

# 強い文化を持つ企業の革新プロセスに関する 分析視覚

相互作用モデルを基盤として

河合 篤 男

## 1. はじめに

企業革新に関する既存研究は、企業の革新プロセスをいくつかのパターンに類型化してきた。一方、企業文化の認知的側面に注目する分析視覚は、とくに成功した企業がしばしば革新に失敗する理由について理論的な説明を与えた。現実の問題としても、企業文化を競争優位の源泉に据えたと理解されてきた『エクセレント・カンパニー』(Peters & Waterman, 1982)や『ビジョナリー・カンパニー』(Collins & Porras, 1994)のモデル企業の中に、1980, 90年代において、自らの企業文化の逆機能により経営成果を悪化させたと理解される企業が散見された。90年代の日本企業に目を向けても、80年代の成功から一転して、従来の方法論の限界に直面して、本質的な方向転換に悪戦苦闘したケースが見受けられる。

企業文化の認知的側面をめぐる議論は、企業文化の逆機能についての議論を熟成させたが、一体どうすれば企業は革新を遂げられるのかという実践的な課題は、今もおその答えが探求され続けている。もちろん、こうした課題の克服を目指す視点は、既存の企業革新モデルにも含まれている。しかし、既存の企業革新モデルの提示する処方箋は、現在の多くの企業の実践的な課題に対して、必ずしも十分な答えを導き出してはいない。こうした課題の探求に、多少なりとも足がかりをもたらしたいというのが本稿の出発点である。もちろん、現代の企業が直面する、あらゆる革新の問題に照射できるわけではない。むしろ本稿は、非常に狭い視野であるが、企業文化の逆機能が際立つと考えられる強い文化を持つ企業の革新プロセスに焦点を絞り、そのモデル構築に向けた分析枠組みを検討したいと考える。

---

本稿作成にあたり、福井県立大学経済学部教授、山路直人先生ならびに滋賀大学経済学部助教授、伊藤博之先生から大変有意義なコメントを頂いた。記して感謝申し上げます。なお、本稿にありうる誤謬のすべては、筆者に帰するものである。

## 2. 強い文化を持つ企業の戦略革新についての概念と議論の出発点

まず、企業文化に関する議論が必要である<sup>1)</sup>。企業文化とその強さに関する定義づけを行うことで、強い文化を持つ企業の特徴が明らかになると考えられる。また、本稿は強い文化を持つ企業の革新モデルの探求を課題とする。革新という言葉の概念は、企業革新、あるいは組織革新という概念と同義と考える。一企業における、経営戦略、組織、企業文化の関係性について、環境変化に応じて、意図的に変化をもたらすことを企業革新や組織革新と呼ぶことができる。

企業文化の議論において常に問題なのは、その変化をどう捕捉するかという点である。企業文化を変えるという視点に立つと、企業文化革新が何を指すのかが注目される。企業文化の定義づけは多様性に富み、企業文化革新が何を指すかは、企業文化の定義に依存する (Bate [1994])。たとえば、Meyerson & Martin (1987) では、企業文化を統一文化仮説でみるか、下位文化の存在を認めるか、さらには企業における文化的現象を部門や個人レベルの解釈に依存してとらえるか、少なくともこの3つの立場の取り方により、企業文化革新の定義も異なる。一方、企業文化に関する定義の多くは、「直接に観察可能な行動の背後にあるもの」(加護野, 1988) を指しているという点で合致する。しかし、企業文化をいかに定義づけても、企業文化には曖昧な部分が常に存在し、企業文化の変化そのもの、つまり、企業文化革新を測定することは極めて困難であるとされる。そこで本稿は、企業文化と経営戦略との関係性から定義される、戦略革新の観察から議論を出発させたい。観察可能な戦略革新という事象から、その背後にある企業文化の変化を推測しようとする方法である。

強い文化を持つ企業の革新プロセスを分析するための、もうひとつの手がかりは、既存の企業革新モデルである。経営戦略、組織、企業文化の関係性を意図的に変える、企業革新の議論は、革新への働きかけをめぐり、2つの方向性で議論されてきた。ひとつは、経営戦略が主導して組織と企業文化の対応関係が変化するモデルである (Simon, 1962 など)。一方、組織や企業文化の側から、生み出される経営戦略が規定されるモデルも存在する (Burgelman, 1983 など)。本稿では、戦略的企業革新モデルや進化論的モデルを概観するとともに、社員に共有される「企業文化の意図的な変革」(桑田・田尾, 1998) に照射した組織開発 (OD) にも注目してみることにする。さらに、これらのモデルの議論を踏まえ、戦略革新を基準としながら、企業文化と企業革新の問題に照射してきた、相互作用モデルを分析の枠組みを基盤として、強い文化を持つ企業の革新プロセスの分析枠組みを検討していくこととしよう。以下では、本稿において鍵となる概念を明らかにしながら、分析の視点を明らかにすることにする。

---

1) 「組織文化」と表現されることもあるが、本稿は、企業の分析が本題であるため、「企業文化」と表現する。組織文化とはほぼ同じ概念として議論を進める。

## 2-1. 企業文化に関する定義

ここで議論される企業文化とは何か。もちろん本稿は、企業文化の概念の精緻化を目的とするものではない。しかし、企業文化に関する多様な定義の中で、本稿が依拠する企業文化の概念を明確にし、そこから導かれる強い文化の特性を認識することが必要である。特性の認識を通じ、強い文化を持つ企業の革新プロセスについての分析視覚が浮き彫りとなるはずである。

企業文化に関連する研究は、決して新しいものではない。しかし、それまで残余概念としての扱いが強かった企業文化のコンセプトに焦点が注がれたのは、80年代のことである。企業文化の概念への認知と浸透の触媒となったのがマッキンゼー社である。組織におけるハードウェアとソフトウェアの調和の重要性を指摘したものに、マッキンゼー社の7Sモデルが登場した<sup>2)</sup>。7Sモデルは、構造分析を中心としてきた従来の組織研究に、社員に共有される価値観、行動スタイル、スキルなどのソフトウェア、つまり目に見えないものの存在の重要性を際立たせる枠組みであった。それに加え、マッキンゼー社のコンサルタントが導出した「エクセレント」仮説 (Peters & Waterman, 1982) においては、エクセレント・カンパニー (優良企業) には、「共有された価値観と信念」が存在することを指摘し、これを企業文化と位置づけた。かれらの議論は、企業が持つ固有の文化が優良企業の条件を生み出すもととなると指摘するものであった。同様に企業文化の重要性を主張し、その概念を広めた研究に Ouchi (1980) の議論がある。そこでは、企業文化を「その企業の基本的な価値観と信念をその構成員に伝達する一連のシンボル、儀式的行事及び逸話からなる」と定義している。Kotter & Heskett (1992) は、企業文化には「共有された価値観と集団としての行動規範が含まれる」と定義している。また、Deal & Kennedy (1982) は、企業文化を「人の行動の総合的な形態」と位置づける。これらの研究は、同じように企業文化の特定や分類を目指しながらも、それぞれの企業文化に関する定義が少しずつ異なることを示している。企業文化の概念定義は実に多様性に富むのである。他方、基本的に企業文化とは「社員に共有される何らかのもの」であると捉えるのが少なくとも主流的な見方である。ただし、「何らかのもの」の中に何を含まかにより、概念定義はいくつかのグループに分かれる。ここでは、組織文化の特定や類型を目指した研究よりも、その創造や変革のモデルの提示を目指した研究において、企業文化がどのようにて意義づけられているかを概観しよう。

最も狭義で、抽象度の高い定義づけは Schein (1985) の定義であろう。企業文化を「ある特定のグループが外部への適応や内部統合する際に学習した、グループ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な仮説のパターン」(Schein, 1985) と定義している。企業文化を形成する3つのレベルの要素として、「人工物、価値観や信念、基本的な仮定」を上げ、

---

2) 7Sモデルに関しては、Waterman, Peters & Phillips (1980)。

3つの要素のうち、かれが本質的に研究対象とすべき企業文化と位置づけたのは基本的な仮定であった。社員の行動と共有された価値や信念との関係性から企業文化を捉えた定義づけとしては、Davis (1984) の議論がある。そこでは、企業文化が「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」と定義づけている<sup>3)</sup>。この定義づけに近いものとして、加護野 (1988) は企業文化を「組織構成員によって共有された価値、規範、信念の集合体」としている。かれは企業文化の概念を巡る議論の中で、企業文化が Kuhn (1962) の提唱するパラダイム概念を包括すると位置づけている。同時に Kuhn のパラダイム概念の多義性に目を向け、少なくとも「世界観—価値・行動規範—見本例」の3つのレベルのパラダイムが存在し、それらが相互依存関係（体現と正当化）を持つことに注目する。企業文化にパラダイムという認知的側面を包括して定義することの価値は、科学の理論の発展メカニズムを、企業革新のメカニズム解明のために参照できる点にある。とくに科学の理論の発展のパターンが、断絶的、革命的に引き起こされるという事象の存在は、一部の企業の革新プロセスを説明する鍵ともなりうる。Baker (1980) は、「社員の行動を支配する非公式の規範と価値観の潜在的なセット」と定義している。研究目的は異なるが、先の Kotter & Heskett (1992) の定義はこのグループに位置づけられる。より広い定義づけとしては、観察可能な行動パターンなどを含む定義づけがある。Kono & Clegg (1998) 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、意思決定の仕方、および目に見える行動パターンの総和」と概念化している。野中 (1985) の定義は「共有された思考・行動様式の体系」としている。Helriegel & Slocum (1992) では、企業文化とは「組織のものの考え方や行動様式を規定する価値観や行動規範の集合体」と定義し、その構成要素に「中心価値、規範、儀式と伝説」が含まれると述べている。Deal & Kennedy (1982) も、観察可能な行動パターンを含んだ定義づけとなっている。

こうした定義づけについて、その優劣を議論することが本稿の目的ではないし、もちろん断定することはできない。また、ここにあげた伝統的な企業文化の定義づけ、そして、そのもとなる暗黙の前提に限界があることは既に議論となっている。とくに、ひとつの企業にひとつの企業文化が存在するという暗黙の前提が、「組織のコンフリクトや下位文化の存在を十分に説明できない」（出口，2004）ことなどを上げ、マルチ・パラダイム・アプローチを検討する議論もある。同様の問題点の指摘は、佐藤・山田（2004）によって「統一文化仮説の諸問題」としても語られ、エクセレント・カンパニーやZ型企業のように一枚岩の企業文化を持つことが本当にいいのかという疑問の提示もみられる。しかし他方で、3M、IBM、松下電器、HP など強い文化を持つ企業の代表とされる企業が、90年代に直面した課題は、まさに一枚岩の企業文化に端を発すると、それぞれの経営陣が少なくとも共通して認識しているに注目したい。

3) 坂下 (1992) は、Davis (1984) の定義が、Peters et Waterman (1982) の「共有された価値観」に最も近い定義づけだとしている。

概念定義をめぐる問題点の存在は認識しながらも、伝統的な企業文化の概念定義に依拠しながら本稿を進めることとする。ただし、Schein (1985) の定義である「基本的な仮定」は、測定困難性という問題が存在する。では、企業文化に行動パターンを含む定義づけに依拠するか、含まない定義づけに依拠するのが<sup>4)</sup>。この選択は、現実主義を取るか、観念主義を取るかというアプローチの違いである。加護野 (1988) は、具体的な産物、行動、制度と、企業文化とを切り離して考えることで、企業革新のダイナミズムをより深く理解できると指摘する。こうした議論を踏まえ、本稿では、企業文化を「社員の間に共有された価値観、規範の集合体」と暫定的に定義するという立場をここに明示する<sup>5)</sup>。

## 2-2. 企業文化と経営戦略の関係性から定義される戦略革新

観念主義アプローチは、現実主義アプローチに比べると、社員に共有される価値観や規範を測定することは難しい。現実主義アプローチでは、観察された行動パターンによって企業文化を定義できるからである。他方、観念主義的な定義に依拠した場合でも、企業文化の補足がまったく不可能な訳ではない。こうした問題にひとつの道筋をつけてくれるのが、加護野 (1988) の解釈である。その議論によれば、企業文化は基本的には観念主義的に定義されるものであるが、現実に観察可能な、具体的な産物、行動、制度と関連が密接である。そして、観察可能な産物の中に、企業の経営戦略を含むことが可能であると解釈している。「経営戦略が、誰によって生み出されるか」を考えると、組織の構成員を中心に生み出されるのが基本となる。社員に共有された価値観や規範が、当然ながら、生み出す経営戦略の内容に影響を及ぼし、結果的にその中身を規定すると考えることはきわめて自然である。そこで本稿は、企業の経営戦略をはじめとする企業の産物、行動、制度に注視する立場をとる。実際に社員が企業文化を理解することを助け、その共有と伝承するために、きわめて具体性に富んだ見本例が機能を果たすこと

---

4) 梅澤・上野 (1995) は、「風土」概念と区別のつきにくい定義よりも、研究ツールとしては「行動パターン」を含まない定義づけが最適であると指摘する。

5) 企業文化と企業風土について若干触れるが、この二つの概念を明確に区別することは必ずしも容易ではない。企業文化の定義が多様性に富んでいるように、企業文化と企業風土に関する区別に関する立場のとり方も様々である (飯田, 1995)。企業文化と企業風土を分けるひとつの視点は、それぞれの形成のされ方にある。企業文化は、特定の目的のものとて努力して形成されるのに対して、風土は企業の歴史、活動地域、企業を取り巻く諸制度などの影響のもと、自然に醸成されるものと考えられる (梅澤, 2003)。本稿で議論の対象とする企業が、すでに企業文化なり、企業風土なりを歴史的に形成している点を強調したい。この点について、Gray & Ariss (1985) は興味深い議論を展開している。かれらは企業のライフサイクルと戦略革新の関係性を議論している。企業が成熟期を超えて衰退期に入ると、戦略革新に対する社員の抵抗や一旦形成された価値観との整合性が問題となることを指摘している。本稿は、企業文化の形成過程の違いを論ずるというよりも、形成された企業文化や企業風土がもつ機能と逆機能を中心に論を進めたいと考える。したがって、企業文化と企業風土の違いを明確にするというよりも、同義の概念として用いることをここに明記する。



が議論される。たとえば、企業における見本例に関連する議論としては、Deal & Kennedy (1982) のシンボリック・マネジャーの議論が参考になる。かれらの議論では、企業の価値観や規範を象徴する(シンボリック)マネジャーの行動を通じて、企業文化が伝承される。また、企業文化の理解に関して、組織におけるストーリーの重要性を指摘したものに、Mitroff & Kilman (1976) などがある。これらの議論は、組織における社員の行動を称える武勇伝や英雄伝に、企業文化が宿ると考える見方である。

一方で、われわれの研究は、調査対象とする企業の企業文化の特定と類型化を目指すものではない。たとえば、先のKotter & Heskett (1992) の中で、高業績を生み出す企業文化のタイプロジー(顧客重視か、株主重視か、社員重視か)が明らかにされているが、このような類型化を目指す研究ではない。むしろ、本稿の主要な関心事は、強い文化を持つ企業が革新を試みるときに、企業文化がいかなる影響を与え得るかにある。企業文化の影響力は、経営戦略の転換の場面において際立つはずである。つまり、企業革新の場面において、経営戦略と企業文化の関係性が際立つと考えることが出来るのである。

その意味で、経営戦略と企業文化の関係性をみる概念として、戦略革新を議論の出発点とする。ここで、戦略革新の概念について簡潔に触れることにする。戦略革新とは、言葉だけを説明すると、文字通り、企業が標榜する経営戦略の変化を意味する。もちろん、経営戦略自体に関しても様々な概念が含まれるが、本稿では、企業の事業ドメインの策定と、そこでの戦い方を示す競争戦略を含む概念として経営戦略を捉える。その上で、戦略革新は、企業が標榜する経営戦略が変化することを意味する。戦略革新という概念は、一般に企業文化と経営戦略との関連づけの中で定義される。Lorsch (1986) は、企業文化は企業の経営戦略策定に大きな影響を及ぼしており、企業文化が戦略革新を阻害する目にみえない要素であると述べている。Johnson (1990) は、戦略革新を引き起こすことが、組織の認知的側面や企業文化の問題と密接であると述べている。企業文化の概念に認知的側面を盛り込んだものに、加護野(1988)がある。加護野はクーンのパラダイムの概念を、企業文化の一側面として組み入れた。この概念によれば、企業文化は、経営陣が環境情報を取得する時点で、情報のフィルターとしての機能を果たす。さらに取り込んだ情報からの意味の引き出しにも、企業文化が影響を及ぼすこととなる。Zaskind & Costello (1962) も、戦略立案者が自分の欲しい情報だけを取り入れ、自分にとって矛盾のない解釈を行うことを指摘する。このような企業文化の認知的側面を考慮すれば、経営戦略の策定は、企業文化によって規定されることとなる。Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998) の議論は、「共有された信念にたいするコミットメントは、組織行動の一貫性を高め、逆に戦略の変化を阻止する」ことを指摘する。さらにBjorkman (1989) は、経営戦略の革新の背景には、企業文化の根本的な変革が存在すると述べている。既存の経営戦略が有効性を失うと、その背後にある共有される信念が一旦破棄されると指摘する。Tichy (1983) による戦略革新の定義も、企業の経営戦略の抜本的な変化ととらえており、その背後において、戦略を生み

出す組織について、革命的で断絶的な革新がもたらされている可能性を指摘する。Vandermerwe & Vandermerwe (1991) は、Tichy (1983) の戦略革新の定義づけに依拠しながら、戦略革新を阻む最大の障害に、社員の恐怖心や心理的抵抗をあげる。この議論も、戦略革新が単なる表層的な変化ではなく、背後にある社員の考え方や感じ方を反映する可能性を示唆する。また、戦略革新に関する本質的な洞察を導く上で、企業における政治力学の視点の重要性を指摘したものに、Allison (1971) がある。さらに、Gray & Ariss (1985) は、企業における政治力学の問題と戦略革新を関連づけ、企業のライフサイクルの各ステージにおける、それらの関係性の変化を議論している。この議論も、企業における支配的な価値観の問題と密接な関係を持っている。Beyer (1981) は、戦略革新と企業の価値観、イデオロギーの関係性を議論している。経営戦略を超えた、さらに強い表現としては、伊丹・加護野 (1993) は、「企業の革新は、組織文化の革新と同義語になる」という指摘もある。こうした議論の前提には、企業における戦略策定が、過去の経験や学習に影響を基盤とするものであるという認識が存在する (Weick, 1979)。

本稿では、企業文化の持つこのような影響を、企業文化の戦略拘束力と呼ぶ。逆にみれば、経営戦略について根本的な変化が観察されれば、その背後にある企業文化が、大きく変容した可能性を認識できることになる。少なくとも、従来と異なるタイプの行動スタイルや新製品の登場が観察され、それらをトップが積極的に取り上げて評価する行動に出るとすれば、企業文化の戦略拘束力が低下した可能性があるとして解釈できる。

経営戦略の変容を認知するために、本稿は、経営戦略に注目すると同時に、そのもとに実際に生み出された具体的な製品・サービス、そして社員の行動様式に関する特徴に注目することとする。企業の生み出す製品・サービス、そして社員の行動様式といった具体的なものを通じて、経営戦略の内容をより深く理解できる可能性を持つからである。具体的な製品やサービスは、見本例と呼べるものである。たとえば、米国 3M 社においては長らく、「ニッチ市場における新市場の創造」が、その事業ドメインとして定義されてきた。3M の中で頻繁に語られ、その象徴的な製品と位置づけられてきたのが、〈ポスト・イット〉ノートであった。確かに「糊つきのメモ・パッド」など、他のどの企業も見向きもしないものであったし、「なくてもかまわないが、あるととても便利なもの」として新たな市場を獲得していった訳である。ニッチ市場を強調する 3M において、典型的な産物のひとつであった。

同時に、見本例を製品・サービスに限定して考えるのではなく、社員にみられる新たな行動様式を通じて、社員に共有される企業文化を推定することも可能である。たとえば、米国 HP 社についてみれば、「同社 (HP) のグローバル・アライアンス・マネジャーたちは、もともとは HP のハードウェアを売り込む上級販売員だったが、ビジネスの新しいイニシアティブを仲介する外交官へと進化した」(Kanter, 2001) という記述がある。「e サービス、情報機器、インターネット・インフラの交差する点」を事業ドメインに据える HP の経営戦略について、社員

の行動様式を通じてより具体的に理解できると考えられるのである。

このように、客観的に観察できる製品・サービス、社員の行動様式についての観察結果と、経営戦略にかかわる企業トップの発言や具体的な施策とを関連づけて理解し、比較分析することを通じて、経営戦略の転換である、戦略革新をとらえていくことが可能である。

### 2-3. 強い文化を持つ企業と高業績

さて、そもそも企業研究において、文化が注目されるようになったのは、企業文化が企業の経営成果と密接に関わっている可能性が議論されたからである。それはとくに、強い文化を持つことによる社員の行動の方向性を与えることを通じて、高業績を達成するという議論である。以下に、代表的な議論を概観することにしよう。

先のエクセレント・カンパニーの議論 (Peters & Waterman, 1982) では、独自の企業文化を持つことが高業績に結びつくと論じた。かれらは「エクセレント」仮説として、エクセレント・カンパニーの基本的特徴を明らかにしている。そのひとつに、「価値に基づく実践」があり、エクセレント・カンパニーでは、明確な組織構造が無い場合でも、「共有された価値観によって社員を動かしている」ことが議論された。その上で、「ひとりひとりの社員の限界と力をとことん極めた企業を作り上げること」が大切であると指摘する。このような企業では、社員への企業文化の浸透を目的として、価値観や規範を明文化して、象徴的な製品やサービスである見本例を通じて、その教化を図っていると議論された。Ouchi (1980) の Z 型企業の議論では、経営理念を日常の行動に反映させることを通じて、社員に自発性が生まれ、結果的に生産性向上が期待できるという考えが示された。ここでも、経営理念の教化を通じて、社員の行動をコントロールできるという考えが展開された。Deal & Kennedy (1982) は、理念、英雄、儀礼と儀式、文化のネットワークを構成要素とする強い文化を持つことが、80 年代のアメリカ企業の再生の鍵を握ると論じている。Collins & Porras (1994) は、18 組の企業の比較研究から、「ビジョナリー」仮説を導出した。そのひとつに、長い時代を超えて超優良企業であり続けるのは、「カルトのような文化」を持つ企業であることを掲げている。これらの企業では、その企業文化を信奉できる社員にとって大変居心地がいい一方で、企業文化を信奉しきれない人には耐えられない環境であると説いている<sup>6)</sup>。しかしその一体化こそが、ビジョナリー・カンパニーの競争優位の源泉となりうると指摘した。Barney (1986) は、企業文化が持続的で、効果の最も高い競争優位の源泉になることを論じた。企業文化が曖昧性に満ちており、模倣が困難である点が持続的競争優位の根拠として位置づけられている。企業文化は、時として経営者自身が把握できない曖昧さを持つ。また、先の「知の方法論」としてのパラダイム論を包括する概念として企業文化を

6) 同時に、「ビジョナリー」仮説では、ビジョナリー・カンパニーが変化に積極的である一方、一貫して変えないものがあることを指摘している。



とらえれば、強い文化は、組織の知の蓄積を助け、競争優位の源泉を構築するものとなりうる。また、知のストックの形成を通じて、さらに社員の行動に影響を及ぼすこととなる（加護野 [1988]）<sup>7)</sup>。さらに、経営戦略、組織、そして企業文化の間に見られる相互補完性や一貫性の重要性を論じたものもみられる。Siehl & Martin (1990) は、経営戦略と企業文化の適合性（一貫性）に注目した実証研究を行った。経営戦略と企業文化の一貫性に配慮する企業は、しない企業に比べて業績が高いことを明らかにした。坂下 (1992) は、戦略ビジョンや組織構造が、企業文化が相互に補いあうことによって、互いに機能を果たすという考えを示している。Kotter & Heskett (1992) は、環境変化に適応的な経営戦略を生み出しうる価値観、規範、行動パターンを浸透させる企業が、高業績企業に位置づけられることを実証的に示した。また、山田(2000) は、新事業開発体制に関する実証的研究から、新事業開発を成功させるためには、新事業開発の使命（戦略）と新事業開発体制（協働の枠組み）が、企業文化という基盤的な要因を必要とする指摘する。これらの考え方は、企業の経営戦略と組織、そして企業文化の間に一貫性があることで、企業の経営成果が高まることを示唆する。こうした議論は、強い企業文化が、社員の行動管理の基盤としての機能を果たすものと位置づけるものである。経営組織の研究に、企業文化の重要性を認知させるきっかけとなった議論といえる。ただし、繰り返しになるが、本稿は高業績を達成する企業文化の特定化を目標とする訳ではない。また、三品 (2004) の指摘にもあるように、企業文化は高業績の要因であるというよりも、高業績が企業文化に反映されるという可能性がある。こうした因果関係に関する曖昧さの存在も認識しなければならない。その上で、本稿が注目するのは、以下にみるように、一旦形成された企業文化が持つ逆機能である。企業文化の逆機能は、社員による価値観と規範の共有の程度が強いほど、大きくなると考えることも可能である。

では、強い文化とは何か。Kono & Clegg (1998) の議論によれば、「企業文化は、濃い文化と薄い文化に分けること」が可能である。「濃い文化」の構成要素に「共有された価値観」、「意思決定の統一性」、「組織に対するコミットメント」をあげ、構成要素の程度が高いほど、企業文化が濃いと定義している。そしてこの程度は、集団凝集性の程度とほぼ等しいと指摘している。ただし、コミットメントの概念も、多様な議論を含んでいることを触れておかなければならない。しかし基本的には、研究者らによる多様な定義づけを、「情緒的」な側面と「功利的」な側面の2次元に整理することが出来る。（高木 [2003]）この2次元を超える側面を打ち出す研究には、その代表に「規範的コミットメント」（Allen & Meyer, 1990）などがある。情緒的な側面は、組織に対する愛着からもたらされ、功利的な側面（Becker, 1960）は、組織との交換関

7) たとえば、米国 3M 社が定義する存在意義は、「テクノロジープラットフォームに基づいて新市場を創造すること」。その世界観のもとで、「15%ルール」、「30%ルール」、「失敗の許容」、「スポンサーシップ」など、新製品開発促進のための制度や規範が正当化される。それを象徴する見本例が〈ポスト・イット〉ノートである。

係による利得によりもたらされる。概念は曖昧ながらも規範的な側面は、「とにかくコミットすべきだから、コミットする」という忠誠心からもたらされる。社員のマネジメントという観点からすれば、情緒的な側面に関しては、組織の価値観や規範を浸透させ、社員に受け入れさせ、さらに同一化を図ること（O'Reilly & Chatman, 1986）で、社員のコミットメントを引き出せると考えられる。また、サイドベツト理論（Becker, 1960）によれば、功利的側面は、社員を長期的組織に所属させることにより、機会費用を増大させ、組織コミットメントを引き出すことができると考えられる。企業文化との関連で言えば、「メンバーが組織あるいは集団に対して魅力を感じ、参加し続けたいという意欲と行動を示すとき、その文化は濃い」と Kono & Clegg（1998）は定義づけている。

もちろん個別の構成員をみれば、企業文化は全員が等しく共有するものではない。「完全な共有から、かなり程度の低い共有まで」<sup>8)</sup>、その幅は多様なものである。しかし重要なのは、集団としての共有の程度の差ということができる。Mintzberg, Ahlstrand & Lampel（1998）は、イデオロギーという言葉を使いながら、濃厚な文化が「組織のメンバーによって熱意を持って共有されている強い信念の塊が存在する」ことであると述べている。同時に、その関係性を理解することは困難としながらも、「解釈と行為」の結合が高いほど、「文化が深く根付く」としている。梅澤・上野（1995）は、「企業コンセプトや経営理念の浸透と定着を通じて、自他ともにそれと弁別できる『企業の存在と活動の様式』が際立っているとき、人々はそのに『強い企業文化』の存在を認識する。（中略）企業文化が真に機能するのは、実はそういった意味での強い企業文化の場合」であると述べる。

こうした議論から、社員に理解され、浸透・共有されて、その行動管理の基盤として機能している企業文化をもつ企業こそ、強い文化を持つ企業と位置づけられるといえる。強い文化を持つ企業とは、経営理念やシンボリックな見本例を繰り返して教化することで、価値観や規範を浸透することを意識し、結果として、高い集団凝集性を持つ企業であると考えることが可能である。そして、強い文化を持つ企業は、組織に対するコミットメントの高い人々から構成されると捉えることも可能である。Peters & Waterman（1982）や Collins & Porras（1994）の研究も、社員の同化についても触れており、企業文化になじめなければ、社員は会社を退出すると述べている。つまり、強い文化を持つ企業においては、通常、組織における成功の体現者として企業文化を強くもつトップ経営者のみならず、ミドルや現場社員を含め、広く企業文化が浸透していることが暗示される。

---

8) 伊丹・加護野（1993）を参照。

### 3. 企業文化の断絶

このように、強い企業文化に対する関心を高めるきっかけとなった議論は、企業文化が社員の行動管理の基盤として機能し、他社との違いを生み出すもとなり、さらには企業の競争優位の源泉として機能するという見方に依拠してきた。一方、企業文化が持つ逆機能の存在も注目された<sup>9)</sup>。ひとたび環境変化を受けて、既存の企業文化が競争優位の源泉ではなくなることを考えられ、そのような場合は逆に、既存の強い文化が環境適応を遅らせる要因となってしまう可能性があるからである。

#### 3-1. 企業文化の革新の困難性

Tompson & Luthan (1990) は、企業文化が過去の経験によって学習されるという観点から、変えることが難しいことを論じている。かれらは、企業文化を変えることよりも、いっそのこと新しい組織を作り上げることの方が簡単であると指摘する。同じように Kono & Clegg (1998) は、企業文化が「長期にわたる学習を通じて形成された」という理由と、変化に伴う利害得失の観点から、企業文化の革新が難しいと述べる。パラダイムを内包する概念としての企業文化を考えた場合、企業における経営の蓄積である知のストックとしてのパラダイムが、企業革新を阻害する可能性を持つ(加護野, 1988)。パラダイムが情報のフィルターの役割を果たし、外部の環境変化に対する認識を遅らせる。そればかりか、取り入れた情報に対する解釈を歪曲してしまう可能性を持っているからである。結果において、強い文化を持つ企業の革新は困難を極めるのである。Janis (1982) の提唱したグループ・シンクの議論も、集団凝集性が高い組織において、既存の企業文化に反する考え方や新たな行動パターンが生まれにくいことを指摘する。さらに Janis & Mann (1977) は、集団の中で異論や反対論を唱えるものに対して直接的な圧力が加えられることを述べている。坂下 (1992) は、「組織文化の変革とはすでに根づいている旧来の組織文化をいったん破壊しなければならないうえに、さらに新たな組織文化を創造していかなければならないことを意味しているからである」と理由づけし、企業文化の変革が容易でないことを述べている。Hamel (2000) は、「成功した企業では、業務モデル、ビジネス・モデル、メンタル・モデル、政治モデルがきちんと隙間一直線に積み重なっており、この状況下ではイノベーションが起りにくくなってしまう」ことを指摘する。その上で、イノベーションを活発化するには、とくに「メンタル・モデル」を変えることが不可欠であるとも述べている。Hamel (2000) の議論は、組織内部の一貫性が企業の成功要因になることを物語るとともに、逆に、このような一貫性のもとで、新たな行動様式が出にくいことを指摘する。

---

9) たとえば、Kunda (1992) の DEC の事例研究を参照。

佐藤・山田（2004）は、環境変化に対する認識の遅れと集団凝集性を根拠に、「文化と環境のミスマッチという悲劇に見舞われた企業」は枚挙にいとまがなく、その危険性が「強い組織文化をもってこれまで成功を取ってきた企業ほど高くなる」と論じている。

こうした議論は、過去の経験と学習の集積でもある企業文化そのものを変えることが、きわめて難しいことを物語る。また、背後にある企業文化の変革の困難性から考えて、強い文化を持つ企業にとって、新たな経営戦略、行動パターン、見本例を生み出すことが、非常に困難であることを物語っている。こうした問題に答えるために、既存の企業文化との断絶がクローズアップされることとなる。

### 3-2. 断絶型の革新の必要性

既存の企業文化の断絶には、Lewin（1952）の提唱した「解凍—変化—再凍結」という3段階の革新プロセスが参考となる。また企業の発展段階と企業文化の機能とを関連づけながら議論を進めるのは、Schein（1985）である。その議論によれば、企業の成熟期には文化の一部が機能不全を起し、企業文化が企業革新を阻害する。この場合、企業文化を解凍することが必要と述べている。この解凍の意味は、組織の構成員が、「自らの過去の考え方、感じ方、仕事の仕方が部分的にまったく陳腐化していること」を認識する必要性をいう。Schein（1985）の議論でもうひとつ注目すべきは、文化を解凍する場合には、変革や再検討に伴う不安を除去する心理的配慮が必要とも説いている点である。また、Kono & Clegg（1998）は、Lewin（1951）やSchein（1985）の枠組みに依拠しながら、「解凍」が意味するものとして、「個人（社員）の古い価値観や伝統、物事を行う方法を破壊すること」と定義している。加護野（1988）の議論では、Kuhnの科学の発展メカニズムの研究を取り上げ、科学のパラダイムの発展パターンに漸進的なものと革命的なものがあるというKuhnの指摘に注目している。その上で、企業のパラダイム変革にも、革命的で断絶的なパターンが必要となることを指摘している。Pettigrew（1983）の議論は、ICIの研究から、漸進的な企業革新と革命的な企業革新があり、周期的に革命的な企業革新が起こることを記述している。その際には、イデオロギー、組織構造、戦略に根本的な変化が起こると述べている。Tichy（1997）は、「リーダーたちが定期的に刷新し、変えることが可能であり、かつそうすべきである『業務上の価値観』が存在する」ことを指摘し、勝利するリーダーが「その価値観に対して継続的に再検討を加えるべきであり、組織の目標とあわなくなった場合には変えるべきである」と述べている。Nadler, Shaw & Walton（1995）は、自らのコンサルテーションの経験から、企業変革のタイプを「漸進的／不連続」、「予測型／既応型」の2つの軸を用いて4つに分類している。このうち、不連続で既応型の変革を「再建」と命名し、このタイプの変革においては「組織の一部の要素をつぶしてしまうことが必要となり、しかもそうした要素が過去の成功の鍵であることが多い」と述べている。竹内・榊原・加護野・

奥村・野中（1986）によれば、「企業の自己革新のためには、古い秩序を破壊し、新しい秩序を創造し育成していかなければならない」とし、「新たな視点は、既存の秩序の何らかの否定から生まれる」ものである。また、直接的に企業文化の変革困難性に言及しているわけではないが、企業や個人の成長過程における、断絶の価値を論じたものも存在する。Tushman（1997）は、組織の進化が、インクリメンタル・イノベーションが、ラディカルな革新によって中断されることを繰り返すプロセスであるという中断均衡理論を展開している。中断均衡理論（Tushman & O'Reilly, 1997）は、イノベーションの成功によって組織（協働の枠組み）と企業文化に一貫性が生まれるが、変革期においてはこの一貫性が弊害となることを指摘している。逆に、ラディカルな変革期には、経営戦略、組織（協働の枠組み）、企業文化の間の一貫性を不連続に変化させなければならない。Tushman & Romanelli（1985）の議論は、ラディカルで不連続な革新によって、戦略、組織における力学、組織構造、事業システムなどが、根本的に異なる新たな一貫性に移行することを述べている。さらに河合（2004）は、Tushman & O'Reilly（1997）の中断均衡理論に基づいて「両刀使いの組織モデル」を再定式化し、「トップ・マネジメントは、革命的な変化の時期とインクリメンタルな変化の時期とで指揮の仕方を巧みに使い分けなければならない」と述べている。同様に、Starbuck（1965）の変容モデルは、組織進化は「連続的なプロセスではなく、断絶して唐突なプロセスを経て成し遂げられる」と述べる。また、分析レベルが異なる分野であるが、「革新のためには何かを終わらせることの価値」があるというキャリア理論の研究もある。Bridges（1980）の提唱する、「トランジション論」である。つまり、ヒトが良いキャリアを形成していく上で、途中で一旦閉じる、巻く引きの必要性が提唱されているのである。

本稿の議論は、断絶的な革新という切り口で、多様なレベルの議論を混在させて議論してしまった感がある。Gersick（1991）は、個人、集団、組織、科学理論などのセグメントに分類して、それぞれのレベルでの均衡と断絶的な革新の理論を整理し、殊に一旦構築された一貫性を修正するために、断絶的な革新が必要であることを論じている。こうした議論からも、経営戦略、組織、企業文化の間に一旦構築された一貫性に修正を加えるための知見として、断絶的な革新の重要性を認識できる。とくに、本稿が議論の対象とする強い文化を持つ企業においては、その発展段階において、強い企業文化の持つ逆機能が高まる場合があり、その時には、既存の企業文化との断絶が求められることを暗示するものである。

#### 4. 既存の企業革新モデルとトップの役割

では、過去の成功体験に裏づけられて企業文化を構築し、その教化を図ってきた企業が、どのような形で断続型の革新を引き起こして行ったか。この点に注目して、既存の企業革新モデルがどのような議論を展開しているのかをみてみよう。



#### 4-1. 組織開発 (OD) モデル

組織開発モデルは、企業文化の革新、つまり、共有される価値観や規範の革新の問題に真向から取り組むアプローチである。Lewin (1952) にみられる「解凍—変化—再凍結」のモデルは、組織開発モデルの原型と位置づけられる。このアプローチは、心理学を基盤としながら人々の意識改革に取り組もうとする、洗脳型モデルである。とくに第1番目のフェーズでは、社員に共有された価値観や規範を否定・破壊することに始まる。

このモデルでは、チェンジ・リーダーやエージェントの介入によって、社員に「解凍—変化—再凍結」を促進する。しかし、組織開発モデルは、このチェンジ・リーダーやエージェントの資質をめぐり、いくつかの限界に直面する。そもそもチェンジ・リーダーやエージェントが、「望ましい」企業文化のあり方を完璧に認知できないという限界が指摘される。また、組織開発モデルは、社員との討論、変革への参加を要件とするモデル (Kirkpatrick, 1985) であり、また、「Lewin の変革理論とシステムに基づく治療理論の延長」(Schein, 1985) であるため、大規模な企業全体の問題に照射できないという限界も指摘される。

たしかに組織開発の対象とする集団の規模についての批判はあるものの、社員に共有された価値観や規範を否定し、破壊する、企業文化の「解凍」のフェーズは、強い文化を持つ企業の革新の始まりとしても、有効性を発揮するものと位置づけることができる。コミットメントの高い社員の退路を断ち、古い仮定を一貫して否定し、その保持を困難にする状況を作り上げる方法論は、極めて注目されるものである。

#### 4-2. 戦略的企業革新モデル

戦略的企業革新モデルは、経営戦略が主導して組織と企業文化の対応関係に変化をもたらす企業革新に位置づけられる。戦略的企業革新モデルにおいては、トップは戦略スタッフの助けや戦略立案の方法論に依拠しながら、自らの「経営資源の正確な把握」、「業界におけるポジショニングの把握」、「環境変化に対する予測」など意思決定のために必要な分析を行うと想定される (吉原 [1986])。Ansoff (1965) における業務的問題、管理的問題、戦略的問題のなかの、とくに戦略的問題の重要性に関わる点である。このモデルの中心的な推奨者である Hofer & Schendel (1978) は、トップが行うべきタスクを網羅的に記述している。そのタスクとして、環境変化に対応するための、明確で議論の余地のない経営戦略を立案する。明確な経営戦略に照らし、社員の行動をモニタリングし、統制することも求められる。

戦略的企業革新モデルは組織開発モデルとは異なり、全社への波及が高いモデルである。それは、トップが企業革新のドライビング・フォースとなるからである。したがって、もしも「望ましい」経営戦略が導かれれば、全社に影響を及ぼす、大きな企業革新に通じる可能性がある。

企業全体に対する影響力の高い企業革新モデルである。一方、組織開発モデルにもあったように、革新の推進者の認知能力をめぐる限界を持つ。企業革新を推進するトップの認知能力にバイアスが存在することが指摘される。つまり、環境変化を的確に予測し、自社のポジショニングを正確に把握できるとは限らないという限界である。また、加護野（1988）によれば、見本なきトップの構想としての経営戦略は、社員を動かすには無力であることも指摘される。

この点は、企業文化の革新という点を考えると、なお強く指摘される点である。トップは通常、企業の過去の成功の体現者であり、その成功体験に呪縛される可能性が高いという指摘である。企業文化の持つ頑強性を考えると、もっとも極端な議論は、過去の成功体験の体現者でもある、トップを交代させることとなる。この議論に関連して、Schein（1995）は、成熟企業における企業文化を変えることは難しく、もっとも一般的な方法論として「既存の文化のとは異なる価値観や仮定を有する最高経営責任者を外部から連れてくることである」と指摘する。そして、「古い文化面の仮定を排除するには、組織はその文化の体現者を変革するか、排除する必要がある」と指摘している。このように考えると、戦略的企業革新モデルが想定するようにトップが一貫して革新をリードするというモデルは、組織に対する影響力の大きさから判断すれば、組織開発モデルの限界を補うという意味において魅力的である。しかし、強い文化を持つ企業の中での過去の成功の体現者ともいえるトップが、自らの準拠枠を簡単に超え、変革のエージェントとして機能できると仮定するのは危険である。

#### 4-3. 進化論的モデル

戦略的企業革新モデルに対置されるのが進化論的モデルである。このモデルは、組織と企業文化の側面から、経営戦略が規定されると考える企業革新モデルである。進化論的モデルにおける革新のドライビング・フォースは、ミドルや現場社員にある。ミドルや現場社員から、環境変化へのアクションが自然発生的に起こり、それが何らかの淘汰のメカニズムを通じて選別され、うまくいったものが組織に保持されるというモデルである。このモデルにおけるトップの役割は、ミドルや現場の社員の中から環境変化へのアクションとして、イナクトメント（Weick, 1979）やチェンジ・マスター（Kanter, 1983）が出現するための環境整備をすることである。このモデルの成立要件は、「過度のコントロールの排除」、「過度の秩序の排除」、「環境との相互作用による淘汰の仕組みの構築」などがあげられる（野中 1985, 1990 など）。

しかし、進化論的モデルが想定するバリエーションの発生は、企業内部に起こる、非常に小さな規模の変化を説明するものである。共有される企業文化に影響力を持つ破壊力に欠けると指摘される。その最大の理由は、バリエーションを淘汰するメカニズムで、既存の企業文化が影響力を及ぼすという点にある。この傾向は、本稿が分析対象とする強い文化を持つ企業においては、強まると考えられる。吉原（1986）は、日本企業の多角化のケース研究から、多角化

が変化を前提とするものであり、企業の情動的経営資源が「変化への対応」に対する抵抗を生むと論ずる。そうした困難を乗り越えるために、トップの強力なリーダーシップが必要とも唱え、「多角化には情動的経営資源の変化が含まれており、変えるのが困難なその情動的経営資源を変えるためには、ボトムアップやミドルアップの方法では困難ないし非効率的であり、トップの強力なリーダーシップが必要である」と結論づけている。同時に、トップのリーダーシップとして「先見力」、「決断力」、「忍耐力」が必要なコンテンツであると述べている。

こうした限界はありながらも、ミドルや現場社員によって生み出される、見本例を除いては、企業のパラダイムやそれを包括する企業文化が変容しないことも、同時に指摘される。また、強い文化を持つ企業の場合、集団凝集性が機能すると考えられるため、組織開発モデルにみる社員の参加を考慮する必要性が高い。つまり、ミドルや現場社員の関与により、かれらの思考枠組みを変容していくことが求められるのである。一方、進化論的モデルの限界を考慮すれば、強い文化を持つ企業の革新のためには、社員の自発的な探究心を尊重しながらも、トップ・マネジメントの存在やその積極的な働きかけが大きな役割を果たすことが浮き彫りとなる<sup>10)</sup>。Burgelman (1983) は、この実効要件として、プロダクト・チャンピオンを通じたトップとの接触の重要性を指摘している。

#### 4-4. 相互作用モデル

強い文化を持つ企業の革新に関して、組織開発モデル、戦略的企業革新モデル、進化論的モデルは、それぞれが部分的に興味深い論点を提示している。しかし同時に、モデル全体として、必ずしも有効な解決策を提示していないことも分かった。その理由は、対象とする集団の大きさの問題、トップの認知限界の問題、そしてミドルや現場社員の生み出す新規性（バリエーション）の波及に関する限界からである。

それぞれのモデルの持つ限界を逃れようとした企業革新モデルが、トップとミドルや現場社員の積極的な対話に注目する、相互作用モデルである。相互作用モデルは、企業の過去の成功者であるトップが既存の企業文化による呪縛を逃れて、しかも、少しでも大きな戦略革新を議論しようとしたモデルである。相互作用モデルが示す企業革新プロセスにおいては、トップとミドルや現場社員のそれぞれが重要な役割を果たす。このモデルは、まず、トップによる企業革新へのきっかけ作り（「戦略的な揺さぶり」）に始まる。トップは揺さぶりをかけながら、ミドルや現場社員の間へ突出を求める。対話（相互作用）を通じて、突出集団であるミドルや現場社員が、新たな見本例を創出することを支援する。見本例に対するシンボリックな評価を通じて権威を与える。その結果、社内に「革新の連鎖反応」が起り、新たな戦略ビジョンの創

10) Kono & Clegg (1998) は、質問表調査の結果などから「企業文化を変える上で、トップ・マネジメントは最大の影響力をもっている」と指摘している。

出が起こり、「新たなパラダイムの確立」という流れを踏む。

相互作用モデルにおけるトップの役割は、「企業内部に矛盾と危機感を生み出す」、「突出集団を形成しインキュベートする」、「変化を増幅、伝播し、制度化する」、「新たな戦略ビジョンを掲げる」とまとめられる（竹内・榊原・加護野・奥村・野中、1986）。とくにイノベーションに向けた（プラント・レベルや事業部レベルの）部分的な試みを発掘し、サポートして、組織全体のモデルとして取り扱うことがトップの重要な役割である（Beer, Eisenstat & Spector, 1990）。同様に、トップとミドルの相互的な関係性の視点から、河合（1996）は、パラドックス・パースペクティブから、「魅力的なビジョンに基づき、明確で具体的な企業戦略を打ち出し、実現していくこと」（包括的組織革新）、「創発的なインフラの形成と維持によって下位組織にまかせること」（創発的組織革新）、そして同時に双方の統合、「（包括ループと創発ループ）を適切に使い分けること」にトップの役割があるとする。また、企業革新におけるトップ、ミドル、現場の関連性について、Bartlett & Ghoshal（1997）の議論も興味深い。この議論によれば、社員の起業家精神を活かして、自己変革を図る組織を作るためには、起業、統合、変革の3つのプロセスが必要である。それぞれのプロセスで中核となるべきは、起業のプロセスで現場マネジャー、統合のプロセスでミドル・マネジメント、そして変革のプロセスでトップ・マネジメントであることが指摘される。この議論の面白さは、単に優れた経営理念や製品の単発的なヒットにより企業が高業績を維持できるのではなく、さまざまな役割と能力を持つ社員のコミットメントを引き出し、組織の能力を持続的に維持する重要性を指摘する点である。つまり、部分的に発生した新たな製品開発のあり方を組織に伝播することの必要性である。

こうした議論のうち、強い文化を持つ企業の革新について注目されるのは、竹内・榊原・加護野・奥村・野中（1986）の述べるように、「(1)視点転換をもたらすような戦略的空間の策定、(2)情報創発事業の育成、(3)個の自由度、(4)異種混合、(5)テンション強化」によって、組織内部にカオス的な状況を作り出すというトップの働きかけに関する議論である。また、「企業内部に矛盾と危機感を生み出す」方法について、加護野（1988）は、日米のさまざまな企業の事例研究から、以下のような具体的手法を紹介している。

- ・「将来の中核技術あるいは市場分野への、時として無理とすら思えるような資源投入」（シャープや日本電気の半導体への投資、本田技研の海外直接投資）
- ・「外部の権威あるコンサルティング会社の導入」（住友銀行、日本生命）
- ・「トップによる現状否定」（GE、西部セゾングループ）
- ・「きわめて挑戦的な全社目標、部門目標の設定」（IBM、松下電器）
- ・「企業の大きな変化を象徴するような重要な意思決定の連発」（ATT）

これらの方法により、「集団の存亡にとってきわめて重要な意味をもつ矛盾が出現する必要

がある」と述べる。こうした働きかけは、ミドルや現場社員の心的パワーを引き出すことを念頭に論じられる。たとえば、Kotter (1996) は、企業革新は社員の危機感を高めた上で行う必要があると述べる。危機感の醸成には、ときには「危険を伴うアクション」が必要と述べる。「大きな赤字を計上する」、「贅沢な施設を閉鎖する」、「きわめて高い目標を掲げる」などがその方法論として挙げられる。こうした危機感の醸成と同時に、変革を推進するチームを形成し、さらには社員の自発的な行動を促していくことを想定している。同様に Tichy (1997) は、「文化が市場に合う限り企業は成功するが、環境の変化が生ずれば、文化もまた変化しなければならず、リーダーシップなくしてはそれが困難である」と述べ、トップの働きかけの重要性を強調する。それによれば、企業文化の革新にとっての鍵は、社員の心的エネルギーを高めることであり、その方法として社員に「事態が急を要することを理解し、使命を与え、ストレッチゴールを与え、チームワーク精神を作り出し、達成可能な目標を与える」こととしている。

つまり、相互作用モデルは、危機感の醸成によって、社員の中から生まれる新たな試みを期待する。Deal & Kennedy (1982) は企業文化の革新の問題に触れ、その方法論として、新たな管理者の登場と新たなシンボリックな取り組みの重要性を指摘する。儀式、見本例を強調するモデルと位置づけられる。見本例の創出の役割を担うのは、ミドルや現場社員であり、ミドルや現場社員による突出集団やタスク・フォースの形成という形をとることが多い。ミドルや現場社員の新たな試みに対する組織の政治過程から隔離するためである。同時に、トップがシンボリックな正当化を行うことにより、部分的に立ち上がる新たな見本例を、組織全体に伝播していくという議論である。このモデルは、ミドルや現場社員から湧き上がる見本例を、トップの影響力によって組織全体に変化の波を起こしていくという意味で、戦略的企業革新モデルと進化論的モデルの統合を試みるものと位置づけられる。他方、このモデルの根底には、ミドルや現場の社員がトップに比べて、企業文化の呪縛を受けていないという暗黙の仮定がある。この点において、本稿が分析対象とする強い文化を持つ企業の革新プロセスは違いを持つ可能性がある。つまり、強い文化を持つ企業の特徴は、ミドルや現場社員を含め、凝集性の高い集団といえる。本稿が定義する強い文化を持つ企業は、2-3 で議論したように、組織のより広範囲の構成員に、組織の価値観と規範が強く共有される企業を指している。強く共有される価値観と規範によって社員が動かされる企業といえる。したがって、ミドルや現場社員に期待される突出した行動にも、企業文化による制約が少なからず課せられると考える必要がある。

こうした違いを認識しながらも、企業文化革新をも射程におく、相互作用モデルを基盤として出発することが望ましいかもしれない。相互作用モデルによる説明とその限界を見極めていくことが、強い文化を持つ企業の革新プロセスの特性を浮き彫りとする可能性がある。



## 5. 強い文化を持つ企業の革新プロセスの分析視覚

これまでみたように、本稿が分析対象とする企業文化の特性に関する議論、既存の企業革新モデルの議論から考えれば、強い文化をもつ企業の革新プロセスを分析する上で鍵となるいくつかの視点が浮かび上がる。ここでは、相互作用モデルの枠組みに依拠しながら、強い文化を持つ企業の革新プロセスとして注目されるポイントを整理してみる。

第一の焦点に、強い文化を持つ企業の戦略革新のためには、とくに企業革新へのきっかけをつくり、企業全体への伝播を促進する上で、トップがきわめて重要な役割を担っているという点である。

第二の焦点は、トップによる働きかけ方について、トップの認知限界を考慮すれば、あらかじめ明確な方向性や戦略構想が存在するよりも、先入観が無い働きかけ方が、強い文化の持つ逆機能を避けることができそうである。ときには社外からの招聘も含め、トップそのものが入れ替わるという方法も考えられる。明瞭な方向性の提示や優れた戦略構想による働きかけ方は異なり、曖昧な方向性の提示にとどまることになると考えられる。

そこで第三の焦点として、トップとミドルや現場社員の相互作用がクローズアップされることになる。つまり、ミドルや現場の社員の力を利用した突出や見本例の創出プロセスに関心が高まる訳である。つまり、曖昧な戦略を具体化するプロセスは、ミドルや現場社員が主導していくこととなる。ここでは、相互作用モデルが提唱する、矛盾の増幅やカオスの創出に鍵があると考えられる。つまり、弁証法的発展論に依拠するものであると考えられる<sup>11)</sup>。

第四の焦点としては、ミドルや現場社員による部分的な突出を、企業全体に伝播していくことが重要となる。トップによるシンボリックな正当化が、伝播に向けた働きかけと想定される。ただし、強い文化を持つ企業に関しては、ミドルや現場社員にも強い企業文化が共有され、集団凝集性を特徴とする点にある。集団凝集性を持つ多くのミドルや現場社員に対して、いかに突出や見本例を伝播し、企業全体に革新の波を広めていくのかという視点が重要となる。こうした視点に立ち、革新プロセス分析のポイントを明らかにしてみよう。

### 5-1. トップによる働きかけ

第一の焦点から、まず、企業革新のプロセスにおいて、トップが果たす役割に注目する必要がある。もちろん既存の企業革新モデルも、企業トップの果たす役割には注目してきた。しかし、第二、第三、第四の焦点（さらに第3節の議論）を考慮すれば、より重要なのは、トップによる働きかけの内容である。トップが主体となって取り入れた施策、および、その施策に伴

---

11) 坂下 (1992) を参照。

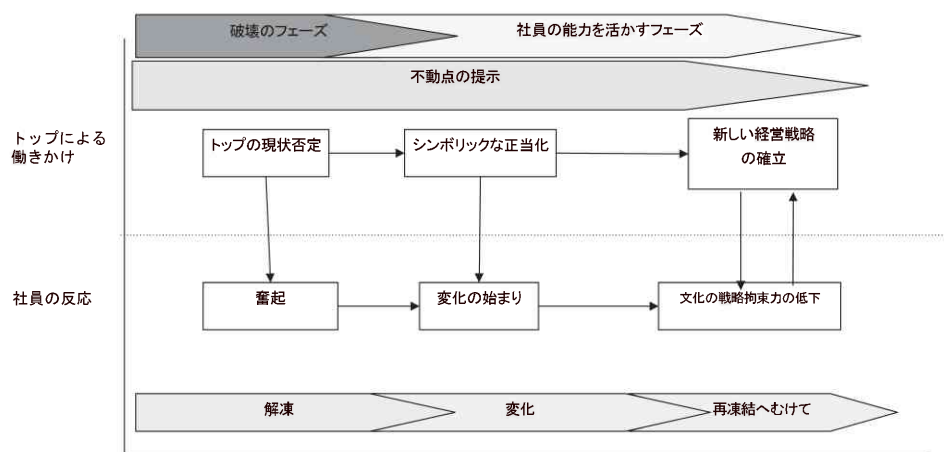


図1 トップによる強い現状否定を通じた、強い文化を持つ企業の革新プロセスの概念図(河合, 2006より引用)

う発言に注目することで、トップによる働きかけ方をみるのが重要である。ODの議論を参考にすれば、強い文化を持つ企業の革新プロセスでは、革新を進める企業にとって現状否定的な施策が取り入れられていることが作業仮説として考えられる。とくに第四の視点からすれば、強い文化を持つ企業は、きわめて集団凝集性が高い企業であると想定される。つまり、企業の価値観と規範に対してきわめて高いコミットメントを持つ社員から構成されると想定される。企業に対するコミットメントの高い社員にとって、「存亡にとって極めて大きな矛盾」(加護野 [1988])とは、いかなるものであろうか。現段階で明瞭に定義づけることはできない。しかし、共有される価値観や規範を真っ向から否定する発言、施策の導入・実施が考えられるであろう。さらにいうならば、企業そのものの存亡、社員の企業における職そのもの、あるいは地位(職位)や権限の喪失も、強く関わるかも知れない。ときには、トップの戦略的無能さが及ぼす失望感であるかもしれない。価値観や規範を強く共有し、組織に対して非常に高いコミットメントをもつ人々にとって、自らの存立基盤を揺るがす施策の決定は非常に意味が大きい。こうした議論に示唆を与えてくれるのは、戦略駆動力(加護野, 2003)という概念である。この概念によれば、社員の心的パワーが、常にトップの明瞭な戦略構想力によって引き起こされるという訳でなく、むしろ構想力の不在、危機感、大きな矛盾、不安や憤りによって喚起される可能性がある。

もちろん、上でみたように相互作用モデルにおけるトップの戦略的な揺さぶりの中核は、現状否定といえる。問題は、その程度に関する違いということができる。現状否定の程度については、相互作用モデルが想定しているよりも、より強い働きかけが必要となると可能性がある。

## 5-2. 社員の反応

第三の焦点で示したように、相互作用モデルをベースとした場合、トップによる現状否定などの戦略的なゆさぶりを通じて、ミドルや現場社員を駆動していくモデルが想定される。ミドルや現場社員への働きかけによって、かれらの心的パワーや能力を引き出していかなければならない。そこから生み出される新たな突出を、トップが中心となって発掘・支援し、シンボリックに正当化することで見本例に昇華する。この見本例をテコとして企業全体を大きく変えていくというモデルであった。

ここで焦点となるのは、戦略革新という視点である。ミドルや現場社員の突出によって生み出される、新たな行動様式、新しい製品やサービスの登場の有無が注目される。本稿は戦略革新を手がかりに、強い文化を持つ企業の革新プロセスを探求している。ミドルや現場社員の中から突出が台頭し、新たな行動様式、新しい製品やサービスが創出されるということは、企業における変化の始まりととらえることが出来る。

企業における変化の始まりである突出に対して、トップがどのように扱うかは、次の重要な焦点である。つまり、トップが突出をシンボリックに正当化する場合、他の社員に対する見本例としての位置づけを与えられることを意味する。トップの発言や曖昧ながらも打ち出される戦略的な方向性と結びつけることによって、トップが待ち望んでいた突出であるのか、否かを判別できると考える。戦略革新という基準から考えれば、トップによって提示された戦略的方向性と、新たな行動様式や製品・サービスを、トップが積極的に結びつけようとする行為が観察されれば、背後にある、企業文化の戦略拘束力の低下がもたらされる可能性があるといえる。トップと一部の社員を中心として、新たな経営戦略の確立に向けた行動とみることが出来るからである。

もちろん、ここでも、強い文化を持つ企業の特徴である、集団凝集性の問題への配慮が必要となる。トップと一部の社員を中心に起こった新たな経営戦略の確立への試みに対応して、組織や企業文化を変え、企業革新にまで展開できるか否かが重要な視点となる。つまり、部分的に起こった変化を、全体の変化に展開するプロセスの問題といえる。組織の価値観や規範の共有が高く、コミットメントが高いと想定される社員のもとで、現状回帰が起こる可能性に注視しなければならない。

## 5-3. 組織における不動点の存在

強い文化を持つ企業の革新プロセスにおいて求められるトップの働きかけは、第3節およびODの議論からすれば、きわめて強い現状否定になるかもしれない。ときには、「自らの存在基盤を脅かす」働きかけとなる可能性もある。このような強い働きかけの場合、その制約条件と

もいうべきものを考慮する必要があると考えられる。金井（2004）に紹介されるように「ひとが耐え切れないほど危機感が大きくなってしまうと、ひとは緊張から動けなくなってしまう」（「脅威→硬直性」仮説）と指摘している。その意味において、「変革における不動点の存在価値」（金井，2004）が非常に大切な鍵を握ると考えられる。また，革新によって，一部の社員は既得権益を損なうなど，利害対立が発生する可能性も高く，この場合，何らかの心理的なケアをする必要があることが既に指摘されている。（Schein, 1980）. Schein（1985）が「直接的影響を受ける人と変革を起こそうとしている人は現実の変革を最も感知しやすい」と述べているように，強い現状否定が社員に与える影響に配慮する必要性を考慮しなければならない。

## 6. おわりに

以上にみたように，既存の相互作用モデルを基盤としながら，強い文化を持つ企業の革新プロセスの分析視覚を浮かび上がらせた。しかし，本稿で浮かび上がった枠組みには，概念的に未成熟なものが多分に含まれている。本稿は，きわめて曖昧な状態で議論しているに過ぎない。たとえば，トップによる強い働きかけや不動点に関する概念が，その典型といえる。

強い働きかけとは何を示すのか，現段階では不明瞭である。今後，事例研究を展開しながら，強い文化を持つ企業の特性が，トップの働きかけ方にかなる特色をもたらすのかを分析しなければならない。また，本稿で触れた不動点と呼べるものが，革新プロセスに登場するのか否か，現段階では不明である。また，不動点と呼べるものの概念も，現段階では明確なものとはいえない。しかし，事例研究を重ねることを通じて，企業にとっての不動点というべきものが存在するのか否かを明らかにすることは可能である。存在するとすれば，不動点はどのように概念化でき，どのような機能を持つ可能性があるのかを探求していく必要性もある。このような探求を通じて，強い文化を持つ企業が革新を遂げるための，実行要件が浮かび上がるかもしれない。

## 参考文献

- [1] Allen, N. J. & J. P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1990.
- [2] Allison, G., *Essence of Decision: Explaining the Cuba Missile Crisis*. Boston: Little, Brown, 1971
- [3] Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年)
- [4] Baker, E. L., "Managing Organizational Culture," *Management Review*, July, 1980.
- [5] Barney, J. B., "Organizational Culture: Can It be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, 11, 3: 1986.
- [6] Bartlett, C. A. & S. Ghoshal, S., *The Individualized Corporation*, Harper Collins, 1997. (グロー

- ビス・マネジメント・インスティテュート訳『個を活かす企業：自己変革を続ける組織の条件』ダイヤモンド社，1999年)
- [7] Bate, P., *Strategy for Cultural Change*, Butterworth Heineman., 1994.
- [8] Becker, H. S., "Notes on the concept of commitment," *American Journal of Sociology*. 66, 1960.
- [9] Beer, M., Eisenstat, R. A. & B. Spector, 'Why Change Programs Don't Produce Change', *Harvard Business Review*. November-December 1990.
- [10] Beyer, J. M. Ideologies, Values and Decision Making in Organizations. In P. C. Nystrom & W. H. Sturbeck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. Vol. 2, Oxford University Press. 1981.
- [11] Bjorkman, I., "Factors Influencing Processes of Radical Change in Organizational Belief Systems," *Scandinavian Journal of Management*, 5, 4: 1989.
- [12] Bridges, W., *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Reading, MA: Addison-Wesley., 1980 (倉光修・小林哲郎訳『トランジション 人生の転機』創元社，1994年)
- [13] Burgelman, R. A., "Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study," *Management Science*, vol. 29, no. 12, Dec. 1983
- [14] Burgelman, R. A., "A Process Model of Internal Corporate Venturing in Diversified Major Firms," *Administrative Science Quarterly*, 28: 1983.
- [15] Davis, S. M., *Managing Corporate Culture*, New York: Harper & Row, 1984 (河野豊弘・濱田幸雄訳『企業文化の変革』ダイヤモンド社，1985年)
- [16] Deal T. E. & Kennedy A. A., *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Redding, MA: Addison-Wesley., 1982 (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社，1983年)
- [17] 出口将人『組織文化のマネジメント』白桃書房，2004年
- [18] Gersick, C. G. J., 'Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of The Punctuated Equilibrium Paradigm', *Academy of Management Review*. vol. 16 No. 1. 1991.
- [19] Gray, B. & S. S. Ariss, 'Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles', *Academy of Management Review*. Vol. 10, No. 4. 1985.
- [20] Hamel G., *Leading the Revolution*, Harvard Business School Press in Boston. 2000 (鈴木主税・福嶋俊造訳『リーディング・ザ・レボリューション』日本経済新聞社，2001年)
- [21] Hellrigel, D. & J. W. Slocum, Jr., *Management 6TH Edition*, Addison-Wesley Publishing Company, 1992.
- [22] Hofer C. W. & Schendel D., *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing Co. 1978. (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定』千倉書房，1981年)
- [23] 飯田史彦「研究ノート 企業文化とは何か 企業文化を描写する九つの概念」，梅澤正・上野征洋編『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社，1995年
- [24] 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社，1993年
- [25] Janis, I. L. & L. Mann, *Decision Making*. New York: Free Press. 1977.
- [26] Janis, I. L., *Groupthink, Second Edition*., Dallas: Houghton Mifflin. 1982.
- [27] Johnson, G., Managing Strategic Change: The Role of Symbolic Action, *British Journal of Management*, Vol. 1, 183-200. 1990.
- [28] 加護野忠男『組織認識論』千倉書房，1988年
- [29] 加護野忠男「戦略駆動力を理解しよう」，一橋大学イノベーション研究センター編『一ツ橋ビジネズレビュー』51巻1号，東洋経済新報社，2003年
- [30] 金井壽宏『組織変革のビジョン』光文社新書，2004年
- [31] Kanter, R. M., J. Kao & F. Wiersema, *Innovation*, Harper Business, 1997.
- [32] Kanter, R. M., *The Change Masters: Innovation for Productivity in American Corporation*, Simon and Shuster, 1983. (長谷川慶太郎監訳『ザ・チェンジ・マスターズ』二見書房，1984年)
- [33] Kanter, R. M., *Evolve! : Succeeding in the*



- Digital Culture of Tomorrow*, Harvard Business School Press, 2001. (櫻井祐子訳『企業文化のe改革』翔泳社, 2001年)
- [34] 河合篤男「強い文化を持つ企業の戦略革新の研究」, 神戸大学大学院経営学研究科博士論文, 2005年
- [35] 河合忠彦『戦略的組織革新』有斐閣, 1996年
- [36] 河合忠彦『ダイナミック戦略論』有斐閣, 2004年
- [37] Kirkpatrick, D. L., *How to Manage Change Effectively*, Jossey-Bass, 1985.
- [38] Kono T. & S. R. Clegg, *Transformations of Corporate Culture: Experience of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998. (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』白桃書房, 1999年)
- [39] Kotter, J. P. & J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992 (梅津裕良訳『企業文化が好業績を生む』ダイヤモンド社, 1994年)
- [40] Kuhn, T., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press, 1962. (中山茂訳『科学革命の構図』みすず書房, 1971年)
- [41] Kunda G., *Engineering Culture*, Temple University Press, 1992
- [42] 桑田耕太郎・田尾雅夫『組織論』有斐閣アルマ, 1998年
- [43] Lewin, K., "Group design and social change," In G. E. Swanson, T. N. Newcomb & E. L. Hartley (eds.), *Reading in social psychology*, New York: Holt, 1952.
- [44] Lorsch, J. W., "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review* Vol. XXVIII, Number 2, Winter, 1986
- [45] Meyerson, D. & J. Martin, 'Cultural Change: An Integration of Three Different Views', *Journal of Management Studies* 24: 6 November 1987.
- [46] Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & J. Lampel, *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Simon & Schuster, 1998 (斎藤嘉則訳『戦略サファリ 戦略マネジメント・ガイドブック』東洋経済新報社, 1999年)
- [47] 三品和広『戦略不全の論理 慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』東洋経済新報社, 2004年
- [48] Mitoroff, I. I. & R. H. Kilman, "On Organizational Stories: An Approach to the Design and Analysis through Myths and Stories," In R. H. Kilman, L. R. Pondy & D. P. Slevin (eds.), *The Management of Organization Design*, New York: North-Holland, 1976.
- [49] Nalder, D. A., Shaw R. B. & Walton A. E., *Discontinuous Change*, Jossey-Bass Inc., Publishers, 1995. (斎藤彰悟監訳『不連続の組織革新』ダイヤモンド社, 1997年)
- [50] 野中郁次郎『企業進化論』日本経済新聞社, 1985年
- [51] 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年
- [52] O'Reilly, C., and J. Chatman, "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71, 1986
- [53] O'Reilly, C. A. and M. L. Tushman, "Using Culture for Strategic Advantage: Promoting Innovation Through Social Control," In M. L. Tushman and P. Anderson, eds., *Managing Strategic Innovation and Change*. New York: Oxford University Press, 1997.
- [54] Ouchi, W., *Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge*, Reading-Mass.: Addison-Wesley, 1980. (徳山二郎監訳『セオリーZ 日本に学び, 日本を越える』CBS ソニー出版, 1982年)
- [55] Peters, T. J. & R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence*, Harper and Row, 1982 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年)
- [56] Pettigrew, A., *The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Oxford: Basil Blackwee, 1985.
- [57] 坂下昭宣『経営学への招待』白桃書房, 1992年
- [58] 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社, 2004年
- [59] Schein, E. H., *Organizational Psychology* 3rd edition, N. J.: Prentice-Hall, 1980. (松井たま夫訳

- 『組織の心理学』岩波書店, 1989年)
- [60] Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers. 1985 (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年)
- [61] Siehl, C. & J. Martin, "Organizational Culture: A Key to Financial Performance?" In Schneider, B. (eds.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.
- [62] Simon, H. A., "The decision maker as innovator," Mailick, S. & E. H. Van Ness (eds.), *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, Prentice-Hall, 1962.
- [63] Starbuck, W., "Organizational Growth and Development," in J. G. March, ed., *Handbook of Organizations*. Chicago: Rand McNally, 1965), p. 486.
- [64] 高木浩人『組織の心理的側面 組織コミットメントの探求』白桃書房, 2003年
- [65] 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎『企業の自己革新 カオスと創造のマネジメント』中央公論社, 1986年
- [66] Thompson, K. R. and F. Luthans, "Organizational Culture: a Behavioral Perspective," in: Schneider, B. (ed.): *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 1990.
- [67] Tichy, N. M., *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*, John Wiley & Sons. 1983.
- [68] Tichy, N. M. with E. Cohen., *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*. 1997 (一條和生訳『リーダーシップエンジン 持続する企業成長の秘密』東洋経済, 1999年)
- [69] Tushman, M., & E. Romanelli, Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 7. 1985.
- [70] Tushman, M. L. and C. A. O'Reilly III, *Winning through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business School Press. 1997 (斎藤彰悟監訳, 平野和子訳『競争戦略のイノベーション 組織変革と再生へのガイド』ダイヤモンド社, 1997年)
- [71] 梅澤正・上野征洋編『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社, 1995年
- [72] 梅澤正『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版, 2003年
- [73] Vandermerwe, S. & A. Vandermerwe, 'Making Strategic Change Happen', *European Management Journal*. Vol. 9 No. 2 June 1991.
- [74] Waterman, R. H., Jr., Peters, T. J. and Phillips, J. R., "Structure Is Not Organization." *Business Horizons*. 23 (1s), 1980.
- [75] Weick, K. E., *Social Psychology of Organizing*, 2nd Edition, Addison-Wesley. 1979.
- [76] 山田幸三『新事業開発の戦略と組織』白桃書房, 2000年
- [77] 吉原英樹『戦略的企業革新』東洋経済新報社, 1986年
- [78] Zaskind, S. & T. W. Costello, 'Perception: Implications for administration', *Administrative Science Quarterly*, 7. 1962.

(2006年8月14日受領)