

# 分権化の困難性を超えて

## —— 組織分権化論の理論的検討と類型化 ——

鈴木 智 気

組織の分権化は、組織構造と組織設計における枢要の概念の一つである。分権化とは一般に、組織の諸々の意思決定機能を階層構造の上方から下方へと分散化させることを意味する。組織の分権化は従業員によるモチベーションの発揮をはじめとした種々の組織的な利点を持つとされ、これまで様々な研究と実践が展開されてきた。先行研究は、分権化の程度には多様性がある、ということの一つの合意としてきた。組織の分権化は、組織内のどの位置に、どの意思決定事項を、どのように与えるのかに応じて、その程度に違いを持つ、ということである。だが、先行研究はこれまで分権化の持つ多様性の内容を正面から整理しておらず、分権化の程度に応じた質的な違いを具体的に説明できていない。そこで本稿では、先行研究の主要な論点に沿った詳細な整理を通じて、分権化論の理論的検討を行う。それにより、分権化に関する先行研究は何を課題とし、何を論じてきたのかを検討する。その上で、分権化には三つのタイプがあることを提示するとともに、それらが相互にどのような質的な違いを持つのかを明らかにする。

## 1 問題提起

### 1.1 はじめに——組織における分権化——

目的志向組織（purposive organizations）である企業組織が取り組むべき本質的な課題の一つは、いかに従業員一人ひとりの潜在的な能力を発揮させ、組織目的にコミットした主体的な働き方を促し、変化に適応した迅速で柔軟な意思決定と調整の過程を機能させるか、ということにある。この課題は、製造やサービス、販売、研究開発といった諸職能を担う現場の従業員やチームが自律的に意思決定と調整の過程を機能させることを、組織に要求する（Gittell, 2006; O'Reilly & Pfeffer, 2000; Thompson, 1967）。

今日の企業組織を取り巻く経営環境において、この課題の克服に対する客観的要請はかつてなく強いと言える。特に重要な傾向は以下の四点である。すなわち、①事業環境の変化の速さに起因する不確実性と頻繁な軌道修正の必要性、② AI（人工知能）や IoT

(モノのインターネット化) に表象される情報技術の加速度的な進歩による、現場の従業員を知識労働の担い手として育成することの必要性、③市場が飽和する中で、より質の高い顧客サービスの提供に向けた感情労働の重要性の高まり、④働く人々が所属先の企業や仕事に対して自律的な働き方や成長感、社会貢献など内面的価値へのコミットを重視する傾向である (Lee & Edmondson, 2017; Goffee & Jones, 2015)。

この課題の克服を目指した研究と実践は、組織の社会構造という視点から、管理統制を弱め、階層構造を縮小し、意思決定を行うための自由裁量を階層構造の下方に位置するロワー・マネジャーや業務実行担当者 (operating core) の従業員に与える組織構造に注目してきた (Hatch, 2013)。このように、仕事の進め方、仕事の管理監督、水平的な調整、組織と仕事の設計、仕事と資源の割り当て、人事および業績の管理、企業の戦略など、組織の諸々の意思決定機能を階層構造の上方から下方へと分散化させることは、一般に「分権化 (decentralization)」と呼ばれている (Simon, 1945; Hackman, 1980; Puranam et al, 2014; Lee & Edmondson, 2017; 伊丹・加護野, 2003)。

この分権化は様々な研究領域の関心を呼び、これまで多種多様な研究が行われてきた。例えば、労務管理の研究では「自己管理型チーム制 (self-managing teams)」(Cohen & Baily, 1997) や「参加型管理 (involvement management)」(Lawler, 1992)、組織論では「有機的形態 (organic form)」(Burns & Stalker, 1961) や「ポスト官僚制 (post-bureaucracy)」(Heckscher, 1994)、リーダーシップ論では「奉仕型リーダーシップ (servant leadership)」(Van Dierendonck, 2011) 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、分析対象、問題関心などはそれぞれ異なるものの、どの研究も意思決定権限の分権化によって管理階層を弱化させ、現場の自由裁量を高めた組織を志向する点で共通している。

先行研究に基づけば、分権化は大きく三つの特質を持っている。第一に、分権化はその程度が多様である。組織における分権化の程度は、階層構造の中で意思決定権限が集中する位置、意思決定権限の種類、および意思決定に対する自由度によって決まる。直感的に言えば、階層構造のより底辺に近い位置にいる組織メンバーが、より多くの意思決定機能に対する権限を持ち、なおかつ階層上位にいるマネジャーからの決済、マネジャーへの報告の必要なく意思決定を行うことができる場合、その組織の分権化の程度は高い。一方で、階層構造のトップまたはそれに近い位置に意思決定権限が集中し、トップダウンで意思決定が行われ、各層に割り振られた業務が階層上位による管理統制の下で行われる場合、その組織は分権化の程度が低い、換言すれば集権化 (centralization)

の程度が高いと言える（伊丹・加護野，2003; Robbins, 1990, 2005; Hatch, 2013; Burns & Stalker, 1961）。

第二に、分権化の程度は組織の権限関係（authority relationship）に直接影響を与える。分権化の程度が高いと、階層上下関係はより拮抗状態に近づく。ロワー・マネジャーや業務実行担当者などの下方が意思決定に対してより大きな権限と責任を持てば、彼らは組織の社会構造の中でより大きな自治権を持つことになる。一方、分権化の程度が低いと、それだけ階層上下関係は管理統制的な関係に近づく（Hatch, 2013; 伊丹・加護野，2003; Argyris, 1998）。

第三は、分権化の組織的な利点である。先行研究の主張する分権化の利点は大きく二つある。一つ目は、分権化によってビジネスの現場に近い階層による自律的な意思決定を機能させることは、組織の柔軟性や即応性、多様性を高め、環境変化に対する適応力や機動力、イノベーションの創発などを促す、という利点である（Burns & Stalker, 1961; Heckscher, 1994; Bartlett & Ghoshal, 1993）。二つ目は、分権化によって課業遂行上の自由裁量を与えることは、組織メンバーのモチベーション、コミットメント、会社への信頼感、職務満足度を高め、仕事に対する意欲、能力的成長、責任感、向社会性、創造性、起業家精神などの潜在的能力の発揮を促す、という利点である（McGregor, 1960; Hackman & Oldham, 1980; Ryan & Deci, 2000; Gagne & Deci, 2005）。このような利点は、分権化の程度が高いほど促進され、低いほど阻害されるとされている。

## 1.2 問題意識とリサーチ・クエスション、方法、構成

上記三点は先行研究における合意（agreements）であると言って良い。一方で、組織論における分権化の研究は大きく二つの問題を抱えている。第一に、分権化の実践が示す多様性という事実に対して、踏み込んだ検討が行われていないということである。先行研究は、分権化は多様な程度を持つと主張してきた。実際に、多種多様な分権化の実践が報告されている。しかし、ほとんどの先行研究は、分権化は多様な程度を持つと主張するに留まり、多様な内容を持つとされる分権化が、具体的には相互にどのような相違性を持つのかを説明できていない（野中，1974）。

第二は、理論の整理の問題である。先行研究は、これまでの分権化論の蓄積を正面から整理する研究をほとんど行っていない。分権化は組織論の教科書ではほぼ必ず取り上げられる、組織構造と組織デザインにおける枢要の概念である。それにも関わらず、これまで先行研究は分権化に対して何を問題とし何を論じてきたのかを整理できていない

(野中, 1974: 151; Lee & Edmondson, 2017)。

以上の問題意識から、本稿では、組織論における分権化研究の整理と考察を通じて、分権化論が何を問題とし何を論じてきたのかを検討するとともに、多様な分権化が持つ質的な相違性を解明するというリサーチ・クエスチョンに取り組む。

上記のリサーチ・クエスチョンに対する研究方法として本稿は、先行研究の理論的整理を通じて問題への接近を試みる文献研究を採用する(佐藤, 2006: 149-157; 金井, 1982)。

本稿の構成について述べる。まず先行研究の分権化に対する主流の把握を整理する。次に、分権化の組織的な利点を活用することの困難性を先行研究の知見に基づき析出するとともに、そのような困難性を克服する分権化の二つのあり方を詳細に検討する。その上で、分権化には質的に異なる三つのタイプがあることを提示する。

## 2 サイモン流分権化論

組織論の先行研究を渉猟すると、分権化に対する把握で最も幅広く浸透しているのは、分権化は管理階層 (management hierarchy) 内における上方マネジャーから下方マネジャーへの公式的な意思決定権限の委譲、とするものである。

この把握の起点は、近代組織論の発展に最も重要な貢献を成した研究者の一人、H. Simon である (Simon, 1945, 1977; Simon et al, 1954; March & Simon, 1993)。

Simon の把握では、組織とは三層の階層構造であり、上層のトップおよびシニア・マネジャーが目標設定とシステムの設計を行い、中層のミドルおよびロワー・マネジャーが管理監督を行い、下層 (階層底辺) の従業員が現場業務の実行を担う。この階層構造を通じた目標設定と管理監督、および実行によって、組織は複雑な業務を効率的に進めることができる。だが、意思決定権限が階層構造の上方に集中しすぎると、判断と現場実態の乖離、上層マネジャーの意思決定に対する時間的・経済的コストの増大、ロワー・マネジャーや業務実行担当者が意思決定から切り離されることによる疎外感など、様々な機能不全が生じる。よって組織は、一定の意思決定権限を下方のマネジャーに分散化させ、その構造的な利点を活用する必要がある。すなわち、上層マネジャーの意思決定に対する負担軽減とそれに伴う重要な意思決定事項への傾注、階層上下関係を通じた命令報告を経ずに意思決定を行うことによる情報伝達コストの削減、ビジネスの現場の状況を知悉するミドルおよびロワー・マネジャーの意思決定能力の活用などである (Simon, 1945, 1977)。

この Simon による分権化の把握は、今日の組織論に最も広範に浸透した把握であると言って良い。例えば我が国の代表的な組織論研究者である沼上（2003）は、Simon の主張をほとんどそのまま踏襲している。また組織論の教科書として国際的に著名な Robbins（1990, 2005）も、分権化を上方のマネジャーから下方のマネジャーへの権限委譲として把握する。このような Simon による分権化論の踏襲は、分権化を分析上の概念として用いる国内外の事例研究でも同様に確認できる（Chang & Harrington, 2000; Siggelkow & Levintal, 2003; Govindarajan, 1986; Nonaka & Takeuchi, 1995; 沼上他, 2007; 島貫, 2009; 三矢, 2003; 横田, 1998; 島田, 1981）。

便宜的に、分権化を管理階層内における権限委譲と把握する研究を、「Simon 流分権化論」と呼ぼう。分権化を管理階層内における権限委譲として把握するということは、業務実行担当者である階層底辺の従業員を公式的な権限委譲の対象範囲に含めない、ということである。とはいえ Simon 流分権化論者は、階層底辺は中間管理層マネジャーの管理統制にただ従えば良い、と考えているというのでもない。組織の現実を見ても、業務実行担当者にただ実行のみを担わせ、生産性や品質など経営上の問題に全く関与させないというのは現実的とは言えない。

この問題に対して、Simon 流分権化論者は、言わば「間接的権限委譲」とでも呼ぶべき考え方を持つ。つまり、ロワー・マネジャーに公式的に意思決定権限を委譲することで、間接的にそのフォロワーである業務実行担当者の意思決定に対するパワーを高める、という考え方である（沼上他, 2007）。これは Mintzberg（1980）が意思決定に影響を与える非公式的なパワーの分散、「水平的分権化（horizontal decentralization）」として概念化したものと同じである。間接的権限委譲の意図は、マネジャーからフォロワーへと間接的に権限を与えることで分権化の利点を得つつも、従業員に職場の自治権を与えるような公式的な意思決定権限の委譲はせず、マネジャーが経営上の管理統制権を維持する、というところにある。作業組織の国際比較調査を行なった森田（2010）は、このような経営側の管理統制権を維持した権限委譲を「緩衝分配型の権限委譲」として概念化し、「緩衝分配型の権限委譲」は日本の作業組織現場に幅広く確認されることを明らかにしている。

以上から、組織論の分権化に対する主流の把握は、管理階層内に限って公式的に意思決定権限を委譲し、実行担当者には間接的に権限を委譲するというものであり、管理統制を維持した分権化であると言える。

ただし、Simon 流分権化論は先行研究に幅広く浸透した把握ではあっても、必ずしも



先行研究の合意というわけではない。むしろ、その知見を揺るがすような研究が複数存在する。節を変えて検討して行こう。

### 3 分権化の困難性

チームワーク、知識労働、感情労働、イノベーションなどを志向した企業の実践が著増するに伴い、参加型管理（Lawler, 1992）やチーム制（Cohen & Bailey, 1997）、エンパワメント（Conger & Kanungo, 1988; Kirkman & Rosen, 1999; Spreitzer, 1995）など、分権化の利点とその実現に向けた条件を分析する研究が増加した。

しかし、これらの研究は首尾一貫した主張を行っているわけではなく、むしろ相対立する二面性を持っている。一方では、階層構造の下方に意思決定権限を委譲することで優れた組織成果を導くことができると主張する研究がある（Galbraith & Lawler, 1993）。しかしまたその一方で、分権化の実践に伴う困難性を指摘する研究も多い。実際に分権化の施策を実施しても期待するほどの利点は得られず、組織成果も上がらないとする、データに裏付けられた多数の事例研究が存在する（Denison, 1990）。現実を見ても、組織改革の一環として分権化を実施した結果、組織が混乱状態に陥るということは珍しくない（Hackman, 2002）。

なぜ分権化が期待するような成果を生み出さないのか、分権化の困難性を明快に説明したのが、ダブル・ループ学習などで知られる組織行動論の権威 Argyris（1998）である。Argyris の主張をまとめると次のようになる。意思決定権限を委譲する側である経営側は分権化の利点を得たいが、従業員の自治権が拡大されることは望まず、管理統制権も維持したいと考える。よって、経営側はしばしば分権化の施策を導入しつつも管理統制権を手放すことをしない。従業員はそのような経営側の意図に気づき、分権化とは自分たちの自治権を拡大するものではなく、むしろ責任だけを増やすものと認識する。そのため、従業員は経営側を信頼せず、仕事に対するモチベーションやコミットメントを発揮しようとはしない。結果、分権化を実施しているのにも関わらず分権化の利点は顕現せず、むしろかえって経営側と従業員側との不信が深まるという「意図せざる結果」が生まれる。Argyrisはこのような現象を「エンパワメントの内部矛盾(inner contradictions)」という言葉で表現している。

Argyris と同様の主張は多様な分析レベルで確認される。特に如実な事例の一つが事業部制組織である。事業部制組織は事業部マネジャーに事業部運営に対する広範な意思決

定権限を委譲することから、しばしば分権的な組織形態の代表的な例として取り上げられる（三矢，2003）。しかし、Mintzberg（1981）は、事業部制組織を分権的な組織と解釈することは誤りであると明確に主張する。すなわち、確かに事業部制組織は諸事業部マネジャーに事業部運営上の意思決定権限を広範かつ公式的に委譲する。だが、同時に諸事業部の上位構造である本社組織は、量的目標の設定、その結果に随伴する業績評価、資源配分、報酬・昇進などを通じて、事業部マネジャーの活動を厳格に統制・掌握する（Chandler, 1962）。その結果、事業部マネジャーは本社の意向に従うばかりで起業家精神や創造性、柔軟性、多様性を発揮できず、分権化に期待される利点は生まれない。加えて、事業部マネジャーが量的目標の達成にのみ汲々とせざるを得なくなる結果、事業部マネジャーに統括される事業部の内部組織は極めて機械的（mechanistic）に運営され、事業部マネジャーのフォロワーである下位マネジャーや業務実行担当の従業員はほとんど自由裁量を持たずに業務を担うことになる。

国際組織戦略論の権威 Bartlett & Ghoshal（1993, 1997a）による事例研究は Mintzberg と同じ結論に至っている。彼らは米国ウェスチングハウス社のある事業部を事例に、同社が事業部への分権化を行いつつ本社による厳格な業績コントロールを維持した結果、かえって事業部マネジャーやそのフォロワーの活力を奪い、本社と事業部との溝を深め、最終的に事業売却の結果へと至る過程を克明に描いている。

Mintzberg や Bartlett & Ghoshal は事業部制組織における本社と事業部マネジャーの関係を分析対象とした議論だが、同様の現象はローワー・マネジャーと業務実行担当の従業員との関係でも起こる。Argyris（1998）は、権限委譲を行う際にマネジャーが管理統制を失うことへの恐怖から実質的な自由裁量を与えないと、分権化はかえって機能不全を引き起こすことを示している。またチーム制論の Manz & Sims（1993）によるケース・スタディは、自己管理型チーム制の導入を行なった営業組織の事例を通じて、経営側がチームへの権限委譲と管理統制を両立しようとした結果、組織が機能不全に陥った事例を紹介している。

組織変革についての研究も、上述の知見を間接的に支持する。組織文化論の Denison（1990）は、分権化による組織変革における「成功なのに失敗（successful failure）」という現象を提示する。Denison は、分権化によって生産性でも従業員満足でも優れた結果を出したにも関わらず、分権化の取り組みが数年と持たずに廃止される状況が実践に見られることに注目した。Denison の調査は、分権化が「成功なのに失敗」するのは、管理統制的な組織の中の一部に限定して分権化を行う場合であることを示している。分権

化の取り組みが管理統制的な組織内における狭い範囲だけに限定されて実施されると、メンバーはやがて意欲を失い、結局集権的な組織へと推移してしまう、ということである。Denison の大規模な調査では、管理統制の下で分権化を実施した場合、およそ 75% が失敗に終わっている。

このような分権化の「成功なのに失敗」現象は複数の事例研究で報告されている (Vallas, 2003; Hackman, 2002)。例えば鈴木 (2017) は米国自動車産業の事例を分析し、同社が高度に分権的な組織を導入し優れた経営成果を上げたにも関わらず最終的に廃止せざるを得なかった過程を描いている。GM が 1990 年代に実験的に立ち上げたサターン社は、現場の作業組織を広範な自由裁量を持ったチーム制に編成し、高い品質と生産性、現場従業員の顕著な勤労意欲、サターン経営側と労働組合の協調的な労使関係など、優れた成果を上げた。しかし、サターン社の上位構造である GM 本社および UAW ナショナル・ユニオンがサターン社の自律的な事業活動を統制しようとした結果、徐々にサターン社内の勤労意欲や協調的な労使関係は阻害され、最終的にサターンは他の GM 工場と同じような経営方式を採用せざるを得なくなった。

このような現象は、マネジャーは分権化によって自らのフォロワーに対するパワーを失うことを恐怖し、それが分権化を阻害する、という先行研究の知見と整合する (Appellbaum & Batt, 1994; Manz & Sims, 1993; Lorenzi et al, 1995)。これらの研究は、分権化によって意思決定権限を委譲せざるを得ないミドルやローワーのマネジャーの不安や懷疑、抵抗が分権化の深刻な障害になることを明らかにしている。上述の Argyris は後年の研究において、このようなマネジャーが何をすべきかを理解しているのに旧来の慣れ親しんだ手法に固執してしまい、フォロワーへの支配を維持しようとする現象を、「組織の罠 (organizational traps)」と呼んでいる (Argyris, 2012)。

#### 4 管理統制なき分権化

だが、ここで一つ不思議がある。階層構造があるにも関わらず、分権化の利点を享受する少なくない数の事例があることを、データに裏付けられた多数の事例研究が示している (Amabile & Cramer, 2011; Edmondson, 2012; Shirota et al, 2005; Besser, 1996; Pfeffer & Veiga, 1999; O'Reilly & Pfeffer, 2000; Gittell, 2006)。例えば O'Reilly & Pfeffer (2000) は分権化によって優れた組織成果をあげる事例を複数紹介するが、その事例のほとんどは階層構造を維持している。この点はデータに基づく厳密な比較研究や大規模な



調査によっても複数支持されている (Baard et al, 2004; Gagne & Deci, 2005)。例えば Rocke et al (2007) では、アパレル・メーカーの二つの T シャツ工場を比較分析し、階層構造の中で従業員に意思決定権限を与える工場は、厳格な管理統制を行う工場に比べて、約二倍の生産性と 40% 低い生産コストを達成したことを発見した。Birdi et al (2008) は 308 社を対象にした生産性の調査を行い、階層構造の中で従業員への意思決定権限の委譲や学習支援を行なった場合、業績改善に向けた取り組みの成果を高め、従業員一人当たりの付加価値を 9% 増やしたことを明らかにしている。Denison (1990) による大規模で統計的な調査も、分権化の取り組みを実施する階層制組織は、売上高と投資収益率において、分権化の取り組みを実施しない組織に比べて約二倍のパフォーマンスを達成していることを示している。これは、階層構造を通じた管理統制が分権化の利点を阻害するという知見からすると、やや不可解である。

分権化に関する研究において、このような階層構造と分権化の関係における不可思議さはこれまで論争を呼んできた。一方の研究は、分権化によって優れた組織成果が現れるのは階層構造の縮小が理由であると主張し、階層構造を弱化させることが重要であると主張する。この点を集約する研究は Heckscher (1994) を中心とする「ポスト官僚制論」である。他方の研究は、階層構造は組織が安定的・効率的に機能するために必須の条件であるとする。確かに肥大化した階層構造は組織成果を阻害するので、分権化によって階層構造をスリム化することは必要である。しかし階層構造そのものを非効率の原因とするのは誤りである、という主張である (沼上, 2014; 長岡, 2006; Hales, 2002; Walton, 2005)。このような論争は 1990 ~ 2000 年代を中心に展開したが、今日まで結論に至っていない問題である。分権化と階層構造は両立しうるのか。なぜ階層構造を維持しつつ分権化の利点を得られる事例とそうでない事例があるのか。

この不可思議は次のように説明できる。すなわち、外観的には同じように階層構造を持ち、階層上方に一定の意思決定権限を集権化する組織でも、階層上下関係と意思決定プロセスが同じとは限らない、その相違性が分権化の結果に違いを生み出す、ということである。

Pfeffer & Veiga (1999), O'Reilly & Pfeffer (2000) や Mintzberg (1980, 1981, 1989, 1993) による組織デザイン研究の知見はこの点を支持する。彼らの主張を極めて概括的にいえば、組織が成果を生み出すための重要な条件は、組織内外を取り巻く多様な構成要素の整合性を確保することにある。分権化を特質とした組織を設計することで従業員のモチベーションをはじめとする潜在的な能力の発揮を期待するならば、マネジャーと

フォロワーの関係を、管理統制的な関係から、マネジャーが実質的な自由裁量をフォロワーに与え、その自由裁量の行使を積極的に支援し、フォロワーを信頼する方向へと転換する必要がある。換言すれば、分権化を行うならば、フォロワーへの権限委譲だけに止まらない、マネジャーの意識改革や役割の転換など、より広範な改革取り組みが必要になる、ということである。この点は職務再設計の研究でも同様の主張が行われている(金井, 1982)。

近年発展の著しいチームワークについてのマイクロ組織研究も、この不可思議さを解消する知見を与えてくれる。例えば Amabile & Cramer (2011) による知識労働を特質とするプロジェクト・チームを対象にした調査は、階層上下関係の中でマネジャーがフォロワーの業務遂行に対する支援的な役割を担い、一人ひとりのメンバーを尊重することで従業員の潜在的な能力の発揮を促進できると論じる。他方、マネジャーが管理統制的だと、メンバーの生産性や創造性は阻害されることを調査結果から示している。Edmondson(2012)によるチーム研究も同様の結論に達している。マネジャーがフォロワーに対して管理統制的だと、意思決定に関与する権限を与えられていても、フォロワーは主体的な問題提起やリスクの高い活動に対する挑戦的姿勢を発揮することをしない。他方で、マネジャーがフォロワー個人を公正に扱いその判断を尊重し、疑問や懸念、発言、挑戦を奨励する場合、フォロワーはより主体的で責任感のある行動をとる。Edmondson はこのような職場における心理的動態を、「心理的安全 (psychological safety)」として概念化している。つまり、同じく階層構造を維持した分権化であっても、階層上下関係におけるマネジャーとフォロワーの関係が支援的か命令統制的かで、フォロワーの動態は異なるのである。

リーダーによるフォロワーへの支援を特質とするリーダーシップ研究である「奉仕型リーダーシップ論 (servant leadership research)」はこの知見を支持する (Von Dierendonck, 2011; Stone et al, 2004)。奉仕型リーダーシップとは、主唱者である Greenleaf (1977) に基づけば、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リーダーとしての第一義的な責任とし、フォロワーを信頼して積極的に自由裁量を与え、フォロワーの主体的な活動を手助けするよう関与し、その能力的成長を促すことを中核的な役割としたリーダーシップである。例えば Liden et al (2014) によるレストラン 71 店舗で働く 961 名の従業員を対象にした大規模な調査の結果は、奉仕型のリーダーシップを導入した店舗では、従業員の職務遂行能力や創造性の発揮を促し、店舗業績の向上と離職意思の低下に繋がったことを示した。また Von Dierendonck

(2011)によるメタ分析は、奉仕型リーダーシップは組織内の信頼感や公正感、従業員の仕事に対する満足感や忠誠心、組織市民行動や効果的なチームワークを促進することを明らかにしている。この奉仕型リーダーシップについての調査結果は、マネジャーがフォロワーに実質的な自由裁量を与え、かつその自律的な活動を支援することが分権化の効果を引き出すことを明確に示していると言える。

このような、マネジャーとフォロワーの関係が命令統制的な関係か、それとも支援的で実質的な自由裁量を与える関係かという違いには、階層上下関係における信頼の問題が密接に関連している。マネジャーがフォロワーの能力や業務に対する態度を信頼する場合、マネジャーはより積極的にフォロワーの自由裁量を尊重するようになる。この点を示す研究の一つは Hersey & Blanchard (1979) の「状況的リーダーシップ (situational leadership)」である。彼らによれば、信頼度が高まるほどマネジャーはフォロワーに自由裁量を与えようとする。この点を明瞭に示しているもう一つの研究として、Bartlett & Ghoshal (1997a) による調査は、マネジャーが管理統制を手放す上では、マネジャーのフォロワーに対する信頼を必須の条件とすることを示している。

社会心理学の知見を企業の職場に応用した研究によると、権限を与えながら経営側が管理統制を維持して実質的な自由裁量を従業員に与えず、マネジャーが量的目標の達成を強制する、仕事の進め方に口出しをする、などを行えば、従業員は経営側を信頼せず、その能力を発揮しない。逆に、マネジャーが日常的な業務遂行プロセスの中でフォロワーに対する育成や選択の尊重をし、実質的な自由裁量を与え、支援をすると従業員の信頼感が高まり、そのパフォーマンスも向上する (Gagne & Deci, 2005)。この知見は、近年の人間の信頼についての神経科学的な研究によっても支持されている (Zak, 2017)。これらの研究は、階層上下関係に信頼関係のある分権的な組織は相対的にパフォーマンスが高いことを示している。

ここで立ち現れる疑問は、信頼して、管理統制せずに分権化するならば、どのような代替手段によって組織の諸機能を働かせるのか、ということである。この点、複数の研究が、組織は管理統制ではない意思決定と調整を実行可能であることを示し、その効果と必要条件もかなりの程度解明されている (Gittell, 2006; Foss, 2003; Mintzberg, 1980; Bartlett & Ghoshal, 1993, 1997a, 1997b; Malone, 1997, 2004; O'Reilly & Pfeffer, 2000)。

例えば Mintzberg (1980) は、アドホクラシー (adhocracy) という、マネジャーが管理統制者ではなく支援者的な役割を担い、判断に必要な専門的知識を持った組織メンバーに意思決定権限を分散させ、メンバー間・チーム間の相互作用を通じた調整を行う

有機的な仕組みを提示している (Mintzberg, 1980)。Foss (2003) は、スウェーデンの補聴器メーカー、オーティコン社を事例に、広範な意思決定権限を持った組織メンバーの活動が疑似市場的な原理によって調整される、階層制と市場原理のハイブリッド的な組織についての研究を行っている。Bartlett & Ghoshal (1993, 1997a, 1997b) は、先進的なグローバル大企業の事例は、現場の従業員に対する信頼を基本的な組織思想に、世界中に分散する諸組織単位がネットワーク的な繋がりを通じて自律的に意思決定と調整を行う仕組みを実践していることを明らかにした。また Adler & Heckscher (2006) は、メンバー間の信頼と社会的つながりによるコミュニティ的な関係に基づく調整を提唱している。Gittell (2006) は、このような非管理統制的な意思決定と調整では、目標の共有、知識と情報の共有、メンバー間の相互尊敬 (*mutual respect*) が重要な役割を果たすと指摘する。これらの研究は、組織における意思決定と調整は必ずしも管理統制のみを手段とするものではなく、階層上下関係における信頼関係をベースとする対話、協力、協調による意思決定と調整が可能であることを示している。

このような非管理統制的な意思決定と調整を行い分権化の利点を享受する組織が、組織内から管理統制を完全に排除することに成功しているなどと主張するつもりは無い。ここまでの議論で本稿が主張したいのは、階層構造を通じた管理統制を維持しつつ分権化を行うことは、分権化に期待するメリットを損なうが、信頼をベースに管理統制を行わず、フォロワーによる自由裁量の行使をマネジャーが積極的に支援する分権化であれば、階層構造があっても分権化のメリットを得ることは可能ということである。ただしその場合、マネジャーは管理統制を手放すことへの恐怖を乗り越え、フォロワーを信頼し支援する立場へと役割を転換する必要がある。

## 5 階層構造なき分権化

上記の議論では、管理階層を維持した分権化によるメリットの追求は可能であることを示した。見方を変えれば、ここまでの議論は階層構造の存在を前提とした議論であり、階層構造を通じて戦略や資源配分を集権化し、その利点を得ようとする。集権化と分権化双方が持つ利点のバランスの維持を企図している、と言っても良い。これを便宜的に「分権化のバランス論」と呼ぼう。

ここまで議論してきた内容を振り返ると、この分権化のバランス論は二種類ある。一つ目は、Simon を中心とする、分権化を行いつつも階層構造を通じた管理統制を維持し

ようとするバランス論である。しかし、既述したように、このような管理統制を維持した分権化は、分権化に期待される利点を阻害する。二つ目は、階層構造を維持しつつも垂直的な信頼関係をベースとしたバランス論である。このような信頼ベースのバランス論は、マネジャーがフォロワーによる自由裁量の行使を支援することを特質とし、分権化の利点を発揮させる。両者はともに階層構造を前提とするが、分権化の利点の現れ方は明確に異なる。

しかし、信頼ベースのバランス論だけが分権化の利点を引き出す方法とは限らない。この点を示唆するのが、近年蓄積する階層構造のない組織に対する事例研究である。自己管理型チーム制に表象されるように、これまでも、事業部や店舗、生産現場などの下位組織単位内に限定して階層構造をなくす実践は存在した (Fisher, 2000; Waterman, 1995; Manz & Sims, 1993; Yeatts & Hyten, 1997)。しかしそれとは異なり、近年、組織全体に階層構造がなく、ほぼあらゆる意思決定を、業務実行担当の組織メンバーが自律的に行うという、新しい実践が現れている (表1は、階層構造のない組織の代表的実践例とその特徴を一覧表でまとめたものである)。この相違性を捉えて、近年の研究はこのような階層構造のない組織の実践を「自主経営組織 (self-management/managing organizations)」と呼んでいる (Lee & Edmondson, 2017; Laloux, 2014; Bernshtein et al, 2016; Klapper et al, 2018)。Laloux (2014) に基づけば、自主経営組織とは、階層構造と管理統制に依存した企業経営を否定し、組織メンバーの誰もが強い意思決定権限を持ち、誰かが集権的に管理統制することなく、メンバー間の情報共有や助言、議論といった相互作用プロセスを通じて意思決定を行い、組織の管理と方向性の形成を行う組織を意味する。

自主経営組織は新しい現象で、研究は始まったばかりで利用可能なデータは少なく、十分な議論はまだ蓄積されていない (Birkinshaw, 2014)。しかし、論考に値する理由が三つある。第一に、階層構造と管理統制がないと言われる点で、分権化の新現象である。第二に、階層構造と管理統制がないならば、分権化論の一般通念と矛盾する。第三に、実践例は、ビジネス組織として高い組織成果を達成している。少なくとも事例の結果だけを見るならば、階層構造がないにも関わらず、優れたフィージビリティを持っており、ビジネス組織としての存在感が大きい。じっくり検討する価値がある。

実践の蓄積に伴い、階層構造のない組織に対する研究は2000年代から緩やかに増加しているが、そのほとんどは事例の特徴を詳細に説明することに傾注する一方で、分権化に関する先行研究の土台の上に立っておらず、その学術的な位置づけや意義は不明瞭である (Hamel, 2007, 2011, 2012; Gino & Staats, 2014; Bernstein et al, 2015a, 2015b; Foss



表1 自主経営組織の実践例

| 企業名（本拠地）         | 事業内容および自主経営の主な実践内容                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| モーニング・スター（米国）    | 世界最大のトマト加工会社。従業員数400人。マネジャー、人事部、購買部門もなく、従業員はチームを通じてビジネス上のあらゆる意思決定を行うことができる（Hamel, 2011; Laloux, 2014; Gino & Staats, 2014）。                                                                                                                                  |
| ヴァルヴ（米国）         | 米国の大手ゲーム開発会社。1996年創業。従業員数400人。どのようなゲームを開発するかを決定するのは現場のプロジェクト・チームで働く従業員。組織内には階層的な命令報告系統がなく、経営トップであっても集権的な権限を持たない（Bernstein et al, 2014）。                                                                                                                      |
| ザッポス（米国）         | 米国のネット靴小売大手。1999年創業。従業員数1,500人。2013年より組織内の管理やタスクを「役割」として分割し、メンバーが自ら「役割」を選択して自律的に進める「ホラクラシー」を導入（Bernstein et al, 2016）。                                                                                                                                       |
| AES（米国）          | グローバル電力会社。1981年創業。1987～2002年までの間、同社で「蜂の巣システム」と呼ばれる世界中に展開する発電所の運営と発電事業の新規開発を現場のチームが自律的に行う仕組みを実践。2000年時点では展開国数31カ国、発電所数170、合併事業を含む従業員数は40,000人、売上高75億ドル、営業利益7.9億ドル。今日でも世界最大の独立系電力事業者の一つ（O'Reilly & Pfeffer, 2000）。                                             |
| ホールフーズ（米国）       | 米国の大手食品小売チェーン。1980年創業。2016年の売上高157億ドル、米国を中心に約460店を運営。各店舗は売り場ごとの自己管理型チームで運営される（Hamel, 2007）。                                                                                                                                                                  |
| W.L. ゴア（米国）      | 米国に拠点を置く化学メーカー。1958年創業。従業員数9,500人。売上高30億ドル。創業時から社内の研究開発を自律的なチームによって機能させる仕組みを実施。従業員は自ら新規プロジェクトを興し、どのプロジェクト・チームに入るか、どのようにプロジェクトを進めるかを自ら決定する（Hamel, 2007）。                                                                                                      |
| サン・ハイドローリックス（米国） | 米国に拠点を置くエンジニアリング企業。1970年創業。油圧カートリッジ・バルブと内燃機関用部品の設計・製造における世界的大手。従業員数900人。金融危機時にもレイオフを行わず、38年連続黒字、売上高総利益率32～39%、純利益率13～19%。品質管理やスケジュール管理、購買を専門とする部門がなく、社内で常時進行する数百のプロジェクトをチームの自己管理によって運営（Laloux, 2014; Hill & Susse, 2003）。                                    |
| ビュートゾルフ（オランダ）    | オランダ最大の地域看護を専門とする非営利組織。2006年設立。従業員数10,000人。看護師は10～12名のチームに分かれ、担当地域ごとに患者を受け持つ。チームにリーダーやマネジャーはおらず、必要な決定はすべてメンバーが行う。オランダ国内の他の看護組織に比較して、ビュートゾルフの看護を受ける患者は回復に至る期間が短いという。また従業員の欠勤率は他組織より60%低く、離職率は33%低い。2013年時点ではオランダで地域看護に従事する全看護師の三分の二がビュートゾルフで働く（Laloux, 2014）。 |
| FAVI（フランス）       | 自動車用部品を主力製品とするフランスの部品メーカー。欧州における自動車用変速器部品でシェア50%。従業員数500人。1957年創業、1983年より従業員が15～35人で構成される顧客別チームによって業務を自己管理する仕組みを導入。マネジャーは一人もおらず、スタッフ機能も殆ど現場のチームに分散化（Laloux, 2014）。                                                                                           |
| ネッツ・トヨタ南国（日本）    | 四国の自動車ディーラー、1980年創業、2017年の売上高49.3億円、従業員数135人。店舗で顧客対応や自動車整備を行う現場従業員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、現場従業員自らが日常的な業務や店舗の管理に対する自律的な意思決定を行う。同社は全国のトヨタ系ディーラー三百社を対象とした顧客満足度調査において、十二年連続で一位を獲得（田中・山崎, 2016）                                                           |
| メガネ21（日本）        | 広島を拠点とするメガネ小売チェーン、1986年創業、2017年売上高30億円、従業員数120人。人事や財務を含むあらゆる経営情報をオープンにし、現場の店舗で働くスタッフは新規出店や新製品の開発まで含む権限を持ち、本社管理部門はわずか3名で運営（平本, 2009）。                                                                                                                         |
| ディスコ社（日本）        | 半導体ウエハの切削・切断装置の分野で世界シェアの7～8割を握る半導体製造装置大手。1937年創業、2017年売上高1,342億円、営業利益313億円、東証一部上場、連結従業員数4,161人。現場従業員が「ウィル会計」と呼ばれる仕組みを通じて自ら役割を選択し、自律的に開発プロジェクトを進める（『日経トップリーダー』2018年3月号、76-87; 『日経情報ストラテジー』2007年10月号、56-59）。                                                   |

（典拠）表中の文献に基づき、筆者作成。

& Dobralska, 2015; Birkinshaw, 2014; Bernstein et al, 2016; Turco, 2016)。

これに対して Lee & Edmondson (2017) による最新の研究は、自主経営組織における分権化と既存の分権化に関する研究との違いを明らかにしている。彼らは、モーニング・スター、ヴァルヴ、ザッポスという自主経営組織の代表的実践例三社を対象にした事例分析を通じて、自主経営組織を、(1)組織内から階層上下関係をなくし、(2)階層上下関係のない権限関係を組織内における公式的な仕組みとして設計し、(3)なおかつそのような仕組みを全社的な規模で実施する、という三つの特質を持つ組織であると定義した。その上で、彼らは自主経営組織が登場する以前の分権化に関する研究を「ポスト官僚制 (post-bureaucracy)」, 「人間主義的経営 (humanistic management)」, 「組織民主主義 (organizational democracy)」の三つに分類整理し、これらの研究グループは自主経営組織を正面から捉えたものではないと論じた。すなわち、三つの研究グループは自主経営組織が持つ特質の一つか二つまでは捉えているが、三つ全ての特質を持った組織を対象範囲とはしていない、と論じたのである。この点を捉えて、Lee & Edmondson は、既存の三つの研究グループは分権的な組織の「漸進的なアプローチ (incremental approach)」であるのに対して、自主経営組織は分権的な組織の「徹底的なアプローチ (radical approach)」であると主張した。

このように Lee & Edmondson は自主経営組織の特徴を明示するとともに、先行研究が自主経営組織を検討対象とはしてこなかったことを示したが、分権化の中身に立ち入った議論を展開しているわけではなく、組織規模で階層上下関係のない権限関係を公式化した分権化とはどういうことか、その具体的なところをわかりやすく説明しているとは言い難い。

これに対して、Lee & Edmondson に先立って自主経営組織の実践を最も綿密かつ大規模に調査したのが Laloux (2014) である。Laloux は業界、事業地域、組織規模の異なる、自主経営組織の実践十二事例を対象にした広範かつ詳細な調査を行い、組織構造、意思決定プロセス、経営慣行、組織文化など、自主経営組織の実践例が持つ共通的な特徴をかなりの程度明らかにしている。意外なことに、Lee & Edmondson の先行研究レビューは Laloux の知見を正面から検討していない。しかし、扱う事例の豊富さと調査の詳細さから言って、Laloux の研究は自主経営組織を理解する上で今日最も重要な文献と言って間違いはない。以下 Laloux を中心に、階層構造のない組織である自主経営組織の分権化とはどのようなものか、その意思決定と調整の担い手、意思決定と調整の手段、組織構造を中心に検討していこう。

## 6 自主経営組織の意思決定と調整

自主経営組織では、意思決定と調整の担い手は、特定の地位に就いて集権的に権限を握る誰かではなく、自主経営組織のメンバー全員である。自主経営組織のメンバーは業務の管理や遂行方法、タスク設計といった現場の業務に直接関わる意思決定事項から、業績評価、報酬、資源配分や戦略などの組織的な意思決定事項に至るまで、ほぼあらゆる問題に関与し判断を下す。だが、それは必ずしも個々のメンバーが独断的に意思決定できるとか、組織メンバーの誰も仕事や組織の管理に責任を負わない、などということの意味するのではない。自主経営組織における意思決定と調整は、十人前後の小規模なチーム内やユニット内、あるいはメンバー間、チーム間といった諸組織単位間における水平的な連携関係の中で、組織メンバー全員が組織のあらゆる問題に責任を負うことを前提に機能する仕組みになっている (Laloux, 2014: 61-96)。

Laloux は自主経営組織における意思決定と調整のシステムを「関係性の中での意思決定 (decision making system based on peer relationship)」と呼ぶ (Laloux, 2014: 55-60)。「関係性の中での意思決定」とは、極めて概括的に言えば、対等な権限と責任を持つ組織メンバーが問題に対して情報を共有し、相互に助言し合うことを通じて意思決定を行う仕組みを意味する。それは、問題に関与するメンバーの専門知識や経験、関心、意欲といった、言わば集散的な知性 (collective intelligence) と相互作用を活用することで効果的・効率的な意思決定と調整を機能させようという仕組みである (Laloux, 2014: 55-60)。

「関係性の中での意思決定」では、どのように仕事の進め方と管理、タスク設計、業績評価、資源配分、戦略などの意思決定を行うのか。表1の事例を中心に簡単に紹介しよう。例えばモーニング・スターでは、同社でCLOUと呼ばれる仕組みを通じて、組織メンバー全員がメンバー間の話し合いを通じて各人の役割と責任、権限、目標と評価指標を決定する (Hamel, 2011)。サン・ハイドローリックスやヴァルヴでは、どのような新製品を開発するのかに対する決定を行うのは現場のプロジェクト・チームである (Hill & Susse, 2003; Bernsterin et al, 2014)。電力会社のAESでは、新規の発電所開発や買収といった戦略判断を下す権限と責任は現場のプロジェクト・チームにある。また同社が世界中に展開する発電所に対する財務資源の配分は、各発電所の従業員によって臨時に編成される予算編成タスクフォースと、発電所組織間の水平的な調整によって行われる (O'Reilly & Pfeffer, 2000)。また広島のマガネ小売チェーンのメガネ21では、顧客対応

を行う店舗スタッフが自ら新製品の開発や新規店舗の開設を進める権限を持ち、定期ミーティングや社内イントラネット上での意見交換を通じて意思決定を行っている（平本，2009）。またモーニング・スターやAES、ビュートゾルフでは、業績評価はメンバー間で水平的に行い、報酬は話し合いもしくは同僚からのフィードバックに基づいて自己決定する（Hamel, 2011; Gino & Staats, 2014; Laloux, 2014）。

Laloux は「関係性の中での意思決定」を機能させるための条件として次の三点を挙げる。第一は「助言プロセス（advice process）」である。助言プロセスとは、全ての組織メンバーは組織のほぼあらゆる問題に対してどのような意思決定でも行うことができるが、意思決定を行う際にはその問題に関係し決定から影響を受けるメンバー、また意思決定に関わる問題に対する専門知識や経験を持つメンバーに助言を求めなければならない、という仕組みである（Laloux, 2014: 99-107; Bakke, 2005）。自主経営組織では、たとえば組織のトップ・リーダーであっても意思決定を行う際には助言プロセスに従う必要がある。この助言プロセスでは、組織内における影響力の大きい意思決定ほど、より多くの組織メンバーに助言を求めることが要求される。他方で、助言する側にも相手の意見を真剣に吟味し、必要とあれば疑義や反証を行う必要がある。このような助言プロセスの含意は、各メンバーがあらゆる意思決定を行う権限を持ちつつ、組織の知恵を活用するところにある。Laloux によれば、この助言プロセスは自主経営組織の実践例に例外なく確認される仕組みである。

第二は「情報の透明化（information transparency）」である。自主経営組織では特定の誰かだけが持つような機密情報を一切無くし、組織内のあらゆる財務情報、チームやユニットの成績、さらには各人の報酬といった量的情報から、誰がどのような専門知識や経験を持っているのか、各個人やチームの仕事はどのような状況にあるのか、どのようなプロジェクトがあり、どの程度進んでいるのか、といった質的情報まで全てを公開・共有する。またこの情報の透明化では、誰もが組織内のあらゆる情報にアクセスできるのと同時に、自ら情報を発信し、発言することができる。自主経営組織では、このような情報の透明化を社内イントラネットや日常的なミーティングを通じた情報の公開・共有によって実践する。例えば 10,000 人の従業員を抱えるビュートゾルフでは、電話や社内 SNS を利用した情報交換や質問を行える仕組みを導入している（Laloux, 2014: 110-112）。

なぜ「関係性の中での意思決定」には情報の透明化が必須なのか。階層構造もマネジャーもない自主経営組織では、意思決定を行うのは一人ひとりの組織メンバーである。

組織メンバーが自ら判断を下し、また助言プロセスを通じて適切な助言を行うには、社内の問題についての情報を適切かつ即時的に把握する必要がある。このような情報の透明化は組織メンバー全員が組織のあらゆる問題に責任を負う自主経営組織における必須の条件である。

第三は「話し合いの場 (meetings)」である。自主経営組織では、メンバー間の助言と情報共有を中核とするコミュニケーションを促し、「関係性の中での意思決定」を機能させるために、定期・不定期に頻繁な「話し合いの場」を設ける。組織メンバーはチームやユニット、あるいはチーム間で、毎日、毎週、毎月と定期的に、短時間のミーティングを開いて必要な意思決定を行う。また、何か突発的な問題が立ち上がることで例外処理が必要になった場合には、問題に関連する組織メンバーが集まって随時ミーティングを開く。メンバー間やチーム間で紛争 (conflict) や調整の必要が発生した場合も、同様に話し合いを通じて解決する (Laloux, 2014: 162-164)。

このような「話し合いの場」は通常の階層制組織におけるミーティングとは質的に異なる。通常の階層制組織では、意思決定と調整を行うのはマネジャーであり、情報は階層構造の上層へと集約され、ミーティングの負荷は上層に昇るほど重くなる。これに対して情報、権限、機能が現場に集中する自主経営組織では、意思決定を行うのは現場の組織メンバーである。組織メンバーが「関係性の中での意思決定」を機能させ、適宜必要な調整を行うには、メンバーが変化に対応して迅速に集まり判断を下す仕組みが必須である (Laloux, 2014: 76-77)。

このような「助言プロセス」、「情報の透明化」、「話し合いの場」によって機能する「関係性の中での意思決定」の背後にあるのは、メンバー間の「相互信頼による統制 (mutual trust control)」である。すなわち、自主経営組織では組織メンバーの持つ能力や意欲、責任感に対する信頼に基づき、ほぼあらゆる権限と責任、機能を任せる。このような組織では、特定の誰かによって、あるいは統制システムによって組織を意図的にコントロールすることができない。それにも関わらず、自主経営組織では動的な形で組織の統合性が確保され、コントロールが効いている。他人を見習い、仲間と協力し、助け合い、逸脱や怠慢にはピア・プレッシャーを働かせる。助言プロセスを経ずに意思決定して失敗すれば、仲間からの信頼を失う。メンバー全員が組織に対する「全責任 (total responsibility)」を負っており、これは私の仕事だから口出し無用、それは私の仕事ではないので責任なし、という態度は通用しない。良い仕事をしたいという内発的なモチベーションに動機づけられ、競争状況に対する当事者意識を持ち、市場の要求、顧客への貢



献を考える (Laloux, 2014: 61-97)。換言すれば、自主経営組織における組織メンバーは、誰かに統制されて働くのではなく、自己の主体性と同僚との連帯、貢献意識による、「自律的な動機づけ」(Ryan & Deci, 2000; Gagne & Deci, 2005) によるシステムの中で働くのである。

チーム間での必要な調整は管理組織なしにどのように行うか。基本的には「関係性の中での意思決定」と同じシステムである。資源配分 (例えば予算配分や人手) や購買などで調整が必要になる場合は、チーム間、またはチームの代表者間の話し合いを通じて行う。紛争解決も同様である。当事者間で裁定ができない場合は、より影響力の高いメンバーや臨時の委員会に裁定を頼むが、解決するのはあくまで当事者であって強制はできない。例えば FAVI やモーニング・スターでは、チーム間の繁閑の差への対応や設備投資予算の配分では、チーム間の代表者会議によって調整する。また購買において各チームが独立的に行うよりも一度の大量発注の方がコスト効率に優れる場合には、メンバー間での調整を通じて一括購買を行う (Laloux, 2014: 77; Hamel, 2011)。

## 7 自主経営組織の組織構造

次に自主経営組織の組織構造について検討しよう。前項で見たように、自主経営組織では小規模なチームやユニットを組織の基本構成単位とする。自主経営組織がチームを活用するのは、チームという組織単位での課業遂行は、個々の組織メンバーの意思決定と調整に対する影響力を拡大するからである。通常、組織の多くの仕事は個人単位で完遂されるものではなく、職場全体に関わる意思決定や調整が必要になる。このとき、個々のメンバーが独立的に業務を遂行しては、特定の誰か (つまりマネジャー的な権限の保持者) が集権的に職場グループ全体やグループ間に関わる問題に対処せざるを得なくなる。これに対してチームによる業務編成は、職場グループやグループ間に関わる問題に対して、マネジャーに依らない意思決定と調整を可能にする。この点、例えばビュートゾルフは、約 850 のチームを組織し、各チームがあらゆる問題に対処する体制をとっている。また AES では、各国に展開する発電所は全て自己管理型チーム (self-managing teams) によって編成されて自律的に管理される。

前項で見たように自主経営組織の組織メンバーは組織のあらゆる問題に対する権限、責任、機能を持つが、とはいえ、現場のメンバーおよびチーム以外に特定の役割を担う者がいないとか、自主経営組織では組織のあらゆる機能が現場だけで担われるというの

ではない。むしろ自主経営組織は、現場のメンバーとチームによる自主経営の効果的な機能を支援するための多様な組織構造を持っている。

特に規模の大きい組織の場合、必要に応じて「コーチ役」が置かれ、現場のチームに対する支援を行う。このコーチ役はミドル・マネジャーではない。意思決定権限や業績に対する責任はなく、また出世コースというのでもない。その主な役割はチームに対するアドバイザーであり、コーチ役の支援を受けるかどうかを決めるのはあくまで現場のチームである。例えばビュートゾルフでは、「地域コーチ」と呼ばれるアドバイザーが約50チームに一人の割合で設置される (Laloux, 2014: 61-97)。

自主経営組織は権限の階層構造がないという点では完全にフラットであるが、他方で非公式的な影響力の階層構造はある。知識や経験、能力に優れ同僚からの信頼度が高いメンバーほど高い影響力を持つ。言わば評判や影響力、スキルに基づく自然発生的で流動的な階層である。このような影響力に基づく非公式的な階層構造は、役割の配分や助言システムに反映される (Laloux, 2014: 61-97)。

また自主経営組織にはいわゆるピラミッド型の階層構造はないが、複層的な構造がある。個々の組織メンバーは小規模なチームやユニットに所属する。各チームやユニットは必要な調整や情報共有を行うべく水平的・ネットワーク的な繋がりを持つ。

自主経営組織の組織リーダーはどのような役割を果たすか。Laloux曰く、自主経営組織において、経営のトップに立つリーダーは二つの点で不可欠の存在である。一つは、自主経営組織という通常の階層制組織とは異なる特殊な「組織空間 (organization space)」を構築し維持することにある。組織リーダーは、自主経営組織に整合した構造とシステム、プロセス、文化を作り、かつ、財務危機時などに通常の命令統制的な組織に戻ろう(戻させよう)とする圧力に対する砦の役割を果たす必要がある。二つ目は自主経営組織における模範的なメンバーとなることである。自主経営組織では組織リーダーであっても集権的な意思決定権限は持たず、「関係性の中での意思決定」に準じ、組織メンバーの一員として仕事をする。無論、組織リーダーは相対的に重要な仕事(新規製造ライン、オフィス移転、新しい報酬制度などの検討)を選択するが、意思決定に至るプロセスは他のメンバーと同じである。組織リーダーは自主経営組織における働き方を自ら実践する (Laloux, 2014: 240-251)。

スタッフ組織はどうなるのか。通常の組織であればスタッフは肥大化する。自主経営組織では原則的に、スタッフ機能は現場のチームの役割である。その意図は、スタッフ組織が階層制組織を媒介として上から課すルールや手続きによって現場の意欲や責任感

を損なわないことにある。このため自主経営組織では、スタッフ機能は現場のチームに内包される。目標、予算、分析、計画、段取り、成果測定、統制、採用、評価、意思疎通——従来はマネジャーやスタッフが担っていたこうした職務は、チーム内のそれぞれのメンバー間で分担される。例えばFAVIでは一人のメンバーがオペレーターとリクルーターと調達コーディネーターの役割を担う。組織メンバーによる臨時のタスクフォースや委員会も活用される。例えばAESでは、新規採用や予算編成などのスタッフ業務を行うのはタスクフォースであり、メンバー自らが役割と責任を選ぶことでスタッフ機能を担う。なお、組織効率上明らかに専門化した方が良い場合は専任のスタッフ・メンバーやチームを置くが、ルールやマニュアルを一方的に決め、それを現場に守らせるような権限はない。スタッフ機能は可能な限り現場の役割とすることでスタッフ組織を廃止または極端に縮小するとともに、スタッフの役割はあくまで現場に対する支援とし、統制をさせないのである（Laloux, 2014: 61-97）。

## 8 分権化の三つのタイプ

本稿の議論は、先行研究レビューを通じて、分権化の多様性と質的相違性を理解することを企図している。以下で、分権化の三つのタイプを示す。その上で、三つのタイプで把握することの一般的な意義を示す。

本稿のこれまでの分析から、先行研究が把握してきた分権化には、大きく三つのタイプがあると言うことができる。タイプ1は、Simonを中心とする、階層上下関係を通じた管理統制を前提とした分権化である。分権化を行っても、上方が下方を管理統制する関係は変わらない。この関係の重要なポイントは、階層上下関係の管理統制を維持するために、分権化のメリットが阻害されるということである。

タイプ2は、階層上下関係を維持するが、管理統制に依存しない、階層上下関係の信頼をベースにした分権化である。この信頼をベースにした権限関係では、分権化のメリットが発揮される。階層構造は維持されるが、マネジャーはその権限を管理統制のために行使することはしない。マネジャーは従業員を信頼し、垂直的な対話と協働に基づいた意思決定と調整を行う。

タイプ3は、自主経営組織における分権化である、管理統制も階層構造もない分権化である。水平的な権限関係を通じて、諸々の意思決定と調整、スタッフ機能、支援など、組織運営上必要な機能が遂行される。

三つのタイプは、タイプ1, 2, 3と進むにつれより分権化の程度が高いという違いを持つ。しかしそれだけではなく、三つのタイプには質的な相違性がある。タイプ1とタイプ2は、どちらも階層構造を前提とした分権化だが、タイプ1は階層上下関係を通じた管理統制をベースとし、タイプ2は信頼をベースにして管理統制に依存しない。タイプ3は階層構造自体がない。この質的相違性を把握することは、特にタイプ2がタイプ1およびタイプ3とどのように異なるのか、という点において重要である。なぜなら、タイプ1とタイプ2では分権化のメリットの現れ方が全く異なる。また、タイプ1と2を混同してしまうと、分権化のメリットが得られるのはタイプ3のような組織に限られるという極端な見方を肯定することになってしまう。そのような見方は現実を捉えたものではない。

先行研究のほとんどは上記の三つのタイプの一つないし二つしか把握しない。Simon 流分権化論はタイプ1しか捉えず、タイプ1とタイプ2の違いを把握していない。信頼をベースとした権限関係を捉える研究はタイプ1とタイプ2の違いを把握するが、タイプ3までは踏み込まない。このため、階層構造という壁を超克した自主経営組織における分権化を把握できない。他方、Lee & Edmondson はタイプ3を把握するが、タイプ1と2の違いを把握せず一纏めにしてしまっているため、管理統制の壁を超えるには自主経営組織しかない、ということになってしまう。このようなタイプ分類は、先行研究を俯瞰的に整理したことで初めて可能になる。

タイプ分類の意義は何か。三つのタイプのうち一つないし二つしか見ないということは、分析視点が限定されるということである。タイプ1しか見ない分析視点では、タイプ2やタイプ3は例外的特殊事例ということになる。このため、Simon 流分権化論はタイプ1と2の質的な違いを把握できない。Lee & Edmondson も、タイプ1とタイプ2の違いを捉えられていない。三つにタイプ分類した分析視点を持つことは、このような先行研究に見られる限定的な視点の限界を超えて、より多様な分権化のあり方を把握することを可能にする。

## 9 結 び

本稿の研究・クエスションは、分権化に関する先行研究が何を課題とし、何を論じてきたのかを整理するとともに、分権化が持つ多様性の質的な違いを明らかにする、というものであった。この研究・クエスションに対して、まず本稿では、Simon を中

心とする分権化論の特徴、分権化の困難性に関する諸議論、階層構造を前提としつつも管理統制のない分権化に関する議論、階層構造のない分権化を行う自主経営組織における意思決定と調整の様式および組織構造という論点に沿って整理した。その上で、分権化は質的に異なる三つのタイプがあることを提示した。リサーチ・クエスチョンに対して、一定の結論を得ることができたと言えよう。

最後に、自主経営組織における分権化は、これまでの分権化に関連する研究が想定してこなかった新しい問題であり、まだ多くの論点が残されている (Birkinshaw, 2014)。結びに代えて、分権化と自主経営組織の研究を前進させるために、どのような研究課題に取り組むべきかを検討しよう。

第一は自主経営組織の戦略プロセスである。自主経営組織では組織全体の方向性を決める戦略的判断をどのようなプロセスで行うのか。この点は Laloux でも鮮明ではない。組織論に結びつけば、「計画のグレシャムの法則 (Gresham's law of planning)」(March & Simon, 1993; 沼上, 2004) を自主経営組織はどのように乗り越えるのか、という問題である。

第二は組織規模の問題である。大規模組織、特に地理的に分散したグローバル大企業では自主経営組織は可能なのか。可能であるならば、どのように組織の調整とコントロールを行うのか、という問題である (Lee & Edmondson, 2017)。

第三は自主経営組織における組織構造の多様性である。Laloux (2014: 319-325) によれば、自主経営組織の組織構造は「パラレル構造」、「ウェブ構造」、「入れ子構造」に分類され、それぞれは組織規模とバリュー・チェーンの長さに応じて適合度が異なるという。このことは、自主経営組織の組織構造には条件適応的な多様性があるということを示唆する。この点はより深く検討すべき問題である。

第四に、自主経営組織では経営上の組織リーダーは不要になるのか、という問題である。これは理論的にはありうるが、実践の発展による検証が不可欠である。とはいえ、自主経営組織はまだ実践の蓄積が浅い。厳密な実証研究とケース・スタディを豊富化させ、理論にフィードバックさせる取り組みが必要である。

#### 参考文献

- Adler, P., & Heckscher, C. (Eds.). (2006). *The Firm as a Collaborative Community*. Oxford University Press.
- Amabile, T., & Cramer, C. (2011). *The Progress Principle*. Harvard Business School press.



- Appellbaum, E., & Batt, R. (1994). *New American Workplace*. ILR Press.
- Argyris, C., (1998). "Empowerment: The emperor's new clothes." *Harvard Business Review*, 76 (3), 98-105.
- Argyris, C., (2012). *Organizational Traps*. Oxford University Press.
- Baard, P.P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). "Intrinsic need satisfaction: A motivational bases of performance and well-being in two work settings." *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (10), 2045-2068.
- 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 Business.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1997b). "The myth of the generic managers: New personal competences for new management roles." *California Management Review*, 40 (1), 92-116.
- Bernstein, E., Gino, F., & Staats, B. (2014). *Opening the Valve: From software to hardware (A)*. HBS No. 9-415-015. Harvard Business School Press.
- Bernstein, E., Gino, F., & Staats, B. (2014). *Opening the Valve: From software to hardware (B)*. HBS No. 9-415-016. Harvard Business School Press.
- 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*. State University of New York Press.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., & Wood, S. J. (2008). "The impact of human resource management practice on company productivity: A longitudinal study." *Personal Psychology*, 61 (1), 467-501.
- Birkinshaw, J. (2014). "What lessons should we learn from Valve's innovative management model?" *Journal of Organization Design*, 3 (2), 8-9.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. "Management innovation." *Academy of Management Review*, 33 (4), 825-845.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
- Chang, M. H., & Harrington, J. E. (2000). "Centralization vs. decentralization in a multi-unit organization: A conceptional model of a retail chain as a multi-agent adaptive system." *Management Science*, 46 (11), 1427-1440.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Stricture*. M.I.T. Press.
- 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), 239-290.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). "The empowerment process: Integrating theory and practice." *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-481.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley &

Sons.

- DiMaggio, P. (ed.). (2001). *The Twenty-First-Century Firm*. Princeton university Press.
- Edmondson, A. M. (2012). *Teaming*. John Wiley & Sons.
- Foss, N. (2003). "Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization." *Organization Science*, 14 (3), 331-349.
- Foss, N., & Dobravska, M. (2015). "Valve's way: Vayward, visionary, or vogueish?" *Journal of Organization Design*. 4 (2), 12-15.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation." *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Galbraith, J. R., & Lawler, E. E. (eds.). (1993). *Organizing for the Future*. Jossey-Bass.
- Gino, F., & Staats, B. (2014). *The Morning Star Company: Self-Management at work*. HBS No. 9-914-013. Harvard Business School Publishing.
- 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 Elger.
- Goffee, R., & Jones, G. (2015). *Why Should Anyone Work Here? What it Takes to Create an Authentic Organization*. Harvard Business Review Press.
- Govindarajan, V. (1986). "Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations." *Academy of Management Review*, 11 (4), 844-856.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*. Paulist Press.
- Hackman, J. R. (1980). The psychology of self-management in organizations. In M. Pallak, & R. Perloff (eds.), *Psychology and Work: Productivity, change, and employment* (pp. 89-136). American Psychological association.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading Teams*. Harvard Business Press.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*, Addison-Wesley.
- Hales, C. (2002). "'Bureaucracy-lite' and continuities in managerial work." *British Journal of Management*, 49 (2), 149-164.
- Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2011). "First, let's fire all the managers." *Harvard Business Review*, 89 (12), 48-60.
- Hamel, G. (2012). *What Matters Now*. John Wiley & Sons.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.
- Heckscher, C. (1994). "Defining the post-bureaucratic type." In C. Heckscher, & A. Donnellon (eds.), *The Post-Bureaucratic Organization* (pp. 14-62). Sage Publication.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1979). *Management of Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Hill, A. L., & Suesse, J. M. (2003). *Sun Hydraulics: Leading in Tough Times* (A). HBS No. 9-403-069. Harvard Business School Press.
- 平本清 (2009) 『会社にお金を残さない!』 大和書房。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門第3版』 日本経済新聞出版社。
- 金井壽宏 (1982) 「職務再設計の動機的効果についての組織論的考察」『研究年報』第28巻, 103-245。
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). "Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment." *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). "Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing." *Research in Organizational Behavior*, 37 (1), 35-58.
- Liden, R. C., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). "Servant leadership and deriving culture: Influence on individual and unit performance." *Academy of Management Journal*, 57 (5), 1434-1452.
- 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*. Addison-Wesley, pp. 235-256.
- Malone, T. W. (1997). "Is empowerment just a fad? Control, decision making, and IT." *MIT Sloan Management Review*, 38 (2), 23-35.
- Malone, T. W. (2004). *The Future of Work*. Harvard Business School Press.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*, 2<sup>nd</sup> edition. John Wiley & Sons.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1980). "Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design." *Management Science*, 26 (2), 322-341.
- Mintzberg, H. (1981). "Organization design: Fashion or fit?" *Harvard Business Review*, 59 (1), 103-116.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management*. Simon & Schuster.
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives; Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. B. (2008). *Strategy Safari*, 2<sup>nd</sup> Edition. Pearson Education.
- 三矢裕 (2003) 『アメーバ経営』 東洋経済新報社。
- 森田雅也 (2010) 『チーム制作業方式の展開』 千倉書房。
- 長岡克行 (2006) 「ポスト官僚制？」『東京経大会誌』第250号, 233-250。
- 沼上幹 (2003) 『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。
- 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。
- 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (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 (1974) 『組織と市場：組織の環境適合理論』千倉書房。
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.
- O'Reilly, C. & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value*. Harvard University Press.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power*. Harvard University Press.
- Pfeffer, J., & Veiga, J. F. (1999). "Putting people first for organizational success." *Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). "What's "new" about new forms of organizing?" *Academy of Management Review*, 39 (2), 162-180.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, 3<sup>rd</sup> Edition. Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Essentials of Organizational Behavior*, 8<sup>th</sup> Edition. Prentice Hall.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being." *American Psychologist*, 55 (1), 68-78.
- 佐藤郁哉 (2006) 『フィールドワーク増訂版——書を持って街へ出よう』新曜社。
- Siggelkow, N., & Levintal, D. A. (2003). "Temporally divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation." *Organization Science*, 14 (6), 650-669.
- 島田達巳 (1981) 「コンピュータ利用と経営組織への影響について——銀行の事例を中心にして——」『横浜商大論集』第14巻第2号, 136-178。
- 島貫智行 (2009) 「人材マネジメントの分権化と組織パフォーマンス——施策運用における意思決定構造に注目して——」『組織科学』第42巻第2号, 77-91。
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice-Hall.
- Simon, H. A., Kozmetsy, G., Guetskow, H., & Tyndall, G. (1954). *Centralization VS. decentralization in organizing the controller's department*. University of Michigan.
- Shirota, D., Mischkind, L. A., & Michael, I. M. (2005). *The Enthusiastic Employees*. Pearson Education.
- Spreitzer, G. M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, measurement, and validation." *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). "Transformational versus servant leadership: A difference in leadership focus." *Leadership and Organization*, 25 (4), 349-361.

鈴木智気 (2017) 「米国産業社会における自律型チーム制作業組織の展開と制約要因」『工業経営研究』第32巻第2号, 1-12。

鈴木良始 (1994) 『日本的生産システムと企業社会』北海道大学出版会。

田中研之輔・山崎正枝 (2016) 『走らないトヨタ：ネット南国の組織エスノグラフィー』法律文化社。

Thompson, J. D. (1967). *Organization in Action*. McGraw-Hill.

Van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis." *Journal of Management*, 37 (4), 1228-1261.

Walton, E. J. (2005). "The persistence of bureaucracy: A meta-analysis of Weber's model of bureaucratic control." *Organizational Science*, 26 (4), 569-600.

Yeatts, D. E., & Hyten, C. (1997). *High-Performing Self-Managed Teams*. Sage Publication.

横田絵理 (1998) 『フラット化組織の管理と心理』慶應義塾大学出版会。