

高尾 義明・王 英燕 著

『経営理念の浸透』

——アイデンティティ・プロセスからの
実証分析

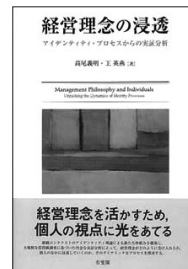
田中 雅子

経営理念に関する伝統的な研究は、内容や構造・形成過程に焦点が当てられており、理念をいかに浸透させるかという視点は、持ち込まれていなかった。「経営理念の浸透」が日本の学術的研究の組上に上り始めたのは、近年である。それらは、マクロレベル、ミクロレベル、および両者を融合しようとする3つの視点から、少しずつ蓄積が進んできたものの、絶対数は極めて少ない。いわばまだ「発展途上の若い専門領域」であり、確立した理論が構築されている状態とはいえない。そもそも何をもって理念浸透というのか、また理念が浸透すれば、組織や成員にどのような影響が及ぶのかといった、共通認識となる物差しすら存在していないのが現状である。

このようななか、組織コンテクストのアイデンティティ理論を基礎に据え、組織および個人のアイデンティティ・ダイナミクスという観点から、ミクロレベルの実証分析に取り組んだのが本書である。分析対象となったのは、5社の企業から得られた計2757にも及ぶ膨大なサンプルである。

本書はⅢ部構成となっている。第Ⅰ部（第1章～第3章）では、理念浸透の複雑性に注目し、多次的アプローチによって、理念およびその浸透についての考察が行われている。まず、理念浸透の先行研究が整理されたうえで、アイデンティティ理論が検討されている。そこで理念は「意図的に提示された組織アイデンティティの一部」と定義され、その理解に基づき、個人レベルでの理念浸透の段階が、「理念的カテゴリーによって定義づけられる組織アイデンティティと個人アイデンティティの融合プロセス」としてとらえられている。

さらに、組織アイデンティフィケーション論が参照



●有斐閣
2012年4月刊
A5判・232頁・3780円
(税込)

●たかお・よしあき
社会科学研究所教授。
首都大学東京大学院
准教授。
●おう・えいえん
広島市立大学国際学部

され、理念浸透が理念に対する認知的理解、情緒的共感および行動的関与の3次元から把握できることが示されるとともに、分析の結果、この3次元モデルが有効であることと、浸透の水準が行動的関与では低い結果になっていることが明らかにされている。

第Ⅱ部（第4章～第5章）では、理念浸透のメカニズムの本質に迫るべく、理念浸透への影響要因がさまざまな視点から論じられている。ここではまず、個人における理念浸透が、どのように組織内他者（上司・経営者・同僚・他部署）からの影響を受けているのかについて検討が行われている。結果としては、個人の理念浸透は組織内での「重要な他者」、とりわけ上司と理念浸透とが正の関係にあること、また、内集団にカテゴライズされた他者の理念浸透とは正の関係にある一方で、外集団にカテゴライズされた他者とは負の関係にあることが明らかにされている。

次に、理念浸透に向けた組織的施策や職場要素に対する個人の認知をとりあげ、それらが個人の理念浸透にどのように影響を与えるかについて、個人要素（役職・組織成員性・情緒的コミットメント）と関連付けた検討が行われている。その結果、組織成員性や情緒的コミットメント等が理念浸透に影響を与えること、また、理念の教育・アピールと理念に基づく行動評価という組織的施策は、個人の組織成員性等と交互作用があることが見出されている。たとえば、理念の教育・アピールが効果的に行われていれば、組織成員性の低い人の理念浸透のレベルを上げることはできるが、組織成員性の高い人に対しては限定的であるとい

うような関係である。

第Ⅲ部（第6章～第7章）では、理念浸透と個人の組織行動との関係性の検証が行われている。分析の結果、理念浸透が進むことで、個人の組織市民行動、および革新志向、職務関与が高まることが、しかし企業によりその下位次元が異なることが明らかにされている。

たとえば、革新志向に直接関係する内容を理念に含めているB社では、理念の認知的理解を介して革新志向に影響を与えているのに対し、革新志向が明示的には含まれていないC社では、行動的関与を介して革新志向に影響を与えることが導出されている。つまり、理念の内容に直接かかわるような言動を高めたければ、理念への認知的理解を高めることが肝要であるが、直接的にかかわる内容でなければ、行動的関与を高めることが求められるというものである。

そして、終章では、これまでの内容を振り返りながら、理論的および実践的な意義と、限界・問題点が検討され、今後の研究展望が述べられている。

以上が本書の概要である。誌面の関係で断片的な要約となったことをお許しいただきたい。本書はこのように、確実な先行研究のレビューと、それをもとにした緻密な基礎理論の構築、および丁寧な実証分析のもとに議論が展開され、個人視点での理念浸透に関する研究を前進させたいという、著者の強い強い意志が隅々から伝わってくる。

本書の貢献を見ていこう。第Ⅰ部で興味深いのは、理念志向的企業と一般的企業、いずれの企業においても、3次元モデルに基づいた結果、行動的関与に反映させることが難しいことが明らかにされた点である。今までにも理念浸透が困難な理由として、理念と行動との間にギャップや矛盾があることが指摘されてきたが、それが理念志向的企業にも該当することが提示されたことは、あらためて理念浸透の問題点を、浮かび上がらせたことになる。と同時に、組織成員性と認知的理解および情緒的共感との交互作用効果が確認され、ポジティブな組織成員性が高いほど、行動的関与への効果が強いことが認められる結果となったことは、理念への行動的関与を高めるための克服策が示唆される形となっている。今までの研究は、理念浸透が単線的にとらえられていた。しかし、本書はそれを次

元横断的にとらえ、理念浸透の複雑さを視野に入れた尺度を提示した。また、理念浸透が個人の内面とかかわりを持つというダイナミズムにも着目している。このような新しい発見事実を元にした理論枠の構築は、今後の理念浸透研究に共通認識をもたらす試みでもあり、与える影響は大きい。

第Ⅱ部であるが、先行研究でも、管理者が理念浸透の結節点となり、重要な位置を占めることは主張され続けてきたが、あらためて上司の存在の重要性や、組織間のコンフリクトが確認されたことは、先行研究の裏付けがとれたことになる。ここから示唆されることは、組織的施策を検討する際に、教育制度や人事制度以前の問題として、セクショナリズムの少ない職場や、柔軟でコミュニケーション能力の高い組織文化をいかに構築していくかが、素地となるという点であろう。文化や職場のあり方といった目に見えない要素は、見落としてしまいがちであるが、分析結果は基盤を見直すことの必要性を示してくれている。

第Ⅲ部の貢献であるが、理念浸透が組織行動に及ぼす影響を検討した研究は、今までにも少なかった。と同時に、理念の内容と理念浸透を扱った研究は皆無であった。その必要性は、マクロレベル、ミクロレベル双方の先行研究が、繰り返し指摘してきたにもかかわらず、手つかずであった領域である。言い換えれば、理念の内容を扱うという問題は、それだけ難しさを伴うものである。そこに踏み込み、積年の課題を前進させた功績は、大いに評価されよう。

このように得られることの多い本書であるが、課題がないわけではない。気になった点を2点挙げたい。1点目は、導出された結果が精緻であるがゆえに、現場に应用させにくい発見事実もあるという点である。たとえば、理念浸透における組織的施策の効果が、個人の組織成員性や、職場における理念への関心によって異なってくるという発見事実は、学術的には有益であるが、現実的には成員一人ひとりの、組織成員性等を測定したうえで、カスタマイズした施策を実施することは困難である。また、仮にそれが測定されたとしても、教育や人事評価制度が、その結果次第で個人ごとに適用の仕方が変わるとなれば、問題が生じることも否めない。むしろここでは、組織的施策が成員の理念浸透に及ぼす影響、あるいは各部門の仕事の特性を

踏まえたうえで、理念浸透度と組織的施策との関係に焦点をあて分析を進めたほうが、実践的であったように思う。

同様に、「革新志向」および「職務関与」という、2つの理念的カテゴリーが取り出されて、理念浸透が組織行動に与える影響が考察されている点であるが、著者が「理念のどれか1つに偏った理解ではなく、すべての内容を包括的に取り出し、カテゴリーごとに理解できる人ほど認知的理解が高い」ことに言及していることは、はからずもというべきか。つまり、理念の文言の一部に焦点を当てることの妥当性を問いたい。各企業の理念の内容表現の多様性や、業界のおかれた環境・部門により、重んじる価値や求められる組織行動が異なってくることを考え併せれば、大変むずかしいことではあるが、別の尺度や理論枠をもって理念全体を分析対象とできれば、より説得力のある、広く適用しやすい結果が導出できたのではないかと思われる。

2点目は、定量的調査の限界でもあり、やむを得ない部分ではあるが、「点」の議論にならざるを得ないところである。理念浸透におけるプロセスやダイナ

ミズムを検討するうえで、忘れてはならないことは、「質的变化」にいかに向き合うかである。今後、同一企業の成員を追いかけ続けるなどの工夫を凝らし、時系列的な調査を実施することで、それは克服されよう。いずれにしても理念浸透が脈々と続く「線」上において、個人がどのような変化を遂げ、アイデンティティを確立するに至るのかを明らかにしていくことが求められる。評者がいうまでもなく、著者もそのことは十分に認識されているはずである。

しかし、これらは評者が定性的調査に立脚しているという、志向からくるものであり、本書が生み出した実証的知見の価値と比べれば大した問題ではない。莫大なデータと時間、エネルギーを積み上げたなかから生み出されたであろう、新たな理論枠の構築に敬意を表すると同時に、理念浸透に関する学術的研究が、実務界のタイムリーな状況に応えうるほど進展する、本書がその手がかりになることを期待したい。

たなか・まさこ 帝塚山大学経営学部准教授。組織論専攻。