

## 組織文化・活性化そして殻



高橋 伸夫（たかはし のぶお）

東京大学大学院経済学研究科・経済学部 教授

### ■略歴

- 1980年 小樽商科大学商学部管理科学科卒業
- 1982年 学術修士（筑波大学）
- 1984年 筑波大学大学院博士課程  
社会工学研究科退学
- 1987年 学術博士（筑波大学）
- 1994年 東京大学経済学部助教授
- 1996年 東京大学大学院経済学研究科助教授
- 1998年 東京大学大学院経済学研究科・経済学部  
教授

### ■専門

経営学、経営組織論

### ■主な著書

『殻：脱じり貧の経営』『よくわかる経営管理』（編著）  
ミネルヴァ書房、『できる社員は「やり過ごす」』日経  
ビジネス人文庫、『虚妄の成果主義 日本型年功制復活  
のススメ』ちくま文庫、『ダメになる会社一企業はな  
ぜ転落するのか？』『組織力一宿す、紡ぐ、磨く、  
繋ぐ』ちくま新書 など

1989年 組織学会賞「高宮賞」

1994年 経営科学文献賞

2001年 交通図書賞（第一部） 受賞

### 要旨

- 組織文化ブーム以前の1970年代、組織風土の研究が盛んだったが、長期にわたって変わらない組織風土に対し、組織文化は変えることができるとされた。その背景には、1960年代の米国の合併・買収ブームがあった。買収した会社の技術や市場について専門知識も経験もない本社の経営者たちが現業部門を管理することができなくなり、生産性の伸びが低下した。
- それとは対照的に躍進する日本企業を見て、1980年代、文化という言葉がキーワードになったのである。同時に、多国籍企業がそれ自身の文化をもっており、しかもその文化はそれぞれの国のローカルな文化を乗り越えるほどの強さをもつとする研究も現れた。
- 1980年代、実は日本でも組織活性化ブームがあったが、それは社会学でいうところの革新を目指すものであり、その企業がそれまで培ってきた企業文化を強化する中で、既成の許容された制度的手段の枠を超えた行動を起こしていくことを意味していた。
- ところが、そもそも高生産性や高業績にマッチした文化が存在するという主張がある一方で、自然淘汰で生き残ったものが優れたものとは限らないという事例も存在する。
- 経営者の目的にかなった成功例・様式がたまたま見つかったとき、経営者はそれを選んで残し、他へと普及させることに努めるべきなのである。文化は選ぶべきものなのだ。文化の良し悪しを真正面から議論すべき時期が到来しているのかもしれない。

---

## 1. はじめに

組織にも文化があるという話は、特に目新しい話ではない。組織文化の違いは誰にでも実感できる瞬間がある。たとえば、私はアンケート調査が好きで、今でも毎年何件か引き受けてやっているが（注1）、かつて、9社の人事関係の人が集まった研究会で、各社でアンケートをとる際、定型の質問以外に、各社から「社員に訊いてみたい質問」を集めたことがある。その質問の中に「うちの会社はOBでもっていると思う」に「はい/いいえ」で答えるという質問があった。私を含めて一同びっくりである。質問文を考えたのは民営化後間もないJRの人だったが、案の定、他社の人から質問攻めに遭い、傍で見ていて「なるほど、これが組織文化というものなのか」と妙に感心してしまった（高橋, 2013d）。

このように、他の会社の人間と一緒に仕事をするようになったときや、自分自身が転職して他の会社に移ったとき、何かが違うと感じるものである。ただし、多くの人が、その何かを「文化」だと表現するようになったのは、比較的最近、1980年代以降かもしれない。経営学の研究者にとって、文化は古くて新しいテーマなのである（高橋, 2013a; 2013c）。論者によって、企業文化（corporate culture）と呼んだり、組織文化（organizational culture）と呼んだりするが、ここでは両者を同じ意味の用語として紹介することから始めよう。

（注1）<http://www.oractika.org/>

## 2. 組織風土から組織文化へ

### 組織風土と組織文化の違い

組織文化という用語が一般化する以前、1970年代には、組織風土（organizational climate）の研究が盛んに行われていた。風土（climate）が経営学に導入されたのは1960年、X理論・Y理論で有名なマグレガー（McGregor, 1960）に遡る。マグレガーは、経営者が決定を下し、措置をするからには、必ずその背後に人間の性質・行動に関して何らかの考え方があると考えた。そして、テイラーの科学的管理法の人間観を反映して、普通の人間は生来仕事が嫌いなので、強制、統制、命令、処罰が必要だというようなことが、組織に関する文献や経営施策で暗黙のうちに了解されているとし、これを「X理論」（Theory X）と呼んで批判した。それに対して、人間行動に関する知識が蓄積されてきていたので、それを「Y理論」（Theory Y）と呼び、それに基づく経営を主張したわけだが、そのY理論の実際について述べた第2部の中の第10章が「経営風土（The managerial climate）」（邦訳では「経営環境」）だったのである。そこでは、会社の目標

---

にコミットし、その達成に自ら進んで自己統制するような風土の重要性を説いていた。

こうして、1970年代には、組織風土に関する研究が盛んに行われるようになるのだが、それがなぜ組織文化にとってかわられたのか？ そのヒントは、組織風土と組織文化の定義の違いにあった。組織文化も組織風土も、企業のもつ組織的な特性のうち、(i) その企業内では同質的だが、(ii) 他の企業と比べると異質なものを指しているという点では共通している。しかし、それまでの組織風土が、(iii') 長期にわたって変わらないもの、ということを経験していたのに対し、組織文化は、(iii) 変えることができる、とされている点に違いがある。実際、米国の経営コンサルタントたちにとって、企業文化あるいは組織文化はコンサルティングの対象であり、当然、変革の対象であった。ではなぜ組織文化を変える必要があったのだろうか？

### 合併・買収ブームの後の企業文化ブーム

1960年代後半、米国では合併・買収(M&A)ブームが起り、コングロマリット化した企業による非関連事業分野の会社の乗っ取りが一般化していた。しかし、買収した会社の技術や市場について専門知識も経験もない本社の経営者たちは、1970年代以降、現業部門からの具体的な提案を評価することも、プロセスを管理することもできなくなる。その象徴的な出来事が、製品ポートフォリオ・マネジメント(PPM)のような血の通わないデータに頼るだけの経営戦略手法の流行であった。

しかも1960年代までには、企業の大量の株式が年金基金やミューチュアル・ファンドに組み込まれるようになり、短期的な投資収益の増大のみを追求するファンド・マネージャーたちが、大量の株式売買を繰り返した。企業自身も株価維持のために、大幅な人員削減や短期的利益の追求に走った。株主利益の最大化と言えば聞こえはいいが、株主の短期的利益のために、個々の企業の長期的な能力や利益、健全性、成長が犠牲にされたのである。それに加えて、1960年には年間4,000人ほどしかいなかったMBA新規取得者が1980年には45,000人にもなり、米国では管理職は3年間も重要な昇進がないと失敗したという気持ちになり、早期に昇進しないと企業をすぐに変えてしまうというヒステリックな症状を示すようになっていた。このため、経営幹部ですら離職率が高く、短期志向になる。こうして米国経済の成長を牽引してきた多くの資本集約型産業が、米国内外の市場でのシェアを急速に失っていった。これが経営史家チャンドラーの出した結論だった(Chandler, 1990)。

1980年代に入ると、さすがに米国でも、米国企業の生産性の伸びの低下を嘆く論調が目立ってきた。そして日本企業の躍進を背景に、「文化」という言葉がキーワードになる。1980年に『ビジネス・ウィーク』誌が、1983年には『フォーチュン』誌が企業文化の特集を行い、企業文化という用語が、米国で急速に普及する。実は、日本では、1967年の第一次資本自由化措置以来、外国資本による乗っ取り防止のための安定株主工作として、株式の相互持ち合いを進めていた。そのために、非関連分野への多角化も、

---

大規模な事業分割もほとんど起こらず、日本企業は 1960 年代以降、米国企業との比較において競争力を高めたのである。そして、当時、日本では米国と比べて、従業員がはるかに企業に一体感をもち、経済・社会における企業の役割に共鳴しているように見えたので、日本の経営を見習えと主張する本が米国で何冊も出版された（高橋, 1995）。

しかし「日本の経営を見習え」では、米国人は面白くないだろう。そこで妙案を考え出した代表がオオウチの『Z 理論』（Ouchi, 1980）だった。まず、日本企業の組織の理念型としてタイプ J、米国企業の組織の理念型としてタイプ A を考える。タイプ J の終身雇用、遅い人事考課と昇進、非専門的なキャリア・パス、非明示的な管理機構、集団による意思決定、集団責任、人に対する全面的な関わりという特徴とは対照的なものとして、タイプ A の短期雇用、早い人事考課と昇進、専門化されたキャリア・パス、明示的な管理機構、個人による意思決定、個人責任、人に対する部分的関わりを挙げる。ところが、オオウチは米国企業の中にも、IBM、ヒューレット・パカード、インテルなどタイプ J と類似した特徴をもっている企業があることに気づく。これらの企業は日本の真似をしたわけではなく、米国で独自の発展をしてきた企業である。そこでオオウチはこれをタイプ Z と呼び、このタイプ Z による経営が米国においても可能であり、このことで生産性が左右されると主張したのである。

さらなる妙案を考え出したのが、その 2 年後のずばり『企業文化』（Deal & Kennedy, 1982）であった。その中で、ディール＝ケネディは、米国企業は NCR、GE、IBM、P&G、3M といった米国の偉大な会社を作り上げたオリジナルの概念やアイデアに帰る必要があると訴えた。1960 年代後半からの M&A ブーム、コングロマリット・ブームが始まる前の米国の企業を見習えというのである。その頃の米国企業は出版当時の日本企業と同じ様な企業文化をもっていた。企業が本当に存在するのは従業員の心の中であり、彼らが企業を動かしている。文化が彼らをいかにして結び付け、日々の生活に意味と目的を与えているのか、先人の教訓を学び直す必要がある。NCR、GE、IBM、P&G、3M は過去においても、現在においても、それぞれが一つの企業文化なのであり、そこで働く人々にとって大きな意味をもつ価値、神話、英雄、象徴の凝集なのである。米国企業の創立者たちは強い文化が成功をもたらすと信じ、従業員が生活の不安を感じることなく、それゆえ事業の成功に必要な仕事ができるような環境、つまり事実上の文化を社内に作り出すことが自分たちの役割であると考えていたと主張した。こうして企業文化論がブームとなった。

---

## 多国籍企業のアイデンティティ

同時期、国や文化の違いが企業経営に与える影響に焦点を当てた研究も登場した。たとえばホフステッド (Hofstede, 1980) は、多国籍企業 IBM における文化の国際比較を行っている。IBM の 40 カ国の営業部門・管理部門、のべ約 7 万人分のデータを用いて分析を行い、国民文化の四つの次元が現れたとした。すなわち、(a) 上司と部下の間の権力格差、(b) 不確実性の回避、そして、因子分析の結果出てきた (c) 個人主義指標と (d) 男性らしさ指標の 4 次元である。

この 4 次元を使って、40 カ国の IBM を位置付けるわけであるが、高橋 (2006, ch. 5) も指摘しているように、ホフステッドの 4 次元は問題点だけである。しかし、そのことを別にしても、国際比較は怪しげである。国際比較では、どうしても統計数字を拠り所として、その差異をことさら強調することになってしまう。ホフステッドの研究も、計量的な分析を覆っているものは、ローマ帝国まで登場する「こじつけ」話にすぎない。しかもその特徴づけが、必ずしも説得的ではない。たとえば、ホフステッドの 4 次元のうち (d) 男性らしさ指標で「日本」は突出して高い値をとっているが、実は、男性らしさ指標が高いということは、「日本」が収入や昇進を重視し、上司との関係や協働はあまり重視しないという傾向が強い (しかも 40 カ国で最も強い) ということになる。これは世間一般の常識にも反していないだろうか。調査データがある以上、当時の日本 IBM は確かにそういう企業だったのかもしれない。ある意味、典型的な外資系のイメージではある。しかし、そうであればなおさら、日本 IBM が何らかの意味で日本の文化を代表しているとはいいたくない。

そうした中で、ホフステッド自身が、IBM が、特に会社としての独自のアイデンティティ (corporate identity) をもっていて、それがうまく従業員に誇りの気持ちを増進させているということを認めている。同様に、シャイン (Schein, 1985) は、ヨーロッパ、メキシコ、オーストラリア、シンガポールで教えたりコンサルティングしたりしたときの経験から、確かに米国とは非常に異なるが、同時に、多国籍企業では、かなり異なる各国の文化の中でも驚くほど似通った方法でことを進める現象があることにも気がついた。つまり、多国籍企業はそれ自身の文化をもっており、しかもその文化はそれぞれの国のローカルな文化を乗り越えるか、もしくは少なくとも修正してしまうほどの強さを時として持っているように見えたというのである。つまり、国や国民文化を乗り越えて、企業文化は存在するのである。

---

### 3. 組織活性化

#### 石油危機と活性化

米国で、企業文化論・組織文化論がブームとなっていた 1980 年代、実は日本でも、メセナ（企業の文化社会事業支援）とかフィランソロピー（企業の社会貢献活動）とかカタカナ用語がブームになり、文化の時代を迎えていた。同じ「文化」のブームとはいっても、両者は別物だったのだが、時期的には不思議な一致であった。しかし実は、米国の企業文化論と同じような動きが、ちょうど同じ頃、日本企業でも独自に始まっていたのである。それは組織活性化ブームである。

1973 年 10 月に第 4 次中東戦争が勃発すると、アラブ石油輸出国機構（OAPEC）の石油戦略によって、翌年までに原油価格は 4 倍にも跳ね上がり、一時は原油輸出制限まで発表された。いわゆる石油危機である。これは折からの日本国内のインフレに拍車をかけ、1974 年 2 月にはいわゆる狂乱物価がピークに達する。1973 年初めから続けられていた金融引き締めは一層強化され、1974 年春から夏にかけて日本は深刻な不況に突入する。日本経済全体が高度成長から低成長・安定成長へと移り、各企業も業績の伸び悩みや低迷を経験する中で、なんとかして高度成長期のときのような活気のある良い組織状態を取り戻したい、維持したいと、1970 年代半ば以降、日本企業の間では「組織活性化」という用語がしばしば用いられるようになる。

しかも、この組織活性化は、欧米から導入されたものではないらしい。欧米の経営書などの日本語訳で「活性化」と訳されているのは mobilization、utilization、revitalization、energization などで、いずれも人的資源等の有効利活用や産業再活性化などの意味で用いられるもので、組織の活性化とは異なる。日本で使われている「活性化」は主に組織開発の分野で日本にある考え方や技法などをすべて包括していて、“activation”に近い概念なのである（Takahashi, 1992; Kawai, 1992）。つまり、ディール＝ケネディが強い企業文化の必要性を唱えたときと同様に、景気の浮沈を乗り越えて、活性化された状態を維持することが叫ばれたのである。

#### 組織活性化のフレームワーク

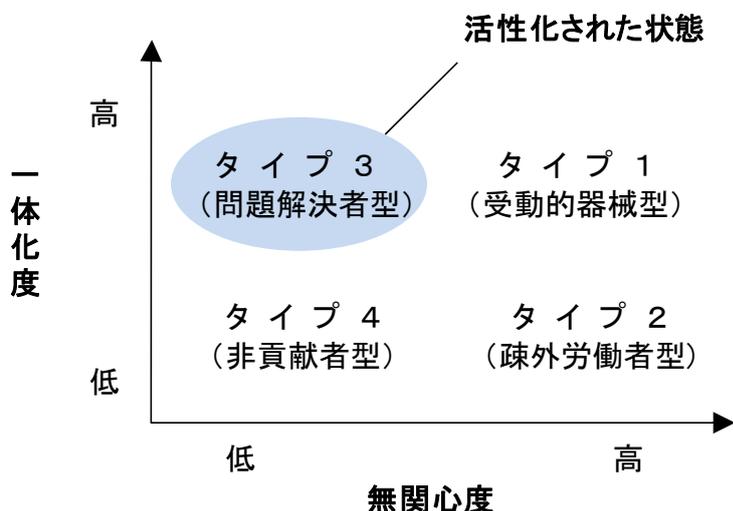
では、一体、活性化された状態とはどんな状態なのか？ 高橋（Takahashi, 1992）の組織活性化のフレームワークをもとにして考えてみよう。このフレームワークでは、活性化された状態を「組織のメンバーが ①組織と共有している目的・価値を ②能動的に実現していこうとする状態」と定義する。そして、①の組織と目的・価値を共有している程度を表すものとして一体化度を、②に関連して、逆に受動的に思考している程度を表すものとして無関心度を考える。この一体化度と無関心度は、それぞれ次のような意

味をもっている。

- (a) 一体化度: メンバーが意思決定を行うにあたって、一定のグループにとっての結果の観点からいくつかの代替案を評価する現象は一体化 (identification) と呼ばれる (Simon, 1947)。すなわち、メンバーが、組織と目的・価値を共有しているとき、そのメンバーは組織に自身を一体化しており、その一体化の程度を表すものとして一体化度を考える。
- (b) 無関心度: おのおのの組織メンバーには「無関心圏」(Barnard, 1938) あるいは「受諾圏」(Simon, 1947) が存在し、その圏内では命令の内容は意識的に反問することなく受容されうるのだと考えられている。つまり、無関心圏 (zone of indifference) が大きいということは、上司の命令に対して忠実で従順である反面、組織の中で受け身でいることも意味し、言われたことは実行するが、自分で代替案を作っていくようなことはしない。こうした無関心圏の大きさを表すものとして無関心度を考える。

そこで、この無関心度を横軸、一体化度を縦軸にとったグラフを I-I 図 (I-I chart; Identification-Indifference chart) と呼び、これにメンバーおよび組織をプロットすることで、活性化度の比較を行う手法が開発された。無関心度の高低と一体化度の高低の組み合わせから、メンバーの特徴づけを行い、図表 1 のような 4 タイプに類型化して考えることができる。

図表 1 I-I 図によるメンバーの類型化



出所: 筆者作成

- ・タイプ 1: 受動的器械型と呼ばれ、無関心度が高く、かつ一体化度が高い組織メンバーである。受動的器械という名称は後述するマーチ=サイモンの分類からとったものである。このタイプのメンバーは組織の要請・命令に忠実で、かつ組織と目的・価値を共有している。指示を受けて仕事を遂行するが、

---

自分から行動を起こして影響力を行使したりはしない。また、組織と目的・価値を共有しているので、動機づけはあまり問題にならない。

- ・タイプ2：疎外労働者型または官僚型と呼ばれ、無関心度は高いが、一体化度は低いメンバーである。命令には従うが、個人的な目的・価値と組織の目的・価値が一致していない。そのために、目的・価値の対立から、権力現象とか勤労意欲が組織内の行動の説明に重要となってくる。目的・価値の点では組織と一線を画しているが、行動の点では命令に従っている。
- ・タイプ3：問題解決者型または意思決定者型と呼ばれ、無関心度は低い、一体化度が高いメンバーである。メンバーは無関心圏が狭いので、命令・指示の忠実な受け手というよりは、それらに反問し、組織と共有している目的・価値に基づいて、組織の立場から常に問題意識をもって、問題解決をし、意思決定を行おうとする者である。定義に従えば、このタイプ3のメンバーが多いとき、組織は活性化された状態にあるということになる。
- ・タイプ4：非貢献者型または非構成員型と呼ばれ、無関心度も一体化度も低いメンバーであり、個人的な目的・価値と組織の目的・価値が一致していない上に、命令にも従順ではなく、組織的な行動を期待できない者である。実質的には組織のメンバーとはいえない。実際、タイプ4のメンバーは、現実の企業には少ないことが調査結果からわかっている。

## 人間と適応様式の類型

実は、マーチ＝サイモン（March & Simon, 1958）はそれまでの組織内行動についての諸命題をその仮定によって次の3つに大分類していた。

- ①組織のメンバー、とりわけ従業員は、主として受動的な器械であって、仕事を遂行し、指示を受けることはできるが、行動を引き起こしたり、影響力を行使するという点ではほとんど重要ではないと仮定している命題。
- ②メンバーは態度、価値、目的を組織に持ち込むものと仮定している命題。これは、メンバーが組織行動のシステムの中に、参加することを動機づけられ、ないしは誘因づけられなければならないと仮定している。これはまた、メンバーの個人的な諸目的と組織の諸目的とが完全に一致することはないと仮定している。また目的の対立が、現実には、ないしは潜在的にあって、そのために、権力現象とか、態度、勤労意欲が、組織内行動の説明に中心的な重要性をもっていると仮定している。
- ③組織メンバーは、意思決定者かつ問題解決者であると仮定している命題。これは、知覚と思考の過程が組織の中の行動の説明にとって、中心的な意味をもつものであると仮定している。

おおざっぱに言えば、①は科学的管理法、②は人間関係論、③は近代組織論によく見

---

---

られるタイプの命題である。それぞれ I-I 図のタイプ 1、2、3 にほぼ対応していることがわかる。タイプ 4 は現実にはほとんど観察できず、彼らも考えていない。

しかし面白いのは、マーチ=サイモンは言及していないが、この 3 分類は彼らより以前に 1949 年に原論文が発表されている社会学者マートンの逸脱的行動の社会的文化的原因の分析 (Merton, 1968) に用いた個人的適応様式の類型と基本的に合致しているということなのである。つまり、社会学分野での文化の話と接続していたことになる。そのことは I-I 図によるメンバーの類型化と重ね合わせることでよくわかる。マートンによれば、社会的文化的構造の種々の諸要素の中で、次の 2 つのものが重要である。

- (i) 人々が努力するに値する、文化的に定義された目標や目的や関心からなる文化的目標。
- (ii) この文化的目標を達成するために許容された手段である制度的手段。

ここで (i) 文化的目標の受容度が一体化度、(ii) 制度的手段の受容度が無関心度に対応するものであることがわかる。そして文化的目標と制度的手段をそれぞれ受容する (+) か拒否する (-) かによって、文化を担う社会の中での個人の適応様式の類型を分類すると図表 1 のようになるとしている。これを図にしたものが、図表 2 である。マートンは、I-I 図のタイプ 1 の受動的器械型のところに同調 (conformity)、タイプ 2 の疎外労働者型または官僚型のところに官僚主義的な儀礼主義 (ritualism)、タイプ 3 の問題解決者型または意思決定者型の活性化された状態のメンバーのところに革新 (innovation)、タイプ 4 の非貢献者型または非構成員型のところに逃避主義 (retreatism) を位置付けている (図表 3)。

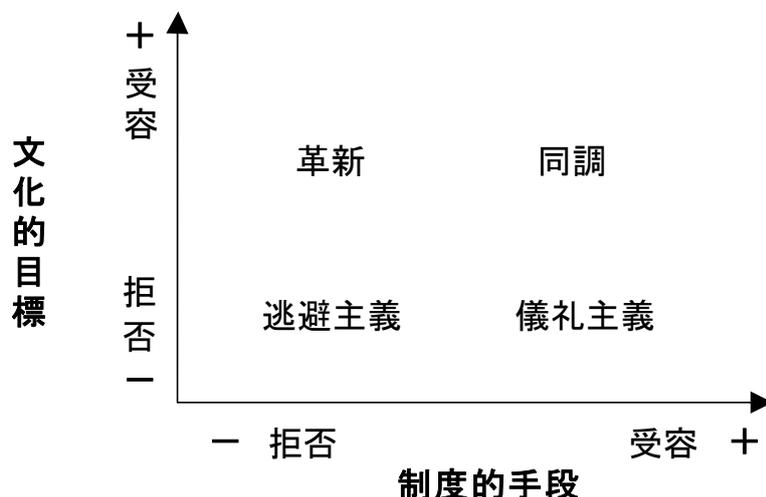
マートンによれば、革新という適応様式は、成功目標が文化的にきわめて強調されている中で、成功を得るための効果は大きい制度的には許容されていない手段を用いるところに現れる。偉大な米国の歴史は、制度上ではいかがわしい革新への無理押しで綴られているという。強い企業文化はメンバーに対してけっして「同調」だけを求めているわけではない。その企業がそれまで培ってきた企業文化を強化する中で、既成の許容された制度的手段の枠を超えた行動を起こしていくことなのである。1980 年代に多くの日本企業で試みられたコーポレート・アイデンティティ (corporate identity; CI) の運動は、まさに、そうした組織革新を目指した運動だった。

図表2 個人的適応様式の類型

適応様式	文化的目標	制度的手段
同調	+	+
儀礼主義	-	+
革新	+	-
逃避主義	-	-
反抗	±	±

+: 受容 -: 拒否 ±: 一般に行われている価値の拒否と新しい価値の代替  
 出所: Merton (1968, p. 194 邦訳 p. 129) から作成したもの。

図表3 文化を担う社会の中での個人的適応様式の類型



出所: Merton (1968, p. 194 邦訳 p. 129) から作成したもの。表示しにくい5番目の類型「反抗」は省略している。

#### 4. 殻

ところで、実は、1980年代の企業文化論ブーム以前にも、強い文化に対する肯定的な主張は行われていた。たとえば、既にマーチ=サイモンも、文化圧力が強いほど組織内相互作用の頻度が高くなるとかいった命題を挙げている。そして、同時に、もしその従業員がプロテスタントであれば、経営者側からの要請と一致しやすくなるとし、ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』(Weber, 1920)を引用していたのである。つまり、文化の強さ以前に、そもそも高生産性や高業績にマッチした文化があるらしいと。

---

## 鉄の檻

米国の社会学者ディマージオ＝パウエルの論文「鉄の檻再訪」“The iron cage revisited” (DiMaggio & Powell, 1983) は、組織の「同型化 (isomorphism)」について論じている有名な論文であるが、実は、その『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の最後の部分の紹介から始まっている。「鉄の檻」というキーワードは、ウェーバーに由来している。

ウェーバーによれば、まず中世で、世俗を離れ、修道院にこもって神に仕える世俗外的禁欲の倫理なるものが生まれた。そこに宗教改革が起きて、それ以降は、世俗を離れて修道院にこもって信仰するのではなく、世俗の中で普通に生活しながら、キリスト教を信仰するという「ピューリタニズムの世俗内的禁欲倫理」が広まっていった。この信仰のスタイルが、当時興隆しつつあった中産的生産者層の人々に受け入れられていったという。つまり、世俗から切り離された修道院の生活が特別に聖意にかなうのではなく、むしろ世俗そのもののただ中における聖潔な職業生活こそが聖意にかなう大切な営みであり、われわれの世俗の職業そのものが神からの召命、天職 (Beruf) ということになる。こういう天職義務あるいは世俗内的禁欲が「資本主義の精神」を形成する不可欠な核となったとウェーバーはいうのである。このような行動様式を身につけた労働者が大量に存在して、はじめて資本主義的な産業経営の一般的成立が可能になった。

しかし、いったん資本主義の社会的機構ができてしまうと、信仰のような内面的な力はもはや必要なくなり、やがて鋼鉄のようになったメカニズム — 鉄の檻 — が逆に世俗内的禁欲あるいは天職義務を外側から強制するようになる。そして、いまやその「資本主義の精神」自体さえもしだいに忘れ去られていき、精神を失った天職義務の行動様式だけが亡霊のように残存するというのである（「訳者解説」大塚訳, 1988）。

### 原典にはなかった「鉄の檻」

ところで、広く流布している「鉄の檻」という用語は、一般には官僚制の比喩として理解されてきた。ディマージオ＝パウエルの論文「鉄の檻再訪」でも、論文の最初のページには「官僚化のテンポが速まるにつれて、社会を研究する者は、鉄の檻のイメージに悩まされてきた」（DiMaggio & Powell, 1983, p.147）とある。日本でも、代表的なウェーバーの解説本である山之内（1997）で、「ヴェーバーが『鉄の檻』と呼んだ近代の官僚制的秩序」「近代官僚制という『鉄の檻』」「官僚制の『鉄の檻』」と連呼される。そして《鉄の檻＝官僚制》というイメージを前提にして、官僚制批判の出発点としたり、ウェーバー批判のシンボルとしたりすることが行われてきた（荒川, 2007）。

ところが、実は、「鉄の檻」などという用語は、ウェーバーの『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』の原典には存在しなかったのである。原典にはなかった「鉄の檻」つまり英訳語アイアン・ケイジ (iron cage) は、実は、1930年のパーソンズに

---

---

よる英訳 (Parsons 訳, Weber, 1920/1930) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* での英訳語 “iron cage” に由来するものだったのだ。ウェーバーが使っていたドイツ語の原語はゲホイゼ (Gehäuse) であり、辞書を見ても「檻」などという意味はなく、しかも、比喩的にすら、「官僚制」という意味などでは、使われていなかったのである。

それがどのような経緯で「鉄の檻」として広まったのかは拙著 (高橋, 2013b) に譲るとして、既に英語圏の研究者によって、アイアン・ケイジという訳語は批判的に検討されており、「重荷」であると同時に生きる上で「不可欠」なものとして「殻 (shell)」と訳される例も多くなっているという。実は、もともとドイツ語のゲホイゼには「かたつむりの殻」という意味もある。つまり、最初、人々は信仰心から一生懸命に働いていたのだが、やがて、その勤労意欲旺盛な人々を前提とした新しい社会 — 資本主義社会 — が成立してしまうと、今度は、人々が一生懸命に働くことを求められるようになる。もともと、一生懸命働いていさえすれば、資本主義社会では、他人からとやかく言われることなく大きな顔をして生きていけるので、信仰心や精神なんかなくても、殻に守られて生きていけるのである。

本来のゲホイゼは殻であり、殻が拘束しているのではなく、人間の側が一方的に、護符としての殻の陰で「ひきつるようにしがみついている」だけである。表から護符として見えている殻をひっくり返して裏を見てみると、殻の裏には、ひきつるようにしがみついている人間がいる。しがみつくから殻になる。

### 殻を脅かすものは拒絶される……で終わっていいのか？

たとえば、自動車ディーラーの調査をした博士論文 (小菅, 2011) の中から、そんなエピソードを拾ってみよう (高橋, 2013b)。「結果がすべて」という自動車ディーラーの世界で、個人業績を挙げてきた中堅の営業マンたちに対して、経営者が「これからはプロセスを重視する」などと発言すれば、「(短期的な) 数字さえ上げていけば、文句は言われまいだろう」と、かえって強く殻にしがみついてしまう。そんな雰囲気の中の現場の営業スタッフたちから拒絶されてしまった仕組みの一つに、車検時の「フォローカード」があった。もともとは自動車メーカー側が考案したものだったが、パソコンに入った顧客データをもとに、フォローカードと DM (葉書) が一体となって出力・印刷され、DM を車検を受けることが可能になる 48 日前に郵送する。この DM が顧客のところに届いた頃のタイミングの 45 日前と、さらに 30 日前、20 日前と最大 3 回、顧客に電話等で接触を試み、結果をフォローカードに記入して店長に提出し、店長はそれに対してコメントを記入して営業スタッフに返すという使い方をする。「45 分車検」を受けに店まで来てもらえれば、待っている間にショールームを見せて、新車への買い替え、新しいサービス・商品を勧められる。

ところが、現場では拒絶反応が起き、ほとんどの店では使われなかった。つまり、営業スタッフの殻を脅かすような「フォローカード」は、結局、営業スタッフからは受け

---

---

入れられなかったということになる。しかし、本当にそれでいいのだろうか？ たとえば、その月の月次ノルマさえ達成してしまえば、営業スタッフは翌月のノルマ達成のために、その月に本来営業をかけるべき顧客を翌月回しにする。そのため、車検切れを起こしてしまった客まで出てきたらしいのだが。

ここで注目なのは、「フォローカード」は「ほとんどの店」では拒絶されたが、当時、業績が芳しくなかった3つの店（最下位を争う店もあった）の店長が、この「フォローカード」を営業スタッフたちとのコミュニケーション・ツールとして前向きに使い始めたことである。当時の横断的データ分析の結果、「フォローカード」を使っている店は低業績で、使わない店が高業績という当然の関係が出てきた。これを現場を知らない研究者が学問的に解釈すれば、導入した店は業績が悪く、しかもたったの3店舗（全店舗数のわずか5%程度）なので、「殻に合わない施策は淘汰された」と結論してしまいそうになる。

ところが、現実には意外な展開をする。経営者が見守る中で、3店舗では、こうした店長の率先した行動のおかげで、フォローカードを使った成功体験がスタッフの間で積み重ねられ、それまでは一匹狼でやってきた個人主義的な営業マンの集まりにすぎなかった店が、一つの組織として機能してくるようになる。それが徐々に店全体の数字の向上につながっていった。こうしてこの3店は営業数字的にも上位店の常連となる。そして3店長は、やがて本社の部長兼務に取り立てられて、他の店舗の指導まで任せられるようになった。現実のビジネスの世界は厳しいので、「95%の店は失敗したので」私の店も失敗しましたなんて、何の言い訳にもならないのである。

## 文化は選ぶもの

さて、こうして、わずか5%とはいえ生き残った成功店のやり方が、他店にも普及して、会社の中で、店舗間の同型化が進むのには、経営者の果たしている役割が欠かせないことがわかる。たんなる（自然）淘汰とは別の力が働いているのである。ここでディマージオ＝パウエル論文「鉄の檻再訪」の再登場となる。彼らは、「なぜ組織の形態や行動はこれほど同質的なのか？」という問いを掲げ、図表4のような同型化（isomorphism）のメカニズムについて論じたのである。

図表4 同型的組織変化のメカニズム

		メカニズム＝同型的組織変化の源泉
競争的同型化		環境の淘汰圧力のようなメカニズム。
制度的同型化	強制的同型化	依存している組織からの圧力、社会の中での文化的期待、たとえば、法的な規制。
	模倣的同型化	組織はより正統的あるいは、より成功していると認識している類似の組織を後追いしてモデル化する。不確実性は模倣を助長する。
	規範的同型化	主に職業的専門化に起因するもので、①大学の専門家による公式の教育と正統化、②職業的ネットワークの成長と洗練が重要。人員の選別も重要なメカニズム。

出所：高橋（2010）表4，p.128。

ここで注目すべきは、同型化が大きく次の二つのカテゴリーに大別されているということである。

- ①環境との機能的適合に対応した「競争的同型化」
- ②文化・社会的適合に対応した「制度的同型化」

多くの人々が暗黙のうちに①の競争的同型化を前提に話をする。要するに、生存競争をして適者生存で生き残ったものは似てくるというのである。暗黙のうちに、生き残ったものは優れているとみなすことになる。しかし、本当に自然淘汰で生き残ったものは、優れたものなのだろうか？ 実際、「フォローカード」の事例は、自然淘汰に任せれば、優れた形質で同型化が進まない典型例であった。

実は、優れた形質を残す人為選択は珍しいことではない。たとえば、われわれが食べているバナナの実には種がない。当たり前すぎて、疑問に思わないかもしれないが、よく考えてみると、種がないのに、どうしてバナナは、こんなに増えたのであろうか？ 大昔は、野生のバナナには種があり、今でも、フィリピンやマレーシアあたりでは野生の「種ありバナナ」が残っているらしい。もし自然淘汰であれば、種のないバナナなど、すぐに絶えるか、あるいは局所的かつ偶発的にしか存在しないはずである。そもそも、種のないバナナなど増えようがないわけだから、種のあるバナナの方が生き残り、繁殖して広がっていくのが当然であろう。ところが、現実にはそうならなかった。なぜなら、大昔に突然変異でできた（三倍体）種なしバナナを、優れていると考えた人間が、種ではなく、根の脇から出てくる新芽を利用して、どんどん株分けして増やしていったからである。今日、種なしバナナが種ありバナナをほぼ駆逐してしまったのは、人為選択なのである。

自然淘汰に任せていたら、今日われわれはおいしいバナナを食べられなかった。同じ

---

ことは、組織の中でも起こる。企業や組織においても重要なのは、「育種家」の存在なのである。「フォローカード」の事例では、このまさに育種家の役割を経営者が果たしていた。経営者の目的にかなった成功例・様式がたまたま見つかったとき、経営者は、たとえ統計的には無視されてもしょうがないような稀な成功例・様式であったとしても、それを選んで残し、他へと普及させることに努めるべきなのである。

仮に、組織に、ダイナミック・ケイパビリティのような進化能力が備わっていたとしても（福澤, 2013）、自然淘汰では、必ずしも組織内に優れた形質は広がらず、殻は破られない。殻を破るのは人間なのである。実際、最近盛んになってきた組織アイデンティティの議論では、鏡のアナロジーを使って、他者の評判という鏡に映した自分の姿（＝組織イメージ）を見ながら組織アイデンティティという身だしなみを整えるという考え方を（佐藤, 2013）。

最近、面白い修士論文を書いた大学院生がいる。既に挙げたような企業文化論の主要文献から価値観をピックアップし、それを測定する方法を提案している米国の研究があるのだが、それを踏襲して、2010年・2011年に、三井物産内定者14名と三菱商事内定者14名の計28名（全員東大生）を対象に測定を行ったのである。驚くなかれ、「人の三井・組織の三菱」といわれているような価値観の違いが、既に内定者の段階から存在していることが明らかになった（岡本, 2011）。繰り返すが、「内定者」で既にそうなのである。つまり、文化は会社が選んでいるのである。文化の強さを論じることで棚上げにしてきた文化の良し悪しを真正面から議論すべき時期が到来しているのかもしれない。

---

## 【参考文献】

- ・荒川敏彦 (2007) 「殻の中に住むものは誰かー『鉄の檻』的ヴェーバー像からの解放ー」『現代思想』Vol.35, No.15 (2007年11月臨時増刊号), pp.78-97.
- ・Barnard, Chester I. (1938) *The Functions of the Executive*. Harvard University Press, Cambridge, Mass. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)
- ・Chandler, Alfred D., Jr. (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Mass. (安部悦生・川辺信雄・工藤章・西牟田祐二・日高千景・山口一臣訳『スケール・アンド・スコープ』有斐閣, 1993)
- ・Deal, Terrence E. & Allan A. Kennedy (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, Mass. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983. 新潮文庫版, 1987. 岩波書店 同時代ライブラリー版, 1997)
- ・DiMaggio, Paul J. & Walter W. Powell (1983) “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.” *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- ・福澤光啓 (2013) 「ダイナミック・ケイパビリティ」組織学会編『組織論レビューⅡ』白桃書房, pp.41-84.
- ・Hofstede, Geert H. (1980; 2001) *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage, Newbury Park, Calif. (Abridged ed. Sage, Beverly Hills, Calif., 1984.) 2nd ed. Sage, Thousand Oaks, Calif. (1984年版の訳: 萬成博・安藤文四郎監訳『経営文化の国際比較ー多国籍企業の中の国民性ー』産業能率大学出版部, 1984)
- ・Kawai, Tadahiko (1992) “Generating innovation through strategic action programmes,” *Long Range Planning*, 25 (3), 36-42.
- ・小菅竜介 (2011) 『市場志向構築のジレンマ』東京大学大学院経済学研究科提出博士論文
- ・March, James G. & Herbert A. Simon (1958; 1993) *Organizations*. John Wiley & Sons, New York. 2nd ed. Blackwell, Cambridge, Mass. (初版の訳: 土屋守章訳『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977)
- ・McGregor, Douglas (1960) *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill, New York. (高橋達男訳『新版 企業の人間的側面』産業能率短期大学出版部, 1970)
- ・Merton, Robert K. (1949; 1957; 1968) *Social Theory and Social Structure*. Free Press, New York. (1957年版の訳: 森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961)
- ・岡本伊織 (2011) 「Q 分類法による価値観の測定ーいかに捉えづらいものを捉えるかー」『赤門マネジメント・レビュー』10 (12), 851-878.  
<http://www.gbrc.jp/journal/amr/AMR10-12.html>

- 
- Ouchi, William G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley, Reading, Mass. (徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS ソニー出版, 1981)
  - 佐藤秀典 (2013) 「組織アイデンティティ論の発生と発展」 組織学会編『組織論レビューⅡ』白桃書房, pp.1-36.
  - Simon, Herbert A. (1947; 1957; 1976; 1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan, New York. 3rd and 4th eds. Free Press, New York. (第2版の訳: 松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1965. 第3版の訳: 1989. 第4版の訳: 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳『【新版】経営行動』ダイヤモンド社, 2009)
  - Takahashi, Nobuo (1992) “An evaluation of organizational activation,” *Omega*, 20, 149-159.
  - 高橋伸夫 (1995; 2003; 2006) 『経営の再生－戦略の時代・組織の時代－』初版・新版・第3版, 有斐閣
  - 高橋伸夫 (2010) 『ダメになる会社－企業はなぜ転落するのか?－』筑摩書房
  - 高橋伸夫 (2013a) 「経営学における企業文化論－組織の中に文化は存在するのか?－」『経済セミナー』No.670, 2013年2・3月号, pp.34-39.
  - 高橋伸夫 (2013b) 『殻－脱じり貧の経営－』ミネルヴァ書房
  - 高橋伸夫 (2013c) 「経営学における文化的視座」『文化経済学』Vol.10, No. 2, pp. 4-10.
  - 高橋伸夫 (2013d) 「交通時評 企業文化今昔」『JR 経営情報』No.243, 2013年11月1日号, pp. 3-5.
  - Weber, Max (1920) *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Tübingen: Verlag von J. C. B. Mohr. (大塚久雄訳『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』(ワイド版岩波文庫) 岩波書店, 1991)
  - Weber, Max; (1930) *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. (Talcott Parsons, Trans.) . New York: Charles Scribner's Sons. (Original work published 1920)
  - 山之内靖 (1997) 『マックス・ヴェーバー入門』岩波新書