

組織文化と戦略(上)

IMAI, Kazutaka / 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)

32

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

63

(終了ページ / End Page)

79

(発行年 / Year)

1996-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003418>

〔論文〕

組織文化と戦略(上)*

今井 一孝

目次

- 1 はじめに
- 2 組織文化の概念の検討
 - 2.1 組織は文化をもつ
 - 2.2 組織は文化である
 - 2.3 ダイナミックな構成概念としての組織文化(以上 本号)
- 3 組織文化の影響
- 4 戦略と戦略的次元への組織文化の影響
- 5 おわりに

1 はじめに

組織文化に関する研究が注目を浴びてから久しいし、それに基づく新しい研究方向が生じてきている。また、組織文化についての多くの著書や論文が出版されてきたことも周知の事実である¹⁾。文化という概念は人類学でもつばら展開されてきた概念である。人類学からの「文化概念」および組織理論で展開されている「組織概念」のそれぞれからのアプローチと、これまでの管理や組織の研究テーマの領域における交点は、次のように示されている²⁾。

管理や組織の研究テーマとして挙げられているものに、異文化ないし比較経営、企業文化、組織認識、組織のシンボリズムおよび無意識的過程と組織、がある。また人類学からの「文化概念」として、機能主義、構造的機能主義、民俗学、シンボリックな人類学および構造主義が挙げられる。これに対して、組織理論からの「組織概念」として、古典的管理論、コンティンジェンシー理論、認識的組織理論、シンボリックな組織理論および変換的組織理論がある。

「異文化ないし比較経営」という管理や組織の

領域に作用するものに、文化は人間の生物学的および心理的な欲求充足に役立つ手段であると考え、人類学での文化概念からの「機能主義」がある。これに対して、組織理論での組織概念からは、組織は課題達成のための社会的手段であるとみなす、いわゆる「古典的管理論」がある。また「企業文化」という研究の側面では、文化の機能は、適応的な規制のメカニズムであり、個人を社会的構造にまとめるものとする「構造的機能主義」が、また、組織の側面からは「コンティンジェンシー理論」が主張するように、環境と組織の交換過程によって存在する適応的な有機体という見解が展開される。さらに、「組織認識」という管理と組織の側面での研究テーマとの関連でいえば、文化概念の側では、共有された認識のシステムが文化であるとする「民俗学」、組織概念の側では、知識のシステムと考える「認識的組織理論」がある。

また、文化とは、共有されたシンボルや意味のシステムであり、シンボリックな行動が解釈、理解されるためには、それが読まれ、また解説される必要があるという観点から展開される「シンボリックな人類学」があり、管理と組織の研究テーマでは、「組織のシンボリズム」が示され、組織の概念として、組織はシンボリックな話法のパターンであり、組織は、共有された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じて提示される「シンボリックな組織理論」がおかれている。最後に、管理と組織の研究テーマは「無意識的な過程と組織」であり、これに作用する人類学からの文化概念に「構造主義」と呼ばれるものがあり、そこでは、文化は人間の無意識的な下部構造の投影であるという主張が行われる。他方、組織理論からの組織概念では、組織の形態や慣習は、無意識的な過程の提示であるという「変換的組織理論」が展開されている。

これまで、経営管理論で関心のあった「組織風土」という概念は、人類学で展開されてきた組織文化の概念とは類似しているが、もっぱら、産業心理学的なアプローチで展開されてきたものである。組織文化という概念は、経営管理論や組織理論の研究において、組織風土という概念と互いに密接な関連のある相互依存的なものであるといえよう³⁾。この両者の相違は、組織風土という概念が産業心理学を中心に展開されたものであり、かなり長い歴史と伝統をもち、経営管理論や組織理論での研究に影響を及ぼしてきたことは周知の事実であるのに対して、組織文化という概念は、人類学で展開された概念であり、これまで経営管理論や組織理論での研究に対する影響についてはあまり研究されてきていない、という点にある。この意味で、「文化」という概念は、経営管理論や組織理論の研究における比較的新しい研究対象であるといえよう。

しかし、組織概念と同様に、組織文化という概念それ自体も、明確に確定されているわけではない。組織理論に統一的な理論が存在していないように、組織「文化」の概念についても統一的な定義が存在していないのが現状である。このことは、人類学においてさえも、文化についての統一された定義がないという事実を考慮すれば、あるいはまた、組織文化の研究に関する現状を考えれば、当然のことであり得ると思われる。

こんにちの組織理論において、文化という概念は、ある社会の明確には定義することのできない、内在的な特徴として扱われていることが多い。しかし、それはまた可変的で、ほとんど理解されていない組織の機能化への作用という、いわゆるコンティンジェンシー要因として扱われることもある。したがって、異なる社会が異なる文化をもつと考える場合、組織の構造や過程および共働者の欲求、態度やモチベーションへの文化の影響を調べるために、多くの時間や努力がさかされることになる。

組織理論では、文化を変数として考える「組織は文化をもつ」という思考と文化をメタファーとみなしている「組織は文化である」という思考とが展開されている⁴⁾。文化を変数とするアプローチでは、文化を外的ないし独立変数として把握す

るケースと内的変数として把握するケースとがある。独立変数として扱うケースは、もっぱら異文化ないし比較経営論において展開されている。他方、内的変数として文化を扱うアプローチでは、文化という主観的な変数は、基本的には、システム・アプローチの枠組みに基づいて展開されているように思われる。

いずれにしても、変数として文化を扱うアプローチでは、安定的な、また明確な変数と呼ばれる要素によって、社会的な世界が一般的な関係で示され、コンティンジェントな関係を表現しているわけである。この変数としてのアプローチは、有機体としての組織概念を共有している。つまり、組織文化は組織の行動を規定する追加的な変数、あるいは、組織や管理の形成に対する影響可能な変量とみなしている。この意味で、組織の文化とは、組織に存在する文化であり、社会における文化と同じ意味をもつものである。したがって、組織の文化は、その組織において共有される価値、信念、仮定、知覚、規範、人工物あるいは行動のパターンであり、またその副産物として、神話、儀式、セレモニー、伝説や英雄などがあるといわれる⁵⁾。

また、文化をメタファーとして把握するアプローチでは、組織は文化をもつという見解を背景にもっていることはいうまでもない。しかし、メタファーとしての文化は、基本的に、表現的な形態、人間の意識性の提示としての組織の見方を促進している⁶⁾。したがって、組織は、物的な用語あるいは経済的な用語によって理解・分析されるものではなく、その表現的で概念的な側面やシンボリックな側面で理解・分析される。換言すれば、このアプローチには、認識志向的な基礎概念としての組織文化があり、またあまり具体的ではない、主観的な経験としての組織現象を調べ、組織化された行為を可能にするような、パターンを考察したり、思考する方法が組織文化であるということができよう。

これらの点については、次節で検討することにしよう。

経営管理論や組織理論の研究領域における基本的なテーマは、いうまでもなく能率ないし成果の獲得である。そこでの重要なテーマに、「成果」という概念を中心に「構造」、「戦略」および「組

織文化」の関係を明らかにしようとするものがある⁷⁾。また、ある環境の変化に「適応」という問題が、こんにち的な重要な関心でもある。こんにちのような企業をとりまく環境が急速に変化する時代において、企業は速やかにそれに反応する必要性によって特徴づけられよう。とりわけ、他の組織と比較を行う場合に、最終的には、この文化という問題に根ざす問題に突き当たることになると考えられるわけである。それゆえ、組織文化が組織目標の達成に大きな影響ないし作用をもつということができよう。すなわち、組織文化のもつ意味の重要性は、同種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を想定すればよい。現在のような変化の時代において、適応という観点から、「構造」、「戦略」および「組織文化」というテーマについて検討することは、まさにこんにち的な要請に応える、組織理論の主要な課題であるということができる。

共有された価値という意味での組織文化を中心に、組織の構造(Structure)、戦略(Stratgy)、技能(Skill)、システム(System)、スタッフ(Staff)、スタイル(Style)という要因間の関係を展開した、いわゆる「7Sモデル」⁸⁾に基づく研究がある。しかし、これらの現象については、これまで十分に研究されてきたとはいえないし、またそれら要因間の相互関係についても、実際に観察されてきたことも少なかった。その理由として考えられるものに、「組織文化」という用語が、実行されることにならない計画、拡大される期間やその他の重要な問題と関連しているからである、という指摘もある⁹⁾。つまり、組織の文化的側面について、これまでの研究が実際の戦略的活動やその結果を包含してこなかったわけである。

本稿では、組織文化を戦略との関連で検討することにしよう。ここでも戦略という概念が問題になろう。それはまた各種の概念と同様に、研究者によってさまざまな意味で使用されている。ここでは、戦略を意思決定の視点から把握することにしよう。とくに、組織文化の戦略的次元への影響について、一方通行的に、組織文化からの戦略への流れについて検討することとしよう。もちろん、このような一方通行的な扱いだけでは二つのテーマの関係が十分に理解されるものではないことも

事実である。それは「戦略が構造を規定する」という命題の場合に「構造が戦略を規定する」という命題もありうるわけであるから、ここでの意図している組織文化と戦略の扱いは逆の、戦略の定式化の組織文化への作用も重要なテーマであることはいうまでもない。

[注]

* この研究は、1994年度法政大学特別研究助成金による研究の一部である。

1) 組織文化についての論文に、Pettigrew, A., *On Studying Organizational Cultures*, *Administrative Science Quarterly*, 1979, Vol.24. また、典型的なものに、T. E. Deal & A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, 1982. (邦訳「シンボリックマネジャー」), E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985. (邦訳「組織文化とリーダーシップ」), M. Alvesson, P.O. Berg, *Corporate Culture And Organizational Symbolism*, 1992, *Administrative Science Quarterly*, 1983, No. 3, *Organizational Dynamics*, 1983, などがある。

また、本稿では、企業文化(Corporate Culture)と組織文化(Organizational Culture)を、とくにことわりがない場合、同義語として用いることにしよう。

2) Cf. L. Smircich, *Concept of Culture and Organizational Analysis*, *A.S.Q.* Vol. 28, (1983), September, p.342

3) Cf. A. E. Reichers, & B. Schneider, *Climate and Culture*, in : *Organizational Climate and Culture*, B. Scheider (ed.), 1990. p.5-39.

4) Cf. L. Smircich, op. cit., pp.343ff. また Majken Schultz, *On Studying Organizational Cultures*, 1995, も参照されたい。

5) Cf. L. Smircich, op. cit., p.344.

6) Cf. *ibid.*, p.347.

7) Vgl. E. Rühli & A. Keller, (Hrsg.), *Kulturmanagement in schweizerischen Industrieunternehmung*, 1991, S. 2 f.

8) Cf. T. Peters & R. Waterman Jr., *In Search*

of Excellence, 1982. 大前研一訳「エクセレント・カンパニー」(上), 1986. 43-45頁参照。

- 9) Cf. V. Batelaan, *Organizational Culture and Strategy*, 1993, p. 9.

2 組織文化の概念の検討

組織文化についての考え方では、すでに述べたように、統一的なものがあるというのではなく、多様なものがあるということを前提している¹⁾。そこで展開されている考え方に共通する属性を示すために、まず、組織そのものの若干の明白な事実を見ておくことが必要であろう。組織理論で前提されている組織の考え方として、以下の点を指摘することができよう。第一に、組織は目的達成のために存在するものであり、これらの目的は組織の環境における、ある欲求の充足に集中しているものである。第二に、組織はこれらの目的を達成するためにまとめられる、人々ないしその集団から構成されるものである。第三に、追求される目的はただ一人の個人では達成しえないようなものである。

この事実を前提することで、そこから組織文化について共通するある属性が推定されよう。

一つは、組織文化は社会現象であるということである。すなわち、組織はある集団のメンバーの行動が相互依存的で、人間の思考や行動に基づいて創造されるものであるから、この意味で、文化は社会的現象であるといえよう。つまり、文化は、人間の一定の集団のメンバーによって担われ、また、メンバーが参加することで形成されるものである。それは、単独の個人に依存するものではなく、それを構成するメンバー全体の相互作用から発生し、また変更されるものでもある。さらにまた、文化は先天的なものではなく、人間あるいは人間の集団がそうであるように、学習可能なものであり、またそれ自体適応能力をもち、変更可能なものでもある。

通常、組織は環境と相互作用的である。これがもう一つの点である。この観点は、いわゆるオープン・システムという思考に基づいている。この点から明らかになることは、文化はシステム的な全体でもあるということである。同時に、文化は

普遍的性質あるいは一般性をもつものでもない。すなわち、さまざまな構成要素から構成され、構造化された全体がシステムであるとするれば、文化も一つのシステムとして特徴づけることができるし、それをとりまく環境特定のなものでもあるといえよう。この点から、組織は環境と相互作用的でなければならない一つの理由として、それが欲求を充足しているかどうかの情報が必要であるということがある。したがって、人間の行動様式や行動の余地は、文化によって制限され、また規定されるものであるということが出来る。

組織発展の初期の段階では、組織が内外の環境を処理する際に遭遇するそれぞれの問題は、新しいものである。その特定の問題を解決するために、組織のメンバーは他の状況で形成されてきた信念あるいは価値に基づくある行動に従って行動しなければならない。この意味で、文化は、規範や価値によって教育された方向づけの図式の領域において、意思決定にあたり、目標、代替案の探索およびその評価や選択が、影響するものであり、また制限するものでもある²⁾。すなわち、初めのある行動は意識的に実行されるが、時間の経過につれて、ある行動は無意識的に実行される(習慣が形成される)ことになる。組織のメンバーは、さらに、過去に遭遇した特定の問題状況に直面したときに、過去において用いられてきた特定の行動がいまだにもっとも適切であるという仮定が展開される。この意味において、意識的であれ無意識的であれ、組織が遭遇する多くの問題状況に対する適切な反応を規定するために用いられている一連の仮定や価値は、文化の中心的な構成要素でもあるわけである。

これらの点からも明らかのように、組織文化は時間の経過につれて展開されるという属性をもつものである。新しい問題状況に組織が遭遇する場合、文化そのものは組織の反応を規定するという文化発展のメカニズムがある。この特徴はプラスに機能するすなわち各問題を解決する場合、直接的な管理的活動は不必要である。他方、特定化された行動が最適なものでない場合、文化的な特徴はマイナスに作用するが、しかし最適な解決は文化的制約条件によって考慮されないものである。

もう一つの文化発展のメカニズムとして、内外

の環境の変化により、現存の解決が特定の問題に有効的でない反応を与えることがある。ここでも文化は、プラスとマイナスの影響をもつと思われる³⁾。

このような属性を持つ文化は、さまざまな仮定に基づいて、「組織は文化を持つ」「組織は文化である」および「ダイナミックな組織概念」という、三つの具体的な理解の形態に分けられる⁴⁾。ここで、これらについて検討することにしよう。

〔注〕

- 1) たとえば、Cf. M. Schultz, *On Studying Organizational Cultures*, 1994, pp. 10-16.
また、G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991. および、Vgl., A. Keller, *Die Rolle der Unternehmungskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung*, 1990. S. 40-48.
- 2) Cf. V. J. Batelaan, *Organizational Culture and Strategy*, 1993, pp. 54-55.
- 3) Cf. W. R. Freytag, *Organizational Culture*, in: K. R. Murphy & F. E. Saal, (eds.), *Psychology in Organizations*, 1990, pp. 181-183.
- 4) Cf. L. Smircich, *Concept of Culture and Organizational Analysis*, A.S.Q. Vol. 28, 1983, pp. 343-353. また、S. A. Sackmann, *Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur*, in: Ch. Lattmann, (Hrsg), *Die Unternehmenskultur*, 1990. S. 154-188.

2. 1 「組織は文化をもつ」

文化は変数であるという考え方は、「組織は文化をもつ」という理解を示している。組織は、それに作用するいくつかの他の変数の一つとみなされる、「文化をもつ」ものである。変数として文化を理解することは、独立変数としての外的なものとの内的な従属変数という二つの変数によるものに分けることができる。前者は、メンバーシップを通じての組織と文化的コンテクストに一致するものであり、他方、後者は組織内において形成されるものである。この文化の変数としての理解に

おいては、文化は組織のメンバーによって獲得され、また操縦されるべき手段的な属性であると知覚されている。

以下において、これらについてみることにしよう。

2. 1. 1 外的変数としての文化

独立変数あるいは外的な変数として文化を理解することは、企業の背景的要因（国とほとんど同義である）、説明変数、信念の展開やその強化に影響するものと考えられる広い枠組みであるといえよう。これは、いわゆる比較経営論の中心にあると考えられるものである。文化比較を志向する組織研究の中心的な調査対象は、国の文化の組織における行動への影響であり、また、組織の有効性への影響でもある。そこでは、文化は、さまざまな国における組織の行動の変種を明らかにするための独立変数と考えられている。したがって、国の文化を中心としたこの広く特徴づけられるこの見解から導出される研究の論議は、文化間の相違を示し、その文化の類似性のクラスターを配置し、組織の有効性に対してある合意をおくことにある。この典型的なアプローチとしては、かつてブームを形成した、いわゆる「日本的経営」の研究を想定すればよいであろう。

上述の意味での文化—比較志向的な組織研究の視点からすれば、まず、組織メンバーの参加によって、個々の組織メンバーの態度や行動のパターンで示される文化が組織に移入されるものであり、この意味で、文化は組織にとっての外的な変数である。この場合、組織の文化は国の文化の写像として考察されるわけである¹⁾。文化が組織をとりまく環境の一部分あるいはそれを構成する一変数としてのこの考察方法は、組織理論でのいわゆるコンティンジェンシー・アプローチの拡大として、当然、文化—比較志向的な組織研究を整理することと考えられるであろう。したがって、文化は、競争、顧客の構造、技術的なダイナミクスなどの他の環境的な次元に加えて、組織における行動を、予測し、説明するもう一つの次元であると理解されよう。

この観点にたてば、組織は、いわゆるオープン・システムというメタファーのもとで考察されるわ

けであるから、文化一比較志向的な組織研究は、明らかに統合的な属性をもつ組織文化の研究に帰属される。そこでは、組織の環境への適応の一面的な、また反応的な形態を、このオープン・システムという思考は強調することになろう。また、それはシステム理論の環境決定的な変種でもある。環境は、この意味で、組織における文化の構築を構成し、説明するものであるといえよう。また、この観点から展開された実証的な研究もある。たとえば、四つの次元での記述システムとして、

- (1) 権力からの距離、
- (2) 不確実性の回避、
- (3) 個人主義、
- (4) 男らしさ、

という次元に基づいての国家間での企業文化の比較研究が行われたものである²⁾。それに続いて、そのように構造化された、独立変数としての文化と組織の他のメルクマール、たとえば、従属変数としてのモチベーション、リーダーシップ・スタイルや意思決定などの関係が調べられている。

組織文化の計画された変更は、文化一比較志向的なアプローチの提唱者によってほぼ不可能なものとしてみなされている。何故なら、組織文化の決定要素としての国の文化は、組織形成の領域外にあるからである。つまり、組織文化は社会的な価値変更と同時に変化するものである。

文化一比較志向的な研究を行う目的は、国際的に行動するいわゆる多国籍企業が、それぞれの文化に適応する際に支持することにある。したがって、文化一比較志向的な研究は、構想的には異なる国家の組織間の文化的な変種を解明することはできるが、しかしある国の内部での企業間の文化的相違を解明するものではないわけである。

2. 1. 2 内的変数としての文化

これに対して、内的な従属変数としての文化の研究は、組織それ自体が作りだす現象として把握されるものである。文化一比較志向的な組織研究においての文化という「マクロ」的把握と文化の「ミクロ」的把握³⁾（通常、方法論的には、構造一機能主義的アプローチと呼ばれる）の関連は、シャインによって適切に記述されている⁴⁾。ここでは、組織の文化は、環境を形成している国の文化とは

相対的に独立したものを作りだしている部分的な事象（下位事象）として考えられている。したがって、組織もまたある文化圏内で、文化的な視点によって区分される。この意味で、個人のもつ個性がそのパーソナリティによって規定されるように、組織のもつ個性は、その文化のよって規定されるといえるわけである。

この思考は、もっぱら、社会システムの構造一機能主義的な理論で追求されてきている。一般的に言えば、組織は財やサービスを提供する社会的な制度として把握されるものである。つまり、各社会システムはそれぞれ専門化された下位システムの構造を写像するものであり、それらは存続という重要な基礎的な欲求を満たすものである。また、その副産物として、神話、儀式、セレモニー、伝説のような明確な文化的人工物を作りだすものでもある。もちろん、組織それ自体は、より広い文化的コンテクスト内に組み込まれているけれども、このアプローチでは、組織内で展開される社会的・文化的な質という問題が強調されている。

この構想に基づく組織文化の研究は、システム理論的な枠組みに基づいている。つまり、組織が存続する場合、特徴的であるような変数の集合の間でのコンティンジェントな関係のパターンを表現することが志向されている。コンティンジェンシー・アプローチにおいて展開されてきた典型的な変数に属するものに、構造、規模、技術、行為者（リーダーシップ）などがある⁵⁾。それに文化というきわめて主観的な変数が導入され、シンボリックな過程が組織内で生じるという認識が加わったわけである⁶⁾。

通常、組織の社会的なあるいは規範的な接着剤とみなされるのが文化である。それは、組織のメンバーが共有する、価値ないし社会的な理想あるいは信念に基礎をおくものである。このような価値や信念のパターンは、神話、儀式、伝説ないし特定化された言語のようなシンボリックな手段で示される。こんにちの研究方向の一つとして、組織の規範的な、またシンボリックな側面に焦点をおくものもある。この点については、後述する。

2. 1. 3 変数としての組織文化

これまで記述してきたものの考察方法は、以下

のような基礎仮定に基づいているといえよう⁷⁾。

- 1 組織の文化は、いくつかの組織的な変数のうちの一つである。
- 2 これらの変数は、同質の全体に統合され、また、確実に、人工物ないし集合的な、伝統的な行動様式の形態で示される副産物から構成される。
- 3 組織の文化は、目標達成やしたがって企業の成果にとって、重要な役割を演じている主要な機能を遂行するものである。
- 4 組織の文化は、「リーダー」によって創造され、展開されまた変更される、すなわち管理されるものである。

いずれにしても、この思考においては、組織の文化は、その組織がもつあるいは展開している生産物のほかに、いわゆる副産物をもたらすということがある。この副産物に属する典型的なものに建築物、家具調度品、ステータス・シンボル、生産物などの人工物に加えて、集合的な言語的および非言語的な行動がある。集合的な言語的な行動様式には、一般的には言語、特定的には、伝承されている伝説、神話、歴史などが、集合的な非言語的行動様式に属するものに、儀式、セレモニー、儀礼などがある。

このような提示は、基礎におかれる行動規範や価値という組織文化の性質を直接的に逆推論するものである⁸⁾。組織文化の総生産物は、基本的に、組織の成否に対して文化が貢献することを意味する三つの機能をもつといえよう⁹⁾。

その第一の機能は、組織の個々のメンバーを互いに結びつけ、またそのメンバーを組織というシステムに結合するという、いわゆる統合機能である。これは、組織の構造化によって必然的に与えられるシステムの分化と対置されるものである。この意味で、社会的な接着剤としての組織文化は、様々な個人や部門や利害を被る、また共通の目標の達成を可能にする「我々意識」をいっそう促進することになる。

もう一つは、分業的な組織において、独立している共働者、部門などを共通の目標に向けて相互に調節するという、調整機能である。これもシステムの分化と対置される概念であることは明らかであり、目標や利害のコンフリクトを克服すると

いう機能を遂行する。したがって、組織文化は、相互の同意の基礎として、共通の目標システムを提供するものであるし、同時に共通の理解に対する前提でもある。この基礎的な同意は、共働者に対するモチベーションに有用でありうるのは、集合的な価値や規範が、一方では、自らの意思で関わりを作りだし、さらに目標達成に役立つものである。他方では、組織文化は、個人の利害の満足に貢献するものであり、したがって、この意味で、組織の構成メンバーの動機づけを促す機能をもつものである。この動機づけが第三の機能である。

もし変数があるとすれば、文化はある尺度上に写像されねばならないわけである。したがって、文化を分析する基本的な部分は、価値の一定の尺度との関係で文化を素描することから構成される。これまでもっとも広く用いられてきた二つの文化尺度がある。

- (1) 強い文化と弱い文化：これは文化の内的な首尾一貫性と組織メンバーの影響を評価するものである¹⁰⁾。
- (2) 能率的な文化と能率的でない文化：これは目標達成、イノベティブな能力、戦略的な能力との関係で文化を評価する¹¹⁾。

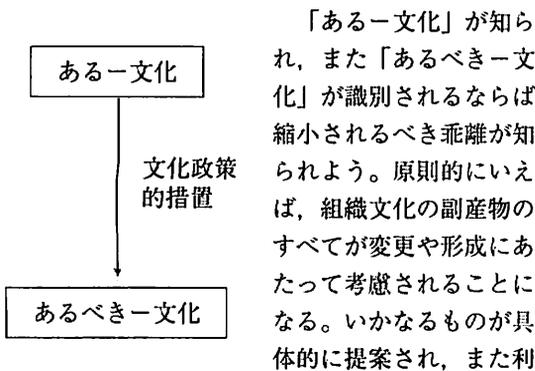
この変数的な展望にあたって強調されることは、統合機能、その首尾一貫性および一般的な同意である。「正しい」文化は強く、機能的で、統一的であるといわれている。

この組織文化は、他の組織によって止揚され、一回限りという性格を失うことになる。この一回限りという性格は、とりわけ指導者（リーダー）によって作り出され、組織に価値という形態で注入されるものである¹²⁾。このアプローチではリーダーないし管理者が、中心的な役割を演じているし、また共働者によってはある種の英雄とも考えられている。この意味で、組織文化を作りだし、それに影響を与え、明確にしまた変更するのが、創始者でありまたトップ・マネジメントである。

つぎに、変数アプローチ（組織は文化をもつ）において、組織文化の形成の可能性について検討してみよう¹³⁾。

組織文化の形成はこの変数アプローチ内においてはあまり問題がない。文化は戦略にしたがうということを前提すれば、現存の「ある一文化」

(いかなる文化が組織において支配的であるか)を識別することおよびコンティンジェンシー・アプローチを主張する際に「あるべき文化」の方向に変更することがある。「ある文化」を命名するために、もっぱら類型論が用いられ、関連する次元に基づくプロフィールも用いられる。また、「あるべき文化」の定式化は、現存のないし予期される戦略に向けられる。その際、同じ類型論あるいは次元が基礎におかれるのは、ちょうど「ある文化」が命名される場合と同様である。両者の関係は、次のように示されよう¹⁴⁾。



れ、また「あるべき文化」が識別されるならば縮小されるべき乖離が知られよう。原則的にいえば、組織文化の副産物のすべてが変更や形成にあたって考慮されることになる。いかなるものが具体的に提案され、また利用されるかは、研究者の関心ないし重点に大部分依存することになる。これは、すべての科学的研究の場合と同様である。

「ある文化」と「あるべき文化」との比較から、文化の明確化にとって望ましくない乖離が生じることがある。これは直接的あるいは間接的な手段により適応されよう。直接的な手段には、戦略と計画、構造と仮定、管理手段と活動があり、他方、間接的な手段に属するものには、シンボリックな行動、リーダーシップとコミュニケーションなどがある。

さらに、個人関連的な措置を通じて、個人的な啓蒙から構造的また組織的な形成措置に至るような形成可能性に対する措置がある。残念なことに、これまで変数アプローチ内で文化形成の結果はこれまで提出されていないし、理論的また実践的視点からの若干の批判的問題が浮かんできている。

基礎におかれる仮定に基づいて、文化形成の二つの基礎的な問題がこの変数アプローチ内で生じる¹⁵⁾。第一は、文化をいくつかの組織の変数の一つと同じに位置づけることは、それはさらに統一的でまた一貫したものであるが、文化のあまり問

題のない実現可能性になる。

第二は、この実現可能性は、進化的な文化形成に貢献しうる共働者の可能な(計画されない)反応や活動を組み入れることなくして、もっぱら計画されたトップ・マネジメントの介入を制限している。「文化的価値エンジニアリング」¹⁶⁾が説かれ、それにしたがって、一定の価値図式や同質の価値図式において、トップマネジメントの対応する行動様式によって、前もって規定される。またそれは、それと結合される論理的あるいはまったく倫理的問題なくして要求されうるし、また論議されうるものである。

文化を変数として扱う若干の提唱者が、文化管理の代わりに、システム・アプローチや文化意識的な管理を説いてまわるとしても、機械的システムのイメージに基づく叙述を基礎とするように思われる。したがって、機能主義的な物の見方、システム構造という見解、社会的な事実に基づく考え方と変数として扱うアプローチは互いに両立しているといえよう。この意味で、それは、社会的な世界、組織、人間の本質という同じ基礎的な仮定により導出されるものである。そこでは、いかなるものが重要な文化的次元であるのか、いかなる方向にこれらが変更されねばならないか、これらの規定された目標がいかにして達成されうるかを専門家が決定するのである。そこでは重要な文化的次元はなにかという問題が示される。というのは、さまざまな著者が異なる次元を重要なものとして主張するからである。

組織文化の同質性、一貫性、単称性という仮定は、理論的にも経験的にも疑わしいものである¹⁷⁾。したがってまた、リーダーに帰せられる権力もまた組織文化の形成にあたって疑わしいものである。一方では、共働者は文化的な分化や発展に対する潜在的な源泉であり、他方、成人の価値は、思考する人間の場合には、単純に記述されない。心理学で価値というのは、成人において変化するために重要な事象と考えられる。

さらに、人間システムは因果関係についての法則的な言明を可能にするものではない。この意味することは、形成措置は(規定可能なものではない)ある確率で期待される結果をもたらすものである。したがって、前述の測定の基準としての、

エクセレント・カンパニーばかりではなく、シンボリックマネジャーの勧告も識別され、精緻化されることになる。

変数アプローチは、組織文化の形成についての明確な言明を可能にしようが、基礎的な仮定と結びついた問題を置換することは疑わしいものになる。それは企業との関連で、専門外のメタファーが示されるが、変数アプローチにおいて部分的には説得されるが、一貫して平均化あるいは置換されるものではない。文化は環境の一部であると考えられるものがあり、また人間の行為の結果であるともみやすなものもある⁶⁾。これらの研究アプローチは、組織の統制ための予測可能な手段、また管理の改善のための手段の探索を基礎目的としてもち、そこでは因果性という問題が決定的に重要なものとなる。

〔注〕

- 1) Cf. G. Hofstede, *Cultures and Organizations*, 1991, pp. 12.
- 2) Cf. *ibid.*, pp. 23–138.
- 3) Vgl. A. Keller, a. a. O., S. 93–97.
- 4) Cf. E. H. 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, 11頁以降参照。
- 5) Cf. H. J. Leavitt, *Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches*, in: J. G. March, ed., *Handbook of Organizations*, 1965, pp. 1144 ff.
- 6) Cf. L. Smircich, *op. cit.*, p. 344.
- 7) Vgl. S. A. Sackmann, *Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur*, in: C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur*, 1990, S. 155–157.
- 8) Cf. E. H. Schein, *op. cit.*, pp. 16 ff. 清水・浜田訳「前掲訳書」18頁以降を参照されたい。
- 9) Vgl. S. A. Sackmann, a. a. O., S. 57.
- 10) Cf. T. E. Deal & A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, 1982, 邦訳「シンボリックマネジャー」を参照されたい。
- 11) Cf. T. Peters & R. Waterman Jr., *In Search of Excellence*, 1982. 邦訳「エクセレント・カンパニー」を参照されたい。
- 12) F. Selznick, *Leadership in Administration*, 1957, p. 17.
- 13) Vgl. S. A. Sackmann, a. a. O., S. 158.
- 14) Vgl. E. Rühli, *Ein Methodischer Ansatz zur Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskultur*, in: Ch. Lattmann, a. a. O., S. 190.
- 15) Vgl. S. A. Sackmann, a. a. O., S. 159–160.
- 16) *Ibid.*, S. 159.
- 17) Vgl. *ibid.*, S. 160.
- 18) Cf. L. Smircich, *op. cit.*, p. 347.

2. 2 「組織は文化である」

変数アプローチとしての組織文化に対して、もう一つの考え方は、文化を組織に対するメタファーとして理解するものである。換言すれば、「組織は文化である」という考え方がこれである。ここでは、組織やその過程をよりよく理解することを志向するという目標をもつものである。ここでは、文化はルートメタファーとして機能するものであり、それはまた、組織における人間の構成概念や表現を理解するためのものでもある。たとえば、「ルートメタファーとしての文化は、表現的形態、人間の意識性の提示として組織の見解を促進する。組織は、経済的あるいは物的な用語において、主として、理解されまた分析されるものではなく、表現的、理想的、シンボリックな側面によって理解され、分析される」⁷⁾。

変数としての組織文化、つまり組織は文化をもつというアプローチは、有機体としての組織のイメージと一致する。それに対して、メタファーとしての文化というアプローチでは、組織と機械ないし組織と有機体の間の類似性とは異なって描かれるものである。ルートメタファーとしての文化は、ある組織変数に限定されるものではなく、組織のメンバーによって彼らの経験を解釈する過程、これらの解釈が表現される方法、組織の活動にそれらが関係する方法、などを包含しているものである。換言すれば、主観的な経験として組織を調べ、組織化された人間の行為を可能にするような

パターンを調べることにある。

いずれにしても、組織は文化を持つというアプローチと組織は文化であるというアプローチは、組織のメンバーすべてによって共有されたもの、あるいは共有された価値と態度、あるいは重複している解釈的枠組みによって、共有されたものとしての組織文化を強調する。そのいくつかについて、簡単に検討しておこう。

ここでは、組織文化の、主として、シンボリックなものと認識的な側面を中心に叙述しよう。

2.2.1 シンボリックな組織文化

シンボリックなアプローチは、上述の変数アプローチを否定し、また組織文化の研究の代替的な方向に属するものである。このアプローチは、人類学的な側面、とりわけ、意味論的な文化人類学の観点から展開されているものであり、文化は共有されたシンボルや意味のシステムとして扱われる。つまり、文化のあるテーマを解釈するものとして考えるわけである。そこでは、「文化の構成要素は、一定の文化内の観察可能な事項ではなく、むしろ文化の担い手がこの事項に与える特定の意味である」⁵⁾。多くのメンバーがある事項に一致した意味を与えるならば、それはシンボルという特徴をもつことになるわけである。シンボルを構築するための能力は、人間の精神の卓越した給付の一つである。シンボルの特徴は、意味発生を考慮に入れるものすべてをもっている。これは唯一の単語あるいは唯一の記号でもありうるし、また高度に複雑で、洗練された儀式でもありうる⁶⁾。

このアプローチでは、組織はシンボルから構成される文化あるいは図式とみなされる。そのシンボルは、唯一性において、解読され、読まれ、解釈されねばならないわけである⁷⁾。このシンボルを手がかりに、組織のメンバーは、彼らの経験に意味を与え、また組織に特定のまた主観的な現実を与えるわけである。つまり、組織を解釈するために、まず、環境内の人々の経験が重要なものとなる方法に焦点をおくわけである。これは注目の過程を通じて、それが維持する特徴—基礎的な関係を活動の他のパターンについて見ることを意味している。さらに、環境における価値や信念、活動間の結びつきを特定化する。このようなさま

ざまなシンボリックな型で示されるテーマは、文化としての組織のシンボリックな側面の分析の中心である。

これに対応して、組織シンボリズムの提唱者は以下のような問題に直面する。つまり、組織メンバーがいかなるシンボルを手がかりに、集合的な行動がはじめて可能になるような集合的現実を達成するのか、という問題である。換言すれば、人々の集団が組織化された活動の可能性を可能にする経験に対して、意味や解釈を共有することになるその基礎過程を調べることが要求されるように思われる⁸⁾。

集合的なシンボルシステムの解釈的な再構成のための適切な手続きは、研究者の長期にわたる参加的な、また自然主義的な観察の結果としての文化の密度ある記述にある⁹⁾。このアプローチには多様なものがあり、したがって、さまざまな研究はさまざまにシンボルを解釈しうるし、また、個々の組織の一般化はできないわけである。いずれにせよ、シンボリックな組織アプローチは、組織文化研究の枠内での一層の発展を意味しているといえよう。

2.2.2 認識的な組織文化

認識的なまた認識論的なものと名づけられるアプローチは、上述のシンボリックなアプローチとかなりの程度に、その存在論的な仮定において一致するといえるが、方法論的な視点ないし側面で区分されよう。このアプローチは、一方では、民俗学的な伝統により、他方では、言語学の影響を受けているといわれる¹⁰⁾。

シンボリックな組織文化の研究が、シンボルの意味内容を再構成しようとするのに対して、認識的なアプローチは、組織のメンバーがある事項にシンボリックな意味を与えるような過程や方法を調べるものである。その際に、まず調べられることになるのは、具体的な事項に一定の意味を与える個人である。多くの個人がある文化内で、ある具体的な事態に同じ意味を付与することになれば、それはこの組織にとって特徴的な、シンボルと呼ばれるものとなる。それに対して、認識的な組織文化の研究は、文化は共有された認識ないし知識のシステムであるということから出発する。一般

に、文化は共有された認識または知識や信念のシステムであると考えられている。つまり、物的現象、事象、行動や感情を知覚する、あるいは組織化するための一義的なシステムであると考えられる。したがって、認識的な文化研究では、シンボルの形成が成果をもたらすことになる過程に関心がある。この場合、この過程は必然的にコミュニケーションの性格をもつものであるから、個人のレベルでは再構成することはできないが、相互作用的な会話のレベルでのみ再構成が可能になるのである。人間がいかにか文法を学習し、そこで、それを暗黙的に意味ある命題を作りだすために使用するかが問題となる。

この意味で、文化は無数の意識的な論理の手段あるいはルールにより人間の心理によって生じるものと考えられている。このような認識的展望は、ますます組織の研究で用いられているといえよう。この展望では、組織のメンバーがさまざまな程度において共有されたあるいは共有する準拠枠ないし主観的な意味のネットワークとみなしている⁹⁾。つまり、このような相互作用を理解することに重点を置き、「ルール理論」が展開されるわけである⁹⁾。そこでは、人間間の相互作用から、意味ある行動を発生させることが個人をして可能にするような文化的ルールやカテゴリーが生じることになる。したがって、認識的な組織文化の研究の対象は、このルールの記述やまたその理解であるといえる。組織文化は、したがって「合意的に確認された文法である」¹⁰⁾ということもできるわけである。

認識的な組織文化の研究は、それぞれの組織にとって特徴的な、現実の知覚や組織のメンバーの行動を制御するような、これらのルールを識別しようとするものである。それによって、組織を解読しようとする。組織文化的な研究は、認識論的な意味において、言語分析であり、あるいは、言語的な相互作用がしばしば表現され、また書き換えられるという意味でテキスト分析である。

シンボリックな組織文化の研究と認識的な組織文化の研究との関連は、きわめて密接なものである。この両者のアプローチにおいて、基本的な相違があるとしても（たとえば、分析要素としての個人対相互作用）、これらは再三混合して表現さ

れる。これは認識的な認識論的な方法論の手続きがシンボリックなアプローチの手続きによるよりも洗練されたものであるということに、その理由がみられる。

組織文化に対する認識的志向性は、活動のパターン化を説明するための文法（ルール）の探索に焦点をおくことによって、統一化しようとするものである。ここでの共通の仮定は、思考が活動と結びついていることにある。したがって、組織を知識のシステムとみなすことによって、組織化された活動という現象を理解するための道を切り拓くものであるといえよう。

2.2.3 メタファーとしての組織文化

組織をメタファーとして把握する、このアプローチは、したがって、三つの基本的な仮定が基礎におかれる¹¹⁾。

- 1 組織文化は、組織の理解に役立つ一つの展望である。
- 2 組織文化は、組織の現実の一つの社会的な（集会的な）構成である。
- 3 組織文化は、知覚、思考、感情や行動に対する方向づけに役立つものから構成されている。

この展望内の関心があるのは、組織の文化的現実であり、したがって、この現実がいかにか形成されるかの過程である。確かに変数アプローチにおいて、言語的または非言語的な行動が、言葉、歴史、神話、儀式や儀典などの形態でテーマ化されてきたが、ここではしかしまったく異なった関心や目標によってテーマ化される。その基礎にある意味内容、すなわち、特定の解釈に焦点がおかれるとするならば、それらはそれぞれの文化的コンテキストに帰せられることになる。このメタファーアプローチにとって特徴的な定義は、「組織のメンバーの集団間に共通に保持される一連の仮定である」¹²⁾。

組織に対する文化メタファーにより、組織のよりよい理解があるいは新しい認識が展開される。文化的に考えられるが、文化を思考するものではないというこのアプローチにおいて、これらは意味が永続的に構成され、利用され、また変更される媒体として考察するものである。また各組織メ

ンバーは、同時に文化の担い手あるいは文化形成者である。というのは、それぞれが積極的に組織のまた文化的な組織の現実をも構成するからである。トップ・マネジメントあるいは経営者は、一般に、変数アプローチで与えられるもの以上には直接的な影響を与えるものではない。

現実を構成するこの過程において、統一的でない、また一貫したものである必要のない組織の文化の複数のイメージをもたらす下位文化が構築される。したがって、さまざまな現象的な現実が緩やかに構成されるが、それはまた補完的なあるいはまた矛盾するものでもある。

計画された文化の形成の可能性が、メタファーアプローチの内部では論議されていないのは、主として、組織のよりよい理解および追加的な認識が文化メタファーにより多くの関心が向けられているからである。それは変数としての文化の提唱者が論議するように、実現可能性の意味での形成問題は、メタファーにおいてまったく適合するものではない。それゆえ、認識論的な関心のあるメタファーの提唱者は、統制に関心ある変数アプローチの提唱者以上に、文化人類学者に近い立場にあるといえよう¹³⁾。メタファーアプローチで論議されるであろう文化の形成は、文化的に感受性のあるまた文化意識的な管理の意味と同様に、かなり進化論的な性質をもつものであろう。

要約すれば、人はいかに経験を解釈し理解するのか、またこの理解や解釈がいかに行動に関係するのかが問題である。

さらに文化は無意識的な心理学的な過程の表現としても考えられるものである。この見解によれば、組織の形態と実践は無意識的な過程を投影するものとして把握され、意識外の過程と意識的な提示の間のダイナミックな相互作用について言及することで分析されるといわれるものである¹⁴⁾。

この展望から、組織理論での現状を考慮すれば、組織の分析はあまりに狭い範囲に限定されているといわれ、「フォーマルな構造は神話である」¹⁵⁾という主張さえなされている。

つまり、組織のフォーマルな構造は、あるコンテキストでの行動を説明する際に用いられる規範ないしルールの集合と考えられている。そこでの行動はフォーマルな組織構造によって説明され、

合理化され、合法化されるものである。しかし、人間の心理が、心理的あるいは物的内容を構造化するという制約条件に組み入れられるが、この制約条件ないし構造に気がついていない。つまり、文化は無意識的な基礎構造に作用しているものであり、単に、表面的に発現する現象の検討のみでは十分なものであるということではできないわけである。しかし、この基礎的構造を現実からまったく異なるものにおくわけではない。

心理的でダイナミックな展望から、組織や管理の問題に対する貢献には、このような無意識的な過程をより明白な意識的過程と結合することにより、人間の属性のいっそうの複雑なビジョンを具体化することにあるということが出来る。

〔注〕

- 1) L. Smircich, *Concept of Culture and Organizational Analysis*, A. S. Q. Vol. 28. 1983. pp. 347-348.
- 2) A. L. J. Sourisseaux, *Organisationskultur*, 1993. S. 27-28.
- 3) Vgl., *ibid.*, S. 27.
- 4) Cf. L. Smircich, *op. cit.*, p. 351.
- 5) Cf. *ibid.*, p. 351.
- 6) Vgl., A. L. J. Sourisseaux, a. a. O., S. 28.
- 7) Vgl., *ibid.*, S. 30.
- 8) Cf. Smircich, *op. cit.*, pp. 348-349.
- 9) Cf. L. Smircich, *op. cit.*, pp. 348 ff. 彼女はそこで様々なルールについての研究を示している。
- 10) Weick, K. *The Social Psychology Organizing*, 1979. p. 45.
- 11) Vgl. S. A. Sackmann, *Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur*, in: *Die Unternehmenskultur*, Ch. Lattmann. (Hrsg.), 1990. S. 161.
- 12) Vgl. *ibid.*, S. 161.
- 13) Vgl. *ibid.*, S. 162.
- 14) Cf. L. Smircich, *op. cit.*, pp. 351-353.
- 15) *Ibid.*, p. 352.

2.3 ダイナミックな構成概念としての組織文化

「組織は文化をもつ」あるいは「組織は文化である」という考え方は、いずれも部分的には、それぞれが適切にその問題を反映しているといえよう。実際の組織は、この双方の側面を同時にもつものである。組織理論において、いわゆるオープン・システムという思考が展開されてきたが、システム・アプローチはもっぱら変数的なアプローチを中心に展開されてきたものであり、メタファーの側面を扱っているわけではない。システムの志向を中心に据えながら、この思考を越えてのアプローチが、ここで検討する文化的アプローチである。したがって、ここで検討しようというダイナミックな構成概念としての文化的アプローチは、変数としての組織文化とメタファーとしての組織文化の双方を統合するもの、あるいは総合するものとしてみなして差し支えない。組織はそれぞれ固有の理想的なまた物質的な現実をもつ文化システムを展開しているからである。

二つの変数アプローチ（文化-比較志向的および構造-機能主義的な組織研究）と二つのメタファーアプローチ（シンボリックおよび認識的な組織研究）は、それぞれ相互に一連の相違を示すけれども、同時に、類似性をもっている。まずこれらについて整理することから始めよう¹⁾。

2.3.1 二つのアプローチの相違と類似性

組織文化に対する変数アプローチとメタファーアプローチは、組織の文化的分析方法について競合する局面を表している。いくつかの次元でそれを検討しておこう²⁾。

機能主義的な側面を強調する変数アプローチにおいては、組織の存続のために文化の機能はなにかということが主要な分析的問題である。そこでの分析的仮定は、文化は組織の問題解決を通じて展開されるというものである。これに対して、メタファーアプローチでは、組織のメンバーに対する組織の意味は何か为主要な分析問題であり、文化は意味の現状の構成あるいは再構成として創造されているということが仮定されている。分析の枠組みは普遍的な枠組みを展開することである。

つまり、文化は特定化された課題あるいは機能領域との関係で展開されると仮定されている。それに加えて、シャインが記述しているように³⁾、表面的な人工物から、価値や組織のメンバーが当然であるとする基礎仮定にわたる文化認識のレベルが続くわけである。このもっとも本質的なレベルで、組織文化は一連の普遍的なまた前もって定義された次元に沿って展開されると期待されるものである。これに対して、メタファーアプローチは、前もって定義されたカテゴリーを強調するものではないという点で異なっている。つまり、それはコンテキスト特定のなまた組織特定の側面を反映している。

文化的解釈が言語的シンボルあるいは行動的シンボルに由来するかどうかは、組織の一義性を反映しなければならない。シンボリックなアプローチでは、通常、組織におけるシンボリックな表現を研究するわけであるが、それらの間の一連の順序やある組織文化におけるシンボリックな表現すべてが存在するというを仮定しているものではない。したがって、前もって定義された主要な概念は、多くの自由な制限のない特徴をもつものであるといえる。それゆえ、意味の複雑なネットワークとしての文化は、一義的な文化的記述の創造に対する概念的枠組みや公開性において柔軟性を必要とするわけである⁴⁾。

分析の型にも相違がある。たとえば、変数アプローチでは各種の構成要素をカテゴリー化するのに対して、メタファーアプローチではそれらに関係づけようとする。つまり、前者では文化的要素（たとえば、多くの価値や基礎仮定）をリストアップし、それらの間の関係を見いだそうとする。換言すれば、そこでは他の要素とは独立的にカテゴリー化するわけである。他方、後者は関係づけられた意味を読み、それらの間の関係を調べ解明しようとする。言い換えれば、主要な概念に意味ある内容を付加するものである。つまり、シンボリックな表現に関係する意味や解釈を見いだすことによって組織文化を解明しようとするものである。したがって、分析方法においても相違がある。前者は臨床的なものであるのに対し、後者は民俗学的である⁵⁾。

分析結果として把握されるものは、変数アプロ

チでは、一般的特徴を強調する理論的モデルである。各文化的レベルの内容やその相互関係を特定化し、基礎仮定を強調するわけであるから、モデルの構築は、普遍的なまた前もって定義された文化のレベルの集合やその次元がモデルの構築を可能にする場合、有用な方法となる。すでに指摘した比較経営のケースを想定すれば良い。それに対して、メタファーアプローチでは一義性を調べるために、主要な概念間の結びつきを作りだすことを目的としている。この結合はモデルの構築というよりはむしろイメージの創造により示される、まさに文化のネットワークを示している⁶⁾。

ここから、文化的洞察として、文化の診断をその目的とするのが変数アプローチであり、他方、メタファーアプローチでは、文化の理解を志向するということが考えられよう。正確でまた前もって定義された分析用具に基づく文化の診断は、組織の文化が各文化のレベルでさまざまな要素から構成される方法およびこれらの各要素が課題解決に貢献する方法を決定しうる。従って、管理実践のパターンを描き、組織存続のための長期的展望を文化の貢献に見いだそうとし、あるいは短期的な展望（たとえば、戦略の変更、あるいは吸収合併のような）問題に対して機能的な観点から組織文化を使用するものである⁷⁾。これに対して、組織文化の構想化あるいは意味に基づく組織文化の理解を志向するのがメタファーアプローチである。ここでは、組織のメンバーが組織に帰属する意味やそれ自身の明確な解釈を創造することの理解を志向する。したがってここでの目的は、その前提に基づいて文化を理解することを容易にする知識の獲得という、主観的な方向性を共有することにあるといえよう。

つぎに両アプローチの類似性を検討しよう⁸⁾。

第一に示されることは、パターンとして文化を理解するという次元である。両アプローチは共に文化のランダム性や偶然性というよりもむしろ組織生活の規則性や反復性に焦点をおく傾向がある。このパターンとしての次元は、変数アプローチでは、基礎仮定のパターンとして把握され、メタファーアプローチでは意味のネットワークと把握されている。しかし、二つのアプローチでは、文化のパターンが組織メンバーによって共有される程度に

おいて異なっていることは忘れてはならない。この意味することは、変数アプローチでは、文化は組織のメンバーによって共有されるものを強調する。他方メタファーアプローチでは、文化が共有されるかいなかに関しての主張は行われぬが、意味のネットワークが共有されているかいなかについてはその双方を許容しているのである。

もう一つの次元は、深さと提示の関係としての文化である⁹⁾。仮定や意味の深さというパターンは、多くの皮相的な文化的提示によって表現されるものである。つまり、文化の深いレベルを発見することは、可視的なまた露呈された文化のレベルを解釈することを可能にするものであり（変数アプローチ）、他方、文化的な表現にどんな意味が帰せられるかを理解することを可能にするのが意味のネットワークである。つまり、意味の深層を表すものとしてのシンボリックな表現を理解することが可能になるということである。

2.3.2 統合的な構成概念としての組織文化

すでに述べたように、この文化アプローチは、組織は文化をもつ（変数アプローチ）と組織は文化である（メタファーアプローチ）の総合とみなされうる。そこでは組織は、固有の理想的また実体的な現実で展開された文化システムとみなされる。したがって、組織は文化をもつと同時に文化でもある。ここでの統合的な構成概念としての組織文化の基本的な仮定として、以下のものが考えられよう¹⁰⁾。

- 1 組織というコンテキストにおける文化は、複雑で、ダイナミックな構成概念である。それは問題に関して人間の相互作用や行動で展開されまたさまざまな理想や現実の側面から構成される。
- 2 この側面の個々の部分は、確実であり、他のものはその影響の形態で、後で検証しうるものである。それに知覚、思考、感情や行動をもつものである。
- 3 個々の側面は複雑で多くの原因に基づいて相互に結び付けられている。
- 4 各組織は文化をもちまた文化である。それはそれ自身よいものでも悪いものでもない。

その存在を通じて、それらは準自動的に一定の機能を促進的ないし抑制的な方法で実現している。他方、他の機能は、対応する存在、たとえば、芸術、形態、特徴、下位文化などによって知覚されるが、知覚される必要はないものである。

最初の二つの仮定において、「文化的に思考する」という理想的なメタファーが、「文化について思考する」という実践的な変数アプローチと結合され、発展の展望に組み入れられる¹⁴⁾。そこで、文化としての組織は、環境から文化的な知識を取り入れることによって、またその文化的な発現により成立し、さらにまた組織内の問題の論議においても生じることになる。この文化的に成長する知識は、しばしば無意識的に日常の作業過程において、共働者に対して成功ないし失敗の形態で反映されるものである。各共働者は、程度の差はあれ、意識的に文化の担い手となり、問題の積極的な論議において、この文化的な知識におけるいっそうの分化に貢献することになるわけである¹⁵⁾。それにより、お互いに独自の、また複雑なあるいは互いに競合においてに存在しうる、さまざまな文化的展望が生じる。しかしこの意味することは、組織の文化の担い手は同時にまた文化の形成者であり、そこで文化的展望のいっそうの進化的な発展に貢献するということである。このように、組織の研究に対する文化の重要性は、基礎仮定やその目的のより広範な背景に対するものにすぎないであろう。この文化的な枠組みが有用なものであるかどうかの問題となる場合、「誰のためにまたいかなる目的のために有用か」が問題となる¹⁶⁾。

すでに指摘したように、この展望内で論じられる文化は、よいものでも悪いものでもない。評価が最初に生じるのは、特定の影響が意識され、これに促進的あるいは抑制的な追加の記述が与えられる場合である。換言すれば、組織研究者の関心や目的の相違が強調される場合である。たとえば、予測、一般化、因果性や統制に高い優先順位を与えるものや、意味という基礎的な問題や過程に関心を与えるものがあるであろう。そこでは文化は、一貫して機能的になる。伝承された文化的な知識は、一方では、選択および解釈のためのフィルターとなり、それは日常の作業過程において、情報の

収集や処理の際に無意識的に複雑性の削減をもたらすものになると考えられる。解釈の無限集合からフィルターされた、存在する文化展望に基づいて、意味が形成される。すなわち、像とみなされるものが形成されるわけである。そこでは、組織の意味が創造され、また行動のパターンが解釈し・解読されることになる。他方、他のすべてのものは考慮されないか、あるいは知覚されないものが、背後において生じることになる。つまり、無意識的な過程が検討され、主観的な方向で示されることになる¹⁴⁾。

それぞれの解釈図式にしたがって、支配的な文化的な展望は、動機づけ的な性格をもつものである。そこで、たとえば、伝達された目標や展望がかかわりをもつことになるのは、それらが共働者によって意味あるものとして解釈され、これらが高度に識別される場合がそうである。

ではダイナミックな構成概念アプローチにおいて、文化の形成の可能性にはどんなものがあるのであろうか。

この展望の提唱者は、変数アプローチの提唱者によって文化形成への実践的関心を分かちあっている。文化の意識的な形成にとって、そこから生じる結果は「ここからそこへは移れない」ということに集約される¹⁵⁾。組織文化の意識的な形成が追求されるべきであれば、そこではまず、そのための対応する前提が形成されなければならない¹⁶⁾。ダイナミックなシステムにおいて、これが追求されるので、その際、出発点、参加者あるいは追求目標が変更されることになる。これに属するものに、意識性の過程がある。そこでは、文化としての組織が考察される。また文化的感受性がある。それはこの文化的システムを適切に柔軟に扱うものである。また意識的な形成の具体的な行動もこれに属するものである。変更の知覚された圧力に応じて、この形成行動は、進化的なあるいは革命的な特徴をもつことになる¹⁷⁾。

文化としての組織という標語は、新しい展望やしたがって現在の組織の過程、固有の行動やさまざまな行動様式の作用また相互作用についての新しい認識を拓くものである。そこで一定の視点やメタファーと一連の属性あるいは行動様式とが結合されて、このメタファーに特徴的なものとなる。

組織と機械を比較することは、組織と頭脳あるいは政治的舞台と比較する場合とはまったく異なっている¹⁰⁾。機械では、「油をさす」という機能が注目され、規制された経過や秩序が注目されるわけである。政治的舞台との比較では、直ちにさまざまな利害集団間の対決を思考し、また頭脳との比較においては、複雑性、ネットワーク、情報処理、思考および学習過程、自己組織との関係が考慮される。いかなる像が組織により利用されるかに応じて、組織のまったく異なる側面に焦点がおかれ、それに応じた行動様式が導かれるわけである。

人類学から展開された文化メタファーは、集合的な、組織の現実の構成、進化論的およびシンボリックな過程に注目が与えられる。そこでは、いかに組織の事象を解釈するのか、いかなる仮定が論議や意思決定過程の基礎にあるのか、いかなる優先性が組織のさまざまな領域にあり、また思考や行動およびそれと結合した感情に影響するものであろうか、などがある。もっぱら無意識的に経過する社会化の過程において、思考、意思決定、行動が基づく仮定がほとんど無意識のうちに獲得されているので、これは滅多に調べられるものではない。意識性の過程が文化形成の第一歩と評価されるものである¹¹⁾。

組織文化は、ルーチンないし慣習の構成要素であり、日常の作業過程において、知覚、思考、行動や感情、などにおいて反映されずに用いられるものである。この自動化は、そのプログラム化されたものからその意識性に持ち込まれ、反映されることもある。そのようなルーチンな反応の自動化を中断するために、いわゆる「障害物」を使用することになる。そのような「障害物」の二つの極端な形態が区分される¹²⁾。

- (1) つねに改善する方法があるという原則に基づいて、意識的な構成要素の要求は、進化的なものとして特徴づけられる。
- (2) 変更へのきわめて緊急なものとして知覚される必要性は、革命的なものとして特徴づけられる。

知覚される緊急性に応じて、さまざまに処理されるのは、文化無意識的な（ルーチンな）行動によって除去され、その適合性はその作用を含めて

検証しうる、すなわち、無意識的な使用から意識的な閲覧への第一歩をなすためである。

要約すれば、組織文化は、管理論や組織論の領域においては、古い概念ではあるが、また同時に新しい概念でもある。

変数的な展望においては、組織文化はもっとも単純な処理可能なものである。変数として、それは統制可能であり、また手段的にも投入される。他方、メタファーアプローチでは、概念を用いて、形成への思考なくして、組織についての新しい認識を展開する。ダイナミックな構成概念アプローチは、認識理論的と実践的関心を相互に結合しようとするものである。それは形成可能性を結果するが、それは変数的な展望におけるようにそれほど一義的で、明確なまた処方的なものではない。このような文化意識的な管理に対する前提や諸条件を作り出すために、思考に対する刺激をこれは提供することになろう。

[注]

- 1) Cf. L. Smircich, *Concept of Culture and Organizational Analysis*, A.S.Q. 1983, Vol. 28, pp.353-356.
- 2) Cf. M.Schultz, *On Studying Organizational Cultures*, 1995, pp.150 ff.
- 3) Cf. E.Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1992, pp.13 ff. および, pp.88 ff.
- 4) Cf. M.Schurtz, op. cit., p.152.
- 5) Cf. E.Schein, op. cit., pp.21 ff.
- 6) Cf. M.Schurtz, op. cit., pp.154 ff.
- 7) Cf. *ibid.*, pp.156-157.
- 8) Cf. *ibid.*, pp.160 ff.
- 9) Cf. *ibid.*, pp.163-164.
- 10) Vgl. S. A. Sackmann, *Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur*, in : C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur*, 1990, S.162 f.
- 11) Vgl. *ibid.*, S.163.
- 12) Vgl. *ibid.*, S.163.
- 13) Cf. L. Smircich, *Concept of Culture and Organizational Analysis*, in : A. S. Q. 1983, Vol. 28, p.357.

- 14) Cf. *ibid.*, p.357.
- 15) Vgl. S.A.Sackmann, a. a. O., S.164.
- 16) Vgl. *ibid.*, S.164 ff.
- 17) Vgl. *ibid.*, S.165-170.
- 18) Vgl. *ibid.*, S.165.
- 19) Vgl. *ibid.*, S.165.
- 20) Vgl. *ibid.*, S.166.

(未完)