

現代における創造的自律型組織に関する一考察

A Study of Creative Self-managing Organizations in Modern Times

板倉文彦

日本語コミュニケーション学科准教授

抄録

現代企業においては、既存組織で対処できないような創造性を要したり、部門をまたいだりといった困難な課題に対して、創造的自律型組織で対処することが有効である。この創造的自律型組織を運用していくために必要とされる要件についての検討を行い、「有効性確保」のためのリーダーシップを、トップマネジメントが発揮することが重要であることを導出した。

キーワード：創造的自律型組織，創発的戦略，タスクフォース (task force)，リーダーシップ，IT (information technology)，BPR (Business Process Re-engineering)

はじめに

これまで、現代企業における課題解決や意思決定において、企業内の既存組織で対処できないような創造性を要する部門をまたぐような課題について、これらに対応するための新たな組織として自ら戦略策定レベルまでを担う、タスクフォース (task force) 的な組織である創造的自律型組織が有効であることを論じてきた¹⁾。

創造的自律型組織が新たな課題 (例えば戦略策定) に取り組むことを目的に組織された場合、そこには関連する種々の部門の要員が集い、そこで新しい戦略が創造されることとなる。その時この要員達は一時的には創造的自律型組織の要員であるが、同時に所属元部門にも籍 (いわば本籍的なもの) を持つ要員でもあるという、二側面を持つこととなる。また、本稿で取り上げる創造的自律型組織はタスクフォース的な性格であるがために、その目的 (例えば戦略策定) が達せられた場合そこで解散することとなり (その後の施策実現のための組織へと変革する場合もあるが)、メンバーは原則的に所属元部門へ戻ることとなる。

このように複雑な立場のメンバーをまとめ上げ、その組織によって新しい戦略策定を行うという難題をクリアするためには、適切な運用要件を明確にすることが重要となる。そのために本稿ではまず、創造的自律型組織およびその要員を取り巻く諸側面について、戦略・組織などの視点に基づいた分析を行い、それら諸側面を活かした創造的自律型組織の展開状況についての考察を行う。つぎに、これらをふまえた具体的な戦略形成の事例として IT 戦略立案を想定し、そこで必要とされる運用要件考察にあたる諸要素をあぶりだすこととする。

これらをもとにして、創造的自律型組織における運用要件の明確化を論ずるためには、経営管理システムの実施と、それをハンドリングするリーダーシップが重要な要素となると推察される。本稿ではこの視点にもとづいて論述を進めることにより、創造的自律型組織が現実運用されるために必要とされる経営管理的理論を明らかにすることを目的とする。

I 創造的自律型組織の必要性

1. 創造的組織革新の諸側面

企業が多様な問題に対して組織を構築しようとする場合、環境の変化に順応的に対応したり、環境の変化を先読みして既存の組織形態を必要に応じて改編したうえで、その組織に対して新たな運用ポリシーを適用することで対処するというコンティンジェンシー理論²にもとづいた行動をとる場合がある。

一方、イノベーションを伴うような新しい戦略策定や、既存製品とは全くカテゴリーの違う新製品・サービスの企画・開発を行うというような、新たな環境創造を要するポスト・コンティンジェンシー理論に基づいた創造的行動をとるような場合は、既存組織をベースとした組織改編では、それまでのしがらみ、知識や情報の偏狭さによって十分な効果が期待できないことが想定される。したがって、このような場合には既存組織から離れた新たな組織が作られることとなり、その目標は「新しい戦略を策定する」「新しい製品・サービスを開発する」といった、その時点ではゴールが見えていないものとなる。そのため、その組織形態は自律的に新しいことを創造する創造的自律型組織が要求され、その組織からのアウトプットが上層部に提案され、それが承認されることにより企業内に展開されていくこととなる。このことは結果的に創造的自律型組織の成果がミドルアップダウンに展開されていくこととなる。

このような創造的活動に対して企業が必要性を認識することは、ワイク理論でいう「生態学的変化」を認識することに起因すると考えられる(図1参照)。企業は自身を取り巻く環境の変化(生態学的変化)が過去のイナクトされた環境と照らしあわされた上で囲い込まれる。そして、さらに過去のイナクトされた環境と照らしあわされた上で淘汰されていき、最終的にイナクトされた環境としてパターン化(保持)されていくのである。こうして累積されたパターンのうち、ある種一貫性のあるものから新しい戦略が創造されていくこととなる。そして、その戦略が生態学的変化に新たな影響を与えていくのである。

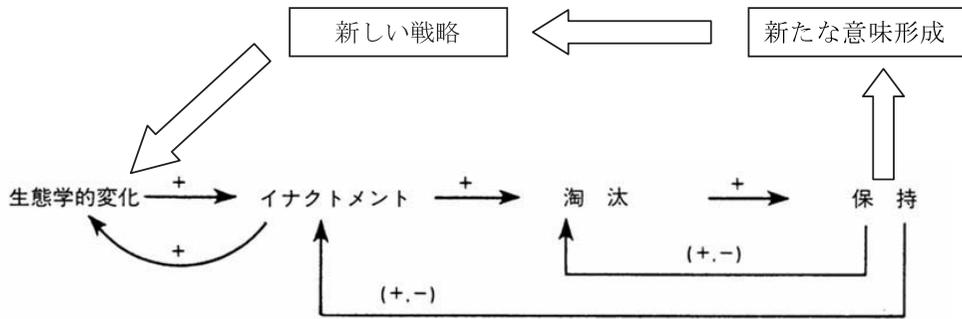


図1 組織化の進化論モデル

出所：Karl E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, Random House, 1979, p.45. 遠田雄志訳『組織化の社会心理学』文眞堂，1997年，172頁（筆者加筆）。

この創造的行動のための「新しい戦略」は、生態学的変化に影響を与えるようなそれまでにない戦略である。そして、その戦略はヘンリー・ミンツバーグのいう「創発的戦略」の形態をとることとなる。ミンツバーグによれば戦略は「当初に意図した戦略が完全に実現したパターン」、「まったく実現しないパターン」、「当初には明確に意図しなかった戦略が実現したパターン」の3つに分類される³としており、それぞれ「計画的戦略 (Deliberate Strategy)」、「実現されない戦略 (Unrealized Strategy)」、「創発的戦略 (Emergent Strategy)」と称されている (図2参照)。

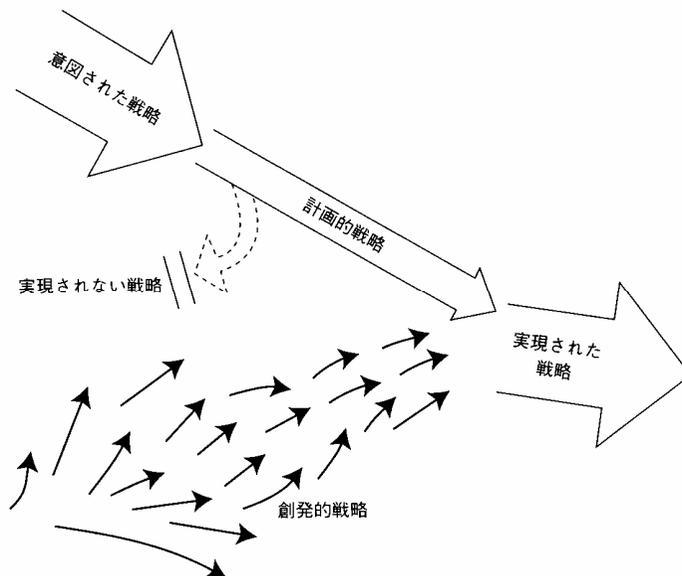


図2 計画的戦略および創発的戦略

出所：Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, *Strategy Safari*, The Free Press, 1998, p.12. 齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社，1999年，13頁。

計画的戦略はコントロールに焦点が当てられ、事前に決められた経営方針をもとに方向性を定め活動していくことをいう。したがって、その形態はトップダウン方式が主体となり、トップマネジメントが企業戦略を立案し、それが下部組織にブレイクダウンされ、その下部組織がその事業範囲において企業戦略に即しなおかつ、市場環境に適応可能な戦略を立案・実施するということが、組織階層にしたがい順次下部へ下りていくという形態となる。

これに対して創発的戦略は学習に焦点が当てられ、多方向の活動への取り組みのなかから次第に方向性が導かれていくこととなる。したがって、その形態は計画的戦略とは対照的にボトムアップ方式であり、トップマネジメント側にはおおまかな方向性以外の詳細な戦略がない場合において、下部組織がミドルマネジメントを中心として、生き残りを賭けて自律的に戦略立案・実施を行い、その結果が上位に反映されて全社戦略が後追的に決まっていく方式のことである。本稿で論じている「新しい戦略」は、まさに創発的戦略といえる。さらにこの創発的戦略は、企業に定着することにより将来的には計画的戦略として活用することが可能となるのである。

2. 創造的自律型組織の展開

現代企業においては創造的自律型組織が要請される状況が生じてきたわけだが、その機能は「創造的側面」と「自律的側面」が組み合わさったものといえる。このうち、自律的側面については、企業が環境の変化に対して順応的に対応するような局面において、以前からとられてきたものである。その場合組織は、大幅に権限移譲がなされた状態で集団自身が自己統制的になっており、組織内部にて「計画 (plan) — 執行 (do) — 統制 (see)」のステップが自主管理のもとで行われている。また、そこで選ばれる計画や結果についても自らが評価していくこととなる。このような組織は比較的小集団的なものであるため、個々の要員はこのステップに主体的に参加していくという「主体的+参加型」の形態を取り、まわりの要員と直接的な接触を持ち相互に助け合うことにより効果が発揮されることとなる⁴。このような自律的組織形態は1960年代に製造業で導入されてきたといわれている⁵。機械的管理にもとづく中央集権的な指示系統では、製造現場で起きる多様な課題に対してレスポンスよく対応することが困難な状況となり、特定の工場や現場単位で調整が行われる必要性が生じていたのである。そしてその内容は、業務効率の改善が主たる内容であるが、その背景には要員の非人間化への対応という人間問題が存在していた。また、この自律的側面に応じた活動結果は、例えばそれまでにない業務方法が見出されるなど、創造的側面も付随することが多い。しかしこの場合の創造的側面は、あくまで現状の改善を目的としてその手段が創造的となるもので、本稿で取り上げるイノベーションを伴うような新しい戦略策定や、既存製品とは全くカテゴリーの違う新製品・サービスの企画・開発を行うような場合に必要とされる創造性とは区別して検討する必要がある。

以上のことから、創造的自律型組織の機能における「自律的側面」については、その組織が必要とされる以前からすでに備わっているものであることが分かる。これに対して「創造的側面」については1980年代以降に企業が直面してきた、消費者嗜好の多様化による商品・サービスの創

造性が課題となってきたのに合わせて必要とされてきたものである。本稿ではこの現代企業において新たに必要とされてきた「創造的側面」に主たるフォーカスをあてることとする。その理由は、企業が創造的自律型組織を必要とし活用していく状況においては、すでにノウハウを保有している「自律的側面」と新たに必要とされる「創造的側面」の両方が必要であり、後者についての理論の必要性が現代企業における重要な課題となり続けているからである。その課題をクリアできた時点で創造的自律型組織の有効性が高められ、創造的組織革新が実現されることとなるのである。

本稿で取り上げたような創造性を有した組織の検討については、これまでは創造性の局面のみがフォーカスされることが多いように思われる。しかし、現実の組織においては「創造的側面」とともに要員が主体的に働きかける「自律的側面」も重要な要素であり、先に論じたようにその両方を有することに意義があると筆者は考えるのである。

II 創造的自律型組織とIT戦略形成

1. 創造的自律型組織が取り組む諸課題

現代企業において創造的自律型組織が存在し、それが取り組むべき課題としては多くのものが想定される。具体的には、新しい製品開発、市場開拓、ビジネスモデルの開発からIT戦略立案にいたる種々のものがあげられるが、筆者はこれまでIT戦略立案に主たるフォーカスをあててきている。その理由は、企業が市場に提供する商品やサービスに直接的に関連する製品開発、市場開拓、ビジネスモデルの開発などを目的とした創造的自律型組織の組成や運用要件と比較して、IT戦略立案の方が複雑な要因が多いと考えられるためである。

製品開発、市場開拓、ビジネスモデルの開発などといった企業が市場に提供する商品やサービスに直接的に関連するものの場合、創造的自律型組織における組織メンバーは、社内の諸部門から集められた要員で構成されることが多くなる。例えば商品開発であれば商品企画部門、研究開発部門、調達部門、製造部門、セールス部門、マーケティング部門といったような関連する部門の要員からなるタスクフォース的な創造的自律型組織が組成されるのである。この場合、その組織要員は同一企業もしくはグループ内のみで閉じられることが多く、大きくとらえれば所属元は同一であり、要員同士のコミュニケーションは比較的良好となるといったような条件がそろうやすい。

これに対してIT戦略立案は性質を異にするものとなる。IT戦略立案後、具体的にその戦略が実施された場合、その実現手段として情報機器や情報システムの導入が行われる。しかし、IT系企業を除いたほとんどの企業では、その戦略が実現したことにより直ちに市場に提供する商品やサービスに直接的な影響を与えることは少なく、その効果として求められることは既存事業における業務革新や業務効率の改善という、商品やサービスの提供という視点から見れば間接的な効果を与えることとなる。また、IT戦略立案時には当該企業の商品、サービスとは関連性の薄い、

ITをはじめとする諸知識も必要となり、その要員は外部依存となる可能性が高くなる。この点については次項にて詳述することとする。

以上のような状況下においても、企業はIT戦略立案について、創造的自律型組織を組成して取り組むべき重要な課題の一つとして掲げているのであり、本稿ではこの点にフォーカスして創造的自律型組織の運用要件を明確化することとする。

2. IT戦略形成に関する課題

企業におけるIT導入について、吉井氏は4つの発展段階としてとらえている(表1参照)。当初の導入(第1期)においては、主な目的は省力化であり人的作業で行っていた大量の情報処理をコンピュータに置き換えるということであった。これは業務における「効率化」に主眼をおいたもので、その後第2期、第3期とITが進歩し、企業の環境変化への対応や競争優位の確保という経営組織の動態化に同期するようなかたちでの導入が進められていき、第4期にはITは組織革新の展開を支えるツールとして重要な位置を占めていったことが分かる。第1期のような人的作業の効率化を目指すような状況において、情報システムを構築するというような場合においては、従来の作業を比較的単純にコンピュータの処理に移植するといったレベルとなり、そこではIT戦略が必要とされるというよりは具体的導入のための戦術が重要視されてきた。このように、当初は効率化を目指して増加していったITも、途中からは戦略的意図にもとづいた導入が加わり、その投資額は増加していくこととなった。図3からも分かるように、その投資額は平成12年には民間設備投資比率で1/4を超えるまでに増加しており、企業の市場に対する商品、サービス提供への寄与は間接的であるにも関わらず、IT投資を重要視していったことがうかがえる。また、企業におけるIT投資が大きくなることは、その成否が経営に与えるインパクトも大きくなることを示しており、企業にとってIT戦略がより重要なものとなっていったことが分かる。

表1 産業におけるコンピュータ利用に関する4つの発展段階

年	1980		1990		2000	
時期区分	第1期	第2期	第3期	第4期	第4期	第4期
主な目的	省力化(人手代替)	+内部有効性(従業員満足) +環境変化への対応	+外部有効性(顧客満足) +競争優位	+企業間連携 +顧客との直接双方向コミュニケーション		
扱う情報	数値・大量	+文字	+画像	すべて (マルチメディア)		
適用業務	基幹(部門内)定型業務	+一部の非定型業務	+非定型業務を含むすべての業務	すべて		
システム	汎用機/集中 基幹ネットワーク	+基幹ネットワークの拡大 +スタンドアロンのパソコン・ ワープロ	+クライアント・サーバー 多重ネットワーク	イントラネット エクストラネット		
範囲	部門内	企業内	企業間	+消費者・ユーザー直結		
開発・ 運用主体	内部ソフト開発 情報システム部	+委託ソフト開発 +外部(ソフトウェア産業)	パッケージ・ソフト購入 システム・インテグレータ (アウトソーシング)	アウトソーシング ASP		

(注)は、その前の時期の事項にさらに加わった事項を示す

出所：吉井博明『情報のエコロジー』北樹出版、2000年、92頁。より抜粋

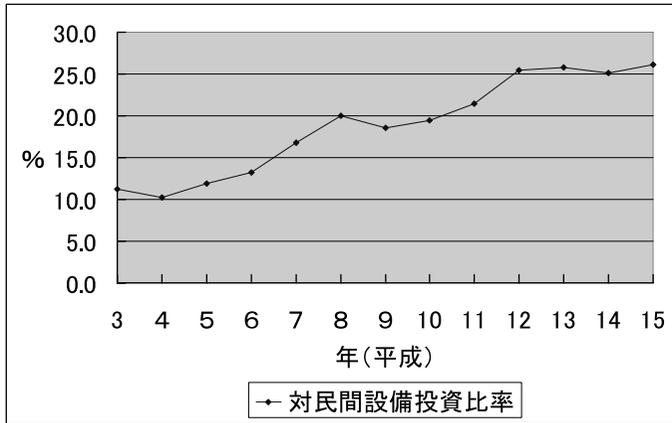


図3 我が国における情報化投資の推移

出所：総務省編『平成17年版 情報通信白書』ぎょうせい、2005年、134ページ。より抜粋

以上のように、現代企業においてはIT戦略立案が重要な要素の一つとなっていったわけだが、その具体的活用については図4から分かるように、ITの導入当初からの目的である「社内業務の合理化・効率化を図る」というものに合わせて「経営判断の為に必要な情報の収集と提供を行う」とか「社内の情報・知識の共有を図る」といったような先進的な活用状況が併存しており、双方が重要と位置付けられていることが分かる。また、先進的な活用を進めるうえでは、図5にあるように「IT化を推進する専門の人材が深刻に不足」していることや「ITの技術革新のスピードが速すぎて、すぐ陳腐化する」といったような課題を有しており、そこには専門家の知識が必要となる状況がうかがえる。また、IT系以外の企業がこれらの専門家を潤沢に有することは困難で、それを解決するには外部資源に依存せざるを得ない。したがって、創造的自律型組織を組成してIT戦略立案を行う場合、その要員としてITにまつわる専門家としての外部要員が組織メンバーとして加わることとなり、その組成と運用要件は複雑化することとなる。

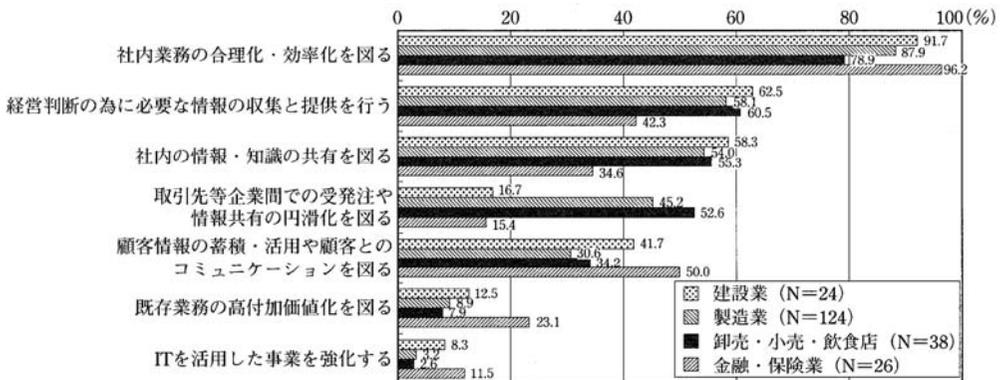


図4 経営における情報化の位置づけ (2004年8月調査)

出所：経済産業省商務情報政策局監修『情報サービス産業白書2005』コンピュータ・エージ、2005年、124頁。

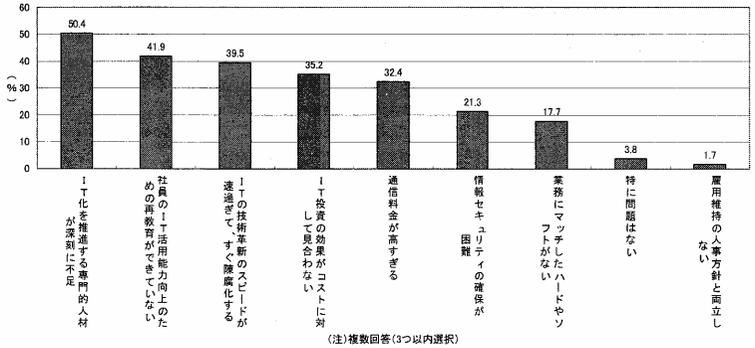


図5 IT投資を進めるうえでの問題点 (2001年1月調査)

出所：内閣府経済社会総合研究所編『ITがもたらす企業経営改革』財務省印刷局，2001年，24頁。

また、IT戦略立案時に情報システムの導入を検討した場合、業務プロセスの取り扱いと情報システムの導入パターンには各々二通りが存在する。まず、業務プロセスの取り扱いについては、それまでの業務プロセスを踏襲するのか、BPR (Business Process Re-engineering)⁶を実施して再構築を試みるのかという選択である。つづいて、情報システムの導入パターンについては、ERPソフトウェア⁷に代表されるパッケージ化されたソフトウェア(ある程度のカスタマイズ機能は搭載されているものが多い)を導入するか、フルカスタマイズが可能なオーダーメイドのソフトウェア開発を行うかというパターンである(図6参照)。現行業務プロセスを踏襲するレベルの改善では、本稿で取り上げたような創造的自律型組織を組成してまで課題解決に取り組む必要性は低く、現業部門とITの専門家(システムエンジニアなど)とのやり取りのみで解決可能である場合が多い。一方、BPRを伴うような改善に取り組む場合は、現業部門とITの専門家という組み合わせのみでは新たなビジネスプロセスの策定を実現することは困難で、他社事例や動向について理解しているコンサルタントレベルの要員も含めていく必要があり、さらにそのための創造的自律型組織が組成される可能性が高くなるのである。

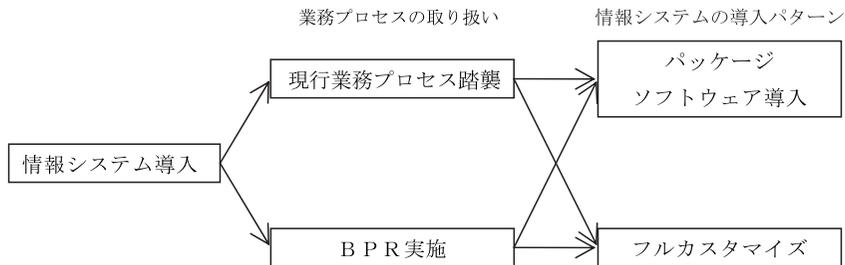


図6 情報システム導入のパターン

一方、情報システムの導入パターンについての近年の動向としては、BPRを伴うような大規模システムの導入においてもパッケージソフトウェアの導入が見受けられる。さらには、クラウドコンピューティングの導入も進んできているが、これらの活用で得られる機能は統一的なものとなり、他社との差別化が困難なものとなる。ERPソフトウェアの中でも会計系のソフトウェアについては、税制改正などが頻繁に行われるため、パッケージソフトウェアにしておけばバージョンアップすることでそれらに対応可能となり、フルカスタマイズされた情報システムと比較してコスト面で有利になるというメリットのために導入されることも多い。この場合、パッケージソフトウェアの基準に合わせてBPRが実現されることもあるが、本稿でとりあげている創造的自律型組織に要求される課題はそのようなレベルのものではなく、新たな環境創造を要求するようなレベルのものである。したがってその実現にはBPRを伴い、他社とは違う全く新しいフルカスタマイズによる新規システムの導入戦略が検討される可能性が高い。そして、その戦略が実現された結果として課題が解決され、他社との差別化にもつながるような結果を達成するのである。この新規システムの導入戦略では、それまでのレガシーシステムを一概に廃してしまうというのではなく、活用できるものは活用するが、志向としてはBPRのような全く新しい考えに基づく活用を志向するということである。

Ⅲ 創造的自律型組織の運用要件

1. 運営方針から

これまで、IT戦略立案のための創造的自律型組織の機能においては、自律的側面と併せて創造的側面が重要であることを論じてきた。そこで立案された創発的戦略は、その企業においてそれまで存在しない新しい戦略として実施されていくこととなるのである。このような創造的自律型組織の組織特性は、官僚制組織に代表されるタイト・カップリング的な組織ではなく、ルースカップリング (loose coupling) 的な組織特性を有している柔軟な組織となる⁸。

しかし、現実に創造的自律型組織の運営を考えた場合、従来の大企業に見られる官僚制組織が抱えるセクショナリズムなどの諸問題の影響を受けることは容易に想像される。それに打ち勝てる新たな組織を組成したうえで、さらに創造的な成果を達成するためにはどのような要件が必要となるかを、川喜田二郎氏が「創造的行為の三カ条」として示している「モデルのなさ」、「切実性」と「自発性」というキーワード⁹を利用して図7に示した。

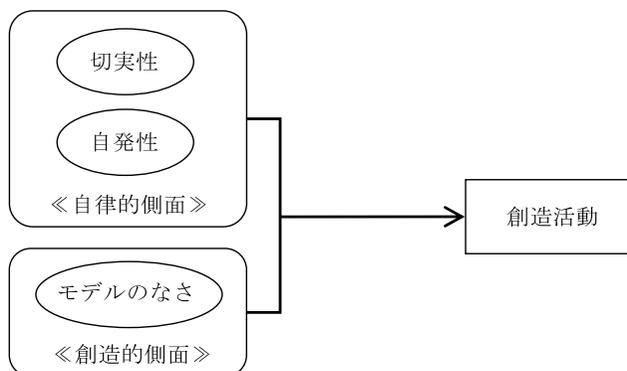


図7 創造的自律型組織活動の要件

切実性については、企業内の既存組織で対処できないような創造性を要する課題が存在し、その課題を直ちに解決しなければならないというような状況を示している。また、自発性については、個々の要員が課題解決に積極的に取り組むという主体的な活動が行われる状況を示し、権限委譲と自由度が保障された状況が必要となる。これら切実性と自発性については、切実な課題に対して自発的に対応するという行動特性から創造的自律型組織における自律的側面に対応するものといえる。一方、モデルのなさについては、課題に対処するための情報が企業の中に存在せず、未知のものを見出すために既成の観念にとらわれずに、要員同士の自由な意見交換の中から課題解決への方向性を導き出していくという状況である。この行動特性は、創造的自律型組織の創造的側面に対応するものといえる。

創造的自律型組織の運営にはまず、図7に示した「切実性」「自発性」「モデルのなさ」の三要件が確保され、それにもとづいた運営が行われる必要がある。特に創造的側面（モデルのなさ）については、それまで別の既存組織に属して日々の業務を行ってきた要員が、創造的自律型組織という新しい場で、それまでとは違う自由な発想や行動により課題解決に向かうこととなり、そこでの運営方針として重要なことは、この自由な発想や行動に対する保障をいかに実現するかということである。そのためには創造的自律型組織のチームと、それを構成するリーダーや要員に対して十分な権限委譲が行われ、既存組織から横やりが入ったような場合にリーダーや組織制度により、それを阻止できる運用体制をとる必要があり、そこではリーダーシップの機能が特に重要となる。

2. リーダーシップ機能の重要性

創造的自律型組織の運用におけるリーダーシップ機能については、創造的自律型組織の「要員の人間問題解決」と結果に対する「有効性確保」のためのリーダーシップの二つが想定される。「要員の人間問題解決」のためのリーダーシップ機能については、複雑な環境下に置かれている要員に対して、外部からの不要な騒音から保護するなどの不安要素解消のための環境を整えることを目的としたものとなる。具体的にはコミュニケーション能力、問題解決能力、育成能力が必

要要件として掲げられる¹⁰。

このように、「要員の人間問題解決」のためのリーダーシップ機能は主に創造的自律型組織の内部に存在するものであるが、これに対して「有効性確保」のためのリーダーシップは、創造的自律型組織の外部に存在するトップマネジメントが発揮するものとなる。

創造的自律型組織で導き出された新しい戦略は、企業組織全体からみた場合、それまでにない一見非合理的なものと捉えられる可能性が高い。創造的自律型組織の組成は、トップマネジメントの問題意識に考案されたもので、そこに事業部門の意思が入る可能性は少ない。そもそも事業部門は激変する顧客市場に直面しており、そこでの価値創造を実現することが課題であり、問題意識となっている。そのために、日々独自の対策やソリューションを打ち出してこれらに対処しているのである。しかし、その対象は現在の業務プロセスと商品・サービスの延長上のものであり、創造的自律型組織から提案される戦略は事業部門から見ると一見非合理的なものと映ってしまうのである。

しかし、トップマネジメントの問題意識が間違っていない限りは、創造的自律型組織が導き出した新しい戦略は、当該企業にとって課題を解決するためのベストな方策なはずである。したがって、その戦略は企業内に浸透させる必要性があり、そのためにトップマネジメントのリーダーシップが必要となるのである。ここでいう「浸透させる」という行為は、一見非合理的なものを合理的なものに変換させるということである。そのためには事業部門に対して、たてまえ上受け入れさせるというレベルではなく、十分な納得感を持って受け入れさせる必要がある。創造的自律型組織はトップダウンで組成されたタスクフォース的な要素を持っているとはいえ、企業組織内では一部署に相当するため、事業部門組織と同等と考えられる。この状態で事業部門に対して、一見非合理とも思える戦略を浸透させることは容易ではなく、無駄なエネルギーの消費にもなりかねない。これを解決するためには、創造的自律型組織が新しい戦略を導き出した後に、トップマネジメントの強いリーダーシップを主体として企業内に浸透させることが、一見非合理的なものを合理的なものへと変換させるための必要要件となる。また、トップマネジメントのリーダーシップに加えて、創造的自律型組織が解散した後に、元の所属部門に戻った要員が伝道師的な役割をすることによって、浸透度合いをより高めることも重要である。

おわりに

これまで、創造性を要する部門をまたぐような課題に対して、それを解決するために創造的自律型組織が必要とされている様相をとらえてきた。そして、そこで必要とされる運用要件を明確化しようというのが本稿の主旨である。創造的自律型組織は、企業がポスト・コンティンジェンシー理論に基づいた創造的活動をとる必要性が生じた場合に組成される。そして、そこではそれまでにない新たな意味形成が行われ、そこから創発的戦略の発生プロセスに類する活動がとられて、新しい戦略が生み出されていくこととなるのである。

このように、現代企業で必要とされている創造的自律型組織の機能については、「自律的側面」

と「創造的側面」が組み合わさっており、従来から存在する「自律的側面」に対して「創造的側面」が新たな課題となっていることを論じてきた。また、これをふまえた具体的な運用要件を検討するために IT 戦略立案を取り上げて論じてきた。

そして、その IT 戦略立案を前提とした創造的自律型組織が担う創造活動には、「切実性」と「自発性」という自律的側面と「モデルのなさ」という創造的側面の三要件が必要となり、それを運用していくためにはリーダーシップ機能が重要な位置をしめることを論じてきた。その場合のリーダーシップ機能としては「要員の人間問題解決」に関するものと、「有効性確保」のためのものがあげられるが、本稿では特に「有効性確保」について着目してきた。ここでは、創造的自律型組織が導き出した新しい戦略が、既存組織から一見非合理ととらえられる可能性があることを指摘し、それを合理的なものへと変換するためのトップマネジメントによるリーダーシップがより重要であることを論じてきたのである。

これにより創造的自律型組織が導き出した新しい戦略について、当該企業内に「浸透させる側」の運用要件はある程度明確化されたこととなるが、具体的な浸透の過程では「浸透していく側」の運用要件の検討が課題として残されていると筆者は認識している。この課題については、企業風土や組織内学習といった視点が影響すると想定されるが、詳細な検討は今後の課題としていきたい。

¹ 板倉文彦「創造的自律型組織における有効性と能率に関する考察」愛知大学経営総合科学研究所『経営総合科学』第90号, 2008年, 31~52頁。

² コンティンジェンシー理論については各論があるが、代表的なものとしてパーンズ、TとG.M. ストーカーは、企業を取り巻く環境＝外部環境が比較的安定している不確実性の低い状況の場合には、①職務・権限が明確化された階層的な組織形態で、②指示・命令に支配されたメンバー間の垂直的な相互作用にもとづき、③主として組織内の知識・経験・スキル等の情報を活かし、最終的な意思決定の多くはトップ・マネジメントによって行われる。というような集権的な形態をとる管理システムが志向され、これを「機械的管理システム (mechanistic management system)」と定義した。一方、外部環境が激しく変化している不確実性の高い状況の場合には、①責任範囲を限られた領域に限定せず分散化され、②水平的な相互作用を中心としたネットワーク内での情報伝達が行われる環境で、③組織外の専門家集団にも通用するような能力や専門家集団の参加による多様な情報を活かす。というような権限が分散化されている形態をとる管理システムが志向され、これを「有機的管理システム (organic management system)」と定義した。Burns, T. and G.M.Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publication, 1961, pp.119-122.

³ Henry Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, 1994. 中村元一監訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産業能率大学出版部, 2004年, 76頁。

⁴ 南龍久『現代企業の経営組織』白桃書房, 2002年, 178~182頁。

⁵ Charles C.Manz & Henry P.Sims, Jr., *Business without Bosses*, John Wiley & Sons International, 1995. 守島基博監訳『自律チーム型組織』生産性出版, 1997年, 46頁。

⁶ ビジネス・プロセスについて根本的に考え直したうえで、抜本的にデザインしなおすこと。

⁷ ERP (Enterprise Resource Planning : 経営資源計画) とは、企業の利潤最大化のために企業の基幹業務 (調達・生産・販売・物流・会計・人事等) を組織横断的に把握し、経営資源の活用を最適化する計画・管理のための経営概念で、それを実現するシステムのことである。

⁸ 前掲拙稿「創造的自律型組織における有効性と能率に関する考察」, 35頁。

⁹ 川喜田二郎『創造と伝統』祥伝社, 1993年, 50~51頁。

¹⁰ 前掲拙稿「創造的自律型組織における有効性と能率に関する考察」, 49頁。