

博士学位論文審査要旨

2017年12月27日

論文題目： 自律性マネジメントの研究

学位申請者： 鈴木 智気

審査委員：

主査： 商学研究科 教授 今西 宏次

副査： 商学研究科 教授 上田 慧

副査： 商学研究科 教授 佐藤 郁哉

要 旨：

企業には、組織目的を達成するための各種現場組織（現場作業集団）がある。本論文は、その現場組織が担う諸機能の管理・決定権限を、現場組織自体が保持する組織、すなわち「構想・管理」と「実行」が一致する自律型組織の特質を、事例研究を通して探求している。

本論文は二つの課題を設定している。第1の課題は、自律型企业組織の主要な構成要素とその要素間の関係、およびその組織プロセスを明らかにすることである。自律型企业のマネジメントは、現場組織に裁量権を付与するだけでは、組織の統合性が保障されないため機能しない。伝統的階層性組織とは異なる方法で、組織目的達成のための組織の統合性が保障されなければならない。その構造とプロセスの解明が第1の課題である。本論文の第2の課題は、自律型企业組織を構築し、維持する過程にはどのような困難、制約があるかを明らかにすることである。先行諸研究は、このような制約や困難を明らかにしてこなかった。

本論文の第一章では、以上のテーマの意義と二つの課題を提示する。続いて、第二章は、関連する先行諸研究を包括的に整理し、研究課題を導出している。第三章から第五章では、グローバルに展開した代表的な企業事例、AESとABBの詳細な実証研究を通して第1の課題が考察されている。第六章、第七章では、AESとGMサターンにおける展開過程の詳細な実証から本論文の第2の課題が検討され、終章では本論文が明らかにした主要な論点が整理されている。

本論文が明らかにした主要な点を挙げれば次のようになる。第1に、現場自律性の組織マネジメントは、現場組織の部分的な変革にとどまらず、企業組織の全体構造、補完的な諸々のシステム、組織文化、組織プロセス等を包括するものであること、それらの各要素が既成の階層的な管理システムとは異なる新しい特性を持つことを明らかにしたこと。第2に、それらの組織要素は全体として統合的に連携し合い、自律性を組織原理とする企業組織を作り出していること、第3に、自律性の組織マネジメントの成立過程を考察し、組織内外に発生する特有の制約・抵抗・困難がいかなるものかを明らかにしたことである。

以上のように、本論文は、企業組織における自律性の組織マネジメントについて、さまざまな仕組みや機能、特徴を明らかにしており、評価することができる。いくつかの点で細部に不十分な点を残してはいるものの、先行研究を丹念にレビューし、二次的ないし三次的性格の強い資料（企業の年次報告書等を含む）ではあるが、内外の多くの文献を読み込んで整理し、独創性の高い研究課題に答えている。よって、本論文は、博士（商学）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

総合試験結果の要旨

2017年12月27日

論文題目： 自律性マネジメントの研究

学位申請者： 鈴木 智気

審査委員：

主査： 商学研究科 教授 今西 宏次

副査： 商学研究科 教授 上田 慧

副査： 商学研究科 教授 佐藤 郁哉

要 旨：

われわれ審査委員は、2017年12月12日17時から約1時間30分にわたって、上記学位申請論文についての口頭試問および総合諮問を実施した。その結果、現場組織の裁量性を強め、その潜在的な組織能力を引き出すような、「自律性の組織マネジメント」を研究するという本論文独自の意義、並びにその主張を根拠づける申請者の専門研究分野に関する学力を確認できた。

また、本論文において、数多くの英語文献を引用・参照し、それらの内容を丹念かつ適切に理解していることから、申請者が十分な語学力(英語)を有していることが確認された。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博士學位論文要旨

論文題目： 自律性マネジメントの研究

氏名： 鈴木 智気

要旨：

本研究は、文献研究と米欧の企業事例三社の詳細な分析を通じて、階層構造の下層に位置し、ビジネスの現場で実行役を担う現場組織、及び現場に近い組織レベル（以下、これを現場組織レベルと略記する）が自律的に現場業務の遂行に関わる意思決定を行うことを方向性とした組織マネジメントをテーマに、「企業組織はどのように現場組織レベルの自律性をマネジメントするのか、どのような組織の仕組みが必要となるのか、またその導入定着過程ではどのような問題が発生するのか」という問いを立て、探究するものである。

企業組織がその組織目的を効果的に達成するために、いかに目的達成の実行役を担う現場組織レベルの仕事に対する熱意を高め、知識や経験を活用し、あるいは現場発の学習、協力、情報交換などを発揚するかという問題は、企業経営における重要な関心事である。とりわけ、今日の事業環境は、技術革新や市場ニーズの急速な変化への対応、顧客に密着した質の高いサービスの提供、予測困難な問題発生への対処など、よりビジネスの現場に近いところで発揮される組織能力の重要性をますます高めている。このような事業環境は、企業組織に対し、いかに現場組織レベルが中心となって機動的・環境適応的に意思決定し、実行し、結果に応じて修正するような組織を構築するか、という新しい経営課題を突きつけている。現場組織レベルの裁量権限を広げ、実行と意思決定と学習が自律的に機能するような「自律性のマネジメント」が、組織経営の挑戦課題となってきているといえる。

この自律性マネジメントの取り組みに対する研究者の注目は、まだ始まったばかりである。自律性マネジメントという新しい組織マネジメントの動きを正面から捉え、それに関わる「なぜ、何を、どのようにして」の検討が求められている。

この自律性マネジメントの検討に対して、本研究では大きく、以下二つの課題を設定している。

第一の課題は、自律性マネジメントの実践例は、どのような仕組みと機能を構築するのか、という問題である。自律性マネジメントとは、ただ現場組織レベルに広範な裁量権限を与えれば良いという単純なものではない。例えば、現場組織レベルが自ら意思決定や課業遂行の自己管理を行うならば、その自律性が組織の目的・目標の達成に向け適切に機能することが保障されなければならない。あるいは、人事・評価制度や情報システム、コミュニケーション、マネジャーのリーダーシップなども、命令統制的なものではなく、現場組織レベルの自律性を効果的に促進する方向で構築される必要がある。さらには、現場組織レベルの自律性を尊重する一方で、組織全体を俯瞰的に眺め、組織の水平方向の調整を行うことや、全社的な判断を下すような役割も必要になる。

この点について検討すべきポイントは多い。現場組織の仕事に直接影響を及ぼす前線マネジャーはどのような役割を果たすのか。階層構造の下層である現場組織レベルがより広範な意思決定権限を持つのなら、より上位のミドル、シニア、トップ・レベルのマネジャーはどのような役割を果たし、階層構造はどのような形態をとるのか。スタッフ組織はどういった役割を果たすのか。現場組織レベルに自由裁量を与えると、具体的にどのような責任・役割を担うのか。現場組織レベルが諸活動を自ら律するとして、それでは目標設定や業績モニター、予算配分、人事評価など、直感的には現場組織レベルに任せることの難しそうな活動は誰がどう担うのか。達成

すべきパフォーマンスはどうコントロールするのか。組織内での水平的な調整や統合といった課題にどう対処するのか。これらを詳細に探っていくというのが、本研究の目指すところである。

本研究の第二の課題は、自律性マネジメントの展開過程に対する検討である。自律性マネジメントに関連する先行研究の多くは、優れた経営成果をあげる実践例の経験を手掛かりに、現場組織レベルを自律的に機能させ、その潜在的能力を促進させることを意図した取り組みの実態を明らかにしようとしてきた。そのような研究の多くは、多かれ少なかれ自律性マネジメントが成功裏に導入され、自律性マネジメントの仕組みが構築された、言わば静的な状態に焦点を当てるものである。だが、そのような自律性マネジメントの仕組みは、どのようなプロセスを通じて構築されるのだろうか。この問題に正面から取り組んだ研究はこれまでほとんど見られない。

この展開過程の分析で本研究が特に着目するのは、自律性マネジメントを導入しかつそれを定着・維持する過程において、組織内外でどのような制約・抵抗が発生するのか、ということである。企業組織が実際に自律性マネジメントという新しい組織マネジメントの仕組みを作り上げるというのは、試行錯誤的な努力が要求されるプロセスである。自律性マネジメントの実践に正面から挑戦する企業がその仕組みを構築し、安定的に運営されるまでには、乗り越えるべき多くの困難な課題があることが示される。

本研究は調査対象事例として、米国のグローバル電力会社 AES Corporation、スイスのグローバル・エンジニアリング企業 ABB Group、そして GM の 100%子会社 Saturn Corporation を中心とした米国自動車産業の展開という三つのケースを取り上げる。この三ケースは自律性マネジメントの実践例としては最も大規模かつ代表的な事例であり、自律性マネジメントを多面的・概念的に議論するための格好の材料を提供している。

本研究は次のような流れで議論を展開している。

第一章では、企業組織が自律性マネジメントの実践に挑戦することの意義と、その実践に関わって浮上する挑戦課題について議論する。また、本研究の課題と研究アプローチ、各章の構成と概要についても提示する。

第二章では、自律性マネジメントの先行研究をレビューしながら、本研究の分析視点を導出する。実務家の経験に関する研究、自律型チーム制論、社会心理学的研究など、自律性マネジメントに関連する研究を振り返りながら、先行研究の焦点や明らかにしてきたこと、先行研究の欠点・盲点、本研究の分析に役立つ概念、アイデア、ヒントを整理するとともに、本研究の先行研究に対する位置付けを明らかにする。

続く第三章から第五章にかけては、本研究の第一の課題である自律性マネジメントの仕組みと機能の分析を行っていく。まず第三章では AES を、第四章では ABB を分析事例に、両事例の全社階層構造やスタッフ組織、事業ユニットなどの組織構造、マネジャーの役割、組織文化、計画策定プロセスや業績モニター、コミュニケーション、情報流、人事・評価システムなどを詳しく検討し、両事例がどのような仕組みと機能を構築したのかを検討していく。第五章では、両企業の比較を通じた議論を展開し、両事例の共通性と相違点を明らかにするとともに、自律性マネジメントを効果的に機能させるためにはどのような仕組みと機能の構築が要求されるのかを検討している。

第六章及び第七章は、本研究第二の課題である、自律性マネジメントの展開過程に対する検討を行った。まず第六章では、再度 AES を分析事例として取り上げ、同社の創業からグローバル企業として成長していく過程で、自律性マネジメントを導入し定着させるまでに、自律性マネジメントの仕組みをどのように発展させ、またその過程ではどのような制約や困難に直面したのかを検討した。続く第七章では、自律型チーム制を中心とする自律性マネジメントの取り組みを他業界に先駆けて実践した米国自動車産業をケースに、その主要な関係主体である経営側、UAW ナショナル・ユニオン、UAW ローカル・ユニオン、現場作業者の四主体を分析レベルにして、自律型チーム制を模索していく過程を検討し、自律型チーム制の普及を阻害した制約要因を現実

の推移の中に探った。

終章はまとめである。ここまでの議論をまとめた上で、本研究の問いに対してどのような結論が得られたのかを論じていく。本研究で明らかとなったことを総括的に述べれば、企業組織が現場組織レベルの自律性をマネジメントするためには、組織の多様な構成要素を現場組織レベルの自律性が効果的・効率的に機能するよう有機的に整合した精緻な仕組みを構築するとともに、組織内外に発生する自律性マネジメントに特有の制約・抵抗を乗り越え続けなければならない、ということである。現場組織レベルの自律性を機能させるには、組織全体の構造、情報システム、組織文化、意思決定プロセスなど、多様な構成要素を自律性と整合させる必要がある。しかもその整合は、ただ自律性の促進という方向性だけでなく、自律性発揮が組織的な有効性・効率性と上手く結びつくようにする、緻密なマネジメントが要求されるのである。そのような仕組みを構築する過程では、組織が経営上の問題に直面した際に発生する自律性マネジメントへの批判や、命令統制型の組織マネジメントを一般通念とする社会制度からの圧力など、組織内外で発生する自律性マネジメントを後退させようとする諸力を乗り越えなければならない。現場組織レベルが自律的に機能する新しい組織マネジメントを実践し、安定した仕組みへと昇華させるには、そのような多くの課題や問題を克服する必要がある。

モーニング・スターやWL ゴア・アンド・アソシエーツ、グーグルなど、自律性マネジメントを成功裏に実践する既存の企業組織は優れた経営成果を達成し、多方面で組織マネジメントの模範的事例として紹介されることも珍しくない。だがその裏側には試行錯誤を通じて新しい組織マネジメントの構築を目指す、緊密な努力があるのである。