

組織文化の構造と変革プロセスに 対する批判的考察

——社会構築主義的観点から——

北 居 明

はじめに

本稿の目的は、主要な既存研究における組織文化の構造と変革についての言説について批判的な検討を加えることにある。組織文化の研究は80年代以降急速に発展したが、組織文化の変革に関する研究はいまだに数が少ない(Alvesson and Sveningsson 2016)。もちろん、ジャーナリスティックな事例は数多く報告されているが、内部者の視点に基づいた介入研究となると、非常に少ないと言える。さらに、組織文化変革の試みの多くは、失敗に終わっていると言われている(Kotter and Heskett 1992; Ogbonna and Wilkinson 2003; Siehl 1985; Alvesson and Sveningsson 2016)。

確かに、組織文化の変革は確かに困難で時間のかかる試みであることは、論を待たないだろう。このことが、研究蓄積を妨げている一因であると考えられる。本稿では、既存研究で主張されてきた組織文化のモデルおよびその変革プロセスが、かえって組織文化の変革を困難にしている可能性を指摘することを試みる。主要な既存研究は、構造機能主義に基づき、組織文化の多層モデルを提示し、その「深層」の変革の必要性を主張している。しかし、社会構築主義の観点から見れば、このような主張そのものに問題が含まれて

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

いると考えられる。すなわち、このようなモデルに基づいた相互作用が、変革を進めようとする人々と組織メンバーの溝を深めるだけでなく、メンバーの変革に向けたモチベーションを損ねてきた可能性がある。

本稿では、こうした既存研究の持ちうる問題点を指摘し、その解決案として、より「表層」で発生する相互作用への着目の必要性について述べる。われわれは、組織文化の変革の端緒として、文化の「表層」で行われる会話の変化が必要であることを主張したいと考えている。

1. 多層構造としての組織文化

(1) Schein (1985) の3レベルモデル

組織文化とは、当該組織で共有された価値観や信念、行動規範および意味であると定義できる（北居 2014a）。これまで行われた定量研究からは、成果と組織文化の関係について、①外部志向の文化が、良好な成果をもたらしていること、②目標達成を強調する文化が、良好な成果をもたらしていること、③内部の柔軟性を強調する文化は、従業員のモラルな内部プロセスを向上させること、④内部の安定性を志向する文化は、有効ではないことが、⁽¹⁾共通点として指摘されている。

しかし、自社の組織文化を望ましい方向に変革するのは容易ではない。組織文化については、変革はきわめて難しいという意見が一般的である。組織文化の変革を困難にしている最大の理由は、その構造にあると思われる。多くの研究者は、組織文化の構造を多層構造としてモデル化している。最も代表的なモデルと呼べるのは、E. H. シャインの「3レベルモデル」であろう。Schein (1985) は、「私の議論では、『文化』という言葉は、組織のメンバーによって共有され、無意識のうちに機能し、しかも組織が自分自身とその環

(1) 組織文化の定量的研究の詳細については、北居 (2014a) を参照されたい。

境をどう見るかを、基本的で『当然のことと見なされた』方法で定義するような『基本的仮定』や『信念』という、より深いレベルのものとして使用されるべきなのである(邦訳9-10頁)」と述べ、図1のようなモデルを提唱している。

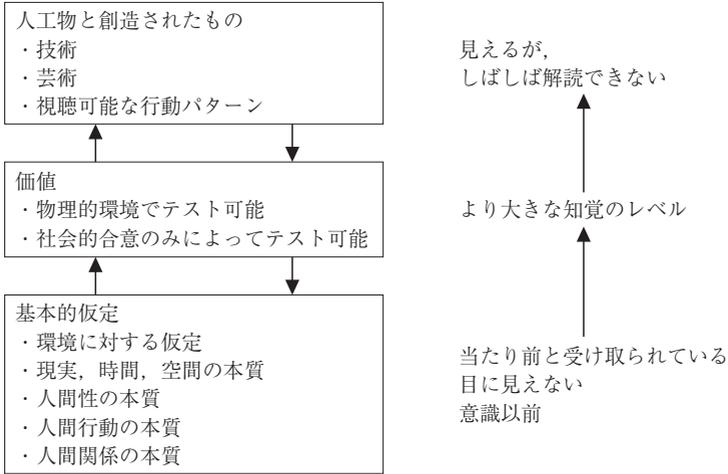


図1 組織文化の3レベルモデル

Schein (1985) : 邦訳19頁より筆者作成。

まず、最も表層にあるのは人工物である。これは、組織で創り出された物理的・社会的環境である。例えば、物理的空間、技術的成果、書かれたり話されたりする言葉、装飾およびメンバーの明白な行動など、観察可能な様々な事物がこのカテゴリーに含まれる。しかし、このレベルの文化は、観察は容易だが、その意味を解読するのは難しい。このレベルの意味を理解するためには、文化の構成員の行動を導く日常の行動原理を提供する、レベル2の中心価値を分析することが必要である。

組織が問題に直面したとき、通常はリーダーが自らの信念に基づいて解決案を提示する。その解決案は、メンバーにとってはリーダーの価値の表明と

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

なる。その解決案がうまく機能し、メンバーがその成功についての認識を共有すれば、その価値が徐々に認知的変容の過程を開始し、当然視されるようになる。これが、レベル3の基本的仮定である。この基本的仮定まで踏み込んで分析することの意義について、Schein（1985）は次のように述べている。

「もし、ある組織の主要な信奉された価値を書き上げることができれば、その文化を記述し、理解したと言えるのだろうか。また、それを本当に理解したかどうかをどのように知るのか。これに対する答えは、しばしば観察者や分析家としての我々自身の感覚にあることが多い。ある組織の主要な価値を列挙し明確に表現した後でも、まったくつじつまの合わないリストしか手にしていないような感じがまだ残るのである。そういう価値のリストはパターン化されていないことが多く、時には相互に矛盾し、時には観察される行動と一致しない。実際の行動のかなりの部分は説明されないままに残り、私たちは文化のほんの一端を理解したが、いまだに文化を体系的に把握していないという気持ちが残る。より深い理解のレベルに踏み込んで、文化のパターンを解釈し、将来の行動を正しく予見するためには、『基本的仮定』のカテゴリーを十分に理解する必要がある（邦訳23頁）」

ただし、Schein（1999）ではレベル間の関係は少しニュアンスが異なる。ここではむしろ、標榜されている価値観と現実の行動の不一致に焦点を当てること⁽²⁾が重視されている。

(2) 例えば、Schein（1999）では次のような記述がある。「(価値観と行動の間の)このような不一致は、より深いレベルの思考、認識が顕在的な行動を駆り立てているということになる。より深いレベルでは、組織が標榜している価値観や方針と一致していたり、していなかったりする可能性がある。文化を理解するつもりであるならば、より深いレベルで何が起きているのか解釈しなければならぬ（邦訳21頁）」

いずれにせよ、組織のメンバーの目に見える行動や人工物の全体的、体系的理解のためには、基本的仮定に対する洞察が必要であると述べられている。基本的仮定を理解することにより、メンバーたちの多様な行動を矛盾なく、かつ包括的に説明できるようになるという。この基本的仮定は、メンバーたちにもあまりにも当然と見なされているため、他の前提に立った行動など思いつきもしない。つまり、基本的仮定はメンバーにとってほとんど意識することのできない暗黙の仮定であり、だからこそメンバーの行動や考え方を協力に拘束すると主張されるのである。

組織文化をこのような多層構造として概念化することは、Schein (1999)によれば次のような含意を持っている。

「文化についてこのように考えることは非常に重要である。1つには、文化は非常に頑丈で、変革が困難であることが理解できるようになる。というのも、過去の成功に至るまでの考え方、感じ方、世の中に対する認識など、グループが学び、蓄積したものを表彰するものが文化だからである。他方、文化の重要な部分は本来目に見えないものであることにも気づかされる。このようにさらに深いレベルの文化は、組織のメンバーが保持し、当たり前と思っている共有のメンタルモデルであると考えられる。魚が水を語れないのと同じように、組織のメンバーは自分たちの文化が何であるかを簡単に説明できないのである (邦訳23頁)。」

このモデルで示されている「基本的仮定」は、内部者によって当然視されているために変革することが難しい。たとえ意識できるレベルや目に見えるレベルを変化させても、基本的仮定を変革しないうちは組織文化が変化したとは言えず、もとの状態に戻ってしまうと主張される。

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

(2) Kotter and Heskett (1992) の2レベルモデル

このようなモデルのポピュラーな例として、もう一つ Kotter and Heskett (1992) をあげることにしよう。彼らもまた、組織文化を多層モデルとして捉えている。彼らによれば、組織文化を構成する諸要素は、その可視性と変化に対する抵抗の程度によって2つのレベルで捉えられるとしている。より可視性の低いレベルでは、文化とはグループのメンバーたちによって共有され、かつメンバーが変わっても永続的にそこに存在し続ける価値観を指す。彼らによれば、このレベルの文化を変えるのは、非常に困難である。なぜなら、メンバーが価値観のほとんどを自覚していないことが多いからであるという。この部分は、先ほどの Schein (1985; 1999) の議論とほぼ同じ論理であると言えよう。

より可視性の高いレベルは、その組織に備わった行動様式や行動スタイルである。このレベルの文化は、前述の価値観よりは変化は難しくはないとされている。これら2つのレベルは、相互に影響し合う関係にある。

彼らが文化の変革が難しいとする根拠も、この構造にある。

「価値観と行動の間には相互関連性があることから、経営幹部は制度や公式の構造、建造物等に必要の変革を進めて、人々の行動パターンに多少の変化をもたらすことに成功することもある。しかし、このような行動とは相容れない価値観の一部は変化せずに残るので、旧来のやり方呼び戻す力、また時がたつと反撃に成功するに足る力を必然的に蓄える勢力がよみがえってくる。……さらに、文化は人間の価値観に関連するので、もしある個人の心の深いところで抱かれている価値観を他人が変えようとした場合、その個人が感情的に反応することが多い。喪失の痛みを恐れるあまり、このような個人は旧来の、なじみ深い価値観に固執することになる（邦訳123～124頁）」

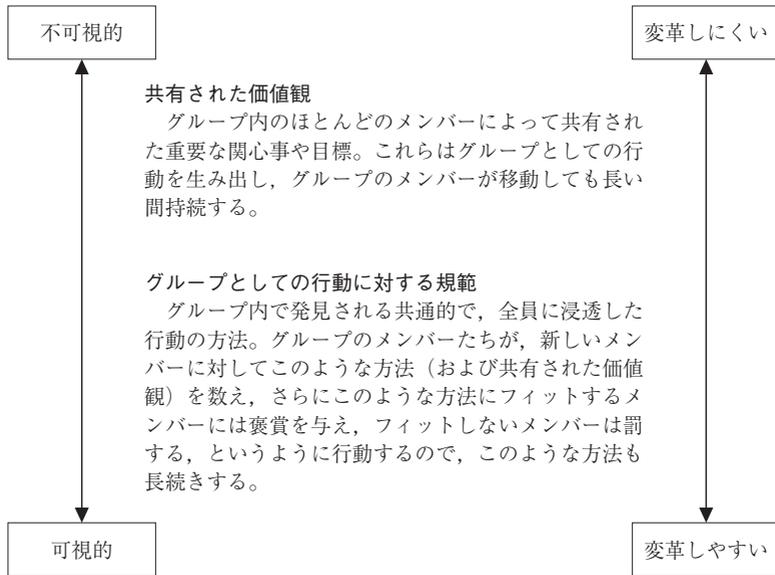


図2 組織文化の2レベルモデル

Kotter and Heskett (1992): 邦訳8頁より筆者作成。

これら以外にも、組織文化を目に見える層と目に見えない層の多層構造として理解するモデルは多い（Hofstede, Hofstede and Minkov 2010; Trice and Bayer 1984; 1993; 伊丹・加護野 1989; 河野 1988）。組織文化を構成する要素は層をなしており、より深層の意識化しにくい要素（価値観や基本的仮定）が、文化の意識された要素（行動や人工物）に影響力を与えている。これらのモデルに共通するのは、組織文化の本質的な部分は、メンバーの行動や考え方に強力な影響を持つが、目に見えず、意識されにくいため、変革が困難であるという主張である。さらに、そのような本質的部分に対する情緒的愛着が、変革をさらに難しいものになっている。したがって、組織文化を理解し、変革するために重要なのは、この意識化されにくい部分を明らかにすることにあると主張されるのである。

2. 組織文化の変革プロセス

このような組織文化の変革プロセスについて、Schein (1985; 1999) や河野 (1988) は、基本的に Lewin (1952) の解凍－変化－再凍結モデルに基づいて述べている。例えば、比較的単純なモデルとして、Schein (1999) では、成熟した組織の文化変革は表1のような段階で進められるという。

表1 組織文化変容のモデル

第1段階：解凍——変化への動機付けを行う
・ 現状否認
・ 生き残りの不安あるいは罪悪感を作り出す
・ 学習することへの不安を克服するために心理的安心感を作り出す
第2段階：古い概念に取って代わる新しい概念及び新たな意味を学習する
・ 役割モデルの模倣およびモデルとの同一化
・ 解決法の探査および試行錯誤による学習
第3段階：新しい概念と意味の内面化
・ 自己の概念およびアイデンティティへの取り込み
・ 継続している関係への取り込み

Schein (1999)：邦訳119頁より筆者作成。

第1段階は、すでに学習したことを棄却する学習棄却が行われる必要がある。そのために、これまでのやり方が通用しないことを学ぶ現状否認が行われる。例えば、スキャンダルや買収、カリスマ的リーダーなどが現状否認のきっかけとなりうる。メンバーは、現状否認を通じて変化の必要性を受け入れるのだが、その際に学習することへの不安を経験し始める。そのため、変革を導く人々は、メンバーの中に心理的安全を作り出す必要がある。

第2段階では、新しい概念を体現した役割モデルの提供が行われる。一方、役割モデルを提示せずに、メンバーの試行錯誤に任せるという方法が取られることもある。この段階の一般的な原則は、変革を導く人々が、最終目標や

達成すべき新しい仕事のやり方を明白にしなければならないということである。メンバーは、目標ではなく手段についての選択が任されている。

第3段階は、新しい概念の内面化および新しい行動の導出である。しかし、新しい行動が仕事や社会的集団に調和しない場合、元の概念と行動に逆戻りするか、あるいはメンバーが組織を去ることになるだろう。

この3段階を進めるために、変革を導く人々は、変革の必要性や程度について考える必要がある。この点について、Schein (1999) は次のように述べている。

「現状のままではだめだと教えてくれる症状の背後にある問題を注意深く考えることが、変革プロセスの最初の段階できわめて重要である (邦訳136頁)」

続いて、理想状態の明確な定義が求められる。定義は、「事業場の問題あるいは未達成の理想を達成するには、どのような新しい考え方ややり方が必要か」という質問に答えられるだけの具体性が求められる。理想像を明らかにしたならば、次は現状分析を行い、理想とのギャップを明らかにしていく。このプロセスは、組織文化に埋め込まれた内部のメンバーだけでは難しい場合もあるため、訓練されたファシリテーターが求められることがある。次に変革目標の具体化が求められる。この段階では、現状の働き方と新しい働き方を対比し、基本的仮定のどの部分を変えるべきかを調べていく。ギャップ並びに変えるべき仮定が明確になれば、実際にどのような行動が必要かを検討する。このプロセスは組織によってさまざまである。

河野 (1988) もまた、文化の変革は解凍－変化－再凍結の3段階を踏むものと述べ、変革のためには経営理念、製品市場戦略、組織構造と人事制度の変革が効果的であるとしている。

また、Kotter and Heskett (1992) は、変革プロセスについては明確な段階

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

を述べているわけではないが、トップマネジメントが変革上大きな役割を果たすと述べている。しかし、トップは通常既存文化の考え方に染まっていて、新しい考え方を受け入れることが難しい。そのため、文化変革を行うトップは、既存文化をある程度客観的に見ることができ的人物であることが求められる⁽³⁾。

Schein (1985) もまた、成熟期の組織文化の変革には、客観性と文化に対する洞察を兼ね備えたリーダーが必要とされると述べている。このように、自社の組織文化を客観的に見る目を持ったトップが、組織文化の問題点に気づき、新たな考え方や行動様式を導入することを可能にする。このように、組織文化の変革のためには組織文化の明確化が求められるという主張が、これまでよく展開されてきたと言える。

ここまで見たように、既存研究における組織文化は多層構造モデルとして概念化されることが一般的である。メンバーは深層の組織文化に捕らわれているため、たとえ環境変化に適合していないことを理解していても、変革は難しい。変革のためには、まず既存の文化の変革の必要性を認識し、文化のどの部分を変革するのかを明らかにするために、文化の深層に対する洞察が求められる。

ここまで説明してきた、既存研究における組織文化概念に共通すると思われる特徴をあげてみよう。第一に、組織文化の変わりにくさの源泉が、文化の意識されにくく、可視化されにくい部分にあると言う主張である。目に見える部分は組織文化の表層部分であり、本質的な部分ではない。組織文化の

(3) Kotter and Heskett (1992) は、大規模な組織文化変革に成功したリーダー11人の経歴を調査し、次のように結論付けている。

「……これらの11人の経営幹部たちはすべて、外部からその地位に入ってきたか、若いころどこか他の企業で過ごしたあと、その企業にやって来たか、その企業の中核的事業以外の部門で成長してきたか、ないしは何らかの点で伝統を外れた存在であった（邦訳138頁）。」

変革とは、深層部分の変革を意味している。

第二に、変革は既存の組織文化に染まり切っておらず、客観的な洞察力を持つ人々が主導することが望ましい。彼らは意識されない組織文化に捕らわれていないため、既存の組織文化の問題点に気づきやすく、新しい考え方や行動に対する感受性が高い。このことは、次の第三の特徴を導いていると思われる。

第三に、組織文化の変革プロセスには、変革を主導する人々と変革を受け入れる人々の少なくとも2種類のグループが存在することを示唆している。この両グループを、ステレオタイプの描けば次のようになる。まず前者は、組織の中でいち早く変革の必要性に気づき、新しい考え方を導入しようとしている。彼らは、自社の組織文化に対する洞察を持ち、どういう方向に変革を進めばよいかを知っている。彼らは、後者の人々に様々な方法で働きかける。一方後者は、前者に比べて組織文化に対する感受性が低い。彼らは慣れ親しんだやり方で仕事をし続けたいと思っており、できれば新たな学習などしたくないと考えている。したがって彼らに対しては、変革の必要性を受け入れた後でも、安心感を与える必要がある。ちょうど教師と生徒のように、導く者と導かれる者が、変革プロセスの中でそれぞれの役割を果たしている。

我々の観点では、このような特徴は構造機能主義的な観点と共通点が多い。しかし、後述するように、構造機能主義的な組織文化論はいくつか重大な問題点があると思われる。我々は、このような観点到に代わるものとして、社会構築主義の観点を提案したいと考えている。

3. 社会構築主義の観点

(1) リアリティの構築

社会構築主義では、客観的なリアリティ（現実）はなく、会話を通じて構

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

築されると考える。実務家のコミュニティとアカデミックなコミュニティでは、用いる言語が違うために異なるリアリティが構築される。この異なるリアリティの間にはどちらがより客観的か、より「正しい」のかという優劣はない。すなわち、リアリティに対して特権的な立場はないと考える。

前述のように、既存研究における組織文化変革モデルは、構造機能主義的観点を採用していると考えられる。その観点では、コンサルタントやリーダーら変革を進める人々の仕事は、自分の外側にある客観的な現実を調整、改善あるいは変革することである。そのために、彼らは、正確に現実を映し出す能力、およびその現実に対して適切な介入を行う能力が必要となる。したがって、成功する変革は、現実を正確に反映あるいは表現する能力および適切な介入を選択し実行する能力に依存する（Ford 1999）。さらに、船津（1983）によれば、構造機能主義は、過度に社会化され、統制された人間観に基づいているという。このように、内面化された規範に従って行動する人間観は、上述の Schein（1985; 1999）や Kotter and Heskett（1992）らの組織文化論における人間観と共通していると言える。彼らの主張によれば、組織文化という深層構造にメンバーが捕らわれているために、変革が困難であるとされてきた。

一方、社会構築主義的観点では、変革を進める人々は「真実の」リアリティに対してより適合するために介入するのではなく、異なる行為を生み出すために、存在するリアリティを構築し、脱構築し、再構築するために介入すると考えられる。構築されたリアリティは、人々が行為及び相互行為する文脈を提供するため、こうしたリアリティの変化は新しい行為の可能性を開き、新しい結果を現実化する。したがって、変革を進める人々の仕事は、人々や組織がより目標達成に資する新しいリアリティを作り出すことであるとされる（Ford 1999）。

我々が構築するリアリティについて、Watzlawick（1990）は、一次的リア

リティと二次的リアリティに区別している。一次的リアリティとは、事物や出来事あるいは状況の物理的に示されるか、あるいは公に認知された性格、性質、あるいは属性を意味している。したがって、一次的リアリティは、解釈の余地のない事実や、接近あるいは測定可能で経験的に妥当とされるデータから構成される。しかし、一次的リアリティは、決して客観的な現実ではない。ある現象に何らかの命名がなされるとき、それはたとえ解釈の余地がないように見える事実であっても、客観的な現実とは言えない。二次的リアリティは、一次的リアリティに対する価値づけや意味を指している。我々にとって重要な個人的あるいは社会的な結果をもたらすのは、この二次的リアリティである。なぜなら、二次的リアリティは特定の判断や行動を導き、それが我々の未来に影響するからである。本来、一次的リアリティと二次的リアリティは別なのだが、我々の日常は、これら二つのリアリティが混在し、一つの継ぎ目のないリアリティになっている状態である。この混在によって、我々は二次的リアリティをあたかも我々と独立した「世界の中の」一次的リアリティと見なすようになる。われわれが一次的リアリティとして経験するものは、われわれの二次的リアリティに依存し、二次的リアリティそれ自体が新しい「事実」を作り出すことによって自らを証明するという、予言の自己成就をもたらしている (Bohm 1999)。例えば、組織内のある出来事 (一次的リアリティ) に対し、「問題である」という意味付け (二次的リアリティ) がなされた場合、我々にとっては通常二つのリアリティは混合しているため、一次的リアリティに関連する多くの出来事が問題あるいはその原因、兆候と見なされ、「問題ばかりの組織」という「事実」が作り出されていく。

こうしたリアリティは、言葉という人工物によって構築され、引き継がれていく。Gergen (1985) が指摘するように、世界が理解される言葉は、社会的な人工物であり、人々の間で歴史的に位置づけられた相互行為の産物である。したがって、二つのリアリティは、現在およびこれまでの歴史的な物語、

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

談話、叙述、議論の結果であり、そこには自分だけではない他者の主張や結論が関連している。その結果、他者の判断や理解（表象）がわれわれに与えられるため、われわれは直接体験しない物事についても知ることが可能になる。社会化によって、われわれは世界の見方を与えられ、あたかも世界が本当にそのようになっているかのようにふるまうのである。

(2) 変化の概念

社会構築主義の立場からは、変化はどのように捉えることが可能であろうか。構造機能主義的視点では、「変化」はあたかも明確に定義され特定化された対象あるいは物質であり、コンピュータシステムのように空間に位置づけられるものとして語られる (Ford 1999)。つまり、「変化」はあたかも物質的特性を持ち、そこに埋め込まれている会話とは独立した明確に定義された要素を持つように表現される。例えば、Schein (1985; 1999) の組織文化の基本的仮定は、人間とは何か、環境とは何か、何が現実で何が真実なのか、時間や空間に関する仮定などのリストを形成しており、変化とはこのリストの内容の変化であると考えられている。

一方、社会構築主義では、変化は既に存在する会話の中に新たな会話を展開することであり、どのような変化が起こるかは、その展開のダイナミクスの中で生まれる二次的リアリティに依存しているとされる (Ford 1999)。こうして作られたリアリティは、何が可能で何が不可能か、何が起って何が起らないのか、何をすべきで何をすべきではないのか等を特定する。変化が起こった証拠は、一次的リアリティの中に見出せる。一次的リアリティは、何が起こった、あるいはなぜ起こった（例、二次的リアリティ）に関する意見や判断とは独立して、何かが起こったかどうかを決定する基礎を提供する。「変化」が成功した時に存在するであろう一次的リアリティ（例えば目標の達成、メンバーの行動や態度の変化など）を特定し、合意することによって、

会話が意図した方向にシフトしたかどうかを判断することができる。

Watzlawick et al. (1974) は、人間やシステムに発生する変化を一次的变化と二次的变化に区別している。一次的变化とは、社会や組織といったシステム内で発生するが、システムそのものは変化しない変化である。一方二次的变化とは、システムそれ自体の変化である。本稿の問題意識から言えば、一次的变化は当該組織文化の枠組み内での変化と言えるし、二次的变化は組織文化そのもの、特に基本的仮定など意識されにくい部分の変化であると言えるよう (Schein 1985; 1999; Marshall and Mclean 1985)。この二次的变化は、当該文化のメンバーにとっては予想外で突然、そして非論理的な性質を帯びて見えるものである。メンバーは通常、一次的变化つまりシステム内の視点から見るため、二次的变化は彼らにとってずいぶん奇異な変化と見なされる可能性がある。メンバーにとって合理的に見える変化は、二次的变化とは言えない可能性がある。なぜなら、そのような変化は結局既存の基本的仮定に基づいて理解されているからである (Marshall and Mclean 1985)。

したがって、社会構築主義から組織文化の変化について考えると、次のように考えることができよう。まず、組織文化を維持しているのは我々が用いる言語であり、日常的に交わされる会話である。これは、組織文化の目に見える部分に当たる。文化の変化は、こうした慣習的な会話に対して新たな会話を導入することによって起こりうる。しかし、その変化の方向性は、新たな会話がどのような二次的リアリティを形成するかに依存している。

また、組織文化の変化とは、「当然視」された文化の変化であり、これは二次的变化の範疇に入る。つまり、組織文化は、このような二次的变化をもたらすような会話の導入によって変化しうると考えられる。言い換えれば、会話という目に見える部分の変化が、目に見えない部分の変化をもたらすことができる。この部分の変化が、一次的リアリティの変化に対する合意をもたらすとき、メンバーにとって組織文化が変化したと言えるのである

う。

4. 既存研究の問題点

ここまでの議論から、既存の組織文化論について、以下のような問題点を指摘することができよう。

(1) 文化理解の「正しさ」について

社会構築主義においては、知識の優位性は認められないと考えられる。したがって、メンバーよりも介入の方が当該文化を客観的に正しく把握できるとは限らない。もちろん、当該文化に染まりきっていない人々の方が、違った目で見るとは可能である。しかし、それは別の文化からみた視点に過ぎず、必ずしも客観的で正しい視点であることを保証するものではないと考えられる。Marshall and Mclean (1985) は、外部からの介入者といえども、介入が受け入れられるためには既存文化の受容が求められるため、結局内部者の視点から大きくかけ離れた変革ができなくなる危険を指摘している。

また、既存研究では、文化を客観的に認識している人々が、それ以外の当該文化に染まりきった人々を教育するというモデルを共有していると思われる。しかし、このようなモデルそのものがメンバーの反感や抵抗を生み出しうる危険がある。メンバーは、介入者の客観性を信じない可能性は十分にある。したがって介入側は、文化洞察の正しさや客観性を担保するために、コンサルタントの知名度やリーダーのこれまでの実績を公表するなど、さまざまな権威づけを行う必要が出てくるだろう。しかし、このような権威づけに対してますます反感を持つメンバーも出てくるかもしれない。変革に関わる人々を二つのグループにわけ、一方が他方を導くというモデルは、両グループの溝を大きくしてしまう危険があるのではないだろうか。

(2) プロブレム・トークの危険

第二点は、我々が従来のモデルを前提にして内部者と向き合うとき、彼らの言動の多くは、一種病理的な組織文化の発露と見なされてしまう可能性があるという点である。Schein (1985; 1999) が述べるように、組織文化の変革は組織文化の問題点を明らかにし、病理的な部分を変更ないしは削除する方向で進められる。その際、変革を進める人々にとって手掛かりとなるのは、メンバーらが使用する言語ならびにその他の文物である。問題は、その手がかりに対し、主に「どこに問題があるのか」という関心が向けられると考えられる点である。

de Shazer (1994) は、セラピストと患者の対話のタイプとして「プロブレム・トーク」と「ソリューション・トーク」という二つの概念を提示している。前者は、患者の問題に焦点を当てた会話である。この会話を通じて、患者の問題に関する様々な「事実」が積み重なり、その問題がセラピストを圧倒するまでになる。一方、「ソリューション・トーク」とは、達成感や患者の人生の成功に焦点を当てた会話である。この会話を通じて、患者の成功に関する様々な「事実」が積み重なり、セラピーの場は心地よく刺激的なものになっていく。このプロセスを社会構築主義の観点から見れば、前者の場合は問題に焦点を当てた会話を通じて、問題と見なされる二次的リアリティが構成され、その二次的リアリティに適合した一次的リアリティに注目が集まり、二つのリアリティが混合した「事実」が積み重なるというプロセスと言える。後者は成功について同様のプロセスを描いていると言えるだろう。

de Shazer (1994) は、「プロブレム・トーク」について次のように述べている。

「一般的に、プロブレム・トークは『真実 (truth)』と『現実 (reality)』についての伝統的な西洋の観点に基づいているかのようである。会話の流れ

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

の中で『事実 (fact)』が続いていくと、どうしてもその背後や深層にあるものを見ようとしてしまう。また、どうしても事実同士の相互のつながりを想定しようとしてしまう。こういったところから、『問題の根底にあるもの』、つまり背後や深層にあるものがまず扱われなければならない、(表層にある)他の問題にクライアントが取り組むことができるのはその後だ、という考えになる。(邦訳103頁)』

組織文化を変革しようとする人々は、もはや環境に適応しなくなった文化の部分を明らかにし、それを変革しようとする。ただし、その重要な部分は目に見えないため、文化にとらわれたメンバーの言動から、文化の深層に対する解釈が行われる。そのプロセスの中で、上述のような「プロブレム・トーク」が展開される可能性は十分ありうると考えられる。文化の深層にある病理的な部分を明らかにしようとする会話の中で、メンバーは自分の組織が抱えるこれまで気がつかなかった病理的な「事実」を次々と発見してしまう可能性がある。この発見プロセスの中で、メンバーは意気消沈するか、大きな不安を感じるか、あるいは反発心を持つなど、変革に対する意欲を減衰させる危険がある。

既存研究では、組織文化の変りにくさの原因として、メンバーが新たなことを学ぶことに対する不安、既存の文化に対する愛着などがあるとされている。こうした要因が組織文化の変革を困難にしていることは否定できない。しかし、変革を進めようとする人々が組織内に病理的な問題を見出そうとする行為そのものが、メンバーの変革に向かう意欲を妨げる可能性を見越すべきではないと考えられる。

(3) 抵抗という解釈

上述の問題点と関連して、既存研究では、メンバーの「抵抗」は新しいこ

とに対する不安や既存の文化への愛着に由来するとされている。したがって、抵抗は最小限に抑えられるようにしなくてはならない。Schein (1985; 1999) が強調するのは、そのための心理的安全である。

しかし、社会構築主義の観点では、抵抗はある種の行為に対する二次的リアリティである可能性がある。このような見方は、少なくとも既存研究とは異なる二点の含意をもたらす。第一に、抵抗は文化にとらわれたメンバーの行為ではなく、変革を進める人々とメンバーの間の会話から生み出された意味と考えることができる。抵抗は、どちらか一方の責任ではない。しかし、既存研究のような関係性で変革を進める場合、抵抗（と見なされる行為）は、既存の文化へのしがみつきから生まれる頑迷な保守的行為と見なされるかもしれない。このような二次的リアリティの構築は、前述のようなプロブレム・トークを経て、抵抗の「事実」の累積へとつながる危険がある。そうなれば、組織文化の変革はますます難しいものにするだろう。

第二に、抵抗と見なされる行為は、必ずしもネガティブな意味を持つとは限らないという点である。抵抗は、文化変革への一種の参加と見なすことができるかもしれない。また、変革の方向性に修正を加える意見として考えることができるかもしれない。⁽⁴⁾

5. より効果的な組織文化変革に向けて

これまで見てきたように、既存研究の問題点は、構造機能主義的な観点を採用していたことに由来するのではないかと考えられる。組織文化は、確かに意識されにくく、目に見えないものであるために変革は難しいかもしれない。しかし、構造機能主義的な文化観は、変革を進める人々と変革を受ける人々との溝を深め、より変革を難しくするという自己成就の予言を実現し

(4) 例えば、山路 (2014) は、日本の繊維産業の脱成熟化プロセスにおける反対意見の効用について述べている。

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

ているのではないかと思われる。構造機能主義的観点からは、文化は正しく理解され、問題があれば変革されるべき対象である。変革を進める人々は、組織文化に対する適切な解釈を行う必要がある。しかし、問題はそのような解釈が正しいかどうかではなく、解釈が変革を進める人々とメンバーの協働を促進し、問題解決に向けた積極的な行動を引き出せるかどうかにあるのではないだろうか。社会構築主義ならびにそれに基づいたセラピーの観点は、そのための有益な知識を提供しているように思われる。当該文化を問題視し、内部者の発言をその問題のある文化の表現と捉える立場は、両者の協働を妨げこそすれ、促進する可能性は低いのではないかと思われる。なぜなら、変革を進める人々は当該組織の可能性に目を向けず、主に問題点に焦点を向けると思われるからである。いったん問題点に向けられた焦点は、会話を通じてますます問題点を発見してしまうことにつながるだろう。

それでは、社会構築主義の観点からは、組織文化変革に対してどのような示唆を得ることができるであろうか。本稿でそのすべてを議論することは、筆者の能力では難しいが、少なくとも次の2点を指摘することはできよう。

(1) 会話という人工物への注目

既存研究では、会話などの人工物は、文化の目に見える部分つまり表層として概念化され、「変わりやすい」、「本質的ではない」部分と考えられてきた。表層部分は、あくまで深層部分の表現であり、文化の本質ではない。したがって、この部分の変革は文化の変革にとって二義的なものとして扱われてきた傾向がある。しかし、社会構築主義の観点からは、会話こそリアリティ構築のプロセスである。文化の「変わりにくさ」は、会話の慣習性に由来している。会話の変化が人々の二次的リアリティの変化をもたらし、一次的リアリティの変化をもたらすとされている。

既存研究において会話が軽視されてきた理由は、こうした会話をはじめと

する人工物が、組織文化の深層の単なる表現と考えられてきたためであろう。しかし、こうした人工物の役割は単にそれだけではない。われわれは、こうした人工物（言葉、文書、物語など）を用いてコミュニケーションをしている。人工物は、コミュニケーションのためのツールでもある。Wazlawick et al. (1967) は、すべての行動はコミュニケーションであると述べ、コミュニケーションには「報告」と「命令」の側面があると主張している。この命令の側面とは、コミュニケーションは、人々に対して「〇〇すべきである」あるいは「〇〇すべきではない」という拘束効果を持ちうるということである。コミュニケーションは相互作用なので、この拘束効果も循環的に発生する。われわれは、この相互拘束的に働くコミュニケーションパターンが、関係性の安定性を通じリアリティの安定性をもたらしようと考えている。すなわち、組織文化の表層である人工物は、コミュニケーションのために用いられるが、その用いられ方がリアリティを構築すると考えられるのである。

このように考えると、組織文化の解明にとって、人工物の用いられ方に注目することが重要であると思われる。特に、メンバー間の会話をはじめとする相互作用のパターンである。そのパターンが生み出している結果、ならびにそのパターンの背後にあると考えられるルール、特にこのルールが組織文化の重要な要素ではないかと考えられる。

このルールは、会話の中ではほとんど意識されず、当然視されている。Ford (1999) は、会話がリアリティを構築する方法の大部分は暗黙的であり、それは背景会話 (background conversation) のためであるという。

「背景会話は、明白な発話を発生させ、その根拠ならびに理解の元となる暗黙的で発話されない『背景』である。背景会話は、われわれの日常のふるまいの中で当然視された親密性あるいは明白性として現れるものであり、われわれの状況に充満し、日常会話の前提となっている。例えば、女性管理者

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

と男性労働者の会話は、ジェンダー、管理者と労働者、抑圧あるいは搾取、人権、ビジネス、組織文化、家族関係、あるいは単身者のデート市場といった背景をもとに発生しうる（p. 484）。」

この背景会話は、Argyris and Schon (1978) の「日常の理論 (theories in use)」とよく似ている。会話をはじめとする相互作用の背後にある、こうした当然視された部分への着目はもちろん重要である。会話の慣習性を生み出し、リアリティの安定をもたらしているのは、こうした背景会話であると考えられる。しかし、当然視には別の「あり方」もある。それは、前述の一次的リアリティと二次的リアリティの混合による、二次的リアリティを一次的リアリティと見なす当然視である。両者の当然視がどのような関係にあるのかは、今後の研究課題となるが、組織文化の変革を進めようとする人々は、メンバーの相互作用に介入することによって、こうした当然視を揺るがせることは可能である。

(2) 「例外」、「最高」、「偶然」、「奇跡」などへの注目

こうした介入方法として有望だと思われるのが、メンバーにとっての「例外」、「最高」、「偶然」、「奇跡」に関する会話を促進することである。De Shazer (1994) は、セラピストと患者との会話において、「非抑鬱」に属するものすべてを「例外」あるいは「ミラクル」と呼んでいる。

「問題や不満ではないこと、つまり『非抑鬱』についてクライアントと語ることは、創造的な様式で誤解を用いる一つの方法である。「非抑鬱」に焦点を当てることで、セラピストもクライアントも共に解決を構成でき、あるいは少なくとも問題が存在しないときのクライアントの経験に基づいて解決を構成し始めることができる（邦訳73頁）」

臨床的関心から組織文化を見た場合、注目が集まるのはやはり既存の組織文化の病理的な側面およびそれに対するメンバーの当然視であろう。しかし、組織文化は常に病理的ではないと考えられる。環境変化の前はもちろん、環境変化の後もメンバーにとって例外的で奇跡的に思われるような成功例はありうる。こうした例外的な事例に着目することは、三つの意味があると思われる。一つは、組織文化の変革の方向性について示唆を得られるという点である。どんな時にうまく問題が解決されているのか、その理由はなぜかについて、小さな事例でも構わないので考えることは、自社の資源を今後どのように用いればよいのかについての示唆につながるだろう。二つ目の意味は、既存の組織文化における可能性を発掘することにつながるという点である。「奇跡」や「例外」と見なされるということは、既存文化の理解の外にある現象だと理解されているということである。このような現象について考えると言うことは、既存文化における当然視を疑い、その呪縛から逃れるきっかけとなりうる。三つめの意味は、このような現象に関する会話は、人々を元気づけ、変革に向けての効力感を生む可能性があると言う点である。

例えば、対話型組織開発の代表的な手法である AI (Appreciative Inquiry) は通常次の4つのプロセスにしたがって進められる (Barrett and Fry 2002; Whitney and Trosten-Bloom ⁽⁵⁾ 2003)。

(1)発見 (Discovery)：この段階では、主に過去に焦点を当て、これまでの最高体験に関する物語を参加者が語る。最高体験の物語を共有する中で、このような最高体験をもたらす共通要素 (ポジティブ・コア) の抽出が行われる。

(2)夢 (Dream)：この段階では、発見段階での成功体験をもとに、理想の

(5) このプロセスは、それぞれの段階の頭文字を取って4Dサイクルと呼ばれている。我が国におけるAIの導入研究については、北居 (2014b)、撫養他 (2016)などを参照されたい。

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

未来像を共有する。

(3)デザイン (Design)：この段階では、ポジティブ・コアが最高に発揮されて理想の未来像を実現するための、理想の組織像を探る。組織像を描写する宣言文を作成することもある。

(4)運命 (Destiny)：この段階では、宣言文の状態に近づくためのさまざまなアクションが提案され、実行のための準備が行われる。

これらの段階のうち、発見段階ではメンバーの過去の最高体験が語られ、夢段階では、問題がすべて解決され、組織の強みが十分発揮されている奇跡の状態について対話する。われわれは通常、組織の中でこうした「例外」や「奇跡」については、とるに足らないものとして重視せず、会話の話題としてこなかったと思われる。こうしたトピックについて会話をすることは、既存の会話に新たな会話を介入させることを意味している。こうした介入は、既存の組織文化の呪縛から逃れ、現実に対する新たな解釈すなわち二次的リアリティの構築をもたらす可能性を秘めていると思われる。

Schein (1985; 1999) や Marshall and Mclean (1985) は、組織文化の当然視を明らかにするための、文化のアセスメントについて記述している。彼らは、メンバーが参加し、普段用いているシンボルについて議論・整理することで、自らの当然視を意識化することができるかと述べている。しかし、彼らは、それらをどのように変革に結びつけていくかについては、明らかにしていない。われわれは、こうしたアセスメントを改善することによって、メンバーが自社の文化の洞察を得るだけでなく、強みや多様性に気づき、既存の枠組みを超えた現象に注目することで新たな解釈を可能にし、さらに変革の方向性を明確にすることに結びつけることができると考えている。そのためには、既存の組織文化のアセスメントに留まらず、メンバーにとって問題解決につながる「例外」や「奇跡」のアセスメントを加える必要があるだろう。

6. 今後の課題

本稿では、社会構築主義に基づき、既存研究における組織文化の変革の難しさを説明するモデルが、人々の相互作用を通じて、組織文化の変革をより困難にするという自己成就的性格を持ちうることを指摘した。

最後に、本稿では十分考察し得なかった課題について述べることにしたい。まず、新しい組織文化および変革プロセスモデルの提示である。既存の多層モデルに上述のような問題点があるとすれば、われわれは組織文化をどのように概念化するべきであろうか。また、その変革プロセスはどのようなものになるだろうか。この課題について、本稿は何も明らかにできていない。しかし、新たなモデルは、メンバー同士およびメンバーと変革を進める人々の間の相互作用を含んだものになるだろう。

この課題と関連して、さらに次の二つの課題に答えていくことが必要となるだろう。一つは、「当然視」の問題である。組織文化の変わりにくさの源泉が、当然視であることは同意できる。しかし、それが基本的仮定によるものだけなのかどうかは、議論の余地があると言えるのではないだろうか。これまで見たように、当然視は相互作用のパターンについても言えることであり、また一次的リアリティと二次的リアリティの混合によっても発生しうる。われわれが当然視をしてしまうメカニズムについては、さらなる研究が必要となるだろう。

もう一つの問題は、変化の概念化である。既存研究では、組織文化の変化は深層の変化であったが、社会構築主義の観点では、二次的リアリティの変化による一次的リアリティの変化に対する合意であると考えられる。このような変化のメカニズムについても、さらに考察が深められなければならない。これらの課題に答えることで、新たな組織文化およびその変化のモデル化が可能となる。その新たなモデルは、組織文化の変革を進める人々とメンバー

組織文化の構造と変革プロセスに対する批判的考察（北居明）

の間の協働を促し、メンバーが主体的に変革を進めることを可能にするものである必要があるだろう。

参 考 文 献

- Alvesson, M. and S. Sveningsson, 2016 *Changing Organizational Culture: Cultural Change Work in Progress 2nd Edition*, Routledge.
- Argyris, C. and D. Schon, 1978 *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Barrett, F. and R. Fry 2002 “Appreciative Inquiry in Action: The Unfolding of A Provocative Invitation”, in R. Fry, F. Barrett, J. Seiling and D. Whitney (eds.) *Appreciative Inquiry and Organizational Transformation: Reports from The Field*, Quorum Books.
- Bohm, D., 1996 *On Dialogue*, Routledge, London. (金井真弓訳『ダイアローグ——対立から共生へ、議論から対話へ——』英知出版 2007年)
- de Shazer, S., 1994 *Words Were Originally Magic*, W. W. Norton & Co. Inc., New York. (長谷川啓三監訳、『解決志向の言語学——言葉はもともと魔法だった——』, 法政大学出版局, 2014)
- Ford, J. D., 1999 “Organizational Change as Shifting Conversations”, *Journal of Organizational Change Management* Vol. 12 No. 6: pp. 480-500.
- 船津衛, 1983 *自我の社会理論*, 恒星社厚生閣。
- Gergen, K., 1985 “The Social Constructionist Movement in Modern Psychology”, *American Psychologist* Vol. 40: pp. 266-275.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. and M. Minkov 2010 *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, Third Edition, McGraw-Hill Education.
- 伊丹敬之・加護野忠男, 1989 *ゼミナール経営学入門*, 東洋経済新聞社。
- 北居明, 2014a *学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証研究—*, 有斐閣。
- 北居明, 2014b 「AIを通じて職場の活気を取り戻す」川上憲人・守島基博・島津明人・北居明 *健康いきいき職場づくり——現場発組織変革のすすめ——*生産性出版：153-190頁。
- 河野豊広, 1988 *変革の企業文化*, 講談社。
- Kotter, J. P. and J. L. Heskett, 1992 *Corporate Culture and Performance*, The Free Press. (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む——競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」207社の実証研究——』ダイヤモンド社, 1994年)
- Lewin, K., 1952 “Group Decision and Social Change”, in G. E. Swanson, T. N. Newcomb and E. L. Hartley (eds.) *Reading in Social Psychology*, Holt, Rinehart and Winston.
- Marshall, L. and A. Mclean, 1985 “Exploring Organizational Culture as A Route to Organizational Change”, V. Hammond (ed.) *Current Research in Management*, Frances

- Pinter.: pp. 2-20.
- 撫養真紀子, 北居明, 池亀みどり, 稲垣伊津穂, 志田京子, 勝山貴美子, 青山ヒフミ,
2016「中堅看護師への Appreciative Inquiry に基づく教育プログラムの開発と有用
性の検証」社会医学研究, 第33巻第1号: 83-90頁。
- 中村和彦 2015 入門 組織開発——生き活きと働ける職場を作る——, 光文社新書。
- Ogbonna, E. and B. Wilkinson, 2003 “The False Promise of Organizational Culture
Change”, *Journal of Management Studies* Vol. 40: pp. 1151-1178.
- Schein, E. H., 1985 *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. (清水紀彦・浜
田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ——リーダーは文化をどう変革するか——』
ダイヤモンド社, 1989年)
- Siehl, C., 1985 “After The Founder: An Opportunity to Manage Culture”, in P. J. Frost, L.
F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin (eds.) *Organizational Culture*,
Beverly Hills, CA: Sage.
- Watzlawick, P., 1990 “Reality Adaptation or Adapted ‘Reality’? Constructivism and
Psychotherapy”, in P. Watzlawick (Eds), *Mu Enchhausen’s Pigtail: Or Psychotherapy
and ‘reality’ ± Essays and Lectures*, W. W. Norton & Co.
- Watzlawick, P., J. B. Bavelas and D. D. Jackson, 1967 *Pragmatics of Human Communica-
tion: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, W. W. Norton &
Company, Inc. (山本和郎監訳, 尾川丈一訳『人間コミュニケーションの語用論——
相互作用パターン, 病理とパラドックスの研究——』二瓶社, 2007。)
- Watzlawick, P., J. H. Weakland and R. Fisch, 1974 *Change: Principles of Problem Forma-
tion and Problem Resolution*, W. W. Norton & Company. (長谷川啓三訳, 『変化の原
理——問題の形成と解決——』, 法政大学出版局, 2011)
- Whitney, D. and A. Trosten-Bloom, 2003 *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical
Guide to Positive Change*, Berrett-Koehler Publishers. (株式会社ヒューマンバリュ
ー, 『ポジティブ・チェンジ: 主体性と組織力を高める AI』, 株式会社ヒューマン
バリュー, 2007年)
- 山路直人, 2014 企業革新の研究——繊維産業の脱成熟化のプロセス——, 白桃書房。