

### 組織文化と戦略(3)

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)

34

(号 / Number)

4

(開始ページ / Start Page)

87

(終了ページ / End Page)

103

(発行年 / Year)

1998-01-30

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003439>

## 〔 論 文 〕

## 組 織 文 化 と 戦 略 (Ⅲ)

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（以上第32巻第4号）
  - 3 戦略という概念
    - 3.1 多様な戦略概念
    - 3.2 戦略の内容
    - 3.3 戦略の過程（以上第33巻第4号）
  - 4 組織文化の戦略への影響
    - 4.1 組織文化の影響の性質（以上 本号）
    - 4.2 戦略的決定への作用
  - 5 おわりに
- 4 組織文化の戦略への影響

これまで、組織文化と戦略の概念について検討してきた。本稿では、組織文化と戦略定式化との間の橋渡しについて検討することが主たる目的である。組織文化と戦略の両者の間には、組織文化からの戦略への影響と、これとは逆方向、すなわち戦略から組織文化への影響とがあろう。しかし、ここでは、最初に述べたように、組織文化の戦略への影響という一方通行的な分析のみ注目し、後者については改めて別の機会で検討することにしよう。

組織の行動が発現する最初の次元、つまり組織という次元は組織構造である。他方、もう一つの次元である制度化は、組織文化を創造する基礎である<sup>1)</sup>。この制度化という考え方を組織のレベルでの分析に適用する場合、文化は組織行動を導く社会的なエネルギーを提供するものである、とい

うことができよう。ダイナミックな展望からすれば、この概念的枠組みの意味することは、組織内での実際の行動は、過去の組織行動によって決定された文化のおよび構造的なコンテキスト内で生じる、ということである。いいかえれば、実際の組織行動は、組織の歴史に包含されている構造的および文化的影響にしたがうことになるわけである。

組織ないし組織構造は、まず、専門化ないし分業の形態で発現するのが一般的である。さらに、組織構造全体の観点からすれば、分権化つまりフォーマルな権力の委譲も認識される。この委譲は、組織のメンバーに対して組織の責任の一部分を課することになるわけである。専門化はそれぞれの課題を明確に定義するが、それと同時に、各課題間の相互依存性をも促進する。したがって、組織全体の観点からすれば、専門化の間での調整が不可欠なものになる。つまり、調整が求められるわけである。これは、多様な専門化の間でのコンフリクトが発生することを意味している。それゆえ、専門化と分権化は、コンフリクトの潜在的な源泉を提供するといえよう。これらのコンフリクトやこの種の緊張状態は、組織構造に固有なものであり、当然、制度化され、組織文化にも組み入れられている。それらが個人の行動に導入される場合、このようなコンフリクトは、実質的な合理性、つまり「価値ないし目的合理性」<sup>2)</sup>の観点から導かれるものと知覚される。

要約すれば、組織活動は、過去の行動によって、広範に規定される環境内で生じるわけである。組織活動の内的なコンテキストは、構造的次元と文化的な次元から構成されるが、両者は共に理念的な性質を持っているといってよい。

本稿での中心にある関心は戦略的意思決定ないし戦略定式化の活動であるが、それらは組織活動

の特殊なものであり、したがって、特殊な意思決定論にもとづくものと考えることができよう。戦略的な次元の定式化は、それゆえ、過去の活動に基づく経験やその解釈からの影響に直面することになる。このような現象は「行為者自身による活動の選択メカニズム」<sup>3)</sup> から結果するものである。組織の行動あるいは戦略的な次元の定式化は、ビルト・インされた選好や情報処理システムに従属する。一般的にいえば、このような内部的なメカニズムやビルト・インされたシステムは、組織行動を導いたり、制限するような要因として理解されよう。この内的な要因または行動決定的な要因が制度化され、組織文化に組み入れられる限りにおいて、それらの影響や性質が、ここでの中心的な課題となるわけである。文化的な影響が組織の行動に著しく影響するということは、とくに、組織の意思決定に影響するということは、多くの著者達によって論議されまた経験的に確認されている<sup>4)</sup>。

ここで行論の過程を述べておこう。

まず第一に、組織理論あるいは管理理論の文献で、主として、扱われていると思われる組織文化の性質を五つのカテゴリーで記述する。そこでは、組織に対するプラスとマイナスの要因が考えられよう。五つのカテゴリーの中でこれらの要因について検討する。ついで、これらが戦略の定式化ないし戦略的意思決定過程にいかなる影響を及ぼすのかについて明らかにしよう。

#### 〈注〉

- 1) Cf. V. J. Batelaan, *Organizational Culture and Strategy*, 1993. pp. 22 ff.
- 2) Vgl. Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1976, 5., rev. Aufl., S. 10 ff.
- 3) Cf. V. J. Batelaan, op. cit., p. 133.
- 4) Cf. ibid., p. 133. footnote.

#### 4. 1 組織文化の影響の性質

戦略の定式化への文化的な影響を考慮する場合に生じる最初の問題は、これらの文化的影響とはいかなる性質を示すのか、つまり、組織文化がど

のような異なる種類の機能を示すかということである。この問題に対する答は多様であり、また混乱しているようにも思える。文化のもつ複雑で曖昧な性質は、明らかに文化そのものを示すといつてよい。ここでは、Batelaanに依拠しながら<sup>1)</sup>、統一的でまた内的に一貫した文化の影響の「性質」を示す代わりに、文献から導出される文化的影響の五つの「性質」を示すことにしよう。

- (1) 組織文化は統合するという傾向と同様に分化するという傾向の重要な源泉でもある。
- (2) 組織文化は安定化すると同時にダイナミックスをも刺激するものである。

これら四つの性質に加えて、組織文化はモチベーションに対する重要な影響を及ぼすということもいえよう。特定の文化的影響の強さとその重要性は、それぞれの組織にとって異なるものであろうし、また特定の状況的な形態に強く依存するものでもあろう。

上述の二つの両極化は、組織が長期的な連続性や存続しようとするさまざまな方法と直接的に関連している。組織が環境内で一つの社会システムとして存続することができるためには、いくつかの内外の必要条件を満たす必要がある。これらの「普遍的な」必要条件として、

- 1) 適応; すなわち組織の目的を達成するために必要な資源の提供,
- 2) 目標の達成; つまり優先順位の設定あるいは組織によって設定された異なる目標や目的の観点での資源の有効で能率的な配分,
- 3) 統合; 個人や組織内の個人ないし集団間の関係の調整,
- 4) パターンの維持; 集団として存続するための安定性の維持,

が考えられる<sup>2)</sup>。したがって、上述の組織文化的な影響が示す性質の両極性は、組織の必要条件に著しく対応するであろう。これら四つの必要条件、つまり「統合」「パターン維持」「適応」「目標達成」を組織が扱うさまざまな方法は、文化的要素によって影響されるように思える。これら組織の必要条件に関する活動は、何等かの方法で、組織文化によって直接的にあるいは間接的に制限されるし、また管理されることになる。

戦略的な次元を定式化するということは、「戦

略家」<sup>3)</sup> — 特定の戦略的分野の中で活動する人々のことであり、あらゆる種類の利害、意見、その他の状況的要因を含むものである — の思考を構造化しようとする試み、または組織の必要条件の複雑で相互に作用するシステムを彼らが扱う方法に関する計画の作成という試みとみなされる。この意味することは、「戦略家」の活動は「目標達成」という必要条件に制限されるものではないということである。換言すれば、戦略の定式化という活動は、多かれ少なかれ組織の「戦略家」が、将来、このような組織の必要条件のそれぞれをいかに満たそうとするのかについての具体的な提示であるといつてよい。

組織の文化的影響の五つの性質に戻ろう。

第一の両極化つまり統合と分化という二つの源泉としての組織文化は、基本的に組織が複雑性の問題に反応するおよび（あるいは）それを予測する方法に関係するものであろう。それらは内部的な複雑性と組織の環境の複雑性にかかわるものである<sup>4)</sup>。文化的に決定された「統合と分化」という傾向は、特定の組織的な必要条件に対する解答を発見するための強力な源泉（とくに「統合と調整」に関して）であるけれども、それらは唯一の関連ある決定要素であるというわけではない。特定の必要条件を満たすために「戦略家」によって展開される「解答」は、機能的合理性の側面をも同時に持っている。統合と分化の間で組織の「戦略家」が達成しようとする均衡は、組織が内的な複雑性と環境的な複雑性を処理する方法を表現していることができよう。たとえば、集権化と分権化という組織構造の形態がその例である。

「戦略家」が組織の必要条件を扱うさまざまな方法は、制度的な次元と組織の次元をもつものである。これらの次元を厳密に区分することはむずかしいけれども、焦点を主として制度的な側面に、したがって、戦略的次元を定式化することに関する文化的影響におくことにしよう。

もう一つの組織文化の源泉としての安定性とダイナミクスという両極化は、組織が環境的な展開や組織的な展開の結果としての不確実性に関する問題を処理する方法に、より多く関係している。組織が、安定性とダイナミクスとの間で実現しようとする均衡は、内外の問題に対する組織の知

覚と解答を表現するものである。

さらに、強い文化をもつ企業での組織文化的な価値や規範には、組織のメンバーに企業行動の意味関連性を伝達し、またその結果、組織メンバーの欲求充足を促進し、その欲求充足は、さらに改善されたモチベーションにいかなる結果をもたらすかということがある。これらはまさに組織文化のもつモチベーション機能であるということができよう<sup>5)</sup>。くわえて、組織の価値イメージに関しての基本的な同意は相互の理解や高いモチベーションに寄与することの確認に作用するであろう。

以下において、これらの文化的影響について詳細に検討するとしよう。

#### 〈注〉

1) V. J. Batelaan, *Organizational Culture and Strategy*, 1993, p. 134-136.

また、ここでの観点とは異なる分類の仕方もある。たとえば、組織文化の意図した機能と意図しない機能という区分\*、また、第一次機能と第二次機能という区分\*\*、などがその例である。以下の文献を参照されたい。

\* Vgl. C. Nagel, *Zur Kultur der Organisation*, 1995, S. 96 ff.

\*\* Vgl. A. Keller, *Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der unternehmung*, 1990, S. 213 ff.

2) Cf. *ibid.*, p. 62.

3) ここでいう戦略家とは、戦略の定式化に関わる人々のことであり、「主要なあるいは先例を設定する活動を統制しようとする組織における人々」\*として定義されよう。

\* J. B. Quinn, H. Mintzberg, R. M. James, (eds.), *Strategy Process*, 1988, p. 21.

4) Cf. P. R. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, 1967, p. 6 f.

5) Cf. T. E. Deal/A. A. Kennedy, *Corporate Cultures*, 1982, p. 86.

城山三郎訳『シンボリックマネジャー』新潮社、昭和62年、139頁参照。

#### 4. 1. 1 統合の源泉としての組織文化

通常、組織文化はさまざまな個人をある種の凝集的な集団に組み入れる統合メカニズムとみなされている<sup>1)</sup>。文化の統合的な影響は、以下の三つのものに分けられる<sup>2)</sup>。その第一は、文化的要素を越えての整合性であり、もう一つは、組織あるいは集団のメンバー間にこうした要素に関する同意（とくに組織的規模での同意）ないし共有されているというテーマを作り出すことである。したがって、文化の「同質的な影響」<sup>3)</sup>は、組織ないし集団のメンバーをしてある種の共有された仮定、規範、価値や文化的な人工物に一致するか、あるいはそれに従って行動するように方向付けるものである。第三は明確性である。そこでは、メンバーは実行するものやそれを実行することが価値あるものであるという理由を知っているということの意味している。したがって、この明確性の領域においては、曖昧さの存在する余地がないわけである。

整合性について、通常、三つのタイプに区別されよう<sup>4)</sup>。第一は、活動の整合性である。これが生じるのは、内容的なテーマが組織のフォーマルないしインフォーマルな実践と整合している場合である。第二のケースは、シンボリックな整合性である。この意味することは、物語、儀式や専門用語のようなものであり、内容的なテーマに一致する場合に生じる。第三は内容的整合性である。つまり内容的なテーマがお互いに整合している場合である。

組織の文化的展開に重要な影響をもつ個人は、通常、その組織の創始者であり、現在あるいは後のリーダーでもある<sup>5)</sup>。彼らの意識的あるいは無意識的な態度、活動、考え方、個人的な準拠枠を通じて、組織のメンバーは文化を共有することになる。つまり、このような組織文化の先駆者がフォーマルな組織ないし職場に統一性をもたせる為の強力な手段である。もし彼らが組織の文化的な展開に影響することのできる能力をもつのであれば、組織目標や目的に対する従業員のコミットメントや指示を改善することができよう。また、従業員が彼らの課題や組織それ自体に強くコミットしているとすれば、その特定の組織に彼らが一体化しているわけである<sup>6)</sup>。このような対人関係を強調

すれば、組織的規模での同意は高度な情緒的な用語で記述されることになろう。

ある種の「集合的な意味」や共通の準拠枠は、制度化や文化適応の過程を通じて、組織文化によって提供されるものである。ある個人が、通常、共通の歴史を共有している組織に参加しようとする場合、その特定の組織文化の「一部分」となるに先立って、その組織に統合されることが不可欠である。個人はそのような場合には、少なくとも個人的な特徴を離れ、集団の「共通のメンバー」あるいは「実際の仲間」として受け入れられる前に、背景としてもつ個人的なまた異質な特徴を少なくとも放棄しなければならない<sup>7)</sup>。換言すれば、文化は個人の潜在的な多様な集団を共に結合するための規範的な「接着剤」や新たな参加者をしてそれに統合させるあるいは適応させる要因である。したがって、組織文化は統合を刺激するものでもあり、また統合によって作り出されるものでもある。さらに、組織文化は、包含や受容にとって何が重要なものであるかとみなす要因であり、またそれほど重要ではない要因は何かをも決定することになる。

一般に、組織文化にとって、一方では、統合の産物であるシンボリックな文化の要素や側面があるが、しかし他方では、それ自体統合という傾向を作り出すものがある。たとえば、組織ないし集団の共通の言語を展開することがこの現象の好例であろう<sup>8)</sup>。一方では、この組織ないし集団「自身」の言語の創造は、少なくとも、部分的に強度なコミュニケーションおよび（あるいは）共働を通じて時間をかけて統合されることになる個人の集団を必要としているわけである。もう一方で、このような言語がひとたび確立されるならば、新たな参加者はこの言語を「学習」するように刺激されることになる。というのは、もしそうでなければ、彼らの同僚とコミュニケーションすることができないからである。つまり、組織の言語を話そうとしない人々は、組織の他の人々によっては理解されえないし、また決して組織のメンバーとしては受容されないであろう。言語を初めとするシンボリックな活動は、感情や知覚のコミュニケーションにとって不可欠な媒体であり、それによって組織を通じて分散している文化的特徴において重要

な役割を演じている。この種のシンボリックな活動には、言語、物語、神話、英雄や儀式などが含まれている。したがって、シンボルや組織におけるシンボルの管理は組織文化にとっての中心である。これらは組織内の共有された意味、現実や真実を創造し、維持した伝達するものである<sup>9)</sup>。事実、シンボリズムは実際の業績と業績の知覚を結び付けているものである。実際の業績を測定し解釈するための基準は、文化的に決定された背景によって常に「色づけられる」ものである<sup>10)</sup>。

つぎに、明確性あるいは曖昧性の排除について簡単に述べておこう。文化は不安を軽減するために存在する、あるいはコントロールできないものをコントロールしようとするために、また不確実なものを予測可能なものにするために、あるいは曖昧なものを明確にするために存在するといわれる。「組織はそのメンバーに彼らの直接的な、またおそらくそれほど直接的ではない環境の意味形成を可能にしている社会的に構成された意味のシステムを共有する言語共同体である」<sup>11)</sup>といわれることから明らかなように、文化は、従業員の作業上の生活に明確性をもたらす意味形成活動の産物である。このような意味形成は、調和や予測可能性を妨げる行動をコントロールするために必要不可欠なものである。たとえば、この種の明確さとしての意味形成は、Scheinの主張する基礎仮定の本質的な側面である。これらの基礎仮定は以前曖昧であると思われた問題の明確で「正しい」解から生じる価値からもたらされる<sup>12)</sup>。

組織文化が組織をして過度な統合に向けて強制するような状況においては、そのメンバーは、容易に、最終的に組織に盲従することになる自己満足のとりことなる。組織のメンバーは、現状や将来の発展を分析する代わりに、もっぱら過去の成功に焦点をおくことによって内省や自己批判のための強い衝動を失うことになる<sup>13)</sup>。統合の傾向は管理的な統制、労働者のコミットメントや組織の有効性を改善するけれども、それが危険なものとなる場合は、文化的調和がセレモニー化された「神聖なるもの」と知覚される場合である。「大きな文化」に対する従業員の全体的な一致は「組織の側で新しい環境の要求に対する革新的なまた反応的なものとなることができない」<sup>14)</sup> こととなる。

ここで、集団思考が問題となる。集団思考の兆候は著しい統合に向けての文化的な傾向の結果であろう。BatelaanはJanisの見解を引用して、集団思考の臨床的な像を強調する八つの兆候を以下のようにまとめている<sup>15)</sup>。

- a) 反駁不可能性という幻想が創出される。  
この幻影は無謀性を引き起こしたときには無責任な行動を喚起するものである。
  - b) 設定された意見を再調査するということを刺激する情報は、集団的な合理化により重要性を失うものである。
  - c) 倫理や道徳性は集団行動に固有な要素とみなされ、したがって、そこからこれらの素材は無視される。
  - d) 利害関係者や競合者はステレオタイプのに扱われる。
  - e) メンバーは忠誠心をもつものと扱われるために、現在あるいは集団的な意見に満足させられる。
  - f) 個人的な疑問や反対は初めから妨げられるが、それは個々のメンバーが集団的な意見に従属する結果である。
  - g) 大多数の意見に一致するあるいは満場一致という理由から、「沈黙は同意である」という仮定が個人の行動を正当化するためにしばしば用いられるものである。
  - h) 「集団防衛」という集団内で、乖離を濾過するとともに両立しない情報を濾過することにより満足という現在の感情を誰が守ってくれるのかということが生じる。  
このような極端な統合はマイナスの結果を伴うものである。
- これらからも明らかなように、統合という文化的影響の性質は、組織内の同意、凝集性、整合性、集合的な意味、共通の準拠枠や同質性をもたらすものであるといえよう。

#### 〈注〉

- 1) 統合という観点から文化を定義している若干の異なる例を要約しているものについて次の文献を参照されたい。Cf. J. Martin, *Culture in Organizations*, 1992, p.54. Table 4-1.

- 2) Cf. *ibid.*, p.45-52.
- 3) J. D. Thompson, *Organization in action*, 1967, p.102.
- 4) Cf. J. Martin, *op. cit.*, pp.48-50.
- 5) たとえば、以下の文献を参照されたい。ここでは全体を通じてこの種の例が示されている。Cf. T. E. Deal/A. K. Kennedy, *Corporate Cultures*, 1982, p. 5. 城山三郎訳『シンボリックマネジャー』新潮社, 昭和62年, 16頁。
- 6) たとえば、以下の文献を参照されたい。Cf. J. G. March/H. A. Simon, *Organizations*. 1958, pp.65 ff. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 昭和52年, 100頁以降。
- 7) バーナードの主張する『組織人格』を想定されたい。Cf. C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, pp.38 f. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳/新訳『経営社の役割』ダイヤモンド社, 昭和43年, 91頁以降参照。
- 8) Cf. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2. ed. 1992, pp.71 ff.
- 9) Cf. J. S. Ott, *Organizational Culture Perspective*, 1989, p.24.
- 10) Cf. V. J. Batelaan, *Organizational Culture and Strategy*, 1993, p.137.
- 11) S. Barley, *Semiotics and the study of occupational and organizational cultures*, in : A. S. Q., Vol. 28. 1983, p.393.
- 12) たとえば、「知覚された価値は徐々に認識の変換過程を開始する。まず、それは共有された価値すなわち信念に変換されるであろうし、最終的には共有された仮定に変換されるであろう。この変換過程が生じるならば、一提案された解決が絶えず機能し続け、広い意味でそれが「正しい」しまった現実の正確な像を反映するに違いないということを暗に示している場合のみ生じるにすぎないが、一集団メンバーは最初に確信のもてなかったものであることを忘れ、また提案された行動が初めのうち論議された反対されたことを忘れてしまう傾向がある。」\* という。
- \*E. H. Schein, *op. cit.*, pp.19-20.
- 13) Cf. V. J. Batelaan, *op. cit.*, p.145.
- 14) Cf. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985, p.43. 清水紀彦・浜田幸

雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年, 56頁参照。

- 15) Cf. V. J. Batelaan, *op. cit.*, p.146.

#### 4. 1. 2 分化の源泉としての組織文化

組織文化の統合的性質とは対照的に、その影響の反対の性質である分化にはあまり注意が払われてはいないのが現状であろう。ここで分化の源泉としての組織文化について見ることにしよう。統合的な性質から明らかになることは、明確に縫い目のない統一体は、一連の部分的に重複する、また重なりあった組織の下位文化を隠しているといってよい。これらの下位文化は、お互いにある場合には共存し、ある時にはコンフリクトの状態にあり、またある時には相違さえするものである。しかし、組織内のほとんどの集団は自律性を志向する。それゆえに、企業あるいはその組織の「主」文化とは異なる、ある特定の文化的な特徴を展開するであろう。いいかえれば、分化という定義は、全体というよりもむしろ共有されるものを実行する集団を特定化するものである<sup>1)</sup>。ここでは、分化的な組織文化は、以下の性質をもつものと考えらることにしよう<sup>2)</sup>。

1. 内容のあるテーマの解釈は、整合したものではないことが多い。
2. 分化的性質は、組織全体の規模の同意に対しきわめて懐疑的である。同意がある限り、下位文化の境界内では、主として、同意は配分されている。
3. 下位文化の境界内で、明確さが行き渡り、曖昧さは周辺部分に関係する。

これらのことから、分化的性質の要素は、非整合性、下位文化での同意、下位文化の周辺での曖昧さの存在、ということができる。

もちろん、分化の観点でも、類似性、整合性や統一性を否定するものではない。ここでは物事を異なって見る下位文化の観点からもつぱら言及しよう。この意味することは、実際に、明確な下位文化を持つ集団のメンバーは、それぞれ異なる制度化された目標や目的、規範や価値、時間指向性や合理性をもっているということである。またこれらの要素は、ある程度、排他的な言語、スタイルや行動パターンを遂行しまた実践している場合

に表現される<sup>3)</sup>。

まず、非整合性からみることにしよう。

非整合性は分化のアプローチで強調されるものである。これは反対の思考の形態である非整合性を認めることによって織り込まれる。このもっとも単純な例はある一つの提示を二つの異なった方法で解釈する場合に生じるものであろう<sup>4)</sup>。

前述の統合では整合性がとくに強調されたが、分化的側面では文化的な提示の整合しない解釈が扱われることが多い。統合の場合と同様に、ここでも三つの側面、つまり活動、シンボリックな非整合性およびイデオロギー的な非整合性について簡単に述べておこう<sup>5)</sup>。

下位文化は、組織のメンバーに対して、それぞれのメンバーが異なる文化の源泉をもつことを意味している。つまり、異なる集団のメンバーは、それぞれ異なる経験をもっているわけである。ある意味においては、異なる集団のメンバーが異なる経験をもつからその存在理由があるといつてよい。たとえば、ある企業の販売部門や製造部門はそれぞれ別々の配置に位置している。これら二つの部門間のコミュニケーションや物的な相互作用はほとんどないと仮定することができよう。むしろ同じ文化的特徴を正確に「偶然的に」展開すると仮定することはもっともらしいものとは思えない。それぞれの部門は、それぞれ関連する内外の環境内で、特定の経験をもっている。これらの経験の結果として、各部門は、多かれ少なかれ、他の部門の文化的な展開から独立して、それ自体の制度的な枠組みや特性を展開することになる<sup>6)</sup>。したがって、部門間で活動の非整合性が生じるわけである。

トップマネジメントのようにより多くの権力をもつものとそれほど権力をもたない通常の従業員との間の利害のコンフリクトからも非整合性が生じることがある。また、組織内の支配的な連合体と組織の外部環境（法律や公衆の意見で示される）の間の利害の外部的なコンフリクトから非整合性が生じることもある<sup>7)</sup>。

シンボリックな非整合性は、とくに提示された内容的なテーマと文化的形態の間でみられるが、この文化の多くの分化の観点で明かなものである。またシンボリックな非整合性は、また公式の組織

の方針からの乖離を示している<sup>8)</sup>。組織において、下位文化は、通常、多くの「テーマ」のもとで（個人的あるいは組織的に）観察される。事実、これらの「テーマ」は、個々のメンバーを包含したり、排除するための評価基準として用いられる基礎的基準を提供している。下位文化が生じる周辺の「テーマ」には、たとえば、共通の利害、階層的なレベル、職能領域、事業部、地理的領域、年齢や性別、友情やメンバーシップの期間、教育や社会のおよび（あるいは）文化的背景やプロジェクトなどが考えられよう。もちろん、組織のメンバーは、同時に異なる下位文化あるいは対抗文化（他の文化に対するマイナスの知覚あるいは態度で示される）の一部である。対抗文化は準拠集団の文化的な要素に関して不一致や拒否の感情を具体化するものである。たとえば、本社で働く従業員は「本社の文化」の影響を受けるものである。しかしながら、この同じ人がさまざまな地域に配置されたいくつかのプロジェクト集団に参加する場合、その人は、さまざまな行動のパターン、儀式、マナー、伝統を包含する異なる文化的環境の形において、多様な文化的インプット変数に直面することになるであろう<sup>9)</sup>。

異なるシンボリックな非整合性はまた従業員が用いているジャーゴン（仲間言葉）を調べることによって見ることもできよう。組織の物語もまた二つのコンフリクトにある解釈をもつものと記述されることがある<sup>10)</sup>。

これらのシンボリックな文化的形態の解釈において、たとえば物語、神話や儀式などの解釈において、非整合性の分析は、チームワークや調和などが強調されるような管理的な美辞麗句では知られていないコンフリクトの弱点を示すものである。要約すれば、組織内で活動するほとんどの人々は、分類されたあるいは時にはコンフリクトにあるような文化的刺激に直面する。ほとんどの従業員は、同時に異なる下位文化の一部あるいは少なくともそれと相互に作用しているわけである。

イデオロギー的な非整合性は内容的なテーマがお互いにコンフリクトにある場合に生じる<sup>11)</sup>。またイデオロギー的な非整合性は、意図的なものであるかもしれないし、管理者が制約された状況で活動しなければならないので、意図しない場合も

ありうるわけである。非整合性を強調する分化的展望は方法論的な意味をもっている。統合が明確な不一致を基礎におく同様さを追求するのに対して、分化の研究は明らかに統一的な抽象を基礎におく非整合性を理解しようとするものである。分化の研究は統合の研究が無視する傾向のある非整合性に焦点をおくといってもよい。

次に、下位文化的な境界におけるの同意について検討しよう<sup>13)</sup>。

下位文化間のコンフリクトを記述する範囲やそれらが調べる下位文化の数において分化の研究は変化する。もっとも単純なタイプの分化研究は単一の下位文化の詳細な記述である。これらの研究において、その他の下位文化はついでに示されているにすぎない。この種の研究は非整合性が示されまた同意が組織の規模よりも下位文化的である場合をのぞき、統合の性質の研究と同様であるといわれる。

第二のタイプの分化研究は、分析のレベルを組織のレベルで行うことである。したがって、文化のすべての側面は非整合性で満たされるものであると記述される。トップマネジメントやある従業員によって表現される「支配的な」会社の文化がある。この「支配的な」見解はより低いレベルの広範な従業員によって拒否されるかも知れない。この種の研究では、分化的な展望は文化を単一のもののみならず統合とは反対に生じるといえよう。より低い下位レベルの従業員の間の下位文化的な分化はそれとなく表されるが、しかしこれらは必ずしも完全にコンフリクトにある下位文化の詳細な記述に展開されるわけではない。

第三の分化の研究は少なくとも二つのうまく展開された下位文化に焦点がおかれるものである。これらの下位文化は明確に定義され、しばしばお互いにコンフリクトの関係にある。これらの研究のすべてではないが、分化の研究は統合、換言すればトップマネジメントの見解と反対の距離を含んでいる。この研究は特定のタイプの下位文化に焦点をおいている。

下位文化はまた「主」文化あるいは他の下位文化に対する反応として創造されることもある<sup>14)</sup>。ある状況、たとえば、他の文化に対するマイナスの知覚や態度があるようなケース、では、いわゆる

「対抗文化」が生じるわけである。対抗文化とは、準拠集団の（特定の）文化的要素に関する不一致や拒否という感情を具体化するものである。

下位文化あるいは対抗文化の存在は、「主」文化内で、文化的分化の自然な趨勢であろう。この趨勢は組織の規模や複雑性が増大するにつれてますます顕著なものとなるであろう。というのは、一般に、より大きな組織や複雑な組織において、文化的な多様性を刺激する高度な構造的な分化が存在するからである<sup>15)</sup>。これは組織構造が組織の文化的な発展に影響する方法の一つである。

しかしながら、ある集団が組織内の他の集団の文化的特徴を包含することもできよう。これはさらに、文化的統合、共有された文化的特徴の確認やこれらの集団間の相互作用や相互理解を強化することの結果として、多くの文化的類似性を増加することを意味している<sup>16)</sup>。

下位文化を創造し、展開しうるいくつかの要因がある。とくに、文化的自由を利用しようとする強い意志のある集団、あるいは、企業文化や特定の下位文化に対して敵対的な当然の強い衝動をもつ集団は、新しい下位文化や対抗文化の源泉に対して敵対的な基礎がある<sup>16)</sup>。つまり、対抗文化はトップマネジメントによって表された見解に対する抵抗の鉅脈である。

組織の展望から、下位文化の機能や意義は特定の集団が「主」文化からある程度乖離するかどうか、また実際にその「文化的な力」を使用したいかどうかにかんして依存する。一方の極に、特定の下位文化のメンバーが組織の各メンバーに対して一義的な文化的特徴を課したいと思うかもしれないということがある。反対の極には、すべての下位文化は平和的に完全な調和のもとでメンバーと協働することを意味する共存がある、ということがおかれよう。そこではお互いがそれぞれ得意な傾向を尊敬するわけである。

最後に、第三の特徴である、曖昧さに対する志向性について述べておこう<sup>17)</sup>。ここでいくつかの定義が不可欠である。非整合性は明確な対立的（二分法的）な相違である。この種の非整合性は曖昧なものではない。曖昧が生じるのは、これとは逆に、明確性の欠如や高度な複雑性、あるいはパラドックスが多く解釈を可能にする場合で

ある。

分化についての研究は、一般に、下位文化的な明確性の領域から曖昧さを排除している。そこでは、組織のトップ、垂直的また水平的な側面、その他のフォーマルな側面などはすべて、文化が展開するであろう典型的な側面である。つまり各部分においてそれぞれの文化つまり下位文化が展開されるわけである。それらは規則的に環境を伝え、課題を遂行する人々に構造的な相互依存性を課し、親密さに対する機会を提供し、利害や目的の配置を構成する。またそれ自体局部的に共有された意味の発生に対しての快適な環境として役立つものである<sup>8)</sup>。このことから、Martinは下位文化は「凝集的な意味のシステム」<sup>9)</sup>を創造するあるいは集団によって共有された問題に対する明確な解を提供するものとみなされるという。したがって、下位文化は未知なものや不確定なものによって圧倒される領域に明確性をもたらすものであるということができよう。このように考えると、曖昧さは文化の基礎にあるカオスであり、それは文化の部分ではないということができよう。

「分化という観点からすれば、各下位文化は局地化された明瞭性の島として記述される。注意の焦点はお互いに非整合性を示すかどうかを表す文化的な提示に限定される。文化的領域の潜在的な複雑性はしたがって二局化に還元される。コンフリクトがある場合でさえ、物事は十分に明確であり、したがって文化的なメンバーは彼らが特定の問題や解釈に同意しないことを知ることになる<sup>10)</sup>。」

過度な分化はいかなるものをもたらすのか。それは追求する価値のないものであろうか。現在の文化的分化は文化的な断片化や「アノミー」さえもたらすものとなる。そのようなケースは、組織の個々のメンバーが従属すべき強力な結合力や社会的制度さえ存在しないような状況を意味している。このような状況において、社会的制度は一般的な受容を失い、コントロールからはずれたものとなろう。

組織内での適度な分化はさまざまな下位文化をもたらすであろう。それゆえ、文化的に複数のものが存在するわけである。このような文化的に複数の組織においては、従業員は多くの展望から問題を考察し、また異なる評価基準を用い、また経

験的なまた乖離した行動を示すように刺激される。したがって、組織の隘路や環境的な脅威や機会は、文化的に複数の組織内での相対的に初期の時点で観察されまた知られるものであるように思える<sup>11)</sup>。

他方、文化的に複数のものが存在するということは曖昧さをもたらすということができよう。この種の組織においては、下位文化間のコミュニケーションは、責任や課題に関する相互の期待が挫折することになるような方法において、欠陥をもつものである。というのは、異なる「評価や意味」、誤解、制度化されてきた異なる利害があるためである<sup>12)</sup>。このような事情のもとで、各組織単位は、多かれ少なかれ、共通の準拠枠を用いる代わりにユニークな「下位文化的展望」から行為することは不利益なものとみなされる。

要約すれば、分化という文化的影響の第二の性格は、多様性、非整合性、矛盾、遠心的な傾向、多くの準拠枠、分析の組織レベルでの異質性を刺激するものである。それぞれの下位文化あるいは対抗文化内で、「統合」の特徴や影響が応用されているわけである。

#### 〈注〉

- 1) たとえば、「特定の状況において、展開される一連の意味は、それ自体のエートスすなわち明確な特徴を集団に与える。それは信念（イデオロギー）、活動（規範や儀式）、言語やその他組織のメンバーが世界において自らのイメージや世界観を創造しまた支持するシンボリックな形態のパターンで表現される。集団一体化、目的や方向の共有された理解による世界感の展開は集団のユニークな歴史、個人的な相互作用および環境的状况の産物である」\*。

\* L. Smircich, *Organizations as shared Meanings*, in: L. R. Pondy, / P. J. Frost / G. Morgan and T. C. Dandridge, (eds.), *Organizational Symbolism*, 1983, p. 56.

- 2) Cf. J. Martin, *Cultures in Organizations*, 1992, pp. 85 ff.

- 3) Cf. T. E. Deal / A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, 1982, pp. 151 ff. 城山三郎訳  
【シンボリックマネジャー】新潮社、昭和62年、

233頁以降。

4) たとえば、社長とスタッフによる非整合的な解釈の例がある。「社長は、あるプロジェクトを高度な優先性を与える将来志向的なプログラムを創造するような方法で状況を定義しようとする。彼が強調するのは、仕事の予備を取り除く場合に相対的に成功するということである。これに対して、スタッフにとっては、そのプロジェクトは断片化された組織がうまく運営するには不十分な方法であるという異なるサインであった。彼らはそれを実際問題に直面することを恐れ、チームとして組織をみなしていることを強調している経営者の行為と考えるのに対して、現実には狭い自己利益、表面的なレベルで他のものの非協力によって特徴づけられる、うまく管理されていない集団の現実である。」\*

\*L. Smircich/G. Morgan. *Leadership : The Management of Meaning*, in : L. Smircich/M. B. Clas, (eds.), *Critical Perspectives on Organization and Management Theory*, 1995, p. 403.

- 5) Cf. J. Martin, op. cit., pp.85-88.  
 6) Cf. V. J. Batelaan, *Organizational Culture and Strategy*, 1993, p.138.  
 7) Cf. J. Martin, op. cit., p.86.  
 8) Cf. *ibid.*, p.87.  
 9) Cf. V. J. Batelaan, op. cit., p.139.  
 10) Cf. J. Martin, op. cit., p.87.  
 11) たとえば、イノベーションに最優先順位が与えられるケースは、平等主義を標榜する明示された価値とコンフリクトにある。というのは、すべての集団が必ずしも平等にイノベーションに貢献しようとは限らないからである。この点の詳細については以下の文献を参照されたい。Cf. *ibid.*, p.88.  
 12) Cf. *ibid.*, pp.88-93.  
 13) Cf. V. J. Batelaan, op. cit., p.138.  
 14) この点については以下の文献を参照されたい。  
 Cf. P. R. Lawrence/J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, 1967.  
 15) Cf. V. J. Batelaan, op. cit., p.138.  
 16) Cf. *ibid.*, p.139.  
 17) Cf. J. Martin, op. cit., pp.93-94.

18) Cf. M. R. Louis, *An Investigator's Guide to Workplace Culture*, in : P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin, (eds.), *Organizational Culture*, 1985, p. 79.

19) J. Martin, op. cit., p.93.

20) *ibid.*, p.93.

21) Cf. V. J. Batelaan, op. cit., p.147.

22) Cf. *ibid.*, p.147.

#### 4. 1. 3 安定性の源泉としての組織文化

組織文化は、一般に、現在と過去および現在と未来を結びつける時間上の想像上の架け橋として考えることができよう。つまり、文化は時間とともに発展しまた進化するわけである。ほとんどの研究者達は、文化という現象の安定化機能に焦点をおくことが多い。したがって、組織文化の概念はしばしば変化に対する抵抗に関連しているし、また保守主義、不活性やその他それに関連する事項に関連するということができよう<sup>1)</sup>。

なぜ文化は安定的なものともみなされるのか、また文化は安定性の産物としてみなされるのかが問題となろう。文化のもつ安定化機能として性質は、個人を越えるあるいは世代間のものであるということから生じる時間的な構成要素である。組織文化は、それをとりまく環境や組織それ自体の一定の変化を被るが、そこでは、通常、その中核となるものを持続しまた活動しているのである。いいかえれば、組織においては、長期にわたって同じ文化的基準が時間的に安定的に作用し、その組織メンバーの行動と組織文化との両立性によって、またその両立性の明確化を支さえることによって、組織行動の安定化に影響しているわけである<sup>2)</sup>。この安定化という性質は、前述の統合という性質と密接な関連をもっている。というのは、統合は組織のメンバーに共通の言語や概念的なカテゴリーを自由にさせることで達成されるという性質をもっているからである。これは組織的な刺激の知覚とその解釈に関連して影響するものである。共通の言語や意味付与なくして集団の存在は不可能であろう<sup>3)</sup>。

また、ある社会的な秩序の確立は、さまざまに異なる組織のメンバーに対して同じ行動基準を自

由に処理させることにはじめて可能になるということによって、このような統合機能が達成されるわけである。したがって、この安定化機能によって、カオスの危険が縮小されよう<sup>4)</sup>。

この安定化機能は、さらに、構造の機能を明らかにする役立つものである。したがって、組織文化は組織の構造を維持することに貢献しているといえるわけである。というのは、主として、現在の権力構造や制度を正当化するのに役立つような集団的な認識が固定化されるからである。つまり、組織メンバーの認識の安定化によってまたそのメンバーの行動、知覚や志向の安定化を通じて影響されることによって、時間的なレベルで組織に対して安定性が生じるわけである。それによって現在の構造が制度化されまた安定化されることになる。このような構造の安定化は、時間的なレベルで組織に対しても安定性が生じることになる<sup>5)</sup>。

また、安定性は下位システムの協働を可能にするような、ある種の「社会的な接着剤」<sup>6)</sup>として組織文化が作用することによっても機能する。個人や特定の利害者の立場は一体化の確立によって背後に押しやられることになろう。

文化は、少なくとも部分的に、個人、集団や組織が慎重な試みによって変えることがむずかしいという経験的に基礎づけられる経験に対する説明を提供するものであろう。たとえば、制度化され、したがって組織文化の一部となる行動のパターンや期待は、ある種の社会秩序を提供することによって、問題解決過程の範囲を縮小する。つまり問題の複雑性が削減されることになる。March/Simonは、合理性の限界という概念に基づいて、短期的適応と長期的適応を区別し、戦略的要因(合理性の限界)には減多にならない、この過程の中のある要素が組織構造の安定的な核心を形成するという<sup>7)</sup>。したがって、文化の安定化傾向を強調するとすれば、その発展は変化、選択、維持の発展的なルールにしたがう制度的な構造の結果として理解されよう<sup>8)</sup>。したがって、過去の制度的な構造は現在のまたは未来の制度的な構造の重要な決定要素であるということが出来る。一般的にいえば、これらの制度的な構造内での一般的な変化は徐々に生じるものである<sup>9)</sup>。したがって、組織の発展は、修正された変換や増加的な変化に

より記述されることが多い。この組織文化の安定化機能は、組織のメンバーが社会的なまた文化的な統合を促進するという雰囲気創造のためにある程度の安定性を必要とするものであるということをも主張するといつてよい。

通常、儀式やセレモニーがあらゆる社会制度において頻繁に利用されている。その理由として、それらは組織メンバーに対して期待されている行動様式を示したり、組織の主張する理念を明確にするからである<sup>10)</sup>。そのいくつかを示すことにしよう。まず、儀式は習慣と同様に、通常的生活を守りまた維持するということによって当然のものとして受け入れられる、いわば安定性に対する自然の趨勢をもつ。このような趨勢は「生物学的なホメオステシス」<sup>11)</sup>という概念で説明されるものである。つぎに、これらの文化的要素は、人々によって共有されているという特徴、すなわち、それに基づいて、安心感と仲間意識を育み、日常の活動に意味を与えるものである。仲間同意があるものや感情的に付随しているものときっぱりと手を切ることはむずかしいわけである。さらに、組織はコンフリクトを内在しているものであるから、組織内には、バーゲニングを通じて形成される「支配的な連合体」<sup>12)</sup>あるいはエリート集団と呼ばれるものが存在しているのが通例である。それらは「現状を維持するために最大の力を持つように思われる」<sup>13)</sup>。組織行動は利他主義あるいは平等主義によって全体的に決定されるものではないし、権力を持つ人々は、通常、組織の中核に位置しているものである。彼らの権力の基盤や満足な地位を守ろうとするしまた強化しようとするものでもある。

これまで、組織文化の安定的な性質として、現状を維持する傾向を中心に検討してきた。しかし、すでに記述したように、組織文化において具体化される組織の特徴は時間とともに修正されたまた発展するものである。社会制度や組織の要素に関する変化の過程を通じて生じる「時間的な遅れ」での調節や遅延に適用される「時間の遅れ(タイム・ラグ)」には、以下の三つのタイプが考えられる。ここでは「限定された合理性」<sup>14)</sup>を前提しよう。まず意思決定を構成する要素において、情報局面、デザイン局面、選択局面およびレビュー局面があ

る<sup>15)</sup>。そこでは、まず、実際の望ましい状況間の認識に乖離がある（認識上のラグ）ことは周知である。また、この乖離を解消するような方法の決定に至るまでにある程度の時間が不可欠である（決定上のラグ）。さらに、ひとたび決定が行われ、決定の結果が実行されまた望ましい状況を達成するまでに、ある期間が必要とされる（実行上のラグ）。これらの三つのタイム・ラグは、あらゆる意思決定の過程あるいはまた変化の過程に固有のものであろう。しかし、文化的な側面に関連する変化の過程での主な困難性は、これらの変化の過程が、通常、暗黙のうちに生じるものであり、実際に計画されたり、コントロールされたりするという性質ではないという事実に関連する。社会制度の変化や調節は、偶然的に導入される合目的な行動や意識的な行動によって導かれるけれども、大部分その展開は無意識的なまた自発的な行動にきわめて多く依存しているものである。この意味することは、一般に、文化的特徴に言及する乖離は明示的に認識されるものではないし、したがって、広範な意思決定ないし問題解決にまで関わるものではない。その結果、社会的制度の関わる適応過程の「リード・タイム」は、さらに大きなものになろう<sup>16)</sup>。

文化の安定化機能に関わる潜在的な危険も無視することはできない。文化が変革に対する障害となるケースがある。とくに、文化が強ければ強いほど、文化は組織の抵抗を喚起する<sup>17)</sup>。たとえば、多くの組織は過去の成功に立ち戻る傾向がある。たとえ、現在の危機的状況を処理することに対してマイナスの結果をもっていてもである。そこでの組織メンバーは、旧世界的な慣習を使用し、また新しい内部的な組織や環境との組織の関係において、もはや妥当しないような知覚に固執する傾向がある。事実上、社会制度は安定性を提供するが、それは人々をして、問題、成功、脅威、変化を正当化する機会を監視することになるものである。

組織文化の安定化機能は、過去の決定、構造、システムへの人々の一致やそれらの制度化の一致の結果である。この安定化機能によって、組織メンバーは、バイアスのある情報処理、評価、コミュニケーションによって現状を維持しようとするし、

これらの決定や構造あるいはシステムに関わりをもつことになる。つまり人々は、不協和の引き金を引くという立場を回避したり、あるいは操縦するものである<sup>18)</sup>。その結果、社会的制度は、経営者が考慮する選択の可能性、また決定に対する強力な制約条件として考えられる。これらの制約条件はきわめて強力であるので、経営者はこのような客観的な制約条件内で、潜在的なあるいは実際の変化によって示される機会を見逃がすことになる。事実、このような兆候は前述の過度な統合のコンテキストの兆候と同じものである。従って、統合と安定性の間には強力な関係があるということが出来るし、他方、分化は変化や適応と（部分的にあるいは増加的なもの）関係するといえよう<sup>19)</sup>。

組織文化から導かれる著しい安定化傾向から傷つけられる組織は、それらが同時的に堂々としたあるいは厳密な外見をもつという意味で、モニュメントと同じ特徴を示すであろう。伝統的な姿勢は、郷愁や障害や現在の環境に関連した病理的な風景さえ示す感情を提供する。モニュメントは過去の栄光の残余となる。このように特徴づけられる組織は、過去の表現でありまた遺産の奴隷である。したがって、それらは環境の変化にうまく適応できない。創意は報われる代わりに処罰されるので、発展は停滞し最終的に組織は厳密性を失い、化石となる<sup>20)</sup>。

要約すれば、安定性という文化的影響の第三の性質は、不活接力、厳密性、永続性、保守主義、安全性、恒常性、パターン維持、旧世界志向性、タイム・ラグ、選択的注目、変化への抵抗、変化を通じての遅延を意味しているといえよう。

#### 〈注〉

- 1) Cf. V. J. Batelaan, *Organizational Culture and Strategy*, 1993, p.140.
- 2) Vgl. A. Keller, *Die Rolle der Unternehmenskultur im Rahmen der Differenzierung und Integration der Unternehmung*, 1990, S. 219.
- 3) Cf. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2 ed., 1992, p. 71.

- 4) Vgl. C. Nagel, Zur Kultur der Organisation, 1995. S. 100.
- 5) Vgl. ibid., S. 100.
- 6) Ibid., S. 100.
- 7) Cf. J. G. March/Simon. H. A., Organizations, 1958, p.170. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 昭和52年, 260頁。
- 8) たとえば, 組織構造とは, 「組織の中の人間行動にパターンのさまざまな局面のうちの比較的安定的で緩慢にしか変化しない局面のみから構成されている」\* ものである。  
\*J. G. March/H. A. Simon, Organizations, 1958. p.170. 土屋守章訳『前掲訳書』259頁
- 9) Batelaan は, 自然淘汰の理論を援用しながら, 変化, 選択, 維持という進化論的な法則は, 時間の経過につれて特定の社会制度が強化されまた修正され, 他の制度が排除される理由を理解するのに用いられるという\*。  
\*Cf. V. J. Batelaan, op. cit., p.140. footnote.
- 10) Cf. T. E. Dean/A. K. Kennedy, Corporate Culture, 1982. pp.14-15., pp.59 ff.
- 11) Cf. V. J. Batelaan, op. cit., p.141.
- 12) Cf. R. M. Cyert/J. G. March, A Behavioral Theory of the Firm, 1992, 2. ed., pp. 33 ff.
- 13) V. J. Batelaan, op. cit., p.141.
- 14) Cf. H. A. Simon, Administrative Behavior, 4 ed., 1997, pp.88-90,
- 15) Cf. H. A. Simon, The new science of management decision, 2 ed., 1977, pp.39 ff.
- 16) Cf. V. Batelaan, op. cit., p.142.
- 17) Cf. T. E. Deal/A. A. Kennedy, Corporate Culture, 1982. p.159. 城山三郎訳『シンボリックマネジャー』新潮社, 昭和62年, 243頁参照。
- 18) Cf. V. J. Batelaan, op. cit., p.147.
- 19) Cf. ibid., pp.147-148.
- 20) Cf. ibid., p.148.

#### 4. 1. 4 ダイナミックスの源泉としての組織文化

組織文化は安定性に関係することが多いし, あるいは組織内での唯一重要な安定化要因であると

考えられる傾向があるけれども, 組織文化はまたダイナミックスの源泉であると主張する著者もいる<sup>1)</sup>。これらの組織のダイナミックスは, 現在の文化的発展の基礎にある社会制度の学習過程や自然の発展について言及するばかりではなく, これらの特徴はそれ自体組織文化の一部となっているから, イノベーション, 創造性, 柔軟性のような組織の特徴にも適用されよう。また, 組織における人々は, 通常, 改善をもたらすような原因となるものを見いだすように動機づけられ, また訓練もされている。いいかえれば, これらはパターン化された, 創造的なまた柔軟な行動が特別に形成されているような組織の一部に存在している。そこでは, 人々は, 積極的に, 異常な, 予期されない, また新しいものを探索する<sup>2)</sup>。この例として研究開発部門あるいはイノベティブな企業を想定すればよいであろう。あらゆる組織において, このような要素や側面が存在するといっても過言ではない。すなわち, いかなる組織においても, この種の「刺激的な雰囲気」<sup>3)</sup> や組織のダイナミックスを観察することができる。事実, こうした現象は, 組織内での曖昧さの最終的な受容あるいは限定された受容, 正当性, 制度化さえもたらすことになる<sup>4)</sup>。

また, この種の柔軟なまたイノベティブな行動は, 組織文化の要素であり, その本来の性質においては安定的でありまた安定化している。この意味することは, 継続的な更新や文化的に定義されたパターンの超越性は安定性の特殊なものと考えられるということである<sup>5)</sup>。この考え方は, しかし, この論文の目的からすれば適切ではない。というのは, 前で述べた例での経験的な観察は, この後者の解釈とは逆のケースが存在するというを示すからである。「たとえば, きわめて創意に富んだ企業の従業員は, 絶えず多くの新製品を開発するとしても, もっとも最近のイノベーションは, 組織の創造性や発明の才の確認, 場合によっては, 安定化として理解されるかも知れない。とくに, 組織の中核的な価値として「革新的な精神」が制度化されているような場合がそうである。ここでは, しかしながら, 各個々人のイノベーションは組織文化のダイナミックな機能の結果であると考えられる。したがって, このことは, 基礎にある

構造そのものの代わりに、文化的影響あるいはその結果に焦点をおくことを意味している。』<sup>6)</sup> また、結果の報告や解釈はきわめて抽象的なものである。したがって、組織変化に対する刺激ないし起動力が制度的な源泉にあると考えられるような状況において、これらの変化は、組織文化のダイナミックな作用の結果であると考えられることができるわけである。

組織内の下位文化の存在は、その多様性のよって特徴づけられる。たとえば、その集団のメンバー間の接触の基礎に、倫理的、社会的、学歴や年齢的な相違や地理的な相違や不完全にしか理解できないような利害や経験の結びつきによって伝達されるということが出来る。このような要因は、密接性よりも距離を意味し、明確さよりも不明瞭さ、秩序よりも無秩序、予測可能性よりも統制不可能性によって特徴づけられる組織の世界を創造する<sup>7)</sup>。下位文化の境界は、支流の文化における環境の変化に応じて、浸透的でまた変動的であるとみなされることが多い。特定の下位文化のメンバーシップの特徴は、表面的な問題として、増減し、解決され、事象の流れの中で忘れ去られるものである。このような下位文化をもつメンバーは、新しい問題に焦点をおく場合、異なった課題や人々が顕著となりまた新しい情報が利用可能な場合、しばしば彼らの見解を変更するような方法で、同意を再構想化する。この場合、集団の一体化は安定的な下位文化を形成するものではなく、多様な解釈や反応を可能にするものである<sup>8)</sup>。つまり、文化の提示は多面的であり、その意味は多くの解釈を可能にし、解読が難しいものである<sup>9)</sup>。

組織は絶えず変化やダイナミズムを志向すると想定することができよう。そのような組織は、前述の安定性の場合とは異なり、伝統や歴史さえ忘れあるいは無視するし、変化や更新が最終目標とみなされるようになる。組織は絶えず変形するわけである。その場合、組織文化は断片的な文化で示される。というのは、組織は、徐々に展開する文化的発展に直面するものではないからである。そのかわり、組織は非整合性や不規則性という文化的な戦略に従うものである。このことは歴史はないがしかし一連の革命であるといってもよい。時間の経過につれて、このタイプの組織のメンバー

は、当然混乱させられることになる。というのは、変化における信念を除いて依存するものは何もないからである。最終的にはカオスが組織を規制する。極端な場合、新しい未知のものを発見することは組織を厳密なものにする<sup>10)</sup>。

これからも明らかのように、組織のダイナミックスの制度的な源泉は、組織をして「最善な」解決を求めているという意味での、つまり「プラスの」意味での変化へと必ずしも強制するものではない。ある時には、これらの源泉は、ある種の「制度化された不安定性」<sup>11)</sup>をもあらわしている。たとえば、制度化されたコンフリクト、政治制、部門間のあるいは個人間の権力闘争を考えればよい。これらの特徴は、組織変更の文化的な潜在的な源泉と理解することができる。この意味で、上述の安定化という側面からのみ文化を考察することは、あまりにも一方的である。というのは、文化は安定化と同時に今検討してきたようなダイナミックスという機能をももっているからである。それは対象を考察する準拠枠ないし物の見方に依ってそれぞれ異なる側面を強調するにすぎない<sup>12)</sup>。

つまり、組織文化のダイナミックスという性質は、更新、イノベーション、学習、不確実性、懐疑、適応、予期、柔軟性、将来志向性、起動力、変化へのモチベーションおよび変化過程の加速化を刺激するということができよう。

これまで、文化的影響の四つの側面について言及してきた。しかし、ここで強調したいことは、これら四つのものが孤立して存在するものではないし、またもっぱら特定の文化的要因に配分されるものでもないということである。場合によっては、社会的制度の機能は、同時に、これらの二つ以上のものが結合しているものである。たとえば、強力なチーム精神は、個々のメンバーの活動に対して統合的な影響をもつし、またこのチーム精神を基礎におく特徴を表現するように刺激するものでもある。これらの特徴が表現することがそれ自体目標となる場合、チーム精神はまた安定化の源泉となるように思える。時間が経過するにつれて、社会的制度の機能は変化する条件の結果として変化させられることになる<sup>13)</sup>。

組織文化の機能は、組織文化を類型化するための変数に密接に対応している。社会制度の「方向

性」は、この機能の方法についての大きな考え方を提供するものであろう。また社会制度の「共有性」は特定の文化的特徴が適用される準拠集団の規模の模倣であるといってもよい。それは、期待される「性質」の指標を与えるであろう。たとえば、基本的に多くの異なる下位文化が作用する組織（文化的要素の「共有性」が低いように思える組織）に関して考えれば、文化的影響の多くが「分化のカテゴリー」に分けられるように思えると期待される。文化的要素の「深さ」が示すことは、いかに強く人々が社会制度に固執するかということである。特定の要素が個人に内在化されることが深ければ深いほど文化的要素の影響がその個人の展望から知覚される性質はより強く、より多いものであろう<sup>14)</sup>。

文化的要素の機能は、場合によっては同時的にさえ発生するものであるが、組織の全体の業績やその存続によって、全体としての組織に対して、プラスとマイナスの結果をもつ。特定の文化的影響の望ましさや望ましくないことは、それぞれの状況において異なって影響するので、一般的には、文化的影響の明確な性質のプラスとマイナスの結果に関して、特定的には、極端な立場に関する潜在的な危険に焦点をおいてきた。要約すれば、極端な統合や分化は組織それ自体に対して大きなマイナスの結果をもち、とくに組織とその環境の関係に関してそうである<sup>15)</sup>。文化的影響は組織のメンバーがこの「両極」を処理する方法に関して重要な役割を演じている<sup>16)</sup>。たとえば、変化や発展に対する組織の態度に関してみれば、ほとんどの組織は、伝統と更新の圧力といわれるこの両極のどこかに位置している。安定性やダイナミズムは、進歩と衰退の双方に対する兆候である。安定性やダイナミズムの知覚された適合性を強調する基礎的な見解は、社会制度に組み入れられる。一致や活力を志向するほとんどの組織は、これらの極端な立場の一つに分けることを回避することに不安がある。有効な組織において、社会制度は変化に対するメンバーの態度に関して複雑な二重の機能をもつものである。組織において変化の過程を促進するのは、安定化という影響にゆえにある。

〈注〉

- 1) Cf. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 1985, pp.44-45. 清水紀彦／浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989, 58頁以降。
- 2) Cf. V. J. Batelaan, *Organizational Culture and Strategy*, 1993. pp.142-143.
- 3) *Ibid.*, p.143.
- 4) Cf. *ibid.*, p.143.
- 5) Cf. *ibid.*, p.143.
- 6) *Ibid.*, p.143. footnote.
- 7) Cf. J. Martin, *Cultures in Organizations*, 1992, p.132.
- 8) Cf. *ibid.*, p.151.
- 9) Cf. *ibid.*, p.132.
- 10) Cf. V. J. Batelaan, *op. cit.*, p.148.
- 11) V. J. Batelaan, *op. cit.*, p.144.
- 12) Cf. *ibid.*, p.144.
- 13) Cf. *ibid.*, p.148.
- 14) Cf. *ibid.*, p.145.
- 15) この点については、以下の文献を参照されたい。  
P. R. Lawrence/J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, 1967.
- 16) Cf. V. J. Batelaan, *op. cit.*, p.149.

#### 4. 1. 5 モチベーションの源泉としての組織文化

組織文化のモチベーションの可能性を調べるために、モチベーション理論の理論的な認識について簡単に記しておくことは好都合であろう。モチベーションを説明するために、通常、動機 (motive) とモチベーションが区別される。動機という概念は時間的に比較的長期に持続する心理的な性向で特徴づけられるものであり、これに対し、モチベーションとは、個人が特定の状況における刺激条件を知覚し、それによって行動が喚起されることを前提している<sup>1)</sup>。

モチベーションの要素は、すでに記述してきた統合と分化および安定性とダイナミクスにおけるコミットメント、換言すれば、組織のメンバー間にある基礎的な共通の価値や同意、と密接な関連がある。一般的にいえば、強い組織文化での組

組織文化的な価値や規範は、組織のメンバーに対して組織行動の意味関連性を伝送し、それを通じてメンバーの欲求充足を高揚し、さらに、仕事での改善されたモチベーションを結果することに貢献するわけである<sup>2)</sup>。

したがって、組織におけるコミュニケーションは、モチベーションと密接な関連にあり、組織文化を維持し発展させるための主要な手段でもあり、さらに、組織文化とコミュニケーションは密接の結びついている。また、組織文化はコミュニケーションのネットワークを形成するものであり、この重要性を主張するものもある<sup>3)</sup>。いずれにしても、組織文化はその中心にある価値、信念や規範をそのメンバーに伝えなければならないわけである。それによって、共通の目的に対する意識性と行動の基準が与えられ、組織メンバーはそれに即して行動することになる。つまり、組織のコミュニケーションは、組織のメンバーに組織の文化(下位文化)についての情報を提供し、同時に、そのメンバーを組織の文化(下位文化)に社会化するという二つの機能を持っている。

基本的には、組織文化は個人のレベルで大きな影響をもつといえる。つまり、組織における「意味の伝達」<sup>4)</sup>がある。この意味は「意味内容」のことであり、組織の認識を伝達することによって、シンボルに意義を帰属させることが重要な機能となる。これにより、個人は組織の現実について理解を深めることが可能になる。

意味にはもう一つの重要な側面がある。それは行動の「目的責任」<sup>5)</sup>ということである。組織の認識の助けにより、組織によって個人に割り当てられた日常の仕事の意味責任という意味での個人の思考、行動や感情を評価することができることになる。加えて、この側面の継続ともいえるべき、行動の最終価値という意味が重要である。個人は組織によって示された解釈図式を手がかりに、行動の価値責任をそれによって評価される目標に対して導出することになる。組織において個の行動の価値責任が高く評価されるならば、個人はその組織的行動を重要なものとして認められることになる。というのは、一体化を引き起こすことからそれが生じると考えられるからである<sup>6)</sup>。

組織への一体化が生じる場合、そのメンバーは、

組織生活という現象の意味形成や組織活動についての物語や伝説を創造するような、組織の過去や現在を解釈する。これらの物語や伝説は、組織の将来の発展についての全体的なヴィジョンの展開のためのテーマ的な基礎を与えるものである<sup>7)</sup>。組織とはなにか、組織は何を実行するのか、その目標をいかに達成するのか、どこでそれが行われてきたかまた行われているか、これらの活動において組織のメンバーはいかなる役割を演じているのかなどについて文化的に引き出された説明は組織の伝承を形成することになる。これらは組織一体化の展開においての基本的な要素である<sup>8)</sup>。

注視すべき点は、強い文化の持つ価値や強い一体化のもつ危険性ということである。たとえば、Deal/Kennedyは、以下の危険性を指摘している<sup>9)</sup>。

- (1) 時代に取り残される危険性。共通の価値がもはや組織の成功に役立たない行動に人々を駆り立て続けること。
- (2) 変化に抵抗する危険性。
- (3) 矛盾の危険性。たとえば、標榜する価値の実践方法が一貫性を欠いたり、それを促進できない場合。

このような組織文化の影響として、以上の三つの側面すべての意味を引き出すことによって、これらは個人にモチベーションを促進するように機能するということが仮定されよう。

#### 〈注〉

1) 組織や管理の理論において、このモチベーション概念で典型的に示される主要なものには、以下のものがある。

\*H. A. Maslow, *Motivation and Personality*, 2. ed., 小口忠彦訳『人間性の心理学』産能大学出版社, 1987.

\*F. Herzberg, *Work and The Nature of Man*, 1966, 北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 昭和51年.

\*D. Nadler/E. E. Lawler III, *Motivation*, in: J. R. Hackman/E. E. Lawler III/L. W. Porter(eds.), *Perspectives on Behavior in Organizations*, 1977, pp. 26-38.

- 2) B. Gussmann/C. Breit, Ansatzpunkte für eine Theorie der Unternehmenskultur, in : E. Heinen, Unternehmenskultur, 1987. S. 155.
- 3) Cf. T. E. Deal/A. K. Kennedy, Corporate Cultures, 1982. pp.85 ff. 城山三郎訳『シンボリックマネジャー』新潮社, 昭和62年, 138頁以降参照。
- 4) C Nagel, Zur Kultur der Organisation, 1995. S. 98.
- 5) Ibid., S. 98.
- 6) Cf. J. G. March/H. A. Simon, Organizations, 1958. pp.67 ff. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 昭和52年, 103頁以降参照。
- 7) この点についての多くの例は, 以下の文献で示されている。
  - \*Cf. T. E. Deal/A. K. Kennedy, op. cit., 城山三郎訳『前掲訳書』
  - \*T. J. Peters/R. H. Waterman Jr., In Search of Excellence, 1982. 大前研一訳『エクセレントカンパニー』講談社, 1986年
- 8) Cf. G. Kreps, Organizational Communication, 2. ed., 1990. p.133.
- 9) Cf. T. E. Deal/A. K. Kennedy, op. cit., pp.34 ff. 城山三郎訳『前掲訳書』60頁以降参照

〈未完〉