

多様な人が生き生きと働ける 「ユニバーサル」組織

西山 徹也 リクルートワークス研究所・主任研究員
益田 勉 リクルートワークス研究所・客員研究員

「多様な人が生き生きと働くことを通じて、高い知識創造をもたらすサステナビリティの高い組織」を、「ユニバーサルデザイン」のコンセプトになぞらえて「ユニバーサル」組織と名づけ、この様な組織を成立させる条件を探る。事例研究および先行研究レビューにより、人材リソースの調達と組織の統合に関して、この組織を特徴づける4つの条件についての仮説が提起され、今後の実証研究に向けてのディスカッションが行われる。

キーワード： ダイバーシティ・マネジメント、組織、リーダーシップ、知識創造、サステナビリティ

目次

- . 問題意識：「ユニバーサル」組織の構想
- . 事例研究
 - 1. 米国ゴア社とジャパンゴアテックス
 - 2. ビー・ユー・ジー（BUG）
- . 事例研究まとめと先行研究レビュー
 - 1. 働く目的や働き方について共感がある組織
 - 2. 一人ひとりの個性を活かすリーダーのいる組織
 - 3. フラットで柔軟な組織構造とキャリア設計
 - 4. 組織の規模が、一定水準を超えない
- . 今後の研究に向けて
- . **問題意識：「ユニバーサル」組織の構想**

近年、日本においても性別や年齢、国籍などによる差別を排除し、多様性を活かす考え方として、ダイバーシティ・マネジメントが広がりつつあるが、成功している組織が多いとはいえないのはなぜだろうか。そもそも、この言葉が登場した背景には、差別による多額の賠償金支払いや組織のイメージダウンを避けるといった法的なリスク対応があったことは否定できない。1990年代に入り、顧客やニーズの多様化に積極的にアクセスする手段

としての有用性が論じられるようになったが、企業・組織側からの功利性の追求がその出発点、判断基準であることに変わりはない。CSR（企業の社会的責任）の重要性が増している現在においても、多様性への対応は企業にとっては、いまだにできれば避けたいコストと考えられていることにその原因の一端があるのではないだろうか。そこで筆者らは今一度、組織の論理ではなく、一人ひとりの個人やそのモチベーションを起点とした組織の成立・存続の条件を探るアプローチによって、「多様な人が生き生きと働ける組織」とはどのような組織なのかを明らかにしようとした。

ディラリとドッティ（1996）は、人事管理論の理論家の方法に3つのモード universalistic contingency configurational があることを指摘している。したがって「ユニバーサル」という言葉は、どんな場面でも普遍的に有効な人事管理実践が存在するという考え方として理解されることが多いかもしれない。しかし、今回の「ユニバーサル」組織は、すべての組織ではなく、多様な人（すべての人）が生き生きと働くことができる組織にフォーカスするものである。「ユニバーサルデザイン」を提唱した故ロナルド・メイス氏は、それまでのバリアフリー、つまり障害をネガティブなもの

と捉え、その解消を図るのではなく、人は皆なんらかの障害（得手・不得手、能力・価値観の差異）を持つという前提に立ち、よりポジティブで広がりのあるデザインコンセプトを提唱した。組織人事にあてはめるならば、「日本人、男性、新卒、正社員」を基準として、それ以外のものをネガティブに捉えるのではなく、多様性を前提とし、人は皆異なるものであり、むしろ組織を個々人に合わせるというスタンスである。はたして、そのような組織は実際にあるのだろうか？

従来型の日本企業は、そもそも多様に乏しく、「ユニバーサル」組織とは考えづらい。しかしそのような組織が、もはや有効に機能しないというわけではない。目標が既定・所与であり、その実現に向け、共通の判断基準と正確さで、スピードディに業務実行プロセスを推進し、生産性の高さを追求することが求められる状況下においては、合理的であるからだ。また、職務主義の伝統と多民族・多宗教社会を背景に、ダイバーシティ・マネジメントが実践されている欧米のグローバル企業において、一人ひとりが「生き生きと働いている」かどうかまではわからない。確かに多様な人材を多様な形態で雇用（雇用ポートフォリオを構築）している。しかしそれはあくまで経営トップの定めた戦略の実現と、それに最適な組織を前提とした人的資源の調達・活用であり、投資効率が追求されるためである。従業員は受容的に選択するかどうかを決めるだけである。では、病院や大学のように専門的職務・職種のプロフェッショナルたちが働く組織はどうだろうか。確かに目的達成に向け、何をどのように行うかの判断や実行の責任と権限は個々人に任せられ、委ねられているため、ある意味で自由に自立的に働くことが可能と思われる。しかし、ともすると周囲との協働・補完が機能せず、組織としての柔軟性に欠け、変化を欲する場合には不応をおこす可能性が高い。

「ユニバーサル」組織の必要条件である、構成員が多様であることは、マネジメントを困難にし、コミュニケーションなどのコストも高い。それを本心から価値あるものと考えられるのは生産性や効

率、スピードを追及する組織ではなく、変化や柔軟性、創造性などに価値を置き、サステナビリティを追求する組織と考えられる。しかしそのような組織が、多様性を必要不可欠と考えても、一人ひとりが自己選択的に、自由に、長期的な展望を持って、安心して、他者と協働しながら、生き生きと働くことを可能ならしめるためには、なんらかの条件が必要であることも明白だろう。

・事例研究

組織に関する先行研究と並行して、まず「多様な人が生き生きと働いている」組織のイメージをより具体的に言語化し、近いと思われる組織を探索することとした。言語化自体は理想論・ユートピア論でもあり比較的容易だったが、研究対象となりうる組織を探すことは困難であった。ダイバーシティ・マネジメントの進展度合いは、一般的に、表層的な多様性の有無や程度、つまりマイノリティの雇用比率、育児介護休業制度などの有無、女性管理職比率、離職率などから推定される。しかしこの条件でスクリーニングされた企業は、いわゆる大手有名企業が多く、我々の個人的な経験（コンサルタント、人材開発プログラム開発者）からも、言語化した組織のイメージとの違いは小さくなかった。表層的な多様性は「ユニバーサル」組織の必要条件になりえても、「一人ひとりが生き生きと働いている」という個々人のモチベーションを起点とした組織の十分条件にはなりえないようだ。そこで対象を海外企業、さらに非営利組織であるNPO、ボランティア組織、協働組合、宗教教団、落語の一派、スポーツや芸術集団（劇団やオーケストラなど）、バーチャル・ネットワークなどに広げ、多くの示唆を得た。しかし本論文では、W.L.ゴア・アンド・アソシエーツ社（以下、ゴア社）と株式会社ビー・ユー・ジー（以下、BUG）の事例を中心に仮説を整理したい。事例研究では、まず組織構成員の多様性と生き生きと働いていると思われる現状をまとめるとともに、その組織について特徴的な事象を探ることとした。

-1. 米国ゴア社とジャパンゴアテックス

多様な人が働ける組織

ゴア社は、ゴアテックス・ファブリクスメーカーとして有名な会社であるが、全世界 45 拠点に 7000 人の社員（同社ではアソシエイツと称する）を抱える、年間売上高 20 億ドルの非上場のグローバルカンパニーである。同社の商品は非常に多岐に渡り、顧客の業種も多様だ。また多民族国家アメリカで創業され、全世界の多文化マーケットへアクセスしており、多様な環境やバックグラウンドを持ったアソシエイツで構成されている。

同社は、この 9 年間連続して米国 Fortune 誌で発表される、働き甲斐のある会社 100 社のうちの上位を占めており、今年度も全体で 5 位。中堅企業では 2 位。同誌はイギリスやドイツ、イタリアなどでも同種の調査を行っているが、ゴア社は、進出しているこれらの国々においても上位にランキングされている。ランキングの上位企業はいずれもダイバーシティ・マネジメントへの積極的な取り組みが行われており、表面的には大差がないように見える。しかし、以下の事実は、同社が「一人ひとりが生き生きと働くことのできる組織」である蓋然性の強さを示している。

昨年 4 月、同社は 3 代目の CEO を迎えた。新 CEO は、テリー・ケリーという 42 歳で、4 人（5～13 歳）の子供を持つ女性であった。彼女は機械エンジニアを父に持つ中流家庭の 4 人姉妹の 1 人として生まれ、大学でメカニカルエンジニアリングの学士資格を取った後、ゴア社に 22 年間勤務している。また、彼女は創業者と姻戚関係にあるわけではない。性差別が少ないとされる米国でも、女性の昇進を妨げるガラスシーリングの存在がいわれる。同程度の能力と実績があっても女性の昇進には見えない壁があるというものだ。彼女は、専門の修士・博士課程を修めたわけでもなく、また MBA など経営を専門的に学んだわけでもない。若い CEO の多い欧米でも 42 歳は決してベテランと言える年齢ではなく、しかも仕事を続けると共に 4

人の子供を生み、育ててきたのだ。彼女がグローバルカンパニーの CEO としてふさわしいと認められ、また周囲に受け入れられているという事実は、同社が経営や組織、人事において他社と大きく異なる特徴があることを容易に想像させるものである。

アソシエイツが共感・遵守するもの

同社の商品やマーケットは非常に多様・多岐にわたっているが、PTFE というフッ素系のポリマーの加工によって生成される ePTFE とその用途開発を行うという点でつながっている知識創造型の企業として、事業ドメインを外れた多角化をしようとはしない。同様に、非常に多様なバックグラウンドを持った人々が働く同社であるが、創業以来、すべてのアソシエイツに共有、共感されてきたものがある。それは「夢見る自由」「あくなき夢への挑戦」だ。この経営哲学は、デュポン出身の技術者である創業者ウィルバート・ゴア氏が、デュポンでできなかったことを実現しようと立ち上げたガレージカンパニーを起こしたときからの最も大切にしている、ゆずれない原点であり、それを阻害するものは可能な限り排除してきたからだ。そこには事業上の決定だけでなく、後述するように一見、非合理・非生産的にも見える独特な組織や働き方などを含んでおり、同社で働く人たちの、最終的な判断基準でもある。そして同社が遵守する経営の「4 原則」は以下のものである。

(1) Fairness：常にフェア（公正公平）であるように努めよう。社員、顧客、仕入れ先、その他すべての会社関係者に対してフェアであるように誠意をもって努力しよう。(2) Freedom：フリーダム（自由）を前提として、知識、技術の向上に努め、業務遂行能力を高め、協力し、成果を上げていこう。(3) Commitment：すべての仕事に当事者としてコミットメント（責任ある約束）をし、必ずやり遂げよう。(4) Waterline：行動を起こすときには、必ずしかるべき人たちに相談しよう。ウォーターライン（喫水線）の下に穴を開ければ、船は沈ん

でしまう。この「自由」と独立を維持するために、同社はあえて株式公開をせず、プライベートカンパニーであり続けている。

独特な働き方と組織の構造

同社は、社員をアソシエイツと呼び、従業員（エンプロイヤー）ではないとしている。加えて、社長以外は肩書き（役職、階層）がないばかりか、細かい職務区分もなく、したがって職務記述書もほとんど存在せず、昇進や昇格といった概念も存在しない。また金銭的な報酬は、一般的な米国企業とは異なり、現在に加え、過去、未来を通しての長期的な組織への貢献度合いで決まるため、アソシエイツは失敗することを恐れず、安心感を持ってチャレンジできる。チームが失敗してもその貢献は認められることも少なくない。このように、あらかじめ定められた仕事をするのではなく、自らがそれぞれ長期的な展望を持ってミッションを定めそれを実行するという原則が、一人ひとりの高いモチベーションと積極的なコミットメントの源泉になるものと思われる。

同社の組織は、Lattice（格子）と呼ばれるアソシエイツの主体性を追求した結果生まれたプロジェクト型組織（同社ではチームと総称する）によって編成されている。チームにリーダーはいるが、指示命令型のマネジメントで運営されるのではない。そもそもチームは、トップダウンで生まれるのではなく、その仕事や機能が必要と思ったものが自ら組織化に取り組み、賛同するメンバーを募ることによって誕生する。もし、発案内容や発案者が気に入られなければ、そのチームは存立することはできないのだ。上位者は、マネジャーではなくスポンサーとして、そのチームを支援するとうスタイルである。一人ひとりの価値観や自立性を尊重し、それを支持、支援するという経営が行われていると考えられる。

求められるリーダーシップ

これまで見てきたように同社の組織構造は、プロジェクト型できわめてフラットで柔軟であり、分散化 MIT スローン・スクール教授のマローンが定義する、問題に関わる者が直接、意思決定に参加している状態 が非常に進んだ組織といえる。そのような組織では、リーダーの果たす役割や期待される能力も独特なものになる。

ケリー氏は「リーダー（CEO）は、身近な存在であるべき」という創業者以来受け継がれてきた暗黙の行動規範に沿って、全世界の各拠点を頻繁に訪れる。しかしそれは具体的に指示を与えるためではなく、アソシエイツの自主性や能力を尊重し、コミットメントを引き出すことを目的としたものだ。「目標は大きな方向づけ。そして適材が適所にいるか確かめることに多くの時間を費やしています。『本社から、皆さんを助けにきました』ってジョーク知ってますか？ 無用、無益な本社の助けなんていないのです」という彼女の言葉が象徴的にそれを物語っている。

またチームは、経験や年齢にかかわらず誰もが発足を発案することができ、リーダーシップを発揮することが可能な反面、多様な能力や価値観をもった人々から認められ、その協力が得られなければリーダーにはけっしてなれない。

公式の指示命令系統によってではなく非公式なルートによってでも、コミュニケーションが正確かつ円滑に行われ、「非公式のコンセンサスを通じた意思決定」が有効に機能するためには、いくつかの条件とその環境を創造・維持する仕掛けが必要である。まず、他のアソシエイツをよく知っている必要がある。そして上下の隔てなく、チーム内外のすべての同僚に対して説明責任を有していることをよく理解し、行動すること。このようにリーダーシップを発揮するアソシエイツには、多様な人々の「違い」を否定的なものとして捉えるのではなく、「強み」に転化する能力が求められている。それらを可能にする人材開発施策のひとつとして、新入社員は入社後 6 ヶ月の間、他のメンバーを知ること多くの時間を使うようにすることを求められているという。

コミュニケーションと組織の規模

同社には直接コミュニケーションの原則があり、電子メールやメモなどは極力使用しないことになっている。これは、時間はかかっても、情報内容の伝達だけでなく、インタラクションによるニュアンスや背景にあるコンテキストの理解、そして互いのより深い理解と信頼創造を可能にする効果を期待してのことと思われる。

同社には、「組織は200人以上になるとぎくしゃくし始める」という経験則がある。ある面で、非効率で無駄のある同社の組織が、有効に機能する規模には限界があるのだ。一般的な組織では、この規模の拡大に伴う複雑性を縮減するため、公式な組織や制度、規則を策定し、権限と責任を明確化する。しかし同社は、1事業部の人員が200人を超えたら、半強制的に分割するという組織編製の慣習を採用している。複雑性の発生原因である組織規模そのものを制御するものだ。これは、公式の制度や規則による運営管理が、多様な一人ひとりの個の尊重と豊かな知識創造を損なう可能性があることを経験的に知っているからだろう。

ゴア社と潤工社のハイブリッド, JGI

ゴア社とともに、ジャパンゴアテックス(以下、JGI)を設立することになる株式会社潤工社には、技術・開発オリエンテッドな特殊な機能素材・部品メーカーという共通点のほかに、日本とアメリカという異なった社会風土に生まれ育ったにもかかわらず、経営上の基本的な考え方には多くの点で共通するものがあつた。それはパートナーシップを基本原理とし、階層的構造を排し、構成員の創意と自主性を最大限に尊重することであり、自らの長期的な経営判断の自由を確保するために非上場を堅持していることである。社員の主体性を尊重し、業務遂行のための小集団が有機的にかかわり、成果をあげるフレキシブルネットワーク組織を構築しているのも似ている。JGIは、2人の創業者が出会い、互いの技術や経営に関して強いシ

ンパシーを感じた結果誕生したといえる。同社はゴア社と潤工社のDNAを受け継ぎつつ、資本的には両社の子会社にもかかわらず、経営や人的には、両社から独立した存在として、パートナーとして認識されている。

JGIが、何よりも重視しているのは、イノベーションであり、社員個々人のモチベーションである。現CEOの井上氏は、絶えざるイノベーションのために、「知識創造経営」に学び、可能な限りその具現化を図ろうとしているという。同社は、米国ゴアと同様に、個(アソシエイツ)を尊重し、プロジェクト方式(同社では、POGAL: Project-Oriented Organization Incorporating Groups And Leadersと称する)の組織編制で、柔軟でフラットな組織運営を行っている。社長は社員から愛称で呼ばれるほど気さくで、米国ゴア社同様に社員との距離感は近い。フラットな組織の中で肩書きも厳格な上下関係もなく、言いたいことが言える環境にある。プロジェクトは、他のアソシエイツを説得した場合に始まるため、その過程において議論が促進される。同社においても予算(目標)とその達成は重視されているが、自立した技術者の個人的な志の実現に向けた長期的な投資も許容されている。たとえば、燃料電池の開発のミッションの中には「人類のために」と大真面目に記載されたものもあり、誰もそれを馬鹿にするものはいない。「やっていて楽しいか?」「やりがいを感じているか?」「失敗しても悔いはないのか?」の答えがイエスなら、研究投資を続けるという判断は、「夢、創造、そして無限の前進」を社是に掲げ、技術者の高いモチベーションと可能性に投資しようという同社ならではの判断と考えられる。

一方で、ゴア社と異なり人材の多様性(あるいは、一般的なダイバーシティ・マネジメント)の度合いはさほどではないようだ。同社のHR施策がまず個の確立におかれているのが、欧米と比べて興味深い違いである。これは同社の活動エリアが原則として日本国内にあることが影響しているものと思われるが、多くの日本企業と同様に、多様性の価値に対する優先順位がまだ低いといえることを

示すものではないだろうか。逆に、同社の POGAL というプロジェクト方式の組織運営方式は、米国に倣って日本に導入されたものではないことに注目したい。知識創造に価値を置き、社員一人ひとりの良さ・強み、モチベーションを重視することを起点にすると、有効な組織運営方法は共通なものとなるのかもしれない。さらに、組織規模についても、200 人を超えたら組織を分割するという慣習が共通なのは驚きだ。同社では、組織分割にあたって知識創造の観点からも必要な施策であるとしているのが興味深い。

2. ビー・ユー・ジー (BUG)

知識創造とサステナビリティ

「ユニバーサル」組織も、企業である限りは、継続的に顧客を創造し収益をあげる経済合理性を持ち、ステークホルダーから評価されるゴーイング・コンサーンな存在でなければならない。知識情報革命の名にふさわしい大変革期のこの四半世紀、特に IT 系企業には、スピーディで柔軟な知識創造とイノベーションが求められ、多くの企業が脱落した。このドッグイヤー換算（通常の 7 倍）で 200 年近い期間を生き延びた会社は長寿企業とって過言ではないが、BUG はその 1 社である。

同社は社員数 101 人、売上高 15 億円強のシステム・ハウス。本社がある札幌郊外のテクノパークという産業集積ができた 20 年前から、今も現存するほとんど唯一の独立系企業である。取引先には、大手有名企業や大学、地方公共団体が名を連ね、高い技術力を持ったユニークな会社として地元や業界関係者には知られた存在である。同社の高い技術力、サステナビリティの高さを生み出したものとして、多様な人材とユニークな組織の存在があげられる。また同社は、現在大きな転換期にあり組織も変わろうとしている。そこで、同社のこれまでを振り返る中で、「ユニバーサル」組織の成立、存続の条件を考えることとした。

多様な人材と組織の敷居の低さ

多様性の度合いは、そもそも相対的なものであるが、同社がこれまでに 5 カ国 16 人の外国人を雇い入れてきたことは、地方の中小企業では稀有なことと言える。女性比率は目だって高くないが、これはそもそも理工系や技術職を志向する女性が少なかったからであり、均等法成立以前から差別のない会社であることに注目したい。また業界の高齢者問題であるプログラマー 35 歳定年説は、第一線での開発を離れ、マネジメントや営業、あるいはサービス職種へ転換してゆくことを指すとすれば多くの企業で起きている現実である。しかし同社では、本人が望む限りプログラマーとして活躍することが可能であり、経験も能力も高いベテランが第一線で働いている。離職率はさほど高くないが、同社を飛び出して起業したものが少なくないのは社員の優秀さの証左である。また同社 OB やその企業が、インディペンデント・コントラクターとして同社の仕事を請け負ったり、仕事を紹介しあったり、地域の IT 産業の活性化に向けた産学官の団体を立ち上げて協力し合うなど、緩やかなネットワークを形成している点もユニークである。同社新 COO の川島氏は、かつて大手総合商社から同社に転職してきた経歴の持ち主だが、一時、さらに別の企業に転じ、創業者の一人としてその株式公開までを経験し、昨年同社に再入社している。彼以外にも複数の出戻り社員がいるなど、同社の組織の敷居は概して大変低く、多様な人が働いている組織なのだ。

技術者のユートピアを札幌で実現する

同社は、北海道大学工学部の同じ研究室や同好会（北海道マイクロコンピュータ研究会）に所属する 4 人の同級生によって設立された。当時登場してきた新しいコンピュータ技術に触れたいという延長線上に、アルバイトとして仕事を請け負ったのが事業のスタートである。代表取締役の服部氏は、就職活動で訪問した東京の大手電機メーカ

一のソフトウェア工場と呼ばれる大規模な開発現場や都会での生活に非常に抵抗を覚えたと言っている。仕事の打ち合わせ以外はどこでもできる。技術には国境もない。生まれ育った北海道で、最先端の技術に接しながら自分たちの好きな仕事をやりたいというのが、強い創業の動機である。幸い、地方の学生によるベンチャー企業設立はまだ珍しく、北大関係者はもちろん自治体やマスコミはおおむね彼らに好意的であった。直接的な仕事の発注だけでなく、助成金や補助金、テクノパークへの誘致など、札幌で創業したからこそその多くのメリットを享受できたといえる。特に人材面では、魅力的な企業がないと諦めていた北大生やU・Iターン人材など、首都圏にあっては望めない優秀な人材を採用できている。

同社が、性別も年齢も人種も価値観も多様な一人ひとりを尊重するのは、大学の研究室や同好会の延長として誕生したことで無縁ではないようだ。また札幌から離れない、技術者としてやりがいのある最先端の仕事を、自分たちの望むやり方でやることは、全員が共有、共感する不文律となった。

働きやすい組織の確立

同社は、自らの働きやすい組織とはどんなものかを考え、議論し、明文化することで、技術者のための理想の会社の骨格を作っていた。

たとえば、同社の経営方針である、Success is mutual(成功はお互い)には、高い技術力へのプライドと顧客がたとえ大企業であっても、互恵的で対等な存在であることを示し、さらに会社と社員の関係をも規定するものであった。働き方の重要な原則として定められた3つのF(FlexTime, FlexPlace, FlexHolidayの頭文字)は、仕事の品質と納期さえ守れるのであれば、いつ、どこで、何時に来て何時間働いても、いつ休んでもよいというものである。自分たちの最も能率が上がり、快適に仕事ができることを優先して考え出した結果であり、今でも最先端をゆく就業ポリシーだ。日経ニューオフィス賞にも輝いた自社ビルは、技術者が

働きやすいよう細部にわたって機能的にデザインされ、AV機器完備のリフレッシュスペースやテニスコートなど、シリコンバレーの企業にも負けないうものだった。さらに、訪れる人に決定的に感銘を与えるのは、建物中心部にある吹き抜けの大きなアトリウム空間とそこに設置された彫刻家イサム・ノグチ氏による茶室の蹲(つくばい)をモチーフとした石の彫刻である。彫刻の中心からは常に水が湧き出し、その音がオフィスに静かに広がる。このある意味で無駄ともいえる空間とアートの存在が、同社の独自性と高い技術力、高付加価値な商品サービスを雄弁に語っており、ここで働く人々にアーティスト(芸術的な技術、巧みの技を持った技術者)としての誇りと、時にくつろぎを与えている。同社はこの時期に構築、確立した多くのものによって、企業としての基礎を固めていった。

個の尊重とリーダーシップ

同級生4人らによる創業という経緯から、同社は非常に民主的で柔軟な運営が行われてきた。対外交渉を得意とする服部氏がマスコミなどに登場する機会が増えたが、彼自身は望んで代表になりたかったわけではないようだ。このため技術者としての自分をあえて封印し、仲間のために役割を果たすという発想やスタイル。ロバート・グリーンリーフ提唱のサーバント・リーダーシップと重なるが、形成されていったものと思われる。

新しい技術への貪欲さは、最先端の仕事を可能とし、その実績が新たな顧客を呼ぶという好循環を生む。しかし、それが大きな売上になるには、少し早すぎるが多く、逆に顧客が求めるようになったときにはすでに技術者の関心は次のことに向かってしまっているということも少なくなかった。そのようなエピソードを「しょうがないよな」と幹部が苦笑しながら受け入れるのは、技術者のモチベーションを重視し、それを共有・共感するからである。こうして同社は、ハードからソフト、機械言語から、OS、アプリケーション、画像処理や通信インターネット関連まで1社で扱えるコンピュ

ータ・通信関連技術の小さな高級百貨店のような存在として高度で多様なニーズに応えられる柔軟さを身につけた。人材育成やキャリア開発においては、一人ひとりのやりたいことを重視する反面、短期的な業績が犠牲になっても多様な分野の技術を身につけられるよう半強制的にローテーションを図ることも行っている。

また、社員の一人ひとりの能力や志向、その望む働き方を最大限に配慮しているエピソードには事欠かない。たとえば、夫の転勤に同行するため退社を申し出た商品広報担当の女性に対して、「仕事は今も電話とFAXでやっているのだから、会社にいなくてもできるよ」と当時まだ珍しかった遠隔地の在宅勤務を認めたこともある。技術力はさほど高くはない社員に、まだ世の中になかった新しい分野の仕事を任せるとして、その分野のフロントランナーとなって活躍させる場を作ることさえ行っている。服部氏は自らの役割を「(皆が北海道で)食べてゆけるよう仕事をつくること」「会社を潰さないこと」と語っている。

「ユニバーサル」組織の限界

同社は、事業規模や売上の拡大そのものを追求した形跡はない。むしろ確実に利益をあげる受託開発に対して、「博打」と冷静に分析する自社商品に経営資源を過度に集中させることも避けてきた。しかし1990年代初頭、創業メンバーである若生氏が新たなリーダーとなり、売上が急拡大するとともに組織的な問題が顕在化することになった。これは売上拡大の要因であるインターネット関連のコンシューマー商品の開発・生産・販売に適した組織、行動特性を持っていなかったことも一因である。それまで同社の仕事の進め方は、少人数が担当分野を超えて互いの知恵を集めて協働するプロジェクト方式が中心であったが、大人数でそれぞれの専門分野を担当して分業する公式組織(事業部)での仕事が必要となった。重要だが地味で根気のいる品質管理やマニュアル作成の担当者のモチベーション維持は難しいものになった。ローテ

ーションが難しくなり若手の育成指導が課題になった。長時間労働が、強いられたものと感じられ、評価・報酬をめぐる不満へと発展した。中堅のリーダーには、頻繁で迅速な社内外の調整・判断業務、そしていわゆるマネジメントが求められた。しかし、目前の納期と技術者としての高品質へのこだわりから、自分たちに求められているものが何であるかに気づきながらも、それを不得手で、本来望まない仕事と考える傾向があった。気がつかないうちに創業メンバーと若手社員の世代ギャップも広がっていたが、多忙の中コミュニケーションはむしろ減る傾向にあった。さらに、この事業部を手狭になった本社ビルから別のビルに移したことで、インフォーマルなコミュニケーションも激減することになった。これらの問題は、けっして同社に限って起こるものではなく、急成長中の中小企業の多くが経験することになる課題であるといえる。そして、それらの課題の多くは抜本的な解消をされることなく、沈静化することになった。この商品のマーケット自体が技術的環境の変化の中で急激に縮小したため、事業も組織も変更されたからである。同社の売上は数年間で3倍になり、そして急減することになった。

その後の数年間の厳しい時期を乗り切った同社は、現在、株式公開を行う決断をしたという。同社にとって公開自体はさほど難しいものではないが、そのことによって同社が大切にしてきた経営判断の自由さや組織文化が変質してしまう可能性がないとはいえない。前社長若生氏の退任と離脱によって、創業メンバーの最後の1人となった服部氏が、後継者育成とスムーズなバトンタッチを視野に置き始めたと考えてもおかしくない。創業者として、技術者たちがやりたいことをやるための最低条件である会社の存続と、事業展開の選択肢を増やすための資金調達を優先させたのが株式公開と考えられる。今後、同社が、そのユニークな組織特性を維持・発展させてゆくのか、それとも新たなリーダーの下で組織を変革させてゆくのかはまだわからない。

・事例研究まとめと先行研究レビュー

以上の事例研究から、「ユニバーサル」組織を成立させるいくつかの条件についての仮説が得られた。それは、次のようなものである(図表1)。

図表1 事例企業とユニバーサル組織の4条件

4条件	ゴア社	BUG
1. 働く目的や働き方について共感がある組織	「夢見る自由」「あくなき夢への挑戦」「すべてのベンチャーは夢によって始まり、夢が輝き続ける限り成長し発展し続ける」 経営の4原則 Fairness Freedom Commitment Waterline	北海道に技術者のユートピアを築く「生まれ育った北海道・札幌が持つ環境で暮らしていくこと」 「エンジニアとして、研究開発に自分の能力を発揮すること」 Success is mutual (成功はお互いに) FlexTime, FlexPlace, FlexHoliday, 技術者の働きやすいオフィス環境
2. 一人ひとりの個性を活かすリーダーのいる組織	アソシエイツの自主性や能力を尊重し、コミットメントを引き出すのがリーダーの役割 チームリーダーになるためには、他のアソシエイツの賛同と参画が必要	一人ひとりの能力や可能な働き方を尊重した、仕事作り 優秀な技術者のやりがい、モチベーションを最優先
3. フラットで柔軟な組織構造とキャリア設計	社長以外の肩書きがない LATTICEと呼ぶ独特なプロジェクト型の組織編成 チーム(プロジェクト)の発案、リーダーシップの発揮は誰もが可能	緩やかな公式組織と少人数のプロジェクト編成が仕事の単位 個人のやりがいの尊重と、育成のためのローテーションを併用
4. 組織の規模が、一定水準を超えない	200人になると組織を分割	本社ビルの収容規模(約100人)が、良好なコミュニケーションを維持できる限界か?

上記の4つの条件について、事例研究による発見事実をまとめ、先行研究のレビューを通じてその内容を吟味していきたい。

-1. 働く目的や働き方について共感がある組織

ゴア社は、商品やマーケット、アソシエイツのバックグラウンドが多様性に富んでいる一方、知識創造型の企業として事業ドメインは決してぶれず、創業者の経営哲学「夢見る自由」や4つの行動原則に基づく独特な働き方を大事にしてきた。BUGは、北海道に自分たち技術者のユートピアを築くことを最も重要な存在理由とし、自らの責任において自由に効率的な働き方を選べることに共感した多様で優秀な技術者たちの会社であった。

「働く目的や働き方について共感がある組織」

という要件に関連する先行研究として、知識創造論と組織文化論を見ていきたい。知識創造論の中では、「多様性の中での意図の共有」が知識創造に寄与するとされている。また、組織文化論においては、目的の共有は斉一化圧力を通じて多様性を減ずる方向に働くが、一方で行為の共有(働き方についての共感)が新しい組織文化を形成する機能を果たすという知見が示されている。

意図と多様性(知識創造論からの示唆)

野中・竹内(Nonaka and Takeuchi 1995)は、組織における知識創造実践の要件として「意図」「自律性」「ゆらぎと創造的カオス」「最小有効多様性」「冗長性」の5つをあげた。意図とは、目標への思いであり、どのような知識を創造するかについての知識ビジョンである。意図の共有が共通の価値観を形成し、個人のコミットメントを促す。自律性とは、個人レベルにおける行動の自由度に基づく自己組織化が促進されることである。個人の自由行動により組織内に「偶然」が取り込まれる可能性が増すと同時に、個人の知識探究に向けてのモチベーションが高まる。ゆらぎと創造的カオスとは、ゆらぎ(予想困難な秩序)と創造的カオス(意図的な無秩序)であり、これによって所与の世界観の妥当性を疑う姿勢が高まり、パラダイム・チェンジのきっかけとなる。最小有効多様性とは、組織において最低限必要な多様性のことをいう。環境変化に適応するために必要な多様性と、組織の凝集性を維持するために必要な単一性のトレード・オフがバランスする多様性レベルのことである。冗長性とは、組織に組み込まれた意図的な情報の重複のことをいい、これによって暗黙知の共同化を容易にする。

知識創造論の中では、「ゆらぎと創造的カオス」に代表されるように多様性の積極的な機能が認識されているが、同時に「最小有効多様性」に端的に示されるような、多様性のほどよい程度が必要であることが主張されている。しかし、そのほどよいバランスの程度は明示的ではないのであり、知識

創造に向けての意図の在処と、所与の組織状況によってまさに多様であることが予測される。その他の属性においては多様であっても、知識ビジョンにおいては多様でないことが、知識創造実践の要件となる。ここでいわれていることは、「働く目的あるいは働き方に関して少数の共有された理念や原則がある」という「ユニバーサル」組織の要件そのものであると考えられる。

価値と自律性（組織文化論からの示唆）

理念や原則の共有という視点は、組織文化論にもみられるものである。1980年代以降、組織文化という言葉が会社や組織の競争力を大きく左右する要因としてクローズアップされることになった。これらの組織文化論の中では、成員は多様性においてではなく、単一性において見られることになる。組織文化論の嚆矢ともいべき D.ケネディ（1987）が暗黙のモデルに置いていたのは、「金太郎飴」といわれるほど単一性が高い（と見られていた）1970～80年代の日本の企業組織であった。もちろんここで扱われている単一性は価値や理念のレベルのものであり、表層的多様性については触れられることがない。開放的で、コントロールがゆるやかな組織文化においては、表層的多様性も見られるものかもしれないが、組織文化論においては、それは周辺的なテーマにとどまるものであった。

「強い文化」の優位性を主張するケネディ（1987）らの組織文化論は、強い価値規範によって制御される斉一性の高い行為が高い組織パフォーマンスを生むという仮説に基づいているが、行為は価値規範によってコントロールされるばかりではなく、行為自体の実行可能性の高さや、特定行為の環境適応性の高さが、その行為を組織内に定着させ、それが価値規範を構成していく側面も見逃すわけにはいかない。このようなメカニズムなしには、価値規範が形成されるプロセスを説明することは困難だろう。

出口(2004)は、「組織文化は価値規範と行為が

ら構成されるものであり、価値規範によって行為が構築、運用、制御される一方で、行為を通じて価値規範が再構築されるという循環的な関係がある」とし、「価値規範に基づいて行為が形成される」という機能主義的な関係と、行為をもとにして価値規範が主観的に構築（あるいは再構築）されるという解釈主義的な関係を内包したよりダイナミックなものとして組織文化を理解する必要がある」としている。ここでいわれているのは、行為としての組織文化の側面であり、『「行為の戦略」を形成するための「ツールキット」としての組織文化』という視点である。「価値」に関する共通理解と、それを行為を通じて実践するためのルールやガイドラインのみがあって、それをどのように使うかは個人に任されるというのが「価値」と「行為の自律性」という、ある意味では相反するものを両立させる条件になりうるのではないだろうか。働く目的あるいは働き方に関して少数の共有された理念や原則があるという「ユニバーサル」組織の条件の中で、「働く目的」が価値に関わる領域であるとすれば、「働き方」は行為に関わる領域である。その意味では、「ユニバーサル」組織は、組織文化の発現の形態であるとともに、組織文化の形成のプロセスを表していると考えることができる。

-2. 一人ひとりの個性を活かすリーダーのいる組織

ゴア社では誰もがチームを提案し、リーダーシップを発揮することが可能な反面、リーダーになるには、多様な人々の承認と参画が得られなければならない。またリーダー（CEO）には、アソシエイツの自主性や能力を尊重し、コミットメントを引き出す能力と役割が期待されている。BUGでは、一人ひとりの能力や志向、その望む働き方を最大限に配慮した仕事作りや育成、配置を行ってきた。創業以来の民主的な組織運営や経営者になりたくはなかった服部氏の「サーバント・リーダーシップ」が果たした役割は非常に大きい。

多様な構成員を統合するうえでのリーダーシッ

ブの重要性はいうまでもない。そして、多様性を活かしたまま統合するのは、簡単なことではない。多様性によって成員同士のコンフリクトが生まれ、成員同士のコミュニケーションが阻害されるとするならば、コンフリクトを解消し、コミュニケーションの活性化に対して効果的なリーダーシップが発揮される必要がある。リーダーシップの維持的機能がより重要になるということである。しかし、その際に必要なのは、対症的にコンフリクトを緩和することではなく、厳然としてある「違い」の認識を、他者否定的な方向ではなく肯定的な方向に向けることであると考えられる。つまり、自分と違う他者の「強み」についての認知が生まれるようなガイドが求められる。その前提としてリーダー自身が他者の「強み」に対してオープンで受容的であることも重要な条件だろう。

「一人ひとりの個性を活かすリーダーのいる組織」という要件に関連する先行研究として2つの研究をみていく。組織学習という視点からは、成員の個別性に注目したリーダーシップが必要であることが示唆された。また、組織内の相互信頼のレベルが多様性を活かす上でのキー・ファクターであり、信頼を醸成するリーダーシップが重要であることが示された。

学習の視点

Dass and Parker(1999)は、多様性から真の成果を生み出すためには「学習のペースペクティブ」に立つべきであるとする。つまり、多様性のニーズに対して適応的に振る舞うのではなく、事業のコアの業務とそのプロセスを認識し、それらを強化するために多様化を進めるべきであるというのである。ここでは、事業のコアの業務において多様性を活用すること、言い換えれば多様性の機会としての側面を強化することと、多様性のコストとしての側面を回避ないし緩和するという戦略的な取り組みがリーダーに求められる。

こうした取り組みに当たっては、表層的多様性の確保は所与の条件となるが、表層的多様性の群

的な特徴からいって、群的な対応(たとえば、「女性従業員はこういう機会に力を発揮すべし」といった一律の言明)にとどまる限りは期待効果が発揮できないだろう。なぜなら、多様性の機会としての側面を強化することと、多様性のコストとしての側面を回避ないし緩和するという取り組みは、隘路を発見してそれをくぐり抜ける行為に近いものであり、すぐれて個別性が高い営みと考えられるからである。表層的多様性という群的な条件から出発しながらも、深層的多様性という個別性の世界に入っていかなければ、成果をあげるのは難しい。つまり、成員の個別性に注目したリーダーシップが必要になるのである。こうした個別管理が必要だとすれば、自ずと組織規模に関する制約が生まれるかもしれない。組織規模が大きくなれば、群的対応が避けられなくなるからである。

信頼を作るリーダーシップ

多様性とチーム・パフォーマンスを媒介する変数として、協働やチームワークなどのチームプロセスがあげられている。このようなチームプロセスに関するある縦断的研究(Harrison et al.2002)によれば、グループの初期段階では表面的多様性がマイナスの影響を与え、中期以降に深層的多様性がプラスの影響を与える。その際には、時間経過(共同作業)が重要なプロセスを構成するので、その間の組織の維持が重要なテーマになる。その際に重要な鍵を握ると思われるのが、成員相互の「信頼」である。

山岸(1998)は、社会的に不確実な状況に対処するために、人々は一般に、特定の相手との関係のみを継続することによって不確実性を低下させようとするコミットメント関係を形成するが、コミットメント関係は機会コスト(特定の相手以外の相手との関係を持つことによって得られる利益)を生み出すため、機会コストがより大きい状況では、コミットメント関係にとどまるよりも、とどまらない方が有利であるとする。そして、低信頼者(他人に対する信頼である一般的信頼の低

い人)は、高信頼者(一般的信頼の高い人)よりも、社会的不確実性に直面した場合に、特定の相手との間にコミットメント関係を形成し維持しようとする傾向がより強いということを実験的に検証した。

多様性の高い状況は社会的に不確実な状況であり、このような不確実性を、多くの人々がコミットメント関係によって低減させようとするれば、内集団と外集団が分裂し、偏見、バイアス、コンフリクトが生まれて相互のコミュニケーションが阻害されるというネガティブな状況を生み出すだろう。こうした状況を回避するためには、山岸(1998)のいう「高信頼者(一般的信頼の高い人)」を多くすること、そして機会コスト(特定の相手以外の相手との関係を持つことによって得られる利益)に関する認知を高めることが必要である。ここで、「高信頼者(一般的信頼の高い人)」を多くすることは短期的な取り組みでは難しいかもしれないが、機会コストに関する認知を高めることはできる。そこで期待されるのが、メンバー同士に「見知らぬ仲間の個性とリソース」に注目させるリーダーシップである。その前提は、リーダー自身が個々人の自律性や個性を尊重し、それを活かそうとすることである。

3. フラットで柔軟な組織構造とキャリア設計

ゴア社は、プロジェクト型のフラットで柔軟な組織構造で編成され、肩書きも細かい職務区分もなく、昇進や昇格といった概念も存在しなかった。BUGでは、売上急拡大による企業成長の中で、フラットで柔軟な組織構造の維持が困難になり、ミドルマネジメントの機能不全も露呈した。

組織のフラット化や分散化は、個人の価値の相対的増大をもたらすことによって「ユニバーサル」組織を成立させるためのひとつの条件になりうる。また、こうした組織構造というハード面の条件に加えて、個人のキャリアに関する意識・観点というソフト面の条件も見逃せない。「フラットで柔軟な組織構造とキャリア設計」という要件に関連す

る先行研究として2つの研究をみていく。インターネットやIT技術によって遠隔情報の伝達コストが劇的に下がる中で組織の分散化が進むというのが、マローン(2004)の主張である。これは、「ユニバーサル」組織の成立のための技術的環境要因にふれたものといえる。また、Hall(2002)らの新しいキャリア観の提唱は、組織としての新しい受け皿作りを促すものである。

フラットな組織

マローン(2004)は、「分散化とは、問題に関わるものを直接、意思決定に参加させること」と定義し、問題に関わる者の参加の程度によって『集中化された階層性(最も集中化された状態)』と『マーケット(最も分散化された状態)』を両極とする連続体のどこかに組織を位置づけるモデルを示している。

分散化の進んだ組織の例として「リナックス組織」があげられる。リナックス組織は、「オープンソースソフトウェアであり、誰でもが参加可能で全員がボランティア」というメンバーシップに支えられ、「リーナス・トーヴァルスを中心としたゆるい階層制」をもちながらも、「密なネットワーク・コミュニケーションとプロセスの公開性による信頼関係」を維持し、そして何よりも「ウィンドウズに対抗しうる唯一のPC・OSのポジションを確立した」という組織パフォーマンスによって知られている。

マローン(2004)によれば、組織機能の分散化は、単位マーケットの規模が小さく、したがって遠隔情報の価値が低い場合には進まない。その場合には、小さなマーケットで自足し、孤立した売り手(個人商店)と買い手が対峙する市場構造ができる。しかし、単位マーケットの規模が大きくなり、遠隔情報の価値が高くなると全国規模の小売りチェーンのような集中化が始まる。その際、遠隔情報の単位あたりの伝達コストが高いほど集中化のメリットが出るが、逆に伝達コストが低くなっていくと、分散化に向けてのシフトが起こる。

例えていえば「インターネットで商品販売をしている人が、世界中のマーケティングDBを利用して価格を決める」というようなことが実際に起こるのである。

変幻自在なキャリア構造

「ユニバーサル」組織の、その構成員にとっての意味は、個人のキャリアの多様性を認め、その発達に支援的な環境を提供することにある。従来の伝統型の組織が持っていた個人のキャリアに関する仮説は、個人が1つの組織で比較的長期間にわたって特定の職能としてのキャリアを発達させるということだったといえる。しかし、長期安定雇用の前提が崩れ、キャリアの定義も拡大されて全人的なものとなることによって、個人のキャリアに関する組織のコミットメントは限定的にならざるをえない。こうした状況の中で、キャリアに関する新しい考え方が提唱されている。

たとえば Hall (2002) は、個人主体のキャリアという考え方を推し進めて「プロティアン・キャリア」論を展開している。プロティアンとは、ギリシア神話のプロテウスから名づけており「変幻自在であること」を意味する。すなわち、プロティアン・キャリアとは、組織ではなく個人によって形成されるものであり、キャリアを含むその人の欲求に見合うようにその都度方向転換されるものである。プロティアン・キャリアの促進のために組織は次のようなものを提供することが期待される。挑戦しがいのある職務 発達的な人間関係 情報とその他の発達の資源。

しかし、こうした新しいキャリア論を担保するような組織がどのようなものであるかについての議論はまだ十分にされていない。キャリア論の重要な原則の1つが自己責任性にあることはいままでもないが、多くの働く人々にとってのキャリアの展開の場は会社を代表とする組織であることもまた自明である。「ユニバーサル」組織は、新しいキャリア観の受け皿となりうる組織タイプの1つと考えることができる。

4. 組織の規模が、一定水準を超えない

ゴア社では、200人を超えると半強制的に分割するという組織編制の慣習があり、多様な一人ひとりの個の尊重と豊かな知識創造を、より価値あるものと考え、あえて複雑性の発生原因である組織規模そのものの制御を選択している。

今までみた4条件の中で、第2のリーダーシップの要件と第3の組織とキャリア構造の要件は、組織規模に制約をもたらすと考えられる。分散化してフラットな組織は大規模組織ではありえないし、個性を尊重するリーダーシップは、構成員個々に関するリーダーの認知の限界から、組織が一定規模以上になると実現が難しくなると考えられるからである。その閾値が何人ぐらいの規模になるのかについて、ロンドン大学の人類学者ロビン・ダンバーは、類人猿の研究から、人間の集団の最適規模は150人以下と推定されるという説を提唱している。「この規模であれば、個々人の忠誠心と直接的な対人関係を基本にして、秩序はおのずと維持され、行動も規則なしで統制できる。規模がこれ以上大きくなると、それが不可能になる」というのである。

・今後の研究に向けて

以上、「ユニバーサル」組織の成立の条件を、目的と行動、リーダーシップ、組織構造、組織規模の4つの点からの仮説として捉えてきた。しかし、この中の少なくとも～については、従来から組織行動のベストプラクティスの条件としていわれてきたものであり、「ユニバーサル」組織に固有の条件とはいえないという見方があるかもしれない。しかし、筆者らは、一人ひとりの個人やそのモチベーションを基点とした組織の成立・存続の条件を探るところに本研究の意義があると考えられる。つまり、目的と行動についての「共感」、リーダーシップにおける「個性の尊重」、組織構造の「キャリア促進性」といった要件は、い

ずれも個人の視点に立った組織の要件であり、従来の組織論あるいは組織行動論では触れられることが少なかったのではないだろうか。また実際には4つの条件が複合したところに「ユニバーサル」組織が成立するのであって、その複合のあり方をさらに検討する必要があると考えられる。

上記の議論も踏まえ、今後の実証研究に向けてのテーマを整理し、本稿の締めくくりとしたい。

規模の問題：BUGに見られるように、「ユニバーサル」組織はいくつかのジレンマを抱えざるをえない。典型的なジレンマは、成長に関するものであろう。「組織規模が一定水準を超えない」という要件は、組織の成長が組織の成功を意味するという従来の広く認められた認識に対するアンチテーゼでもある。しかし、ゴア社に見られるように、組織の分割を意図的に行うことによって、全体としては大規模組織でありながら、「ユニバーサル」組織の特徴を強く保持するような組織経営も可能である。それがいかにして可能になるのか、またゴア社が200名とした規模に関する「マジック・ナンバー」はあるのか否かといったテーマがある。

バーチャル組織における可能性：本研究の事例は、いずれもリアルな企業組織であった。しかし、リナックス組織のようなバーチャルなネットワーク組織が増える中で、「ユニバーサル」組織の可能性をバーチャルな組織の中に探る試みも考えられるであろう。高橋（2000）は、「オープンシステムとしての組織」と「境界概念としての企業」を分けて論ずべきだとしている。「ユニバーサル」組織を、企業に閉じたものとするか、企業の境界に関係のない社会システムとするか、それとも企業の境界に緩く重なったオープンシステムと考えるかによってそのあり方も多様でありうる。

ワーク・ライフ・バランスの視点から：従来の組織管理の視点からは、「キャリア」の問題が周辺的なテーマである以上にいわゆるワーク・ライフ・バランスの問題は周辺的なテーマであったといえるかもしれない。それ（ライフの領域）は個人が組織に持ち込む余計なもの1つとしかみなされていなかったともいえよう。しかし、それが、

余計なものではなく、内容によっては組織はリソースとして活用できるというのがダイバシティ論の最近の趨勢となった。さらに「内容によって」ではなく、丸ごと前提として受け止めようというのが、筆者らが「ユニバーサル」組織に仮託して主張したかったことでもある。このような視点を持つことによって見える新しい組織とは何なのかを継続して探究していく必要がある。

参考文献

- Barnard, C.I., 1938, *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (=1968, 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新約経営者の役割』ダイヤモンド社。
- Dass, Parshotam and Barbara Parker, 1999, *Strategies for Managing Human Resource Diversity Resistance to Learning*, Academy of Management Executive.
- 出口将人, 2004, 『組織文化のマネジメント』白桃書房。
- ケネディ, D. 著, 城山訳, 1987, 『シンボリック・マネジャー』新潮社。
- Hall, D.T., 2002, *Careers in and out of Organizations*. California Sage.
- Harrison, D.A. et al., 2002, *Time, teams, and task performance: Changing effects of surface and deep-level diversity on group functioning*, Academy of Management Journal.
- 金井寿宏, 1999, 『経営組織』日経文庫。
- マローン, T.W. 著 高橋則明訳, 2004, 『フューチャー・オブ・ワーク』ランダムハウス講談社。
- 宮城まり子, 1999, 『ライフ・キャリアの開発とキャリア・カウンセリング—生涯発達心理学の視点より—』組織科学。
- Nonaka and Takeuchi, 1995, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press
- 高橋伸夫, 2000, 『超企業・組織論』有斐閣。
- 山岸俊男, 1998, 『信頼の構造』東京大学出版会。
- 米国ゴア社HP http://www.gore.com/en_xv/
- ジャパンゴアテックス株式会社アーサー・姫路氏へのインタビュー、および同社HP <http://www.jgoretex.co.jp/>
- 『FORTUNE』「100 Best Companies to Work for」, 1998~2006。
- 『FAST COMPANY』2005年9月号ケリー氏のインタビュー記事
- 『日経新聞』「2000年 地球人は3部個の経済(9)細胞は200人」
- マルコム・グラッドウェル著高橋啓訳『ティッピング・ポイント いかにして小さな変化が大きな変化を生み出すか』飛鳥新社。
- ビー・ユー・ジー社HP <http://www.bug.co.jp/>
- 『北海道新聞』1981年1月1日, 4月26日, 27日, 28日, 1991年1月5日, 1992年8月12日, 1996年8月13日。
- 『日経新聞』1985年9月26日, 1986年3月2日, 6月4日, 2001年9月6日, 10月26日, 2003年2月11日。
- 『朝日新聞』2001年3月3日, 4日, 5日, 6日, 9日。
- 『読売新聞』1992年3月16日, 17日, 18日, 19日, 26日。

<研究協力者>

Emporia State University Master of Science in Industrial/Organizational Psychology 福山亜紀子