

特集にあたって

新たな組織モデルの開発：その形態と基礎概念

慶應義塾大学総合政策学部 花田 光世

1. エクセレントカンパニーの崩壊と 新組織モデル

従来の組織モデルの見直しが進展している。いわゆるエクセレントカンパニーに代表されていた、従業員を長期にわたって雇用し、教育し、活用し、処遇し、そのための企業に対する求心力を用意する組織モデルは、1990年初頭から台頭してきたシリコンバレー型組織モデルにとって替われようとしている。このシリコンバレー型組織モデルは、フラットでフレキシブルな、そして意思決定のきわめて早いという特色を有している。また、イントラネットを中心とした、新しい情報共有化を組織運用の基礎にすえた、ダイナミックな組織的な特色をも有している。このような組織は成熟過程に向かう、いまだ発展途上の組織形態とも見られているが、従来の職能別や事業部別組織といった枠を越え、プロジェクトチーム制を全面的に活用し、またアウトソーシングなども積極的に採用し、従来の組織とは異質な、身軽な組織形態を有していることに特色がある。そしてこのような組織運営を可能にしているのが、情報通信技術の近年における飛躍的な発達と、硬直的な人材活用形態にとらわれない複線型の人材の活用である。この後者の人材活用とは、従業員の流動化が比較的高い組織を前提とし、雇用形態が正規社員のみを中心とせず、契約社員、パート社員、人材派遣会社よりの派遣社員といったさまざまな社員を採用し、複線型人事を制度化しているのである。その組織形態の本質をつき、エクセレントカンパニーの共著者であるトム・ピーターズは、その著『経営破壊』の中で、エクセレントカンパニーは崩壊したとまで言い切っている。

2. 組織と社会の新たな接点

このような組織モデルの新しい動きの中で、特に注意すべき点は、組織と社会の新たな関連性の構築であろう。上述したシリコンバレー型企業のいまひとつの特色は、オープンな組織間の連携活動である。1980年

代後半から90年代のはじめにかけて注目された企業戦略論の戦略的提携はある意味で、組織の弱い部分を、互いに補完しあう提携関係の構築であった。これに対して、シリコンバレー型の企業の特色は、むしろ組織のコアコンピタンスを提供しあい、そこから新たな付加価値を産み出す、いわば win-win 関係構築を目的とした組織のオープンな提携関係の構築であり、これをサポートするためのプラットフォームの存在が重要な課題となっていた。ネットワークコンピュータや、携帯情報端末、モバイルネットワークなどの分野でこの新しい提携や、プラットフォーム構築などが、従来の組織の提携・連携の枠を超えて進展しつつある。

このような社会における新たな関係性の構築は組織間の連携を超えて、生活者を巻き込んだ新たな動きとなりはじめている。CALSやエレクトロニックコマースの出現により、産業構造それ自体が変化し始めている中で、特に注目される動きとは、消費者が産業間のネットワークチェーンの中に参加する、組織外の参加者を巻き込む形態であろう。特に商品開発やサービス、あるいは製品の回収・廃棄といった消費者の身近な問題に、生活者自身が参加できる仕組みを組織自身も模索し始めてきている。このような市民参加型のビジネス展開もこの情報通信技術の飛躍的な発達なしには不可能であったと考えられる。

3. コーポレートガバナンスと開かれた組織

この参加型の流れを汲む動きが実はコーポレートガバナンスと呼ばれる、組織と社会との関係構築であろう。このコーポレートガバナンスを筆者は組織の社会への参加の一形態ととらえるが、それに至るまでにはいくつかのフェーズが存在する。その第1段階は組織の社会的責任と呼ばれる段階である。公害を出さない、社会にとって害となるサービスを提供しない、雇用を確保するといった、組織が社会のミニマムのルールを守るとするのがこの第1段階である。次の第2段階が組織の社会貢献。これは一定の方針のもとに組織がメ

セナ活動を行ったり、寄付活動を行うことにより、社会活動の援助を行うものである。そして第3段階として組織の社会参加が存在する。この社会参加とは、一歩社会の活動から組織が身を引いて貢献にとどまるという段階から、組織や組織のメンバーが自ら社会の問題に参加し、行動するというレベルへの展開である。ところが、この社会参加とは組織が開かれた社会に参加するにとどまり、組織自身が開かれて、そこに社会の構成メンバーを巻き込んでいくという動きにはつながっていない。組織自身が開かれ、そこに外部の参加者を巻き込んでいくという動きは、上述した開かれた組織において登場してくる考えであり、それがまた企業組織のあり方として重要な発展性を有しているのである。コーポレートガバナンスのあり方とは、まさしくこの発展プロセスにそうものであり、初期の段階では企業組織のステークホルダーズ（企業組織に関与するさまざまな人たち）の中でも、特に株主に焦点をあて、その人たちに企業を開いていくという第1歩である。しかし、それに加えて株主を超えた、さまざまな社会の構成主体に対して、企業が開かれていくという方向性がこの新しい組織モデルから導き出される。

4. 個人の自立と自律

このような新しい組織モデルでは、上述したとおり、組織間関係、組織内のプロセス、そして社会との接点であるコーポレートガバナンスなどが重要なテーマになり、それは本特集でも詳細に論じられている。しかし、それに加えて重要な問題として、個人の意識の問題を簡単に論じたい。従来から、組織と個人との関係において個人の意識、とりわけ、組織に対する求心力を個人がどう受けとめ、それを内在化していくかが重要な問題として取り上げられてきた。いわゆる帰属意識や忠誠心、さらには自己実現欲求を組織の中でどう取り上げるかなどが、この問題の重要なテーマであった。このような個人と組織の関係、とりわけ組織に対する個人の意識は新しい組織モデルの中では大きく変化してこよう。とりわけ、エクセレントカンパニーが崩壊し、新たな組織モデルが生まれ得る過程においては、従来型の従業員意識を企業が期待することは困難になってこよう。企業にとって経営しやすい、管理しやすい、組織に従属し、依存する従業員意識をベースとした組織運営はエクセレントカンパニーでは重要な課題であったが、新組織モデルではもはや不可能である。

この流れの中でキーとなる概念は自立と自律である。自立とは文字どおり、自ら立ち、自己実現を自ら計る

実力のある人たちである。特に技術革新が大きく進み、新しい技術が社会システムを引っ張る時期においては、この新技術に近い領域にいる人々は自己実現を要求する力とパーフェクティングパワーを有している。このような人々が契約社員として組織外に位置づけられているのなら、組織運営からも大きな困難な要因とはならないが、むしろ基幹社員として組織の中の重要な戦力として位置づけられるようになると、組織コントロール上大きな問題が起こってこよう。際限のない、力のある個々人の自己実現の要求と組織コントロールのバランスは危機に瀕する。どのような組織対応策を講じても、技術的に優位にある、力の強いグループに対応する適切な方法は存在しまい。この時企業のとる対応は2つ。1つはこのような自立型の人材は統制が難しいかもしれないが、依存型・受け身型の人材よりは企業にとりプラスというコンセンサスを確立し、彼らを企業の中にソフトランディングさせなければならないという意志統一を、組織の管理者・監督者の間で行うということである。この自立型人材の受け入れは経営幹部は総論賛成であるが、受け入れる側の管理・監督者は各論レベルで反対の本音を持っている。この管理・監督者に対し、どのように適切なカウンセリング・コンサルティングを行うことができるかが、組織全体を強めるか弱めるかの分岐点になろう。

2つめが自立型から自律型へ、個々人の意識をどう変革させるかという問題である。自立型は個人の意識が先に立ち、全体の中での個人を見るという、広い視野は存在しない。これに対して、自律型人材とは組織全体のバランスの中で、自分の自己実現要求を調整し、場合によっては自らを律し、他者の自己実現とのバランスを考えた上で、長期的に見た自分のライフプランとキャリアプランの中で、自分の考えを修正、調整できる人材を意味する。そして組織が自立型の人材を、どのように自律型に育成、あるいは確保することができるかが今後重要となるのである。組織がいかに短期決戦型のシリコンバレーのハイテクベンチャー型の企業モデルを志向しようとも、そこに中長期の企業の発展を念頭におくことが必要であり、従業員のキャリア、ライフプランにこの中長期の視点を組み込んだ組織的な対応を計ることが不可欠である。そして、この対応を組織価値、バリューとして大切にしていける方針を堅持し、その風土を構築していくかが経営幹部に課された重要課題であり、また開かれた組織として、組織外の情報、社会の構成主体をステークホルダーズとして企業の中にとりこみ、参加させるメカニズムを開発していくことが経営幹部に求められるのである。