

組織文化の発生と変容 I

— 文化の衝突・統合と人間関係 —

The Growth and Change of Organizational Culture I

辻 村 宏 和*, 岡 田 由紀子**

Hirokazu TSUJIMURA and Yukiko OKADA

目 次

- I. はじめに
- II. 本稿の目的
- III. 組織文化の概念
- IV. 組織文化の発生
- V. 組織文化の機能
- VI. 組織文化の変容

I. はじめに

組織文化論が日本的経営論ブームの後を追うように、学界及びビジネス界において注目されるようになってから久しい。しかしながら、どうしたことか組織文化論は、これまた日本的経営論と歩調を合わせるかのごとくフェイド・アウトしかかっている。したがって、あれ程ヒート・アップした研究領域であったにもかかわらず、われわれは経営現象を有効に説明できる組織文化に関する分析枠組みを、依然手にしていない。本稿はそういった問題意識の中から生まれたもので、有効性の高い組織文化の概念的フレームワークを企業合併現象との関連で模索しようとするものである。論述構成は、組織文化の先行研究をいくつか検討した上で仮説的に概念的フレームワークを構築し、それを企業合併現象によって検証する、という演繹・帰納の両面的なアプローチを採っている。

* 経営情報学科—経営組織論

Department of Business Administration and Information Science — Administrative Organization

** 中部大学大学院経営情報学研究科修士課程院生

Student of Master Course, Graduate School of Business Administration and Information Science, Chubu University

II. 本稿の目的

組織文化とは、それぞれの組織の構成員が共有している価値観、意思決定基準、行動規範等の総体である。この組織文化という目に見えない存在が、組織運営に大きな影響を及ぼし、その業績をも左右することは、広く認められているところである。しかし、残念ながら、そのメカニズムについては解明されていない点が多い。

そこで筆者は、異なる組織文化が衝突した場合に焦点を当て、組織文化の発生および変容プロセスの解明を試みる。

本号においては、主として、組織文化の発生過程における形成と生成、および変容過程における変革と変化について考察を行う。また、次号においては、企業合併による組織文化の衝突事例を取り上げる。

企業合併という特殊状況下を選択するのは、次の理由による。すなわち、通常の組織内においては、組織文化を意識する度合が低く、かつ変革の必要性も乏しいため、組織文化の発生・変容の観察が困難であると思量されるからである。また、昨今、企業合併は大型化・増加の傾向を示しており、有効な企業戦略のひとつとして重視されている。

組織文化に関する研究は、1950年ごろから始まり、1980年代に入って隆盛を極める。その内容は、事例研究や類型的研究、あるいは企業業績との関連性に関するものが主流を占めている。一方、合併に関する研究は、法律・会計に関する手続上の問題点を扱ったものが大半である。そのような状況のなかで、企業合併における文化的側面に着目することは、意義があることと思われる。

III. 組織文化の概念

1. 組織文化概念の混乱

「組織文化」あるいは「企業文化」という語が、日本において、一般的に使用されるようになったのは、1980年代に入ってからである。それ以前に、「企業風土」や「社風」といった組織や企業の体質を表現する語は、存在していた。それらに代わって、「組織文化」「企業文化」が注目を浴びようになった背景には、1982年にアメリカで出版された『エクセレントカンパニー』(Peters & Waterman, 1982 ; 大前, 1983) と『シンボリック・マネジャー』(Deal & Kennedy, 1982 ; 城山, 1983) が、翌1983年、日本でも翻訳出版されたことが挙げられる。この2冊の文中には、Corporate Culture の訳語として、「企業文化」が使用されている。なお、『シンボリック・マネジャー』の原題は、“Corporate Cultures” である。

ところで、「文化」とは何であるかを紐解いてみると、『社会学事典』によれば、

「文化とは、『自然』－『人間』－『社会』の象徴化形態のことである。」(田中, 1988, 780頁)と定義されている。一方、『広辞苑』には,「③(culture)人間が自然に手を加えて形成してきた物心両面の成果。衣食住をはじめ技術・学問・芸術・道徳・宗教・政治など生活形成の様式と内容とを含む。文明とほぼ同義に用いられることが多いが,西洋では人間の精神的な生活にかかわるものを文化と呼び,文明と区別する。」(新村, 1991, 2,288頁)と記されている。このように,「文化」という言葉の意味するところは,多岐にわたる。

「文化」の一般的概念の広さを受けて,「組織文化」「企業文化」の概念について,研究者および実務家の間に若干の混乱がみられる。すなわち,組織または企業の文化的活動を指すのか,または共有物を指すのか,共有物であれば,形として目に見えるものを指すのか,それとも目に見えないものをも含むのか等について,人によりあるいは場合により,使用法が異なっているのが現状である。

このような概念の混乱は,組織(企業)文化について論じる際,お互いの理解を妨げる大きな原因となっている。研究を進めるにあたって,概念の明確化が必要不可欠であり,研究目的にあった概念設定を行う必要がある。

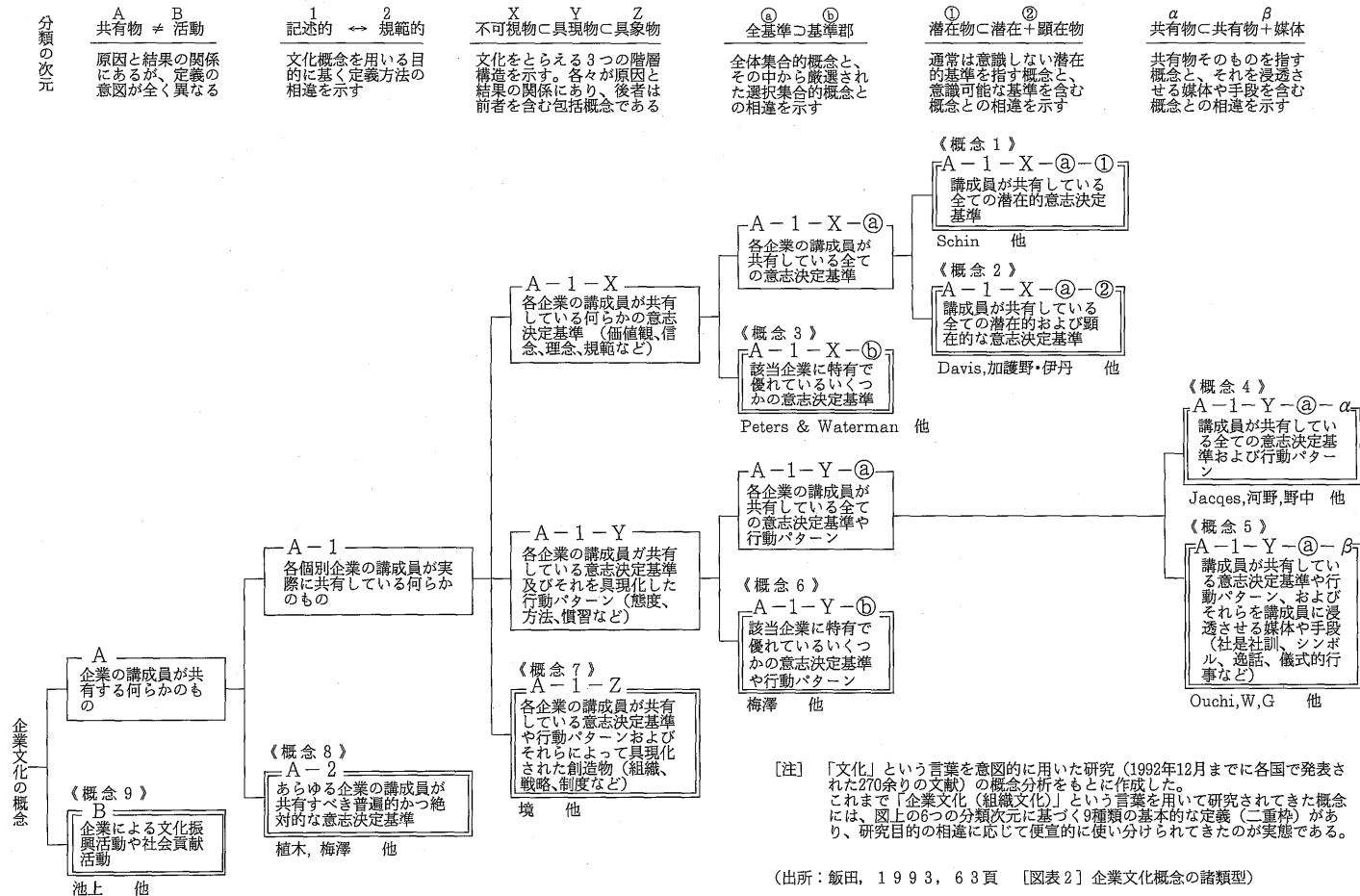
2. 組織文化概念の分類

飯田史彦は,英・米・日で発表された270余りの「経営学的観点から文化という用語を意図的に用いた研究」(飯田, 1991, 21頁)に関して,「企業文化」の定義とその使用方法について分析を試みている。飯田は,次の6つの次元に基づき,企業文化概念を9つに分類している。それによると,図表Ⅲ-1のとおり,左側の次元から右側の次元へと選択してゆくことによって,最終的に,9種類の文化概念のいずれかが導き出されることになる。

なお,概念分類の6次元と導き出された9つの概念および代表的な適用例は,それぞれ次のとおりである。(以下,飯田, 1993, 61-84頁の記述を基に構成する。)

図表Ⅲ－１ 企業文化概念の諸類型

6つの分類次元が導く9つの文化概念とそれらの相互関係



概念分類の6次元

- (第1次元)「共有物」とするか,「活動」とするか
- (第2次元)記述的に定義するか,規範的に定義するか
- (第3次元)「不可視物」のみとするか,「具現物」を含めるか,「具象物」にまで範囲を広げるか
- (第4次元)全体集合的概念とするか,選択集合的概念とするか
- (第5次元)潜在物のみとするか,顕在物までを含めるか
- (第6次元)共有物そのものとするか,その媒体を含めるか

文化概念の9類型

(第1概念)

「各個別企業の構成員が共有している全ての潜在的意思決定基準」(飯田, 1993, 65頁)であり,典型的な例として,飯田はシャインを挙げている。シャインは「基本的仮定」を文化の本質としており,組織文化について次のとおり定義している。

「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した,グループ自身によって,創られ,発見され,または,発展させられた基本的仮定のパターン」(Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 12頁)である。

(第2概念)

「各個別企業の構成員が共有している全ての潜在のおよび顕在的な意思決定基準」(飯田, 1993, 68頁)であり,典型的な例として,飯田はデービスを挙げている。デービスは「企業文化とは,組織の構成員に意味を与え,組織体の中での行動ルールを提供する共有された理念や価値のパターンである。」(Davis, 1984 ; 河野・浜田, 1985, 4頁)としている。

(第3概念)

「各個別企業の構成員が共有している,当該企業に特有で優れているいくつかの意思決定基準」(飯田, 1993, 71頁)であり,典型的な例として,飯田はピーターズとウォーターマンを挙げている。彼らは,企業文化を「共有された価値観と信念」(Peters & Waterman, 1982 ; 大前, 1983, 40頁)と位置づけている。

(第4概念)

「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準, およびそれを具現化し

た行動パターン」(飯田, 1993, 73頁)であり, 飯田は9種類の文化概念のうちで, 最も多くの研究者によって積極的に採用されているとしている。例えば, ディールとケネディは, 「人の行動の総合的な形態」(Deal & Kennedy, 1982 ; 城山, 1997, 3頁)あるいは「ここでの仕事の進め方」(同上, 3頁)として文化を位置づけている。

(第5概念)

「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準やそれを具現化した行動パターン, およびそれらを構成員に浸透させる媒体や手段」(飯田, 1993, 76頁)であり, 典型的な例として, 飯田は, 日本企業の経営を研究したオーウチによる定義を挙げている。オーウチは, 文化とは「その企業体の基本的な価値観と信念をその従業員に伝達する一種のシンボル, 儀式それに神話からなっている」(Ouchi, 1981 ; 徳山, 1981, 68頁)ものであり, 企業内の儀式的行事によって, 「これがなければ断片的で抽象的な思想になってしまうものに, 肉をつけ血を通わせる」(同上, 68頁)ことができるとしている。

(第6概念)

「各個別企業の構成員が共有している, 当該企業に特有で優れているいくつかの意思決定基準や行動パターン」(飯田, 1993, 78頁)であり, 典型的な例として, 飯田は梅澤正による定義を挙げている。梅澤は, 「それぞれの企業に固有な価値体系, その価値が体现された存在と活動の様式」(梅澤, 1990a , 43頁)であり, 短縮用法ならば, 「各企業なりの洗練された思考・行為様式」(同上, 43頁)であるとしている。しかし, 梅澤説を第6概念とするのには, 筆者は疑問を感じる。なぜなら, 梅澤は企業文化を類概念としてとらえており, 個々の企業の文化については, 「カンパニカルチャー」(同上, 63頁)という用語を使用しているからである。

(第7概念)

「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準やそれを具現化した行動パターン, およびそれらによって具現化された創造物」(飯田, 1993, 80頁)であり, 典型的な例として, 飯田は境忠宏による定義を挙げている。境は, 文化とは「特定の企業のメンバーに共有された考え方や行動を基盤としたその企業特有の環境知覚様式(情報処理様式)やそれに基づいた戦略スタイルあるいはそれらを生み出している組織の構造や制度などを包含した企業全体の環境に対する適応スタイル」(境, 1990, 122頁)であるという。

(第8概念)

「あらゆる企業の構成員が共有すべき普遍的かつ絶対的な意思決定基準」(飯田, 1993, 81頁)であり, 典型的な例として, 飯田は梅澤と植木浩を挙げている。梅澤は, 「文化は, 何が大切なのか, どうすることが貴いのかを, 根本的なところから思考することを通じて創造されていく。」(梅澤, 1990b, 3頁)とし, 「これから求められるのぞましい企業経営の, それこそ頂上に位する理想郷」(同上, 260頁)として, 「真・善・美」(同上, 260頁)を掲げている。なお, 飯田が梅澤を第6概念, 第8概念の双方で例示している理由については, 不明である。一方, 植木は, 文化とは「まさにそれなしでは生きて行く意味がなくなってしまう, 人間の本質にかかわる『価値』を中心にした世界」(植木, 1991, 6頁)だと説明している。

(第9概念)

「企業による文化振興活動や社会貢献活動」(飯田, 1993, 83頁)であるとし, 典型的な例として, 飯田は池上惇を挙げている。池上は「一般に企業文化といわれているものは, 私企業の芸術文化関連事業への参加活動である。」(池上, 1991, 53頁)としている。

3. 組織文化と企業文化

企業という組織体の有する固有の文化を表す語として, 「組織文化」と「企業文化」がある。そのどちらを使用するかは, 研究者により異なっている。

飯田は, 英・米・日で発表された270余りの「経営学的視点から文化を研究した主な文献」(飯田, 1991, 29頁)に関して, Organizational cultureという語を使用したもの, Corporate cultureという語を使用したもの, それ以外の表現でCultureという語を使用したものの3つに分類を行っている(図表Ⅲ-2参照)。それによると, 数としては, Organizational cultureを使用したものが, Corporate cultureを使用したものを上回っている。また, Corporate cultureという語が初めて使用されたのは, 1970年に発表されたロイによる『経営の文化』(Roy, 1970)であり, その歴史は比較的新しいと言える。飯田の調査は, 1991年前半までのものであり, その後の資料に欠けているのが残念ではある。

なお文献によっては, 「組織文化」と「企業文化」の両者をほぼ同義に使用している場合と, 区別して使用している場合が共に散見される。

図表Ⅲ－２「文化」という用語を使用した文献の数

発 表 年	Organizational culture	Corporate culture	O-, C-以外の culture	計
1951			1	1
57	1			1
58	1			1
60			1	1
62			2	2
64			2	2
65	1		1	2
66			2	2
68	1		1	2
69			3	3
70		1	1	2
73	1			1
74		1	1	2
76			2	2
77		1	1	2
78			3	3
79	2	2	2	6
80		1	2	3
81	3		2	5
82		2		2
83	14	1	3	18
84	5	6	1	12
85	37	21	11	69
86	12	10	12	34
87	7	5	2	14
88	11	26	12	49
89	11	6	1	18
90		8		8
91	1	1	1	3
合 計	108	92	70	270

〔 飯田，1991，29～34頁，〔図表1〕「企業文化論の系譜～経営学的視点から文化を研究した主な文献（英・米・日における研究を中心に）」を基に，筆者作成。 〕

4. 文化と風土

「組織文化」「企業文化」と類似した概念に、「組織風土」がある。「文化」と「風土」はしばしば同一視されたり混同される。「文化概念」をいかに規定するかによって、「風土」との識別が容易になったり困難になったりする。「文化」と「風土」の識別は、その測定可能性を論ずる際に問題になる。「文化」の測定可能性を認める説、「文化」は測定不可能であるが、「風土」は測定可能であるとする説がある。

意識調査の分析という手法を採用する本稿において、「文化の測定可能性」の問題は、避けては通れない。研究目的に沿った文化概念の設定のため、「文化」と「風土」の識別について取り上げる。

(1) リットビンとストリンガーによる風土概念

リットビンとストリンガーは、1968年に出版した著書の冒頭で、「組織風土という用語は本書で用いる場合、彼らのモチベーションおよび行動に影響をおよぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性を意味している。」(Litwin & Stringer, 1968 ; 占部・井尻, 1974, 1頁)と述べている。さらに、理論的定義に発展させ、「期待および誘因のセットないし群を記述し、環境のなかの個人が直接的に知覚する環境の特性をあらわすもの」(同上, 30頁)としている。彼らの風土概念は、後の企業文化研究に、大きな影響を与えている。例えば、デービスは、「風土は、期待が満たされているかどうかを測定するが、文化は期待そのものの性格に関係する。」(Da-vis, 1984 ; 河野・浜田, 1985, 126頁)としている。

また、加護野忠男は、リットビンとストリンガーの風土概念を用いて、次の3点から、組織風土と組織文化を概念的に区別する必要を説いている(加護野, 1982, 88-92頁)。それによると、第一は、問題になる背景の違いである。組織風土はモチベーションの改善を問題にするのに対し、組織文化はよりマクロ的・戦略的な文脈において問題になる。第二に理論的背景の違いである。組織風土はモチベーション理論を背景とするのに対し、組織文化はコンティンジェンシー理論、認知的組織論を背景とする。第三に分析レベルの違いであり、組織風土が個人レベルの分析に焦点をあわせているのに対し、組織文化は個人を超えたより上位のレベルでの分析が必要であるとしている。

(2) 文化概念と風土の関係

組織文化概念の9類型(Ⅲ-2. 組織文化概念の分類参照)について、いずれの概念を採用するかによって、風土との関係も異なってくる。(以下、飯田, 1993, 85頁より)

(第1概念)

「各個別企業の構成員が共有している全ての潜在的意思決定基準」

風土が知覚できる形で現れた表面的事象を指すのに対し、文化はその底辺に横たわる潜在的な仮定を指すため、両者は対象とする水準が異なる。

(第2概念)

「各個別企業の構成員が共有している全ての潜在のおよび顕在的な意思決定基準」

文化と風土とを同じ概念の別の呼称だとみる研究者と、全く異なる概念であるとする研究者とが、様々な主張をもって混在している。

(第3概念)

「各個別企業の構成員が共有している、当該企業に特有で優れているいくつかの意思決定基準」

風土が歴然と存在する全ての特性や状態を指すのに対し、文化は限定された選択的な意思決定基準であるため、持っていない企業もあり得る。

(第4概念)

「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準、およびそれを具現化した行動パターン」

風土と文化を区別することが困難であり、わざわざ風土という一般的概念に代えて文化という言葉を用いる必然性が稀薄となってしまう。

(第5概念)

「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準やそれを具現化した行動パターン、およびそれらを構成員に浸透させる媒体や手段」

風土が目に見えない特性や状態であるのに対し、文化は明文化された社是社訓、社章、儀式的行事など、明らかに目に見える形として表れる。

(第6概念)

「各個別の構成員が共有している、当該企業に特有で優れているいくつかの意思決定基準や行動パターン」

風土が存在する全ての特性や状態を指すのに対し、文化は限定された意思決定基準や行動パターンを指すため、持っていない企業もあり得る。

(第7概念)

「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準やそれを具現化した行動パターン、およびそれらによって具象化された創造物」

戦略や組織構造などの創造物までを文化に含めるため、一般的に創造物は含まない風土概念との相違が極めて明瞭となる。

(第8概念)

「あらゆる企業の構成員が共有すべき普遍的かつ絶対的な意思決定基準」

風土が各個別企業を対象としてそれらの相違に着目するのに対し、文化はあらゆる企業を画一的に対象としてその有無を問題とする。

(第9概念)

「企業による文化振興活動や社会貢献活動」

風土が存在物を指すのに対し、文化は行為を指すため、「企業文化を積極的に行う風土」という表現さえも可能となる。

5. 本稿における組織文化概念

(1) 組織文化と企業文化について

本稿においては、企業という組織の文化について、合併事例を通して、経営組織論的視点から考察を行うため、「組織文化」という語を使用することとする。

なお、「組織文化」と「企業文化」とほぼ同義としてとらえ、特に断りの無い限り、組織文化＝企業文化とする。また、文献の引用を行う際は、それぞれの文献で使用されている表記をそのまま使用する。

(2) 組織文化の概念について

飯田による組織文化概念分類の6次元（Ⅲ-2. 組織文化概念の分類参照）に基づき、組織文化の概念の選択を行う。

(第1次元) …「共有物」とするか、「活動」とするか

企業の文化活動を研究対象にするのではなく、企業の有する理念的な側面を研究対象にするので、「共有物」とする。

(第2次元) …記述的に定義するか、規範的に定義するか

すべての企業が共有すべき、組織文化の望ましい姿を追求することを目的としてはおらず、合併という特殊状況下における特定企業の、組織文化の発生・変容について

考察することを目的としているので、記述的に定義する。

(第3次元) …「不可視物」のみとするか、「具現物」を含めるか、「具象物」にまで範囲をひろげるか

「具象物」である組織構造、戦略、制度は組織文化の表われというよりも、むしろ独立した研究対象として扱われるべきである。よって、「不可視物」である価値観、信念、理念、規範などの意思決定基準および、「具現物」である仕事の方法、態度、慣習などの行動パターンを対象とする。

(第4次元) …全体集合的概念とするか、選択集合的概念とするか

当該企業の特有で優れている共有物のみを、文化としてみなすのではなく、共有物全てを文化とみなすので、全体集合的概念とする。

(第5次元) …潜在物のみとするか、顕在物までを含めるか

潜在的意思決定基準は、部外者による観察はもとより、当事者による認識も困難である。よって、顕在的意思決定基準までを含むとする。

(第6次元) …共有物そのものとするか、その媒体を含めるか

媒体が、意思決定基準や行動パターンと乖離している場合が予想されるので、共有物そのものとする。

以上の6次元により、第4概念が導きだされる。

第4概念…「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準、およびそれを具現化した行動パターン」である。

この概念は、上記の作業により、機械的に選択したにすぎないため、研究を進めていく上で、不都合が生じた場合には、再度定義する必要があると思われる。

(3) 組織文化と風土との関係

Ⅲ-4-(2)で取り上げたとおり、組織文化の概念として第4概念を採用すると、風土との識別が困難になるという指摘がある。本稿においては、第4概念を採用するが、文化と風土は識別することとする。すなわち、文化が「各個別企業の構成員が共有している全ての意思決定基準、およびそれを具現化した行動パターン」の内容自体に力点を置くのに対し、風土はそれらの実現度合を問題にする。

IV. 組織文化の発生

組織文化の発生には、文化を意図的に発生させようという意思の存在を必要とする形成説と、文化は当事者の意思には関係なく自然に発生するものとする生成説がある。

企業合併による組織文化の衝突に焦点を当て、組織文化の発生および変容プロセスの解明を試みようとする本稿においては、組織文化の形成および生成について定義し、そのいずれを仮説として採用するかについて検討を行う必要がある。

1. 組織文化の形成

組織文化形成説をとる研究者は多いが、その中から、若林 満による企業文化形成の五段階モデル、およびシャインによる組織文化形成理論に着目する。

(1) 企業文化形成の五段階モデル

若林は、企業文化研究の方法を、静態的アプローチと動態的アプローチに分けている。静態的アプローチはさらに、①事例的アプローチ、②分類的アプローチ、③構造機能アプローチに分類される。従来の企業文化研究の多くは、静態的アプローチによるものであり、静態的アプローチでは、「企業文化は組織の機能の一部であり、組織の現状や均衡を維持するメカニズムを意味し、基本的に変化を志向するのではない。」(若林, 1995, 226頁)としている。

これに対し、動態的アプローチでは「文化的価値が創造され、それが組織の内部へと浸透し、その結果として組織風土や人々の意識や行動が変化していく組織システムの動的過程が問題とされる。」(同上, 226頁)としている。

また、「企業文化の形成とは、このような組織全体としての動態的変化の過程を意味する。」(同上, 226頁)とし、動態論的研究において、企業文化は次のように定義されるべきであるとしている。すなわち、企業文化とは「企業活動の中心となる価値とシンボルの創造に基づき、その価値内容の実現のために形成された組織構造、及び組織成員の行動様式から構成される全体としてのシステム」(同上, 241頁)である。この文化概念は、シンボルや組織構造までを含む点において、筆者の採用する概念と異なるが、動態的研究方法は本稿の目的に合致するものである。

ところで、若林は、動態論的研究方法により、4つの企業に関する事例研究を行い、その結果に基づき、次のような企業文化形成の五段階モデルを構築した。(以下、同上, 242-246頁に基く。なお、事例研究の内容については割愛する。)

(第一段階 環境変化の知覚と改革の決断)

新しい企業文化形成の第一段階は、企業を取り巻く内外の環境の環境が大きく変化し、今までのやり方を続けていけば、会社が環境変化から取り残されるだけであることを自覚することから始まる。なお、環境変化の知覚と改革の決断はトップにおいてなされていることから、企業文化の真の出発点は、危機回避のためのトップのイニシアティブとリーダーシップにあるといえる。

(第二段階 新しい価値の創造)

企業にとっての価値とは、事業を行うことの価値を意味する。事業の価値づけには多様な側面が存在し、時代や環境の変化により異なったものとなる。しかし、最も重要な点は、企業の成員が価値を共有することである。価値の共有のないところに、企業文化の存在はありえない。そのためには、価値のコンセンサス造りのための話し合いが、トップを交えて頻繁に行われる必要がある。

(第三段階 シンボルの形成と組織コミュニケーション)

価値は伝達され、共有されなければならない。そのためには、価値はさまざまな言語情報や視覚的情報、またマーク、色、形などのデザインに置き換えられ、組織コミュニケーションのチャンネルを通じて伝達される必要がある。

(第四段階 組織構造の変革)

組織における人々の意識や行動は、その人々が置かれている組織の構造によって強く規定される。新しく企業文化を形成し、そのもとで意欲と活気に満ちた個人の行動を発展させようとする場合においても、組織構造の変革は当然そのための第一条件となる。

(第五段階 組織成員の意識と行動の変化)

生きた企業文化とは、組織成員の意識と行動を通じて、文化的価値の内容が日々実践されている状態を意味する。この状態では、外部の者も、その企業で働く人々の態度や行動から、ある種の文化的雰囲気を感じとることができる。

(2) シャインによる組織文化形成理論

シャインは組織文化を、「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン」(Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 12頁)と定義している。

なお、文化形成の基本的状況について、「多数の人々が同時に、問題を含んだ状況に直面し、一緒に解決の努力をしなければならないという場合」（同上、234頁）としている。そして、その基本的状況には、いくつかの「共有」が含まれており、「新しい文化の形成は新しい共有経験によって開始される」（同上、234頁）としている。

また、文化形成を理解する上で必要な理論として、次の3つを挙げている。

第一は、社会力学理論であり、シャインは集団力学とオープン・システム理論のことを、このように名づけている。そのうち、集団力学理論は、「共有」の意味を説明している。第二は、リーダーシップ理論であり、リーダーの個性やスタイルは文化の形成に密接な関係があるとしている。第三は学習理論であり、学習メカニズムである積極的問題解決と不安回避の方法は、文化として蓄積されることになる。（同上、189-190頁）

このような抽象論を、より具体化するため、シャインは、創業者等リーダーがどのように文化を創り、植えつけ、伝達するかについて焦点を当てている。

まず、創業者の行為を通じて組織は文化を創りはじめる。新しい組織の場合には、物事を行う方法についての提案は、一般的に創業者の仮定を反映する。もし、創業者が、自分の仮定を受け入れようとしないメンバーに取り巻かれている場合は、衝突、交渉、妥協、集団の細分化が行われる。（同上、283-284頁）次に創業者（もしくはリーダー）により、文化の植えつけ、強化が行われる。このメカニズムは、一次的と二次的に分けられる。それぞれの内容は、以下のとおりであるが、二次的方法は、一次的方法と整合性を保っている場合に限り作用する。（以下、同上、287-309頁）

（一次的植えつけメカニズム）

- ①リーダーが注目し、測定し、統制するもの
- ②危機的事件または組織の危機に対するリーダーの反応
- ③リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導
- ④報奨や地位を与える基準
- ⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準

（二次的明確化と強化のメカニズム）

- ①組織のデザインと機構
- ②組織のシステムと手続き
- ③物理的空間や建物の正面や建築物
- ④重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話
- ⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明

2. 組織文化の生成

次に、伊丹敬之・加護野忠男による、組織文化生成説を取り上げる。

伊丹・加護野は組織文化を次のように定義している。「組織文化とは、ときに企業文化と呼ばれ、あるいは組織風土や社風といわれるものと本質的に同じであるといっている。ひらたくいえば、組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方、である」(伊丹・加護野, 1993, 335頁)。さらに「組織のものの考え方、感じ方」をより厳密にいえば、次の三つの要素からなるとしている。第一は、組織の価値観である。第二は、人々に共有された信念であり、企業ならびにそれを取り巻く世界についての世界観である。このような世界観を「パラダイム」ということがある。第三は、行動規範である。この三要素について、それぞれの生成過程を見ていくこととする。(以下、同上, 344-351頁)

(1) 価値観の生成と浸透

組織固有の価値観の源泉となるのは、経営理念と組織の過去の成功体験である。理念が体験によって裏付けられるとき、その価値観は、共有される度合いが高くなる。しかし、成功体験が価値観となるためには、単に共有だけでは、不十分である。その体験をなんらかの言葉で表現し、人々に意識させることが必要になる。また、価値観をさらに組織文化に発展させるには、言語化された体験が組織のメンバーに浸透し、世代を経て伝承されていく必要がある。その手段として、次の5つがとられる。①わかりやすくかつ理想を感じさせる言語での表現、②具体的行動の共有、③象徴の共有、④企業内の教育や研修、⑤人の選抜である。

(2) パラダイムの生成と共有化

組織固有のパラダイムの源泉となるのは、組織の価値観と日常的な経験の総体である。「組織のものの考え方、感じ方」の3つの要素は、互いに関連しあっているため、価値観は、(1)と重複する。日常的な経験の総体については、影響を与える要因として、次の4つがあげられる。①モノと技術の影響、②市場の影響、③経営システムの影響、④具体的な手本である。日常的な経験はパラダイムへ発展する過程において、学習プロセスとしての役割を果たし、共有現象を導き出す。

(3) 行動規範の共有

行動規範は、集団相互作用の中から自然発生的に生み出されるものである。日常の相互作用の中で人々の行動を見、感じることによって、人々は、この組織ではいかに行動すべきかを学んで行く。

以上のように、価値観・パラダイム・規範は日常の経験と相互作用の中から、多くの場合、自然発生的に形成されるとしている。また、望ましい組織文化をつくるにあたって重要なのは、①どんな経験を人々はするか、②どんな相互作用が組織の中にあるのか、③経験の集積と伝達の仕方はどのようなものか、④経営者や管理者の日常の言動はどうか、と考えることであるとしている。

3. 本稿における組織文化の形成と生成

組織文化の形成説および生成説についてここで、もう一度整理してみる。

若林によると、企業文化の形成とは、「組織全体としての動態的変化の過程を意味する」(若林, 1995, 226頁)。その過程は五段階に分かれており、段階が進むにつれて、価値が創造され、共有・伝達され、実践されていく。形成の要因・条件としては、①トップのイニシアティブとリーダーシップ、②トップと従業員とのコンセンサス、③コミュニケーション・システムが挙げられる。

シャインによると、組織文化の形成とは、共有経験を通じて、創業者(リーダー)の仮定が規範になり、その規範が学習によりさらに強化され、成員に植えつけられることである。形成の要因・条件としては、①コミュニケーション・システムとイベント、②規範の明確化、③集団学習、④リーダーの性格、⑤植えつけメカニズムが挙げられる。

伊丹・加護野によると、組織文化を構成する「価値観、パラダイム、規範は、日常の経験と相互作用の中から、多くの場合、自然発生的に形成される」(伊丹・加護野, 1993, 351頁)としている。なお、価値観の生成と浸透においては、体験の言語化と、浸透手段を必要としている。

上記の3つの共通点として、「共有」はいずれの理論においても、重要な役割を果たしている。なお、「価値」「規範」「学習」は、形成説、生成説の双方に登場している。また、シャインにおける植えつけメカニズムと伊丹・加護野による価値観浸透手段には、類似した項目がみられる。よって、形成説と生成説には、合致する部分があると言える。

次に、伊丹・加護野の生成説には、2つの点で、疑問が残る。まず第1に、価値観の生成と浸透においては、体験の言語化と浸透手段が必要としている点である。第2に、「望ましい組織文化をつくるのにあたって」(同上, 351頁)重要な4項目を挙げている点である。いずれも、文化を自然発生的と主張しながらも、人為的な努力を必要としている点において、矛盾が生じている。

残念ながら、伊丹・加護野以外に生成と明記された文献に当たることはできなかった。これは、生成説を主張する研究者が少ないためか、あるいは形成・生成説を意識せず、形成と表記している研究者が多いためか、理由は定かではない。

以上のような結果から、形成説が比較的優位と認められるが、次に、本稿における組織文化の形成および生成についての定義を行う。

本稿において、組織文化の形成とは、「新たな意思決定基準およびそれを具現化した行動パターンを意図的に創出し、組織のメンバーに浸透させること」とする。また、組織文化の生成とは、「新たな意思決定基準およびそれを具現化した行動パターンが、組織メンバーの間において、自然的に醸成すること」とする。なお、組織文化の形成と生成を総称して、ここでは「発生」と表記したい。

本稿において、現時点においては、形成説を仮説として採用するが、その検証については、次号に譲るものとする。

V. 組織文化の機能

1. 組織文化の機能の分類

組織内に発生した文化が、その後、組織内において、あるいは組織外に対してどのような機能を果たすのかについて、各研究者による分類法に基づき、比較を行う。

(1) 梅澤による分類

梅澤は、企業文化を、「企業が培養し定着させている価値と規範の総称」（梅澤，1990a, 35頁）と定義し、企業自身の主体的な働きかけにより創造されるとしている。

梅澤は、企業文化の基本機能について、「内部の構成メンバーである社員と、企業がそのなかで存立している社会に対して、自らを『意味づける』ことにある。」（同上，48頁）としており、その上で、機能を①「対メンバー機能」（同上，49頁），②「対組織機能」（同上，49頁），③「対外的機能」（同上，49頁）の3つに分類している。

第一の「対メンバー機能」とは、「社員の期待を充足させる」（同上，49頁）ことであり、次の三つの方法によって行われる。すなわち社員にとっては、「思考・行動様式」（同上，49頁）の手本が示され、「会社に蓄積された知的資産が享受でき」「会社に帰属し、貢献する意味が付与される」（同上，49頁）ことになる。第二の「対組織機能」は、「組織が形成される」（同上，49頁）ことである。つまり、「組織としての統一と連帯が強固になる」「組織としての独自性が確立する」「揺るぎない社会信念的な行動がとれるようになる」（同上，49頁）ということである。第三の「対外的機能」は、「社会から承認と高い評価を獲得する」（同上，49頁）ことである。その内容は、会社の目標・性格の外部への明示、革新と前進についての社会的評価の獲得、文化に対する貢献によるイメージアップ、の三つに分かれる。

梅澤の分類で、注目すべき点は、対内的機能をさらに、対メンバーと対組織に分けたところにある。しかし、梅澤は順機能についてしか触れておらず、逆機能について

の記述はみられない。

(2) 伊丹・加護野による分類

伊丹・加護野は、組織文化の意義および機能について、文化を構成する三要素に基づき、①「価値観の共有」(伊丹・加護野, 1993, 339頁)の意義・機能, ②「パラダイムの共有」(同上, 339頁)の意義・機能, ③「行動規範の共有」(同上, 339頁)の意義・機能, に分類している。第一の「価値観の共有」の意義・機能としては、モチベーションの高揚, 判断基準の提供, コミュニケーションベースの提供が挙げられる。第二の「パラダイムの共有」の意義・機能としては、コミュニケーションの促進, 自信の付与, 学習活動の促進が挙げられる。第三の「行動規範の共有」の意義・機能としては、行動の自発的制御, 意思決定の迅速化が挙げられる。

次に機能する対象により、「対内的機能」(同上, 341頁)と「対外的機能」(同上, 341頁)に分類し、「対内的機能」はメンバーに対して影響を与え、「対外的機能」は企業イメージと評判をつくるとしている。

また、組織文化は「いい機能」(同上, 341頁)の他に、「悪い機能」(同上, 341頁)をもつことがあるとし、逆機能の存在をアピールしている。伊丹・加護野は、組織文化の逆機能として、①「思考様式の均質化」(同上, 355頁), ②「自己保存本能」(同上, 355頁)を挙げている。思考儀式的均質化は、環境の変化への対応を困難にしたり、自由を奪う危険性がある。自己保存本能の原因は、「思い込み」(同上, 356頁)と「しがみつき」(同上, 356頁)だが、自己保存が組織そのものの存続ではなく、組織文化の方の存続を目的にしてしまうと、肝心の組織の存続を危うくしかねない。

伊丹・加護野は、文化の構成要素に基づき、機能を分類しているのが他と異なる点である。組織文化の意義と機能を分けているが、実質的には、同内容である。また、順機能と逆機能のバランスの問題に力点を置いている。

なお、伊丹・加護野による組織文化の概念と、組織文化の生成説については、IV-2を参照されたい。

(3) 境による分類

境は、「企業文化は、(中略)『行動の型』『構造や制度』『思考の枠組み』の三つを統合するその企業特有のスタイルといえる。」(境, 1995, 195頁)とし、創業者が企業内に導入した思考の枠組みが、企業の環境への適応経験を通して、強化あるいは変革されることで形成されるものであるとしている。

境は、企業文化は、①「価値表出機能」(同上, 193頁), ②「環境適応機能」(同上, 193頁), ③「組織統合機能」(同上, 194頁), ④「不安防衛機能」(同上, 194

頁)の四つの機能を有しているとしている。第一の「価値表出機能」とは、「企業文化による価値表現」(同上, 193頁)のことであり, それは, 企業内に対してと同時に, 外に向けても, 発せられる。第二の「環境適応機能」とは, 「企業文化による価値創造」(同上, 194頁)のことであり, 環境適応行動の実行性を高めるとともに, 企業の長期的な環境適応能力も高める。第三の「組織統合機能」とは, 「企業文化による価値共有」(同上, 194頁)のことであり, コミュニケーション効率を高めると同時に, 内発的動機づけを強める。第四の「不安防衛機能」とは, 「企業文化による変化抵抗」(同上, 194頁)のことであり, 企業文化は人間関係の不確実性を大幅に低減する一方, 企業変革と組織革新への抵抗源としても機能する。

以上の四つの機能は, 同時に働くものではない。図表V-1に示すとおり, 企業の成長段階に応じて, 企業文化の果たす機能は異なっており, それぞれの段階ごとに, 一次機能と二次機能が存在するとしている。前段階での二次機能が一次機能に取って変わり, それによって新しい二次機能が出現してくるという機能変遷が確認されることになる。なお, その企業が衰退期に入るのか再生期に入るのかは, 「不安防衛機能」を乗り越えることができるか否かにかかっている。「不安防衛機能」を乗り越えて, 新たな「価値表出機能」と「環境適応機能」をもたらすことができれば, 再生期を迎えることができ, そうでなければ衰退期に突入してしまう。

図表V-1 企業の成長段階と企業文化の機能

成 長 段 階	企 業 文 化 の 機 能	
	(一 次)	(二 次)
創 業 期	価 値 表 出	環 境 適 応
初期成長期	環 境 適 応	組 織 統 合
中期成長期		
後期成長期	組 織 統 合	不 安 防 衛
成 熟 期		
衰 退 期	不 安 防 衛	価 値 表 出 ・ 環 境 適 応
再 生 期	価 値 表 出 ・ 環 境 適 応	不 安 防 衛

〔 境, 1995, 200 ~201頁 図IV-5 「企業文化の発達傾向の分析」
フレーム〕を筆者が加筆修正

(4) シャインによる分類

シャインは, 文化の機能として, ①「基本的問題の解決」(Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 65頁) ②「不安低減」(同上, 104頁) をあげている。第一の基本的問

題は、「外部適応の課題」(同上, 68頁)と「内部統合の課題」(同上, 83頁)に分かれる。「外部適応の課題」は、環境をどうリーダーなりグループが定義し、その中でどう生き残るかに関することである。「内部統合の課題」は、環境の中で生き残るため、グループのメンバー間の関係を組織する方法に関することである。このような外部適応および内部適応の課題について、外部環境の中から何が重要で、何が重要でないかを選別することが出来なければ、人は高度の不安を覚える。文化は、環境の中の重要な部分に焦点を当てる役割を果たす。これが、第二の「不安低減機能」である。

なお、シャインは、「文化の機能は、集団が成熟するに伴い変化する。」(同上, 345頁)としている。組織の誕生および初期成長の段階においては、文化は、「その組織の独特な能力であり、成員のアイデンティティの基礎であり、集団を結束させる心理的『糊』とみなされる」(同上, 348頁)。組織の中年期においては、文化は「当然のものと受けとめられる」(同上, 361頁)ため、文化を意識するのは困難である。また、下位文化の発生により、文化的統一性が失われるため、「この段階では全体的文化の果たす機能が何かは、いささか明確さを失って」(同上, 361頁)しまう。組織の成熟・衰退期においては、「文化は過去の栄光を保持し」(同上, 347頁)、「自尊心や自己防衛の源泉」(同上, 347頁)となる一方、「革新への障害」(同上, 347頁)となる。(図表V-2参照)

シャインによる機能分類については、筆者には2つの疑問点がある。第一に、シャインは、組織文化を「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン。」(同上, 12頁)と概念規定している。外部適応および内部統合の課題解決を文化の機能としながら、解決に際して学習した基本的パターンを文化の要素とするのは、矛盾しているのではないだろうか。文化の要素と機能は区別すべきであると考え。第二に外部適応と内部統合の区分であるが、これは、文化の対外的機能・対内的機能の区別とは異なると思われる。外部適応についても、内部がどのように対応するかという姿勢が問われることになるので対外的機能を有せず、対内的機能として捉えるべきである。ただし、シャインが基本的仮定のみを文化としていることからすれば、納得のいくことである。

図表V-2 成長段階と文化の機能

成 長 段 階	文 化 の 機 能
I 誕生および初期成長 創業者の支配（同族による支配もありうる）	1 文化は特有の能力でありアイデンティティの源泉である 2 文化は組織を結束させる「糊」である 3 組織は一層の統一化、明確化を目指して進む 4 コミットメントを立証させるため、組織への同化を大いに重視する
II 組織の中年期 1 製品／市場の拡大 2 垂直的統合 3 地理的拡大 4 買収、合併	1 新たな下位文化の大量出現により文化的統一性が弱まる 2 中核的目標、価値観、仮定が失われ、アイデンティティの危機が生じる 3 文化変革の方向を管理する機会が提供される
III 組織の成熟時期 1 市場の成熟または衰退 2 社内的安定性の増加 または（および）停滞 3 変革への動機づけの不足	1 文化が革新への障害となる 2 文化は過去の栄光を保持し、その結果、自尊心や自己防衛の源泉として尊重される

〔 Schein, 1985; 清水・浜田, 1989, 347頁「表5 成長段階, 文化の機能」および変革メカニズム」をもとに筆者加筆修正 〕

2. 組織文化の機能に関する比較

上記の内容を、各研究者ごとに整理し、比較したのが、図表V-3である。表にみられるように、機能の分類、内容については研究者ごとに異なる。その中で、合併による組織文化の変容について考察を行う上で、特に注目したいのが、既存文化の果たす逆機能の存在、そして組織の成長段階と文化の機能との関係である。合併前にそれぞれの企業が有していた組織文化は、合併後において、プラスよりむしろマイナスに機能するのであろうか。また、合併を、組織の成長段階のどこに位置付けるかが、文化の機能を論ずる上で、重要なポイントとなるものと思われる。この点に留意した上で、研究を進めたい。

図表V-3 組織文化の機能に関する比較

	梅 澤	伊 丹・加護野	境	シャイン
組 織 文 化 の 概 念	意思決定基準・行動パターン	顕在的意思決定基準	意思決定基準・行動パターン・創造物	潜在的意思決定基準
組織文化の形成・生成	形 成	生 成	形 成	形 成
対外的・対内的の区分	○（対メンバー・対組織・対外）	○	○	×
逆 機 能 の 存 在	×	○	○	○
機能の主な内容 逆 機 能 (メ) 対メンバー (組) 対 組 織 (外) 対 外 的 (内) 対 内 的	(メ) 思考・行動基準 (メ) 知的資産の享受 (メ) 帰属・貢献の意味付与 (組) 統一と連帯の強化 (組) 独自性の確立 (組) 信念的行動の推進 (外) 会社性格の明示 (外) 社会的評価の獲得 (外) イメージアップ	(内) モチベーション (内) 行動・判断基準 (内) コミュニケーションベースの提供 (内) コミュニケーションベースの容易化 (内) 自信・信頼の付与 (内) 学習活動の促進 (内) 行動の自発的制御 (内) 意思決定の迅速化 (外) 企業イメージと評判を形成 (内) 思考様式の均質化 (内) 自己保存	(内) 理念と意思の伝達・共有 (内) 環境適応能力の強化 (内) 組織の学習装置 (内) コミュニケーション効率の向上 (内) 内発的動機づけ (内) 人間関係の不確実性の低減 (内) 変化・革新への抵抗源 (外) 理念と能力の表現	外部適応課題の解決 内部統合課題の解決 不安低減 アイデンティティの確立 組織の結束化 組織の統一化、明確化 組織への同化 従来からの文化的統一性を弱体化 アイデンティティの危機の発生 文化管理の機会を提供 革新への障害 自尊心・自己防衛
特 徴 ・ 問 題 点	・逆機能についての記述なし。 ・対内的機能をさらに対メンバーと対組織内に区分。	・機能と逆機能のバランスを重視。 ・意義と機能の区別を試みるが、正確には区分されず。	・企業の成長段階に応じて、異なる機能を果たす。	・組織の発達段階に応じて、異なる機能を果たす。 ・機能と要素の区別が不明確。

(備考：この表は、梅澤(1990)、伊丹・加護野(1989)、境(1995)、シャイン(1985)の記述を基に、筆者が補足の上、作成。)

VI. 組織文化の変容

IV. 組織文化の発生において、組織文化の形成説・生成説について取り上げ、本稿における組織文化の形成および生成について定義を行い、仮説として形成説を採用することとした。

形成・生成した文化のその後について、次のような図式が成立するのではないかと考える。

(当事者の意思が必要)	組織文化は形成される	→	組織文化は変革できる
(当事者の意思は不要)	組織文化は生成する	→	組織文化は変化する

仮説である形成説に基づき、文化の変革について取り上げることとする。

1. 組織文化の変革

(1) デービスによる文化変革概念

デービスは、企業文化とは、「組織の構成員に意味を与え、組織体の中での行動ルールを提供する共有された理念や価値のパターンである。」(Davis, 1984 ; 河野・浜田, 1985, 4頁)と定義している。彼は、文化変革の成功例としてファースト・シカゴ銀行を取り上げており、その経緯は図表VI-1のとおりである。

「ファースト・シカゴの信条」の策定プロセスにおいて、「このプロセスを通る際に要した、人々のビヘイビアこそが、真の文化である。」(同上, 56頁)としているが、文化の内容については、不明確である。また、「文化」そのものの検討から入らずに、事業活動とそれに関連する諸問題から着手したとしている。しかし、議論された内容から判断すると、結果的に達成されたのは、文化の変更ではなく、単なる制度・構造の変革に過ぎないのではないだろうか。デービスの文化概念によると、制度や構造は文化に含まれない。よって、制度や構造の変革をもって、文化の変革とするのには、無理があると思われる。このように、デービスは、文化変革に関して、厳密な規定を行っているとは言えない。

なお、デービスは、業績の向上をもって、文化変革の成功としている。

図表VI-1 ファースト・シカゴ銀行における文化の変革

- 1970年代 同社は市場のシェアの一部を失い、名声も若干低下。
- 1980年 7月 バリー・F・サリバンが会長に就任。
- 1981年 文化をレベルアップし、戦略と結びつける長期計画に着手。
- 1982年 企業アイデンティティ運営委員会を設置。次の10のテーマについて議論。

1.国際銀行業務, 2.顧客関係管理, 3.投資銀行業務, 4.管理のシステムとプロセス, 5.人事政策, 6.常に指示を仰ぐ社員の傾向, 7.対応を遂行する能力, 8.勤務年数に応じた従業員の処遇方法, 9.貸付部門以外の部門の社内的地位, 10. 顧客および地域社会への対外志向

- (8か月後) 「ファースト・シカゴの信条」を発表。

- ・ファーストシカゴにとって、顧客が最優先である。
- ・われわれは組織を挙げて戦略を志向する。
- ・われわれはあらゆる領域で最高水準を意図する。
- ・チームワークがファースト・シカゴの仕事のやり方である。
- ・人間こそがわれわれの成功の鍵である。

- 1983年 サリバン会長は「ファースト・シカゴは再びアイデンティティを見いだし、将来の挑戦に応ずる準備が整った。」と語る。
- 1983年12月 『ビジネスウィーク』誌の調査において、収益、資産収益率において、「勝者というべき」地位にあった。

筆者注：1998年4月 バンク・ワンによる、ファースト・シカゴ買収が発表された。

(Davis, 1984 ; 河野・浜田, 1985, 29～57頁の記述を基に筆者作成)

(2) コッターとヘスケットによる文化変革概念

コッターとヘスケットは、文化を「ある一つの集合体に共通して見出せる相互に関連し合う価値観と行動方法のセット」(Kotter & Heskett, 1992 ; 梅津, 1994, 219頁)と定義している。彼らは、文化変革の成功事例として、イギリスの化学会社ICI (インペリアル・ケミカル・インダストリーズ)を挙げている。その変革の経緯は図表VI-2のとおりであるが、彼らは、文化の変革とは、文化を環境に適応的な状態に転換することとしている。それに従うと、環境とは常に変わり続けるものであり、それに応じて文化を転換し続けることが、要求されることになる。

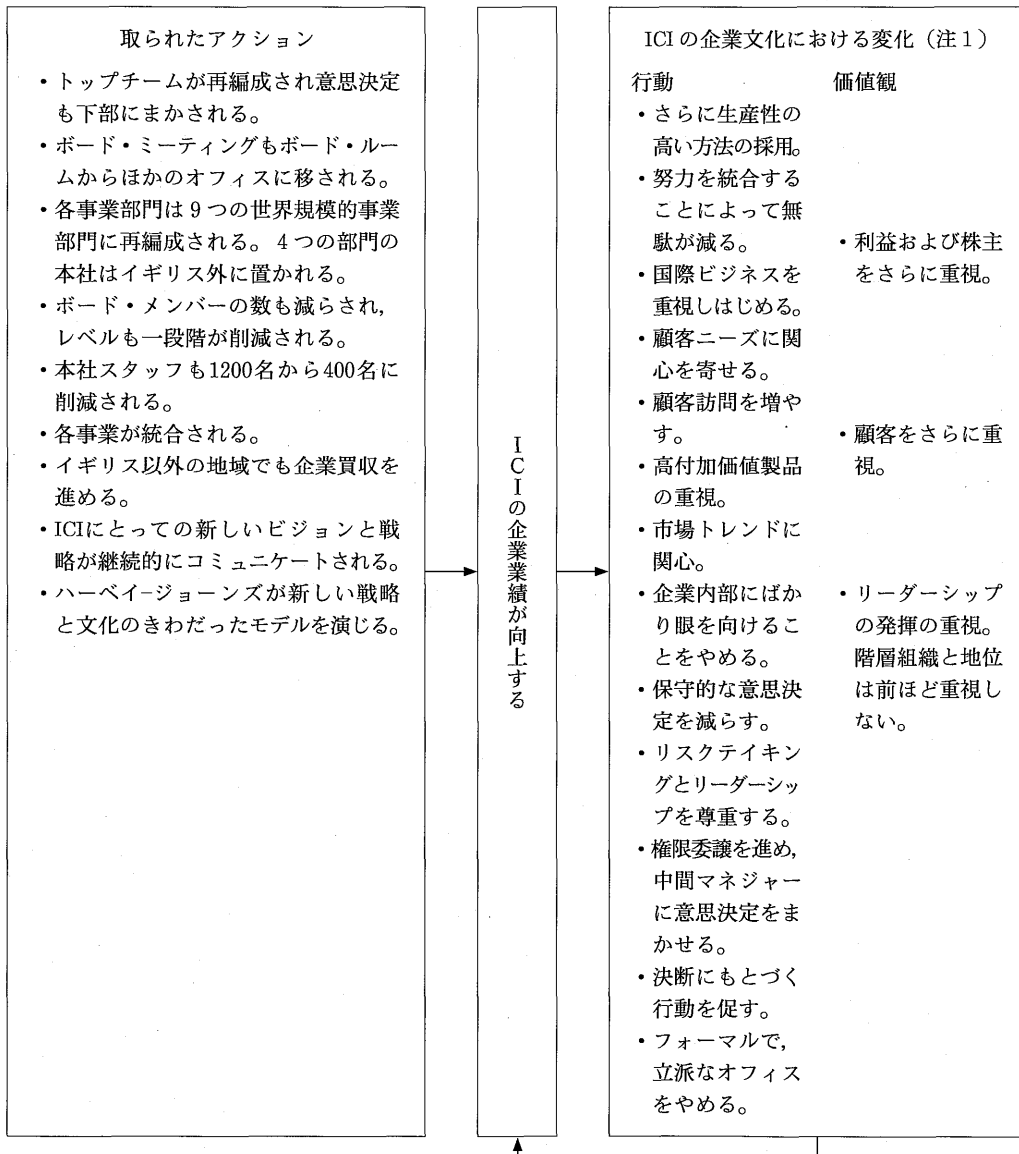
なお、図表VI-3に示すとおり、文化の変革のために取った行動と、それによる成果を区別している点は、評価できる。また、彼らは、業績の向上および、社内・外の認知をもって、文化変革の成功としている。

図表VI-2 ICIにおける文化の変革

1970年代	オイルショックやイギリス経済の停滞により、困難な事業環境が発生。 企業文化と環境との不適応状態が増大。 不適応が業績を大幅に低下させる要因となる。 業績の悪化にもかかわらず、不適応状態を放置。
1982年4月	ハーベイ・ジョーンズが会長に就任。 文化を転換し始めるために、彼はリーダーシップを発揮。 彼に続く経営管理者たちが、変革推進の行動を率先するよう導く。
1982年～87年	文化の変革の実施 (図表VI-3参照)
1989年	税引前利益は14億7,000万ポンドという記録的レベルに到達。 すべてが文化の改革による効果とは言えないが、ある程度影響を与えている。

(Kotter & Heskett, 1992 ; 梅津, 1994, 164～190頁の記述を基に筆者作成)

図表VI-3 ICIにおける1982年から87年にかけての文化の変革



（注1）経営上層部にこれらの価値観がどれだけ広範に広がっているかはまだ明らかではない。

【出所：Kotter & Heskett, 1992；梅津, 1994, 189頁, 「図表9・4 ICIにおける1982年から87年にかけての文化の変革」】

(3) ディールとケネディによる文化改革概念

ディールとケネディは、持続的成長を収めている企業においては、「強い文化」(Deal & Kennedy, 1982；城山, 1997, 5頁)が成功の推進力として働いていると

し、強い文化とは、「人は平常いかに行動すべきかを明確に示す、非公式なきまりの体系である。」(同上、21頁)としている。

彼らは、改革と変化について次のように説明している。企業では、改革はてっとり早い解決策と理解されており、変化は日常的な動きである。改革の実行に際し、文化が障壁となるため、文化自体を変化させる必要があるが、それは困難を極める。そして、文化の変化について、次のように定義している。「組織あるいは文化の変化というときに私たちが意味するのは、組織全体の人びとの行動様式の実際の変化である。厳密に言えば、組織の人びとが新しい役割モデルの英雄たちに共感を覚えることである。人びとが周囲の出来事を説明するために、いままでとは違う物語を語りあうことである。」(同上、231頁)

彼らは、このように、改革と変化をほぼ同意義に捉えており、また組織の変化と文化の変化を同列に扱っている。彼らの文化概念から判断して、組織の変化と文化の変化は、区分して扱うべきと考える。

なお、彼らは、社内の活性化および効率化をもって、文化改革の成功としている。

(4) シャインによる文化変革概念

シャインは、組織文化を、「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン」(Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 12頁)と定義している。

彼は、組織変革と文化変革を区別しており、文化の変革を伴わなくても、組織変革は可能であるとしている。事例として、彼自身がコンサルタントとして関与したマルチ社(仮称)による方向転換プロジェクトを挙げている(図表VI-4参照)。マルチ社においては、プロジェクト実施前後において、文化パラダイムは全く変わっておらず、従来の文化を変革に活用したとしている。このように、シャインが組織変革と文化変革を明確に区分できるのは、彼が基本的仮定のみを、文化として定義していることに起因する。

なお、彼は、「文化の変革をどういうふうに分析するかは、その人の準拠枠とか、変革プロセスに関するその人の最初の仮定とか、目標とかにかかっている。」(同上、379頁)としている。これによると、「変革」の定義は、その人がどの観点に立っているかによって異なってくる。また「変革」は「直接的影響や、われわれが期待もしくは希求しているものにかかっている。」(同上、380頁)とし、「最後に、何を変化したというか変化しなかったというかは、当人の目標に如何による。」(同上、380頁)としている。

以上のように、シャインは、文化の変革に関して明確な定義は行わず、どう定義す

るかは、準拠枠により異なるとしている。よって、文化変革の成功の尺度についても、それぞれの準拠枠により異なる。

図表VI-4 マルチ社における方向転換プロジェクト

- ①収益低下の傾向が逆転した
- ②赤字事業部の再構築に成功
- ③本部機能の削減、および各国・各事業部へ権限委譲
- ④事業部の諸機能の評価見直し
- ⑤黒字事業部の一層強化
- ⑥各国・各事業部・各職能部門に明確な上司を配置
- ⑦経営陣の更迭および、後継者の選定
- ⑧有能でない管理者を早期退職により排除
- ⑨上級幹部が、文化が妨害にも支援要因にもなることを理解
- ⑩人事は、人道的立場で行われるべきことを再確認

(Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 339 ～340頁の記述を基に筆者作成)

2. 組織文化の変革条件

IV-1で取り上げたとおり、組織文化の形成に当たっては、次のような要因・条件が必要であることが判明した。若林によると①「トップのイニシアティブとリーダーシップ」(若林, 1995, 242頁), ②トップと従業員との「価値のコンセンサス」(同上, 243頁), ③「組織コミュニケーション」(同上, 244頁)の3つである。

また、シャインは次の5つを挙げている。すなわち, ①「コミュニケーション・システム」(Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 214頁)と「イベント」(同上, 216頁), ②「規範の構築」(同上, 246頁), ③「集団学習」(同上, 234頁), ④「創設者の性格」(同上, 221頁), ⑤「植えつけメカニズム」(同上, 287頁)である。

当事者の意思の存在を前提とする文化の変革においては、文化の形成と同様に、その達成のための条件が存在すると考えられる。ここでは、文化変革の条件とは何かを探ることにする。

(1) デービスによる文化変革条件

デービスは、企業文化変革の絶対条件として、最高経営者（CEO）の支持を挙げており、「アメリカの文化は民主的な価値観と理念のうえに築かれたものであるから、組織はそれらをボトムアップの形で育ててゆくものと想定するのが当然であろう。し

かし、大きな会社で指導理念が一般従業員によってつくられたり、根本的変革を加えられたりした例を私は未だ見たことがない。」(Davis, 1984 ; 河野・浜田, 1985, 12頁)と述べている。

また、前述のファースト・シカゴ銀行の事例に基づき、次の3つの成功条件を見出している。すなわち、①時間を費やす決意、②経営陣が自ら担当すること、③事業活動と関連する問題から取り組むことである。

一方、文化変革に失敗したいくつかの企業の教訓を基に、企業文化変革の「10の落とし穴」(同上, 59頁)を挙げている。それは、①実行しない、②リップサービス、③上司への追従、④シニシズム(一般社員がトップを信頼しない)、⑤拙速、⑥主客転倒、⑦成果なきプロセス、⑧プロセスなき成果、⑨美辞麗句、⑩魔女狩りである。ここでは、個々の内容には言及しないが、これらの落とし穴に陥らないようにすることが、文化変革の成功であると言えよう。

(2) コッターとヘスケットによる文化変革条件

コッターとヘスケットは、過去15年間に、文化変革に成功した企業を10社(図表VI-5)挙げており、それらの成功例に基づき、文化変革の条件を8つを挙げている。そのうち、5つがリーダーに関するものである。①強力なリーダーの存在、②リーダーの資質、③リーダーによるメンバーへの変革ニーズの植え付け、④リーダーによるビジョン・戦略と一貫性のある行動、⑤リーダーによる同調者への動機づけである。リーダーに関する以外の項目としては、⑥同調者による他のメンバーへの影響、⑦望ましい業績の達成、⑧多大な時間の必要性が挙げられる。(Kotter & Heskett, 1992 ; 梅津, 1994, 155頁)

彼らは、この10社のケースすべてにおいて、「企業文化の変化には何らかの企業業績の向上が伴っている。」(同上, 128頁)としている。変革条件としても、望ましい業績の達成を達成を挙げており、成果と条件が重複するのは、疑問である。

(3) ディールとケネディによる文化改革条件

ディールとケネディは、アメリカのある大都市で上下水道サービスを行う公営企業(MSWD…仮称)の例に基づき、文化改革を成功させる秘訣として、次の項目を挙げている。①英雄を改革の指導者にすること、②現実の外部からの脅威を認識すること、③過渡期の儀礼を改革の中心的な要素にすること、④変化に適応させるために、新しい価値や行動様式について訓練すること、⑤外部の魔術師を招くこと、⑥新しい方向を示す具体的な象徴を築くこと、⑦改革には職場の安定が大切だと強調すること、の7つである。(Deal & Kennedy, 1982 ; 城山, 1997, 256-258頁)

改革には常に危険が伴い、費用がかさみ、時間がかかるが、改革成功に有効な基本

的文化事象（英雄・価値理念・儀礼）を管理者が敏感に捉えることができるのなら、文化そのものの改革は可能であるとする。（同上、259頁）

図表VI-5 大規模な文化の変革を経験した企業の例

企 業 名	文化変革の時期	長期的企業業績の変化
Bankers Trust	1997～1985	対総資産利益率の年平均伸び率は1967年～76年の－8.71%から1977年～88年の＋14.09%に向上した。
British Airways	1982～1985	1977～82年の欠損5億2000万ポンドから、1984～89年には利益10億5900万ポンドに向上した。
First Chicago ConAgra	1974～1978 1981年以降	株価がこの14年間に50倍に伸びた。 純利益が1979～80年の2億ドルから1988～89年には9億ドルに向上、このトレンドはなお続いている。
General Electric	1980年以降	企業全体の市場価値が1980年以降の10年間に120億ドルから600億ドルに増大し、このトレンドはなお続いている。
ICI	1982～1987	純利益は1982年から1987年にかけて500%向上。
日産自動車	1985年以降	それまでの15年間の業績低迷を反転させ、1988～89年には国内マーケットシェアを増加させた。純利益も1987年の1億6500万ドルから1990年の9億3900万ドルへ向上させた。このトレンドはなお続いている。
SAS	1980～1983	純利益が1974～81年の4億5000万ドルスウェーデン・クローナから、1982～89年の120億スウェーデン・クローナに向上した。
American Express TRS	1978～1983	競争激化の状況にもかかわらず、10年間に純利益の年平均伸び率18%を達成した。
Xerox	1983～1989	1983～1989年にかけて対総資産利益率を5%から12.4%に、売上を85億ドルから175億ドルに向上させた。コピー機器のマーケットシェアを1980年代前半の8.6%から1991年には16%に向上させた。1991年にはゼロックス社はマルコム・ボルドリッジ・クオリティ・アワード受賞。

〔 出所：Kotter & Heskett, 1992；梅津, 1994, 129頁, 「図表7・1 大規模な文化の変革を経験した企業の例」 〕

(4) シャインによる文化変革条件

シャインは、どのような変革が実現可能であるかは、組織の発達段階によって、異なるとしている。（詳細については、VI-3 組織の成長段階と変革を参照のこと。）

よって、それぞれの段階ごとに、文化変革条件も異なる。①誕生および初期成長期においては、「外的危機」（Schein, 1985；清水・浜田, 1989, 350頁）の存在が必要であり、②組織の中年期においては、「慎重な自己評価」（同上, 361頁）が必要で

あり、③組織の成熟時期においては、「変革管理者」(同上, 374頁)の存在が必要となる。

3. 組織の成長段階と変革

V-1-(4)で述べたように、シャインは、「集団の一生における文化の機能は、集団が成熟するに伴い変化する。」(Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 345頁)としている。同様に変革に関しても、「ある種の変革メカニズムは、ある発達段階に特別の関連性をもつ。」(同上, 346頁)としている。

さらに、彼は、組織の発達段階における「解凍」(同上, 346頁)状態に着目し、「解凍」と変革との関連について、次のように述べている。「もし、組織が、外的もしくは内的イベントにより凍結状態を解かれたならば、(中略)変革の過程が始まるであろう。」(同上, 313-314頁)としたうえで、「どんな種類の変革が実現可能かということとは、(中略)組織がどの程度解凍され、変革への用意ができているかにもかかっている。与えられた文化の凍結を解く力もまた、組織の発達段階が異なるにしたがい相違のあるのが普通」(同上, 346頁)であるとしている。

各成長段階における解凍状態、および文化変革メカニズムは、図表VI-6に示すとおりである。組織の成長段階は、誕生および初期成長、中年期、成熟期の3つに分けられる。シャインは、「いずれの場合でも、変革プロセスには幾つかの解凍作用が含まれる」(同上, 377頁)とし、「この解凍作用を構成するのは、否定的な情報とか、心理的安全の創出とか、新たな過程を築き上げる方法として認知的再定義を起こさせる若干のメカニズムとかである。」(同上, 377頁)としている。一方、解凍の反作用として、「再凍結」(同上, 377頁)を取り上げている。それによると、変革プロセスにおいては「再凍結」の機会が提供されなければならないとし、「再凍結は、新たな文化要素が問題を解決したり不安を減少させたりした場合に起こる。」(同上, 377頁)としている。

以上のように、シャインの主張する変革プロセスには、「解凍」と「再凍結」という要素が含まれることになる。

図表 VI-6 成長段階と文化の変革メカニズム

成長段階	文化の変革メカニズム
I 誕生および初期成長 創業者の支配（同族による支配もありうる）	1 自然な進化 2 組織療法を通じての自律的進化 3 混成種による管理された進化 4 アウトサイダーによる管理された「革命」
II 組織の中年期 1 製品／市場の拡大 2 垂直的統合 3 地理的拡大 4 買収、合併	5 計画された変革および組織開発 6 技術的誘導 7 スキャンダルによる変革、神話の爆発 8 漸進主義
III 組織の成熟時期 1 市場の成熟または衰退 2 社内的安定性の増加または（および）停滞 3 変革への動機づけの不足	9 強制的説得 10 方向転換 11 再編、破壊、新生

〔 Schein, 1985 ; 清水・浜田, 1989, 347頁「表5 成長段階, 文化の機能および変革メカニズム」をもとに筆者加筆修正 〕

4. 本稿における組織文化の変革と変化

既に見てきたように、文化変革をどのように定義するかは、研究者ごとに異なる。デービスやディールとケネディは、文化の変革と組織の変革について混同がみられ、コッターとヘスケットは、文化の変革とは、環境に適応的な状態に転換することとしている。一方、シャインは、明確な定義は行わず、どう定義するかは当事者の準拠枠により、異なるとしている。また、文化変革の成功の基準についても、デービスやコッターとヘスケットは、業績の向上を挙げており、ディールとケネディは、社内の活性化・効率化としている。シャインは文化変革の定義と同様に、当事者の目標の如何に委ねられているとしている。

このように、文化の変革概念およびその成功の基準は、多様であるため、シャインの主張するように、目標に応じて予め定義しておくことが望ましい。

なお、文化変革の条件については、どれも比較的明確に記述されており、共通項目としては、リーダーの役割・時間的余裕・危機の認識が挙げられる。

以上の点を踏まえ、本稿における組織文化の変革について、次のように定義する。すなわち、組織文化の変革とは、「当事者の意思に基づき、組織文化を従来と同じ状態のままにしておくことまたは、従来と異なる状態に変えること」をいう。

先に述べたように、筆者は形成説を仮説として採用したため、組織文化の変化については触れなかった。しかし、生成説を採用する場合には、組織文化の変化の概念が必要になる。よって、次のように組織文化の変化について、定義しておく。すなわち、組織文化の変化とは、「当事者の意思の有無に関係なく、組織文化が従来と同じ状態のままであることまたは、従来と異なる状態に変わること」をいう。なお、組織文化の変革と変化の総称として、ここでは「変容」と表記したい。

また、本稿においては、組織文化の変革と業績の向上との関連は扱わないこととする。文化の変革が成功したことにより業績が向上したのか、それとも業績が好調であるから文化の変革に成功したのかという、因果関係については、議論の余地のあるところであるが、この点については、他の機会に扱うこととしたい。

(以下次号)

[付記]

本稿は、岡田由紀子の「修士論文：企業合併における組織文化の発生と変容」がベースとなっている。修士論文「公聴会」(1999.2.13.)では貴重なコメントをいくつも頂戴し、主査・副査及びフロアーの諸先生方にはこの場をお借りして、心よりお礼申し上げる次第である。(岡田)

[引用・参考文献]

1. Davis, Stanley M., *Managing Corporate Culture*, Harper & Row Publishers, 1984. (河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革―「社風」をどう管理するか―』, ダイヤモンド社, 1985年.)
2. Deal, Terrence E. & Allan A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, 1982. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』, 新潮社, 1983年, 岩波書店, 1997年.)
3. 林 伸二稿「組織風土の測定」, 『青山経営論集』, 第30巻第4号, 1996年, 1-31頁.
4. 飯田史彦稿「企業文化論の史的研究 (1)」, 『福島大学商学論集』, 第60巻第1号, 1991年, 19-51頁.
5. 飯田史彦稿「企業文化論の史的研究 (2)」, 『福島大学商学論集』, 第61巻第4号, 1993年, 61-87頁.
6. 飯田史彦稿「組織文化の変革メカニズムに関する測定論的考察―価値観ネットワークの分断型変革と転換型変革―」, 『福島大学商学論集』, 第65巻第3号, 1997年, 27-45頁.
7. 池上 惇著『文化経済学のすすめ』, 丸善, 1991年.
8. 伊丹敬之・加護野忠男著『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社, 1993年.
9. 加護野忠男稿「組織文化の測定」, 『国民経済雑誌』, 第146巻第2号, 1982年, 82-98頁.
10. 加護野忠男著『企業のパラダイム変革』, 講談社, 1988年.
11. 加護野忠男稿「組織文化の測定とタイポロジー」, 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・関西生産性本部編『リストラクチャリングと組織文化』, 白桃書房, 1993年.
12. 河野豊弘著『変革の企業文化』, 講談社, 1988年.

13. Kotter, John P. & James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992. (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む－競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」－』, ダイヤモンド社, 1994年.)
14. Litwin, George H. & Robert A. Stringer, Jr., *Motivation and Organizational Climate*, Harvard Business School Press, 1968. (占部都美監訳, 井尻昭夫訳『経営風土』, 白桃書房, 1974年.)
15. 野中郁次郎著『企業進化論－情報創造のマネジメント－』, 日本経済新聞社, 1985年.
16. Ouchi, Willam. G., *Theory Z*, Addison-Wesley, 1981. (徳山二郎監訳『セオリーZ－日本に学び, 日本を超える－』, CBSソニー出版, 1981年.)
17. Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row Publishers, 1982. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー－超優良企業の条件－』, 講談社, 1983年.)
18. Roy, R., *The cultures of management*, 1970.
19. 坂井正廣編著『人間・組織・管理 (新版)－その理論とケース－』, 文眞堂, 1992年.
20. 境 忠宏著『企業変革とCI計画』, 電通, 1990年.
21. 境 忠宏稿「企業価値の創造と企業文化の革新－企業文化の深層構造にアプローチする－」, 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, 1995年.
22. 咲川 孝著『組織文化とイノベーション』, 千倉書房, 1998年.
23. 佐々木晃彦編著『企業文化とは何か－新しい日本企業のフレームづくりに向けて－』, 北樹出版, 1994年.
24. Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 1985. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ－リーダーは文化をどう変革するか－』, ダイヤモンド社, 1989年.)
25. 新村 出編『広辞苑』, 岩波書店, 1991年.
26. 高橋伸夫編著『組織文化の経営学』, 中央経済社, 1997年.
27. 田中義久稿「文化」, 見田宗介・栗原 彬・田中義久編『社会学事典』, 弘文堂, 1988年.
28. 辻村宏和著『組織のトラブル発生図式－問題分析志向の経営組織論－』, 成文堂, 1994年.
29. 辻村宏和著『組織化技能への接近－経営組織論の実学性－』, 成文堂, 1995年.
30. 辻村宏和著『組織技能論と問題発生図式－個別ケースからの仮説発見の有効性－』, 成文堂, 1997年.
31. 植木 浩稿「文化と経済の新しい道」, 佐々木晃彦編『企業と文化の対話－メセナとは何か－』, 東海大学出版会, 1991年.
32. 梅澤 正稿「組織文化の視点から」, 『組織科学』, 第17巻第3号, 1983年, 16-25頁.
33. 梅澤 正著『企業文化の革新と創造－会社に知性と心を－』, 有斐閣, 1990年-a.
34. 梅澤 正著『人がみえる企業文化』, 講談社, 1990年-b.
35. 梅澤 正著『顔の見える企業－混沌の時代こそ経営理念－』, 有斐閣, 1994年.
36. 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, 1995年.
37. 若林 満稿「企業文化形成の方法論－企業文化動態論＝企業文化はどう作られるか－」, 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, 1995年.