

## 革 新 的 組 織 の 視 点

山 倉 健 嗣

### I. 序

組織変革および組織革新は現代企業にとってきわめて重要な課題である。したがって、いかに企業が革新的組織をつくりあげていくのかは経営者にとっても中核のテーマを構成している。

組織革新の議論は組織論では、主に組織開発論や組織変動論としてとり扱われてきた。現在新たな形で組織革新についての議論を積極的にとりあげる理由について検討することにしよう<sup>1)</sup>。

第一には、産業の成熟化にともない企業の事業構造の転換が急務になってきたことにある。事業構造の転換を行うためには、従来とは異なる組織のあり方が求められている。すなわち既存事業の再建にとどまらず、新規事業の創造と関連づけて、組織の問題をとり扱う必要性が高まっているのである。それが大企業の変身とかリストラクチャリングの問題であることも明らかである。効率性を軸とした従来の方法とは異なる原理にたつ、組織の方法論が求められている。それは効率のための組織設計をこえた、創造のための組織設計とでもいえよう。

第二に、組織革新や組織変革という問題は単に組織文化や機構、小集団活動として個別的にとらえられるべきではなく、それらをトータルに体系的にとり扱うことを必要としていることにある。企業の現代的課題と結合した組織を形成・発展していくためには、組織の一側面である文化・機構にバラバラに焦点をあてるだけで

は一面的であり、組織全体を変革していく視角をもって展開することが重要である<sup>2)</sup>。

それに関連し、事業構造およびその変化との相互関連のなかで、組織の変革革新を考えることが必要となろう。したがって事業変革と連動した組織革新の理論と方法がもとめられているのである。その意味で、キンバリーとクウィーン(Kimberly and Quinn)がいうように、新たな事業領域の設定である「リポジショニング」と新たな組織構造の形成である「リストラクチャリング」そして新たな組織文化の創造である「リバイタリゼーション」の三つの側面からなる革新の理論と方法を必要としているということができよう<sup>3)</sup>。

企業は変動する環境のなかで存続・成長していくわけであるが、企業は単に環境に適応するにとどまらず、それに働きかけ創造していく存在でもある。そこで、環境創造の視点からの組織革新論こそ重要である。こうした視角に立った革新論をつくることが第三の理由である<sup>4)</sup>。

第四には、革新的組織の構想やイメージは提示されることはあっても、それを具体化する、実行する段階まで含めた革新的組織の理論と方法については十分開発されていないことである<sup>5)</sup>。たしかに新しい組織を構想することは重要であるが、それは具体化されることによって初めて現実のものとなるのである。実行過程を内に含むことによって、革新の持続・継続もはじめて可能になるのである。

本稿では、以下の順序にしたがって議論を展開する。まず革新的組織について検討し、その意味内容を明らかにする。そこで既存の組織革

新に関する研究を展望し、その到達点・問題点を明らかにする。革新的組織についての一般的性格づけを行い、こうした革新的組織を開発していく過程について述べる。

次に、一定の枠組にもとづいて革新的組織の要件（構成要素）を索出する。「公式構造」「非公式組織」「個人」という三つの側面から、革新的組織を構想する。これは「なぜ現状の組織が革新的でないのか」を明確にすることにより、現状診断としての機能を担う。それと関連し、トップマネジメントの役割も検討する。

組織を解釈システム (Interpretation System) としてとらえる新たなパースペクティブより、革新的組織における環境解釈モードについて述べる。

革新的組織をより広い観点から、すなわち新しい組織形態ともむすびつけて論じるのが第V節である。

最後に、事業創造プロセスと組織との相互関連を明らかにする。すでに、事業創造プロセスにおいて組織の各層がいかなる役割を果たすのかは検討している<sup>6)</sup>。そこで本稿では、事業創造のための組織デザイン、事業創造を含む経営戦略と組織とのダイナミックな関係を中心にとり扱っている。

なお、革新的組織をいかに実現していくのかは移行管理 (Transition Management) としてとりあげられることになるが、ここではとり扱われない<sup>7)</sup>。

## II. 革新的組織の意味

組織革新の研究は、古くは20世紀最後の社会科学者といわれるJ・シュムペーターにさかのぼることができる。シュムペーターは企業家による生産要素の新結合をイノベーションとよび、具体的には新しい製品の導入、新たな技術の導入、新たな生産工程の導入、新たな原料源の発見、新しい組織の開発をあげている。こうしたイノベーションの研究は組織論において

は、Innovation in Organization, Innovation of Organization, Organization and Innovationといった形で展開し、定着してきた<sup>8)</sup>。主なものに、①組織文化の革新に焦点をあてる組織開発論、②組織構造に注目する組織変動論、③革新と関連した組織特性を明らかにしようとする革新的組織論である。

こうして展開された組織革新についての研究は多岐にわたっている。分析レベルにおいても、個人・集団・組織など多様であるし、革新対象も、機構文化といったように様々である。組織革新と関連した変数（環境・個人・組織）はダフトによって〔表1〕のように整理されているが、多面的である<sup>9)</sup>。また革新の手法についても、組織開発論を中心に展開されてきたが、その成果は〔表2〕にまとめられよう<sup>10)</sup>。

組織革新の研究をより充実したものとするためには、まず一定のフレームワークにもとづいて、組織革新とかかわる変数や手法を整理することが必要である。

それが革新を促進する組織とは何かを問うことにつながる。それでは革新的組織とは何か、一言でいえば、組織にとって新しいものを生み出す組織である。その意味で革新を創出する組織であるといえる。組織は変動する環境のなかで、新しいものを生み出すことによって存続成長していく。この視角に立てば、革新的組織は、「観客・技術・競争相手等の環境についての情報を獲得し、処理し、新たなものとして具体化する能力をもった組織」といえる。換言すれば、環境対応力のみならず環境創造力をもった組織であり、事業創造能力や新製品開発能力をもった組織であるといえよう。すなわち明日を生きるための組織であり、将来のための組織である<sup>11)</sup>。現在のタスクを効率的に遂行するための組織 (Operating Organization) とは異なっている<sup>12)</sup>。組織は今日のために存続していかなければならないが、それとともに明日のための準備もしなければならない。

このように革新的組織は新しいタスクのため

[表1] 組織革新と関連する変数

個人	組織	環境
<ul style="list-style-type: none"> <li>●中枢意思決定者 革新に向けての態度・哲学 プロフェッショナリズムとコスモポリタン性 階層と地位 イデオロギー オピニオン・リーダーシップ キャリアへの利己主義</li> <li>●チェンジ・エージェント 革新チャンピョンの役割 組織との関係</li> <li>●パーソネル 情報と接触 革新に関する知識モチベーション 教育レベル</li> <li>●知覚されたパフォーマンス・ギャップ 業績との不満足 新たな手段・技法の必要性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●規模と資源 組織規模 資源の値 “余裕”資源 予算制約 成長</li> <li>●組織構造 官僚制的特性(複雑性・集権・公式化・階層・職務成文化) 開かれたコミュニケーション 技術環境との接触 創始のための特定単位 プロフェッショナリズム 誘因システム 単位間の統合</li> <li>●他の変数 風土 過去の革新性 効率重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●市場関連要因 需要の突然の変化 外部環境の安定性 技術変化 インプット・コストの安定性 公共サービスへの市民要求</li> <li>●顧客/コミュニティの特性 コミュニティ成熟度 コミュニティの同質性 コミュニティの福祉 都市化のレベル コミュニティにおける政治活動 構造集権の程度 政党競争の程度</li> <li>●他組織 組織間接触のレベル ユーザー・潜在ユーザー間の相互作用 同僚集団の影響力 競争 革新性の持続性 都市間州間影響力</li> </ul>

[Daft, R., (1982) pp. 142-43 より作成]

の組織であり、事業創造の組織である。そこで組織において事業にかかわる新しいアイデアがいかに関係、具体化されるかが重要である。環境からの多様な情報にいかに関係しそれを解釈していくのか、こうした情報が組織内に伝達していくのかが問題としてうかびあがってくる<sup>19)</sup>。

組織のなかでさまざまな人間が協働して何らかの新しいものを生みだしていく局面に注目した場合には、それを保障する仕組みこそ重要になる。

われわれは革新的組織を構想し、実現していくことを本稿での課題としている。一般的に、組織変革は次のような過程としてとらえられている。

- ①現状の診断
- ②新しい状態の定義
- ③現状と将来との間の移行状態の定義

- ④移行を管理するための戦略と行動計画の開発
- ⑤変革努力の評価
- ⑥新しい条件の安定化と安定・柔軟とのバランスの維持

したがって革新的組織開発も同様な過程としてとらえることはできるが、本稿では主に②に焦点をあててとり扱うことにしたい。

### III. 革新的組織の要件

以上により革新的組織の一般的な特性性格については明らかになった。本節では、革新的組織の構成要素について検討することにしよう。それは革新を促進する組織はどのような要件であるのかを明らかにすることに他ならない。この問題は組織革新論の主要な課題であり、とり

〔表2〕OD介入技術

目 標	介 入 技 術
個人の有効性を改善するための介入	ライフプランニング・キャリアプランニング 役割分析技法 カウンセリング Tグループ 教育・訓練 グリッドOD(I)
二者／三者関係の有効性を改善するための介入	プロセスコンサルテーション 第三者による対立解決 グリッドOD(I)(II)
集団間関係の有効性を改善するための介入	チームビルディング ファミリーTグループ サーベイフィードバック プロセスコンサルテーション 役割分析技法 教 育
組織全体の有効性を改善する介入	テクノストラクチャルな活動 コンフロンテーションミーティング 戦略計画活動 グリッドOD(IV-VI) サーベイフィードバック

わけ革新案を創始する段階と実施する段階における組織構造特性の違い等については十分な検討がなされている<sup>15)</sup>。ここでは、一定の分析枠組にもとづいて、革新のための組織の条件を特定化することにしたい。こうしたことにより、事業創造の組織や未来のための組織についてとり扱われることになる。そこで、大企業のみならず中小企業を含めた実証研究にもとづいた、タシュマンとナドラー(Tushman and Nadler)の革新的組織に関する研究をベースとして考察することにした<sup>16)</sup>。

われわれは次のようなフレームワークで企業を分析することにした<sup>17)</sup>。企業は変動する環境に直面して、企業の基本的方向づけである「経営戦略」を策定し、企業内外の人々・集団の協力体制である「組織」をつくりあげ、その結果として「経営成果」をあげていく。したがって企業のトップマネジメントにとって重要な

決定事項が①経営戦略の策定②組織づくりであることはいうまでもない<sup>18)</sup>。

経営戦略は企業が存続・成長するための基本的方向を定めることであり、変動する環境に直面して、自らの行動領域(Domain)を画定し、そのために資源配分を行っていくことである。企業にとってきわめて中核的な決定であることは明らかである。とくに、企業が何をするのかを決定する事業範囲や事業構造についての決定は経営戦略において最も重要な決定である。

また組織は目標を達成するための人間集団であり、目標を達成するための人々(部門)の分化と統合の仕組みである。したがって目標を達成するためにいかに組織のなかの人間の協力体制をフォーマルにインフォーマルにつくりあげていくのが重要な課題である。組織は以下のように広義にとらえることにしたい<sup>19)</sup>。まず、組織の構成員である「個人」を一つの構成要素

と考えたい。次には、組織の公式の仕組みである「公式構造」である。組織において公式化された関係のパターンをさし、職能部制・事業部制・マトリックスといった組織形態の選択や計画統制システム・人間管理システムといった管理システムの問題をふくんでいる。第三には、「非公式組織」であり、公式的には規定されているわけではないが、組織のメンバー間の現実の相互作用のパターンをさし、組織文化（組織において共有されている価値や規範）やコミュニケーション・パワーといったものが含まれる。見えざる構造とよぶこともできる。

組織を構成する三つの要素は相互に依存しており、環境に適合した要素間の関係をつくりだすことが望まれている。

組織は経営戦略を実行するための手段としての役割をもっている。「組織は戦略に従う」というチャンドラーのことばに代表されるように、経営戦略が策定されたのをふまえて、いかに戦略と適合した組織をつくるのかがまず課題である<sup>20)</sup>。それとともに、経営戦略が組織というコンテキストにおいて形成・展開されることも無視できない。新たな戦略（戦略転換）を生み出す組織をいかにつくるかももう一つのテーマとなろう<sup>21)</sup>。革新的組織は事業創造のための組織である。事業創造は経営戦略の転換を意味する。そこで革新的組織づくりとは戦略転換を促進する組織をつくることに他ならない。

次に、革新的組織の要件について、組織の各構成要素ごとに検討することにしたい。

〔1〕 個人：革新は組織内にいかに多様性を増殖するかにかかっており、そのためには、多様なスキルと能力をもつとともに革新能力をもつ個人を必要としこうした個人を採用訓練開発しなければならない。革新が日常的業務（ルーチン）とは異なる能力・資質をもった個人を必要とするからである。このように奥行き深い多様な能力とともに、組織における革新はチームや集団間で行われることになるので、集団での問題解決能力・コミュニケーション能力・コ

ンフリクト解決能力も重要である。とりわけトップマネジメントチームにおいて、専門知識にもとづいて環境に対する感受性をもった人間と組織の方向づけを開発し周知させる人間とを適切に組み合わせなければならない。

〔2〕 公式構造：公式構造は人々の方向づけを行い、やる気を引きおこす枠組を提供し、革新に対して重要な役割を担っている。たしかに組織形態の選択も必要であるが、それ以上に革新のための重要な手段は、フォーマルな横断的機構である<sup>22)</sup>。異なった職能間・事業部間のむすびつきは協働や問題解決を促進し鼓舞するのに役立つ。委員会・タスクフォース・プロジェクトチーム・会議がその例である。かかる場において共通問題についての情報やアイデアが交換される。

横断的機構は既存事業の延長にありそのための学習をあまり必要としない事業展開には有効である。しかしより根本的な革新・学習を必要とするときには、中核組織とは分離した隔離した組織を形成することになる。計画化に関するグレンシャムの法則が主張するように、「ルーチンは革新を駆ちくする」のであり、むしろ既存事業の発想に汚染されないように、新しいアイデアを創出するための仕掛けをつくることが重要である<sup>24)</sup>。そのための方法としては、ベンチャーキャピタル、合弁、吸収や合併、社内ベンチャーなどがある。企業のコミットメントのちがいがあがるが、一般に、新規事業に必要な技術や市場が既存のものと異なれば異なるほど、より独立的なベンチャーの形を選択する<sup>23)</sup>。近年注目を浴びている社内ベンチャー（Internal Venture）は中核組織から隔離された部門の設置であり、企業内企業であり、小規模企業の良さを大企業にも生かそうとする工夫である。

革新を促進するためには、単なる機構づくりにとどまらず、そのための報酬システムを設計しなければならない。実績にもとづいて評価を行うとか、革新への努力を個人および集団の業績評価に組みこむことが重要である。革新と連

動させて、ボーナス・給料・昇進等の報酬システムが設計される。こうしたシステムとともに、特定の革新的従業員に対する表彰制度も必要である。また革新は異種混成チームによって行われるので、チームとしての共同評価を制度化しなければならない。

革新は創造的で実験主義的な人間をいかに動機づけられるかにかかっている。革新のための職務設計・ローテーション・キャリアパスをつくりあげなければならない。十分な自律性や多様性をもった職務は革新への内的動機づけ要因となる。幅広いキャリア経験を与えることは組織の強みや弱みをバランスよく観察することを可能にし、幅広い人的交流の機会を与える。

教育も革新のための重要な手法である。革新促進に不可欠な異種知識を提供するとともに、革新の重要性や問題解決能力・コンフリクト解決能力のスキルにふれさせる機会を与えるものである。それにとどまらず、人々が出会い交流しお互いに知り合う場ともなっている。

〔3〕非公式組織：革新は、異種の人間が協働して新奇なものをつくりだしていくことであるために、たいへん複雑で不確実である。能力をもった個人の存在や公式構造のみでは十分でない。非公式組織は公式構造に影響を与え補完するものである。公式構造は組織革新を促進するが、むしろ個人の創造性は健全な非公式組織から生まれる。非公式組織が危険負担、実験、学習を促進するからである。革新を促進する非公式組織の要件について検討することにしよう。

まず経営理念は企業の根本的規範的基盤を与えるものであり、なにが正しいのかまちがっているのか、良いのか悪いのかについての信念である。経営理念を明確化することによって、人々の行動の焦点を浮きぼりにし、動機づけるといふ機能を担う。企業価値としては、サービス・人間重視・自律性・品質などが強調されることが多い。また組織における理念を浸透・共有させることも重要である。

それに対し、組織規範は企業価値の意味を精緻化し特定化することである。人々に対し期待される行動を明示する。それに違反したならば非公式に制裁をうけることになる。革新的組織では、行動や服装および上司一部下関係における非公式性、問題解決・意思決定における柔軟性、組織内外との強いインフォーマルなむすびつき、実績主義が強調される。失敗に対して寛容な風土も必要である。つまり成功に対しては目にみえる報酬を与え、失敗に対しては寛容なふるまいをするのである。以上は革新を促進する組織文化といえる<sup>26)</sup>。

コミュニケーションについて検討する。インフォーマルなコミュニケーションネットワークは革新に対して中核的な意味をもつ。公式的官僚的な手続よりも、直接のフィードバックや問題解決が革新行動にとって有効であるからである。

革新におけるインフォーマルな役割も重要である<sup>27)</sup>。そこにはいくつかの役割があり、しかもそれらの役割は密接なネットワークを形成している。まず革新にとって創造的な「アイデア着想者」が不可欠であるが、それとともに、アイデアを組織内の障害に直面しながら上司に売りこみ実現の方向にもっていく「チャンピオン」「社内企業家」の存在も重要である。外部技術や市場についての情報を組織内の同僚に提供・結合する「ゲートキーパー」も革新には忘れることのできない存在である。また革新展開において全社的にインフォーマルな支援を与え資源への接近や社内の干渉から守るといった「コーチ」の存在も革新には不可欠である。これらの役割が創発しないならば、革新はうまく遂行できないであろう。

革新には部門間のコンフリクトは不可避である。そこでコンフリクトをいかに建設的に解決していく方法をつくっていくかにかかっている。

〔4〕トップリーダーシップ：革新は現状の否定を意味することになるので、トップリーダー

ーシップの役割を忘れることはできない。革新の重要性を強調するトップマネジメントの存在なしには、組織は現状維持のとりこになってしまうであろう。現在変革型リーダー (Transformational Leader) として注目されていることにほかならない<sup>28)</sup>。

トップリーダーシップは革新において次のような役割を担っている<sup>29)</sup>。まず、組織の戦略および価値の明確なイメージを提示し周知させることであり、革新の役割を提示しつたえることである。

第二に、部下に対して役割モデルであることである。トップの行動やステートメントは部下に対し革新の重要性についての大切なメッセージを送ることを意味する。

第三には、トップは革新を強化するフォーマルなインフォーマルな報酬を利用することにある。

第四に、組織の歴史が今日の革新へ重大なインパクトをもっていることより、トップは組織の歴史の革新的側面をつかみ、現状の環境と一貫した新たなストーリー・神話・英雄をつくりだすことにある。

第五には、組織そのものをマネージするのではなく、むしろトップチームの構成を変化させることによって、革新性向を高めることができる。環境からの要請に適合した経営者を選任することによって、革新を遂行するのである。

第六に、革新を管理するためには、組織の明確な方向性を提示し、かかる方向へのコミットメントを確保することのできるビジョンをもったトップを必要としている。

#### IV. 革新的組織と解釈システム

革新的組織は前述のように環境対応能力をもった組織のみならず、環境創造能力をもった組織でもある。そこで革新的組織の条件について、組織を解釈システムとしてとらえる (ダフトとワイク) 立場から検討してみることにしよ

う<sup>30)</sup>。組織は環境からの情報を処理する社会システムであり、環境に対して変動的に対処するとともに積極的に先取りの対応していく、そこで組織が環境を解釈する方法には企業間に違いが存在し、それが戦略や組織そして革新に影響を与える。さらに環境解釈の変革は長期的には組織変革の手段としての位置をもっている。組織の環境解釈モードに注目しながら、革新的組織について改めて考えることにしたい<sup>31)</sup>。

組織は環境をモニターし、環境についてのデータを収集し、こうしたデータについて意味づけを行っていく。こうした環境情報の収集や解釈のプロセスをどのように行っていくのかにより、企業間の解釈システムの違いがでてくるのである。組織解釈システムの違いを説明する基本的次元は①外部環境の分析可能性についての管理者の信念と②組織が環境に浸透する程度である。①については分析可能な場合と分析不可能な場合があり、②には組織が積極的な場合と受動的な場合とがある。この二つの次元により、組織の環境についての情報を獲得する方法には〔図1〕の4つがある<sup>32)</sup>。

分析不可能 環境について の仮定	方針をもたない見方	創造
	条件づけられた見方	発見

受動的 積極的  
組織の浸透度

(Daft and Weick p. 289)

〔図1〕 組織の環境解釈モード

「発見」(Discovering)は積極的な組織であるが、新たな解をもたらすというよりはすでにある解をさがしだすことに焦点をあてている。公式的探索活動にもとづいてサーベイや質問、データ収集が行われる。マーケットリサーチやトレンド分析、予測手法が使われる。「条件づけられた見方」(Conditional Viewing)は、分析可能な環境における受動的な情報獲得の方法である。定期的報告書・書類・刊行物・情報システムをつうじて情報が探索され、伝統的な範囲

のなかで情報の解釈が行われる。「方針をもたない見方」(Unconditional Viewing)は受動的な組織であるが、環境が分析不能のために、ハードな客観的データによることはできない。そこで知覚された環境を創造するために制約されたソフトなデータが利用される。個人的接触や偶然の出会いをつうじての情報にたよることになる。「創造」(Enacting)は分析が不可能な環境のもとで積極的に情報を獲得しようとする方法である。新たな行動を試みたり現実に起ってくることを見ることをつうじて情報を収集、実験しテストし、前例や伝統を無視することになる。この意味で、組織は自らの環境を構成していくとよい。

環境解釈方法とスキヤニング・解釈プロセス・戦略との関係を表わしたのが[図2]である。

すでに明らかなように革新的組織は環境に対して積極的な姿勢をとる組織である。しかも従来とはことなるものを創出していく組織である以上、環境について分析不可能な場面にある組

織であるといえる。そこで革新的組織は「創造」型の解釈システムといえよう。非公式組織において強調されたインフォーマルなコミュニケーションネットワーク重視、ゲートキーパーなどそれと軌を一にしているといつてよい。ここで注目すべき点は革新的組織が情報の多義性(equivocality)を減少しうる能力をもった組織であることにある。組織は情報の不確実性に対しては、ガルブレイスがいうような組織内の情報処理能力を増大することによって対処する。

組織の環境適応のもう一つの問題は情報の多義性にいかに対処するかである。環境についての解釈についての合意了解を獲得していくことである。これに対し、「創造型」の解釈システムでは管理者間の直接的コミュニケーション・グループミーティングによりお互いの環境についての認識の違いを解決しようとしている。こうした対面的媒体(face-to-face medium)は媒体における豊かさ(Media Richness)が高く、短期的に大きな洞察を与え、あいまいな出来事

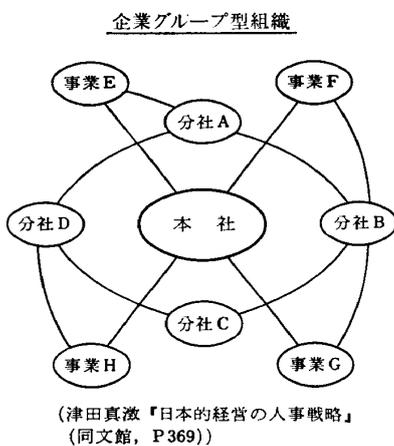
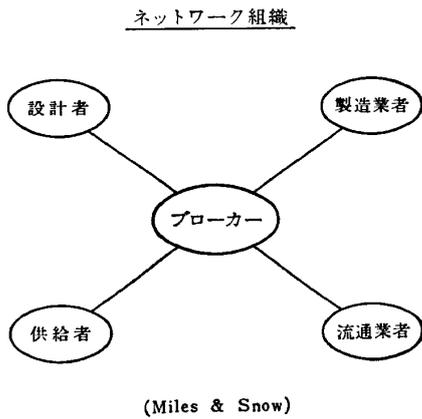
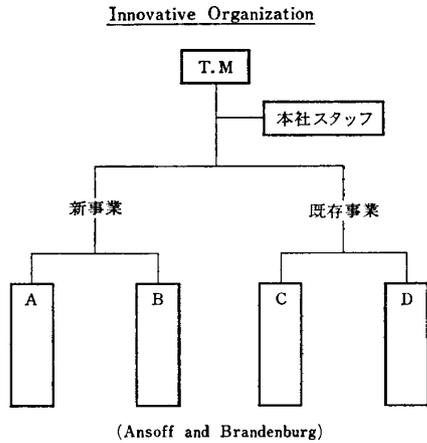
環境についての 仮定	分析不可能	情報獲得 1. データ源：外部，個人的 2. 獲得方法：探査部門なし，非定期的情報・獲得，偶然情報  解釈プロセス 1. 多くの多義性の減少 2. 規則少，サイクル多  戦略類型 1. 反応型	情報獲得 1. データ源：外部，個人的 2. 獲得方法：部門なし，非定期的報告，環境からのフィードバック，選択的情報  解釈プロセス 1. いくらかの多義性の減少 2. 中程度の規則，サイクル  戦略類型 1. 先取り型
	分析可能	情報獲得 1. データ源：内部，非人格的 2. 獲得方法：部門なし，定期的報告・情報システム，ルーチンな情報  解釈プロセス 1. 少しの多義性の減少 2. 規則多サイクル少  戦略類型 1. 防衛型	情報獲得 1. データ源：内部，非人格的 2. 獲得方法：特別の部門，特別研究・報告，広範な情報  解釈プロセス 1. 少しの多義性の減少 2. 規則多，中程度のサイクル  戦略類型 1. 分析型

受動的

積極的

組織の没透度

[図2] 解釈モードと組織プロセス



〔図 3〕 新しい組織形態

を解釈するのを手助けする<sup>33)</sup>。なぜなら当事者間では客観的なデータにとどまらず、価値・理念といった主観的情報の交換や表情・しぐさ等の多面的な意味の交換を直接的に行うからである。

## V. 革新的組織の形態

革新のための組織を分析し、その際の仕組みとして、既存部門と隔離した自己充足単位である社内ベンチャーの意義および横断的チームとしてのプロジェクトチーム・委員会について検討してきた。この議論を一步進め、革新を内在化、制度化した組織形態について分析したい。このテーマは新しい組織形態 (New Organizational Form) として近年注目されている。従来、組織形態の基本型としては、事業部制・職能部門制・マトリックス組織がとりあげられてきた。それぞれの形態は長所と短所をもち、一定の環境条件のもとで有効な組織であることはいうまでもない。新しい組織形態は常に革新的である組織の「仕組み」である。これについては、Innovative Organization, Network Organization, 企業グループ型組織 (分社制) としてとりあげられてきた<sup>34)</sup>。各々の組織形態は〔図 3〕のように表わすことができる。

Innovative Organization はアンソフとブランデンバーグによって提示された組織形態である<sup>35)</sup>。この組織では、すでに収益をあげている事業活動を既存事業グループとして一まとめにし、それを新しく製品開発を担当する新規事業グループと区別されている。したがって既存事業ではない新製品開発を製造・販売することについても新規事業グループのもとで構想・実行される。このグループは、このプロジェクトが採算可能になったときはじめてその責任を解除される。この形態は社内ベンチャー制としてとりあげられてきたものと同一である。既存事業において規模の経済を追求するとともに、新規事業の推進をはかるのに有効な組織といえる。

Network Organization はマイルズとスノーによって新しい組織形態として提起された<sup>36)</sup>。この組織では、第一に、これまで垂直的に統合されていた製品の開発、製造、マーケティングといった職能がネットワーク内の独立した組織

によって遂行され、「垂直分割」されている。第二に、各職能は必ずしも企業内に存在しないため、職能グループはブローカーによって組み合わせられたり、結合されたりする。第三に、主要な職能は計画とコントロールといった内部組織の原理ではなく、主に市場原理によって連結される。第四は、こうしたネットワークを統合するために、従来からの経験にもとづく信頼確立によってではなく広くアクセスできるコンピュータ情報システムが利用される。この形態はアメリカの流通・サービス業や建設業においてみられる。

企業グループ型組織は西武セゾングループや前川製作所などで試みられている新しい組織である<sup>37)</sup>。この組織は本社と分社とからなりたっている。本社は分社群の中核となる企業で「基地」としての性格をもっている。この中核企業は内部から新規事業を生みだし、それが採算をとれるとなると「分社」として独立される。分社は従来の子会社とは異なり、本社とは独立した企業であり決して下請会社ではない。分社が自律性をもった企業として運営されることになる。「基地」は常に新規事業の機会を求め、生みだしていく。したがって事業への進出・撤退の決定は「基地」にとって重要な決定に他ならない。それとともに企業グループ全体として、人材の中・長期ストックを考えることも重要である。

IV. 事業創造と組織

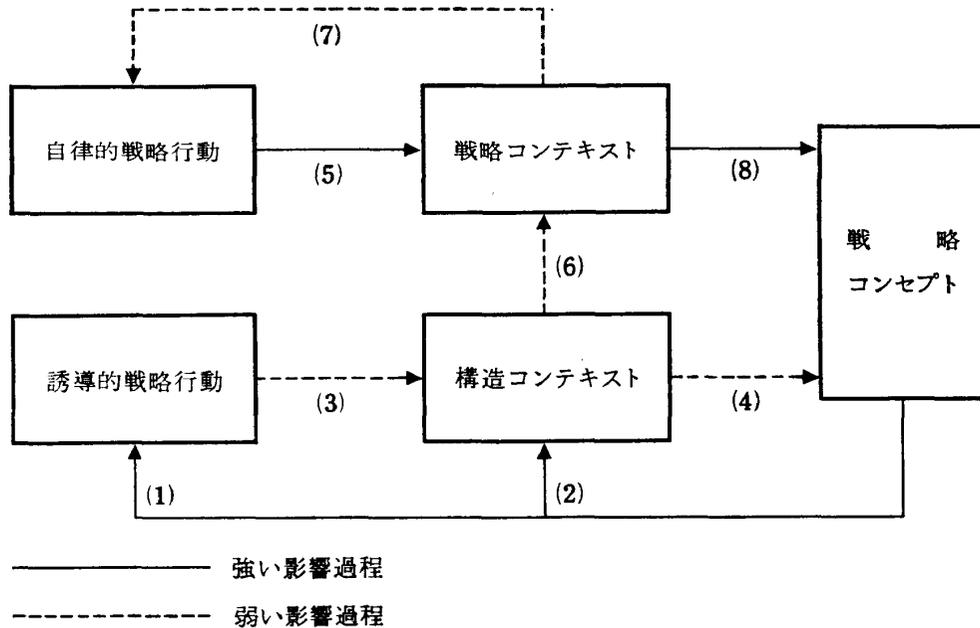
事業創造と組織との関係について、改めて検討することにしたい。経営戦略は企業の基本的方向を定めることであり、自らの事業領域を画定することである。したがって新規事業開発や事業創造は経営戦略の全社レベルの決定であり、中核的位置を占める決定である。事業創造のプロセスにおいては、組織というコンテキストで行われることを前提とし、各層がどのような役割を果たしているのかを明らかにしたことがある<sup>38)</sup>。

そこで事業創造のための組織デザインについて考えてみることにしたい<sup>39)</sup>。事業創造の担い手である組織単位（新規事業部門）をどのように設計していくのかを問うことになる。それは、新規事業についての提案をどのように評価するのかのフレームワークを提示することでもある。

事業創造の組織デザインにあたっては、二つの次元を考慮する。第一の次元は、新たな事業が企業発展にとってどの程度戦略的重要性をもっているのかであり、戦略上の重要性の程度により①大変重要である②重要でない③あいまいであるという三つにわけられる。第二の次元は新事業が事業の中核的能力とどの程度関連づけられているかである。業務上の関連性ともいえ、既存事業との関連性の度合により、①強く

業務上の関連性	無関連	特別な事業単位	自立事業単位	完全なスピンオフ
	部分的に関連	新事業部	新ベンチャー事業部門	契約
	強く関連	直接統合	小さな新ベンチャー事業	養育契約
		たいへん重要	不確実	重要でない
		戦略上の重要性 (Burgelman)		

〔図 4〕 事業創造の組織デザイン



R. A. Burgelman, "A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy," *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, 1983, p. 65.

〔図5〕 パーゲルマンモデル

関連している②部分的に関連している③無関連であるの三つに分類することができる。

戦略的重要性はトップによる統制力の確保と関連している。したがって企業発展に対する戦略的重要性が高ければ高いほど、トップは新事業展開に対して統制力を維持することの必要性は大きくなる。新事業と既存事業とを統合する仕組みをつくることになる。しかし企業発展にとって戦略的重要性がないならば新事業をスピンオフすることになる。戦略上の重要性について明りょうでない事業はむしろ新事業に自由裁量を与えることが必要であり、厳格な組織構造をつくることは望ましくない。それに対し業務上の関連性は事業間のシナジー効果と関連し、新規事業・既存事業を共に管理することの効率性と結びついている。業務上の関連性が高いと判断されるならば、仕事・情報・人の流れに代表されるように新旧事業の強い結びつきが必要とされる。しかし業務上の関連性が低いと判断されるならば、新事業と既存事業との分離がは

かられる。部分的に関連しているときには、ルールに結合されることになる。

事業創造のための組織デザインは〔図5〕のように要約することができる。どのような条件のもとで社内ベンチャーなど事業創造組織が選択されるのかが明らかにされる。

事業創造と組織との関係を、経営戦略と組織との相互関連に一般化してとり扱うことにしたい。ここでは、自らの社内ベンチャーの研究とチャンドラー・バウワーの研究を総合した大企業の戦略と組織に関するパーゲルマンモデルにもとづいて検討することにしたい<sup>40)</sup>。このモデルは、戦略行動と企業コンテキスト・戦略コンセプトとの三つのダイナミックな関係を表わしている。

企業の種々の層の管理者が行う戦略行動には誘導的戦略行動と自律的戦略行動とがある。現在の企業の戦略概念からひきだされた誘導的戦略行動とともに、既存戦略から離れた戦略的イニシアティブにもとづく自律的戦略行動があ

る。既存事業にとっての新製品開発プロジェクトは誘発的戦略行動の例であり、社内ベンチャーによる事業創造などは自律的戦略行動とよぶことができる。また構造コンテキストは組織のローレベルやミドルレベルの戦略行動が既存の戦略コンセプトからはずれないように機能する組織の仕組みであり、それに対し、戦略コンテキストは中間管理層が現状の戦略コンセプトに疑問をもつローレベルでの自律的行動をトップにみとめさせる機会を提供する政治メカニズムである。

〔図5〕の①から④に示されているように、既存の戦略コンセプトにもとづいて、それに合った誘導的戦略行動、構造コンテキストが決定されるという関係①②、こうした関係によって構造コンテキストや誘導的戦略行動がルール化していく関係③④がある。こうした戦略形成プロセスはトップダウン型であり、最高経営層のビジョンにより戦略が形成されるわけである。これに対し、⑤から⑧のような戦略形成プロセスはボトム・アップ型であり、社内ベンチャーによる事業創造プロセスである。まず戦略からは相対的に自律し、その影響をほとんどうけない試みがなされ、そうしたローレベルでの自律的戦略行動が事業創造のためのシーズを生みだす。この戦略的イニシアティブが中間管理者の努力によってトップ層の支持を獲得し、新たな戦略コンセプトとして正当化されるというプロセスである。このプロセスでは、ローレベル、ミドルレベルでの自律的戦略行動力がキーなので、それにより戦略変革が行われると考えるのである。そこで「経営戦略は自律的戦略行動に従う」のである。こうしたモデルにより、事業創造とも関係して経営戦略と組織との間の複合したダイナミックな関係が明らかになった。

革新的組織とは何かをモチーフとし、革新的組織をどのような視点からとりあげていけばよいのかを検討してきた。以上の考察により、

革新的組織の条件や課題が明らかになったように思われる。今後の展開として、革新的組織の実行段階の議論や革新的組織開発プロセスマネジメント論が要請される。

## 注

- 1) 組織における革新・創造・変革・進化・変動といったことばでとり扱われている問題である。社会において社会変動論が経済学において経済変動論が究極のテーマであるのと同じように、組織論にとっても重要な課題に他ならない。
- 2) 組織の統合する力を何に求めるのかとも連動している。
- 3) J. Kimberly and R. E. Quinn (eds) *New Futures*, Dow Jones-Irwin (1984)
- 4) K. Weick, *The Social psychology of Organizing* (2nd Ed.), Addison-Westley (1979)
- 5) D. Nadler, "Managing Organizational Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 17 (1981)  
D. Nadler, "The effective management of Organizational Change", edited by J. Lorsch, *Handbook of Organizational Behaviour* (1986)
- 6) 山倉稿 "経営組織と組織" (都筑 栄(編)『現代企業経営論』, 新評論, 1984年)を参照のこと
- 7) 稲葉元吉, "組織変革における移行過程の管理", 組織科学19巻4号, 1985年を参照のこと
- 8) 稲葉・山倉 "組織革新論の展開", 組織科学19巻1号, 1985年は組織革新にかかわる諸理論の現状と到達点を明らかにした論文である。巻末文献を参照のこと
- 9) R. Daft, "Bureaucratic versus Nonbureaucratic Structure and the Process of Innovation and Change", S. Bachrach (ed) *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 2, (1982)
- 10) A. Huczynski, *Encyclopedia of Organizational Change Methods*, Gower, (1987)
- 11) M. Tushman and D. Nadler, "Organizing for Innovation", *California Management Review*, XVIII-3 (1986)
- 12) J. R. Galbraith and R. K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, 2nd., West, (1986)
- 13) 組織における情報の質的側面に注目するとともに、意味多義性を中核として理論構成をすることを意味する
- 14) R. Beckhard and Harris, *Organizational Transitions*, Addison-Wesley, 1977
- 15) G. Zaltman, R. Duncan, *Innovations and Organization*, John Wiley and Sons (1973)

- 16) M. Tushman and D. Nadler, (1986) を参照のこと
- 17) 山倉 (1984) 前掲稿
- 18) 組織づくりには、組織内の体制づくりではなく、組織と他組織との関係づくりも含まれると考えることが必要である
- 19) D. A. Nadler and M. L. Tushman, "A Model for Diagnosing Organizational Behaviour", *Organizational Dynamics*, 9 (1980)  
Tushman and Nadler (1986), op. cit.
- 20) A. Chandler, *Strategy and Structure*, MIT Press (1962) (三菱経済研究所訳、『経営戦略と組織』, 実業之日本社)
- 21) L. R. Sayles and R. Burgelman, *Inside Corporate Innovation*, Free Press, (1985)
- 22) 革新とむすびついた個人能力の評価開発は最も重要なテーマとなろう
- 23) Jay Galbraith, *Designing Complex Organization* Addison-Wesley (1973)
- 24) J. G. March and H. A. Simon, *Organizations*, John Wiley and Sons, 1958 の第7章を参照のこと
- 25) E. B. Roberts and C. A. Berry, "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success", *Sloan Management Review*, Spring (1985)
- 26) 組織文化の基本文献としては, E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, (1985)
- 27) E. B. Roberts (ed) *Generating Technological Innovation*, Oxford Uni. Press, (1987)  
大滝精一 "組織の革新", 野中・寺本(編)『経営管理』, 中央経済社(1986年)
- 28) N. Tichy and M. A. Devanna, *The Transformational Leader*, John Wiley and Sons, (1986)
- 29) Tushman and Nadler (1986); M. L. Tushman and W. H. Newman, E. Romaanelli, "Convergence and Upheaval", *California Management Review*, 26-1, (1986)
- 30) R. L. Daft and K. E. Weick, "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems", *Academy of Management Review*, 9 (1984)
- 31) 桑田耕太郎 "経営戦略と組織の創造性", 「経済と経済学」59号, (1987)
- 32) 先行する研究としては, F. Aguilar, *Scanning the Business Environment*, MacMillan, (1967) を参照のこと
- 33) R. Daft and R. Lengel, "Information Richness", in B. M. Staw and L. Cummings (eds) *Research in Organizational Behaviour*, vol. 6, JAI Press, (1984)
- 34) 榊原清則 "相転移としての組織ダイナミクス", 一橋論叢, 96巻4号, 1986年
- 35) I. Ansoff and R. Brandenburg, "A Language for Organizational Design; Part II", *Management Science* 16-12, (1971)
- 36) R. E. Miles and C. C. Snow, "Network Organizations" *California Management Review*, 28-3. (1986)  
『昭和61年度企業白書 — ネットワーク戦略の展開と新しい企業組織』(経済同友会, 1986年) pp 99-101
- 37) 津田真澄『日本の経営の人事戦略』(同文館, 1985年)
- 38) A. V. Cauwenbergh and K. Cool, "Strategic Management in a New Framework", *Strategic Management Journal*, 3, (1982)
- 39) R. A. Burgelman, "Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms", *California Management Review*, 26-3, (1984)
- 40) R.A. Burgelman, "A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy", *Academy of Management Review*, 8-1, (1983)

[やまくら けんし 横浜国立大学経営学部助教授]