

組織文化と組織理論(1)

今井, 一孝

(出版者 / Publisher)

法政大学経営学会

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

The Hosei journal of business / 経営志林

(巻 / Volume)

29

(号 / Number)

2

(開始ページ / Start Page)

177

(終了ページ / End Page)

188

(発行年 / Year)

1992-07-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003374>

〔研究ノート〕

組織文化と組織理論（I）*

今井一孝

目次

1. はじめに
2. 組織文化の概要
 - 2.1 組織風土と組織文化
 - 2.2 組織文化の形成
 - 2.3 組織文化の内容（以上本号）
3. 組織理論における文化的展望の展開
4. 組織文化の主要な概念と要素の源泉とその展開
5. おわりに

1. はじめに

組織理論の研究は、研究の大きな流れの中で分類され、言及されることが多い¹⁾。この観点にたてば、ここで叙述しようとする組織文化という研究アプローチは、組織研究のもっとも今日的な流れの一つであるということができよう。このアプローチでは、組織と「文化」という概念が結合され、研究されるわけである。この意味することは、組織化された環境のシンボリックな側面を認識することに伴って、組織を「文化」的なアプローチで研究することが要請されているということである。この「組織文化」という概念は、1980年代頃まで、研究者のサイドや実務家のサイドからも、組織理論の中心的なテーマとしてはあまり注目されてこなかった。この意味において、組織文化の研究は組織の研究におけるもっとも新しい流れであり²⁾、またもっとも論争のあるものであるといえよう。しかし、組織文化と類似した組織風土の研究は、文化概念よりも古い歴史をもっていることはいうまでもない。

組織の研究において、これまでの主流である構造論的アプローチないしシステム論的アプローチ

では、組織を、ある種の目標志向的な構造（フォーマルな構造とインフォーマルな構造を含む）、機能のシステム、意思決定のシステムないし情報のシステムなどとして把握している。つまり、組織とは、ある目的を達成するための、ある種の「秩序」を意味しているわけである。

これに対して、ここで考察しようとする組織文化というアプローチは、組織理論における「反文化」、つまり、これまでの組織理論で展開されてきた支配的な考え方、価値基準や慣習とは反するものを表している。換言すれば、組織文化において展開される仮定、理論およびアプローチは、これまでの支配的な構造論的アプローチやシステム論的アプローチで展開されてきたものとは極めて異なっているということができる。

したがって、組織文化的なアプローチは、従来の構造論的アプローチあるいはシステム論的アプローチの見解に対して、その基礎におかれている問題、たとえば、組織の意思決定の方法、組織内での行動様式などに関して、極めて挑戦的なものであるということができよう。組織理論と組織文化的アプローチとの相違は、基本的には、それぞれの研究者がそれぞれの立場で展開する場合の基礎におく仮定の相違から生じているのは、組織理論で展開されているさまざまなアプローチの場合と同様である。

しかしながら、研究の課題に対して、ある種の異なるイメージを組織として述べる経験的なカテゴリーを結合し、枠組みを創造し、精緻化することができるならば、経験ある領域を他の領域によって理解することが可能になろう。その結果、人のもつまざまな知覚と知識とがその解釈的な過程において結合されるわけである。また、概念の開発という観点からすれば、研究者は、より「若い概念」へ移行する傾向がある。しかし、概念の歴

史の若干の側面が受容され、いっそうの解説や反駁を導くように、研究者によって再使用されるものもある³⁾。

ここでいう組織文化的アプローチとは、従来のアプローチで用いられてきたものとは異なる、ある別のレンズを通して組織という対象を「見る」のである。つまり、ある特定の組織文化的なレンズを通して組織文化を考察すれば、そこでは、社会的な構成体を構成するミニ社会を見ることになる。このような社会的構成体は、それぞれ組織の異なる領域で相違している、つまり、組織にはそれぞれの下位文化をもつ部分があるけれども、そこには組織文化という「傘」の存在を識別するような、一貫した糸が組織を形成している⁴⁾。このように考えると、組織文化はより広い社会的な文化のある側面を写しだしてはいるが、それは相対的にユニークなものである。

したがって、組織文化という場合、二つの異なっているということができる⁵⁾。

一つは組織文化とは組織に存在する文化である。この意味で、組織文化とは社会における文化と同じ意味のものであり、したがって、その組織で共有される価値、信念、仮定、知覚、規範、人工物あるいは行動のパターンから構成されるものである。これらは、見ることが可能な、あるいは観察可能な組織の行動の背後に存在しているものではあるが、常に見ることのできない、観察することのできないものである。

もう一つは、組織文化とは組織で生じているものを理解するための展望、あるいは組織の行動や組織内の行動を考察したり、思考する方法である。この意味において、組織文化とは、組織やそこでの人々が、異なった環境で、いかに行動するかを説明し、また予測しようとする理論の集合体を意味している。

このような、組織文化に対する相対的に新しい関心が生じた理由として、さまざまなものを挙げることができよう。

たとえば、組織文化という概念が研究者にとって重要であるのは、この概念が個人の行動や組織の有効性の理解に対して大きな影響をもつと仮定している点にある。また、この概念は組織のミク

ロレベルの研究とマクロレベルの研究の結合の可能性を提供するものでもある。したがって、個人の結果と組織の結果を予測する能力が高められるといえるわけである⁶⁾。

また、実務家の観点からすれば、組織文化が重要であるという認識に基づくという点でもっとも関心もたれるのである。すなわち、組織文化が組織の目的の達成に対して大きな影響をもつと考えられているわけである。これは、こんにちの企業を取り巻く環境の急激な変化に企業がすみやかに反応する必要性によって特徴づけられよう。特に、他の組織との比較を行う場合、最終的には、この文化という問題に根ざす問題が多いということに気がつくであろう。とりわけ、同じ産業に属する企業の行動パターンの相違や業績の相違などを検討する場合はそうである。

しかしながら、組織概念がそうであるように、組織文化の構成概念それ自体も、研究者や実務家によって、明確に定義されているわけではない。組織理論に統一的な理論がまだ存在していないように、組織文化に関しても統一的な定義は存在していない。たとえば、「文化」という広い概念は、人類学から借用してきたものであるが、人類学者間にも一致した定義が存在していないという事実を考えれば、組織文化についての統一的な定義が欠如しているということも、とりたてて驚くにはあたらない⁷⁾。

また、組織理論の歴史的な展開の中で、組織問題について言及する場合に、組織の異なる側面を異なる方法で研究しているように、組織文化に関しても、組織における現実の異なる断面がそれぞれ異なる方法論で考察されていることは既に述べた通りである。したがって、組織文化に関する研究も、また、組織を考察する多くの方法の中の一つにすぎず、組織問題に対して最終的な解答を提供するものではないことはいうまでもない。

あらゆる文化における場合と同じように、組織におけるあらゆる事実、真実、現実、信念や価値などは、メンバーが一致することができるものとして、メンバー自身がそうしたものを知覚するものである。これらは明示的あるいは意識的に創造されるものではなく、メンバーが、暗黙的あるいは潜在意識的に、これら価値などにゆっくり

と同意するものである。たとえば、ある人が新しいメンバーとして組織に参加する場合、組織における文化や事実、価値や信念を学習する（あるいは教導される）ものである。通常、それは、メンバー間の言語的なコミュニケーション、あるいはメンバーの反復的な行動、組織における理念や神話、儀式や儀礼、物語や英雄伝などの語りを通して行われるということが多い⁹⁾。

また、最近の「企業文化」という用語が用いられるのは、企業組織が文化的性質をもつものであるという認識が、その背景にあるということができよう。

本稿では、このような組織文化という問題を、組織理論との関連で、組織理論の大きな歴史的な流れの中で検討・整理し、その意義を明らかにすることを目的としている。

ここで、本稿の行論の過程を示しておこう。

まず、組織文化がどのように形成されるのか、また、その内容には何が含まれるかということを中心に簡単に検討する。そこでは、組織風土と組織文化の関係、あるいは組織文化とは何かを概略的に記述しよう。

ついで、組織理論のこれまでの流れの中で、組織理論における組織文化的要素を歴史的に考察するとしよう。最後に、組織文化の主要な概念と要素の主な源泉について検討し、いかなる問題が未解決であるかを示すことにしよう。

* 本稿は、平成3年度法政大学特別研究助成金に基づく研究の一部である。

〔注〕

1) もっとも頻繁に展開されるこの種の分類は、古典的、新古典的、近代的、システムおよびコンティンジェンシアプローチという分類である。これらの詳細は、拙著『現代の経営組織』平成元年を参照されたい。

2) たとえば、組織文化という用語が用いられた最初の研究論文は、Pettigrewの「組織文化の研究について」であろう。*Pettigrew, A., On Studying Organizational Cultures, in: A.S.Q., Vol. 24, No. 4. 1979, pp. 570—581.

3) Cf. A.Reichers & B.Schneider, Climate and Culture, in: B.Schneider, (ed.), Organizational Climate and Culture, 1990, p. 7.

4) Cf. J.S.Ott, The Organizational Culture Perspective, 1989, p.vii.

5) Cf. *ibid.*, p. 1.

6) 組織文化のミクロ、マクロのレベルの研究に対する影響については、以下の文章を参照されたい。Cf. L.Smircich, Concept of Culture and Organizational Analysis, in: A.S.Q., Vol. 28, No. 3. 1983, pp. 339—358.

7) この点に関しては、以下の文献を参照されたい。Cf. E.Schein, Organizational Culture and Leadership, 1985, pp. 4 ff. 清水紀彦／浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』1989。および W.Freytag, Organizational Culture, in: K. Murphy & F. Saal (eds.), Psychology in Organizations, 1990, p. 180.

8) この典型的な例としては、次の文献を参照されたい。T.Deal & A.Kennedy, Corporate Culture, 1982, 城山三郎訳『シンボリックマネジャー』1983.

2. 組織文化の概要

ここでは、まず、簡単に組織文化というものについて検討することにしよう。文化とは時間もたらず考え方であるが、組織の文化的アプローチとはいかなることを意味するのかを示そう。もちろん、既に述べたように、文化という概念は人類学からの借用であり、その意味に関しては一致が存在しているわけではない。したがって、それを組織研究に対して応用する際にも多様性があっても驚くにあたらない。

組織文化的なアプローチを展開するためには、現実の現象のいかなる側面が示され、いかなる側面で組織と文化という両概念が結合されるのかなど、文化概念が組織に対して提供する方法を反映することが不可欠である。

組織理論家や経営学者が関心をもつ内容領域を提示するならば、組織理論と文化理論の交点は、次の頁の表に整理することも可能であろう¹⁾。

ここでは、組織と文化の用語を結合して、文化

人類学からの「文化」概念	組織と管理研究のテーマ	組織理論からの「組織」概念
文化は人間の生物学的および心理学的欲求に役立つ手段である。たとえば、Malinowski の機能主義	→ 横断—文化的 あるいは 比較経営	← 組織は課題達成のための社会的手段である。たとえば、古典的管理論
適応的規制メカニズムとしての文化機能。個人を社会的構造にまとめる。たとえば、Radcliffe—Brown の構造的—機能主義	→ 企業文化	← 組織は環境との交換過程によって存在する適応的有機体である。たとえば、コンティンジェンシー理論
文化は共有された認識のシステムである。人間の精神は有限のルールより文化を生みだす。たとえば、Goodenough の民族学	→ 組織的認識	← 組織は知識のシステムである。「組織」は、組織のメンバーはさまざまな程度で共有する主観的な意味のネットワークであり、ルールのような手段で機能するように思われる。たとえば、認識的組織理論
文化は共有されたシンボルや意味のシステムである。シンボリックな行動は、解釈され、理解されるためには、読まれ、また解読される必要がある。たとえば、Greertz のシンボリック人類学	→ 組織のシンボリズム	← 組織はシンボリックな思考のパターンである。組織は共有される意味や現実を促進する言語のようなシンボリックな型を通して提示される。たとえば、シンボリックな組織理論
文化は人間の普遍的な無意識的な下部構造の投影である。たとえば、Levi-Strauss の構造主義	→ 無意識的過程と組織	← 組織の形態や慣習は無意識的な過程の提示である。たとえば、変換的組織理論

〔表 文化理論と組織理論の交点〕

を変数として扱うものと、必ずしも変数としてではなく、組織を構想化するためのルートメタファーとして扱うものの二つに大別され、さらに五つの異なる研究プログラムが示されている。

人類学での初期の文化研究においては、社会のメンバーにより示される、習慣や慣習を含め、行動のパターンや会話など直接的で、観察可能な行動に焦点がおかれてきたけれども、最近における研究の焦点は、経験を解釈し、行動を生じさせるために社会のメンバーによって共有されている仮定、価値や信念の研究にある²⁾。これらの二つのアプローチは、組織文化という領域において、それぞれ著しい影響を及ぼしてきている。

たとえば、Schein は「文化」がもつ一般的な意味として、以下のものを挙げている³⁾。

1. 観察される行動の規則性。

2. 作業集団で展開される規範。
3. 組織によって信奉される支配的な価値。
4. 組織の方針を導くような哲学。
5. 組織の中で仲よくするためのゲームの「ルール」
6. 組織内で伝えられる感情や風土。

彼によれば、これらは組織の文化を表現しているものではあるが、何れも文化の本質を示すものではないという。文化の本質を知るためには、このような表面的に現れるものを知るだけでは十分ではなく、組織のメンバーらによって共有されるもので、それが無意識的に機能し、組織が環境をどのように見るかを、基本的で、当然とみなされる方法で定義する、基本的仮定や信念のようなより奥深いレベルで検討することが必要であるという⁴⁾。

これに加えて、文化についての定義は、きわめて広いものからきわめて狭いものまでの全領域にわたっていると指摘するものもある。たとえば、W.Freytag は、諸文献を検討し、幾つかの文化についての定義を示している³⁾。彼によれば、文化とは「共有された暗黙の知識」、「組織のメンバーによって共有された信念の期待のパターン」、「組織メンバーの思考や行動スタイルを導くような信念や価値」、「企業のトップマネジメントは自らや従業員をいかに管理すべきか、また事業をいかに行うべきかについて共有する信念」、また「いかに仕事が行われ、促進され、いかに人々がお互いに関係するかについて、人々が行う共有された、当然のことと思う仮定」などと定義されているという。

これらの定義のほかにもさまざまな定義が考えられるであろう。たとえば、文化とは「社会のメンバーが共通に共有する重要な理解（あるいは明言されないもの）の集合である」⁴⁾。この定義において重要なことは、明言されないということにある。というのは、文化を構成しているメンバーは、しばしば、これらの相互の理解の多くに気がつかないからである。しかし、上述の定義から、明らかに知ることのできるのは、そこにある共通性が見られるということである。その共通性とは、組織のメンバーの行動を導くような、彼らに共有される仮定、信念、価値という要素がこの定義に含まれているということである。

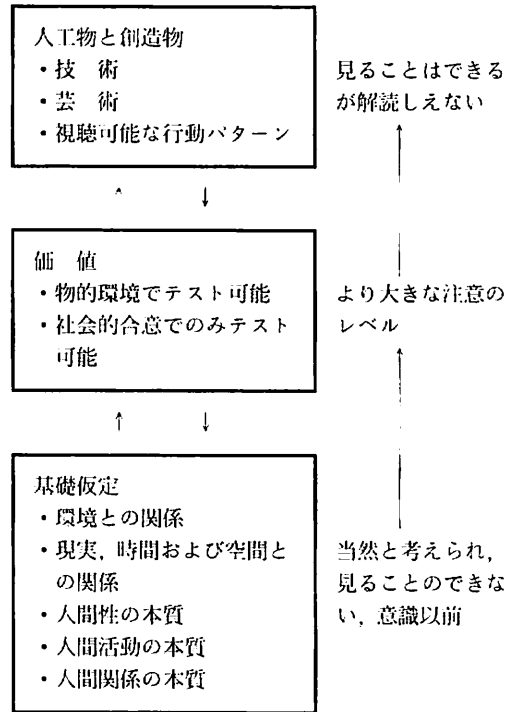
これらの文化の定義に含まれる要素は、文化のレベルとして明確に区分されなければならないといわれることもある。たとえば、E.Schein は、以下のような三つのレベルを示している⁵⁾。

第一のレベルは、芸術、技術や視聴可能な行動のパターンからなる人工物というレベルである。

第二のレベルは、ある集団のメンバーのなかに何をなすべきかあるいはどうあるべきかという感覚を反映している価値というレベルである。

さらに、第三のレベルにおかれるものは、基礎仮定である。この意味することは、きわめて当然と思われるもので、一つの現実と考えられるようになる、いわば実際に関する仮定ということである。これらの関係は右上のように図示される⁶⁾。

ここでは、組織文化を次のように定義すること



〔図 文化のレベルとその相互作用〕

にしよう。組織文化とは「明確なまたは共有された一連の意識的および無意識的な価値や仮定から構成され、またそれらは組織のメンバーを共に結びつけ、メンバーに対して適切な行動のパターンを規定するものである」⁶⁾。と。

〔注〕

- 1) Cf. L.Smircich, Concept of Culture and Organizational Analysis, in: A.S.Q. Vol.28, No.3. 1983, p. 342.
- 2) Cf. W.Freytag, Organizational Culture, in: K.R.Murphy, F.E.Saal (eds.), Psychology in Organizations, 1990, p. 180.
- 3) Cf. E.Schein, Organizational Culture and Leadership, 1985, p. 6. 清水紀彦／浜田幸雄訳『前掲訳書』9頁。
- 4) Cf. ibid., p. 6. 『前掲訳書』9頁。
- 5) Cf. W.Freytag, op. cit., p. 180.
- 6) J.Sathe, Implication of Corporate Culture, in: Organizational Dynamics, 1983, Autumn, p. 6.

- 7) E.Schein, op. cit., pp. 13ff. 清水紀彦／浜田幸雄『前掲訳書』19頁以降。この文化のレベルと内容の詳細は4章を参照されたい。pp. 85ff. 『前掲訳書』107頁以降。
- 8) Ibid., p. 14. 『前掲訳書』19頁。
- 9) W.Freytag, op. cit., p. 181.

2.1 組織風土と組織文化

組織文化の形成および内容に立ち入るに先立って、ここで、組織文化と極めて類似している組織風土という概念を比較・検討しておくことは有用であろう。組織風土という概念は、もっぱら産業心理学や組織心理学において長い間展開されてきた概念である¹⁾。このもっとも初期の研究は1939年に発表された、Lewin, Lippit, White の論文であることに同意があらう²⁾。しかし、そこでも風土の明確な概念の定義が展開されていない。

この組織風土を相対的に包括的に概念化し、オペレーション化したものに、Letwin と Stringer らの著書がある³⁾。そこでは、組織風土の概念は個人のモチベーションと関連づけられて展開されている。すなわち、「組織風土とは、期待および誘因の集合ないし群を記述し、環境のなかの個々人が直接的にあるいは間接的に知覚する環境のなかの特性をあらわすものである⁴⁾」という。この風土概念は、風土を測定するため、幾つかの次元から構成され(たとえば、構造、暖かさ、制裁や補修など)、それらに基づいて経験的研究が展開されている。

組織風土というこの概念は、既に、オペレーショナルな段階にまで到達しており、また、多くの経験的研究が展開されている。これに対して、組織文化という概念はまだ構成概念の段階にあり、その概念の性質の説明、その定義などの研究が行われ、具体的な測定についての段階に至っている研究は少ないということができよう⁵⁾。

組織風土はモチベーションや行動の環境的な影響を明確化しようとするものである。そこでは、組織の風土は組織の方針、実践、フォーマルないしインフォーマルな手続きの共有された知覚を意味している。他方、文化はより注意深い導入や精緻化のために人類学から借用された概念である。

この意味で、双方の概念が相違するのは、組織風土が応用心理学的な方法を、それに対して組織文化は人類学的方法を使用するという、科学的方法の相違にある⁶⁾。組織風土は風土知覚から殆ど直観的に良い理論は実践的であると考えられてきた。これに対して、組織文化は組織の有効性に関心があり、その記述が問題である。もう少し詳細に叙述しよう。

文化と風土の研究者は、異なる科学的方法から生じてきたことは上述の通りである。科学における主要な方法論的な区分として、主観主義的アプローチ／客観主義的アプローチおよび定性的方法／定量的方法が対置しているのが通例である。このような相違が風土と文化の研究においても妥当する。組織風土の研究者は、イーティックな展望を包括する、法則的、定量的な手続きを用いることで満足している⁷⁾。ここでは、一連の集められたデータに意味を与えることにある。これに対する展望として、イーミックな展望がある。ここでは、研究される集団メンバーから意味を生じさせようとするものである。

組織風土の研究者は、分析レベル、手続き全体などに関心をもつが、しかし定性的に研究に大きなウェイトがある⁸⁾。これに対して、組織文化の研究では、組織風土が示す方針、手続きの基礎におかれている仮定や価値に焦点をおいている。したがって、定量的な方法がますます用いられるようになっていく⁹⁾。この二つの方法が、お互いの欠陥を補完しあうという利点を持つことは明らかである。したがって、組織風土の研究と組織文化の研究の双方のアプローチでは、それぞれこれまでの不十分性を補うため、前者では定量的な研究アプローチがますます用いられる傾向がある。この結果、双方の研究に対し実りあるものを提供するであろう。

組織文化の研究で経験的な研究が欠如している理由は、組織風土の研究と比較して、若いということにある。同時に、組織文化の経験的研究を行うことの難しさ、またそれを公表することの難しさなどに経験的研究の欠如の理由もある。何故なら、組織文化の研究は深さというレベルでの研究を要求しているからである。たとえば、従業員の知覚が、暖かさ、報酬や支援などをもたらす組織

における実際の活動について、限定された情報を提供するのが組織風土の研究であり、これが十分に行われるためには、それに対する正確な記述が不可欠である。

組織概念として「企業は組織をもつ」と「企業は組織である」が区分されるケースがある¹⁰⁾。これと同様に、組織文化も「組織がもつもの」と「組織にあるもの」に分けることができよう。ここでは、「組織が文化をもつ」ということは、組織で共有される意味、仮定、基礎にある価値システムとして、組織文化の研究を促進するものである。つまり、それは組織文化の原因と結果の研究を鼓舞している。したがって、この意味での組織文化は組織風土と類似性をもつといえよう。他方、組織文化は「組織にある」という場合、その研究は、本来、探索的で記述的な展開が行われている。

理論の検証と実践可能性に対して、組織風土と組織文化研究に対する選択の方法は、イーミックな戦略とイーミックな戦略の統合であるといえよう¹¹⁾。

また、実践に対する観点を見てみよう。

組織風土研究も組織文化研究も共に実務家に目を向けているものである。たとえば、研究者の観点からすれば、組織の風土研究が、逆に実務家の観点からは組織文化から展開されている¹²⁾。この結合は、組織における人間行動のコンテキストを特定化するものであろう。このコンテキストの分析は研究者に対してさまざまな環境における行動を記述・説明し、おそらく予測をも可能にする。

たとえば、組織文化が、 $B = f(P, E)$ という有名な公式におけるEを説明しようとする次の試みであれば、その場合、組織文化の概念は、組織風土がこれまで展開してきた貢献以上のものを追加しなければならない¹³⁾。というのは、組織文化は抽象度の高いレベルにあり、組織風土自体は行動やより低いレベルのコンテキスト変数に対して追加的な影響を捕らえることができるからである。組織文化という概念が、風土の構成概念以上の貢献を行うためには、文化がその現実界に対する質を維持し、重要な現実界の結果に経験的な結合を確立することに成功することである。

組織風土と組織文化は、これまで見てきたように、極めて類似した概念である。このいずれも、

組織メンバーが環境に意味を与える方法を扱うものである。これは活動に対する基礎を形成する、共有された意味として示される。これらが学習されるのは、集団メンバー間のシンボリックな相互作用や社会化の過程を通じてである。文化と風土は組織における人々の行動に影響する環境を識別するものであるが、文化は風土よりも抽象化の高いレベルにあるものであり、他方、風土は文化の提示である。

このような類似性にもかかわらず、組織文化と組織風土は実際的な関係とは別に展開されてきた。この理由として、以下の三つが挙げられている¹⁴⁾。

第一に、ある考え方あるいは概念を他のそれと差別化するという、科学における実際的な圧力が存在する。このような差別化の過程を通じて、個々のものはその名称が「新しい」考え方ないし概念に関連づけられる場合に優位性を獲得するわけである。研究のキャリアは新しい考え方を展開することによって、それが以前行われていたものと類似しているとしても、高められる。それ故、同じ構成概念の差別化は、キャリアに関心のある私利の結果だけではなく、ある程度、科学的学科の実践はそれらに関連する概念や用語論の性質に正確性を要求しているのである。たとえ、確立された概念と潜在的に新しい考え方の間の差が小さなものであっても、別個の概念、概念に対する用語や発展的な進歩は価値あるものであるといえることができる。

第二に、風土と文化の領域での研究者に関連する、異なる科学的背景あるいは伝統が、お互いに他の学派に対して接近しにくくしているということがある。この結果、各学派が教えるあるいは他の学派から学習する教訓が失われる傾向があるわけである。

第三に、風土と文化の研究の区分は、将来減少するであろう時間の人工物である。この両者の間の関係は時間が解決してくれるであろう。したがって、近い将来この二つの統合された概念、あるいは概念的、方法論的、実践的な特徴を示す合成された風土・文化概念が展開されるものと思われる。

〔注〕

- 1) Cf. A.Reichers & B.Schneider, Climate and Culture, in: B.Schneider., ed., Organizational Climate and Culture, 1990, p. 14,
- 2) Schneider は、組織風土と組織文化の研究をそれぞれの発展段階に対応して、分類・整理している。これについては、以下の文献を参照されたい。B.Schneider, *ibid.*, pp. 10—13. (組織風土研究の一覧表) および pp. 15—17 (組織文化の一覧表)。
- 3) Cf. G.Letwin & R.Stringer, Motivation and Organizational Climate, 1968. 占部都美監訳 井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房, 昭和49年
- 4) 井尻昭夫訳『前掲訳書』30頁。
- 5) この点については、注2)を参照のこと。
- 6) Cf. B.Schneider, *op. cit.* p. 20. および pp. 24ff.
- 7) Cf. *ibid.*, p. 24.
- 8) 井尻昭夫訳『前掲訳書』40頁以降を参照されたい。
- 9) Cf. B.Schneider, *op. cit.*, p. 25.
- 10) Vgl. F.Hoffmann, Entwicklung der Organisationsforschung, 3. Aufl. 1976. S. 57—65.
- 11) Cf. B.Schneider, *op. cit.*, p. 27.
- 12) Cf. *ibid.*, pp. 27ff.
- 13) Cf. *ibid.*, p. 28.
- 14) Cf. *ibid.* pp. 29ff.

2.2 組織文化の形成

組織の文化がいかに形成されるかを理解するためには、組織に関する若干の事実を明らかにしておくことが必要であろう。他の科学と同様に、組織についての理論も、真空で展開されるものではない。その理論は現実界で何が行われているかを反映しているものである。たとえば、組織は、役割、ドラマ、シナリオを遂行するため「劇場」であるといわれ、また組織は権力の遂行を志向する「政治的な場」であるともいわれる¹⁾。

一般的にいえば、組織の定義に不可欠な基礎的な要因は目的である²⁾。つまり、組織が形成されるのは、通常、ある目的を達成するためである。

したがって、組織は目的志向的な社会的構成体であるということができる。この目的は組織の環境におけるある種の要求を満たすことに集中する。また、この目的を達成するために、組織は異なる価値や仮定あるいは目標をもつさまざまな人々から構成される集団から成り立っている³⁾。もちろん、ここでいう目的とは唯一の個人の活動では達成することが難しいものであり、さらに、この組織目的の達成は、単独の個人による場合と比較して、組織によるほうがはるかに、合理的に行われるということをも意味している⁴⁾。

これらのことより明らかになることは、まず、組織ないしそれを構成する各集団のメンバーの行動は、組織内部において、目的の達成にあたって相互依存적であるということである。もちろん、この相互依存性は組織の複雑性との依存性においても異なることはいうまでもない。大きな組織であれ、小さな組織であれ、この相互依存性を処理することが不可欠である。また、この処理が、組織問題において、大きな問題点であることも事実である。

このような組織の内部的な相互作用に加えて、組織は環境と相互作用しなければならない。たとえば、システム論的アプローチでの主要な考え方である、オープン・システムという観点からすれば⁵⁾、組織は、通常、環境から原材料や人的資源をインプットし、そのインプットされたものを、組織ないしシステム内で、製品ないしサービスに変換し、そして、組織と環境との交換過程を通じて、変換されたものを環境にアウトプットするわけである。組織が存続するためには、こうした環境において、組織は、環境が要求するような製品やサービスを生産しなければならない。

したがって、組織と環境とのいわゆる外部的な相互作用において不可欠なことは、ある環境における組織は、環境が要求するものを充足しうかどうかについての情報を獲得することである。また、環境は不確定なものであるという認識が一般的であるが、そこでの組織にとって必要な人的資源や原材料を獲得するために、また、生産された製品やサービスが環境の要求を充足するものであるために、組織は環境との相互作用を展開するわけである。この環境との相互作用という問題も組

織が直面する重要な問題であることはいうまでもない。

組織が組織内部あるいは外部の環境を処理する場合に遭遇するそれぞれの問題は、新しいものである。その場合、特定の問題を解決するために、組織のメンバーはこれまでに展開されてきた信念や価値に基づいて、ある行動に従事することが一般的である。解決方法が満足なものであるとすれば、その際に採られる行動は積極的に強化され、同じ刺激が発生する状況では、その刺激に反応するという行動が積極的に反復されるわけである。したがって、組織形成の初期において、組織の創始者あるいはそのリーダーのもつ価値や信念が、組織問題の解決方法に対して大きな影響を及ぼしている。

しかし、時間が経過するにつれて、行動は無意識的になり（たとえば習慣の形成のように）、また過去に遭遇したことのある特定の問題状況に直面した場合、そこで採用された特定の行動様式ないし処理方法が、いまだもっとも適切なものであるという仮説に基づいた行動が採られる傾向がある。意識的であれ無意識的であれ、組織が直面する問題に対して、適切な反応や行動を定義するための基礎におかれる価値や仮定が、文化の中心的な構成要素になるわけである。

ここでは、組織の文化は時間の経過につれて展開するということが基礎におかれている。したがって、組織文化が上述のような反応ないし行動にとって重要になるのは、価値や仮定の変更をもたらす場合である。つまり、組織が新しい問題状況に遭遇する場合、文化そのものが反応を定義することが中心的なメカニズムである。この意味で、文化は組織の行動にとってプラスとマイナスの作用を持つことになる⁶⁾。

プラスの作用とは、直接的な管理行動があらゆる問題を解決する必要がない場合に生じるものである。他方、マイナスの作用が生じるのは、特定化された行動が最適なものではないが、しかし、文化的制約により最適な解決方法が考えられない場合である。また、内外の環境の変化によって、現在の解決方法が特定の問題に対し有効ではない反応を与えるというメカニズムがある。ここでも文化のプラスとマイナスの影響が考えられよう。

それにもかかわらず、環境の変化への適応がうまく行われなければ、組織が長期にわたって存続することを危うくすることになる。

このような観点からすれば、組織構造論的アプローチあるいはシステム論的アプローチとの相違は、いかなる点にあるかという疑問が生じるかもしれない。組織文化的アプローチでは、多くの組織行動や意思決定は、組織に存続している基礎的な仮定のパターンによって支配されていると仮定する。この仮定のパターンは行動に影響し、また存続し続けるであろう。というのは、この仮定は組織のために働くという意思決定を繰り返し行わせるからである。このような意思決定が反復されることにより、この仮定のパターンが人々の意識の中にゆっくりと入り込み、たとえ環境が変化する場合であっても、組織の意思決定や行動に対して影響し続けることになる。

また、組織のメンバーの個人的な選好が制約されるのは、組織のフォーマルなルールや権限、合理的な行動規範に基づくよりも、文化的規範、価値、信念また仮定によるといえる。異なる環境のもとで組織がいかに行動するかを理解し、また予測するために、基礎的な仮定は何か、つまりその組織文化を知ることが必要である。

ここで見られるような組織文化、つまり共有される価値や信念は、組織メンバーに対して一体化という感覚を与え、自分以上に大きなものに対するコミットメントの一般化を促進し、社会的なシステムの安定化を促し、行動を導き形成するという感覚を形成するための手段として役立つものであるといわれる⁷⁾。もちろん、組織構造の側面やシステム論的なアプローチで展開されている諸概念は、必ずしも正確で、信頼しうるとは限らないが、組織文化に対する手掛かりを提供することはいうまでもない。

〔注〕

- 1) Cf. L.Smircich, Concept of Culture and Organizational Analysis, in: A.S.Q., Vol. 28. No. 3. 1983. p. 340.
- 2) 典型的なものとして、次の文献を参照されたい。C.Barnard, The Functions of the Executive,

1839, 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳

新訳『経営者の役割』昭和44年

3) Cf. H.Simon, *Administrative Behavior*, 3 ed. 1976, p. 79. 松田武彦, 高柳暁, 二村敏子訳『経営行動』1989. 101頁。

4) Cf. R.Cyert & J.March, *A Behavioral Theory of the Firm*, 1963, 松田武彦, 井上恒夫訳『企業の行動理論』昭和42年。

5) たとえば, 次の文献を参照されたい。

D.Katz & R.Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2 ed., 1976.

6) Cf. W.Freytag, *op. cit.*, pp. 182—183.

7) Cf. L.Smircich, *op. cit.*, pp. 345f.

2.3 組織文化の内容

文化がたとえ定義されたとしても, その構成概念の次元は特定化されないことが普通である。したがって, 文化の基づく次元が明らかにされなければならない。このもっとも詳細な叙述は, おそらく E.Schein によるものであろう。彼によれば, 文化の本質は行動の基礎におかれた仮定にある。彼によれば, 組織の仮定が形成される五つの次元ないしカテゴリーが区分され, 次のようにまとめられている¹⁾。

1. 人間性の自然との関係：組織のレベルで, 主要なメンバーが, 組織とその環境との関係を支配的, 従属的, 調和的, 適所発見的である, などと考えるのであろうか。
2. 現実と真実の本質：何が真実で何が真実でないか, 何が「事実」であり, 最終的に真実がいかに決定されるべきか, 「真実」が「現される」のかあるいは「発見」されるのかを定義する言語的および行動的ルール。時間と空間の基礎概念。
3. 人間性の本質：「人間」とは何を意味し, どんな属性が固有なものあるいは最終的なものと考えられるのか。人間の本質は善, 悪, あるいは中立か。人間は完全なものであるか否か。
4. 人間活動の本質：現実, 環境, 人間性についての上述の仮定に基づき, 能動的である, 受動的である, 自己開発的である, 運命論的

であるなど, 人間にとって「正しい」ことを行い始めるのは何か。何が仕事で何が遊びなのか。

5：人間関係の本質：人々がお互いに関係し, 権力や愛を分配するための「正しい」方法と考えられるものは何か。人生は協働的であるのかあるいは競争的であるのか, 個人主義的か, 集団協調的か, あるいは共同体的か, 伝統的で家族的な権限や法律, カリスマなどに基づくものか。

このようなカテゴリーは, 組織において機能する, 基礎にある仮定を識別しようとする枠組みであり, 文化を最深のレベルで認識し, 文化のモデルを構築する際の出発点として用いようとする研究者にとって有益なものであろう。しかし, 実務家の観点からは, これらのカテゴリーの中で機能する仮定をすべて明示化することはあまり適切なものではないかも知れない。というのは, これらの最深のレベルを獲得することは, 難しいものであり, 時間とコストの浪費の恐れがあるからである。したがって, 時間という制約が実務家に課せられるならば, これ以外の, 文化の内容を強調するような方法が採用されることになる。

たとえば, 組織内の主要な下位システムを調べるといふ, システム的な思考が挙げられよう。この例として, D.Katz と R.Kahn が提唱する組織の下位システムという思考がある。これについて簡単に述べておこう²⁾。

組織が特定の組織の文化に直面する場合, あらゆる組織生活に共通な規範や価値があり, あるものは官僚制的システムに共通なものであり, あるものは組織の特定の職能にとって特殊なものである。明確な下位文化を創造する職能の傾向は, 組織内で継続し, 下位システムの組織を横断する組織の共通性を反映するような方法で継続するのである。この意味で, 下位システムはすべての組織が展開する方法を調べることから導かれている。つまり, 組織のカテゴリーから下位システムが導かれる。したがって, この下位文化を調べることにより, 組織文化に関連する主要な内容を補足することができるわけである。

組織が直面する最初の問題は, 環境の要請を満たすことに関連している。それ故, 生産および

下位システム構造	職 能	ダイナミックス	メカニズム
I 生産：主要な過程	課題達成：組織内でのエネルギー変換	熟達	分業：職務明細書や基準の設定
II 作業構造の維持	執行における構造を維持するために課題要求と人間の要求間の調停	定常状態の維持	標準的な正当化された手続きに活動をフォーマライズすること；システム報酬の設定；新メンバーの社会化
III 境界システム			
A. 生産一支援的：原料や人力や製品処分の獲得	システム境界での処理的交換	組織の環境の特に焦点のおかれる操縦	供給の資源の統制の獲得イメージの創造
B. 制度的システム	社会的支援と正当性の獲得	社会的操縦と統合	社会への貢献；他の社会的構造への影響
IV 適応的	情報、研究開発；計画作成	変化への圧力	経営者に変化を勧告すること
V 管理的	階層レベル間のコンフリクトの解決；職能的下位構造の調整や指示 外的必要条件と組織の資源や要求の調整	統制 妥協対統合 長期の存続、最適化資源のより良い使用、能力増加の展開	権限による制裁の使用 代替的譲歩；調節のための機械装置の設定 事業規模の増大；職能の追加；その吸収あるいは変化を通じての環境の統制、組織の再構成

[一覽表 組織のフォーマルな下位システム：その職能、ダイナミックスおよびメカニズム]

技術システムという下位システムがまず確立されなければならない。これは組織開発にあたって、課題の遂行や統合の方法に関する意思決定およびルールが形成されるわけである。つまり権限構造がまず展開されることになるが、もちろんこれは構造化された管理下位システムが展開されるための基礎である。次いで維持下位システムが生じる。これはさまざまなルールや管理者の報酬の軌跡を維持する為に役立ち、同じ職能を遂行するものである。更に、第四の下位システムとして境界下位システムを挙げている。これはシステムに対する原材料と人的なインプットやアウトプットの処理など、組織と環境の関係に移入することに関連する。最後の下位システムとして、適応的下位システムがあり、これは組織が外的な環境での変化する条件に反動的であることを保証することに関するものである。

この下位システムについて簡単に示そう。

生産および技術下位システムの主要な関心の要素は、組織の存在理由や組織の使命にある。職務や組織のルールの創造あるいは課題の特定化への組織のアプローチを調べるのが不可欠である。

維持下位システムはもっぱら他の組織の下位システム、とりわけ生産下位システムに対して安定性を提供することに関心がある。

適応的な下位システムは多くの文化情報を提供する。この下位システムは組織の存続の問題に関係づけられる。外見上、このシステムは変化する環境条件という局面で存続することを保証するものである。したがって、これらの単位が形成する戦略や戦術あるいはそれらが基礎づけられる仮定は組織文化を明確にするのに役立つものである。

管理下位システムについて調べてことは、組織の文化に関するデータを提供するものである。こ

ここでは古典的な管理職能を通じて組織のメンバーの行動を調整することにかかわっている。したがって、意思決定の集中化やフォーマルな権限構造あるいは規制のメカニズムのような要因が調べられるわけである。

最後の下位システム、支援システムは他の下位システムほど組織文化に対するデータを提供するものではない。ここでは主として原材料のインプットやアウトプットの処理に関心がおかれるが、組織と環境の関係について価値ある情報を提供するものである。

このような下位システムは組織の作業の流れに関心がある。KatzとKahnは組織の下位システムは組織の水平的な次元に帰属するものとして分類したが、しかし組織のメンバーの地位に関連するステータス、権力、威信などと関連する垂直的な側面をも考慮しなければならないと主張している。というのは、この垂直的次元は組織のメンバーの態度や知覚を形成し、また組織の文化の内容を明確化する場合に考慮される必要がある。

この下位システムについては、前頁のような一覧表で要約される³⁾。

ここで示したKatzとKahnの枠組みと、前述のE.Scheinの枠組みとは、それぞれ異なる領域をカバーしている。このKatzとKahnのアプローチを採ることにより、文化的な情報を識別することが促進される理由がある⁴⁾。まず、高度に抽象的なカテゴリーよりも、具体的なカテゴリーで出発することは、仮定の識別を容易なものにするということである。ついで、下位システムから仮定へすすむことにより、研究者と実務家の関心の変数と文化に関する情報の間の結合が速やかに行われることになる。

〔注〕

1) Cf. E.Schein, *op. cit.*, p. 86 ff. これらについての詳細は、4章で検討されている。

2) Cf. D.Katz & R.Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 2. ed., 1987, pp. 51 ff. および pp. 83—94.

3) *Ibid.*, p. 84.

4) Cf. W.Freytag, *Organizational Culture*,

in: K.Murphy & F.Saal, (eds.), *Psychology in Organizations*, 1990, p. 185.

[未完]