

グローバル経営における組織文化への序論

田中 秀樹

あらまし

近年、社会のグローバル化が進んでいる。企業組織のグローバル化も例外ではない。日本企業の海外への進出・現地法人の設置や海外転勤組の増加も著しい。

そこで、本稿では、グローバル経営における組織文化に注目している。

従来は国内での生産拠点移転や転勤が多かったためにそれほど注目されることがなかったが、海外への進出、異文化への進出が増えたことに伴い、企業文化・組織文化の相違への対処という問題が露呈し始めている。本社(日本) 現地国の組織文化が異なるということは、現地における経営行動、現地人の採用や労務管理や現地での経営戦略、が日本のそれとは異なる様相を生み出す。経営行動を起こすベースとなる部分に組織文化がどっしりと横たわっているからこそ、このような問題が起こるのである。そこで、まず必要となるのが、現地組織の把握、現地組織文化の把握であろう。このような観点から、グローバル経営における組織文化に注目した。

本稿では、まず、組織文化とは何かを明らかにするために、組織文化研究の流れを追った。組織文化がなぜ認知されるようになったか、を知ることは上述の問題の根本を知ることであるといえるからだ。次に、そのような流れの中で提起された、新たな組織文化へのアプローチ方法「マルチ・パラダイム・アプローチ」の説明とその有用性について論述する。最後に、その「マルチ・パラダイム・アプローチ」がグローバル経営における組織文化問題にどのように活用できるか、今後の研究へと繋げるにはどうすれば良いかを示唆している。

1. はじめに

現在、さまざまな局面でのグローバル化が進んでいる。このグローバル化の中で、最も注目され最も問題をはらんでいる事象の一つに企業組織のグローバル化が挙げられる。企業組織のグローバル化はこれからますます進み、さまざまな問題が生じてくるであろう。

そこで、今回、今後の研究課題である「日本企業に適切なグローバル化(The best form of globalization in Japanese companies)」の足がかりの一つとして、「組織文化」について考察を行った。なぜ組織文化に注目したのか。日本企業が海外進出する際、組織と組織(たとえば、日本の本社と海外の工場)が衝突し(形の上では)統合されていく過程において、さまざまな文化の相違に衝突する。このことから、本祖国(日本)側組織と現地国(生産拠点)側組織の文化的の違いを解消、もしくは受容する必要性に迫られるであろう。その際にどのように対処するかを考察するためには、まず組織文化についての整理・考察が必要であろうという観点から、本稿の論点を「組織文化」とした。

本稿では、組織文化の論点整理を主に行い、その中でも、自身が依拠する組織文化へのアプローチ方法である「マルチ・パラダイム・アプローチ」について詳しく論述し、そのアプローチ方法が、日本企業の海外進出の際にどのように応用できるのかについて自分なりの考察を行った。

以下、第2章では組織文化論の流れを概観する。組織文化の定義、組織文化研究の経緯、それらの流れを汲んだ上での組織文化研究の類型などについて論述する。第3章では、マルチ・パラ

ダイム・アプローチについて概観する。マルチ・パラダイム・アプローチの理論説明、それが提唱された背景、それらのベースとなる解釈主義を機能主義と比較するなどの社会学的考察を行ったうえで、マルチ・パラダイム・アプローチに立脚する理由を論述している。第4章では、第3章を受け、マルチ・パラダイム・アプローチの有用性について述べ、マルチ・パラダイム・アプローチの限界点にも言及している。第5章では、日本企業の海外進出時に、どのような局面でマルチ・パラダイム・アプローチを用いれば、組織や組織文化の把握・受容に活用できるかについて言及している。第6章はまとめである。

2. 組織文化論の流れ

本章では、組織文化論の流れを追うことで、現在の組織文化論がどのようにして生まれ発展してきたか、どのようなエッセンスを取り入れることで進化を遂げたのか、について概観する。

2.1 組織文化の定義

そもそも、「組織文化」とは何なのか。

組織文化の定義は様々な定義付けがされているが、ある一つの組織文化事例を取り上げても、その組織文化に対しての定義付け、解釈の仕方は、経営（組織）学者の視点、（知識）社会学者の視点など、それぞれの視点によって異なる。

本稿では、組織文化の定義として、伝統的組織文化論から一歩進んだ明確な組織文化モデルを構築したとして、多くの支持を受け、今日の組織文化論の基礎になったともいえる Schein.E.H. (1984) の「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パターン¹」という定義と、加護野(1988)の「組織構成員によって内面化され共有された価値、規範、信念のセットである²」という定義を組み合わせる新たな定義付けを行いたい。

これらを踏まえて、本稿において、私なりの組織文化の定義を、「組織成員が組織内外の様々な局面に対面した結果、間主観的³に内面化し共有するに至った、組織におけるの価値、規範、信念」として、本文を進めていきたい。

2.1 組織文化論の流れ

2.2.1 組織文化黎明期

バーナード(Barnard.C.I.)やメイヨー(Mayo.E)などの経営学黎明期の研究者も組織の文化的側面を認識し、組織文化の概念は、おぼろげながらも、古くから経営学の中で登場している概念である。

北居(1995)によると、経営学の中で最初に組織文化を研究対象として打ち出した研究は、Jaquesの工場組織についての研究(1951)である。組織構造やリーダーシップなどの側面から工場組織の変革についてのフィールドワークを通しての研究であり、機能主義的観点からの研究の先駆であるとされている。

1960年代に入り、コンティンジェンシー理論の時代となり、コンティンジェンシー理論の手法である、定量的かつ機能的な分析による組織分析が行われるようになる。この理論に基づいた分析は全盛を極めた感があったが、定量化できるもの(組織構造、技術、業績など)しか分析要素にならないことから、定量化できない要素の多い組織文化それ自体の研究の流れの中で、後に批判を受けることとなる。この年代は、組織研究において、「文化」をキーワードにした研究はそれほど行われていなかったという背景もあったからであろう。

1970年代には組織文化研究の起源とまでいわれる研究が行われるようになった。

その一つはClark(1972)の研究である。彼は、学校組織を対象とし研究を行った。神話や伝説を文化を表現するものとして取り上げ、それらを分析・解釈の対象とする、といったそれまでの文化人類学的手法を取り入れた。もうひとつの研究は、Pettigrew(1979)の研究である。彼の研

¹ 大月博・高橋正泰(2003)『経営組織』学文社、pp.171。

² 加護野忠男(1988)『組織認識論』千倉書房、pp.26。

³ 「間主観性」については、本文後述部(3.3 機能主義と解釈主義)を参照されたい。

究は寄宿学校とその校長の関係についてのものであった。彼は、組織文化は「意味のシステム」である、と定義し、シンボルの概念を打ち出した。このシンボルによって、組織文化を創造・変革すると主張したのである。彼は、シンボルの解釈を間口の広いもの⁴とし、様々な側面からの組織文化へのアプローチを可能とした。シンボリズムの観点からの組織文化解釈の流れを作った研究であるともいえる。また、シンボルを媒介しての組織文化マネジメントの可能性を示唆したことにより、その後の組織文化研究に大きな影響を与えた。

2.2.2 組織文化隆盛期

このような流れを受けて、1980年代になり、組織文化論という研究領域が生まれていくこととなる。この組織文化論隆盛には以下のような理由があるとされている。

出口（2004）の分析によると、1980年代の組織文化論の隆盛は複合的要因によってもたらされたものである。

一つ目は、アカデミック的要因である。第1は、社会科学全体におけるパラダイム・シフトである。それまでの社会科学は機能主義が支配的なパラダイムであって、客観的かつ構造的な中範囲の理論を展開することがメインストリームであった。しかしながら、1950年代以降、それらへのアンチテーゼとして、社会学や文化人類学などの領域から、ミクロ的かつ主観的な、解釈主義的観点からの分析研究が唱えられるようになり、「機能主義の地位は相対的に低下した⁵」という要因から、「文化的要素」の重要性が再認識されることとなり、それら文化人類学や社会学の影響を色濃く受ける組織文化論の隆盛へと繋がったという分析である。次に、コンティンジェンシー理論に基づいた研究が自らの実証主義研究の側面としての文化的側面の重要性を見出し、コンティンジェンシー理論の限界を浮き彫りにしてしまったことである。これは、すなわち、コ

ンティンジェンシー理論の分析焦点であった、定量化しやすい組織構造や技術、業績などが組織の文化的特性に左右されていることが多々あることを、コンティンジェンシー理論が明らかにする、つまりは、コンティンジェンシー理論では組織文化のダイナミズムを説明しきれないことをコンティンジェンシー理論自身が明らかにするという事態に陥ってしまったのである。

複合的要因の2つ目は、社会的要因である。

1つ目は、社会文化の変化である。性的役割、国際化などの「文化」を鍵に持つ文化がキーワードになる問題が注目され、文化の多様化が進み、文化の相対的性質が顕在化した。2つ目は、現代的な管理⁶におけるマネージメントツールのキーワードとして、組織文化が注目されるようになったことが指摘されている。3つ目には、欧米を横目に急成長を遂げた日本企業の「日本の経営」への関心の高まりが、日本の企業文化に注目を集めることに繋がり、同時期に『エクセレント・カンパニー（原題・In Search of Excellence）』などの刊行といった要因と絡み、社会的な注目を喚起させたという指摘がなされている。

2.3 伝統的組織文化論⁷の特徴・問題点・限界

本節では、多くの実務家や研究者が共有していた伝統的組織文化理論について特徴・問題点・限界について考察していく。伝統的組織文化論の特徴は以下の4つがある。

組織文化を、組織の諸側面を分析するための鍵概念として用いる点。

組織文化の定義に関する点。組織のメンバーに共有された観念を組織文化の本質としている点に共通点がある。

組織文化に関する以下のような仮定を前提としているという点。その仮定とは、i .組織のメンバーは価値・規範・信念などの観念としての組織文化を共有している、ii .1つの組織には1つの組織文化がある、iii .組織成果は組織文化に

⁴ 彼は、それを「物質」、「行動」、「関係」、「言語」などとして、いろいろな意味を表現するものをシンボルとした。

⁵ 出口将人（2004）『組織文化のマネジメント 行為の共有と文化』白桃書房、pp.14。

⁶ 出口は、伝統的な権威主義的リーダーシップの低下、プロテスタンティズム倫理の喪失などにより、従来のコントロールができなくなったと指摘している。

⁷ ここでは、1980年代前半に経営学において、組織文化論という研究領域が生まれるのだが、その当時に、研究者や実務家に共有されメインストリームとなっていた、それまでの経緯を踏まえて提唱されていた組織文化論、1980年代後半に組織文化への新し

左右される、iv . 組織文化はマネジメントできる、v . 組織文化は組織構成要素や組織の習慣や儀礼などに反映されている、vi . 研究者はこれらの要素(仮定)を基にして組織文化を分析・解釈できる、というものである。

研究目的に関する点。組織文化の環境との適合性を明らかにし、組織文化を創造したり革新したりするためのモデルを提示するという目的が特徴である。研究者たちはこれらの理論を共有してきたが、組織文化そのものについての根本的な問題に対する議論のないままであった。

その解決を試みたのは、Schein(1984)である。

人工物と創造物、価値、基本的仮定の文化の3段階の提示は、組織文化研究に新たな影響を与えた。

しかし、その伝統的組織文化理論も問題点を指摘されている。上述のように、組織や組織文化を単純化し過ぎている、という問題点が、解釈主義的観点から社会学や文化人類学領域の研究者から指摘された。具体的には、組織におけるコンフリクトや下位文化の説明が十分にできない、組織の変化、組織文化の変化を説明できない、組織成員の主体性の軽視、組織成員の行動の柔軟さの説明ができない、などの点である。このように伝統的組織文化理論の問題点・限界が指摘されるの傍ら、北居(1995)などの実証研究により、質問表調査で下位文化の存在を確認できることが実証されており、新たな組織文化へのアプローチが現れた。

2.4 組織文化研究の4類型

組織文化研究には4つの類型があるといわれている。その類型における分析基準は以下のようなものがある。

1つ目は、「機能主義的観点」と「解釈主義的観点」である。「機能主義的観点」とは、組織文化はその組織が持つものの1つである、つまり、組織文化を組織の1変数として捉える観点である。「解釈主義的観点」とは組織文化は組織そのもののありようである、つまり、組織文化は組織のメタファーであるとして捉える観点である。2つ目には、分析視点の基準である。これは、組織文化に関するデータを外部者の視点から見るか、内部者の視点から見るかの分類である。3つ

目は、データ収集やデータ性質の基準である。質問表などによる調査で収集された定量的データを分析するか、インタビューや参加観察による定性的データを分析するか、の基準である。4つ目は、研究目的による基準である。これは、組織文化と組織内外の環境との適応・適合環境を明らかにすることを目的とするか、組織文化創造・変革のためのモデルや方法の提示を目的とするか、組織文化を組織そのもののメタファーとすることによって組織文化を解釈することを目的とするか、の基準である。そして、これらを基にして、組織文化研究の以下の4分類が存在する。

一つ目は、機能主義的観点から定量的データを外部者の視点から分析する研究。これらは、組織文化の類型化や組織文化と組織内外環境との関係性(適合か不適合か)を明らかにすることを目的とした研究である。最近では、(財)関西生産性本部の『経営実態調査』などで組織文化が取り上げられている際は、この研究分類での研究が行われている。加護野などの研究がこれらの主なものといえる。二つ目は、機能主義的観点から定性的データを外部者の視点から分析する研究。これは、組織文化の類型に用いられる。Peters & Waterman(1982)やDeal & Kennedy(1982)などが、この研究分類の中で代表的である。三つ目は、機能主義的観点から定性的データを用いて外部者の視点から分析する研究。マネジメントツールとしての組織文化の機能や組織変革のモデル提示などの研究に用いられる。Schein(1985)の研究などがその代表である。なお、二つ目と三つ目の違いは、二つ目の研究が組織文化の特定や類型化を研究目的としているのに対して、三つ目の研究は組織文化の創造、変革モデルの提示を研究目的として行っている点である。この違いがあるため、分析視点は同じであるのだが、これら二つの研究を分類が違うものとして扱っている。四つ目は、解釈主義的観点から定性的データを内部者の視点から分析する研究。組織のメタファーとして組織文化を解釈しようとする研究に用いられる。現在の組織文化研究においては、この研究方法が、実践的であることから主流を占めている。

3 . マルチ・パラダイム・アプローチ

ここでは、新しい組織文化へのアプローチ方法である「マルチ・パラダイム・アプローチ」について、要点整理・考察を行う。このアプローチは、組織文化を見る上で欠かすことの出来ないアプローチである。

3.1 マルチ・パラダイム・アプローチとは何なのか

本節は、本章のメインテーマである「マルチ・パラダイム・アプローチ」の概念説明である。組織文化はその研究者のバックグラウンド、研究方法によって、様々な側面から捉えられる。つまりは、その研究者が組織文化をどのように概念化し研究へ持ち込むかで、組織文化研究は異なった様相を見せるものとなるのである。

その事実を解消するために、Martin&Meyersonは新しい組織文化理論構築のために、組織文化が持つ多様な側面に注目して、それらのパラダイムを適切に使い分け併用することによって、組織文化を理解することで、組織文化論の新たな方向性を見出そうとした。その際に、彼女達が提唱した試みが、マルチ・パラダイム・アプローチである。

組織文化を理解するためには、同時に複数の異なる側面からのアプローチを立てなければいけないという彼女達は、そのアプローチ・パラダイムとして、「統合(integration)パラダイム」、「分化(differentiation)パラダイム」、「あいまい(ambiguity)パラダイム」を提示した。

「統合パラダイム」とは、「共有」というキーワードを持ち、組織文化を統合のシステムとして捉え、組織文化は潜在的に組織成員を結合する社会的・潜在的な接着剤とみなす。このパラダイムから見れば、組織文化は一枚岩的なものであり、組織成員はどう行動するべきか、そしてその行動はどのような価値に結びつくのか合意されている。組織成員内での合意レベルは組織全体で合意されており、文化的な表象は一貫したものである。このパラダイムでは、後述の「あいまい」パラダイムが肯定する「あいまいさ」を真っ向から否定する。

「分化パラダイム」とは、「下位組織」をキーワードとし組織文化は多様性と差異によって特徴付けられるものと見る。組織文化における価

値・規範や意味は下位文化の中でのみ共有され明示的なものであり、組織文化をそれらのお互いに矛盾しているかもしれない下位文化の集合体として見る。このパラダイムでは組織文化は一枚岩ではない。組織成員内の合意レベルは下位組織「内」では合意されているが、下位組織「間」では合意されておらず、文化的表象においても部分的に一貫しているだけである。このパラダイムでは「あいまい」を“整理した上で”受容する。

「あいまいパラダイム」は、その名の通り「あいまい」をキーワードに持つ。「分化パラダイム」において、価値・規範や意味が下位組織に存在することで組織文化全体としての調和が取れると考えられるが、このパラダイムにおいては価値・規範や意味は比較できないものであり、調和しないものであると捉えられる。「あいまいパラダイム」は、価値・規範や意味の相違やそこから生まれる混乱や矛盾が組織文化の特徴である、と捉える。組織文化の中での組織成員の合意のレベルはイシューによって合意されるだけで、文化的表象に一貫性があるかどうかははっきりしない。「あいまいさ」に関してはそれらをすべて受容する。

この3つのパラダイムを、研究者の主観的概念として挙げ、組織文化を理解するために使うべきであると彼女達は主張した。ここで注意しなければならないのは、彼女たちが指摘しているように、どのパラダイムが正しいという客観的観点は存在する余地はないということである。これら3つのパラダイムの補完性を考慮した上で、3つのパラダイムを同時に用い、1つのパラダイムから見たときに抜け落ちる盲点をなくするという目的の下でこのアプローチに立脚することで組織文化を完全に理解できる、と彼女たちは主張している。

企業組織において、彼女たちの主張を基に、マルチ・パラダイム・アプローチに立脚して、組織文化を見ると、以下の通りになる。

「企業がその企業の総意として持っている何か」=「組織文化」として組織文化を捉える場合、組織文化は「統合パラダイム」において解釈されることで、その解釈がスムーズに行える。

「企業を構成する小さな組織・セクション(部署など)が独自で持つ何か」=「組織文化」として組織文化を捉える場合、組織文化は「分化パラ

ダイム」において解釈されることで、スムーズな解釈を行える。

「企業組織を構成している要素であるがはっきりとは知覚できない何か」=「組織文化」として組織文化を捉える場合、もしくは、「統合もしくは分化パラダイムでは説明できないが組織成員の共通の認識になりえているもの」=「組織文化」として組織文化を捉える場合、組織文化は「あいまいパラダイム」において解釈すれば、掴み所のある解釈になりうる。

3.2 マルチ・パラダイム・アプローチが提唱された背景

第1節において概念説明を行った、マルチ・パラダイム・アプローチは、組織文化論の中では比較的新しい概念である。そこで、本節では、第1章の伝統的組織文化論の流れの中から、どのようにして、この新たな組織文化論が生まれたのか、を整理・考察したい。

組織文化論には2つのレベルでの混乱が存在していた。1つは、研究の混乱であり、もう1つは、折衷による理論の混乱である。研究の混乱とは、組織文化論という研究領域の性質的な問題であり、多種多様な研究が存在しており、研究の数の多さから来る混乱である。折衷による理論の混乱とは、それら個々の研究に関わる問題であり、様々な研究があることに反映され、様々な理論や方法論が折衷されて使用されている意味での混乱である。

組織文化論が隆盛した1980年代前半に展開された(伝統的)組織文化論がほぼ大成したかに見え、人々の組織文化論へ興味が薄れ始めた1980年代後半以降、伝統的組織文化論の問題点と限界が指摘されるようになった。

この時、その問題点を指摘した研究者の多くは解釈主義的組織文化観を持つ研究者であった。彼らは、組織文化を組織のメタファーとして捉える考え方を持ち合わせた研究者であった。組織のメタファーとしての組織文化は「組織文化=組織そのもの」であり、Smirichによると「組織文化= something an organization is」という考え方である。彼らの主張によると、組織の構成員総てが共有しているものが存在しそれが組織文化である、という組織文化論の前提である機能主

義的組織文化論は、組織文化を組織が持つ変数の一つとして過度に単純化し、そのことによって組織または組織文化が持つ重要な性質を説明出来ず、それらを無視しかねないものであった。

機能主義的組織文化論が説明出来ない点は以下のようなものである。まず、組織内に存在する下位文化や組織内でのコンフリクトを説明できない点である。機能主義的組織文化論では組織文化は組織成員が共有する統一概念であり、裏を返せば、下位文化の存在を(否定までは至らないが)必要としていないし、統一概念としての共通の価値観や信念が存在するのであれば、コンフリクトが起こりにくい環境になっているということになる。しかし、下位文化の存在は組織を構成する要素であることは自明であり、コンフリクトがない組織など皆無である。第二に、組織文化の漸進的変化を説明できないという点である。伝統的組織文化観では、組織文化を容易にマネジメントが可能な事象とするために、組織文化が持つ漸進的な変化(動き)を排除した上で、組織文化を捉える必要があり、説明するまでに至っていない。第三に、組織成員の主体性が軽視されている点である。組織文化を“独自に機能的に動く事象”として見る機能主義的組織文化観では、組織成員の行動や思考・志向は組織文化の中に構造化されているものであり、組織成員の行動は組織文化によって規定されるという、組織成員の人間の側面を無視した非現実的な観念に立っており、組織成員の主体性を説明出来ない。最後に、第三の指摘と関連して、組織のメンバーの状況に応じたフレキシブルな行動・能動的な行動の理由を説明できない、という点が挙げられる。

このように、解釈主義的組織文化論者が機能主義的な伝統的組織文化論を批判したことによって、1980年代前半には見過ごされていた組織文化の根本的問題、つまりは「組織文化をどのように理解するか」という問題が水面下に上がり、新たな組織文化論を組み立てようとする動きが出てきた。その流れの中で、マルチ・パラダイム・アプローチが提唱されていくのである。

3.3 機能主義と解釈主義

本節では、機能主義と解釈主義を社会学的観

点、とりわけ知識社会学的観点から比較・整理しようと思う。

まず、機能主義についてであるが、機能主義という概念を見る上で、「機能」とは何か、を明らかにしておく必要がある。

一般的に、社会学において、機能には3つの意味が与えられる。1つは、ある全体を構成する諸要素が営む活動を意味する。2つ目は、有機体、何らかのシステムが存続していくための必要不可欠な条件を意味する。3つ目に、全体の中の部分が全体の維持に果たす作用の効果を意味する。機能に対して、このような意味づけを与えられ、今日においては、機能主義は、機能をシステムの維持・存続に貢献する働きとされている。

このような組織文化観では、組織文化を構成する要素は「客観的实在」として捉えられる。組織シンボリズム論でよく取り上げられる、組織成員に組織文化を浸透させる手段である理念や儀礼儀式などのシンボルについて、機能主義的立場では、それらのシンボルは組織成員がそのシンボルの意味について解釈し構成したものであるのではなく、すでに意味づけされた(意味が確定している)「そこに存在するもの=客観的实在」として捉えられる。すなわち、この例に見られるように、機能主義的組織文化概念では、組織文化は組織成員の意味の解釈や構成からはまったく独立したものの、客観的实在として捉えられるのである。

これらを踏まえると、機能主義的組織文化論のロジックは以下ようになる。

機能主義的観点から見た社会、ないし社会システムは、それら社会が何らかの機能を果たしているから、それらは維持・存続していくのであり、組織文化についても同様のことが言える。これによると、第1章で掲げたScheinの組織文化の3段階の第2レベル以下は、間主観的に解釈され構成され組織成員に共有されるのではなく、機能の学習過程であり、学習することで組織が維持・存続していくことを可能にするのである。つまり、基本的仮定、価値観を客観的实在として学習することで機能を持ちうることで組織文化が機能的なものとなるのである。機能的側面を持つことによって、組織文化が客観的实在として捉えられる、というロジックになるのである。

次に、解釈主義について整理してみる。

上記の機能主義的組織文化論は、Parsons理論の登場以来、社会学の支配的パラダイムが機能

主義であったことから、組織文化論において支配的なパラダイムであった。1960年後半からの反Parsons派の登場により、社会学において「意味学派」と呼ばれる「意味」に重点を置く、現在の解釈主義パラダイムに相当するであろうパラダイムが台頭してきた。意味学派には、エスノメソロジーや相互作用論、現象学的社会学などの様々な立場が存在するが、意味学派と総称されるだけあり、共通点が見られ、その共通点は現在の解釈主義の概念体系に一致するといえる。

意味学派の共通点、すなわち、解釈主義パラダイムとは以下のようなものである。

1つ目は、社会成員の行為の意味、そこに行き着くまでの解釈のプロセスに注目していることである。2つ目は、言語やジェスチャーに大きく注目している。3つ目は、現実構成主義であることである。現実構成主義とは、「現実」は意味的構成物であるという考え方であり、機能主義とは異なり、「現実」を客観的でもなく普遍的でもない、行為のあり方や解釈フレームの変化に伴い変化するものとして捉える考え方である。

この点から見ると、機能主義的組織文化論と解釈主義的組織文化論の相違は、機能主義的組織文化論が組織文化を「客観的实在」と見るのに対して、解釈主義的組織文化論は組織文化を、「共有された意味体系」として捉え、組織文化生成のプロセスに注目している点である。このことは、解釈主義組織文化論において、組織文化は組織成員が行為している世界を指し、「組織文化=組織成員が構成した意味世界」という捉えられ方をされていることを示す。

機能主義的組織文化論が、組織文化は客観的实在としてなぜ、どのようにして存続していくことができるのかを命題に置くのに対して、解釈主義的組織文化論は組織文化がどのようにして生成するのかを命題としている。この命題の根幹は、解釈主義的組織文化論が、組織文化は組織成員の行動や意味解釈を通して作り上げられた主観的な意味世界であり、組織成員がその組織の客観的实在(現実)を主観的現実として共有することが可能である、とする点にある。

ここで、この客観から主観への動きについて、社会的に整理する。

社会を客観的事実として存在させながら主観的事実としても存在させる、という二面的な捉え方は、<外化>-<客体化>-<内在化>

いう概念によって理解することが出来る。「社会は人間の産物である。社会は客観的な事実である。人間は社会の産物である。」⁸は<外化> - <客体化> - <内在化>の概念についての端的な表現であろう。

<外化>とは、「人間が自分自身を外化するとき、彼は彼自身をその中に外化する世界を創造する。外化過程において彼は自己自身の意味を現実に投企する。」⁹ように、人間が働きかけることで自身の主観的な意味を外の世界へと投げうるという文脈で用いられる。これは「社会は人間の産物である。」の意味である。

<客体化>とは、人間が<外化>により社会を構築したため、外化の産物としての社会が人間を超越する存在になったことで、人間(個人)に対してその人間(個人)から外在しながらも強制力を持つ事実としての客観的事実である社会に対して、「客観性」を持つことになる。これが「社会は客観的な事実である。」の意味である。

<内在化>とは、客観的事実として構成された社会を客観的現実として受け入れ、その客観的現実の意味構成を個人の内面においても同じく意味構成していく過程を指す。これは、社会が人間(個人)の内面的な意味規定に作用することである。これが「人間は社旗の産物である」の意味である。

この<外化> - <客体化> - <内在化>のプロセスは、一言で言うならば、人間は客観的事実(現実)を構築し、その事実(現実)によって自身を(再)構築するプロセスなのである。これを、組織文化において当てはめることは、「客観的事実(現実)」を「組織文化」という言葉に置き換えることで容易である。つまり、組織成員は組織文化を創造し、創造した組織文化によって彼自身を創造するのである。機能主義的組織文化論においては、この不断のプロセスの説明までは言及できないという限界が存在する点、現実的には組織文化とその文化内にいる組織成員が相互作用することなしに、または、主観と客観のプロセスを踏むことなしに組織文化内での行動をとることは考えにくい点において、解釈主義的組織文化論が現実味を持つ点で優位に立つのではないだろうか。

3.4 マルチ・パラダイム・アプローチに立脚する理由

本節では、本論文でマルチ・パラダイム・アプローチに立脚する理由を改めて整理したいと思う。

まず、マルチ・パラダイム・アプローチは、それまでの組織文化論では存在しなかった「あいまい」という概念を取り入れることで、文化という目に見えない部分が多く、それ故に説明しにくい部分も多い事象を能動的に理解することを可能にした。理解せずにそのまま放置することは、組織文化を受容する際やマネジメントの際には賢明ではない。ありのままの状況を受け入れる際に、マルチ・パラダイム・アプローチの観点を持つことはそれらへの理解を助けうる。よって、マルチ・パラダイム・アプローチは看過できない。

次に、マルチ・パラダイム・アプローチでは、「統合パラダイム」、「分化パラダイム」においては組織文化を客観的に理解することができ、なおかつ、「あいまいパラダイム」の導入により、「あいまいさ」を自覚していることで、客観的に理解することが難しい部分である、組織成員の主観的、間主観的な組織文化醸成やその文化に影響された行動を理解することを可能にした。

また、マルチ・パラダイム・アプローチは、「統合パラダイム」、「分化パラダイム」、「あいまいパラダイム」の3つの観点を“合わせ技”のように用いて、様々な側面からマルチに組織文化を考察することの重要性を提示した概念であるともいえる。

そして、マルチ・パラダイム・アプローチにおいて、どのパラダイムが正しくてどのパラダイムが正しくない、という状態は存在しないとされていることも立脚理由として重要な点である。

以上のような点から、組織文化を見る際に、マルチ・パラダイム・アプローチに立脚することで、組織文化を立体的、客観・主観の相互で互視的に見ることができ、組織文化をより正しくより深く見ることが可能である。

⁸ 山口節郎(1977)『日常世界の構成』新曜社、pp.105。

⁹ 山口、前掲書 pp.176。

4. マルチ・パラダイム・アプローチの視点から組織文化を見ることの意義

本章では、「マルチ・パラダイム・アプローチ」の視点から組織文化を見ることの意義についてまとめることとする。

まず、組織文化を考察する際に、「マルチ・パラダイム・アプローチ」が有用性を持つのは、以下の点においてである。

「統合パラダイム」の視点は、会社全体の組織文化を見る際や、組織・組織文化を相対的に客観認識する際に有用性を持つ。

「分化パラダイム」の視点は、会社内の下位組織(各部署や各プロジェクトなど)による各下位組織の組織文化の「差異」を認知し、それらの集合体としての会社全体の企業組織が構成されている状況を認識する際に有用性を持つ。

「あいまいパラダイム」の視点は、解釈主義的な立場から、個人の内面と他の個人の内面の意識が間主観的に結びついて構築された文化的表象や行動・思考を持つ、一つの輪郭では包みにくい組織文化単位に出会った時や、「統合パラダイム」や「分化パラダイム」の視点では説明できないような組織文化に出会った時に、それらを組織文化として認識する際に有用性を持つ。

前述したが、「マルチ・パラダイム・アプローチ」は、組織文化という目に見える部分が少なく、それ故に説明しにくい部分も多い事象を理解し受容することを可能にする3つの角度、「統合」、「分化」、「あいまい」のパラダイムを与えてくれており、その有効性は大きいといえる。

組織文化と一言で言うが、ひとつの組織の中に、組織という「ハコ」が持つ文化もあれば、個人という「ハコの中のドット(点)」が持つ文化もあり、個人の持つ「ハコの中のドット」が集まった「ハコの中の束」が持つ文化もある。これら三者が重層的に入り混じり、お互いに影響を与え合い、日々変化を繰り返して、組織という「ハコ」も個人の「ドット」も個人の集合体の「束」も、外化 - 客体化 - 内在化のループを繰り返している。

このように、組織・組織文化はまるで生き物のように動くのである。しかも、その組織文化の中には重層的な段階(組織全体 = 構造レベル、下位組織 = 部門レベル、個人の内面 = 意識レベル)が

存在する。そこで、「マルチ・パラダイム・アプローチ」の視点から、この状況を重層的に解釈することで、組織文化の実像・実際の把握が可能になるのである。

ここに、「マルチ・パラダイム・アプローチ」の意義が存在する。しかしながら、その意義深い「マルチ・パラダイム・アプローチ」は組織文化解釈の手法を提供しただけである。Martin&Meyersonは「マルチ・パラダイム・アプローチ」の提唱によって、組織文化の実際を知る手法としてのその優位性を主張したが、それが持つ3つの観点(「統合」、「分化」、「あいまい」)のコンパインの仕方までは詳しく主張していない。つまり、「マルチ・パラダイム・アプローチ」には組織文化という事象を事実として認識する効果はあるが、その事実認識の後のマネジメントに際して、マネジメントツールとして組織文化を利用することや組織文化をマネジメントすることを可能にするかどうかについての効果は不明である。この点については、今後の研究において解明していきたいと考えている。

5. 日本企業の海外進出時におけるマルチ・パラダイム・アプローチの活用

本章では、日本企業が海外進出する際に、マルチ・パラダイム・アプローチをどのように活用すれば、的確な組織文化把握を行うことができるかについて考察を行う。これにより、グローバル展開時の組織把握が行いやすくなるであろう。

「統合」パラダイムは、本社から見て、本社側の組織文化を受け入れた現地のそれ、もしくは、現地に元々あった組織文化が本社側のそれと合致した場合に用いることで、本社 - 現地の組織文化の理解、組織文化の更なる統合を図ることができる。以前にグローバル展開している企業へのヒアリング調査の際、海外進出時には「海外に現地法人を作る際、最初は、本社から日本人を社長はじめ幹部として出向させ、本社の方針・本社の経営理念の浸透を図る」といった回答を得たことがあった。これは「統合」パラダイムから組織文化を見て、それをマネジメントに生かそうというインプリケーションが含まれた行動の現れであろう。このことは、「統合」パラダイムに

相対して、組織文化を「統合されたもの」として見るのではなく「統合された(する)もの」を組織文化として構築しようという行動とも取れる。

「分化」パラダイムは、本社から見て、現地側が持つ、もしくは醸成しつつある組織文化を理解し、本社・現地の相違を受容し、それに対して機能的に対応する際に、用いることができる。これは、現地法人を一つの組織体として独立させた上で考えることが必要な際に有用なパラダイムとなりうる。例えば、現地法人が地域別子会社として経営行動を行う際に、その地域特有の慣習や現地の人々の習性を踏まえた上で行うことは重要である。この経営行動を行う際、現地人の雇用や労務管理、または現地での販売戦略などは、その地域ごとに異なるのは必然であり、それは同じ企業内の本社・現地子会社間、ある地域の現地子会社・違う地域の現地子会社間には異なる、全世界単位では統合しきれない組織文化が生じることは必至である。この状況で、「分化」パラダイムを用いることで、その「分化」された組織文化を受容することで、現地子会社のその地域での適応力を高めることができる。また、これは製品別子会社の場合でも同様のことが言えよう。前述の企業へのヒアリングの際、製造部門と人事部門の社員にインタビュー調査を行ったが、数値の重要性についての質問の際、製造部門社員は「(納期やコストが事細かに決められているので)数字には非常に敏感である」と回答し、人事部門社員は「それほど気にしていない」と回答した。部署による組織文化の違いが把握できた。これは、現業部門と間接部門の相違ではあるが、同様に、現地法人が製品別子会社である場合も、製品の種類によって、それぞれの子会社の組織文化は異なるはずである。この場合も「分化」パラダイムの視点は重要である。

最後に、「あいまい」パラダイムであるが、企業内で本社からの海外転勤組と呼ばれるグループの持つ組織文化に適應できるのではないだろうか。海外転勤を繰り返す社員は、さまざまな土地や製品の管理を行ったり、本国のノウハウを移転することを担う。彼らはその都度自分の置かれた状況、ひいては自分が置かれた組織文化に適應していく必要がある。しかしながら、本社から転勤を指示されているという点では、本社の持つ組織文化を背負い、現地法人を渡り歩いているといえ、本社・現地の文化相違の狭間、ま

たは統合された文化の変局部に存在している、それぞれの組織文化間でのマージナルマン(境界人)であるといえる。そのことから、彼らグループの組織文化は「あいまい」パラダイムで説明でき受容できるものではないだろうか。しかし、この「あいまい」パラダイムの適應については私なりの予測であり、今後の調査により、明らかにしなければならない点でもある。

上述のように、海外進出の際、「マルチ・パラダイム・アプローチ」が各々のセクションにおける組織文化の把握に有用性を持つことは明らかになった。しかしながら、「マルチ・パラダイム・アプローチ」は前述のように、組織文化の把握・受容は可能とするが、把握後のマネジメントへの効果は不明瞭である。この点についても、今後の調査・研究において明らかにしていきたい。

6. おわりに

本稿では、組織文化論の歴史を追い、新たな組織文化へのアプローチ方法である「マルチ・パラダイム・アプローチ」に依拠して論述を行った。組織文化論の流れの中で、「マルチ・パラダイム・アプローチ」は、完全とは言えないまでも、組織文化を把握・受容する方法としては、それまでの組織文化論の流れの中で有用性に富んだ方法論である。しかしながら、その有用性は組織文化の把握・受容において発揮されるものであって、把握・受容した後の、マネジメントへの活用へは至っていない。

だが、日本企業が海外に進出する際のマネジメントにおける端緒としての組織、そして組織文化の把握・受容は必要不可欠である。マネジメントにおける「マルチ・パラダイム・アプローチ」の活用については、今後の調査結果との整合性を見る必要があるが、本稿での「マルチ・パラダイム・アプローチ」活用の提起は、今後「マネジメント・ツールとしての組織文化」という研究課題において、新たな研究視座になるのではないだろうか。

本稿を足がかりに、今後、「マルチ・パラダイム・アプローチ」をベースとした、国内企業における組織文化の衝突・解決などについての研究を参考にしながら、日本企業にとって最適なグローバル展開・グローバル人事管理についての

研究へと繋げていきたいと考えている。

参考文献

- 大月博司・高橋正泰『経営組織』学文社、2003年。
- 加護野忠男「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』第16巻第1号、1982年。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1983年。
- 加護野忠男『組織認識論』千倉書房、1988年。
- 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。
- 関西生産性本部・神戸大学大学院経営学研究科『経営実態調査』2001年。
- 北居明「組織文化の測定」神戸大学大学院経営学研究科博士論文、1995年。
- 北居明「組織文化とリーダーシップに関する理論的視点」『流通・経営科学論集』（大阪学院大学）第28巻第2号、31 - 50ページ、2002年。
- 坂下昭宣「二つの組織文化論：機能主義と解釈主義」『国民経済雑誌』（神戸大学）第184巻第6号、15 - 31ページ、1999年。
- 坂下昭宣「組織文化はマネジメント可能か」『国民経済雑誌』（神戸大学）第186巻第6号、17 - 28ページ、2000年。
- 坂下昭宣『組織シンボリズム論』白桃書房、2002年。
- 鈴木公明「解釈主義的組織文化に関する試論」『東亜大学研究論集』第47号、82 - 110ページ、2002年。
- 出口将人「異文化接触の接点からの組織文化についての考察 Multiparadigm Perspectivesの導入に向けて」神戸大学大学院経営学研究科修士論文、1995年。
- 出口将人「組織文化の潜在性の積極的機能」『六甲台論集経営学編』第42巻第2号、47 - 60ページ、1995年。
- 出口将人「組織文化論の展開（1）」『オイコノミカ』（名古屋大学）第35巻第3・4号、275 - 287ページ、1999年。
- 出口将人『組織文化のマネジメント 行為の共有と文化』白桃書房、2004年。
- 吉原英樹『日本企業の国際経営』同文館、1992年。
- Barnard.C.I, The Functions of the Executive, Cambridge - Mass: Harvard University Press, 1938
- （山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年）
- Clark.B.R, " The Organizational Sage in Higher Education " Administrative Science Quarterly, 17, 178 - 184, 1972 .
- Deal.T.E.&Kennedy.A.A, Corporate Culture, Reading - Mass, Addison - Wesley, 1984 .
- （城山三郎『シンボリック・マネージャー』新潮社、1983年）
- Jaques.E, The Changing Culture of a Factory, Tavistock Publications, 1951 .
- Kotter.J&Heskett.J.L, Corporate Culture and Performance, New York : Free Press, 1992 .
- （梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社、1994）
- Martin.J&Meyerson.D, " Cultural Change : An Integration of Three Different Views " Journal of Management Study, 24 - 6, 623 - 647, 1987 .
- Mayo.E, The Human Problems of an Industrial Civilization, MacMillan, 1933
- （村本栄一訳『産業文明における人間問題』日本能率協会、1967年）
- Peters.T.J&Waterman.R.H, In Search of Excellence, New York, Harper and Law, 1982 .
- （大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年）
- Pettigrew.A.M, " On Studying Organizational Culture " , Administrative Science Quarterly, 24, 570 - 581, 1979 .
- Schein.E.H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, Sloan Management Review, 25, pp. 3 - 16, 1984
- （金井壽宏監訳『企業文化 生き残りの指針』白桃書房、2004年）
- Selznick.P, Leadership and Administration, New York : Harper and Law, 1957 .
- （北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1963年）
- Smirich.R, " Concept for Culture and Organizational Analysis " Administrative Science Quarterly, 28, pp.339 - 358, 1983 .
- S.Ghoshal&E.Westney, Organization Theory and The Multinational Corporation, London : Macmillan, 1993 .
- （江夏健一監訳『組織理論と多国籍企業』文真堂、1998年）