

## 組織文化と企業文化の意義

### The meaning of organizational culture and corporate culture

中 村 修

**要約** 組織文化と企業文化は実践的行動指示をもつ用具的概念づけの意味と、観念的システムとしての制度的な文化の理解が見られる。経営学においてそれらの確立した理解が得られていない状況を通して、組織文化と企業文化の意義を考察したものである。

#### I はじめに

この小稿は組織文化もしくは企業文化という用語の意味把握とその展開経過を目的とする。その場合、組織文化の企業活動の現場における実態の調査研究をするのでなく、いくつかの文献を通して、組織文化の言葉に含まれる文化の理解および把握に努力する。したがって、ただ意味が分かったというだけでは一体何が得られるのか、何のためになるのかといった事柄は差し置くとする。

また、これまでの組織文化の研究のなかで、企業文化という用語をどのように理解するか、たとえば両者は同じものなのかどうかといった問題は追求してもあまり意味のない事のように思われる。つまり、組織文化における組織は、企業そのものを含めるより広い概念と見るならば、当然企業および企業文化

は組織文化の下位概念となるから、組織文化としておきさえすれば、必然的に、企業文化を含み、また企業のことを扱えば、組織文化のことを同時に語っていることになるかもしれない。ここではこの2つの言葉の区別を厳格にしないが、組織文化という用語を主として用いる立場から始める。

経営学の領域において問題を扱う立場から、組織文化は、企業という組織の文化のことを指すものと考えられるが、そのようにはいかないのが、組織文化が含む事象なのである。だからこそその意味を考え、できれば定義したい。また、経営学の領域といっても今日どのくらいのことを、またどのようなテーマを含めるかは定かではない。このことは組織文化の意味を考えるにしたがい、逆に分

かってくることであり、そうした点をはっきり  
りさせるのも組織文化を学習する効用である  
と思われる。

## 1. 文化概念の出発点

組織文化もしくは企業文化を語るに当たり、組織と文化についての知識がなければ何もわからない。また、組織文化というとき組織と文化のどちらにウェイトを置いた言葉なのかははっきりしない。それにしても、一般的には文化という言葉に組織が付いているものと差し当たりみなしておく、文化の一般的に知られた意味をどこから引用しなければならない。われわれは文化人類学の領域からの文化定義をいくらか借用する。このような操作は英語圏におけるマネジメントおよび組織論のなかでかなり普遍化されていて、なぜ、文化人類学なのかという疑問を持つことなく、文化概念が借用されることが多い。このことも併せて企業の組織論のなかで改めて論じられるべきであるがここでは取り上げない。

われわれはアレア(Y.Allaire)およびファーシロトゥ(M.E.Firsirotu)の論文から文化の定義を引用する<sup>1)</sup>。文化の定義および理論はそれぞれの学者の有する前提、見方、および強調点によって特色づけられる。したがって様々な、異なる表現が得られる。

文化は2つの大きなカテゴリーに区分される。それは文化が社会的なシステムのなかに組み込まれたものとするもの、文化を概念的に別の観念上のシステムと考えるものである。社会の文化の結合という前者の考えは、「文化領域と社会領域が統合されて、一つ

の社会文化的システムが出来上がること」なのである。文化と社会の調和が形成されるとみてよいし、文化と社会は同じものだと見てもよいことになる。人がある行動をして、そのことをどう見るかということが関心となるが、そのとき人の表面に現れた行動は「社会文化的システムの産物」ということになる。

これに対して社会的システムと文化的システムを分けて考える流れもある。アレアとファーシロトゥの論文では、これについてクレーバー(A.Kroeber)とパーソンズ(T.Parsons)のものを引用しているが<sup>2)</sup>、その主旨は次のようである。「社会システムの焦点は、現実の個人の相互作用に含まれた諸条件にあてられていて、そのとき個人とは明確な成員資格を持った具象的な集合体を構成している。他方、文化システムの焦点は〈意味のパターン〉にあって、たとえば価値、規範、有機的にまとまった知識と信念、および表面に表れた他形式などのパターンにある。」

上述した2つの文化の思考のなかで、前者の社会=文化の考え方がとくに優れたものかどうかは判断できないが、あらゆる社会的現象または行為が文化であるとしてしまうことが、それでよいのかどうかといった疑問が残る。またそう考えるとそれ以上考えることができなくなってしまう。具体的に文化を指示する操作を放棄することになるだろう。後者の考えをとることは文化を分析するのに便利

であるのは間違いない。ただし、哲学的、人間学的な方向、さらに倫理的思考を求めるならば、前者の考えも当然、採用されなくてはならない。

そこで、もう一度、後者の思考を支持するギアーツ (C.Geerts) の見解<sup>3)</sup> を次のように引用することができる。この見解は文化と社会を区分してしまっ、その結合はできないというのではない。要するに文化がどこにあるかを確かめるための操作である。「概念的にのみ分離できるとしても、文化的構造と社会的構造はかなり幅広い様式の統合ができるとみられる。その統合のうち単純かつ同質的統合様式は極めて限られた事例である。つまり長い期間にわたり安定していて、社会的次元と文化的次元の間の密接な調整ができるほどになっている社会においてだけの事例である。大抵の社会では、変化は異常な出来事というよりもむしろ、そのことを特色としている。すると文化と社会の間に多かれ少なかれ過激な断続性を見出すと予想するであろう。」

このことは文化と社会を区別するのが分析上都合のよいことに併せて、現実には社会変化の激しさが双方の過度な接合関係を不可能にすること、つまり現実の反映をはっきりさせていることを教えている。したがって、文化にあわせない社会や、またその逆の現象が日常的に存在すると見ることができる。この場合、文化は単に「モノ」としてそこら中に、つまり社会にころがっているのではなく、「人間の頭脳のなかに」あるいは「人間の精神のなかに」存在するという表現が可能である。文化を負担する人間の精神のなかにあると考えられると同時に、人間の集合状態のなかにあって、そこに存在する人間の生み出したも

のである。これは共有した意味とシンボルとすることができる。

社会文化的システムとしての文化が社会的システムの構成要素であることは、前述した事柄が教えているが、この社会文化システムは人間の行動と、行動の生み出したもの(産物)の成分もしくは構成部分であるといってもよい。それは社会からは絶対に切り離せないシステムであり、文化が社会とイコールだと前に語ったとおりである。ところが文化が人間の精神のなかにあるという認識方法は社会との相互関係を拒絶しないまでも、ある距離を置き、しかも相互作用をしているとみなしてよいかもしれない。こうした観念システムとしての文化にかなり引かれる思いをもっている。

その理由の一つは社会文化的システムとしての文化は文化人類学が伝統的に採用する思考方法であり、とりわけ社会変化のゆっくりした文化の分析には、適用できるということがあげられる。その代表的な考えはマリノフスキー (B.Malinowski) にある事はあまりに有名である<sup>4)</sup>。その説明の一つは「文化は用具的なものであり、それにより人間は、欲求充足の途上で直面する具体的問題に対応することによりよい地位におかれるようになる」ということである。文化は制度であり、神話のこともあるが、どちらも文化の表現形式である。これは欲求満足の機能的必要性を含んでいることはいうまでもない。

そうはいつでも人はいつまでもこのレベルの文化の理解にとどまらないで、すでにあげたようにもう一つの文化の理解に入り込む。それが「観念的システムとしての文化」である。これがいわゆる認知的構造、過程、産物

のなかに表現されるものである。このことは「文化は物質的事象の認知的に組み上がったもの」という表現のなかに示される。とくに有名なのがレヴィ＝ストロース (C.Lévi-Strauss)<sup>5)</sup>の「文化は共有したシンボル体系より成立し、この体系は精神の蓄積的産物であり、文化的に表示したものの土台をなしており、精神の無意識的過程を反映するものである」という文章は人類学の領域では常識になっている。この場合、何かを文化的に作り上げること、またまさにその人工物の多様性がよく指摘されるけれども、もともと形式的に類似の過程と構造をしたものを変形するかまたは配置換えをしたものである。そこには人間の精神の「異端」が予想されていないことに気づく。およそ表面的には文化的産物はかなり異なっているけれど、人間の精神の思

考メカニズムを考えると、どうもさほどの差異はなさそうだと分かってきている。こうしてあらゆる文化にとって共通する特色があるに違いないと予想される。レヴィ＝ストロースにおいてはこの部分が取り上げられるのだが、要するに、「人間の文化における普遍性」が改めて主張される。

これまで文化について2つの考え方を提示し、観念的システムとしての文化にウエイトを置いた説明をしてきた。それは文化の用具性への傾向に従おうとしない、立場の一端を表している。もちろんその際には文化の用具性を全面否定するのではなく、文化と社会の同一性では不十分な理解しか得られないし、ある事象の背後にあるものの把握ができないということがある。

## 2. 組織および企業文化のアイデンティティ

文化の二重の意味を知った後で、この文化概念が組織もしくは企業とどのように関係するかを考察する課題に移る。基礎的に、文化を単に文化として扱うだけではすまされないとする立場がある。文化の観念的システム方向づけがここに意識される。つまり企業および組織という実践の現場のなかで、文化の用具性が主張されることは当然予想されるとしても、文化の「背後にあるもの」を知ろうとする試みが常に存在する。

ここでは最初に、「組織および企業文化という概念は二重の性質に従って適用される」という命題が提示される。<sup>6)</sup>それは用具的にもまた制度的にも理解されているということ

である。強いて前段の文化の解釈をあてはめると、社会文化的システムとしての文化が用具的概念づけの意味をもち、マネジメントのための実践的行動指示をもつとされる。制度的な文化の理解が観念的システムとしての文化と合致するかもしれない。とはいってもこの対応関係は相当無理がある。というのは最初に文化の吟味なしに、いきなり企業文化、組織文化という用語が登場してしまっているからであり、制度的および用具的思考も共通して「企業は文化でありまた組織も文化である、同じように企業は文化をもつまた組織は文化をもつ」ということが提示されるからである。このように表現されると、冒頭で試み

た文化の定義的意味づけが無意味になる。こうしてこの行き詰まりを克服するために、「文化も組織も現実の現象ではないのであり、これは目に見えるものでもないし、捉えられるものでもなくて、ただ関係だけを表現するのであり、この関係はシンボル、暗喩、図表、もしくはその他の人工物のなかに具体的にあるものである」とする文章を手がかりとする。

ここで改めて企業文化のコンサルタント指向と、研究対象指向のなかにいることを認識する。とくに研究対象指向として文化について次のような表現に関心がある。すなわち、組織的もしくは文化的エレメントを人工物のなかに具体的に示すことは、人間の意識のなかの組織もしくは文化を具体化することによって伴われる。

企業文化は別に組織文化という言葉があって、それとどれほど異なるかについて語ることにより、文化の把握が少し容易になる。その際に必要な企業と組織の定義をそれに類する説明に代える。まず企業は組織のなかに含まれる実体であることがあげられる。組織のあらゆる種類のなかのひとつが企業である。

しばしば日常的には企業と言わず、組織論とってすますことが多い。組織論が多くの場合、企業組織を対象とすることが多いのは、今日の社会における企業の存在の重要性を表すのにほかならない。それゆえに、この場合企業といっても組織といってもかまわない。むしろ問題なのは組織と文化という対比である。文化を社会文化的に考えると、文化が生み出したものとしての組織がある。組織があると、文化がより進展することも常識である。これに対して組織の背景を考えると、組織の存在の意義や、組織の認識方法を考えると精神の産物としての組織ということになる。ここに企業と組織という課題から、組織と文化という問題に移ってくる。

これまでの陳述はかなり混乱している。それは企業、組織、文化の用語の3つの組合せの多様性と、その意味の曖昧性の解明と整理をきちんとやらないせいであり、またそのことが不可能か困難であるせいである。その混乱と不明確性の原因を整理してみると表2-1にまとめることができる。そしてどのレベルで論じるのかいつも迷っている。

表2-1 企業、組織、文化の用語組合せの多様性

用語 組合せ	A企業と組織	B企業と文化	C組織と文化	D文化
I	企業組織	企業文化	組織文化	文化
II	企業と組織の区別	企業の持つ文化	組織の持つ文化	①社会文化システム、 観念システム
III	組織を含む企業	文化が生み出す企業	文化が生み出す組織	②対象としての文化、 用具としての文化
IV	企業と組織の同等化または別のもの	企業と文化の同置または別のもの	組織と文化の同置または別のもの	①と②をどのように 交差させるか

- ① Aは経営学の領域、文化に無関心。
- ② Bは経営学の関心領域の拡大、文化を考慮に入れる。
- ③ Cは組織論の領域、さらにBと結合し、知識の交換をする。
- ④ Dは文化の区分の例、このほかに様々な区分様式がある。

表2-1についてすべて説明する余裕はないが、ひとつの事柄、文化と組織について少し触れてみる。その際にすでに行った文化の説明を念頭においている。この2つの概念に共通することは、人間集団の行為が語られることであり、この集団は他の集団とは一定の特色の区別があるとみられる。そういうことに着目する点は文化も組織も同一の事情を扱っているとみることができる。しかしより強く組織と文化の差異を知るには次のことに注目すべきである。すなわち、「組織概念は行為期待の相互の重なり合いおよび組織目的により特色づけられている、それなのに文化は価値によって特色づけられているが、この価値は集団により共有され、行為、規範および確信のなかに表現され、新しい集団成員に伝えられる。」<sup>7)</sup>

この際、組織と文化にさほどの相違は見出されない。しかし、企業組織に対する企業文化という次元になると、何らかの区別の存在が認められる。それは組織そのものの存在と、そこでの文化の伝達ということであり、その文化が組織のアイデンティティを作っていることである。<sup>8)</sup>つまり、企業アイデンティティは文化の課題として扱われるという考え方である。企業アイデンティティは共通した価値とこの価値を意識的に伝達すること

のなかに表現される。よりはっきりさせると、企業といわず組織という際、組織は共通の価値つまり共通の文化によって生み出される同調的な行為期待によって決まる。しかし、他方で必要なシステム同調性を作り出す目的合理性によっても決まる。とくに、企業組織はこの目的合理性を特色としており、そのことが行動規範となり、また場合によっては倫理性に基づく価値を超えてしまうこともある。単純に組織の表現をしては現実の組織を扱えないという限界がある。

企業組織のレベルにおいて論じる際に初めて、その組織に特有のアイデンティティをテーマとすることができると同時に、そのことが企業文化を指しているのだということになる。文化を代表する価値は、その時々企業のにおける人間像と、社会像が基準になることが多く、それが企業文化の合目的的性質に変更を加えるかもしれない。どちらにしても、企業文化と企業アイデンティティは同一視されるが、それは現実現象ではなく、思考的構築物である。それは企業組織文化の観察者の考え方にあるばかりでなく、企業構成員の考えのなかにも定着し続ける。そうすると、人間の意思決定と行為にとって、諸関連の現実にとどのようであるか、また環境が実際にどのようになっているかが重要なのではなく、その環境が人間の思考のなかにどのように示されるかということが重要である。情報を処理するために、人間は自己の環境のモデルを自分で作り、それを精密にし、それに従って行動するようになっている。

アイデンティティの伝達に関連する企業文化の観察は、最終的に感情的な特色を見ることになる。これは人間行為の認知的・合理的

側面を追放することなしに、情緒的、心理的領域を語らねばならないことを暗示する。これは企業を客観的に示そうとする抽象的關係に、人間を感情的に結びつけることである。それは人間の感情的能力に依存してものを見ることと同時に、人間の感情や情緒のような

局面が企業文化のもとをなす可能性を示している。企業アイデンティティを探求することは、儀礼、歴史、神話、シンボル、人工物などに目を向ける、文化研究と同一のことを意味する。

### 3. 組織および企業文化の3つの研究領域

組織文化が企業文化を含むとしても、一般的に言って企業文化を語ることにより、組織文化が同時に扱われていることは、多くの文献が教えている。そこで組織文化の研究がどのように展開されてきたかを顧みることにより、組織文化の意味を捉えてみたい。そのためにショルツ (C.Scholz) の論文を参照する。<sup>9)</sup> ショルツによれば、歴史的経過に従って3つの領域が区別される。①戦略的マネジメント、②組織論、③個人の行為、である。

①戦略的マネジメントは、マネジメントの戦略論を言うのではない。公式的な計画システムと数量的に基礎づけられた意思決定支援などが主要テーマになる。マネジメント論の歴史によって、測定不能な大きさをできる限り少なくし、勘をなくすことはよく知られる。新しい科学的マネジメントの支配が完成する。

②組織理論において、マクロレベルのコンティンジェンシー理論が主流となる時期が認められる。それは外的な環境変数と内的な企業変数の関係を数量的に捉えようとすることを狙う。これは社会的事実を求める努力にほかならず、社会の文化や組織が組織の構成員にどのように影響するかに大きな関心を示

す。組織内の詳細な活動における文化事象に関心を示さず、企業文化や組織文化という用語はほとんど使われない。

③個人の行動様式について、アメリカにおける組織行動研究があることも周知のことである。これは多様なモチベーション理論とマネジメント理論によって特色づけられていた。人間の欲求構造の解明方法が進展し、そこから企業のマネジャーが個人の目標を配慮し、個人の行動を企業目標の方向へと指導するメカニズムが提示されることになった。

上述した企業組織および実践現場におけるあらゆる試みはすべて順調に経過したとはいえない。とくに、1980年代に入ってこれらの領域における成果の適用が疑わしいものと思われるようになった。このことを次のように述べることができる。

①マネジメント論において、企業は自己の市場を数量化可能な意思決定モデルによって十分に描き出すという希望を満たすことができなかった。かなりの量の考察のなかに入らない要因もしくは考察不能な要因がますます明白になってきた。マネジメント戦略の実施が困難になってきたことを意味する。

②マネジメント理論の範疇に入るかどうか

はっきりしないが、コンティンジェンシー理論の思考において展望がぼやけ、やがて方向が分からなくなってきた。極めて多様な変数が一緒に結びつけられ、有意義かつ明白な相関関係を手に入れることはなかった。

③個人的行動様式の研究領域において、これまで長年にわたりマネジャーのマネジメント実践のための様々な提案がなされていたが、人々はますます、個人的行動の上辺しか分からないという感覚を持つようになった。現実にはマネジメント・スキルを学習すれば、すべてのマネジメント問題が解決するとは思われていない。

このような企業組織における問題と混乱の出現により、そこからの脱出経路が探し求められた。それが組織文化もしくは企業文化というテーマであり、その意味内容を含む言葉である。歴史的には、組織文化という用語が用いられないとしても、それに等しい意味と内容を持つ事象への注目はされてきた。しかしながら、マネジメントおよび組織論において組織文化が主要なテーマとして扱われるようになったのは1980年代である。こうした事情を背景にして、もう一度、組織文化の出現する3つの領域を見てみたい。

①戦略的マネジメントの領域は、一般にはビジネス・マネジメントとして知られている領域である。それは以前から「企業の特徴」もしくは「企業の性格」について語られていたのであり、このことこそ企業および組織文化への橋渡しとして、文化研究の萌芽であったとする指摘は重要である。企業の特徴を追求しているとやがて企業文化というテーマに行き着くということになる。数量化できないことが表面化してきたことによって、この特

性が言及されるようになったことは十分に推測できる。

②組織理論の領域において、企業の国際比較に関してコンティンジェンシー理論のなかに適用された変数がある国の文化というテーマと結びつけられた。したがって、文化に結びついたテーマを個々の企業に関連づけられるように分解してやるようになってはじめて、組織文化の研究方法が成立することになる。このことは組織風土の研究としてよく見られるようになっていった。

③個人の行動研究の領域において既に、欲求の衝動機能が知られているが、これと並んで個人の価値体系の追求がなされていた。古くは人間関係論がそのことを含んでいたし、それが文化のテーマとして主張されることはなかった。しかし、価値体系はもはや文化のテーマとして今日否定することはせず、むしろ中心的テーマとなっている。

組織文化のテーマはこの3つの領域に早くから含まれていたものであり、その領域のなかでその重要性に注目しなかったのである。不注意に文化をテーマとすることは非科学的という印象を与えるか、非難されるかもしれない。また、組織文化を組入れることに関して3つの領域に共通する研究方法も存在しなかった。それぞれの領域が相互に、様々な暗示を受け入れていたに過ぎなかった。また、組織文化というと、狭い領域の研究にとどまらざるをえなかった。組織理論は初期には企業文化とは一線を画していたこともあった。これらの状況のなかで、ようやく組織文化および企業文化が大きなテーマになっているのが企業の現実である。

## おわりに

組織文化と企業文化は今日常識的用語であり、日常語でもある。1980年代になって、この言葉を用いた研究が盛んになり、またたく間に経営学および経営組織論のなかに入り込んできた。今この言葉の定義を求め、また意味づけをわざわざ行おうとすることは無意味のように思われるほど普及している。しかしながら依然としてこの言葉をめぐって確立した理解は得られていない。そこで改めてこの言葉の理解を試みた。したがって組織文化論および企業文化論を展開するのではない。

組織文化は企業組織の文化であると言える。実際にはアカデミックな討議においても、この言葉の区分をはっきりさせないままにしていることが多い。またそれでも十分討

議は可能である。しかしこの2つの言葉がどのように交換して使用されているか、意味の相違がどれほど認識されるかを2つの論文を通して考えてみた。さらに多くの成果を得ようとするれば、文化、組織、企業の3つの専門語を徹底的に検討せざるをえない。

企業および企業組織は文化を持つものであり、また文化そのものであるという理解は組織論やマネジメント論で見られる。それには文化人類学の基礎的知識としての文化がかなり影響している。それに応じてマネジメントと組織の領域では、文化を考察し、理解するのが今日の一般的傾向である。この小稿もそのライン上にある。そのなかで今なおいかに言葉の混乱が存在するかを認識した。

- 
- 1) Allaire, Y. /Firsirotu ,M. E., Theories of Organizational Culture, in: Organization Studies, 1984, 5 / 3.
  - 2) Kroeber, A. /Parsons, T., The Concept of Culture and of social System, in: American Sociological Review, No, 23, 1958.
  - 3) Geertz, C., The interpretation of Cultures, New York, Basic Books, 1973.
  - 4) Malinowski, B., A Scientific theory of Culture and other Essays, New York, Galaxy Books, 1944.
  - 5) Lévi-Strauss, C., Anthropologie sturcturale deux, Paris, Librairie Plon, 1973. このほかに Goodenough (1957) やTyler (1969) の文化定義が引用されている。例えば、Tylerは「文化は物質的現象ではない、文化は物質的現象の認知的組立である」と述べている。
  - 6) 本章はとくに次のものを中心にして語られる。Kahle, E., Unternehmensführung und Unternehmenskultur; Zur Bedeutung der Unternehmensidentität als Erfolgsfaktor, in: ZfB. 58Jg, 1988.
  - 7) Luhmann, N., Funktion und Folgen formaler Organisation, Berlin, 1964.
  - 8) アイデンティティについて、例えば、Fuchs-Heinritz, W., et al.,(Hrsg.), Lexikon zur Soziologie, Westdeutscher Verlag, 1994. 哲学的意味においては同一性 (Selbigkeit) のことである。しかし精神分析的・社会心理学的関係において、内心的自分自身が同一上体にあって継続状態を保っていることを言う。個人の自己体験の連続性のことでもある。
  - 9) Scholz, C., Organisationskultur: Zwischen Schein und Wirklichkeit, in: Zfbf. 40, Nr. 3, 1988. 組織文化研究のなかでやられている定義は次の通りである。「組織文化は組織の暗々のうちの意識のことである。これは一方では組織成員の行動から生じる、そしてそれは己自体、集合的プログラム化して組織成員の行動様式に影響する。」