

Title	組織変革における「環境創造」とリーダーシップ
Sub Title	Organizational Change, Enactment and Leadership
Author	遠藤, 健哉(Endo, Takeya)
Publisher	
Publication year	1993
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.36, No.2 (1993. 6) ,p.87- 107
JaLC DOI	
Abstract	<p>本論文は,環境認知という視点からの創発的な組織変革について考察を試みる。組織変革の重要な側面として企業の環境創造を取り上げ,環境創造を多義的な環境情報のなかから新たな意味を組織内で解釈し環境に働きかけていくことと捉える。環境創造は組織内における組織成員の相互作用を通じて創発的に現れるという面から検討が加えられるが,その活動はその時点での環境の諸条件だけでなく,当該組織に蓄積され共有されている知識に依存する。組織が変革されるというには,組織に共有された知識の変更が行われなければならない。組織に共有された知識が変更されるためには,環境に対する新たな意味の創出→企業成長への影響→新たな知識の獲得→環境に対する新たな意味の創出→・・・という循環が,積極的な学習状況の下で組織内に常に起こっている必要がある。こうした組織変革が行われるためにはミドル・マネージャーが重要な要因である。ミドル・マネージャーには,組織成員の積極的な相互作用を促進させるように集団内部に働きかけること,創出された意味を組織全体のものとして造り上げていくという役割が必要とされる。</p>
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19930625-04084281

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

組織変革における「環境創造」と リーダーシップ

遠藤 健 哉

<要 約>

本論文は、環境認知という視点からの創発的な組織変革について考察を試みる。組織変革の重要な側面として企業の環境創造を取り上げ、環境創造を多義的な環境情報のなかから新たな意味を組織内で解釈し環境に働きかけていくことと捉える。環境創造は組織内における組織成員の相互作用を通じて創発的に現れるという面から検討が加えられるが、その活動はその時点での環境の諸条件だけでなく、当該組織に蓄積され共有されている知識に依存する。組織が変革されるというには、組織に共有された知識の変更が行われなければならない。組織に共有された知識が変更されるためには、環境に対する新たな意味の創出→企業成長への影響→新たな知識の獲得→環境に対する新たな意味の創出→・・・という循環が、積極的な学習状況の下で組織内に常に起こっている必要がある。こうした組織変革が行われるためにはミドル・マネージャーが重要な要因である。ミドル・マネージャーには、組織成員の積極的な相互作用を促進させるように集団内部に働きかけること、創出された意味を組織全体のものとして造り上げていくという役割が必要とされる。

<キーワード>

組織変革、環境創造、意味創出、組織に共有された知識、創発性、組織成員の相互作用、組織学習、リーダーシップ、ミドル・マネージャー

1. はじめに

企業は変化する環境に受動的に適応してだけでなく、環境に積極的に働きかけ環境を自ら創造していくというかたちで変革を実現していくことが必要である。現代は環境の変化の頻度や変化の幅が大きく、環境の持つ意味が多様でその意味を読み取ることが困難な状況にある。トップ・マネジメントがイニシアティブをとって変革を行うというかたちだけでは、環境変化に対して的確な変革を遂げるには限界がある。さらに、業務活動で得られた多様な情報をもとに、現業レベルから提案されたアイデアを組織変革に反映させていくことも企業の長期にわたる存続・発展に貢献をす

ものと考えられる。企業の変革は組織成員の創発性による環境認知を通じて成されるという面に焦点が当てられる。組織成員の創発性に焦点が当てられるとすれば、従来にも増してミドル・マネジメントの役割が重要になってくるという点を考察していかなければならない。

そこで本論文では、まず、組織変革における「環境創造」の章で、組織変革を環境認知の側面から捉えるうえでの枠組みを明らかにしていく。次いで、組織における知識と組織変革の章においては、認知レベルでの活動とその活動を規定する知識レベルとの関係を議論し、組織変革についての検討を試みる。最後に、組織変革とミドル・マネジメントの章で、組織変革を促進していく要因としてリーダーシップを取り上げ、特にミドル・マネジメントにおけるリーダーシップの重要性を論じていくこととする。

2. 組織変革における「環境創造」

企業は、環境—戦略—組織に適合関係が達成されているときに高い業績をあげることができる。こうした適合関係はある時点での環境状況に対して、またある時点での組織の持つ様々な能力に基づいて生みだされたものである。企業が環境変化に直面するとすれば、それ以前の環境—戦略—組織の適合関係では企業成長を促すことができなくなる。企業が長期に成長を遂げていくためには、新たな環境—戦略—組織の適合関係を構築する必要がある。既存の適合関係を打破して、新しい適合関係を構築することが、企業にとっての変革を意味する。特に企業が直面する環境変化が激しさを増している現在では、所与の環境に受動的に適應するだけでなく、企業組織の主体的能力を通じて、積極的に環境を創造していくことが組織変革の重要な側面であるといえる。

(1) 「環境創造」と組織の主体的能力

企業が直面する環境に対応するという場合、それは環境分析によって入手した情報から引き出される意味に基づいて行動することをさす。決してそのような情報にただ単に反応するだけではない。このように考えるならば、環境は、企業、特にその組織によって「認知され、有意味と判断された具体的空間」¹⁾であるといえることができる。企業組織の主体的な認知活動によって、企業経営に関わるすべての客観的環境のなかから自らの成長にとって意味があると解釈され、実現されたものが、企業にとっての環境なのである。

したがって、企業の環境創造とは、組織内で新たな意味を創出し環境に働きかけていくことにはかならない。それは次のような行動を指す。まず、変化する環境のなかで自社にとって重要と思わ

1) 小林幸一郎著、「組織の成長と変革」、青井和夫監修、小林幸一郎、梅沢正編、「組織社会学」、サイエンス社、1988年、第4章、191頁。

れる環境情報を把握し、多義的な環境情報の意味を解釈する。次に、企業が引き出された意味に基づいて、環境とどのような新たな関係を築いていくのかを決定するのである。²⁾例えば、企業が活動する製品—市場領域とは、企業の環境創造によって実現された現象ということになる。

環境創造の過程で解釈された意味は、企業が環境と組織との間の「選択的關係」³⁾を主体的に想定したものといえる。環境と組織との選択的關係を構築するということは、組織が環境情報の持つ意味を読み取り、組織にとって望ましいと思われる環境との関係を構築すべく環境に対応していく活動を決定することである。この過程は次の二つの点で選択的である。第一に、多義的な環境情報のなかから当該組織が独自に意味を解釈するという点である。第二に、企業が環境から引き出された意味に基づいて環境に対応していくという場合、考えられる多くの活動のなかから当該組織独自の対応行動を選択するという点である。本論文では、組織が環境の意味を解釈し、環境との関係を想定し、対応活動を決定していく過程を意味創出活動と呼ぶことにする。

組織内での意味創出は、受け取られた様々な環境情報を取捨選択し、その情報を組織内に蓄積されている知識と結びつけることによって行われる。⁴⁾組織の環境創造つまり意味創出活動にとっては、組織の環境に対する認知能力が重要な要因となる。同じ情報を環境から取り入れたとしても、企業によって環境の意味解釈や意味に基づく環境への対応行動に差が生じるのは、組織の認知能力に差があるからである。組織の認知能力とは、受け取られた環境情報に対して、組織内に蓄積された知識のうちどの部分をどのように使うことができるかということに関わる。ある環境情報と結びつく知識が組織内に存在していなかったり、たとえ存在していたとしてもその知識をどのように使っているのか分からないということもある。組織によって環境に対する解釈が異なる場合、その差異は組織が自らの経験を通じて学習・蓄積してきた組織に共有された知識の差を反映しているといえる。ある時点での環境創造という行動は、その時点での環境の諸条件だけでなく、当該組織に蓄積され、共有されている知識に依存するのである。

組織における知識の重要性を強調し、様々な組織行動を認知的側面から統一的に解明しようという試みがなされている。⁵⁾このような見解を参照しながら本論文での意味創出活動の具体的内容を明確にしていきたい。その試みによれば、企業組織における外部環境への対応行動としての戦略行動も、組織内部の統合問題としての組織構造の構築や管理行動も、組織が生存していくための組織の主体的デザイン活動の結果として現れる現象であるとされる。⁶⁾このように組織の活動は、現象レベ

2) Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing 2nd. ed.*, Random House, 1979, pp. 130~133.

3) 今田はJ. Habermas & N. Luhmannを援用して、意味を「システムとそれを含む世界とのあいだの選択的關係」と述べている。(今田高俊著、「自己組織性—社会理論の復活」, 創文社, 1986年, 149頁。)

4) 斉藤正男, 溝口文雄著, 「知的情報処理の設計 LISPによる知識ベースシステムへのアプローチ」, コロナ社, 1982年, 第1章。

5) 桑田耕太郎著, 「戦略行動と組織のダイナミクス」, 組織科学 Vol. 21, No. 4, 1988年, 43~54頁。

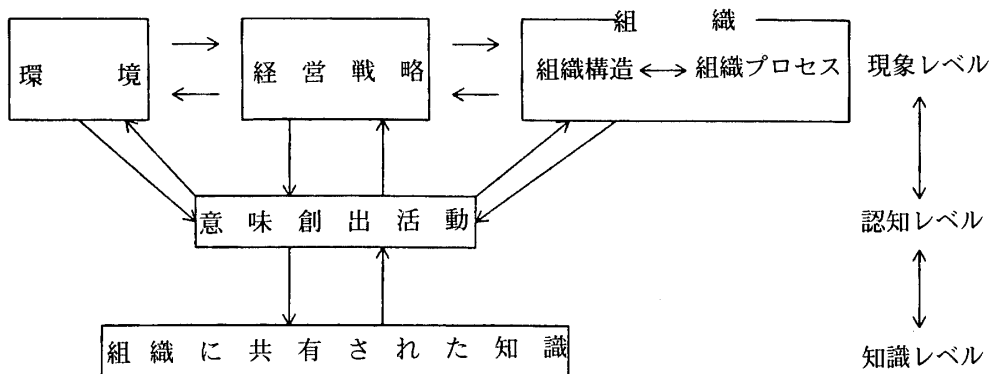
6) 桑田耕太郎著, 「前掲稿」, 44頁。

ルとしての戦略行動や管理行動，認知レベルとしてのデザイン活動に分けてとらえることができるのである。デザイン活動とは、「望ましい状態を達成しようとする人間の知的活動⁷⁾」を指すものであり，それは本論文でいう意味創出活動に相当する。環境に対して意味を創出する活動，すなわち意味創出活動とは，企業が望ましい環境—戦略—組織の適合関係を構築できるように，自らの認知能力を駆使していく活動であるからである。ここで，新たな意味を創出するとは具体的には次のような活動としてとらえることができる。新たな事業機会の選定や従来の事業内容の見直しといった戦略行動，さらには，従来企業の成長に貢献してきた製造・販売・研究開発の体制や組織成員への様々な管理行動を，発想的にも構造的にも新しい意味から捉えなおし，取り組んでいくことである。

さらに組織行動を論ずるにあたって，もし組織の主体的な認知能力を考慮に入れるならば，組織のデザイン活動のプロセスを規定する要因にまで及ぶ分析をしなければならない。⁸⁾問題はどのように認知されるか，解決に必要な情報はどこからいかにして収集されるか，どのように解決案が考案され，どのような手順で問題が処理されていくかについて言及していかなくてはならないのである。このような要因は，組織に共有されており，意味創出活動を規定する知識であるととらえることができるので，知識体系の内容や機能についても分析の射程内に収めることが必要となる。

以上のような現象レベル，認知レベルそして知識レベルの関係を図示したものが図2-1である。まず第一に，この図における現象レベルと認知レベルとの関係についてみてみる。認知レベルでの意味創出活動によって環境のもつ意味を解釈することを通じて，最終的に集約されたものが，現象レベルでの経営戦略や組織構造・プロセスである。現象レベルでは，環境—戦略—組織の間に

図2-1 組織における意味創出と組織に共有された知識の関係



(出所) 桑田耕太郎著，「戦略行動と組織のダイナミクス」，組織科学 vol. 21 No. 4, 1988年，44頁より加筆修正。

7) 桑田耕太郎著，「前掲稿」，44頁。

8) 桑田耕太郎著，「前掲稿」，44，46～47頁。

適合関係が実現されていなければならないことはいうまでもない。逆に現象レベルでの成果が、フィードバックされることによって、新たな意味創出活動が行われる契機となることもある。

第二に、認知レベルと知識レベルの関係をみってみる。認知レベルでの意味創出活動は、知識レベルにおける組織に共有された知識に大きく影響を受ける。組織に共有された知識は、創出された意味を組織的に正当化する役割を果たすので、意味創出活動を促進する。それに対して、意味創出活動に一定の枠組みを与えてしまうという観点からは制約要因になる。逆にこうした組織に共有された知識は、組織内で創出された意味が長い年月をかけて沈澱したものである。組織に共有された知識とは、創出された意味がある効果を発揮し、その活動で見いだされた様々な意味が、他の全組織成員の間で共有されたものとしてとらえることができる。

本論では組織変革を検討していくにあたって、これらの関係のうち特に認知レベルと知識レベルの関係に分析の焦点が当てられる。この枠組みに沿った詳細な分析は3節で詳細に議論される。

(2) 組織文化の概念と組織に共有された知識

組織に共有された知識は、組織における意味創出活動を規定する重要な要因である。また、組織に共有された知識は組織における意味創出活動を通じて出来上がってきたものである。このような関係について検討をしていくためには、その準備段階として組織に共有された知識の内容を明らかにしていくことが必要である。

組織の認知プロセスを支配している知識について、その内容を組織文化の概念を用いて、体系的にその全体像を明らかにしたのはシャインである。シャインによれば、従来組織文化の定義については、多くの混乱が見られた⁹⁾というのである。論者によって、それは組織内で人々が相互に影響する際に観察される行為の規則性を指したり、ホーソン研究で発見されたような職場集団の中で創り出された規範、組織によって信奉される支配的な価値、従業員や顧客に対する組織のポリシーに指針を与える哲学、組織内で通用するゲームのルール、あるいは組織の中の感情や風土を指すなど、様々な意味で使われてきた。しかしシャインは、これらは「組織の文化を表しているが、どれも文化の本質ではない¹⁰⁾」という。組織文化は、組織メンバーが共有し、無意識のうちに機能するものである。これは組織自身および環境についてのある種の思考態度を「当然のこと」とみなされた方法で定義するような「基本的仮定」や「信念」という、深いレベルのものを指す。それは組織の経験からの学習を通じて獲得されてきた産物であり、それなりの歴史をもった定義可能な組織が存在す

9) Schein, E. H., *ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP*, Jossey-Bass, 1985, pp. 5~6. 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」、ダイヤモンド社、1989年、8~9頁。

10) *ibid.* p. 6. 「前掲訳書」、9頁。

るところだけに見出されるものなのである。¹¹⁾ シャインによれば組織文化は次のように定義される。「ある特定の集団が、外部適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、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仮定のパターンであり、よく機能するために有効と認められ、したがって新しいメンバーに、そうした問題に関する知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる¹²⁾」ものである。

シャインは、基本的仮定を組織文化の本質、価値や行動を文化の本質の表明として取り扱い、組織文化のより良い理解のためには基本的仮定を解明していくことが重要であるということを強調する。シャインの立場にたてば、組織文化に関する概念上の混乱は整理され、組織内の様々な現象や複雑な組織行動は、基本的仮定の視点から統一的に説明しうることになる。¹³⁾ だが、意味創出活動を規定する組織に共有された知識については、シャインのいう基本的仮定を考慮するだけでは十分とは言えない。組織に共有された知識は、企業の独自の経験から学習・蓄積されてきたものであり、組織において創出された意味の差を反映するものであった。ゆえに、その概念は企業の意味創出活動の独自性・優位性の確保に貢献するものを含むと考えることができる。こうした独自性・優位性の確保には、シャインのいう基本的仮定のように無意識のうちに機能するものだけでなく、組織内で意識的に共有された諸知識も大きな貢献を果たす。組織に共有された知識には、具体的には、組織内に前意識的なレベルで共有されている企業の信念体系というべきものはもちろん含まれる。だがそれだけでなく、組織に共有された知識は、企業の過去に取った戦略行動からの経験や過去の様々な活動から得たその企業に特有のスキル・技術、長い年月をかけて構築された多くのシステムなどといった組織内で明示的に表現されるものをも包括的に含むものである。さらに組織に共有された知識は過去の産物であるばかりではない。現在の様々な状況に対する諸事実も知識の重要な部分である。また組織成員が組織の現在の状態に対する危機感を共有しているならば、それは環境変化に応じて新たな意味を創出するための知識となりうるのである。

3. 組織における知識と組織変革

本節では、前章の(1)で明らかにした枠組みに基づいて認知レベルと知識レベルの関係をより詳細に検討することによって、まず組織に共有された知識が意味創出活動を規定していく側面、次に意味創出活動を通じて組織に共有された知識が出来上がっていく側面についての考察を行う。

11) *ibid.* p. 7. 「前掲訳書」, 10~11頁。

12) *ibid.* p. 9. 「前掲訳書」, 12頁。

13) 土屋守章・二村敏子編, 「現代経営学④ 現代経営学説の系譜」, 有斐閣, 1989年, 第10章, 283頁。

(1) 組織に共有された知識とその特質

組織は共有された知識のもとの意味創出活動を展開することを通じて、様々な環境への働きかけが可能となる。そこで、組織に共有された知識が意味創出活動をいかに規定していくのかという側面を、組織に共有された知識の特質を述べることによって論じていきたい。

組織に共有された知識は、組織内に安定的に存在することによって組織内に深く浸透し、その組織と組織成員に対して安定性やアイデンティティをもたらす。組織内の統合を促すのである。組織に共有された知識に基づく組織内の統合化には、組織における意味創出過程を規定する側面と、意味創出活動を通じて組織内にもたらされた新たな意味を評価する基準の役割を果たす側面とを同時に持つ。

組織内の意味創出過程は、組織が過去の経験によって蓄積し組織内に共有されてきた知識に依存する。異なる知識を共有している異なる組織は、たとえ同じ環境に直面しても、環境の異なる部分に注意を定め、異なる仕方で情報を収集し、異なる目標や手段を設定するかもしれない。また最終的に選択された組織構造・プロセスが同じであっても、それぞれの組織にとっての意味は全く異なっているということもある。組織に共有された知識の差が組織の認知プロセスを規定し、それが最終的に組織行動の差となって現れるのである。

組織内での意味創出は、後に述べるように組織成員のある程度の自律性を前提としている。しかし、その活動があらゆる方向へ向かってまったく自由に拡散してしまえば、そこで創出された意味は組織の成長の原動力になるというよりもむしろ、かえって組織を混乱に導いてしまう可能性が大きい。組織内の意味創出はいかに自律的になされようとも、そこにある程度の秩序や統制が見出される必要があるのである。組織内で自律的に創出された意味が、何らかの基準によって正当化されなければならないのである。

組織が何をもって創出された意味を正当化するかの基準に、大きな影響を及ぼすのがその組織に共有された知識である。組織内で意味を創出するためには、その組織に共有された知識を満たすことが必要であり、創出された意味は組織に共有された知識によって正当化される。組織の成員は組織に共有された知識の枠内では、自律的に意味を創出することができるのである。意味創出活動が組織に共有された知識の枠内で自律的に行われると考えることによって、組織の内的統合化と外的環境に対する柔軟性の問題を両立することができる。

このような視点を経営戦略という現象レベルで考察したのがミンツバーグとウォーターズの研究である。¹⁴⁾ ミンツバーグのいうアンブレラ戦略 (The umbrella strategy) やプロセス戦略 (The process strategy) がこれに対応する。アンブレラ戦略とは、リーダーが行動のガイドラインを境界の設定と

14) Mintzberg, H. & Waters, J. A., *Of Strategy, Deliberate and Emergent*, edited by D. Asch, & C. Bowman, READINGS IN STRATEGIC MANAGEMENT, Macmillan, 1989, pp. 10~12.

いう形で示し、そのガイドラインに沿って行動の細目は組織の下部メンバーに委ねるといふものである。リーダーは自らの組織の環境での位置づけや活動の範囲というべきもの（これがumbrellaという単語で表されている）を制定し、様々な組織行動はそのもとで自由に行われることが期待されている。プロセス戦略においては、リーダーは境界や目標を設けて戦略の内容を統制するのではなく、戦略形成の過程を統制し、戦略形成に関わる具体的活動は他の組織構成員の自由に委ねられる。中央のリーダーはシステムを構築し、他の構成員はそのシステムの内でも戦略行動のパターンを展開させる柔軟性を持つ。二つの戦略において、リーダーが示すガイドラインも戦略形成のプロセスも、組織に共有された知識に基づいて設定されると考えられる。アンブレラ戦略は、組織に共有された知識に基づいたガイドラインにおいて計画的（安定的）かつ行動の細目を組織の下部に委ねるといふ点において自律的である。プロセス戦略は、戦略が途中で発達してくるような過程を組織的知識に基づいて意識的に管理するという意味で計画的（安定的）に自律的であるといえる¹⁵⁾。この関係は意味創出活動にも当てはまると考えてよいであろう。組織内で意味を創出することが経営戦略策定の前提となるからである。

以上述べてきたのは組織に共有された知識が意味創出活動を規定する積極的な側面である。しかし組織に共有された知識には、企業が成熟しそこに深く根をおろしすぎて固定観念化した場合に、企業のあらゆる行動の安定性を高め、その結果環境変化への対応力を弱めてしまう傾向がある。組織に共有された知識が環境変化を察知する際にフィルターとなって一定の事のみを選びだして見るようになり、都合の悪い変化を認知することを妨げてしまう。たとえ環境変化を察知しても、それに反応しようとしなない場合もありうる。企業におけるこのような知識が、意味創出の制約条件となってしまうのである¹⁶⁾。こうなると既存の組織に共有された知識の中での意味創出活動では、環境創造という視点からの新たな意味の創出がなされる可能性は非常に少なくなる。そこで次に問題となるのは、組織に共有された知識は変化しうるのか、変化するとすればそれはいかなるプロセスを経て成されるのかということである。

(2) 創出された意味の沈澱と組織に共有された知識の変更

組織に共有された知識が変化しうるのかという問題を論じていくには、組織に共有された知識がいかに構築されていくのかという面の検討をする必要がある。組織に共有された知識は、組織内で創出された意味が沈澱したものである。創出された意味は、その意味がある効果を発揮したと組織が学習することによって知識として沈澱していく。そこで、まず組織内でどのように意味が創出さ

15) H. ミンツバーグ著、北野利信訳、「人間感覚のマネジメントー行き過ぎた合理主義への抗議ー」、ダイヤモンド社、1991年、52～53頁。

16) Donaldson, G. & Lorsch, J. W., *DECISION MAKING AT THE TOP-The Shaping of Strategic Direction*, Basic Books, 1983, pp. 7～10.

れていくのかということを検討し、次に組織学習という観点から組織に共有された知識がいかに構築され、変更されていくかという問題を論じていくことにしたい。ここでは認知レベルでの環境創造が、組織に共有された知識にどの様に影響を及ぼすかという面の検討がなされることになる。

(2)-1 組織内に創出された意味と組織の創発性

環境に対して意味を創出していくという行動は戦略決定の前提となる活動であるので、企業にとっては戦略的行動のひとつである。組織における認識活動を重視していく立場では、いわゆる合理的な意思決定のみをもって企業の戦略行動が決まるというより、環境における様々な問題を解釈し意味を決定するプロセスが戦略行動の重要な側面である。

ミンツバーグはこの点を問題として、次のように指摘している¹⁷⁾。戦略策定の過程は計画立案型(planning)と工芸制作型(crafting)という二つの型でとらえることができる。計画立案型は、上級マネージャーが市場や自社の強み・弱みなどを体系的に分析することによって進路を編成し、その進路に沿って残りの全員が実施するという、分析的・明示的な戦略作成である。これに対し、工芸制作型は、戦略の編成と実施が流動的な学習過程で融合し、そのなかから創造的な戦略が徐々に発達してくるというものである。工芸家が手元の素材に没入し、長年の経験と傾倒から育ってくるそれに関する親密で調和のとれた感覚によって作品を完成させていく姿になぞらえることができる¹⁸⁾。

従来、戦略は編成過程を通じて計画的に生みだされ、実施されるものと考えられてきた。だが、ミンツバーグによれば、戦略が「進化する状況に反応して形を現す」¹⁹⁾こともあるとする。状況に応じた組織成員の様々な行為が、組織内に思考を駆り立て、戦略が形を現わすのである。もちろんこのことは計画的に編成され、実行される戦略を否定するものではない。しかし、戦略的思考と行為は別のもので、思考が行為に先行しなければならないとする一般的仮定を取り払い、戦略が「組織の行為や経験を通して徐々に育つ」²⁰⁾ということを考慮に入れることも重要であろう。

組織内に新たな意味を創出するということは、トップにのみ課せられた行動ではなく、組織内のあらゆる種類の場所で現れるものである。組織内のある小さな部分の行動が従来にはなかった物の見かたや考えかたを提供し、それが組織における新たな意味創出につながる可能性がある。とくに現代においては、新たな意味を創出するために接することができる情報は現業部門にも多く存在するようになっており、企業の日常的業務と新しい意味の創出との関わりが深くなってきている。現代は環境変化のスピードが速く変化の幅が大きい。トップが大局的に環境分析して、環境のもつ意味を的確に読み取ることが従来に比べて困難になってきている。現業部門の担当者にとっては、製品やサービスの販売・普及活動から環境での反応を直接的に感じ取ることによって、環境の多様な

17) H. ミンツバーグ著、「前掲訳書」, 第2章。

18) H. ミンツバーグ著、「前掲訳書」, 39~40頁。

19) H. ミンツバーグ著、「前掲訳書」, 46頁。

20) H. ミンツバーグ著、「前掲訳書」, 47頁。

意味に対応できる可能性が高くなっている。このような点からも、組織内での意味創出過程において、その創発的な側面を考慮に入れることが重要といえる。ここで創発的であるということは、組織的には明確な意図はないけれども組織内の様々な人々がそれぞれ行動を起こしそれに反応していくうちに、徐々に一つの意味が形成されるということである。それは単にボトム・アップであるということではなく、実施者が計画編成者であることを許されているということである。

このように組織における意味創出の創発的な側面を重要視するならば、組織にとっての意味は個々人の獲得した情報の新しい組み合わせから形成されることが多い。組織成員は日常業務の遂行を通じて様々な情報に接しており、その多様な情報を取り入れ選択的に連結することによって、意味を創り出すのである。組織における意味創出はおもに組織成員間の相互作用を通じて現れるということができる。組織成員はそれぞれ様々な情報や情報に対する解釈の仕方を持っており、相互に接する過程において、異質の情報や解釈を自らの内に取り入れることができる。このことによって、個々の成員は従来にはなかったもの見かたで環境を解釈しなおすことから組織内で新たな意味を創出するのである。さらに、相互作用の過程において個々の成員は、他の成員の領域に踏み込んで、問題点を指摘することが可能となる。異なる業務経験に基づいた異なる²¹⁾視点を持つ他の成員からの指摘によって、それまで認識できなかった問題点が新たに生成され、それを契機に組織内に新たな意味が創出されるということである。

組織成員の持つ情報に対する独自の解釈の仕方は、各組織成員にとっての知識と呼ばれるものである。各人の意味解釈という行為は、自らの経験によって蓄積されてきた知識に依存するのであり、各組織成員の意味解釈の差は、まさに自らの持つ知識の差を反映しているのである。したがって、意味創出の過程において各組織成員が相互作用を行うということは、他の成員が自らとは違う経験を通じて蓄積してきた異質の知識に触れるということなのである。組織成員は異なる業務経験に基づいた異質の知識を持つ他の成員との接触によって、それまでとは異なるもの見方や仕事のやり方を自らの内に取り入れることができ、異質の知識を組み合わせることで新たな環境を創造することができる。知識の取り入れや結合が、意味の創出に連動するのである。組織成員が自らの知識を新たに蓄積していくことが、環境からの情報を解釈する視点や枠組みの転換をもたらす。従来には認識できなかった問題点が新たに生成され、組織内に新たな意味が創出されるのである。

ところで、このような組織成員の行動における知識の果たす役割も、それが個人的な域を超えないものであったり、下位集団レベルでのみ通用する知識にとどまっているかぎり、企業の成長や発展に及ぼす影響は限られる。ある時点での環境における意味解釈に対して多大な影響を与えた知識は、他者に伝達され、共有され、あるいはまた世代を超えて組織の新メンバーに継承されることを

21) 野中郁次郎著、「知識創造の経営」、日本経済新聞社、1990年、82頁。

通じて、企業の長期にわたる成長に重要な役割を果たすことになる。

そこで次に、組織内に新たに創出された意味がどのようにして組織全体の知識として共有されていくのかという問題について考えていく。

(2)-2 組織学習と組織に共有された知識の変更

ミンツバーグによれば、創発的戦略は学習を意味している。創発的戦略に基づき「人々が順に行為に着手し、それに反応していくうちに」²²⁾ 学習が促進されるという過程を通して、組織内に知識が獲得される。組織に共有された知識は経験からの組織学習の過程を通じて形成されるのである。すなわち組織に共有された知識体系がどのように構築、変更されるかという問題は、組織学習の視点から検討していくことができるのである。

ある問題に対する解決策が繰り返し機能すると、それは当たり前のことと考えられるようになる。この解決策は、最初はある環境状況のもとで、単なる予感とか価値によって指示されていた仮説であったが、それは徐々に一つの現実として取り扱われるようになる。現実がさらに繰り返されて有効に機能し続けると、それは無意識のうちに沈澱していき、環境自体をもこのように機能するものとして信じ込むようになる。²³⁾ 組織成員の相互作用を通じて創発的に創出された意味がある効果を発揮し、そのことによってそこで用いられた様々な知識が、他の全組織成員の間で共有されたものとしてとらえることができる。創出された意味が知識レベルに沈澱していく過程で知識が構築され、また既存の知識が変更されていく。

ここでいう組織に共有された知識の変更を伴う学習とは、アージリス&ショーンのいうダブルループ学習 (double-loop learning) の概念と同様のものであると考えることができる。ダブルループ学習は「組織の土台である規範、政策、目的の修正をもたらす方法でエラーが認められ、訂正される時に生じる」²⁴⁾。これは、組織の基礎にある価値、規範を変更し、その再構成を含むような学習であり、行為と結果の因果関係に対するフィードバックをベースとする単純な学習システムのシングルループ学習 (single-loop learning) とは区別される。²⁵⁾ しかし、ダブルループ学習によって知識の変更がなされるとしても、組織に共有された知識のすべてが一度に問題にされ、変更されるという可能性は非常に少ない。むしろ組織に共有された知識のある部分に変更される学習となるであろう。組織成員の様々な相互作用から創発的に創出された意味のうちで、企業の長期にわたる成長に何らかの影響を及ぼすと組織が学習した部分で得た新しい知識が、その部分の既存の知識のうえに堆積していくのである。組織は創発的な環境創造を通じて、新たな知識を少しずつ獲得していく。こうし

22) H. ミンツバーグ著、「前掲訳書」、48頁。

23) Schein, op. cit, p. 18. 「前掲訳書」、23~24頁。

24) Argyris, C., & Schön, D. A., *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978, p3.

25) ibid. pp. 2~3, 17~29.

て得られた知識を基礎に、その組織はさらに新たな意味を環境へ創りだしていく。組織が長期に成長していくためには、組織内に常にこうした循環が起こっていないなければならない。²⁶⁾

このような循環が健全になされるか否かは、組織においていかなる立場から学習がなされるかによって大きな影響を受けると考えることができる。シャインは構造的に異なる二つの学習メカニズムを区別し、このような問題を検討している。一つは試した解決法が成功した場合、積極的な強化へと進んでいく「積極的問題解決の状況」であり、他方は不安や苦痛を減らすのに成功し、不安や苦痛をもたらしたつらい結果を予防できた場合に積極的な強化が行われる「不安回避の状況」である。²⁷⁾

積極的に問題解決に取り組んでいる状況では、与えられた問題に対する有効な解決が発見されると、その解決策は積極的に強化され、次に同一の問題が起こったときも再び繰り返されることになる。²⁸⁾ こうして繰り返し問題解決に効果的に貢献してきた解決策は、組織の知識として蓄積され、その効果が評価されなくなるまで保持される。この状況においては、既存の問題解決に対する意味や知識が十分機能しなくなったことが認識されやすい。もはや問題解決に対して意味を持たなくなった解決策は素早く放棄され、新たな意味の創出に向かうという特徴を持つのである。²⁹⁾

不安回避的学習状況は苦痛や不安が軽減されたことの結果として起こる。過去に苦痛を与えられた状況、不安を引き起こす状況が再発するのを防ぐような方法で知覚し、思考し、行動することを学習するのである。こうした学習における問題は、不安の源泉がはっきりしないことが多く明確な焦点を定めることが不可能であるため、行き当たりばったりの、一回限りの試行による学習となりがちであるということである。一度苦痛や不安がうまく回避されると、実際には不安の種が無くなってしまったあとも、直面する状況に対する新たな知識の検討がなされないまま、その行動様式が際限なく繰り返されてしまうのである。³⁰⁾

積極的問題解決の状況では、そこで創出された意味が環境からのフィードバックを通じて組織に共有された知識の変革を促進するが(ダブルループ学習)、不安回避的学習状況ではその学習が組織に共有された知識の変更に至る可能性はより小さい。あるいは、既存の組織の共有された知識に与える影響も制限される。

26) こうした組織に共有された知識の変革については、特定の個人、特に経営者の交替により、彼自身の持つ知識が新たな組織に共有された知識として認識されることに基づいて、従来からの知識の変革が行われるという考えかたもある。しかし、こうした経営者の持つ知識の変革をもって組織に共有された知識が変革されたとする立場だけでは、必ずしも十分ではないであろう。たとえば、経営者自身の持つ知識が現在の環境における諸要因に対して適切なものではなかった場合、こうした形での組織に共有された知識の変革は、企業の長期的な成長をむしろ疎外してしまうものとなってしまう可能性もある。

27) Schein, op. cit., p.174.「前掲訳書」, 222頁。

28) ibid. pp. 174~175.「前掲訳書」, 222頁。

29) ibid. pp. 174~177.「前掲訳書」, 222~225頁。

30) 苦痛に先立って苦痛を予期した反応 (ibid. p. 177.「前掲訳書」, 225頁)。

31) ibid. pp. 177~179.「前掲訳書」, 225~227頁。

このような学習メカニズムの構造的な違いは、少なくとも短期的には企業に大きな問題を引き起こすことはないであろう。それが問題になるのは、企業組織が新たな意味を創出することによって環境変化に積極的に働きかけていくという、企業における長期的な成長を問題にする場合である。回避学習によって獲得された組織に共有された知識は、環境変化による不確定性や多義性からもたらされる苦痛や不安を避ける傾向にあるので、環境変化に適切に対応できるような新たな意味の創出の芽を摘んでしまうことにもなりかねない。

ゆえに、組織の成員が新たな意味を創出する時、それが積極的な学習状況においてなされているのか、あるいは不安回避的な学習状況でなされているのかが問題となる。仮に意味創出過程が不安回避的な学習状況でなされているとすれば、創出された意味が環境に対して積極的に働きかけたことにはならない。組織に共有された知識が環境状況に対応して変革されるためには、意味創出が常に積極的な学習状況でなされていること、また不安回避的な学習状況でなされているならば積極的な学習状況に転換されることが重要である。

以上、今まで述べてきたことをまとめると、組織変革とは次のようにとらえることができる。企業は多義的な環境のなかから新たな意味を創出し、環境に働きかけていく。企業が環境を創造していくのである。企業の環境創造は組織内における組織成員の相互作用を通じて創発的に現れるが、そうした活動は組織に共有された知識に規定される。ゆえに、組織が変革されたというには、組織に共有された知識の変更が行われなければならないのである。さらに組織に共有された知識が変更されるためには、環境に対する新たな意味の創出→企業成長への影響→新たな知識の獲得→環境に対する新たな意味の創出→・・・という循環が、積極的な学習状況の下で組織内に常に起こっている必要がある。それではこのような形でとらえられる組織変革が促進されるためには、どのような要因が重要であろうか。

本論文では幾つか考えられる要因のうちでリーダーシップの問題を取り上げていく。組織に共有された知識の変更が意味創出活動を通じた積極的な学習過程から成されるとする場合、組織成員の相互作用を促進するためにガイドラインを示したり、意味創出の過程に自主性・自律性を持たせるといったリーダーシップの働きが介在する。さらに、積極的な学習によって創出された意味を、組織に共有された知識の変更は何らかの影響を及ぼすべく組織全体のものとして作り上げていくという役割もある。このような問題をあつかうためには、そこにリーダーシップの果たす役割が重要になる。特に組織成員の創発性を重視して成される組織変革は、ミドル・マネージャーのありかたに大きく依存するものと思われる。そこで次章では、組織変革におけるミドル・マネージャーの役割の重要性について述べていきたい。

4. 組織変革とミドル・マネージャーの重要性

組織の相互作用による意味創出を通じての変革の問題をみつかるためには、そこにリーダーシップの果たす役割、特にミドル・マネージャーの役割の重要性を述べていく必要がある。ここでいうリーダーシップとは、従来の理論において述べられてきた、部下を動機づけて与えられた目的を達成していくというものではない。組織における意味創出活動を促進し、その意味を組織全体のものへと作り上げていくという、ミドル・マネージャーの姿である。そこには多くの新たな役割が望まれるのである。しかも、その行動は自らの所属する集団の内部にのみ向けられるのではなく、上司や他部門の同僚などの集団外の人々へも働きかけられる。意味創出活動におけるミドル・マネージャーの行動を論ずるためには、従来述べられてきたリーダーシップの役割を超えて、さらに多くの役割があることを示さなくてはならない。

(1) 組織階層とリーダーシップ

組織変革におけるリーダーシップの役割の重要性を述べていくためには、そもそもリーダーシップとはどのようなものであるのかをまず考察しておく必要がある。

リーダーシップとは、「理由・場合にかかわらず、他人ないし集団の行動に影響を与えんとする試み³²⁾」を指す。しかし組織行動を観察するためにリーダーシップという言葉を使う場合には、その関心は組織の目的の達成に向けられる。クーンツとウィーリッヒによれば、組織におけるリーダーシップとは「人々が組織目的の達成に向かって、強い意志と熱意を持って奮闘するように、人々に影響を及ぼすプロセスである³³⁾」と述べている。ゆえに組織におけるリーダーシップとは、ある状況のもとで組織の共通目的の達成に向けて個人、または集団の活動に影響を及ぼすプロセスとしてとらえることができるであろう。それは、計画、組織化、人員配置、指揮、統制というマネジメントのプロセスを含むものであるが、そのプロセスは特定の流れを持つものではなく、むしろ同時的に行われるものである。組織におけるリーダーシップは、部下に対する目的志向的行動、すなわち管理行動という側面を持つのである。

したがって、組織内の各リーダーはその目的指向的な行動の質の違いによって階層的に、トップ

32) Hersey, P. and Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior-Third edition-*, Prentice-Hall, 1977, p. 4. P. ハーシー & K. H. ブランチャード著、山本成二・水野基・成田攻訳、「行動科学の展開—人的資源の活用—」, 日本生産性本部, 1978年, 5頁。

33) Koontz, H. & Weihrich, H., *ESSENTIALS OF MANAGEMENT-FIFTH EDITION*, McGraw-Hill, 1990, p. 344.

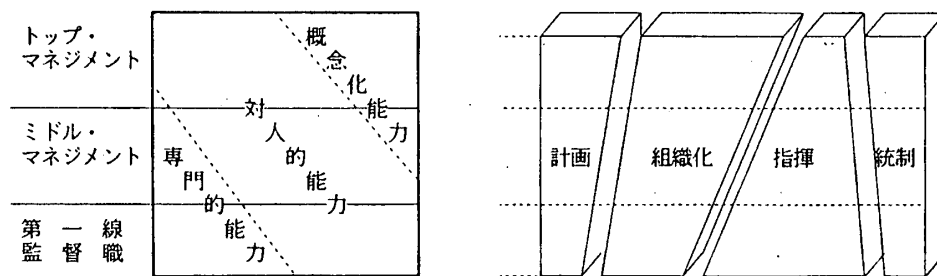
34) *ibid.* ch. 1.

レベルのマネージャー、ミドル・レベルのマネージャー、現場レベルの監督者・管理者の3つに分けられる。トップレベルのマネージャーとは経営者層を、ミドルレベルのマネージャーとは部門や各プロジェクトレベルの長そして工場長を、現場レベルの監督者とは係長や工場における職長をそれぞれ指すものとする。トップレベルのマネージャーは、現場レベルの監督者・管理者に比べて計画・組織化という管理職能により多くの時間を費やし、逆に指揮職能に関しては現場レベルの監督者・管理者が相対的に最も多くの時間を費やしている。統制という職能は各レベルのマネージャーで大きな違いはない。³⁵⁾

さらにこうした管理職能を遂行するにあたって、少なくとも3つの分野の能力が必要であるとされている。それらは専門的能力、対人的能力、概念化能力である。³⁶⁾ 専門的能力とは、特定業務の遂行に必要な知識、方法、技術を使用する能力で、経験、教育、訓練を通して習得しうるものである。対人的能力とは、他人とともに、もしくは他人を通して働く能力と判断力で、動機づけの理解力を含むものである。さらに概念化能力とは、組織全体の複雑な構造を理解し、自らの職務活動が全体活動のどこに、かつ、いかに組み込まれているかを理解する能力である。この理解を得ることによって、自分が所属する集団の目的や必要のみならず、全体の組織の目的に向けて行動することが可能になる。

これらの諸能力についても、それぞれのリーダーの階層レベルに応じて異なる。組織内の管理レベルを下から上へあがるにつれ、効果的管理を行うための条件としての専門的能力の必要度は減る傾向にあるが、概念化能力はますます必要になってくる。下のレベルの監督者には、相当な専門的能力が必要とされるが、これは監督する職場内の技術者やその他作業員を訓練し育成すること

図4-1 組織の各レベルに必要なマネジメントの能力と職能



(出所) Hersey, P. and Blanchard, K. H., *Management of Organizational Behavior-Third edition*, Prentice-Hall, 1977, p. 6. P. ハーシー K. H. ブランチャード著, 山本成二, 水野基, 成田攻訳, 「行動科学の展開—人的資源の活用」, 日本生産性本部, 1978年, 8頁。
Koontz, H. and Wehrich, H., *ESSENTIALS OF MANAGEMENT-FIFTH EDITION-*, McGraw-Hill, 1990, p. 6.

35) *ibid.* p. 6.

36) Hersey & Blanchard, *op. cit.*, p. 6. 「前掲訳書」, 7~8頁。

が、しばしば必要となるからである。他方、企業幹部には、作業実施層、それぞれの特定作業について、これらをいかに遂行するかを知る必要はない。だが、組織全体の目標の達成に対して、これらすべての諸業務がどのように相関しているかは、理解できなければならない。このようにマネジメントの諸レベルにおいて、それぞれ必要とされる専門的能力、および概念化能力の程度は異なるが、すべてのレベルにおいて共通項的に重要な能力は、対人的能力である³⁷⁾。この関係を図示したのが図4-1である。

すべてのレベルのマネージャーに共通な対人的能力の重要性は、その定義からも明らかのように、組織におけるリーダーシップが動機づけの問題とも密接に関わっていることを示している。組織における目的が達成されるためには、組織成員が強い意志と熱意さらには経験や能力に裏付けられた自信を持って職務に当たることが必要だからである。リーダーは動機づけの問題や方法を理解することによって、組織成員の欲求を満たし、組織成員からの貢献を得ることができる。そしてそのことが組織におけるリーダーシップを扱う際のもう一つの重要な側面として考えられるのである。

組織におけるリーダーシップの中には、目的達成のための管理的側面と部下を動機づけることという2つの側面が含まれることをみてきたが、従来のリーダーシップ論もこのような観点からなされてきたものである。組織の各部門において、高業績をもたらす有効なリーダーシップ（動機づけの側面）とそれに関連する管理システムの特徴はどのようなものか、ということが焦点であった。

このようなリーダーシップに関する視点から、組織に高業績をもたらす管理システムとはどのようなものかを明らかにすることを試みたのは、リッカートであった。

リッカートは、管理システムが職務中心的な独裁的専制型管理のシステム1から人間指向的な集団参加型管理のシステム4までの一本の連続体上に位置づけられることを発見した。彼によれば、システム4は人間の自己実現欲求という高次の欲求に対応するシステムであり、組織における管理システムとしてベストのあり方なのである³⁸⁾。そしてシステム4が実現されるためには、①支持的関係の原則、②多元的重複集団構造における集団的意思決定、③高い業績目標という3つの原則が満たされることが必要である。この3原則は、リーダーシップのスタイルを示す³⁹⁾。

第一の支持的関係の原則とは、リーダーが集団の個々の成員に対して、各成員が持つ価値観や期待に即して支持的に振る舞い、自分が組織内で重要視されているとか、価値を認められているとかなどの実感をもてる状況を生み出すことである。第二の原則は、組織内の集団のリーダーが、成員に対してマン・ツー・マンの命令関係に立つよりも、集団討議によって部下たちの提案を生かし、

37) *ibid.* pp. 6~7. 「前掲訳書」、8~9頁。

38) Likert, R., *The Human Organization : Its Management and Value*, McGraw-Hill, 1967, pp. 3-12.

39) *ibid.* p. 47.

集団での計画や目標設定に部下の参加を促進させることである。このためには、集団のリーダーはシステム内の集団間を結びつける「連結ピン」として機能する多元的重複集団構造を用いることが重要である。さらにこれら2つの原則とともに、高い業績目標を掲げることもシステム4を実現するためには必要である。

さらにリッカートは、こうしたリーダーシップ・スタイルとしての3原則を原因変数、態度、信頼感、相互影響力とコミュニケーション、集団忠誠心、業績目標、および動機づけを媒介変数、欠勤率、離職率といった職務満足の低下を反映する指標と生産性・品質等の業績指標を結果変数とする。そしてシステム4を特徴づける3原則が媒介変数への働きかけを通して、高い成果につながるということを示している。システム1やシステム2といった専制型の管理システムではたとえ高い業績目標を掲げたとしても、それは強い圧力によるものであるのかえって媒介変数に悪影響を与えてしまうという結果になる。⁴⁰⁾

(2) ミドル・マネージャーとリーダーシップ

これまで組織論の分野において展開されてきた伝統的なリーダーシップ論は、リーダーシップを以上のようにとらえてきた。それは主として小集団レベルで作業能率を向上させるためにいかに成員を動機づけられるかにかかわるリーダーの行動を解明しようとするものであったのである。⁴¹⁾ 前節で述べた行動アプローチによるリーダーシップ研究においても、なんらかの原因変数や尺度を取り上げてリーダーの行動を測定し、測定されたリーダーの行動と部下の満足や集団の業績といった成果の基準変数を解明するという研究スタイルをとっている。こうした研究で得られた知見は、ロー・マネジメントレベルの管理者については十分に機能すると思われるが、ミドル・マネージャーに関する議論に適用するのは必ずしも適切ではないと考える。

この研究における有効なリーダーシップとは、集団の目的達成や部下への動機づけに対して、積極的に部下に働きかけ、コミュニケーションを図ることであるとされる。しかしミドル・マネージャーについて検討する場合、部下の動機づけ、部下への働きかけだけをもって、その主たる活動であるとするのは不十分であろう。ミンツバーグは、マネージャーの管理活動を綿密に観察することによって、表4-1に示すようにマネージャーの広範な役割を見出した。⁴²⁾ ミンツバーグの研究で観察されたマネージャーの役割は、主にトップ・マネジメントのものであるので、この10の役割をそのままミドル・マネージャーの役割に当てはめてしまうことはできないが、集団の目的を達成するために部下を動機づけるという従来の研究でいうところのリーダーとしての役割は、ミドル・マ

40) *ibid.* ch. 8.

41) 金井壽宏著、「変革型ミドルの探究」、白桃書房、1991年、3～8頁。金井一頼著、「中小企業における企業家的リーダーシップ」、組織科学 vol. 21 No. 3, 34頁。

42) Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973, ch. 4.

ネージャーの役割の中でも、その一部を占めるに過ぎないと考えることは可能である。

さらに従来のリーダーシップ研究では、リーダーの行動については主に部下への働きかけにより多くの注意が払われていた。これはリーダーをある小集団の頂点に立つ行動主体であると暗黙に想定していたために、集団内部でのメンバーとの相互作用でその全体像が把握できると考えられていたからであり、またはある集団がより上位の集団から与えられた目的を効率的に達成するという側面が前提にあったからである。この場合には部下への働きかけという対内的行動によってリーダー行動を説明することは適切であった。しかし企業組織という複雑に相互作用しあうシステムの中でミドル・マネージャーの行動とは、集団内部での対内的な相互作用だけでなく、上司や他部門さらには社外の人々といった自らの集団の外部との相互作用も含まれるものであろう。ミンツバーグによれば、マネージャーの対人接触 (contacts) の時間配分のうち、部下の接触の割合は全体の48%であり、集団外部との接触の割合の51% (対上司7%, 対他部門の同僚16%, 対社外の人々28%)⁴³⁾を下回っている。先程も述べたように、ミンツバーグの研究はトップ・マネジメントに焦点を当てている。そのためミドル・マネージャーの場合には上での数値のうち、対社外の人々との接触の占める割合が減少することになる。だがこの研究はミドル・マネージャーの管理行動を考える際には、集団内だけでなく集団外の人々との相互作用をも検討していくことが必要であることを示唆するものであろう。

以上のように、従来の研究で主張されてきた部下を動機づけるというリーダーの役割は、ミドル・マネージャーの全般的な役割の一角を占めるにすぎない。本論文のように、創発的に環境へ意味を創出していくことを通じて組織変革が起こるとする立場においても、従来のリーダーの役割を述べるにとどまっては決して十分ではない。

組織成員の相互作用を通じて、環境の持つ新たな意味を組織内で創出することが、企業の長期的な成長につながるという本論文の立場では、次のような点でミドル・マネージャーの果たす役割が非常に重要と位置づけられる。ミドル・マネージャーは自らも積極的に意味を創出していくとともに、集団内部での創発的な意味創出を促進していくことが望まれる。さらに、組織成員や組織内の一つの集団で創出された意味を組織全体に引き上げる過程で、ミドル・マネージャーは重要な役割を果たすのである。しかし先に述べたように、従来からの理論においては、部下を動機づけるという集団内部での役割を論じることがリーダーシップの議論の中心であるという認識がある。変革に対して積極的な行動をとるミドル・マネージャーを中心として創発的な意味創出が促進されるという認識は見られなかったのである。ミドル・マネージャーは創発的な意味創出を促進し、およびそうした意味を現象レベルにまで引き上げ、実際の戦略や組織構造過程に具体化させて組織に共有さ

43) *ibid.* pp. 44~48.

表4-1 管理者役割の10カテゴリー

管理者役割のカテゴリー	役割の内容	観察によって識別される 具体的活動（最高経営責任者の場合）	先行研究における認識の程度
対人関係役割			
・象徴	長としてのシンボリックな役割。形式上ないしは社会的つきあいの上で多数の義務を日常的に果たさなければならぬ。	儀式。式典への出席。格を高めるための要請による特定のイベントへの参加。	ときどき認識されてきたが通常は組織の最上位レベルに限ってであった。
・リーダー	部下の動機づけと活性化に責任を持つ。人員配置、訓練、およびそれに付随する責任。	部下とかかわりのある管理者活動のほとんどすべて。	管理者役割全部のなかで最も広範に認識されてきた。
・連結役 (リエゾン)	援助や情報を提供してくれる接触や情報通から成る自ら発展させたネットワークを維持する。	郵便物の受領通知を出す、外部取締役としての仕事、その他外部の人々とかかわる活動。	一部の特殊な実証研究（4研究）を除けば、大半の先行研究で見逃されてきた。
情報面の役割			
・情報探査 (モニター)	組織や環境について徹底した理解を得るため、広範な専門的情報（大半は最新のもの）を探し求め受け入れる。組織にまつわる内外の情報の中核となる。	情報収集に関連ありと分類されたあらゆる郵便物の処理や対人接触（例えば、定期刊行誌、現場視察）。	一部の研究（4研究）では認識されていた。
・（組織内） 情報伝達	外部の人々や部下から受け取った情報を組織成員に伝える。なかには事実に関する情報もあれば、解釈を含み組織体へ影響を持つ人々の多様な価値上の立場を統合した情報もある。	届いた郵便物を情報上の目的のため組織の中で回覧、部下への情報フローを伴う口頭での対人接触（例えば検討会議、接触場面で生じた即座のコミュニケーション・フロー）。	（ただ一つの研究が、組織体へ影響を持つ人々の選好を統合する「最上位調整者」という議論をしているのを除けば）まったく認識されていなかった。
・（組織外） 情報伝播 (スポークスマン)	組織体の計画、方針、措置、結果等々について外部の人々に情報を伝える。組織体の属する産業の専門家としての役を果たす。	取締役会、情報の外部伝達にかかわる郵便物の処理と対人接触。	管理者の役割として概括的には認められてきた。
意思決定役割			
・企業者	組織のなかとその環境に機会を探し求めて、変革をもたらす「改善企画（プロジェクト）」を開始させる。特定の企画の進め方を監督する。	改善企画の開始、ないしは進め方にまつわる戦略会議や検討会議。	暗黙には認められてきたが、経済学者（大部分は新たな組織体の創設に関心をもっていた）と一つの組織論

(次ページに続く)

・問題処理	組織体が重要かつ思いがけない困難に直面したときに是正措置をとる責任。	困難や危機にかかわる戦略会議や検討会議。	抽象的には(例えば例外による管理というように)多くの論者によって議論されてきたが、注意深く分析したのは1研究だけである。
・資源配分	結果としてすべての重要な組織的決定を下したり承認したりすることになるような、あらゆる種類の組織資源の配分に責任を持つ。	期限・日程・仕事の割当の設定、正式に認めてもらう(オーソライズしてもらう)ための要請、部下の作業の予算や作業の定型化にかかわる活動。	組織での資源配分活動を分析した多くの研究者に暗黙には認識されていたが、ひとつの役割として明示的に認識されたことはほとんどない。
・交渉	主要な交渉において組織を代表する責任を持つ。	交渉活動。	1研究を除いて、大部分の先行研究において認識されていなかった(あるいは、認識されてはいても管理者としての仕事とは考えられていなかった)。

(出所) Mintzberg, H., *The Nature of Managerial Work*, Harper & Row, 1973, PP. 92-93. より作成

れた知識に変更を及ぼす役割を果たすものとしてとらえられなければならない。

5. む す び

組織変革を通じて企業が長期にわたる成長を確保するということは、組織内で意味を創出し環境に対して働きかけていくことであった。そこには意味の創出を規定する組織に共有された知識の変更が含まれる。こうしたプロセスで組織変革が成されるとすれば、そうした活動を促進する際の要となるミドル・マネージャーの役割や行動を検討していくことが重要である。しかし、以上みてきたように、ミドル・マネージャーの役割や行動は、従来の研究で蓄積された知見では十分に述べていくことができない。

このようにミドル・マネージャーをとらえてその役割や行動を探究していくためには、二つの点に注意を払うことが必要であると思われる。第一にミドル・マネージャーは、環境の持つ意味を創造するために、組織成員の積極的な相互作用を促進させるように集団内部に働きかけなければならない。その際には、ミドル・マネージャーには組織に共有された知識に矛盾しないような枠組みを提供すること、さらには、組織成員が意味創出という活動に消極的・回避的にならないように、自らも積極的な意味創出の見本になって成員に働きかけるという役割が含まれる。この局面においてはミドル・マネージャーの行動は主に対内的な働きかけになるのである。第二に、こうして創出された意味を具体的な戦略や組織構造・過程および最終的な製品へとつくり上げていき、組織に共有された知識の変更に影響を及ぼすミドル・マネージャーの役割を検討していくことも重要である。

ミドル・マネージャーがこのような役割を果たすためには、その行動は主に自らの集団外部への働きかけに向けられる。

このような点を念頭において、組織変革にとって重要な役割を演ずると考えられる、新たなミドル・マネージャーの姿を構築することが残された課題である。この課題への取組は、近年変革指向のリーダー研究で議論されはじめている。さらに新たなミドル・マネージャーの姿を構築するにあたって、従来の研究において今まで見落とされがちであったもののなかにも重要な示唆を与えてくれる理論があるはずである。今後は蓄積されてきた多くの研究を検討することを通じて、残された課題に取り組んでいきたいと考えている。