

## ラディカルな分権化における組織コントロール — 電力会社 AES の「蜂の巣システム」を中心に —

鈴木 智 気

階層構造内における上方から下方への意思決定権限の分散化は、組織のオペレーション能力を向上させる上での必要条件である。だが、組織が意思決定権限を分散化する場合、どのように組織コントロールを機能させるかが重要な課題になる。本稿は、組織における意思決定権限の分散化と組織コントロールの関係について、「ラディカルな分権化」の視点から、組織が管理統制的な権限関係に依存しない場合、どのように組織コントロールを機能させるのかを明らかにすることを目的とする。この目的から、本稿は、米国に本社を置く電力会社 AES コーポレーションの「蜂の巣システム」を中心とする取り組みを対象に、ラディカルな分権化の視点から同社の分権化に対する取り組み実態と組織コントロール機能を検討した。以上の事例分析から、AES は発電所の現場チームに自律的な意思決定を行えるだけの権限を与えるのと同時に、チーム間や発電所間の水平的な連携をベースにした組織コントロールを機能させていたことが明らかになった。この分析結果について、ラディカルな分権化における組織コントロールを機能させるプロセスや組織制度について議論した。

### 1 問題提起

競争環境の激化に伴い、優れた品質や生産性の源泉となるオペレーション能力の相対的な重要性が高まっており、現場従業員の意欲や主体性を活用し、彼らの知識や経験を積極的に取り込んだオペレーションが求められるようになってきている。質の高いオペレーションは戦略を確実に実行するための土台となる (Pfeffer, 1992)。また、組織が優れたオペレーション能力に立脚して事業を展開できるなら、より他社に模倣されにくい競争力を確立することも可能になる (Chan Kim & Mauborgne, 2005)。今日の企業組織が競争優位を得る上で、オペレーション能力の向上は、戦略策定と並ぶ重要な経営課題である (Sadun et al, 2017)。

組織のオペレーション能力の向上に対し、学術研究者や企業の実務家は、階層底辺でオペレーション役 (operating core) を担う従業員をただ管理監督やマニュアルに従属さ

せるのではなく、オペレーションに対する自由裁量を与えることで、彼らのモチベーションと知的能力を活用する必要性を認めてきた。この点に着眼した学術研究者は、組織の社会構造という視点から、意思決定権限の中央集権化を弱め、管理統制を縮小し、意思決定を行うための自由裁量を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、組織の諸々の機能に対する意思決定権限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; Mintzberg, 1980; Malone, 2004)。

分権化については、これまで多種多様な研究が展開している。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(involverment 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「サーバント・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統制を弱化させ、現場の自由裁量を高めることを通じたオペレーション能力の促進を志向する点では共通している。この点、各領域のケース・スタディやサーベイ調査は、分権化には組織の柔軟性や反応性の向上、従業員のモチベーションやコミットメント、会社への信頼感、職務満足との促進といった効果があることを明らかにしてきた(Baard et al, 2004; Rocke et al, 2007; Birdi et al, 2008; Ryan & Deci, 2000; Gagne & Deci, 2005)。

だが、企業組織が分権化を成功裏に実践し、期待した効果を得ることは容易ではない。分権化によって従業員の自由裁量を高めることは、オペレーション能力向上の必要条件である一方で、役割や責任が曖昧になることで現場が混乱状態に陥る、必要な調整が複雑になりすぎるなど、かえってオペレーションの非効率やモラル・ハザードを惹起する危険性を孕む(沼上, 2014; Hannan & Freeman, 1984)。このため、組織が分権化を行う際には、何らかの組織コントロール機能が要求される(Tannenbaum, 1968; 伊丹, 1986)。通常、この組織コントロールを機能させる役割は、成果責任を負うマネジャーが担う(Mintzberg, 2009)。しかし、マネジャーが公式権限に依存して管理統制的にコントロールを行えば、分権化に期待される効果は制約される(Simons, 1995; Argyris, 1998)。このように分権化には、組織コントロールとの間の緊張関係をいかに解決するかという困難

性が潜在する (Gulati, 2018)。

分権化に潜在するこのような困難性は、意思決定権限の種類に応じた垂直分業、チームによる意思決定権限の水平的な共有と自己管理、目標管理や情報システム、報酬システム、あるいは経営理念や価値観等の活用によってある程度解消されうるという処方箋が提示され、マネジャーによる管理統制に過度に依存せずとも、分権化と組織コントロールを両立させることは可能だとされている (Simons, 1995; Ouchi, 1980; Galbraith, 1973)。しかし従来の研究は、分権化と組織コントロールの両立は可能としつつも、信頼性の高い組織コントロールを維持しつつ、どの程度まで意思決定権限の分散化を進めることができるのかに関しては、具体的な議論をほとんど展開していない。

これに対して、近年、非マネジャー・レベルの従業員に対する分権化の徹底度を高めた、マネジャーに公式的な意思決定権限を留保しない権限関係という考え方も提起されており、最新の研究では意思決定権限の「ラディカルな分権化(radical decentralization)」として概念化されている (Lee & Edmondson, 2017)。従来の研究は、分権化と組織コントロールの両立を志向しつつも、マネジャーが公式的な意思決定権限を持たない権限関係については想定してこなかった。これに対してラディカルな分権化は、組織コントロールの源泉となる意思決定権限をマネジャーに留保しない。ラディカルな分権化は、通常であれば集権的に担われる機能まで非マネジャー・レベルの従業員に分権化することで管理統制的な権限関係を排除し、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うことで組織をコントロールする、という考え方を提起している。

このラディカルな分権化は、マネジャーと従業員の間管理統制的な権限関係に依存しないという点で、分権化と組織コントロールの関係に対する新しい見方を提示する可能性を持っている。だが、主唱者である Lee & Edmondson (2017) も指摘するように、管理統制的な階層上下関係を排除しても信頼性の高い組織コントロールは可能なのか、可能だとするならばそれほどのようにしてかなど、ラディカルな分権化と組織コントロールの関係については、まだほとんど未解明の問題になっている。

以上の問題意識から、本稿では、分権化と組織コントロールの関係について、このラディカルな分権化の視点から、組織が管理統制的な権限関係に依存しない場合、どのように組織コントロールを機能させるのかを、事例分析を通じて明らかにする。

## 2 先行研究レビューと研究方法

### 2.1 分権化と組織コントロール

一般に分権化とは、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。次の諸研究で見ると、組織論の既存研究において、分権化は固定的な概念ではなく、一定の広がりを持つ程度問題として把握されている。

Mintzberg は、分権化を「組織の意思決定を行うための（公式・非公式の：引用者）パワーが組織メンバーに分散化する程度」と定義し（Mintzberg, 1980: 326）、分権化とは固定的な概念ではなく、組織デザインに応じた多様性を持つものと述べている。Malone は、分権化を組織の「問題に関与する者を意思決定に参加させること」と定義し（Malone, 2004: 5）、その含意を次のように説明する。組織における分権化の本質は、より多くの組織メンバーがより重要な意思決定事項に参加できるよう、組織メンバーの自由度を高めることにある。組織はその意思決定と調整の方法次第で、非マネジャー・レベルの従業員が組織の重要な意思決定事項を担うことや、階層構造を大幅に縮小することすら可能である。組織の分権化とはそのような幅広い可能性を持つ概念として解釈すべきである（Malone, 2004: 5-8）。

このように既存研究は、分権化を程度問題として把握してきた。この分権化の程度は、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。この点、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と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、換言すれば集権化の程度が高いと言える（Simon, 1945; Mintzberg, 1980, 2009; Malone, 2004; Hatch, 2013）。

既存研究が分権化に注目してきたのは、組織内の分権化の程度を高めることで、階層底辺でオペレーションを担う現場従業員の持つ能力を活用できると把握してきたからである。意思決定権限を階層構造の上方に集中させすぎると、判断と現場実態の乖離、意思決定に対する時間的・経済的コストの増大、従業員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。これに対して意思決定権限を下方に分散

化させれば、階層上下関係の命令報告を経ずに意思決定することによる情報伝達コストの削減と意思決定の迅速化、ビジネスの現場の状況を知悉する現場の従業員の意思決定能力の活用、仕事に自由裁量を持つことによる意欲の向上など、その構造的・心理的な利点を享受できる (Simon, 1945; Burns & Stalker, 1961; Heckscher, 1994; Bartlett & Ghoshal, 1993; Hackman & Oldham, 1980)。

しかし、分権化によってオペレーション能力の向上という効果を享受するためには、ただ意思決定権限を分散化すれば良いというものではない。分権化によって従業員の自由裁量を高めることは、オペレーション能力向上の必要条件である一方で、役割や責任の曖昧化によるアカウントビリティや信頼性の欠如、下位目的の内在化による水平的調整の阻害など、かえってオペレーションの非効率やモラル・ハザードを惹起する危険性を孕んでいる (沼上, 2014; Hannan & Freeman, 1984; March & Simon, 1993)。

このため、組織が分権化を行う際には、自由裁量が組織目標に一致した適切な方向で行使され、規律が維持され、成果への責任が確実に果たされるよう方向づけること、すなわち組織コントロールを機能させることが要求される (Mintzberg, 2009; Tannenbaum, 1968; 伊丹, 1986)。通常、この組織コントロールを機能させる役割を担うのは、公式権限を持ち成果責任を負うマネジャーである (Mintzberg, 2009)。だが、意思決定権限を分散化させれば、委譲した権限についての意思決定は従業員に委ねることになり、マネジャーが意思決定を通じて従業員を直接的にコントロールすることはできない。ここに、従業員による自由裁量の行使に対して、どのように組織コントロールを機能させるかという問題が立ち現れる。組織コントロール論の権威 Simons (1995) も指摘するように、分権化するからといって組織コントロールの問題が無くなることはない。むしろ分権化するからこそ、組織コントロールは、集権化する場合よりも複雑かつ重要な組織課題として顕在化するのである。

この分権化と組織コントロールという課題に対して、従来の研究は、ヒエラルキーの上方がその権限の一部のみを下方に委ねるという、組織の意思決定に対して垂直分業的な権限関係を形成することで、分権化と組織コントロールを両立できると考えた (Simon, 1945)。すなわち、マネジャーはオペレーションの進め方に関係する意思決定の一部については従業員に委ねるが、一方で量的目標の設定、その結果に随伴する業績評価、資源配分、報酬・昇進の決定など、相対的に重要度の高い意思決定事項については集権的に握る。これらは組織コントロールに直接関わる意思決定権限だからである (Mintzberg, 2009)。これにより、マネジャーは従業員に自由裁量を与えつつも、その自由裁量の行使



を間接的ではあるが厳格に管理統制することで、分権化と組織コントロールを両立できる、という考え方である。

この垂直分業的な権限関係による分権化と組織コントロールの両立は、一見すると筋の通ったアイデアのように見える。しかしながら、組織コントロールに直接関わる意思決定権限をマネジャーに集権化し自由裁量の行使を厳格に管理統制すれば、従業員は量的目標の達成などマネジャーの意向に従うことのみならず汲々としてざるを得なくなり、実質的にはその活動をマネジャーに統制・掌握される。その結果、従業員はオペレーションに対する自由裁量を持っているにも関わらず、実質的には自由裁量を発揮できず、モチベーションや多様性、柔軟性といった分権化に期待される効果が阻害されるという「意図せざる結果」が生まれる (Mintzberg, 1996; Argyris, 1998; Bartlett & Ghoshal, 1997)。このように、マネジャーによるコントロールと分権化の間にはトレードオフの関係が存在する。

このトレードオフ関係に対しては、垂直分業を行うとともに、チームによる意思決定権限の水平的な共有と自己管理、目標管理システム (MBO) や情報システム、報酬システムの活用、あるいは経営理念や価値観の浸透などの方策を取ることである程度解消されうるという処方箋が提示されている (Simons, 1995; Ouchi, 1980; Galbraith, 1973)。マネジャーによる管理統制を抑制し従業員主体のセルフ・コントロールを強化させることで、分権化と組織コントロールを両立させることが可能になるという主張である。だが、これらの研究は、分権化に整合するより精緻な組織コントロールの方策を模索するものではあっても、目標設定や資源配分などのより重要度の高い意思決定権限までを含んだ分権化と組織コントロール機能の両立を想定したものではない。むしろ、重要な意思決定権限を握るマネジャーによるコントロールと、従業員によるセルフ・コントロールが並存することで、組織コントロールが過剰に強化される可能性を危惧する指摘もある (Barker, 1992; Ezzamel & Willmott, 1998; Sewell, 1998)。本稿のテーマに引きつけて言えば、既存研究は管理統制的な組織コントロールと分権化をいかに両立させるかに焦点を当てる一方で、分権化の徹底度を高めれば組織コントロールは維持できないという暗黙的な前提を持っており、意思決定権限のより広範な分散化と組織コントロール機能の両立可能性については想定していない。

## 2.2 ラディカルな分権化

これに対して、近年、マネジャーと従業員という管理統制的な権限関係に依存するのではなく、非マネジャー・レベルの従業員に対してオペレーションの遂行方法に限定せず広範な意思決定権限を委ねることで、管理統制を排除した形で組織コントロールを行うという考え方が提起されている。Lee & Edmondson (2017) は、このように組織内から管理統制を撤廃した権限関係を「ラディカルな分権化 (radical decentralization)」として概念化し、次のように説明する。通常の管理階層構造 (administrative hierarchy) に依存する組織では、非マネジャー・レベルの従業員が持つ意思決定権限はオペレーションの進め方に関わる自由裁量に限定される。この場合、マネジャーが目標設定や資源配分、業績評価や進捗状況のチェックなどに関わる権限を集権的に持つため、非マネジャー・レベルの従業員はほとんど自由裁量を持つことができない。これに対してラディカルな分権化では、通常であれば階層構造内で集権化される機能まで非マネジャー・レベルの従業員に分権化することで管理統制的な権限関係を排除し、メンバーの自己管理によって、仕事の進め方と管理監督、組織と仕事の設計、資源配分、目標の設定など、組織内で必要な意思決定のほぼ全てを行う。

このラディカルな分権化の実践例は、米欧やわが国の企業を中心にして緩やかに増えつつあり、これに伴い研究も蓄積されている (Hamel, 2011; Gino & Staats, 2014; Bernstein et al, 2014; Bernstein et al, 2016)。例えば Laloux (2014) は、業界、事業地域、組織規模の異なる、ラディカルな分権化の実践 12 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、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。Laloux に基づけば、実践例は、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広範な意思決定権限を持ち、マネジャー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っている。明らかになっている限りでは、どの実践例も安定的で優れた業績を達成しており、ビジネス組織としてのフィージビリティを示している。業種や組織規模、企業年数といった諸条件は多種多様である。

以上の議論のように、管理統制的なコントロールに依存しない分権化の存在については論じられている。だが、管理統制的なコントロールがない、ということについては論じられている一方で、ラディカルな分権化ではどのように組織コントロールが機能されるのかという問題については、既存研究ではまだ十分に議論されていない。管理統制的

な上下関係を排除しても信頼性の高い組織コントロールは可能なのか、可能だとするならばそれはどのようにしてかなど、ラディカルな分権化と組織コントロールの関係はまだほとんど未解明である (Lee & Edmondson, 2017)。そこで本稿では、ラディカルな分権化の視点から、組織が管理統制的な権限関係に依存しない場合、どのように組織コントロールを機能させるのかを、事例分析を通じて明らかにする。

### 2.3 研究方法

本研究では単一事例による探索的研究のアプローチを採用する。本研究では「組織が管理統制的な権限関係に依存しない場合、どのように組織コントロールが機能されるのか」という既存研究ではほぼ未解明の課題を設定しており、このような問いに対して単一事例による探索的研究は適合的である (田村, 2006)。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、内部関係者による著述などの一般的資料、④年次報告書など内部記録文書を広範に利用した資料研究を採用する。これは、資料研究が多面的な視点を取り入れ可能な調査方法であることによる (佐藤, 2006)。

本研究は調査対象事例として、グローバル電力会社 AES コーポレーションを取り上げる。その理由は、一面では、AES が現場の従業員に対する積極的な権限委譲を行い優れた経営成果を上げた事例であり、同社に対する社会的・学術的な関心の高さを反映して利用可能な情報が豊富に提供されているという研究上の実際的な問題もある。しかしそればかりではない。AES は、分権化の実践例としては最も大規模かつ代表的な事例であり (Laloux, 2014)、ラディカルな分権化を多面的・概念的に考察するための格好の材料を提供する事例である。またこれまでの研究は、AES の組織コントロールについてはほとんど焦点を当てていない。なお本稿では、AES が分権化の取り組みを最も積極的に展開していた 1990 年代の状況を中心に分析する。

## 3 AES の組織変革と「蜂の巣システム」

### 3.1 AES の背景

米国に本社を置く電力会社 AES (1981 年創設、本社アーリントン) は、独立系発電事業 (Independent Power Producers) のグローバル・リーダー企業である (2017 年時点での売上高 110 億ドル、世界 17 カ国に展開)。新興の電力会社として創業した AES は、



創設者兼 CEO のデニス・バッケをリーダーとした組織変革を行い、急速な事業成長を達成した事例として知られる (Wetlaufer, 1999)。発電所を中心としたバッケの組織変革は、組織マネジメントの革新的な取り組み事例として学術研究者やコンサルタント、ビジネス系マスコミから取り上げられ、1990年代を中心に大きな注目を集めた (Grose, 2007)。伝統的なマネジメント手法とは異なる組織経営を目指したバッケは、重要な経営情報が広く共有され、現場の従業員が重要な意思決定に積極的に参画する、発電所の現場チームを中心とした高度に分権的な組織を構築した (Bakke, 2005)。

AES が組織変革を実施した背景として、三つの環境要因が指摘されている。第一の環境要因は独立系発電市場における競争の激しさに伴う優れたオペレーション能力の必要性である。独立系発電市場は、多数の新興企業や資本力に優れる大手電力会社が参入しており競争が激しい。AES の主力事業である独立系発電事業では、各発電所が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、顧客自ら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節減額が発電所側に支払われる。このため、より高い収益を上げるには、低コストで効率的な運営、高稼働率を実現できる現場のオペレーション能力が必須であった。第二は市場環境の変化や多様性に対する適応力の必要性である。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、ビジネス慣行の異なる取引先への対応、現地労働組合への対処など、現地市場に密着した現場レベルでの柔軟な対応が要求された。第三は成長市場の迅速な確保である。AES は1990年代初頭には米国内最大手の独立系発電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、独立系発電事業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、米国の独立系発電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 (Bakke, 2005; Paine, 1994; Grose, 2007)。

このような環境要因と別に、AES の組織変革の原動力となった内的要因に、デニス・バッケ個人の経営哲学がある (Grant, 2005; Laloux, 2014)。創設者の個人的な思想、信条、価値観はその組織の文化に強く影響する (Schein, 2006)。この点、バッケは AES を創設する際、自社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働くことのできる組織を構築したいという考えを持っていた。そのためには、マネジャーが集権的に意思決定権限を握り、階層構造に基づいて命令統制的に従業員を管理する伝統的な手法とは異なる、新しい組織デザインを目指す必要があった。同時にバッケは、現

場で経験や知識を蓄積する個々の従業員に意思決定上の権限を与え、彼らの知的能力やモチベーションを高めるよう投資すれば、従業員の能力を基盤とした競争優位を構築できると考えた (Bakke, 2005)。

### 3.2 「蜂の巣システム」への挑戦

組織変革前の AES は伝統的な経営管理方式で運営されていた。当時まだ独立系電力事業者として出発間もない AES は、化学メーカーに勤務していたプラント管理の専門家を新たに発電所マネジャーとして雇用し、発電所の従業員も専門的技能の有無を基準に新規雇用した。マネジャーの指導のもと、発電所の運営手法は、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・報告システムなど、伝統的な管理運営スタイルを踏襲して編成された。発電所の稼働率自体は産業平均並みの 85%、高い安全性と効率性を維持して電力を供給するなど、安定的な業績を達成していた (Paine, 1994)。

これに対してバッケは、スタッフ組織による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所の状況は、従業員が自らの能力を活用して主体的に働くという彼自身の目指す会社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強みとする大規模な公益事業系電力会社の傘下にある独立系電力事業者と同じ発電所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いて会社を成長に導くことはできないだろうという見通しもあった (Waterman, 1994; Paine, 1994; Bakke, 2005)。

1987年、バッケをリーダーに、発電所の経営方法を中心とする組織変革が着手された。組織変革の中核となるコンセプトは「蜂の巣システム (Honeycomb System)」と呼ばれた。その名称は、発電所を一つの蜂の巣に見立て、蜜の採集や個々の巣穴の管理といった諸々の仕事を、各メンバーが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名付けられた。この「蜂の巣システム」は、発電所組織の運営に必要な直接業務やスタッフ業務、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小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の内部組織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。それは、AESの全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し、挑戦や成長感を得ながら働くこと、命令統制や階層構造に依存しないことを目指した組織変革であった

(Bakke, 2005)。

この「蜂の巣システム」を組織変革の中核にして、世界中に展開する発電所組織には、本社から大幅な意思決定権限が委譲された。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んだ。このように発電所組織は、上部構造である本社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担う、自律化された事業ユニットとなった (Manz & Sims, 1993)。

これに対して、全社の階層構造は大幅に縮小された。組織変革後の AES の組織構造は、グローバルに展開する発電所に対し、ライン上位組織は二階層しかない。全社の最上位層には会長のロジャー・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) と呼ばれるトップ・マネジメント・チームを構成した。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置かれた。グループはグループ・マネジャー 1 名と 10 数名のアシスタントによって運営された。グループの基本的役割は地域内の発電所組織に対する調整・サポート役であり、報告系統で CEO に繋がっている (O'Reilly & Pfeffer, 2000; Grant, 2005; Pfeffer, 1997)。

同様に、本社のスタッフ組織も小規模化された。本社スタッフによって発電所の企業家的な事業活動やモチベーションが阻害されないよう、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、戦略計画などの本社スタッフ機能は大幅に縮小され、各発電所へと委譲された。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・スタッフ機能は原則的に専門部署化せず (会計スタッフ部署のみ設置)、それぞれ責任者以下 5 名程度のスタッフで運営するよう組織化された。例えば戦略計画グループ (Strategic Planning Group) という本社スタッフ部署は、長期的なグローバル戦略計画のサポートを役割とする。戦略計画グループは責任者 (上級執行副社長) と 5 人のスタッフ・メンバーで運営され、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、発電所組織やプロジェクト・チームに対して戦略計画策定上の情報提供を行う。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、2001 年時点での全社従業員数 38,000 人 (合併事業を含む) に対して、本社の従業員数は 40 ~ 70 人程度になっていた。また、新たに構築された情

報システムの活用によって、全社の経営情報を各発電所で共有できるようにし、本社が経営情報を独占しないよう変更した (Manz & Sims, 1993; Wetlaufer, 1999; Pfeffer, 1998)。

### 3.3 「蜂の巣システム」と発電所の内部組織

AESの「蜂の巣システム」における組織変革は、発電所組織への裁量権限の委譲に止まらず、発電所の内部組織で働く階層底辺の従業員まで徹底された。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・ベース組織に編成され、各チームが発電所の構成業務である水処理、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した。各メンバーは一意対応的な特定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、つまり多能工的な能力形成に基づくチームワークを発揮した働き方が求められた (Waterman, 1994; Waterman, 1990; Manz & Sims, 1993; Grant, 2005)。

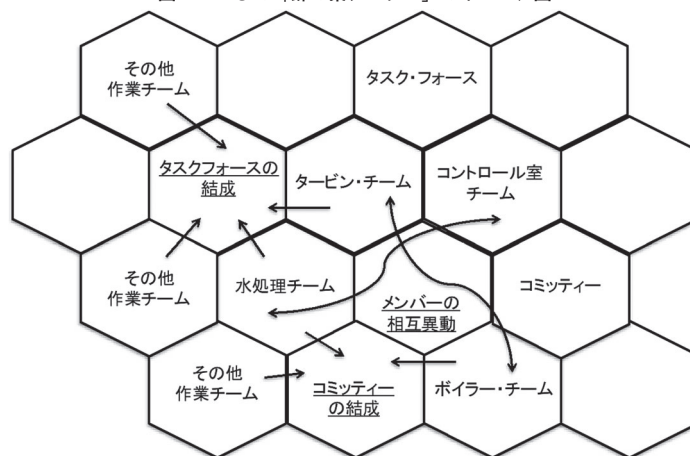
作業監督者 (operations superintendent) とシフト監督者 (shift supervisor) の職制層は「蜂の巣システム」の導入とともに廃止され、管理監督責任はチームに委譲された。これにより、チームに所属する現場従業員と発電所マネジャーの間には、発電所マネジャーへの報告義務を持つチーム・リーダーがいるのみとなり、発電所マネジャーと現場の距離が接近された。加えて、発電所マネジャーとCEOの間には一つのライン階層 (グループ・マネジャー) しかないため、現場のチームからCEOまでの距離も三階層を挟むのみとなった。1990年代後半からは設備メンテナンス業務も現場の作業チームに包含するよう再編され、現場作業者と専門職間の壁も取り除かれた。また、各地域の発電所の規模に応じて異同はあるものの、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た。これは、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水平的、垂直的なコミュニケーションが発揮されやすい組織規模を保つことを意図したものであった (Pfeffer, 1997; Wetlaufer, 1999; Paine, 1994; Manz & Sims, 2000)。

このような職制層の廃止や専門職業務のチームへの包含によって、各作業チームは課業達成に責任を負うと共に、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・責任を持ち、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った。その具体的なタスクは、チーム予算、作業量、安全、作業スケジューリング、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、取引先の選定などにまで及んだ。このような広範で多様な業務をこなす能力を身につけるために、発電所では頻繁なジョブ・ローテーションが奨励され、メンバーはチーム内でのタスクの交換、さらには他チームとの間でもメンバーの異動を積極的に行い、新規業務を学習する機会を持った。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る仕組みを構築した (Bakke, 2005; O'Reilly & Pfeffer, 2000; Pfeffer, 1996; Pfeffer, 1997; Wetlaufer, 1999; Paine, 1994)。

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、各チームの作業領域を超えた範囲にまで拡大された。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も専門部署化せず (本社と同様に会計部署のみ設置)、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によって対処された。このようなオフライン業務への参加は、同社で「80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た。例えば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った。また新規採用を行う際には、人員を募集している現場チームの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

図1 AESの「蜂の巣システム」のイメージ図



(典拠) 筆者作成



ンに従いながら採用活動を行った。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ことが定められた (Bakke, 2005; O'Reilly & Pfeffer, 2000; Pfeffer, 1996, 1997; Wetlaufer, 1999; Paine, 1994)。

事業開発は発電所のメンバーを中心とするプロジェクト・チームによって遂行された。それぞれのプロジェクト・チームはプロジェクト・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た。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に対する意思決定権限と責任を持つことになった (Bakke, 2005; O'Reilly & Pfeffer, 2000; Paine, 1999, 2000)。

このようなプロジェクト・チームへの参加は全ての従業員に解放された。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スド第二発電所 (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 (Bakke, 2005; Wetlaufer, 1999; O'Reilly & Pfeffer, 2000)。

この「蜂の巣システム」を中核とする組織変革によって、従業員のオペレーション能力には大きな変化が現れた。各チームのメンバーは発電所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、発電所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・チームやコミッティーは発電所が担う課業の拡大に寄与し、発電所内の余剰資金

の投資や新規事業開発のための資金調達など、本来発電所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 (O'Reilly & Pfeffer, 2000)。

結果を見れば、「蜂の巣システム」の導入は経営成果に顕著な影響を与えた。組織改革前には産業平均並みの 83% だった発電所の平均稼働率は、1990 年代を通じて 90 ~ 93% まで改善した。発電所内の平均事故率は、業界平均を 55% 下回る安全性を達成した。発電所から排出される大気汚染物質の排出量は、米国環境保護庁の定める排出基準値を 42% 下回った (AES Corporation, 2001)。

## 4 AES の組織コントロール

### 4.1 水平的な連携によるコントロール

前節の議論では、AES の「蜂の巣システム」を中心とする組織変革に焦点を当て、同社がどのように分権化を行っていたのかを分析した。だが、ここまでの内容では、AES がどのように規律の維持や方向づけを機能させていたのかについては明らかではない。よって、次に AES の組織コントロールにフォーカスした分析を行う。

#### 4.1.1 計画のプロセスと目標の設定

各発電所の予算計画は、マネジャーやスタッフではなく、組織メンバーによるボトムアップ型のプロセスを通じて行われる。予算計画の標準的なプロセスでは、まず各発電所が「蜂の巣システム」に従い予算編成タスクフォースを従業員の中から編成し、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 (Laloux, 2014)。

次に、地域別グループ内の各発電所の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の本社へと送られる。本社に集められた予算計画は本社の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公開され共有される。その後、創設者、SVP、グループ・マネジャー、発電所マネジャー、社内で進行するプロジェクト・チームの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ない。このようにAESでは、集権的な組織に一般的なトップダウンの計画プロセスに代替して、発電所のタスクフォースによってボトムアップで計画を策定しつつ、グループおよび全社で水平的に調整を行うという計画プロセスを採用している (Manz & Sims, 1993; Bakke, 2005; O'Reilly & Pfeffer, 2000)。

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、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法的な排出基準値が設定されるなど環境コンプライアンス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、各国の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しない。このため、買収した既存発電所の再開発時などには、旧式設備を刷新し新式設備への投資を行うなど積極的な支援が行われる (Bakke, 2005; O'Reilly & Pfeffer, 2000; Pfeffer, 1997; Paine, 1994)。

#### 4.1.2 セルフ・モニタリングと相互モニタリング

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リングは実行責任を負う各チーム自身が行う。つまり自己管理的なセルフ・モニタリングを通じて課業を遂行する体制になっている (Bakke, 2005)。

とはいえ、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。発電所組織では全従業員が参加する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、そのほか現場が抱える懸案事項などが検討に付される。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。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 (O'Reilly & Pfeffer, 2000; Paine, 1999)。

また、上記のモニタリング・システムとは別に、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 (Bakke, 2005; Waterman, 1990, 1993)。

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と言える。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・レベルのミーティングを通じて、水平的・垂直的にチェックし合っている。AES はこのような水平的な相互モニタリングによって、上部ライン組織や本社スタッフ組織による垂直的・階層的な監視を代替していると考えられる。

## 4.2 AES の組織コントロールを支える仕組み

### 4.2.1 AES の企業文化

高度に分権的な AES の組織を機能させる上で、AES の企業文化はそれなしには組織が機能しないほどの主要な役割を担っている。第一に、AES の企業文化は、それ自体が従業員の主体的な行為や選択を奨励・促進するものになっているという、分権化にとって

のコアとしての役割を持っている。第二に、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、従業員の主体的な行為や選択を適切に導く基準としての役割である。

明文化されたレベルで捉えれば、AESの企業文化はまず同社で「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「共有された価値観」は1983年に明文化され、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。以下に引用するのは1997年時点での内容である (Bakke, 2005: 278)。

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の全ての人々の言行が、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。

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。

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發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。

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なっており、立場にかかわらずすべての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よう定められている (O'Reilly & Pfeffer, 2000)。

この「共有された価値観」の一つである「楽しさ (Fun)」は、従業員が仕事に対して自己決定することの楽しさ、仕事を通じて有能感や達成感などの喜びを得ることを強調している。この「楽しさ」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、「蜂の巣システム」に基づいた働き方におけるコアとしての役割を持っている。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っている組織づくりに社内での正当性を与えることも意図している。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、伝統的な発電所管理手法から逸脱していたため、導入当初は現場マネージャーからの懐疑や反発があった。これに対して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「蜂の巣システム」導入の根拠として用いることで周囲の説得を図り、全社的な実施を推し進めた (Paine, 1994; Bakke, 2005; Grose, 2007)。

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 (Bakke, 2005: 72)。

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する。

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。

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。

皆かけがえのない存在であり、大切に扱われるに値する。

グループで働くことを積極的に望む。

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、従業員に自由裁量を与えるために必要となる会社から従業員への信頼を強調している。また、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、発電所マネジャーやグループ・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」というサーバント・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。この役割規範を反映して、AES のマネジャーは、チームに対する育成や助言、チーム間やグループ間でのミーティングの調整役などサポートを主要な役割としている (O'Reilly & Pfeffer, 2000; Bakke, 2005; Wetlaufer, 1999; Malone, 2004)。

このような従業員の自律性を強調した AES の組織文化は、既述の「蜂の巣システム」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た。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犯していることを発見し、自己判断でその下請け業者を解約した。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され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。このような行動を奨励するために、働き方のエピソードを社内に広めることも行った。エピソードは研修などを通じて社内で広く語り継がれ、会社は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た (Wetlaufer, 1999; Waterman, 1990)。

組織文化を浸透させるための AES の努力は、同社が行うその他の多様な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、年次報告書には全従業員のフルネームを記載する、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、年に一度一週間は発電所の現場で、石炭積みなどの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、価値観の浸透状況を把握するため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 (Manz & Sims, 1993, 2000; Wetlaufer, 1999; O'Reilly & Pfeffer, 2000; Grose, 2007)。

これらの会社慣行、「蜂の巣システム」、後述する同社の人事制度など、「共有された価値観」と経営慣行を整合させる取り組みは、従業員に同社の文化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することを目指している。この点は、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も表れている。バッケとサントは「コア・ビジョン・チーム」の名前通り、①「共有された価値観」を同社の経営諸慣行と整合させる、②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す行い、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、③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た。両者は、高度に分権的な組織は企業文化なしには効果的に機能し得ず、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くことは必須であると考えていた (Wetlaufer, 1999; Grose, 2007; Bakke, 2005)。

#### 4.2.2 情報の公開と共有

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従業員に公開している。このため同社では全従業員が米国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。例えば、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められるプロジェクトの状況なども公開されている。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十分な情報が与えられているとともに、他チームや他の発電所との比較を行うこともで

きる。また、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 (Grant, 2005; Case, 1999)。

#### 4.2.3 アドバイス・プロセス

「アドバイス・プロセス」は組織内の水平的・垂直的な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では現場の発電所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」に従い意思決定を行う。すなわち、意思決定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、発電所マネージャーなどの同僚・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などはグループ・マネージャー、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 (Laloux, 2014; Bakke, 2005; Wetlaufer, 1999; Paine, 1999, 2000)。

AESの「アドバイス・プロセス」は助言・情報を得ることで分権化された意思決定の質を高めることを意図したプロセスであり、組織内で水平的・垂直的に承認を求める性格の制度ではない。この「アドバイス・プロセス」の持つ重要な含意の一つは、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、個々の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 (Bakke, 2005; Wetlaufer, 1999; Paine, 2000; Malone, 2004)。

#### 4.2.4 雇用・評価制度

一般に権限委譲が進んだ下位組織単位は下位目的の内在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 (March & Simon, 1993)。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間

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の組織的な醸成が要求される。この点、AESの「共有された価値観」を全社的に浸透させようとする組織的な努力は、組織全体の目的を強調することで組織の一体感を促し、下位目的の内在化によるセクショナリズムを克服しようとする取り組みの一つであると言える。

この点、「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は、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期待するものであると言える。また、発電所内での異動だけでなく発電所間の異動も頻繁に行われており、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ないよう奨励している。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た。またハンガリーで発電所マネジャーを務めたアル・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 (Wetlaufer, 1999; Paine, 2000; O'Reilly & Pfeffer, 2000)。

以上に挙げた諸慣行と同様に、AESの発電所従業員に対する雇用・人事制度は、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ことを志向したシステムになっている。AESでは全社的な人事政策として現場作業員を含む全従業員を俸給雇用している。この政策は「共有された価値観」の一つである「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%、バックが辞任する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、当事者意識を促すために必須の取り組みであった。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 (Bakke, 2005; O'Reilly & Pfeffer, 2000)。

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意図して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る。前二つのボー



ナスはグループ報酬であり、これがAESのボーナスの中心を成す。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同額で支給される。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。グループ報酬の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と考えられる (Paine, 1994; Pfeffer, 1997; Bakke, 2005; O'Reilly & Pfeffer, 2000)。

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、地位にかか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。また、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 (Paine, 1994; Pfeffer, 1997; Bakke, 2005; O'Reilly & Pfeffer, 2000)。

## 5 議論

### 5.1 AESの権限関係とラディカルな分権化

Hackman (1986), Puranam et al (2014), Lee & Edmondson (2017) に基づけば、組織における意思決定権限は大きく六種類、①仕事の進め方 (work execution), ②仕事の管理監督 (managing and monitoring work execution), ③組織と仕事の設計 (organization and work design), ④仕事と資源の割り当て (work and resource allocation), ⑤人事および業績の管理 (personnel and performance management), ⑥企業の戦略 (firm strategy) に分類される。通常、組織が分権化を行う場合、従業員に

委ねられる権限は①仕事の進め方と②仕事の管理監督の一部に限定される。これに対してラディカルな分権化は、これらの意思決定権限を完全にまたは部分的に非マネジャー・レベルの従業員に分散化し、管理統制的な権限関係を排除した分権化である。このラディカルな分権化では、管理監督や資源の割り当て、人事評価や戦略などの相対的に重要な意思決定事項であっても、マネジャーの公式権限としては留保されない (Lee & Edmondson, 2017)。

AES ではこれらの意思決定権限を完全にまたは部分的に、オペレーションを担う現場のチームに分散化している。「蜂の巣システム」の中で、AES の現場チームは自ら仕事の遂行方法を決定し (①仕事の進め方)、職制層を持たずにチームで業務を自己管理する責任と権限を持っている (②仕事の管理監督)。発電所内ではジョブ・ローテーションやタスクフォースなどを通じてスタッフ業務や管理業務を担う臨時のチームを自ら編成し (③組織と仕事の設計)、予算編成、メンバー間の働きぶりの評価や新規採用 (④仕事と資源の割り当て、⑤人事および業績の管理)、さらには発電所の年次戦略や事業開発などにまで関与する権限を持っている (⑥戦略)。無論、AES にも発電所マネジャーやグループ・マネジャー、CEO などのマネジャー層は存在するが、彼らの中心的な役割は組織文化の構築・維持や「蜂の巣システム」に整合した制度の設計、「アドバイス・プロセス」を通じた助言、新規発電所の育成と開発、ミーティングにおけるハブ役など、組織づくりや調整・サポートが基本である。

以上から、AES の権限関係は、階層上下間の管理統制的な権限関係を排除した、ラディカルな分権化の事例であると考えられる。この AES のラディカルな分権化には、大きく三つの注目に値するポイントがある。

第一に、AES のラディカルな分権化は、本社と発電所組織間、および発電所の内部組織という二重構造で実施されているという点である。通常、本社と複数の事業ユニットに分かれる大規模組織は、事業ユニットに事業部運営上の意思決定権限を委譲する場合、本社組織が量的目標の設定や業績評価などを通じて、そ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、多様性を発揮できなくなる。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、事業ユニット内の下位マネジャーや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 (Mintzberg, 1996)。これに対して AES は、発電所の内部組織だけでなく、本社と発電所の権限関係においても、

階層構造の削減とスタッフ機能の分散化によって、本社が発電所の自由裁量を阻害しないようにしている。加えて、発電所の内部組織では、「蜂の巣システム」を軸に、発電所の小規模化、スタッフ機能のチームへの分散化と「80対20ルール」、職制層・専門職層の廃止などによって、本社から委譲された広範な権限を現場の従業員自らが担えるようにしている。

第二は、ラディカルな分権化の実践を通じて、計画策定や資源配分、日常的な業務の管理、評価・報酬など、組織コントロールに直接・間接に関わる意思決定事項まで分権化されているという点である。従来の研究では、これらの意思決定事項は、従業員による自由裁量の行使をコントロールする機能を持つため、マネジャーに集権化した方が良いと考えられてきた。だが、これらの公式権限に依存したマネジャーによる管理統制的なコントロールは、従業員のモチベーションや柔軟性といった分権化に期待される利点を制約することになる。AESのラディカルな分権化は、そのような制約を避けていると考えられる。

第三に、このようなラディカルな分権化によって、AESは、発電所従業員が「蜂の巣システム」を軸にして管理業務や専門業務、スタッフ業務まで含めた広範な能力を開発することで、管理職や専門職に依存せずとも効率的に発電所の業務を運営するオペレーション能力を構築している。実際、このようなAESのラディカルな分権化による利点の享受は、従業員の多様な業務への関与や、業界平均を上回る発電効率などのパフォーマンスに現れている。このような働きぶりやパフォーマンスは、ラディカルな分権化が全ての理由であるとは言えないにしても、理由の一つとして考えられる。

## 5.2 ラディカルな分権化と水平的な連携による組織コントロール

このようにAESでは、ラディカルな分権化によって、組織コントロールに関わる権限まで広く現場に分散化されている。このラディカルに分権化した組織に対して、AESは、各チームやユニットのコントロールを諸組織単位で独立的に行わせるのではなく、メンバー間やチーム間、ユニット間での水平的な連携をベースにした組織コントロールによって機能させている。予算編成のように組織コントロール上重要な問題は、現場のタスクフォースを主体としつつ、グループ・レベルや全社レベルでの複層的・水平的な調整を通じて決定される。日常的な業務のモニタリングにしても、各メンバーやチームの働きぶりや成果はメンバー間やチーム間で絶えず共有する、各発電所の状況はチーム全体による自己管理やグループ・レベルでのミーティングを通じてチェックし合うなど、水

平的なモニタリングを機能させている。また各メンバーやチーム、ユニットに採用や事業開発、資材購買など広範な意思決定権限を委ねる一方で、ミーティングや情報システムを通じてその状況を絶えず他のチームやユニットに公開・共有し、なおかつその意思決定を常に「アドバイス・プロセス」の対象とすることで、意思決定の質を高めるよう促している。

AESはこのような水平的な連携によってマネジャーによるコントロールを代替していると考えられる。もっとも、AESの水平的な連携による組織コントロールは、単に水平的な調整やモニタリングのプロセスによってのみ機能するというものではない。ここで重要な点は、AESは水平的な連携による組織コントロールが信頼性高く機能するよう、整合的な組織制度を持つことである。これは大きく三つのポイントに集約される。

第一に、AESでは水平的な連携による組織コントロールが機能するよう、各チームやユニットの質的・量的な情報が諸組織単位の境界を超えて公開・共有されている。通常、マネジャーが組織コントロールを担わなければならないのは、マネジャーが公式権限を持つというだけでなく、コントロールに必要となる質的・量的情報がマネジャーに集中することに理由がある。この制約は、適切に状況を把握できるだけの情報が絶えず共有されることで克服される (Mintzberg, 2009)。この点、水平的な連携によって自チームや自ユニットの境界を超えた組織コントロールを行うには、他の諸組織単位の状況を継続的に把握することが必要となる。AESはオープン型の情報システムを構築するとともに、明確な業績評価指標、頻繁なミーティング、さらには諸組織単位間の頻繁な異動などを通じて、コントロールに必要となる質的・量的な情報を諸組織単位の境界を超えて把握できるようにしている。

第二はコミュニケーションの活性化である。組織コントロールが機能する上でコミュニケーションは、定量化しにくい情報の拡散、相互の協力や支援の促進、逸脱や怠慢に対するプレッシャーを働かせるなど、公式権限やシステムと並んで重要な役割を果たす要素である。AESは、「アドバイス・プロセス」によって立場や責任を超えた「言える化・訊ける化」を進めるとともに、頻繁なミーティング、発電所の小規模化による相互作用の促進、チームワークによる働き方、階層構造のフラット化によるマネジャーと現場の距離の近さ、現場への支援と調整を中心的役割とするマネジャーなどによって、組織の縦割り・横割りを越えたコミュニケーションを活性化させ、コントロールを機能させていると考えられる。

第三は、個々人が担うタスクやチーム、ユニットの責任範囲を超えた当事者意識を育

む組織文化である。通常、分権化に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リスクがある (March & Simon, 1993)。水平的な連携による組織コントロールが信頼性高く機能するためには、自らの役割はもとより、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の組織的な醸成が課題になる。この点、AESは「蜂の巣システム」を軸とする広範な自由裁量と多様な業務への主体的な関与、報酬システムや人事・評価システムなどを通じて当事者意識を促していると考えられる。しかしそれだけではない。特に重要なのはAESの「共有された価値観」の明示とその浸透に向けた組織的な努力に表象される同社の企業文化である。浸透した企業文化は組織全体の達成目的を強調し、メンバー一人ひとりが適切な行動を取るものと期待できる状態を作り出すことで分権化を促進し、セクションを超えた共同体意識を高める (Mintzberg, 2009)。AESは「共有された価値観」の浸透による組織目的の強調によって、諸組織単位の責任範囲を超えた当事者意識や共同体意識を促していると考えられる。

これら三つのポイントは相互に結びつくことで水平的な連携による組織コントロールを機能させている。組織の縦割り・横割りを超えたコミュニケーションが機能し、また各人が「共有された価値観」をコアにした当事者意識を持つからこそ、財務的数字に取まらない質的な情報を組織内で密に流すことができる。また、情報が諸組織単位の境界を超えて共有され、かつセクショナリズムを超克した共同体意識を育む企業文化があることで、コミュニケーションが活発化される。さらには、情報を密に共有し、組織の縦割り・横割りを超えてコミュニケーションを行うからこそ、共同体意識を育む企業文化が強化される。このように、各要素が相互に結びつくことで、管理統制的な権限関係に依存せずとも、AESは水平的な連携による組織コントロールを信頼性高く機能させているのだと考えられる。

## 6 結 論

本稿の目的は、組織における意思決定権限の分散化と組織コントロールの関係について、ラディカルな分権化の視点から、組織が管理統制的な権限関係に依存しない場合、どのように組織コントロールが機能されるのかを明らかにすることであった。この目的から、本稿は、AESの「蜂の巣システム」を中心に、ラディカルな分権化の視点から同社の分権化に対する取り組み実態と組織コントロールの仕組みを検討した。以上の事例分析から、AESは発電所の現場チームに広範な意思決定権限を与えるのと同時に、チーム



間や発電所間で水平的な連携による組織コントロールを機能させていたことが明らかになった。この分析結果からは次の示唆が得られた。すなわち、組織が「ラディカルな分権化」を実践し管理統制的な権限関係に依存しない場合、組織コントロールを機能させる役割を担うのは、コントロールに直接・間接に関わる意思決定権限を持つ現場のメンバーやチーム、ユニットである。この際、現場のチームやユニットは、当該諸組織単位のコントロールを独立的に行うのではない。各チームやユニットは、諸組織単位間の水平関係を通じて計画やモニタリング、調整を行うという、言わば水平的な連携をベースにした組織コントロールを機能させる。そのような水平的な連携による組織コントロールが信頼性高く機能する背景には、情報共有、コミュニケーション、当事者意識や共同体意識の醸成を諸組織単位間の境界を超えて促すことを志向した統合的な組織制度がある、ということである。

#### 参考文献

- Argyris, C. (1998). "Empowerment: The emperor's new clothes." *Harvard Business Review*, 76 (3), 98-105.
- 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.
- Bakke, D. W. (2005). *Joy at work: A revolutionary approach to fun on the job*. PVG.
- Barker, J. R. (1992). "Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams." *Administrative Science Quarterly*, 38 (3), 408-437.
- 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. (1997). *The Individualized Corporation*. Harper Business.
- Bernstein, E., Gino, F., & Staats, B. (2014). *Opening the Valve: From software to hardware* (A) (B). HBS No. 9-415-015. 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.
- 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.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Oxford University Press.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.

- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. 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.
- Ezzamel, M. & Willmott, H. (1998). "Accounting for teamwork: A critical study of Group based systems on organizational control." *Administrative Science Quarterly*, 43 (2), 358-396.
- 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.
- Gino, F., & Staats, B. (2014). *The Morning Star Company: Self-Management at work*. HBS No. 9-914-013. Harvard Business School Publishing.
- Grant, R. M. (2005). *Cases to Accompany Contemporary Strategy Analysis 5th Edition*. Blackwell Publishing.
- Grose, P. (2007). *Power to People*. Island Press.
- Gulati, R. (2018). "Structure that's not stifling." *Harvard Business Review*, 96 (3), 68-79.
- Hackman, J. R. (1980). "The psychology of self-management in organizations." In M. Pallak, & R. Perloff (eds.), *Psychology and Work* (pp. 89-136). American Psychological association.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley.
- Hamel, G. (2011). "First, let's fire all the managers." *Harvard Business Review*, 89 (12), 48-60.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). "Structural inertia and organizational change." *American Sociological Review*, 49 (2), 149-164.
- Hatch, M. J. (2013). *Organization Theory*. 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.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店。
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. Nelson Parker.
- Lawler, E. E. (1992). *The Ultimate Advantage*. Jossey-Bass.
- 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.
- Malone, T. W. (2004). *The Future of Work*. Harvard Business School Press.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1993). *Business Without Bosses*. John Wiley & Sons.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (2000). *New Super Leadership*. BK Publishers.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations, 2nd edition*. John Wiley & Sons.
- Mintzberg, H. (1980). "Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design." *Management Science*, 26 (2), 322-341.

- Mintzberg, H. (1996). "Musings on management: Ten ideas designed to rile everyone who cares about management." *Harvard Business Review*, 74 (4), 61-67.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler and Pearson.
- 沼上幹 (2014) 「有機的組織の幻想」『一橋ビジネス・レビュー』第2巻第1号, 6-19頁。
- O'Reilly, C. & Pfeffer, J. (2000). *Hidden Value*. Harvard University Press.
- Ouchi, W. G. (1980). "Markets, bureaucracies, and Clans." *Administrative Science Quarterly*, 25 (1), 129-141.
- Paine, L. S. (1994). *AES Honeycomb (A)*. Harvard Business School Case, No. 9-395-132.
- 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.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power*. Harvard University Press.
- Pfeffer, J. (1997). *Human Resources at the AES Corporation*. Stanford Graduate School of Business Case, No. HR-3.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation*. Harvard Business School Press.
- Puranam, P., Alexy, O., & Reitzig, M. (2014). "What's "new" about new forms of organizing?" *Academy of Management Review*. 39 (2), 162-180.
- 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.
- Rocke, R., Kochan, T., Romis, M., & Qin, F. (2007). "Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labor standards at Nike's suppliers." *International Labor Review*, 146 (1), 21-40.
- Sadun, R., Bloom, N., Van Reenen, J. (2017). "Why do we undervalue competent management?" *Harvard Business Review*, 95 (5), 120-127.
- 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。
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership, 4<sup>th</sup> Edition*. John Wiley & Sons.
- Sewell, G. (1998). "The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electric and peer surveillance." *Administrative Science Quarterly*, 43 (2), 397-428.
- Simon, H. A. (1945). *Administrative Behavior*. Macmillan.
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン——経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- Tannenbaum, A. S. (1968). *Control in Organizations*. McGraw-Hill.
- Van Dierendonck, D. (2011). "Servant leadership: A review and synthesis." *Journal of Management*, 37 (4), 1228-1261.
- Waterman, R. H. (1990). *Adhocracy: The Power to Change*. W.W. Norton & Company.
- Waterman, R. H. (1994). *What America does Right*. Rafael Sagalyn.

Wetlaufer, S. (1999). "Organizing for Empowerment: An Interview with Roger Sant & Dennis Bakke." *Harvard Business Review*, 77 (1), 109-123.