

# 組織文化の変化と組織アイデンティティの維持

山田真茂留

強い組織文化は、外的適応の機能と内的統合の機能の双方の担い手として、近年組織研究において多大な関心を集めているものである。けれどもそれが必ずしも全ての状況において有効に働くとは限らない。強い組織文化はしばしば硬直する傾向を有しているが、そうなる環境の変化に適応できず無用の長物と墮してしまうのである。そこで組織文化に柔軟性を持たせ変化を容易にすることが必要となるが、それが組織文化の弱さに繋がると今度はまた別の問題が浮上することになる。即ち弱い組織文化では、外的適応の機能と内的統合の機能が失われてしまうのである。本稿はかかるディレンマを克服することを目的とする。必要なのは強い組織文化を柔軟に変化させるという戦略であるが、本稿はそれを保証する条件として、組織の抽象的な自領域規定（自己カテゴリーゼーション）の存続を挙げ、組織アイデンティティが自らを変化させながら自らを維持していくメカニズムを解明する。

## 1. はじめに

「集団が保存される可能性は、一つには、その形式ができるだけ長持ちすること、つまりそれが安定し、かつゆるぎないものとなっていることによって与えられる。この結果として、集団は、差し迫る危険に自主的に立ち向かい、外的状況のいかなる変化にも影響されることなくその諸要素の関係を守ることができる。集団が保存されるもう一つの可能性は、その形式ができるだけ変化しやすいものであることによって与えられる。これによって、集団は、外的諸条件の変化に諸形式そのものの変化をとおして応え、流動においてみずからを保存し、その結果、状況のいかなる要求にも順応することができる。」  
〔Simmel, 1898=1986:79-80〕 Simmel によるこの命題は、小集団から全体社会にいたる如何

なるレベルの社会においても原則的に妥当するものと考えられる。いやそれどころか、個人の場合についてでさえ、同様の二つの可能性を想定するのは、難しいことではない。人格の維持は、堅固な個性を持つことによっても、また流動的な個性を持つことによっても、いずれにおいても図られ得るのである。けれども、この二つの極が双方共多分に問題をはらんだものだというところを、見過ごす訳にはいかない。個人を例にとるならば、極端に堅固な個性を持つことで環境への過少適応がもたらされることが、また極端に流動的な個性を持つことで環境への過剰適応がもたらされることが、それぞれあるだろう。そして集団の場合には Coser [1956=1978:127] の言うように、「あまりにも厳格でありすぎれば、集団は分裂し崩壊してしまうであろうし、また、あまりに柔軟性があ

も、集団の境界が不鮮明になって周囲の環境のなかに融合されてしまうことになる」のである。Simmel の別括した二つの方策は、単に楽観的な可能性として解釈されるべきものではない。この二つには、それぞれ特有の難点が伏在していると言うことができよう。本稿は、まさにこの問題を組織のレベルにおいて探究する試みである<sup>(1)</sup>。

近年組織論において、組織文化や組織アイデンティティといった事柄が盛んに研究されるようになってきているが、その背景には、今日個々の組織の独自性を曖昧にするような要因が散在しているという事情が控えている〔Alvesson, 1990〕。そもそも組織は、目標達成のために高度に役割分化した集団であって、共同体と比べればより開放的で柔軟な性格を有しているが、現代的状況は、そうした性格を更に強める方向で作用しているものと考えられる。共同事業の増大、事業の多角化、技術・製品・サービスの平準化等々といった事態は、いずれも個々の組織アイデンティティを脅かそうとしている。こうした中で何らの方策もとらずただ手をこまねているのは、得策とは言えない。そうしたことでは組織の有効性や能率が損なわれてしまうのである。そこで昨今、組織文化の熱烈な希求がなされるようになった。組織文化は、外的適応の機能と内的統合の機能との双方を担うものとして重視されている〔Schein, 1985a: chap.3; 1985b〕。そしてそこには、「文化は社会集団のアイデンティティを体現する」ものであり〔Louis, 1983:44〕、強い組織文化を持てば組織アイデンティティが確固たるものとして保持される、という発想がある。組織文化論は、組織アイデンティティを危うくするような今日の状況において、組織の独自性を保つための一つの戦略を提示するものなのである。

しかしながら組織を取り巻く環境が激変している現代において、ただ強い組織文化を持つことだけを賞揚することには問題がある。環境の違いによって有効な組織文化のパターンが異なるというのは、当然のことであり〔Gordon, 1985〕、環境が変化してしまえば、それまで効果的に働いてきた強い組織文化が役に立たなくなるという事態も、生起し得るのだ〔Schein, 1985a:315〕<sup>(2)</sup>。そこで、組織文化を環境の変化に合わせて柔軟に変化させるということが、必要となってくる。勿論 Simmel の示唆するように、固い殻に閉じこもることによって環境の変化を無視するという方策も、論理的には可能であるが、環境との相互作用を前提にして存立している現実の組織において、それが経験的に不可能だというのは、言うまでもない。「組織が生き残っていくためには文化的アイデンティティを変化させなくてはならない」のである〔Gagliardi, 1986:128〕<sup>(3)</sup>。

けれども組織文化の内実を変化させるということには、実に様々な困難が付きまとう。組織文化の強さが硬直性に結びつき、変化への抵抗を招来することもあるだろうし、たとえ強引な変革が可能だったとしても、新たな組織文化が弱いものになってしまうこともあるだろう。また最大限の柔軟性を確保するために、始めから弱い組織文化しか用意できないということもあり得よう。これらはいずれも、組織の存在の危機に繋がる事態だと言うことができる。こうした問題を閑却したまま、徒に組織文化の柔軟な変化を鼓舞することはできまい。「価値、英雄、儀礼、儀式、祈祷師といった文化的パターンの変化は、存在論的喪失感を生み出し、意味への脅威を形造る」ものなのである〔Deal, 1985:303〕。

個々の組織に独特と見做される具体的な諸特性の集合としての組織文化、これを組織アイデ

ンティティとの関連において語るにあたっては、強さ（独自性の具体的な表現の程度及びその共有の程度）と柔軟性（自己変革の可能性の程度）に関わる問題を十全に考慮しなければならない。そこで続く第2節と第3節では、組織文化の持続のはらむ問題と組織文化の変化のもたらす問題について、それぞれ検討を行う。しかしながら実は、強い組織文化が必ず硬直化し、柔軟な組織文化が必ず弱体化するという問題をかかえている訳ではない。そのように見えてしまうのは、ひとえに組織アイデンティティが具体的な組織文化のみによって支えられているとしてきた、観察者ないし当事者による従来の慣行的な見方に起因するものと考えられる。具体的な組織文化に過重な負担を負わせるこうした見方では、変化の必要な際にも既存の組織文化への執着が解除されず、かえって組織アイデンティティが損なわれてしまい、また実際に変化が生じた際には新たな組織文化の強さが保証されず、そのため組織アイデンティティが危うくなってしまう、という結論にならざるを得ない。これに対して本稿では第4節において示すように、組織アイデンティティなるものを具体的な独自性としての組織文化と抽象的な独自性としての自己カテゴリゼーションとの二段構成で考える。組織アイデンティティを探究する際に、組織の抽象的な自領域規定そのものとしての自己カテゴリゼーションの存在を見落とすことはできない。そして組織文化にとって外在的な自己カテゴリゼーションの存続の保証があればこそ、第5節で展開するような強い組織文化の柔軟な変化による組織アイデンティティの維持の過程が可能になると考えられるのである。本稿の課題は、強い組織文化の硬直化と柔軟な組織文化の弱体化という、一見出口のないディレンマともとれる問題に、解決の糸口を見出すことにある。

## 2. 組織文化の持続のはらむ問題

環境と適合的な強い組織文化が有効に機能し続けると、それに対する成員の執着がしばしば生起することになる。しかも本来であれば、環境にかない成果を挙げているならばこそ、強いコミットメントを醸し出していた筈の組織文化が、次第に環境との関係や果たしている機能とは無関係に、尊重されるようになってくる。強い組織文化は往々にして、あたかも慣性の力に従うかのように持続化ないし硬直化するのである。Gagliardi [1986:122] は、そのあたりの過程を次のように描写している。「望ましい結果が持続的に獲得されているという事実を組織成員が享受すると、組織は関心を“結果”（即ち組織の信念の妥当性の証左）からそらし、自らを“原因”と同一化することに専念していく。“結果”が組織の生活や歴史から姿を消す一方で、“原因”は可視的なものとして残り、単なる手段ではなく望ましい理念と化していく。その時から組織は、結果のためではなく原因のために闘うようになるのだ。」

こうした事態は、決して珍しいことではない。ちょうど強い個性の持ち主がそれを粘り強く保持し続けるのと同じように、強い組織文化が硬直化するというのは、よくあることである。GreenwoodとHinings [1988:301-2] は、組織の存在を規定する信念や価値の総体的なパターンにとって、変化よりは慣性の方が余程通常の有様だということを指摘した上で、その理由として次の三つを挙げている。まず第一に、現実浸透している意味や構造に縛られてしまっ、変化の必要性が認識されにくいということ、第二に、たとえ変化の必要性が認識されたとしても、コスト・ベネフィット計算のためにそれ

が実現し難いということ、そして第三に、支配的な集団の利害のために、変化の必要性が圧殺されてしまいがちだということ。この三つの理由により、組織は自らの姿を変えにくい存在となるという訳である。約言するならば、強い組織文化は、しばしば硬直し、変化に対して抵抗する傾向性をはらんでいると言うことができよう<sup>(4)</sup>。

そして、こうした傾向性がとりわけ問題として顕在化するのには、言うまでもなく内・外の環境の変化によって、組織文化の変化の緊要性が高まった際である。そこには、「行動の仕方を学習すればするほど、そして学習したことを安定化しようとするほど、たとえ変化する環境が新しいパターンを要請している場合であったとしても、適応したり変化したり新しいパターンに成長したりすることをいとうようになるという、進化ないし発展のパラドクス」がある〔Schein, 1985a:205〕。硬直した組織文化は、自らを変えなければならない時でさえ、自らを変えることができないのだ。そうした場合、当該の組織文化は、最早外的適応の機能や内的統合の機能を失ってしまっている。それでも尚それにしがみつくとするのは、組織にある種の悲劇をもたらすことになるであろう。

その典型は、Deal と Kennedy〔1982=1983: 52-54〕の挙げている AT&T の事例に見ることができる。AT&T の組織文化の中核は「普遍的なサービス」というスローガンに表現されており、AT&T はこれに従って、如何に辺鄙な地域であっても希望者には電話のサービスを提供してきた。「しかし、この価値理念に固執したおかげで、AT&T は新しい競争的な、規制をはずされた環境に順応するために、たいへんな困難を経験している。」確かに、独占的な特権が与えられており、値上げが容易にでき

た状況においては、円滑に機能してきた、AT&T の「普遍的なサービス」という理念は、「組織全体の優秀さにこだわる傾向を助長し、各市場分野の要求を明確に把握し、それらを満たす能力を阻んできた」ため、競争企業の市場参入が許されるようになると、大きな弱みとなってしまったのである。

また同様の事態は、Lorsch〔1985:90-91〕の挙げているある食品加工企業の事例にも現れている。「初期の段階での海外進出の失敗により、国際的な拡大は会社の独自の能力の埒外であると、上級管理者達は強く確信するようになった。彼らのヴィジョンは、次のようなものである。“我々はアメリカ国内の消費者に製品を供給することで成功を収める。そして我々はこのことをよく理解している。”上級管理者達は、大きな戦略的变化を完遂することが実践的な困難を伴うということには、いつも気づいているが、戦略的变化に必要な際に彼らの深い信念が目に見えない障壁を形成するに違いないということには、あまり気づいていない。」そして実際にこの企業は、後に国際的な成長の機会があったにもかかわらず、またそれが必要だったにもかかわらず、これを執拗に拒否してしまったのである。

さて、このように硬直した組織文化は、変化する環境に適応できず様々な不都合をきたすという難点を抱えているが、この問題は一方では、管理者各人の個人的問題として捉えることができる。Lorsch〔*ibid.*〕によれば、成功している企業組織には、戦略に影響を与える強い組織文化が存在しているが、これに対する管理者の強いコミットメントは、戦略上の変化を阻害し易くなる。即ち、業績を上げている企業組織の管理者はしばしば、当該の組織文化のプリズムのみを通して事象を見ることにより、言わば

“戦略上の近眼”に陥ってしまい、また、たとえかかる近視眼的な見方を克服し得たとしても、それまで有効に機能してきた組織文化に対する強い執着を示すことにより、変化する事象に対して当該の組織文化のみをもって臨んでしまうという訳である。強い組織文化への管理者各人の執心は、組織文化の硬直化の一因となる危険性をはらんでいると言うことができよう。

しかしながら組織文化の硬直性は、単に個人的執心だけの問題として片づけられるものではない。それは他方では、集団的な圧力の問題でもあるのだ。Janis [1971 → 1985] による“集団思考 (groupthink)”の研究は、まさにこの問題を鋭く剔抉したものである。彼は“集団思考”を、「凝集性の高い集団において、合意への要求が行為のオルタナティブの現実的評価を不可能にするほど支配的になった際に、人々が陥る思考の様式」[167]として規定した上で、キューバ侵攻作戦、朝鮮戦争、ヴェトナム戦争など失敗に終わったアメリカの政策決定を事例にして、大統領とそのブレインが陥った“集団思考”についての探究を行っているが、彼によれば“集団思考”の徴候は次の八つに求められる。①傷つきにくさ（過度の楽観性）、②合理化（都合のよい解釈）、③道徳性（集団の有する道徳の無批判の受容）、④ステレオタイプ（事象に対する定型化した見方）、⑤圧力（反対意見を持つ者に対する斉一性への圧力）、⑥自己検閲（反対意見を持つ者自身による自己検閲）、⑦満場一致（不安を除去するために持つ合意の幻想）、⑧監視（不都合な情報の流入の阻止）。即ち、“集団思考”はこうした徴候として現出し、集団を誤った意思決定へと導くという訳である。但しJanisは、凝集性の高さを無条件に集団的意思決定にとっての障害だと断じている訳では勿論ない。「問題は、

成員が過度に緊密に接触して働き、同一の価値を共有し、なかならず各人を強いストレスの下に置く危機的状況に直面した時に生起する、強力な心理学的圧力のために、集団によって意思決定がなされるということの持つ利点がしばしば失われてしまうことに存するのである。」

[169] 凝集性の高さは通常、集団的意思決定の有効性を高めるものであるが、それが過度の集団の硬直性に繋がる場合には、かえってその有効性を阻害することになると考えることができよう。

このように強い組織文化には、個人的ないし集団的な理由からしばしば硬直化するという問題が潜んでいる。但し、強い組織文化の持続性がいつ如何なる時でも障害となるという訳では勿論ない。強い組織文化は環境に適合している際には、個人の行動の指針となったり、集団のまとまりの拠り所となったりしながら、外的適応の機能や内的統合の機能を果たすものなのであって、そうした場合その持続性は、まさに強さの証とも言うことができるのである<sup>(6)</sup>。けれどもそれは、環境が変化し、それに合わせた組織文化の変化が必要になった時に、変化に対して執拗に抵抗する傾向を示し、結果として組織文化の機能不全をもたらしてしまう。組織文化は、必要に応じて柔軟に変化しなければならない。故に問題は、強い組織文化に柔軟性を付与するのは一体如何にして可能か、という形で立てられるべきであろう。一見それが不可能なように思われるのは、組織の存続の責任を組織文化だけに負わせてしまっている従来の<常識>に起因する。そうしたことでは、強い組織文化は必ず硬直化するということにならざるを得ないのだ。従って、強くて柔軟な組織文化の可能性を探るためには、従来の<常識>を覆し、組織文化から過重な負担を取り除かなければなる

まい。

### 3. 組織文化の変化のもたらす問題

今日組織内外の環境は、急激な変動を遂げている。例えば市場の性格は、かつてのマスプロを拒否し、多品種のこまめな供給を要請するようになってきているし〔Dunphy=Stace, 1988:318; McKinlay=Starkey, 1988:557〕、成員の意識は、旧来の一枚岩的な労働倫理を離れ、変異に富んだものとなってきている〔Alvesson, 1990:374〕。現代において、以前のような比較的安定的な環境を前提にすることは、最早できない。そして、こうした環境の動きは、自ずと組織に対して影響を与えるものと考えられる。成程、組織には慣性というものがある、環境の変化に即応するようにはなっていないかもしれない。けれども、環境を無視した組織などあり得よう筈もなく、組織は、環境の変化に合わせて多少なりとも自らの姿を変えようとしなければ、存続することができないのである。

Dunphy と Stace [1988] は、昨今の目まぐるしい環境の変化を前にして、「選択は組織の消滅か性急でラディカルな変革かということになる」〔319-320〕と言い切っている。従来の組織変革の試みは、OD（組織開発）のように、協調的で漸進的なものであった。けれども、こうしたなまぬるい方策では、最早今日の状況に対処しきれない。「ラディカルな時代にはラディカルな処方が必要だ」〔321〕という訳である。協調性や漸進性は普遍的な組織変革の様式だと考えられる傾向もあったが、それが疑問に付されるような時代状況が現出しつつあると言うことができよう。

そして、こうした環境の劇的な変化を前にし

て、自己変革能力の乏しい組織文化即ち硬直した組織文化でさえも、強引な変革を余儀なくされる場合がある。如何に変化に対して抵抗しようと、変化をくい止められないということも、ままあるのだ。それではそうした際、組織にはどのようなことが起こるのであろうか。再びAT&Tの例を見てみよう。環境の変化により、AT&Tはベル・システムの解体（分割）を強いられたが、その際にベル・システムの管理者達に対する講演を行った Deal [1985:295] は、その時のもようを次のように語っている。「二百人のベル・システムの管理者達を前にして、私は企業文化について、また企業文化の喪失が及ぼす衝撃について話していた。私は、彼らの集団の状況や実際の感情を必ずしも完全には理解することなく、文献から引き出した様々なポイントについて詳しく述べていた。ところがその中程にあって私は、それが分離された人々に対してふさわしい講演ではないということに気がついた。彼らの大半は、目に涙を浮かべていたのである。……講演が終わると、何人かの参加者が話をしにやってきた。彼らは、AT&Tの変化が如何に彼らに対して個人的に影響を与えているかを、しきりに話したがっていた。彼らは皆、目に見えて苦悩していた。皆は“内部にあって引き裂かれること”の苦悶について語ったのである。」組織文化の変化は、従前の組織文化に対する愛着が強く、またそれが硬直していた場合にはとりわけ、深い喪失感を醸成する傾向にある。成員は、古い文化から新しい文化へと愛着を移すことが容易にはできないのである。

同様の事態は、新しい技術が導入される際にも見る事ができる。ある新聞社では、記事を作成する時間を削減するためにコンピューターを導入したが、かえって時間の増大に繋がって

しまったという。記者達は、タイプライターへの愛着を捨てきれず、記事を密かに一度タイプしてからコンピューターに入力するという作業をしていたからだ〔Deal, 1985:310-1〕。タイプライターは、単なる道具としてだけげはなく、彼らの文化の一部としても機能していた訳である。「新しい技術を成功させるためには、その提唱者は、それへの抵抗が技術それ自体に対するものではなく、技術導入のはらむ文化的変化の意味合いに対するものだというに、始めから気がついていなければならぬ」〔Schein, 1985a:37〕とすることができよう。また、企業同士が合併する際にも、同じような文化的問題が生じる。自主性と平等性を尊重するある企業が、規律や形式を尊重する別の企業に買収された際、元の企業の有能な管理者の多くは、一年以内にそこを去ってしまったという。彼らは、新しい文化になじむことができなかつたのである〔Schein, 1985a:35〕。この事例も、組織文化の変化が喪失感を生ぜしめたものとして解釈することができよう。

このように、組織文化の急激な変化は、成員を深い懊悩へと追い込み、ひいては組織アイデンティティそれ自体を揺るがすことになる。そしてその危険性は、従前の組織文化に対する成員のコミットメントが非常に強く、しかもそれが硬直化していた場合に、とりわけ顕在化するということができる。そうした際、旧い文化への執着は執拗に残存し、新しい文化は強いものとはなり得ないのである。そこでこうした危機的な事態を避けるためには、予め組織文化に柔軟性を持たせておくという方策が考えられる。環境の動きに即座に対応できるよう、変化への耐性をつけておくという訳だ。けれどもそれは、硬直した組織文化とはまた違った難点を抱えているように思われる。柔軟な組織文化とは、自

らを時宜に応じて作り変えていく能力の高い文化のことであり、実際に環境が流動的な場合には、その姿を刻一刻と変貌させていくものであるが、そうした組織文化の変化に成員がついていくことができず、文化へのコミットメントが減衰してしまった時に、問題が生じる。「変転する環境は、組織のルーティーンの伸長を阻み、強い組織文化の展開を妨げるかもしれない。」

〔DiTomaso, 1987:129-130〕そして、組織文化の柔軟な変化が文化の弱体化に繋がると、組織アイデンティティの曖昧さに起因する様々な不都合が噴出すると考えられるのである。BolmanとDeal〔1984:297〕は、「経営管理上、硬直性の対極にあるのは過剰反応の傾向である」と述べ、それが組織の中核を損なう危険性を秘めているということを指摘している。彼らは、環境に対する過度に柔軟な対応が組織アイデンティティを危うくするという可能性に対して警鐘を鳴らしているのだ。組織文化を柔軟に変化させるに際しては、こうした警鐘に十分耳を傾ける必要があるだろう。

組織文化のたえまない変貌を目の前にして、成員は組織文化に対するコミットメントを低下させるかもしれない。また、かかるコミットメントが元々希薄なものであれば、組織文化の変化は容易になされ得るかもしれない。けれども、それは組織文化の弱さを意味するものであり、そうである以上そこでは、そもそも外的適応や内的統合といった強い組織文化の有する様々な効用が失われてしまっている。柔軟な組織文化がともすれば文化の弱さに繋がりがかねない、という危険性を忘れる訳にはいかないであろう。但し、組織文化の柔軟な変化それ自体は、環境への適応にとって極めて望ましいことである。いやそれどころか、それなくしては組織は生き残ることができないと言っても過言ではない。

故に問題は、柔軟な組織文化に強さを付与するのは一体如何にして可能か、という形で立てられるべきであろう。一見それが不可能のように思われるのは、組織の存続の責任を組織文化だけに負わせてしまっている従来の〈常識〉に起因する。そうしたことは、柔軟な組織文化は必ず弱体化するということにならざるを得ないので。従って、柔軟で強い組織文化の可能性を探るためには、従来の〈常識〉を覆し、組織文化から過重な負担を取り除かなければなるまい。

#### 4. 組織アイデンティティの存在構造

強い組織文化は、それが文化の硬直化に繋がると、環境への過少適応をきたし、組織の有効性や能率の低下をもたらして、組織アイデンティティの危機を招来する。また柔軟な組織文化は、それが文化の弱体化に繋がると、環境への過剰適応をきたし、組織アイデンティティの曖昧さをもたらして、組織の有効性や能率の低下を招来する。それでは、このような事態を回避するための方策は、一体奈辺に存するのであるか。この問題の解明にあたる前に、まずはその準備作業として、組織文化の意味と組織アイデンティティの構造について考えてみることにしたい。

組織文化なる概念は、非常に包括的なものとして用いられてきている。多くの論者はその中核に共有された価値や信念を置いているものの、他にも神話や儀礼や因習など実に様々なものがその要素の一つとして論じられており、組織の中のあらゆる事象が文化的なものに見做され得ると言っても言い過ぎではないほどである。けれども、組織の全てが組織文化だと言っただけでは、およそ何の役にも立たない。とりたてて組織文化なるものを問題とするからには、それ以上の何らかの意味があってしかるべきである。

そしてそこにはおそらく、各々の組織の独自性を浮き彫りにする何ものかに注目するという含意があるように思われる。換言するならば、組織と関わる諸々の事象は、当該の組織に独特なものに見做される限りにおいて、組織文化として探究され得るのである。組織文化は、個別の組織が有している独自性、即ち組織アイデンティティと深く関わる概念だと言うことができよう。

それでは翻って組織アイデンティティの方は、これまで研究されてきた組織文化だけで論じ尽くされる類のものなのであるか。おそらく、そうではない。組織文化の諸要素として挙げられてきているもののほとんど全ては極めて具体的なものであり、その意味で組織文化は組織の具体的な独自性のことだと言うことができるが、組織アイデンティティには他に抽象的な独自性、即ち当該の組織を他の組織と区別する純粋な集合意識とでも言うべきものが存在している。システムの本質は一般的に、「複雑で変動する環境のなかで、内/外の差異を安定化することにより自己を維持するような同一性」として規定し得るが [Luhmann, 1968=1990:123] <sup>(6)</sup>、組織がアイデンティティを有する一つのシステムとして存在するというのは、一義的にはそれが内と外との区別を行っているということに他ならない。組織の抽象的な独自性を考慮することの含意は、まさにここにある。たしかに組織文化は内/外の差異を具体的に表象するものであるには違いないが、それとは別に内/外の差異それ自体としての抽象的な独自性の存在を分析的に措定することができる訳である。

そして、この組織の抽象的な独自性こそは、組織アイデンティティの存立にとって決定的に重要な役割を果たしているものと考えられる。Tajfel (1981) や Turner (1987) らの集団心理学の研究は、ここで言う具体的な独自性と



抽象的な独自性とを厳密に分けた上で実験を行い、抽象的な独自性があれば具体的な独自性がなくても集団形成がなされるということ、及び具体的な独自性があってもそれが抽象的な独自性に結びつかなければ集団形成がなされないということを示した。現実の社会現象においても、共有価値が明確でも内／外の区別がないために集団の様相を呈していないものや、共有価値が希薄でも内／外の区別があるために集団の様相を呈しているものを想定するのは、さほど難しいことではない。抽象的な独自性は集団存在の必要十分条件なのである。そしてそうである以上、組織アイデンティティを探究するにあたって、具体的な独自性だけにこだわり抽象的な独自性を閑却するという態度は、厳に慎まなければならないであろう。

さて、ここでこの抽象的な独自性のことを、Turner (1987) に倣って自己カテゴリーゼーションと呼び、これを“当該の人間集合の中で各人が、自己及び任意の他者を同一の社会的カテゴリーの成員として知覚し、また任意の他者も同様の知覚を行っているだろうと想定することによって成立する、集会的な自領域規定”として定義することにしよう。これとの関連で言えば、組織の具体的な独自性としての組織文化の方は“自己カテゴリーゼーションに基づく組織の自領域規定の表現形態”ということになる。また、組織の独自性一般としての組織アイデンティティは、“自己カテゴリーゼーションと組織文化の総体”と規定することができよう。つまり組織アイデンティティは、抽象的な独自性としての自己カテゴリーゼーションと具体的な独自性としての組織文化の二つを基盤として成立するという構造を持っている訳である。

従来の組織アイデンティティ論の殆どは、自己カテゴリーゼーションの観点を欠落させており、

組織アイデンティティの概念を組織文化の概念と同義のものとして用いたり、あるいは組織アイデンティティを専ら組織文化のみによって論じたりしてきているが、これでは組織現象を研究するにあたって、あまりに一面的な見方と言わざるを得ない。そうした議論の多くは、共有された価値や信念といった具体的な形の組織文化のみによって、組織アイデンティティが保証されると強弁する。けれども実際の組織において、とある価値や信念が厳密な意味において完全に共有されているなどと主張するのは、極めて難しいことである。寧ろ「組織によってもたらされるのは統一性ではなく、具体的に用いられる価値指向の多様性」であって、「前提となる価値判断を統合する必要はない」と言った方が、よほど現実に近いとも言える (Luhmann, 1968=1990:262-3)。殆どの既存の組織アイデンティティ論は、社会学から古き良き時代の素朴な価値統合の図式を移入することによって成り立っているが、社会学自体がその難点に気づき、そこからの脱皮を図っている今日、それにあくまでもしがみついているというのでは、時代錯誤との謗りを免れ得ないであろう (Meek, 1988)。

そして、自己カテゴリーゼーションの視角を導入することこそは、組織アイデンティティ論をより現実的なものにし、その射程を拡げることになると考えられる。具体的な独自性としての組織文化だけでなく、抽象的な独自性としての自己カテゴリーゼーションをも考慮に入れることによって、価値統合の図式だけにとらわれることのない、視野の広い組織アイデンティティ論の展開が、可能になるのである。但し、価値統合の図式それ自体が全く無意味なものだという訳では勿論ない。共有された価値や信念は、それが厳密な共有を含意しない限りにおいては、

そしてそれが自己カテゴリゼーションに結びつく限りにおいては、実際に組織アイデンティティの強化に寄与することがあると言ってよいだろう。けれどもそれは組織アイデンティティの存立にとっての一つの可能性でしかなく、他にも様々な可能性を考慮の対象としなければなるまい。自己カテゴリゼーションと組織文化とこの二つの間の関係を見ていくことは、組織アイデンティティ論の展開にとって必要不可欠な作業なのだ。そしてそれは、本稿の課題の解明にとっても極めて有益な試みとなるに違いない。

## 5. 組織アイデンティティの維持過程

組織文化の強さがともすれば硬直性に繋がりがかねないということ、また組織文化の柔軟性がともすれば弱さに繋がりがかねないということ、これは組織アイデンティティの維持過程を見ていく際に極めて問題となるところであるが、そもそも強い組織文化は組織の様々な局面の柔軟な変化を可能にするものだという議論もあり得る。PetersとWaterman(1982=1983:144)の挙げている次の事例を見てみよう。「もう10年も前のことだが、私たちは日本のある企業から依頼を受けて——組織とは関係のない別の問題で——コンサルティングを行っていた。そのときたまたま、その会社の大きな組織再編に際遇した。その変更のドラスティックなこと、そのすばやい実行に私たちは眼をみはった。一週間のうちに、何百人という上級管理職者のほとんど全部が職務を代わり、多くの人が東京から大阪へあるいはその逆に動いた。ところが、組織再編の土煙がおさまると、仕事はこれまでとまったく変わらないペースでつづけられたのである。」彼らはその理由を解釈して、次のように語る。「日本の企業でこのように一見乱暴と

も思える組織再編が可能であるのは、つねに保証されているという安心感——地位の保証ではない(なぜなら多くの人々が降格され、子会社にまわされていた)企業の強固な文化と共通の価値観にしっかりと裏づけされた安心感——が失われていなかったからではないか、と私たちは思った。」つまりこの場合、組織文化が堅固なものであるにもかかわらず、いや堅固なものであるからこそ、組織の柔軟な変化が可能になったと考えられている訳である。しかしながらこれは、組織文化そのものの変化の事例ではない。確かにそこには、組織構造の変化と組織アイデンティティの維持の過程に関する貴重な示唆が見られる。けれどもこの事例において、組織文化の方は微動だにしておらず、組織アイデンティティの維持の根拠は専ら組織文化の強くないし持続性に求められているに過ぎない。そしてそうである以上、探究の歩みをここに留めておく訳にはいかないだろう。本稿で議論の中心としているのは、組織文化それ自体の持続や変化にまつわる問題なのである。

強い組織文化の硬直化の問題や柔軟な組織文化の弱体化の問題を取り上げ、その予防ないし解消の必要性を訴えている研究は少なくない。例えばBolmanとDeal(1984:298-300)は、中核的な信念へのコミットメントを保持しつつ柔軟な戦略を展開すべきだと主張しているし、Lorsch(1985:102)は、「管理者にとっての真の課題は、既存の文化を尊重しながら柔軟性を鼓舞することである」と説いている。ただやみくもに強い組織文化か柔軟な組織文化かいずれか一方だけを賞揚する議論が多い中、組織文化の持続のはらむ問題と組織文化の変化のもたらす問題とを双方ともおさえている点において、こうした提言はそれなりに評価できるものであろう。しかしながらそこには、問題解決のため

の道筋が何ら与えられていないという問題がある。その意味でこれらは、単なるスローガンに留まるものになってしまっているのだ。上のような主張を真に意味のあるものにするためには、理論的ないし経験的な方策を明確に提示する必要があると言えよう。

それでは、どのような方策を講じることによって、硬直化の問題や弱体化の問題を免れることができるのであろう。それは、強さと弱さとの間や硬直性と柔軟性との間の中間点をとることによって、あるいはそれらの間を揺れ動くことによって、つまり言うならば折衷的な形で図られるべきものなのであろうか。おそらく、そうではない。勿論、理論的にも経験的にも強い組織文化が必ず硬直化し柔軟な組織文化が必ず弱体化するというのであれば、とるべき方法が折衷的なものにならざるを得ないというのは、当然の帰結となるに違いない。けれども、そう結論を下すのは性急に過ぎる。確かに組織文化の強さが硬直性に繋がり易く、組織文化の柔軟性が弱さに繋がり易いというのは事実であるが、それは法則というよりは寧ろ傾向として解釈されるべき事象である。そしてそうである以上、強さと弱さの軸、即ち独自性の具体的な表現の程度及びその共有の程度の軸と、柔軟性と硬直性の軸、即ち自己変革の可能性の程度の軸とは、理論的には相互に独立したものとして想定する必要があるように思われる。強く硬直した組織文化の不都合は、強さに起因するものというよりも、寧ろ硬直性に帰されるべきものである。また弱くて柔軟な組織文化の不都合は、柔軟性に起因するものというよりは、寧ろ弱さに帰されるべきものである。従って問題は既に指摘したように、強い組織文化に柔軟性を付与するのは一体如何にして可能かという形で、あるいは柔軟な組織文化に強さを付与するのは一体如何

にして可能かという形で、立てられるべきであろう。約言するならば、強く柔軟な組織文化の可能性こそが、問題となるのである。

強く柔軟な組織文化なるものは、一見柔軟性そのものを中核的な価値としてしまっている組織において、実現されているように思われるかもしれない。Deal と Kennedy [1982=1983 :216-7] は、次のように説いている。「業界の競争が激しく、環境の変化が速い場合——デジタル・エクイップメントはなぜ企業としてこれほど成功しているのか？ あるいはインテルは？ あるいはヒューレット・パカードは？ ひとつの答えは、これらの会社が、急速に成長する利益の大きい市場の需要に応じていることである。しかし、これらの会社はまた、顧客に細心の注意を払い、顧客の要求の変化に対応する——それに依って変化する——という倫理を尊ぶ文化を築くことによって、競争力を維持している。事実上、環境の変化に対応するために設計された文化である。発展的な変化を受け入れる柔軟性を持つことが各会社の価値体系のなかで、ひとつの信念になっている。それがなければこれらの会社は、競争会社が新しいシリコン・チップを市場に出すたびにつぶれていくだろう。」また McKinlay と Starkey [1988] は、ピルキントンやランク・ゼロックスやイギリス・フォードといった英国の企業が近年、市場環境の動向に即応できるような柔軟性を基本的な価値とする組織文化を持つようになってきたという事例を示している。これらの組織は、柔軟であることそれ自体を価値とした強い組織文化を有している訳である。

しかしながらここで注意しなければならないのは、こうした事例において問題となっている柔軟性と本稿で問題にしてきた柔軟性とは、実は全く意味が異なるということである。前者

が組織文化の意味内容としての柔軟性を指しているのに対して、後者は組織文化それ自体の柔軟性を指している。柔軟性を価値とした強い組織文化を持つからといって、組織文化そのものが柔軟に変化できるとは限らない。それはせいぜい、組織文化以外の諸々の側面を機敏に変化させるという意味での柔軟性に留まっており、組織文化の内容である柔軟性という価値を機を見て他の価値に置き換えることができるかという意味での柔軟性については、何も保証していないのである。近年の組織論では柔軟性を賞揚することが流行のようになっているが、それ自体が価値内容として固着してしまう可能性に対しては、十分に注意を払っておく必要がある（Greenwood=Hinings, 1988:309-310）。価値内容としての柔軟性は今日では成果を挙げているものであるには違いないが、将来もそうであるという保証はどこにもないからである。

柔軟性それ自体を内容として含みこむという安易な方策だけでは、強く柔軟な組織文化の創出は望めない。組織文化に強さと柔軟性の双方を具備するのは、ことほどさように難しいことと言える。そして、その難しさを生ぜしめている大きな原因の一つは、従来の組織アイデンティティ論の多くが、具体的な組織文化だけに照準を合わせ、素朴な価値統合図式のみに拘泥していることに求められるように思われる。DiTomaso [1987:129-130] の指摘するように、この図式に過度に執着している以上、強い組織文化は柔軟に変化することができないという結論にならざるを得ない。そこには、組織文化が変化した際にその強さを保証する外在的な視点が、全く欠如しているからである。これに対して本稿では既に、組織文化と自己カテゴリゼーションの双方をもって組織アイデンティティ現象を探究すべきことを確認した。具体的な組織

文化だけでなく抽象的な自己カテゴリゼーションをも考慮に入れることによって、強く柔軟な組織文化の展望が開けるのではなかろうか。自己カテゴリゼーションこそは、組織文化が変化した際に組織アイデンティティを保証する働きを示すものだと思われるのである。

この視角から、強い組織文化が変化した場合の組織アイデンティティの維持の過程を、描出してみよう。まず、強い組織文化とは自己カテゴリゼーションが強く表現されたものことであり、またそれ自体で自己カテゴリゼーションの顕在性を高めるものである。そしてこの場合、当該の組織文化及び自己カテゴリゼーションに対する成員のコミットメントは極めて強いものだと考えられる。ところが、環境の変化などの理由によって組織文化それ自体の変化の必要性が生じたとする。強く柔軟な組織文化は、ここで当該の組織文化とそれに対する強いコミットメントを解消する。しかし、当該の自己カテゴリゼーションとそれに対する強いコミットメントは解消されない。つまり、組織アイデンティティの具体的な形態は放棄されるが、抽象的な形態は保持されるということである。そして、かかる自己カテゴリゼーションの存続の保証のもとで、強さと柔軟性をあわせ持った新たな組織文化の形成が行われ、これに対する成員の強いコミットメントが確保されていく。即ち、従前の組織文化の強さは自己カテゴリゼーションの顕在性の高さに純粋な共属意識として保存されており、それが新しい形態に強く表現されていくことになる訳である。

ここで非常に重要なのは、強く柔軟な組織文化の変化の過程において、既存の組織文化と自己カテゴリゼーションとの結びつきが一旦解消されるということに他ならない。これが行われるからこそ、組織文化の変化と自己カテゴリ

ゼーションの保存とが共に可能になると考えられるのだ。そして組織文化が如何に変化しようと、自己カテゴリゼーションの顕在性が高い水準で保持されていれば、新たに形成される組織文化に対する成員の強いコミットメントは確保され得ると言うことができる。先の事例において Peters と Waterman は、組織文化の存続の保証のもとで、それ以外の組織の変革が円滑に行われ得るという解釈を示していたが、組織文化それ自体の円滑な変革は、自己カテゴリゼーションの存続の保証のもとで行われ得るものなのである。

こうした過程は、強くて硬直した組織文化や弱くて柔軟な組織文化の場合には、遂行され得ないことであろう。強くて硬直した組織文化は、大抵の場合自らを変革することができないし、たとえ強引な変革が行われたとしても、従前の組織文化の解消が自己カテゴリゼーションの顕在性の低下に結びついてしまうため、新たな組織文化の強さを保証することができない。また弱くて柔軟な組織文化は、自らを比較的容易に変革し得るものの、元々自己カテゴリゼーションの顕在性が低いものに留まっているため、新たな組織文化に強さを付与することができないのである。

勿論、強くて柔軟な組織文化の創出は容易な営為とは言いがたく、また実際の組織文化が強くて硬直した形態や弱くて柔軟な形態をとることは少なくないであろう。しかしながら重要なのは、たとえその形態の形成が難しいとはいえ、またたとえその形態をとる組織文化が実際には多くないとはいえ、強くて柔軟な組織文化の存在が可能だという点にある。強い組織文化は必然的に硬直化するという訳ではなく、上のような過程を経ることによって柔軟に変化することもできるのである。組織アイデンティティの様

態には、実際に様々なものがあり得る。組織アイデンティティ論は、そうした多様性をできるだけ掌中に収める形で展開されなければなるまい。そして、具体的な組織文化だけでなく抽象的な自己カテゴリゼーションにも注目する視角は、組織アイデンティティ論の進展に少なからず寄与することになると考えられよう。

## 註

- (1) この問題は、構造論的組織研究の観点では、公式化の次元との関連で扱われているが〔Stewart, 1970:chap.9〕、本稿では組織アイデンティティ論ないし組織文化論の観点から、この問題に取り組むことにしたい。
- (2) Meek〔1988:468〕は、ある時点で組織に適合的であった物語が、外的環境の劇的な変化によって不適切なものになることがあると指摘している。
- (3) 組織変化の問題は、組織論における重要な研究課題の一つである。日本における社会学的研究としては、〔小林,1988;松本,1974;富永,198E〕などを参照。
- (4) Sathe〔1985a:383; 1985b:243〕は、文化変化に対する抵抗は文化の強さと変化の大きさによって決まると説いている。
- (5) Deal と Kennedy〔1982=1983:54〕は、先のAT&Tの事例の部分で、柔軟な組織文化の創出の必要性を説いた後、次のようにも語っている。「時代遅れになったときの重大な事態を考えると、共通の価値理念を築くことにためらいを感じる経営者もいるかもしれない。しかし、彼らは現実のもうひとつの面をも見るべきだろう。もしAT&Tがこのような強い価値理念を持っていなかったとしたら、過去にこれほどの成功をおさめること

ができたろうか？ きっとできなかつたろう。」  
(6) これは集団や組織の場合だけでなく、個人につ

いてもあてはまる規定である。この問題に関しては、〔吉田, 1988:120-2〕を参照。

### 【文献表】

- Alvesson, M. 1990 "Organization: From Substance to Image?" *Organization studies*, 11/3.
- Bolman, L.G., & Deal, T. E. 1984 *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. Jossey-Bass.
- Coser, L. A. 1956 *The Functions of Social Conflict*. Routledge & Kegan Paul. (=1978 新睦人訳『社会闘争の機能』新曜社)
- Deal, T. E. 1985 "Cultural Change: Opportunity, Silent Killer, or Metamorphosis?" → [Kilmann *et al.*, 1985]
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. 1982 *Corporate Cultures*. Addison-Wesley. (=1983 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社)
- DiTomaso, N. 1987 "Symbolic Media and Social Solidarity: The Foundations of Corporate Culture." N.Ditomaso, & S.B.Bacharach (eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 5. JAI Press.
- Dunphy, D. C., & Stace, D. A. 1988 "Transformational and Coercive Strategies for Planned Organizational Change: Beyond the O. D. Model." *Organization studies*, 9/3.
- Gagliardi, P. 1986 "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework." *Organization studies*, 7/2.
- Gordon, G. G. 1985 "The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance." → [Kilmann *et al.*, 1985]
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. 1988 "Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change." *Organization studies*, 9/3.
- Janis, I. L. 1971 "Groupthink." *Psychology Today*, 5. ( → 1985 In J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, & J.H.Donnely, Jr. (eds.), *Organizations Close-up*. 5th ed., Business Publications.)
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., & Associates 1985 *Gaining Control of the Corporate Culture*. Jossey-Bass.
- 小林幸一郎 1988 「組織の成長と変革」青井和夫 (監) 小林幸一郎・梅澤正 (編) 『組織社会学』サイエンス社
- Lorsch, J.W. 1985 "Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change." → [Kilmann *et al.*, 1985]
- Louis, M. R. 1983 "Organizations as Cultural-Bearing Milieux." L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism*. JAI Press.
- Luhmann, N. 1968 *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in Sozialen Systemen*. J. C. B. Mohr. (=1990 馬場靖雄・上村隆広訳『目的概念とシステム合理性』勁草書房)

松本 和良 1974 『組織変動の理論』学文社

McKinlay, A., & Starkey, K. 1988 "Competitive Strategies and Organizational Change." *Organization studies*, 9/4.

Meek, V. L. 1988 "Organizational Culture: Origins and Weaknesses." *Organization studies*, 9/4.

Peters, T. J., & Waterman, R. H., Jr. 1982 *In Search of Excellence*. Harper & Row. (=1983 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社)

Sathe, V. 1985a *Culture and Related Corporate Realities*. Irwin.

———— 1985b "How to Decipher and Change Corporate Culture." → (Kilmann *et al.*, 1985)

Schein, E. H. 1985a *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

———— 1985b "How Culture Forms, Develops, and Changes." → (Kilmann *et al.*, 1985)

Simmel, G. 1898 "Die Selbsterhaltung der sozialen Gruppe: Sociologische Studie." *Jahrbuch für Gesetzgebung, Verwaltung und Volkswirtschaft im Deutschen Reich*, XXII. (=1986 大鐘武訳「社会集団の自己保存」同編訳『ジメメル初期社会学論集』恒星社厚生閣)

Stewart, R. 1970 *The Reality of Organizations*. Macmillan and Co Ltd.

Tajfel, H. 1981 *Human Groups and Social Categories*. Cambridge Univ. Press.

富永 健一 1988 「組織変動の理論をめざして」『組織科学』22/3.

Turner, J. C. 1987 *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell.

吉田 民人 1988 「<言語情報-内部選択>型の自己組織性」『理論と方法』3/2.

(やまだ まもる)

〒162 東京都新宿区新小川町1-5 東京創元社 TEL. 03-3268-8231 FAX. 03-3268-8230

<p>図解 考古学辞典</p> <p>水野清一・小林行雄編 6000 〈定価は税込み〉</p>	<p>新編 東洋史辞典</p> <p>京大東洋史辞典編纂会編 9000</p>	<p>新編 西洋史辞典</p> <p>京大西洋史辞典編纂会編 8500</p>	<p>新編 日本史辞典</p> <p>京大日本史辞典編纂会編 12000</p>	<p>歴史辞典シリーズ 収奪された地球</p> <p>H・ゲル 辻村誠三他訳 2266</p>	<p>異文化間コミュニケーション</p> <p>K・S・シタラム 御堂岡潔訳 2060</p>	<p>組織のなかの人間 上・下</p> <p>W・H・ホワイト 辻村明他訳 上1900 下2060</p>	<p>流言と社会</p> <p>タモツ・シフタニ 広井脩他訳 2300</p>	<p>権力と人間</p> <p>H・D・ラスウェル 永井陽之助訳 1800</p>	<p>ホワイト・カラー</p> <p>C・W・ミルズ 杉政孝訳 1900</p>	<p>脱学校の社会</p> <p>イヴァン・イリッチ 東洋・小澤周三訳 1300</p>	<p>男性と女性 上・下</p> <p>マーガレット・ミード 田中寿美子・加藤秀俊訳 上1800 下1545</p>	<p>アメリカの政治</p> <p>アレン・M・ポッター他 松田武訳 2600</p>	<p>革命的人間</p> <p>エーリッヒ・フロム 谷口隆之助訳 1400</p>	<p>自由からの逃走</p> <p>エーリッヒ・フロム 日高六郎訳 1600</p>
---	---	---	--	---	---	---	---	---	--	--	--	---	---	--