

「組織における文化研究の意義 —組織の新しいメタファーの提言—」

高橋正泰

目次

序

I. 文化の概念と分類

1. 文化概念の定義

2. 文化研究の分野分類

II. 組織における文化研究

III. 組織の新しいメタファーとしての文化モデル

IV. 結びにかえて

序

組織の研究において、文化概念を用いてアプローチをおこなっている研究が増えてきている。組織を社会システムとみなすことは、人間関係論以来異存のないところである。社会化のプロセス、社会規範や社会構造をもった組織での文化の概念は、重要な意味をもっていると考えられる。

組織論がこれまで意図してきたのは、組織のもつ共通要因を抽出し、概念化を通しての一般化であり、普遍モデルの構築である(1960年代から1970年代にかけてコンティンジェンシー理論が登場し、個別の有効モデルを追求してはいたが、実質的には一般理論のための中範囲理論であり、実践への有効性を意図した議論であると位置づけられる)。ここで論究しようとしている組織の文化問題は、たんなる特定環境の適応を対象とする、所謂通文化的研究ではなく、各々の組織のもつ現実(reality)をその対象とするところの特殊性を生み出す

原稿受領日 1984年11月15日

要因を研究する分野である¹⁾。その特徴は、差異への注目であり、その差異を生み出すメカニズムを解明することにある。従来の組織での文化研究の多くは、多国籍企業論あるいは比較経営における文化の相違であったが、最近では組織を一つの社会システムとみなし、文化のもつ外部へは異質性を、内部には同質性をもたらすという性質から文化を研究する傾向にある。そこには、これまでの組織論にない新しいアプローチをみることができる。

本稿の目的は、第一に組織文化で使われている「文化」の概念を文化人類学、社会学および心理学によって検討し、第二に組織の文化に関する概念を考察し、組織文化の研究を整理するとともに、その中から現れてきている組織についての新しい視点を探ることにある。

I. 文化の概念と分類

1. 文化概念の定義

組織文化を語る時、必ずしも一致した見解があるわけではない。それは、文化人類学においてさまざまな定義が存在することに由来しているともいえる。それぞれの研究は、文化として認識される多様な側面をその対象としているので、その文化の多様性を整理することも重要であると考えられる。文化の定義をいくつかあげてみることにする。

一「文化とは、それぞれの社会成員によって獲得される知識や信念、芸術、道徳、慣例、およびその他一切の能力や習慣を含む一つの複合体である。」

(Tylor, 1871: 1)²⁾

一「文化とは、行為や加工品に顕在化する、社会を特徴づける慣習的理解であ

1) これに関する議論は、加護野(1983: 2-4)を参照のこと。また組織文化の視角についても、(1)組織のある側面を組織文化としてとらえ他の組織の側面との関連について議論する視角と、(2)組織現象全体を文化現象としてとらえなおす視角とに分け、第二の視角に基づいていると加護野(1983: 12, 注11)は指摘している。本稿の立場もまたこの第二の視角とみることができる。

2) ここでの Tylor の定義は (Cole=Scribner, 1974: 6, 訳書9頁) を引用した。

る。」(Redfield, 1941: 132)

- 「文化は、ある人間集団の成員の行動に影響を及ぼす期待、了解、信仰、あるいは同意のすべてを含む。これらの観念は、意識的なものであるとは限らないが、つねに社会的学習によって伝達されるものであり、それらはあらゆる人間社会が当面する適応上の諸問題に対して、ひと組みの解決となっているものである。」(Bock, 1974: 14, 訳書1: 48頁)
- 「文化—社会的現実の別語—は、産物であり、過程であり、人間の相互作用の形成者であり、その結果である。また、文化は人々の進行中の相互作用からつねに創造され、再創造される。」(Jelinek, et al., 1983: 331)
- 「文化は、明確な生活様式として認識される無数の行動や実践を伴った意味のシステムである。」(Gregory, 1983: 364)
- 「文化とは、一定の範囲で共有された神話やシンボルに隠れた中心的価値の集合として定義される。」(Broms=Gahmberg, 1983: 482)
- 「文化とは、習得された行動の諸結果との综合体であり、その構成要素が或る一つの社会メンバーによって分有され伝達されているものである。」(Linton, 1945: 32, 訳書49—50頁)
- 「文化とは、主としてシンボルを通じて習得され伝達される思考・感情・反応の型式である。文化は人間集団が作り出したすぐれた業績から構成されており、人間の手によって具体的な形を与えられたさまざまなものを含む。文化の中核は、伝統的（すなわち歴史的に継承され選択された）観念と、とりわけこの伝統的観念に付随する価値からなっている。」(Kluckhohn, 1951: 86, 5)³⁾

以上のごとく、少しの文献を調べただけでも多様な内容を示す定義がみられる。そこでさまざまな文化概念を要約してみると、次のような特質を列挙することができるであろう。

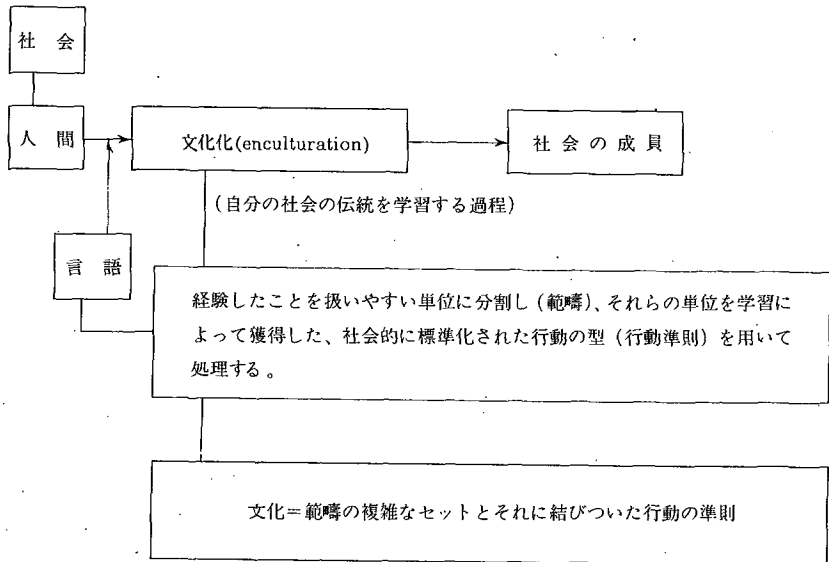
3) Kluckhohn(1951)の定義については、Hofstede(1980, 25: 訳書12頁)を引用した。なおページ表示の86, 5とは86ページの注5を示している。

- (1) 文化は、あらゆる社会に存在するもので、文化のない社会も文化のない人間もない。
- (2) 文化は、人間の相互作用によって生ずる。
- (3) 文化は、人間の行動に影響を及ぼす。
- (4) 文化は、特定社会・集団の成員によって共有される。
- (5) 文化は、シンボルを通して学習され、伝承される。
- (6) 文化は、その中核において価値、信念、意味のシステムとして理解される。
- (7) 文化は、人間に行動準則(準拠枠)を提供する。
- (8) 文化は、人間において意識的あるいは無意識に存在する。
- (9) 文化は、観念、規範、イデオロギーという無形のものから顕在化した芸術、行動様式などをも広く示す。
- (10) 文化は、単一ではなく複数のものが一体となった複合体であると理解され、内部には同質性を、外部には異質性をもたらす。

ところで、人間はいかにして以上のような特質をもった文化を学習し、習得していくのであろうか。Bock (1974) によれば、人間は本能という原初的な、内蔵された行動の型をごくわずかしか備えておらず、そのため人間は欲求を満足させる手段を社会の伝統に依存しているのである。あらゆる文化は、範疇の複雑なセットと、それに結びついた行動の準則からなっており、それらは文化の過程で習得され、それらを共有する個人間の相互の意志疎通と欲求の満足を可能にしている。

Bock (1974) のモデル(第1図)⁴⁾によって、人間社会の根本的特徴は、第

4) Bock (1974) においては、社会化は文化化と同義語として使われている。また、言語を重要視しており(これは文化研究者の一致した見解である)、文化化を、模倣、言葉による教授および推論の全部が作用しながら生涯継続する過程であるとも記述し、さらに、この学習過程は人間が人間らしく行動するうえで大切なものであると指摘している(20訳書1: 63頁)。ただ文化化によって習得されるのは行動の階層化された体系であって行動そのものではない。



第1図 Bock (1974) モデル

一に、一定の社会成員は類似した情況のもとでは一般に同じような行動をする傾向がみられることと、第二に、そのような行動の様式は本能に基づくというよりも、学習によって獲得されるということが理解できよう。すなわち、「文化は、経験を範疇化する際の慣習的なやりかた、およびある範疇に属する各構成部分に対する標準的な反応のしかたのいずれをも用意してくれるのである。……中略……むろん、人間の行動は文化によって決定されてしまうというわけではない。しかし人間は、範疇と反応のしかたを共有することによって、自分の社会の他の成員と意志疎通をはかり、そして、自分の環境をうまく処理することができるのである。また、それらは、自分自身の行動や他人の行動を評価するための理念的な基準にもなる」⁵⁾ (Bock, 1974: 24-25, 訳書 1: 70-71 頁) のである。

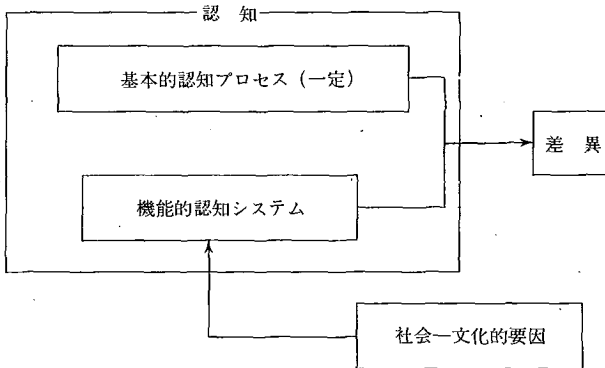
文化による範疇と行動準則を、社会の成員がかなりの程度まで共有しなくて

5) 行動準則は、あらゆる種類の事物や人や状況に応じて行動のガイドラインとなるもので、いわば、行動の準拠棒と解される。

は社会集団の存続は難しい。人々の行動は、おたがいの期待どおりにその人々が行動する限りにおいて、その範囲までは予測可能である。社会構造を決定する役割期待（Bock においては、特定の範疇の人間と結びついた行動準則を示すものとして期待ということばを用いている）は、個々人の相互作用における相互性を通して、共通の一般化された価値体系によって統合されている（Parsons=Shiles, 1954: 24, 訳書39頁）。人間は、同じ社会内の他の成員の役割期待によって影響され、意識するしないにかかわらず期待を共有している。そのため、予測可能なしかたによって人間は行動する傾向をもっているのである。

Bock モデルによって、社会コンテキストというマクロ的視点からの影響が理解されうるが、では、個々の人間行動の差はどのように生起するのであろうか⁶⁾。同じ文化をもつ個人が常に同一の行動パターンをとるとは限らないし、ましてや異文化間の行動の差異はいうまでもないことである。そこで人間の思考と文化について考察してみることは興味深いことであろう。

Cole=Scribner (1974) は、認知心理学的アプローチによって文化による認知差異を第2図のようなスキーマで提起している。認知的差異に関しては、二つ



第2図 Cole=Scribner (1974) の認知モデル

6) たとえば、人種間の人種の優劣はないという見方で人間集団の差異という、真に顕著なものは文化的に決定されたものであって人種の遺伝によるものではないと主張する。つまり多くの世代を重ねて、各人間集団はそれぞれの特定の環境に適応したものになるのであって、「適応力一般」とか「人種の優位性」というものはないとする立場と通ずるものである。詳しくは Bock (1974: 15-16, 訳書1: 51-52頁) 参照のこと。

のパースペクティブがあり、一方は認知的普遍パースペクティブであり、他方は認知的差異パースペクティブである。前者は人間の思考には基本的に差はないとする構造主義的な見方であり、後者は人間の本性を理解するためには、このような差が決定的に重要であるという立場（進化論的視点）である⁷⁾。

Cole=Scribner は前者の立場から、すなわち文化的な差異は共通の基本的認知構造の表われ方の違いでしかないという立場にたち、一般的な人間の特徴を論じるのではなくて、どのような具体的な文化差がいかなる形で個人の認知面の差に結びつくかということの問題にしている。つまり Cole=Scribner は、基本成分的認知プロセスにおいて文化差は見出すことはまずありえないであろうと考え、認知差を機能システムに求める。この機能的認知システム概念は、可能性のあるいくつかのプロセス（たとえば、視覚的表象または言語的表象）のうちどれが一定の場面で呼び出されるかということと、それらが全体のパフォーマンスの中でどのような役割を演じるかという点で社会・文化的諸要因を重視する。

この機能的認知システムが組織化される場合の文化差に関して、(1)性質の違う支配的な機能システムを生じさせるような文化的に決定された経験的諸要因を解明し、(2)どの場面的特徴（内容領域、課題の要求条件）がどの機能的体制化を引き出すかを調べることが必要である（Cole=Scribner, 1974: 193-194, 訳書 284-286 頁）と彼らは指摘している。機能的認知システム（これは文化の違いによって違った形となる）は、ある一定の目的に向けられた認知的プロセスの柔軟で可変性を示したもので、認知プロセスは社会的経験によって各個人の発達の過程で形成され、知覚、認知スタイルを規定しているのである⁸⁾。

Cole=Scribner モデルは、文化が人間にどのような影響を及ぼすかという心理的視点、つまり Bock の示した文化人類学的モデルとは別の角度から人間の

7) これらの議論については Cole=Scribner (1974) に詳しいので参照されたい。

8) Cole=Scribner (1974) においては、認知は、「人が外界についての情報を獲得し、変形し、利用するプロセス」(2, 訳書 2 頁)、知覚—認知スタイルは、「個人の知覚や知的な活動を特徴づけている機能の様式」(82, 訳書 118 頁)を意味しており、また認知は思考と同義に用いられている。

内的な、いわばミクロ的視点によって人間の思考、行動にいかん作用するかを説明している。

これまで、文化概念をもとに文化が人間に影響を及ぼすプロセスを考察してきた。このことは、特定社会、集団の人間とその文化との関係に重点をおいているのであって、もちろん特定社会、集団の文化は変化しないということの意味しているのではない⁹⁾。本稿において特にこの点を論及していないのは、文化の人間行動への影響に論点を絞っているからである。以上のような理解をもとに、文化に関するこれまでの研究成果をいま一步踏み込んで網羅的に整理してみることにする。

2. 文化研究の分野分類

文化研究の分類については、Allaire=Firsirotu (1984) の研究が有効であると考えられる。Allaire=Firsirotu は、文化をまず社会文化システム(a sociocultural system) と観念的システム(an ideational system) に分け、前者は特に初期の文化人類学者に普及した見方であると付言している。この社会文化システムとしての文化は、社会システムの一構成要素であり、行動(たとえば生活様式)とか行動の結果として顕在化したものとして把握される。このように理解される文化は、そのアプローチによって共時的(synchronic) と通時的(diachronic) 研究に分類される¹⁰⁾。共時的研究はその内容から、機能主義者(functionalist) と構造—機能主義者(structure-functionist) の研究に分けられ、通時的研究は生態学的一適応主義者(ecological-adaptationalist) と歴史的一普及主義者(historical-diffusionist) の研究とに分けられる。

Malinowski (1944) による機能主義に基づく文化は、一組の手段的装置を示している。それによって、欲求充足の過程で直面する具体的な特定問題を処理するためのよりよい地位を人間は占めることができるとしている。制度、神話としての文化の明示は、人間の基本的欲求の満足のための機能的必要性によ

9) 文化自体の変化については、文化人類学では文化変容(acculturation)として、適応過程を考察している。

10) 共時的研究とは、時代ごとに期間を区切り、史的背景を排除して研究することであり、通時的研究とは、事実を史的に継続して記述・研究することを示す。

て説明される。

構造—機能主義においては、文化は「ある人間が所与の環境における秩序づけられた共同体としての社会生活をおくることができるような適応的メカニズム」とされる。文化は、総合化されたシステムの構成要素であり、そのシステムは秩序的な社会生活の維持と物的環境と社会の均衡維持のための適応メカニズムを含んでいるのである。

通時的研究の一つである生態学的一適応主義では、文化は生態的状況と人間共同体を関係づける社会的に伝達された行動パターンのシステムとみなされる。社会文化システムと環境は、弁証法的に相互作用し、相互的にあるいはフィードバックされる因果関係のプロセスにある。環境も文化もいずれも所与ではなく、互いに互いを規定している。

文化は、歴史的状況やプロセスによって生み出される世間的で相互的、かつ精神的で自律的な形態からなるとみなすのが、歴史的—普及主義者の立場である。この流儀により、文化人類学者はシステムからシステムへ、またある場所からある場所への文化的特徴の移動と文化変容 (acculturation) と同化プロセスの結果としておこる文化に関心を払っている。

他方、観念システムとしての文化は四つの異なる概念区分がされているが、認知構造、認知プロセス、そしてその結果、顕在化した異なる文化的範囲という基本的要件を共有している。また、それは文化的範囲と社会的範囲は区別されるが、相互関係にあるという共通認識のもとにあることも意味している。四つの分野は、認知学派、構造主義、そして相互—等価主義という文化保有者の心の中の問題として文化を捉える立場と心の産物 (共有された意味のシンボル) としてのシンボリック学派に範疇化される。

認知学派は、文化を知識のシステム、そして知覚し、信仰し、かつ行動するための学習された標準 (standards) のシステムとして理解する。文化は、知識のシステムの中に組織化された一連の機能的認知であり、社会成員に受け入れられる様式にしたがって機能するための知識や信念を含んでいる。

構造主義のパースペクティブによると、文化は共有されたシンボリック・シ

システムからなる。シンボリック・システムは累積された心の産物であり、文化を顕在化させる基底となる心の無意識のプロセスを反映している。文化的人為構造物は、公式的には同じプロセスと構造の変換の結果とされる。もちろん、表面的には文化的産物は異なるが、あらゆる人間の頭の中にある文化的産物、すなわち思考メカニズムは同じであると考えられている。

相互一価値主義のパースペクティブは、文化を「一連の標準化された認知プロセスから成り、社会状況における個人の相互作用による行動の相互予測のための一般的フレームワークを創出するもの」として試みている。文化は、さまざまな認知、動機づけの組織であり、そこには個人の目的はほとんど共有されず、個人の認知構造もほとんどオーバーラップしないけれども、それらは暗黙のうちに、徐々に個人間に相互性を容易にする等価構造を生み出すという方策を提供するのである。

観念的システムとしての四番目の文化は、共有された意味やシンボルのシステムとしての解釈的見地を提示する。文化は、人々の頭の中のみ見出しされるのではなく、社会行為者によって共有される意味や思考に見出しされる。文化は、意味のネットワークであり、重要な意味をもつシンボル（心の産物としての）は、社会的相互作用に関する秩序づけられた意味の原資なのである。

以上のような文化概念の研究分類によって、文化とはどのようなものであり、その内容はどのように研究されているかが明確になったと思われる。したがって、この検討を礎として文化研究が組織研究にいかに取り込まれているかを考察することにする。

II. 組織における文化

Smircich (1983) は、文化に関する組織と管理の研究を五つの分野に分類している。すなわち、交差文化—比較経営 (cross-cultural or comparative management) 研究、企業文化 (corporate culture)、組織の認知 (organizational cognition) 研究、組織シンボリズム (organizational symbolism)、そして構造的—心理ダイナミック (structural and psycho dynamic) パースペクティブが

それである。最初の二つの分野は、システム理論のフレームワークに基づいて組織変数として文化をとらえ、残りの三つの研究は、文化を組織の変数というよりはむしろ組織を概念づけるルート・メタファー (root metaphor) としてあつかっている。

第一の交差文化もしくは比較経営研究においては、文化は社会的影響力としての独立変数としてみられ、異文化における経営の違いや信念、態度のパターンのチャート化が追求されている。この分野には、Abegglen (1958) 以来の日本的経営の議論、多国籍企業研究に関する異文化経営論 (Harris=Moran, 1979; Hofstede, 1980), 組織の国際比較 (Lammer=Hickson, 1979 b; Clark, 1979; Child, 1981; 加護野他, 1983) があげられよう。

組織の比較研究にあえて付言すれば、それは制度的かつ社会的状況に焦点をあてる一方で、組織の形態とプロセスにも焦点をあてる新しい視点が必要とされ、組織文化の研究は、このような比較研究の観点を反映しているといえる。Lammer=Hickson (1979 a) は、比較とは、考察下にある分析単位間の類似性と相違性をみつけだす努力からなっていると述べている。比較組織社会学は、多様な制度的、社会的状況におけるさまざまな種類の組織間の類似性と相違性に焦点をおくという意味で、組織を比較するのである。そして、彼らはこれまで一つの制度的範囲での研究はかなりの成果をあげているので、次に交差社会研究へ組織比較の視点を移すことを指摘している。Lammer=Hicksonの焦点は、異なる社会における異なる文化による組織構造、プロセス、そして管理者の態度、欲求、動機づけであり、換言すれば、組織とそれをとりまく社会の文化的影響を対象とし、組織への文化的浸透性を問題にしている。組織の存在する社会の文化をマクロ文化、そして組織内の文化をミクロ文化 (Harris=Moran, 1979: 101-103, 訳書 154-157 頁) とすれば、ここでは組織へのマクロ文化のインパクトを扱っているといえる。

企業文化としての文化は、組織の従属変数として扱われ、組織自体が文化創出現象を示すと捉えられる。組織文化は、人間の創造 (human enactment) の結果としてみられる。組織は、商品やサービスを提供する道具としてだけでは

なく、副産物として儀式、伝説、セレモニーといった文化的人為構成物を生み出すのである。この見解は、組織生存のための変数間のコンティンジェントなパターンと関係しており、システム理論が根底にある。最近になって、システム・モデルにシンボリック・プロセスが導入され、シンボリック行為としての管理が強調される。管理技術それ自身が、コミュニケーションの有力な象徴的手段なのである。

組織の新しいメタファー、すなわち組織は人間の意識による表現形態であり、顕在物であるとする立場によると、組織は主に経済的あるいは物的関係ではなく、表現的、観念的かつシンボリックな側面から分析、理解される。

組織状況の診断と介入のための調整された行為をおこなう組織成員の理解や規則のチャート化をさぐる組織の認知アプローチにあっては、文化は思考、あるいは認知システム、もしくは知識・信念のシステムとして考えられ、人間の心によって創出される。また、この認知パースペクティブが強調することは、主観的意味のネットワーク、あるいは程度の差こそあれ、外部の観察者にとって規則のような、そして文法として機能する共有された準拠枠である。組織の実現を、組織成員がいかに創造する(enact)かが重視され、従来の組織風土、組織学習の研究はここに含まれる。

組織シンボリズムは、組織の意味の創造と維持をおこなうシンボリック行為のパターンにその理解の焦点をおく。ここでの文化は、共有されたシンボル(symbol)と意味のシステムである。シンボル¹¹⁾は、意味のある関係の中で連結されており、ある状況下での人々の活動にどんな関係があるかを示す。このパースペクティブは、個人が自分の経験をいかに理解し、解釈するか、そしてこれらの理解、解釈が行動にいかに関連するかについて組織の分析を集中する。つまり、シンボリックな行為を通しての組織創造と維持が主張される。また、言語といったシンボリック・モード(symbolic modes)は、共有した現実を容易なものとし、言語のもつ重要性が指摘される。しかし、現実には常に変化し、そ

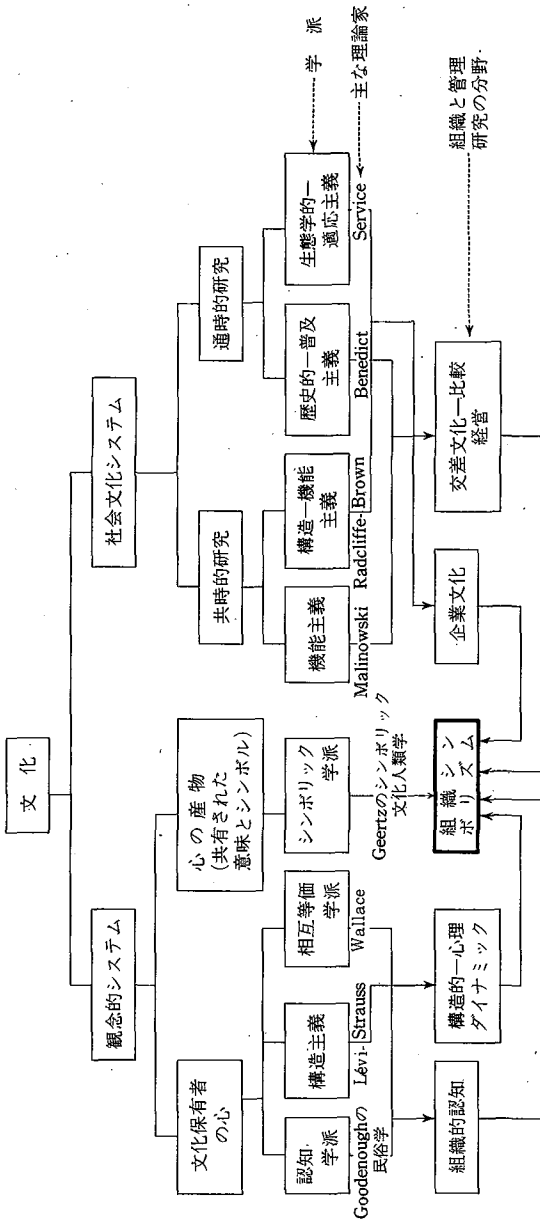
11) シンボル(symbol)とは記号に特定の意味が付加されたもので、これを実践することをシンボリズムという(Morgan, et al., 1983: 4-5)。

れにしたがって常に再解釈と再調整がおこなわれている。

組織の文化研究の最後は、構造的—心理ダイナミック・パースペクティブである。そこでは、文化は、無意識の心理的表現としてみなされる。人間の心は、心理的、物理的内容を構成するための既存の制約要件をもっていると考えられている。文化は無意識の下部構造の働きを示しており、この研究の目的は、人間の心のかくれた側面を明らかにすることにある。

組織のルート・メタファーとしての三つの研究は、社会現象としての組織研究に認識論的デバイスとして文化概念を用いている。組織世界は、絶え間ない人間の相互作用のプロセスを通して支持されるシンボリックな関係と、意味のパターンとして存在する。意味の創出と形成プロセスという組織の存在に関する基本的要件をここでは扱うのである。

組織の文化研究とこれまでの文化人類学研究との関係は、第3図によって示される。要約すれば、組織文化は組織の意味形成 (sense making) のプロセスであり、その結果として的人為的構造物と考えられる。文化概念の検討を通して考察したように、異なる社会は異なる文化をもつ故に、多くの研究者の努力は組織の構造、プロセス、そして管理者や従業員の態度、欲求、動機づけにおける当該組織をとりまく社会の文化的影響に向けられ、現在もおこなわれている。しかし、ここ10年くらいの中に、しばしば文化をもった組織の概念が論議されてきている。独自の文化的特質を兼ね備えた組織、すなわち意味、信念を生み出し、伝説、神話、そして物語を養育し、儀式、儀礼、セレモニーによって飾られた組織という命題が一般化してきている。組織における文化研究の焦点が、組織の存在する社会からの影響力という問題から、文化的考察のスキーマを一つの社会としての組織に適用する研究に移ってきているのである。そこでの組織研究は、(1)組織は何を成し遂げ、また(2)組織はいかにして能率的に成し遂げるかという視点から、(1)組織はいかにして成し遂げ、(2)組織化される意味はなにか、という解釈的視点に移行していることを示している。



第3図 文化理論と組織論の関係¹²⁾

12) Allaire=Firsirotu (1984) と Smircich (1983) より作成した。

III. 組織の新しいメタファーとしての文化モデル

Allaire=Firsirotu と Smircich の研究に従って、組織の文化研究の領域を概観することは、文化のもつ意味や組織文化研究の内容の理解に役立つことはいうまでもないことである。ここでの検討から、組織における文化は何を示し、その研究領域は何を志向しているかが明確に把握されたと思われる。しかしながら、個々の研究者による組織文化の研究がここで分類を試みた分野にすっきりと範疇化されるわけではない。

交差文化—比較経営研究に分類される Ouchi (1981) の研究によれば、日本の会社の分析を通して、組織文化（訳書では社風、原書では organizational culture）は、その企業体の基本的な価値観と信念をその従業員に伝達する一連のシンボル、儀式、それに神話からなる（41, 訳書68頁）と定義され、この儀式により、これがなければ断片的で抽象的な思想になってしまうものに、肉をつけ血を通わせると論述している。この指摘は、Smircich の分類する企業文化、組織シンボリズム、組織的認知のいずれをも反映している。

また、Pettigrew (1979)¹³⁾ は、シンボリズムの分析視点にたちながら、組織文化をシンボル、言語、イデオロギー、信念、儀式、そして神話という一群の概念で把握している。さらに Pettigrew の研究で特徴的なことは、組織の変遷を一連の社会ドラマとして捉え、組織にコミットメントを与える企業家 (entrepreneur) のリーダーシップに言及していることである。ここでの企業家とは、構造、テクノロジーという組織の合理的で有形な側面の創出者というだけでなく、シンボル、イデオロギー、信念といった組織生活の文化的側面の創出者とみなされている。このような組織の二重性 (Pfeffer, 1981) における管理

13) Pettigrew は組織文化の研究に経時分析を用いている。この特徴は、(1)逸話的、(2)一つの組織、(3)非定量的アプローチであり、組織の発展にたいして十分な、かつ深い洞察が得られ、決定的な変数の抽出、因果の推定、新理論や仮説の発見を容易にすることである。このアプローチは、一般性に乏しく、非蓄積的で、追試が困難等の欠点を有してはいるが、組織研究の新しい分析視点であると評価できる。詳しくは、Miller=Friesen (1982) を参照のこと。

者のリーダーシップの問題は、大いに注目される場所である¹⁴⁾。

組織における文化研究の意義は、対象とする文化の概念化や適用を個々に考察するというのではなく、組織にたいする新しいイメージを提示したことにある。つまり、これまでの機械的、あるいは有機的組織というメタファーから、組織をシアター、儀式、儀礼、セレモニー、シンボルによって表現される社会的構成物としてみる新しいメタファーへが、それである。もし、組織の現実が社会的に構築されるとするならば、組織を特徴づける重要な点は、組織内での一致した、また共有された認知とその共有された世界を定義づけることである (Pfeffer, 1981: 12)。この新しい組織のパラダイムは、Berger=Luckmann (1967) の提示した解釈的パラダイムへの組織研究の動向としてみることができよう (Jelinek, et al., 1983)。日常生活における現実、制度化された客観的現実を正当化する象徴的世界を通して理解される。シンボリックな言語は、日常生活の現実とこの現実の常識的理解の基本的な構成要素となる (Berger=Luckmann, 1967: 40-41, 訳書 70 頁) のである。

以上のような基本的認識のもとで、組織の文化モデルは、人間の心を対象とする認知理論を拠り所としながら、その具体的な産物であるシンボリックのシステム (Meyer, 1984) として理解される¹⁵⁾。組織行動の分析への認知的アプローチは、(1)社会的かつ組織的現実、部分的ではあるが、社会的構成の過程の結果であり、(2)他の社会的実在物間での組織は、共有された意味のシンボル、すなわち、現実の社会構成に関する共有されたコンセンサスが存在する実在物として

14) Deal=Kennedy(1982) は文化の価値理念、英雄、儀式について考えることに多くの時間を費し、率先して文化を維持し、形成する人々を「シンボリック・マネジャー」と呼んでいる。管理者は会社を運営し、英雄は会社を創造する (Deal=Kennedy, 1982: 37, 訳書 57)。シンボリック・マネジャーはこの英雄を認め、それを通して強い文化を築き、またみずからも英雄であったりする。まさにそれは、管理者の創造的リーダーシップそのものである (Barnard, 1938; Selznick, 1957)。また、Pfeffer (1981) も同様に共有された意味や信念のシステムの構築、維持を管理者の重要な仕事と考え、シンボリック・アクションとしての管理論を展開している。

15) 文化のシンボリック概念を基礎として、組織文化の概念的フレームワークを Allaire =Firsirotu (1984: 213-215) は提示している。

みなすことができ、(3)管理の仕事の一つで重要な管理活動は、共有された意味、共有されたパラダイム、そして共有された言語と文化システムの構築と維持を含んでおり、(4)言語、シンボリズム、そして儀式は、共有された信念、意味のシステムの発展の重要な要素であって、多くの管理職務の目的であり、(5)所与の組織システムのもつ意味は、他の集団や組織のもつ代替的見方や信念のシステムと接触し、競争やコンフリクトをおこし、最後に(6)社会組織間の競争やコンフリクトのこの要素の一つは、信念や観点のシステムとして定義されるパラダイム間のコンフリクトを含んでいる (Pfeffer, 1981: 9)、という基本的論点を提示しているのである。

IV. 結びにかえて

組織の文化パースペクティブにたつ組織シンボリズムは、組織研究の新しいアプローチとして位置づけられる¹⁶⁾。組織シンボリズムは、組織の隠された特質、イデオロギー、価値のシステムを表わしており、組織行動の表層構造から深層構造への研究の展開である (Dandridge, et al., 1980)。つまり、組織シンボリズムは組織に固有な無意識にある感情、イメージ、価値を組織成員にわかりやすく表現することにかかわっているのである。

組織文化の研究は、確かに文化コンテクストとしての組織内部の研究に志向しているとはいえ、組織をとりまく外部の社会的、文化的環境との連関をも研究対象としていることを忘れてはならない。コーポレート・アイデンティティは、企業の体質改善や従業員の意識改革に結びつけて論じられるが、他方でシンボルを利用した企業イメージの統一的表現として、シンボル・マークなどを用いている様々な媒体を通して体系的に、組織的に広めていくことをさしている。これは、企業がそれをとりまく環境から文化的影響を受けるという側面だけでなく、積極的に外部環境へ文化的コンテクストを利用して働きかけるという経営戦略の一側面としてみることができる。

16) Bolman=Deal (1984) は、第4のアプローチとしてシンボリック・アプローチをあげている。

組織の研究において、組織現象の複雑性を理解するうえで多様なアプローチが必要であり、単一の思考ではなく、色々なフレームワークを用いることに異議はないであろう。組織文化の研究は、構造、テクノロジー、規模、不確実性といった研究とは異なり、これまでほとんど目を向けられていない分野で、共通の理解、共有された意味、共有された価値、シンボルをその対象としている。この組織のオープン・モデルから文化モデルへ (Pondy=Mitroff, 1979) という新しいメタファーは、新しい組織研究の契機といえる。我々は、まさに記号とシンボルの世界のなかで毎日を生きているのである (Berger=Luckmann, 1967)。

参 考 文 献

- Abegglen, James C. 1958. *The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization*, Glencoe, Ill.: Free Press (占部都美監訳、『日本の経営』, ダイヤモンド社, 昭和33年).
- Allaire, Yvan, and Mihaela E. Firsirotu 1984. "Theories of Organizational Culture," *Organization Studies*, 5-3: 193-226.
- Barnard, Chester I. 1938. *The Functions of the Executive*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press (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, 昭和43年).
- Benedict, Ruth 1946. *The Chrysanthemum and the Sword: Patterns of Japanese Culture* Boston: Houghton Mifflin Co. (長谷川松治訳、『定訳 菊と刀—日本文化の型—』, 社会思想社, 昭和42年).
- Berger, Peter L., and Thomas Luckmann 1967. *The Social of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. Anchor Books: New York (山口節郎訳、『日常世界の構成—アイデンティティと社会の弁証法』, 新曜社, 昭和52年).
- Bock, Philip K. 1974. *Modern Cultural Anthropology: An Introduction*, 2nd. ed. New York: Alfred A. Knof, Inc. (江淵一公訳、『現代文化人類学入門 1-4』, 講談社学術文庫, 講談社, 昭和52年).
- Bolman, Lee G., and Terrence E. Deal 1984. *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Broms, Henri, and Henrik Gahmberg 1983. "Communication to Self in Organizations and Cultures," *Administrative Science Quarterly* 28-3: 482-495.
- Child, John 1981. "Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-National

- Study of Organizations," In L. L. Cummings, and Barry. M. Staw (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 3: 303-356. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Clark, Peter 1979. "Cultural Context as a Determinant of Organizational Rationality: A Comparison of the Tobacco Industries in Britain and France," In Cornelis J. Lammers, and Devid J. Hickson (eds.), *Organization Alike and Unlike: International and Inter-institutional Studies in the Sociology of Organizatios*, 272-286. London: Routledge & Kegan Paul.
- Cole, Michael, and Sylvia Scribner 1974. *Culture and Thought: A Psychological Introduction*, New York: John Wiley & Sons, Inc. (岩井邦夫訳, 『文化と思考—認知心理学的考察—』, サイエンス社, 昭和57年).
- Dandridge, Thomas C., Ian Mitroff, and William F. Joyce 1980. "Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis," *Academy of Management Review*, 5-1: 77-82.
- Deal, Terrence E., and Allen A. Kennedy 1982. *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company (城山三郎訳, 『シンボリック・マネジャー』, 新潮社, 昭和58年).
- Geertz, Clifford 1973. *The Interpretation of Culture*, New York: Basic Books.
- Goodenough, Ward H. 1971. *Culture, Language and Society*, McCaleb Module in Anthropology, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Gregory, Kathleen L. 1983. "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations," *Administrative Science Quarterly*, 28-3: 359-376.
- Harris, Philip R. and Robert T. Moran 1979. *Managing Cultural differences*, Houston: Gulf Publishing Company. (国際商科大学国際交流研究所監訳, 『異文化経営学』, ぺりかん社, 昭和58年).
- 林 周二 1984. 『経営と文化』, 中公新書, 中央公論社.
- Hofstede, Geert 1980. *Culture's Consequences*. Beverly Hills, Ca.: SAGE Publications. (万成 博・安藤文四郎監訳, 『経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性—』, 産業能率大学出版部, 昭和59年).
- Jelinek, Mariann, Linda Smircich, and Paul Hirsch 1983. "Introduction: A Code of Many Colors," *Administrative Science Quarterly*, 28-3: 331-338.
- 加護野忠男 1982. 「パラダイム共有と組織文化」, 『組織科学』, 16-1: 66-80.
- 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: 2-15.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 1983 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』, 日本経済新聞.
- Kluckhohn, Clyde 1951. "The Study of Culture," in Daniel Lerner, and Harold

- D. Lasswell (eds.). *The Policy Sciences: Recent Developments in Scope and Method*, 86-101. Stanford, Ca.: Stanford University Press.
- Lammers, Cornelis J., and David J. Hickson 1979 a., "Towards a Comparative Sociology of Organizations," In Cornelis J. Lammers, and David J. Hickson (eds.) *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*, 3-20. London: Routledge & Kegan Paul.
- Lammers, Cornelis J., and David J. Hickson (eds.) 1979 b. *Organizations Alike and Unlike: International and Inter-Institutional Studies in the Sociology of Organizations*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Lévi-Strauss, Claude 1958. *Anthropologie Structurale*, Paris: Librairie Plon.
- Lévi-Strauss, Claude 1973. *Anthropologie Structurale deux*, Paris: Librairie Plon.
- Linton, Ralph 1945. *The Cultural Background of Personality*, New York: Appleton-Century-Groffs (清水幾太郎・犬養康彦共訳、『文化人類学入門』, 東京創元社, 昭和29年).
- Louis, Meryl R. 1983. "Organizations as Culture-Bearing Milieux," In Louis R. Pondy, Peter J. Frost, Gareth Morgan, and Thomas C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism (Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations)*, 1: 39-54. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Malinowski, Bronislaw 1944. *A Scientific Theory of Culture and Other Essays*, New York: Galaxy Books.
- Meyer, John W. 1984. "Organizations as Ideological Systems," In Thomas J. Sergiovanni, and John E. Corbally (eds.), *Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice*: 186-205. Urbana and Chicago: University of Illinois Press.
- Meyer, John W., and Brian Rowan 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony," *The American Journal of Sociology*, 83-2: 340-363.
- Miller, Danny, and Peter H. Friesen 1982. "The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective," *Management Science*, 28-9: 1013-1034.
- Morgan, Gareth, Peter J. Frost, and Louis R. Pondy 1983. "Organizational Symbolism," In Louis R. Pondy, Peter J. Frost, Gareth Morgan, and Thomas C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism (Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations)*, 1: 3-35. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- 村上伸一 1983.「組織改革と組織の神話—組織文化論の展開—」, 北海道大学『経済学研

- 究』, 33-2: 125.
- 野中郁次郎 1981. 「組織文化の形成と機能」, 『月刊リクルート』, 14-3: 17-21.
- 野中郁次郎 1983. 「コーポレート・カルチャー: 戦略的な企業文化の創造と機能」, 『JMA ジャーナル』, 12-4: 12-17.
- Ouchi, William G. 1981. *Theory Z: How American Business can meet the Japanese Challenge*, Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (徳山二郎監訳, 『セオリー Z—日本に学び, 日本を超える』, CBS ソニー出版, 昭和56年).
- Parsons, Talcott, and Edward A. Shils (eds.) 1951. *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press. (永井道雄・作田啓一・橋本 真共訳, 『行為の総合理論をめざして』, 日本評論社, 昭和35年).
- Pettigrew, Andrew M. 1979. "On Studying Organizational Culture," *Administrative Science Quarterly* 24-4: 570-581.
- Pfeffer, Jeffrey 1981. "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms," In Lerry L. Cummings, and Barry M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior*, 3: 1-52. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Pondy, Louis R., and Ian I. Mitroff 1979. "Beyond Open System Models of Organization," In Barry M. Staw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, 1: 3-39. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Radcliffe-Brown, A. R. 1952. *Structure and Function in Primitive Society*, London: Oxford University Press.
- Redfield, R. 1941. *The Folk Culture of Yucatan*, Chicago: University of Chicago Press.
- Selznick, Philip 1957. *Leadership in Administration: A Sociological interpretation*. New York: Harper & Row. (北野利信訳, 『組織とリーダーシップ』, ダイアモンド社, 昭和50年).
- Sergiovanni, Thomas J. 1984. "Leadership as Cultural Expression," In Thomas J. Sergiovanni, and John E. Corbally (eds.), *Leadership and Organizational Culture: New Perspectives on Administrative Theory and Practice*, 105-114. Urbana and Chicago: University of Illinois Press.
- Service, Elman R. 1971. *Cultural Evolutionism: Theory in Practice*, New York: Holt, Rinehart & Winston. (松園万亀雄・小川正恭共訳, 『文化進化論—理論と応用』, 社会思想社, 昭和52年).
- Smircich, Linda 1983. "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28-3: 339-358.

- Tylor, Edward B. 1958. *The Origins of Culture*, New York: Harper Torchbooks.
- 梅沢 正 1983. 『組織文化の視点から—ニュー・マネジメントへの提言—』, ぎょうせい.
- Wallace, Anthony F. C. 1970. *Culture and Personality*, New York: Random House.
- Weick, Karl E. 1979. "Cognitive Processes in Organizations," In Barry M. Staw (ed.) *Research in Organizational Behavior*, 1: 41-71. Greenwich, Conn.: JAI Press.