



組織文化の測定 : 経営組織における下位文化の定量的研究

北居, 明

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

1995-09-30

(Date of Publication)

2008-03-25

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲1449

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.11501/3116797>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1001449>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



組織文化の測定
――経営組織における下位文化の定量的研究――

北居 明

「組織文化の測定」 目次

序章	1
第1章 組織文化研究の流れ	3
はじめに	3
初期の代表的研究	4
組織文化研究の隆盛	7
組織文化研究の類型	15
小括	18
第2章 組織の下位文化と定量的研究	21
はじめに	21
組織文化研究と社会学的伝統	21
組織文化の定量的研究	24
1) Hofstedeらの研究	24
2) Reynoldsの研究	29
3) Jermierらの研究	31
組織文化の定義	35
小括	36
第3章 組織文化の定量的分析－全般的分析－	38
はじめに	38
組織研究方法と組織文化	38
組織文化の定量的研究－予備調査結果－	42
組織文化の測定次元	46
組織文化尺度の因子分析	52
組織文化次元の分散分析	58
階層別、業務別下位文化の分析	60
小括	68
第4章 組織文化、リーダーシップの定量的分析	71
はじめに	71
既存研究の概要	71
1) リーダーシップの二面性	71
2) 意味の管理としてのリーダーシップ	73
3) 組織のライフステージとリーダーシップ	74
4) 組織文化とリーダーシップの類型	77
既存研究の論点と課題	82
リーダーシップ、成果の測定項目と因子分析結果	85
階層別リーダーシップ行動の違い	91
組織文化・リーダーシップ・成果の因果関係	94
小括	99

第5章 組織文化と業績	112
はじめに	112
「強い文化」論	112
「強い文化」論の問題点	114
経験的研究の成果	116
1) Denisonの研究	116
2) Gordon and DiTomasoの研究	119
3) Kotter and Heskettの研究	122
階層別文化と業績－予備調査の結果－	127
高業績企業と低業績企業の階層別文化比較	129
小括	138
終章－結びにかえて－	142
これまでの要約	142
階層別下位文化の類型	144
組織文化論とミドル・マネジャー	147
今後の課題	149
1) 階層別下位文化の理論的問題	149
2) その他の課題	155
参考文献	158

序章

本来学界とは、新しい概念や言葉に対しては保守的であると言われるのが、通説である。しかし、この保守性は、組織文化についてはあてはまらない。すなわち、「近年の組織論や経営学において、組織文化ほどインパクトのあった概念はない (Alvesson and Berg 1992, p.8)」のである。「文化」ほど、学界実務界両方において急速に浸透した研究領域は、これまで存在しなかったと思われる⁽¹⁾。特に80年代は、「文化の10年 (cultural decade)」と呼ばれるほど、組織文化研究がさかんになった。学術的、実務的にインパクトを与えた本が出版され、学術雑誌は、この分野に関する特集号を組み⁽²⁾、組織文化専門の研究者ネットワークも制度化された⁽³⁾。

しかし、この急速な発展の一方、研究者の間で「文化」という言葉をめぐって、十分な合意が形成されてきたわけではない。特に、文化の「共有」の側面を過度に強調してきた伝統的見解に対しては、近年多くの疑問が提出されている。

われわれは、本稿において組織文化の定量的な実証研究をおこなう。後述するように、この分野における定量的接近に対しては、懐疑的な見方も多く存在する。しかしわれわれは、文化に対してこのような接近方法をとる積極的な理由があると考えている。実証研究を通じて、われわれは組織文化に対するもう一つの新しい視点を提出していくつもりである。

本稿は、6つの部分からなる。第1章は、組織文化論の発展の歴史について概観し、組織文化論に含まれる多様な問題意識や概念についての整理を行なう。第2章では、組織文化論における社会学的基礎および、これまでの定量的実証研究に見られる主張を整理し、文化の「共有」の問題について検討する。それをふまえた上で、われわれのとる立場を明らかにする。

第3章では、前半部分で定量的研究の持つ特徴について、他の方法論と比較しながら検討する。続いて予備調査をふまえたわれわれの実証研究の経過について議論する。ここでは因子分析を通じて、組織文化を記述する主要2因子が抽出され、分散分析によって階層別下位文化の重要性が認識される。

第4章では、組織文化の独立変数としてのリーダーシップについて考察される。ここでも因子分析と分散分析が行なわれる。われわれは、リーダーシップ行動と

して主要5因子を抽出し、それが階層別にどのように異なっているかを検討した。さらに、組織文化とリーダーシップの従属変数としての組織成果との関連について、パス解析を用いて分析した。

第5章では、組織文化と財務業績との関連について、階層別下位文化の分布に留意しながら検討する。ここでは、企業文化論における伝統的な議論である、「強い文化」論との関連が焦点となる。終章では、全体の要約および考察、今後の課題について検討する。

組織文化の定量的研究は、われわれが修士論文から追求してきたテーマである。神戸大学経営学部教授加護野忠男先生には、このテーマについて修士論文から一貫して指導していただいた。神戸大学経営学部教授坂下昭宣先生、金井壽宏先生、岡山大学経済学部助教授山田幸三先生には、合同ゼミナールにおいて貴重なコメントをいただいた。また実証研究部分は、(株)野村総合研究所との共同調査によって得られたデータをもとにしている。ここに記して感謝の意を表わしたい。しかし、これまでいただいた多くの貴重なご指導やアドバイスのうち、ほんの少ししか本稿に反映することができなかった。したがって、ありうべき誤謬は、筆者の責任に帰するものである。

序章注

(1) Alvesson and Berg (1992) では、「企業文化 (corporate culture)」、「組織文化 (organizational culture)」、「組織シンボリズム (organizational symbolism)」に関する著作を1990年12月に検索したところ、2550以上の論文が存在したと報告されている。

(2) たとえば、Administrative Science Quarterly 1983, Vol.28, No.3. や、Journal of Management Studies 1986, Vol.23, No.3. や、Organizational Dynamics 1983, Vol.12, Autumn. など。日本でも1983年に「組織科学」Vol.17, No.3でコーポレート・カルチャーの特集号が組まれている。

(3) 1982年以来、SCOSが組織文化をめぐる多くのイシューについてコンファレンスを開催している。

第1章 組織文化研究の流れ

はじめに

前述のように、組織文化論は短い期間に急速な発展を見た、きわめて珍しい研究分野である。しかし逆に、この急速な発展が、この分野における合意形成を阻害してきたとも言える。現在、組織文化という概念には、非常に多様な定義、意味、視点、立場が与えられ、研究者の間でも合意がない。これは、文化という言葉がもつ多義性や神秘性にも由来している。「文化」という言葉を用いて説明すると、何かわかったような気にさせたり、学問的な体裁を備えているような気分になせるといった効果は確かにあるように思われる。このことが、この概念が持つ発展性や複雑性をわかりにくくしているようである。学術的にこの分野を研究する人々も、多様な問題意識や科学領域を背景にしておき、相互理解が困難になっている。われわれは、今日の文化概念の発展について概観し、この概念を用いることが、組織論や経営学あるいは実務家にとってどのような意義を持つのかを明らかにしなければならない。

この章では、まず初期の組織文化研究の萌芽について概観する。ただし、この分野は非常に多様なルーツを持っているため、包括的な概要を示すことは難しいし、あまり生産的ではない。むしろ、主要な研究を点描的に見ていくことになるだろう。

次に、この分野が急速に発展した理由について、Alvesson and Berg(1992)のマーケット・メタファーを用いて、学界内外のダイナミズムを中心に考察する。この節では、「文化の10年(cultural decade)」と呼ばれた80年代が主な舞台となろう。

次の節では、多様な組織文化研究について。簡単な類型化を行なう。ここで行なうのは、多くの研究者によって合意されている、代表的な類型論である。この類型論および問題点の指摘を通じて、われわれの立場を明らかにし、本稿で行なう研究が組織文化論のどのような側面に貢献しうるかを明らかにする。

初期の代表的研究

経営学や組織論で、「文化」概念が本格的に明示的にあつかわれるようになったのは、70年代後半から80年代にかけてである。しかし、組織の文化的現象に対しては、経営学の初期のころから研究が存在した。こうした初期の研究の主な焦点は、集団あるいは組織成員が共有する規範、信念、イデオロギーなどが、成員の行動や組織の能率に及ぼす影響であったと思われる。

小集団研究では、集団規範が集団の行動に影響をおよぼすということは、30年代にすでに確立されていた。人間関係論では、人類学者(W. Lloyd Warner)がホーソン実験に参加し、バンク配線室実験に人類学的手法を用いて研究していた。Warnerの影響のもと、人々に共有されたイデオロギーが、生産制限や規則やぶりを正当化していることが見いだされた(Roethlisberger and Dickson 1946)。しかし、Warner以外の人類学者は当時、職場に関心をあまり持たなかったと言われている(Trice and Bayer 1994)。

イギリスのタビストックスクールの研究は、その後の文化研究に重要なインパクトを与えることになった。この学派の特徴は、精神分析学的な志向を持つところにある。たとえば、社会構造と精神構造の関係の研究や、無意識のプロセスと能率の関係の研究などである。この学派における代表的研究は、Jaques(1953)によるものである。彼は、文化を獲得された慣習や伝統と定義し、企業における生活は、構造、文化、パーソナリティの間の絶え間ない相互作用である。このうち一つの変化は、他の領域の変化を要請する と主張する。

「制度的組織論」と呼ばれる人々の研究も、その後の組織文化研究の重要な源泉である。この学派の代表的な研究者は、Selznickである。彼は、組織における意思決定をルーティン（合目的的な手段の選択）とクリティカル（組織の基本的な特性を決定する企業の役割や使命）に大別している。その上で、リーダーの本質的な役割は、組織とある特定の理念と結び付けて、組織を制度化(institutionalization)することであると主張した(Selznick 1957)。リーダーが価値観を浸透させることによって、組織は合理的用具を越えた制度になるという主張は、その後の組織文化研究における代表的な主張である、「強い文化」論と軌を一にしている。

Selznickのアイデアは、その後新制度的組織論によって引き継がれ、発展した。

この伝統に属するものとして、Meyer and Rowan(1977)の研究があげられる。彼らの研究では、制度は当然視され、疑問視されないアイデア、概念、価値観にもとづいた「神話」と見なされる。このような神話としての制度的規範が、組織に正当性、資源、安定性を供給し、組織体として維持させるようにしていると主張される。人々が当然視している神話としての制度や、無意識的な精神構造というアイデアは、「文化の深層」を研究する人々⁽¹⁾に受け継がれていく。

こうした初期の研究には、必ずしも相互に関連はない。しかしながら、次のような問題意識を持っていることで一貫しているのである。すなわちこれらは、成員に共有された何か（規範、イデオロギー、神話など）が、成員の行動や組織の能率に影響する仕組みについて研究しようとしている。このような問題意識に基づいた研究が、その後の組織文化論の重要な理論的背景になったことは創造に難くない。しかし、60年代後半から、コンティンジェンシー理論の隆盛により、組織論の主だった研究の焦点は、いわゆる「組織構造」の方に移っていく。

また、もう一つの重要な源泉として、組織の中の文化的形態(cultural forms)に着目した研究があげられる⁽²⁾。文化的形態は、シンボルとしての文物、組織に独特の言葉、叙述、儀礼や儀式などの集合行動といった、さまざまなかたちをとる。これらは、組織の中で守られるべき規範や、目指すべき目的を成員に伝達する役割を果たしている。多くの研究者が、こうした文化形態に対して研究を行ってきた。例えばKamensは、加入儀礼を、人々が象徴的に再定義される成員形成プロセスとしてとらえ、儀礼の社会化機能を強調した(Kamens 1977)。また、Trice et al. (1969)は、組織におけるセレモニーの役割に注目し、「・・・セレモニーは、メンバーに組織の中心的価値観を呼び起こさせるシンボルを示すことによって、成員の知覚および期待に影響する(p.49)」と述べている。これらの研究では、伝統的な組織観では考慮されなかった側面、すなわち、組織的行動の表現的側面の重要性が認識されている。すべての人間行動には、技術的側面(do things)と表現的側面(say things)の両面があることは、人類学者には認識されていた⁽³⁾。伝統的な組織論では、主に前者に重点が置かれていたのに対し、セレモニーや儀礼、儀式といった文化的形態に着目する研究者は、後者の重要性を強調する。これらの研究は、文化人類学の知見を組織論に適用しようとする試みである。こうした文化的形態への着目は、80年代により機能的な色彩を帯びて再登場

することになる⁽⁴⁾。特にTrice and Bayerは、組織内で行なわれる儀礼を6つのタイプに分け、これらの技術的、表現的側面について議論している。彼らは、これらの儀礼は、組織文化に含まれるイデオロギー、規範、価値観を表現し、成員に伝達するために使用できると主張する(Trice and Bayer 1984; 1986; 1993)。

文化人類学者がそうであるように、組織の文化的形態に注目する研究者は、しばしば組織内で語られる叙述(narrative)に注目する。こうした組織における初期の叙述研究の代表として、Clark(1972)の研究があげられる。彼による組織伝説(organizational saga)の研究は、組織論における近代的な組織文化研究の本当の出発点と評価されている(Alvesson and Berg 1992)。彼は、組織伝説を「・公式に設立された集団における、独特の業績(accomplishment)に関する集合的理解(p.178)」と定義し、このような伝説が「・ある手段がどのようにある目的を導くのかについて、ある合理的な説明を与えるだけではなく、公式の場を愛着を感じる制度に変え、参加者が熱狂的に奉仕するようにさせる(p.178)」機能を持つと主張する。彼の研究は、組織の非構造的、非合理的側面に焦点をあてたものであった。伝統的な組織観では、組織の効率性に対する構造や技術の役割が強調されていた⁽⁵⁾。彼の研究は、組織の持つ表現的側面、特に信念や情緒面の重要性を主張している。彼の研究は、その後、組織内の伝説や物語に関する多くの研究⁽⁶⁾を生み出すもとになった。

1979年のPettigrewの論文は、組織文化という概念をはじめて紹介し、正当化することによって、その後の文化研究に道を開いた、非常に影響力のあった研究と評価されている(Alvesson and Berg 1992; Trice and Bayer 1993)。彼は、組織文化を「ある時点においてある集団に対して機能する、公共的、集団的に受け入れられた意味のシステム(p.574)」と定義し、さらに分析の切り口として、シンボルという概念を提出する。彼は、Cohen(1974)の定義を承け、シンボルを「あいまいで多様な意味を表現し、情感を喚起させ、人間に行動を強いるような物質、行動、関係、あるいは言語的な形態(p.574)」と定義する。このようなシンボルを作り出し、組織文化を創造する人物として、企業家に焦点があてられる。

「企業家は、単に構造や技術といった組織の合理的で明瞭な面だけの創造者ではなく、組織のより文化的で表出的な側面であるシンボル、イデオロギー、言語、

信念、儀式、神話の創造者である (Pettigrew 1979, p.574)。」

この論文で重要なのは、シンボルを創造し、使用することを通じて文化を創造・操作するのは、創業者やリーダーの役割であると主張されたことである。

このような初期の研究は、いくつかの例外を除けば、ある特徴が認められるように思われる。

第一に、文化の機能として公式組織を統合・維持するはたらきを重視したことである。これは特に、制度的組織論の主張に特徴的である。

第二に、管理者やリーダーの視点から語られる文化観であると言える。リーダーは伝説や儀式といった文化的形態を通じて、コミットメントや忠誠心を従業員に植え付けることが可能であると主張される。

これらの特徴は、80年代に入って、よりプラグマティックな色彩を帯びて再登場することになる。80年代は、研究者だけでなく、実務家やコンサルタントにも文化概念が適用され、「文化の10年 (cultural decade)」と呼ばれるほどの隆盛を見せることになる。

組織文化研究の隆盛

前述のように、組織文化概念は80年代に入ってから急速な普及を見せた。学術的世界にしばしば見られるような保守主義は、組織文化論の場合にはあてはまらない。おそらく、組織研究でこれほど急速に注目を集めた革新的領域はなかったのである (Stabein and Nord 1985)。このような80年代初頭を特徴づける文化研究の多くは、「企業文化 (corporate culture) 論」と呼ばれる⁽⁷⁾。本節では、この企業文化論について概観し、さらに文化研究が急速に普及した理由について考察する。

この時期に「企業文化論」として発展した多くの研究の持つ特徴は、文化を戦略上の重要な変数としてとらえたことである。このような問題意識は、80年の Business Week に典型的に示されている。すなわち、「CEO (最高経営責任者) らは・・・彼らが立てた戦略を実行に移すことができなかった。それは戦略が理論的に間違っていたり悪かったりしたせいではなく、彼らの企業の文化が・・・ビジネスを行う際の伝統や価値に深く入り込んでいるため、彼らが行おうとしてい

る変化に被用者が抵抗—そしてサボタージュをしていたからである。・・・企業の文化は、戦略と一貫性を持ったときに非常に強くなる (Business Week 1980, p.148)」という問題意識である。このような視点から、文化をいかにして戦略と適合させるかという問題が、80年代前半の企業文化論の中心課題であった。

Davis は、企業文化を指導的信念 (guiding belief) と、日常文化 (daily culture) の二つに大別し、戦略との関連性について述べている。指導的理念とは、個人、組織あるいは社会について特に重要な領域に関する信念の事であり (例、どの様に事業を方向づけるか、組織をどの様に管理し方向づけるか等)、日常行動に関する規範と感情である日常文化の方向を決定する。そうした上で、「戦略とは、企業が達成しようとすることは何かについての言明であり、組織とは、企業がそれをどの様に達成するかについての手段であるなら、指導的理念は企業がなぜ戦略を達成しようとするかについての言明である。そして、戦略が成功するか否かは、これらすべてと、組織の人々、構造、そしてシステムに埋め込まれている日常的信念との適合、不適合に依存している (Davis 1983)」と主張した。つまり、企業文化は戦略策定におけるリスクであり、管理者はこの企業文化と事業戦略とを整合させねばならないと主張される (Schwartz and Davis 1981; Davis 1983)。

またCummingsは、同様の視点から企業の報酬システムと企業文化との関連について論じている。彼は、管理者行動に影響を及ぼす企業の報酬システムの内的文脈として、5つの要素 (報酬、昇進システム、競争力開発システム、コントロールシステム、意思決定システム) をあげ、企業文化をこれら5つの要素が作用する上で生み出される副産物と定義し、この企業文化と報酬システムの内的要素とを適合させることによって、経営者のモチベーションに効果的に影響を与えることができると主張した (Cummings 1984)。

これらの論調を、最も包括的かつ一般的に強調したのがPeters and Waterman とDeal and Kennedyである。彼らは「私達は、社員こそ会社の一番大きな資産であると考え。そして社員の管理は、コンピューターの報告によって直接行うのではなく、文化の巧みな手がかりを利用して行うべきである (Deal and Kennedy 1982, p.15, 邦訳29頁)」という問題意識をもとに、企業の競争力はその文化によって決定されると論じた。従来の経営学が、組織機構などのよりハードな

側面に重点を置いていたのに対し、従業員というよりソフトな側面を強調する。企業文化は人々からコミットメントや創意工夫を引き出し、企業全体の競争優位を形成するとされる。すなわち、「超優良企業はほとんどすべて、二、三の基本となる価値観を原動力にして動いている (Peters and Waterman 1982, pp. 72-73, 邦訳137頁)」と主張したのである。彼らは、ある価値観が組織の末端まで深く浸透した状態を「強い文化」と呼んだ。「強い文化」は、次のような機能を持っている。第一に、人は平常いかに行動すべきかを明確に示す。第二に、仕事を楽しくし、社員を熱心に働かせる (Deal and Kennedy 1982)。第三に、成員に自主性と創意工夫をもたらす。価値観の共有の強みは、逆にそれさえ共有していれば、個々のメンバーに対しては現実的かつ具体的な創意工夫によって、その精神を最大限生かしきるシステムが構築できる (Peters and Waterman 1982)。すなわち、「強い文化」は、従業員のコミットメントを引き出し、かつ創造性をも刺激することによって、企業の競争力の源泉となると主張されるのである。

このように、80年代に入って発展した企業文化論には、いくつかの特徴が見受けられる。第一に、70年代よりもさらに文化の機能的側面が強調されている。すなわち、価値観の共有が組織の競争力の源泉になっているという認識である。Deal and KennedyもPeters and Watermanも共に、企業文化の中心として「価値観」あるいは「価値体系」を位置づけた。そうした上で、これらの価値観を従業員の末端まで浸透させることが経営者の役割であると主張した。この論理は、前述の制度的組織論の論理を、よりプラグマティックに発展させたものと言えるだろう。

第二に、文化と組織内の他の諸変数が調和し、一貫性を持たなければならないとする論理である。Schwartz and DavisやDavisの主張に見られるように、調和すべき変数の典型とされるのが、「経営戦略」である。そのためには、経営者は自社の文化を理解しなければならない。文化は行動の前に診断されるべき変数であり、従業員の行動の予測とコントロールの達成を目的とした概念であると考えられる (Boje et al. 1982; Smircich 1985)。

第三に、上記の特徴と対応して、企業文化がトップ・マネジメントの観点から語られている点である。文化は、従業員を管理するための、新しい手段として扱われている。

坂下(1992)では、こうした流れと呼応するように、シンボリック・マネジャーという行動が注目されるようになったことが指摘されている。シンボリック・マネジャーとは、「・・意図したシンボリック行動によってその組織内で重視すべき価値観を示し、その内面化をはかっていく管理者(坂下 1992,97頁)」と定義される。すなわち、強い文化の重要な機能が強調されたため、そうした強い文化をどのように創造するのか、価値観を組織の末端までどう浸透させていくのか、という視点から、シンボリック・マネジャーの行動が注目されるようになった。つまり、企業文化論の隆盛とともに、文化を形成・変革する重要な要因として、リーダーの行動が重視されるようになっていった。組織文化とリーダー行動の関係に関する議論は、第4章で詳述する。

このように、企業文化論では、同質的・包括的な文化概念が、機能的かつ規範的に志向される。このような機能的企業文化は、いくつかの命題によって説明される。たとえば、企業文化の4つの型(たくましい、男っぽい文化・よく働き、よく遊ぶ文化・会社を賭ける文化・手続きの文化)(Deal and Kennedy 1982)や、革新的な超優良企業を特徴づける八つの基本的特質(行動の重視・顧客に密着する・自主性と企業家精神・ひとを通じての生産性向上・価値観に基づく実践・基軸から離れない・単純な組織、小さな本社・激しさと緩やかさの両面を同時に持つ)(Peters and Waterman 1982)、生産的な文化の特質(わかりやすさ・一貫性・オープンエンド)(Akin and Hopelain 1986)などがあげられる。経営者は、自社の文化を診断・理解し、経営理念を英雄、儀礼などを用いて組織の末端まで浸透させなければならない。「強い文化」は、このような考え方を象徴的に示した言葉である。

それでは、企業文化論に代表される文化研究が、急速に普及していった理由は何であろうか。

まず、文化概念が持つ理論的優位性が主張される。組織文化研究は、従来の組織論の方法論的、存在論的前提に疑問を投げかける可能性を持つ。

その第一は、伝統的組織論における機能的側面への偏重に対する懐疑である。文化概念は、組織的行為の表出的、象徴的側面を照射する。公式組織を、人々の熱狂の場に変え、忠誠心やコミットを引き出すのは、伝説、儀礼、セレモニーといった象徴的行為であると主張される。

第二は、官僚制モデルに対する不信感である。文化概念は、伝統的組織論で強調されていた合理的、経済的側面ではなく、より主観的、相互作用の、再生産的側面の解明に重点を置く。その最も重要な動きが、「組織化」への注目である。Weickは、人々の認知プロセスや社会的相互作用が、非合理な方法で組織を形成していく過程を強調した(Weick 1969; 1979)。そこでは、組織は、社会全般がそうであると同様に、社会的に構成された現実であり(Berger and Luckmann 1966)、人間の相互作用によって形成され、再生産されると見なされる。そこでは、従来の組織論における人間観よりも、現実構成能力という高次の能力を持つ人間が前提とされている(Pondy and Mitroff 1979)。また、日本企業の環境適応行動を見たとき、合理的な官僚制モデルでは説明できないことが経験的に実証されている。日本企業に特徴的なグループ・ダイナミクスと呼ばれる組織編成では、集団が持つ自然な適応能力、集団内の緊密な相互作用から生み出される価値・情報の共有、ゆるやかな集団間統合とインフォーマルな人的ネットワークを通じた組織化の方法である。この方法は、体系的な分業、権限・責任の明確化や公式化によって特徴づけられる官僚制モデルとは対極をなすものである(加護野他 1983; 石井他 1985)。

第三に、コンサルタントの見地から言えば、分析的な戦略志向への不信があげられる。経験曲線、製品ポートフォリオ、ROI分析などに代表される合理的・分析的な戦略志向は、「分析麻痺症候群」と呼ばれるような戦略実行能力の欠如という逆機能をもたらした。また70年代以降、市場環境はより不確実になり、企業戦略には分析的というよりもむしろ実験的性格が要請されていた。そのような環境下では、戦略策定はトップ・マネジメントや一部のコーポレート・スタッフの分析能力に依存するというよりは、自律性と反応性の高い組織全員の試行錯誤の中から沸き上がってくるという状況になってくる(野中 1983)。このような状況下で、人々の実行力と戦略の創意工夫の源泉としての企業文化が注目を集めるようになったのである。

第四に、定量的な方法論に対する不信である。組織現象のより主観的、相互作用の側面に着目することは、同時に、より定性的、解釈的方法の適用を要請した。また、定量的研究は、研究される現象と研究者との間の乖離を促進する。研究者は、現場にわざわざ足を運ばなくてもデータの収集・分析が可能である。その結

果、研究者は組織内で日常的に起こっているドラマ、興奮、情動などを見落とし
てしまう(Trice and Bayer 1993) ⁽⁸⁾。

しかし、文化研究の急速な広がりや、その理論的優位性のみで語ることはでき
ない。Alvesson and Berg(1991)は、一般的に、理論の発生と発展には、内部科
学的(internal-scientific)と外部科学的(extra-scientific)の2つのタイプが
あるという。内部科学的視点では、知識は自動的にそれ自身の内部ロジックを通
じて発展すると仮定される。そこでは、ある理論の発展は、その知的・理論的特
質に依存している。理論が持つ、研究者集団を納得させる能力が、発展の鍵とな
る。外部科学的あるいは社会学的視点では、科学的理論は、社会的に決定される
と示唆される。そこでは、理論の発展は、エリートに代表される重要な社会集団
および、一般大衆の持つ、学術的知識に対する関心との一致の程度に依存してい
る。科学発展に関するさまざまな考え方は、この両極のどこかに位置する。

ただし、組織理論は外部科学的な影響力が重要である。組織論の研究者は、実
業界の関心に敏感である。組織理論の多くは、実業界や産業界の人々の期待や有
用性を優先し、実践的な応用可能性にかなうようにしてきた。したがって、80年
代における文化理論への関心を考察する際、上記のような理論的背景を語るのみ
でよしとするのは素朴である。そこでは、研究者をとりまく社会的な文脈を考慮
しなくてはならない。

Alvesson and Berg(1991)は、文化研究の隆盛を生み出したこのような外部科
学的な要因を、市場のメタファーを用いて説明している。そこでは、理論の販売
者および生産者である研究者やコンサルタント、顧客である経営者、製品である
組織文化に関する知識の関連が説明される。

この市場は、アカデミックな市場とプラグマティックな市場に分割される。理
念型としての両者の間では、取引のタイプは大きく異なる。ここでの議論で重要
なのは、後者の市場である。この市場が、組織文化研究を拡大させた重要な推進
力と見なされる。

この市場における製品としての組織文化およびその成果への影響に関するアイ
デアは、ビジネスエリートにアピールする形で表明されてきた。組織成員の行動
や思考の背後にある重要な次元としての文化というメッセージは、組織のコント
ロールにたずさわる人々にとって多大な関心をもたらした。「企業文化」は成員

の最も重要な行動決定因であり、組織の能率に対する決定的な要因であり、管理者にとって重要な領域であるということが示される。

このような製品のターゲットは、主に経営者である。特に専門経営者は、彼らの成功の鍵は、技術的能力ではなくむしろ社会的な資質や印象にあったため、組織文化のアイデアに対して敏感であった。このことは、組織内における政治関係とも関連があるのではないかと考えられる。70年代における分析的戦略の中心は、財務担当者などの組織内専門職であった。80年代における分析的戦略の衰退と企業文化の隆盛は、経営者が専門職から組織のコントロール能力を奪回し、正当化する上で重要な役割をはたしたのではないかと考えられる。

研究者は、純粹主義者 (purist)、プラグマティスト、アカデミック・プラグマティストの3つに大別される。純粹主義者は、文化は管理などできず、リーダーは文化を作り出すことはできないと考えている。文化は創発的であり、リーダーもまた文化の中の一員に過ぎない。文化は人々がもつ深層の欲求の現われであり、彼らの経験に意味を与える手段である。純粹主義者は、文化の管理に対しては否定的である。彼らは、たとえこのような意味での文化が管理可能であるとしても、それが生産性を向上させるという意味での管理であるならば特に、文化は管理されるべきではないと主張する。

一方プラグマティストは、文化はコミットメント、生産性、収益性の鍵であると考えている。彼らは、文化は管理可能であり、また管理されるべきだと主張し、そのための手段を提供しようとする。ただし、文化の管理が容易かあるいは非常に困難かは、研究者によってさまざまである。この視点からは、文化が管理可能かどうかという疑問は、傲慢と思われるかあるいは無視される (Martin 1985)。コンサルタントはこのカテゴリーに属するだろう。

アカデミック・プラグマティストは、学術的な基準にしたがいつつ、同時に明白な経営中心的な関心を持っている人々である。彼らの関心もまた、文化をどのように管理し、コントロールするかという点に置かれている。Scheinなど、文化に対して臨床的な志向を持つ研究者はこのカテゴリーに属している。

Alvesson and Berg (1991) は、文化研究は、これまで述べたような外部科学的な要因の内的連関を通じて急速に発展したと主張する。その発展には、二つの方向があった。第一に、プラグマティストらによるコンサルタント志向の文献⁽¹⁰⁾

が、経営者らの関心を引き、その結果、よりアカデミックな研究者らも全体的な方向では引き込んだ。前述のような伝統的組織理論に対する不満という内部科学的な要因も、研究者を文化研究に引きつける動機づけになっていたと思われる。こうした傾向は、特にアカデミック・プラグマティストらの知的動機づけとなった。研究領域としての文化は、彼らの関心である実務界で注目を集めていた。アカデミック・プラグマティストは、伝統的な研究対象に加えて、文化の存在をより強く意識するようになった。一方プラグマティストは、純粹主義者やアカデミック・プラグマティストらによる学術的関心から利益を得ることになった。すなわち、このような学術的関心は、文化研究に科学的な地位と正当性を与えた。この結果、多くの研究者がこの領域に雪だるま式に流れ込んできたのである。

このような市場をとりまく、よりマクロ的な社会的文脈を指摘することができる。80年代における社会状況が、理論の市場の決定因となっている。70年代以降の西欧諸国における競争激化と生産性の減少、および労働者のモラルの低下は、旧来の管理方式に対する疑念を深化させ、新しい解決をもたらすアイデアへの感受性を高めていった。

同時に、企業の国際化や多角化の進展は、企業を包括的に結び付ける文化というアイデアに注目を集める結果となった。

西欧諸国における危機と同時に、日本企業の成功はしばしばその文化的特質に帰属された。日本的経営への注目である。Ouchiは、「日本の生産性は戦後、アメリカに比べて四倍もの高い伸びを示している。もっと深刻なことに、アメリカの生産性の向上は今や欧州のどの国――病める英国ももちろん入れる――に比べても低率である（p. 4, 邦訳20頁）」として、アメリカ的経営慣行に日本的経営慣行を取り入れた「セオリーZ」形組織を作るべきであるとした。

Pascale and Athos(1981)は、アメリカ企業の競争力の衰退の原因を、経営管理にあると推測している。彼らは、トップ・マネージャーや、ビジネス・スクール、そしてコンサルタントらが、分析的戦略手法に対する先入観のゆえに失敗したと主張する。そうした上で、日本企業をアメリカ企業が進むべき道を指し示すものとして、日本への関心の高さを十分示している。

さらに、ポスト産業社会における社会文化的状況が文化研究の発展に関連している。これまで強力な社会化機能をはたし、人々に生きる意味づけを与えてきた

家族や教会が崩壊したことは、新たな社会化機能としての企業の役割への注目を高めることになった (Bowles 1989)。文化的統合および社会化における企業の役割が注目を集めることになったのである。

このように、組織文化論の隆盛の背後には、その理論的優位性だけでなく、外部科学的な文脈が存在していた。現在、この分野における混乱を導いたのは、知的生産者がさまざまな動機を持ってこの分野に進出してきた結果であるように思われる。組織文化研究者は、自らがどのような立場で研究を進めて行くのか、その関心について明らかにしなくてはならない。次節では、この領域の類型論に関する議論を整理する。

組織文化研究の類型

前述のように、組織文化論は、文化概念を研究対象としての存在として考える立場と、認識論の方策として考える立場に大別される。前者には、プラグマティストやアカデミック・プラグマティストと呼ばれる人々が属し、後者には純粹主義者が所属する。前者の立場では、文化は、管理されるべき対象であり、組織の効率的運営のために、人々が持つ規範、信念、価値観をどのようにコントロールするべきかについて処方箋を与えようとする。後者の立場では、文化は組織を理解するための基本暗喩としてとらえられる。伝統的な組織観では、組織は機械と見なされるかあるいは有機体と見なされている。機械的組織観では、組織は目標を有効に達成するための手段であり（例えば、官僚制組織）、有機体的組織観では、組織は環境に適応していく有機的システムである（例えば、コンティンジェンシー理論）。文化的組織観にはさらにいろいろな下部メタファーが存在するが、その共通点は、組織は人々によって作り出された表現形態の一つと考える点である。

Smircichは、組織文化論を比較経営論、企業文化論、組織認識論、組織シンボリズム、構造主義的および精神力学的組織論の5つに分類し、前者2つを変数としての文化、後者3つを組織の概念化のための基本的なメタファーとして大別している (Smircich 1983a) ⁽¹¹⁾。

Smircichによれば、比較経営論では、文化は独立変数として扱われる。つまり、文化はメンバーによって組織の中に持ち込まれ、個々の成員の態度や行動パター

ンに文化の表象が現れると考えられている。すなわち、この分野の目的は、国家・民族レベルにおける文化と個々の組織のビヘイビアとの関連を、交差文化的に考察することである。

企業文化論は、文化を内部変数として扱っていると主張される。組織は、製品やサービスを作り出す社会的機関であり、同時に副産物として、儀礼、伝説、儀式といった文化的文物を生成する。ここでの文化研究は、一般的にシステム理論を枠組みとしている。すなわち、それは組織に関連する諸変数間（例えば、文化、構造、規模、技術、リーダーシップなど）の関係パターンの解明に基礎をおいている。文化は、組織成員が共有する価値観、規範、信念として定義され、組織を統合する社会的、規範的接着剤としてあつかわれる。

前述のように、企業文化は戦略を始めとした組織内の諸変数と調和しなくてはならないと主張される。トップは、そのために自社の企業文化を診断し、さらにトップの経営理念を上述のような象徴的手段を用いて、組織の末端まで浸透させなければならないと主張される。すなわち、文化を内部変数としてあつかう立場では、文化は重要な戦略的要素であり、その管理は管理者にとって不可欠である。したがって、経営戦略と調和させながら、いかにして企業文化を構築し、形成するか、あるいは、いかに文化を変革するかが、この立場での一般的な研究課題となる。

加護野によれば、組織文化についての議論は、大きく分けて次の二つの視点から行うことができる（加護野 1983）。第一は、組織のある側面を組織文化としてとらえ、それと組織の他の側面との関係を議論するという視点である。組織成員に共有された価値・規範・信念あるいは行動様式としての組織文化と、組織環境・戦略・組織構造・組織過程・組織成果との関係を分析する。第二は、組織現象全体を文化現象としてとらえ直すという視点である。この視点によれば、組織内のあらゆる現象が文化現象としてとらえられ、文化現象から得られたアイデアをもとに、組織現象の分析が行われる。文化を変数として見なす方法は、前者の視点に他ならない。このような観点における、組織文化の研究課題には、次のようなものがあげられる。組織文化の違いを生み出すものは何か、さまざまな技術、市場条件、戦略に適合した組織文化とはどのようなものか、さまざまな組織文化はどのような特徴を持った相互作用を生み出すかなどである。前者の立場の中で、

特に企業文化論はこのような問題意識のもとで研究されてきた。

文化を変数としてとらえる立場に共通しているのは、社会、あるいは組織は変数と呼ばれる明確な要素間の一般的、偶然的関係において示されるということである。この立場における研究の基本的関心は、組織のコントロールのための手段を開発し、能率よく組織を管理する方法を探求することにある。したがって、文化を変数としてとらえる研究者は、機能主義的な立場をもって研究にあたっているとえよう。

組織を後者の観点、つまり組織現象全体を文化として研究しようとする研究者は、組織文化を、組織が持っているところのもの（組織の持ちもの）(what an organization has) としてではなく、組織があるところのもの（組織の存在そのもの）(what an organization is) という観点を支持する。この立場では、組織はその経済的、物質的側面からではなく、表現的、象徴的な側面から研究される。

前述したように、Smircichはこの立場をさらに3つに分類する。これらの立場は、それぞれ借用された文化概念が異なっている。認識人類学では、文化は共有された知識である（例えば、Goodenough 1971）。象徴人類学では、文化は共有された意味のシステムである（例えば、Geertz 1973）。構造人類学および分析心理学では、文化は不可視の構造、もしくは無意識の心理プロセスの発現である（例えば、Levi-Strauss 1962; Jung 1969）。

これらの観点は、それぞれ異なった問題意識・研究デザインを持っているが、組織を人間の思考・行為の結果としてとらえることでは一致している。有機体あるいは機械メタファーでは、組織は目的志向的な用具あるいは適応メカニズムであると考えられてきた。これに対して、文化を基本メタファーとしてとらえる見地からは、社会的あるいは組織的な世界は、人間の相互作用のプロセスによって維持される、象徴と意味のパターンとして存在する。

前述の文化を変数として理解する立場では、組織はあたかも社会的な実在であるようにあつかわれる。文化を基本的暗喩として理解する立場では、組織は人間の相互作用を通じて維持される象徴的關係や意味のパターンとしてのみ存在する。後者の立場では、研究は組織の効率的運営よりもむしろ組織化のプロセスそれ自体に焦点が合わされるだろう⁽¹²⁾。どちらの立場とも、研究の関心は言語、神話、物語、儀礼あるいは人々の信念、価値観、規範などである。しかし、前者では、

これらは組織の効率的運営のための手段として考えられているのに対し、後者の立場では、組織化のプロセスとして理解される。

このように、文化概念は変数ととらえられるか、あるいは基本的暗喩として理解されるかによって、その関心は大きく異なってくる。組織文化研究者は、どのような認識と関心をもってこの領域を研究するのかを明らかにしなくてはならない。この点をあいまいにしておくことは、議論の混乱をもたらす。しかしながら、組織文化を研究する人々に共通なのは、伝統的組織論ではあつかわれなかった組織の非合理的な側面や、主観的、解釈的側面に注意を払っているという点である。

小括

本章では、われわれは組織文化論の簡単なレビューを通じ、組織文化研究の大きな流れについて概観してきた。ここに整理しておこう。

第一に、組織文化研究は80年代に入って急速な拡大を見たが、この概念自体は決して新しいものではない。すでに30年代には、組織文化研究の萌芽があった。ただし、当時は文化という言葉は明示的には使用されていなかった。

第二に、組織文化研究が急速に発展した背景には、内部科学的な要因だけでなく、外部科学的な要因も大きい。内部科学的要因として、組織文化研究は従来の組織論の方法論的、存在論的前提に疑問を投げかける可能性を持つとされる。主な主張として、組織の主観的、表現的側面の重視や、組織化のプロセスの重視などがあげられる。また、分析的戦略への懐疑や、定量的な実証主義的研究への懐疑なども内部科学的要因として指摘できる。

外部科学的要因としては、企業文化論が経営者、特に職業経営者にアピールする形で提示されたことがあげられる。このアピールは、主にプラグマティストと呼ばれる知的生産者によって行なわれた。彼らの主張は実務家の関心を呼び、よりアカデミックな研究者も引き込んだ。文化の理論的優位性を支持する純粋主義者らの主張は、プラグマティックな研究に理論的正当性を与えることになった。70年代以降の西欧諸国における競争の激化や生産性の低下、労働者のモラルの低下、あるいは国際化や多角化の進展、日本企業の成功なども、文化に関心が集まるマクロ的な要因となった。その中で強調されてきたのは、文化の共有によってもたらされる、社会的・規範的な接着剤としての機能および、それが高い成果

をもたらすという機能である。

第三に、組織文化研究の急速な発展は、研究者の間で概念上の混乱をもたらした。これは、多くの研究者がさまざまな関心を持ってこの領域に流れ込んできたことによる。文化の概念は、研究者の関心によって大きく二つに大別される。第一は、文化を変数と理解する立場である。この立場では、組織は、いくつかの変数の連関によって説明される。文化は組織内外の変数として、他のさまざまな変数との関係が分析される。第二は、文化を組織理解のための基本的暗喩として理解する立場である。この立場では、組織は人間の相互作用を通じて形成、維持される。組織は、共有された知識、共有された意味やシンボル、または無意識のはたらきを通じて構築される。一般的には、前者の立場には、プラグマティストやアカデミック・プラグマティストと呼ばれる人々が属しており、後者の立場には、純粹主義者と呼ばれる人々が所属していると考えられる。両者の共通点は、文化概念を、組織のより非合理的な側面、あるいは主観的、表現的な側面を説明するために用いていることである。

われわれが本稿で行なうのは、前者の立場による研究である。われわれは、組織文化が組織の他の変数（コンテキスト変数、リーダーシップ、成果など）とどのように関連しているのかに関心を持つ。

しかし、検討しなければならない重要な問題として、文化の共有の問題がある。伝統的な組織文化の議論では、文化の共有およびそれがもたらす積極的な意味について、楽観的であった印象がある。しかし、次章でみるように、文化の共有に対して疑問を提示するような、理論的、経験的考察が、近年増加しつつある。これらの研究が示唆するのは、組織内における「下位文化」の問題である。

次章では、文化の共有に対する、理論的、経験的批判を検討し、それをふまえた上で、本論で用いる組織文化概念について考察する。

第1章注

(1)たとえばSchein(1984; 1985)は、組織文化の本質として、意識されない基本的仮定を中心にすえている。

(2)文化的形態とは、成員によって共有された理解、規範、価値観としての文化を創造し、維持するために用いられる、可視的な産物のことをさす。これらの形

態は、文化のうち言明されない奥深い理解を、表層へと明らかにする。文化的形態の例として、儀式、儀礼、神話、人工物などがあげられる。文化的形態に関する議論としては、Trice and Beyer (1984; 1993) や Beyer and Trice (1987) が詳細である。

(3) たとえば Leach (1976) らが代表的である。

(4) Peters and Waterman (1982) や Deal and Kennedy (1982) が、こうした立場の初期の代表的研究である。

(5) たとえば、Thompson (1967) を参照。

(6) 組織内の伝説や物語に関する研究として、Martin et al. (1983)、Pondy et al. (1983)、Gabriel (1991) などが代表的である。

(7) われわれは、「企業文化 (corporate culture)」という用語を、80年代初期に現われた、共通した特徴を持つ一群の研究に対して用いることにする。すなわち、機能主義的で、組織全体を統一する全体論的な文化観を持った理論的、経験的研究である。われわれは、企業文化論は組織文化論の一部であると理解している。

(8) ただし、この主張は一般性があるとは言えない、必ずしも典型的ではないにせよ、組織文化論に対する定量的研究は散見されるからである。

(9) Kilmann et al. などを参照。

(10) Peters and Waterman (1982) や Deal and Kennedy (1982) が代表的である。

(11) Smircich (1983a) の邦訳が、戦略経営協会編 (1986) によってなされている。

(12) 加護野 (1983) や野中 (1983) を参照。

第2章 組織の下位文化と量的研究

はじめに

前章では、組織文化論の萌芽から、80年代の隆盛までを概観した。その中でわれわれは、組織文化研究には、文化を変数としてとらえる立場と、認識論の方策として理解する立場という、二つの大きな立場があることを理解した。

われわれは、文化を機能主義的に理解しようとする前者の立場をとる。しかしながら、伝統的な企業文化論は、文化の共有がもたらす同質性という側面を過度に強調しすぎたきらいがある。これは、80年代に企業文化論が隆盛を極めた社会的背景を見れば、理解できなくもない。すなわち、アメリカ産業の衰退に対して、日本のような異文化の産業の台頭、民族集団や宗教集団が成員から熱狂的なコミットを引き出している事実、企業の大規模化、多角化、教会の権威の弱体化などによって、文化の持つ同質性、凝集性、共同体意識、求心力への着目がされるようになったのである。しかし、文化は一方では、社会成員間の差異化をもたらすという側面もある(Bourdieu 1979; 石井 1993)。また、社会の下部単位では、独自の下位文化がしばしば発生する(Whyte 1943)。同質性は、文化の持つ特徴の片面でしかない。

この章では、組織文化研究における、下位文化への着目の必要性について、理論的、経験的両側面から検討する。理論的側面では、社会学的伝統と組織研究との関連が検討され、経験的側面では、代表的な量的実証研究について考察される。この章の最後でわれわれは、組織文化の一応の定義を試みる。

組織文化研究と社会学的伝統

組織文化は、伝統的に「組織構成員によって共有された価値、信念、規範」(加護野 1988)と定義されてきた。このような文化理解は、社会学における集合意識概念と酷似している。集合意識概念は、Durkheimによって、「同一社会の普通の成員に共通な諸信念と諸感情の全体は、その固有の生命をもつ一つの確定的体系を形成する(Durkheim 1893, 邦訳140頁)」と定義されている。この集合意識は、それ自体を实在として考察することが可能であり、「諸個人がおかれてある特殊事情から独立して(Durkheim 1893, 邦訳140頁)」考察することが可能

とされる。組織文化論は、少なくともその初期段階（70年代終わりごろから80年代はじめごろ）においては、こうした集合意識概念を援用することで発展してきたと考えることができる。

山田(1995)によれば、現代社会学はWeber的伝統とDurkheim的伝統の双方が絡み合うことによって、大きな発展を遂げてきたのに対し、組織研究は、探求の焦点はもっぱらWeber的伝統の批判的継承のみに傾斜しているという。Weberのいう、非人格的な組織構造と規則からなる官僚制の概念が、近代組織論の基礎をなし、「さまざまな変奏を奏でながらも組織論の領域のなかに脈々と受け継がれて行（山田 1995, 34頁）」だったという。こうしたWeber的伝統を継承した組織研究の特徴は、構造的要因への着目であり、公式組織のもつ目的合理性の重視であった。

組織文化論は、社会学との関連でみれば、組織研究におけるWeber的伝統への偏重に対する揺り戻しから、発生しているとも考えることも可能である。たとえば、初期の組織（企業）文化論を代表するPeters and Waterman(1982)の主張の真の意義は、「価値観の共有化によるマネジメント・コントロール」にあると指摘される（坂下 1992）。Deal and Kennedy(1982)においても、アメリカで高業績を維持している企業の特徴は、金銭面の目標ではなく、究極の目標を指し示す理念を掲げているのが特徴とされている⁽¹⁾。これらに共通するのは、成員を組織化しているのは、公式構造やルールではなく、成員に共有された価値観であるという主張である。この点において、山田(1995)は、「企業組織なるものを、共有された価値や信念による人々の結びつきに基づいた、まとまりのある一つのシステムとして捉える企業文化の視角、それはデュルケムの集合意識の議論や構造機能主義の議論の価値統合のモデルと、深いつながりを示している（山田 1995, 36頁）」と主張する。前章で、組織文化論隆盛の内部科学的な論理についての議論を行なったが、組織研究における社会学的伝統という観点から見ると、それはWeber的伝統からDurkheim的伝統への転換の試みとして、理解することができるかもしれない⁽²⁾。

ただし、組織文化研究では、Durkheim的伝統や構造機能主義の理論の援用が、やや拙速になされたきらいがあるといわれる。すなわち、組織文化論では、価値観や理念の共有というアイデアに見られる集合意識概念の援用が無批判に行なわれたため、コンフリクトを閉却した統合偏重の議論という、かつて構造機能主義

に対して行なわれた批判が、現在の組織文化論にもあてはまる場合があるという (Meek 1988; 山田1995)。前章で述べたように、伝統的な議論では、共有された文化の持つ同質性、および成員同士を結びつける社会的・規範的な接着剤という機能が強調されてきた。しかし、研究者の中には、同質的に共有された組織文化は理論的にも経験的にも受け入れることはできず、ただ規範的にのみ支持されると主張する者もいる (Czarniawska-Joerges 1992)。

このような主張が、すべての組織についてあてはまるかどうかは別にしても、次のような点を考慮することは重要だろう。

第一に、共有された文化がもつ同質性、あるいは成員同士を結び付ける機能は、文化の持つ諸側面の一つでしかない。社会集団は、それぞれ独自の文化を形成することがあるため、しばしば集団間で無理解や対立が生じることがある。経験的に言えば、われわれが文化の問題を意識するのは、むしろ、まったく異なった考え方、すなわち異文化に直面したときかもしれない。

第二に、文化の「共有」が、必ずしも前提とされる現象ではなく、むしろ経験的に検証すべき問題としてとらえることが重要だということを、これらの批判は示唆している。ある組織については、同質的な文化が見られるかもしれないし、またある組織には、いくつかの異なる文化が同居しているかもしれない。また、文化を構成する諸要素のうち、共有度が高い要素とそうでないものがあるかもしれない。例えば、組織成員に共通の経験に基づいた文化的要素は、タスクに関連した文化的要素よりも、共有度が高いかもしれない。また、前章で述べたLevi-StraussやJungのように、不可視のレベルや無意識のレベルの文化的要素に着目する研究者は、組織の中により普遍的あるいは共有された文化を見いだす可能性がある。

多くの伝統的な組織文化研究における、価値観や行動様式の共有という前提は、近年ますます疑問視されるようになってきているのは事実である。ところがその疑問は意外にも、定量的な実証研究の中に散見されるのである。組織文化論の隆盛の背景の一つとして、定量的研究への不信があったことは、前章で述べた。しかし、定性的方法によって得られた知見に対し、方法論的には適していないといわれる定量的研究が疑問を提示している。このことは、興味深い事実である。

組織文化の定量的研究

前節で述べたように、組織文化の経験的研究において、定量的な手法は適さないという主張がある。しかし、近年増加しつつある、文化の共有という前提に対する批判は、定量的研究から経験的になされることが少なくない。この節では、組織文化研究における、代表的な定量的研究について概観し、これらの研究の論点を整理することにしよう。

1) Hofstedeらの研究

文化という現象に対して、経営学の線上で定量的な接近を試みた代表的な研究者として、Hofstedeの名をあげなければならないだろう。特に、Hofstede(1980; 1983; 1984)では、彼は、ある多国籍企業（IBM社。著作ではヘルメス社という仮名が用いられている。）の従業員を対象にして、非常に大規模な質問票調査を行なった。そこでは、文化は「一つの人間集団の成員を他の集団の成員から区別することができる人間心理の集合的プログラミング（Hofstede 1980, 邦訳12頁）」と定義される。文化は、「集団の成員の間で共有されている諸特性が相互関連的に集合したものであり、その人間集団が環境に対して示す反応に影響を及ぼす（邦訳12頁）」と主張される。この研究の主な目的の一つは、国家間の差異を記述するのに有効な、国民文化の代表的次元の抽出である。このような次元として、彼は、権力格差（相対的に権力の弱い成員によって知覚された、相対的に権力のある成員との間の対人的な権力ないし影響力を表わす尺度）、不確実性の回避（あいまいさに対する許容度）、個人主義化（例、自分や家族の生活にふり向ける十分な時間的余裕があること）、男性化（自己主張対養育）の4次元を抽出し、40カ国について非常に豊富な分析および議論を行なっている。この大規模な実証研究について、ここで一つ一つ検討することはできないが、例をあげると、日本は対象国の中で、男性化の順位が最も高いこと、権力の格差は、各国の地理的緯度（首都の地理的緯度）や人口規模、富（1970年度の国民一人あたりのGNP）によって、その分散の58%が予測可能であったことなどが指摘されている。

ある特定の多国籍企業が研究対象に選ばれた理由は、調査対象が技術、職種、年齢や性別の構成などの要因において類似しており、その一方で従業員の人種や

民族性という面で異なっており、そのため国家間比較における技術的・人口学的・構造的要因がコントロールできるからである。その意味では、Hofstede(1980; 1983; 1984)の研究の焦点は、あくまで国民文化の分析であり、ある特定の組織の文化現象の分析ではない。しかし、この研究は、われわれの関心からみれば、次のような重要な含意を持っていると考えられる。すなわち、ある一つの企業には、多数の下位文化（この場合は国家別の下位文化）が存在するということであり、しかもそれが、Peters and Waterman(1982)やDeal and Kennedy(1982)が独特の「強い」文化を持っていたと指摘している企業の一つである、IBM社で存在していたということである。さらに、このような下位文化間の差異に対して、定量的手法によって接近可能であることを示したのである。

さらにHofstede et al. (1991)では、組織文化に対しても定量的接近が試みられている。そこでは、デンマークとオランダの異なる10組織における20の組織単位の組織文化に対して、分析が行なわれている。データは選抜されたインフォーマントに対する深いインタビューおよび、成員のランダムサンプルからの質問票調査から得られている。ここでは、組織文化の定義については、「意見の一致はみられない(Hofstede et al. 1991, p.286)」として、明確な定義を避けている。しかし、多くの研究者の合意として、(1)全体論的(holistic)、(2)歴史的に決定、(3)人類学の概念と関連、(4)社会的に構成、(5)ソフト、(6)変化しにくいという6つの特徴をあげている。その上で、組織文化概念の新しさとして、「これらを一つの概念に統合したこと(Hofstede et al. 1991, p.286)」を指摘するのである。

Hofstede et al. (1991)の研究の主な特徴は、文化を明確に定義せず、文化の表現(manifestations of culture)として、価値(value)と行動(practice)が区別されてモデル化され、操作化された点にあるかもしれない。行動はさらに、シンボル（特定の意味を伝達する言葉、身ぶり、絵画、あるいは文物）、英雄（賞賛され、行動のモデルとなる人物）、儀礼（技術的にはよけいだが、社会的には不可欠な集合的行為）の3つに分けられる。これらは観察者にとって目に見えるものだが、その意味は内部者が知覚する方法を通じて存在する。一方、価値は文化の核であり、「善悪、美醜、正常と異常、合理的と非合理的などに関する広範で一般的な感覚であって、しばしば意識されず、めったに議論にのぼることはない感覚で、行動の中に表現されなければ、観察することはできないもの(Hofstede

et al. 1991, p.291)」として定義される。これら文化の表現に関するデータがインタビューを通じて集められた後、質問票では、価値は理想的な仕事や一般的信念などに関する項目に、行動は仕事現場で知覚される行動に関する項目に操作化された。彼らの研究では、生態学的因子分析を通じて、価値について3因子、行動について6因子を抽出している（表2-1、表2-2参照）。

表2-1 価値項目に対する因子分析の結果 (Hofstede et al. 1991)

第1因子：安全への欲求 (Need for Security)
.92 人間は仕事が嫌いだ .91 仕事における多様性や冒険は重要ではない
第2因子：仕事中心： (Work Centrality)
.84 仕事は余暇よりも重要だ .78 従業員間の競争は有害ではない
第3因子：権威への欲求 (Need for Authority)
.81 もしコンフリクトを永久に排除したら、たいていの組織はずっと良くなる .70 われわれのマネジャーは、独裁的あるいは温情的である

Hofstede et al. (1991, p.300)より作成。数字は因子負荷量。質問項目は、各因子について最も負荷量が大きかった2項目を抜粋して掲載。

われわれの関心から彼らの主張の要点を見ると、国家文化と組織文化、あるいは価値と行動とは区別して議論する必要性があるということがあげられる。すなわち、彼らの分析では、価値の差異は、組織間の違いよりも、国家、年齢、教育といった人口統計学的な基準によっていたのである。組織文化は、知覚された行動から形成されている。このような主張は、メンバーに共有された価値観を組織

文化の核とする、Peters and Waterman(1982)らの主張とは異なっている。

「組織文化の性質に関する、Peters and Watermanのメッセージとわれわれの発見事実との違いは、アメリカの経営書では、創設者や重要なリーダーの価値観と多くの組織のメンバーの価値観とが区別されることがめったにないことで説明できる。組織文化の記述は、しばしば企業の英雄の言明にのみ基づいている。われわれの場合では、リーダーのメッセージがメンバーにどの程度届いているかを検証している。われわれは、創設者や重要なリーダーの価値観は、疑いなく組織文化を形成しているが、これらの文化が通常のメンバーに影響するのは、共有された行動を通じてであると結論できる。創設者やリーダーの価値観は、メンバーの行動となる(Hofstede et al. 1991, p.311)。」

彼らの研究は、文化を構成する価値と行動という2要素を区別し、それらが成員に植え付けられるプロセスが異なっていることを示唆している。すなわち、前者は通常、家族を通じて幼年期に植え付けられ、職場では、後者の社会化の比重が大きい傾向にある。これは、個人の嗜好や価値観は組織に入ってからあまり変化しないことを明らかにした、Hebden(1986)による質問票調査による研究結果と類似している。彼は、組織の社会化は、新参者に組織の価値観を埋め込む過程と言うよりは、新参者が組織の価値システムを学習し、どの様に対処して行くかを学習するプロセスであり、新参者の幻想が徐々に打ち砕かれていく過程でもあ

表2-2 行動項目に対する因子分析の結果 (Hofstede et al. 1991)

第1因子：プロセス志向vs結果志向
.86 なじみのない状況に対しても適応する .85 毎日が新たな挑戦である .69 人々は最大限の努力をしている
第2因子：従業員志向vs職務志向
.84 重要な決定は個人にまかされている .76 組織は、人々が行なう仕事にのみ関心がある .60 従業員の個人的な問題にはほとんど関心がない
第3因子：組織人vs職業人
.87 私生活は個人の問題である .79 仕事の能力だけが人を雇う基準である .73 3年以上先のことを考える
第4因子：オープンシステムvsクローズドシステム
.67 組織になじむのは非常に特定の人々だけである .63 組織や人々は閉鎖的で秘密主義である .61 新人がくつろぎを感じるには、1年以上かかる
第5因子：ルースなコントロールvsタイトなコントロール
.73 全員がコスト意識を持っている .73 会議の時間は厳格に守られている .61 組織や仕事のことは、いつも真剣に語られる
第6因子：規範的vs実践的
.84 倫理的な問題については、教義的ではなく実践的である .63 顧客ニーズの充足が重視されている .63 結果は手続きよりも重要である

Hofstede et al. (1991, p. 303)より作成。数字は因子負荷量。質問項目は、Hofstede et al. (1991)で、重要な項目とされていたものを抜粋して掲載。

ると主張する (Hebden 1986)。

われわれの問題意識は、伝統的な組織文化論における、文化の共有に対する問題提起にある。この問題意識に対して、彼らの研究が示唆するのは次の点であろう。すなわち、同一組織に属するリーダーとそれ以外の人々では、価値観が異なる可能性があるということである。価値観は組織からの影響よりも国家や年齢といった他の要因の影響の方が大きいことが示唆されているためである。同時に、リーダーはより価値志向的な行動をとり、一般の成員は、より慣習的な行動をとる傾向にあることも、彼らの研究は示唆している。また、もし価値観が同じでも、行動レベルではまったく異なる可能性がある。われわれは、価値と行動の関連について、単純な対応関係を考えることはできない⁽³⁾。文化の議論のさいには、両者を区別する必要があるであろう。

2) Reynoldsの研究

Reynolds (1986) では、Peters and Waterman (1982) や Deal and Kennedy (1982) の主張に対して、定量的な検証が試みられている。彼は、高業績企業は独特の文化を持っているという「強い文化」仮説が、定量的にも支持されるかどうか、文化の測定を行なっている。

彼は、「組織文化を測定する体系的で効率的な尺度開発は、これまでほとんど試みられてこなかったように思われる (p.333)」として、6つの代表的な文献 (Ansoff 1979; Deal and Kennedy 1982; Harrison 1972; 1978; Hofstede 1980; Peters and Waterman 1982) から 14 の文化次元を抽出している (表 2-3 参照)。これらの次元は、公式組織、戦略、ポリシー、および管理プロセスに対する、知覚された機能からなる社会構造的システムに、重点が置かれている。彼は、その 14 次元を用いて、産業間、組織内の地位間、高業績企業とそれ以外の企業との間で比較を行なっている。彼の分析結果について、主なものを見てゆくと、産業間の違い (コンピュータサービス/ソフトウェア産業、ファーストフード産業、先端技術産業) では、14 次元のうち 12 次元で統計的に有意な差が見られた。産業ごとの主な特徴をあげると、コンピュータサービス/ソフトウェア産業では、社会的順応性が最も低く、共同的仕事環境が最も高かった。また、勤続年数が比較的短いはずなのに、企業への忠誠心も最も高い値を示していた。

表2-3 Reynolds(1986)によって抽出された文化次元

文化次元の名称	次元の説明
1. 外部重視vs内部重視	顧客の満足などの外部のタスクと報告や会議といった内部のタスクのどちらを重視するか
2. タスクvs社会重視	仕事とメンバーの個人的社会的欲求の充足のどちらを重視するか
3. 安全vsリスク	リスクを好むか、あるいは慎重になるか
4. 順応性vs個人主義	メンバーに対し、仕事や社会生活において独自性や特異性を容認・促進する程度
5. 個人的vs集団的報酬	報酬がチーム単位で支払われるか、あるいは個人に対して支払われるか
6. 個人的vs集団的意思決定	個人に主な意思決定がまかされている程度
7. 集権的vs分権的意思決定	ある特定の個人・集団に意思決定の権限が集中している程度
8. 臨機応変vs計画	将来のシナリオをたてずに臨機応変に対処するか、計画をたててそなえるか
9. 安定性vs変革性	物事を行なうための革新的な新しい方法を捜し求める傾向
10. 共同vs競争	メンバーが、同僚を競争者と見るか、仲間と見るか
11. 単純vs複雑な組織	組織が詳細な手続きや構造を開発する傾向
12. 非公式vs公式手続き	手続きや意思決定に公式メカニズムが働いている程度
13. 高いvs低い忠誠心	個人的なキャリアに対して、組織を優先する程度
14. 無知vs精通	役割期待あるいはタスク達成に対する貢献についてメンバーが知識を持っている程度

Reynolds(1986, pp. 334-336)から作成。

ファーストフード産業では、タスク志向が最も高く、リスクテイクは最も低かった。また、意思決定は個人化されると同時に集権化されていた。先端技術産業では、社会的順応性は中程度であり、最も複雑な組織であり、公式手続きが最も多く使われている。

組織内における地位の違い（４年以下の訓練を要する仕事あるいは秘書または事務的な仕事、高いレベルの職業的訓練を要するが、管理上の責任はない仕事、教育や訓練にかかわりなく、管理責任がある仕事）では、１１の次元で統計的に有意な差が得られた。地位ごとの主な特徴を見ると、事務職は最小限のリスクテイク、個人的、集権的意思決定、単純な組織、非公式な手続きで特徴づけられる。専門職は、高い独自性、比較的複雑な組織、および重要な手続きの公式化で特徴づけられる。管理者の特徴は、高い社会的順応性、組織の中程度の複雑性、およびある程度の公式化などである。

彼は最後に、Peters and Waterman(1982)、Deal and Kennedy(1982)において、独特な文化を持ち、高い業績をあげているとしてしばしば引用される先端技術企業と、それ以外の先端技術企業２社との比較を行なっている。そこでは、わずか４次元において統計的な有意差が得られたただけであった。地位を統制した場合、高業績企業は、他の２企業と比較して、より忠誠心が高く、共同的で、より非公式的であったにすぎなかった。

われわれの関心から、彼の研究の要点を見ると、次のような点が指摘できるだろう。第一に、組織文化は、産業や地位によって異なる場合があり、それが成員の知覚の差異に反映しているのではないかという点である。特に、組織内の地位による違いは、組織内に多様な下位文化が存在することを示唆している。第二に、組織文化と業績との関連について、さらなる考察が必要であるという点である。Reynolds(1986)では、Peters and Waterman(1982)やDeal and Kennedy(1982)らの主張と異なる結果が得られた事実について、それ以上のことは述べられていない。彼の研究では、強い文化論に対する反証はたしかに提示されたが、なぜこのような結果が得られたかについての、説得力のある説明はなされていない。

3) Jermierらの研究

Jermier et al.(1991)では、警察組織の文化に対して経験的研究が試みられて

いる。彼らは、警察組織の文化を、公式文化(official culture)と下位文化(subculture)に区別して分析している。彼らによれば、警察の公式文化とは、「犯罪と闘う統制された官僚制組織」というイメージであり、このイメージは、「トップマネジメントの嗜好にしたがってアレンジされた、シンボルと意味構造の恣意的な集合(Jermier et al. 1991,p.170)」であると主張される。警察組織は、外部の利害関係者に対し、このような統一されたイメージを投影しようとしている。合目的的な統一体というイメージによって、組織はその存在を正当化しているのである。しかし、警察組織内部における人々の信念や、実際に行なわれている手続きは、この公式文化と必ずしも一致するとはかぎらない。彼は、質問票調査とクラスター分析を通じ、警察組織内に存在する5つの下位文化（内部者の信念や手続き）を抽出している（表2-4）。

これらの下位文化のうち、公式文化と一致していたのはただ一つ、「犯罪と闘う兵士(crime-fighting commandoes)」だけであり、全体の21%にすぎなかった。残りの4つの集団は、軍隊的な官僚制イメージから、それぞれ何らかの点で逸脱していた。これらの下位文化は、職務割当、階層、勤務時間、職務の物理的危険、教育、勤続年数、コミットメント、成果などによって影響を受けていた。彼らは、「一般的な印象とは異なり、組織は通常、単一で同質的な文化を持たない。組織の下位文化は、従業員集団が公的な文化に挑戦し、修正し、あるいは置き換えることによって発生する。複数の下位文化は、どれか一つが優勢になったり、あつれきを起こすことなく共存しうる。しばしば、それはコンフリクトのもとになる(Jermier et al. 1991,p.172)」と主張している。

彼らの研究を、われわれの関心から見れば、次のような点が指摘できる。まず第一に、組織の統一的なイメージである公式文化を、トップマネジメントの嗜好から形成された象徴的イメージとし、下位文化を成員の実際の信念や行動として区別したことである。組織文化をこのように区別したことは、重要な含意がある。なぜなら、Peters and WatermanやDeal and Kennedy、Ouchiらの伝統的な企業文化論では、トップが持つ価値観と、トップ以外のメンバーの価値観の一致について、予定調和的な議論がなされてきた傾向がある。この研究からは、警察組織のような、常識的に官僚的イメージが強い組織体であっても、実際の成員の信念は、トップのそれと必ずしも一致するとは限らないこと指摘されている。そればかり

表2-4 警察組織における下位文化 (Jermier et al. 1991)

クラスター名	主な特徴			地位
	公式化	権威への服従	タスク依存性	
犯罪と闘うストリート プロフェッショナル	中程度	中程度	非常に高い	さまざま
平和を維持するモラル 起業家	中程度	高い	低い	低い
失敗を隠す形式主義者	高い	低い	中程度	低い
犯罪と闘う兵士	高い	高い	高い	最も低い
非戦闘的ソーシャル ワーカー	低い	非常に低い	非常に高い	最も高い
公式文化	高い	高い	高い	

Jermier et al. (1991, p.182) より作成。

か、「・・・さまざまな組織下位文化を所与とすると、同質的なイメージや統一性として知られていない他の組織は、下位文化に取り囲まれていると結論することは、合理的である (p.191)」とまで主張されるのである。たとえば、高度に多角化が進み、組織体全体に対する統一的なイメージが持ちにくいような現代企業では、多様な下位文化が発生している可能性が大きいことが示唆されるのである。

第二に、組織内の下位文化の分析に対して、定量的接近が十分可能であることを示した点である。「文化現象の象徴的分析は、表現の研究 (study of representation) を含んでいる。いくつかの現象は、たとえそれが理念的現象を意味しているとしても、本質的に物的あるいは目に見えるものである。いくつかの理念的現象は定量的に評価でき (例、信念、知覚)、また、たいていの物的現象は、定量的に測定できるので、文化研究から定量的方法を排除することは必要ないと思われる (p.192)」。すなわち、文化を目に見えないレベルだけに限定しなければ、質問票調査のような定量的分析は可能であり、しかも多くの成員に対して調

査が可能なため、多様な下位文化の分析には有効な分析ツールになりうることを、この研究は示していると言えるのである。

第三に、下位文化と組織の有効性については、なんら議論がなされていない。組織の下位文化が所与であるなら、それは伝統的な企業文化論で言われるようにできるだけ逸脱しない方がいいのか、あるいはもっと他の解答が考えられるのか、ここでは触れられていないのである。

ここでは、伝統的な企業文化論に対して、定量的な方法を通じて批判を加えている研究に着目した。組織における多元的文化、下位文化、対立文化を支持する理論的、経験的論証は、近年増加傾向にある(Meyer 1982; Martin and Siehl 1983; Smircich 1983c; Gregory 1983; Trice and Beyer 1984; Van Maanen and Barley 1984; 1985; Davis 1985; Rose 1988)。これらの文献は伝統的な一枚岩的な組織文化に対し、下位文化を位置づけることの必要性を強調する。彼らの研究の要点と残されている課題は、次のような点が指摘できるだろう。

第一に、組織体の文化については、共有された側面だけでなく、いくつかの下位文化の存在が考慮されるべきである。成員は、トップが望ましいと考えるような信念や行動をとるとはかぎらない。また、階層、職務割当、勤続年数などの要因が、組織内に独特の下位文化を形成するのを促進している。これらの要因を無視したまま、組織文化について考察するのは、素朴な議論になる危険がある。

第二に、組織内に形成される下位文化には、定量的な接近が可能である。前述のように、多くの研究者は、組織文化は目に見える部分と目に見えない部分の双方から構成されていると主張する。このうち、行動や文物などの目に見える部分や、目に見えない部分の意識されている部分に対しては、定量化が可能である。また、TATやロールシャッハテストなどの手法が使用可能ならば、意識されない部分まで定量的接近が可能であろう。組織文化の研究方法論については、次章でより詳細に検討する。

第三に、下位文化を考慮した場合、業績と組織文化との関連が不透明になったという点があげられる。下位文化の重要性を指摘する研究は、確かに増加傾向にある。しかし、その一方で組織文化と業績との関連についての分析は、下位文化を考慮することによって、議論の焦点からはずれてしまったきらいがある。ここ

で取りあげた3つの経験的研究でも、この点についての明確な考察はされていない。組織文化と業績との関係に関するこれまでの経験的研究は、第5章で検討するが、それらは必ずしも下位文化の多様性を考慮にいれたものではないのである。下位文化を考慮した、文化と業績との関連については、同じく第5章で考察する。

組織文化の定義

社会学の文脈では、下位文化は、「・・・ある社会よりも小規模な集団における規範システムであり、それが所属する社会とは、言語、価値、宗教、食物、およびライフスタイルなどの面で異なる (Yinger 1960, p.626)」と定義される。Peters and Waterman(1982)や、Deal and Kennedy(1982)らの「強い文化」、あるいはOuchi(1981)の「セオリーZ」などは、より広い社会の中に形成された、企業文化という下位文化とも考えることができるかもしれない。しかし前述のように、経験的研究の多くは、企業という一つの組織体の中にも、多様な下位文化が存在することを示唆している。

われわれは、伝統的な文化論と同じく、組織内に共有された規範や価値、信念に焦点をあてる。人々は、このような規範や信念を、いわば内面化された組織構造として用い、組織的な慣習的行動を生み出して行く。ただしここでは、共有だけではなく、組織体内部の下位集団が持ちうる下位文化にも焦点をあててゆく。なぜなら、定量的な経験的研究の多くは、文化次元の組織内の異なりを顕著に示しているからである。Alvesson(1993)は、「人々は組織、下部単位、職業、ジェンダー、階級、民族集団、国家などとさまざまな程度において関連している。文化は組織という場において交差しており、純粋な形で操作されるということはめったにない(p.198)」と述べる。彼は、このような文化理解を文化布置(cultural configuration)と名付けた。われわれもまた、組織体内部の下位文化がどのように布置しているのかについて議論していこうと考えている。この場合、組織文化の分布状態を定量的に検証する方法は有効であると考えられる。

これまでは、組織文化が多元的であるという主張は、主に純粋主義者の間で行なわれてきた。彼らは、多元文化が組織の現実をよりよく表現しているとして、文化の共有について楽観的な機能主義者を攻撃する。組織文化論を機能主義的に議論する本稿では、このような批判は無視できない。われわれは、文化の多元性

を考慮した、機能主義的な文化論を展開することによって、組織文化の理解に貢献したいと考えている。

小括

本章では、伝統的組織文化論が強調してきた、文化の「共有」への批判的検討を、理論的、経験的両面から行なった。組織文化論は、構造機能主義的社会学と同様の批判を受けており、いまだ有効な反論を行ない得ていないと言われている。また、定量的な実証研究は、文化の共有に対して疑問を提示するような結果を、数多く提出している。これらの研究は、職務割当、階層などによって、一つの組織体の中に多様な下位文化が発生しうることを示唆している。組織文化論において、方法論的に適さないと言われてきた定量的接近は、より意識されたレベル、目に見えるレベルに分析の焦点をあて、人々の価値観や信念と他の変数との多様な関連を分析している。こうした分析を通じ、組織文化の多元性を経験的に論証することによって、定量的研究は、組織文化論において独自の貢献をしていると思われる。

しかし、これらの議論もまた、課題を残している。最も重要な課題は、下位文化と組織の有効性について、説得力のある議論がなされていない点である。われわれは、組織文化の多元性と、組織の有効性との関連を分析する必要性を感じている。

次章では、組織文化研究方法論の検討の後、組織文化次元の抽出と操作化を行ない、測定の結果をもとに因子分析を行なう。そして、得られた因子の意味およびその企業別、階層別、業務別の異なりについて議論する。

第2章注

1) Deal and Kennedy (1982) がその著書の中で、「究極目標」としてあげているのは、たとえば次のような理念・スローガンである。

- ・ IBM 「IBMはサービスを意味する」
- ・ GE 「進歩こそわが社の最重要製品」
- ・ デュポン 「化学を通して、よりよい生活のためのよりよい品物を」
- ・ チャプ・インシュアランス 「比類なき保険業」

2) 共有を前提とした組織文化の定義の例としては、Schein(1985)の定義が最も代表的であろう。そこでは、「・・・『文化』という言葉は、組織のメンバーによって共有され、無意識のうちに機能し、しかも組織が自分自身とその環境をどうみるかを、基本的で『当然のこととみなされた』方法で定義するような『基本的仮定』や『信念』という、より深いレベルのものとして使用されるべき (Schein 1985, p. 6, 邦訳9-10頁)」と主張される。Scheinの定義は、行動規範や信念レベルに焦点をあてた多くの研究よりも、意識のより深いレベルに焦点をあてている。

3) 価値と行動の関連について、より複雑なモデルを提供しているのが、Swidler (1986)である。彼女は、価値と行動が密接に結びつく「にぎやかな期間 (unsettled period)」と、価値と行動が結びつかない「静かな期間 (settled period)」とを区別している。

第3章 組織文化の定量的分析－全般的分析－

はじめに

前章では、組織文化研究の簡単なレビューを通じ、われわれの文化概念の定式化を試みた。この章では、実証研究のための準備として、組織文化次元の操作化と、予備調査を通じた次元の選別、および得られた文化次元の因子分析結果の考察を行なう。

組織研究方法と組織文化

今回われわれが実証研究に用いるのは、質問票調査をもとにした定量的な分析手法である。しかし、前章で述べたように、組織文化研究の隆盛の背後には、定量的研究への不信が存在していたことは事実である。この不信感が、文化の定量的研究の発展を阻害していたことは否めない⁽¹⁾。したがって、組織文化研究に使用される分析手法には、観察、情報提供者からの報告、研究者自身による参与調査などが要請される (Smircich 1983b)。

しかし上記のような定性的方法も、その解釈過程に研究者の恣意が介入しうる (加護野 1983)。そのため、かならずしも方法論的にすべての面で優越しているとはいえない。また、規範や信念などより意識されたレベルに焦点を合わせることによって、質問票調査でも接近可能である。また、このような分析対象レベルの問題だけではなく、どのようなタイプの問いに答えるかによって、適切な分析手法は異なってくる。Yin (1984) は、1) リサーチ・クエスチョンのタイプ、2) 調査者が実際の行動をコントロールできる程度、3) 対象が今起こっていることかあるいは歴史的な出来事か、という3つの条件によって、適切な研究方策が異なってくるとした。

表 3-1 研究方法と問いのタイプ

	リサーチクエ ションのタイプ	行動の統制 の必要性	今現在の 出来事か？
実験	how, why	yes	yes
サーベイ	who, what, where how many, how much	no	yes
資料調査	who, what, where how many, how much	no	yes/no
歴史研究	how, why	no	no
ケーススタディ	how, why	no	yes

(Yin 1984, p.17より作成)

このうち、“what”に主な焦点が当てられている研究には、二つの可能性がある。一つは、探索的 (exploratory) な問いである。たとえば、「効率的な学校運営はいかなる方法か」といったものである。このタイプの問いは、探索的研究を遂行するための、合理的な理論的根拠である。この研究の目的は、さらなる研究のための適切な仮説や命題を提出することにある。こういった探索的研究には、上記5つの研究方策すべてを用いることが可能である。もう一つのタイプは、実際には、どのくらい (how many, how much) といった形式をとる。たとえば、「ある経営上の再組織化の結果はいかなるものか」といった問いである。このタイプの問いには、サーベイや資料研究がより適している (Yin 1984)。したがって、研究対象に対して「どのように」や「なぜ」といった問いに答えようとするときには、

ケーススタディや歴史研究、実験などが適しているが、普及度に関する問いには、質問票調査によるサーベイや資料調査がより適している。

また佐藤(1992)は、社会調査の方法を「フィールドワーク」、「サーベイ」、「実験」、「非干渉的技法」の4つに分類したとき、どのような長所、短所があるかを要約している。

表3-2 研究方法の長所・短所

	フィールドワーク (特に参与観察)	サーベイ	実験	非干渉的技法
現実の複雑性に対する配慮	◎	×	×	△
現実の社会生活に対する調査者の近さ	◎	×	×	×
調べられる事例の数	×	◎	×	○
明確な因果関係の把握	△	×	◎	×
調べられる時間の幅	△	△	×	◎
調査活動にともなう干渉バイアスの排除	×	△	×	◎
調査デザインの柔軟性	◎	×	×	×

◎…特に優れている ○…優れている △…問題がある ×…かなり問題がある
(佐藤 1992, 116頁より)

佐藤は、これらの方法を概観して、「どの技法も社会生活を的確にとらえるために必要なすべての条件を満足するものではない（118頁）」と述べる。このことは、組織文化研究に対する定量的方法の適用を否定するものではないことを示している。

このようにみると、サーベイ研究は、多くの事例やレスポネントを対象とした、より意識された現象の頻度や普及度を分析するのに有効な方法であるといえる。その一方で、「どのようにして人々の間に合意が発生するのか」や、「どのようにして組織は可能になるのか」といった問いに対しては、サーベイが向いているとは言えない。ただし、伝統的な組織文化研究の問題点として、主にトップの意見に偏重していたことがあげられている (Smircich 1985; Safford 1988)。したがって、成員をレスポネントとしたクロスセクショナルなサーベイ調査は、組織内のさまざまな地位や視点を持った成員を対象にしているために、この問題を克服しうる。前章で述べたように、われわれの研究は、下位文化の分布に対しても、十分な注意をはらっていきたいと考えている。これを明らかにするには、サーベイ調査は有効といえよう。

ところで、組織文化の類似概念として組織風土という概念がある。組織風土は、伝統的に定量的手法によって接近が試みられてきた概念である (Litwin and Stringer 1968)。われわれは、この両者の間に明確な境界を設ける必要がある。加護野 (1983) によれば、次の3点においてこの二つの概念は区別しうる。

第一は、プラグマティックな文脈の違いである。組織風土に関する議論の背景にあった実践的問題は、組織成員のモチベーションの改善という問題であった。一方組織文化は、マクロ的、戦略的な文脈で問題になることが多い。ただし、組織文化でも人々のコミットなどが問題にされることもあり、両者の境界はあいまいになってきている。

第二には、プラグマティックな文脈に対応して、理論的な背景にも違いがみられる。組織風土論の理論的支柱は、モチベーション理論である。人々のモチベーションと環境知覚との関係を明らかにするのが組織風土論の理論的課題であった。一方組織文化論の理論的背景は、コンティンジェンシー理論あるいは認知的組織論である。しかし第1章でも見たように、理論的背景はこれだけにとどまらない。この他にも、各種人類学、組織社会学、制度学派の組織論などが理論的背景とし

て指摘できる。この意味では、組織文化論が対象とする問題意識は、非常に広範であると言える。

第三に、分析レベルの違いが指摘されている。組織風土の研究の中心は、個人レベルであった。個人の風土知覚が個人のモチベーションに与える影響が分析されていた。そこでは、集団レベルの分析は、必ずしも必須ではない。一方組織文化の研究では、個人を越えたより上位の分析レベルでの分析が必須である。

しかし、組織成員に共有されている価値、行動規範、信念を研究対象にする場合、組織風土の研究の中には、組織文化の構成要素について示唆を与えるものも数多く存在していると考えられる（加護野 1983）。したがって、概念の操作化のさいには、組織風土論の文脈で行なわれた研究で用いられた項目も、積極的に参照していこうと考えている。

組織文化の定量的研究－予備調査結果－

われわれは、1991年10月から12月にかけて東証一部上場企業および非上場企業を対象に質問票調査を行なった（山田他 1993）。この調査は、本調査のための質問票を開発することを目的とした予備調査である⁽²⁾。そこでは、理論的に考えられうる先験次元を設定した。先験次元は、

- 1、経営理念に関するもの（例 経営理念の体現化の程度）
- 2、経営戦略に関するもの（例 実践主義vs分析主義、短期志向vs長期志向）
- 3、組織構造に関するもの（例 分権vs集権、公式化の程度）
- 4、管理プロセスに関するもの（例 コンフリクトの解消様式）
- 5、人間観と時間観（例 人間は強いものだと思われている程度）

である。

それぞれの次元について、複数の測定尺度が準備された⁽³⁾。測定尺度については、人々の規範や信念、ならびにそれを体現する行動様式について計量的な測定を試みた。計量化にあたっては、これまでの組織論で標準的に用いられてきた方法を利用した。組織の特徴を示す文章を掲げ、その文章がどの程度当該組織に当てはまるかを、組織構成員の知覚をもとに「まったくその通り」から「まったく違う」までの5点尺度で測定するという方法である。この測定尺度として、全部で86の質問項目が用いられた。

各社の回答を企業ごとに集計し、平均値をそれぞれの測定尺度の企業スコアとした。この企業スコアをもとに、さまざまな因子分析を行なった。理論的にも意味のある次元が抽出できたのは、15次元38項目をもとにした因子分析の時であった。この38項目をもとに次元が再構成された（表3-3参照）。各次元が持つ理論的意味については後述する。

表3-3 組織文化の測定次元

新しい次元	質問項目の例
能動的変化創造力 （能動変革） 理念主導性	この会社は、新しい技術・商品開発を通じて、顧客のニーズを掘りおこしている この会社の制度やしぐみに経営理念がきっちりと反映されている
戦略的問題直視 実行重視 問題解決への参画	意見の対立が出たときには、徹底して議論をつくす この職場では、管理職の責任・権限が明確である この職場では、問題解決のための小集団活動が熱心に行なわれている
実力主義	この会社では、やる気と実力さえあれば、希望するプロジェクトに参加できる
職務の明解度 教育の体系化	この会社の評価基準は、単純で分かりやすい この職場では、「習うより慣れろ」の姿勢で、人の育成が行なわれている（R）
失敗許容	この会社では、どのようなものであれ、失敗は許されない（R）
上下の風通し 規則遵守	上司に反論しても気まずくならない雰囲気がある この職場では、従業員は規則を遵守しているかどうか、絶えずチェックされている
分権 夢	この職場では、重要なことでも担当者に決定が任されている 会社や事業についての夢が、職場でよく話題になる
短期志向 チームプレー	この職場の人々は、短期の実績を重視している この会社では、個人プレーよりもチームプレーが重視されている

（R）は逆転項目。

山田他（1993, 80頁）より一部修正して引用

因子分析（主成分法4因子解、バリマックス回転）の結果、抽出された上位2因子は、それぞれ変化肯定因子、分権管理因子と名付けられた。この2因子で総分散の約32%が説明される（表3-4参照）。

表3-4 組織文化の構成因子（予備調査）

構成因子	因子負荷量	
第1因子：変化肯定－慎重		
戦略的問題直視・事業を成果に結び付ける	0.70	
能動変革・変化はチャンス	0.69	
能動変革・新しいことはまず実行	0.69	
能動変革・シーズ志向	0.62	
理念主導・理念に立ちかえた意思決定	0.61	
理念主導・理念の制度化	0.58	
失敗許容・失敗が人を育てる	0.58	
戦略的問題直視・徹底した議論	0.58	
実行重視・成果が出るまでやり抜く	0.58	
問題解決への参画・社員一人一人の実行	0.57	
理念主導・理念の象徴化	0.50	
実力主義・実力に基づく処遇	0.45	
実行重視・責任・権限の明確化	0.44	
失敗許容・新しい企画への挑戦	0.44	
問題解決への参画・小さな改善の積み重ね	0.42	
上下の風通し・和の重視	-0.46	
第2因子：分権管理－調整管理		
規則遵守・規則や手続にとらわれない	0.69	
分権・担当者が決定	0.63	
上下の風通し・上司への反論が可能	0.51	
チームプレー・自分自身の判断で決定	0.51	
実力主義・希望するプロジェクトへの参画	0.50	
実力主義・提案を公平に取り上げる	0.48	
失敗許容・新しい企画への挑戦	0.42	
分権・上司の判断の尊重	-0.67	
固有値	9.31	2.97
累積寄与率	0.25	0.32

注 サンプル数99社（1032人）。
ただし一項目でも欠測値のあるサンプルは除外されている。
因子負荷量絶対値0.4以上。

山田他（1993, 82頁）より一部修正して引用。

第1因子は、環境変化を肯定的にとらえ、経営理念に基づいた行動を重視する因子である。これは、変化肯定の因子である。この因子の負荷量は、「戦略的問題直視」、「能動的変化創造力」、「理念主導性」、「実行重視」の先験次元の項目がすべて正の方向に大きい。また、「問題解決への参画」、「実力主義」、「失敗許容」などの先験次元も包括している。さらに「上下の風通し」の逆転項目も正の方向に負荷量が大きい。この因子が正であれば、環境の変化を脅威ではなくチャンスにとらえ、変化に対して経営理念を基本に積極的に対応しようとする企業家的な文化を持つ。この因子が負であれば、環境変化に受動的・消極的に対応し、経営理念を尊重しない慎重型の文化を持つと考えられる。

第2因子は、分権管理の因子である。この因子の負荷量は、「分権」、「上下の風通し」、「実力主義」の先験次元の項目が正の方向に大きい。さらに「分権」の逆転項目は負の方向に、「規則遵守」の逆転項目は正の方向に負荷量が大きい。これは分権管理の因子である。この因子が正であれば、各部門に権限を委譲して分権化し、階層にとらわれない自由なコミュニケーションを重視して自律性を高めることで組織を活性化しようという規範や信念を反映していると解釈できる。逆にこの因子が負であれば、組織内の規則や手続を重視して集権化し、各部門の調整をもとに画一的に管理しようとする調整管理型の文化を持つと考えられる。

このように、得られた因子は事前に設定した次元を再現しなかった。組織の内部者にとって、経営理念、経営戦略、組織構造、管理プロセスなどの次元は、相互に密接に関連したものとしてとらえられていると考えられる。しかし後述のように、ここで得られた2因子は、過去の組織類型論や日本企業の組織文化の構成因子を探るという目的で行なわれた別の実証研究の結果と共通性を持っている。

また、これまでの研究との相違点は、経営理念に関する問いが加味され、しかもそれが第1因子に大きく寄与している点である。変化肯定因子は、経営理念主導性の先験次元を包括していることである。

このように、われわれは予備調査を通じて、組織文化を記述するための次元・項目および因子を抽出した。しかし、予備調査で得られたデータは、1社あたり平均してせいぜい10サンプルほどであった。このサンプル数では、組織内に文化がどのように分布しているのか、その多様性をとらえることはできない。したがってわれわれは、1社あたりのサンプル数を増やし、組織文化の分布状況につい

て分析する。次節では、その前段階として、予備調査で抽出された次元をもとにした、組織文化の測定次元とその理論的意味合いについて検討する。

組織文化の測定次元

前節で述べたように、われわれは、先験次元の抽出と予備調査を通じて、組織文化を測定するための15次元を導出した。今回の調査で、われわれが組織文化の測定次元として利用したのは、次の次元である。各項目の文章については、ほぼ予備調査で用いたものを踏襲した⁽⁴⁾。

理念主導性

この次元は、Peters and Waterman(1982)やDeal and Kennedy(1982)が、高業績企業の条件としてあげた、もっとも重要な要素である。予備調査の結果でも、第1因子に大きく寄与していた主要次元である。しかし、これまでの研究では、定量的測定尺度として扱われることはほとんどなかった。この次元は、次のような項目からなっている（数字は問番号、Rは逆転項目）。

T5. この職場には、これを見ればわが社の理念がわかるという具体例がある。

T12. この職場の制度や仕組みには、経営理念がきっちりと反映されている。

T23. この職場では、重要な意思決定は、常に理念にたちかえって行われている。

責任遂行

この次元は、人間関係論や組織風土論の中で、責任感尺度として扱われてきたものと類似している(Likert 1967; Litwin and Stringer 1968)。たとえばLikertのシステム4のねらいの一つは、各グループのメンバーの個人的な責任を拡大するところにおかれている。予備調査では、「実行重視」という次元であった。

T17.この職場では、いったん実行に移されたものは、成果が出るまでやり抜くことが重視されている。

T35.この職場では、管理職の責任・権限が明確である。

戦略思考

この次元は、成員がどのくらい戦略的・未来志向的に問題を見ているかについての次元である。これは、問題直視型のコンフリクト解消方法 (Lawrence and Lorsch 1967; Burke et al. 1964) の項目と、戦略的な思考に成員がどのくらい関与しているか、に関する項目から構成されている。予備調査では、「戦略的問題直視」という名称であった。

T42.この職場では、意見の対立が出たときには、徹底して議論がつくされている。

T55.この職場では、今の仕事の成果が次にどんな事業に結びつくのか、常に考えられている。

改善活動

この次元は、職場のインクリメンタルな改善行動について測定する次元である。加護野他 (1983) や野中 (1983) によれば、日本企業の意思決定の特性は、このようなインクリメンタリズム (漸進主義) によって特徴づけられるという。予備調査では、「問題解決への参画」という名称であった。

T44.この職場では、問題解決のための小集団活動が熱心に行われている。

T53.この職場では、小さな改善の積み重ねが重視されている。

教育の体系化

この次元は、社内教育がどれくらい整備されているかについて測定するための次元である。われわれは、社内教育は、成員の社会化のための重要な要因であると考えている。

T31.この職場では、「習うより慣れろ」の姿勢で、人の育成が行われている(R)。

T51.この職場では、研修制度が職制と結びつけて体系化されている。

能動変革

この次元は、これまでの組織文化論や組織風土論のなかでも、代表的な測定次元として扱われてきた(Kilmann and Saxton 1983; Cooke and Lafferty 1989; O'Reilly, Chatman and Caldwell 1988; Sashkin and Fulmer 1985; Litwin and Stringer 1968)。Rousseau(1991)では、組織文化の一般測定次元として、第一にあげられている。また、加護野(1985)においても、組織内にバリエーションを発生させ、組織の能動性、新奇性と関連がある組織特性としてあげられている。Peters and Waterman(1983)では、実験主義の名で知られるエクセレント・カンパニーの条件の一つである。

T30.この職場では、変化は驚異ではなくチャンスだと考えられている。

T47.この職場では、新しい技術・商品開発を通じて、新たなニーズを創り出している。

T50.この職場では、新しいことはまず実行してみようという姿勢がある。

明確志向

この次元は、Peters and Waterman(1982)が、「単純な組織」としてあげている、高業績企業の条件の一つである。これまでは、Reynolds(1986)以外では測定尺度として利用されることはほとんどなかった。予備調査では、「職務の明解度」と名付けられていた。

T4. この職場の評価基準は、単純で分かりやすい。

T13.この職場の組織編成は、単純で分かりやすい。

実力主義

この次元は、成員がどれほど実力にしたがって公平に扱われていると知覚しているかを測定する。この次元は、一つは年功的人事制度の逆転尺度ともとらえることができる。また、一方では、階層を超越した現場情報の重視の程度を測定する次元ともとらえることができる。加護野(1985)によれば、このような現場情報の重視は、創造的組織の条件の一つである。これ以外の研究では、これまで組織文化の測定尺度として扱われることはほとんどなかった。

T22. この職場では、社歴の長短や地位の上下にかかわらず、新しい提案を公平に取り上げてもらうことができる。

T41. この職場では、実力さえあれば、年功に関係なく処遇されている。

T56. この職場では、やる気と実力さえあれば、希望するプロジェクトに参加できる。

短期志向

この次元は、成員の時間観について測定したものである。Deal and Kennedy (1982)において、「フィードバックの時間幅」と呼ばれる、組織文化の記述軸と類似している。これまでの研究では、Kilmann and Saxton(1983)らによって尺度化されている。

T1. この職場では、短期の実績が重視されている。

T18. この職場では、人の評価は、短期の数字をもとに行われている。

T36. この職場では、短期の計画よりも長期のビジョンが重視されている（R）。

ロマン尊重

この次元は、成員がどれだけ未来志向的に仕事を行っているかを測定する尺度である。これまでの研究では、組織文化の測定尺度としては重視されてこなかった。予備調査では「夢」という名称であった。

T15. この職場では、会社や事業についての夢が、よく話題になっている。

T33. この職場では、将来の夢よりも当面の仕事が重要だと考えられている（R）。

管理志向

この次元は、これまで組織構造論や組織風土論において、伝統的に使用されてきた次元である。組織構造論において、Weberの官僚制組織の概念を操作化しようとした多くの試みのなかで、この次元は「公式化」あるいは「標準化」次元として使用されてきた (Hall 1977; Hage and Aiken 1967; Pugh et al. 1968)。組織風土論では、「構造」次元や、「ルーチン尺度」として操作化されてきた (Litwin and Stringer 1968; Payne and Pheysey 1971)。組織文化論でも、概念的にも操作的にも、主要次元として扱われてきた。たとえば、Deal and Kennedy (1982) の「手続き文化」は、概念的主要次元として管理志向を扱った良い例である。Glaser (1983) は、この「手続き文化」を尺度化している。この他にも、多くの研究者によって尺度化がなされている。予備調査では、「規則遵守」という名称であった。

T38. この職場では、規則・手続きにとらわれず、十分に仕事ができる（R）。

T58. この職場では、従業員は規則を遵守しているかどうか、絶えずチェックされている。

権限委譲

この次元もまた、組織構造論でこれまで尺度化が行われてきた主要次元である。組織構造論では、官僚的組織特性の主要構成要素である「集権化」次元として操作化がすすめられてきた (Hall 1977; Hage and Aiken 1967; Pugh et al. 1968)。この次元は、その集権化項目の逆転項目と考えることができる。予備調査では、「分権」と名付けられていた。

T2. この職場では、ささいな事柄でも、上司の判断を仰がなくてはならない (R)。

T19. この職場では、重要なことでも担当者に決定がまかされている。

チームプレー

この次元は、上記の「権限委譲」次元と似ているが、どちらかと言えば、横方向のコミュニケーションの必要性の程度について尺度化されたものである。Rousseau (1991) では、組織文化の一般次元としてあげられている。

T7. この職場では、回りのことを気にせずに、自分自身の判断で決定することができる (R)。

T25. この職場では、個人プレーよりもチームプレーが重視されている。

議論尊重

この次元は、組織論では、これまでコンフリクト解消行動として尺度化されてきた。たとえば、Lowrence and Lorsch (1967) では、この次元の逆転項目として「宥和」タイプのコンフリクト解消行動が操作化されている。組織風土論では、「対立に対する寛容」次元として操作化されている (Litwin and Stringer 1968)。予備調査では、「上下の風通し」と名付けられていた。

T20. この職場では、上司に反論しても気まずくならない雰囲気がある。

T39. この職場では、和が重視され、対立意見は出しにくい (R)。

失敗許容

この次元は、成員の失敗に対する許容度を測定したものである。これまでの組織文化論では、これの逆転次元として、「完璧主義」という測定尺度が作られたことがある (Rousseau 1991)。野中 (1983) では、組織文化進化のインフラストラクチャーである、「信頼」の測定次元として尺度化されている。また、Peters and Waterman (1982) の、実験主義という概念とも対応している。

T3. この職場では、安易な成功よりも、失敗が人を育てると考えられている。

T14. この職場では、失敗が許されない雰囲気がある (R)。

このように、われわれの測定次元は、伝統的な尺度からこれまであまり操作化されることが少なかった尺度まで含む、包括的な次元といえる。われわれは、これらの次元を因子分析することによって、組織文化の総合尺度を作成する。

今回の調査対象は、日本企業19社である。これも産業や規模のバラエティを考慮して選択された会社の中から協力をいただいた企業を対象にしている。協力企業を産業別にみると、建設1、食品2、繊維1、電気機器5、機械1、自動車2、化学1、土石・ガラス1、運輸2、商業2、保険1であり、このうち上場企業は14社である。総サンプル数は10720である。

組織文化尺度の因子分析

われわれは、前節であげた測定項目を標準化し、次元ごとに算術平均したものを、全サンプルを対象に個票ベースで因子分析することにした。算術平均をとったのは、各次元の安定性を増すためと、盲従傾向を防ぐためである。ここで行う因子分析の目的は、次の二つである。

①多様な次元を構造化している、共通の行動論理を発見する。

②次元を集約することによって、より高次で総合的な測定次元を発見する。

われわれは、すでに、予備調査の段階で、能動性－受動性、分権管理－調整管理という主要2次元を、因子分析により抽出している。したがって、今回の因子分析は、確認的因子分析の意味あいもこめられている。

われわれは、まずはじめに、主成分分析によって因子数がある程度決定した後、

主因子法によって因子負荷量を決定するという方法をとった。

主成分分析の結果は、次のとおりである。

表 3 - 5 組織文化次元の因子分析結果・固有値

	固有値	寄与率	累積寄与率
第 1 因子	4.82	0.32	0.32
第 2 因子	1.90	0.13	0.45
第 3 因子	1.03	0.07	0.52

表のように、固有値が 1 を超える因子は 3 つ存在した。したがって、われわれは因子数を 3 個前後と予測して、因子分析を試行した。その結果、主因子法 2 因子解の時、もっとも予備調査と連続性がある解を得た。2 因子解は、図示する際にも平面図で事足りるため、記述の分かりやすさという面で適している。各次元の因子負荷量は、次のとおりである。

表 3-6 組織文化次元の因子分析結果・因子負荷量（バリマックス解）

構成因子	因子負荷量	
第1因子：能動性－受動性		
戦略思考	0.75	
理念主導性	0.73	
能動変革	0.69	
責任遂行	0.69	
実力主義	0.64	
改善活動	0.58	
ロマン尊重	0.56	
明確志向	0.47	
教育体系	0.34	
議論尊重	0.34	
短期志向	-0.35	
第2因子：分権－調整		
権限委譲	0.62	
議論尊重	0.55	
失敗許容	0.43	
実力主義	0.30	
チームプレー	-0.48	
管理志向	-0.50	
固有値	4.25	1.23
累積寄与率	0.78	1.00

サンプル数は10720（人）。

因子負荷量絶対値0.3を超える項目を表示

各次元は、標準化された項目の算術平均

第1因子は、戦略思考、理念主導性、能動変革、責任遂行、実力主義といった次元が負荷量が大きかった。この因子の得点が高いと、経営理念を基軸とし、社内での議論、権限責任の明確性、年功よりも実力を重視し、変化をチャンスととらえる行動規範がとられている。これは、われわれの予備調査の結果と類似しており、予備調査の時と同じ解釈でよいだろうと思われる。したがって、第1因子

は予備調査と類似した名称である「能動性－受動性」因子と名付けられた。

第2因子は、権限委譲、議論尊重が正の負荷量が大きく、管理志向の負荷量が負の方向に大きかった。この因子の得点が高いと、分権化が進み、社内の対立は議論によって解決され、規則が重視されない行動規範がとられる。この因子も、われわれの予備調査の結果と類似している。したがって、第2因子も予備調査と同じく「分権管理－調整管理」因子と名付けられた。

このように、われわれの因子分析の結果、職場における人々の行動論理は、積極的かあるいは受動的か、自由裁量を持つか持たないかという2つが、主な説明次元であることがわかった。

前述のように、この2因子は、これまでの組織類型論や組織文化論と、理論的、経験的連続性を持っていると考えられる。たとえば、加護野(1984)では、過去の組織類型論のレビューを通じて、これまでの組織類型論の多くは、機械的組織編成対有機的組織編成の軸と、環境に対して積極的に働きかけるか受動的に対応するかの二つの軸で分類可能であるとされている(表3-7)。

表3-7 組織論における類型の総合(加護野 1984)

	機械的	有機的
受動的	適応的計画モード (P & A) 機械型 (H)	適応的企業者モード (P & A) 適応型 (M) 伝統型 (H)
能動的	防衛型 (M & S) 計画モード (P & A) 計画型 (M)	攻撃型 (M & S) 企業者モード (P & A) 企業者型 (M) 有機型 (H)

(M & S) マイルズ&スノー, (P & A) ペイン&アンダーソン, (M) ミンツバーク, (H) ハル他
加護野(1984, 90頁)より。

ここで、環境に対して能動的に働きかけるか、環境に対して受動的に順応するかを示す軸は、われわれの第1因子「能動－受動」に対応している。また、機械的組織編成対有機的組織編成の軸は、第2因子「分権－調整」に類似している。ここで、機械的組織編成は「調整」に、有機的組織編成は「分権」にほぼ対応している。

また、これらの因子は、これまで行なわれた組織文化の測定の議論でも、たびたび再現されている因子である。たとえば、前章で議論したHofstede(1980; 1983; 1984)では、第1軸として「権力の格差」が、理論的推論とデータの相関から導き出されている。「権力の格差」では、上司に反論できる程度に対する認識などの項目を含んでおり、われわれの「分権－調整」因子に類似している。前章で述べたように、Hofstede(1980; 1983; 1984)は、国民国家レベルでの文化の比較に力点を置いている。しかし、われわれの得た発見事実は、権力の格差に対する認識は、一つの国民国家内部の違いを記述する上でも、重要な軸になることを示唆している。

わが国における企業文化の実証研究の先駆である河野(1988)では、企業文化の5類型が示されている(表3-8)。ここで、第I類型の「活力ある企業文化」は、われわれの第1因子と第2因子の組み合わせから得られる「能動－分権」タイプと類似している。「専制者に追随しつつ、活力ある企業文化」は、「能動－調整」タイプに、「官僚的企業文化」は「受動－分権」タイプに類似している。第IVタイプの「澱んでいる企業文化」と「専制者に追随しつつ、澱んでいる企業文化」は、われわれの「受動－調整」タイプと類似している。

また、前章で議論したReynolds(1986)は、伝統的な組織文化論のレビューから、組織文化を測定する14次元を抽出している(表2-3参照)が、第3次元の「安全vsリスク」および第9次元の「安定性vs変革性」は、われわれの「能動－受動」因子に対応している。また、第6次元の「個人的vs集団的意思決定」や第7次元の「集権的vs分権的意思決定」は、われわれの「分権－調整」因子と対応している。

加護野他(1993)では、1企業1サンプルの質問票調査で、第1因子と第2因子にそれぞれ変化敏感因子、分権管理因子と解釈できる2因子を得ている。この調査は、われわれの調査といくつかオーバーラップした質問項目を用いているが、

表 3-8 企業文化の要素と類型（河野 1988）

類型と主な特徴
I 活力ある企業文化 ・革新に価値。新しいアイデアを多く出す。 ・経営理念と目標をよく知っている。 ・上役、仲間に対立意見を出す。 ・失敗を恐れず行動する。
II 専制者に追従しつつ、活力ある企業文化 ・リーダーに追従、しかし活性あり。 ・仕事の意味を知らなくてよい。 ・対立意見は出さない。 ・下は上に追従する。
III 官僚的企業文化 ・手続、規則を重視する。 ・手段に価値ありと考える。 ・分業的。 ・階層化は当然。
IV-1 澱んでいる企業文化 ・慣習的。創造性や生産性に関心がない。 ・仕事の意味を知らない。 ・対立意見はない。 ・失敗を恐れる。
IV-2 専制者に追従しつつ、澱んでいる企業文化 ・上ばかり見て、身の安全をはかる。新しいことは、やらない。 ・仕事の意味は知らない。 ・対立意見はない。 ・失敗を恐れる。

河野（1988, 18-19頁）より著者作成。

調査対象や集計レベルはまったく異なったものである。このように、これまでの実証研究に類似した因子が再現されるということは、この2因子が、組織文化を記述する上で、かなりの信頼性を持っているのではないかと推測される。

予備調査では、変化肯定因子は、経営理念主導性の先験次元を包括していたが、今回の調査でも同様の結果が得られた。これは、経営理念という中心的価値の具現化は、成員を不確実性やリスクにともなう不安感から解放すると同時に、価値追求行動は、成員に現状を変革しようとする意識を持たせるためではないだろうか (Soeters 1986)。経営理念は、不確実な状況における秩序形成の中心的な役割をはたしているように思われる。

Rousseau (1991) は、過去の組織文化の定量研究のレビューから、組織文化の一般次元を抽出している。彼によれば、その一般次元とは、次の3つである。

- ①タスクに関係した価値観や行動 (例 リスクテイクング)
- ②人間関係に関連した価値観や行動 (例 支持、コミュニケーション)
- ③個々の組織成員に働きかける個人的な価値観や行動 (例 自由、自己表現)

われわれの2因子は、このうちの第1次元と第2次元にほぼ対応している。したがって、われわれの分析結果は、理論的、経験的な信頼性を持っているといえるのではないかと考えている。

組織文化次元の分散分析

さて、つぎにこのような因子で説明される分散は、何によってもたらされているかを、分散分析によって調べることにする。われわれが、組織文化の分散に主な効果をおよぼしていると考ええる要因は、組織全体 (企業)、階層、業務内容の3つである。これら3つは、組織文化論における下位文化の議論で、しばしば言及されている文化の境界である。これら3つの要因について分散分析を行うことにする。

表 3 - 9 組織文化次元の分散分析の結果・企業×階層別×業務別

	能動－受動	分権－調整
企業	30.00a	22.00a
階層	102.11a	55.30a
業務	1.14	21.06a
企業×階層	2.10a	1.79a
企業×業務	1.89a	2.97a
階層×業務	1.72d	2.35a
企業×階層×業務	0.94	0.80

数字はF値。

アルファベットは有意水準。 a $p<0.001$, b $p<0.01$, c $p<0.05$, d $p<0.1$ 。以下すべての表に共通。

分散分析の結果、企業別、階層別、業務別（分権－調整のみ）すべての水準で有意な効果があったことがわかる。しかし、もっとも大きな効果をもたらしているのは、階層であった。すなわち、企業間の組織文化の差異よりも、階層間の下位文化の差異の方が大きいことがわかる。われわれが採用した尺度は、組織文化の階層間のギャップを測定するときに、特に有効であるといえる。このことは、次の二つのことを含意していると考えられる。第一に、われわれの調査のように、より意識された行動規範や信念のレベルに焦点を当てた場合、組織体の中にいくつかの下位文化が存在することを示している。Rousseau(1991)は、これまでの組織文化の定量研究のレビューを通じて、「組織文化の定量研究の結果は、差異性は同質性よりも顕著であることを示唆している(p.181)」と結論している。われわれが用いた質問項目および抽出された因子は、これまで必ずしも下位文化の違いを記述するために開発されたものではない。むしろ、企業間の違いを明らかにするために用いられてきた項目および因子である。しかし、今回の発見事実は、このようなむしろ伝統的とも言える測定尺度が、下位文化の違いを記述する上で

も有効であることを示唆している。

第二に、組織構造と組織文化との間の関係である。分散分析の結果が示唆するように、企業の階層や業務内容に示される分業化や専門化の程度や様態が、下位文化形成に重要な役割を持っていると思われる。このような組織構造が、人々の相互作用を規定し、下位文化を形成する要因となっていく (Van Maanen and Barley 1985; Schein 1992)。

階層別、業務別下位文化の分析

ここでは、得られた因子スコアをもとに分散分析を行い、階層別、業務別の下位文化について明らかにする。われわれが下位文化を議論するとき、第一に階層と業務内容に着目することには理由がある。なぜなら、組織文化の議論の中で、階層別、業務別下位文化の議論は、経験的研究が比較的豊富で、仮説検証的な実証分析に適しているためである。

まず、階層別下位文化について、次のような仮説をたてることができる。

仮説 1 組織文化は、階層によって異なる。

仮説 1 - A トップは、独特な下位文化を形成している。

仮説 1 - B ロワーは、トップと反対の下位文化を形成する。

仮説 1 は、これまでの実証研究から示唆されている。伝統的な研究としては、Hall (1961) が、組織の官僚制の程度の知覚と、地位との間の関係について実証研究を行っている。彼は、管理者層が非管理者層よりも、官僚制の程度がより低いと認知しているという実証結果を報告している。近年の研究では、河野 (1993) が階層別下位文化の実証研究を行っている。これによれば、階層別文化は、一般的には上層部門が活性化した文化を持っており、上層のなかでもミドルの管理者がもっとも活性化していると報告されている。前述のように、河野教授の言う活性化した文化の特徴とは、革新性に価値を置き、リスクテキングな文化を意味しており、われわれの「能動一分権」タイプと類似している。

トップが独特な行動規範を持っているという仮説は、下位文化に関する多くの議論の中に示唆されている。Schein (1992) は、ある階層レベルにおけるメンバー

間の相互作用と経験の共有が、共有された仮定を形成するとして、次のように述べる。すなわち、「このような共有された仮定の強さは、他のレベルと比較した際の、そのレベルにおける相互作用の量と、経験の共有度の強さの関数である。したがって、企業の中核部で孤立的に機能するトップマネジメントは、下位文化を形成しやすい(p.266)。」

さらにSchein(1992)では、階層別文化の構造は、各々の階層で解決すべきタスクによって、一義的に決定されるだろうと言われる。たとえば、第一線の監督者は、人間の本質について強固な仮定を持つが、企業がどれくらい負債を持つべきかについては、脆弱な仮定か、あるいは仮定そのものを持たないだろう。反対にトップマネジメントは、負債については強い仮定を持つが、技術管理の方法や特定の顧客集団の扱い方については、弱い仮定しか持たないだろう。

われわれの定義する文化は、Scheinが言う文化とはちがひ、より意識された規範や信念レベルに焦点をあてている。それにもかかわらず、彼の言う基本的仮定の違いが、実際の行動の違いに反映することは十分予測可能であると考えられる。

ロワーの下位文化については、Davis(1985)の研究がある。彼は、従来の組織文化論が、管理者の観点から述べられていることを批判している。彼は、社会学における労働者の生活についての実証研究のレビューを通じて、ロワーや管理職でない地位の下位文化は、しばしば管理者、仕事、他の部門、顧客に対立すると主張している。このギャップは、管理者とロワーが直面するリアリティの違いと、管理者を成功者とする社会的価値観に由来していると主張される。

われわれは、これらの仮説を検証するために、階層を取締役から部長まで（一部次長も含む）をトップ、次長、課長レベルをアッパー・ミドル、主任、係長レベルをロワー・ミドル、一般社員をロワーとして操作化した。そして、先ほどの因子分析をもとに計算された因子得点について、分散分析を行った。

表 3 - 1 0 組織文化次元の分散分析の結果・階層別

	N	能動－受動	分権－調整
トップ	1055	0.34	0.31
U・ミドル	2915	0.09	0.10
L・ミドル	1622	-0.10	-0.08
ローワー	4510	-0.09	-0.15
F 値		77.26a	123.04a

Nはサンプル数。

これを見ると、上位階層になるほど能動的かつ分権的な下位文化になっていることがわかる。平均値の差の大きさを比較してみると（表 3 - 1 1）、トップとそれ以外の差が、非常に顕著なことがわかる。前述のように、トップが独自の行動規範を持っていることは、組織文化論の中でも議論されているが、われわれの調査でも、トップの下位文化の独自性の強さが検証された。

表 3 - 1 1 階層間の平均値の差の検定

	トップ	U・ミドル	L・ミドル	ローワー
トップ		(8.00a)	(12.78a)	(18.21a)
U・ミドル	7.90a		(7.21a)	(13.59a)
L・ミドル	12.15a	6.60a		(3.03b)
ローワー	13.81a	8.16a	0.56	

数値はt値。（）内は「分権－調整」の因子スコアの差の検定結果。

トップがより能動的かつ分権的な下位文化に属しているのに対して、ローはより受動的で調整的な下位文化に属している。前述のDavisの主張では、ローの行動規範は、しばしば管理者層のそれと対立する関係にあるとされているが、われわれの分析結果も、そのことを支持する結果となった。

このように、われわれの実証研究は、仮説をおおむね支持する結果となった。しかし、われわれの分析結果で、意外な発見事実となったのは、主任や係長といったL・ミドルの下位文化が、もっとも受動的な文化を示したことである。この結果をより詳細に見るために、次元ごとに分散分析を行った。

次元ごとの分散分析を行うと、それぞれの下位文化の特徴がよりはっきりする。

トップは、「改善活動」以外のすべての次元で、絶対値がもっとも大きい値をとっている。F値が80をこえる次元をみてゆくと、トップは、自社についてより「戦略志向」的で、「体系化された教育システム」を持っており、「変化に対して能動的」で、「実力主義」的な処遇が行われており、「会社や事業についての夢」が語られ、より「権限委譲」がなされていると感じている。その一方でローは、こうしたトップの信念とは、まったく正反対の行動規範がとられていると感じている。これは、トップのタスクがより戦略的、能動的であること、自由裁量の余地が大きいこと、発言力が大きくなることに起因していると考えられる。あるいは、トップはその企業における成功者であるため、自社をよりポジティブに知覚する傾向にあるとも考えられる。これに対してローのタスクは、より操作的で自由裁量の余地があまりなく、発言力も小さいと予想できる。

能動－受動因子で、L・ミドルがもっとも低い値を示していたのは、「責任遂行」、「戦略思考」と「明確志向」でもっとも低い値を示していることと、「短期志向」がもっとも高い値を示していることに起因しているようである。すなわち、主任や係長レベルは、平均的に言って、管理職の権限・責任が不明確で、問題直視型のコンフリクト解決ができておらず、業績基準はあいまいで、かつ短期数字で評価されると知覚している。これは前述の河野(1993)とは、少し違った結果となっている。河野教授によれば、トップがもっとも活性化しており、後はおおむね階層が下になるほど活性度は下がるという結果になっている。河野教授の調査は、1社に対するインテンシブな研究であり、われわれの調査は、業績、規模、業種ともに異なった19社を対象とした調査である。ここから次のような推

表 3-12 組織文化次元の分散分析の結果・階層別（次元ベース）

	トップ	U・ミドル	L・ミドル	ローワー	F 値
N	1055	2915	1622	4510	
理念主導性	0.20	0.03	-0.00	-0.05	30.52a
責任遂行	0.20	0.06	-0.07	-0.05	38.57a
戦略思考	0.30	0.09	-0.17	-0.07	89.06a
改善活動	0.02	-0.05	-0.01	0.07	12.89a
教育の体系化	0.19	0.11	-0.06	-0.10	81.78a
能動変革	0.27	0.07	-0.04	-0.10	80.54a
明確志向	0.16	0.04	-0.05	-0.02	18.72a
実力主義	0.31	0.15	-0.05	-0.16	171.34a
短期志向	-0.12	0.05	0.11	-0.04	30.60a
ロマン尊重	0.38	0.12	-0.10	-0.17	170.84a
管理志向	-0.14	0.02	0.04	0.02	15.42a
権限委譲	0.29	0.10	-0.04	-0.14	119.18a
チームプレー	-0.09	-0.05	-0.03	0.09	32.45a
議論尊重	0.21	0.11	-0.09	-0.11	72.33a
失敗許容	0.14	-0.00	-0.07	0.00	13.70a

測が可能である。トップやローワーの下位文化は、組織間で類似しており、ミドルの下位文化は、組織のコンテクスト変数や業績によって左右される度合いが大きいのかもしれない。

それでは次に、業務内容別の下位文化について検討する。組織の下位文化の議論の中で、もっとも注目されてきたのが、この職業文化に関する議論である。

Van Maanen and Barley(1984)は、職業文化に関する最近の研究の中では、もっとも主要な研究の一つである。彼らは、職業文化は組織の新しい分析視角になりうると主張している。人々は、彼らの受けた教育と、所属していた職業共同体における基本的仮定を組織に持ち込む。一方組織では、新参者に対して社会化が行われるので、各々の機能領域では、組織の仮定と職業集団の仮定が混在すること

になる (Schein 1992)。Trice and Beyer (1993) も、組織を多様な職業集団と、彼らの下位文化の集まりとして見ることをすすめている。彼らは、職業は、組織の中でもっとも高度に組織化され、独特かつ流布した下位文化の基礎となると主張している。これらの主張から、次のような仮説をたてることができるだろう。

仮説 2 組織文化は、業務内容によって異なる。

われわれは業務内容を、基礎研究にたずさわる研究開発系、生産や品質管理にたずさわる生産系、営業や販売、企画にたずさわる営業販売系、経理や人事、総務などの業務にたずさわる管理事務系の 4 つに操作化した。そして、組織文化因子ベースで平均値の差の検定を行った。

表 3 - 1 3 組織文化次元の分散分析の結果・業務別

	N	能動－受動	分権－調整
研究開発系	448	-0.05	0.32
生産系	4488	-0.01	0.01
営業販売系	3897	0.01	-0.04
管理事務系	1867	0.00	-0.02
F 値		0.75	27.03a

この結果を見ると、意外にも能動－受動因子では、業務別の違いが見いだされなかった。分権－調整因子を見ると、研究開発系が非常に分権化が進んだ文化を持っていることがわかる。他の 3 つは似たりよったりである。能動－受動因子で違いが見いだされなかったのは、われわれの業務内容の操作化が大まかすぎたのかもしれない。または、因子という集約変数で分析したせいかもしれない。

しかしながら、研究開発系は独自性の強い自由闊達な下位文化を持っていたこ

とは見いだされた。その理由はいくつか考えられる。一つは、研究開発にたずさわる人々は、専門家が多く、そのため他の成員とは異なった価値観や行動規範を持っていること。もう一つは、タスク環境が他の業務に比べて著しく不確実で革新的であり、調整的な管理が必ずしも能率とは結びつかないということが考えられる。そのために自由闊達な行動がとられていると考えられる。

それでは、業務内容ごとの階層別文化はどうなっているのでしょうか。

まず、能動性－受動性について見てみよう。

トップは、すべての業務においてもっとも高い能動性を示している。L・ミドルは、研究開発、営業販売、管理事務においてもっとも低い値を示している。先ほど述べたように、L・ミドルの能動性が低いのは、「責任遂行」、「戦略思考」と「明確志向」でもっとも低い値を示していることと、「短期志向」がもっとも高い値を示していることに起因しているようである。すなわち、主任や係長レベルは、平均的に言って、管理職の権限・責任が不明確で、問題直視型のコンフリクト解決ができておらず、業績基準はあいまいで、かつ短期数字で評価されると知覚している。これは、日本企業の係長・主任レベルが、あまり戦略的ではない、短期的な仕事について責任を負わされていることを意味しているのではないと思われる。また、係長レベルがさらに上の階層にステップアップするためには、リスクテキングな行動をするよりもむしろ、失敗せぬよう慎重に行動することが大事であるという規範があるのかもしれない。

次に、分権管理－調整管理について見てみよう。

ここでもトップはすべての業務においてもっとも高い分権度を示している。研究開発以外は、階層を下がるにしたがって調整度が増してくる。これは先ほど述べたように、上位階層にいくほど権限や自由裁量の余地が大きくなり、発言力が大きくなるためであろう。また、研究開発はすべての階層にわたって分権度が高い。前述のように研究開発のタスクは比較的不確実で革新的なため、調整的な管理が必ずしも能率に結びつかない。また、このようなタスクをこなすには、階層を越えた自由なコミュニケーションが要請されるのかもしれない。また、研究開発のような専門家集団では、年齢や階層が必ずしも権限や自由裁量の大きさと結びついていないのかもしれない。

表3-14 業務ごとの階層別組織文化

能動性-受動性

	研究開発	N	生産	N	営業販売	N	管理事務	N
トップ	0.25 (0.82)	56	0.40 (0.85)	462	0.31 (0.96)	293	0.27 (0.91)	227
U・ミドル	-0.04 (1.08)	144	0.19 (0.82)	1267	-0.00 (0.94)	1016	0.02 (0.91)	483
L・ミドル	-0.50 (1.03)	44	-0.09 (0.91)	739	-0.08 (0.98)	626	-0.13 (0.98)	206
ローワー	-0.14 (0.97)	174	-0.21 (0.93)	1752	0.02 (0.93)	1836	-0.06 (0.90)	742
F値	6.75a		86.04a		11.95a		9.32a	

分権-調整

	研究開発	N	生産	N	営業販売	N	管理事務	N
トップ	0.43 (0.65)	56	0.35 (0.69)	462	0.25 (0.70)	293	0.27 (0.77)	227
U・ミドル	0.32 (0.87)	144	0.14 (0.73)	1263	0.05 (0.74)	1016	0.06 (0.73)	483
L・ミドル	0.15 (0.91)	44	-0.13 (0.85)	739	-0.03 (0.83)	626	-0.12 (0.85)	206
ローワー	0.32 (0.96)	174	-0.16 (0.88)	1752	-0.17 (0.83)	1836	-0.23 (0.85)	742
F値	0.82		68.10a		31.83a		28.43a	

小括

本章では、組織文化の定量的分析に関する予備的考察および予備調査の結果、本調査における組織文化次元についての全般的な分析を行った。

因子分析の結果、予備調査と類似した結果を得ることができた。すなわち、職場で働く人々の行動原理は、能動的、積極的に行動するか受動的に行動するかの軸と、個人で自由に行動するか、規則やチームの規範にしたがって行動するかの2軸が、代表的な記述軸であることが検証された。

分散分析の結果、得られた組織文化因子は、企業や職務によって説明される分散よりも、階層によって説明される分散が大きいことがわかった。能動性－受動性は企業間、階層間の違いを説明し、分権－調整は企業間、階層間、業務間の違いを説明している。

階層別の分散分析を行った結果、トップが独特の下位文化を持っていることが判明した。すなわちトップは、より能動的でかつ分権的な行動原理を持っている。これと対照にローワーは、より受動的で調整的な行動原理を持っていることが判明した。この結果は、これまで組織文化論で言われてきたことと、ほぼ対応している。ミドルは多くの場合、トップとローワーの中間の値を示していた。ただし、主任や係長レベルのローワー・ミドルは、ローワーよりもむしろ受動的な行動原理を持っていた。ミドルの行動原理は、これまでの組織文化論ではあまり注目されなかった対象の一つである。今後より詳細な分析を加える必要がある。

業務別の分散分析の結果、能動－受動因子で有意差が見いだされなかった。ただし、研究開発系の人々が、独自性の強い自由闊達な下位文化を持っていることがわかった。

このように、タスクの違い、階層の違い、専門性の違いなどが組織内に多様な下位文化を形成する要因となっていると考えられる。また、トップや研究開発といった、組織内で比較的孤立した立場にある人々が、独自の下位文化を形成していた。これら下位文化を形成する要因は、これまで多くの論者が指摘してきたことと一致している。次章では、このような下位文化形成に人為的な影響をおよぼしていると考えられるリーダーシップと、組織文化の従属変数と考えられる組織成果との関連について考察する。

第3章注

(1)組織文化研究における定量的手法に不信感を抱く研究者は、次のような点をその理由にあげている (Rousseau 1991)。

1、文化の基本的な内容は、無意識的であり高度に主観的である。

2、このような文化的要素を明らかにするには、相互作用的な調査が必要である。

3、各々の文化は特異的でユニークなので、標準化された手法は使えない。

(2)この調査は、(株)野村総合研究所との共同研究の中で行なわれた。調査対象となったのは、日本企業99社である。これは一定の抽出方法で選ばれた会社ではなく、産業特性のバラエティを考慮しながら選択された会社の中から、協力していただいた企業を対象とした。業種は、製造業63社（鉄・機械22社、電気・精密7社、化学16社、食品・繊維18社）、非製造業36社（建設・農林・水産・鉱業11社、流通・外食10社、保険6社、運輸・倉庫・通信・電力・ガス・サービス9社）である。規模は、従業員約100人から、約18000人までの企業である。各社について10人前後から回答を得ている。回答者は、「貴社の文化を最もよく表わしていると思われる職場から選んでください」という教示を担当者に対して行ない、各々の会社で独自に選んでいただいた。総サンプル数は1032である。

(3)われわれは、それぞれの先験次元について、これまでの組織研究で用いられた測定項目を広く参考にしながら、項目を選定した。そこでは、組織文化論の文脈だけにこだわらず、実務家と研究者を含む共同研究グループの議論の中で、重要だと思われる研究を参考にした。参考にした主要な研究をあげると、Lawrence and Lorsch(1967)、Likert(1967)、Litwin and Stringer(1968)、Payne and Pheysey(1971)、野中他(1978)、Springer and Gable(1980)、Hebden(1986)、加護野他(1989)などである。

さらにわれわれは、予備調査の前に、表面的妥当性(Stone 1978)を高めるために、職場で働いている人々(さまざまな業務に携わる10人程度)に実際に質問項目に答えていただき、感想を述べていただいた。そこで、回答者が答えにくいと感じた項目や、回答が極端に偏ったり、中心に集まりすぎる項目について、文章を変更したり、項目を削除した。予備調査には、このようなテストに通過した項目のみ使用した。各々の次元の具体的な質問項目については、山田他(1993)を

参照。

(4) 予備調査と今回の調査のもっとも大きな変化は、寄与率の比較的小さかった4問を削除したこと、次元の名称を一部変更したこと、およびレスポンドントに知覚対象をよりはっきり意識してもらうために、「この職場では」といった言明をすべての項目に加味したことである。

第4章 組織文化、リーダーシップの定量的分析

はじめに

組織文化の形成、維持、変革において、当該組織の創業者やリーダーのはたす役割の大きさは、多くの研究者が指摘するところである。しかしながら、リーダーシップと組織文化との関係の実証研究は、現在までのところ、定量的にはほとんどなされていないのが現状である。本章では、組織文化とリーダーシップに関するこれまでの議論を簡単にレビューし、それをふまえた上でわれわれの実証研究を行なう。われわれは、代表的な文献をレビューすることによって、これまでの研究の貢献と課題を明らかにし、われわれの実証研究が、組織文化研究のどのような側面に貢献しうるのかを探っていきたい。

既存研究の概要

1) リーダーシップの二面性

Pfeffer(1981)は、組織行動の研究には、二面性が存在すると主張した。すなわち、外部からのコントロールによる行動と、自由裁量による行動である。たとえば、Pfeffer and Salancik(1978)では、資源依存の状況が組織の行動や構造を規定するとして、組織の外部コントロールについて議論する一方、合併やジョイントベンチャー、連結重役制といった戦略的行動による、資源の相互依存や環境への働きかけについても議論される。

同様の議論が、マネジメントやリーダーシップの分析にもあてはまる。一つは、現実の行動とその結果である。そこでは、意思決定の大部分は、外的な制約条件とパワー依存度との結果である。この観点では、リーダーが組織に与える影響は、非常に限られたものになる。なぜなら、組織行動の大部分は、組織が属しているとみなされる社会システムに制約されるからである。

もう一つは、表現的あるいは象徴的レベルである。政治的な言語や象徴的な行動は、組織の意思決定の合理化と正当化に役立つ。彼によれば、組織は共有された意味や信念のシステムと見ることができる。そこでは、参加者による経営資源の競合の度合いにかかわらず、服従やコミットを確保する信念のシステムの形成と維持が、重要な管理行動となる。この観点では、組織的機能におけるリーダー

シッフの役割が強調される。

これらの関係は、次のような図に表わすことができる。

図 4-1 現実的、象徴的結果およびマネジメント、外部コントロールの関係

	現実の結果（資源配 分や意思決定）	象徴的結果（態度、 情緒、価値、知覚）
外部コントロール パワーや依存度ベース	影響大	影響小
マネジメント コントロール 言語や象徴的行動による	影響小	影響大

（Pfeffer 1981, p.7より作成）

Pfeffer(1981)によると、この図から示唆されるのは、組織研究には、二つの異なったレベルが存在することである。

「第一のレベルは、組織内の行動——客観的、物理的対象を持つという意味で、眼に見える、実際の結果を持つ意思決定——の予測である。第二のレベルは、このような組織行動がどのように知覚され、解釈され、正当化されるかを理解することである。それぞれのレベルにおける組織研究は、それ自体で有用な試みである。組織の利益や資源がどのように分配されるかを理解することは重要である。しかし同時に、そのような配分パターンが、組織の参加者によってどのように知覚され、正当化されるのかを理解することも重要である。このような分析では、この二つの観点が、理論の中で緩やかにリンクしていることに、注意が払われ続けられねばならない。なぜなら、これらは現実の組織の中に存在しているのは、疑いえないからである(p.9)。」

Pfefferの研究の貢献は、次のような点に求められるであろう。すなわち、従

来混乱していた組織研究の二面性を明らかにしたこと。そのうえで、管理者のコントロールが、主に成員の態度や知覚への影響にあり、意味の管理の研究の重要性を指摘したことである。

同時に課題として残される点として、次のような議論が指摘されるであろう。第一に、外部コントロールと、管理者によるコントロールとの関係が明らかになっていない点があげられる。第二に、リーダーシップが、比較的自由裁量を持った行動として、暗黙に仮定されていることである。われわれの分析では、成員の知覚やリーダーシップ行動は、組織のコンテクストに制約されている。リーダーシップは、このような制約下での自由裁量行動として理解されるべきであろう。

第三に、リーダーシップとコミットメントや信頼感などの象徴的成果との関係が、必ずしも明らかになっていないことである。われわれの分析では、両者は単純な直接的な関係だけではない。リーダーシップが形成する職場の状況定義が、成果に影響を与えるという間接的な効果の方がむしろ重要かもしれない。

2) 意味の管理としてのリーダーシップ

Smircich and Morgan(1982)は、リーダーシップという現象は、一人またはそれ以上の個人が、他者のリアリティを構成、定義するのに成功するプロセスにおいて実現すると主張する。すなわち、リーダーシップも、他の社会現象と同じく、相互作用の中から社会的に構成されるものである。

「組織化された場において、意味が創造され、維持され、変革される方法に焦点をあてることは、社会プロセスとしてのリーダーシップの基本的性質を理解するための、強力な手段を提供する。リーダーシップ行動が、組織のメンバーを共通のリアリティ解釈に導くために、状況を形成、定義しようとする方法を理解することにより、われわれは、どのようにリーダーシップが組織的行動の重要な基盤を形成するのかを理解することができる(p.261)。」

彼らによれば、このようなリーダーシップ行動は、図(figure)と地(ground)の関係によって、もっとも容易に概念化されるという。リーダーシップ行動は、背景の動きー管理されるべき状況を構成する行動や発言、経験の流れーにおける、形象の動きー行動や発言の流れ(すなわち、リーダーが何を為したか)ーである。現象としてのリーダーシップは、より広い文脈内において、その文脈

を形成しようとする行動として理解できる。リーダーの行動や発言は、メンバーが、行動の準拠枠にしたり、状況を理解するために、意味を使用することができるよう、行動の文脈を形成する。能率的なリーダーは、この状況形成能力にたけている。

「リーダーの重要な課題は、次のような方法で意味を管理することである。すなわち、人々が彼ら自身にとって望ましい目的を達成するよう、自分自身を導くような方法においてである (p. 262)。」

彼らの研究の貢献は、次の点に求められる。まず、前述のPfefferと同じく、リーダーシップの重要性が意味の管理、すなわち、他者のリアリティを望ましい方向で形成することに求めている点である。第二に、このようなリーダーシップ行動が、ある文脈の流れの中で行なわれ、かつ、その文脈を形成するように作用すると主張した点にある。いわば、リーダーシップ行動が自由な「真空状態」の中で行なわれるのではなく、一定の文脈下で行なわれ、かつその文脈を形成する行動であることを主張したのである。

また、彼らの研究の課題としては、次のような点が残されていると考えられる。第一に、研究の問題圏が、ごく狭い範囲に限られていることがあげられる⁽¹⁾。これは、人々の相互作用を重視するあまり、対面状況でのリーダーシップ行動が、特に重要視されているためではないかと推測される。しかしながら、後述のように、リーダーシップ行動は、必ずしも対面状況だけで行なわれるとは限らない。

第二に、彼らの研究は、リーダーシップ行動がとられる文脈の重要性を指摘しただけにとどまっている。第三に、リーダーシップ行動と状況定義の関連が、必ずしも明らかでない点があげられる。リーダーシップ行動とそれを取りまく文脈、定義される成員の知覚の関係が、研究される必要があると考えられる。

3) 組織のライフステージとリーダーシップ

Schein (1985; 1992) は、リーダーシップの唯一の、そして本質的な機能は文化を操作することであると主張する。リーダーは、集団の健全性と生存を確保するのに何が必要かを見定め、集団が新たな文化的仮定を目指して進化できるように事を運ばなくてはならない。

このような観点から、彼は集団進化の諸段階と、リーダーシップの関係につい

て、次のように整理する。

①文化創造におけるリーダーシップ

Scheinによれば、「成長途上にある組織では、・・・リーダーシップが自分自身の仮定を客観化し、それを徐々に、かつ一貫化して、集団の使命や目標や機構や業務手続きの中に植えつける（Schein 1985, p.317, 邦訳404-405頁）」と主張される。組織文化の最初の形成力は、創業者の個性と理念体系である。この段階のリーダーは、ビジョンとともにそれを明確に表明し強制する能力を必要とする。

②組織の中年期におけるリーダーシップ

Scheinによれば、中年期の組織は、高度に統合化された文化を発展させる場合と、成長と多角化にしたがって、文化面でも多角化する場合の二種類がある。リーダーに要求されるのは、組織が将来もっとも実力を発揮しうる形に進化していくのを、どう援助すべきかを洞察することである。それは、ある場合には文化的多角化をすすめ、成長段階で築かれてきた統一性が損なわれるのを一部許すことであり、またある場合には、文化的に多角化している一連の組織単位を統合し、それらに新たな共通仮定を押しつけることを意味するかもしれない。

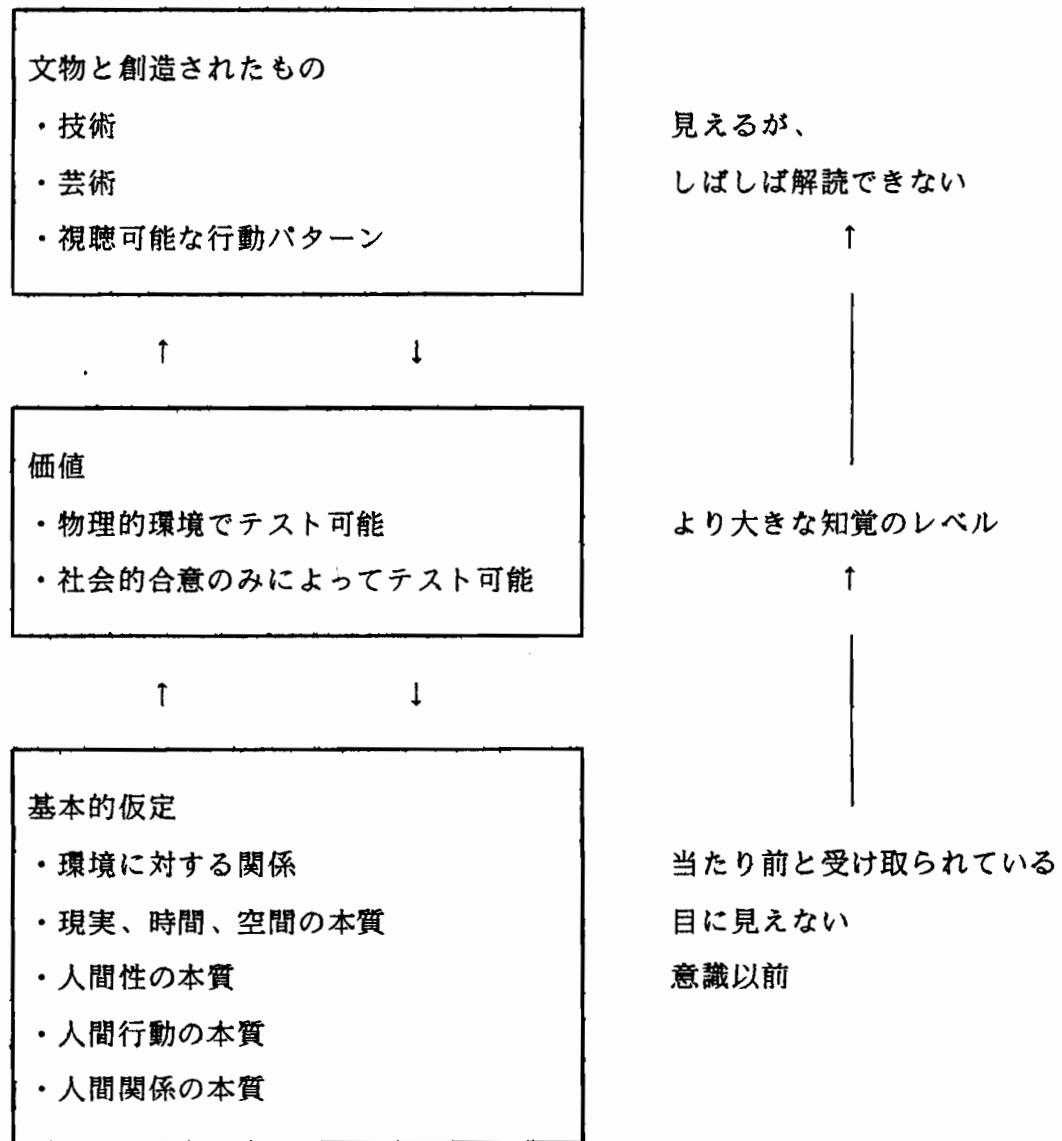
③成熟期の組織におけるリーダーシップ

彼によれば、「成熟した組織においてはーもしその組織が統合力をもった強力な文化を発展させてきた場合ー文化はいまや『リーダーシップ』とは何と心得るべきか、英雄的あるいは罪惡的ビヘイビアとは何か、そして權威と権力はどう割り当て管理すべきかを規定する（Schein 1985, p.321, 邦訳409頁）」。すなわち、文化が行動や權威、権力を規定するようになる。リーダーは、もしこのような文化が環境への順応を促進しなかった場合、そのような文化を変革する方法を探し出さなくてはならない。このようなリーダーは、組織の外部あるいは内部どちらでも現われる可能性はある。しかし、内部のリーダーが自らの文化を乗り越え、変えることの必要な側面の変革を行なうプロセスこそ、「リーダーシップの究極の姿（Schein 1985, p.322, 邦訳411頁）」であると主張される。そのためには、リーダーは、文化が喪失している機能を見つけだす洞察力と共に、変化にともなう不安感を吸収するために、組織に対する献身やコミット、深遠なビジョンを部下に提示しなくてはならない。

Scheinの研究は、その後の多くの組織文化研究に大きな影響を与えたといわれ

る。その理由の一つに、組織文化の理論的モデルを提示したことがあげられる（図4-2）。前述のように、文化の本質を、この3レベルモデルのもっとも基底部分である、「成員の誰もが当然視している基本的仮定」に求めることにより、組織文化の変革の困難さを理論的に説明した。

図4-2 文化の3レベルモデル (Schein 1985)



Schein (1985, p. 14, 邦訳19頁) より。

また、組織のライフサイクルの諸段階における、組織文化の状態とそれが抱える問題を整理することにより、組織の成長段階とリーダーシップの関係を定式化した点も、重要な貢献である。

このScheinの研究が示している、今後の研究方向として、次のような点を考えることができる。第一に、ミドル以下のリーダーシップと組織文化の関係の研究である。確かにトップマネジメントは、組織文化を創造、体現し、変革する上で重要な象徴的存在である。しかし、実際の組織は、トップのリーダーシップのみで運営されているのではない。ミドル以下のリーダーシップと組織文化の関係も明らかにされる必要がある。

第二に、Scheinの研究では、過度に文化を内面化した人間が問題とされている。しかし、実際の組織は、年齢、勤続年数、専門分野などを異にした多くの人々によって構成されている。これらの人々の多くが当然視された仮定を共有するということは、共有されないことと同じくらいの可能性しか持ちえないのではないだろうか。後者のような状況では、リーダーシップと組織文化の関係は、より複雑である。たとえば、広範囲に部門化された組織に文化を浸透させるために、各部門長はどのような行動をとるべきか？トップとミドルのリーダーシップは、どのような連係を持つべきか？あるいは、下位部門の独自性を維持するために、統一的な文化の浸透に対してどのような防御策がとられるか？などである。このように、組織文化の多元性を考慮したとき、組織文化とリーダーシップの関係も、より複合的にならざるを得ない。このような状況では、ミドル以下のリーダーシップと組織文化の関係や、文化を内面化していない人々の行動とリーダーシップの関係（たとえば、新入社員教育）なども、問題とされねばならない。

4) 組織文化とリーダーシップの類型

Trice and Beyer(1991; 1993)は、「リーダーシップが組織文化にとって重要だという一般的認識があるにもかかわらず、リーダーシップがどのように文化に影響するのかについて、まとまった注意が払われてこなかった(1991, p.149)」として、リーダーシップと組織文化の関係について、類型論を試みている。彼らはまず、たいていの行為が持つ二面性（「何かを行なう」ことと「何かを言う」こと）をふまえ、リーダーシップもこのような二面性を持つと指摘する。

「・・・一つは、用具的 (instrumental) リーダーシップであり、これはリーダーシップ・プロセスが用具的な行動や思考に影響する程度を示している。もう一つは、文化的 (cultural) リーダーシップであり、これはリーダーシップ・プロセスが人々の理解や表現的行動に影響する程度を示している (1991, p. 150) 。」

彼らの主張は、前述のPfeffer (1981)の言う、組織研究の二面性の議論と対応していると思われる。ここで文化は、人々の知覚する不確実性を主観的に減少させ、そのことによって人々が不確実性に耐え、それがもたらす危険を避けつつ将来に相對することを可能にする。人々がある程度確信を持って、一貫性のある行動をするためには、彼らがいる世界がどのように動いているのかについての理解が必要である。文化は、人々にこのような理解を与えることによって、集団的に定義された目的に向かって、社会的に受け入れられた行為を通じて努力し続けるよう、動機づける。こうした文化は、成員の相互作用やシンボルを通じて強化され、生き生きしたものになる。

このような社会的プロセスの形成に影響をおよぼすのが、文化的リーダーシップである。リーダーは、人々の不確実性を減少させ、理解可能にする理論的解釈を行なう。さらにリーダーは、成員間に共有されるよう、この解釈を伝達する。彼らは、文化的リーダーシップのタイプと組織文化との対応関係を、次のように整理している (表 4-1) 。

表 4-1 文化的リーダーシップの基本類型

	革新		維持	
	創造	変革	体現	統合
中心的問題	フォロワーを魅きつけ、統合する	古い文化を弱体化し取り除く	既存の文化の活性度を維持する	下位文化の利害を和解させる
可能な解決策	個人的属性、統合儀礼	個人的属性、降格儀礼	再生儀礼	コンフリクト解消儀礼

Trice and Beyer (1993, p. 264) より作成。

組織文化を創造するリーダーシップの代表格は、カリスマ的な創業者である。彼らは、自ら持つラディカルなビジョンを達成するために新しい組織を形成する。また、カリスマでなくともトップに選ばれた人々は、文化を創造する機会に恵まれている。彼らの持つビジョンが、他の組織の成員に受け入れられ、組織のイデオロギーとなったとき、彼らは文化創造に成功したと言える。

組織文化の変革は、計画的なものと自然発生的なものの二種類に大別される。計画的な変革には、組織の危機に現われ、既存の文化を破壊してしまう再建型 (turnaround) リーダーシップと、危機を経験する前に、既存の文化を作り替える変換型 (transformational) リーダーシップとがある。自然発生的な変革には、権力はないが、他の成員を魅きつけるだけのビジョンをもった改善型 (reform from within) リーダーシップがある。彼らは、すでにある文化的要素に、新たな要素を付加することで変革を行なおうとする。

文化的リーダーシップのもう一つの機能は、既存の組織文化を維持することである。文化の維持は、既存の文化を成員にとって生き生きとした状態に保つ（体現）ことと、多様な下位文化間の衝突を調整する（統合）することによって行なわれる。

組織文化を体現するリーダーシップの役割は、以下の3点である。第一に、組織のミッション、独自の役割、基本となるコミットを維持すること。第二に、ミッションを実行することを通じて組織の目的を体現し、そのプロセスで文化に形を与える。第三に、文化を保全し、そのイデオロギーを可能な限り安全かつ恒常的に保護することによって、組織で信奉される価値観やアイデンティティを維持する。これらのタスクは、次のようなリーダーシップによって行なわれる。

Selznick (1957) によれば、制度的 (institutional) リーダーシップは、社会集団のミッションと役割を定義し、その行動を支持するイデオロギーを提唱する。彼らは、ミッションを与えることを通じて成員の日常的行動に意味を与える。その意味では、制度的リーダーシップは保守的で、カリスマ的リーダーシップと対照をなしている。

小集団 (group) リーダーシップは、小集団の中から生まれてくる非公式なリーダーシップである。このようなリーダーシップは、しばしば集団に広く行き渡った文化の順応者であるので、文化の体現機能を果たしうる。

英雄的 (heroic) リーダーシップは、成員に「あの人のようになりたい」という見本例を示すことによって、文化を体現する。英雄の持つこのような文化体現機能は、早くから注目されていた⁽²⁾。

組織の規模が大きくなり、専門化、部門化が進行するにつれて、組織は多様な下位文化を持つ傾向にある。このような多元的文化の下では、下位文化間の調整を行なう必要が生じてくる。ゼネラルマネジメントと呼ばれる人々のエッセンスは、異なった下位文化に属する人々をまとめあげ、互いに協働するようにする能力である (Schein 1992)。この機能を果たすのが、合意形成 (consensus) リーダーシップと交換型 (transaction) リーダーシップである。

合意形成リーダーシップは、異なった価値観や利害を持つ集団を、交渉等の手段によって、組織全体の意思決定や行動に資するように統合する。企業は通常、内外に多数の利害関係者を持っている。したがって、企業のトップは合意形成リーダーとして行動する必要がある。

一方交換型リーダーシップは、組織の下位階層でのコンフリクトを解消し、多様な利害集団間の共同を作り出す。このようなリーダーシップは、伝統的な社会交換プロセスに基づいている。

多くの組織が一貫した文化を持たないのは、文化的リーダーシップが欠けているのではなく、組織内には多様なリーダーシップが存在しうするためである。たとえば、部下にとって、リーダーと直接対面する場合とそうでない場合では、リーダーシップのタイプが異なってくる。前者が控えめで、思いやりがあり、民主的で部下の育成といった役割を果たすのに対し、後者は支配的で、部下に対して説得力をもっている。前者は組織の比較的下層のリーダーのとり行動であるのに対し、後者の行動はトップが行なう傾向がある。

Trice and Beyer (1993) の重要な論点は、文化を維持するリーダーシップと変革するリーダーシップとの間に、バランスがとられなくてはならないと主張するところにある。

「文化的リーダーシップに関する既存の文献は、リーダーシップがどのように文化を創造するか、あるいは変革するかに、もっぱら焦点を当ててきた。しかし、この点を強調することが、現実の組織のニーズによるものではなく、現実を起こ

っていることを反映しているわけでもないことは明白である (p.290)。」

彼らは、創造や変革をおこすリーダーシップが、過度に強調されることに反論している。文化の創造や変革には、カリスマ的なリーダーシップが必要であるが、カリスマを強調することは、いくつかの点で非現実的である。

第一に、カリスマ性は訓練で身に付けられるものではなく、カリスマを生み出すあらゆる条件（特異な人格、信奉者、危機的状況）がすべてそろうということとはめったにない。

第二に、カリスマが受け入れられる状況は、危機によって生み出されるので、それはもっぱら論理的な判断ではなく、感情的な不安感に触発される。そのような状況では、誤った愚かなビジョンを受け入れないとも限らない。

第三に、カリスマがもたらす結果というのは、ほとんど予測不可能である。カリスマは、取締役会といった通常の権限では調整されることは難しい。

第四に、カリスマは、その効果を持続させるためにある程度のルーチン化を必要とする。カリスマそれ自体は、一時的な現象である。

彼らによれば、組織は、文化的変容を必要とする危機的状況と、文化的統合の時期の間を変動している。したがって、文化の創造や変革をおこすリーダーシップを過度に強調することは、一面的な議論でしかない。また、最近の研究では、成功する企業では、製品や組織構造、管理プロセスが変化しても決して変わらない「基本」が存在するという。そのような企業では、組織文化が、どのようなことを考慮すべきか、変化をどのように意味づけるか、変化する組織をどのように解釈すべきかについて、解釈枠組みを与えている (Jelinek and Schoonhoven 1990)。このような組織文化は、創造型、変革型のリーダーシップからはもたらされない。むしろ、カリスマによって作られた文化を制度化したり、多様な下位文化を統合するようなリーダーシップが不可欠である。したがって、変革と維持の双方のリーダーシップを持つ組織は、競争優位を得るかもしれない。

Trice and Beyerの類型論は、組織文化研究に次のような示唆を与えたと思われる。

第一に、既存研究が、リーダーシップの役割として、組織文化の創造、変革に主に焦点をあててきたのに対して、下位文化の統合や既存文化の活力の維持にお

ける役割の重要性を主張したことである。組織文化の多元性を前提とした場合、後者の機能の重要性が強調されるべきである。

第二に、部下とリーダーとが対面している状況でのリーダーシップと、両者が隔絶しているときのリーダーシップとを区別した点にある。前者が部下に対して民主的で、養成的なリーダーシップがとられるのに対し、後者はより支配的で説得的なリーダーシップがとられる傾向にある。

このように、彼らの研究では、組織の規模拡大による階層や部門の分化が、組織文化とリーダーシップの関連を考える上で、重要な要因であることが主張されているのが特徴的である。部門の分化によって生まれる下位文化の統合の機能や、階層別の役割の違いなどが、重要視されるべきだと主張されるのである。

しかし、彼らの研究も、次のような課題を残していると思われる。

第一に、組織文化とリーダーシップの関係の、機能的側面ばかりに焦点があてられている点である。彼らの研究では、リーダーシップの役割は、組織文化の革新や維持にあてられているが、組織文化の内容面には、ほとんど触れられていない。リーダーシップのタイプと、それに対応する組織文化のタイプが明らかにされる必要がある。

第二に、ミドル以下のリーダーシップと組織文化の関係が、かならずしも十分に概念化されていない点があげられる。ミドル以下のリーダーシップは、下位文化の活性度の維持や、トップによって体现された組織文化の伝達などに、重要な役割を果たすと予想される。このようなミドル以下のリーダーシップと、組織文化の関係が研究されねばならない。

既存研究の論点と課題

われわれは、代表的な文献のレビューを通じて、組織文化とリーダーシップに関するこれまでの議論の論点と課題について考察してきた。ここに整理することにして。

まず、論点としては、次のような点が重要であろう。

①文化的リーダーシップの機能は、現実の資源配分にあるのではなく、他者のリアリティに影響を与えるところにある。他者との相互作用において、他者の状況定義を、ある望ましい方向に形成しえたとき、リーダーシップのリアリティの

社会的構成は実現する (Pfeffer 1981; Smircich and Morgan 1982; Trice and Bayer 1991; 1993)。

②文化的リーダーシップは、人々の状況定義を望ましい方向に導くことを通じて、人々の服従やコミットメントを引き出す (Pfeffer 1981; Trice and Bayer 1991; 1993)。このような状況定義能力が、文化的リーダーシップの能率を表わす。

③リーダーシップ行動は、完全な自由裁量にあるのではない。ある文脈の下で行なわれ、かつ、その文脈を形成する行動である (Smircich and Morgan 1982)。

④リーダーシップと組織文化の関係は、当該組織に関連するマクロ的要因（規模、ライフサイクル）によって異なる (Schein 1985; 1992; Trice and Beyer 1991; 1993)。この関連は、当該組織がどのような文化的諸問題に直面しているか（下位文化間の衝突、既存文化の弱体化など）が媒介要因となっている。

⑤組織は、多元的な組織文化によって構成されていることが、文化的リーダーシップの議論からも示唆されている。たとえば、文化的リーダーシップは、部門や階層によって、その果たすべき機能が異なってくるかもしれない。また、能率的な組織は、現状変革型のリーダーシップと、統合型のリーダーシップの間のバランスが図られていることも示唆されている (Trice and Beyer 1993)。

すなわち、リーダーは、相互作用を通じて成員の状況定義に影響を与えることによって、成員から服従やコミットを引き出すが、組織やリーダーをとりまく状況いかに、そうしたリーダーの行動は異なってくることが、その論点となっていると考えられる。

次に、これまでの議論が残している課題について検討しよう。

①文化的リーダーシップと成員の状況定義、およびコミットメントや服従との関連が、必ずしも明らかになっていない。これらはどのような関係になっているのか？どのようなリーダーシップが人々の貢献を導出するのか？また、リーダーが成員の状況定義を完全に操作できるわけではない。文化的リーダーシップの影響力が、どの程度のものなのかも明らかにされねばならない。

②リーダーシップ行動とそれをとりまく文脈との間の関係が、明らかになっていない。たとえば、規模、階層、ライフサイクルなどが指摘されているが、実証的な研究の蓄積は少ない。ここでは特に、階層別リーダーシップに焦点をあてる。

③組織文化の多元性とリーダーシップの関係が明らかにされていない。Trice and Beyerの主張が、実証的に検討されなければならない。

④ミドル以下のリーダーシップと組織文化の関係は、これまで研究されていない。前述のように、ミドル以下のリーダーは、新入社員といった、より文化化されていない個人との対面的状況を通じて、文化的リーダーシップを発揮する必要がある。また、トップの方針の伝達や、下位文化の活性度の維持など、トップとは異なる独特の機能を果たす必要がある。こうしたミドル以下のリーダーシップが、組織文化研究の中心テーマとなったことは、これまでなかった。

こうした点をふまえて、われわれの研究では、次のような点を明らかにして行こうと考えている。第一に、階層や業務ごとに、リーダーシップはどのような異なりを見せるか？第二に、リーダーシップと成員の状況定義すなわち組織文化および、知覚された成果とは、どのような関係を持っているのか？この章では、これらの議論を実証的に解明していきたい。

リーダーシップ、成果の測定項目と因子分析結果

今回のわれわれの実証研究で使用したリーダーシップの測定次元と質問項目は、次のとおりである。次元および質問項目は、金井(1991)に依拠している⁽³⁾。

- T61. 部下に、ときには不可能と思われる困難な課題に挑戦させている
- T62. 達成すべき目標を具体的に示している
- T63. 何事にも臨機応変に対応している
- T64. 仕事に取り組む態度や姿勢を重視している
- T65. その上司に言うべきことを言っている
- T66. 部下に当面の課題とは別に、長期的な課題を示している
- T67. 社内外で得た情報を部下に伝えている
- T68. 部下が自ら成功のパターンをつかめるように誘導している
- T69. 部下の気持ちや立場を大切にしている
- T70. 何事も業績を第一と考えている
- T71. 他の部門に影響力を持っている
- T72. 部下に、いったん決定したことは必ず実行するよう求めている
- T73. 従来のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している
- T74. 部下に、会社の経営方針を伝え、その理解をうながしている
- T75. 部下が持ち込んだ問題に真剣に対応している
- T76. 部下の意見を尊重している
- T77. 自分の哲学をもとに、部下をぐいぐいと引っばっている
- T78. 部下を成長させるために様々な体験をさせている
- T79. 仕事のノウハウを部下に示している

われわれは、上記の質問項目を、全サンプルについて、個票ベースで因子分析をおこなった。その結果、T61をのぞく18項目が採択され、これらの項目をもとに、主成分法バリマックス回転で、因子負荷量を推定した。その結果、固有値が1を越える因子は2つであったが、われわれは5因子解の時、もっとも理論的に納得のいく結果を得ることができたので、この解を採択することにする。因子分析の結果は、次のとおりである。

表4-2 リーダーシップ次元の因子分析結果・因子負荷量（バリマックス解）

構成因子	因子負荷量				
第1因子：配慮					
T76. 部下の意見を尊重	0.80				
T69. 部下を大切にする	0.77				
T75. 部下の問題に真剣に対応	0.70				
T64. 仕事への態度を重視	0.53				
T63. 臨機応変に対応	0.49				
T68. 成功パターンの誘導	0.44				
第2因子：ビジョン提示					
T67. 情報を部下に伝達	0.68				
T66. 長期的課題の提示	0.67				
T74. 経営方針の伝達	0.67				
T62. 達成目標の提示	0.57				
T68. 成功パターンの誘導	0.44				
第3因子：影響力					
T71. 他の部門への影響力	0.72				
T65. 上方への意見	0.61				
T77. 自分の哲学で引っ張る	0.53				
T72. 決定したことは必ず実行	0.51				
T63. 臨機応変に対応	0.48				
T73. 新方法の試行	0.47				
第4因子：育成					
T79. 仕事のノウハウの提示	0.70				
T78. 部下の成長のための体験	0.70				
T68. 成功パターンの誘導	0.58				
第5因子：達成圧力					
T70. 業績第一主義				0.88	
T72. 決定したことは必ず実行				0.54	
固有値	8.17	1.48	0.80	0.76	0.70
累積寄与率	0.45	0.54	0.58	0.62	0.66

サンプル数は10720（人）。

因子負荷量絶対値0.4を超える項目を表示

第1因子のT76、T69、T75などは、これまでのリーダーシップの議論で、「配慮」項目と呼ばれてきた質問項目である。これらの項目は、第1因子に対して0.7以上の高い負荷量を示しているので、第1因子は、「配慮」因子と考えてもよいだろう。

第2因子は、情報の伝達(T67, T74)あるいは課題の提示(T66, T62)といった項目の負荷量が大きく、「ビジョン提示」因子と名付けられる。全社的な方針や目標を社内に浸透させるリーダー行動であると考えられる。

第3因子は、他部門への水平的な影響力(T71)あるいは上方への影響力(T65)を持ち、かつ自分の哲学で部下を引っ張り(T77)、決定したことは必ず実行する(T72)という、パワーと属人的なカリスマ性を兼ね備えたリーダーシップ次元であると考えられる。われわれはこの因子を「影響力」因子と名付けた。

第4因子を構成する、管理者が部下に対して仕事のノウハウを伝えたり(T79)、様々な経験をさせたり(T78)、部下が自ら成功パターンをつかめるように誘導する(T68)といった項目は、育成者あるいは教育者としてのリーダー行動を表わしている。したがって、この因子は「育成」因子と名付けられる。

第5因子に負荷量が高かったのは、T70とT72で、これらは「達成圧力」因子と考えられる。課題達成に向けて、その構造づくりの側面よりも、実現のための圧力の側面を表わすリーダー行動である。

われわれは次に、それぞれの企業の経営の善し悪しを判断するための測定尺度として、成員によって知覚された成果についても、同様に因子分析をおこなった。成果測定に用いた項目は、次のとおりである。

- T6. この職場の人々は、仕事が忙しく、疲れきっている。
- T11. この職場では、意志疎通がうまくいっている。
- T16. この職場には、勢いがある。
- T24. この職場では、目標が高すぎて、圧迫感が大きい。
- T29. この職場の人々は、お互いに信じ合っている。
- T34. この職場では、意思決定がタイムリーに行なわれている。
- T43. この職場では、会社の理念に心から共感している人が多い。
- T48. この職場では、与えられた目標が達成されている。
- T49. この職場では、変化に機敏に対応がなされている。
- T54. この職場では、職場のトップが信頼されている。
- T59. あなたは、この職場で働き続けたいと思っている。
- T60. あなたは、この職場で働くことは、自分自身の成長につながると考えている。

因子分析の結果、主成分法 4 因子解の時の結果が採択された。因子分析の結果は、次のとおりである。

表 4 - 3 成果次元の因子分析結果・因子負荷量（バリマックス解）

構成因子	因子負荷量			
第 1 因子：人的成果（信頼）				
T29.相互信頼	0.83			
T11.意思疎通	0.77			
T54.職場のトップを信頼	0.63			
T43.経営理念への共鳴	0.52			
T16.職場に勢い	0.48			
第 2 因子：コミットメント				
T59.勤続の意思	0.87			
T60.自己の成長につながる	0.86			
第 3 因子：タスク成果				
T48.目標の達成		0.83		
T49.変化に機敏に対応		0.75		
T16.職場に勢い		0.48		
第 4 因子：ストレス				
T24.目標が高すぎ			0.82	
T6.仕事への疲労感			0.77	
固有値	4.15	1.29	1.01	0.84
累積寄与率	0.38	0.49	0.59	0.66

サンプル数は10720（人）。
因子負荷量絶対値0.4を超える項目を表示

第 1 因子は、水平的な信頼関係 (T29, T11) や垂直的な信頼関係 (T54) を表わす項目や、全社的な経営理念への共鳴 (T43) といった項目に負荷量が大きく、人的相互作用を通じた信頼形成の程度を表わす因子として、「人的成果」因子と名付けられた。

第 2 因子は、その職場への勤続の意志 (T59) や、勤続による人間的成長への期待感 (T60) などを表わしているので、「コミットメント」因子と名付けられる。

第3因子は、目標の達成感 (T48) や、変化への対応能力への満足感 (T49) を表わしており、タスク達成度に対する満足感を示す因子であると考えられる。したがって、第3因子は「タスク成果」因子と名付けられた。

第4因子は、目標達成の圧迫感 (T24)、仕事への疲労感 (T6) を表わす項目の負荷量が大きいため、「ストレス」因子と名付けられた。

こうして計算された組織文化、リーダーシップ、成果因子の相関関係は、次のようになった。

表4-4 文化・リーダーシップ・成果の相関分析

	C-1	C-2	L-1	L-2	L-3	L-4	L-5
C-1) 能動－受動 C-2) 分権－調整							
L-1) 配慮	.31a	.24a					
L-2) ビジョン提示	.40a	.08a					
L-3) 影響力	.29a	.09a					
L-4) 育成	.26a	.11a					
L-5) 達成圧力	.15a	-.24a					
P-1) 人的成果	.56a	.24a	.36a	.25a	.21a	.19a	.02c
P-2) コミット	.30a	.19a	.19a	.20a	.12a	.14a	.02c
P-3) タスク成果	.47a	.04a	.09a	.16a	.15a	.13a	.12a
P-4) ストレス	-.01	-.19a	-.13a	-.00	.02c	.02c	.18a

サンプル数は10568-10647。ただし、ペアワイズに削除されている。

ここでは、絶対値が0.2を上回る相関について見ることにする。

組織文化とリーダーシップの関係では、能動－受動因子と配慮、ビジョン提示、

影響力、育成といった因子との相関が、0.2を上回っていた。また、分権－調整因子と配慮因子とが正の相関が大きく、達成圧力因子との相関が負の方向に大きかった。組織文化と成果との相関を見ると、能動－受動因子と人的成果、コミット、タスク成果との相関が正の方向に大きかった。分権－調整因子とは、人的成果との相関が0.2を上回っていた。

リーダーシップと成果との相関を見ると、配慮因子は人的成果との相関が大きく、ビジョン提示因子は人的成果、コミットとの相関が大きかった。影響力因子も人的成果との相関が大きかった。

ストレスと組織文化、リーダーシップとの関係は、ここでは明確に現れていない。おそらくは、単純な直線的関係ではないのであろう。たとえば、配慮因子との関係を考えてみると、部下の意見をまったく尊重しない上司のもとでは、当然ストレスは高まるだろう。しかし、部下は上司にあまり気を使われても、かえって重荷に感じるかもしれない。

ただし、ここにあげた相関分析は、あくまで、サンプル企業全体の個票ベースの解答から計算されたものである。したがって、他の何らかの変数（役職や業務など）が、媒介変数として介在しているかもしれない。たとえば、能動－受動因子と影響力因子は比較的高い相関を示している(.29)が、後でみるように、役職が上になればなるほど、能動性の知覚は高まり、またリーダーの影響力も大きくなっている。すなわち、この場合では、階層が媒介変数になっていることが十分に考えられる。したがって、そういった媒介変数を統制するなどの詳細な分析が今後必要である。そうすることによって、疑似（無）相関を発見することができると。ただし、ここでは変数の連関の全体的傾向を見るために、このような分析を行ってみた。

階層別リーダーシップ行動の違い

われわれは、階層別のリーダー行動の違いについて、次のような仮説を持っている。

仮説3 リーダーシップ行動は、階層によって異なる。

仮説3-A 上位階層では、より「影響力」や「ビジョン提示」が強く、下位階層では、より「配慮」や「育成」のリーダーシップ行動がとられる。

これらの仮説は、Trice and Beyer(1992)から導かれたものである。すなわち、より上位に位置するリーダーは、多様な下位文化を統合する必要がある。そのために、長期的課題や全社の方針の共有は、多様な下位文化のベクトルを合わせ、組織的に統合するための手段となりうる。そのためよりビジョン提示型の行動をとるであろう。また、上位階層のリーダーほどパワーを持っており、そのため「影響力」行動をとりやすい立場にある。また、下位文化の違いを越えて、部門間を統合するためには、「影響力」行動が有効であるとも考えられる。

一方、下層のリーダーは、文化化されていない成員に対して、対面的状況の下で、リーダー行動をとる立場にある。このような状況では、より「配慮」的で「育成」的なリーダーシップがとられるのではないかと予想される。

これらの仮説を検証するために、われわれは、階層を水準とした一元配置分散分析をおこなった。

表4-5 リーダーシップ次元の分散分析の結果・階層別

	N	配慮	ビジョン	影響力	育成	達成圧力
トップ	1083	0.05	0.32	0.28	0.06	0.22
U・ミドル	2970	0.04	0.15	0.11	-0.01	0.04
L・ミドル	1646	0.01	-0.04	-0.00	-0.05	0.00
ロー	4602	-0.05	-0.15	-0.14	0.00	-0.07
F 値		6.81a	95.62a	72.97a	2.51d	27.25a

この表からは、次のようなことがわかる。

まず、「育成」因子を除く4因子で、階層が上がるごとに、高い因子スコアを示していることがわかる。また、トップは、すべての因子について、もっとも高い値を示している。

この結果を見ると、われわれの仮説は、部分的にしか支持されていない。すなわち、「ビジョン提示」と「影響力」のリーダーシップ行動は、トップが高い値を示していた。階層が上がれば、下位文化を統合するための行動が必要になってくるという仮説は、一応支持されたことになる。

しかしながら、下層のリーダーシップほど、「配慮」や「育成」のリーダーシップがとられるのではないかというわれわれの予想は、支持されなかった。しかし、これらはF値の値が相対的に小さく、階層別に他ほどははっきりとした違いは見いだされなかった。この結果の一因は、われわれの調査方法にあるだろう。われわれは、リーダーシップ行動の測定に、そのリーダーの直属の部下による評定値を用いている。すなわち、上位階層の人々も、対面的な状況の下で、「配慮」や「育成」型のリーダーシップ行動を受けることが可能である。階層間で顕著な違いが見いだされなかったのは、このことによる影響が大きいのではないだろうか。たとえば、ロワーの人々に、直属の上司と、トップのリーダーシップの両方を評定してもらえば、「配慮」や「育成」型のリーダーシップ行動にも顕著な違いが得られたかもしれない。

われわれは、この分析結果から、仮説の検証以外にも、いくつかの発見事実をあげることができる。まず、ミドル層において、「育成」型のリーダーシップ行動が、意外に低い点である。日本企業のみドルは、部下を成長させる余裕など与えられていないのかもしれない。このことは、前章で、ロワー・ミドルの「能動性」因子の値が低いことともあわせて、今後考慮されねばならない。

もう一つは、「配慮」や「達成圧力」型が、階層構造をなしていることである。「配慮」とは、部下に気配りをしたり、部下の問題に対処したりする行動であり、「達成圧力」とは、タスク達成のために、部下にハッパをかけるリーダーシップ行動である。これらの行動が階層間でこうした顕著な違いが出ることは、事前には予想しなかった。一つの解釈は、ロワーのタスクはルーチン化やマニュアル化の程度が比較的高いため、わざわざ配慮や達成圧力型の行動がとられなくても、

職務規定や業績考課などが、その代替物として機能しうるのではないか、ということである。一方、より上位の階層のタスクは、非構造的で評価基準もあいまいになってくるため、気配りをしたりタスク達成への圧力を強める必要性があるのかもしれない。

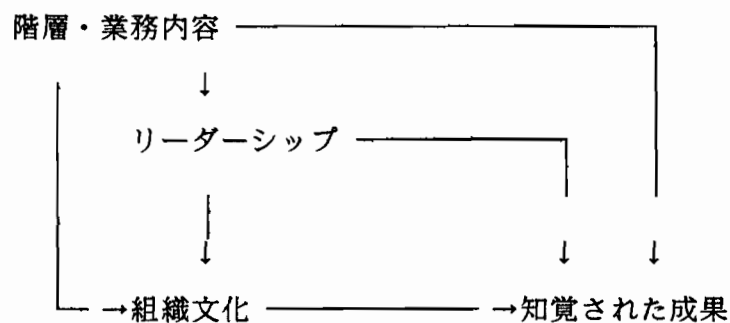
業務内容とリーダーシップの関係は、後述のパス解析で階層の影響と共に議論することにしよう。

組織文化・リーダーシップ・成果の因果関係

次にわれわれは、Pfeffer (1981) において示唆された、リーダーシップ行動と状況定義、および知覚された成果の関係について、パス解析を用いて分析することにする。われわれがアプリアリに構成した因果モデルは、次のとおりである（図4-3）。もちろんのこと、これらの間には、相互作用的な関係が存在することは十分予想され、その意味では、このモデルは不十分な点を残しているといわざるをえない。そのため、ここでの分析は、あくまでも一次的な近似であることを念頭に置かななくてはならない。

今回の分析では、われわれには事前の仮説が何らかの形で存在するわけではない。したがって、この節の分析では、発見事実の記述を通じて、仮説発見的に議論をすすめていくことになる。

図4-3 組織文化・リーダーシップ・成果の因果モデル



上記のような因果モデルをもとに、パス解析をおこなった結果が、図4-4と表4-6以降に示されている。

まず、階層・業務内容からリーダーシップへのパス係数を見てみよう（表４－６参照）。

階層の影響は、分散分析の結果からも予想できることだが、トップがもっとも大きな影響を与えており、階層を下がるごとに効果が小さくなっている。これは、トップに行くほどタスクが不確実でリスクが大きく、かつ柔軟性を要求されるため、リーダーが積極的に人々の動機付けに影響する必要があるからであろう。また、顕著なリーダー行動をとれる人物は、より指導的な立場にたつ確率が高いのかもしれない。業務内容の影響を順に検討すると、配慮には、研究開発、生産が負の効果を与えている。これは、研究開発にたずさわる人々には、専門的な指向性やタスクに内在的な満足が存在するのではないだろうか。専門家やタスク自体に満足を感じられる人々は、必要以上に上司に気配りをしてもらわなくてもよいと感じるだろう。生産部門は、報酬システムが他の職務よりも制度化されているのではないかと予測できる。報酬システムが整備されていると、上司は特に配慮しなくても部下は働くようになる傾向にある。ビジョン提示には、生産、営業販売の正の効果が大きい。これは、短期・長期の生産目標や販売目標が、ビジョンや課題という形で上司から表明されるためであろう。影響力は、研究開発、生産、営業販売の負の効果が大きく、逆に言えば管理事務の正の効果が大きいと言える。これは、管理事務には人事部が含まれているせいかもしれない。育成に対しては、営業販売の正の効果が大きい。同時に外乱も非常に大きく(1.00)、これはむしろ階層や業務内容にしばられないリーダー行動と解することができよう。。達成圧力に対しては、研究開発は負の効果が大きく、生産や営業販売は正の効果が大きい。生産や営業販売は、上司が達成目標を数字で明確化して提示することが多いためではないだろうか。

しかし、全般的に外乱の値が非常に大きく、リーダー行動は階層や業務にしばられる度合いが少ない、比較的自由度が大きい行動と言えそうである。

次に、組織文化へのパス経路を見てみよう（表４－７参照）。

リーダーシップが組織文化に与える直接効果を見ると、能動性に対してはすべてのリーダーシップ行動が正の影響を与えている。これは、組織を能動的にするには、リーダーのアクションがおしなべて重要であることを示している。分権への効果を見ると、配慮が正に、達成圧力が負の効果を与えている。部下の意見を

尊重したり、部下を大切にするリーダー行動が、部下に「任されている」という雰囲気を与えたり、上司と議論する機会を与えることによって、分権管理型の文化が醸成されるのであろう。逆に、業績第一主義のリーダー行動は、部下にとって「任されていない」と知覚されるのかもしれない。

階層の効果を見ると、能動性に対するローワー・ミドルの負の直接効果が大きい。これは前章で述べたように、日本企業の係長・主任レベルが、あまり戦略的ではない、短期的な仕事について責任を負わされていることを意味しており、同時に係長レベルがさらに上の階層にステップアップするためには、リスクテイクな行動をするよりもむしろ、失敗せぬよう慎重に行動することが大事であるという規範の存在を意味しているのではないだろうか。また、能動性に対する間接効果は、階層が上になるほど大きくなっている。先ほど述べたように、上位階層では、より不確実で高リスクな状況下で意思決定しなくてはならないために、より積極的なリーダー行動がとられると考えられる。このような積極的なリーダー行動が、階層と文化の媒介となっている。このことは、同時に階層が上がるほど、能動性の知覚に人為的な要因が介在するということを意味している。

分権に対しては、階層に比例して直接効果が大きくなっている。自由裁量の大きさが、そのまま文化の知覚に影響しているようである。

業務内容の効果を見ると、研究開発の能動性への間接効果が負の方向に大きい。研究開発は、本来能動的と思われるタスクをこなしているはずだが、リーダーの影響力が小さいとその能動性は極端に失われる。研究開発は、分権の程度が大きく、また達成圧力や配慮行動といったリーダーの動機付けも比較的小さい業務である。しかし、開発したアイデアを他部門に説得したり、自由な雰囲気を保つために上司に言うべきことは言うといった行動をリーダーがとらないと、単に「ほっとかれているだけで何もしなくてもよい」という雰囲気になってしまうのかもしれない。分権に対しては、前章の分散分析からも予想されるように、研究開発の直接効果が非常に大きい。

次に、人的成果へのパス経路を見てみよう（図4-4、表4-8参照）。

組織文化の影響を見ると、能動性の直接効果が非常に大きい。理念の具体化が従業員間の意志疎通や理念への共鳴を促進し、管理職の責任・権限の明確化が管理者への信頼感を増進していると考えられる。また、分権の直接効果も大きい。

担当者に重要決定を任せたり、上司に対しても反論できるような雰囲気信頼感を作り出しているのであろう。

リーダーシップ次元では、「配慮」の効果が直接・間接とも大きい。部下の意見を尊重したり、部下を大切にする行動が信頼関係を生み出していると思われる。他には、「ビジョン」、「影響力」、「育成」とも間接効果が大きい。これらのリーダー行動は、信頼関係を直接には形成しないが、能動性に影響することを通じて人的成果に影響していることを意味している。

階層からの影響を見ると、トップ、アッパー・ミドルの直接効果・間接効果が大きい。階層上位の人々は、全社的な意思決定をするために相互に連絡を取り合う必要があり、その中で信頼関係が醸成されて行くのではないだろうか。また、上位階層の人々は、通常勤続年数が長く、また組織の中で業績を上げてきた人々であることが多いため、相互に信頼感が生まれてくるのかもしれない。あるいは、信頼されるような人でないと、上位階層には行けないのかもしれない。

業務内容の影響を見ると、研究開発、生産、営業販売とも負の影響が大きい。研究開発の専門性やタスクの内在的満足度、生産や営業販売における目標の明確さや比較的制度化された報酬システムなどが、信頼関係の代替を果たしているのかもしれない。

次に、コミットメントへの影響を見てみよう（図4-5、表4-9参照）。

組織文化の影響を見ると、能動性、分権とも正の効果を与えている。変革を指向する挑戦的な雰囲気や分権化が進んだ職場は、自己を成長させる機会として理解されるのであろう。

リーダーシップは、「達成圧力」以外は比較的大きな影響を与えている。特に、「配慮」と「ビジョン」の効果が大きい。部下の問題に真剣に対処したり、長期的な課題を与えるリーダー行動が、部下にやる気を起こし、コミットメントを高めさせるのではないだろうか。

階層の影響を見ると、トップの直接効果が非常に大きい。アッパー・ミドルとロー・ミドルの直接効果はほぼ同じである。間接効果は、上位階層ほど大きくなっている。直接効果には、そもそもコミットメントが大きい人々は、上位の階層には行きにくいという側面もある。また、先ほど述べたように上位階層の人々は、いわばその組織における成功者である。このような人々は、成功を重ね

て階層を上がるうちに、ますますコミットしてしまうのではないだろうか。間接効果は、上位階層に行くほど、より戦略的な課題に自己裁量をもって挑戦する機会が増えるため、コミットが大きくなるという側面が考えられる。

業務内容の効果を見ると、研究開発と営業販売の直接効果が大きい。専門家や販売員のタスクそのものに、職場へのコミットを増大させる要因が内在するのであろうか。

次に、タスク成果への影響を見てみよう（図4-6、表4-10参照）。

組織文化の影響を見ると、能動性の効果が非常に大きい。戦略的な思考や革新への志向が、職場の目標達成や変化への対応に寄与していると考えられる。

リーダーシップ次元は、すべての次元で0.1以上の総効果があるが、間接効果の方が相対的に大きい。リーダーシップの直接効果は微々たるものか、あるいはマイナスである。職場の目標達成への満足感は、リーダーの行動から直接もたらされるのではなく、リーダー行動による状況定義を通じて間接的に影響が与えられると解釈できる。

階層の効果は、直接効果と間接効果が相殺関係になっている。すなわち、階層が上がるほど、直接効果は小さくなるが、間接効果は大きくなっている。このことは、上位階層になるほど、タスクは困難な性質のものになってゆくが、同時により能動的な組織文化が形成されるため、有能感は大きなものとなってゆくことを表わしていると解釈できる。業務内容の効果には、顕著なものはみられなかった。

最後に、ストレスについて見てみよう（図4-7、表4-11参照）。

組織文化の効果は分権が、負の直接効果を与えている。言いたいことを言えないような雰囲気やささいなことでも上司に相談しないとイケないような雰囲気が人々にストレスを与えているようである。

リーダーシップは、「配慮」が正の、「達成圧力」が負の直接効果を与えている。上司が部下の相談にのったりすることで、ストレスが軽減される。一方業績第一主義的な行動は、部下に圧迫感と繁忙感を与えるだろう。

階層はとくに大きな影響を与えるものはなかった。業務内容では、生産と営業販売が、特に大きな直接効果を与えていた。達成目標が明示的に示される職場は、圧迫感が大きいのかもしれない。

小括

本章では、組織文化とリーダーシップに関する代表的な研究のレビューを通じてわれわれの問題意識を明らかにし、階層とリーダーシップの関係、階層・業務内容とリーダーシップ、組織文化、組織成果との因果関係について検討した。

リーダーシップ行動は、階層によって異なる傾向を見せた。「育成」、「ビジョン提示」、「影響力」、「達成圧力」の4つのリーダー行動において、階層構造がみられた。トップは、5つのリーダー行動すべてにおいて、もっとも高い値を示していた。

より上位に位置するリーダーは、多様な下位文化を統合する必要がある。そのために、長期的課題や全社の方針の共有は、多様な下位文化のベクトルを合わせ、組織的に統合するための手段となりうる。そのため上位のリーダーは、よりビジョン提示型の行動をとるであろう。また、上位階層のリーダーほどパワーを持っており、そのため「影響力」行動をとりやすい立場にある。また、下位文化の違いを越えて、部門間を統合するためには、「影響力」行動が有効であるとも考えられる。

また、「配慮」と「達成圧力」も階層構造をなしていたのは、下位階層はタスクの構造化が比較的進んでおり、リーダー行動の代替をなしているためではないかと考えられる (Kerr 1977; 金井 1981)。

パス解析の結果は、前節に示した通りである。ここでは、そこからどのような含意が得られるかを考察しよう。

われわれが抽出した組織文化因子への効果を見てみると、能動性に対しては、リーダーシップの効果が大きく、分権に対しては階層や業務内容からの効果が比較的大きかった。リーダーシップは、これまで組織過程論で議論されてきた。また、階層や業務内容は組織構造論における重要な変数である。組織文化は、このように区別されてきた二分野の交点であるように考えられる。

組織文化因子にもっとも大きな総効果を与えていたのは、トップであった。すなわち、トップは独特の文化を形成する構造的要因である。前章でも述べたように、上位階層は、より能動的な文化を形成する傾向にあるが、その中でも特にトップに近い階層は、相互作用が比較的頻繁で、かつ他の部門と孤立的に機能する

傾向にあり、したがって独特のサブカルチャーを形成しやすい (Schein 1992)。われわれの実証結果もその主張をほぼ裏付ける結果を得た。また、パス解析が示唆するところによれば、上位階層には、部下の知覚に大きな影響を与えるリーダーシップ行動をとることができる上司が存在する可能性が高い。上位階層におけるこのような顕著なリーダー行動が、独特のサブカルチャーを形成している。

組織成員が知覚した組織の善し悪しである、組織成果への効果を見てみると、人的成果、コミットメント、タスク成果の3つの成果については、上位階層になるほど、間接効果が大きくなっている。すなわち、トップに近い階層ほど、成果認識に対するリーダーシップや組織文化の影響が大きくなっていることを示している。反対に、下位の階層は、そうした影響を受けにくい。これは、階層間によるタスクの違いに、原因の一端が求められるであろう。すなわち、上位階層になるほど、タスクは非構造化されたものになり、現実に対する客観的な判断基準が持たなくなってくる。したがって、主観的あるいは間主観的な社会的現実である、リーダーシップや組織文化が、成果認識に大きな影響を及ぼすようになるのではないか。一方、下位階層のタスクは、比較的ルーチン化されたもの、構造化されたものが多いため、リーダーシップや組織文化の影響よりも、タスクそのものの物理的性質が、成果認識に影響するのではないだろうか。

ストレスについては、顕著な効果がいくつかのパスから得られたものの、4つの組織成果の中で外乱がもっとも大きく (0.96)、ストレスに影響を与えている要因については、さらなる考察が必要である。

第4章注

(1) Smircich and Morgan (1982) が対象としていたのは、取締役会のケース分析であった。

(2) たとえば、Deal and Kennedy (1982) が代表的である。

(3) 金井 (1991) の項目は、組織文化の文脈ではなく、リーダーシップ論の文脈の中で、独自に開発された項目である。このような項目を使用することには、次のような意味があると思われる。第一に、金井 (1991) の項目が、これまでのリーダーシップ論および管理者行動論の綿密なレビューから抽出されたものであること

である。その意味で、今回使用した項目は、リーダーシップを測定する項目としては、表面的妥当性および構成概念妥当性とも非常に高く、また包括性の高い項目であると言える。このような項目を利用することにより、重要なリーダー行動の多くの部分をカバーすることが可能になるだろう。第二に、組織文化概念とリーダーシップ概念の弁別妥当性の問題である。われわれは、リーダーシップ論の文脈で独自に開発された項目を利用することにより、組織文化という萌芽的な項目との弁別妥当性を、ある程度確保することが可能になると考えている。組織文化論の文脈における、独自のリーダーシップ概念の開発と操作化は、今後の課題である。

図4-4 パス解析の結果 (パス・ダイアグラム その1)

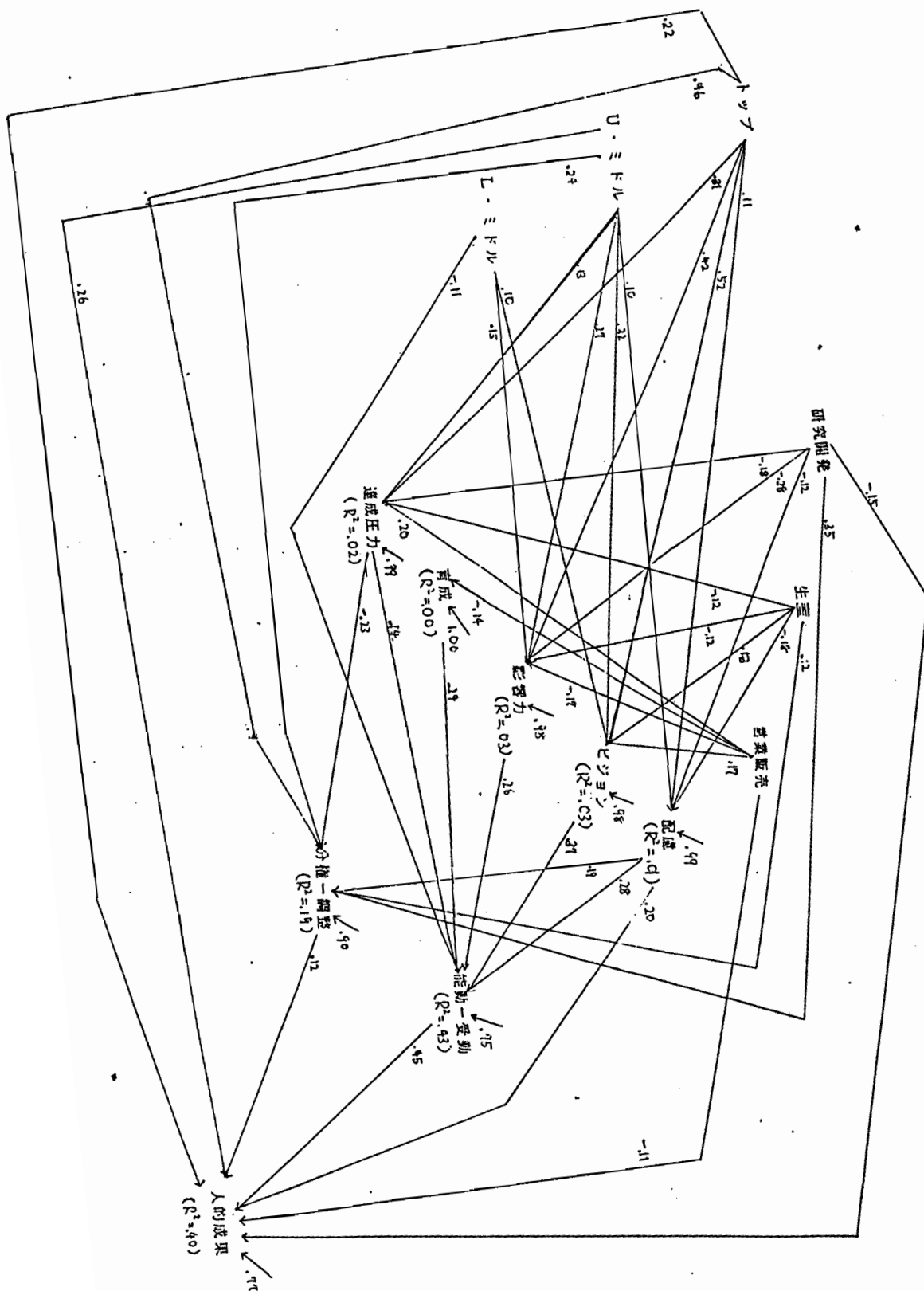


図4-5 パス解析の結果 (パス・ダイアグラム その2)

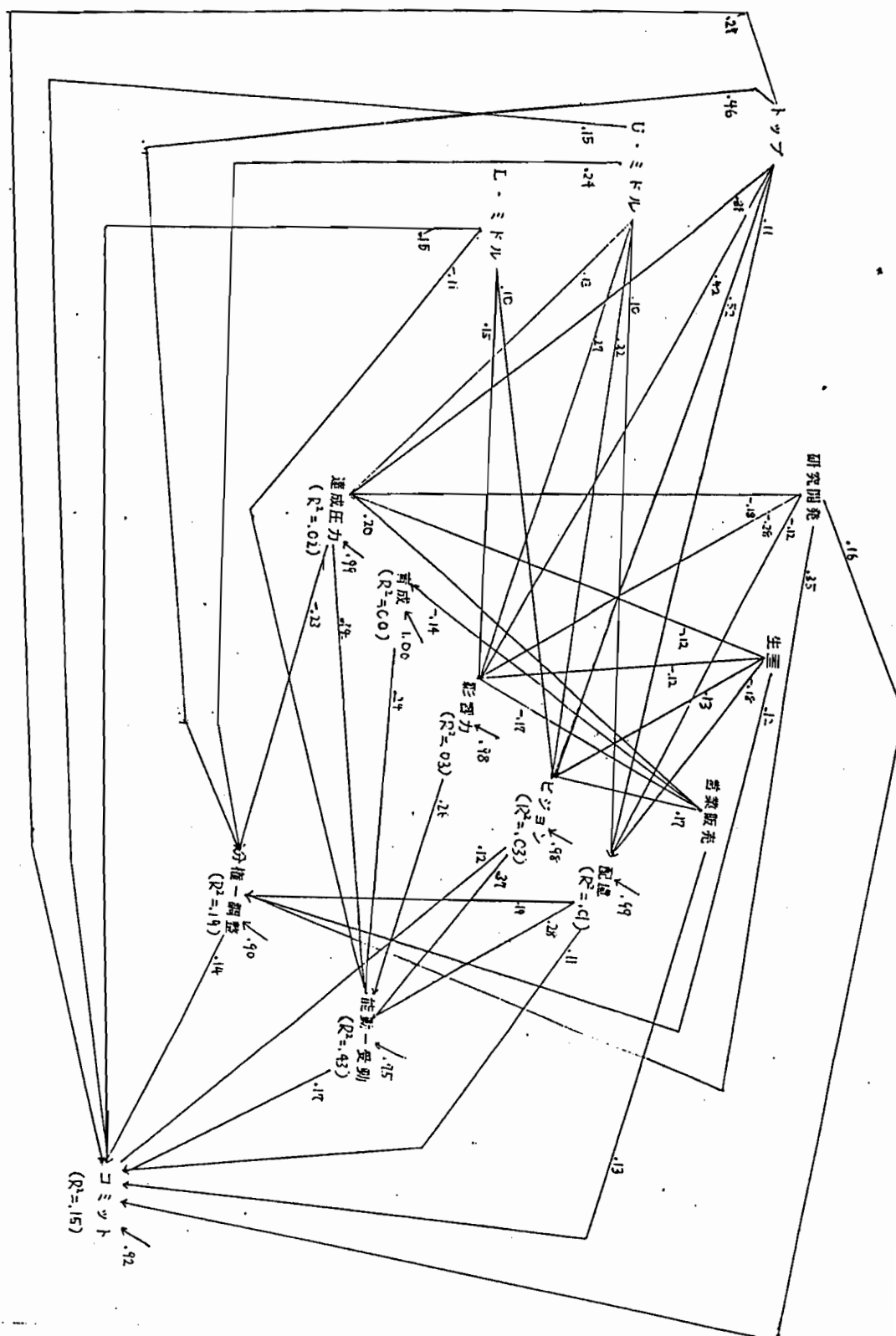


図4-6 パス解析の結果 (パス・ダイアグラム その3)

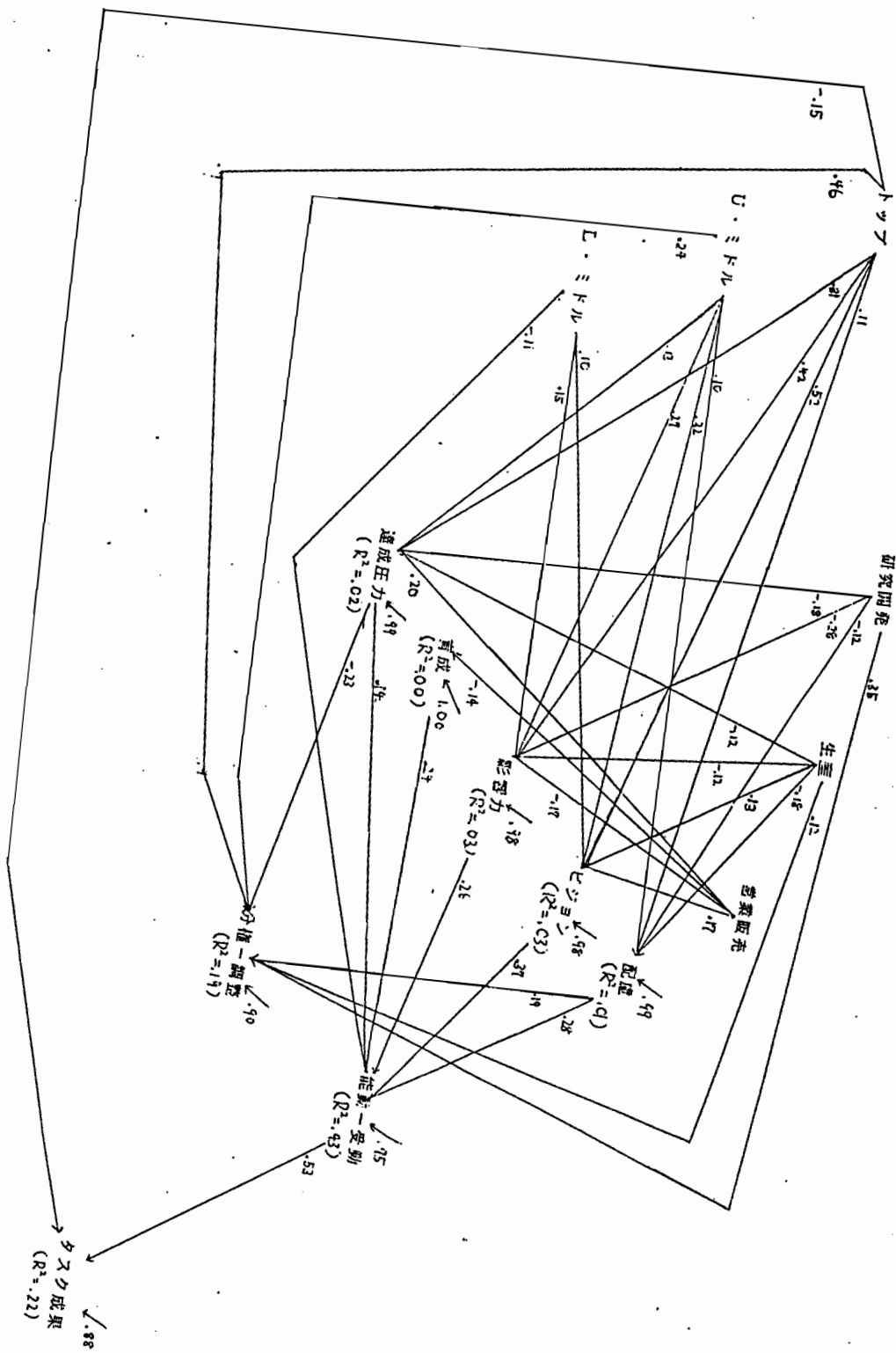


図4-7 パス解析の結果 (パス・ダイアグラム その4)

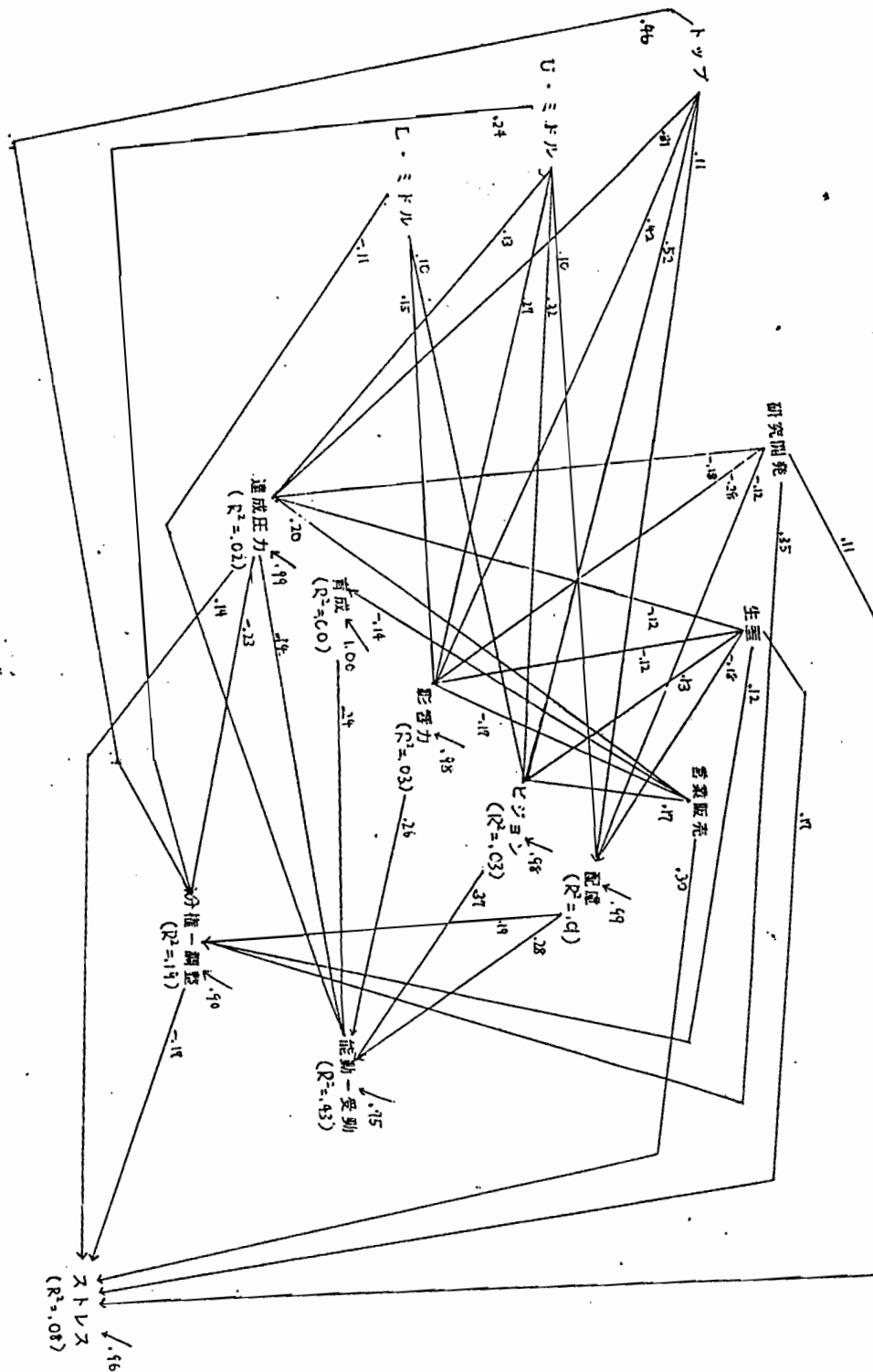


表４－６ パス解析の結果（相関関係の分割表 その１）

従属変数	独立変数	直接効果	間接効果	総効果	相関係数
配慮	トップ	0.11		0.11	0.02
	Ｕ・ミドル	0.10		0.10	0.03
	Ｌ・ミドル	0.06		0.06	0.00
	研究開発	-0.12		-0.12	-0.00
	生産	-0.18		-0.18	-0.07
	営業販売	-0.05		-0.05	0.04
ビジョン	トップ	0.52		0.52	0.12
	Ｕ・ミドル	0.32		0.32	0.10
	Ｌ・ミドル	0.10		0.10	-0.02
	研究開発	0.03		0.03	-0.01
	生産	0.13		0.13	0.02
	営業販売	0.17		0.17	0.03
影響力	トップ	0.42		0.42	0.10
	Ｕ・ミドル	0.27		0.27	0.08
	Ｌ・ミドル	0.15		0.15	0.00
	研究開発	-0.28		-0.28	-0.03
	生産	-0.12		-0.12	0.01
	営業販売	-0.17		-0.17	-0.05
育成	トップ	0.03		0.03	0.01
	Ｕ・ミドル	-0.03		-0.03	-0.01
	Ｌ・ミドル	-0.07		-0.07	-0.02
	研究開発	0.09		0.09	0.00
	生産	0.08		0.08	-0.01
	営業販売	0.14		0.14	0.04
達成圧力	トップ	0.31		0.31	0.07
	Ｕ・ミドル	0.13		0.13	0.03
	Ｌ・ミドル	0.07		0.07	-0.00
	研究開発	-0.18		-0.18	-0.06
	生産	0.12		0.12	0.01
	営業販売	0.20		0.20	0.05

表4-7 バス解析の結果（相関関係の分割表 その2）

従属変数	独立変数	直接効果	間接効果	総効果	相関係数
能動-受動	配慮	0.28		0.28	0.31
	ビジョン	0.37		0.37	0.40
	影響力	0.26		0.26	0.29
	育成	0.24		0.24	0.26
	達成圧力	0.14		0.14	0.15
	トップ	0.05	0.38 (.03+.19+.11+.01+.04)	0.43	0.12
	U・ミドル	-0.05	0.23 (.03+.12+.07-.01+.02)	0.18	0.06
	L・ミドル	-0.11	0.09 (.02+.04+.04-.02+.01)	-0.02	-0.05
	研究開発	0.03	-0.11 (-.04+.01-.07+.02-.03)	-0.08	-0.01
	生産	0.00	0.01 (-.05+.05-.03+.02+.02)	0.01	-0.01
	営業販売	-0.02	0.07 (-.01+.06-.04+.03+.03)	0.05	0.01
分権-調整	配慮	0.19		0.19	0.24
	ビジョン	0.04		0.04	0.08
	影響力	0.05		0.05	0.09
	育成	0.09		0.09	0.11
	達成圧力	-0.23		-0.23	-0.24
	トップ	0.46	-0.01 (.02+.02+.02+.00-.07)	0.45	0.14
	U・ミドル	0.24	0.01 (.02+.01+.01-.00-.03)	0.25	0.09
	L・ミドル	0.07	-0.01 (.01+.00+.01-.01-.02)	0.06	-0.03
	研究開発	0.35	0.02 (-.02+.00-.01+.01+.04)	0.37	0.08
	生産	0.12	-0.05 (-.03+.01-.01+.01-.03)	0.07	0.01
	営業販売	0.09	-0.05 (-.01+.01-.01+.01-.05)	0.04	-0.03

注 間接効果のカッコ内は、階層・業務内容→リーダーシップ→組織文化のバス経路を示しており、値はそれぞれ、配慮、ビジョン、影響力、育成、達成圧力を通じた効果の大きさを表わす。

表 4-8 パス解析の結果（相関関係の分割表 その3）

従属変数	独立変数	直接効果	間接効果	総効果	相関係数
人的成果	能動－受動 分権－調整	0.45		0.45	0.56
		0.12		0.12	0.24
	配慮 ビジョン 影響力 育成 達成圧力	0.20	0.15 (.13+.02)	0.35	0.36
		0.05	0.17 (.17+.00)	0.22	0.25
		0.07	0.13 (.12+.01)	0.20	0.21
		0.06	0.12 (.11+.01)	0.18	0.19
		-0.02	0.03 (.06-.03)	0.01	0.02
	トップ	0.22	0.31 (.02+.06) (.02+.03+.03+.00-.01) (.01+.09+.05+.00+.02) (.00+.00+.00+.00-.01)	0.53	0.12
			0.17 (-.02+.03) (.02+.02+.02-.00-.00) (.01+.05+.03-.00+.01) (.00+.00+.00-.00-.00)		
			0.03 (-.05+.01) (.01+.01+.01-.00-.00) (.01+.02+.02-.01+.00) (.00+.00+.00-.00-.00)		
	U・ミドル	0.26		0.43	0.14
	L・ミドル	0.08		0.11	-0.04
	研究開発	-0.15	-0.04 (.01+.04) (-.02+.00-.02+.01+.00) (-.02+.00-.03+.01-.01) (-.00+.00-.00+.00+.00)	-0.19	-0.01
			-0.06 (.00+.01) (-.08+.01-.01+.00-.00) (-.02+.02-.01+.01+.01) (-.00+.00-.00+.00-.00)		
			0.01 (-.01+.01) (-.01+.01-.01+.01-.00) (-.01+.03-.02+.01+.01) (-.00+.00-.00+.00-.01)		
	生産	-0.09		-0.15	-0.01
	営業販売	-0.11	0.01 (-.01+.01) (-.01+.01-.01+.01-.00) (-.01+.03-.02+.01+.01) (-.00+.00-.00+.00-.01)	-0.10	-0.02

注 独立変数がリーダーシップの間接効果のカッコ内は、リーダーシップ→組織文化→成果のパス経路を表わす。カッコ内の数値は、前項が「能動－受動」を介した効果、後項が「分権－調整」を介した効果を表わす。

独立変数が、階層・業務内容の間接効果のカッコ内は、それぞれの1行目が、階層・業務内容→組織文化→成果のパス経路を示す。2行目は、階層・業務内容→リーダーシップ→成果のパス経路を示す。3行目は、階層・業務内容→リーダーシップ→組織文化（能動－受動）→成果を示し、4行目は、階層・業務内容→リーダーシップ→組織文化（分権－調整）→成果のパス経路を示している。以下、表4-11まで共通。

表4-9 パス解析の結果（相関関係の分割表 その4）

従属変数	独立変数	直接効果	間接効果	総効果	相関係数
コミット	能動-受動	0.17		0.17	0.30
	分権-調整	0.14		0.14	0.19
	配慮	0.11	0.08 (.05+.03)	0.19	0.19
	ビジョン	0.12	0.07 (.06+.01)	0.19	0.20
	影響力	0.06	0.05 (.04+.01)	0.11	0.12
	育成	0.08	0.05 (.04+.01)	0.13	0.14
	達成圧力	0.02	-0.01 (.02-.03)	0.01	0.02
	トップ	0.27	0.24 (.01+.06) (.01+.06+.03+.00+.01) (.01+.03+.02+.00+.01) (.00+.00+.00+.00-.01)	0.51	0.11
	U・ミドル	0.15	0.12 (-.01+.03) (.01+.04+.02-.00+.00) (.00+.02+.01-.00+.00) (.00+.00+.00-.00-.00)	0.27	0.07
	L・ミドル	0.15	0.03 (-.02+.01) (.01+.01+.01-.01+.00) (.00+.01+.01-.00+.00) (.00+.00+.00-.00-.00)	0.18	0.01
	研究開発	0.16	0.03 (.01+.05) (-.01+.00-.02+.01-.00) (-.01+.00-.01+.00-.00) (-.00+.00-.00+.00+.01)	0.17	0.02
	生産	0.03	0.02 (.00+.02) (-.02+.02-.01+.01+.00) (-.01+.01-.00+.00+.00) (-.00+.00-.00+.00-.00)	0.05	-0.03
	営業販売	0.13	0.00 (-.00+.01) (-.01+.02-.01+.01+.00) (-.00+.01-.01-.01+.00) (-.00+.00-.00+.00-.01)	0.13	0.05

表 4-10 パス解析の結果（相関関係の分割表 その5）

従属変数	独立変数	直接効果	間接効果	総効果	相関係数
タスク成果	能動-受動	0.53		0.53	0.47
	分権-調整	0.03		0.03	0.04
	配慮	-0.06	0.16 (.15+.01)	0.10	0.09
	ビジョン	-0.04	0.20 (.20+.00)	0.16	0.16
	影響力	0.01	0.14 (.14+.00)	0.15	0.15
	育成	-0.01	0.12 (.12+.00)	0.11	0.13
	達成圧力	0.05	0.06 (.07-.01)	0.11	0.12
	トップ	-0.15	0.21 (.03+.01) (-.01-.02+.00-.00+.02) (.02+.10+.06+.00+.00) (.00+.00+.00+.00-.00)	0.06	0.02
	U・ミドル	-0.05	0.09 (-.03+.01) (-.01-.01+.00+.00+.01) (.01+.06+.06-.00-.01) (.00+.00+.00-.00-.00)	0.04	0.02
	L・ミドル	-0.04	-0.01 (-.06+.00) (-.00-.00+.00+.00+.00) (.01+.02+.02-.01+.01) (.00+.00+.00-.00-.00)	-0.05	-0.03
	研究開発	0.06	-0.02 (.02+.01) (.01-.00-.00-.00-.01) (-.02+.01-.04+.01-.01) (-.00+.00-.00+.00+.00)	0.04	-0.01
	生産	0.08	-0.01 (.00+.00) (.01-.01-.00-.00-.01) (-.03+.03-.02+.01+.01) (-.00+.00-.00+.00+.00)	0.07	0.02
	営業販売	0.04	0.02 (-.01+.00) (.00-.01-.00-.00+.01) (-.01+.03-.02+.02+.01) (-.00+.00-.00+.00-.00)	0.06	-0.00

表 4 - 1 1 バス解析の結果 (相関関係の分割表 その 6)

従属変数	独立変数	直接効果	間接効果	総効果	相関係数
ストレス	能動-受動	-0.02		-0.02	-0.01
	分権-調整	-0.17		-0.17	-0.19
	配慮	-0.09	-0.04 (-.01-.03)	-0.13	-0.13
	ビジョン	0.01	-0.02 (-.01-.01)	-0.01	-0.00
	影響力	0.04	-0.02 (-.01-.01)	0.02	0.02
	育成	0.04	-0.02 (-.00-.02)	0.02	0.02
	達成圧力	0.14	0.04 (-.00+.04)	0.18	0.18
	トップ	0.00	-0.01 (-.00-.08) (-.01+.01+.02+.00+.04) (-.00-.00-.00-.00-.00) (-.00-.00-.00-.00+.01)	-0.01	-0.02
	U・ミドル	0.08	-0.01 (.00-.04) (-.01+.00+.01-.00+.02) (-.00-.00-.00+.00-.00) (-.00-.00-.00+.00+.01)	0.07	0.02
	L・ミドル	0.05	0.00 (.00-.01) (-.01+.00+.01-.00+.01) (-.00-.00-.00+.00-.00) (-.00-.00-.00+.00+.00)	0.05	0.02
	研究開発	0.11	-0.11 (-.00-.06) (.01+.00-.01+.00-.03) (.00-.00+.00-.00+.00) (.00-.00+.00-.00-.01)	0.00	-0.04
	生産	0.17	0.06 (.00-.02) (.03+.01-.00+.01+.02) (.00-.00+.00-.00-.00) (.01-.00+.00-.00+.00)	0.23	-0.01
	営業販売	0.30	0.02 (.00-.02) (.00+.00-.01+.01+.03) (.00-.00+.00-.00-.00) (.00-.00+.00-.00+.01)	0.32	0.09

第5章 組織文化と業績

はじめに

80年代に企業文化論が急速に発展した理由の一つに、企業文化が高業績をもたらす要因であるという主張があった。これは、一般に「強い文化」と呼ばれる主張であった。本章では、この「強い文化」論の特徴と問題点、および組織文化と業績の関連に関する実証研究について概観し、それをふまえた上でのわれわれの実証研究の結果について議論する。

「強い文化」論

第1章で述べたように、80年代前半の企業文化論を特徴づけていたのが、「強い文化」論であった。では、この「強い文化」論とは何を意味していたのであろうか。

たとえばDeal and Kennedyは、「強い文化」について明確な定義を示しているわけではない。しかし、彼らの著書の中には「強い文化」に対する論究がみられる。

「どの企業にも――事実、どんな組織にも――文化がある。ときには、ばらばらで、外部からはわかりにくい――上役に忠実な人がいるかと思うと、組合に忠実な人がいて、さらに、同じ北東部の販売区域で働く仲間のことしか念頭にない人たちもいる。社員になぜ働くのか、と訊けば、『お金が欲しいから』と答えるだろう。これと反対に、組織の文化が非常に強く結束力がある場合もある。誰もが会社の目標を知っていて、それを達成するために働いている。文化は強くても弱くても、組織全体に大きな影響を及ぼす。誰が昇進するか、どんな決定が下されるか、ということから、社員の服装や彼らの好むスポーツに至るまで支配する。このような影響力のゆえに、私たちは、文化はまた事業の成功にも大きな影響を及ぼすと考えている（p.4, 邦訳14-15頁）。」

すなわち、組織の文化が非常に強く、結束力があり、誰もが会社の目的を知っていて、それを達成するために働いているような状態の時、強い文化が達成されていると主張される。

同じくPeters and Watermanでも明確な定義をせずに、文化の強さについて議論されている。たとえば、

「トップ企業はいずれも一つの包括的な企業文化と言えるものを作り上げており、それを従業員が共有している。これによって活性化された人々が、その価値観を拠り所として、個々の活動を展開しているのである。これらの会社では、ひじょうに多数の社員から並はずれた貢献を引き出すことができ、これが企業の目的意識が、製品に対する愛情、最高のサービスの提供、革新的アイデアの尊重、多くの社員の自発的貢献意欲、へとつながっていくのである（p.51, 邦訳103-104頁）。」

彼らはさらにこうした機能を持つ「強い文化」は、いくつかのタイプによって説明されるとしている。たとえば、Deal and Kennedyの4つの文化の型や、Peters and Watermanの8つの文化的特質、Akin and Hopelainの3つの「生産性文化」の特徴、Ouchiの「セオリーZ」型企業などである。

この中でも代表的な、Peters and Watermanの8つの基本的特質とは、次のとおりである（Peters and Waterman 1982; 坂下 1992）。

(1) 行動の重視

「やってみよ！ だめなら直せ！ 試してみよ！」式の行動指針を持っている場合が多い。また、実験精神が旺盛である。

(2) 顧客に密着する

顧客に密着し、熱心に耳を傾けることによって、製品アイデアの多くを顧客から得ていることが多い。

(3) 自主性と企業家精神

個人が実践的なリスクを冒すことを奨励し、「惜しい」失敗に対して支援を送る。

(4) ヒトを通じての生産性向上

末端にいたるまですべての個人が、品質および生産性向上の源泉としてあつかわれている。

(5) 価値観に基づく実践

明確なフィロソフィー、ビジョン、価値観を持ち、同時に、それらの個人間での共有を促進するためのさまざまな努力を行なっている。

(6) 基軸から離れない多角化

関連型の多角化、とりわけ技術的に関連した分野への多角化を行なっている場合が多い。

(7) 単純な組織と小さな本社

管理階層が薄く、製品別事業部制のようなシンプルな組織形態をとっていることが多い。また、本社の管理部門が比較的小さい。

(8) 厳しさと緩やかさの両面を併せもつ

一方で価値観の共有化による行動の厳格なコントロールが行なわれるとともに、他方では個々人の自主性や企業家精神が最大限に強調され、尊重される。

このように、彼らがあげている高業績企業の条件は、戦略、組織構造など多くの要素を含み、一見雑多にも見える。しかし、坂下(1992)によれば、「エクセレントカンパニー」論の真の意義は、価値観の共有によるマネジメントコントロールという組織現象の発見であるとされる。この共有された価値観というアイデアが、企業文化として多くの人の注意を引きつけてきた。

これらの論調に共通する「強い文化」の特徴は、次のような点があげられる。第一に、これらは全体論的性格を志向している。企業文化は、当該組織の人格のようなものであり、いくつかの静態的なタイプによって説明することができる。当該企業の強みは、経営理念などに代表される価値観の共有によってもたらされる。第二に、用具的な文化観と言える。すなわち、企業文化はトップが操作可能な組織内の一変数であり、そこで重視されるのは、企業目的の達成に役立つ規範や価値観、信念などであった。

「強い文化」論の問題点

しかし、このように示される「強い文化」論に対して、いくつかの疑問点が提出された。Safford(1988)は、「強い文化」論には、次の5つの欠点があると主張する。

第一に、これは単一で同質的な価値観、信念、規範を強調している。

第二に、「強さ」の概念が非常にあいまいである上に、経営者の価値観に偏重している。文化の「強さ」は、論者によってさまざまに定義されている⁽¹⁾。さらに、こうした文化観は経営者の立場に偏りすぎているきらいがある。

第三に、非常に一般的な価値や規範に焦点をあてた、極めて大まかな文化の「外見」に過度に依存している。このため、文化の持つ複雑性を充分反映することができない。

第四に、文化と成果の関連が過度に単純にとらえられている。Saffordは、この背景には、2つの重要な問題が見落とされていると主張する。一つは、文化と成果の関係は一貫的とは限らないことである。「強い文化」論の支持者によれば、トップの価値観が従業員に共有されるようになるほど、組織の行動は、企業文化によって管理されるようになる。このような行動のコントロールは、ある種の効率性に益することは想像できる。しかし、このようなコントロールの力が大きくなりすぎれば、それに反抗する力も大きくなりやすい。したがって、成果もまた減衰するかもしれない。もう一つは、組織プロセスにおいて、ある特定の文化的特徴がすべての成果によい影響をおよぼすとはかぎらないという点である。たとえば、価値観の共有によって組織の管理システムによい影響を与えるということはじゅうぶん考えられるが、それは同時に組織の学習と適応能力を減少させるかもしれない。共有された価値観は従業員に行動や目的を明確に示すが、同時に代替案への考慮を制限してしまう可能性がある。事実、Peters and Watermanがエクセレント・カンパニーとしてとりあげた企業の3分の1が、出版後数年のうちに低業績におちいってしまった(Business Week 1984)。

第五に、方法論の不十分さがあげられる。「強い文化」論において引用されるのは、トップの見解であることが多い。それらの多くは逸話的であり、バイアスがかかっていると考えられる。さらに、比較グループの不足も問題点にあげられる。ある文化的特徴が組織の成果に結びついているという結論を維持するためには、この特徴の一般性を高業績企業の性格として示す必要があった。しかし、業績の低い企業は研究対象になりえなかった。

このように、「強い文化」論は文化とその成果との関連について、文化の同

質性が高業績をもたらすという、単純化されたモデルを共有していたと批判される。しかし、これまでの研究やわれわれの実証結果からも推測されるように、組織内の文化は、同質性と同様、多様性も無視できない。このことは、定性的研究よりもむしろ定量的研究において主張されてきた⁽²⁾。

また、伝統的な見解では、下位文化の存在は認められていたものの、そうした下位文化は、組織の統一性を乱すものとして否定的に考えられていたか、あるいは下位文化の差異を越えて組織を統一する、全体的な企業文化の重要性に力点が置かれていた。同時に、そうした統一的な企業文化を体現する代表者としてトップの見解が重視されてきた。

しかし組織の文化が、無視しえない下位文化も含むような多元性を持つなら、トップの見解が、そのまま組織全体の文化を代表しているとは考えられない。むしろトップは組織内で孤立した特別な位置に存在するため、組織内の他の部署とは異なった下位文化を形成することも考えられる (Schein 1991)。事実、第3章では、トップは組織内でも独自の下位文化を持つことが経験的に示唆されている。

経験的研究の成果

このような「強い文化」論をめぐる議論をふまえて、組織文化と業績の関連についての実証研究を行なっている研究もある。この節では、こうした経験的研究について検討し、その貢献と課題について明らかにする。

1) Denisonの研究

Denison(1984)は、組織文化と業績との関連とを、定量的に検証しようとした萌芽的研究である。彼は、「・・・組織の文化が成果におよぼすインパクトについて、確固たる論証はほとんど存在しない (p.6)」として、組織文化が財務的業績に与える効果を、サーベイデータを元に検証している。彼が用いたのは、25種のさまざまな産業から得られた35社のデータ(43747サンプル)である。

彼は、組織文化を「・・・組織の中核となるアイデンティティを形成する価値、信念、および行動パターンの集合 (p.5)」と定義し、組織内の行動や状況に対す

る成員の知覚として操作化している。彼によれば、企業の財務成果（彼が用いているのは、投資利益率 (ROI) と販売高利益率 (ROS) の二つである）にインパクトを与えていた文化的指標は次の二つである。すなわち、仕事組織 (organization-of-work) 指標と、意思決定行動 (decision-making practices) 指標である。仕事組織指標とは、仕事組織化されている程度、仕事のやり方が変化する状況に合っている程度、意思決定が適切なレベルでなされている程度、組織の目的が個々人に明確かつ納得できるかたちで知覚されている程度を示す、4つの項目から構成されている。意思決定行動指標は、個人が、関連する意思決定に参加できる程度、および意思決定に最善のように、情報が組織内で共有されている程度の2項目からなる。彼は、この二つの指標について、個々人の基準化された回答を職場ごとに平均化し、さらに企業ごとに平均をとって、組織文化の測定値とした。34企業は、この測定値の平均値によって、高スコアグループと低スコアグループに分けられる。彼は、各々のグループ間の、サーベイ調査時点から5年後までの財務成果の違いを分析している。

この研究における主要な発見事実は、次のとおりである。

第一に、仕事組織指標について、高スコアグループが、低スコアグループよりも高い利益率を、調査後5年間あげ続けている。特に投資利益率について、高スコアグループは、低スコアグループの2倍近い利益率を出している。また、高スコアグループは、同一産業の競争相手に対しても、高い利益率をあげている。

第二に、意思決定行動指標について。調査後2年間は、高スコアグループと低スコアグループの間にほとんど差は見られない。しかし3年後、高スコアグループの利益率は、低スコアグループの2倍ないし3倍近くに跳ね上がる。同一産業の競争相手に対しても、高スコアグループは低スコアグループよりも高い利益率を上げており、その差は5年間開き続けている。彼はこれらの発見事実から、参加的経営は、どの産業でも通用するワン・ベスト・ウェイであると示唆している。

第三として、彼は、組織文化の「強さ」と財務成果との関連についても分析を行なっている。ここで文化の「強さ」は、各々の組織内の集団間の回答の一貫性および、管理行動に関する合意の程度で測定される。分析では、高い一貫

性は、調査時点およびそれから短期間の成果と関連している。しかし、長期間では成果は低くなっている。彼は、「この発見事実に対する興味深い解釈は、一貫性は、現時点においてうまく調整され、統合されており、高い成果を生み出しているシステムを表わしている、ということである。しかし長期的に見ると、多様性の欠如は、このようなシステムが持つ、環境変化に対する組織の適応能力の限界につながっている (p.18)」と述べている。

Denisonの貢献は、定量的に操作化可能な組織文化と業績との間に経験的な関連を見いだした、萌芽的な研究を行なったという点にある。彼は、「これらの結果は、企業文化、あるいは参加的意思決定が、実践的含意をもたらすにはきわめてソフトであいまいであると考えている人々にとって驚きであろう。この研究は、成果の違いが確かに存在することを示しているのである。企業に対するインパクトは相当なものである。この研究は、多くの理論家が言うように、組織の文化（それが明示的でも暗黙的であっても）の管理が、企業の戦略にとって不可欠の要素の一つであるべきだと示唆している (p.17)」と主張する。

彼は、組織文化概念を操作化することによって、比較研究を可能にし、組織文化と業績の関係について、より体系的な研究を可能にした。また実務家にとっては、開発された尺度によって、文化診断が可能になった。しかし、このDenisonの萌芽的研究が示唆する課題として、次のような点があげられる。

第一に、これはわれわれの研究についても言えることだが、組織文化を構成する要素としての、シンボル、儀礼、物語といった文化的形態にまったく注意が払われていない点である。ただしこれは、組織文化に対して定量的なアプローチをとる研究のほとんどが抱える問題点であろう。このような文化的形態と定量的な研究とのリンクは、今後解決されるべき課題である。

第二に、われわれの関心との関連で言えば、あるべき組織文化の多様性について、注意が払われていない。もし組織文化が無視しえない下位文化を抱えているなら、考察の対象にされる必要がある。Denisonも、組織文化が多様性を持つことの重要性を指摘するが、具体的には何も述べていない。その意味では、彼の研究では、個々人の回答を集計するプロセスで、重要な情報が吸収されているのではないと思われる。

第三に、組織文化を改善するための施策としての、リーダーシップとの関連

が分析されていない。第4章で述べたように、リーダーシップと組織文化には密接な関連がある。組織文化を形成、維持、変革するための実践的含意を得るためには、リーダーシップとの関連が分析されるべきである。

2) Gordon and DiTomasoの研究

Gordon and DiTomaso(1992)は、アメリカの保険産業を対象にして、組織文化と業績との関連について分析している。彼らの研究は、伝統的な「強い文化」論に対する次のような批判から始まる。

彼らは、「強い文化」論が、特性アプローチであるという。すなわち、ある特殊な特性が、文化の強さに影響し、最終的に業績に影響するという暗黙のモデルを仮定している。このモデルにもとづき、多くの研究者が、各々独自の特性を提示している。最も代表的なものの一つが、前述のPeters and Watermanの8つの特性であろう。しかし、彼らのよれば、これらの議論の多くは、方法論的な偏りがあった。特性アプローチの議論の大部分は、「・・・概念的、逸話的か、あるいは業績のフォーマルな測定を欠いたケース・スタディ(p.784)」に基づいていた。また、特性アプローチが主張するような特性を持った企業が、持っていない企業にくらべて業績がよいと主張するためには、企業間比較が不可欠である。しかし、特性アプローチの議論では、このような比較グループが考察されていなかった。これらの批判は、前述のSaffordと軌を一にしている。彼らはさらに、伝統的議論における「強さ」の概念のあいまいさを指摘する一方、これが操作化される必要性を指摘する。

このような批判にもとづき、彼らは組織文化の操作化、および文化と業績との関係を分析する。彼らは、組織文化を「・・・企業の中で時間をかけて育まれた、共有され安定した信念および価値観のパターン(p.784)」と定義する。質問票は、30近い組織に対するインタビューから開発されている。質問の内容は、組織の目的およびそれを達成する手段、それに対する影響に対する知覚から構成されている。研究対象となったのは、1981年にとられた、11のアメリカ保険企業のサンプルである。質問票調査は、これらの企業の管理者(1企業につき、平均7.7人)に対して、意味微分法のフォーマットを用い、61項目7点尺度で行なわれている。

質問項目の因子分析から、彼らは次の8因子を抽出している。すなわち、

- 1、戦略／共有された目標の明確さ
- 2、意思決定の体系化
- 3、統合／コミュニケーション
- 4、イノベーション／リスクテキング
- 5、責任
- 6、行動志向
- 7、報酬の公平さ
- 8、内部育成と昇進

である。各々の因子について最も負荷量が大きかった項目の企業別平均値が、組織文化スケールとして用いられた。

彼らの研究では、3つの尺度が用いられている。一つは文化の「強さ」であり、これは8つのスケールの標準偏差の逆数を、各々の企業について標準化されたもので測定されている(AvgSD)。「強さ」を分散あるいは標準偏差の逆数と定義する点で、この操作化の方法はDenisonのそれと類似する。

二つめは、適応性(Adap)および安定性(Stab)と呼ばれる。適応性尺度は、行動志向およびイノベーション／リスクテキング項目の合成である。安定性尺度は、統合／コミュニケーション、内部育成と昇進、報酬の公平さの3項目の合成である。Gordon自身の先行研究では、適応性尺度は、変化の激しい産業（ハイテク産業）の高業績企業においてスコアが高く、安定性尺度は、静態的な産業（公益事業）の高業績企業において、高いスコアを示していた(Gordon 1985)。

三つめは、適応性尺度と安定性尺度を構成する項目について、それぞれの企業ごとに、8つの因子スコアを標準化し、それについて適応性尺度および安定性尺度が計算される。これは、それぞれ偏差適応性(DevAdap)、偏差安定性(DevStab)と呼ばれる。この尺度は、各々の企業において、どの信念が最も信奉されているかを示している。彼らは、こうして計算された組織文化尺度と、調査後6年間の財務業績（資産成長性と保険料成長性）との相関を分析している（表5－1）。

表5-1 組織文化尺度と財務成果との相関 (Gordon and DiTomaso 1992)

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
資産成長性						
AvgSD	0.31	0.44+	0.45+	0.68**	0.08	0.26
Stab	0.39	0.38	0.30	0.64*	0.10	0.18
Adap	0.21	0.23	0.12	0.56*	0.19	0.23
DevStab	-0.07	-0.04	0.15	-0.14	-0.25	-0.32
DevAdap	0.22	0.30	0.26	0.55*	0.37	0.33
保険料成長性						
AvgSD	0.78**	0.47+	0.44+	-0.13	-0.16	0.46+
Stab	0.73**	0.25	0.54+	-0.15	-0.12	0.12
Adap	0.65**	0.32	0.63*	-0.07	-0.57*	-0.03
DevStab	-0.42+	-0.30	-0.37	-0.08	0.69**	0.14
DevAdap	0.57*	0.44+	0.54+	0.10	-0.75**	0.00

+p<0.10 *p<0.05 **p<0.01

Gordon and DiTomaso (1992, p. 793) より引用。

彼らの主な発見事実は、次のとおりである。

第一に、文化の「強さ」と財務業績の相関は、最初の3、4年間に於いて有意だった。このように、全体文化に対する個人間の同意の程度で測定される文化の「強さ」は、短期間の業績の前兆となりうる。この発見事実は、サンプルや尺度の違いにもかかわらず、Denisonの主張と一致する。

第二に、適応性の偏差スコア (DevAdap) および安定性の偏差スコア (DevStab) と財務業績との相関のパターンは、かなり異なっている。適応性との相関はほとんど正だが、安定性との相関はほとんど負になっている。すなわち、保険産業のような動態的な産業に属する企業は、適応的な組織文化がより適していることを示している。この発見事実は、Gordon自身の発見 (Gordon 1985) と一致している。また、85年と86年において、保険料成長性と文化尺度との間に負

の相関が見られる。しかし彼らによれば、これは主にサンプル企業および産業全体において、いくつかの企業の業績に極端な振れ幅があったためであると言われる。このような業績の振れ幅は一過性のものであり、この負の相関は、一時的な尺度の不安定性がもたらしたにすぎない。

Gordon and DiTomasoの研究は、それぞれの産業に適した文化がありうることを部分的に示唆している。また、文化の「強さ」が、その後しばらくの業績にインパクトを与えるというDenisonの主張を裏付けている。特に彼らの研究では、管理職に焦点が置かれている。管理職の持つ文化の特徴および、管理職間の文化の一貫性が、業績に影響を与えていることが経験的に示されている。しかし、Denisonの研究について述べたような問題点は、解決されないまま残っている。すなわち、儀礼、物語などの文化的形態が無視されていること、下位文化の問題が考察されていないこと、文化形成に影響するリーダーシップなどの問題が考えられていないことなどが、主な課題として残されていると考えられる。

また、DenisonとGordon and DiTomaso共通の課題として、さらにもう一点つけ加えることができる。彼らの分析は、組織文化を調査した時点から後の財務業績との関係についておこなわれている。このような方法は、文化が業績に影響するという因果関係の方向を特定できる一方、次のような課題が残る。それは、Gordon and DiTomaso自ら言うように、文化と業績の関係の変化が、文化のインパクトそれ自体が衰えたためにもたらされたのか、あるいは文化そのものの変容によってもたらされたのかが特定できないという点である。たとえば、彼らの研究では、文化の「強さ」はその後3、4年の業績にはインパクトを与えるが、それから後の業績には影響がないか、あるいは負の方向に影響することが報告されている。しかし、その影響の変化は、文化の「強さ」が、数年間しかインパクトを持たないせいなのか、あるいは「強さ」自体に何らかの変容をきたしたためなのかは、彼らのデータからはわからない。この問題を検証するためには、組織文化の時系列的な調査が必要である。これは、文化と業績の関連に関心を持つ研究者にとって、共通の課題であろう。

3) Kotter and Heskettの研究

Kotter and Heskett(1992)は、組織文化と財務業績との関連を理論的、経験

的に検証した、これまでで最も体系的な研究と評価できる。彼らは企業文化（彼らの用語では『組織文化』ではなく、『企業文化』と呼ばれる）を、共有された価値観および行動様式と定義する。価値観は、可視性が最も低く、かつ最も変革しにくい。一方行動様式は、可視性が高く、変革も比較的容易である。このような価値観や行動様式のうち、彼らの研究では、特に経営幹部集団に共有されている文化に焦点が当てられる。彼らは、企業文化と業績との関連に関する議論を、次の3つの理論にまとめている。

第1の理論は、われわれが先に述べたような、「強い文化」が高業績をもたらすという議論である。強力な企業文化のもとでは、経営者のほとんどが、相対的に一貫性のある価値観と、事業を進めていく方法をセットにして共有している。従業員もこの価値観をすばやく身につける。文化の強さは、従業員を同じ目標に向かわせ、従業員のモチベーションを著しく高め、官僚制にかわるコントロールの手段を経営者にもたらすと主張される。

彼らは、この第1理論を検証するため、アメリカの22の産業分野から207社を選び、質問票調査をおこなっている⁽³⁾。その結果、文化の強さと業績（1977年から88年までの株価の年平均伸び率）との間には、正の相関が認められたが、その相関は弱いものにとどまった。これらの結果から、彼らは、「強い文化」論の主張は、きわめて洞察に富んだ、妥当性の高いものだが、その理論は正確さを欠いていると述べている。

第2の理論は、文化の強度よりも、むしろその内容に力点が置かれる。そこでは、すべての状況において適用可能な文化は存在せず、むしろ、文化がそれを取りまく状況に適合したとき、すぐれた成果を生むと主張される。

この第2理論を検証するため、先の207社からさらに22社が選ばれ、詳細な検討が加えられた。この22社は強い企業文化を持っていたが、このうち12社は、残り10社にくらべて顕著に高い業績を上げていた。彼らは、これらの企業に対して、ビジネス誌にのった論文、財務アナリストの見解、インタビュー調査を行なった。その結果、たとえ文化と環境が高い一致度を示していたとしても、環境が変化し続ける状況ではじょじょに悪化し、企業の長期的業績も低下することを裏付けた。激しく変化する環境下では、文化は環境ほど変化するのは困難である。したがってこの第2理論は、変化する環境において、

企業の適応度が異なってくる現象を説明するには不十分であるとされる。

第3理論の基本論理は、環境変化を予測し、それに適応していくことを支援しうる文化が、長期的な業績を支え続けるという考え方である。このような環境適応型文化は、官僚主義的な文化とはまったく逆の特徴を持っていると言われる。すなわち、環境適応型文化は、リスクテキング、イノベーション、企業家精神、オープンなコミュニケーションが、組織の各階層で発揮されている。このような組織の例として、デジタル・イクイップメント（DEC）社、3M社があげられている。

この第3理論を実証するために、先の22社について財務アナリストにインタビューが行なわれた。その結果、高業績企業と低業績企業との間に、次のような差異が見いだされた。まず、リーダーシップの重視度について質問が行なわれた結果、すぐれた業績をあげている会社では、そうでない会社よりも、経営者によって発揮されるすぐれたリーダーシップが重視されているという回答が得られた。また、業績のすぐれた会社におよぼす文化の影響としては、リーダーシップ、企業家精神、妥当なリスクテキング、率直な議論、イノベーション、柔軟性などがたびたび指摘された。さらに、業績のすぐれた会社では、企業を支援する人々（株主、顧客、従業員）すべてが尊重されていた。

彼らはさらに、22社のうち17社についてさらに詳細な分析を行なっている。彼らは、これらの企業の従業員や経営幹部のインタビュー調査を行なった。その結果、高業績企業では、変革をうながす文化が色濃く存在しており、その変革を推進する原動力として、ほとんどの企業において、すべての階層におけるリーダーシップの発揮が強調されていた。さらに、高業績企業では、社によって強調されるものは異なっているけれども、低業績企業にくらべてより活発に見え、感じられ、耳にしたという印象が共通にあった。

すなわち、彼らによれば、環境変化にもかかわらず、業績をあげ続ける企業は、リーダーシップを重視し、企業の支援者を大事にする企業文化を持っている。彼らは、このような企業文化と環境への適応性の明確な因果関係の証拠を見いだすのは、非常に困難であると述べつつ、次のような一般的因果関係を描いている。すなわち、経営者が企業の支援者を尊重している場合には、彼らに対し細かな関心を寄せていく。また企業にとって何らかの環境の変化が生じる

と、経営者はこの傾向をすばやく認識する。また、経営者がすべての階層ですぐれたリーダーシップを発揮することが重要だと信じている場合には、直面している状況に必要とされる行動を進めるために、リーダーシップを発揮する。このような方法を通じて、企業文化の環境への適応を維持してゆく。

彼らの研究は、組織文化と業績の関連に対して、質問票調査という定量的方法と、インタビューなどの定性的方法の両面からアプローチした、非常に体系的な研究であると思われる。また、DenisonとGordon and DiTomasoの課題として指摘した、文化的形態の問題も、副次的ながら考察されている。さらに、文化形成にかかわるリーダーシップの重要性も、指摘されている。ただし、具体的にどのようなリーダーシップがとられているのかは、いくつかのケース・スタディの中で散見されるにとどまっている。

組織文化と財務業績の関連を分析しようとするこれらの研究は、用いられている質問票、組織文化の測定方法、分析対象、および財務業績の指標とも、それぞれ大きく異なっている。それにもかかわらず、これらの研究には、次のような共通のメッセージが含まれているように思われる。

第一に、これらの研究は、文化の「強さ」が少なくとも長期的な業績を補償するものではないことを、経験的に示している。DenisonとGordon and DiTomasoでは、文化の「強さ」は短期的な業績とのみ関連していた。Kotter and Heskettでは、文化の「強さ」と財務業績との間には、弱い正の相関しか見いだされなかった。

第二に、高業績をあげている企業には、ある共通の文化的特徴が見いだされている。Denisonでは、仕事が組織化されている程度、仕事のやり方が変化する状況に合っている程度、意思決定が適切なレベルでなされている程度、組織の目的が個々人に明確かつ納得できるかたちで知覚されている程度を示す仕事組織指標と、個人が関連する意思決定に参加できる程度、および意思決定に最善なように、情報が組織内で共有されている程度を示す意思決定行動指標が、高業績企業に共通な文化的特徴として指摘されている。Gordon and DiTomasoでは、保険産業の研究を通じ、特に激しく変化する環境下において、行動志向およびイノベーション／リスクテキングからなる適応性尺度が業績と関連していることを発見した。Kotter and Heskettによれば、環境変化にもかかわらず、業

績をあげ続ける企業は、リーダーシップを重視し、企業の支援者を大事にする企業文化を持っている。

しかし、彼らの分析は、組織文化の多元性、多様性を考慮にいれたものではない。彼らの分析の焦点は、企業全体に共有された同質的な組織文化か、あるいは管理者層に共有された組織文化におかれている。このような特徴は、いくつかの面で問題をはらんでいると思われる。まず、ローワーの下位文化は、しばしばトップの方針に反抗することがあるが、そのような危険が考慮されていない。また、ミドルやローワーのレベルの下位文化が、業績によって差があるのかどうかという問題は、まだ未解決のまま残されている。また、Kotter and Heskettでは、企業文化の形成・変革の担い手としてのトップ・マネジメントのリーダーシップが強調されているが、トップのリーダーシップが組織全体に与える影響メカニズムは、ブラック・ボックスのままである。確かに、財務業績との関連を考えた場合、企業全体に大きな影響を及ぼしうる管理者層に分析の重点が置かれるのは、至極当然とも言える。しかし、トップの方針を理解し、実行に移すのはミドル以下のレベルの人々である。こうしたレベルの下位文化の分析は、文化と業績との関連を調べる上で、必須であろう。われわれは、組織文化の多様性を考慮することによって、こうした問題にアプローチしようと考えている。

ここでわれわれは、組織文化に対する定量的接近に二つの立場があることに気付く。われわれは第2章で、組織文化に対する定量的なアプローチは、組織文化の同質性よりも、むしろ多様性をあらわにしてきたことを議論した。しかし、本章で検討したように、組織文化と業績との関連に対して、定量的に接近しようとする研究者は、むしろ文化の同質性に着目することによって、因果モデルを構築しようとしてきたように思われる。一方は下位文化の多様性を指摘しつつ、組織の効率性にはさほど関心を払わなかった。他方は、組織の効率に焦点をあててきたが、文化の多様性は捨象された。われわれの研究は、組織文化の多様性に着目しつつ、財務業績との関連を分析することを試みる。そのためにわれわれは、組織体の中の下位文化の分布に焦点をあてることによって、二つの立場の統合を行なおうとするのである。

階層別文化と業績—予備調査の結果—

われわれは、予備調査のデータをもとに、日本企業の階層別文化について、企業をトップ（役員レベル）、ミドル（部長レベルから係長レベルまで）、ローワー（主任レベル以下）というごく大まかな階層に分けて分析した。そこでは、次のような発見事実が得られていた⁽⁴⁾。

第一に、階層別文化はたしかに存在する。トップ（役員レベル）は自社に対してより理念主導的で実力主義的と感じていた。ローワー（主任レベル以下）は逆に理念主導的ではなく、実力主義的とは感じていなかった。ミドル（部長レベルから係長レベルまで）はこれらの中程度の値をとっていた。したがって、トップの文化が階層を越えてローワーまで浸透するということは、一般的には非常に困難であると言える。

第二に、高業績企業と低業績企業（1986年から92年までの売上高増収率と売上高経常利益率の平均で分類）とを比較してみると、トップの文化には顕著な差はなく、ミドル以下の文化の間に顕著な差がみられた。すなわち、戦略の漸進性、理念主導性、実力主義において、高業績企業のミドルは低業績企業のミドルよりも高い値を示していた。ローワーについてもいくつか顕著な差がみられたが、ミドルほどではなかった（表5-2）。

第三に、高業績グループのミドルは、トップとローワーの中程度の値を示していた。一方低業績グループのミドルは、よりローワーに近い値を示していた。Lawrence and Lorsch (1967) は、異質な部門間のコンフリクトを解消する方策の一つとして、統合部門が異質部門間の中間的な立場をとることが効果的であると示唆している。低業績企業のミドルのようにローワーに近い文化を形成すると、トップとのコンフリクトを増大させてしまう可能性がある。高業績企業のミドルは、トップとローワーの文化の分化と統合を効果的に行なっているのかもしれない。

このように予備調査では、企業の業績と強く係わっているのは、ミドル以下の文化であることが発見事実として判明した。前述のようにPeters and WatermanやDeal and Kennedyが高業績企業の条件として挙げているのは、「強い文化」論であった。この主張の一つに、高業績企業は、トップの持つ価値観や能動的な行動志向が、末端の従業員まで浸透しているという命題がある。その一方で、

表5-2 階層別下位文化と業績との関連（予備調査）

トップ（役員レベル）

	N	漸進的戦略	理念主導性	失敗許容	実力主義
高業績	11	0.20	0.18	-0.09	0.75
低業績	13	0.27	0.28	0.48	0.73
t 値		0.20	0.28	1.37	0.06

ミドル（部長・課長・係長レベル）

	N	漸進的戦略	理念主導性	失敗許容	実力主義
高業績	215	0.18	0.08	-0.04	0.33
低業績	207	-0.18	-0.11	-0.12	-0.05
t 値		4.18a	1.97c	0.83	3.97a

ローワー（主任・一般社員レベル）

	N	漸進的戦略	理念主導性	失敗許容	実力主義
高業績	117	0.13	0.00	0.00	-0.27
低業績	131	-0.20	-0.27	-0.10	-0.28
t 値		2.39c	2.04c	0.79	0.02

業績は、1986年から91年までの各企業の売上高経常利益率の平均。
北居（1993，8頁）より作成。

下位文化の多様性は、環境変化に対して速やかに対応できるため、環境適応に適しているという主張もある⁽⁵⁾。前者の主張によれば、階層間の差異はあまりない方が、業績に対して有効なはずである。後者の主張によれば、階層間の差

異は、業績にとって必ずしもマイナスに働くとは限らない。

ところが予備調査では、階層間の差異もさることながら、ミドルの文化がどのような状態にあるか、階層別文化がどのような分布をなしているかが業績に対して重要な意味を持っていた。むしろ下位文化の多様性と、その間の分化と統合がどのようなようにされるかを考える必要があることを、この研究は示唆している。

しかし、予備調査では、一企業あたりのサンプル数が少ないため、きわめてラフな一次的近似にとどまった。また、リーダーシップの影響を考察することができなかった。

このような先行研究の結果をふまえ、次節では今回の調査をもとにした企業間比較を行なう。またさらに、今回の調査ではミドルについてより詳細な検討を加える。具体的には、予備調査で同一視されていた課長レベルと係長レベルを、それぞれアッパー・ミドル、ロワー・ミドルとして区別して分析する。今回の研究を通じて、先行研究の発見事実がどれほど信頼できるものなのかを確かめることができるだろう。

高業績企業と低業績企業の階層別文化比較

それでは、今回得られた階層別文化が業績にどのように関連しているのかを分析しよう。ここでは、業績指標の中から、81年度から91年度までの、過去10年間の総資本事業利益率の平均と売上高成長率⁽⁶⁾という2つの指標を取り出し、この二つについて高業績企業6社、低業績企業6社を選び出し、階層ごとの平均値の差を検定した。その結果は、表5-3および図5-1と図5-2に示されている。

企業文化と業績との関係は、それほど明確な対応関係を示してはいない。サンプル数が少ないことも原因の一つだろう。しかし、いくつかの発見事実がある。一つは、総資本事業利益率では、アッパーミドルとロワーの能動性について、高業績企業と低業績企業との間で統計的に有意な差が存在したことである。また売上高成長率では、ロワーの能動性において有意な差が存在した。分権性については、どの階層においても有意差は見いだされなかった。

能動性が高業績企業の文化的特徴をなしているという発見事実は、先行研究

の主張をいくつか裏付けている。われわれの能動性尺度は、先に述べたGordon and DiTomasoの適応性尺度や、Kotter and Heskettが、業績のすぐれた会社におよぼす文化の影響としてあげた、妥当なリスクテキング、率直な議論、イノベーションなどの特徴とも類似している。高業績企業は、低業績企業とくらべて、能動的な文化がローワーまで浸透していた。

表5-3 階層別下位文化と財務業績の関連

総資本事業利益率

	トップ		U・ミドル		L・ミドル		ローワー	
	高	低	高	低	高	低	高	低
能動-受動	0.55	0.31	0.22	-0.00	-0.09	-0.22	-0.04	-0.25
	(1.20)		(1.84d)		(1.36)		(2.16c)	
分権-調整	0.25	0.28	0.02	0.14	-0.02	0.00	-0.09	-0.03
	(0.08)		(0.72)		(0.56)		(0.24)	

売上高成長率

	トップ		U・ミドル		L・ミドル		ローワー	
	高	低	高	低	高	低	高	低
能動-受動	0.37	0.46	0.18	-0.04	-0.07	-0.32	-0.07	-0.34
	(0.24)		(1.36)		(1.36)		(1.84d)	
分権-調整	0.29	0.21	0.09	0.04	0.04	-0.10	-0.06	-0.11
	(0.40)		(0.56)		(1.04)		(0.24)	

数字は企業別平均値を、高業績グループ、低業績グループごとに平均したもの。
カッコ内の数値はWilcoxon Z 値。
アルファベットは危険率、c $p < 0.05$, d $p < 0.1$ 。

図5-1 階層別文化の比較（総資本事業利益率）

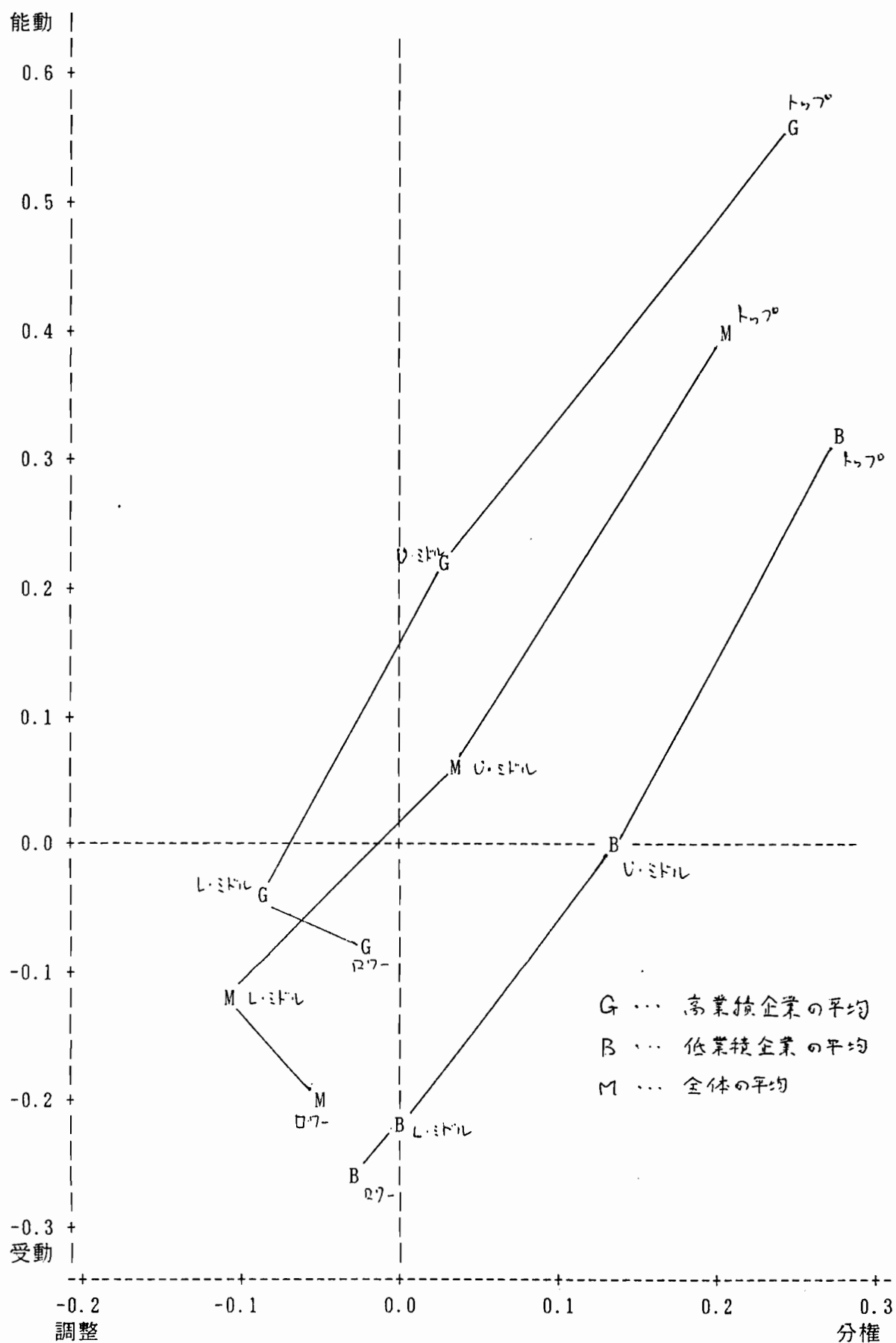
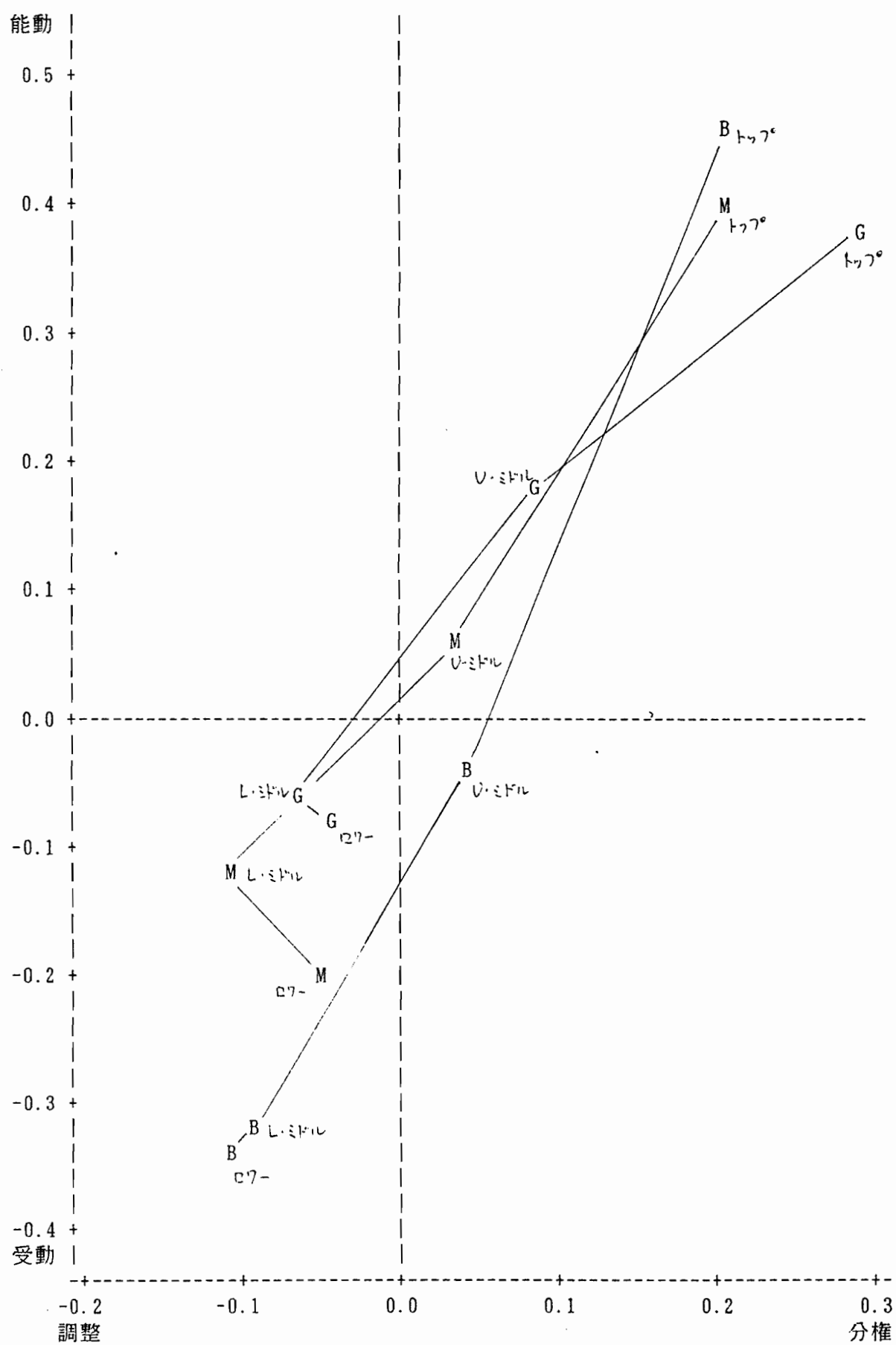


図5-2 階層別文化の比較（売上高成長率）



しかし、低業績企業であっても、トップは特に能動的な下位文化を持っている。この事実は、トップの文化がいくら能動的であっても、必ずしも業績には結びついていないことを示している。また、低業績企業では、トップとそれ以外の文化のギャップが、より大きい。このことは、売上高成長率において、特に顕著である。すなわち低業績企業では、能動性についてミドルの文化がローワーに近い値を示しているのである。分権性については、高業績企業も低業績企業もほぼ同様の多様性を持っている。

このことは、図を見るとより分かりやすい。高業績企業は、上に凸な曲線を描くのに対して、低業績企業は、下に凸な曲線を描いている。つまり、企業文化と業績の関連を見た場合、やはりミドル以下の文化の能動性が重要であることを示している。

次に、組織文化の波及メカニズムを見るため、階層別文化間の関連を見てみよう。すると、各階層の能動性は、すぐ上の階層の能動性から最も大きな直接効果を受けている（表5-1）。しかし、トップの能動性は、他の階層とは比較的独立している。この表からも、トップの行動規範に従業員の末端まで浸透させるという「強い文化」論の主張が、非現実的であることがわかる。トップの能動性は、ローワーの能動性とほとんど関連がない。トップはまず、アッパー・ミドルの能動性に影響し、それがローワーにまで波及していくというメカニズムが推測される。ミドルは、一般社員にとって、手の届く、目に見える「見本例」の役割をはたしているのかもしれない。

それでは、トップはどのようにしてアッパー・ミドルの下位文化に影響するのだろうか。われわれは、それはリーダーシップを通じてであると考えている。第4章の表4-7からわかるように、アッパー・ミドルの能動性に対する直接効果は、わずかに-0.05である。このことは、このレベルに対して適切なリーダーシップが発揮されないと、能動性は補償されないことを示唆している。特に、能動性に対しては、ビジョンの提示、部下への配慮、他部門への影響力といったリーダーシップが効果が大きい。トップは、リーダーシップを通じてアッパー・ミドルの能動性に影響し、それがさらに下の階層まで波及していくと考えられる。

企業文化と業績の関連を見たとき、ミドルマネジメントの下位文化が重要で

表5-4 能動性因子の階層間連関

	トップ	U・ミドル	L・ミドル
U・ミドル	0.44d (0.56c)		
L・ミドル	-0.07 (0.64c)	0.86b (0.81a)	
ロー	-0.18 (0.30)	0.24 (0.80a)	0.78c (0.85a)

注 数字はパス係数の直接効果。カッコ内は相関係数。

あるという予備調査の発見事実が、ここでも支持されたのである。

それでは、次元別の比較を見てみよう。

総資本事業利益率について見てみると、トップでは15次元のうち「改善活動」のみ顕著な差がみられた。アッパー・ミドルでは「能動変革」と「明確志向」の2つについて差がみられた。ロー・ミドルでは「理念主導性」、「能動変革」の2つ、ローでは、「理念主導性」、「能動変革」、「実力主義」の3つについて顕著な差がみられた。

売上高成長率について見てみると、トップでは、顕著な差が見られた次元はなかった。アッパー・ミドルでは、「能動変革」について見られた。ロー・ミドルでは、「実力主義」、「権限委譲」、「失敗許容」の3つ、ローでは「理念主導性」と「実力主義」の2つについて顕著な差がみられた。

このように、どちらの業績指標においても、トップではそれほど差がみられないのに対し、それより下の階層ではいくつかの差が見受けられた。特に顕著な差がみられたのは、アッパー・ミドルにおける「能動変革」と、ローにおける「理念主導性」と「実力主義」であった。変化をチャンスと考え、新しい事をどんどん実行しようとする「能動変革」的な雰囲気的重要性は、これまでも多くの研究者が指摘している(Peters and Waterman 1982; Kilmann and

Saxton 1983; Kilmann 1985)。われわれの分析では、このような能動性は、特にミドルレベルにおいて重要であることを示している。また、高業績企業では、ロワーのレベルまで経営理念が比較的浸透しており、また、比較的年功にしたがわない人事が行なわれている。また、Denison(1984)が言うように、ロワーレベルの参加や現場情報が重視されていることも示されている。

表5-5 階層別文化の業績別比較（次元ベース）

総資本事業利益率

	トップ		U・ミドル		L・ミドル		ロー	
	高	低	高	低	高	低	高	低
理念主導性	0.39	0.34	0.20	-0.01	0.04	-0.19	0.00	-0.24
	(0.24)		(1.52)		(2.00c)		(2.24c)	
責任遂行	0.22	0.16	0.09	-0.03	-0.13	-0.07	-0.04	-0.09
	(0.88)		(1.20)		(0.24)		(0.48)	
戦略思考	0.35	0.23	0.09	0.04	-0.16	-0.05	-0.04	-0.06
	(0.40)		(0.56)		(1.04)		(0.08)	
改善活動	0.38	0.01	0.15	-0.06	0.00	-0.20	0.07	-0.04
	(2.32c)		(1.68d)		(1.52)		(1.68d)	
教育の体系化	0.20	0.09	0.05	0.13	-0.07	0.01	-0.10	-0.14
	(0.40)		(0.40)		(0.56)		(1.04)	
能動変革	0.42	0.10	0.23	-0.01	0.04	-0.23	-0.04	-0.29
	(1.36)		(2.00c)		(2.16c)		(2.80b)	
明確志向	0.39	0.31	0.12	-0.05	-0.08	-0.17	-0.03	-0.12
	(0.88)		(2.00c)		(0.80)		(1.04)	
実力主義	0.37	0.26	0.21	0.12	0.03	-0.15	-0.10	-0.27
	(1.04)		(0.56)		(1.84d)		(2.00c)	
短期志向	-0.24	-0.18	0.04	0.05	0.13	0.04	-0.05	-0.08
	(0.40)		(0.08)		(1.36)		(0.88)	
管理志向	-0.07	-0.26	-0.04	-0.10	0.01	-0.08	-0.02	-0.07
	(1.68d)		(0.88)		(1.04)		(0.56)	
権限委譲	0.36	0.22	0.13	0.14	0.02	-0.11	-0.11	-0.08
	(1.04)		(0.08)		(0.56)		(0.24)	
チームプレー	-0.03	-0.05	0.02	-0.04	-0.04	0.03	0.05	-0.01
	(0.72)		(0.72)		(0.88)		(0.08)	
議論尊重	0.11	0.23	-0.03	0.10	-0.09	-0.07	-0.05	-0.00
	(0.72)		(1.04)		(0.40)		(0.40)	
失敗許容	0.27	0.13	-0.02	-0.08	-0.02	-0.14	0.04	-0.05
	(1.20)		(0.00)		(0.88)		(1.04)	
ロマン尊重	0.46	0.33	0.11	0.09	-0.09	-0.11	-0.15	-0.16
	(0.56)		(0.08)		(0.40)		(0.56)	

数字は企業別平均値を、高業績グループ、低業績グループごとに平均したもの。
カッコ内の数値はWilcoxonのZ値。

アルファベットは危険率、b $p < 0.01$, c $p < 0.05$, d < 0.1 。

売上高成長率

	トップ		U・ミドル		L・ミドル		ロー	
	高	低	高	低	高	低	高	低
理念主導性	0.28	0.38	0.18	-0.01	-0.02	-0.23	-0.03	-0.27
	(0.40)		(1.52)		(1.36)		(2.16c)	
責任遂行	0.01	0.31	0.07	-0.06	-0.07	-0.15	-0.02	-0.18
	(0.40)		(0.80)		(0.72)		(1.36)	
戦略思考	0.28	0.29	0.10	-0.02	-0.08	-0.18	0.00	-0.19
	(0.40)		(0.88)		(1.04)		(1.68d)	
改善活動	0.21	0.18	0.06	-0.03	-0.02	-0.22	0.02	-0.07
	(0.08)		(1.04)		(1.20)		(1.20)	
教育の体系化	0.18	0.12	0.08	0.07	-0.03	-0.08	-0.12	-0.16
	(0.56)		(0.08)		(1.04)		(0.88)	
能動変革	0.34	0.19	0.19	-0.06	0.00	-0.26	-0.08	-0.33
	(0.56)		(2.00c)		(1.52)		(1.68d)	
明確志向	0.18	0.51	0.06	-0.00	-0.06	-0.18	-0.07	-0.08
	(1.20)		(0.72)		(1.22)		(0.16)	
実力主義	0.33	0.27	0.17	0.09	0.00	-0.20	-0.13	-0.34
	(0.40)		(0.56)		(2.16c)		(2.00c)	
短期志向	-0.18	-0.22	0.02	0.08	0.05	0.12	-0.08	-0.05
	(0.08)		(0.40)		(0.56)		(0.08)	
管理志向	-0.09	-0.23	-0.06	-0.04	-0.05	0.00	-0.03	-0.07
	(0.88)		(0.40)		(0.56)		(0.88)	
権限委譲	0.33	0.19	0.14	0.10	0.06	-0.17	-0.10	-0.11
	(0.72)		(0.40)		(2.17c)		(0.08)	
チームプレー	-0.08	0.01	-0.02	-0.01	-0.03	0.03	0.01	0.06
	(0.40)		(0.40)		(0.72)		(0.24)	
議論尊重	0.12	0.16	0.02	0.01	-0.04	-0.16	-0.03	-0.10
	(0.08)		(0.08)		(1.68d)		(0.72)	
失敗許容	0.20	0.24	0.02	-0.14	0.03	-0.25	0.03	-0.09
	(0.08)		(1.20)		(2.64b)		(1.20)	
ロマン尊重	0.43	0.39	0.14	0.01	-0.08	-0.17	-0.13	-0.24
	(0.40)		(0.72)		(0.72)		(1.20)	

小括

本章では、組織文化と業績に関する伝統的な主張である、「強い文化」論について、その特徴と問題点について議論し、それをふまえた上でのわれわれの実証研究の結果について見てきた。本節では、われわれの結果のもつ意味について議論する。

まず第一に、われわれは「強い文化」論が主張するような、共有度の高い、独特の文化を高業績企業に見いだすことはできなかった。しかし、能動性については、高業績企業ではトップからローまでの差が、低業績企業に比べて小さかった。このことは、「強い文化」論の主張を一部裏付けている。しかし、分権度は、高業績企業も低業績企業も同じくらいの多様性を持っていた。

第二に、伝統的な方法論のようにトップの見解からは、高業績企業と低業績企業との間に顕著な差が見いだされなかった。むしろ、ミドル以下の認識に差がみられた。加護野(1988)では、トップは既存のやり方における成功者であるため、しばしば環境変化の認識が遅れたり、新しいやり方を試行することをためらったりすることがあると述べられる。一方ミドルは、現場との距離が近く、ミドルの活動は実践的な行為と直結している。また、ミドルが直面する問題は、トップに比べてより現実的である。このようなミドルレベルが能動的な文化を持てば、企業の業績にプラスに働くであろうことは予想できる。しかしミドルは、トップのように組織の支配者、あるいは成功者という立場には、完全にはなっていない。Brock(1988)は、「中間管理職は、自己の信念を貫きたいという気持ちと、自分の上に立つ人間が常に存在し、彼らの前では自分の立場など風前のともしびだという認識の間で身動きがとれない状態になっている(邦訳3-4頁)」として、彼らが企業家的な仕事ができるように勇気づけられる必要があると主張した。実証結果を見ると、高業績企業では、このようなジレンマを抱えた中間管理職が能動的な下位文化を持っていたのである。このようなミドルの能動性には、このレベルに作用するリーダーシップが大きな役割をはたしている。

第三に、トップの能動性は、ローの能動性に対してほとんど影響していなかった。一方ミドルの能動性は、ローにまで波及しうることが発見事実として見いだされた。高業績のローは、低業績のローにくらべて有意に能動性

が高いことが見いだされている。

第四に、予備調査の結果から、高業績企業のミドルは、トップとローの中程度の下位文化を持つのではないかと予想されていた。これまでの研究やわれわれの実証結果が示すように、トップとローはしばしば対立する下位文化を持っている。前述のようにLawrence and Lorsch(1967)では、異質な部門間のコンフリクトを解消する方策の一つとして、統合部門が異質部門間の中間的な立場をとることが効果的であると示唆している。低業績企業のミドルのようにローに近い文化を形成すると、トップとのコンフリクトを増大させてしまう可能性がある。高業績企業のミドルは、トップとローの下位文化の分化と統合を効果的に行なっているのかもしれない。ただし、予備調査のデータは、1社あたりのサンプル数が少なく、ラフな一次的接近しかできなかった。しかしながら、1社あたり大量のサンプルを得た今回の調査でも、ほぼ同様の結果を得ることができた。予備調査の結果の信頼性が裏付けられたと言えるのである。

第五として、次元別に階層別文化の業績間比較を行なうと、まずローレベルにおいて、「理念主導性」と「実力主義」の二つについて、利益率、成長率ともに高業績企業の方が有意に高い値を示していた。このことは、高業績企業では、組織社会化の初期の段階において、経営理念の教化がおこなわれ、また一般社員の参加や現場情報が重視されていることを示唆している。ここでも、ローの行動の見本例として、ミドルの役割の重要性が推測される。

前述のように、これまでの伝統的な企業文化論では、主にトップの見解が重要視されてきた。トップは当該企業の文化の具現者であり、変革者であると考えられてきたのである。しかし、組織文化を下位文化の分布あるいはビルディング・ブロックと考える立場では、伝統的な見解は限界を持っているといわざるをえない。トップはしばしば組織内で孤立しており、組織内の他の階層とは異なる独特の下位文化を持つ傾向にあることは、これまでも主張されてきた。われわれの実証結果もこの主張を裏付けている。むしろ、官僚主義的な保身への志向と企業家的な能動性への志向というジレンマを本質的に抱える中間管理職が、いかに能動的な下位文化を持ちうるかという点が、業績にとって重要であったのである。しかし、能動性があまりに高すぎてもいけない。ミドルは、経営理念主導の能動的なトップの下位文化と、現場やルーチンが重要なロー

やロー・ミドルの下位文化の統合を行なう必要がある。そのためには、両者の中程度の文化を持つことが望ましいと示唆されるのである。また、ローに関して、高業績企業ではいくつかの次元で顕著な差がみられた。このことは、ローに対する社会化の重要性を示唆するのである。ここでも、重要な役割を果たすのはミドルである。おそらく、一般社員にとっては、ミドルレベルの日常的な行動が最も影響を与えているのだろう。

われわれは、階層別下位文化に注目することによって、組織文化と業績に関するこれまでの経験的研究よりも、より深い洞察が加えられたと考えている。すなわち、高業績企業では、組織内の誰が、どのような文化を持つか、また、他の下位文化とどのような関連にあるかという点において、既存研究よりも詳細な分析が加えられたと信じている。

第5章注

(1)たとえば、安定性と強烈さ (Schein 1984)、等質性 (Ouchi and Price 1978)、共有度と明確さ (Deal and Kennedy 1982) などである。

(2)たとえば、Hofstede et al. (1990) は定量的方法を用いて、年齢、教育レベル、階層における地位が労働に関する価値観を規定していることを見いだしている。

(3) Kotter and Heskett は、文化の強度を測定するために、次のような方法を用いている。彼らは、選択された 207 社のトップ 6 人に対して、彼らの企業にとっての競争企業の企業文化を判定させるという方法を用いた。回答者には、強力な企業文化については、次のような問いに同意する傾向が強いことがガイドされている。

1. 競争企業に属する経営管理者たちは、特定の行動のスタイルとかものごとを進める特別の方法を口にすることが多い。

2. その企業では、主義とか信条という形でその企業の価値観を広く周知させ、その経営管理者たちがこれに従うように強く指導している。

3. その企業は、現役の最高経営責任者の作った制度や手続きだけでなく、長い間維持されてきた制度や手続きにもとづいて運営されている。

それぞれの問いに対して、回答者は 1 (非常に強力な文化) から 5 (非常に

弱い文化)のスケールで採点するよう教示されている。彼らの方法は、文化はその内部者の見地から分析しなければならないという、従来の考え方と比較すると、非常にユニークである。

(4)詳細は、北居(1993)を参照。

(5)下位文化が組織の有効性に与える積極的機能を主張する論文として、Lawrence and Lorsch(1967)、Sathe(1983)、野中(1985)などがあげられる。

(6)売上高成長率は、過去10年間の成長性係数を用いた。

これまでの要約

われわれは、組織文化という比較的新しい研究分野に対して、質問票調査というオーソドックスな方法を用いて接近を試みた。第1章で述べたように、定量的な方法は、この分野では決して典型的ではない。むしろ、定量的な方法に対する不信が組織文化論の隆盛の背景を彩る要因の一つでもあった。われわれが考える組織文化の概念上、方法論上の議論は、第1章、第2章および第3章の前半で示したとおりである。われわれの議論の最大の特徴は、組織文化を下位文化の分布あるいはビルディング・ブロックとして理解する点である。このような方法によって、組織文化に対してより複雑な考察を加えることが可能になる。組織文化は、目に見える部分から目に見えない部分、さらには意識されない部分までの層状構造として理解されることが多い。目に見えない部分や意識されない部分などは、通常の質問票調査では接近が困難である。しかし、目に見える部分、より意識された部分に対して、多くの人々の視点を反映させる点では、質問票調査は利点を持っている。

第3章の後半部分からは、実証結果に関する検討を行なった。われわれは予備調査と今回の調査から、組織文化を記述する15次元から主要2因子を抽出した。すなわち、能動－受動因子と分権管理－調整管理因子である。この2因子は、これまでの組織論、組織文化論における議論と理論的、経験的な連続性を持っている。また、日本企業の組織文化に対する定量的接近を試みた先行研究でも類似した因子が得られており、信頼性の高い因子が抽出できたと考えている。

われわれは、この2因子を企業別、階層別、業務別に分散分析を行ない、それぞれの水準において有意差を見いだすことができた。なかんずく違いが大きかったのは、階層を水準としたときであった。主に部長以上の階層を含むトップは、能動的かつ分権的な下位文化を持ち、一般社員からなるローワーは、受動的かつ調整的な下位文化を持っていた。業務別では、研究開発が分権的な下位文化を持っているのが特徴的であった。

第4章では、前章で得られた組織文化2因子と、リーダーシップ5因子およ

び組織の知覚された善し悪しである組織成果4因子の因果関係について、階層と業務内容をモデルに組み込んで分析を行なった。詳細は本文にゆずるが、主要な発見事実としては、第一に、能動性に対しては、リーダーシップの効果が大きく、分権に対しては階層や業務内容からの効果が比較的大きかった。リーダーシップは、組織論ではこれまで組織過程論で議論されてきた主要概念である。また、階層や業務内容は組織構造論における重要な変数である。組織文化は、組織論におけるこのような伝統的な区分を媒介・統合する概念となりうるのではないかと考えられる。そこでは、組織過程や組織構造は、組織文化をとりまく影響因あるいはコンテクスト変数として、概念モデルに組み込むことが可能ではないかと考えられる。

第二に、組織文化因子にもっとも大きな総効果を与えていたのは、トップであった。すなわち、トップは独特の文化を形成する構造的要因である。これは、これまでの下位文化の議論とも一致している。

第三に、人的成果、コミットメント、タスク成果の3つの組織成果については、上位階層になるほど、間接効果が大きくなっている。すなわち、トップに近い階層ほど、成果認識に対するリーダーシップや組織文化の影響が大きくなっていることを示している。これは、上位階層になるほど、タスクは非構造化されたものになり、現実に対する客観的な判断基準が持たなくなってくる。したがって、主観的あるいは間主観的な社会的現実であるリーダーシップや組織文化が、成果認識に大きな影響を及ぼすようになるのではないかと解釈できる。

第5章では、業績と組織文化の関連について、組織文化論の伝統的な議論である「強い文化」論を中心に検討した。われわれは、「強い文化」論の特徴および問題点、これまでの実証研究について考察したのち、組織文化2因子の階層別分布と業績の関係について実証研究を行なった。これも詳細は先に述べたとおりである。主要な主張としては、第一に企業文化を明らかにするさいに、トップの見解は必ずしも文化全体を代表するものではないこと。第二に、業績と組織文化の関連を見るとき、下位文化の分布を考慮することが重要であること、および課長レベル以下の下位文化が業績と深く関わっていることが示唆された。トップは、リーダーシップを通じてアッパー・ミドルの下位文化の能動性に影響し、組織体全体の文化に間接的に影響をおよぼしうるのではないかと

推測される。

このように、われわれは1社あたり100をこえる大量サンプルを収集することによって、文化の組織内部構造まで踏み込んで分析することができた。その結果、大量サンプルを通じてしか得られない発見事実を得ることができた。われわれの研究は、組織文化の経験的研究において、いくつかの貢献ができたと信じている。最も主要な発見事実は、階層別の下位文化の存在と、その業績との関係である。

階層別下位文化の類型

われわれは日常的にも、文化の同質性と同時に多元性、多様性を経験することが多い。たとえば、会社勤めをしている人々とインフォーマルに対話する時には、しばしば彼の上司やトップ、他部門の無理解を嘆く話題になることがある。そんなとき、その人は下位文化間のギャップの経験を語っている。われわれが所属している学界や大学のような世界でも、下位文化の経験をすることがある。まだ学生っぽさが抜けきらない若い専任講師と、いかにも学者風の教授陣とは、同じ大学に所属していても、考え方や行動パターンはかなり異なっているように思われる。今回の分析結果は、企業という一つの組織体の中に存在する、3つの階層別下位文化を顕著に示している。以下、発見事実と実践的含意の要約の意味もこめて、それぞれの一般的特徴をラフ・スケッチしてみよう。

トップ・カルチャー：主として部長以上のレベルからなるトップ・マネジメントは、非常に顕著な能動性および分権性で特徴づけられている。このレベルでの重要な意思決定は、経営理念にたちかえって行なわれる。成員の思考パターンは、比較的戦略的・未来志向的であり、将来の会社や事業・長期ビジョンについて語られることが多い。環境変化に対して能動的に対処しようという意欲も強く、失敗に対する許容度も大きい。処遇は年功というよりも、むしろ実力主義的と考えられている。規則・手続きにとらわれることは少なく、非常に大きな権限を持っている。コンフリクトは、主に議論によって解決される。このレベルでは、創業者あるいはトップの非常に大きなリーダーシップが存在する。特に顕著なのは、長期的課題や経営方針の提示をおこなったり、他部門に

影響力を及ぼしたり、業績を第一と考えて実行を進めていくような、パワフルで一種カリスマ的なリーダーシップである。ただし、このレベルは組織の他の階層から、比較的孤立しているため、同じ組織の他の階層の文化とは、比較的独立した下位文化を持つ傾向がある。

ミドル・カルチャー：主として課長レベルからなる中間管理職は、平均的にみると、中程度の能動性と分権度を持つ。後述するロー・カルチャーが、トップとはほぼ正反対の文化を持つが、このレベルの下位文化は、ちょうどトップとローの中程度の特徴を持っている。このレベルにおけるリーダーシップはかなり大きい、トップほどではない。ただし、仕事のノウハウを教えたり、成功パターンを誘導するような育成型のリーダーシップは、比較的小さい。しかし、このレベルの下位文化は、業績との関連でみるときわめて重要である。前章で述べたように、高業績企業と低業績企業では、このレベルにおける能動性が異なる。高業績企業のミドル・カルチャーは、低業績企業のそれよりも高い能動性を持っており、しかも、トップとローのほぼ中程度の能動性を持っている。また、このレベルの能動性は、ロー・カルチャーの能動性にも大きな影響力を持っている。

前章でも触れたように、ミドルはジレンマを抱えた存在とも言われる。ミドルは、比較的大きな権限のもとで、新しい試みを行なおうとする一方、自分達の上の存在には逆らうことはできないという認識を持っている。また、変革を起こそうとする能動的なミドルほど、その変革に必要な情報やパワーのギャップに悩むことになる（金井 1991；金井他 1994）。したがって、ミドル・カルチャーの能動性に影響するトップのリーダーシップが、非常に重要な要素となってくるのである。特に、情報を部下に伝達したり、長期的な課題を提示するリーダーシップや、部下の意見を尊重する配慮的なリーダーシップ、他部門に影響力を行使したり、さらに上の階層に意見するようなリーダーシップが、能動的な文化形成に効果がある。これらのリーダーシップが、ミドルの情報ギャップやパワーギャップを縮減する効果があると思われる。このレベルに対して適切なリーダーシップが行使されないと、ミドル・カルチャーは環境変化に対して受動的・保身的な文化になってしまう危険がある。その下の階層の人々

は、すぐ上のミドル・カルチャーに大きな影響をうける。これは、日本企業では、ミドルレベルまでが、大部屋で仕事をする人が多いせいかもしれない。したがって、ミドルの保身的な行動は、より現場に近いローアの行動をも保身的にしてしまう可能性がある。

ローア・カルチャー：係長・主任レベル、および一般社員からなるローカルチャーは、平均的に言ってトップとほぼ正反対の下位文化を持っている。すなわちこのレベルは、受動的かつ調整的な下位文化を持つ傾向にある。ここでは、環境変化はどちらかといえば脅威であり、より現実主義的で、将来の事業より当面の仕事が大事だと考えられている。これは、このレベルの仕事がよりオペレーショナルで、ルーチンなためであろう。ここでは、未来よりも今直面している現実の方が重要である。特に主任や係長は、長期のビジョンよりも短期的な数字を重視し、仕事上の失敗は致命的だと考えている。与えられた権限は小さく、何をするにしてもいちいち上司の判断を待たなければならない。したがって、個人の独断先行よりもチームプレーが奨励される。コンフリクトは、議論よりも和をもって解消される。このレベルにおけるリーダーシップは、上の階層にくらべると、長期的ビジョンは提示されず、他部門への影響力も小さい。

以上はこのレベルの下位文化の平均的特徴だが、高業績企業と低業績企業では、ローア・カルチャーに違いが見られる。すなわち、高業績企業のローア・カルチャーは、低業績企業のそれよりも能動性が高いことが見いだされた。特に、一般社員レベルでは、その違いが顕著である。もちろん、トップやミドルにくらべるとその能動性は低いが、同じローアレベルで比較すると、高業績企業のローアは、より能動的な下位文化を持っていたのである。高業績企業では、このレベルの人々には、仕事に比較的経営理念が反映しており、処遇もより実力主義的で、やる気のある人は希望するプロジェクトにも参加できると思われる。このようなローア・カルチャーの能動性は、トップではなく、すぐ上のミドル・カルチャーの能動性に影響をうけている。ローアは、はるか上方階層の人々よりも、すぐ上の人々の考え方や行動の影響をうけるようである。

以上が、今回の分析結果で示された、組織の各階層の下位文化の平均像である。もちろん、各階層内にもばらつきがあり、すべての人々にこの平均像があてはまるわけではない。しかし、この類型は、階層別下位文化をステレオタイプの的に把握させ、理解を容易にするためには有効であると考ええる。

上記3つの下位文化のうち、われわれが最も注目するのはミドル・カルチャーである。なぜなら、組織文化論の伝統的な議論では、ミドル不要論まで主張されていたにもかかわらず、われわれの分析では、業績との関連で最も鍵となるレベルであることが示唆されたからである。

組織文化論とミドル・マネジャー

前述のように、伝統的な組織文化論の議論では、ミドル不要論が主張されていた。たとえば、Peters and Waterman(1982)は、ユナイテッド航空の元会長、エド・カールソンの「砂時計理論」を援用して、次のように述べている。「たいていの組織の中間管理者は、本当のところ、『拡大・縮小』活動以外にはほとんど何の役割も持っていない。つまり、上から伝えられるアイデアをせき止め、下から上がってくるアイデアを抑えるというわけである。カールソンによれば、中間管理者はなんでも吸いとってしまうスポンジであり、実践的な経営は、中間にいる人間が少なくなればずっと効果をあげるというわけである(p. 313, 邦訳522頁)」。また、Deal and Kennedy(1982)も同様に、「将来の企業文化では、ある部門の人たちの役割が減少するだろう。中間管理職は今日、主として、経営幹部の意思を社員に伝えるために存在する。それが主な機能で、割の悪い職務である――下から命令しようとする人たちに睨まれ、上から命令が行き届かないといって睨まれる。今日の組織生活の不満の大部分は、中間管理層に集中している。中間管理層は自らの存在を正当化するためにさまざまな儀礼をつくりだし、これらのしばしば疑問の余地のある儀礼を行なうことによって、合理主義と近代的経営技術の神話を見当違いの分野にまで広めた。これは下からの熱意や考え、積極的な試みに対してフィルターの役割をするため、しばしば生産性の向上の障害となっている。中間管理層は20世紀の組織生活の産物であるが、私たち全員にとってありがたいことに、少なくとも現在の形態では、もう時代遅れの職業になってしまった(p. 186, 邦訳251頁)」と述べ

ている。

すなわち、高業績企業では、少なくとも将来的には中間階層が減少して、いわゆる文鎮型組織に近くなることが示唆されている。伝統的な組織構造論では、組織階層の数は、官僚制の程度を示す主要な指標の一つである（野中他 1978）。Peters and WatermanやDeal and Kennedyは、文化の共有が進めば、階層の必要性は最小限になり、非官僚的な組織が達成されると主張しているのである。

しかし、われわれの分析が示すところでは、中間階層の存在は重要である。中間管理職は、トップの下位文化と、その正反対の下位文化をしばしば形成するロワーとの間を統合したり、あるいはロワーにとっての考え方や行動の見本例となる。このレベルの下位文化は、その下の階層の下位文化にも大きな影響をおよぼすことが、分析結果から示唆されている。さらに、激しい環境変化に直面している企業では、分析的戦略よりも、現場に近いレベルから創発的にわき上がってくる自律的な戦略行動が、より重要な役割を果たすと言われている（加護野他 1983）。このような戦略行動は、進化論的戦略⁽¹⁾と呼ばれ、日米の高業績企業の環境適応に見られる戦略である。金井(1991)によれば、このような進化論的戦略の相対的有效性は、ミドル・マネジャーの能動性に依存しているという。ミドルは、より現場情報にアクセスしやすいという特徴と、比較的自由裁量が大きいという特徴を持っている。この2つの特徴により、ミドルは進化論的戦略に必要な自律的戦略行動をとりやすい立場にある。しかし、前述のように、ミドルは能動性と保身のジレンマに直面している。さらに、能動的なミドルほど、必要な情報とパワーと現実との間のギャップを感じる傾向にある。進化論的戦略を有効に行なうためには、ミドルの自律的戦略行動に必要なだけの情報とパワーが付与されねばならない（金井 1991）。われわれの分析も、このミドルの下位文化の能動性が、企業の有効性と密接な関連があることを示唆している。ミドルの能動性に影響をおよぼしているのは、このレベルに与えられるトップのリーダーシップと考えられる。トップは、適切なリーダーシップを通じてミドルの能動性に影響することが可能である。特に、情報を部下に伝達したり、長期的な課題を提示するリーダーシップや、部下の意見を尊重する配慮的なリーダーシップ、他部門に影響力を行使したり、さらに上の階層に意見するようなリーダーシップが、能動的な文化形成に効果があること

は、先に述べたとおりである。しかし、伝統的な組織文化論の議論では、ミドルの重要性が十分認識されていたとは言えないのである。われわれは、伝統的な組織文化論が主張するようなトップの役割を、決して軽視するものではない。しかしそれは、ミドル・カルチャーに影響しうるという点で重要であると考えられるのである。

今後の課題

われわれが本稿で行なった分析は、サーベイ調査に基づいた定量的手法に、主に依存している。このような手法を通じて発見されたのは、階層別下位文化の存在と、業績との関連におけるミドル・カルチャーの重要性の示唆であった。しかし、今回の分析では解明できなかった問題や、新たに浮かび上がってきた課題が存在する。本稿を閉じるにあたって、こうした問題点や課題について議論したい。

1) 階層別下位文化の理論的問題⁽²⁾

本稿におけるわれわれの最大の発見事実は、企業組織における階層別下位文化の存在であった。企業は、その階層構造を反映した下位文化を持っており、各々異なった信念や行動パターンを持っている。しかも、この下位文化には一定のパターンが存在する。すなわち、上位階層になるほど、より能動的で分権的な下位文化になる傾向にある。前章の図5-1、5-2に示されるように、縦軸に能動性、横軸に分権度をとったグラフでは、右上がりの曲線に図示される。さらにこの傾向は、業績によって異なる。高業績企業では、ミドル以下の能動性が比較的高く、上に凸の曲線になっているのに対し、低業績企業では、ミドル以下の能動性が比較的低く、下に凸の曲線になっている。すなわち、組織体全体の文化は、このような下位文化の分布の形状によって表現することも可能であると思われる。

しかし、そこには2つの大きな理論的問題があると思われる。第一に、大部分の文化および組織文化の定義には、「共有」という概念が含まれている。それならば、われわれが本稿で示唆する「分布」という概念と、「共有」の概念とは、どのような関連を持っているのであろうか。第二に、今回測定されたよ

うな階層別下位文化は、どのように形成されたのであろうか。これらの問題に対して、われわれは必ずしも明確な解答を持っていない。したがって、今後考えていく上でのいくつかの手がかりについて検討したい。

「共有」という言葉の背後には、明らかに何らかの同質性、統一性、調和という意味が内包されていると思われる。一方、「分布」という言葉は、下位文化の多様性や、ときには下位文化間の矛盾や対立という意味を含んでいる。これらの概念は、一見対立しているように思われるが、研究者の中には、これらが両立しようと主張する人々もいる。

たとえばMeyerson and Martin(1987)やMartin(1992)は、組織文化の研究は、次の三つの視点から行なうことが可能だとしている(表6-1)。

表6-1 組織文化研究における3つの視点

特徴	統合	分裂	断片
合意への志向	組織全体	下位文化内	合意の欠如
形態との関係	一貫性	非一貫性	あいまい
あいまい性への志向	排除	下位文化の外側	認識

Martin(1992, p.13)より引用。

第一の視点は、統合的視点(integrative perspective)である。この視点では、文化は主に、行動や価値観の一貫性、適切な解釈に関する組織全体の合意、および明確性によって示される。この観点から見れば、成員は、何をすべきかについて合意している。

第二は、分裂的視点(differentiation perspective)による研究である。これらの研究によれば、合意はある程度発生するが、それは下位文化の境界内部にとどまる。組織レベルの分析では、異なった下位文化が互いに調和したり、対立したり、あるいはたがいに無関係な存在として共存している。本稿におけるわれわれの分析は、この視点に大きく依拠している。

第三の視点は、断片的視点(fragmentation perspective)である。この視点で

は、組織文化内のあいまい性に、主に焦点が当てられる。明確な一貫性や明確な非一貫性は、まれである。あらゆる文化形態は、無数の方法によって解釈される。この視点から文化を見ると、組織全体あるいは下位文化における明確な合意は、まったく安定しない。

彼らは、三つの視点は、人々（研究者および組織のメンバーの両方）が、彼らが見たことや経験したことの意味を理解し、解釈するために用いる主観的な視点であると議論している。このことは、三人の人々が同じ文化的文脈の中で同じ現象を観察しても、各々が異なった視点から経験を見ているために、異なった記述を行ないうることを意味している。彼らは、文化観察者は、ある文化現象について、この一見相互に対立した複数の視点間を揺れ動きながら観察するのが望ましいと述べている。しかし、Frost et al. (1991)らによれば、観察者の地位、分析しようとする現象によって、これらの視点のうちのいずれかが選好されることもあるという。

たとえば、組織内のポジションによっては、ある視点が他の視点よりも、より適合していると考えられる文化メンバーがいる場合がある。高い階層にいる経営者は、世界を統合的な観点でみる傾向にある。なぜなら、統合的視点は、管理者が、彼らの価値観が共有され、ポリシーが熱狂的に実行されるというように思いたいという、彼らの欲求に適合していると考えられるからである。文化の共有を強調する伝統的な企業文化論が、しばしばトップの意見に偏重していると言われるのは、おそらくこのような理由による。ブルーカラーの労働者や低階層の人々は、いくぶん分裂的視点で見ると考えられる。なぜなら、彼らの地位が、彼らの視点を管理者の視点とは離れたもの（および対立したもの）にさせると考えられるからである。さらに、新人や仕事があいまいな従業員、あいまいさに寛容な個人は、彼らの仕事を断片的視点から見よう。

また、研究者が行なうサンプリング、分析の重点によっても、ある視点が他の視点よりもより顕著に現われると思われる。たとえば、組織の中のより多くの成員に対して分析が行なわれるほど、より分裂的、断片的な視点が導入される可能性が高くなると考えられる。また、Levi-Straussの構造主義的人類学や、Jungの精神分析的な人類学、Scheinの組織文化モデルの例からもわかるように、より意識されないレベルに分析の焦点が移行するほど、より統合的な視点

から文化現象が理解される傾向にあるだろう。反対に、より意識されたレベル、可視的なレベルの文化現象に焦点が当てられた場合、より分裂的、断片的な視点から、文化現象が理解される傾向にあると考えられる。

Alvesson(1993)は、自らが所属する大学の学部組織文化について記述し、統一的な組織文化と、2つの職業文化の双方が存在することを示している。彼によれば、彼の所属する心理学系の学部には、慎重さ、自由放任の精神、コンフリクトの回避、親しみやすさ、寛容さなどで表現される集団的精神(esprit de corps)が存在している。この精神は、たとえば学部のセレモニーのような場面で象徴的に表現される。また一方で、この学部には、対立する二つの職業文化が存在している。彼はそれを、社会的場(social field)という言葉で説明している。社会的場とは、「・・・ある活動領域を特徴づけている基本的能力、資格条件、シンボリズム、ゲームのルール、文化的コード(p.107)」である。これらは、ある人間集団の具体的行動、特にハビトゥス⁽³⁾によって与えられる行動指針に影響する。一つの社会的場は、セラピストらの実践的な場であり、ここでは直感、魅力、共感的態度などが重要である。もう一つは、実験心理学者らの学術的・科学的場であり、極端な実証主義者らで構成されている。これらの二つの場は、キャリア形成やジェンダーの面でも大きく異なっていた。彼は、文化を研究するさいに、組織と社会的場(職業文化)という二つの視点を用いることの重要性を示唆している。

これらの主張が意味するのは、組織文化の研究は、複数の視点から行なうことが可能であり、またそうすることによって、組織に対してより深い理解が可能になるということである。ただし、このような複数の視点を、互いにどのように関連づけるかは、決して明確ではない。

われわれが今回用いた方法は、質問票調査である。第3章で検討したように、この方法は、より多くの人々を対象にし、より目に見えるレベル、より意識されたレベルの現象の分析に適した方法である。したがってこのような方法論が、分裂的視点を支持する論証を多く生み出す傾向にあることは、十分にありえることである。Rousseau(1991)が、「組織文化の定量研究の結果は、差異性が同質性よりも顕著であることを示唆している(p.181)」と述べているのは、おそらくこのような傾向を反映したものであろう。したがって、今回われわれが対象

にした企業に対して、より統合的な視点から分析を行なうことも可能だろう。その際には、上級管理者の考え方、企業の独自の歴史、社内で行なわれているセレモニー、社員の多くが知っている伝説や物語などに分析の重点が置かれるだろう。

組織文化を研究するさいに、このような複数の視点を用いることの重要性は、今後も増加しそうである。特に、近代社会の持つ複雑性は、下位文化形成を促進し、文化の多元性をもたらしている。人類学者Goodenoughは、「今日の世界において、文化の多元性は、ほとんどの人々によって通常の経験である。なぜなら、人々は、管理者、教師、医者など、影響力を持つひとびとのマイクロカルチャーの中に、必然的に引き込まれるからである（1978, p.79; Trice and Beyer 1993, p.175より引用）」と主張する。

次に、今回われわれが測定した階層別下位文化は、どのようにして形成されるのだろうか。第3章の表3-9は、企業間、業務間を越えた、階層別文化の存在を示唆している。社会学者は、下位文化は、ある小集団や個人が生み出した独特の文化的形態（例、ファッション、スタイル）が、さまざまなコミュニケーション・ネットワークを通じて波及した結果、形成されると述べている（Fine and Kleinmann 1979）。しかし、今回われわれが用いたのは、11産業に属する19企業から得られたデータである。これらの企業間で、階層別にコミュニケーションが存在していたとは考えにくい。業務内容についても同様である。まったく相互作用がないと考えられる企業間で、課長同士が課長であるがゆえに行動が似ているというのは、どのように説明すべきであろうか。階層別下位文化の形成要因は、文化の共有だけではなさそうである。もちろん年齢コホートの影響も考えられるが、階層間の文化差を、階層間の価値観の違いのみに求めることも限界があるように思われる。このことの傍証として、次の表を見ていただきたい。表6-2は、各階層における、文化と成果の相関係数を示している。これを見ると、分権と仕事成果の関連は、階層によって異なっている。下の階層では、調整的な文化がよい仕事成果と関連している。しかし、それ以外では、文化と成果の関連は階層間でよく似ている。特に、能動性が人的成果、コミット、仕事成果に関連しているという点では、文化と成果の関連はどの階層でも類似している。すなわち、どのような文化が高い成果をもたらすかにつ

表6-2 文化と成果の相関分析(階層別)

	トップ	U・ミドル	L・ミドル	ロー
C-1*P-1	.60a	.59a	.56a	.52a
C-1*P-2	.25a	.30a	.24a	.30a
C-1*P-3	.51a	.45a	.48a	.45a
C-1*P-4	.02	-.05b	-.02	.01
C-2*P-1	.19a	.26a	.22a	.17a
C-2*P-2	.24a	.17a	.14a	.16a
C-2*P-3	.17a	.09a	.04	-.03d
C-2*P-4	-.14a	-.17a	-.19a	-.21a

数字は積率相関係数。

C-1は能動-受動因子、C-2は分権-調整因子を表わす。

P-1は人的成果、P-2はコミットメント、P-3は仕事成果、P-4はストレスを表わす。

いては、どの階層も類似した価値図式を持っていると考えられる。ロー・カルチャーにとっても、受動的な行動は必ずしも望ましいとは考えられていないのではないだろうか。にもかかわらず、ロー・ミドルやローは、受動的な下位文化を持つ傾向にある。

望ましい文化に対する信念が共通と考えられるのに、実際の信念や行動パターンが異なっているのはなぜであろうか。一つの解釈として、Swidler(1986)の文化概念を指摘しておきたい。彼女は、文化と行為の関連について、次のように主張する。文化は、行為が志向すべき究極の価値観を与えることによって影響するのではなく、人々が「行為の方策(strategies of action)」を形成するためのくせ、技能、スタイルのレパートリーあるいは道具箱を与えることを通じて影響する。行為の方策とは、人々が通時的に行為を秩序だてていく一貫した方法である。彼女は、例として「貧困の文化(culture of poverty)」をあげている。そこでは、人々は、中産階級と同じ価値観を持ちながら、それらに近づこうとしない。彼女はこの例などから、文化を価値観ではなく、行為形成の

ための技能やスタイルが入った道具箱をあたえるものとして概念化する。

階層別文化も、このような「道具箱」として考えることが可能である。すなわち、ロワー・カルチャーには、能動的な信念や行動パターンを形成するだけの技能やスタイルが与えられていないのかもしれない。たとえば、いくら彼らが環境変化に対して能動的に働きかけたり、将来の事業の事を考えても、彼らが日々直面するタスクは、より現実的なものであり、短期的な数字を上げていくことがノルマとして課せられている。戦略的なタスクは、上の階層に集中しており、ルーティンなタスクは下の階層に押しやられがちである。また、下の階層は、能動的な試みを実行に移すだけの自由裁量や人脈も小さい。能動的で分権的な文化は、階層を上がることによって得られる、一種の文化的資本なのかもしれない。

2) その他の課題

上に述べた問題以外の主要な課題は、次のようなものがあげられる。

第一に、階層別下位文化への影響因である。今回われわれが考慮しなかった階層間の文化の違いを生み出している要因として、年齢コホートの効果、勤続年数などが考えられる。これらの間の関係を明らかにするために、より詳細な質問票がデザインされる必要がある。これは、階層別下位文化が、価値観の違いか、あるいは道具箱かを研究する上で重要であると思われる。

第二に、リーダーシップ、組織文化、組織成果の相互作用関係の確定である。われわれは、クロスセクションデータに対して、パス解析という一次的接近を行なった。しかし3者の間には、相互作用関係も存在するはずである。リーダーシップは、必ずしも組織文化の先行変数とは限らないし、組織文化もまた、組織成果の先行変数という存在だけにはとどまらないと考えられる。

第三に、業績との因果関係の確定である。われわれは、調査時点から過去の財務業績について分析を行なった。しかし、このような分析方法から文化→業績の因果関係を考えるのはどうしても無理がある。調査時点から後の業績との関連が分析されるべきである。また、質問票の実践的有用性の視点からも、測定された組織文化が将来の業績を予測しうるものであることが望ましいと考えられる。

第四に、業績との関連において、環境によって左右される文化的特徴とそうでないものとが区別される必要がある。組織論において、業績との関連についての主要な主張は、コンティンジェンシー理論であった。言うまでもなくこの理論では、組織の業績は環境との適合関係によって決定されると主張される。業績を上げる唯一絶対の方法は存在せず、環境と組織の適合条件を研究するのが、コンティンジェンシー理論の方向であった（加護野 1980）。

しかし組織文化論は、「強い文化」論に代表されるように、業績向上のための唯一絶対の方法を発見することにも腐心してきた。われわれの実証研究も、予備調査を含め業種区分を無視して成果との関連を検討してきた。われわれの実証結果もまた、環境には左右されないパターンの存在を示唆している。この点に関しては、さらなる研究の蓄積を待たねばならない。

第五に、定性データの蓄積である。第3章で述べたように、定量的研究は、頻度調査や分布調査には適しているが、「なぜそうなるのか」や「どのような意味があるのか」といった内部者の意味世界を明らかにするには、定性的研究が必要である。質問票調査は、内部者の意見を反映しているが、それは、質問票という、研究者によって統制された形式を通じてである。また、われわれの分析では、組織内のさまざまな儀礼、セレモニー、あるいは物語などは、ほとんど考慮されなかった。文化の生き生きとした姿を記述するためには、これらの文化的形態への接近が不可欠だろう。

終章注

(1)加護野(1983)では、日米企業共通にみられる高業績企業の特徴として、進化論的戦略の存在が指摘されている。進化論的戦略の詳細については、加護野他(1983)を参照。

(2)本節での議論は、神戸大学経営学部の加護野忠男教授、坂下昭宣教授、金井壽宏教授からの御指導および議論に基づいている。

(3)ハビトゥス(habits)とは、知覚と行動の産出・組織化の原理としての構造化された傾向(disposition)と定義される(Bourdieu 1980)。Alvesson(1993)によれば、このハビトゥスは、場における成功のための能力と関連している。ある社会的場で成功するためには、人々はその場における正しいハビトゥスを身に

付ける必要がある。しかし、ある場における正しいハビトゥスは、他の場における成功を補償しない。

参考文献

- Akin, G. and D. Hopelain, 1986, "Finding The Culture of Productivity", ODs, Winter: pp.19-32.
- Alvesson, M., 1993, Cultural Perspectives on Organizations, Cambridge University Press.
- Alvesson, M and P.O. Berg, 1992, Corporate Culture and Organizational Symbolism, Walter de Gruyter & Co, Berlin.
- Ansoff, H. I., 1979, Strategic Management, New York: Wiley.
- Berger, P. L. and T. Luckmann, 1966, The Social Construction of Reality, Doubleday & Company, Inc.
- Blake, R. R. and J. S. Mouton, 1964, The Managerial Grid, Houston: Gulf Publishing.
(上野一郎監訳, 『期待される管理者像: マネジリアル・グリッド』産業能率短期大学出版部, 1972)
- Boje, D. M. and D. B. Foder and K. M. Rowland, 1982, "Myth Making: A Qualitative Step in OD Interventions", JABS, 18: pp.17-28.
- Bourdieu, P., 1979, La Distinction: Critique Sociale du Jugement, Ed. de Minuit.
(石井洋二郎訳, 『ディスタンスション』I・II, 藤原書店, 1990)。
- Bourdieu, P., 1980, Le Sens Pratique, Paris: Les Editions de Minuit. (今村仁司, 港道隆訳, 『実践感覚』1, みすず書房, 1988)。
- Bowles, M. L., "Myth, Meaning and Work Organization", OS, 10: pp.405-421.
- Brock, P., 1988, The Empowered Manager, Jossey-Bass Inc. (安藤嘉昭訳, 『人を奮い立たせ、組織を動かす21世紀のリーダーシップ』, 産能大学出版部, 1991)。
- Brown, R. H., 1978, "Bureaucracy as Praxis: Toward A Political Phenomenology of Formal Organizations", ASQ, 23: pp.365-382.
- Business Week, 1980, Corporate Culture, October, 27: pp.148-160.
- Business Week, 1984, Who's Excellent Now?, November, 5: pp.76-88.
- Clark, B. R., 1972, "The Organizational Saga in Higher Education", ASQ, 17: pp.178-184.
- Cohen, A., 1974, Two Dimentional Man: An Essey on The Anthoropology of Power and Symbolism in Complex Society, London: Routledge and Kegan Paul.
- Cooke, R. A. and J. C. Lafferty, 1989, Organizational Culture Inventory, Plymouth, MI: Human Synergistics, Inc.

- Cummings, L. L., 1984, "Compensation, Culture, and Motivation: A Systems Perspective", ODS, 12: pp.33-44.
- Czarniawska-Joerges, B., 1992, Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective, Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Davis, S. M., 1983, Managing Corporate Culture, Ballinger Publishing Company.
- Davis, T. R. V., 1985, "Managing Culture at The Bottom" in R. H. Kilmann, M. J. Saxton and associates (eds.) Gaining Control of The Corporate Culture, Jossey-Bass Inc.: pp.163-183.
- Deal, T. E. and A. A. Kennedy, 1982, Corporate Cultures, Addison-Wesley. (城山三郎訳, 『シンボリック・マネジャー』, 新潮社, 1983)。
- Denison, D. R., 1984, "Bringing Corporate Culture to The Bottom Line", ODS, 13: pp.5-22.
- Durkheim, E., 1893, De La Division du Travail Social. (井伊玄太郎訳, 『社会分業論』, 上・下, 講談社, 1989)。
- Fine, G. A. and S. Kleinmann, 1979, "Rethinking Subculture: An Interactionist Analysis", AJS, 85,1:pp.1-20.
- Frost, P. J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin, 1991, Reframing Organizational Culture, SAGE Publications.
- Gabriel, Y., 1991, "Turing Facts into Stories and Stories into Facts: A Hermeneutic Exploration of Organizational Forklore", HR, 46,8: pp.857-874.
- Geertz, C., 1973, The Interpretation of Cultures, 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』, 岩波現代選書, 1990)。
- Glaser, R., 1983, The Corporate Culture Survey, Bryn Mawr, PA: Organizational Design and Development.
- Goodenough, W. H., 1971, Culture, Language and Society, Reading Mass, Addison-Wesley.
- Goodenough, W. H., 1978, "Multiculturalism as The Normal Human Experience", in E. Elizabeth and W. L. Partridge (eds.), Applied Anthropology in America, New York: Columbia University Press: pp.79-86.
- Gordon, G. G. and N. DiTomaso, 1992, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture", JMS, 29: pp.783-798.
- Gregory, K. L., 1983, "Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations", ASQ, 28: pp.359-376.

- Hage, J. and M. Aiken, 1967, "The Relationship of Centralization to Other Structural Properties", ASQ, 12; pp.72-92.
- Hall, R.H., 1977, Organizations: Structure and Process, Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Harrison, R., 1972, "Understanding Your Organization's Character", HBR, May-June : pp.119-128.
- Harrison, R., 1978, "Questionnaire on The Cultures of Organization", in C.Handy (ed.), Gods of Management, London: Souvenir: pp.83-88.
- Hebden, J.E., 1986, "Adopting an Organization's Culture: The Socialization of Graduate Trainees", ODS, 15, Summer: pp.54-72.
- Hofstede, G., 1980, Cultural Consequences, SAGE Publications. (高宮晋監訳, 『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, 1984)。
- Hofstede, G., 1983, "National Cultures in Four Dimensions", ISMO, 8: pp.46-74.
- Hofstede, G., 1984, "The Cultural Relativity of The Quality of Life Concept", AMR, 9: pp.389-398.
- Hofstede, G., B.Neuwen, D.D.Ohayon and G.Sanders, 1990, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", ASQ, 35: pp.286-316.
- 石井淳蔵, 奥村昭博, 加護野忠男, 野中郁次郎, 1985, 経営戦略論, 有斐閣。
- 石井洋二郎, 1993, 差異と欲望, 藤原書店。
- Jaques, E., 1951, The Changing Culture of A Factory: A Study of Authority and Participation in An Industrial Setting, London: Tavistock.
- Jermier, J.M., J.W.Slocum, Jr., L.W.Fry and J.Gaines, 1991, "Organizational Subcultures in A Soft Bureaucracy: Resistance behind The Myth and Facade of An Official Culture", OSc, 2: pp.170-194
- Jelinek, M. and C.B.Schoonhoven, 1990, Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firms, Cambridge Mass.: Basil Blackwell, Ltd.
- Jung, C., 1969, Man and His Symbols, Doubleday.
- 加護野忠男, 1980, 経営組織の環境適応, 白桃書房。
- 加護野忠男, 1982, 「組織文化の測定」, 国民経済雑誌, 146, 2: 82-98頁。
- 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頁。

加護野忠男, 1984, 「環境適応の類型」, 神戸大学経営学部80周年記念論文集編集委員会編, 経営学のフロンティア, 千倉書房: 83-106頁。

加護野忠男, 1988, 組織認識論, 千倉書房。

加護野忠男, 1995, 「創造的組織の条件」, 組織科学, 19, 1: 11-19頁。

加護野忠男, 角田隆太郎, 山田幸三, 関西生産性本部編, 1993, リストラクチャリングと組織文化, 白桃書房。

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－, 日本経済新聞社。

Kamens, D. H., 1977, "Legitimizing Myths and Educational Organization: The Relationship between Organizational Ideology and Formal Structure", ASR, 42: pp. 208-219.

金井壽宏, 1981, 「リーダーシップの代替物アプローチ」, 組織科学, 15: 44-55頁。

金井壽宏, 1991, 変革型ミドルの探求－戦略・革新指向の管理者行動－, 白桃書房。

金井壽宏, 米倉誠一郎, 沼上幹, 1994, 創造するミドル, 有斐閣。

Kerr, S., 1977, "Substitutes for Leadership: Some Implications for Organizational Design", in E. H. Burack and A. R. Negandhi (eds.), Organizational Design: Theoretical Perspectives and Empirical Findings, Kent Ohio: Kent State University Press: pp. 135-146.

Kilmann, R. H., 1985, "Five Steps for Closing Culture-Gaps", in R. H. Kilmann, M. J. Saxton, R. Serpa and associates (eds.), Gaining Control of The Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass: pp. 351-369.

Kilmann, R. H. and M. J. Saxton, 1983, The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey, Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.

北居明, 1993, 「階層別文化の定量的分析」, 六甲台論集, 39, 4: 1-11頁。

河野豊弘, 1988, 変革の企業文化, 講談社。

河野豊弘, 1993, 「全社の企業文化と部門文化」, 組織科学, 27, 2: 48-60頁。

Kotter, J. P. and J. L. Heskett, 1992, Corporate Culture and Performance, New York: 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, 1994)。

Leach, E., 1976, Culture and Communication, Cambridge University Press. (青木保, 宮坂敬造訳, 『文化とコミュニケーション』, 紀伊国屋書店, 1990)。

Levi-Strauss, C., 1962, The Savage Mind, University of Chicago Press. (大橋保夫訳, 『野生の思考』, みすず書房, 1976)。

- Likert, R., 1967, *Human Organization: Its Management and Value*, New York: McGraw-Hill. (三隅二不二訳, 『組織の行動科学』, ダイアモンド社, 1968)。
- Litwin, G. H. and R. A. Stringer, Jr., 1968, *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (占部都美監訳, 井尻昭夫訳, 『経営風土』, 白桃書房, 1974)。
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch, 1967, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. (吉田博訳, 『組織の条件適応理論』, 産業能率短期大学出版部, 1977)。
- Martin, J., 1985, "Can Organizational Culture Be Managed?", in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds.) *Organizational Culture*, SAGE Publications: pp. 95-98.
- Martin, J., M. S. Feldman, M. J. Hatch and S. B. Sitkin, 1983, "The Uniqueness Paradox in Organizational Stries", *ASQ*, 28: pp. 483-453.
- Martin, J. and C. Siehl, 1983, "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis", *ODs*, Autumn: pp. 52-64.
- Meek, V. L., "Organizational Culture: Origins and Weakness", *OS*, 9: pp. 453-473.
- Meyer, A. O., 1982, "How Ideologies Supplant Formal Structures and Shape Responses to Environments", *JMS*, 19: pp. 45-61.
- Meyer, J. W. and B. Rowan, 1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure, Myth, and Ceremony", *AJS*, 83: pp. 387-397.
- Meyerson, D. and J. Martin, 1987, "Cultural Change: An Integration of Three Different Views", *JMS*, 24: pp. 623-647.
- 野中郁次郎, 1983, 「進化論的戦略と企業文化」, 組織科学, Vol. 17, No. 3: 47-58頁。
- 野中郁次郎, 1985, 企業進化論－情報創造のマネジメント－, 日本経済新聞社。
- 野中郁次郎, 加護野忠男, 小松陽一, 奥村昭博, 坂下昭宣, 1978, 組織現象の理論と測定, 千倉書房。
- O'Reilly, C. A., J. A. Chatman and D. Caldwell, 1988, *People, Jobs, and Organizational Culture (Working Paper)*, University of California at Berkeley, School of Business Administration.
- Ouchi, W., 1981, *Theory Z: How American Business Meet The Japanese Challenge*, Addison-Wesley. (徳山二郎監訳, 『セオリーZ』, C B S・ソニー出版, 1981)。
- Ouchi, W. and R. Price, 1978, "Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organizational Development", *ODs*, 7: pp. 25-44.

- Payne, R.L. and D.C. Pheysey, 1971, "G.C. Stern's Organizational Climate Index: A Reconceptualization and Its Application to Business Organization", OBHP, 6: pp.77-98.
- Pascale, R. and A. Athos, 1981, The Art of Japanese Management, Simon & Schuster, Inc.
- Peters, T.J. and R.H. Waterman, 1982, In Search of Excellence, Harper & Row. (大前研一訳, 『エクセレント・カンパニー』, 講談社, 1983)。
- Pettigrew, A.M., 1979, "On Studying Organizational Cultures", ASQ, 24: pp.570-581.
- Pfeffer, J., 1981, "Management as Symbolic Action", in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), Research in Organizational Behavior, 3, JAI Press: pp.1-52.
- Pfeffer, J. and G.R. Salancik, 1978, The External Control of Organizations, Harper & Row.
- Pondy, L.R. and I.I. Mitroff, 1979, "Beyond Open System Models of Organization", in L.L. Cummings and B.M. Staw (eds.), Research in Organizational Behavior, 1, JAI Press: pp.3-39.
- Pondy, L.R., P.J. Frost, G. Morgan and T.C. Dandridge (eds.), Organizational Symbolism, JAI Press.
- Pugh, D.S., D.J. Hickson, C.R. Hinings and C. Turner, 1968, "Dimensions of Organizational Structure", ASQ, 13: pp.65-105.
- Reynolds, P.D., 1986, "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report", JMS, 23: pp.333-345.
- Roethlisberger, F.J. and W. Dickson, 1946, Management and The Worker, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Rose, R.A., 1988, "Organizations as Multiple Cultures: A Rules Theory Analysis", HR, 41: pp.139-170.
- Rousseau, D.M., 1990, "Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods", in B. Schneider (ed), Organizational Climate and Culture, California: Jossey-Bass: pp.153-192.
- Safford, G.S., 1988, "Culture, Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond 'Strong' Culture", AMR, 13: pp.546-558.
- 坂下昭宣, 1992, 「組織文化とシンボリック・マネジャー」, 国民経済雑誌, 165.4, 85-104頁。
- 坂下昭宣, 1992, 経営学への招待, 白桃書房。

- Sashkin, M. and R. Fulmer, Measuring Organizational Excellence Culture with A Validated Questionnaire, Paper Presented at The August Meeting of The Academy of Management, San Diego, CA.
- Sathe, V., 1983, "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action", ODS, Autumn: pp.5-23.
- 佐藤郁哉, 1992, フィールドワーク, 新曜社。
- Schein, E.H., 1984, "Coming to A New Awareness of Organizational Culture", SMR, 25: pp.3-16.
- Schein, E.H., 1985, Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View, San Francisco: 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, 1989)。
- Schein, E.H., 1992, Organizational Culture and Leadership, 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schwartz, H. and S.M. Davis, 1981, "Matching Corporate Culture and Business Strategy", ODS, Summer: pp.30-48.
- Selznick, P., 1957, Leadership and Administration, New York: Harper and Row. (北野利信訳, 『組織とリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1963)。
- 戦略経営協会編, 1986, コーポレート・カルチャー, ホルト・サウンダーズ・ジャパン。
- Soeters, J.L., 1986, "Excellent Companies as Social Movements", JMS, 23,3: pp.299-312.
- Springer, J.F. and R.W. Gable, 1980, "Dimensions and Sources of Administrative Climate in Development Programs of Four Asian Nations", ASQ, 25: pp.671-688.
- Smircich, L., 1983a, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", ASQ, 28: pp.339-358.
- Smircich, L., 1983b, "Studying Organizations as Cultures", in G. Morgan (ed.), Beyond Method - Strategies for Social Research -, SAGE Publications: pp.160-172.
- Smircich, L., 1983c, "Organizations as Shared Meanings" in L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan and T.C. Dandridge (eds.), Organizational Symbolism, JAI Press: pp.55-65.
- Smircich, L., 1985, "Is The Concept of Culture A Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves?", in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin (eds.), Organizational Culture, SAGE Publications.
- Smircich, L. and G. Morgan, 1982, "Leadership: The Management of Meaning", JABS, 18: pp.257-273.

- Stablein, R. and W. Nord, 1985, "Practical and Emancipatory Interests in Organizational Symbolism, JM, 11: pp.13-28.
- Stone, E.F., 1978, Research Methods in Organizational Behavior, 5th Edition, Goodyear Publishing Co., Inc. (鎌田伸一, 野中郁次郎訳, 『組織行動の調査方法』, 白桃書房, 1980)。
- Swidler, A., 1986, "Culture in Action: Symbols and Strategies", ASR, 51: pp.273-286.
- Tichy, N., 1982, "Managing Change Strategically: The Technical Political, and Cultural Keys", ODS, Autumn: pp.59-80.
- Trice, H.M. and J. Balasco and J. Alutto, 1969, "The Role of Ceremonials in Organizational Behavior", ILRR, 23: pp.41-51.
- Trice, H.M. and J.M. Beyer, 1984, "Studying Organizational Culture through Rites and Celemonials", AMR, 9: pp.653-669.
- Trice, H.M. and J.M. Beyer, 1991, "Cultural Leadership in Organizations", OSc, 2: pp.149-169.
- Trice, H.M. and J.M. Beyer, 1993, The Cultures of Work Organization, New Jersey: Prentice-Hall.
- Van Maanen, J. and S.R. Barley, 1984, "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations", in B.M. Staw and L.L. Cummings (eds.), Research in Organizational Behavior, 7, JAI Press: pp.287-365.
- Van Maanen, J. and S.R. Barley, 1985, "Cultural Organizaton: Fragments of A Theory", in P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg and J. Martin (eds.) Organizational Culture, Beverly Hills: SAGE Publications; pp.31-53.
- Weick, K., 1969, The Social Psychology of Organizing, Reading Mass, Addison-Wesley. (金児曉嗣訳, 『組織化の心理学』, 誠信書房, 1980)。
- Weick, K., 1979, The Social Psychology of Organizing, 2nd.ed., Reading Mass, Addison-Wesley.
- Whyte, W.F., 1943, Street Corner Society: The Social Structure of An Italian Slum, The University of Chicago Press. (寺谷弘壬訳, 『ストリート・コーナー・ソサイエティ』, 垣内出版, 1979)。
- 山田幸三, 角田隆太郎, 北居明, 波多野徹, 1993, 「組織文化の型」, ビジネス・インサイト, 4: 72-90頁。
- 山田真茂留, 1995, 「企業文化論における組織と個人ー文化的囲い込みから自律的連帯へ」, 梅澤正, 上野征洋編, 企業文化論を学ぶ人のために, 世界思想社: 33-48頁。
- Yin, R., 1984, Case Study Research, SAGE Publications.

Yinger, J.M., 1960, "Contraculture and Subculture", ASR, 25,5: pp.625-635.

雑誌略号

AJS	American Journal of Sociology
AMR	Academy of Management Review
ASQ	Administrative Science Quarterly
ASR	American Sociological Review
HBR	Harvard Business Review
ILRR	Industrial and Labor Relations Review
ISMO	International Studies of Management and Organization
JABS	Journal of Applied Behavioral Science
JM	Journal of Management
JMS	Journal of Management Studies
OBHP	Organizational Behavior and Human Performance
ODs	Organizational Dynamics
OS	Organizational Studies
OSc	Organizational Science
SMR	Sloan Management Review