

# 企業経営・学校経営研究における

## 理念とその浸透に関する諸研究のレビュー

—Karl.E.Weick の組織化理論・センスメーカー理論との比較を軸に—

福畠 真治

The Reviews of Various Theories Related to Philosophy and the Penetration  
in Business Management and School Management Studies  
—In the Comparison to the Organizing-Theory and Sensemaking-Theory  
Weick, Karl E. advocates—

Shinji Fukuhata

In this paper, I reviewed studies related to “various theories with respect to philosophy penetration” and “The organizing-theory and sensemaking-theory Weick, Karl E. advocates” as theories that explicate the process of decision-making and sensemaking in organizations.

Both theories include same ideas in terms of “They must reduce ambiguity and generate the mutual sense”. However, in terms of the “precedence of behavior and retrospective property” that the organizing-theory and sensemaking-theory premise, various theories with respect to philosophy penetration seem to include the antithetical premise since these theories choose the idea that “A goal and an objective are precede a behavior and spread in an organization.” Nevertheless, in the actuality of organizational management, since many cases that goals precede behaviors exist and many organizations that have favorable performance in such situation exist, we should perceive the organizing-theory and sensemaking-theory as the theories that describe one side of organizational activities and aim for further elaborating of theories and analytical method to approximate the practical reality.

### 目次

- 1. はじめに
- 2. 理念とその浸透に関する研究
  - 2-1. 企業経営研究における理念に関する研究
    - 2-1-1. 理念の定義
    - 2-1-2. 理念の尺度・分析枠組
    - 2-1-3. 理念の機能・効果
  - 2-2. 企業経営研究における理念浸透に関する研究
    - 2-2-1. 理念浸透の定義
    - 2-2-2. 理念浸透の尺度・分析枠組
    - 2-2-3. 理念浸透の機能・効果
    - 2-2-4. 理念浸透研究の課題
  - 2-3. 学校経営研究における理念とその浸透に関する研究

### 3. Karl E. Weick の組織化の理論とセンスメイキング理論

#### 3-1. 組織化の理論

##### 3-1-1. 相互連結行動を中心としたサイクル

##### 3-1-2. ESR モデル

#### 3-2. センスメイキング理論

##### 3-2-1. センスメイキング理論の7つの特性

##### 3-2-2. 間主観性と集主観性

##### 3-2-3. センスメイキング理論におけるフレーム

##### 3-2-4. センスメイキング理論の有する課題

#### 3-3. 学校経営研究における組織化理論・センスメイキング理論に類似する研究

### 4. 結語

### 1. はじめに

学校経営の文脈において、既に当然のものと見なされるようになっている課題として、「自律的学校経営」・「特色ある学校づくり」がある。周知のように、昨今の社会・産業構造の変化や国民の教育ニーズ・学校に対する期待の変化、そしてそれに対する学校を筆頭とした教育行政に対するアカウンタビリティの要請を背景に、学校づくりの方法を大きく転換することが、すべての学校現場における重要なテーマとなっている。

中でも、大野（2004）が「新しい学校づくりに際しては、各学校レベルでの着実な改革を推進できるスクールリーダー（校長）の役割が重要なポイントになると認識される」

（257 頁）と指摘するように、学校現場における変革の推進主体としての校長の存在の重要性が、日増しに強くなっている状況にあると考えられる。

また、同論文において「校長が身につける必要がある力量の第一は、「総合的な学力向上目標・経営戦略（学校経営ビジョン）」策定力量である。この学校経営ビジョンとは、一般に(1)わが校の長所・課題に対応した、組織構成員が共有できる学校の使命・価値、(2)わが校で実現可能な組織開発（改善）の緻密な戦略が記された、改革の一連の行程表と捉えられている」（257 頁）と指摘され、「学校経営ビジョン

の策定能力は、今次学校改革で最も強調される校長の役割と言える」（258 頁）と結論づけられているように、学校変革の主体である校長の中心的な役割として、「学校経営ビジョン」策定能力が位置づけられている。

この「学校経営ビジョン」策定能力の重要性は、様々な場面において見受けられる。例えば、東京都教育委員会（2008）では、校長・副校長に求められる能力として「学校経営目標の達成」が挙げられ、具体的には以下の4項目が指針として設定されている。

- ・自校の現状を常に把握し、教育ビジョンを策定し、その実現に向け、経営戦略を構築できる（課題設定）。
- ・目標達成に向けて、関係者等の意見を踏まえつつ、解決策の実現に向けて行動することができる（課題解決）。
- ・教職員を最大限に活用し職務を効率的に行い、経営方針の実現に向け組織的な運営や進行政管理ができる（組織運営）。
- ・教育目標の具現化に向けて、学校のエデュケーションを編成・管理することができる（教育課程管理）。

ここでは、課題の設定からその課題解決に向けた組織の運営、そしてそれに必要なツールの開発・管理までの一貫したプロセスに校長が主体者として取り組むことを目指している。

また、日本教育経営学会（2009）では、校長の専門職基準として「学校の共有ビジョンの形成と具現化」を挙げ、具体的な実践項目として以下の5点を設定している。

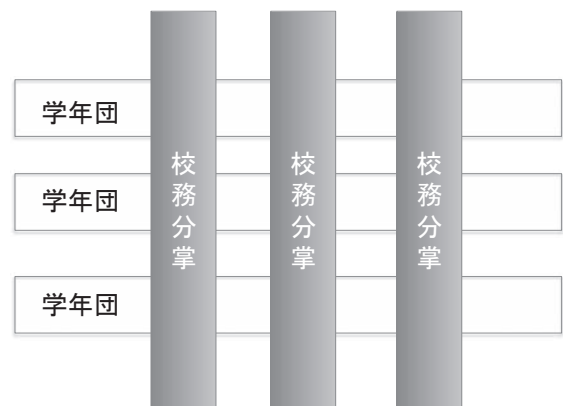
- 1) 校長は、学校の教職員、児童生徒、保護者、地域住民によって共有・支持されるような学校のビジョンを形成し、その具現化を図る。
- 2) 学校の実体と使命を踏まえつつ、共有ビジョンの形成を目指して、自分自身の見識にもとづいて校長としての学校ビジョンを描出する。

- 3) 学校の実体と使命を踏まえつつ、すべての教職員、児童生徒、保護者、および地域住民等を巻き込みながら学校の共有ビジョンを形成し明示する。
- 4) 学校の共有ビジョンを実現するためにカリキュラムおよび校内研修等の計画を具現化する。
- 5) 学校の共有ビジョンを絶えず検証し、見直しを図る。

こちらの場合、そのプロセスにかかわるアクターが教職員だけでなく児童生徒、保護者、地域住民にまで拡張されているが、課題解決プロセス全体に亘って校長の主体的なコミットを求めるスタンスという点では変わらない。

このことから、「ビジョンの設定からその実現にいたるまでのプロセス」に主体的にかかわることが校長の主要な役割であることは分かるが、当然のことながら、このことは学校全体としての存在意義と殆ど同義であり、その役割が校長だけに限定されると捉えるのは誤りで、すべての学校関係者、とくに教職員との協力・連携なくして実現しないことは言うまでもないことである。そのように考えると、この校長に役割として強調される「ビジョンの設定からその実現にいたるまでのプロセス」において学校組織としてもっとも重要なのは、「設定されたビジョンが教職員に受容され、学校全体のアクションへと昇華していく」部分ではないかと考えることができる。企業経営学においては、これを「理念の浸透プロセス」と捉え、その定義や測定尺度、実際のプロセス描写における研究の蓄積が進んでいる。したがって、この分野での知見を学校経営の文脈に移行する一定の価値が認められるわけではあるが、当然のことながら、企業組織と学校組織においては様々な違いが指摘されている。例えば、浅野（2008）では、学校組織の特徴としてフラット型とマトリクス構造があるとしている。フラット型の特徴としては、「階層の階段が少なく、その権威こう配も緩やかであり、業務・情報の共有化や権限委譲がなされ、上司と部下の垂直方向のコミュニケーション（指示命令/受命報告）よりも、水平方向のコミュニケーション

ンが活発であることから、有機的組織や水平型組織の特徴を多く有している」（33 頁）ことが挙げられ、マトリクス構造の特徴としては図 1 を示し、「学校は、「校務分掌」と「学年団」、あるいは「教科」のチームが交錯して存在する。そして、この複数のチームに 1 人の教職員が割り当てられ、「校務分掌」と「学年団」が格子状になっている組織構造である」（34 頁）ことを指摘した上で、学校現場においてその 2 つが採用されている理由を「環境の不確実性、顧客の要望の多様性（教科指導・生徒指導等）、柔軟で機動的な経営、業務の複雑さと高度さ、構成員の相互依存関係と資源共有の必要性が認識されている結果である」（34 頁）と説明している。したがって、参考にするにせよ、その相違点を認識した上で、学校経営の文脈により適合した形での翻訳作業が必要だと考えられる。



【図1 マトリクス型組織】

出典：浅野 2008: 34 頁をもとに筆者作成

次に、組織の意思決定のプロセスに関わるその他の理論として、本稿では Karl.E.Weick の組織化理論・センスメイキング理論を取り上げる。この2つの理論は、組織を静態的・固定的なものとして捉えることを否定し、それを常に変化の流れの中にあるものとしてそのダイナミクス（＝組織化）を描写しようとする姿勢を大前提とする。その上で、組織がいかんにして意思決定・合意形成を行っていくのかについての考察の枠組みを与えようとするものであり、

一見すると、これは先の「理念の浸透」、「ビジョンの設定からその実現にいたるまでのプロセス」に関する考え方に近いように思われる。しかしながら、稲垣（2002）が「Weick の組織化の過程の流れから示唆されるのは行為の先行性である。これは、解釈の対象や意味形成の素材となる経験や事象がすでに過ぎ去った過去のものであることを指摘しているのである」（198-199 頁）と指摘しているように、この Weick の理論の鍵概念である回顧性、つまり、行為が目標・目的に対して常に先行すること、が、「組織がビジョンを設定し、その実現に向かって行動する」という先に挙げた理念浸透に関する考え方を含み殆どの組織行動の前提とは真っ向から矛盾しているために、単純にその理論の類似性を指摘・統合することができないのである。

以上のことを踏まえ、本稿では企業経営学・学校経営学における理念浸透に関する諸研究、Weick の組織化理論・センスメイキング理論に関する諸研究を概観し、双方の理論の相違点を明確にすることで、今後それら理論の発展的統合・実践での分析手法の開発を目指す上での前提の構築を目指す。

## 2. 理念とその浸透に関する研究

ここでは、「組織における理念」と「その理念の浸透」というものの捉え方について、諸研究を概観することでまとめてみる。まず、「組織における理念」に関して、その定義のされ方、それが有する機能・効果について、主に企業経営研究の知見を紹介する。そして次に、その理念がどう組織の中で受容・伝播していくのかということ、つまり、「理念の浸透」に関する定義、機能・効果、尺度・分析手法等について、こちらも主に企業経営研究の知見を紹介する。

その上で、学校経営研究においてそれらに比較的内容が類似している研究を見ていくことで、両者の相違点を明確にしていくことを目的とする。

### 2-1. 企業経営研究における理念に関する研究

まずは、組織における「理念」そのものに関する研究の蓄積に焦点を当てる。ここでは、「理念の定義」に関する研究の歴史的変遷を捉えた上で、その理念

をどう捉えていくのか、その構造をどう説明するのかに関する「理念の尺度・分析枠組」を見ていく。そして、理念が存在することによる効用、つまり「理念の・機能・効果」に関する諸研究を見ることで、理念の全体像を捉えていきたい。

#### 2-1-1. 理念の定義

まず、柴田（2014）では、研究者による経営理念の定義の変遷が表1のようにまとめられている。これらを見ると、殆どの定義では「企業が目的を達成するための活動方針・組織全体に通底する価値観」という点においては共通していることが窺えるが、理念の主体における捉え方については、大きく二分することができるように思われる。つまり、表1の土屋（1976）から浅野（1991）までにおいては、理念の創出主体は「経営者」とであるとされている。ところが、それ以降では「企業全体・組織体」における指導原理・価値観というように、その対象領域が拡大されているのである。これは、組織運営・リーダーシップに関する考え方が、リーダー中心のものから、組織構成員との相互作用・全体経営によってなされるものへと変化してきている流れに通じるものがある。

また、その理念の公表のされ方、つまり、それが「公表・明文化」を伴うのか否かについても、松田（2002）以降では「明示・成文化」が定義の中に組み込まれており、それは昨今のステークホルダーとしての企業外アクターの存在が大きくなってきたこと、外部への説明責任が強く言われるようになってきたこと等の流れに影響されていると考えられる。

【表1 経営理念の定義】

研究者名	経営理念の定義
土屋(1967)	「『経済人』の精神たる『資本主義精神』に対する対立理念、もしくは『資本主義精神』の前提の上に経営者の間に普及し支配しつつある『理念』」
山城(1969)	「経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の指針となる考え方」「主体の目的活動の『よりどころ』となる考え方」
北野(1972)	「企業が行動主体として一貫した行動をとり、そのとき々の偶発事故によってゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへ向かってすすむようとしているかについての企業の生活空間ともいべき構想」
中川(1972)	「経営者自身によって公表された企業経営の目的及びその指導原理」
間(1972)	「明文化された組織の基本方針」
高田(1978)	「経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念、信条、理念」
鳥羽・浅野(1984)	「経営者・組織体の行動規範・行動指針となる価値観、あるいは指導原理」
浅野(1991)	「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理」
水谷内(1992)	「企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範、行動指針、価値観、価値機軸及びエートス」
梅澤(1994)	「経営活動に際し企業が抱いている価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり、指針」
奥村(1994)	「企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念」
清水(1996)	「経営者個人が抱く信念、従業員が求める勤め、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的及び指導原理」
松田(2002)	「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に継承して、組織の基づく価値観として明文化されたもの」
伊丹・加藤野(2003)	「組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方」
住原・三井・渡邊(2008)	「経営体を書く事業の基本的信条や指導原理」
松葉(2008)	「企業経営上の価値観並びに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの」
青木(2009)	「企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるもの」
瀬戸(2010)	「創業者や経営承継者の信念・価値観を表現し、経営組織全成員で理解し共有すべき行動指針を明示した、コミュニケーションのベース」
高(2010)	「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」
高尾(2010)	「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」
横川(2010b)	「『公衆性』、『客観性』、『論理性』、『独自性』、『社会的共感性』の要素を含み、企業における指導原理として企業経営における意思決定や判断の規範となる価値観」
小森谷(2011)	「自社の存在理由及び未来像に対する問いかけへの表明であり、企業の重要な出発点であるとともに、経営活動の指針」
佐々木(2011)	「国や地域といった社会における正義や倫理的価値観を持った、従業員に共有された、企業経営のあこがれを表現した言明」
渡辺(2011)	「行為や慣行の基盤となる、経営体固有の価値観」
田中(2012)	「社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」

出典：柴田 2014: 28 頁をもとに加筆・修正

## 2-1-2. 理念の尺度・分析枠組

また、先の柴田(2014)では、経営理念—経営方針—行動指針の構造も示されている(図2)。ここでは、経営理念は「会社の使命・存在意義」という抽象度の高い存在であり、それ単体では組織の行動に直接的な影響を与えることはしないと考えられている。そこで、理念をより実践ベースに沿った形で再構築されたものとして「経営方針」・「行動指針」が出てくるわけであるが、両者の大きな違いとしては、「経営方針の方がより組織全体を包括する」、「行動指針の方が短期的な視点で理念をタスクブレイクダウンしている」ことが挙げられる。

理念の浸透を考える上では、この「経営方針」・「行動指針」にあたるものが組織の現場においてどう設定されているのか、また、それは理念をどのようにとらえ直しているのか、といった点に注目する必要

があることを示唆している。



【図2 経営理念の構造】

出典：柴田 2014: 30 頁をもとに筆者作成

また、住原他(2008)では、理念の理解の仕方と研究をする上での留意点を以下のようにまとめている。

- (1)経営理念とは組織の基本的な指導原理のことであるが、その実体を、単に明記された文言としてのみ理解するのではなく、それが形成され浸透して実際の行為に至るまでの継続するダイナミックなプロセス(=理念の実態)として理解する。
- (2)創業者など特定の個人によって策定された理念ではあっても、その理念が形成されるまでには創業者を取り巻く時代的、社会的、文化的環境、そして事業活動そのものからの影響があり、それら諸要因の相互作用によって形成されてきたと捉える。
- (3)たとえ決まった文言として明示されているにせよ、それが浸透して組織の生きた理念となっていくためには、それを受容していく人々の「解釈」「再解釈」のプロセス(=理念の実態)を経ているということ。
- (4)組織に浸透した経営理念は、組織構成員の行為準則として機能するのみならず、製品・サービスなど事業活動や経営方針などに体现されていくなど、組織統合力としての機能をもっていること。
- (5)そのような経営理念とは、その組織独自の「世観」(時間観や空間観)を反映していると同



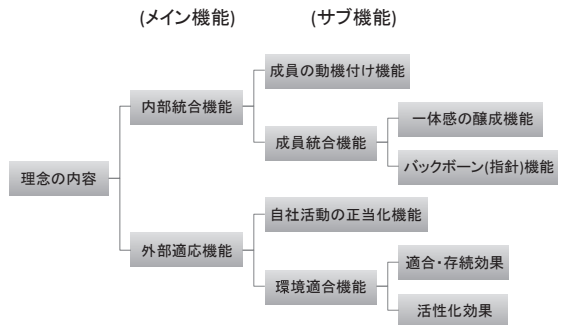
時に、私たちが「メタ理念」と総称するような、組織を取り囲む風土や文化の影響、その時代の価値基準などを反映しており、そのことにより、社会の中で受容されるものになっていること。  
(6)上記の理由から、経営理念を研究する上では「継承」(時間的広がり)と「伝播」(空間的広がり)のプロセス(=理念の実態としての時空間的拡散)を理解することが極めて重要であること。

ここでは、理念を静態的・固定的なものとして捉えるのではなく、その形成過程には長期間における組織構成員の「解釈」「再解釈」のプロセスが深く関与しており、そのプロセスを見極めることが肝要であるという、理念浸透として捉えることの必要性が示されている。また、それは後に紹介する組織化理論・センスメイキング理論における考え方に非常に近いものがある。

### 2-1-3. 理念の機能・効果

次に、理念の機能・効果に関しては、柴田(2014)が諸研究の要点を図3のようにまとめているので、そちらを紹介する。ここでは、理念の機能・効果を発揮するものがその「内容」であると捉えられており、中心的な機能として組織の内部における機能と外部における機能とに分けている。内部統合機能は、理念が組織構成員の行動原理・帰属意識の醸成を、そして、外部適応機能は、対外への存在意義の明示と外部環境対しての戦略の明示化を意味している。そのどちらにおいても、理念の内容の如何によって組織全体の凝集度や活性化の度合いが決定するという因果ロジックで捉えられている。

ただし、上記の住原他(2008)での指摘や、後の組織化理論・センスメイキング理論における議論を踏まえた上で考えると、「理念の内容」に限定するのは適切ではなく、その浸透過程におけるダイナミクス自体のもつ機能・効果を組み込んで考える必要があるように考えられる。



【図3 経営理念の機能・効果】

出典：柴田 2014: 29 頁をもとに筆者作成

## 2-2. 企業経営研究における理念浸透に関する研究

先に、理念研究をする際には、その浸透のプロセスを捉える姿勢が不可欠であることを述べた。そこで、次に「理念の浸透」に関する諸研究を概観していくわけであるが、金井他(1997)で「理念そのものは不変でも、その理念の解釈を過去の物語ではなく、「いま—ここ」の現実にあてはめるのは、(とりわけ現場の末端に近いところでは)それ自体困難な作業である」(37頁)と指摘されているように、当然のことながら、一つの解釈が多様な人間から成る組織の中で広がりを見せていくこと自体に困難があり、それをどう捉えていくのかという研究上の課題も多い。

したがって、まずは「理念浸透の定義」に関する歴史的変遷を見る中で全体像を捉えた上で、「理念浸透の尺度・分析枠組」、「理念浸透の機能・効果」、「理念浸透研究の課題」をみていくことで、より実践を把握するに適している枠組みはどういうものかを考察する足がかりを構築していくこととする。

### 2-2-1. 理念浸透の定義

まず、柴田(2014)では、研究者による理念浸透の定義の変遷が表2のようにまとめられている。これを見ると、「組織に何かしらの変化をもたらすこと」、「組織構成員の言動と理念に一貫性が築かれていくこと」という点で共通しており、そのダイナミクスをどう捉えていくのかということが、組織行動を動態的に分析する上での最重要課題であると考えられる。

【表2 理念浸透の定義】

研究者名	理念浸透の定義
清水(1992)	「企業経営過程全体に好循環をおこさせ、企業全体を活性化させ、企業文化を少しずつ社長の経営理念の方向へ向けていく」こと
松岡(1997)	「言葉の存在を知っている」という最も浅い浸透から、『行動に結びつける』という最も深い浸透に至る4つのレベルが存在する」
北居(1999)	「ほとんどの社員が理念に共感、納得し、それによって行動のコントロールが自動的に行われている状態」
中元(2006)	「それ自体が企業に変化をもたらすというよりも、文化変化をもたらす基盤」
青木(2009)	「経営者と同じ方向を向いて経営活動を行っていくことができる」こと
横川(2010a)	「理念の諸機能は自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任意識の高揚、従業員の動機づけ、一体感の醸成、行動規範といった規範的側面への具体化、そして、経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面への具体化を促進していく活動」
小森谷(2011)	「経営理念が単なる“お題目”だった、経営幹部など一部の人のだけのものではなく、全社的に共有され日々実践され、経営に何らかしに貢献すること」
高尾・王(2011)	「経営理念が組織ルーティンとして作用している状態」
田中(2012)	「成員が行動をとるときに指針となったり、言動に反映されている状態」
柴田(2014)	経営理念を意思決定の指針とした実践が自律的に行われている状態

出典：柴田 2014: 54 頁をもとに筆者が加筆・修正

## 2-2-2. 理念浸透の尺度・分析枠組

また、先の柴田(2014)では、理念浸透には、組織構成員がその理念の文言の存在を知っている状態から、実際に理念と実践とを意識的に結びつけていこうとする状態までの、浸透度合を示す指標が提示されており、これが実践を観察する際の一つの尺度になりうると考えられる(表3)。しかしながら、実際に観察する際にどういった事実・事柄をもって浸透度レベルの大小を測るのかに関しては、分析手法の精緻化が更なる課題であると思われる。

【表3 理念の浸透レベル】

	レベル	内容
浅い ↑  ↓ 深い	1	・言葉の内容を知っている。 ・言葉を覚えている。
	2	・理念を象徴するような具体例を知っている。 ・実際に自分で経験したことがある。
	3	・理念の意味を解釈できる。 ・自分の言葉で言える。
	4	・理念を行動に結びつける。 ・行動の前提となる。こだわる。

出典：柴田 2014: 55 頁をもとに筆者が筆者作成

また、北居・田中(2009)では、浸透度合を見る別の指標として、「内面化」と「定着化」の2軸が示されている(表4)。ここで「内面化」とは、組織構成員個人の精神的な浸透を表すものであり、その一つの基準として本人がその理念の意味が「腑に落ちる」ことであるとされる。次に「定着化」とは、制度や

運営手法といった明示的・外面的なものから浸透が観察できる状態を表すものとされ、理念と諸制度に一貫性があるかどうかでその度合が捉えられる。そしてこの2軸は、互いが互いの欠点を補完している構造になっているため、この指標を用いる際には、常にこの二側面から事象を描写する必要があることが示唆される。

【表4 理念浸透度概念】

浸透度概念	定義	浸透プロセス・ポイント	課題
内面化	自分なりの意味に気が付くこと、意味が「腑に落ちる」こと	・理念と現実のギャップに気づき、並びにそこから発生する議論、意味付与 ・議論や試行錯誤の許容度	浸透方法との関連が分析されていない
定着化	マネジメント・作品・人事制度に理念が反映していること	・理念の明示・教育・象徴・インナープロモーションを通じた習慣化・具体化・定着化 ・浸透方法が発するメッセージの明確性・一貫性	個人への浸透が分析されていない

出典：柴田 2014: 51 頁をもとに筆者作成

また柴田(2014)では、理念浸透を説明する理論として、以下の8つが紹介されている。

### (1)「強い文化」論

経営理念はトップ・マネジメントが主導して組織全体に浸透させるものと考えられており、そのためトップ・マネジメントやリーダーの役割が強調されている。

### (2)観察学習モデル

人は自分の直接的な経験から学ぶだけではなく、他人の行動やその結果を観察することからも学ぶことが出来るという考え方。抽象的な経営理念を浸透させるためには、経営者の言行一致の姿勢が重要であるとしている。

### (3)意味生成モデル

ピア・ディスカッションや意味生成の視点により、組織成員間の議論や相互接触を通じて経営理念に対する「気づき」や「腑に落ちた」といった意味を発見したり、共有することが経営理念浸透の深化につながっていくとするもの。

### (4)読者の視点論

経営理念を理解するには、その「作者」が作

り出した意味を「読者」である組織成員が受動的に受け取るのではなく、能動的にどう解釈するかを理解することが重要であるとするもの。社会的な解釈が必要であり、そのための「対話」と多様な解釈を交換する「場」が必要であるとする。ここでいう理念浸透とは、「理念に対して共鳴・共感するだけでなく、理念に対する解釈を常に更新することであり、理念の浸透により行動が生まれるのではなく、むしろ活動を通じて理念への理解が変化していく」としている。

#### (5)組織シンボリズム論

シンボルは、「言語的なもの」「行為的なもの」「物質的なもの」の3種類に分類でき、組織成員に対し、統制機能やシステム維持機能、記述機能等を提供するとされる。

#### (6)正統的周辺参加（状況的学習論）

#### (7)組織ルーティン論

「組織が目標達成行動を図る際の重要な手段とみなされ、組織が安定した行動をとることが出来るメカニズム」である。ここで経営理念の浸透を「経営理念が組織ルーティンとして作動している状態」と定義しており、組織成員自身による経営理念の解釈が不可欠であるとしている。

#### (8)組織コンテクストのアイデンティティ理論

「意図的に提示された組織アイデンティティとしての経営理念が組織アイデンティティの核となるには、大半の組織成員から、経営理念が組織の中核的性質であり、特異的なものであって、時間的に継続性をもつものとみなされる必要がある」ということ。

ここでは、理念浸透の中心的な主体や浸透を促進する要因、観察する際の指標や分析手法としての解釈の存在等、多岐に亘って説明がなされている。勿論、これら諸理論が相互に排他的なものであるわけではなく、多方面から浸透プロセスを観察する際の立ち位置を示しているものと捉える方が自然であると考えられる。また、後に紹介する組織化理論・センスメイキング理論も、上記諸理論に類似する部分も有しながら、また際立って異なる点も包含するも

のであると考えられる。

続いて横川（2010a）では、理念浸透の構造を説明する理論として、E. Schein（1985,1999）の「一次浸透メカニズム」と「二次浸透メカニズム」を用いている。ここで、一次浸透メカニズムとは、リーダー自らの行動による浸透方法であり、その具体的な内容としては、(1)リーダーが定期的に注意を払い、測定し、管理していること、(2)重大な事態や組織存亡の危機にリーダーがどのように反応するか、(3)リーダーが限定的な資源を割り当てる際に観察される基準（の設定）、(4)入念な役割モデル、指導、コーチ、(5)リーダーが報酬、地位を与える際に観察される基準（の設定）、(6)リーダーが組織のメンバーを募集、採用、昇進、退職、解雇する際に観察される基準（の設定）、が挙げられている。次に二次浸透メカニズムとは、一次浸透メカニズムを補強するものであり、一次浸透メカニズムと整合性が保たれている場合にのみ効果を発揮する。形式的・物質的なものであり、具体的には、(1)組織の設計・構造、(2)組織のシステム・手順、(3)組織内の作法・しきたり、(4)物理的空間・外観・建物の設計、(5)人々や出来事に関する話題・語り種及び逸話、(6)（リーダーの）組織の哲学・価値観・信条に関する公式表明、が挙げられている。

またこの点に関して、北居・松田（2004）では、行為的シンボルの使用のような一時的浸透メカニズムにおいては、企業にとって望ましい社会的手続きよりも柔軟で素早い行動や資源配分の変更を可能にするため、より外部適応という機能要件の充足に役立つと考えられること、そして、二次的浸透メカニズムはほとんど効果がなく、行為的シンボルは言語的・物質的シンボルよりも柔軟な変化が可能なので変化の激しい環境下での理念浸透により効果的ではないこと、が示されている。

### 2-2-3. 理念浸透の機能・効果

ここでは、理念浸透の効果や浸透を促進する要因に関する知見を紹介していく。

まず、北居・田中（2009）では、理念浸透施策について以下のように説明がなされている。



- (1)理念と一貫性を持った諸施策の存在は、理念の浸透に効果がある。
- (2)浸透方法のうち、評価基準やシンボルは定着化をより促進し、議論は内面化をより促進する。
- (3)定着化と内面化は、職務満足と組織コミットメントを高める。
- (4)浸透方法のうち、議論とトップの言動は、浸透度（定着化と内面化）を通じて職務満足に影響する。
- (5)浸透方法のうち、議論とシンボルは、浸透度（定着化と内面化）を通じて組織コミットメントに影響する。

ここでは、理念浸透を先に説明した「定着化」と「内面化」の二軸で捉えた上で、それぞれの指標において重要なものとして議論と評価基準・シンボルが挙げられている。

次に高（2010）では、理念浸透を促進する要因を以下の通り挙げており、そこでは「理念に対する姿勢」、「浸透の場面」、「組織内での浸透の単位」、「組織に対する構成員の認知」が重要であると述べられている。

- (1)上司の理念に対する姿勢は、部下の情緒的なコミットメント（組織としての一体感）に作用する。
- (2)組織に対する情緒的なコミットメント（組織としての一体感）が、経営理念への浸透において重要な役割を果たしているのみならず、組織成員のパフォーマンスにも影響を及ぼす。
- (3)上司の言動などは、浸透施策（教育訓練）によって大きな影響を受ける。
- (4)経営理念の浸透においては、「どれくらい時間をかけたか」よりも「どのような状況の中で浸透策を講じたか」の方が重要。
- (5)部門毎で経営理念の浸透を把握することで、組織全体の浸透度を高めていくことが出来る。

また、清水（1996）は、経営理念浸透の必要性・機能・効果を以下のようにまとめている。

- (1)トップが企業家精神旺盛であれば、従業員までの経営理念浸透を望み、実際にトップの理念が組織の末端まで比較的良く浸透している。
- (2)革新への抵抗を少なくするためには経営理念の浸透が必要である。
- (3)経営理念は人材育成の指針となり、個人の能力向上を促す。
- (4)経営理念の浸透が情報共有を促進している。
- (5)経営理念は、不確実な状況下において常に修正され、意思決定基準を企業組織に参加している人々に提供し、共通の努力目標を作り出して、彼らの挑戦意欲を引き出すことが出来る。
- (6)経営理念浸透は、企業に対する従業員の帰属意識を高める。

続いて、田中（2013）では、理念の内容表現が浸透プロセスに影響を与えるというシナリオについて、以下の3点にまとめている。

- (1)理念の内容表現が具体的な場合は、理念浸透プロセスは、「理解→行動」となる。またこのような場合においては、理解には「頭での理解が進んだ後、ある段階で行動とそれらの理解が結び付き腑に落ちる」という段階性がある。
- (2)理念の内容表現が抽象的な場合は、理念浸透プロセスは、「行動→理解」となる。またこのような場合においては、行動には「あるレベルに達すると、行動から得た経験が理解に結びつく」という段階性がある。
- (3)理念の内容表現は、「理念浸透の方法・施策」に影響を与える。

ここでは、理念の内容表現が具体的であるか抽象的であるかで、その後の浸透プロセスの内容が変化すること、またそれは組織構成員個人の内面への影響が起点となっていることが示されている。

これまでの議論をまとめると、理念の浸透を効果的に進める場合には、組織全体を1つのものとしてみるのではなく、組織活動の個々の場面、組織の単位ごとに方略を考慮する必要があること、リーダー・上司の姿勢や言動が重要であること、理念浸透の在り方だけではなく、理念の表現内容そのものが

浸透プロセスに影響を与えること、が示唆されている。

それを踏まえた上で、いかにして理念浸透策を講じていくかの視点や実践の態様について次に見ていくことにする。

まず、鱸・犬塚・亀岡（2003）では、理念浸透策を考慮するに当たって着目すべき点として、以下の3点を挙げている。

- (1) 個々のステークホルダーにおける理念浸透要因を明確にすること。
- (2) ステークホルダー間の理念浸透フローを明確にすること。
- (3) アクションプランレベルまで具体化する際には、全ての事業部やグループに対して一様に有効・対応可能なものと、個別対応が必要なものを整理すること。

ここでは、理念浸透策を考える際には、理念に関わるアクターそれぞれ・個別の下位組織それぞれに浸透のアプローチ方法を明確化することが重要であると述べられている。

理念浸透の促進を経営者・管理職がどう考えれば良いかという点に関しては、瀬戸（2008）が以下の通りまとめている。

- (1) 組織内浸透を促進しうる経営理念整備上の重要な要件として、階層性や領域性の具備が求められること。
- (2) 経営理念の組織内浸透の実効性を上げるためには、その取り組みを支えるマネジメント層の自発的・継続的行動が重要になる。
- (3) 経営理念の組織内浸透を図るためには、経営理念の構造面や人的資源の言行面に留まらず、浸透の実効性を補完しうる制度の整備・運用も検討に値することである。

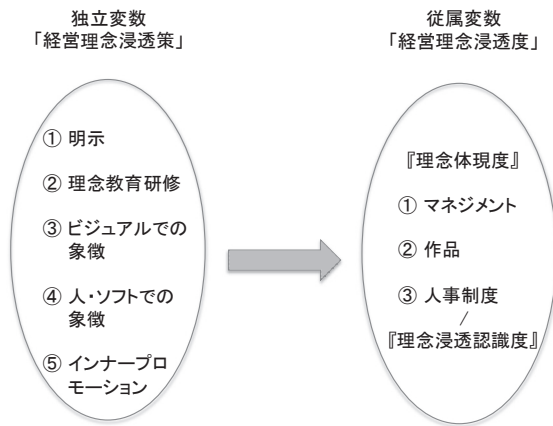
つまり、理念浸透では鱸・犬塚・亀岡（2003）での指摘にもあった通り、組織の階層性を意識した上でそれらに見合った形の方策のカスタマイズが必要であること、また、実践面では浸透施策を継続さ

せること、理念に一貫した制度の整備・運用が必要であるとしている。

次に、理念浸透はトップからボトムへ一方通行的に波及していく構造をとるのではなく、相互解釈的なやり取りを通じて徐々に伝播していくことを、高尾（2009）は「上司の理念浸透の程度に対する部下の主体的認知が部下の行動に影響を与えるという関係」（83頁）があり、「理念にかかわる行動を部下が取った際の上司のフィードバックは、その部下自身のその後の認知や行動に影響を与えることはもちろんだが、それを観察しているほかの部下の認知や行動にも影響を与えるという形での波及効果を生みだしうる」（83-84頁）と表現し、理念浸透にはそうした相互作用から、上司の理念浸透のリーダーシップがある種の社会的現実として構成され、その上司が観察学習のモデル（手本）となっていくというシナリオも考えられるかもしれない、同様の相互作用が同僚との関係でも生じる可能性も小さくないと指摘している。

最後に、野林・浅川（2001）では、理念対限度を理念浸透度と捉え直した上で、この浸透度を上げるための経営理念浸透策は、以下の2つに分けられることが明らかになったとしている（図4）。

- (1) 経営理念を体現した「マネジメント」「作品」を達成するためには、「理念教育研修」や「明示」といった理念浸透策が有効である。
- (2) 経営理念を体現した「人事制度」を成し遂げるためには、「ビジュアルでの象徴」「人・ソフト装置での象徴」「インナープロモーション」といった理念浸透策が有効である。



【図4 「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」  
—実際のフレームワーク—】

出典：野林・浅川2001: 49 頁

#### 2-2-4. 理念浸透研究の課題

このように、理念の浸透においても様々な理論・研究の蓄積が存在するわけであるが、経営理念・理念浸透研究の課題もまだまだ多い。

まず、高尾（2009）において「経営理念の浸透におけるリーダーシップの役割が重要視されてきたにもかかわらず、経営理念研究にはリーダーシップ論の研究動向はほとんど反映されていない」（82 頁）指摘されているように、リーダーシップ研究と理念浸透研究の相互連関が不十分であることが挙げられる。

次に、高尾・王（2011）では、以下の3点が課題としてあげられている。

(1)経営理念浸透の先行研究がマクロレベルからのアプローチが中心であり、浸透プロセスについての検討があまりなされてこなかった理由の一つとして、これまでの研究が組織文化論、なかでも組織文化が注目されるきっかけとなつたいわゆる「強い文化」論に基礎づけられてきたことが挙げられる。こうした系譜の研究では、文化や理念の共有について、経営者のリーダーシップを軸にした議論がもっぱらなされてきており、浸透プロセスをより詳細に明らかにしようとするれば、浸透の成否の要因を経営者にのみ

に求めるという前提からの脱却を図る必要がある。

(2)経営理念が組織ルーティンとして作動している際には、アーティファクトとしての抽象的な文言から顕示的側面を汲み取り、さらにそれを具体的な状況に当てはまるように読み解くといった、組織成員自身による経営理念の解釈が不可欠である。そして、そのために経営理念の浸透は難しくなるが、一方で、経営理念の機能は理念の解釈可能性に基づいている。

(3)理念の浸透が組織成員の行為能力に根ざしていることが、理念浸透の難しさの根幹にあり、さらにそうした組織成員の行為能力や解釈の重要性を軽視して、経営理念を一方的に強化しようとしてきたことが、経営理念の浸透をかえって困難なものにしてきた可能性も否めないとしている。

ここでも、浸透プロセスを描写する際には、組織構成員の「解釈」をキーとしていくことが肝要であると述べられている。しかしながら、個人の主観が多分に包含されている「解釈行為」を実際にどう分析していくのか、その分析枠組み・分析手法に関しては、これまでの企業経営学ではインタビュー・参与観察以外には統一的なものは示されておらず、より説得力の強い枠組・手法の開発が喫緊の課題になっている。

#### 2-3. 学校経営研究における理念とその浸透に関する研究

ここまで、主に企業経営研究における理念とその浸透に関する諸研究を概観してきた。

そこで、次は学校経営研究における理念とその浸透に関する諸研究・理論を見ていくことにする。しかしながら、学校経営研究において、あまり「理念浸透」という用語を使用することがないため、今回はそれに類似すると思われる諸研究の紹介を行う。

まず、讃井(2011)では、理念と浸透ではなく政策概念の定着・浸透を取り扱ったものであるが、「概念の浸透」とは「(ある概念が)各個人に認知されており、その目的や具体的イメージを理解し、言動にま

で反映されている状態」をゴールとする統治行為としていること、「政策概念浸透は、多様的で、円環的で、複線的な実態を呈していた。トップダウンの浸透を中心としつつも、複線的に様々な経路を通じて、学校内外の複数の要因との相互作用の中で浸透していた」(154頁)と述べているように、「相互作用における解釈・再解釈行為」を軸としたプロセスという点においては、理念浸透の諸研究に通じるものがあり、学校実践現場における理念の浸透例と捉えることも可能ではないかと考える。

岡東・福本(2000)では学校組織の分化の創造と発展は、組織への「教育理念の浸透度」と、それを「具現化する自律的な努力」と「そこから産み出される創造的な取り組み」の程度から把握できるとしている。まず「教育理念の浸透度」であるが、これは様々な理念の導入・浸透度合を、①理念を個々の教職員に「形式情報」として伝達するにとどまるのか、②形式情報のまま組織の知識体系への組み込みを図り共有化するのか、さらに③「意味情報」の共有を進め、組織への定着を図るのか、というストラテジーによって判別できると考えるものである。次に理念を「具現化する自律的な努力」であるが、これも浸透度を判別する別の視座である。具体的には、理念の具現化が、自らの努力によるのか、他律的なものなのかの相違が一つの次元として挙げられ、さらに構成員のうちで、理念がリーダー層に共有されている段階か、教職員全体に拡がっている段階か、さらには子どもたちにまで学習目標として意識されているものなのか、そのような浸透度の相違を見出すことができるとしている。また、理念は具体的な教育・学習行為(方法、技術)を発見し、創造してはじめて具現化できるものであり、さらにまた、それらの行為が「当然のこと」のように「意識しない」で振る舞われているのかといった段階を設定することができるという。最後に「創造的な取り組み」であるが、こうした具現化の努力の結果として、理念が個々の学校の独自性(個性)にまで発展しているかどうかの程度であり、かつ、理念を「前提」に定着させる中にも、新たな理念を導入し既存の組織文化と統合を図ろうとする創造性の程度であると定義している。

最後に、学校組織において校長の考えや意向の影響力の浸透についての研究を3つ取り上げる。

まず淵上(2000)では、「校長の考えや意向などの影響力が教頭や各主任に浸透し、彼らの学校における日常の発言や行動に十分反映していると教師が捉えている場合には、校長の影響力は学校における組織活動や教育活動に極めてポジティブな効果をもたらしている」(34頁)と、組織構成員がリーダーの考えや移行をどのように受け止めているのか、認知しているのかによって、組織活動の効果が変化するという関係性を提示している。

また、淵上(2001)では、学校教育目標の教師の捉え方とそこから導出される影響について以下の4点にまとめている。

- (1) 教師間の目標共有の進行と教師の組織活動の関係について検討する際には、①目標共有状態だけでなく、それをもたらしたプロセスを考慮する必要がある、②従来の学校教育目標に関わる先行研究のように、教師が個人的に学校教育目標を受け入れているか否かではなく、彼らが教頭や各主任を中心として組織全体として学校教育目標を受け入れているか否かを評価することが重要になる。
- (2) 学校組織における管理職から教師への対人的影響過程の効果は、「校長の考えや意向などの影響力が教頭や各主任に浸透し、彼らの学校における日常の発言や行動に十分反映しているかどうか」という受け入れる側である教師の認知的な評価に左右されうことを示唆している。
- (3) 校長の影響力を教頭や各主任が受け入れており、学校組織全体に意思疎通が図られていると教師が評価した場合に初めて、学校教育目標の存在意義が明確になると考えられるとしている。
- (4) 学校教育目標認知の観点から捉えれば、教師は管理職中心の影響力の構造をネガティブに捉えるのに対し、校長自身は自らも含めた管理職中心の影響力を教師ほどネガティブに捉えていないという認識における両者のズレが見られた。



ここでは、直接的には理念の浸透を対象としているわけではないが、「校長の考え・移行の影響力の波及過程」という非常に近似した対象を観察していることから、この知見も学校現場における理念浸透の研究において非常に示唆に富んでいると考えられる。

最後に大野(1998)では、「価値観の波及」を目指すための構造と戦略について次のようにまとめている。

(1) まずは側近の教頭・事務長と学校組織の最上層に強力な三角形の体制を作り、そこから学校組織に自らの価値観を波及させようとするテクニカルな組織戦略を持っている。

(2) 校長は、日常何気ない「雑談」のなかに新しい学校文化が投影された「企画・立案」の要素を織り込み、他者に向けて積極的に自ら考える学校文化を表明すること、の2点が推測できているとしている。

ここでは、価値観を波及させていくためには、シンボルや制度による働きかけよりも、「雑談」という非公式で情動的なコミュニケーションを中心にしていくことが効果的であると述べられており、実践現場でのチャレンジ・コストが一番低く、現実的な方策であるように思われる。

### 3. Karl E. Weick の組織化の理論とセンスメイキング理論

#### 3-1. 組織化の理論

これまで、理念とその浸透に関する諸研究を見てきた。次に、「ある考えが組織の中でどのように解釈・再解釈されて形成されていくのか」という点で先の諸理論と類似点が見られる、Weick の組織化理論・センスメイキング理論について説明をしていく。

まず、組織化理論を Weick(1979)を中心に見ていくことにする。

組織化の端的な定義は、「組織化とは意識的な相互連結行動(interlocked behaviors)によって多義性(equivocality)を削減するのに妥当と皆が思う文法」(4 頁)である。つまり、組織化とは、個人と個人との相互行為である相互連結行動を最小単位とし

た行為を中心としたサイクルを繰り返し行うことによって、組織が抱える将来の予測における多義性・多様な選択肢を少しずつ削減していき、最終的に一つ的意思決定・行動に収斂させる過程のことを指す。

また、Weick は組織化を「文法のようなもの」(5 頁)と表現しているが、ここで文法とは、「1 人ではできないことをやらせるレシピ(処方箋)であり、何が行われたかを解釈するレシピ」(5 頁)であると述べられている。それはまた、「行為者に理解できる社会的過程を形成するためにいかに種々の相互連結行動を組み立てるかに関するルールや習慣の体系」(5 頁)であり、「変数と因果関係とから(組織化された人びとの最近の経験を要約した)意味ある構造、いわゆる因果マップを作り上げるためのルール」(5 頁)であると表現している。つまり、これも先と同じで、組織が一つの行為にいたるために多様性を削減するために相互連結行動を中心としたサイクルが廻されることを意味している。

組織化の概要は以上であるが、ここで、組織化理論・センスメイキング理論双方において核となる考え方である「組織化・センスメイキングにおいて、目的・目標の一致は必ずしも必要ではない」という Weick のスタンスについて少し説明を加えておく。Weick は、「この組織化モデルでは目標一致は秩序や調整の前提条件ではない、ということもくり返し強調したい。人は何らかの合意した目的を達成するために組織するとの俗説は共同行為に見られる秩序を説明するのに不可欠なものではないし、組織において周知の目標—志向的行動も不可欠なものではないのである。組織の行為は、せいぜい、目標—解釈的(goal-interpreted)なものようだ。目標はかなりばらばらで、未来はかなり不確実で、言明された目標に向けての行為もかなり不明瞭なので、行為の差異を説明するものとして目標を云々するのはあまり有効でない。目標は実際の活動に分かちがたくからみ合っているだろうし、目標はそれ以前の行為の総括として理解した方が生産的である」(310 頁)と語る。つまり、将来において多義性が多分に残っている状態では、ある一つの目標・目的を設定することは非常に困難であり、実際の組織活動においては、まずは何か行動を起こしてから、その結果に対して

後づけ的に解釈・意味付与を行うことで、多義性を削減していき、最終的に一つの目的観を形成すると捉える方が自然であると考えているのである。それはまた、「人々は最初手段について収斂するのであって目的についてではない。個々人は、それぞれある行為を遂行したいと欲し、それを実現するためには他者に何事かをやってもらう必要があるから、互いに集まるのである。人々が集合的に行為するために、目標の一致は必要でない。それぞれが別々の理由で別々の目標を追求していてもそれは可能なのである」(117 頁)という形で表現されている。後のセンスメーカー理論の部分でより詳細に論じていくが、この組織行動における「回顧的意味生成・目標解釈」というスタンスこそ、Weick の理論の鍵概念であり、先に見てきた「ある目的観を先に設定して、それをどう浸透させていくか」という理念浸透の諸理論の根底にあるスタンスとは一見相容れないように感じる部分である。

### 3-1-1. 相互連結行動を中心としたサイクル

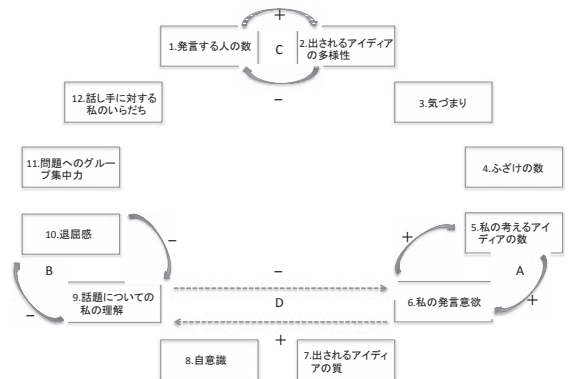
先に、組織化を「変数と因果関係とから（組織化された人びとの最近の経験を要約した）有意味な構造、いわゆる因果マップを作り上げるためのルール」（5 頁）であると紹介したが、この因果マップについて少し説明を加える。端的に表現すれば、因果マップとは、組織構成員の経験における因果関係を図示的に捉えたもの、といえる。例えば、ある議論が進行する場面を想定すると、図5のような要素をまとめた因果マップを描くことができる。ここで、「1. 発言する人の数」と「2. 出されるアイディアの多様性」は相互に関連しているように描かれている。そして、このサイクルにおいて上の矢印には＋、下の矢印には－が付けられている。これは、この二要素の関係が曲線的であることを示している。つまり、「発言する人の数が増えると、最初は出されるアイディアの多様性はそれにつれて増していくが、ある閾値を超えると、逆にアイディアの多様性は減少していき、当初の状態に戻っていく」ことを示している。このような関係を Weick は「逸脱—増幅ループ」と呼び、その場合はシステムは基本的に安定していると捉える。逆に、相互関連のループにおいて－符号が偶数で

あれば、そのループは逸脱—増幅ループであり、互いが互いを増幅させ続けることで多義性を削減することにならず、一つの行為に収斂することができない、不安定な状態であると評している。つまり、この因果マップにおける相互関連サイクルをいかに脱—減衰ループにして、システムを安定化させるかということが、組織化の目的となるのである。

そして、因果マップを変える方法として、Weick は以下の9つを提案している。

- (1)因果の向きを逆転する。
- (2)つながりの符号を変える。
- (3)2 変数を変数を切断する。
- (4)関係の方向がなくなることがある。
- (5)変数そのものをなくす。
- (6)結合を強める。
- (7)結合を緩める。
- (8)発端の変数の影響がバイパスによって相殺される。
- (9)変数は曲線的に関連している。

このように、逸脱—増幅ループが因果マップ内に存在していたとしても、その性質を変えること、他のサイクルと連結させるよう行動を変化させること、悪影響を及ぼす変数・行為を止めること、等によってシステムの安定化を図ることが適切な組織化の意義であるとしているのである。



【図5 因果マップの例】

出典：Weick 1979: 95 頁

また、因果マップにおける過程が組み立てられるときの諸段階は次の通りだと説明している（図6）。

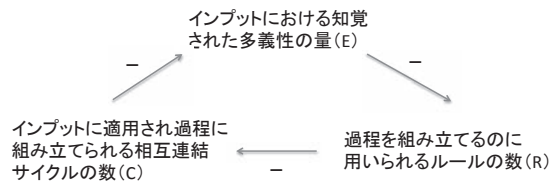
まず第一に、メンバーはインプットにどれだけの多義性があるかを判断する。これによって、過程を構成するのに用いられるルールの数に関する判断が左右される。いかなる過程へのいかなるインプットも、その過程を組み立てるのに使用されるルールに対してまず影響を及ぼすと思われる。知覚された多義性と、過程を組み立てるのに使用されるルールの数との関係は逆の関係だと仮定される。

次に重要な関係は、活用されるルールの数と、インプットへ適用するために選択されるサイクルの数との関係である。もしルール数がわからずであるなら、かなり多数のサイクルがこれら大雑把な基準を満たし、したがって過程のなかに含まれるであろう。つまり、ルール数と選択されるサイクルの数との関係も逆の関係である。

第三の重要な関係は、インプットに適用されるサイクルの数と、サイクルが適用された後にインプットに残留する多義性の知覚される量との関係である。サイクルと知覚された多義性の量との関係も逆だと仮定される。

これをもってこの過程は完結し、ループを閉じる。すなわち、この最終段階でのインプットの知覚された状態は、それがどんなものであれ、次の過程の最初の段階のインプットとなる（151-152頁）。

つまり、多義性の削減を実現するために、まずは構成員による多義性の知覚がなされ、それに対処すべきルール数と、相互連関サイクル数が決定されることになる。そしてそのルールとサイクルによって多義性が少しずつ削減されるのであるが、先にも説明したように、適用すべきサイクルが逸脱—増幅ループであると、かえってその多義性が増幅しかねないという点にも留意する必要がある。



【図6 ある過程の連鎖】

出典：Weick 1979: 152 頁をもとに筆者作成

### 3-1-2. ESR モデル

ここまで、組織化のプロセスの大枠を、因果マップにおける過程の連鎖を中心に描いてきた。次に、この組織化において中心的な役割を果たすプロセスである、ESR モデルについて説明していく。このモデルは、「生態学的変化」、「イナクトメント」、「淘汰」、「保持」の4要素からなっており、組織はこのモデルのプロセスに沿って組織化していると考えられる。

まずは生態学的変化 (ecological change) であるが、これは、人や活動がかかわる経験の流れの中での変化や違いのことで、多義性を削減したりその違いの軽重を問うたりする機会を提供する。また、イナクトしうる環境 (enactable environment) すなわち意味形成 (sense-making) の素材を提供するものでもある。

次に、イナクトメント (enactment) であるが、組織化にとってのイナクトメントは、自然淘汰における変異に当たる。「行為者が生態学的変化を生むような何事かを行い、それが彼の次に行うことへの制約を変え、そしてそれがさらなる生態学的変化を生み……といったとき、イナクトメントの他の形態が生ずる」(169頁)であり、「有機体が外的“環境”と直接やりとりする唯一の過程である。イナクトメント以降のすべての過程は、編集された素材やイナクトメントによって抜粋されたエピソードに働きかけるものである」(170頁)と説明される。

なかなか具体例として想定するのが難しい概念であるが、星井 (2011) では、イナクトメントを言い表しているエピソードとして、Weick (1979) から2つの例を挙げる。

まず1つ目は、野球のアンパイアのエピソードである。

#### 3 人のアンパイアがストライク・ボールのコ

ールということに関して、それぞれ意見を交わしていた。1人は『それがストライクだからストライクと、ボールだからボールとコールする』と言った。もう1人の人は『それがストライクに見えるからストライク、ボールに見えるからボールとコールする』と言った。そして、最後の物のよくわかったアンパイアーは言った。『私がストライクとコールするからストライクに、ボールとコールするからボールになるんだ』と。3人目のアンパイアーは、ストライク（あるいはボール）とコールするという行為によって、その投球をストライク（あるいはボール）とする環境を創造している、といえる。このアンパイアーの行為がイナクトメントであり、自らを拘束する環境を自らが創造する働きを表している。ストライク（あるいはボール）とコールすることによって、例えば対戦チームや観客から抗議されたりすることも予想される。このような組織を悩ますであろう環境の存在も、組織自らが作り出したものなのである（星井 2011: 27-28 頁）。

2つ目のエピソードとして、パーティーに見知らぬ女性が入ってきたときの周囲の反応を挙げる。

パーティーが開かれており、そこに見知らぬ女性が入ってきた時、周囲の人びとはその女性の存在に気づいた。この、女性がパーティーに入ってくるということが変化が生じたことに当たり、その変化に注意を払うために隔離し、囲い込みをしようとする。この場合、女性の存在に気づくことが、変化を囲い込むイナクトメントにあたる。囲い込みという行為によって、その後の意味づけされるものが生み出されるのである。この例では、女性の存在に気づくことができない、その後の過程を進展させることができない。すなわち、アンテナをはって周波数を合わせて変化に気づかなければ、その女性に気づかないし、相互的な関係が構築できないということである。未知の存在に気づいて囲い込み行為を行うというイナクトメントに続いて、

淘汰、保持の過程を経て、その存在が既知のものになっていくのである。

イナクトメント過程で囲い込まれたものは多義的で、その後の淘汰過程においてその多義性を削減しようと様々な相互作用（例えば、その女性を知ろうとして話しかける、など）がなされる。その結果として得られた有意味な情報、知識が保持過程で蓄えられることになる（星井 2011: 28 頁）。

つまり、組織メンバーが環境を創造する上で果たしている積極的な役割を意味し、経験の流れの中に違いが生じると、行為者はより深い注意を払うべく変化を隔離するような行為をとるが、このような囲い込み行為はイナクトメントの一形態である。

次に、淘汰（Selection）であるが、淘汰は、「イナクトされた多義的なディスプレイに多義性を削減しようとしてさまざまな構造をあてがうこと」（Weick 1979: 170 頁）であり、「このあてがわれる構造はしばしば相互に結び付けられた変数を含んだ因果マップの形をとるのだが、それらは過去の経験から形成」（170 頁）される。つまり、イナクトメントの過程において囲い込まれた情報から多義性を削減するために、因果マップのような構造を当てはめてみることである。

組織化モデルにおいて、組織メンバーは最初に言葉、行為といった多義的な事象を生成したり、囲い込みを行う。これら多義的なインプットは、淘汰過程で変換されて、有意味なものになる。「試される多くの可能な意味が、使えないとか現在のデータと矛盾するという理由で、正にふるい落とされるという意味」（226 頁）で、淘汰なのである。また、試される様々な意味は、「過去の経験（それは保持から淘汰への因果の矢印で示される）とイナクトメントそれ自身の暗示するパターン（それはイナクトメントから淘汰への因果の矢印で示される）」（226 頁）から生み出される。

最後に保持（Retention）の過程であるが、保持は、「合点のいく意味形成すなわちわれわれがイナクトされた環境と呼ぶ産物の比較的ストレートな貯蔵」（171 頁）であるとされる。ここで、「イナクトされ

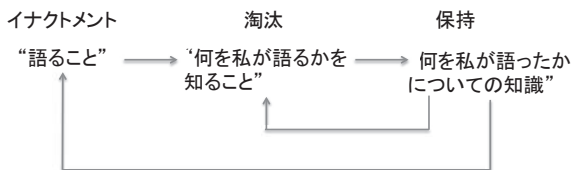


た環境」とは、「それまで多義的だったディスプレイをメリハリのある因果の形に要約したもの」(171 頁)である。しかしながら、高橋 (2005) でも「ESR モデルでは、保持内容についてほとんど説明することができないことは明らかだろう。ESR モデルでは、保持内容の変容は、わずかに淘汰プロセスから流れ込む解釈の残滓をもって考察する以外に方法がない」(高橋 2005: 22 頁)と指摘されているように、具体的な実践場面においてそれをどう把握するのかという課題を指摘できる。

組織化モデルにおける ESR モデルは、意味形成の以下のレシピに見出される (図 7)。

『何を私が言うかを私が知らずして何を私が考えているかを私がどうしてわかろうか?』

これは、「組織とは、自らが考えていることを知るためにくり返しくり返し自らに話しかけるものと見なされる。有機体や集団が多義的な生の話をイナクトし、その話を回顧的に振り返り、意味を定め、そしてその意味を保持過程で知識として貯蔵する。各過程の目的は多義性を削減し、何が生じたのかについて何らかの考えを得ること」(Weick 1979: 174 頁)であると説明されている。



【図 7 ESR モデルの例①】

出典：Weick 1979: 174 頁をもとに筆者作成

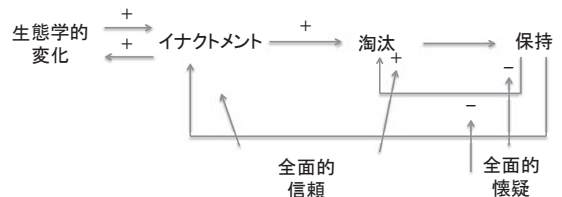
これをもう少し詳しく説明してみると、次のようになる (図 8)。

図 8 を見てみると、まずイナクトメントと生態学的変化の関係は、「イナクトメントの選択は、生態学的変化を創ったりそれに反応したりする対応の修正にかかわっている」(283 頁) ものであることが分かる。

次に、イナクトメントと淘汰の関係であるが、「もし過去にすでにイナクトされ淘汰されたもののみを

くり返しイナクトし淘汰してばかりいるとしたら、それは安定性が柔軟性を排除しているケース」(283 頁)であり、「行為や解釈を導く検索された記憶が多ければ多いほど、イナクトメントと淘汰はいっそう活動」(283 頁)することになる。

この淘汰過程を経た情報が、保持過程に移行するわけであるが、この保持過程において、保持されたものを全面的に信頼してしまうことは、組織におけるそれ以上の変化・発展につながる機会を喪失してしまうことになるため、組織を不安定化させてしまう。また逆に、保持内容を全面的に疑うことも、これまでの内容を全て破棄し、次の行動への指針が無くなってしまうことから、こちらも組織を不安定化させてしまうことになる。したがって、そのバランスをいかにとるかが、組織化のプロセスにおいて重要になってくるのである。



【図 8 ESR モデルの例②】

出典：Weick 1979: 283 頁をもとに筆者作成

これまでの説明では、イナクトメント—淘汰—保持モデルは直線的で逐次的に進むかのような印象を受けやすいが、線ではなくて面のイメージの方が適切であると述べる (図 9)。少し長いが、図 9 の説明部分を引用する。

「任意の一時点で 2 つ以上の情報の断片が処理されており、それぞれが組織化過程のさまざまな段階にあって、あるインプットになされる解釈が他のインプットにつけられる意味に影響するという意味でそれぞれのインプットは互いに影響し合い、あるインプットの多義性削減に割かれているシステム能力はその間他の多義性削減に利用できず、事象の流れを中断する複数

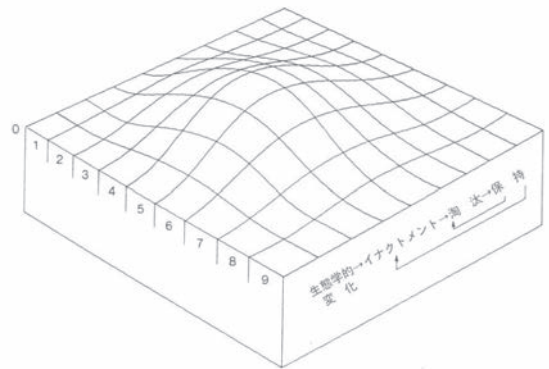
のサイクル、ルール、因果マップ、イナクトされた環境、疑いそれに確信がある。

したがって、組織化のどんなエピソードもその意味は、それがたまたま生まれた場や文脈、処理される数々のインプット、利用しうるサイクル、その時点で受容されたり拒否されたりする解釈などによって相当程度制約される。さらに、生態学的変化が生ずる頻度やその規模それにそうした変化がイナクトメントによって誘引されたり逆にイナクトメントを制約したりする傾向も、同様に、組織化のさまざまなエピソードやそれらのさまざまな展開段階の創る文脈に影響を受けるだろう。

下図において、前の側面に組織化過程がそして横の側面に時間が書かれているぶ厚い板があり、その板の上面に正方形のマスを引かれている薄いゴム膜を張り、そしてボールをゴム膜の下に入れそのボールを0のところから保持の方にスライドさせるとする。すると対角線に沿って薄膜のふくらみが次々と移動してゆくが、それが組織化過程のその時々の内容の変化を表している。

下図では、イナクトメントから淘汰をへて保持へと事は進んでいくのだが、ある過程が少しずつ別の過程に変わってゆく様子が視覚化されている。いかなる時点でも、2つ以上の過程が活動しているのである。

ボールのサイズ(それは多義性の大小を表す)やボールが対角線を移動するスピード(速い通過はルーティンあるいは多義的でないインプットに関連している)またゴム膜の柔らかさ(固いゴムは組み立てルールの集合がぶ厚くて、インプットがあまりインパクトを与えないことを示している)そして前の側面の3つの用語の間隔も変えられる。それぞれ縦横の長さやゴムの柔らかさやボールの大きさとその対角線上の位置が異なる上述のような分厚い板が何層も重なっているのをイメージできれば、組織のスナップショットが得られ、それが組織の“構造”である」(187-188頁)。



【図9 ESRモデルの例③】

出典：Weick 1979: 188 頁

このモデルを示した上で、Weickはこのモデルから生じる組織化のイメージを次のように語る。

まず、組織のいたるところで、しかも常に多数のESR連鎖が行われている。このESR連鎖は、組織の至る所で進行し、ルース・カップリングで、保持過程で結びついていることが多い。また、ESR連鎖を構成する単位は相互連結行動であり、それらはタイト・カップリングで安定しており、それらが組み立てられて集合を形成し、その集合はいかなるメンバーも理解できないような複雑性を実現する。そして、その複雑性の中で、多義性を削減し組織の行動を決定していくために、更なるESR連鎖が行われていくことになる。

したがって、Weickが指摘するように組織は常に流れのただ中にあり、そのダイナミクスを適切に捉えるには、組織化の最小単位である相互連結行動、そしてそれらが集合して構築されるESR連鎖をどう観察するかに依存しているのである。しかしながら、ここにこそ組織化を分析することの困難さが存在する。つまり、加護野(1982)が「本著の実践的な含意の多くは、著者の基本前提あるいは様々なエピソードから直接に導かれたものが多く、体系的な実践的含意の提示もまた残された問題であるといえよう」(加護野1982: 88頁)と指摘しているように、この理論を具体的な実践の場面でどう位置づけていくのか、その際の分析手法はいかなるものであるのか、といった点に言及がなされておらず、その精緻化が今後の課題であると考えられる。

### 3-2. センスメイキング理論

次に、Weick (1995) を中心に、センスメイキング理論の紹介を行う。ここでは、センスメイキング理論は、組織化理論の発展版であると考えて良い。組織がどのように多義性の孕んだ状況を主体的に解釈し、実践に収斂させていくかという点においては、どちらの理論もその目的は同じである。

まず始めに、センスメイキング理論の概要を掴んでおくことにする。それはまず、「何ものかをフレームワークの中に置くこと、納得、驚きの物語化、意味の構築、共通理解のために相互作用すること、あるいはパターン化といったようなこと」(Weick 1995: 8 頁) という形で表現される。つまり、対象があるフレームワークの中に置くことで、その対象が共通理解できるように再構築していくことを指す。ただし、それは単なる「解釈」行為とは違うと Weick は語る。「解釈に関するほとんどの議論は、テキストをどう読むかが焦点になっている。しかし、センスメイキングは、テキストがどう読まれるかだけではなくそのテキストがどのように構築されるのかということも問題にしている。センスメイキングは、読みだけでなく創作」(8-9 頁) であり、「センスメイキング過程は、行為やその結果にもとづく解釈の修正だけでなく、解釈されるテキストのような手掛かりの構築や囲い込みをも含む、あるいは含むべきものである。センスメイキングとは単に解釈だけでなく創作にも、発見だけでなく創造にもかかわっている」(10-11 頁)、「センスメイキングには、自分たちの解釈するものを自分たちが生成するという重要な特徴がある」(17 頁)。また、「センスメイキングは明らかに活動あるいは過程に関するものであり、一方、解釈も過程と言えなくもないが、何方かと言えば結果を記述するものである」(17 頁)。また、「センスメイキングの真髄は過程に焦点を当てるという心構えを喚起することだが、この点は解釈にはあまり当てはまらない。センスメイキングは発見よりも発明に近い」(18 頁) と説明されているように、センスメイキングには「今あるものをどう捉えるのか」といった視点だけでなく、「そこから何を生み出すのか」といった創発的観点が含まれていることが大きな特徴となっている。

次に、組織のセンスメイキングにおいて中心となるレシピには次の要素があるとしている。それは、正当化(これまでの考えや行動を正当化させる)、選択(センスメイキングの過程で抽出された情報とそれに合致させるフレームワークを選択する)、回顧的なセンスメイキング(ある行為が生まれた後に、それを回顧的に捉えて意味付けをしていく)、乖離(現状では理解しきれない状況が発生したときが、センスメイキングのきっかけとなる)、正当化の社会的構築(正当化され意味づけがなされた事柄を、共通理解可能な形で捉え直していく)、そしてセンスメイキングのきっかけとしての行為(センスメイキングは全て行為から始まる)の6つである。これは、ある組織活動において、どのように現状が把握され、それに対する行為が発生し、それをどう意味付けていくのかという流れのキーとなる要素である。

#### 3-2-1. センスメイキング理論の7つの特性

センスメイキングとは以下の特性を有する。

##### (1) アイデンティティ構築に根づいたプロセス

これは、組織の自己定義に関わるものであり、相互作用のプロセスから構成されるものとされる。センスメイキングにおける主体は、センスメイキングの過程の中で自己の再定義を繰り返し、その都度他者に対してその自己を提示することで、いずれの自己が適切かを決定しようとしている存在である。しかしながら、「自己の定義から状況が定義されるのとは逆に、状況の定義から自己が定義されることがよくある」(26 頁) と Weick が指摘するように、「状況が私にとってどのような意味を持つかは、その状況に対処する際に私が採用するアイデンティティいかに決まる。逆に、アイデンティティの選択は、何が現在生じつつあるかについての私の考えによって左右される」(31 頁) という、主体と環境との相互作用がセンスメイキングの軸となっているのである。そして、「これこそ、アイデンティティの確立と維持がセンスメイキングの中核的な前提となることの理由」(26 頁) であると指摘している。

##### (2) 回顧的过程

回顧的センスメイキングとは、「内省がなされる際に多数の異なるプロジェクトが進行しているために、

多くの意味がありうるが、それらを統合する活動」(36頁)である。つまり、組織化理論のところでも触れたが、センスメーカーキングの目的も「多義性の削減」にあり、現状多数存在する組織のセンスメーカーキングを妨げる多義性を削減するために、現在の状況を後付け的に意味付け・再解釈を行っていくことで、行為の選択肢を絞り込んでいこうとするのである。

### (3) 意味な環境をイナクトするプロセス

これは、ESRモデルにおけるイナクトメントとおなじものである。つまり、組織メンバーが環境を創造する上で果たしている積極的な役割を意味し、経験の流れの中に違いが生じた際に、行為者が行うより深い注意を払うべく変化を隔離するような行為を指す。

### (4) 社会的プロセス

「センスメーカーキングは決して一人で行うものではない。というのは、人が内面で行うことは、他者に左右されるからである。独り言や一方コミュニケーションですらオーディエンスを仮定している。だから、オーディエンスが変われば、独り言も変わるのである」(55頁)と説明されているように、センスメーカーキングでも、組織化理論における相互連結行動のエッセンスを機軸としているために、常に他者の存在を想定し、その中でプロセスが進行していくと考えるのである。

### (5) 進行中のプロセス

これも組織化理論の所でも説明したが、センスメーカーキングには始まりというものがなく、人は常に物事のただ中にあると考える。そして、「物事は、その人がある時点から過去を振り返って焦点を当てるときに物事になる」(59頁)というように、回顧的に意味付けを行うことで、行為が確定されていくのである。

このように、「流れ(flow)はセンスメーカーキングにとって変わらぬ特性」(59頁)なのであるが、「流れのリアリティーが最も鮮明になるのは、その流れが中断されるときである。流れの中断は概して情動的な反応を引き起こし、その結果、情動がセンスメーカーキングに影響を及ぼすようになる。感情がセンスメーカーキングに入り込むのは、進行中の流れが中断状態に陥るからなのだ」(62頁)。「情動は、組織化され

た行為の連鎖が中断される時に発生し、その中断が取り除かれるか、代わりの対応が見つかり連鎖が無事終了できるようになるときまで存続する」(63頁)と指摘されるように、組織活動の過程において変化のきっかけになるのは、それまで続いてきた流れが中断されることであり、それに対して組織メンバーから様々なリアクションが噴出することになる。これは、新たな変化に対する組織の葛藤プロセスでより鮮明に確認できるものである。この葛藤をどう乗り越えていくかも、センスメーカーキングの目的なのである。

### (6) 抽出された手掛かりが焦点となるプロセス

センスメーカーキングの過程で、選択・イナクトメントによって手掛かりが抽出・囲い込まれるわけであるが、その抽出された手掛かりがどのようなものとなるかはコンテキストで決まるとされる。それは、「第一に、コンテキストはまず何が手掛かりとして抽出されるかに影響を及ぼす」(70頁)。「第二に、コンテキストは、抽出された手掛かりがどのように解釈されるかに影響を及ぼす」(70頁)とあるように、それには次の2つの段階があるという。

### (7) 正確性よりももっともらしさ主導のプロセス

センスメーカーキングの数々の分析において、正確性は二次的な基準でしかなく、センスメーカーキングに必要なのは、優れた物語であるとされる。優れた物語とは、「行為を起こして導くのに十分な読みごたえのあるもの、何が生じているのかについて人が回顧的な意味を付与するのに十分なもっともらしさをもつもの、センスメーカーキングのために他者が自らインプットを提供してくれるのに十分な魅力を持つもの、といった要素」(83頁)を有している。つまり、センスメーカーキングの過程においては、「そう意味付けすることがもっともらしいか、納得できるか」という基準が重要であり、それはその基準が満たされるときに組織活動がもっとも円滑に進むと考えられるためである。

## 3-2-2. 間主観性と集主観性

ここまで、センスメーカーキングの概要・特性を紹介してきたが、そもそも組織をどう捉えているのかについても触れておくことにした。というのも、「組織



とセンスメイキング・プロセスの素地は同じなのだ。組織化とは、秩序を押し付け、逸脱を減じ、単純化し、結びつけることであるが、人が意味を生み出そうとするときにもそれと同じことが行われている」(112 頁)と Weick が指摘するように、組織をどう捉えているかを理解することで、センスメイキングの内実をより正確に把握することができると考えるためである。

まず、組織とは、「ルーティンを相互に結び付ける集主観性、解釈を相互に強化する間主観性、そしてこれら二種類の形態の間を行き来する運動、を継続的コミュニケーションという手段によって結び付ける社会構造」(225 頁) であると概念化される。そして、組織が安定的に活動するために必要な慣行やルーティンを生み出すための間主観性と集主観性との関係性は、「“慣行的” パターンや“ルーティン” は完全に自動的に行われているわけではなく、常に繰り返し達成され発展しているのである。こうした達成が繰り返されると、それはイノベーションや間主観性につながり、あまり繰り返されないと、コントロールや集主観性につながる。センスメイキングとは、特異で移りゆくものに対処していく常に進行中の営みである」(226 頁) という形で表現されている。

ここで「間主観性」と「集主観性」とは、個人という分析レベルの“上”に3つのセンスメイキング・レベルがあると主張した Wiley (1988) の分析から引用された概念である。それによれば、それらは、間主観的 (inter subjective)、集主観的 (generic subjective) それに超主観的 (extra subjective) という順にレベルは高くなっていくと捉えられる。間主観性の発現は、「個人的な思考、感情、意図が会話の中に統合ないし総合され、自我が“私”から“われわれ”に移行するとき、間主観的な意味が内主観的 (intrasubjective) 意味から立ち現れる」(97 頁) という形で示される。また、Wiley (1988: 259 頁) は相互作用よりも一段上のレベル、つまり社会構造のレベルに組織を含めており、この社会構造のレベルに特有な性質とは、間主観性から集主観性への移行であると捉えている。「そこでは、具体的な人間、つまり主体はもはや存在しない。相互作用のレベルを超えると自我は背後に退く。社会構造は、具体的で

個性化された自我ではなく、集的な自我、つまり相互に互換可能なパーツ・役割を引き受ける人やルールに従うヒトを暗示している。‘主体との関係’が、カテゴリー的で抽象的になるのは、まさにこのレベルである」(258 頁)。ちなみに、遠田 (2002a, 2002b) は、集主観性、間主観性を分かりやすく和語で表現するならばそれぞれ“常識”、“互解”という語が適切であると述べている。

これを踏まえた上で Weick は、「組織化を間主観性と集主観性の間を行き来する運動と捉えたい。組織化とは、生き生きとしたユニークな間主観的理解と、初期の間主観的構築に参加しなかった人が身につけ、維持し、拡大していく理解とが入り交じったものであると私は考えている。組織的形態とは、間主観性を集的な間主観性と結びつける橋渡し装置なのである」(98-99 頁) 述べる。つまり、高橋 (2005) が「ワイクは、組織のどこかでなされた間主観性によるイノベーションが活性化することで集主観性が変化し、変化した集主観性により新たなコントロールがはじまり、やがてはその集主観性も間主観性のイノベーションによって変化を余儀なくされるというダイナミックなセンスメイキングが展開される場として組織を捉えようとしている」(高橋 2005: 10 頁) と指摘するように、組織を間主観性と集主観性の往來の場であると捉えているのが、センスメイキングにおける組織の特徴である。この間主観性と、集主観性のダイナミクスについて、少し長くなるが引用する。

間主観性のイノベーションと集主観性のコントロールの間で緊張が生じれば、往還運動とコミュニケーションが活発になる。組織をセンスメイキング・システムとして考えるなら、組織の目標とは、環境を安定させ、予測可能なものとするために再発的な事象を創り出し同定することである。意味ある事象とは、以前生じた何かと似ている事象である (Weick 1995: 225 頁)。

集主観性は、議論、予期、コミットメントそして操作というプロセスを通じて働く。そうした4つのプロセスは、議論、期待、正当化そして客体のイノベーションが形成される親密な間主

観的相互作用を支配する。組織では、迅速な社会化、分散している資源のコントロール、各利害関係者に対する正当化、測定可能な結果そしてアカウンタビリティなどの必要性から、集的なセンスメイキングへの圧力が強い。集主観性は、人びとが互換できるような管理構造を創り出す。この構造によって、人は綿密に調べなくとも、世界は意味をなし、物事はコントロールしうらと思えるのである (225-226 頁)。

要約すると、組織においてその発展のためにはイノベーション・変化が必要であるが、常に変化が絶えない状況では、組織は不安定化を免れない。したがって、それを適切な議論・予期・正当化等でコントロールする仕組みが必要になってくる。このイノベーションに関わるのが間主観性で、コントロールに関わるのが集主観性である。そして、「環境を安定させ、予測可能なものとするために再発的な事象を創り出し同定する」という組織の目的に向かって、間主観性と集主観性のバランスをとっていくのが、センスメイキング・システムとしての組織であると考えられるのである。

### 3-2-3. センスメイキング理論におけるフレーム

センスメイキングにおいてその「意味」とは、「進行中の経験を何かしら伝えるために会話文へと結びつけられた言葉によって生み出されるもの」(143 頁)である。その言葉は、「生み出される発話を制約し、その発話を知るために押しつけられるカテゴリーを制約し、このプロセスの結論を保持するラベルを制約する」(143 頁)点において重要であるとされる。

しかしながら、言葉は連続的な主題に不連続なラベルを押しつけるが故に、言葉とそれが指し示すものとの間には常にズレがある。そして、センスメイキングは、「連続性を不連続なカテゴリーに、観察を解釈に、経験を制限された事象に、そして認知をあらかじめあった企図やフレームワークに編集する」

(145 頁) 作業をほぼ永続的に続けていくプロセスなのである。そして、このようなセンスメイキングが成功するには、「その内容が流れや連続性を適度に保っているか否か」(146 頁)、そして「カテゴリーが

実世界の中に(主題を非連続的にする境界や差異や裂け目として)文字通り適度にイナクトされるか否か」(146 頁)によって決まると説明される。ここにいたって、センスメイキングにおいて人が依拠するもの、フレームの重要性が強調されることになる。そのフレームは、抽出された手掛かりとの関係性で語られ、手掛りはフレームの中におかれて意味を持つのであり、手掛りだけ、あるいはフレームだけでは意味をなさない。

その上で、センスメイキングの実質は最小限3つの要素からなると Weick は語る。「その3要素とは、フレーム、手掛り、連結である。本書において、われわれの意味単位は、「手掛り+関係+フレーム」である。組織のセンスメイキングにおいては、何らかの“過去の瞬間”(たとえば、社会化、伝統、前例など)が3要素のうちの一つとなっており、「過去の瞬間+連結+現在経験している瞬間」という組み合わせこそが、現在の状況の有意味な定義を創り出しているのである。センスメイキングの内容は、過去の経験を要約しているフレームやカテゴリーの中に、現在の経験の特殊性をとらえている手掛りやラベルの中に、そしてこれら2つの経験の場が結び付けられるその仕方の中に、見出されるのである」(148 頁)

そのフレーム・カテゴリーには次の6つがあるという。

#### (1) イデオロギー

抽出され手掛かりは、その組織が有するイデオロギーによってその意味が確定され、多義性が削減されることになる。

#### (2) 第三次コントロール

Perrow (1986) によれば、組織は次の三種類のコントロール形態で管理を行っている。まず、第一次コントロールは、直接的な監督によるものである。次に第二次コントロールは、プログラムやルーティンによるもの。そして、第三次コントロールが、自明視されている過程や定義からなるものである。この第三次コントロールは“前提コントロール”と呼ばれている。なぜなら、「そのコントロールは、人びとが状況を診断し、意思決定を下すときに用いる諸前提に影響を及ぼすものだから」(153 頁)である。前提とは、「人びとが意思決定プロセスを継続して行

えるように創り出された一つの仮説」(155 頁)であり、前提コントロールがなぜそれほど強力なのかと言えば、それは、この初期の影響力が以降の全ステップを左右する力を持つからである。また、第一次コントロールと第二次コントロールを利用するためには、仕事がよく理解され細分化されなければならず、細分化が不可能であったり望ましくない場合には、仕事を安定化し、秩序立てるために第三次の前提コントロールが必要になる。

### (3)パラダイム

センスメイキングの内容の第三の具体化は、パラダイムという形のフレームの中で生じる。センスメイキングの目的にとって、パラダイムとは、「行為の理論が代表的な組織的問題に概念的、観察的、道具的にどのように適用されるかを示す、繰り返し持ち出される標準らしき一連の説明」(162-163 頁)と定義できる。一連の説明や物語は、行為の理論によってまとめられ、フレームとなり、その中で手掛りが気づかれ解釈される。

### (4)行為の理論

行為の理論とは、Hedberg (1981) によれば、「組織にとってのもので、それは個人にとっての認知構造に相当する。それは環境からの信号をフィルタリングし、解釈し、刺激を反応に結び付ける。それは刺激の同定と反応の組み立てを管理するメタレベル・システムである」(Hedberg 1981: 7-8 頁)とされる。

### (5)伝統

伝統とは、Shils (1981) によれば、「過去に創造されたか行われたか信じられたもの、あるいは過去に存在していたか行われていたか信じられていたと信じられていたもの、そしてある世代から次の世代へと伝えられたり受け継がれつつあるもの」(Shils 1981: 12-13 頁)を意味している。伝統の妙味は、具体的な人間の行為、すなわち実践に埋め込まれているノウハウは、それがシンボルとなるときののみ持続し伝達されるところにある。

### (6)物語

良い物語を生み出すことができれば、センスメイキングにもっともらしいフレームを提供することができる。物語は結果に歴史を付与するものである。

物語は、第一に、物語は過去の複雑な事象を容易に再構築できるよう、事象に関して憶測と既知とを統合することで、主体の理解を助ける。そして物語は、「プロジェクトが中断されたときに生じる混乱を診断し、抑制するので、センスメイキングにとって重要」(Weick 1995: 174 頁)であるとされる。

このように、センスメイキング・プロセスにおいて、人が進行中の流れにフレームを当てがいがいい、手掛りにそのフレームを結び付けて意味を得ることで、組織における多義性を削減していくことになるのだが、そこには少なくとも4つの方法、つまり、議論・予期・確信・行為があるという。したがって、センスメイキングとは、「確信と行為を互いにより緊密に結び付けようと努力することであり、たとえば、議論が行為へのコンセンサスを導き、明確な予期が行為を確認するための地ならしとなり、コミットすることでその行為の発生の正当性を明らかにし、大胆な行為が世界を単純化し、いま生じつつあることや、それが何を意味しているのかをより明確にする」(180 頁)といった過程を経ることになる。

## 3-2-4. センスメイキング理論の有する課題

ここまで、センスメイキング理論について説明をしてきた。その中で、組織化理論とセンスメイキング理論の双方ともに、「組織が抱える多義性をどのように削減して組織活動へとつなげていくのか」ということが組織の目的観であるとされてきた。その多義性の削減にしても、ESR モデルを用いて表現するか、間主観性と集主観性の往還運動・フレームの適用を用いて表現するかの違いはあるが、本質は異なっていないと思われる。

そして、その両理論において鍵概念となっていたのが「回顧性・行為の先行性」である。しかしながら、この点に関しては批判も存在する。稲垣 (2002) では、次のような指摘が展開されている。

Weick の組織化の過程の流れから示唆されるのは行為の先行性である (稲垣 2002,198)。これは、解釈の対象や意味形成の素材となる経験や事象がすでに過ぎ去った過去のものであることを指摘しているのである (199 頁)。

経験の流れに沿って時間軸で考えた場合、確かに現在は時間の流れの一点であり、すぐに過去となる。しかし、これだけの指摘では不十分である。なぜなら現時点とは過去と未来との境界、あるいは接点であり、過去への回顧性という視点だけでは未来への視点が排除されることになる。行為者は、「経験の流れのなかから外へ出てそれに注意を向ける」としても、ずっとそのまま外にいるわけではなく、また流れのなかに戻るのである。だとすれば、意味形成が行われるとき、「意味は前の行為やすでに生じた事柄について形成される」としても、行為や事柄を有意義なものとするように付与される意味あるいは形成される意味までがすべて回顧的である必要はなく、そこには未来の視点が入ってくるかもしれない。意味形成の素材や解釈の対象が過去の経験や事象であったとしても、それを有意義なものとする意味や解釈は未来に向けて開かれている。この未来の視点には、「意図は大きい実現せず」という指摘が妥当だとしても、行為を導く契機となるかもしれないという点で意図や目的が反映されることもあるかもしれない。さらに、意味形成や解釈がなされたとき、それがイナクトされた環境として保持されるだけでなく、その意味形成や解釈にもとづく行為により現実が形成されていく、あるいは動いていくという面もある。状況についての意味形成にもとづいて次なる行為がなされ、新たな状況が形成されていくという流れが現実の組織現象の流れでもあるだろう。経験や行為についての合理性は、ある時点で過去を振り返ったときにその時点での回顧的合理性として一時的に設定され得る。しかし、意味形成や解釈はその素材ないし対象が回顧的に把握されたものであるとしても、現在が流れの延長上にある未来に対して開かれているとすれば、付与される意味から未来に関わる視点を排除できないであろう。未来への視点が排除されてしまうと、組織現象を過程としてとらえる意味が薄れてしまうかもしれない(200-201頁)。

つまり、行為が全て目的に先行しており、目的

は回顧的に意味付けされるものでしかないと断定してしまうのは、「立てた目的に対してそれを有意義なものにしていこう」とする活動を否定してしまうのではないかという批判である。この点に関しては、理念浸透の研究においても、先に設定された理念をどう浸透させていくかによって、組織の業績は上がる可能性があるという例も見られていることから、全ての活動に回顧性を持ち出すのではなく、組織活動の一側面として捉えるべきではないのかと思われる。

また、同論文において、もう一つ指摘がされている。

「個人的行動、対人的行動、そして集団活動のような「小さな組織状況」を解明するのに有効なモデルをそのまま大規模組織あるいは組織全体という「大きな組織状況」の解明に適用できるのかということである」(202頁)。「この二重相互作用が組織を構成するということは組織現象が個人行動で構成されていると言うに近い」(202頁)。「このように意味形成が個人的なものであるとすれば、当然、意味形成は人により異なる可能性がある。意味形成は多様性を孕むのである。個人による意味形成の差異、すなわち意味形成の多様性が削減されるのは、対人的過程を通じての意味の共有あるいは合意形成によってであるという。そして、この合意を形成するための手段として Weick が重視しているのは、「話す」こと、すなわち対人的コミュニケーションである。しかし、Weick の想定する組織は、内部的な結びつきがタイト・カプリングの二重相互作用がルース・カプリングで緩やかに連結されている状態は、多義性の把握には有効であるが、そこから組織的意味が形成されていくとすれば、それは小さな組織状況で共有される意味にとどまるであろう。大きな組織状況の場合には二重相互作用の集合が合意を形成しにくく、複数の意味あるいは複数の現実が存在することになるかもしれない」(202-203頁)。「組織化の進化論的モデルは小さな組織状況における組織現象の解明に有効なモデルとしての性格をもつものなのかもしれない」(203頁)。

このことは、組織化理論における最小単位である相互連結行動が組織活動全ての基本であると考え



と、巨大組織においてはいたるところで意味生成が行われ、多義性が削減される方向に向かいにくいのではないかという指摘である。確かに、組織においては相互作用以外の要素、例えば権力性などによって組織活動が進んでいく場面も多いため、そういったものをどう説明するかに関しては課題を抱えているように思われる。しかしながら、この点に関しては適切な規模等の実証の蓄積をもって判断せざるを得ないことであるとも考えられる。

最後に、星井（2011）が「Weick 自らセンスマーキングにおいては実証的、定量的な研究があまり含まれていないことを挙げ、センスマーキングに関する将来への示唆として組織構造についての検証の重要性を示している。今後、Weick の組織化理論の分析にあたっては、どのような考え方に依拠して取り組みを進めるべきなのかという検証が必要となろう」

（星井 2011: 30 頁）と指摘しているように、方法論上の課題が存在する。これまでも指摘してきたことではあるが、この理論を実践の場面で用いる際に、どのような手法を用いるのか、また何をもって理論が証明されたとするのかといったことが、まだまだ研究されていないことが、大きな課題である。そして、組織の様態によっても変わりうる可能性も考慮しないといけないと思われる。

### 3-3. 学校経営研究における組織化理論・センスマーキング理論に類似する研究

ここまで、Weick の組織化理論・センスマーキング理論を見てきた。そこで次に、学校経営研究において両理論に類似する諸研究を概観する。

まず、安藤（2010）であるが、学校外から与えられる形となった教育改革に対して、学校内部ではそれをどう解釈・受容していくのかというプロセスに焦点が当てられており、学校内部からの「教育改革」への意味付与過程には以下4つの段階があるとしている。

(1) 新たな試みがこれまでの実践を支える理念の枠組みの中に位置づくように考えられ、うまく位置づかない場合には、別のものとして扱われる段階。

(2) 多くの具体的諸細目が教員にとって切実な課題となり、それらの課題を解決するために焦点的に感知される段階。

(3) 複数の諸細目が、カテゴリー化され包括的に意味づけられる段階。

(4) 包括的に意味づけられた諸細目が、さらに上位レベルの意味から全体従属的に感知される段階。

一連の流れとしては、マクロな解釈が学校組織の課題と密接に絡み付くことにより、共通理解へと拡大し、最終的には学校全体の事象として意味付けられていくというプロセスが描かれている。中でも、最初の段階はセンスマーキング理論の考え方に非常に近いと考えられる。というのも、まず先に明確な目標を立てることをせず、試みという行為が先行し、それがこれまで保持されてきた内容にうまく再解釈できるかというステップを踏んでおり、これは「行為の先行性」「回顧的センスマーキング」の概念が実践場面でも確認できた例と考えることが可能である。

同じ点で近似を見せる研究として、岩本（2000）が挙げられる。これは、校長による学校文化（とりわけ「教師文化」）の変容・形成過程について、以下の仮説を構築したものである。

(1) 校長は既存の学校文化、すなわち、学校構成員（とりわけ教職員）に固有のものとして形成されている認識枠組みや行動様式についての解釈、意味付与を行う。

(2) 校長は既存の学校文化への関与を通して、自らの価値・信念を形成していく。

(3) 校長はコミュニケーションを重視しながら、自らの価値・信念を行動場面に表出していく。

(4) 校長は教職員と価値・信念の共有化を図りながら、学校文化の変容・形成を促していく。

ここでも、(1)(2)の段階では、行為が先行しており、それを通じて信念や価値観を回顧的に形成していくプロセスを見とることができる。学校現場において、校長は既に進行中の学校運営に途中から参画す

ることが殆どであり、その場合、まずは運営を進めながらそのただ中において自身の信念・価値観を形成していくことが多いと考えられることから、そのような場合においてセンスメイキングの理論は非常に説得的であるように思われる。

続いて安藤（2015）は、学校現場における実践を捉えるモデルとして、Weick のセンスメイキング理論を取り入れている数少ない研究である。ここでは、センスメイキング理論における「行為の先行性」と「フレームワークの活用」が持ち出されている。

まず、「行為の先行性」であるが、学校全体で特色ある教育活動に取り組み、それなりに高いパフォーマンスを上げていると見なせるいくつかの小学校を対象とする事例検討からは、例えば以下のような知見を成果として得たとしている。

- (1)当事者が学校全体の取り組みに対して付与する意味は流動的であること。「肯定的な意味が付与されたから積極的に関与する」わけではなく、実際には積極的に関与しながら学校の取り組みを理解する過程で肯定的な意味が付与・生成されている。
- (2)当事者の「自己役割認知」が積極的関与や積極的意味付与に影響していること。
- (3)学校全体の取り組みの「可視性」が、積極的な意味付与の拡大や共有に影響すること。
- (4)新たな意味に関する「情報量」が、積極的関与や積極的意味付与に影響すること。
- (5)事例校では、いずれも(3)や(4)を促進する「装置」や「環境」の存在が確認すること。

ここでもやはり、学校現場における意味付与の過程は、先に主体の積極的な関与から始まり、そこから意味生成が行われるという因果ロジックが展開されている。また、(2)(3)(4)のように、意味生成を促進させる条件についても言及している点が、センスメイキング理論における課題に対する一つの方策であると考えられる。

また、センスメイキングは「ある種のフレームワークの中に異なるものを置くこと」(20 頁)であり、「現在進行中の事態に対して回顧的・事後的に省察

を試み、異なる解釈を置くことで新たな説明が生まれる」(20 頁)とした上で、学校現場での実践をフレームワークと関連づけて以下のように記述することで、センスメイキング理論を分析枠組としてうまく利用している。

根岸小学校の「根岸教員養成所構想」をセンスメイキング（新たな意味の生成）として捉えると、それは「教育の専門化の集まりとしての自律的研究集団」という研究組織の従来のフレームワークの中に、「教員養成所を兼ねている研究集団」という異なる解釈を置くことで、新たな説明が生まれている状況と見ることができる(20 頁)。

最後に、岡東・福本（2000）も、意思形成プロセスにおいてコミュニケーションが先行し、それに伴って、目標形成がなされるという段階を想定するが、学校経営の現場ではそれと逆行したプロセスが展開すると主張する。まず、組織の意思形成のプロセスは、以下の四段階を必要とすると述べる。

- (1)提供された情報をもとに、それぞれが感じた「意味」や認識の深まりに応じて醸成される「価値」の相互交換が要請される。それは、成員の抱く意味や価値の再生を尊重しつつ、コミュニケーションを活性化し、そこから組織生活の協働意思の萌芽を探索し、発展させるものである。
- (2)コミュニケーション過程を通じて、成員それぞれの持つ意味や価値が深化し幅を広げていく段階。ここでは、その共有部分を確認して統合する理念やシンボルの模索が要請される。それは一つの理念のもとにむりやり意味や価値を統合するというよりも、真にそれぞれが自律的な（自己を他者との関係性によって拘束されない）コミュニケーション過程を経て、自省作用（self-reflection）を行いながら共有できる程度を模索し、一定の下位理念のもとに集合化していくことである（意味情報の部分共有）。
- (3)組織全体という観点から、それらを統合する上位の理念の模索が要請される。ここでは組織

のドメインや方向性と、成員の諸要求を理解したリーダーが求められ、そのリーダーシップのもとに、組織の目標形成という作業が進行する。この「目標」は、第一段階、第二段階のプロセスを尊重し、意味情報の共有化を図りつつ内発的に形成される必要がある。

(4)内発的に形成された目標を達成するために、成員が遵守すべき行動規範の共有化とさまざまな手段の合理化が求められる。意思形成は、観念レベルの問題だけでなく、このように組織原則や、組織の構造と機能に意思が反映するものでなければならない。

このように、意思形成の過程は組織の目標形成の過程であり、センスメイキング理論に非常に類似した形で進行すると説明されているが、“現実の学校経営は、組織の目的や目標を所与のものとして理解し、その達成の効果と効率に最大の価値づけを行ってきた。学校経営のリアリティは、先の四つの段階の逆の過程を歩む。すなわち、組織の目的や目標をア・プリオリ（自明、前提）なものとし、組織原則を不可変なものとし、それへの同調を求めるストラテジーと、目標達成手段の最適化がその内容となる”というように、モデルと現実とは正反対のプロセスを歩むことになると指摘している。先にも述べた通り、センスメイキング理論は組織活動の一側面を捉えたものとして考え、より実践のリアリティに近似するよう、更なる理論の精緻化を図る必要があると考えられる。

#### 4. 結語

ここまで、企業経営学・学校経営学における理念浸透に関する諸研究、Weick の組織化理論・センスメイキング理論に関する諸研究を概観してきた。

まず、理念を分析する際には、それを静態的・固定的なものとして捉えるのではなく、その形成過程には長期間における組織構成員の「解釈」「再解釈」のプロセスが深く関与しており、そのプロセスを見極めることが肝要であるという、理念浸透として捉えることの必要性が諸研究によって指摘されていた。

また、それは組織化理論・センスメイキング理論における考え方に非常に近いものがあることも分かった。

次に、理念の浸透を効果的に進める場合には、組織全体を1つのものとしてみるのではなく、組織活動の個々の場面、組織の単位ごとに方略を考慮する必要があること、リーダー・上司の姿勢や言動が重要であること、理念浸透の在り方だけではなく、理念の表現内容そのものが浸透プロセスに影響を与えること、が示唆されていることが分かった。それを踏まえた上で、いかにして理念浸透策を講じていくかについては、その対象によって可変的であること、特に学校経営研究の場面で指摘されていたことだが、インフォーマルな施策をどのように捉えていくのか等含めて、更なる実証研究の蓄積が必要であると考えられる。

続いて、Weick の組織化理論・センスメイキング理論では、組織の目的が「現状抱えている多義性をいかに削減して共通の意味を生成していくことができるか」というものであること、その過程の特質として、「行為の先行性・回顧性」、「ESR モデルを軸とした多義性削減サイクル」、「フレームワークの適用」が挙げられた。

ここまですり返って見て、理念浸透研究と組織化理論・センスメイキング理論との間には、「現状抱えている多義性をいかに削減して共通の意味を生成していくことができるか」という組織の目的観においては通底する部分があるが、「行為の先行性・回顧性」という点に関しては、理念浸透における諸理論では「目的・目標が先行し、それをいかにして組織の中で浸透させていくのか」という考え方をとるため、一見すると正反対の前提を有しているように見える。

しかしながら、先にも指摘したように、組織運営の現実においては、目的が先行する例が非常に多く、なおかつそのような状態においても一定程度以上の効果・業績を出している組織も存在することから、組織化理論・センスメイキング理論は組織活動の一側面を捉えたものとして考え、双方の理論を統合した形でより実践のリアリティに近似するよう、更なる理論・分析手法の精緻化を図る必要があると考え

られるが、それは今後の課題としておきたい。

## 引用・参考文献

- 青木 崇 (2009) 「日本企業の経営理念と社会的責任活動」『マネジメント・ジャーナル』No.1: 129-140 頁。
- 浅野 俊光 (1991) 『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社。
- 浅野 良一 (2008) 「一般経営学と教育経営：企業経営学からみた教育経営・学校経営の課題（＜特集＞教育）」『経営概念の今日的検討 教育経営概念及び研究の有効性と限界(2)』『日本教育経営学会紀要』, 50号: 26-37 頁。
- 安藤 知子 (2010) 「学校組織における「教育改革」への意味付与の様相：志木市立 A 中学校における 03～05 年度の事例分析」『上越教育大学研究紀要』, 29号: 1-11 頁。
- 安藤 知子 (2015) 「研究する文化への積極的意味付与を促進する要因に関する研究—根岸小学校の事例に焦点づけて—」上越教育大学研究紀要, 34 卷: 13-23 頁。
- 伊丹 敬之・加護野 忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社。
- 稲垣 保弘 (2002) 『組織の解釈学』白桃書房。
- 岩本 邦宏 (2000) 「学校文化の形成過程に関する事例研究(1)—校長行動の「教育的側面」に焦点化して—」『現代学校経営研究』第12号: 65-74 頁。
- 梅澤 正 (1994) 『顔の見える企業』有斐閣。
- 大野 裕己 (1998) 「学校文化のエスノグラフィー—高校校長のリーダー行動の分析を中心として—」『日本教育行政学会年報』24号: 72-85 頁。
- 大野 裕己 (2004) 「校長の学校経営力の自己点検・評価」『総合教育力の向上が子どもの学力を伸ばす—学力向上のための基本調査 2004 より』: 257-270 頁。
- 岡東 壽隆・福本 昌之 (2000) 『学校の組織文化とリーダーシップ』多賀出版。
- 奥村 恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
- 遠田 雄志 (1998a) 『グッバイ！ミスター・マネジメント』文眞堂。
- 遠田 雄志 (1998b) 「点と線と図—カール・ワイクの世界 (1) —」『経営志林』35 卷, 3号: 85-101 頁。
- 加護野 忠男 (1982) 「＜書評＞Karl E. Weick, The Social Psychology of Organizing」『国民経済雑誌』, 146 卷, 3号: 86-89 頁。
- 金井 壽宏・松岡 久美・藤本 哲 (1997) 「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透—組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学』Vol.31 No.2: 29-39 頁。
- 北居 明 (1999) 「経営理念研究の新たな傾向」『大阪学院大学流通・経営科学論集』24 卷, 4号: 27-52 頁。
- 北居 明・松田 良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野 忠男・坂下 昭宣・井上 達彦 (編著) 『日本企業の戦略インフラの変貌』, 白桃書房: 93-121 頁。
- 北居 明・田中 雅子 (2009) 「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析—一定着化と内面化—」『経営教育研究』12 卷: 49-58 頁。
- 北野 利信 (1972) 「経営理念の構造」中川 敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社: 179-238 頁。
- 高 巖 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」『麗澤経済研究』18号: 57-66 頁。
- 小森谷 浩志 (2011) 「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察—「再意味化」を鍵として—」『日本経営診断学会論集』No.11: 69-75 頁。
- 佐々木 圭吾 (2011) 『経営理念とイノベーション』生産性出版。
- 讃井 康智 (2011) 「学校における政策概念浸透 —2 県 3 市 6 公立小学校における「言語活動の充実」についてのケーススタディー—」東京大学大学院教育学研究科 修士学位論文。
- 柴田 仁夫 (2014) 「実践の場における経営理念の浸透 —関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察—」埼玉大学大学院経済科学研究科 博士学位論文。
- 清水 龍瑩 (1992) 「日本の経営者のリーダーシップ」



- 『三田商学研究』39巻2号: 87-101頁。
- 清水 馨 (1996)「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』, 39巻: 87-101頁。
- 鱸 裕子, 犬塚 篤, 亀岡 秋男 (2003)「企業理念の浸透要因に関する研究: フランチャイズチェーン A 社における事例調査 (ナレッジ・マネジメント)」『年次学術大会講演要旨集』, 18巻: 63-66頁。
- 住原 則也・三井 泉・渡邊 祐介編著 (2008)『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』P ホームページ研究所。
- 瀬戸 正則 (2008)「経営理念の組織内浸透におけるコミュニケーションに関する研究: 同族経営中小企業における経営者・中間管理職の行動を中心に」『経営教育研究』, 11巻: 125-139頁。
- 瀬戸 正則 (2010)「経営理念の浸透と組織文化に関する一考察—同族経営中小冠婚葬祭業に着目して—」『経営教育研究』, 13巻2号: 69-78頁。
- 高尾 義明 (2009)「経営理念の組織論的再検討」京都大学京セラ経営哲学寄附講座『経営哲学を展開する—株式市場主義を超えて—』文眞堂: 58-86頁。
- 高尾 義明 (2010)「経営理念は役にたつのか: 経営理念と成果についての先行研究からの考察」『経営哲学』7巻2号: 38-51頁。
- 高尾 義明・王 英燕 (2011)「経営理念の浸透次元と影響要因—組織ルーティン論からのアプローチ」『組織科学』 Vol.44, No.4: 52-66頁。
- 高田 馨 (1978)『経営目的論』千倉書房。
- 高橋 量一 (2005)「ESR モデル再考」『亜細亜大学経営論集』, 40巻, 1号。
- 田中 雅子 (2012)「理念浸透プロセスの具体化と精緻化—3つのモデルを検討材料に—」『経営哲学』9巻1号: 21-31頁。
- 田中 雅子 (2013)「経営理念の内容表現が理念浸透に与える影響」『同志社商学』, 64巻: 277-294頁。
- 土屋 喬雄 (2002)『日本経営理念史』麗澤大学出版会
- 東京都教育委員会 (2008)『校長・副校長等育成指針』。
- 鳥羽 欽一郎・浅野 俊光 (1984)「戦後日本の経営理念とその変化—経営理念調査を手がかりとして—」『組織化学』 Vol.18, No.2: 37-51頁。
- 中川 敬一郎 (1972)「経営理念の国際比較—その経営史的考察—」中川 敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社: 5-73頁。
- 日本教育経営学会 (2009)『校長の専門職基準 [2009年版] 一求められる校長像とその力量—』。
- 野林 晴彦・浅川 和宏 (2001)「経営理念『5つの策』」『慶応経営論集』, 18巻, 1号: 37-55頁。
- 間 宏 (1972)「日本における経営理念の展開」中川 敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社: 77-176頁。
- 淵上 克義 (2000)「学校組織における影響力構造認知に関する実証的研究 (I): 教師側から見た影響力の布置と影響力の浸透度」『岡山大学教育学部研究集録』, 114巻: 27-36頁。
- 淵上 克義 (2001)「学校組織における影響力構造認知に関する実証的研究 (III): 影響力の布置、影響力の浸透度と学校教育目標認知との関連」『岡山大学教育学部研究集録』, 116巻: 11-23頁。
- 星井 進介 (2011)「Karl E. Weick の組織化概念の基礎的検討」『現代社会文化研究』, 52巻: 19-32頁。
- 松岡 久美 (1997)「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム—コープこうべにおける『愛と協同』—」『六甲台論集 経営学編』44巻, 1号: 183-203頁。
- 松田 良子 (2002)「経営理念研究の体系的考察」『企業情報学研究』2巻2号: 89-101頁。
- 松葉 博雄 (2008)「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果—事例研究から—」『経営行動科学』21巻2号: 89-103頁。
- 水谷内 徹也 (1992)『日本企業の経営理念—〈社会貢献>志向の経営ビジョン—』同文館。
- 山城 章編 (1969)『現代の経営理念 (理論編)』白桃書房。
- 横川 雅人 (2010a)「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス&アカウンティングレビュー』5巻: 219-236頁。
- 横川 雅人 (2010b)「現代日本企業の経営理念—『経営理念の上場企業実態調査』を踏まえて—」『産研論集』37号: 125-137頁。
- 渡辺 泰宏 (2011)「経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察」『経営哲学』8巻, 1号: 155-159頁。

Edgar H. Schein (1985) ORGANIZATION CULTURE  
AND LEADERSHIP ,Jossey-Bass Inc.,Publishers

Edgar H. Schein (1985) The Corporate Culture Survival  
Guide ,Jossey-Bass Inc.,Publishers

(金井壽宏・尾川 丈一・片山 佳代子訳 (2004)  
『企業文化—生き残りの指針』白桃書房)

Hedberg, B. (1981). How organizations learn and  
unlearn.In P.C. Nystrom & W.H.Starback (Eds.),  
Handbook of organizational design (Vol.1:  
pp.3-27).New York: Oxford University Press

Perrow, C. (1986). Complex organizations (3rd ed.).  
New York:Random House.

Shils, E. (1981). Tradition. Chicago: University of  
Chicago Press.

Weick, K. E.(1999) The Psychology of Organizing, 2nd  
ed., Random House.  
(遠田 雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文  
眞堂,1997)

Weick, Karl E. (1995) Sensemaking in Organizations.  
Thousand Oaks: Sage Publications.  
(遠田 雄志・西本 直人訳『センスメイキング イ  
ン オーガニゼーションズ』文眞堂,2001)

Wiley, N. (1988). The micro-macro problem in social  
theory. Sociological theory, 6: pp.254-261