

企業社会の国際比較 (1)

——現代企業社会の文化的構造——

崔 潤 鎔

本研究は、組織生活の主観的側面を説明する分析用具としての企業文化論の説明力に着目し、企業文化の国際比較を通じ、現代企業社会の文化的構造を把握しようとする試みである。

組織管理論の領域において、1980年代は、日本企業（製造業）の高い生産性、国際競争力、あるいは生産、労働、管理の日本の特質などが注目されるなかで、日本労働者の組織内行動、その働きぶりが世界的にクローズアップされた時期でもあった。その場合、日本労働者の勤労態様は、もっぱら欧米との比較から導出される場合が多かったと思われる。本研究では日米の分析に加えて、個人の意識や行動に影響を及ぼす文化的格差が比較的に小さいと思われる日韓分析をも取り入れ、自分の職務と企業に取り組む日本労働者の労働態様についてのより精緻な分析を試みる。

本研究は、二回のシリーズで構成される。一回目にあたる本稿では、労働組織の新しい統合メカニズムの観点から、企業文化論の基本含意が検討される。企業文化の国際比較を通じる日本型企業社会の分析と企業文化論の新しい展開の可能性についての検討は二回目において行われる。

I はじめに

企業は文化的単位である。企業組織は、能率的な生産単位であると同時に文化的構築物でもある。同じ客観的環境を異なる仕方理解する集団が複数存在する場合、そこにはまさに「文化」の差が反映されているのである。

特定パターンの組織行動の背後には、組織経験を通じ学習され、また誰かの信念や価値、知識によって作られ流布された文化的要素が作用している。さらにこの行動を理解するためには、

このような特定の「観察可能な行動パターン」や「価値レベル」の意図に加えて、自明とされているゆえに「観察不可能」な「前意識的」(preconscious)な知覚や思考、そして感じ方を根源的に規定している「基本的仮定」(basic assumptions)という3つの文化的レベル⁽¹⁾を理解する必要がある。組織文化は、組織構成員が自分の組織世界を理解し、思考し、また行動する様式に影響を及ぼすためである。

企業組織の内部は文化的な現象で満ち溢れている。組織メンバーの行動パターンや、組織内で使用される特異的 (idiosyncratic) 言語・コー

(1) Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers, U.S.A.

(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年)、同訳書、pp.18-27

ド・シンボル、物理的空間配置、組織の部分編成の仕方などは文化的アプローチを用いなければ理解しにくい場合が多い。また、多様な形態の儀式 (rite)、セレモニー (ceremony)、儀礼 (ritual)、神話 (myth)、武勇談 (saga)、伝説 (legend)、物語 (story)、民話 (folklore)、象徴 (symbol)、言語 (language)、ジェスチャー (gesture)、物理的環境 (psysical setting)、人工物 (artifact) などの文化的表出物 (cultural manifestation)⁽²⁾ が、組織の外部適応問題、組織の内部統合問題、または組織成員の不安を低減する (anxiety reduction) 機能⁽³⁾ を果たすべく広範な組織管理領域において用いられているのである。組織の価値と規範を共有し、内部的に結束された組織メンバーの同質性と安定性が高ければ高いほど、その集団の組織文化は強くなる。

企業組織は全体的に文化的であり⁽⁴⁾、組織の有効性や個人の満足度に与える文化現象の影響力からして、またもう一方においては、組織生活についてのより実態感のある説明力⁽⁵⁾ からして、組織文化現象の究明は現代企業の組織行動を理解する上でたいへん重要であるし、従来見逃された研究領域であった。企業文化を用いるコントロール様式は、環境変化についての適応力が強く、公式的な手続きやルールの適用を通じる問題の解決が有効でない曖昧な状況の下でも組織成員の相互作用を制御、統合することができる有用な管理方式である。

以上の記述は、組織の文化現象の理解の重要性を説く企業（組織）文化⁽⁶⁾ 論の主な主張を筆者なりにまとめて見たものである。このような文化メッセージの斬新性と主張の強烈さに同調する形で、1980年代半ば以来、組織管理論を

(2) Trice, H.M. and J.M. Beyer (1993), *The Culture of Work Organizations*, Prentice-Hall, Inc., pp.78-79

(3) Schein, E.H.(1985), *op.cit.*, 同訳書、第3章 (pp. 65-106.) 参照

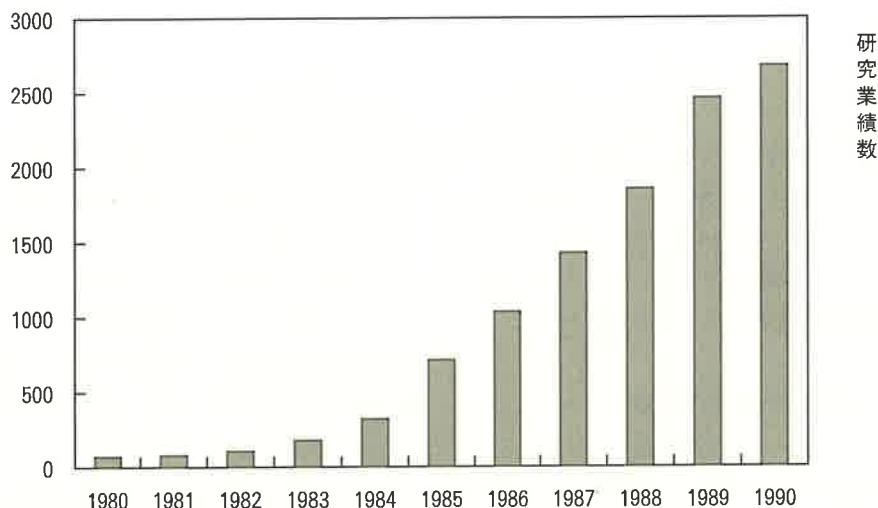
(4) 1980年代半ば以来、その隆盛を極めた組織文化論者の見解の中では、あらゆる管理活動を組織文化概念に還元し、また組織現象のすべてを文化的装置を通じ説明しようとする「組織文化至上主義」的な考え方が多く見られた。彼らに理論的なバックグラウンドを提供したことで知られているシャイン (Schein, E.H.) も、組織文化が理解されなければならない第1の理由として、組織の中に厳然として存在している文化現象の影響力を取り上げている。Schein, E.H.(1985), *op.cit.*, 同訳書、第2章、pp.33-64.参照。

(5) 組織生活に対する説明力としての文化概念の重要性を認識する代表的な論者としては、アルベソン (Alvesson, M.) が挙げられる。彼は、従来組織文化研究における過度な成果志向 (culture-performance linkage) 的傾向を批判しながら、現代企業の労働者の組織生活あるいは労働生活 (working life) に対する有用な説明用具としての文化現象に注目する。アルベソンらは、スカンジナビア諸国とヨーロッパを中心に、1984年に開催された SCOS (The Standing Conference on Organizational Symbolism) での

組織文化学会会議を機に研究集団を結成し、ほぼ同時期に出発しているアメリカを中心とした管理志向の組織文化論 (management oriented organizational culture theory) に対して批判的な立場を堅持する研究伝統を共有する。その問題意識から、本研究では彼らの組織文化論を行動科学中心の組織文化論と区別し、「組織文化論の新展開」として理解する。SCOSの結成経緯や問題意識などについては、Alvesson, M. and P.O. Berg (1992), *Coporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin/New York, Walter de Gruyter., pp.8-16.および Alvesson, M. (1993), *Cultural Persepctives on Organizations*, Cambridge University Press. はしがき (Preface) 参照。

(6) 本研究では、企業文化と組織文化をほぼ同一の概念として捉える。組織文化が集団（組織）の類型的な文化現象に着目する反面、企業文化は、主に企業単位の統一的な文化現象に注目するなど、対象領域のレベルの違いや強調点の差異はあるものの、いずれも企業組織の文化現象を指す概念として理解できる。用語においても企業文化 (corporate culture, enterprise culture)、組織文化 (orgaizational culture)、組織シンボリズム (organizational symbolism) などが文脈上の便利により使われているのが現状である。

＜図1＞組織文化研究の動向（1980～1990年）



Alvesson, M. and P.O. Berg (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, p10.

はじめ、人類学、社会学、心理学、コミュニケーション論などの多様な研究領域から多数の研究業績が提出され、いわゆる組織文化研究ブームを形成していたことは記憶に新しい。

＜図1＞は、1980年代の組織文化研究ブームの現象を、この分野の研究業績の増加を通じて示したものである。

アルベソン (Alvesson, M.) は、「organizational culture」と「organizational symbolism」という検索用語を用い (ABI data base)、この分野の研究業績の増加動向を数えているのであるが、＜図1＞から見られるように、80年代半ば以後、この分野の研究業績がドラマチカルに増加している状況がよくわかる。1990年には総業績数が2,550件に達し、その中で約半数くらい (1,174件) は直接的に組織文化をテーマ

にして行われた研究だという。

また彼は、組織管理論領域の影響力のある主要学術雑誌において、どれだけ頻繁に、この分野のテーマをイシューにした特集が組まれていたのかを報告している。たとえば、*Administrative Science Quarterly* 誌 (1983年、Vol.3.)、*Journal of Management* 誌 (1985年、Vol.2.)、*Journal of Management Studies* 誌 (1986年、Vol.3.)、*Organization Studies* 誌 (1986年、Vol.2.)、*International Studies of Management and Organization* 誌 (1987年、Vol.3.) などである⁽⁷⁾。

以上で、アルベソンの報告を借りて、1980年代における企業文化研究のブームの状況を紹介したのだが、本稿の主な研究課題の一つは、この企業文化論の展開をどのように解釈し、捉え

(7) Alvesson, M. and P.O. Berg (1992), *op.cit.*, p.9. そこで、また彼は、組織文化論研究分野の代表的な主要業績として、Frost et al. (1985), Gagliardi (1990),

Kilmann et al. (1985), Pondy et al. (1983), Sathe (1985), Schein (1985), Turner (1990) など、7つの研究業績を取り上げている。

るべきかにかかわっている。それを、企業組織研究における重要で重大な貢献として捉えるべきなのか。それとも、経営コンサルタントや企業文化に対する管理目的の需要に迎合していた俗流アカデミズムによって支えられた「文化包装のトリック」(pop cultural magicians or trickers)⁽⁸⁾、外面ばかり装っている不毛の偽りの実態 (glittering and sterile pseudo-reality)⁽⁹⁾ として理解すべきか。そもそも、組織現象を文化的に理解することの基本含意はなにか。

しかし、1980年代の組織文化研究ブームについては、また少なからず批判も提出されている。組織文化論は、理論が形成される過程において構造機能主義的 (structural functionalism) の伝統からの影響が強く、「組織の機能化」という側面を重んじるあまり、支配的な価値のもとで統一された「強い文化」(unitary concept of culture)、文化の手段的操作などに過度に集中する傾向を露呈してきた。このような組織文化研究の伝統は、主に組織有効性や成果と組織文化との影響関係 (culture-performance link)⁽¹⁰⁾ というテーマが中心的に取り上げられている状況からもよく現れている。また、文化概念が用いられている方式にも多くの問題がある。そもそも、組織文化論における文化概念は人類学から借用された経緯があるが、特定の管理目的にあわせ手段的にアレンジされた組織文化概念は、文化概念のオリジナルな分析力 (original analytical power) を損なう恐れがある⁽¹¹⁾ と指摘されている。他にも組織文化論は、組織管理上の諸問題を「組織内人間の問題」

として再構成する方法論上の特徴をもっているが、ともすればこれは階層的秩序の不平等など組織の社会的構造に内在する問題や権力の行使方法の問題などを隠蔽し、不明瞭にする傾向をもたらす懸念もある⁽¹²⁾。

本稿では、まず80年代の企業文化研究ブームの原因と背景を検討する (Ⅱ)。組織文化論には、従来の組織管理論における分析的、計量的方法論について批判的なメッセージが盛られている。理論に内在する質の優越性をもって、企業文化研究ブームの現象を説明できるだろうか。意外にも組織文化論の中には、この問題に触れる研究がそれほど多くないように思われる。

次に、企業文化論において特徴的に用いられている言語・象徴的装置の内容を検討する (Ⅲ)。企業文化の表出形態は、特異な言語的象徴、各種の人工物、固有の雰囲気や暗黙の知、などに至るまで様々であるが、企業の組織文化戦略行動の中では、このような文化形態の操作的な表出が体系的に構想されている。企業の権力と結ばれている意図的な文化表現様式を、ここでは、「企業文化の言語学」として理解する。

それにつづいて、労働組織に対する文化的統制メカニズムの構造を明らかにすることを試みる (Ⅳ)。企業文化の表出形態は、組織成員の組織への「自発的没入メカニズム」を極大化しようとする言語・象徴の体系として理解できる。企業文化を用いる労働組織統合メカニズムを、ここでは「トータリゼーションの統合メカニズム」と呼ぶことにする。

企業の文化的象徴が、必ずしもその実在概念に対応する正確な内容を含んでいるとは限らな

(8) Meek, V.L.(1988), "Organizational Culture : Origins and weaknesses", *Organization Studies*, 9/4, p.455

(9) Alvesson, M.(1992), *op.cit.*, pp.4-6

(10) Alvesson, M.(1993), *op.cit.*, Chapter 2.(pp.27-45.)

(11) Meek, V.L.(1988), *op.cit.*, p.454

(12) Meek, V.L.(1988), *op.cit.*, p.453-454

い。文化的象徴を通じて組織が到達可能な状況について、組織文化論は多少誇張されたメッセージを発しているかもしれない。実際に、現実の企業文化戦略行動は、現実感が乏しいだけでなく、組織の社会的構造に内在する問題や権力行使方法の民主的改善といった現実労働問題の解決を妨げる「目に見えない」非制度的装置として機能する恐れが十分ある。

組織文化論の基本含意を批判的に再検討し、また労働生活 (working life) 組織についての有用な説明用具としての組織文化論の新しい展開条件を探ることが本稿のそもそもの発想である。

II 企業文化論の展開

企業文化論は、1980年代組織管理論の領域において最重要のキーワードとして挙げられ議論されてきた研究分野である。組織文化やシンボリズムの登場に対する社会的反響には目覚ましいところがあった。その大衆的な人気と流行に引き付けられ、学問領域においても最大の注目を集めるようになり、一つの大きなブームを形成していたのである。しかし、そのブームの理由はなにかについてはそれほど議論されなかったと思われる。それはなぜなのか。企業文化論のブームの理由とその理由を探る問いが乏しかったことを同時に問うことこそ、企業文化論の理解のために欠かせない重要なステップであると考えられる。

一般に、ピーターズ=ウォーターマン (Peters, T.J. and R.H. Waterman) の『エクセレント・カンパニー』(Insearch of Excellence) やディール=ケネディ (Deal, T.E. and A.A. Kennedy) の『シンボリック・マネジャー』(Corporate Culture) といった、大衆的な人気を集めた書物⁽¹³⁾の影響が企業文化論の拡大に重要な役割を果たしたという指摘があるが、適切な説明ではないと思う。これらの書物の人気そのものがまず究明されなければならない。これらの書物の内在的質が企業文化論のブームを主導したという主張は、多少厳密性を欠いた主張のように思われる。

この問題を扱う先駆的な研究としては、まずフロスト (Frost, et al) らの貢献を取り上げることができる⁽¹⁴⁾。彼らは、企業文化論に対する社会的反響の背景を3つ観点から検討している。

1つは、アメリカを中心とした欧米経済の落ち込み、生産性の低落、日本企業との競争での弱勢などから、企業文化への関心が高まったという。日本企業の高い競争力と経済的成功の源泉は、日本社会特有の文化的特徴から説明される場合が多かった。文化そのものが「良いパフォーマンス」を生む核心的な要因として認識されたのである。

第2に、社会意識と労働者の態度の変化が上げられている。社会全体的に、単純な賃金関連 (paycheck) よりも仕事そのものを通じるモチベーションについての関心が高まってきた。

(13) Peters, T.J. and R.H. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年) Deal, T.E. and A.A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Company. (城山三郎訳『シンボ

リック・マネジャー』新潮社、1983年)。これらの書物には、「良いパフォーマンスの背後には強い文化がある」とする「強い文化」を確認する論点が盛られている。

(14) Frost, P.J., Moore, L.E., Louis, M.R., Lundberg, C.C. and J. Martin (eds.) (1985), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Sage. p.14.

「労働の質」が重んじられるようになったのである。労働の質の重要性は、労働者側だけではなく、労働者からのより積極的に創造的な組織への貢献を必要としていた経営者側からも認識されるようになった。そこで、労働の質を管理するためには、文化的要素が有効な統制手段になりうると認識されたのである。

第3に、組織文化論の登場の背景には、既存の組織理論の確立された知識体系と方法論についての根深い不満が位置していると指摘されている。従来の組織理論は、1960年代後半以降隆盛を極めたコンティンジェンシー理論、ならびに1970後半からの経営戦略論などを通じて、分析的・計量的アプローチを方法論として確立し、全体的に実証主義の研究伝統が支配的になっていたのであるが、もはやこのような方法論は十分ではないという認識が広まるようになった。

組織文化の主唱者たちは、組織文化論の拡大や現実的な人気という成功の原因が理論に内在する質にあると主張する。またなお、北アメリカを中心とした実証主義伝統の組織論研究集団の中では新しいアプローチや方法論についての強い願望が長い間常在していたという。少なからぬ研究者が組織の構造や目標に焦点を合わせ、分析的・計量的方法論を適用する伝統的な組織理論について強い不満を感じ取っていたことと組織文化論の理論上の質の優越性がマッチされ、組織文化論の拡大を導いたというのである。そこで新しい方法論として強調されるのが、解釈学的アプローチ、エスノグラフィック・アプローチなど反実証主義的傾向である。

他にも、アメリカをはじめ、欧米社会に内在する構造的不平等が取り上げられ、それが企業文化論の社会的需要を構成していたとする見

解⁽¹⁵⁾もある。工業化の過程の中で、いちはやく確立されていた欧米社会の官僚制階層組織は、硬直した身分体系により秩序づけられており、この内在的な不平等の構造に欠如しているものこそ、ほかならぬ文化的要素であったと認識されたのである。

企業文化論の拡大の理由を説明する以上の観点は、その理由があまり平易に説明されており、十分な説明とはいえない。たとえば、組織文化論の理論に内在する質の優越性が理論の拡大をもたらした原因だとすれば、反実証主義的傾向の研究方法を強調することで理論の質の優越性が確認できるだろうか。

アルベソンは、反実証主義的傾向の方法論を強調する組織文化論の問題提起について、文化論的研究が必ずしも解釈的アプローチあるいはエスノグラフィック・アプローチと結び付くものでないことを指摘している⁽¹⁶⁾。それらが文化論やシンボリズム領域の典型的な研究方法論でもないし、事実上企業文化の研究においても計量化のアプローチが数多く見られており、とりわけアメリカでは、むしろ一般的であることも指摘している。アルベソンの見解によると、反実証主義的方法論をもって理論に内在する質の差別性を強調する組織文化論の問題提起は退けられるのである。

また、組織文化論の中では、プラグマティックな研究志向が強く、むしろ理論的アプローチは珍しいほどだともいえる。組織文化論の拡大は、理論の内部的ロジックの自律的な発展により展開されたよりは、理論の実践的な用途 (practical use) への関心こそがその成長に重要な影響を及ぼしたと思われる。

しかし、理論の方法論的差別性が退けられた

(15) Meek, V.L.(1988), *op.cit.*, p.453

(16) Alvesson, M.(1992), *op.cit.*, pp.21-23

としても、それが組織文化論の拡大や現実的な流行の説明にはならない。そこでアルベソンは、市場メタファー (market metaphor) を用い、組織文化論の拡大の理由を説明している。

彼は、基本的に企業文化論は、経営者側に強力にアピールしようとするプラグマティズムに傾倒されたアカデミズムや大衆向けのコンサルタントなどによって作られたものだと言及する。言い換えれば、企業文化のブームは文化メッセージについての社会的需要とこのメッセージを市場志向的方法でタイムリーに作り上げた企業文化主唱者たちの意図など、いくぶん複雑な要因の合成の結果である⁽¹⁷⁾ というのである。

「組織文化のマーケット構造」⁽¹⁸⁾ は、当然生産者 (販売者) と需要者 (顧客)、そして商品で構成されているのであるが、経営者を顧客にして、組織文化知識や本、文化トピックを扱う顧問サービスなどの商品を企業文化論主唱者やコンサルタントなどが生産してきたという。そこで知識商品としての文化の生産と供給のダイナミズムが、現代西欧社会の広範な経済・技術・社会文化的変化と見事にマッチしたことが企業文化論拡大の最大の原因であるとされているのである。

さらに彼は、企業文化商品の性格を次のように描いている⁽¹⁹⁾。

- (1) 用いられている言語的象徴は、必ずしも実在の概念に対応する正確な内容を含んでいるのではない。
- (2) 処方箋的な性格が強く、たとえば成功的なアクションプログラムのための提案で構成されている。

- (3) 企業文化商品を説明する言葉は、多くの場合、非常に解釈に富んだ (生殖的な) 意味を表していて、新しい理解や類推を容易にする。
- (4) モデル (研究パラダイム) の性格により製品の分別ができる。
- (5) 研究目的の概念化など理論的観点の差異によって異なる製品が出てくる。

アルベソンの市場メタファーを用いる企業文化論の理解では、生産物としての企業文化商品が流通される構造と商品の性格や特徴などが面白く描写されているのであるが、そのマーケットの構造の主体から労働者が排除されているところが興味を引く。労働者はよい製品を作るための管理の対象であって、マーケット構造の中に参加できる主体ではないのである。

以上で、企業文化論の登場の背景と拡大の理由を説明するいくつかの議論を中心に企業文化論の展開を検討したのだが、理論に内在する質の差別性が企業文化論の拡大をもたらしたとする見解はそれほど説得力がない⁽²⁰⁾ ように思われる。市場メタファーを用い、企業文化商品の需要と供給のダイナミズムを通じて企業文化ブームの背景を説明しようとするアルベソンの見解が、より現実の実態に接近している観点であるようにも思われる。

本稿では、労働組織に対する従来とは異なる新しい統合メカニズムとしての企業文化の機能に注目する。さまざまな文化的要素を用い、組織の支配的な価値と規範を組織内部に内面化させ、「強い文化」で結束される「統一された全体」としての企業組織を形成しようとする企業文化統合メカニズムの具体的な内容については、

(17) Alvesson, M. (1992), *op. cit.*, pp.19-20

(18) Alvesson, M. (1992), *op. cit.*, pp.24-35

(19) Alvesson, M. (1992), *op. cit.*, pp.25-26

(20) 従来の組織理論の分析的・計量的方法論についての

企業文化論の批判が不適切であるというのではない。問題は、企業文化論において新しい分析方法論が確認できないということである。

IVで検討することにしたい。まずⅢにおいては、多様な企業文化の形態が階層別に検討される。

Ⅲ 企業文化の言語学

企業組織の内部は、数多くの文化的表出物で満ち溢れている。あるものは自然発生的に形成されたものであり、あるものは支配的な価値と規範を組織内部に内面化させるべく意図的に仕組まれたものもある。あるものは、形をとっているが、あるものは、目には見えない。

このような文化的要素は、組織成員が自分の世界を理解し、意識し、行動するパターンに影響を及ぼす。組織メンバーの行動パターンや、組織内で使用される特異的 (idiosyncratic) 言語・コード・シンボル、物理的空間配置、組織の部分編成の仕方などは文化的アプローチを用いなければ理解しにくい場合が多い。

しかし、組織の文化現象をよく観察してみると、それぞれの文化的要素が独立的に存在しているのではなく、体系的に結合され、またある「統一された全体」を形成していることがわかる。この統一された全体としての文化的現象は、組織を外部と区別し、内部を統合させ、また安定化させる機能を果たす。

そこで確認できることは、文化要素の有機的相关性であり、文化要素の組織権力との癒着可能性である。言い換えれば、支配的な権力の価値や規範を組織成員が共有する形で組織文化は形成されるし、諸文化要素の間の有機的相关を媒介することは、支配的権力である。

実際に、組織文化論の展開をみると、「強い文化」が確認された初期段階から、強い文化を作るために経営者はどんな管理行動をとっているか、すなわち「文化の操作と変革」へと関心の焦点が移っていく傾向が確認できる。最近になっては、文化の創造・維持・変革といういわば「組織文化の管理」(manipulation of organizational culture)こそが、リーダーシップのもっとも本質的かつ固有の機能であるとされている⁽²¹⁾。

ここでは、このような組織文化現象の特徴をより効果的に把握するために、「企業文化の言語学」という方法論上の概念を用いることにしたい。ここでの言語学というのは、純粋な言語体系にかかわる概念ではなく、言語体系が権力構造と癒着された形で形成され機能している点に着目して、組織現象を言語・象徴の体系と見なす組織文化論を分析するための方法論的概念である。

前節(Ⅱ)において、組織の中で文化的要素として用いられている言語・象徴の体系が必ずしもある実在概念に対応する正確な内容を含んでいるのではないという点が指摘されたのであるが、企業の文化現象を言語学的観点から把握する方法は、組織文化現象の曖昧さと無実体性などからして、有効な分析方法論になりうると考えている。最近、メタファーやシンボリズム、記号学など言語学的方法論を用い、組織現象を分析しようとする方法論が登場し始まっているが⁽²²⁾、そもそも言語的分析方法を社会分析に取り入れたのはポスト・構造主義 (post struc-

(21) Schein, E.H.(1985), *op.cit.*, 同訳書、第10章 (pp. 285-310.) 参照。

(22) いわゆるポスト・モダニズムの組織分析方法として知られている場合が多いが、組織の言語学的分析論者たちがポスト・モダニストとは限らない。アルベソンは、メタファーを使い企業文化を分析する方法を提出

しており (Alvesson, M.(1993), *op.cit.*, pp.9-26)、また労使関係の英・米比較を両国社会のルート・メタファーを使い分析する研究なども見られている。Dunn, S. (1990), "Root Metaphor in the Old and New Industrial Relations", *British Journal of Industrial Relations*, 28 : 1 March.

tualism) の伝統⁽²³⁾ であると知られている。

ポスト・構造主義論者として知られているフーコー (Foucault, M.) は (自分自身はポスト・構造主義論者として分類されるのを嫌うと言っているのだが)、ディスクール (discourse: 言語表現の秩序)⁽²⁴⁾ という概念を用い、現代社会の権力構造を分析している。フーコーは、権力、知識、主体 (Knowledge/power/subjectivity) 間の関係、すなわち知の主体および客体としての人間存在、それに伴う知の諸形式と権力との相互関連性の分析を通じて現代社会の権力構造を分析するという観点をとっているのだが、そこで権力と知識と主体の関係は「ディスクール」を用いることによってのみ、分析可能であるといっている。フーコーにとって「ディスクール」とは、言語体系が構成する抽象的システムに対立する言語における言表の総体を意味する。ディスクールを通じてある知の体系を把握するとき、いわゆる純粋な知 (truth) とは存在しないし、至るところで権力と癒着している知だけが見つけられる。

フーコーのディスクールという概念は、組織の文化現象を分析するところにおいても有効な

方法論になりうると考えられる⁽²⁵⁾。

しかしながら、ここでの企業文化の表出形態の検討が本格的な「企業文化の言語学」的方法論に基づいた分析には至っていない。権力と言語象徴体系の関連性についての実体分析をはじめ、多くの手間がかかる作業であると思われた。これについては、これからの研究課題として、今後とも問題意識を怠ることなく、考えていきたいと思っている。

まずここでは、企業文化論において議論されている文化要素の諸形態についての検討に取り掛かることにしたい。

企業組織の内部には、会社の物理的なオフィス・レイアウトや新参者に教えられる人間関係のルール、会社のイデオロギーや理念とみなされる基本的価値、あるいは人々が毎日の出来事を伝達したり解釈するのを可能にする基本的なカテゴリーや仮定のような様々な層位の文化要素が散在している。文化の存在方式、あるいは表出方式は、あまりにも多様で複雑なのでそれを体系的に理解することはたいへん困難な作業である。実際に、目にみえ解読可能な文化の表出形態はごく一部にすぎず、多くの文化形態は

(23) 代表的なポスト・構造主義の言語学としては、ソシュール (Saussure, F.) の「構造言語学」が挙げられる。丸山圭三郎『ソシュールを読む』岩波書店、1983年。参照。

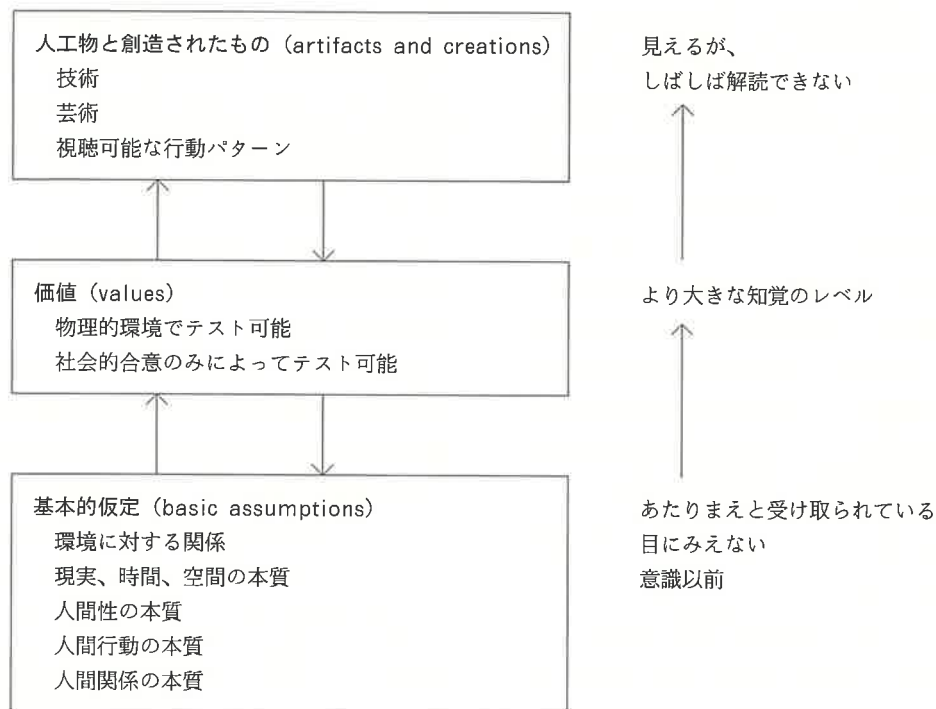
(24) Foucault, M. (1971), *L'Order du Discourse*, Gallimard, Paris. (中村雄二郎訳『言語表現の秩序』河出書房親社、1981年) および Foucault, M. (1969), *L'Archeologie Du Savor*, Gallimard, Paris. (中村雄二郎訳『知の考古学』(改訂新版) 河出書房親社、1981年) 参照。他にも、フーコーの「権力分析」とかわる研究としては次のようなものが挙げられる。Foucault, M. (1980), *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings (1972~77)*, ed. by Gordon, C., New York: Pantheon Books. Foucault, M. (1982), "The Subject and Power", *Critical Inquiry*, 8: 777-795.

(25) 最近、フーコーの権力分析と問題意識を組織理論の

分析に取り入れた研究が見られている。Burrell, G. (1988), "Moderism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault", *Organization Studies*, 9/2: 221-235. この研究は一連のシリーズ物になっており、関連する文献は次のとおりである。

Cooper, R. and G. Burrell (1988), "Moderism, Post Modernism and Organizational Analysis: An Introduction", *Organization Studies*, 9/1: pp.91-112. Cooper, R. (1989), "Moderism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Iacques Derrida", *Organization Studies*, 10/4: pp.479-502. Burrell, G. (1994), "Moderism, Post Modernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jügen Habermas", *Organization Studies*, 15/1: pp.1-45.

＜図2＞組織文化の階層



Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers. 同訳書、p.19.から引用。

目にみえなく解読不可能な場合が多い。

そこで、シャインは多様な形態の文化を階層別に分類⁽²⁶⁾している。まず彼は、諸文化形態は3つの層位で分類可能であるとしている（＜図2＞参照）。人工物と創造されたもの（artifacts and creations）、価値（values）、基本的な仮定（basic assumptions）の3つの形態がそれである。そもそも彼は価値形態の類型分類の必要性を、組織文化論の議論の中で多く見られる概念上の混乱に求めている。たとえば、論者によって、組織文化は組織内で観察される行動の規則性やパターンを指したり、組織内で通用される社会的規範、支配的価値、ゲームの

ルール、あるいは雰囲気や風土を指すなどさまざまな意味で使われてきた。しかしシャインによると、これらは組織文化の一部を反映してはいるものの、核心的な組織文化そのものではないという。シャインが理解する文化の本質、すなわち「文化とは一体何なのか」という問いに答えられるようなより正確な文化の意味は、「基本的な仮定」である。

それは、組織メンバーがより深いレベルで共有し、無意識のうちに機能するもので、組織自信および環境についてのある種の思考態度を「当然のこと」として定義するような基本的仮定のパターンを意味する。また、「価値」と

(26) Schein, E.H.(1985), *op.cit.*, 同訳書、pp.18-27

〈表1〉文化的表出形態 (cultural form)

表出物	概 念
儀式 (rite)	文化的表現を1つの行事の形で統合させたもの。主に観衆を対象に行われる。
セレモニー (cerimony)	単一のイベントあるいは行事とかかわる儀式の体系。
儀礼 (ritual)	不安を低減させる機能を果たすが、それほど重要性をもって意図的に行われるものではない。標準化され日常化された各種のテクニック及び行動。例) 教会の定例の礼拝のようなもの。
神話 (myth)	起源および変遷の道程を説明するために、想像的な出来事を劇的に構成した物語。
武勇談 (saga)	集団および指導者の成功談を描写する歴史的物語り。
伝説 (legend)	歴史に根拠を置くのだが、虚構の内容で潤色されたある劇的な出来事についての物語。
物語 (story)	実際の出来事、しばしば虚構が混じってはいるが、に基づいた物語。
民話 (folklore)	完璧に虚構的な物語。
シンボル (symbol)	意味伝達の手段で用いられるあらゆる物質、活動、関係など。
言語 (language)	意思伝達のための音声及び文字使用の独特な形態と方式。
ジェスチャー (gesture)	意味表現のために用いられる身体の一部を使った身振り。
物理的環境 (psysical setting)	文化的に意味のある活動を遂行する際に、感覚的刺激を提供する物理的なもの。
人工物 (artifact)	文化的に意味のある特定の活動を促進するために作られた物質的なもの。

Trice, H.M. and J.M. Beyer (1993), *The Culture of Work Organizations*, Prentice Hall, Inc. pp.77-80.から要約構成

「人工物と創造されたもの」とは、文化の本質の表明として扱われるものである。

文化階層の第1レベルは、研究者や組織メンバーが直接に観察・経験できる人工物あるいは「作られた現象」(artifacts)レベルの組織文化である。

たとえば、組織メンバーの行動パターンや、組織内で通用されている言語象徴の表現、物理的空間配置、組織の部門編成の仕方、さらには、儀式、儀礼、伝説、物語などのいくぶん複雑な文化的表現形態⁽²⁷⁾(〈表1〉参照)もこのレベルに含まれる。このレベルの組織文化は、様々なバリエーションと複雑性をもっているため、組織メンバーの行動がどのようなものであるかを知る

ことはできても、いったいなぜそのように振る舞うかを理解することは、必ずしも容易ではない。文化的表現形態を理解するために人類学などで用いられている一つの方法の例を挙げると、たとえば、文化分析に対する「記号論」的アプローチを動員し、「目にみえる行動にどのような意味が付着しているかを、インサイダーの観点から、人々がどのように他人に理解させるためにコミュニケーションを行うかのデータを十分に集めることによって処理」しているとされている。地味な努力と時間がかかる作業であることがわかる。そこでシャインは、文化の操作をより容易に行うための処方と関連して、「支配的価値」を分析する方法を提案している。す

(27) 文化表現の諸形態は、微妙な意味の差異を含んでおり、英語表記を訳する場合、本来の意味が正しく伝達されない場合が多い。Trice, H.M. and J.M. Beyer

(1993), *The Culture of Work Organizations*, Prentice Hall, Inc. pp.77-80.

なわち、文化表現形態を「時間をかけずに把握したいのなら、文化の構成員の行動を導く日常の行動原理を提供する中心価値を分析することが早道」⁽²⁸⁾である。

文化階層の第2のレベルは、「価値」である。あらゆる文化現象は、決して自然ではなく、だれかによって作られた「価値」、つまり「どうあるべきか」についての感覚を反映している。これらの価値には、その妥当性が上位目標や現実の結果によって判定可能な「物理的な環境でテスト可能」なものと、メンバー間の「社会的コンセンサスによってのみテスト可能」なものがある。組織行動は、リーダーにより提示された「価値」について自分の価値とのギャップから最初は躊躇するのだが、成功の経験が反復されることによって、その価値は「信念」になり、やがては1つの「仮定」になる「価値変容のメカニズム」をたどることになるのである。これが、「物理的な環境でテスト可能」な価値である。また、「社会的コンセンサスによってのみテスト可能」価値とは、たとえば審美的事柄を扱う価値の領域として、「何を美しいと定義するか」といった問題とかかわる価値である。ここでの価値変容のメカニズムは、「不確実性や不安が減少されたという経験が確認されることによって」社会的合意に達する過程の中で行われる⁽²⁹⁾。

しかし、組織文化を真に理解し、観察される諸行動や、「作られた現象」を完全に解明するためには、組織メンバーにほとんど「無意識なレベル」で「当然のこと」として考えられていて、彼らの知覚や思考、感じ方を根源的に規定している「基本的仮定」を明らかにする必要がある。

シャインによると、第3レベルの基本的仮定には、①環境、②現実・真実、③人間の本性、④人間の行動、⑤人間関係の本質などについての思考態度が含まれる。

IV 企業文化戦略と労働組織：

企業文化の労働組織統合メカニズム

理論の背景にある社会的コンテクストは、その理論の生成、展開、内容にも核心的な影響を与える。また、その分野の研究者たちの研究焦点の背後にある意図を確かめるためには、社会的コンテクストが研究テーマの概念化に与える影響を与えたのかを検討する必要がある。企業文化論は特定の時期の、特定の社会文化的条件からの問題や課題に答えようとする試みにほかならない。

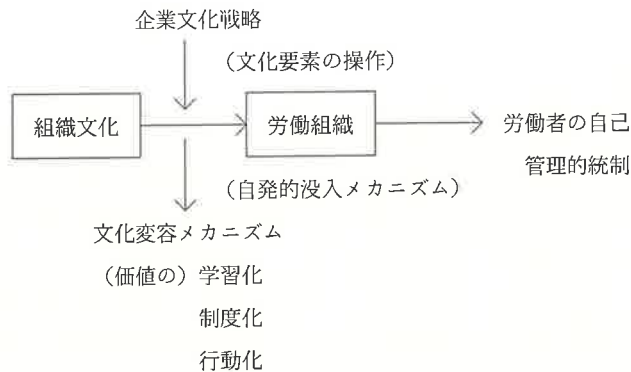
しかし、従来の企業文化論の研究伝統においては、現代企業社会をめぐる社会文化的コンテクストについて、それほど真剣な検討が行われたとは言いがたい。その点、たとえば同じく現代産業社会の変化の方向について熱い関心を寄せているレギュレーション理論や柔軟な専門化論における問題意識とも違う。レギュレーション理論や柔軟な専門化論においては、たとえ、未来を展望するところで多少楽観的な見方に傾斜しすぎた傾向はあるが、現代産業社会システムの諸問題を把握するところで、またより望ましい方向への歴史の展開について、それなりに真剣な提案がなされていると思われる。

現代企業社会の社会文化的コンテクストが綿密に分析され、諸問題点が明らかになると、その解決策は、ある意味で当然の答え (natural solution) として出て来るだろう。企業文

(28) Schein, E.H.(1985), *op.cit.*, 同訳書、p.20

(29) Schein, E.H.(1985), *op.cit.*, 同訳書、pp.20-23

＜図3＞企業文化の労働組織統制メカニズム



化論は、なぜ、どのように、現代の企業社会が文化的に変貌していくべきかについて答えなければならない。労働組織が文化的に統合されるべき必要性和方法について、また労働生活が文化的に説明されるべき理由について、より開眼された議論が必要であると思う。

もちろん、それは特定の研究分野にのみ委ねられる問題ではなかろうし、とりわけ、組織能率の確保を優先的な課題としてかかえてきた管理理論領域の企業文化論においては、まさる問題であるとも思われる。しかしながら、人間と労働生活における意味や象徴、価値と規範、理念といった文化的要素が、組織成果と有効性との関連性を前提にして、あまりにも手段的に狭く理解されてきた傾向に対しては、一定の批判的な省察とともに新しい展開が求められていると思う。

多くの労働者は、企業文化をより創造的で自律的な労働生活のために必要な要素として捉えるよりは、労働者の意識と態度を目的志向的に操作する意図で経営者によって仕組まれた精巧な統制手段として理解している。実際に、少なからぬ経営者が組織構造を通じた公式的な統制

の不十分性を補完する手段として文化的操作の有効性を認識している⁽³⁰⁾。

80年代は、多くの組織管理上の問題を「組織内人間の問題」として再構成し、企業の支配的な価値と規範を組織構成員に内面化させることによって、組織内部を「強い文化」で統合させ、組織成果と有効性に連結させようとした企業文化戦略が登場してきた時期である。ここでは、このような企業文化概念を用いる労働統制戦略を「企業文化の労働統制メカニズム」として把握し、従来の官僚制的統制と区分する。官僚制的労働統制が組織構造の公式的なルールや手続きを通じる非人格的な統制メカニズムを確立したのに対して、企業文化の労働統制メカニズムは多様な文化要素の操作を用い、個人の意識や態度に働きかけることによって、労働者の自己管理的統制を行おうとする労働統制方式である（＜図3＞参照）。

この統制メカニズムでは、神話、伝説、英雄談など多様な言語的象徴と儀礼、儀式、セレモニー、または各種の人工物と物理的な空間配置などの諸文化要素が、支配的な価値を組織成員へ内面化させるべく、工夫操作され、用いられ

(30) Alvesson, M. (1992), *op.cit.*, pp.36-37

る。また、この価値は、学習化、制度化、行動化という「文化の変容メカニズム」を経て、やがて「無意識のレベル」において「当然のこと」として考えられる「暗黙の仮定」になる。このような企業文化の労働統制メカニズムの特徴は、支配的な価値によって統一された全体としての組織を形成しようとするところにあり、その意味で「トータライゼーションの統合メカニズム」として理解できる。

しかしながら、統一され、全体化された組織文化を作ること、容易な作業ではない。人間の本質をもう少し掘り下げて考える場合、それはほとんど不可能な作業である。もし、相当統一された組織文化がある基準によって確認されたとしても、それは組織成員の意識と行動の二重的表現にすぎないかもしれない。より一般的に言って、組織成員の意識と行動はそれほど緊密に同一化されていないのが通常である。組織の中には、多様な下位文化 (sub culture)、対抗文化 (counter culture) も数多く存在する。

企業の社会文化的コンテクストが大きく変動する中で、企業文化論も新しい展開を迫られていると考えられる。企業活動の国際化が進められている中で、異文化の理解はいっそう重要性を増してくる。労働内容が高度化されていく中で、従来のような権威主義的なリーダーシップや統制スタイルはもはや効果的でない。産業構造と労働力構成の態様が変化している中で、新しい雇用形態、女性労働、高齢者労働、なども企業文化論の新たな研究テーマになりつつある。これらの社会文化的コンテクストのすべての変化が、企業文化論の新しい展開になにを要求しているか、慎重に考えなければならない。

参考文献

Alvesson, M.(1993), *Cultural Persepectives*

on Organizations, Cambridge University Press.

Alvesson, M. and P.O. Berg (1992), *Corporate Culture and Organizational Symbolism*, Berlin/New York, Walter de Gruyter.

Alvesson, M., and H. Willmott(1992), "On the Idea of Emancipation in Management and Organization Studies", *Academy of Management Review*, Vol.17, No.3, pp. 432464.

Argyris, C. (1990), *Integrating the Individual and the Organization*, Transaction Publishers, Originally published in 1964 by John Willy & Son.

Bergquist, W.H.(1993), *The Postmodern Organization : Mastering the Art of Reversible Change*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

Burrell, G.(1988), *Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2:The Contribution of Michel Foucault*", *Organization Studies*, 9/2 : 221235.

Burrell, G.(1994), "Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 4 : The Contribution of Jürgen Habermas", *Organization Studies*, 15/1 : 145.

Burrows, D.R.(eds) (1991), *Decipering the Enterprise Culture : Entrepreneurship, Petty Capitalism and the restructuring of Britain*, London, Routledge.

崔 潤鎔 (1995)「労働組織と組織コミットメント(1)」『経営研究』第45巻4号、大阪市立大学経営学会。

Clegg, S.R.(1990), *Modern Organizations : Organization Studies in the Post modern*

- World, Sage Publications.
- Cooper, R.(1989), Modernism, "Post Modernism and Organizational Analysis 3 : The Contribution of Jacques Derrida", *Organization Studies*, 10/4 : pp.479 502.
- Cooper, R. and G. Burrell (1988), "Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis : An Introduction", *Organization Studies*, 9/1 : pp.91112.
- Cross, M. and G. Payne (eds.) (1991), *Work and the Enterprise Culture*, The Falmer Press.
- Davis, S.M.(1984), *Managing Corporate Culture*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York. (河野豊弘／浜田幸雄訳『企業文化の変革』ダイヤモンド社、1985年)
- Deal, T.E. and A.A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Company. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社、1983年)
- Denison, D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons.
- Enteman, W.F.(1993), *Managerialism : The Emergence of a New Ideology*, The University of Wisconsin Press.
- Etzioni, A.(1961), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York : Free Press.
- Foucault, M. (1969), *L'Archeologie Du Saviour*, Gallimard, Paris. (中村雄二朗訳『知の考古学』(改訳新版) 河出書房親社、1981年)
- Foucault, M.(1971), *L'Order du Discoure*, Gallimard, Paris. (中村雄二朗訳『言語表現の秩序』河出書房親社、1981年)
- Foucault, M.(1980), *Power/Knowledge : Selected Interviews and Other Writings (1972~77)*, ed. by Gordon, C., New York:Pantheon Books.
- Foucault, M.(1982), "The Subject and Power", *Critical Inquiry*, 8 : 777795.
- Frost, P.J., Moore, L.E., Louis, M.R., Lundberg, C.C. and J. Martin (eds.) (1985), *Organizational Culture*, Beverly Hills, Ca : Sage.
- 藤田 誠 (1991)「組織風土・文化と組織コミットメント——専門職業家の場合——」『組織科学』、Vol.25, No.1.
- Gagliardi, p.(ed.) (1990), *Symbols and Artifacts : Views of the Corporate Landscape*, Berlin : de Gruyter.
- Gutting, G.(1989), *Michel Foucault's Archaeology of scientific Reason*, Cambridge University Press. (成定 薫・金森 修・大谷隆伸訳『理性の考古学——フーコーと科学思想史——』産業図書、1992年)
- Harvey, D.(1989), *The Condition of Post-modernity*, Oxford Blackwell.
- Hecker, C. and A. Donnellon (1994), *The Post Bureaucratic Organization : New Perspectives on Organizational Change*, SAGE Publications.
- Heelas, P. and P. Morris (eds.) (1992), *The Values of the Enterprise Culture : The Moral Debate*, London/New York, Routledge.
- Herbst, P.G.(1962), *Autonomous Group Functioning and Exploration in Behaviour Theory and Measurement*, Tavistock Publication, London.
- Hickson, D.J.(1973), "A Convergence in

- Organization Theory” in Salaman, G. and K. Thompson (eds), *People in Organizations*, Harlow, Longman.
- Hirschman, A.O.(1970), *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard Univ. Press (三浦隆之訳『組織社会の論理構造—退出・告発・ロイヤルティー』ミネルプァ書房、1975)
- Jeffcutt, P.(1994), “From Interpretation to Representation in Organizational Analysis : Postmodernism, Ethnography and Organizational Symbolism”, *Organization Studies*, 15/2 : 241274.
- 加護野忠男 (1982)「企業文化の測定」『国民経済雑誌』第146巻第2号、pp.8298.
- Killman, R.H.(1985), “Five Steps for Closing Culture Gap”, in Killman, R.h., Saxton, M.J. and R. Serpa (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco, Ca : Jossey-Bass.
- 国部克彦 (1991)「現代思想と会計研究——フーコディアンを中心として——」『経営研究』第41巻第5・6号。
- Lincoln, J.R. and A.L. Kalleberg (1990), *Culture, Control, and Commitment : A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*, Cambridge : Cambridge Press.
- Meek, V.L.(1988), Organizational Culture : Origins and weaknesses”, *Organization Studies*, 9/4. pp.453473.
- O'Toole, James. eds.(1972), *Work in America* (Report of a Special Task Force to the Secretary of Health, Education, and Welfare) (岡井紀道訳『労働にあずはるか』日経新書 (234)、日本経済新聞社、1975)
- Paker, M.(1992), “Post-Modern Organization Theory?”, *Organization Studies*, 13/1 : 001017.
- Peters, T.J. and N.K. Austin (1985), *A Passion for Excellence*, Random House, Inc. (大前研一訳『エクセレント・リーダー』講談社文庫、1990)
- Peters, T.J. and R.H. Waterman, Jr.(1982), *In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row, Publishers, Inc., New York. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年)
- Pheysey, D.C.(1993), *Organizational Cultures: Type and Transformations*, London /New York, Routledge.
- Pondy, L.R., Frost, P.J. Morgan, G. and T.C. Dandridge (eds) (1983), *Organizational Symbolism*, Greenwich, JAI Press.
- Rankin, T.(1990), *New Forms of Work Organization : The Challenge for North American Unions*, University of Toronto Press.
- 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』第165巻 4号。
- Sathe, V.(ed.) (1985), *Culture and Related Corporate Realities*, Homewood, II : Richard, D. Irwin.
- Schein, E.H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers. (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年)
- Scott. W.G., Mitchell. T.R. and P.H.

- Birnbaum (1981), *Organization Theory : A Structural and Behavioral Analysis*, 4th ed., Richard D. IRWIN INC. (鈴木幸毅監訳 (1985)『組織理論—構造・行動分析—』八千代出版)。
- Smart, B.(1985), *Michel Foucault*, Ellis Horwood Limited. (山本 学訳『ミシェル・フーコー入門』新曜社、1991年)
- 出口正之 (1993)『フィランソロビー——企業と人の社会貢献——』丸善。
- Thompson, P. (1983, 1989 2nd ed.), *The Nature of Work : An Introduction of Labour Process*, London, Macmillan.
- Thompson, P. and D. McHugh (1990), *Work Organisations ; A Critical Introduction*, MACMILLAN Co, London.
- Thurman, J.E.(1977), "Job Satisfaction : An International Overview", *International Labour Review*, Vol.115, No.3.
- Trice, H.M. and J.M. Beyer (1993), *The Culture of Work Organizations*, Prentice-Hall, Inc.
- Turner, B.A.(ed.) (1990), *Organizational Symbolism*, Berlin/New York : de Gruyter.
- 梅澤 正 (1990)『組織文化の革新と創造』有斐閣。

