

## 組織文化にかんする根本的問題<sup>1)</sup>

出口 将 人

### はじめに

1980年代以降, 企業組織の競争力の源泉として, あるいは組織におけるマネジメントや組織分析のための新しいツールとして, 組織文化という概念にたいする人々の関心や期待は急速に高まり, 組織文化を主題とする研究がさかんにおこなわれるようになった。しかし, おそらく第1に, さまざまな社会的, 理論的バックグラウンドをもつ多くの人々が一斉に組織文化を主題とする研究をおこなうようになったため, 第2に, 「文化」という言葉があまりに日常的なものであり, 人々がその意味を吟味しないままに「組織文化」という言葉をもちいるようになったために, 一口に組織文化研究といっても, 現在においても研究の目的や方法論はもちろんのこと, 基本的な組織観, 組織文化観についてさえ, 実務家や研究者のあいだに必ずしも十分な合意はなされていない。そのため, 研究が蓄積されたわりには研究者間での議論は進まず, 人々の組織文化という概念にたいする関心や期待は徐々に薄くなっていった<sup>2)</sup>。

このような状況をふまえたうえで, あえてもう一度組織文化について考えてみようというのが本稿の基本的な問題意識である。私がこのように考えたのには, いくつかの理由がある。第1は, 組織文化という概念についての理論的な議論がいまだ十分になされておらず, その意味において, 1980年代に人々が組織文化という概念にたいしてもった期待や関心はまだ有効であると考えたからである。第2は, 組織文化にたいする人々の関心が一段落したことによって, 組織文化の意味について考える環境が整ったからである。つまり, 1つには, 多種多様な研究が一通り出つくしたうえで, それらを分類, レビューする研究がおこなわれたからであり, 1つには, それをもとに新しい組織文化理論を構築しようという研究がなされているからである。これらの研究は組織文化についての考えるうえで, きわめて重要な手がかりになると考えられる。

1) 本稿は, 出口 (2004) 第2章を整理, 修正したものである。

2) すでに1990年代初頭には, 1980年代の組織文化ブームともいうべき状況は「(組織論や戦略論の) 理論のメインストリームと関係ないものとして, あるいは約束を果たすことができなかった流行として忘れ去られている」(Frost et al. 1991; p. 7 [括弧内は著者]) とまで評されるようになっていく。

問題意識の大きさからすると、本稿の射程はきわめて限定的である。本稿の目的は、組織文化をどのように理解するべきかという根本的な問題に具体的なケースをもちいて取り組む前段階として、文献レビューの方法によって、この問題について考えるための手がかりをえることである。具体的には、第1に、これまでにおこなわれた組織文化研究を整理分類する。第2に、1980年代の組織文化ブームともいえるべき状況のなかで、より多くの研究者や実務家に共有されていた伝統的な組織文化理論にたいする批判的検討を梃子にして、これまでは看過されがちであった組織文化にかんする根本的な問題を浮き彫りにする。そして第3に、組織文化をどのように理解するべきかについて考えるための手がかりとして、この根本的な問題に答えるためになされた試みについて議論する。

## 1. 組織文化研究の類型

現在でも研究領域としての組織文化論はきわめて混沌とした状態にある。つまり、そこには基本的な組織観、組織文化観、方法論、目的や問題意識の異なる多様な研究が混在している。しかし、このことは組織文化論という研究領域がまったく無秩序であるということの意味しているわけではもちろんない。私たちはいくつかの基準を用いることによって、ごく大まかにではあるが、組織文化を主題とする研究をいくつかのタイプに分類できる。

### 分類の基準

組織文化研究を分類する基準としてもっとも重要かつ根本的なのは、それぞれの研究が依拠している組織観および組織文化観にかんする基準であろう。組織文化研究はこの基準によっておおよそ以下の2つに分類することができる。1つは機能主義的な組織観/組織文化観に依拠した研究である。もう1つは解釈主義的な組織観/組織文化観に依拠した研究である。

機能主義的な組織観とは、組織は環境に適応して変化していく有機体もしくは目的達成のための手段や機会のようなものであるとする考え方である。そして、機能主義的な組織文化観とは、Smircichの言葉をかりれば、組織文化はそのような組織を構成する変数の1つであり、組織がもっているもの (something an organization has) であるとする考え方である (Smircich, 1983; p. 347)。機能主義的な考え方のもとでは、組織文化は組織を構成する他の要素、たとえば、組織構造、人事システムやルーティンな行動パターンなどに組みこまれたものである。つまり、組織文化はこれらの要素と調和するものであるとされる。このような組織観や組織文化観はながらく社会科学のパラダイムであった社会学や文化人類学における機能主義や構造-機能主義に由来するものであり、組織論においても暗黙のうちに共有されてきたものである。このような組織観/組織文化観のもとでは、定量的なデータはもちろん、定性的なデータでさえ外

部者の視点から客観的に分析されることになる。

解釈主義的な組織観とは、組織は組織のメンバーによって主観的に構成された社会的な実在であるとする考え方である。そして、解釈主義的な組織文化観とは、やはり前出の Smircich の言葉をかりれば、組織文化は組織そのもののメタファーであり、組織そのもののありよう (something an organization is) であるとする考え方である (Smircich, 1983; p. 347)。解釈主義的な考え方のもとでは、組織文化は組織を構成する諸要素と密接に関わりあっているが、必ずしもそこに組みこまれているわけではない。つまり、組織文化とこれらの要素が調和しているという前提は存在しない。このような解釈主義的な考え方は 1950 年代以降に台頭したシンボリック相互作用論、エスノメソドロロジーなどに由来するものであり、組織論においては比較的最近になって取り入れられるようになったものである。このような組織観/組織文化観のもとでは、基本的に分析対象となるのは定性的なデータのみであり、データは内部者の視点から主観的に解釈されることになる。

第 2 の基準は、データ収集の方法および分析対象となるデータの性質にかんする基準である。この基準によれば、組織文化研究はおおよそ以下の 2 つに分類することができる。1 つは質問票調査などによって収集された定量的なデータを主たる分析対象とする研究である。もう 1 つは、インタビュー調査や参加観察などによって収集された定性的なデータを主たる分析対象とする研究である。

第 3 の基準は、研究の目的にかんする基準である。この基準によれば、組織文化研究はおおよそ以下の 3 つに分類することができる。1 つは、組織文化を類型化したり、組織文化と組織内外の環境との適合関係を明らかにすることを目的とした研究である。2 つは、組織文化を創造、変革するためのモデルや方法論を提示することを目的とした研究である。3 つは、組織そのもののメタファーとしての組織文化を解釈することを目的とした研究である。

#### 組織文化研究の 4 類型

以上のような基準を総合すると、組織文化研究は以下の 4 つに分類することができる。

第 1 は、機能主義的な組織観/組織文化観にもとづき、質問票調査などの方法で収集された定量的なデータを外部者の視点から客観的に分析することによって、組織文化を類型化したり、組織文化と組織内外の環境との適合関係を明らかにすること目的とした研究である。代表的な研究としては、Denison (1984)、Gordon & DiTomaso (1992)、加護野ほか (1993)、Kotter & Heskett (1992) があげられる。また、組織文化という言葉こそ用いられていないが、Hofstede (1980) や加護野ほか (1983) といった経営比較の研究、Lawrence & Lorsch (1968)、加護野 (1980) といったコンティンジェンシー理論にもとづく研究もまた、これらに準ずるものであると考えられる。

第2は、機能主義的な組織観/組織文化観にもとづき、公表された資料や参加観察、インタビュー調査などで収集された定性的なデータを外部者の視点から客観的に分析することによって、組織文化を類型化しようとした研究である。組織文化にたいする人々の関心を喚起するのに大きな役割を果たした初期の組織文化研究のなかには、このタイプの研究が多い。Ouchi (1980), Peters & Waterman (1982) や Deal & Kennedy (1982) はその代表である。

第3は、機能主義的な組織観/組織文化観にもとづき、参加観察やインタビュー調査などで収集された定性的なデータを外部者の視点から客観的に分析することによって、マネジメントのツールとしての組織文化の機能を明らかにしたり、組織文化を創造、変革するためのモデルや方法論を提示することを目的とした研究である。1980年代においては、このタイプの研究が組織文化論の主流であった。代表的な研究としては、Schein (1985), Davis (1984), Kilman et al. (1985), Sathe (1985), 河野 (1988) があげられる。第4は、解釈主義的な組織観/組織文化観にもとづき、参加観察やインタビュー調査などで収集された定性的なデータを内部者の視点から主観的に解釈することによって、組織のメタファーとしての組織文化を解釈しようとした研究である。代表的な研究としては、Gregory (1983), Young (1989), Kunda (1992) があげられる。

#### 分類の背後にあるもの

組織文化研究はおおよそ以上のように分類することができる。しかし、このように分類しただけでは、組織文化論における混乱の本質を理解することはできない。それを理解するためには、この分類の背後にある以下の3つの点に注目しなければならない。

第1は、かなり早い時期からその必要性が指摘されていたにもかかわらず、個々の研究において、どのような組織観/組織文化観にもとづき、どのような視点から分析がおこなわれているのかが明示されることはほとんどなかったということである。たとえば、Smircich は伝統的な文化理論や組織理論との関連に注目し、組織にたいする文化的アプローチの多様性を浮き彫りにした。そして、組織における文化を研究するにあたっては、どのような組織観/文化観にもとづき、どのような立場から研究するのかを明らかにするべきであると主張した (Smircich, 1983)。このような主張はきわめて常識的なものであり、ことさらこのような主張がなされたこと自体、組織文化論という研究領域がいかに混乱していたかということを示唆しているといえるだろう。しかし、文化という言葉がきわめて日常的なものであり、あまりにも急速に学界、実務界に浸透したため、少なくとも1980年代の中頃までは組織文化という言葉にたいする感覚的、直感的な理解が先行するばかりで、個々の研究において組織観/組織文化観や分析の視点が明示されることはほとんどなかったのである。

第2は、多くの研究において、機能主義的な組織観/組織文化観と解釈主義的な組織観/組織

文化観、そして、それに対応する外部者の視点からの分析と内部者の視点からの分析が混在している。したがって、組織観/組織文化観や分析の視点といった基準にもとづく分類は相対的なものにならざるをえない。つまり、組織文化研究はいずれかの理論や方法論により強くコミットしているかによって相対的に分類することができるにすぎないということである。たとえば、機能主義的な組織観/組織文化観にもとづく研究においても組織のシンボリックな側面、つまり、組織のメンバーが主体的にものごとを解釈するという側面が無視されているわけではないし、逆に、解釈主義的な組織観/組織文化観にもとづく研究においても、組織文化と組織構造、システムや習慣、儀礼などのルーティンな行動といった組織を構成する諸要素はきわめて密接に関わりあっており、そのかなりの部分がそれらに組みこまれたものであると考えられている。さらに、これに関連して、個々の研究において、機能主義的な組織観/組織文化観に対応する外部者の視点からの分析と解釈主義的な組織観/組織文化観に対応する内部者の視点からの分析が混在していることも少なくない。また、Kotter & Heskett (1992) のように、1つの研究のなかに、サーベイ調査にもとづく分析とケース・スタディが互いに補完的なものとして混在しているケースもある。

第3は、組織文化論の発展プロセスの結果として、組織文化研究の4類型の分布はきわめていびつなものになった。その結果、その多様性にもかかわらず、組織文化の理論には偏りが見られるようになったということである。具体的にいうと、新しいマネジメントの手法を開発しようとする実務家や研究者の欲求こそが1980年代における組織文化論の隆盛の主たる推進力であり、その他の理論的、社会的要因は補助的な役割を果たしたにすぎなかった。その結果として、Barleyらが指摘しているように、もともとは理論的な関心をもって組織文化研究に取り組むようになった人々が実践的な関心をもつように社会化された。つまり、組織の新しいメタファーとしての組織文化に関心をよせていた研究者がマネジメントの対象あるいは手段としての組織文化に関心をもつようになった(Barley et al., 1988)。そのため、先にも指摘したように、1980年代の組織文化論においては、第3類型の研究、すなわち、機能主義的な考え方にもとづき、定性的なデータを外部者の視点から客観的に分析することによって組織文化を創造、変革するための方法論やモデルを提示しようとする実践的な研究が主流を占めるようになった。そして、主としてこのタイプの研究に共有されていた機能主義的な組織観/組織文化観を核とする伝統的な組織文化理論ともいべきものが組織文化論の事実上のパラダイムになっていった。

## 2. 伝統的な組織文化理論

以上のように組織文化論には2つのレベルの混乱が存在している。1つは、組織文化論という研究領域の性質にかかわるものであり、多種多様な研究が存在しているという意味での混乱

である。もう1つは、個々の研究の性質にかかわるものであり、多くの組織文化研究において、さまざまな理論や方法論が折衷的に用いられている意味での混乱である。しかし、これらの混乱がある一方、組織文化論にはメインストリームを形成する一連の研究があり、それらに共有された伝統的な組織文化理論が存在している。この2つのなかば相反する特質が共存していることこそが、組織文化論という研究領域の本質的な特徴である。このような特徴のために、組織文化をどのように理解するべきかという根本的な問題が覆い隠されてきた。しかし、この問題は皮肉にも伝統的な組織文化理論の限界や問題点が明らかになり、人々の組織文化という概念への関心や期待が薄くなっていくなかで、組織文化研究の重要なテーマとして静かに浮上してきた。

### 基本的な特徴

伝統的な組織文化理論の特徴としては、以下の4つがあげられる。

第1の特徴は、組織（のメンバー）の行動や成果に大きな影響を与えるものとして、伝統的な組織論で十分に議論されなかった組織の非合理的側面や主観的、解釈的側面に注目し、これを研究対象としている。そして、そのような組織の諸側面を分析するための鍵概念として、組織文化という概念を用いているということである。すでに再三にわたって指摘しているように、組織文化研究はきわめて多様である。しかし、あらゆる組織文化研究はこの点においては共通している。

第2の特徴は、研究の主題である組織文化の定義にかんするものである。厳密に言えば、組織文化の定義は研究者の数ほどあるといっても過言ではないほど多様である。それらは価値、規範、信念や世界観などの観念だけではなく具体的な創造物、行動やシステムなどを組織文化に含めるとするか、あるいは逆に、組織文化をどのような観念に限定するものとするかによって微妙に異なっている。しかし、そのほとんどは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という点では共通している。

第3の特徴は、組織文化にかんする以下のような単純素朴な仮定を議論の前提とするということである。第1は、組織のメンバーは価値、規範、信念や世界観などの観念としての組織文化を共有しているという仮定である。第2は、それぞれの組織には、その組織のメンバーに共有された統一的な観念として、1つの組織文化が備わっているという仮定である。第3は、組織文化は組織のメンバーの行動や組織そのものの成果に重大な影響をおよぼしている。さらに言えば、組織のメンバーの行動は組織文化によって規定される。したがって、組織のメンバーの行動の結果としての組織そのものの成果もまた組織文化によって左右されるという仮定である。第4は、これに関連して、組織文化はマネジメントの手段になりうると同時に、組織文化そのものがマネジメントの対象になりうるという仮定である。つまり、リーダーやマネジャー

は組織文化を創造したり、変革することができるという仮定である。第5は、組織文化は組織を構成するさまざまな要素、たとえば、組織構造、システム、習慣や儀礼などの反映されているという仮定である。つまり、組織文化は組織を構成するほかの要素と調和したものであり、それらに組みこまれているという機能主義的な仮定である。第6は、これに関連して、研究者はそれらの要素をもとにして組織文化を分析、解釈することができるという方法論にかかわる仮定である。

第4の特徴は、研究の目的にかんするものである。すなわち、組織内外の環境と組織文化の適合関係を明らかにしたうえで、マネジャーやリーダーが適切な組織文化を創造したり、現在の組織文化をより適切なものへと変革するための方法やモデルを明らかにすることを組織文化研究の目的とするということである。

以上が伝統的な組織文化理論の基本的な特徴である。多くの研究者はこのような理論を共有し、これにしたがって組織文化研究をおこなってきた。もっとも、このような素朴な理論は新しいマネジメントの対象もしくは方法としての組織文化にたいする実践的な関心が高まるなかで、組織文化にたいする直感的、感覚的な理解にもとづき、組織文化とはいかなるものかという根本的な問題についての十分に議論がなされないままに、なかば自然発生的に形成、浸透していったものであった。そのため、多くの研究者はこのように素朴な理論を当たり前のものとして暗黙のうちに共有していたものの、各々が微妙に異なる言葉や定義にもとづいて研究をおこなってきた<sup>3)</sup>。

## 問題点および限界

少なくとも1980年代前半においては、上に述べたような伝統的な組織文化理論が組織文化論のパラダイムであったといえる。これにもとづく研究がさかんにおこなわれ、組織内外の環境と組織文化の適合関係が明らかにされ、望ましい組織文化を創造したり、現在の組織文化をより望ましいものへと変革するための多くのモデルや方法論が生みだされた。

しかし、その一方で、それにもとづく研究が蓄積されるにつれ、伝統的な組織文化理論の問

---

3) もちろん、伝統的な組織文化理論のエッセンスを集約し、多くの研究者のよりどころになる明確な理論的枠組みやモデルを構築しようとする試みがなされなかったわけではない。代表的なものとして、Scheinの試みがあげられる。Scheinはそれまでの組織文化研究につきものであった概念の混乱をさけるために、組織文化の構成要素を1) 人工物や創造物、2) 組織のメンバーの日常的な行動を支配する価値、3) 内部統合や外部適合などの問題に対応して学習された学習の結果として習得された基本的仮定や信念の3つのレベルに分類した組織文化モデルを提示した。そして、基本的仮定や信念こそが組織文化の本質であり、価値や人工物、創造物はそのあらわれにすぎない。したがって、組織文化研究は組織文化の本質たる基本的仮定や信念を対象とするべきであると主張した(Schein, 1984; 1985)。このようなScheinのモデルや考え方は伝統的な組織文化理論のエッセンスを集約したものとして、多くの組織文化研究の拠り所となっている。

題点が指摘されるようになった。その先頭に立っていたのは、組織文化を組織のメタファーとしてとらえ、組織文化を解釈、記述することを組織文化研究の目的とすべきであるとする解釈主義的な組織観/組織文化観により深くコミットした研究者であった (Alvesson, 1993; Gregory, 1983; Meek, 1988; Safford, 1986; Turner, 1986)。彼らは機能主義的な組織観/組織文化観を核にした伝統的な組織文化理論にたいし、社会学や文化人類学などの基礎学問の領域において機能主義にたいしてなされたものと同じような批判を展開した。つまり、組織を構成する他の要素に組みこまれ、組織のメンバーに共有された観念としての組織文化の存在を議論の前提とする伝統的な組織文化理論の限界、問題点として、組織や組織文化を過度に単純化していること、そのために、組織や組織文化にそなわっている重要な性質を説明することができないということが指摘されるようになった。具体的にいえば、第1に、組織におけるコンフリクトや下位文化の存在を十分に説明することができないということ、第2に、組織文化の潜在的、漸進的な変化を説明することができないということ、そして第3に、組織のメンバーがものごとを主体的に解釈し、行動するという側面が軽視されている。逆にいえば、組織のメンバーの行動が構造やそれに組みこまれた組織文化に規定されるという側面が過度に強調されているということ、そして第4に、その結果として、組織のメンバーがいかにして状況におうじて柔軟に行動するのかを説明できないことが問題点として指摘されるようになった。

また、このような解釈主義の立場からの理論的な批判と並行して、その正当性を根拠づけ、伝統的な組織文化理論の問題点を浮き彫りにするような実証的な研究がおこなわれるようになった。たとえば、Reynolds (1986)、Jermier et al. (1991) や北居 (1995) は質問票調査にもとづき、同じ組織のなかにも、組織のメンバー自身の年齢や受けた教育などの社会的バックグラウンドや組織内における地位、職務の性質や勤続年数などの属性などと結びついた多様な下位文化が存在しているということを実証している。また、Young (1989) はフィールドワークを中心とした解釈主義的な方法によって、同じ組織（職場）のメンバーでも、そこでの立場や職務の内容の違いに応じて同じものごとにたいして異なる解釈や意味づけをしており、組織のメンバーは共有された観念としての組織文化にもとづいて行動しているわけでは必ずしもないということを明らかにしている。つまり、第1に、組織文化は必ずしも組織を構成する他の要素に組みこまれたものではなく、その担い手である組織のメンバーによって主体的に構築されるものであるということ、第2に、同じ組織になかにも複数の下位文化が存在しており、それが組織のメンバーの行動に大きな影響をおよぼしているということを実証している。これらの研究をつうじて、組織を構成する他の要素にくみこまれ、組織のメンバーに共有された統一的な観念としての組織文化の存在を議論の前提とする伝統的な組織文化理論の限界、問題点が認識されるようになった。



### 3. 新しい組織文化理論

伝統的な組織文化理論にたいする問題点や限界が指摘されるようになると、組織文化論の急速な発展の背後で見過ごされてきた組織文化という概念にかかわる根本的な問題、すなわち、組織文化をどのように理解すべきかという問題がクローズアップされるようになった。1980年代後半以降、多くの研究者が伝統的な組織文化理論にかわる新しい組織文化理論を構築するべく、このような問題に取り組むようになった。本節では、その代表的な取り組みについてみていくとしよう。

#### マルチ・パラダイム・アプローチ

新しい組織文化理論を構築しようとする試みとして、組織文化のさまざまな側面に注目し、互いに競合するさまざまなパラダイムを適切に使い分け、併用するというマルチ・パラダイム・アプローチによって組織文化を理解しようとする試みがなされている。Martin & Meyerson (1987) はその代表的な、そして少なくとも私の知る限り、最初におこなわれた試みである。彼女らは Berger & Luckman (1966) の「文化は社会的に構成された現実である」という有名な命題を拠り所として、組織文化をどうとらえるかは研究者がそれをどのように概念化するかによって変化する。したがって、組織文化を理解するためには、文化のそれぞれ異なる側面に焦点を当てる複数のパラダイムを用いなければならないと主張した。そして、彼女らはその具体的なパラダイムとして、組織文化についての互いに競合し、補完しあうパラダイムとして、「統合 (Integration)」、「分化 (Differentiation)」、そして「あいまい (Ambiguity)<sup>4)</sup>」という3つのパラダイムを提示した<sup>5)</sup>。彼女らはそれぞれのパラダイムの特徴を以下のように説明している (図表1. 参照)。

---

4) Martin (1988) や Frost et al. (1991) においては「ばらばら (Fragmentation)」という言葉に置き換えられているが、ここではオリジナルな「あいまい」という用語で統一する。

5) 彼女らは、これらのパラダイムの相違を明らかにするにあたって、ケネディ、ジョンソン両大統領時代の PCA (Peace Corps/Africa) のケースにもとづき、それぞれのパラダイムを用いることによって、同じ組織がどれだけ違って見えるかを明らかにした。それぞれのパラダイムによると、PCA の文化は以下のように描写される (Martin & Meyerson, 1987; pp. 628-641)。

「統合」パラダイムによると、PCA は、トップ・スタッフによって強化され、大陸中のボランティアによってはっきりと共有された文化 (理想主義、利他主義、偏見のなさなど) によって覆われている。

「分化」パラダイムによると、PCA においては、PC における階級、国の任務 (country assignment) やプロジェクトの責任などと結びついた下位文化と共有された PCA の支配的な文化との同一化とが並存している。

「あいまい」パラダイムによると、PCA は、個人と組織内外との関係のパターンがゆるやかに結びついたセットとみなされる。そこには、完全な調和もコンフリクトも存在しない。

図表1 組織文化についての3つのパラダイム

	統合パラダイム	分化パラダイム	あいまいパラダイム
文化的表象の一貫性の程度	一貫している。	部分的には一貫しているが、全体としては一貫していない	はっきりしない。
メンバー間の合意の程度	組織全体で合意されている。	下位文化内では合意されているが、下位文化間では合意されていない。	イシューによっては合意されている。
あいまいさについての理解	否定する。	整理して受容する。	受容する。
文化のメタファー	ジャングルを照らすレーザー写真	あいまいさの海の中の明白さの島	クモの巣 ジャングル

(Martin & Meyerson, 1987から作成)

「統合」パラダイムにおいては、組織文化とは統合のメカニズムであり、潜在的に多様なグループを形成する組織のメンバーを結びつける社会的あるいは規範的な接着剤であると定義される。このパラダイムのキーワードは「共有」であり、組織文化は一枚岩的なものとして把握され、統合されているという側面が強調される。このパラダイムにおいては、あいまいさは否定される。このパラダイムのもとでは、組織のメンバーは何をすべきか、そうすることにどのような価値があるのかについて合意していると考えられる。

「分化」パラダイムにおいては、文化は差異と多様性によって特徴づけられる。このパラダイムは「統合」パラダイムと真向から対立するものであるということが出来る。このパラダイムのもとでは、組織は単一の支配的かつ一枚岩的な文化から構成されるのではなく、相互に矛盾しているかもしれない多様な下位文化の集合からなるものとされる。つまり、組織文化は「自己矛盾のモザイク」とみなされる。そして、価値や意味は下位文化のなかでのみ共有され、下位文化のなかにおいては、すべては明らかだとされる。逆に、あいまいさは下位文化間のすき間でのみ表れるとされる。

「あいまい」パラダイムにおいては、文化は明白さの不足によって特徴づけられる。つまり、意味、価値、行動規範の違いは比較できないし、調和しないものとして理解される。「分化」パラダイムにおいては、これらの違いは下位文化に位置づけられることによって、全体として調和するものとしてとらえられる。しかし、「あいまい」パラダイムにおいては、これらの違いやそこから生じる混乱、矛盾などが文化を特徴づけるものとしてとらえられる。つまり、「あいまい」パラダイムにおいては、文化はジャングルそのものとして規定される。

彼女らはこれらの3つのパラダイムを組織文化にたいする主観的な観点として概念化してい

る。つまり、彼女らはこれらのパラダイムを研究者や組織のメンバーが組織文化とはどのようなものを理解し、解釈するための主観的な観点であり、どのパラダイムが客観的に正しいということとはありえないとしている。さらに彼女らはこれらの3つのパラダイムは互いに補完的なものであり、3つのパラダイムを同時に意識することによって、いずれか1つのパラダイムをとることによって生じる盲点を埋め合わせることができる。したがって、組織文化を完全に理解するためには、これらの3つのパラダイムをすべて使わなければならないと主張している。

彼女らの研究の理論的意義としては以下の4点があげられる。第1は、研究者や組織のメンバーが組織文化を主観的にどのように規定するかによって、あるいは組織のどの側面に注目するかによって、あるいは組織にどれだけ接近し、どのような視点から観察するかによって、組織文化はどのようにも知覚、経験されうるということをはっきりと明示にしたことである。つまり、外部者あるいはトップ・マネジメントの視点から俯瞰的に見ると、価値や意味の共有によって統合されているように見える組織でも、内部者の視点から詳細に見てみると、多少の不確実性、混乱や矛盾を抱えているように見えるものだということを明示したことである。第2は、これに関連して、組織文化をどのように理解するかは主観的なものであり、客観的にどのパラダイムが正しいということとはできないということを示したことである。つまり、組織文化を3つの側面、すなわち、統合的な側面、分化的な側面、そして、あいまいな側面をもつものとして理解すべきであるとしたことである。第3は、そのようなさまざまな側面をもつ組織文化を研究するための1つの具体的な方法として、マルチ・パラダイム・アプローチを提示したことである。新しい理論的枠組みを構築するための基盤としても役立つものであると考えられる。そして第4は、組織文化をあいまいなものとしてとらえるパラダイムを提示したことである。

しかし、その一方で、彼女らの研究には以下のような限界がある。彼女らは組織文化には互いに矛盾するさまざまな側面があることを強調し、組織文化研究はそれぞれ異なる側面を照射する複数のパラダイムにもとづいてなされるべきであると主張した。しかし、それらの矛盾した側面がどのように統合されているのかを明らかにしていない。つまり、彼女らは、さまざまなパラダイムにもとづく分析によって照射されるものとして、いくつかの組織文化の重要な性質について言及する一方で、そのような互いに矛盾する性質がいかんして並存しているのか、別の言い方をすれば、互いに矛盾した性質をもつ組織文化を全体としてどのようなものとして理解すべきかという根本的な問題については、はっきりとした回答を与えていない。ここに彼女らの議論の決定的な限界がある。

もっとも、このような限界はそれぞれ自体として、組織文化をどのように理解すべきかという問題について考えるうえでの有力な手がかりになる。つまり、彼女ら自身が指摘しているように、彼女らの提示するマルチ・パラダイム・アプローチは新しい組織文化理論を構築するための出発点として、きわめて重要な役割を果たしているといえる。

たとえば、Alvesson (1993) は彼女らの議論をふまえ、「統合」、「分化」、「あいまい」パラダイムのそれぞれの盲点を補足し、これらにとってかわるものとして、「多様な文化布置(multiple cultural configuration)」という観点を提示している。これは組織(文化)は社会文化によって影響されており、組織文化の担い手である組織のメンバーはさまざまな程度に組織、組織の下位ユニット、職業、ジェンダー、階級などに結びついている。そのため、組織文化は本質的に多層的であり、問題とされているイシューやイデオロギーによって異なる多様な文化布置によって特徴づけられるとする考え方である。彼はこの文化布置という考え方は、以下の3つの点で、それまでの組織文化のパラダイムと異なっていると主張する。第1は、「ローカルな表象を単なる大きなパターンへの反映におとしめることなく、ローカルな文化的表象の組織外部にある起源に部分的に焦点を当てる」ということである。第2は、「組織内においてオーバーラップする文化布置に焦点を当てる」ということである。第3に、「そのような文化布置をイシューによって変わるものとして理解する」ということである。このような文化布置の観点からすると、組織文化は統一的な全体でも、下位文化のセットでもなく、レベルや種類の異なる文化的表象の集合としてとらえられる。そして、組織文化をある面では統合的でありながら、その一方で、多くの不確実性、混乱、矛盾やあいまいさを含んだものとして理解することができることを主張している(Alvesson, 1993; pp. 110-121)。

また、Schultz & Hatch (1996) は組織文化研究におけるマルチ・パラダイム・アプローチのためのメタ理論的な戦略として、機能主義と解釈主義という2つのパラダイムのインタープレーという方法を提示している。インタープレー戦略とは、複数のパラダイムの共通点と相違点をしっかりと認識することによって、「異なる戦略(パラダイム)間の選択の基準を提示するのに必要な統合なしに(パラダイム間の)異花受精を可能にする」(Schultz & Hatch [1996; 括弧内は著者])方法である。彼女らは、この方法によって、普遍性(generality)と文脈依存性(contextuality)、明白さ(clarity)とあいまいさ(ambiguity)、安定性(stability)と可変性(instability)というそれぞれ機能主義と解釈主義において強調される互いに矛盾した側面を同時にもつものとして、組織文化を理解することができるし、また、そうすべきであると主張している<sup>6)</sup>。

---

6) 普遍性とは、「あらかじめ規定された普遍的なフレームワークとして」(p. 5-- )組織のメンバーの影響をおよぼすという性質である。文脈依存性とは、さまざまな組織内外の文脈において意味づけられるという性質である。明白さとは、特定のカテゴリ(たとえば、強い文化、男らしい文化、官僚主義的な文化など)にはっきりと分類、記述することができるという性質である。あいまいさとは、はっきりとしたカテゴリに分類することができないという性質である。安定性とは、それ自体が変化しにくいものであると同時に、組織のメンバーを統合し、組織に安定と調和をもたらすという性質である。可変性とは、それ自体として変わりやすいという性質である。

## ツール・キットとしての文化

ここまでは、新しい組織文化理論を構築しようとする試みとして、Martin と Meyerson (1987) に代表されるマルチ・パラダイム・アプローチとさらにそれを理論的に深めようとする試みについて見てきた。次に、もう1つの注目すべき試みとして、社会学における Swidler (1986) の文化を「ツール・キット」としてとらえようとする議論をもとにした試みについてみていくとしよう。

Swidler は、価値による行為の方向づけという人間の行為についての伝統的な文化的説明を退け、価値としてではなく、「行為の戦略 (strategy of action)」を形成するための「ツール・キット」として文化をとらえるべきであると主張している。

Swidler はその主張を展開するにあたって、Lewis (1966) や Liebow (1977) の貧困の文化 (The Culture of Poverty) についてのエスノグラフィーを取りあげている。彼女はこれらのエスノグラフィーを吟味することによって、伝統的な文化的説明のミスディレクションを明示するとともに、新たな文化的説明の方法を引きだした。彼女は「なぜ『貧困の文化』のメンバーは、行動や服装において支配的な文化に同化したり、十分な教育を獲得したり、安定した仕事に腰を落ちつけようとししないのか」(Swidler, 1986; p. 275) という問題意識にもとづき、これらのエスノグラフィーやそれについての再調査や解説をレビューした。彼女によると、これらのエスノグラフィーでは「貧困の文化」に属するローワー・クラスの人々の特徴的な行動は価値観 (下位文化) によるものと説明されていたが、調査研究が繰り返されるにつれて、このような説明が必ずしも適切ではないことが明らかになった。ローワー・クラスの若者たちもミドル・クラスの若者たちと同じような価値観や欲求をもっていることがわかり、価値観や欲求の違いによって、行為の違いを説明することはできないということが明らかになった。そして、それと同時に、価値や欲求としてではなく、行為のパターンを組織化する方法としての文化(それぞれの集団で広く認められた一連のスキル、スタイル、習慣、ノウハウなど) に大きな違いがあることが明らかになった。

このようなレビューをふまえ、Swidler は以下のような主張を展開した。行為が利益や非合理的な価値によって支配されるという伝統的な文化的説明においては、人々は利益や価値にもとづいて1つ1つの行為を選択するという観念が強調される。しかし、実際には、人々は一連の行為を1つずつ組み立てるわけではない。あるいは、価値や目的が共有されていたとしても、行為を組織化する方法が異なるかもしれない。その一方で、目的や価値が失われたとしても、行為を組織化する方法は持続されうる。したがって、行為は目的や価値によって支配されるという伝統的な文化的説明にかわるモデルを開発しなければならない。このような問題意識にもとづき、彼女は、行為は必然的により大きな集合(「行為の戦略」)へと統合されるものであり、文化はそのような行為の戦略を形成するための「ツール・キット」であるとして、文化と行為

の関係についての新しいモデルを提示した。このモデルにおいては、「文化は行為を一つの一貫した方向へ導くような統合されたシステムではない。むしろ、文化とは、そこから行為者が一連の行為を形成するためにさまざまな断片を選び出す『ツール・キット』、もしくはレパートリーのようなもの」(Swidler[1986: p. 277]。ただし、この記述は、Hannertz[1969: pp. 186-188]からの引用)。と定義される。

Swidler が提示するこの文化モデルは、価値としての文化が行為の形成に影響をおよぼすという伝統的な文化モデルにとってかわるものであり、それ自体として非常に画期的なものである。また、彼女のモデルは文化を統合的なものとしてではなく、それぞれの構造的な環境（たとえば、階級）に結びついた文化（スタイル、スキル、習慣）の集合体としてとらえているという点でも重要である。しかしながら、彼女の研究は、組織文化論の枠組みにおいてなされたものではなく、社会学的、文化人類学的な意味での文化についての研究である。したがって、現在のところ、彼女の文化モデルは、新しい組織文化理論の構築の試みとしては、前述のマルチ・パラダイム・アプローチほどには浸透していない。しかし、彼女の議論やその背後にある Bourdieu (1978) のスタイル、スキル、習慣としての「実践 (pratique)」、実践を制御する構造化する構造としての「ハビトゥス (habitus)」、そして、ハビトゥスによって実現される「戦略 (strategy)」といった独自の概念を駆使した構造と行為にかんする理論は、組織文化の理論にも着実に影響をおよぼしつつある。たとえば、加護野(1997)は、Swidler の提示する文化モデルや Bourdieu の議論にもとづき、「観念としての組織文化は、さまざまな状況で使いうる行動のレパートリーと、その使用法を制御する原理から成り立っていると考えることができる」(加護野, 1997: 10 頁) と主張している。

以上、本節では、新しい組織文化理論の構築のための代表的な試みとして、マルチ・パラダイム・アプローチによって文化をとらえようとする試みと、「ツール・キット」としての文化をとらえようとする試みについて概観した。現時点においては、これらの試みにおいて提示された新しい組織文化理論は経験的に検証されているわけでは必ずしもなく、精緻化も十分に進められているとは言えない。また、その理論的意義が広く認識されつつあるとはいえ、これらの理論はあくまでも代替案の1つでしかなく、支配的なパラダイムになっているわけではない。しかし、これらの試みはいずれも組織文化をどのように理解するべきかという根本的な問題について伝統的な組織文化理論とは異なった見方を提示しており、その意味において、少なくとも新しい組織文化理論を構築のための手がかりになると考えられる。

## む す び

本稿では、組織文化という概念にかかわるきわめて根本的な問題、すなわち、組織文化をどのように理解するべきかという問題について考えるための手がかりをえるべく、文献レビュー

の方法によって、このような問題が浮上してきた背景を整理するとともに、この問題にたいする従来の主要な取組みについてみてきた。本書の取組みは、あくまでも組織文化についての根本的な問題について考えるための前段階に過ぎず、この種の問題について考えるためには、組織のケースの詳細な分析が必要なことはいうまでもない。本稿でえられた手がかりをふまえてケース分析をおこない、組織の現実を反映し、より多くの人々の議論のよりどころとなるような組織文化理論を構築することが今後の課題となる<sup>7)</sup>。

## 参考文献

- Allaire, Y. & M. M. Firsirotu, 1984. "Theory of Organizational Culture," *Organization Studies*, 5: 193-226.
- Alvesson, M., 1993. *Cultural Perspectives on Organizations*, New York. : Cambridge University Press.
- Barley, S. R., G. W. Meyer & D. C. Gash, 1988. "Cultures of Culture: Academics; Practitioners and the Pragmatics of Normative Control," *Administrative Science Quarterly*, 33: 24-60.
- Bartunek, J. M., 1984. "Changing Interpretive Schemas and Restructuring: The Examples of a Religious Order," *Administrative Science Quarterly*, 29: 355-372.
- Berger, P. L. & T. Luckman, 1967. *The Social Construction of Reality*, New York. : Anchor Books. (山口節郎訳『日常世界の構成』新曜社, 1977.)
- Bourdieu, P., 1977a. *Outline of Theory of Practice* (translated by Richard Nice), Cambridge: Cambridge University Press.
- Bourdieu, P., 1977b. *Algerie 60*, Paris. : le Edition de Minuit. (原山哲訳『資本主義のハビトゥス』藤原書店, 1993)
- Bourdieu, P., 1980. *Le Sens Pratique*, Paris. : le Editions de Minuit. (今村仁司・港道隆訳『実践感覚 I』みすず書房, 1981.)
- Bourdieu, P., 1987. *Choses Dites*, Paris. : le Editions de Minuit. (石崎晴己訳『構造と実践』藤原書店, 1991.)
- Burrell, G. & G. Morgan, 1979. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London. : Heinemann. (鎌田伸一・金井一頼・野中郁次郎訳『組織理論のパラダイム』千倉書房, 1986.)
- Clark, B. R., 1972. "The Organizational Saga in Higher Education," *Administrative Science Quarterly*, 17: 178-184.
- Daft, R. L., & K. E. Weick, 1984. "Toward a Model of Organizations as Interpretation System," *Academy of Management Review*, 9: 284-295.
- Dandridge, T. C., 1983. "Symbols' Function and Use," in L. R. Pondy et al. (eds.), *Organizational Symbolism*.
- Davis, S. M., 1984. *Managing Corporate Culture*, Cambridge-Mass. : Ballinger. (河野豊弘・浜田幸雄訳『企業文化の変革』ダイヤモンド社, 1986.)
- Deal, T. E., & A. A. Kennedy, 1982. *Corporate Culture*, Reading-Mass: Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983.)
- 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.
- Denison, D. R., 1984. "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line," *Organizational Dynamics*, 13: 5-22.
- DiMaggio, P. J., & W. W. Powell, 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism

7) 出口 (2004) では、組織文化が顕在化する 2 つのケースについて分析をおこない、新しい組織文化理論および組織文化のマネジメントのあり方を提示している。

- and Collectional Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, 48, April: 147-160.
- DiMaggio, P. J., 1988. “Interest and Agency in Institutional Theory,” in G. Zucker. (ed.), *Institutional Patterns and Organizations*, Cambridge, Mass. : Ballinger
- Dyer, W. J., Jr., 1985. “The Cycle of Cultural Evaluation in Organization,” in R. H. Kilmann et al. (eds.), *Gaining Control of Organizational Culture*.
- Eoyang, C. K., 1983. “Symbolic Transformation of Belief Systems,” in L. R. Pondy et al. (eds.), 前掲書.
- Feldman, M. S., 1991. “The Meanings of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors,” in P. Frost et al. (eds.), *Reframing Organizational Culture*.
- Frost, P. J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds.), 1985. *Organizational Culture*, California. : SAGE Publications.
- Frost, P. J., L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds.), 1991. *Reframing Organizational Culture*, California. : SAGE Publications.
- Gioia, D. A. & E. Pitre, 1990. “Multiparadigm Perspectives of Theory Building,” *Academy of Management Review*, 15: 584-602.
- Gordon, G. G. & N. DiTomaso, 1992. “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture,” *Journal of Management Studies*, 29: 783-798.
- Gregory, K. L., 1983. “Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organization,” *Administrative Science Quarterly*, 28: 359-376.
- Hatch, M. J., 1993. “The Dynamics of Organizational Culture,” *Academy of Management Review*, 18: 657-693.
- Hofstede, G., “The Usefulness of Organizational Culture Concept,” *Journal of Management Studies*, 23-3.
- Hofstede, G., 1980. *Cultural Consequences*, SAGE Publications. (高宮晋監訳『経営文化の国際比較』産業能率大学出版部, 1984)
- 飯田史彦, 1991. 「企業文化論の史的研究(1)」『商学論集』第60巻第1号.
- 加護野忠男, 1982. 「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』第16巻第1号.
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博, 1983. 『日米企業の経営比較』日本経済新聞社.
- 加護野忠男, 1987. 「組織認識論序説」『組織科学』第21巻第1号.
- 加護野忠男, 1988 a. 『組織認識論』千倉書房.
- 加護野忠男, 1988 b. 『企業のパラダイム変革』講談社現代新書.
- 加護野忠男, 1997. 「日本企業における組織文化と価値の共有について」『組織科学』第31巻第2号.
- Kilmann, R. H. et al. (eds.), 1985. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- 北居明, 1995. 「組織文化の測定」神戸大学院経営学研究科博士論文.
- Kotter, J., 1980. *Organizational Dynamics*, Reading-Mass. : Addison-Wesley. (加護野忠男・谷光太郎訳『組織革新の理論』白桃書房, 1986.)
- Kotter, J. & J. L. Heskett., 1992. *Corporate Culture and Performance*, New York. : Free Press. (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』グレイヤモンド社, 1994.)
- 河野豊弘, 1988. 『変革の企業文化』講談社現代新書.
- Kunda, G., 1992. *Engineering Culture*, Philadelphia: Temple University Press.
- Liebow, E., 1977. *Tally's Corner: A Study of Negro Street Corner Men*, Boston: Little Brown.
- Lewis, O., 1966. *La Vida: A Puerto Rican Family in the Culture of Poverty — San Juan and New York*, New York: Random House.
- Louis, M. R., 1985. “Perspectives on Organizational Culture,” in Frost et al. (eds.), 前掲書.
- Louis, M. R., 1985. “Sourcing Working Place Cultures: Why, When, and How,” in R. H. Kilmann et al. (eds.), 前掲書.
- Louis, M. R. & R. I. Sutton, 1991 “Switching Cognitive Gears: From Habit of Mind to Active Thinking,” *Human Relations*, 44: 55-76.
- March, J. G. & H. A. Simon, 1958. *Organizations*,



- New York. : Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977.)
- March, J. G. & J. P. Olsen, 1976. Ambiguity and Choice in Organizations, Universitetsforlaget. (遠田雄志/アリソン・ユング訳『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986.)
- Martin, J., M. S. Feldman, M. J. Hatch & S. B. Sitkin, 1983. "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories," *Administrative Science Quarterly*, 28 : 339-358.
- Martin, J., 1992., *Cultures in Organization*, Oxford, England. : Oxford University Press.
- Meek, V. L., 1988. "Organizational Culture: Origins and Weakness," *Organization Studies*, 9 : 453-473.
- Meyer, J. W. & B. Rowan, 1977. "Institutionalized Organizations: Formal Structure, Myth and Ceremony," *American Journal of Sociology*, 83 : 387-397.
- Meyerson, D. & J. Martin., 1987. "Cultural Change: An Integration of Three Different Views," *Journal of Management Studies*, 24-6 : 623-647.
- Meyerson, D. E., 1991 (a). "Normal Ambiguity? A Glimpse of an Occupational Culture," in P. Frost et al. (eds.), 前掲書.
- Meyerson, D. E., 1991. "Acknowledging and Uncovering Ambiguities in Cultures," in P. Frost et al. (eds.), 前掲書.
- Morey, N. C., 1985. "Refining the Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies," *Journal of Management Review*, 10 : 219-229.
- Ouchi, W., 1980. *Theory Z*, Reading-Mass. : Addison-Wesley. (徳山二郎監訳『セオリーZ 日本に学び, 日本を越える』CBS ソニー出版, 1982.)
- Pascale, R. T., & A. G. Athos, 1981. *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster.
- Peters, T. J., & R. H. Waterman, Jr., 1982. *In Search of Excellence*, New York : Harpers and Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983.)
- Pettigrew, A. M., 1979. "On Studying Organizational Culture," *Administrative Science Quarterly*, 24 : 570-581.
- Pondy, L. R. et al. (eds.), 1983. *Organizational Symbolism*, Greenwich : JAI Press.
- Powell, W. W., 1988. "Institutional Effects on Organizational Structure and Performance," in L. G. Zucker. (ed.), 前掲書.
- Ranson, S., B. Hinings & R. Greenwood, 1980. "Structuring of Organizational Structures," *Administrative Science Quarterly*, 25 : 1-17.
- Riley, P., 1983. "A Structuralist Account of Political Culture," *Administrative Science Quarterly*, 28 : 414-437.
- 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巻第4号.
- Sanday, P. R., 1979. "The Ethnographic Paradigm (s)," *Administrative Science Quarterly*, 24 : 527-538.
- Sathe, V. J., 1985. "How to Decipher and Change Corporate Culture," in R. H. Kilmann, et al. (eds.), 前掲書.
- 佐藤郁哉, 1992. 『フィールドワーク』新曜社.
- Schein, E. H., 1983. "The Role of Founders in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, 13-28.
- Schein, E. H., 1984. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture," *Sloan Management Review*, 25 : 3-16.
- Schein, E. H., 1985a. *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco. : Jossey-Bass. (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, 1985.)
- Schein, E. H., 1985b. "How Culture Forms, Develops, and Changes," in R. H. Kilmann, et al. (eds.), 前掲書.
- Schien, E. H., 1991. "What is Cultures?," in P. Frost et al. (eds.), 前掲書.
- Schultz, M., & M. J. Hatch., 1996. "Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies," *Academy of Management Review*, 21-2 : 529-557.
- Schwartz, H. & S. M. Davis, 1981. "Matching Corporate Culture and Leadership," *Organizational Dynamics*, Summer : 30-48.
- Selznick, P., 1957. *Leadership and Administration*,

- New York. : Harper and Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963.)
- Simon, H. A., 1957. *Administrative Behavior*, 2nd ed., New York. : Macmillan. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965.)
- Smircich, R., 1983. 'Concepts for Cultures and Organizational Analysis,' *Administrative Science Quarterly*, 28 : 339-358.
- Swidler, A., 1986. "Culture in Action : Symbols and Strategies," *American Sociological Review*, 51 : 101-115.
- Trice, H. M., & J. M. Beyer, 1984. "Studying Organizational Culture through Rites and Celemonials," *Academy of Management Review*, 9 : 653-669.
- Trice, H. M., & J. M. Beyer, 1993. *The Culture of Work Organization*, New Jersey. : Prentice-Hall.
- Turner, B. A., 1986. "Sociological Aspects of Organizational Symbolism," *Organization Studies*, 7-2 : 101-115.
- 梅沢正・上野征洋編, 1993. 『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社.
- Weick, K. 1979. *The Social Psychology of Organizing*; 2nd Ed., Addison-Wesley. (遠田雄志訳『社会化の組織心理学』文真堂, 1997.)
- Whittington, R., 1992. "Putting Giddens into Action: Social Systems and Managerial Agency," *Journal of Management Studies*, 29 : 6 November : 693-712.
- Wilkins, A. L., 1983. "Organizational Stories as Symbol which Control the Organization," in L. R. Pondy et al. (eds.), 前掲書.
- Young, E., 1989. "On the Naming of Rose : Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture," *Organization Studies*, 10 : 187-206.
- Zucker, L. G., 1988. "Where Do Institutional Patterns Come From? : Organizations as Actors in Systems," in L. G. Zucker. (ed.), 前掲書.

(2004年1月16日受領)