

# 組織の制度形成におけるリーダーシップ

櫻田貴道

## 概要

本研究の目的は、組織の制度形成におけるリーダーシップの役割について明らかにすることである。拙著（2009）は組織の制度化に関わる諸理論を統合するモデルを提出している（櫻田 2009）。本研究では、そのモデルをもとに考察をすすめ、制度形成に成功している事例を検討することを通じて、組織の有効な制度形成の方法を明らかにしている。

キーワード 制度形成、リーダーシップ、組織文化

## 目次

1. はじめに
2. 組織の制度形成に関する諸理論
3. 組織の制度化プロセスと制度化モデル
4. 公式的意味体系の受容と限界に関わる要因
5. 協働に内在する価値対立の源泉
6. 制度形成におけるリーダーシップの検討—事例研究を参考に—
7. おわりに

## 1. はじめに

本研究は、組織の制度形成におけるリーダーシップの役割について明らかにすることを目的とする。

組織は目的志向的な行為体系である（Barnard 1938）。組織の目的は、組織の成立時において、組織を方向付ける主要な価値として働くが、組織が長く継続すると、ステークホルダーからの影響や組織成員の相互作用によって様々な価値が組織に現れ、それらが活動に影響を与えるようになる。

それらの価値は行為体系である組織をパターン化させる働きを持っている。このようなパ

ターン化は制度化と呼ぶことができる。組織の制度化の影響は多様であるが、しばしば指摘される影響として、ポジティブなものとしては環境への適応があり、ネガティブなものとしては組織の硬直化がある。

このように組織の制度化の影響がネガティブなものも含むため、組織の制度化を管理する必要性が生じる。組織の価値を研究する論者で、その必要性を唱える者は組織の制度形成における責任を管理者のリーダーシップに帰属している (Selznick 1957, Schein 1985, Deal and Kennedy 1982)。

組織の価値についての代表的な研究として、セルズニックの制度理論、新制度派組織論、組織文化論を挙げることができる。それぞれの理論は、組織の価値に関してその研究関心から切り取られた側面を論じており、それぞれの観点で組織の価値に関して明らかにしているとともに理論的問題点も指摘されている。それらの研究の主張は、組織に生じている同じ価値について扱っているにもかかわらず、相互に矛盾しているように見えるものさえある。

拙著 (2009) は組織において価値が創り出され制度化されるプロセスを制度化モデルとして提示している (櫻田 2009)。このモデルは、組織論において制度形成に関する諸理論を一貫したプロセスの中に位置づけ統合的に説明し、有効な制度形成を行う上での理論的な基礎とすることができる。しかしながら、組織の制度化モデルは制度化のプロセスを明らかにしているものの、モデルゆえに抽象的なレベルにとどまっており、具体的にどのように制度形成を行ったらいいかという処方箋を提示するには不十分なものとなっている。

先にも述べたように、組織の制度化は組織の適応や硬直化に関わっており、制度形成におけるリーダーシップの役割を明らかにすることは意義あることといえる。

本研究は以下のように構成される。第2節では、まず、組織の制度形成における諸理論を概観する。第3節では、相互作用レベルにおける制度化プロセスを論じ、制度形成に関する諸理論を統合する制度化モデルを確認する。第4節では、制度形成におけるリーダーシップに関わる公式的意味体系の受容と限界について検討し、公式的意味体系の受容に関して価値や利益の対立した状況では効果が少ないことを指摘する。第5節では、価値や利益の対立を生じさせる原因となっている協働に構造的に伴う価値の分断的傾向について指摘する。第6節では、価値の分断的傾向を克服している事例研究をとりあげ、制度形成における有効なリーダーシップの方法について明らかにする。第7節では、本研究の意義と今後の課題を提示する。

## 2. 組織の制度形成に関する諸理論

組織論において、組織の制度化は様々な研究によって論じられている。セルズニックの制度理論、新制度派組織論、組織文化論である。それらの研究は、組織の制度化に関してそれ

ぞれの研究関心から切り取られた側面を論じており、それぞれ理論的な問題点も抱えている。制度化モデルはそれらの理論を統合したものとして提示されている。本節では、制度形成に関する諸理論の理論的貢献および問題点を概観する。

### 2-1. セルズニックの制度理論

セルズニックは、制度という概念を使用し、組織研究を本格的に行っている最初の研究者であるといえる。彼は主に個別組織に焦点を当てて組織の制度化を考察し、制度化に主体的にかかわるリーダーシップの重要性を指摘する (Selznick 1957)。そして、組織が社会的価値を取り込むことによって制度になると主張する。

組織が制度化する理由は組織がオープンエンド性を持つためだと説明される。オープンエンド性は組織の手段選択における裁量の余地であり、環境からの影響や組織成員間の相互作用を通じてここに価値が入り込むと考えられている。

組織に入り込んだ価値は、適応的反応構造として組織性格を形成すると考えられている<sup>1</sup>。組織は制度化によって環境への適応が促進されるとともに、新しい環境への適応能力の低下というネガティブな影響も受ける。このことからセルズニックは、管理者が組織に入り込む価値に対応するリーダーシップの必要性を指摘する<sup>2</sup>。

セルズニックの制度化の現象に関する理論的貢献は、個別組織での制度化について考察し、組織に起こる制度化によって引き起こされる現象を理論化し、制度化に関わる主体的な管理の重要性を主張したことである。

その一方で、セルズニックの制度理論は、理論的に不十分であるということが出来る。セルズニックはオープンエンド性に価値が入り込み組織が制度化し、それによって組織に正負の影響が起こりうることを指摘しているが、どのように価値が入り込むかについて論じていないという問題点を持っている。セルズニック自身が指摘しているように、制度化に主体的に関与しようとするなら、制度化のプロセスを日々の相互作用に基礎づけて理解する必要があるといえる。

### 2-2. 新制度派組織論

新制度派組織論は、セルズニックと同様に組織を制度化させる価値的側面に注目して研究している。しかしながら、セルズニックと問題関心を共有しているわけではなく、依拠して

---

1 組織性格は歴史性、統合性、機能性、動的であるという性質をもつとされる。

2 セルズニックは管理者が行うべき課業として制度の使命と役割の設定、制度による目的の体現、制度の一貫性の防衛、内部葛藤の整理をあげている (Selznick 1957)。

いる学問的な基盤も異なっている<sup>3</sup>。セルズニックが機能主義の伝統にのっとっているのに対し、新制度派組織論はバーガーとルックマンの知識社会学にルーツを持っており、相互作用を通じて相互主観的に制度が構築されると主張される。新制度派組織論の基本的な主張を見ていこう。

新制度派組織論は、制度的環境による社会・文化的影響によって組織に引き起こされる制度化に関して論じている (Meyer and Rowan 1977)。制度的環境は、相互主観的ルールによって構成されており、それらのルールは個人や組織の裁量を越えた基準として当然性をもったものとして存在し、組織構造や手続きなどを規定すると考えられている。

制度的ルールは具体的には法律や世論、標準規格などを指している。制度的ルールに適合することによって組織は社会的に正当であることを示し、組織の生存の見込みを高めると主張される。

制度化の分析単位は、社会的環境の影響を受けている類似している組織集合であり、それらの組織集合の制度化が論じられる<sup>4</sup>。社会に存在する制度的ルールの圧力を受けて、類似している組織群が同型化すると主張され、経験的研究によって証明されている (Tolbert and Zucker 1983)。

その一方で、組織が過度に受動的であるという組織の主体性に関わる問題点も指摘されている (DiMaggio 1988, Seo and Creed 2002)。これは、新制度派組織論の主な分析単位が組織集合であり、それらの同型化を説明するために環境の圧力が強調されるために生じている。それに関連して、新制度派組織論においては、制度の継続性については十分に説明できるが、そのような圧力のなかで制度変化がどのようにして発生するのかということに関しては説明が難しいという理論的な困難を持っている。

### 2-3. 組織文化論

組織文化論は、1980年代から精力的に論じられるようになっていく。その背景には、当時のアメリカ資本主義の社会経済的要因が関係している。経済的な不況のなかで、経済的な落ち込みを説明するために組織がもつ文化的要因が注目されたという経緯がある。

組織文化論は、組織内の意味体系に焦点を当てて研究しており、それらによって組織の活動を説明する。組織文化は組織の活動に意味を付与し、安定性をもたらすことから組織の制度化と密接に関連しているということが出来る。

このような組織文化論には、大きく分けて2つの立場が存在する。企業文化論と組織シン

---

3 新制度派組織論とセルズニックの関係や学説史的な背景については、金子 (1993) が詳しい。

4 制度化の分析単位としては組織フィールドの概念がよく知られている (DiMaggio and Powell 1983)。

ポリズムである。前者は組織文化を機能的に捉える立場であり、後者は解釈主義的に捉える立場である。両者の間には組織文化の管理可能性についての論争が生まれている (Hatch 1997, Martin 1985)。以下では、企業文化論と組織シンボリズムについて概観する。

#### (1) 企業文化論－機能主義的組織文化論－

組織文化に関する初期の議論は、企業の調査を中心に行われており、組織文化が組織の成功と関係するものとして分析されていた。成功している様々な組織が調査され、成功している組織には、共通した文化特性があるというように論じられている (Deal and Kennedy 1982, Peters and Waterman 1982)。つまり、よい文化をもつ組織がよい結果を生み出すと考えられている。

組織にとって普遍的で理想的な文化が存在するという主張は、同時に、組織文化をマネジメントすることへの動機を生み出し、組織文化を組織が重視すべき戦略的要因として捉えることになる。変革対象となる文化と理想的な文化との差を把握するため、文化の測定方法が開発され、理想的な文化に近づけるために管理者のリーダーシップが要請される<sup>5</sup>。

組織文化論の代表的な論者であるシャインは、組織変革に関してリーダーシップの重要性を主張し、「リーダーが行う真に重要な唯一の仕事は、文化を創造し、管理することである」(Schein 1985:2, 訳 4) と述べている。

#### (2) 組織シンボリズム－解釈主義的組織文化論－

組織シンボリズムも組織文化を分析の対象とする。組織シンボリズムにおいては、組織の意味体系を構成するシンボルやシンボリックな行為である組織の物語や神話、儀式や儀礼化されたできごと、ロゴ、逸話や冗談などが組織文化の重要な構成要素とみなされる (Dandridge et al 1980)。組織成員はシンボルを主体的に解釈することを通じて意味を共有し、組織文化を形成すると考えられる (Pettigrew 1979, Meek 1988)。

組織シンボリズムでは、組織文化が組織成員の主体的な解釈を通じて形成されるととらえることから、企業文化論と異なり、組織文化の管理可能性に関して否定的である。例えば、ハッチは、組織文化は相互作用によって形成されるものであり、リーダーが一方向的に文化に関与するのではなく、フォロワーも解釈行為を通じて主体的に文化形成に参加していると論じている (Hatch 1993)。

企業文化論は文化が組織の効率に影響を与えるものであるとし、文化を管理可能と考えて

---

5 デニソンとミシュラは、関与、整合性、適応性、ミッションの4つの文化特性と効率性の関係について質的研究と量的研究を併用して調査を行っている (Denison and Mishra 1995)。

いる。他方、組織シンボリズムは、成員に影響を与えるシンボルを強調し、意味要素に注目する。組織文化の管理に関しては組織成員の解釈活動によって組織文化が形成される側面を強調するため、否定的である。

本節では、組織の制度化に関する諸理論を概観した。それらはそれぞれの研究関心によって理論化されており、理論的問題点や論争が存在する。組織の制度化に主体的に関与できるかどうかについて意見が分かれているといえるだろう。セルズニックや機能主義的組織文化論は主体的に関与できると考えており、新制度派組織論や解釈主義的組織文化論は、主体的に関与できない、もしくは、関与しようとする視点をもっていない。これらは一見矛盾しているように見える。セルズニックが言うように、制度化の現象は日々の相互作用に基礎づけて理解できるはずである (Selznick 1957)。

### 3. 組織の制度化プロセスと制度化モデル

拙著 (2009) では、それまでの制度形成の理論で十分に論じられていなかった相互作用レベルでの組織の制度化プロセスを論じ、組織の制度化に関して統合的に説明するモデルを提出している (櫻田 2009)。本節では、その相互作用レベルでの組織の制度化プロセスと組織の制度化モデルについて確認する。

#### 3-1. 相互作用レベルにおける制度化プロセス

バーガーとルックマンは相互作用を通じて制度が形成されるプロセスを論じており、制度形成の一般理論を構築している (Berger and Luckmann 1966)。バーガーとルックマンの制度理論は、組織に限定されて論じられているものではないが、その一般性から組織の制度化についても適用可能である。バーナードは、組織の一般理論を提示している。組織は「意識的に調整された人間の活動と諸力のシステム」(Barnard 1938:73) と定義される。組織は目的志向的な行為体系として捉えられ、組織が成立する際に存在する 3 要素についても論じている。以下では、彼らの理論を参考にして相互作用レベルの制度化について論じる。

バーガーとルックマンは、相互作用を通じて形成される制度形成を外化、対象化、内在化の 3 つの機序で説明する (Berger and Luckmann 1966)。外化とは人間の諸行為を指している。行為は人間の主観である意図や目的を反映したものである。外化された行為は誰にでも近づきうる事実としてわれわれの前にあらわれ、客観的なものとして経験される。この客観性を獲得する過程が対象化の過程である。内在化は諸個人が参加している社会において外化、対象化されたものを自らのうちに獲得する過程である。相互作用を通じて相互主観的な社会的現実を構築することによって制度が形成される。

バーナードは、組織が成立するとき存在する 3 要素をあげている (Barnard 1938)。組

組織目的、コミュニケーション、協働意欲である。3要素の1つであるコミュニケーションは相互作用におきかえることができる。

組織は人々による相互作用を通じて、目的やその目的に価値があると信じられること、協働の必要性を共有化することによって形成される。組織目的は相互作用から形成される社会的現実であり、外部環境のなかの制約要因の認識や特定化を通じて構築されるものである。

組織が成立することによって、公式的に組織成員間の関係を構築することが可能になる。組織目的のない状況における関係性は、人々の感情を含んだものとして自成的に形成される。組織においては、組織目的が正当化された社会的現実として機能するため、組織成員にとって望まない相手との関係であったとしても受容への圧力が働き、維持される。

公式構造が設定されるとそこでの相互作用を通じて、組織を支えるための様々な知識や方法が外化、対象化、内在化を通じて相互主観的な社会的現実として創発的に形成される。例えば、組織目的を達成するための知識や規範であり、経営理念や神話、社史、シンボルなども含めることができるだろう。これらは公式的意味体系と呼ぶことができる。

公式構造と公式的意味体系は、組織成員にとって相互行為をするうえで組織目的を達成するという意思を反映し満たすものであるが、組織成員にとっての他の欲求や必要性を満たすものではない。ブラウとスコットは組織成員が与えられた状況に適応するために非公式構造や規範を形成すると指摘し、ホーソン工場における産出制限の規範や連邦法務局における公式的には禁じられている同僚へ相談する慣行を事例として挙げている (Blau and Scott 1962)。

これらの非公式構造や非公式的意味体系は、組織目的の観点から形成されたものでないことは明らかである。なぜなら、産出制限の規範は組織の利益を阻害する組織目的にとって逆機能的なものであり、同僚へ相談する慣行は、組織目的に順機能的に働いているが、公式的には禁止されているものだからである。これらの非公式構造や非公式的意味体系は、公式構造や公式的意味体系という社会的現実に適応するために組織成員の視点から形成されている。上記の例のほかに、物語、噂なども非公式的な意味体系に含むことができる。

### 3-2. 組織の制度化モデル

組織の制度化モデルを提示する。制度化モデルは、組織の制度化のプロセスを外部環境、組織目的、公式構造、公式的意味体系、個人目的、非公式構造、非公式的意味体系の概念とその関連性を示すことによって構築される。

新制度派組織論は、外部環境から組織目的を通じて公式構造が形成される側面を理論化している。組織の過度な受動性に関する批判は、外部環境との関係においては正当なものといえる。しかし、組織の意味体系に目を向けるなら主体的に制度化に関わる余地があるといえる。セルズニックの理論的問題点は、相互作用レベルでの制度化プロセスについて論じな

かったことであり、本モデルがその点を補っている。組織文化論における組織文化の管理に否定的な論者は、組織目的や公式構造と公式的意味体系が組織成員にとって正当性をもった社会的現実として機能するという側面を等閑視しているといえる。

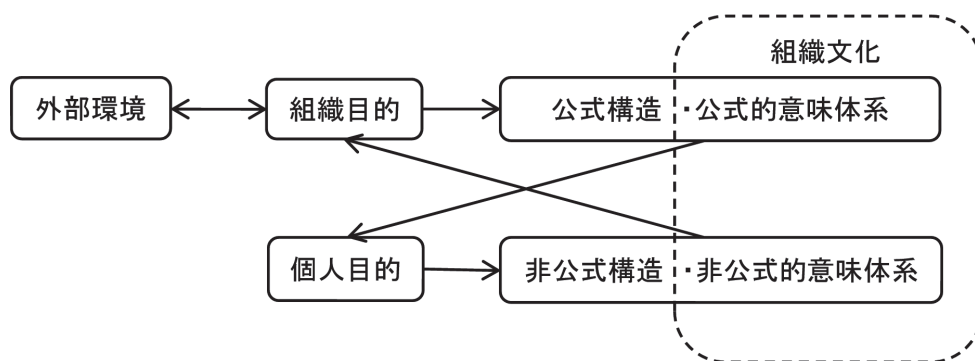


図1 制度化モデル

#### 4. 公式的意味体系の受容と限界に関わる要因

組織の制度形成に関する諸研究において、その管理を主張する研究者は、リーダーにその役割を帰属させる。制度化モデルで言えば、その役割は公式構造や公式的意味体系を通じて、非公式的意味体系を組織にとって順機能的に形成することである。

組織において、基本的に管理は正当化されている。組織成員は個人的な興味や関心と関係のない公式的な行為や行為の結果を求められる。公式的な意味体系は、組織目的の観点から正当化され、組織成員の社会的現実として機能する。

しかしながら、組織からの要請は、正当化されているからといって必ずしも単純に受容されるわけではない。組織からの要請は、具体的には、命令や規則、役割の設定などによって行なわれる。本節では、規則の受容に関する要因を検討することによって、公式的意味体系の受容と限界に関わる要因を明らかにする。

グールドナーは、官僚制化をうながす諸条件を確認するために、石膏会社の一事業所を対象にして事例研究を行っている (Gouldner 1955)。その研究で明らかにされたことは、基本的には官僚制化の有効性は、その形成の仕方、具体的には規則が賦課されるか、合意されるかによって異なってくるということである<sup>6</sup>。

6 官僚制は明確な規則によって支配される組織である。ウェーバーは、支配が正当化される様式によって合法的支配、伝統的支配、カリスマ的支配という3つの類型を提示しており、官僚制は合法的支配に該当する (Weber 1956)。



形成される規則が管理者側と労働者側の双方の価値や利益に合致する場合は、その規則の遵守が双方によって積極的に促進される。例えば、労働者の安全についての規則は、積極的に双方が守るように動機づけられている規則である。その一方で、規則の適用により、一方の価値や利益が侵害される場合は、抵抗が発生する。例えば、坑内労働者の頻繁で不規則な欠勤を禁止しようとする欠勤取締規則がある。坑内労働者の欠勤は、事業所全体の能率の問題から規制される必要があり、管理者側は厳格に実施しようとしてみたが、坑内労働者の非公式的な強い抵抗に遭い挫折している。

規則の遵守は、価値や利益を浸食される立場の抵抗が強いかどうか、賦課される規則が双方によって正当化されるかどうかなどの条件によって決まるのである。

このような結果から、ゲールドナーは官僚制化を3つの類型で捉えている。単位組織間で双方にとって守る必要があると考えられ規則が設定される代表官僚制、双方の価値が対立的ななかで一方から他方へ賦課される場合を懲罰型官僚制、双方が守る必要がないと考える規則を模擬官僚制として、規則設定の類型化を行なっている。

双方の価値が対立する懲罰型の官僚制の場合、規則の遵守を確保することが困難になる。規則を賦課される側が露見しないように規則を破る、監視されるという条件がないと遵守されないなどの直接的な違反や一方的に押しつけられているという感情からモラルが下がるなど間接的な結果を生み出す。このようなことから、規則は価値や利益の対立的な状況がある場合には、有効に機能しないといえることができる。

また、上記のことと関連して規則の設定には限界があることも理解される。規則は、観察可能な部分について指示することはできるが、成員の態度や感情などの確認が難しく、あいまいにしか確認できないものに関して、仮に設定したとしても十分な効果をあげることはできない。例えば、遅刻に関してはタイムカードなどによって客観的に判定することができ、相対的に統制可能な行為の側面であるといえる。しかし、それによって観察可能な成員の行為の側面を統制できたとしても、それだけで組織成員が自らその規則を大切だと考え、遵守するようには内面を統制することはできない。

以上のことから、規則などによる公式的意味体系の受容には条件があるといえることができる。観察可能な行為の側面は内面的な受容がされなくても比較的統制可能であるが、公式的意味体系を内面的にも受容させるためには、価値や利益の対立的状況を解決しなければならぬ。

また、規則の明示は、組織成員にとって最低限提供すればよい行為の範囲も同時に明らかにする。それによって組織成員の形式的な対応を可能にし、組織成員は組織目的の観点から望ましくない態度を温存することができる。

つまり、諸価値間の対立がある状況では、組織において組織目的の達成のために協働的に

調整するための方法である公式構造や公式的意味体系の設定は、具体的な行為を管理するのに有効であるものの、組織成員のモラルや態度などの直接的に観察不能な側面については、管理することは難しいということである。

組織成員の内面に影響をあたえる方法として、教育や訓練が考えられる。教育や訓練は、無知によって合理的な行動ができないと解釈される場合に採られる方策である。無知によって望ましくない行動が起きている場合には、その方法は有効性をもつが、既に対立的状況から望ましくない行動が起きている場合には、命令を賦課される場合と同様に効果が少ないといえるだろう。一方、意図的に違反していると解釈される場合には、一般的に罰則が統制方法として使用される。しかし、罰則は先にも述べたように観察が難しいものには効果を十分に発揮できない。つまり、価値や利益の対立した状況では、有効的な方策が限られてくるといえる。

以上、本節では規則の受容に関して考察することによって行為を導く公式的意味体系が、価値や利益の対立する状況においては効果が少ないことを論じてきた。次節では、組織における価値の対立を生じさせる諸要因について検討する。

## 5. 協働に内在する価値対立の源泉

前節では、行為を調整するための基本的な手段である規則の設定が、価値や利益の対立の有無によって、その効果に差があることを論じた。価値や利益の対立がある場合、公式的意味体系の受容が阻害され、調整が困難になるとともに非公式的意味体系も組織目的に対して逆機能的に形成される可能性が高まるといえる。

それゆえ、組織目的を有効に達成するためには、価値の対立をできるだけ解消することが重要となる。価値の対立は協働に構造的に内在している価値の分断的傾向から生じている。本節では、価値の対立の主要な基礎となっていると考えられる組織目的と個人目的の関係性と構造の分化にともなう下位文化の発生について言及する。

### 5-1. 組織目的と個人目的の関係性

公式的意味体系が受容されず、組織に逆機能的な意味が形成される原因の1つは、組織目的と個人目的の関係性に起因する価値の分断的傾向に存在する。

組織目的と個人目的という組織の制度化を引き起こす2つの原理は、それぞれ組織と個人という異なったシステムに由来している。組織は目的を達成するための行為体系である(Barnard 1938)。この組織を構成する行為を提供するのは組織成員という個人的な目的をもっている組織外部にあるシステムである。

組織目的と個人目的の関係性は、組織目的の達成が個人の目的である場合や組織目的が個

人的には興味のもてるものではなく、組織から得られる誘因が個人の目的である場合など、一体的であったりそうでなかったりというようなずれをもっている。このようなずれは、公式的意味体系の受容や逆機能的な非公式的意味体系の形成に影響を与える。

組織目的の達成が、同時に個人目的の達成を満たす場合、公式的意味体系は組織成員に受容されやすくなる。例えば、通行しようとしている道に巨大な石があり、それが複数人の通行を妨げているような状況では、石を道から除去することはそれぞれの個人の目的であり、協働する人たちの共通の目的ともなる。その場合、石を除去するための、組織的な指示を受容することに抵抗は少ないといえるだろう。

他方、組織目的の達成が個人目的を直接的に満たさない場合がある。例えば、賃金労働では、得られる賃金が協働に参加する主な目的で、組織目的にはそれほど興味がないことがある。組織目的と個人目的が乖離する場合は、組織目的自体とそれから派生する公式的意味体系がその受容の直接的な誘因として働かないため、価値や利益の対立的状況がある場合には、その受容が妨げられやすく、また、逆機能的な意味体系が形成される可能性が高まる。

組織目的と個人目的はそれぞれ組織と個人というシステムに由来し、それぞれ異なった価値志向をもつ。先の例にも挙げたように、両者が一致することもありうるが、それは稀だといえる。多くの場合は、組織目的と個人目的には乖離があるのであり、それが協働における価値の分断的傾向の原因となっている。

## 5-2. 構造の分化と下位文化の発生

協働における価値の分断的傾向は、構造の分化と下位文化の発生によって引き起こされる。構造の分化は、相互作用の範囲を限定するように作用し、それぞれの構造的単位に異なった組織成員のものの方や知識からなる下位文化を形成させる。下位文化の発生は、構造単位間でのコミュニケーションを阻害する傾向をもつ。また、構造の分化は、それぞれの単位組織のもつ目的の違いと相互依存関係からコンフリクトを生み出す要因になる。

少人数で行う協働の場合、相互作用を行う範囲が狭く、コミュニケーションも十分に行えるため、状況の認識や相互の立場の認識等が共有されやすく、成員相互に組織目的とそれぞれの役割の関係も共有された全体状況のなかに位置づけることができる。したがって、行為の調整も比較的容易にすることができる。

しかしながら、組織が大規模になるにつれて、構造の分化が起こり、相互作用が主に単位組織のなかで行われるようになり、相互作用、および、それにとまなうコミュニケーションが分断化される。それによって、構造の分化は共有される意味体系の分化も同時に促す。そ

して、構造の単位ごとに下位文化が形成される可能性を生み出す<sup>7</sup>。

下位文化は、相互作用のなかで形成され、共有されたものの見方や価値を発生させる。構造の分断化により、相互作用が限定され、組織の全体状況に関する共有された知識の発展を妨げることになる<sup>8</sup>。そして、全体状況や他の構造的単位への知識の欠如は、コミュニケーションを阻害するように働く。加えて、同一の情報もそれぞれがもつものの見方の影響で異なって解釈されることもある。

また、構造の分化は、下位目的や役割などの創出を同時にともなう。組織成員は一部の管理者を除き全体状況への配慮などではなく、基本的に各人や単位組織に割り当てられた諸義務を果たしたかどうかによって評価される。そのため、組織成員は組織目的を内在化するよりは、個々の役割や単位組織の目的により多くの関心をもつことになる<sup>9</sup>。

それに加えて、構造の分化は相互依存関係を前提として形成され、単位組織の自律性を妨げる。そのため、個々に割り当てられた下位目的の達成を自律的に行えないことから、単位組織間の利害関係を生み出し、コンフリクトを招く傾向をもっている<sup>10</sup>。

これらの構造分化にともなう分断的な傾向は、下位文化や下位目的の違いにより、対立的な価値を形成することを助長する。それは、調整のための規則の設定に影響し、ひいては、行為体系である組織の目的達成能力に関係してくる。

以上、組織における価値の分断を引き起こす要因についてみてきた。組織目的と個人目的の乖離や構造の分化による下位文化の発生は、協働に構造的につきまとう問題であり、価値の分断的傾向は協働に内在するといえることができる。次節では、価値の対立を極小化し、有効的な協働を実現させる管理者の役割について事例研究をもとに考察する。

## 6. 制度形成におけるリーダーシップの検討—事例研究を参考に—

これまで論じてきたように、行為を提供する組織成員に対しての働きかけは、公式的意味体系によって行なわれる。組織目的が達成されるように、意識的に規則や役割を設定することによって、組織成員は行為の方向性を指示され、指示に従って行為を提供することが可能

---

7 マーネンとバーレイは、分業による構造の分化により、複数の下位集団が形成され、それらがそれぞれ異なる問題や状況に直面するため、下位文化が形成されることを論じている (Maanen and Barley 1985)。

8 シャインは、組織において下位文化が、管理者、技術者、オペレーターそれぞれの果たす機能に基づいて形成されることを指摘しており、それぞれがもつ世界観などの暗黙の仮定によってお互いにあまり理解し合えないことを論じている (Schein 1996)。

9 マートンは、組織成員が組織目的ではなく、組織目的を達成する手段である割り当てられた規則や役割を守ることが目的化する状態を目的の転移として論じている (Merton 1949)。目的の転移は、形式主義を生み出し組織の有効性を低下させる。

10 ポンディは、コンフリクトに対し肯定的にとらえることを主張している (Pondy 1967)。

になる<sup>11</sup>。したがって、規則などによる要請は、組織目的の達成や行為の調整に不可欠であり、その受容を確保することは重要である。

組織成員による公式的意味体系の受容は、全面的な受容から違反や無視、組織に対する貢献意欲の低下などのように様々な程度をもって受容され、組織成員の内面までは、それのみによって統制することはできない。それと関連して、組織の公式構造や公式的意味体系が、組織成員にとって受け入れることができないものである場合、組織目的に逆機能的に働く非公式的な意味体系が形成される可能性が高まる。組織を有効に機能させるためには、非公式的な意味体系が組織目的を促進するように形成される必要がある。

これらの受容の程度は、価値の分断的傾向に関連している。前節で論じているように、組織において価値の分断的傾向は構造的に内在化されており、組織を有効に機能させるためには、分断的傾向を解消させるような方策が必要となる。

ここでは、価値の対立的傾向を解消し、非公式的意味体系を組織目的の達成を促進するように導く役割をリーダーシップと定義する<sup>12</sup>。セルズニックのいう管理者のリーダーシップの役割はこれにあたり、また、ディールとケネディーも組織文化変革とそこでのトップのリーダーシップの重要性を指摘している (Selznick 1957, Deal and Kennedy 1982)。

制度化モデルにおいては、公式的意味体系と非公式的意味体系の関連性を指摘しており、それによって管理の可能性や方向性を指摘している。しかしながら、制度化モデルは、具体的にどのように管理すればいいのかということろまでは、指摘できていない。

そこで、本節では価値を中心に据えることによって組織成員を導き成功している複数の企業の事例を報告しているオライリーとフェッファーの研究を考察する (O'Reilly and Pfeffer 2000)。彼らの議論をもとに、組織目的を促進するような公式的意味体系の形成が価値の分断的傾向を越えてどのようにして可能になるのかをみていくこととする。

オライリーとフェッファーは、組織成員が価値を共有することを通じて成功している複数の企業をとりあげている。それらの企業は、社員を競争優位の源泉としている。それらの企業に共通する特徴は、基本的な価値観や信念を基礎にして、様々な経営慣行を価値観に沿っ

---

11 日置は、経営理念が「参加者がそれぞれの立場からその意味を解釈し、それを展開して個性を発揮しつつ、全体との統合を図ることを可能とする」オムニバスシンボルとしての機能をもつことを指摘している (日置 1991:115)。

12 コッターは、リーダーシップとマネジメントを組織に対する機能によって概念的に区分し、前者をビジョンを示すことによって針路を設定し組織成員のモチベーションを高めるもの、後者を組織化と人員配置を通じてコントロールと問題解決を行うものとしている (Kotter 1999)。セルズニックはリーダーシップを針路設定としてのみ強調する傾向があり、組織成員のモラルに関しては、関連性のあるものとして捉えていない (Selznick 1957)。モチベーションに関する議論については、田尾 (1999) が詳しい。

て整合的に形成しているということである<sup>13</sup>。組織成員は、基本的価値観によって方向性を指示され、基本的価値観を日々の経営慣行のなかで確認し、一体感をもって組織目的の達成に尽力している。

それらの企業における管理者は、まず、複数の主要な価値観を設定している。それは、顧客重視、利潤重視、コストの抑制、社員重視などである。それを報酬や人事評価、広範囲の情報の共有、社員への投資、適材の採用、チームを基盤としたシステムなどのすべての経営慣行に浸透させる努力を継続的に行なっており、それによって競合他社のなかで競争優位を維持している。例えば、報酬は能力給などの個人の業績と結びつけるものよりは、持ち株制度や利益分配制度などの集団的な報酬を採用している。また、自社の価値観にあった人が集まるように金銭的報酬を同業他社に比べ少なくしているところもある。業務データや財務データが社員の間で共有される。目的意識や帰属意識を高めるため、また自律と結果責任を確立し一人一人のアイデアと熱意を引き出すためにチームが利用されている。採用は、専門知識や能力といったものよりは、企業文化と価値観にあうかどうかを主要な基準として行なわれている。社員の能力の向上とキャリア開発のために継続的な投資をするといったことが行なわれている。

前節で論じている価値の分断化との関連性について言及しよう。組織目的と個人目的のずれに関していえば、基本的な価値観によって進むべき方向性が提示され、広範囲の情報の共有によって組織の状況を知り、チームに権限を委譲されることによって、各自が必要とされている行動を理解することが可能となっている。また、集団的な報酬が採用されていることから、組織目的を達成することが個々人の利益に繋がると捉えられやすい。このように様々な経営慣行を通じて組織目的と個人目的のずれをなくすようにそれぞれの慣行が結びついて、分断化する傾向を抑えているといえるだろう。また、構造的分断化に関しては、集団的な報酬体系、基本的な価値観の提示、チームや情報共有、構造をフラットにすることなどを積極的に推進することによって、組織との一体感を形成し下位文化の形成によるコミュニケーションの阻害や下位目的への専心を防いでいるといえる。

価値の分断化と関連して、これらの企業は組織成員の行為を引き出すような仕組みも兼ね備えている。組織成員は、価値観を提示されることによって、行為の方向性を明確に指示されている。組織成員は権限委譲されており、判断および行為を自律的行なえる状況におかれている。結果の責任は、成功した場合にはもちろん評価される。失敗した場合には、行為

---

13 コッターは、公式組織編成、経営陣、外部環境、技術、社会システム、従業員とその他の有形資産、鍵となる組織過程を組織の構造的要因として分析し、それらの要因の関係を整合的に形成することの重要性を指摘している（Kotter 1978）。

が価値に沿っておこなわれたものだと判断されるなら罰せられないようにされているなど、価値に沿って行為を行うことができるシステムを形成しているといえる。実際に、失敗をしておおきな損害を企業に与えたものもいたが、その組織成員は処罰されていない<sup>14</sup>。そのことによって、組織は利益よりも価値観に沿って行為をすることを奨励しているということを組織成員にメッセージとして強力に伝えていることになる。

このように様々な経営慣行に一貫した価値を浸透させることによって、組織成員は経営陣によって表明されている価値をお題目だけの形式的なものではなく、実質的なものとして経験する。統合的に展開される経営慣行は組織成員に現実的なメッセージとして理解される可能性を高める。つまり、これらの企業は、これまで様々な研究で指摘されている組織における分断化の傾向に対する処方箋を実践し、組織成員の阻害やコミュニケーションの分断化の傾向を克服しているといえる。

また、オライリーとフェッファーは、それらの成功している企業と同じ価値観を採用し、経営慣行に価値を浸透させようとしながらも徹底できていないことによって、あまり成功していない企業に関する事例についても論じている。つまり、彼らが提示した事例を素直に読みとるなら、価値が組織成員に一貫したメッセージとして伝わるように、すべての経営慣行に浸透させることが重要であるということである。経営陣によって表明されている価値と経営慣行との間に、価値の矛盾が読みとれる場合、組織成員はそれを信じることはできず、統合的効果が大幅に減退し、組織成員の熱意と積極的な貢献を期待することはできなくなる。

以上、本節では、組織成員を重視し、基本的な価値観を組織慣行に徹底することによって、公式的意味体系を整合し成功している企業の事例を通じて、組織目的の達成を推進する制度形成について考察してきた。それらの企業における経営陣は、組織慣行の細部にまで価値観を浸透させるように徹底し、組織成員が積極的に貢献できるシステムを形成することに継続的に尽力している。それらの価値は、顧客重視やコスト削減などの組織目的と結びつく価値と社員重視という組織成員の満足を促進するものが組み合わせられている。社員重視という価値は、社員を通じて組織目的が達成されるという信念に結びついている。このような信念を組織成員に本物であると信じさせるために、経営陣は権限委譲や情報公開などを行うとともに、組織成員が働きやすい環境を整えている。

組織目的を支持するように組織文化を形成および変革する管理者のリーダーシップは重要

---

14 例えば、AES では技術者の失敗によって会社に1時間で15万ドルの損失を与えたが、首にはならず、本人が失敗を繰り返さないように工夫して汚名返上を果たしていることが示されている (O'Reilly and Pfeffer 2000)。ブラウは、雇用の不安定性や課業の複雑性などによって発生する不安が、規則を過度に守ろうとする傾向を生むことを指摘している (Blau 1956)。上記の例のように、処罰されないことが慣行となっているのであれば、組織成員の不安が軽減され、よい状況が形成されるといえるだろう。

であるといえる。なぜなら、これまで論じてきたように、組織に内在する価値の分断的傾向は、組織成員間で組織目的に対して逆機能的な意味を形成する可能性を高め、それによって、組織のパフォーマンスを低下させるという結果を生み出すことがあるからである。組織文化は、管理および変革可能であり、たとえ、それが困難な課業であったとしても、試みる価値があるものといえよう。

## 7. おわりに

本研究の意義と今後の課題を提示する。

本研究の意義は、組織の制度化モデルをもとに考察をすすめる、制度形成に成功している事例を検討することを通じて、有効な制度形成のためのリーダーシップの役割を明らかにしたことである。今後の課題としては、組織の制度化に関わる事例をさらに検討し、他の制度形成の方法を探るとともに、事例の検討から制度化モデルの精緻化を図りたい。

## 引用文献

- Barnard, C. (1938) *The Function of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年)。
- Berger, P. L. and Luckmann, T. (1966) *The Social Construction of Reality*, Doubleday. (山口節郎訳『日常世界の構成』新曜社, 1977年)。
- Blau, P. M. and Scott, W. R. (1962) *Formal Organizations: A Comparative Approach*, Chandler. (橋本真・野崎治男訳『組織の理論と現実(上) フォーマル・オーガニゼーションの比較分析』ミネルヴァ書房, 1966年)。
- Blau, P. M. (1956) *Bureaucracy in modern society*, Random House. (阿利莫二訳『現代社会の官僚制』岩波書店, 1958年)。
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. I. and Joyce, W. F. (1980) "Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis," *Academy of Management Review*, 5, 77-82.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年)。
- Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995) "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, 6, 204-223.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W. (1983) "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, P. J. (1988) "Interest and Agency in Institutional Theory," in *Institutional Patterns and Organizations*, eds. by Zucker, L. G., Ballinger, 3-21.
- Gouldner, A. W. (1955) *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Routledge & Kogan Paul. (岡本秀昭・塩原勉訳『産業における官僚制』ダイヤモンド社, 1963年)。



- Hatch, M. J. (1993) "The Dynamics of Organizational Culture," *The Academy of Management Review*, 18, 657-693.
- Hatch, M. J. (1997) *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.
- 日置弘一郎 (1991) 「経営理念」高柳暁・飯野春樹編『新版 経営学 (2)』pp.105-120, 有斐閣。
- 金子雅彦 (1993) 「知識社会学的組織論の視点—社会学的新制度派組織論を中心に」『社会学評論』43, 406-420。
- Kotter, J. P. (1978) *Organizational Dynamics: diagnosis and intervention*, Addison-Wesley Publishing Company. (加護野忠男・谷光太郎訳『組織革新の理論』白桃書房, 1986年)。
- Kotter, J. P. (1999) *On What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press. (黒田由貴子監訳『リーダーシップ論』ダイヤモンド社, 1999年)。
- Maanen, J. V. and Barley, S. R. (1985) "Cultural Organization: Fragments of a Theory," in *Organizational Culture*, eds. by Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. and Martin, J., Sage, pp.31-53.
- Martin, J. (1985) "Can Organizational Culture be Managed?," in *Organizational Culture*, eds. by Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C. and Martin, J., Sage, 95-98.
- Meek, V. L. (1988) "Organizational Culture: Origins and Weaknesses," *Organization Studies*, 9, 453-473.
- Merton, R. K. (1949) *Social Theory and Social Structure: Toward the Codification of Theory and Research*, Free Press. (森東吾・金沢実・森好夫・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961年)。
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- O'Reilly, C. A. and Pfeffer, J. (2000) *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press. (長谷川喜一郎監修・広田里子・有賀裕子訳『隠れた人材価値—高業績を続ける組織の秘密』2002年)。
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1985年)。
- Pettigrew, A. M. (1979) "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pondy, L. R. (1967) "Organizational Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, Vol.12, No.2, pp.296-320.
- 櫻田貴道 (2009) 「組織の制度化モデルの構築」『社会・経済システム』第30号, pp.71-79.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Cultures and Leadership*, Jossey-Bass. (清水他訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)。
- Schein, E. H. (1996) "The Three Cultures of Management: Implications for Organizational Learning," *Sloan Management Review*, Vol.38, pp.9-20.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper & Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963年)。
- Seo, M. and Creed, W. E. D. (2002) "Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective," *Academy of Management Review*, 27, 222-247.

田尾雅夫 (1999) 『組織の心理学 (新版)』 有斐閣。

Tolbert, P. S. and Zucker, L. G. (1983) "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform 1880-1935," *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.

山田真茂留 (2003) 「構築主義的組織観の彼方に－社会学的組織研究の革新－」 『組織科学』 36, 46-58。

Weber, M. (1956) "Soziologie der Herrschaft," *Wirtschaft und Gesellschaft.: Grundriss der verstehenden Soziologie*, vierte, neu herausgegebene Auflage, J.C.B. Mohr. (世良晃志郎訳 『支配の社会学 I』 創文社, 1960 年。世良晃志郎訳 『支配の社会学 II』 創文社, 1962 年)。