

「組織の中・長期的発展へ向けた 組織能力の発達と蓄積に寄与する リストラクチャリングの展開過程： 十一の組織の事例からの分析と考察」¹

菊 地 彰

1. 本稿の問い

資本主義社会におけるその大原則は、どのような美辞麗句で飾り立てようとも、「優勝劣敗」の一言に尽きる。我が国では、「失われた十年」と言われる深刻な構造的不況からようやく脱しつつあるものの、新聞や雑誌においては、「勝ち組」・「負け組」という言葉が踊るようになり、我々はこの資本主義社会のシビアな現実を目の当たりにしつつある。だがここで、我々は極めて単純な疑問にたどり着く。それは、このシビアな資本主義社会の現実の中で勝ち続け、「勝ち組」と呼ばれる組織と、「負け組」を分ける要素は何処にあるのかという疑問である。

この疑問に対して、経営学の視点から推論するのならば、その答えは、当該組織が中・長期的発展に寄与し得る組織能力の発達と蓄積に、事業と組織の再構築である「リストラクチャリング」を通して、成功し得たか否かにあると考えられる。しかしながら、このような組織能力とは如何なるものであり、その発展や蓄積は如何なるプロセスの下で行われているのかという点については、未だ明確な解は得られていない。本稿は、上記二つの問いの解を求めていく研究の、その一環として位置づけられる論文であり、私企業・行政組織の別を問わず、筆者が収集した十一の組織の事例を分析していくことで、その解の手かかりとなり得るインプリケーションを抽出することを、その目的としている。

しかしながら、何らかの視座を持たないままに分析を行っても、有意義なインプリケーションを得る事はできない。そこで次節では、関連する先行研究を概観し、本稿における視座を確定すると

いう作業を行いたいと思う。

2. 組織学習による組織能力の発達と蓄積

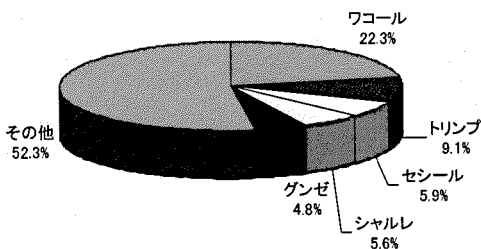
2-1 組織の中・長期的発展に寄与する組織能力

では、第一の論点であった、組織の中・長期的発展に寄与する組織能力とは、如何なるものであるのかという点について、先行研究を整理していきたいと思う。例えば青木（2000）においては、永続性、明白性、移転不可能性等の特性を持つ、競争優位の持続性の重要な決定要因となるものと議論され、桑嶋（1999）においても「企業の競争優位に影響を与える知識、ノウハウ、スキル、ルーティンのセット」と定義される。また楠木他（1995）においては、先行研究における組織能力の定義の共通点について、①その模倣が困難であること、②長期的・継続的な学習を通じて蓄積されるものであること、③長期的に維持可能な競争優位の源泉であることの三つを挙げた上で、組織能力を構成する知識は、一面的に把握可能なものではなく、重層的な性格を持つものであるとする。我々が想定する「組織能力」の定義も、基本的にはこれらの議論と大差のあるものではないが、事業と組織の再構築に関わる一連の因果関係を分析していく場合に、その妥当性が顕著に疑われる要素が二つある。それは、第一に競争優位に影響を与える知識やスキルなどは、「組織に継続的に帰属する有形、無形の資産」である「経営資源」（大月・高橋編 2003）に分類されるべきものであるということであり、第二に組織能力の要素として挙げられる「競争優位の源泉」というものへ

の疑問である。そこで我々は組織能力を、①経営資源との関連で把握すること、②組織構造・プロセスなどの組織変数との関連を明らかにする(藤田 1997)との観点から、先に議論した事業と組織の再構築に関わる一連の因果関係を持つプロセスの中で、「経営資源を獲得、活用、蓄積、開発し、製品・サービスを産み出す力」(大月・高橋編 前掲書)という、経営資源をオペレーションする能力に注目した定義を採用したいと思う。

しかしながら、組織能力を以上のように定義するとしても、組織の中・長期的発展のために、具体的には如何なる経営資源を獲得、活用、蓄積し、如何にオペレーションしていくかという点については、曖昧なままである。そこで、婦人下着というニッチ市場においてではあるが、長年に渡って圧倒的市場占有率を誇るワコールの事例から(図表1)、そのヒントを得たいと考える。

図表1. 2000年度婦人下着市場占有率



出所 山本 (2002) より

近年の婦人下着市場は、国内市場にどっと流れしてきた低価格品の影響と反動で、低価格帯(上下セットで1900円~2900円中心)と、品質を追求した高価格商品(ブラジャーだけで7000円~8000円台)に、二極分化していると言われる²⁾。ワコールは、高級感と高品質で成長してきた企業であり、販路の四割は百貨店であり、ブラジャーの平均価格帯は約5000円と、市場全体の平均価格の2200円と比較すると、倍以上の価格設定をしている³⁾。このような高価格の製品ラインナップでありながら、圧倒的な市場占有率を占め続けているのは、その製品の機能や品質、そして耐久性の徹底した差別化にあると考えられる。

ワコールではこれらの品質を、見た目を感じる質(外観・色・形)、着用した時に感じる質(こちち・造形効果)、使い続けた時に感じる質(耐

久性)の三つでとらえ、社内の「人間科学研究所」において、これらを定量的に把握し、新製品の開発に結びつけている。同研究所は、創業者の「顧客を知らなければニーズは探れない」との考えから設立され、毎年500人から1000人の女性の体を計測し続け、現在は35000人ものデータを保持している。この計測は、人間の手で154カ所もの部位を計る「マルチン計測」、コンピュータによる「三次元計測」、皮膚温度・脳波・心拍・呼気ガス分析などの生理反応の測定、SD法等による「こちち」の計測からなるが、この中には子供からの成長や妊産婦の時の変化などの、同じ人を数十年に渡り計り続けた時系列データや、商品開発過程におけるフィッティングのデータなども含まれている。ワコールが他社と最も差別化できるのは、人体計測で女性の体を知り尽くし、消費者さえ気づかないニーズを探り、製品開発に結びつけていることであると考えられる⁴⁾。このような徹底した研究開発志向の製品開発の事例として、「シャキッとブラ」の五年間に渡る開発のケースがある⁵⁾。

ワコールが開発したコンセプト「寄せて上げる」製品は大ヒットしたが、他社から類似品が続々と投入され、その後、柔らかい素材で寄せて上げる「マシュマロブラ」を市場に投入するも、イタチごっことなっていた。そこで人間科学研究所では、新しいコンセプトの模索を始めるが、最終的には、「姿勢を正せばプロポーションがよく見える」という発想に行き着く。しかしながら、「良い姿勢」とは如何なるものであるのかを探求するためにさらに三年の期間を費やし、理学療法士に相談に行ったところで「深呼吸した状態」であるとの結論に達した。その後、脇を支えれば深呼吸した状態が作り出せると判明するが、脇のどの部分にどのような素材を用いればそのような効果が得られるかは手探り状態であり、脇を支えるために硬い素材を用いた試作第一号は、ブラジャー単体で立ってしまう鎧の様なものであり、「商品企画チーム」に一蹴されてしまう。だが、今までとは違う、姿勢に着目したコンセプトには賛同し、共同で素材開発を行った。その結果、通常ブラジャーでは使わないテント用の資材を用い、ハリとコシがあり、なおかつ体に添う柔らかい素材を開発し、「シャキッとブラ」⁶⁾は完成する。しかしながら、その完

成品を見た販売現場でも、コンセプトには賛同しつつも、現物を見て補正下着と勘違いされることを恐れ、非難の声を挙げた。それに対し、接客訓練を強化し、積極的に試着を進める戦略をとり、その結果「シャキッとブラ」は大ヒット商品となった。

このような高機能・高品質の製品を支えるのは、人間科学研究所を中心とした全社的な製品開発体制だけではなく、全額出資の直営縫製工場の技術力と生産力に負うところも大きい。新製品の機能を實現するためには、難しい縫製技術が何度も必要となるが、工場の技術グループはその都度、独自のマシン改造や特殊な補助器具の開発等を行い、難題をクリアし続けている。その結果、従来はワコールが新製品を開発すると、中小のアップルがそれを分析・研究して類似品を出していたが、そのようなことが徐々にできなくなっている。それに加え、「ワコール」ブランドのほとんどは直営工場で生産しているため、生産ノウハウが他社に漏れることはない。また、高品質を保証するため、徹底した品質管理体制が敷かれており、①縫製する社員が各自の判断で不良素材や不良部品をはじく権限が与えられており、②数十人からなる品質管理チームによる全品検査、③出荷前の抜き取り検査と、不良品が出た場合にはそのロットを縫製チームに戻して全品検査、④不良品はすべて焼却処分という、三重のチェック体制と機密保持体制をとっている⁷⁾。

以上のワコールの事例から、組織の中・長期的発展に寄与する組織能力について、我々はいくつかのヒントを得ることができるのではないかと考える。第一に挙げられるのは、そして全ての組織にとって最も肝要であると考えられるのは、全社一丸となった、研究開発への注力によって、顧客の求める製品、或いはサービスと考える事もできるであろうが、これらを生み出し続ける能力である。第二に、工場の持つ技術力と生産力であり、第三に、近年の特許戦略も含めた、技術や生産ノウハウを流出させない、情報管理能力である。また第四の要素として、高い品質管理能力が挙げられるだろう。もちろん、その組織の企業ドメインや製品群、或いは組織文化や経営者の志向によって、いくつかのバリエーションは存在すると考え

られるが、私企業であるか行政組織であるかを問わず、多くの組織において、その中・長期的発展に寄与する組織能力とは、上記四つの要素に集約されるのではないかと考えられる。

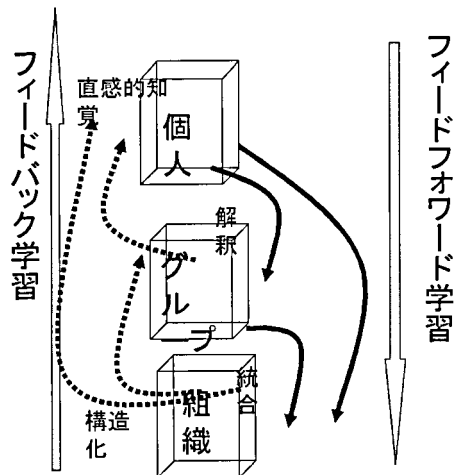
では、以上の様な組織能力は、如何なるプロセスによって発達し、或いは組織に蓄積されていくのであろうか。次に、この点に関して、議論していきたいと思う。

2-2 組織能力の発達および蓄積のプロセス

組織の中・長期的な発展に寄与する組織能力を発展・蓄積していくためには、上記四つの要素に関連したノウハウや組織内のルール、又は「知」を、組織内の隅々にまで埋め込んでいくと同時に、従来の「知」に組織過程のドライブを阻害する要因があるのならば、これらを棄却するというプロセスが必要となる。この意味で重要な意義を持つのは、経験などの組織の歴史を織り込んだルーティンを、コード化して共有する過程をコントロールする、組織学習のシステムである (Huber 1982, Daft & Weick 1984, Levitt & March 1988, Cohen 1991, Szulanski 2000, 吉田 2004)。

Crossan et al.(1999) の議論によれば、組織学習は個人・グループ・組織の三つのレベルで行われ、これら三つのレベルは、直感的知覚⁸⁾・解釈⁹⁾・統合¹⁰⁾・構造化¹¹⁾という四段階の学習プロセスによってリンクしているとする。その学習には、個人やグループの学習の成果を、学習のプロセスを通して、システムや戦略の形に構築するフィードフォワード学習と、システムや戦略の形にストックされた知識⁶⁾が、個人やグループに影響を与えるフィードバック学習の、二方向の組織内の知が流通する学習があるとする (Bontis et al. 2002)。そして、直感的知覚と解釈は個人レベルで起こり、解釈と統合はグループレベルで (Okhuysen & Eisenhardt 2002)¹²⁾、統合と構造化は組織のレベルで起こるとし、これらの連鎖をモデルとして提示している (図表2)。つまりフィードバック学習は、組織にストックされた「知」が、組織成員の認知枠組みや行動様式に影響を与えていく事で、組織内に「知」を埋め込んでいく学習のプロセスとして機能する。そしてフィードフォワード学習は、個人・グループを起点として、その気付きや革新的アイデアを積み上げ、組織の「知」とし

図表 2. 組織学習のフレームワーク



出所 Crossan, Lane, White (1999)

て構造化していく学習のプロセスとして機能するのである。このように、組織学習という組織過程において、個人を起点とする知の流れと、組織を起点とする知の流れが双方向で豊かに展開されることで、組織内のプログラムの開発・修正・定着の水準が上がり、組織の中・長期的な発展に寄与する組織能力を發展させ、蓄積させるのだと考えることができる。つまり、リストラクチャリングとは、以上のような学習の連鎖の中で、先述の四つの要素に関連したノウハウや価値基準、そして認知枠組みや行動様式などを組織の発展に即した形に組み替え、ルーティンとして共有し、事業と組織の再構築へ結びつけていくプロセスと考える事ができるのである。

以上が、関連する先行研究と、一つのリーディング・カンパニーの事例から演繹される、組織の発展に寄与する組織能力の定義と、その発達と蓄積のプロセスに関する仮説である。では、以上の仮説に対し、現実の組織におけるリストラクチャリングは、如何なるプロセスのもとに進展するのであろうか。次節では、筆者が収集した十の組織の事例を挙げていき、分析の素材としたいと考える。

3. 現実の組織におけるリストラクチャリングのプロセス

3-1 A社における「ワークスタイル変革」の導入について¹³

公益企業であるA社は、「超保守・超官僚的」な組織であったが¹⁴、「会議革命」と「効率的な資料作成」の二つを柱とした、「ワークスタイル変革」に取り組んできた。ワークスタイル変革とは、業務の進め方（行動様式）という形を変える事で間接的に職員の意識を変えていき、業務改革との相乗効果により、人材の活性化と会社の文化や風土の改革を推進することを狙いとした、組織変革プロジェクトであった。このプロジェクトは、A社においてERPを導入するために平成13年7月に設置された、経営管理システム開発室（以下開発室と表記）のある気付きから始まったものであった。

開発室におけるERP導入に関する検討は、当初なかなか前に進まなかった。一つの資料を作成するのに多くの時間がかかる、会議が長い上に結論がよく分からない、設計書の紙資料が多くどれが最新版かわからない、開発室が関係する複数の室・部及び複数の関係委託企業の寄り集まりで、それぞれの文化の違いから十分なコミュニケーションがとれていないなどが、その理由であった。これらは徐々に深刻な問題となっていき、開発室の誰もが必要に迫られて何かをする必要性に気付き始めていた。このような時、開発室の業務に関係していたコンサルティング会社における、パソコンの画面をプロジェクターで映し、その画面を見ながら議論をし、会議終了後には議事録が完成しているという場面を見て、開発室のメンバーは衝撃を受けた。その二ヶ月後、早速このコンサルティング会社の会議のやり方を参考にしつつ、必要な機材を購入し、A社にあったやり方を考え、「ワークスタイル変革」に乗り出していく。

その検討の結果、二つの柱が設定される。一つは、「会議革命」である。これは、会議のゴール・目的・参加者の役割を明確にした上で、決められた時間内でしっかり結論を出すこと、加えて議事録も同時に作成することを推進し、結論は何か、宿題は何で、誰がいつまでにするのかを明確にすることを目標に掲げた。そのツールとして、

ノートパソコン、プロジェクターなどを用いながら、デジタルで画面を共有しながら議論し、資料もその場その場で修正し、決まったことは議事録に記載していくというスタイルを推進した。もう一つは、「効率的な資料作成」である。これは、体裁に拘らない簡潔で分かりやすい資料を、短時間で作り上げようというスタンスで、資料作成のアプリケーションにマイクロソフト社のPower Pointを取り入れ、資料構築の技術としてロジカルシンキングを取り入れた。これは、A社の文化として、「起承転結」で話をしたがる多くの職員の話し方を変えていくために、結論は簡潔に先に持ってくる、結論を支えるメッセージは簡潔に・もれなく・だぶりなくという資料作成のための「考え方」のガイドラインである。また、資料を紙ベースからデジタル化するペーパーレス化も、その一環として行われた。ただし、文書のデータベース化はやはりコストがかかる。そのため、全てを電子化するのではなく、重複資料だけは捨てさせ、今後はできるだけ「紙を出すな」という方針とした。さらに、変革を意識づけるため、フロアの大規模なレイアウト変更を行った。まず、従来のフロアのキャビネットを撤去して、会議・打ち合わせスペースを増設し、且つ、この打ち合わせスペースはフロアのどこからでも「覗くことができる」配置とした。また、意思決定者を中心に、各担当内はフラットな配置とし、従来の担当ごとに「シマ」を形成していた配置を改めた。

これらの変革の結果として、それまで「超保守・超官僚的」であり、仕事が前に進まなかった開発室に変化が現れ始めた。室内の各担当の仕事は、直接タッチしていなくとも関係は絶対にあるはずである。従来のA社では、自分の担当外のそのような仕事に口を出すことはなかったが、会議スペースは通路から覗けば誰でも何を話し合っているかが分かるため、関係することがあれば、椅子を反転させて会議の内容を聞いたり、担当以外の会議への飛び入り参加をするようになったのである。このようなスタイルが試行錯誤の末に確立されると、「ワークスタイル変革」は、同社の経営企画室へも横展開された。その結果、経営企画室でも同様の成果を得ることができ、ワークスタイル変革は全社的な運動となっていった。

しかしながら、この全社的な展開は、現在いく

つかの壁の前にあまり進んでいないという。開発室で運動を展開していた際には、草の根運動であり、変革を進めたい人とそれを吸収して欲しい人が直接話していて、問題の所在がある程度わかっていた。だが、全社レベルの運動となると、草の根で得ることができていた情報がとれず、上意下達で運動を進めていく他ない。また、ワークスタイル変革の成功体験を持っていることが重要だが、その体験を持つ人は全社的に見ればごく少数である。ERP導入後、役目を終えた開発室は解散され、そのメンバーが各部署に散らばったが、彼らは「伝道師」としてなかなか活躍することができず、またワークスタイル変革推進のための事務局も、成功体験を部署単位で持つ経営企画室ではなく、成功体験を持たない他の部署に行ってしまった。その結果、成功体験のない人々にやり方だけを説明しても、この変革の肝心な考え方などを理解してもらうことは困難であり、パソコンやプロジェクターを使用した会議や、資料のデジタル化などは進んでいるが、「仕事の進め方」の変革が進んでいない。しかしその一方で、A社では2004年、「現在の組織体制では仕事が進めづらい」というミドルマネージャークラスから経営企画室に持ち込まれた直訴によって組織改編を行うという、珍しい変革を行った。この動きは、或いは「ワークスタイル変革」によって、徐々に職員の意識が変わりつつあるという証左であるかも知れない。

3-2 B県庁の行政評価システムの導入を起点とした組織文化変革・行財政改革¹⁵

B県における従来の県政は、典型的な地方県庁による行政であった。いわゆる「補助金行政」と呼ばれるような、国からの補助金をもらえる事業はできるが、それ以外の独自の事業については、全て財政課に力を預けて、財政課が各部署からあがってきた案を削っていくという方式による行政運営である。このようなB県庁に、「生活者起点」と「地方分権」を掲げる知事が就任し、さわやか運動と呼ばれる行政改革運動を展開した¹⁶。このさわやか運動の推進大綱には、四つのテーマが織り込まれていた。第一に、職員の意識改革、職員の能力開発体制の確立、そして、行政評価システムの導入などを柱とする、「生活者の視点に立つ

た行政サービスの向上」。第二に、住民の満足度の向上を視野に入れた、「地方分権の時代にふさわしい行政システムの構築」。第三に、情報公開の徹底や、当時発覚したカラ出張問題への対応として幹部職員が月々の給料から返していく事などの、「開かれた信頼される行政の確立」。第四に、「さわやかな職場・環境づくり」である。

その改革の第一段階として幹部職員（部長・次長・所属長）の宿泊研修が行われ、そこで多くの官僚制の病理現象が明らかになり、行政評価システムがこの官僚制の病理現象を直すきっかけとして、また、職員のスキルと意識の向上のためのツールとして位置づけられた。スタート当時、行政評価表のさわやか運動における位置づけは先述のようなものであったものの、評価システムへの取り組みへの意味づけ・動機付けが必要だとの見地から、行政評価は次の年を考えた予算プロジェクト単位で行われた。しかし、次第に問題も明らかになってきた。職員の意識改革が一つのねらいだった行政評価表であったが、評価表のための残業、予算のための評価表というように、結局の所予算をとりやすいようにするための道具に、歪められてしまったのである。そこで、平成11年度からは、結果の評価をより重視するものに改定された。

平成11年度当時のB県庁の行政評価システムは、大きく分けて三つの「評価」から成り立っていた。第一に、基本事務事業目的評価表である。基本事務事業とは、施策と具体的な事業の間に位置する事業の束と考えられており、この評価表は、所属長（課長クラス）によって秋に作成された。そして、所属長の戦略立案、施策レベルでの成果・課題の評価や予算編成の支援ツールとして利用される。第二に、継続事務事業目的評価表である。これは、それぞれのプロジェクトの担当者が、目的が類似しているものを一括にして春に記入し、基本事務事業目的評価表で示された役割をいかに実行したかということが示された。そして、成果達成に向けた各事務事業の改革・改善案が示された。第三に、新規事務事業目的評価表である。これも各プロジェクトの担当者によって記入されるが、評価時期は秋であり、新規事業に対するいわゆる事前評価を行うものであった。つまり、この評価表によって、新規事業の立案や事前評価に基づく予算議論などを行うのである。またこれら

の評価は、上記からわかるように、あくまで自己評価である。それは、職員各自、庁内の各部署が、それぞれ自分達で目標を設定し、進行管理を行い、自ら評価するというプロセスの中で、意識改革を図っていくという目的があるからである。また、これらを管轄する政策評価推進課は、あくまでとりまとめをする部署であって、評価者にはなっていない。これら三つの評価表は、平成12年度までは、紙ベースでワープロソフト^①を使用して作成し、その作成された評価表を政策評価推進課で集めていたが、平成13年度からは庁内LANのデータベース上で記入できるようになった。このLAN上に載せられる評価表は、多くの行政組織で行われているような、担当者と所属長が議論して合意に至ったものだけを載せるということをしているわけではない。最終的なものでなくとも、庁内で広く議論に使う材料として、途中経過的なものもLAN上に載せていくのである。

以上のように行政評価システムを改定することが、B県庁という官僚組織に大きな変化をもたらした。第一に、予算システムが改められた。B県庁では、予算は施策単位で配分される。各施策担当は、その範囲内ではある程度自由に予算を使うことができ、その裁量の中で基本事務事業単位に配分され、さらにそれがプロジェクトごとに配分されるというシステムになったのである。つまり、予算システムの方向としては、従来の積み上げ型のシステムが、プロジェクトごとに必要経費を割り出していって、それを積み上げたものが最終的な各部署の予算となっていたことを考えると、全く逆の流れを持つトップダウン式の予算システムである。第二は、人事評価に関わる変化であった。さわやか運動以前は、評価は人事においてもなかった、あるいは誰もがわかる仕組みとしては存在していなかったという。例えば、全職員を四半期ごとに評価する「昇級内申書」というものが存在する。この内申書の評価基準は幹部職員の「何となく」のもの、または年齢や対象となる職員の昇級の時期であった。しかし、事務事業評価システムが導入されて以降、各評価表は担当所属長の名前で公開されるため、当然ながら、そのプロジェクトの責任者としてプロジェクトそのものと同時に評価される。また、平成12年4月からは、幹部職員が自ら目標を設定して自己評価を行う、勤務

評定表という制度がスタートした。これらは、人事評価・事業評価ともに、自己評価ではあるものの、それぞれの職務の結果がフィードバックされる仕組みが確立したと見ることができる。

全国に先駆けて行政評価を導入したB県庁の行政評価システムは、現在も変化を続けている。平成14年度からは、総合計画の第二次実施計画にあわせて、政策・事業体系をふまえた、責任と権限の明確な組織体制に改正された。所属としての「課」を廃止するとともに、次長や課長補佐などの中間階層を廃止して権限委譲を進め、県庁内の各課の担当業務を整理し¹⁸、部内でスクラップ・アンド・ビルドが可能な「チーム」とする、組織構造のフラット化が図られたのである。この組織改編は、「組織あつての仕事」という考え方から、「仕事あつての組織」という考え方への意識改革や、仕事（業務内容）の変遷に応じた弾力的、機動的な組織運営などが意図されている。この組織改編によって、それぞれの主担当部局・チームが定められ、施策の目標達成について第一義的に説明する責任を負うマネージャーが明らかとなる。評価システムは、こうした政策・事業体系に基づいた県政の推進を図る第二次実施計画、責任と権限の明確な組織運営などの一連の取り組みである「政策推進システム」において、総合計画の進捗管理を行い、経営資源を配分するツールとして位置づけられた¹⁹。

以上のような経緯を経て導入された組織のフラット化であるが、職員の八割強は組織改編の目的や狙いを理解している。だが、改編そのものを評価している職員は三割強であり、「チームの権限と責任が明確になっていない」、フラット化によって決着する階層が減ったことで「チェックが行き届かなくなった」などの意見が、アンケートで寄せられている²⁰。B県庁を大きく変えるきっかけとなった行政評価システムの導入にあたっては、様々な紆余曲折があったが、組織のフラット化についても、まだまだ庁内に根付くには時間がかかるようである。

3-3 C市役所における「新行政経営システム」²¹

C市役所の改革も、「拠り所は市民しかない。市民の喜びを自らの喜びに。YESからはじめよ

う。」と主張する、現在の市長の就任が全ての始まりであった。市長は就任後、C市における大規模事業の点検、外部の専門化によって組織された「経営管理委員会」の設立などを、一期目の柱に据えた。その後、この経営管理委員会から「C市の抱える課題とは何か？」という提言書が出されるが、その内容は、当時から六年を遡る第一次行革大綱で整理された内容と同じものであり、また、市民が考える課題と職員の考える課題が同じであることが明らかとなり、改めてC市役所の体質そのものを考える必要性が認識された。しかしながら、一期目においてはその改革は遅々として進まなかった。その理由の一つとして、この提言の背景には、先に挙げたB県庁の行政評価システムの導入による一定の成功があったが、行政評価システムなどの仕組みの問題ではなく、それぞれの現場が抱える課題を解決していく必要があるという考え方が、C市役所において存在していたことがある。だが、このような建設的な考え方による反発以外にも、コンサルタント的なものへの反発、そもそも外部の人間に指摘を受けることへの心情的反発、幹部層の前市長への思い入れ、前市長の時代からの施策の継続性の問題等があった。一方で、中堅以下の若手職員の中には、市長の公約に対して感動した者もいたが、一期目にはこれらのコンフリクトを解消することはできなかった。

だがその二期目には、市長の公約は工程表にしてC市役所のHPに掲載され、「政策推進プラン」・「財政健全化プラン」・「行政経営改革プラン²²」の三つを柱とする、「三位一体の市政経営戦略プラン」を打ち出す。その手始めに、一期目の改革を阻害していたコンフリクトを解消すべく、幹部との対話の機会を設け、各局内での局の幹部と現場の情報共有を推進した。また、一期目の改革の目玉の一つとして既に行われていた、市役所の隅々まで活力ある組織風土・やり甲斐のある職場作りを目指し、全ての職員が自らの仕事とその意味を認識し、課題を見つけ、自ら改革に取り組む運動である「DNA運動²³」は課以下のレベルで行われていた運動であったが、局長・部長を如何にこの運動に巻き込んでいくかが検討された。

このような土台作りを経た上で、一期目に経営管理委員会から既に提言されていた、「新行政経

営システム」と呼ばれる市役所の経営改革が本格化していく。この経営改革は、トップのリーダーシップ、民間経営手法の導入、職員の改革意欲、市民の参画・監視の四つを改革をドライブするものと捉え、①DNA運動、②行政マーケティング運動²⁴、③プロポーザル運動²⁵、④民間型経営システム、⑤行政評価・企業会計システム、⑥現場自律管理システム、⑦コーポレートガバナンスの確立、⑧市民自治体制、⑨コミュニティーの自律経営の九つを具体的な活動として設定したものであった。全体的な改革の方向性としては、職員の意識改革に始まり、幹部のあり方や組織の変革、コミュニティーの自律へという、市役所だけでなく市民を含めた市全体が変わっていかうというものである。より具体的には、第一に市長、助役、収入役の十二名のみで経営される、「経営会議」の設置がある。この会議では、総合計画等の政策推進に関する重要事項や、行財政改革、予算編成、組織整備等の行政経営に関する重要事項が話し合われる。これは、従来の三役会議等において、課題が認識されてもトップにあがらない、トップの中での問題意識の共有ができていないなどの問題点を改善するため、従来部局ごとに担当助役が存在していたが、この担当をはずして、全市的な経営をリードする「副市長」とし、その一方で、市長のマネジメントを補佐する「経営補佐部」を設置し、市長が決めなければならない案件をきっちりと議論できる体制を作り上げたものである。また、併せて各局で林立していた会議を局ごとの経営会議のようなものに集約していくと同時に、各局の裁量で執行する事ができる予算枠を設定し、バランス・スコアカードなどをツールとして用い、各局が自ら戦略を設定して実行していくという体制とした。

以上の改革の成果として、C市役所では、次のような変化が現れ始めた。第一に、経営会議で実質的な議論が行われると同時に、各局もそれぞれの抱えている課題や目指すべき方向性が分かりやすくなったため、案件の処理速度が速くなった。また各職員も、自らの意思で課題を発見し、改革の手法を検討し、それを提案して実現していくことが可能となった。その結果として、C市では職員の提案から全国に先駆けて工業用水の供給をPFI方式によって民間委託することとし、工業用

水事業の大幅なコスト削減と、従前より源水の水質は下がっているにも関わらず、供給する工業用水の水質を上げることに成功するなどの成果を挙げている。

しかしながら、C市役所の改革はまだその途上であり、経営会議がトップダウンで政策を立案していくよりも、各局からのボトムアップによる政策立案がまだまだ多い、以前は縦割りのリーダーであった助役が、副市長として、全市的なプロジェクトをリードできるようになった反面、まだその位置づけが不明確で、期待されていた機能を十分に果たしていない等々、課題は山積しているという。

3-4 D社の組織変革と業務プロセス改革のインパクトについて²⁶

家庭用ゲームソフト、業務用ゲーム機、テーマパーク事業などを手がけるD社は、2001年度に赤字に転落したことをきっかけとして、人員削減を行って後、会社の何がおかしいのかという問題を分析し、三カ年かけてもう一度強い会社となることを目的とした、「構造改革」に乗り出す。この構造改革においては、人事制度の刷新、組織と業務プロセスの変革、風土改革の三つの会社の目標達成に向けた企業のインフラとして位置づけられるものの改革と、徹底した事業の選択と集中が行われた。その結果として、当初考えられていた目論見通りの成長ではなかったが、一定の成果があったと社内では認識され、現在は上記の企業のインフラとして捉えられている三つについての改革を引き続き継続していく、「Next Stage」と呼ばれる諸改革を実施している。

これら三つの改革について、その具体的な内容は、次のようなものである。まず人事制度の刷新については、当初その前提として「成果主義」が志向されている。まずプロジェクト単位でインセンティブを配分し、プロデューサーがクリエイターに配分するというシステムを、基本的にとっている。これは、「儲かるものを作れ」という会社のメッセージを浸透させるためであるが、シリーズものの「かたい」プロジェクトにクリエイターは行きたがり、新規のプロジェクトに行くことのリスクをとりたがらないという事態となった。クリエイターという職種の性格上、業務命令として

各プロジェクトにクリエイターを貼り付けることは可能ではあるが、そのような状況では良い作品を作ることはできない。また、目標の設定があいまい、結果の測定が難しい、がんばった場合にどのような見返りがあるかということも難しく、結果だけではなくプロセスの評価も必要など、考えられただけの成果は得られていない。そこで現在、人事グループにおいて、上記の問題点を踏まえつつ、あやふやな部分等の整理を行っている。

組織と業務プロセスの変革については、製品開発における業務プロセスの変革であるプロデューサー制の導入と、カンパニー制の導入という組織の変革の二つをその両輪としている。前者については、従来クリエイターであり、あくまで作ることの「監督」であるところのディレクターがプロジェクト管理を行っていた。だが、これらの各プロジェクトの位置づけを、D社では大きく変えた。ビジネスの一つの単位として、予算、人事（何人必要など）、内製と外注の判断などの権限を委譲した。そして、その長であるプロデューサーは、プロジェクト開始前のビジネスプランの作成から責任を持ち、上記の権限を行使しながらプロジェクトを進めていく制度とした。後者のカンパニー制は、事業ごとの収支をきっちり見ることを目的として導入され、取締役や執行役員クラスが各カンパニーのプレジデントに就いた。プレジデントには、資金としては数億規模まで、人事についてもカンパニー内の全ての事項についての権限を持ち、ほとんどの案件がカンパニー内で決裁できるようになると同時に、カンパニー単位の営業成績を見えやすいものとした。以上のような制度をとることで、カンパニー間のセクショナリズムが発生することが予想されるが、ビジネスプランを作成する段階から、例えば業務用ゲーム機のソフトウェアを家庭用ゲームに移植することを想定し、カンパニー間を横断する人材をプロデューサーが招集できる体制をとることで対応している。

以上の改革によって、D社にいくつかの大きな成果がもたらされた。一つは、上記の「会社のインフラ」の一つとして挙げられていた、風土改革である。従来のD社には、責任不明確、意思決定が遅いなどの風土があった。だが、各プロジェクトのプロデューサーは売り上げで評価されて2～3年続けて失敗すると降格され、カンパニーもそ

の業績が毎月評価される。このことで、責任不明確という風土が変わりつつある。また、多層的な組織構造を、基本的に社長－カンパニープロジェクト或いはグループという形にフラット化したことで、意思決定のスピードアップに繋がった。

だが、上記の新体制も、いくつかのデメリットがあることも確かである。カンパニー制について言えば、毎月の評価があることで短期の業績志向となり、長期のプランが実施しにくくなっている。また、各プロジェクトについても、プロデューサーの職責が重くなり、こなせるリーダーとこなせないリーダーに差が出る。その結果として、失敗してしまうプロジェクトも出てくるが、大幅に権限委譲しているためにそのチェックがききにくいという課題もある。だが、従来のどのようなソフトも作っていたという状況から、しっかりとマーケティングリサーチをし、企画をしてからプロジェクトを開始する様になって「打率」が上がり、2001年度の赤字以降の業績はV字回復を続けている。

3-5 E社の研究開発プロセスの変革と全社的なリストラクチャリング²⁷

車載機器のデバイス、携帯電話の液晶、ノートパソコンのグライドポイント、テレビチューナーなどを手がけるE社の改革は、東北地方にあった工場の閉鎖を余儀なくされた業績の厳しい時期に、リソースが限られている中で、優秀な人材を数多く抱えつつもそれが業績に結び付いていなかった「中央研究所」の改革に始まる。中央研究所は、昭和40年に設立され、E社の発展に寄与してきたと考えられるが、近年は研究スタッフが探求している価値観と、会社が求める価値観にズレが生じていた²⁸。そこで、中央研究所を、設備・人材をそのままに、本社直属のコストセンターとしての「事業開発本部」へ改組した。

だが、それまでの研究所のスタッフは、「自分が知っていることが大事」という自己完結したメンタリティーで研究を続けてきたため、「誰が何を知っているかが大事」で、それを魅力ある製品開発へ結びつけたい会社の意図とのズレは、なかなか埋まらなかった。そこで、「知っている人からカンニングさせる工夫」として導入されたのが、研究所における「フリーアドレス」である。職員

に決まった席を与えずに、職員の流動的なコミュニケーションを促すこの方法は、例えば営業現場やコンサルタントに適した方法であり、研究等の職場には不向きだと一般的には考えられるが、E社事業開発本部では、研究者にPHSとモバイルパソコンを持たせ、フリーアドレスとした²⁹。その結果、「会社のためには、知っている人からどんどんカンニングをさせよう」という意図通りに研究者間のコミュニケーションが活発化し、研究者が部門等の壁を越えて複数のプロジェクトに関わるようになった。また、旧中央研究所の研究者を本社の事業開発本部企画部へ異動配置すると同時に、営業スタッフなどを事業開発本部へ配置するなど人材のミキシングを行い、様々な視点からのアイデアを今後の研究開発に生かす工夫を行っている。

その一方で、各事業部の代表、事業開発本部のメンバー、営業、経営企画室等から、それぞれの立場を離れてE社の将来性を探索するワーキンググループが立ち上げられ、全社的なうねりを生み出す改革方針が打ち出された。その一つが、「E社システム・イン・パッケージ」という施策である。これは近年、単体の事業部では対応できない製品ニーズが高まる一方で、五つの事業部がバラバラであったが、「部門の壁を壊すものは製品」との発想の下で、事業開発本部が先導役となって、様々な事業部が関わらなければ作り出すことができないもの、高付加価値のもの、E社の新しい方向性を創り出すものを開発していこうという動きである。つまり、従来中央研究所が開発した技術シーズから製品開発を行ってきたのに対し、五つの事業部と事業開発本部の連携の中から上記のようなE社の新しい方向性を創り出すものを発想していき、それをまた連携の中で創造していくというように、開発思想からシーズへというように研究開発プロセスの発想を逆転させたことによって、組織、戦略、研究開発プロセスのリストラクチャリングを行ったのである。また、旧中央研究所における一定の成功から、本社の各事業部でも、社員間のコミュニケーションの活性化を意図してか、近年フリーアドレスの導入が進んでいる。

しかしながらE社の改革は2005年現在、課題探索していく第一のフェーズから、浮き彫りとなった課題に対して、その対策を模索している段階で

あるが、「成功体験を一つ一つ積み上げて、少しずつ会社を変えていくしかない」と考えられており、まだまだ改革の成果の刈り取りはこれからであるという。

3-6 F社における絶えざる組織刷新による組織能力の向上³⁰

総合商社であるF社の改革も、ERPの全社的な導入をきっかけとして、スタートする。F社では、これまでの事業部ごとに全く異なる仕事の進め方によって全社的な業務が進んでいく業態の限界を認識し、F社経営改革推進部を事務局として、「業態変革プロジェクト」を進めてきた。そのプロジェクトのフェーズ①からフェーズ③においては、ERPのシステム導入を一つの契機として、事業部ごとに複雑、膨大、バラバラであった「仕事の進め方」を一定のレベルで統一することを目指し、2005年現在、フェーズ④の段階に入っている。

フェーズ④では、企業理念の浸透³¹、組織文化の変革をその目的としている。また、①現場で処理されてきた仕事の進め方のプロセスを可視化する、②集権と分権は対立項ではなく、顧客のニーズに合わせて部門横断的な案件をこなすことができる、集権と分権のベストミックスを探求、③個別最適から全体最適に視点を変えると同時に、全体最適のために必要な専門性の深化をも行う、というようなことが模索されてきた。これらの事柄を実現する組織作りと人材作りを目指し、F社では近年、毎年のように組織改編を行い、まず組織論ありきではなく、その都度ベストと思われる組織を模索している。

F社における組織編成の大きな転換点は、2001年10月のグループ制の導入であった。グループ制とは、関連するいくつかの事業部を分野別に集約・再編を行った制度であり、グループへの権限委譲によって、よりダイナミックな資源配分、適切なリスクマネジメント、コーポレート部門のスリム化などが図られた。この組織再編によって、F社の攻めのスピードは強化され、営業の支援体制なども補強されたが、同時にいくつかの問題点も浮き彫りとなった。グループの長たるグループ・プレジデントには、取締役クラスの職員が就任したが、新規投資で三十億円もの裁量が与えられて

いるにも関わらず、そのグループの事業の執行責任はなかった。同時に、彼らは経営者たる取締役会の一員であり、経営と執行のバランスが崩れてしまったのである。

上記の改革のメリットとデメリットを踏まえ、2003年4月にはグループ制を廃止し、グループ・プレジデントを中抜きし、傘下の営業本部を社長直属とする組織再編を行った。この改編では、営業本部長クラスに新規投資で15億円、事業の撤退に関しては40億円規模までの事業の権限を付与し、営業本部内の事業の選択と集中を、或いは攻撃と撤退を速やかに出来る体制とした。同時に、旧来の「縦割り」組織への逆行を防ぐ手段として、隣接する部門が緩い連結のなかで交流できるようにする、セグメント制というシステムも導入された。さらに、ある不祥事をきっかけとして内部統制体制を確立しCSR経営を実践しえる仕組みを整え、全社レベルの人的資源の再配分、「〇〇畑」という考え方を無くしていくためのセグメント内の人事交流、人事部が間に入り、社員が上司を通さずに社内公募されているプロジェクトへの参加を応募できる「ブリテンボード制」の導入など、組織改編を単なる組織図の改革に終わらせないための様々な工夫が行われている。

これらの改革の成果として、現場でも徐々に部門横断的プロジェクトの成功事例が増え、職員も横の連携を進めるようになってきたというが、多くの現場ではまだまだそのような余裕はないというのが、現実のようである。だが、各セグメントに「総合力推進担当」をおき、また、イントラネットを利用し部門間、職員間のコミュニケーションの活発化を図るなど、顧客のニーズに合わせて部門横断的な案件をこなすことができる、集権と分権のベストミックスを探求する改革が、今も続けられている。

3-7 H県庁における医療部門と福祉部門の統合³²とフラット化の失敗³³

H県庁では平成4年に、医療部門である環境福祉部と福祉部門である民生部が、統合された。この環境福祉部と民生部の統合には、県に関わる動きと国に関する動きが、その背景にあった。県に関しては、平成3年にH県庁全体の組織改編の方針である「行政組織等活性化方策」が出され³⁴、

総合福祉対策の推進（福祉、保健、医療施策の総合化）が謳われた。また、国の福祉関係八法の改正³⁵により市町村長に権限の一部が委譲されることに伴い、市町村との連携の強化に併せて、県の関係機関の再編成を行う必要が指摘された。これらの指針に基づき人事・企画等の総務系の部署から、平成3年9月に、環境保健部と民生部の統合案が両部局に示され、さらに平成4年2月、本庁内の部局の統合を平成4年度に行う事、それぞれの部局が持つ出先機関の統合を平成5年度に実現する事などの、具体的な方向性が示される事となる。この方向性において、本庁の統合に関しては、部長が一人になるだけで、それぞれの実施する業務内容に変化はないとのことから、その準備は淡々と行われた。だが、出先機関の体制とその業務については、複数の問題を抱えていた。

その問題の一つとは、それぞれの部局の抱える出先機関である、福祉事務所と保健所の統合に関する旧厚生省の反応である。そのネックとなったのは、それぞれの設置規程で定められている、機関の長の資格要件であった。規程では、保健所の長は、様々な行政指導をする上で、医学的見地からの判断が必要とのことから、医師免許を持つ者でなければならない。故に、二つの機関を統合する際に、保健所の長が福祉事務所の長を兼ねることに問題はないが、その逆は旧厚生省の省令に照らせば認められない。この点について、旧厚生省から内簡が出されて指導が行われた。これに対してH県庁では、サービスの内容について国の指導を受けるのはともかく、体制については地域の判断は尊重されるべきだとする議論、保健所が行う行政指導には確かに医学的見地は必要であるが、医師がトップである必要は必ずしもないのではないかという議論、保健所に必要な機能とは何かという議論など、様々な議論が行われた。そして、本庁内の統合が実施されて後の平成4年6月、旧環境保健部、旧民生部の双方のメンバー、本庁の職員だけでなく福祉事務所長、保健所長なども参加した、この出先機関に関して調査検討する部内の委員会（保健福祉センター運営検討委員会）が設置される。この後9月に報告書が提出され、10月には新年度からの体制について、県内市町村への説明が行われた³⁶。この委員会の設置から報告書の提出までの期間に、委員会内での議論はもち

ろんの事、旧厚生省との議論も行われたが、法律や省令などの関係から完全に一つの出先機関とする案は断念され、福祉事務所と保健所の二枚看板で保健福祉センターを設置し、保健所長が福祉事務所長を兼任する場合にもその肩書きを二枚看板とすることなどが決定された。しかしながら、二枚看板であっても、実質的な中身を如何に一つにできるかということが議論された。だが現在に至るまで、政策や施策の立案、そして日常的なオペレーションの統合や一本化などの、実質的な中身の統合は行われていない。

しかしながら部局統合そのものは、どちらの部局の職員にも比較的好意的に受け入れられた。だがその理由は、次のようなものである。即ち、元来医療と福祉という隣接している業務ではあっても全く異なる業務であるため、統合が実施されようとされまいと、それぞれの担当する仕事に変化はないという両部門の職員の意識である。また、それぞれの担当業務について相手部門と調整すべき点についても、統合の是非に関わらず調整すべき内容等に変化はなかった。しかしながら、一つの部局となった事で身内意識が生まれ、調整がしやすくなった。これが両部門の統合が好意的に受け入れられた理由である。また本庁における部内のセクション改編についても、先述の如く福祉と医療の業務は別個との認識から大きな変化はない。医療と福祉に関わる計画は、総務課で一括して行うものの、計画そのものは医療計画と福祉計画と、全く別個のものとなっている。統合後の変化としては、保健と福祉双方の観点から市町村の保健福祉の取り組みを支援する「トータルケア推進交付金」を県内市町村に配布する老人保健福祉推進室の立ち上げのみであり、これ以外の部署については従来のみである。部内の改編が老人保健福祉推進室の立ち上げに止まっている理由として強調されたのは、やはり医療と福祉は全く別個のものということである。部内の議論においても、政策や計画の一本化が筋ではないかとの議論は確かにあったが、医療計画などは高度に専門的なものであり、ホチキスで一つにとめるようなまとめ方はできるが、その内容まで一本化することは、不可能との結論であった。そして、組織の効率化と住民サービスの向上が目的であって、政策の一本化は別次元で議論すべき課題として整理され、

全県の計画はそのままに、サービスの提供の部分をどうワンセットにできるかという点に議論の焦点が絞られた。その後、平成13年度には県庁全体としての出先機関の改編が行われ、保健福祉センターは地域事務所内の「厚生環境局」となった。しかし、この厚生環境局が福祉事務所と保健所の二枚看板である事は変わらず、また、本庁の保健福祉部から二つの命令系統が存在している事は、従来と変わらない。

またH県庁では、課や係を廃止して、総室・室・グループを置き、その意思決定プロセスにおけるフラット化を図るなどの改革も行っているが、この改革についてもあまり目に見える成果が得られていない。例えば、同じ室（旧課）の中にあっても、その担当グループ（旧係）ごとに仕事は細分化しており、グループリーダーにはそこでの進行管理の機能が求められる。それが、旧来の係長の主たる仕事であったが、H県庁の改革担当部署はグループリーダーにもう一つの機能を期待していた。つまり、喩えて言えば野球のコーチのような存在から、サッカーにおける所謂トップ下のポジションの選手が担うような「フィールド上の司令塔」として、自らも担当業務をこなしながらグループ内の連携や業務の進行管理を行い、より現場に近い立場からのスピーディーな意思決定をすることを、グループリーダーに求めたのである。しかしながら、仕事を進める上での自らのポジショニングも含めて、マニュアルのもとで行動する事に慣らされてきたH県庁の職員は、上記のような指示に非常に混乱した。そこで、「自分の考えたように動いて欲しい。例えば従来の係長の仕事のあり方もその一つ」であるとの回答を、多くのクレームに対して改革担当部署が出すと、二週間程度で混乱は収まったものの、「係」の看板が「グループ」に変わっただけのフラット化となってしまった。

しかしながら、仕事への取り組みの姿勢として、スピード・コスト意識・成果主義など、生産性に対する意識は、近年変わりつつあるという。だがそれも、本質的な意識改革という側面がある一方で、行革や財政危機で予算や人員が減らされたにも関わらず、「仕事は決してやめない、権限は離さない」との、H県庁に昔からある組織文化に由来する防御意識による、反射的效果かもしれない

という。

3-8 G県庁における道路行政の一本化³⁷

G県庁の県土整備部道路課では、平成14年度に実施された全庁的な組織改編の一環として、同課が従来から所掌していた一般道路の業務に加えて、従来農林水産部耕地課が所掌していた農道の建設に関わる業務を担わせることで、県内の「道路」に関わる業務を一本化することを目的とした再編が行われた。この「道路」に関わる業務の一本化は、知事の強力なリーダーシップの下トップダウンで実施された。この背後には、同県で発生した大地震の復旧の際に、担当窓口が縦割りで行った仕事が進めにくかったという、知事の反省があった。この知事の意向を受けて、同県の行政経営推進室が原課とのやりとりをしつつ統合によるデメリットの検討を行い、統合による致命的なデメリットはないとの判断がなされ、一般道路と農道という、二つの道路行政の統合が決定された。そして平成14年2月20日の組合交渉において道路課の再編も含めた全庁的な組織改編の全体像が公式に発表され、同年4月には異動の準備や引き継ぎが行われ、道路課再編が慌ただしく行われた。このような慌ただしい動きであったため、職員も不満を漏らすいとまもなく、一気にその再編が進んだ。再編の方法としては、農道担当の係をそのまま異動という形式であったため、テクニカルな問題はあまりなかったが、完璧な引き継ぎは不可能であった。ただし、このような慌ただしい統合に対する配慮として、県土整備部の次長の一人に農業土木のスタッフが配属され、統合後の農政との調整にあたることとなっていた。

以上のようなトップダウンの、かつ拙速とも言える組織再編であったが、トップダウンであったからこそ、この再編は実現したと言われている。その理由は、もしもボトムアップで再編に関わる議論をしていったとしたら、施策の流れやこれに関わる補助金や手続きの流れが霞ヶ関を中心とした縦割りである事から、これを統合することは事務を煩雑にするなどの、デメリットにしか目がいかないからである。しかしながら、G県庁の二つの道路行政の統合に際しても、一般道路に関わる国土交通省については別段特筆すべき反応はなかったが、農道に関わる農林水産省からは、「農政

との連携が図れるのか」という疑念が示され、様々なやりとりが行われた。このような反応の背後には、この組織改編の際に、農道に関わる事務だけではなく、漁港、治山、農業排水などの担当部署も、G県庁の農林水産部から県土整備部や生活環境部に移管されたことがあった。だがそれ以上に、一般市民にとっては、農道は一般道と同じ交通ネットワークの一部ではあるが、我が国の政策体系上は全く性格を異にするものであるとの事情がある³⁸。そこでG県庁は、耕地課に農村整備企画室を設けて計画・企画部門を強化し調整を担当すること、これまでの仕事の流れを確保することを約し、農水省の理解を求めた。

道路課の再編の公式発表後、同年四月の再編に向けて、両課の間で従来耕地課が担ってきた農道に関わる所掌事務のどこまでを道路課が引き継ぐかという点に関しての調整が行われた。その結果、基本的にはその業務を全て道路課が引き継ぐという方針ではあったが、いくつかの業務については、耕地課に残ることとなった。その一つが、設計・積算である。設計・積算については、これらの手法は一般道路と農道ではそれぞれ異なり、電算化されてはいるが互換性のない異なるソフトウェアを使用しているため、これらについて耕地課にその業務が残ることとなった。これにより、平成14年4月1日段階でこの業務の担当職員については、耕地課と道路課の兼務ということになった。つまり、農道に関する基本部分が耕地課に残り、実務の部分が道路課へ移動したのである。また、規則の改正と権限項目の整理や引き継ぎを如何に行うかという調整が行われたが、全庁的な機構改革の大きな方向性があったために、この調整にあたって別段意見の対立などはなかった。

だが、これまで「土木」と「農政」という、全く異なる世界で仕事をしてきた二つの道路行政の担当職員は、統合自体に抵抗はなかったものの、それまでの「ある程度の交流はある」という状態から、全く異なる部局へ飛び込むことへは、やはりとまどいがあり、受け入れる側の一般道担当職員もおそらくは同じだったのであろうか、双方の業務についての勉強会が行われた。当初は、二つの道路行政双方の根拠法令を教え合うことから、勉強会はスタートした。この勉強会において、互いの根拠法令などの表面的なものについては、す

ぐに理解されたが、なぜそのような制度がそもそもあるのかなどの深い部分については、教える側も改めて勉強する必要があった。つまり、それぞれの部署で当たり前のことと考えられていて深く考えることがなかった事柄に対して、お互いに根本的な疑問を投げかけ合うことで、その根本の部分の再確認が出来たのである。その例として、農政サイドでは、個人の権利を守る、農地は農家を守るという「私物管理」の中での行政という考え方の基本があるのに対して³⁹、土木サイドでは事業者（道路を建設した国、県、市町村）が道路を守るなどの「公物管理」による行政という国交省の枠の中でしか、考えられなかったということが相互に理解された。

このような両者が、統合を通じ、そして勉強会を通して大きく変わった。土木サイドではそれまで、国交省の枠の中でしか物事を考えることが出来ず、その枠の中だけでは「はまらない」事柄は「はじく」しかなかった。それは、「他の方法を知らないから」である。しかし現在、「これは農道でできないか？」というように、相談が出来るようになった。これらの事柄について、「互いの業務をよく理解し得たことでお互いにアイテムが増えた」との評価が現在なされている。もちろん、従前から様々な協議の場は両者の間に設定されていた。だが協議の場だけでは、情報が表面的なものに偏ってしまう。しかしながら現在、日常業務の中でのきめ細かい打ち合わせが可能となっている。

3-9 I社における製品戦略の転換がもたらした変革⁴⁰

フィルムカメラでの長い歴史と伝統、そしてブランド力を持つI社では、その市場が飽和して利益率が低くなっても、フィルムカメラ事業からなかなか撤退することが、様々なしからみからできないでいた。そこにデジタル化の流れが押し寄せ、I社でもそれ以前から技術開発を行っていたアナログ式の電子カメラの技術を土台として、内視鏡、顕微鏡、そしてプロ仕様の業務用デジタルカメラ等への映像技術の開発へ注力していった。その成果として、医療用の映像機器では、今以て大きなシェアを世界市場でもにぎっている。また、業務用デジタルカメラでも一定の成功を収め、社内では

はこれらの一定の成功と、デジタルカメラはまだコンシューマーには行かないだろうとの予想から、これらの業務用であくまで勝負していこうと考える社員が多数存在していた。しかしながら、それまでの技術開発投資は、コンシューマーの大きな市場で勝負しなければ回収できないものであり、当時のI社では、これら二つの意見がぶつかり合っていた。

同じデジタルカメラでも、業務用デジタルカメラとコンシューマーでは、基本技術は同じでも求められるものは全く異なる。そこで、上記の意見の対立をその背景として、コンシューマー市場に参入する場合に、何が必要かを検討する作業が開始された。その矢先、競合企業が一年早くコンシューマーのデジタルカメラ市場に参入し、I社に衝撃をもたらした。だが、競合企業が発売したデジタルカメラは30万画素程度の低画質のものであり、I社内部では、競合企業のコンシューマー市場参入に強い衝撃を受けた一方で、「こんなので良いの?」、「一気に行くべきだ」との機運が高まった。そこで、「1年以内に80万画素以上、2年後に100万画素以上のデジタルカメラを実売価格10万円以下で発売する」⁴¹との目標を掲げ、コンシューマー市場への参入の準備に入った。しかしながら、I社がコンシューマー市場へ参入するためには、三つの壁が存在していた。第一の壁は、量産の壁である。I社には、その研究開発から生産に至るまで、「自前主義」の風土が存在していたが、コンシューマー市場でペイするためには数万台規模での生産が必要となるが、それを支えるだけの生産力はI社にはなかった。また、大量生産で利益をあげて行くためには、必要な部品の原価を下げていく必要があるが、これらの部品も数万台分に対応できるような大量のものを購入しなければ、コストが下がらなかった。そこでI社では「自前では無理」との結論に達し、生産については大手家電メーカーに委託し、「発売の目算も立たないうちから主要部品を数十万個単位で買い取って購入価格を引き下げる契約を結ぶ」⁴²などの冒険をするなど、それまでの自前主義から脱却した動きによって、この問題を解決した。第二の壁は、スピードの壁である。I社では、「技術者は完成度を高めることに一生懸命になって、スピードとコストを無視しがち」で「石橋をたたいてたたき

壊してしまうほど慎重」⁴³な意思決定の手順を踏んでいた。だが、他社もコンシューマー市場参入の準備を着々と進めていたため、そのように悠長な手続きで仕事を進めていくことはできなかった。そこで、会議などもそこそこに、メールで上司の許可をとることもせず、現場の担当者がトップに電話をして直接決済をもらって動くという体制がとられた。第三の壁は、人材の壁である。I社では従来、人材育成は自社のOJTで育てていくという方針を持ってきたが、デジタル技術の開発に注力し始めた時期から、デジタル関係の技術者を大量に中途採用し、その結果としてI社には、それまでのI社にはないやり方や考え方が埋め込まれていくことになった。

以上のように様々な問題を解決しつつ、I社のコンシューマー向けデジタルカメラの開発が進められていく。この開発の現場では、三つの技術のシナジー効果が最大限に発揮されていた。その一つは、I社が従来から持っていた、フィルムカメラの開発部隊による、カメラ本体とレンズ等に関わる開発技術や量産技術である。そこに、中途採用したデジタル関係の技術者のノウハウと、生産を委託した大手家電メーカーの開発・生産ノウハウが持ち込まれ、先述の目標を達成したコンシューマー向けデジタルカメラは大ヒットし、他社はI社の開発スピードについていくことができず、その最盛期にはI社全体の売り上げ目標を、デジタルカメラの映像部門単体で達成するまでに成長した。その後も、デバイス会社のCCDの発達スピードにあわせて開発を進めていき、他社に先駆けてスペックを上げていった。また、先述のようにスピードを実現するために意思決定システムを変え、先に日進月歩で発達する技術レベルに合わせて発売スケジュール等が決まっていたため、「細かいことを言うな！」という意識で組織が機能していた。だが、担当者とトップが電話で直接話し合っただけの意思決定など、全ての意思決定がトップに集中し、次第にオーバーフロー状態となってしまう。つまり、事業の立ち上げ期と、安定的な競争の環境が整ってからは、マネジメントのあり方を組織としてのシステムを安定させ、ものを作り込んでいく体制に変えるべきであったが、「突っ走る体質」が映像部門に残ってしまったのである。後に振り返ると、ここでマネジメン

トの方向性を変えることができなかったことが、近年の映像部門の苦戦に結び付いているかもしれないという。

しかしながら、映像部門の「突っ走る体質」とその成功は、I社全体に意図せざる改革の成果を波及させていた。映像部門はその最盛期に、上記の様な売り上げを達成し、「俺たちがもう一つのI社を作る」というほどの勢いを持っていた。この成功によって、従来事業部制をしいていながら、製品別・事業別の成功と失敗という意識が希薄であったI社に、「もっと事業ごとに独立して考えていこう、主体性をもってやっぺいこう」という意識が育ったのである。考えてみれば、そもそもの事業内容や様々な意味での「スピード感覚」が違いすぎるデジタルカメラと内視鏡が、同じ考え方のもって開発やマネジメントができるわけがないことに多くの職員が気づき始め、会社全体のマインドの変化に結び付いていった。このマインドの変化によって、会社全体が活性化するとともに、他の事業部に対して競争意識を持つようになった。このような全社的なマインドの変化を受け、2001年4月には社内カンパニー制を導入し、また、2004年10月には医療機器部門と映像部門は分社化するなど、それぞれの事業内容やスピード感覚にマッチしたマネジメントが可能となる様な組織再編を行っている。その一方で、「自分のところが良ければ良い」という意識が育ち始めたため、「ONE I社」運動を展開し、個別事業が競い合うと同時に支え合い、事業部間のシナジーを生み出す土壌を残していく工夫に取り組み始めている。

また、映像部門のスピードを追求した意思決定システムは、同社の産業カンパニーの意思決定システムの改革へも波及した。産業カンパニーにおいても、慎重すぎる意思決定システムが問題視されてきたが、映像部門の成功に触発され、「自分たちで変えよう」との機運が高まり、意思決定プロセスにおける厳重なチェック機能を損なうことなく、そのスピードを格段に上げる次の様な意思決定ルールを採用した。そのルールの概要は、次の通りである。

- ①仕事の担当者にルールに沿った裁量権を与える
- ②担当者は意思決定したことを電子メールで報告する
- ③上司に決裁を求める必要が生じた場合も、電子

メールを利用する

- ④ 決裁を求められた上司は24時間以内に、「承認」か「却下」かの答えを返す（保留はない）
- ⑤ 担当者が自己決定した内容を上司は拒否できるが、それも24時間以内だけ

以上のメール決裁の意義は、証拠を残す、必要な人にCCで情報提供ができるということに加えて、電子メールというツールを用い、時間制限を設けることで、意思決定のスピードアップを図ることにあった。このルールのもとでの意思決定は一定の成果を挙げ、分社化した医療機器部門へも、このルールを用いた意思決定プロセスの改革が波及している。

3-10 J社の系列からの離脱による組織の活性化⁴⁴

若林（2003）で議論される様に、日本的経営の特徴であった製品の高い品質は、「系列」という互酬関係とその多元的結合という「埋め込み」の特性を強く持つ社会ネットワークに属する企業間の、協力関係への長期的・無限定的なコミットメントへの信頼性に支えられることで維持されてきたと考えられる。それは、自動車の販売網においても例外ではなく、各自動車メーカーが系列の販売網を各種のインセンティブを用いて維持し、系列ディーラーでは質の高いメンテナンス等のアフターサービスを提供するとともに、顧客の買い換え時には再度系列メーカーの自動車を推薦して販売チャネルを確保するなど、両者が共存共栄し得るシステムが維持されてきた。しかしながら近年、これらのシステムは崩れつつある。その最初の動きは、日産自動車の「リバイバルプラン」における所謂「ゴーンショック」であり、関連下請け外注企業の選別や、ディーラー網の整理・再編を行った。旧財閥系自動車メーカーの系列販売会社であったJ社も、上記の様な伝統を持つ「系列」から一定の距離をとるという選択を行ったことで、再び組織の活性化をすることができた企業の一つである。

ピーク時には二千人の従業員を抱えていたJ社は、上記自動車メーカーの度重なるリコール隠しなどの不祥事と、その当然の帰結としての業績悪化の影響を受けて、自然減と新規採用人数の削減などで、従業員を1650人にまで減少させていた。

だが、自社を守るために、当時の月々2500台を売る体制の維持を決断し、「今の顧客は一人も逃がせない」との決意のもとで、当時の状況を考慮すると過剰とも思える販売店を、一つも整理することはなかった⁴⁵。そこで、メーカーの当時の親会社であったドイツのメーカーと販売契約を手始めに、2003年4月には他の自動車メーカーと水面下での交渉を始め、同年9月には担当者に箝口令を敷いたうえで秘密保持契約を締結し、J社にとっての実験場として設立された販売子会社において、他のメーカーの自動車の販売を開始した。この販売子会社は、初年度に早くも黒字を計上し、その結果を受け、旧財閥系の自動車メーカーの自動車を扱う販売会社と、他の自動車メーカー各社の自動車を扱う販売会社をそれぞれ独立させ、J社本体は持ち株会社として各販売会社の舵をとっていく体制をとることが決断された。とはいえ、2004年1月の新年取締役会ではこの構想に対する反対派が多数を占めたが、旧財閥系自動車メーカーに対するドイツメーカーの支援打ち切りの決定を受け、旧財閥系自動車メーカーが今後どうなるかわからないといった空気が支配的になり、同年4月の決算取締役会では、全員一致で持ち株会社の設立が承認された。

だが、ここで問題となるのは、長年に渡り取引をしてきた、旧財閥系自動車メーカーとの関係であるが、「基本的には黙認」であり、メーカー本体の対応は、仕入れや値引きの原資たる販促費の配分も含めて、今まで通りであるという。メーカー本体がJ社の動きを黙認せざるを得なかった背景には、いくつかの事情が存在する。一つは、J社は系列販売会社ではあっても「独立系」の企業であり、メーカー直営の販売会社とは立場を異にしていることが挙げられる。もう一つの事情は、J社の圧倒的な販売能力である。旧財閥系自動車メーカーの売り上げは、1999年度実績を100としたときに、その不祥事を発端とする販売悪化から、2000年度には88.2、2001年度には79.3、2002年度には69.6、2003年度には70.3と、年々大幅に減少している。それに対し、J社の同メーカーにおける全販売台数に対する構成比は、同じく1999年度に7.07%、2000年度に7.05%、2001年度に7.66%、2002年度に7.85%、2003年度に7.74%と逆にグループ内部における存在感を増している。そのため、

2005年1月にJ社の会長・社長がメーカー本体に、他社の自動車の扱いを本格的に開始する旨を説明にいった際には、J社の規模やその圧倒的な営業力を考えると、黙認せざるを得なかったのではないかという。

では、J社の社内の反応は如何なるものであったのだろうか。J社幹部は、2004年10月から各事業所に事情説明をしてみわったが、旧財閥系自動車メーカーとともに縮小していくよりは、自分たちを守るためにはしょうがないという反応があった反面、若手社員は賛同する社員が多かったという。その背景には、同メーカーの不祥事が明らかになる中での、「想像を絶する」と表現された現場の悲惨な状況があった。だが、そのような状況下でも、社員は基本的に車を売りたいのであった。しかし、売りたいとも売りたい車がなく、車は売れず、「愛車無料チェック」¹⁶のために、顧客の車を取りに行く毎日であった。また整備工場でも、夜の2時～3時までひたすら車の点検を行い、通常ディーラーでの作業の後は、セールスマンなどが手洗いして後に顧客に車を戻すが、とても間に合う台数ではなかったため、やむを得ずガソリンスタンドにあるような自動洗車機を購入するような有様であった。そのような状況下での他社の車を売るといふ決断は、社員の「安心して働ける」という思いを引き出すものであった。また、他のグループ販社からも多くの電話がきたというが、その内容は批判的なものではなく、「どうやってそんなことができたのか、勉強させて欲しい」との内容であった。

その後も、「M号作戦」と題する運動によって、J社の覚悟を全社員に浸透させようとしている。そこでは、J社が旧財閥系自動車メーカーからの自主・自立の経営を決断したことへの再認識を社員に促しており、具体的には以下の四つのメッセージを発信したものである。

- ①社員の皆さんにとってプラスになるかどうか
- ②旧財閥系自動車メーカーの再生を強く念願しているが、メーカーの経営に直接タッチできない
- ③ディーラーは、メーカーから死命を制せられた宿命にある
- ④自らの運命は自らの力で切り開く

また、各営業所の店長を取締役として権限を与えていくとともに、基本給のベースアップやボー

ナスについても、組合の要求に対して100%の回答をするなどし、J社は「君たちの会社である」というメッセージを発し、社員のモチベーションを挙げていく努力をしている。さらに、現在は前述の秘密保持契約を締結した他メーカーの他にも、国内外併せて4つの他メーカーの自動車を扱っており、現在五つ目の他メーカーに関しても販売契約を済まし、さらにその営業力を拡大していく方針である。しかしながら、顧客からの反応は相変わらず悪いというが、昔からのつきあいの顧客からは、「あんたたちが悪いんじゃないけん」との励ましを受けながら、営業努力を続けている。

以上が、筆者が直接にヒアリング調査を行い得た、十の組織の事業と組織の再構築の事例である。ここまで見てきたように、これらの事例には、成功事例があれば、失敗事例もある。また、ある側面では成功と言いつつ結果を得ている一方で、他の側面ではその改革の行き過ぎによって逆機能のスパイラルに陥ってしまった事例や、まだ改革の過渡期であり、今後への課題を残している事例もある。だが、これらの成功や失敗を第三者の冷静な視点を以て分析していく事で、事業と組織の再構築の成否を分ける要因を抽出できるのではないかと考える。そこで次節では、第二節で提示した視点をを用いつつ、だがそれに縛られすぎることなく、十の組織の事例を分析していきたいと考える。

4. 事例の分析と事例からのインプリケーション

では、それぞれの事例の概略を述べ、その分析を行っていく事から、本節における議論を始めていきたいと思う。

まずA社の事例においては、ERPの導入のためのプロジェクトチームの気付きが、全ての始まりであった。そして、ここでの気付きがフィードフォワード学習されていき、「会議革命」と「効率的な資料作成」の二つを柱とする「ワークスタイル変革」という形で、Crossan et al. (前掲書)でいうところの「統合」という組織学習の段階に達したのだと考えられる。その後、この「統合」さ

れた「ワークスタイル変革」という革新的アイデアが、開発室の他のメンバーや経営企画室にフィードバック学習された際には、それまで担当外の仕事には関わる事が無かった職員に、「同じ室内で全く関係のない仕事などない」という気付きをもたらし、この気付きが担当外の会議にも飛び入り参加して意見交換を行うという行動パターンへ共有へと、さらなるフィードフォワード学習に結びつき、「改革の波及」が起こったと考える事ができる。しかしながら、この変革運動の全社展開に関しては、問題意識の共有や成功体験の伝播が速やかに行われなかったため、「ワークスタイル変革」は組織上層部から指示されたものとして受け取られ、開発室や経営企画室で見られたような新たなフィードフォワード学習を誘発するものではない、一方通行のフィードバック学習となってしまった。そのため、会議の手法としてデジタル化が促進され、ペーパーレス化などの表面的な手法は組織内で広く共有されたものの、肝心の職員の仕事の進め方や考え方、そして意識などを変えていく事はできなかつたと考える事ができる。その意味では、開発室の気付きは、フィードフォワード学習が不完全なうちに全社展開をさせられたために、不完全な成果しか得られなかつたとも考えられる。

次にB県庁の改革については、この改革によって明らかに、第二節で議論した組織能力のうち、顧客（県民）が望むサービスを生み出す力と、その品質管理能力が向上していると考えられる。また、その改革は、知事の強いリーダーシップによって、ドライブされている。その改革のプロセスを分析していくと、行政評価システムの導入を契機としたフィードバック学習が、職員にこれまでの自分たちの仕事の進め方を振りかえさせ、その気付きが意識改革へ繋がるフィードフォワード学習の起点となっている。そして、ここで生み出された革新的アイデアが「統合」されていき、「仕事あつての組織」という考え方に基づく組織改編に結びついたので考えられる。

C市役所については、やはりその改革をドライブしたのは市長であり、全ての改革の起点となつたのは、市長の肝いりで発足した経営管理委員会による提言であつた。だが、この提言を起点とするフィードバック学習は、若手の職員には受け入

れられたものの、古参の職員には受け入れられなかつた。しかしながら、若手職員のDNA運動の起点として機能し、若手職員のこれまで仕事の進め方に対する疑問や改革的アイデアを醸成するフィードフォワード学習を促進し、組織のボトムにおいては問題点の共有がなされ、「統合」された改革的「知」の源泉となつたと考えられる。そして市長の二期目においては、市長の働きかけもあり、組織のボトムで形成された改革的「知」が、古参の職員に対してもフィードバック学習された結果、C市役所の組織文化が改革的なアイデアをどんどん受け付ける方向へ変革され、職員のユニークな提案を実現し得る土壌を成立させたのだと考えられる。だが、「副市長制」の導入などの制度的改革は、職員のどのようなフィードフォワード学習を求めるのかがあまりにも不明確であつたため、一方通行のフィードバック学習としてしか機能せず、単なる助役のネームプレートの変更にとどまつてしまつたのだと考えられる。しかしながら、若手のユニークなアイデアを実現し得る組織的土壌を形成する事ができた意味は非常に大きく、それによって、C市役所は絶えず顧客（市民）の望むサービスを、提案し続ける事ができる組織能力を手に入れる事ができた。

D社の「構造改革」と「Next Stage」は、赤字転落を契機として、人員削減、事業の選択と集中、そして、人事制度・組織・業務プロセスの変革を行つたものである。これらの諸改革は、共通した一つの強いメッセージを社員に対して発していると考えられる。それは、「Show me the Money（結果を示せ）！」というメッセージである。つまり、結果が残せなければ、人員削減の対象となり、あるいは自らの所属する事業はプロジェクトがなくなつてしまう、というメッセージのフィードバック学習が明確に機能した事が、D社の改革の起爆剤となつたのだと考えられる。そのため、結果を明確な形で示すために必要な権限と責任を一人一人の職員が背負い、より成果を出すために必要な価値観や行動パターンを身につけるといふ職員の意識改革に結びつき、それがフィードフォワード学習され、組織の風土改革に結びついたので、ごく自然な流れであつたのだと考えられる。しかしながら、人事制度改革の失敗に見られるように、このフィードバック学習は、改革を推し進めた

人々が予期しない価値観まで、組織の「知」としてD社に残してしまう結果を生んだ。即ち、「結果を出す」というメッセージが過剰にフィードバック学習され、組織文化としてフィードフォワード学習によって組織に埋め込まれたため、結果が明確に見えないものに対する評価についての社員の不信感を招き、或いはシリーズものなどの打率の高いプロジェクトへクリエイターが集中してしまうという結果を生んだのだと考えられる。とはいえ、この改革によってD社は「手堅い」製品を絶えずラインナップできる能力を身につけ、それが業績のV字回復という結果に現れているのだと考えられる。

E社の旧中央研究所における、フリーアドレスの導入と人材のミキシングによる改革の成果の積み上げは、そのフィードフォワード学習の連鎖によって、全社的な改革へと結実している。具体的に見ていくと、旧中央研究所における上記の工夫によって、研究所の職員間、そして研究所とは異なる「色」を持つ職員による「異文化」がもたらされ、そこでのコミュニケーションが活性化されることで、その成果がE社の製品の新しい方向性の創造という形でフィードフォワード学習された。その一方で、E社の将来性を模索するワーキンググループから、その検討の結果として「部門の壁を壊すものは製品」という前提にたどり着いた上で、様々な部門が関わらなければ創り出すことができない高付加価値のものを、E社の将来を支えるものとして打ち出し、フィードバック学習の起点となった。そして、これらの二つの学習が交差する事で、五つの事業部と旧中央研究所の連携の中から新しい方向性を創り出し、それを製品にしていくというニーズから開発思想へという研究開発プロセスの発想の逆転に結びつき、「E社システム・イン・パッケージ」というコンセプトの実現を可能にしたのだと考えられる。また、旧中央研究所におけるフリーアドレスの導入によるコミュニケーションの活性化というフィードフォワード学習の成果が、全社的に横展開されてフィードバック学習の起点として機能し、各事業部内での社員間のコミュニケーションを活性化させる工夫として導入され、その改革的アイデアや成果が、次の改革に波及するという動きを見せている。

F社の改革では、ERPの導入そのものが、改革の起点となるフィードバック学習として機能している。このERP導入というフィードバック学習は、従来の事業部ごとの仕事の進め方を見直し、標準化していくというフィードフォワード学習を促した。ここで一定程度仕事の進め方が標準化されたことが、F社における後の改革において、大きな意味を持ったのだと考えられる。つまり、従来の事業部ごとに仕事の進め方がバラバラであった状態のままであったなら、近年F社で行われている毎年のような組織改編に、各事業部やその職員は、全く対応できないであろう。ここで、一定程度標準化された仕事の進め方というものがフィードフォワード学習され、組織の改革的「知」として組織に埋め込まれていたからこそ、F社は組織改編のたびに、浮き彫りとなった課題を次々に解決し得る仕組みを模索することで、そのコーポレートガバナンスの仕組みをより責任を明確にできるものに変えていくと同時に、攻めのスピードを上げる事ができたのだと考えられる。これらの改革によって、F社はより良いサービスを、より早く顧客に提供できる体制を整える事ができたのと同時に、コーポレートガバナンスの仕組みの整理とCSR経営の仕組みを整えることで、その品質管理能力をも高める事に成功したのだと考えられる。

だが、H県庁については、その顧客（県民）へより良いサービスを提供できる体制づくりを意図したと思われる、医療と福祉部門の統合や、組織のフラット化という二つの改革を事例の中で取り上げたが、ともに失敗に終わっている。この失敗は、双方とも「制度変更」というフィードバック学習からその改革を始めようとしているが、その学習が一方通行のまま何も職員の気付きなどを生み出すことなく終わってしまったことが、失敗の原因であろうと考えられる。医療と福祉の統合の際には、政策の一本化が議論された時、組織のフラット化の際にはフラット化によって庁内が混乱に陥った時、それぞれの担当者があと一歩踏み張り、混沌の中から職員が何かの気付きを得ることが出来るまで待つことができたとしたら、それが次のフィードフォワード学習の起点として機能し、これら二つの改革は、また別の成果を出し得ていたのではないかと。

その証左であると言えるかも知れないが、G県

庁の道路行政の一本化のケースにおいては、二つの道路行政が、知事の独断と専行によって、混乱の火種を抱えたまま一つのセクションに編成されてしまった。だが、そのとまどいの中で一般道担当スタッフと農道担当スタッフが互いの根拠法令や制度、そしてものの考え方などを相互に教え合う勉強会の中で、お互いの考え方や行動の根底にあるそれぞれの部門文化⁴⁷の差異について認識することができた。そして、このような一つ一つの気付きや新たな認識を積み上げていくフィードフォワード学習を行っていくことによって、「互いの業務をよく理解し得たことでお互いのアイテムが増えた」という言葉に表れている様に、新たな部門文化の形成という「統合」へ、そのフィードフォワード学習が結実している。

一方でI社の、「コンシューマー向けデジタルカメラ市場への参入」という戦略の転換を起点とするフィードバック学習は、手堅い意思決定システムを従来持っていたI社の映像部門の意思決定プロセスを、担当者とトップの間の電話で即決というスピードを徹底的に追求した意思決定システムに変え、大成功を納めた。そしてこの成功体験は、二つのフィードフォワード学習ループの起点となっていると考えられる。一つは、このようなスピードを追求した意思決定システムの構築の必要性を、他の部門へ共有させるフィードバック学習として機能し、同社の産業カンパニーや医療機器部門で独自に工夫したメールによる意思決定システムを形成するというフィードフォワード学習へと結び付いた。ただし、当の映像部門については、「スピードの徹底」ということが過剰にフィードフォワード学習されてしまった結果として、安定的な競争環境において、そのマネジメントの方向性を変えていくことに対する阻害要因として逆機能し、現在の映像部門の苦戦の原因となっている。しかしながらこの映像部門の成功は、もう一つのフィードフォワード学習を促す起点としても機能している。それは、事業ごとに主体性を持って、それぞれの市場環境に合わせて仕事を進めていこうという社員のマインドの変化であり、これらの気付きを積み上げられたフィードフォワード学習は、この気付きに基づく営業活動を支える、社内カンパニー制や分社化という組織改編に結び付いている。またI社では、このような価値観が

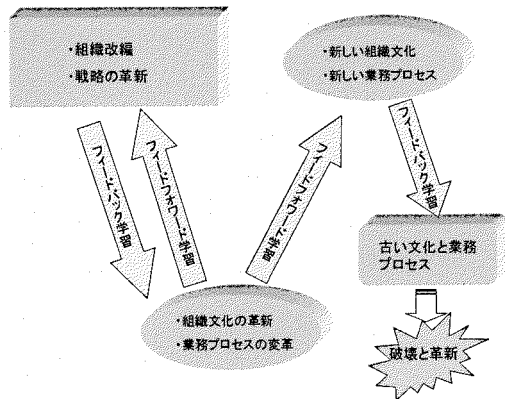
過剰にフィードフォワード学習され、セクショナリズムへ向かうことを警戒し、「ONE I社」運動を展開して、事業部間の連携を促すフィードバック学習を展開している。これらの学習の連鎖によって、I社は顧客の求める製品を生み出し続ける能力を向上させたと考えられることができるが、コンシューマー向けデジタルカメラの開発と生産において、大手家電メーカーとの戦略的提携によって、従来の「自前主義」を捨て去ることができ、そのフィードバック学習によって、他社の組織能力を使うという形で、工場における技術力と生産力という組織能力を獲得することができた。

以上の九つの事例の分析結果における、成功した事例と失敗した事例、或いは一つの事例の成功した側面と失敗した側面を比較分析していくことで、本稿の冒頭で示した「組織の中・長期的発展に寄与し得る組織能力の発達と蓄積の成否を分けるものとは何か」という問いに対して、一つの解を示すことができる。それは、成功した事例等においては、その変革がフィードフォワード学習を起点としているか、或いは次に続くフィードフォワード学習を誘発させるものであったということである。これは、例えばI社のケースのように、社員のコミュニケーションを活性化させることで新しいアイデアが創造されることを意図したものである場合と、A社やF社の事例の様に、ERPという単なるハードの導入が、意図しない形で担当部署の気付きというフィードフォワード学習を誘発し、全社的な改革のトリガーとなったケースがある。だが、意図すると意図せざるに関わらず、フィードフォワード学習が起点となる変革や、あるフィードバック学習がすぐに次のフィードフォワード学習を誘発しているケースは、一定の成果を挙げていることが、比較分析の結果として得られるのである。また、このような学習の連鎖によって、E社のフリーアドレスの横展開などの「改革の波及」や、I社の戦略の転換を起点とした、意思決定プロセスや職員のマインドの変化、或いは組織改編などの「効果の派生」が起こっている。そして、F社の事例の様に、一つの改革が次々と課題を浮き彫りにし、その課題の解決のために次の改革を行うという、「改革の派生」をも生み出されているのだと考えることができる。さらに、

これらの成功事例等を概観すると、改革にあたって、その目的や方向性がかなり明確であることにも気付く。その一方で、失敗した事例等においては、制度変更等を起点とするフィードバック学習が一方通行となり、学習のスパイラルを生み出すことなく終わり、H県庁の事例に見る様に、ネームプレートを掛け替えただけの改革に終わっている。

以上の様に考えると、冒頭の問いに対する答えを命題化するならば、次の様なものとなるであろう。即ち、「組織の中・長期的発展は、組織の構成員や組織の下位単位におけるフィードフォワード学習を促進し、発展させ、その成果を蓄積させていくことで達成される」との命題である（図表3）。

図表3. 変革的組織学習が組織に与える影響



一方で、残されたJ社の事例の分析からは、以上の結論とは異なるインプリケーションをえることができる。J社においては、旧財閥系自動車会社の不振の影響から、「想像を絶する状態」と表現されたような状況となり、社員の士気は、下がるところまで下がっていたと予想される。だがここで、従来の系列から距離を置き、「他社の車を売る」というオプションを得たことで、社員の「車を売りたい」という思いに答え、そのモチベーションを上げることに成功している。また、基本給のベースアップやボーナスのアップ、そして各営業所の店長を取締役に登用するなどして、さらに社員のモチベーションを上げ、会社へのコミットメントを高めていく工夫をしている。これは、組織の活性化には、組織の構成員のモチ

ベーションと、組織へのコミットメントが欠かせない要素であることを、示していると考えられる。またこの事例からは、もう一つ別のインプリケーションを得ることができる。それは、経営学や組織論の基礎的な教科書でも述べられている通り、組織が変革され、再活性化していくためには、自転車操業的ではなく、まわりの環境を広く捉えられるだけの、経営資源の余裕を持つing必要があるということの確認である（桑田・田尾 1998）。ここで言う経営資源には、組織がそれまでに培ってきた実力や実績というものを加えても良いかも知れない。もしも、J社が多くの一貫的な系列販売店のように、旧財閥系自動車メーカーの不振と歩調を合わせ、ただ苦境に喘いでいるだけの存在であったならば、他社の自動車販売することなど認められず、強引に系列内に縛り付けられるか、或いは切り捨てられるかであろう。または、他社の自動車の販売が認められたとしても、旧財閥系自動車メーカーからの仕入れやインセンティブの配分に関して、何らかの不利益があることは容易に想像できる。だが、J社がこのような不利益を被ることは、一切なかった。その理由は、旧財閥系自動車メーカーの全体的な売上げがどんどん落ちていくにもかかわらず、J社の販売比率は伸び続け、ついには一割弱までをJ社一社で占めるという圧倒的営業力を示すことで、メーカー本体も苦境にある中でそのような実力ある販社を切り捨てることは、到底不可能であったことによるのだと思われる。このように考えると、組織の事業と再構築は、その組織が「落ちるところまで落ちた」状態で手をつけ始めてもそれでは既に遅く、その組織に実力と余力がまだ残っているうちに、何らかの方策を立てて取り組んでいくべきものであることが、このJ社の事例から理解できると考える。

5. 結語

以上が、筆者が収集した、十一の組織から得られる、組織能力の具体的内容と、組織の中・長期的発展に結び付く、事業と組織の再構築の成否を分ける要因に関する、検討の結果である。これらの検討結果を概観すると、極めて陳腐ではあるが、我々全ての「組織」に関わる人間にとっての真実

が浮かび上がってくる。それは、「組織は人なり」という大前提である。かつて武田信玄は、「人は石垣、人は城」と言ったと伝えられるが、戦国の昔も、資本主義社会のシビアな現実に直面している我々の時代も、人と組織の関わりその根本は、共通なのだと考えられる。

しかしながら、我々組織論を学び研究する者は、社会的システムとしての組織を再活性化するために、如何なる要因が強く作用するのかを、上記のことを念頭に置きつつも、科学的に分析していかねばならない。その意味で本稿は、組織を支える組織能力で最も重要なものが「顧客の求める製品やサービスを絶えず生み出していく力」であることを示し、またその活性化に当たっては、組織の構成員個人や下位単位における気付きが積み上げられるフィードフォワード学習が決定的に重要であること、そこでの個人々のモチベーションが必要であること、組織の活性化はその組織にまだ余力がある間に行うべき事などを、科学的な視点から示し得たと考える。

だが、本稿で提示した上記の様な命題は、さらに多くの組織に対するヒアリング調査を行い、或いは統計的手法を用いてその実証可能性を示すなどして、その精度を上げていく必要がある。また、現実の組織にこれらの研究成果を示すためには、これらの検討結果を踏まえた上で、よりプラクティカルな、そしてテクニカルな処方箋を提示していく必要がある。今後、これらの課題の検討結果を一つ一つ積み上げ、筆者のなかでのフィードフォワード学習を促進していかねばならない。

謝辞

本稿で取り上げた十の組織の皆様方のご協力が必要ならば、筆者の研究は全く前進することができなかつた。本文中では、本稿の性格上、批判的なコメントを付した部分も数多くあるが、このことについて謝罪をすると同時に、この場を借りて、これらの方々へ感謝したい。ありがとうございます。

- 1 本稿は、基盤研究C「事業リストラクチャリングと組織能力の変革管理についての調査研究」(研究代表者 広島大学大学院社会科学部 日野三

十四)及び、基盤研究B・1・海外学術調査「PPP等による協働地域経営及びその評価手法に関する国際比較研究」(研究代表者 京都大学大学院経済学研究科 田尾雅夫)の研究成果の一部である。

- 2 『エコノミスト』2001/5/8号より
- 3 『日経ビジネス』1996/10/14号より
- 4 以上は、「訪問 株式会社ワコール 人間科学研究所」『人間生活工学』vol. 4no. 4より
- 5 『日経ビジネス』2002/11/4号より
- 6 同製品の類似品は未だ他社からは出ておらず、近年も、二つのカップを十字型に縫いつけることで、できた谷間をキープしたまま隙間無くフィットさせる「クロスメイクブラ」と呼ばれる新技術を開発したが、この技術については現在特許出願中であり、他社の類似品の開発を牽制する動きを見せている。さらに2005年には、「カップ肌側のハンモックシート(フリーカットパネル)でバストをすくいあげるようにアップし」、「ハンモックシートの下側にスリットを入れることで、バストがフィットしやすく、着崩れをおさえ」、「持ち上げたバストをカップ中央のキャッツアイクッション(キャッツアイ接ぎ)でポリウムをプラス、ふっくら魅力的なデコルテラインをつく」という、さらなる新技術を織り込んだ「デコルテメイクブラ」というブラジャーを発売している(同製品のタグより)。
- 7 この部分についても、『日経ビジネス』1996/10/14号より
- 8 直感的知覚(Intuiting):自分でも意識していないようなパターンの認知や、個人的な経験の中に本来備わっている可能性。
- 9 解釈(Interpreting):言葉や行動を通じて、自分自身や他人に対して、識見やアイデアを説明すること。
- 10 統合(Integrating):個人々の理解の共有を図り、調整を通してその行動をコーディネートすること。
- 11 構造化(Institutionalizing):行動をルーティン化するプロセス。
- 12 Okhuysen & Eisenhardt(2002)では同時に、このグループ内の個人々は親密でなく、異なる世界観、異なるスキル、異なるステータスを持つ集団である方が、その学習はより効果的な成果を出し得るという、興味深い指摘をしている。
- 13 2005/4/27 A社におけるヒアリング調査より
- 14 『日経ビジネス』2003/11/10号より
- 15 B県庁における、2001/10/22, 2003/9/1, 2003/9/2に行なった、ヒアリング調査より
- 16 さわやか運動のさわやかとは、「さ:サービス」・「わ:わかりやすさ」・「や:やる気」・「か:改革」という意味であり、この四つにはそれぞれに、行政の価値を高める、生活者を起点に行政を見つめる、一人一人が目標を立て挑戦する、既成概念

- を捨て白紙で考えるなどの意図が込められている。
- 17 マイクロソフト社製のWordやジャストシステム社製の一大郎
 - 18 例えば下水道に関わる行政は、国交省系、農水省系、環境省系、総務省系と四つに県庁内で分かれていたが、これを一つにし、現在は環境部水環境チームが一括して担当している。
 - 19 B県「政策推進システムの運用マニュアル」より
 - 20 B県「組織改正にかかるアンケート調査結果及び分析（概要）」平成14年6月3日より
 - 21 C市役所における、2004/9/16, 2004/9/17に行った、ヒアリング調査より
 - 22 経営の仕組みの改革を主たる内容としていた
 - 23 DNAとは、D：できるからはじめよう、N：納得できる仕事をしよう、A：遊び心を忘れずに、の意味を持つものであり、それぞれの職場で、「そもそも自分たちの仕事なのか？」ということ、足下から問い直す運動であった。
 - 24 市民との直接対話を促進していくとともに、市民の積極的参加を促す仕組み
 - 25 職員の提案制度であり、定期的に一般職員が幹部会議に直接問題を提起していくものである
 - 26 2005/7/6 D社におけるヒアリング調査より
 - 27 2005/10/13 E社におけるヒアリング調査より
 - 28 ヒアリングでは、「事業と名前がついたからには、研究のための研究ではなく、ビジネスのための研究を」と表現されていた。
 - 29 書類を束で持ち歩くわけにはいかないため、自然と書類はなくなっていき、ペーパーレスを推進することにもなった
 - 30 2005/7/6 F社におけるヒアリング調査より
 - 31 暗黙的にF社で認識されていた企業理念を、2004年に初めて明文化した。
 - 32 2003/9/30 H県庁保健福祉部福祉総室地域障害者福祉室におけるインタビュー調査より
 - 33 2003/6/19 H県庁総務企画部政策企画局、2003/6/26同総務企画部政策推進担当におけるヒアリング調査より
 - 34 H県庁（1991）「行政組織等活性化方策について」より
 - 35 老人福祉法、身体障害者福祉法、精神薄弱者福祉法、児童福祉法、母子及び寡婦福祉法、社会福祉事業法、老人福祉法、社会福祉・医療事業団法の八つ。平成2年6月22日に国会で成立した「老人福祉法等の一部を改正する法律」による、昭和20年代に築かれた福祉制度の抜本的な改革の事である。この改正は、現行の社会福祉制度を取り巻く環境の変化等を踏まえ、住民にとって最も身近な市町村で、在宅福祉サービスと施設福祉サービスとが、きめ細かく一元的かつ計画的に提供される体制づくりを進めるために行われた改革である。
 - 36 出先機関の統合についても、その根拠となる設置

- に関わる条例は、平成4年3月に既に成立していた。
- 37 2004/1/27 G県庁県土整備部道路課及び農林水産部耕地課におけるヒアリング調査より
 - 38 都道府県側の論理で言えば、農道といえども全県的な道路ネットワークの一部として整備する必要がある。しかしながら、農道の整備は、土地改良法を根拠法令とし、ほ場整備などと共に、一体的に整備・運営が行われる必要がある、あくまで農業施策なのである。
 - 39 これは、農地は農家が守るが、その農家の個人的権利を擁護するのが農政の仕事である、との意味であると思われる。
 - 40 2005/8/24 I社におけるヒアリング調査より
 - 41 「日経ビジネス」1998/1/26号より
 - 42 同上
 - 43 同上
 - 44 2005/6/14 J社におけるヒアリング調査より
 - 45 同社でのヒアリングによれば、一つの販売店を閉鎖すると、他の販売店を紹介しても三分の二の顧客は「落ちてしまう」という。以前同社では、300mしか離れていない販売店の統合を行ったが、それでも全部の顧客は戻ってこなかったという
 - 46 旧財閥系自動車メーカーが、二度目のリコール隠し発覚後に全国展開したサービス。新車・中古車を問わず、全ての旧財閥系自動車メーカー車を対象に、無料で点検を行うといったもの
 - 47 本稿では組織文化を、価値－意思決定－行動というプロセスにおける価値、信念、規範、認識枠組み等であると定義している。そして行政組織においては、明文化されている法令や規則等をどのように解釈するのか、そしてその解釈が具体的にどのような行動に結びつくのかを規定するものであると考えられる。また、このような組織文化は部門ごとに持つ価値、新年、規範、認知枠組み等の最大公約数的なものであると捉え、この部門ごとに持たれているこれらのものを、部門文化と定義している。

参考文献一覧

- 青木 克生「経営戦略と組織能力」『関東学院大学「経済系」』vol. 205 pp. 43-61 2000
- Bontis, Nick., Crossan, Mary., Hulland, John., Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows, *Journal of management studies* vol. 39no. 4pp. 437-469, 2002
- Cohen, Micheal, D., Individual learning and organizational routine, *Organization science*, vol.

- 2no. 1 pp. 135-139 1991
- Crossan, Mary. M., Lane, Henry. W., White, Roderick. E., An organizational learning framework, *Academy of management review*, vol. 24no. 3, pp. 522-537 1999
- Daft, Richard. L., Weick, Karl. E., Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of management review*, vol. 9no. 2 pp. 284-295 1984
- 藤田 誠「経営資源と組織能力」『早稲田商学』 vol. 375 pp. 39-68 1997
- Huber, George., Organizational information systems, *Management science*, vol. 28no. 2 pp. 138-155 1982
- 木下 敏久「ジャスコの衣料品改革におけるパートナーシップの意義」『立命館経営学』 vol. 41no. 3 pp. 151-176 2002
- 楠木 建・野中 郁次郎・永田 晃也「日本企業の製品開発における組織能力」『組織科学』 vol. 29no. 1 pp. 92-108 1995
- 桑嶋 健一「医薬品の研究開発プロセスにおける組織能力」『組織科学』 vol. 33no. 2 pp. 88-104 1999
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 『組織論』有斐閣アルマ 1998
- Levitt, Barbara., March, James. G., Organizational learning, *Annual review of sociology*, vol. 14 pp. 319-340 1988
- Okuhuysen, Gerardo. A., Eisenhardt, Kathleen. M., Integrating knowledge in groups, *Organization science*, vol. 13no. 4 pp. 370-380 2002
- 大月 博司・高橋 正泰編 『経営組織』学文社 2003
- Szulanski, Gabriel., The process of knowledge transfer, *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 82no. 1 pp. 9-27 2000
- 若林 直樹「継続的企業間協力での信頼と社会ネットワーク」『東北社会学会 社会学年報』 vol. 32 pp. 71-92 2003