

〈論 文〉

『エクセレント・カンパニー』以降の
企業文化論の歴史的変遷に関する一考察(1)

A Study on the History of Corporate Cultures after
"In Search of Excellence"(1)

八 木 孝 幸

YAGI Takayuki

キーワード 企業文化、シンボリック・マネジャー、エクセレント・カンパニー、J.P.Kotter、J.L.Heskett、
リーダーシップ

1. はじめに

筆者が「企業文化(コーポレート・カルチャー)」という概念と出会ってから、既に20年もの歳月が流れている。思い起こせば、学部生の時代に「経営者の経営理念形成に多大な影響を及ぼす要因」について興味を持ち研究を始めたことが切っ掛けとなり、真理を追究することの面白さに目覚め、それがやがて筆者を本格的な研究の道へと導き、その過程での「企業文化」という概念との出会いが、現在の筆者を形作っていることになる。

1983年には、我が国でも『シンボリック・マネジャー』(5月)と『エクセレント・カンパニー』(7月)という文献が相次いで邦訳され、多くの実務家と研究者に大きなインパクトを与えた。そして、それ以降、国内でも多くの研究者が「企業文化」の研究に取り組むようになったことは周知の事実である。

だが、1980年代後半よりは我が国における企業文化論も独自の展開を見せ始め、1990年代初頭には、当時、経済界でも盛んになってきたメセナ(文化支援活動)等とジョイントされるようになって行った。しかし、このような企業文化論も21世紀に入り、「CSR」という概念の台頭によって次第に内包されていった観がある。

さて本稿では、我が国における企業文化論の源流とも言うべき米国において、『エクセレント・カンパニー』以降に発表された主だった文献を順次検証し、企業文化論の歴史的変遷について考察を行っていきたいと考えている。今回はその第一弾として、まず1992年にJ.P.コッターとJ.L.ヘスケットによって発表された『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」』について検討を行っていきたいと考えている。

2. コッターとヘスケットによる『企業文化が高業績を生む』登場の背景

経営学的領域において、経営現象分析のために文化人類学的アプローチを試みたのは、T.E.ディールとA.A.ケネディーである。彼らは生存競争厳しい米国で生き残ってきた有力企業80社に対し、綿密なる調査を実施、文化人類学的視点で経営と管理の本質を解明しようとした。1982年、彼らが発表した『シンボリック・マネジャー(原書名：企業文化)』¹⁾は、「企業文化」という概念を広く浸透させたのであった。更に翌年、T.J.ピーターズとR.H.ウォータマンによって『エクセレント・カンパニー(原書名：超優良性の探求)』²⁾が発表されると、「企業文化の重要性」に対する認識は一層高まったのである。

ピーターズとウォータマンは、1979～1980年に米国で超優良企業と呼ばれる43社を対象に実態調査を実施、それら企業の特徴を抽出している。

ピーターズとウォータマンの『エクセレント・カンパニー』における「超優良企業では、例外なく、その企業の文化が支配的で一貫している、という特徴がかならず見られる」³⁾という発言は、多くの実務家や研究者に大きなインパクトを与え、その後に多数の補完的研究を誘発している。ところが、『シンボリック・マネジャー』や『エクセレント・カンパニー』に続く研究の一部には、それらの内容とは大きくかけ離れ、「文化と業績の関係」についての理論を展開するものも出現した⁴⁾。

ピーターズとウォータマンは『エクセレント・カンパニー』において、既に「それほど業績のよくない企業がはっきりとした企業文化を持っていることがあるが、それはマイナスの働きをする企業文化であることが多い」⁵⁾と指摘しているが、一般には何時しか「強力な文化はすぐれた企業業績を生む」⁶⁾と信じ込まれるようになってしまったのである。このような一種の迷信を払拭する切っ掛けを作ったのがコッターとヘスケットの研究である。

コッターとヘスケットは、1987～1991年にかけて、米国の22の産業分野から大手企業207社(各分野平均9～10社)を対象に、過去10年間の業績と企業文化との関係を調査・分析を行っている。そして、その成果が『企業文化が高業績を生む(原書名：企業文化と業績)』の内容として集約され、企業文化と企業の長期的業績の間には正の相関関係が存在しているが、その相関はそれほど強いものではなく、「強力な文化は目覚ましい業績を生む」という説明は明らかに間違っていると言わざるを得ない、と改めて結論づけている⁷⁾。

3. コッターとヘスケットによる企業文化研究の概要

ここで、コッターとヘスケットの研究について、もう少し詳しく見て行くことにしよう。

まず、コッターとヘスケットはその著書において、企業文化研究における代表的な3つ

の学説、即ち①「すぐれた業績には『強力な』文化が伴っている（彼らはこれを、理論Ⅰと呼ぶ）」⁸⁾、②「状況や戦略に合致した文化はすぐれた業績を呼ぶ（彼らは理論Ⅱと呼ぶ）」⁹⁾、③「企業が環境変化を予測し、それに適応していくことを支援し得る文化だけが、長い間にわたり卓越した業績を支え続ける（彼らは理論Ⅲと呼ぶ）」¹⁰⁾を取り上げ、実証研究を通じてこれら3つの学説の検証を行っている。

では、実際に彼らはどのような形で検証を行ったのであろうか。

彼らは理論Ⅰ〔強力な文化のモデル〕の検証においては、先述のように米国の各産業分野から大手企業207社をサンプルとし、「企業文化と企業の長期的業績との関係性」について詳細な研究を行っている¹¹⁾。

また理論Ⅱ〔戦略に合致した文化のモデル〕および理論Ⅲ〔環境に適応する文化のモデル〕では、当初選出した207社のサンプルの中から、調査の結果、かなり色濃い企業文化を保有していると判断された企業22社（うち12社は高業績企業群であり、残り10社は絶対値としてはかなり高業績ながら、前出の12社と比べると低業績企業として分類される企業群）に対して、更に「企業文化と戦略¹²⁾ならびに環境¹³⁾との合致の度合」等について、公表されている企業文化に関する情報や産業別アナリスト75人に対するインタビューの結果等を基に、総合的に検証を行っているのである。

だが、これだけでコッターとヘスケットの研究は終わっている訳ではない。加えて、このような企業文化にまつわる既存の学説の検証を進める過程で、湧出してきた幾つかの疑問に対して答えるべく、研究を更に進め、業績を悪化させるような文化を備えていると判断される企業20社を対象に調査を行い、「業績が低迷する企業の文化が示す特徴」について検討を行っている¹⁴⁾。

更にコッターとヘスケットは、従来の企業文化論ではとかく軽んじられて来た「変革」についても研究を進めている¹⁵⁾。彼らは1987～1991年当時、企業文化を変革し、その結果業績を向上させたと思われる10社にスポットを当て詳細な研究を行っているのである。

4. コッターとヘスケットによる企業文化研究の成果

このような実証研究の結果、コッターとヘスケットは幾つかの興味深い結論を導き出している。

（1）理論Ⅰに対する検証結果

まず、彼らは既存の3学説について実証的検討を行うことによって、各学説の妥当性を

検討しているが、理論Ⅰについての検証においては、独自に作成した方法により「文化の強度」を測定した上で、更に①「純利益伸び率」や②「年平均対投下資本利益率」、③「年平均株価伸び率」といった業績の測定値を算出している。また、それに加え、彼らは「企業業績と文化の強度の指標間の関係」を検討するため、「各産業における相対的な文化の強度と相対的な企業業績の関係」を示すため、オリジナルの指標を作成し、より詳細な測定を試みている¹⁶⁾。しかし、このような測定の結果は、前述のように「強力な文化は目覚ましい業績を生む」という説を充分立証し得るものではなく、「多数の大規模M&A」や「独占的市場の獲得」の結果、「微弱な文化」を持ちながらも高業績群に納まっている企業の存在も明らかになっている¹⁷⁾。このようなことから、彼らは理論Ⅰを「不完全な理論である」と結論づける結果となっているのである¹⁸⁾。

（2）理論Ⅱに対する検証結果

また、理論Ⅰに対する主だった批判に直接的に答えようとし、「文化が企業業績を向上させるものであれば、それは人材を目標に向かって整列させ、モチベートするものでなければならない」とする理論Ⅱ¹⁹⁾に対し、彼らは先述のようにサンプル207社のうち相当強力な文化を持っているとされる企業22社をピックアップし、その中でも高業績群の12社と相対的に低業績と分類される10社について、「企業文化と戦略との合致度」等に関する検証を、得られる企業文化に関する情報やそれら企業をよく知るアナリストに対するインタビューの結果を基に行っている。その結果、対象となったアナリストの4～6割弱が文化が業績を「低下あるいは向上させる」と考えており、理論Ⅱで主張される「文化の内容の差が業績の差を生む原因ではないか」という可能性を示唆する形となっている²⁰⁾。この可能性を検証するべく、彼らは各アナリストに対し、更に「1970年代後半から1980年代初頭にかけて、某社の文化は、市場、競争関係、技術、その他、企業を取り巻く諸環境に、いかにうまく合致していたかと考えるか」との質問を投げ掛け、評価を求めたところ、彼らの回答は「その主要な市場における競争状態において、環境により適切にフィット(合致)した文化を持っている」というものであり、現実にはそれら「戦略に合致した文化」を保有した企業が、例外なく卓越した業績を収めるという結果になっていた²¹⁾。このような事実は、理論Ⅱの主張を明らかに裏づけるものであった。彼らは更に、理論Ⅱの考え方を検証するために、前出の各アナリストに対し高業績企業における文化と環境との合致の度合について数値化を依頼しているが、その結果は明らかに「戦略に合致した文化」に基づく理論Ⅱを支持しているものであった²²⁾。しかし、その一方で理論Ⅱに対し「優れた合致度も、環境が変化し続ける状況では徐々に悪化し、その結果、企業の長期的業績も低下することになる」という現実に基づく批判もあることは事実であり、このような状

況から、業績低迷から脱却すべく企業が環境に適応し、文化を変革して行くことは現実的に「不可能である」との意見も存在している。しかし、コッターとヘスケットは前出の強力な文化を保有し、かつ高業績を収める企業群12社に対する調査の結果から、これらの企業は「かなり強力な文化を備えながら、変化に対して見事に適応してきた」として、この批判に対して実証に基づき矛盾点を指摘しているのである。とは言え、理論Ⅱにおいて「文化と業績」をはじめとする幾つかの点については、説明がまだまだ不十分である。しかし一方で、「合致」という概念をはじめとする幾つかの考え方は妥当性を持っているものであった²³⁾。

(3) 理論Ⅲに対する検証結果

次に、直接的に適応についての問題が議論されることになる理論Ⅲ²⁴⁾に対し、コッターとヘスケットはどのような検証を行っているのだろうか。

彼らはまず、理論Ⅲに対する反対論者の主張について検討を行っている。それによれば、理論Ⅲを支持する者のほとんどが、その代表例としてデジタル・エクイップメント(DEC)社や3M社を挙げるという。このような企業では組織階層の各レベルにおいて、イノベーション・リスクテイキング・オープンなコミュニケーション・企業家精神・リーダーシップの発揮を促す文化を備えたり、また優れた製品開発の率先行動に対しては、たとえそれがボトムアップ型の提案であっても、積極的に資金提供を行うという「文化の規範」が存在し、新アイデアのオープンな場での評価を通じてゴーサインが出れば、大胆なリスクをとっていくことさえも厭わず、変化を続ける環境に対応し得る文化を意識的に助長すべく努力を続けているのだというのである²⁵⁾。

しかし、このように幾つかの事例と多数の支持者が存在する理論Ⅲであるが、批判が全く存在しないという訳ではない。理論Ⅲでは理論Ⅱと違い、「リスクテイキングや企業家精神を育てる文化を備えていない企業が、なぜ長期間良好な業績をあげられるのか」についての説明が不十分であるとの指摘が存在している。また、更に「何のためのリスクテイキングか」、「何のための適応か」、「何のためのイノベーションか」という疑問に関し、取り上げ解答しようとする説がほとんど見当たらない(もし解答していたとしても、極めて曖昧かつ抽象的にしか解答されていない)というのである。つまり、理論Ⅲの多数の支持派は上記のような疑問に対し、それほど重要性を見出しておらず、「企業文化が必要な変革を促し、かつあまりに政治的に走らないかぎり、文化は環境に対して適応し、長期的に見てすぐれた業績を下支えすると考えている」とコッターとヘスケットは指摘している²⁶⁾。

加えて、理論Ⅲの反対論者たちは理論Ⅰと同じく、「強力な文化が人々を整列させ、行進させる具体的な方向、あるいは変革を促す文化が人々に指し示す具体的な方向が大きな差

異をもたらすのだという点を指摘していない」という理由で決して妥当なものとはいえないと批判する。つまり「変革や柔軟性に価値を認める（または、リーダーシップを重んじる）文化であっても、組織内の人々（賢明な人物であろうが）に、闇雲に変革を促し、時には間違った方向へ変革させてしまう（または、導くリーダーシップを生み出す）こともあり得るので、その文化は環境に全く適応し得ないものになり得る」というのである²⁷⁾。

このような批判に対し、T.ピーターズのように理論Ⅲ・支持の立場から回答しようという論者もいる。同様にコッターもこの批判に対し、回答しようと試みているのである²⁸⁾。

コッターは「経営者が株主の正当な権利を重視していれば、長期にわたりすぐれた業績をあげるべく努力することになるし、きわめて競争の激しい労働市場にあつては顧客にサービスを提供する立場にある従業員を大切にこそ企業業績も向上する」と考え、事業を支える全ての支援者（特に顧客・株主・従業員）の重要性を強調しているのである。つまり、コッターの主張は、「経営が適応していくべき環境は、その企業の主要な支援者から成り立っている」ということであり、もし「きわめて企業家精神に富んだ企業にあつても、経営者が企業の主要な支援者を大切にしなければ、変革に対して効果的に適応することは不可能だ」ということになる²⁹⁾。

ところで、理論Ⅰと理論Ⅱと同様に、これまで理論Ⅲに対しても、その主張に対し明確な形での実証研究が行われては来なかった。このようなことを念頭に置き、コッターとヘスケットはその主張を実証研究を交えながら展開しようとしているのである³⁰⁾。

コッターとヘスケットは、前出の産業別アナリストにインタビューした際に、サンプルとした企業22社について、実は理論Ⅲの「中核的な考え方」に関する質問も実施していたのである。そしてその結果は、極めて興味深いものとなっている³¹⁾。

まず、彼らの「某社の文化では、経営者によって発揮される優れたリーダーシップがどの程度重視されているか」との質問にアナリストたちは、「極めて重視されている」場合には7.0ポイント、「全く重視されていない」場合には1.0ポイントという段階的に数値化を行う回答において、「優れた業績を続けている企業（群）」に対し平均6.0ポイントの高評価を与えている（因みに「低業績の企業（群）」の評価については平均3.9ポイントであり、個別企業における評価を見ても、「低業績企業」が同業の「高業績企業」の値を上回るケースは1社も見当たらなかった³²⁾）。

また彼らは、リーダーシップの目的や方向性についても同様の調査を行っているが、「業績の優れた企業」・12社は企業の支援者たち（顧客・株主・従業員）に対して高い評価を置いた（貢献することを重視する）文化を備えているとの評価が出ている〔それぞれ「最も貢献重視度の高い文化」の評価は7.0ポイント、「最も貢献重視度の低い文化」の評価は1.0ポイントと段階的に数値化して評価が行われ、まず「顧客」については「高業績群」で平

均6.0ポイント、「低業績群」では4.6ポイント(平均)という結果であった。また「株主」については「高業績群」で5.7ポイント(平均)、「低業績群」では3.9ポイント(平均)という結果であった。更に「従業員」については「高業績群」で5.8ポイント(平均)、「低業績群」では4.1ポイント(平均)となっている。因みに、各企業支援者における個別企業に関する評価は、ライバル企業でありながら、「低業績企業」が「高業績企業」を同等ないしは上回る評価を得ているケースも1~2存在し、ピーターズらの主張に明らかに反する結果も出ている。しかし、コッターらは総合(平均)的に見れば、「低業績企業群」で「高業績群」を上回った企業は全く存在しないことを強調する³³⁾。

このような結果からコッターとヘスケットは、「リーダーシップ」をはじめ「企業の支援者たち(顧客・株主・従業員)の全て」を尊重することが、優れた業績をあげる企業とそうでない(低業績)企業との差を生む訳であると述べているのである³⁴⁾。

しかし、このような方法にも限界があることから、コッターとヘスケットはこれらの「結論の検証」と「アナリストの評価と見解の確認」を行うため、サンプル企業を更に17社へと絞り込み、経営幹部から従業員に至るまでのインタビュー形式による調査を実施している³⁵⁾。

その結果、彼らは「高業績企業」と「低業績企業」を比較した場合、「高業績企業」の方が「活力ある文化」や「変革を促す文化」が色濃く存在しているという結論に到達した。しかも、その「変革推進の原動力」として「経営のすべての階層におけるリーダーシップの発揮」を挙げる企業が大勢を占めるという結果となったのであった³⁶⁾。

では「リーダーシップを支援し、企業の支援者たちを大切にするという文化」は「環境への適応性」にどのような影響を及ぼすというのだろうか。

コッターとヘスケットによれば、その因果関係を示す例証を直接目視することは非常に難しいという。しかし、ヒューレット・パカード社のケースのように、その存在は確かに感じられるのだという³⁷⁾。

一般的に言って、その因果関係は①「経営管理者がその企業の主要な支援者たちを大いに尊重している場合には、彼らに対しきめ細かい関心を寄せていく」、②「企業にとって何らかの環境の変化が生じると(たとえば競争が激化するとか)、経営管理者はこの傾向をすばやく認識する」、③「経営管理者が、すべての階層ですぐれたリーダーシップを発揮することが重要であると固く信じている場合には、経費を節減し、製品を改良し、あるいは直面している状況に必要とされる行動を進めるために、リーダーシップを発揮する」、④「新しい環境条件に反応していくために企業の戦略と実践を変革する必要性が生じた場合には、それが企業文化に根づいた実践であっても、文化の変革が完了するまでこの努力は継続する」というようにまとめられる、とコッターとヘスケットは言う。そして、このような方

法を通じて、経営管理者は「文化と環境の合致」を維持するのだという³⁸⁾。

だが、実際にどのようにして高業績企業は、環境に適応する文化を作り出し、維持して来たのだろうか。このような疑問に対し、コッターとヘスケットはこれまでの実証研究に基づき、次のような見解を示している。

前出の高業績企業12社に対する実地調査の際に、彼らはこれら企業の共通する特徴を幾つか見出していた。

まず、その1つ目は、「環境適応の文化」はその社に存在するわずか数人の人物（大抵は1人）によって生み出されていたということであった。そして、この人物（たち）と彼（ら）を支援する経営チームが、企業を取り巻く経営環境に適合し、更に効果的に機能して、結果としてその企業文化に定着し得るような戦略を作り上げたのだという³⁹⁾。

続いて2つ目の特徴は、対象とした企業のほとんどで、「文化の保持」が明確に意識され、かつ計画性をもって成されていたということであった（企業内における自称「企業文化の保護者」の存在や「中核的価値観の保護」という責任意識を保有する人物の存在、「価値観を説く教育的手段」⁴⁰⁾の存在はそれを推進するという）⁴¹⁾。

更に第3の特徴についてであるが、高業績の企業においては経営幹部たちが、環境に適応する価値観に関して直接話しかけたり、明文化することによって、それらの価値観を永続化させてきているのだという（ある企業では年に1度はグループミーティングを行い、全社員からの質問に答えるように心掛けているような例も存在するが、ほとんどの企業では新旧最高経営責任者が経営管理者たちと協力して、自社の中核的価値観を声明にまとめたり、象徴的な事物を使用したコミュニケーションに努めているという）⁴²⁾。

また4つ目の特徴としては、高業績企業の経営幹部たちは、自らが自社の価値観と一貫した行動を示す（価値観の体現者になる）ことによって、企業文化の一部として「環境に適応する文化」を自社内に巧みに定着させているということであった⁴³⁾。

次に第5の特徴についてであるが、同じく経営幹部たちが、自社の文化の「中核的価値観」と合致した価値観を保持した人物を採用し、昇進させているのだという⁴⁴⁾（ただし、経営幹部たちは、従業員に個人の価値観が展開し組織に共有化されるまで発展した経営理念に絶対服従を強いている訳ではなく、その多くは、組織内の様々な経営階層において多様な価値観が存在することを、むしろ尊重しているかのように思われた。しかし、もし従業員が企業文化の「中核的価値観」から逸脱した時は、たとえその者が有能な人材であったとしても、これらの経営幹部たちはその者を躊躇なく厳罰に処す構えにあるのだという）⁴⁵⁾。

最後に挙げられる特徴としては、高業績企業の経営幹部たちは、構築されたり、あるいは新たに付加されたりする「公式システム」に対し、環境に適応する価値観を助長するよ

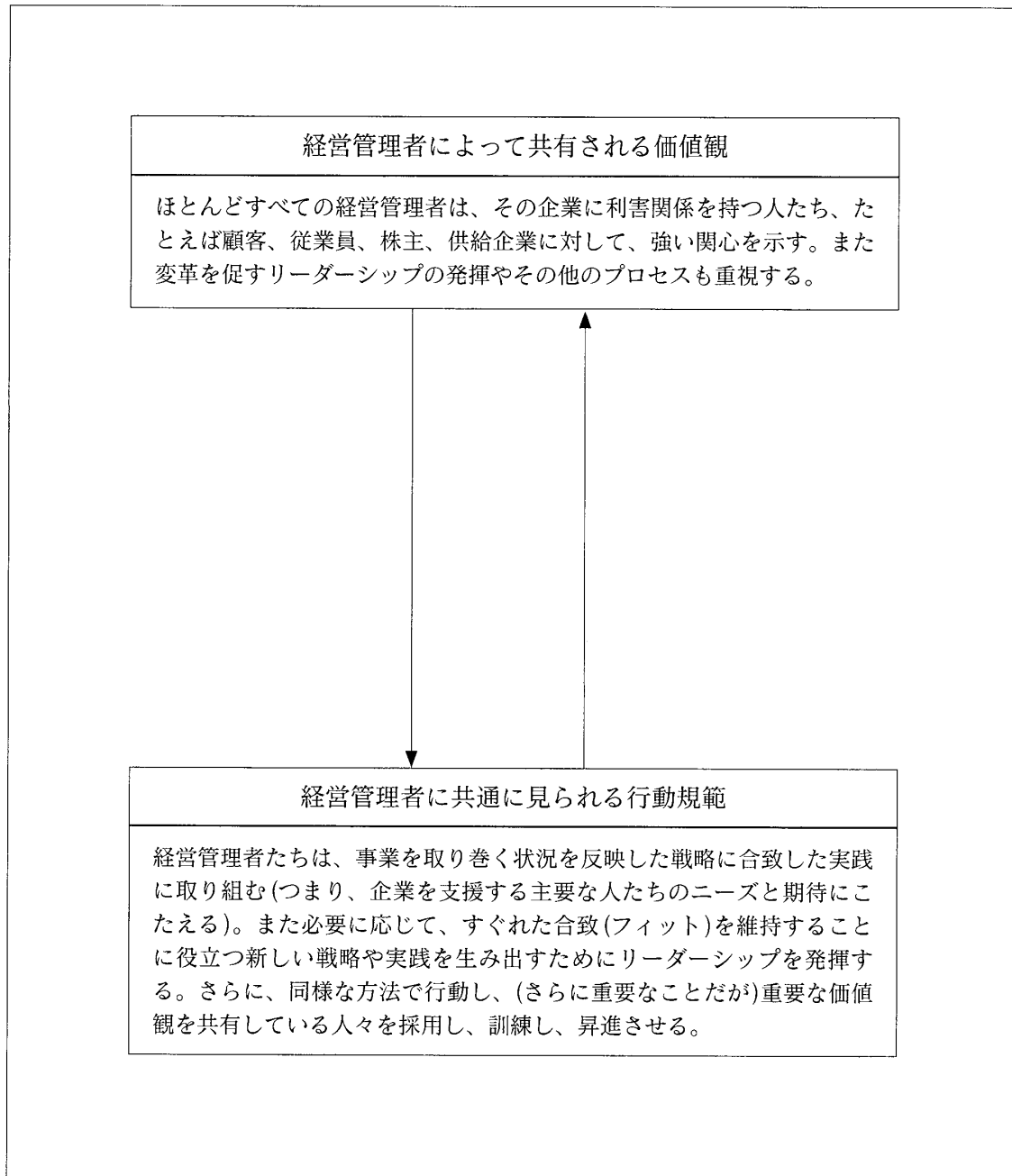
うに努めているということであった。そして彼らは、自社の中核的価値観ならびに一貫性の保てない報酬制度・業績評価制度には、絶えず監視の目を向けているのだという（彼らは、会社の文化の中心に望ましくない変化が生じないよう、特に注意深く行動しているのだという。こうすることによって、大成功の後の隙に生じ易い傲慢さや狭量さを阻止すると共に、方向転換を行っているのだという）⁴⁶⁾。

新人が採用され、やがて昇進して行くことによって、組織は絶えず変化を遂げている。しかし、これまで見て来た努力によって、その企業の環境に適応する文化の中核的部分は常に保持され続けるのだ、とコッターとヘスケットは言う。また彼らは、このような努力を通じて、文化の問題に対して発揮される経営幹部のリーダーシップが、その企業の長期的業績を優れたレベルに高めることを可能にするというのである⁴⁷⁾。

（4）コッターとヘスケットによる「3理論統合モデル」の構築

このようにコッターとヘスケットは、「企業文化」と「企業業績」に関する既存の3つの理論について、それぞれ検証を行ってきた訳であるが、彼らはいずれの理論についても「何故ある企業が他の企業よりも優れた業績を、現在、収めることができているのか」について、重要なヒントを与えてくれているという。まず、理論Ⅰは「規範と価値観が、人材のグループを目標に向けて整列させ、モチベートし、コントロールしていく際に、果たし得る役割を示している」という。また、理論Ⅱについては「文化が機能している具体的な状況にフィット(合致)するような実践を進めることの重要性を示している」という。更に、理論Ⅲについては「企業およびその文化が変化に適応していくことを支援する具体的な価値観や行動を明確に示している」というのである。しかし、彼らの指摘にもあるように、これら3理論の主張は検証の結果、いずれも満足できるものではなかった。そこで彼らは、これまで別々にそれぞれの代替案として議論されてきた3理論を、統合した方が個別のものより強力であると考え、「3理論統合モデル」を構築しているのである⁴⁸⁾(図1)。

図1 業績の向上を促す企業文化（コッターとヘスケットによる3理論統合モデル）



出所：J.P.コッター・J.L.ヘスケット、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、平成6(1994)年、90ページ(一部、加筆を行って引用)。

(5) 業績が低迷する企業文化の特徴

加えてコッターとヘスケットは、前述のような20社を対象とした調査の結果から、「業績が低迷する企業の文化が示す特徴」等を抽出している。

彼らは「企業文化と長期的業績の関係の研究」において湧出してきた4つの疑問、①「企業の業績を低下させるような文化はどのような状況で生じるのか」、②「企業の業績を低下させるような文化が生じる状況は、どの程度の頻度で生じるのか〔換言すれば、『何故全ての(大)企業が問題を抱えた文化を生み出さないのか』〕」、③「企業の業績を低下させるような文化がもたらす全体的な結果はどれほど深刻なものなのか〔換言すれば、『もし多くの(大)企業が問題を抱えた文化を保持している場合、どのような結果が起こってくるのか』〕」、④「企業の業績を低下させるような文化を、業績に貢献する文化に転換することはどのくらい難しいのか」について答えるべく、検証を行っているのである⁴⁹⁾。

彼らは、まず第1の疑問に答えるべく、対象となる20社の歴史を綿密に調査の上、研究を行っている。だが1970年代後半～1980年代前半の間に、業績向上に貢献する企業文化に類する文化を備えている企業は1つも存在していなかったのである。このような調査の結果、彼らは、企業文化の重要な部分を形成することを促した出来事の結果には、一貫したパターン(ただし、高業績企業のそれとは1、2の重要な点でかなり異なるもの)が存在することを発見したのであった。これらの企業は初期の成長過程において、高業績企業と遜色のない、あるいはそれ以上の成功(地位)を確立したが、その成功が支配的あるいは独占的であったために、次第に初期の成功までの苦労の記憶が忘れ去られ、その一方では計数管理に長けた人材の採用が増え、このような人材がやがて昇進し支配的な立場に立つことによって、初期の成功神話は更に忘れ去られるのである⁵⁰⁾。この過程で生まれてくる「不健康(健全)な文化」には、一般的に①「管理者が謙虚さを失う」、②「経営管理者たちが(しばしば公衆の異議の申し立てがあるにもかかわらず)顧客・株主・従業員〔企業の支援者〕のいずれかを無視するという傾向が強まる」、③「(このような文化は、)変革を推進するリーダーシップやその他の動力といった価値観に対して敵意を示す」という3つの要素が含まれている。このような文化においては、管理者は必要な情報は黙殺し、無益な戦略・実践に固執し続けている。また、自社が歴史的勢いを持続して業績を向上させている際は、たとえ「変革」の必要性を感知できる経営幹部(有能な人材)でも、「幹部自身が退職間近だから」とか「周囲の反対が怖い」、「現在は及第点の業績を取めることができているのに、改めて危険を冒す必要は全くない」というような理由から導入には二の足を踏むというケースも存在している。このような文化は、企業が環境の変化に適応しようとすることに對して支援は全く行わないので、企業の業績は低下して行くことになるのである。このようなパターンは、研究対象とした20社全てに見られた現象であった⁵¹⁾。

次に第2の疑問について、彼らはヒューレット・パッカード社のケースを引き合いに出し、解答を行っている。では、何故ヒューレット・パッカード社では、「問題を抱えた文化」が生み出されなかったのだろうか。それはヒューレット・パッカード社のような成熟化した企業においても、そこに存在する極めて有能なリーダーとその協力者が、その企業に定着しつつある「不健全な文化」を、書面や言動を通じて「環境に適応していく」という価値観を組織に浸透させ続けることによって、業績を向上させる文化へと変換させていったからである⁵²⁾。このように、いわゆる「ヒーロー(英雄)」あるいは「ミニヒーロー」の存在が企業文化の不健全化を防ぐ1つの鍵となっているようである。

では第3の疑問に対し、彼らはどのような解答を導き出しているのだろうか。

彼らはこの疑問の解答を得るために、前出の「業績を向上させる文化を備える企業」・12社と「問題を抱えた文化を備えた企業」・10社について、1977～1988年の間の「売上伸び」・「従業員数の伸び」・「株価の上昇率」・「税引後利益の伸び率」を比較研究している。この結果、前者の12社がそれぞれ、4倍増(売上)、8倍増(従業員数)、12倍の伸び(株価)、700%増(所得税)となっているのに対し、後者は全く増加させていないのであった。このような結果を見ても、「不健全な文化」が及ぼす経済・社会的影響は甚大であると言わざるを得ないであろう⁵³⁾。

最後に第4の疑問について、彼らはどのような解答を導き出したのであろうか。

実は、その解答は「業績が低迷する企業の文化が示す特徴」を抽出する際に対象とした「問題を抱えた文化を備えた企業」・20社のケースに照らして見れば、容易に到達することができるのである。以上のような対象企業の全ては、過去10～20年かけて一部の経営管理者が「変革」の必要性を叫び、また実際に取り組んできている。しかし、成功した企業はほんの一部で、その進行速度は極めてゆっくりとしたものであった。即ち、「問題含みの文化」を「健全な文化」に転換することは極めて困難であると言わざるを得ないのである⁵⁴⁾。ところで、このような中核的部分において「適応的な価値観」を備えていない文化のことをコッターとヘスケットは、スプリングの入った「マットレス」や「ソファ」に例える。つまり、外圧がかかるとその構造の一部は変形するが、力を取り除かれる(弱まる)と再び原形に戻るということである。このような動作が生み出される原因として、彼らは①「文化の異なったレベル(価値観と行動・実践の方法)の間や各レベル内の相互関連性」、②「文化と組織内の権力構造との間の相互関連性」、③「文化を存続させる通常のメカニズム」、④「価値観と人間の感情との間の強力な関係」という4つの特徴を挙げているのである⁵⁵⁾。

(6)「企業文化の変革」に関わる必須条件

コッターとヘスケットによる「企業文化の変革」に関する研究の萌芽は、先述のように、

既に理論Ⅲの考察の過程の中に見出すことができる。そして、彼らはこの第5の研究⁵⁶⁾において、文化変革に成功した企業10社を対象とした実証研究に着手、その成果を基に、更に踏み込んだ考察を行っているのである。

まず、「大規模な企業文化変革を成し遂げた企業」と「失敗した企業」とでは、一体何が違うのだろうか。それについてコッターとヘスケットは、「(これらのケースを)区分する最も際立った1つの要素は、トップに有能なリーダーがいたかどうかである」と答えている。彼らによれば、「大規模な文化の変革」は、それまで日常的にリーダーとして優れた実績をあげてきた個人が、トップの座に就任した直後から開始されることが多いというのだ⁵⁷⁾。

彼らによれば、このような変革を推進するリーダーたちは、トップ就任以前から変革の必要性を認識し(変革に対する「信念」や明確な「ビジョン」を有し)ていたのだという(逆説的には、変革に対する「信念」や明確な「ビジョン」を有していたからこそ、トップの座に就任することを要請されたのだと考えることもできる)⁵⁸⁾。

新リーダーは新ビジョンを生み出し、その実現に向け戦略策定のためのチームを編成する。また、企業内の主要なグループや個人に対して、新しい方向に向かって貢献するよう巧みに説き伏せ、あらゆる障害をも乗り越えて変革を推進するために、全員に十分なエネルギーを注入していくのだという⁵⁹⁾。

最終的に、何百、何千もの人材が、戦略・製品・組織構造・制度・人事、そして文化にと変化をもたらすよう力を尽すことになるのだという。しかし、このような過程を起動させるためには、1人ないし2人の「個人(リーダー)の存在」が不可欠である、とコッターとヘスケットは言うのである⁶⁰⁾。つまり、「企業文化の変革」には「個人の存在」が鍵となるというのである。

では、何故「企業文化の変革」は、トップダウンではなく、ボトムアップの順路で進展しないのだろうか。このような疑問に対しコッターとヘスケットは、①「(先述のように)元へ戻ろうとして抵抗する文化の特性を克服して行く必要がある」、②「相互依存性が存在するので組織内のすべてを変えないかぎり、何を変革するにもきわめてむずかしくなる」という理由から、これらの点を克服し、大規模な変革を開始することのできる地位にいる人間は、通常、トップに君臨する人物だけなのであると主張するのである⁶¹⁾。

ただし彼らは、文化変革に際し、ミドルやボトムの人材が全く無関係であると主張している訳ではない。変革に際し、リーダーは、企業内の下部および中間管理層を協力者(支援グループ)とすることが変革推進の成功の鍵であるとも述べているのである⁶²⁾。

ではこのような変革を推進するリーダーは、人物としてどのような特徴を持っているのだろうか。

コッターとヘスケットは、このようなリーダーの特徴について、研究の結果、①「強力なリーダーシップ」、②「アウトサイダーとしての視点」、③「インサイダーの持つリソース」を備えた人物であるとしている⁶³⁾。ただし、現実には全ての特徴を兼ね備えたような人物はなかなか発見することができないのである。このような現実が、極めて多くの企業で大規模な文化変革が必要とされながら、いずれの企業でもあまり進展しない1つの理由である、とコッターとヘスケットは言う⁶⁴⁾。

また彼らは、このような3つの特徴が「戦略的には適切であっても環境に適合しない企業文化が、なぜ長期的にすぐれた業績を支えることができないのか」という理由も説明してくれるのだと言う。つまり、「変化の激しい事業環境にあつては、物事がどれくらいの速さで移り変わるのかによって、企業文化の方も5～25年に一度は大規模に変革する必要がある」のである。しかし、現実には、このような変革はまず実現しないのである。何故ならば、先述のように、大規模な文化の変革を推進するリーダーが備える3つの特徴を全て兼ね備える人物(人材)はなかなか存在していないからなのである⁶⁵⁾。

では、上記のような大規模な文化変革を推進し得る資質を持つリーダーは、実際にどのような手法で文化変革を行っているのだろうか。

コッターとヘスケットは、実際にリーダーが文化変革の際に行う手法として、①「『危機』を認識する雰囲気を生み出すこと」、②「変革に関する自分(自身)のビジョンを(言葉や行動によって)具体化あるいは明確化する(また、自らが体現者となる)こと」、③「企業に長い間勤務し、多くの人たちから尊敬されている管理者を何人か味方につけること」を挙げている。そして、彼らの観察では、それ以前から変革の必要性を認識していた新リーダーの新職位での初仕事⁶⁶⁾が、①「職場内での危機感の醸成」であったというのである⁶⁶⁾。

「変革の必要性」を認識させるため、新リーダーたちは、「実際の危機」あるいは「危機到来の可能性を示す事実」を公に伝えている。また、もしそのような納得し得るようなデータが存在していない場合は、納得できるデータの獲得のため新測定手法を生み出すことにも着手している。更に彼らは、この種の情報を集め伝えるために、コンサルタントを雇ったり、タスクフォースを編成することも多かった(他者に対しても同様の行動を奨励することもある)という。加えて極端なケースでは、新リーダーは必要とあらば、人為的なデータ捏造を行ってまでも、「職場内での危機感の醸成」に努めているというのである⁶⁷⁾。

コッターとヘスケットによれば、彼らは続いて、「どのような変革が必要なのか」について、自分自身のビジョンを具体化、あるいは明確化しているのだという。その代表的な手法としては、「わが社は競争企業よりも顧客のニーズに良好に対応しているか」や「もしそうでないなら、それはなぜか」、「わが社は製品とサービスを最大限効果的に製造しているか」といった現状に対して極めて基本的な疑問を投げ掛け、ビジョンを開発しているのだ

という⁶⁸⁾。

このような問題に取り組むため、新リーダーたちは前任者以上に現状に挑戦すべく、極めて広範な情報源〔社内のあらゆる部門、社外の人々(顧客、コンサルタント、納入業者など)、社内の第一線管理者など〕を利用して、情報収集に努めているのだという。そしてリーダーは、経営管理者たちの間に少しでも準備の態勢が整うと、「どのような変革を行うべきか」について、自身の「ビジョン〔企業の主要な支援者(特に顧客)やリーダーシップの発揮とそれを妨げる障害(例えば、過度な官僚主義)に関する概括的イメージを含み、かつ現状(事業環境・競争状態)に対応するために必要と思われる、かなり具体的な戦略や実行策の情報も含む〕」を伝え始めるのであった。更に、このようなビジョンと戦略は、リーダーによって平易な言葉と日常の行動(対話式コミュニケーション)によって、従業員に伝達された。また、リーダーは自らが「理念の体现者」となり、彼が自社内に浸透させたいと願っている価値観と実践法を、身をもって「日常の行動」において表明しようとしたのである。このように、リーダーが行った発言がいかに重要であり、それを自らが行動によって実践して見せ、やがてそれがほんのわずかなものであったとしても、成功という結果に結びついたとすれば、それまでのリーダーの発言はその信憑性が裏打ちされる(信頼感が生まれる)ことになるのである。加えてリーダーは、他の経営幹部や管理者たち(の価値観)に対しても「ビジョン」の伝達を行っている。具体的には、「あまり細部には干渉しない経営方法」・「数々の励ましの行動」・「率先行動に対する称賛」などを結びつけ、管理者たちに自らと同一の行動を行うよう促すことに成功しているのである。時には問題の規模に比例し、何千人単位もの管理者たちを鼓舞して彼らの担当分野に新戦略と新たな実践を発生させ、その実行を奨励することをリーダーは行うことになる(ただし、その対象となる管理者たちが、リーダーと同じく変革志向のタイプであるとリーダーの行動が彼らに伝播し易いが、変革反対志向の管理者たちでは伝播が困難になるという場合もあるという)⁶⁹⁾。

このように、コッターとヘスケットによれば、多くの新リーダーたちは、企業全体に「強力なリーダーシップのプロセス」を次第に浸透させていくのに十分な人数の経営幹部や管理者たちをモチベートすることに成功しているのであるという⁷⁰⁾。

最後に「古参の管理者たちを味方にする」という方策は、他の古手社員に対して「役割モデル」を務めることになり、重要な役割を果たしている、とコッターとヘスケットは言う。つまり、古参の管理者自らが自らを変革し、有効なリーダーシップの役割を果たすことができるという能力を発揮することにより、他の(古手)社員たちも同様な変革が可能であることを示すことになるのだという⁷¹⁾。

このように、コッターとヘスケットによれば、「経営プロセス」を補完するために(代替するのではなく)、「強力なリーダーシップのプロセス」を確立することは、「大規模な文化変

革」においては、絶対的に不可欠な条件となっているという。また、彼らは「変革を生み出す」という重要な役割を担っているものは、最も優れたマネジメント・プロセスではなく、「リーダーシップ」なのだという。「リーダーシップが存在しなければ、目的を持ったいかなる変革といえども、まず実現は不可能である」とコッターとヘスケットは主張しているのである⁷²⁾。

ここまでコッターとヘスケットの研究を通じて、「企業文化の変革」に必要な様々な条件を確認して来た。彼らがこれまで導き出して来た結果は、先述のように、全て調査に基づく実証研究の成果であった。言うことは、これまで見て来た「企業文化の変革」に関する数々の必要条件は、実際にそれを備え、またはそれが機能して「変革」が達成され、更にその成果として、「望ましい業績」を少なくとも2年以内にあげることができた企業⁷³⁾が存在しているということである。しかし、これまでの検証でも明らかなように、「企業文化の変革」に必要な条件を完全に満たすことができず、たとえ「文化変革」を目指したとしても、志半ばで「文化変革」を断念することになった企業も一方では多数存在しているのである⁷⁴⁾。

いずれにしても「企業文化の変革」は困難が伴う。元来、「企業文化の形成」にはかなりの時間を要するのである。その文化を途中で「変革」しようというのであるから、それにも少なくとも5年以上の歳月⁷⁵⁾はかかることになるであろう。コッターとヘスケットはこれまでの実証研究から、「文化の変革(特に大企業において)」は「それほど容易に、迅速に進められるものではない」との見解に至っている⁷⁶⁾。このようなことから彼らは、これまで示してきた「大規模な文化の変革」を進める努力に伴う特徴の数々に、もう1つの特徴として「変革に必要とされる時間(枠)」を付け加えているのである⁷⁷⁾。

5. 終わりに

このようにコッターらの研究は、その主旨として企業文化に関する既存の学説を実証的に研究し、その妥当性を立証しようとするものであった。そのため、導き出された結論の中にはあらかじめ予想された結論も多く、内容的にはこれまでの企業文化研究の本流または延長線上に位置しているもの、即ちオーソドックスな印象が強いものとなっている。しかし、そのような結論の中でも、幾つかは我々に有益な示唆を与えてくれている。

コッターらの研究で何より特徴的なのは、「リーダーの存在」と「リーダーシップの重要性」を強調している点であろう。だが、これもリーダーシップ研究・組織行動論の第一人者であるコッターを中心に進められた研究であることを考え合わせれば、うなずけるところである。ここに至るまでのコッターの業績は、邦訳『企業文化が高業績を生む』の「訳

者あとがき」においても詳しく述べられているが⁷⁸⁾、その後、彼は、リーダーシップに重きを置き、それまでのマネジメント至上主義からの姿勢転換を強く訴える『21世紀のリーダーシップ』⁷⁹⁾や、また、ハーバード・ビジネス・レビュー誌に寄稿した過去の論文を1冊にまとめた『リーダーシップ論』⁸⁰⁾等、リーダーシップ論を中心とした著作を続々と世に送り出している。

社会および経営の環境変化著しい現代にあって、その環境変化への適応は企業存続のための必須の命題であり、必要とあらば適応のために大規模な企業変革が求められるのである。その企業変革の根源的な原動力となるものがリーダーシップなのである。そして企業文化変革は、その大規模な変革のための手法の1つということになる。

コッターは『21世紀のリーダーシップ』において、まず、①「危機感を高める」ことや②「変革推進チームをつくる」ことなどを実行し、変革への準備を整え、次に③「変革のビジョンと戦略を立てる」ことを行い、更に④「変革のビジョンを周知徹底する」ことや⑤「メンバーが行動しやすい環境を整える」こと、⑥「短期的な成果を生む」こと、そして、1つ成功を収めたら、その後は変革を更に推進すると共に加速させ、ビジョン実現まで変革を継続させること、即ち⑦「更なる変革を進める」という段階を経て、⑧「新しいやり方を文化として根づかせる」という「(企業)変革を成功させる8段階のプロセス」を提唱している⁸¹⁾。その後、この「8段階の変革プロセス」は、その続編となる『ジョン・コッターの企業変革ノート』⁸²⁾や、より一層の一般への理論の普及を目指し寓話化された第3弾『カモメになったペンギン』⁸³⁾へと受け継がれている。

このように、コッターのリーダーシップ論において後にその主張の核となる「8段階の変革プロセス」は、その内容を見ると、本稿で取り上げた『企業文化が高業績を生む』において行われた実証研究を基に、その成果が結実したものであるということが分かるのである。そう考えると、このコッターとヘスケットによる『企業文化が高業績を生む』は企業文化論にとっても、またコッター自身のリーダーシップ論にとっても、1つのエポックメイキングとなった研究であったと言えるであろう。

注

- 1) T.E.ディール・A.A.ケネディー、城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社、昭和58(1983)年〔Deal,T.E. and A.A.Kennedy "Corporate Cultures" Addison-Wesley Publishing Company, 1982.〕。
- 2) T.J.ピーターズ・R.H.ウォータマン、大前研一訳『エクセレント・カンパニー ― 超優良企業の条件』講談社、昭和58(1983)年〔Peters,T.E. and R.H.Waterman Jr. "In Search of Excellence" Harper & Row Publishers, 1983.〕。
- 3) 同書、142ページ。
- 4) J.P.コッター・J.L.ヘスケット、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、平成6(1994)年、16－17ページ〔Kotter,J.P. and J.L.Heskett "Corporate Culture and Performance" The Free Press, A Division of Macmillan,Inc., 1992.〕。
- 5) ピーターズ・ウォータマン、前掲書、143ページ。
- 6) コッター・ヘスケット、前掲書、220ページ。
- 7) 同書、33ページ。
- 8) 同書、23ページ。
- 9) 同書、46ページ。
- 10) 同書、65ページ。
- 11) 同書、23－42ページ。
- 12) 同書、43－64ページ。
- 13) 同書、65－88ページ。
- 14) 同書、106－124ページ。
- 15) 同書、127－163ページ。
- 16) 同書、32－33ページ。
- 17) 同書、38－41ページ。
- 18) 同書、42ページ。
- 19) 同書、43ページ。
- 20) 同書、50－53ページ。
- 21) 同書、53－58ページ。
- 22) 同書、58ページ。
- 23) 同書、59－64ページ。
- 24) 同書、65ページ。
- 25) 同書、66－67ページ。
- 26) 同書、67－68ページ。
- 27) 同書、68ページ。
- 28) 同書、69ページ。
- 29) 同書、同ページ。
- 30) 同書、69－70ページ。
- 31) 同書、70ページ。
- 32) 同書、70－72ページ。

- 33) 同書、72－75ページ。
- 34) 同書、74－75ページ。
- 35) 同書、75－77ページ。
- 36) 同書、77ページ。
- 37) 同書、80－81ページ。
- 38) 同書、81ページ。
- 39) 同書、83－84ページ。
- 40) 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門(第3版)』日本経済新聞社、平成15(2003)年、364ページ。
- 41) コッター・ヘスケット、前掲書、84ページ。
- 42) 同書、85ページ。
- 43) 同書、85－86ページ。
- 44) このような行動は「選抜」と呼ばれる〔伊丹・加護野、前掲書、同ページ〕。
- 45) コッター・ヘスケット、前掲書、86ページ。
- 46) 同書、同ページ。
- 47) 同書、87－88ページ。
- 48) 同書、89－90ページ。
- 49) 同書、106ページ。
- 50) 同書、106－109ページ。
- 51) 同書、109－113ページ。
- 52) 同書、121－122ページ。
- 53) 同書、122ページ。
- 54) 同書、122－123ページ。
- 55) 同書、123－124ページ。
- 56) コッターとヘスケットは、理論Ⅱと理論Ⅲに対する研究を1つのものと考えているので、著書の中では「4つの研究」までとしている〔同書、17－18ページ〕。
- 57) 同書、130ページ。
- 58) 同書、144ページ。
- 59) 同書、130ページ。
- 60) 同書、130－132ページ。
- 61) 同書、142ページ。
- 62) 同書、142－143ページ。
- 63) 同書、137－141ページ。
- 64) 同書、141ページ。
- 65) 同書、同ページ。
- 66) 同書、144－145ページ。
- 67) 同書、145－146ページ。
- 68) 同書、146ページ。

- 69)同書、146－148ページ。
- 70) 同書、148ページ。
- 71) 同書、同ページ。
- 72) 同書、148－151ページ。
- 73) 同書、153ページ。
- 74) コッターとヘスケットの観察によれば、最初から変革を諦めていたかのように見える経営者も多数存在していたという〔同書、163ページ〕。
- 75) 同書、164ページ。
- 76) 同書、160－161ページ。
- 77) 同書、155ページ。
- 78) 同書、267－269ページ。
- 79) J.P.コッター・梅津祐良訳『21世紀のリーダーシップ——グローバル企業の生き残り戦略』日経BP社、平成9(1997)年(以下、コッター『21世紀』と略す)
〔Kotter,J.P. "Leading Change" Harvard Business School Press, 1996.〕。
- 80) J.P.コッター・黒田由貴子監訳『リーダーシップ論——いま何をすべきか』ダイヤモンド社、平成11(1999)年
〔Kotter,J.P."John P. Kotter on What Leaders Really Do"Harvard Business School Press, 1999.〕。
- 81) コッター『21世紀』55－247ページ〔なお、本書は平成14(2002)年に同訳者により改題・一部改訳され、同社より『企業変革力』として改めて刊行されている。因みに新版での該当箇所は61－261ページとなる。また、この「8段階の変革プロセス」の本文中での表現については、これ以降の一連の著作での表現も参考にしながら、一部補足あるいは変更を行っている〕。
- 82) J.P.コッター・D.S.コーエン・高遠裕子訳『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経BP社、平成15(2003)年
〔Kotter,J.P. and D.S.Cohen"The Heart of Change"Harvard Business School Press, 2002.〕。
- 83) J.P.コッター・H.ラスゲバー・藤原和博訳・野村辰寿絵『カモメになったペンギン』ダイヤモンド社、平成19(2007)年〔Kotter,J.P. and H.Rathgeber "Our Iceberg Is Melting" St.Martin' s Press,LLC., 2006.〕。