



Title	組織変化とはなにか : デイトマソの組織文化論をてがかりに
Author(s)	竹本, 達也
Citation	年報人間科学. 1996, 17, p. 115-127
Version Type	VoR
URL	<a href="https://doi.org/10.18910/3861">https://doi.org/10.18910/3861</a>
rights	
Note	

*The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA*

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

## 組織変化とはなにか

——デイトマソの組織文化論をてがかりに——

### 〈要旨〉

組織変化というものを理解するには、変化するのは何なのかを改めて考える必要がある。変化を、組織の本質としての「組織文化」に見いだすにしても、それはいったいどのようなものだろうか。

これまでの組織文化論では、組織成員間に共通な価値・世界観が存在している<sup>1</sup>とみるのだが、これでは共通性というものをうまく説明できないように思われる。デイトマソの主張をふまえていうなら、組織とは単なる成員資格ではなく成員の抱く「連帯意識」から成立している。それゆえ組織文化も、彼らの帰属意識と深くかかわっているようだ。その意識（成員が他者との間に引く境界線）はというと、ふつう抽象的なものであるために研究者はその観察・記述にあたりかなり操作的にならざるをえない。

組織文化は研究者の組織観を反映したものなのだから、組織変化もまた研究者の組織観の変化としてとらえることができる。この視点を採用することにより、組織変化研究の意味と非実証的考察の必要性が明らかになるだろう。

### キーワード

組織変化・組織文化・デイトマソ・連帯意識・研究者による介入

竹本 達也

## 1 はじめに

組織変化を説明することはこれまで一貫して組織研究の中心的課題とされてきた。とりわけ、私達が日々の生活において多くの組織とかかわりを持つようになるにつれて、組織変化解明の要求は以前にも増して強まってきている。というのは、組織変化のプロセスやメカニズムを理解することで、自分達の生きる社会や組織が今後どうなっていくのかについての手掛かりが得られるように思えるからである。この期待が妥当なものか否かはさておくとして、組織がなぜ・どのように変化するかを説明しようとするなら、私達はただちに一つの問いに直面せざるをえない。それは、「そもそも組織のナニが変化するのか」という問いである。この問いがもつ意味を理解するには、これまでの組織研究につきまといっている虚脱感に気付くだけで十分だろう。

今までの組織分析の「常識」に従えば、組織は環境に適合すべく学習しているはずだから組織変化は市場や社会における成長・存続・消滅という観点から把握すればよいと考えられていた。例えばマイヤーらは、社会一般に流布している(その組織についての)イメージに同調すべく組織は公式構造を変化させると論じた。彼らの挙げている例でいうと、市民のあいだで環境保護の意識が高まるにつれ企業も行政も環境対策の予算を計上し部局を設置しプロジェクトを組む。そうした改革をした組織は、たとえそれが「実際の効果をお

げようとおげまいと」<sup>①</sup>社会的支持を獲得する。つまり組織は、現代社会における社会的通念を儀礼的に反映する側面をもっているというのである。しかしこの主張を裏返して考えるなら、組織がいかに変化したようにみえてもそれはポーズにすぎず実際の活動においてはなんら変化していない場合があると言い得ることになる。組織変化メカニズムに関するまさにその説明が、組織変化らしき事象(部局設置やプロジェクト採用など)に関するデータ資料をいかに山のように積み上げようともそれらは組織変化の証拠には必ずしもなっていない、ある意味でムダな努力かもしれないということを暴露してしまったのである。組織が変化するというときそれは、公式構造といった目に見えるレベルよりもはるかに深いところにある、なにか組織の「実体」とでもいうべきものの変化としてとらえるべきかもしれない。ではいったいそれは何ものなのだろうか。

八〇年代以降再び脚光を浴び出した「組織文化」論や「企業風土」論は、この問いに答えを与える試みの一つといつてよい。<sup>②</sup>文化・風土という語そのものがきわめて多義的でなにか包括的なイメージを伴うため、組織の「実体」なるものを漠然と表すのに「組織文化」という表現は確かに便利ではある。しかし、組織の「実体」たる組織文化が変化すると言いつつ直すことで、はたして組織変化を論じるにあたっての障害をクリアしたことになるのだろうか。おそらく答えは否だろう。というのもここでもやはり、同様の問いが浮上してくるからだ。表面的にみえるものと実際の姿は必ずしも一致しないという、マイヤーらの説明が暴露してしまった論点を敷衍すれば、あ

る文化的要素をいかにその組織の「実体」としてとらえようとそれが実際に組織を体現しているとは言い切れないことになる。組織文化論もムダな努力をしているかもしれないわけだ。ではいったい、実際の組織文化とはどこにあるのだろうか。

容易に想像できるように、組織の実像とか本当の姿を探るといっただけではいってみれば玉ねぎの皮剥き作業に近いものがある。いつまでさかのぼっても、「これぞ組織の真の姿」と言い切れるものにとどまりつくことなど到底不可能なのかもしれない。とするならここで視点を改めて問いを次のように整理する必要があるだろう。観察すればするほど「実際の組織文化」がどんどん後退してゆきそれに近付けないとしたら、すなわちあれもこれも本物でないと言い得るとしたら、それはいったいなぜなのだろうか。そのことは私達にとって何を意味しているのだろうか。つまり、問われるべきは組織文化を語る際に入り込んで来る「主観的な」側面についてなのである。この点を抽出して確認しておかない限り、組織文化というものをいかに記述しようとも、「もっと別のところにホンモノの組織文化があるはずだ」とする、マイヤーらになげつけられるのと同じつぶやきの前に沈黙するよりほかなくなってしまうだろう。議論のこうした堂々巡りに一応の区切りをうつためには、一連の議論がなされているその背景に注目する必要がある。以上の見方をふまえてここでは、ディトマソの議論を中心に組織文化の性格について整理し、その性格ゆえに組織文化把握にあたって観察者の「主観」がからんでこざるを得ないということを明らかにしてみようと思う。組織文化観察の

つイデオロギッシュな点を浮き彫りにすることによって、組織変化研究がもつ意味もとらえ直すことができるだろう。まずは、どうしてディトマソなのか・なぜほかの組織文化論ではだめなのか、からみていくことにする。

## 2 組織文化をどうみるか

先にも少しふれたように「文化」は、実に複雑な概念でありそれゆえいかに「組織」という形容詞をつけようとその意味するものをついて限定できるわけではない。その多義性ゆえに組織の実体という抽象的な存在を表現するのに適してはいるのだが、まさにその多義性ゆえに扱いにくいものでもあるのだ。この意味では、文化とは何かをつきつめて考えていくことよりもむしろ、諸々の言説においてこの言葉がどういうふうに使われているかをみていくことの方がはるかに意味があるだろう。では、組織研究において文化はどのようなものとして扱われているだろうか。

例えばここで、大著『組織文化とリーダーシップ』の中でのシャインの次のような記述をみてみよう。

「集団の文化とは、共有された (shared) 基本的想定のパターンとして定義できる。それは、外的適応とか内的統合といった問題に対処する際にその集団によって学習され、有効に作用すると認められ、それゆえ新入者に教え込まれる、ものの見方・考えかた・感じかた

である。」<sup>③</sup>

文化を世界観とか認識パターンといったものとしてとらえるシャインのこの記述で鍵となるのは、組織のメンバーによって「共有された」の部分であろう。つまり、個々のメンバーの抱くさまざまな「もの見方」のうちメンバー誰もが揃って持っているものを組織文化とみなすのである。組織文化を語る際に、それがなんであれ組織メンバーに共通しているという点を強調するのはごく自然のことのように思える。じっさい、こうしたとらえ方はなにもシャイン独自のものではなく組織文化を扱う多くの著作に見受けられるものではあるが、よく考えてみるとこの類いのとらえ方のもつ論理的欠陥がみえてくる。この語り方では、ある世界観なり認識パターンなりが組織内で共有されているということをもメンバーがどうして知ることができののかをうまく説明できないのだ。

なるほどそれが車や公園の水飲み場や土地といった目に見えるものだったら、共有性の確認は比較的容易かもしれない。「共有する」とは「同じものを複数の人が所有する」ことであるのに異を唱える人はいないだろう。まさにシャインもこの意味で使っているのだが、ここでこのポイントは「同じもの」にある。単純にいつてしまえば、対象が可視的なものであるならその異同を判断する手段をいくらでも編み出すことができ、視覚的に捕捉しにくくなるにつけ「同じか否か」の判定がむずかしくなってくる。それが、雰囲気・希望・経験や未来など漠然としたものに至ると、もはや困難に近いとすらい

えるように思われる。「時間を共有する」という表現は愛し合う男女が一緒に過ごすことの比喩以上の意味をもってはいないことを想起してみるとよい。各々のもの見方が同じだということを、メンバーはどうして確認できるのだろうか。この点についてのシャインの説明はいささか奇妙なものになっている。ここで彼が指摘するのは、メンバーが体験をつみかさねるうちに彼らの認識パターンが同じものになっていくという点である。

「共有された学習がおこなわれるには、共有された経験の歴史というものがなくてはならない。」<sup>④</sup>

すぐわかるように、(経験の)共有性が(認識の)共有性を確認すると主張することはトートロジーにつながりかねないものだ。ではいま仮に、こうしたトートロジーを避けるために、「共通の経験を積む」ということを「似たような行動パターンをとる」というふうに言い換えたらどうだろうか。行動パターンは経験に比べいくらか可視的なものである。従って組織メンバーは、互いの行動が同様か否かを判断でき、それが似ているなら自分達が同じ認識パターンをもっていらしいと確かめられるのではないだろうか。この場合にも答えは否であろう。「共有する」という動詞が意味しているのは、同じものの「所有」である。車であれ土地であれ思想であれ、あるものをもつということとそれを行使するということは論理的には別のものなのである。倫理的・宗教的観点からすれば、もてる者は包み隠

さず・惜しみ無くそれを使うべきだろうが（だからこそ、才能があるのにそれを使おうとしない子供は親や教師から糾弾され、金持ちには往々にしてケチ呼ばわりされる）、人はもっている物を使わないでいることもできるし、使いたくても使えない場合もある。ある信念を抱くことが、その信念を使うすなわちその信念に従って行動することを直ちに意味するわけではない。むしろ組織内では複雑に人間関係が絡み合っているから、メンバーはある信念を抱いていても、本意ながら「それに反する別様の行動をせざるを得ないことの方が多し」とすらいえるかもしれない。行動パターンがいかに似ていようとも、それを支えている信念までが同じだとはとてもいえないのである。メンバーがせいぜい出来ることといえば、自分達の信念は同じだと「思い込んだり感じたり」するだけだろう。組織内部のメンバー全員の共有性では組織文化を扱えないとしたら、どう扱えばよいのだろうか。

ここで、はじめに見たシャインの記述に戻ってみたい。ここでは、メンバーに自明視されている点に言及されている。あるものが個々のメンバーに当然視されるということは、それが彼らの意識や感覚の中に深く根付いているということだ。今までの考察をふまえるならこのことは、「(信念であれ認識パターンであれ) 自分達に共有されている」とメンバーが思い込んでいることに関係しているといえそうである。つまり組織文化とは、何であれ「我々がもっている」とメンバーが感じている文化的要素を指すと考えられるのである。こうなると、組織メンバーの心中に形成されるこの「我々」の範囲すなわ

ち帰属対象をみていくことが組織文化理解の核となってくる。そこで次ぎに、メンバーの意識という次元から組織文化を読み解こうとするナンシー・デイトマソの議論によりながら「我々」というものについて考えてみることにしよう。

### 3 デイトマソの組織文化論

『象徴的メディアと社会的連帯感』と題された論文<sup>①</sup>において彼女もまた、文化が行動パターンから規則・ルール・習慣・言語・宗教では服装・食物にいたる広範な内容を網羅する概念である点を認めたい。とりあえず組織文化を組織アイデンティティと同義のものすなわち「似たような目的や形態を備えた、ほかの社会的システムや組織からその組織を区別し特色づけるもの」と位置付けている。彼女の議論の要点は、組織をある程度漠然とした「連帯感」(sense of solidarity) から成るものとして位置付け、それゆえ組織アイデンティティとしての組織文化をメンバーによる自己規定(the defining of a self, an identity) としてとらえるところにある。この主張は、国民形成(nation building)の観点を組織文化考察に持ち込んでいる点にはっきりとみてとれることができる。

まずはじめに、国民と国家(nation)が区別されねばならない。デイトマソの理解によれば国家とは、一定の領域をもつ中央集権化された政治的実体をさし、その領域内の人々に対し暴力を独占的に行使することができる。これに対して国民とは、宗教・言語・習慣

・儀式などによって創出された統合の意識 (consciousness of unity) をもつメンバーをいう。従って極端なことをいえば、ある国家領域内にいる被治者がこうした仲間意識をもっていない場合彼は国民ではないのかもしれない。(こうしたケースとして例えば、資本主義国家にいる自称「革命戦士」などが挙げられるだろう。) 実際にはこうしたことは少ない。というのも国家は、連帯感をもつよう被治者に暴力的に迫るからだ。実はこの強要こそ、連帯感有無の目安になりうるものなのである。

「国民形成は、暴力に支えられた正統化・制度化のプロセスではある。しかしながら、暴力が秩序維持に必要とされる限り国民形成が成功していることにはならないのだ。」<sup>⑧</sup>

大切なのは、被治者の仲間意識はきわめて漠然としたものでありその具体的中身が意識されることは少ないという点だ。デイトマソによれば、国民形成の鍵となるのは市民権の拡充である。歴史をふりかえればあきらかなように、市民権を得るということは権力者の恣意の及ばない自由な活動領域を確保するということであり、徴兵と徴税を柱とする国家形成に際して生活の中に一種の治外法権を獲得してゆくことであった。この意味で、形成された「国民」とは国家形成プロセスの結果としてあとから浮かび上がって来たゲシュタルトないし副産物のような存在であり、その発生メカニズムからして人々の意識に強く訴えかける性質のものではなかったとみる事が

できるだろう。つまり、人々は「さまざまな根源的で個人的な文化」というものを抱え込んだまま国民に「なった」のである。

こうした視点で組織をみた場合いえるのは、国家とは異なってメンバーに独占的暴力を行使できないということだろう。組織のルールは、なによりもまず国家法により規制される。しかも組織の場合そこへの参加・そこからの脱退が、国家への帰属(その領域内で生まれること)とは違って、原則として個人の自由に委ねられている。人はそれぞれの価値や歴史といったものを伴って組織に加わるのであって、組織メンバーとして生れつくわけではない。そしてまさにこの点こそが組織と国民を同じ図式で語ることを可能にしているとデイトマソは強調する。つまり組織もまた、国民同様さまざまな個人の文化的特性を超越したところに成立する「連帯感覚」として考えられるというわけだ。その際に重要なのは、この感覚もまた「誰と連帯しているのか」に関しては普段は曖昧だということ、言い換えれば、仲間とそうでない者の間の境界線が抽象的なものとどまっているという点である。メンバーの「我々」イメージは、組織横断的に非成員にまで及んでいる場合もあれば(漠然と『われわれサラリーマンは…』などと感じているとき)、逆に組織断片的に一部の成員を含んでいない場合もある(『私ら現場のもの…』)。「国家」形成の残余として形成されたために「国民」が人々の一体感を獲得するのは難しいというのは理解できるにしても、組織がメンバーの帰属意識をよび起こしにくいというのはなぜなのだろうか。「あの」組織にはなくわざわざ「この」組織に入る決心をした人物は、そ

の組織メンバーの一員として強く意識すると考えるのが自然ではないだろうか。デイトマンにいわせれば答えはノーである。

彼女は、行為者の実践と日常性・非日常性についてのギデンスの議論を援用して、日常的状况におけるメンバーの行為は強く動機付けられているわけではないと主張する。いうまでもなく、本来メンバーの行為を動機付けるのは組織目標・成員資格・規則などであり、これがメンバーにその組織への帰属や一体感を惹起するものなのだが、彼女によると、「日々の実践」においてメンバーはそういったものを「単に黙認しているにすぎないのかもしれないし無自覚的に受け入れているのかもしれない。」<sup>⑨</sup> 決まり切った日課が支配的な状況では、行為は惰性的に営まれるにすぎず行為の理由など深く意識されることがない。組織目標や成員資格などは自明視され、その具体的内容がいちいち吟味されることはないというのである。<sup>⑩</sup> なるほどこのことは、私達の体験からいってもそれなりに納得できるところに思える。例えば、現在何を行ってこれからどうすべきなのかについて私達もめるのはそれまでの平穩無事な状況が一変して非日常的な場面に直面したときであり、日々の行為を慣習的に繰り返しているときには組織目標や成員資格は私達の意識の奥底に沈澱しているものだ。

しかし正直なところここまでくると、デイトマンのいう組織文化はもはや「個々の組織を特色付けるもの」としての意味はもち得ないような気もしてくる。というのは、組織アイデンティティたる組織文化とは連帯意識の中心(すなわちメンバーが知覚・定義・同定

する「われわれ」のもつ文化的要素)なのだが、今までみてきたところによると、そもそもメンバーは自分の帰属について普段は意識すらしていないらしいからだ。このことと、「文化」自体について定義してもあまり意味をなさないということをあわせて考えてみるなら、組織文化については漠然としたものか明確なものかの2分法でとらえるのがどうやら正しいのかもしれない。じっさい興味深いことにデイトマンの論じる「組織文化」は、それが「強い」

(strong)「弱い(weak)」という形容詞つきで用いられるときに真骨頂を発揮している。従来の組織文化論では、「強い組織文化」「弱い組織文化」とはそれぞれメンバーが組織価値・理念・目標をたえず／明確に意識している状態とそうでない状態をさしていた。彼女はこれをほぼ180度逆転させる。国民と国家についての先の議論を思い返してみるとよくわかることだが、秩序維持のために権力を発動したり組織価値・目標を唱導したりすること自体が、連帯感がメンバーに欠けていることをなによりも如実に物語っているのである。それゆえ彼女によると、組織幹部が価値や目標をメンバーに意識させる組織こそ「弱い組織文化」をもつものであり反対に「強い組織文化」とは「個々の人々が『ありふれた全体(a common whole)』に溶け込んでいる」という意味で国民に類似している」<sup>⑪</sup>のである。実はデイトマンのこの結論は、2点において誤解を招き易いものになっていることを別にすれば、価値の共有性を安易に前提していない点ではかの組織文化論よりもはるかに説得力をもっている。従って、彼女の考察を「組織文化研究」の研究に引き込むにあ

たつては、混乱しやすい点をはっきりさせておくのが大切だろう。

そのうち第1は、「強弱」の区分けに関するものだ。デイトマソの結論をこのままみると、この区分けがあたかも固定的かつ絶対的なものとの印象を受け易い。しかし、状況によってあるものへの帰属を明確に意識したりしなかったりすると、彼女自身の主張にてらしあわせるなら、この区分けも変動的・相対的なものであり組織文化は「強くなったり弱くなったりする」と理解するべきだろう。そして、ここがいささかややこしい第2点めのだが、彼女の使う「強い」「弱い」という表現は、分かり易く言い換えるならそれぞれ「希薄・抽象的」「濃厚・具体的」に相当するものである。平時すなわちメンバーが「我々」を漠然としか考えていないとき、彼は「我々の文化」についてもまた漠然としか考えていない。個々の文化的特性をもつか否かで「我々」とそうでない者を識別しているわけではないから、<sup>④</sup>少々の変化が文化的要素に生じても（業務遂行の際のしきたり・規則・ユニフォームなどが変わっても）相変わらず「我々」という意識を抱き続けるのである。デイトマソが「強い」と表現するのは、まさにこの帰属意識の持続性をふまえてのことだと思われる。形のばやけた曖昧なものの方が、そうでないものよりも個々の変化を吸収してしまうから、耐震性があって強いと考えるのはなるほど理にかなっているかもしれない。

それはさておき、これらの点を補って彼女の議論をふりかえるなら、組織文化がいかにとらえにくいものであるかがわかるだろう。このとらえにくさはひとえに、連帯意識の変幻自在性言い換えれば

あたかも太陽表面上の黒点が散らばったり一点に集まったりするようになり、組織メンバーの帰属意識がおおざっぱなものになったり明確になつたりするという事情に由来するものだ。このことはあたりまえといってしまうまでものことのだが、組織研究の1テーマとして改めて位置付けてみた場合きわめて重要な意味をもつてくる。というのもそれは、「みえにくいものをいかにして把握するか」という方法論に関する問いを提起するからであり、組織文化研究の主人公が実は組織文化などではなくて組織文化なるものをみつめようとする当の研究者自身であるということを示唆してくれるからである。

#### 4 組織文化を把握するとは

組織研究が「組織の実体」というときそれは、殆ど例外なく組織の「日常的な姿」を意味している。つまり組織研究の文脈では一般に、日常的状況における組織文化（デイトマソのいう「強い組織文化」）について議論を展開している。しかし、そもそもメンバー当人ですら漠然としか意識していないものをどうして第三者が記述できようか。おそらく研究者は、参与観察などを通してなんとか組織メンバーの「平時の」認識を把握しようと努めるだろうが、こうしてなされる組織文化の記述がある意味でのラベリングになってしまふのは否定しようがないだろう。研究者は自分の解釈図式をおしてメンバーの心中を想像することしかできないのだから。では研究

者がインタビューや質問票などによって、「なるべく主観をまじえない形で」メンバーの「我々像」を把握する場合はどうだろうか。

ここでまずいえるのは、そうした調査を受けるということ自体がメンバーにとって非日常的状况になりかねないということである。

考えてもみるとよい。彼は漠然とした連帯感を抱いている。その感覚に含まれる文化的要素こそ組織文化であり研究者が知りたいものなのだが、調査に応じることそのものが、A家の世帯主としてもB市の一市民としてもC大学出身者としてもなくましてや一愛煙家や一映画ファンとしてでもなく、ほかならぬその組織のメンバーとして自分が被験者として選ばれたのだということに彼に意識させるものなのだ。その時点で、メンバーの意識は漠然とした「我々」から引きずり出され、メンバーシップや自分の帰属というもの一それらは、常日頃は考えてもいなかったものだ一について考えるよう駆り立てられてしまう。こうなると把握される組織文化は、組織に日常存在しているものというよりも、むしろデイトマソが「弱文化」とよんだものつまり非日常時に出現する特異なものになってくるのである。

しかもこの場合は、質問による「誘導」という側面を看過することはできない。例えばここで、安積らの有名な調査をみてみるとよい。それは、日本・イギリス・スウェーデン3カ国の工場従業員がそれぞれ自分の属する組織をどう知覚しているかを明らかにするためのものだった。安積らは3カ国の比較研究の文脈で行っているのだが、いうまでもなくここでの関心は比較云々ではなく質問内容に

ある。この調査では、回答者が「ここでは毎日何か新しいことが起こる」「この殆どの仕事は変化に富んでいる」「我々は常に礼儀正しく、内気に振る舞うことになっている」など二四項目について「全くそのとおりだ・そのとおりだ・そうではない・全く間違っている・わからない」の中から一つを選ぶことになっている。④ いったい、使われている「殆どの」とか「何か新しいこと」とか「内気」とはどんなことなのだろうか。どうとでも解釈できる微妙なニュアンスをもつこれらの言葉を前にすれば、被験者ならずとも少々戸惑ってしまうにちがいない。そもそも安積らの提示するのが、なぜ五人か論者が指摘しているように、⑤ こうした調査においては「質問のされ方にならって回答する」傾向がみられる。どんな項目についていかなる語を用いて尋ねるかは調査する側が決めるわけだから、回答というものは事実上調査者によってかなりの程度操作されることになるのだ。こうしてみると、組織文化をインタビューや質問票で明らかにしようとの試みがたどり着くのも結局のところ、研究者の政治的・社会的・文化的関心に基づいてつくりだされた、非日常態のメンバーの帰属意識言い換えれば一時的にのみ出現する「我々の文化」にすぎないのかもしれない。

もちろん、ここでその操作性を糾弾するのは筋違いというものだろう。日常の組織文化をラベリングするにせよ非日常の組織文化を恣意的に創出するにせよ、研究者がその内容に介入してしまうのは、組織というものを考察対象に選んだその時点からして組織研究者に

は避けられない宿命なのである。組織を把握するにあたってその「内」と「外」を明確に分離することが容易でないことを想起してみるとよい。学校を組織として語る場合、そこには児童の保護者や教育委員会の主事まで含まれるのだろうか。地域住民や第3セクター職員は行政組織の内部にいるのだろうかそれとも外部にいるのだろうか。ある企業にとっての内部とは単に社員と同義なのだろうか。出入り業者や下請け企業との関係はどうみたらよいだろうか。こうした問いかけが意味するのは、組織には絶対的輪郭がないということ、換言すれば、空間的イメージが通用するような何か固定的物体として組織を想定することはできないということである。組織の「輪郭」即ち分析対象となる「組織」は、どの関係者のどの行為までを視野に入れるか／入れないかによって研究者がひねり出さざるをえないものなのだ。従って大切なのは、この操作性をいかに克服するかということではなく、操作性を念頭において組織事象の説明を行うことなのである。その作業はいったいどのようなものなのだろうか。いまここで次のような記述をみてみよう。

「最近では『組織』にかわって『ネットワーク』や『ネットワーキング』『フォーラム』という言葉が流行している。なぜなのか。これは、ファッション・コトネイターやトラベル・アドバイザーというようなカタカナ名の職業に人気が集まるという横文字好みによるだけではない。もっと実態的な変化が、これまで『組織』と呼ばれていたものに起こっているからだ。」<sup>⑩</sup>

このような見解は、組織分析のどんな教科書にも登場するという意味できわめてオーソドックスなものである。顔面どおりうけとるならこうした見解は、組織研究者が組織の「実態的な変化」を時差をいれることなくかつ正確にフォローしているとの前提にたっている。しかしながら、把握される組織の実態や文化というものが一方的なレットル張りか若しくは恣意的に捕捉された一時的な状態にすぎないという点をふまえるなら、「組織（の実態なり実体なり文化なり）が変化する」とは「組織観が変化する」と言い直すのが適切であるように思える。つまり私達組織研究者は、組織の変化をフォローしているというよりもむしろ、組織を以前とは別様にひねり出しているだけなのかもしれない。そしてこの言い直しこそが、操作性を念頭において組織を研究することにほかならない。トムリンソンによれば、特殊なものを普遍的なものとして表現することは（マルクス主義にもキリスト教にも見いだされるように）「ごく一般的なイデオロギー上の戦術である。」<sup>⑪</sup>つまり、「日常的状态の変化」を「非日常的状态の発現」ととらえなおすことよって始めて、それまで隠されていた研究者の視点を明るみにさらせるのだ。イデオロギー性を暴露すること言い換えれば組織変化を組織に関する言説の変化として位置付けることによって「組織変化研究」のもつ重要性もより明確になってくるだろう。それが重要なのは、単に未来の組織の姿を予言してくれるからだけではなく、私達がこれまでにかなる組織事象に注目してきたのかその変遷をつまびらかにして

れるからである。自分がその時どの局面に関心をもち、どのような問いを発し、どう答えてきたかをたどることにより、自分自身についての理解を一層深めることができる。

いうまでもなく、組織観について考えることは非実証的組織分析の第一歩となる。この第一歩は、組織研究において必要な第一歩であるように思われる。加護野によれば、今日「組織の変動」という問題を考えるには「組織内部のひとびとが環境をいかに見ているかを知らなければならぬ。」<sup>(2)</sup>つまり、成員の『ものの見方』『考え方』がいかに変化するかという問題を避けて通るわけにはいかない。「組織事象に対して成員の認識・解釈図式の次元からアプローチするならば、(そもそも成員とは誰なのか等に関して)研究者自身の認識や解釈図式にふれないわけにはいかないのだ。かえりみれば社会学の分野では、社会の拘束性・外在性を主張したデュルケム以来の実証的社会学に対する批判や異議申し立てが一つのテーマを構成してきた。にも拘らずそうした議論は、組織研究においてこれまで殆ど反映されてこなかった。これはきわめて奇妙な事態であるといつてよい。社会というものが社会学者に与える感覚それ以上に、「某年某月某日」に「その」組織が「あの」人物により創立されたという生々しいまでの具体的「記憶」が組織研究者に与える感覚は、観察対象の実在性を強烈に印象づけずにはいないようだ。しかし、組織がなにがしかの社会と無関係ではありえない以上、組織に関する議論が社会についての諸理論を考慮することなく展開されているとしたら、それはかなりいびつなものにしかかなりえないのだ。

注

- (1) J. Meyer & B. Rowan "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony" W. Powell & P. DiMaggio ed. The New Institutionalism in Organizational analysis Chicago 1991 P41
- (2) この時期がアメリカ自動車産業の低迷期にあたっているのは、興味深いものがある。組織文化論の復活の背景には、日本の経営の成功に対するアメリカの強い関心もからんでいるようだ。
- (3) E. Schein Organizational Culture and Leadership (second edition) Jossey-Bass Inc. 1992 P12
- (4) T. デイール A. ケネディー 『シンボリックマネージャー』城山三郎訳一九八七年新潮文庫や G. ホフステード 『多文化世界』岩井紀子他訳一九九五年有斐閣 など
- (5) Schein op. cit. P10
- (6) N. DiTomaso "Symbolic media and Social solidarity: The Foundations of Corporate Culture" DiTomaso & Bacharach ed. Research in the Sociology of Organizations Vol.5 JAI Press 1987 P105~P134
- (7) *ibid.* P110
- (8) *ibid.* P112
- (9) *ibid.* P114
- (10) こうした点は、疎外された労働を扱う論者によって多々指摘されてもいる。たとえば「平穏な状況では、何か異常なことの起こる可能性に対して形どおりの注意を向けるだけの、おそらくかなりの単調感と離脱感ともなうであろう。しかし緊急事態のときには、まさに自己全体を没入させることになる。」など。R. ブラウナー『労働における疎外と自由』佐藤慶幸監訳 一九七一年新

泉社二八〇頁

(11) DiTomasso ibid. P124

(12) 文化を、統合媒体としてではなく、排除・差別の正当化原理としてみるものに、A・フィンケルクロット『思考の敗北あるいは文化のパラドクス』西谷修訳一九八八年河出書房新社がある。

(13) 安積仰也ほか「組織構造の知覚；イギリス・日本・スウェーデンの比較」『組織科学』第一三巻四号一九七九年二六頁〜三六頁

(14) 同論文 二八頁

(15) たとえばP・フルデュー「世論なんてない」『社会学の社会学』田原音和監訳一九九一年藤原書店やL.Hill "Taking Bureaucracy Seriously" Hill ed. The State of Public Bureaucracy Sharpe 1992年2頁。

(16) もちろんこうした困難さは、社会変動の要因を把握する際にもつきまとっている。詳細はJ・バランディエ『意味と力』小関藤一郎訳一九九五年法政大学出版社の八九頁〜九二頁などを参照されたい。いわゆる「内発的発展論」というものについても、内発の意味→中心国以外の地域の“という意味なのかそれとも、自力で“という意味なのかや、それがドコからみて内なのか、自力／従属の根拠はなにかといった問題を吟味してゆくといういろいろ興味深い点を指摘できようが、これらに関しては別の機会に論じてみたい。

(17) 君塚大学他編『組織とネットワークの社会学』新曜社一九九四年三頁

(18) 組織を語る際に用いられるメタファーの変化といってもよいだろう。これまで組織は、「成長する個人」のメタファーでとらえられてきた。つまり組織は、必然的・漸進的・連続的・不可逆的に誕生・適合・衰退そして死を迎えるというのである。これに対し

て新しいメタファーは、「もつれた毛糸玉」ないし「ホログラムイー」である。

(19) J・トムリンソン『文化帝国主義』片岡信訳 一九九三年青土社 一一二頁

(20) 加護野忠男『組織認識論』千倉書房 一九八八年まえがき三頁

## How Shall We Understand The Change Of Organization?

Tatsuya TAKEMOTO

To understand the change of organization, we need clarify the word "organization". In this paper, I would like to use "organization" as "organizational culture". Major theory in organizational culture are reviewed, with an emphasis on the conscious level of organizational members. Then Nancy DiTomaso offers an interesting explanation about the sense of solidarity. The nature of organizational culture is discussed, especially the subjectivistic and variable attribution. Some suggestions for the future study of organization are proposed

### Key Words

change of organization; organizational culture; N. DiTomaso; sense of solidarity; subjectivity