

「革新志向の企業文化」とトップ・マネジメントに関する 理論的考察

横 尾 陽 道

目 次

はじめに

- I. 企業文化とトップ・マネジメントのリーダーシップ
 1. 企業文化の形成, 維持, 変革プロセスにおけるトップ・マネジメントのリーダーシップ
 2. 既存研究の論点と組織マネジメントの今日的課題
- II. トップ・マネジメントのビジョンと企業文化
 1. 戦略経営論におけるビジョンの機能
 2. 企業文化論の観点からのビジョンの理解
- III. 「革新志向の企業文化」の形成とトップ・マネジメントのリーダーシップ
 1. 「革新志向の企業文化」と全社文化, 部門文化, 組織学習
 2. 「革新志向の企業文化」とビジョンの関係性およびトップ・マネジメントのリーダーシップ

まとめと今後の研究課題

参考文献

はじめに

企業文化のプロセス研究において, 組織学習の視点と共に, トップ・マネジメントのリーダーシップの視点からの考察は避けて通ることが出来ない。創業間もない企業や変革期の企業では, 新たな企業文化が形成され, 組織学習を通じて組織構成員の間に定着してゆくのだが, その発端として大きな影響力を及ぼすのが, トップ・マネジメントの有する強力

な信念や価値観なのである。

本稿では, 今日の多くの日本企業が最重要課題として掲げている組織の継続的革新について, 時間的継続性を有し, 組織の認知的・行動的な側面である企業文化をトップ・マネジメントのリーダーシップの視点から検討してゆく。

企業文化とトップ・マネジメントのリーダーシップの関係性については, 過去多くの研究がなされているが, まずは既存研究でとり上げられてきた企業文化の形成, 維持, 変革の各プロセスにおけるトップ・マネジメントの役割について検討を加え, これまでの議論の焦点やその限界を指摘してゆく。

次に, 主として組織の革新について議論している戦略経営 (Strategic Management) の研究において, トップ・マネジメントに関わる重要な概念とされている「ビジョン」と企業文化の関係を捉えてゆく。そして, 企業文化とビジョンの基本的な関係性についての理解を踏まえ, 組織に継続的な革新をもたらす「革新志向の企業文化」とビジョンの関係性について, 全社文化と部門文化の構造的な視点, および組織学習の動的な視点から検討を加える。

最後に, このような理論的な考察を踏まえ, 「革新志向の企業文化」を形成, 維持するためのトップ・マネジメントの役割について, 若干の考察を述べてゆくことが本稿の主題とするところである。

キーワード：革新志向の企業文化, トップ・マネジメント, 戦略経営, ビジョン

I. 企業文化とトップ・マネジメントのリーダーシップ

1. 企業文化の形成、維持、変革プロセスにおけるトップ・マネジメントのリーダーシップ

企業文化という概念については、過去に様々な側面から議論がなされてきたのだが、程度の差こそあれ、多くの既存研究の中で、企業文化とトップ・マネジメントのリーダーシップとの関連性が共通して述べられている。

企業文化は、組織構成員の間で共有された一連の価値体系であり、また、それに関連した組織構成員の間でみられる共通の行動様式のことである。こうした組織における共通の価値観や行動様式に大きな影響を及ぼすが、企業組織を率いるトップ・マネジメントの価値観や信念であることはいうまでもない。そこで、まずは既存研究において取り上げられてきた企業文化の形成、維持、変革の各々のプロセスにおけるトップ・マネジメントの役割について、確認してゆくこととしたい。

企業文化の形成プロセスにおいては、組織構成員の組織学習の側面からの理解も見過ごすことは出来ないが、組織で共有された価値観や共通の行動パターンの最も基礎的な部分を探ってゆくと、Schein(1985)やKotter & Heskett(1992)で述べられているように、組織のリーダーであるトップ・マネジメントの価値観や信念に、その発端を見出すことが出来る⁽¹⁾。特に企業の創業段階では、創業者であるトップ・マネジメントの自らの経験と個性にもとづく価値観や信念などが、企業文化の形成に大きな影響を与える。

また、組織内に形成された企業文化が、組織の経緯と共に維持・強化されてゆくプロセスにおいても、トップ・マネジメントのリーダーシップ行動に拠るところが大きい。Schein(1985)によると、トップ・マネジメントをはじめとする組織のリーダーが、組織構

成員に自らの価値観や信念を植えつけ、伝達するメカニズムとして、一次的植えつけメカニズムと、二次的明確化と強化のメカニズムがあるという。前者は、文化を植えつけ強化するための最も強力なメカニズムであり、自分(トップ・マネジメント)が注意を向け報酬を与える事柄、自分が行う役割モデリング、自分が危機的事件に対する流儀、そして、求人、人選、昇進、免職の際用いる基準を通じて、自分が真に抱いている仮定を明示的にも暗示的にも伝達するものである⁽²⁾。後者は、前者に比べると強力さの点で劣るより曖昧でより制御し難いものだが、組織の機構、手続きやルーティン業務、物理的レイアウト、物語や伝説、自らに関する公式声明などに植えつけられたメッセージなどを用いて、リーダーが価値観や信念を強化してゆくメカニズムである⁽³⁾。

それから、過去から継続されてきた企業文化に変革が求められる状況においても、トップ・マネジメントのリーダーシップが大きな役割を担う。企業文化を変革するということは、言い換えれば、新たな企業文化を形成し、組織への浸透を促すプロセスである。このように捉えると、企業文化の変革プロセスにおけるトップ・マネジメントのリーダーシップの役割は、企業文化の形成、維持各々のプロセスと相違ないが、変革プロセス特有の困難な課題とは、有効性を失った過去の企業文化をどのようにして払拭するかということにある。

この点について、Kotter(1996)は、組織変革に関する8段階に及ぶプロセスの最終プロセスとして、企業文化の視点からの見解を述べている。ここでは、企業文化が社会的側面から組織構成員の行動に強い影響を及ぼしているため、トップ・マネジメントをはじめとするリーダーは、企業文化の組織マネジメントに対する影響力についての理解を深め、一連の変革プロセスの中から生じてきた組織

構成員の新たな行動様式を企業文化にしっかりと定着させることが、組織変革を遂行する上で重要であると述べられている⁽⁶⁾。もし、リーダーの企業文化の影響に対する理解が不十分であると、組織変革の成果として業績が向上した場合、企業文化の構成要素の一つである組織構成員の新たな行動様式と業績向上の関係性を明確に説明することが不可能となり、その結果、組織では誤った因果関係の学習が行われてしまう危険性が生じてくる。つまり、組織変革の本来の成果とされる新たな行動様式とは異なる要因が成功要因として組織構成員の間で認識され、その異なる要因の文脈から誤った価値観が共有されることとなるほか、新たな行動様式や実践が過去の価値観や行動様式に戻りしてしまう可能性が出てきてしまうのである。

組織変革において、従来から存在する企業文化の中核的部分は、一部の具体的な行動規範を除いて、さほど矛盾点は生じてくるとは限らないことも多い⁽⁷⁾。この場合、お互いに相矛盾する部分のみ取り除きながら、新しい行動様式や実践を従来の企業文化の接ぎ木(適応)させてゆく方法がある。ここでのトップ・マネジメントのリーダーシップの重要な役割は、従来の企業文化に含まれるある種の行動様式の功績も認めつつ、新たな実践との矛盾点を見出し、従業員にその功績も含めて新たな実践との関係性を明確に説明し、組織構成員に納得させることである。また、企業文化の中核的部分が新たな実践の背景にある価値観と全く合致しない場合においても、トップ・マネジメントのリーダーシップ行動は基本的には変わらない。しかしながら、従来の企業文化の中核的部分は組織構成員の意識に上らないことなどから、新たな行動様式や実践を定着させることは困難を極め、より時間をかけて様々な試行をおこなってゆく必要性が生じてくるとしている⁽⁸⁾。

2. 既存研究の論点と組織マネジメントの今日的課題

以上のように、既存研究における企業文化とトップ・マネジメントのリーダーシップに関する議論では、トップ・マネジメントのリーダーシップによって企業文化が形成され、企業の組織内部において組織構成員の組織学習を通じて何らかの価値観や行動様式の共有が進行してゆくプロセスを中心に議論がなされてきた。また、組織の外部適応や内部統合の課題を解決してゆく上で、有効と認められなくなった企業文化を変革してゆくプロセスでのトップ・マネジメントの役割について述べられてきた。つまり、これらの既存研究の焦点は、組織マネジメントのプロセスにおける企業文化とトップ・マネジメントのリーダーシップの関係性を明らかにするものであったと理解できよう。

しかしながら、先に紹介してきたような既存研究の中では、企業文化の中核を成す組織構成員の間で共有された価値観や行動様式の内容について、類型化という形でいくつかの議論はなされてはいるものの、企業が今日の経営環境の下でどのように持続的な競争力を得てゆくか、あるいはそのために組織をいかにマネジメントしてゆくべきかという、今日的な課題を踏まえた議論はさほどなされてこなかった⁽⁹⁾。

今日の企業を取り巻く経営環境は、変化のスピードのみならず、質においても過去になく激しく揺れ動いている。企業経営のグローバル化の進展による市場における競争状況の激化、過去に見られなかったように顧客ニーズの変化、目まぐるしく移り変わる技術の進展、主力製品・サービス市場の成熟化など、様々な外部要因を企業のトップ・マネジメントは企業経営における重要項目として認識し、戦略、組織ともにダイナミックな変化が求められている。とりわけ、主力製品・サービス市場の成熟化や技術進展については、最重要

項目として認識されている⁽¹⁰⁾。

こうした現状を受けて、多くの企業のトップ・マネジメントは、企業が持続的な競争力を得てゆくために、組織における継続的な革新こそが、企業経営における今日的な最重要課題であると認識している⁽¹¹⁾。また、そのために新製品・新事業開発などを中心とした革新を継続的に生じさせる組織をいかに構築し、マネジメントしてゆくかということも課題となる。特に組織の官僚化が進み、革新を生じさせることが困難な企業においては、組織の価値観や行動様式まで大幅な変更を行う組織変革が求められるのだが、ここで、組織の過去、現在、そして将来への継続性という観点から、企業文化という時間的継続性という性質を持った経営要因に着目することが、持続的な競争力を維持しうる組織へと変革する上でポイントとなってくる。よって、いかに革新を志向する企業文化を形成し、維持してゆくかということについて、深く探求してゆかねばならない。

以上のように既存研究では、企業文化の形成、維持、変革という組織プロセスでのトップ・マネジメントのリーダーシップについては多くの説明がなされてきたのだが、企業経営の今日的課題と企業文化の内容を加味した議論は充分になされてこなかった。このようなことから、本稿では、「組織の継続的革新」という今日的な経営課題を踏まえ、「革新志向の企業文化」を形成、維持してゆく上での、トップ・マネジメントのリーダーシップについて検討してゆくこととしたい。そこでまずは、企業組織で革新をいかに戦略的に生じさせるかということを根本的なテーマとする「戦略経営」論におけるトップ・マネジメントのリーダーシップについて確認してゆく。

Ⅱ. トップ・マネジメントのビジョンと企業文化

1. 戦略経営論におけるビジョンの機能

先に述べてきたように、今日の企業経営の大きな課題とは、組織でいかに継続的に革新を生じさせるか、あるいはそれを可能にする組織をいかに構築するかをとということにある。こうした企業組織における革新について、コア競争力や組織能力⁽¹²⁾といった概念を基礎にして議論を行っているのが、戦略経営(Strategic Management)である。ここでは、戦略経営の基本的な考え方を確認しつつ、戦略経営の実現において重要な要素と捉えられているトップ・マネジメントのビジョンとその機能について確認しておくこととする。

十川(2000)によると、従来の伝統的な経営戦略の考え方では、組織の上層部で戦略として決定・計画されたものが組織で遺漏なく実行されるという考えであったが、戦略経営の基本的な考え方では、戦略は組織の上層部から策定されるのではなく組織から創発的に形成される可能性がある⁽¹³⁾とされている。また、近年の企業環境を考慮すると、企業にとっては人の創造力やそれに基づいた組織の能力の向上がより求められるようになっており、それらをいかにして向上させるかということが問われることから、企業組織を牽引するトップ・マネジメントのリーダーシップの役割が重要である⁽¹⁴⁾という。

そこで最初になすべき取り組みとして、トップ・マネジメントが、企業環境をどのように判断して企業の進むべき将来像、つまりビジョンを示すことが挙げられている。こうしたビジョンにもとづいて戦略の形成・策定が行われ、経営資源が組織で活用され、戦略の実現に向かって行動することになる。また、トップ・マネジメントは、明確な将来ビジョンを示すだけでなく、組織に将来ビジョンを浸透⁽¹⁵⁾させてゆくことも重要となる。

戦略経営で述べられているトップ・マネジメントのビジョンとは、戦略の遂行を詳細に示すというよりは、企業の将来的な方向性を大枠で示すものである。大枠で示すのは、従業員や組織全体の自由な発想を生み出す余地を残すためである⁽¹⁶⁾。こうしたトップ・マネジメントの将来ビジョンの下で生み出された組織内の自由な発想が源泉となり、創発的な戦略形成や経営資源の有効活用がなされることによって、新製品・新事業開発などの革新がもたらされるのである。

2. 企業文化論の観点からのビジョンの理解

先に述べてきたように、企業文化の形成・維持・変革のプロセスとトップ・マネジメントのリーダーシップには密接な関係がある。また、今日求められる企業文化の中心的価値観と考えられる革新について議論してゆくには、戦略経営の視点が必要となる。そして、注目すべき概念として、戦略経営の議論の中でトップ・マネジメントに関わるキー概念とされているビジョンが挙げられよう。

ビジョンという概念は、企業文化と同様に抽象的な概念であることから、理論的に考察してゆくにあたり、より明確に定義しておくなければならない。同時に、ビジョンを単独で把握するだけでは不十分である。なぜならば、両概念は、共にトップ・マネジメントのリーダーシップと関係が深いことから、何らかの密接な関係性があると考えられるからである。よって、ここではビジョンという概念のより詳細な把握と共に、ビジョン、企業文化、トップ・マネジメントのリーダーシップの関連性についても検討してゆきたい。

そもそもビジョンという概念が、戦略経営の議論の中で注目されるようになったのは、Collins & Porras (1994) によってあらわされた著書『ビジョナリー・カンパニー (原著のタイトルは、*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*)』である。

彼らは、ビジョンという言葉は企業経営の中で盛んに用いられてはいるものの、その曖昧さから本質が理解されないまま無闇に用いられていることを問題視し、先の著書のコンセプトをもとにCollins & Porras (1996) の中でビジョンの明確な定義を試みている。

彼らによると、〈図：明快なビジョンを描く〉で示されているように、ビジョンは、大きく分けて「基本理念(Core Ideology)」と「目指すべき未来(Envisioned Future)」から構成されるという。

図：明快なビジョンを描く



【Collins, James C., Porras, Jerry I., “Building Your Company’s Vision”, *Harvard Business Review*, September–October, 1996, p.67. (ジェームズ C. コリンズ, ジェリー I. ポラス著, 有賀裕子訳, 「ビジョナリー・カンパニーへの道 — どのような未来を切り開いてゆくか」, 『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』, November, 2006年, 152頁.) より。】

「基本理念」とは、その企業が何を守り何のために存在しているかを表し、その中身は不変であり、目指すべき未来を実現する上で大いなる一助となるものである。彼らの一連の調査・研究によると、優良企業の創業者はみな、目指すべき場所は経営環境の変化によって変更されてゆくことがあることから、まずは何を指すかということよりも、自らの本質的な理解を重要視してきたという。そして、

「基本理念」は、リーダーが組織を離れた後にも時代を超えて、組織に残された人々の道標として、アイディアの源泉として組織の存在し続けるのである。この「基本理念」は、(中核的な) 価値観と(中核的な) 企業目的から構成されるという⁽¹⁸⁾。(中核的な) 価値観とは、時代を超えた生存原則であると同時に組織構成員にとって無条件に共有されているものである。(中核的な) 企業目的とは、組織の存在理由と同時に組織構成員が企業組織で働く上での理想的なモチベーションとなるものである。価値観と企業目的をあえて区別して捉えるならば、その焦点が内的か外的かという違いということになるが、双方に共通していることは、企業の単なる利益追求の姿勢や具体的かつ客観的な目標を示すものではなく、その企業がどのように活動を行ってゆくべきかという哲学的な基盤を示している点であると解釈できよう。

「基本理念」と共にビジョンを構成する「目指すべき未来」とは、何を達成し何を創造したいのか、どのような存在になりたいのか、を示したものであり、その実現には大胆な改革や進歩が求められるとしている⁽¹⁹⁾。この目指すべき未来を説明する上でのより具体的な概念として、10年ないし30年程度先を見据えたビジョン・レベルでのBHAG(Big, Hairy, Audacious Goals: 壮大で困難かつ大胆な目標)と、目標を達成した後についての鮮やかな未来像を挙げている。

以上のビジョンを構成する大きな要素である「基本理念」と「目指すべき未来」は明確に区別する必要がある⁽²⁰⁾、特に企業目的とBHAGの混同は避ける必要があるという。両者の違いを具体性に見出すことも出来るが、端的にその違いを述べるならば永続性ということになる。価値観と共に基本理念を形成する企業目的それ自体は、変更することなく組織に永続し続ける。言い換えれば、企業目的は、組織構成員のモチベーションを維持し

続ける目的から完全な達成の可能性が困難であることもあるのだが、その抽象性から客観的な達成度が確認できないことから永続し続けるとも解釈できる。一方で、BHAGは完全な達成可能性が、企業目的よりは相対的に高いことから更新されることもある。

このようにCollins & Porras(1994, 1996)での「ビジョン」の解釈は、「基本理念」や「目指すべき未来」が、ビジョンに内包される概念として理解されている。また、企業文化の中心的な要素である(中核的な) 価値観も「基本理念」を構成する概念として捉えられていることから、ビジョンに内包される概念ということになる。

一方で、企業文化論の議論では、価値観にもレベルや階層があり、企業文化はそれらの一連の体系であるということが示されている。彼らの議論における価値観の理解では、創業者をはじめとするトップ・マネジメントから強い影響を受けて形成された組織における哲学的基盤としての価値観の側面しか捉えられていなく、組織学習を通じて下位レベルの価値観が更新されるプロセスや、(中核的な) 価値観が維持・強化されてゆく企業文化の動態的なプロセスを説明することが出来ない⁽²¹⁾。このようなことから、(中核的な) 価値観は、ビジョンに内包されるというよりはむしろ、ビジョンの策定において大きな影響を与える一経営要素として捉えた方が、全社文化と部門文化の動態的な関係から組織の継続的な革新を可能とする「革新志向の企業文化」を考察してゆく上では妥当であると考えられる。

以上の検討から、本稿における「ビジョン」とは、普遍的な経営理念や企業文化などの影響を受けて提示される企業の進むべき方向性やあるべき将来像を明確に示したものと捉えることとする。

Ⅲ. 「革新志向の企業文化」の形成とトップ・マネジメントのリーダーシップ

1. 「革新志向の企業文化」と全社文化、部門文化、組織学習

このように捉えた「ビジョン」と組織の継続的革新を可能にする「革新志向の企業文化」との関係性について理論的に考察してゆくにあたり、「革新志向の企業文化」について、全社文化と部門文化からの構造的な視点と、組織の価値観が組織学習によって変更されるという動的な視点から、簡単に説明しておきたい。

Davis (1984) によると、企業文化という抽象的な概念を正確に把握する上では、指導的信念 (guiding beliefs) と日常的信念 (daily beliefs) という2つの概念を区別することが重要であると述べている。ここでは戦略という経営要因も含めて、指導的信念と日常的信念の関係性について、戦略は指導的信念から生じ、戦略が成功するかどうかは、組織の中の人々、組織構造、システムなどに埋め込まれている日常的信念が指導的信念とマッチしているかどうか依存する⁽²³⁾という。また、指導的信念は、企業の依拠する基盤や原理を構成し、企業の哲学的基盤を形づくるものとされ、こうした指導的信念をつくり出すことが、組織のリーダーたる創業者やCEOなどのトップ・マネジメント固有の役割であるとし、必ずトップ・ダウンすべき性質のものであると指摘している⁽²⁴⁾。つまり、Davis (1984) では、指導的信念から生じた戦略に対し、日常的信念をいかに適合させるかということが組織マネジメントにおける焦点とされており、日常的信念は、他の組織内の要因とは相互関連性はあるものの、フィードバックして戦略や指導的信念自体に影響を及ぼさないものとして捉えられる。

また、河野 (1993) の研究では、Davis (1984) による構造的な側面からの解釈を受け、

企業文化を「全社文化」と「部門文化」から構成されるものとして捉え、全社文化と部門文化の関係性、ならびにいくつかの基準で区分された部門文化の違いについて述べている⁽²⁵⁾。ここでは、部門文化間における差異が、組織に革新性をもたらすような組織学習を促進することが指摘されている。さらには、全社的に共有されている全社文化と適度な部門文化間の差異のバランスこそが、企業文化を管理する上でのポイントとなる⁽²⁶⁾としている。

上記のDavis (1984) では、部門文化の相互作用による組織学習や革新という視点はない。また、河野 (1993) の研究ではそのような視点は若干述べられているものの、全社的な価値観への影響のプロセスまでは詳細に言及されていなかった。この点について、Fiol & Lyles (1985) の組織学習に関する議論や横尾 (2006) の指摘を踏まえると、部門文化間での学習による全社文化への影響という部分までより明確な理解が可能となる。

Davis (1984) のいう指導的信念とは、基本的にトップ・マネジメントの価値観や信念から生じたものであり、あらゆる企業活動の哲学的基盤をなすものであり、その組織にとって普遍的な性質をあらわすものである。つまり、Collins & Porras (1994, 1996) で基本理念の構成要素として挙げられていた、時代を超えて変わることのない (中核的な) 価値観とほぼ同様の概念として捉えることができよう。一方で、こうした普遍的な哲学的基盤をもとにして存在する、組織全体に関わる戦略に対する価値観や製品・事業に対する価値観などの (普遍性という意味での) 下位レベルの価値観や信念は、「革新志向の企業文化」では、Fiol & Lyles (1985) のいうところの高レベル学習を通じて継続的に更新され活性化される可能性がある。

2. 「革新志向の企業文化」とビジョンの関係性およびトップ・マネジメントのリーダーシップ

最後に以上の考察を踏まえ、全社文化と部門文化から成る「革新志向の企業文化」とビジョンの関係性を述べ、「革新志向の企業文化」の形成に向けたトップ・マネジメントのリーダーシップについて、若干の考察を試みたい。

まずは全社文化とビジョンの関係性について整理すると、全社文化は、組織を認知的・行動的な側面から一つにまとめあげるのに対し、本稿で定義するところの「ビジョン」は、将来の方向性を導くことによって従業員を一つの方向へまとめあげるものと捉えることができる。⁽²⁷⁾河野(1993)でも指摘されていたように、全社文化が強すぎると新たな発想や行動の制約条件になってしまう弊害があるが、全社文化が全く存在しない方が良いかというところではない。部門間の調整やコミュニケーションにおいて、何らかの共有された価値観としての全社文化は必要とされる。それは、全社文化(部門文化の共通部分)がない場合には、部門間のセクショナリズムが強くなってしまふからである。

ここで問題となってくるのが、全社文化の特性である。経営環境の変化を考慮すると、全社文化が有効な変革を生み出す人材やリーダーシップを大いに尊重する価値観を有している必要がある。つまり、企業文化によって組織構成員の行動を縛りつけるのではなく、変化を奨励する価値観によって、組織構成員や組織全体の行動に柔軟性を持たせることが重要といえよう。ただし、革新志向の企業文化を形成する上では、単に環境に柔軟に適應しているだけでは不十分であり、将来の環境を予測して事前的な行動をとる必要があることから、企業の将来の方向性を明確に示したビジョンも同時に必要とされる。

このようなことから、「革新志向の企業文

化」を形成する上でのトップ・マネジメントの役割は、まずは明確な将来の方向性や達成後の姿を示した将来ビジョンを示すことといえる。また、本来のビジョンの機能は、組織構成員や組織全体の自由な発想を生み出す余地を残すためのものであることから、全社文化が組織を硬直化させてしまうような特性であってはならない。そこで、有効な変革を生み出す人材やリーダーシップを大いに尊重するような価値観を有した全社文化が必要とされる。こうした全社文化は、基本的には組織学習によって維持・強化されるのだが、Sch ein(1985)で述べられていた「自らの価値観や信念を植えつけ、伝達するメカニズム」を機能させるような具体的なリーダーシップ行動をとることが、トップ・マネジメントの主体的な役割となろう。

まとめと今後の研究課題

本稿では、組織の継続的革新という課題について、時間的継続性を有し組織の認知的・行動的な側面である企業文化という概念に注目し、トップ・マネジメントのリーダーシップの観点から、特に「ビジョン」という概念からより詳細な検討を加えることで、「革新志向の企業文化」を形成する上でのトップ・マネジメントの主体的な役割を理論的に考察してきた。

企業文化とトップ・マネジメントのリーダーシップの関係性について、過去の企業文化論では、企業文化の形成、維持、変革の各プロセスにおけるトップ・マネジメントの位置づけや役割について数多くの議論がなされてきた。しかしながら、これらの議論では、今日的な経営課題を踏まえた議論はさほどなされてこなかったことが指摘できる。そこで、本稿では、組織の継続的革新という今日的な経営課題を克服しうる「革新志向の企業文化」を形成、維持してゆく上での、トップ・マネ

ジメンのリーダーシップについて、検討を加えていった。

そこで、組織内の戦略的な革新を根本的なテーマに掲げている戦略経営（Strategic Management）の議論の中で、トップ・マネジメントに関係する重要な概念とされているビジョンについて、その議論の発端となった Collins & Porras(1994, 1996)でのビジョンに対する理解を企業文化論での理解を踏まえて検討し、再定義を試みた。ここでは、（中核的な）価値観や企業文化が、ビジョンに内包されるという理解ではなく、ビジョンの策定において大きな影響を与える経営要素として理解する方が、全社文化と部門文化の動的な関係性を加味した「革新志向の企業文化」を考察してゆく上では妥当であることを指摘した。

さらには、企業文化とビジョンの基本的な関係性についての理解を踏まえ、組織に継続的な革新をもたらす「革新志向の企業文化」とビジョンの関係性について、全社文化と部門文化の構造的な視点、および組織学習の動的な視点から検討を加えた。現段階での結論としては、「革新志向の企業文化」を形成、維持するためのトップ・マネジメントの役割とは、企業の明確な将来の方向性や達成後の姿を示した将来ビジョンを示すこと、そして、有効な変革を生み出す人材やリーダーシップを大いに尊重するような価値観を有した全社文化を組織で維持・強化させるメカニズムを機能させることであるということまで述べてきた。「革新志向の企業文化」を組織に維持・強化してゆくメカニズムが機能するプロセスにおけるトップ・マネジメントのより具体的なリーダーシップ行動については、今後より詳細な考察が理論的かつ実証的に必要となってこよう。

注

(1) トップ・マネジメントのリーダーシップと組織

学習の両側面から統合的な「企業文化形成プロセス」については、拙著（2006）で詳細を示してきたが、要点を述べると以下のとおりとなる。企業の創業段階では特に、創業者であるトップ・マネジメントの自らの経験と個性にもとづく価値観や信念などが、企業文化の形成に大きな影響を与えるのだが、こうした信念や価値観などにもとづいて実際の組織行動がなされ、何らかのかたちで組織の効率性や成果に反映されることで、組織構成員はその価値観やより具体的な行動パターンが有効であると学習する。その結果、組織構成員の間で有効と認められる価値観の共有や共通の行動パターンの定着が進み、その時点での企業文化が形成される。やがて、こうした学習による企業文化の形成プロセスが組織内で継続すると、それが組織の歴史（過去の企業文化）となり、トップ・マネジメントの影響を受けつつ将来の組織行動が生じてくる。こうした一連の組織行動によって、長期的に成果がもたらされることで集团的学習（組織学習）が進み、将来の企業文化へとつながってゆくと考えられる。

- (2) Schein, Edger H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985, p.224, (E・H・シャイン著、清水紀彦、浜田幸雄訳、『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか』、ダイヤモンド社、1989年、286-287頁。)
- (3) *Ibid.*, pp.224-225, 『前掲訳書』, 287頁。
- (4) *Ibid.*, p.237, 『前掲訳書』, 303頁。
- (5) Kotter, John P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, pp.20-23, (ジョン・P・コッター著、梅津祐良訳、『21世紀の経営リーダーシップ—グローバル企業の生き残り戦略』、日経BP社、1997年、37-42頁。)
- (6) *Ibid.*, pp. 14-15, 『前掲訳書』, 28-30頁。
- (7) *Ibid.*, pp.151-154, 『前掲訳書』, 237-241頁。
- (8) *Ibid.*, p.155, 『前掲訳書』, 234頁。
- (9) 企業文化の類型化に関する研究としては、

- Deal & Kennedy(1982), 河野(1999)などがある。
- (10) 十川廣國他, 「変化の時代における不変のマネジメント」, 『三田商学研究』, 第49巻第7号, 2007年, 206頁。など。
- (11) 「前掲稿」, 206-207頁。など。
- (12) コア競争力とは, 組織内における集団的学習であり, とりわけ多様な製造技術をいかに調整し, 複数の技術の流れをいかに統合していくかを学ぶことである。またコア競争力とは, 組織の境界を越えて活動するためのコミュニケーション, 参加, さらに深く関わることである。その特徴は使えば消えてしまうものではなく, 時間とともに劣化する物理資産とは異なり, 活用され共有されるごとに強化される。こうした能力こそが組織能力にほかならず, 企業の限られた資源を組み合わせるための接着剤としての機能を果たすものである。組織能力とは決して定量的に評価しうる性格をもったものではない。売上高や利益は, 決して組織能力をあらわす指標ではなく, 組織能力の結果として現れるものである。
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K., “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, 1990, pp.339-400, (G・ハメル, C・K・ブラハラッド著, 坂本義実訳, 「コア競争力の発見と開発—競争力分析と戦略的組織構造による」, 『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』, August-September, 1990年, 6頁-8頁。)
- (13) 十川廣國, 『戦略経営のすすめ—未来創造型企業の組織能力』, 中央経済社, 2000年, 36-37頁。
- (14) 『前掲書』, 15-16頁。
- (15) 『前掲書』, 77頁。
- (16) 十川廣國, 『企業の再活性化とイノベーション』, 中央経済社, 1997年, 43頁-46頁。
- (17) Collins, James C., Porras, Jerry I., “Building Your Company’s Vision”, *Harvard Business Review*, September-October, 1996, p.67. (ジェームズ C. コリンズ, ジェリー I. ポラス著, 有賀裕子訳, 「ビジョナリー・カンパニーへの道—どのような未来を切り開いてゆくか」, 『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』, November, 2006年, 152-153頁。)
- (18) *Ibid.*, p.66, 「前掲訳稿」, 153頁。
- (19) *Ibid.*, p.66, 「前掲訳稿」, 152-153頁。
- (20) このBHAGと関連して, ここで彼らが留意する点として述べているのが, 「成功の罫」である。つまり, 現在掲げられているBHAGが成し遂げられた時点で, 次のBHAGが見出されていないことから, 組織が停滞した状態に陥る状況である。したがって, 優良企業であり続ける条件とは, 不変の基本理念(企業目的)の下で, BHAGを達成する組織の連帯とトップ・マネジメントが次のBHAGを探索し続ける能力の有無ということになる。また, 彼らによると, ビジョンは組織に活力を維持するために不可欠であるが, ビジョナリー・カンパニーを築く上での要素としては1%ほどの貢献要因に過ぎず, 残りの99%はビジョンに向けた組織の活動に依存していると述べている。
- (21) 組織変革論の議論においては, 組織の外的要因と内的要因によって不連続的な変革が求められる状況では, (中核的な) 価値観をも変更してゆく必要性や変更される可能性が述べられている。
- Nadler, David A. & Tushman, Michael L. “A Model for Diagnosing Organizational Behavior”, *Organizational Dynamics*, Autumn, Vol. 9, 1980.
- (22) ここでは, 「企業文化を組織構成員に意味を与え, 組織の中での行動ルールを提供する共有された信念や価値パターン」と定義している。指導的信念とは, 企業全体がいかに競争してゆくか, 事業をどう指揮するかという対外的なことと, いかにマネジメントすべきか, あるいは組織をどのように指揮すべきかとい

う対内的なことを意味し、それらが企業の依拠する基盤や原理を構成し、企業の哲学的基盤を形づくるとしている。また、日常的信念を日々の行動に関する規則や感情としている。

Davis, Stanley M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, 1984, pp.4-5. (スタンレー・M・デービス著, 河野豊弘, 浜田幸雄訳, 『企業文化の変革 - 「社風をどう管理するか」 - 』, ダイヤモンド社, 1985年, 7-8頁。)

- (23) このような解釈は、戦略の実行可能性を「組織の構成要素（公式組織、業務、人、非公式組織）間の整合性」という概念を用いて説明しているNadler & Tushman (1980)に近い。
- (23) Davis, *Ibid.*, p.7, 『前掲訳書』, 12-13頁。
- (24) *Ibid.*, p.7, 『前掲訳書』, 12-13頁。
- (25) ここでは、企業文化を「組織の構成員に共有されている価値観、意思決定パターンと行動パターン」と捉え、全社文化とは「全社員の平均的に共有されている価値観、共通の意思決定パターン、行動パターン」であるとしている。一方、部門文化は、「組織の中の部門やグループで共有されている価値観、意思決定パターン、行動パターン」と定義されている。部門文化についての具体的な区分としては、製品部門別、機能部門別、上下の階層別、年齢別、男女別の部門における差異と類似性が取り上げられている。
- 河野豊弘, 「全社の企業文化と部門文化」, 『組織科学』, Vol.27 No.2, 1993年, 48-49頁。
- Kono, Toyohiro, Clegg, Stewart R., *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998, p.66, 76-77. (河野豊弘, S・R・クレグ著, 吉村典久, 北居明, 出口将人, 松岡久美訳, 『経営戦略と企業文化: 企業文化の活性化』, 白桃書房, 1999年, 59, 69-70頁。)
- (26) 河野「前掲稿」, 56-57頁。
- (27) もちろん、ここでいうところの「ビジョン」

は、その概念の検討の結果、導出された定義なのであるように、その事業に対するトップの価値観や考え方を反映させたものであり、組織行動に影響を及ぼす媒体となることも考えられる。

〔参考文献〕

- Collins, James C., Porras Jerry I., *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown, 1994. (ジェームズ・C・コリンズ, ジェリー・I・ポラス著, 山岡洋一訳, 『ビジョナリー・カンパニー - 時代を超える生存の原則』, 日経BP社, 1995年。)
- Collins, James C., Porras, Jerry I., “Building Your Company’s Vision”, *Harvard Business Review*, September - October, 1996. (ジェームズ C. コリンズ, ジェリー I. ポラス著, 有賀裕子訳, 「ビジョナリー・カンパニーへの道 - どのような未来を切り開いてゆくか」, 『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』, November, 2006年。)
- Davis, Stanley M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Publishing Company, 1984. (スタンレー・M・デービス著, 河野豊弘, 浜田幸雄訳, 『企業文化の変革 - 「社風をどう管理するか」 - 』, ダイヤモンド社, 1985年。)
- Deal, Terrence E. & Kennedy, Allen A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, 1982. (T.ディール, A.ケネディー著, 城山三郎訳, 『シンボリック・マネージャー』, 新潮社, 1983年。)
- Fiol, C. Marlene, Lyles, Marjorie A., “Organizational Learning”, *Academy of Management Review*, Vol.10, No.4, 1985.
- Hamel, Gary & Prahalad, C.K., “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June, 1990. (G・ハメル, C・K・プラハラッド著, 坂本義実

- 訳, 「コア競争力の発見と開発—競争力分析と戦略的組織構造による」, 『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』, August-September, 1990年。)
- Kono, Toyohiro, Clegg, Stewart R., *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998. (河野豊弘, S・R・クレグ著, 吉村典久, 北居明, 出口将人, 松岡久美訳, 『経営戦略と企業文化: 企業文化の活性化』, 白桃書房, 1999年。)
- Kotter, John P. & Heskett, J. L., *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992. (J・P・コッター, J・L・ヘスケット著, 梅津祐良訳, 『企業文化が高業績を生む—競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』, ダイヤモンド社, 1994年。)
- Kotter, John P., *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996. (ジョン・P・コッター著, 梅津祐良訳, 『21世紀の経営リーダーシップ—グローバル企業の生き残り戦略』, 日経BP社, 1997年。)
- Nadler, David A., Tushman, Michael L., “A Model for Diagnosing Organizational Behavior”, *Organizational Dynamics*, Autumn, 1980.
- Schein, Edgar. H., “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture”, *Organizational Dynamics*, Summer 1983.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. (E・H・シャイン著, 清水紀彦, 浜田幸雄訳, 『組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか』, ダイヤモンド社, 1989年。)
- Schwartz, Howard, Davis, Stanley M., “Matching Corporate Culture and Business Strategy”, *Organizational Dynamics*, Summer 1981.
- O’Reilly III, Charles A., Tushman, Michael L., “Using Culture for Strategic Advantage: Promoting Innovation through Social Control”, in *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings*, edited by Tushman, Michael L., Anderson, Philip C., Oxford University Press, 1996.
- 河野豊弘, 「全社の企業文化と部門文化」, 『組織科学』, Vol.27 No.2, 1993年。
- 十川廣國, 『企業の再活性化とイノベーション』, 中央経済社, 1997年。
- 十川廣國, 『戦略経営のすすめ—未来創造型企業の組織能力』, 中央経済社, 2000年。
- 十川廣國, 「企業変革と戦略経営の視点」『三田商学研究』, 第44巻第5号, 2001年。
- 十川廣國他, 「変化の時代における不変のマネジメント」, 『三田商学研究』, 第49巻第7号, 2007年。
- 横尾陽道, 「企業文化と戦略経営の視点—「革新志向の企業文化」に関する考察—」, 『三田商学研究』, 第47巻第4号, 2004年10月。
- 横尾陽道, 「「革新志向の企業文化」と組織学習」, 『北星学園大学経済学部北星論集』, 第46巻第1号, 2006年。
- 横尾陽道, 「「革新志向の企業文化」の形成とマネジメント要因—国内製造業の調査データを用いた定量的分析—」, 『北星学園大学経済学部北星論集』, 第46巻第2号, 2007年。

[Abstract]

A Theoretical Study on Innovative Corporate Culture and Top Management

Harumichi YOKOO

This paper studies the continuous innovations of an organization from the theoretical viewpoint of corporate culture and leadership of top management. First, the focus points and the limits of past discussions on corporate culture are pointed out by surveying the roles of top management in formulating, maintaining and changing its processes. Next, the relationship between corporate culture and vision, which is considered the one of the most important concepts in discussions on strategic management for the continuous innovations of corporations, is clarified. Finally, the relationship between innovative corporate culture and vision is discussed, and the role of top management in formulating this culture is explained.

Key Words : Innovative Corporate Culture, Top Management, Strategic Management,
Vision

