

# 組織文化変革における日常的な行為の重要性

出口 将 人

## はじめに

企業を取りまく環境はつねに変化している。企業はその変化に対応して、あるいは変化を先取りして自らを変革しつづけていかななくてはならない。したがって、組織変革はいつの時代も企業経営におけるもっとも重要なテーマの1つである。組織変革の問題にかんしては、これまでもさまざまな角度から議論がなされ、多くのモデルが構築されてきた。しかし、組織のメンバーに共有されたものの見方、価値観や行動規範などのいわゆる組織文化レベルの変革にかんしていえば、そのきわめて素朴かつ伝統的な組織文化観ゆえに、従来の組織変革のモデルには一定の限界があるといわざるをえない。そのため、組織文化レベルの変革について考えるには、組織文化をどのように理解すべきかという根本的な問題にたちかえる必要がある。このような問題意識にもとづいて、本論文では、伝統的な組織文化理論の限界や問題点を明らかにしたうえで、出口（2004）において提示された新しい組織文化理論にもとづき、伝統的な組織文化理論を前提とした従来の変革のモデルの限界を明らかにするとともに、そこから導きだされる実践的なインプリケーションとして、組織変革において、ごく些細な日常的な行為を共有することの重要性について述べる。

## 1. 伝統的な組織文化理論

すでに多くの研究者が指摘しているように、組織文化をどのように理解すべきかという点については多種多様な見解がある<sup>1)</sup>。そもそも組織文化というのは、さまざまな理論的、社会的要因によって1980年代前半に急速に学界、実務界に急速に浸透した概念である<sup>2)</sup>。組織文化という言葉が広まりはじめた時期においても、すでに組織文化という言葉には多様な意味が含まれ

1) 組織文化研究における多様性および分類については、Allaire & Firsirotu (1984)、飯田 (1991)、Smircich (1983) を参照されたい。

2) 組織文化という概念が急速に広がった要因については、Alvesson (1992) が詳細な分析をおこなっている。

うることが認識されており、組織文化について議論するときには、どのような意味で組織文化という言葉をもちているのかを明らかにする必要があると指摘されていた<sup>3)</sup>。しかし、組織文化を新しいマネジメントの手段もしくは対象としてとらえ、それをいかにしてマネジしていくかというマネジメントの現場からのきわめて即時的な要請が主たる推進力としてもたらされた1980年代の組織文化ブームともいえるべき状況においては、組織文化をどのように理解すべきかという理論的問題はあまり省みられなかった<sup>4)</sup>。個々の研究においては、どのような組織文化観にもとづいているのかが明示されることは少なく、分析の視点や基本的な組織文化観にかんして折衷的なアプローチがとられることも珍しくなかった。しかし、組織文化の研究において理論が不在であったというわけでは必ずしもなかった。実際には、「文化」という日常的な言葉にたいする常識的な理解に依拠しつつ、実務家からの要請に対応するためになかば自然発生的に形成され、より多くの研究者に暗黙のうちに共有されるようになった伝統的な組織文化理論ともいえるべきものが存在していた。

では、伝統的な組織文化理論とはどのようなものか。その本質的な特徴は以下の2点に集約される。まず第1は、組織文化という概念の定義である。伝統的な組織文化理論においては、組織文化は組織のメンバーに共有された観念であると定義される。より詳細にみれば、一口に観念といっても、そこには信念、世界観、価値観、行動規範などが含まれ、これらのそれぞれ抽象度の異なる観念のうち、いずれを強調するかは研究者によって異なっているし、観念だけではなく、組織における儀式、儀礼や行動パターンなどの具体的なことがらも組織文化の構成要素として重要な意味をもっているとする研究者も少なくない。しかし、それらの研究者のあいだでも、組織のメンバーに共有された観念こそが組織文化の本質であるという点では意見の一致がみられる。

第2は、組織文化にかんする議論の前提である。多くの研究者が組織文化を研究するにあたって、ほとんど暗黙のうちに以下のようなきわめて素朴な前提にしたがってきた。第1は、組織のメンバーはなんらかの観念を共有している。第2は、1つの組織には1つの組織文化がそなわっている。第3は、組織文化は組織のメンバーの行動や組織の成果に大きな影響をおよぼしている。第4は、リーダーやマネジャーは組織文化を創造、管理できる。第5は、組織文化は、組織構造、組織における諸々のシステム、儀式、儀礼、習慣や行動パターンなどの組織を構成する諸要素に組み込まれている。そして第6は、これらの諸要素を手がかりにすることによって、研究者は組織文化を分析、解釈することができる。これらのきわめて素朴な組織文化についての仮定は、おそらく1つには、私たちの常識的な「文化」という言葉にたいする理解とも一致するため、2つには、さきにのべた実務界からの即時的な要請のために、その妥当

3) たとえば、Smircich (1983)。

4) Barley et al. (1988) は、もともと多様な動機で組織文化研究に取り組むはじめたはずの研究者がより実践的な問題に取り組むように「社会化」されたという事実を立証し、その要因について分析している。

性についてほとんど吟味されることなくされることなく急速に浸透していったが、伝統的な組織文化理論のきわめて本質的な特徴となっている。

## 2. 組織変革のモデル

以上のような伝統的な組織文化理論の枠組みにおいては、組織文化研究の主たる目的は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、リーダーやマネジャーが適切な組織文化を創造する、もしくは現在の組織文化をより環境にフィットしたもの、あるいは環境の変化を先取りしたものに変革するためのモデルや方法を構築することであり、多くの研究者がこのテーマに取りくんできた。

組織文化の創造、変革をめぐるのは、たとえば、そもそもリーダーやマネジャーによる組織文化の創造、変革はどの程度可能なのかというきわめて本質的な問題から、そのプロセスをいかにしてマネジするかという実践的な問題、より具体的には、そのプロセスにおけるトップおよびミドルの役割はどうあるべきかという問題や、いかにして組織のメンバーを変革にむけて動機づけるかという問題にいたるまで、さまざまな問題について多様な議論がなされてきた<sup>5)</sup>。ここでは、そのような多様な議論の詳細については追求しない。本論文の目的にとって重要なのは、従来の議論には1つの大きな共通点があるということである。その共通点とは、そこには組織文化の創造、変革の問題が組織のメンバーへの世界観、価値観や行動規範をはじめとする観念の注入の問題としてあつかわれている<sup>6)</sup>。つまり、組織文化の創造、変革についての従来の議論においては、いかにして人々に組織のメンバーとして共有すべき観念を伝達、注入するかが基本的な問題になっている。したがって、従来の議論においては、新しい観念を組織のメンバーに伝達、注入する手段として、リーダーやマネジャーのシンボリックな発言、行動や新しい観念を組みこんだ組織構造や諸々のシステムがきわめて重要な意味をもつということを共通の前提としたうえで、これらの手段を誰がいかなるタイミングでもちいるかが焦点になっているということである。このような伝統的な組織文化理論の枠組みにもとづく議論の前提や問題設定においては、新しい観念を注入する側のリーダーやマネジャーの能力や役割が大きく取りあげられるのにながら、新しい観念を注入される側の人々を受動的な存在としてとらえ、その主体的な意味づけのプロセスは軽視されている。したがって、そこから生みだされるモデルや方法論はきわめて機能主義的で、マネジメント志向にかたよったものになった。

また、組織文化研究という枠組みをこえて、組織変革の研究についてみて同じことがいえ

---

5) 組織変革、組織文化変革にかんする具体的な方法論、モデルについては、加護野(1988)、Sathe & Davidson(2000)を参照されたい。

6) このような問題設定は組織論においては古典的といえるものであり、直接的な起源としては、少なくとも Selznick(1957)のリーダーシップの機能についての議論にまでさかのぼることができる。

る。たとえば、組織変革についての代表的なモデルとして、トップダウンによる戦略的な組織変革をしめす戦略的革新のモデル、ミドルを中心としたボトムアップによる組織変革をしめす進化論的モデル、そしてトップとミドルの相互作用による組織変革をしめすパラダイム革新のモデルの3つがあげられる。これらのモデルは組織変革のスケジュール、そこでのトップやミドルの役割などにかんして互いに異なる見解を提示している。また、これら3つのモデルは組織文化レベルの変革にコミットしている程度において大きく異なっている。しかしながら、それぞれのモデルにおいて組織文化レベルの変革がどのようにとらえられているのかをみると、1つの共通点が浮かびあがってくる。戦略的革新のモデルにおいては、必ずしも明示的ではないが、トップ主導の戦略、組織構造やマネジメント・システムなどを変えれば、組織のメンバーの行動だけではなく、ものの見方や価値観までも変えられるとされている。進化論的モデルやパラダイム革新のモデルにおいては、特定の集団の成功が見本例として、新しいものの見方や価値観を組織全体に広げていくべきであるとされている。すでに明らかなように、これらのモデルはものの見方や価値観はそれを象徴する言葉、行動や具体的な事例をつうじて広がっていくということを前提としているという点で共通している。つまり、組織文化研究との関係は必ずしも明らかではないが、人々のものの見方や考え方といった組織文化レベルの変革にかかわる部分にかんしていえば、これらの組織変革のモデルもまた、伝統的な組織文化理論、あるいはその根底にある常識的な組織文化観に依拠していると考えられるのである。

### 3. 組織文化理論の新展開

#### 伝統的な組織文化理論の限界

組織文化変革の枠組みで構築されたものにせよ、それよりも広い組織変革の枠組みで構築されたものにせよ、少なくとも組織文化レベルの変革にかんしていえば、ほとんどの変革のモデルが伝統的な組織文化理論をなかば常識的な前提としてきた。しかし、とくに1980年代後半以降、伝統的な組織文化理論そのものにたいして、いろいろな角度からさまざまな限界や問題点が指摘され、新しい組織文化理論の可能性が模索されるようになった。

つまるところ、伝統的な組織文化理論にたいする批判は組織や組織文化を過度に単純化しており、現実に対応していないということにつきるが、より具体的な指摘としては、以下の3点があげられる。第1は、伝統的な組織文化理論においては、組織のメンバーはマネジャーやリーダーに組織文化を注入され、それにしたがって行動する受動的な存在としてとらえられており、組織のメンバーがものごとを主体的に解釈し、行為するという側面が軽視されているというものである。第2は、伝統的な組織文化理論においては、組織文化を組織を構成する諸要素に組みこまれたものとしてとらえるが、それでは組織におけるコンフリクトや下位文化を十分に説

明できないというものである。そして第3は、同じく、組織の漸進的、潜在的な変化を十分に説明できないというものである。これらの点については、組織文化をマネジメントの対象、手段ではなく、組織のメタファーとしてとらえ、それを解釈することこそが組織文化研究の目的であるべきであると主張する研究者によって比較的早い時期から理論的な問題として指摘されていたが<sup>7)</sup>、その正当性や妥当性が実証的な研究をつうじて明らかになるにつれて、伝統的な組織文化理論の問題点、限界として広く認識されるようになった<sup>8)</sup>。そして、それとともに、新しい組織文化理論の枠組みを構築しようという試みがなされるようになった。

### 新しい組織文化理論

たとえば、その代表的なものとして、組織文化の多様な側面をもとものととらえ、互いに競合すると思われてきたパラダイムを適切に使いわけ、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する必要性が提唱されている<sup>9)</sup>。また、組織文化を構成する要素として、「しつけ」によって習得される表面的で些細な行動やそれを制御する行動原理に注目するというものがある<sup>10)</sup>。これらの試みは、伝統的な組織文化理論において軽視されてきた組織のメンバーの主体性や組織文化の構成要素間の関係に焦点をあてているという意味において、新しい組織文化理論の構築のための大きなヒントを提示している。さらに出口（2004）はそれらを手がかりにして、ふだんは意識されることがない潜在的なものである組織文化が顕在化する2つの局面（合併企業における異文化接触から文化融合までのプロセス、新人による組織文化獲得のプロセス）についてのケース・スタディをもとに、以下のような組織文化についての新しい理論を提示している<sup>11)</sup>。

まず、組織文化の構成要素にかんしていえば、価値規範は、組織全体を緩やかにおおう「why, what のロジック」として機能する「普遍的な価値規範」、特定の立場や状況において「how のロジック」として機能する「実践的な価値規範」の2つに、行為は「習慣的な行為」と価値規範にもとづいて構築される「臨機応変な行為」の2つにそれぞれ分類される。このうち、2つの価値規範のあいだには、普遍的な価値規範にもとづき実践的な価値規範が構築され、正当化されると同時に、実践的な価値規範にもとづいて普遍的な価値規範が再形成されるという相互作用関係がある。また、これらの価値規範のあいだには多かれ少なかれ齟齬が存在しうが、それらは普遍的な価値規範のあいまいさによって吸収される。あるいは実践的な価値規範（に

7) たとえば, Alvesson (1993), Gregory (1983), Meek (1988), Safford (1986), Turner (1986).

8) たとえば, 北居 (1995), Reynold (1986), Young (1989).

9) たとえば, Meyerson & Martin (1987), Martin (1992), Schulz & Hatch (1996).

10) 加護野 (1997).

11) ケースおよびケース分析の詳細については、出口（2004）第3章、第4章、第5章を参照されたい。

もとづく行為)の共有によって覆い隠されるものとされる。一方、2つの行為にかんしていえば、両者の境界はきわめてあいまいで可変的なものである。つまり、価値規範にもとづいて構築された行為は繰り返されていくうちに習慣的な行為になる。逆に、その意味が問われたとき、習慣的な行為は臨機応変な行為に近いものになる。また、外面的には同じ行為であっても、ある人にとっては習慣的なものが別の人にとっては臨機応変な行為であるということもありうる。とされる。

さらに、これらの構要素間のダイナミクスについていえば、価値規範から行為への影響には大きく分けて以下の2つのパターンがあると考えられている。すなわち、1つは、普遍的な価値規範が臨機応変な行為を構築するというものであり、一つは、実践的な価値規範が習慣的な行為を運用、制御するというものである。他方、行為による価値規範への影響は、行為およびそれをもたらした結果の解釈にもとづいて価値規範が再形成されるという形でなされる。この場合、行為が望ましい結果をもたらしたのであれば、従来の価値規範はより強化される。逆に、行為が望ましい結果をもたらさなければ、従来の価値規範に変化がもたらされるかもしれないとされる。

すでに明らかなように、伝統的な組織文化理論との関係でみれば、観念による行為への影響を1つの大きな柱としているという点において、この新しい理論はそれを内包しているともいえる。その一方で、この新しい理論は伝統的な理論にはない2つの大きな特徴を備えている。1つは、組織文化の構成要素としての行為の機能に着目しているという点である。もう1つは、組織文化のルールとしての側面に着目しているという点である。この2点のために、私たちはさきに指摘した伝統的な理論の限界をこえて、組織文化の漸進的な変化、下位文化の存在についても一定の説明が可能になるだけでなく、組織文化にかかわるより本質的な問題、すなわち、そもそも組織文化が共有されているとはどういうことか、組織文化はいかにして組織のメンバーの行為に影響をおよぼしているのかといった問題についても、より妥当性の高い説明が可能になると考えられる。

#### 4. 行為からの組織文化変革

出口(2004)によって提示された新しい組織文化理論は必ずしも伝統的な組織文化理論を否定するものではない。それどころか、それを1つの軸にしつつ、その限界をこえることを課題として構築されたものであるといえる。前節では、その内容と理論的インプリケーションおよび可能性についてごく簡単に指摘した。この点をふまえたうえで、本節では、この新しい理論の実践的インプリケーションとして、伝統的な組織文化理論を前提とした従来の組織変革モデルの限界がどこにあるかを指摘したうえで、そこから導きだされる本論文の結論として、組織文化レベルの変革はいかにしてなされるべきかについて述べる。



すでに述べたように、従来のモデルにおいては組織文化の変革とは実質的には価値規範の変革を意味しており、マネジャーやリーダーが新しい価値規範をいかにして組織のメンバーに伝達、浸透させていくのかが中心的な問題であった。そして、このような問題にたいして、従来の研究においては新しい価値規範を組織のメンバーに伝達し、浸透させるためには、組織構造、戦略、経営理念から儀礼、儀式やマネジャーやリーダーの日々の言動にいたるまでの組織内のさまざまな要素をそのシンボルとしてうまくあつかわなければならないと考えられてきた。新しい組織文化理論もまた、このような問題設定や方法論を否定するものでは決してない。価値規範の伝達、浸透は組織文化変革の重要な側面であり、諸々のシンボルは価値規範の伝達、浸透の手段としてきわめて大きな意味をもっているのはたしかであろう。しかし、その一方で、新しい組織文化理論の枠組みからいえば、このような伝統的な組織文化理論にもとづく問題設定や方法論においては、普遍的な価値規範が行為を構築、正当化し、行為をつうじて普遍的な価値規範が表現、伝達されるという関係のみが重視され、それ以外の関係、すなわち、組織のメンバーの行為が実践的な価値規範にもとづいて運用、制御されているという関係、組織のメンバーは行為にもとづいて主体的に価値規範を再解釈しているという関係、さらに実践的な価値規範およびそれと一体化した行為が普遍的な価値規範のあいまいさや組織内に存在する多様な価値規範のあいだの齟齬を覆いかくしているという関係などがことごとく無視ないしは軽視されている。しかし、実際の組織生活においては、普遍的な価値規範が組織のメンバーの行為に影響をおよぼすことは稀であり、人々の行為のほとんどは実践的な価値規範によって運用、制御されている。また、普遍的な価値規範の習得ということにかんしていえば、シンボルをつうじて受動的に理解するというプロセスよりも、自らの行為の結果からのフィードバックから主体的に理解していくプロセスにおいて、その習得はいっそう深いレベルでなされと考えられる。さらに、いずれのプロセスをつうじて習得されるにしても、普遍的な価値規範は本質的にあいまいなものにならざるをえないので、組織のメンバーがそれを内容においても深さにおいても完全に共有することは不可能である。それにもかかわらず、組織のメンバーが組織文化を共有したという認識をもつことができるのは、実践的な価値規範や習慣的な行動が共有されているからである。このように考えると、伝統的な組織文化理論は組織文化の構成要素間の関係の一部に焦点をあてたものにすぎないというだけでなく、それらの関係のうちのより重要な部分を見過ごしてきたということ、そして、このような理論にもとづく従来の変革のモデルは本質的に限定的な影響しかもちえず、組織文化変革の方法論としては一定の限界があるということが分かる。

では、このような限界をこえて、組織文化レベルの変革をよりたしかなものにするためには何が必要なのか。新しい組織文化理論は、組織文化レベルの変革において、組織のメンバーに実践的なルールとそれと一体化した習慣的な行為、すなわち、より日常的な行為を共有させることは、第1に、組織のメンバーがしたがうべき行為そのものを提供するという意味において、

第2に、組織のメンバーのあいだに多かれ少なかれ存在する価値規範レベルの微妙な齟齬を覆いかくし、彼らのあいだに組織文化を共有しているという認識をもたらすものという意味において、そして第3に、それをつうじて組織のメンバーのあいだにより深いレベルでの価値規範の共有がもたらされるという意味において、組織文化レベルの変革において梃子の役割を果たしうるということを示唆している。これまでの組織文化のマネジメントについての研究には、このような日常的な行為を共有させることの重要性に触れたものはなかった。その意味では、このような示唆はそれ自体として意味があるといえるだろう。しかし、ここで注意しておかなければならないのは、伝統的な組織文化理論にもとづくシンボルをつうじての価値規範の伝達、注入という組織文化変革のアプローチと同様に、この日常的な行為を共有させるというアプローチもまた、組織文化の限られて一面に焦点をあてているにすぎず、それゆえに一定の限界があるといわざるをえないということである。伝統的な組織文化理論にもとづくシンボリックなアプローチと新しい組織文化理論から導きだされる日常的なアプローチは、ともに不完全なものである。しかし、これらは互いに組織文化の異なる側面に働きかけるものであり、その意味で補完的な関係にある。したがって、両者をうまく組みあわせることによって、より深いレベルでの組織文化変革が可能になると考えられる。

## む す び

本論文では、出口（2004）で提示された新しい組織文化理論にもとづき、組織変革において日常的な行為を共有することの重要性を主張した。しかしながら、この主張はあくまでも理論から演繹されたものにすぎない。私たちは日常的な行為の共有が実際の組織変革のプロセスでどのような意味をもつのかを検証する必要がある。これが私たちの次の課題となるだろう。

また、組織変革というテーマはすぐれて実践的なテーマであるがゆえに、多くの実務家、研究者をひきつけてきたが、そもそも組織が変わるとはということかという根本的な問いにたいする解答は必ずしも明確ではないということからも明らかなように、変革についての理論は整備されているとはいえない。組織および組織変革についての仮説や方法論の構築とその検証というプロセスを繰返すことによって、実践的なモデルを洗練させると同時に、それを支える理論をつくりだすことが長期的な課題になるだろう。

## 参考文献

- |  |  |
|--|--|
| Allaire, Y. & M. M. Firsirotu, 1984. "Theory of Organizational Culture," <i>Organization Studies</i> , 5: 193-226. | Alvesson, M., 1993. <i>Cultural Perspectives on Organizations</i> , 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.
- 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.)
- 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.
- 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.
- 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, 1988.『組織認識論』千倉書房.
- 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.
- 金井壽宏, 1996.「経営における理念(原理・原則), 経験, 物語, 議論——知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ——」神戸大学経営学部ディスカッション・ペーパー # 9655.
- 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.)
- 河野豊弘, 1988.『変革の企業文化』講談社現代新書.
- 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.
- Meyerson, D. & J. Martin., 1987. "Cultural Change: An Integration of Three Different Views," *Journal of Management Studies*, 24: 6: 623-647.
- 坂下昭一, 1992. 組織文化とシンボリック・マネージャ 民経済雑誌 第165巻 4号.
- Sathe, V & J Davidson, 2000. "Toward a new Conceptualization of Culture Change," in M. Ashkanasy et al. eds., *Handbook of Organizational Culture and Climate*.
- Schein, E. H., 1983. "The Role of Founders in Creating Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, 13: 28.
- 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.
- Schiltz, 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, 1983. "Matching Corporate Culture and Leadership," *Organizational Dynamics*, Summer: 30-48.
- Selznick, P., 1957. *Leadership and Administration*, New York.: Harper and Row. 北野利一訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963.
- Sircich, R., 1983. "Concepts for Cultures and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- Turner, B. A., 1986. "Sociological Aspects of Organizational Symbolism," *Organization Studies*, 7-2: 101-115.
- Young, E., 1989. "On the Naming of Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture," *Organization Studies*, 10: 187-206.

2005年11月29日受領