法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-12

組織文化と組織理論(3)

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)
30
(号 / Number)
3
(開始ページ / Start Page)
101
(終了ページ / End Page)
112
(発行年 / Year)
1993-10-30
(URL)
https://doi.org/10.15002/00003396

Hosei University Repository

〔研究ノート〕

組織文化と組織理論（Ⅲ）

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　29巻　2号）
3．組織理論における文化的展望の展開
　3．1　古典的組織理論
　3．2　新古典的組織理論
　3．3　組織の人間関係論的展望
　3．4　行動科学的意思決定理論
　3．5　「近代的」構造理論
　3．6　システムおよびコンティンジェンシー・アプローチ（以上　29巻　4号）
4．組織文化の主要な概念と要素の起源とその展開
　4．1　基礎仮定としての組織文化
　4．2　シンボリックな展望としての組織文化
　4．3　行動のパターン，信念および価値としての組織文化
5．おわりに（以上　本号）

4．組織文化の主要な概念と要素の起源とその展開

これまで，組織理論と組織の文化的展望をもたらし，貢献してきた主要な展望を，歴史的に，すなわち，組織理論の歴史的な概略をマクロ・レベルで叙述してきた。ここでは，組織文化の中心的な概念と要素の起源およびその展開について，なお歴史的ではあるが，これまでの叙述とは異なる目的で，また違ったアプローチで，改めて検討することにしよう。

他の科学的理論と同様に，組織理論家もこれまで展開されてきた他の理論ないし学派のプラスの側面を引用したり，あるいは一様に利用するが，逆に，それらのもつマイナスの側面を無視する傾向があるといえる。いいかえれば，いくつかの組織理論は，それらが説明しあるいは予測しようとするもの，重要であると知覚する組織の側面，組織についての信念や仮定，それらが創造する詳細な世界や組織を研究するために使用される方法などによって，他の学科とも両立しうるし，またそれにより構築されるものである。このような両立しうる理論や理論家のグルーピングは，通常，展望ないし学派と呼ばれる[1]。この意味において，これまで叙述してきた組織理論の歴史的な分析とここでの記述は密接な関連をもつということができよう。それゆえ，既述の歴史的展望とここでの展望の記述は，それぞれ相互に補完的な性格をもつ，ある種の歴史的分析である。

本稿での課題は，したがって，組織文化の重要な概念がどこに由来し，いかに展開されてきたのかを識別するため，組織理論や他の科学的な学科の展望との交点を明らかにすることにある。

科学的な学派は極めて有用な目的に奉仕するものである。それらは，特定の展望の範囲内で知識を促進するような，いわば，ある種の専門的な共同体である。他方，各学派は，競合するかあるいは両立しえない展望の間の交線を必要とするような知識の促進を妨げる傾向にあろう[2]。組織理論におけるこの典型的な例として，システムズ・アプローチやコンティンジェンシー・アプローチを主張するメンバーを挙げることができよう。すなわち，彼らは人間関係論的な展望の立場をとる著者達からの情報を，それらの弱点や不適合性に注目することを除いて，引用したりあるいは使用することはほとんどないわけである。

同じような問題は，組織の文化的展望をも含めて，成熟していない展望内でも存在することは明

Hosei University Repository

らかである。たとえば，組織文化を，E. Schein のいうレベル2[3]として，すなわち，信念，価値などとして定義する理論家は，彼らの構想の基礎におく仮定，理論や調査方法を，人間関係論的な展望の立場をとる社会心理学者や社会学者の理論や経験的発見などによって正当化し，もっぱらこれらに代替するわけである。また，これとは逆に，組織文化を Schein のいうレベル1（あるいは J. Ott のいう1A，1Bというレベル[4]），つまり人工物や行動のパターンによって示し，また永続化している社会的に構成された実在として定義する諸理論家は，組織理論の領域外の学科である，認識的な社会心理学や現象論からの理論や調査結果などによって，彼らの仮定を代替する傾向がある[5]。いずれにしても，「組織文化について記述している人々の多くが，文化の異なった定義，意味を決定するにあたっての異なった方法や文化の組織に対する影響の作用を評価するために，異なった基準を用いている」[6] わけである。

組織理論の展望間および展望内の境界についてのここでの論議は，組織文化と組織の文化的展望の包括的で，統合的な研究の不足やその必要性に意味を与え，また，組織の文化的展望における基礎仮定（Schein のいうレベル3）が，組織の文化的展望を理解し，使用するために重要である理由を説明することにある。

したがって，組織文化の分析を，基礎におかれる仮定（レベル3）から始め，次いでシンボルとシンボリズム，さらに行動のパターンや信念，価値という観点から検討することにしよう。

〔注〕

1） ここでの「展望」という用語法は，幾つかの用語と互換的に用いられる。これまで，組織理論においては，学派が標準的に使用されている用語であり，一般にいまだ用いられているものである。しかし，最近において，若干の組織理論で，枠組みとか準拠枠という用語が用いられているし，パラダイムという使用法もある。ここで用いる展望という用語法は，ものごと，この場合，組織を考察するあるいは検討する方法を含んでいる*。それは組織図，マトリックス，連結ピン，情報システムのようなものよりも，文化的現象を見るために，特定の三次元の眼鏡を通して見ることを意味している。

＊Cf. J. S. Ott, The Organizational Culture Perspective, 1989, p.139. Footnote 2.

2） Cf. ibid.,pp.170−171.

3） Cf. E. Schein, Organizational Culture and Leadership, 1989, pp.14ff. 清水紀彦～浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』1989年，20頁以降を参照されたい。

4） Cf. J. S. Ott. op. cit., p.59.

5） Cf. ibid., p.171.

6） E. Schein, op. cit., p. x.『前掲訳書』2頁を参照されたい。

4．1　基礎仮定としての組織文化

上述のように，ここでは，E. Schein の組織文化の定義に依拠して検討しよう。彼によれば，組織文化のフォーマルな定義は基礎仮定（レベル3）の分析のための枠組みとして用いられる。すなわち「基礎仮定のパターン ―― 一定の集団によって，それが外的な適応や内的な統合の問題を処理するために学習するものとして，その集団によって発明され，発見されまた展開された ―― は妥当なものと考えらるべく，したがって，新しい集団のメンバーに，そのような問題との関連で知覚し，思考し，また感じるための正しい方法として教えられるべく，十分に機能したものである」[1]。この定義は，基礎のおかれる仮定は当然なものと考えられ，見ることのできないものではあるが，それらは時間の経過において，成功的な成果を反復的にもたらすものであり，それゆえ，メンバーの意識から意識以前のものに移行することを意味している。

組織文化をこのようなレベル3で考えるということは，全体的でまた統合的でもある。つまり，Schein によれば，行動のパターンは，文化的傾向（パターン化された仮定，知覚，思考，感情）と外部環境で生じる状況的コンティンジェンシーの双方から規定されるものである[2]。それは一つの傘のもとで，次のような理論や知識を結合するものである[3]。たとえば，そこには

Hosei University Repository

・信念
・価値
・規範
・感情
・信奉される価値と使用される価値の区分
・組織の分化と統合という問題の処理
・妥当性という知覚の社会的構成
・成人学習理論
・集団力学（グループ・ダイナミックス）
・集団の成長
・インフォーマル集団
・社会化の過程とその個人的パーソナリティや行動への影響

などが含まれている。これらの概念のほとんどは，C. Barnard によって主張された「経営者の責任」つまり，組織に，規範，道徳準則，価値システムを浸透させること，の重要性から生じたといってよいであろう[4]。

Barnard によれば，「道徳とは，個人における一般的なまた安定的な特徴という人格的諸力ないし性質であり，それはこれとは一致しない直接的な，特定的な願望，衝動，関心を禁止し，統制しあるいは修正する傾向をもち，これら性質と一致するものを強化する傾向をもつものである」[5]。この意味で，彼の提唱する道徳とは，行動規範以上のものであることは明らかであろう。したがって，彼は道徳を知的なものというよりも感情的なものであり，また行動に対する制裁を提供するものであり，さらに，組織や職業にとって特定的なものである生来の論争しえない確信であると考えているわけである[6]。

Barnard は，こうした道徳を，とくに組織ないし職業と結合することによって，また，生来の論争しえない確信と考えることによって，Schein のいう文化のレベル3（つまり意識されない，当然なものと考えられる領域）におくわけである。これは，通常，道徳を Schein のいうレベル2――すなわち，価値などのより大きな知覚のレベル――として行動の正当化が考えられる場合とは異なっている点に注意しなければならない。

Barnard の主張する道徳と基礎的な文化の仮定というここでの概念との間の結合は，より強力なものである。というのは，共有された道徳の集合としての道徳準則という彼の定義，影響される行為は必ずしも公的な準則と調和しないが，公的に明白な道徳準則はメンバーの行動に影響するという結論，組織に強く帰属しているメンバー（すなわち「組織人格」[7]としての組織メンバー）は，組織的なものではない道徳準則とは異なるものから導出される準則をもつと思われるという主張，また，全体として受け入れられなければならない組織の道徳準則は，触れることのできない諸力や影響および習慣的な慣習から結果するという信念のゆえである[8]。こうした準則は，彼らのステータスや目的によって影響されるものではあるが，組織間や組織内のレベル間で全く異なる性格をもつことはいうまでもない[9]。

これらの点からも明らかなように，Barnard の組織文化に関する思考への影響は，極めて大きいものである。彼や彼のパイオニア的な概念について言及しない主題についての最近の研究を見つけることは難しいであろう。J. Ott は，組織文化を「基礎にある仮定」として全体論的に考察するものとして，Barnard の貢献を高く評価している[10]。この意味において，既述したように，Barnard は，「組織文化研究の祖父」であるということができるわけである。さらに，「組織文化研究の父」と呼ぶことができる，P. Selznick の思考に，Barnard は実質的な影響を及ぼしている。すなわち，Selznick は，組織文化展望に対する基礎となるような概念を創造しまた統合化しているといえる。

Selznick は，主として，Schein の組織文化という概念のレベル3に対して，知的な貢献を行っているということができよう。それが明らかになるのは，彼が「組織の性格」[11]と名づけたものからであり，また長期的な組織研究の方法論からである。つまり，個人のパーソナリティに対する心理学的な類推を通して「組織の性格」という考え方を伝えようとするわけである。

Selznick によれば，性格についての一般的属性には，以下の四つのがあるということに，同意があるという[12]。

(1) 組織の性格は，反応という自我の習慣的様式のような，組織の特定の経験を反映している*歴史的産物*である。この組織の歴史は，内

Hosei University Repository

外の圧力に対する反応の識別しうるまた反復的な態様である。

(2) 個人のパーソナリティ性格と同じように，この反応の習慣的な様式が，一つの*統合されたパターンや社会的構造*を形成する。

(3) 組織の性格は*機能的*である；それは個人のパーソナリティがまさにそうであるように，内外の環境に組織が適応するのを助けるし，また反応的なパターンの偶然的なふくれ上がり以上のものである。

(4) この性格は，新しい衝動要求，新しい欲求や問題を生み出す，という点でダイナミックなものである。このようなダイナミックスは組織の一義的な価値やコミットメントのパターンを展開し，また変更されるような内部の利害集団間のコンフリクトを含んでいる。

Selznick は，価値の注入は組織を制度にするような明確な一体化を創造すると主張する。つまり彼の主張する制度とは，社会的に統合された組織であり，「明確な概観，習慣およびその他のコミットメントはフォーマルな調整や命令をこえてうまく行われる組織生活のあらゆる側面を統一し，色づけするものである」[13]。

Ott は，また，E. Jaques にも高い評価を与えている。Barnard が組織の全体論的な，また文化的な展望を支持する概念を組織化した人として考えられるのに対して，Jaques は組織のコンテクストにおける文化という名称を用いて，そのような概念を凝集的な言明に総合した最初の人であると Ott は主張する。これに加えて，Ott は，Jaques が組織文化について理論的な貢献をしたことは明らかであるが，これまではそれ程注目されてこなかったと指摘し，その注目に値する例外は Schein であり，Schein への Jaques の概念的影響は明らかであると指摘する[14]。基礎におかれる仮定として組織文化という考え方が信じられるとするならば，Jaques の研究の歴史的偉大さはいっそう大きなものになると考えられる。

D. McGregor も，Barnard の影響を強く受けた一人と考えることができ，組織の文化的展望に対する基礎となる概念を創造し，総合化したといえよう。McGregor は，人間関係論的な展望の哲学的な趨勢を，周知の X 理論／Y 理論という表現で記述している。McGregor は，実践的な管理者の世界において，人間関係論的な展望を正当化し，またそうすることによって，それ以来の組織の文化的展望にとり中心的な，多くの組織行動に対して受け入れを獲得し，またその形成にあたって重要な役割を演じている。X 理論／Y 理論という区分[15] は管理者がもつ従業員の人間的性質および彼らが仕事をどのように見ているかについての基礎仮定に基づいて予測されたものである。McGregor にとって，たとえば，リーダーシップ・スタイル，報奨計画，従業員の業績評価などは，単に基礎におかれる管理的な仮定の表示にすぎないわけである。これらは，組織文化的な言語では，人工物と表現されることが多いものである。

McGregor は，組織の文化的展望に対して，少なくとも，二つの顕著な貢献を行っている。すなわち，その一つは X 理論／Y 理論（その他，関連する概念の展開）を表したことであり，もう一つの貢献は，基礎仮定に基づく理論的な区分の優先権を確立したことである。つまり，Schein が組織文化を「基礎仮定のパターン」と定義し，人間性の本質，人間活動の本質，人間関係の本質という，三つを，次元として表現する組織文化の五つの基礎仮定（上述のもののほかに，組織と環境との関係，現実と真実の本質：時間と空間を含む）から挙げているが，この点でも，Schein の McGregor からの影響を知ることができよう[16]。

組織文化の研究者間の，実際に全員が一致することの少ない領域の一つに含まれるものは，統制メカニズムとして機能する文化，すなわち，ある信念，仮定および行動を要求しまた禁止する文化である[17]。それにもかかわらず，いかなる単一の個人も，とくに文化の基礎におかれる仮定のコンテクストにおいて，この見解を発案し，またオリジナルに総合化するために，信用されることはないであろう。

組織文化の研究者は，文化的な統制における理論的，経験的基礎づけのために，文化人類学者に著しく依拠しながら，その成果は，大部分，社会心理学や社会学に帰属している。この種の頻繁に引用されるこの題材に対する初期の研究として，小集団の形成とそのダイナミックスの社会学的研究である，G. Homans の著名な「Human

Hosei University Repository

Group」[18] を挙げることができよう。組織理論の領域内で，組織文化の精神の統制や行動の統制について注目した，最初の実際的な研究として，W. Whyte, Jr. の「The Organization Man」[19] を挙げることができよう。

組織文化の管理を通じて，人々を統制することに関する調査に基づく理論は，1950年代後半から1970年代初期にわたって，さまざまな，また多くの研究の流れから組織理論に流入してきたことも事実である[20]。文化の統制能力での組織理論の関心は，1960年代後半と1970年代にわたっては弱まったが，しかしその理論が受容され，限定された注目は，文化的な社会化の過程に向けられてきた。1980年代において，よく採りあげられる関心の題材として，たとえば「日本的経営スタイル」や組織の文化展望の出現を顕著な例として挙げることができるであろう[21]。

また，組織風土という概念は，組織文化とは関連するが，それとは異なる現象である「組織の雰囲気」と類似したものであると定義した[22]。Ottは，組織風土を組織文化と同じようなものではあるが，それほど一般的なものではないと主張し，四つの組織における風土間の相違を識別し，風土に対する新しい従業員の適合能力は，職務上の機能に対する能力に影響すると仮定し，以下のように記述している。

「組織風土は組織内の『生活の青写真』の一つの領域を限定している；それは歴史的な連続性や起源をもち，それは新しい組織メンバーに社会化の過程を通じて伝えられるものもであり，また様々な統合の段階に存在する」[23] と。ここで，それが再び言及されることになったのは，組織文化の全体的な構想に貢献した，1960年代や1970年代においての主題に関連する，限定された数の文献が展開されてきたからである[24]。

組織風土は，組織文化でも，基礎仮定でもないけれども，この組織風土という概念は，基礎におかれる仮定としての組織文化の知的な展開において，重要な役割を演じている。さらに，組織風土それ自体はいまだ1980年代の文献の中でも生き続けていることも事実である。

組織文化を価値や信念（組織文化のレベル２）としてあるいは基礎にある仮定（組織文化のレベル３）として見ることの間の区分は，実践的にも理論的にも重要である。というのは，基礎仮定はしばしば意識的に主張され，また公に言明された組織の信念や価値から，つぎの二つの理由で変化するからである[25]。

1．仮定は合理的ではない（世界の伝統的な意味において）。
2．それらは重要で強力な組織の支持者に受容されるものではないかもしれない。

したがって，その仮定は人々の間に深く浸透している防衛メカニズムのように機能しうるものである。というのは，それは，外的な適応や内的統合という問題を，組織が処理するのを助けるために，秘密の処理手段として用いられるという性質をもつものであるからである。信念や価値は，人々が気がつきまた認めるであろうと思われるものであって，それらは合理化されるものである。逆に，基礎仮定は，人々が実際に考え，また感じるものであり，行動のパターンを決定するものである――たとえ，人々がそれらに気がつくかどうかとしても。そこでは「信奉される価値」と「使用される価値」という概念と密接に関連する「信奉される理論」と「使用される理論」という基礎的な区分の周知の源泉がある[26]。

基礎におかれる仮定（組織文化のレベル３）としての組織文化という構想はより最近のものであるが，いずれにしても，その主要な構成要素，仮定および展望などは，長い歴史をもっている。したがって，ここでの分析は，次の三つの目的，すなわち

(1) 信念と価値（組織文化のレベル２）と基礎におかれる仮定（組織レベルの３）についてのSchein の注意深い区分をより有意義なものにすること
(2) 理論と調査の双方において，長く豊かな伝統から展開されたことを提示することによって，レベル３に信頼性を与えること
(3) 意識性からの脱落する傾向がある，信念や価値のような触知しえない概念に固有の神秘性というオーラを取り除くこと

に役立つであろう[27]。

Hosei University Repository

〔注〕

1） E. Schein, Organizational Culture and Leadership, 1985. p. 9 . 清水紀彦／浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』1989年，12頁。

2） Cf. ibid., p. 9 .

3） Cf. J. S. Ott, The Organizational Culture Perspective, 1989, p.172.

4） 拙稿『組織文化と組織理論（Ⅱ）』経営志林第29巻 第4号，1993，58頁以降を参照されたい。

5） C. I. Barnard, The Functions of the Executive, 1938, p.261. また，Barnard の道徳やその準則についての考え方については，彼の著書 The Functions of the Exective, 1938, ch.17. を参照されたい。

6） Cf. ibid., pp.265 ff.

7） C. I. Barnard., op. cit., p.88.

8） Cf, ibid., pp.265～270.

9） Cf. ibid., p.273.

10） Cf. J. S. Ott. op. cit., p.173.

11） Cf. P. Selznick, Leadership in Administration, 1957, p.38 ff.北野利信訳「組織とリーダーシップ」昭和38年，49頁以降を参照されたい。

12） Cf. ibid., p.16 および 38 ff.『前掲訳書』21頁および49頁以降を参照されたい。

13） Ibid., p.40.『前掲訳書』51頁。

14） Cf. J. S. Ott, op. cit., p.174. 両者の概念の比較を表でしめしている。そこでは，Jaques の定義の本質的な構成要素が，Schin の基礎におかれる仮定としての組織文化のフォーマルな定義と内容からの各要素が並べられて示されている。Cf. ibid., p.175.

15） Cf. D. McGregor, The Human Side of Enterprise, 1960. ch. 3 , 4 . 高橋達男訳『企業の人間的側面』昭和41年. 3 , 4 章を参照されたい。

16） J. Ott は両者の関係は M. I. T での同僚であったと指摘している*。

＊ Cf. J. S. Ott, op. cit., p.177. Footnote 10.

17） Cf. ibid. p.177.

18） Cf. G. C. Homans, Human Group, 1950. 馬場明男／早川浩一訳『ヒューマン・グループ』昭和34年を参照されたい。

19） Cf. W. H. Whyte, Jr. The Orgamization Man, 1956, 岡部／藤永訳『組織のなかの人間』（上）昭和34年; 辻村／佐田訳『同』（下）昭和34年を参照されたい。

20） 社会学のシカゴ学派などがそこでの典型であろう*。

＊ Cf. J. S. Ott, op. cit., p.,178.

21） Cf. ibid., p.178.

とりわけ，W. Ouchi, Theory Z, 1981. および R. T. Pascale／A. G. Athos, The art of Japanise management, 1986. が著名である。

22） 拙稿「組織理論と組織文化」，経営志林，第29巻 第2号，181頁，1992. を参照されたい。

23） J. S. Ott, op. cit., p.178－179.

24） 例えば，A. Reichers／B. Schneider は，その歴史的な展開を一覧表にまとめている*。

＊ Cf. A, Reichers／B. Scheider, "Climate and Culture: An Evolution of Constructs" in: B. Scheinder ed., Organizational Climate and Culture, 1990, p.10～13.

25） Cf. J. S. Ott, op. cit., p.179.

26） Cf. C. Argyris／D. Schön, Organizational Learning, 1978, p.11.「信奉される価値」と「使用される価値」については E. Schein, op. cit., p. 17 ff.『前掲訳書』22頁以降を参照されたい。

27） Cf. J. S. Ott. op. cit., p.179.

4．2 シンボリックな展望としての組織文化

ここでは，組織文化を歴史的に考察し，その中心的な概念と要素の起源および展開を検討するという本稿の目的のために，分析の枠組みとして，基礎におかれる仮定として，Schein のフォーマルな定義を用いてきた。こんにちの社会学的な文化研究の主要なアプローチの一つに，文化のシンボルないしシンボル作成という，限定された文化に焦点をおき，さらに，文化的表現の特定の形態がもつ意味やその社会的影響を強調するというアプローチがある[1]。

シンボリズム（組織におけるシンボルの管理，ないしシンボリックな表現の実践[2]）という題材は，人間活動の理解に関心のある多様な領域において，長い間，多くの注目を引きつけてきた[3]。しかし，組織文化のシンボリックな展望や現実の

Hosei University Repository

社会的構成を使用しうるような，等しく人を納得させうる概念的言明はないように思われる。

組織のシンボリックな展望の展開を分析するにあたって，まず，現実の社会的構成について若干言及しておく必要があろう。というのは，組織の文化的展望にとって，シンボルは，社会的に構成された組織の現実を，創造し，変更し，維持し，また伝達するという重要な機能をもっているからである[4]。

社会学で展開されている文化概念においては，文化の一般的な定義を獲得しようとし，以下のように記述されている。

「文化は，明示的にも暗黙的にも，シンボルによって獲得され，また伝達された行動のパターンあるいは行動に対するパターンによって構成されるものである。シンボルは人間集団の明確な達成を構成し，また人工物でそれらを具体化することも含むものである。文化の本質的な核は，伝統的な（歴史的に導出され，選抜された）考え方やとくにそれらに付着している価値から構成される。文化と云うシステムは，一方では，活動の産物と考えられ，他方では，またそれ以後の活動を条件づける要素と考えられる。」[5]

また，考古学や文化人類学のある領域にとっても，文化の研究は，人々によって創造され，維持され，伝達される意味の研究である，と Ott は主張する[6]。たとえば，考古学に対する規範的なアプローチは，文化を，社会によって保持され，伝統によって伝えられる一連の意味として定義するし，また心理学的な志向をしている文化人類学では，文化を，パターン化された世界観や価値理念から構成される，明確な形態やパーソナリティの決定要素と考えている。これらの展望や理想は，文化を構成するメンバーによって深く内在化されるものとして把握するので，したがって，これらはメンバーの行動や感情を決定するということができる。また，社会的に志向する文化人類学においては，文化を創造され，学習され，社会的な相互作用を通じて新しい世代に伝えられる人々の生物的，心理的および社会的な産物の全体として構想化している，と。

したがって，考古学や文化人類学などこれらの学問領域からの展望を総合化することよって，Ott は，以下の方法で，文化を構想化することができると云う[7]。

(1) 文化はパターン化された物的，心理学的，社会的産物である。
(2) 文化は，共有された一連の意味（あるいはイデオロギー），世界の現実性，知覚，価値についての見解において固定されている。
(3) 文化は，社会のメンバーの社会的相互作用の過程において，メンバーによって創造される。
(4) 文化は行動や感情の特定のパターンを決定する。
(5) 文化は，伝統を通じて新しい世代に伝えられる。

これらを合成して展開された言明は，文化の社会的，構成的な構想化および組織におけるその役割の中心的なものを構成する。組織文化は，組織のメンバーの社会的な相互作用の過程において，メンバーによって創造され，また学習される，共有された一連の現実の知覚や意味である。そこで Ott は，このような枠組みの指導的な提唱者として，Bates, Weick, Greenfield および Sergiovanni らを挙げている[8]。

組織の社会的構成という見解は，文献においてはあまり注目をあびてこなかった。そこでは，組織の行動やリーダーシップを調べ研究するという伝統的な方法を完全に放棄するような，いわゆるパラダイムの転換を必要としている。このパラダイムの転換の結果としての新しい方向は組織を現実の社会的構成として扱うことになろう。この考え方をリーダーシップに適用すれば，組織を社会的構成と考えることは，リーダーシップを知覚的あるいは属性的な現象として扱うことを意味している[9]。

では，この社会的構成という見解（異なる現実性および社会的に構成され，また個人的に知覚される意味や現実性のように）は，どこにその源があるのかということが問題となる。この社会的構成と云う見解は，社会文化的な人類学や考古学に類似性があるけれども，そこに起源があるものではないといわれる[10]。ひとたびそれが現れるならば，社会的構成主義者の展望の歴史的な展開の分析は極めて簡単なものとなる。問題は，開始する

Hosei University Repository

場所を選択することである。というのは，最近そこには多様な多くの研究があるからである。しかし，それらはほとんど重要ではない。というのは，社会的に志向する現実の構成主義者や認識的，社会学心理学的に志向する組織理論家でこの分析をスタートするとしても，この二つのグループは共に，Berger／Luckmannの「現実の社会的構成(The Social Construction of Reality)」という1966年の古典で構築されていると，Ottは主張する[11]。

Ottによれば，現実の構成主義の準拠枠を提供するのが，Berger／Luckmannの研究であり，彼らは知的な泉を形成していると云う。したがって，社会的構成と云う展望を導く歴史的な流れは，彼らの研究を通じて生じるが，主要な関心は組織の社会学にあるのではなく，知識の社会学にあるという[12]。つまり，社会的環境において，人々がいわゆる知識，現実，真実について，どのように結論し，それを伝達し，主張するかが研究の対象（発見しようとするもの）であるわけである。すなわち，われわれが知るものをどのように知るのかということである。社会的構成主義者が認めることは，理解についての彼らの要求の焦点は，文化人類学による広範な研究の主題と同じであり，また同じであった（とくに意味のシステムに関して）と云うことであるが，しかし，理論的および経験的な言及についての彼らの主要な方向は，現象論的社会学の領域にあると云うことである。

全体論的な，基礎におかれる仮定（組織文化のレベル3）の歴史との比較において，組織の現実的展望の社会的構成の起源は古代に遡りうるであろう。この展望は組織理論にとってラジカルであるが，その歴史は，事実上，近代社会学の歴史であり，文化人類学と考古学の文字通りの少量のものでちりばめられている[13]。

次に，シンボルやシンボリズムについて言及しよう。

シンボルないしシンボリックな展望の分析が現実の社会的構成から生じると云うことができるのは，社会的に構成された組織の現実を創造・変更・維持ないし伝達と云う機能を組織文化的な展望に対するシンボルの重要性を含んでいるからである。

シンボルとは，たとえば，しるし，兆候など，サインという考え方と寄せ集めるまた組み立てるという考え方との結合により生じたものであり，「単なるサイン以上の意味を包含するもので，本来の内容以上のものを表現し，特定の主観的な意味を付与している」[14]，意識的あるいは無意識的な考え方のかかわりを要求するものである。というのは，シンボルがそれに完全な意味や重要性を付与するからである[15]。シンボルとサインの間には重要な相違がある。シンボルは主観的に創造され，特定の主観的な意味が付与されたものであるのに対し，サインは異なる要素間の関係を示すあるいは意味を与えるものにすぎないものである[16]。ここで注意しなければならないことは，シンボルの解釈は，必ずしも共有されるものではないということである[17]。

シンボルは，高度に個人化されたものであり，一ないし二人の個人に対してのみ意味の有意なパターンを表すものにすぎない。したがって，組織は，意識的に，合理的な，手段的な，また実践的な活動の厳密なパターンに従事することの望ましさを示す，複雑なシンボリックなシステムを創造しようとするわけである。

組織において，シンボルが重要な意味をもつのは，上述したような創造，変更，維持および伝達と云う機能を果たすためであり，それは，シンボルは操縦しうる（シンボリズム）し，それを通じて組織の変更をつくりだし，あるいは妨げたりするものである。つまり，それは，組織の文化を推論しうるような，容易に観察しうる手掛かりを提供するものである。この意味において，人工物もシンボルに含めることができよう。というのは，人工物がサイン以上のものでなければ，組織の文化についていかなる関心も持たないし，シンボルとならないからである。

人工物は，組織の技術，信念，価値，仮定や物事を実行する方法についての情報を，意図的ないし意図的にでなく，伝える物質的あるいは非物質的な対象やパターンを含むものである[18]。たとえば，机上のコンピュータのようなものは，組織の技術についての有用な情報を反映したり，提供するであろう。しかし，すべての人工物は必ずしも上述のコンピュータの例のように触れることができるとは限らない。この意味で，組織もまた文化

Hosei University Repository

的な人工物であると云うことができよう。人工物がシンボルであるとするならば，シンボリックな目的のためにまず有用で，次いで，合理的－機能的な目的に役立つものである。この点で，組織のシンボルやシンボリズムが組織の文化的展望にとり重要なものであるわけである。

人工物には二つの役割があろう[19]。その一つは，組織内の現実や真実の共有された意味や知覚を維持し伝えることである。もう一つは，容易に見聞きすることができ，触れることの出来る組織文化の製品（結果）であり，それによって組織文化が推論されるであろう。こうした展望によって，人工物は，文化的に影響される行動の結果ないし受動的な製品ばかりではなく，同時に，機能的に，シンボル的にも文化に対する積極的な支援システムでもありうる。

これらの主張は三段階によって展開される[20]。

(1) 組織メンバーはシンボルを不確実性や曖昧さを消滅し，混乱を解消し，予測可能性を高め，方向を示すために創造する。

(2) 組織の文化の内容は人工物――たとえば，言語，専門用語，メタファー，ユーモア，組織物語，神話，英雄伝，草稿，儀式など――や衣服や装飾などの物的申し合わせ等を通じてシンボリックに伝達しうるものである。

(3) 文化的レベルでの変化は，一部分シンボリックな管理を通じて影響される。シンボル，意味や価値の創造を通じて，複雑な社会的過程を伝えるために，意識的に理解し行うことが管理に不可欠である。

このような組織シンボルやシンボリズムおよび人工物を整序することは，基礎的な文化的仮定や現実の社会的構成の系統と重複している。

また，組織のシンボリズムに対するさまざまなアプローチがある[21]。組織理論において，シンボル，シンボリズムやシンボリックな管理は，たとえば，Selznick や Barnard の思考に，とくに彼らの有効なリーダーシップの重要性に，直接遡ることができよう。また Simon の組織を人工物として理解すること，Pettigrew のシンボリックな管理の機能に注目することは，組織のシンボリズムの理論的および方法的発展に対する実質的な貢献を見ることになる[22]。

組織理論にとってのシンボルの重要な機能は，意味や現実のシステムを創造し，永続する能力を含むことにある。シンボルの積極的な使用についての知的な歴史は，民族学の起源に遡りうるといわれる[23]。

組織の文化的シンボリックな領域の起源は，多種多様に記述されるが，社会的構成や基礎的仮定（レベル３）と異なるものではないであろう。組織の文化的展望におけるこれらの領域の相違にもかかわらず，それは，歴史の多くの部分を含め，多くの共通性を含んでいる。社会構成主義者的な見解なくして，シンボリックな管理の枠組みが存在する理由はないし，シンボルを管理する理由もない。普遍的に知覚される絶対的な現実や意味があるとするならば，シンボルは「活動」機能を持たないであろうし，また消滅するであろう。シンボルや意味や行動を変更する可能性をもたないならば，人工物は，考古学者，人類学者，歴史学者を除いて，無関係なものになろう[24]。

〔注〕

1） Cf. S. Gilmore, “Culture”, in: E. F. Borgatta & M. L. Borgatta eds., Encyclopedia of Sociology, 1992, p.409.

2） G. Morgan, P. Frost, L. Pondy, Organizational Symbolism, in: L. Pondy, P. Frost, G. Morgan, T. Dandridge, eds., “Organizational Synbolism” 1983, p. 5 .

3） Cf. ibid., p. 4 .

4） Cf. J. S. Ott. Organizational Culture Perspective, 1989. p.24.

5） Cf. S. Gilmore, op. cit., p.406.

6） Cf. J. S. Ott, op. cit., p.181.

7） Cf. ibid., p.181.

8） Cf. ibid., p.182.

9） Cf. ibid, p. 182.

10） Cf. ibid., p.182～183.

11） Cf. ibid., p.183.

12） Cf. ibid., p.183.

13） Cf. ibid., p.184.

14） Ibid., p.21.

15） Cf. G. Morgan, et. al., op. cit., pp. 4 .

Hosei University Repository

16) Cf. ibid., p. 5 .
17) Cf. ibid., pp.12 ff.
18) Cf. J. S. Ott, op. cit., p.35.
19) Cf. ibid., p.26.
20) Cf. ibid., p.184 f.
21) シンボリズムの研究に対するアプローチとして，機能主義，解釈的，ラジカルな人間主義，およびラジカルな構造主義が挙げられる*。
* Cf. G. Morgan, et. al., op. cit., pp.15 ff.
22) 以下の文献を参照されたい。
Cf. P. Selznick, Leadership in Administration. 1957,: C. Barnard, The Functions of the Exective, 1938,: H. Simon, The Sciences of the Artificial, 1969.: A. Pettigrew, On Studying Organizational Culture, A. S. Q., vol.24, No. 4 . pp,579−581, 1979.
23) Cf. J. S. Ott, op. cit., p.186.
24) Cf. ibid., p.187.

4．3　行動のパターン，信念および価値としての組織文化

通常，基礎的な文化的仮定（組織文化のレベル3）は信念や価値（レベル2）を前提とする。シンボルは，認識的および情緒的意味（すなわち信念や価値）の知覚を反映し，また形成するのに役立つものである。つまり，行動のパターン（Ottの云うレベル1B，あるいはScheinの云うレベル1）は，信念や価値によって決定され，強化される。この行動のパターンによって，人工物が創りだされることになる[1]。明らかに，組織文化の中核的な部分を示すのが，信念，価値や行動のパターンである[2]。

いかなる組織もルーチン化された，あるいはプログラム化された行動のパターンをもっている。組織における文化に対する典型的なものとして，儀式や儀礼を挙げることができよう。それは，反復を通じて，組織の技術，信念，価値，仮定や物事の実行方法などについての情報を伝えることになることは云うまでもない。行動のパターンの意味することは，組織のメンバーがその文化を思考することなくして，物事を行わせ続ける，あるいは行わせ続けるように導くものである。たとえば，訓練や従業員の業績評価を行うと云うような周知の管理実践を含んでいる。この意味で，パターン化された行動は，見たり，触れたり，聞くことのできるものである。このような行動のパターンから規範が推論される。また，信念や価値は，観察しうる行動からいっそう隔たったステップである。観察可能なものと人々の頭の中にあるものとの関係は，媒介要因によって不明瞭なものとなる。したがって，観察される行動から信念や価値を推論することは極めて危険な努力でもある[3]。これに対して，信念や価値は概念的に基礎におかれる仮定と密接な関係にある。理論において，それらは基礎におかれる仮定の代理となるインディケーター以上に情報的なものである。

組織の文化の構成要因としての儀式や儀礼は，現実の社会的構成やシンボルと同じものであるといってよい。セレモニーは価値や基礎仮定の意識的な儀式であるのに対して，儀式や儀礼は同じ文化的価値や基礎仮定に基づいて展開されるものである。つまり，企業での日常生活においてシステマティックで，かつプログラム化されたルーチンであり，より習慣的なものである[4]。儀式で示される意味や関係はメタファー的で，相対的な力の可視的な提示を行うものである。したがって，儀式や儀礼は組織文化についての情報を反映し，維持し，コミュニケートする対象やパターンであるが，規範はより重要なものである。

行動規範は，組織を含めあらゆる社会的なコンテクストにおいて存在する行動に対する規定である。規範は，一般に，組織メンバーに対する行動の青写真であり，特定の役割を演じる人々に対する青写真でもある。組織のメンバーの行動は，共通の期待，態度や理解によって行動が導かれるので，彼らはパターン化されたまた予測可能な方法で行動するものである。この意味において，規範は組織行動に対する強力な安定装置である。したがって，期待されたまた許容された行動の基準として，規範は文化的な規範や信念を反映するかも知れないし，そうでないかも知れない。規範は予測可能性や安定性を提供するわけである。行動規範は重要であるけれども，規範は組織文化の一部ではあるが，組織文化その物ではない。

次に，信念や価値について簡単に検討しよう。

Hosei University Repository

Deal／Kennedyは，組織に価値が注入されて初めて制度となると結論する[5]。共有された信念や価値は人々が行動する理由を示すものである（行動の正当性[6]）。通常，組織文化として具体化される倫理的あるいは道徳規範のより広いシステムが定義される。

信念とは，意識的に保持され，認識的（精神的）な世界や世界が作用することについての仮定であり，また真実や現実についての見解である。ここにはいろいろなものが含まれる。これに対して，価値とは，意識的なまた感情的な最終的な目標，願望あるいは欲望である。これらは人々にとって重要なものであり，組織生活のなすべきこと，ないしなすべきでないことを意味している。信念と同様に，これらの価値はあらゆるものと結びついている。この価値が形成される過程は人間間であまり明確ではなく，また可変であるように思われる。既に指摘したように，Barnard や Selznick は経営者の主要な課題として，共有された価値のシステムの確立とその維持を強調している。

このような共有された信念や価値は，組織や人々が行動する理由を正当化するのに役立つわけである。しかし，行動を導出したり，形成するような価値や信念を知ることなくして，人工物や行動のパターンを予測したりその意味や重要性を理解することは出来ない[7]。これらは他のイデオロギーや規範とシステム内で結合しているわけである。したがって，人間と同様に，組織もそれ自体のパーソナリティ，性格，一義的に思考し，感じ，行動すると云う文化をもつということができるであろう。

組織文化のレベル2は，信念や価値から構成されるが，その要素は，既に指摘したように，「なすべきものは何か」と「あるものは何か」とは異なるものである。人々が述べたり，共同体として実行するものを，どのように伝達し，説明し，合理化し，正当化するかについて示すものが，このレベル2である[8]。価値と信念は理想主義者と適応主義者の双方に関心のあるものであるが，それらは，理想的な，有効な観念主義者と適応主義者の組織文化の概念の融合化を示しているように思われる[9]。事実，レベル2を本来の組織文化と名づけようとする人々が存在しているし，若干の組織理論家も存在している[10]。しかし，このレベル2の要素は，本来の組織文化について正確な情報を提供するものであるとは思えない。というのは「信奉される価値」と「使用される価値」との間に不一致が流布しているからである。信奉される価値は，重要なシンボリックな機能をもつことが多いし，また使用される価値と一致しないけれども，長期に拡大された期間にわたって組織内に存在するものである。組織文化の研究で明らかになるのは，この信奉される価値であって，人々が行うものを予測するために用いられる使用される価値ではない。

組織文化のレベル2の要素を使用することに固有の危険はあるけれども，組織文化が，事実，(a)組織内あるいは組織の行動に影響するならば，また，(b)組織メンバーの理解を高めるならば，(c)ある環境において，行動を予測することができるならば，その時には，(d)組織文化のレベル2の要素は人工物のようなレベル1の要素よりも，より組織の行動を予測するものであろう。というのは，それらは，概念的に，レベル3（基礎におかれる仮定）にある Schein の本来の組織文化と密接なものであるからである，と Ott は主張する[11]。

組織的文化の構成要素としての儀式や儀礼の源は，現実の社会的構成やシンボルに対するものと同じものである。信念や価値は，他の二つのレベルに対する勢力源やエネルギー源である。既に指摘したように，信念は組織のプログラム化された行動に対して認識的な正当化を提供するものである。それに対して，価値はそれを活性化するための感情的なエネルギーやモチベーションを提供するものである。

規範，信念，価値としての組織文化の歴史は，古典的な哲学者から出発し，新古典主義者を通じてその方法を研究し，人間関係論的な展望において成熟を達成している。組織文化のこれらの構成要素は，実質的には，1960年代以来進展していないということが指摘されている[12]。ただし，この例外として挙げることができるのは，それらのより全体論的な展望を精緻化し，それに組み入れる場合である。それはちょうど，文化の基礎にある仮定（レベル3）やシンボリズム（レベル2）の場合と同様である。

Hosei University Repository

〔注〕

1） Cf. J. S. Ott, The Organizational Culture Perspective, 1989, p.187.
2） Cf. T. Deal & A. Kennedy, Corporate Culture, 1982, p.22. 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』，昭和62年，40頁を参照されたい。
3） Cf. J. S. Ott, op. cit., p.117.
4） Cf. ibid., p.36. また，次の文献も参照されたい。Cf. T. Deal & A. Kennedy, op. cit., p.14, および pp.62～63.『前掲訳書』32頁および103～104頁。
5） Cf. ibid., p.39～40.『前掲訳書』，69頁以降を参照されたい。
6） Cf. Vijay Sathe, Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action, Organizational Dynamics, 1983, Autumn, pp. 18 f.
7） Cf. J. S. Ott, op. cit., p.41.
8） Cf. V. Sathe, op. cit., pp. 9 ff.
9） Cf. J. S. Ott, op. cit. p.60.
10） Ottは，これらを一覧表にまとめている*。
＊ Cf. ibid., p.65 f.
11） Cf. ibid., p.60.
12） Cf. ibid., p.187.

5．おわりに

組織文化という問題は，こんにち的な題材である。それに対するアプローチも多様である。組織文化は，さまざまな要因から構成されているし，それに対する多様なアプローチが存在する。本稿の目的は，組織文化とは何か，それを構成するものは何か，いかなる機能を遂行するのかを，歴史的な展望を通じて，明らかにすることにあった。

これまで検討してきたように，組織の文化的展望やその概念に対する起源，展開および理論的な解釈について，歴史的な経過に基づいて叙述してきた。しかし，組織の文化や組織の文化的展望に関するすべての問題に対して，必ずしも解答を与えてきたわけではない。むしろ，ここでは答えられずに残された，多くの問題があることも事実である。たとえば，もっともマクロなレベルからもっともミクロなレベルへの研究の移行，概念的なものから方法論的なものおよび実用論的なものへの展開，歴史的影響から組織文化の将来についての検討，特定の文化の内容から特定の文化が競合する資源を展開する過程についての叙述，など多岐にわたる問題が，組織文化あるいは組織の文化的展望についての残された主要なものとして挙げることができよう。

一般に受け入れられていることは，組織文化とは，組織のメンバーに対して社会的に構成され，共有された知覚や期待を提供するものであり，また，メンバーの行動を促進したり禁止するような統制のシステムとして機能するものであるということである。しかしながら，この研究領域において，いまだ組織文化を識別し，理解し，管理し，統制を獲得するような実践的な情報を欠いているように思われる。

組織文化は，ダイナミックな社会的な構成体であり，それは組織のメンバーによって創造されるものである。それは一つの物というよりも，むしろ，一つの概念である。また，組織文化は全体論的なものであることを忘れてはならない。組織のコンティンジェンシー・アプローチの要因の一つとして，このような組織の文化に関する研究がいっそう展開され，それが組織の構造や組織の行動にいかなる影響を及ぼしているかを明らかにすることが必要であろうし，また，方法論的に確立されることも必要であろう。組織理論の他の展望に必要な，また有用なそれにとって代わるものとして組織の文化的展望が示されるならば，組織における人々にとって，一体化，目的，帰属性という感情，コミュニケーション，安定性および認識的な有効性のために，組織の文化が必要となるであろう。

こうした問題が，組織文化の研究において，今後研究されるべき大きな課題であろう。

〔完〕