

リーダーシップの機能と組織文化

The Function of Leadership and Organizational Culture

葛西 和 広

I. はじめに

組織において、なぜリーダーシップが必要となるのであろうか。もし仮に組織が十分に官僚的であり、段階的に職務が細分化され、その具体的な内容あるいは各職務間における関連まで、すべてが非人格的に文書などといったフォーマルな形で明確に規定されているのであれば、その組織においては、役職上のリーダーは存在してもリーダーシップの発揮される余地はない。つまり、完全に官僚的な組織であれば、組織内における成員は規定されたとおりのことをすれば良いのであり、組織としての整合性は規則によって保持されるのであるから、行動の結果が予測不可能性となるようなものは不必要となる。しかし、実際には組織内外における環境は絶えず変化するし、組織を構成する人々はそれぞれ異なった価値体系や考え方、思想あるいは感情などを有する存在である。したがって、組織が組織として成立し、さらに存続・発展していくためには、単に文書などといった明示的な形では管理することのできない組織のインフォーマルな側面が管理されなければならない。この点から、リーダーシップとは、組織におけるこのインフォーマルな側面を管理する機能として捉えることができる。確かに、人間関係論以来、これまでのリーダーシップ研究においても、組織におけるインフォーマルな側面がその対象であった。しかし、実際には組織における多くのインフォーマルな部分がブラックボックスのままであったように思われる。つまり、組織成員の有するインフォーマルの要素を、個人のレベルを超えて組織全体として捉えるという点において、なお不十分であったように思われる。そこで、ここではインフォーマルな側面を形成するものの中でも、特に組織の成果に対して大きな影響を与えると考えられる「組織文化」について検討する。そして、リーダーシップとはそれを構築する役割を果たす機能であるという観点から、リーダーシップと組織文化の関係について考察したいと思う。

II. 組織の二面性

組織に関して「フォーマル」あるいは「インフォーマル」という観点から研究がなされるようになったのは、ホーソン・リサーチに端を発する人間関係論以降である。ホーソン・リサーチに携わったF. J. Roithlisbergerは、人間によって構成される組織を「公式組織」(formal organization)と「非公式組織」(informal organization)とに分類した。そして、前者を企業における経済目的の能率的な達成のために、組織図などといった形で成文化され、明示的に規定される人間相互間の関係としたのに対し、後者を成員個人の思考や感情に基づき自然発生的に形成される人間相互間の関係であるとし、公式組織において規定される人間関係とは無関係に形成されるものであるとした¹⁾。

ところで、公式組織と非公式組織という言い方をした場合、あたかも別々二つの組織が存在するように受け取られるが、公式と非公式、つまり、フォーマルとインフォーマルというのは、同一の組織における二つの側面であると考えられる²⁾。つまり、組織構造や職務の内容、規則などが明示され、組織原則に基づくフォーマルな組織が最初に形成されるのである。ここで、組織原則とは、「人々の所持する情報に基づくあらゆる可能な結合関

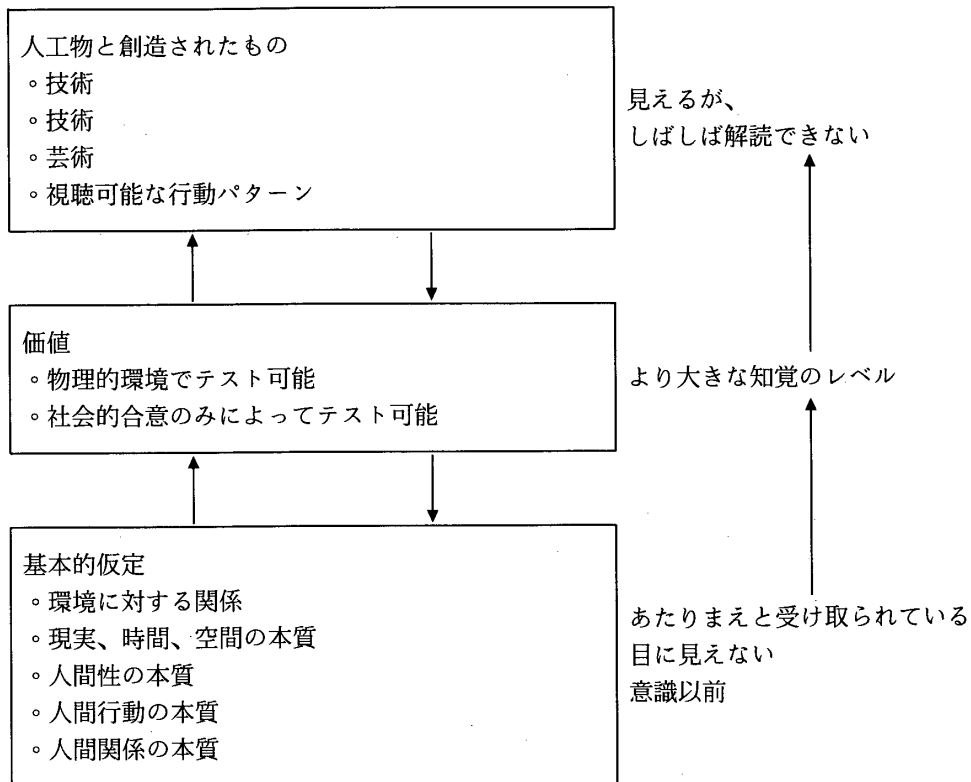
係から、状況の変化に先立って事前に決定された目標の達成に必要なもの、それも必要と判断された情報関連だけを取り出して作られる境界設定の原則であり、それを通じて企業の独自性を保証しようとするもの」³⁾である。つまり、それは組織が効率的に目標を達成するために、最も合理的であると思われる方法で決定された組織体系構築のための原則であり、それが存在することによって、組織は環境の中において単なる自然とは区別され、秩序を保ち得ると考えることができる。フォーマルな組織が構築されると、それぞれ異なった価値体系や考え方、思想、感情などをもった人々がその組織に参加し、目的達成のための活動が行われるようになる。このとき、個人がそれぞれ異なった形で持つそれらの要因が組織におけるインフォーマルな側面を形成するようになるのである。その結果、組織原則における合理性は制約を受けることになる。つまり、当初計算されていたこと以外の様々な攪乱要因の影響により組織の目的達成度が影響されるのである。例えば、ある複数の組織において、フォーマルな部分が同じであり、しかもそれぞれの組織へのインプットが同じであっても、それに対するアウトプットが異なってくるのはここに原因があると考えられる。つまり、組織における成員の行動は、明示された規則や命令だけでなく、個人に有する価値体系や考え方、思想、感情などにも左右されるのである。

以上、組織成立の初めの段階過程を検討することにより、組織に存在するフォーマルな側面とインフォーマルな側面とを明確にしたが、実際には、組織に参加する人々は必ずしもこのような過程を経て、組織の一員となるわけではない。むしろ、既にフォーマルな側面とインフォーマルな側面とが複雑に絡み合った組織に、ある個人が参入するというのが一般的である。さらに、組織原則についても、後になって変更あるいは追加がなされるというのが一般的である。しかし、フォーマルな側面とインフォーマルな側面が別々の異なったものとして認識できるものであるという事実には何ら変わりはない。

Ⅲ. 組織における文化

先に述べた通り、組織におけるインフォーマルな側面というのは、人の心の中にあるものによって作られる。つまり、価値体系、考え方、思想、感情などによってである。一見、これらの要因というのは、まとまりのある組織活動にとって、阻害要因以外の何物でもないかのように思われる。確かに、個々の成員が組織、あるいは組織の活動に対してそれぞれ異なった価値や考え方を有しているのであれば、調和のとれたまとまりのある組織活動は期待できないであろう。しかし、これらの要因は、組織原則が組織の秩序を保持する役割を果たすのと同じように、組織における成員の凝集性や一体感を高めることを可能とするのである⁴⁾。その際の条件となるのが、それらのものが共有されなければならないということである。ここで文化の存在が明らかになる。つまり、文化というのは組織成員に共有された組織におけるインフォーマルな側面の構成要因として捉えることができるのである。しかし、組織におけるインフォーマルな側面を構成するものには価値体系や考え方、思想、感情などがあり、それら構成要素のすべてがそれぞれ共有されることにより、文化となるわけではない。

図1 文化のレベルとその相互作用



出所) E. H Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、19頁)

文化の定義は様々な形で定義されているが、文化人類学においては、それは可視的なものと不可視的なものとに大別されている。前者は観察されている行動およびその産物を意味しており、後者はある一定の集団がもつ価値観や行動規範といった観念的なものである。組織文化という用語における文化とは後者のことを指すのである。

組織文化については、さまざまな視点から考察されており、その定義も多岐にわたる。加護野忠男氏は、組織文化を「組織構成員によって内面化され、共有化された価値、規範、信念のセットである」⁵⁾としている。また、河野豊弘氏は「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、また共通の行動パターンの総和」⁶⁾と述べている。これに対して、E. H Scheinは組織における文化を3つのレベルに分類する。それを示したのが図1である。

Scheinは図1にある「基本的仮定」を文化の本質とし、「価値」や「人工物」を文化の表明として捉える。

価値とは「どうあるべきか」という感覚であり、組織におけるイデオロギーや理念などは、それが具現化されたものであると考えることができる。この場合、どうあるべきかという理想と、実際に組織がとる行動とは必ずしも一致するとは限らない。つまり、価値そのものは行動の指針とはなるが、それを規定するものではない。文化の最も強力な点は、無意識的に成員の行動を規定してしまうというところにある。したがって、ある価値に基

づいた行動が何度も同じような問題を解決した結果、成員にとってその価値およびそれに基づく行動が当たり前のこととなって始めて、それは上位レベルの文化、つまり基本的仮定へと発展するのである。人工物とは、先に述べた文化における可視的な部分であり、組織においては、物理的空間、その組織における技術的成果、書かれたり、話されたりする言葉、装飾およびメンバーの明白な行動などのことである。これはいわゆる社会文化における建築物や芸術、言葉などに相当するものであると考えられる。基本的仮定とは、成員にとってあまりにも当然のことであり、他の前提に立った行動など想像もできないほど、成員の行動を規定するものである。それは価値とは異なり、本人にとっては知覚することがほとんど不可能なものである。これらの各レベルにおける文化は、互いに強化しあったり、逆に弱めあったりするというように、それぞれ影響し合うのである⁷⁾。

このような観点から、Scheinは組織文化を次のように定義づける。すなわち、「ある特定のグループが外部への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—それはよく機能して有効と認められ、したがって、新しいメンバーにそうした問題に関しての知覚、思想、感覚の正しい方法として教え込まれる」と。Scheinのいう「価値」と加護野氏や河野氏のいう「価値」とが同じものを指すかどうかは疑問であるが、単なる価値と基本的仮定をレベルで分類したのは有効であるように思われる。それによって、組織文化の機能や変革の困難さが理解されやすくなるからである。

IV. 組織文化の機能と形成要因

Scheinによる文化の定義には、その機能に関する示唆も含まれている。定義において、「外部への適応」や「内部統合」といった表現がされているが、彼はその機能について、T. ParsonsおよびP. K. Mertonに基づき、①外的環境の中での生き残りや適応、②生き残りや適応し続ける能力を確保するための内部プロセスの統合、の二つの問題、つまり、外部適応の問題と内部統合の問題を解決する役割を果たす機能であるとしている⁸⁾。

まず、外部適応の問題についてであるが、企業などの組織がゴーイング・コンサーンとして外部環境との関わりにおいて存続していく際に、組織の取る行動に関して成員の間でコンセンサスが確立されなければならない。なぜなら、コンセンサスが確立されないということは、成員が何をすべきかについて理解していないということになるからである。組織文化は、その組織が取る行動におけるコンセンサス確立の機能を果たす。表1は、組織においてコンセンサスが確立されるべき要素を示している。

表1における1は、組織が外部環境に対して何を提供しうるかを表している。顕在化および潜在化している機能というのは、使命あるいは責務の遂行に付随して現れる組織の機能であり、企業でいえば、社会に対して雇用を提供するなどといったことである。以下、2から5まで時系列的に前段階の活動を受けて生じる要素が列挙されている⁹⁾。

内部統合の問題は、組織成員間における凝集性を高め、連帯感を創出するプロセスの問題である。内部統合が達成されるために成員間に共有されるべき要素を表したのが表2である¹⁰⁾。

表1 外部適応と生存問題

1	使命と戦略	中核をなす使命、第一主義的責務、顕在および潜在化している機能の共有された理解を得ること。
2	目的	中核をなす使命から導き出される目標についてのコンセンサスの構築
3	手段	組織構造、作業の分担、報奨制度、権限の仕組みなどの、目標を達成するために使われる手段についてのコンセンサスの構築
4	測定	情報や管理システムのような、グループがどのくらいその目標を達成しているかを測定するために使われる基準についてのコンセンサスの構築
5	修正	目標が達成されないとき、戦略の適切な補正あるいは修復についてのコンセンサスの構築

出所) E. H Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、69頁)

表2 内部統合の課題

1	共通言語と概念分類	もしメンバーがお互いに意思疎通をしたり、理解したり出来なければ、グループは定義により、成立し得ない。
2	グループ境界線およびメンバーの入会、大会の基準	文化の領域で最も重要なものの一つは、誰がグループの中において、誰が外にいるのか、メンバーの資格を決定する基準は何か、ということに関する共有された合意である。
3	権力と地位	どの組織も、ついでに序列やどのように権力を獲得し、維持し、失うかの基準や規則を創り出さなくてはならない。この分野での合意は、メンバーの攻撃的感情の管理を容易にするために不可欠である。
4	親密さ、友情、愛	どの組織も、同僚関係、男女関係、組織の仕事を管理する仮定の率直さや親密さを扱うべき方法などに関するゲームのルールを作り上げなければならない。
5	報奨と制裁	どのグループも何がヒーロー的行為で、何が罪深い行為か、何が財産や地位あるいは権力という形で報酬を得るのか、何が報酬の撤回や究極的には追放という形で制裁を受けるのかを知る必要がある。
6	イデオロギーと「宗教」	どの社会とも同じに、どの組織にも説明や解説のできない出来事に直面するが、メンバーがそれに対応し、説明や管理が不可能なものに取り組む不安を回避することが得るための意味づけを与えなければならない。

出所) E. H Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、85頁)

さらに、Scheinは組織文化の第三の機能として、不安を低減する機能をあげている。人は過去において認知したことの無い不確実性や過剰性に直面すると極度の不安を感じる。しかし、組織文化は情報の多義性の中から、特に注意を払うべきものを選び分けるためのフィルターを果たす。すなわち、個人のもつ仮定あるいは価値は、多義的な情報に対処するための指針となるのである。しかし、文化変革の困難さの理由の一つがここに

る。本来、保守的である人間は、自分に安定を与えてくれる仮定や価値を簡単には放棄しないのである¹¹⁾。

野中郁次郎氏は組織文化について、それは「単一の要因でできるものではない。いろいろな要因が複合的に作用し合い、しかも長い時間を得て形成されるシステムである」¹²⁾と述べている。そして、さまざまな要因の中から、特に重要な形成要因として六つの要因を取りあげている。それらは、①価値、②英雄、③リーダーシップ、④組織・管理システム、⑤儀式・運動、⑥技術・市場特性である¹³⁾。

「価値」は、経営理念などによって表明される企業の有する価値である。先の組織文化の定義によれば、価値それ自体は強力な文化ではないが、効果的に作用することにより、基本的仮定へと発展する可能性をもつのである。「英雄」は、成員にとってのモデルとなるような、かつてその組織において実存したヒーローである。つまり、偉大な業績を残した創業者やトップ・マネジメント、さらには重要な役割を果たした一般の成員などであり、彼らの話がコミュニケーションを通じて、時空間的に伝達されるのである。「リーダーシップ」については、リーダーの言動を通じたコミュニケーション活動が大きな影響を与えるということである。この点に関しては、文化形成における重要な面であると思われるので、後の章で取りあげる。「組織・管理システム」については、組織における仕組みやシステムが文化の形成および強化を促進し得るということである。つまり、文化に適合し、それを支援するような仕組みやシステムが構築されなければならない。「儀式」は会議、現場巡視、表彰式、コンパ等であり、「運動」は成員のモラルを高めるための運動や作戦などである。組織文化はこれらの場や機会を利用して組織にとっての価値を強調することにより形成され得る。「技術・市場特性」については、市場環境がその組織にとっての成功要因を規定するということである。例えば、ある企業が技術面に重点をおくことによって成功し続ければ、技術開発志向となるであろうし、マーケティングに力を入れることによって成功するのであれば、マーケティング主導の形がとられるであろう。

V. リーダーシップと組織文化

1. リーダーシップと組織文化の構築

先にあげた組織文化の形成要因は、それ自体所与のものとして存在するわけではない。つまり、組織に対して一方的に影響を与えるものではなく、組織成員の中の誰かによって形成され得るものである。ここに、リーダーシップにおける重要な機能の一つが存在する。すなわち、リーダーとは組織文化の規定要因に影響を及ぼし、組織にとって有利に働く組織文化を構築すべき存在なのである。野中氏による形成要因に従えば、リーダーが、①組織における価値を表明し、②組織における英雄伝説を成員間に広めたり、③管理者教育をし、④一定の文化形成を支援するような組織・管理システムを構築し、⑤価値を伝達する場を設け、実際にその機会をうまく利用し、⑥先見の明をもって環境の変化を読みとり、自らの組織にとって市場環境が有利に働くようにするのである¹⁴⁾。以上のような機能を果たすことが、組織文化の形成につながるのである。

このような組織成員に対して文化を植え付け、伝達する機能としてのリーダーシップに

については、Scheinによって詳細に分析されている。彼は、文化を植え付けのための要因を一次的メカニズム・二次的メカニズムの二段階に分類して考察する。

一次的メカニズムは、文化を植え付け・強化にとって二次的メカニズムよりも強力な働きをする。それらは、①リーダーが注目し、測定し、統制するもの、②危機的事件または組織の危機に対するリーダーの反応、③リーダーによる慎重な役割モデリング、教育、指導、④報奨や地位を与える基準、⑤募集、選抜、昇進、免職の基準である¹⁵⁾。

さらに、Scheinは二次的メカニズムとして、①組織のデザインと機構、②組織のシステムと手続き、③物理的空間や建物の正面や建築物、④重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話、⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明、をあげている¹⁶⁾。これらの要因は、先の野中氏による組織文化の形成要因とほぼ同内容であると理解されるが、Scheinが二次的な要因とする理由は、これらが一次的メカニズムとの整合性を持ち得て始めて、文化の強化を促進する要因となり得るからである¹⁷⁾。つまり、文化の形成にとって重要なのは、リーダーが実際にどのように行動するかであり、表面的なものではないということである。

この点に関連して、次のことが言えるであろう。組織文化はリーダーによって発せられる規則や命令と同じく、成員の行動を規定するものである。それゆえ、リーダーにとっては、文化によって成員の行動を導くことは容易なことではない。しかし、組織文化は無意識的に成員の行動を決定する強力さを有する。したがって、成員は規則や命令に従って行動する場合には不満を感じずる場合も少なくないが、組織文化に導かれて行動する場合には、それほど不満を感じることはないと考えられる。特に、一次的メカニズムをリーダーが努力して遂行している場合にはなおさらそうである。

以上は、文化の植え付けおよび強化の要因であるが、これらの要因からリーダーと成員にとの間における直接的、あるいは間接的コミュニケーションの重要性が理解される。

2. リーダーシップと組織変革

先に述べたように、文化は組織において外的適応と内的適応の機能を果たすものであった。さらに、それは成員にふりかかる様々な問題に対処するための指針となり、安定をもたらすものであった。しかし、そのような文化も環境の変化に伴い、それまでのような効力を持たなくなることがあり得る。逆に、あまりにその文化に執着するがゆえに、必要以上に保守的となり、環境変化に対して全く適応不可能となる可能性すらある。これは組織の成長段階と深く関わっている¹⁸⁾。発展段階の初期において、文化は組織にとってのアイデンティティの源泉であり、また組織の凝集性を高める役割を果たす。ところが、成熟期になると、文化の中には既に通用しなくなるものが現れてくる。しかし、その文化が過去において成功をもたらした文化であれば、それは成員に自尊心や自己防衛の源泉として尊重され、したがって革新の障害となる。そこで、文化を変革する必要が生ずるのである。Scheinは組織の成長段階を三段階に分類し、各段階における文化の変革についての分析を行っているが、ここでは文化変革が不可欠となる成長の最終段階、つまり組織の成熟期に焦点をあてて検討する。この成熟期における文化の変革のメカニズムとしては、①強制的説得、②方向転換、③再編と新生、の三つのプロセスが存在する。「強制的説得」

は、現状を知らしめ、古い仮定を一貫して批判することによって、成員がその古い仮定を保持しにくくするといった組織文化の解凍のプロセスである。新たな仮定構築のプロセスは、前述した組織文化の植え付け、および強化のメカニズムによる。「再編と新生」は、現状の文化の担い手である集団を物理的に破壊するプロセスである¹⁹⁾。

リーダーはこれらのプロセスにおいて、自らがその役割を担うか、またはそれらを遂行する能力があると思われるものを任命しなければならない。しかし、リーダーも組織の一員であり、他の成員と同じ文化の中で過ごしてきたのであるとすれば、環境に対して適応しなくなった文化を発見し、それを変革することは容易なことではない。そこで、Scheinは組織文化の変革を遂行しうるリーダーシップに必要な要素として次のものをあげている²⁰⁾。

- ① 知覚と洞察：リーダーは問題を近くし、機能を喪失した文化的要素に対する洞察をもつことが必要である。
- ② 動機づけと技能：リーダーは組織文化変革のプロセスに介入するために、自分自身を動機づけるとともに、問題意識を組織成員にもたせるための技術が要求される。
- ③ 情緒面の強靱さ：リーダーは、組織文化変革の過程において生ずる成員の不安を吸収し、組織を支え続ける能力が必要である。
- ④ 文化的仮定を変革する能力：リーダーは、古い仮定に代わる新たな仮定を構築しなければならない。
- ⑤ 関与と参加の創造：リーダーは成員に対して、参加を求める姿勢を真剣に示して理解してもらう能力が必要である。それは、組織文化の変革には成員の積極的な関与が不可欠だからである。
- ⑥ ビジョンの深さ：リーダーは自らの文化に溺れることなく、さまざまな文化的仮定の関連を見極めるような深遠なビジョンと洞察をもたなければならない。

これらの点から理解されることは、組織文化の変革がいかに困難なものであるかということである。通常の間人にとって、「当たり前であること」に気づき、それを否定することほど難しいことはない。したがって、リーダーには、客観性をもって常に自らと他を、あるいは自らの組織と他の組織を比較し、差を認識し、必要であれば、革新しようとする勇気と意思、そして知性が要求されるであろう。

VI. おわりに

組織文化は無意識のうちに成員の行動を規定する。つまり、それは行動を規定するという点において、成員間に明示的な形ではっきりと意識される規則や命令などと同様の働きをする。しかし、その間の大きな違いというのは、組織文化の場合には、成員にとって当然のこととして受け取られているため、規則や命令によってもたらされるような不満は生じないということである。さらに、それは組織における外的・内的問題を解決する機能を有する。ここに、リーダーが進んで文化の管理を行うことの必要性が生じるのである。しかし、同時に、組織文化は大きな問題もはらんでいる。それは組織における変革を困難にしてしまうということである。それでは、なぜ組織文化は変革の障害となってしまうのだろうか。それには、次のような理由がある。第一に、文化はある一定の仮定、あるいは価

値観に人の志向を束縛する。つまり、何か新しい別のものに目を向けることを困難にするのである。第二に、本来、人間は保守的であるために、それまでの自分の思考方法を変えようとしなない。もし、それが過去に成功をもたらしたものであるとすれば、なおさらそうである。第三に、これは第一、第二の理由と関係があるが、文化は他の人物あるいは事象を順応させようとする性質があるために変化を受け入れない²¹⁾。以上のような理由から、文化は変革の妨害になるのである。

ここで、組織文化という観点から変革について考えた場合、それは二通りに捉えることができる。つまり、文化それ自体の変革と文化によって導かれる革新とである。前者は組織にとってマイナスになるような文化を破壊し、新たな文化を構築することを意味する。一方、後者は革新が組織にとっての成功をもたらすという仮定、あるいは価値観が共有されることにより実現される生産要素の結合（イノベーション）を意味する。組織文化の朽廃はこの両方の障害となる。革新を導くような文化については、ここでまた新たな問題が生じる。文化の逆機能的性質から考えると、「革新」と「組織文化」という言葉は互いに相容れない存在であるようにも思われるのである。しかし、ここで言えることは、「文化」につきまとう変化への抵抗という副産物的な性格と文化の本質とは区別して考えるべきであるということである。つまり、文化の順機能と逆機能はそれぞれ異なった対応をすべきものとして捉えなければならない。そうであるとすれば、リーダーにとって組織成員の間に「革新的文化」を植え付けること、そしてその効力を維持することはまさに重要な任務であると思われる。それは、組織が革新を通じてより良くなっていくことによって、始めてその存続・発展が可能になるからである。

最後に、これも組織文化における問題点の一つであるが、組織文化の構築というのは、別の見方をすれば、成員の洗脳と受け取ることもできる。したがって、あまりにも組織を優先し、個人あるいは環境等を犠牲にするような文化というのは、不満すら出てこないかもしれないが、成員の人間的成長をストップさせてしまったり、また、環境の破壊を促進してしまうこともあり得る。もし、組織の存続・発展を願うのであれば、リーダーはこの点も考慮に入れて文化の管理をする必要があるだろう。リーダーは広範かつ長期的な視野に立って、より良い文化を構築しなければならないのである。

注 1) F. J. Roethlisberger, *Management and Morale*, 1941. Harvard University Press, pp.121-124.(野田一夫・川村欣也訳『経営と勤労意欲』ダイヤモンド社、1954年、pp.149-152)

2) 北原貞輔著『経営進化論』有斐閣、1990年、p.179.

3) 『同上書』、p.179.

4) 野中郁次郎著『企業進化論』日本経済新聞社、1985年、p.114.

5) 加護野忠男著『企業のパラダイム変革』講談社、1985年、pp.79-80.

6) 河野豊弘著『変革の企業文化』講談社、1988年、p.26.

7) E. H. Schein, *Organization Culture and Leadership*, 1985, Jossey-Bass Inc. (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、pp.18-24)

8) *Ibid.* (『同上訳書』、pp.65-66)

9) *Ibid.* (『同上訳書』、pp.68-83)

10) *Ibid.* (『同上訳書』、pp.83-104)

11) *Ibid.* (『同上訳書』、pp.104-105)

- 12) 野中郁次郎著『前掲書』、p.104.
- 13) 『同上書』、pp.104-113.
- 14) 野中郁次郎著『前掲書』、p.105.
- 15) E.H.Schein, *op.cit.* (清水紀彦・浜田幸雄訳『前掲訳書』、pp.285-303)
- 16) *Ibid.* (『同上訳書』、pp.303-310)
- 17) *Ibid.* (『同上訳書』、p.303)
- 18) *Ibid.* (『同上訳書』、pp.345-346)
- 19) *Ibid.* (『同上訳書』、pp.371-376)
- 20) *Ibid.* (『同上訳書』、pp.409-416)
- 21) N. HTichy & M. A. Devanna, *The Transformational Leader*, 1986, John Wiley & Sons Inc.
(小林薫訳『現状変革型リーダー』ダイヤモンド社、1988年、pp.107-109)