

北居 明 著

『学習を促す組織文化』

—マルチレベル・アプローチによる
実証分析

安藤 史江

1 はじめに

組織文化とは何か。研究者の研究関心、拠って立つ理論的基盤によってその定義は微妙に異なるが、「組織に共有された価値観や行動規範、行動様式のパターン」と説明されることが多い。また、社風、組織風土といった言葉で置き換えられることも少なくない。

こうした組織文化は目に見えない、あるいは客観的な測定が難しいという点で、どこか掴みどころのない印象を人々に与えてきた。にもかかわらず同時に、絶対の存在感を放ってきた。うまく言葉に表現できないが、ある組織はそれ以外の組織とは明確に異なる雰囲気や特性を持つ。そして、業績をあげている組織にはこれまた明確に指摘できないがどこか共通の匂いがする。つまり、たとえ明確に規定できなくとも、組織文化というものは確かに存在し、しかもそれがときに組織成果をも左右するらしい、というように強い魅力と関心をもって受け止められたからである。

実際、組織文化研究におけるピークともいえる1980年代には、Deal & Kennedy (1982)の「強い文化」論に代表されるように、どのような組織文化が組織に高業績をもたらすかといった研究が相次いで行われた。そして、研究関心やアプローチを微妙に変化させつつも、現在に至るまで多くの組織文化研究が行われている。本書は、蓄積されたそれら多くの先行研究の包括的なレビューを行っている。そのうえで、組織文化と成果の因果関係をより論理的に説明するには、筆者のいう「マルチレベル・アプローチ」が有効と考えられることを提案・主張している。

2 本書の概要

筆者によれば、本書は大きく4部構成をとる。第1



●有斐閣
2014年3月刊
A5判・292頁・
本体3700円+税

●きたい・あきら
経済研究科教授。
大阪府立大学大学院 経

部は第1章のみで、前述のように通常ほとんど区別されることのない2つの概念、組織風土と組織文化の異なるの検討から議論が始まる。結論を先取れば、組織風土と組織文化はともに、行為者間の相互作用のシステムである「組織の社会的文脈」という現象を研究対象にしてきたという点で同じだが、そのアプローチが異なるというのが筆者の見解である。具体的には、前者の多くはいったん形成された社会的文脈が個人や組織に与える影響に焦点を当てているが、その場合、強みをもつのは定量的分析である。それに対して後者は、社会的文脈の中でもより意識されないレベルの形成や変化に焦点を当てる傾向があり、定性的な分析が適しているとする。本書ではこの両者を統合し、社会的文脈が組織行動や組織成果に及ぼす影響を定量的に分析することを目指すとして述べられている。

第2部に当たるのが、過去の研究蓄積をレビューした第2章から第5章である。筆者はまず、組織文化と成果との関係性の研究は「強度アプローチ」と「特性・類型アプローチ」に大別できるとした。そのうち前者は、組織価値の共有度（強さ）と組織成果との関係を検討するアプローチだが、高い組織成果には共有度よりむしろ組織文化の内容（組織の個性）が関係すると捉える後者のほうがより説得力をもつと結論づける。そのうえで、後者に分類される代表的な5つの組織文化尺度とそれを用いた分析結果の比較を通じて炙り出された共通点が、組織学習を促進する条件と重なると解釈されたことから、組織文化と成果の媒介変数とし

での組織学習現象に着目したモデルの必要性を主張する。

ただしその際には、これまで組織文化研究は1組織1回答という調査手法をとったり、共有された組織文化による個人レベルへの影響をほとんど検証してこなかったため、それらの点に留意した1組織複数回答によるクロスレベル分析が重要になると訴える。この点、組織学習論では個人学習と組織学習を明確に区別し、定性的もしくは理論構築型の研究が多数を占めるものの、幸いにして、両者の関係性についても一定の研究蓄積がある。

第3部は第6章と第7章で構成される。マルチレベル分析の意義を説明するとともに、シングルレベル分析よりもデータ収集や分析の際に難易度の高い、マルチレベル分析の具体的な手法を複数(WABA, CLOP, HLM)紹介する。直接効果と媒介効果の検証を同時に行うことができるという特性から、本書で筆者が選択したのはHLMであった。

第4部は第8章と終章を指す。ここでは、組織学習の知見を援用し、組織文化と組織成果の関係をHLMというマルチレベル分析の手法を用いて、日本の自動車ディーラーを研究対象とした実証分析を行っている。その結果、これまで明らかにされてこなかった組織文化の個人レベルへの影響があり、それは組織レベルへの影響とは異なることが確認された。最後に考察およびインプリケーションが示されている。

3 本書の貢献と課題

本書は、これまで多数蓄積されながら混沌とした状況を払拭できないままにあった組織文化研究を幅広くレビューし、その限界や今後の課題を明確にしたという点で労作と認められる。研究者はもちろん実務家によるこの分野への研究関心は高く、可能であればその知見を積極的に組織に取り入れたいと考える人々にとって、そのための具体的な手段や道筋の一つを提供していると考えられる。しかしながら、こうした本書の価値・貢献を評価しつつも、書評という役目上、あえて課題と考えられるものを挙げるとすれば以下の4点を指摘したい。

1点目として、意欲的に多くを盛り込みすぎているためだろうか、本質的な情報から周辺の情報まで混

在し、それらがまだ十分に推敲、ウェイト付けがなされていない印象を受けた。タイトルから推察するに、組織文化をマルチレベル分析で検証する必要性が筆者の最も主張したいことであるとしよう。その場合、先行研究の多くがシングルレベル分析もしくは1組織1回答という、本来、組織文化を測定するうえで最善とはいえない調査・分析手法を用いてきた事実をまず前面に出し、その問題点と具体的な改善手法を紹介し、それを用いることによって、先に問題点として指摘した項目がどこまで、またどのように解決されたかを明示することに紙幅を割くのがより効果的と思われる。もちろん、本書の議論はその流れを辿ってはいる。だが、読後感としては、これまでの組織文化研究については非常に多くの情報量を得た満足感がある一方、肝心のマルチレベル分析の効能についてはむしろ尻つぼみの印象を受ける。表現を変えるならば、個人的には第6章以降の情報をより多く味わえることを期待して本書を手にとっており、魅せ方や議論配分を今少し工夫するだけで本書の魅力はより広がったはずではなかろうか。

2点目は、組織学習論の援用の仕方への疑問である。特性・類型アプローチによる研究成果の共通点が組織学習を促進する条件に通じるものがあるという理由で組織学習論が取り上げられているが、実際、本書の分析で用いられている項目は、学習を促すと「一般に捉えられている」組織文化と個人行動と集団行動のみであり、どこにも本来の組織学習の発現を測定しようの項目は用意されていない。もちろん、個人や集団行動の変化も組織学習の成果の一つである。しかし、理論的により正確に述べれば、行動には表れない認知的な変化や知識量の増減も等しく組織学習の成果であり、むしろ近年ではこれらのほうが成果により大きな影響を及ぼす可能性が高いと理解されている。行動の変化のみを取り上げるのであれば、組織学習論をここに持ち込まずとも、他にもよりふさわしい知見があったのではないかと考える。そもそも、組織成果として販売台数などの目標達成度を用いて測定しているが、やはり理論的にみれば組織学習プロセスの産物は良し悪しという価値判断から中立であることが基本である。それが、組織学習研究では定量的ではなく定性的分析を行うことが多い最大の理由ともなっている。その点を十

分把握し配慮しながらモデル援用を行わないと、少なくとも読者に組織学習現象への誤解をもたらしかねない。

3点目として、実証研究の対象が複数組織とはいえ、実際には1つの企業の複数店舗であった点への疑問を挙げたい。こうした場合、確かに店舗間の組織文化の違いは測れるが、それは店舗文化と呼べるような、企業文化の下位文化としての組織文化に過ぎない。共有文化の個人レベルの影響と組織レベルの影響の違いを明らかにするという本書の目的にはある程度貢献したかもしれないが、より上位の企業文化の違いで測定したほうがより適切だったのではないだろうか。言い換えれば、複数企業を対象に、それぞれの複数店舗の組織成員を対象にするというデータ収集のほうがより目的に適っていたのではないだろうか。

最後の4点目は些末なことであるが、類似の言葉が数多く登場したが、それらが十分に整理されないまま用いられた印象が残った。たとえばアプローチという表現は、サブタイトルにあるマルチレベル・アプローチだけでなく、強度アプローチ、特性・類型アプロ

チにも使用されている。一方で、マルチレベルとクロスレベルの違いを筆者がどのように位置付けて使用しているかも明快ではなかった。もちろん、それぞれの表現から筆者の意図したい内容を感じ取ることは可能と思われる。だが、読者に対してより丁寧さを提供するならば、整理は必須と思われる。

以上のように課題をいくつか指摘できるものの、繰り返しになるが、本書における組織文化に関する豊富なレビューは、組織文化の初学者にとって研究の有益な入口、足掛かりになるとと思われる。同様に、マルチレベル・アプローチに興味のある読者は、第3部に位置付けられる第6章・第7章が参考になることだろう。いずれにしても、ジャングル化している先行研究に真摯に対峙し、それらを1つの著書にまとめあげるだけでも大変な労力である。大いに敬意を表したい。

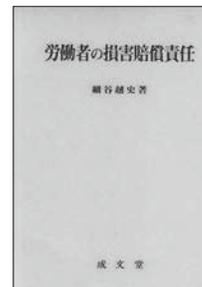
あんどう・ふみえ 南山大学大学院ビジネス研究科教授。組織学習論、経営組織論、人的資源管理論専攻。

細谷 越史 著

『労働者の損害賠償責任』

高橋 賢司

過失責任の原則は、過失なければ責任なしとされ、日独の私法上の原則とされてきた。労働者が故意や過失により使用者に損害を与えた場合にも、この原則は適用されるため、多額の損害賠償義務が労働者に発生しがちである。本書は、この労働者の損害賠償責任を「制限」できるのか、という日独の民法学の難問に挑んでいる。特に、難問なのは、上の過失責任をいかなる根拠に基づいて制限するのか、そして、いかなる場合（重過失、過失、故意の場合に）どの程度制限できるのか、という点である。本書は、論理的に精緻なドイツの判例と学説の比較法的な考察を経て、日本法における労働者の損害賠償責任の制限に関して、根拠とその限度について、とても説得力ある法理を構築し



●成文堂
2014年1月刊
A5判・230頁・
本体5000円＋税

●ほそたに・えつし 香川大学大学院香川大学・愛媛大学連合法務研究科准教授。

ている。

まず、本書第一部では、50年代までのドイツの判例が、従来の責任制限が適用されるか否かを労働の危険内包性の有無により判断していたのに対して（11頁以下）、60年代から70年代の判例では、労働者が損害を惹起したときの状況が危険内包的であったか否かが決定的に重要であったことを示す（29頁以下）。例えば、判例はトラック運転が危険内包業務