【研究論文】

# ステークホルダーとのコミュニケーションにおける組織の価値観について

## ―マネジメント・コントロールの知見からの考察

野口　豊嗣


### 要旨

パーパスをはじめとする組織の理念体系に対する注目が高まり，そうした企業の価値観について組織への浸透とそれをステークホルダーに伝えることの両面の重要性が指摘されるようになっている。本稿では，そうした理念体系を起点とする企業の価値観について，まず組織への浸透の方法を検討し，その知見をもとに投資家をはじめとするステークホルダーの理解を得るための適切なコミュニケーションの方向性についてマネジメント・コントロール研究の成果を糸口として組織文化の研究における知見を加えて検討する。


### 1　はじめに

パーパスをはじめとした企業の理念体系への関心が高まり，投資家を中心とするステークホルダーに向けたディスクロージャーにも影響を与えている。経済通産省が発行し，多くの日本企業が統合報告書の作成にあたって活用している『価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0』（この後『価値協創ガイダンス2.0』と表記）においてもパーパスなどの経営理念に関連する組織の基本的な価値体系を「価値観」という表現で開示要求項目のリストの先頭に位置づけているが，「価値観」と題されるパートの冒頭部分では次のような記述がされている。

> グローバル競争の中で継続的に競争優位を追求しながら他社にない存在意義を確立していく上で，企業理念や企業文化等の価値観は，自社の進むべき方向や戦略を決定する際の自社固有の判断軸となる。
>
> 企業は，社会における自社の存在意義を支えてきた企業理念や社訓から本質的な部分を抽出し，企業及び社員一人一人が取るべき行動の判断軸となる価値観を明確にすることで，現状

キーワード：価値観（Values），組織文化（Organizational Culture），マネジメント・コントロール（Management Control），信奉される理論（Espoused Theory），活用される理論（Theory-in-use）

> 維持に安住せず長期を見据え将来志向で時代に適応しながら社会に価値を提供することができる。（経済産業省，2017，p.10）

企業の戦略についての議論において，その起点に自社の経営理念を置くという考え方は一般的なものであり，統合報告書の作成者と読者に対してこうした考え方の重要性を改めて指摘していることはこのテキストの有効性を高めることに寄与していると言えるであろう。一方，利用者がこのテキストを実際に活用する際により有効性を高めるうえで以下の記述に目を向けることは重要である。

> 経営者は，自社の価値観を明確に示し，企業で働く一人一人に浸透させることで，社員のエンゲージメントを高め，自社が目指す中長期的な価値創造へとつなげていくことができる。したがって，価値観は，単に理念的なものとして掲げれば足りるものではない。（p.11）

『価値協創ガイダンス2.0』では，価値観についてこのように述べたのちに長期ビジョン，ビジネスモデル，リスクと機会，実行戦略，KPI，ガバナンスについてどのように考えるべきかを詳細に述べており，これらも示唆に富む内容となっているが，本稿が注意を促したいと考えるのが「価値観は，単に理念的なものとして掲げれば足りるものではない」という記述である。価値観の浸透は決して容易ではないことは，この後見る通り様々な研究においても示されている。そこで，この文書の利用者である企業が価値観を「単に理念的なものとして」掲げるにとどまらず組織に浸透させ，さらにそれをステークホルダーに適切にコミュニケーションすることを実現するために，マネジメント・コントロールの視点を糸口として知見を得ようとするのが本稿の趣旨である。なお，本稿では，『価値協創ガイダンス2.0』が，自らの役割について，企業の情報開示や投資家との対話の質を高めるためにも，それを通じて経営の効率化・強化を確実に実行するための手引き（p.7）とする趣旨に基づき，まず組織への浸透という課題について検討し，その知見をもとに投資家をはじめとするステークホルダーの理解を得るための適切なコミュニケーションの方向性について考えるという方法で研究を進める。

本稿の構成は以下の通りである。次節では，価値観及び組織文化をマネジメント・コントロールの視点から見る意義について説明したのち研究課題を述べる。そして，第3節では組織文化について，第4節では，価値観について，それぞれマネジメント・コントロールの研究成果について検討を行い，第5節ではシャインによる組織文化についての理解について検証して議論を深める。そして第6節では，そこまでに得た知見についてアージリスとショーンによる信奉される理論と活用される理論に関する議論を導入して研究課題についての考察を行い，第7節で結論を述べる。

## 2　価値観及び組織文化をマネジメント・コントロールの視点から見る意義と研究課題

研究を開始するにあたって，先ずマネジメント・コントロールの視点から価値観と組織文化について検討する意義を明らかにする必要があるであろう。価値観を単に理念的なものとして掲げるにとどまらずどのようにして実現するかという問題意識に立った時に，本稿が着目したのがMerchant and Van der Stede（2012）が提示した戦略的コントールシステムとマネジメント・コントロールの違いについての考え方である。Merchant and Van der Stede（2012）は「コントロールシステムは2つの基本的な機能を有していると見られている」（p.8）として戦略コントロールとマネジメント・コントロールの2つを異なるものとして捉える考え方を示したうえで，戦略的コントロールについてマネジャーが「我々の戦略は有効であるのか。あるいは，変化する環境においてより適切なのか」（p.8）という問いに取り組むことを含むものであるとし，その方法として「第一に外部に焦点を当て，業界と彼らの組織の位置について検証する。彼らは，独自の強み，弱み，機会，脅威の組合せが，いかにして業界内の他の企業と競争することができるのかについて熟慮する」（p.9）としている。一方，マネジメン・コントロールについては，実行に焦点を当て，第一にわれわれの従業員は我々が彼らに期待していることを理解しているか，第二に彼らは一貫して懸命に働き，彼らに期待されていることをしようとしているか，すなわち，彼らが組織の目的を戦略に沿った形で追求しているか，第三に彼らは良い仕事をする能力があるか（p.9）といった問いに答えることであるとする。そしてこうした問いに答えるためにこれに取り組むマネジャーは「第一に内部に焦点を有する。それは，彼らがいかにして従業員の行動に好ましい形で影響を与えることができるのか」（p.9）を検討すると述べている。

戦略コントロールとマネジメント・コントロールを分けて考えることの重要性は，「戦略を設定しそれを書き下すのは一つであり，その計画を実際に機能させることはまったく別のことである。これは，戦略の実行を管理する公式のシステムを有する組織の業績がそうでない組織の業績を上回る証拠があることを示している」（p.9）といった指摘に示されているとおりである。要約すれば，戦略の策定はもちろん重要であるが，それを実行することにおいては策定とは異なる理論に基づく活動が求められるということであり，マネジメント・コントロールがその活動であるということである。

ここで，改めて先に触れた『価値協創ガイダンス2.0』の記述の内容を確認すると，価値観の果たす役割については多くの紙片を割いて詳述している。一方で，価値観の組織への浸透についてはその重要性の指摘はあるもののそれがどのようになされるかについては特に触れられてはいない。この点についてはマネジメント・コントロール分野の研究においても明確な回答が示されているとは言えないが，戦略の実行を管理するシステムに関する知見が集積される分野であり，糸口となる研究成果は少なくない。本稿が『価値協創ガイダンス2.0』が求める「単に理念的なものとして掲げられる」のではなく，それがどのようにして実現するのかという問題意識において

議論するにあたってマネジメント・コントロールの視点を活用しようとするのはこうした理由による。また，議論を進めるにあたっては『価値共創ガイダンス2.0』の「経営者が企業理念等を明確に示し，浸透させることで，一人一人の行動を支える企業文化を醸成」することを重要視する考え方に着目し，「明示化される価値観はどのようにして組織文化の醸成に貢献できるのか」を研究課題とする。

## 3　マネジメント・コントロール研究における組織文化

明示化される価値観はどのようにして組織文化の醸成に貢献できるのかについてマネジメント・コントロールの観点から知見を得ようとする本稿としては，マネジメント・コントロールに関する研究における価値観，組織文化についてのこれまでの研究成果を確認する必要がある。本節では，マネジメント・コントロールにおいて組織文化がどのようにして関心分野となりどのような位置づけがなされてきたのかについて検討を行う。当然のことながら，この分野に限っただけでも研究の蓄積は膨大なものであるが，本節では，そうした研究成果のうちから特に本稿の議論にとって非常に重要と思われるオーウチとフラムホルツの研究を中心に検討する。又，価値観についての同様の検討は次節で続けて行う。

経営におけるコントロール概念を，それぞれに求められる機能の視点から分析し，戦略計画，マネジメント・コントロール，オペレーショナル・コントロールの3つに分けて考えることを提案したのはAnthony（1965）である。Anthony（1965）によれば，マネジメント・コントロールとは「マネジャーが，組織の目的達成のために資源を効果的かつ能率的に取得し，使用することを確保するプロセスである」（邦訳p.22）と定義した組織の活動であり，それは，「第一に，このプロセスはマネジャー，すなわち他の人々とともに働くことにより物事をやらせる人，を包含する。第二に，このプロセスは戦略的計画において決まった目的，方針を実現しようとするものである。第三に，このプロセスにおいて行動を判断する標準は有効性と能率性である」（邦訳p.22）と説明され，より具体的には，予算，業績測定といった管理会計の仕組みを活用するシステムである。

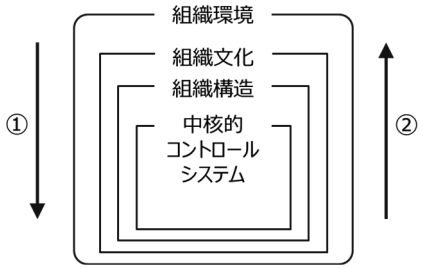
一方で，実践が進むにつれて，アンソニーが提示したコンベンショナルな手法のみではマネジメント・コントロールが本来期待されている役割を果たしきれないのではないかという疑問が呈されることになる。そうした疑問に応えるべく様々なコントロールの手段のポテンシャルが語られるようになるが，それらを一つの「パッケージ」として扱うべきであるという考え方について議論したのがMalmi and Brown（2008）である。Malmi and Brown（2008）に示された「MCS（マネジメント・コントロール・システム）パッケージでは文化的コントロール，計画，サイバネティック・コントロール，報酬と補償，管理的コントロールがその構成要素として挙げられているが，本稿が議論の対象としている価値観と組織文化については，文化的コントロール（Cultural

Control）に含まれる（p.294）。このように組織文化をコントロールの手段として考える議論の最初期のものとしてOuchi（1979）が示した「クランによるコントロール」がある。Ouchi（1979）は，業績の正確な測定が困難になる状況下においてはアンソニーが示したような管理会計のツールを主にしたコントロールは有効性を担保することは困難であり，企業が対応を求められるその環境の変化がそうした業績の測定の困難性をますます高めていく中では，異なる視点でのコントールを検討せざるえないとしてクランによるコントロールの可能性について指摘した。Ouchi（1979）は，「社会化のプロセスが，異なる組織にいるもののよく似た価値観を有する医師や看護師の集団を特徴づけるとき，われわれはこれを専門家と称する。社会化のプロセスがある政体の全ての市民に言及するとき，われわれはこれを文化と称する。それがある組織の資産について言及するとき，われわれはそれをクランと称するかもしれない」（p.837）と述べているが，ここでクランと呼ばれているものは，会計研究において広く組織文化と理解されているものである。

このようにオーウチが提示した組織文化をコントロールの手段とする考え方を導入して，組織文化，組織構造，中核的コントールシステムの３層からなる組織コントロールシステムの概念を提示して，アンソニーが提唱したコンベンショナルなコントロールと組織文化および組織構造との関係の重要性を主張したのがFlamholtz（1983）である。

Flamholtz（1983）は，実際の組織のケーススタディを行って理論の妥当性を示しているが，その中で組織文化については「その構成員によって共有され，その結果，彼らの考え方や行動に影響を与える傾向のある一揃いの価値観，信条，社会的規範であるとする」（p.158）とした上で，組織のコントロールに関わる3つの構成要素を図-1のように示した。

**図１　フラムホルツによる組織コントロールシステム　※矢印は筆者による加筆**




（Flamholtz, 1983, p.155）

Flamholtz（1983）によれば，彼自身が組織コントロールシステムと呼ぶこの仕組みは，同心円状の円によって表現されている。最も内側の円は「中核的コントロールシステム」を構成しており，フィードバックとフィードフォワードのループによって明確化される（繋がる）4つのサブシステム（計画，操業，測定，評価と報酬）からなるサイバネティックによって構成される。そして，中間の円は組織の構造からなるものであり規則とその相互関係である。最後に外側の円

が組織文化を表現しており，それは価値観のシステム，信条，仮定であり，組織の特徴を示す思考方法のパターンであるとされる。Flamholtz（1983）はさらに，コントロールシステムのこれらの3つの構成要素が組織の環境によって規定されることも指摘している（p.154）。Flamholtz（1983）はまた，組織文化は第三の円として示されているものの，実際には，それが，他の構成要素の性質を決定する（あるいは少なくとも決定しなければならない）が故に組織のコントロールシステム設計の起点となるものであるとも述べている（pp.158-159）。そして，組織の中核的コントロールシステムは，文化と構造全体と整合的であるべきもので，企業の計画システムの性質はその文化と整合的でなければならないとしてその重要性を指摘している（p.159）。この記述については筆者独自に図 1 に矢印①として示している。

ここでさらにより重要と思われるのは，Flamholtz（1983）の「ひとたび，望ましい文化が定義されたら，組織コントロールシステムの他の要素（構造と中核的コントロールシステム）は，戦略と操業の意思決定と活動を統治するために組織全体の文化を伝え強化することを支援する」（p.159）という記述であり，こちらも筆者独自に図 1 に矢印②として示している。この記述については後により詳細に検討するが，いずれにしてもFlamholtz（1983）によれば，組織文化，組織構造，中核的コントロールシステムは図-1に示した通りに双方向に影響を及ぼす関係にある。

本節におけるここまでのオーウチとフラムホルツの議論について整理すると，Ouchi（1979）は組織文化がそれ自身でコントロールの手段として機能すると主張しており，Flamholtz（1983）は，組織文化はコンベンショナルなコントロールの手段への影響を通じてコントロール機能を果たすということを主張しており，それぞれに違いはあるが，いずれも，組織文化がマネジメント・コントロールにおいて重要な役割を果たすことをいることを指摘している。

## 4　マネジメント・コントロール研究における価値観

前節で検討したようなマネジメント・コントロールの研究におけるコントロールの手段としての組織文化への注目の高まりとともに，組織文化をコントロールの対象としようとする議論が生じてくる。明示される価値観はこうした議論の中から生まれてきたと言える。価値観を組織文化に浸透させることに関心を寄せる本稿としては重要であるが，こちらも多くの研究成果がある。本節ではその中から，まず，その要約的な位置づけを持つMerchant and Van der Stede（2012）の議論を検討し，その後，価値観の重要性についての主張において大きな影響力を持つSimons（1985）の研究について検討する。

Merchant and Van der Stede（2012）は，組織文化について，共有された伝統，規範，信条，価値観，イデオロギー，態度，行動のあり方の上に構築されるとした上で，文化的な規範は，従業員を統制する明文化された規則と明文化されていない規則の中に埋め込まれている（p.90）と

述べて，その無意識性において『価値協創ガイダンス2.0』と重なる認識を示している。組織文化についてこうした認識を示すMerchant and Van der Stede（2012）は，最小より大きな組織の多くが，行動規範，倫理規範，クレドー，ミッション・ステートメント，ビジョン，経営理念といった様々な形で知られるものを通して彼らの文化を形成しようとする（p.91）として，組織文化を形成する目的で「明示化される価値観」が活用されていることを指摘しているが，こちらも『価値協創ガイダンス2.0』と重なる認識である。

先に述べたオーウチとフラムホルツによる組織文化をコントロールの手段とする考え方は，アンソニーが提示したマネジメント・コントロールの概念の拡張の一環として生じてきたものであるが，サイモンズの一連の研究は，Langfield-Smith（2007）が「マネジメント・コントロール・システムの役割を，戦略の形成，実行，変革に影響を与えるものとして拡張した」（p.755）と評するように，戦略を所与とするのではなくその形成をこのプロセスに組み込むという形で，戦略の形成から実行を一連の流れにするという方向での拡張である。こうした意図を持つSimons（1995）は，4つコントロールレバーと名付けたエレメントから成り立つシステムを提示する。4つのエレメントとは，信条のシステム，事業倫理境界のシステム，診断型のコントールシステム，双方向型のコントロールシステムであり，このうち，本稿が議論している価値観に関わるのは，主には信条のシステムであり，行動規範の側面でこれを補足するものが事業倫理境界のシステムである。

信条のシステムは「組織における一連の明示的な定義であり，上級マネジャーが，基本的な価値観，パーパス，組織の方向性を与えるために公式にコミュニケートし，システマティックに強化するもの」（p.34）と位置づけられた上で「これらの中核的な価値観は，組織の事業の戦略と結び付いている」（p.34）とされる。そしてそれはより具体的な形態としては「クレドーの文書，ミッション・ステートメント，パーパスについてのステートメントのようなものを通じて形作られコミュニケートされる」（p.34）ものでり，まさに本稿が議論の対象としている明示化される価値観である。この信条のシステムの第一の目的についてSimons（1995）は組織的な探索と発見へと触発し導くことであるとする。そして，さらに「戦略の実行において問題が生じたとき，信条のシステムは関係者が対処すべき問題の類型と探索すべき解決策を特定することを支援する。さらに重要なのは，問題がない場合でも，信条のシステムは，価値創造の新たな方法を探索することについて個々人を動機づける」（p.36）と述べて，戦略の実行と形成における役割を強調している。一方「十戒と同様に，多くの事業行動の倫理的規範においては禁止される事項が明記される」（p.42）とされる通り，事業倫理境界のシステムは行動規範に関わるものとしての役割を果たすものであり，具体的な禁止事項として「利益相反，公正取引法に反する行為，取引上の秘密や機密事項を危うくする行為，株式取引における非公開の情報の利用，政府高官へのある種の支払い」（pp.42-43）が挙げられている。

ここまで，マネジメント・コントロールの研究における明示化される価値観に関わるものとし

てMerchant and Van der Stede（2012）とSimons（1995）の議論について検討してきたが，本稿が研究課題とする，価値観がどのようにして組織文化の醸成に貢献するのかについては，どのような知見が示されているであろうか。Merchant and Van der Stede（2012）は，行動規範は機能するのかについての異なる研究成果を比較してその証拠は両義的であるとする。Merchant and Van der Stede（2012）によれば，ある研究においては，会社の倫理規範に沿って働いている従業員は同僚たちが概ね倫理規範にコミットしているとする率が非常に高い傾向を見いだされている。一方で，それとは異なる他の研究結果は，従業員の不正行為はその企業の倫理規範が真剣に受け止められていないことによって起こることが示唆されている（p.91）。こうした矛盾する研究結果を踏まえて。Merchant and Van der Stede（2012）は，行動規範は多くの企業で採用されているが必ずしも期待されている役割を果たしているとは限らないという指摘をしているが，これは本稿で関心を寄せている明示化された価値観の浸透の難しさを示している例であると言える。

一方，Simons（1995）の場合は，『価値協創ガイダンス2.0』の「価値観は，単に理念として掲げれば足りるものではない」という指摘と通じる注意を以下のように述べている。

> 信条と事業倫理境界は，上級マネジャーの中核的な信条と価値を公式的にかつ明確に表現したものである。しかし，われわれがここで認識しなければならないのは，信奉される理論と活用される理論の違いについてである（Argyris and Schön, 1978, pp.10-11）。前者は，言葉で表現されるものであり，後者は行動で示されるものである。信奉される信条や事業倫理境界は，組織の伝統の中で確立し，上級マネジャーによって暗黙にも認められている行動との整合性がなければ効果的なものとならない。マネジャーが，許認可手続きを早めるために政府高官に定期的に賄賂を贈っていることを社員が知っていたら，賄賂の禁止を徹底させることはできない。（Simons, 1995, p.55）

サイモンズは，このコメントにおいて信奉される理論，すなわち，明示化された価値観と実際の行動との首尾一貫性の重要性を指摘しているが，明示化された価値観を組織文化に反映させることに関心を持つ本稿にとっては，さらに改めて認識することが求められているものがわかる。それは，信奉される理論と実行上の理論に差異が生じるということは，価値観が明示化されることでその写像として組織文化が形成されることが担保されるのではない，すなわち，明示化された価値観以外の決定要因があるということである。それが何であるのかについては，前節で確認した「ひとたび文化が形成されれば，構造と中核的コントロールシステムが文化を強化する」というフラムホルツの指摘は重要な手掛かりを与えてくれるはずである。次節では，このフラムホルツの指摘の示唆するものをより深く理解するためにシャインによる組織文化についての議論も加えて，価値観と組織文化，そして組織文化を決定づけるその他の要素の関係についてさらに検討を進める。

## 5　シャインによる価値観および組織文化の理解

前節で述べた通り，本節では，シャインによる価値観および組織文化に関する理解について検討を行うが，まず，最初に明示化された価値観に関する考え方を確認する。シャインは「多くの価値観が絶えず意識され，明確に表現されるのは，それらがある重要な状況にどのように対処するかについて組織の指導的立場にあるメンバーの規範的，道徳的な機能として役立つからである」（Schein, 1985, p.16）と述べて一定の役割を認めている。

それでは，シャインによる組織文化の最も基本的な理解はどのようなものであろうか。それを示しているのが表- 1 である。

表１　シャインによる組織文化の3つのレベル

**■人工物（Artifacts）**

・目に見え感知することのできる構造とプロセス
・観察可能な行動
意味を理解することが難しい

**■信奉される信条と価値観（Espoused Bliefs and Values）**

・理想，目標，価値観，願望
・理念体系
・合理的な正当化（rationalization）
行動や他の人工物と整合したりしなかったりする

**■基本的仮定（Basic Underlying Assumptions）**

・無意識のうちに当然視されている信条・価値観
行動，知覚，思考，感じ方を規定する

(Schein, 2010, p.24)

シャインは組織文化について，「組織の構成員に共有され，無意識のうちに機能して，基本的で「当然のこととする」ような形で組織自身とその外部環境をどう見るのかを定義づける「基本的仮定」と「信念」のより深いレベルに対して用いられるべき」（p.6）ものであるとする。これはフラムホルツが示していた概念に一致しているものでもある。また，ここで「基本的仮定」と呼ばれるものは，アージリスが「活用される価値（Theory-in-use）」と呼ぶもの（Schein，1985，p.18）であるとしたものとされ[1)]，表中でその上の層に位置する信奉される理論と区別する用法はサイモンズと同様である。そして，サイモンズと同様に信奉される理論と活用される理論に差異が生じることついて注意を促している（p.17）。

シャインはまた，この基本的仮定すなわち，活用される理論がどのように形成されるのかについて以下の通り説明している。

これらの仮定や信念は，集団の外部環境での生き残りという問題や内部統合という問題に対応して学習されたものである。それらが当然のこととみなされるようになるのは，繰返し確実にそれらの問題を解決するからである（p.6）。

表２　外部適応と生存の問題

**１．ミッションと戦略**

中核的なミッション，第一次的責務，顕在化している機能と潜在的な機能についての共有された理解の獲得。

**２．目標**

中核的なミッションから導出される目標に関する合意の形成。

**３．手段**

組織構造，業務の分担，報奨制度，権限の仕組みなどのような，目標達成のために活用される手段に関する合意の形成。

**４．測定**

情報システム，コントロールシステムのような，目標の達成に向けてどのくらい上手くできたかを測定するために活用される基準に関する合意の形成。

**５．修正**

目標が達成されない場合に活用される適切な改善と修復の戦略に関する合意の形成。

（Schein, 1985, p.52）

表３　内部統合の課題

**１．共通言語と概念のカテゴリー**

構成員が相互にコミュニケートし理解できなければ，その定義からして集団が成立し得ない。

**２．集団の境界と参加および退出の基準**

文化の最も重要な領域の一つは，誰が集団の中にいて誰が集団の外にいるのか，そしてどのような基準で集団の構成員としての資格が決定されるのか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，ついばみ序列と，どのようにして権力を獲得し，維持し，失うのかについての基準と規則を作り出さなければならない。この領域に関する合意の形成は，構成員が攻撃的な感情を管理することを支援するために決定的に重要である。

**４．親密さ，友情，愛**

どの組織も，同僚の関係，男女間の関係，組織の業務を管理する過程における率直さと親密さを扱う作法などについてのゲームに関する規則を作り出さなければならない。

**５．報奨と制裁**

どの集団も何が英雄的行為で何が罪のある行為であるか，何が財産，地位，権力という形で報奨を得るのか，何が報奨の撤回，究極的には追放という形の制裁を受けるのかを知らなければならない。

**６．イデオロギーと「信仰」**

どの組織も，どの社会でもそうであるように，説明や解明のできない出来事に直面する。それらは，構成員が，対処でき，説明不可能で管理不可能なことを扱うのだという不安を避けられるようにするために意味を付与されなければならない。

（Schein, 1985, p.66）

シャインは，この記述において組織文化の本質であるとする基本的仮定がどのような問題の解決に対応するのか，言い換えれば，どのような機能を果たすかについて「外部適応」と「内部統合」を挙げているが，それぞれの構成要素が示されているのが表-２及び表-３である。

この２つの表に示された要素とここまでの本稿での議論とのつながりを指摘すると，表-２中の３．手段，４．測定などは，フラムホルツが示した組織構造，中核的コントロールシステムにほぼ重なるものであり，文化の本質がこうした要素に影響を及ぼすという考え方もまたフラムホルツの認識と同様であることが言える。

シャインはまた，組織文化に影響を与える要素についても整理をしている（表-４）。一次的メカニズムとされるものにおいては④や⑤のようにコントロールシステムに関わるものを含んでおり，こちらもフラムホルツの認識と重なる。また，コントロールシステム以外では一次的メカニズムとしてはリーダーが注目すること，二次的メカニズムとしてはシンボルといった要素が重要であることが示されている。ここで，明示化された価値観に相当するものは二次的メカニズムの⑤として記述されているが，シャインによれば，この二次的メカニズムが「二次的」であるのは「それらが，先述した一次的メカニズムと整合する限りにおいて機能するからである」(p.237)とされる。

表４　組織文化を浸透させる要素

**■最も強力な一次的メカニズム**

①リーダーが注目し，測定し，統制するもの
②致命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報奨や地位を割り当てる基準
⑤募集，選抜，昇進，退職，免職の基準

(Schein, 1985, pp.224-225)

**■最も重要な二次的明確化と強化のメカニズム**

①組織のデザインと構造
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

(Schein, 1985, p.237)

本節では，ここまでフラムホルツやサイモンズの指摘を参照しながらシャインによる価値観と組織文化の理解について検討したが，ここで改めて，組織文化を醸成する要素を明示された価値観を含めて整理しようとすると以下の表-５のようになる。

**表５　組織文化に影響を及ぼす要素**

| | 要素 |
|---|---|
| 最も強力に影響を及ぼす一次的メカニズム | ・リーダーのコミットメント<br>・コントロールシステム |
| 最も強力ではないが一定の影響を及ぼす二次的なメカニズム | ・明示化された価値観<br>・シンボル |

まず，最も強力に影響を及ぼすものは，リーダーのコミットメントとコントロールシステムであり，明示化された価値観はそれに次ぐという位置づけとなる。また，明示化された価値観は，最も強力に影響を及ぼす要素とどれだけ整合性があるのかによってその影響力が変動する。

次いで，信奉される理論と活用される理論のそれぞれの特徴的な性質を整理すると表-６のように表現できる。

**表６　信奉される理論と活用される理論の性質**

| 信奉される理論 | 活用される理論 |
|---|---|
| ・一定の意図のもとに作成される<br>・最低一人の人物で作成可能 | ・実証に基づく無意識的な学習で獲得される<br>・集団的に構成される |

信奉される理論は，最低一人の人物がいるだけで「作成すること」が可能なものであるのに対して，活用される理論は集団的に構成され構成員が学習によって獲得するものである。

本節では，前節までの議論も含めてシャインによる組織文化の理解について検討を行った。成果として整理した表の中には研究課題に近づくことを支援する可能性のある知見もあると思われるが，次節で，より研究課題に近づくことを目指してサイモンズにおいてもシャインにおいても重要な位置づけを有していた信奉される理論と活用される理論についてさらに深く理解するために，その提唱者であるアージリスとショーンの議論を検討する。

## 6　アージリスとショーンによる信奉される理論と活用される理論

アージリスとショーンによる活用される理論の起点は「組織の活用される理論は，組織行動，組織の意思決定と活動の観察から推察されるべきものである。個々人によってなされる意思決定と活動は，意思決定と権限委譲のための集団的規範によって統制されている限りにおいて組織的なものである」（Argyris and Schön, 1978, p.13）という考え方にある。アージリスとショーンは，ここから「組織の活動の理論は明示的である必要はない」（p.13）という立場を表明する。そして「実際のところ，組織図，方針表明，職務記述書のような組織の公式の文書は，組織の「活用される理論」（実際の行動の観察から構成される組織の活動の理論）と相反する組織の活動の理論（信奉される理論）を反映しており，活用される理論はしばしば暗黙的である」（p.15）として信奉される理論と活用される理論の差異が生じることの指摘へとつなげる。それでは，必ずしも明示されていない活用される理論を構成員はどのようにして獲得するのであろうか。これについて，アージリスとショーンは以下のように述べている。

> 組織のそれぞれの構成員は，組織全体の活用されている理論についての彼もしくは彼女自身の再現もしくはイメージを構築する。その画像は常に未完成である。組織の構成員は，それを完成させ，組織の文脈における彼ら自身を理解しようと継続的に努力する。彼らは，他の構成員と相互作用する限りにおいて彼ら自身と彼ら自身の業績を記述しようとする。状況が変化すると彼らはその記述を試し修正する。さらに，他の構成員も継続的にそうした探索に携わっている。この組織の集団的な相互作用の文脈における個人の活動についての，継続的な自分自身と他の構成員の個々のイメージの調和のとれた調整が，組織の活用されている理論についての知識を構築する。（p.16）

この記述が示しているのは，組織の構成員は組織の内部で実際に目に見えるもの，そして体験そのものをもとに実際に機能している活用される理論を獲得していくということである。活用される理論はこうした基本的性質を有するため動的な側面も備えることになる。活用される理論の探索は個々の構成員によって継続的に行われ，そうした個々の構成員の探索が交差するところでも新たな体験が生まれていくからである。アージリスとショーンはそうした探索において組織の構成員が出会うものを「地図」であると位置づける。それは「個々人が共同で構築し彼ら自身の探索の案内として使用する共有された組織の記述がある。それらは，例えば，仕事の流れの図，報酬の表，手続きの説明，事務所のレイアウトのようなもの，を含む。建築物そのものが，コミュニケーションとコントロールのパターンを明らかにする地図の類の機能を果たすかもしれない」（p.17）と表現されるものであり，公式的に提示され実際の組織の活動に影響を及ぼす仕組みである。そしてそれは「実際の活動パターンを記述し，将来の活動の案内役となる」（p.17）と

される。ここで注意しなければならないのは，この地図は，決して到達目標である活用される理論の獲得への道筋を明確に示すものではないということである。それは言うなれば単に地形を示しているのであり，到達目標である活用される理論に辿り着くための道筋は先に述べたような個々の構成員による探索によって獲得されていく。

ここまでのアージリスとショーンの議論の内容から，組織文化に影響を及ぼす一次的メカニズムと二次的メカニズムについてそれぞれの機能という観点で整理したものが表７である。

**表７　一次的メカニズムと二次的メカニズムが組織文化への影響において果たす機能**

| | **一次的メカニズム**<br>・リーダーのコミットメント<br>・コントロールシステム | **二次的メカニズム**<br>・明示化された価値観<br>・シンボル |
|---|---|---|
| **リアリティの付与** | ○ | |
| **メッセージの安定性** | | ○ |
| **制御のしやすさ** | | ○ |

前節でのシャインの議論についての検討で見た通り，リーダーのコミットメントとコントロールシステムが，明示化された価値観よりも大きな影響を及ぼすのはそのリアリティに基づく。アージリスとショーンの議論に見られる通り，組織の構成員は地図というリアリティを体験することで活用される理論を獲得していくからである。一方で，明示化された価値観は影響を及ぼす度合いにおいては二次的であり，一次的メカニズムとの整合性によってその能力は左右されるという条件はあるものの，メッセージの安定性と制御のしやすさという機能は活用される理論の不明瞭性と動的な性質を補完する上では一定の役割を果たすことが期待できる。

本節では，アージリスとショーンの提示した信奉される理論と活用される理論についての理解について検討を行った。次節では，前節までの議論も踏まえつつ明示化される価値観はどのようにして組織文化の醸成に貢献できるのかという研究課題について結論を述べる。

## ７　結論

前節までの議論を整理するとまず以下のことを述べることができる。明示化された価値観は，活用される理論に対置される信奉される理論として理解されるべきものであり，そこに表明されたことが必ずしも活用される理論に反映されるとは限らない。活用される理論により強く影響を与えるのは組織の構成員が体験するリアリティを構成するリーダーのコミットメントやコントロールシステムであり，明示化された価値観の影響力はそれを超えるものではなく，その内容が

一次的メカニズム，すなわち組織の構成員が組織において体験するリアリティとの整合性を欠くものであればその効果は期待できない。一方で，活用される理論が構成員の個々の探索に依拠して構成され常に変化を続けるものであるという性質を踏まえると明示化される価値観は一定の役割を果たすことはできる。すなわち，地図における地形として示される組織内のリアリティと整合的であると認識されれば活用される理論を獲得するための道標として機能する可能性はある。もちろん，リアリティとの整合性を欠いたものであれば実際としては地図上の風景の一つに過ぎない存在となり，道標にはなり得ない。

明示化される価値観のこうした基本的な性質を踏まえた上で，より機能する可能性を高める方法としては，リーダーのコミットメントを合わせて使用するということが考えられるであろう。すなわち，明示化された価値観そのものを「リーダーが注目し，測定し，制御するのもの」とするということである。企業の統合やターンアラウンドなどの折に，明示化される価値観が特に活用されるのはこうしたことによるものであると考えられるであろう。

最後に，明示化された価値観を活用した組織文化の醸成の有り様を投資家をはじめとするステークホルダーにどのように伝えるかについても述べなければならない。ここでも鍵となるのは組織文化の本質的な部分である活用される理論が構成員の体験を通して獲得されるものであるという特質である。組織外のステークホルダーは組織の構成員が活用される理論を獲得するための探索において出会うそうしたリアリティを経験することはできない。故にそうした組織外のステークホルダーに対して明示化された価値観が浸透していく有り様を伝えようとするなら，その価値観が組織のリアリティと整合性を有することが前提となるが，そうしたリアリティ，すなわち，コントールシステムやリーダーがコミットメントを示すものと関連づけながら提示していくことによってそれが伝わる可能性が高められると考えられるであろう。

本稿は，明示化された価値観がどのようにして組織文化の醸成に貢献できるかという研究課題について，マネジメント・コントロールの視点を糸口として，組織文化に関する議論にも検討を加えて取り組みを進めてきた。組織が標榜する価値観の浸透と組織文化への反映という課題はもとより容易なことではなく，本稿のような小論で大きな解決を見いだすことは困難であるはずであるが，議論の過程において，特にフラムホルツやサイモンズのマネジメント・コントロール研究の成果とシャインの組織文化に関する議論を融合したうえで，アージリスとショーンの議論を検討し，その理解の方向性を示したことは一定の成果であると考えることを述べて結びに変える。

## 注

1） シャインが参照しているのはArgyris（1976）およびArgyris and Schön（1974）であるが，これらにおける「活用される理論（Theory-in use）」と「信奉される理論（Espoused theory）」についての記述は，サイモンズが参照しているArgyris and Schön（1978）と同様である。

## 参考文献

Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Flamework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.（高橋吉之助訳（1968）『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社。）

Argyris, C. (1976) *Increasing Leadership Effectiveness*, Wiley-Interscience.

Argyris, C. and Schön, D. A. (1974) *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*, Jossey - Bass.

Argyris, C. and Schön, D. A. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addlison - Wesley.

Flamholtz, E. (1983) “Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives”, *Accounting, organizations and society*, Vol.8, 2/3, pp.153-169.

Langfield-Smith. K. (2007) “A Review of Quantitative Research in Management Control Systems and Strategy”, in Chapman, C. S., Hopwood, A. G. and Shields, M.D. (Eds) *Handbook of Management Accounting Research*, pp.753-783.

Malmi, T. and Brown, D. A. (2008) “Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions”, *Management Accounting Research*, 19, pp.287-300.

Merchant, K, A. and Van der Stede, W.A. (2012) *Management control systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives 3rd edition*. Harlow, FT Prentice Hall.

Ouchi, W. G. (1979) “A Conceptual Flamework for Design of Organizational Control Mechanism”, *Management Science,* 25(9), pp.833-848.

Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey - Bass.（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。）

Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership 4th edition*, Jossey - Bass.（梅津祐良・横山哲夫訳（2012）『組織文化とリーダーシップ』白桃書房。）

Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Mangers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Harvard Business School Press.（中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳（1998）『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部。）

経済産業省（2017）『価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0（価値協創ガイダンス2.0）―サステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）実現のための価値創造ストーリーの協創―』経済産業省。

野口　豊嗣（株式会社日本経済社）

（2025年8月29日　採択）