



経営組織論の不連続的展開 : 組織構造論から組織文化論へ

坂下, 昭宣

(Citation)

国民経済雑誌, 193(4):1-15

(Issue Date)

2006-04

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00056062>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00056062>



経営組織論の不連続的展開

——組織構造論から組織文化論へ——

坂 下 昭 宣

組織が秩序づけられた行為の体系だとすれば、行為を秩序づけ体系化する組織化の原理は少なくとも二つある。役割の体系化と意味の体系化である。前者の視点に立つ組織論が組織構造論であり、後者の視点に立つ組織論が組織文化論である。本稿は、経営組織論が組織構造論から組織文化論へと不連続的に展開されてきた点を学説史的に跡づける。そして、組織文化論の理論的論点を、機能主義的組織文化論及び解釈主義的組織文化論それぞれの視点から整理する。

キーワード 役割体系としての組織、意味体系としての組織、組織構造論、組織文化論

1 組織と組織化

1.1 組織とは何か

組織という概念は抽象的で、わかりにくい概念である。それは集団に似ているが、集団そのものではない。少なくとも、集団の行為を指している。しかも、集団成員が個々ばらばらに行為するのではなく、全体として秩序だった行為をなすとき、その行為の全体を組織と言っている。このように組織とは、諸個人の行為が何らかの方法で秩序づけられることによって成り立つ、行為の体系なのである。

経営組織論において初めて厳密に組織を定義したのはバーナード（1938）である。彼はそれを、「二人以上の人間の、意識的に調整された活動、または諸力の体系」と定義した。この定義から、組織は集団そのものではなく、集団成員の活動、それも個々ばらばらな活動ではなく、意識的に調整されることで秩序づけられた活動の全体、すなわち活動体系だということが分かるだろう。本稿では社会学の用語法に倣って、活動の代わりに行為という用語を使い、「組織とは秩序づけられた行為の体系」と定義しておくことにする。

1.2 組織化の二つの原理

組織を「秩序づけられた行為の体系」と見るなら、行為がどのようにして秩序づけられ、体系化されるのかを問題にすることは大いに意味がある。なぜなら、諸個人の行為を個々ば

らばらな状態に置くのではなく、相互に秩序づけ体系づける方法、すなわち組織化の原理を知ることが出来るからである。

一般に、組織化の原理は二つある。一つは「役割の体系化」である。諸個人が担当する役割自体が体系づけられていれば、諸個人の行為はそうした役割にしたがってなされるので自ずと体系だったものになる。ここから、組織を役割体系とみる組織観が生まれた。機械メタファーの官僚制組織論や有機体メタファーのコンティンジェンシー理論といった組織論がこれである。

もう一つの組織化の原理は「意味の体系化」である。意味とは、行為者の意識の内にある価値観や基本仮定や知識等である。意識内容としての意味が行為者間で共有されていれば、行為はそうした意味に基づいてなされるので自ずと体系だったものになる。ここから、組織を意味体系とみる組織観が生まれた。文化メタファーの組織シンボリズム論や組織文化論といった組織論がこれである。

2 役割体系としての組織論：組織構造論

モーガン（1980）やスマーシッチ（1983a）によれば、今までの組織論の多くは「機械」や「有機体」をメタファーにして組織論や組織モデルを構築してきた、と言っている。社会学的組織論に限って言えば、機械メタファーの組織論はウェーバーの官僚制組織論であり、有機体メタファーの組織論はコンティンジェンシー理論である。

2.1 機械メタファーの官僚制組織論

ウェーバー（1947）は近代的、合理的組織の「理念型」としての官僚制組織論を展開した。理念型とは、ある歴史的時点の文化的意義に照らして経験的にありそうな対象の諸要素を抽象し、それぞれの質的特徴を誇張し、極限にまで高めた上で、それぞれが論理的に一貫するよう再度組み立てた観念上の純粋型である（新他，1979）。

ウェーバーによれば、理念型としての官僚制組織は（1）規則の体系（2）階層的職務権限（3）文書主義（4）専門的訓練（5）没人格性といった特徴を持っていると言う（ウェーバー，1947，邦訳，PP. 7-10, PP. 125-128）。ウェーバーによれば、以上のような特徴を持つ官僚制組織は正確性，确实性，計算可能性（＝予測可能性），情実の排除，公平性といった点で優れており（ウェーバー，前掲書，邦訳，P. 17），迅速性，慎重性，統一性，摩擦の排除といった点で合理的な組織であると言う（ウェーバー，前掲書，邦訳，PP. 147-150）。

このように、ウェーバーの言う官僚制組織の合理性とは、規範的規則そのものの合理性であるか（＝価値合理性），目的に対する手段的規則の合理性である（＝目的合理性）。彼は近代化する社会の中で、官僚制組織が持っているこのような意味での合理性を理想としたので

ある。

ウェーバーの官僚制組織論は、彼自身がそれを精密機械に喩えていることからわかるように、組織を「機械メタファー」でとらえていた。ウェーバーが想定した精密機械は、時計に代表されるクロックワーク・システムである。官僚制組織は時計のように、あらかじめ最適にデザインされた構造特性を持っていた。体系づけられた規則、階層的な職務権限、公式化された文書、訓練された専門性といった用語で呼ばれる官僚制組織の諸特性はクローズド・システムの中で変わることなく維持され、規則的、反復的なオペレーションが支配的であった。

また、組織内部では人格的、人間的要素が極力排除された組織構造がデザインされていたが（＝没人格性）、それはメタファーとされたクロックワーク・システムが、人間システムからなるか下位レベルに位置するシステムだったからである。

2.2 有機体メタファーのコンティンジェンシー理論

他方、コンティンジェンシー理論は、組織を環境の中でその変化に適応しながら生存しようとする有機体（＝生命体）のようなものだと考えた。これが有機体メタファーである。コンティンジェンシー理論がとらえた有機体はオープン・システムとして、変化する環境に適応するため構造分化を遂げる能力を有する。しかしそれは、人間のように高度の自意識や自省能力を持つ有機体ではない。

コンティンジェンシー理論はある共通の理論構造を持っている。コンティンジェンシー理論は、（１）組織構造（２）組織成果（３）環境状況（＝コンティンジェンシー要因）という３変数間の因果関係を説明している。この因果関係は、組織構造が環境状況と交互作用（interaction）を持ち、その交互効果（interactive effect）が組織成果に及ぶ、という関係である。

言い換えれば、ある組織構造はある組織成果をもたらしうるが、それはある特定の環境状況の下においてのみである、ということである。したがって、ある環境状況の下である成果をあげていた組織構造は、環境状況が変化すればもはや成果をあげられなくなる。

逆に言えば、持続的に成果をあげている組織は、環境の変化に適応してその構造を分化させている、ということである。このことは、組織が環境に対して開かれた「オープン・システム」の特性を内包していることに他ならない。そして、組織がオープン・システムの特性を内包するのは、組織が有機体メタファーによってとらえられているからである。

機械メタファーの組織論や有機体メタファーの組織論は、クローズド・システム論とオープン・システム論の違いはあるものの、組織を役割の体系と見る点では共通している。この役割体系が安定的なパターンを示すとき、それは組織構造と呼ばれた。このように、組織構

造とは役割体系の構造である。こうして機械メタファーの官僚制組織論や有機体メタファーのコンティンジェンシー理論は、経営組織論において「組織構造論」として展開されてきたのである。

3 意味体系としての組織論：組織文化論

以上の組織論に対して、1980年代初頭になると、組織を意味体系とみる組織観が生まれた。文化メタファーの組織シンボリズム論や、組織文化論といった組織論がこれである。組織シンボリズム論によれば、文化とは共有された意味の体系である。機械メタファーの官僚制組織論や有機体メタファーのコンティンジェンシー理論が組織を役割の体系と見て組織構造論を展開したのに対し、文化メタファーの組織シンボリズム論は組織を意味の体系と見て組織文化論を展開した。この差は非常に大きい。機械メタファーから有機体メタファーへの展開は同じ役割体系としての組織観の中での展開であったが、有機体メタファーから文化メタファーへの展開は役割体系としての組織観から意味体系としての組織観への展開であり、いわばパラダイムの転換だったからである。それは、経営組織論が組織構造論から組織文化論へと不連続的に展開していったということにはほかならない。

一方、組織文化論が組織を共有された意味の体系と見ていると言うのなら、意味体系の共有化、換言すれば組織文化の生成はいかにして可能なのだろうか。それを知るには、意味、シンボル、シンボリズムといった概念を検討してみる必要がある。

まず、意味とはシンボルに表現された行為者の「価値観」（意図、目的、動機など）、「基本仮定」（＝パラダイム）、「知識」などといった意識内容を指す。また、シンボルとは行為者の主観的な（＝思念された）意味が付与された記号であり、「物理的シンボル」（ロゴ、社章、製品、事業など）、「行動的シンボル」（行為パターン、儀礼、儀式など）、「言語的シンボル」（発話、言語、スローガン、物語、神話、伝説など）がある。さらに、シンボリズムとは人間が「意味」を「シンボル」として表現する行為を指すのである。

シンボリズム（＝シンボリック行為）と文化は密接な関係にある。行為者は自分が思念した意味を物理的、行動的、または言語的シンボルに表現し、他者にそうしたシンボルを呈示することで意味の伝達を行う。こうしたシンボリック過程を通じて、ある社会集団の中では「意味の共有」が起こる可能性がある。このようにして共有された意味の体系が、その社会集団の文化にはかならない。

したがって、組織文化とは成員に共有された意味の体系だと言える。ただ、意味は表現媒体であるシンボルを離れて存在できるわけではない。その点では、組織文化とは共有された意味体系やシンボル体系だと言ったほうが正確である。以上からわかるように、シンボリズムは文化が生成するための前提条件なのである。したがって、文化概念をシンボルや意味と

いったシンボリズムの鍵概念に還元することなく、ただ単に「組織文化とはこれこれしかじかのものである」と定義してみても、それは理論基盤が脆弱だとさえ言えよう。

こうしてみると、組織文化には意味とシンボルという二層構造があることがわかる。このことは、組織文化は意味とシンボルという二つの構成要素からなるということではない。そうではなく、たとえばある儀式や儀礼といったシンボルがあるとき、成員はそれをどのように意味づけ、解釈しているのかということである。このように、シンボルと意味は別物なのではなく、同一物の別層なのである。

あるいはこうも言える。儀式や儀礼といったシンボルは可視的であり観察可能である。したがって、われわれはこの可視的で観察可能な儀式や儀礼といったシンボルを通して、組織の成員が共有している儀式や儀礼の意味、すなわち組織文化のより深層を理解できるのだということである。

4 機能主義的組織文化論

組織文化論はそれが依拠する社会学のパラダイムの違いに応じて、機能主義的組織文化論と解釈主義的組織文化論の二つがある（坂下，2001）。ここではまず、機能主義的組織文化論の論点について述べる。

4.1 組織文化はなぜ維持存続するのか

組織文化は共有された意味体系やシンボル体系であるが、機能主義的組織文化論はこういった組織文化を客観的实在物と見なしている（存在論上の实在論）。機能主義的組織文化論は、組織文化を他の社会的世界や社会的事象と同様に、成員の意味解釈とは独立した客観的实在物だと見なしているのである。

機能主義的組織文化論の最重要な論点は、客観的实在物としての組織文化はなぜ維持存続するのかという問題である。こうした論点は言うまでもなく、客観的实在物としての社会的世界や社会的事象はなぜ維持存続するのかという、機能主義のもっとも基本的な視点を反映したものである。

機能主義は、社会的世界や社会的事象は何らかの機能を果たしているゆえに自ら維持存続すると主張する。したがって同様に、組織文化は何らかの機能を果たしているゆえに自ら維持存続するというのが、機能主義的組織文化論の主張である。こうした主張は、組織文化という現に実在している対象をとらえて、それが維持存続している根拠を機能に求める論理であると言える。

機能主義的組織文化論は、シンボルや意味の共有がどのように起こるかということ、つまり組織文化がどのように生成するのかということにはあまり関心を示さない。むしろ、すで

に共有化が実現しているシンボル体系や意味体系、つまり現に実在している組織文化をとらえて、それがあつ時間空間の中で維持存続しているのは、それが一定の機能を果たしているからだと説明するのである。そこには、機能主義パラダイムの際だった視点を見て取ることができるだろう。

一方、機能主義的組織文化論は以上のような説明原理を持っているので、組織文化が自ら維持存続するためにどんな機能を果たしているかを研究しようとする。この点について、モーガン他(1983)は次のように指摘している。

・・・したがって、機能主義に立つ研究者は典型的には、文化の各局面が文化全体を持続的システムとして維持する際に果たしている役割を発見しようと努める。そのために彼は、(各文化局面の)意味体系が果たしている諸機能にとくに注目するのである。・・・(P.19)

4.2 「強い文化」論から「下位文化」論へ：組織文化の機能分化論

こうして見てくると、これまで経営組織論の中で展開されてきた組織文化論の多くは機能主義的組織文化論であることに気がつくだろう。機能主義的組織文化論は最初「強い文化」論として現れ、ついで「下位文化」論として再展開されていった。

「強い文化」論の固有の分析枠組みは組織文化と機能の対応関係を見ようとするものであり、その典型はピーターズ&ウォーターマン(1982)やディール&ケネディ(1982)の研究である。両者の研究はいくつかの点で共通点を持っている。第一に、両者とも組織文化の意味内容として価値観に注目しているが、それは成員が意味解釈し意味構成した構成物としての価値観ではなく、成員の意識の外にある客観的実在物としての価値観である。第二に、両者とも組織文化が会社の高業績をもたらすと結論している。このことは、両者が組織文化は一定の機能(ここではパーソンズ他(1951, 1953)の言う目標達成機能、G)を果たすと結論しているのと同義である。第三に、両者とも会社の組織文化は均質的で、一元的だと見ている。組織文化の均質性や一元性、これが「強い文化」という概念である。

「強い文化」論はその後、デニソン(1990)やコッター&ヘスケット(1992)に受け継がれていくが、シャイン(1985)もこの流れに属するものと見てよい。これら一連の研究が発見したことは、何らかの機能を果たすことで維持存続している組織文化は、価値観であれ基本仮定であれそうした意味体系が組織全体で均質的、一元的なものであったということである。

その後、「強い文化」論に代わって「下位文化」論が現れた。「下位文化」論とは、高業績の組織は必ずしも均質的、一元的な組織文化を持つとは限らず、相互に異なる下位文化を集散的に持つことがあるという発見であり主張である。ここでも組織文化や下位文化は客観的

実在物と仮定され、他方、高業績が高機能を意味することは言うまでもない。したがって、「下位文化」論の発見や主張は、組織は強い文化ではなく相互に異なる複数の下位文化を集合的に持つ場合でも高い機能を発揮するというものである。

「強い文化」論と「下位文化」論の間のこうした矛盾については、ヴァン・マーネン&バーレイ（1985）が機能主義の視点から次のように解決案を主張した。彼等は下位文化がなぜ、どのように生成するのかという問題を論じて、文化を創り出していくのは人々の相互作用であるが、どういった特定の文化ができあがっていくかを決めるのは人々が直面している問題や状況だと言っている。すなわち、組織の全成員が等しく同一の問題や状況に直面し、全員が等しく相互作用を行いながら解決策を探索していくときは、均質的、一元的な組織文化が生まれる。これに対して、組織の分業が進み、仕事の下位集団が編成されているときは、各集団は相互に異なった問題や状況に直面し、成員は各仕事集団内部での相互作用をより頻繁に行うようになる。その結果、仕事集団ごとに下位文化が生まれる、というわけである。

ヴァン・マーネン&バーレイの以上の主張には、機能主義の非常に重要な視点が含まれている。それは、パーソンズ他（1951, 1953）の「機能要件分析」（＝AGIL 図式）が主張している「システムの構造分化」という視点である。パーソンズによれば、すべてのシステムは環境が複雑で多様性に富んでいるとき、それに対処するためシステムの構造を分化させる。システムがこういった構造分化を遂げると、全体と部分の関係はシステムとサブシステムの関係になり、サブシステムはシステムの機能を分担するようになる、と言う。したがって、ヴァン・マーネン&バーレイが説明している組織文化とその下位文化の関係は、パーソンズの言うシステムとサブシステムの関係であり、システムの構造分化の現象にほかならない。この意味では強い文化も下位文化も、それぞれ異なった環境下でともに機能的でありうるのだと言えよう。

4.3 残された問題：対抗文化（カウンター・カルチャー）の問題

組織の中には下位文化が生成する場合があるが、それは上述したように環境が複雑で多様性に富んでいるときに、組織がそうした環境に適応するべく組織文化を機能的に分化させていくからである。したがってこのとき、各下位文化は組織文化の機能を分担し、組織の維持存続にとって機能的である。

しかし組織の中では、最初の組織文化に対抗する新文化が生成する場合がある。この新文化は最初の組織文化と対抗的な関係にあり、機能を分担しているとは到底言えない。いわゆる対抗文化（カウンター・カルチャー）である。

この対抗文化はなぜ生成するのだろうか。この問題は機能主義によって解決できないのは言うまでもないだろう。機能主義はシステムが下位システムを生むのは、環境適応のための

機能分化だとする説明原理しか持たないからである。したがって、これは今後に残された問題である。

5 解釈主義的組織文化論

機能主義的組織文化論が組織文化を「客観的实在物」と見るのに対して、解釈主義的組織文化論はそれを「社会的構成物」と見る。言い換えれば解釈主義的組織文化論は、他のすべての解釈主義パラダイムがそうであるように、成員がその中で行為している世界を、成員自身が創りだした(=構成した)意味世界だと見ているのである。

文化を構成された意味世界と仮定する解釈主義の存在論的立場は、社会学の解釈主義パラダイムを文化人類学に採り入れて、独自の「解釈人類学」を創始したギアーツ(1973)の次のようなメタフォリックな言明にシンボリックに表現されている。

人間は自分自身が張りめぐらした「意味の巣」(web of significance)の中に住んでいる動物である。文化とはこうした巣のようなものである。それゆえ、文化の分析は法則探索の実験科学であってはならず、意味探索の解釈科学でなければならない。

5.1 組織文化はどのように生成するのか

解釈主義的組織文化論では、組織文化はどのように生成するのかという問題がきわめて重要な理論的論点となる。それは、解釈主義が一般に、社会的世界はどのように生成するのかを問題にするパラダイムだからである。

ハッチ(1997)は解釈主義的組織文化論を「シンボリック-解釈的アプローチ」と呼んでいるが、それは文化という組織的リアリティがどのようにして社会的に構成されていくかを記述するのに関心があるのだと言っている。

組織の中で、共有された意味体系はどのように生成するのか、言い換えれば、組織の成員はどのようにして間主観的に意味体系を構成していくのか。これが、解釈主義的組織文化論が明らかにしなければならない、「組織文化の一次的構成」の問題である。

解釈主義的組織文化論にとって「意味」はアプリオリに所与であるのではなく、成員の解釈行為を通じて構成される。意味は、組織の成員がシンボルを、自分の手持ちの「意味体系」を参照しながら解釈することから出てくる、と考えられるのである。

こうしたシンボルの意味解釈を通じて、はじめに手持ちの意味体系は新たな意味を付与されたり付与されなかったりするが、前者の場合には意味体系は新たに構成し直される、と考えられる。こうして、新たな意味の付与も伴いながら構成されていく意味体系が成員間で間主観性を帯びるとき、それが組織文化と呼ばれるのである。

したがって、組織文化の解釈主義的研究は組織文化がどのように生成するのかについての研究であって、それは組織文化（＝間主観的な意味体系）が成員によって一次的に構成されるのを、研究者が二次的に再構成していくことである、と言える。こういった点で、解釈主義的組織文化論は常に「二重の意味構成の学」である（坂下，2002）。

5.2 残された問題：組織文化の創発性の問題

上述したように、意味は、組織の成員がシンボルを自分の手持ちの「意味体系」を参照しながら解釈することから出てくる。このとき、こうしたシンボルの意味解釈を通じて、はじめに手持ちの意味体系は新たな意味を付与され、構成し直されることがある。組織成員の側でこうした意味体系の再構成が頻繁に起こると、全体としての間主観的な意味体系自体も変容を開始する。間主観的な意味体系とは組織文化にはかならないから、これは組織文化の変容でもある。

このとき、組織文化はどう変容し、どこへ収斂するのか、という問題が出てくる。しかし、組織文化の変容や収斂の方向を予測することは、当の組織成員にとっても、あるいは組織外部の観察者にとっても難しい。言わば組織文化は創発的に変容し、収斂するのである。これがいわゆる、組織文化の創発性の問題である。組織文化の創発性の問題は組織文化のマネジメント可能性の問題とも関連し、今後に残された大きな問題である。

6 組織文化はマネジメント可能か

経営組織論としての組織文化論という点から見れば、組織文化のマネジメント可能性が重要な論点となるだろう。最後に、この問題について論じる。

6.1 組織文化マネジメントの発想

当初、組織文化マネジメントの問題に関心を示したのは機能主義的組織文化論であった。機能主義的組織文化論は特定の組織文化が機能や逆機能を持ち、その結果、組織の維持存続に関係しているという認識を持っていたからである。

機能主義的組織文化論は組織文化が一定の機能を持ちうることを主張し、その結果それが組織の維持存続に寄与するようマネジする方法を探そうとした。しかし、この問題は必ずしも容易なものではなかった。組織文化研究の機能主義的アプローチをモダン・パースペクティブと呼んだハッチ（1997）は、この点について次のように言っている。

文化がマネジメント可能か否かという問題はモダニストにとって大きな関心事であるが、それは組織研究者の間で長い間、ときには感情的な論争の種になった。（P. 234）

またマーチン (1985) は、一方の側には文化はコミットメントや生産性や収益性の鍵であって、マネジメント可能だと主張する「文化プラグマチスト」(cultural pragmatist) がいる反面、他方の側には文化はマネジメント不可能だし、文化マネジメントの発想自体がとんでもないことだと主張する「文化純粋主義者」(cultural purist) がいる、と言っている。マーチンによれば、文化純粋主義者の主張は「・・・文化はマネジできない。それは創発的に生まれるものである。リーダーは文化を創らない。文化の成員が文化を創るのである。・・・」というものである。

マーチンの言う文化プラグマチストは機能主義者に、また文化純粋主義者は解釈主義者にそれぞれ対応すると見ることもできるだろう。ただ、解釈主義者の中に組織文化マネジメントの可能性を主張する研究者がまったくいないというわけではない。

以下では、まず機能主義的組織文化論の側で、組織文化マネジメントの可能性の主張を見ていくことにする。

6.2 機能主義的組織文化論と企業文化マネジメント

1980年代初頭に現れた機能主義的組織文化論は「強い文化」論であった。強い文化とは、均質的、一元的な文化 (unitary culture) である。「強い文化」論は、均質的、一元的な文化が組織の高業績をもたらし、それは競争優位の源泉になると主張した。ピーターズ&ウォーターマン (1982) やディール&ケネディ (1982) がその急先鋒であった。彼等の著作は実務界に多大なインパクトを与え、文化開発プログラムや文化変革プログラムを実践する会社が続出した (アルベッソン&バーク, 1992, PP. 136-137)。

アルベッソン&バーク (1992) は、組織文化マネジメントに対する二つのアプローチを識別している (前掲書, 第7章)。第一は「企業文化マネジメント」(corporate culture management) であり、第2は「シンボリック・マネジメント」(symbolic management) である。前者はシュワルツ&デイビス (1981) やキルマン他 (1985)、それにピーターズ&ウォーターマンやディール&ケネディに代表される機能主義的組織文化論からのアプローチであり、後者はフェッファー (1981) に代表される解釈主義的組織文化論からのアプローチである。

ここでは、機能主義的組織文化論からのアプローチである「企業文化マネジメント」について論じる。そして、解釈主義的組織文化論からのアプローチである「シンボリック・マネジメント」については後述する。

企業文化マネジメントは、組織文化は「強い文化」論が主張したように均質的、一元的なものであり、しかもそれはマネジメント可能だと見ている。組織文化は一定の機能を果たすが、それは文化が特定の市場や技術に「適合」(fit) している場合に限られると言う。そして、もしもこうした適合が達成されていなければ、組織は文化を変革するのだと言う (たとえば、

シュワルツ&デビス, 1981; キルマン他, 1985)。したがって、このアプローチは機能主義パラダイムが生み出したコンティンジェンシー理論のアプローチだと言えよう。こうしたアプローチは、やや非難の意味を込めて「文化エンジニアリング」(cultural engineering)とも呼ばれる(アルベッソン&バーク, 1992, P. 149)。

アルベッソン&バークによれば、「企業文化マネジメント」は上述の文化エンジニアリングの他にも、ウィルキンス(1983)の言う「シンボルの三次的統制機能」の理論を応用した組織文化マネジメントの方法を使用する(P. 150)。ウィルキンスの「三次的統制機能」概念とは簡単に言えば、シンボルが組織の暗黙の仮定や価値をシンボリックに表現していることがあるため、組織成員の決定前提に一定の事實的または価値的統制を加えることで彼らの意思決定そのものを統制する機能のことである。

要するに、組織はシンボルの操作を通じて成員に組織の暗黙の仮定や価値観を植え付けていく。こうした統制方法が三次的統制である。アルベッソン&バークによれば、三次的統制方法を使った企業文化マネジメントは、組織の支配層(たとえば、トップマネジメント層)が、組織の価値観や信念や規範を表現し象徴したさまざまなシンボルを一般成員に対して操作することで行われる。

6.3 解釈主義的組織文化論と組織文化マネジメント

一般に、解釈主義的組織文化論は「組織文化マネジメントの問題」に対して、機能主義的組織文化論ほどには関心を示さない。解釈主義的組織文化論は、文化を組織マネジメントの手段だとは見なさないからである。

むしろ解釈主義的組織文化論は、組織文化マネジメントの可能性を否定する向きが強い。それは、マーチン(1985)が「文化純粋主義者」と呼んだ解釈主義者の「・・・文化はマネジできない。それは創発的に生まれるものである。リーダーは文化を創らない。文化の成員が文化を創るのである。・・・」という主張に代表されている。

しかしこういった中で、アルベッソン&バーク(1992)が識別した「シンボリック・マネジメント」(symbolic management)は異色の方法である。それは解釈主義に依拠しながらも、マネジャーの側のシンボリック行為と一般成員の側の意味解釈の行為を通じて行われる「意味の共有化」の作業であって、組織文化マネジメントの方法だからである。

前述したようにアルベッソン&バークは、組織文化マネジメントに対する二つのアプローチを識別した。第一は「企業文化マネジメント」であり、第二は「シンボリック・マネジメント」である。前者は機能主義的組織文化論からのアプローチであり、後者は解釈主義的組織文化論からのアプローチである。ここでは、後者のアプローチについて論じる。

アルベッソン&バークによれば、シンボリック・マネジメントは均質的、一元的な組織文

化の存在を必ずしも前提としない。マネジメントの対象となるのは、組織成員の意味解釈過程や意味構成過程である。シンボリック・マネジメントはそれを、さまざまなシンボルの操作を通じて行う。言語やシンボリズムや儀礼・儀式といったシンボルを操作して成員の意味解釈過程や意味構成過程に影響を与え、価値観や信念やパラダイムといった意味の体系が成員に共有されるようにする、これがシンボリック・マネジメントである。

こうして見ると、シンボリック・マネジメントは前述したウィルキンスの三次的統制、及びそれを使った「企業文化マネジメント」に近似していると思えるかも知れない。しかし、三次的統制及び企業文化マネジメントは、操作しているシンボルが果たしている特定の機能（たとえば、価値観や基本仮定の植え付け機能）だけに注目する。価値観や基本仮定といった意味は組織の側からシンボル媒体を通じて成員に一方的に内面化されるだけであって、シンボルの意味が成員によって解釈されたり間主観的に構成されたりするとは考えられていない。ここに、機能主義に立つ三次的統制及び企業文化マネジメントと、解釈主義に立つシンボリック・マネジメントの決定的な違いがある。

要するにシンボリック・マネジメントとは、マネジャーの側のシンボリック行為と一般成員の側の意味解釈の行為を通じて行われる「意味の共有化」の作業である。そういったシンボリック行為として、言語の使用、シンボル化の行為、儀礼や儀式が重要なのである。

シンボリック・マネジメントはマネジャーの側のシンボリック行為によって始動するが、一般成員の側の意味解釈の行為を伴うので、必ずしもマネジャーの側が意図したとおりの成果をあげるとは限らない。したがってそれは、前述した組織文化の創発性の問題であるとも言える。シンボリック・マネジメントは組織文化のマネジメントを意図するが、それが意図せざる結果をもたらすことがありうる点も十分承知しているのである。

7 結 語

組織が秩序づけられた行為の体系だとすれば、行為を秩序づけ体系化する組織化の原理は少なくとも二つある。役割の体系化と意味の体系化である。前者の視点に立つ組織論が組織構造論であり、後者の視点に立つ組織論が組織文化論である。

組織構造論は精密機械を理想とした機械メタファーの組織論から、有機体を理想とした有機体メタファーの組織論へと展開していった。官僚制組織論を典型とする機械メタファーの組織論はクローズド・システムとしての組織を想定し、その組織は一定の環境の中で最適にデザインされた役割構造を持つと主張した。これに対して、コンティンジェンシー理論を典型とする有機体メタファーの組織論はオープン・システムとしての組織を想定し、組織は変化する環境の中で自ら役割構造を適応的にデザインする能力を持つと主張した。

一方、組織文化論は組織を共有された意味の体系と見る点で、組織構造論とは決定的に異

なる。そうすると問題は、意味体系の共有化がいかにして生じるのかである。それに解答を与えたのが社会学の組織シンボリズム論である。組織シンボリズム論によれば、行為者は自らの主観的な意味をシンボルとして表現し、シンボルを通じて意味を伝達していく。その結果、意味の共有化が起こりうるというのである。こうして、組織の中のシンボリック行為（＝組織シンボリズム）は共有された意味体系（＝組織文化）の前提となり、組織シンボリズム論は組織文化論の前提となったのである。

このように本稿は、組織化の二つの原理を起点にして、経営組織論が組織構造論から組織文化論へと不連続的に展開してきた道程を跡づけてきた。そして、組織文化論が社会学の組織シンボリズム論を不可欠の前提とする理論的根拠を示した。

本稿はまた、組織文化論にはそれが依拠する社会学のパラダイムの違いに応じて、機能主義的組織文化論と解釈主義的組織文化論の二つがあることを示し、それぞれの組織文化論の理論的論点について述べた。

一方、経営組織論という点から見れば、組織文化のマネジメント可能性の問題は最重要な論点である。経営とはマネジメントだからである。機能主義的組織文化論はそれが可能だと見ている。機能主義者は組織文化を組織マネジメントの一手段だと見ているのである。これに対して、解釈主義的組織文化論はそれが不可能、ないし容易ならざるものと見る向きが多い。シンボリック・マネジメント論者も含めて解釈主義者は、組織文化は究極的には一般成員の側の間主観的な意味解釈を通じて生成し、それゆえいつでも創発的に変容しうるものだと見ているからである。

参 考 文 献

- Alvesson, M. & P. O. Berg (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Walter de Gruyter & Co.
- Barnard, C. 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.)
- Burrell, G. & G. Morgan (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳, 『組織理論のパラダイム』千倉書房.)
- Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley. (城山三郎訳, 『シンボリック・マネジャー』新潮文庫.)
- Denison, D. R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons.
- Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, Basic Books. (吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美訳, 『文化の解釈学』I・II, 岩波書店.)
- Hatch, M. J. (1997), *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.
- Kilmann, R. H., M. J. Saxton, & R. Serpa (eds.) (1985), *Gaining Control of the Corporate Cul-*

- ture, San Francisco, Ca: Jossey-Bass.
- Kotter, J. P. & J. L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, The Free Press. (梅津祐良訳, 『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社.)
- Martin, J. (1985), "Can Organizational Culture Be Managed?", in Frost, P. J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications, Inc., pp.95-98.
- Merton, R. K. (1949), *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Ill.: Free Press. (森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳, 『社会理論と社会構造』みすず書房.)
- Morgan, G. (1980), "Paradigms, Metaphors, and Puzzle Solving in Organization Theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 605-622.
- Morgan, G., P. J. Frost, & L. R. Pondy (1983), "Organizational Symbolism", in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp. 3-35.
- Parsons, T. & E. A. Shils (eds.) (1951), *Toward a General Theory of Action*, Cambridge, Harvard University Press. (永井道雄・作田啓一・橋本真訳, 『行為の総合理論をめざして』日本評論社.)
- Parsons, T., R. F. Bales, & E. A. Shils (1953), *Working Papers in the Theory of Action*, Glencoe, Ill.: The Free Press.
- Peters, T. J. & R. H. Waterman (1982), *In Search of Excellence*, Random House. (大前研一訳, 『エクセレント・カンパニー』講談社.)
- Pfeffer, J. (1981), "Management as Symbolic Action: The Creation and Maintenance of Organizational Paradigms", in B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 3, pp. 1-52.
- Pondy, L. R., P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (eds.) (1983), *Organizational Symbolism*, JAI Press.
- Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. (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.)
- Schutz, A. (1932), *Der Sinnhafte Aufbau der Sozialen Welt*, (*The Phenomenology of the Social World*), London: Heinemann. (佐藤嘉一訳, 『社会的世界の意味構成』木鐸社.)
- Schutz, A. (1970), *On Phenomenology and Social Relations*, (edited by H. R. Wagner), The University of Chicago Press. (森川真規雄・浜日出夫訳, 『現象学的社会学』紀伊国屋書店.)
- Schwartz, H. & S. M. Davis (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", *Organizational Dynamics*, Summer, pp. 30-48.
- Smircich, L. (1983a), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 339-358.
- Smircich, L. (1983b), "Organizations as Shared Meanings", in L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp. 55-65.
- Van Maanen, J. & S. R. Barley (1985), "Cultural Organization: Fragments of a Theory", in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg & J. Martin (eds.), *Organizational Culture*, Sage Publications, Inc.

- Weber, M. (1947), *Wirtschaft und Gesellschaft Grunderiss der Sozialökonomik III*, Tübingen. (濱島朗訳, 『権力と支配－政治社会学入門－』有斐閣.)
- Wilkins, A. L. (1983), "Organizational Stories as Symbols which Control the Organization", in Pondy, L. R., P. J. Frost, G. Morgan, & T. C. Dandridge (eds.), *Organizational Symbolism*, JAI Press, pp. 81-92.
- 新睦人・大村英昭・宝月誠・中野正大・中野秀一郎 (1979), 『社会学のあゆみ』有斐閣新書.
- 坂下昭宣 (2001), 「二つの組織文化論：機能主義と解釈主義」『国民経済雑誌』第184巻第6号.
- 坂下昭宣 (2002), 『組織シンボリズム論－論点と方法－』白桃書房.
- 坂下昭宣 (2003), 「「意味の組織論」としての組織シンボリズム論」『組織科学』第37巻第2号.