HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	組織改革と組織の神話:組織文化論の展開
Author(s)	村上, 伸一
Citation	經濟學研究, 33(2), 111-125
Issue Date	1983-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31621
Type	departmental bulletin paper
File Information	33(2)_P111-125.pdf

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 33-2
北海道大学 1983.9

組織改革と組織の神話

——組織文化論の展開——

村 上 伸 一

1. 序

組織と環境の問題を明瞭に考察した貢献で，組織のコンティンジェンシー理論は評価されている。しかし，コンティンジェンシー学派の諸論者以前に，環境の問題を直視した制度学派の代表者 Selznick がいたことをわれわれは看過すべきでない[1]。Perrow (1979, chap.6) によれば，Selznick をはじめとする制度学派は環境を強調したけれども，独自にそれを概念化しようとする意識がなかったとされるが，Selznick の議論は実に傾聴に値するところが多い。彼の議論は単に環境に着目しただけでなく，Scott (1981, chap. 6) も述べるように，コンティンジェンシー学派以後の最近の組織論の1つの潮流の先駆けとなっているのである[2]。

本稿におけるわれわれの問題意識は，最近の組織論の1つの潮流の重要な先駆者として簡単に称せられるだけで，具体的に論じられることが少ない Selznick (1957) の意義をコンティンジェンシー理論以後の組織論の新展開から明確化したい，というところにある。ただし，ここに組織論の新展開というのは，主に新しい重要テーマである「組織文化」論，とりわけ組織の神話に関する研究に限られている。

われわれの基本的な組織観は，Scott (1981) のいう「オープン自然システム・モデル（タイプ IV)」に似て，「組織とは目標達成にまさって組織自体の存続をはかるものと確信される」(Scott, 1981, p. 131) というものである。もう少し言及すれば，組織の成長，存続は，組織内の支配集団（トップ管理階層）の適切な交代，それらの対内，対外の諸問題処理能力に究極的にかかっている，とわれわれは考える。したがって，本稿では決定的に重要な段階，すなわち組織の成長，存続のために新たに支配的地位を獲得した集団による組織改革の段階に考察の焦点が絞られてゆく。この段階での組織文化の重要性については第4節で述べるが，第5節では従来見過されがちだった組織の神話について考究したい。「神話はなによりも文化形成力」（大林，1966，45頁）だからである。つまり，組織のライフ・サイクルを見すえた上で，組織改革における神話の機能，その形成システムを諸文献を通して考察し，究極的には Selznick の再評価をすることが本稿の目的なのである。

2. Miles & Snow (1978) の意義と限界

——ネオ・コンティンジェンシー学派の検討——

組織のコンティンジェンシー理論は，1970年代に入ってめざましい成果を生み出したが，一

1) 「セルヅニックの依拠する構造—機能分析及び制度的分析の特質を明らかにすることによって，そのような組織分析の管理論への貢献を検討」（河野，1978，180頁）しようとする河野（1978）も註14で「今日注目されている『組織の環境適応理論』(a contingency theory of organizations) の問題意識とセルヅニックの制度理論のそれとは等質性を有していることに注意されるべきであろう」(214頁) と述べている。

2) Scott (1981) に対しては，Peters & Waterman (1982) のように評価する論者ばかりでなく，ややルースなその論理構造を厳しく批判する書評 (Hardy, 1983) を寄せる論者も存在する。Selznick (1957) に限っていえば，われわれは，Scott よりも Selznick をよりオープン・システムで捉え得ると考えている。

方でその批判あるいは修正的見解も表明されるようになった[3]。本節では，後者，ネオ・コンティンジェンシー学派の Miles & Snow (1978) を検討し，その意義と限界を明らかにしていきたい[4]。

Miles & Snow (1978) は，ネオ・コンティンジェンシー・パースペクティブを次のように特徴づけた。すなわち，(1) 経営的選択あるいは戦略的選択を，組織とその環境との間の最も重要なリンクとみる，(2) 組織の環境を創り，それについて学び，そして管理する管理階層の能力に焦点を絞っている，(3) 組織が環境状況に反応する複合的方法を含む，これらがネオ・コンティンジェンシー・パースペクティブの特徴である (Miles & Snow, 1978, p. 263)。

組織―環境関係に関する文献サーベイから，こうした最新の動向を把握していた彼らは，同年，「組織の戦略，構造，そして過程」という書名とまったく同じタイトルのダイジェスト的な論文を発表した。そのアブストラクトを引用してみよう (p. 546)。

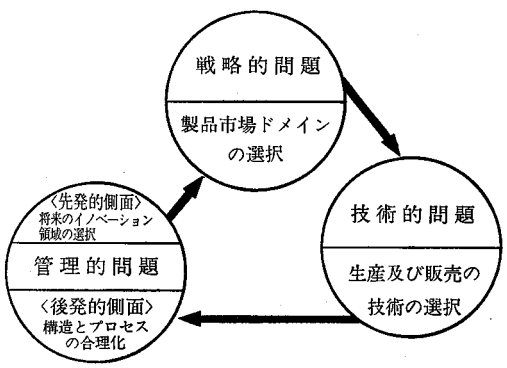
> 組織の適応は，制約された，そして分裂的な理論的扱いしか受けてこなかったトピックである。組織の適応を検討するどんな試みも難しい。というのは，その過程が極めて複雑で変わりやすいからである。本稿で提起される理論的フレームワークは，組織が自身の製品市場ドメインを明確にし (戦略策定)，こうした戦略を追求するために，メカニズム (構造と過程) を構成する上での代替的方法を扱う。このフレームワークは既存の文献解釈と4つの産業 (大学教科書出版，エレクトロニクス，食品加工，そしてヘルス・ケア) における継続的研究に基いている。

つまり，Miles et al. の論文の焦点は，戦略，構造，そして過程との間の相互作用関係を説明する，組織の適応を考察するためのフレームワークにあるのである。特に，このフレームワークは次の2つの大きな要素をもつ，と彼らは述べている。すなわち，(a) 環境との有効な整合性 (alignment) を維持するために，組織によって必要とされる大部分の諸決定を記述する適応過程の一般モデル，(b) 所与の産業あるいは他のグルーピング内の様々な組織によって用いられる様々な適応行動パターンを描く組織のタイポロジー，がそれらである (p. 547)。

彼らは，Porter Pump and Valve (PPV) という会社の環境適応のケースを紹介した後，(a) の「適応過程の一般モデル」を提起する。このモデルを Miles et al. は「適応サイクル・モデル」と呼ぶ。組織の適応は複雑でダイナミックな過程であるけれども，それは，3つの大きな問題――戦略的問題，技術的問題，管理的 (administrative) 問題――の同時的解決を潜在的に要求する適応サイクルとして概念化されうる，と彼らは考えるのである。有効な組織は，これら適応サイクルを構成する3つの問題解決活動の間に内的な整合性を生み出していることを，4つの産業における継続的研究から彼らは見出している。Miles & Snow (1978, pp. 27–28) は，適応サイクルの重要な特徴を次のようにまとめている。

1. 適応サイクルは，組織行動の一般的な生理である。
2. 3つの適応問題――戦略的問題，技術的問

第1図　適応サイクル



(出所) Miles & Snow (1978) p. 24

3) 詳しくは，加護野 (1981)，野中 (1976) 等を参照されたい。
4) 検討にあたっては，加護野 (1981) に依拠する点が多かった。

題，管理的問題――は複雑に絡み合っている。

3. 適応は，しばしば，戦略的局面，技術的局面，そして管理的局面を通して次々と移ることによって生じるが，そのサイクルはこれらのどの局面からでも始まる。

4. 今日なされる適応の決定は，固定化しがちで明日の構造の諸側面になりがちである。

この適応サイクル・モデルを妥当なものと受け入れるならば，次のような疑問が生じよう，と彼らは述べる。すなわち，組織はそのサイクルを通して，どのように行動するのか。つまり，このモデルの用語を使えば，組織はその戦略的問題，技術的問題，そして管理的問題を解決する上でどんな方策を用いるのか，という疑問である。Miles et al. によれば，3つの問題解決活動間に一貫性が生じる組織の適応タイプは3つあるという。それらは，防衛型 (defenders)，攻撃型 (prospectors)，分析型 (analyzers)，と呼ばれる。また，一貫しない適応パターンを示し，有効性も低い適応タイプは，受動型 (reactors) と呼ばれる。加護野 (1981，表1) を参照しながら，それぞれの適応タイプの記述を要約しよう[5]。以下は，既述のフレームワークの (b) の具体的展開部分にあたる。

防衛型

この適応タイプの組織は狭い製品市場ドメインをもち，トップ管理者は組織の限られたオペレーションの領域における専門家である。

①戦略的問題への対処　安定的な顧客あるいは製品を生み出すために，自社の対象市場を全体の市場の変動からいかに隔離するか，が問題であり，その対処として，限定された狭い市場への積極的働きかけ，がとられる。

②技術的問題への対処　ルーティンで統合的な技術の採用。

③管理的問題への対処　公式化され職能的に専門化された組織構造，集権的で垂直的な情報処理システム，財務・製造部門が強いパワーを発揮する権力構造，階層関係に基く調整とコンフリクト解決，過去の実績に基いた計画とコントロール。

攻撃型

この適応タイプの組織は，ほとんど常時，市場機会を捜し，しばしば競争会社が反応しなければならない変動と不確実性の創造者になる。

①戦略的問題への対処　いかにして新製品や新技術の機会を探求し利用するかが問題であり，その対処として，変動性に富む活動領域を選択し，自ら積極的に変化を生みだす。

②技術的問題への対処　ノンルーティンで弾力的かつソフトな技術の採用。

③管理的問題への対処　公式化と職能的専門化の程度が低い製品別組織構造，分権的で水平的な情報処理システム，マーケティング並びに研究開発部門が強力なパワーを発揮する権力構造，水平的統合機構を通じた複合的な調整とコンフリクト解消，競争業者の業績に基いた包括的で問題志向的な計画とコントロール。

分析型

この適応タイプは，防衛型と攻撃型のハイブリッドである。2つのタイプの製品市場ドメイン――比較的安定的なタイプと変動性に富むタイプ――で行動する組織の適応タイプである。

①戦略的問題への対処　既存の製品市場に確固たる基盤を確立しながら，いかにして新製品，新技術の機会を探求し利用するか，が問題である。その対処として，複合的環境の下で，マーケティング志向の市場進出と製品開発を推進する。

②技術的問題への対処　異質な複数技術の採用。

③管理的問題への対処　有機的組織（攻撃型）と機械的組織（防衛型）の折衷と組織

5) 多くは，加護野 (1981，表1) の引用である。

内の分化。複雑な統合機構。

受動型

このタイプの組織は，一貫した戦略—構造関係を欠いているので，環境の圧力によって強制されるまで，どんな種類の適応も決してしない。

以上が，既述した2つの大きな要素 (a), (b) をもつ Miles et al. のフレームワークの大要である。

論文の最終節で，彼らは，組織の適応タイプと経営理念との間の関係パターンを見出そうと試みる。というのは，組織の適応行動の選択は，トップ・マネジメントの経営上の信念に制約されるからである。彼らは，経営理念の3つのモデルとして，よく知られている「伝統的モデル」，「人間関係モデル」，「人的資源モデル」，を挙げ[6]，それらと組織の適応タイプとの関係を考察する。その関係は極めて複雑であり，また彼らの指摘はテンタティブなものにすぎないと断りながら，一般に，(1) 伝統的経営理念と人間関係経営理念とは，防衛型と受動型の組織でより多くみられるようであり，(2) 人的資源経営理念は分析型並びに攻撃型の組織とよりしばしば関係している，と述べている。

結論の節で，「有効な組織の適応は，新しい組織形態を描き，それを完成させるばかりでなく，組織成員を指示し，コントロールもする経営者能力に依存している」(p. 561) と彼らは述べ，経営者能力に期待をかけていることが表明されている。

以上，論文を中心に概観してきたが，その意義と限界について述べたい。第1に，理論的フレームワークの (a) における「適応サイクル・モデル」の提起は，戦略論における A. D. Chandler と H. I. Ansoff の見解の対立——「組織構造は戦略に従う」対「戦略は組織構造に従う」——を色あせたものにするのに十分であるが，何よりも「組織の適応」というトピックの中で大きな意義をもつと考えられる。加護野 (1981) が指摘するように，組織のコンティンジェンシー理論では「環境の選択はモデルの外生変数だと考えられていた」(97頁) わけであるから，適応サイクル・モデルの意義は大きいのである。組織有効性とサイクルの諸要素間の一貫性，整合性の係わりの指摘は，Miller (1981) や Mintzberg (1972) の見解と基本的に一致するものである。ただ，Miles et al. の指摘する一貫性，整合性という概念は，可視的な次元で規定されるに留まり，Mintzberg や Miller が主張する潜在的な特性への考慮を欠いているように考えられる。この点がこのモデルの限界といえよう。

第2に，フレームワークの (b) における，組織の適応タイプの提示は，他のネオ・コンティンジェンシー・セオリストの掲げるものと同様に評価できようが，われわれには，適応サイクル・モデル程のインパクトは与えないように思われる。

第3に，理論的フレームワークと経営理念との関係づけは，筆者らも自覚しているように，今後の調査研究にまつところが大きいように考えられる。Miles et al. は最終的に，経営者能力の重要性を指摘するが，これはごく常識的な結論となった。いうまでもなく，トップ・マネジメントの能力，そして信念は極めて重要であるが，他の多くの組織成員の能力や信念もまた重要なのである。すなわち，われわれの第1の指摘と係わるが，Miles et al. の議論には，組織文化の概念がほとんど欠落しているのである。

われわれは冒頭に，Miles & Snow (1978) が挙げる「ネオ・コンティンジェンシー・パースペクティブ」の特徴を紹介しておいた。これらの諸特徴からも，彼らもまた，ネオ・コンティンジェンシー・セオリストに含まれている (加護野, 1981) ことが明確に認識できる。まさに，彼らは，コンティンジェンシー理論を超えようと

6) Miles (1965) が提起したこれらのモデルについては，浜田 (1976)，伊藤 (1968，第7章)，奥田 (1978)，そして村上 (1980，第3章) で検討されている。

する，フロンティアの開拓者なのであった。しかし，今や，焦点は適応サイクルの諸要素間の整合性ないし一貫性，Miller のいうゲシュタルトのメカニズムにはっきりと絞られ，そこでは組織文化の重要性が議論されている(加護野，1982 a, b)。われわれは，ここで Miles et al. を超えなければならないのである。次節では，経営戦略，組織構造そして技術といった諸要素間の整合性を考える場合，なぜ組織文化に着目する必要があるのか，組織文化着目の背景について説明したい。

3. 組織文化着目の背景

3. 1. 経営戦略実行の鍵

1975 年に，2 つの大きな石油会社が石油事業以外の分野に進出しようと長期戦略を策定し，綿密な計画の下に実行に移した。ところがそれは完敗し，結局両社とも本業の石油事業に専念することになった。Business Week (October 27, 1980) は両社の敗因を次のように述べている。「両社のトップ管理者が策定した戦略を実行できなかったのは，理論的に誤りがあったからではなく，組織文化がオイルマンとして仕事をやっていくという伝統と価値観にこり固まっていることを，トップが理解しなかったからである。このような組織文化に染まっている従業員は，トップが課そうとした急激な改革に反抗し，協力しなかったのである」(p. 148)。

ネオ・コンティンジェンシー・パースペクティブの特徴の 1 つは，上層管理階層の能力の重視にあるが，この石油会社の新規事業のケースではまさに「戦略は組織成員全員の心をこめた努力と信念とが得られて初めて実行され得るということをトップが悟るのが余りに遅すぎた」(Business Week, p. 148) のである。トップ管理者の信念や能力だけでは，戦略策定の次の段階，すなわち戦略の実行は難しいケースが生じうる。戦略実行の鍵が組織文化なのである。「組織文化とは，ある組織の成員によって共有されている価値観や行動規範ならびにそれらを支えている信念」(加護野，1982 b, 82 頁) のことである。組織文化と戦略とが一致して初めて企業を成功に導く力が生じる。したがって，加護野 (1982 b) が強調するように，組織文化の測定が重要な問題となる。この組織文化を把握すると，次に組織文化に合わせて戦略を変えるか，戦略に合わせて組織文化を変えるか，を経営者は決断しなければならないのである (Business Week, October 27, 1980)。

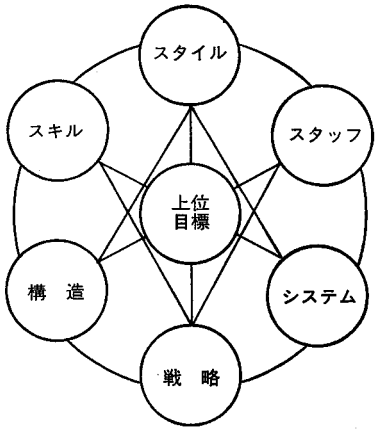
3. 2. 7-S フレームワークの提起
—Pascale & Athos (1981) の主張—

Waterman et al. (1980) は，組織の有効性を考える上で，いくつかの諸要素の相互作用を考えることが重要であるとして第 2 図のような「7-S フレームワーク」を提起した。彼らの主張は，構造や戦略の変革も重要であるが，それだけでは組織の有効性を高められない，という点に重点が置かれている。この 7-S フレームワークを用いて，アメリカ合衆国のマネジメントと対比的に日本のマネジメントを考察したのが Pascale & Athos (1981) である。

Pascale & Athos は，戦略，構造，システムの 3 要素を「ハード S」と呼び，スキル，スタッフ，スタイル，上位目標の 4 要素を「ソフト S」と呼ぶ。彼らが調査した松下電器と ITT の違いは，「ソフト S」にあるが，アメリカでは，「ハード S」ばかりに研究者も実践家も目を向けてきた，と彼らは考える[7]。そして「4 つの『ソフト』な要素を，企業というケーキの上にまぶしたフロスト・シュガーみたいに考えていることはもうできない」(pp. 83–84, 訳書 106 頁) と断じるのである。とかくアメリカの経営者は，即効的な効果を得ようと命令ひとつで変えられる「ハード S」要素をひんぱんに変革しようとし，時間のかかる「ソフト S」要素との調整や 7-S 要素全体の効果的整合に注意を払わない。Pascale & Athos はここに会社がアメリ

7) 人間関係論の動向を無視しているわけではないが，主流は「ハード S」にそうものである，と彼らは述べるのである。

第2図　7-S フレームワーク



（出所）　Pascale & Athos (1981), p. 202.
訳書 286 頁
このフレームワークは，Peters & Waterman (1982) で，「上位目標」が「共有された価値観 (shared values)」に変わり，「マッキンゼー 7-S フレームワーク」と呼ばれるようになる。

第1表　7つの S 要素

戦　略 (Strategy)	ある一定の目標を達成するために立てられる，企業の限られた財的・人的資源の配分を目的とした一定期間の計画ないし行動方針。
構　造 (Structure)	組織のしくみの特徴（例えば，職能的，分権的，など）。
システム (Systems)	一定の報告パターンおよびミーティング・フォーマットのようなルーティンな方法。
スタッフ (Staff)	企業内の人員を重要な職種・特質別に分類・配分すること（例えば，エンジニア，企業家型，M. B. A. 取得者，など）。
経営スタイル (Style)	経営幹部が組織の目標をどのように達成するかという特徴，およびその組織の文化スタイル。
経営スキル (Skills)	経営の中心人物あるいは企業全体がもつ顕著な能力。
上位目標 (Superordinate Goals)	組織がその成員に植えつける重要な意味あるいは指標となる概念。

（出所）　Pascale & Athos (1981), p. 81　訳書 103 頁

カ病をわずらう可能性をみるのである。

しかしながら，彼らは，IBM, Boeing, Procter & Gamble, Delta Airlines, 3 M, Hewlett-Packard, など何十年もの間，活力を維持してきた高業績アメリカ企業間に，そしてこれら企業と松下電器のような日本の優良企業との間には多くの共通点が存在すると指適する。「ハード S」要素の把握が非常に優れているのは勿論のこと，「ソフト S」要素もフルに活用され，要素間の調整が実によくとれているのである。

例えば，IBM は社員の採用と教育，そして上位目標の普及に，松下の場合と同じように，多大の注意を払っている。どちらの会社も，制度形態に，規律のとれたシステマティックな方法で織りこまれている。その結果，スタッフ要員は，自分の会社について，優先度をもつ仕事について，何が自分に期待されているかについて，また企業における自分の価値について，高度の理解と確信を同僚たちと分かちあっている。(Pascal & Athos, 1981, pp. 205–206, 訳書　292 頁)

彼らは繰り返し，「ソフト S」要素を軽視すべきではないと力説する。いうまでもなく，これら要素の中核には，組織文化という「見えない構造」が存在している[8]。事実，マッキンゼー社の調査によれば，常に好業績をあげている企業は強い文化的信念をもっていることが認められている (Deal & Kannedy, 1982, p. 7)。組織の有効性を考える上で，決して組織文化を看過すべきではない，というのが彼らの1つの主張である。

この組織文化は，一朝一夕にできるものではなく，「トップ・マネジメントの経営理念，経営管理者のリーダーシップ行動，組織構造，管理システムなどが有機的に一体となってつくり出されるもの」（野中，1981，21 頁）である。つまり，第2図に示されるように，7つの S 要素間は相互作用しあう。そこで「すべての S 要素を巧みに扱い，それらの間をうまく調整するためには，各社が独自の方法を開発する必要が

8) Peters & Waterman (1982) では，「上位目標」に代わって「共有された価値観 (shared values)」が 7-S フレームワークの中心要素になった。彼らはこれを「マッキンゼー・7-S フレームワーク」と呼ぶ。

ある」わけであり，「企業は，個人と同じように，それぞれのやり方で発展しなければならない」(Pascale & Athos, 1981, p. 206, 訳書 293 頁)のである。これが彼らの第2の主張である。

ようやく注目を浴びるようになった組織文化について今後，より綿密な考察がなされなければならない。次節では，組織改革の局面を中心にして，組織文化論の展開の方向を探りたい。

4. 組織文化論の展開に向けて

4. 1. 「情報処理特性」の議論

吉原ほか (1981) は，企業の多角化戦略を経営資源の観点から考察したが，経営資源の中で「無形の財産」あるいは「情報的資源」を最も重要視した。この情報的資源は，①環境情報，②企業情報（グッドウィル），③情報処理特性，に3分類される。「情報処理特性とは，組織の個々人（つまり意思決定者）がもっている共通の情報処理パターンの特徴」を指し，「ことばを換えれば，一般に組織風土とか企業体質といわれているものを情報処理という考え方で整理したもの」(吉原ほか，1981，28頁) なのである。この情報処理特性は「究極的にはヒト，モノ，カネを組み合せてそれらから環境にマッチした適切なサービスを引き出す主役を演ずる」(吉原ほか，1981，29頁) ものである。

組織内の情報処理プロセスの性能を考える上で欠かせないものに[9]，情報処理特性のほかに，組織構造や管理システムがある。彼らはそれらを管理機構と総称し[10]，情報処理特性と管理機構との密接な相互関係について言及している[11]。彼らの議論を組織文化論に引き寄せて考えると，彼らは主に Pascale & Athos (1981) の第1の主張を情報処理の観点から把握し，発展させたのである。

いうまでもなく，組織は環境の不確実性を減少させようと行動する。不確実性とは「タスクを完遂するために必要とされる情報量と，すでに組織によって獲得されている情報量とのギャップ」(Galbraith, 1973, p. 5, 訳書 9頁) と定義されている。この Galbraith の定義は広く認められ，彼の唱える情報処理パラダイムは精緻化され進展している(例えば，加護野，1980)。ただ，現代のようないわば「情報の洪水」のような状態では，情報の量よりも質に目が向けられる。Weick (1969, chap. 2) によれば「組織化とは，適切だと判断された情報入力 (informational input) に内在する多義性 (equivocality) を解消することへ方向づけられている，と論じることが可能である」(訳書 56頁) という。情報はいくつかの可能性と意味を含み，多少ともあいまいで様々な解釈が与えられるものである。吉原ほか (1981) が述べるように「情報はただ蓄積され，流れ込むだけでは価値を生まない」(28頁) のである。そこに情報処理特性概念が有用に働く。この概念は，情報処理パラダイムを Weick の議論の段階にまで精練したものとも評価できるのである。

それでは，組織にとって意味のある情報を選び出す情報処理特性を正当化し，強化するものは何なのだろうか。組織文化そのものは巧みに情報処理の観点から整理され，情報処理パラダイム上の新しい展望が拓けはじめた。しかし，組織文化の形成力，そのプロセスの考察は今後の研究にまつところが大きい。われわれはこの面で，Selznick (1957) が重視した神話に注目したい。というのも，「神話はなによりも文化形成力」(大林，1966，45頁) だからである。

4. 2. 組織文化形成局面について

9) 彼らのいう情報処理プロセスとは，単に情報が流れこむだけではなく，「それらの情報が組織の内部の意思決定者の問をいきかい，適切に処理され，効果的な意思決定に結びついてはじめて価値を生む」(吉原ほか，1981，28頁) そうしたプロセス全体をさす。

10) われわれも以下，吉原ほか (1981) と同じ意味で「管理機構」という用語を使用する。

11) 彼らは，企業をヒト，モノ，カネ，情報という経営資源と管理機構の2つからなると考え，「経営資源は企業に存在するもの，管理機構はそれらの資源を機能させるもの」(吉原ほか，1981，34頁) と把握している。

人間関係論では職場集団の風土が考察され，そこでの基本的関心は人々のモチベーションの喚起であった。組織風土の研究は，そうした研究の延長線上にあるとみてよい(加護野，1982 b)。ところが，組織文化はよりマクロ的，戦略的な文脈で注目され，一定の価値・規範・信念が組織成員に共有されるという側面が重要視される(加護野，1982 b)。

組織文化を考える際には，組織成員の職務に対する個人的見方，志向，判断の仕方の組織独特の型が問題にされる。Selznick (1957) が述べるように，組織に対する忠誠心や職務に対するモチベーションだけでは，十分な組織分析は果たせないのである[12]。

組織成長にとって，特定のスタイルを示す組織文化が強固であることが，ネガティブに作用することはいうまでもなく存在する。ただはっきりいえることは，組織文化を見過してはならない，ということである。経営者はこれを明確に把握しなければならない。次に，戦略と文化の一致をはかるべく，どちらに合わせるか，が経営者の決断になる。組織文化に合わせて，多角化戦略を策定する優良企業は多いようだ(Peters, 1980 b)。問題は，一般環境の変化，市場競争の激化，顧客ニーズの変化などによって，どうしてもドメイン（事業領域）を再定義し，新しい戦略を策定し，その円滑な実行をはかるために組織文化を変革しなければならない場合である。幾分極端にいえば，命令ひとつで変えられる管理機構と異なり，組織の深層の中核を形成する組織文化の変革は時間もかかるし，意図する内容に焦点を絞っていく経営者のリーダーシップのとり方もかなり難しいのである。

「このままの状態では，この組織は危い。何とか改革しなければ…」と末端の組織成員も感じるような現象あるいは事件が生起されると，管理機構の変革の組織文化への影響も大きく，新戦略を策定する経営者の様々なアピールが組織文化へ大きく影響してゆくものと考えられる。しかし，そこに，改革を進めるトップがパワーを握り，成員間に信頼関係が存在していなければ，成員の不安は増大し，組織はなかなか再生しない。安宅産業崩壊による非常事態から一大改革を行い成功した住友銀行と岡田茂前社長の劇的な解任劇から再生を模索するもなかなか険しい道をたどっている三越デパートとは好対照をなす事例といえよう[13]。

組織改革を進める際，新戦略の提示と共にトップはその決意を示すスローガンを掲げることが多い。これは組織文化に影響を与える。ただ，トップ管理階層の交代で現われた集団の「真意」は表面上のスローガンと異なることもある。組織成員は「真意」あるいは「ホンネ」をさぐり出そうとする。成員同士のインフォーマルなやりとり，組織内のゴシップ，うわさ話，お得意先からの断片的情報などが彼らの素材である[14]。こうした彼らの「真意」をつきとめる過程に極めて大きな影響をもつのが，組織の神話ある。組織の神話についての考察は，現段階の組織文化論をより豊かな実のあるものにしてい

12) 勿論，忠誠心やモチベーションを欠いた組織には問題があることはいうまでもない。例えば，業績最優先，徹底した競争主義でコークに立ち向かったペプシ・コーラでは愛社精神など育たず，幹部のコークによる引き抜きで，ペプシの企業秘密を洩さないようにと裁判ざたにまで発展したという(Business Week, October 27, 1980)。忠誠心やモチベーションは感情の中核であり力の源であるが，それを発揮するパターン，仕事のやり方は，それぞれの組織独特のものがみられる。が，この組織文化が根源の力を抑えるようなものでは，組織は成長しまい。単に忠誠心やモチベーションだけを喚起するだけで，組織文化を配慮しない組織と同様の結果に陥るのである。組織風土と組織文化の適合を十分に考えなければならないのである。

13) 住友銀行の事例については，1982年度北大大学院集中講義における事例研究資料（加護野忠男神戸大学助教授作成）を参照した。三越デパートの事例については，朝日新聞「険しい三越再建の道／岡田解任劇から半年」(1983年3月24日付記事）ほか，を参照した。

14) Mintzberg (1975) によれば，えてして管理者が「ソフトな」情報，とりわけ，ゴシップやうわさ，思惑といったものを大事にするのは，それらがタイムリーだからであるという。アメリカ歴第の大

くことに貢献するものである。このことを次節で明らかにしたい。

5. 組織の神話とその形成システム

5. 1. 制度を創る神話
——Selznick (1957) の検討——

周知のように，Selznick (1957) は，組織を「1つの使い捨て可能な道具，つまり，ある特定の仕事をするために特別に考案された合理的器械」(p. 5，訳書　10頁) と規定し，「社会の必要や圧力から生まれた自然発生的所産——反応性・適応性をもった有機体」(p. 5，訳書　10頁) である制度と区別した。彼によれば，「社会構造が完全に発達するにつれて，組織はたんなる道具でなくなり，集団の一貫性とその志望を表現する1つの制度として，それ自体価値をもつようになる」(p. 16，訳書　24頁) という。そして「最高経営者 (executive) が管理を扱う経営から制度を扱うリーダーシップへと移行するとき，彼は政治家 (statesman) になる」(p. 154，訳書　214頁) と述べている。

制度を創造するのに用いられる技法はいずれも日常行動に長期的な意味と目的を注入しようとするものであり，それら技法の中で一番重要なものの1つが「社会的統合のための神話の完成」(p. 151，訳書　209頁) である。「神話がめざすのは，その企業体に特有の目標や方式を，士気を高め，理想を鼓舞するような言葉を用いて述べることである」(p. 151，訳書 209頁)。例えば，IBM のスローガン，つまり上位目標は "IBM means service" であったり，GE のそれは "Progress is our most important product" であったりするのであるが (Deal & Kennedy, 1982, p. 6)，これを理想を高めるような言葉で述べるのが神話であるというのである。創造的リーダーシップにとって決定的に重要なのは，神話を伝達するための方法ではなく，「神話の必要性を見抜き，効果的な表現方法を発見し，なかでもそこに表現されている理想を支えるのに必要な組織条件を創造するだけの意思と透察力をもち合わせているかどうか」(p. 151，訳書　210頁) なのである。

Selznick はある州立大学がその中心的理想として「地域社会への奉仕」という概念を打ち出すケースを挙げる。その必要性は不安感にあるのかもしれない。しかしそうした場合でも，打ち出された神話になんらかの効果を期待するのであれば，式典の演説の中でそれに触れる程度では不十分で，入学許可基準，研究調査の方向，カリキュラムの編成などに生かしていくことがどうしても必要であると彼は述べる。そこでは，「フォーマルな組織構造は制度的環境の神話を体現する」(Meyer & Rowan, 1977) ものでなければならないのである。

神話は外部からの要求に応えるばかりでなく，内部の管理にも役に立つ。第1に，日常雑多な決定を行う上で，統一的な決定を支える強力な手段になる。第2に，神話に経営者が自身の行動を合わせることによって，権威を維持し批判をかわし，「トラブル」を生じにくくする。第3に，神話によって使命感 (sense of mission) の統一が推進され，全体の調和が高まる。以上3点は，組織という機械の円滑な操縦に没頭している経営者にはとりわけ魅力的なはずだ，と Selznick は述べている。

このように，彼のいう組織の管理にも役立つ神話なのであるが，それは「究極的に制度をつくり上げる役目を果たす」(p. 152，訳書　211頁) ものなのである。というのは，効果的に神話を形成することは，いやがおうでも特別の目的と能力を確立することだからである。「神話形成は能率や士気を高める必要性が感じられたことに始まるのかもしれない。しかしその主要な役目は統合された社会的有機体を創り出すのを助けることにある」(p. 152，訳書　212頁)。

Selznick は，重要な管理機能を，(1) 凝集力を用いて制度を安定させること，(2) 先を見通

統領，ルーズベルト，トルーマン，アイゼンハウアーが，フォーマルな情報の他に，インフォーマルな情報をどれ程大事にしたかはよく知られているところである。

して万全な条件を創造すること，の2点に集約するが，組織内部を固め，将来の環境変化にも備える上で，神話は重要な役割を果たすのである。

組織は価値を注入され制度になる。この制度化を進める重要な技法が神話であると Selznick はいう。つまり，神話は組織文化の創造，維持，変革に決定的に重要な役割を果たすばかりではなく，管理機構の形成，維持，変革にも大きな影響を与えるといえる。更に，神話は組織文化と管理機構との相互関係パターンを形成するものとも考えられよう。Selznick の思考は，やや散慢にみえながらも実に鋭いものと評価できる。次に，この神話形成についてより詳しく考察してみよう。

5. 2.　組織の神話形成

——Boje et al. (1982) の検討——

Boje et al. (1982) は組織開発 (OD) の質的側面を重視する観点から，主に神話形成システムと神話の機能について考察した。以下では彼らの議論のうち神話形成システムと神話の機能に関する考察のみを対象とし，紹介し検討を加えたい。

Boje et al. によれば，神話形成は適応的メカニズムである。これによって，組織の諸集団は活動や事象に意味を与える論理フレームワークを維持する。これなしでは，技術的及び管理的構造は，不確実性に直面する組織の調整された行動の基盤として役に立つ十分に共有された意味を欠くのである。

彼らによれば，神話は，なぜ既存の慣行や手続が，組織が効果的に機能できる「唯一の方法」であるかを例示するように構成されているという。神話は，組織が複雑性，変動性，あいまいさをうまく切り抜ける間，その組織行動に意味を与え，合理化する「制約的」フォームである。したがって，それは組織生活に意味を与える視野 (horizon) を狭くする。つまり，神話は基本的な組織のディレンマを調停ないし管理する (manage) ために現われる，と彼らは主張する。組織のディレンマとは，あいまいさ，基本的な不確実性，タービュラントな環境，乏しい技術理解，人間の行為と目的の非人格化と合理化への要求，といったことから生じるものである。

したがって，支配的な神話形成システムを定めようとする組織の中の諸集団間でのパワーと特権の絶え間ない交渉の中で，それぞれの集団の神話はぶつかり合い競い合うのである。組織の諸集団間のパワー関係は，現段階の神話形成システムをみれば把握できるわけである。

Boje et al. は Thompson (1967, chap. 7) に依拠して[15]，組織の神話のタイポロジーを提起した。それは神話を望ましさの基準を扱うもの (1. と 2.) か，あるいは因果関係を扱うもの (3. と 4.) かどちらかによって類別するものである (p. 19)。

望ましさの基準に関する神話
1. 過去，現在，未来の行為と結果を創り，維持し，正当化する神話
2. 政治的利害と価値システムを維持し，隠す神話

因果関係に関する神話
3. 不完全な知識条件下での因果関係を創り，説明するのを助ける神話
4. 予測するという行為を可能にするために，活動と事象の複雑性と変動性を合理化する神話

1. は特に説明を要しない一般的なものである。2. の例に彼らは TVA を挙げている。その政治的な動機は，安価な電力を提供し，失業を救済するという表面上の神話によって隠された，と彼らは述べている。もう1つ，アメリカの自動車産業の例が挙げられている。長い間，大手の自動車会社の経営者たちは，国内のコンパクト・カーの需要は決してないと確信していた。それは Vega や Pinto というコンパクト・カーの敗退によって，強固なものになっていく。結局，この「ビッグ・カー神話」は組織のパワーを握る集団を強力に支持し，ドラスティックな崩壊を迎えるまで，大手自動車会社のパ

15) いうまでもなく，Thompson (1967) は，神話について言及していない。

ワー構造を固定したのである。

組織は環境の不確実性に直面しながら行動する。経営者は，不完全な知識の下でも何らかの意思決定をしなければならない。通常，その意思決定は現段階での支配的な神話の影響をうける。「客観的」データの解釈も既存のパワー構造を支持する神話の影響をうけがちである。こうした3.の例はわが国にも多く見出される。例えば，藤沢薬品工業社長の藤沢友吉郎は次のように述べている（『週刊東洋経済』1982. 11. 17, 79頁)。

> 決断をする際はできるだけデータを集めるのはもちろん，盛んに議論をする。しかし見通しにしろ，わからないことは多いし，計算だけでは割切れない部分も少なくない。エイッ，ヤッで決め，斉合性のある数字などで後講釈する場合もある。
>
> ・・・・・
>
> 竣工式や地鎮祭で天真稚気に祈るが，何か非合理性のあるもの，宗教的な存在を受け入れているといえるかもしれない。

未来のことが完全には誰もわからない状況で，決断をする人間に運・不運がどうしてもつきまとうのは自然であろう。ただ，経営者は経営者なりの認知スタイルをもっている。複雑性，変動性，そしてあいまいさに満ちた環境を直接そのままで捉え，反応するのではなく，自分なりのより単純な環境を創造 (enact) し，自分なりに予測し，決断するといえる。4.をこのように彼らは説明する。無論，組織成員，各部門，集団では様々の認知スタルをもち，環境創造し，自分たちの「正当な」見解，要求をトップに提起する。このような状況下で意思決定する経営者にとって，「伝統」や「過去の成功」を語る神話ほど力強いものはない。基本的に，神話は経営者にできあいの (ready-made) 理論的根拠を与える。結局，それは組織内部の潜在的な複雑性（トラブルなどを含む）を体よく繕うことになるのである。

Beje et al. は組織改革には，そのタイミングが問題であるとして，神話形成プロセスにライフ・サイクル概念を適用することによってこの問題解決をはかろうとする。次にこの「神話形成ライフ・サイクル」についてみてみよう。この神話形成ライフ・サイクルは第2表のように示されている。

彼らは例として，環境が無競争から激しい競争へ変わっていることを知った小さな会社を挙げる。この会社では，規定されたその使命――コストがかかっても，最上の品質の製品のみを製造する――が支配的な組織の神話として用いられていた。ある神話の維持能力は組織の中のそれを支持する集団のパワーに依存する。結局，神話の進化は，他の諸集団と環境から得られる支持の下にかなり揺れながら進むようなのである。

第3段階の衰退期では，支配的神話が変化する環境に適切に反応しえなくなり，諸集団間の抗争が生じ，新しい神話が生まれ競い合う。第4段階の再生期では，これまでの支配的な神話が崩れ，大きな緊張とコンフリクトを経て新しい神話に移行するのである。

アメリカの自動車産業の「ビッグ・カー神話」は環境からの挑戦を受けるまで，幾つかの

第2表　神話形成ライフ・サイクル

神話段階	会社の状況	神話の進展
1. 発　展	急成長，高い収益力，輝かしい前途，実質上無競争。	神話は意思決定と組織の戦略とを成功裏に導いている。 ≒発展している神話≒
2. 成　熟	会社の成長速度はゆるむが，強力なリーダーの存在はまだ認められる。重大視する程ではない競争下にある。	会社体質に神話が完全に浸透し神話の力が強い。 ≒強固な神話≒
3. 衰　退	相当な競争が顕現化する。収益力は落ち，会社が定めた使命は，活動の障害になる。	たいていの組織部門は神話を支える方途を見出そうとするが，幾つかの集団は再生を求めて従来の神話と競合する神話を展開し始める。 ≒神話の分裂≒
4. 再　生	会社の状況は，リーダーシップの変革を促す地点にまで悪化した。	製品の新しい品質範囲を含む新しい神話が現われる。 ≒神話移行≒

（出所）　Boje et al. (1982) p. 24

「客観的」データの支持を受け実に強固であった。したがって衰退期に入るまでは，根本的な組織改革の試みはまず失敗するのである。いくら管理機構を変えてみても，組織文化，それを集約した形の神話が変わらなければ，制度としての組織はほとんど変わらないのである。組織成員から拒まれるか，せいぜいみせかけの協力的態度が得られるくらいであろう。いずれにせよ，組織改革を考える場合，神話の内容，その神話の形成システム，とりわけそのライフ・サイクルの段階を把握することが極めて重要なのである。

5. 3.　組織改革と組織の神話

Selznick (1957) は，神話を制度を創造する過程で最も重要な技法と指摘したが，この神話は成熟した制度化された組織の管理機構や経営者の意思決定，認知スタイルを正当化し，組織全体の統一，調和に極めて役立つことを Boje et al. (1982) は詳細に論じた。まさに「神話形成は人間の相互作用を充実する上で有用で健全な機能を果たす」(Boje et al. 1982, p. 27) のである。

Selznick は，組織のライフ・サイクルにも目を向け，自動車産業労働組合の求められるリーダーシップの移行（闘争性から機敏な交渉技法へ）や，フォードにおける生産志向から販売およびパブリック・リレーションズの強調への移行の例を挙げている。Boje et al. はこのライフ・サイクル概念を神話形成に適用しようとした。アメリカの自動車産業における「ビッグ・カー神話」は環境の変化に対する機敏な対応を鈍らせたが，神話のもつ強力な力がその組織の成長にとってネガティブにも働くことを彼らはこの例で示したのである。この神話形成ライフ・サイクル仮説は，神話の4類型の提示と共に評価されてよいと考えられる。

Boje et al. はまた，この神話の交代は，組織内のパワー構造の変化でもあることを指摘した。その状況で内部と外部の要求をうまく処理できる集団が組織最大のパワーを握り，管理機構は勿論，組織文化を変容させていく。つまり，自分たちの「制度化」を進めるのである。ここで大きな役割を果たすのが神話であった。しかし状況が変わり，適応の仕方を変えなければならなくなっても，固まりきった組織は惰性的に従来の方式で走りがちなのである。結局，危機意識が浸透し，内部での抗争が始まりなどして，支配集団が身も心も崩壊して，組織は再生の道をたどるのである。ただ，この際にも，「再生の神話」が強く組織を支配するのである。

Selznick のいう制度とは，管理機構と組織文化とが適合している成熟した組織を指すものと考えられるが，支配的神話は，この両者の相互関係にかなり影響を与えよう。管理機構を変革したなら，それを正当化する神話を打ち出し，組織文化も変えなければならない。経営者が掲げた目標を推進する神話を打ち出したなら，その効果を上げるために管理機構を変革する必要がある[16]。

そこで，前節（4. 2.）と同じく，次のような疑問が生じる。後者，すなわち，管理機構の変革は，幾分極端にいえば命令ひとつで可能である。しかし，組織文化の変革，強化は難しい。どのようにすればよいのか。前節では危機意識の浸透という変革条件の整備と改革推進派のパワー構造の安定化を指摘した。本節では，組織のライフ・サイクルを考えて，そのタイミングを見極めることの重要性を学んだ。また，神話は集団あるいは組織成員の認知スタイルや意味の定義に大きく影響することも学んだ。では，以上の諸点に注意して，神話を語れば組織文化は変容したり強固なものになるのか。答は「否」である。確かに「神話はなによりも文化形成力」（大林，1966，45頁）なのであるが，その形成が育まれ，組織に浸透していくには，巧み

16)「神話が構造を変えるのか，あるいは構造が神話を変えるのか」を見きわめる研究は今後の重要な課題の1つであると Kamens (1977) は述べるが，そのような因果関係を特定しようとする試みは不毛なものとわれわれは考える。むしろ，相互作用のダイナミクスの究明こそ，今後の重要課題であると考える。

なマネジメントが欠かせない。最後に，この点に言及し本稿を閉じることにしよう。

6. 結

既に村上 (1982) が検討を加えたように，職務充実のコンテクストの中ではあるが，Moberg (1981) は「シンボル・マネジメント」の重要性を説いた。金井 (1983) は，Moberg の視角を「リーダーシップ論の新視角」(85 頁) と評価するが，Moberg の主張は，組織文化に関するコンテクストにも十分に通用すると考えられる。(1) 管理者の使用する言語，(2) その行動パターン，そして (3) 部下との相互作用をする上でのセッティング，という大きく 3 つに分類されたシンボルは，組織文化に影響を与える。したがって，各階層管理者による日常生活の場での，ごくありふれたシンボルのセンシティブな扱いこそ，すなわち，センシティブなシンボル・マネジメントこそ組織文化にとって決定的に重要なのである (村上，1982)。管理者によって扱われる日常のごく平凡なシンボルのセンシティブなマネジメントが，意図するような組織文化の形成，維持，変革を促すのである。

また，よく知られているように Selznick のいう「制度化」を進める上で，企業はそれぞれの儀礼や儀式をもっている。これらの背後には，組織文化の中心にある信念をシンボライズする神話が存在している (Deal & Kennedy, 1982, p. 62)。日常のありふれたシンボルの扱いを管理者はセンシティブに行うべきであるという Moberg の主張と同様に，儀式のような日常生活の文化的価値の劇化 (dramatizations) も重要であると考えられる。日常生活はともすれば惰性に流されがちであるが，時折の非日常的セレモニーは組織成員の精神 (minds) と心 (heart) を引き締め，彼らを最高の状態にもっていくことがある (Deal & Kennedy, 1982, chap. 4)。同様に，広い意味での遊びを日常の生活にもっととり入れることも，日常生活を活性力に満ちたものにするようだ (Deal & Kennedy, 1982, p. 62；河合，1983，第 2 章)。

かくて，文化の形成力となる神話が現実にその機能を果たしていくには，信頼感に満ちた安定的な組織の日常生活と，それを活性化する巧みな非日常的な儀式の演出が必要とされる。そこで，野中たち組織活性化研究会 (1982) の言葉を用いれば，「平凡と非凡のバランス」が重要になる。そして，神話はそのような日常生活とそれを活性化する非日常性とを正当化するのである。

勿論，既述したように，管理機構そのものが組織文化を育む側面も忘れてはならない。機構の陣容で，どの部門が重視されているか，また今後の進む方向が暗示されるし，トップ管理階層メンバーの組織内経歴で，どのような部門がその組織で中心を占めていて，パワーを握っているかが，また彼らの思考パターンや行動スタイルで，その組織で求められる組織文化が暗示されるのである。管理機構は随時，シグナルとしての機能を果たしていると考えられる (Meyer, 1979)。この管理機構を正当化し，文化を変革したり強固にしたりするのが支配的な神話なのである。

組織を運営する経営管理，その担い手はいうまでもなく人間である。将来の環境変化をにらみ，制約された合理性の中でトップに立つ人間は戦略を策定し，意思決定をしていかなければならない。既述したように，神話はここで影響を与えた。さて，経営者がいくら天才的能力で戦略を策定し決断をしても，末端の成員にまでそれが浸透しなければ組織はうまく行動できない。内部を固め，凝集性を高める上でも，神話は役に立ったのである。

本稿では，精緻な相互作用ダイナミクスの究明という大きな課題を残しながらも，管理機構と組織文化との相互作用に神話がかなり影響することを示唆した。マッキンゼー 7-S フレームワークが示すように，組織文化は相互作用する諸要素間の中核に位置しているが，前節で詳

しく考察したように，組織の神話はその文化の中核にあり，それを形成したり，強化したりするのであった。しかし，神話は所詮神話である。重要視することは危険なのかもしれない。企業経営において最も重要なのは，リアリズムであり，事実だからである。しかし，「現実」を人間はどのように捉えるのだろうか。Berger & Luckmann (1967) が主張するように，現実はかなり社会的に構成される面がある。とするなら，決して神話の存在を軽視すべきではあるまい。従来，研究の対象とされることが少なかったこの分野だけに，今後の組織論の研究において構造面に対する研究と同時に，質的データを用いて実証的にとりあげられることが必要であると考えられる。かつて Selznick が展望したフロンティアは今ようやく確かに拓かれようとしているのである。

参 考 文 献

Ansoff, H. I. *Strategic management*. 1979. 中村元一訳『戦略経営論』，産能大学出版部，1980。

Berger, P. L., & Luckmann, T. *The social construction of reality*. Garden City, New York: Doubleday Anchor Book, 1967. 山口節郎訳『日常世界の構成』，新曜社，1977。

Boje, D. M., Fedor, D. B., & Rowland, K. M. Myth making; A qualitative step in OD interventions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1982, 18, 17-28.

Chandler, A. D., Jr. *Strategy and structure*. 1962. 三菱経済研究所訳『経営戦略と経営組織』，実業之日本社，1967。

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. *Corporate culture*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982. 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』，新潮社，1983。

Galbraith, J. *Designing complex organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973. 梅津祐良訳『横断組織の設計』，ダイヤモンド社，1980。

浜田照久，「経営における参加の効果の予測と検証」，北大『経済学研究』，1976, *26*, 237-256。

Hardy, C. Organizations: Rational, natural and open systems, by W. R. Scott. Book Reviews. *Academy of Management Review*, 1983, *8*, 340-342.

伊藤森右衛門，『トップ・マネジメント・リーダーシップ論』，税経協会，1968。

加護野忠男，『経営組織の環境適応』白桃書房，1980。

加護野忠男，「経営組織論の新展開」，『国民経済雑誌』，1981, *143-4*, 92-113。

加護野忠男，「パラダイム共有と組織文化」，『組織科学』，1982, *16-1*, 66-80. (a)

加護野忠男，「組織文化の測定」，『国民経済雑誌』，1982, *146-2*, 82-98. (b)

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博，『日米企業の経営比較』，日本経済新聞社，1983。

Kamens, D. H. Legitimating myths and educational organization: The relationship organizational ideology and formal structure. *American Sociological Review*, 1977, *42*, 208-219.

金井壽宏，「管理者行動論の展開—リーダーシップ論の新次元—」，『国民経済雑誌』，1983, *147-1*, 56-93。

河井隼雄，『NHK 市民大学／日本人のこころ』，日本放送出版協会，1983。

Kimberly, J. R., & Miles, R. H. (Eds.) *The Organization life cycle; New perspectives for organization research and management*. San Francrsco: Jossey-Bass, 1980.

河野昭三，「組織の制度的分析—P. セルヅニックの所論を中心として—」，『山形大学紀要（社会科学）』，1978, *8*, 177-221。

真野脩，『組織経済の解明』，文真堂，1978。

March, J. G., & Simon, H. A. *Organizations*. Naw York: John Wiley & Sons, 1958. 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』，ダイヤモンド社，1977。

Meyer, J. W. & Rowan, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 1977, *83*, 340-363.

Meyer, M. W. Organizational structure as signaling. *Pacific Sociological Review*, 1979, *22*, 481-500.

Meyer, M. W. & Associates. *Environments and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1978.

Miles, R. E. Human relations or human resources? *Harvard Business Review, July-August* 1965, 148-163.

Miles, R. E., & Snow, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978. 土屋守章・内野崇・中野工（抄）訳『戦略型経営』，ダイヤモンド社，1983。

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 1978, *3*, 546-562.

Miller, D. Toward a new contingency approach: The search for organizational gestalts, *Journal of Management Studies*, 1981, *18*, 1-26.

Mintzberg, H. Research on strategy making.

Academy of Management Proceedings, 1972, 90-94.
Mintzberg, H. The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, July-August 1975, 49-61.
Moberg, D. J. Job enrichment through symbol management. *California Management Review*, Winter 1981, 24-30.
村上伸一,『統合的経営参加論序説』, 小樽商科大学大学院修士論文, 1980。
村上伸一,「職務特性の知覚とシンボル・マネジメント—Moberg (1981) の発展に向けて—」, 北大『経済学研究』, 1982, *32*, 735-768。
野中郁次郎,「コンティンジェンシー理論の構造・展開・意義」,『組織科学』, 1976, *10-1*, 42-50。
野中郁次郎,「組織文化の形成と機能」,『月刊リクルート』, 1981, *14-3*, 17-21。
野中郁次郎,「公企業の環境適応—3公社の組織論的分析」,『季刊現代経済』, 1982, *50*, 46-59。
野中郁次郎,「コーポレート・カルチャー: 戦略的な企業文化の創造と機能」,『JMA ジャーナル』, 1983, *2-4*, 12-17。
野中郁次郎・佐藤孝久・企業戦略研究グループ,「企業戦略と組織学習—環境に適応する戦略・組織はいかにあるべきか—」,『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1981, *6-4*, 89-102。
野中郁次郎・陸正・栗崎二郎・組織活性化研究会,「経営戦略と日常生活のマネジメント—高業績企業にみる戦略の実行—」,『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1982, *7-6*, 65-72。
野中郁次郎・企業文化研究会,「迫られるコーポレート・カルチャーの形成」,『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』, 1983, *8-3*, 70-80。
大林太良,『神話学入門』, 中央公論社, 1966。
奥田幸助,「Human Resources アプローチによる参加的意思決定」,『関西大学経済論集』1978, *27*, 314-349。
Pascale, R. T., & Athos, G. *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster, 1981. 深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント』, 講談社, 1981。
Perrow, C. *Complex organizations* (2nd ed.). Glenview, Ill.: Scott Foresman, 1979.
Peters, T. J. Symbols, patterns, and settings: An optimistic cases for getting things done. *Organizational Dynamics*, Autumn 1978, 3-23.
Peters, T. J. Management systems: The language of organizational character and competence. *Organizational Dynamics*, Summer 1980, 3-26. (a)
Peters, T. J. Putting excellence into management. *Business Week*, July 21, 1980. (b)
Peters, T. J. & Waterman, R. H. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row, 1982.
Pfeffer, J. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigm. In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 3, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1980.
Schwartz, H. M., & Davis., S. M. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, Summer 1981, 30-48.
Scott, W. R. *Organizations: Rational, natural, and open systems*. Englewood cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1981.
Selznick, P. *Leadership in administration*. New York: Harper & Row, 1957. 北野利信訳『組織とリーダーシップ』, ダイヤモンド社, 1975。
Thompson, J. D. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
Waterman, R. H., Jr., Peters, T. J., & Phillips, J. R. Structure is not organization. *Business Horizons*, June 1980, 14-26.
Weick, K. *The social psychology of organizing*. 1969. 金児暁嗣訳『組織化の心理学』, 誠信書房, 1980。
山倉健嗣,「組織論の新展開」,『横浜経営研究』1982, *3*, 55-65。
吉原英樹・伊丹敬之・佐久間昭光・加護野忠男,『日本企業の多角化戦略—経営資源アプローチ—』, 日本経済新聞社, 1981。

* *

Business Week. Corporate culture: The hard to change values that spell success or failure, October 27, 1980, 148-160.

（外国文献のうちで訳書のみを参照した文献については, その出版社名を記していない。）

謝　辞

本稿の執筆動機は, 加護野忠男神戸大学助教授担当の1982年度大学院集中講義（経営学特殊研究 II）からの圧倒的な知的刺激によって形成された。加護野教授からは多くの文献を紹介され, それについて解説をしていただいた。また, 本稿作製過程では, 指導教官である真野脩教授から有益なコメントをいただいた。両先生に記して感謝申し上げたい。いうまでもなく, 本文中の誤謬はすべて筆者の責任である。