

学位申請論文
自律性マネジメントの研究

博士（商学）学位論文
同志社大学大学院商学研究科
商学専攻博士課程（後期課程）
鈴木智気

目次

| | | |
|-----|--|----|
| 第一章 | 問題提起：自律性マネジメントへの挑戦とその課題 | 1 |
| 1 | 新しい組織マネジメントへの挑戦 | 1 |
| 2 | 自律性マネジメントの挑戦課題 | 4 |
| 3 | 本研究の課題と研究方法，全体の構成とその概要 | 6 |
| 1. | 本研究の課題 | 6 |
| 2. | 研究方法 | 7 |
| 3. | 本研究の構成と概要 | 8 |
| 第二章 | 先行研究レビューと分析視点 | 10 |
| 1 | はじめに | 10 |
| 2 | 先行研究レビュー | 11 |
| 1. | 自律性マネジメントの定義 | 11 |
| 2. | 実務家の経験を手掛かりとした研究 | 13 |
| 3. | 個別レベルの経営手法 | 17 |
| (1) | 自律型チーム制 | 17 |
| (2) | オープンブック・マネジメント | 19 |
| (3) | 奉仕型リーダーシップ | 20 |
| (4) | 経営手法の議論からの示唆 | 21 |
| 4. | 人口統計学的な研究 | 22 |
| 5. | パフォーマンスとの関係 | 22 |
| 6. | 促進要因と阻害要因 | 23 |
| 7. | 社会心理学的研究からの知見 | 24 |
| 8. | 批判・懐疑 | 25 |
| 3 | 自律性マネジメント研究をめぐる次なる問いと分析の視点 | 26 |
| 第三章 | 自律性マネジメントの仕組みと機能(1) ケース・スタディ：AES Corporation | 29 |
| 1 | AES の概要と歴史，分析の焦点 | 30 |
| 1. | AES の概要 | 30 |
| 2. | AES の歴史 | 31 |
| 3. | 分析の焦点 | 36 |
| 2 | AES の組織構造 | 36 |
| 1. | 全社の階層構造と本社スタッフ組織 | 37 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 2. | 発電所組織 | 39 |
| 3. | プロジェクト組織 | 44 |
| 3 | AES の組織文化 | 47 |
| 4 | 発電所組織の機能 | 51 |
| 1. | 計画のプロセスと目標設定 | 51 |
| 2. | 相似形としてのセルフ・モニター機能 | 53 |
| 3. | 情報のオープン化, コミュニケーション, 人事・評価制度 | 54 |
| (1) | 情報のオープン化 | 54 |
| (2) | コミュニケーション | 55 |
| (3) | 人事・評価制度 | 55 |
| 5 | プロジェクト組織の機能 | 57 |
| 6 | 要約 | 62 |
| | | |
| 第四章 | 自律性マネジメントの仕組みと機能(2) ケース・スタディ : ABB Group | 64 |
| 1 | ABB の概要と歴史, 分析の焦点 | 64 |
| 1. | ABB の事業概要 | 64 |
| 2. | ABB の歴史 | 65 |
| 3. | 分析の焦点 | 72 |
| 2 | ABB の組織構造 | 72 |
| 1. | ABB の本社組織と全社的組織構造 | 72 |
| 2. | ABB の現地事業会社 | 77 |
| 3. | グローバル・マトリクス組織 | 80 |
| 3 | ABB の組織文化 | 84 |
| 4 | ABB の機能 | 86 |
| 1. | ABB のコントロール | 86 |
| (1) | 目標・予算計画プロセス | 86 |
| (2) | モニター機能 | 89 |
| (3) | 評価 | 90 |
| 2. | ABB の調整と連携 | 91 |
| 5 | 要約 | 92 |
| | | |
| 第五章 | 自律性マネジメントの仕組みと機能(3) : AES と ABB の比較 | 94 |
| | | |
| 第六章 | 自律性マネジメントの展開過程(1) ケース・スタディ : AES | 99 |
| 1 | 問題提起 | 99 |
| 2 | ファウンダーの自律性マネジメントに対する意図 | 100 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 3 | 自律性マネジメントの実践 | 102 |
| 4 | AESの自律性マネジメントの展開における困難と挑戦課題 | 106 |
| 5 | グローバル化と自律性マネジメントの進展 | 109 |
| 6 | 2002年の危機 | 113 |
| 7 | 結論 | 115 |
| | | |
| 第七章 | 自律性マネジメントの展開過程(2) ケース・スタディ：米国自動車産業とGM サターン | 118 |
| 1 | 問題提起 | 118 |
| 2 | 米国大量生産システムと作業組織 | 122 |
| | 1. 生産における官僚制組織の形成・成熟 | 122 |
| | 2. ゆらぎの顕在化とQWL向上への消極性 | 123 |
| 3 | 伝統的労使関係システム変容と半自律型チーム制の展開 | 125 |
| | 1. 伝統的労使関係システムの転換 | 125 |
| | 2. チーム制の導入と半自律型チーム制の展開 | 126 |
| 4 | 自律型チーム制とその制約要因 | 129 |
| | 1. サターン工場——自律性マネジメントの実験—— | 129 |
| | 2. サターン工場に対する制約と困難 | 131 |
| 5 | 結論 | 134 |
| | | |
| 終章 | 結論と残された課題 | 137 |
| | | |
| | 参考文献 | 143 |

第一章

問題提起

自律性マネジメントへの挑戦とその課題

本研究は、文献研究と米欧の企業事例三社の詳細な事例分析を通じて、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とした研究である。本研究は、「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」という問題意識をもとに、課題を探究するものである。

本章では、企業組織が現場組織レベルを自律的に機能させる新しい組織マネジメントに挑戦することの意義と、その経営実践に関わって浮上する、企業組織が乗り越えなくてはならない挑戦課題を議論する。また本章末尾では、本研究の課題とアプローチ、各章の構成と概要についての説明も行う。

1 新しい組織マネジメントへの挑戦

ビジネスの世界で企業が提供する価値を実際に生み出し、組織目的達成の実行役を担うのは、諸職能組織で働きながら顧客へのサービスの提供、製品の製造、販売、研究開発などの現場に密着する個々の従業員、チーム、それらを率いる前線マネジャーなどといった、現場組織レベルの人々である¹。

現場組織レベルで価値を生み出す人々は組織ヒエラルキーの底辺もしくはその近くに位置するが²、彼らはただ階層上位から下される指示命令、スタッフ組織が作るマニュアルやルールに従属して機械的に働くというのではない。現場組織レベルの仕事に対する熱意、顧客を感動させるようなサービス、生み出すアイデア、問題解決、あるいは自発的な情報交換や協働、学習など、集約的に言えば現場組織レベルによる潜在的能力の発揮は、組織の成果を大きく左右する³。経営陣が綿密に設計した経営戦略がどれほど優れたものであ

¹ Simon, H. A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, Macmillan Company, 1945. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965年)

² 沼上幹『組織戦略の考え方——企業経営の健全性のために』筑摩書房, 2003年; 沼上幹『組織デザイン』日本経済新聞出版社, 2004年。

³ Shirota, D., Mischkind, L. A., & Michael I. M., *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*, Pearson Education, 2005. (スカイライトコンサルティング訳『熱

っても、実行役である現場組織レベルが適切に機能しなければ経営戦略は実現されないし⁴、逆に、組織が現場組織レベルの優れた能力に立脚して事業を展開できるのなら、より他社に模倣されにくい競争力を持つことも可能になる⁵。

それでは、どうすれば組織は現場組織レベルの潜在的能力を安定的・効果的に発揮させることができるのだろうか。そのために組織はどのようなマネジメント上の努力を行うべきだろうか。これは、企業経営における本質的かつ恒久的な課題であると言って良い⁶。

今日、この現場組織レベルが持つ潜在的能力をいかに活用するかという問題は、現代の企業組織に対して、新しい種類の経営課題を突きつけている。それは、よりビジネスの現場に密着した要素が競争優位を左右する今日の事業環境において、どうすれば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できるか、という経営課題である⁷。

本来、組織ヒエラルキーの下層で実行役を担う現場組織レベルは与えられた責任・役割を確実性高く遂行することが仕事であり、またそうすることで企業組織は安定した事業活

狂する社員：企業競争力を決定するモチベーションの三要素』英治出版，2006年）；O'Reilly, C., & Pfeffer, J., *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Harvard business school press, 2000.（長谷川喜一郎・廣田里子・有賀裕子訳『隠れた人材価値：高業績を続ける組織の秘密』翔泳社，2000年）

⁴ Pfeffer, J., *Managing with Powers: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press, 1992.（奥村哲史訳『影響力のマネジメント：リーダーのための実行の科学』東洋経済新報社，2008年）；Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J., *Strategy Safari: The Compleate Guide throuth The Wilds of Strategic*, 2nd Edition, Pearson Education, 2009.（齋藤嘉則監訳『戦略サファリ第二版』東洋経済新報社，2013年）

⁵ 伊丹敬之『経営戦略の論理第3版』日本経済新聞社，2003年；Chan Kim, W., & Mauborgne, R., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition irrelevant*, Harvard Business School Press, 2005.（有賀裕子訳『ブルー・オーシャン戦略：競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社，2013年）；Pfeffer, J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, 1998.（佐藤洋一訳『人材を活かす企業』翔泳社，2010年）；O'Reilly, C., & Pfeffer, J., *op. cit.*

⁶ Barnard, C. I., *The functions of the executive*, Harvard University Press, 1938.（山本安次郎・多杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社，1968年）；伊丹敬之『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店，1986年；伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社，2003年；Simon, H. A., *op. cit.*

⁷ Cappelli, P., & Tavis, A., "The Performance Management Revolution," *Harvard Business Review*, Vol. 94, No. 10, 2016, pp. 58-67; Goffee, R., & Jones, G., *Why should anyone work here?* Harvard business school press, 2015; Gittell, J. H., & Bamber, G. J., "High- and Low-Road Strategies for Competing on Costs and their Implications for Employment Relations: International Studies in the Airline Industry," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, No. 2, 2010, pp. 165-179; Hamel, G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007.（藤井清美訳『経営の未来—マネジメントをイノベーションせよ—』日本経済新聞社，2008年）；Hamel, G., *What Matters Now, How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass, 2012.（有賀裕子訳『経営は何をすべきか：生き残るための5つの課題』ダイヤモンド社，2013年）；Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., *The individualized corporation*, Harper Collins, 1997.（グロービス経営大学院訳『【新装版】個を活かす企業』ダイヤモンド社，2007年）

動を営むことが可能であった⁸。けれども、今日の事業環境では、昨今の AI (Artificial Intelligence : 人工知能) や IoT (Internet of Things : モノのインターネット) の普及に表象される変化の激しい技術への適応、市場が飽和する中での他社より質の優れた顧客サービスの提供、絶えず変化する将来ニーズに対応した迅速かつ頻繁なイノベーション、顧客が抱える問題を解決する「商品」としての知識労働、あるいは予測困難な問題発生への迅速かつ適切な対処など、よりビジネスの現場に近いところの対応力や知識力が重要性を増している。それにつれて、現場組織レベルには、ただ事前に定められた責任・役割を果たすのではなく、例外的状況に対して現場自らが分析・判断して意思決定を下すことや、組織の縦割りを超えてネットワーク的に協働し迅速な調整を行うこと、現場で蓄積される知識・アイデア・経験を組織の縦横で共有し継続的な学習を進めることなど、より多様な高度な能力を要する役割を担い、素早い変化に対応できるよう機動的・適応的に機能する側面がより強く求められるようになってきている⁹。

だが、現場組織レベルが事業活動の中で機動的・適応的に能力を発揮することは、いわゆる命令統制型 (command and control) の組織マネジメントの下では困難である。命令統制型の組織マネジメントが持つ思想は、現場組織レベルをルール・マニュアルや階層上位からの指示命令、固定的な責任・役割に従わせることで事前に定められたとおり確実な実行を遂行させ、例外的な状況が発生すれば階層上位に判断を仰がせる、意思決定は重要なものほど現場から離れたところで行う、というものである。そのような言わば伝統的な組織マネジメント思想では、現場の実行役が変化の激しいビジネス環境に対して柔軟に対応すること、あるいはそれを可能にする判断力や知識力を身につけることは難しい。現場組織レベルに機動性・適応性を求めるならば、組織の現場が事業活動に対してより直接的かつ柔軟に影響力を発揮し、その能力を伸長できる方向へ向け、組織マネジメントを命令統制型から意識的に転換することが必要になる¹⁰。

この組織マネジメントの転換という課題に正面からの模索を開始した企業は、従来あまり試みられることのなかった、新しいタイプの組織マネジメントに挑戦しはじめている。いくつか代表的な取り組みを列挙すれば、現場組織をチームに編成し課業遂行を自己管理する現場組織編成の導入、財務情報など重要な経営情報の公開・共有による現場での分析・判断の促進、ヒト・モノ・カネなど経営資源の利用に対する自由度の向上、あるいは部下の成果達成へのサポート、能力育成、キャリア開発、モチベーション管理など支援的役割を主軸にしたリーダーシップの開発、人事・評価制度における年次業績評価の廃止や

⁸ 沼上, 前掲書, 2003年; 沼上, 前掲書, 2004年。

⁹ Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M., "Beyond the Holacracy Hype," *Harvard Business Review*, Vol. 94, No. 7/8, 2016, pp. 38-49; Cappelli, P., & Tavis, A., *op. cit.*

¹⁰ Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J., "Management innovation," *Academy of Management Review*, Vol.33, No. 4, 2008, pp. 825-845; Hamel, G., "The Why What, and How of Management Innovation," *Harvard Business Review*, Vol. 84, 2006, pp. 72-84.

360度評価の導入などである¹¹。

これらの取り組みを実施する企業組織は、現場組織レベルがその能力を活かしてビジネスの現場における業務を適切に律することができるように、意思決定権限や情報、経営資源を広範に与え、自分たちで課業遂行をコントロールできるよう現場組織を編成し、さらにはそれを取り巻くマネジャーの役割や人事・評価制度を命令統制的なスタイルから現場自らの意思決定やそれに必要な能力開発を支援する方向に転換するなど、言わば現場組織レベルの自律性を意識的にマネジメントする、「自律性のマネジメント」という新しい組織マネジメントに挑戦している、と言って良い。

この自律性マネジメントは机上の空論やごく一部の企業に限定された動きではない。かつては、このような現場組織レベルの自律性をマネジメントしようとする意識的な努力は、情報技術産業のように知識やイノベーションのマネジメントを志向した一部の産業・企業に集中するか、組織の硬直化など経営組織の問題に直面した巨大企業が打開策として実験的に試みるか、あるいは組織マネジメントに対して進歩的思想を持った組織リーダーが率いるごく一部の企業に限定されるものであった。しかし後ほど検討するように、自律性マネジメントに挑戦する組織の事例は緩やかに増え続け、今日ではより多様な産業、企業、国・地域で現れている。自律性マネジメントの実践に挑戦し、優れた経営成果を達成する企業組織の事例は米欧、また日本においても着実に蓄積されている。そのような実践例の蓄積に伴って、自律性マネジメントを成功させるための条件や、具体的なマネジメント手法の開発も近年急速に進められている。

この自律性マネジメントの実践に対する研究者からの注目はまだ始まったばかりである¹²。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」の検討に取り組むことが求められている。

2 自律性マネジメントの挑戦課題

本研究における「自律性マネジメント」とは、企業組織において実行役を担う現場組織、及び現場に近い組織レベル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、組織マネジメント上の努力の総称を指す。

一般的に経営組織論では、組織マネジメントを通じて意思決定権限の委譲など現場組織

¹¹ Foss, N. J., & Klein, P. G., “Why Managers Still Matter,” *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56, No. 1, 2014, pp. 73-80; Chan Kim, W., & Mauborgne, R., “Blue Ocean Leadership”, *Harvard Business Review*, Vol. 92, No. 6, 2014, pp. 2-14; 野中郁次郎・勝見明 (2015) 『全員経営』日本経済新聞出版社; 伊賀泰代 「優秀な中間管理職はいらない：マッキンゼー流リーダー人材の育て方」 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』四月号, 2017年, 33-42頁; Case, J., “Opening the book,” *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2, 1997, pp. 118-127; Hamel, G., *op. cit.*, 2007; Hamel, G., *op. cit.*, 2012; Cappelli, P., & Tavis, A., *op. cit.*

¹² Birkinshaw, J., “What Lessons Should We Learn From Valve’s Innovative Management Model?” *Journal of Organizational Design*, Vol. 3, No. 2, 2014, pp. 8-9.

レベルの自律性を高めることは、人々の仕事に対する意欲や責任感を高める¹³、変化に対する柔軟な対応や職場問題への主体的な関与を促す¹⁴、創造性の発揮や内発的動機づけを促進するなど¹⁵、肯定的な結果を生み出すものとして捉えられている。自律性マネジメントとは、現場組織レベルに自律性を与えることで、命令統制型の組織マネジメント下では発揮されにくい潜在的能力の発揮を促し、これを意識的に活用しようとする組織的な試みであると言って良い。

しかしながら、企業経営という複雑なコントロールが要求される文脈の中で¹⁶、現場組織レベルに自律性を与えることで潜在的能力の発揮を促し、なおかつその能力発揮を効果的・効率的な組織運営に結びつけるということは容易ではない。この点について、近年蓄積される実務家やコンサルタントの経験、あるいはそれを手掛かりとした研究者による調査報告は、企業組織が現場組織レベルの自律性を事業活動の中で効果的・安定的に機能させるまでには、多くの課題を乗り越える必要がある、ということを示唆する¹⁷。

企業組織が自律性マネジメントを行うからには、まずもって現場組織レベルが現場業務に関わる様々な活動を自らコントロールし意思決定できるよう、意思決定権限を始め活動に対する高度な自由裁量を持つ必要がある。だが、現場組織レベルが経営資源の利用に対して高い自由度を持つことや、課業遂行を自己管理できるだけの裁量権限を持つことが、すなわち組織の効率的・効果的な運営や、現場組織レベルの意欲高い仕事を保障するわけではない。むしろ、そのような自由裁量を現場組織レベルに与えた結果、役割や責任の所在が曖昧になることで組織が混乱状態に陥ったり、必要な連携や調整が複雑になりすぎたり、非効率的な仕事の進め方や情実的な判断が広がるかもしれない¹⁸。企業組織が目的達成組織である以上、自律性が持つメリットを安定的に引き出し、組織目的達成に効果的に結びつけなければならないが、それはただ現場組織レベルに自由裁量を与えれば実現するというほど単純なものではないはずである。

かといって、予測可能性や確実性を持つよう現場組織レベルの自律性をコントロールしようと、現場組織レベルに自由裁量を与えるが命令統制的なマネジメントも緩めないということは難しいし、仮にできたとしても、それは必ずしも得策ではない。現場組織レベルが現場業務を統制に拠らずに自ら律することで、仕事に対する熱意や創造性、現場発の学

¹³ Hackman, J. R., & Oldham, G. R., *Work Redesign*, Addison-Wesley, 1980.

¹⁴ 鈴木竜太『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣, 2013年.

¹⁵ Ryan, R. M., & Deci, E. L., "Self-determination theory and the facility of intrinsic motivation, social development, and well-being," *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, 2000, pp. 68-78.

¹⁶ 伊丹, 前掲書, 1986年; 伊丹・加護野, 前掲書, 2003年.

¹⁷ Blanchard, K., Carlos, J. P., Randolph, A., *Empowerment Takes More Than A Minute, 2nd Edition*, Berrett-Koehler, 2001; Heckscher, C., "Defining the post-bureaucratic type," in C., Heckscher, & A., Donnellon (Eds.), *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*, Sage publication, 1994, pp. 14-62.

¹⁸ 沼上幹「有機的組織の幻想」『一橋ビジネス・レビュー』夏号, 2014年, 6-19頁; 沼上幹・加藤俊彦・田中一弘・島本実・軽部大『組織の〈重さ〉日本の企業組織の再点検』日本経済新聞出版社, 2007年; 沼上, 前掲書, 2003年; 沼上, 前掲書, 2004年.

習、協力、情報交換など、命令統制によっては発揮されにくい潜在的能力の発揮を積極的に促し、これを組織能力として活用することこそが、自律性マネジメントのメリットである。そのような自律性を通じた潜在的能力の発揮が実現しないのであれば、結局のところそれは伝統的な命令統制型マネジメントとあまり変わらなくなってしまう。自律性マネジメントゆえに得られる便益を封じ込めてしまうことになる。

つまり、自律性マネジメントは、ただ単に現場組織レベルから命令統制を取り除いて自由裁量を与えれば良いとか、命令統制型マネジメントの中に自律性志向の管理・施策を部分的・お仕着せに埋め込めば上手くいくというほど単純なものではない。企業組織が自律性マネジメントを成功裏に実践するには、命令統制型の組織マネジメントに依拠せず、現場組織レベルの自律性が目的達成組織としての合理性・有効性を保証しながら安定的に機能するような、言わばパラドクスを超えた新しい組織マネジメントを構築することが必要になる¹⁹。それは容易な道のりではない。

それでは、目的達成組織である企業組織が、現場組織レベルの自律性を効果的に機能させるには、どのような組織マネジメントを行う必要があるのだろうか。自律性マネジメントの実践例は、どのような組織マネジメント上の仕組みを構築しているのだろうか。自律性マネジメントの組織を構築するまでには、どのような過程をたどり、またその過程ではどのような制約や抵抗が発生するのだろうか。これらの問題を考察することが本研究の課題である。

3 本研究の課題と研究方法、全体の構成とその概要

1. 本研究の課題

本章冒頭で述べた通り、本研究は、「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」という問題意識のもとに、探究するものである。この問題意識の検討に向け、本研究は具体的に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における仕組みと機能の検討である。本研究が特に注目するのは、自律性マネジメントを実践する組織の組織構造やプロセス、システム、組織文化、あるいはその背景にある人材や組織に対する経営思想のあり方である。この課題に対して本研究が特に訴えたいのは、自律性マネジメントが目的達成組織としての合理性・有効性を保障しつつ機能するには、組織の多様な構成要素が現場組織レベルの自律性を軸にして整合性・一貫性を持ち、組織目的達成に効果的に結びつくような複合的かつ有機的な仕組みを構築する必要がある、ということである。

¹⁹ Hamel, G., *op. cit.*, 2007.

これはやや当たり前の主張と思われるかもしれない。だが、現場組織レベルの自律性のマネジメントという点、ともすれば現場組織編成やリーダーシップなどの限定された側面に目を向けがちで、組織の多様な構成要素の一つ一つを丁寧に、かつトータルな視点で捉える研究というのはほとんどない。

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。階層構造の下層に位置す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、階層上位のミドル、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して、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問題にどう対処するのか。これらができる限り広範かつ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、その効果や条件など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む研究というの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、成功裏に仕組みを構築し、なおかつ「現場組織レベルが自律的に機能する組織」という考え方が正当性を得るには、自律性マネジメントに特有の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。

2. 研究方法

上記の課題に対し、本研究では探索的事例研究による分析アプローチを採用する。本研究では「どのように自律性マネジメントの仕組みと機能を構築するのか、その導入定着過程ではどのような抵抗・制約が発生するのか」という問いを設定している。この「どのよ

うに」 という問いの分析において、探索的事例研究は効果的なアプローチである²⁰。

調査方法としては、①経営組織論一般についての理論書、②先行研究文献、③新聞・雑誌記事、インタビュー記事などの一般的資料、④年次報告書などの内部記録文書を広範に利用した資料研究を採用する。本研究では調査対象事例における自律性マネジメントの仕組みと機能を、組織構造、組織文化、システムとプロセスの分析を通じて、なるべくトータルかつ詳細に把握することを企図している。また、導入定着過程の分析では、自律性マネジメントを形成していく過程を、なるべく長期間、かつ多様な関係主体の立場を考慮しながら検討していく。よって、幅広い既存資料を利用することで広範かつ多面的な視野での分析を可能にする資料研究は、本研究の課題にとって効果的な調査方法である²¹。

本研究では調査対象事例として、米国に本社を置くグローバル電力会社 AES Corporation と、スイスに本社を置くグローバル・エンジニアリング企業 ABB Group、及び自動車メーカーGM を中心とした米国自動車産業の取り組みという三つのケースを取り上げる。この三ケースは米欧を中心に学術的・社会的な注目度が高く、かなり豊富な既存資料を利用可能である。もっとも、三ケースを選定したのは単に資料の利用可能性からだけではない。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めぐる多面的な論点が先鋭に現れた、概念的議論を触発する事例である。

3. 本研究の構成と概要

以下、本研究は次のような流れで議論を進めていく。

第二章では自律性マネジメントに関連する先行研究のレビューを行う。関連する先行研究を振り返りながら、これまで何が明らかにされていて、未だに何が分かっていないのかについて整理するとともに、本研究の課題を検討するための分析視点を導出する。

続く第三章から第五章にかけては、自律性マネジメントの仕組みと機能について、企業組織を分析レベルとした比較事例分析を行う。第三章では AES を、第四章では ABB を取り上げ、グローバル企業として世界中に事業を展開する両企業が、どのような自律性マネジメントの組織を構築していたのかを検討する。第五章では両事例を比較した議論を展開する。

第六章と第七章では、ケース・スタディを通じた自律性マネジメントの展開過程を検討する。第六章では再度 AES を取り上げ、同社が自律性マネジメントの仕組みを構築していく過程と、その過程で直面した問題を検討する。第七章では GM を中心とする米国自

²⁰ Yin, R. K., *Case Study Research 2/e*, Sage Publication, 1994. (近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法 [第2版]』千倉書房, 2011年)

²¹ 佐藤郁哉『社会調査の考え方 [上] [下]』東京大学出版会, 2015年; 佐藤郁哉『書を持って街へ出よう 増訂版』新曜社, 2006年。

自動車産業における、自律型チーム制作業組織の実践を模索する過程を分析し、米国自動車産業で自律型チーム制作業組織の普及を妨げた制約・抵抗要因を明らかにする。

第八章は結論である。論文全体を振り返りながら、本研究の課題に対して何を明らかにしたのかをまとめる。また末尾では、本研究では扱いきれなかった、残された課題についても整理する。

第二章

先行研究レビューと分析の視点

本章の目的は、自律性マネジメントに関連する先行研究のレビューを行いながら、本研究の分析視点を導出することである。関連する先行研究を振り返りながら、自律性マネジメントに対してこれまでどのような角度から焦点が当てられ、何が明らかにされてきたのか、本研究課題の検討のために利用可能な概念、アイデア、ヒントにはどのようなものがあるのかを整理するとともに、本研究が先行研究の中でどのように位置付けられるのかを明らかにする。

1 はじめに

本研究が検討する自律性マネジメントは古くて新しい研究テーマである。

一方では、経営組織論の古典研究を振り返ると、現場組織レベルの自律性に注目した研究をいくつか確認できる。例えば、Maslow の欲求階層説や McGregor の X 理論-Y 理論仮説など組織行動論の古典研究²²、社会-技術システム論における「自律的作業集団 (self-managing work group)」²³、初期のコンティンジェンシー論で提唱された「有機的形態 (organic form)」²⁴などはその代表である。しかしながら、これらの古典研究が展開された時代は、実際に企業組織が自律性マネジメントを実践する動きは一部の産業や企業にとどまる限定的なものであり、事例の乏しさから議論の内容は規範的側面が強く、今日的視点から見れば実証性や説得力に欠ける部分も少なくなかった²⁵。

他方で、自律性マネジメントは新しい研究テーマでもある。今日の自律性マネジメントを取り巻く状況は、古典研究の時代から大きく変化している。本研究が取り上げる AES

²² Maslow, H. A., *Motivation and Personality*, Harper, 1954. (小口忠彦訳『人間性の心理学』産業能率大学出版部, 1987年); McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960. (高橋達男訳『企業の人間的側面』産業能率大学, 1966年); Herzberg, F., *Work and The Nature of Man*, Ty Crowell, 1966. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1973年)

²³ Trist, E. L., & Bamforth, K. W., "Some Social and Psychological Consequences of The Long Wall Method of Coal Getting," *Human Relations*, Vol. 4, 1951, pp. 3-38; Emery, F. E., *Systems Thinking*, Penguin, 1969; Hatch, M. J., *Organizational Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, Third Edition*, Oxford University Press, 2013. (大月博司・日野健太・山口善昭訳『Hatch 組織論—3つのパースペクティブ—』同文館出版, 2017年)

²⁴ Burns, T., & Stalker, G. M., *The Management of Innovation, 3rd Edition*, Oxford University Press, 1994.

²⁵ Robbins, S. P., *Essentials of Organizational Behavior, 8th Edition*, Pearson Education, 2005. (高木晴夫訳『【新版】組織行動のマネジメント——入門から実践へ』ダイヤモンド社, 2009年, 78-86頁)

や ABB をはじめとする実践例は、現場組織レベルの自律性を軸に、全社的なスケールで、組織の諸構造、組織文化、人事制度、組織内コミュニケーション、マネジャーの役割、その他様々な組織の構成要素が相互に規定し合うような、精緻に完成された仕組みの構築に挑戦している。そのような、言わば自律性マネジメントに正面から挑戦する実践例は国や事業領域を超えて蓄積し、新たな経営手法も次々に開発されている²⁶。

だが、そのような自律性マネジメントの新たな実態を対象とした研究は始まったばかりであり、まだ十分な研究蓄積があるとは言い難いのが実情である²⁷。

とはいえ、個別事例の実態に対するケース・スタディ、自律型チーム制やオープンブック・マネジメントをはじめとする現場組織レベルの自律性を志向した経営手法への注目、人間の自律性に焦点を当てた一連の社会心理学的研究など、関連する研究まで射程を広げれば、自律性マネジメントにとって参考となる研究は決して少なくない。以下ではそれら関連する先行研究の整理を通じて、先行研究から得られる本研究課題への含意を探り出していくとともに、本研究の分析視点を導出する。

2 先行研究レビュー

1. 自律性マネジメントの定義

まずは、前述した自律性マネジメントの定義について、先行研究と結びつけながらもう少し詳しく検討していこう。

すでに述べたように、本研究では自律性マネジメントを、「現場組織レベルが自律的に現場業務に関わる意思決定を行うことを方向性とした、組織マネジメント上の努力の総称」を指している。

上記の定義は包括領域を広く取った、言わば「感受概念 (sensitizing concept)」²⁸としての定義である。だが、これまでの研究を検討する限り、先行研究の自律性マネジメントに対する解釈はもっと狭い範囲に限定されることが多い。例えば代表的研究である Hackman & Oldham は、自律性を職務特性の一つとして捉え、個人の仕事に自由裁量（仕事の計画や手順の決定など）を与えることで自律性を高めることができると解釈している²⁹。また Gittel は、自律性とは個人が仕事を他者から独立して自分でコントロールで

²⁶ 例えば次を参照。McDonald, P., "It's Time for Management Version 2.0: Six Forces Redefining the Future of Modern Management," *Futures*, Vol. 43, 2011, pp. 797-808.

²⁷ Birkinshaw, J., "What Lessons Should We Learn From Valve's Innovative Management Model?" *Journal of Organizational Design*, Vol. 3, No. 2, 2014, pp. 8-9.

²⁸ 「感受概念」については、次の文献を参照。Blumer, H., "What is Wrong with social theory?" *American Sociological Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 3-10; 佐藤郁哉『書を持って街へ出よう：増訂版』新曜社、2006年、94-99頁。

²⁹ Hackman, J. R., & Oldham, G. R., *Work Redesign*, Addison-Wesley, 1980, p. 79.

きることであるとする³⁰。だが、このような自律性の解釈は個人が担う仕事の自律性に対象を限定しており、後ほど検討する AES や ABB のような、自律性マネジメントを正面から実践する企業の広範かつ多面的な取り組みを把握しきることはできない。

詳しくは次節以降で見ていくが、今日まで蓄積される自律性マネジメントの実践例の実態、及び関連する諸研究を検討する限り、自律性マネジメントの取り組みは個人の職務デザインに限定されるような狭いものではなく、むしろ次の三点に表象される多様性や範囲の広さを特徴としている。

- (1) まず、現場組織レベルの自律性発揮を志向した取り組みは、組織の諸構造、文化、人事制度、組織内コミュニケーション、諸階層のマネジャーの役割、その他様々な組織の構成要素などまで含まれる、広範かつ多面的なものである。自律性マネジメントの実践例は、個別的・限定的な取り組みを行うのではなく、むしろ組織の多様な構成要素が現場の自律性と一貫性・整合性を持つよう、組織全体を巻き込んだ包括的な取り組みを行っている。
- (2) しかしまた、実践例ごとに取り組み内容は多様であり、現場組織レベルの現場業務における意思決定権限の程度や、それを支える諸要素（ヒト・モノ・カネなどの経営資源、業績評価指標などの経営情報、仕事の進め方に対する自由裁量など）に対する裁量権限の程度にも、かなりの広がりがある。例えば、現場組織を自律型チームに編成しながらマネジャーにチームに対する支援的役割を担わせる場合もあれば、現場組織レベルからマネジャーを完全に撤廃するケースも近年現れつつある。また現場のチームが事業ユニットの経営問題に対する発言権を持つ場合や、自律的なプロジェクト・チームが研究開発のプロセスに一貫した裁量権限を持つケースもある。
- (3) さらに、現場組織レベルにおいて自律的に機能する主体にも、組織の規模や事業内容などに応じて、一定の広がりがある。個人を基本単位とする場合もあれば、チームを編成しメンバーが裁量権限・責任を共有しながら協働的に行使する場合、あるいはまた、事業ユニットのマネジャーが組織運営に対する高度な裁量権限を持ちながら、現場組織のチームやメンバーに対して広範な権限委譲を行う、という複合的なケースも多い。例えば本研究が取り上げる AES は階層構造の底辺まで権限委譲が浸透しているが、ABB は現場の事業ユニットに対する運営責任を持つ前線マネジャーを中心に自律性を与えている。

つまり、自律性マネジメントと一言で言っても、その取り組みのスケールや内容、自律性の程度、自律的に機能する主体にはかなりの広がりがある。以上の三点からは、自律性マネジメントという概念の把握には、その多様性や範囲の広さを積極的に認めた上で、

³⁰ Gittell, J. H., "Rethinking Autonomy: Relationships as a Source Resilience in a Changing Healthcare System," *Health Research and Educational Trust*, Vol. 51, No. 1, 2016, pp. 1701-1705.

「柔軟な形をとる一定の幅を持った方法の集合」³¹として捉えることの必要性が暗示される。本研究が自律性マネジメントを「現場組織レベルが自律的に現場業務に関わる意思決定を行うことを方向性とした、組織マネジメント上の努力の総称」という包括領域の広い定義で把握するのはこのためである³²。

ただし、このような定義は、ともすれば自律性マネジメントという概念の境界線を曖昧にし、どのような取り組みが自律性マネジメントの実践なのかを不明瞭にしてしまうかもしれない。その点で注意が必要である。だがその一方で、この定義は、自律性マネジメントの多様な実態に即した把握を可能にするというメリットがある。定義を厳密にしすぎると、自律性マネジメントの個々の実態が持つ多様性や独自性を見逃しかねない³³。本研究では自律性マネジメントに挑戦する実践例の取り組みをなるべく幅広くかつ詳細に把握することを意図しており、このような包括領域の広い定義は本研究の意図に沿った分析を可能にすると考えられる。

2. 実務家の経験を手掛かりとした研究

自律性マネジメントというテーマは、実務家の経験を主な手掛かりに知見を得ようとする、所謂「現場発」³⁴の研究領域であり、実践例への注目とともに研究を発展させてきた側面が強い。ここでは、今日まで蓄積された多様な実践例を俯瞰的に眺めることで、自律性マネジメントの大まかな動向や特徴などの整理を試みる。

先行研究を見ると、自律性マネジメントの先駆的事例は1960年代の米国を中心に確認される。自律性マネジメントの萌芽期に当たる1960～1970年代はP&GやGM、ゼネラル・フーズなどの大規模製造企業において、基本的には実験的な取り組みとして着手された³⁵。これらの企業は、現場組織が職場管理や課業遂行を自己管理する新しい体制を実施することで、労使対立や労働疎外、勤労意欲や職場規律の低下といった問題を克服し、生産性や品質を向上させる意図で自律性マネジメントを活用した。その後、1990年代に入

³¹ 榊原清則・大滝精一・沼上幹『事業創造のダイナミクス』白桃書房、1989年、8頁。

³² この自律性マネジメントの多様性や範囲の広さをスペクトルとして類型化することも重要な研究課題であるが、それは本研究の主要な課題ではないため扱わない。なお、チーム制組織を対象に自律性の程度の類型化を試みた研究としては、以下を参照。Appelbaum, E., & Batt, R., *New American work place*, ILR Press, 1994. (赤羽新太郎・田中和雄訳『ベスト・プラクティス競争戦略』八千代出版、2004年)

³³ 佐藤、前掲書、2006年、94-99頁。

³⁴ 金井壽宏『企業者ネットワークの世界—MITとボストン近辺の企業者コミュニティの探求』白桃書房、1994年、43頁。

³⁵ ただし、化学メーカーのWLゴア・アンド・アソシエーツや、鉄鋼メーカーのニューコアのように、同時代から早くも全社的規模での本格的な取り組みを開始していた企業事例も存在する。詳しくは以下を参照。Iverson, K., *Plain Talk: Lessons from Business Maverik*, Wiley, 1998; Hamel, G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007. (藤井清美訳『経営の未来—マネジメントをイノベーションせよ—』日本経済新聞社、2008年)

ると、実験的スケールを超えて全社的な実施に乗り出すケースが緩やかに増え始めた。またこの頃になると、サウスウェスト航空や食品小売業のホール・フーズといった労働集約的なビジネスを行う企業のように、製造企業にとどまらずより多様な事業領域で実践例が現れるようになった。2000年代以降は、グーグルをはじめとする米国西海岸の新興企業のように、より知識労働やチームを通じたコラボレーションが重視される企業で増えつつある。

表 2-1 自律性マネジメントの代表的実践例

| 会社名 | 主要事業 | 主な取り組み | 取り組みの規模 | 主な文献 |
|-----------------------|-----------------|---|-------------------------|---|
| P&G (米国) | 家庭用品メーカー | 国内すべての組合・非組合工場 自律型チーム制組織を導入 | 国内すべての製造工場 で実施 | Waterman, 1994; Fisher, 2000 |
| GM (米国) | 自動車メーカー | 自律型チーム制の導入 | 非組合型の小規模部品工場 で実施 | Manz & Sims, 1993, 2000 |
| ゼネラル・フーズ (米国) | 食品メーカー | 自律型チーム制の導入 | 非組合型工場の一部 で実施 | Walton, 1985 |
| ニューコア (米国) | 鉄鋼メーカー | 各事業ユニット・マネジャーに 広範な裁量権限の委譲, 事業部 マネジャーによるトップ・マネ ジメント・チーム | すべての事業部 を対象とした全社的な実施 | Iverson, 1998 |
| WL ゴア・アンド・アソシエーツ (米国) | 化学メーカー | 機能横断的なプロジェクト・ チームによる製品開発の自己 管理 | 本社の研究開発組織が 中心 | Manz et al, 2009 |
| ホール・フーズ (米国) | 食品小売 | 各店舗への広範な裁量権限の 委譲, 各売り場を自律型チ ームに編成 | すべての店舗を対象に 全社規模で実施 | Machey & Sisodia, 2013; Hamel, 2007, 2012 |
| ジョンソンヴィール・フーズ (米国) | 食品メーカー | 各生産工場を中心とした 自律型チーム制の導入 | すべての工場を対象 | Peters, 1992 |
| グーグル (米国) | インターネット 関連事業 | 職場グループ, 委員会, 専門 チームなどによる協議型意思 決定, 自律型チームによる 製品開発 | 全社規模 | Bock, 2015; Schmidt & Rosenberg, 2014; Hamel, 2007, 2012 |
| AES (米国) | 電力 | グローバルに展開する 発電所組織の自律化, 発電 所組織を現場作業 | 全社規模 | O'Reilly & Pfeffer, 2000 |

| | | | | |
|-----------------|----------|--|------|--------------------------|
| | | 者によるチームが自己管理 | | |
| ABB (スイス) | 重電機器メーカー | グローバルに展開する組織を、人事や財務、製品開発に広範な裁量権限を持つ小規模な事業ユニットとプロフィット・センターに編成 | 全社規模 | Bartlett & Ghoshal, 1993 |
| サウスウェスト航空 (米国) | 航空 | 諸職能の壁を超えた現場発の協働と個々の裁量に任せた柔軟な顧客対応 | 全社規模 | Gittell, 2003 |
| セムコ (ブラジル) | コングロマリット | 工場の自律型チーム制、給与の自己決定、フォロワーがマネジャーを評価・罷免する権限など | 全社規模 | Semler, 1994 |
| ハイアール (中国) | 家電メーカー | 小規模な事業ユニットによる自律的な事業運営 | 全社規模 | Fischer et al, 2013 |
| オーティコン (デンマーク) | 補聴器メーカー | プロジェクト間の壁を払い、各自が自律的にプロジェクトに参加する、スパゲッティ組織の実施 | 不明 | McDonald, 2011 |
| スカンディア (スウェーデン) | 生命保険 | 担当保険製品ごとの自律型チーム制 | 不明 | Maravelias, 2003 |
| ザップス (米国) | ネット小売 | 階層構造のない組織全体を対象とした自律型チーム組織の導入 (ホラクラシー) | 全社規模 | Bernstein et al, 2016 |
| モーニング・スター (米国) | 食品加工 | 階層構造のない組織全体を対象とした自律型チーム組織の導入 (ホラクラシー) | 全社規模 | Hamel, 2011 |

出所：筆者作成。

米国の実践例が著名だが、同じような取り組み事例は、未来工業（電設機器メーカー）、青梅慶友病院、メガネ 21（眼鏡小売）、星野リゾート（リゾート施設運営）、カワト TPC（配管メーカー）など、わが国でも複数報告され、そのうちいくつかの実践例は研究者によるケース・スタディの対象になっている³⁶。例えば田中・山崎（2016）は、トヨタ系自動車ディーラーのネット・トヨタ南国を取り上げている³⁷。同社は、ディーラーの

³⁶ 例えば以下を参照。高橋俊介『組織マネジメントのプロフェッショナル』ダイヤモンド社、2005年；遠藤功『賢者のリーダーシップ』日経 BP 社、2014年；野中郁次郎・勝見明『全員経営』日本経済新聞出版社、2015年。

³⁷ 田中研之輔・山崎正枝『走らないトヨタ』法律文化社、2016年。

現場で働きながら顧客対応や自動車整備を行うスタッフが機能横断的なミーティングやプロジェクト・チームを通じて協働し、スタッフ自らが日々のオペレーションや店舗運営に対する自律的な意思決定を行う体制を導入している。同社は全国のトヨタ系ディーラー300社を対象とした社内調査では12年連続で顧客満足度第一位を記録するなど、高い経営成果を上げている。これらの実践例は一般的な日本的組織マネジメントとは異なる、現場組織レベルの自律性を方向性とした経営慣行を開発・実践し、長期的に安定した業績を達成していることから、しばしば組織や人材の活性化に成功した事例としてビジネス界から注目されることが多い。

このような実践例が行なってきた取り組みは多岐にわたる。詳しく説明することはしないが、代表的なものを列挙すれば、(1) 自律型チーム制による現場組織編成、(2) 機能横断的なタスク・フォースや委員会による協議型意思決定、(3) 業績評価指標などの重要な経営情報のオープン化、(4) 360度評価などの新しい人事・評価システムの構築、(5) 支援的役割を主軸にしたマネジャーの役割モデルの開発、などである。以上に共通する特質は、階層構造の上位から下位へと意思決定権限やそれに関わる要素を委譲し、現場組織レベルの自律的な意思決定を志向していることである。

このような取り組みは、企業の競争環境が激化し伝統的な命令統制型の組織マネジメントの弊害が叫ばれるようになった1980年代頃から徐々に研究者やコンサルタントの注目を集め、これまで様々な名称で呼ばれてきた。例えば、「自己管理型チーム制組織 (self-managing team organization)」³⁸、「コミットメント型職場戦略 (commitment workforce strategy)」³⁹、「アドホクラシー (adhocracy)」⁴⁰、「ホラクラシー (holacracy)」⁴¹、「ネットワーク組織 (network organization)」⁴²、「ハイ・コミットメント型人的資源管理 (high-commitment human resource management)」⁴³、「高度参加型組織 (high-involvement organization)」⁴⁴、「コンサーティブ・コントロール (concertive control)」

³⁸ Manz, C. C., & Sims, H. P., "Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-managing Teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 32, 1987, pp. 106-128.

³⁹ Walton, R. E., "From Control to Commitment in the Workplace: In Factory after Factory, There is a Revolution under Way in the Management at Work," *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 2, 1985, pp. 77-84.

⁴⁰ Mintzberg, H., "Organization Design: Fashion or Fit?" *Harvard Business Review*, Vol. 59, No. 1, 1981, pp. 103-116.

⁴¹ Robertson, B. J., *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*, Penguin, 2015.

⁴² 若林直樹『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣、2009年。

⁴³ O'Reilly, C., & Pfeffer, J., *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*, Harvard business school press, 2000. (長谷川喜一郎・廣田里子・有賀裕子訳『隠れた人材価値 高業績を続ける組織の秘密』翔泳社、2002年) ; Pfeffer, J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, 1998. (佐藤洋一訳 (2010) 『人材を活かす企業』翔泳社)

⁴⁴ Lawler, E. W., *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass, 1992.

45, 「高業績作業システム (high-performance work systems)」⁴⁶, 「ポスト官僚制組織 (post-bureaucratic organization)」⁴⁷, 「相互影響的システム (interactive systems)」⁴⁸, 「個を活かす企業 (individualized corporation)」⁴⁹, といった具合である。これらの諸研究はその理論的枠組みや議論の前提, 問題関心などそれぞれ異なるものの, どの研究も, 上意下達の命令統制型組織を脱却し, 現場組織レベルの自律性を活用した組織に注目する, というところでは共通している。

外観的に見た組織の特徴として, 階層構造は相対的に少なく, 本社スタッフ組織も小規模である。事業ユニットなどの下位諸組織単位の組織規模は小規模に維持され, かつ組織運営に対する広範な裁量権限が委譲される。現場組織はチーム単位の組織形態をとることが多く, チームワークが働き方の基本として重視される。ほぼ例外なく「強い」組織文化を持つ。階層下位が広範な裁量権限を持つ一方で, 組織リーダーは強い影響力を持っている。また, 組織全体の達成目的やビジョン, 経営理念を強調する傾向が強い。

実践例が自律性マネジメントに取り組む意図ないし期待する効果としては, 萌芽期は労使間の対立の解消, 労働疎外の克服, 品質・生産性・職場規律の改善などを追求するケースが多かったのが, 近年はより知的能力を伸ばし活用することやコラボレーションを目指して自律性マネジメントを実践するケース, あるいは逼迫する雇用市場の中で優れた人材を引きつける魅力的な職場を構築する意図で実践を目指すケースも増えている。

3. 個別レベルの経営手法

実践例が優れた経営成果を上げることで, その具体的な経営手法に着眼する研究も増え, そのうちのいくつかは一定の蓄積を持つ研究領域にまでなっている。ここでは代表的なものとして, 「自律型チーム制 (autonomous work team)」, 「オープンブック・マネジメント (open-book management)」, 「奉仕型リーダーシップ (servant leadership)」の三つに焦点を当てて説明する。

(1) 自律型チーム制

⁴⁵ Tompkins, P. K., & Cheney, G., “Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations,” in P. K. Tompkins, & R. McPhee (eds.), *Organizational Communication*, Sage Publication, 1985, pp. 179-210.

⁴⁶ Appelbaum, E., & Batt, R., *op. cit.*

⁴⁷ Heckscher, C., “Defining the post-bureaucratic type,” in C., Heckscher, & A., Donnellon (Eds.), *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*, Sage publication, 1994, pp. 14-62.

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ Bartlett, C. A., & Ghoshal, S., *The individualized corporation*, Harper Collins, 1997. (グロービス経営大学院訳『【新装版】個を活かす企業』ダイヤモンド社, 2007年)

自律型チーム制とは、現場組織をチームに編成し、職場管理や課業遂行における意思決定権限と責任を広範に委譲し、チームが命令統制に拠らず柔軟な協働を通じて自ら意思決定し、目標達成を遂行する現場組織形態を意味する。チームが保有する意思決定権限と責任の程度は実践例ごとに一定の幅はあるが、一般に自律型チーム制と呼ばれる場合、課業遂行上の問題解決や品質改善、職場規律、目標設定への関与、支出予算に対する一定の自由裁量、マニュアルやルールの修正・改善、チーム・メンバーの採用と罷免、チーム・リーダーの評価、メンバー間の評価、スケジューリング、作業配分、チーム間の調整、より高度には事業ユニットの経営問題への関与などを行う⁵⁰。

自律性マネジメントの実践例が導入する現場組織の形態は企業ごとに様々だが、チームによる自律的で柔軟な協働という現場組織思想はほとんど例外なく何らかの形で導入されており、自律性マネジメントの実践例にとって自律型チーム制は普及度の高い経営手法である。例えば近年ザッポスやモーニング・スター、WL ゴア・アンド・アソシエーツなどが導入していることで注目を集める「ホラクラシー (horacracy)」という組織構造は、単純化して言えば、組織全体を小規模な自律型チーム制の集合として編成した組織形態である⁵¹。

自律型チーム制を導入する実践例が多いのは、チームによる自律的な協働という仕組みが、個人レベルよりも自律性の幅を広げ、かつメンバー間のコラボレーションを促すという効果を持つからである。個人が自らの仕事に対してのみ自律性を持つ場合は、その仕事が完全に独立していない限り、メンバー間の水平的な調整や職場グループ全体に関わる意思決定などでマネジャーに依存せざるを得なくなる。他方、チーム単位で自由裁量を共有し、チームの協議や協働を通じて自らが水平的な調整や意思決定を行う仕組みは、メンバーがより上位レベルの意思決定に関与することを可能にする。加えて、その意思決定や協働の過程では、個人が独立的に仕事を遂行するよりも、メンバー間で知識やアイデア、意見を共有するなど、より学習やコラボレーションといった効果的なチームワークが促進されることにもなる。

自律型チーム制の効果に注目する研究は多い。特に生産現場の作業組織を対象にした研究では、自律型チーム制の導入後、品質、生産性、事故率、顧客満足、職場規律、従業員

⁵⁰ Beyerlein, M. M., & Johnson, D. A. (eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Theories of Self-Managing Work Teams*, JAI Press, 1994; Cohen, S. G., & Bailey, B. E., "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite," *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 239-290; Yeatts, D. E., & Hyten, C., *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*, Sage publications, 1997; Manz, C. C. & Sims, H. P., *New Super Leadership.*, BK Publishers, 2000; Marchington, M., "Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context," in S. Procter, & F. Mueller (eds.), *Teamworking*, Mackmillan, 2000, pp. 60-80; Fisher, K., *Leading Self-directed Work Teams*, McGraw-Hill, 2000.

⁵¹ Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M., "Beyond the holacracy hype," *Harvard Business Review*, Vol. 94, No. 7/8, 2016, pp. 38-49.

満足、労使関係などの点で優れた改善結果が繰り返し報告されている⁵²。また知識労働とチームワークを重視する職場でも、チームの学習効果や仕事に対する意欲、自発的な発言、問題への積極的関与、協働などを促進する上で、自律性が重要な要素になることが指摘されている⁵³。

ただし、自律型チーム制を成功裏に導入することの難しさを指摘する研究も少なくない。理由の一つは、自律型チーム制は「真空状態」⁵⁴の中で導入されるのではなく、チームを取り巻く状況から影響を受けるということである。例えば、自律型チーム制は現場組織の経営問題に対する積極的な関与を求めめるため、会社が一方的なリストラを繰り返すなど、現場組織側の経営に対する信頼感が欠如する状況下ではうまくいかない。また、チームが行うタスクの種類や報酬体系などがチームワーク重視の働き方と整合していない場合、メンバーが管理監督者に拠らずに課業を遂行できるだけの能力開発を行うなどの必要なサポートが十分でない場合、あるいは本質的には同じことだが、メンバー間に効果的なチームワークを機能させるだけの信頼感や相互尊重的な人間関係が構築されていない場合などにはうまく機能しないという⁵⁵。

(2) オープンブック・マネジメント

現場組織レベルが自ら分析・判断を行い自律的に意思決定するには、経営状況を正確かつタイムリーに把握し、何をすべきか、どのような意思決定をするべきかを的確に認識する必要がある。つまり、現場組織レベルが自律的に機能するには、利益、コスト、予算の達成状況、市場シェア、顧客の反応、生産性、不具合や問題といった、命令統制型の組織マネジメント下ではしばしばマネジャーに握られていた情報を、現場組織レベルに対して広くオープンにすることが必ず求められる⁵⁶。階層構造の上位に情報を集中させるのではなく、必要な情報をオープンにすることで、はじめて現場組織レベルの自律的な意思決定が可能になる。この考え方に焦点を当てたのが、「オープンブック・マネジメント (open-book management; OBM)」⁵⁷という経営手法である。

⁵² 詳しくは以下のレビュー研究を参照。Cohen, S. G., & Bailey, B., *op. cit.*, pp. 239-290.

⁵³ 例えば以下を参照。Edmondson, A. M., *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Complete in the Knowledge Economy*, John Wiley & Sons, 2012. (野津智子訳『チームが機能するとはどういうことか』英治出版, 2014年).

⁵⁴ 金井壽宏「職務再設計の動機づけ効果についての組織論的考察」『研究年報』第28号, 1982年, 109頁.

⁵⁵ Edmondson, A. M., *op. cit.*; Manz, C. C., & Sims, H. P., *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies*, John Wiley & Sons, 1993. (守島基博監訳『自律チーム型組織』生産性出版, 1997年); Robbins, S. P., *op. cit.*, 2005; Schein, E. H., *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*, Berrett-Koehler, 2009; Yeatts, D. E., & Hyten, C., *op. cit.*

⁵⁶ Blanchard, K., Carlos, J. P., Randolph, A., *op. cit.*

⁵⁷ Case, J., "Opening the book," *Harvard Business Review*, vol. 75, No. 2, 1997, pp. 118-127; Case, J., *Open-Book Management*. Harper Business, 1995. (佐藤修訳『オープンブック・マネジメント』

一般に OBM とは、財務諸表をはじめとする業績評価指標を中心に、経営判断の拠り所となる情報を現場組織レベルまでオープンにし、現場組織レベルでの分析・判断を促す、目標や計画の意味を正しく認識する、情報を隠さないことで経営に対する信頼を高める、仕事の影響や意義を理解することで当事者意識や責任感を高める、といった効果を期待する経営手法である。自律型チーム制と同じく、自律性マネジメントの実践例は例外なく経営情報のオープン化を行なっている。

OBM の主唱者である Case (1997) によれば、OBM を成功裏に実施するには、(1) 重要な経営情報に誰でもアクセスでき利用できる環境を整えるとともに、オープン化された情報を理解できるよう教育を施す、(2) オープン化された経営情報をもとに現場組織レベルが自ら売り上げや利益などの目標を立てる、もしくは目標設定に参加し、目標に対する達成責任と説明責任を負う、(3) 業績評価指標とボーナスなどの報酬制度を連動させる、の三つの条件を満たす必要があるという⁵⁸。

ただし、Case 自身が提示する OBM 成功のための三つの条件には、現場組織レベルの課業遂行に関わる自由裁量という条件が欠けている。現場組織レベルに情報をオープンにし、目標達成への関与ができて、課業遂行の過程で自律的な意思決定や調整ができなくては、情報に基づくタイムリーで適切な対応や、現場の経験に基づく修正や改善はできない。この点を Case は見落としている。

(3) 奉仕型リーダーシップ

近年、効果的なリーダーシップに対する考え方は、命令統制や管理監督、評価や賞罰といった伝統的な「ボス」的役割から、よりフォロワーを信頼して裁量権限を共有する、多様性を尊重する、フォロワー間やリーダーとフォロワー間での相互作用を重視するなど、より支援者やコーディネーターとしての役割を強調する方向へと移っている⁵⁹。このフォロワーに対する信頼や尊重といったリーダーシップ思想を最も顕著に現したリーダーシップ論が、「奉仕型リーダーシップ (servant leadership)」である⁶⁰。

—経営数字の共有がプロフェッショナルを育てる—』ダイヤモンド社、2001年)；Case, J., *The open-book experience: Lessons from over 100 companies who successfully transformed themselves*. Perseus Books, 1998.

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ Avolio, B. J., & Gardner, W. L., “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership,” *Leadership Quarterly*, Vol. 16, 2005, pp. 315-338; Donaldson, L., & Davis, J. H., “Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder Practice,” *Australian Journal of Management*, Vol. 16, 1991, pp. 49-64; Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L., “Toward a Stewardship Theory of Management,” *Academy of Management Review*, Vol. 22, 1997, pp. 20-47; 石川淳『シェアド・リーダーシップ：チーム全員の影響力が職場を強くする』中央経済社、2016年。

⁶⁰ 奉仕型リーダーシップについては、例えば以下の研究を参照。Van Dierendonck, D., “Servant leadership: A review and synthesis,” *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, 2011, pp. 1228-1261;

奉仕型リーダーシップとは、主唱者である Greenleaf (1977) によれば、リーダー個人の関心や組織の利益ではなく、フォロワーに対する奉仕を第一に優先し、奉仕される側のフォロワーを能力的に成長させ、より自律的に活動できるようにし、幸福感を高め、ひいてはフォロワー自身も奉仕者としての役割を担うよう導くことを中核思想としたリーダーシップとされる⁶¹。

自律性マネジメントにとって、奉仕型リーダーシップの思想は不可欠である。現場組織レベルが自律的に実行や意思決定、学習、協働などを行うことを方向性とするならば、現場組織レベルの能力開発や、効果的なチーム・マネジメントに対するサポートなど、現場組織レベルに対する継続的な育成が必要になる。これは自律性マネジメントにおける諸階層マネジャーの重要な役割である。

この奉仕型リーダーシップはまだ規範的・形式的な側面が強く、現時点ではやや実践性に欠ける。とはいえ、奉仕型リーダーシップの効果を示す研究も徐々に現れている。von Dierendonck (2011) によるレビュー研究によれば、奉仕型リーダーシップの実践は組織内に信頼感や公正感を育て、仕事に対する満足感や忠誠心、「組織市民行動 (organizational citizenship behavior)」や効果的なチームワークなどを生み出す効果を持つという⁶²。また、Liden 他 (2014) による 71 のレストラン店舗で働く 961 名の従業員をサンプルにした実証研究では、店舗マネジメントに奉仕型リーダーシップを導入した場合、店舗業績、従業員の職務遂行能力や創造性の発揮、顧客サービスなどを向上させ、かつ離職意思を低める効果を持つことが示された⁶³。

また重要な点として、自律性マネジメントの実践例を見ると、その組織リーダー（ファウンダーやトップ・マネジメント）は、奉仕型リーダーシップを自身の経営哲学を背景に持つ場合が多い。彼らは、権威主義的なリーダーシップを行使するよりも、人の成長を促すことや社会に奉仕することを重視する傾向にある。

(4) 経営手法の議論からの含意

これらの具体的な経営手法に焦点を当てた研究は自律性マネジメントに対して豊富な示唆を与えるが、問題もある。それは、自律型チーム制の研究は現場組織編成に注目し、OBM は情報システムに注目し、奉仕型リーダーシップ論はマネジャーに注目するといっ

Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K., "Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus," *Leadership & Organization*, Vol. 25, No. 4, 2004, pp. 349-361; Liden, R. C., Liao, C., & Meuser, J. D., "Servant Leadership and Derving Culture: Influence on Individual and Unit Performance," *Academy of management Journal*, Vol. 57, No. 5, 2014, pp. 1434-1452; Greenleaf, R. K., *Servant Leadership: A Journey into the nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, 1977.

⁶¹ Van Dierendonck, D., *op. cit.*; Greenleaf, R. K., *op. cit.*

⁶² Van Dierendonck, D., *op. cit.*

⁶³ Liden, R. C., Liao, C., & Meuser, J. D., *op. cit.*

たように、自律性マネジメントに対して、限定された焦点しか当てることができない、という問題である。すでに述べたように、自律型チーム制は「真空状態」で実施されるわけではなく、むしろその成否はチームを取り巻く組織的な状況によって左右される側面が強い。また OBM が期待される効果を発揮するには、情報をオープン化された現場組織レベルが客観的な情報に基づいて自律的な分析・判断を行う必要があるが、このことは OBM が権限委譲やマネジャーの役割と密着した経営手法であって、情報システムだけに限定された取り組みではないことを示す。

4. 人口統計学的な研究

1990年代には、米国産業社会で参加型管理や自律型チーム制、高業績作業システムなど、現場組織レベルに自律性を与える取り組みが一種の流行現象となったことから、経験的事例を手掛かりとした研究と並行して、デモグラフィックなデータの収集や、よりマクロな視点から産業社会の動向を把握しようとする研究も活発化した⁶⁴。これらの研究によれば、米国大企業では何らかの形で自律性マネジメントの取り組みを導入する事例は1990年代を通じて緩やかに増えており、1999年には、フォーチュン1000企業の少なくとも13%で、総従業員数の半数以上が自律型チーム制で働く体制が導入されていた⁶⁵。

また Appelbaum & Batt (1994) は、自律性マネジメントに関連する取り組みの成功の障害となる要因として、経営者に短期的なインセンティブを志向させる経営機会主義、マネジャーの意思決定権限の委譲に対する不安感、具体的な実施手順に対する知識の欠如、教育訓練などの先行投資にかかるコスト、あるいは導入後の成果に対する不信感などを挙げている⁶⁶。これらを見ると、自律性マネジメントの開発に対してリーダーシップを発揮するべきトップ・マネジメントが十分なコミットメントを持たないことが重大な障害になることが示唆されている。

5. パフォーマンスとの関係

経験的事例の分析や人口統計学的な研究の一方で、パフォーマンスとの関係を見る研究もある。一般に、自律性マネジメントに正面から挑戦する実践例は、市場トップの地位を

⁶⁴ 例えば以下を参照。Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Benson, G., *Organizing for High Performance*, Jossey-Bass, 2001; Appelbaum, E., & Batt, R., *op. cit.*; Osterman, P., “How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, No. 2, 1994, pp. 173-188; Osterman, P., “Work Reorganization in an Era of Restructuring,” *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 53, No. 2, 2000, pp. 179-196; Bluestone, B., & Bluestone, I., *Negotiating the future*, Basic Books, 1992. (岡本豊訳『対決に未来はない』新潮社, 1997年)

⁶⁵ Lawler, E. E., et. al., *op. cit.*

⁶⁶ Appelbaum, E., & Batt, R., *op. cit.*

占める、導入後業績の大幅な改善や成長を経験する、長期にわたり黒字経営を続けるなど、優れた経営パフォーマンスを上げているケースが多い。自律性マネジメントの実践例が注目されるのは、現場組織レベルの自律性を尊重する特異な組織マネジメントもさることながら、顕著な経営パフォーマンスによるところが大きい。

自律性マネジメントの取り組みとパフォーマンスの関係に着眼した研究によれば、何らかの自律性マネジメントの取り組みを導入したケースと非導入ケースを比較した場合、導入ケースは生産性、生産コスト、品質、売上高、投資収益率などの指標で、非導入ケースよりも相対的に優れた成果をあげていることを示している⁶⁷。例えばRocke等(2007)の研究では、メキシコにあるナイキTシャツ工場二社を比較し、現場組織が課業遂行により広範な自由裁量を持つ工場は、厳格な管理監督を行う工場に比較して、約二倍の生産性と40%低い生産コストを達成したことを明らかにした⁶⁸。またBirdi等(2008)は、22年間にわたる308社の生産性を調査し、意思決定権限の委譲や学習機会の提供、チームによる課業遂行の自己管理などを実施した場合、業績改善に向けた取り組みの効果を高め、従業員一人一人の付加価値を9%増やしたことを示した⁶⁹。

ただし、自律性マネジメントの取り組みとパフォーマンスの関係を測ることは難しさもある。それは、実践例の諸パフォーマンスが優れているにしても、取り組みが複数の要素を包含するケースが多く、具体的にどの取り組みが(チームなのか、情報のオープン化なのか、マネジャーの支援的や役割なのか、など)パフォーマンスの向上に影響を及ぼしたのかを捉えることが難しい、ということである⁷⁰。

⁶⁷ 例えば以下を参照。Ichniowski, C., Shaw, K., and Premushi, G., "The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," *American Economic Review*, Vol. 87, No. 3, 1997, pp. 291-313; Denison, R. D., *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, 1997; Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M., "Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 34, No. 10, 2004, pp. 2045-2068; Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J., "The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study," *Personal Psychology*, Vol. 61, 2008, pp. 467-501; Locke, R., Kochan, T., Romis, M., & Qin, F., "Beyond Corporate Codes of Conduct: Work Organization and Labour Standards at Nike's Suppliers," *International Labour Review*, Vol. 146, 2007, pp. 21-40; Lorenzi, P., Sims, H. P., & Manz, C. C., "Managing Without Supervision: How Self-Managing Teams Create Competitive Advantage," in P. C. Flood, M. J. Gannon, & J. Paauwe (eds.), *Managing Without Traditional Methods: International Innovations in Human Resource Management*, Addison-Wesley, 1995, pp. 235-256; Cohen, S. G., & Bailey, R. E., *op. cit.*

⁶⁸ Locke, R., Kochan, T., Romis, M., & Qin, F., *op. cit.*

⁶⁹ Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J., *op. cit.*

⁷⁰ Lorenzi, P., Sims, H. P., & Manz, C. C., "Managing Without Supervision: How Self-Managing Teams Create Competitive Advantage," in P. C. Flood, M. J. Gannon, & J. Paauwe (eds.), *Managing Without Traditional Methods: International Innovations in Human Resource Management*, Addison-Wesley, 1995, pp. 235-256.

6. 促進要因と阻害要因

実践例の経験やパフォーマンス研究が示すように、自律性マネジメントの取り組みを成功裏に導入した場合には顕著な成果を得られることが多い。だがその一方で、上手く行かずに終わるケース、道半ばで断念するケースも少なくない⁷¹。そこからは、あるケースが成功しあるケースが失敗するのはなぜか、自律性マネジメントの成否に関わる条件とは何か、という新たな疑問が生まれる。

この点について、Denison (1997) や Heckscher (1994) は、「成功なのに失敗する (successful failure)」という現象を取り上げている。自律性マネジメントに関連する取り組みを実施することで生産性や従業員満足で良い結果を出したのに、数年のうちに取り組みが停滞し消えていく、というものである。彼らによれば、この現象の原因は、現場組織レベルに自律性を与える取り組みを命令統制的な組織マネジメントの中での狭い範囲で部分的・実験的に行うことにあるという。これが示唆するのは、自律性マネジメントを成功裏に導入・定着させるには、より広い範囲での組織改革が要求される、ということである⁷²。類似の指摘は O'Reilly & Pfeffer (2000) にも見られる⁷³。O'Reilly & Pfeffer は、現場組織レベルに広く裁量権限を委譲して優れた組織能力の発揮に成功している企業は、経営理念やビジョンを中核とした経営慣行が高度な整合性・一貫性を持っていて矛盾がないという特徴を持っていると指摘する。

7. 社会心理学的研究からの知見

自律性マネジメントの先行研究で見落としてはならないのが、社会心理学を中心とした研究領域からの貢献である。この研究領域が重要であるのは、自律性マネジメントの種々の取り組み、例えば意思決定権限の委譲、課業遂行の自己管理、情報のオープン化、納得性の高い評価やフィードバック、マネジャーからの支援といったことが、人が持つ潜在的な能力の発揮にどのように影響するのか、どうすればより効果的に促進できるのか、といった疑問に豊富な示唆を与えてくれるからである。命令統制型の組織マネジメントが人の疎外という逆機能を持ち、その弊害の克服ないし緩和を不可避的な課題とするように、自律性マネジメントは、より効果的に人の潜在的能力を発揮させることが課題である。この意味で、社会心理学のような経営組織論にとっての基礎的研究から知見を得ることは重要である。

⁷¹ Vallas, S. P., "Why Teamwork Fails: Obstacles to Change in Four Manufacturing Plants," *American Sociological Review*, Vol. 68, No.2, 2003, pp. 223-250; Hackman, J. R., *Leading Teams*, Harvard Business School Publishing, 2002. (田中滋訳『ハーバードで学ぶ「できるチーム」5つの条件』生産性出版, 2005年)

⁷² Denison, R. D., *op. cit.*; Heckscher, C., *op. cit.*, 1994, pp. 14-62.

⁷³ O'Reilly, C., & Pfeffer, J., *op. cit.*

社会心理学領域の研究によれば、人が外部からの統制を受けずに自ら活動に対する選択や判断を行う、自己決定するなど自律的に活動することは、人が持つ本質的な欲求の一つである。このような欲求は、社会心理学領域では、「自律性への欲求」や「自己決定への欲求」などと呼ばれ、自己選択の機会や活動に対する理解・納得、あるいは活動を自らコントロールしているという感覚を持つことなどによって充足される⁷⁴。

自律性への欲求を充足させることの意義は大きく二つある。一つは、人は自律性への欲求を充足させることで、活動に対する内発的動機づけを高め、意欲や挑戦的姿勢、あるいは創造性や柔軟な思考、学習、抽象的思考、問題解決能力などの知的能力の発揮を促進することである。二つ目の意義は、自律性への欲求の充足は、人が社会生活の中で果たさなければならない責任・役割や守るべきルールなどに対する理解や納得感を深め、主体的な意識を促すことである⁷⁵。

社会心理学領域研究の重要な知見は、人の自律性への欲求の充足は、基本的に状況適応的であり、環境条件次第で促進もできれば阻害もされることを明らかにしたことである。例えば、職場におけるマネジャーや学校の教師、あるいは家庭における親などが部下（生徒、子供）の自律性を尊重し、選択機会を与えることや活動の意義を理解・納得させる説明を行うことなどは、活動主体の自律性への感覚を促すことになる。他方で、物質的報酬の強調や活動の監視、罰などの外的統制の行使は、自律性の感覚を低下させることになる⁷⁶。

より企業における職場に密着した研究にも興味深い知見がある。例えば Amabile & Kramer (2011) によれば、人の仕事に対する意欲を高め創造性や生産性を向上させるには、肯定的評価や報酬を与えることよりも、活動主体が行う仕事の進捗を促すよう必要な支援を提供することや、仕事に対する当事者意識を持てるだけの自主性を与えることなどがより効果を発揮するという⁷⁷。また Edmondson (2012) によれば⁷⁸、人の主体的な協働や責任感、リスクの高い活動に対する挑戦的姿勢などを促すには、「心理的安全」が必要になる。「心理的安全」とは、職場の人間関係の中で相互の信頼や尊重があり、自分の考えや意見を率直に述べることへの安心感のある環境状態を指す。この心理的安全は職場のマネジャーがフォロワーの疑問・懸念や発言、挑戦を奨励し、個々人を公正に扱うことによって促される一方で、フォロワーに対して高圧的・独裁的な行動をとることによって

⁷⁴ Gagne, M., & Deci, E. L., "Self-determination theory and work motivation," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 4, 2005, pp. 331-362; Ryan, R. M., & Deci, E. L., "Self-determination theory and the facility of intrinsic motivation, social development, and well-being," *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, 2000, pp. 68-78.

⁷⁵ Gagne, M., & Deci, E. L., *op. cit.*, pp. 331-362; Ryan, R. M., & Deci, E. L., *op. cit.*, pp. 68-78.

⁷⁶ Gagne, M., & Deci, E. L., *op. cit.*; Ryan, R. M., & Deci, E. L., *op. cit.*

⁷⁷ Amabile, T., & Kramer, S., *The progress principle: Using wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*, Harvard business school press, 2011. (中竹竜二監訳・樋口武志訳『マネジャーの最も大切な仕事：95%の人が見過ごす「小さな進捗」の力』英治出版, 2017年)

⁷⁸ Edmondson, A. M., *op. cit.*

阻害される。

8. 批判・懐疑

ここまで振り返ってきた先行研究は、概ね自律性マネジメントの肯定的側面に焦点を当て、そのメリットや方法論に注目した議論が多い。だが、そのような肯定的視点にたった研究ばかりではなく、自律性マネジメントそのものに対して批判的・懐疑的な研究もいくつか存在する。そしてそのような研究は、肯定的側面に注目した研究の問題点を指摘するという点で重要な示唆を与えてくれる。ここでは大きく二つを紹介する。

一つは、自律型チーム制や情報のオープン化などの現場組織レベルの自律性を志向した取り組みは、果たして現場組織レベルが自律的に働くことのできる仕組みなのか、という問題である⁷⁹。自律型チーム制によってメンバーが自分たちで現場業務を自己管理する現場組織編成や、情報のオープン化によって各メンバーやチームの状況を可視化することは、垂直方向の統制に替わって水平方向の管理を機能させる。そのような取り組みは、結局のところ官僚制的な統制と変わらないばかりか、むしろメンバーが自分たちで相互に働きぶりを管理することで、より統制を強化しているのではないか、という主張である⁸⁰。

もう一つは、研究上の欠点を指摘する議論である⁸¹。例えば長岡（2006）は、ポスト官僚制組織論に代表される非官僚制的な組織マネジメントの議論は、柔軟なコミュニケーションや機能横断型の自律型チーム、裁量権限の委譲、階層構造の低減といった目立った特徴については説明するが、予算配分や諸階層マネジャーの役割、人事・評価システムなどの諸要素についてはほとんど説明できていない、と指摘する⁸²。

3 自律性マネジメント研究をめぐる次なる問いと分析の視点

⁷⁹ Barker, J. R., "Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 3, 1992, pp. 408-437; Sewell, G., "The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electric and Peer Surveillance," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 2, 1998, pp. 397-428; Sewell, G., & Wilkinson, B., "Someone to Watch Over Me: Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labor Process," *Sociology*, Vol. 26, No. 2, 1992, pp. 271-289; Ezzamel, M., & Willmott, H., "Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-Based Systems of Organizational Control," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, No. 2, 1998, pp. 358-396.

⁸⁰ このような自律性マネジメントの経営手法に対する懐疑的見方に対する検討は本研究の中心的な課題ではないため行わないが、次の研究では、この問題に対する正面からの分析を行ない、懐疑的見方の誤りを指摘している。鈴木智気「チーム制作業組織における社会的相互作用：ピア・プレッシャー論の再検討」『同志社大学大学院商学論集』第49巻第2号、2015年、pp. 79-125。

⁸¹ 沼上幹「有機的組織の幻想」『一橋ビジネス・レビュー』夏号、2014年、6-19頁；長岡克行「ポスト官僚制？」『東京経大会誌』第250号、2006年、233-250頁；Hales, C., "Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work," *British Journal of Management*, Vol. 13, 2002, pp. 51-66; Walton, E. J., "The Persistence of Bureaucracy: A Meta-Analysis of Weber's Model of Bureaucratic Control," *Organization Studies*, Vol. 26, No. 4, 2005, pp. 569-600.

⁸² 長岡、前掲書、2006年。

すでに述べたように、本研究は現場組織レベル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。本章では最後に、本研究課題は先行研究の中でどのように位置付けられるのか、どのような分析視点を持つのかを議論する。

第一に、自律性マネジメントに関連する従来の研究からは、自律性マネジメントを成功裏に実践するには、組織の多様な構成要素が現場組織レベルの自律性を軸にして一貫性・整合性を持つことの重要性が繰り返し示されている。この示唆は、自律性マネジメントの取り組みを分析する際に、階層構造の中の現場組織レベルだけを見たり、あるいは自律型チーム制やOBMなどの個別具体的な経営手法だけに注目するのではなく、個々の取り組みを詳細に見ながらも、同時に多様な取り組みをトータルに捉える広範な視点の必要性を示している。

しかし、これまでの研究では、自律性マネジメントの実践をトータルな仕組みとして捉え、なおかつ個々の取り組み一つ一つを詳細に分析する、という事例に深く密着した研究はほとんどない。実践例の経験を手掛かりとした研究自体はかなりの蓄積がある。だが、これらの研究の多くは組織構造やリーダーシップ、意思決定プロセスなどの目立った特徴には焦点を当てるが、どのように経営資源の配分を行っているのか、水平方向の調整はどうするのか、ミドルやトップのマネジャーはどのような役割を果たすのか、達成目標はどのように決めるのか、業績評価や報酬はどうするのか、などのより具体的な要素にまで踏み込んだ分析はほとんど行っていない。この点は自律型チーム制や奉仕型リーダーシップ、OBMといった個別具体的な経営手法に焦点を当てた研究も同様である。これらの研究は、分析の対象範囲が狭いために、包括的な視座で企業組織の取り組みを把握することができない。

よって必要になるのは、実践例の多様な取り組み一つ一つを詳細に分析しながら、なおかつ包括的な視座でトータルに把握する分析視点である。このような視点を持たなければ、自律性マネジメントに正面から挑戦する事例の実態を把握仕切ることができない。これが本研究第一の課題に対する視点である。

第二に、これまでの研究は、自律性マネジメントの実践例の実態や効果、取り組みの成否に影響する条件などに注目してきた。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、そのような仕組みの構築に至る展開過程を動的な視点で捉える研究というのは、これまでほとんど行われていない。また、先行研究は自律性マネジメントを成功裏に構築することの難しさを示唆しているものの、実際に自律性マネジメントを構築する過程において、どのような問題に直面するのか、ということに

についてはほとんど説明できていない。具体的な経営手法や成功のための条件、促進要因・阻害要因などは議論されている。だが、実践例が自律性マネジメントを導入・定着させる過程では、どのように仕組みが作られていくのか、誰が中心的な担い手となり、どのような役割を果たすのか、組織内外でどのような制約・抵抗が発生するのか、あるいは問題をどう克服するのか、といった問題に踏み込む研究はほとんどない。

このような問題に取り組むには、自律性マネジメントの仕組みが構築された状態を静的に捉えるのではなく、実践例が自律性マネジメントの実践に着手し、仕組みを形成し、定着させ、維持する過程を動的な視点で捉える必要がある。これが本研究の第二の課題に対する分析視点である。

第三章

自律性マネジメントの仕組みと機能(1) ケース・スタディ：AES Corporation

本章及び第四章、第五章では、AES と ABB という自律性マネジメントの実践例に対する事例分析及び両企業の比較を通じて、自律性マネジメントの実践例は現場組織レベルの自律性を安定的・効果的に機能させるために、どのような仕組みと機能を構築しているのか、という問いに対する検討を行う。ここでは、本章課題である AES の事例分析を行う前に、本章、四章、五章を貫く問題意識について説明する。

自律性マネジメントの実践に正面から挑戦する企業組織が米欧や日本で現れつつあることはすでに述べたとおりである。このような現場組織レベルの自律性を尊重したタイプの組織運営は、意思決定の遅さや硬直性、従業員の勤労意欲の低さや会社への忠誠心の欠如といったことが問題になりやすい大企業において、特に要請が強いと言える。現場組織レベルでの自律性を高めることは、組織の柔軟性や機動性、適応性を高めるなど組織を「軽く」し、働く従業員の勤労意欲や創造性、学習などの潜在的能力の発揮を促進するなど、「重い」組織を活性化する手段になるからである⁸³。だがそれは、本社スタッフの肥大化、冗長な階層型管理組織、命令・報告主義、細分化された業務など、組織慣性としての官僚制が作用しがちな大企業組織ほど遂行が難しい課題でもある⁸⁴。

しかしながら、自律性マネジメントの実践例の中には、大企業、しかもグローバルに事業を展開する大企業でありながら、既存のグローバル大企業に一般的な組織運営手法を抜本的に変革し、世界中に展開する事業ユニットや前線マネジャー、チームなど現場組織レベルの自律性を中核とした、グローバル組織における自律性マネジメントを実践する企業が存在している。このような企業では、どのような組織構造を設計し、どのような組織文化を創出しているのか。どのようなマネジメント・プロセスを構築しているのか。それは現実的な有効性を持つ組織になっているのか。これらの問いに答えることが本章、四章、五章の焦点となる。

一部一章の繰り返しになるが、分析対象として AES と ABB を取り上げた理由をもう一度説明しておこう。この 2 社は自律性マネジメントの実践において米欧を代表するマイルストーン的企业である。米欧には自律性マネジメントの実践例が比較的多く存在するが、

⁸³ 沼上幹・加藤俊彦・田中一弘・島本実・軽部大『組織の〈重さ〉日本の企業組織の再点検』日本経済新聞出版社、2007年。

⁸⁴ Daft, R. L., *Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition*. South-Western College Publishing, 2001. (高木晴夫訳『組織の経営学——戦略と意思決定を支える——』ダイヤモンド社、2002年)

その中でも AES と ABB は数十カ国に事業を展開する典型的なグローバル企業でありながら、全社的なスケールでの自律性マネジメントに挑戦した、およそもっとも大規模かつ代表的な事例である。両企業の分析と比較による議論は、大企業が自律性マネジメントの仕組みを構築するためにはどのような組織マネジメントを行う必要があるのか、それは有効な組織たりうるのか、という方法論や実現可能性を考察するための格好の材料を提供している。

もっとも、上記の 2 社は必ずしも成功事例として分析されるものではない。むしろ、のちに詳述するように、AES と ABB は成功の面も失敗の面もともに含まれている。それゆえに両企業は、自律性マネジメントをめぐる多面的な論点が先鋭に現れ、概念的議論を触発する事例としての意義を持っている。

1 AES の概要と歴史、分析の焦点

1. AES の概要

AES Corporation (以下 AES と略す) は米国ヴァージニア州北部のアーリントンに本社を置く、世界中で発電施設を所有・運営し、発電・送電・配電事業を展開するグローバル電力会社である。公益系電力会社向けの電力供給事業、および住宅や商業施設、産業施設、政府系機関などの最終消費者向けの公益系電力事業を主力事業としており、我が国での知名度は低いものの、総収入では Fortune200 に名を連ね、独立系発電事業分野 (Independent Power Producers ; 以下 IPPs と略記する) では世界最大手に位置するリーディング企業である。2014 年時点では年間売上高 171.46 億ドル、継続事業利益 7.89 億ドル⁸⁵、従業員数 18,500 人、世界 18 カ国で 102 の発電施設を運営し、総発電能力は 34,732MW、世界 1,000 万人以上に電力を提供している。進出地域として、米国 (総発電能力の 35.5%)、アンデス地方 (同 23.1%)、ブラジル (同 9.5%)、メキシコ・中米・カリブ地方 (同 9.0%)、ヨーロッパ (同 19.3%)、アジア (同 3.5%) など、北中南米に軸足を置きながら積極的なグローバル展開を行なっている。創業初期から一貫して安全・安価で信頼性の高い、持続可能な発電方法によるエネルギー・ソリューションの提供をミッションとして掲げ、風力発電事業や蓄電池によるエネルギー貯蔵システムの開発・販売など再生可能エネルギーの活用にも活発に取り組む、環境志向に優れた企業として知られている

⁸⁵ 継続事業利益 (income from continuing operations) とは、純売上高その他の事業活動による収益から、売上原価、減価償却費、その他の事業活動による費用を差し引き、さらに法人所得税を控除した後の利益。資産売却による損益などは含まれない。用語の意味は以下の資料を参照した。新井清光編『英和会計経理用語辞典 [第 2 版]』中央経済社、1999 年、284 頁; Siegel, J. G., and Shim, J. K., *Barron's Dictionary of Accounting Terms*, Barron's Educational Series, 1995. (堀内正博・佐々木洋和訳『英文会計用語辞典』清文社、2001 年、203 頁)

表 3-1 AES の経営データ抜粋 (2004～2014 年)

| | 2004年 | 2005年 | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 9,486 | 11,086 | 12,299 | 13,588 | 16,070 | 14,119 | 16,647 | 17,274 | 18,141 | 15,891 | 17,146 |
| 継続事業利益 | 366 | 632 | 286 | 495 | 1,216 | 729 | -86 | 458 | -915 | 284 | 789 |
| 純利益 | 386 | 630 | 261 | -95 | 1,234 | 658 | 9 | 58 | -912 | 114 | 769 |
| 総資産 | 29,732 | 29,432 | 31,163 | 34,453 | 34,806 | 39,535 | 40,511 | 45,333 | 41,830 | 40,411 | 38,966 |

・単位100万ドル

出所：AES 年次報告書に基づき筆者作成⁸⁷。

2. AES の歴史

AES は営利を追求する民間企業としてはやや特殊な背景を持って創設された会社であ

⁸⁶ 業績などのデータについては以下の資料に基づいている。AES Corporation 2014 Annual Report, AES Corporation, 2015, p. i, p. 74; AES Corporation 2015 Annual Report, AES Corporation, 2016, pp. 2-7.

⁸⁷ 具体的には、以下の AES 年次報告書のデータに基づいている。AES Corporation 2014 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2015, p. 74; AES Corporation 2013 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2014, p. 75; AES Corporation 2012 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2013, p. 115; AES Corporation 2011 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2012, p. 115; AES Corporation 2010 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2011, p. 112; AES Corporation 2009 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2010, p. 93; AES Corporation 2008 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2009, p. 90; AES Corporation 2007 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2008, p. 79; AES Corporation 2006 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2007, p. 76; AES Corporation 2005 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2006, p. 64; AES Corporation 2004 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2005, p. 39.

る。創業は1981年と大手電力会社の中ではかなり若手の企業であり、1970年代の石油危機によって米国内で高まりつつあった効率的なエネルギー利用への社会的関心を背景に、工場などの産業向けに省エネルギー化のコンサルティング・サービスを提供するベンチャー企業として事業をスタートした（創業当初の会社名はApplied Energy Services, Inc.）。創設者のロジャー・サント（Roger Sant）とデニス・バック（Dennis Bakke）はともに米国ジェラルド・フォード（Gerald Ford）政権時代の連邦エネルギー局（FEA；Federal Energy Administration；現在の連邦エネルギー省）で省エネルギー化運動の責任者とその首席補佐官を務めた間柄であり、退官後は二人でカーネギー・メロン研究所のエネルギー生産性センターの研究者として働くなど、エネルギー問題の専門家としてのキャリアを歩んだ人物である。その後、両名は培った知識と人脈を活用して、企業経営を通じたエネルギー問題・環境問題の積極的解決を目指し、AESを創設した⁸⁸。

出資元や取引先の確保など数年の準備期間を経て、AESは1986年から本格的に発電所の所有・運営事業を開始した。民営発電事業の操業を許可する公益事業規制法（PURPA；Public Utility Regulatory Policies Act）による法制的後押しを背景に⁸⁹、AESは公益系電力会社や産業向けにエネルギーの供給を行う熱電併給型（cogeneration）の電力供給事業に参入し、米国初のIPP企業の一社として発電所の操業を開始した⁹⁰。この発電事業によって、それまで赤字続きだった同社の経営は大きく軌道に乗り始める。PURPAによる規制緩和によって米国内のIPP市場が拡大したこともあって、1992年までには6つの発電所を新規稼働させるなど順調に事業所数を増やし、1991年にはナスダック、後にニューヨーク証券取引所に株式を上場、1992年には従業員数600人、1,600MWの総発電能力を持つ米国内最大手のIPP企業へと成長した⁹¹。

発電所数の拡大による着実な事業成長を遂げる一方、AESは発電事業の運営を通じて、会社ミッションでもある安全性、効率性、環境対策などの指標で優れたパフォーマンスを

⁸⁸ 創業初期のAESの概要については、以下の文献が詳しい。Grose, G., *Power to People: The Inside Story of AES and the Globalization of Electricity*, Island Press, pp. 1-25; Waterman, Jr., R. H., *What America Does Right*, Rafael Sagalyn, 1994.（野中郁次郎訳『エクセレント・マネジャー 日本に学び、日本を超えた7つの米国企業』クレスト社、1994年、150-192頁）

⁸⁹ PURPAとは、公益系電力会社が発電・送電・配電を独占していた状況に対し、発電分野の規制緩和を行い、公益系電力会社に対して一定条件を満たした発電施設からの電力買い上げを義務付けた法律である。公益系電力会社が発電分野を独占する状況を転換したことで、電力自由化の先駆けとなったと言われる。以下の資料を参照。小林健一『アメリカの電力自由化 クリーン・エネルギーの将来』日本経済評論社、2002年、257頁。

⁹⁰ 熱電併給型とは、石炭やガスなどの燃焼による発電プロセスで発生する排熱を自社や近隣工場で利用する方式で、発電コストの低さや環境汚染物質排出量の低さを顕著なメリットとして持つ。以下の資料を参照。小林、前掲書、10-11頁。

⁹¹ 従業員数などのデータについては以下の資料に基づく。Paine, L. S., *AES Honeycomb (A)*, Harvard Business School Case, No. 9-395-132, 1994a, pp. 1-6; *AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K*, AES Corporation 1997, p. 5; Bakke, D., *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job*, p. 239; Grose, S., *op. cit.*, pp. 26-39.

実現していた。操業開始当初は産業平均並みの 83%だった発電所稼働率は⁹²、1991 年には 88%、1992 年には 93%、グローバル展開によって発電所数が著増した 1997 年、1998 年、1999 年でも、それぞれ 91%、92%、93%を記録した。1993 年の事故率は業界平均を 42%下回り、1998 年から 2000 年までの三年間では業界平均を 55%下回る安全性を記録した。発電所から排出される硫黄酸化物・窒素酸化物の排出量は⁹³、米国環境保護庁（EPA ; Environmental Protection Agency）が定める排出基準値の 58%にとどめられた。これらの結果が示すように、AES は発電所運営においてもめざましい業績を達成する優良企業であった⁹⁴。

また、企業活動を通じた環境問題の解決という会社の設立意図を反映して、AES は環境問題に対して全社を挙げた非常に積極的なアプローチをとった。代表的な例の一つとして、創業初期はほぼすべての発電所で石炭火力による発電手法を採用していた AES は、自社発電所から排出される CO₂ ガスが地球温暖化の原因となることを防ぐために、植林・森林保護による CO₂ ガス相殺プロジェクトへの着手を開始した。1988 年には、180MW の石炭火力発電所が 40 年間に排出すると推定される 1,400 万 t の CO₂ ガスを吸収するために、同年の収益額にほぼ等しい 200 万ドルを出資し、グアテマラに 5,200 万本の植樹を行うプロジェクトを開始した。また、ハワイのオアフ島に 180MW の火力発電所を稼働した際には、200 万ドルの資金提供を行いパラグアイの森林を 225 平方マイル購入して森林保護を実施し、1992 年には同様に北アマゾン地区の熱帯雨林を保護するために 300 万ドルの資金拠出を行った⁹⁵。

⁹² 「稼働率 (availability)」は発電施設の利用効率を示す指標の一つであり、出力の多寡に拘わらず、一定期間で実際に発電している時間の割合を示す。なお、稼働率と混同されやすい「設備利用率」は、一定期間に発電設備がその発電能力を 100%発揮した場合に産出する電力量に対して、何%分に相当する発電を行ったかを示す指標で、稼働率とは意味が異なる。ただし、稼働率が高ければ必然的に設備利用率は高まる。既存資料では AES の発電所の設備利用率は明記されていない。稼働率および設備利用率の説明については以下を参照した。<https://www.kankyo-business.jp/column/007754.php> [2016 年 11 月 2 日閲覧]。

⁹³ 硫黄酸化物・窒素酸化物は火力発電所を発生源の一つとする大気汚染物質。酸性雨や大気汚染などの環境問題の原因物質とされ、米国では環境保護庁によって排出基準値が規定されている。

⁹⁴ AES の発電所実績に関するデータは以下の資料に基づいている。*AES Corporation 2000 Annual Report*, AES Corporation, 2001, p. i , p. 13; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, p. 9; O'Reilly, C. A., and Pfeffer, J., *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press, 2000, p. 172 (長谷川喜一郎・廣田里子・有賀裕子訳『隠れた人材価値 高業績を続ける組織の秘密』翔泳社, 2002 年, 231-261 頁); Birchard, B., "The Call for Full Disclosure," *CFO*, 1994, pp. 30-36.

⁹⁵ AES の環境対策についての諸エピソードや具体的なデータについては、以下の資料に基づく。King, A., "Cooperation between Corporations and Environmental Groups: A Transaction Cost Perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 3, 2007, pp. 889-900; Waterman, Jr., R. H., *op. cit.*, 1994 (邦訳 150-192 頁); Paine, L. S., *AES Global Value*, Harvard Business School Case, No. 9-399-136, 1999, pp. 1-4; *AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 5; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 9-10; Grose, S., *op. cit.*, pp. 55-72.

表 3-2 AES の経営データ抜粋（1993～2003 年）

| | 1993年 | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 | 1999年 | 2000年 | 2001年 | 2002年 | 2003年 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 519 | 533 | 679 | 835 | 1,411 | 2,398 | 3,253 | 6,691 | 9,327 | 8,632 | 8,415 |
| 継続事業利益 | 196 * | 236 * | 253 * | 278 * | 368 * | 733 * | N.A. | N.A. | 467 | -2,590 | 336 |
| 純利益 | 71 | 100 | 107 | 125 | 185 | 311 | 228 | 641 | 273 | -3,509 | -403 |
| 総資産 | 1,687 | 1,915 | 2,341 | 3,622 | 8,909 | 10,781 | 20,880 | 31,033 | 36,736 | 33,776 | 29,904 |
| 稼働中、建設中、 買収済みの 発電事業数 ** | 9 | 9 | 11 | 28 | 46 | 61 | 82 | 107 | 129 | 137 | 144 |

・単位100万ドル

* 継続事業利益の行のうち、1993～1998年までは、参照データの都合上、営業利益を載せている。

** 稼働中、建設中、買収済みの発電事業数は、2001年時点のデータを参照。

出所：AES の年次報告書に基づき筆者作成⁹⁶。

CEO をロジャー・サントからもう一人の創設者のデニス・バッケへと交代した 1994 年から、AES は米国内の一大手 IPPs 企業からグローバル電力会社へと急速に変貌を遂げていった。AES は 1990 年代初頭には米国内最大手の IPPs 企業に成長していたが、米国内市場はすでに過剰競争によって飽和化しており、IPPs に対する需要の伸び悩みとコスト競争の激化が顕著であった。他方、世界的な電力自由化の潮流によって、欧州やアジアを中心とした地域では電力事業をはじめとする公共事業の民営化・規制緩和が進んでいた。このような客観条件にあって、当時の米国 IPPs 企業が莫大な潜在需要を持つ海外に進出の舵をきることは自然な選択であった。AES は発展途上国・新興国を中心とした市場開拓を行い、アルゼンチン、オーストラリア、ブラジル、カメルーン、カナダ、チリ、中国、

⁹⁶ 具体的には、以下の AES 年次報告書のデータに基づいている。AES Corporation 2003 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2004, p. 35; AES Corporation 2002 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2003, p. 35; AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2002, p. 13-16, 34; AES Corporation 2000 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2001, p. 22; AES Corporation 1999 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2000, p. 20; AES Corporation 1998 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 1999, p. 43; AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 1998, p. 43; AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K, op. cit., p. 32.

コロンビア、チェコ、ドミニカ、エル・サルバドル、グルジア、ハンガリー、インド、イタリア、カザフスタン、メキシコ、オランダ、ナイジェリア、オマーン、パキスタン、パナマ、カタール、南アフリカ、スリランカ、タンザニア、ウガンダ、ウクライナなどの諸外国へと幅広く展開し、展開国数は1992年の3カ国から2000年には32カ国へとまさに激増した。また海外送電事業を中心に IPPs 以外にも事業範囲を拡大し、1996年から2001年にかけて北中南米を中心に22の送電施設を買収し、さらにブラジルや米国では発電・送電・配電を一挙に担う公益系電力事業にも進出した。会社規模がピークに達していた2001年には世界で稼働中、建設中、買収済みの電力事業は129に達し、総発電能力は64,000MW、約38,000人の従業員を擁するなど、猛烈な勢いで会社を成長させた⁹⁷。

しかし、急成長を続けた AES は 2001～2002 年、突如として破産寸前の危機的状況に陥る。米国および世界ではこの時期を前後して、IT バブルの崩壊、米国同時多発テロの発生とイラク戦争による中東の政情不安、英国内市場の電力価格低下、南米の経済危機、カリフォルニア州の電力問題、エンロン社の粉飾決算とエネルギー・トレード詐欺の発覚・倒産（エンロン・ショック）など、経済的・社会的に深刻な問題が連鎖的に発生していた。これら短期間に発生した社会的・経済的混乱は AES の経営を正面から打撃した。英国の電力価格低下、南米の経済不安は積極投資していた同地の事業収益を圧迫した。さらにカリフォルニア州の電力問題、米国同時多発テロ、発電事業を展開していた中東の政情不安、エンロン社で発覚した粉飾決算の連鎖発生により、一時は一株あたり 70 ドルに達していた同社の株価は 2001 年 9 月には 26 ドル、その後 12 ドルまで下落し、エンロン社破綻後の 2002 年 2 月には実に 5 ドルまで低落した⁹⁸。

特に深刻だったのはその後のエンロン社の破綻によって金融市場に惹起されたエネルギー企業に対する連想的猜疑心である。AES の株価急落は外的要因を主要原因とするものであったが、株価急落という事実は金融市場に対して“AES もエンロン社のように破綻するのではないか”という猜疑心を抱かせ、AES の金融市場に対するアクセスを遮断する結果を生み、その事態がさらに AES を窮地に追い込んだ。急成長に伴う莫大な投資財源を株式発行よりは銀行融資に依存していた AES は 2002 年時点で 57 億ドルに達する遡及型負債（recourse loan）を抱えており⁹⁹、返済期限の迫る負債を抱えて破綻寸前まで追

⁹⁷ この段落の記述は以下の資料に基づいている。AES Corporation 2000 Annual Report, *op. cit.*, p. 1; AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 4, pp. 13-16; 野崎久和「発展途上国における民活インフラストラクチャー・プロジェクトの問題点—インドネシアに見る期待と現実の相違—」『北海学園大学経済学論集』第 51 巻第 2・3 号, 2004 年, 129-162 頁; Grose, P., *op. cit.*, pp. 96-112; Paine, L. S., *op. cit.*, pp. 3-4; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 277-281.

⁹⁸ Grose, S., *op. cit.*, pp. 124-139; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 205-226.

⁹⁹ 遡及型負債（recourse loan）は、貸付債権の返済原資を借入れ人の全ての財産とし、不動産などの特定資産に対する担保権に加え、借入れ人の一般資産に対しても遡求請求できる貸付形態。これに対し、非遡及型負債（nonrecourse loan）では、返済原資を一定の財産に限定し、借入れが債務不履行になった場合でも、貸手は他の事業や財産からの回収を制限され、担保として提供された資産を超える額の返済請求を行うことはできない。用語の意味については以下の資料を参照した。

い込まれることになったのである¹⁰⁰。

株価急落と経営危機に対する責任を取り、金融市場で失われた信頼の回復を図るために、創設者として同社を急成長に導いたデニス・バックは辞任を余儀なくされ、また負債を削減するためにウガンダやグルジアなどの不採算事業を中心に創業以来初の事業売却を行うことになった。その後、エンロン・ショックによる連想的猜疑心が徐々に緩和されたこともあり、2002年10月には一株当たり1ドルを下回るところまで落ち込んでいた株価も2003年5月には8ドルまで回復、破綻の危機を脱することとなった¹⁰¹。

3. 分析の焦点

以下では、グローバル企業として自律性マネジメントに正面から挑戦した企業であるAESの経営組織を、同社がもっとも急速に成長し、かつ積極的に自律性マネジメントに取り組んだ時期である1990年代中頃～2002年を中心に考察する。分析の焦点は三つある。一つは、グローバルに事業を展開し、1990年代を通じて加速度的に事業を拡大したAESは、どのような組織構造、組織文化を形成していたのかを明らかにすることである。もう一つの焦点は、現場組織レベルに徹底して自律性を与えたAESにおいては、グローバルに展開する事業ユニットやプロジェクト組織は、どのように機能していたのかを明らかにすることである。最後に、上述の議論で概観したように、結果だけを見れば、AESは1990年代を通じた高効率の発電所運営、急速な事業成長という成功面と、その後破綻の危機に瀕するという失敗面を併せ持つ企業である。それでは、この成功面と失敗面は、同社の自律性マネジメントの取り組みとどのような関連性を持つのか。これが三つめの焦点である。まずはAESの組織構造から検討していこう。

2 AESの組織構造

1. 全社の階層構造と本社スタッフ組織

Downes, A. B., and Goodman, J. E., *Dictionary of Finance and Investment Terms: 7th Edition*, Barron's Educational Series, 2006 (西村信勝・井上直樹・田中志ほり訳『バロンズ金融用語辞典第7版』日経BP, 707頁, 857頁)。

¹⁰⁰ Grose, S., *op. cit.*, pp. 124-139; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 205-226; Grant, R. M., "AES Corporation: Rewriting the Rules of Management," in Grant, R. M., *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis 5th Edition*, Blackwell Publishing, 2005, pp. 354-378; O'Tool, J., and Lawler, E. E., *The New American Work Place*, Palgrave Macmillan, 2006, pp. 166-167; *AES Corporation 2002 Annual Report Form 10-K*, AES Corporation, 2003, p. 35.

¹⁰¹ Grose, P., *op. cit.*, pp. 140-147; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 205-226; *AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-k*, *op. cit.*, p. 34; *AES Corporation 2002 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 4, p. 35; *AES Corporation 2003 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 35; *AES Corporation 2004 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 39; *AES Corporation 2005 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 39; Gunther, G., "AES's Powerful Comeback," *Fortune*, October 19, 2009.

自律性マネジメントを実践する AES の試みは、まずもって同社の階層を極端に削減したスリムなライン組織と、スタッフ機能の中央集権化を抑えた本社スタッフ組織に現れている。図 3-1 は 2001 年前後の時点における AES の組織構造を示している。全社の最上位層には会長サントと CEO バックの両創設者が位置し、通称コア・ビジョン・チーム (Core Vision Team) と呼ばれる最高意思決定機関を構成する。コア・ビジョン・チームの下には、同社で「グループ (Group)」と呼ばれる地域別の事業統轄本部が展開する¹⁰²。グループはグループ本部オフィスおよび地域内の展開国ごとに複数のオフィスを構え、グループ・マネジャー一名と十数名のアシスタントによって運営される。グループの基本的役割は地域内の事業ユニット (後述する発電所組織とプロジェクト組織) に対する調整・サポート役であり、報告系統で CEO に繋がっている。2000 年時点では世界で 17 グループが展開しており、例えば AES アメリカズ・グループ (AES Americas Group) では、ポール・ハンラハン (Paul Hanrahan) をグループ・マネジャーとし¹⁰³、本社アーリントンとブラジルのベネズエラの二ヶ所にオフィスを構えている。管轄範囲にはコロンビア、エクアドル、パラグアイ、ペルー、ベネズエラ、およびブラジルの一部地域があり、ブラジル、ベネズエラ、コロンビアに五つの発電施設と二つの送電施設を展開、また同地域内で事業開発を行うプロジェクト組織にとっての所属先にもなっている。この組織構造では、グローバルに展開する現場の事業ユニットに対するライン上位組織は二階層しかない。また、後述するように発電所組織内部は発電所マネジャー、チーム・リーダー、チーム・メンバーの三階層のみである。つまり、階層底辺の従業員からライン・トップまでは三つの階層を挟むのみと、階層型管理組織の程度を抑えた非常にシンプルな構造であり、外観的な組織構造からでも現場の事業ユニットの裁量権限が極めて強い組織体制を採用していたことがわかる¹⁰⁴。

なお、2001 年の財務危機以降は組織改編を行い、CEO の直下に四人のサービス事業分野別の COO を設置し (長期契約に基づく発電事業 (contract generation)、短期取引型の電力供給事業 (competitive supply)、大規模公益系事業 (large utilities)、送電事業 (growth distribution))、地域別に展開するグループに対してこれら四つのサービス事業分野がグローバルに横串を通すマトリクス体制を導入した¹⁰⁵。また、2012 年からは、グループを六つの地域別 SBU (Strategic Business Unit) に編成し、それぞれが CEO と報

¹⁰² 資料によっては「ディビジョン (Division)」と名称することもあるが、AES の年次報告書では「グループ」と表記されるのが通常であるため、本研究では「グループ」で統一する。

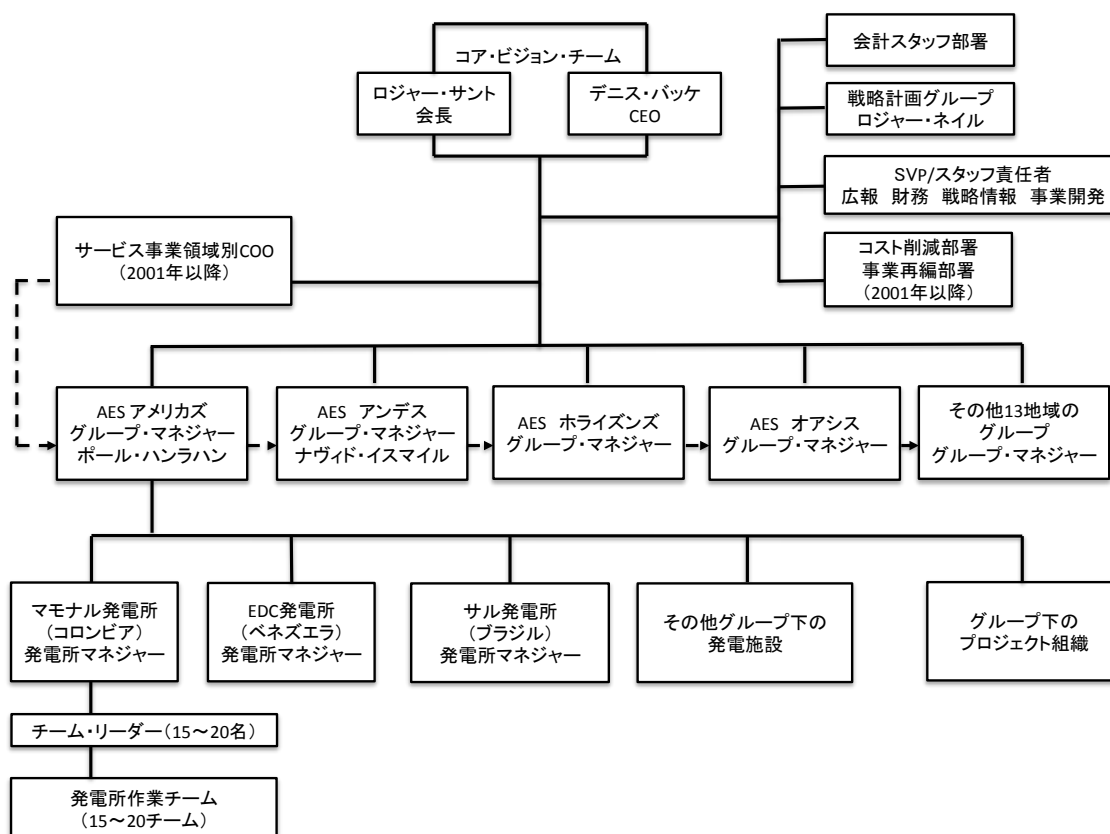
¹⁰³ ハンラハンはバックが辞任した 2002 年から AES の三代目 CEO に就任した人物である。

¹⁰⁴ グループに関する記述は、以下の資料を参考にしている。O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Grant, R. M., *op. cit.*, pp. 367-371; AES Corporation 2000 Annual Report, *op. cit.*, p. 19; Pfeffer, J., *Human Resources at the AES Corporation: The Case of the Missing Department*, Stanford Graduate School of Business Case, No. HR-3, 1997, p. 14.

¹⁰⁵ AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 3; Grant, R. M., *op. cit.*, pp. 375-376.

告系統で繋がりながら地域内の事業に経営責任を持つ大幅な組織改編を行っており、い
 くらか階層型管理組織を強化している¹⁰⁶。

図 3-1 AES の組織構造——2001 年の組織改編前後——



出所：AES Corporation 2000 Annual Report, op. cit., pp. 17-31 ほか、複数の資料を参考に筆者作成¹⁰⁷。

次に、本社スタッフ組織の小規模化も AES の際立った特徴である。図 3-1 にある通り、事業開発、財務、投資家向け広報、戦略情報などのコーポレート・スタッフ機能は本社の上級執行副社長（SVP；Senior Vice Presidents）を最高責任者としているが、これらスタッフ機能は原則的に専門部署化せず（会計スタッフ部署のみ設置している）、それぞれ責任者以下五名程度のスタッフで運営される。人事管理、資材購買、予算編成、マーケティング、環境コンプライアンス、戦略計画などのスタッフ機能は本社には置かず、現場ユ

¹⁰⁶ AES Corporation 2012 Annual Report Form 10-K, op. cit., p. 10.

¹⁰⁷ 具体的には、以下の資料を参考にしている。AES Corporation 2000 Annual Report, op. cit., pp. 17-31; AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, op. cit., p. 3, pp. 28-30; Grant, R. M., op. cit., p. 369; Bakke, D., op. cit., pp. 85-108; Wetlaufer, S., “Organizing for Empowerment: An Interview with Roger Sant and Dennis Bakke,” Harvard Business Review, Vol. 77, No. 1, 1999, pp. 109-123; Paine, L. S., AES: Hungarian Project (A), Harvard Business School Case, No. 9-300-045, 2000, p. 18.

ニットに完全に分権化されている。このように本社へのスタッフ機能の集中化を抑えた結果、本社従業員数は 40～70 人程度になっていたという。戦略計画グループ（Strategic Planning Group）とは長期的なグローバル戦略計画のサポートを役割とする部署で、SVP のロジャー・ネイル（Roger Nail）以下五人の小規模スタッフで運営され、全社的な視点から競合他社の状況、各国法制度の変化、技術革新などを調査し、コア・ビジョン・チームやグループ、発電所組織、プロジェクト組織に対して戦略計画策定上の情報提供を行うことが役割であり、戦略計画という字義通りの役割ではない¹⁰⁸。なお、2001 年の財務危機以降はコスト削減部署（Cost Cutting Office）と事業再編部署（Turnaround Office）を急遽設置し、その後も人事管理、資材購買、事業開発、リスク管理といった機能を本社に集中させる形で設置するなど漸次的に組織改編が進められており、ライン組織と同様にいくらか中央集権化を強めている¹⁰⁹。

2. 発電所組織

AES が中央本社の権限を縮小し組織階層を抑えた意図は、現場の事業ユニット、さらにはそこで働きながら経験と知識を蓄積している個々の従業員が意思決定上の権限と責任を持てば、もっとも効果的な業務運営を実現できる、というところにある。このような現場の自律性を通じて高業績を達成する、という考え方は、同社の組織的信条になっている¹¹⁰。それでは、AES の現場事業ユニットである発電所組織と新規事業開発を行うプロジェクト組織は、どのように自律化されているのか。まずは発電業務を担う発電所組織の特徴を明らかにしよう。

AES の発電所組織はそれぞれが株式を発行し独自に社長を擁する会社法人として運営され、完全所有、一部所有、現地企業との合弁など多様な形態を持つが、基本的に AES 本社が主要株主となり¹¹¹、発電所マネージャーが日常の操業に対する運営責任を負う。こ

¹⁰⁸ 本社スタッフ組織および戦略計画グループに関する記述は、以下の資料を参考にしている。Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., “The Strategy Team: Teams at the Top,” in Manz, C. C., and Sims, Jr., H. P., *Business Without Bosses: How Self-managing Teams Are Building High-Performing Companies*, 1993, pp. 171-195; AES Corporation 2000 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp. 5-6, p. 16; AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 29; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 109-123; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, p. 1; Pfeffer, J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business Press, 1998, p. 77, pp. 99-103（佐藤洋一訳『人材を活かす企業』翔泳社, 2010年, 57-58頁, 77-82頁）; Grant, R. M., *op. cit.*, pp. 372-376; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 106-107.

¹⁰⁹ 2001年以降の本社スタッフ組織の改編に関する記述は、以下の資料を参考にしている。Ranjan, R., *AES Corporation (A): Global Sourcing Initiative*, Darden Business Publishing, University of Virginia, No. UVA-OM-1167, 2004; Desai, M., *Globalizing the Cost of Capital and Capital Budgeting at AES*, Harvard Business School Case, No. 9-2-4-109, 2004; Grant, R. M., *op. cit.*, pp. 375-376; AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 3; Gunther, G., *op. cit.*, 2009.

¹¹⁰ AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 3; AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp. 12-13.

¹¹¹ 以下の資料によれば、2001年時点で稼働中・建設中の発電施設のうち、AESが株式50%以上

れは同社の高効率の発電所稼働というミッションを達成するためには、AES 自らが運営責任を持たねばならない、という会社の考えに基づいている¹¹²。AES の主力事業である IPPs の発電所はそれぞれに近接する公益系電力会社と電力販売契約を結び、顧客が自社で発電した場合のコストから購入した場合のコストを引いた場合の節減額が収入として支払われる。このため、より高い収益を上げるには、低コストで効率的、高稼働率を維持した運営を行うことが必須となる¹¹³。

世界中に展開する発電所組織は、発電所の運営に関連する権限と責任を委譲された、自律性の強い事業単位となっている。各発電所組織は日常的な電力供給オペレーションの実行に責任を負うのみでなく、その裁量範囲は発電所の年次戦略、予算計画、資材購買、設備改良、取引先の選定、安全、保守、環境対策、採用・評価・育成などの人事管理、地域社会への対応、さらには前述の植樹活動や学校建設への寄付などの社会貢献活動などにまで及ぶ。上部組織の機能が大幅に縮小されている一方で、発電所組織は財務、技術、人事管理、地域社会をはじめとするステークホルダーへの対応などで大幅な裁量権限・責任が委譲され、上部組織からの直接的な指揮や介入をほとんど受けずにオペレーションを遂行する、自律化された事業ユニットになっている¹¹⁴。

AES における自律性マネジメントの取り組みは、発電所組織への裁量権限の委譲に止まらず、発電所組織内で働く現場従業員、つまり組織の最下層レベルまで徹底されている。発電所組織は運営責任者である発電所マネジャー以下、チーム・リーダーを中心に各チーム 15~20 人のメンバーで構成するチーム制組織に編成され、各チームが発電所業務を構成する水処理、コントロール室、ボイラー、タービンなどの作業領域を担当する。各メンバーは一意的な職務にのみ責任を負う単純化・硬直化された働き方はせず、チーム内のあらゆる課業に責任を持ち、メンバー間の柔軟な協働を通じて働く、つまりチームワークを発揮した働き方が求められる。作業監督者 (operations superintendent) とシフト監督者 (shift supervisor) の職制層は 1987 年の作業組織改編以降 (後述する「蜂の巣システム」の導入開始年に当たる) は廃止され、管理監督責任はチームに委譲されている。このため、チームに所属する現場従業員と発電所マネジャーの間には、発電所マネジャーへの報告義務を持つチーム・リーダーがいるのみであり、発電所トップと現場の距離は非常に近い。加えて、発電所トップと CEO の間には一つのライン階層 (グループ・マネジャー) しかないため、現場のチームから CEO までの距離も三階層を挟むのみである。1990 年代後半からは設備メンテナンス業務も現場の作業チームに包含するよう再編され、現場作業者と専門職間の壁を取り除く処置を取っている。また、諸事業の規模に応じて異

を所有している施設はおよそ 7 割に達していた。AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp. 13-16.

¹¹² AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 9.

¹¹³ AES Corporation Annual Report 1996 Form 10-K, *op. cit.*, p. 3; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 2-4.

¹¹⁴ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 85-108; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 4-10.

同はあるものの、原則的に発電所組織の従業員数は上限300人とすることが定められている。これにより組織を小規模に抑えることで個々の従業員が担う裁量権限・責任を拡大し、個々人の職場に対する当事者意識やタテヨコでの相互作用が発揮されやすい組織規模を保っている¹¹⁵。

現場作業組織の自律化に対する AES の最も積極的な取り組みは、同社で「蜂の巣システム (Honeycomb System)」と呼ばれる発電所組織構造および課業遂行システムに現れている。この「蜂の巣システム」は、発電所組織の運営に必要な直接作業やスタッフ業務、管理業務を作業チーム、タスク・フォース、コミッティーなどの小組織単位で担うよう編成し、従業員がそれぞれの組織単位に柔軟に参加することで、全ての発電所従業員が発電所組織内のあらゆる業務に関与する責任を持つ、全員で組織を自己管理する仕組みになっている。各作業チームは課業の達成に責任を負うと共に、チーム予算、作業量、安全、作業スケジュールリング、メンバーの働きぶりの評価、資本支出、購買、新規メンバーの採用、品質管理、メンテナンス業務、取引先の選定など、一般的な作業組織では職制や専門職が管理する業務にまで裁量権限・責任を持つ¹¹⁶。チームによる働き方と裁量権限・責任の

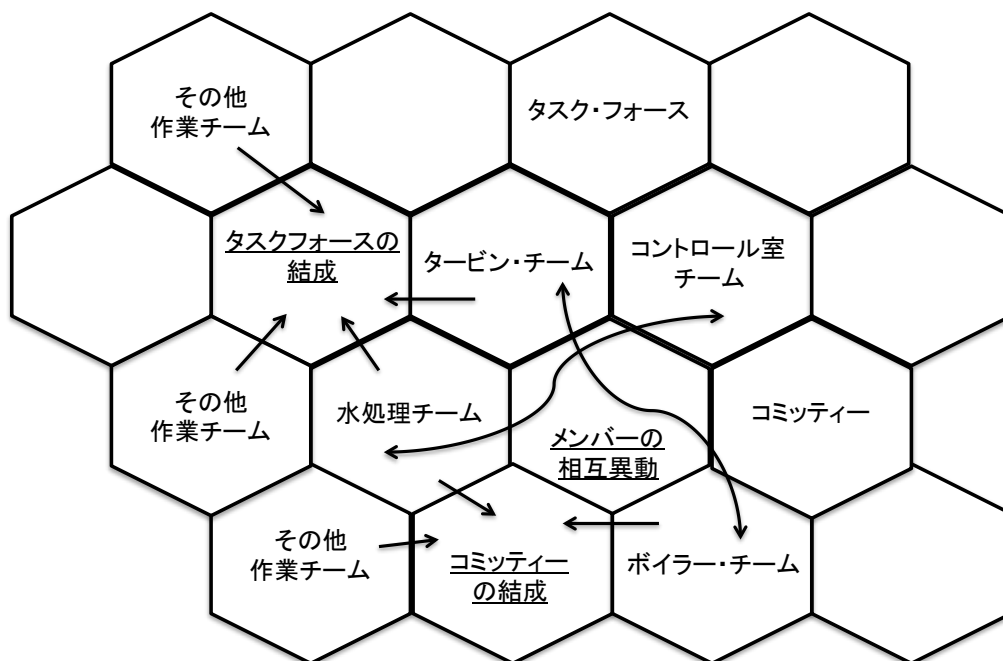
¹¹⁵ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 85-108; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1996, p. 77; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 6-27; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 110-123; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 1-13; Waterman, Jr., *op. cit.*, 1994 (邦訳 150-192 頁); Waterman, Jr., R. H., *Adhocracy: The Power to Change*, 1990 (平野勇男訳『アドホクラシー：変革への挑戦』TBSブリタニカ, 1990年, 169-209頁); Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., *op. cit.*, pp. 171-195; Grant, R. H., *op. cit.*, pp. 354-378; Smith, K. A., "(More) Dennis Bakke of AES Corporation," in Manz, C. C., and Sims, H. P., *The New Super Leadership*, BK Publishers, 2000, pp. 206-213; *AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 3; *AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, pp. 12-13; *AES Corporation 1998 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 10; *AES Corporation 1999 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 10; *AES Corporation 2000 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 6.

¹¹⁶ 既存研究では、このように現場の作業チームに広範な裁量権限・責任を移譲し、チーム・リーダーを中心にしてメンバー自らが課業と職場を自己管理する作業システムは、「自己管理型チーム (self-managed teams)」や「自己統制型チーム (self-directed teams)」などと呼称されている。自己管理型チームの先駆的な研究者である Manz & Sims は、AES の「蜂の巣システム」を自己管理型チームの模範的取り組みとして取り上げている。詳しくは以下の文献を参照。Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., *op. cit.*, pp. 171-195. また、自己管理型チームについては以下の代表的な研究がある。Beyerlein, M., and Johnson, D. A., (eds.) *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Theories of Self-Managing Teams*, JAI Press, 1994; Cohen, S. G., and Bailey, D. E., "What makes Teams Work: Group Effectiveness from the Shop Floor to the Executive Suite," *Journal of Management*, Vol.23, No.3, 1997, pp. 239-290; Fisher, K., *Leading Self-directed Work Teams*, McGraw-Hill, 2000; Gittleman, M., Horrigan, M., and Joyce, M., "Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.52, No.1, 1998, pp. 99-115; Ichniowski, C., Shaw, K., and Premushi, G., "The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines," *American Economic Review*, Vol.87, No.3, 1997, pp. 291-313; Lawler, E. E., Mohrman, S. A., and Benson, G., *Organizing for High Performance*, Jossey-Bass, 2001; Manz, C. C., and Sims, H. P., *Business Without Bosses*, John Wiley & Sons, 1993; Marchington, M., "Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context," in Procter, S., and Mueller, F., (eds.) *Teamworking*, Mackmillan, 2000, pp. 60-80; Yeatts, D. E., and Hyten, C., *High-Performing Self-Managed Work Teams*, Sage Publishing, 1997; Appelbaum, E., and Batt, R., *New American Work Place*, ILR Press, 1994.

広範さが組み合わさることで、メンバーは自己管理しながら柔軟かつ多様な業務に参加することになる。「蜂の巣システム」ではメンバーに頻繁なジョブ・ローテーションが奨励されており、チーム内、さらには他チームとの間でもメンバーの交換を行い、新規業務を学習する。未経験のチームに異動する際には試験の合格が条件とされており、また技能が未熟な新規メンバーにはメンターを付けてサポートをする体制をとることで、メンバー異動による現場の混乱を抑えている¹¹⁷。

¹¹⁷ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 85-108; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1996, p. 77; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 6-27; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 110-123; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 1-13; Waterman, Jr., *op. cit.*, 1994 (邦訳 150-192 頁) ;Waterman, Jr., R. H., *op. cit.*, 1990 (邦訳 169-209 頁) ; Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., *op. cit.*, pp. 171-195; Grant, R. H., *op. cit.*, pp. 354-378; Smith, K. A., *op. cit.*, pp. 206-213; AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 3; AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp. 12-13; AES Corporation 1998 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 10; AES Corporation 1999 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 10; AES Corporation 2000 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 6.

図 3-2 AES の「蜂の巣システム」のイメージ図



出所：Bakke, D., *op. cit.*, pp. 85-108ほか、複数の資料を参考に筆者作成¹¹⁸。

注：図中の各矢印はメンバーの異動を表している。

さらに、「蜂の巣システム」によって発揮されるメンバーの仕事上の多様性と自由裁量は、各作業領域に責任を負うよう公式化された作業チームを超えた範囲にまで拡大されている。前述の通り発電所組織には人事管理や予算計画、購買などのスタッフ機能が委譲されているが、これら機能は発電所組織内で専門部署化せず（本社と同様に会計部署のみ設置している）、チーム・メンバーが必要に応じて構成するタスク・フォースやコミッティーが対処することになっている¹¹⁹。このようなオフライン業務への参加は、同社で「80

¹¹⁸ 具体的には、以下の資料を参考にしている。Bakke, D., *op. cit.*, pp. 85-108; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1996, p. 77; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 6-27; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 110-123; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 1-13; Waterman, Jr., *op. cit.*, 1994 (邦訳 150-192 頁) ; Waterman, Jr., R. H., *op. cit.*, 1990 (邦訳 169-209 頁) ; Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., *op. cit.*, pp. 171-195; Grant, R. H., *op. cit.*, pp. 354-378; Smith, K. A., *op. cit.*, pp. 206-213; AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 3; AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp. 12-13; AES Corporation 1998 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 10; AES Corporation 1999 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 10; AES Corporation 2000 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 6.

¹¹⁹ このように組織内の課題に対して小規模なプロジェクト・チーム、タスク・フォース、委員会

対20ルール (80-20 rule)」と呼ばれる、業務時間の20%を非定常業務への参加に用いるよう認める制度を通じて、すべての発電所従業員に奨励されている¹²⁰。例えば新規採用を行う際には、募集部門のチーム・メンバーを中心に採用チームを組み、発電所内の採用ガイドラインに従いながら採用活動を行う。採用活動は通常4～6週間をかけ、書類審査、電話面接、個人面接、グループ面接、発電所マネジャーによる面接を行う。一連のプロセスでは、多様な仕事に従事できる人物か、監督者に指示されずに仕事を進めることのできる人物か、などが重視され、面接者が一人でも「AESには向かない」と判断すれば採用は見送られる。また設備改良を行う場合には、タスク・フォースが自ら取引業者の入札の実施や費用対効果の分析を行うことになる¹²¹。

以上から、AESの発電所組織は、実質的にすべての従業員が発電所内のあらゆる業務に関与するだけの自律性を持った、従業員のコミットメントを重視した高度に有機的な組織形態を志向した組織構造を持っているとすることができよう¹²²。

3. プロジェクト組織

AESの自律性マネジメントの試みの中でも、もっとも極端にして他社に類例のない取り組みは、同社の新規事業開発を担うプロジェクト組織に見て取ることができる。AESの自律化されたプロジェクト組織は同社の1990年代の急速な成長を支える仕組みであつ

などが臨機応変に対応する組織構造は、「アドホクラシー (adhocracy)」と名称される。アドホクラシーについては以下を参照。Mintzberg, H., *Organization Design: Fashion or Fit?* *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 3, 1981, pp. 103-116.

¹²⁰ 以下の資料によれば、この「80対20ルール」における20%の業務時間は、タスク・フォースやコミッティーへの参加以外に、新規スキルの学習、また後述する「アドバイス・プロセス」に従い同僚に仕事上の相談や助言を持ちかけるためにも活用されるという。Bakke, D., *op. cit.*, p. 105.

¹²¹ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 85-108; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1996, p. 77; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 6-27; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 110-123; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 1-13; Waterman, Jr., *op. cit.*, 1994 (邦訳 150-192頁); Waterman, Jr., R. H., *op. cit.*, 1990 (邦訳 169-209頁); Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., *op. cit.*, pp. 171-195; Grant, R. H., *op. cit.*, pp. 354-378; Smith, K. A., *op. cit.*, pp. 206-213; *AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 3; *AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, pp. 12-13; *AES Corporation 1998 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 10; *AES Corporation 1999 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 10; *AES Corporation 2000 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, p. 6.

¹²² 既存研究では、AESの「蜂の巣システム」のように階層構造や個人単位の職務責任を重視せず、水平的・ネットワーク的な相互作用や組織全体への柔軟な貢献を志向した組織は、「コミットメント型職場戦略 (Commitment Work-Force Strategy)」や「有機的形態 (organic form)」、「相互影響的システム (interactive systems)」などとして類型化されている。詳しくは以下を参照。Burns, T., and Stalker, G. M., *The Management of Innovation 3rd Edition*, Oxford University Press, 1994, pp. 119-122; Walton, R. E., "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review*, Vol. 63, No. 2, pp. 77-84; Heckscher, C., "Defining the Post Bureaucratic Type," in Heckscher, C., and Donnellon, A., (eds.) *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, SAGE Publications, 1994, pp. 14-62.

たと言われており¹²³、その組織的特徴を分析することは発電所組織と並んで重要である。以下にその特徴を見ていこう。なお、同社では新規事業開発を担う事業ユニットは事業開発プロジェクト子会社（business development project subsidiaries）と呼ばれるのが一般的だが、本研究では簡略化のため、便宜的にこれをプロジェクト組織と呼ぶことにする。

新興国・発展途上国における電力自由化が中心的な成長機会となっている米国 IPPs 企業にとっては、いかに海外市場における事業参入機会を確保し発電所の新規建設、既存施設の買収、あるいは現地企業との合弁事業に漕ぎ着けるかが事業成長の要諦となる。よって、新規事業開発は IPPs 企業にとっては成長を支える起業家活動そのものであり、意思決定上の重要度がもっとも高い事業活動に位置付けられる。また、新規事業開発は完遂までに長期間を要し、多様で複雑な業務をこなす必要のある活動でもある。競合入札の場合には資本力のある石油・ガス企業が擁する IPPs 子会社との入札競争に勝ち残る必要がある。環境規制をはじめ数十に及ぶ各国法規制への対処、環境保護団体や地域社会への対応など、現地市場に密着した柔軟な対応も要求される。さらには建設業者や燃料の供給元をはじめとする取引先の選定、建設プロセスの監督、旧式設備の改修、新規作業者の確保や買収施設における作業者の選定、現地労働組合への対処など、こなさなければならぬ業務は多様かつ複雑を極める。このような多岐にわたる課題を乗り越え発電所が稼働に至るまでには数年を要すると言われる¹²⁴。

しかし、上記の複雑さもさることながら、新規事業開発で特に注目すべきは財務的なリスクの高さである。発電所の新規建設や買収を行うには一件あたり数億ドル規模の投資を要するため、通常、投資財源を自社のみで賄うことはできない。このため、新規事業開発は複数の投資銀行から非遡求型融資と全面遡求型融資を組み合わせたプロジェクト・ファイナンスを利用して行われる¹²⁵。AES の新規事業開発における非遡求型融資の比率は高くとも 70～80%程度が限界であり、また、リスクの高いプロジェクトほど非遡求型融資の割合は下がる。よってこの場合、不足分はプロジェクト組織にかわって AES 本社が融資銀行から全面遡求型融資を借り受けて補填することになる。このため、新規事業開発は子会社が財務的に独立してのプロジェクト・ファイナンスを基本的な財務方針とするものの、実際には AES 本社と財務的に密着しており、プロジェクトが失敗した場合の影響は AES 本社にまで及ぶ。さらに、前述の通り、AES は開発した発電所に自ら運営責任を負うため、投資を回収できるだけの安定的な発電所運営が可能な案件であるかが問われる。この点、プロジェクトは発電所の稼働に漕ぎ着ければ成功というのではなく、プロジェクト時点で操業後の状況に対する見通しに甘さがあれば、それは稼働後の発電所運営に跳

¹²³ 例えば以下の資料を参照。Pfeffer, J., *op. cit.*, 1998, pp. 99-103.

¹²⁴ AES Corporation Annual Report 1997, *op. cit.*, pp. 12-13; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 82-83; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 156-157; Smith, K. A., *op. cit.*, pp. 206-213; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1998, p. 77, pp. 99-103; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 1-6; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 3-4; Paine, L. S., *op. cit.*, 2000, pp. 1-16.

¹²⁵ 非遡求型融資と全面遡求型融資の説明については、本章 1 を参照。

ね返り、ひいては全社業績にも影響する。プロジェクト組織と発電所組織、そして AES 本体は財務的に相互に密着した関係にあるのである。通常であれば、このような事業は本社が集中的に管理を行いながら、数百人規模の従業員が関与する大規模プロジェクトとして進行するのが普通であると言われる¹²⁶。

それにも拘わらず、このように多面的かつ高いリスクを抱える発電施設の新規開発事業に対して、AES はトップ・ダウン型の管理監督や本社スタッフによる厳格なチェックを通じた手法ではなく、その任務をグローバルに展開した少人数のチームが運営するプロジェクト組織に分散化させ、各組織を自律化することで対応する、という極めてラディカルな組織戦略を採用した。

AES のプロジェクト組織は発電所組織と同様に AES の事業子会社として設立され、展開する国ごとにオフィスを構え、報告系統では各地域のグループに所属することになる。国ごとに複数展開するプロジェクト組織にはまとめ役としてプロジェクト・ディレクター (Project Director) がいるが、各プロジェクト組織の責任者はプロジェクト・リーダーが務める。報告によれば、1990 年代後半の時点ではおよそ 300 人のプロジェクト・リーダーがいたという¹²⁷。

それぞれのプロジェクト組織はプロジェクト・リーダーのもと平均 10~15 人ほどの非常に小規模なチームで組織される。この小規模なチームはプロジェクト完遂に至るまでの複雑で多様な業務全てに責任を負う典型的な多機能型チーム (multi-skilled team) であり、メンバーは新規事業開発のための融資元の確保、資本支出、取引先の選定、政府機関への対処、建設プロセスの監督など、事業開発の全プロセス、あらゆる判断に対する意思決定権限と責任を持つことになる¹²⁸。

AES がまだ米国内事業に軸足を置いていた 1980~1990 年代前半は主にシニア・マネジャーが中心人物になってプロジェクト組織を率いたが、積極的なグローバル展開を開始して以降は、プロジェクトの提案・参加は原則的に発電所従業員を含む全ての従業員に解放され、買収案件の提案や資本調達を行うなど、プロジェクトのメンバーとして参加するようになった。この自律化された新規事業開発の仕組みはバツケを中心人物にして推進されたが、他の本社役員やグループ・マネジャーも海外成長を加速させるために、プロジェ

¹²⁶ AES Corporation Annual Report 1997, *op. cit.*, pp. 12-13; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 82-83; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 156-157; Smith, K. A., *op. cit.*, pp. 206-213; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1998, p. 77, pp. 99-103; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 1-6; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 3-4; Paine, L. S., *op. cit.*, 2000, pp. 1-16.

¹²⁷ O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, p. 156.

¹²⁸ AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 13; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 82-83, pp. 205-226; Sant, R., "Epilogue," in Grose, P., *op. cit.*, pp. 149-155; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 112-123; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 1-6; Smith, K., *op. cit.*, pp. 206-213; Paine, L. S., *op. cit.*, 2000, pp. 1-16; Paine, L. S., *op. cit.*, 1999, pp. 1-13; Dosunmu, A., *AES in Nigeria*, Stanford Graduate School of Business Case, No. IB-29, 2002, pp. 1-10; Heinsz, W. J., and Zelner, B. A., *AES-Telasi: Power Trip or Power Play? (A)*, Wharton University of Pennsylvania, 2006, pp. 1-15.

クトへの参加を積極的に奨励する立場を取ったという¹²⁹。

実際、AES の発電所従業員がプロジェクトに参加しこれを取りまとめた例は既存研究を通じて豊富に報告されている。例えば、AES が 1990 年代中頃より進出したハンガリーにおける新規事業開発では、3 名の現地従業員がボーソド第二発電所 (Borsod 2) の新規建設を行うプロジェクトに自発的に参加し、設計および環境分析の役割を担った。1999 年に稼働を開始した米国メリーランド州のウォリアー・ラン発電所 (Warrior Run Plant) の建設プロジェクトは、発電所で働く化学エンジニアや機械エンジニアを中心とする 10 人のチームによって進められ、24 の規制機関が設ける 36 の許可承認の取得、さらには 10 の外部融資機関から 4 億ドルを超える融資を確保するという複雑な事業を成功させた。また、北アイルランドでの合弁事業では、必要資金である 3 億 5,000 万ドルの調達に対して、発電所のコントロール室で働くオペレーター 2 名が指揮を執った¹³⁰。

以上から、AES における自律性マネジメントに向けた実践は、同社の企業家的な事業活動の領域にまで踏み込むものであったことがわかる。

3 AES の組織文化

AES の自律性マネジメントを理解する上で、同社の組織文化に対する検討を外すわけにはいかない。AES の組織文化において注目すべきは三つある。第一に、AES の組織文化は、それ自体が従業員の主体的な行為や選択を肯定するものになっていることで、自律性マネジメントにとってのコアとしての役割を果たしている。第二に、同社の組織文化は自律性を持って働く個々の従業員にとっての目的や行動規範としての意味を持っており、この組織文化が全社的に共有されることで、従業員の主体的な行為や選択を適切に導く基準として機能している。第三に、この組織文化が全社的に共有されるよう、組織文化と経営諸慣行を一致させる、トップが率先垂範して組織文化にコミットするなど、組織的・意識的な努力を重ねている¹³¹。

AES の組織文化を明文化されたレベルで捉えれば、それはまず同社で「共有された価値観 (Shared Values)」と呼ばれる中核的な組織理念によって可視化されている。この

¹²⁹ AES Corporation Annual Report 1997, *op. cit.*, pp. 12-13; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 82-83; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 156-157; Smith, K. A., *op. cit.*, pp. 206-213; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1998, p. 77, pp. 99-103; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 1-6; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 3-4; Paine, L. S., *op. cit.*, 2000, pp. 1-16.

¹³⁰ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 82-83, pp. 205-226; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 112-123; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 1-6; Smith, K., *op. cit.*, pp. 206-213; Paine, L. S., *op. cit.*, 2000, pp. 1-16; Paine, L. S., *op. cit.*, 1999, pp. 1-13.

¹³¹ AES の組織文化に対する分析では、主に以下の文献における組織文化の議論を参考にした。Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership, 4 Edition*, John Wiley & Sons, 2010 (梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房, 2012年); 金井壽宏『経営組織』日本経済新聞出版社, 1999年, 117-133頁; 佐藤郁也・山田真茂留『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社, 2004年。

「共有された価値観」は 1983 年に明文化され¹³²、項目や内容には漸次的な修正が加えられているものの、今日でも同社の中核的な組織理念として据えられている¹³³。以下に引用するのは 1997 年時点での内容である¹³⁴。

- (1) 誠実さ (Integrity) : AES は誠実さ、ないしは「全体性 (Wholeness)」を持って行動するよう努力する。会社は誠実さに対する約束を遵守する。この約束が目指すところは、AES の全ての人の言動が、真実であり、かつ一貫性を持つべきである、ということにある。
- (2) 公正さ (Fairness) : AES はその活動の中で、会社の従業員、顧客、サプライヤー、株主、政府機関、地域社会をそれぞれ公正に扱うことを望んでいる。どうすることが公正かを判断することは容易ではない。しかし我々は、常に代替案との比較を通じて相対的な公正さを問うことには意味があると信じている。
- (3) 楽しさ (Fun) : AES は、我が社で働く人々やともに働く人々が、その仕事を楽しいと感じてくれることを望んでいる。AES の目標は、すべての人々が自らの天賦の才と技能を発揮することを通じて成長し、その結果 AES で働く時間が楽しいと感じることができる、そのような環境を作り出し維持することである。
- (4) 社会的責任 (Social Responsibility) : AES は、顧客にとっての低コストの提供、高いレベルの安全性と信頼性、雇用の拡大、クリーンな環境など、社会的利益を提供するプロジェクトに参加する責任があるという信念を持つ。

AES は、この「共有された価値観」に基づいて事業を行うことを同社の組織的な達成目的そのものとして規定している。このため、「共有された価値観」は、大幅な裁量権限を与えられて本社や監督者からの管理統制に依らずに働く従業員にとってビジネスにおける指針を示す行動規範ともなっており、立場に拘わらずすべての AES 従業員は意思決定を行う際、その判断や行動が自社の価値観に一致したものになっているかを同僚間で検討・議論する責任を負っている。換言すれば、従業員の自律性は、「共有された価値観」による指針に沿う形で発揮される¹³⁵。

¹³² Bakke, D., *op. cit.*, p. 278.

¹³³ 現在では、「安全を第一とする (Put Safety First), 誠実に行動する (Act with Integrity), 責任を遵守する (Honor Commitment), 卓越性を追求する (Strive for Excellence), 仕事を通じて楽しむ (Have Fun through Work)」の五つが掲げられている。詳しくは以下の資料を参照。AES *Values and Guide, from Words to Action, Our Code of Conduct*, AES Corporation, 2007; *The AES Corporation Human Rights Policy*, AES Corporation, 2016; *AES Corporation 2015 Annual Report*, *op. cit.*, p. 6; AES のホームページ <http://www.aes.com/about-us/mission-vision-values-and-culture/default.aspx> 2016 年 11 月 24 日閲覧。

¹³⁴ *AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K*, *op. cit.*, pp. 11-12.

¹³⁵ Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., *op. cit.*, pp. 171-195; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 110-123; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Grose, P., *op. cit.*, pp. 40-54; Waterman, R. H., *op.*

この「共有された価値観」の一つである「楽しさ (Fun)」は、すべての従業員が広範な意思決定に関与し、新しい仕事に次々と挑戦して積極的に能力開発を行うことを勧めており、AES の発電所組織やプロジェクト組織での働き方に一致したものとなっている。同時にこの「楽しさ」は、従業員に裁量権限を与えるために同社が行なっている組織づくりに対し、社内における正当性を与えるものにもなっている。AES の自律性をコアにした組織構造、システムや組織慣行は経営組織の一般通念からは明らかに逸脱したものであり、このような組織理念を根拠にして正当性を確保することは、AES の制度の社内における浸透を図るために不可欠な役割を果たしている。例えば前述した「蜂の巣システム」は導入当初は極めて実験的な取り組みであり、現場マネジャーらの理解を得ることは困難であったが、中心的な推進者であったバックは「蜂の巣システム」が「楽しさ」の価値観に一致したものである、という考えを根拠にして周囲の説得を図り、全社的な実施を推し進めた¹³⁶。

上記の「共有された価値観」とは別に、従業員に自律性を発揮させる組織文化を可視化するものとして、1992 年から明文化された「AES の人々に対する前提 (The assumptions about people)」では、同社の従業員に対する基本的な思想が示されている¹³⁷。

- (1) AES の人々は、創造的で、思慮深く、信頼に値する大人であり、重要な意思決定を行う能力を有している。
- (2) AES の人々は、自らの判断と行動に対し、説明責任と結果責任を果たすことができる。
- (3) AES の人々は、時に間違いを犯すこともある。我々は皆失敗するし、時には意図的に過ちを犯すことさえある。
- (4) AES の人々は、皆ユニークであり、特別の取り扱いをするに値する。
- (5) AES の人々は、グループで働くことを積極的に望む。
- (6) AES の人々は、自らの才能と技能を発揮し、会社と世界に対する優れた貢献を行うことを望む。

この「AES の人々に対する前提」は、現場組織レベルに裁量権限・責任を与えるため

cit., 1990 (邦訳 169-209 頁) ; Waterman R. H., *op. cit.*, 1994 (邦訳 150-192 頁) ; AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp.11-13; AES Corporation 1998 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp. 9-10; AES Corporation 1999 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp. 9-10; AES Corporation 2000 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 6; AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 12.

¹³⁶ Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 1-13; Paine, L. S., *AES Honeycomb (B)*, Harvard Business School Case, No. 9-395-122, 1994b, pp. 1-2; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 65-108; Grose, P., *op. cit.*, pp. 73-83.

¹³⁷ Bakke, D., *op. cit.*, p. 72; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, p. 6; O'Reilly and Pfeffer, J., *op. cit.*, p. 168; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 3-4.

に必要となる会社からの従業員に対する信頼、新しい仕事への挑戦や難しい意思決定に臨むことを奨励するための失敗の許容、チームワークの奨励、社会貢献活動やプロジェクトへの参加の鼓舞など、同社が従業員に対して求める働き方を肯定・強調し積極的に促進することを意図したものになっている。

また、マネジャーに対しては、個々の従業員に自ら分析・判断を行わせ、彼らの自律性を促進することをマネジャーの主要な役割とするよう、「リーダーは率先して権限を手放し、部下の成功を支えなければならない」、「リーダーは部下に対する奉仕者 (servant) にならなければならない」という奉仕型リーダーシップの思想に基づく役割規範が与えられている¹³⁸。

このような従業員の自律性をコアとする AES の組織文化は、前述の組織構造やシステムと相まって、「共有された価値観」に基づいた主体的な判断や行動を従業員の間で生み出している。例えば、米国コネティカット州のテムズ発電所 (Thames Plant) では、発電所のメンテナンス作業者が「蜂の巣システム」に基づいてタスク・フォースを編成し、発電所の余剰資金を投資に回すという新しい業務に挑戦した。またある従業員は、発電所の下請け業者が安全予防措置に対する重大な違反を起こしていることを発見し、自己判断でその下請け業者を解雇した。インドの石炭発電所買収の際には、担当者は上司から提案した入札金額に異議を唱え、より高い利益の見込める入札額を設定して落札を成功させた。このようなエピソードは研修などを通じて社内で広く語り継がれることで、会社が従業員に対してどのような働き方や役割を期待しているのかを具体的な役割モデルとして示している¹³⁹。

加えて、組織文化を浸透させるための AES の努力は、同社の文物 (artifact) や会社慣行にも現れている。列举すれば、毎年価値観を顕著に実践した個人に対する創設者賞の授与、従業員に対する尊重を示すために「従業員 (employees)」や「人的資源 (human resources)」といった言葉は使わず「AES の人々 (AES people)」と呼ぶ、全従業員のフルネームが記載された年次報告書¹⁴⁰、CEO の報酬はストック・オプションのみとする、現場で死亡事故や不祥事が発生した場合には役員クラスは減俸とする、役員クラスのマネジャーは創設者も含めて全員が年に一度一週間は発電所に滞在し、石炭積みなどの最も単純で肉体的に厳しい現場作業に従事する「作業ウィーク (Work Week)」の実施、AES が半数以上の所有権を持つ発電所組織の従業員を対象に、価値観の達成状況を把握するため

¹³⁸ O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 158-161; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 110-123; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 106-108, 131-148.

¹³⁹ Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., *op. cit.*, pp. 171-195; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 110-123; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Grose, P., *op. cit.*, pp. 40-54; Waterman, R. H., *op. cit.*, 1990 (邦訳 169-209 頁) ; Waterman R. H., *op. cit.*, 1994 (邦訳 150-192 頁) .

¹⁴⁰ この取り組みは 2000 年まで継続された。実際に 2000 年の年次報告書を見ると、およそ 50 ページに渡って全従業員の氏名が記載され、世界中の従業員の顔写真が所狭しに載せられている。会長や CEO を含む役員クラスの写真は一枚も載っていない。以下を参照。AES Corporation 2000 Annual Report, *op. cit.*, pp. 33-81.

のアンケート調査を行い、CEO はその全ての回答を読み、集計結果を全社に公表する、などである¹⁴¹。これらの文物や会社慣行、また上記の「蜂の巣システム」、会社の利益を度外視した環境問題対策、後述する同社の人事制度など、「共有された価値観」と経営諸慣行を整合させる取り組みは、従業員に同社の「共有された価値観」を体感的に浸透させ、自律的な働き方の指針・規範としての効果をより盤石にしていると言える。

AES の組織文化に対する検討の最後に、AES では同社のトップ・マネジメントであるサントとバッケ自らが自社の「共有された価値観」にコミットし、その構築と従業員への浸透・維持に率先垂範して取り組むなど、トップ・マネジメント自らが自社組織文化のマネジメントを主要な役割として活動していたことに注目する必要がある。バッケとサントは「コア・ビジョン・チーム」の名前通り、「共有された価値観」を同社の経営諸慣行と整合させる、世界中の現場を訪れて従業員にその内容を説くことを繰り返し行い、従業員が仕事を通じて「共有された価値観」を実践するよう直接のコミュニケーションを通じて鼓舞する、価値観から逸脱した行為（取引先からの賄賂の授受など）に対しては解雇を含む厳格な対応をとるなど、組織文化のマネジメントをトップ・マネジメントのもっとも優先すべき仕事と考えていた¹⁴²。実際に、上記の「共有された価値観」と深く一貫した AES の諸慣行のほとんどは、バッケとサントが率先して導入したものである。ファウンダー兼トップ・マネジメントという社内でもっとも強い影響力を持つ両者が「共有された価値観」を深く信奉し、組織文化の涵養に多くの時間とエネルギーを割いていたことは、AES が自律性のコアとなる強力な組織文化を持つための駆動力としての役割を果たしたのである。

4 発電所組織の機能

前節までの議論では、AES の自律性マネジメントに対して、組織構造と組織文化に主な焦点を当てた検討を行った。

本節及び次節では、事業活動の中核を担う発電所組織とプロジェクト組織を対象に、両組織がどのように機能していたのかを中心的な焦点とした分析を行う。まず本節では発電所組織を、次節ではプロジェクト組織を対象にした検討を行う。

1. 計画のプロセスと目標設定

¹⁴¹ Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., *op. cit.*, pp. 171-195; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 110-123; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Grose, P., *op. cit.*, pp. 40-54; Waterman, R. H., *op. cit.*, 1990 (邦訳 169-209 頁); Waterman R. H., *op. cit.*, 1994 (邦訳 150-192 頁); AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp.11-13; AES Corporation 1998 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp. 9-10; AES Corporation 1999 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, pp. 9-10; AES Corporation 2000 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 6; AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 12.

¹⁴² Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 110-123.

発電所組織の予算計画はボトム・アップ型のプロセスによって行われる。予算計画の平均的なプロセスでは、まず各発電所組織が「蜂の巣システム」に従い予算編成タスク・フォースを編成し、会計スタッフの意見、昨年度予算の詳細、今後の事業活動予定などを参考にしながら予算計画のドラフトを作成する¹⁴³。

その後、地域別グループ内の各タスク・フォースが一堂に集まり、地域グループ全体の予算計画を作成する。グループ・レベルでの支出予算は上限3億ドルと定められているため、各発電所のタスク・フォース間では水平的な調整が要求されることになる。こうして作成された各発電所及び地域グループの予算計画ドラフトは一旦アーリントン本社へと送られる。本社に集められた予算計画は本社会計スタッフによって全社に発信され、すべての発電所およびグループの予算計画の内容情報が全社的に共有される。その後、創設者、SVP、グループ・マネジャー、発電所マネジャー、プロジェクト・リーダーを中心に数百人が集まる年次全社ミーティングを行い、この場で各グループの予算に対する協議を行い、最終的な決定に至る。つまり、各発電所組織はタスク・フォースを通じて予算作成を行う権限を有するが、最終決定までにはグループ及び全社レベルでの調整を経なければならず、このプロセスが上位者による承認を代替している。ただし、財務的な柔軟性を維持するために支出予算についてはあくまでもガイドラインと見なされており、各発電所組織は追加予算が必要になれば本社からの財務的支援を受ける調整余地が残されている¹⁴⁴。

すべての発電所組織は効率的な発電や環境対策といった会社ミッションに対する責任を負っているが、その達成基準に対しては厳格な業績評価指標を適用することでパフォーマンスを自らコントロールしている。発電所組織の業績評価指標としては、環境業績、安全性、発電所稼働率、コスト、会社価値観の遵守、ハウスキーピング、効率などが設定される。たとえば発電所の年間稼働率では、米国内の発電所組織には産業平均（82%）を上回る85%以上、電力需要がピークに達する夏の期間には95%以上の稼働率が米国内一律の達成基準となっている。また、環境対策は展開する国ごとに排出基準値が設定されるなど法制度と関わる重要な問題であるが、AESでは法制度による基準値よりも厳格な社内基準を設定している。米国内では、連邦政府が定める新排水達成基準（New Source Performance Standards）によって硫黄酸化物・窒素酸化物の排出基準が設定されているが、AESでは同基準値を百分率で計算したうちの75%の排出量を社内基準として設定している。稼働率や環境対策は国ごとに状況が異なるためグローバルに一律の基準が適用されるわけではないが、原則的には世界中どの発電所であっても米国内の発電所をベンチマークとする達成が求められ、現地法規制が米国ほど厳格でなくとも環境対策を緩和することはない。このため、買収した発電所の再開発時には、旧式設備を刷新し新式設備への

¹⁴³ Bakke, D., *op. cit.*, p. 81; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, p. 164.

¹⁴⁴ Bakke, D., *op. cit.*, p. 81; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, p. 164.

投資を行うなど積極的な支援が行われる。なお、前述の通り、1990年代の発電所パフォーマンスは全社的に高く、買収した発電所でも稼働率の改善を達成している¹⁴⁵。

2. 相似形としてのセルフ・モニター機能

前述の通り、発電所組織の「蜂の巣システム」では作業監督者・シフト監督者層は存在せず、管理監督責任は各作業領域のチームに包含されている。このため、設定された計画と達成基準に対する日常的なモニターは実行責任を負う各チームが行う、つまり自己管理的にセルフ・モニターを機能させながら課業を遂行する体制になっている¹⁴⁶。

しかしながら、計画・目標の実行に対するモニターは各チームによってのみ担われるような放任体制になっているわけではない。発電所組織では月例の全体ミーティングを行い、この場で各チーム及び発電所全体の予算・目標の達成状況、発電所内のコミッティーやタスク・フォースが推進する環境対策、安全対策、健康保険や休暇制度などのオフライン業務の現況、現場が抱える懸案事項などが検討に付される。よって、各チームの状況は小規模な発電所組織内でオープンになっており、チーム・メンバーは他のチームや発電所組織全体に対してもモニターを行う責任を負っている¹⁴⁷。

このようなチーム状況のオープン化は「蜂の巣システム」によるチーム間のジョブ・ローテーションやオフライン業務への参加によっても支えられている。「蜂の巣システム」はメンバーに発電所内の複数のチーム課業やスタッフ業務、管理業務を知悉させるため、所属チームを超えて発電所組織内の業務を幅広く理解した従業員をより多く抱えるからである¹⁴⁸。

さらにグループのレベルでは、月に二回の「事業計画会議 (business planning meeting)」と呼ばれる定例ミーティングを行なっている。この場では、コア・ビジョン・チームから1名、グループ・マネジャー、各発電所マネジャー、プロジェクト・リーダーを中心とするメンバーが集まり、各現場ユニットが抱える懸案事項が検討される¹⁴⁹。

また、上記のライン組織によるモニターとは別に、AESでは社外監査に加えて社内監査制度を設定している。この制度では外部の専門家からサポートを受けた社内監査タスク・フォースが編成され、環境保護上の規制への対応、安全性、財務状況、価値観の遵守などがチェックされ、その結果は全社に公開される¹⁵⁰。

¹⁴⁵ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 109-130; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 1-16; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 1-13; Paine, L. S., *op. cit.*, 2000, pp. 1-16; Waterman, R. H., *op. cit.*, 1994 (邦訳 186-188 頁); *AES Corporation 2000 Annual Report, op. cit.*, pp. 5-15.

¹⁴⁶ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 85-108.

¹⁴⁷ O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174.

¹⁴⁸ Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 109-123; Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., *op. cit.*, pp. 171-195.

¹⁴⁹ Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, p. 14; Paine, L. S., *op. cit.*, pp. 1-16.

¹⁵⁰ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 109-130; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Paine, L. S.,

上記の段階的なモニター機能は、社内監査を別にすれば、水平的なセルフ・モニターをチーム・メンバー間、チーム間、さらにはグループ内の発電所組織間へと相似形（fractal）化するように機能させたものである。各チームはメンバーの相互作用を通じた水平的なセルフ・モニターを行うことで各メンバーの働きぶりやチームの成果をチェックし、また発電所組織内でも各作業領域と発電所全体の状況をチーム間で水平的にモニターする。さらに各発電所組織の状況はグループ・レベルの事業ユニット間や上位マネジャーを加えてタテヨコにチェックし合っている。これによって上部ライン組織やスタッフ組織からの垂直的・階層的な管理を代替しているのだと言える。

3. 情報のオープン化、コミュニケーション、人事・評価制度

このような水平的なセルフ・モニターを制度的に機能させるために必須の条件は三つある。一つ目は、モニターの対象となる諸組織単位の状況が適切かつタイムリーに把握できるよう、必要な情報が組織内で広く共有されていることである。二つ目は、所属する組織単位はもちろんのこと、他の組織単位の状況に対して発言する機会と権限が保証されていることである。三つ目に、おそらくこれがもっとも重要な要素であるが、自チームであれ他チームであれ、モニターを行う自他組織単位の成果や抱える問題に対する責任感、もしくは当事者意識をメンバーが共有していることである。AES では、情報オープン制度と、同社で「アドバイス・プロセス（Advise Process）」と呼ばれるコミュニケーション制度、そして同社の組織デザイン、組織文化、人事・評価制度が相補的に組み合わせることで昂進される当事者意識がモニター機能を支えている。それぞれに見ていこう。

(1) 情報のオープン化

AES はあらゆる社内情報の公開・共有を全社政策として掲げており、潜在的買収案件などの重要な社外秘情報まで含む経営情報を全社的に公開している。このため同社では全従業員が証券取引委員会の定めるインサイダー対象者として扱われるほどである。もっとも、単純にあらゆる情報を公開するというのみではなく、発電所組織には前述の業績評価指標と一致した、発電所の操業状況を適切に把握させるための情報（日々の稼働率、環境業績、安全性、受注残、kw 時当たりの発電コスト、社内監査の結果など）が提供され、これが日々のオペレーションやミーティング時に判断材料として利用されることでチームや発電所組織のセルフ・モニターを支えている。また、前述の本社戦略計画グループからは、各国の環境政策、法制度の変化、技術革新、競合他社の状況などが情報として提供され、発電所の戦略計画に活用される。他の発電所や全社の経営状況、世界中で潜在的に進

op. cit., 1994a, pp. 1-13; Waterman, R. H., *op. cit.*, 1994 (邦訳 186-188 頁) .

められるプロジェクトの状況なども公開されている¹⁵¹。つまり、各チームや事業ユニットはセルフ・モニターを行えるだけの情報が与えられているとともに、自チームや自ユニットの状況がユニット内外で広く共有され把握されたガラス張りの状態を作り、これが相互モニターを行うためのインフラとなっているのである¹⁵²。

(2) コミュニケーション

「アドバイス・プロセス」はタテヨコのコミュニケーションを通じた相互の発言・助言を奨励する仕組みとして導入された制度である。AES では現場の事業ユニットやチームに対して大幅な意思決定権限を委譲しているが、意思決定者はこの「アドバイス・プロセス」に従い、判断を行う際にはチーム・メンバーやチーム・リーダー、他チーム、発電所マネジャーなどの同僚・上司に助言を要請することが実質的に義務化されている。重要度の高い判断ほど幅広い助言を受けることが要求されるため、投資案件の分析を行う際にはグループ・マネジャー、本社役員、さらには AES の取締役会まで巻き込むこともある。前述したように AES はスリムな階層構造によって上下が近接しており、またマネジャーは現場の自律的な分析・判断に対する支援が役割として規定されているため、このようなタテのコミュニケーションは機能しやすい。この「アドバイス・プロセス」の含意は、現場の自律的な意思決定プロセスに周囲からの助言を受ける過程を組み込むことで分析・判断の確度を高めるとともに、すべての従業員に対して、他のチームや事業ユニットの判断や状況に対し発言する権利を保障し鼓舞する、言わば「訊ける化・言える化」することにある。AES では「アドバイス・プロセス」に基づいて積極的に助言を行うことが奨励されており、発電所の月例ミーティングや「事業計画会議」は、個々に抱える問題を持ち寄り、積極的な助言を相互に行う場として機能している。この「アドバイス・プロセス」と情報公開の制度が相補することで、世界中の従業員間でメールや電話を使った自発的でインフォーマルな情報交換・意見交換も頻繁に行われているという¹⁵³。

(3) 人事・評価制度

¹⁵¹ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 85-108; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 6-10; Smith, K. A., and Sims, Jr., H. P., *op. cit.*, pp. 171-195; Smith, K., *op. cit.*, pp. 206-207; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 109-123.

¹⁵² AES の経営情報の公開・共有の取り組みは、「オープンブック・マネジメント (OBM ; Open Book Management)」の典型的な実践である。なお、OBM の先駆的な提唱者である Case は、AES の情報オープン制度を、OBM の模範的事例として紹介している。詳しくは以下の資料を参照。Case, J., "Opening the Books," *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 2, pp. 117-128; Case, J., *The Open-Book Experience: Lessons from Over 100 Companies who Successfully Transformed Themselves*, Perseus Books, 1998, pp. 14-17, 69-71.

¹⁵³ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 85-108; Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 109-123; Paine, L. S., *op. cit.*, 2000, pp. 2-3.

しかしながら、上記の情報公開と「訊ける化・言える化」のみでは十分ではないかもしれない。一般に権限委譲が進んだ下位組織単位は下位目的の内面化によるセクショナリズムの強化という逆機能を発生させるリスクがある¹⁵⁴。セクショナリズムを克服して相互モニターが制度として機能するためには、他チームや他ユニットの問題であっても当事者意識を持って捉える責任感や共同体意識が組織内で醸成されていなければならない。この点、前述の AES の「共有された価値観」に基づく組織文化とその浸透に向けた徹底的な取り組みは、組織全体の目的＝「共有された価値観」の実現に対する志向を内面化させることで、セクショナリズムという逆機能を減少させるものである。この点については、「蜂の巣システム」によるチーム間の頻繁な異動、広範な業務への関与も、特定のチームに対するセクショナリズムを減少させ、発電所組織全体に対する当事者意識を鼓舞する効果を生み出している。また、発電所内での異動だけでなく発電所間の異動も奨励されており、特にマネジャー人材に対しては特定の事業ユニットに留まらせることはしない。例えば 1988 年に発電所従業員として入社したピーター・ノーゲット (Peter Norgeot) は、まず燃料取扱チームで 6 ヶ月間働き、その後水処理チーム、ボイラー・チームへと異動を重ねた。数年かけて発電所内の業務に習熟した後は英国に移ってメドウェイ発電所 (Medway Plant) の設計業務に携わり、さらにその後はウェールズ (Wales) のバリー発電所 (Barry Plant) で発電所マネジャーに就いている。またハンガリーで発電所マネジャーの任を務めたアル・ダイヤー (Al Dyer) は、それ以前には米国内三ヶ所の発電所、さらにはカザフスタンの発電所でも業務経験を持っていた。このような「共有された価値観」による全社的な精神的共通軸の存在と頻繁な人材交流は従業員の相互理解力を高め、所属するチームや事業ユニットを超えた信頼関係・当事者意識を育み、相互の発言・助言をより円滑化するよう促している¹⁵⁵。

さらに、AES の発電所従業員に対する人事・評価制度は、処遇・評価を通じてセクショナリズムを減少させメンバーの発電所組織や会社に対する当事者意識を鼓舞するシステムになっている。AES では全社的な人事政策として全従業員の俸給雇用を掲げている。この政策は「共有された価値観」の「公正さ」を実践するために、時間給従業員と俸給従業員という待遇差別を廃止することを目指して開始され、95 年には 10%であった俸給従業員の比率は 97 年には 50%、バツケが辞任する 2002 年時点では 90%以上が俸給で雇用された。現場作業を担う従業員を俸給雇用することは米国企業の人事制度としてはかなり

¹⁵⁴ 権限委譲が下位目的の内面化を発生させる、という解釈は、以下の文献を参考にしたものである。March, J., and Simon, H., *Organizations, Second Edition*, John Wiley & Sons, 1993 (高橋伸夫訳『オーガニゼーションズ 第 2 版—現代組織論の原典』ダイヤモンド社, 2014 年, 53-57 頁); Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989 (吉原英樹訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990 年, 79-80 頁)。

¹⁵⁵ マネジャー人材の異動に関する記述は、以下の資料を参考にしてしている。Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 109-123; Paine, L. S., *op. cit.*, 2000, pp. 1-16.

異例であるが、AES が従業員に対して求める働き方を鑑みれば俸給制は管理業務を含む広範な仕事への関与を納得させるために必須の取り組みである。これと合わせて、俸給従業員は全員がボーナス受給資格を持ち、また持ち株制度によってほぼ全ての従業員がAES 株式を保有している¹⁵⁶。

このボーナス制度、加えて同社の昇給・昇進制度を詳しく見ると、メンバーの当事者意識を昂進するよう設計されていることがわかる。AES のボーナス制度は全社業績ボーナスと発電所業績ボーナス、個人ボーナスを中心に構成され、このうち発電所業績ボーナスは発電所の稼働率、安全性、環境対応、コスト、予算達成、ハウスキーピングなどの業績指標に基づいて算定される。発電所業績ボーナスはメンバー全員に一律で支給され、その平均額は4000～6000ドル、すべてのボーナスを合わせると従業員の年間収入の20～25%に達するという¹⁵⁷。このように発電所業績ボーナスが報酬に占める割合の大きさは、個々の貢献が目に見えやすい小規模組織、広範な仕事と意思決定に関与させる「蜂の巣システム」いう発電所の特質と相まって、自分を含む全員の働きぶりが報酬を左右するという経済的な運命共同体の関係を形成する要因になっている¹⁵⁸。

また、AES の昇給・昇進制度は、同社の広範な仕事への関与、ひいては発電所組織全体に貢献する働き方を刺激するものになっている。昇給は年に一度行われ、本人、同僚、他チームのリーダーによる評価を参考にしたチーム・リーダー達の協議を通じて決定する。本人評価では評価項目が設定されており、「具体的な指示がなくとも自ら問題を認識し解決できるか」、「分別を持ち、良識のある判断を行えるか」、「個々人の多様性を受け入れ、地位に拘わらず他者と適切に接することができるか」などが問われる。同僚による評価では、多様な仕事に取り組み周囲の信頼を得る必要がある。チーム・リーダーへの昇進はチーム・リーダー達の協議によって決定されるが、昇進は複数のチームを経験していることが最低条件となっている。なお、AES の組織文化にもっと一致した評価法を開発するべく、自己評価や同僚評価の割合を高めた制度の導入や、メンバーの評価内容と給与額の公開を試みるなど、発電所組織やグループごとに種々の実験が行われてもいる¹⁵⁹。

5 プロジェクト組織の機能

ここからは、AES のグローバルに分散化しながら自律的に新規事業開発を遂行するプ

¹⁵⁶ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 109-129; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, p. 168.

¹⁵⁷ Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, p. 22; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 8-9; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 109-129; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, p. 168.

¹⁵⁸ この運命共同体という捉え方は、以下の文献によるアイデアを借用したものである。Besser, T. L., *Team Toyota: Transplanting the Toyota Culture to the Camry Plant in Kentucky*, State University of New York Press, 1996 (鈴木良始訳『トヨタの米国工場経営 チーム文化とアメリカ人』北海道大学出版会, 1999年)。

¹⁵⁹ Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 8-23; Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, p. 22; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 109-129; O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, p. 168.

プロジェクト組織がどのように機能していたのかを検討する。

通常、AES の新規事業開発はボトム・アップの創発的なプロセスによって行われる。前述のように、新規事業開発に対するアイデアの提案は発電所従業員を含む全ての従業員に奨励され、「見込みあり」と判断されたものがプロジェクト組織として昇華される。このようにプロジェクトの発案・参加を促す意図は、全ての従業員に新しい仕事への挑戦機会を与えることで能力的な成長を促すとともに、急速に拡大する市場に対する適応力を持つことにあった。発案者による新規事業開発のアイデアは「アドバイス・プロセス」の対象とすることが義務化されており、他のプロジェクト組織に所属するメンバー、発電所マネージャー、グループ・マネージャー、本社役員、取締役会などから助言を受ける。これはプロジェクトのアイデアに対する実質的な評価プロセスとなっており、「アドバイス・プロセス」を通じた周囲の評価を通じてアイデアの選定が行われる。公式的な選定基準としては 20%の投下資本利益率（ROE）を見込めることが求められる。リターンを期待できないプロジェクトは原則的に排除される¹⁶⁰。

プロジェクトの始動が決定されれば、現地の事業開発子会社＝プロジェクト組織が新設される。このプロジェクト組織の実行部隊として、プロジェクト・リーダーを中心に、設計・調達・建設、財務分析、環境分析、資本調達などの諸機能からなる 10～15 人程度の多機能型チームが編成される。プロジェクト・リーダーのような重要ポジションは本社からのトップ・ダウンで任命されるか、もしくは発案者自らがチーム・リーダーに就く。分析担当者や資本調達などのメンバーは発電所従業員の自発的参加によって募られる。また、現地人材の採用、選定、人事制度の構築や環境分析などの専門分野では、本社や他の発電所から人材面でサポート役が入ることもある¹⁶¹。

前述の通り、プロジェクト組織は新規事業開発に関連するあらゆる判断に対する意思決定権限・責任を有しており、融資元の確保、入札案件の落札、法規制の対処、発電施設の設計・調達・建設などの一連の業務を多機能型チームによって自律的に遂行していく。また、プロジェクト組織のチームは月に二回開かれる「事業計画会議」に参加し、「アドバイス・プロセス」を通じてプロジェクトの遂行過程で直面した問題・課題に対する助言を会議参加者から受けることになる。加えて、進行するプロジェクトに関する情報は全社的に公開・共有されているため、グループ外のプロジェクト組織メンバーから自発的な助言がメールや電話などを通じて寄せられることもある¹⁶²。

プロジェクトに対する評価はプロジェクト完遂の成否、つまり、融資元の確保、入札案件の落札、法規制の対処、発電施設の設計・調達・建設などの一連の業務をこなして、発電施設を稼働まで漕ぎ着けることができたかどうかで判断される。プロジェクトが成功し

¹⁶⁰ O'Reilly, C., and Pfeffer, L., *op. cit.*, pp. 151-174; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 82-83.

¹⁶¹ Paine, L. S., *op. cit.*, 2000, pp. 1-16.

¹⁶² Wetlaufer, S., *op. cit.*, pp. 109-123; Bakke, D., *op. cit.*, pp. 85-108; Paine, L. S., *op. cit.*, 2000, pp. 1-16.

た場合にはメンバーにボーナスが支給される¹⁶³。

以上に見る AES のプロジェクト組織のコントロール・プロセスは、自律性に一致したのものにはなっているものの、多くを非公式的な部分に依存し、例えば ROE20%の根拠をアイデア段階でどのように示すのか、メンバーの選定基準は何かなど、外部から観察する限りなかなか理解することの難しい部分が少なくない。

このように非公式的な部分に依存したコントロール・プロセスでは、一連のプロセスの参加者が優れた判断力や実行力を発揮すること、換言すれば高度で実質のある能力が不可欠である。「アドバイス・プロセス」を通じて成功期待の低いアイデアを確実に排除するためには、発案者が財務モニタリングやリスク分析などを行えるだけの専門知識を持ち、アイデアに対する説明責任を果たす必要がある。同時に、助言者側にも成功期待の低いアイデアを見極める分析能力や、衝突を恐れずアイデアに対する反証を行うなど、発案者に対する厳格な姿勢が求められる。また、複雑な業務を幅広く担う必要のあるプロジェクト組織のメンバーには、それをこなすだけの熟練した経験と知識が要求される。上記の AES のプロセスが有効に機能するには、複雑でリスクの高い新規事業開発を小規模で自律的なチームに任せ、同時に周囲が緊密な水平的モニターを遂行できるだけの実質のある能力が組織内に確保されていなければならない。

しかしながら、このような実質のある能力は、全ての従業員に対するプロジェクトの発案・参加の奨励や多機能型チームに対する意思決定権限・責任の委譲といった仕組みのみでは涵養されない。そのための人材育成や評価制度、業績評価基準など、関連する諸条件が有機的かつ複合的に構成されていなければならない。この点、AES の発電所組織では非常に巧みに制度が構築されていたことは、すでに整理した通りである。

ではプロジェクト組織ではどうだったか。先取りして言えば、この視角から見た場合、発電所組織とは対照的に、AES のプロジェクト組織は自律性に見合うだけの十分な制度を確立できてはいなかった。この点を示す事実は複数ある。前述の通り、AES では従業員に挑戦機会を与えて彼らの能力を育てるために、プロジェクトの発案・参加を従業員に広く奨励した。それは AES の「共有された価値観」に一致した取り組みであるのと同時に、広くプロジェクト経験を持つ人材を育てることができれば、より従業員の潜在能力を開発させ、急速に拡大する市場に適応できるという期待もあった。しかし、このように未経験の人材をプロジェクトに巻き込む場合、見習い期間やトレーニング期間を設ける、研修を通じた能力開発を行うなどの保障的な仕組みが必要となるが、そのような公式的な人材育成制度は構築されていなかった。中央本社が集中的に人材育成を行うよりも、実際に経験を積ませ、各人に能力開発を任せの方が良いと考えたためである。このため、成長速度が比較的緩やかだった 1990 年代中頃まではプロジェクトの経験や知識が豊富な人材を中心としたチームを編成することができたが、加速度的な成長路線を辿るようになってか

¹⁶³ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 109-129; Sant, D., *op. cit.*, pp. 149-155.

らは事業開発に対する十分な経験や能力、知識を持ったメンバーに欠けたチームが編成されるようになったという¹⁶⁴。

評価・報酬制度も十分ではなかった。プロジェクトに対する評価はそのプロジェクトが完遂し発電施設の稼働まで漕ぎ着けたか否かによって判断された。だが、プロジェクトが成功裏であったかの判断は、実際に稼働を開始してから、安定的・効率的に運営されているかどうかを長期的にフォローしなくてはわからない。発電施設では実際に稼働を開始してから設備不具合、現地顧客との取引上のトラブルなどの問題が発覚することは珍しくないからである。しかし、AES はそのような長期的フォローとプロジェクト・チームに対する評価を連動させる制度を構築せず、プロジェクトを完遂すればボーナスを支払うという報酬制度をとった。また報告によれば、プロジェクトが失敗に終わり会社に損失を与えた場合でも、解雇、降格、減俸などはほとんど行われず、失敗に対する結果責任を負わせる明確な仕組みを持たなかった¹⁶⁵。このように、積極的にプロジェクトへの提案・参加が奨励される一方で、十分な人材育成制度によってメンバーの能力を保障せず、プロジェクトをまとめればボーナスが支払われ、なおかつ明確な結果責任がない制度は、プロジェクト組織の参加者の中に拙速に取引をまとめようとするメンバーが現れるなど、会社としては意図しない不文律（*unwritten rules*）を発生させるものであった¹⁶⁶。

また、このような拙速さを防ぐためにも「アドバイス・プロセス」があったが、プロジェクトの数が著増し、また会社が急成長という成功体験下にある中では、徐々に個々の案件を十分な時間をかけてレビューできなくなり、成功期待の低いプロジェクトを阻止することが困難になるなど、新規事業開発については「アドバイス・プロセス」の機能不全が現れていた¹⁶⁷。

このようなコントロール面での制度づくりの不十分さは、同時に、プロジェクトに対する調整面の問題も孕んだ。前述のように、各プロジェクト組織は子会社として設立され、プロジェクトの遂行において自律的な立場にあるが、財務面では AES 本体と密着している。この点は、表Ⅲ-3 にある通り、AES 本社の貸借対照表の非遡求型負債に対する遡求型負債の割合が年々増えていたことから伺うことができる。各プロジェクトと AES 本体の財務的な密着関係を考慮すれば、本社は野放図に新規事業開発を現場レベル＝各プロジェクト組織に任せるのではなく、現場組織レベルでは得られない俯瞰的視点、全社的でグローバルな視点に立った調整を行う必要がある。それは例えば、全社的な新規事業開発の案件数に占めるハイ・リスクの事業や投資回収に時間を要する事業の比率を一定以下に抑える、各国市場の特殊性や政治的・経済的リスクを考慮し、グローバルにリスクを分散

¹⁶⁴ O'Reilly, C., and Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 151-174; Sant, D., *op. cit.*, pp. 149-155; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997, pp. 1-16.

¹⁶⁵ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 109-129; Sant, D., *op. cit.*, pp. 149-155.

¹⁶⁶ 不文律についての記述は、以下の資料を参考にしたものである。金井，前掲書，117-133頁。

¹⁶⁷ Sant, D., *op. cit.*, pp. 149-155.

させる、あるいは同じ意味だが、リスクの高い市場への投資は一定以下に抑える、プロジェクト間の比較をしてより有望な案件に資本を割り振るなど、要するに全社的でグローバルな視点に立った資源配分の調整が必要である¹⁶⁸。

表 3-3 AES の全面遡求型融資額および非遡求型融資額の変遷

| | 1992年 | 1993年 | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 | 1999年 | 2000年 | 2001年 | 2002年 | 2003年 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 全面遡求型融資 | 50 | 125 | 125 | 125 | 450 | 1,096 | 1,644 | 2,167 | 3,458 | 4,913 | 5,788 | 5,862 |
| 非遡求型融資 | 1,146 | 1,075 | 1,019 | 1,098 | 1,558 | 3,489 | 3,597 | 8,651 | 12,241 | 14,673 | 10,928 | 10,930 |

・単位100万ドル

出所：AES 年次報告書をもとに筆者作成¹⁶⁹。

このような資源配分の調整が適切に機能するという事は、各プロジェクト案件が公式的にチェックを受けてスクリーニングされる、つまりコントロールするという事に他ならない。しかし、そのような仕組みは構築できてはいなかった。

例えば、進出地域をほとんど米国内市場に限定していた 1990 年代初頭頃の AES は、投資リスクを分散させるために、特定の市場に対する投資は投下資本の 5%、後にやや緩

¹⁶⁸ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 206-226.

¹⁶⁹ 具体的には、以下の AES 年次報告書のデータに基づいている。AES Corporation 2003 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 35; AES Corporation 2002 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 35; AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 34; AES Corporation 2000 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 22; AES Corporation 1999 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 20; AES Corporation 1998 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 43; AES Corporation 1997 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 43; AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, p. 32.

和して 10%までと定めていた。この制度は、特定市場に対するプロジェクトの案件数を絞るためのスクリーニング機能を果たすものであった。しかし、この投資上限は、海外市場が急速に拡大し、これを積極的に捉えようとする中で撤廃されることになった¹⁷⁰。また、会社の金融市場に対する信用力が低く、自己資本にも乏しかった頃は、プロジェクトに対して、シニア・メンバーを中心にして緊密な財務分析やリスク分析を行い、あらゆるリスク・ファクターを提示し、それに対する対応策を講じるなど、プロジェクトを厳格に管理していた。そうすることで融資機関の厳しいチェックを通過できなければ、非遡求型融資を受けることは叶わなかったからである。資本力に乏しかった頃の AES は非遡求型融資でなければプロジェクトを扱うことはできなかつたし、リスクへの対応力が示されるほど融資機関はプロジェクトを高く評価し、融資額を上げることができた。しかし、1991 年には株式を上場し、急速な成長によって会社の規模が拡大することで自己資本も増えるようになると、AES 本社が借受ける遡求型融資によってリスクの高いプロジェクトの資本を賄う割合が増えていった。そしてそれは、緊密なプロジェクト管理を行うための要因や圧力を低めるものでもあった。

以上を見るに、AES のプロジェクト組織は、グローバルな事業開発機会を自律的なプロジェクト・チームが機動的に捉え、事業成長の原動力となった一方、全社的な視点にたったコントロールや調整といった面では不十分な部分の多い取り組みであったと言える。

6 要約

本章では、AES における自律性マネジメントの仕組みと機能を検討した。現場組織レベルを高度に自律化しながら安定した発電所組織のパフォーマンスと急速なグローバル成長を実現した AES の背景には、発電所組織やプロジェクト組織の自律性を組織目的達成へと効果的に結びつけることを意図した全社的な仕組みがあることを示した。前半部では組織構造と組織文化に注目した。ここで明らかにされたのは、現場組織からトップまでの距離が近い相対的にフラットな階層構造、スタッフ機能を現場組織レベルへと大幅に委譲した小規模な本社組織、広範な自由裁量を持ち現場組織のチームを中心にして運営される発電所組織、世界中に展開しながら事業開発機会を機動的に捉えるプロジェクト組織、自律的な分析・判断や新しい仕事への挑戦などを奨励する組織文化などが、現場組織が広範な自由裁量を持って多様な仕事に取り組み、その能力を伸ばす方向で体系的に構築されている、ということである。

後半では、発電所組織とプロジェクト組織に焦点を当て、計画策定プロセスや業績モニター、コミュニケーション、業績評価などを検討することで、AES の現場組織レベルがどのように機能していたのかを明らかにした。まず、高度な自由裁量がある現場のチーム

¹⁷⁰ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 109-129; Sant, D., *op. cit.*, pp. 149-155.

や個々の発電所組織は放任された状態にあるわけではなく、諸組織単位が情報を共有して相互に業績をモニターし合い、意見やアドバイスを行うこと、それをサポートする全社的な情報システムやコミュニケーション・システムが存在することが明らかとなった。これらによって、発電所組織は現場のチームを中心に高度に自律化しながらも、組織目的達成に向け効果的なコントロールを機能させていたのである。

他方で、プロジェクト組織はグローバルな成長機会を機動的に捉える機能を持っていたが、そのコントロールは十分ではなかったことが明らかとなった。グローバルに分散化したプロジェクト組織が新規事業の開発機会を自律的に捉え企業家的活動を行う以上、事業開発の全体を俯瞰的な視点で捉えて調整を行う役割や、プロジェクト組織が自律的に機能できるだけの能力開発、プロジェクトに対する厳格な業績評価、周囲からの緊密なモニターなどが必要になる。だが、AES のプロジェクト組織の機能やそれを支えるべきシステムを見るに、AES の取り組みは十分な条件を満たすものではなかった。AES のプロジェクト組織は、急速に拡大する事業成長機会を捉えるという意図に一致した機能を持つ一方で、自律分散するプロジェクト組織を全社的視点で調整しコントロールする、ということができなかったことが明らかとなった。

続く第四章では、AES と同じくグローバル大企業として自律性マネジメントに挑戦した ABB の事例を検討する。また第五章では、AES と ABB を比較した議論を展開する。

第四章

自律性マネジメントの仕組みと機能(2) ケース・スタディ：ABB Group

前章に続き、第四章では、グローバル企業 ABB を分析事例に、自律性マネジメントの仕組みと機能の検討を行う。グローバル・マトリクス組織の模範的事例として一時注目を集めた ABB は経営組織論の事例としてはやや旧聞に属するかもしれない。だが、同社が追求した、グローバルに現場組織レベルを自律化しながら、同時に組織の水平的な調整・連携を機能させるよう意図した組織の仕組みは、まだ十分には解明されていないように思われる。現場組織レベルの自律性と効果的・効率的な調整・連携を同時に達成することは、現場組織レベルの自律性のみを追求するよりもさらに困難な課題となる。この課題に正面から挑戦した ABB の経験は、自律性マネジメントの研究に対して豊富な示唆を与える事例である。

1 ABB の概要と歴史、分析の焦点

1. ABB の事業概要

ABB Group（以下、ABB と略記する）は、電力設備機器およびオートメーションを主力事業とし、環境負荷を最低限に抑えながら顧客企業の業務効率を最適化する製品、システム、サービス、ソリューションの提供をミッションとする、欧州を代表するエンジニアリング企業である（創設時の会社名は ABB Asea Brown Boveri Group）。同社はスイスのチューリッヒに本社を置き、2015 年時点の売上高は 364 億ドル、売上高営業利益率 8.6%、13 万 5,800 人の従業員を擁する大企業である。事業分野としてパワーグリッド（Power Grid；発電所自動化システム、送配電網、高電圧機器）、電力製品（Power Products；中低圧機器、変圧器）、ディスクリット・オートメーション&モーション（Discrete Automation and Motion；ロボティクス、モーター、ドライブなど）、プロセス・オートメーション（Process Automation）の四つを展開する。我が国での知名度は高くはないが、主力事業である電力設備機器やオートメーションの分野ではリーディング企業として名を馳せ、産業用ロボット分野でも世界的大手に位置する会社である。代表的な競合企業としては、2015 年に米国企業 General Electric 社に買収されたフランスのアルストム（Alstom）、ドイツのシーメンス（Siemens）、我が国企業では東芝や横河電機などがある。積極的なグローバル展開を特徴とし、2015 年時点での展開国数は 94 カ国、ヨーロッパ（全受注の 34%、全従業員数の 45%）、北中南米（同 29%、同 23%）、アジア

ア・中東・アフリカ（同 37%，同 37%）と、ややヨーロッパに軸足があるものの、地球規模でバランスよく事業を展開している。事業の地理的分布の広範さと従業員のダイバーシティの高さから、グローバル企業のなかでも特に国際化の進んだ企業として知られている¹⁷¹。

表 4-1 ABB の財務データ抜粋（2005～2015 年）

| | 2005年 | 2006年 | 2007年 | 2008年 | 2009年 | 2010年 | 2011年 | 2012年 | 2013年 | 2014年 | 2015年 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 22,442 | 24,412 | 29,183 | 34,912 | 31,795 | 31,589 | 37,990 | 39,336 | 41,848 | 39,830 | 35,481 |
| 営業利益 | 1,742 | 2,586 | 4,023 | 4,552 | 4,126 | 3,818 | 4,667 | 4,058 | 4,387 | 4,178 | 3,049 |
| 売上高 営業利益率(%) | 7.7 | 10.6 | 13.8 | 13 | 13 | 12.1 | 12.3 | 10.3 | 10.5 | 10.5 | 8.6 |
| 純利益 | 735 | 1,390 | 3,575 | 3,118 | 2,901 | 2,561 | 3,168 | 2,704 | 2,787 | 2,594 | 1,933 |

・単位100万ドル

出所：ABB の年次報告書に基づき筆者作成¹⁷²。

2. ABB の歴史

¹⁷¹ *The ABB Group Annual Report 2015*, ABB Group, 2016, pp. 1-21; *The ABB Group Annual Report 2014*, ABB Group, 2015, pp. ii - iv; 吉原秀樹『国際経営論への招待』有斐閣，2003年，227-229頁；榊原清則『経営学入門 [下] 第二版』日本経済新聞出版社，2013年，59-63頁；日本経済新聞，2015年9月29日朝刊。

¹⁷² 具体的には、以下の資料のデータに基づいている。*The ABB Group Annual Report 2015*, *op. cit.*, p. 6; *The ABB Group Annual Report 2014*, *op. cit.*, p. iii; *The ABB Group Annual Report 2013*, ABB Group, 2014, p. 8; *The ABB Group Annual Report 2012*, ABB Group, 2013, p. 8; *The ABB Group Annual Report 2011*, ABB Group, 2012, p. 8; *The ABB Group Annual Report 2010*, ABB Group, 2011, p. 8; *The ABB Group Annual Report 2009*, ABB Group, 2010, p. 6; *The ABB Group Annual Report 2008*, ABB Group, 2009, p. 6; *The ABB Group Annual Report 2007*, ABB Group, 2008, p. ii; *ABB Annual Report 2006 Financial Review*, ABB Group, 2007, p. 12; *ABB Annual Report 2005 Financial Review*, ABB Group, 2006, pp. 11-12.

ABB が創設されたのは 1988 年、スウェーデンを母国とする重電メーカーのアセア社 (Asea AB) と、スイスを母国とする重電メーカーのブラウン・ボヴェリ社 (BBC Brown Boveri) という、それぞれの国で一世紀近い歴史を持ち、欧州市場で競合関係にあった二企業が対等合併することで誕生した¹⁷³。合併前の両企業は重電メーカーとしては中堅の欧州企業に過ぎなかったが、この欧州史上最大の国際企業合併によって、合併後 1 年目の全社売上高は 178 億ドル、純利益 3 億 8,600 万ドル、従業員数 17 万人、事業展開国数 140 カ国、50 の製品事業、事業所数 800 と、ABB は合併と同時に業界リーダーの GE やシーメンスと比肩するグローバル重電メーカーの一つに躍り出た。そしてこの時から ABB は、旧アセア CEO として合併を成功に導き、ABB 初代 CEO に就任したパーシー・バーネビク (Percy Barnevik) のリーダーシップのもと、およそ 100 年にわたり欧州でライバル企業として鎬を削ってきた両企業を基盤にして、新生グローバル企業の舵取りを行うという困難な課題に挑戦することになった¹⁷⁴。

ABB は合併後まもなく事業の統合再編に着手した。重複事業や不採算事業の売却、幹部人材の選定、各国間での製品品目の入れ替え、管理・スタッフ組織の人員整理を行う一方で、合併や事業売却、間接費の削減で得られたキャッシュを元手にして世界各国の有力な現地企業に対する M&A や現地企業との合併事業計画を展開、これにより急速な事業拡大を進めていった¹⁷⁵。

この事業拡大戦略を牽引したバーネビクの意図は以下の 3 つであった。第一に、ABB の主力事業を支える公益系電力会社の発電所新規建設需要は ABB の創設当時、10 年に及ぶ長期的な低落傾向にあって業界企業を苦しめていたが、施設老朽化に伴い必ず需要が復活する、という市場予想をバーネビクは持っていた。第二に、過去の欧州内における電力事業契約の新規受注はその 95% を現地の有力企業が獲得しており、ABB が来たる需要増に対応するには、現地企業の買収や合併事業を通じて現地市場のインサイダー企業としての立場を確立することが必要であった。第三に、現地でのプレゼンスを高めるのみでなく、それと同時に事業拡大によってグローバル大企業が持つ潤沢な財務資本力やスケール・メ

¹⁷³ アセア社とブラウン・ボヴェリ社の概要、および欧州市場で競合関係にあった両企業が合併に至った経緯については、以下の資料が詳しい。Barham, K., and Heimer, C., *ABB The Dancing Giant: Creating the Connected Corporation*, Financial Times, 1998, pp. 3-37; Tell, F., "From Asea to ABB: Managing Big Business the Swedish Way," in Fellman, S., Iversen, M. J., Sjögren, H., and Thue, L., (eds.) *Creating Nordic Capitalism: The Business History of a Competitive Periphery*, Palgrave Macmillan, 2008, pp. 104-136.

¹⁷⁴ *ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1989*, ABB Asea Brown Boveri Group, 1990, pp. 3-6; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 3-37; Lohr, S., "Company News; Giant European Merger to Create Rival to G.E.," *New York Times*, August 11, 1987; Simons, R. L., and Bartlett, C. A., *Asea Brown Boveri*, Harvard Business School Case, No. 9-192-139, 1992 (野村マネジメント・スクール訳『アセア・ブラウン・ボヴェリ』1頁)。

¹⁷⁵ Taylor, W. C., "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik," *Harvard Business Review*, March-April, 1991, pp. 91-105.

リットを活かし、コスト削減能力やグローバルに開発・発展する技術力などの強みを発揮できれば、競合する現地企業や他のグローバル企業との競争にも優位に立つことができる、ということである¹⁷⁶。

一連の合併・買収事業としては、ドイツ AEG 社の蒸気タービン事業の買収（1988 年）、シーメンスとの原子炉合弁事業（同年）、イタリアの電機エンジニアリング企業フランコ・トシ社（Franco Tosi）の買収（同年）など、創設 1 年目から 5 億 4,400 万ドルをかけて 15 の事業を獲得した。続いて、イタリアの産業グループ企業フィンメカニカ社（Finmeccanica）との間で発電、ボイラー、タービン、変圧器の四つの合弁事業会社を設立（1989 年）、イギリス BREL 社の買収（同年）によって欧州市場の一層の拡大を図った。事業規模の小さかった米国市場を開拓するためにウェスチングハウス社（Westinghouse）の電力供給・送電事業（同年）、さらに電力供給事業とプロセス・オートメーション事業を扱うコンバスチオン・エンジニアリング社（Combustion Engineering）の買収を行い（同年）、これにより全社売上高に占める北中南米市場の比率は 1988 年の 12%から 1992 年には 17%、1993 年には 20%まで伸長した。新興市場の開拓も積極的に行い、ポーランドやチェコ・スロバキア、旧東ドイツなどの旧東欧諸国で複数の事業獲得や合弁事業会社の設立を行った（1990～1991 年）。一連の取引で獲得された事業数は 1990 年代前半を通じて 150 社以上に達し、1997 年には世界中に 1,000 の完全所有子会社、21 万 3,000 人の従業員を擁する規模にまで事業を拡大した¹⁷⁷。

このように歴史的な国際企業合併と活発な M&A によって拡大した多国籍企業の経営に対し、ABB は他社に類例のない、今日的な視点から見ても極めて革新的なグローバル組織運営を行った。20 万人規模のグローバル企業に対して本社スタッフ組織が持つ役割を調整機能のみにとどめ、世界各国に展開する 1,000 の事業ユニットに大幅な裁量権限・責任を委譲して自律化し、さらに事業ユニットを最大時には 5,000 のプロフィット・センターに分割して明確な損益責任を持たせるという斬新な組織改革を行った。こうした事業ユニットの自律化を徹底的に進める一方で、組織構造にグローバル・マトリクスを正面から導入し、世界各国に展開する事業ユニット間で財務資本や人材、技術、機能、情報、知識などの諸資源のグローバルな調整・連携を行うことでグローバル大企業のスケール・メリットを発揮できる組織体制を構築した。買収企業に対しては積極的な組織改革を行うこと

¹⁷⁶ *Ibid.*

¹⁷⁷ Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; Cole, R. J., “Combustion to Merge with ABB,” *New York Times*, November 14, 1989; Reuters, “Company News; Westinghouse Sells Stake in Unit to Asea,” *New York Times*, April 13, 1988; Obloj, K., and Thomas, H., “Transforming Former State-owned Companies into Market Competitors in Poland: The ABB Experience,” *European Management Journal*, Vol. 16, No. 4, 1998, pp. 390-399; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 98-100; *ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1988*, ABB Asea Brown Boveri Group, 1989, p. 6; *ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1992*, ABB Asea Brown Boveri group, 1993, p. 3; *ABB Group and Parent Companies Annual Report 1998*, ABB Group, 1999, p. 2; 日経ビジネス, 1994 年 1 月 24 日号, 10-22 頁; 日本経済新聞, 2006 年 8 月 26 日朝刊。

で巧みに ABB 流経営へのインテグレーションを進め、報告によれば、業績が低迷していたウェスチングハウスの電力供給・送電事業を買収後4年間で、売上高成長率45%以上、収益性は120%改善し、納期遵守率は70%から99%まで向上、作業サイクル時間は70%短縮、在庫は40%縮小するという卓抜な業績改善を達成した。旧東欧などの新興市場でも、買収企業に ABB 流の経営ノウハウを浸透させる内部成長戦略と、M&A を中心とした外部資源活用型の成長戦略を並行させることで、現地市場における高い地位を急速に築いていった。かくて、1996年のABBの売上高は約337億ドル、純利益は12億3,300万ドルへと成長した。このように、歴史的な国際企業合併の成功、外部成長戦略と内部成長戦略の同時追求、実現困難と言われたグローバル・マトリクス経営など、多くの革新的な取り組みを実践したABBは、「教科書の企業」、「欧州でもっとも尊敬される企業」などと呼ばれて産業社会から高く評価され、同社を牽引したバーネビクは「スーパースター経営者」、「欧州のジャック・ウェルチ (Jack Welch) ¹⁷⁸」との評価を受けた¹⁷⁹。

¹⁷⁸ ジャック・ウェルチは1980～1990年代を中心に米国GE社のCEOを務めた人物。事業の多角化によって肥大化し官僚制化の進んでいたGEの組織改革を行い、同社を過去最高の業績まで導いたことから、米国の伝説的経営者として知られる。詳しくは以下の資料を参照。Slater, R., *The New GE: How Jack Welch Revived an American Institution*, Richard D. Irwin, 1993 (牧野昇訳『GEの奇跡』同文書院, 1993年) ; Slater, R., *Jack Welch and the GE Way: Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO*, McGraw-Hill, 1999 (宮本喜一訳『ウェルチ—GEを最強企業に変えた伝説のCEO』日経BP社, 1999年) .

¹⁷⁹ Berggren, C., "Introduction: Between Globalization and Multidomestic Variation," in Belanger, J., Berggren, C., Björkman, T., and Köhler, C., (eds.) *Being Local Worldwide: ABB and the Challenge of Global Management*, Cornell University Press, 1999, pp. 1-15; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, HarperBusiness, 1997a, p. 17 (グロービス経営大学院訳『【新装版】個を活かす企業』ダイヤモンド社, 2007年) ; Obloj, K., and Thomas, H., *op. cit.*, pp. 390-399; 日本経済新聞, 2001年8月21日朝刊.

表 4-2 ABB の財務データ抜粋 (1988～1998 年)

| | 1988年 | 1989年 | 1990年 | 1991年 | 1992年 | 1993年 | 1994年 | 1995年 | 1996年 | 1997年 | 1998年 |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 17,832 | 20,560 | 26,688 | 28,883 | 29,615 | 28,315 | 29,718 | 32,751 | 33,767 | 31,265 | 30,872 |
| 営業利益 | 854 | 1,257 | 1,790 | 1,908 | 1,810 | 2,181 | 2,619 | 2,181 | 2,113 | 1,137 | 2,111 |
| 売上高 営業利益率(%) | 4.8 | 6.1 | 6.7 | 6.6 | 6.1 | 7.7 | 8.8 | 6.6 | 6.3 | 3.6 | 6.8 |
| 純利益 | 386 | 589 | 590 | 609 | 505 | 68 | 760 | 1,315 | 1,233 | 572 | 1,305 |

・単位100万ドル

出所：ABB の年次報告書に基づき筆者作成¹⁸⁰。

しかし、革新的なグローバル経営を実現したとして礼賛された ABB の経営状況は、バーネビクが会長兼 CEO から会長に移り、同社の送変電・配電事業グループを牽引していたヨーラン・リンダール (Göran Lindahl) が ABB の二代目 CEO となった 1997 年頃から徐々に揺らぎを見せ始め、2000 年代に入ると深刻な凋落の道を進むことになった。欧州諸国の景気後退やアジア通貨危機によって世界景気が減速し、これにより軸足を置いていた米欧、積極投資していたアジアでの配電機器や産業用制御システムなどの売り上げに急ブレーキがかかったことで、1997 年の純利益は前年比 54% の減少となった。さらに、おり悪く米国子会社コンバッション・エンジニアリング (1988 年買収) が買収前に製造

¹⁸⁰ 具体的には、以下の ABB 年次報告書のデータに基づいている。ABB Group and Parent Companies Annual Report 1998, *op. cit.*, p. 2, 35; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1994, ABB Asea Brown Boveri Group, 1995, p.2; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1993, ABB Asea Brown Boveri Group, 1994, p. 3; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1992, *op. cit.*, p. 3; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1991, ABB Asea Brown Boveri Group, 1992, p. 3; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1990, ABB Asea Brown Boveri Group, 1991, p. 1; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1989, ABB Asea Brown Boveri Group, 1990, p. 4; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1988, *op. cit.*, p. 6.

していたボイラーでアスベスト（石綿）使用問題が浮上し、これが ABB に対する大規模な訴訟に発展したことで同社は実に 12 億ドルもの賠償金を背負うことになった。1997 年時点では一株当たり 170 スイスフランに達していた同社の株価はその後の IT バブルの崩壊もあって 1 スイスフランまで下落した。2001 年 12 月期には営業損益ではかろうじて黒字を維持したものの、巨額の賠償金支払いと整理解雇のコストが主要要因となって、最終損益では 6 億 9,100 万ドルの赤字に転落、2003 年 3 月時点での借入金は 81 億ドルまで膨らみ、同社は経営破綻寸前まで陥った¹⁸¹。

経営面を見ても、2001 年にはリンダールが CEO を辞任、その後を継いだジョーゲン・センターマン（Jörgen Centerman）もわずか一年で CEO を退くなど、この間にはトップが立て続けに交代し、かつ各人が性急な立て直し策や組織改編を繰り返したことで経営は混乱状態に陥るといふ悪循環であった。2002 年には業績の深刻な悪化に対する責任を受けてバーネビクが会長職を辞したが、その後、取締役会の承認を得ずに 1 億ドルにおよぶ巨額の退職金を受領しようとしていたことが発覚、マスコミや株主から批判を受けたことで同社はその社会的信頼を大きく失墜させた¹⁸²。

¹⁸¹ Govinder, N., and Stabel, P., *ABB (A): The Barnevik Era (1988-2001)*, IMD International Case, No. 172, 2004a; Govinder, N., and Stabel, P., *ABB (B): The Lindahl Era (1997-2001)*; IMD International Case, No. 174, 2004b; Govinder, N., and Stabel, P., *ABB (C): The Centerman Era (2001-2002)*, IMD International Case, No. 175, 2004c; Govinder, N., and Stabel, P., *ABB (D): The Dormann Era (2002-)*, IMD International Case, No. 176, 2004d; Bruch, H., and Ghoshal, S., *A Bias for Action: How Effective Managers Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time*, Harvard Business School Press, 2004（野田智義訳『アクション・バイアス：自分を変え、組織を動かすためになすべきこと』東洋経済新報社、2015 年、71-72 頁）；Tell, F., *op. cit.*, pp. 124-133; <http://www.swissinfo.ch/eng/abb-hammered-over-asbestos-worries/2945496> [2016 年 9 月 13 日閲覧]；<http://www.swissinfo.ch/directdemocracy/abb-plan-aims-to-limit-damage/3006328> [2016 年 9 月 13 日閲覧]；<http://www.swissinfo.ch/eng/abb-s-future-in-doubt-amid-profit-and-asbestos-fears/2988642> [2016 年 9 月 13 日閲覧]；日本経済新聞、2003 年 8 月 1 日朝刊；日本経済新聞、2003 年 5 月 18 日朝刊；日経ビジネス、1999 年 11 月 15 日号、182-184 頁。

¹⁸² Govinder, N., and Stabel, P., *op. cit.*, 2004a; Govinder, N., and Stabel, P., *op. cit.*, 2004b; Govinder, N., and Stabel, P., *op. cit.*, 2004c; Govinder, N., and Stabel, P., *op. cit.*, 2004d; Bruch, H., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 2004（邦訳、71-72 頁）；Tell, F., *op. cit.*, pp. 124-133; “Barnevik’s Boundary: Scandal and Poor Performance Have Forced ABB to Open up,” *Economist*, February 28, 2002.

表 4-3 ABB の財務データ抜粋 (1999～2004 年)

| | 1999年 | 2000年 | 2001年 | 2002年 | 2003年 | 2004年 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 売上高 | 24,356 | 22,967 | 23,726 | 18,295 | 18,795 | 20,721 |
| 営業利益 | 1,122 | 1,385 | 279 | 394 | 656 | 1,084 |
| 売上高営業利益率(%) | 4.6 | 6 | 1.2 | 2.2 | 3.5 | 5.2 |
| 純利益 | 1,360 | 1,443 | -691 | -783 | -767 | -35 |

・単位100万ドル

出所：ABB の年次報告書に基づき筆者作成¹⁸³。

深刻化した状況を打開するための改革が奏効し始めたのは 2003 年ごろからである。ABB は拡大・多角化戦略から一転、中核事業として比較的堅調であった電力設備機器とオートメーションに事業を集中し、金融事業グループ、ビルシステム事業グループ、石油ガス化学事業グループなどの不採算事業を相次ぎ売却・撤退、これに伴い大規模な人員削減を連続的に断行した。これによりピーク時には 21 万人を超えた従業員数は 2004 年 12 月にはおよそ半分の 10 万人まで削減された。これらの事業再編や雇用調整の結果、表 3-3 にあるように、営業損益は 2002 年ごろから徐々に回復の兆しを見せ、その後は長期化したアスベスト訴訟に対する賠償支払いも完遂したことで、最終損益も 2005 年には 7 億 3,500 万ドルの黒字と 5 年ぶりに回復、一時は 1 スイスフランまで下落していた株価も

¹⁸³ 具体的には、以下の資料のデータに基づいている。ABB Group Annual Report 2000, ABB Group, 2001, p. 3; ABB Group Annual Report 2001, ABB Group, 2002, p. 2; ABB Group Annual Report 2002, ABB Group, 2003, p. 3; ABB Group Annual Report 2003, ABB Group, 2004, p. 3; ABB Group Annual Report 2004, ABB Group, 2005, p. 16.

2006年には16スイスフランまで回復することとなった¹⁸⁴。

3. 分析の焦点

以下では、グローバル企業の組織運営において自律性マネジメントに正面から挑戦したABBを対象事例に、同社がもっとも積極的に自律性マネジメントに取り組んだ時期である1988～1990年代後半を中心に、同社の経営組織に対する考察を行う。ここでの中心的な焦点は、同社が試みた、世界中の現地市場に展開する小規模な製品事業ユニットに高度な自律性を付与することで自律的な経営を行わせ、なおかつ自律化した事業ユニット間での水平的な調整・連携をグローバル・スケールで行うという複雑な組織戦略を、どのように実践しようとしていたのか、ということである。

2 ABBの組織構造

前述の通り、ABBは最大規模時には全世界に1,000の子会社と21万3,000人の従業員を擁する大企業であり、これと同時に約140カ国に事業を展開する地理的分散性、約50の多角化した製品事業をグローバルに展開する多様性を特徴として併せ持つ企業である¹⁸⁵。ABBはこの外観的に見ても膨大かつ複雑なグローバル企業に対し、どのように自律性マネジメントを試みたのか。本節及び次節ではABBの組織構造と組織文化に対する考察を行い、それぞれがABBの自律性マネジメントとどのように関連しているのかを明らかにしていく。まずは同社の組織構造から検討していこう。

1. ABBの本社組織と全社的組織構造

組織構造に見るABBの自律性マネジメントに対する試みは、まずもって各事業グループのトップ・マネジャーによって構成された水平的なトップ・マネジメント・チームと、全社的調整を中心的な役割として現場の事業ユニットの自由度を高めるよう組織された小規模なスタッフ組織、そしてシンプルな階層型管理組織に現れている。

まずはABBのトップ・マネジメント・チームを見ていこう。図IV-1はABBの全社組織構造を表したものである。この図にあるように、ABB全社のトップには、同社の最高意思決定機関である執行委員会(Executive Committee)が設置されている。この執行委員会はCEOバーネビクと10名前後の上級執行副社長(Executive Vice Presidents)に

¹⁸⁴ この段落の記述は表4-3と同じ資料、および以下の資料を参考にしている。Tell, F., *op. cit.*, pp. 124-133; 日本経済新聞, 2001年8月21日朝刊; 日本経済新聞, 2006年2月17日朝刊; 日本経済新聞, 2006年8月26日朝刊。

¹⁸⁵ *ABB Group and Parent Companies Annual Report 1998, op. cit.*, p. 2.

よる多国籍人材で構成され、ABBの全社的な戦略と経營業績に責任を負う、同社の実質的なトップ・マネジメント・チームとして機能している。執行委員会のメンバーは三週間に一回の頻度で集まり、同社の重点地域である北米、欧州、アジア太平洋の地域別事業やグローバルな製品別事業の戦略目標を協議し、成長が見込まれる新興市場の買収案件に関する討議を行うなど、全社レベルでの経営判断を中心的な役割とする¹⁸⁶。

この執行委員会は、CEOを含む構成メンバーの全員がABBの各事業グループ（図中のビジネス・リージョン（地域別事業グループ）とビジネス・セグメント（製品別事業グループ）のトップ・マネジャーである。つまり、ABBの全社トップ＝執行委員会は、各事業グループのトップが水平的・ネットワーク的に集まったチームによって構成されている。この点はCEOバーネビクも例外ではなく、彼自身もABBの環境コントロール事業グループ（Environmental Control Business Segment）のトップ・マネジャーをCEOと兼任し（1991年からは金融サービス事業グループのトップとCEOの兼任に変更）、他の上級執行副社長も全員が各事業グループのトップ・マネジャーを務める。つまりABBの全社トップの構造は、階層構造の上位レベルが下位レベルに対して命令統制する、という典型的な階層構造ではなく、下位レベル（各事業グループ・トップ）がチームを結成することで上位レベル（全社トップ＝執行委員会）の判断を担うという、メンバー間の協議的意思決定による水平的な体制になっている。こうして各事業グループ・トップと全社トップ（執行委員会）を直結させることで、全社トップが事業グループから乖離して一方的に全社的な判断を下すようなことを戒め、より多様性や各事業グループの実情を反映した意思決定を行えるようにしている。また、各事業グループ・トップもセクショナリズムに陥らず、より会社全体の戦略的方向性や利益を志向しやすい体制を形成していると言える¹⁸⁷。以降の記述でも明らかになるように、このような階層構造の下位レベルがネットワーク的に寄り集まることで上位レベルの判断に参画する水平的・協議的な組織運営はABBの様々な階層に浸透しており、これは同社の重要な組織特質になっている。

なお、ABBは創設以来何度か大規模な組織改編を行ない、その都度執行委員会のメンバー構成や人数も修正されてきたが¹⁸⁸、最高意思決定機関をグローバルな人材によるチ

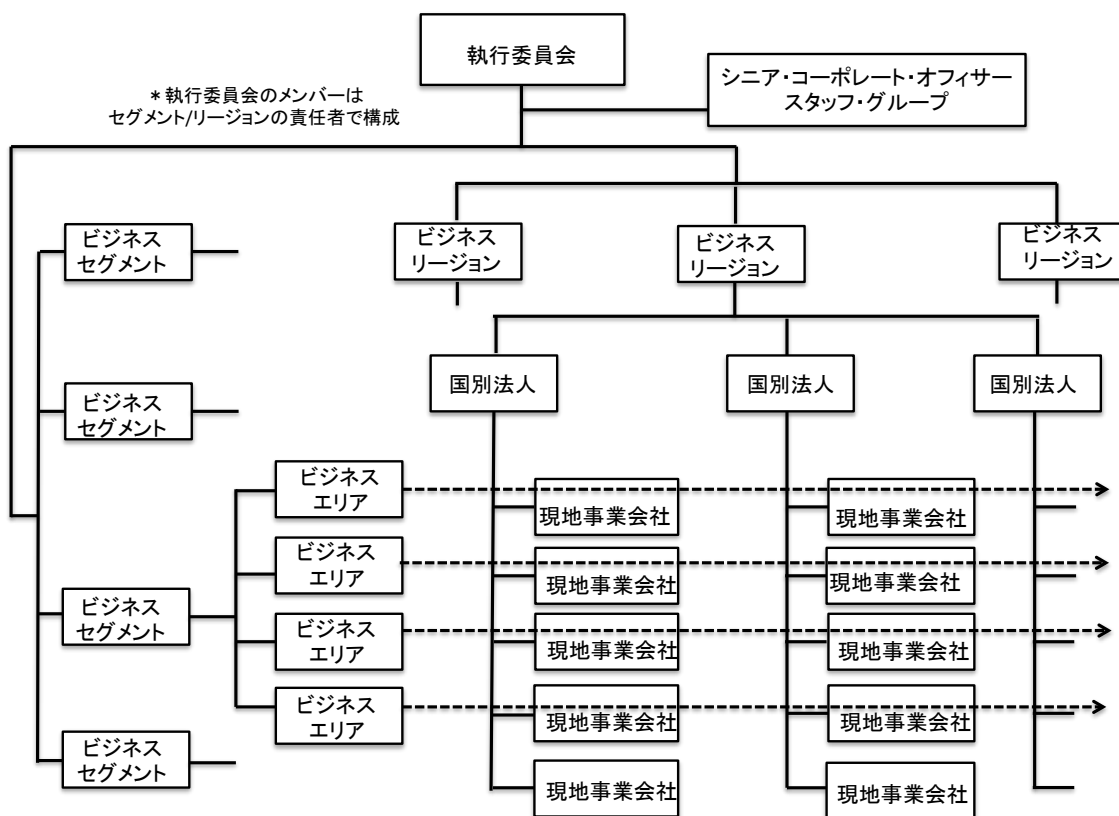
¹⁸⁶ 執行委員会に関する記述は以下の資料を参考にしている。Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., "Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 1993, pp. 23-46; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, p. 65; Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; *ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1988, op. cit.*, p. 5, pp. 62-63; *ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1993, op. cit.*, p. 57; *ABB Asea Brown Boveri Annual Report, op. cit.*, p. 55.

¹⁸⁷ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 23-46; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, p. 65; Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; *ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1988, op. cit.*, p. 5, pp. 62-63; *ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1993, op. cit.*, p. 57; *ABB Asea Brown Boveri Annual Report, op. cit.*, p. 55.

¹⁸⁸ 例えば以下の資料を見ると、1990年代だけでも頻繁に執行委員会の構成や人数が修正されていることがわかる。*ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1988, op. cit.*, pp. 62-63; *ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1994, op. cit.*, pp. 10-11; 日本在外企業協会編『アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略』日本在外企業協会、1999年、86-95頁。

ームで運営するスタイルは今日まで一貫して続けられている¹⁸⁹。

図 4-1 ABB の全社組織構造 (1998 年の組織改編以前)



出所：The ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1994, op. cit., pp. 10-11, 55-59; 日本在外企業協会編『欧米多国籍企業のための組織・人材戦略—国際化のための調査研究委員会—』日本在外企業協会, 1998年, 106-110頁を参考に筆者作成。

次に、ABB の本社スタッフ組織も同社の組織構造上の特性を顕著に示している。ABB の本社スタッフ組織は、会社の大規模性や事業の複雑性とは対照的に、中央集権化の程度を抑えたシンプルな構造になっている。本社では CEO と 3~4 名のシニア・コーポレート・オフィサー (Senior Corporate Officer) がコーポレート・スタッフ機能の最高責任者を務め¹⁹⁰、彼らに会計、コーポレート・コントロール、財務、広報、情報システム、

¹⁸⁹ 2015年時点ではCEOを含む12人のメンバーによって構成され、メンバーの国籍もドイツ、スイス、スウェーデン、フランス、フィンランド、アメリカ、イタリア、アイルランドと多岐にわたっている。以下の資料を参照。The ABB Group Annual Report 2015, op. cit., pp. 34-35.

¹⁹⁰ ただし、1988年から1992年まではシニア・コーポレート・オフィサーは存在せず、執行委員会のメンバーがスタッフ機能の最高責任者を兼任していた。本文中の体制になったのは1993年からである。以下を参照。ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1988, op. cit., p. 64; ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1989, op. cit., pp. 41-42; ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1990, op. cit.,

法務, IR, 環境問題, リスク・マネジメントなど, 15~20 の専門特化されたスタッフ部署がサポートに就く形となる。この中央本社のスタッフ組織は 20 万人規模の会社に対して従業員数 150~170 名程度 (3 分の 2 は専門職スタッフ, 残りは事務支援スタッフ) と極端に小規模化された「小さな本社」となっており, 各スタッフ部署は会社に対する明確な付加価値とコスト面での競争力が要求され, この条件を満たさない部署は整理対象となる (後述の「30%ルール」)。スタッフ部署の役割は全社的調整機能に限定され, 人事管理, 技術, 財務管理などのスタッフ機能はそのほとんどが現場の事業ユニット (後述する現地事業会社) に委譲されている。例えば, 本社ではマネジメント・リソース部門 (Management Resource) と呼ばれるスタッフ部署がコーポレート・レベルでの人事管理機能を担うが, これはスタッフわずか 10 名で運営され, その役割は幹部候補従業員のデータ管理とフォロー, セミナーの企画・運営, 国境を跨いだ出向の調整などに限定され, 現場の事業ユニットの人事管理に直接介入することはしない¹⁹¹。このような中央本社に対するスタッフ組織の小規模化と役割の制限は, 大企業に潜在的な官僚制化, 例えば組織の肥大化に伴うスタッフ組織比率の増大, それによる間接費の上昇, 現場の事業ユニットに対するルール・手続き・マニュアル・報告の行き過ぎた適用などを組織的に抑え, 現場事業ユニットの自由度の向上を物理的に促している¹⁹²。

このような, 各事業グループ・トップによる全社トップ・マネジメント・チームや非常に小規模な本社スタッフ組織といった取り組みの背景には, ABB の「徹底した分権化 (radical decentralization)」という組織哲学がある。それは, 現場に出て顧客に接することのない「官僚」をできるだけ排除することで大企業組織の官僚制化を抑え, 前線で顧客に対応する現地事業ユニットとそれを率いる前線マネジャーに最大限の自由裁量, 明確な達成責任, そして判断や業績結果に対する厳格な説明責任を与えることを意味する。それにより, 現場事業ユニットの意思決定の迅速性, 現地市場の変化に対する機動性・適応性, 組織的な柔軟性といった有機的な組織能力を発揮させるとともに, 前線マネジャーや現場レベルの従業員が持つ責任感, 創造性, 挑戦意欲, 当事者意識といった, 官僚制的な

pp. 33-34; ABB Asea Brown Boveri Annual report 1991, *op. cit.*, pp. 61-62; ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1992, *op. cit.*, pp. 60-61; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1993, *op. cit.*, p. 58.

¹⁹¹ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 23-46; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 14-15, 82-85; Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *The individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, HarperBusiness, 1997, pp. 183-209 (グロービス経営大学院『【新装版】個を活かす企業—自己変革を続ける組織の条件』ダイヤモンド社, 2007年); Peters, T. J., *Liberation Management*, Alfred Knopf, 1992 (大前研一訳『自由奔放のマネジメント (下)』ダイヤモンド社, 1994年, 68-83頁); 日本在外企業協会編, 前掲書, 1998年, 106-110頁。

¹⁹² 官僚制化に関する記述は以下の資料を参考にした。Daft, R. L., *Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition*, South-Western College, 2001 (高木晴夫訳『組織の経営学—戦略と意思決定を支える—』ダイヤモンド社, 2002年, 174-178頁); Parkinson, C. N., *Parkinson's Law*, Houghton Mifflin, 1957. (森永晴彦訳『パーキンソンの法則』至誠堂, 1961年)。

組織では発揮され難い潜在能力が組織的に活性化されると考えているのである¹⁹³。

この組織哲学を実践に落とし込むため、ABB の管理階層構造は相対的に少なく維持されている。図IV-1 にあるように、ABB の組織構造はマトリクス構造による多元的な命令報告系統になっており、外観的にはやや煩雑で入り組んでいる。だが実態としては、前線の現地事業会社＝事業ユニットに対して縦軸の階層構造は地域別事業トップのビジネス・リージョン、ライン・ミドルの国別法人のみであり、また横軸の製品別事業軸で見ても、ライン・トップのビジネス・セグメント（複数の関連するグローバル製品事業をまとめたグループ）、ライン・ミドルのビジネス・エリア（各グローバル製品事業）の二階層のみと、同社の管理スパンが非常に広範に設定されたものであることがわかる。また、詳しくは後述するが、この現場事業ユニットに対する二軸（製品別事業と国・地域別事業）・二階層の管理組織はそれぞれ5人程度で組織された非常に小規模なものであり、現場事業ユニットへの過度な介入は物理的に抑えられている。さらに、既述のようにライン・トップは全社トップ＝執行委員会と直結しているため、ライン・トップと全社トップの距離も近い。マトリクス構造による多元的な命令報告系統の複雑さはあるものの、階層構造としてはかなりシンプルなのである。

この「小さな本社」、少ない管理階層を徹底し官僚制化を抑える組織哲学は同社に合併買収される現地企業のスタッフ組織にも厳格に適用され、買収企業を ABB 流経営にインテグレートする役割を果たしている。ABB には「30%ルール」と呼ばれる会社規範がある。これは買収企業の本社スタッフ組織に対し、スタッフ組織は競争的なコストで、かつ明確な付加価値を提供しなければならないという思想のもと、買収後1年以内に30%を解雇し、30%を現場の事業ユニットに異動させ、30%を財務や法務などの社内サービスを提供する子会社に転出させるルールであり、これにより買収企業の本社スタッフ組織はその規模を10分の1、場合によっては20分の1まで徹底的に削減される¹⁹⁴。この「30%ルール」に従い、例えばフィンランドのストロムバーグ社（Strömberg）を買収した際には、880人の本社スタッフは最終的に25人まで削減され、米国のコンバッション・エンジニアリング社の買収時には600人いた本社従業員を100人まで削減した。また、アセアとの合併時には4,000人いたブラウン・ボヴェリの本社スタッフは最終的に200人まで削減されている¹⁹⁵。

¹⁹³ Kets, De Vries, M., “Charisma in Action: The Transformantional Abilities of Virgin’s Richard Branson and ABB’s Percy Barnevik,” *Organizational Dynamics*, Winter, 1998, pp. 7-21; Kets, De Vries, M., “Making a Giant Dance,” *Across the Board*, October, 1994, Vol. 94, No. 31, pp. 27-32; Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105.

¹⁹⁴ 資料によっては「90%ルール（90 percent rule）」と表記されることもある。例えば以下を参照。Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, p. 50.

¹⁹⁵ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 23-46; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 14-15, pp. 82-85; Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997, pp. 183-209; Peters, T. J., *op. cit.*, 1992（邦訳 68-83 頁）；日本在外企業協会編，前掲書，1998 年，106-110 頁。

なお、「小さな本社」哲学は現在の ABB でも継続されている。近年の ABB の本社スタッフ従業員数の推移を見ると、年度によっていくらか変動はあるものの、その比率は同社が 7~8 カ国に展開する基礎研究センターの従業員を含めても全社従業員数の 1~3%程度、チューリッヒ本社 of の従業員数も 300 人程度に抑えられている¹⁹⁶。

2. ABB の現地事業会社

次に、ABB のマトリクス組織構造を構成する各階層・各組織単位はどのような特性を持ち、どのような役割を担っているのかを詳述していこう¹⁹⁷。なお、ABB は創設以来頻繁に組織改編を行っており、マトリクス構造にも度々修正が加えられ、時期によって製品別事業と国・地域別事業の二軸の権限関係は異なる¹⁹⁸。以下の議論では同社のマトリクスを構成する製品別事業軸と国・地域別事業軸がほぼ同程度の権限関係にあった 1988~1997 年の組織構造を対象に検討していく。

まずは ABB の現場事業ユニットである現地事業会社から見していこう。ABB は世界中で約 1,000 の現地事業会社を展開している。各現地事業会社はそれぞれが担当する ABB の製品を持ち、自ら製品の開発、生産、販売を行う事業単位となっており、各国製品市場に密着した事業活動を行う。各現地事業会社は損益計算書と貸借対照表を持つ独立法人として組織され、実体組織としては持ち株会社である国別法人に所属する形で特定の国に拠点を置き、現地事業会社の社長である前線マネジャー1 名に率いられる¹⁹⁹。

図 4-1 にもある通り、この現地事業会社は国・地域別事業軸と製品別事業軸の結節点に位置している。ABB の組織構造は、一方では国境を超えたグローバルな視点から製品事業の効率的な運営とグローバル製品戦略に責任を負う製品事業軸を置き（ビジネス・セグメントとビジネス・エリア）、他方では ABB が展開する各国市場に密着して現地事業の財務業績向上に責任を負う国・地域軸を置いた（ビジネス・リージョンと国別法人）、二軸による多元的な命令報告系統を持つ典型的なマトリクス組織である²⁰⁰。よって、製品別

¹⁹⁶ *The ABB Group Annual Report 2007, op. cit.*, p. 5; *The ABB Group Annual Report 2011, op. cit.*, p. 9; *The ABB Group Annual Report 2014, op. cit.*, p. 82; *The ABB Group Annual Report 2015, op. cit.*, p. 77.

¹⁹⁷ ABB は創設当初からグローバル・マトリクスによる組織構造の導入に正面から取り組み、優れた経営成果と経営危機の両方を経験した稀有な事例である。このため、同社はマトリクス組織の効果と困難性を顕著に示す代表的実践例として、しばしば既存研究に取り上げられる。例えば以下の文献を参照。若林直樹『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣、2009 年、74-78 頁；大滝精一「いかに国際化するか—ABB」東北大学経営学学習グループ『ケースに学ぶ経営学』有斐閣、1998 年、142-157 頁；高橋琢磨『戦略の経営学 日本を取り巻く環境変化への解』ダイヤモンド社、2012 年、342-347 頁；榊原清則、前掲書、2013 年、59-63 頁。

¹⁹⁸ 例えば、1994 年には欧州に二ヶ所、北米、アジア太平洋の計四拠点に地域別本部を設置して国・地域軸の権限を強化したが、1998 年にはこれを撤廃し、製品事業軸を強化している。以下を参照。日本在外企業協会編、前掲書、1999 年、86-95 頁。

¹⁹⁹ Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 58-94.

²⁰⁰ マトリクス組織の定義については、以下の資料を参照した。Davis, S. M., and Lawrence, P. R.,

事業と国・地域別事業の両軸の結節点である現地事業会社は、グローバル・スケールでの効率性を志向し、新製品の開発や強い製品技術の蓄積・発展、国境を超えた購買体制の構築など、比較的長期的な視点に立った製品戦略を立てる製品別事業軸と、各国市場に密着した事業活動や雇用維持、ステークホルダーへの対応、国・地域に限定した比較的短期的な業績を追求する国・地域別事業軸から、しばしば相反する要請を受ける難しい立場にある。

しかしながら、ABB の現場事業ユニット＝現地事業会社は製品別事業と国・地域別事業の二軸によるマトリクス・ボスから一方的な命令統制を受けるような、単なる現場オペレーションの実行役（operational implementers）というわけではない。ABB の現場事業ユニットは、前述の「徹底した分権化」という組織哲学に一致した、高度な裁量権限と達成責任・説明責任を持つ自律的な組織単位となっている²⁰¹。

まず注目すべきは各現地事業会社が持つ高度な裁量権限である。前述の通り、ABB の本社スタッフ組織は現場事業ユニットに対して介入する役割は持たず、マトリクス上の階層型管理組織（グローバルな製品事業分野を担うビジネス・セグメントとビジネス・エリア、地域別事業分野を担うビジネス・リージョンと国別法人）もそれぞれマネジャー以下 5 名程度で運営される小規模な組織単位である。このような小さなスタッフ組織、薄い管理組織を反映して、各現地事業会社は基本的に自前主義で必要な機能を担い、自律的に組織運営を行う。各現地事業会社は研究開発、マーケティング、財務、生産、販売に対して大きなコントロール力を持ち、新規採用や人材育成など事業ユニット内部の人事管理の 95%、研究開発予算の 90%を掌握する。さらに、各現地事業会社は前線マネジャーを議長として、ビジネス・エリア・マネジャー、カントリー・マネジャー、さらにビジネス・エリア内の主要な現地事業会社の前線マネジャーを構成メンバーとした、現地事業会社における重要事項の決済を行う擬似的取締役会である「運営委員会（Steering Committee）」を持つ。このような広範な裁量権限を持つ ABB の現地事業会社は、実質的な企業内企業となっていると言えるだろう²⁰²。

このような現地事業会社の高度な裁量権限の中でも、特に注目すべきはその財務面のコントロールにおける自律性である。各現地事業会社は自社の損益計算書と貸借対照表に対する全責任を有しており、自らキャッシュフローの管理や親会社への配当支払い、為替エクスポージャー、借入金などの財務マネジメントを行う。各現地事業会社は必要とあれば外部から独自に資金を調達すること、さらに毎年の総利益額に対して平均 30～40%を

Matrix, Addison-Wesley, 1997（津田達男・梅津祐良訳『マトリクス経営—柔構造組織の設計と運用—』ダイヤモンド社、1980年、6頁）；沼上幹『組織デザイン』日本経済新聞出版社、2004年、257-264頁。

²⁰¹ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., “The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for Management Roles,” *California Management Journal*, Vol. 40, No. 1, 1997b, pp. 92-116.

²⁰² Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, pp. 17-34, pp. 183-209.

内部留保として蓄積し、自己資本の管理とそこからの投資を行うことまで認められている。これによる財務的自由度を持つことで、通常は本社が現場事業ユニットを統制するための手綱として利用される財務面についても、ABB の現地事業会社は高いコントロール力を持っているのである²⁰³。

このように現地事業会社が自ユニットに対する高度なコントロール力を持つことの重要な意味は、前線マネジャーと現場事業ユニットを、上位マネジャーから与えられた計画を管理監督下でただ実行するのみの被統制的な立場から、自社独自の戦略計画を立て、財務、技術、人事における自由度を活用して新製品や新技術の開発、あるいはそのための長期的視点に立った人材育成を行い、自社の業績を向上させるために生産性の改善や事業規模の拡大に取り組む、自律的で企業家的な立場へと転身させることにある²⁰⁴。

例えば、米国に拠点を置いて継電機器事業を展開する現地事業会社の ABB リレーズ (ABB U.S. Relays) 社では (前述の ABB が買収したウェスチングハウス社の継電機器事業部門)、前線マネジャーであるドン・ジャンス (Don Jans) のリーダーシップのもと、自社の戦略的自由度と財務的な柔軟性を最大限に利用してマイクロプロセッサ技術を活用した新製品の開発に対する技術投資や人材開発を行い、革新的なソリッドステート製品の開発に成功した²⁰⁵。

このような高度なコントロール力と合わせて、ABB の現地事業会社が持つもう一つの重要な特性に、事業ユニットの小規模性がある。前述のように ABB の現地事業会社は全世界に 1,000 社が展開するが、この膨大な事業ユニット数は合併・買収による事業拡大の結果というのみでなく、各国に展開する個々の事業ユニットが小規模性を維持できるような組織的・意識的に分割した結果でもある。

各現地事業会社は毎年平均して 2,500~2,800 万ドルを売り上げる規模を持つが、それぞれの従業員数は平均 200 人程度に保たれている。これにより、事業ユニット内部の組織運営に対する階層型管理組織の必要性を抑え、各ユニットの機動性や柔軟性といった有機的な組織能力を発揮しやすくしている。さらに、ABB では現地事業会社に対してプロフィット・センター制を採用しており、各現地事業会社は損益責任を負った平均 4~5 のプロフィット・センターに分割され、平均 200 名の現地事業会社従業員はこのプロフィット・センターに所属することになる。各プロフィット・センターはそれぞれプロフィット・センター・マネジャーと 5 名程度の機能別マネジャー (技術管理、購買、マーケティング、品質管理など) によるマネジメント・チームのもと 40~50 人程度で運営され、年間 500~700 万ドルを売り上げる。50 人程度の組織規模は、言うなればやや大所帯のチー

²⁰³ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 23-46.

²⁰⁴ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997b, pp. 92-116.

²⁰⁵ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, pp. 17-34, pp. 183-209; Bartlett, C. A., *Relays Business: Building and Managing a Global Matrix*, Harvard Business School Case, No. 9-394-016, 1993.

ムであり、メンバー間の柔軟な協働を促し、組織に対する各人の貢献・働きぶりを見えやすくする規模である。以上の組織編成により、20万人規模のグローバル大企業は、1,000の小規模な現地事業会社、さらには5,000のごく小規模なプロフィット・センターまで分割され、各下部組織が経営業績に対する明確な責任を負う体制を構築している²⁰⁶。

この体制は以下を含意する。ABBは各現地事業会社に高度な裁量権限・責任を付与することで、それぞれを自律的な事業ユニットとして運営している。しかし、各事業ユニットに裁量権限を委譲することで本社や上位管理組織から自律化しても、仮に各事業ユニットが500人や1,000人といった規模で運営されるようでは各事業ユニットの内部における階層型管理組織の必要性を低減することはできず、それでは現場レベルの活性化には限界がある²⁰⁷。ABBは各事業ユニットを200人程度の規模に維持し、これをさらに50人程度の明確な損益責任を持つプロフィット・センターまで分割する。このように事業ユニットが広範な裁量権限・責任を持ち、なおかつ小規模性を維持することで、事業ユニット内部におけるタテヨコの相互作用や従業員一人一人の影響範囲の促進・拡大を図り、大企業でありながら現場レベルの当事者意識を高める体制を組織的に構築しているのである。見事な取り組みと言えるだろう。

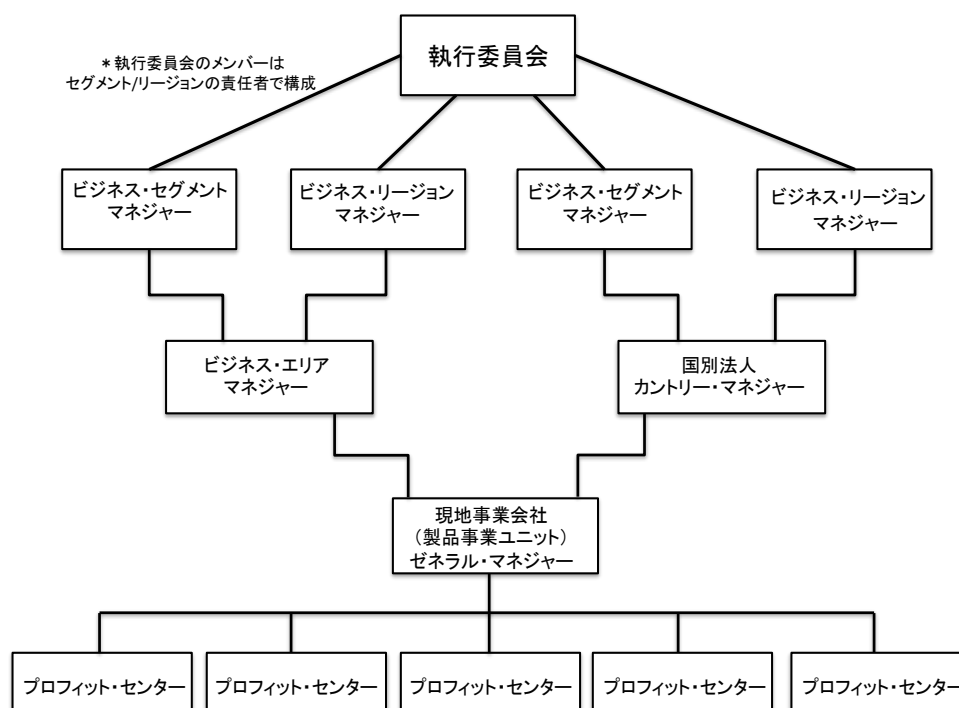
3. グローバル・マトリクス組織

以上の議論からは、ABBの現場事業ユニットが高度な自律性を持ち、かつ現場レベルの活性化を志向した組織になっていることを示している。しかし、ABBの現場事業ユニット＝現地事業会社が自律化されているという事実は、ABBのマトリクス命令報告システムを構成する他の組織単位はそれぞれどのような役割を果たし、また結節点である現地事業会社との間でどのような関係を形成しているのか、という新たな疑問を引き起こす。この疑問に答えるために、以下では前掲の図IV-1 および下の図IV-2を参照しながら、ビジネス・リージョンとビジネス・セグメント、および現地事業会社と直結する国別法人とビジネス・エリアを見ていこう。

²⁰⁶ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 23-46.

²⁰⁷ 沼上幹『組織戦略の考え方—企業経営の健全性のために』ちくま新書, 2003年, 34-35頁.

図 4-2 ABB のマトリクス命令報告系統



出所：Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 23-46; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997b, pp. 92-116.を参考に筆者作成。

ビジネス・リージョン（地域事業のグループ）のマネジャーとビジネス・セグメント（グローバルな製品事業のグループ）のマネジャーは、各事業グループの戦略計画と業績に責任を負う。また同時に、ビジネス・リージョン・マネジャーとビジネス・セグメント・マネジャーは、執行委員会を通じて ABB の全社戦略計画と業績を管理する役割を担う、もともと俯瞰的な視点からマネジメントを行う立場にいる。ビジネス・リージョンは ABB の重要拠点である北中南米，欧州，アジア太平洋の三地域を中心に展開し，地域内の国別法人を取りまとめ，地域レベルでの戦略計画と業績に責任を負っている²⁰⁸。他方，ビジネス・セグメントは ABB がグローバルに展開する 50 の製品事業＝ビジネス・エリアをグループとして統轄する立場にある。事業再編によって時期による変動はあるが，ビ

²⁰⁸ 1994 年からは三つのビジネス・リージョンにそれぞれ地域本部を設置し，ビジネス・リージョンにおける意思決定の迅速化を図ったが，1998 年の組織改編に伴い地域本部は廃止，ライン構造からもビジネス・リージョンは取り除かれている。以下を参照。Govinder, N., *op. cit.*, 2004b, p. 2; 日本在外企業協会編，前掲書，1999 年，86-95 頁；日経ビジネス，1994 年 1 月 24 日号，20-21 頁。

ビジネス・セグメントは発電事業、送変電・配電事業、産業およびビルディング・システム事業、輸送事業、金融サービス事業など6~8が設置され、それぞれが平均して6~8ずつ製品事業を取りまとめている。すでに説明したように、ABBの全社トップ=執行委員会は各事業グループのトップ・マネジャーで構成されており、各事業グループ・トップはABB全社の業績と戦略に責任を負いながら、世界各地の市場への進出と撤退、新たな事業への進出と撤退、成長の見込まれる市場への先行的な着眼と迅速な投資など、将来を見据えた戦略的資源配分を行う²⁰⁹。つまり、ABBは現地事業会社の自律化を徹底した組織である一方で、ライン・トップは全社的視野に立った経営判断という、ライン・ミドルや前線マネジャーには担えない役割を果たしている²¹⁰。

次に、ABBが世界で約100カ国に展開する国別法人は、立地国内に所属する多様な製品事業ユニット=現地事業会社を取りまとめ、現地市場に密着しながら国内事業の戦略計画と業績に責任を負っている²¹¹。この国別法人は社長以下の通常組織を持ち、貸借対照表、損益計算書、昇進制度を備え、親会社の他に立地国で独自の株主を擁して取締役会に監督される普通の会社組織であり（ただし主要株主はABB本社）、持ち株会社として国内の全ての現地事業会社を統轄する立場にある。国別法人は社長を務めるカンントリー・マネジャー1名をトップに、国別法人独自の執行委員会によって運営されるが、このメンバーにはカンントリー・マネジャー、国別法人の上級執行副社長、執行副社長などの役員に加え、立地国内の各現地事業会社の前線マネジャーも加わる。つまり本社の執行委員会と似たような、水平的な意思決定体制を取っている。例えば1997年時点でのフィンランドを見ると、フィンランド国別法人（The Finnish ABB Companies）は、カンントリー・マネジャーと国別法人社長・CEOを兼任するマッティ・イルマリ（Matti Ilmari）のもと、前線マネジャーを含む10名の執行委員会によって運営され、持ち株会社として13の現地事業会社を統轄している²¹²。

²⁰⁹ 戦略的資源配分についての記述は、以下の資料を参考にした。鈴木良始「成長するアジアとグローバル化における日本企業の経営課題」『同志社商学』第64巻第5号、2013年、234-235頁。

²¹⁰ Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 58-94; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 23-46; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, pp. 183-209; Simons, R. L., and Bartlett, C. A., *op. cit.*, 1992; 日本在外企業協会編、前掲書、1999年、86-95頁; *ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1992, op. cit.*, pp. 60-63; *ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1993, op. cit.*, p. 1, pp. 57-59; *ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1994, op. cit.*, pp. 10-11, pp. 55-59.

²¹¹ ABBは140カ国に事業を展開しているが、アフリカや旧東欧など、市場規模が比較的小さい新興国・発展途上国の場合は国別法人を置く体制は取らず、現地事業会社が国別法人の機能を包含する。以下を参照。Bartlett, C. A., *Relays Business: Building and Managing a Global Matrix*, Harvard Business School Case, No. 9-394-016, 1993, p. 13.

²¹² *ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1988, op. cit.*, p. 5; *ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1989, op. cit.*, p. 3; *The Finnish ABB Companies Review 1997*, The Finnish ABB Companies, 1998, p. 28; Simons, R. L., and Bartlett, C. A., *op. cit.*, 1992; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 58-94; Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; Simons, R. L., *Asea Brown Boveri: The ABACUS System*, Harvard Business School Case, No. 9-192-140, 1992; 日本在外企業協会編、前掲書、1999年、86-95頁;

ビジネス・リージョンおよびビジネス・セグメントが国・地域に対する業績と戦略計画という独自の役割を担っていたように、国別法人もまた、現地に密着した国内事業の取りまとめ役という立場でなければ担えない役割を持っている。特に重要な役割は、国内に展開する種々の製品事業ユニット＝現地事業会社を取りまとめ、異なる製品事業間の連携を図ることにある。例えば、送変電・配電事業のように、政府・自治体や公益企業が主な顧客の事業では地元密着・地域密着の要請が強く、なおかつ複数の異なる製品事業が関与するため、国別法人は製品事業をまたがる調整役としての意味を持つのである。また、各国の大学の有能な人材のリクルート、各現地事業会社の空きポストの調整、国内のマネジャー人材の育成など、現地事業会社間を跨いだ人事管理も大切な役割になる。さらに、国別法人は立地国内で ABB の代表者としての役割もっており、各国政府、地域社会、マスコミ、労働組合、銀行などの立地国内のステークホルダーに対する対外的な働きも期待される。これらは国内に分散した現地事業会社や後述するビジネス・エリアでは担えない、現地に密着した国別法人に独自の役割である²¹³。

最後に、国別法人と対称的な形で現地事業会社と結びついているビジネス・エリアを見ていこう。ABB はビジネス・セグメントに統轄される形でおおよそ 50 の異なる製品事業を持っている。例えば、送変電・配電事業のビジネス・セグメントでは、ケーブル、高電圧スイッチギヤ、電力システム、電力変圧器など、計 8 の製品事業が統括されている。それぞれの製品事業は ABB が展開する世界各国の製品市場に、ABB 製品の開発、生産、販売を担う現地事業会社＝製品事業ユニットを通じて進出している。つまり、ABB の各製品事業の規模は基本的にグローバルであり、図 4-1 にあるように、世界各国の現地市場に立地する現地事業会社に横串を通すようにして展開している。このグローバル製品事業に対するマネジメント責任を担い、現地事業会社を通じて世界戦略の立案・遂行、製品事業の業績と収益性の達成、グローバル・スケールでの効率性の追求といった役割を果たす組織単位がビジネス・エリアである。各ビジネス・エリアは複数カ国でのマネジメント経験を持つグローバル人材を同組織単位の責任者＝ビジネス・エリア・マネジャーとし、さらに研究開発や購買、事業開発など各機能分野のベテラン人材 5 名をアシスタントにしたチームによって運営される。彼らは日常的に現地事業会社と接触するために年間 100 日以上を海外主張に費やすグローバル・プレイヤーである²¹⁴。

Peters, T. J., *op. cit.*, 1992 (邦訳 68-83 頁) .

²¹³ ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1988, *op. cit.*, p. 5; ABB Asea Brown Boveri Annual Report 1989, *op. cit.*, p. 3; The Finnish ABB Companies Review 1997, *op. cit.*, 1998, p. 28; Simons, R. L., and Bartlett, C. A., *op. cit.*, 1992; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 58-94; Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; Simons, R. L., *op. cit.*, 1992; 日本在外企業協会編, 前掲書, 1999 年, 86-95 頁; Peters, T. J., *op. cit.*, 1992 (邦訳 68-83 頁) .

²¹⁴ ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1988, *op. cit.*, p. 5, pp. 62-65; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1989, *op. cit.*, pp. 2-3, pp. 41-43; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1990, *op. cit.*, pp. 33-35; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1991, *op. cit.*, pp. 60-63; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1992, *op. cit.*, pp. 60-63; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report

国別法人が ABB の追求する現地市場への適応・密着の要であったように、ビジネス・エリアは同社の組織課題であるグローバルな調整・連携の要としての役割を担う組織単位である。調整面では、例えば各現地事業会社に対する輸出市場や製品市場の割り当て、各国間の価格調整、事業の買収、供給能力が過剰になった場合の事業売却の提案、国境を超えた一括購買体制の構築、生産・研究開発体制の分散化・集中化などを行う。連携面では、各現地事業会社で蓄積される設計、生産、品質などに関連するノウハウの現地事業会社間での移転、専門人材をグローバルに異動することによる人材活用とそれによるグローバル人材の育成、さらには現地事業会社が国境を超えて情報交換や相互学習を行うための協力関係の構築などを行う²¹⁵。

以上を見るに、ABB は各国現地に展開する事業ユニット＝現地事業会社を自律化する一方で、そのみでなく、全社的な戦略と業績に責任を負う執行委員会、各国現地に対する適応・密着を担う国別法人、そしてグローバルな調整・連携を担うビジネス・エリアと、グローバル企業を運営するための明確な役割分担を持った組織構造を構築している。

3 ABB の組織文化

次に ABB の組織文化について検討していこう。同社の組織文化は、現場レベルの自律性を活性化し、かつ国や立場を超えた協力・協調を促進するものになっている。

まず、ABB は「徹底的な分権化」という自律性に一致した全社的な組織哲学を明文化している。これは、大企業から肥大化した本社スタッフや冗長な階層型管理組織をできる限り排除することで現場事業ユニットの自由度を高め、前線マネジャーや事業ユニット内で働く従業員の潜在能力の活性化を意図したものであった。これについてはすでに説明した通りである。

だが、ABB のようなグローバル大企業が国境を超えて現場事業ユニットを自律化し、その機動性や現地適応性、前線マネジャーの企業家的活動を期待する組織戦略を採用することにはリスクがある。すなわち、自律化した事業ユニットの自己目的的な活動が強まることで企業内に遠心力が発生し、各事業ユニットの分断・孤立、諸組織間のコミュニケーション不全、会社としてのまとまりの欠如といった状況を生み出す潜在的なリスクである。

1993, *op. cit.*, pp. 57-59; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1994, *op. cit.*, pp. 10-11, pp. 55-59; Bartlett, C. A., *op. cit.*, pp. 2-11; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 23-46; 『日経ビジネス』1996年8月19日号, 60-63頁; 日本在外企業協会, 前掲書, 1998年, 107頁。

²¹⁵ ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1988, *op. cit.*, p. 5, pp. 62-65; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1989, *op. cit.*, pp. 2-3, pp. 41-43; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1990, *op. cit.*, pp. 33-35; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1991, *op. cit.*, pp. 60-63; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1992, *op. cit.*, pp. 60-63; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1993, *op. cit.*, pp. 57-59; ABB Asea Brown Boveri Group Annual Report 1994, *op. cit.*, pp. 10-11, pp. 55-59; Bartlett, C. A., *op. cit.*, pp. 2-11; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 23-46; 『日経ビジネス』1996年8月19日号, 60-63頁; 日本在外企業協会, 前掲書, 1998年, 107頁。

これは各国に展開する事業ユニットを自律化した分散的なグローバル経営を行う企業にとっての本質的課題である²¹⁶。

このような組織課題に対して、ABB は組織文化の面で意識的・組織的な取り組みを行っている。ABB は同社で「接着剤 (glue)」と呼ばれる全社的な企業目的・経営目標と、同じく同社で「潤滑剤 (lubricant)」と呼ばれる、諸マネジャーが立場や国境を超えた協力・協調を実践するよう期待する組織的な行動規範を掲げており、これを全社的な凝集性の維持や効果的なネットワーク関係の形成を図るための基盤として活用した²¹⁷。

ABB は自社の企業目的として、「エネルギー効率、生産性、品質の向上を推進することによって、……環境を保全しながら持続的な成長に貢献し、世界中のすべての国の経済成長と生活水準の向上を実現する」こと、また、経営目標として、「継続的な技術革新と、社員の能力ややる気によって ABB 製品の価値を向上させ、……グローバル・リーダー、すなわち業界でもっとも競争力があり、能力が高く、技術的に進歩した、品質重視の電機エンジニアリング企業となる」ことを明文化している。このような自社の事業活動を通じた社会的貢献の強調は、国や地域を超えて受け入れられる会社の精神的共通軸としての意味を持っている。また、グローバル・リーダーを目指すという経営目標は、地理的に分散しながら自律化した事業活動を行う事業ユニットが目指すべき方向性や目的意識を見失わないよう、ABB が求める達成水準と全社的な方向性を示す役割を果たしている²¹⁸。

また、上記の全社的な企業目的・経営目標による「接着剤」と並行して、ABB は諸マネジャーの行動規範として、オープンで協力的なコミュニケーションをとること、立場や責任範囲を超えた貢献を行うこと、同僚の立場を尊重し相互支援的な姿勢を持つことを期待する、「潤滑剤」という組織哲学を規定している。この「潤滑剤」という組織哲学は、ビジネス・エリア内や国別法人内で行われる現地事業会社間の調整・連携や、マトリクス系統の中でのビジネス・エリア・マネジャー、カントリー・マネジャー、現地事業会社の前線マネジャーの三者間の関係において、協力的・協調的に取り組むよう求めるものになっている²¹⁹。

現場レベルの自律性をコアにし、なおかつ諸組織間の調整・連携を図るという複雑な組織運営を行うABBにとって、このような組織文化の構築は必携の組織特性である。しかしながら、ABBの客観条件から見て、同社が効果的な組織文化のマネジメントを行うことは容易ではない。ABBはアセアとブラウン・ボヴェリという共に一世紀近い歴史を持った大企業が合併して誕生し、さらには世界中で活発なM&Aを行うことで事業規模を拡大させた会社である。現地事業会社の前線マネジャーだけでも1,000人からおり、しかも

²¹⁶ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989 (吉原英樹訳『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社, 1990年)。

²¹⁷ Bartlett, C.A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, p. 34.

²¹⁸ Bartlett, C.A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, pp. 178-209.

²¹⁹ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, p. 34.

国際多様性と現地適応を重視するために、現地事業会社は基本的に現地人材で運営する体制をとっている。このような状況の中でグローバル企業が全社に浸透するような組織文化を構築するには、極めて意識的・組織的な努力が要求される。

それでは、ABB は上記の「接着剤」と「潤滑剤」をどのように国境を超えて現場レベルまで浸透させるのか。そのための ABB の取り組みは大きく二つある。一つは同社で「ポリシー・バイブル (Policy Bible)」と呼ばれるマネジャー向けの行動規範をまとめた冊子である。この「ポリシー・バイブル」は、上記の会社目的、経営目標、また「徹底した分権化」や「潤滑剤」などの組織哲学と一貫した内容で、前線マネジャーに期待される働き方や ABB 流の経営管理の方法などを具体的に明示しており、広範な自由裁量を持って事業ユニットの運営を行う前線マネジャーの判断・行動上の指針や基準を与えるものになっている。例えば意思決定の項目には「7-3 ポリシー」というものがある。これは、ABB の前線マネジャーは確実だが遅い意思決定を行うよりも、7 割の確度で良いから自らイニシアチブをとって迅速な判断を行った方が良く、その結果としての失敗は罰せられない、というものになっている²²⁰。

もう一つの ABB の取り組みは、バーネビクをはじめとするトップ・マネジャー自ら率先垂範して行う、組織文化の維持・浸透のための現場レベルに対する直接的なコミュニケーションである。バーネビクは在任中、年間 200 日以上をかけて毎年 5,000 人に及ぶ世界中のマネジャーと接触を図り、現場レベルのマネジャーが自社の企業目的や目標を理解しているかを確認し、「ポリシー・バイブル」の内容を自らの言葉で語り、現場に立つ前線マネジャーやプロフィット・センターのマネジャーがイニシアチブを発揮するようメッセージを送った。つまり、組織構造をはじめとする組織のハード面で自律性を促すだけでなく、トップ自らの密なコミュニケーションを通じて現場の自律性を鼓舞するのである。また、採用や人材の配置、昇進などの経営諸慣行が組織文化と矛盾しないよう注意を向け、組織文化に一致した人材を公正に遇するなど、組織文化を経営諸慣行と一貫させる役割も担った²²¹。

4 ABB の機能

1. ABB のコントロール

(1) 目標・予算計画プロセス

現地事業会社の目標・予算計画はマトリクス構造を通じたプロセスのなかで決定される。

²²⁰ *Ibid.*

²²¹ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, pp. 17-34.

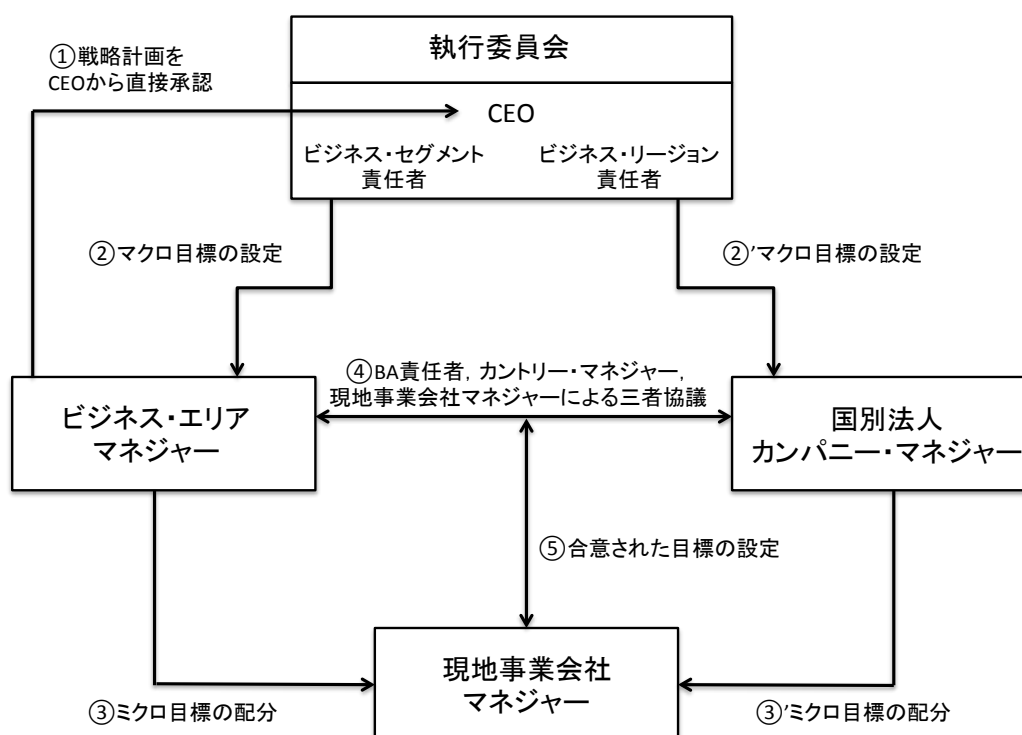
まず、各ビジネス・エリア・マネジャーは、担当する製品事業のグローバル戦略計画を立て、当該計画に対する CEO バーネビクの承認を直接取り付けなければならない。その後、承認された各ビジネス・エリアの戦略計画を土台に、執行委員会が各ビジネス・セグメントとビジネス・リージョンの達成目標に対する協議を行い、ビジネス・エリアおよび国別法人がそれぞれ達成すべき成長目標、利益目標、投資収益目標などのマクロ目標を設定する。執行委員会によって協議・設定されたマクロ目標はビジネス・エリア・マネジャーとカントリー・マネジャーにそれぞれ伝達される。このマクロ目標を細分化して配分する形で、ビジネス・エリア・マネジャーとカントリー・マネジャーはそれぞれの立場から、両者の結節点である現地事業会社が達成すべきマイクロ目標（新規注文、売上、利益、従業員数など）を現地事業会社の前線マネジャーに伝達する。この段階でビジネス・エリアと国別法人から矛盾する目標を受け取った場合には、現地事業会社の前線マネジャーが中心になった協議を通じて調整し、三者間の合意に至らせなければならない²²²。

現地事業会社の支出予算については、上記のマイクロ目標に基づいて、現地事業会社の前線マネジャーが予算計画を立て、ビジネス・エリア・マネジャーとカントリー・マネジャーにボトム・アップで提出する。その後、三者間で予算についての協議を行い、最終決定に至る²²³。

²²² Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 35-38; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997, pp. 183-209; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 258-259; Simons, R. L., *Asea Brown Boveri: The ABACUS System*, Harvard Business School Case, No. 9-192-140, 1992（慶応義塾大学ビジネス・スクール訳『ABBのABACUSシステム』5-9頁）；石倉洋子「ABB 統制と創造のネットワーク・マネジメント」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』12-1月号，1997年，46-53頁。

²²³ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 35-38; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997, pp. 183-209; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 258-259; Simons, R. L., *op. cit.*, 1992（邦訳5-9頁）；石倉洋子，前掲書，46-53頁。

図 4-3 ABB の計画プロセス



* マル数字は計画プロセスの流れを示している。

出所 : Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 35-38; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997, pp. 183-209; Barham, K., and Heimer, C., *op. cit.*, pp. 258-259; Simons, R. L., *op. cit.*, 1992 (邦訳 5-9 頁) ; 石倉洋子, 前掲書, 46-53 頁を参考に筆者作成。

この目標設定プロセスは表層的には、執行委員会からのトップ・ダウンでビジネス・エリアと国別法人のマクロ目標を設定し、それがさらに現地事業会社のマイクロ目標として配分される、トップ・ダウンの色彩が強いプロセスのように見えるが、そうではない。まず、執行委員会による協議の土台にあるのはビジネス・エリアの戦略計画であり、各ビジネス・エリアの計画を反映したものである。加えて、このビジネス・エリアが立てる戦略計画は、ビジネス・エリア・ボード (Business Area Board) と呼ばれる、ビジネス・エリアのチームとビジネス・エリア内の主要な現地事業会社の前線マネジャーによって編成される委員会が中心となって設定するものになっている。つまり、ABB の計画プロセスは、全社トップである執行委員会による判断をビジネス・セグメント・マネジャーとビジネス・リージョン・マネジャーが行い、さらにその判断の土台となる計画をビジネス・エリア・マネジャーが立て、なおかつビジネス・エリアの計画は現地事業会社の前線マネジャーが参加する委員会によって作成されるという、前線レベルまで巻き込んだ高度に参加的

な仕組みになっているのである²²⁴。

ABB のマトリクス系統を反映したこのプロセスでは、現地事業会社の前線マネジャーは、目標設定や予算設定の決定においてビジネス・エリア・マネジャーとカントリー・マネジャーというしばしば相矛盾する衝突的な立場にいる二者との調整を行う。これは、現地事業会社の前線マネジャーは計画プロセスにおいて独断はできないが、マトリクス構造で繋がる上位マネジャーから一方的に計画を付与されるのではなく、自分の事業予算を守るために交渉するだけの発言権を持っているということである²²⁵。

この協議プロセスでは、マトリクス構造に固着する不可避的な問題として、二人の上司による衝突、矛盾する要求を受ける前線マネジャーという構造的コンフリクトの解消が要求される²²⁶。マトリクスによって構造的に表出されるコンフリクトの解消を円滑にする仕組みを持たなければ、ABB の計画プロセスは効果的に機能しないことになる。この点、前述の ABB の組織文化は、異なる立場にいる三者が協力的・協調的な姿勢をとり、対立を建設的な方向で解決するよう促すものになっている。また、前述の「ポリシー・バイブル」では、衝突の解消は前線マネジャーを中心とする当事者の明確な責任として定められており、階層上位レベル（事業グループのトップ・マネジャー）が強権的に衝突の解消を行うことや、妥協的な決定を行わないよう求めている²²⁷。

この三者間による協議プロセスを柔軟に進める上で、ビジネス・エリア・マネジャーは特に重要な役割を果たす。ビジネス・エリア・マネジャーはグローバルな調整・連携役という立場を活用して、現地事業会社の予算をビジネス・エリア内の他の現地事業会社から割り振ることや、技術的支援によって研究開発予算の不足分を補うなどし、現地事業会社の計画に対するサポートを行うことで衝突の解消に柔軟性を与えている²²⁸。

(2) モニター機能

目標達成・予算遵守に対する責任は現地事業会社とプロフィット・センターに明確に委譲されており、その進捗・達成状況は前線マネジャーとプロフィット・センターのマネジャーによってモニターされる、つまり自己管理的な体制になっている。ABB は目標達成と予算厳守を厳格化しており、予算計画策定後の修正は認められず、予算を守れないマネジャーは改善措置を講じるか、さもなければ更迭されることが定められている。このため、現地事業会社の予算計画は厳格にコントロールされている²²⁹。

加えて、各現地事業会社とプロフィット・センターの経営状況は、当事者レベルだけで

²²⁴ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, pp. 183-209.

²²⁵ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, pp. 35-38.

²²⁶ 沼上, 前掲書, 2004年, 257-264頁.

²²⁷ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, pp. 183-209.

²²⁸ *Ibid.*

²²⁹ Simons, R. L., *op. cit.*, 1992 (邦訳7頁) .

なく、マトリクス系統で繋がるビジネス・エリア・マネジャー、カントリー・マネジャー、更には事業グループのトップ・マネジャーによっても日常的にモニターされている。事業ユニットの経営業績に明確な責任を負う前線マネジャーとプロフィット・センターのマネジャーは、経営状況が計画から乖離している場合、各上位マネジャーに対して、その原因とどのような対応を取るのかについての説明責任を負うことになる。つまり、本社スタッフによる現地事業会社の経営に対する介入を排除し、かつ管理階層組織も薄い一方で、マトリクス系統を通じた多層的なモニタリングを行う体制になっている²³⁰。

このような当事者と上位マネジャーによる多層的なモニタリングは、同社で ABACUS (ABB Accounting Communication System) と呼ばれる会計通信システムに支えられて遂行される。この ABACUS は、ABB が業績指標として設定する受注、収入、粗利潤、期間コスト、純利益、従業員数など 32 の指標を全社で共有し、各マネジャーに関係する諸組織単位の業績モニターを可能にするものとなっている。この情報システムによって、経営状況が全社 5,000 のプロフィット・センターのレベルまで細分化されモニターされる。ここに明確な説明責任が機能する。ここで、上位マネジャーは説明責任を求めるのみではなく、ABACUS のデータに基づく分析を行い、当事者と協力して解決策を模索し、可能なサポートを提供することを役割とする²³¹。

このようなマトリクスの報告系統を通じたコントロールに加え、ビジネス・エリア内では管轄下にある各現地事業会社の主要な経営成果（コスト、在庫回転率、一人当たり売上高など）を比較する業績リーグ (Performance League Table) による水平評価が行われる。この仕組みは各現地事業会社に対して、ビジネス・エリア内の他社と比較してどの程度の成果を上げているのかを示すことで、水平的なベンチ・マーキングと相互学習を作用させる。ビジネス・エリア内での低業績は生産能力が過剰になった際に、自社が人員削減や工場閉鎖などの整理対象になる潜在的なリスクを高める。また、ビジネス・エリアが市場や製品の割り当てを行う際にも高収益の製品や成長の見込める市場割り当ての優先順位が下がることになる。逆に、競争で抜きん出た現地事業会社はセンター・オブ・エクセレンスとして評価され、その取り組みは積極的に他企業に移転される²³²。

(3) 評価

現地事業会社の前線マネジャーに対する評価は、マトリクス系統の二人の上司によるトップ・ダウンで行われる。前線マネジャーは目標・予算達成による結果評価も受けるが、

²³⁰ *Ibid.*

²³¹ Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; 石倉, 前掲論文, 46-53; Simons, R. L., *op. cit.*, 1992 (邦訳 1-10 頁) .

²³² Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, pp. 183-209.

人材育成や他のユニットへの貢献も評価される²³³。

2. ABBの調整と連携

前述のように、ABBではグローバルな調整・連携の中心的な役割はビジネス・エリアが担う。しかしながら、ビジネス・エリアがグローバルな連携・調整を行うといっても、前述の通り各現地事業会社は企業内企業として独立的な経営を行っており、ビジネス・エリアがその経営に対して一方的・直接的な指揮や介入を行うことはできない。ビジネス・エリアの規模から言っても、わずか5名のチームで世界中の現地事業会社を直接指揮することは現実的ではない。また、マトリクス命令報告システムでビジネス・エリアと対等の権限関係を持ち、現地市場に密着した立場をとる国別法人との関係も考慮する必要がある。更に言えば、国別法人が地理的にも、また実体組織としても持ち株会社として現地事業会社に近接した立場にあるのに対して、ビジネス・エリアは国別法人よりも現地事業会社から地理的・実体組織的に離れた立場にあり、影響力を行使するのは容易ではないだろう。つまり、自律化した現地事業会社を結節点とする特殊なマトリクス命令報告システムの中、ビジネス・エリアがわずか5人のチームでグローバルな調整・連携という役割を果たすには、国別法人はもとより、自律化した現地事業会社がビジネス・エリアの役割に対して自発的に協力・協調することが不可欠になってくる²³⁴。

この国別法人・現地事業会社からの協力・協調の確保という課題に対処するために、ビジネス・エリアはグローバル規模で各現地事業会社と接触する立場を活用して、現地事業会社に対して支援的・助言的なマネジメントを行うスタイルをとる。象徴的な例を挙げれば、特定の現地事業会社が海外製品市場の開拓を行う際には、他の現地事業会社が持つ販売ルートを活用できるよう手引きをする、現地事業会社が新たに新製品開発に取り組む際には、他の現地事業会社が蓄積する技術資源を活用できるようにする、ある現地事業会社が生産リード・タイムや品質などで大幅な改善を達成した場合には、他の現地事業会社にもそのノウハウを学習できるよう機会を用意する、更には、被買収企業に対して知識・ノウハウの提供、有能なマネジャーの送り込み等を通じて業績改善を促す、といったことである。このような役割は、グローバル・スケールで各国の現地事業会社の状況を把握するビジネス・エリアでなければ担うことはできない²³⁵。

しかし同時に、各現地事業会社が現場レベルで優れたノウハウを創出し、かつ自発的に

²³³ *Ibid.*

²³⁴ Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105.

²³⁵ Belanger, J., Giles, A., and Grenier, J., "Patterns of Corporate Influence in the Host Country: A Study of ABB in Canada," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 3, 2003, pp. 469-485; Berggren, C., "Building a Truly Global Organization? ABB and the Problems of Integrated a Multi-Domestic Enterprise," *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, No. 3, 2003, pp. 469-485.

他の現地事業会社との間で相互学習を行うことや、ビジネス・エリアからの支援を積極的に活用する姿勢を持つ必要がある。つまり、各現地事業会社は実体組織としては独立した企業内企業として自らの業績向上を目指す立場にあるが、ビジネス・エリアはこの諸組織を放任するのでも、また一方的な管理統制を行うのでもない。グローバルな立場からの現地事業会社に対する助言者・支援者となることで、ビジネス・エリアが行う調整・連携の取り組みが自律的に業績向上を目指す現地事業会社にとっての利益になるようにする。つまり、現地事業会社の自律性を尊重した立場からサポートすることでグローバルな連携・調整を行うのである²³⁶。

このようにサポートを中心とした調整・連携を行うには、ビジネス・エリアが世界中に展開する現地事業会社から乖離せず、ビジネス・エリアのチームが日常的に現地事業会社の前線マネジャーやプロフィット・センターのマネジメント・チームと接触してコミュニケーションをとり、各現地事業会社の状況を知悉していなければならない。この点、ビジネス・エリア・マネジャーは、上述の現地事業会社の運営委員会や頻繁な海外出張、電話や社内メールでの連絡を通じて現地の状況把握に努めている²³⁷。

しかしそれのみでなく、ビジネス・エリアは現地事業会社間で自発的な情報交換や相互学習が発生するよう促す仕組み作りも行う。例えばビジネス・エリア内のそれぞれの機能部門別マネジャーによる職能機能協議会では、定期的なミーティングの場を通じて、相互にベスト・プラクティスを学び合い、ノウハウを移転できるようにしている。また、前述の現地事業会社の擬似取締役会である運営委員会やビジネス・エリア・ボードも、現地事業会社の前線マネジャーが協議し合う場を作り、相互の意見交換や国境を超えたインフォーマルなネットワークを形成する役割を果たしている。加えて、上記の業績リーグは、ABB の協力・協調の文化と合わさることで、優れた成果を上げる現地事業会社の取り組みを積極的に学び、また他の現地事業会社に自社の取り組みを移転することで水平的な貢献を行うよう促進している²³⁸。

5 要約

本章では、スイスに拠点を置くグローバル・エンジニアリング企業、ABB を対象とした事例分析を行い、同社のグローバルに展開する事業ユニットの自律性と調整・連携の両立を目指した仕組みと機能を分析した。

²³⁶ Taylor, W. C., *op. cit.*, pp. 91-105; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1993, 23-46; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, *op. cit.*, pp. 17-34, pp. 178-209; Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997b, pp. 92-116; Bartlett, C. A., *op. cit.*, pp. 1-23; Penrose, E., *The Theory of the Growth of the Firm, Third Edition*, Oxford University Press, 1995 (日高千景訳『企業成長の理論【第3版】』ダイヤモンド社, 2010年, 15-16頁)。

²³⁷ Bartlett, C. A., and Ghoshal, S., *op. cit.*, 1997a, pp. 183-209.

²³⁸ *Ibid.*

まず前半では ABB の組織構造と組織文化に焦点を当てた。ここで明らかとされたのは、協議型意思決定システムを通じて全社的な方向性を定めるトップ・マネジャー、事業ユニットに対する支援や横方向の調整役を担うミドル・マネジャー、世界中に展開する事業ユニットに対する広範な裁量権限の委譲、協力・協調を促進する組織文化などによって、現場組織レベルがグローバルな規模で自律化されながらも、水平的・垂直的な調整・連携を機能させる土台が構築されている、ということである。

後半では、ABB の機能面に焦点を当て、同社がグローバルに展開しかつ高度な自律性を持つ事業ユニット間の調整・連携をどのように行ってきたのかを明らかにした。ABB の事業ユニットは高度な自律性を持つ一方で、自組織の目標達成や業績向上に対する明確な達成責任・説明責任を負っている。各事業ユニットは自組織のパフォーマンスを高めるべく、他の事業ユニットと業績を比較し、優れた業績を上げる事業ユニットの経験や知識から学習するよう動機付けられている。ABB はこのような相互の協力関係を促す全社的な体制を構築していることが確認された。

第五章

自律性マネジメントの仕組みと機能(3) AES と ABB の比較

第三章と四章における事例研究からも明らかなように、AES と ABB の両企業は、現場レベルの自律性を組織開発の中核思想に設定し、現場の事業ユニットが本社スタッフや管理階層組織による管理監督がなくとも自らイニシアチブを発揮して機能する体制を構築していた。しかも両企業は、事業領域や事業規模には違いがあるものの、共に数十カ国に事業を展開する真のグローバル大企業である。一般的に現場組織レベルの自律性を高めた有機的な組織の構築は困難と言われる大企業でありながらこの組織課題に正面から取り組んだ両企業の実例は、その成功面と失敗面も含めて、大企業はどのように自律性マネジメントを行うのか、それは有効な組織となりうるのか、という方法論や実現可能性を探索するための格好の材料を提供している。

表 5-1 AES と ABB の比較

| | AES | ABB |
|---------------------|---|---|
| 組織構造 | | |
| 階層構造 | 現場 BU からライン・トップまで三階層，ライン・ボトムからライン・トップまで五階層 | 現場 BU からライン・トップまで三階層，ライン・ボトムからライン・トップまで五階層 |
| 本社スタッフ組織の規模と役割 | 38,000 人規模の会社に対して本社スタッフ 40～70 人，財務，人事，購買などスタッフ機能は可能な限り現場 BU に分権化，本社スタッフは BU の運営には直接介入はしない | 20 万人規模の会社に対して本社スタッフ 150 人，全社レベルの調整機能のみに役割を限定，本社スタッフには明確な付加価値と競争的コストでの運営を要求（「30%ルール」） |
| 現場ビジネス・ユニット（BU） | 自律的な裁量権限・責任を持つ発電所組織，BU 規模は 300 人までに制限，「蜂の巣システム」による自己管理型チーム制の組織編成を通じた全員参加型の BU 運営 | 財務，人事，技術に高度な自由度を持つ実質的な企業内企業，規模は 200 人，さらに 50 人規模のプロフィット・センターに分割化，BU が ABB の創発戦略の起点となる役割を担う |
| 組織文化 | | |
| 明文化された組織文化とその意味・価値観 | 現場レベルの意思決定・学習・挑戦を鼓舞する会社理念，チームワーク・挑戦による失敗の許容・現場レベルに対する信頼を明示した従業員規範，マネジャーに奉仕型リーダーを期待する役割規範 | 現場レベルが最大限の自由裁量と明確な達成責任を持ち，厳格な説明責任を果たすよう求める組織哲学，全社的な精神的共通軸となる組織目的・目標の共有，立場や地位を超えたコミュニケーションと協働の奨励 |
| 組織文化の浸透努力 | ロール・モデルの伝播，明文化した内容と経営諸慣行との一致の徹底，トップ・マネジャーによる組織文化の実現に対するコミット | 「ポリシー・バイブル」による行動のマニュアル化，ミドル及びシニア・マネジャーの直接コミュニケーションを通じた伝播 |
| システムとプロセス | | |
| 計画策定 | BU の年次戦略計画は BU がボトム・アップで作成，さらに発電所組織内，発電所組織間に水平的な計画調整プロセスが機能 | タテヨコの協議による BU 戦略の策定，組織上位レベルの戦略計画は下位レベルの代表者が参加するネットワーク型の協議的意思決定システムを採用 |
| 実行モニター | 現場チーム内，チーム間，発電所組織間による水平的・多層的なモニタリング機能，明確な業績達成基準の設定・比較，社内監査制度の実施 | プロフィット・センター，BU，上位マネジャー，他 BU によるタテヨコ間の多層的モニタリング，戦略計画に基づく明確な業績達成基準の設定，上位マネジャーによる戦略計画の達成サポート |

| | | |
|-----------|--|--|
| 情報流 | 経営情報の公開・共有ポリシーに基づき、あらゆる経営情報をオープン化、発電所組織は業績達成基準に基づく業績結果を共有 | ABACUS システムによる諸組織単位の詳細な経営情報の共有、ロータス・ノーツによる情報交換、業績リーグによる他 BU との業績比較 |
| コミュニケーション | 「アドバイス・プロセス」による相互の「言える化・訳ける化」、月例ミーティング、事業計画会議、年次全社ミーティングなどコミュニケーションの「場」の設定、チーム間や発電所組織間で頻繁な人材交流 | 運営委員会、ビジネス・エリア・ボード、執行委員会、職能委員会など、地位、機能や国境を超えたコミュニケーションの「場」の設定、ミドル及びシニア・マネジャーによる現場との頻繁な接触 |
| 人事・評価制度 | BU 現場作業員まで含む全従業員の俸給雇用、発電所業績グループボーナスによる経済的な運命共同体、当事者・同僚・上司による 360 度評価の実施 | 基本は上位マトリクス・ボスによるトップ・ダウン評価、ただし業績結果だけでなく長期的な戦略計画、他 BU への協力・貢献、マネジャー人材の育成など、プロセス面評価を重視 |
| 諸資源の配分 | BU の年次予算は計画策定と同様の手順、グローバルな人材配置や新規事業開発予算の割り振りなどは不明 | ミドル・マネジャーが製品、市場、資金、人材などを配分、ただし現地 BU の育成や開発戦略を重視したサポート志向の資源配分 |
| ユニット間の連携 | 「場」を通じた情報交換、ユニット間の頻繁な人材交流、新規事業開発のためのプロジェクト・チームの編成 | ミドル・マネジャーを媒介とする他 BU の経験・学習の取り込み、「場」を通じた水平的・自発的な相互学習、プロジェクト・チームの編成 |

出所：筆者作成。

まずは両企業の自律性マネジメントにはどのような共通性が見られるのかを整理しよう。組織構造を見ると、両企業にはかなり共通した特性を確認することができる。両企業はその組織規模に比べて管理階層組織はかなりシンプルであり、また本社スタッフ組織も意識的に小規模化するなど、現場の事業ユニットに対する介入を抑えるよう組織化している。このような上部の管理階層組織や本社スタッフへの集権化を避ける取り組みは、現場の事業ユニットの自由度を組織構造の側面から高めるものになっている。これと一貫して、現場の事業ユニットは人事、技術、財務などにおいて広範な裁量権限を持つなど、自律的な組織運営を行えるよう組織化されている。さらに、事業ユニットの有機的な組織能力の発揮を意図して、事業ユニットの組織規模を 200～300 人程度と意識的に小さく保ち、組織内のタテヨコの相互作用やメンバーのコミットメントを高めようとしている点も共通している。大企業には自律性マネジメントが困難と言われる理由の一つは管理階層組織に依存せざるを得ない大規模性にあるが、両企業はこの点をはっきりと克服している。

両企業の共通性は組織文化にも顕著に現れている。AES と ABB は、自律性をコアにした組織文化を明文化し（AES の「共有された価値観」、ABB の「徹底した分権化」など）、これに組織構造、人事制度やマネジャーの役割、評価制度などを一貫させた組織づくりを行うことで、自律性をレトリックではない実質のあるものに昇華している。また、組織づくりの方から見れば、自律性を肯定・促進する組織文化が会社の中核的な思想として設定されていることで、自律性マネジメントの試みに正当性を付与する効果も果たしている。

また、両企業の組織文化は、自社の理念や価値観、目的が意思決定上の指針、日常的な行動規範としての役割を果たすことで、従業員が自律的に判断や選択を行う際の基準や規範、活動のベクトルを合わせる指針として機能する側面を持っている。このような基準や行動規範としての組織文化が全社的に共有されていることで、両企業は広範に権限を委譲

された下部組織が目的や方向性を見失い漂流状態に陥るようなことを防ぐ、組織の指針や精神的共通軸として機能している。

AES や ABB のように現場レベルまで自律化された組織で組織文化が指針や精神的共通軸として機能するためには、組織内においてその理念や目的、価値観がレトリックではない説得力を持ち、現場レベルまで浸透され共有されることが必須である。この点、両企業のトップ・マネジメントは、率先垂範して日常的に現場と接触して組織文化の浸透に時間を割き、また組織文化と自社の経営諸慣行との間に矛盾がないか常に注意を向けるなど、自らが組織文化にコミットし、緊密な努力を行っていた。例えば、バーネビクが年間200日以上を出張に費やし、毎年5,000人以上のマネジャーとコミュニケーションをとっていたこと、AESのコア・ビジョン・チームが自社の「共有された価値観」と経営諸慣行を一致させるための取り組みは、この点を如実に示している。AESやABBでは、ともに独自性のある「強い組織文化」を持っているのみではなく、組織文化と制度化された自律性の間に密接不可分な関係を形成し、自律性をマネジメントする上で組織文化が不可欠的な役割を果たしており、トップは自社の組織文化を繰り返し説き、建前にならないよう守ることを、トップ・マネジメントの主要な役割としているのである。

一般的に組織文化とは、独自性のある強い文化を形成することで組織運営をより盤石にするものと言われる。しかし、以上を見るに、自律性マネジメントを実践する企業にとっては、組織文化とは単に組織を強くするための補足的なものではなく、自律的な組織づくりの中核にあり、自律的に働く従業員にとっての指針となる、不可欠な組織特性であることがわかる。

さらに両企業のマネジメント・システムは、個々の事業ユニットには広範な意思決定権限や結果責任が委譲されながらも、その背景には巧みなコントロールが機能していることを示している。AESでは個々の発電所組織は「蜂の巣システム」によって構成された作業チームやタスク・フォースを起点に、チーム間やグループ内の発電所組織間で水平的な調整やモニターを行い、トップ・ダウンによるチェックやモニターを代替する仕組みを構築している。また、このような仕組みを支えるために、情報システム、「アドバイス・プロセス」、人事制度、組織文化などが見事に一貫して構築されている。ABBであれば、1,000社まで分散化された現地事業会社は人事、技術、財務などにおいて広範な裁量権限を有する一方で、各事業ユニットの業績を可視化し、積極的に業績を発展させるよう促す仕組みを構築している。両企業は、チームワークを志向した組織編成、自律的な分析・判断を支える情報システム、水平関係を基本とするモニターなど、諸制度を自律性に一致するよう構築することで、現場レベルに自律性を発揮させるための有機的で複合的な仕組みを構築しているのである。

以上を見る限り、両企業は、自律性マネジメントを実践するために、個別特定の組織要素に限定して取り組むのではなく、より広範でトータルな組織変革を実践していることがわかる。自律性マネジメントの実践は、このようにトータルな取り組みを行わなければ、

有効に機能せず形骸化したものに終わるかもしれない。人事制度、報酬体系、業績評価基準、組織文化などの諸条件がトータルに必要であること、またそのような仕組みは構築可能であることを両企業の事例は示している。

とはいえ、両企業の取り組みにははっきりとした相違点もある。ABB がどちらかというところ現地事業会社やプロフィット・センターといった組織単位レベル、マネジャー・レベルに焦点を当てて自律性マネジメントを行っていたのに対して、AES は「蜂の巣システム」に表象されるように、諸ユニット組織内部のメンバー一人ひとりまで自律化する取り組みを活発に行っていた。AES は個々の事業ユニットを自律化するのみでなく、それぞれの事業ユニットが有機的な組織となるよう仕組みを構築している。比較的小規模な企業や、大企業であっても一部の事業ユニットで実験的に AES の発電所組織のような取り組みを行う企業は比較的多く報告されているが、グローバル大企業がその全ての事業ユニットを人事制度などまで含めて有機的な組織として編成する、AES のような事例はほとんどない。AES は、大企業を有機的な組織の連合体のように運営する、新しい組織運営の潜在可能性を示している。有機的な組織は適切に機能すれば高い経営成果を達成可能なことは複数の既存研究が報告しているが、AES の発電所組織の卓越した効率性は、この点を如実に示すものだろう。

しかしながら AES は、現場の事業ユニットの実質的な自律性を維持しながら、同時にグローバル企業としての諸資源の調整や拠点間の連携を機能させるという組織課題に対してはほとんど模索的な段階にあり、グローバル規模で自律化して活動するプロジェクト組織を管理・調整可能な制度は構築できていなかった。グローバルに事業を展開する以上、個々の事業ユニットが完全に独立法人化して経営的に自給自足しているというのでもない限り、規模の経済性や拠点間の連携は不可避的な課題になる。新しい市場への参入、諸資源の配分、知識や情報、製品や機能の共有などである。このような課題は、比較的小規模な企業ではそれほど問題にならない。だが、グローバル規模で自律性マネジメントを実践する以上、この組織課題に対して、現場の事業ユニットの実質的な自律性を損なわずに実現する、という理想を実践することが要求される。

AES とは対照的に、ABB は自律的な企業における調整・連携という課題に対するはっきりとした方法論を提示している。ABB は現場の事業ユニットが自律的に運営されるグローバルに分散した体制を持つ一方で、ビジネス・エリアを中心にグローバルな製品事業の調整・連携を遂行するための機能をはっきりと構築している。ビジネス・エリアは自律的な事業ユニットを指揮統制するのではなく、グローバルに事業ユニットと接触できる高い視点や調整・連携役としての柔軟性を活用して、自律的な事業ユニットの戦略計画や業績改善をサポートする立場をとる。さらに、上から直接的にサポートを行うのみでなく、各事業ユニットが自発的に相互学習を行えるネットワークの仕組みを構築することや、水平関係を基本とするプレッシャーによって事業ユニットを積極的な相互学習に促している。そうして自律的な事業ユニットの経営を発展させることを通じて、現場の自律性を原

動力とした組織能力の拡大・発展を図っているのである。

第六章

自律性マネジメントの展開過程(1) ケース・スタディ：AES

1 問題提起

本章では、全社的な規模での自律性マネジメントの取り組みを対象に、自律性マネジメントはどのような担い手によって、どのように生み出され、どのように発展するのか、そしてその過程でどのような困難と課題に直面するのかを、事例を通じて考察することを課題とする。

以上の課題について、本章は、自律性マネジメントの展開過程には、伝統的経営管理思想に基づいた懐疑や抵抗が潜在的に密着しており、自律性マネジメントにはこの伝統的経営管理思想のもたらす困難を克服するべく、自律性を維持しながら組織的なコントロールを保証する仕組みを試行錯誤的に作り上げていく、そのような開拓的・模索的過程を辿らねばならないこと、そしてその過程を成功裏に乗り越えるには多くの困難を伴うことを明らかにする。既存の強固な組織原理（官僚型階層制の組織原理）が支配的な経営環境の中で、新しい組織原理が確固たる基盤を構築して発展するためには、多くの困難を乗り越えなければならないのである。

第一章及び第二章ですでに説明したように、企業組織レベルでの自律性マネジメントに対する先行研究は、自律性マネジメントの仕組みがある程度確立された静的な状況に焦点を当て、実践例が持つ特質や有効性、仕組みの解明を中心的な課題としてきた。ここで見落とされているのは、自律性マネジメントの仕組みを作り上げる動的な過程に対する考察である。

自律性マネジメントを作り上げる動的な過程において想定されるのは、伝統的経営管理思想を転換し自律性という組織原理を追求することに対する、企業内外の懐疑や抵抗である。一般論としても組織が新しい仕組みを導入するにはその正当性を確保するための努力が求められるが、自律性マネジメントは伝統的経営管理思想という、経営組織の文脈における一般通念的な考え方そのものによる抵抗を克服すべき挑戦課題とする。本章では便宜的に、この伝統的経営管理思想を背景にして組織内外で作用する自律性マネジメントへの阻害を、「伝統的経営管理思想の慣性」と呼ぶ。

先行研究では、自律性マネジメントの展開過程に対する研究関心を持ったものは少ない。幾つかの研究は、現場作業組織の作業員や現場マネージャーなどを中心的な対象にして、自律性マネジメントの導入に対する抵抗とその克服の過程を明らかにしている²³⁹。

²³⁹ Manz, C. C., & Sims, H. P., *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-*

あるいは、実践家の著述においてその過程が生々しく描かれている場合もある²⁴⁰。とはいえ、企業組織レベルの研究で、自律性マネジメントの構築に伴う課題や困難、その克服の過程がどのようなものであるか、という点に正面から取り組んだものはほとんどない。したがって、「自律性マネジメントを導入する企業は、どのようにして伝統的経営管理思想の慣性を克服し、新しい経営管理思想に基づいた組織を作り上げるのか」という問いは、ほぼ未解明である。

以下では、第三章で取り上げた米国の独立系電力会社 AES Corporation（以下 AES と略記する）を再度検討対象に、同社が自律性マネジメントを構築していく過程を、1981年の創設から共同創設者デニス・バッケが CEO を辞任する 2002 年まで分析する。

2 ファウンダーの自律性マネジメントに対する意図

まずは、AES がどのような意図で、またどのような担い手によって自律性マネジメントの構築を目指すことになったのかを検討していこう。

AES はロジャー・サントとデニス・バッケの二人が共同創設者となって事業を興した会社であり、後に CEO を歴任した二人の考え方は同社の経営慣行の構築に大きな影響を与えている。AES の自律性マネジメントのスタートは、業績不振や労務管理上の問題、競争激化などによる組織改革の必要性といった客観的条件に導かれたものではない。むしろ、「どのような組織を創り上げるのか」という組織化過程にもっとも広範な裁量を持つ創設者が²⁴¹、権限委譲や人々の主体的な働き方を肯定する思想的背景を持っていたことに鍵的特徴がある。

この共同創設者の中でも AES を自律性マネジメントの組織として展開するよう強く志向し、実際の組織開発においてリーダーシップを発揮したのがデニス・バッケである。バッケは、AES 創設以前の就労経験と、その教育・宗教的価値観から、人々が自律的に仕事のできる組織をつくることを強く信奉していた。勤勉さを尊ぶ敬虔なキリスト教福音主義の家庭で育ち、幼少時から農業を営む家庭の仕事を手伝っていたバッケは、責任のある

Performing Companies, John Wiley & Sons, 1993; Lorenzi, P., Sims, H. P., & Manz, C. C., “Managing Without Supervision: How Self-Managing Teams Create Competitive Advantage,” in P. C. Flood, M. J. Gannon, & J. Paaauwe (eds.), *Managing Without Traditional Methods: International Innovations in Human Resource Management*, Addison-Wesley, 1995, pp. 235-256.

²⁴⁰ 例えば以下を参照。Semler, R., *Marverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*, Tableyurn, 1994; Nayar, V., *Employee First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*, Harvard Business Review Press, 2010; Bock, L., *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*, International Creative Management, 2015.

²⁴¹ Schein, E. H., “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,” *Organizational Dynamics*, Vol. 11, No. 2, 1983, pp. 13-28; Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 4th Edition, John Wiley & Sons, 2010（梅津祐良・横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房、2010年）

仕事を自分の裁量で行うこと、新しい仕事への挑戦、仕事を通じて知的好奇心を満たすことや学ぶことの充実感・楽しさを体験的に理解していた。また、バック自身福音主義の熱心な信者であったことは、「自分の持つものを他の人々と分かち合わなければならない、他者に奉仕しなければならない、一人ひとりを尊重しなければならない」という、人の自律性を尊重する一方で賞罰的な管理統制を否定する、自律性マネジメントの基底となる考え方を自然に形成させた²⁴²。バック自身、ハーバード・ビジネス・レビュー誌のインタビューのなかで、「私は人々に権限を与えることを信奉しているが、これは私自身のキリスト教の信仰から来ている」と述べている²⁴³。このような考え方は、バックが典型的な官僚型階層制の組織である連邦政府機関での仕事経験を通じて一層促されることになった。バックは自身の著書で述べている。「連邦政府での数年間で、私は仕事を有意義なものにするための目的意識の大切さと、官僚制の独裁の酷さを知ったのです。仕事に裁量を持つことのできない人々は、仕事の喜びというものをほとんど持てずに働いていました」²⁴⁴。

創設者の個人的背景が自律性マネジメントの実践を動機づける例は AES に限った話ではなく、実際、他の実践例を見ても、創設者の価値観や経験が組織の性格を左右する事例は少なくない。例えば、世界的に著名な IT 企業 Google は社員のチームによる自己管理型の働き方を推進しているが、そのような自律的な仕事のやり方に対する信奉は、同社の創業者ラリー・ページとセルゲイ・ブリンがともにモンテッソーリ教育（子どもの自発性や知的好奇心の発揮を奨励する教育法）を幼少時に受けたことが影響を与えたと述懐されている²⁴⁵。また、研究開発組織において半世紀以上にわたり自律性マネジメントを実践してきた WL ゴア・アンド・アソシエーツ社の取り組みは、同社の創設者ビル・ゴアがかつて勤めていた 1950 年代のデュポン社での、業務外の自主的研究活動（スカンク・ワーク）の際に研究開発仲間と味わった楽しさの経験や、Y 理論仮説として仕事における自律性の可能性を提唱した経営思想家ダグラス・マグレガーの『企業的人間的側面』や²⁴⁶、自己実現欲求を概念化したアブラハム・マズローの『人間性の心理学』など²⁴⁷、自律性を肯定する思想にビル・ゴア自身が触れたことが出発点になっていた²⁴⁸。

バックの“仕事とは喜びや楽しさのあるものでなければならない”という考え方は

²⁴² Bakke, D. W., *Joy at Work: A Revolutionary Approach to Fun on the Job*, PVG, 2005, pp. 20-40.

²⁴³ Wetlaufer, S., “Organizing for Empowerment: An Interview with Roger Sant & Dennis Bakke,” *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 1, p. 121.

²⁴⁴ Bakke, *op. cit.*, pp. 21-22.

²⁴⁵ Bock, L., *op. cit.*

²⁴⁶ McGregor, D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, 1960. (高橋達男訳『企業的人間的側面』産業能率大学, 1966年)

²⁴⁷ Maslow, A., *Motivation and Personality*, Harper & Row, 1954. (尾口忠彦訳『人間性の心理学』産業能率大学, 1987年)

²⁴⁸ Hamel, G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press. (藤井清美訳『経営の未来—マネジメントをイノベーションせよ—』日本経済新聞社, 2008年)

AES の組織思想に直接的に反映されることになる。この考え方は AES の経営慣行における中心原則のひとつ「楽しさ (Fun)」として定められ、「AES のすべての従業員が抑圧されることなく主体的に自分の才能や技能を発揮して活躍することができる、AES で働くことが楽しいと感じることができる環境を作り、これを維持すること」が組織目的として設定された²⁴⁹。このように、どのようにして「楽しい=自律的な働き方」ができる組織を構築するか、というところから、AES の自律性マネジメントの模索はスタートしたのである。

3 自律性マネジメントの実践

1986 年より AES は独立系電力会社としての事業をスタートし、1992 年までに北米で六つの発電プラントを買収・建設・運営するなど、順調に事業を拡大していく²⁵⁰。

表 4-1 AES の発電プラントの展開 (1982~1992 年)

| 発電プラント名 | 所在地 | 主要顧客 | 燃料 | 総発電能力 | 建設開始 | 稼働開始 |
|------------|--------------------|---------------|--------|-------|-------|-------|
| ディーブウォーター | テキサス州 ヒューストン | ヒューストン電灯電力 | 石油コークス | 140MW | 1983年 | 1986年 |
| ビーバー・バレー | ペンシルベニア州 モナコ | 西ペンシルベニア電力 | 石炭 | 120MW | 1985年 | 1987年 |
| ブラサリタ | カリフォルニア州 ニューホール | 南カリフォルニア・エジソン | ガス | 100MW | 1986年 | 1989年 |
| テムズ | コネティカット州 モントビル | コネティカット電灯電力 | 石炭 | 180MW | 1986年 | 1990年 |
| シャディ・ポイント | オクラホマ州 ポトー | オクラホマ・ガス・電気 | 石炭 | 320MW | 1986年 | 1991年 |
| バーバース・ポイント | ハワイ州 オアフ | ハワイ電力 | 石炭 | 180MW | 1990年 | 1992年 |

出所：AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 1997, p. 5.をもとに筆者作成。

²⁴⁹ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 20-40.

²⁵⁰ AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 1997, p. 5.

この発電プラントの運営に対して AES が自律性マネジメントの積極的導入に着手したのは 1987 年であり、事実上この時から“発電プラントでの仕事を楽しいものにする”という AES の自律性マネジメントに向けた現実的着想がスタートする。それは同社が最初の発電プラント、テキサス州ディープウォーターの石油コークス発電所（1986 年稼働、総発電能力 143MW）の稼働開始 1 年後のことであった²⁵¹。

操業開始直後のディープウォーター発電所は伝統的経営管理方式で運営されていた。このディープウォーター発電所は、同社が省エネルギー・コンサルティング事業を営んでいた頃から温めていた発電技術のアイデア（石油の精製過程で産出されるコークスを発電に用いるという当時としては新規的発電手法）を発電プラントの自社運営によって実施するというコンセプトのもと、プラント運営のための専門的ノウハウの蓄積がないまま開始された施設であった。このため、当時まだ現業の独立系電力事業者としては出発間もない AES は、元化学メーカーに勤務していたその道の専門家を新たにプラント・マネジャーとして雇用し、発電プラントの従業員も専門的技能の有無を基準に新規雇用した。プラント・マネジャーの指導のもと、発電プラントの運営手法は既存の大手電力会社のやり方（職場に対するシフト監督者の設置、仕事のやり方に対するマニュアルと作業手順、職務記述書の作成、時給制、細分化された職務、階層型の命令・報告系統など）、要するに伝統的な管理運営スタイルを踏襲して発電プラントの組織を編成した。有力な独立系発電事業者の多くは大規模な公益事業系電力会社の子会社であり、それらの会社は親会社の手法を踏襲していた。このため、独立系電力産業自体は新興の産業であったが、同産業内における発電プラントの運営手法自体は伝統的管理スタイルが普遍的傾向であり、旧態依然的な管理が行われていた²⁵²。

もっとも、ディープウォーター発電所は伝統的管理スタイルで運営されていたものの、その稼働実績自体は順調であった。石油コークスを利用した熱電併給設備（発電のための燃料の燃焼に伴って発生する排熱を近隣の工場などに供給する設備、通称コージェネレーション）は問題なく作動し、初年度の稼働率は産業平均並みの 85%、高い安全性と効率性を維持して電力と蒸気を供給した。86 年の発電所の窒素酸化物・硫黄酸化物（酸性雨や大気汚染など、環境問題の原因になる物質）の排出レベルも連邦政府が定める環境基準値を 50%以上も下回っていた。会社の経営成果としても、1982 年時点では 35 万ドルの赤字であったのが発電事業の成功によって順調に売り上げを増やし、ディープウォーター発電所に続く発電プラントの買収・建設も着々と進められ、1988 年には 100 万ドルの純利

²⁵¹ Grose, P., *Power to People: The Inside Story of AES and the Globalization of Electricity*, Island Press, 2007, pp. 26-39.

²⁵² Waterman, R. H., *What America does Right*, Rafael Sagalyn, 1994（野中郁次郎訳『エクセレント・マネジャー：日本に学び、日本を超えた 7 つの米国企業』クレスト社、1995 年）；Paine, L. S., *AES Honeycomb (A)*, Harvard Business School Case, No. 9-395-132, 1994a.

益を達成するなど、順調に業績を伸ばしていた²⁵³。

このような上首尾の運営状況にもかかわらず、ディープウォーターの稼働を開始して間もない1987年、プラント運営黎明期のAESは伝統的管理スタイルの抜本的転換を図る。発電プラントから命令統制と階層制を排除し、現場の作業者が中心になって自律的にプラント組織を管理運営する新しい取り組みの開始である。

この新しい取り組みの推進に主導的役割を果たしたのがバッケであった。当時COOの仕事の一環として発電所業務の実態を学ぶためにディープウォーター発電所を訪れていたバッケは、官僚機構や階層組織、複雑なルールやマニュアルのもとで運営される発電プラントの状況を目の当たりにして、自律的に楽しく働くという彼自身の目指す職場のあり方とは一致しないと考えた。また、競合他社、特に大資本と豊富な経験を基に運営される大規模公益事業系電力会社の擁する独立系電力事業者に追随したプラント管理手法を取っていたのでは、数十の企業がひしめく競争環境を生き抜くことはできないだろうという目論見もあった²⁵⁴。

バッケは発電所のマネジャーと従業員に対して、既存の公式的な組織体制と仕事のやり方を再考し、一方的に与えられる作業マニュアルや職務記述書、シフト監督者を撤廃し、現場の作業者がタスクの割り振りや作業時間、休暇、資本収支予算などの管理を行い、必要な決定を行えるような体制を導入することを求めた。当初マネジャーや監督者を中心に混乱があったものの、上記の方向性に合わせた具体的なやり方については一任するというバッケの方針もあり、ディープウォーター発電所の改革が取り組まれた²⁵⁵。

改革後のプラント組織は、「蜂の巣システム (Honeycomb system)」と呼ばれる、チームによる自己管理を通じてプラントを管理運営する手法を採用した。その名称は、一つの蜂の巣を発電プラントに見立て、蜜の採集や個々の巣穴の管理（つまり、発電業務や職場の管理）といった諸々の仕事を、自分の裁量で自由に飛び回りながら協力して行うという、蜜蜂とその巣を比喻している²⁵⁶。発電プラントの業務はタービン設備、制御室、不純物除去、水処理、環境浄化といった機能部門ごとに分かれるが、これら個々の機能部門を巣=チームとして、チーム・リーダーを中心に10~20人のメンバーで編成し、このチームを通じた柔軟な協働によって課業を遂行し、仕事の割り振りや休暇のスケジュール、残業、さらには採用、購買、保守、安全管理、取引先の対応など、それまでスタッフ部門や監督層に一任されていた、あるいはマニュアルによって規定されていた仕事をチームで自律的に担うことになった。これのみではない。それぞれのチーム間には横串が通っており、プラント内で個別の機能部門チームを超えた事業部決定や臨時の業務、問題対応などを行う必要がある際には、各チームからメンバーを募ったプロジェクト・チームや委員会

²⁵³ Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a; Grose, P., *op. cit.*, pp. 26-39.

²⁵⁴ Paine, L. S., *op. cit.*, 1994, pp. 6-7; Bakke, *op. cit.*, pp. 85-108.

²⁵⁵ Bakke, *op. cit.*, pp. 85-108.

²⁵⁶ *Ibid.*

を編成して対応する。個々の機能部門に対して裁量権限と責任を付与するのみでなく、部門を超えて水平的に他の部門と組織全体に関与できる仕組みを作ったのである²⁵⁷。

この蜂の巣システムによって、ディープウォーター発電所におけるプラントの構造、機能、役割は大きく転換した。監督層の撤廃により管理階層は二階層まで削減され、チームがスタッフ業務を含む課業を担うことで運転部、保守部、技術部や人事部などの各部も廃止された。プラントの意思決定プロセスを支援するために環境政策、法律、業界の技術革新といった重要情報が本社から提供され、同時に環境業績、安全性、発電所効率、日々の稼働率、受注残、kw 時当たりの発電コスト、さらには会社の財務状況など、操業状態を把握するための情報がすべての従業員に共有された。政策や計画を決定し発電所内の状況を把握するためのミーティングも定期的で開催され、目標達成状況や効率などについての話し合いが持たれた²⁵⁸。

しかしまた、もっとも重要な変化は従業員の潜在能力の開発に現れていた。各チームのメンバーはプラント内のあらゆる仕事に関与できるよう自主性に基づいて互いの仕事を交換し、頻繁にチームを異動することで、プラント業務のための広範な技能・知識・経験を身につけた。アドホックに編成されるプロジェクト・チームや委員会はプラントが担う課業の拡大に寄与し、プラント内の余剰資金の投資や新規事業開発のための資金調達など、本来発電プラントに要求される仕事を越えた、より複雑で専門的な知識を要するプロジェクトまでその仕事の幅を広げた²⁵⁹。

この蜂の巣システムは、ディープウォーター以降に稼働を開始したビーバーバレー発電所やチームズ発電所などすべての発電所に展開され、結果として AES の発電プラント事業の経営成果を飛躍的に高めていった。当初は産業平均並みの 83% だった AES の発電所稼働率平均は、1991 年には 88%、1992 年には 93% まで上昇し、カリフォルニア州のプラサリタ発電所では 92 年夏の電力ピーク時に稼働率 100% という驚異的数字を達成した。発電量の増加とコスト管理の強化によって全社コスト効率も業界水準を上回り、事故率は業界平均を 33% 下回り、汚染物質の排出レベルは連邦政府の定める基準を 53% 下回った²⁶⁰。こうしためざましい効率は、発電所内チーム・メンバーの業務遂行意欲の高さと、知識やスキル面でのチームの成長によって実現されていたと推定される。

以上のように、バツケの着想からスタートした取り組みは高い成果を上げた。とはいえこの時点ではまだ自律性マネジメントを基本思想とするプラント運営はあくまで模索段階であり、会社内外において十分な承認を得たものではなかった。事実、後述するように、

²⁵⁷ *Ibid.*

²⁵⁸ Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a; Pfeffer, J., *Human Resources at the AES Corporation: The Case of the Missing Department*, Stanford Graduate School of Business Case, No. HR-3, 1997.

²⁵⁹ O'Reilly, C., & Pfeffer, J., *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, MA: Harvard business school press, 2000. (長谷川喜一郎・廣田里子・賀裕子訳『隠れた人材価値 高業績を続ける組織の秘密』翔泳社, 2002 年)

²⁶⁰ Paine, L. S., *op. cit.*, 1994a, pp. 9-10; Waterman, R. H., *op. cit.*, 1994.

一部のボード・メンバーやプラント・マネジャーは自律的なプラント管理システムの適用可能性に対して半信半疑であり、そのような懷疑は問題の発生時により強まることになる。「仕事の楽しさ＝自律性」という組織原則の価値について、またそれを実現し、自律的なプラント運営を安定的に機能させ、それぞれ状況の異なるプラントにも普及させるためにはどのような条件を見たす必要があるのか、などの点に対する理解は十分ではなかった。

4 AESの自律性マネジメントの展開における困難と挑戦課題

問題が顕在化したのは1992年である。この年までにAESは米国内に六つの発電プラントを展開し、その全てで蜂の巣システムによる自律型のプラント組織を編成していた。このうち、1991年に稼働を開始したAES第5号の発電プラントであるオクラホマ州ポトーのシャディ・ポイント石炭炊き発電所（以下シャディ発電所と略記する）において、排水処理部門を担うチームのメンバー9名が、プラント近隣のポトー川に排出される排水が環境基準値を超えていたにも拘わらず1年以上にわたりその品質検査結果を偽り、さらには報告義務のある米国環境保護局に偽造文書を提出していたことが明らかとなった。これによるポトー川への汚染は確認されなかったものの、環境対策において地域住民や政府規制機関に対し重い責任を負うエネルギー企業にとって、この不祥事は重大な違反行為であった²⁶¹。

問題の影響はまずAESの株価に現れた。この不祥事は株主および全従業員に対して報告されたのち新聞発表されたが、報道に対する株式市場の急激な反応により同社の株式価格は1日で26.5ドルから16.5ドルへと30%以上も急落し、AESは事件発覚前には14億ドルに達していた同社の株式時価総額のうち、実に4億ドル以上も喪失した²⁶²。

しかしまた、より深刻な影響はAESの自律性マネジメントの展開に対して現れた。シャディ発電所の不祥事に対する批判の目、問題の指摘が、会社の管理運営方針、すなわち蜂の巣システムに表象される自律型のプラント管理システムに向けられたのである。外部法律顧問や投資銀行といったAESの事業に関係する重要な外部ステークホルダーは問題が繰り返されるのを恐れて、通常の階層型組織のやり方を採用し、会社の価値観のことは忘れて、もっと管理監督の形式が整った管理方式を導入するよう要請し、証券アナリストはAESの経営スタイルを“従業員や会社の価値観ばかり重視して、株主・投資家を軽視している”と公然と批判した。このような批判は組織外部に留まらず、一部のボード・メンバーやプラント・マネジャーなどの内部からも起こっていた。彼らはバツケのやり方に対する懐疑的な見方を強め、「このような実験はもう終わりにするべきだ」と主張した。

²⁶¹ Grose, *Power to People*, 2007, 73-83.

²⁶² Paine, *op. cit.*, 1994, 10-13.

株価への影響の大きさもあって、一部からは蜂の巣システムを推進してきたバツケの解任を求める声まで上がった²⁶³。

シャディの不祥事はチェック・システムの機能不全によって起こった問題であり、利害関係を持つ組織内外の関係者が発電プラントの蜂の巣システムを批判するのは無理からぬことであった。実際、排水品質の虚偽報告は問題に関与していた排水処理部門を担う当該チームのメンバー以外には知らされておらず、他プラントから異動してきた代理マネジャーが偶然発見したことで露見したものであり、公式的な監視監督があれば未然に防げる種類の問題であった。個々の機能部門をチームに自己管理させる、という蜂の巣システムの原則が適切に機能していないことによって起こった不祥事であることは明らかだった²⁶⁴。

だがそれにも拘わらず、シャディの実態を虚心に見ると、問題の根は自律型のプラント管理システムそのものではなく、むしろ新規プラントを積極拡大するなかで性急に蜂の巣システムを導入したことによる不首尾にあったことがわかる。すなわち、①プラントに固有の状況の把握の不足、②蜂の巣システムに対するマネジャーやリーダーの理解不足、③現場の従業員に対する新しい働き方への理解・浸透の不足、である。その結果として、シャディ発電所は事実上自己コントロールの機能不全に陥っていたのである。

第一に、シャディ発電所には固有の問題として、他の発電プラントに比較して蜂の巣システムを導入する以前に多くの克服すべき課題があった。シャディ発電所は従業員数 120 人、320MW の発電能力を持つ、当時の AES が運営する発電プラントのなかでは最大規模の施設であり、他の発電プラントが 100～180MW、従業員数 50 人程度で運営されている状況と比較して、より複雑な管理が求められた。加えて問題発生当時のシャディ発電所は稼働してまだ 1 年と日も浅く、そればかりか採用された作業者の多くは発電プラントでの専門的な業務経験のない人々だった。シャディ発電所はオクラホマ州のなかでも比較的貧しい地域に位置し、そこで新たに雇用された人々の多くはシャディ発電所に勤務するまで低賃金サービス業や販売業に従事していたため、働き方への関心よりは給与の高さに惹かれて応募していた（シャディ発電所勤務後、彼らの平均時給は 6 ドルから 13 ドルへと跳ね上がった）。シャディ発電所以前に稼働を開始したディープウォーター発電所やビーバーバレー発電所、テームズ発電所などの発電プラントは、経験者の雇用や施設の買収により作業者をそのまま引き継ぐことで経験豊富な従業員を擁していた。これらと比べて、シャディ発電所の状況は対照的であった。この点を鑑みれば、シャディ発電所の人々が蜂の巣システムという社会通念とは異質の組織原理に習熟するには一層の困難があった²⁶⁵。

第二に、このような客観的状況にもかかわらず、シャディ発電所のマネジャーやリーダー

²⁶³ Bakke, *Joy at Work*, 2005, 65-83; Grose, *op. cit.*, 2007, 73-83.

²⁶⁴ Paine, *op. cit.*, 1994, pp. 10-13.

²⁶⁵ *Ibid.*

一達は、蜂の巣システムに従業員を適応させるための従業員の意識改革や育成に向けた積極的な努力を行わなかった。プラント・マネジャーはシャディ発電所の従業員の職業的・地域的背景から蜂の巣システムの導入は困難であると考えていたが、さりとてすでに全社的な経営慣行になっていた蜂の巣システムを拒否して階層制を導入することもできない状態であった。発電所開設時に発生した諸々の問題対処に忙殺されて、従業員教育等に積極的に関与する時間を持てなかったことも状況に拍車をかけ、結果として、シャディ発電所のマネジャーやリーダー達は従業員の能力や主体的意識を育むための準備のないまま蜂の巣システムを実行させ、事実上の放任状態になっていた。それは、プラント・マネジャーやリーダー達自身が蜂の巣システムの理念的意義や必要条件を十分に理解していないことを示すものでもあった²⁶⁶。

第三に、技術的な課題に対応するだけの現実的な技能・経験もなく、またそれを支援するための育成や補助もなしに蜂の巣システムが導入された結果、シャディ発電所の作業員たちは蜂の巣システムに対する理解を持つことができず、むしろ否定的に反応していた。発電所の業務に従事したばかりで自己管理的に課業を実行するだけの能力・経験・意識の水準になかった従業員たちは職務間・チーム間の異動に抵抗し、結果として各チームは他チームや管理層との関わり合いのないまま運営された。彼らは蜂の巣システムとこれを推進するバツケへの不信感を強めており、作業手順や明確な責任範囲、監督機能と報告体系など、能力や経験における未習熟を保障する仕事環境を求めている。年2回社内で行われる従業員向けの意識調査でも、他プラントと比較してシャディ発電所の作業員意識は蜂の巣システムに対する否定的色合いの濃いものであった²⁶⁷。

結果として導かれたシャディ発電所の状況は、自律的に組織を自己コントロールするための諸条件と仕組みを持たない不完全なものになっていた。マネジャーが管理統制を行うのではなく、かといって各部門には適切に組織を自己管理するだけの能力がない状況で、事実上シャディ発電所の管理は真空状態になっていた。排水処理部門のチームで不正が常態化し、なおかつ他部門のチームや管理者が事態を把握していなかった事実は、縦にせよ横にせよ組織内に制度としてのコントロールが不在の状態であることの如実な現れであった。

蜂の巣システムの成否を左右する重要な課題は、それを遂行するだけの現実的な技能・経験や主体的な働き方に対する肯定的意識をチームが持ち、管理者がそのための支援・育成を担い、相互の関わり合いを通じた水平的なチェック機能や統制機能を持つといった、新しい組織原理に対応する組織能力と仕組みを持つことである。この点において、シャディ発電所の状況は必要条件を満たさない不安定なものであった。シャディ発電所が自律的に運営されながら同様の不祥事が発生することを防ぐには、このような挑戦課題に対処し

²⁶⁶ *Ibid.*

²⁶⁷ *Ibid.*

なければならなかった。

しかしながら、問題に直面したシャディ発電所の作業員達、プラント・マネジャー、ボード・メンバー、そしてバツケすらも、問題の所在が本質的には自律性マネジメントの自己コントロール機能の不全にあるという認識には至らなかった。株価の急落と外部からの批判に対処し、今後同じような問題が発生することを防がなければならないという危機感から、バツケを除く組織内のほとんどの当事者はシャディ発電所の管理システムの修正に賛成した。バツケにしても、会社の価値観の現れである自律型のプラント管理システムを後退させることには強力に反対したものの、プラントの自律性を維持しながら問題に対処するための説得力のある適切な手段を提示することはできず、自律型の管理システムのセルフ・コントロールシステムの整備にまで十分な考えが及ばなかった²⁶⁸。

結果、問題の再発を防止する意図と、作業員達が自分たちの能力に適した組織階層と管理監督の整備を望んだこともあり、シャディ発電所は作業員達の主導で組織構造と管理システムの見直しを行った。他プラントでは廃止されていたシフト監督や人事、技術、環境対策といった専門スタッフ機能を設置し、多忙なプラント・マネジャーを補助する代理プラント・マネジャーを設け、各機能部門にはプラント・マネジャーに対する報告義務を定めた。また米国環境保護局の定める基準を遵守するための特別対策グループも設置された。これら諸機能の導入によりシャディ発電所の人員数は30%も増加した²⁶⁹。

だが翌年、一度は蜂の巣システムから離脱したシャディ発電所の作業員達は、再度シフト監督者の撤廃やチームの多機能化を行うなど、蜂の巣システムへの復帰を作業員の自己選択で決定することになる²⁷⁰。この決定の具体的な経緯等は明らかではないが、能力・経験の不足していた作業員達が、管理監督の形式が整った階層型の管理システムのなかで発電所業務に習熟することを通じて、蜂の巣システムによる自律的な働き方に対応し、かつ受容できる状態になったのではないかと推定される。

急落した株価も事件発覚の六ヶ月後には回復し、そしてシャディ発電所が蜂の巣システムに復帰したことで、AESは自律性マネジメントの展開における困難を乗り越えたかのように見える。しかし、潜在的な課題は残っていた。自律型の経営管理システムのように社会通念とは異質な組織原理を適用する以上、再度会社が危機的な状況に陥れば、自律性マネジメントへの批判と厳格な管理体制への要請が強まることは避けられない。公開株式会社であるAESの場合、そのリスクは特に高いと言える。実際、他の自律性マネジメントの実践例でも、W.L.ゴアやモーニング・スターなど、株式市場から距離を取り、急な

²⁶⁸ Bakke, *op. cit.*, 2005, 65-83; Grose, *op. cit.*, 2007, 73-83.

²⁶⁹ Paine, L. S., *op. cit.*, 1994, pp. 10-13; Manz, C. C. & Sims, H. P., *New Super Leadership*, BK Publishers, 2000, pp. 206-213.

²⁷⁰ Paine, L. S., *AES Honeycomb (B)*, Harvard Business School Case, No. 9-395-122, pp. 1-2; Grose, P., *op. cit.*, pp. 73-83; Pfeffer, J., *op. cit.*, pp. 14-16; Birchard, B., "The Call for Full Disclosure," *CFO*, Vol. 10, No. 12, 1994, pp. 30-37; Bakke, *op. cit.*, pp. 65-83.

拡大を戒める企業は少なくない²⁷¹。この点において、自律性マネジメントの展開には、より慎重な組織開発と事業展開が求められる。だが後に見るように、自律性マネジメントの実践例としてはまだ模索の段階にあった AES は、この点を把握できてはいなかったのである。

5 グローバル化と自律性マネジメントの進展

1980年代の AES は米国内の市場を中心に発電事業を展開していたが、1990年代初頭からの米国内競争の急速な高まりと海外電力事業の民営化によって、AES に対する海外事業展開の要請がにわかに強まった。米国内の独立系電力市場は各州が民営化を進めたことで参入企業が著増し、これによる競争の激化によって販売電力は供給過多の状況になりつつあった。米国内電力市場はいまだ既存の大手電力会社が市場の多くを支配しており、独立系電力事業者が占める総供給量は 3.3%に過ぎず、そのなかで AES のような新興企業を含む数十の競合企業がひしめくという過密状態にあった²⁷²。

1992年時点での AES の総発電能力は 1,600MW に達し、米国電力会社の上位 100 社以内に入るなど独立系電力事業者としてはすでに世界でも最大手に位置していたが、それでも米国内市場全体に占める供給量はわずか 6.6%に過ぎなかった²⁷³。電力供給の契約を確保するための受注競争は厳しさを増し、短期の電力供給契約を望む取引先が増えたことで、長期取引による安定的な電力供給事業を志向していた AES は 1990年には一件の新規契約を結ぶこともできなかった。世界に先駆けて電力自由化を行った米国内で事業を伸ばしてきた AES であったが、すでに米国内で順調な事業成長を図ることは難しい状況になりつつあった。

このような米国内市場での成長機会の行き詰まりとは対照的に、1989年にサッチャー政権下で電力市場を開放した英国、ラオ政権下で経済自由化路線に舵を切り電力改革を行ったインド、チリやブラジルなどの中南米、ソ連崩壊後の旧東欧など、世界では電力の規制緩和や市場自由化の潮流が起こりつつあった。また 97年時点でも電力供給を受けていない世帯は世界の 40%に昇るなど、新興国・発展途上国を中心に海外には多くの成長機会があった²⁷⁴。以上の状況において、AES が海外の事業機会に目を向けるのは自然な選択であった。

このような客観的要請の高まりから、AES は 1990年代を通して海外事業に対する積極

²⁷¹ Hamel, G., *What Matters Now, How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*, Jossey-Bass, 2012. (有賀裕子訳『経営は何をすべきか—生き残るための 5 つの課題』ダイヤモンド社, 2013年)

²⁷² Grose, P., *op. cit.*, pp. 84-95.

²⁷³ *Ibid*; Waterman, R. H., *Adhocracy: The Power to Change*, 1990. (平野勇男訳『アドホクラシー: 変革への挑戦』TBSブリタニカ, 1990年)

²⁷⁴ Grose, P., *op. cit.*, pp. 84-112.

的な投資を行っていく。イングランドでは 1992 年に 4 億ドルを投じ、現地の電力会社 2 社との合弁事業であるメドウェイ・ガス炊き発電所（総発電容量 640MW, 1995 年稼働開始）を設立し、北アイルランドではベルファストとキロートの二箇所で、併せて 640MW の総発電能力を有する火力発電所を買収した。ロンドンに海外展開の拠点を置き、ノルウェイ、ニュージーランドの電力自由化市場にも進出機会を探った。オーストラリアのパスでは、同社でも最大規模の 600MW の石炭発電所の新規建設の権利を獲得した。海外事業の成長と発展途上国を中心とする事業機会の拡大に伴い、事業開発機会の調査を担うための事業部を新たに擁立し（AES トランスパワー）、グルジア、カザフスタンやパキスタンにも進出するなど、急速にグローバル化の道を辿って行った²⁷⁵。

グローバル化戦略は AES の新しい方向性となったが、1994 年よりロジャー・サントに替わって CEO に就任したバッケは、スタッフ部門による事業開発機能の専門化や会社規模の拡大に伴った本社コントロールの強化を行わず、むしろ世界中に展開するプラントの自律性をいっそう深化させ、これを事業成長の原動力とするような事業戦略を会社の方向性として定めた。たとえ事業開発のような重要な機能であっても、専門化によって一部に権限を集中させ効率化を図るより、多くの人々に機会を与えることで新しい仕事に挑戦させ、学習を促し、意欲や能力を伸ばす方が良く、それによって多様で複雑な事業機会に対応する組織能力を構築できる、というのがバッケの考え方であった²⁷⁶。この考え方についてバッケは以下のように述べている。

「社員の自主性を重んじるわが社の手法、それは驚くほどの適応力を持っています。絶えず変化し、どの方向に向かうかわからない世界に適応できるのです。AES のスピードに追いつける企業などどこにもないでしょう。移ろいゆく世の中にスピーディに対応するという点では大きな自信があります。どのライバル企業よりもコストは低いですが、多くの国や地域に多くの社員を配置しています。あらゆる市場に進出しています」²⁷⁷。

こうして AES は、新規事業開発に一元的なプランニングや管理をせず、新しい事業機会を見つけ、そのための拠点を作り、資金を調達し、規制機関や地域社会の対応を行い、競争入札を勝ち抜いて発電施設を稼働するまでのあらゆる権限を現場のプロジェクト・チームに委譲・分権化する施策をスタートした。この取り組みによって、新規事業機会の提言やプロジェクトへの参加機会は発電プラントでの業務に従事する全ての従業員に開放さ

²⁷⁵ Paine, L. S., *AES: Global Value*, Harvard Business School Case, No. 9-399-136, 1999; Paine, L. S., *AES: Hungarian Project (A)*, Harvard Business School Case, No. 9-300-045, 2000; Dosunmu, A., *AES in Nigeria*, Stanford Graduate School of Business, No. IB-29, 2001; Henisz, W. J., & Zelner, B. A., *AES-Telasi: Power Trip or Power Play? (A)*, Wharton School of the University of Pennsylvania, 2006.

²⁷⁶ Manz, C. C., & Simz, H. P., *op. cit.*, pp. 206-213.

²⁷⁷ O'Reilly, C., & Pfeffer, J., *op. cit.*, 2000 (邦訳 239 頁)

れた。例えば、メリーランド州のウォリアー・ラン発電所（1999年稼働開始、総発電能力180MW）の建設プロジェクトは、発電プラントで働く化学エンジニアや機械エンジニア達を中心になった10人のチームによって進められ、計24の規制機関が設ける計36の許可承認を取得し、さらには計10の外部融資機関から4億ドルに及ぶ投資を募るといった複雑な事業を成功させた。北アイルランドでの合弁事業に要する3億5,000万ドルの資金調達を発電所制御室で働くオペレーターが指揮を執る、発電所の獲得10ヶ所分に相当する35億ドルの資金調達のうち30億ドル以上を各発電所のチームが調達するなど、このような例は枚挙に暇がなく、多くの従業員が積極的にプロジェクトに参加したことでAESの海外事業進出は加速度的に伸び、また従業員はいっそうその潜在的な能力を拡大させていった²⁷⁸。

この積極展開による海外の発電プラント事業の成長によって、AESの会社規模は飛躍的に拡大した。1995年から2000年までの間だけで計53のプラントが新たに稼働を開始し、2001年には展開国数31カ国、プラント総数170以上、全社総発電能力は50,000MW以上、合弁事業で運営される発電所従業員も含めればAESが抱える従業員数は実に40,000人を超えた²⁷⁹。海外展開の開始当初の1992年時点では総発電能力1,600MW、従業員数600人、計9のプラントを所有するのみであったことと比較して²⁸⁰、それは驚異的な伸びであった。

経営数字を見てもAESは高い成果を達成していた。2000年時点での売上高は75億ドル、営業利益8.2億ドル、純利益は7.9億ドルを上げ、1999年末のROEと営業利益率は業界平均のそれぞれ1.78倍と2.03倍であった。AESの株式市場価格は2000年から2001年にかけて70ドルで高止まりし、96年には雑誌インクの急成長企業第6位に登録された²⁸¹。

こうした経営成果による金融市場における評判の高まり、さらには1990年代後半の米国経済のバブル的様相もあって、金融市場はAESの事業開発に対して積極的な投資を行い、1998年の資金調達額は米国民間企業第5位の60億ドルまで達するなど、同社の資金調達額は年を追って著増した。

こうした権限委譲施策と急速な拡大、卓越した財務実績によって、AESのマネジメントは多方面から高い評価を得ることになった。ワシントン・ポストやウォール・ストリート・ジャーナル、ビジネス・ウィーク、ハーバード・ビジネス・レビューなどは挙ってAESを評価する記事を掲載し、著名な経営思想家やビジネス・スクールのマネジメン

²⁷⁸ Case, J., *The open-book experience: Lessons from over 100 companies who successfully transformed themselves*, Perseus Books, 1998, pp. 15-16; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1997; O'Reilly, C., & Pfeffer, J., *op. cit.*

²⁷⁹ AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, AES Corporation, 2002.

²⁸⁰ AES Corporation 1996 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*, 1997.

²⁸¹ AES Corporation 2001 Annual Report Form 10-K, *op. cit.*

ト・スカラーも AES の施策を高く評価した²⁸²。例えば、スタンフォード大学ビジネス・スクールの教授である組織行動論研究者ジェフリー・フェッファーは AES を論じた著述で以下のように述べた。「(AES の)「分権化」や「イニシアチブの促進」のやり方が正しいことは、同社の高い業績を見れば明らかである。しかし、大半の企業は革新性や独創性が生み出す改革に乗り気ではなく、起業家精神の芽を摘み取っていることに気づいていない」²⁸³。以上のように、この時点において AES の自律性マネジメントは、経営組織の一般通念とは異なるマネジメント・スタイルを採用していたにも拘わらず、産業社会における高い評価を得るまでに至っていた。

だが、1990 年代後半のアメリカ経済は IT 事業の活性化などによるバブル化の様相を強めており、その影響を受けた AES の急成長・拡大施策は自律性を加速・深化させるとともに、徐々に不安要素を蓄積させていた。事業機会の拡大に伴い安定した成長を保証するための制限を徐々に取り払い、全社規模での投資案件数や新規投資額に対する上限は撤廃され、ノン・リコース・ローン（担保以外の財産に遡求することのない非遡求型融資）による融資や長期取引に基づく電力供給契約など、会社設立初期から守られていた安全策も緩和された。既存発電所の買収や未開発地域での発電所建設によって、1992 年時点で 600 人ほどだった同社の社員数は 1996 年には 10,000 人まで著増したが、そのうちの 90% は入社して 2 年にも満たないという状況であった。積極投資をしていた中南米は財政不安・政情不安を抱え、さらに、グルジアやウガンダなど、安定的な操業の困難な地域で展開される発電所の数も増えつつあった²⁸⁴。

このような内在する不安要素にもかかわらず、市場が急速に拡大し、個々の自律性がそれに対応し、資本調達先である株主・投資家が AES の経営を受容し成長を支える限りにおいて、AES のシステムはその問題を顕在化させることなく維持された。当時新規事業開発のトップを務め、後にバツケに替わり CEO を務めたハンラハンは 2009 年のフォーチュン誌インタビューで述懐する。「当時の我々は、会社がどれだけ急速に成長できるかを、その限界ぎりぎりまでテストしていたのです」²⁸⁵。

6 2002 年の危機

状況が急転したのは 2001 年である。AES は 2000 年代初頭に米国を襲った幾つかの社会的・経済的混乱による打撃を正面から受けることになる。2001 年の米国ドットコム・

²⁸² Markels, A., “Making Sure Work is ‘Fun,’” *Wall Street Journal*, July 3, 1995, p. 1; “AES’s Dennis Bakke: A Reluctant Capitalist,” *Business Week Online*, December 13, 1999; Wetlaufer, S., *op. cit.*, 1999, pp. 110-123.

²⁸³ Pfeffer, J., *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press, 1998 (佐藤洋一訳『人材を活かす企業』翔泳社, 2010 年, 邦訳 82 頁)

²⁸⁴ Bakke, D., *op. cit.*, pp. 205-226; Grose, P., *op. cit.*, 2007, pp. 124-139.

²⁸⁵ Gunther, M., “AES’s Powerful Comeback,” *Fortune*, October 19, 2009.

バブルの崩壊による景気後退、同年9月の米国同時多発テロの発生とそれによる米国証券市場の取引停止と全面安、さらにはエンロン社における巨額の粉飾決算・不正会計処理、同じくエンロン社によるエネルギー商品価格の不正操作の発覚と同社の倒産（いわゆるエンロン・ショック）の一連の余波をまともに受けて²⁸⁶、2001年時点で70ドルに達していたAESの株価は26ドルから12ドル、2002年の2月には5ドルまで急落した。特にエンロン・ショックの影響は深刻であった。AESと同じエネルギー企業として急成長を遂げたエンロンの破綻と詐欺行為の発覚は、混乱状態にあった金融市場においてAESの破綻や詐欺行為に対する加担への連想的猜疑心を募らせ、AESの信頼を著しく低下させるものだった。エンロン・ショックによる不信感・猜疑心はAESの金融市場に対するアクセスを遮断することで融資機会を奪い、AESを破綻寸前へと追い込むことになった²⁸⁷。

とはいえ、問題の本質は必ずしも外的要因に誘発された巻き添え被害というところのみであったわけではなかった。1996年から2000年の間に開発された新規発電プラント事業の半分以上は、収入が投資資本コストを下回る状態にあり、さらには積極拡大に伴う過剰な融資によって2002年時点での負債総額が60億ドルに達し、このうち13億ドルが2003年に返済期限が迫っていたが、これを賄うだけの十分な流動性資産を持たなかった。つまり、急成長のなかで蓄積した不安要素がエンロン・ショックに表象される外的要因によって一気に顕在化し、なおかつ外的要因によって低下した信頼を取り戻すだけの説得性を持ってない財務状況にあったのである²⁸⁸。

露呈した財務体質の脆弱性の原因は1990年代の急速な海外事業開発に伴う過剰投資にあったが、より長期的な観点から見れば、本質的な問題は、新規事業開発の分権化によって積極的な展開を行う一方で、稼働開始後の発電所が安定した収益性や効率性を確保できるか、リスクの高い事業機会への進出が会社に深刻な影響を与えない程度に抑えられているか、などの評価・判断を事業開発に従事する現場が相互に行い、問題があればそれに対処するような、組織的なコントロールの仕組みを持たないことにあった。前節で述べたように、AESはグローバル化とともに多くの事業開発上の制約を撤廃していたが、そのような状況でトップ・ダウン・コントロールを排除した自律型の事業開発を行う以上、それぞれの発電所やプロジェクト・チームが諸組織間の状況や会社全体の状況をチェックし合い、水平的な関わり合いを通じたコントロールを行うこと、あるいは上位レベルのマネージャーがより俯瞰的な視点から全社的な状況を把握することは必携の課題である。実際、例えば自律性マネジメントの実践例であるモーニング・スターやホール・フーズは、店舗間

²⁸⁶ エンロンの経営破綻と不正については以下を参照。小林健一『アメリカの電力自由化: クリーン・エネルギーの将来』日本経済評論社、2002年、252-254頁; Swartz, M., & Watkins, S., *Power Failure*, Random House, 2003. (酒井泰介, 『エンロン: 内部告発者』ダイヤモンド社、2003年); Gibney, A., *Enron: The Smartest Guys in the Room*, 2005 (DVD).

²⁸⁷ Grose, P., *op. cit.*, pp. 124-139.

²⁸⁸ Grose, P., *op. cit.*, pp. 140-147.

や事業部間での水平的な評価システムを構築し、事業上のリスクを防ぐコントロールの仕組みを機能させている²⁸⁹。この点、事業機会の参入に際してはシニア・マネジメントや同僚からの積極的なアドバイスや現地の状況に関する情報提供を行われるなど、AESにそのような仕組みが全くなかったというわけではない²⁹⁰。だが、加速度的に会社規模を拡大していたAESにとって、そのようなややインフォーマルな側面の強い仕組みは有効な自己コントロールを機能させるにはあまりに貧弱であった。分権化と権限委譲を進める一方で自己コントロールの機能を持たず、会社規模での意思決定を行うための本社機能を縮小してきたAESは、財務体質の改善、融資を確保し急落した株価を回復させるための金融市場に対する信頼の確保、流動性資産の確保と支払いが迫る債務の返済、といった喫緊の全社的課題に対応するだけの手段を持たない状況に陥っていた。

このような状況下でAESに残された選択肢は、バツケのリーダーシップのもとで排除されていたトップ・ダウンによる対応のみであった。自律性マネジメントを信奉するバツケは株価が急落した後でもそのような対応をとることに強硬に反対した。だが状況に対処するだけの具体的な対応策を提示できなかったバツケはボード・メンバーに対する信頼を維持できず、また自律性マネジメントを維持したままでは不信感の募る金融市場からの信頼回復を図ることも困難であった。結果、取締役会は事実上クーデターに近い形でバツケの辞任を取り付け、当時新規事業開発の責任者であったポール・ハンラハンがCEOに就任することを決定した。グルジアやウガンダなどの不採算な発電プラント事業は取締役会の決定により次々に売却され、それによって確保された流動性資産によって負債の削減が行われた。これらの対応、またエンロン・ショックによるAESに対する連想的猜疑心が徐々に緩和されたことで、2002年の10月には1ドルを下回るところまで来ていたAESの株価は2003年5月には8ドルまで回復し、徐々に金融市場の信頼を取り戻したことで危機的状況を脱することになった²⁹¹。

以上により危機的状況を乗り越えたAESが、バツケという自律性マネジメントの中心的な推進者を失ったあと、発電プラントの運営方法をはじめどのような組織的転換を行ったのか、その展開はほとんど分かっていないが、部分的な修正が行われたことは報告されている。それまで各地の発電所に分権化されていた人事管理や財務管理は本社機能として統合され、事業開発機能も集権的な戦略プランニングを行う方向にシフトする、などである²⁹²。このような動きに対して、発電プラントの蜂の巣システムなどのAESの自律性がどの程度維持されたのかは不明である。あくまでも推定ではあるが、AESの発電プラントがその自律性によって高い効率性や作業者の業務遂行意欲を示したことを考慮すれば、人事や財務といった重要な機能の統合と発電プラントの運営における自律性の維持という

²⁸⁹ Hamel, G., *op. cit.*, 2012; Pfeffer, J., *op. cit.*, 1998.

²⁹⁰ Bakke, D. W., *op. cit.*, pp. 85-108.

²⁹¹ Grose, P., *op. cit.*, pp. 140-147.

²⁹² Gunther, M., *op. cit.*, 2009; Grose, P., *op. cit.*, pp. 140-147.

折衷的な方向性をとることはありえない選択ではない。実際、モーニング・スターやWLゴア・アンド・アソシエーツ、ホール・フーズといった模範的事例であっても、1990年代のAESほどの極端な権限委譲・分権化は行っておらず、統合によってメリットを発揮する部分に関しては完全に現場に一任することはしていない²⁹³。この点を考慮すれば、危機を脱したあとのAESが行った統合は（仮に発電所レベルでの自律性が維持されたのであれば）、自律性マネジメントの度合いを低減させたというより、自律性マネジメントとして必要な対応をとったのではないかと想定される。

7 結論

本章の課題は、米国の独立系電力会社AESが自律型の経営管理システムという新しい組織原理を実践した過程の検討を通じて、自律性マネジメントはどのような担い手によって、どのように生み出され、どのように発展するのか、そしてその過程でどのような問題と組織課題を乗り越える必要があるのかを明らかにすることであった。

新興の独立系電力会社としてスタートしたAESは、共同創設者であるデニス・バッケという自律性を強く信奉する人物のリーダーシップのもと、「仕事の楽しさ＝自律的な働き方」の実現を組織目的にして自律性マネジメントの模索をスタートした。この取り組みによってAESは発電プラント運営の蜂の巣システムや新規事業開発の分権化・権限委譲といった施策を生み出し、伝統的な階層型官僚制組織とは異なる、自律型の経営管理システムによるグローバル企業組織を構築した。自律性マネジメントに正面から挑戦する企業経営者に共通して見られるのは、自律型組織の実現を希求する創業者の強固な価値観である。AESの事例も、この点において例外ではないことが確認された。

AESの取り組みは、自律性マネジメントが持つ多くのメリットを実証した。自律型の管理システムに伴い、発電所のめざましい効率や新規事業開発のスピーディかつグローバルな展開が達成され、現場の従業員は知識やスキルを伸ばし、多様で複雑な仕事に挑戦できる人材へと育成された。

だが、本章で検討してきたように、AESの展開は、自律性マネジメントが新しい組織原理の確固とした基盤を構築するためには、多くの乗り越えるべき課題や困難があることを示している。

シャディ・ポイント発電所の蜂の巣システムで発生した不祥事や2002年の財務危機が示唆するように、官僚型階層制という既存の強固な組織原理に替わる新しい組織原理を成功裏に創出するには、自律的な働き方に対する社員教育や能力の育成、水平的なコントロールの仕組み作りなど、入念な準備が必要になる。このような組織能力の開発や仕組み作りを十分に行わずに自律性マネジメントを展開する、あるいは組織能力の蓄積速度を超え

²⁹³ Hamel, G., *op. cit.*, 2012.

る事業規模の急拡大を行うことは、自律型の管理システムの正常な機能を損なう危険性を背負わざるをえない。AES がシャディ・ポイント発電所の不祥事と 2002 年の財務危機で見舞われた危機的状況は、この点を如実に示すものであった。

さらに、AES の展開は、自律性マネジメントを展開する企業組織が不祥事や財務的危機を引き起こすと、自律性マネジメントに特異な困難を生み出すことを示している。すなわち、不祥事や財務的な危機などを引き起こすと、その因果関係の客観的分析に基づいて適切な改善策が提起されるという正常な事態の展開になるよりも、むしろその批判の対象は自律型の管理システムそのものに向けられ、権力の中央集中や厳格な管理体制を要請する、伝統的経営管理思想の慣性が作用することである。

最後に、AES の事業上の特質や 1990 年代の米国経済といった背景が、同社の水平的なコントロール機能の不全や伝統的経営管理思想の慣性に少なくない影響を与えていた事情に留意する必要がある。電力会社という事業の性格上、多大な投資を要する新規事業開発において投資銀行や株式市場といった外部資本に依存せざるを得なかった AES は、必然的に外部から強い影響を受け、財務危機時にはトップ・ダウンによる緊急的な対応を求められることになった。また、バブル経済的な様相を呈していた 1990 年代後半の米国経済社会の状況と海外市場機会の拡大のなかにあっては、急成長路線は大多数の米国大企業に見られた自然な選択であった。そのような経済バブルの昂進時には、高度な管理システムを有するはずの官僚制企業組織もしばしば管理不全を露呈することも想起しなければならない。AES の自律性マネジメントに不備があったことは事実だが、公正に言えば、そのような方向性に進まざるを得なかった部分もあったというべきである。

第七章

自律性マネジメントの展開過程(2)

ケース・スタディ：米国自動車産業と GM サターン

1 問題提起

本章では、なぜ米国自動車産業では自律性マネジメントの代表的取り組みである自律型チーム制作業組織が広がらないのか、という問いを立て、これを解明する。

ここに自律型チーム制作業組織とは、現場の作業チームに対して職場管理と課業遂行における権限・責任が広範かつ公式的に委譲され（生産・サービス上の問題解決や品質改善、作業方法とメンバーへの作業配分、ジョブ・ローテーション、作業と休暇のスケジュールリング、安全・衛生管理、目標設定への関与、チーム会議の運営、勤怠管理、職場規律、メンバーの採用、仕事ぶりの評価、リーダーの選任・罷免、より高度には事業部の戦略策定事項に対する関与など）、チームの柔軟な協働を通じて達成責任が遂行される作業組織形態と定義される²⁹⁴。

自律型チーム制作業組織が広がるならば、自動車産業に代表される米国産業社会の作業組織とその働き方を大きく変革する可能性を持っている。すなわち、伝統的な作業組織編成の特質である、①職務細分化と職務の限定的な配分、②計画・評価・管理と実行の分離された官僚制組織から、現場が主体的に計画、管理、評価、実行を行うことで高い業務遂行意欲や柔軟性の発揮、知識やスキル面の成長を促し、マネジメントは統制者ではなく現場の自律性をサポートする役割を担う組織への移行、この変革可能性が内包されている²⁹⁵。

²⁹⁴ Beyerlein, M., & Johnson, D. A. (eds.) *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Theories of Self-Managing Teams*, JAI Press, 1994; Cohen, S. G., & Bailey, D. E., "What makes Teams Work: Group Effectiveness from the Shop Floor to the Executive Suite," *Journal of Management*, Vol.23, No.3, 1997, pp. 239-290; Yeatts, D. E., & Hyten, C., *High-Performing Self-Managed Work Teams*, Sage Publishing, 1997; Manz, C. C., Sims, H. P., *New Super Leadership*, BK Publishers, 2000; Fisher, K., *Leading Self-directed Work Teams*, McGraw-Hill, 2000.

²⁹⁵ Hamel, G., *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 2007. (藤井清美訳『経営の未来』日本経済新聞社, 2008年)

表 7-1 自律型チーム制の導入率に関する継続調査

| | なし 〔0%〕 | ほぼなし 〔1～20%〕 | 部分的 〔21～40%〕 | およそ半分 〔41～60%〕 | 大半 〔61～80%〕 | ほぼ全体 〔81～99%〕 | 全体 〔100%〕 |
|-------|------------|-----------------|-----------------|-------------------|----------------|------------------|--------------|
| 1987年 | 72% | 20% | 6% | 1% | 0% | 0% | 0% |
| 1990年 | 53% | 37% | 9% | 1% | 0% | 0% | 0% |
| 1993年 | 32% | 49% | 15% | 3% | 2% | 0% | 0% |
| 1996年 | 22% | 46% | 23% | 4% | 3% | 2% | 0% |
| 1999年 | 28% | 45% | 15% | 8% | 4% | 0% | 1% |
| 2005年 | 35% | N.D. | N.D. | N.D. | N.D. | N.D. | N.D. |

出所：Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Benson, G., *Organizing for High Performance*, Jossey-Bass, 2001, pp.48-53; O'Toole, J., & Lawler, E. E., *New American Workplace*, Palgrave Macmillan, 2006, pp. 46-50.をもとに筆者作成。

自律型チーム制は、米国産業社会が動揺期にあった 1980 年代以降、伝統的作業組織編成に替わる新しい効果的な作業組織の一つとして製造・サービスの現場を中心に広がりを見せている²⁹⁶。Lawler 等が米国の Fortune1000 企業を対象に実施した調査では、1987 年に「自律型チーム制の導入なし」と回答した割合は 72%、「部分的に導入している」と回答した割合は 6%、「およそ半分に導入している」と回答した割合は 1%であった。これに対して 1999 年には、「導入なし」と回答した割合は 28%、「部分的に導入している」と回答した割合が 15%、「およそ半分で導入している」と回答した割合が 8%、「大半で導入している」と回答した割合は 4%となっている。作業組織形態の主流ではないものの、自律型チーム制を展開する企業は緩やかに拡大している（表 7-1 を参照）。

このような傾向は一時的流行に止まるものではない²⁹⁷。今日でも自律型チーム制は、世界的に著名な IT 企業 Google、食品小売大手のホール・フーズ、高機能素材ゴアテックスで知られる W.L.ゴア、世界最大規模のトマト加工会社モーニング・スターなど、優れた

²⁹⁶ Osterman, P., "How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It?" *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.47, No.2, 1994, pp. 173-188; Osterman, P., "Work Reorganization in an Era of Restructuring," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.53, No.2, 2000, pp. 179-196; Cappelli, P., Bassi, L., Kats, H., Knoke, D., Osterman, P., & Useem, M., *Change at Work*, Oxford University Press, 1997; Gittleman, M., Horrigan, M., & Joyce, M., "Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.52, No.1, 1998, pp. 99-115; Erickson, C. L., & Jacoby, S. M., "The Effect of Employer Networks on Workplace Innovation and Training," *Industrial Labor Relations Review*, Vol.56, No.2, 2003, pp. 203-233.

²⁹⁷ Heckscher, C., "Defining the Post Bureaucratic Type," in C. Heckscher, A. Donnellon (eds.) *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, SAGE Publications, 1994, pp. 14-62.

経営成果を達成する企業において積極展開され、その自律性を中核原理とした経営管理手法は革新的マネジメントとして注目されている²⁹⁸。

先行議論が主張する自律型チーム制の特質的効果のひとつは、伝統的労使関係においては対決関係にあった経営側と作業員、労働組合まで巻き込んだ“win-win-win”の協調的関係の構築である。すなわち、自律型チーム制は作業員の生産問題への主体的関与と柔軟な協働を軸に、品質・生産性改善など経営側の主要な関心事に答える²⁹⁹。また、作業員にとっては、労働疎外の克服、公正な職場自治を実現し³⁰⁰、組合にとっても、経営側と対等に経営問題に関与する労使パートナーシップ関係を構築する³⁰¹。したがって、自律型チーム制は経営課題のみならず作業員や労働組合からの要請にも応え得る作業組織であると把握されている。

1980～1990年代、競争力の低下に喘いでいた米国産業社会において、いかにして対決型労使関係という制約を超えて品質・生産性の改善を実現する作業組織を構築するかが労使双方にとって喫緊の課題であった。このため、作業員・組合が主体的・協力的に生産・経営問題に関与する自律型チーム制は、対決型労使関係を引きずる組合組織型産業、企業、工場における新しい作業組織の方向性のひとつになりうるとされた³⁰²。事実、先駆的な自律型チーム制の実践事例はコーニング・グラス社やゼロックス、AT&Tなど、組合組織型企業を中心に出現し、労使関係の改善と競争力強化が報告されたことから、この把握には一定の説得力があった³⁰³。

米国産業社会において自律型チーム制に対する客観的要請をもっとも強く示した産業のひとつが、米国自動車産業である。米国自動車産業が職場規律の悪化や対決型労使関係に起因する労働意欲の低さなどの問題を長期的に抱え、早くは1970年代から継続的に作業組織・労使関係の変革に取り組んできたことは周知の事実である。実際、米国自動車産業では、自律型チーム制の前身と言われるQWL向上運動をはじめ、種々の実験的な取り組みを行い、一定の成果を上げるなど、自律型チーム制の開拓における先進的産業事例であ

²⁹⁸ Hamel, G., *What Matters Now*, Jossey-Bass, 2012. (有賀裕子訳『経営は何をすべきか』ダイヤモンド社, 2013年); Vaccaro, I., Jansen, J., Van Den Bosch, F., & Volberda, H., “Managing Innovation and Leadership: the Moderating Role of Organizational Size,” *Journal of Management Studies*, Vol.49, No.1, 2012, pp. 28-51; Laloux, F., *Reinventing Organizations*, Nelson Parker, 2014.

²⁹⁹ Ichniowski, C., Shaw, K., & Premushi, G., “The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines,” *American Economic Review*, Vol.87, No.3, 1997, pp. 291-313; Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A., *Manufacturing Advantage*, Cornell University Press, 2000.

³⁰⁰ Cohen, S. G., & Bailey, D. E., *op. cit.*, 1997, pp. 239-290.

³⁰¹ Yeatts, D. E., & Hyten, C., *op. cit.*, 1997; Pfeffer, J., *The Human Equation*, Harvard Business School Press, 1998.

³⁰² Appelbaum, E., R. Batt, *New American Work Place*, ILR Press, 1994

³⁰³ Bluestone, B., & Bluestone, I., *Negotiating the Future*, Basic Books, 1992. (岡本豊訳『対決に未来はない』新潮社, 1997年); Pfeffer, J., *The Human Equation*, Harvard Business School Press, 1998.

ったことが報告されている³⁰⁴。

それにも拘わらず、米国自動車産業における近年の展開を見ると³⁰⁵、自律型チーム制は一部の実験的取り組みを除いてほとんど広がっていない。

米国産業社会の全体的傾向としてみれば自律型チーム制は徐々に広がっている。しかし、伝統的な労使関係を継承し、自律型チーム制への要請をもっとも強く示したはずの米国自動車産業では停滞している。それはなぜか？これが本章の問いである。

この問いに対する十分な議論は行われていない。米国自動車産業における変革取り組みの実態を追う研究はこれまで比較的詳細・積極的に行われてきた³⁰⁶。だが、米国自動車産業における自律型チーム制がその効果にも拘わらずなぜ積極的に展開されず結果として不活性に終わっているのか、という問いについては正面からは取り組まれてこなかった。これはすなわち、自律型チーム制は伝統的労使関係を克服し、新しい作業組織の方向性になる、という先行議論の主張を裏切る事実であるにも拘わらず、合理的な説明がなされていない、ということである。

本章は、ゼネラル・モーターズ社（General Motors: 以下 GM と略記する）を中心に米国自動車産業における展開を対象とし、米国大量生産システムの形成・成熟期から2000年代までその動揺と変容を追いながら、(1) 経営側、(2) 全米自動車労働組合（United Automobile Workers: 以下 UAW と略記する）の中央レベル（UAW ナショナル・ユニオン）と(3) 工場レベル（UAW ローカル・ユニオン）、(4) 現場作業者という四つの関係者視点から自律型チーム制の展開を分析する³⁰⁷。

米国自動車産業のビッグ・スリー（GM、フォード、クライスラー）の中でも GM は

³⁰⁴ Bluestone, B., & Bluestone, I., *op. cit.*, 1992; Manz, C. C., Sims, H. P., *Business Without Bosses*, John Wiley & Sons, 1993; Flood, P. C., Gannon, M. J. & Paauwe, J., *Managing Without Traditional Methods*, Addison-Wesley, 1996.

³⁰⁵ MacDuffie J. P., & Pill, F. K., “Changes in Auto Industry Employment Practices,” in T. A. Kochan, R. D. Lansbury & J. P. MacDuffie (eds.) *After Lean Production*, ILR Press, 1997, pp. 9-44; Adler, P. S., Kochan, T. A., MacDuffie, J. P., Pill, F. K., & Rubinstein, S. A., “United States: Variations on a Theme,” in T. A. Kochan, R. D. Lansbury & J. P. MacDuffie (eds.) *After Lean Production*, ILR Press, 1997, pp. 61-84; 山崎憲『デトロイトウェイの破綻』旬報社, 2010年; 篠原健一『転換期のアメリカ労使関係』ミネルヴァ書房, 2003年; 篠原健一『アメリカ自動車産業』中公新書, 2013年.

³⁰⁶ Kats, H. C., *Shifting Gears*, MIT Press, 1985; Tolliday, S., & Zeitlin, J., *The Automobile Industry and Its Workers*, Polity Press, 1987; Parker, M., & Slaughter, J., *Choosing Sides*, South End Press, 1988. (戸塚秀夫訳『米国自動車工場の変貌』緑風出版, 1995年); MacDuffie et al., *op. cit.*, 1997, pp. 9-44; Kochan, T. A., Kats, H. C., & McKersie, R. B., *Transformation of American Industrial Relations*, ILR Press, 1986; 石田光男・篠原健一編『GMの経験』中央経済社, 2010年; 山崎憲, 前掲書, 2010年; 篠原健一, 前掲書, 2003年; 篠原健一, 前掲書, 2013年.

³⁰⁷ ローカル・ユニオンとは、工場などの単一事業所を組織する UAW の最小構成単位を意味する。ローカル・ユニオンは事業所単位ごとの労働協約であるローカル労働協約を締結し、職務区分、職務範囲、職務に対応した賃金、異動・昇進の規則などを取り決める。これに対し、全社的な労働条件を取り決める全国労働協約は、ナショナル・ユニオン（UAW の中央執行委員会と国内団体交渉部門）によって締結・調整される。以下を参照。山崎憲, 前掲書, 40-50 頁.

1970年代から実験的ながらも自律型チーム制を導入してきた。GMでは実際に導入を行い、また後述するように自律型チーム制を導入したケースでは、対決型労使関係の克服、作業員関与による職場規律や生産問題の改善に成果を上げた。しかし、そのGMにおいても自律型チーム制の採用は停滞している。この意味で、GMを中心に分析することは本章の課題にとって適切であると言えよう。

2 米国大量生産システムと作業組織

1. 生産における官僚制組織の形成・成熟

米国大量生産システムは、1910年代中頃、フォード・システムとして初めて成立した。その労働編成であるテイラー型労働編成は、①作業に関連する決定・改善などの精神労働を現場作業員から管理者側に吸い上げ、②残された現場作業の細分化と単純化、③細分化された職務の作業員への固定的配分による作業硬直性、といった諸点を特質とする³⁰⁸。このようなテイラー型労働編成の形成は、作業組織の官僚制組織化と把握することができる³⁰⁹。

1930年代、米国自動車産業では急速に労働運動が台頭し、UAWが米国自動車産業の労使関係における中心的担い手となる。産業別労働組合として1935年に設立されたUAWは、オハイオ州などの諸工場でストライキを繰り返し、1937年にはGMとクライスラーにおいて、また最後まで組合承認を拒否していたフォードでも1941年に正式な団体交渉の相手として認知されるに至る³¹⁰。

このUAWとビッグ・スリーによって1940～1950年代に構築された労使関係システムは、①ビジネス・ユニオニズム：生産性・物価上昇に応じた賃上げ保障、企業内年金・補助的失業給付など、労働側への高い経済的報酬と引き換えに、経営側の経営権（技術選択、生産計画、工場立地、就業基準、作業速度などの決定権）を組合が承認するという労使妥協形式と、②ジョブ・コントロール・ユニオニズム：職務分類・職務記述書、およびこれに対応する職務給体系と先任権制度の整備・拡充によって、賃金、レイオフ、再雇用、配置転換、職務昇進などの諸決定に対する職場管理者の恣意的・差別的な管理への規制、この二つを顕著な特徴とする³¹¹。形成された労使関係システムは、現場作業組織に対しては、

³⁰⁸ 鈴木良始『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会、1994年、72頁。

³⁰⁹ 上林憲雄「技術と組織構造」奥林康司ほか著『柔構造組織パラダイム序説』文眞堂、1994年、26-47頁。

³¹⁰ Boyer, R. O., H. M. Morais, *Labor's Untold Story, United Electrical, Radio and Machine Workers of Amer.*, 1955. (雪山慶正訳『アメリカ労働運動の歴史I・II』岩波現代叢書、1959年) ; Jacoby, S. M., *Employing Bureaucracy*, Lawrence Erlbaum Associates, 2004. (荒又重雄・木下順・平尾武久・森泉訳『雇用官僚制 [増補改訂版]』北海道大学図書刊行会、2005年)

³¹¹ Kats, H. C., *op. cit.*, 1985, pp. 38-40; Kochan et al., *op. cit.*, 1986, pp. 27-29; Jacoby, S. M.,

次の点を含意した。すなわち、ビジネス・ユニオニズムは、ナショナル・ユニオン・レベルの労使交渉事項を経済的事項に限定し、品質や生産性問題への労働組合の発言を排除した。またジョブ・コントロール・ユニオニズムは、ローカル・ユニオンや作業者が、先任権や職務分類を規定するローカル労働協約を盾に苦情申し立てで対抗し、生産性や品質問題に非協力的、制約的な生産現場の状況をもたらした。

1950年代までに形成された労使関係システムは諸関係者に確かなメリットをもたらし、これを保持しようとする強いインセンティブがシステムの制度的安定を形成した。経営側にとっては経営権への関与を団体交渉事項から外すことでUAWを経営上の意思決定から排除し、職場指揮権の行使、省力化のための設備投資、老朽施設廃棄と新工場の建設・立地、自由な価格設定、レイオフによる雇用調整の権限を確保し、“計画・決定はマネジメントの役割”という伝統的経営管理思想の遂行をより確実なものとした³¹²。ナショナルな組合組織を担う官僚（組合指導部）にとっては、経営権の介入には失敗したものの、経済的配分に限定したパターン交渉による組合員の待遇改善で成果を上げることでビジネス・ユニオンとしての役割を確立した³¹³。また、ローカル・ユニオンの視点で見れば、ジョブ・コントロール・ユニオニズムによって、かつてのようなフォアマンによる恣意的支配を排除し、「給料がよく雇用が安定して昇進機会もあり、恣意的な懲戒や解雇から保護されている仕事」にかわり³¹⁴、労働者は「良い仕事 (good job)」を獲得するに至った。形成された利得関係は大量生産システムを構成する諸関係者の立場をより一層強化し、ひいては相互に機能を補完し合うことでシステムをより安定的にした。

2. ゆらぎの顕在化とQWL向上への消極性

1960年代以降、官僚制型の生産諸関係は機能障害の兆候を示すようになり、作業員視点から見える状況は不穏の色を濃くする。1960年代の10年間を通じてGMをはじめとする米国大量生産型産業では常習的無断欠勤と苦情提出件数が激増し、山猫スト（組合の承認を得ない非公認ストライキ）が頻発するなど職場規律が悪化し、品質、生産性にも悪影響が現れた³¹⁵。

Employing Bureaucracy, Lawrence Erlbaum Associates, 2004. (荒又重雄・木下順・平尾武久・森泉訳『雇用官僚制 [増補改訂版]』北海道大学図書刊行会, 2005年)

³¹² 鈴木直次「大量生産方式の普遍性と特殊性」, 東京大学社会科学研究所編『20世紀システム2 経済成長 I 基軸』東京大学出版会, 1998年, 138-141頁。

³¹³ Kats, H. C., *op. cit.*, 1985, pp. 283-287; 仁田修「アメリカ的労使関係の確立」東京大学社会科学研究所編『20世紀システム2 経済成長 I 基軸』東京大学出版会, 1998年, 237-240頁; ウェザーズ, C. (前田尚作訳)『アメリカの労働組合運動II』昭和堂, 2010年, 26-36頁。

³¹⁴ Jacoby, S. M., *op. cit.*, 2004, p. 2.

³¹⁵ Brecher, J., *Strike!* Rolling Stone, 1972. (戸塚秀夫・櫻井弘子訳『ストライキ!』晶文社, 1980年); Bowles, S., D. M. Gordon & T. E. Weisskopf, *Beyond the Waste Land*, Anchor Books, 1983. (都留康・磯谷明徳訳『アメリカ衰退の経済学』東洋経済新報社, 1984年 (Brecher, 1972);

この1960年代からの急速な職場規律の悪化は、教育水準の向上や大恐慌の経験のない世代の増加などの労働者意識の変化を契機とするが、根底的な原因はテイラー型労働編成と労使関係システムにあった。テイラー型労働編成と伝統的労使関係システムの成熟は労働編成の疎外的性格に手を付けることができなかった。職場規律の悪化はその顕在化であった³¹⁶。

1960年代から徐々に顕在化していた労働疎外問題は、1972年のオハイオ州GMローズタウン工場で起こった大規模ストライキをもって極限を迎える。ローズタウン工場は1960年代に顕在化した生産現場の疎外状況には手を付けず、その表面化である品質・生産性問題に先端的機械化と監視統制の極端化によって対処しようとした。それは官僚制型システムが現場の実情を無視して上から問題に対処する方式の一典型であった。組立ライン速度は従来の毎時60台から102台にスピードアップされ、作業者は持場を1,2分離れるにも、あるいは肉親の葬儀に参列するにも許可や証明書が必要とされるなど、極端な統制下に置かれた。このような方策は問題を悪化させる方向に作用し、操業開始からわずか2年後、組合員投票の結果97%の圧倒的賛成で非公認ストライキが打たれるに至った³¹⁷。

このローズタウン・ストライキは、米国自動車産業に対して象徴的に三つの問題を提起した。第一に、当時の自動車産業労働者は非常に恵まれた経済的待遇に浴した一方、ローズタウン工場では1971年10月からの苦情提出件数は5,000件にのぼるなど、労働疎外に対する現場作業者の不満は金銭的保障によっては受容できないほど深刻化していた。第二に、職場規律の悪化は労働生産性を低下させ、GMでは生産停滞、品質悪化、コスト上昇の結果1966～1971年間に営業利益率が10.2%から6.8%に低落するなど、黙過し難い悪影響を及ぼした。第三に、ローズタウン組合員がUAWナショナルの承認なくストライキを行った事実は、経営側に対する抗議というだけでなく、生活保障に傾斜する一方で労働そのものにまつわる現場の声を扱えない官僚制型システムに対する事実上の反抗を意味していた³¹⁸。

このような状況への危惧から、GMでは1973年の協約改訂に際しGM-UAW合同で「全国労働生活の質（Quality of Working Life: QWL）向上委員会」が設置されるなど、労使協力によるQWL向上に向けた取り組みが行われた。QWL向上の成功事例とされるニューヨーク州タリータウン工場では、QWL向上運動が開始された1974～1978年間に無断欠勤率は7.5%から3%に減少、苦情提出件数はおよそ2,000件から1978年の32

Bowles et al, 1983)

³¹⁶鈴木良始「アメリカ大量生産システムの形成と成熟」、宗像正幸・貫隆夫・坂本清編『現代生産システム論』ミネルヴァ書房、2000年、65-69頁。

³¹⁷ Rothschild, E., *op. cit.*, 1974.

³¹⁸ *Ibid*; 萩原進「自動車産業労使関係の変容」、萩原進・公文溥編『アメリカ経済の再工業化』法政大学出版局、1999年、90-96頁。

件へ大幅減少するなどの成果を上げた³¹⁹。

とはいえタリータウン工場のような事例は例外的であり、自動車産業全体で見れば QWL 向上に向けた労使の取り組み実態はおよそ不活発であった。フォードとクライスラーでは具体的な取り組みはなんら行われず³²⁰、比較的積極的な GM においても同様であり、工場の取り組み実態は、QWL 向上運動について全国労働協約が締結されてから 8 年経った 1981 年まで QWL 向上運動を放置、研修や小集団活動にとどまり、運動も最初の 1、2 年経過後には休眠状態に陥る、何もやらなかった工場も多い、などが実態であった³²¹。

なぜ労使による QWL 向上運動は消極的だったのか。QWL 向上運動で取り込まれるべきは、労働疎外の根本原因である仕事のあり方そのものの改革である。これをいくらかでも実行するには、作業の単純性、作業ペース、監督のあり方などを変える必要がある。だが、このような変革に取り組むことは、①経営側が作業ペースや監督などの経営権に関する点でいくらかの譲歩を行い、また、②ローカル・ユニオン側もジョブ・コントロール・ユニオンズムによる規制を緩和し、作業員自身が生産現場改革に発言する必要がある。すなわちそれは、労使関係システムのなかで両者が担う役割をいくらか放棄することである。労使間の対立と不信を基調とする労使関係システムは、労働組合と自動車企業の官僚制型交渉システムでもあった。システムに関わる人々の利害が既存システムに依存していた以上、どちらも職場環境改善に向けた積極的取り組みはできない。結果として、QWL 向上運動は、伝統的パターンに抵触しない範囲内での消極的な取り組みに留まったのである。

3 伝統的労使関係システムの変容と半自律型チーム制の展開

1. 伝統的労使関係システムの転換

作業組織の変容が迫られることになったのは 1980 年代である。米国経済は第二次石油危機を契機に 1979～1983 年の長期不況に見舞われ、これが自動車産業に深刻な打撃を与えた。低燃費小型車への需要の高まりが 1960 年代から増加傾向にあった日本とドイツからの輸入車を増加させ、米国内の輸入車シェアは 1970 年の約 15%から 1980 年には 25%へと急速に伸張した。これによりクライスラーは 1978 年からの 4 年間で 35 億ドルの損失を生んで倒産寸前となり、フォードは 1980 年からの 3 年間で 32 億 6,000 万ドルの赤字、GM も 1980 年には 59 年ぶりの赤字を計上した。その影響により自動車産業全体で

³¹⁹ Guest, R. H., "Quality of Work Life – Learning from Tarrytown," *Harvard Business Review*, July, 1979, pp. 80-85.

³²⁰ Moritz, M., Seaman, B., *Going for Broke: The Chrysler Story*, Doubleday, 1981; Kochan et al., *op. cit.*, 1986, pp. 148-153.

³²¹ Stroll, M. 「事業所の歴史と概要」石田光男・篠原健一編『GM の経験』中央経済社, 2010 年, 171-172 頁; 萩原, 前掲書, 1999 年, 90-96 頁.

1979年からの6年間に計40工場が閉鎖され、雇用のおよそ4割が減少、深刻な雇用不安を引き起こした³²²。

危機的状況の中で米国自動車産業に突きつけられていたのは、生産性、品質、コストにおける製品競争力の深刻な喪失であった。1981年時点での小型車一台当たりにかかる米国自動車メーカーの製造時間は日本メーカーのおよそ1.4倍、品質では米国産車の欠陥が日本国産車に対し3~5倍に昇るなど格段のひらきがあった³²³。加えて、1984年にカリフォルニア州で操業を開始したトヨタ-GM合弁工場NUMMIがGMの旧工場を引き継ぎながら作業組織改革を実践し大幅な品質改善・生産性向上に成功した事実と³²⁴、マサチューセッツ工科大学の研究チームが日本自動車メーカーの競争力を米国自動車産業に対して喧伝したことの影響も³²⁵、日米間の生産能力の格差、ひいては伝統的大量生産・労使関係システム変容の必要性に対する認識を強めさせた。

企業の存続と雇用が危ぶまれる状況では、UAW ナショナルも経営側との交渉において譲歩せざるを得なかった。加えてUAWは1980~1990年代に拡大した日産、ホンダなどの日系移植工場の組合組織化に相次いで失敗しており、産业内組織率の高さという基盤が揺らぎ始めていた。また米国連邦議会では労働組合が米国企業の競争力を妨げているという認識が高まり、労働組合に対する法制的保護を緩和しようとする動きが現れだしたことも、UAWに方針転換を迫っていた。この結果、ビッグ・スリーは生産性向上、品質改善、コスト削減を課題とし、UAWもこれに協調・協力するというかたちで、伝統的労使関係システムの転換に取り組むこととなった³²⁶。

2. チーム制の導入と半自律型チーム制の展開

この労使関係システムの転換における中心的な取り組みが、チーム制の導入であった。このチーム制は、伝統的労働編成から作業チームへの移行、すなわち作業者を数人から十数人のチームに編成し、細分化された職務の個人単位の割り当てからチーム単位の柔軟な作業配分とメンバー間の協力を通じてチーム単位で課業責任を遂行する作業編成への移行をコアとしている。これに対応して職務の大括り化、ジョブ・ローテーション、チーム・ミーティングの運営、チームによる品質改善、多能工化、知識・技能給の実施、チーム・リーダーの設置など、作業編成・労務管理の包括的転換が行われる³²⁷。これによって作業

³²² Kats, H. C., *op. cit.*, 1985, pp. 283-297; Piore, M. J., & Sabel, C F., *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*, Basic Books, 1984.

³²³ 鈴木良始, 前掲書, 1994年, 4-17頁.

³²⁴ Adler, P. S., R. E. Cole, "Designed for Learning: A Tale of Two Auto Plants," *Sloan Management Review*, 1993, Spring, pp. 85-94.

³²⁵ Womack, J. P., Jones, D. E., & Roos, D., *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, 1990.

³²⁶ 萩原, 前掲書, 1999年, 96-107; 山崎, 前掲書, 2010年, 38-63頁.

³²⁷ Kats, H. C., *op. cit.*, 1985, pp. 88-96.

者の生産・品質問題への主体的関与，作業責任の統合による人的コストの圧縮，作業配置の柔軟性による製造対応力といった製造現場の生産能力向上が期待された。

1980～1990年代，このチーム制がGMとクライスラーにおいて試行的に取り組みられた。GMは1983年までにミシガン州オライオン工場やルイジアナ州シュリーブポート工場など10工場で実験的導入を行い，クライスラーもミシガン州ジェファーソン工場など6工場でMOAs (Modern Operating Agreements) と呼ばれる労使協約を結び，作業チーム，職務統合，多能工化奨励加給と利潤分配ボーナス，品質責任の委譲，教育訓練，改善技能育成などを行った。1993～1994年にはビッグ・スリーが米国で操業する19の組立工場のうち9工場チーム制が導入され，19工場の総労働者のうちチーム制の下で働く労働者は23%に達した。また，シュリーブポート工場やジェファーソン・ノース工場など比較的積極的にチーム制を導入してきた一部の工場では，品質面を中心に一定の成果を上げた³²⁸。

とはいえ，多くの工場において転換の内実は必ずしも順調ではなかった。クライスラーでは上記の6工場以外ではローカル・ユニオンでの投票によってチーム制導入が繰り返し否決された。またGMでも，カリフォルニア州ヴァンナイズ工場ではチーム制の運営を巡ってローカル・ユニオンと工場経営側との対立が繰り返された結果工場が閉鎖された。ミシガン州ポンティアック工場では1986年にチーム制を導入したものの組合員投票の結果翌年放棄された。このように，チーム制導入による競争力向上を企図するGM-UAWナショナルとは対照的に，ローカル・ユニオンと現場作業者は「上」が決めたチーム制の導入方針を全面支持する状況にはなかった³²⁹。

無論，ローカル・ユニオンにとっても，工場閉鎖による雇用喪失の危機の前にはチーム制導入による生産能力向上が喫緊の課題であった。GM-UAWナショナルはチーム制導入を積極的に推進しており，GMはチーム制を展開しない工場には閉鎖を迫り，UAWナショナルもこの対応を支持するなど，チーム制導入は避けがたい状況にあった³³⁰。だが，ローカル・ユニオンにとって伝統的作業組織からチーム制に移行することは，職務統合とジョブ・ローテーションによって伝統的「良い仕事」をなくし，先任権の適用範囲を狭め，職務規制とそれによる苦情提出を通用しなくさせるなど，ジョブ・コントロール・ユニオンイズムが築いた雇用の安定装置，恣意的現場管理への抵抗装置³³¹というメリットを失いかねないという，不信を克服できなかった。

チーム制に対するアンビバレンスは作業員も同様であった。作業員も工場閉鎖による雇用不安を回避するためにチーム制を受容せざるを得ないという消極的立場であったが，同

³²⁸ Kats, H. C., *op. cit.*, 1985, pp. 88-96; MacDuffie J. P., Pill, F. K., *op. cit.*, 1997, pp. 27-29; Adler et al., *op. cit.*, 1997, pp. 75-77.

³²⁹ Parker, M., Slaughter, J., *op. cit.*, 1988; MacDuffie J. P., & Pill, F. K., pp. 27-29; 山崎，前掲書，63-96頁。

³³⁰ Parker, M., Slaughter, J., *op. cit.*, 1988; 山崎，前掲書，63-96頁。

³³¹ Jacoby, S., *op. cit.*, 2004.

時に労働疎外的な状況で働いてきた作業者は、チーム制の作業意欲を促進する側面（生産効率や品質、安全に対する貢献、監視監督の低減、チームワークなど）に対しては積極的な態度を示した。しかしその一方でチーム制のすべての部面に対して肯定的なわけではなく、生産問題に参加しようとする作業者をないがしろにする管理者側の対応への不満、作業の統合・効率化によるレイオフへの疑心・不安、ジョブ・コントロール・ユニオニズムへのこだわりなど、作業人もまた伝統的パターンとの間でアンビバレントな立場にあった³³²。

だがこれと同時にいくつかのGM工場では、チーム制をそのまま受容するのではなく、導入と引き換えにローカル・ユニオンと作業者の立場から部分的規制を行うという、GM-UAWへの不信を主体的規制によって乗り越え、新しい作業組織を模索する動きが現れた。具体的には、チーム・リーダーを経営側が決定するのではなくメンバーの公選で決める、有給休暇のスケジューリングはチームが行う、ジョブ・ローテーションはチームの自主性に基づいて行う、チーム会議への参加や品質問題への関与は任意とする、前任権による異動の優遇などである。これらはローカル労働協約によって定められ、シュリーブポート工場やミシガン州ランシング工場、またGM-スズキのカナダ合弁工場CAMIやミシガン州のマツダ・フラットロック工場など組合組織型の北米日系移植工場でも展開した³³³。

以上の取り組みでは、GM-UAWナショナルが推進したチーム制に対し、作業者とローカル・ユニオンが権限、発言権、規制を求めたことで、作業割り当て、チーム・リーダーの選任など、伝統的パターンにはなかった課業遂行上の発言権や職制に対する作業員寄りの権限関係がローカル・ユニオンと作業員に獲得された。その結果、いわば部分的な自律性を持った作業チームが米国自動車産業の一部で形成されたのである。

このような部分的自律性を持った作業チームは、先行議論ではしばしば半自律型、自己統制型の新しい作業編成であると評価される³³⁴。確かに伝統的労働編成と対比すれば、作業員の発言権・権限は拡大した。だが、そこで獲得された権限には、生産問題を主体的に捉え、工夫する当事者意識の発揮や、現場の知識・経験に基づく効果的な判断を促進する、といった積極的な意図はなかった。獲得された権限は、経営側によって選出されたチーム・リーダーが直接統制を行う管理代表として振舞うことを防ぐ、ジョブ・ローテーションやチーム会議への参加を任意とすることでチーム制に対する事実上の規制力を得るなど、チーム制を受け入れつつも自分たちの権利を確保する、という自己防衛的な意図である。それは、伝統的労使関係の延長で獲得された妥協的産物であった。事実、ランシング工場やシュリーブポート工場のローカル労働協約では、生産部面への積極的参画を保証する類

³³² Parker, M., & Slaughter, J., *op. cit.*, 1988; Adler et al., *op. cit.*, 1997, pp. 75-77.

³³³ Parker, M., & Slaughter, J., 1988; Fucini J. J., S. J. Fucini, *Working for the Japanese*, Collier Macmillan, 1990; Inhart, J. W., C. V. Huxley & D. Robertson, "Team Concept at CAMI," in S. Babson (ed.) *Lean Work*, Wayne State University Press, 1995, pp. 220-234; Babson, S., "Whose Team? Lean Production at Mazda U.S.A.," in S. Babson (ed.) *Lean Work*, Wayne State University Press, 1995, pp. 235-245; Adler et al., *op. cit.*, 1997, 75-77; 篠原, 前掲書, 2003年.

³³⁴ Kats, *op. cit.*, 1985; Appelbaum & Batt, *op. cit.*, 1994; Cappelli et al., *op. cit.*, 1997.

の権限（品質問題に対するアイデア・発言の尊重・反映、改善提案における決定権限など）をローカル・ユニオンと作業側が要求することはなかった。またチームの権限裁量とされたジョブ・ローテーションやチーム会議への参加、品質問題への関与も参画機会としての実効性に乏しかった³³⁵。米国自動車産業に見られる半自律型チームは、現場組織の潜在的な能力の発揮を促す自律型作業組織に向かうものではなかったのである。

4 自律型チーム制とその制約要因

1. サターン工場——自律性マネジメントの実験——

伝統的官僚制組織に接木する形で導入されたチーム制、半自律型チーム制とは異なるかたちで、労使対立の克服と作業側の生産問題への参画に正面から取り組んだ米国自動車産業唯一の事例が、テネシー州スプリング・ヒルの GM サターン実験工場である³³⁶。このサターン工場プロジェクトは、海外メーカーに太刀打ちできる高品質小型車を製造できる新しい組織を労使が協力して模索する、というコンセプトを出発点に開始された。1983年に設立された GM-UAW 合同のプロジェクト・チーム「99 人委員会」が構想し、GM-UAW 全国労働協約から独立した全く新しい独自協約が作成され、1990 年から生産を開始した。6,700 人のワーカー及び熟練工は全員が UAW 組合員であったが、そのチーム作業に対する姿勢は、不信と対立を前提に「良い仕事」を守る従来型に留まることなく、自ら生産にコミットし、結果に責任を負う立場で意思決定に関わろうとするものであった³³⁷。

サターンの作業組織は職務分類を大括り化して6～15人の作業者をチームに編成しているが、作業チームの経営責任に対する主体化の程度は既述のチーム制工場とは質的に異なっていた。チームが担うタスクは、課業のローテーションと割り当て、多能工化、資材在庫管理、予算関係の意思決定、メンバー採用、チーム・リーダーの選任・リコール、品質

³³⁵ Parker, S., & Slaughter, J., *op. cit.*, 1988; McDuffie & Pill, *op. cit.*, 1997, pp. 27-29; 篠原, 前掲書, 2003年, 71-87頁; 山崎, 前掲書, 2010年, 63-96頁。

³³⁶ サターン工場とは別に、GM では1970年代にすでに、米国南部の非組合型の小規模なバッテリー製造工場において、自律型チーム制工場を展開していた。この工場では作業チームに広範な権限が付与され、作業者は工場の生産問題や業績、職場規律に対して高い当事者意識を持ち、自律的に経営に参画した。同工場はGM 全社中で最も高い作業者満足、極端に低い離職率、類似の伝統的工場に対して20%以上高い生産性など、明瞭な成果を上げた。これは、GM が自律型チーム制の潜在的な可能性を早くから認識していたことを示す事実と言える。詳しくは以下を参照。Manz, C. C., & Sims, H. P., *op. cit.*, 2000。

³³⁷ Adler et al., *op. cit.*, 1997, pp. 62-65; Shaiken, H., Lopez, S., & Mankita, I., “Two Routes to Team Production: Saturn and Chrysler Compared,” *Industrial Relations*, Vol.36, No.1, 1997, pp. 17-45。

保証、品質改善、生産トラブルの解決、職場規律、勤務記録、安全衛生、残業の公平配分、休暇計画、ハウスキーピングなど、その数は 30 種類に及び、生産現場の成果を左右する経営意思決定を主体的に担うものであった。これ以外にも、生産・品質問題を中心としたチームの責任事項を話し合うためのチーム会議（週平均 47 分）、財務データを含むあらゆる情報の公開・共有、課業が荷重であるとチームが判断すれば変更を提案できる権限、チームで解決できない問題は直近の上位労使協議機関に委ねることができる制度など、チームには広範な権限、役割、発言力、交渉力が保証された³³⁸。

サターンでは良好な企業内労使関係を維持し作業員の生産努力を奨励する意図で、給与・雇用面においても伝統的な「良い仕事」のパターンを抜本的に転換した施策が独自協約に基づき設計された。作業員は時間給ではなく全員が月給制で雇われ、ノンレイオフ・ポリシーに基づく終身雇用保障が与えられた（サターン内の先任権で上位 8 割の従業員を対象とする）。また品質、コスト、生産スケジュール、収益性、生産量などの目標達成度に応じて最大 10,000 ドルの業績連動ボーナスが支払われた。これのみではない。サターンの給与はあらかじめ GM 工場平均より 5~12% 低く抑えられ、抑制分は品質、訓練、新規スキルの学習、チーム効率化などにおいて毎年設定される最低基準を達成した場合のみ支払われ、上記の業績連動ボーナスと併せて給与面のリスクを背負っている。実際、1996 年のサターン従業員の年収は GM 工場平均を 4,000 ドル上回ったが、乗用車不況の煽りを受けた 1997 年には逆に GM 工場平均を 4,000 ドル下回った³³⁹。また、サターンは組合員の 8 割が雇用を保証されているとはいえ、サターンが閉鎖されれば全国労働協約で保障された失業保障はないなど、従業員が背負うリスクは伝統的「良い仕事」よりもはるかに大きい。つまり、サターンの従業員は給与・雇用においてサターンと運命共同体であり、「自分たちの生産努力で食い扶持を稼ぐ」自律経営的な働き方への移行を選択したのである³⁴⁰。

サターンはローカル・ユニオンが構想及び独自協約の作成に携わるだけでなく、操業開始後も組織のほぼ完全な共同経営責任者として参画する、米国自動車産業初の労使共同経営を実験的に展開した。このことが、サターンが伝統的パターンを克服して自律的な作業組織への移行を実現できた最大の要因となっている。共同決定事項は投資と新製品の決定を除いた工場内のあらゆる問題に及び、意思決定は経営情報の公開を前提に、職場管理レベルから最上位の戦略決定レベルに至るまでのすべての組織階層で労使対等のコンセンサスによって行われ、参加者の 70% 以上の支持で最終決定された。この労使共同の原理は日常的なマネジメントにも適用され、各管理階層には経営側選出管理者と労使共同選出の組合代表者が対等な権限を持って配置され、担当する職域を共同管理した。この仕組みは生産現場を超えてマーケティング、ファイナンス、教育訓練、製品および工程開発部門な

³³⁸ Shaiken et al., *op. cit.*, 1997, pp. 17-45.

³³⁹ 日本経済新聞, 1998 年 3 月 18 日朝刊.

³⁴⁰ Rubinstein, S. A., Kochan, T. A., *Learning from Saturn*, ILR Press, 2001.

ども展開された。この、意思決定過程と日常的な共同マネジメントに対する発言権・決定権を持って労使が対等に参画する仕組みによって、サターン・ローカル・ユニオンは伝統的な経営規制的立場から、組織経営の当事者として責任を持つ立場に移ったのである³⁴¹。

以上の仕組みは、「自分たちの生産努力によって工場を存続させ、雇用を確保し、カネを稼ごう」という点で労使の目標が一致し、信頼関係を高めるとともに、作業者が品質をはじめとする生産問題や職場規律の維持に当事者意識を持って積極的に関与するよう作用した。調査によれば、サターン従業員の仕事に対する満足度、経営に対する信頼、より多くの責任に従事しようとする意欲は概して高かった³⁴²。1992年の部品供給停止による生産停止や1994年の生産縮小時といった危機時にも内部調整によってレイオフを回避するなど、雇用保障を維持する工場の対応も一貫していた。またサターン・ローカル・ユニオンも、利益率確保のために自発的に労働時間延長に取り組む、1992年にUAWナショナルが指示してきたストライキに生産性低下を避けるために参加しない、増資、ストライキ、新規投資などにさらなる決定権・独立性を求めるなど、明らかにパートナーシップ経営に積極的に参画していた。結果として1992～1994年、サターン車は品質に関する顧客満足度調査で高級ブランドのトヨタ・レクサス、ホンダ・インフィニティを除けばトップに立つなど品質面で高い成果を上げ、また生産性においても小型車一台当たりの製造時間がおよそ27時間と、日本メーカーには及ばないものの一定の進歩を遂げた³⁴³。

2. サターン工場に対する制約と困難

サターン工場における労使対立の克服と作業員およびサターン・ローカル・ユニオンの生産問題そのものへの参画の一貫性と徹底度は米国自動車産業において類例を見ないものであった。労使合議による主体的選択と実践の結果としてサターンが伝統的経営管理思想とは異なる組織形態を形成し、かつ高い経営成果を上げたことの意義は大きい。この点を捉えて、諸論者はサターン型経営に対し、伝統的大量生産システムを代替する新しい経営組織システムのマイルストーンであると評した³⁴⁴。確かにここまで見れば、サターンは伝統的労使対立が取り巻く産業内にありながら自律型チーム制を成功させた稀有な事例である。だが、以下に見るように分析範囲をさらに拡大・深耕すると、サターン型経営は、実際には伝統的システムの環境制約の中で多くの運営上の困難に直面していた事実が見えてくる。

制約の一つは、GM本社であった。本社は、サターンの労使共同経営を尊重して自律型

³⁴¹ *Ibid.*

³⁴² Shaiken et al, *op. cit.*, 1997, pp. 17-45.

³⁴³ *Ibid.*; 山崎, 前掲書, 2010年, 91-96頁; 安井恒則「GMサターン社の労使パートナーシップ経営」『阪南論集社会科学編』Vol.45, No.3, 2010年, 183-201頁.

³⁴⁴ Appelbaum & Batt, *op. cit.*, 1994; Bluestone & Bluestone, *op. cit.*, 1992.

組織の可能性を追求する姿勢に乏しく、共同決定事項は投資と新製品の決定を除くという条件を利用してトップ・ダウン型経営による介入を繰り返した。GM 本社は、新型車投入の決定権を盾に部品製造のアウトソーシング化や GM 小型車部門への統合を要求するなど、サターンの経営に繰り返し介入した。またサターンの製品モデルが市場で陳腐化し需要の落ち込みが深刻になった後も新型モデルの投入を延期し続け、さらに 1996 年には本来サターンに投入されるべき新型車の生産を閉鎖予定であったデラウェア州ウィルミントン工場に移す決定を下した。GM 側の対応は、需要低下を放置することで工場存続を脅かし、レイオフへの不安を煽ることで、工場内のモラルというサターンの強みの源泉をスポイルさせるものであった。サターン労使は自ら状況を打開するために GM の投資決定権限を無視して社外から資金調達先を探すという異例の対応を行うことを求めたが、この動きも結局 GM 本社によって否決された³⁴⁵。

サターンに対する GM 側の消極的対応は一見矛盾しているようだが、そうではない。サターン計画はあくまで競争力のある小型車を新規に製造する、というコンセプトのみで白紙から出発したプロジェクトである。そこからサターンが行き着いた労使共同経営と自律型チーム制作業組織は、50 億ドルという予算を与えられて全権を委任された労使共同プロジェクト・チームが、NUMMI での経験や GM の他工場での失敗からの学習を活かして、GM 本社による強制・制約のない状態で自主選択的に作り上げたものである。その展開に GM 本社の意思は介在しておらず、むしろ GM 本社にとってはサターンが GM の経営慣行と大きく異なる経営システムを形成したことは予期せぬ結果であった。事実、サターン計画構想時の GM 会長ロジャー・スミスは攻勢的技術戦略を主義とする人物で、プロジェクトに直接的な介入は行わなかったものの、サターンもハイテク工場（諸問題を組織改革で解決するのではなくハイテク技術で解決する工場）になることを企図していた³⁴⁶。加えて GM は、サターン操業開始後の 1996 年から作業組織改革を行ったウィルミントン工場や 2001 年から操業を開始したランシング・グランドリバー工場などの運営において、サターンの革新的経営システムから学習した内容を移転することはなかった³⁴⁷。生産に関する広範な諸決定を現場チームに委ねるサターン方式は、GM の伝統的な官僚制型階層組織を本質的に否定する存在であり、その経営が優れているにしても、その独立性と自治権を許容し他工場に展開するような経営意思は、GM には存在しなかったのである。

UAW ナショナルおよび他工場のローカル・ユニオン指導部も、サターンに対する立場は GM 本社と同様であった。当時の UAW 会長はサターンの陳腐化した製品に替えて新世代車を投入することに一貫して反対し、サターンが独自協約を放棄し全国労働協約に統合するよう求めるなど、事実上サターン経営そのものを否定する立場をとった。また他のロ

³⁴⁵ 安井, 前掲書, 2010 年, 183-201 頁; 山崎, 前掲書, 2010 年, 91-96 頁.

³⁴⁶ Lee, A., *Call Me Roger*, Contemporary Books, 1988. (風間禎三郎訳『GM の決断』ダイヤモンド社, 1989 年)

³⁴⁷ Adler et al., *op. cit.*, 1997, pp. 79-82; 山崎, 2010 年.

一カル・ユニオン指導部もサターンの独自協約が全国的な協約パターンに従わないことに反発し、サターン型の労使関係システムを他工場に移転することには強く反対していた³⁴⁸。

UAW ナショナルと他のローカル・ユニオン指導部がこのような反発的立場をとったのは、独自協約に基づく労使共同経営というサターン型の労使関係システムが、UAW が依然として固執する伝統的パターンを根底から覆しかねない仕組みだったからである。UAW ナショナルが労使協調路線をとったのはあくまでも企業の存続・成長によるカネ中心の交渉（ビジネス・ユニオニズム）を維持するためであり、また他のローカル・ユニオンもチーム制の導入と引き換えにジョブ・コントロール・ユニオニズムを補強する路線を選択した。UAW ナショナルと他のローカル・ユニオンの基本的立場は伝統的パターンの維持にあった。

これに対し、サターン・ローカル・ユニオンは伝統的パターンにおいて組合が獲得してきた保障と規制を放棄してこれとまったく異なる新たな独自協約を結び、労使共同経営という新地平を拓いた。これは事実上、ローカル・ユニオンが UAW ナショナルおよび伝統的パターンに依存することを辞め、自治独立的な方向に進むということである。サターン・ローカル・ユニオンが UAW ナショナル指示のストライキに賛同せず、またスト権における独立性を主張したことなどはその現れであった。だが、サターンのような自治独立的なローカル・ユニオンが展開することは、産業・企業内のすべてのローカル・ユニオンに対する統治を前提にカネ中心の交渉力を獲得している UAW ナショナル、およびその交渉力に依存している他のローカル・ユニオン指導部にとっては、その指導的地位そのものを失うことになる。UAW が伝統的パターンに固執し、サターンに否定的立場をとった背景には、労働組合の階層型組織に付着する諸利害の強力な抵抗があったのである。

このようなサターンの挑戦に対する GM 本社からの冷遇と UAW からの組織的批判が作業員側に与えた否定的影響は深刻であった。UAW からの後ろ盾が得られない状態で GM からアウトソーシングや新型車の投入延期などの介入を受けたことでサターン組合員の中に雇用不安が強まり、協約修正による独自協約の部分的放棄、サターン・ローカル・ユニオン内で全国協約への復帰を求める対立勢力の高まりなどが起こった。もともとサターンではその生産開始時から作業員の間で部分的な不満や対立は起こってはいた。とはいえ伝統的パターンに戻ることはサターンの強みをスポイルするとの作業員の意見が優勢であり、作業員の発言権が認められていることもあって不満・対立が深刻化することはなかった。だが、雇用不安という状況はそれまでの部分的不満や対立を大きくし、そして対立の原因はサターンの独自協約による労使共同経営そのものにあった。サターンと一蓮托生の立場にある組合員が雇用とそれに類する保障を確保するために残る道は全国協約への復帰しかなかった。環境諸条件は、それ以外の選択肢を許さなかった。

1998 年には GM による部品製造のアウトソーシング化の動きに抗するためのスト権が

³⁴⁸ Rubinstein & Kochan, *op. cit.*, 2001; 安井, 前掲書, 2010 年, 183-201 頁。

確立され、また全国協約への復帰を求める選挙の実施が行われた。また、1998年までは独自協約が66%に支持され作業者のサターン経営に対するコミットの強さを実証したが、1999年にはついに労使共同経営をこれまで維持・推進してきた指導部が全国協約復帰派である対立候補に役員投票選挙で敗北し、報酬制度の変更や先任権の拡大など、全国協約への接近が決定された。そして2003年には新型車割り当てと増資を約束することを条件に独自協約の放棄と全国協約への移行が締結され、組合員選挙の結果2,953対317の圧倒的多数の支持で承認された。この時をもってサターンの労使共同経営は終わりを迎え、2009年のGMの経営破綻後、サターン工場は閉鎖された³⁴⁹。

5 結論

本章の問いは、なぜ米国自動車産業では自律型チーム制作業組織が広がらないのか、というものであった。

米国産業社会における作業組織改革を分析した先行研究者たちは、自律型チーム制作業組織は伝統的労使関係の下では対立関係にあった経営側、作業員、労働組合を巻き込んだ協調的関係を構築し、対決型労使関係を継承する産業、企業、工場における新しい作業組織の方向性になり得る、と把握した³⁵⁰。

しかし、本章で見たように、GMを中心とする米国自動車産業では、自律型チーム制に先立ち伝統的な作業組織の変革を目指したQWL向上運動は消極的な対応に留まり、一部の工場で現れた半自律型チーム制も実効性のある自律性は発揮されなかった。そして自律型チーム制に正面から挑戦したサターンも、期待された成果を上げたものの、GM-UAWという巨大な官僚制組織の中で存続することはできなかった。

米国自動車産業において確立された伝統的大量生産・労使関係システムは、その労働編成、労使交渉システム、組合組織までが官僚制型システムによって構成される。その官僚制型システムには、経営側、UAW ナショナル、ローカル・ユニオン、作業員といった諸関係者の利害が密着している。米国自動車産業において新しい作業組織による変革を行うには、そのような利害関係が生み出す慣性を克服する必要がある。

だが、本章で見てきたように、GMにおける諸関係者の基本的立場は、如何にして利得関係を維持するか、というところにあった。機能障害に対する部分的修正は許容できても、既存の関係を根底から覆しかねないサターンのような取り組みは、官僚制システムを構成する諸関係者からの強力な抵抗にあう。結果として、QWL向上運動や自律型チーム制な

³⁴⁹ Adler et al., *op. cit.*, 1997, pp. 62-65; Shaiken et al, *op. cit.*, 1997, pp. 17-45; 安井, 2010; 山崎, 2010.

³⁵⁰ Appelbaum & Batt, *op. cit.*, 1994; Bluestone & Bluestone, *op. cit.*, 1992; Pfeffer, *op. cit.*, 1997.

どの変革取り組みを積極的に行っているようで、活発化はしない、という矛盾した外観を見せたのである。

最後に、本章の検討によって明らかになった内容から、関連する諸論点に対する若干の解釈を示す。

第一に、これまでの研究では、1970年代のQWL向上運動の展開は、1980年代からの作業組織改革の地歩を固め、チーム制への道筋を拓いた、と解釈されている³⁵¹。だが、本章で検討したように、米国自動車産業において労使はQWL向上運動を通じた作業者疎外と職場環境の改善にはほとんど具体的な取り組みを行っていなかった。また、1980年代の作業組織改革は、あくまで経営危機と雇用不安への対応を意図した競争力強化が原動力であり、QWL向上を意図したものではなかった。GM シュリーブポート工場やランシング工場では確かにQWL的色彩を帯びはした。だがその内実は、競争力強化のためのチーム制導入と引き換えに作業者とローカル・ユニオンが自己防衛的な規制を行うための権限を獲得した、というものであった。つまり、“作業者が非人間的な作業環境で働き、大量生産・労使関係システムの犠牲になっている状況を変えよう”というようなQWL向上そのものを直視した積極的な動きが取られたことはほとんどなく、少なくとも米国自動車産業に限っては、1980年代の展開をQWL向上運動の延長で捉えることは実態を誤認している。

第二に、半自律型チーム制とはなにか、という問題である。先行研究では、サターンのような高度な自律性を持ったチームを自律型チーム制、監督者に対する公式権限を持たないチームを非自律型チーム制、部分的な裁量権限を持ったチームを半自律型チーム制（あるいは自己統制型チーム）として分類したが³⁵²、半自律型チーム制の具体的な権限移譲の程度や領域は曖昧なままであった。米国自動車産業に見られる半自律型チーム制の権限は、経営側に対する不信頼を前提にした、自分たちの権利を保持するためのものである。そこには、サターンのような自ら経営の一端を担い、積極的に自律性を行使し潜在的能力を発揮しようという意識はない。

加えて、NUMMI やトヨタ・ケンタッキー工場 (TMMK) などは、現場の作業チームに公式的権限がないことから非自律型チームに分類される。だが、TMMK や NUMMI などの内実を見るに、作業者は生産問題に自発的な態度を持って参画し、仕事に対する満足度も高く、改善提案数も非常に高い。チーム・リーダーやグループ・リーダーも作業者の要望や改善提案、あるいは苦情を意思決定に積極的に反映させ、意識的に作業者の関与を促進するなど、その役割は直接統制を行う管理者というよりは調整・援助者としての役割

³⁵¹ 奥林康司『増補 労働の人間化 その世界的動向』有斐閣、1991年；今村寛治『労働の人間化への視座』ミネルヴァ書房、2002年；篠原、前掲書、2003年；森田雅也『チーム作業方式の展開』千倉書房、2010年。

³⁵² Appelbaum & Batt, *op. cit.*, 1994; Cappelli et al., *op. cit.*, 1997; 森田、前掲書、2010年。

を担っている³⁵³。つまり、GMの半自律型チーム制が職場の公平性確保のための自律性を持つ一方で生産部面に積極的に関与するための自律性を持たないのに対し、NUMMIなどの非自律型に分類されるチーム制は、公式的な権限はないものの、生産部面や職場の公正性に間接的に関与する、いわば“擬似的な自律性”を持つのである。このような内実を鑑みれば、外観としての公式的権限のみを判断基準に非自律型と作業チームを分類する議論は、改めて組織プロセスの視角から再考の必要があるように思われる。

³⁵³ Adler & Cole, *op. cit.*, 1993; Besser, T., *Team Toyota*, State University of New York Press, 1996; Adler et al., *op. cit.*, 1997.

終章

結論と残された課題

本研究は、現場組織レベル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＝自律性マネジメントは、今日の事業環境に適応した新しい組織マネジメントのあり方の可能性の一つを示しているが、それを実践するには乗り越えるべき多くの挑戦課題がある、というところから議論をスタートさせた。今日の企業組織にとっては、現場組織レベルが持つ経験と知識、意欲、協働といった潜在的能力を発揮させ、戦略を支える優れた実行力や創造的なアイデア、顧客への質の高いサービスといった競争力に結びつけることが喫緊の経営課題である。そのような潜在的能力の発揮は命令統制型の組織マネジメントの行使によっては実現されにくく、むしろ現場組織レベルが自ら意思決定し、実行し、結果に応じて修正を行うことで促進されるものである。よって、企業組織が現場組織レベルの自律性発揮による恩恵を得るには、組織マネジメントを通じて自律性を意識的にマネジメントする必要がある。

しかしながら、自律性をマネジメントすることは容易ではない。ただ自由裁量を与えるのみでは目的達成組織としての有効性・効率性は保障されない。かといって統制を強めれば自律性の恩恵も制限される。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。自律性マネジメントに挑戦する米欧の代表的企業事例三社に対するケース・スタディと文献研究を通じてこのような課題を探究することが、本研究の主目的であった。

分析の第一歩として、第二章では、自律性マネジメントに関連する先行研究のレビューを行い、本研究の分析視点を明らかにした。自律性マネジメントに対する研究者の注目は始まったばかりであるが、関連する研究は少なくない。実践例の経験、自律型チームやオープンブック・マネジメント、奉仕型リーダーシップなどの個別の経営手法、人口統計学的研究、現場組織レベルの自律性を高める取り組みとパフォーマンスとの関連などを振り返りながら、自律性マネジメントに関連する研究は、これまでどのような焦点を当て、何を明らかにしてきたのかを整理した。

関連する研究の整理から浮かび上がったのが、本研究の課題、すなわち自律性マネジメントの組織的な仕組みとその展開過程は、これまでほとんど検討されていない、ということである。

実践例の経験や経営手法の研究などは、自律性マネジメントが効果的に導入・定着されるには、現場組織レベルの組織構造やリーダーシップなどだけにとどまらず、組織の多様な構成要素を自律性と整合させる、包括的な取り組みが必要であることを示す。だが、こ

れまでの研究は、特定の経営手法に焦点を当てた限定的な視点しか持たないか、あるいは目立った組織的特徴だけを捉えたために、諸階層構造のマネジャーがどのような役割を果たすのか、どのように調整や統合を行うのか、目標設定や予算配分、業績モニター、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など、組織が安定的・効果的に機能する上で満たさなければならない諸構成要素に対して、自律性マネジメントの実践例がどのように対処しているのかがほとんど説明できていない。これらをトータルかつ詳細に探っていく視点が必要になる。

この点は展開過程の分析も同様である。これまでの自律性マネジメントに関連する先行研究の多くは、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や効果、あるいは成功条件や阻害要因など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たものである。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。この問題に取り組むためには、構築された自律性マネジメントの仕組みを静的に捉えるのではなく、導入し定着する過程を動的な視点で捉える必要があるのである。

第三章では、米国のグローバル電力会社 AES を対象とした事例分析を行い、同社における自律性マネジメントの仕組みと機能を検討した。現場組織レベルを高度に自律化しながら安定した発電所組織のパフォーマンスと急速なグローバル成長を実現した AES の背景には、発電所組織やプロジェクト組織の自律性を組織目的達成へと効果的に結びつけることを意図した全社的な仕組みがあることを示した。前半部では組織構造と組織文化に注目した。ここで明らかにされたのは、現場組織からトップまでの距離が近い相対的にフラットな階層構造、スタッフ機能を現場組織レベルへと大幅に委譲した小規模な本社組織、広範な自由裁量を持ち現場組織のチームを中心にして運営される発電所組織、世界中に展開しながら事業開発機会を機動的に捉えるプロジェクト組織、自律的な分析・判断や新しい仕事への挑戦などを奨励する組織文化などが、現場組織が広範な自由裁量を持って多様な仕事に取り組み、その能力を伸ばす方向で体系的に構築されている、ということである。

後半では、発電所組織とプロジェクト組織に焦点を当て、計画策定プロセスや業績モニター、コミュニケーション、業績評価などを検討することで、AES の現場組織レベルがどのように機能していたのかを明らかにした。まず、高度な自由裁量がある現場のチームや個々の発電所組織は放任された状態にあるわけではなく、諸組織単位が情報を共有して相互に業績をモニターし合い、意見やアドバイスを行うこと、それをサポートする全社的な情報システムやコミュニケーション・システムが存在することが明らかとなった。これらによって、発電所組織は現場のチームを中心に高度に自律化しながらも、組織目的達成に向け効果的なコントロールを機能させていたのである。

他方で、プロジェクト組織はグローバルな成長機会を機動的に捉える機能を持っていたが、そのコントロールは十分ではなかったことが明らかとなった。グローバルに分散化したプロジェクト組織が新規事業の開発機会を自律的に捉え企業家的活動を行う以上、事業開発の全体を俯瞰的な視点で捉えて調整を行う役割や、プロジェクト組織が自律的に機能できるだけの能力開発、プロジェクトに対する厳格な業績評価、周囲からの緊密なモニターなどが必要になる。だが、AESのプロジェクト組織の機能やそれを支えるべきシステムを見るに、AESの取り組みは十分な条件を満たすものではなかった。AESのプロジェクト組織は、急速に拡大する事業成長機会を捉えるという意図に一致した機能を持つ一方で、自律分散するプロジェクト組織を全社的視点で調整しコントロールする、ということができなかったことが明らかとなった。

第四章では、スイスに拠点を置くグローバル・エンジニアリング企業、ABBを対象とした事例分析を行い、同社のグローバルに展開する事業ユニットの自律性と調整・連携の両立を目指した仕組みと機能を分析した。

まず前半ではABBの組織構造と組織文化に焦点を当てた。ここで明らかとされたのは、協議型意思決定システムを通じて全社的な方向性を定めるトップ・マネジャー、事業ユニットに対する支援や横方向の調整役を担うミドル・マネジャー、世界中に展開する事業ユニットに対する広範な裁量権限の委譲、協力・協調を促進する組織文化などによって、現場組織レベルがグローバルな規模で自律化されながらも、水平的・垂直的な調整・連携を機能させる土台が構築されている、ということである。

後半では、ABBの機能面に焦点を当て、同社がグローバルに展開しかつ高度な自律性を持つ事業ユニット間の調整・連携をどのように行ってきたのかを明らかにした。ABBの事業ユニットは高度な自律性を持つ一方で、自組織の目標達成や業績向上に対する明確な達成責任・説明責任を負っている。各事業ユニットは自組織のパフォーマンスを高めるべく、他の事業ユニットと業績を比較し、優れた業績を上げる事業ユニットの経験や知識から学習するよう動機付けられている。ABBはこのような相互の協力関係を促す全社的な体制を構築していることが確認された。

第五章では、AESとABBの比較を行い、両事例の共通点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た。ここでの中心的なメッセージは、現場組織レベルの自律性を方向性とした効果的な組織経営を機能させるには、組織の構造や文化から、計画策定、業績モニター、人事評価、情報システム、コミュニケーションなど諸々のシステムまで、多様な要素が相互に補完し合うような仕組みを構築する必要がある、ということである。

第六章では、再度AESを事例に、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の仕組みをどのように導入、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。官僚型階層制という、社会的に定着した

既存の強固な組織原理に替わる新しい組織原理を成功裏に創出するには、従業員教育や能力開発、組織を効果的にコントロールするための仕組みづくりなど、入念な準備が必要になる。このような入念な仕組みづくりを十分に行わずに自律性マネジメントを展開する、あるいは組織能力の蓄積速度を超える事業規模の急拡大を行うことは、自律的な組織経営の正常な機能を損なう危険性を背負うことになる。AES の経験は、この点を如実に示している。

また、自律性マネジメントを実践する企業組織が不祥事や財務危機などの組織的困難に直面することは、自律性マネジメント組織に特有の問題を生み出す。すなわち、不祥事や財務危機などが起こると、その因果関係の客観的分析に基づいて適切な改善策が提起されるという正常な展開になるよりも、むしろ自律性マネジメントそのものに批判の目が向けられ、権力の中央集中や厳格な管理体制の要請など、自律性マネジメントを後退させる諸力が発生するのである。

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、米国自動車産業が自律型チーム制を模索的に導入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。

製品の製造品質が枢要の競争要因となった事業環境の下で、労使関係・作業組織編成の変革が要請される客観的状況であったにも拘わらず、四者は依然として自分たちの利得が制度化された伝統的な社会的制度に固執した。この社会的制度との矛盾を孕む自律型チーム制は、それ自体としては組織編成としての有効性・合理性を持っていても普及・発展には至らず、むしろ伝統的な社会的制度からの圧力を受ける。本章はこの点を、伝統的労使関係・作業組織編成の形成・成熟、その後の動揺と変革の歴史的過程、特にその過程で起こった QWL 運動、チーム制、半自律型チーム制、自律型チーム制という諸変革の重層的な動きを、広範な既存資料から詳細に検討することを通じて明らかにしている。

これによる本章の意義は、新しい現場組織編成である自律型チーム制に対する制約要因は、伝統的な労使関係・作業組織編成に対する有効性や合理性の有無にあったのではなく、むしろ伝統的な社会的制度を転換しかねない革新性の高さと、本質的にそのような転換を望まない伝統的な社会的制度にこそあった、という点を明らかにしたことにある。

以上が各章の内容である。

本研究における主張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とは、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過程であり、またその過程で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る過程である、ということである。自律性をマネジメントするとは単に現場組織レベルを分権化するとか、目標達成に関連する諸活動に対する自由裁量を付与するといった段階をはるかに超えた試み

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。

第二章で紹介したモーニング・スター、WL ゴア・アンド・アソシエーツ、グーグル、あるいは我が国の未来工業、ネッツ・トヨタ南国、星野リゾートなど、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マネジメントの仕組みの構築を目指す、緊密な努力があるのである。

本研究の問題意識に対する全体的な主張を簡単にまとめると、以上ようになる。最後に、自律性マネジメントの研究を前進させるために、今後は以下の課題に取り組む必要がある。

一つは日本における自律性マネジメントの実態の分析である。本研究では米欧の代表的な実践例を中心とした検討を行ったが、わが国でも同様の実践例が確認されている。このような日本における自律性マネジメントの実態や、米欧実践例との共通点や相違点、一般的な日本的経営組織との違いなどが、分析課題となる。

今一つは、部分的・段階的な自律性マネジメントの実践に対する検討である。本研究では AES や ABB のように、多面的でトータルな仕組みの構築を行う事例を中心に検討した。AES は創業初期から創設者のリーダーシップのもとで自律性マネジメントを実践し、ABB はアセアとブラウン・ボヴェリの合併を契機に自律性マネジメントへの組織変革を行い、サターンは操業開始前から自律型チーム制に基づく組織運営を方向性として、準備を進めた事例である。これらの事例は、自律性マネジメントに向け組織を一から作り上げる状況にあった。だが、既存の命令統制的な組織から自律性マネジメントの方向へと段階的に変革するという動きもあるはずである。例えば我が国の代表的な自律性マネジメントの実践例である星野リゾートやネッツ・トヨタ南国などは、従来は典型的な命令統制型のマネジメントを実施していたが、組織の活性化を目指して自律性マネジメントの方向性へと組織を転換した好例である。そのような、命令統制型マネジメントから自律型マネジメントへの段階的な移行を研究することも、今後に残された課題である。

この段階的な移行という問題で想定されるのは、既存の組織のあり方を転換する以上、部分的な取り組みから始める必要がある、ということである。本研究では多面的でトータルな取り組みを中心に検討し、包括的な仕組みを構築することの重要性を示した。だが、そのような包括的な仕組みの構築に向かう以上、組織の中に命令統制的な組織慣行を残しながら、リーダーシップや現場組織の構造などを部分的に転換する過程をたどる必要がある。あるいは、AES や ABB ほどの抜本的な取り組みを行わないが、命令統制型のマネジメントと自律的なマネジメントを調和させるような、部分均衡的な取り組みというものもありうるかもしれない。そこでの諸条件を解明することも、意義のある課題である。

本研究が事例として取り上げた実践例は、自律性マネジメントの最も大規模・代表的なケースである。だが、そのような高度に革新的な事例だけが自律性マネジメントの実態を示すわけではない。国や事業領域など、それぞれの組織の状況に応じて、自律性マネジメントの取り組み方は多様なはずである。本研究から明らかになった諸点を比較分析の基準点としながら、このような多様性を一つ一つ見ていくことが、今後の重要な研究課題となる。

参考文献

- Adler, P. S. (1992). The 'learning bureaucracy': New United Motor Manufacturing, Inc. *Research in Organizational Behavior*, 15, 111-194.
- Adler, P. S. (1995). Democratic taylorism: The production system at NUMMI. In S. Babson (ed.), *Lean Work* (pp. 207-219). Detroit, MN: Wayne State University Press.
- Adler, P. S., (1999). Teams at NUMMI. In J. Durand, J. J. Castillo, & P. Stewart (eds.), *Teamwork in the automobile industry* (pp. 126-150), Macmillan.
- Adler, P. S., & Cole, R. E. (1993). Designed for learning: A tale of two auto plants. *Sloan Management Review*, 34(3), 85-94.
- Adler, P. S., Kochan, T. A., MacDuffie, J. P., Pill, F. K., & Rubinstein, S. A. (1997). United States: Variations on a theme. In T. A. Kochan, R. D. Lansbury, & J. P. MacDuffie (eds.), *After lean production* (pp. 61-84), ILR Press.
- Amabile, T., & Kramer, S. (2011). *The progress principle: Using wins to ignite joy, engagement, and creativity at work*. Harvard Business School Press.
- Appelbaum, E., & Batt, R. (1994). *New American work place*. Ithaca, NY: ILR Press. (赤羽新太郎・田中和雄訳 (2004) 『ベスト・プラクティス競争戦略』 八千代出版)
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Babson, S. (1995). Whose team? Lean production at Mazda U.S.A. In S., Babson (ed.), *Lean Work* (pp. 235-245). Detroit, MN: Wayne State University Press, 235-245.
- Bakke, D. W. (2005). *Joy at work: A revolutionary approach to fun on the job*. Seattle, WA: PVG.
- Barham, K., & Heimer, C. (1998). *ABB the dancing giant: Creating the globally connected corporation*. Financial Times.
- Barker, J. R. (1992). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408-437.
- Barker, J. R. (1999). *The discipline of teamwork: Participation and concertive control*. Sage Publication.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Boston, MA: Harvard University Press, 1938. (山本安次郎・多杉競・飯野春樹訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』 ダイヤモンド社)
- Barnevik, P. (2014). *Percy Barnevik on leadership*. Sanoma Utbildning.
- Bartlett, C. A. (1993). *ABB's relays business: Building and managing a global matrix*. Harvard Business School Case (9-394-016).

- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989). *Managing across borders: The transnational solution*. Harvard Business School Press. (吉原秀樹訳 (1990) 『地球市場時代の企業戦略』 日本経済新聞社)
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1993). Beyond the M-form: Toward a managerial theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 23-46.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997a). *The individualized corporation*. Harper Collins. (グロービス経営大学院訳 (2007) 『【新装版】個を活かす企業』 ダイヤモンド社)
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997b). The myth of the generic manager: New personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 92-116.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 34-41.
- Belanger, J., Giles, A., & Grenier, J. (2003). Patterns of corporate influence in the host country: A study of ABB in Canada. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 469-485.
- Belanger, J., Berggren, C., Bjorkman, T., & Kohler, C. (eds.). (1999). *Being Local Worldwide: ABB and the Challenge of Global Management*. Cornell University Press.
- Bergek, A., & Berggren, C. (2000). Technological internationalisation in the electro-technical industry: A cross-company comparison of patenting patterns 1986-2000. *Research Policy*, 33, 1285-1306.
- Berggren, C. (1996). Building a truly global organization? ABB and the problems of integrating a multi-domestic enterprise. *Scandinavian Journal of Management*, 12(2), 127-137.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype. *Harvard Business Review*, 94(7/8), 38-49.
- Besser, T. L. (1996). *Team Toyota: Transplanting the Toyota culture to the Camry plant in Kentucky*. New York, NY: State University of New York Press. (鈴木良始訳 (1999) 『トヨタの米国工場経営 チーム文化とアメリカ人』 北海道大学出版会)
- Beyerlein, M. M. (ed.). (2001). *Work teams: Past, present and future*. Kluwer Academic Publishers.
- Beyerlein, M. M., & Johnson, D. A. (eds.) (1994). *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Theories of Self-Managing Work Teams*, JAI Press.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. *Personal Psychology*, 61, 467-501.
- Birkinshaw, J. (2014). What Lessons Should We Learn From Valve's Innovative Management Model? *Journal of Organizational Design*, 3(2), 8-9.

- Birkinshaw, J., Hamel, G., and Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825-845.
- Blanchard, K., Carlos, J. P., Randolph, A. (2001). *Empowerment Takes More Than A Minute, 2nd Edition*, Berrett-Koehler.
- Bluestone, B., & Bluestone, I. (1992). *Negotiating the future*. Basic Books. (岡本豊訳 (1997) 『対決に未来はない』新潮社)
- Blumer, H. (1954). What is Wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3-10.
- Bock, L. (2015). *Work Rules! Insights from inside Google that will transform how you live and lead*. International Creative Management.
- Bowles, S., Gordon, D. M., & Weisskopf, T. E. (1983). *Beyond the waste land*. Anchor Books. (都留康・磯谷明德訳 (1984) 『アメリカ衰退の経済学』東洋経済新報社)
- Boyer, R. O., & Morais, M. M. (1955). *Labor's untold story*. Cameron Associates. (雪山慶正訳 (1959) 『アメリカ労働運動の歴史 I・II』岩波現代叢書)
- Bray, M., & Lansbury, R. (2000). The conditions for convergence: Multinationals, product markets, production systems and employment relations. *Journal of Industrial Relations*, 42(2), 295-313.
- Brecher, J. (1972). *Strike!* Straight Arrow Books. (戸塚秀夫・櫻井弘子訳 (1980) 『ストライキ!』晶文社)
- Bruch, H., & Ghoshal, S., *A Bias for action: How effective managers harness their willpower, achieve results, and stop wasting time*. Harvard Business School Press, 2004. (野田智義訳 (2015) 『アクション・バイアス：自分を変え、組織を動かすためになすべきこと』東洋経済新報社)
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The Management of Innovation 3rd Edition*. Oxford University Press, 1994.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58-67.
- Carmeli, A., & Gittel, J. H. (2009). High-quality relationships, psychological safety, and learning from failures in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 709-729.
- Case, J. (1995). *Open-Book Management*. Harper Business. (佐藤修訳 (2001) 『オープンブック・マネジメント——経営数字の共有がプロフェッショナルを育てる——』)
- Case, J. (1997). Opening the book. *Harvard Business Review*, 75(2), 118-127.
- Case, J. (1998). *The open-book experience: Lessons from over 100 companies who successfully transformed themselves*. Perseus Books.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested*

- Market Space and Make the Competition irrelevant*, Harvard Business School Press. (有賀裕子訳 (2013) 『ブルー・オーシャン戦略：競争のない世界を創造する』ダイヤモンド社)
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2014). Blue Ocean Leadership, *Harvard Business Review*, 92(6), 2-14.
- Cohen, S. G. (1993). New Approaches to Teams and Teamwork. In Galbraith, J. R., & E. E. Lawler, (eds.) *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations* (pp. 194-226). Jossey-Bass.
- Cohen, S. G., & Bailey, B. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 329-290.
- Chandler, Jr., A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. M. I. T. Press. (有賀裕子訳 (2004) 『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社)
- Daft, R. L. (2001). *Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition*. South-Western College Publishing. (高木晴夫訳 (2002) 『組織の経営学——戦略と意思決定を支える——』ダイヤモンド社)
- Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1977). *Matrix*. Addison-Wesley. (津田達男・梅津祐良 (1980) 『マトリックス経営——柔構造組織の設計と運用——』ダイヤモンド社)
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Addison-Wesley. (城山三郎訳 (1983) 『シンボリック・マネジャー』新潮社)
- Delbridge, R., Lowe, J., & Oliver, N. (2000). Worker Autonomy in Lean Teams: Evidence from the World Automotive Components Industry. In S. Procter, & F. Mueller (eds.), *Teamworking* (pp. 125-142). Macmillan Business.
- Denison, R. D. (1997). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Desai, M. (2004). *Globalizing the Cost of Capital and Capital Budgeting at AES*. Harvard Business School Case, No. 9-204-109.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University. (杉田千鶴子訳 (1995) 『紛争解決の心理学』ミネルヴァ書房)
- DiMaggio, P. (2000). Introduction: making sense of the contemporary firm and prefiguring its future. In P. DiMaggio (Ed.), *The twenty-first-century firm: Changing economic organization in international perspective*. (pp. 3-30) Princeton university press.
- Dosunmu, A. (2001). *AES in Nigeria*. Stanford Graduate School of Business Case, No. IB-29.
- Edmondson, A. M. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Complete in the Knowledge Economy*, John Wiley & Sons.
- Egelhoff, W. G. (1995) Organizational Equilibrium and Organizational Change: Two

- Different Perspective of the Multinational Enterprise. *Journal of International Management*, 5, 15-33.
- 遠藤功 (2014) 『賢者のリーダーシップ』日経 BP 社.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (1998). Accounting for Teamwork: A Critical Study of Group-Based Systems of Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358-396.
- Fisher, K. (2000). *Leading Self-directed Work Teams*. McGraw-Hill.
- Flood, P. C., Gannon, M. J. & Paauwe, J. (1996). *Managing Without Traditional Methods*. Addison-Wesley.
- Emery, F. E., *Systems Thinking*, Penguin, 1969.
- Foss, N. J., & Klein, P. G. (2014). Why Managers Still Matter, *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 73-80.
- Fucini J. J., & Fucini, S. J. (1990). *Working for the Japanese*. Collier Macmillan.
(中岡望訳 (1991) 『ワーキング・フォー・ザ・ジャパニーズ』イースト・プレス)
- Freiberg, K., & Freiberg, J. (1996). *Nuts! Bird Books*, 1996. (小幡照雄訳 (1997) 『破天荒！サウスウェスト航空—驚愕の経営』日経 BP 社)
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley. (梅津祐良訳 (1980) 『横断組織の設計——マトリックス組織の調整機能と効果的運用——』ダイヤモンド社)
- Galbraith, J. R., & Lawler, E. E., (eds.). (1993). *Organizing for the Future: The New Logic for Managing Complex Organizations*. Jossey-Bass, 1993. (柴田高・武田昌弘・柴田道子・中條尚子訳 (1996) 『21 世紀企業の組織デザイン』産能大学出版部)
- Graham, L. (1995). *On the Line at Subaru-Isuzu*. Cornell University. (丸山恵也訳 (1997) 『ジャパナイゼーションを告発する』大月書店)
- Garrahan, P., & Stewart, P. (1992). *The Nissan Enigma*. Mansell.
- Ghoshal, S, Bartlett, C. A., & Moran, P. A. (1999). New Manifesto for Management. *MIT Sloan Management Review*, 40(3), 9-20.
- Gittell, J. H. (2000). Paradox of Coordination and Control. *California Management Review*, 42(3), 101-117.
- Gittell, J. H. (2001). Supervisory Span, Relational Coordination, and Flight Departure Performance: A Reassessment of Post bureaucracy Theory. *Organization Science*, 12(4), 468-483.

- Gittell, J. H. (2003). *The Southwest Airlines Way: Using the Power of Relationships to Achieve high performance*. McGraw-Hill.
- Gittell, J. H. (2006). Relational Coordination: Coordinating Work through Relationships of Shared Goals, Shared Knowledge and Mutual Respect. In O. Kyriakidou, & M. F. Ozbiligin (eds.), *Relational Perspectives in Organizational Studies* (pp. 74-94). Edward Elgar.
- Gittell, J. H. (2015). How Interdependent Parties Build Relational Coordination to Achieve Their Desired Outcomes. *Negotiation Journal*, 387-391.
- Gittell, J. H. (2016). Rethinking Autonomy: Relationships as a Source Resilience in a Changing Healthcare System. *Health Research and Educational Trust*, 51(1), 1701-1705.
- Gittell, J. H., & Bamber, G. J. (2010). High- and Low-Road Strategies for Competing on Costs and their Implications for Employment Relations: International Studies in the Airline Industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 165-179.
- Gittell, J. H., Nordenflycht, A. V., & Kochan, T. A. (2004). Mutual Gains or Zero Sum? Labor Relations and Firm Performance in the Airline Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), 163-180.
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2), 490-506.
- Gittleman, M., Horrigan, M., and Joyce, M. (1998). Flexible Workplace Practices: Evidence from a Nationally Representative Survey. *Industrial and Labor Relations Review*, 52(1), 1998, 99-115.
- Goffee, R., & Jones, G. (2015). *Why should anyone work here?* Harvard business school press.
- Gooding, R. Z., & Wagner III, J. A. (1985). A Meta-Analytic Review of the Relationship between Size and Performance: The Productivity and Efficiency of Organizations and Their Subunits. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 462-481.
- Gouldner, A. W. (1955). *Patterns of Industrial Bureaucracy*. The Free Press, 1955. (岡本秀昭・塩原勉訳 (1963) 『産業における官僚制』ダイヤモンド社)
- Govinder, N., & Stabel, P. (2004a). *ABB (A): The Barnevik Era (1988-2001)*. IMD International Case, No. 172.
- Govinder, N., & Stabel, P. (2004b). *ABB (B): The Lindahl Era (1997-2001)*. IMD International Case, No. 174.
- Govinder, N., & Stabel, P. (2004c). *ABB (C): The Centerman Era (2001-2002)*. IMD International Case, No. 175.
- Govinder, N., & Stabel, P. (2004d). *ABB (D): The Dormann Era (2002-)*. IMD International Case, No. 176.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6),

1360-1380.

- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grant, R. M. (2005). AES Corporation: Rewriting the Rules of Management. In R. M. Grant (ed.), *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis 5th Edition* (pp. 254-278). Blackwell Publishing.
- Grose, P. (2007). *Power to People: The Inside Story of AES and the Globalization of Electricity*. Island Press.
- Guest, R. H. (1979). Quality of Work Life: Learning from Tarrytown. *Harvard Business Review*, July, 80-85.
- Gustavsen, B. (2007). Work Organization and 'the Scandinavian Model'. *Economic and Industrial Democracy*, 28(4), 650-671.
- Hatch, M. J. (2013). *Organizational Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, Third Edition*, Oxford University Press. (大月博司・日野健太・山口善昭訳『Hatch組織論—3つのパースペクティブ—』同文館出版, 2017年)
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams*. Harvard Business School Publishing. (田中滋訳 (2005)『ハーバードで学ぶ「できるチーム」5つの条件』生産性出版)
- 萩原進 (1999)「自動車産業労使関係の変容」萩原進・公文溥編『アメリカ経済の再工業化』法政大学出版局.
- Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and Continuities in Managerial Work. *British Journal of Management*, 13, 51-66.
- Hamel, G. (2006). The Why What, and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84, 72-84.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press. (藤井清美訳 (2008)『経営の未来—マネジメントをイノベーションせよ—』日本経済新聞社)
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now, How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation*. Jossey-Bass (有賀裕子訳 (2013)『経営は何をすべきか—生き残るための5つの課題』ダイヤモンド社)
- Heckscher, C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. In C., Heckscher, & A., Donnellon (Eds.), *The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change*. (pp. 14-62) London, UK: Sage publication.
- Henisz, W. J., & Zelner, B. A. (2006). *AES-Telasi: Power Trip or Power Play? (A)*. Wharton School of the University of Pennsylvania.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). *Management of Organizational Behavior, 3rd edition*. Prentice-Hall. (山本成二・水野基・成田攻訳 (1978)『行動科学の展開』日本生産性

- 本部)
- Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature of Man*, Ty Crowell. (北野利信訳 (1973) 『仕事と人間性』 東洋経済新報社, 1973年)
- Ichniowski, C., Shaw, K., and Premushi, G. (1997). The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313.
- Iverson, K. (1998). *Plain Talk: Lessons from Business Maverik*, Wiley.
- 伊賀泰代 (2017) 「優秀な中間管理職はいらない：マッキンゼー流リーダー人材の育て方」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 四月号, 33-42 頁.
- 井原亮司 (2003) 『トヨタの労働現場』 桜井書店.
- 今井高俊 (1986) 『自己組織性』 創文社.
- 今井高俊 (1994) 『混沌の力』 講談社.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』 岩波書店.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門第3版』 日本経済新聞社.
- 石田光男・篠原健一編 (2010) 『GMの経験』 中央経済社.
- 石倉洋子 (1997) 「ABB 統制と創造のネットワーク・マネジメント」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』 12月-1月号, 46-53 頁.
- Jacoby, S. M. (2004). *Employing Bureaucracy*. Lawrence Erlbaum Associates. (荒又重雄・木下順・平尾武久・森杲訳 (2005) 『雇用官僚制 [増補改訂版]』 北海道大学図書刊行会)
- 金井壽宏 (1994) 『企業者ネットワークの世界—MIT とボストン近辺の企業者コミュニティの探求』 白桃書房.
- 金井壽宏 (1999) 『経営組織』 日本経済新聞出版社.
- 上林憲雄 (1994) 「技術と組織構造」 奥林康司ほか著 『柔構造組織パラダイム序説』 文眞堂, 26-47 頁.
- Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters*. Simon & Schuster (長谷川慶太郎監訳 (1984) 『ザ・チェンジ・マスターズ 21世紀の企業変革者たち』 二見書房)
- Kats, H. C. (1985). *Shifting Gears*. MIT Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. McKinsey & Company, Inc. (横山禎徳監訳 (1994) 『高業績チームの知恵—企業を革新する自己実現型組織—』 ダイヤモンド社)
- Kets de Vries, M. F. R. (1994). Making a Giant Dance. *Across the Board*, 31(9), 1994, 27-31.
- Kets de Vries, M. F. R. (1998). Charisma in Action: The Transformational Abilities of Virgin's Richard Branson and ABB's Percy Barnevik. *Organizational Dynamics*, 7-21.
- Kets de Vries, M. F. R. (1999). *The New Global Leaders: Richard Branson, Percy Barnevik, and*

- David Simon. Jossey-Bass.
- King, A. (2007). Cooperation between Corporations and Environmental Groups: A Transaction Cost Perspective. *Academy of Management Review*, 32(3), 889-900.
- 小林健一 (2002) 『アメリカの電力自由化 クリーン・エネルギーの将来』 日本経済評論社.
- Kochan, T. A., Kats, H. C., & McKersie, R. B. (1986). *Transformation of American Industrial Relations*. ILR Press.
- Lawler, E. W. (1992). *The Altimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*, Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., Mohrman, S. A., & Benson, G. (2001). *Organizing for High Performance*. Jossey-Bass.
- Lee, A. (1988). *Call Me Roger*. Contemporary Books. (風間禎三郎訳 (1989) 『GMの決断』 ダイヤモンド社)
- Locke, R., Kochan, T., Romis, M., & Qin, F. (2007). Beyond Corporate Codes of Conduct: Work Organization and Labour Standards at Nike's Suppliers. *International Labour Review*, 146, 21-40.
- Lorenzi, P., Sims, H. P., & Manz, C. C. (1995). Managing Without Supervision: How Self-Managing Teams Create Competitive Advantage. In P. C. Flood, M. J. Gannon, & J. Paauwe (eds.), *Managing Without Traditional Methods: International Innovations in Human Resource Management* (pp. 235-256). Addison-Wesley.
- McDonald, P. (2011). "It's Time for Management Version 2.0: Six Forces Redefining the Future of Modern Management," *Futures*, 43, 797-808.
- MacDuffie J. P., & Pill, F. K. (1997). Changes in Auto Industry Employment Practices. In T. A. Kochan, R. D. Lansbury, & J. P. MacDuffie (eds.), *After Lean Production* (pp. 9-44). ILR Press.
- Manz, C. C. (1992). Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Management Myths. *Human Relations*, 45(11), 1119-1140.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106- 128.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1993). *Business Without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies*. John Wiley & Sons. (守島基博監訳 (1997) 『自律チーム型組織』 生産性出版)
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2000). *New Super Leadership*. BK Publishers.
- Manz, C. C., Shipper, F., & Stewart, G. L. (2009). Shared Influence at W. L. Gore & Associates. *Organizational Dynamics*, 38(3), 2009, 239-244.
- Maravelias, C. (2003). Post-bureaucracy – Control through Professional Freedom.

- Journal of Organizational Change Management*, 16(5), 547-566.
- Marchington, M. (2000). Teamworking and Employee Involvement: Terminology, Evaluation and Context. In S. Procter, & F. Mueller (eds.), *Teamworking* (pp. 60-80). Mackmillan, 60-80.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations, 2nd Edition*. John Wiley & Sons. (高橋伸夫訳 (2014) 『オーガニゼーションズ 第2版』ダイヤモンド社)
- Maslow, H. A. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper. (小口忠彦訳 (1987) 『人間性の心理学』産業能率大学出版部)
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, 1960. (高橋達男訳 (1966) 『企業の人間的側面』産業能率大学)
- Merton, R. K. (1957). *Social Theory and Social Structure: Toward the Codification of Theory and Research*. The Free Press, 1957 (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳 (1961) 『社会理論と社会構造』みすず書房)
- Mintzberg, H. (1981). Organization Design: Fashion or Fit? *Harvard Business Review*, 59(1), 1981, 103-116.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York, NY: Free press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: The Complete Guide through The Wilds of Strategic, 2nd Edition*, Pearson Education. (齋藤嘉則監訳 (2013) 『戦略サファリ第二版』東洋経済新報社)
- 森田雅也 (2010) 『チーム作業方式の展開』千倉書房.
- Moritz, M., & Seaman, B. (1981). *Going for Broke: The Chrysler Story*, Doubleday.
- Morosini, P. (2002). *ABB in the Millennium: New Leadership, New Strategy, New Organization*. IMD International Case, No. 128.
- 長岡克行 (2006) 「ポスト官僚制？」『東京経大会誌』第250号, 233-250頁.
- Nayar, V. (2010). *Employee First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. Harvard Business Review Press.
- 日本在外企業協会 (1998) 『欧米多国籍企業の組織・人材戦略—国際化のための調査研究委員会』日本在外企業協会.
- 日本在外企業協会 (1999) 『アジアにおける欧米多国籍企業の人材戦略』日本在外企業協会.
- 野崎久和 (2004) 「発展途上国における民活インフラストラクチャー・プロジェクトの問題点—インドネシアに見る期待と現実の相違—」『北海学園大学経済学論集』第51巻2・3号, 129-162頁.
- 沼上幹 (2003) 『組織戦略の考え方—企業経営の健全性のために』筑摩書房.

- 沼上幹 (2004) 『組織デザイン』 日本経済新聞出版社.
- 沼上幹 (2014) 「有機的組織の幻想」 『一橋ビジネス・レビュー』 夏号, 6-19 頁.
- 沼上幹・加藤俊彦・田中一弘・島本実・軽部大 (2007) 『組織の〈重さ〉 日本的企業組織の再点検』 日本経済新聞出版社.
- 野中郁次郎・勝見明 (2015) 『全員経営』 日本経済新聞出版社.
- Obloj, K., & Thomas, H. (1998). Transforming Former State-owned Companies into Market Competitors in Poland: The ABB Experience. *European Management Journal*, 16(4), 390-399.
- 大滝精一 (1998) 「いかに国際化するか—ABB」 東北大学経営学グループ『ケースに学ぶ経営学』 有斐閣, 142-157 頁.
- O'Reilly, C., & Pfeffer, J. (2000). *Hidden value: How great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston, MA: Harvard business school press. (長谷川喜一郎・廣田里子・有賀裕子訳 (2002) 『隠れた人材価値 高業績を続ける組織の秘密』 翔泳社)
- Osterman, P. (1994). Supervision, discretion, and Work Organization. *American Economic Review*, 84(2), 380-385.
- Osterman, P. (1994). How Common Is Workplace Transformation and Who Adopts It? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173-188.
- Osterman, P. (2000). Work Reorganization in an Era of Restructuring. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179-196.
- O'Tool, J., & Lawler, E. E. (2006). *New American Workplace*. Palgrave.
- Ouchi, W. G. (1977). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 95-113.
- Ouchi, W. G., & Johnson, J. B. (1978). Organizational Control and Their Relationship to Emotional Well Being. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 293-317.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Addison-Wesley. (徳山二郎訳 (1981) 『セオリーZ』 CBS ソニー出版)
- Paine, L. S. (1994a). *AES Honeycomb (A)*. Harvard Business School Case, No. 9-395-132.
- Paine, L. S. (1994b). *AES Honeycomb (B)*. Harvard Business School Case, No. 9-395-122.
- Paine, L. S. (1999). *AES: Global Value*. Harvard Business School Case, No. 9-399-136.
- Paine, L. S. (2000). *AES: Hungarian Project (A)*. Harvard Business School Case, No. 9-300-045.
- Parker, M., & Slaughter, J. (1988). *Choosing Sides*. South End Press (戸塚秀夫訳 (1995) 『米国自動車工場の変貌』 緑風出版)

- Parkinson, C. N. (1957). *Parkinson's Law*. Houghton Mifflin (森永晴彦訳 (1961) 『パーキンソンの法則』 至誠堂)
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm, 3rd Edition*. Oxford University Press.
(日高千景訳 (2010) 『企業成長の理論【第3版】』 ダイヤモンド社)
- Peters, T. J. (1992). *Liberation Management*. Alfred A. Knopf. (大前研一訳 (1994) 『自由奔放のマネジメント (上) (下)』 ダイヤモンド社)
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件』 講談社)
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Powers: Politics and Influence in Organizations*, Harvard Business School Press. (奥村哲史訳 (2008) 『影響力のマネジメント：リーダーのための実行の科学』 東洋経済新報社)
- Pfeffer, J. (1997). *Human Resources at the AES Corporation: The Case of the Missing Department*, Stanford Graduate School of Business Case, No. HR-3.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press. (佐藤洋一訳 (2010) 『人材を活かす企業』 翔泳社)
- Ranjan, R., & Laseter, T. (2004). *AES Corporation (A): Global Sourcing Initiative*. University of Virginia, no. UVA-OM-1167.
- Robertson, B. J., *Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*, Penguin, 2015.
- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 11(2), 13-28.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*, Berrett-Koehler Publishers.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership, 4th Edition*. John Wiley & Sons.
(梅津祐良・横山哲夫訳 (2010) 『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房)
- Rinehart, J. W., Huxley, C. V. & Robertson, D. (1995). Team Concept at CAMI. In S. Babson (ed.). *Lean Work* (pp. 220-234). Wayne State University Press.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior, 8th Edition*, Pearson Education.
(高木晴夫訳 (2009) 『【新版】組織行動のマネジメント——入門から実践へ』 ダイヤモンド社)
- Rothschild, E. (1974). *Paradise Lost*. Random House.
- Rubinstein, S. A., & Kochan, T. A. (2001). *Learning from Saturn*. ILR Press.
- Rubinstein, S., Martin-Rios, Erhardt, N., Gittell, J. H., & George, V. P. (2016) Organizational Responses to Uncertainty in the Airline Industry: Changes in Patterns of Communication Networks. *Journal of Air Transport Management*, 57, 217-227.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facility of intrinsic

- motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- 榊原清則 (1992) 『企業ドメインの戦略論』 中公新書.
- 榊原清則 (2002) 『経営学入門 (下) 第二版』 日本経済新聞出版社.
- 榊原清則・大滝精一・沼上幹 (1989) 『事業創造のダイナミクス』 白桃書房.
- 佐藤郁哉 (2006) 『書を持って街へ出よう : 増訂版』 新曜社.
- 佐藤郁哉 (2015) 『社会調査の考え方 [上] [下]』 東京大学出版会.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と文化—組織を動かす見えない力』 日本経済新聞出版社.
- 佐藤郁哉・芳賀学・山田真茂留 (2011) 『本を生み出す力』 新潮社.
- Selznick, P. (1953). *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*. University of California Press.
- Semler, R. (1994). *Marverick: The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*. Tableyurn.
- Sewell, G. (1998). The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work through Electric and Peer Surveillance. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43(2), 397-428.
- Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). 'Someone to Watch Over Me': Surveillance, Discipline and the Just-in-Time Labor Process, *Sociology*, 26(2), 271-89.
- Shaiken, H., Lopez, S., & Mankita, I. (1997). Two Routes to Team Production: Saturn and Chrysler Compared. *Industrial Relations*, 36(1), 17-45.
- Simon, H. A., *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, Macmillan Company, 1945. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳 『経営行動』 ダイヤモンド社, 1965年)
- Simons, R. (1992). *Asea Brown Boveri: The ABACUS System*. Harvard Business School Case, No. 9-192-140.
- Simons, R., & Bartlett, C. A. (1992). *Asea Brown Boveri*. Harvard Business School Case, No. 9-192-139.
- 篠原健一 (2003) 『転換期のアメリカ労使関係—自動車産業における作業組織改革』 ミネルヴァ書房.
- Shirota, D., Mischkind, L. A., & Michael I. M., *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*, Pearson Education, 2005 (スカイライトコンサルティング訳 『熱狂する社員 : 企業競争力を決定するモチベーションの三要素』 英治出版, 2006年)
- Slater, R. (1993). *The New GE: How Jack Welch Revived an American Institution*. Richard D. Irwin (牧野昇訳 (1993) 『GEの奇跡』 同文書院)
- Slater, R. (1999). *Jack Welch and the GE Way: Management Insights and Leadership Secrets of the*

- Legendary CEO*. McGraw-Hill. (宮本喜一訳 (1999) 『ウェルチ—GE を最強企業に変えた伝説の CEO』日経 BP 社)
- Snow, C. C. (1997). Twenty-First-Century Organizations: Implications for a New Marketing Paradigm. *Journal of Academy of Marketing Science*, 25(1), 72-74.
- Soderlund, J., & Tell, F. (2009). The P-Form Organization and Dynamics of Project Competence: Project Epochs in Asea/ABB. 1950-2000. *International Journal of Project Management*, 27, 101-112.
- Solomons, D. (1983). *Divisional Performance: Measurement and Control*. Financial Executives Research Foundation. (櫻井通晴・鳥居宏史監訳 (2005) 『事業部制の業績評価』東洋経済新報社)
- 梶山泰生 (2009) 『グローバル戦略の進化』有斐閣.
- 鈴木智気 (2015) 「チーム性作業組織における社会的相互作用：ピア・プレッシャー論の再検討」『同志社大学大学院商学論集』第 49 巻第 2 号, 79-125 頁.
- 鈴木竜太 (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.
- 鈴木良始 (1994) 『日本的生産システムと企業社会』北海道大学図書刊行会.
- 鈴木良始 (2000) 「アメリカ大量生産システムの形成と成熟」, 宗像正幸・貫隆夫・坂本清編『現代生産システム論』ミネルヴァ書房.
- 鈴木良始 (2013) 「成長するアジアとグローバル化における日本企業の経営課題」『同志社商学』第 64 巻 5 号, 224-246 頁.
- Swartz M., & Watkins, A. (2003). *Power Failure*. Random House. (酒井奏介訳 (2003) 『エンロン：内部告発者』ダイヤモンド社)
- 高橋俊介 (2005) 『組織マネジメントのプロフェッショナル』ダイヤモンド社.
- 高橋琢磨 (2012) 『戦略の経営学 日本を取り巻く環境変化への解』ダイヤモンド社.
- 田中研之輔・山崎正枝 (2016) 『走らないトヨタ』法律文化社.
- Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in Organizations*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Taylor, W. C. (1991). The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik. *Harvard Business Review*, March-April, 1991, pp. 91-105.
- Tell, F. (2008). From ASEA to ABB: Managing Big Business the Swedish Way. In S. Fellman, M. J. Iversen, H. Sjogren, & L. Thue (eds.), *Creating Nordic Capitalism: The Business History of a Competitive Periphery* (pp. 104-136). Palgrave Macmillan.
- Tjosvold, D., & Tjosvold, D. (1994). Cooperation, Competition, and Constructive Controversy: Knowledge to Empower Self-Managing Work Teams. M. M. Beyerlein, & D. A. Johnson (eds.), *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams: Theories of Self-Managing Work Teams* (pp. 119-144). JAI Press INC.
- Tjosvold, D., West, M. A., & Smith, K. G. (2003). Teamwork and Cooperation:

- Fundamental of Organizational Effectiveness. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (eds.), *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working*. (pp. 3-8). John Wiley & Sons.
- Tomasko, R. M. (1987). *Downsizing*. Amacom. (佐久間陽一郎訳 (1992) 『ダウンサイジング——官僚化し、肥大化した組織を、スリム化する——』ダイヤモンド社)
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. P. K. Tompkins, & R. McPhee (eds.), *Organizational Communication* (pp. 179-210). Sage Publication.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W., Some Social and Psychological Consequences of The Long Wall Method of Coal Getting, *Human Relations*, Vol. 4, pp. 3-38.
- 津田直則 (1998) 「ボルボ・ウッデバラと GM サターン」『社会・経済システム』第 17 号, 41-46 頁.
- Tunisini, A., & Zanfei. (1998). Exploiting and Creating Knowledge through Customer-Supplier Relationships: Lessons form a Case Study. *R&D Management*, 28(2), 111-118.
- Vallas, S. P. (2003). Why Teamwork Fails: Obstacles to Change in Four Manufacturing Plants. *American Sociological Review*, 68(2), 223-250.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- 若林直樹 (2009) 『ネットワーク組織—社会ネットワーク論からの新たな組織像』有斐閣.
- Walton, R. E. (1985). From Control to Commitment in the Workplace: In *Factory after Factory, There is a Revolution under Way in the Management at Work*. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Waterman, R. H. (1990). *Adhocracy: The Power to Change*. (平野勇男訳 (1990) 『アドホクラシー: 変革への挑戦』TBS ブリタニカ)
- Waterman, R. H. (1994). *What America does Right*. Rafael Sagalyn. (野中郁次郎訳 (1995) 『エクセレント・マネジャー: 日本に学び, 日本を超えた 7 つの米国企業』クレスト社)
- Wellins, R. S., Byham, W. C., & Dixon, G. R. (1994). *Inside Teams: How 20 World-Class Organizations Are Winning Through teamwork*. Jossey-Bass Publishers.
- West, M. A. (2012). *Effective Teamwork*. BPS Blackwell. (高橋美保訳 (2014) 『チームワークの心理学』東京大学出版会)
- Wetlaufer, S. (1999). Organizing for Empowerment: An Interview with Roger Sant & Dennis Bakke. *Harvard Business Review*, 77(1), 109-123.
- ウェーバー, M. (濱島朗訳) (2012) 『権力と支配』講談社学術文庫.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. Rawson Associates. (沢田博訳 (1990) 『リーン生産方式が, 世界の自動車産業をこう変える。』)

最強の日本車メーカーを欧米が追い越す日』経済界)

Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford University Press

(矢島釣次・中村壽雄訳 (1970) 『新しい企業組織 原点回帰の経営学』 日本能率協会)

山岸俊男 (2000) 『社会的ジレンマ―「環境破壊」から「いじめ」まで』 PHP 新書.

山崎憲 (2010) 『デトロイトウェイの破綻』 旬報社.

安井恒則 (2010) 「GM サターン社の労使パートナーシップ経営」『阪南論集社会科学編』
第 45 卷 3 号, 183-201.

Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1997). *High-performing self-managed work teams: A comparison of theory to practice*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research 2/e*. Sage Publication. (近藤公彦訳 (2011) 『新装版
ケース・スタディの方法 [第 2 版]』 千倉書房)

吉原秀樹 (2002) 『国際経営論への招待』 有斐閣.