

# 革新的組織におけるマネジャーの役割

## － Henry Mintzbergの文献を中心に －

### 丁 圏鎖

#### I はじめに

今日の社会には数え切れないほど多種多様な組織が存在する。ミンツバーグ (Henry Mintzberg) はあらゆる組織を理解・分析するために欠かせない基本的属性として、構成部分、調整メカニズム、設計変数、状況の要素をあげて述べた上で、その諸属性を用いて、企業家的組織、機械的組織、多角的組織、専門職業的組織、革新的組織、伝道的組織、政治的組織の7つの組織類型を比較説明している<sup>1)</sup>。

これらの組織タイプのうち、今日のような変革する時代に最も相応しい組織は革新的組織といえる。それは、革新的組織が複雑、かつ予測できない動態的環境に最も有機的に機能できるからである。この組織は、ラインとスタッフ、それに作業員を含めてエキスパートたちからなる自律的なチームがいくつか結成されるアドホクラシー構造を有するものである。

本稿の狙いは、本来、メンバーの自律性が強く認められている革新的組織においてマネジャーは存在する意義があるか否か、もしあるとするならば、彼らの役割とは何かについて考察することである。そこで、まず、マネジャーとしてやるべき職務内容の一般的特性について考察し、実際に革新を行っている社内ベンチャー企業でマネジャーが具体的にどのような活動を行っているかを述べる。そしてこれらの内容を踏まえて、組織の内部に存在するパワー（影響力）の性質を検討した上で、革新的組織におけるマネジャーの役割をトップとミドルの二つのレベルに分けて考察してみたい。

#### II マネジャー職務のレベル

マネジャーの職務に関する研究において、ミンツバーグはマネジャーの10の役割を、対人的役割、情動的役割、意思決定的役割に分類して考察している<sup>2)</sup>。本節ではマネジャーの職務をより包括的に分析したもう一つの論文<sup>3)</sup>に基づいて議論を進めたい。彼のアプローチは、マネジャーがやっていることを調べてそのリストを作ることではなく、マネジャーの諸職務の内容を一つの同心円のセット (an interacting set of concentric circles) の中で位置づけたものであり、それにより職務全体を包括的に理解できると共に、諸職務の間を相互作用的に分析することが容易になる。そこでは、マネジャーの職務が「考える職務」と「行動する職務」の二つに分けて述べられている。

##### 1. 考える職務

マネジャーが自分の職務を遂行するにあたって、思い込む精神的セット (mental set) として3つのレベルがある。

第一は、目的である。これは、マネジャーが自分の担おうとする単位と共に基本的に求めているものを指す。その目的を遂行するために、マネジャーは、新しい単位を作り出すか、既存の単位を効果的に維持するか、それとも既存単位を新しい条件に適応させるかを考える。

第二に、パースペクティブ (perspective) である。これは単位をマネージすることに当たる全般的アプローチを指すものであり、目先の検討ではなく、ビジョンや文化のような視野を抱くものが含まれる。

第三に、ポジションである。これはポーター

(M.E.Poter) のいう競争戦略で示されるように、環境の中で単位が占めている位置、仕事を遂行する具体的方法（市場、製品、構造およびシステム、設備）など、より具体的なレベルのものを指す。ポジションとしての仕事は、製品と顧客が出会う地点を見下ろしながら、外側（例えば、市場全体）に目を向けるのに対して、パースペクティブとしての仕事は、内側（例えば、組織の内部）に目を向けるだけでなく、企業のグランド・ビジョンを見上げることを意味する<sup>4)</sup>。

このような精神的セットは、マネジャーの職務全体において真ん中に位置するものである。同心円の中心から言えば目的、パースペクティブ、ポジションの順になるが、これらはマネジャーの諸行動にとって一種の磁石のようなものである。マネジャーは常に、特定期間に渡ってマネージされるべき特定単位に対してこの精神的セットを貫いて考えなければならない。この最も中核となるマネジャーの職務を、「conceiving；心に抱くこと」という。

精神的セットを持つマネジャーは、より具体的な活動へ向かって進まなければならない。そこで、マネジャーは、関心の対象になる諸問題を自分の管理できる単位の中で分析し、それを管理する日々の時間を細かく割り当てる「scheduling；日程作り」へ展開していく。

## 2. 行動する職務

以上のconceivingと schedulingはマネジャーにとって「考える職務」として扱われるが、マネジャーにはもう一つの「行動する職務」がある。それは、頭脳的な活動で考えていることを、実際に行動へ移すレベルの話である。マネジャーが仕事を遂行する段階で用いられる媒介体として、情報、人間、行動そのものがあげられる。マネジャーはこれら三つ全てに関わっていて、そのうち、何を好んで、どのように遂行するのかによってマネージのスタイルが違ってくる。

### (1) 情報によってマネージすること

マネジャーは自分のおかれた環境を調べて、自分の単位を監督し、入手された相当数の情報

を他の人々と共有したり、他の人々に普及したりする。またマネジャーは必要な行動をしてもらえるだろうと予想される人々を励ますために情報を扱う。ここでいう情報活動は、「communicating」と「controlling」を通じて可能であるが、前者は、情報を集める役割と分散する役割であり、後者は、情報を内部統制の手段として用いる役割である。

まず、communicatingにおいて、マネジャーは自分の単位のnerve centersにならなければならない。内部的には、単位の仕事について幅広い知識を持っているスペシャリストと、外部的には、他の単位のマネジャーと密接な関係をとらなければならない。その時は、公式の情報よりも非公式の情報をもっと重要な場合がある。

次に、controllingにおいて、マネジャーは情報を内部統制のために使うことがよくある。上述の意思伝達が双方向的なものなら、統制は一方的、かつ下方的なものである。マネジャーは、計立案や予算システムなどのための統制システムを用いたり、責任関係や垂直的オーソリティーを明確にするために組織構造を構築することができる。

### (2) 人々を通してマネージすること

マネジャーは、動機づけ、激励、指導、育成、押しつけ、助言などで、自分の単位の人々を励ましたり、動かすことができる。マネジャーの職務に対する焦点は、結果 (effect) から影響 (affect) へと変わって行く。前者は情報による管理を、後者は人々を通じた管理を意味する。言い換えれば、職務の焦点が情報によるinformingから、人々を動機づけたり、人々に権限委譲するinfluencingへ変わっていくことである。

マネージの対象となる人々を内部の人と外部の人に分けることもできる。その時、人々を振り分けて管理すること、また単位レベルで雰囲気や文化を作り、それを維持することを意味する「leading」がある。そこで、マネジャーは単位内部のエネルギー源のようなenergy centerと呼ばれる<sup>5)</sup>。

これに対して外部の人との接触がマネージの仕事になる場合がある。それは「linking」という

職務であり、ジョイント・ベンチャーや組織間の同盟、ネットワーキング関係で現れるものである。そこでマネジャーは外部的影響からのgate keeperになり、内部単位と外部環境との間で生じる諸問題に対して緩衝器 (buffer) のような役割を果たすことになる。

### (3) 行動をマネージすること

これは、マネジャーが直接的に実行者として行動を遂行することである。このように行動に直接的に関与 (involvement) することは、「doing」という職務であり、これはリーダー・シップによる引力やコントローラ・シップ (controller-ship) による斥力よりも勝ると指摘される<sup>6)</sup>。

この職務も単位内部での実行と外部での実行で考えることができる。内部でのマネジャーは、プロジェクトに直接参加することによって、開発の機会を支援したり、チームのメンバーとして能動的に活動することによって、問題の発見と共に自らの関与およびコミットメントへの表明、そして指導や風土作りを可能にする。また、外部でのマネジャーは、専門スタッフの力を借りながら契約の移行、協約の交渉を直接行うこともある。

以上のような諸職務は考えるレベルから行動するレベルまで、言い換えれば抽象的なレベルから具体的なレベルまで存在するが、マネジャーが諸職務へ関わるアプローチの差異によって、演繹的なスタイルと帰納的なスタイルに区別できる。前者は考える職務から行動する職務へ移動する方式であり、考え込まれた精神的セットが情報を用いながら人々に行動を成し遂げさせる知的スタイル (cerebral style) を指す。それに対して後者は、行動する職務から考える職務へ移動する方式であり、仕事を持ち続けながら経験を得て、その結果を解釈することにより、漸次的に自分の精神的セットを開発させる洞察的スタイル (insightful style) を指す<sup>7)</sup>。

そして、マネジャーの職務は、概念上には幾つかのレベルに区別して述べられているが、一つ一つが独自の、かつ個別的に遂行されることは考えられない。行動するに当たっては、目標、

パースペクティブ、ポジションを認知しながら、問題点と実施への日程計画を描くことが同時に進行することも多い。マネジャーは異なるレベルの職務内容を包括的にイメージしながら、諸職務が一つの統合された全体 (gestalt) として機能できるよう努めなければならない。

## III 社内ベンチャーにおけるマネジャーの職務

バーゲルマン (Robert A. Burgelman) は、多角化戦略をとっている大企業が成功的に社内ベンチャーを立上げて成長していくプロセスのモデルを提示した<sup>8)</sup>。そのモデルは、会社内部で起きるベンチャー活動プロセスを、革新活動のプロセス (定義づけ、起動力、戦略的状況、構造的状況) と、階層別 (トップ、ミドル、ロー) マネジャーの役割で表したものである。

以下では、モデルに用いられている概念説明に基づきながら、会社ベンチャー活動に対するマネジャーの階層別役割を中心に考察してみる。

### 1. ロー・マネジャー：グループ・リーダー、ベンチャー・マネジャー

グループのリーダーは変革の最初段階で、新しい事業機会について定義する。「定義； definition」するということは、まだ組織の中で上手く認知されていない技術力や市場の力を組織メンバーに伝達する認知プロセスであり、ここでグループ・リーダーは技術的連係活動を遂行する研究活動に直接関与していると同時に、事業に接しながら市場のニーズを把握し、そのニーズを組織活動へ連係している (「技術とニーズの連係； technical and need linking」)。次に、グループ・リーダーが新しい製品やプロセス、またはシステムの商品化を目指すなら、「戦略的強化； strategic forcing」が必要となる。戦略的強化が成功すれば、トップが新しいベンチャーへの支援を続けることになり、人々からの協力を得るのも容易になる。そうすると、普段は整えられない実質的資産も確保でき、企業にコミットすることができ、結果的に、成功が成功を生むパターン (success-breeds-success pattern) を創造する<sup>9)</sup>。

## 2. ミドル・マネジャー：新規ベンチャー部局 マネジメント

ミドル・マネジャーは、新しいプロジェクトに対して「起動力；impetus」をつけないければならない。それは主として、社会・政治的プロセスであり、これによって戦略のイニシアチブはローワーの支持からミドルの採択へ仲介される。ミドルが、新しい部局（division）を独立して設けるか、それとも現在の部局の中に新たな部門（department）を設けることによって、起動力をつけることができる。

そこでは更なる起動力を加えるために「製品推進；product championing」活動も行う。この活動は新しいアイデアや製品を擁護することや、そのために戦うことを意味することであって、新しいアイデアを発展的に定義されたプロジェクトへ転換するプロセスであると同時に、必要な資源を動員するプロセスである。

プロジェクトが組織の中に受け入れられると、ゼネラル・マネジャーと作業予算も獲得でき、その結果、部門の中で新しい事業が芽生え、単一製品事業へ、さらには新しい複数製品事業へ成長して行く。

変革の活動において戦略的強化は必要となるが、それが起動力プロセスを持続するための十分条件にはなっていない。プロジェクトが単一製品ベンチャーの限界を克服するために、また企業経営から継続的支援を受けながら、成長を維持するためには「戦略的基盤構築；strategic building」による支えがなければならない。この基盤構築は、事業開発部門のマネジャーが主に果たすべき役割であり、製品推進活動を通じて、広い事業開発領域に対する主な戦略を明確に表現すること、さらに創意的なベンチャーと共に追加的な新しい事業の塊を通じてその主な戦略を遂行することである。

そこで、ミドルは、起動力と「戦略的状況；strategic context」を結び付けるといふ「組織的推進；organizational championing」活動へ進む。その活動は新しい事業組織と企業状況との間に重要な関係を持たせるものであると同時に、ミドルがトップに接触しながら、彼らに新しい領域

への主要戦略を納得させて、新事業がこれからどこへ繋がるか、またなぜ支援が必要かを説明するものである。そこで、ミドルは、トップが現在の戦略コンセプトを変える必要性、新しいベンチャーを受け入れることに対する適合性などを「選択する；selecting」際に重大な影響力を発揮する。そこで、ミドルは事業開発の新しい領域の範囲を具体的な用語で明確にする能力を持っていないなければならない（「境界の設定；delineating」）。新しい領域は単一製品、プロセス、システムに関連した特定商業活動から定義され、ベンチャー・プロジェクトのレベルで開発される。

## 3. トップ・マネジャー：企業マネジメント

トップは、戦略のイニシアチブに関する技術的・経済的側面を評価するだけの十分な知識と情報を持っていないので、変革活動に制限がある。その代わりに、彼は「構造的状況；structural context」を設定することで、ミドルの戦略的イニシアチブに対して大きな影響力を発揮することができる。構造的状況は「構造づくり；structuring」のプロセスであり、具体的には、個別的な部門の創造、その部門に対する地位および責任の定義、ベンチャーおよびベンチャー・マネジャーの業績を測定・評価するための基準設定、そして、ミドルの部門内主要職位への割り振り等、が行われる。

トップはミドルと接触しながら「戦略的状況；strategic context」を作ることになるが、その時、トップは現在戦略の適切性の判断と、新しい事業が全体事業ポートフォリオの一部になれるか否かの判断を含め、下から形成されてくる自律的な戦略的イニシアチブに対する合理性の如何を判断する「正当化；rationalizing」が行われる。

以上、パーゲルマンの研究が示唆する点は、企業の社内ベンチャーの生成および発展プロセスにおいて、ミドル・マネジャーの役割が決定的に重要である点である。ミドルは、特に、「製品推進」、「組織的推進」、「選択」の活動を通じて、トップとローワーとの異なるレベル間と4つの異なる変革プロセスの間を繋いでくれる架橋

役になっていることが分かる。そこで、ミドルはローワーとの製品推進活動やトップとの選択活動という連係を保ちながら、ベンチャー事業を組織的に推進していく（＜図1＞参照）。

＜図1＞社内ベンチャー・プロセスとマネジャーの主な役割

ベンチャーのプロセス マネジャーのレベル	定義	起動力	戦略的状況	構造的状況
トップ			正当化	構造づくり
ミドル		組織的推進	戦略的基盤構築 境界の設定	選択
ローワー	技術とニーズの連係	製品推進	戦略的強化	

出所：Robert A. Burgelman, "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983 P.230のFigure2を修正して作成

#### IV 革新的組織とマネジャーのパワー（影響力）

革新的組織において、マネジャーがどのような役割を果たしているかを考察するに当たって、メンバーの統合と分散に直接的、または間接的に影響を及ぼすパワー関係を検討してみる。

##### 1. 革新的組織におけるパワー

革新的な仕事を追求する組織は、様々な専門領域から集められたエキスパートたちを円滑に機能するアドホック（ad hoc）なプロジェクト・チームに融合できるような仕組みを持つ。辞典によれば、アドホックは、「（特に）このために [の]、特別に [の]、この場限りで [の]、その場限りで [の]」の意味であり、アドホクラシー（adhocracy）は、ad hoc+craacyの合成語として、アドホックが支配または統治するものであり、（硬直した官僚主義にとって代わる）臨機応変の組織やその運営法を意味する<sup>10)</sup>。

組織論において、アドホクラシーは、相互作用するプロジェクト・チーム構造（structure of interacting project team）を指すものであり<sup>11)</sup>、非常に流動的な構造を持ちながら、有能なエキス

パートが相互作用や非公式的なコミュニケーションを通して相互適応による調整を得る仕組みとして理解されている。ミンツバーグも、アドホクラシーの特性としていくつかを指摘している<sup>12)</sup>。それは、動的かつ複雑な環境の中で相応しい構造である点、高度に訓練されたエキスパートのチームから結成されている点、そのチームは管理のおよび作業的目的で専門化された専門部門に所属されているマトリックス構造になっている点、仕事が複雑で予測不可能なのでメンバーのリエゾン役割を中心とする相互適合による調整に依存している点、そして問題解決に求められる情報や専門技術の利用可能性を考慮して異なる決定権限がいたるところに散在している点があげられる。

それでは、アドホクラシーが効果的に機能するためには、組織内部のパワー関係はどのように維持されているだろうか。ミンツバーグは、組織の内的連合（internal coalition）を形成するパワー・システムとして4つあげている<sup>13)</sup>。それは、人的統制システムや官僚制的統制システムのような、組織から与えられた公式的パワー「オーソリティー」、専門的知識や技能を持っているエキスパートが行使できるパワー「エキスパーティーズ（expertise）」、組織の中にいる人々がメンバーとして共有している忠誠心、信念などを引き出すパワー「イデオロギー」、そして組織内のコンフリクトに結びつける不法的パワー「政治活動」である。

このうち、アドホクラシーではエキスパーティーズによるパワー・システムが組織の内的連合を形成する最も重要な要素となる。専門的知識は才能を基準にして、パワーを分散する。この場合、仕事の調整が人的統制とか官僚制的統制、イデオロギーの規範的パワーでは得られず、異種のエキスパート間の相互適応を通じて、または知識や技術に基づいた標準を通じて得られる。

##### 2. ミドル・マネジャーの役割

アドホクラシーでは、エキスパートが公式的なオーソリティーとは異なるパワーを持っている場合が多いので、ラインとスタッフの区別が

ハッキリしない。エキスパートは組織のいたる所に散らばって重要な役割を果たしているが、それは組織の中のパワーが不均等に分散されていて、オーソリティーや地位によるものではなく、ある特定の意思決定が求められているエキスパートに流れる状態をいう。

エキスパートは全社の運営目的のために専門化された機能的な単位に編成されるが、そのうえで、革新という基本的な仕事を遂行するためにもろもろのプロジェクト・チームへと散開する。そこでエキスパートはチームの内部とチーム相互間に渡って調整を行うことになるが、調整は標準化されたものによるのではなく、エキスパート同士の相互適応によって達成される。この相互適応を助成するために、マネジャーはさまざまなチームとタスクフォースに加えて、統合担当者 (integrating manager) としてあらゆる種類のリエゾン役割を果たすことになる<sup>14)</sup>。

ミンツバーグは、組織を構成する主要部分として、ライン関係を表す「戦略尖」、「ミドル・ライン」、「作業核」と、スタッフ関係を表す「専門分析家」、「支援スタッフ」をあげている<sup>15)</sup>。アドホクラシーでは、特に、組織の中間部分であるミドル・レベルで多様なエキスパートがチームを作って柔軟に活躍している場合が多い。

以下では、ミドル・マネジャー (ロー・マネジャーまでも含む) の役割を、アドホクラシーで最もパワーを発揮しているミドル・ライン、専門分析家、支援スタッフとの関係で考察してみる。

#### (1) ミドル・ラインとしての役割

ミドル・マネジャーは階層が高いほど組織へのコミットメントは強く、組織全体の成長への欲求も強い。それは組織の成長による組織の拡大が新しい単位を増やすこととなり、その結果、昇進への新たな機会が開かれることや、それに伴い自律性や自由裁量権も増大することが期待できるからである。

そして、ミドルとして重要な役割は作業核を管理する仕事である。作業核の仕事は組織の存在理由 (raison d'être)<sup>16)</sup> であるので、作業者は組織において最も重要な存在であり、彼らの崩

壊は組織に大きな打撃を与える。そこで、作業核で活躍している人々がエキスパートか否かによってミドルのマネージするやり方が違ってくる。

まず、作業者がエキスパートでない場合、ミドルは作業者の社会的欲求の充足を保証してやるのが重要である。作業者が求めるのは組織の中で集団を作ってそれを利用して、彼らの社会的欲求の充足を望むことである。彼らの主な欲求の対象となる、生理的欲求や安全への欲求、そして社会的欲求の大部分は、労働組合のような団体を通じて満たされることが多い。

次に、作業者がエキスパートである場合、ミドルは作業者同士で技術や専門的知識を自由に交わすことができるように彼らに自律性を保たせるのが重要である。エキスパートとしての優秀性は組織やクライアントの欲求を無視して追い求められることもある。彼らは共同体のニーズから分離され、専門化され、限定された利己的目的を好むことも充分あり得る。

しかしながら、作業者はクライアントと最も密接に仕事をすることで、クライアントとの人間関係を形成しているため、その結果、組織ミッションの具現化されたサービスに直結する傾向があり、場合によっては、クライアントのニーズまで支持することもあり得る。それに対して、クライアントと直接的な接触が少ないマネジャーは能率や成長というより抽象的、かつ非人格的な目標の達成に専念しがちになり、組織ミッションを疎かにしてしまうので、その結果、組織の中でマネジャーと作業者との役割の逆転が起きることもある<sup>17)</sup>。

#### (2) 専門分析家との関係

専門分析家にとって、エキスパーティーズ (expertise) は最も重要なパワーの根源である。エキスパーティーズは専門的知識や技術、能力、見解などを含む包括的な概念であり、専門分析家は自分のエキスパーティーズを用いて、マネジャーの仕事に制度化する。その制度化とは、マネジャーの個人的な責任から統制および意思決定に対する責任を取り除き、その責任を公式システムへつぎ込むことである。これは、分析

家により官僚制的な統制が人的統制に取って代わることを意味する。

ところが、専門分析家は時おり、作業現場から離れていることもあって、現場を十分に把握していないまま、標準を設定する場合もある。このような問題が発生しないようミドルは専門分析家と密接なコミュニケーションをとりながら標準化作業に関わるべきである。

組織能率を維持することは専門分析家の存在理由なので、彼らが組織目的として経済的目標を好むのは当たり前である。ところが、専門分析家のエキスパーティーズは一般的なものが多く、組織を超えても適用可能なので、分析家は一般的に組織間を移動し易い。さらに、彼らはクライアントと直接的な接触さえもしないので、専門職業作業員よりも組織への一体感が弱いことを意味する。

また、アドホクラシーでは組織全体への一体感の助成や能率の向上が重要視されておらず、革新を求めているので、本来、専門分析家の存在価値はそれほど高くない。また専門分析家は適応および統制システムを設計する目的で採用されるので、組織が安定的になると存在価値がなくなるかも知れない。しかし、統制システムの設計者としてではなく、専門分析家の専門的力をエキスパートのチームの中で活用できるような、ミドルの支援体制が必要となる。

### (3) 支援スタッフとの関係

まず、支援スタッフがエキスパートでない場合、彼らは組織においてそれほど重要な部分ではなく、他の人々に簡単に代替できるようになる。作業員の場合は、たとえ非熟練者であっても、組織にとって重要な地位になっているのに対して、非熟練支援スタッフの場合は、組織の中でほとんどパワーを持つことができない。また、大勢の非熟練作業員が類似している仕事を団体で行なっているのに対して、支援スタッフは組織の各所に分かれて仕事しているので、労働組合とか同じ地位にいる人々の談合で期待できるような組織力は著しく弱い。

次に、支援スタッフがエキスパートである場合、彼らは社会的に適用できる専門知識や技術

を持っていて、さらには専門職業家で結成された準拠集団もあるので、組織間を自由に移動することが可能である。彼らは作業目標や経済的能率に取り付くこともなければ、官僚制的な統制を好む理由もなく、小さくて部分に分かれたグループの中で微弱なサービスを組織へ提供する。ミドルはエキスパートに自律性を保証してやることよりも、むしろチーム間の協力体制を保つことに努力すべきである。

エキスパートが持っているエキスパーティーズのパワーの大きさは、その技術および関わっている仕事の代替可能性の如何に左右される。その中でも、仕事に求められる公式的教育水準や要求されるエキスパーティーズの級数および職業訓練で表す「実質的な代替可能性」、そして課業が、同じ部門の他のメンバー、他の部門のメンバー、または組織の外部グループにより遂行されるか否かを表す「仮想的代替可能性」は代替可能性を表す主な基準として取り上げられる<sup>18)</sup>。

ここで、ミンツバーグの戦略理論の中で、戦略策定の一方法として提唱される「草の根モデル；grassroots model」が大いに参考となる<sup>19)</sup>。本稿ではその内容を以下のように、マネジャーの役割に関わる内容にまとめてみた。

第一に、マネジャーはメンバーに自律性を保障しなければならない。戦略は最初、庭の雑草のように成長する。戦略形成の過程において過剰にマネージされることがあり得るが、時期尚早に組織に一貫性を押し付けるよりは、むしろパターンが現れるまで任せることが重要である。メンバーに自律性を与えることによって、戦略は人々が学習の能力を持ち、その能力を支援するような資源を持っている所なら、どんな場所にも根を下ろす。

第二に、マネジャーは意識的に計画した戦略形成に頼らず、創発的戦略の重要性も認識しなければならない。何が雑草になり、何が植物になるか分からないし、そのうち何が繁殖できるかも分からない。また、繁殖のプロセスは意識的なことかも知れないが、必ずしもそうとはか

ぎらない。そのプロセスは公式的な、あるいは非公式な指導者によって意図される必要もない。植物が自然に繁殖するのと同じく、パターンは単純に集合行動によって広まる。その時、マネジャーは戦略を予め構想することではなく、戦略の創発を認識し、適時に介入することである。破壊的な雑草が見つかったら直ちに取り除かれる方が良いが、見込みのあるものなら、それを見つめ、場合によっては育てて、さらには温室を用意すれば良い。

第三に、マネジャーは戦略における収斂と分散の時期を明確に判断しなければならない。アドホクラシーにおいて、収斂と分散のサイクルの問題がある。既に普及した既存の戦略を利用して便益を得る収斂の期間は、分散の期間によって中断される傾向があるが、分散の期間に組織は新しい戦略的テーマを実験したり、取替えたりすることが可能である。庭の場合と同じく、組織においても種蒔きの時期と収穫の時期がある。種蒔きの時期と収穫の時期を明確にしないことは庭の生産能力を破壊することと同じく、組織を悪化させる原因になる。

### 3. トップ・マネジャーの役割

ミンツバーグは、革新的組織におけるトップ・マネジャーの役割について簡単に述べているのが見受けられる<sup>20)</sup>。そこでは、トップの役割として、エキスパートとの円満な人間関係を作ること、外部環境とのリエゾン役割を維持すること、プロジェクトをモニターすること、が述べられている。本稿では、より包括的な役割として次の3つの項目を検討してみたい。

#### (1) 戦略におけるパターン認識と境界設定

トップが組織で発生した変革にどのように向うか、また発生が予測される変革の兆しをどのように扱うかの問題は、トップの戦略パターンに関する認識とそれに対する適切な対応の仕方に関わる。トップは変革のカオスと安定の硬直性という相反するものの中で、組織的な変革をマネージしなければならない<sup>21)</sup>。マネジャーが組織全体に関わる変革をどのように扱うべきかに関するミンツバーグの研究では、今日まで数百

年にわたって変革を繰り返して生き延びてきた3つの宗教組織の歴史的事実を取上げながら、3つのパターンで考察されている。

第一に、少数集団化 (enclaving) は、enclaveという言葉の意味である「捕獲物、占領されるもの、ある特定の占領地域」から分かるように、組織の中の孤立した少数集団の中で抱かれた変革を意味している。これは組織の中央（即ち、トップ）が既存の構造の範囲内に学習の統合を注意深く統制する形態であり、少数集団が他の部分の活動へ広まることを避けるために、また他の部分に汚染されることを避けるために、それを組織から分離させることによって、少数集団の努力を破るのではなく、最小限に許容する方式である。ある意味で、少数集団の動きが過激なことを和らげるにしろ、大規模組織が危機に直面して変革の必要性を感じるにしろ、一応、トップの方から正当化され正式に認められると、少数集団の思想や信念は勢いを持って組織全体に急速に広まり、場合によっては新しい組織として分離独立が認められることもあり得る。

第二に、無性生殖 (cloning) は、多数のグループが別個の組織へ分裂し、繁殖するパターンを指す。19C末、北米のメソジスト教会が拡散した時、東部の既存の共同体から逃げ出した冒険家たちは新しい集まりのリーダーになり、公式的な権限は持っていなかったが、アイデアを抱いて、新天地のカオスの中で、共同体を安全に守りながら、継続的な集まりの繁殖を繰り返し、新しい教派を創り出した。無性生殖の集団には統制がほとんどなく、個別的な創造性の表現がかなり許容されているフラットな構造の組織である。トップは、分裂・生殖された単位同士の緩やかな関係 (loose coupling) を許すことが大切なので、アイデアの共有および基本的原理へのコミットメントを繰り返して強調するためのメカニズム構築が要請される。

第三に、引き抜き (uprooting) は、トップが時間が経ってルーチン化される以前の早い段階に、カリスマ的強さを維持するためビジョン的変革 (ビジョンが導く変革 ; vision-led change) を行うことである。毛沢東が「文化革命」という用語

を使って数百万の中国人を家族や村やそのほかの居住場所から追い立てる（uprooting）ことによって、変革を生々しく、即時に推進することができた。人々を今まで生活していたコミュニティから追い立てることは、階層やルールが発展することを止めると共に、メンバーに自律性を与えることであった。しかし、これはメンバーがトップの提示する高いレベルの抽象的なビジョンに従い、組織にコミットメントするという意欲がなければ成果を得ることができない。

以上の内容で分かるように、トップは組織内部での雰囲気や変革の動きを正確に判断し、その一連の動きに対する一定のパターンを探知できるような、戦略パターンを認識する者（pattern recognizer）としての能力を持たなければならない。そこで、トップは戦略的雨傘（strategic umbrella）を用いて、不適当と思える戦略は阻止し、適当と思える戦略はたとえ、雨傘を移動させることがあったとしても助成することを決めなければならない<sup>22)</sup>。トップは、戦略の内容や方向を決めることよりも、むしろ戦略の境界を決めて、その範囲内で、ある種の活動を支援するような構造を構築し、その活動を遂行するために必要な経営資源を提供する。その時、ガイドラインを参照して、どれを助成し、どれを阻止するかを決めることができる。それは、自動車の運転において、トップがハンドルを握って方向を決めるのではなく、加速や減速、停止などのスピードを調整することに似ている<sup>23)</sup>。

アドホクラシーでは、エキスパートを中心とする作業レベルがトップからの細かな支持なしに行動することが認められているので、組織の全体的な方向性においてもアメーバの動きのようにハッキリしないままで柔軟に動いていることが特徴ともいえる。

## (2) 創発的戦略へ柔軟に対応

トップはまず、戦略設定段階において、将来実現されるべき目標の達成のため計画的な戦略（deliberate strategies）を策定しなければならない。ところが、策定された戦略は実行段階に入ると、内外的な状況変化の影響を受けることになり、

当初意図されている通りには行かず、実現できなくなり、姿を消すものもあれば、意図してもないのに急に新しく現れる創発的戦略（emergent strategies）もあり得る<sup>24)</sup>。

実際に、戦略は最初から明確に意図されたものではなく、計画的なものと同発的のもの一つ一つが積み重ねられ、そのつど学習する過程で戦略のパターンが形成されるものが多い。特に、アドホクラシーは複雑で動的な環境の中におかれているものなので、トップは計画的に策定される戦略と同発的に形成される戦略を同時的に併せ持つ、いわば複眼的な戦略策定に努めなければならない。

そこで、戦略的意思決定者としてのトップは基本的な決定原理を持たなければならない。トップの意思決定および行動の基本原理になるのは、内部能率（internal efficiency）と外部適合（external adaption）との調和である<sup>25)</sup>。この両者への対立的な欲求は、それぞれに連続的注意（sequential attention）を注ぐことや、数年をかけて規則的な間隔で注意を払うことにより調和が得られる。

トップは、内部能率のために変化に抵抗する時期と、外部適合のために変化を促進する時期とを識別しなければならない。言い換えれば、既存方法を利用する時期と、それに取って代わる新しい方法を奨励する時期を識別することであり、どちらか一方へ偏ると、焦点の不在か、それとも変化の不在に陥ることになりかねない。

そこで、普段トップから疎かにされている部分がある。それはトップが組織メンバーとの良き人間関係を構築・維持することである。こういった職務ならミドルのリエゾン役割で重視される部分かも知れないが、トップに対しても同じことが求められる。特に革新的組織が持っている固有の特性、つまり、メンバーの移動が激しいこと、ラインの公式的な権限が弱くメンバーに自律権が多いこと、エキスパートの組織に対するコミットメントが弱いことから、彼らを円滑に機能させるためには、トップとしても説得、交渉、連合する方法を上手く使わなければなら

ない。特に、エキスパートを内部で育成することが困難なので慎重な人員採用を心掛けること、また離職の可能性が高いので組織にとって大切な情報をリークしないよう日頃の信頼関係を構築することが重要である。

## V おわりに

革新的組織と専門職業的組織は、高度の知識や技術を持っているメンバーが職務遂行の中心になっている点で類似している面が多い。しかしながら、前者がチームを形成して異なる知識や技術を混ぜ合わせながら、常に変わってくる新しい課題を自律的、かつ革新的に解決していく組織であるのに対して、後者は個人レベルで、標準化された知識や技術を、大きな変化を加えず、安定的、かつ正確に遂行していく組織である。

革新的組織には、エキスパートがプログラムで開発された専門的知識や技術を持っているので、いつでも組織を離れる条件を整えていること、また、異質的なエキスパーティーズを持っている人々がチームとして仕事しているので、集団として結束力を発揮することが困難なこと、そしてクライアントと直接に接触する機会が少ないので、組織のビジョンを共有・実感することが困難なこと等もあって、メンバーの組織へのコミットメントが本質的に弱い。

こういった組織においては、エキスパートのための自律性を保障しながら、彼らの組織へのコミットメントを引き出すことが最も重要な課題となる。革新的組織の構造的特性ともいえるアドホクラシーでは、ミドル・レベルを中心に仕事が柔軟に離合集散することもあって、ミドル・マネジャーは、メンバーに自律性を保たせながら、チーム全体として効果的に機能できるよう働きかけるというリエゾン役割が最も重要である。そこで、ミドルは、ハイラルキの上下の間、そして変革を遂行していく仕事の横の流れ（プロセス）の間を連携するという架橋役として存在価値がある。それに対して、トップは戦略的意思決定者として、変革および戦略パターンの認識とその範囲の決定、さらに計画的

戦略だけでなく創造的戦略への柔軟な対応などが求められる。

しかしながら、このように概念分析のツールとして用いられた職務の内容を、トップとかミドルに厳密に分けて議論することには限界がある。特に、良き人間関係を構築・維持する役割<sup>26)</sup>と、内部能率と外部適合と間の調和を堅持する役割は、程度の差異は生じるものの、あらゆる組織形態、あらゆるレベルのマネジャーにも要請されるものであるといえる。そこで重要なことは、本稿で取り上げられた各々の職務が個別的に機能するのではなく、一つの統合された全体 (gestalt; an integrated whole) として機能できるような状況作りである。

(青森公立大学)

(2004年6月30日受付、2004年7月1日受理)

## 注

- 1) H.Mintzberg, *Mintzberg on Management*, Free Press,1989, PART II
- 2) H.Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row Publishers, 1973,pp.55-94.  
なお、マネジャーの10の役割については拙稿（「マネジャーの職能に関する考察 -H. ミンツバーグ理論の批判的検討-」『研究年報 経済学』(東北大)、Vol.57 No.3、1995)を参照されたい。
- 3) H.Mintzberg, "Rounding out the Manager's Job," *Sloan Management Review*/ Fall,1994,pp.11-26.
- 4) H.Mintzberg=B.Ahlstrand=J.Lampel, *Strategy Safari*, Free Press,1998, pp.13-14.
- 5) H.Mintzberg, "Rounding out the Manager's Job,"p.19.
- 6) *Ibid.*,p.20.
- 7) *Ibid.*,p.24.
- 8) Robert A.Burgelman,"A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm," *Administrative Science Quarterly*,28,1983, pp.223-244.
- 9) *Ibid.*,p.234.
- 10) H.Mintzberg, *Mintzberg on Management*, p.199., 『新英和大辞典 第六版』研究社、2002、p.30.
- 11) H.Mintzberg "Organization design:fashion or fit?" *Harvard Business Review*,Jan.-Feb.1981,p.111.
- 12) H.Mintzberg=A. McHugh,"Strategy Formation in an Adhocracy," *Administrative Science Quarterly*, 30,1985, pp.160-161.
- 13) H.Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, PrenticeHall,Inc., 1983, pp.116-118.
- 14) H.Mintzberg, *Mintzberg on Management*, p.200.
- 15) H.Mintzberg, *Sturcture in Fives*, Prentice-Hall,Inc., 1983, p.10.
- 16) H.Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, p.131.
- 17) *Ibid.*,p.133.
- 18) その他にも、ある下位単位の仕事が他の下位単位の仕事へ関係される仕事の流れの程度を意味する「仕

- 事流れの普及性」、ある下位単位の仕事流れが組織の最終的産出物に影響を与えるスピードや厳格性を反映する「仕事流れの即時性」、将来の出来事に関する情報の不足から生じる「不確実性」、そして、不確実性への効果的な対処を意味することの「対処」がある。(C.R.Hinings = D.J.Hickson = J.M.Pennings = R.E.Schinex, "Structural Conditions of Intraorganizational Power," *Administrative Science Quarterly*, 1974, pp.22-24.)
- 19) H.Mintzberg=A. McHugh, "Strategy Formation in an Adhocracy," pp.193-196.
- 20) H.Mintzberg, *Mintzberg on Management*, pp.205-207.
- 21) H.Mintzberg=F.Westley, "Cycles of Organizational Change," *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, pp.51-56.
- 22) H.Mintzberg, *Mintzberg on Management*, pp.216-218.
- 23) H.Mintzberg=A. McHugh, "Strategy Formation in an Adhocracy," p.192.
- 24) H.Mintzberg=B.Ahlstrand=J.Lampel, *Strategy Safari*, p.13.
- 25) H.Mintzberg, *Mintzberg on Management*, pp.215-216.
- 26) 一般的に、良き人間関係づくりはミドルの主な役割として扱われているが、ミンツバーグがそれをトップの役割の一つとして認めていることは注目に値する。(Ibid., p.206.)

## **Abstract**

---

Innovative organization permits a lot of autonomy to the members so as to achieve innovations or goals of project teams composed of different kinds of experts.

An important role of middle managers is a liaison role that builds working teams for various projects and mediates between top managers and lower managers and champions innovation process. Meanwhile, as strategic decision makers, top managers should perceive the patterns of change, delineate the guideline for strategies, and be aware of emergent strategies.

However, building good interpersonal relationships within the organization and harmonizing the internal efficiency with external adaption are common roles of managers at all levels and in all organizations.

It is very significant that the manager must approach many of his tasks as an integrated whole, not as separate jobs. The role of manager is to understand the situation and recognize its gestalt nature.