リーダーの成長と価値観に関する定性的研究 － 価値観の止揚的融合 －

亜細亜大学 柏木 仁

A Qualitative Study on Leaders' Development and Values: The Dialectical Synthesis of Values

Hitoshi KASHIWAGI
(Asia University)

The purpose of this paper is to deepen our understanding of value systems of business leaders and changes of value structures as managers develop as leaders. The author adopted a qualitative approach and structured the research framework using the universal value theory of Schwartz. Among managers working for Japanese small-to-medium sized manufacturing firms operating globally, middle managers and senior managers who can objectively be considered developing as leaders were selected as samples of the study, and then primary data obtained through multiple interviews to middle and senior managers as well as their responses to the Value Questionnaire of Schwartz were analyzed. Findings of the study suggest that leaders have a tendency to give priority to the values of benevolence, achievement and security; and that leaders' value structures are changing in a way to develop sublated values such as "altruistic selfishness" and "innovative conservation." Implications include presence of a relation between the prioritized values of middle managers and their attitudes and behaviors toward their senior managers, and events triggering changes in value systems of middle managers. Future research is also discussed.

Keywords: leader, values, synthesize, qualitative research

I. はじめに

人がリーダーになるとはどういうことなのだろうか。本研究は、個人が持つ価値観に着目し、グローバルな市場で活動するものづくり中小企業でリーダーとして成長しているミドルマネジャーとシニアマネジャーを調査対象とし¹、リーダーとして成長することと価値観の変化について定性的調査を行い考察することで、人がリーダーになるということを個人の価値観の点から理解を深めるものである。

リーダーシップ研究に目を向けると、Westley and Mintzberg (1989) は、多くの研究者はリーダーシップの持つ深い意味を見失っているという Pondy (1978) の議論を引用し、先行研究の多くが、リーダーの行動に注目してきたと指摘しているが、リーダーがとる様々な行動は、リーダーが持つ価値観や信念から生まれている可能性がある。本研究の主要なリサーチクエスションを「リーダーとして成長する過程で、マネジャーはどのような価値観を持つようになるのか」と定義する。

II. 先行研究調査

1. リーダーの成長

人がリーダーになるということについて、性質と育成という2つの対極的な考え方がある (Clegg, Kornberger, and Pitsis, 2005)。性質とは、人はリーダーとなる性質や能力を持って生まれる、という考え方であるのに対し、育成とは、人は学習によってリーダーへと成長し、その成長過程で家庭環境や社会的文脈によって影響を受ける、という考え方である。こうした議論を踏まえ、本研究では、人には持って生まれた遺伝的要素が存在するとともに、開発の可能性も伴っているという考え方、すなわち、個人差はあるものの、基本的に誰でもリーダーシップをスキルとして開発することでリーダーとして成長することができる、という両者の中間の立場をとる。また、本研究ではリーダーシップを、Yukl (1998) を参考に、組織の活動を導き促すようにある人から他の人に対して影響を与えるプロセス、と定義する。したがって、人がリーダーとして成長するとは、経験的現象として、リーダーシップを発揮することで組織の成果を上げるようになること、すなわち、組織の活動を導き促すよ

うに組織の成員に影響を与えることで、実際に組織の成果を上げるようになること、と捉える。

リーダーの成長プロセスは、個人毎に全く異なるのか、あるいは共通したプロセスを経験するのであろうか。先行研究によると、個人の内面の変化や成長は、アクション・ラーニングを通じて、気づき (e.g. Pratt, 2000)、意味作り (e.g. Isabella, 1990)、価値観の内在化 (e.g. Kelman, 1958)、姿勢・行動の変化 (e.g. Lord & Brown, 2001)、という一連のプロセスを繰り返しながら進むことが議論されている。一方、こうしたプロセスに影響を与える可能性のある個人のパーソナリティや感情の志向性は、人によって異なることから、本研究では、リーダーとしての成長プロセスは、その人なりの特徴を持ちながら、共通したプロセスや類似するパターンが存在すると捉える。リーダーの成長プロセスに関する先行研究を調査した結果、価値観の変化に関する部分に調査の余地が多く存在することが明らかになった。

2. 価値観

価値観とは、望ましいゴールや目標であり、行動を選択するための基準として応用されるもの、と定義される (Schwartz, 1992)。価値観は、個人の現在の状況とは関係なく常に備わっているもので、個人や集団の信念となり姿勢や行動に一貫性と目的意識を与える。重要なのは、個人は実際に行動し、その結果を内省することで価値観は変化することから、行動が価値観に影響を与えると同時に、内在化された価値観は個人のゆるぎない信念となって個人の姿勢や行動に一貫性と目的意識を与える、という点である。価値観はその強さによって優先順位が決まり、また、個人の望ましいゴールを示すことで動機付けとなる。

そもそも価値観は一人一人異なっているのが当たり前であり、本研究の調査対象である企業の実験室やシニアに特徴的な価値観があると考えてよいのであろうか。Lord & Hall (2005) は、リーダーシップを開発可能なスキルと捉え、リーダーを、新米、ミドル、エキスパート、3つの発達段階に分け、各段階におけるリーダーの内面の特徴について議論している。その中で、リーダーが持つ価値観は、個人のアイデンティティや感情の志向性と関連していることに加え、リーダーは、新米レベルからエキスパートレベルに発達する過程で、価値観の志向性が変化することが議論されているが、こうした議論から、リーダーとして成長しているミドルやシニアが特徴的な価値観の傾向を持つ可能性が考えられる。

リーダーの価値観に関する先行研究では、例えば、高木・渡邊 (2005) は、ビジネス・リーダーはキャリア

を重ねるにつれ、価値観のバランスの重要性について頻繁に言及する、と述べる。価値観はしばしば倫理観とともに論じられるが、Kellerman (2004) は、Burns (1978) によるリーダーの二通りの分類を紹介し、良きリーダーは部下の動機や目標を考慮するのに対し、悪きリーダーは権力の亡者であり、真のリーダーではないとしている。さらに、Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, and May (2004) によれば、オーセンティックなリーダーは自らの言動を通じて、高潔さ、信頼、透明性、オープンさ、公平性、他者の尊重等の価値観を示し、Michie and Gooty (2005) は、オーセンティックなリーダーは、自己高揚と自己超越の両者を持っているが、自己超越の価値観により高い優先度を与える、と論じている。しかし、Lord and Hall (2005) が指摘するように、これまで議論されてきたリーダーの価値観は、高潔さや倫理観が中心であり、体系的に整理された価値観の理論にはほとんど基づいていない。また、経営における価値観の先行研究の多くが、個人が重視する価値観について自分なりの言葉や信条で表現しており、これでは、他者との比較やパターンを見出すことが難しい。そこで本研究では、Schwartz による普遍的な価値観の理論をフレームワークとして採用する。理由は、Schwartz の価値観の理論は、世界60カ国以上のサンプルを対象とした経験的調査により、国籍、文化、性別等を問わず、一連の価値観を持つことが実証されていること、日本においても実証研究が行われていること (Schwartz and Boehke, 2004)、また、体系的に整理されていることから複数のマネジャーの価値観を比較することが可能となるからである。

Schwartz (1992) は、人間の価値観を、10種類の価値 (博識、善行、調和、伝統、秩序、権勢、達成、快楽、刺激、自決) と、それらを統合する4種類の価値 (自己超越、保守、自己高揚、変化に対する受容性) として整理した。博識とは、全ての人間の幸福、平和な世界、自然に対する理解、感謝、保護の重視であり、善行とは、自分と関係する人間の幸福、誠実、責任感の重視である。博識と善行は、自己超越、すなわち、他者を自分と同等として受け入れ、他者の幸福に対して関心を持つことを重視する価値に統合される。調和とは、礼儀正しさ、従順を重視し、他者を傷つける行為や社会の規範を犯す行動の抑制であり、伝統とは、伝統的な文化、風習、宗教が示す考え方を尊重することであり、また秩序とは、社会秩序、他者との関係、自己の安全、安定の重視である。調和、伝統、秩序は、保守の価値に統合される。権勢とは、自分の社会的権力、名声、他者やリソースを支配することの重視であり、達成³とは、向上心や、自分の能

力を示すことによる個人的な成功の重視であり、また快楽とは、自分自身の喜び、快楽、満足の重視である。権勢、達成、快楽は、自己高揚、すなわち、他者と比較して自分の成功、権力、支配を追い求めることを重視する価値に統合される。刺激とは、刺激的な体験、新しさ、挑戦の重視であり、自決（自己による方向性決定）とは、自由、好奇心、自分自身の独立した思考や行動の重視である。刺激と自決は、変化に対する受容性の価値に統合される。

Schwartz（1992）によると、10種類の価値は、円周構造に沿って整理することが可能である（図1）。

図1 価値観の円周構造

10種類の価値は、グラデーションのように隣り合った概念同士が近い存在であり、これらは連続性があり重複している部分もある。円周構造で近い所に位置する価値同士は、それによる動機付けが類似しており、一方、

対極に位置する価値同士は、動機付けが対立的であることを示している。例えば、自己超越は、自己高揚と対極に位置し、動機付けが対立的な関係にある。また、保守は、変化に対する受容性と対極に位置し、動機付けが対立的な関係にある。

III. 研究方法

1. 調査対象

本研究では、リーダーとして成長している複数のマネジャーの価値観を調査するため、世界や国内でナンバーワン・クラスのシェアを持ちグローバルに活躍しているものづくり中小企業で、リーダーとして成長しているマネジャー（ミドルとシニア）を調査対象とした。こうした企業を調査対象とした主な理由は、パフォーマンスの高い企業で起こっている成功事例を調査したい場合、グローバルに活躍し業績を伸ばし続けている企業は、パフォーマンスの高い企業として妥当性が高いとみなせること、優れた技術を開発しそれを応用することで発展してきたものづくり企業は、技術の継承と同時に、事業をマネジメントするリーダーの育成が強く求められている組織であること、また、中小企業には、大企業のようなジョブ・ローテーションが無いことから、社員同士が長い付き合いをしている可能性が高く、ミドルとシニアの物理的、精神的距離も小さいことから、両者の間で活発な相互作用が起これ、ミドルがリーダーとして成長していることが期待できること⁴、である。本研究の調査対象企業およびマネジャーを表1に提示する⁵。

サンプルとなる組織を抽出するため、以下に示す主なサンプリング条件、すなわち、①組織の年数は、設立して間もない組織では、相互作用を通じた変化やリーダーとしての成長が十分に起こっていない可能性があるこ

表1 調査対象企業およびマネジャー

	企業(仮名)	設立年・売上高・従業員数	事業内容	部門	マネジャー	年齢	役職名
A	グローバル化学株式会社	1941年・約35億円(2006年)・75名	塗料、蛍光体、センサー他。特に蛍光体は、世界の時計の90%以上、安全標識(米国国防省他)等、多数の商品に利用されている。大河内賞や電気化学学会賞等、数々の受賞経験を持つ	営業	ミドル1	40代	オペレーティングオフィサー
					ミドル2	40代	マネジャー
					シニア	50代	常務取締役・事業部の長
B	ワールド・シャフト株式会社	1959年・約35億円(2005年)・105名	ゴルフシャフトなど運動用具の製造・販売、各種小径パイプの製造・販売他。超軽量スチールシャフトの開発に成功し、現在国内で販売されているゴルフクラブのアイアンの約9割に同社のシャフトが使われている	営業	ミドル1	50代	主管
					ミドル2	40代	主査
					シニア	50代	取締役・営業部長
C	株式会社プロ・サイエンス	1986年・約10億円(※)・77名	医薬品創薬開発サポート、試験受託。グローバル化学株式会社の一部門として設立され、その後独立。マネジャーの大半が博士号を取得し、組織の技術力の高さから、海外の有力企業や研究所との業務提携も盛ん	研究	ミドル1	40代	マネジャー
					ミドル2	40代	マネジャー・オペレーティングオフィサー
					シニア	50代	常務取締役・研究所所長

※株式会社プロ・サイエンスの売上高(詳細データ)は非公開とする

とから、目安として設立から10年以上経過している、②組織の規模は、組織文化だけでなくリーダーの価値観に影響を与える可能性があるため、中小または中堅クラスとし、従業員数100人～300人（中小企業の定義）程度とする、③事業内容は、製造業（機械、電機、金属、化学）とする、④組織の戦略として、核となる技術を活用することで、他社との競争に打ち勝ち組織を発展させてきた企業である、⑤企業と経営者について本調査に適した好ましい評判がある、⑥現実的な調査の利便性を考慮し、本社（所在地）が首都圏の企業とする、を設定し、以上の条件に適した企業を3社選出した。

グローバル化学株式会社は、1941年に設立された、塗料、蛍光体、精密化学品、センサー等を製造、販売する企業である。特に蛍光体製品は、現在世界の時計の9割以上に使用されている。ワールド・シャフト株式会社は、1959年に設立された、ゴルフクラブのシャフト等、スポーツ用品の材料を製造、販売する企業である。現在国内で販売されているゴルフクラブのアイアンの約9割に同社のシャフトが使用されている。株式会社プロ・サイエンスは、1986年に設立された、医薬品、創薬開発のサポート、受託試験等を行う企業である。マネジャーの大半が博士号を取得しており、組織の技術力の高さから海外の企業との業務提携も盛んである。

ミドルとシニアを調査対象とした主な理由は、彼らはプロジェクト・ベースで複数回のリーダーシップ経験を積んでおり、内面の変化を調査する対象として適していること、経営の分野では、組織におけるリーダーシップ発揮の機会が、公式の役職に伴うことが多いため、担当者レベルでは組織のヒエラルキーが低いことから、リーダーの価値観を調査する対象として適切ではない可能性があること、である。

サンプルとなるマネジャーを抽出するため、以下に示す主なサンプリング条件、すなわち、①性別はリーダーの価値観に影響を与えるため、ミドルとシニアの性別はともに男性とする、②シニアはミドルよりも年齢が上である、③ミドルはシニアの直属の部下にあたる、④血縁関係は価値観に影響を与える可能性があるため、ミドルとシニアの間には血縁関係はない、を設定した。そして、企業の担当者、組織の活動を導き実際に高い組織パフォーマンスを達成してきたマネジャーで、条件に適したミドルとシニアを推薦してもらい、各企業からミドル2名、その上司であるシニア1名、計9名を選出した。

グローバル化学（営業部門）のミドル1（40代）はオペレーティングオフィサー、ミドル2（40代）はマネジャー、シニア（50代）は常務取締役で事業部の長である。ワールド・シャフト（営業部門）のミドル1（50代）は

主管、ミドル2（40代）は主査、シニア（50代）は取締役・営業部長である。プロ・サイエンス（研究部門）のミドル1（40代）はマネジャー、ミドル2（40代）はマネジャー・オペレーティングオフィサー、シニア（50代）は常務取締役・研究所所長である。

本調査はサンプルとして9名のマネジャーを取り扱うが、サンプルの数に関して、例えば、Eisenhardt & Bourgeois（1988）は、戦略的意思決定についての調査で、当初6つのケースを調査し、さらに浮かび上がる理論を拡張するため、経営者が交代した組織2ケースを加えて計8つのケースを調査している。サンプリングの理想的なケース数はいくつという唯一決定的な数字はないが、ケース数が15を超えると調査が取り扱いにくくなる危険性があるという議論（Miles & Huberman, 1994）や、通常4から10のケース数の分析で機能するという議論（Eisenhardt, 1989）を参考に、本調査では、ケース数が少なすぎると経験的な根拠も少なくなり、反対にケース数が多すぎると膨大なデータの量や複雑性に対応することが困難になることを踏まえ、調査に費やす時間、資金、エネルギーも考慮し、10未満程度のケースを調査することとした。

2. 調査と分析の方法

データ収集は、インタビューを中心に、質問票、その他関連文書の入手によって実施した。インタビューの目的は、マネジャーの価値観の変化や、価値観と価値観の関係等について、定性的に明らかにするためである。質問票を活用した目的は、現在マネジャーがどの価値観をどの程度重視しているのか価値観の優先度を調査するためであり、また、価値観は、個人の暗黙の前提となり明確に意識されていない場合も考えられるため、インタビューだけでは引き出せない情報を引き出し補完するためである。

インタビューは、インタビューガイドを用意し、マネジャーに過去（約3年～5年前）から現在までの主な仕事経験の中で自分の仕事に対する考え方やこだわりが大きく変化した出来事等について話してもらい、必要に応じて突っ込んだ質問を行った。価値観の変化といった人間の内面の深層レベルで変化が起こるには、10,000時間以上（10,000時間＝8時間×250日×5年）の経験が必要であるとする先行研究（Ericsson & Charness, 1994）を参考に、また、変化を促すような仕事をより頻繁に経験することで5年未満でも変化は起こる可能性が高いことから、3年～5年前を過去の起点とし現在までの変化について自己評価してもらった。主観的評価の限界に配慮し、シニアに対してはシニア本人の価値観に関するインタビ

ューに加え、部下である2名のミドルの変化や成長に関するインタビューも行い、同様にミドルに対してはシニアに関するインタビューも実施することで、両者の証言の内容に食い違いがないかどうかデータの照合を行い、客観性と信頼性の向上に努めた。60分～120分のインタビューを、ミドル1名につき1回、シニア1名につき2回実施した。インタビューの内容は、ICレコーダーに全て録音し、その後テープ起こしを行った。テープ起こしをした文章の分量は、全部で約240ページであった⁶。

質問票は、Schwartz による質問票を使用した⁷⁾。10種類の普遍的価値に関する57問の項目について、尺度には9段階のリカート・スケールを用いて調査した。また、質問票の結果は、筆者とマネジャー本人でデータを共有し、インタビューで活用した。

分析の中心は、主に帰納的なプロセスに基づく定性的データ分析であり、Miles and Huberman (1994) や Strauss and Corbin (1998) 等を参考に、意味の解釈とコード化、および命名されたコードを上位概念に纏め上げるカテゴリー化を行った。解釈やコード化には、分析者のバイアスが含まれる可能性が高いことから、コードの信頼性を高めるために、コードの結果を情報提供者であるミドルとシニア本人に郵送でフィードバックし確認してもらい、その評価内容を返送してもらった。また、専門的知識と経験を積んだ研究者に筆者のコードとそれに対応する代表的ナラティブを確認してもらい、その意見を参考にコードの修正を行った。

IV. 発見事実の整理

1. リーダーが重視する価値

表2は、ミドルとシニアの価値観の質問票調査の結果について、価値の優先度の高い順に上から並べたものである。

9名のマネジャーがより重視する価値の全体的な傾向

を把握するために、価値の優先順位を基に、上位出現頻度をカウントする方法を採用した。その結果、優先順位1位～3位までに挙げられている価値は、その出現頻度が高い順に、善行、達成、秩序、であることが確認された。個別の結果では、ワールド・シャフトのミドル1とプロ・サイエンスのミドル1は、他のマネジャーと比較して、調和と秩序の優先度がともに高く自決の優先度が低いこと、が確認された。

2. リーダーの価値観の止揚的融合

リーダーが重視する価値と価値の関係について分析した結果、ミドルとシニアは、利他的利己、および変革的保守の価値観を持つように変化している可能性があることが示された。

(1) 利他的利己

各マネジャーの発言内容を解釈し、重視する価値観としてコード化した結果、会社全体の利益と自己の利益の融合、責任感と向上心の両立、組織の目標と自分の目標の総合、会社と自己の一体化、利他と利己の中庸、等のコードを得ることができた。これらのコードを帰納的に同じグループとして纏めカテゴリー化し、「利他的利己」と命名した⁸（表3）。

本研究では、利他的利己とは、マネジャー個人の目標を重視する利己的な価値観と、組織や社会の目標を重視する利他的な価値観が一体化している価値観、と定義する。マネジャーの価値観は、個人的なタスクの達成を重視する価値観と、会社の成功、および顧客の幸福や社会への貢献を重視する価値観が、一体化するように変化している可能性があり、マネジャーは個人の目標の中により大きな組織や社会の目標を受け入れ、それに対する責任を負うことで自己を含めた集団のパフォーマンスを発揮することを重視していることが示された。

表2 リーダーの価値の優先度

	A. グローバル化学			B. ワールド・シャフト			C. プロ・サイエンス		
	ミドル1	ミドル2	シニア	ミドル1	ミドル2	シニア	ミドル1	ミドル2	シニア
高↑↑↑ 価値の 優先度↓↓↓ 低	善行	秩序	善行	善行	調和	善行	達成	自決	達成
	博識	善行	伝統	秩序	達成	達成	善行	博識	秩序
	秩序	達成	自決	調和	善行	秩序	秩序	達成	自決
	自決	自決	快楽	達成	自決	自決	調和	善行	善行
	調和	調和	調和	刺激	博識	調和	博識	秩序	博識
	快楽	博識	秩序	博識	快楽	伝統	快楽	調和	調和
	達成	快楽	博識	自決	秩序	博識	自決	刺激	快楽
	刺激	伝統	達成	快楽	刺激	快楽	刺激	快楽	刺激
	伝統	権勢	刺激	伝統	権勢	刺激	権勢	伝統	権勢
	権勢	刺激	権勢	権勢	伝統	権勢	伝統	権勢	伝統

表3 利他的利己

カテゴリー	コード	コードの説明	代表的ナラティブ
利他的利己	会社全体の利益と自己の利益の融合	自分の部下や部署だけでなく会社全体の利益を考えて行動する	この会社良くなる方向にはどうしたらいいか、ってこと考えながらやってます。ぼくはあと10年後には、100点は無理としても、80点ぐらいは取れてる会社にしたいい、って思ってるんです。(中略) 分析の講習会っていうのをぼくがやったりですね。自分の部下っていうわけじゃないですけど、会社全体に対してはそういうことしてますね。もちろん、自分の部署についてってこともあるんですけど、その他の部署についても、やっぱり第三者が見て、ここはこうした方がいいとかですね、そういった提案とかはするようにしてます(プロ・サイエンス、ミドル2)
	責任感と向上心の両立	会社への貢献と自身の向上心の両方を大切にしている	当時は、この一部分だけしっかりやってくれ、って言われたのが、違うところまでやらなきゃいけない。その辺も、会社としての貢献を果たさなきゃいけない、っていうことになってますから。(中略) 責任ある立場になれば、やはりそういった部分っていうのは芽生えてこないとおかしいのかな、って思いますよね。今はわれわれこれたら、会社もこけますからね。(中略) あとはやっぱり、向上心という部分とかね、これは強くなった。この辺はやっぱりね、そうですね、前よりも、そういった意味合いでは、向上心もやっぱり持ちたいな、っていうのがありますよね(グローバル化学、ミドル2)
	組織の目標と自分の目標の一体化	会社の利益を上げると組織の目標が自分の目標になりつつある	自分ひとりのことを考えるんじゃないで、部下といいますが、会社、みんなを食わせてやる、って言ったら大げさですけど、利益が上がるような形にしていかなきゃ、みんな大変なことになっちゃいますんで、やっぱり、会社の利益っていうか、部の実績っていうか、そういうものに対する意識っていうのは高くなりました。(中略) 会社の将来も、自分の将来も考えて、その中で、自分がどう動くべきか、とかいう風な考え方に変わってきている、というように思います(ワールド・シャフト、ミドル2)
	会社と自己の一体化	会社がうまくいくことと自分の人生がうまくいくことは同じである	例えば、会社が上手く行かない、っていうと、ぼくの人生の一部が上手く行かないっていうことなんです。たかが会社、にならないんですよ。逆に、だから、がんばっちゃうんですよ。これちゃんとしないと、僕の人生の一部がおかしくなる、そが一体化しちゃうんですよ。ギャップだけは無いです。全然無いです(プロ・サイエンス、シニア)
	利他と利己の中庸	自分が望むものと他人が望むものの両方を大事にする	やっぱり、中庸じゃないですか。それが一番私の、確かに大事なところかな、大事にしてるところかな。ああ、この辺だな、あ、これやると拍手喝采だな、とかね(グローバル化学、シニア)

表4 変革的保守

カテゴリー	コード	コードの説明	代表的ナラティブ
変革的保守	伝統的事業と革新的事業の両立	伝統的事業と革新的事業は対立ではなくバランスさせる必要がある	表裏一体だと思ってるし。変革がなかったら保守はないし、保守がなかったら変革がないし。変革ばかりしてたら、芯がないですよ、やっぱり守るものは守らなきゃいけない。これは守らなきゃいけない、っていうものも、状況によって違うから。かといって、こころ変わってたら芯がない。だから、変革と保守は対立ではなくて、うまく自分の中でバランスをとって。 (中略) まさに、この事業部がそうなんです。うちは顔料を売ってるんですけど、顔料を売ってるお客様は製品を作ってるんですけど、うちがその製品を作って同じ市場で出て行くっていうんですよ。ということは、今まで顔料を売ってたお客様にしてみれば、なんだ、ってことになりますよね。それこそ、うちの伝統を、顔料を、部材を売るメーカーから、次の二次製品を売る所に出て行こう。(中略) 保守と革新と、ちょうど、この、今の仕事の中で、それが一緒になって(グローバル化学、ミドル1)
	現実即したコア事業の変革	会社のコアとなる事業を継続させるには現実に合わせて変革する必要がある	現状維持っていう考え方は、現状維持しようと思ったら落ちると思いますね。右肩上がりやでやってるから現状維持ができるんであって、体力もそうですよ、現状の体力を維持しようと思ったら、なんかやっとなと、普通にしたら落ちると思うんで、そういう考え方を結構持ってます。(中略) よく言われるのは、一つの製品で20年、製品寿命っていうのは20年って言われてるんですね。最近耳にしたのは、カメラが無くなる、フィルムが無くなる、まじうがないかな、と。そういったことは、やはり、うちの製品にもあるんでしょね。やっぱりそういうことで考えてないと(ワールド・シャフト、ミドル2)
	伝統の中に存在する変革の種	現状を変えるような革新はこれまでの伝統の中にヒントが隠れている	(保守と変革の) 調和ですよ。たいていのことは、過去にヒントがあるんですよ。今問題が起きて、それをあししようとするとき、過去の先人の教えみたい。過去にいろんな人がいて、会社としているような性格っていうのはあったと思うんですけど、その中でみんな一生懸命模索してたと思うんで、そこにヒントがあることが多いと思う(ワールド・シャフト、ミドル1)
	革新と保守の止揚	革新するか保守するかは正しいかどうかで決める	価値観として保守的なものをずっと守っていかなくちゃいけないわけじゃない。革新だけを無理に進めることもわたしはしないですね。正しいことをする、そうそう。自分がだから正しいな、って思ったことをするのであって(ワールド・シャフト、シニア)
	変革と保守の中庸	会社の事業は変革と保守のどちらにも偏らない	(変革と保守の) ニュートラルとかね、どちらにも偏らない。それなかなか難しい、お釈迦さんしかできないんだから。でも、そういう方向を目指そうっていうのはあるよね、根っこの中に(グローバル化学、シニア)

(2) 変革的保守

各マネジャーの発言内容をコード化した結果、伝統的事業と革新的事業の両立、現実即したコア事業の変革、温故知新、革新と保守の止揚、変革と保守の中庸、等のコードを得ることができた。これらのコードを帰納

的に同じグループとして纏めカテゴリー化し、「変革的保守」と命名した(表4)。

本研究では、変革的保守とは、組織の存続のために必要な価値観である保守と変革のどちらか一方に偏るのではなく、両者が表裏一体となっている価値観、と定義

表5 ミドルの価値の優先度とシニアに対する姿勢・行動

ミドル	価値の優先	シニアに対する姿勢・行動の特徴	
ワールド・シャフト、ミドル1	自決より調和・秩序を優先する	忠実なパートナー	恥をかかせない シニアを立てる
プロ・サイエンス、ミドル1			シニアからの恩に報いる シニアからの依頼には最優先で対応する
グローバル化学、ミドル1	調和・秩序より自決を優先する	対等なパートナー	シニアの間違っていると思う部分を指摘する 部門のチャンピオンとなることを期待する
プロ・サイエンス、ミドル2			シニアの相談相手となる 他部門のシニアにも提言する
ワールド・シャフト、ミドル2			自分の意見を強く主張する
グローバル化学、ミドル2			部門のチャンピオンとなることを期待する

する。マネジャーは、技術開発、製品、事業戦略等に関して長期的な視点で捉え、組織の存続のために保守や体制の維持を重視する価値観と、変革や革新を重視する価値観が、表裏一体となるように変化している可能性が示された⁹。

3. ミドルの価値の優先度とシニアに対する姿勢・行動の関係

質問票調査の結果で提示した通り、ワールド・シャフトのミドル1とプロ・サイエンスのミドル1は、自決の価値よりも調和と秩序の価値の優先度が高いという特徴が確認された。この質問票の結果とインタビューの内容を合わせて分析した結果、ミドルが調和と秩序をより優先しているのか、あるいは自決をより優先しているのか、という相違は、シニアに対して示す姿勢や行動の特徴と関係がある可能性が示された(表5)。

シニアに対して忠実なパートナーとして接しているミドルは、自決よりも調和と秩序を優先していること、シニアに対して対等なパートナーとして接しているミドルは、調和と秩序よりも自決を優先していること、が確認された。

4. ミドルの価値観の変化のきっかけとなった出来事

インタビューの結果、ミドルの価値観の変化のきっかけとなった出来事として、「会社の命運を左右するような責任の大きい任務」に就いたことが確認された。具体的には、市場の約9割を占める会社の主力製品の担当(ワールド・シャフト、ミドル2)、海外新規事業の立上げの責任者となったこと(グローバル化学、ミドル1)、会社の売上高の半分以上を占める主力事業の担当(プロ・サイエンス、ミドル1)、会社の営業部門全体の取り纏めを任された経験(ワールド・シャフト、ミドル1)、等が挙げられた。

V. 議論

今回の質問票調査の結果、リーダーとして成長しているミドルとシニアは、善行、達成、秩序、の価値をより重視している傾向が示された。Schwartz が日本の大学生を対象に行った調査結果¹⁰では、大学生は、快楽、自決、善行を特に重視しており、伝統、秩序といった保守を相対的に重視していないことが示されている。筆者が企業でマネジャーになったばかりの個人を対象にパイロット調査を行った結果においても、快楽、自決の優先度が特に高く、伝統、秩序といった保守の優先度が低いことが示された。すなわち、大学生およびマネジャー初心者は、価値の優先度が類似している可能性があり、今回調査したミドルとシニアとは異なる傾向を示している。また、Schwartz が日本人一般を対象に行った質問票調査の結果では、博識、自決、秩序の優先度が高いことが示されている。今回の調査から示されたミドルとシニアが善行、達成、秩序を重視するという傾向は、リーダーが持つ価値観の一つの特徴である可能性がある。

先行研究では、オーセンティックなリーダーは、自己超越の価値により高い優先度を与えている、と議論されている(Michie and Gooty, 2005)。今回、リーダーとして成長しているマネジャーは、自己超越の中でも、善行を特に優先している傾向が明らかとなったが、Schwartz (1992)によると、善行と博識はともに自己超越の価値観であるが、両者は向けられる対象に違いがある。博識は全人類や自然等が対象であるが、善行は博識よりもやや狭義で主に個人が頻繁に関わりを持つ人間を対象とする。企業のリーダーにとって、善行は、自己という存在を超越して、顧客、従業員、株主を含めた企業を取り巻くステークホルダーの幸福に対して責任を負うという価値観として解釈することも可能である。企業のリーダーは、優れた技術や高い専門性を取り扱う企業

のリーダーとしての道徳的義務 (noblesse oblige) を負うことが求められ、こうした価値観が重視されることは、企業の生み出す製品やサービスに対する責任感や誠実さへのこだわりにつながる。そして、こうしたこだわりは、企業の成長・存続にとって極めて重要であると言えるであろう。

マネジャーはリーダーとして成長することで、対極にある2つの価値が1つの価値に一体化するという変化が起こっている可能性が示され、利他的利己、および変革的保守と命名した。こうした価値観の変化は、価値の止揚的融合¹¹ということができる。本研究では、価値の止揚的融合とは、価値の質的な変化であり、2つの異なる価値が融合することで、総合された新たな1つの価値が生まれること、と定義する。価値の止揚的融合によって、リーダーの心がキャリアアップしたということも可能であろう。

利他は自己超越の価値に関連し、利己は自己高揚の価値に関連することから、Schwartz の円周構造では、利他と利己は対極に位置し、動機付けが対立する関係にある。しかし、マネジャーの内面では、利他と利己が一体化した一つの価値に変化している可能性が示された。例えば、ミドルの内面で、個人の目標と組織の目標が一体化してきている時、これは、ある時は個人の目標を重視し、ある時は組織の目標を重視するという意味ではなく、自己の目標の中に自己を超えたより大きな目標を受入れて、それに対する責任を負うことを表している。こうした利他的利己の価値観と関係するリーダーの具体的な行動として、企業のステークホルダーが相互に満足する合意や、他者の犠牲を生まなくても達成可能なよりよい解決策を打出す win-win の意思決定が挙げられるであろう。

先行研究では、人がリーダーとして成長することで、保守および変化に対する受容性にどのような変化が起こるのかについては、議論されていない。Schwartz の円周構造では、保守と変革は対極に位置し、動機付けが対立する関係にあるが、変革的保守とは、物事を長期的な視点で捉え、組織の存続のために保守や体制維持の重視と、変革や革新の重視が表裏一体となっている価値である。例えば、今回調査した企業は、設立から20年以上経っても組織パフォーマンスを向上し続けているが、そのためには企業の伝統的な技術や知識を継承するだけでなく、社会や環境の変化を受け入れ、ニーズや有用性に合わせた革新を行っており、ミドルは、現実に即したコア事業の変革を重視している。これは、現状維持と変革は対立するものではなく表裏一体のもので、組織の長期的発展のためにはそのどちらも必要で、変革のためには伝

統に立ち返ることもあり、保守するためには変化させることも必要であるという考えを表している。

ミドルの価値の優先度とシニアに対する姿勢・行動の関係について、シニアに対して忠実なパートナーとして接しているミドルは、自決よりも調和と秩序を優先し、シニアに対して対等なパートナーとして接しているミドルは、調和と秩序よりも自決を優先していることが確認された。Schwartz (1992) によると、調和と秩序の価値は、人間関係における調和と秩序の重視であり、自決は、個人の独立した思考や行動の重視である。ミドルの調和と秩序の重視は、組織のヒエラルキーを守る意識となり、それがシニアに対する忠実なパートナーとしての姿勢や行動として表れていること、また、ミドルの自決の重視は、ミドル本人とシニアの独立した思考や行動を尊重し、それが対等なパートナーとしての姿勢や行動として表れていると考察される。

今回の調査結果は、これまで日本企業のマネジャーに対してもたれていた通念やイメージとどのように異なるのであろうか。例えば、企業経営課題に関する調査結果 (社団法人日本能率協会, 2005; 2006) では、企業のミドルは「言われたことはまじめにやるが、自ら変革の主体となっていない」、「疲弊している」、また「管理職層のマネジメント能力の向上」が経営課題の最上位に挙げられている。しかし、今回調査したマネジャーは、こうしたマネジャーとはむしろ反対で、自分の行動指針としての明確な価値観を持ち、企業の変革の担い手となり、活き活きと仕事に取り組んでいた。何が両者の相違を生み出しているのであろうか。インタビューでは、マネジャーの価値観の変化に影響を与えた文脈的要因の一つとして、会社の命運を左右するような責任の大きい任務に就いたことが確認された。一方、社団法人日本能率協会 (2005; 2006) の調査結果では、管理職に就いている者であっても、実際にはチームや部下の責任までとる必要がないマネジャーが増えていることが示されている。一つの要因として、こうした任される仕事の責任の大きさや権限委譲の相違が、リーダーとしての成長に影響を与えている可能性がある。

なお、マネジャーの価値観の変化には、家庭的ライフステージの変化等、職業生活とは直接関係のない要因も潜在的に影響を与えている可能性があるが、質問票の内容には、家族のことも含めた仕事以外の個人的な項目も含まれており、今回の調査の結果からは、価値観の変化に影響を与えた職業生活とは直接関係のない要因については確認されなかった。インタビューの結果をフィードバックし、価値観の変化のきっかけとなった様々な出来事についてマネジャー本人が内容をチェックした結果

においても、職業生活とは直接関係のない要因は確認されなかった。また、企業の事業内容や業種固有の文化もまた、マネジャーの価値観に影響を与える可能性がある。こうした影響についても明らかにするため、本研究では、マネジャーが発言した企業の事業内容や業種固有の文化の内容について、また企業の資料や社長メッセージ等の文章の内容をコード化し、Schwartz のモデルに従って整理した。グローバル化学の事業内容や業種固有の文化として主に抽出されたものは、セキュリティ、安全、であるが、これは Schwartz のモデルでは秩序の価値に関係する。ワールド・シャフトでは、スポーツ、楽しむ、が抽出されたが、これは快楽の価値に関係する。また、プロ・サイエンスは、研究、探求、が抽出されたが、これは博識、自決、の価値に関係する。しかし、グローバル化学のマネジャーは、秩序の価値を特に重視している傾向は確認されず、ワールド・シャフトやプロ・サイエンスのマネジャーについても同様の結果であった。このように、事業内容や業種固有の文化は各企業で異なるものの、こうした要因はリーダーが重視する価値観に強く影響を与えるものではなかったことを補足する。

VI. おわりに

経営の分野における個人の価値観に関する研究は始まってまだ日が浅く、特に定性的調査が少ないことが指摘されている (Cha and Edmondson, 2006)。価値観に関する調査は、日本でも実証研究が行われているが、ビジネスのリーダーは対象となっていない。また、オーセンティック・リーダーシップ理論等で、リーダーの高潔さや倫理観については議論されているが、体系的に整理された価値観に基づく調査はほとんど行われていない。本研究では、Schwartz (1992) による体系的に整理された価値観の理論に基づき、リーダーとして成長している企業のミドルとシニアの価値観について定性的調査を行った結果、マネジャーは、善行、達成、秩序、により高い優先度を与え、かつ、利他的利己および変革の保守という止揚された価値観を持つように変化している可能性が示された。また、ミドルの価値の優先度とシニアに対する姿勢・行動の関係、および、ミドルの価値観の変化のきっかけとなった出来事に関する示唆が得られた。

本研究の限界として、今回の結果が経年調査に基づいたものではない点が挙げられる。今後、経年調査を実施することで、結果の信頼性を高めていく必要がある。また、今回の調査は、企業でリーダーとして成長しているマネジャーだけを対象とした、言わば成功事例に基づく研究である。反対に、失敗事例として、リーダーとして成長していないマネジャーも調査することで、今回の

発見が理論的により強固なものになる可能性がある (Yin, 2003)。今後、企業の規模や分野を拡大した調査を行うことで、今回の結果の一般化可能性を追求し、企業のリーダーが持つ価値観についてさらに理解を深めていきたい。

謝辞

研究に対して貴重なご指導を頂きました古川久敬先生、大江建先生、東出浩教先生、寺本義也先生、前田昇先生、価値観の質問票でご協力いただいた Schwartz 先生、調査にご協力いただきました企業の皆様に感謝申し上げます。また、研究に対して貴重なご指摘とご助言を頂きました2名の匿名レフェリーの先生方、ならびに JAAS 編集委員長の天津誠先生に感謝申し上げます。

注

- 1 本研究におけるミドルマネジャーは、企業で部下を持ちプロジェクトをマネジメントしている個人とし、以下ミドルと略記する。また、シニアマネジャーは、企業で取締役を務める個人とし、以下シニアと略記する。
- 2 普遍的とは、国を越えて全ての人間が基本的に持っている、という意味である。
- 3 達成とは、個人がコンピテンスを発揮することで成功し社会的承認を得ることを重視するものであり、McClelland の達成欲求とは少し異なる。Schwartz (1992) によると、内なる卓越の基準を満たすことを重視する McClelland の達成欲求は、自決の価値に近い。
- 4 Zaleznik (1977) は、ミドルがリーダーとして成長するには、経験と感受性豊かなシニアとの相互交流が必要である、と述べる。
- 5 調査対象企業の選出に当たり、商工会議所からのアドバイスも参考にした。
- 6 筆者は、調査対象のマネジャーと調査以外の場面でも交流を持つ等して、信頼できる情報を入手するため信頼関係の構築に努めた。例えば、国際的な展示会に出展したワールド・シャフト株式会社のブースを直接訪問し、営業チームの方と親睦を深めたり、株式会社プロ・サイエンスのシニアと食事をしながら、様々な意見交換を行ったりした。
- 7 価値観の質問票は、開発者である Schwartz 教授よりメールで入手した。質問票はパイロット調査や翻訳のダブルバック作業を通じて若干の修正を行い、最終的な日本語訳を決定した。最終的に調査で用いた質問票の日本語訳は、Schwartz 教授にフィードバックし確認してもらった。
- 8 概念の命名に当たっては、通常矛盾と思われる複数の言葉を組合せた表現技法である撞着語法 (oxymoron) を参考にした。
- 9 本研究では Schwartz の価値観の理論に基づきインタビュー内容の客観的なコード化を行ったが、他にも注目すべきマネジャーの価値観の特徴として、「シン

ブル化（大切にする価値観や信念をシンプルな原則のように捉え簡単な言葉で表現すること）、「ありのままの自己と作為的自己の気づき（リーダーシップを発揮するのにありのままの自分を表現するのではなく、他者や組織のために作為的に振舞っている部分があること）」、「適正な自尊心（これまでの成功体験の積み重ねを通じ、自分の価値観や信念について確固たる自信を持ちながら、かつ謙虚な姿勢も併せ持っていること）」、等のコードを得ることができた。これらについて更に調査研究を進めることとしている。

- ¹⁰ 日本の大学生および日本人一般を対象に行われた価値観の質問票調査のデータは、Schwartz 教授よりメールで入手した。
- ¹¹ 止揚の融合に関して、アウフヘーベン（aufheben）とは、ドイツの観念論哲学者であるヘーゲルによる弁証法の概念であり、二つの矛盾・対立する事象、立場を統合統一し、より高次の段階へと導くことを意味する。弁証法によると、事象は絶えず、正（テーゼ）と、反（アンチテーゼ）と、合（ジンテーゼ）のプロセスで発展生成しており、正と反を止揚する（アウフヘーベン）のが、合である。

引用文献

- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., and May, D. R. 2004 Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, **15**, 801-823.
- Burns, J. M. 1978 *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cha, S. E., and Edmondson, A. C. 2006 When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *Leadership Quarterly*, **17**, 57-78.
- Clegg, S., Kornberger, M., and Pitsis, T. 2005 *Managing and organizations: An introduction to theory and practice*, London: Sage Publications.
- Eisenhardt, K. M. 1989 Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, **14** (4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. 1988 Politics of strategic decision making in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, **31** (4), 737-770.
- Ericsson, K. A., & Charness, N. 1994 Expert performance: Its structure and acquisition. *American Psychologist*, **49**, 725-747.
- Isabella, L. A. 1990 Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, **33**, 7-41.
- Kellerman, B. 2004 悪のリーダーシップの存在意義。ハーバード・ビジネス・レビュー, **29** (4), 64-72.
- Kelman, H. C. 1958 Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, **2**, 51-56.
- Lord, R. G., & Brown, D. J. 2001 Leadership, values, and subordinate self-concepts. *Leadership Quarterly*, **12**, 133-152.
- Lord, R. G., and Hall, R. J. 2005 Identity, deep structure and the development of leadership skill. *Leadership Quarterly*, **16**, 591-615.
- Michie, S., and Gooty, J. 2005 Values, emotions, and authenticity: Will the real leader please stand up? *Leadership Quarterly*, **16**, 441-457.
- Miles, M. B., and Huberman, A. M. 1994 *Qualitative data analysis (2nd ed.)*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pondy, L. R. 1978 Leadership is a language game. In McCall, M. J. and M. W. Lombardo (eds), *Leadership: Where Else Can We Go?*: Duke University Press, Durham, NC, 87-99.
- Pratt, M. G. 2000 The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, **45** (3), 456-493.
- Schwartz, S. H. 1992 Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, **25**, 1-65.
- Schwartz, S. H., and Boehnke, K. 2004 Evaluating the structure of human values with confirmatory factor analysis. *Journal of Research in Personality*, **38**, 230-255.
- 社団法人日本能率協会 2006 第28回当面する企業経営課題に関する調査結果。
- 社団法人日本能率協会 2005 第27回当面する企業経営課題に関する調査結果。
- Strauss, A., and Corbin, J. 1998 *Basics of qualitative research (2nd ed.): Techniques and procedures for developing grounded theory*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 高木晴夫・渡邊有貴 2005 リーダーシップ R&D。ハーバード・ビジネス・レビュー, **30** (3), 74-87.

- Westley, F., and Mintzberg, H. 1989 Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, 17-32.
- Yin, R. K. 2003 *Case Study Research (3rded) Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yukl, G. 1998 *Leadership in organizations. (4thed.)*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Zaleznik, A. 1977 Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.

(平成20年8月26日受稿, 平成21年2月16日受理)