

創業経営者のビジョナリー・リーダー シップと組織文化

坂 下 昭 宣

I 創業経営者と組織文化

(1) 創業経営者は組織文化をどうつくり、どう浸透させるか

組織文化とは簡単にいえば、組織全体のメンバーに共有されている価値観やパラダイム、行動規範である。それはピーターズ&ウォーターマン(1982)がいみじくも述べたように、組織メンバーの行動を逸脱がないようにコントロールする機能を果たす。

その意味では、組織文化の機能は組織構造の機能にとってもよく似ている。組織構造も同様の機能を果たすものとして、むしろ組織文化の研究に先だって研究されてきた。実際、組織構造の研究は1970年代までのマクロ組織論の中心的トピックであった。

ところが、ピーターズ&ウォーターマン(1982)がその著作『エクセレント・カンパニー』の中で組織文化の重要性を指摘して以来、組織文化の研究はマクロ組織論の新たな中心的トピックになったのである。

このように、組織構造も組織文化もともに組織メンバーの行動を逸脱がないようにコントロールする機能を果たすのであるが、組織構造がハードな組織機構であるのに対し、組織文化はソフトな組織機構であるといえるだろう。

組織文化はミクロ的な視点からは組織メンバーの行動をコントロールしているが、よりマクロ的な視点からは組織の戦略策定にも重要な影響を及ぼしている。それは、戦略はその組織の環境に適合するようにつくられるのであるが、同時にその組織の価値観やパラダイム、行動規範から離れてまったく自由につくられることはできないからである。

たとえば、松下電器には「実業人の使命」または「水道哲学」と呼ばれる組織文化がある。それは、「世の中に家電製品をまるで水道の水のように無尽蔵に、安価で供給しよう。そうすることによって、世の中から貧乏を追放しよう。それこそまさに、実業人たる者の使命だ。」という、松下電器の全社員が共有している価値観であり、松下電器の組織文化なのである。

この組織文化があったからこそ同社は、「コスト・リーダーシップ戦略」と呼ばれる競争戦略を策定し、大量生産と大量販売のシステムを築き、低コストと低価格を実現したのである。

また、大量生産と大量販売のシステムを構築するためには、市場の規模がそれらを可能にする時点まで市場参入の時期を遅らさねばならない。こうして同社は、「二番手戦略」と呼ばれる市場参入の戦略をとったのである。

組織の中でこのように重要な機能を果たしている組織文化はどうつくり、どう浸透していくのだろうか。それは一つには、創業経営者のある種の行動を通じてつくり、組織メンバー全員に教え込まれ、学習されていく。

こうした点に注目しているのは、シャイン（1983, 1985）である。彼は三つの事例を紹介した後で、次のようにいっている。

以上の三つの事例は、組織がいかにして創業者の行動を通じて文化を創り始めるかを示している。文化は、多様な暗黙的・明示的メカニズムを通じて学習され教え込まれる。集団の抱える問題を何回となく解決し、不安を減らすのに役立ったことが、生き残って文化の一部となる。（E. H. シャイン, 1985年, 邦訳, 283頁）

それでは具体的には、創業経営者は組織文化をどうつくり、どう浸透させていくのだろうか。こうした点を解明するために、まず二つの事例を見てみたい。

一つ目の事例は、松下電器の創業経営者である松下幸之助が昭和7年5月5日、同社の第一回創業記念日で全社員を前にして訴えた彼の事業経営の理想である。彼は次のように訴えている。

すなわち実業人の使命というものは貧乏の克服である。社会全体を貧より救ってこれを富ましめるにある。商売や生産は、その商店や製作所を繁栄せしめるにあらざして、その働き、活動によって社会を富ましめるところにその目的がある。社会が富み栄えていく原動力としてその商店、その製作所の働き、活動を必要とするのである。その意味においてのみ、その商店なり、その製作所が盛大となり繁栄していくことが許されるのである。商店なり製作所の繁栄ということはどこまでも第二義的である。

しからば実業人の使命たる貧乏を克服し、富を増大するというはなにによってなすべきか。これはいうまでもなく物資の生産につぐ生産をもってこれをなすことができるのである。いかなる社会状態の変化があっても、実業人の使命たる生産につぐ生産を寸刻もゆるがせにせず、これを増進せしめていくところに、産業人の真の使命があるのである。(松下幸之助、『私の行き方・考え方——わが半生の記録——』、PHP 文庫、1986年、295頁)

ここに引用したのは、前にも述べた「実業人の使命」という名の松下電器の有名な組織文化である。それは本来、一創業経営者である松下幸之助の遠大な理想であった。このように、共有された価値観としての組織文化は、本来強力な影響力をもつ創業経営者一個人のフィロソフィーや理念であることが多い。

二つ目の事例は、「三現主義」という名で呼ばれているホンダの組織文化である。三現主義とは、「現場」、「現実」、「現物」の三つしか頼りにできるも

のではない、理屈は駄目、という価値観ないし行動規範であって、いうまでもなく同社の創業経営者である本田宗一郎によってつくられ、浸透させられたものである。

同社の元会長である杉浦英男は、この三現主義という組織文化が本田宗一郎によってどうつくられ、そしてそれが今後どう伝承されていくのかについて、次のようにいっている。

あの人は、まことにユニークな人間ですから、欠点もいっぱいあった。欠点だらけですよ。しかし、それを凌いで余りあるものを私たちに与えてくれたし、ホンダのマネジメント諸君にも体質として残してくれていると思うんですね。

だから、どこかに「彼が死んだらホンダはどうなるのか」なんて書いてあったけれども、私にはその辺の危惧は全然ない。言葉として言えることは多くはありませぬ。ただ、それは量が少ないとか、質が乏しいとかではなくて、いうなれば、おやじの言動が細胞の中にしみ込んでいる。しみ込んだものをまた後輩の諸君に伝えていくという日常の接触をとおして、彼らの細胞の中にもおやじの遺伝子が伝わっていく。そういう意味で、本田宗一郎のスピリットは、ホンダがホンダである限り変形を変えながら続いていくと私は思います。(杉浦英男、「ホンダ流『そもそもマネジメント』の原点」、『WILL』、中央公論社、1991年、10月、134頁)

このホンダの事例では、三現主義という価値観ないし行動規範が本田宗一郎という一創業経営者の日常の言動を通して、社員全員に浸透していった様子がいきいきと語られているのである。

以上の二つの事例によってわかるように、組織文化は創業経営者個人のフィロソフィーや遠大な理念、さらには彼個人の世界観や人間観に由来していることが多く、それらが彼の日常の一貫した言動を通じて全社員に浸透していったものだけといってよい。

(2) リーダーシップと組織学習

これまでの考察からいえることは、組織文化は一つには創業経営者といった強力な指導者のリーダーシップを通じてつくり、浸透させられるが、二つにはそれは組織メンバーの組織学習を通じて選択的に淘汰され、あるいは生存していくものだけということである。

シャイン(1983)が、「究極の組織文化は常に、(1)創業者が最初に組織の中に持ち込んだ仮定や理論、ならびに(2)組織が自身の経験から二次的に学習したものの、複雑な相互作用を反映している。」と述べているのも、まさしくそうした意味においてなのである。

そうであるなら、創業経営者はどんな言動を通じて彼の仮定や理論（これらは彼の理念や価値観、パラダイムや行動規範であるともいえる）を組織の中に持ち込み、さらにはその組織学習を促進させていくのだろうか。

換言すれば、創業経営者はどんなリーダーシップ行動を通じて組織文化をつくり、それを浸透させていくのだろうか。次に、こうした点について述べよう。

Ⅱ 創業経営者のシンボリック行動

シャイン(1985)は組織文化をつくり、浸透させていく創業経営者のリーダーシップ機能の重要性に注目して、こう述べている。

創業者や集団の有力な人物は、自分の提案した解決案をいかにして実行させるか？それらの解決案の根底にある仮定をいかにして伝達させ、いかにして集団の思想、感情、ベヘンピアの中にこれを植えつけるか？「カリスマ」と呼ばれるあの神秘的な性質の一つの要素は疑いもなく、主要な仮定と価値観を鮮明かつ明確に徹底させるリーダーの能力にはかならない。リーダーシップの論者（ベニス、1983）が、リーダーたる者は集団のために「ビジョンを明確に表現する」ことが重要だと述べた際、彼らが語っているのは上記と同じ一連の論点についてである。(E. H. シャイ

ン, 1985年, 邦訳, 285頁)

そしてシャイン(1985)は、組織文化をつくりそれを浸透させていく創業経営者のリーダーシップ行動を一次的ならびに二次的に区分し、次のように結論づけている。

本章で論じたメカニズムのうちの五つは、創業者ないしリーダーが、自分自身の仮定を進行中の自らの組織の日常生活に植えつける際利用しうる強力な一次的方法である。自分が注意を向け報奨を与える事柄を通じ、自分が行う役割モデリングを通じ、自分が危機的事件に対処する流儀を通じ、そして、求人、人選、昇進、免職の際用いる基準を通じて、自分が真に抱いている仮定を明示的にも黙示的にも伝達するのである。彼らにもし葛藤がある場合は、その葛藤とか不整合とかも同様に伝達されて文化の一部になる。

上記に比べ強力な点で劣る、より曖昧で、より制御しにくいものが、組織の機構とか、手続きやきまりきった業務とか、物理的レイアウトとか、物語や伝説とか、自らに関する公式声明とか、に植えつけられたメッセージである。しかし、これらの二次的メカニズムも、リーダーがそれをコントロールできる場合は、主要なメッセージの強力な強化要素となりうる。認識すべき重要な点は、これらメカニズムがすべて新参者に対し文化内容を伝える作用をするということである。(E. H. シャイン, 1985年, 邦訳, 310頁)

シャインのいう上記のようなリーダーシップ行動は、シンボリック行動とも呼ばれる(T. E. ディール& A. A. ケネディ, 1982; 坂下, 1992 a, 1992 b)。シンボリック行動とは、価値観やパラダイム、行動規範といった何らかの「意味」を直接象徴する意図的な行動、またはそうした「意味」を象徴しているさまざまなシンボル(たとえば、エピソード)を意図的に使用する行動、のことである。

たとえば、前述の本田宗一郎は開発や生産といった現場で、現実起こった現象だけを信用し、それ以外の物事は決して信用しなかった、といわれて

いる。そういった彼の一貫した言動は、後に三現主義という名で呼ばれることになった彼の価値観（そして、後にホンダの全社員に受け入れられることにより、ホンダの組織文化となった彼の価値観）を直接、象徴的に示しているのである。

創業経営者がしばしばシンボリック行動をとることがあるのは、自分の価値観やパラダイム、行動規範といった「意味」（あるいはシャインの言葉でいえば、仮定やメッセージ）を、シンボルやシンボリックな行動によって鮮明に伝達したいからである。

こうしたシンボリック行動を通じて創業経営者の伝達した「意味」が組織の全メンバーに受け入れられ、共有されるようになると、それが組織文化となるのである。

ただ、前に引用したシャイン（1983）の言葉からもわかるように、組織文化は創業経営者のシンボリック行動のみによってつくられるとは限らない。シンボリック行動によって伝達された意味、つまりシャインのいう仮定や理論が全組織メンバーに受け入れられるのは、それが組織の環境適応や内部統合に有用だとメンバー全般に認められ、彼らの不安軽減に役立つものと学習されるときである。

こういった意味で、組織文化は常に、創業経営者のシンボリックなリーダーシップ行動と組織メンバーの組織学習の相互作用の結果なのである。

しかしいずれにしろ、創業経営者のシンボリック行動が組織文化の形成に重要であるのは疑いない。そこで次に、こうしたシンボリック行動について述べよう。

ピーターズ&オースティン（1985）は、シンボリック行動は創業経営者だけに限らず組織のあらゆるマネジャーによってとられる行動であるとして、そうしたシンボリック行動には、(1)注目、(2)執着、(3)シンボリック行動としての「ことばの使用」、(4)エピソードの伝承、(5)ビジョンの創造、(6)ドラマの

演出，といったものがあるといっている。

(1) 注目

マネジャーがあることに意図的に注目してみせることは，彼が何に関心を寄せ，何を最優先に考えているのか，を象徴する行為である。こうしたシンボリック行動によって，マネジャーは自分の価値観を全組織メンバーに伝達しようとしているのである。

ピーターズ&オースティン（1985）は，「注目」の例として次のような事例をあげている。

ゼネラル・モーターズの伝説的人物アルフレッド・スローンは，企画会議をさぼることはあっても，人事異動会議だけは欠かさず出席した，という。当時25万人を擁する超巨大企業だったGMで，小さな営業所の主任技師を任命するのにも，スローンはいつも3，4時間を注ぎ込んだ。

彼はGMにおける自分の功績のなかで，いちばん意義深いのが，人事決定に時間を十分かける伝統をつくったことだ，と考えている。つまり，スローンは部下を昇進させることによって，自分が何に注目し，何を優先的に考えているのかを，社員に知らしめたのだ。（T.J. ピーターズ&N.K. オースティン，『エクセレント・リーダー』，講談社，1985年，366頁）

(2) 執着

執着というシンボリック行動は，注目というシンボリック行動に似ている。マネジャーはあることに意図的に執着してみせることで，全組織メンバーに自分の価値観を一貫して伝達しようとしているのである。

ピーターズ&オースティン（1985）は，執着というシンボリック行動をとった経営者の事例として，スカンジナビア航空（SAS）のヤン・カールゾンをあげている。

瀕死の状態から奇跡的に立ち直った企業はそうざらにない。その数少ない例を調べると、きまって強力なリーダー、自分の信条を押し通すことに全身全霊を尽くす指導者がいる。スカンジナビア航空（SAS）のヤン・カールゾンは、サービス第一主義を社員の心に刻みつけるのに、どんな小さな機会も逃さない。彼は飛行機のことなどひとこともふれようとしない。彼の口から出ることは「乗客」だ。SASは「資産第一主義のビジネス」ではなく、「サービス第一主義のビジネス」を行う。「飛行機優先の企業」ではなく、「乗客優先の企業」であり、「技術主導型、財務主導型の事業」でなく「市場主導型の事業」を行う。このことを、カールゾンは口をすっぱくして繰り返した。彼が話すことは、誰にでもわかるサービスの向上についてだ。四六時中、ひたすらサービスの改善について語り続けた。（T.J.ピーターズ&N.K.オースティン、前掲書、370—371頁）

(3) シンボリック行動としての「ことばの使用」

ピーターズ&オースティン（1985）は、「意図的に特定のことばを使うことは、そのことにこちらが強こだわっていることを示すための非常に効果的な手段だ」といっている。この意味で、ある特定のことばの意図的な使用はシンボリック行動そのものであるといえる。

たとえば、ホンダの多くのマネジャーは、「現場重視、現実重視、現物重視」の価値観をより一層徹底させる組織文化をつくっていく際には、「三現主義」ということばを意図的に多用していこう。

(4) エピソードの伝承

エピソードはその組織の価値観やパラダイム、行動規範を体現しているシンボルであり、組織文化としてその組織内のメンバーの行動に影響を与え続ける。シンボリック・マネジャー（ディール&ケネディは、シンボリック行動をとるマネジャーのことをこう呼んでいる）は、こうしたエピソードを組織の内外で語り継いでいくことで、そうした文化の伝承者の役割を果たすのである。

このエピソードは、シャイン（1985）が「物語」や「伝説」と呼んだものに相当している。それは創業経営者のサクセス・ストーリーであることが多く、彼が組織の環境に劇的に適応したり、組織内部の統合にうまく成功したりした際の「流儀」をパラダイムや行動規範として含んでいるのである。

(5) ビジョンの創造

ビジョンないし経営ビジョンとは、組織とそのメンバーがどこに向かっていくのかを簡潔に表現し、目標をなぜ誇りに思わなければならないのかを説明したガイドラインである。

こうした経営ビジョンが最初にシンボリック・マネジャーによって提案され、全組織メンバーに受け入れられるとき、それは「共有された価値観」としてその組織の文化の中核的要素になるのである。

ピーターズ&オースティン（1985）は、エクセレントなシンボリック・マネジャーは自社をどんな企業にするつもりなのかについて明確なビジョンを持っており、それをドラマ化して社員に理解させるよう行動する、とっている。

たとえば、前述した「実業人の使命」を感知し、それを自社の経営ビジョンとして全社員の前で熱っぽく説いた松下幸之助は、いうまでもなくエクセレントなシンボリック・マネジャーであるといえるだろう。

こうした松下幸之助のシンボリック行動が全社員に受け入れられることで、「実業人の使命」は松下電器の組織文化そのものになったのである。

ナナス（1992）は、ビジョンの創造というシンボリック行動をとるリーダーをとくに、「ビジョナリー・リーダー」と呼んでいる。松下幸之助や本田宗一郎の事例からも容易にわかるように、エクセレントな創業経営者はビジョナリー・リーダーであることが多い。

(6) ドラマの演出

ドラマの演出は、ビジョンの創造とならぶ重要なシンボリック行動である。ディール&ケネディ（1982）は、ドラマの演出家としてのシンボリック・マネジャーの行動について、次のようにいっている。

シンボリック・マネジャーは自らを会社日常の業務というドラマにおける演技者——脚本家、監督、俳優——であると考えている。事実、私たちが彼らをシンボリック・マネジャーと呼ぶのは、彼らが周囲の文化的な事象に及ぼす自分たちの象徴的な影響の重大さを認識しているからである。

毎日が新しいシナリオで、会議はみな新しい演技の場である。偉大な俳優が企業の舞台をさっそうと横切るときには、どんな些細な事象にもそれなりの意味があり、この偉大な象徴的ドラマでは、どんな端役にもそれなりの役目があって、無視することはできない。（T. E. ディール & A. A. ケネディ、『シンボリック・マネジャー』、1982年、邦訳、219頁）

このように、ドラマの演出はシンボリック・マネジャーのもっとも重要な行動特性である。彼らは組織をシアターないし劇場とみなし、自分自身を演出家または俳優とみなしているのである（坂下、1992b）。

Ⅲ 創業経営者のビジョナリー・リーダーシップと組織文化

シンボリック行動はシンボリック・マネジャーに特徴的な、重要な行動である。そのことは、創業経営者についても当然あてはまる。しかしその中でも、ビジョンの創造は創業経営者にとってとくに重要なシンボリック行動であるといえる。

なぜなら、ピーターズ&ウォーターマン（1982）やディール&ケネディ（1982）がいうように組織文化の中核は価値観や理念であり、またシャイン（1983、1985）がいうように組織の価値観や理念は多くの場合創業経営者に

よってつくられるからである。

そこで最後に、創業経営者のビジョナリー・リーダーシップと組織文化の関係について述べよう。

(1) ビジョナリー・リーダーシップの定義

前にも述べたように、ナナス（1992）はビジョンの創造というシンボリック行動をとるリーダーをビジョナリー・リーダーと呼んだ。したがって、ビジョナリー・リーダーシップとはそういったリーダーの行動を指す。

エクセレントな創業経営者はまた、すぐれたビジョナリー・リーダーであることが多い。それは、彼が新事業に関するアイデアを抱くとき、同時にそうした新事業についての強烈なビジョンをもつからである。

それでは、ビジョンとはなんだろうか。ナナス（1992）は、すべてのビジョンには二つの属性があるといっている。一つはビジョンとは、あるプロセスや集団、または組織の将来状態に関するメンタルなモデルのことである。そして二つには、ビジョンは常に望ましい、または理念的な属性をもっていることである。

ただ、こういったビジョンが創業経営者によって創造され、組織の全メンバーに伝達されても、それが必ず受け入れられて組織文化になるとは限らない。

創業経営者のビジョンが組織文化になるには、シャイン（1983, 1985）が指摘したようにそれが環境への適応や組織内部の統合に貢献し、全メンバーの不安の軽減に役立つものとメンバー自身に学習されることが必要なのかも知れない。

しかし、そういった学習もさることながら、一般にある条件下で人を引きつけるビジョンの特性といったものもあるであろう。なぜなら、ビジョンが人を引きつけるかどうかは一つには人々の価値判断の問題なのであるが、この価値判断自体もまったく自由であるというのではなく、それぞれの時代や

社会の規範に依存して一定方向に収束する傾向があるからである。

そうであるとすれば、今までの産業社会で人を引きつけてきたビジョンとは何だろうか。この点について、ピーターズ&オースティン（1985）は次のようにいっている。

人を引きつけるビジョンとは、物事のよい側面を強調したものだ、ということだ。ピープル・エクスプレスの社訓、アップルの価値観、ジョンソン&ジョンソンの信条、こうした効果的なビジョンは例外なく顧客と社会への貢献、全社員の能力向上、新しいものを求めてやまない探究心、最高の品質をつくりだそうとする努力、のような肯定的側面を強調している。いちばん強力なビジョンとは、社員全員の心に宿っている隠れた自尊心を奮い立たせるようなビジョンだ。（T. J. ピーターズ&N. K. オースティン、『エクセレント・リーダー』、講談社、1985年、390頁）

(2) ビジョナリー・リーダーシップのもつ二効果

ビジョナリー・リーダーシップは組織にとってどんな効果をもつだろうか。一つはこれまでの論述からも明らかなことであるが、ビジョン中心の強力な組織文化が形成されることである。

そのため、たとえば松下電器の事例にみられるように、こうしたビジョン中心の強力な組織文化（＝ビジョン文化）は経営戦略の策定にも影響し、さらには組織構造の設計などにもマクロ的な影響を及ぼすだろう。

こういった意味では、創業経営者のビジョナリー・リーダーシップはかなりの長期間にわたって、マクロ的にシステムティックな影響力を保持し続けることになる。

だから、仮にもしその後の環境変化によって当初のビジョンや経営戦略、組織構造がその環境に不適合となっても、こうしたマクロ・システム全体を変革するのは容易ではなくなる。変革を妨げている原因の中心に、強力なビジョン文化が居座っているのである。こうした現象は、「組織文化の逆機能」と呼ばれている（坂下、1992b）。

ビジョナリー・リーダーシップのもつ二つ目の効果は組織メンバーへのモチベーション効果である。したがって、これはミクロ的な効果といえるが、そのメカニズムはこうである。

まず、ビジョナリー・リーダーシップが発揮されることで、組織メンバーの中には共通のビジョンが内在化されていく。その結果、組織メンバーにとってはこうしたビジョンの「誘意性」(モチベーションの期待理論でいう誘意性。詳細は、坂下(1985)を参照せよ)が高くなり、モチベーションが高まるのである。

こうしたモチベーションは「理想的モチベーション」と呼ばれている(伊丹・加護野, 1989; 坂下, 1992b)。要するに、ビジョナリー・リーダーシップは組織メンバーの理想的モチベーションを高めるミクロ的効果をもつのである。

組織の立ち上がり比較的不安定な創業期には、創業経営者のビジョナリー・リーダーシップは組織メンバーにとりわけ自信と誇りを与え、彼らの理想的モチベーションを鼓舞するのに貢献するだろう。

たとえば、前述した松下電器の第一回創業記念日で「実業人の使命」という松下幸之助の経営ビジョンの提案を聞いた社員は、全員が極度に感動し、使命に殉じることを誓う者や、興奮のあまり武者震いに全身戦慄する者で会場は熱気に包まれたといわれている(松下, 1986)のである。

参 考 文 献

- (1) Bennis, W. G. (1983), "The Artform of Leadership," in S. Srivastva and Associates, *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*, San Francisco: Jossey-Bass.
- (2) Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (城山三郎訳(1987), 『シンボリック・マネジャー』新潮文庫.)
- (3) 伊丹敬之・加護野忠男(1989), 『ゼミナール・経営学入門』日本経済新聞社.
- (4) 松下幸之助(1986), 『私の行き方・考え方——わが半生の記録——』PHP 文庫.

- (5) Nanus, B. (1992), *Visionary Leadership*, Jossey-Bass Publishers.
- (6) Peters, T. J. & R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row. (大前研一訳 (1983), 『エクセレント・カンパニー』講談社.)
- (7) Peters, T. J. & N. K. Austin (1985), *A Passion for Excellence*, Random House, Inc. (大前研一訳 (1985), 『エクセレント・リーダー』講談社.)
- (8) 坂下昭宣 (1985), 『組織行動研究』白桃書房.
- (9) 坂下昭宣 (1992 a), 「組織文化とシンボリック・マネジャー」, 『国民経済雑誌』第165巻, 第4号, 85-104頁.
- (10) 坂下昭宣 (1992 b), 『経営学への招待』白桃書房.
- (11) Schein, E. H. (1983), "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", in B. M. Staw (ed.), *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, 1991, Macmillan, PP. 312-326.
- (12) Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989), 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社.)
- (13) 杉浦英男 (1991), 「ホンダ流『そもそもマネジメント』の原点」, 『WILL』1991年10月号, 中央公論社, 134-137頁.

〔附記〕

本稿の基礎となったリサーチに対し, 平成5年度神戸大学現代経営学研究教育助成金より援助を受けた。記して, 謝意を表したい。