

# 組織文化と文化の島に関する考察 エドガー・H・シャインの理論に基づいて

出川 淳

## はじめに

組織文化という言葉は広く用いられているが、具体的にどのような内容を意味しているかについては、必ずしも明確とはいえない。一般的には、以下のよう理解されているようである<sup>1)</sup>。

組織文化とは“経営用語”の一つであり、実際に経営・運営されている組織において、その構成員の間で共有されている行動原理や思考様式のことを言う。つまり、組織を構成している各構成員の価値観が融合されることで形成された文化ということである。なお、企業における組織文化には、具体的な内容として創業者等が作成した経営理念が示されており、それに賛同して参集した従業員がその文化を形作っているともいえる。しかし、組織文化は未来永劫不変なものではなく、時代の流れとともに、組織文化自体が変化していき、場合によっては、創業者が打ち立てた経営理念と相容れない内容に変容する場合もある。

本稿では、組織文化の考え方、あるいは、組織文化の構造などについて、エドガー・H・シャイン（以降、シャイン）が構築した理論に基づいて再確認することで、組織文化の有効性や限界、機能などを明らかにすることを試みる。また、同じくシャインが提案している組織文化における種々の問題解決のための“文化の島”の具体的な要件やメカニズムなどについても考察する。

---

1) Wikipediaの定義を参考している。

## 1. シャインの組織文化論<sup>i)</sup>

### (1) 文化の本質

シャインによると、文化とは“経験に基づく抽象概念”とのことである。そして、抽象概念が我々の思考に役立つものだとすれば、その理由は表出している文化が観察可能であるとともに、通常では十分理解できないことがらについて、何らかの新たな理解や解釈を促すものだからである。

シャインは、文化という抽象概念から何らかの新たな理解を得るためには、文化に対する理解は、皮相的なレベルで行うのではなく、より奥深い複雑なモデル<sup>2)</sup>に基づいて分析し、当該文化に関する仕組や重要な価値観等に関する理解を構築すべきとしている。

抽象概念が我々の思考に役立つとすれば、それは単に観察可能であるだけではなく、通常は神秘的であったり、多少不可解で十分に理解できないことがらについて、より深い理解を促すものでなければならない。この見方からすると、我々が文化の本質を見極めるためには、前述の通り皮相的なモデルを避け、もっと深くもっと複雑な文化人類学等のモデルにもとづいて、分析および解釈されるべきと考えられる。これらのモデルは、以降で紹介する数多くの観察可能な事柄や物事の本質や当該文化の根底部分に流れるフォース<sup>3)</sup>、つまりそれぞれの文化が持つ力に起因してくる。シャインがそのフォースを発現する具体例として示したものを表1に示す。

表 1. フォースを発現する具体例

- |   |
|---|
| <p>① 人材が交流する際に観察される行動の一貫した傾向<br/>人々が使う言語、形成される習慣や伝統、数多くの状況で人々が示す慣習。</p> |
|---|

2) 例えば文化人類学のモデルなど。

3) シャインによるフォースに関する具体的な説明はないが人間の行動に何らかの影響を及ぼす力を持つものを指しているようである。

## ② グループの規範

職場で形成される暗黙の基準や価値観。たとえばホーソン研究で明らかになった作業員の間に生まれた「平等な仕事に対する平等な賃金」といった規範。

## ③ 信奉された価値観

明確に、公に発表された原則や価値観。たとえば「製品のクオリティー重視」、「価格のリーダーシップ」といったように、そのグループが達成しようと目指しているとして述べている原則や価値観。

## ④ 公式的理念

株主、従業員、カスタマー、その他のステークホルダーに向けてのグループの活動をガイドする広範なポリシーや理念的な原則<sup>4)</sup>。

## ⑤ 組織運営のルール

組織内の活動を滞りなく進めるための不文律、つまり暗黙のルール。メンバーとして受け入れられるために新人が修得しなければならない境界線、「ここではこのように行動すべし」という決まりごと、等。

## ⑥ 風土

物理的なレイアウトや仕切によってグループ内で保たれている感情。組織内のメンバーが互いに、あるいはカスタマーやそのほかの外部の人たちと交流する際、外部の目のない閉鎖空間を活用したりする方法。

⑦ 定着したスキル<sup>5)</sup>

ものごとを達成するためにグループメンバーによって発揮される特定のコンピテンシー、文書に書かれていなくとも、世代間で伝承さるものごとを成し遂げるための能力。

## ⑧ 思考の習慣、精神的モデル、言語のパラダイム

グループメンバーによって使用され、初期の社会的プロセスで新しいメンバーに教えられる、認識、思考、言語をガイドする、共有された認知のための枠組み。

## ⑨ 共有された意味

グループメンバーがお互いに交流する過程でメンバーによって生みだされ、しだいに形成され、広がっていく理解。

## ⑩ 「起源についてのメタファー（暗喩）」、あるいは「統合を促すシンボル」

グループが自分たちの特徴を表現するために用いる方法には、メンバーによって意識的に好まれるものも、忌避されるものもある。しかしそれらの全ての特徴は、好まれるものも、好まれないものも、建物、オフィスレイアウト、その他の物理的構成物に、メンバーの好みの程度に応じて反映される。このレベルの文化は、メンバーの認知的、評価的な反応ではなく、感情的、審美的な反応を反映することが多い。

等

4) たとえば広く知られた、ヒューレット・パッカード社 (HP) の「HP-Way」

5) エドガー・H・シャイン (著)、梅津裕良・横山哲夫 (訳)『組織文化とリーダーシップ』では“定義したスキル”と翻訳されているが、恐らく“定着したスキル”の誤記と考えられる。

## (2) 文化の要件

上記した文化の本質（フォースを発揮する色々な現象や活動）には、以下のような要件が必要とされる。

### ➤ 構造の安定性

文化はグループ内の一定レベルの構造的安定を必要とする。また、我々があるものを「文化的」と表現するときには、単に表面的に知っているというレベルでメンバー間に共有されているのではなく、ほとんどの人が一定のレベルまで理解することによって安定的な知識を形成していることを意味する。

### ➤ 文化の深さ

文化はグループの最深部の、ほとんどの場合無意識の部分で認識されており、その結果、文化は多様な形で発露する。したがって、外部から見るとその実態は把握しにくく、不可視的な存在となる。この視点に立つと、文化を描写するために表1で紹介したほとんどのカテゴリーは、文化の本質や実態などではなく、文化の一部を表出したものと考えることができる。とはいえこれらの表出は、我々が文化と呼ぶものの「エッセンス（本質部分）」とは言い難いが、何かが深く定着しているときには、それが文化の安定性を維持したり増したりすることに貢献している。

### ➤ 文化の広さ

ひとたび文化が形成されると、グループの機能のすべてをカバーするものとなる。文化は通常、組織全体に広がり、組織の主要な仕事、それを取り巻くさまざまな環境、それらの運用にいかに対応するかという側面のすべてに影響を及ぼす。

### ➤ パターン化と統合化

文化の概念によって示唆され、さらに安定性を増すことに貢献する第4の特徴は、さまざまな要素を結びつけ、より深いレベルに定着させ、より大規模なパラダイム、または「ゲシュタルト（形態）」に向けたパターン化（型へのはめ込み）、あるいは統合化である。つまり文化は、習慣、風土、

価値観、行動等をひとつに凝縮された統一体へ統合することを意味することになる。またこのパターン化と結合は、我々が「文化」と呼ぶものの中核と見なされるものとなる。

### (3) 文化の公式的定義

グループの文化は次のように定義できる。「文化とはグループが外部への適応、さらに内部の統合化の問題に取り組む過程で、当該グループによって学習され、共有される基本的な前提認識のパターンである。このパターンはそれまで基本的に効果的に機能してきたので適切なものと評価され、その結果新しいメンバーに対し、これらの問題に接して、認識し、思考し、感じ取る際の適切な方法として教えられる」。

また、我々はほとんどの場合単一の価値観で動くことはなく、ほかの信条や価値観と混ざり合う形で自分たちの信条や価値観は機能している。その結果、現実のグループや組織は、対立や曖昧さが常に存在する状況に置かれている。しかし文化という概念が有用性を備えているからこそ、組織や社会活動の安定性、一貫性、及び、信条や価値観にも、我々は関心を寄せる。したがって、文化の形成においては、常にパターン化と統合化の両方の方向が目指されることになる。もちろんグループによっては、その経験の積み重ねの歴史が、明確で不明瞭さを含まないパラダイムを築くことを阻害してきたケースも数多く見いだせる。つまり、文化は一般的に有用性を有するというものの、逆に当該組織にとって不都合なものとして排斥される場合もあり、常に、いかなる環境下においても有用と言えるものではないことも明らかである。

### (4) 文化の3つのレベル

一般的に文化に関する研究者は、最も深い部分に注目して、“基本的な価値観”を当該文化の中心概念としているようであるが、シャインは文化を3つのレベルに分けて分析・考察した。具体的には、(1)人工の産物、(2)信奉された信条と価値観、(3)基本的な深いところに保たれている前提認識である。それぞれの具

体的な内容は表2の通りである。

表 2. 文化の 3 つのレベル<sup>ii)</sup>

文化のレベル	具体的な内容	備 考
1. 人工の産物	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 可視的で触ることが出来る構造とプロセス</li> <li>● 観察された行動</li> </ul>	分析・解釈することは難しい
2. 信奉された信条と価値観	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 理想像, ゴール, 価値観, 願望</li> <li>● イデオロギー (理念)</li> <li>● 合理化</li> </ul>	行動やその他人工の産物と合致する事もしないこともある
3. 深いところに保たれている基本的な前提認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 意識されずに当然のものとして抱かれている信条や価値観</li> </ul>	行動, 認知, 思考を律する

“人工の産物”とは、通常、最も表層に現われるレベルの文化である。ここには、我々がそれまでに遭遇したことの無い、見慣れない文化を備えた新しいグループに遭遇したとき、我々が見て、聞いて、触れて、感じる、すべての現象が含まれる。

人工の産物には、グループの生み出す産物、たとえば物理的環境としての建造物、その言語、そのテクノロジーと製品、その美術的作品、そのスタイル（衣服、挨拶の仕方、感情表現等）、組織について語り継がれた神話や物語、価値観について書きものとして残された文書、目に見える慣習やお祝いの行事といったものが含まれる。

グループによるすべての学習は、究極的に突き詰めると、あるひとりの人間が最初に作った信条や価値観を反映する。これは、実際にどうであるかではなく、どうあるべきかに関するその人物の感覚や考え方が反映されるためである。たとえば、あるグループが新たに形成された場合、あるいはグループが新しいタスク、課題、問題に直面した場合、それらに対応するために提案される解決策には、ある個人の「何が正しく何が正しくないか」、「何が成功し、何が成功

しないか」に関する前提認識が反映される。ここで皆を説得し、その問題に対してある解決法を採択するようにグループに影響を及ぼすことができる人物が、のちにリーダーまたは創始者として認知される。

しかしまだこの段階ではそのグループは、グループとして共有された知識を築いてはいない。なぜなら、この段階では、そのグループがどう行動すべきかに関して共通のアクションを取っていないからである。何が提案されたにせよ、それはリーダーの意見が皆に認識された段階に留まっている。グループが共同あるいは協働のアクションを取り、そのアクションの成果を一緒に評価するまで、そのリーダーが望んだことが正しいものであったかどうかを判断する共通のベースが築かれたとは言えない。しかしそのリーダーが自分の信念にもとづく方向に向かって行動するようにグループを説得し、その対応策が成功し、さらにグループがその成功について共通認識を抱くようになると、例えば「\*\*は効果的だ」という価値観が少しずつ皆に認識され浸透しはじめる。

浸透が進み始めると、最初に価値観または信条として共有され、さらに浸透や理解が進むと、最終的には皆が共有する前提認識として定着する。ただし、皆が共有する前提認識のレベルにいたるには、類似のアクションや活動が繰り返し成功し、良い結果をもたらす必要がある。もしこの変換プロセスが順調に回転しはじめると、グループのメンバーたちは、当初の時期に抱いていた不安や疑問、疑念などを忘れていく。言い換えると、例えば「広告の効果的だ」という単なる認識から、「広告は効果的だ」を“実施”に移そうという認識の転換がグループ全体に起こっていくのである。

“信奉された信条と価値観”は、上記したような認識の変換プロセスを経た内容（信奉され、その価値を認められた内容）を意味する。

3つ目の“基本的な深いところに保たれている前提認識”とは、当該グループのメンバー全員にとって“当たり前”のものとして受け止められているものである。この状況は、一定の信条や価値観を既に複数回実践して成功を繰り返したことによって形成される。実際に、基本的な前提認識がグループ内で強力に保持されるようになると、他の考え方（具体的には手順等）による行動プロ

セスは全く思いもよらないものとなる。

#### (5) 文化の広がりに基づく4類型

前節では文化を、人工の産物、信奉された信条・価値観、基本的な深いところに保たれている価値観、という3階層で分類したが、本節では、文化の広がり（当該文化への共感の広がり）で分類し、考察する。具体的には、マクロカルチャー、サブカルチャー、組織文化、マイクロカルチャーである（表3参照）。

表 3. 文化の広がりに基づく4類型

	類 型
1. マクロカルチャー	国家、民族や宗教グループ、世界中に存在する職業別グループ
2. 組織文化	私企業、公営・非営利・行政組織の文化
3. サブカルチャー	ひとつの組織内の職業別グループ
4. マイクロカルチャー	組織の内外に偏在する各種のマイクロシステム

#### (6) 3つの普遍的なサブカルチャー

シャインは、公的機関あるいは私企業を問わず、すべての組織において以下の3つの普遍的なサブカルチャーの存在を明らかにし、各サブカルチャー間の破壊的な対立を最小に抑えるために、効果的なマネジメントの必要を提唱している。

- (ア) 現場従事者のサブカルチャー
- (イ) エンジニア／デザイナーのサブカルチャー
- (ウ) エグゼクティブ（経営管理層）のサブカルチャー

シャインはまた、現場従事者、エンジニア／デザイナー、エグゼクティブそれぞれの、前提認識を表4のように分析・整理した。表4に示されたそれぞれの前提認識は、各サブカルチャー間に破壊的な対立が生まれる可能性が、決し

で低くないことを示している。

表 4. 現場従事者, エンジニア/デザイナー, エグゼクティブのサブカルチャー<sup>iii)</sup>

	前 提 認 識
現場従事者	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 現場における活動は究極的には人材による活動である。したがって人材は不可欠のリソースであり、現場を運営している存在であり、企業の成功は、人間の有する知識、スキル、学習能力、コミットメントにかかっている。</li> <li>➤ 求められる知識やスキルは「現場」で必要とされる。これらは、組織のコア・テクノロジーと具体的な経験にもとづいて築かれている。</li> <li>➤ 製造プロセスがいかに注意深く組み立てられ、ルールやルーティン（日常的業績）がいかに厳密に明確化されていても、現場従事者は常に予測不可能な緊急事態に対応しなければならない。したがって、現場従事者は学習し、革新し、不測の事態に対応する能力を身につけなければならない。</li> <li>➤ 多くのオペレーションはプロセス内のさまざまな側面に対して、相互依存関係を持つ。したがって、現場従事者は協調的なチームで働く能力を身につけなければならない。そこではコミュニケーション、オープンさ、相互信頼、コミットメントが尊重される。</li> <li>➤ 現場従事者は、職務を完遂するために必要とされる適切なリソース、訓練、支援をマネジメントが提供してくれることを期待している。</li> </ul>
エンジニア/ デザイナー	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 理想的な世界は、人間による介在なしに精密な機械とプロセスが完璧な正確さと調和の形で機能している世界である。</li> <li>➤ 理想的なプロセスを実現する際の問題の種は現場従事者である。現場従事者は間違いを犯すので、可能な限り現場従事者の作業をシステムに含めない形でデザインを進めなければならない。</li> <li>➤ 自然は統治可能だし、統治すべきだ。つまり「可能な統治はすべて実現すべき」なのだ。</li> <li>➤ ソリューションは科学と入手可能なテクノロジーに基づいたものでなければならない。</li> <li>➤ 本格的な仕事においては、混乱を解決し、問題を克服することを目指すしなければならない。</li> <li>➤ 仕事においては有用な製品と成果物（アウトカム）を目指すことが求められる。</li> </ul>
エグゼクティブ	<p>1. 財務に対するフォーカス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 財務的な活力と成長なしには、株主や社会に対するリターンは生まれない。</li> <li>➤ 財務的な活力とは競合企業との永遠の戦いを意味する。</li> </ul>

## 2. セルフイメージ：「戦いに備える孤高の英雄」

- 経済環境は永久に競争が続き、敵意に満ちたものである。「戦いにおいては誰も信用することはできない」。
- したがってCEOは「孤高の英雄」でなければならない。また全知全能、完全なコントロールが不可欠の存在であることをアピールしなければならない。
- 部下からは信頼できるデータを得ることはできない。なぜなら彼らは上司やデザイナーが聞きたがることしか伝えてくれないからだ。したがってCEOは自らの判断にますます頼らざるを得ない（つまり正確なフィードバックが得られないことがリーダーの真実と全知全能に対する感覚を増強する）
- 組織とマネジメントは本来的に階層的なものである。つまり階層は地位と成功の尺度でありコントロール保全のための主要な手段なのだ。
- 人材は必要である。しかし彼らは必要悪であって、本質的な価値は備えていない。人材は獲得しマネジすべきリソースのひとつであり、それ自身が目的とはなりえない。
- 問題なく機能している組織は人材の全人格は必要としていない。彼らが契約している活動をこなしてくれば十分だ。

## (7) 組織文化の外的適応に関する前提認識

ある組織にとって最初の組織文化がいかにして誕生するかという本質的な問題を度外視して、産み落とされる組織文化そのものに注目すると、シャインは組織文化とは当該組織文化が内包する複数の要素・要因等の関係が構造化されたものであることを、明らかにした。ただし、組織内のグループや所属メンバーは、自らが対面している課題が組織文化にどのように結びついているのかについては、明確に理解することはほとんどないとのことである。したがって、その組織が持つ組織文化の前提認識の内容やそれを強化するための施策についても実はほとんど認識できない。したがってシャインは、組織文化の具体的な内容を理解するためには、社会心理学<sup>6)</sup>やグループ・ダイナミクス<sup>7)</sup>の理論の中

6) 広辞苑によると、社会的環境の中で個人や集団がどのような行動を示すかを研究する心理学の一つの研究分野。

7) 大辞林によると、集団の特質、集団発達の法則あるいは集団内や集団間に働くさまざまな力の作用・動態を、力学的方法を用いて分析しようとする研究分野。

にあるモデルを援用する必要があると考えた。具体的には

- ① 外的環境の変化に対応するための生存と適応
- ② 生存と適応を可能にする内的進化のプロセス

に取り組む必要があり，外的適応と生存を可能にするための課題を表5のように抽出した。

表 5. 外的適応と生存の要件

<p>➤ <b>使命と戦略</b> コアとなる使命，主要な課題，明示された機能と隠れた機能についての理解を共有すること。</p> <p>➤ <b>ゴール</b> コアミッションに基づくゴールであることへのコンセンサスを高めること。</p> <p>➤ <b>手段／方法</b> ゴール達成のための手段，方法についてのコンセンサスを高めること。たとえば組織構成，労働の分業の格差，褒賞制度，権限規定など。</p> <p>➤ <b>測定／評価</b> ゴール達成に向けてのグループの取組を測定，評価する基準についてのコンセンサスを高めること。たとえば情報，統制のシステム。</p> <p>➤ <b>修正／訂正</b> ゴール達成がおぼつかないとき，適切な修正，修復の方策についてのコンセンサスを高めること。</p>
--

#### (8) 内部的統合のマネジメントについての前提認識

大きな組織の中に属している小さな組織，つまりグループと呼ばれるような組織は，所属している組織内の他の組織やグループとの諸関係を適切にマネジメントできなければ，その組織の中で，生存・成長を果たすことができない。シャインは，組織内でグループを形成し進化させるためのプロセスが，問題解決や課題達成のプロセスとして同時に起こることを明らかにした。言い換えると，当該グループの文化が，外的および内的に発露しているということである。シャインは，全てのグループが組織内で対応を余儀なくされる課題を表6のように示している。

表 6. 内部的統合を実現するための課題

- **共通言語と概念分類の創出**  
メンバーがお互いにコミュニケーションできず、目標を理解し合えなければグループは存在できない。
- **グループの境界線の規定とメンバーの新規参入・除外の基準の規定**  
グループは自身を規定できなくてはならない。メンバーシップの基準は何か。
- **権力、権限、地位の委譲**  
委譲の順位基準、規則と、その取得、維持、返還等の明文化など、メンバーからの挑戦をマネジメントするためのコンセンサスが不可欠である。
- **信頼感、親密さ、仲間意識、恋愛感情などに関する基準**  
仲間関係、異性関係に関するルール作りである。あるいは、組織課題をマネジメントするに当たって、個人的オープンさと親密性に関するマナーなども必要となる。また、友好感情と恋愛感情の区分のためのコンセンサスも不可欠である。
- **賞罰に関する規定と適用**  
模範的行為と不道徳的行為についてのコンセンサスが必要となる。
- **説明困難なことの説明：**  
グループを含めた一般社会においても、説明の困難な出来事について、少なくともその出来事の意味の説明が必要となる。それによってメンバーは反応を考え、無用の心配を避けることもできる。

#### (9) 深いところのマクロ文化の前提認識

シャインは文化の前提認識に関する研究の最後に、深いところのマクロ文化の前提認識を明らかにしている。深いところの前提認識に関する分析や研究が最後になったのは、次の理由からだと考えられる。つまり、グループや組織の進化に伴い、外的適応と内的統合に関する前提認識自体がさらに進化し、より抽象的で普遍的な問題に対して、さらに深い意味を持つ前提認識を生み出す必要があったからである。

シャインが最終的に深いところのマクロ文化の前提認識として整理した結果を表7に示す。

表 7. 深いところのマクロ文化の前提認識<sup>iv)</sup>

➤ **現実と真実の本質に関する前提認識**

全ての文化に共通する基本的な部分は前提認識のセットの中にある。何が現実か、現実をどう規定するか、どう見極めるか、そのセットの中で理解できる。ベースとなる前提認識とともに関連情報を提供し、それらの情報を理解、解釈し、準備ができて行動を起こせるのはいつか、どんな行動を起こせばよいのか、等を組織のメンバーに悟らせてくれる。

➤ **時間の本質に関する前提認識**

時間的知覚と経験はグループの機能に関するもっとも中心的な場面である。時間に関わる経験は一人ひとり違うから、おびただし数のコミュニケーションと関係性の問題が生み出されることになる。たとえば、誰かが時間になっても姿を現わさない、時間を無駄にしてしまった、要点をハッキリさせるための「説明の時間」が不足した、誰かと「時間のテンポが合わない」と感じた、誰かが我々の時間を使いすぎている、部下が時間通りに物事を進めていない、必要なときに部下がいない、などなどで心配したり、イライラしたりする。

➤ **空間の本質に関する前提認識**

空間 (space) の意味と用途に関するわれわれの前提認識は、時間と同様に、通常の意識外のことであり、組織文化の最も微妙な側面のひとつである。ところがこの前提認識が侵されると非常に強い感情的な反発が起こり「俺の『縄張り』に踏み込むな」となる。組織における階級と地位の最も顕著で象徴的な表われは自室の場所と広さである。

➤ **人間性に関する前提認識**

すべての文化は、人間であることの意味についての前提認識、あるいはわれわれの基本的本能 (直観) による前提認識、また、非人間的な行為とはどのようなことで、そのような行為はグループから排斥される根拠になることについても前提認識を共有している。

われわれが人間であることは、身体的存在であると同時に文化的に構成された存在であることを歴史的に知っている。奴隷制度は、奴隷を[非人間]と定義することによって正当化された。倫理的、宗教的な対立のなかで「その他」のものは人間でないように見なされた。人間と見なされたカテゴリーの中身は一律ではない。クラックホーンとストロッドベックの比較研究によれば、ある社会では人間は本来邪悪と見なされ、別の社会では善良、さらにはまた、邪悪と善良のどちらにもなる、といったような具合である。人間は完全な存在になり得るかどうかについての前提認識も同様だ。いたい、良し悪しに関するわれわれの本能は、われわれのありようをそのように簡単に受け入れたり、また努力・寛容・誠実をもって、悪しきを挫き、救済や涅槃<sup>8)</sup>を可能にしたりするものであろうか。マクロ文化がこれらの概念への取り組みを断念したところで、これらの文化ユニットを退けて宗教が圧倒的な支配力を示すことになる。しかしわれわれはこの課題は、まさにリーダーシップの核心に触れる問題だと考える。

組織レベルでの人間性の本質に関わる基本的前提認識は、ワーカーやマネジャーたちをどう見るかという点にもっとも明らかに表われている。西側の伝統のなかでは、以下のような前提認識の進化が見られてきた。

8) ねはん、仏教における理想の境地

- ① 合理的、経済的な活動家としての人間
- ② 主として社会的ニーズとともに生きる社会的動物としての人間
- ③ 挑戦を受けとめ、自分の才能を活かして、問題を解決し、自己実現を追求する人間
- ④ 複雑で適応性に富んだ人間

➤ **人間活動に関する前提認識**

人間性に関わる前提認識に密接に関係する前提認識は、人間がその環境との関連でとる行動の適切さについての共有された仮説である。基本的に相異なる、いくつかの方向性が異文化交流に関する研究の過程で見いだされた。これらは組織の変容の課題に関連する。

◆ **行動指向性**

行動指向は米国において支配的であり、米国人マネジャーにとっての中心的な前提認識である。「われわれは達成できる (We can do it)」あるいは、一般的に使われる米国人の表現 “get things done (成し遂げる)” “let’s do something about it (何とかしよう)” などがそれだ。

◆ **存在指向性**

行動指向性の対極には存在指向 (the being orientation) がある。強大な自然に対して人間性は従属的であるという前提認識と相関関係にある。この指向性は一種の運命論的な意味合いを内包する。例えば、われわれは自然に影響を与えることはできず、現状を甘受するしかないことを認識しなくてはならない。「いま、ここで」のありようと、個人的な楽しみに焦点を置き、何が起きてもそのまま受け入れなくてはならない。この指向性を共有する組織と生きるには、与えられた環境のなかで調和的にいられる場を見だし生存を確保したり、環境に働きかけて市場性を作り出したり、優位性を得ようとするよりも外的な現実的な環境条件への適合を優先させることだ。

◆ **開発に意義を認める指向性**

3つ目の指向性は開発に意義を認める指向であり、両極端の行動指向性と存在指向性の中間にある。個人は自然との調和を達成するため、自分自身の能力をフルに開発し、それによって環境との完全な一体化を達成する。焦点は静的な条件ではなく開発にある。離脱、冥想及びそのコントロール可能な部分(感情とか身体機能など)を通して、個人は十分な自己開発と自己実現を達成する。達成とは、個人が何を具体的に達成したかではなく、その焦点は、個人がどうであったのが、どうなれるか、にある。簡単に言うと、「開発に意義を認める指向性」では、統合された全体として、自分のすべての側面の開発を目的とする活動が重視される。

➤ **人間関係の本質に関する前提認識**

すべての文化の核心にあるものは、個人がお互いを関係づけ、自分たちの属するグループを安全で、居心地よく生産的にする適切な方法についての前提認識である。そのような原則が広く共有されていない状態をアナキー (anarchy, 無政府状態) あるいはアノミー (anomie)<sup>9)</sup> と言う。このような前提認識は、これまでに紹介したものと異なり、グループ自体の本質と、メンバーのための内部環境に関わる前提認識である。

9) 広辞苑によると、人々の欲求・行為の無規制状態のことで、急激な社会変動に伴う社会規範の動揺や崩壊によって生じる状態である。

人間が他者との関係性に関する基本的な問題に取り組む場合はグループ内の他者とのコンセンサスを高めなければならない。

基本的な問題は、実は基本的な事実由来している。基本的な事実とは、具体的には以下のような前提認識である。つまり、

- ① 人間は誰もが物事について考え意思決定を行うための頭脳・能力（具体的には、物事を認知する能力、感情をマネジメントする能力、意思の方向性などを定める能力）を持っており、人間として基本的な問題の解決に取り組むにはこれらの能力を発揮する必要がある。
- ② グループで取り組んで共通の概念で同意を得るためには、一連の懸案事項等に対する各自の反応を確認し、可能な範囲で合意を図ることが必要になる。これによって、各自の自説へのこだわりは最小化され、残る課題は、つまり解決すべき課題は以下のようなものに限定される。
  - 自身のアイデンティティと役割  
自分がこのグループにいる目的は何か？自分の役割は何か？
  - 自分のパワーと影響力  
自分の影響力、統制力ほどの程度か（自分の攻撃性のマネジメント）？
  - ニーズとゴール  
グループのゴールと自分のニーズは一致するか（意図と意思のマネジメント）？
  - 受容と親密性  
自分は受け入れられているか。尊敬されているか。好かれているか。われわれの関係性は良好か（愛情のマネジメント）？

## 2. 組織文化が対応すべき課題

前章ではシャインの組織文化に関する広範な研究結果をとりまとめた。本章では、組織文化の有効性を阻害する原因などについて考察する。さらに、シャインが提唱した“文化の島”と呼ばれる組織文化の問題・課題を解決するための概念と対話の活用の組織文化に及ぼす影響についても分析を行い、その効果や有効範囲などについて検討する。

第1章で紹介したシャイン理論を要約すると表8の通りとなる。

表 8. シャイン理論の要約

シャイン理論のカテゴリー	主 な 内 容
フォースをもつ文化の具体例	人材が交流する際に観察される行動の一貫した傾向
	グループの規範
	信奉された価値観
	公式的理念
	ゲームのルール
	風土
	定着したスキル
	思考の習慣, 精神的モデル, 言語のパラダイム
	共有された意味
	「起源についてのメタファー (暗喩)」, あるいは「統合を促すシンボル」
文化の要件	構造の安定性
	文化の深さ
	文化の広さ
	パターン化と統合化
文化のレベル	人工の産物
	信奉された信条と価値観
	基本的な深いところに保たれている前提認識
文化の広がり の 4 類型	マクロカルチャー
	組織文化
	サブカルチャー
	マイクロカルチャー
3 つ の 普 遍 的 な サ ブ カ ル チ ャ ー	現場従事者のサブカルチャー
	エンジニア/デザイナーのサブカルチャー
	エグゼクティブ (経営管理層) のサブカルチャー
外的適応と生存の要件	使命と戦略
	ゴール
	手段/方法
	測定/評価
	修正/訂正

内部統制の要件	共通言語と概念分類の創出
	グループの境界線の規定とメンバーの新規参入・除外の基準の規定
	権力、権限、地位の委譲
	信頼感、親密さ、仲間意識、恋愛感などに関する基準
	賞罰に関する規定と適用
	説明困難なことの説明
深いところのマクロ文化の前提認識	現実と真実の本質に関する前提認識
	時間の本質に関する前提認識
	空間の本質に関する前提認識
	人間性に関する前提認識
	人間活動に関する前提認識（行動指向性、存在指向性、開発に意義を認める指向性）
	人間関係の前提に関する前提認識

表8に示したように、文化には多様な側面があり、もちろん適切な文化によってもたらされる恩恵は非常に大きい。しかし、文化を活用するためのコミュニケーションの仕方や前提認識の捉え方や理解の仕方が不十分であったり、不適切だったりすると、組織は文化の恩恵とは逆に、大きな被害を受けることになる。

言うまでもなくシャインもこのことは十分に理解しており、自著の中で色々な不具合の事例を示している。主な記述を表9に示す。

表9. 組織における文化の運営において発生する主な不具合およびその原因など<sup>v)</sup>

- ① 新しい組織が直面する文化的失敗のひとつは、新しいメンバーは大変に異なったサブカルチャーから参集していることで、共通用語はあっても、共通意味システムはこれから創らなければならないということが認識されていないことである。
- ② 当初のメンバーは同文化、同言語のことが多いことから共通文化、共通言語の要件は充たされている。しかしグループの成長につれて特別な意味を含ませた共有語が使われはじめ、そのなかのある言葉はその深い意味がグループの文化形成の深層部を形成していく。外部者の意見としては、その新たな共通語は「特殊用語 (jargon)」として固定化する。グローバル化の進展、職業の複雑化とともに多文化グループの増加も加速する。

- ③ 世界がますます相互扶助的になるにつれて、より多くの組織、プロジェクト、タスクフォース、あらゆる種類のジョイントベンチャーなどで働く人たちは、多種多様な国家、民族、職業から参加するようになってきている。これらの多様なグループが働くうえででのコンセンサスを成立させるためのもっとも厄介な問題として、権限に関する深い前提認識の相違がある。
- ④ お互いがうまくやっつけていけるようなルールを作ることは、組織やグループが機能するためには決定的に重要である。米国の文化を一例にとってみても、仕事との関係の有無も含め、組織にとっての適切なレベルの親密性をどう考えるかは、組織によって異なっている。しかし、将来的に組織の多文化傾向が国家、民族、職業の次元でさらに進むと、お互いの誤解や排斥が激増する可能性が高まってくる。
- ⑤ 上司とどう対応するか、同僚とお互いにどう対応するか。その対応が正しいか否か。これらは組織文化のDNAを支える基盤とも言える。もう一度繰り返すと、組織が多文化になればなるほど相異なるシステムがぶつかり合って、お互いに傷つき、悩み、攻め、責めるという行為が続く。
- ⑥ コンセンサスの進捗と成立は社会的現実を共有するプロセスである。グループが多文化になればなるほど、そのプロセスは複雑になる。グループの多文化への推移は、グループメンバーがその個人的現実と文化のルールをグループに持ちこむことによって複雑化し、なかには共有の当否の問題も含まれる。
- ⑦ サブカルチャーに属する人たちが新製品開発チームと一緒に集められた状況では、ほかのグループの現実を見抜くことのできる能力が新製品の市場における成功、失敗の決定的な要因になる。新しいチームでの相互理解を進めるためには、通常のミーティングなどのレベルを超えた、個人的な会話のやりとりによって、同意・不同意が本当にそうなのか、伝えあった情報の中身に相違がないか、などにお互いに気づくことができるような機会を設けなくてはならない。
- ⑧ 文化に伴うこれらの側面がどのようにはじまり、またグループが外的、内的環境に対応しつつ新しいメンバーたちに伝え継がれる基本的な前提認識をどのように築き上げるかを検討するためには、まずグループ内の状況、つまりそのような出来事が実際に観察できる状況を分析することが求められる。幸いなことにそのようなグループは、人間関係訓練のワークショップのなかでたびたび形成されてきた。これらのワークショップは、見ず知らずの人たちがグループダイナミックスやリーダーシップを学ぶ目的で参加してくる。

表9に示した“文化の運営”において発生する不具合の原因は概ね以下の通りである。

- 1) 共通用語はあっても共通意味システムが確立されてないこと。
- 2) グループの成長につれて特別な意味を含ませた共有語が使われはじめ、そのなかのある言葉はその深い意味がグループの文化形成の深層部を形

成し、外部者の意見としては、その新たな共通語は「特殊用語 (jargon)」として固定化し悪影響を残す可能性があること。

- 3) 多様なグループが働くうえでのコンセンサスを成立させるためのもっとも厄介な問題として、権限に関する深い前提認識の相違が存在していること。
- 4) お互いがうまくやっていけるようなルールを作ることは、組織やグループが機能するためには非常に重要であるが、今後さらに、お互いの誤解や排斥が増加する可能性が高まってくること。
- 5) 上司、同僚、部下といかにして適切に対応するかを明らかにし、是正していくこと。
- 6) 組織やグループにおいて、コンセンサスの進捗と成立は社会的現実を共有するプロセスであるが、グループが多文化になればなるほどそのプロセスは複雑化すること。
- 7) 新しいチームで相互理解を進めるためには、通常のミーティングのレベルを超えた、個人的な会話のやりとりによって、同意・不同意が本当にそうなのか、伝えあった情報の中身に相違がないか、などにお互いに気づくことができるような機会を設けなくてはならないこと。

これらの不具合の発生を抑止するためには、“文化の島”の概念および核となる考え方などを明確に理解し、組織全体の理解にしなければならない。そのためには、“文化の島”に関する知見の習得だけでなく、当該組織の状況に適合した施策として実施する事が不可欠である。したがって、具体的な施策として実施可能なレベルにまで理解を高めなければならない。しかし、文化の島の実現形としての施策は、それぞれの組織の事業内容や組織構造などによって変わってくる。

### 3. 文化の島を実現するための条件

既に示したとおり、文化の島は多元的な文化を内包する組織、要するに、様々な価値観が共存し、それぞれに価値を有するものの、全ての価値を“押しなべて同じ価値で扱うこともできない”のである。もちろん、TPO<sup>10)</sup>に応じて価値が変化する可能性も高い。

シャインは、多元的な文化を内包するワークグループの相互理解やコミュニケーション、コラボレーションを促進する“文化の島”を実現していくための条件を以下のようにまとめている。

表 10. 多元的な文化のワークグループにおける活動において一時的な文化の島を実現する条件

- 参加者は新しい学習にモチベートし、コミットしていなければならない。
- 参加者は日常の職場から物理的に離れていなければならない。
- 権限を備えたコーディネーターは、平等主義の原則を遵守し、学習は相互の責任であることを強調しなければならない。
- 権限を備えたコーディネーターは、ファシリテーター兼プロセスマネジャーでなければならない。
- ファシリテーターは、社会秩序の一部のルールを停止することによって、参加者が心理的な安心を感じられるように、グループのゴールと作業のためのルールを定めなければならない。
- ファシリテーターは、権威と親愛に関して主要な学習のためのフォーカスを決めなければならない。
- 討議のプロセスでは、具体的な経験と感情について語り合うことを含めなければならない。

### 4. 結論と今後の課題

本稿で取り上げたシャインの理論は、組織文化に関する理論として非常に広範かつ緻密に分析され、構築された理論であることは言を待たない。しかし、

---

10) Time (時間), Place (場所), Occasion (あるいはOpportunity) (状況)のこと。

“組織文化”に関する研究は、恐らく完成・終結することのない研究分野と考えられる。なぜなら、本稿でも述べたとおり、組織の構成員は時間とともに変化するからである。変化するのは構成員だけでなく、当該組織をとりまく経営環境にいたっては、組織構成員よりも激しく変化していくと考えるべきであろう。

さらに厄介なことに、現時点で良好な組織文化を形成し維持している組織が、“当社の組織文化は完成しており、もはや何もしなくても大丈夫”と考えると、おそらく短期間でそれまでの優れた組織文化は陳腐化してしまう。その意味で、何もしなくても組織文化は変わっていく。もしかしたら急激に変化するかもしれない。しかしその方向性は“悪化”である。

いかなる経営環境でも、どのような組織構成員でも、その時々々の経営環境において最善の結果を出せるように、組織の経営はコントロールされるべきである。それを実現するためにすべきことを考え始めると、日常的に膨大なデータや情報を把握し、適切な調整や調節、時宜を得た変革等を実現していかなければならない。しかしそのための具体的な方法論については、未だにさほど明らかにされていない。

組織文化という組織運営メカニズムについては、本稿で紹介したようにシャインが見事に理論化している。組織文化の健全性を維持しながら、進化・発展させていくための要件は、表9と表10に示した。表9の内容は「組織文化の運営において発生する主な不具合およびその原因」表10が「多元的文化のワークグループにおける活動において一時的な文化の島を実現する条件」である。ぜひ参考にしてほしい。

## 参 考 文 献

- i エドガー・H・シャイン (著), 梅津裕良・横山哲夫 (訳) 『組織文化とリーダーシップ』
- ii エドガー・H・シャイン (著), 梅津裕良・横山哲夫 (訳) 『組織文化とリーダーシップ』白鳳書房, 2012, 第2章より一部修正のうえ引用
- iii エドガー・H・シャイン (著), 梅津裕良・横山哲夫 (訳) 『組織文化とリーダーシップ』白鳳書房, 2012, 第4章より一部修正のうえ引用
- iv エドガー・H・シャイン (著), 梅津裕良・横山哲夫 (訳) 『組織文化とリーダーシップ』白鳳書房, 2012, 第8章, 第9章より一部修正のうえ引用
- v エドガー・H・シャイン (著), 梅津裕良・横山哲夫 (訳) 『組織文化とリーダーシップ』白鳳書房, 2012の全編から主なものを抽出。