



## 〈学界展望〉組織文化とシンボリック・マネジャー

坂下, 昭宣

---

**(Citation)**

国民経済雑誌, 165(4):85-104

**(Issue Date)**

1992-04

**(Resource Type)**

departmental bulletin paper

**(Version)**

Version of Record

**(JaLCOI)**

<https://doi.org/10.24546/00174825>

**(URL)**

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00174825>



## 学 界 展 望

# 組織文化とシンボリック・マネジャー

坂 下 昭 宣

### I はじめに

1980年代における企業経営，ならびに経営学の最重要なキーワードの1つは「組織文化」であった。このコンセプトは，1960年代後半以降隆盛を極めた「コンティンジェンシー理論」，ならびに1970年代後半に現われてきた「経営戦略論」に続いて，まるで慧星のごとく現れてきたのである。

G. ホフステッド他(1990)によれば，組織文化という言葉がアメリカのアカデミックな文献に初めて登場したのは1979年のASQ誌上においてであり，A. M. ペティグラーの「組織文化の研究について」という論文がそれである。

ペティグラーの論文は組織文化論の嚆矢ともいえるが，企業の組織文化が本格的に注目され，重視されるようになるのは，前にも述べたように1980年代になってからである。そのトリガーとなったのは，2つの野心的かつ挑戦的な著作の出版であった。

1つはピーターズ&ウォーターマンの『エクセレント・カンパニー』であり，もう1つはディール&ケネディの『シンボリック・マネジャー』である。これらの2冊の著作は奇しくも，ともに1982年という同じ年に出版されたのである。

前者の『エクセレント・カンパニー』は，エクセレントな業績の企業には強い組織文化があり，それが組織メンバーの行動を緩急自在にコントロールする機能を果していることを実証的に示したものである。

これに対して，後者の『シンボリック・マネジャー』は，組織文化の創造と伝承を行うマネジメント層を「シンボリック・マネジャー」と名づけ，彼らの

管理行動の特徴を明らかにしたものである。

他方、ピーターズ&オースティンは、やはり組織文化の創造と伝承を担うリーダーの行動様式を明らかにしようとした。『エクセレント・リーダー』という著作がそれであるが、この著作の出版は1985年であった。

その後、組織文化というコンセプトは、1980年代の企業経営、ならびに経営学における一種の流行語のようにあまねく使用されることになった。しかし、それは単なる流行語であったわけではない。組織文化が注目されたのには、それなりの背景があったのである（野中，1987；坂下，1991b）。

組織文化論は1つには、1970年代に隆盛を極めた「戦略経営」ないし「分析的戦略論」に対する批判のシンボルとして現われてきた。その旗頭となったのが、ピーターズ&ウォーターマンの『エクセレント・カンパニー』であった。

その後、それは一方では、「強い文化」という論点を生んだ。強い文化とは、価値観が組織の末端にまで浸透していることをいい、こうした強い文化の企業ほどエクセレントな業績をあげている、と主張されたのである。

こうした主張は、次に強い文化をつくるためにマネジャーはどんな管理行動をとっているか、という論点を生み、いわゆる「シンボリック・マネジャー」論が出現することになったのである。その典型が、前述したディール&ケネディの『シンボリック・マネジャー』という著作なのである。

他方、1980年代後半から1990年代初頭にかけて現れてきた「変革型リーダーシップ」という呼称の新しいリーダーシップ論の潮流をみると、変革型リーダーとシンボリック・マネジャーの行動の少なからぬ類似点に気がつくであろう。私は、シンボリック・マネジャー論は、少なくとも部分的には、変革型リーダーシップ論の誕生に影響を与えたのではないかと考えているのである。

さて、本稿はこうしたシンボリック・マネジャーの行動に究極的な関心をもつのであるが、(1)組織文化論が誕生してきた背景を、戦略経営の隆盛、ならびにそれへの批判として現われてきた『エクセレント・カンパニー』のなかに探り、(2)組織文化論の論点を整理し、(3)組織文化の創造者、伝承者としてのシン

ボリック・マネジャーの行動を、変革型リーダーシップ論の流れとの関連で明らかにする、ことを意図したものである。

## II 戦略経営の時代

近代的な経営戦略論は1970年代後半になって現われてきた。それは、「戦略経営 (strategic management)」ないし「分析的戦略論」とよばれ、1970年代の実業界でも幅広く支持されていった。

戦略経営とは、環境の機会や脅威に企業の全社的な経営資源を適合させるため、企業組織のあらゆるレベルのミッション、目的、戦略、組織構造、およびマネジメント・システムを統合的かつ包括的に適合させようとする経営手法である。

たとえば、野中(1985)は、「科学的」な戦略経営は、まず環境要因を徹底的に分析し、自社の資源展開をそれにあわせて論理的に行い、その後に戦略実行の用具としての組織を戦略にあわせて設計するという基本的性格をもつ、と指摘している。

また、D. A. アーカー(1984)は戦略経営のことをとくに「戦略市場経営 (strategic market management)」とよんでいるが、これは企業の経営資源を適合させる対象としての環境として、製品市場にとくに注目しているためである。

すなわち、彼は、「戦略市場経営といういい方のなかに“市場”をわざわざ入れているのは、内部的な志向よりも市場とその環境によって戦略開発がうながされるという点を強調したいためである。また、そのプロセスは反動的というより能動的であり、その使命はただたんに環境に應えるだけでなく、それに影響を与えようと試みることである」といっているのである。

あるいはまた、マーケティング学者が「戦略的マーケティング」といういい方をするのも、「市場問題中心に組織的視点から戦略的方向づけと経営資源配分を計画する試み」としてマーケティング問題をとらえているからであり(嶋

ロ・石井, 1987), 戦略経営の1つの考え方であるといえる。

環境の機会や脅威の徹底的な分析と、それへの適合的な資源展開の方法としての戦略経営のアプローチは、前述したように分析的戦略論ともよばれ、周知のように「経験曲線理論」や「プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM)」といった実践的な戦略手法を生み出していった。

経験曲線理論とはボストン・コンサルティング・グループ (BCG) の実証研究によって発見された理論であり、「経験つまり累積生産量 (= その製品を生産しはじめた時からの累計生産量) が増加するにつれて、製品の単位当り平均コストは逡減していく」という理論である。

この理論は、多くの企業が採用している「コスト優位の戦略」ないし「価格戦略」の理論的ベースとなったものである。

また、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメントの手法は、製品ないし事業のライフ・サイクルの異なった段階に対応して、企業全体の資源展開 (とくに、資金配分) をどう合理的に行うのかについての実践的指針を与えたのである。

分析的戦略論および戦略経営の手法は、それ相応のすぐれた実践的成果をあげた。たとえば、R. ジョーンズが CEO であった当時のゼネラル・エレクトリック (GE) 社は戦略経営の牙城であったが、この会社は「PPMのGEアプローチ」とよばれる新手法を開発したり、また戦略経営による大幅な収益率の改善を達成していったのである。

しかしながら、こういった画期的な成果とともに、戦略経営はある種の逆機能をも露呈しはじめていた。その1つの典型は、戦略策定の本社スタッフへの集権化傾向と、それに反比例するかたちでの現場の意思決定の自律性の相対的な喪失傾向である。

本社の戦略スタッフは人数的に必要以上に増員され、現場の情報や問題からは遊離した机上の戦略プランやその作成手続きに忙殺された。その結果、戦略策定の手続きや、その実行のための組織は次第に複雑化、形式化、官僚制化し、

同時に現場の環境適応力は相対的に低下していったのである。

こうした現象が、一般に、「分析マヒ症候群 (paralysis by analysis syndrome)」とよばれたことは周知のとおりである。こうした時代的背景のなかからいわば戦略経営への批判のシンボルとして慧星のごとく出現してきたのが、ピーターズ&ウォーターマンの『エクセレント・カンパニー』であったのである。

### III エクセレント・カンパニー論の衝撃

『エクセレント・カンパニー』という著作は、ピーターズ&ウォーターマンをリーダーとするマッキンゼー社の調査プロジェクトから生まれた。

彼らは、先端技術産業、消費材産業、一般工業製品産業、サービス業、プロジェクト請負業 (=ゼネコン企業)、資源関連企業、の6つの業界について、それぞれの業界のなかで過去20年の長期にわたりエクセレントな地位を保持し続けている企業43社を選び、こうしたエクセレント・カンパニーに共通している基本的特質を綿密に調査した。

その結果、彼らは、こうしたエクセレントな業績の43社には次のような8つの基本的特質が共有されていることを見出したのである。

#### (1) 行動の重視

エクセレント・カンパニーは、「やってみよ！ だめなら直せ！ 試してみよ！」式の行動指針をもっていることが多い、という。また、実験精神が旺盛である、ともいう。

つまり、実験主義、試行錯誤主義なのである。

#### (2) 顧客に密着する

エクセレント・カンパニーは顧客から多くを学ぶ、という。とくに、顧客に密着し、熱心に耳を傾けることによって、製品アイデアの多くを顧客から得ていることが多い、とっている。

#### (3) 自主性と企業家精神

エクセレント・カンパニーは、個人の自主性と企業家精神を重視する、とい

う。個人が実践的なリスクを冒すことを奨励し、「惜しい」失敗に対して支援を送るのである、といている。

#### (4) ヒトを通じての生産性向上

エクセレント・カンパニーは、ごく末端にいたるまですべての個人を、品質および生産性向上の源泉としてあつかっている、という。

つまり、すべての労働者を単なる労働力としてではなく、アイデア源としてみなし、すべての個人を尊重している、といている。

#### (5) 価値観に基づく実践

エクセレント・カンパニーは、明確なフィロソフィー、ビジョン、価値観をもち、同時に、それらの個人間での共有を促進するためのさまざまな努力を行っている、という。

また、トップはしばしば現場に足を運び、こうした価値観に基づいたマネジメントを実践している、という。これは「遊弋管理 (management by wandering around, MBWA)」とよばれ、価値観の共有化に貢献する、といわれている。

#### (6) 基軸から離れない多角化

エクセレント・カンパニーは、基軸から離れない多角化を行っていることが多い、という。

つまり、それは関連型の多角化であり、とりわけ技術的に関連した分野への多角化を行っていることが多い、といている。

#### (7) 単純な組織と小さな本社

エクセレント・カンパニーは、管理階層が薄く、製品別事業部制のようなシンプルな組織形態をとっていることが多い、という。

また、本社の管理部門が比較的小さく、とくに、戦略計画スタッフをおいていない企業さえある、といている。

#### (8) 厳しさと緩やかさの両面を併せもつ

エクセレント・カンパニーは、中央集権と分権の両面を兼ね備えている、と

いう。

これは、一方で価値観の共有化による行動の厳格なコントロールが行われるとともに、他方では個々人の自主性や企業家精神が最大限に強調され、尊重されるということを意味しているのである、という。

エクセレント・カンパニー43社が共有していたこうした8つの基本的特質の多くは、分析的戦略論の主張や戦略経営の手法とは少なからず異なっていた。両者が大きく異なっていたのは、主として次に示す3点である。

第1に、戦略経営は合理的な経済計算に裏づけられた戦略計画を特徴とするが、エクセレント・カンパニーの多くはそうした戦略計画を作成してはいなかった。むしろ、エクセレント・カンパニーの行動様式を特徴づけているのは、実験主義・試行錯誤主義なのである。

第2に、戦略経営の採用には本社の強力な戦略スタッフを必要とし、それらを中心に組織は中央集権的色彩を帯びる。ところが、エクセレント・カンパニーの多くは戦略経営を採用してはいないので、そうした戦略スタッフをおいていないことが多い。

むしろ、エクセレント・カンパニーの多くは分権的組織であり、とくに現場の個人レベルにまで貫徹する自主性や企業家精神の尊重が大きな特徴となっているのである。

第3に、エクセレント・カンパニーにおいては社員一人ひとりの間に同じ価値観が共有されていたのであるが、戦略経営を採用している企業にはそうした価値観の共有は行われていなかったのである。

要するに、1970年代からの分析的戦略論や戦略経営の隆盛に対して、『エクセレント・カンパニー』論はある意味で水を差したのである。「エクセレントな業績を長期にわたって保持し続けている企業は分析的戦略論や戦略経営の手法を採用してはいない」のだということを、『エクセレント・カンパニー』という著作は示したのである。

それは大きな衝撃であった。とくに、明確な戦略計画ももたず、個々人の自



主性と企業家精神を尊重するといえば聞こえはよいが、実際には場あたりのかもしれない実験主義・試行錯誤主義の企業において、現場の個人個人のベクトルを一体どのようにして合わせることができたのであろうか。これは、至極もつともな疑問であるといえるだろう。

ところが、実はこの疑問を解く「鍵」が組織文化なのである。すなわち、エクセレント・カンパニーでは個人個人が同じ価値観を共有しあっていた。それゆえ、エクセレント・カンパニーでは本来個人個人の行動を無矛盾的にガイドする機能をもつ戦略計画がなくとも、あるいはそうしたなかで個人個人がいくらか自主的に、自由奔放に行動するとしても、そうした個人個人が最低重要な価値観を共有しあい、それに従って行動している限り、個人個人のベクトルは合うのである。それが、「価値観に基づく実践」ということであり、「厳しさと緩やかさの両面を併せもつ」ということなのである。

要するに、『エクセレント・カンパニー』は「共有された価値観」の機能、ならびにその重要性を指摘したといえるのであるが、この共有された価値観こそ、組織文化の重要な実体の1つなのである。

#### IV 組織文化論の論点

S. R. バーレイ他(1988)やホフステッド他(1990)の指摘をまつまでもなく、1980年代における組織文化論の隆盛はピーターズ&ウォーターマンの『エクセレント・カンパニー』、ならびにディール・ケネディの『シンボリック・マネジャー』の出版がトリガーとなってもたらされた。

ここでは、こうした組織文化論の論点を整理することにするが、その前にまず、そもそも組織文化とは何なのか、という概念定義の問題からはじめることにしよう。

組織文化の概念は、多くの論者によって多様に定義されている。そのうちの主要な定義をレビューしてみると、次のようになる。

まず、S. M. デービス(1984)は、「企業文化とは、制度としての組織の

成員に意味を与え、行動のルールを提供する、共有された信念および価値のパターンである」と定義している。

また、E. H. シャイン (1985) は、「ある特定の集団が外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、集団自身によって創られ、発見され、または発展させられた基本的仮定のパターンであり、——それはよく機能して有効と認められ、したがって新しい成員にそうした問題についての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれるもの」として、組織文化という用語を使用するといっている。

デービスの定義はピーターズ&ウォーターマンの注目した「共有された価値観」にもっとも近く、これに対して、シャインの定義は組織成員が共有している知覚や思考、感覚の枠組みを意味している。

こうしたシャインの定義に比較的近いが、それをもっと可視的な、意思決定や問題解決行動の共通的なパターンとしてとらえているのは、次に示す河野 (1988) の定義である。

すなわち、彼は、「企業文化とは——、企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、また共通の行動パターンの総和といふことができよう」といっている。

他方、シャインの定義が示唆している知覚や思考、感覚の枠組みを「パラダイム」というコンセプトで概念化し、さらに、こうしたパラダイムをその一要素として含む組織文化の定義を行ったのは、加護野 (1988) や伊丹・加護野 (1989) である。

すなわち、彼らは、組織文化は、(1)共有された価値観、(2)共有されたパラダイム、(3)共有された行動規範、の3つからなるといっている。

そして、「組織文化は抽象的レベルでは、価値観とパラダイムの2つから構成されているが、具体的なレベルでは、行動規範に表現されていると考えることができる」ともいっている。

次に示す梅澤 (1990) の定義なども、これと同様の定義であるといえるだろ

う。

すなわち、梅澤は、簡潔な言い方をすれば、「企業が培養し定着させている価値と規範の総称」が企業文化ということになるが、それは内容的には、(1)経営理念や企業哲学など企業体としての価値観、(2)伝統・儀式・慣習・慣行などをふくむ会社の組織規範、(3)社員に共有された思考・行為様式、という3種類の要素から構成される、といている。

以上のレビューからもわかるように、組織文化は(1)共有された価値観、(2)共有されたパラダイム、(3)共有された行動規範、の3つからなるという考え方が支配的であるといえるだろう。

さて次に、1980年代における組織文化論の論点であるが、これについては北居(1991)がおよそ次のように指摘している。

すなわち、彼は、1980年代に入って発展した企業文化論にはいくつかの特徴が見受けられる、という。彼は、まず第1に、1980年代の企業文化論には価値観の共有が組織の強みになるという認識がある、といている。

この指摘は、ピーターズ&ウォーターマンやディール&ケネディによって、組織文化の核として「共有された価値観」が考えられていた点、ならびにそうした価値観が組織の末端まで深く浸透した状態が「強い文化」の状態とよばれていた点、さらにはこうした強い文化が存在する組織がエクセレントな業績をあげていると主張された点、に根拠をおいているのである。

北居は、第2に、1980年代の組織文化論には、文化は組織内の他の諸変数と調和し、一貫性をもたなければならないとする論理がある、と指摘している。そして、文化がそれと調和し、一貫性をもたなければならないとされた組織内の他の諸変数の典型が「経営戦略」である、といている。つまり、彼によれば、1980年代の組織文化論は経営戦略と組織文化の間の適合性が1つの重要な論点となっていた、というのである。

最後に、北居は、企業文化がトップ・マネジメントの観点から語られており、文化は従業員を管理するための新しい手段として扱われている点が、1980年代

の組織文化論の第3の特徴である、と指摘しているのである。

北居のこうした指摘は正しいであろう。ただ、私はその上に、次の2点をつけ加えておきたいと思う。

まず、北居の第1点の指摘とも関連するが、強い文化の重要な機能が強調されたゆえに、そうした強い文化をどう創造していくのか、換言すれば価値観を組織の末端にまでどう浸透させていくのかという視点から、シンボリック・マネジャーの行動が注目されるようになった、というのが第1点である。要言すれば、私が関心をもっている「シンボリック・マネジャー」論は「強い文化」論から生まれた、ということである。

次に、同じく北居の第2点の指摘とも関連するが、戦略と文化の適合、不適合の問題が重要な論点となったことと関連して、「戦略との不適合を起こした組織文化を、適合の方向へどう変革するか」という「文化変革論」の研究がその後発展していった、ということである。たとえば、加護野（1982, 1983, 1988）や、梅澤（1983）、河野（1988）S. M. デービス（1984）、E. H. シャイン（1985）などの文化変革論は、こうした方向での研究であるといえるだろう。

さらに、こうした文化変革の役割を担うリーダーシップが「変革型リーダーシップ」なのである（ただし、変革型リーダーは文化の変革だけを行うのではない。しばしばそれと連動して、戦略や組織構造の変革も行うのである）が、こうした点、ならびに変革型リーダーとシンボリック・マネジャーとの関連性については後述することにしよう。

## V 組織文化とシンボリック・マネジャー

前述したように、1980年代に隆盛を極めた組織文化論の重要な論点の1つは、「強い文化」ということであった。強い文化とは、共通の価値観が組織の末端にまで浸透している状態であり、こうした強い文化の組織は成員のモチベーションやコミットメントが強く、エクセレントな業績をあげていることが実証

されたのである。

そこで、次に問題となるのは、組織が末端成員にまで共通の価値観を浸透させるメカニズム、すなわち強い文化を創造するメカニズムは何か、という点である。

E. H. シャイン (1985) は、組織文化がどう形成されるか、という問題を解くには、社会力学理論やリーダーシップ理論や学習理論を総合的に援用することが重要であるといっている。

確かに、たとえば価値観の共有化はリーダーシップ行動と深くかかわっており、またパラダイムの共有化は組織学習と深くかかわっているであろう。

他方、組織シンボリズム (G. モーガン他, 1983) によれば、文化は共有された「意味」の体系であり、「シンボル」を媒体として表現され、伝達される。

ここでいう「意味」とは、シンボルによって象徴される、価値観やパラダイムや行動規範などをさすものと理解してよい。また、シンボルとはこうした「意味」を表現し、伝達する媒体としての象徴的な事物や事象、行動などである。

こうした組織シンボリズムの視点にたち、とくに共有されるべき価値観としての組織文化をシンボリック行動を通じて創造していく管理者が、シンボリック・マネジャーとよばれるのである。

つまり、シンボリック・マネジャーは意図的な、さまざまなシンボリック行動を通じて、「この組織では何が重視されるのか」、「わが社ではどんな行動が評価されるのか」といったような一定の価値観を成員に共有させようとするのである。

組織シンボリズムの視点にたつ A. M. ペティグルー (1979) は、「経営者をシンボルの創始者、イデオログ、組織の語彙の制定者、組織の儀式や神話の創始者としてとらえるべきだ」と主張しているが、シンボリック・マネジャ

---

\* ここで、社会力学理論とは、(1)グループ・ダイナミックス、(2)オープン・システム論、の2つをさしている。

ーの行動を明らかにしようとしたディール&ケネディ（1982）やピーターズ&オースティン（1985）もこうした組織シンボリズムの視点にたつ著作であるといえるだろう。

ここでは、組織文化、とくに共通の価値観の創造者、伝承者としてのシンボリック・マネジャーの行動（＝シンボリック行動）をみていくことにする。

まず、シンボリック・マネジャーという呼称はディール&ケネディによって付与された。彼らはその理由を次のように説明している。

「強い文化の会社では、管理者が率先して文化を維持し、形成する。私たちは、これらの人びとを『シンボリック・マネジャー（象徴的管理者）』と呼ぶことにした。彼らは多くの時間を、文化の価値理念、英雄、それに儀式について考えることに費すからであり、また、自分たちの主要任務は状況の変化から生じる価値理念の衝突を管理することであると自認しているからである。」

また、ディール&ケネディは、シンボリック・マネジャーの行動の特徴について、次のようにいっている。

「シンボリック・マネジャーは自らを会社日常の業務というドラマにおける演技者——脚本家、監督、俳優——であると考えている。事実、私たちが彼らをシンボリック・マネジャーと呼ぶのは、彼らが周囲の文化的な事象に及ぼす自分たちの象徴的な影響の重大さを認識しているからである。

毎日が新しいシナリオで、会議はみな新しい演技の場である。偉大な俳優が企業の舞台をさっそうと横切るときには、どんな些細な事象にもそれなりの意味があり、この偉大な象徴的ドラマでは、どんな端役にもそれなりの役目があって、無視することはできない。」

要するに、シンボリック・マネジャーとは、意図したシンボリック行動によってその組織内で重視すべき価値観を示し、その内面化をはかっていく管理者である、ということである。

ピーターズ&オースティンは、そうしたシンボリック・マネジャーの行動に

は以下のようなものがある、といている。

(1) 注目

注目とはマネジャーがあることに意図的に注目してみせる行動であり、彼がなにに関心を寄せ、なにを最優先に考えているのか、を象徴する行為である。

たとえば、GMのスローンは、企画会議をさぼることはあっても、人事異動会議だけは欠かさず出席した、という。つまり、スローンは部下を昇進させることによって、自分がなにに注目し、なにを優先的に考えているのかを、社員に知らしめようとしたのである。

(2) 執着

マネジャーがあることに意図的に執着してみせることも、部下になが重要な知らせるシンボリック行動である。

たとえば、会議で1人の重役がある議題にひどく固執してみせたとする。それは、彼がその議題をどれほど重視しているかということ、その場の人びとに意図的に示しているシンボリック行動なのである。

(3) シンボリック行動としての「ことばの使用」

ピーターズ&オースティンは、「意図的に特定のことばを使うことは、そのことにこちらが強くこだわっていることを示すための非常に効果的な手段だ」といっている。この意味で、ある特定のことばの意図的な使用はシンボリック行動そのものであるといえる。

たとえば、ディズニーランドでは顧客のことを「ゲスト」とよび、従業員のことを「キャスト」とよんでいる。これらのことばは、ディズニーランドが単なる遊園地ではなくテーマパークであり、それ自体がテーマにそったショーの日々演出される舞台であるということを象徴するために、意図的に使用されているのである。

(4) エピソードの伝承

エピソードはその組織の価値観や行動規範を体現しており、それは組織文化としてその組織内の個人の行動に影響を与え続ける。シンボリック・マネジャ

一は、こうしたエピソードを組織の内外で語り継いでいくのである。

たとえば、松下幸之助の「二股ソケット」の話などは、松下電器の内部だけでなく、あまりにも多くの人々によって語り継がれてきたエピソードである。

こうしたエピソードは、その組織ではどんな行動が評価されるのかを象徴的に示している。たとえば、二股ソケットのエピソードは、松下電器のなかでは創意や工夫が依然として高い評価の対象になることを示唆している。

そして、シンボリック・マネジャーは、こうしたエピソードの伝承を通じて、その組織の価値観や行動規範を組織文化として伝承していくのである。

#### (5) ビジョンの創造

ビジョン（＝経営ビジョン）とは、企業と社員がどこに向っているのかを簡潔に表現し、目標をなぜ誇りに思わなければならないのかを説明したガイドラインであり、その組織の究極至高の価値観である。

ピーターズ&オースティンは、エクセレントなシンボリック・マネジャーは、自社をどんな企業にするつもりなのかについて明確なビジョンをもっており、それをドラマ化して社員に理解させるよう行動する、といっている。

たとえば、松下幸之助（1986）は昭和7年、「生産につく生産により、物資をして無尽蔵たらしめ、もって楽土の建設を本旨とする」という有名な「実業人の使命」を感知し、それを自社の経営ビジョンとして全社員の前で熱っぽく説いたのであるが、彼などはこうした点でも、エクセレントなシンボリック・マネジャーであるといえるだろう。

ピーターズ&オースティンによれば、一番強力なビジョンとは、社員全員の心に宿っている隠れた自尊心を奮いたたせるようなビジョンである、という。さらにいえば、個々人の使命感や正義感に訴えるようなビジョンが、もっとも強力なビジョンであるといえるだろう。

以上では、さまざまなシンボリック行動をみてきた。そうした多くの行動に共通しているのは、第1に、シンボリック行動はマネジャーの意図的な象徴的行動、または象徴（＝シンボル）を使用する意図的行動であり、価値観や行動



規範の組織内共有化を進めていこうとする点で、組織文化の創造や伝承を意図するものであるということと、第2には、こうして共有化された価値観をベースにした動機づけ（＝理念的モチベーション）の方法で、人を動かしていこうとするものであるということである。

## VI 新しいリーダーシップ論の流れとの関連で（むすびにかえて）

本稿は、組織文化の創造者、伝承者としてのシンボリック・マネジャーの行動に焦点をあててきた。シンボリック・マネジャーは、一方で共有されるべき価値観や行動規範としての組織文化の創造や伝承の役割を担うが、他方ではそうして共有された価値観をベースにした動機づけ（＝理念的モチベーション）の役割をも担う。

換言すれば、シンボリック・マネジャーの役割の1つは、シンボリック行動を通じて組織成員に理念的モチベーションを鼓舞していくことである。それは明らかに、リーダーシップの最重要な機能である「モチベーション機能」である。つまり、シンボリック・マネジャーは、モチベーション機能というリーダーシップ機能を果たしているといえるのである。

しかしながら、シンボリック・マネジャーのモチベーション機能は、伝統的なリーダーシップ論でいわれてきたモチベーション機能とは、若干性質が異なっている。

これまでの伝統的なリーダーシップ論は「影響パラダイム」に基いていた（坂下, 1985, 1991a ; ハウス他, 1991）。影響パラダイムとは「グループ・ダイナミクス」に起源をもつリーダーシップの視点であり、リーダーシップを2人以上の人間相互間の（したがって、集団内の）影響関係とみる考え方である。

こうした影響パラダイムの視点にたてば、リーダーシップとはリーダーのフォロアーに対する「影響力」であり、そうした影響力の実体は「配慮」や「構造創始」というリーダー行動である。

周知のように、配慮とはリーダーによる良好な人間関係の形成と維持の行動であり、構造創始とはリーダーによる職務の構造化や役割の規定といった行動を意味している。

そして、配慮や構造創始というリーダーシップがフォロアーのモチベーションを高めるメカニズムは、「経路・目標理論」によってもすでに説明されているように、こうである。

まず、リーダーは、フォロアーの仕事行動の究極目標である「報酬」の前に「仕事努力」ならびに「個人業績」を、そうした報酬獲得の不可欠の手段として組織化していく。換言すれば、フォロアーが報酬を獲得するには仕事努力を行い、個人業績をあげる以外にはないという「インセンティブ・システム」を組織化していくのである。

次に、リーダーは、フォロアーが仕事努力に応じた個人業績をあげられるよう手助けしたり、そうした個人業績を適切な仕方でも評価してやったり、そうした個人業績に応じた報酬を与えていくようにするのであるが、こうした行動が配慮や構造創始の行動なのである。

そうすると、フォロアーは、「努力すれば業績をあげられる」、「業績をあげればそれ相応の報酬が保証される」という気持ちを強くもつようになり、その結果、仕事へのモチベーションが高まるのである。

こうしたことからわかるように、伝統的な影響パラダイムに基づくリーダーシップ論では、報酬という個人目的に対する手段としての仕事努力ならびに個人業績のシステムを組織化していくのであり、いわば「手段創始のリーダーシップ」であるともいえるのである。

これに対して、シンボリック・マネジャーによる動機づけの仕方は、経営ビジョンや理念などの価値観を個人目的そのものとして内在化させていこうとするものである。

換言すれば、シンボリック・マネジャーは、個人目的である報酬に対する手段を創始するのではなく、理念的インセンティブ（たとえば、経営ビジョン）

のような、すべての個人に共有可能な価値を個々人の報酬または個人目的のものとして創始していこうとするのである。その意味で、それは「価値創始のリーダーシップ」であるといえるのである。

このように、シンボリック・マネジャーのモチベーション機能は価値創始のモチベーション機能であり、伝統的なリーダーシップ論のリーダーのモチベーション機能は手段創始のモチベーション機能であるという意味で、両者は異なるのである。

ただ、1980年代後半になると、それまでの伝統的な影響パラダイムのリーダーシップ論に対して、「変革型リーダーシップ」という呼称の新しいリーダーシップ論の流れが出てくることになった。

私は、本稿の冒頭でも述べたように、こうした変革型リーダーはシンボリック・マネジャーと非常によく類似している、と思う。少なくとも、シンボリック・マネジャー論は変革型リーダーシップ論になんらかの影響を与えたのではないかと考えているのである。最後に、こうした点に若干ふれて、本稿のむすびとしよう。

変革型リーダーとシンボリック・マネジャーが非常によく類似している、と私が思う点は、両者がともに、動機づけの仕方に関して、手段創始ではなく価値創始の行動をとる点である。

ただ、これまでの変革型リーダーシップの研究者は、「手段創始リーダーシップ」や「価値創始リーダーシップ」とはいわずに、それぞれ「交換型リーダーシップ」、「変革型リーダーシップ」という言い方をしている（J. M. パーンス, 1978; 金井, 1989）。

ここで、交換型リーダーシップとは、フォロワーの報酬の獲得を彼の仕事努力や個人業績の達成と交換する仕組み、すなわちインセンティブ・システム、を組織内に構造化することによってフォロワーを動機づけていくリーダーシップである。したがって、これは、私のいう手段創始のリーダーシップのことである。

これに対して、変革型リーダーシップとは、組織の変革期にしばしばみられる至上的組織価値の創始とそれの共有化のリーダー行動であり、さらにはこうして共有化された価値観をベースにしたフォロアーの動機づけのリーダー行動である。したがって、これも、私のいう価値創始のリーダーシップをさしているのである。

要するに、本稿のむすびとして最後に指摘しておきたかった点は、変革型リーダーもシンボリック・マネジャーもともに、価値観の創始とそれの共有化の行動を通じてフォロアーを動機づけていくという点、なのである。

#### 参 考 文 献

- (1) Aaker, D. A. (1984), Strategic Market Management, John Wiley & Sons, Inc. (野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳, 『戦略市場経営』, ダイヤモンド社, 1986.)
- (2) Barley, S. R., G. W. Meyer, & D. C. Gash (1988), "Cultures of Culture: Academics, Practitioners and the Pragmatics of Normative Control", Administrative Science Quarterly, Vol. 33, pp. 24-60.
- (3) Burns, J. M. (1978), Leadership, Harper & Row.
- (4) Davis, S. M. (1984), Managing Corporate Culture, Ballinger. (河野豊弘・浜田幸雄訳, 『企業文化の変革』, ダイヤモンド社, 1985.)
- (5) Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982), Corporate Cultures, Addison-Wesley Publishing Company. (城山三郎訳, 『シンボリック・マネジャー』, 新潮文庫, 1987.)
- (6) Hofstede, G., B. Neuijen, D. D. Ohayo, & G. Sanders (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", Administrative Science Quarterly, Vol. 35, No. 2, pp. 286-316.
- (7) House, R. J., W. D. Spangler, & J. Woycke (1991), "Personality and Charisma in the U. S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 3, pp. 364-396.
- (8) 伊丹敬之・加護野忠男 (1989), 『ゼミナール・経営学入門』, 日本経済新聞社.
- (9) 加護野忠男 (1982), 「パラダイム共有と組織文化」, 『組織科学』, Vol. 16, No.

\* ただ、ここで「至上的組織価値の創始とそれの共有化」というのも、厳密には「旧来の価値観の破壊と、その後の新たな価値観の創始」である。それゆえ、これは組織文化の変革である。このように、変革型リーダーは、厳密には組織文化の(創造や伝承ではなく)変革を行うのである。また、変革型リーダーは、組織文化の変革だけでなく、経営戦略や組織構造の変革も行うのである。

- 1, pp. 66-80.
- (10) ——— (1983), 「文化進化のプロセス・モデルと組織理論」, 『組織科学』, Vol. 17, No. 3, pp. 2-15.
- (11) ——— (1988), 『企業のパラダイム変革』, 講談社.
- (12) 金井壽宏 (1989), 「変革型リーダーシップ論の展望」, 『神戸大学経営学部研究年報』, XXXV, pp. 143-276.
- (13) 北居明 (1991), 「組織文化の定量的研究」, 神戸大学大学院経営学研究科修士論文 (未刊).
- (14) 河野豊弘 (1988), 『変革の企業文化』, 講談社.
- (15) 松下幸之助 (1986), 『私の行き方・考え方』, PHP文庫.
- (16) Morgan, G., P. J. Frost, & L. R. Pondy (1983), "Organizational Symbolism", in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism*, JAI Press.
- (17) 野中郁次郎 (1985), 『企業進化論』, 日本経済新聞社.
- (18) ——— (1987), 「新しい経営学・序説」, 『現代経営学ガイド』, pp. 9-24., 日本経済新聞社.
- (19) Peters, T. J. & N. K. Austin (1985), *A Passion for Excellence*, Random House, Inc. (大前研一訳, 『エクセレント・リーダー』, 講談社, 1985)
- (20) Peters, T. J. & R. H. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers, Inc. (大前研一訳, 『エクセレント・カンパニー』, 講談社, 1983)
- (21) Pettigrew, A. M. (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 570-581.
- (22) 坂下昭宣 (1985), 『組織行動研究』, 白桃書房.
- (23) ——— (1991 a), 「企業のリーダーシップ」, 『税経セミナー』, Vol. 36, No. 3, pp. 13-21.
- (24) ——— (1991 b), 「企業の組織文化」, 『税経セミナー』, Vol. 36, No. 6, pp. 17-24.
- (25) Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers. (清水紀彦・浜田幸雄訳, 『組織文化とリーダーシップ』, ダイアモンド社, 1989)
- (26) 嶋口充輝・石井淳蔵 (1987), 『現代マーケティング』, 有斐閣.
- (27) 梅澤正 (1983), 「組織文化の視点から」, 『組織科学』, Vol. 17, No. 3, pp. 16-25.
- (28) ——— (1990), 『企業文化の革新と創造』, 有斐閣.