

# 組織文化の社会的意味

山田 真茂留

近年にわかに注目を集めてきている組織文化論は、従来の組織研究の視野の狭さを克服し、組織現象の新しい見方を展開しようとする試みとして、高く評価できるものである。しかしながら、それはまだ理論的に整備されたものとはなっておらず、様々に異なる視角が並存しているというのが現状である。そこで、こうした諸視角それぞれの意義と問題点を検討していくことを通じて、組織文化論をひとつの確固たる研究領域とするための基礎を築くことを、本稿の目的とする。そして、諸視角の統合に向けて、組織文化を抽象的な自領域規定（自己カテゴリーゼーション）の具体的な表現形態として厳密にしかも幅広く把握するという方策を提示する。

## 1. 問題の所在

従来の伝統的な組織研究は、組織なるものを専ら合理的な存在としてのみ扱ってきた。しかもそこで合理的だと見做されるのは、既存の社会科学的研究において合理的だとされる分析手法に乗り易いという意味においてであった。つまり伝統的な組織研究において研究者は、自らが合理的だと見做す手法によって、自らが合理的だと判断する組織現象を探究してきた訳である。

確かに組織は、様々な集団の中であって、共有目標の達成という比較的合理的な動機から結成されたものであり、また社会科学は、科学である以上、現象の合理的な説明を希求するものであって、その意味でこのような方策は、首肯されて然るべきものであるには違いない。しかしながら組織の形成動機が合理的であるとはいえ、また研究の手法が合理的であるとはいえ、

研究対象としての組織現象それ自体を、研究者が予め合理的だと判断した事柄に限定してしまうのは、あまりに狭隘な視角と言わざるを得ない。そもそも社会科学は、一見合理的な説明が困難であるような現象を、何とか合理的に説明しようとするところに、深い意義を持つものである筈だ。ならば組織現象の社会科学的研究においても、対象を性急に合理的な存在として措定してしまう姿勢は慎んでおく必要があるのではなかろうか。

伝統的組織社会学の代表格であるアストン・グループ研究のマニフェスト論文において Pugh ら [1963] は、組織のレヴェル、集団のレヴェル、個人のレヴェルを網羅し、活動変数、構造変数、コンテキスト変数、パフォーマンス変数の諸変数の関係を俎上に挙げる、総体的な組織研究を企てていた。ところが彼らの研究は、結局のところ組織のレヴェルにおける構造変数とコンテキスト変数の関係の研究に留まっ

ている<sup>(1)</sup>。その原因の一つは、彼らの有する操作化や数量化に対する強い志向に求めることができよう。彼らは彼らにとって操作化や数量化が比較的容易な領域に、実際の研究対象を限定してしまったのである。ここで問題となるのは、操作化や数量化を強く求める彼らの研究姿勢それ自体では勿論ない。それは、経験科学としての組織社会学の発展にとって、極めて有用なことである。そうではなく問題はまさに、操作化や数量化が容易でない諸問題に対して、彼らが探究を断念してしまったということに存する。自らの合理的な手法に乗りにくい領域があるとはいえ、それを閑却してしまうのでは、組織現象の総体的把握は覚束なくなる。こうした領域の存在を直視し、たとえ困難ではあるにしてもその探究を行っていくところにこそ、総体的な組織研究の発展の鍵が隠されていると考えられるのである。

何が合理的で何が非合理的であるかの判断基準は多様であり、本稿でその問題に立ち入る余裕はない<sup>(2)</sup>。ここでは従来の伝統的な組織研究が、研究のし易い領域に対象を限定しがちであったという事実のみを確認しておこう。そして、従来の合理的組織観が見落としてきた問題の典型のひとつである組織文化論の領域に分け入っていくことにしたい。

1980年代になってにわかに脚光を浴びるようになった組織文化論は、各々の組織の有する独自の文化という、従来の伝統的組織研究が看過してきた問題を主題化し、組織研究の射程を拡げようという意図を有するものである。合理的な構造や過程に専ら焦点を当ててきた従来の組織論では、現実の組織現象の大切な部分、とりわけ文化的な側面が欠落してしまう〔Daft, 1983:200-1; Dandridge, 1983:69; March=Olsen, 1976=1986:109-133; Morgan=Frost=

Pondy, 1983:3〕。合理的な構造や過程が同型であっても、全く異なる文化を持つが故に、目標達成や成員統合の程度に違いが生じるというのは、よくあることに違いない。組織における人々の行為は、単に合理的だとされる役割構造に則り合理的だとされる決定過程に従うだけでなく、諸々の文化的要素によっても基礎づけられるものなのである。まさにこの点こそ、組織文化論が探究の焦点としているところに他ならない。組織文化の問題を研究していくことの意義は、伝統的組織観にとらわれない幅広い組織現象の把握に向けて、個々の組織の持つ独自の文化が与える組織現象への様々な影響に着目した点に、求めることができよう<sup>(3)</sup>。

それでは組織文化とは、一体如何なるものことなのであろうか。そしてそれを探究する試みは、如何にしてなされ得るものなのであろうか。残念ながら現在までのところ、この問題に対する回答は論者によってまちまちであり、組織文化論の領域における共通の見解は未だ得られていない。組織文化の研究はある程度蓄積されてきてはいるものの、それらは互いに異なる様々な視角に基づいており、ひとつの共通の理解に到達してはいないのである<sup>(4)</sup>。組織文化についての議論に見られる言うなれば天真爛漫な研究姿勢が、こうした状況を醸し出す一因となっていることは、否めない事実であろう。あまりに現実離れした従来の合理的組織観を批判する組織文化研究は、いきいきとした組織現象の描写を行うために、科学的厳密さにとらわれない自由奔放な研究姿勢をとっており、これによって議論の非統一性が現出したと考えられるのである<sup>(5)</sup>。確かに前述のように、組織の存在を予め合理的なものとして措定することには、問題がある。しかしながらこれは、組織現象を探究する方策が合理的でなくてもよいというこ

とを、決して意味しはしない。単なる経営評論に留まるのであればともかく、組織の社会学的研究をめざすのであれば、合理的な研究態度が要請されるのは当然のことであり、それによって議論の統一を図るとするのは極めて肝要なことだと言うことができよう。

そこで組織文化研究における既存の様々な視角を本稿なりに整理・検討し、それぞれの意義と問題点とを別決した上で、諸視角を統合するための社会学的基礎を築くということ、本稿の課題とすることにしたい。従来の合理的組織観にはいくつもの前提があり、それ故かかる組織観に対する異議申し立てにも、いく筋もの道筋があり得る。そしてこうした異議申し立ての多元性のために、これまでの組織文化論は様々な異なる議論を展開してきたと言うことができる。合理的組織観への異議の唱え方の特性を導きの糸として、組織文化に関わる諸々の視角を検討していくことによって、諸視角の統合の可能性が自然と浮き彫りになることであろう。

## 2. 包括的全体の視角

従来の伝統的組織論は、組織の存在を過度に合理的なものとして捉えており、それ故現実の組織現象を活写することができなかつた。確かに組織現象の中には、合理的な側面が多々見られるし、それが組織なるものの本質を形成していると言っても過言ではない程である。しかしながら、組織現象にはそれだけでは捉えきれない部分が数多く存在するというのもまた事実であり、伝統的組織論は現実の組織現象の一部分しか見ていないという誇りを免れ得ない。

そこで組織文化なる概念を組織現象全体を意味するものとして用い、これによって組織現象を総体的に把握しようとする視角がある。例え

ば加護野〔1983〕の議論が、これにあたる。彼は、次のように述べている。「文化という概念は、包括性にとんだ概念である。文化という概念は、一定の社会集団の目に見える行動レベルの特性（行動様式、風習、言語、社会的産物など）ならびに人びとの心のなかで共有されている認知レベルの特性（価値、規範、信念など）のいずれをもさす包括的概念である。このような包括概念は、組織現象について認知レベル、行動レベルの双方で蓄積されてきた多様な研究成果を統合する枠組を構築するのに有用である。」

〔同：4〕つまり加護野は、文化なる概念が多様な事柄を示すものであることを強調する。そして既存の組織文化論に、組織文化を組織現象のある側面と見做す視角と、組織現象全体と見做す視角との双方があることを認めた上で、彼自身後者の立場を採用しているのである〔同：13〕。

伝統的な組織論が、組織現象の一部分しか把握してこなかったのに対して、組織現象を総体的に捉えていこうとする志は、組織研究の発展にとって極めて望ましく、高く評価されるべきものである。そして組織文化を上のように規定する視角に、かかる大志が潜んでいることは、疑いをいれない。しかしながらこの視角では、組織文化なるものの意味が非常に曖昧なものに留まるということにも注意したい。富永〔1986:22-23〕の指摘するように、文化概念を最広義に規定すれば、それは単に自然と対比されるだけの極めて茫漠とした概念になってしまう。そしてこれでは、文化を論じることの意味それ自体が、危ぶまれることになるのである。確かに文化という概念は厳密な規定が極めて困難なものであり、どのように規定したとしても、他の概念との境界が曖昧なものになる傾向を払拭することはできない。例えば文化と社会とを

明確に区別するのは、非常に難しい営みである。しかしながら文化を、単に人間活動の所産の総体というように漠然と定義しただけでは、ほとんど何らの新たな発見も得られない。組織研究において組織文化なるものをとりわけて主題化することの意義は、従来の組織研究では見えてこなかった側面を照射することにあつた筈だ。もしそうでなければ、敢えて組織文化研究などと言わずに、総体的な組織研究と言え、事足りるのである。組織現象を総体的に把握しようとする志それ自体は勿論評価できるものであるが、組織文化論という新しい研究領野を切り拓くためには、組織文化なる概念をある程度明確なものとして提示することが必要であろう。

### 3. 非日常性の視角

組織文化をある程度厳密に規定する方策としては、従来の組織論が見落としてきた側面のみを組織文化として論じていく視角が考えられる。組織における遊びや儀礼や儀式などに着目する方策は、その典型である。例えば Dandridge〔1986〕は、組織における様々な遊びを考察の対象としているが、その根底にあるのは、従来の組織研究が専ら仕事の側面のみを扱っており、遊びの側面を閑却していることに対する批判である。また Trice ら〔Trice, 1985; Trice=Beyer, 1985〕は、組織における通過儀礼、降職儀礼、高揚儀礼、再生儀礼、闘争削減儀礼、統合儀礼の六つのタイプの儀礼を分析しているが、これもまた伝統的組織論が見過ぎてきた事柄に他ならない。組織において主として非日常的に現出するこうした事態は、一見合理的な解釈をほどこすのが困難であり、従来の組織論がこれを見過ぎてきたというのも、無理もないことには違いない。しかしながら

Dandridge や Trice らが示しているように、これらは実は組織において様々な社会的機能ないし意味を担っているのである<sup>(6)</sup>。

Durkheim〔1912=1975〕に代表される社会学的聖俗理論の潮流と通底するこの視角は、主に非日常的なるものの有する社会的機能に着目することによって、従来日常的な業務の合理的な説明に邁進してきた組織研究に新たな光を投げ込むものだと言える。非日常的に現出し、一見非合理的なものとも思われる遊びや儀礼や儀式などの現象は、組織において極めて一般的に見られるものである。しかもそれは、実は不必要なものなどでは決してなく、諸々の社会的意味を持っている。こうした事態についての鋭い洞察を示したという点において、組織における非日常的な物事を組織文化として論じていく視角は、高く評価されるべきものであらう<sup>(7)</sup>。

しかしながら組織におけるこうした象徴的な現象は、実は何も非日常的な場面に限って現出するだけのものでは決してない、ということにも注意しておきたい。確かに非常に大がかりな遊びや儀礼や儀式が、非日常的な様相を呈するというのは、至極当然のことと考えられる。例えば年一回行われる大規模な祭典などは、日常的な業務とは全く異なる領域で行われ、極めて非日常的な高揚感を伴うものであって、それにより成員が日常的な仕事への動機づけを高めたり、統合感を強く味わったりするというのは、よくあることに相違ない<sup>(8)</sup>。ところが遊びや儀式や儀礼といった象徴的な事態は、日常的な領域においても見いだされるものである。例えば団体交渉をひとつの儀式として考察することは可能であるし〔Bolman=Deal, 1984:181-2; Deal=Kennedy, 1982=1983:92; Trice=Beyer, 1985:382-3〕、日々のコーヒー・ブレイクの有

する儀礼的意味について探究することも意義のあることに違いない〔Dandridge, 1986:163〕。また会議や計画や評価などに潜む象徴性を分析の俎上に上げることもできる〔Bolman=Deal, 1984:175-181〕。組織の様々な現象の多くは、日常的なものと非日常的なものとの違いを問わず、いずれも象徴的な意味を帯びたものとして探究され得るのである。故に組織文化を非日常的な事態に限定してしまうとするならば、それは伝統的組織論が日常的な事態のみに焦点を絞ってきたのと同様に、極めて一面的な見方と言わざるを得ないであろう。

Durkheim の社会学が示していたのは、宗教が社会的現象であるということだけでなく、社会が宗教的現象であるということでもあった。単に従来の組織論の不備を補完することに留まることなく、組織現象の総体的な把握を志すのであれば、非日常的な現象のみならず、日常的な現象をも射程に収めた組織文化論を構築していく必要があると言うことができよう。

#### 4. 共有価値の視角

非日常的な事態だけでなく日常的な事態をも視野に入れながら、しかも厳密に組織文化なるものを規定する方策として、組織において共有されている価値や信念を以て組織文化とする視角を挙げることができる。共有価値を組織文化概念の根底に据えている論者は少なくない。例えば Davis〔1985:138〕は、組織文化を「成員にとっての制度の意味を形成し、成員に対して組織の中での行動のルールを提供する、共有された信念や価値のパターン」として定義しているし、Sathe〔1985a:11; 1985b:235〕は、組織文化の主要なタイプとして信念と価値との二つを挙げている。また、必ずしも文化ないし組

織文化の概念を明確には提示していない Peters と Waterman〔1982=1983:469〕や Deal と Kennedy〔1982=1983:35〕にしても、組織文化を主に組織における共有価値として論じているように思われる。このように、共有価値を中核とした組織文化論の構築を行っている試みは枚挙にいとまがなく、この視角は既存の組織文化論における代表的な立場と言うことができよう。

従来の伝統的組織論は、共有目標の決定・達成や成員要求の開発・充足などの、組織における言わば手段的な側面を、専ら探究してきた。これに対して、共有価値に照準するこの視角は、組織現象の表出的な側面を浮き彫りにするものである。そしてこの視角はまさに、Durkheim 的発想を受け継いだ Parsons〔1937=1974-〕の議論を代表とする社会学的な価値統合の図式と、密接に繋がるものだと言うことができる。この図式によれば、共有価値は人々を社会的に統合する重要な結節点として機能するものだと考えられているが、組織文化を共有価値によって規定する議論の多くも、これを組織成員の統合と関わる重要な要件として論じている。望ましい価値や信念や雰囲気、成員の間に広くしかも強い形で共有されており、それによって成員同士の結合が強まっていると解釈される事例を報告している組織文化研究は、少なくないのである<sup>9)</sup>。組織文化を研究している者の大半が共有価値の問題を議論の中心に据えているのは、それが組織論において従来見落とされがちであった極めて重要な論点であるからに相違ない。

共有価値は、非日常的な場面に限定されない一般性を持つものであり、ある程度広く適用することの可能な概念である。しかしながらそれでも尚、組織文化概念の基底に置くには、やや限定的に過ぎることにも注意しておく必

要がある。前掲の加護野〔1983〕の議論にもあったように、文化概念は包括的に用いられ得るものであり、それ故これまで極めて多くの要素が組織文化として論じられてきているが、共有価値なる概念はこうした多様な要素をカバーし尽くすことができないのである。例えば組織における慣習やこれに基づく行為様式は、通常組織文化の重要な構成要素のひとつに数えられているが、それは組織における無自覚的な前提と化しており、自覚的な価値とは全く水準を異にする事柄である。組織文化研究は、こうした事象をも射程に収めた広い議論を展開することによって、より実り豊かな成果を獲得し得るものと考えられる。

更に組織の置かれている現代的状況に鑑み、共有価値による説明力が漸減しているということも、注意されて然るべき事態である。実は如何なる状況においても、価値の共有を厳密に検証することは困難なことであるが<sup>(10)</sup>、その難しさは、とりわけ組織の規模が拡大し、また価値の多様性や流動性が高まっている今日的状況において、増大しつつある。しかもこうした状況にあっても、組織の統合性が確保されるというのも、ままたることに違いない<sup>(11)</sup>。社会学一般の領域においても、価値統合に代わる図式が模索されている今日、社会学における価値統合の図式の組織論への単なる焼き直しを行っただけでは、あまり意味がない。現代的状況にも適用可能な図式を、組織文化研究も具備する必要があると言うことができよう。そして実際組織文化研究は、単なる価値統合の図式に留まるものではない。

## 5. 無自覚的前提の視角

従来の伝統的組織論は、意識化ないし自覚化

された共有目標の存在を中心に据えて、議論を進めてきた。また多くの組織文化論において問題にされてきているのは、意識化ないし自覚化された共有価値である。ところがこれに対して、組織において無意識的ないし無自覚的に前提とされているものを中核として、組織文化論を展開していこうとする動向も存在する。例えば Schein〔1985a; 1985b〕や Louis〔1985〕や DiTomaso〔1987〕らの組織文化論が、これにあたる。Schein〔1985a:8-9〕は、文化なるものを「当該の集団が外的適応と内的統合の諸問題への対処を学習するうちに、創造し・発見し・発展させる基本的諸前提のパタンであり、妥当であると考えられ、またそれ故これらの問題に対する正しい知覚・思考・感覚の方法として、新しい成員に教えられる程十分に機能してきたもの」として規定した上で、諸々の産物や価値の下に潜む無意識的ないし無自覚的な諸前提を研究していくことの重要性を力説しているし、Louis〔1985:133〕は、「組織文化とは、大抵は暗黙の共有理解のことである」と述べて、かかる暗黙の了解を探究することの必要性を強調する。また DiTomaso〔1987:113〕は、Giddensの社会学や Scheinの組織文化論を念頭に置き、「組織文化の展開は、組織成員の日々の活動における習慣や因習やルーティーンの展開と関連しているが、それは共有目標の内面化を意味するものではないし、また必ずしも動機づけられた行動を意味するものでもない」と述べて、こうした無意識的なルーティーンとしての文化の有する成員統合の機能を探究している。彼らはいずれも、必ずしも意識化・自覚化されない前提としての組織文化に着目しているのである。

それではかかる無自覚的な前提を探究することの意義は、一体奈辺に存するのであろうか。Schein〔1985a; 1985b〕の指摘しているように

無自覚的前提は、伝統的組織論が閑却しがちであった、組織における最も深いレベルに位置する事象であり、これに光明を当てる営為は、計り知れない様々な意義を有していると考えられる。だがその中で最も大きな意義は、前掲の共有価値の視角の有していた難点を克服し得るということに求められよう。価値の厳密な共有性を成員が実際に検証することは、極めて難しい作業であるが、これに対して無自覚的前提は、成員が具体的な検証を行う必要のない、言うなれば自明視されてしまっている事柄に他ならない。そしてかかる無自覚的前提は、価値の共有を厳密に確認し得ないような状況においても、組織の統合の根拠や組織的行為の指針となり得るものだと考えられるのである。Luhmann〔1972=1977:75ff.〕は、社会システムの秩序が共通の確信や合意に基づくとするのは非現実的であり、それはむしろ匿名的な第三者の持つ予期の予期によって支えられるものだと論じていた。これと同様に組織現象においても、組織における規範の根拠として共有価値を持ち出すのは、現実的でない場合が少なくない。共有価値が確認され得なくても、成員が無自覚的な前提に従って組織的行為を行ったり、統合性を示したりするというのは、よくあることなのである<sup>(12)</sup>。前述のように組織を取り巻く現代的状況は、共有価値の存在をますます曖昧なものにしている。とりわけこうした状況において無自覚的前提の視角は、共有価値の視角よりも一層現実の組織現象に肉迫するものだと行うことができよう。

しかしながらもし組織文化を無自覚的前提のみに限定してしまうならば、これを非日常的な事態や共有価値に限定する場合と同様、狭隘な議論との批判を免れない。これでは、従来の諸文献が示している組織文化の多様な側面を捉え

きれないのである。例えば、上述のような問題を孕んではいるものの、共有価値を組織文化の問題のひとつとして論じていくことの意義は、依然として小さいものではない。たとえ成員による共有価値の厳密な検証が困難であるにしても、少なくともあるタイプの組織において、価値の共有の信念が成員統合などに影響を及ぼすというのは、今日的状況においても尚否定し得ないことであり、だからこそ組織における価値や信念の研究が数多くなされていると行うことができるのである。組織文化を厳密に規定することは望ましいが、これを非日常性や共有価値や無自覚的前提のいずれかひとつのみに特化することで議論の幅を狭くしてしまうのは、避けるべき事態だと考えられよう。そこで組織文化を厳密に規定しながら、しかも射程の広い議論の展開を可能にする研究が求められることになるが、実は Schein〔1985a:5-21; 1985b: 19-24〕によって、既にこの試みがなされている。彼は、前掲のように文化を基本的諸前提として厳密に定義しながらも、それ以外の事象を閑却してしまった訳ではなく、それよりも表層にある諸々の価値や産物を、基本的諸前提の顕現形態と見做すことによって、これらを文化の構成要素の中に含めているのである。彼の図式は、厳密でしかも広い組織文化研究の可能性を示唆するものだと行うことができよう。

但し Schein の図式だけでは、当該の組織に固有な文化とそうでない文化の区別ができないということは、看過することのできない重大な問題である<sup>(13)</sup>。彼の図式における基本的前提にせよ価値にせよ産物にせよいずれにおいても、当該の組織に固有なものとそうでないものが存する。そして既存の組織文化研究の諸文献が焦点を絞ってきたのは、後者ではなく前者に他ならない。従来組織文化は、個々の組織が有し

ている独自の事象として語られてきているのである。こうした事態を組織文化の規定の内に取り込めていないという難点は、実は無自覚的前提の視角のみならず、共有価値の視角や非日常性の視角にも共通している。これらの視角はいずれも、実際には組織文化なるものを各組織に固有の現象として扱っていながら、それについてほとんど無自覚的なままに留まっているのである。組織文化研究を確固たるものにするためには、各々の組織の持つ独自性という問題を、文化概念の中核に明示しておく必要があると考えられよう。

## 6. 集団アイデンティティの視角

組織文化論が発展してきた背景として、組織のアイデンティティの問題への注目があったということは、興味深い事実である。現代社会における組織をめぐる内外の環境の流動化は、各々の組織の有する個性を希薄化する方向に作用する。そしてかかる個性の希薄化に伴って、組織目標の達成度や成員要求の充足度が低下するという事態がよく見られる。そこで、各組織の持つ個性を伸長させようとする動向が生起するに到る訳である。組織のアイデンティティを強調する運動は、まずはマーケティングの手段としてのV I (visual identity) なる戦略として始まった。ところが組織のアイデンティティは、何もネーム・ロゴなどのV I としてのみ表現されるものではなく、また外的適応の機能のみを果たすものでもない。それは組織のあらゆる側面に顕現し、また内的統合の機能をも担い得るものと考えられる。そこで、こうしたことへの注意が喚起されるようになった今日、かつては単なるV I と同義であったC I (corporate identity) なる用語は、文字通り組織のアイデ

ンティティ一般を意味するものとして、広義に用いられるようになりつつあるのである。

ところで組織文化研究の中には、こうした広い意味における組織のアイデンティティに照準するものが極めて多く見られるが、それは組織の有する集団的側面を明らかにするという意義を持つものだと考えられる。Tajfel [1981] や Turner [1987] の研究が示しているように、集団が存在するということの根拠は、一義的には成員性が知覚されるということ、即ち当該の人間集合が他の人間集合とは異なる独自の存在として知覚されるということ以外には求められない。集団の存立根拠としては、これまで共有目標や共有価値などの存在が挙げられてきたが、実はこれらがあっても成員性の知覚が得られなければ、集団は存在し得ないし、またこれらがなくても成員性の知覚がありさえすれば、集団の存在が認められる。換言するならば集団は、他の集団と区別されることによってのみ、存立しているのである。組織文化を組織のアイデンティティ問題として探求する視角は、まさに個々の組織が集団として存在するという根源的事態、あるいは組織が有している集団的主体性の問題に脚光を浴びせるものだと言うことができよう。

文化は「意味のある歴史を伴う限定可能な集団が存するところにのみ見出される」という言説 [Schein, 1985a:7] や、「文化は社会集団のアイデンティティを体現する」という言説 [Louis, 1983:44]、あるいは「文化を規定する場合の要点は、それが他の文化と異なることにある」という言説 [Davis, 1984=1985:79-80] は、組織文化研究の諸文献に散見されるものであり、探究されるべき組織文化なるものが、各々の組織の有している集団としてのアイデンティティの問題だということを、象徴的に示しているが<sup>(14)</sup>、組織の持っているこうした集団的側

面は、従来の伝統的組織論の多くが考慮の対象としてこなかったものである。従来の組織研究は、組織が目標の達成を志向する協働システムであるということを殊更に強調してきたが、それは組織を集団一般から区別する特性に着目する視角に他ならない<sup>(15)</sup>。組織は集団の中の一類型であり、集団一般に属する特徴と組織に固有の特徴との双方を備えた存在であるが、組織研究は自らの独自性を強調するために、特に後者に力点を置いた議論を展開してきたと考えられる。しかしながら組織なるものが集団のひとつである以上、集団的特性を閑却してしまうのは、組織現象の総体的把握にとって極めて望ましくないことと言わざるを得ない。組織のアイデンティティを探究することによって組織文化の問題に分け入っていく視角は、従来の組織論が見落としてきた集団的側面を抉りだすものとして、高く評価されるべきものであろう。

またそれは、現代的状況における組織の維持・更新の問題の解明にも、とりわけ威力を発揮し得る視角だと考えられる。今日組織において、共有価値はおろか無自覚的前提の存在さえも確認するのが困難な状況が現出しつつあるが、こうした状況においても集団としての組織への共属意識それ自体が存することによって、組織の統合性が保たれるというのは、現実であり得ることなのである<sup>(16)</sup>。集団としての組織のアイデンティティを探究する営為は、一般的組織研究にとっても、現代社会論的組織研究にとっても、極めて意義深いことに違いない。

ところで集団としてのアイデンティティは、組織において様々に顕現するものであり、これをそのうちどれかひとつの側面に矮小化してしまうのは、避けるべきことであろう。例えば組織のアイデンティティを単なるVIとして論じ、それが果たすマーケティングの効果のみに着目

する類の議論もあるが、それではこの視角の有する可能性が狭まってしまう。事態を総体的に把握するためには、組織の持っている集団的アイデンティティの幅広い顕現形態を探究することが必要だと言うことができよう。

## 7. 諸視角の統合の可能性

以上、組織文化に関わる諸々の視角の基礎的な発想を、本稿なりに検討してきた。それらはいずれも従来の伝統的組織論に対して異議を唱えるものであるが、その唱え方には様々な差異が認められた。そしてこうした差異のために、組織文化論には多様な研究方法が林立しているというのが現状である。それでは様々な組織文化研究をひとつのまとまった領域として統合することは、果たして可能であろうか。おそらく悲観的になることはないであろう。諸々の視角は、必ずしも相互に排他的なものではない。そしてそれらは、それぞれ長短あわせ持つものである。故に各々の長所同士を有機的に結合させることによって、組織文化研究の適切な統合が可能になると考えられよう。

まずは、組織文化概念の根幹に集団としてのアイデンティティの問題を置くことが肝要だと思われる。およそほとんどの組織文化研究は、個々の組織の独自性の問題に焦点を当てているが、集団アイデンティティ以外の視角では、この問題の存在が明確化され得なかった。単に非日常的な事態や共有価値や無自覚的前提と言っただけでは、それが当該組織に独自のものなのか、他の諸々の組織と共通するものなのかが不明瞭なままに留まるのである。勿論これらの視角においても議論の焦点は当該組織の独自性にある訳だが、それが概念的に明示されていないというところ、及びそれについての深い洞察が

欠けているというところに問題が存する。組織文化論がとりわけて各組織の有する集団としての独自性の問題に脚光を浴びせる独自の研究領域である以上、これを組織文化概念の中心に据える必要があるのである。

但しそうするにあたり注意しなければならないのは、組織文化概念を厳密に規定しなければならないということ、そして同時に幅広く規定しなければならないということである。包括的全体の視角では、概念の幅の広さが厳密性の犠牲の上に成り立っていたし、非日常性の視角、共有価値の視角及び無自覚的前提の視角では、概念の厳密性が幅の狭さを帰結していた。こうした問題をともに克服するためには、概念を厳密にしかも広く規定することが必要となる。そこで本稿では組織文化を「組織の有する集団としての自己カテゴリゼーションの表現形態」として規定することにしたい。ここで自己カテゴリゼーションとは、先に掲げた集団存在の根拠、即ち当該の人間集合を他の人間集合とは異なる独自の存在と認める知覚のことである<sup>(17)</sup>。それは、言うなれば純粹に抽象的な自領域意識ないし共属意識であって、上掲の無自覚的前提と同様に、必ずしも厳密な共有性の確認を要さずに存立する。自己カテゴリゼーションは、全ての成員によって分有されていることを全ての成員が具体的に確認することによって初めてその存在が明らかになるような類のものではない。成員は通常、自らが感得している自己カテゴリゼーションを、他の成員誰もが感得していると単に想定することによって、その存在を信じているのである。またそれは、必ずしも共有目標や共有価値の存在を前提とするものではない。これらがなくても自己カテゴリゼーションが単独で存在するというのは、実際に起こり得ることなのである。自己カテゴリゼーションは、集

団の存在を支える純粹に抽象的な基盤とすることができよう。そしてかかる自己カテゴリゼーションが組織の様々な側面に具体的に表現されたものを、組織文化として捉えることにしよう。組織のあらゆる側面には、各々の組織に固有の事象として捉えられるものと、そうでないものとが存するが、このうち前者が特に組織文化として主題化されることになる。つまり組織文化を、当該組織の集団としての独自性が表現されたものの総体と考える訳である。こうした見方は、組織文化の厳密な規定と幅の広い把握との双方を共に実現するものだと言うことができる。組織文化概念の根底に自己カテゴリゼーションを据えることは、組織文化なるものを個々の組織が独自に有している集団的現象として厳密に規定するということを意味する。そして組織文化概念を自己カテゴリゼーションの表現形態として規定することによって、上掲の諸視角に即して言えば非日常的な事態、共有価値、無自覚的前提など様々な側面に映しだされる当該組織の集団的独自性の多様な表現形態を総体的に把握することが可能になるのである。

さて抽象的な自己カテゴリゼーションと具体的な組織文化とを分けることは、集団としての組織のアイデンティティ現象を探究するにあたり様々な有効性を有していると考えられるが、ここでは今日の組織文化研究のトピックのひとつとなっている、組織文化の変化の問題について、若干触れてみよう。内外に及ぼす効力を減らさぬために組織文化を強いまま保持すること、及び内外の環境の変化に応じて組織文化を柔軟に変化させるということは、双方ともに組織の経営にとって極めて肝要なことであるが、組織文化の問題を、抽象的な自己カテゴリゼーションの想定ぬきに、例えば具体的な共有価値としてのみ捉える視角では、強い組織文化

の存在は自らの変化を阻んでしまうという解釈、及び組織文化を変化させるためには自らを弱くしておく必要があるという見解しか得られない。この視角では、組織文化が変化した場合にその強さを保証する外在的なものが、全く存しないのである。これに対して本稿の視角は、組織文化が強さを保持したまま柔軟に変化するという事態を、理論的に開示することができる。具体的な組織文化が変化しても、抽象的な自己カテゴリゼーションが強いまま維持されれば、その保証のもとに変化する以前も以後も組織文化は強いものとして保たれ得るのである。尚ここで極めて重要なのは、抽象的な自己カテゴリゼーションが具体的な組織文化に対して影響を与えるという現象である。従来のほとんどの組織文化論は、組織文化なるものを個々の組織に独自の存在として扱っていながらも、自己カテゴリゼーションと組織文化の分節化を明示的には行っておらず、また暗黙のうちにやっているとしても、組織文化が自己カテゴリゼーションを規定するという方向性しか見ていない。ところが現実の組織現象において、これとは逆の方向性も厳然と存在している。例えば共有価値の強さが共属意識を高めるというだけでなく、共属意識の高さが共有価値を強めるという事態も、しばしば生起するのである。自己カテゴリゼーションと組織文化の問題を深く洞察していくにあたり、この二つの方向性を双方ともに見据えていくことは、必要不可欠の営為だと言うことができよう<sup>(18)</sup>。

以上のように組織文化を抽象的な自己カテゴリゼーションの具体的な表現形態と見る視角は、従来の組織文化研究の統合の可能性を示すものであり、また組織の集団としてのアイデンティティの問題の探究に有効なものである。組織文化研究をひとつのまとまった研究領域として展

開していくためには、抽象的な自己カテゴリゼーションと具体的な組織文化とその間の関係との三者をともに探究していくことが必要となろう。そしてそうすることは、組織論それ自体の発展にも寄与することと考えられる。従来の組織文化論は、とりわけ組織の非合理的・表出的な側面に、焦点を当ててきた<sup>(19)</sup>。ところが抽象的な自己カテゴリゼーションは、集団としての組織の存在を支える一般的な基礎に他ならず、それ故合理性—非合理性、手段性—表出性の如何を問わず、組織の様々な側面に顕現するものである。伝統的組織研究が照準してきた合理的・手段的側面が組織に厳然と存在する以上、その間隙を縫うようにして組織文化を非合理的・表出的な側面に限定してしまうのでは、組織文化研究は結局従来の組織研究の枠組を一步も出しておらず、せいぜいこれを補完するものに過ぎないという批判を招来しかねない<sup>(20)</sup>。これに対して組織が集団として存在するという一般的事実——しかも従来の組織論が看過してきた事実——に定位し、組織文化を集団としての自己カテゴリゼーションの顕現と見る視角は、如上の二項対立を超えた新しい組織の見方を提示するものに他ならない。この視角は、従来の組織研究を否定することなく革新し、しかも組織現象の総体的把握を推進する大きな意義を有するものだと考えられるのである。

#### 註

- (1) [塩原, 1980; 高瀬, 1981; 富永, 1980] には、アストン・グループ研究をはじめとする構造論的組織研究の視野の限定性に対する批判が見られる。
- (2) 故に本稿で“合理的”“非合理的”と言う場合、それは“従来の組織論がそのように判断してきた”

という程度の意味に過ぎない。

(3) 尚、組織の文化的側面の探求は、組織の国際比較という形でもなされてきてはいるが〔安積, 1979a;1979b; Hofstede, 1979; 1980=1984〕、それは組織現象に対する国民文化の影響についての研究に留まっている。これに対して組織文化論は、各々の組織が独自に有している文化の探求を行うものに他ならない。勿論組織文化論の中には、複数の組織に共通する文化のパタンの類型化を行う研究も存するが、その場合でも対象はあくまでも個々の組織が持つ文化である。

(4) 組織文化の研究が混迷の中にあるということについては、〔Bolman=Deal, 1984:217; Sathe, 1985a:1; Schein, 1985a:x; トータルメディア開発研究所,1985:i〕などを参照。

(5) 組織文化への関心を引き起こす端緒となった〔Deal = Kennedy, 1982=1983〕や〔Peters=Waterman, 1982=1983〕を貫いているのは、まさにこうした自由奔放な研究姿勢である。

(6) ちなみに Dandridge (1986:166-7) の挙げる組織における遊びの機能は、次の九つである。:

- ① 日常的な仕事における能力の試行を可能にし、その能力を伸長する。／② 日常的な仕事における役割分化を超えて、組織の一体性を醸成する。／③ 退職などの出来事に際して、組織の一体性を再確認する。／④ 組織における価値や役割や目標に対する注意を喚起する。／⑤ 新たな活力を注入する。／⑥ 新しい一時的な境界を形成して、日常的な仕事における不安を解消する。／⑦ 日常的な仕事では許されないコミュニケーションを可能にする。／⑧ 特定の個人や役割に重要性を付与する。／⑨ 通過儀礼として、新規参入者を社会化する。

また組織におけるユーモアやジョークの有する社会的意味については、〔Boland=Hoffman, 1983〕を参照

(7) 尚、“ゆらぎ”に着目する組織文化論 (例えば

〔野中, 1983〕) も、この視角のひとつに数えることができよう。

(8) メアリー・ケイ・コズメティクスの行っている年次大会の事例〔Bolman = Deal, 1984:159; Deal = Kennedy, 1982=1983: 106-7; Peters = Waterman, 1982=1983: 16; Trice = Beyer, 1985: 379-380〕は、その典型と言える。三日間にわたり何千人もの販売員の集うこの大会では、講習会、メアリー・ケイの講演、優秀な業績をおさめたセールスマンの表彰、体験談の発表など様々な行事が行われるが、この非日常的な大祝典に参加した成員は、メアリー・ケイ・コズメティクスの独自性を再認識し、非常に強い一体感を覚え、日常の業務における活力を得ることになる。

(9) 例えば様々な施策を通じて家族的雰囲気組織内に浸透させているデルタ航空が、成員の高い統合性を確保しているという事例〔Deal=Kennedy, 1982 = 1983: 50-51; Peters = Waterman, 1982 = 1983: 404, 424-8〕を参照。デルタ航空は自社の宣伝においても、かかる共有価値と成員統合の強さを訴えている(1989年10月30日朝日新聞掲載の全面広告)。尚、組織文化論の領域において価値統合の問題は、専ら事例研究によって探究されてきているが、この問題に対する実験的研究によるアプローチも存する。Martin と Powers (1983) の研究が、それである。彼女らは、成員のコミットメントを抜き出す要因として、手段的な統計データよりも表出的な物語の方が効果的であるということ、社会心理学的実験によって明らかにしている。

(10) 集団ないし組織の存在や統合性を共有価値や共有目標によって説明することの難しさについて原理的に論じているものとして、〔Hechter, 1987〕や〔Keeley, 1988〕を参照。

(11) 例えば島菌進氏を中心にして1989年に行った某新宗教教団の調査(未公表)における質問のひ

とつに、教義の解釈の一元性-多元性と信者の統合の高さ-低さをかけあわせた四つの回答選択肢を用意したところ、「この教団は、教えについて皆が様々な解釈しているが、教団としてはよくまとまっている」と答えた人が最も多く、55.0%に上っている。

(12) 例えば過剰な残業や休日出勤といった事態は、共有価値というよりも無自覚的な慣行に基づいている場合が少なくない。

(13) 他に Schein の文化概念の本質たる基本的諸前提は、自明視されてしまった無意識的・無自覚的な事象であるが故に、当事者にとっても研究者にとっても把握の困難なものであるという批判もあり得るが〔河野, 1988:7; 斎藤, 1989:67〕、本稿ではこの問題には立ち入らない。

(14) 他に〔Bormann,1983:105〕も参照。

(15) こうした視角だけでは、組織が集団としての境界を有するという事態が見えてこなくなる。Barnard〔1938=1968〕の組織論は、その典型である。尚、境界の存在があらゆる集合体の存立規準のひとつであること、そして境界の全くない組

織が存在し得ないことを明確に示した Scott〔1987:chap.8〕のような論者もいるにはいるが、従来の組織研究の大勢がこうした問題を閑却してきたというのは事実である。

(16) 今日 C I 戦略は、外的適応の手段としてだけでなく、内的統合の機能をも果たすものとして注目されているが、それは共有価値や無自覚的前提というよりも、むしろ共属意識そのものに対して直接的に働きかける戦略と解される。

(17) 自己カテゴリーゼーションという用語は、Turner〔1987〕によるものである。自己カテゴリーゼーションの問題と関連する社会学的一般理論としては、〔吉田, 1980; 1981〕を参照。

(18) 「類似の信仰を有するからキリスト教徒であるというのと同様、キリスト教徒だから類似の信仰を有するともいえる」〔Turner, 1987:98〕という言葉は、この二つの方向性の存在を象徴的に示している。

(19) Daft〔1983〕による批判を参照。

(20) こうした批判に関しては、〔富永, 1988:5〕や〔高瀬, 1988:19-20〕を参照。

## 【文献表】

安積 仰也 1979a 「日本の組織構造」『組織科学』12 / 4

————— 1979b 「組織構造の知覚：イギリス・日本・スウェーデンの比較」『組織科学』13 / 4

Barnard, C. I. 1938 *The Functions of the Executive*. Harvard University Press.

(=1968 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)

Boland, R. J., & Hoffman, R. 1983 "Humor in a Machine Shop: An Interpretation of Symbolic Action."

→〔Pondy=Frost=Morgan=Dandridge (eds.), 1983〕

Bolman, L. G., & Deal, T. E. 1984 *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. Jossey-Bass.

Bormann, E. G. 1983 "Symbolic Convergence: Organizational Communication and Culture." L. L. Putnam, & M. E. Pacanowsky (eds.), *Communication and Organizations: An Interpretive Approach*. SAGE Publications.

- Daft, R. L. 1983 "Symbols in Organizations: A Dual-Content Framework of Analysis."  
→ (Pondy=Frost=Morgan=Dandridge (eds. ), 1983)
- Dandridge, T. C. 1983 "Symbol's Function and Use." → (Pondy=Frost=Morgan=Dandridge (eds. ), 1983)
- 1986 "Ceremony as an Integration of Work and Play." *Organization Studies*, 7/2.
- Davis, S. M. 1984 *Managing Corporate Culture*. Harper & Row.  
(=1985 河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革』ダイヤモンド社)
- 1985 "Culture Is Not Just an Internal Affair."  
→ (Kilmann=Saxton=Serpa & Associates, 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.
- Durkheim, E. 1912 *Les Formes élémentaires de la Vie religieuse*.  
(=1975 古野清人訳『宗教生活の原初形態』上下〔改訳〕岩波文庫)
- Hechter, M. 1987 *Principles of Group Solidarity*. University of California Press.
- Hofstede, G. 1979 「組織に関連する価値体系：40カ国の比較」(萬成博訳)『組織科学』13 / 4
- 1980 *Culture's Consequences*. SAGE Publications.  
(=1984 萬成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産能大出版部)
- 加護野忠男 1983 「文化進化のプロセス・モデルと組織理論」『組織科学』17 / 3
- Keeley, M. F. 1988 *A Social-Contract Theory of Organizations*. University of Notre Dame Press.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J., Serpa, R., & Associates 1985 *Gaining Control of the Corporate Culture*.  
Jossey-Bass.
- 河野 豊弘 1988 『変革の企業文化』講談社
- Louis, M. R. 1983 "Organizations as Cultural-Bearing Milieux."  
→ (Pondy=Frost=Morgan=Dandridge (eds.), 1983)
- 1985 "Sourcing Workplace Cultures: Why, When, and How."  
→ (Kilmann=Saxton=Serpa & Associates, 1985)
- Luhmann, N. 1972 *Rechtssoziologie*. Rowohlt Taschenbuch Verlag.  
(=1977 村上淳一・六本佳平訳『法社会学』岩波書店)
- March, J. G., & Olsen, J. P. 1976 *Ambiguity and Choice in Organizations*. Universitetsforlaget.  
(=1986 遠田雄志、アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣選書)
- Martin, J., & Powers, M. E. 1983 "Truth or Corporate Propaganda: The Value of a Good War Story."  
→ (Pondy=Frost=Morgan=Dandridge (eds. ), 1983)
- Morgan, G., Frost, P. J., & Pondy, L. R. 1983 "Organizational Symbolism."  
→ (Pondy=Frost=Morgan=Dandridge (eds. ), 1983)
- 野中郁次郎 1983 「進化論的戦略と企業文化」『組織科学』17 / 3

- Parsons, T. 1937 *The Structure of Social Action*. McGraw-Hill.  
 (=1974- 稲上毅・厚東洋輔訳『社会的行為の構造』(全5分冊)木鐸社)
- 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)
- Pondy, L. R., Frost, P. J., Morgan, G., & Dandridge (eds.) 1983 *Organizational Symbolism*. JAI Press.
- Pugh, D. S., Hickson, D.J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., & Lupton, T. 1963 "A Conceptual Scheme for Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly*, 8.
- 斎藤 弘行 1989 『経営組織論：文化性の視点から』中央経済社
- Sathe, V. 1985a *Culture and Related Corporate Realities*. Irwin.  
 ————— 1985b "How to Decipher and Change Corporate Culture."  
 → [Kilman=Saxton=Serpa & Associates, 1985]
- Schein, E. H. 1985a *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.  
 ————— 1985b "How Culture Forms, Develops, and Changes."  
 → [Kilman=Saxton=Serpa & Associates, 1985]
- Scott, W. R. 1987 *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. 2nd ed., Prentice-Hall.
- 塩原 勉 1980 「組織研究と社会学」『組織科学』14 / 1
- Tajfel, H. 1981 *Human Groups and Social Categories*. Cambridge Univ. Press.
- 高瀬 武典 1981 「組織構造と組織過程：組織分析の行動論的再構成」(東京大学大学院社会学研究科修士論文)  
 ————— 1988 「組織の合理性とイノベーション：反合理主義的经营理論にむけられた3つの罫」『組織科学』22 / 3
- 富永 健一 1980 「組織の構造分析と機能分析」『組織科学』14 / 1  
 ————— 1986 『社会学原理』岩波書店  
 ————— 1988 「組織変動の理論をめざして」『組織科学』22 / 3
- トータルメディア開発研究所 1985 『ザ・企業文化』ダイヤモンド社
- Trice, H. M. 1985 "Rites and Ceremonials in Organizational Culture." S. B. Bacharach, & S. M. Mitchell (eds.), *Research in the Sociology of Organizations*, 4. JAI Press.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. 1985 "Using Six Organizational Rites to Change Culture."  
 → [Kilman=Saxton=Serpa & Associates, 1985]
- Turner, J. C. 1987 *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Basil Blackwell.
- 吉田 民人 1980 「主体性分析のための一連の視角」現代研究会報告書54 / 5『組織と個人に関する調査研究』産業研究所  
 ————— 1981 「システム理論と現象学的社会学との接点を求めて」『社会科学の方法』1981 / 11 御茶の水書房

(やまだ まるる)