

# 現代企業の組織変革：近代と脱近代の接近

工 藤 剛 治

今日の企業組織はどのような変化を経験しつつあり、どのような改革の方向性が考えられるのだろうか。その問題への解は、企業組織の特徴に関わる適切な理解を踏まえなければ、十分に得られない。本稿では、近代組織原理と脱近代組織原理および両原理の関係の変化に着目したフレームワークを提示し、そのフレームワークを通して現代企業の組織変革の動向を鳥瞰する。

## 1. 従来の企業理論とその限界

企業組織に関する理論の一つとして、組織がもつ諸資源の配分に着目した新制度派経済学のウィリアムソンの議論がある（ウィリアムソン、1975）。それは諸資源の配分という問題は組織活動の最も基本的な原理にかかわっており、したがってきわめて重要な視点を提供してきた。ウィリアムソンは諸資源の配分を取引コスト論によって単純化し、自由市場においてなぜ企業が存続できるのかという理由を、次のように説明している。すなわち、市場は自由市場原理（競争原理）によって諸資源の配分を効率的に行うが、その過程で種々のコスト（取引コスト）を伴う。一方、企業組織は、市場を通した取引コストを回避するために、市場と対照的なハイアラキー原理（階層的原理）によって資源配分を行う。その方が取引コストをより節約できるからだ。こうして、市場における種々の取引コストの総計が企業組織内部において生じる取引コストの総計に比べて過大である場合、“市場という大海の中に”企業組織が成立することになる（Coarse, 1937）。

付け加えると、企業組織の構造的特徴をハイアラキーによってのみ特徴づけるのは適切ではない。なぜなら、大企業内部において諸資源は単に階層的に管理されているだけでなく、多くの場合、機能別（職能別）にも組織されてきたからである。機能別組織の起源は、労働を要素に分解し、それら細分化された要素を諸グループに統合することによって効率性を高めることに成功した科学的管理法に求めることができる。したがって近代ビジネス組織は＜ハイアラキー＋機能別組織＞という構造的特徴を発達させた組織といえる。特にアメリカ企業では、このような構造を基盤として、ルールおよび指示命令に依存する組織プロセスと、非人格的な組織文化を成立させてきたと考えられる。

このような組織的特性を支えた環境条件は、単純化すれば同質的な消費の継続的拡大であった。こうした環境を背景とした競争過程で少数企業が生き残る寡占状態が導かれ、拡大した組織を効率的に管理するために上述の構造、プロセスそして文化が要請されたのである。取引コスト論に基づくウィリアムソンのハイアラキー構造論は、戦後から1970年代までのアメリカ大企業の実態をそれなりに反映する理論であった。

しかし、少なくとも先進諸国ではそのような環境条件は失われつつある。それに伴って近代ビジネス組織は多様な修正を加えられ、同時にウィリアムソンの企業理論に対する疑

問の声も大きくなっていった。特に大企業の一部では組織内部における資源配分が部分的に市場原理に従って行われるようになってきたという事実、つまり組織における「内部市場」の発達は重要な現象であった。なぜなら、それはウィリアムソンの企業理論のフレームワークを正面から否定する現象だからである。

内部市場経済の例であるが、エッソ・カナダの場合にはR&D部門から内部市場経済の実験が行われた(Charlton, 1993)。R&D部門は同社の他部門を「内部顧客」として製品開発等を行い、かつ同部門の研究開発活動がそうした取引を通じて「利益」を生み出すことを求められた。このような利益-損失の明示的な指標を伴う内部市場経済の導入によって、自社のビジネスのどの部分が問題を抱えているのか、明確に把握しなかったのである。同業であるロイヤルダッチシェルでも各事業部間での取引が存在し、石油事業部が石油化学事業部へ石油を引き渡したり、各事業部が最善の人的資源を求めて競争する内部労働市場が機能している(ダウマ他, 1994)。

あるいは国際的なマトリックス組織として有名なABB(アセアブランボベリ)もその一例であり、小さな本社への転換に伴って財務専門の10の「会社」が創設され、それらは同社内の他の製造ユニットとの間で「市場価格」を介したサービスの取引を行い、また金融取引の受託関係では銀行と競合するというように、自らの判断で最適の行動を行うよう促された(ピーターズ, 1994)。つまり組織内関係の一部が「小企業群」による内部市場経済として形成されたのである。

日本でもKOA、京セラあるいはリクルート社のように、組織を小ユニットに分割し、それらユニットにプロフィットセンターとしての利益責任を持たせ、相互の間の自発的な取引が擬似的市場ルールで行われるように編成されてきたケースもある。またミスミのように、各マーケットに対応した自律的なビジネスユニットをつくり、各ユニットへの人の配置や他の組織内諸資源の配分や報酬の決定を、トップや人事部の政策によるのではなく、ことごとく市場原理によって実行する企業も現れた(奥中, 1997)<sup>(1)</sup>。

このような内部市場の発達は、組織における資源の計画的調整の弱点を、市場原理による自律的調整が補完することによって、変化が激しい市場に対してより柔軟な対応を試みた結果といえる。一方、内部市場経済を組み込むことのできなかつた大企業組織は過剰な官僚制の蔓延によって市場対応力を失っていった。80年代のIBM、今日のGMやフォード、あるいはダイエーなどはその典型であろう。

## 2. 内部市場に関する先行研究

新制度学派による企業組織と市場の2元論では、上述のように企業モデルは内部市場を排したハイアラキー型および機能別分業形態を伴うものとなる。機能別に分割した活動の間の調整・統合機能をハイアラキー組織が担うという関係である(サベージ, 1990)。

この新制度学派的企業モデルに対しては多くの疑問が投げかけられてきた。例えばリチャードソンは、かなり早くからコースによる“企業 VS 市場”という2元論では企業社会における豊富な協力関係を解けないと批判していた(Richardson, 1972)。ウィリアムソン自身もその主著でハイアラキーに代わりうる資源配分の調整方法として「雰囲気経済」に言

(1) ミスミは最近、組織デザインの変更を経験しており、内部市場経済の修正に着手している。「さらば『もたざる経営』」日経ビジネス, 2005. 8. 22

及し、従業員の間準道徳的な関係（「精神的な関与が働く組織形態」）による調整もまた有効であるとしていた（ウィリアムソン，1975）。「雰囲気の経済」のより具体的な姿は Ouchi との共同論文（Williamson & Ouchi, 1981），あるいは Ouchi によって、「クラン」タイプの有機的組織として示された（Ouchi, 1980）。しかし、企業文化に着目するこれらの見解は、内部市場に着目して自らの理論的フレームワークを修正し取引コスト論を豊かにするという議論展開ではなく、フレームワークの外部からの補完的説明にすぎない（Ghosal & Moran, 1996）。

その後、例えば元請-下請のネットワーク的關係が、ハイアラキーと市場のいずれにも還元されない現象として注目されることになる（今井，1982）。これは組織間關係に着目する議論であり、したがってネットワーク概念を企業内部の組織化原理として見ることはなかった。ウィリアムソンの場合も、ネットワーク關係を「ハイブリッドモード」として、企業間關係を中心に処理している（Williamson, 1992）。例外的にマイルズ&スノウの場合には、組織内部に出現しつつある組織構造と組織マネジメントの様式としての「ダイナミックネットワーク」に着目し（Miles & Snow, 1984），後にそれを「内部ネットワーク」あるいは「内部市場」の発達として理解することも可能だと認めている（Miles & Snow, 1993）。

新制度学派内部でも内部市場を肯定的に認める動きがある。ダウマ他は、企業組織内部で機能するいくつかのタイプの市場を積極的に認め、組織内部に市場的調整と組織的調整が混在しうるとした（ダウマ他，1994）。またピコー他はモジュラー組織について触れ、「これらモジュールの間の調整は調整の非ハイアラキー的形態によって達成されるようになる」として、企業組織内部で非ハイアラキー的調整形態が有効に機能することを示唆している（Picot et al, 1997）。最近では、エリッグが内部市場問題を企業理論における深刻な理論的問題としてとりあげ、内部市場の発達はコースによって開始された近代的企業理論に対する究極の挑戦を意味していると述べている（Ellig, 2001）。

しかし内部市場に関するより豊かな議論は、インターナルマーケティング論など、新制度学派以外の研究分野から生まれている。その一つとして注目すべきは、チーム制に関する議論である。それは、もともとはソシオ・テクニカル・システム（STS）のアプローチや職務再設計の議論に起源をもち、従業員が半自律的チームをつくることによって伝統的なハイアラキー組織の欠点を克服できると考える（Manz & Sims, 1993）。自律的チーム相互が組織内部でネットワーク關係を結ぶと、組織全体はそれらチームが構成する一種の内部市場という性格をもつようになるから、その意味でこの種の議論は内部市場論における重要な位置を占める。

内部市場の意義を最初に訴えたのはフォレスターといわれ、すでに60年代に従来型の権威主義的ハイアラキーの非効率性を指摘し、組織内部の諸資源配分が「競争的市場原理」に従うならばより効果的になると強調し、実際にある企業で試みた（Forrester, 1965）。彼はまた、競争的市場原理に従う社内起業家たちは、従来の機能別組織に代わる新しい組織構造をつくりあげると示唆した。そのような組織構造を「自由企業システム」と呼んだのはピンチョットであった（Pinchot, 1985）。彼はフォレスターと同様に「企業組織内部の起業家」による経済という、矛盾しているが魅力的な仮説を提示し、それを「自由企業システム」と名付けた。後に、自由企業システムの確立は内部市場の活用と同一であると

も述べている (Pinchot & Pinchot, 1994)。

1990年代に入ると、内部市場という概念を明確に打ち出して、企業理論に関する新たな議論を展開する動きが急になった。代表的なのはエイコフやハラルであった (Halal, 1993, 1996; Ackoff, 1993)。エイコフは、企業内官僚主義による弊害を社会制度としての社会主義の弊害と同等とみなし、大企業の官僚制度の規制緩和を要求している。この見解はハラルも共有しており、そこには当時の新自由主義の思想をマネジメントに反映させた市場原理主義的傾向が強く見られる。そのため、組織学習という視点から内部市場論に好意的な見解を示しているセンゲは、内部市場が有効に機能し組織学習を促すには単なる市場関係を超えた組織内の相互作用が不可欠だとしている (Senge, 1993)。したがって、組織内部の「知識市場」で組織メンバーが知識という商品を売買しているという側面だけでなく、知識秘匿を否定するような組織文化が機能しているという側面も重要になる (ダベンポート&プルサック, 2000; ボトキン, 2001)。

### 3. 2 原理相互依存モデル

以上の検討から、少なくとも組織学習を有効に機能させ、企業内官僚制度の弊害を回避している持続的成長企業の一部に関しては、“組織は計画的原理と市場原理が相互に補完しあいながら組織内資源の効率的な配分や創造的な使用を可能にする場”として機能していると考えることができる。

ただし、これは重要な確認であるが、その場合の「内部市場」とは、確かにハイアラキー原理に対立するものとはいえ、新自由主義的に解釈されるような組織資源の自由競争的な争奪状況ではなく、企業内起業家や自律的チームの合意や協力を通して組織内資源の配分が行われている状況を指す。

この計画的原理と市場原理の関係は、基本的には固定的な関係にはなく、企業組織の(歴史的)特性や外部環境の相違に応じて異なる関係パターンを示す。もちろん、いずれか一方の原理に大きく依存して組織を構成することもある。それを促す外部環境や創業者の意図が強く影響している場合である。しかし外部環境が大きく変化するとき、そうした企業は他方の原理を柔軟に活用できず、競争力を失うことが多い。

それに対して2原理を組織内部にもち、それらをうまく使い分けることのできる企業の場合、企業を取り巻く市場環境の変化に柔軟に対応することが可能になる<sup>(2)</sup>。しかし2つの原理はそもそも対立的性格をもつものである以上、後述するケースでも確認するように、その「使い分け」のマネジメントは矛盾に満ちたものであり決して容易ではない。

2原理の相互関係に影響する要因を考えてみよう。例えば創業時の特性や企業組織のライフサイクルが考えられる。起業家によって組織がつくられた初期段階においては規模の経済は機能しないから、組織活動を合理的・計画的に管理する方法よりも、組織メンバーの自由な活動を奨励する市場原理の方が有効な場合が多い。しかし、ビジネスの成功によって組織が成長し規模が拡大すると、内部市場原理に任せていたのではさまざまな混乱が生じ内部取引コストが増大していく。そこで次第に企業活動の計画的・官僚制的管理が必要となり、ウィリアムソンのいうハイアラキー組織が要請される。組織の成功とともに<ハイアラキー+機能別組織>という近代ビジネス組織の原型が促されるのである。

(2) 河合 (1996) はこれに類似した見方を「パダドックス・パースペクティブ」と呼んでいる。

市場をはじめとする外部環境も大きな影響要因である。市場が比較的安定している場合には計画的原理が市場原理に優勢し、組織内部における市場原理は影を潜める。環境が複雑化すると、外部市場や組織内部での市場原理の活用が誘発されて、ハイアラキーや機能別構造とは異質の一連の組織形態を生み出すことがある。マトリックス組織、分社化、自律的チーム組織、ネットワーク組織など一連の形態であるが、社内政治や組織文化の持続性に由来する組織惰性が強く働く場合、それら一連の試みは妥協的なものとして終わることが多い。官僚的組織の基本構造そのものが問われているときに、それ自体には手をつけることなく都合よく内部市場経済＝脱近代ビジネス組織の原理を部分的に導入しようとしても、それは組織に混乱をもたらすだけである（三枝，2001）。

このように、2つの原理の相互関係はいくつかの条件によって変化する動的な関係といえる。このことは、2つの異質な原理が相互作用をする場合、その過程で両原理はその原型のままにとどまることはできないことを示唆している。2原理は相互浸透の関係に入り、互いにその性格を変化させるからである。例えば近代ビジネス組織の場合には、たとえハイアラキー的骨格を残すにしても、それはもはや従来型の上意下達を意味する階層構造ではなく、従業員への大幅な権限委譲という脱近代ビジネス組織の原理と両立しうる階層制もしくはリーダーシップへと変化していなければならない。

ここで組織の構造的特徴に関わる側面を再度確認しよう。客観的で公式的な組織構造の3大構成要素は、階層（集権度）、公式性、分業（専門化）とされてきた。上述のように、これに機能別組織を加えよう。階層化が強い場合をH、弱い場合をh、機能別組織が強い場合をFu、弱い場合をfu、公式化が強い場合をFo、弱い場合をfo、分業化が強い場合をS、弱い場合をsとしよう。4要素の組合せは16通りになるが（強弱にもっと詳細な度合いを設ければ組合せの数は膨大になっていく）、そのうち（H+Fu+Fo+S）と（h+fu+fo+s）の2つは、最も極端な構造的特徴の組合せからなる組織の理念型を意味しており、前者は近代的組織、後者は脱近代的組織を指す<sup>(3)</sup>。

ここで内部市場経済の知見を借りれば、近代ビジネス組織と対比した脱近代ビジネス組織は、ハイアラキー（H）に対する内部市場（IM）、機能別組織（Fu）に対するネットワーク関係（N）、公式性（Fo）に対する非公式性（I）、分業（S）に対する自律的チーム制（T）となり、（IM+N+I+T）として記述しうる。それはネットワーク関係が発達した内部自由市場経済を指すだけでなく、全体として“組織＝学習共同体”という企業文化的意味を暗示している。

現実の企業組織の多くは、近代組織と脱近代組織の2つの理念型の間であり、組織のライフサイクル、組織規模、市場の変化、その他の諸事情に応じて、その構造的特徴の実際の組合せは多様である。これが、諸条件に応じて計画的原理と内部市場原理が動的に相互作用する“2原理相互依存モデル”である。

#### 4. 90年代以降のビジネス組織の展開

改めて2原理相互依存モデルに従って過去を振り返ると、70年代までは2原理が組織内

(3) 近代ビジネス組織も脱近代ビジネス組織も、ビジネスの成功と組織の拡大につれて事業部制をとることになるが、各事業部はその内部に近代、脱近代の各々の組織特性を再現するだけであるから、ここでは事業部制を構造的特徴として考慮しない。

部に機能している必然性がそれほど重要ではない時代だった。一方に (H+Fu+Fo+S) の構成をとる近代組織があり、他方に (IM+N+I+T) という構成をとる脱近代組織も存在して、両者がいわば平和共存していたと考えることができる。つまり、独占・寡占状態を達成して活動していた大企業は典型的な近代ビジネス組織として持続的に成長を遂げた一方で、ビジネスの成功によって組織規模が拡大したにもかかわらず組織原理が起業家組織の原型をとどめているユニークな脱近代ビジネス組織もあった。そのため、支配的大企業を観察している限りウィリアムソンのように近代ビジネス組織の成功を、逆にニッチ領域で活躍するユニークな企業に視点を合わせると脱近代ビジネス組織のしたたかさやその優位性を主張することができたのである。

しかし70年代以降、経済のグローバル化や規制緩和など競争条件が著しく変化するにつれ、大企業では2原理の相互依存関係を活用する必要性が高まっていった。それは、近代ビジネス組織および脱近代ビジネス組織が互いに相手側の要素を活性化させるということであり、後述するように「ハイブリッド型組織」への本格的移行を志向するということである。

ここで確認しておくべきこととして、大量生産型の規模の経済はまだ完全に効果を失っていないという点である。伊藤は、規模の経済性が失われていない理由として、リスクマネジメントやコスト効率性の点で大企業は依然として有利であるという点をあげている(伊藤, 1999)。したがって、近代ビジネス組織を確立してきた企業の場合、脱近代ビジネス組織の内部市場経済への完全移行ではなく、脱近代原理の部分的導入によって官僚制的硬直性を効果的に修正すべき余地が残されている。例えばトップダウン型構造それ自体は維持しながら官僚制度に根本的なメスを入れることに成功したGEなどがその例である(後述)。

逆に脱近代ビジネス組織の場合には、競争の激化によって、より効率的な生産体制の構築が迫られ、近代原理の一部を借用して、自律分散型組織の改革を断行するケースが目立つようになった。というのは、脱近代ビジネス組織における各チームや分社化したグループ企業の強い自律性は、全社的ネットワークという全体最適を犠牲にする部分最適になりかねないからである。とはいえ、自律的チーム制による柔軟なイノベーションの積み重ねという方法がその効果を完全に失ったわけではなく、したがって近代ビジネス組織への全面的移行という道ではなく、近代ビジネス組織とは逆方向から「ハイブリッド型組織」を追求する結果となっている。

単純化すると、 $(M+pm) \rightarrow Hb \leftarrow (PM+m)$  と表現できるだろう。

M：基本としての近代ビジネス組織

m：新たに導入した近代ビジネス組織要素

PM：基本としての脱近代ビジネス組織

pm：新たに導入した脱近代ビジネス組織要素

Hb：ハイブリッド型組織

一方、小企業レベルでは依然としてニッチを追求する起業家型組織が有効であり、ビジネスの成功にもかかわらず、あえて組織の拡大を求めず、組織を起業家精神を維持しうる規模にとどめてビジネス活動を継続するケースも少なくない。なお、これらの企業は脱近代ビジネス組織の原型である。

以上のように考えると、90年代以降に注目すべきビジネス組織の改革に関する動向として、

1. 近代ビジネス組織が脱近代ビジネス組織に接近する動き (M+pm) →Hb
2. 脱近代ビジネス組織が近代ビジネス組織に接近する動き (PM+m) →Hb
3. 脱近代ビジネス組織の原型としての起業家組織の持続的活性化

の3つの潮流を想定することが可能になる。

以下、3つの潮流に属するケースを取りあげ、現代ビジネス組織の改革の方向性を再確認しよう。ただし紙数の関係でとりあげるケースは限定される。

## 5. 組織改革のケース

### <近代ビジネス組織が脱近代ビジネス組織に接近するケース：(M+pm) →Hb>

20世紀に成功した大企業は、組織の肥大化とともに次第に官僚制の逆機能に悩まされるようになったが、国際的なマトリックス組織を築き上げたといわれるABBもまた同様であった。新たにCEOになったバーネヴィックは合併等による規模拡大を追求する一方、大胆な権限委譲、分社化、フラット型組織の採用という脱近代ビジネス組織の原理を適用していった(伊藤, 1999)。同社のマトリックス組織構造における地域別側面が脱近代ビジネス組織を、事業領域別側面が近代ビジネス組織を示していると考えられる。つまり、権限委譲された小単位のプロフィットセンターが地域市場に対して柔軟に適応する一方で(脱近代ビジネス組織)、事業領域別の支援・統制を受けることによってスケールメリットを活用し効率とスピード経営を確保する(近代ビジネス組織)という構成である。

携帯電話関連で復活した老舗企業ノキアも基本的にABBと同様の組織改革プロセスを経験している。その主力工場であるサロ工場では、改革以前には階層が厚く、労使関係は疎遠であり、職務は細分化され、従業員の声は上に届かず、教育訓練もなく、労働意欲も低かった(武末, 2000)。またノキア全体としても、組織は国ごとに分権化されて境界が高く、組織全体の動きは鈍かった。新CEOによる一連の組織改革によって組織はフラット化し、労使間の壁が取り除かれた。また分散化していた各国の開発・製造の一元管理体制(グローバル管理体制)構築によってスケールメリットが確保され、一方で販売・マーケティングは国ごと・地域ごとの担当に任せる形となった。

このように両社では近代・脱近代の諸要素を巧みに交錯させるハイブリッド型組織を志向してきたと考えられる。しかし両社の場合も含め、一般にはこうした大幅な組織変革は非常な困難を伴う。なぜなら、ミンツバーグらがコンフィギュレーションという概念で示唆したように(ミンツバーグ他, 1999; Miller, 1981)、企業には組織文化として認知されている強い惰性が働いており、それは大きな組織ほど深く強い傾向にあり、それだけ改革への社内政治的抵抗が大きくなるからである。以下で取りあげるGEは、従来の近代ビジネス組織の伝統と原理に挑戦し、ハイブリッド型組織への移行に成功した典型的な近代的大企業である。

#### ・GE (ゼネラル・エレクトリック社)<sup>(4)</sup>

GEの従来の成功は、歴代トップによるさまざまな組織改革にあると考えられてきた。

(4) GEに関しては、文献注のなかの<GE関係>を参考にした。

それらは、コッファンによる厳格な階層組織の構築、スウォープによる温情主義的雇用政策、コーディネーターによる分権的事業部制管理のためのスタッフ強化などである。コーディネーターは、マネジメントのバイブルと呼ばれる報告「ブルーブック」をコンサルタントに作成させたが、彼の改革はGEの官僚主義に対する成長ホルモン投与とさえいわれ、60年代までに同社の官僚主義はかなり肥大化していた。1964年にボーチがトップの座を引き継ぎ、マッキンゼーの提案に基づき、組織を46の戦略事業単位(SBU)に再編したが、しかしGEは以前にも増して複雑な組織になってしまった。続くジョーンズの時期にも、階層制・官僚制の成長は止まらなかった。

その結果、重箱の隅をつつくような細かく形式張った社内の検討や承認の制度によって、同社は身動きが取れなくなっていた。念入りなその管理体制は詳細な月次予算の承認制度から、準備調査と分析に6ヶ月以上の期間を要する戦略計画の検討にまで及んでいた。そして社内のエリート官僚として予算やオペレーション上の多くの決定を下していた戦略スタッフたちは、査問会のような会議を招集しては、「あら探し」をして幹部たちをしつこく責めあげたという。そのため、長い検討過程で事業機会が過ぎ去ってしまうこともしばしばだった。こうしたスタッフを含む管理階層は26段階にもおよんだ。

1981年にウェルチが引き継いだ組織は、以上のようにほぼ典型的な近代ビジネス組織の構造とプロセスをもつ企業であった。かつては企業組織を秩序づけるために有効であり、世界中の企業が手本とした手段が、今や発展を抑制しはじめていた。日本のライバル企業の成長に脅威を感じていたウェルチにとって、そうした官僚制組織とそれを支える企業文化の解体は必須であった。

では、ウェルチはどのような組織改革を断行したのか。彼は組織の理想を「バウンダリレス・カンパニー」(境界のない企業)としている。それは、開発、製造、マーケティング等の機能部門を隔てる壁を取り払った組織であると定義されているが、そこでは同時に「経営陣だとか正社員だとか時給職員だとかいったレッテルは貼らないし、むしろそういうレッテルをはがす」という意味でハイアラキーの排除も含まれた概念でもある。彼は80年代を通じて本社のいくつかの部門とそのスタッフを含めて組織の階層を取り除き、その結果、管理階層の数はわずかに6段階へと激減した。

バウンダリレス・カンパニーを目指す目的は、市場でナンバー1になるための組織の活力を醸成するためである。しかし、さまざまな改革によってハイアラキー、事業部間・職務間の壁は除去されていったが、伝統的な仕事の仕方は生きながらえていた。そこで彼は「ワークアウト」に注力する。それは、「仕事に最も近い者が、その仕事を最もよく知っているという前提」に立ち、無限の活力・創造力を組織全体に解き放つためのボトムアップの運動である。それだけに、日常的な仕事の仕方を含め、企業文化を深い次元から変革することが可能な手段であった。

以上のように、近代ビジネス組織の諸要因にメスを入れ、同時にワークアウトによる近代的組織文化の変革にも力を入れることで、GEは「学習する組織」(ナレッジ・コミュニティ)へと歩みを進めていった。

ここで注意しなければならないのは、第一にウェルチの改革は非常に大きな社内摩擦を伴ったということである。伝統のある企業であるほど、その官僚制に本格的なメスを入れるということは、組織内部に多くの敵を蓄積していくことを意味している。



第二に、組織 GE は決してハイアラキー等の近代組織の原理を完全に捨て、脱近代組織の原理、すなわち大きな権限を与えられた自律的チームが内部自由市場の原理で組織資源の配分を行うというネットワーク構造を目指したのではないということである。GE の改革は明確にトップダウンの改革であるし、また階層をもたない完全にフラットな組織を構築する意図もなかった。というのも、ティシーがいうように、GE は起業家的組織のように小回りが効く組織ではなく、実際にそうした分野では失敗してきたからである。動きが速く、機転のきく起業家が中心となる事業分野では GE は優位に立てない。ウェルチ自身そのことを熟知しており、「こうした事業をどのように運営すればいいのか知らないのだ。だから、われわれが得意とする分野に資産を使う。すなわち、大規模、パワフルで大企業の力がふるえるビジネスに」といっている。

このように、GE は規模の経済を活かすことのできる近代組織原理を完全に否定することなく、したがって脱近代ビジネス組織の原理を部分的に導入することによって、ハイブリッド型組織の構築を志向したと考えるべきである。つまり、「職場の解放」、ボトムアップな文化的変革を狙うワークアウトやタウンミーティング、チームワーク、境界のない組織など、脱近代ビジネス組織を想起させる一連の要素は、あくまで規模の経済を再活性化させる手段であり、その意味で近代ビジネス組織の原理の上で活用される脱近代的諸要素なのである。

#### <脱近代ビジネス組織が近代ビジネス組織に接近するケース：(PM+m) →Hb>

一方、脱近代ビジネス組織を見てみると、その多くもまた近年の競争条件の変化によって組織改革を迫られていることが分かる。例えば Gore & Associates 社などは起業家組織の理念と構造を維持してきた希少な脱近代ビジネス組織であるが<sup>(5)</sup>、しかし従業員が150人を超えると自動的に工場を分散させるユニークな事業方針に対して修正を加え、より効率的なマネジメントの導入を実現するために工場の集中化を検討しつつあるといわれている。またヒューレット・パカード社（以下 HP）も脱近代のユニークな経営を行う組織として知られてきたが、同社はビジネスの効率化のために外部から CEO を招くこととなり、訴訟を含む多大な摩擦を伴うことになった<sup>(6)</sup>。2つの対照的な原理の相互依存関係を実現することは、脱近代ビジネス組織の場合でも容易ではない。以下で取りあげる 3M は脱近代ビジネス組織の特徴をもつ企業であるが、同社もまた近代ビジネス組織の原理を一部導入する必要に迫られ、組織改革が実行されたケースである。

#### ・ 3M<sup>(7)</sup>

HP には成長のための「魔法の公式」があるといわれてきた。「魔法の公式」とは、少数の管理職で経営チームを作り、ニッチ市場で自由に事業を行わせ、そこで獲得した独占的利益を研究開発に再投資し、その結果として新たな市場を創造するという、アメーバさながら果てしなく自己増殖を繰り返す方式を指している。3M もまた自主性の高い社員がチームワークとネットワークに支えられながら、ニッチ市場で次々と関連製品を開発し、

(5) Gore & Associates 社に関しては、文献注のなかの<Gore & Associates 関係>を参考にした。

(6) HP に関しては、文献注のなかの<HP 関係>を参考にした。

(7) 3M に関しては、文献注のなかの<3M 関係>を参考にした。

市場を制覇していくビジネススタイルをとってきた企業である。

同社の事業部制は、製品ラインに沿った比較的小規模の自律的な事業部から成り、この点でも HP と類似した面をもっていた。3 Mの発展は、事業部を「小さくスタートさせて、成長したところでまた分割させる」方式、つまり Make a little, sell a little and make a little more (少しだけつくって、少しだけ売って、また少しだけつくる) というニッチ戦略の哲学を通じて成し遂げられてきたと考えていい。それは、近代ビジネス組織が得意とする大量生産志向の戦略思想とは対照的である。

そのようなビジネススタイルを支えてきた組織的特性を確認しよう。事実上の創業者マックナイトは、困難を極めた創業時の苦勞と経験から、“経営者の独断に任せるより、自主性をもった多数の社員の集合体として企業が動いている方が成功する”という確固たる経営思想を抱くようになった。これが3 Mの原点となった。そこで同社はハイアラキーに依存した指揮命令型の組織を嫌い、社員の自由な活動環境をどうつくるか、そのために階層、事業部、職能を超えた関係をどう活発化させるかということに腐心してきた。新規事業のアイデアから製品化までチーム主義を重視しており、「研究開発はチームプレーから生まれる」という考えを定着させてきたのは、その一例である。また製品開発にはインフォーマルな人間関係が不可欠であるという認識がある。住友3 Mの技術顧問・石垣も、「3 Mには人と人が相互作用をする仕掛けがたくさんある」と述べており、フォーマルな構造(自律性の高い事業部制)とともにインフォーマルなネットワーク関係を社内に発達させることが鍵であると考えられている。

以上のように、3 Mは脱近代ビジネス組織の特徴を強く保持してきた組織であるが、その成功の背後には、同社が化学系の技術に関連した市場を出発点としており、ライバルである化学企業との競争は比較的緩やかなものであるという事情が働いていた。しかし近年、3 Mの売上構成比として一般消費財のウェイトが高まり、かつデータ記憶媒体・画像関連事業の割合も高くなってきた。それらの市場は変化と競争が激しく、3 Mは従来型のビジネススタイルを堅持し続けることが困難になってきた。データ記憶媒体・画像関連事業に関しては会社を新たに独立させるという、3 M社員にとっては衝撃的な政策によって問題解決を図った。しかし競争条件の厳しさは、残る多くの諸事業にもますます共通した課題となってきた。

そこで、2001年、まったく体質の異なる GE からマックナーニを CEO として迎え、スピードと効率性に配慮した組織の再構築を急ぐことになった。そこで、彼が率いる新しい経営チームは従来の3 Mの自由な企業文化を否定することになるのではないかとの憶測も飛んだ。確かに彼は R&D だけでなくマーケティング力の強化も図ったように、独創的技術力をベースとした従来の自由な組織風土に対して否定的な改革も見られた。この「ニュー3 M」はマーケティング力の他にも、世界共通のルールを作って研究開発の成果をより効率的に企業価値に結びつけるプロセス技術を磨くものでもあったから、それは明らかに伝統的な3 Mの思想・風土の大きな修正であった。

住友スリーエム副社長の金子も、マックナーニの改革は、ぬるま湯的な企業文化をもった会社をよりスピードのある経営へと移行させ、かつ各事業部や国の“自治”よりも“中央管理”によるスピードアップを志向する新しい動きとしてとらえている。マックナーニは、「GEのコピーはしない」といいながら、集権的なやり方でスピードと効率を上げる道を

模索したのである。

光学分野で著名な3Mの技術者アウダーカークは、マックナーニの改革によって確かに技術開発プロセスの効率化は実現したと評価する。しかしそれらの改革は、3Mにおける伝統的な活動の方法が継続しているからこそ生きてくる。例えば新しいアイデアを思いついた技術者が上司から否定的に扱われたとしても、その技術者はそのアイデアを社内のようなグループを通じて進めても同社では問題視されることはない。アウダーカークは、このようにアイデアを複数のところに持ちこんで承認を求め続けることができるという考え方や制度・文化が存在していることは、他の会社にはない非常に重要なことであると強調している。3Mに受け継がれてきた「15%ルール」や「ブートレッキング」あるいは「11番目の戒律」という制度的“抜け道”を、マックナーニ自身は否定するどころか尊重すると述べている。それらの脱近代組織のルースな諸要因こそが、近代組織の管理的諸要素が相乗の効果を発揮する土壌を成しているのである。

マックナーニは同社はじまって以来の外部からのCEOであったが、彼の改革は3Mの伝統、つまり脱近代ビジネス組織の原理をまるごと否定するものではなかった。近代組織の諸要素（集権的管理や機能別組織の諸要素）をより重視したとはいえ、その態度は同じく外部から招かれたHPのCEOフィオリーナが華々しく展開して墓穴を掘ったような慎重さを欠くプロセスではなかった。3Mはマックナーニを迎えることで90年代以降、徐々に経験しつつあったハイブリッド型組織への移行の契機をつかんだといえる。2006年に彼は他社へ去ったが、3Mのハイブリッド化は、少なくともHPと比較して、着実に進んでいるように思える。

### <脱近代ビジネス組織の原型としての起業家組織>

近代的大企業組織、それとは反対の原理をもちながら成長して大企業化した脱近代企業組織が、ともにハイブリッド型組織を志向しつつある状況を見た。その一方で、スモールビジネスの領域で持続的成功を収めているケースも依然として少なくない。脱近代ビジネス組織の原型は起業家組織であるが、その起業家組織がビジネスでの成功にもかかわらず規模の拡大を求めずに活動し続けているケースをとりあげる。

#### ・トゥーワンと脱常識の経営

(株)トゥーワン(メガネ21)は広島に本社をもつグループ社員550名のメガネチェーンである。この会社は、広島で圧倒的なシェアをもつメガネチェーン店のT社の従業員が独立する形でスタートしたが、そのユニークな企業経営が功を奏し、さまざまな媒体で取り上げられるまでになった(日下, 2002)。トゥーワンの事実上の創業者が勤めていた老舗企業T社は、当初は人間関係を重視した非近代的な組織特性をもっていたが、2代目の代になるとアメリカ留学の経験も手伝って一気に近代ビジネス組織(トップダウン型のハイアラキー組織)を志向するようになった。トゥーワン創業者はそれを反面教師として、T社の「オヤジ」が実践してきた人間関係重視の非近代的要素における長所を常に振り返りながら、組織のあり方をデザインしていった。ここにトゥーワンの脱近代ビジネス組織の原点がある。

その結果できあがったトゥーワンの組織は、ハイアラキー組織とは対照的な、管理職が

いない超フラット型となった。つまり部長や課長といった管理職は存在せず、全社員がメガネやコンタクトレンズなどを販売する仕事に平等に就いている。意思決定をする上で階層制が存在しない以上、稟議書なども存在せず、当然、ノルマや売上目標もないし、営業日報などの報告書もない。また、仕入れ価格や全員の給与明細など、すべてが全社員にオープンになっており、縦も横も壁のない組織ができあがった。

得た利益は株主や経営者のものであるという近代的常識とは逆に、利益を会社に残すことなく、第一に社員全員で平等に分配している。社長も含めて、社内における最高の年収額を1231万円と規定している（なお社長は商法上必要であるというだけのことであり、長くても4年で交替する）。第二に利益はメガネの値下げ等、顧客満足向上のために使用され、同社の競争力を担っている。

しかし階層のない組織であり、社員に大きな権限が委譲され、利益が透明な評価のもとで全員に分配されるからといって、トゥーワンはのんびりとした牧歌的な組織なのではない。新しい組織の性格は、全員が経営者意識をもって現場で稼ぐことを前提としたものである。創業当初は必ずしもそのことが理解されず、同社は存続の危機も経験しながら、徐々に脱近代ビジネス組織の有効性を証明していくこととなった。

#### ・ドン・キホーテと徹底した権限委譲

ドン・キホーテもまた業界の常識破壊企業として知られている。流通小売の基本セオリーに従えば、この業界で成功するには店舗のチェーン化を図って規模を拡大し、かつ店舗を「見やすく、わかりやすく、買いやすい」状態にすることが求められる（安田、1997）。いわゆるチェーンストア理論であり、それは戦後日本の流通小売業の常識をなしてきた。しかし同社は、まさにこの近代的セオリーに反する方法によって成長した企業である。

創業者の安田は、自分には流通業の経験や知識がなかったことがむしろ幸いしたという。ビジネス書や評論家の本に書かれている業界の常識に従っていたら、他社と同じ発想で店舗経営をすることになり、それでは大資本に勝てるわけがなかったと振り返っている。そこで彼は常識の反対、つまり「見にくく、わかりにくく、買いにくい」売り場を作ることを実践した。いわゆる圧縮陳列である。そのきっかけは創業時に資金がなかったので安く仕入れた商品を無理やり棚に詰め込むという現実的なものだったが、やがてそうした方法が人々の興味を惹くことに気がついた。彼によれば、人間は本来消費活動が好きである。とはいえ、大型ショッピングセンターのように遊園地等を併設して楽しさを演出する方法は間違っている。“買い物自体の楽しさ”をドン・キホーテは追求するのであり、その象徴として圧縮陳列がある。

“買い場”を面白くするためにマニュアルは不要である。マニュアルに従うコンビニとは異なり、買い場を楽しくするために、社員には大胆な権限委譲を行っている。安田は商品の仕入れ権限も、売値の決定権も、すべて売り場担当者に委譲した。新入社員であっても、売り場担当であれば権限を与える。彼は創業以来すべてを自分で行ってきたように、社員への全面的権限委譲が売り場に命を吹き込むと信じている。例えば入社してすぐに売り場のすべてを任せる「店主システム」がある。社員を1軒の店主とみなして、その社員に仕入れ権限を与えるのである。会社のカネを使って自由に仕入れができることほど、責任を伴うとはいえ、楽しいことはない。他にも仕事にゲーム性をもたせ、仕事を楽しくさ

せる仕組みに工夫が施されているが、どれも社員が楽しくなければ店舗もまた楽しい買い物にはならないという信念からである。こうして職場が社員の自己実現の場とイコールになる状態が追求されているが、安田によればそれこそがマネジメントの本質である。

なお同社では完全実力主義が採用されており、男女も年齢も関係なく処遇される。人事評価は自己申告制を基礎として、期首に目標を設定し期末に上司が評価するという単純な仕組みである。密室性がない分、納得性が高いという。

安田は、以上のようなドン・キホーテの新しい営業方法あるいは組織マネジメントを、本部中心によるマニュアル化された効率追求という完全管理手法と対照的な「地方自治型のネオ・チェーンストア理論」であるという。

トウワンとドン・キホーテを取りあげたが、近代ビジネス組織の原理にまったく反するユニークな方法で成功している起業家組織は他にも少なくない。例えば従業員90名の樹研工業というプラスチック製小型精密部品を開発製造している企業では、出勤簿が創業以来存在せず、タイムカードもない（松浦，2003）。採用は先着順で定年制がない。役員会議には社員が全員参加できる。仕事は一人かグループ制で、開発から完成まですべてが任せられる。むだなルールを一切つぐらない。創業者・松浦は、大企業は組織こそ大きいですが、その官僚制によって疲弊してしまった状況を見ながら、企業の価値は規模ではなくその独自性にあると確信している。

あるいは1300人ほどの従業員がいながら、人事部がないという製菓業の六花亭（NHK「21世紀ビジネス塾」編集委員会，2004）。販売は北海道に限定しているが、それでも年間売上が180億円になる。同社では管理職もまた存在しない。人の管理（社員の採用から人事、評価まで）は、全社員の顔と名前を覚えている社長の小田一人が専念する。彼は社内から様々な方法で集めた情報をもとに一人ひとりの心境の変化を読み取って人事を決める。その原点は彼が生まれ育った共同体的な菓子職人の世界にあったようだ。同社に売上目標なるものもない。彼は社員一人ひとりと言葉を交わしながら、会社の利益の前に社員の職務満足度をどう上げるかに腐心しているのである。

また電気設備資材メーカーの未来工業も従業員800名近くを抱えながら、近代ビジネス組織の原理を否定している（NHK「21世紀ビジネス塾」編集委員会，2004）。同社にノルマや上司からの命令はない。社長に報告するな、指示を仰ぐなという社風が育てられてきた。業務の基本といわれる「報連相」（報告・連絡・相談）をしてはならないと社長自身がいう。このように同社の成功要因はハイアラキー構造に従った仕事の仕組みや、それを基盤とした長時間労働等にはない。反対に、細やかな改善を社員に促し、それを継続させ、他社との徹底した製品差別化を実現する戦略が同社の成功要因である。長時間どころか1600時間という短い年間労働時間（残業もなく年間休日は140日もある）によって利益を出しているのである。

以上のように、いずれのケースも各々脱近代ビジネス原理の一部に従った組織デザインを維持している。ニッチ市場や競争条件の違い、そして何よりも創業者の個性の相違に従って、脱近代ビジネス組織におけるどの原理を重視するかは多様となる。

いずれにしても脱近代ビジネス組織の大手企業がハイブリッド型組織への移行を図りつつあるということは、改めてニッチ市場における起業家組織的なスモールビジネスにチャ

ンスが向く過程でもあると考えられる。

## 6. 結論と課題

要約すると、以下のようになる。

資源配分におけるハイアラキー原理 (H) および機能別組織 (F) によって企業を組織し、公式的關係を重視し (Fo), 専門化した分業体制 (S) でビジネス活動を効率的に展開してきた近代的ビジネス組織 (H+Fu+Fo+S) は、それと対照的な内部市場経済 (IM), ネットワーク関係 (N), 非公式的關係 (I) および自己完結的チーム制 (T) によってビジネス活動を展開してきた脱近代ビジネス組織 (IM+N+I+T) と共存してきた。しかし90年代以降、次第にそうした共存体制を可能にしてきた条件は失われ、近代と脱近代の2つの原理の相互依存関係を活用するハイブリッド型組織が一部で追求されるようになった。また脱近代ビジネス組織の原型ともいえる起業家組織の活動は依然として活発さを維持している。

本稿は、現代ビジネス組織の改革の方向性を鳥瞰することを目的としているが、その改革の方向性は以上の3つの動向に焦点を絞ることによって、より理解しやすくなると考えている。つまり、

1. 近代ビジネス組織が脱近代ビジネス組織に接近・融合する動き (GE, ABB, ノキアに言及したが、他に松下電器など)
2. 脱近代ビジネス組織が近代ビジネス組織に接近・融合する動き (HP, 3Mに言及したが、他にGore & Associates, ミスミなど)
3. 脱近代ビジネス組織の原型としての起業家組織の活発化 (トゥーワン, ドン・キホーテ, 樹研工業, 六花亭, 未来工業に言及したが、他にも多くの中小企業が考えられる) という3つの潮流である。

課題として考えられる第一のことがらは、近代ビジネス組織に関する研究は無数にあり組織イメージも困難ではないが、脱近代ビジネス組織に関しては研究も少なく、また近代組織に関する常識にあまりに反しているので組織イメージが容易ではなく、さらにそれらの脱近代ビジネス組織にどれほどの重要性があるのかという点であろう。しかしポストモダニズムに関する議論は、日本においては哲学・思想分野以外ではほとんど見られないが<sup>(8)</sup>、海外では経営学においても重要な領域を占めてきた<sup>(9)</sup>。典型的な近代官僚制組織の限界が長く叫ばれてきた以上、数こそ少ないが、それと対照的な組織原理によって成功してきた企業組織への着目が重要でないわけがない。日本においてもポストモダン経営組織に関するより本格的な研究が求められている。

第二に考えられる課題は、近代ビジネス組織の原理と脱近代ビジネス組織の2原理とは

(8) 日本におけるポストモダン経営組織の研究としてワイクの議論を通俗化した遠田 (2001) の他に岩内他 (2005) の研究などがあるが、例えば質的研究などポストモダン経営組織の分析に適した方法論にまで踏み込んだ体系的な研究はない。

(9) 海外では、例えば Academy of Management Review 誌はポストモダン経営組織関連の論文を多く掲載してきたし、また Journal of International Change Management (1992), vol. 5, no. 2 が“postmodernism”に関する特集を出すなど、ポストモダン経営組織研究は重要な位置を占めてきた。ただしフランス現代哲学の影響を受けて認識論的相対主義という深刻な課題を抱えているのが現状であるが、その点では実証主義的方法を基礎とした Clegg (1990) の研究は注目に値する。

対立的な性格をもつものなので、基本的にその使い分けは無理ではないかという疑問であろう。筆者は、2つの原理をうまく使い分けるには2原理の相互浸透が必要となるから、いずれかの原理に執着したままで他方の原理を接ぎ木する方法は混乱を助長すると指摘した。実際にこの種の組織改革は組織内部で大きな摩擦を伴うものであり、したがって組織改革の多くがその大胆な宣言をよそに中途半端な形で収束してしまうことになる。つまり必要とされている組織革新は名目的なものにとどまり、結局は組織の惰性に譲歩する結果を導くことになるのである。

ところで両原理の相互浸透が恒常化したり、さらに進展していくと、それは部分的融合を超える新たな組織原理の確立を導くようになるのだろうか。おそらく、近代ビジネス組織がその原理を変容させつつ脱近代ビジネス組織の原理を補完的に活用する現状およびその逆のケースがしばらくは持続すると思われるが、その先に何が待ちかまえているのか、それは筆者の予想の範囲を超えている。

最後に起業家組織の活発化に関する予測であるが、近代ビジネス組織と脱近代ビジネス組織の接近が生じた背景には、それら組織のビジネスの成功がもたらした組織の成長もしくは肥大化があるから、市場の複雑さの傾向が続く限り、小企業の柔軟性や意思決定の迅速さを武器とした起業家組織の今後の成功の余地は十分にある。留意点は、ビジネスの成功を直ちに組織拡大につなげないことであり、仮に組織拡大が必要な場合でも組織活動の効率的管理のために安易に近代ビジネス組織の原理を採用しないことであろう。

## 文献注

- Ackoff R (1993) "Corporate Perestroika: the Internal Market Economy", in Halal et al (eds.) *Internal Markets*, John Wiley & Sons, Inc.
- Botkin J. (1999) *Smart Business*, The Free Press (米倉誠一郎・三田昌弘訳、『ナレッジ・イノベーション』ダイヤモンド社, 2001)
- Charlton, J. (1993) "Creating Customer-Focused Research and Development," in Halal et al. (eds.) *Ibid.*
- Clegg S. (1990) *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, SAGE Publications
- Coarse R. (1937) "The Nature of the Firm," *Economica*, Nov.
- Davenport T. & L. Prusak (1997) *Working Knowledge*, Harvard Business School Pr. (梅本勝博訳『ワーキング・ナレッジ』生産性出版, 2000)
- Douma S. & H. Schreuder (1991) *Economic Approaches to Organizations*, Prentice Hall International (岡田和秀他訳『組織の経済学入門』文眞堂, 1994)
- Ellig J. (2001) "Internal Markets and the Theory of the firm," *Management and Decision Economics*, vol.22, no.4-5
- 遠田雄志編著 (2001) 『ポストモダン経営』文眞堂
- Forrester J. (1965) "A New Corporate Design," *Industrial Management Review*, vol.7, no.1
- Ghoshal, S. & P. Moran (1996) "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory,"

- Academy of Management Review*, Vol.21, Iss. 1
- Halal W. (1993) "The Transition from Hierarchy to What?" in Halal et al. (eds.) *Ibid.*
- 日下公人 (2002) 『社員の幸せを追求したら社長も成果主義も不要になった!』ソニーマガジ  
ズ
- 今井賢一他 (1982) 『内部組織の経済学』岩波書店
- 伊藤邦雄 (1999) 『グループ連結経営』日本経済新聞社
- 岩内亮一・村田潔・高橋正泰・青木克生 (2005) 『ポストモダン組織論』同文館
- 河合忠彦 (1996) 『戦略的組織革新』有斐閣
- Manz C. & H. Sims (eds.) (1993) *Business Without Bosses*, John Wiley & Sons Inc.
- 松浦元男 『百万分の一の歯車』中経出版, 2003
- Miles R. & C. Snow (1984) "Fit, Failure and the Hall of Fame," *California Management Review*, Spring
- Miller D. (1981) Towards a New Contingency Approach: The Search for Organizational Gestalts, *Journal of Management Studies*, vol.18, no.1
- Mintzberg H. et. al (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, Free Pr. (斎藤嘉則翻訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999)
- NHK 「21世紀ビジネス塾」編集委員会編 (2004) 『スロービジネスのすすめ』日本放送協会出版
- Ouchi W. (1980) "Markets, Bureaucracies, and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol.25
- 奥中恭樹 (1997) 『ミスミの人事革命』東洋経済新報社
- Peters T. (1992) *Liberation Management*, Macmillan (小木曾昭元・大前研一訳『自由奔放のマネジメント』ダイヤモンド社, 1994)
- Pinchot G. (1985) *Intrapreneuring*, Harper & Row Pub.
- Pinchot G. & E. Pinchot (1994) *The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization*, Berrett-Koehler Publishers
- Picot A., R. Wigand & R. Reichwald (1997) *Information, Organization and Management*, John Wiley & Sons Ltd.
- Richardson B. (1972) "The Organization of Industry", *Economic Journal*, vol. 82
- Savage C. (1990) *Fifth Generation Management*, Digital Equipment Corporation (島戸一郎他訳『第5世代マネジメント』朝日新聞社, 1990)
- Senge P. (1993) "Internal Markets and Learning Organizations" in Halal et al.(eds.)*Ibid.*
- 三枝匡 (2001) 『V字回復の経営』日本経済新聞社
- 三枝匡 (2004) 「上司も部下も腐らせる「手段真理」の落とし穴」日経ビジネス, 8月2日号
- 武末高祐 (2000) 『なぜノキアは携帯電話で世界一になり得たか』ダイヤモンド社
- Williamson, O. (1975) *Markets and hierarchies, Analysis and Antitrust implications*, Free Press (浅沼万里他訳『市場と企業組織』日本評論社, 1980)
- Williamson, O. & W. Ouchi (1981) "The Markets and Hierarchies and Visible Hand Perspective," in Van de Ven & Joyce (Eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior*, John Wiley and Sons
- Williamson, O. (1992) "Comparative Economic Organization," *Administrative Science Quarterly*, vol.36, no.2



安田隆夫 (1997) 『流通革命への破天荒な挑戦』 広美出版事業部

<GE 関係>

Tichy N. & S. Sherman (1993) *Control Your Destiny or Someone Else Will*, Bantam Doubleday Dell Publishers (小林陽太郎監訳『ジャック・ウェルチのGE革命』東洋経済新報社, 1994)

Crainger S. (1999) *Business the Jack Welch Way*, Amacom (金利光訳『ウェルチ 勝者の哲学』PHP, 2002)

Slater R. (2000) *The GE Way Fieldbook: Jack Welch's Battle Plan for Corporate Revolution*, McGraw-Hill (宮本喜一訳『ウェルチの戦略ノート』日経BP, 2000)

Ulrich D. et al. (2002) *The GE Work-Out*, McGraw-Hill (高橋徹・伊藤武志訳『GE式ワークアウト』日系BP社, 2003)

<Gore & Associates 関係>

Giovale J. (1995) "From taking commands to making commitments", *The Journal for Quality and Participation*. Sep 1995.Vol.18, Iss. 5

Stewart, G., C. Manz, H. Sims (1998) *Team Work and Group Dynamics*, John Wiley & Sons Inc.

Anfuso D. (1999) "Core Values Shape W. L. Gore's Innovative Culture", *Workforce*, vol. 78, Iss. 3

Gladwell M. (2002) *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Different*, Back Bay Books

Weinreb M. (2003) "Power to the People", *Sales and Marketing Management*, Vol.155, Iss. 4

Malone T. (2004) *The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*, Harvard Business School Press

Bell, A. (2004) "W. L. Gore & Associates, Inc: Natural Leadership", in Avery, G., A. Bell, M. Hib, A. Witte, *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*, Sage Publishings.

Tucker R. (2005) "GORE'S KELLY: NO TITLE, ALL TEAM", *WWD*, Nov16, Vol.190

<HP 関係>

Packerd D. (1995) *The HP Way*, HarperCollins Publishers (伊豆原弓訳『HPウェイ』日経ビジネス文庫, 2000)

校條浩・本莊修二 (1995) 『日本の経営を忘れた日本企業へ』 プレジデント社

Anders G. (2003) *Perfect Enough: Carly Fiorina and the Reinvention of Hewlett-Packard*, Portfolio (後藤由季子・宮内とも子訳『私はあきらめない』アーティストハウスパブリッシャーズ, 2003)

Burrows P. (2003) *Backfire: Carly Fiorina's High-Stakes Battle for the Soul of Hewlett-Packard*, John Wiley & Sons Inc. (瑞穂のりこ訳『HP クラッシュ』PHP研究所, 2004)

< 3 M関係 >

日経 BP 編 (2005) 『ケーススタディ 住友スリーエム』 日経 BP 社

河合篤男・山路直人・伊藤博之・山田幸三 (2004) 『組織能力を活かす経営：3 M社の自己超越  
ストーリー』 中央経済社

日経ビジネス編 (1998) 『明るい会社 3 M』 日経 BP 社

野中郁次郎・清澤達夫 (1987) 『3 Mの挑戦：創造性を経営する』 日本経済新聞社

— Abstract —

We can see an interesting phenomenon that some of modern business organizations have been changing itself into pseudo-post-modern organizations and some of post-modern organizations have been changing itself into pseudo-modern organizations. Those two opposite organizations, modern and post-modern organizations, have been approaching to each other to form a kind of hybrid organizations.

In so far the firm theory established by the New Institutional School has enormous impact on organizational research field, but it cannot explain the development of internal markets within the firm because of its rigid framework of "hierarchy vs markets". If we take the internal markets more seriously, then we should see the firm as the space where hierarchy and markets interact with each other.

In this new framework of the firm organization we could better understand the interesting phenomenon mentioned above. We will look at some cases to make certain the process.

最近の企業の組織変革には、次のような特徴がみられる。大量生産市場を背景に成長してきた近代ビジネス組織のいくつかが近代ビジネス組織の原理に反する組織改革を進め、それと同時に逆方向の組織改革、つまりニッチ市場で成長してきた脱近代ビジネス組織のいくつかが、脱近代ビジネス組織の原理に反する組織改革を進めるという特徴である。本来は相反する原理をもつはずのこれら2タイプのビジネス組織がある共通した地平に向けて組織変革を実行しているのである。

これまで「ハイアラキー VS 市場」という枠組みで企業組織を理解してきた新制度派経済学の議論は、企業組織内部に発達する「内部市場」を説明できない。内部市場に着目すれば、企業をハイアラキー構造として単純化するのではなく、企業組織をハイアラキーと内部市場の2要素の相互依存関係の場として動的に理解できる。近代と脱近代のビジネス組織の各々の組織特性や、近代ビジネス組織と脱近代ビジネス組織が互いに他の組織特性を導入し、ハイブリッド化している昨今の組織変革も、それら2要素の相互依存関係の相違から導き出せる。そのようなハイブリッド化の状況をいくつかのケースをとりあげて説明する。