

企業の革新と組織

河野 豊 弘

序

企業は一方において定型的な活動を能率的に遂行しながら、他方において、環境の変化に対応して革新を行なうことが必要である。新製品の開発や新市場の開拓、またそのための技術研究や設備投資を行なわない企業は存続し成長することができない。そこで一方には定型的な活動を行なうための組織があると共に、他方において革新的な計画をたて、実行する組織が必要である。少なくとも組織は一方において定型的な業務活動を行ないながら、他方において革新を行なってゆくことが必要である。本論では、このような革新的計画をたてるために組織はどのような要件を満たす必要があるかを研究する。

このために、先ず今までの組織の研究をふりかえてみる。それによって革新のための組織を考えるアプローチの手がかりがえられる。組織に関する研究文献は、経営学の中心テーマで極めて多いので、その類型化を行なうことは容易ではないが、若干の誤りを犯しても、思いきって分類整理してみると次のようになる。

(イ) 組織構造論 最も一般的なアプローチであって、定型的な活動を中心として、如何に分業的な体制をつくり、また如何に権限を配分するかが問題となる。ここでは本社の組織構造とか、事業部制、また権限の委譲などを研究する。ホールデン (Holden)、アレ

ン (L. Allen) などの研究がその典型である(注1)。

(ロ) システム論 情報の流れと、仕事の流れ及びフィード・バックの分析に重点をおき、それにもとづいて組織の構造を考える。例えば仕事の流れにもとづいて工場設備のレイアウトをするように、情報の流れにもとづいて組織構造を考える。この論者は結局は電子計算機に結びつけることが多い。

このアプローチは、実は組織構造を考える場合にも当然必要なアプローチであり、組織構造論者は、無意識のうちにこれを前提としているといえる。例えば事業部制は、情報の流れを非常に単純化しており、それが調査を容易にする。ただ組織構造論は、仕事の分類に重点をおき、仕事の流れや相互関係を強調することが少ない(注2)。

(ハ) 人間関係論 組織のメンバーがどのような態度をもち、その原因が何であるかを研究する。インフォーマルな集団の態度が個人の態度に強く影響し、ひいては組織の態度となる。しかも個人の態度の変容は容易ではなく、もしするとすれば、コミュニケーション、個人の立場を尊重したリーダーシップなどが問題となる。この立場は従業員の立場から、即ち下から上へ組織を見る立場であるといえる。その点で、(イ)や(ロ)が上から下へ、上からの必要性からの見方である点と対立する。分業や権限の問題も下からの立場から問題になる(注3)。

この立場では、仕事の達成を通じての喜びとか、賞罰（Sanction）による態度の変化などは全く問題とならない。

（二）組織の動態論 組織が如何にして共通の目的に対して協同してゆくかを問題とする。バーナード（C. Barnard）、サイモン（H. Simon）らの研究がこれに当る^(注4)。

即ち組織の構成要素として、組織の目標、貢献の意欲、コミュニケーションをあげ、組織のメンバーが自発的に組織の目的に合する意思決定をしてゆくためのプロセスを研究する。この考え方は、（イ）や（ロ）のように、フォーマルな組織やシステムをつくれれば、それだけで個人は上の考える通りに行動するとは考えない。組織や仕事の体系は、個人が決定をする環境であり、その環境のなかで、個人は独自の行動をとる。しかし（ハ）の立場とも異なり、個人の欲求は、インフォーマルな集団への帰属やステータスだけでなく、もっと多様であり、仕事の達成の喜びや、経済的欲求もとりあげる。従って仕事の割当やフォーマルな組織は、単に各人の欲求達成の手段ではなく、目的にもなりうる。

メンバーが組織に留り、組織の目的を自己の目的として受入れる前提は何か。その一つとして各個人の貢献と反対給付（Inducement）との差が問題となる。各個人の貢献の評価は、他の組織において得られるものによって評価され、それによって欲求水準（Level of aspiration）がきまる。反対給付は、賃金のみならず仕事の面白さ、仕事の価値、地位、などもその内容となる。貢献と反対給付の差の大きいほど、メンバーの帰属意欲は高い。

行動科学的アプローチは、組織における個人の決定のプロセスを分析し、叙述するので、「かくあるべし」という組織の原則を打出すことは少ない。また、このアプローチは、何といても人間関係論はアプローチに近いので、組織構造が組織の有効性と能率とに重要であることを認めながら、組織構造やシステ

ムそのものについて研究することは殆んどやらない。

以上のようなアプローチは、組織を考える場合に必要な四つのアプローチでもある。しかし今迄の組織論は、若干の欠陥をもっている。各アプローチに見られる共通の欠陥を指摘すると、次のようである。

第一に、従来は定型的な活動の組織を問題としており、戦略的決定や、一回限り決定のための組織は問題としていないことである。組織を考えるに当たって先ず仕事を分析するというアプローチが端的にそれを示している。またラインは組織の主要目的を直接的に達成し、スタッフはそれを助力し助言する。と言った考え方も定型的活動のみを対象にしている。この場合ラインとは、製造部門や販売部門をさし、このような部門のみが組織の主要目的を直接的に達成していると考える。しかし戦略的計画をたてる場合には、研究所や開発部が主体になり、ラインはこれを助ける。このような関係は従来は分析されなかった。また事業部制の考え方をとってみても、それは定型的な活動の能率や調整が問題である。そこでは一回限り決定やそのための諸活動は付随的なことを考えられている。また人間関係論の流れをくむリカードラのグループ論における民主的リーダーシップとか、決定参加の考え方は、メンバーが同じ情報をもつことを前提としておりそれは定型的な活動を前提にしている。バーナードやサイモンの組織における決定の研究も定型的な活動を前提としている。サイモンが戦略的決定の組織と定型的な決定の組織とを分離することを主張したのは、ごく最近のことにすぎない^(注5)。

第二には、従来の組織論においては生産性が問題であり、創造性はあまり問題とされなかった。それは定型的活動を中心としているから当然でもある。組織構造論においても、いかにして職務の分担を明らかにして権限の配分を行ない、仕事を合理的な規則によって

定型化して能率を上げるかが考えられた。ここでは創造性をのばすために、拘束をへらし、自由な空気をつくることは問題とならなかった。人間関係論やリッカートらのグループ論においても、専ら生産性がその結果の特性としてとられている。

組織は一方において、今の仕事と能率的に遂行しながら、他方において未来の仕事のために創造的な計画をたて、それを実行し、創造的破壊を行なう。この二つのことが、一つの組織体のなかで同時に、平行的に遂行されていることが必要である。組織体は高い生産性と、同時に高い創造性をもつことが必要である。これが今日における組織の問題である。

ここでは、戦略的計画のための組織構造を先ず問題にする。そのさい、コミュニケーションとの関係にも注意を払う。次に、人間関係論における態度や行動科学における協同の意思に相当するものとして、組織における創造的な態度について研究する。

(注1) Holden, Fish & Smith: Top Management Organization & Control (1941); L. Allen: Management & Organization (1958).

(注2) これに属するものとしては、N. Wiener: Cybernetics (1948, 1961)をはじめとして、Goode & Machol: System Engineering (1957); S. Optner: System Analysis for Business Management (1960) など

(注3) これに属するものは Reothlisberger の著名な書物のほかに J. Brown: The Social Psychology of Industry (1954); また、R. Lickert: New Patterns of Management (1961); Argyris ed.: Social Science Approach to Business Behavior (1962) など

(注4) C. Barnard: The Functions of Executive (1938); H. Simon: Administrative Behavior (1957); March & Simon: Organizations (1958).

(注5) March & Simon: op. cit; H. Simon: The New Science of Management Decision (1960).

第1節 計画体制の強化

仕事の過程 (Phase) によって組織構造を次の三つにわけて考えることができる。

作業の組織……工場や営業所など、定型的な作業を能率的に遂行するための分業的な組織。

定型的活動の統制の組織……作業を能率的に遂行させるために、標準を設定し、命令し、実績を統制する組織。いわゆるラインの長や、ラインの管理部門たる製造部や営業部などがこれに担当する。また、人事部、経理部などの専門スタッフは、主として定型的活動のための標準を設定し、またその計画や統制について、専門の見地から助言 (Advice) し、助言 (Service) する。

革新的計画のための組織……調査し、研究し、計画をたてる。計画にも定型的な活動についての計画と、革新的な計画とある。前者は主として標準を設定し、手続をきめることである。これは、むしろ統制である。革新的な計画はトップ・マネジメントや企画部、開発部などがこれに当たる。ここで計画体制の強化とは、計画のうち、革新的な計画の組織を強化することを意味している(注1)。

もっとも、定型的活動の統制のための組織は同時にそれぞれ専門的の機能についての革新をも計画する。ここに複雑な問題が起こる。このとき、定型的な活動の統制のための組織は、同時に革新的計画のための組織でもあることが認識されねばならない。

計画のための組織についての、実践における問題点は何であるか、例えば次の諸点が問題となる。

計画のための組織の一つであるトップ・マネジメントが個人的としても組織としても弱い。

トップ・マネジメントが日常業務に追われ革新に対して興味がない。

トップ・マネジメントがワンマン的で前向

きではあるがそのアイデアが独断的で、部下のアイデアを受入れない。

革新的計画についてのスタッフがないために、情報やアイデアに不足している。

各部門の間で情報やアイデアのコミュニケーションが悪く、よい計画ができないし、またアイデアが展開されない。

組織が官僚的で事なかれ主義の気風が強く、失敗を恐れて革新の計画をたてないし、またそれを実行しない。

このような欠陥を是正するには、どのような組織の構造をつくり、またどのような組織の態度を形成することが必要であるか。

1. 組織における決定の流れ

革新的計画の決定は、組織間をどのような情報の流れとして行なわれているか、これを明らかにすることが計画体制の強化の類型の研究のために必要である。いうまでもなく、組織間の情報の流れを分析する場合には、一定の組織を前提にしている。以下の分析には、比較的計画体制の強化されている組織における決定の流れである。

なお、立案、審議、決定という用語の定義をのべると次のようである。

立案……情報の収集、アイデア、立案

審議……アイデアを補い、評価し、総合調整する。

決定……評価し、総合調整し、決定し、実行を命ずる。

このように、ここで用いる立案、審議、決定の用語は、計画のプロセスのいくつかをグループし、しかも互いに重複した領域をもつ概念である。

(1) 長期経営計画の場合、決定の流れは第1・1表にみる通りである。予測や目標は、企画部が立案し、目標は常務会が決定して、各部門に通知する。基本計画及び生産要素の計画は、企画部、専門スタッフやライン部門がそれぞれ分担して立案し、企画部が審議し

さらにトップが審議する。利益計画、資金計画は企画部が立案審議する。総合調整と、審議決定はトップ・マネジメントが行なっている。ここで注意すべきことは、最初の発案は、このフローチャートには描かれていないことである。最初の発案と立案とは異なっている。また、この表をみると、立案には各部門が参加し、しかも決定的活動の管理部門も革新的計画の立案に参加している。

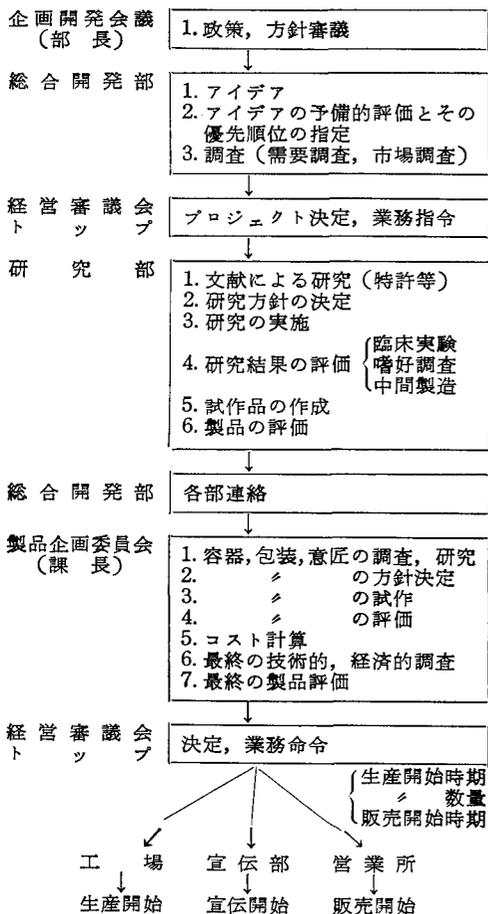
第1・1表 長期計画策定のプロセスと組織

計 画	内 容	関係部門					
		常務会	営業部	製造部	購買部	工務部	経理部
前 提	需要予測 売上高 市場占有率 製品構成 市場占有率 総資本利益率	○	△	○	○	○	○
基本計画	販売計画 生産計画 研究開発計画 集団化計画 (基本計画審議)	○	△	○	○	○	○
生産要素の計画	設備投資計画 原料計画 労務計画 組織計画 (要素計画審議)	○	△	○	○	○	○
総合調整決定	利益計画 資金計画 (総合調整) (審議決定)	○	△	○	○	○	○

○…審議決定 □…審議 △…立案 ○…通知 ●…協議

(2) 新製品開発の場合、決定の流れの一例は第1・2表の通りである。これによると、新製品といっても、その新製品の種類によって、決定の流れは異なっているであろうが、これは製品の改良ではなく、新製品の開発の場合である。これによると、総合開発部がアイデアを集め、さらに調査したものを、企画開発会議で審議し、トップが研究プロジェクトを決定する。次いで研究部が技術研究を行ない、研究方針の決定から試作品の作成までをやる。製品企画委員会は営業部が中心となって、商品化を行なう。最終的には量産に入

第1・2表 新製品の開発のプロセス



るか否かはトップの決定による。これによると、開発部、研究部のような計画のための組織ばかりでなく、ライン部門である、営業部や製造部も立案に参加している。

新製品のアイデアはどこから出されることが多いか。第1・2表ではそれがわからないので、これについてはアンケート調査によることとする。第1・3表は、筆者が新製品についての一連の質問によって行なったアンケート調査の一部である。これによると、いろいろの部門からアイデアが出されており、その展開は他の部門によってなされねばならない。ここにもコミュニケーションの交錯がみられる。

(3) 設備投資の場合 設備投資の決定のプロセスの組織間の流れの一例は、第1・4表のようである。この流れが、一般的な流れを示したものであることは、筆者の行なったアンケート調査(注2)によって確認されている。これによると、拡張や新製品開発のための設備投資の発議は、トップや企画開発部によってなされていることを注意すべきである。しかし改良や取替更新は、製造部門によって発議される。計画の立案は、新しいものは企画開発部によって、そうでないものは施設部で行なわれる。審議は各部門の参加する委員会

第1・3表 新製品のアイデアはどこから出されることが多いか

源泉	会社の割合
トップ	47%
開発室	35
企画部	22
技術部門・研究所	79
営業部門	51
セールスマン	11
販売チャネル	4
一般従業員	7
顧客	11
海外	10
大学研究室	3
その他	2

(注)
 (1) この調査は筆者が昭和37年12月に郵送質問紙法によって行なった。325社に発送され、65社の回答をえた。65社の内訳は食品8、繊維4、パルプ・紙2、化学7、薬品1、硝子工石8、鉄鋼2、非鉄金属3、機械11、電気機器6、輸送機器5、精密機器6、その他2社であった。
 (2) 回答が重複するので合計は100にならない。

第1・4表 設備投資の決定の流れ

決定の流れ 目的名称		発議	計画立案	審議	決定	実施
拡張	特別 工事	常務会	本社施設部	総合管理委員会	常務会	本社施設部
新製品		常務会 企画開発 部門	企画開発部	企画開発委員会	常務会	タスク・フォース
研究			企画開発部	企画開発委員会	常務会	タスク・フォース
厚生		人事部	本社施設部	総合管理委員会	常務会	本社施設部
改良・取替・更新	一般 工事	各部門	本社施設部 工場施設部	総合管理委員会	常務会又は 事業場長	本社施設部 工場施設部

（注）日本パルプ工業 永野瑞穂氏発表資料による

によって行なわれる。実行は、施設部門のほかに、タスク・フォースとしての臨時建設部がこれに当たっている。

以上のような、革新的計画の決定についてのいくつかのケースから、組織における決定の流れを一般化してみると次のようである。

第一に、革新的計画の発案は、トップからのものが多いことである。発案はアイデアを出すことであり、それは具体的な立案と異なっている。我国の決定は稟議的決定であるといわれる。これは下が発案し、立案したものを上はただ受動的に承認するだけであるとされる。しかし上のケースにみる限り、そのようなやり方はみられない。トップは多くの場合に発案し、また決定の計画の中途において何回も決定を行なっている。おそらく稟議的決定は、定型的な活動の決定であり、本来はラインに決定権を委譲すべきものであろう。

第二に、革新的計画の立案には、計画のための組織（企画部など）のほかに、定型的活動のためのライン部門やスタッフ部門も参加している。この両者が共に参加しており革新的計画のための組織だけで立案は行なわれていない。このために、情報の流れは複雑となっている。それは定型的活動のように、ラインの上下関係を通じて流れるものではなく、むしろ横断的である。それはアイデア段階においても、立案段階においてもそうである。

そこで、一方ではコミュニケーションを良くすると同時に、他方では、革新的計画をたてるための専門の組織を特別にもつことができれば、コミュニケーションは単純化する。そこで、革新的計画の組織を分離して企画部をつくり、開発本部をつくり、また立案のためのタスク・フォースをつくるのが問題となる。

第三に、審議は、委員会や、常務会などで集団的に行なわれている。これは、審議の性質から言って、グループによる行為が適しているからであろう。

第四に、決定は何回も行なわれている。即ち目標や方針の決定、具体的な計画の立案に入るか否かの決定、最終的な決定などである。これは消極的な受身の決定（承認か否認かの決定）ではなく、積極的な決定を行なっていることを意味する。しかも革新的計画の決定の多くは、トップ・マネジメントが行なっている。

II. トップ・マネジメントの強化

前述の分離によって、トップ・マネジメントは単に命令し、統制する人であるばかりでなく、革新的計画について、発案し、評価し、決定する人であることが明らかになった^(註3)。単に命令統轄をするだけであればそれはワンマンで十分であるかも知れない。ま

た繰り返しの活動の決定であれば、過去の経験を基礎にして一人で決定することで足りるかも知れない。しかし革新的な決定を行なうに当たっては過去の経験は役に立たない。それは全く新しい事柄であるから、新たな情報にもとづき、アイデアを考え、代替案の結果を各種の角度から評価することが必要になる。このためには最高の意志決定を行なうものを複数にして常務会、経営会議その他の集団的決定組織とする必要がある。しかも、その集団的決定組織に有能な人材を得ることが必要になる。即ちワンマン的なトップ・マネジメントから寡頭集団のトップ・マネジメントとすることが必要になる。しかも巨大企業においてはこの常務会をさらに二つに分けて戦略的決定を行なう常務会と、執行活動についての決定を行なう常務会と二つの常務会をもつことさえも必要になる。例えば八幡製鉄や北陸電力の「経営会議」と「常務会」、東京電力の「常務会」と「補助常務会」の如く何れも前社が戦略的決定を行ない。後者が業務執行についての決定を行なう^(注4)。

常務会と言うまでもなく連絡調整のための部長会議とは異なる。部長の集まりでは、各部長が日々の仕事のコントロールに多忙であり、広い視野に立って長期的な将来を考えてのデジション・メイキングを行なうことができない。また部長会議では各部門の利益代表となるおそれがある。常務会のメンバーは、無任所的のものであることが必要であるが、無任所といっても日々の仕事の担当を全くもたないと情報が欠くおそれがあるから、若干の広い部門についての担当をもち、日々の決定のなかから情報やアイデアを把むことが必要になる。

トップ・マネジメントが複数であることの必要性はいくつかあげられる。その最も大きな理由は、トップ・マネジメントに要求されるすべての能力を一人が備えることは不可能であることである。今日のトップ・マネジメ

ントは例えば次のような能力をもつことが必要である、(イ)先見の明。将来の技術や経済の進む方向について情報を十分にもち、かつそれを正しく早く把握する。(ロ)着想力あるアイデア。他社の追随を許さない独創的なアイデアをもつ、(ハ)柔軟性。必要に応じ製品や市場をかえ、また外国技術も導入する柔軟性、(ニ)タイムリーな決断。客観的な評価とにもとづく、タイムリーな決断。決断は危険を含むものでもある。(ホ)強い指導力。決定したことを徹底的に研究し、推進し、実行してゆく指導力。

このような能力を一人で備えることは極めて困難である。しかし複数の集団であれば互に補い、これらの能力をもつことは比較的容易である。

中小企業では集団的決定の必要性がとくに強い。それは社長がしばしば世襲的に引き継がれ、また重役にも同族が多い。そこで血液の異なる有能な重役を入れた常務会において集団的決定を行ない、正しい決定を行なうと共に、同族以外にもトップ・マネジメントに参加する希望を与えることが必要であるからである。但し、中小企業においては部長会議とメンバーが同じで、性格の異なる会議体とすることもやむをえない。無任所の「担当常務」をもつための経費が嵩むからである。

常務会はワンマンと計画スタッフとによって置き替えられるものでもない。常務会はしばしば審議機関であって社長や取締役会が決定を行なうと考えられることが多い。しかしその形式的概念規定はともかく、アイデアを出し、評価を行ない、最終的な選択に重大な影響を常務会が与えているとすれば、それは単なる審議機関ではなく、決定機関である。ただ会社によっては、常務会の権限に若干の差があろう。最も強い場合は、社長もメンバーのただ一人であり、全会一致(又は多数決)でのみ決定し、全員が責任をとる。最も弱い場合には、常務会は意見をのべ、審議する

が、最終的な決定は社長一人が行ない、その責任も社長一人が負う。しかしこの場合にもなお、常務会は決定機関の一つであると言える。

全般管理層が単独で一人であり、強い権限をもつワンマンである方が、戦略的な決定を積極的に行なうには適しているという考え方があつた。例えば1950年代に高い成長をした企業のなかには、むしろワンマン的な指導によって成功してきたものもある。例えばソニー（井深大）、本田技研（本田宗一郎）、ブリヂストン（石橋正二郎）、松下電産（松下幸之助）、帝人（大屋晋三）、鐘紡（武藤糸治）、フォード（ヘンリー・フォード）などである。このような多くの事例では、ワンマン的な指導が集団的指導よりもむしろダイナミックな経営に向いていることの実証になるか。このような会社の事例をよく分析してみると、強いリーダーは存在するが、同時に合議的な形をも併用している企業が少なくない。例えば、ソニーでは幹部の昼食会をもっており、ここで戦略的な決定についての意見がかわされる。またブリヂストンでは社長、副社長、3専務、5常務からなる常務会が週2回開かれている。これは社長の諮問機関であつて、実質的には社長がリードし、また決定もしているのであるが、全く専制的に決定を行なっているのではない。このように外部から単独指導と見られる企業も、その実体は集団指導に近い形をとっているし、常務会や取締役会をそのために利用している。

さらに倒産した企業のトップ・マネジメントの構成がワンマン的な専制的リーダーシップであつたことも一つの参考になる。昭和37年ごろから40年にかけて倒産した会社として、例えば次のような例がある。

大王製紙、東急くろがね、般若鉄工所、山口自転車、丸善石油、不二越鋼材、サンウエーブ、山陽特殊鋼。

これらの倒産企業は少数の例外を除き、は

っきりとしたワンマン的な指導者のある企業であり、集団的指導をとっているものではない。

総括的決定をどの機関でやっているかについての筆者達の行なつた調査によると、それは次のようである。（％は社数の割合）

会長	1%
社長	37%
取締役会	35%
社長と一部の取締役会	11%
常務会	37%
社長と関連部門責任者	12%
その他	1%

（答が重複するので合計は100%をこえる）

これによると、社長と取締役会と常務会とがほぼ3分の1ずつしめ、他は少ない。ここで取締役会は、法律上の取締役会ではなく、全般管理層としての取締役会である（毎週ひらく、法律上の議事録をとらない。法律上の決定事項に限らない等）から、常務会とほぼ同じであると見ることが出来る。結局全般管理層として、集団的に決定を行なう型は、我国の大企業の3分の2以上をしめているとみることが出来る（注5）。

Ⅲ. 計画部門の強化

革新的な計画をたてるためには、情報収集やアイデアの開発など、多くの準備的な仕事を必要とする。このためには、計画部門を強化することが必要である。計画部門の仕事としては次のようなものがある。

- イ. 市場調査及び経済調査など経済情報の収集
 - ロ. 研究開発及び技術情報の収集
 - ハ. 新製品の開発の企画・調整
 - ニ. 会社合併・系列化の計画
 - ホ. 設備計画、組織計画
 - ヘ. 長期計画などの総合計画の立案調整
- そして計画部門の強化とは、このような仕

事を専門に行なう部門をつくり、そこに有能な人材を配置することである。

このような計画部門の強化には次のような類型がある。次の類型は、ほぼ進歩の段階を示すものといえる。

(1) 計画部門がなく、定型的な活動の統制を行なっている部門が、臨時に必要に応じて行なう場合。これは計画部門の強化以前の段階であり、作業の組織と、統制の組織のみあって、計画の組織のない場合である。中小企業や、商社などに見うけられる。

(2) 計画部門が少なく、しかもラインや統制スタッフのなかに散在しているもの。即ち企画室が総務部や、事業部のなかにあったり、研究所が工場にあったり、新製品の開発課や市場調査課が販売部のなかにあって、定型的活動の統制も行ない、ライン部門の長や専門スタッフ部門の長の下に従属している場合、このような組織では、どうしても定型的活動の執行の方に重点がおかれているので、

革新的計画がおろそかになる。

(3) 計画部門が独立して全般管理層に直属し、質的にも充実しているもの。

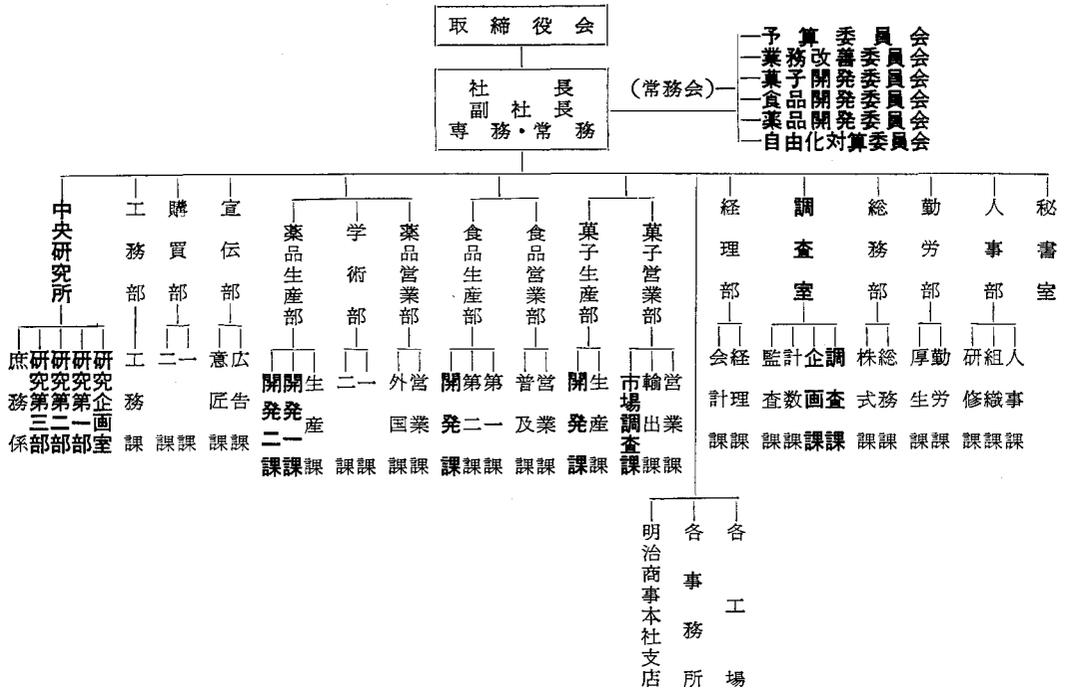
例えば第1・5図にみるように、中央研究所、調査室などが独立して全般管理層に直属して強化されている。しかも、計画のための多くの委員会がある。しかし第1・5図では、新製品の開発は、各事業部（ライン）のなかにある開発課が担当しているから、2の類型との混合ということになる。

計画部門を独立した場合に、それをどのように分離し統合するかが問題となる。多くの企業にみられる統合の類型のうち、最も一般的なものは、次の三部門にわけて分離し統合することである。

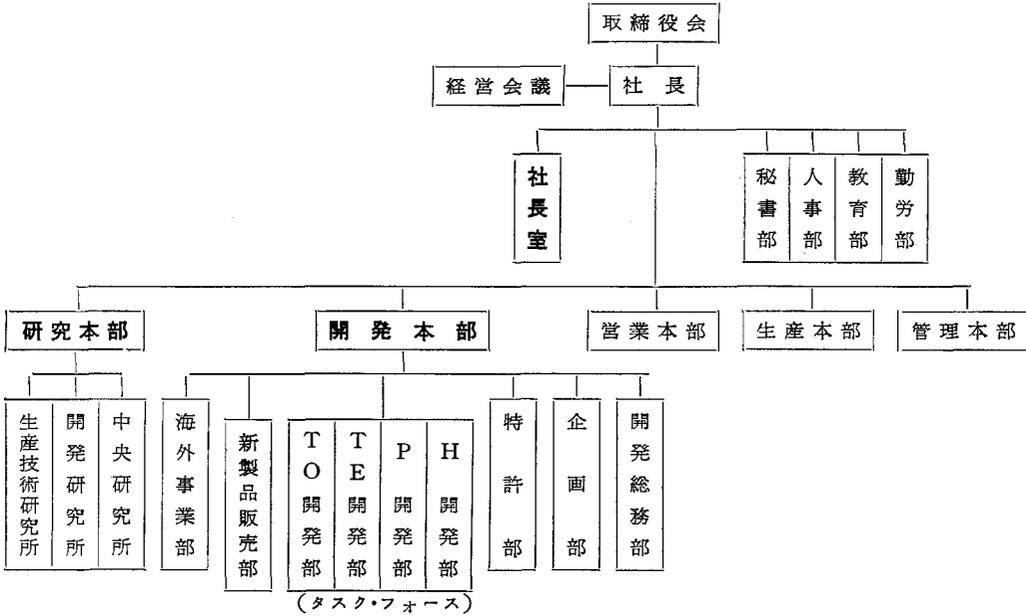
新製品開発部……市場調査、開発研究、及び新製品開発を統合する。また時には、会社合併、旧製品廃止をもそのなかで担当する。

技術研究部……基礎研究、応用研究のほか、新製品開発をも行なう。

第1・5図 明治製菓組織図



第1.6図 帝人の組織図



企画部……経済調査，需要予測，長期計画，組織計画，設備計画など総合的な計画を担当する。

このように三つに統合し，しかも強力な革新的計画部門をもっている実例として，第1.6図のような帝人の例をあげることができる。

社長室は，長期計画などの，総合計画の立案と調整を行なう。ここでは，あらゆる部門と情報の交流を行ない，総合的な革新的計画をつかさどる。

開発本部は，新製品の開発を主として行なう。そこではアイデアの収集や，情報の収集のほかに，いくつかのタスク・フォース（開発部）があって，新製品の開発の具体的展開を強力に行なう。このタスク・フォースは，数十人からなり，新製品に関する技術研究の実施から，工場建設まで行なう。

研究本部は，開発本部と協力しながら，基礎研究，開発研究，生産研究，商品化研究などの研究を行なう。

帝人の組織では，営業本部，生産本部など

の今の定型的仕事の維持を行なう部門と，未来のための革新的計画を行なう部門とはっきりとわけ，しかも革新的計画の部門が強力であることが特長である。

革新的な計画部門を独立にして強化した方がよいか，または，定型的活動を行なう部門のなかに散在しておいた方がよいかは，次の諸要因に依存する。

第一に革新的計画の量と質とである。その多いほど独立の組織とすることが必要でありまた分業の原則からみて経済的でもある。

革新的計画を定型的活動の組織と同じにしておくとは，どうしても定型的活動の方が優先してしまう。これをサイモンは，計画におけるグレシャムの法則と呼んでいる^(注6)。それは日常的な決定の方がすぐ成果がわかって面白い。また統制は権力を伴うからである。これに反して革新的計画は長い調査研究の努力を必要とし，また計画の成果は何年か立たないとわからないからである。

画期的で創造的な計画の立案と，定型的活動の能率的な遂行とは，その仕事の性質が異

なっており、両者をわけた方が分業の原則に一致する。そこに必要とされる人の資質も異なっている。計画部門には創造性がとくに必要であるに反して、ライン部門では部隊長タイプの強力なリーダーが必要である。組織をわけた方が、それぞれの資質をフルに用いる。

またそれを導くリーダーシップの型も異なっている。計画部門には自由な空気が、執行部門にはむしろ規則と規律とが必要である。

第二に、革新的計画の立案と展開とに、定型的活動からの情報とアイデアとを必要とするか否かである。

もし革新的計画のアイデアが日常的な、定型的な活動のなかから出てくるものであれば、定型的な活動の部門のなかにあった方がよい。反対に、革新的計画のアイデアが定型的な活動と関係なく、非常に性質が異なっている場合には、別の組織とした方がコミュニケーションが単純になる。例えば、新製品の開発は市場の情報からえられることが多い場合には、その仕事を営業部や事業部のなかに置いてよいであろう。しかし、むしろ全く新しい技術研究から得られる場合には、独立した研究部門に入れるか、又は独立した新製品開発部とすることが妥当である。その場合に、いわゆる「デスク・プラン」の欠点をもつが、ライン部門が参加しても、それが改良されるわけのものではない。しかし反対に、菓子製造業などの場合に、営業部門と離れて営業の情報なくして新製品を計画すると、「デスク・プラン」の欠点をもつおそれがある。

第三に、革新的計画の展開が一つのライン部門だけでできるか、又はいくつもの部門に関連するかどうかである。たとえば新製品の開発が、主として営業部門だけでできるときには、営業部のなかにおいてもよい。しかし研究部門にも、生産部門にも亘るときには、むしろ一つの独立した部門にその調整を集中した方が、コミュニケーションも簡単になり、また

仕事の流れも円滑になる。もしいくつもの部門のアイデアと協力を必要とするときには、計画部門を独立するといっても、それはプロジェクトの計画と、その進行の推進を集中することになる。しかし、もしいくつもの部門の人を臨時に集中してタスク・フォースをつくれば、それは展開の仕事そのものの集中となる。

計画の展開がいくつもの部門を転々とするとき、責任が不明確になり、また計画の展開の速度もおそくなる。このとき集中すれば責任も明確になり、速度も早くなる。

第四に実行上の問題である。計画の実行が主として新しい機械や新しい設備に大きく依存する化学工業のような場合には、革新的計画の立案を分離してもよい。しかし、計画の実行がラインの部門や熱意に依存し、またその利害に関するものであるときには截然と区別することは弊害を伴う。少なくともある程度は立案に参加することが必要である。もしそうしないと「エリートたちの立てた机上の空論」と見做されるおそれがある。

計画部門と実行部門とを分けた方が、実行上の困難を考えないで立案をすることができる。実行部門が計画をたてると、どうしてもその実行の困難性を考える傾向があるから、画期的な計画ができない^(注7)。これは、戦略的計画の部門をわけることの利点であると同時に、欠点でもある。

企画部 計画部門のなかで、最も中心になるのが企画部である。企画部は別に、企画課、社長室、調査部、管理部などの名称をもって呼ばれる。その仕事の範囲が専門的ではないことからジェネラル・スタッフ (General Staff) 又は管理スタッフとも呼ばれる。それは専門スタッフに対立する概念である。

企画部の仕事は次のようなものである。その分担の内容によって、計画型の企画部と、統制型の企画部とに分れる。

企業の革新と組織（河野）

経済調査、業界調査
 長期計画
 設備投資計画
 新製品開発
 組織計画
 統計
 予算
 監査

} 計画型の企画部
 } 統制型の企画部

統制型の企画部は、コントローラー部門から転化したものが多く、管理部などと呼ばれる。新しい企画部は言うまでもなく、計画型の企画部である(注8)。

第1・7表は日本石油の社長室の編成表である

るが、この社長室は、企画型と、統制型の二つを合わせた非常に範囲のひろいものであるといえる。

また第1・8表は、コンチネンタル・コパー・アンド・スチール社 (Continental Copper & Steel Industries, Inc.) の企画部 (Corporate Planning Department) の仕事の分担表であるが、これも日本石油と似て範囲のひろいものである(注9)。なお、会社合併、幹部の引抜きなどをも担当していることを注意すべきである。

企画部の機能もその仕事が多くなると分化して別の組織となる。先づ統制の仕事が分れ

第1・7表 日本石油社長室編成表

職 位	担 当 業 務	人 員		
		男	女	計
主 査	全般的統括、調整 (主要分担 4課) 2, 5, 6課) 1, 3課)	3	0	3
1 課 長 (企 画)	1. 各部執行方針の総合調整 2. 長期経営計画 (5ヵ年計画) 3. 予算編成方針 (製造、販売計画を中心として) 4. 稟議書その他常務会付議案、常務会報告書の審査および進達 5. operations research 手法の経営計画への展開 6. 重要諸統計の調整統括	8	1	9
2 課 長 (組 織)	1. 組織の合理的維持統制および合理化 2. 定員の検討 3. 事務管理の能率化 4. 労働政策および労務管理の基本方針の検討 5. 報告書の登録および管理統制	5	3	8
3 課 長 (調 査)	1. PR方針の確立 2. 需要の長期予測 3. 一般経済事情および国内、国外石油事情の調査研究	10	2	12
4 課 長 (予 算)	1. 予算管理 2. 総合予算の編成 (設備、損益、資金の各予算ならびに見積貸借対照表、見積損益計算表および見積財務比率) 3. 総合予算の成果分析およびその報告 4. 経営分析およびその報告	8	0	8
5 課 長 (監 査)	1. 監査方針および監査計画 2. 会計監査、制度監査、能率監査その他一般業務監査およびその報告	7	0	7
6 課 長 (統 計)	1. 統計会計機による経営管理資料の作成 2. コード管理	62	30	92
人 員 計 (除 統 計)		103 (41)	36 (6)	139 (47)

第1・8表 コンチネンタル・コパー・アンド・スチール社の企画部の職務

1. 産業動向の調査、技術調査国内及び外国の経済調査
2. 市場調査及び新市場の開拓
3. 会社の目標及び方針の立案。長期計画の立案
4. 会社の合併（Acquisition）及び新製品の調査、評価、物議の交渉。外国における会社の設立。
5. 合理化、会社のあらゆる領域における合理化の計画
6. OR応用による作業の分析、配給システム、在庫管理、予測方法の改善、設備投資の経済計算
7. 組織計画
8. 業績評価基準

て、計画型の企画部と、管理部に分かれる。しかしこのような計画型の企画部も、さらに分化して、企画部、新製品開発部、研究開発部などに分れる。このような場合に、企画部に残る本質的な仕事は何か。

それは先ず戦略情報の提供である。即ち戦略的であって、日常的な仕事のなかからは出てこないような計画のための情報やアイデアを、トップ・マネジメントに提供する。それによってトップ・マネジメントが企業の戦略について方針をたてるための情報をもつことができる。

次に総合的計画のとりまとめである。これは総合的であって、専門的スタッフでも、ラインでもできない仕事である。その計画が総合的であって、各部門の相互依存的な協力が必要とするから、企画室だけですべてを立案することもできない。まして一つの専門的な部門にも任せられない。計画の評価も、総合的な見地に立って行なう。このような総合計画例えば長期計画をとりまとめる。

このような二つの性格をもった仕事を行なうために、具体的には次のような仕事を行なう。

(イ)戦略情報の総括、経済調査、業界の動向調査など、外部の未来の情報を自ら集めて、

それをトップ・マネジメントや、個別計画の立案センターに流す（車輪型の車輪の軸となる）。

(ロ)長期計画など、戦略的総合計画の立案の推進。その推進のしかたは第1・1表でみる通りである。

(ハ)戦略的プロジェクトの立案の進行をはかる。戦略的プロジェクトとは、会社の合併、技術導入、大きな建設工事などである。これらについて、主管部門がなかったり、タスク・フォースがつくられない場合に企画部が担当する。それはトップ・マネジメントの一人が担当し、それを補助するという形をとることもある。

(ニ)総合的な戦略計画の実行の推進をはかる。即ち、実行をチェックし、障害を排除する。

以上のような仕事を企画部はスタッフとして遂行する。即ちトップ・マネジメントに対しては、情報を提供し、アイデアを提供し、また各部門の情報やアイデアの整理をも行なう。このとき、情報の解釈や評価をも行なう。他の部門が専門的で、日常的であるに反して、企画部のそれは基本的、革新的のものである。

各部門に対しては、戦略的情報を提供するほか、トップの基本方針を伝達する。各部門からは、個別的計画についてのアイデアを得て、それを総合計画に編成する。このように戦略計画についてのコミュニケーションの調整を行なう。

(注1) この三つの区分については、高宮晉「経営組織論」（昭和36年）第10章

(注2) 河野豊弘「設備投資計画」（昭和38年）16頁にその内容が発表されている。

(注3) H. Simon: The New Science of Management Decision (1960) も同様の主張。

(注4) 雑誌「近代経営」昭和37年10月号、生産性新聞、昭和39年3月23日など参照。

(注5) この調査は、筆者が、学習院大学教授佐竹義昌氏、同宇野博二氏と協同して、三菱経済

研究所の協力を得て、昭和40年4月に行なったものであり、製造業を中心にした209社（アンケートの発送は622社、回収率33%）に対し、郵送質問紙法及び面接によって行なったものである。

（注6） H. Simon : op. cit.

（注7） March & Simon : Organizations (1958), chap. 7

（注8） 高宮啓, 前掲書, 第10章

（注9） G. A. Steiner ed. : Managerial Range Planning (1963), p. 182

第2節 組織の機動的運用

企画部門を強化して、革新的計画の組織と定型的活動の組織とを分離することはよいが、そのために管理組織は全体として大きくなる。また組織の重複も起る可能性がある。そこで既存の組織を一応はそのままにしておきながら、革新的計画のために機動的に運用する方が経済的である場合がある。しかも、革新的計画が臨時の一次的のものであったり、また常に変るものであるときには、組織の大きな改正をしないで、臨時的な、機動的運用によった方が組織の安定を害しない。組織の安定は、人間のステータスの安定や、コミュニケーションの安定のために必要になる。

1. プロジェクト・マネージャー (Project Manager)

これは、新事業の調査や推進を命ぜられた重役、プロジェクト・リーダー、プロダクト・マネージャーなどである。一人または数人の幹部が、はっきりとプロジェクトの目的を示されて、計画をたててゆくのであるが、自らすべての計画をたててゆくのではなく、既存の固定的組織を伴いながら、新しい計画をたててゆくものである。

プロジェクト・マネージャーにも計画だけに終り、計画が完成したならば、それを実行

部門に任せてゆくものと、実行の調整までやるものとある。ここでは前者のみを対象とする。

プロジェクト・マネージャーはその典型的なものである。それは、新製品開発部において、決定された新製品の開発を推進してゆくものである。即ち新製品開発は、そのプロジェクトがきめられた後においては、各部門が担当して進めてゆく。技術研究所はその技術的な可能性や、製品の品質、生産方法の基礎を、製造部門は、具体的な生産方法の詳細と、原価を下げる方法を、営業部は商品化の方法を研究する。このように仕事が各部門に亘るので、仕事の進行を各部に割り当て、スケジュールを引き、またその進行をチェックする。このために新製品の開発について責任者をきめてその開発が最も有効に、かつ迅速に進められることを期するのである。要するにプロジェクト・マネージャーの任務は、新製品の開発についての調整と、推進とである。

プロジェクト・マネージャーは組織においてそれほど特別の存在ではなく、スタッフ部門はすべてある種のプロジェクト・マネージャーである。それは「他の部門に仕事をやらせるマネージャー」である。とくに企業室、社長室などの総合計画スタッフは、プロジェクト・マネージャーの性格をもっている。

プロジェクト・マネージャーの存在によって、新しい仕事しかも各部門に亘る計画の立案と実施が、うまく調整される。相互のコミュニケーションが車輪型のように、単純化され、また仕事の流れがスムーズになる。スケジュールに合わせて仕事の進行がチェックされ、促進される。責任の所在も明らかになる。

プロジェクト・マネージャーのもつ困難性は、自己調整やスタッフによる調整のもつ困難性と同じである。プロジェクト・マネージャーは、重い責任をもつが、権限が小さいか

またはない。協力すべき部門は、本来の仕事をもっており、その方が重要であると考え。プロジェクト・マネージャーへの協心は「おこころざし」によるにすぎない。従ってプロジェクト・マネージャーが大物で政治力のあるときには協力を得易いが、小物であるときには、協力を得難い。

新しい計画が、各部門の知識を必要とし、しかも専門の組織をつくるほど大きな計画ではないときには、プロジェクト・マネージャーは経済的な制度である。

2. タスク・フォース (Task Force)

タスク・フォースは、新製品の開発とか、新技術の開発とか、他社の買収など特定の目的のための計画をたて、またはそれを実行するための臨時的組織である。そのような計画をたてるために必要な知識と能力とを有する人を各部門より引き抜いて臨時に組織し、計画をたて、時にはそれを実行もする。任務を終ると解散する。新製品であると、新製品が量産の軌道に乗ると解散する。臨時建設本部や、臨時対策本部などは計画よりも実行の方に重点がある。多くの会社で新製品開発にこの方式を用いている。ソニーでは、組織を固定的と考えないで、すべてタスク・フォース的に流動的であるとさえ考えている。このためたえず組織の変更を行なっている。それによる欠陥もあるが、技術革新の激しい企業ほど固定的な組織構造よりも、タスク・フォースに近づくことによって、変化に対応できる。

タスク・フォースは、専任でフルタイムに特定の目的のための仕事をする。専任である点で委員会と異なっている。しかし臨時の組織である点で、開発課などとも異なっている。

タスク・フォース方式は、次のような利点をもっている。

(イ) 情報収集も立案も一つのグループの

なかで行なうから、各部に分散している人が分担して立案する場合に比して、コミュニケーションが非常に早く簡単になる。これによって立案が早くなる。しかも、そのプロジェクトが新製品の開発とか、新しい会社の買収などで、従来の仕事との関連が少ないときには、とくにそうである。

(ロ) 種々の部門から、種々の経験と知識とをもっている人が引抜かれるので、多角的な知識にもとづいて立案することができる。

(ハ) チームに対して、その任務、権限と責任が明らかに示され、また行動の方法、完成期限が明示されると、計画の立案と実施が有効にかつ能率的に行なわれる。他の部門の「お世話になる」ことが少ないからである。

(ニ) 秘密に立案を進めることができる。それは閉鎖的なグループによるからである。

タスク・フォースには欠点もある。その一つは、その仕事に関係のある部分からみると、勝手にトップと連絡しながら、「デスク・プラン」をでっち上げているとみられる。コミュニケーションの短縮は、計画の立案の能率化にはなるが、連絡をうけない長や部門は快く思わない。かくして他の部門と感情的に対立したり、また必要なコミュニケーションが悪くなることがある。

もともと会社全体のコミュニケーションという見地からみると、組織は固定的である方がコミュニケーションはよいはずである。組織とは、そもそもコミュニケーションの系路の固定化したものである。タスク・フォースのような臨時の組織が沢山でき、また頻繁に出来たり、消滅したりすると、コミュニケーションは乱れる。

またタスク・フォースのメンバーの志気も問題となる。臨時の組織であるために、自己の本来の系統とは異なった系統の長のもとに属することがある。この場合に、必らずしも全力をあげて仕事をしないかもしれない。もとの組織に帰った場合に、不利になるととく

にそうである。

3. 企画委員会

多くの企業では、各種の委員会をもっている。それにも常設の委員会もあり、また臨時の委員会もある。常設の委員会としては、例えば次のようなものがある。

長期計画委員会。製品計画委員会。合理化委員会。

臨時の委員会としては例えば次のようなものがある。

会社合併についての委員会。自由化対策委員会。工場建設委員会。

委員会は、特定の目的の計画をたてるために、衆知をあつめ、かつ計画の立案や執行について、各部門の調整をするためにある。委員会は、部長会議などと異なって、関係者だけの集りであるから、少数の人数で十分に議論することができる。また臨時の会議と異なって、ある期間はメンバーが一定し、目的も定まっているから招集が容易である。

委員会によって衆知を集めることができる。即ち新しい計画が現在の業務と関係が深く、従って各部門の知識を必要とするものであるときには、委員会によって情報とアイデアを交換し、それを計画に活用することができる。

また計画が結局は各部門で実行するものであるとき、その各部門の意見を反映して、計画をたてることによって、その利害を調整することができる。つまり各部門の利害の対立（Conflict）を、あらかじめ調整することができる。

計画の立案には、情報の収集や調査の実行などの事務的な作業を必要とする。これらを委員会で行なうことはできない。またアイデアを生み、創造的な計画をたてるためには、細かい思索と深い予測を必要とするが、これも委員会には適しない。これらは、企画室や専門部課のスタッフなど、広義の企画スタ

ッフが行なうことが必要である。委員会は立案の方向づけを行ない、また具体的に準備されてある計画案に対して、情報とアイデアの補充を行なうに適する。

委員会はしばしば無責任な機関であるとされる。委員は別に本来の責任をもち、委員会での責任は集団的であるからである。このために、単なる思いつきの発言してお茶を濁すことが多い。これが委員会の欠点であるといえる。

また委員は一時的に集って、その時だけそのことについて考えるにすぎないから、アイデアは単なる思いつきであり、深い読みにもとづく、飛躍的なアイデアであることが少ない。かりにもしそのようなアイデアが出されても、提案者はその正しさを説得し、また委員はその評価を正しく行なうための努力をすることが少ない。

どの委員会にも同じような顔が並ぶことが少ない。例えば予算課長とか、各部門の総務課長のような役職である。このような委員会は情報の伝達のためにはよいかも知れないが、アイデアを集め革新的計画を進めるためには向かない。

第3節 創造的な組織

I. 創造的な組織の特性と生産性の高い組織の特性

創造性の高い組織とはどのような組織であるか。その特性を明らかにするために、生産性の高い組織と対比させてみる。

(イ) 組織のメンバーが、新しいアイデアを沢山出す。組織のために役に立つアイデア、質のよいアイデアを沢山出す。

生産性の高い組織は、命ぜられた仕事、典型的な仕事の生産量が多い。投入の割合に、その生産量が多く、能率が高い。

(ロ) 創造的な仕事に積極的に取り組み、寝食を忘れて、クレージー（Crazy）な態度を

もっている。メンバーの興味と関心とは、圧倒的に独創的な仕事にあり、組織に対する忠誠心よりも仕事に対する帰属意識の方が強い。タレントとして引き抜かれるとき、比較的容易に組織を去ることもありうるから、逆に仕事の興味を通じて組織への忠誠心を高めることが必要になる。

生産性の高い組織のメンバーは、命ぜられた仕事について陰日向なく働く。積極的に能率をあげようとする。仕事の興味よりも、賃金や昇進などの代償的満足に関心が強い。

(ハ) 組織全体としてのアウトプットとしては、創造的な組織は、特許の数なども多く、独創的な製品、独創的なマーケティングをやって、その点で同業のリーダー的地位にある。

生産性の高い企業は、コストが低い。

創造性の高い組織は、以上のような特性をもったものである。

以上の考察では、創造性の高い組織と、生産性の高い組織と対立させたが、創造性の高い組織と対立する他の組織は、創造性の低い組織、生産性の低い組織である。しかしこれらの組織の特性は上の例から直ちに明らかになる。

創造性が高く、かつ生産性も高い組織は、しばしば効率的な組織 (Effective group) といわれる。主として社会心理学者によって研究されているものである。効率的な組織の概念の基礎には、創造性の高い組織のリーダーシップの型と、生産性の高い組織のリーダーシップの型と区別することは誤っていると主張がある。リッカート (R. Lickert) は言う。定型の仕事については標準化や規律による統制が主張され、科学的管理法が主張されてきた。非定型の仕事、研究的、企画的な仕事にはむしろ自由な空気が主張されてきた。しかしこの両者についてリーダーシップを分けることは説いてある。生産性を上げるためにも、決定参加、部下の心情の理解、目

的を達する限り自由にやらせるなどの民主的リーダーシップとは従業員中心のリーダーシップ (Employee-centered Leadership) が必要であり、その方が長期的に生産性が上がる。それは強い圧力と標準による統制の、仕事中心のリーダーシップ (Job-centered Leadership) よりも生産性が高いと主張する^(注1)。

リッカートの関心は、生産性にあった。有動な集団の意義にかかわらず、その行なった多数の実験は、すべて単純な作業の能率によって行ない、そのアウトプットは生産量によって測られている。リッカートは、生産性をあげるためには民主的リーダーシップの必要をとくが、創造性を高める組織を研究したものは言い難い。ただ次のことは言えよう。従業員の欲求の高度化と、多様化と共に、生産性をあげるためのリーダーシップの原理は、創造性をあげるためのリーダーシップの型へ近づいてきた。

ここでは、創造性を高めるための前提を明らかにするために、生産性を高めるための前提と対比して、両者をできるだけ差別して考える。それによって問題の焦点が明らかになるからである。それはリッカートの発見以前の考え方に逆もどりしたり、幼稚な考え方に逆もどりすることではない。

創造的な組織と対立する他の組織は、官僚的な組織 (Bureacracy, Bürokratismus) である。官僚的な組織は、マックス・ウェーバー (Max Weber) によって美事に類型化された概念であって、詳細な規制によって行動規準が示され、自由裁量の余地のない組織である。それはもともと被支配地者の権利を保護し (勝手気儘な支配にとって代った)、また複雑な行政を能率的に行なうものとして発達した官庁組織の研究であった^(注2)。しかしそれは今日の企業組織にもあてはまる。企業における官僚性は、変型的な活動の能率をあげるために、標準化を進めて、ゆきすぎたため

に、かえって生産性も低く、創造性も低い組織である。それは次のような特性をもった組織である。

規則や規定が詳細にきめられる。主観的判断を排除し、定型的な活動が、規則や規定にもとづいて行なわれる。これが決定を簡単にし、また行動の信頼性を高める。

命令と服従とは人間的な関係によらず、非人間的な制度によって、とって代られる。恣意的権力な指導に対して、客観的な制度がとって代る。しかしこのために次のような欠陥があらわれる。

行動の固定性をもたらす。即ち型にはまった決定を行ない、きまってカテゴリーで物を考える。自由なアイデアを出さないし、また上部も自由なアイデアを求めない。

手段を自己目的とする。規則に対する服従が強調されるから、本来の目的を忘れて、手段が目的となる。規則が何の手段であるかを忘れる。

無責任になる。規則のもとでは、個人の防衛が容易であり、規則にさえ従ってきめられたことだけやれば責任を問われぬ。このことから、新しいアイデアを出し、実践し、冒険を行なうことをやらなくなる^(注3)。

II. 構造的な前提

創造性の高い組織は、どのような組織単位によって構成され、またどのような組織構造をもつことが前提とされるか。この点については、ここでは要約をのべるに止る。

第一に、創造的能力の高い人によって構成されることが必要である。とくに、革新的計画をたてる部門には創造的能力の高い人が多くいることが必要である。創造的な能力のある人はイエス・マンではなく、協調的ではない。このために、組織は生産的な批判に満ちている。

これに対して、定型的活動の部門では、従順な、協調的な人によって構成される。リー

ダーは部隊長タイプの、人心収らんの巧みな人であることが必要である。決定参加や、民主的リーダーシップが次第に必要なが、それはアイデアを得るためではなく、自発的協力を得るための手段であり、服従のための手段である。

定型的活動の組織単位としては、人よりも設備の方が次第に重要性を増してくる。分業の進むほど、また労働の価値が上昇するほど、また技術が進んで、高速、高熱、高圧の作業が多くなるほど、設備が人にとって代る。

組織構造としては、計画のための組織ができるだけ分離され、強化されてあることが必要である。また計画の変化に対して、臨時に機動的に運用される。

定型的活動の組織としては、分業体制とそれを統合するためのラインの系列が必要である。目的がはっきりしており、作業が定型であるから、作業の数種類によって分業化を進めてよく、プロジェクト・チームのような目的によるチームを考える必要は少ない。

III. リーダーシップの型

創造的な態度を形成するために、統制可能の要因は何か。ここで統制可能の要因というのは少し漠然としているので、リーダーシップという用語でおきかえよう。リーダーシップとは、指示し、動機づけ、情報の交流を行なうことであり、そのやり方によっていくつかのやり方の類型を生ずる。

創造的な態度はいかにして生れるか。創造的な態度と対立するものは、盲目服従的な態度や、事なかれ主義的、官僚的な態度である。

創造的な態度とリーダーシップとの間の因果関係及び、交互作用を明らかにするために、一方においていくつかの文献、とくにスタイナー（G. A. Steiner）らの研究を参考にし^(注4)、他方、我国の企業のなかで創造性

の高い企業、例えば帝人、出光興産、松下電産、日立造船、石川島播磨造船、日本鋳業、日立製作所、レハー、オリンパス光学、キャノン、資生堂などの実践のなかから、創造性の低い企業や官庁と、どのように実践の違いがあるかを分析してみる。

1. アイデアや創意を歓迎する方針

トップや上層が創造性を歓迎する方針を明示することは、創造的な態度と関係が深い。この関係は、帝人の事例にてらして明らかである。

帝人は昭和30年頃経営が危機におちいった。大屋晋三氏は昭和31年に社長に復帰してから、その理由を次のように説明している。「帝人は先輩の蓄積の上に安易な眠をむさぼり、組織のみが前面に出て、人材のかん抜が忘れられ、社員もまた積極性を失って組織の背後に隠れ、安易を喜ぶの弊風を生ずるに至った。即ち摩擦を恐れて組織の陰に潜み、大功あらんとするよりは大過なからんとする安易な態度、要するにことなかれ主義でその日を送ろうとする弊が生まれた。かくしてわが社の衰退が始まった。」

そして社員の自覚の発奮を促し、次のように呼びかけた。

「為すは為さざるに勝れり」

「摩擦を恐れずことに当れ」

そして帝人を立直らせ、創意と積極性に満ちた組織にするために、次のような革新を打ち出した。

新製品の積極的導入。ひろく海外の合織業界の動きに触角を働かし、帝人再建の手がかりになるような新合成繊維に注目していたが、ICIのテトロンと、デュポンのナイロンとのうち内部の反対をおして前者を選んだ。この繊維はそれがやや固い点などから日本人の好みによく合ったため非常に成功を収め、導入してから5年後の昭和37年には売上の60%をも占めるに至った。このようにトップ自ら革新的決定を行なった。

重役の若がえりと混血。昭和33年には重役の半分を交代させて、新進気鋭の抜てきを行なった。また34年には高島屋の営業部長で、学歴はないが、すぐれた能力のある村田氏を重役に招いて営業副本部長とした。このような人事は、いままでの学歴尊重、温情主義の帝人では考えられないことであった。

計画体制と執行体制との分離。重役の約半分を考える重役とし、他の半分を執行する重役とわけた。考える重役は原則として出勤、退社は自由で、海外への研究、調査なども自由で、最大限の自由を与えた。そして各重役に数十億円の売上げをもたらす新事業を考え出す課題を与えた。この考える重役制度は、当初の予定した実績を上げなかった。それは開発本部などのスタッフをもっていなかったから、情報を集め、またアイデアを展開することができなかったからである。しかし、そこでその後、管理部門の仕事を担当する担当制に切りかえられた。しかしこの制度は社会的にアイデアを尊重する気風が強まり、革新的な意欲が社内になぎり初めた。

アイデアの重要性を訴える。社長は昭和36年の年頭の辞で従業員にも次のように訴えている。「わが社の1万6,000の従業員が、それぞれの職場に応じて、ただ真面目に仕事をするだけではなく、いかにしたならば、わが帝人が一層躍進できるかということに意を注ぎ、いわゆるニュー・アイデアを次々とだしてもらいたい。」

帝人は、このような官僚主義の克服、創造性の開発によって、昭和30年には売上152億円であったものが、39年には1,300億円と9年間に約8.5倍の高い成長をすることができた。

部下の創意を盛り上げるためには、トップ・マネジメント自ら創意工夫を実践し、革新を推進することが必要である。しかるにトップ・マネジメントはしばしば次のような理由から積極的に創意工夫を実践する気迫に欠け

ることがある。

取締役の任期が2年であるために、短い任期中に失敗を犯したくないし、また退職後に成果の上るようなことには興味をもたない。

日常業務に追われ、また日常業務を消極的に処理することに興味を感じず。

部下や他部門の立案した稟議を批判することのみを繰り返してきたために創意工夫をする能力を失った。

部門管理に追われたために、大きな視野が、失われ、環境の変化に企業全体として対応するための全般管理についてのアイデアが生まれない。

所有者経営者の場合には、自己の財産を改善するために、積極的に革新を行なわない。

一般的に、方針の明示と態度とは何故関係が深いか。その理由として二つが考えられる。第一に、それによって組織の価値基準が明確になる。何が組織にとって価値があり、何が価値がないかを明らかにし、それによって行動の方向づけを行なうことができる。第二に、それは個人の評価の基準となることを予想させる。その方向に沿うか否かが、個人の賞罰の基準となって、個人の利益にも関係することを予想させる。それによって態度の変化が起こる。

2. 自由な空気

アイデアを出すためには、ある種の思考の自由と、行動の自由とを必要とする。このために次のことが問題になる。

規則の重圧をなくす。規則は本来、定型的な活動の能率化を目的とする。それはテイラーの言うように、最も合理的なやり方（One best method）を発見し、それを標準化し、その通りにやらせることによって、行動を最も有効にかつ経済的に行なうことを可能にする。したがって定型的活動を主とする工場現場や、ラインの末端では標準化を必要とする。しかし規則による標準化は、行きすぎる

と、官僚的になる。しかも創造的な活動の重要な部門、企画部門や技術研究所、マーケティング部門では標準化が難かしく、自由な空気を必要とする。従って規則の適用を変えることが必要である。例えば出勤簿の廃止を行なうが如きはその一例である。一般的に組織が古くなり、また大きくなると規則や規定は次第にその量を増し、その規則を知るだけでも大変な労力を要するようになり、時には「規則の神様」もあらわれる。それを時に整理し、目的に照らして簡素化することが必要になる。

批判の自由。新しいアイデアは必然的に従来のやり方と異なっている。それは従来の経営のコースをかえることであり、従来の経営に対する批判を含む。ただ服従するだけ、ただイエス・マンであることが要求される場合即ち専制的リーダーシップのもとではアイデアは出てこない。

アイデアマンは他人の意見に追随しない。という特長をもっている。独創性とは他人の意見と違った意見を出すことであるから、このことは当然である。従ってアイデアマンは一言居士であることが多い。時には協調性（Conformity）を欠き、非組織人ですらある。もっとも、人間的な協調性は組織のなかで働くためには必要である。協調性と創造性とは両立することが可能である。しかも協調的であることは、仕事についてイエス・マンであることを意味しない。

批判の内容について、カペルは次のように述べている。「深い思慮と強い責任感をもって批判した者が、それが受入れられないばかりか、しばしば処罰される結果、企業全体において批判が抑圧され、すべての自主的な思考が阻止される状態になる。批判者はとかく冷遇され勝ちであるが、われわれは批判者の意見に傾聴することが、活動力（Vitalty）の育成に必要なことを忘れてはならない。現状を調査し、批判的な考察をすることは、新し

いアイデアを開発し、革新を提案する最上の基礎である。それゆえ、建設的な批判は奨励されねばならない。私自身の経験でも、どうしたらよいかわからないような事態にぶつかったりしたことが多いが、その場合注意して周囲を見渡すと、企業の永続のために、私が思いつく以上のことを追求している人が必ずいたもので、その人たちの批判を謙虚に聞くことによって、大いに裨益されたものである」(註5)。

例えば、次のように言うことは、創意をくじく。

「それは君のする仕事ではない。今の仕事をしっかりやるべきである。」

「前にも同じことを考えた。」

「それは理想的かも知れないが、現実的でない。もっと实际的に考えよう。」

「それはすぐに役に立たない。」

このような批判は古い知恵を強制することである。古い知恵の強制は、部下の創意をくじく。むしろ部下の自由な考え方を奨励し、創意工夫をすることが必要である。

3. 組織のスラック

組織にスラック (Slack) や余裕があり、無駄のあることが創造性を高めるための必要条件である。定型的活動部門では、「ムリ」、「ムダ」を排除して、一分の節約、一円の節約を進める。それが能率を高める。しかし計画部門はそれと異なった空気を必要とする。

創造は新しい領域の探究であり、失敗することが多い。また発見された事柄が実際的でなく、後に立たないものであることが多い。しかも成果をあげるためには、何年かかかり、その間は無駄に何ら成果を生まない支出や労力を投入することが必要である。創造的な活動が活発であるためには、このような、一見無駄に見える支出をする余裕が必要である(註8)。

組織にスラックがなく、目前の成果のみを強調し、生産性を強調すると、ゆっくりとし

たアイデアの探究ができない。そのときメンバーは新しい方向の探究をやるよりも、すぐ成果の上ることに力を注ぐようになる。

余裕のある組織は、創造性が高い。その結果革新が盛んに行なわれ、企業の成長力も高く利益も高い。それがますます余裕を生む。かくて創造性と、余裕とは相互作用をもっている。反対に余裕のない企業は、革新が少なく、利益も少なく、ますます余裕がなくなっていく。

組織の余裕がすべて創造性を高めるための余裕となるとは限らない。組織の余裕は例えば経営者の宴会、高級社宅、関係会社よりの高い資材の購入、不当に高い賃金水準などによって消費されることがある。行動科学における組織のスラックはこのようなものである(註9)。問題は余裕の使い方であり、消費されれば創造性を高める糧にはならない。

組織の余裕は余儀的なものばかりではなく、精神的なものでもある。失敗に対する寛大さはその一つである。創造的活動には、失敗がつきものであり、失敗に対する寛大さは、創造的態度の形成の前提になる。

失敗をとがめると、事なかれ主義になり、盲目服従的になる。それは創造的態度と対立的な態度である。このことは、我国の創造性の高い企業の社風をみると明らかであり、このような企業は、失敗をとがめず、従業員も失敗をおそれない社風をもっている。反対に、官庁や、創造性の低い企業では、失敗をとがめるために、事なかれ主義や盲目服従主義になっている。出光興産の出光社長は、次のようにその体験をのべている。

「失策をなすことは人間に当然あることで、私自身がつねにこれを繰り返しておるのであります。一生懸命やった仕事は失敗に終わった場合は慰めてもらい、いたわってもらいたいのであります。私はこれを責める気持にはなれません。これを責めたならばその後の仕事は責任逃れとなり、上すべりとなり、

その後の努力は中心をはずれて、責任転嫁の脇道にそれるのであります。」(注6)。

4. 若い能力の利用

年功昇進では創造的な態度も能力も盛り上らない。企業の創造性を高めるためには、創造的能力のある人は早くから選別され、抜擢されて、創造的活動の中心におかれるべきである。抜擢とは、この場合には、課長や部長などの管理職にすることではなく、重要な創造的な仕事の責任を与えることである。ここで年令と、創造的能力との関係が問題となる。

レーマン (Lehman: Age & Achievement (1953) ヘフェル p. 233) は多くの学者、芸術家の研究や作品の発表の年令をしらべて、各分野ごとに、次のような結論を下している(注7)。数字は最も多く研究や作品が発表される年令を示す。

化学	26~30才	叙情詩	26~31才
数学	30~34	悲劇	34~38
外科医学	30~39	物理学	35~39
天文学	35~39	文学	40~44
室内楽	35~39	油絵	32~36
オペラ	35~39		

創造的能力と年令との関係は、(イ)情報の量 (ロ)考え方の固定性 (ハ)創造的意欲 (ニ)肉体的、精神的活力に依存する。情報や知識の量は少なすぎても、多すぎてもいけない。詩のように感情的のものは別にして、ある程度の情報は必要であり、そのために若すぎても大きな創造はできない。反対に情報が多すぎても、それにこだわりすぎて質のよいアイデアが出ない。さらに人生の経験を多く積むと、物の考え方が固定化し、創造的でなくなる。さらに、何ものかを創造しようとする意欲や肉体的活力は年令に伴い低下する。以上のことから、結局、35才から39才にかけて最も創造的な業績があらわれたのである。

年功昇進が、計画部門においてはとくに創造性を妨げることは、この調査から明らかで

ある。創造性を高めるには、創造的能力のリーダーは、早くから選別され、抜擢されて、創造的活動の中心におかれる。

常務会などの総括管理者層にも、ある割合で、若い有能な経営者が選ばれて、企業の革新の推進をする。老朽した経営者ばかりでは、新しいアイデアは出てこない。

5. 褒賞と待遇

提案や創意工夫に対して金銭的報奨を行なうことは態度を変化させる。例えば、特許を出願したとき、特許のとれたとき、実用化するときの3回について、それぞれ褒賞を行なう。このような金銭的褒賞は、受賞者に金銭的利益を与えるというよりも、創意を認め、形式的にも貢献をして認知するところにその意義があるというべきである。

創造的活動への刺激は、それに伴う利得よりも、その創造的活動自体から生ずる喜びによるところが多い。例えばロスマン (Rossman) の調査によると、710人の発明家への質問によって、発明の動機は次のものであることがわかった(注8)。

発見がすきである	193	完成したい欲求	73
改善の欲求	189	日常業務の一部	59
金銭的利益	167	名誉	27
必要から	118	私他的欲求	22

これによると、発明がすきであったり、改善の欲求や完成の欲求など、創造的な仕事それ自身からする満足が最も大きい。つまり褒賞だけで創造的意欲をもりあげることはできない。むしろ創造的能力のある者に、創造的仕事の挑戦を与えることが最も重要であることがわかる。褒賞はその熱意を助長することに役立つのである。

創造的な活動をする人に対する待遇として、一種の資格制度がある。研究的、計画的な仕事は、所得専門職であって、ライン的な執行業務と異なっている。そこでラインを中心に組立てられる職務の分類や職務給のほか、スタッフ部門の専門職にも組織における

地位と金銭的待遇とを与えることが必要である。従来の職務評価では監督責任とか、精神的負荷など定型的な仕事の管轄やその遂行を中心として仕事の標準的な評価がなされるので高度の創造的な活動を行なうものの評価は低かった。そこで無理に課や室をつくってポストをつくるが多かった。しかしむしろ主任研究員、参事などの資格系列をつくり、創造的な仕事のままで地位と給与についての待遇の与えられることが必要である。無理に昇進させるために、ライン的な仕事に属することは本末てん倒である。

6. 適切な情報伝達

創造的活動を行なう部門には、戦略情報が適切な量で流れていることが必要である。企画室が戦略情報を集めて、その要約を常務会や研究所に流したり、研究所長が常務会に出席するのはその一例である。それによって組織にとって何が問題であるかがわかる。「必要は発明の母」であって、適切な情報は組織に必要な創造を刺激する。

情報が多すぎると、かえって創造的活動を妨害する。企画室と予算課を分離し、中央研究所を別にするのは、一つにはこの理由からである。

アイデアは、その評価を行なう部門や、展門を行なう部門によく伝わるが必要である。

定型的活動部門は、「よらしむべし、知らしむべからず」でも済む。しかし近代的な組織では、それでは能率は上らない。少なくとも仕事の目的をよく説明する必要がある、それによって従業員の満足度を高め（仕事の達成の欲求の充足）、協力を得ることができる。

以上は上下のコミュニケーションの良否は創造的な組織の前提である。そして横断的なコミュニケーションの伝達は、とくに協同関係が良くいっているか否かに依存する。

今日の企業における創造的活動は部門間の協同、部門内のチーム・ワークによって行な

われるので、そのチームが協同的であることが必要である。協同的とは、競争的な関係や、対立的な関係と反対の関係であり、協力することに価値を認め合う関係であることは、一つの課やタスク・フォースのなかにおいて必要であり、また、他の課や部との関係において必要である。課内や、タスク・フォースのなかにおける協力は、互に情報を交換し、アイデアを出し合い、また互に評価しあって創造的活動を進めてゆくのであるが、これらはコミュニケーションのよし悪しに大きく依存する。協力的で、コミュニケーションがよいと、上記の活動は活発に行なわれる。また集団のために進んで協力するから、態度の上でも積極的になる。これに反して、対立的なグループでは、互に物を言わないから、コミュニケーションが悪く、アイデアも出てこない。互に防衛的になるから、間違いのないことに重点をおく。相手に誤りがあると、強く責めたてるから、消極的になってしまう。

協同的なグループは、しかしながら、皆同じ意見になってしまうことを意味しない。即ち、互に協調的 (Conformative) であることではない。意見の対立はある。独創的の人は他人の意見に追随しないから、その意見の対立を尊重することは必要である。しかも意見の不一致は、独創的な活動を進めてゆく上に必要である。つまり創造的で、かつ協同的なグループは、互に共通の価値基準をもち、協同することに価値を認めるか、権威に盲目的に従うことはしないし、またそれに価値を見出さない。むしろそこには、仕事については自由に発言する自由な空気をもっているのである。協同的なグループは権威に服従する代りに、真理に服従する。

一方において、他の課や部との関係においても協力的であることが必要である。創造はいくつかの部門の協力によることが多い。例えば新製品の開発であると、それぞれ技術研

究所は技術的見地からアイデアを出し、営業部は営業的見地からアイデアを出し、また工場も製造の面からアイデアを出す。これらの組織が互に協力しあうことが必要である。それらの協力の中心になって創造を推進する人（例えば新製品開発部のプロダクト・マネージャー）は、各部門とコミュニケーションをよくし、そのアイデアを引き出すことが必要である。このためには、組織間の対立が少なく、協力的な関係のあることが必要である。また計画をたててゆく人は、いろいろの組織と協力的な関係をつくってゆくことが必要である。

アメリカの社会心理学者 Deutch は、上記のことについて小さな実績を行なった。そして協同的なグループの方がアイデアの質と量とにおいてすぐれていることを明らかにした。その実験の一つは次のようなものであった。

問題……パズルを解く、また人間関係についての議論をし、アイデアを出す。

協同的グループ……学生のグループで、成績はグループとして与えられ、グループ内では皆同じ点数を与えると告げられる。そして他のグループと比較して得点される。

競争的グループ……成績は個人別に与えられグループ内の他の個人と比較して採点されると告げられる。しかもグループとして問題解決を行なう。

二つのグループについて、問題解決の業績を調査してみたところ、協調的グループは、パズルを早く解き、また人間関係についての

課題に対しては、よりよいアイデアを出した。個人の態度も積極的であった。メンバーの間の協力とコミュニケーションも競争的グループに比してすぐれ、分業的な関係もすぐれていた。互によく耳を傾け、他人のアイデアをも真剣に検討した^(注11)。

(注1) R. Lichert: *New Patterns of Management* (1961), Chap. 1, chap. 6

(注2) Max Weber: *Wirtschaft und Gesellschaft* (1921), Kapitel 9, *Soziologie der Herrschaft*, 世良晃志訳「支配の社会学」(昭和35年) I

(注3) March & Simon: *Organization* (1960) chap. 2

(注4) G. A. Steiner: *The Creative Organization* (1965)

(注5) F. R. Kappel: *Vitality in a Business Enterprise* (1960), 訳書 p. 32~35

(注6) 出光佐三「わが45年間」(昭和15年) 出光興産公報部「人間尊重の事業経営」(昭和37年) p. 40

(注7) H. C. Lehman: *Age & Achievement* (1953), J. W. Haefele: *Creativity & Innovation* (1962), p. 233

(注8) H. C. Haefele: *op. cit.*, p. 21. 原文は、J. Rossman: *The Psychology of the Inventor, A Study of the Patentee* (1931)

(注9) G. A. Steiner ed: *op. cit.*, p. 39

(注10) Cyert & March: *Behavioral Theory of the Firm* (1963), chap. 2

(注11) M. Deutch: *An Experimental Study of the Effect of Cooperation & Competition upon Group Process, Human Relations*, 1949, 2; Costello & Zalkind: *Psychology in Administration* (1963) p. 430