

組織文化特性の分析—組織変革の阻害要因としての組織文化—

慶應義塾大学 高尾尚二郎

慶應義塾大学 仙田幸子

1. はじめに

現代の日本企業はあらゆる面で急激な環境変化に直面している。急激な高齢化社会の到来、日々刻々と進む情報技術の革新、そして止まる事のない経済のグローバル化など。このような様々な変化に対応、あるいは変化を先取りしていくために、企業も自らの組織構造や事業の編成の仕方、そして仕事のやり方などをきわめて早いテンポで変えていかなくてはならなくなってきている。最近の経営学における議論としては、変化に対応していくその「スピード」そのものが企業が生き残っていくための重要な要因になりつつあるとまでいわれている（例えば、Goldman *et al.*, 1995）。

このように、自らを必要に応じてデザインし直していくことが企業経営において非常に重要になりつつある中で、問題となるのがその変化を拒んでいる要因である。最近の日本においても、例えば、「バブル経済」といわれた状況が崩壊する中で多くの企業が自らを変えようと懸命の努力をしているが、必ずしもその成果は芳しいものとはいえない。では、その変化を拒む要因とは何だろうか。その要因を特定するためにこれまでも様々な議論がおこなわれてきたが、それを大きく分けると2つあると考えられる。1つは組織の秩序を守り、仕事をスムーズに上げていくために整備されている「制度」という成文化されたものであり、これは一度制定されると、それを維持していこうという力が働き変化に対する大きな阻害要因になる。だが、一方において制度は成文化されているがゆえに、阻害要因になっているということが比較的誰の目にもわかりやすい。もう1つは、成文化はされていないが、しっかりと組織の成員の行動に強い影響を与えている一般に「文化」とか「風土」とよばれる要因である。こちらは、目には見えにくいために、時に制度よりもずっと大きな

変化への阻害要因になっていることがある。

今回の研究においては、この一見つかみどころはないが、人々の行動にしっかりと根づいている組織文化の特性をできるだけ具体的に誰にでもわかり易いように記述し、その特性の強さの程度を測定していくことを試みる。組織文化は一見、つかみどころのないものだがその影響は大きい。このように組織文化を捉えるための軸を示し、「目に見えるもの」として、企業間でその特性の強さの程度を比較可能にすることは、「何が組織変革を阻害しているのか」をより具体的に把握する手がかりになるのではないかと考える。

2. 組織文化の特性

1) 組織文化とは

さて、前節で「一見つかみ所がない」と表現した組織文化とは一体何だろうか。組織文化に関する研究の歴史を紐解くと、その初期には個別企業の文化特性を記述する傾向が強かった（例えば Rohlen, 1974）。しかし、その後1980年代初期に日本企業の強さが注目されるようになり、組織文化のあり方が企業業績に影響を与えるという考え方が台頭し始めるにつれ（例えば Peters and Waterman, 1982）、組織文化の企業間比較や階層性、多面性などを視野に含んだ研究（例えば Hofstede, 1991）がおこなわれるようになってきた。

そのような流れの中で、O'Reilly *et al.* (1991) や Hofstede (1991) は、組織文化を制度や行動、慣行など外的に観察可能な表層レベルと、価値のように、直接捉えることはできないが、制度や行動、慣行のあり方に影響を与えている深層レベルの2つから形成されると考え、Schein (1992) は文化を「人工物」(artifacts)、「信奉された価値」(espoused values)、「基本的前提」(basic underlying assumptions) の3つのレベルで捉えるこ

とができる」と主張している。以上のように、組織文化はその構成要素という観点から見ると価値観や基本的前提という深層部分と、制度や行動などの表層部分から成り立っていると考えることができるだろう（図1参照）。

組織文化という概念を類似概念との関係で見ると、「組織風土」というしばしば同義に扱われる概念との関わりを見る必要があるだろう。これまでの組織行動論分野における研究では、この2つの概念は別の研究分野として扱われてきた。ところが、近年の組織文化研究の中には、伝統的組織風土研究で扱われていた概念を用いた研究がある。こうした研究では、従来の個性記述的な組織文化研究とは異なり量的調査が併用され、組織文化の構成要因の検討や類型化がおこなわれていることが特徴といえる。Denison (1996) はこうした近年の組織文化研究の動向を踏まえ、組織文化研究と組織風土研究の違いは解釈の仕方の違いであって、捉えようとする現象の違いではないと述べている。もしそうだとすれば、ここでいたずらに定義や手法の優劣に関する論争に労力を割くことは、組織の現実的問題解決に寄与するという主旨から大きく乖離することになるといえよう。そこで、今回の研究では Denison (1996) と同じ立場をとり、組織文化と組織風土を峻別せずに研究を進めることにしたいと思う。以上、組織文化をその構成要素のレベルと類似概念との関わりで見えてきたが、今回の研究では「組織の構成員によって共有化された成文化されていない価値観」という定義のもとに、「組織文化」を扱っていくことにしたいと思う。

2) 組織文化の測定と特性論

以上のように、組織文化についてその構成要素および類似概念との関係という観点から概観してきたが、次に組織文化をどのように測定するかという視点から考察することにする。組織文化の測定研究のこれまでの流れを見ると、前節で見たように制度や行動様式などの表層的なレベルからの測定、価値観という深層レベルの測定、およびその両者を合わせて測定するという3つのアプローチがある。以下ではそれぞれのアプローチに

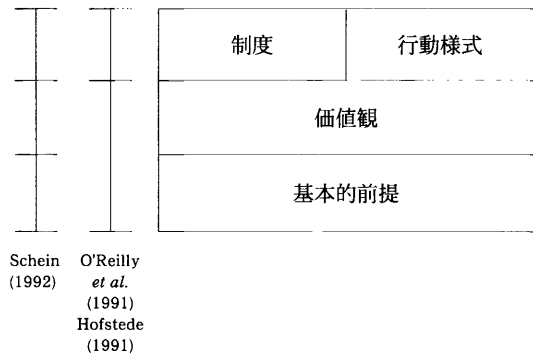


図1 組織文化の階層性

における最近の代表的な研究として、Hofstede (1991)-行動レベルで測定-, O'Reilly et al. (1991)-価値のレベルで測定-, 加護野 (1996)-制度や行動様式を測定し、そこから価値の次元を抽出-の3つの研究をレビューする。

Hofstede (1991) は、組織文化を慣行と価値観の2層からなると捉え、「ある組織に属する人の心に集合的にプログラムとして組み込まれるものであり、組織によって異なっている」と定義する。そして、組織文化の中核は毎日の慣行についての見方が組織の成員に共有されていることであり、その差が企業間の組織文化の差を形成しているという。

彼の見解はデンマークとオランダの10組織20部門の計180人を対象にしたインタビュー調査と約1500人を対象にした質問紙調査の結果に基づいている。質問紙調査ではインタビュー調査の結果を参考にし、「日々の慣行をどのように見ているか」に関する項目が多く取り上げられた。項目は「時間厳守-おおまか」というように、2つの対立する項目から構成されており、5ポイントのリッカートスケールで回答者が職場における慣行をどちらに近いとみているかを回答するようになっていた。質問紙調査の結果、組織の慣行を捉える6つの次元が見出された。その次元は、「プロセス重視-結果重視」、「社員重視-仕事重視」、「所属主義的-専門的」、「開放的なシステム-閉鎖的なシステム」、「緩やかなコントロール-厳しいコントロール」、「規範的-現実主義」である。そして、これらの次元と数量化できるさまざまな組織

表1 先行研究において抽出された組織文化の構成要因

Hofstede (1991)	O'Reilly et al. (1991)	加護野 (1993)
プロセス重視-結果重視 社員重視-仕事重視 所属主義的-専門的 開放的な-閉鎖的なシステム 緩やかな-厳しいコントロール 規範的-現実主義	革新性* 安定性* 個人尊重* 結果志向 細部への留意 チームワーク* 攻撃性	変化に対する鋭敏さ 分権管理文化 漸進主義文化 スタッフ主導文化

注) *は本研究の調査において用いられた項目である

特徴（例えば、運営費に占める人件費と原料費の割合）との関連が検討された。また、彼は文化を理解する上での2つの方法-次元モデルと類型論-についても論じている。次元モデルは組織文化を構成するいくつかの側面それぞれにおける得点の高さによって組織の特性を表す立場であり、特性論といい替えることもできるだろう。一方、類型論はそれぞれ特徴の異なる理念型を提示するものである。次元モデルでは次元が高次になると理解が難しくなるのに比べて類型論は理解しやすいが、次元モデルでは個々のケースをはっきりと得点で示し相対化することができる。また、次元モデルでは得点の近いもの同士をクラスターに分類することによって事後的に類型化することもできる。

O'Reilly et al. (1991) は、組織文化は「人間と組織のフィット」(Person-Organization Fit: P-O Fit) を決定する重要な要素であり、組織と個人の価値の一致こそがフィットの核心であるとして、組織文化を価値のレベルから測定した。彼らは、アメリカ中部地域の6つの主要な会計事務所の公認会計士と政府組織のミドルクラスのマネージャー約830名を対象に、54項目からなる組織文化プロファイル (Organizational Culture Profile) を用いた調査をおこない、組織文化の構成要素として「革新性」(Innovation), 「安定性」(Stability), 「人々の尊重」(Respect for People), 「結果志向」(Outcome Orientation), 「細部への留意」(Attention to Detail), 「チームワーク」(Team Orientation), 「攻撃性」(Aggressiveness) の7つの因子を導いた。

加護野(1996)は組織文化を「組織構成員に

よって共有された価値、信念、規範」と定義し、組織における行動様式や制度がどのような傾向を有しているかを測定し、そこから組織文化を構成する因子を抽出した。組織文化を組織の編成と運用、組織におけるコミュニケーションの様式、企業と環境との関わり方、個人と組織の関係の4側面から捉え、50項目からなる調査を393社を対象におこなった。回答には5ポイントのリッカートスケール（まったくそのとおり-まったく当てはまらない）が用いられた。その結果、組織文化を構成する4つの因子として、「変化に対する鋭敏さ」、「分権管理文化」、「漸進主義文化」、「スタッフ主導文化」が抽出された。そして、「変化に対する鋭敏さ」、「分権管理文化」を2軸にして組織文化が8つに類型化された。

以上の3つの研究の組織文化要因及び類型化を整理したものが表1である。このように組織文化を測定する試みはさまざまな角度から行われているが、今回の研究では企業組織の変化を阻害する要因のうち「成文化されていない、目に見えにくいもの」を特定することが目的であるため、人々の意識に上りにくい「価値観」という観点から組織文化を測定することが最も適切であると思われる。また「組織変革を阻害する要因としての組織文化」という視点からは、組織文化を企業間で相対化し比較するための操作性が重要である。このため組織文化を類型論的に捉えるよりは、特性論的に捉える立場をとることにしたい。すなわち、組織文化の構成要因として抽出される因子それぞれについての得点の高さによって個々の企業の組織文化を表すという立場である。

3. 研究方法

1) 被調査者

今回の研究は5社のコンピューター関連企業の協力によっておこなわれた。すべての被調査者は5社の情報システム部門から無作為に抽出されたシステム・エンジニアである。ただし、システム・エンジニアといってもいろいろな形態の仕事があるので、今回は基本的には、金融関係のシステム作成に携わるエンジニアという基準でサンプルを選出することにした。そこでまず、日本の比較的大規模な会社で、金融関係のシステムを作っている部門のある企業をえらびだした。ただし、このサンプルだけでは企業数が十分とはいえなかったため、上記以外の企業であっても、従事している仕事は同等であるような企業からもサンプルを抽出した。このように、被調査者が働く産業や従事する仕事を特定することは、当該の研究尺度以外の変数をコントロールするという意味で、重要であると考えられる。

回答者は、20歳から53歳で、平均年齢が30.6歳、また、勤続年数が0年から30年で、平均勤続年数が7.7年であった。調査対象者に課長以上の管理職者は含まれていない。全サンプルの80%が男性、20%が女性であった。1,102通の調査票が配布され、そのうち有効回答数が766通であった(回収率77%)。

2) 測定尺度

組織文化尺度

前節で検討したように、今回の研究では組織文化を「価値観」という観点から測定することが最も適切であると考えられるため、組織文化の測定にはO'Reilly *et al.* (1991)の組織文化プロフィール(Organizational Culture Profile: OCP)を用いた。彼らの研究から得られた組織特性に関する7因子のうち「革新性」、「安定性」、「人々の尊重」、「チームワーク」の4つの因子について高い因子負荷量を示した18項目が抽出され、それに日本における文化的特徴を示すと思われる5項目を加えて23項目とした¹⁾。この尺度には、7ポイン

トのリッカートスケール(もっとも適切-まったく適切でない)が用いられた。

企業5社のプロフィール

- A社: 従業員数約20,000名(平均年齢37歳)の大手電気機器メーカー。特にAV機器に強みをもつが、情報関連、電子部品、放送機器など非家電部門が収益を支えている。映画部門、音楽部門など、ソフトの分野にも進出している。1996年3月期の業績は、売上が約1兆9310億円、経常利益約290億円である。
- B社: 従業員数約4,000名(平均年齢34歳)の外資系コンピューター・メーカー。計測技術に裏付けられた幅広い分野の製品を提供する点でユニークな存在である。1994年10月期の業績は、売上が約1660億円、経常利益約25億円である。
- C社: 従業員数約50,000名(平均年齢35歳)の大手電気機器メーカー。「先進技術の自己開発」、「人材育成」をモットーに、徹底的な教育制度を敷いている。大型計算機では世界有数、パソコンや通信機でも国内有数の企業であるが、情報機器事業から情報サービス事業へと事業を広げている。1996年3月期の業績は、売上が約2兆2600億円、経常利益約850億円である。
- D社: 従業員数約8,000名(平均年齢39歳)の汎用コンピューター輸入の外資系大手企業。大型計算機では世界有数、パソコンや通信機でも国内有数の企業である。大規模システムの構築力や保守サービスで高い評価を得ており、ソフトサービスを強化することで、汎用コンピューターからOA機器、システム構築までをトータルに提供していく構築である。従業員の約半数がシステムエンジニアである。また、専門教育、総合教育が階層別社員教育とリンクしており、社員教育にも高い評価が与えられている。1996年3月期の業績は、売

表2 探索的因子分析の結果：バリマックス回転後の因子負荷量

	革新性	協調性	個の尊重	安定性
革新的	.791			
実験的	.741			
リスクを冒す	.709			
個性的	.645		.335	
自律性	.598		.298	
意外性がない	-.529			.286
独力重視	.509		.250	
組織が柔軟	.473		.335	
協調性		.894		
協力的		.871		
チーム志向		.590		.288
調和がとれている		.352	.304	.287
個人の尊重			.757	
人間優先			.715	
会社優先			-.461	.310
公正			.435	.270
マイペース	.261		.304	
注意深い				.652
規則遵守	-.270			.602
忍耐強い		.250		.478
雇用の安定				.476
安定性				.406
無原則				-.260

注) 因子付加量が .25 未満のものは省略した

上が約 2,850 億円、経常利益約 50 億円である。

E 社：従業員数約 1,400 名（平均年齢 37 歳）の情報処理サービス企業。大手鉄鋼会社の系列で製造・金融系のシステムに強い。事業の方向性としては、徐々に情報通信分野への進出を進めている。1996 年 3 月期の業績は、売上が約 270 億円、経常利益約 3 億円である。

3) 分析

探索的因子分析

Medsker *et al.* (1994) の提唱する手続きに従って、確認的因子分析をおこなう前に探索的因子分析がおこなわれた。彼らは「探索的因子分析から得られる固有値や因子負荷量などから、構造方程式モデルで使われる尺度や項目に対する有用な情報を得ることができる」(p. 457) と指摘している。第 1 ステップとして組織文化に関する 23 項目が主因子法によって因子負荷量が計算され、

次に各因子に属する項目についてのさらなる情報を得るために、各因子軸がバリマックス法（直交回転）により回転された。

確認的因子分析

探索的因子分析から得られた組織文化の下位次元構造の妥当性を検証するために、LISREL7 (Jöreskog and Sörbom, 1989) を用いた確認的因子分析がおこなわれた。通常、構成概念妥当性を検証する場合、確認的因子分析は探索的因子分析よりも適切であるといわれている。なぜなら、確認的因子分析においては収束妥当性と弁別妥当性の直接検証が可能だからである。確認的因子分析においては、モデルの全般的適合度を検証することが、極めて大切となる。なぜなら、モデル全体の適合度がよくない場合は個々のパラメータ推定値に対して誤った解釈を引き起こす可能性があるからである (James *et al.*, 1992)。適合度指標として最も広範に用いられているものは、 χ^2 統計量である。通常、 χ^2 を自由度で割った値が用いられることが多い。だが、 χ^2 統計量はサンプル数に影響

を受けるので、最近の研究においては、サンプル数からの影響が少ない Tucker-Lewis Index (Tucker and Lewis, 1973) や Normative Fit Index (Bentler and Bonett, 1980) を用いることを薦める研究者が多くなってきている (例えば, Medsker *et al.*, 1994)。

分散分析

異なった企業が異なった組織文化特性を持っているかどうかを検証するために、4本の分散分析がおこなわれた。被説明変数としては4つの組織文化特性、すなわち「革新性」、「個の尊重」、「チームワーク」、「安定性」についての合成尺度が用いられ、それぞれの変数ごとに企業間の比較がおこなわれた。

4. 結 果

1) 組織文化の次元性

探索的因子分析

まず、スクリーテストを参考にして、抽出因子数を4にして因子分析(主因子法)がおこなわれた。各因子の固有値は、5.11, 3.68, 1.73, 1.58, 最大固有値と最小固有値の差は3.53であった。最近の因子分析の因子数の決定に関する議論では、Zwick and Velicer (1986) や Cliff (1988) などの研究者がいわゆる Kaiser の基準値(固有値1以上の因子を有効なものとする)は数学的に根拠がないと指摘し、因子数決定の基準値として使わないように提唱している。今回の研究では、これらの研究者が比較的信頼がおけるとしているスクリー・テストを因子数決定の拠り所とすることにした。次に、4因子の単純構造を見極めるため、4因子についてバリマックス回転(直交回転)がおこなわれた。表2に回転後の因子負荷量が示されている。

ある程度のサンプル数が確保されている場合には、因子負荷量の有効性を決める1つの基準として絶対値が.3以上というものがある。この基準に従えば、第1因子は8、第2因子は4、第3因子は5、第4因子も5つの項目から構成されていることになる。項目の特徴から第1因子は革新性因子と命名された。同様に、第2因子は協調性

因子、第3因子は個の尊重因子、第4因子は安定性因子と命名された。尺度作成の際に日本における文化的特徴を示すと思われる項目を加えたが、これらの項目は独自の因子を構成しなかった。今回の分析では、O'Reilly *et al.* (1991) と同様に「革新性」、「安定性」を表わす因子が抽出されたほか、「協調性」、「個の尊重」因子もO'Reillyらの「チームワーク」、「人々の尊重」とそれぞれ類似したものである。言葉を換えていえば、この4因子で日本企業の組織文化をある程度示すことができるということではないだろうか。

確認的因子分析

確認的因子分析は、因子数を特定したい場合や構成概念妥当性を検証したいときに非常に有効な方法である。今回の研究では、探索的因子分析で得られた4因子を設定して確認的因子分析をおこなった。表4に4因子モデルの適合度指標が示してある。適合度指標を総合的にみると、このモデルは必ずしも高い適合度を示していないことがわかる。しかし、少なくとも、1因子モデルに比べるとその適合度ははるかに高く、組織文化を1因子でとらえることは好ましくないことがわかる。表3に4因子モデルの因子負荷量を示している。すべての因子負荷量は統計的に有意であるが、いくつかの項目の付加量はやや低い値を示している(例えば、マイベース=.265)。これらの負荷量の低い項目が、全体のモデル適合度を下げている要因であるのかもしれない。

2) 組織文化の特性論的把握

分散分析

確認的因子分析によって、組織文化を革新性、個の尊重、協調性、安定性の4因子からなると捉えることに無理がないことが確認された。組織文化の企業ごとの特徴をこれらの4因子を用いて説明することができるだろうか。そこで、それぞれの因子について、合成尺度を作成した上で、企業間の分散分析をおこなった。合成尺度は、各因子を構成する項目に対する得点の合計を項目数で割った平均値を用いた。分散分析の結果は表5から表8に示されている。いずれの因子についても、統計的に有意な差が得られた。この結果から、

表 3 確認的因子分析の結果

	革新性	協調性	個の尊重	安定性
実験的	.719	.000	.000	.000
革新性	.807	.000	.000	.000
リスクを冒す	.674	.000	.000	.000
個性的	.683	.000	.000	.000
自律性	.649	.000	.000	.000
意外性がない	-.570	.000	.000	.000
独力重視	.535	.000	.000	.000
組織が柔軟	.549	.000	.000	.000
協力的	.000	.936	.000	.000
協調性	.000	.934	.000	.000
チーム志向	.000	.634	.000	.000
調和がとれている	.000	.470	.000	.000
人間優先	.000	.000	.818	.000
個人の尊重	.000	.000	.793	.000
会社優先	.000	.000	-.443	.000
公正	.000	.000	.484	.000
マイペース	.000	.000	.265	.000
注意深い	.000	.000	.000	.656
規則遵守	.000	.000	.000	.632
雇用の安定	.000	.000	.000	.453
忍耐強い	.000	.000	.000	.473
安定性	.000	.000	.000	.415

因子間相関 (φ 係数)

	革新性	協調性	個の尊重	安定性
革新性	1.000			
協調性	.144	1.000		
人々の尊重	.460	.347	1.000	
安定性	-.193	.375	.026	1.000

表 4 モデル間のフィット係数の比較

	χ^2	df	χ^2/df	TLI	NFI	GFI	AGFI	RMSR
Null	6831.83	231	31.01	NA	NA	.434	.380	.238
1 因子	4148.27	209	19.85	.327	.393	.606	.524	.147
4 因子	1522.38	203	7.50	.758	.792	.842	.803	.097

表 5 組織文化の企業別分散分析表-革新性

	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	確率
級 間	269.372	4	67.343	109.150	p<.001
誤 差	449.158	728	.617		
全 体	718.530	732	.982		

表 6 組織文化の企業別分散分析表-個の尊重

	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	確率
級 間	72.029	4	18.007	24.276	p<.001
誤 差	541.505	730	.742		
全 体	613.534	734	.834		

表 7 組織文化の企業別分散分析表-協調性

	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	確率
級 間	34.272	4	8.568	9.969	p<.001
誤 差	632.591	736	.859		
全 体	666.863	740	.901		

表 8 組織文化の企業別分散分析表-安定性

	偏差平方和	自由度	平均平方	F 値	確率
級 間	41.086	4	10.272	17.312	p<.001
誤 差	435.491	734	.593		
全 体	476.577	738	.646		

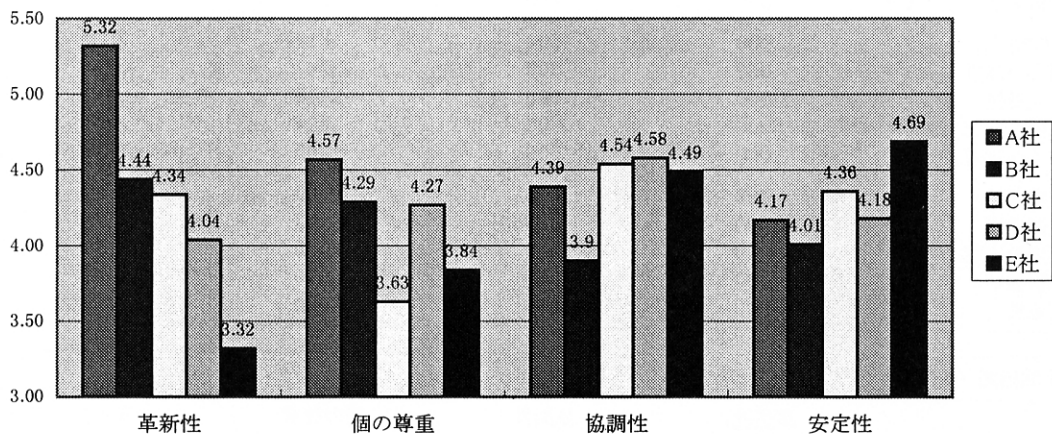


図 2 組織文化の 4 要因の企業別平均値-要因別一

企業間の組織文化の差を革新性、個の尊重、協調性、安定性という 4 因子を用いて説明できると考えられる。しかし、分散分析表からは、具体的な企業ごとの傾向はわからない。そこで、次に、各因子について、企業別の平均値を求めた。

平均値の比較

組織文化の 4 因子について、企業別に平均値を求めた。結果は図 2、表 9 に示されている。

【全体像】

企業間の差が最も明確にあらわれているのが革新性である（5 社間の分散=.52）。図 2 にみられるように、A 社の得点が 5.32 と群を抜いて高く、B 社、C 社、D 社は 4 点台で推移し、E 社の得点が 3.32 と他 4 社にくらべて極めて低くなっている。一般的に考えると、革新的組織文化というのは非常にポジティブな響きがあるので、各社とも高い得点を示すと思われたが、認知レベルにおい

表 9 組織文化の 4 要因の企業別平均値

	革新性	個の尊重	協調性	安定性
A 社	5.32	4.57	4.39	4.17
B 社	4.44	4.29	3.90	4.01
C 社	4.34	3.63	4.54	4.36
D 社	4.04	4.27	4.58	4.18
E 社	3.32	3.84	4.49	4.69
分散	.52	.14	.08	.07

ても企業ごとにより差がみられることがわかった。個の尊重も企業間の差が比較的明確に見られる（5 社間の分散=.14）。A 社の得点が 4.57 ともっとも高く、B 社、D 社がほぼ同じ得点（それぞれ、4.29、4.27）で、C 社と E 社は 3 点台とかなり低い得点になっている。協調性についてはそれ程明確な差は見られなかったが（5 社間の分散=.08）、C、D、E 社に比べて A、B 社の得点が低くなっている。安定性については、協調性と同様 5

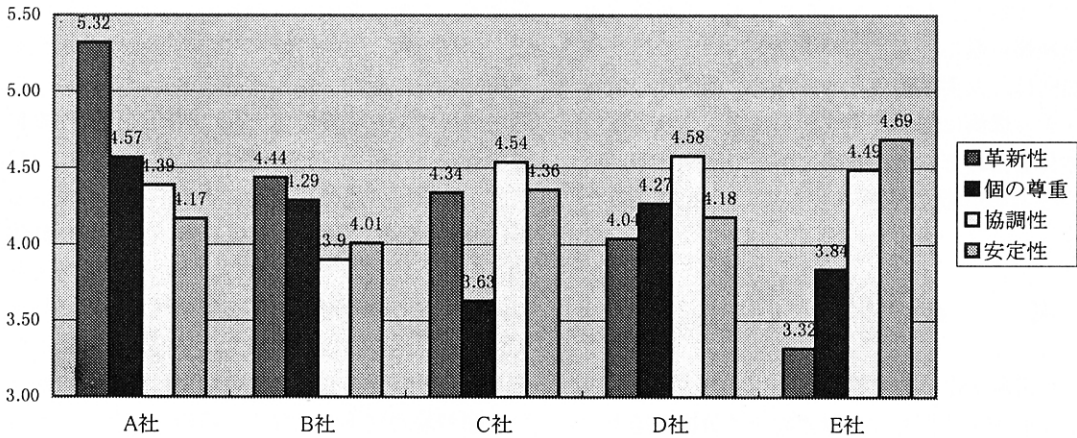


図3 組織文化の4要因の企業別平均値—企業別—

社間の差はあまり見られないが（5社間の分散＝.07）、あえていえば、E社、C社の得点が高く、B社の得点が低くなっている。

【企業ごとの概観】

組織文化の4因子の得点を企業別に示したものが図3である。

A社は革新性と個の尊重因子の得点が5社中最も高く、協調性と安定性因子は5社中4位となっている。このように5社の中でも極めて特徴的な組織文化パターンを示しているといえる。これらの特徴は、戦後次々に新製品を開発して世に送りだしてきたA社の特性を非常に良く描き出しているといえるだろう。特に個の尊重因子がB社やD社などの外資系企業より高い得点になっていることは注目に値するだろう。

B社もA社にかなり似たパターンを示している。革新性、個の尊重因子で5社中2位、協調性と安定性で最下位となっており、特に、協調性因子での際立った得点の低さが目をひく。この企業は外資系のいわゆるハイテク企業で、雇用の安定や規則を守るという雰囲気あまり見られないため、安定性因子の得点が低いのは非常に納得のいく結果である。また、協調性が一社だけ3点台と極めて低いのは外資系という特質以上のこの企業の企業特殊性ではないだろうか。B社は効率性を特に重視した経営方針をとっており、業務の分担化と仕事の効率化が進められている。こうした点を反映しているのかもしれないと考えられる。

C社は前の2社とは異なり、協調性と安定性因子で高い得点を示し、革新性と個の尊重因子で低い得点を示している。特に個の尊重因子の得点の低さが目を引く。安定性因子で高い得点を示したのは、大企業であることや公的機関を顧客として事業を展開してきたことが関係していると考えられる。また、協調性因子の得点が高く、個の尊重因子の得点が低くなっているのには、現場の管理職のマネジメントスタイルの影響があると考えられる²⁾。

D社は5社の中ではあまり際立った特徴の見られない企業である。あえていうと、協調性因子の得点が5社中最も高いが、大きな差異ではない。革新性や個の尊重因子より協調性の得点が高くなっているが、D社は資本構成から見ると外資系企業というよりは合併企業といってもよく、日本で事業を開始したのも1950年代と古いことから、このような傾向は特に驚くべきことではない。全体的な得点パターンはC社と似ている。C社との共通点は、汎用機が事業の中核となっていること、金融システム構築力の評判が特に高いことである。金融システムは規模が大きいことが多く、仕事の進め方としてはチームを組んだ上での労働集約的な性格が強くなる。協調性得点が高いこととこうした分野で特に評判が高いことには関連があるかもしれない。

E社はA社と対照的な傾向を示している。創社が1980年代と5社中もっとも新しく、また、規

模がもっとも小さいにもかかわらず、革新性の得点が極端に低く、安定性の得点が高い。このような傾向は、大手鉄鋼会社の系列で、親会社の情報システム構築に関する事業が現在でも売り上げの約半分を占めており、親会社からの出向者が多いというE社の特性を描き出しているといえるだろう。

5. 考 察

1) 組織文化の特性要因

探索的因子分析および確認的因子分析の結果、O'Reilly *et al.* (1991) が開発したOCPの項目をベースにして組織文化の構成要素を測定すると、4つの特性で組織文化をあらわすことに無理がないことが示された。その4特性は革新性、協調性、個の尊重、安定性である。もちろん、これら4特性を組織文化の構成要因とすることはテンタティブなものであり、これらの特性以外にも組織文化をあらわす重要な要因があると考えられる。しかし、組織変革への対応という観点と経営者のマネジアビリティという点から考えると、多くの特性を列挙することよりも、より意味のある特性に絞り込んで分析していくことに意義があると思われる。また、尺度作成の際に日本における文化的特徴を示すと思われる項目を加えたが、これらの項目が独自の因子を構成しなかったことから、この4因子で日本企業の組織文化をある程度捉えることができるのではないかと考えられる。

2) 組織文化の特性論的把握とこれからの研究課題

今回の研究においては、組織文化を「従業員が共有する価値観」という観点から測定することの意義が指摘され、実際にその価値観を直接的に測定し、そこから組織文化の構造を特定するという試みがなされ、4因子が抽出された。さらに今回の研究においてはこの抽出された4つの特性を用いてコンピューター関連会社5社の特徴を把握するという試みがなされたが、わずか5社ではあるが、各社の特徴をある程度描くことができたのではないと思われる。今回の研究の特徴は、

組織文化の構成要因を特定した上で個別企業の組織文化をそれぞれの特性に対する得点の高さを基に特性論的に記述したところにある。このように同一の尺度に対する得点を基に組織文化特性を記述することは組織文化を相対的に示すことにつながり、企業間の比較を容易にする。それによって「何が組織変革を阻害しているのか」がより具体的にわかり易い形で示されるようになると考えられる。すなわち今回の試みを基に考えると、特に実践的な見地からは、組織文化を捉える時にそれぞれの企業がどの組織文化の類型に属するのかという類型論的立場ではなく、組織文化特性を構成する各要因の得点が各企業でそれぞれどの程度高いのかという点から把握しようとする特性論的立場に立つことが適切だと思われる。今回の研究はそうした試みをおこなったものである。

今回の研究で狙ったことは、これまで漠として捉えられてきた組織文化のどの部分に焦点をあてれば、組織改革という具体的問題が生じた時にそれに対処できるのかということである。しかし、今回の研究ではこの狙いのごく最初の足がかりをつかむことができたにとどまり、今後の課題として残された点も多い。今回の研究では、組織文化を4つの側面で捉えるのに無理がないことは示されたが、そのようにして捉えた組織文化を結果変数との関わりで見るという作業はおこなっていない。われわれが組織文化特性を抽出しようとした当初の目的は「組織変革を阻害する要因」を具体的に記述するというところにある。したがって今後の課題としては、今回の分析で得られた組織文化特性の尺度としての有用性を検討するために、組織変革に関する指標との関連性を検討することが残されている。同時に、組織文化をあらわす4特性についても、なぜこの4特性で組織文化を捉えることができるのかを理論と結び付けて検討する必要がある。この作業を通じて組織文化特性が新たに発見されることも考えられる。また、今回の研究では組織文化を職位についていない一般従業員の立場から捉えている。しかし、一般従業員が捉える組織文化は管理職や経営者のものとは異なっている可能性があり、むしろ組織変革への対応という点からは、管理職や経営者の立場か

ら組織文化を測定することが重要なのではないかと考えられる。さらに、今回の研究においては組織文化を組織変革の先行要因として捉えているため、組織文化の形成過程や影響因についての検討はおこなっていない。しかし、今後はこうした部分についても検討を進める必要があるだろう。

このように、組織改革への対応という観点から組織文化を捉えるという取組みをさらに実践的なものにしていくためには、今後 1) 結果変数（例えば、従業員の革新的行動）との関係を特定すること、2) 組織文化特性の理論的裏づけを検討すること、3) 管理職や経営者を対象にした調査をおこなうこと、4) 組織文化の形成過程を明らかにすること、などを進めていく必要がある。今後これらの作業が順次なされていけば、企業経営者は自らの会社の組織文化特性の特徴に応じた組織改革のプログラムを組んでいけるようになるのではないだろうか。

謝 辞

本論文の作成に際し、金 恵真氏（慶應義塾大学大学院商学研究科博士過程）に貴重なコメントをいただきました。また草稿に対して、石田英夫教授（慶應義塾大学大学院経営管理研究科）、守島基博助教授（慶應義塾大学総合政策学部）、義村敦子専任講師（成蹊大学経済学部経営学科）の各先生方から貴重なコメントをいただきました。記して深く感謝いたします。

注

- 1) これらの4因子はより価値観に関わる因子であると考えられる。「結果志向」、「細部への留意」はどちらかといえば仕事のやり方に関する因子であること、「攻撃性」は日本の文化にフィットするかを改めて検討する必要があると考えられることから本研究では用いられなかった。また、日本における文化特徴を示すものとして付け加えられた項目は、「会社優先」、「組織が柔軟」などである。
- 2) 1990年から1996年にC社に在籍し、システム導入企業への教育訓練に携わっていたインフォーマントによれば、C社では大型コンピューターの需要で組織が急激に拡大した時代に現場

の第一線で働いていた人たちが管理職になっており、マネジメントの方向性として、長時間労働を貴び、メンバーが自主的に仕事を組み立ててこなしていくことを嫌う風潮があったという。また、部門別研修を通じた同期の結束は強いものだったという。

参考文献

- Bentler, P. M. and Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structure. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Cliff, N. (1988). The eigenvalues-greater-one rules and the reliability of components. *Psychological Bulletin*, 103, 276-279.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*, CA: Sage (萬成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較』産業能率大学, 1984).
- (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill International (岩井紀子・岩井八郎訳『多文化世界 - 違いを学び共存への道を探る—』白桃書房, 1995).
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. and Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer*. London: HarperCollins (野中郁二郎監訳 紺野登訳『アジルコンペティション「速い経営」が企業を変える』日本経済新聞社, 1996).
- Harris, M. M., and Schaubroeck, J. (1990). Confirmatory modeling in organizational behavior/human resource management: Issues and applications. *Journal of Management*, 16, 337-360.
- James, L. R., Mulaik, S. A., and Brett, J. M. (1992). *Causal analysis: Assumptions, models, and data*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Jöreskog, K. G., and Sörbom, D. (1989). *LISREL 7: A guide to the program and applications*. Chicago: SPSS.
- 加護野忠男 (1996). 「組織文化の測定とタイポロジー」, 加護野忠男・角田隆郎・山田幸三. (財) 関西生産性本部『リストラクチャリングと組織文化』第3版 白桃書房, 1996, pp. 65-88.
- Marsh, H. W., Balla, J. R., and McDonald, R. P. (1988). Goodness of fit indexes in confirmatory factor

- analysis. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., and Holahan, P. J. (1994). A review of current models in organizational behavior and human resource management research. *Journal of Management*, 20, 439-464.
- O'Reilly, C. Chatman, J. and Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Peters, T. J., and Waterman, Jr. R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. NY: Harper & Row (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983).
- Rohlen, T. (1974). *For harmony and strength: Japanese white-collar organization in anthropological perspective*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (Second Edition). CA: Jossey-Bass.
- 東洋経済新報社 (1996). 『会社四季報』1996年第3集. 東洋経済新報社.
- Tucker, L., and Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1-10.
- Zwick, W. R., and Velicer, W. F. (1986). Comparison of five rules for determining the number of components to retain. *Psychological Bulletin*, 99, 432-442.