが参加する形で行われている。

プロジェクトの成否にかかわる決定は上級経営者、専門部門のマネジャー、プロジェクトリーダーの合議のもとに行われるが、それ以外の決定には専門部門のマネジャー、プロジェクトリーダーはあまり関心を示さない。年度計画、要員計画、投資計画、組織の形態、研究開発計画、資金調達と運用といった革新的組織全体にかかわる事項の決定権限は上級経営者に属し、上級経営者の決定に従って実践される。既存の企業組織と著しく異るのは戦略決定に関する権限である。既存の企業組織では経営理念の調整、新しい事業概念の

創造、長期目標の設定、製品―市場戦略の審議決定は上級経営者の権限に属するものであり、その合理的な遂行は上級経営者の重要な役割でもある。これに対して革新的組織においては、経営理念の調整、新しい事業概念の創造、長期目標の設定、製品―市場戦略の策定は上級経営者の専属的権限であるとはっきりと認識されていない。これらの内容は後述するように上級経営者が策定するというよりも、自然に生まれてくるものであり、規則化、構造化が進んだ革新的組織を除き、上級経営者が積極的に関与し、形を作り、中央集権的に実施していく性格のものではない。

革新的組織における上級経営者の権限に属する最も重要な仕事のひとつは年度計画の作成である。専門職業家組織においては、定形化した仕事が継続的に流れているので年度計画は作成されるが経営管理上あまり重要ではない。これに対して革新的組織においては、不安定な受注状況のなかで難易度の異なる、多様な仕事に従事している。こういった状況で、何の目安もなく仕事をしていると受注が益々不安定になるとともに効率もどんどん低下してしまう恐れがある。したがって、年度計画を作成し、日常的な業務執行を管理することが大切である。

年度計画のうち収入予算は、受注金額、受注単位の目安となる。部門別、役員別、管理者別に細分化され、その年度の各責任者のプラクティスディベロップメントの目安となる。この目標に従ってプラクティスディベロップメントに責任を持つ管理者は受注活動に努力を集中するのである。そして受注目標と実績を定期的に公表し、目標達成に向けて継続的動機づけを行っている。年度計画のうち経費予算、目標利益は実行予算を作成する上で作業時間と利益の目安となる。作業時間に関しては、プロジェクト別、個人別の稼働時間・稼働率に落とし込まれ、プロジェクトと個人の効率管理の目標となっている。プロジェクトにおいては一定の作業時間内に作業が完了するような努力が、個人においては稼働時間を増加させるとともに稼働率を高めるような努力が目標に向けて行われる。上級経営者は、年度計画を策定する権限をもとに、年間業績の達成に向けた様々な調整活動を行っている。

革新的組織の本質

構造計画に関する権限も重要である。戦略対応に関する権限は漠然としているが、組織構造、採用、教育、設備投資といった構造計画に関する権限は上級経営者に属するものとして広く認められている。上級経営者は、みずから明確な戦略を立案し、それを積極的に実践していくことはほとんどないが、この構造計画を通して組織の性格を定めている。どの分野の専門職業家および専門家の採用を増やすか、どのような教育訓練に重点を置くかにより、そ

プロジェクトリーダー 及びメンバーに属する権限	サービスの質 適用する知識・技能の量と質 新たに追加すべき知識・技能 仕事の方法と手順 スケジュール プロジェクト内の仕事の分担
部長会等の決定権限 上級経営者、専門部門の マネジャー、プロジェクト リーダーの会議によって 決定される事項。	プロジェクトリーダーの決定 プロジェクトへのメンバーのアサインメント 納期 実行予算 メンバーの業績評価 外部資源の利用 設備の利用 補助サービススタッフの利用 受注するかどうかの決定 メンバーの専門部門への配置
上級経営者に属する権限	年度計画、予算編成 部門間の調整 組織構造の決定 採用 教育訓練 設備投資 研究開発 資金調達と運用 上級経営者の人事 資産処分 決算書案 利益配当案

の革新的組織が好ましいと思っている分野の人材を充実することができる。設備投資を好ましいと思う分野に集中することにより、少しずつ周辺技術を蓄積し、技術能力を高めることができる。また、好ましい製品—市場分野にあわせて、少しずつ組織構造を変えることができる。上級経営者はこういった権限を行使することにより、革新的組織が向かっている流れを促進し、好ましい戦略を育てることができるのである。

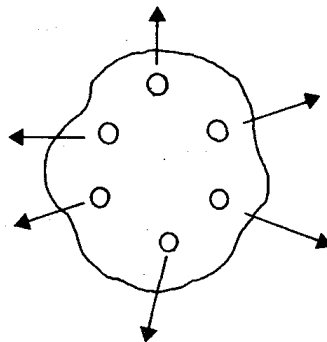
5. 統 合

革新的組織は、創造性、革新性を重んじた構造というものがほとんどない柔軟な組織である。そこでは、専門職業家と専門家が、状況に応じて必要な知識・技能を弾力的に組み合わせ、自由に創造活動を行っている。したがって、伝統的な企業組織のような権限の階層構造、仕事の内容の明確化、作業手順と作業方法の標準化と規則化、直接監督、上からの仕事の計画化といった主として構造をよりどころとした方法による統合は困難である。

また、革新的組織においては、個性豊かな専門職業家と専門家が自由に、自律的に仕事に取り組んでいる。豊かな個性は、制約を嫌い、自由に活動し、本質的に拡散する性質を持っている。創造活動も資源の組み合わせを根本的に変え、構造のみならず既存の概念・方法をすべて否定してしまうものであり、そのエネルギーは、みずからが最適と思う未知の分野に突き進んでいくものである。専門職業家組織においては、このような個性豊かな専門職業家が個性的、自律的に活動しても、基本的使命、職業倫理、高度に標準化された知識・技能、長い歴史の積み重ねにもとづく若干の合意事項といった活動を組織として好ましい方向に導く求心力が働き、ゆるやかな活動の統一性が維持されている。しかしながら革新的組織においては、前述の通り、ひとつの職業としての基本的使命が確立していない、職業倫理が確立していない、ひとつの体系の高度に標準化された知識・技能が存在しない、組織としてのコンセンサスが十分形成されていないといった理由から、専門職業家組織に

おけるような自然な求心力は働かない。このため革新的組織においては、個性豊かな専門職業家と専門家の自由で自律的な活動を放置しておくとは散散してしまうことになる。専門職業家組織においては何らかの求心力が働いているが革新的組織においては常に円心力が働いているといえる。したがって統合のために様々な努力が必要である。

図-10



革新的組織における最も有力な統合のよりどころが相互調整である。上からの指示・命令はほとんど存在しない。また、プログラム化された決定事項もほとんどない。多くの決定が相互調整、関係者の直接接触による話し合いによって行われる。仕事の進め方の決定から、頭脳による価値創造に至るまで、公式の会議、非公式の会議における話し合いを通して行われる。

革新的組織から直接接触による話し合いを取ったら何も残らないといえるほど、メンバーが直接顔を合わせて話し合うことは、基本的事項である。プログラム化が進んだ大規模化した革新的組織を除き直接顔を合わせて議論することは革新的組織におけるダイナミズムの源泉である。この相互調整を丁寧、正しく行うことにより革新的組織における統合性は高まる。状況の理解、問題点の把握、問題の解決に必要な知識・情報をメンバーが共有し、相手の立場と人間性を理解し、自由に知識・情報を交換し、徹底的に議論することにより、相互調整の質は高まり、統合へとつながっていくのである。ローレンス＝ローシュも、不確実な環境に直面している組織において「問題に関係ある管理者たちが、自分がとらえた問題の事実や見解についてオープンに

情報を交換し、お互いに徹底的に検討し合うならば、組織全体にとって最良の解決策となる可能性は最大となるはずである」⁸⁾と直接接触による話し合い、対面解決アプローチの重要性を指摘している。

革新的組織においては公式の会議が頻繁に開かれる。上級経営者の会議、部長会議、専門部門のマネジャーを中心とした会議、プロジェクト内の会議、重要なテーマごとの会議など、多くの種類の会議が定期的に行われ話し合いが行われる。伝統的な企業組織における会議は上からの指示・命令が中心で下からの意見の吸い上げは少いが、革新的組織においては、民主的に、個々のテーマについて十分議論がつくされる。また関係者が集り、問題点を議論したり調整する非公式の会議も随時開かれている。この他、依頼人を含めた会議なども開かれ、その業務の多くが会議を中心に進められる。革新的組織においてはこうした話し合いに多くの時間がさかれるがこういった話し合いによる理解と納得の蓄積が統合につながっていくのである。

プロジェクト内においては高度な参加を進めることができる。優れたプロジェクトリーダーのもとでは民主的な運営が行われる。プロジェクト内では仕事の受注段階から必要な情報は全員に伝えられる。その後、メンバーが個別に集めた情報も仲間に伝えられ常に必要な情報が共有されている。自分がかかわる部分については議論にすべて参加し、自分の意見を反映させている。また、プロジェクトリーダーとメンバーの議論を通して情報と知識・技能と頭脳を結びつけ、問題の解決、新しい概念の創造を行っている。こういった民主的な議論を積み重ねることにより、ウィリアム・G・オオウチがいう①あなたが私の見解を理解していると私は信じる、②私はあなたの見解を理解していると信じる、③私はこの決定を好むと好まざるにかかわらず、この決定がオープンで公正な仕方で行われたのだからこれを支持するという⁹⁾、好ましい協働を作りあげるために必要な意識をメンバーに間に浸透させることができる。

プロジェクトリーダーの資質が優れている場合、プロジェクト内に仲間の活動を理解した好ましい協働が実現し、そこにトップのリーダーシップ、専

部門部門のマネジャーの影響力を加えることにより、全体の統合を実現することができる。しかしながらプロジェクトリーダーの資質が低い場合、問題が発生する。資質の低いプロジェクトリーダーのもとでは、情報の提供も、情報交換も十分でなく、必要な議論もあまり行われずに、各自がバラバラに仕事をしている。こういった状況においては頭脳の価値創造力があまり高まらないだけでなく、全体状況の理解、仲間の人間理解は進まず理解と納得も蓄積しない。各自が自分の判断で勝手に行動しているので仕事のクオリティにバラツキが生じるとともに、そのつながりも不完全なものになってしまう。その結果、依頼人の求めとはかけ離れた報告書が出来上ってしまうことになる。また、メンバーの気持は革新的組織全体に向うどころか、そのプロジェクトのテーマにも集積せず、孤立した個人の集合体ようになってしまう。そこでは、共通に理解された目的、相互理解、コミュニケーションといった組織が成立するための基本的事項がほとんど存在せず、プロジェクト内は、組織以前の状態となってしまふ。プロジェクト内がバラバラの場合、いかに上級経営者が上からの権限を行使しても、専門部門のマネジャーが影響力を行使しても全体の統合を達成するのは大変難しくなる。その結果、統合のよりどころを誘因の提供に強く求めるようになり、著しくバランスを欠いた状態になってしまう。

プロジェクトリーダーの資質が低く、プロジェクト内がバラバラな場合の全体の統合性は低い。プロジェクト内の統合、部分統合が高まっても問題が発生する可能性がある。民主的なプロジェクトリーダーのもとにプロジェクト内に好ましい協働状態、部分統合がもたらされる。プロジェクトリーダーが更に、目的に向けて知識を総合化する優れた能力、プロジェクト内に共通目的を形成する能力、プロジェクトメンバー独特の誘因を提供する能力を持っている場合は、その統合性はより強くなる。プロジェクト内の好ましい協働は、全体の統合を促進するが、プロジェクト内のまとまりが強くなり過ぎると新たな問題を発生させる。セクショナリズムの発生である。部分の最適化を強く求め、全体的見地からの活動の調整を強くこばむようになるので

ある。上級経営者や専門部門のマネジャーが調整のために影響力を行使しようとしても、巧みに回避したり時には強くブロックし、介入できないようにしている。こうした強い部分統合を実現したプロジェクトではメンバーが固定化する傾向がある。プロジェクトリーダーは常に特定のメンバーを選択するし、メンバーもそのプロジェクトリーダーのもとで働くことを強く、希望するようになる。こうした形でメンバーの固定化が進むことにより、プロジェクトの自律性はますます強くなり、組織内組織が生まれてしまうことになる。

プロジェクト間の調整や業績評価、身分、仕事の分担などメンバー全体の利害に関係する事項は、上級経営者、専門部門のマネジャー、プロジェクトリーダーの話し合いによって決められる。このレベルの話し合いの公式性は高い。正式の会議が定期的に行われる。議題も定型化しており、ほぼ同じ種類の議題が毎回取り上げられる。自分の利害に関係するテーマについては事前に十分に資料を検討し、会議に出席している。業務執行上の重要な事項はほとんどこのレベルで議論され決定される。

この会議も原則的に参加の前提を確保する形で進められる。関連する議題について出席者はすべて決定権を持っている。その決定により大きな影響を受けるメンバーの意見は尊重される。必要にして十分な情報が提供されている。日常的接触が多いので相手の人間性と考え、相手の置かれている状況を十分理解している。そういった状況の中で、十分時間をかけて、自分の意見を述べ、相手の意見を理解し、熱心な議論が行われ、各種決定が行われている。ローレンス＝ローシュが、不確実な環境に直面している組織において、「すべての管理者が部門間の共同決定に自部門が重要な発言権を持つと感じている場合」¹⁰⁾に影響力の総量は高くなると指摘しているように、こういった民主的方法を幅広く行っている革新的組織の統合性は一般的に高くなっている。こういった参加の要件を満たした部長会議等を丁寧に行うことにより、革新的組織の統合性を高め、そのエネルギーをひとつの方向に向けることが可能となるのである。

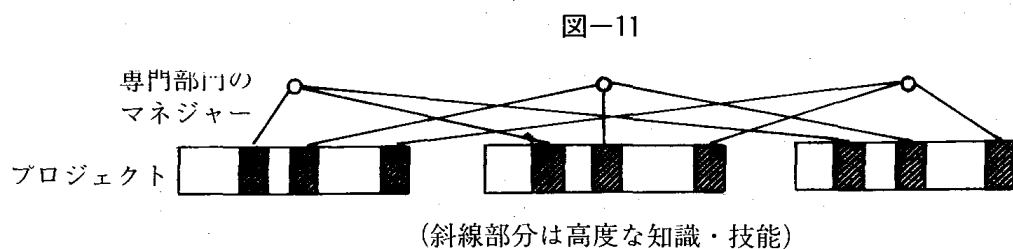
革新的組織のこのレベルの会議で最も避けなければならないのが妥協であ

る。妥協は、本質的な議論を避け、お互いの考えを折衷し、誰の利害も侵さないように問題を処理することである。そこから出る結論は、問題の単なる繰延べか、関係者以外への責任の転嫁である。何の問題解決や価値創造につながるものではない。妥協は表面的には人々の関係を良好にするが長期的にコンフリクトを蓄積し、革新的組織の基盤を危くするものである。

革新的組織の統合の達成には上からの権限の行使も必要である。上からの権限は、直接接触による話し合いを通して、機能的権限と人間性・実績などにもとづく影響力を行使する形で行われる。上級経営者の権限は、年度計画の達成、効率の維持、質の確保に関して行使される。政府系の研究所、大企業付属の基礎研究所を除き、革新的組織においても年度ごとの業績の達成が求められる。しかしながら、プロジェクトリーダーおよびメンバーの意識は必ずしも年度計画の達成に向けられるわけではない。革新的組織のメンバーは自由に、自律的に活動し、みずから最適と思う結果に向けて努力を積み重ねている。上からの指示がなければ依頼人の満足を最大にするとともに自分の達成感を最大にするように活動することになる。すべてのメンバーが十分時間をかけて、自分が納得するまで徹底的に仕事をした場合は仕事の質は高まるが、赤字のプロジェクトが続出し、革新的組織全体の業績が低下するとともにメンバーに十分な金銭的な報酬も払えなくなってしまうことになる。こうしたことが起らないように上級経営者は、年度計画が達成できるように、効率を維持するように、効率との関係で一定水準以上の質の仕事が行われるように、丁寧な話し合いを通してその影響力を行使しなければならない。上級経営者がこの努力を怠ると良い仕事をしていても革新的組織のエネルギーは徐々に衰え、崩壊の方向へ向ってしまうことになる。

革新的組織においては専門部門のマネジャーも統合において重要な役割を果たす。革新的組織においては未知の問題に様々な高度な知識・技能を弾力的に組み合わせ創造活動を行っているが前述の通り、そういった中から得意な分野が生まれ、それらの分野の高度な知識・技能を中心にいくつかの専門部門が成立している。この専門部門のマネジャーはその専門分野で最も優れた

知識・技能を持っており、その知識・技能の深さ、それを首尾良く適用した実績、専門部門のメンバーを継続的に指導・援助して来た蓄積にもとづき、その専門分野の専門職業家もしくは専門家に大きな影響力を持っている。専門部門のマネジャーが指導・援助を通して影響力を行使することにより、各プロジェクトごとに自由に行われている活動の中で、その専門部門の知識・技能を適用する部分にひとつの秩序が形成される。問題ごとに、特定分野の知識・技能をどの程度適用するのかそしてどのように適用するかについて、プロジェクトを超えた共通性が生まれてくる。問題点の発見や対応策の作成等といった基礎的作業について、ほぼ同じ量と質の知識・技能が同じ方法と手順で適用される。ここに組織内に特定の専門知識をよりどころとした秩序が形成されるのである。



専門部門のマネジャーはその高い専門性、過去の実績、継続的援助の蓄積を源泉に、その専門部門に属する人を通してプロジェクト内の事項についても影響力を行使することができる。専門部門に所属するメンバーを通して、プロジェクト内でその専門知識・技能に関連する仕事に従事している人々と直接話し合い、プロジェクト全体の効率、サービスの質、適用される知識・技能の量と質、仕事の方法と手順、スケジュールなどプロジェクト内個々の問題についてもそれらが好ましい方向に向うように指導することができる。専門部門のマネジャーがこういった影響力を行使することにより革新的組織の統合性はより一段と高まるのである。

革新的組織における統合のよりどころとなるもうひとつの要素が継続的誘因の提供である。バーナードが、「組織のエネルギーを形づくる個人的努力

の貢献は誘因によって人々が提供するものである」¹¹⁾と述べているように、目的の達成に向けて人々が進んで力を合わせて働くには誘因の提供が必要である。革新的組織に所属することにより有形、無形の見返りが得られることである。伝統的な企業組織においては、構造の公式性も高く、報酬・地位を中心に特定の誘因を提供することにより、その統合性を強固にすることができた。革新的組織においては構造の公式性も低く、基本的使命も明確でない。価値観、倫理観の異なる様々な分野の専門職業家と専門家が集っている。またメンバーの出入りも激しい。そういった多様で変動的な状況においては様々な誘因を提供する必要がある。

革新的組織においても誘因として報酬と地位が提供される。しかしながら、専門職業家および専門家は、良い仕事をしたい、良い経験を積みたい、仕事を通して能力を高めたい、知識を増やしたいという願望が強い。報酬と地位がある程度満たされると仕事の達成感と人間の成長を強く求めるようになる。したがって革新的組織においては、報酬と地位に加えて、新たな情報が得られる、新たな価値が加わった情報が得られる、価値創造が行われる、技術的進歩が得られる。人間的に成長できるといった様々な誘因を提供する必要がある。革新的組織内でこのような多様な誘因を提供し続ける限りメンバーは進んで力を合わせて活動しようという意欲が湧いてくるのである。アーサー・アンダーセン・コンサルティングでは、シカゴを中心に世界最高のコンサルティングのケースと情報を集め、それがいつでも利用できるという誘因を提供し、優秀な頭脳の定着化をはかっている。また、多くのコンサルティング会社が質の高い教育訓練を誘因して優秀な人材を集めている。こうしたメンバーが強く求める誘因を継続的に提供することにより、革新的組織の統合は一段と高まるのである。

6. む す び

今まで企業は、安定した環境においては機能部門別組織、変化の激しい多

角的状況に対しては事業部制組織を採用し、活動の統一性と業績の達成を実現してきた。しかしながら90年代に入り、変化はますます激しくなり状況も多様化している。構造的変化を中心に様々な変化が複合し、新しい社会的要請が幅広い領域で次から次へと生まれている。またその内容も経済の成熟化に伴い定着化した人間性の尊重、個性の表現という流れを反映してより多様化、細分化している。このような状況に対しては従来の組織類型だけでは十分対応できない。創造性を高め、頭脳の価値を高め、人々のやる気を高め、イノベーションを進める新しい組織類型が求められる。この新しい要請にこたえる組織類型のひとつが革新的組織である。

現在、革新的組織の数が急速に増加している。知識・サービス部門を中心に多くの分野で革新的組織が誕生し、創造的活動を行っている。今までは組織というと機能部門別組織、事業部制組織が中心であったが、今や革新的組織が主役に踊り出ようとしている。革新的組織が新たに誕生しているというだけではなく、既存の組織内においても、一部の部門が革新的組織の形態を採用するようになってきている。革新的組織と機能部門別組織、革新的組織と事業部制組織といった複合的形態を採用し、同一組織内で定形的な仕事と創造的な仕事を両立させている。また、同一部門内においても定型化した仕事をする部分とプロジェクト単位で仕事をする部分を分け、創造的活動ができるように工夫している。

このように革新的組織は企業に幅広く定着しつつあるが、今までほとんど研究されていなかった。特に組織を構造の形態であるといった立場からは、構造のほとんどない革新的組織は組織として認められていないのである。本稿では、このようにいまだ十分研究されていない革新的組織にメスを入れ、分化の形態、公式化、権限、統合といった革新的組織の本質と特性の一部について論述したものである。

注

- 1) 唐沢昌敬、『プロフェッショナルの社会学的特性』、慶応義塾大学大学院、社会学研究科紀要、1972、第12号。
- 2) ジョン・ネイスビッツ著、竹村健一訳『メガトレンド』三笠書房、昭和58年、

革新的組織の本質

- 31ページ。(John Naisbitt, Megatrends, Warner Books, 1982)
- 3) ジェイ・ガルブレイス著, 梅津祐良訳『横断組織の設計』ダイヤモンド社, 昭和55年, 171ページ。(Jay Galbraith, Designing Complex Organizations, Addison Wesley Publishing Company Inc. 1973)
- 4) ヘンリー・ミンツバーグ著, 北野利信訳,『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社, 平成3年, 318ページ。(Henry Mintzberg, Mintzberg on Management, The Free Press. 1989)
- 5) 河合栄次郎著『自由主義の擁護』角川文庫, 昭和26年, 116ページ。
- 6) ポール・R・ローレンス=ジェイ・W・ローシュ著, 吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率大学出版部, 昭和52年, 37-50ページ。(Paul R. Laurence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment, Harvard University Press, 1967)
- 7) アミタイ・エツィオーニ著, 渡瀬浩訳『現代組織論』至誠堂, 昭和42年, 119ページ。(Amitai Etzioni, Modern Organizations, Prentice-Hall, 1964)
- 8) ポール・R・ローレンス=ジェイ・W・ローシュ著, 前掲書, 87ページ。
- 9) ウィリアム・G・オオウチ著, 徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS ソニー出版, 昭和56年, 70ページ。(William G. Ouchi, Theory Z, Addison-Wesley Publishing co., 1981)
- 10) ポール・R・ローレンス=ジェイ・W・ローシュ著, 前掲書, 83ページ。
- 11) チェスター・I・バーナード著, 田杉競監訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 昭和31年, 145ページ。(Chester I. Barnard, The Functions of the Executive, Harvard University Press, 1938)