

《論 説》

ロシアにおける企業文化(組織文化)研究・教育動向  
— 企業文化の国際比較序説 —

宮坂 純一

- 1 解題
- 2 ロシアでは企業文化がどのように研究されているのか
  - 2-1 学界展望
    - 2-1-1 ロシアの学界における企業文化概念の定義をめぐる論争
    - 2-1-2 グロシェフ&ユリエフの「組織文化／企業文化」論
    - 2-1-3 小括
  - 2-2 ロシアの企業文化の特殊性をどこに見いだしているのか
- 3 ロシアでは企業文化／組織文化がいかなる内容で教えられているのか
  - 3-1 文化と企業文化（組織文化）の関連
  - 3-2 企業文化（組織文化）の具体的な内容・イメージ
  - 3-3 企業文化（組織文化）の機能
  - 3-4 企業文化（組織文化）の類型化そして診断
  - 3-5 企業文化（組織文化）の管理、変革
- 4 小括

解 題

日本企業の管理実践に対するロシアの関心には以前から大なるものがあり、その声はソ

連邦時代から幾たびとなく聞かされてきた。そして今日でも、我々は各種の文献の中にそれを見いだすことができる。1つの事例を拾うと、2011年にミンスクで開催された国際会議で、ヤキモヴァ（Якимова,З.В.）が「ロシアのメンタリティというレンズを通して日本企業の企業文化（corporate culture）を考える」という趣旨の報告をおこなっている<sup>(1)</sup>。そのような関心の根底には、ロシア企業の管理実践と日本企業の管理実践の間には「類似性」が存在しているとの問題意識が横たわっている。

そしてロシアの研究者たちは、そのような類似性が管理の様々な局面（例えば、HRMの領域）に現象しているとの理解のもと自分の専門領域に沿って各自それぞれに論を進めている<sup>(2)</sup>が、ロシアの近年の文献を見ると、彼らが指摘している類似性は、結局は、ヤキモヴァの論もその一例であるが、「企業文化」に収斂していることがわかる。これはある意味では当然である。というのは、企業文化は「企業」と「文化」というコトバの合成語であり、そこには、コトバ自体として、社会や国毎に「独自の」内容があり得るのではないだろうか、という一定の含意が—これが妥当か妥当ではないのかの判断は別にして—あるからである。それ故に、「企業文化」は企業管理の比較研究という立場に立つものにとっては、一面で、極めて有益な視点を提供してくれるが、他面で、文化という掴み所のない現象が対象であるために、厄介な切り口でもある。例えば、日本人に固有な社会意識、行動様式とはそもそも何なのか、という問題があり、それが企業レベルでどのような形で現象してきているのかを見極めなければならないだろう。

この概念規定の「曖昧さ」はタームにもよく現れている。日本語としても、「企業文化」以外に、「組織文化」「会社文化」「経営文化」等々の類似するコトバがあり、それらが日常会話でも頻繁に使われていることも一因して、後の行論で触れるように、他にも増して「厄介な」概念のひとつとなっている。更に言えば、ロシアに関しては、90年の体制転換の前後で「企業文化」がチェンジしたのか、という問題も重なり、問題状況はかなり複雑化してくる。但し、これは、逆に言えば、国際比較と体制間比較の問題を一挙に解決するチャンスでもある。

本稿及び次稿は、上記のような問題意識のもとで、ロシアの研究者が、ロシア企業の企業文化についてどのように理解しているのか、学生たちにそれにいかなる内容を込めて教えているのか、更には、日本企業の企業文化との異同についてどのように把握しているのか、を整理したものである。予備知識となるのかあるいは誤った予断を与えることになるのか、判断がつかないが、最後の論点に関しては、ヴィヤザンキナ（Вязанкина,А.А.）が つぎのように触れていることを紹介しておく。「ロシアのビジネス文化の形成にはソビエト的な過去のものが大きな影響を与えてきた。ロシアのコーポラティズムの若干の特質（上層部が権力を独占していること、官僚の圧政、原料依存経済、情報公開の締め付け、イデオロギー的おしゃべり）はその名残である<sup>(3)</sup>」。

以下、ロシアの学界で「企業文化がどのように研究されているのか」を確認し、その後、

ロシアの研究者が著したテキストなどで「企業文化がどのように教えられているのか」を整理する。

## 2 ロシアでは企業文化がどのように研究されているのか

### 2-1 学界展望

ロシアのビジネスは野蛮な資本主義の時期を経て洗練化された市場関係のもとで活動する時代に突入しているが、マネジメントの理論がその現実を追いついていない。これは2010年時点のグロシェフたち(Грошев, И. & Юрьев, В.)<sup>(4)</sup>の認識である。グロシェフはロシアの学界では組織文化論を先駆的に研究してきた代表的な存在の1人<sup>(5)</sup>として著名な人物である。彼らは、現代という時代が要求している(すなわち、単に金銭的・経済的な活動指標の向上だけではなく、持続可能な発達という質的に新しい水準を考慮に入れた)基本的な概念装置や理論モデルの構築に、ロシアの研究者は大いに努めるべきである、との立場から、管理科学の領域でも、自前の、新しい、将来性に富んだ、アイデアを打ち出し展開させることが要求されているが、組織文化論はその1つである、と述べている。

彼らに拠れば、諸外国のマネジメントで組織文化が問題提起されその体系的な研究が始まったのは20世紀の80年代の初頭であった。80年代までに組織文化にしかるべき注目が払われなかったのは何故なのであろうか? 逆に言えば、何故にこの時期になって企業文化/組織文化が注目されるようになったのであろうか? これに関しては、「80年代初頭から、マネジメント及び人事管理概念の変化とともに、組織文化の役割が漸次的に向上している」<sup>(6)</sup>と一般的に説明されることが多いが、彼らはその原因を具体的につぎの2つに求めている。第1に、第2次世界大戦後の世界市場を事実上支配していたアメリカ企業の強力なライバルとして、70年代に、日本企業が出現し成功を収めたが、その日本企業は国民的にも組織的にも全く異なる文化を持っており、その文化に大きな関心が寄せられたこと、第2に、組織に対する伝統的な官僚主義的なアプローチでは現状に対応できないことが明らかになったこと<sup>(7)</sup>。

他方で、ロシアのマネジメント学界において組織文化が議論の対象になったのは1990年代であった。

1920年代以降ペレストロイカ迄の20世紀ソ連邦では、企業文化/組織文化は「生産と労働の文化」や「労働生活の質」として科学的労働組織の枠内で研究が行われていた、との解釈も行われている(Гулянская, Е.А., Ценности индивидуализма и коллективизма в организационной культуре современной России, Ставрополь, 2008, с.5.)

そして近年ではそのロシアでも「企業文化」「組織文化」等々を冠した研究成果が盛んに公表されるようになってきた。但し、タームが統一されていないというか厳密に「区別」「定義」されて使われていない状況下であり、読み手を混乱させる一因となっている。

このことは『テキスト』類の内容に象徴的に示されている。例えば、参考書『カンパニーの組織文化』（Соломанидина, Т., *Организационная культура компании. учебное пособие*, Инфра-М, 2016）では、組織（企業）文化の代表的な定義として、欧米諸国の事例としてジャックス(Jaques, E.) (1952年) からロビンズ(Robbins, S.P.) (2006年) に至る22の定義が、そしてロシアの学界に関しては9つの定義が紹介されている<sup>(8)</sup>。参考としてロシアの研究者の定義に注目すると、それらは図表1のようにまとめられる（スピヴァク(Спивак, В.А.)とビハンスキー&ナウモフ(Виханский, О.С., Наумов, А.И.)の定義は後段で触れるので、省略している)。

図表1 ロシアの学界の企業文化／組織文化定義

提唱年	研究者名	定義の概要
1993 1998	クリチェフスキー	企業文化は集団の精神的及び物質的生活の大部分の現象をカバーしている。支配的な道徳的規範と価値観、行動規範、儀式、ドレスマナー、生活の質の基準、消費行動など
1997	オゲロフ、 ジュラフレフ	組織の文化は、そこに典型的に見られる価値観、規範、観点あるいは理念の総体であり、それらが従業員の行動様式を意識的に無意識に形成している。それらは伝統となり変化に耐えシンボルとして受け容れられている。組織文化は価値観の表れであり、組織構造や人事政策に具体化されている。
2000	トミロフ	企業文化は組織内部の生活を規定する思考の総体である。思考、行動そして存在の様式。企業文化は、組織構造、管理システム、人事政策における基本的な価値観の表れである。
2000	コズロフ	企業文化は、フォーマル及びインフォーマルな行動原則や行動規範、習慣と伝統、個人的及び集団的利害、当該組織メンバーの行動の特質、指導スタイル、メンバーの労働条件の満足指標、相互協力水準、従業員の企業への一体化の体系である。これは、組織のメンバーに特に立証されることなく受け容れられ、共通の行動フレームワークを提供し、大部分のメンバーに受容されている、仮説の複雑な複合体である。企業文化は、管理哲学やイデオロギー、価値観、信仰、期待、行

		動規範に表れる。
2001	ブリホフ、 ウツシンスキ ー	企業文化は、組織のメンバーに受け容れられ、組織の価値観として表明され、人々に行動の指針を提供している、最も重要な仮説のセットであり、シンボル化された精神的及び物的な組織内伝達手段を介して伝播される。
2002	カルポフ	組織文化は、規範、原則、慣習、伝統の総体であり、組織の権力主体に支持され、従業員の共通の行動フレームワークを提供するものであり、組織戦略と軌を一にしている。
2003	テサコヴァ	企業文化は、組織内で具体的に承認されている、行動原則（価値観、規範、儀式、会社のスタイル）と管理原則（組織構造、コミュニケーション、人事政策）である。

〔出典〕 Соломанидина, Т., *Организационная культура компании. учебное пособие*,  
Инфра-М, 2016, с.10-11.

一見すると、企業文化という表記と組織文化という表記が入り乱れ「百人百様」の世界である。但し、内容を吟味すると、表現方法が異なっているが、基本的な事柄が共通して指摘され、キーワードは類似していることがわかる。これについては後段にて吟味する。

日本における研究状況に眼を転じると、梅澤正に拠れば、「企業文化」論の研究は、概念的には、経営文化 → 組織文化 → 企業文化の流れで発展してきた。すなわち、1950年代に経営文化の研究が始まり、1970年代に組織文化研究が盛んになり、1970年代後半には企業文化に関心が持たれるようになった、という理解である<sup>(9)</sup>。

梅沢は、「組織や企業の『内なる文化』を表現する用語としては、組織文化、企業文化、経営文化がある。厳密に言えば、それぞれに概念は異なることになる」<sup>(10)</sup>と述べている。行間から読み取れば、「組織文化論そのものはあらゆる組織を考察の対象に据えるが、経営組織論が照準をあてるのは企業組織である」<sup>(11)</sup>と書かれているので、企業組織に照準を当てた組織文化論が「企業文化論」である、と理解されているのであろう。

梅沢は、別の著作において、「企業文化」を「全体像としての」「トータルカルチャー」と把握し、その「企業文化」には「複数の『サブカルチャー』(経営文化や組織文化)「がある」、と述べている<sup>(12)</sup>。

いずれにしても組織文化と企業文化の概念的区別の基準が「共有」されているとは言いがたい状況が続いている。本稿では、ロシアの学界で展開されている議論を整理すること

を「直接の」目的としているが、その作業を通じて、企業文化をめぐる諸概念の相互関係の整理に向けて1つの視点が提供されることになるだろう。

### 2-1-1 ロシアの学界における企業文化をめぐる概念の位置づけ

グドコヴァ（Гудкова, Т.）は、2016年の著作で、ロシアにおける企業文化関連の研究状況を念頭において次のように述べている。ロシアの文献では「《組織文化》、《企業文化（corporation）》、《会社文化（firm）》のような術語が厳密に用いられていない。我が国の研究者が著した多くの文献では、これらの概念が、たとえそれらを体系化しようという試みがあるとしても、明確に区別されているわけではなく、それらが同義語として使われている著作に数多く出会う」<sup>(13)</sup>、と。

彼女の著作のタイトルは「ロシアカンパニーのコーポレートカルチャーの特質」（Особенности корпоративной культуры российских компаний）である。

グドコヴァはこれらの概念定義へのアプローチを分析して、それらを3つの観点に整理している。

グドコヴァの議論のベースとなっているのはモグトノヴァ（Могутнова Н.Н.）の論文「企業文化：概念とアプローチ」（2005年）である<sup>(14)</sup>。本稿では、基本的には、グドコヴァに依拠して論述しているが、必要に応じて、モグトノヴァ論文及びそのモグトノヴァ論文を参照し議論を深めているチェルヌيوف（Черных Е.А.）（発表年月日不明）の論文「企業文化と組織文化：同一概念か異なる概念か」<sup>(15)</sup>も交えて、ロシアの学界を概観する。

#### 1) 企業文化を組織文化と同一視する立場

この立場は、組織文化が、コーポレーション関連の術語（すなわち、集団のすべてのメンバーに共有されている、組織の哲学、イデオロギー、価値志向、期待、規範など）の助けを得て、説明されていることを論拠にしている。この背景には、西欧の学界では、企業文化はしばしば組織文化と同一のものを意味している（欧米の学者は、corporate culture, organizational culture, corporate identity, business culture という術語を用いている）との理解がある。ロシアでこの立場を表明している（と考えられている）のは、О.С. Виханский, С.В. Иванова, Л.В. Карташова, Е.Д. Малинин, В.Л. Михельсон-Ткач, В.А. Спивак などである。

ちなみに、チェルヌيوفはこの立場に立っている。「組織文化と企業文化を区別しようという試みはこれらの概念を混同することに繋がり、組織の文化概念の研究において方法論的諸問題の解決にいかなることも付け加えることにならないだろう。組織の規模、ビジネス

スのタイプ、内部コミュニケーションの構造は一定の組織グループを特徴付けるものではないが、カンパニーの文化を異なる形で方向付けているものではない。それ故に、我々の見解では、「組織文化」という術語をすべての経済運営主体に適用して用いることが適切である」。

## 2) 企業文化は組織文化の一部分である、との立場

この立場は、グドコヴァの理解に従えば、一般化していない視点ではあるが、Л. Колесникова, Ю.Д. Красовский, Б.З. Мильнер, Е.Г. Молл, В. Перекрестов, Э.А. Смирнов, Т. О. Соломанидина, В.В. Щербина によって表明されている。しかし、「彼らによって提示されている両者の文化の相違が説得力を欠いていることにこの主張の問題がある」、というのがモグトノヴァ及びグドコヴァの理解である。例えば、この立場では、「組織文化は基底的な（母体としての）組織の文化であり、企業文化はその組織の他の国々の小部門の文化である、と主張されている。だが、それらは本質的に（構造と機能の点で）どこが異なっているのかが — 異なった名称があるということ自体がそのような相違が存在しなければならないということを前提にしているはずなのに — 未解決のままになっている」、と。

チェルヌيوفは、この立場に関連して、ソロマニディナの見解を紹介している。彼女に拠れば、組織文化という術語の方が語法としてはより適切である。なぜならば、企業、会社あるいは組織がすべてコーポレーションではないからである。すなわち、組織文化概念は企業文化概念よりも幅広い概念である、という理解である。

また、モグトノヴァは、グドコヴァは触れていないが、次のような事例を挙げている。それはスミルノフ（Смирнов Э.А., *Основы теории организации*, ЮНИТИ, 2000.）の見解である。彼に拠れば、組織文化は幾つかの様式で、次のような行為の結果として、形成される<sup>(15)</sup>。

- 1) 長期的な実践活動
- 2) 指導者あるいは所有主の活動
- 3) プロのコンサルタント会社によって人工的に形成された組織文化
- 4) 指導者あるいは所有主が持ち込んだ規範・原則・標準が自然に淘汰されて残った最良の規範・原則・標準

そしてスミルノフはつぎのように続けている。「第1と第2並びに第4の方途で形成され機能してきた組織文化が文献ではしばしば企業文化と言われている。・・・主要な職務に就いている大多数の従業員が彼らと環境との相互理解の前提となるような一定の体系の見解を共有しているときにのみ組織文化について語る事ができる」<sup>(16)</sup>。つまり、企業文化は組織文化であるが、初期の段階では、組織の価値は大多数の従業員に共有されていない、という理解である。

このような見解に対して、モグトノヴァは次のように評している。「この主張は間違っている。

プロのコンサルタント会社によって人工的に形成された組織文化と長期的な実践活動並びに指導者あるいは所有主の活動がいかなる点で相違しているのかが明らかではない。何故ならば、組織文化の定義と企業文化の定義が区別されていないからである。再び、大多数の従業員が共有する見解の体系は何なのかが問題となる<sup>(17)</sup>。

チェルヌィフは同じようにモグトノヴァ論文に学びながらも、グドコヴァとは異なり、「組織文化は企業文化の一部である、との立場」を独立した1つの見解として分類している。これは、企業文化を、当該ビジネスの価値や規範、企業家活動あるいは生産領域のレベルで包括的なものとして解釈するならば、企業文化は、その領域で従事している働き手の社会的意義や責任を規定する、より幅広い規範や価値を含んでいる、との立場である。したがって、この文脈では、企業文化は一定のビジネスに従事している個々のカンパニーの組織文化をカバーしていることになる。

チェルヌィフはその事例としてプリゴジン（Пригожин, А.И.）をあげている<sup>(18)</sup>。モグトノヴァもプリゴジンに触れているが、それは、独立した立場としてではなく、ただ単に「企業文化は組織文化の一部である、との立場」の「逆パターン」としての位置づけであり、プリゴジンの主張は間違っている、と断定している<sup>(19)</sup>。

逆に、モグトノヴァは、「企業文化は、一定の経済的形態及び法的構造（法人：corporation）を有する、より大きな工業的、商業的等々の連合体の文化である」という考え方を、独自の立場として、分類している。但し、すぐに付け加えて、この観点はほとんど受け入れられていない、と評している。

### 3) 企業文化と組織文化はそれぞれ自立的な現象である、との立場。

この立場に拠れば、企業文化と組織文化という2つの現象は、幾つかの要素において交差するところがあるが、相異なる現象である。

グドコヴァはこの立場を共有し、会社（firm）という概念を用いて次のように自説を展開している。「組織を若干の相互に関連したサブシステムから成る複雑なシステムとして見なすとすれば、会社は、複雑な、社会-経済的にオープンなシステムとして、見なされる。但し、経済的な組織は組織の私的なケースであり、経済的な活動を行っている、すなわち、経済的財貨の生産・配分・交換・消費に参加している、社会的な組織体である。かくして、組織文化は、活動の種類、所有形態、組織構造の種類、人員の数に関係なく、あらゆる組織の文化として理解すべきものであり、他方で、会社文化の担い手は、内的及び外的に、特別な社会経済的環境にある、直接に営利的な活動を展開している組織である。そして、企業（corporation）が特別な種類の会社である以上、企業文化は会社文化の特別な変種として見なすことができる<sup>(20)</sup>。

ちなみに、モグトノヴァはこの見解を支持している。



## 2-1-2 グロシェフ&amp;ユリエフの「組織文化／企業文化」論

このような「混乱」が続いているなかで、方法論的に、1つの「基軸」となり得る視点がグロシェフ&ユリエフによって提示されている。彼らは、上記で紹介してきたモグトノヴァたちの分類では「企業文化＝組織文化」説に与するとされているスピヴァクの実験的な考え方を発展させる形で、組織文化と企業文化を「一般」と「特殊」の関係で位置づけている。関連諸概念を比較対照させているのが図表2である。

図表2 組織文化、企業文化そして経営文化概念の比較

比較の基準	組織文化	企業文化	ビジネス文化
分析の対象	ローカルな部門別組織	多様な顔を有するカンパニー 多国籍カンパニー	経済運営主体としての組織
概念領域	個々の組織レベル	企業レベル	国の規模
内容	一般的なもの	一般としての組織に還元されない、特殊なもの	組織文化の特性を、特殊な歴史的な制約を受けた条件の観点から、記述する
発生の源	指導者	取締役会	指導者／所有主
分析の水準	マクロ	メソ	ミクロ
支配的な、制度としての価値	質の向上 資源節約 市場拡大 生産の組織技術的発達 個人の発達	質の向上 資源節約 市場拡大 生産の組織技術的発達 個人の発達	質の向上 資源節約 市場拡大 生産の組織技術的発達 個人の発達
組織文化の問題に緊急性があることを示す状況	組織の構造、戦略と文化の不一致	M&A 外国会社のロシア市場での設立及び事業展開	企業や新しい事業分野の急速な発達
影響を与える範囲	組織の個々の要素と人員	ビジネスパートナー間の相互作用	ビジネスパートナーとの関係の組織化

〔出典〕 Groshov, I. & Yuriev, V., *Менеджмент организационной культуры*, с.22-23.

表を読み解くためには、主要な語句の解説が必要である。

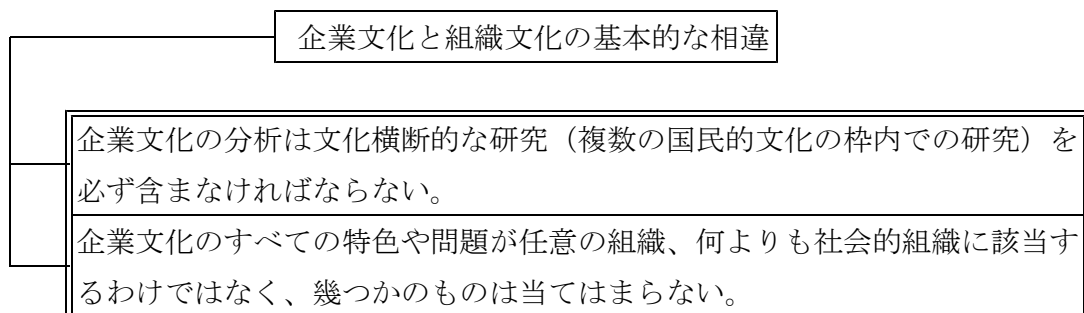
企業(corporation)は、グロシェフ&ユリエフの解釈に従えば<sup>(21)</sup>、発達した市場経済の諸国において幅広く普及している事業活動のための組織形態であり、そこでは、部分的所有、法的ステイタス、管理機能を雇われた上位のプロの管理者層（マネジャー）の手に集中させることが前提になっている。企業に財務的な資源を提供する株主のために企業の活動を保障することが企業統治であり、その主要な機能である。

そしてグロシェフ&ユリエフは、彼らが展開しようとしている論述の文脈から言えば、企業文化は、方法論的に、基本的な概念としては「相応しくない」、と述べている。何故なのか？

グロシェフたちに拠れば、企業文化は「多様な顔（profile）を有する組織」という企業の特異性のために生みだされた術語である。そこには、企業とは多様な生産物（の組み合わせ）を生産する経済組織であり、地域や国を超えた販売網を持ち、子会社や支社を有する存在であり、したがって、規模が大きく地理学的にも広大な販売圏を有するカンパニーは各地に立地している小部門を統合するものを必要としている、という理解がある。その《統合するもの》が文化であり、それが生まれ形成される源となるのが（原則として、取締役会に代表される）「母体としてのカンパニー」なのである。

これに対して、地域や国の枠内で活動している組織では、多くの指導者たちが個々のプロセスに個人的に臨機応変に介入して、内部及び外部の情報にほとんど完全に直接的にアクセスすることができる。それ故に、大きくない組織の文化の源は、原則として、指導者なのである。

図表3 企業文化と組織文化の基本的な相違



〔出典〕 Грошев & Юрьев, *Менеджмент организационной культуры*, с.19.

もう一つあげられている概念が「ビジネス文化」(предпринимательская культура)である。これは、グロシェフ&ユリエフに拠れば、特殊な、歴史的に制約を受けた、思考方法や問題解決様式のスキーム、という観点から、組織文化の特徴を概念化したものである。この代表的な事例としてあげられるのが、例えば、(ビジネス行動の実践に定着されている)指導者層の伝統的な行動である。そして、ビジネス文化は、企業の歴史、指導者層の経歴、活動環境の特殊な条件と結びついており、企業がある行動を展開するか否かは指導者層が持っている価値観に大きく依拠している、と説明されている。

グロシェフ&ユリエフが「多くの研究者によって指摘されている」として例示している定義に拠れば、ビジネス文化は「主体が、その国(社会)で機能している法規範、ビジネス慣習、倫理的・道徳的規範、文明国でビジネスをおこなう際の行動規範に則って、経営活動をおこなう原則、手法、方法の一定の総体である」<sup>(22)</sup>。

そしてグロシェフ&ユリエフは次のような注釈を加えている。このような概念解釈上の相違はどちらかと言えば「アカデミックな性格の論争」であり、実務界では、組織文化、企業文化、ビジネス文化という概念は「混同」されている、と。そして続けて、しかしながら、どのように理解されようとも、組織文化が「すべての組織において(明示的か黙示的かを問わず)絶対的な」ものであり、その他の概念を構築する「土台」として受け容れられている<sup>(23)</sup>、と述べている。

### 2-1-3 小活

組織や企業の「内なる」文化が論者によってそれぞれ組織文化とか企業文化とか称せられているが、その概念的異同を巡って、ロシアの学界では、幾つかのアプローチが試みられている。同一視型、包含型、分離区別型である。問題は、どのように位置づけるにしても、いかなる意味で個々の概念が「自立的なのか」が明確にされていないことにある。これは次のように言い換えることもできる。

企業文化と組織文化に「共通する」事象に注目すれば、両者は同一視されるし、あるいは、包含関係として位置づけされることになるし、「相違する」現象に焦点を合わせれば、それぞれが「自立している」現象として把握される。

企業を組織の「特殊な」1つの形態として考えるならば、組織文化の方が「包括的な」概念であり、企業文化は組織文化の一部であるとも言えるかもしれない。他方で、ロシア的な伝統的な発想(「1工場=1企業」)で考えるならば、幾つかの工場の連合体が企業(コーポレーション)であるケースが多々あり、この場合には、「単純に」規模的に考えて、逆に、組織文化は企業文化はの一部分である、との解釈が成立する。

本稿の筆者(宮坂)の立場では、企業を対象として文化を論じる場合には、企業文化と組織文化は事実上同一の事柄を念頭に置いて考察されている<sup>(24)</sup>。言い換えれば、その企業を経営(管理)するという視点から言えば、企業文化=組織文化として捉えられる。但し、

特に、全体としての企業を射程に入れて論じる場合には、企業文化として表現した方が「イメージが明確に描かれる」という点で便利であり、同じように、1つの企業内の（言い換えれば、「全体としての企業を構成する」）個々の組織単位を念頭に置いて文化を論じる場合には、組織文化として表記した方がわかりやすい。これが「実態を反映した」概念規定であろう。この点で、グロシェフ&ユリエフの方法論的観点からの問題提起は有益な視座を提示している。

このように整理していくと、8ページで紹介した、モグトノヴァ論文で提示されていた、「企業文化は、一定の経済的形態及び法的構造（法人：corporation）を有する、より大きな工業的、商業的等々の連合体の文化である」、という「少数派」と見做されている立場が、ロシアの企業経営の巡る「特殊な」現状を踏まえると、積極的な意義を持ってくる。別の表現を使えば、ロシア学界の「混乱」にはそれなりの根拠が存在しているのである。

ロシアの文献で фирма (firm) とか компания (company) として表記され日本語では「企業」という訳語が当てられる経済活動主体は、内容的には、法人としての営利組織を意味しているが、本稿で念頭に置いている企業文化の「企業」(corporation) はそれらの営利組織の一部であり、具体的には、株式会社、有限責任会社、追加責任会社の3タイプだけである<sup>(25)</sup>。言い換えると、我が国などでは、企業や会社の「代名詞」となっている株式会社に代表されるコーポレーション (corporation) として分類される企業形態は、現在のロシアでは、「少数派」とまでは言わなくとも「多数派」ではないだろう。

これに関しては、次のような資料が知られている。

吉井昌彦・溝端佐登史編著『現代ロシア経済論』第5章「民営化と企業システム」によれば、2010年初頭の時点で、「ロシアには490.8万の企業が存在している。その圧倒的大部分は民間企業であり、法人形態（401.6万件）をとっている。法人のうち国有に相当するユニタリー企業は4万社、営利企業は385万社あり、企業を中心というべき株式会社は25.9万社である。なお、これに小企業および自営業者（410万件）を加えると、ロシアには900万件ほど事業所が存在する」<sup>(26)</sup>。

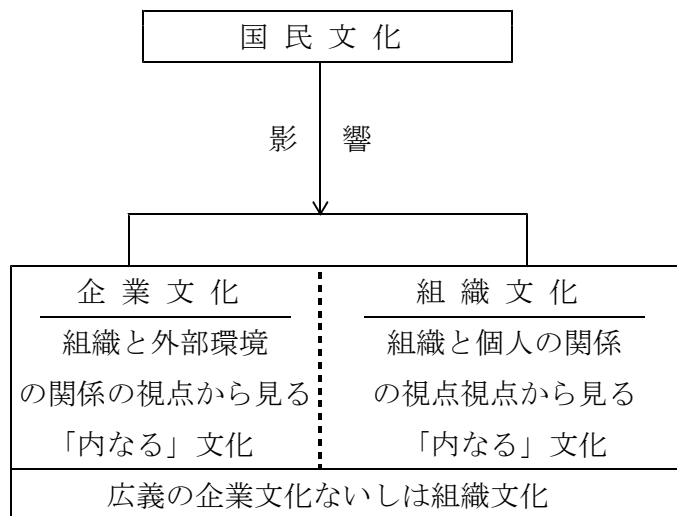
また、ロシアの研究者の立場から次のような認識が文章化されている。「マネジメントの古典理論では、『組織』というタームはビジネス組織（コーポレーション）を意味しているために、ビジネスの領域に適用されて用いられた「組織文化」というタームは、第2の名前である、『企業 (corporate) 文化』という名称を得て広く普及することになった。我々（グロシェフ&ユリエフー宮坂）の理解では、『組織』というタームはよりニュートラルなものであり組織文化もそのように受け容れられているし、欧米の『コーポレーション』というタームはロシア語の『предприятие』（通常、企業と和訳されているが、英語圏の enterprise, business に相当するー宮坂）というタームに類似している」<sup>(27)</sup>。

引用箇所に記されている「事業所」がロシアの文献では組織として位置づけられている

存在である。900 万件ほどの事業所のなかで株式会社は約 26 万社である。現在のような、特殊な（「法人 = 会社 = 株式会社」との理解が一般化していない）、状況では、法人の 1 形態にすぎないコーポレーションを「対象とする」企業文化を前面に押し出して概念化することは、可能であるとしても、一般化しないだろう。その意味で、企業文化論はコーポレーションのみに妥当する、という立場が「無視」されているのは現実の当然の反映である。まともにコーポレーションのみに拘泥しそれだけを念頭において提起されているために「融通の利かない」概念に転化してしまったのである。

付け加えるならば、ロシアでは、伝統的に、「1 工場 = 1 企業」として認識されており、1 つの製品だけを生産するのが工場であり企業であった。複数の工場が結合したの事業体は「企業連合」と呼ばれている。「企業連合」は現在ではコーポレーション化している。多国籍企業として活動しているのはこのタイプの企業である。

図表 4 企業文化と組織文化の関連



〔出典〕 宮坂作成。

ロシアの学界が企業文化、組織文化等々の概念規定のレベルで「混乱」しているのは、欧米発の概念を数十年遅れて「摂取」したというタイムラグの問題だけではなく、営利企業の成立に関連して、コーポレーションが「法人という企業形態」としては「少数派」であることに起因する事柄である。それ故に、そのコーポレーション（具体的に言えば、株

株式会社）が今後普及し社会を代表する機関として存在するようになれば、「組織レベルの文化」現象を巡る諸概念概念の解釈や位置づけが変化するであろう。具体的に文章化すれば、一方で、企業文化概念に実態が伴うようになり次第に「包括的な」概念に転化し、他方で、組織文化概念がより一般的な概念として使われるようになることが予想される。すなわち、企業文化と組織文化は広義には同義である。残された問題は、それらの「相対的な」区別、言い換えれば、文脈によって「使い分け」なければならないとき（例えば、企業全体としての戦略に関連した諸問題を論じる場合には、企業文化の方が「説得力ある」タームである）が想定されるので、そのときへの対応として「一定の」根拠を明確にし共有化しておくことである。

そのような「根拠付け」を示唆する事例が現時点でも存在している。それは、1つの事業体を念頭に置いて、その全体としての組織内の「個人と組織の関係」に焦点を合わせた文化事象を組織文化として概念化し、その組織全体としての文化事象を外部環境との関係で把握したときには企業文化概念として表記する、という概念の「使い分け」であり、グロシェフたちによって採用されている。これについては、本稿でも、32～34ページにて再び取り上げるが、例えば、図表4のように図解されるであろう。

以上の整理からまとめると、ロシアの「企業文化／組織文化」研究、特に、その概念化には、次のような特徴が存在している。

1) 法的形態や所有形態がどのようなものであろうとも、営利活動を行っている経済生産単位（欧米諸国では一般的に corporation として受け容れられ、ロシアでは предприятие として受け容れられている事業所）の内部で育まれてきた文化が「企業文化」と称されている。したがって、欧米流の発想では corporation として形容されるべきものではない事業体の「内なる」文化も安易に「企業」文化として見なされ論じられることになる。

2) 営利活動と非営利活動を（意識的ないしは無意識に）区別している論者たちは、逆説的だが、それらの「組織体」内部で生まれる文化の「共通性」に着目し、それを「組織文化」と位置づけて論じている。

但し、「営利組織体内部で生まれる文化を念頭に置いて執筆されている多くの著作では、「組織文化」の名の下に「内なる」文化が論じられているので、実質的には、「組織文化」＝「企業文化」となっている。

したがって、NPOの組織文化を論じる際には、決して、「企業文化」というタームは使われないであろう。

3) 1) のような理解で企業文化というタームも使われていても、「内なる」文化が「組織と個人の関係の視点」と「組織と外部環境の関係の視点」という2つの視座から検討されている場合があり、文化が2つに分けられている。多くに著作では、前者は組織文化と言われ、後者が企業文化と言われている。しかしながら、同一の事業主体によって展開されている経済単位を想定すると、前者は正確には「組織内」組織文化であり、そのために、

後者が組織文化と言われている。いずれにしても、そこには、相対的な区別がある。

4) ロシアは、体制転換後、グローバル化に直面しそれに巻き込まれるにつれて、一方で、グローバル基準に則らざるをえなくなったが、他方で、ロシアの独自性を強調するために、国としての「固有な」管理のあり方を見極める必要に迫られている。例えば、CSRへの対応はその1つであり、ロシアに固有な行動規範の公式化が進められ、そのなかで、国民的な文化の影響を受けた企業文化の概念化が喫緊の課題となっている。「ロシア独自の」企業文化を積極的に意識して用いられている概念が「ビジネス文化」である。

## 2-2 ロシアの企業文化の特殊性をどこに見いだしているのか

グローバル化が進むにつれて、国際比較の視点が、アカデミックな領域だけでなく実務の世界でも、必要視されてきているが、これはロシアにとってはより切実な課題である。なぜならば、この国は2度の体制転換を経験しているからである。これは、図表2で言えば、ビジネス文化に該当する論点となろう。

本稿（の筆者――宮坂）が企業文化の国際比較の視点を明確に打ち出し問題提起を行っている文献の1つとして注目しているのがグドコヴァの著作である。

グドコヴァの著作のタイトルは、繰り返すが、「ロシアカンパニーのコーポレートカルチャーの特質」(Особенности корпоративной культуры российских компаний) である。グドコヴァは、本文では「会社 (firm) 文化 (культуры фирма)」というタームを軸として論じている。タイトル名と本文の表記を勘案すると、彼女は、一方で、ロシアの組織文化を「会社 (firm) 文化」に代表させ、他方で、しかもその「会社 (firm だけではなく company も含む、営利事業体) 文化」は欧米で流布している概念で言えば「企業文化」に相当する、と理解している。実際に、本文中に次のような記載がある。「組織文化は、活動の種類、所有形態、組織構造、人員数に関係なく、あらゆる組織の文化として理解すべきものであり…、会社文化の担い手は外的に及び内的にも特別な社会経済的環境下にある営利組織である。企業は特別な種類の会社であるために、企業文化を会社文化の特殊な一変種として見做すことができる」。(28)

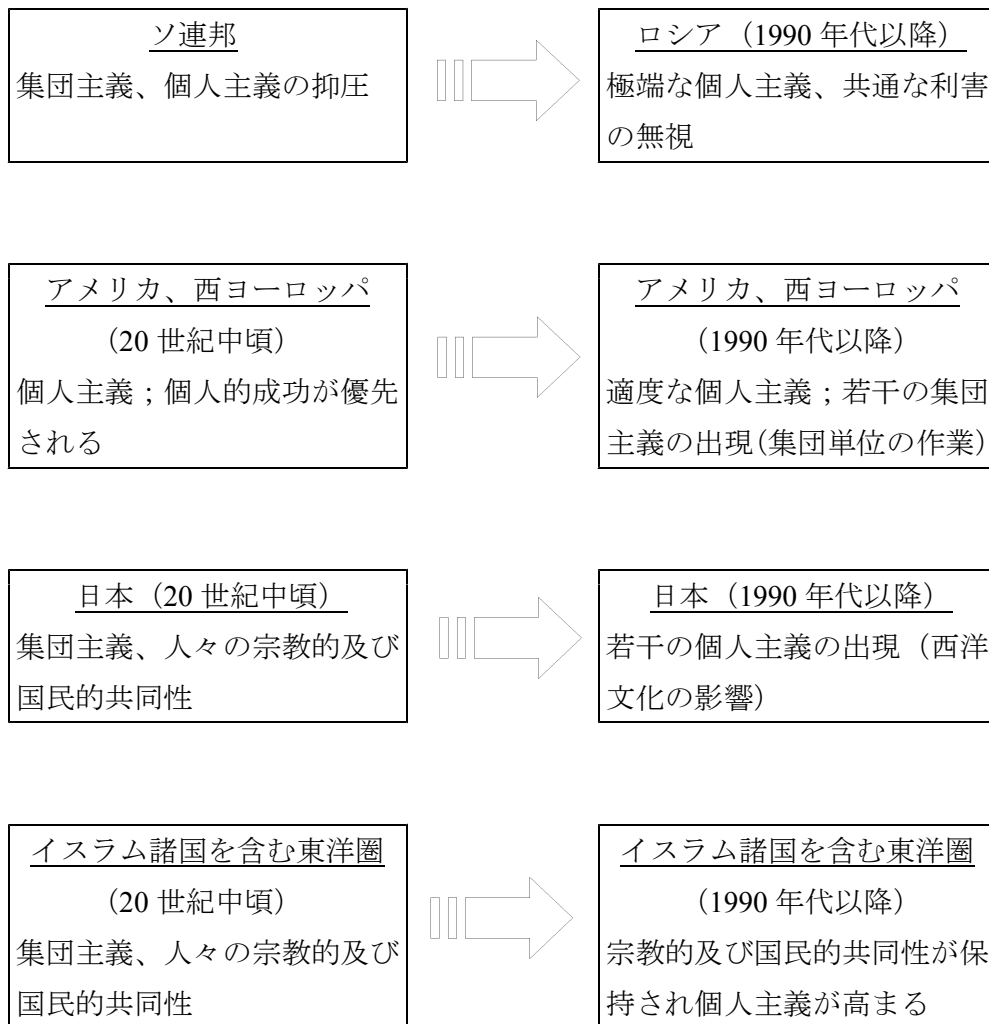
図表5 人間類型の変遷

歴史としての時代	実際の時期	時代を象徴する事象	社会文化的類型
革命前の時代	19世紀の後半から 20世紀の初頭まで	労働が疎外されるなかで「パターナリズム」文化や「協同組合」文化が生まれる	「経済的」人間
社会主義の	1920年代から	「生産文化」と「労働	「ソビエト型」人間

時代	1980年代まで	文化」概念が発達する	
ポストソビエトの時代	1990年代から 21世紀の初頭まで	ロシア的な「会社文化」 概念が形成される	「倫理的」人間

〔出典〕 Гудкова, Указ. соч., с.91.

図表6 価値観の変遷



〔出典〕 Тихомирова, О.Г., *Организационная культура*, ИТМО, 2008, с.33.



そしてグドコヴァは、ロシアの会社 (firm) 内の生命活動 (労働 - 宮坂) を規定している文化が大きく変わったという認識を示している。例えば、そこで前提にされている「人間モデル」が歴史的に交代してきた、と。彼女のコトバを使えば、ホモ・エコノミックス (経済人) から「ソビエト型」人間、そして更には「倫理的な」人間への転換である。図表5はその主張を纏めたものである。

またチフォミロヴァ (Тихомирова, О.Г.) は、1990年代の体制転換を境にして、ロシアの組織文化の中核に位置する「価値観」が大きく変化すると明確に述べている<sup>(29)</sup>。但し、彼女に拠れば、これはロシアにだけ見られる現象ではなく、多くの国々に共通して生じている事象であり、チフォミロヴァはこれを図表6のように図解している。

この論点は非常に、特に、筆者 (宮坂) にとっては興味深いものであり、後段においても多少触れることになるが、紙幅の関係もあり、本稿ではその指摘のみにとどめ、改めて稿を起こして検討する。

### 3 企業文化／組織文化がいかなる内容で教えられているのか

ロシアでも近年では欧米文献の翻訳ではなく、「企業文化」「組織文化」等々を冠した独自のテキスト類 (教科書や参考書) が公表されその数が増えつつある<sup>(30)</sup>。それらの出版物では、企業文化がどのように理解され、学生たちはいかなる内容で教えられているのか。その内容を概観するうえで筆者が注目したのは、主として、以下の3冊である。

- 1) バラショフ著『組織文化。参考書』(Балашов, А. П., *Организационная культура. Учебное пособие*, Вузовский учебник, 2016.)
- 2) ソロマニディナ著『カンパニーの組織文化。参考書』(Соломанидина, Т., *Организационная культура компании. учебное пособие*, Инфра-М, 2016.)
- 3) グロシェフ&ユリエフ『組織文化のマネジメント』(Грошев, И. & Юрьев, В., *Менеджмент организационной культуры*, МОДЭК, 2010.)

何故に、彼らの著作に注目したのか? バラショフ (Балашов, А. П.) の著作を取り上げたのはそれが入手当時の最新のテキストであったことが大きな要因ではあるが、ソロマニディナの著作に注目したのは彼女がコンサルタントであることが理由である。またグロシェフとユリエフの『組織文化のマネジメント』を取り上げたのは、そのサブタイトルに「テキスト」「参考書」の文字が記載されていないが、それがロシア教育アカデミー関連の出版物であり、またグロシェフが企業文化論領域では現代ロシアの学界を代表する1人であり、彼の著作が2010年以降に公表された『テキスト』や各種の文献等で引用されている機会が多いことが判明したためであり、彼らの著作を軸にして「ロシアの企業文化教育事情」を考えることは妥当である、と考えたからである。

本稿は、以上の3つのテキスト類を読み解きそしてその内容を、必要に応じて、他の『テキスト』で補完するという形式で整理し、ロシアで企業文化論がどのように教えられているのかを確認するものである。但し、当然ではあるが、以上の3冊を含めてすべてのテキストはそれぞれ独自の構成で書かれている。そのために、いかなるテキストを取り上げるかによって、表現を変えれば、どのテキストを選んだとしても、本稿のような試みは、ロシアの高等教育機関で教えられている企業文化の紹介としては、可能な限り目配りしたが、「偏った」内容のものとなるであろう。その意味では、本稿は、ロシアの企業文化論関連文献、筆者（宮坂）の企業文化理解に依拠した、読み方の「1つの」事例である。

バラシヨフ『組織文化』の章別編成は下記のようにになっている。

序

第1部 組織文化の理論的アスペクト

第1章 組織文化の本質、内容そして進化

第2章 組織管理体系のなかの組織文化

第3章 組織と組織文化の相互関連と相互被制約性

第4章 組織の内部環境と外部環境の組織文化に対する影響

第5章 コミュニケーション—組織文化の最も重要な要素

第2部 組織文化管理の方法論的基礎

第6章 組織文化の形成、維持そして変化

第7章 組織文化の診断方式

第8章 組織文化と効率

第9章 ロシア企業及び組織の組織文化診断の実際

また、ラピナ（Т.А. Лапина）のテキスト（Лапина,Т.А., *Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие*, Изд-во ОмГУ, 2005.）は以下のような章別編成になっている。このテキストが（宮坂から見れば）最も体系的に記述されている。

序

第1部 企業文化の理論的基礎

第1章 現代マネジメントにおける企業文化概念の緊急性

第2章 組織の文化概念発達の歴史的段階

第3章 企業文化概念

第2部 企業文化管理のベースとしての企業文化診断と評価

第4章 企業文化の診断

第5章 企業文化の評価

第3部 企業文化管理の理論的及び実践的基礎

第6章 企業文化の管理

## 第4部 企業文化の要素としての企業倫理

## 第7章 企業倫理

## 結論

以下の行論では、直接引用している箇所を除いて、企業文化（組織文化）という表現をしている。

## 3-1 文化と企業文化の関連

企業文化（組織文化）の上位概念として「文化」概念がある。多くのテキストでは、その「文化」が様々に定義されている現状を踏まえて、文化とは何か、という問題から講述されている。

グロシェフたちは、まず、主として欧米諸国の研究成果に注目し、具体的には、クローバーとクルックホル（Krober, A. & Kluckhol, C.）の研究では500以上の定義が紹介されていることに触れたあとで、彼らに依拠して、文化の定義には6タイプがあることに言及している<sup>(31)</sup>。

## 1) 記述的定義

文化を、すべての種類の人間活動、習慣、信仰の総体として考える

## 2) 歴史的定義

文化を社会の伝統や社会的遺産と結びつける

## 3) 規範的定義

文化を、人間行動を組織する規範や原理の総体として、考察する

## 4) 心理学的定義

文化は、ヒトが周囲の生活条件に適応した結果として生まれる、順応的行動の総体である

## 5) 構造的定義

この立場は、文化を、相互に関連しあっている諸々の諸現象の様々なモデルあるいは体系のなかに見いだしている

## 6) 発生学的定義

文化をヒトの集団が生存環境に適応した結果として理解することがこの立場の基本的なスタンスである

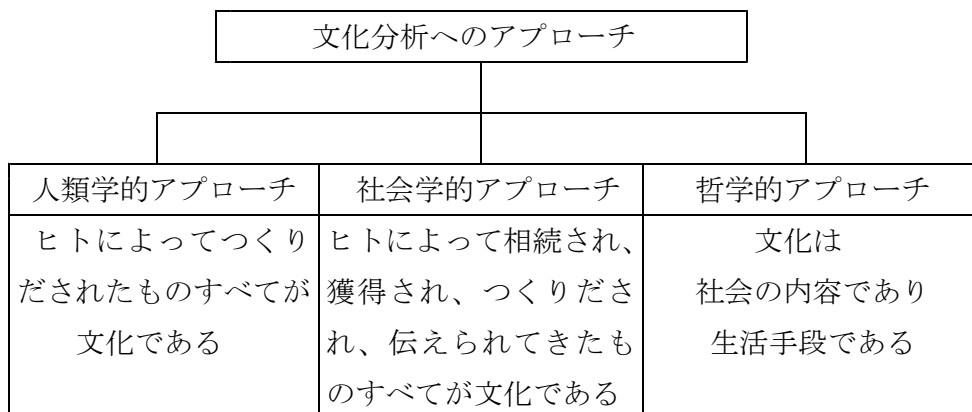
そして、クローバーとクルックホルの定義が次のように引用されている。「文化は凡例を付けられインプットされた規範からなり、それは、シンボルの手を借り媒介され、行動を規定する。文化は人々の活動の結果として生まれ、手段のなか具体的に姿を現している。文化の本質的な核を構成しているものは伝統的な考え方であり、特に、特別な価値が付与されているそれである。文化体系とは、一面で、人々の活動であり、他面で、それを調整

するものである」。グロシェフ&ユリエフは、続いて、この「定義は容量が大きく、組織レベルでも十分に」参考になり有益である、と述べている。

グロシェフ&ユリエフは、他方で、ロシアの研究状況に眼を向け、ロシアでも文化が様々なに定義されている現状を振り返っている。例えば、ケルトマン（Кертман, Л.Е.）の研究に拠れば、400以上の定義が試みられてきたが、それらは3つの基本的なアプローチに整理される、と（図表7）。

- 1) 人類学的アプローチ
- 2) 社会学的アプローチ
- 3) 哲学的アプローチ

図表7 文化分析へのアプローチ



〔出典〕 Грошев & Юрьев, Указ.соч.,с.14.

人類学的アプローチの特徴は、個々の民族の文化が独自の価値を有していること及び地球上のすべての文化が等しく価値を持っていることを認めていることにある。代表的な定義を挙げると、「文化とはヒトによって作りだされたものすべてであり、物質的な対象物、外に表れた行動、シンボリックな行動あるいは社会的な行動である」。

社会学的アプローチは、文化を、ある社会の組織や生活様式の要因として解釈している。このアプローチでは、(1)それぞれの社会にはある種の文化を創造する「力」があり、それが社会生活の発達をカオス的ではなく組織化された様式で方向付けている、(2)文化価値は社会自身によって創りだされるが、その後それがその社会の発達を規定し、社会様式はうみだされた価値に大きく依存するようになる、と考えられている。代表的な定義を挙げると、「文化は、継承された発明品、作品、テクニカルプロセス、理念、慣習、価値観である」、

「文化は、信仰、価値観そして行動規範であり、それらが社会的な結びつきを組織化し、人々が生活経験を共通に解釈できるようになる」、「文化は、言語、信仰、美的センス、知識、プロフェッショナルな技量そしてあらゆるタイプの慣習である」、がある。

哲学的アプローチは、社会生活を分析する場合に、幾つかの特色、特徴、法則性を抽出する、という点で、他のアプローチと相違している。そこには、それらが文化の基盤あるいは文化発達の原因である、との理解があり、文化は社会の「内容」あるいは社会の「存在様式」として見なされている。代表的な定義を挙げると、「文化とは、孤立した単一性から多様性を介して発達した単一性へ移行することである」、「文化は相対的に安定した非ブツ的な内容であり、社会化の過程で社会のなかに伝播する」、「文化は、潜在意識下にあったものが社会的な意識に持ち込まれ、保存され、そして歴史として残る、シンボリックな表現である」、がある。

図表8 文化と組織文化の特徴付け

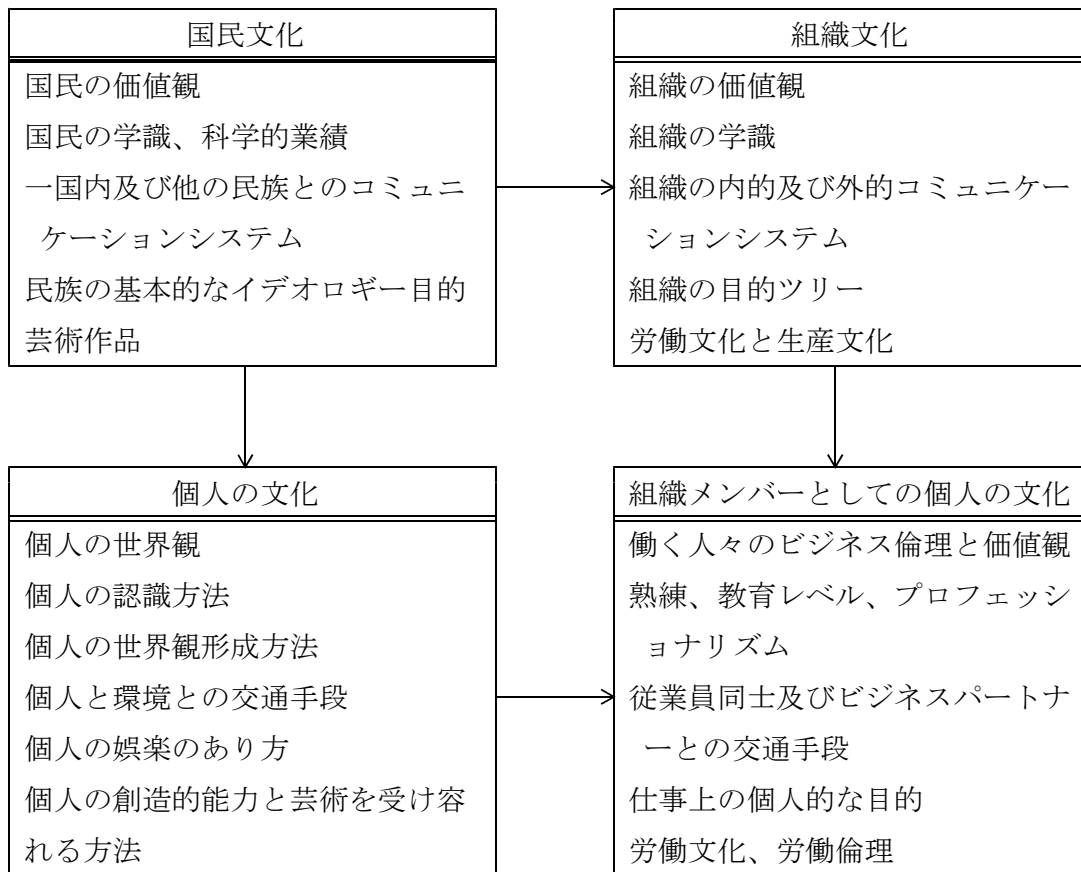
文化の特徴を考える視点	組織文化の特徴を考える視点
一体化と目的：「我」意識（自己の自覚）、自分の位置づけ、ミッション	組織において自分及び自己の位置を自覚すること
コミュニケーションと言語：情報の伝達、相互作用、交通	コミュニケーションシステムと交通のコトバ
服装と外見：スタイル、イメージ、評判	外見、服装、仕事での自己表現の仕方
食べ物と食事の習慣、食べ物の嗜好	食事のマナーと結びついた、習慣と伝統
人間関係と多様な縁：血族関係、家柄、ランク、ステイタス、顕彰、承認	人々の中の相互関係
価値観と規範：欲求システム、優先順位、行動基準	価値観と規範
信念と関係：神話、哲学、未来、レジェンド、儀式、行事	世界観
メンタルな慣習：メンタルなプロセスと教育	従業員開発と自己実現
仕事の特質と方法：作業の焦点、手続き、管理、リーダーシップなど	労働倫理とモチベーション

〔出典〕 Колесников, Указ.соч.,с.19-20.

このような文化と企業文化（組織文化）はどのような点で「相違」していると考えられているのか？ この問題に関連して参考になるのがコレスニコフのテキストであり、彼は幾つかの文献の整理を踏まえて、文化を特徴付ける9つの視点を提示し、それと連動させて9つの組織文化を特徴付ける視点を明示している<sup>(32)</sup>。それらは、表形式で示すと、図表8のようになる。

参考までに触れておくと、チフォミロヴァは、組織文化は、国民文化、個人の文化そして当該組織に固有な価値観や目的の相互作用のもとで、形成される、と指摘して、その関連を図表9のように、図解している。

図表9 国民文化、組織文化、個人の文化の相互関連図



〔出典〕 Тихомирова, *Организационная культура*, с.35.

チフォミロヴァの見解は組織文化を組織メンバーの個人的文化に収斂させているという特色が見られるが、テキスト類を概観した限りで言えることは、を要するに、企業文化（組

織文化)は重層的に理解すべききものである、との理解が行き渡っている、ということである。

### 3-2 企業文化（組織文化）の具体的な内容・イメージ

バラショフのテキストでは、欧米の研究者の紹介だけではなくスピヴァクをはじめとするロシアの企業文化（組織文化）論の研究者の論説も言及され（4～5ページで紹介した定義と比べると、スピヴァクとビハンスキー&ナウモフの定義が再び取り上げられているが、他の3人の定義は新たな事例である。多分、時系列的に見て新しい定義なのであろう）、企業文化（組織文化）が、図表10のように、より具体的な形式で整理されている<sup>(33)</sup>。

図表10 ロシアの研究者の代表的な企業文化（組織文化）定義

スピヴァク（Спивак, В.А.）の定義
組織文化は物質的な価値及び精神的な価値観の体系であり、当該組織に固有な相互作用の表れであり、そこには、その組織の独自性、社会環境や物的環境における自己認識と他者認識が反映している。
ビハンスキーとナウモフ（Виханский, О.С. & Наумов, А.И.）の定義
組織文化は組織のメンバーに受け入れられている最も重要な仮説のセットである。そのような仮説は組織によって表明されている価値観に表現され、人々の行動を方向づけている。
マグラ（Магура, М. И.）の定義
組織文化は、信念、行動規範、志向及び価値観の体系であり、組織のなかでいかに働くべきかを定め、ヒトを導く、文書化されていない原則である。
ソロマニディナ（Соломанидина, Т.）の定義
組織文化は、物質的及び非物質的な、明示的及び非明示的な、意識された及び意識されていないプロセスや現象の影響のもとで形成される、カンパニーの社会・精神的な活動舞台であり、哲学、イデオロギー、問題解決へのアプローチ、従業員の行動を統一させ、組織が成功への途を歩むことを可能にする。
ルミャンツェフ（Румянцев, Е.Е.）の定義
組織文化は、組織で一般的に受け入れられている仮説そして問題提起、諸関係の形態、活動結果物事に対するアプローチの体系であり、これらが当該組織を他のすべての組織から区別している。

〔出典〕 Балашов, Указ.соч.,с.13-14 をもとに宮坂作成

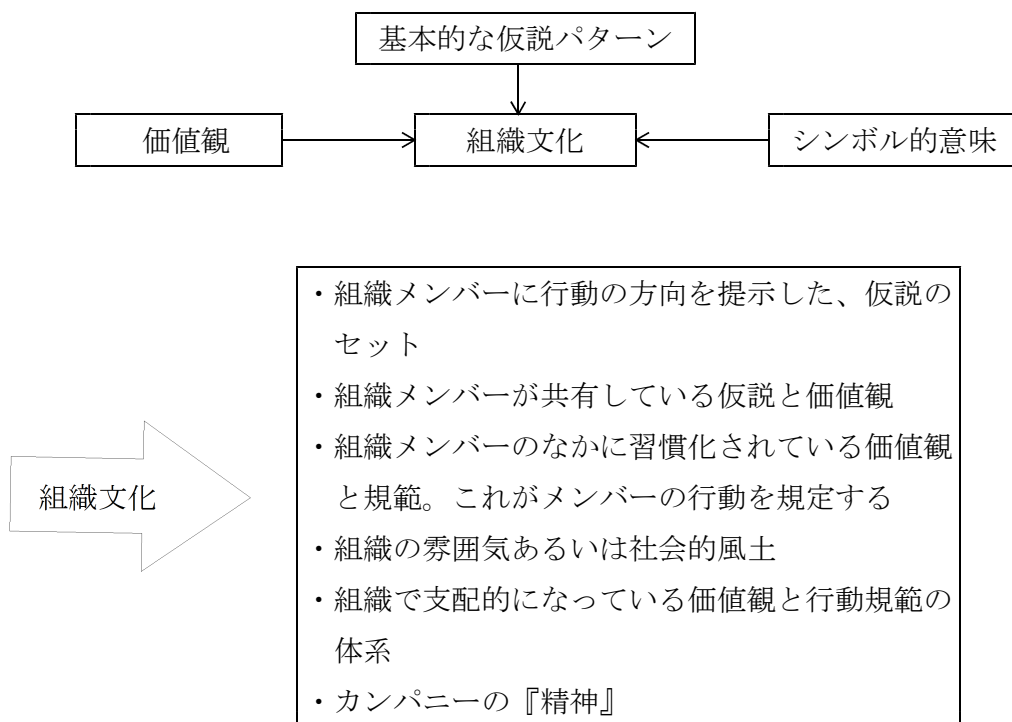
スピヴァクたちは企業文化（組織文化）を独自の立場から定義し解釈しているが、バラシヨフに拠れば、彼らには幾つかの共通項が見られる<sup>(33)</sup>。

第1に、組織のメンバーがその行動において依拠している基本的な仮説パターンに言及されていること。このパターンは、環境に対する対応であり、時間と空間の現実的な理解であり、ヒトや仕事に対する接し方である。これは眼に見えないものであり、測定することが困難であるが、人々の行動を規定しているものであり、文化を特徴づけている属性である。

第2に、価値観が指摘されていること。価値観とは主体の客体に対する意味づけであり、組織の価値観は、一定のブツ的対象、現象あるいは行動の、全体としての組織及びそのメンバーにとっての意味である。客体（価値観の担い手）はブツ的なこともあるし、非ブツ的なこともある。

第3に、シンボリックの意味が企業文化（組織文化）概念の共通の属性として見なされていること。シンボリックの意味は組織によって利用されているシンボルの総体であり、シンボリック化によって、価値志向が組織のメンバーに体得される。多くの企業は価値観が詳細に記述された「特殊な」文書を所持している。

図表 11 組織文化定義に見られる組織文化の共通要因



〔出典〕 Балашов, Указ.соч.,с.15.



この関連を図解したのが図表 11 である。

バラショフは、これらの定義を検討し、「組織文化が、基本的には、組織の大多数のメンバーに共有されている、仮説、価値観、規範、として理解されている」、と整理すると同時に、それが故に、「組織概念は極めて多面的な概念であり、現実的には1つの解釈を下すことは不可能である」<sup>(34)</sup>、と纏めている。企業文化（組織文化）が多様に定義されているのは「必然的な」現象である、というわけだ。

そして彼は、企業文化（組織文化）は、具体的な場では、ブツ的なもの、記号（mark）、シンボル、コミュニケーション、労働プロセスの文化、従業員の行動に表れている、と述べて、その実態を表 12 のように例示している。

図表 12 組織文化が表れる形態

組織文化の担い手	組織文化の表れ
ブツ的なもの	建物、オフィス、駐車場、食堂、喫煙場所、製品の包装、従業員の外見（衣服、ヘアスタイル、化粧品、アクセサリなど）、設備
記号、シンボル	スローガン、ロゴ、社名、社名表示の文字とフォント、社歌、賞状、職位やランクごとのバッジ、目標、ミッション、儀式、行事
コミュニケーション	コトバ、祝日の制定、伝統、慣習、昇進祝及び誕生日祝、伝説、社史、世論、パートナーの信用
労働過程	労働過程やテクノロジーの組織化、休息制度、社会保障、製品とサービスの質
行動	複雑な状況下で見られる典型的な行動

〔出典〕 Балашов, Указ.соч.,с.17.

これらは、我が国では、第5の経営資源として形容されている企業文化に該当している。梅沢正に拠れば、それらは、「企業哲学や経営理念、社風や組織風土、伝統や社史、儀式や儀礼、商品ブランドや暖簾、シンボルマークやロゴ、社章やユニホーム、コーポレートデザイン、コーポレートイメージ、広告や宣伝、神話やエピソードや因習、職場規範や社員行動基準」<sup>(35)</sup> である。

また、バラショフは組織文化と企業文化の識別にも触れ、「『企業文化』という術語は普通大きな会社、企業、企業連合体（の文化に言及するとき）に適用されている。・・・ロシ

アでも、市場関係への移行につれて、この術語が、原則として、株式会社として機能している大きな会社（コーポレーション）を念頭に置いて、使われている」<sup>(36)</sup>、との解釈を示している。

企業文化（組織文化）と企業倫理及び企業哲学との関連に言及されているのもバラショフのテキストの特色である。企業倫理及び企業哲学の内容は図表 13 のように簡潔に纏められている。

図表 13 企業倫理、企業哲学そして企業文化法典

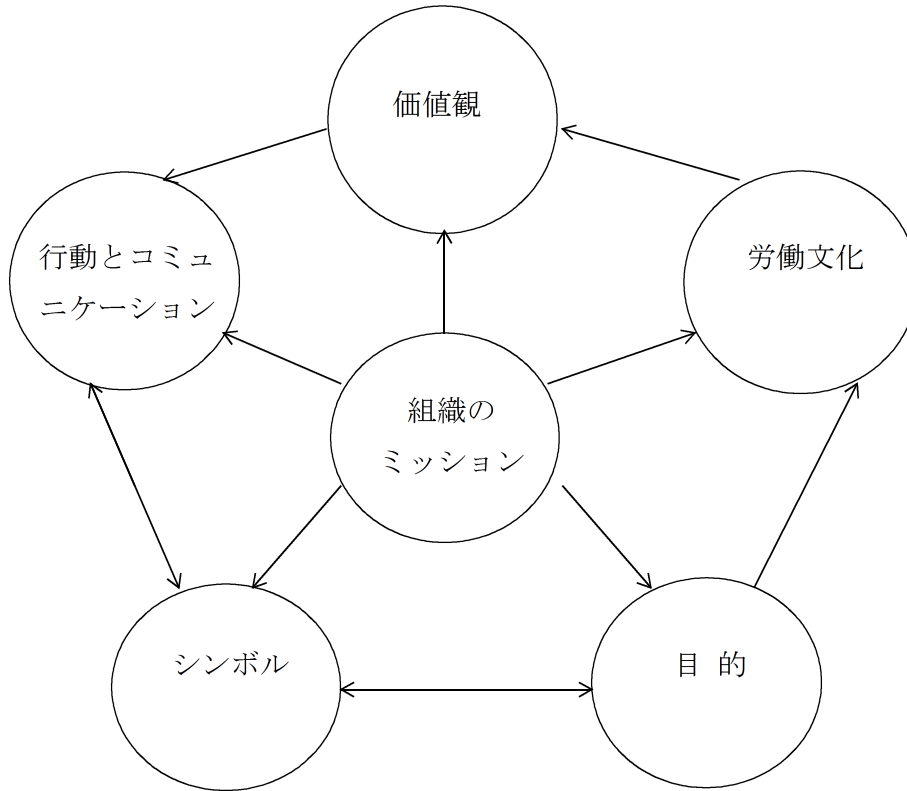
企業倫理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個人や組織の行動の倫理的規範</li> <li>・ 道徳、ビジネス交際の原則や規範に関する科学</li> </ul>
企業哲学	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 組織が則らなければならない原理の総体</li> <li>・ 組織及び従業員が市場において行動する方法と原則</li> </ul>
企業文化法典	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 交際、情報交換、価値観の基準の一覧表。これらはビジネスに具体的に適用され、従業員やクライアントの期待にも照応している。</li> <li>・ 組織メンバー全員に適用される原理、集団のすべてのメンバーに共有されている信条</li> <li>・ 企業文化及び組織で形成されている管理イデオロギーを概念的に表現したもの</li> </ul>

〔出典〕 Балашов, *Указ.соч.*,с.19-20 から作成

企業倫理は企業文化（組織文化）の一部であり、企業文化（組織文化）は企業哲学よりも幅広い概念である。したがって、「企業倫理と企業哲学は組織文化の最も重要な構成要因である」。

そして、バラショフは、ソロマニディナが図解した「組織文化6構成要素」説をそのまま引用して、企業文化（組織文化）の内容を図表 14 のように図解している。

図表 14 組織文化の基本的な構成要素



価値観	価値観は目的であり、手段であり、志向であり、従業員の知識と経験である
行動とコミュニケーション	規範、基準、原則、法典、倫理とエチケット、組織風土、イメージ
労働文化	労働条件、労働手段、社会的パートナーシップ、社会的責任、イノベーション
シンボル	モットー、スローガン、ロゴ、ブランド、神話、英雄、儀式、伝統、レジェンド
目的	企業哲学、目的制定、信条

〔出典 *Балашов, Указ.соч.,с.20.*〕

### 3-3 企業文化（組織文化）の機能

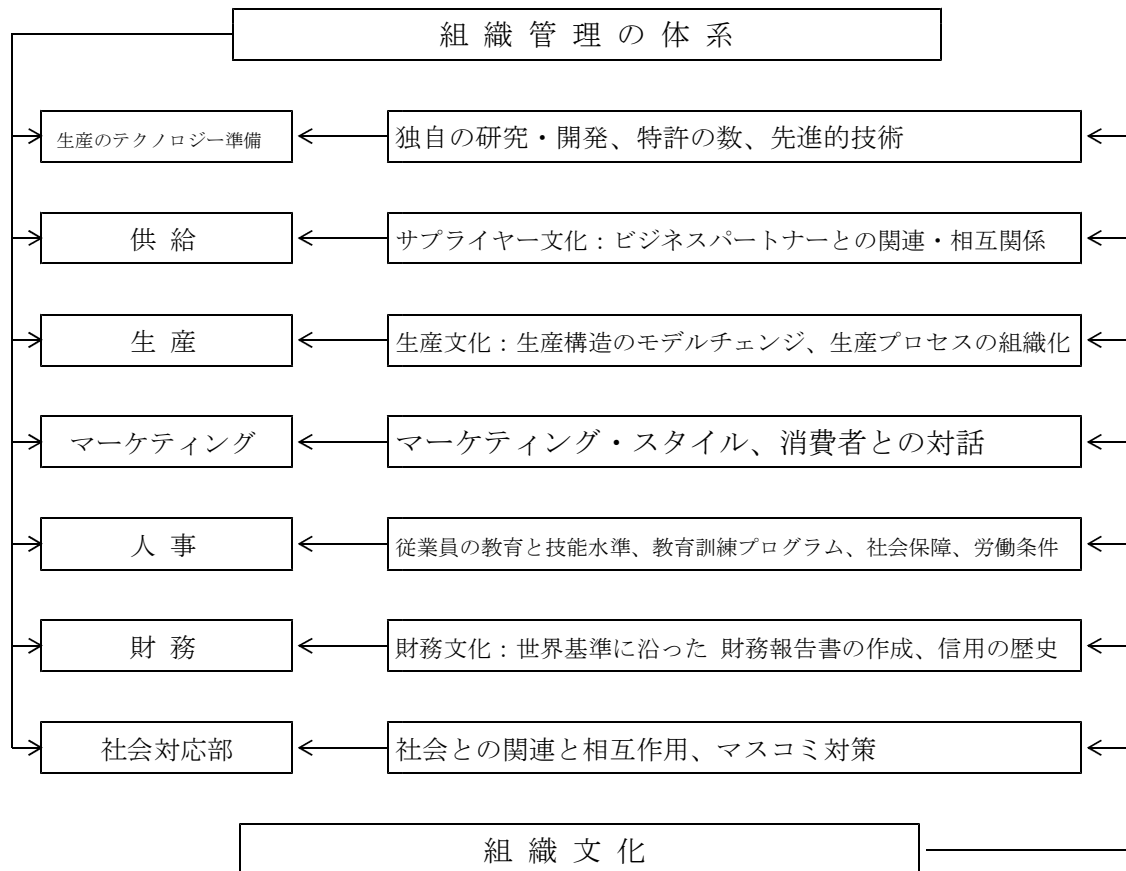
企業文化（組織文化）は企業管理システムのなかでどのような役割を担っているのだろうか？これが「企業文化（組織文化）の機能」として論じられている問題である。

前者は組織文化が管理システムとどのように関連しているのかという問題(図表 15 参照)

であり、例えば、組織文化と人事管理システムの相互作用が次のようにまとめられている<sup>(37)</sup>。

- 1) 組織文化は人々の労働上の生命活動がおこなわれる環境である。価値観と規範は組織文化を特徴づける最も重要なものであるが、人々が生きそして成長する基盤でもある。
  - 2) 組織メンバーは組織文化の担い手であるだけでなくその積極的な作り手でもある。なぜならば、文化を変え改善できるからである。
  - 3) 組織文化はメンバーの一体化を促し組織観を与えるが、安定性と可変性の源でもある。
  - 4) 組織文化はその組織に高熟練の人材を呼び込む手段である。
  - 5) 組織文化は組織内に労働生産性を高め高い質の仕事をしよという風土を作り上げる重要で強力な道具である。
- これは「組織文化と管理システムの双務的相互被制約性」と呼ばれている。

図表 15 組織文化と管理システムの双務的相互被制約性



〔出典〕 Балашов, Указ.соч.,с.41.

企業文化（組織文化）の機能に関しては、それぞれのテキストでそれぞれの視点から個々の機能について解説されている。そのようななかで、例えば、ブラショフのテキストでは、ロシアの文献で触れられている企業文化（組織文化）の機能が11機能に整理されて教えられている<sup>(38)</sup>。

- 1) 従業員に価値観と組織についての知識を植え付ける、**価値観形成機能**、
- 2) 従業員に自分が全体としての1部分であることを自覚させ、共同体意識を醸成する、**統合機能**、
- 3) 従業員の行動を方向づける、**調整機能**、
- 4) 従業員が集団に適応する条件をつくり出す、**適応機能**、
- 5) 価値観の共有化、行動規範等を介して、メンバーの相互理解と相互作用を促進する、**コミュニケーション機能**、
- 6) 労働生産性の向上、組織のために働こうという意欲への強力な刺激となる、**モチベーション機能**、
- 7) 従業員のなかに組織への一体化意識を育てる、**同一化機能**、
- 8) 組織への所属意識を形成し、集団の団結と社会的安定を促進させる、**安定化機能**、
- 9) フォーマルな管理メカニズムの役割を代行し、コスト削減に繋がる、**代替機能**、
- 10) 労働力の質、組織風土、仕事の質に作用し、生産物の質を高める、**質管理機能**、
- 11) 消費者問題が生まれないように、消費者の眼を意識した環境をつくり出す、**消費者志向機能**。

本稿ではむしろシャタロヴァ編『組織文化。教科書』（*Организационная культура. Учебник, Под ред. Н. И. Шаталовой, ЭКЗАМЕН, 2006.*）に注目した。というのは、シャタロヴァたちは組織文化を経営資源の1つとして明確に位置づけて、次のように記述しているからである。「組織文化は2つの最重要な課題（組織メンバーの内部的な統合と彼らの外部環境への適応）を解決する役割を担っている。これらの課題が」最も適切に解決されていることを示しているのが「組織文化の機能」として知られている現象である<sup>(39)</sup>、と。

このような文脈に沿えば、企業文化（組織文化）の機能は、課せられた課題に応じて、2つのグループに「体系的に」大別される。第1が組織メンバーの内的な統合という課題を遂行し、メンバーの統一性と内的な統合を保証する諸機能グループであり、第2が外部に向けて方向付け、組織が外部環境に適応し生き残ることを保証する諸機能グループである。

この分類はシャインの組織文化機能論に類似している。テキストでは、巻末の文献一覧にシャインの『組織文化とリーダーシップ』（ロシア語版）が掲載されている。

ちなみに、シャインは企業（組織）文化の役割を組織の基本的な問題（①外的環境の中での生き残り、②生き残り、適応し続ける能力を確保するための内部プロセス

の統合＝内部統合の課題）を解決することに求め、それに対応する形で、企業（組織）文化の機能として、まず第1に、外部適応機能と内部統合機能をあげ、第2に、その結果としての「不安を低減する機能」をあげている。企業（組織）文化は「外部的には生き残り、内部的には統合の問題を解決するばかりではなく、いったん取得すると、いかなる新しい状況や不安定な状況に固有の不安も低減する」<sup>(40)</sup>、と。

第1グループの機能に分類される機能は、防衛機能、統合機能、規範的調整機能、代替機能、適応機能、教育的認識機能、モチベーション機能、コミュニケーション機能、質管理機能、リクリエーション機能である。これらの機能内容を表形式で簡潔に纏めると、図表16のようになる。列挙された諸機能の中に、組織への一体化を促進する機能やストレスの解消に繋がる「リクリエーション機能」が含まれているのが注目される。

図表16 企業文化（組織文化）の機能(1類)

防衛機能	外部環境の望ましくない傾向が組織内部に浸透しないようにバリアをつくりだす
統合機能	組織への忠誠心、一体化、コミットメントを育成することによって、組織メンバーの利害を統一させる
規範的調整機能	組織メンバーの行動を価値の側から管理し方向づける
代替機能	企業文化（組織文化）自身が人事管理の道具である
適応機能	価値観や行動規範への忠誠心を醸成し、組織文化と相容れない行動様式を修正する
教育的認識機能	企業文化（組織文化）の枠内で個人的な資質を実現開花させる
モチベーション機能	従業員の中かに組織への一体化意識を育てる
コミュニケーション機能	組織内にその共同体特有のコミュニケーション手段をつくりだすだけでなく、重要な情報を整合する手段となり、情報解釈の統一性を保証する
質管理機能	価値観や行動規範を労働の成果に反映させる
リクリエーション機能	メンタル力を回復させ心理的な安定を促進する

〔出典〕 *Организационная культура. Учебник*, Под ред. Н. И. Шаталовой, с.114-128.

第2グループの機能に分類される機能は、イノベーション機能、ポジティブな組織イメージ形成機能、消費者志向機能、パートナー関係構築機能である。これらの機能内容を表形式で簡潔に纏めると、図表17のようになる。

図表17 企業文化（組織文化）の機能（2類）

イノベーション機能	急速に変化する環境で組織が生き延び、先進的な地位を保ち、厳しい競争について行く
ポジティブな組織イメージ形成機能	クライアント、ライバル、地域や社会のなかに、会社についての好ましい印象をつくりだす
消費者志向機能	消費者の利害を優先することによって、消費者との有効的関係をつくりだす
パートナー関係構築機能	ビジネスパートナーやライバルの目的・欲求・利害を考慮して活動を推し進める、環境を組織内につくりだす
社会からの要望に応える機能	組織（マイカンパニー）が社会構造に統合される途をつくりだす

〔出典〕 *Организационная культура. Учебник*, Под ред. Н. И. Шаталовой, с.114-128.

企業文化（組織文化）の機能について知るためには以上の紹介で充分であろう。

### 3-4 企業文化（組織文化）の類型化そして診断

企業及び従業員が当該企業に合致した文化を「正しく」活かして（マイカンパニーの文化に則って）それぞれの仕事に取り組んでいる場合（企業文化（組織文化）が機能して）、高いパフォーマンスが期待される。マイカンパニーに「相応しい」文化はいかなるものなのかを知りたい、という問題意識が浮上してきたのはそのためであり、企業文化（組織文化）のあり方を整理する試みが数多くおこなわれてきた。これが「企業文化（組織文化）の類型化そして診断」である。欧米よりも遅れて研究が始まったロシアでは、この問題は実践的にも喫緊の課題であり、欧米諸国で発表されてきた先行研究の成果が積極的に取り入れられ、多くのテキストにおいて企業文化（組織文化）の型が紹介され教えられている。

企業文化（組織文化）には業種ごとに特殊性が見られることも知られているが、ロシアではそれほど関心が払われている訳ではなく、図表18のように大雑把に紹介されている。

図表 18 組織文化の業種別特殊性

業 種	組織文化において優先されている価値観
工業（機械建設、軍産共同体、採取業、エレクトロニクス、宇宙産業、軽工業、アパレル産業）	プロ意識、狭い専門主義、集団で働く能力、個人的な権威、権限と責任の委譲
金融業界（銀行、投資会社、保険会社、株式取引所）	プロ意識、狭い専門主義、個人的な権威、同僚の信頼、集団で働く能力、責任の分割
商業	プロ意識、狭い専門主義、個人的な権威、同僚の信頼
燃料・エネルギー複合体	プロ意識、狭い専門主義、個人的な権威、同僚の信頼
建設業	プロ意識、狭い専門主義、個人的な権威、集団で働く能力、権限と責任の委譲
運輸	プロ意識、狭い専門主義、個人的な権威、同僚の信頼
通信、テレコミュニケーション、IT 関連	プロ意識、狭い専門主義、個人的な権威、集団で働く能力、権限と責任の委譲
旅行業、娯楽、レストラン、バー、クラブ	スペシャリストの多面性、プロ意識
会計監査法人、コンサル	プロ意識、狭い専門主義、個人的な権威、同僚の信頼
行政機関	個人的な権威、同僚の信頼

〔出典〕 Тихомирова, Указ.соч.,с.51.

テキスト等で言及されている型は多少のばらつきはあるが、ほぼ似かよっている。本稿では、グロシェフ&ユリエフが提示している枠組み<sup>(41)</sup>を踏襲して、更に他のテキストでも言及され解説されている型に絞り込み、「ロシアの高等教育機関で企業文化（組織文化）の型」としていかなることが教えられているのかを確認する。それらは以下のようになっている。

#### 1) 組織間（環境-組織関係）レベルの類型化

- (1) ニューマン (Newman) モデル
- (2) ホーフステッド (Hofstede) モデル
- (3) ディール・ケネディ (Deal & Kennedy) モデル

#### 2) 組織内（個人-組織関係）レベルの類型化

- (1) ブレーク・ムートン (Blake & Mouton) モデル



(2)ハンディ (Handy) モデル

(3)キャメロン・クイン (Cameron & Quinn) モデル

図表 19 企業文化（組織文化）の型

提唱者	分類基準（評価パラメーター）	型
組織文化研究視点のレベル：組織間（環境-組織関係）レベル		
ニューマン	国民のメンタリティ ・ 価値志向 ・ 信仰	アメリカ的文化
ホーフステッド	組織内の個人の統合	個人主義的（プロフェッショナル）文化
		集団主義的（職場）文化
	権力の格差	専制型文化
		合議型文化
	不確実性への対応 / リスクへの対応	受動型文化
		能動型（イノベーション）文化
男性原理と女性原理	男性型文化	
	女性型文化	
ディール & ケネディ	市場との相互作用 ・ 組織の活動と結びついたリスクの程度 ・ 組織やそのメンバーが、意思決定や戦略の結果に関連して、反応する速度	リスクに賭ける文化
		勤勉な文化
		高リスクの文化
		手続き文化
組織文化研究視点のレベル：組織内（個人-組織関係）レベル		

ブレイク & ムートン	組織の価値志向 ・業績志向 ・人間志向	ヒトへの強い志向と経済効率に対する強い志向を合わせた、最も生命力ある文化
		ヒトへの志向も経済効率に対する志向も弱い、最も生命力ない文化
		ヒトへの志向が弱く経済効率に対する志向が強い、中間的な文化
		ヒトへの志向が強く経済効率に対する志向が弱い、中間的な文化
ハンディ	個人と組織の関係の性格 ・権力の配分 ・個人の価値志向	ゼウス型文化（権力の文化）
		アポロン型文化 （役割の文化）
		アテネ型文化（仕事の文化）
		ディオニサス型文化 （実存の文化）
キャメロン & クイン	組織の競合する価値 ・柔軟性、裁量性、ダイナミク さ / 安定性、規律、統制 ・内部志向、統合、統一 / 外部 志向、差別化、競争	ヒエラルキー型
		マーケット型
		クラン型
		アドホクラシー型

〔出典〕 Грошев & Юрьев, *Указ.соч.*,с.103-105.

テキストで記述されている内容を本稿の趣旨に沿って纏めると、以下のように整理される。

#### ニューマンの類型化

信仰と価値観をベースに置いてアメリカ型の企業文化（組織文化）を定義した研究者として紹介されているのがニューマン(Newman, W., “Cultural Assumptions Underlying U. S. Management Concepts” in *Management in International Contexts*, Ed.by J.L. Massie, J. Luytjes, Joanna Cotler Books,1972 )である。

ニューマンは、テキストの理解に従えば<sup>(42)</sup>、生産諸関係の領域を含めて、人間の生命活

動のすべての領域を規定しているのは価値観である、との「前提」のもとで、すべての基本的な信仰と価値観を、それらが個人の志向において占める役割に応じて、6つにグルーピングしている。

第1グループの価値目標：ヒトの未来あるいは運命に影響を及ぼす、信仰

これには下記のもの該当する。

- ・自己決定信仰
- ・自分が引き受けた義務を道徳的義務としてみなすこと
- ・活動目的を現実的に分析する
- ・決定的なファクターとしての時間に対する考え方。自分の時間も他人の時間も大切に

第2グループの価値目標：「前提」から抽出されたもので、組織を個人の目的と課題の実現のための効果的な道具である、と考える。

アメリカ型の企業文化（組織文化）の特徴はこのことと関連している。

- ・企業は特別な自律的な制度として見なされることによって効率的になる
- ・従業員には組織に対する責任がある
- ・労使双方に契約の自由がある
- ・利害対立回避

第3グループの価値目標：空席にヒトを選抜するときは個人的な資質にもとづくべきである、との信仰。これが企業文化（組織文化）の特徴である。

この原則は4つの基本的な方向で実現される。

- ・最良の候補者をポストに就かせる
- ・作業効率の低い従業員を解雇する
- ・垂直的昇進には多数の可能性がある
- ・水平的異動の自由

第4グループの価値目標：意思決定は客観的分析に基づくべきである、との信仰

これは次のファクターからなっている。

- ・合理的な意思決定
- ・資料の蓄積
- ・表現の自由

第5グループの価値目標：意思決定に対する責任分担原則

これは次のファクターで実現される。

- ・従業員のポテンシャルへの信仰
- ・社会的進歩への期待
- ・労働を積極的に捉える

第6グループの価値目標：絶えず進歩を目指すことが必要であり可能である、との信仰

これは次のような志向に現れている。

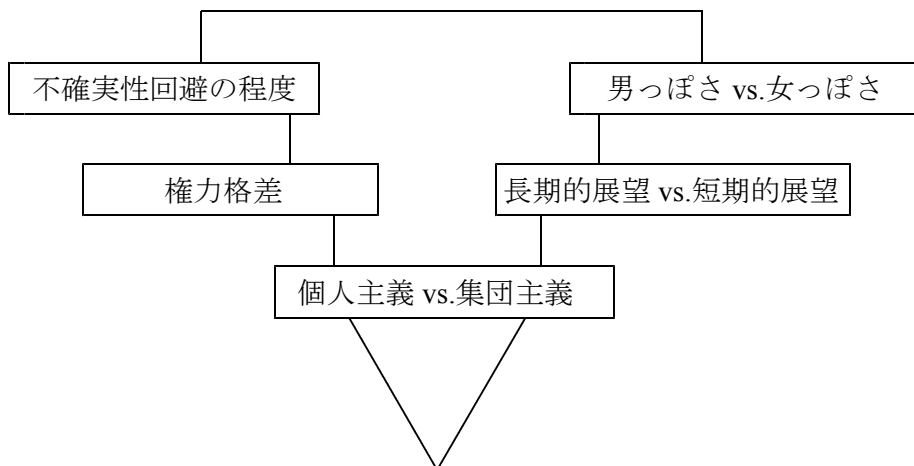
- ・変化するのがノーマルである
- ・現実的な志向
- ・結果主義（評価を受け容れる）。

アメリカの企業文化（組織文化）はアメリカという国のメンタリティに支えられている、と主張し、その内容として、具体的に、6つの価値観（信仰）を抽出したのがニューマンの企業文化（組織文化）論である。ここには、それぞれの国にはその国々のメンタリティに支えられた企業文化（組織文化）が形成される、ということが示唆されている。

#### ホーフステッドの類型化

ホーフステッド(Hofstede, G., *Cultures and Organization ; Software and the Mind*, McGraw-Hill,1991.)は1960年から80年にかけて世界70カ国のIBM社を対象として国民文化を調査し、国民文化の特徴を記述するために独自の「専門用語」を編み出し独自の価値観モデルを提起した。ソロマニディナのテキストでは、ホーフステッド・モデルが5つの次元（指標）（個人主義 vs.集団主義、不平等の距離（権力格差）、不確実性回避の程度、男っぽさ vs. 女っぽさ、長期的展望 vs.短期的展望）で説明されている<sup>(43)</sup>（図表20）。但し、本文では、5番目の指標である「長期的展望 vs.短期的展望」は除外され説明されていない。

図表20 ホーフステッド・モデルが5つの次元



〔出典〕 Соломанидина, Указ.соч., с.52.

## 個人主義 vs. 集団主義

これは、ヒトが集団のメンバーとしてではなく個人として行動することを好むのか、それとも逆のことを好むのか、を示す、指標である。個人と環境社会との関連が基本的な問題である。

個人主義指標が低い組織（集団主義文化）	個人主義指標が高い組織（個人主義文化）
従業員は、組織が自分たちの個人的な事柄に配慮し利害を護ってくれることを期待している。それ故に、組織生活がメンバーの気分には大きな影響を与えている	従業員は、組織が個人生活に干渉することを望まず、組織の側からの監督を避ける。従業員は自分だけを信じ、自己の利害を主張する。会社から感情的に独立している
組織の相互作用は義務感と忠誠心に基づいている。会社に対する道徳的義務	組織はメンバーの気分には余り影響を与えず、個々のメンバーの個人的なイニシャティブに頼る形で組織が機能している
マネジャーは従順と秩序を志向し、生活上の主要な目的として、義務、経験、威信を挙げている	マネジャーはリーダーシップと多様性を志向し、生活上の主要な目的として、満足と不安がないことを挙げている
マネジャーは、自己評価の第1項目に、信頼を挙げている	マネジャーは、自己評価の第1項目に、自立性を挙げている
指導者は部下から積極性を引き出す形態として伝統的な見解を保持し、従業員のイニシャティブや集団の積極性を避ける	指導層が最新のコースで学び、その成果を実践で適用しようとする。従業員のイニシャティブや集団の積極性を刺激する現代的な見解を保持している
集団的な決定が個人的な決定よりも魅力的だと考えられている。人的な諸関係をベースに決定される	個人的な決定が集団的な決定よりも魅力的だと考えられている。フォーマルなビジネス原理が優先される
昇進は勤続年数に応じておこなわれる。長期的な訓練期間を経て、職を手に入れる	昇進は、組織内外を問わず、個人のコンピテンシーと「市場価値」をベースにおこなわれる。余り長くない訓練期間を経て、職を手に入れる
組織内の社会的関連を特徴付けるキーワードは団結である	組織内の社会的関連を特徴付けるキーワードは距離である
上司と部下の関係は、普通、道徳的基盤、個人的な相互関係をベースとして、組み立てられている（ヒト自身が評価される）	上司と部下の関係は、普通、従業員の個人的な貢献をベースとして、組み立てられている（ヒトの活動が評価される）

(Соломанидина, Указ.соч.,с.55-56.)

## 権力格差

権力格差は人々の間の不平等の程度である。この次元では、社会が人々の不平等という事実をどのように受け止めているのか、が基本的な問題となっている。権力格差は管理スタイルの民主化水準を意味している。

権力格差指標が低い組織	権力格差指標が高い組織
分権化傾向。指導者は意思決定の際に部下と相談する傾向にある	集権化傾向。指導者は権威主義的及び家父長的な立場から意思決定する
絶えざる監視と統制が部下に否定的に評価されている。組織はフラットなピラミッド型である	絶えざる監視と統制が部下にポジティブに評価されている。組織は鋭角的なピラミッド型である
強い生産倫理。ヒトは好んで働くことはできない、ということを感じていない	弱い生産倫理。ヒトは好んで働くことはできない、ということを感じていないというよりはむしろ信じている
作業に直接参加している職長がマネジャーのお気に入りである	厳しく指示しモチベートする職長がマネジャーの大的お気に入りである
マネジャーの意思決定のスタイルに関しては、相談型や妥協型スタイルが部下に好まれている	マネジャーの意思決定のスタイルに関する部下の評価は、権威主義的家父長主義的スタイルと少数者の多数者支配原則に二極分解する
従業員は上司との不一致を態度で示すことを恐れない	従業員は上司との不一致を態度で示すことをはばかる
従業員のなかに協働の意思が大いに存在する	従業員は余りお互いに信頼していない
管理要員の人数が少ない	管理要員の人数が多い
部下の管理プロセスの参加に関して双方に共同的なムードがある	部下の管理プロセスの参加はイデオロギー的に支持されている
ブルーカラーとホワイトカラーにステイタスは同一である	ホワイトカラーの方がブルーカラーよりもステイタスが高い
賃金格差は相対的に大きくない	賃金格差が著しく大きい

(Соломанидина, Указ.соч.,с.56-57.)

## 不確実性回避の程度

確実性回避水準指標が低い組織	不確実性回避水準指標が高い組織
今日を生き抜く覚悟	明日のことを考慮

変化に対して余り感情的に抵抗しない	変化に対して感情的に強く抵抗する
世代間の断絶が小さい	年功序列主義。原則として、年長者が高いポストに就く
目的達成に対する強力なモチベーション。成功への期待	目的達成に対するモチベーションが弱い。成功を恐れる
リスクに十分備えている	リスクに対する備えが小さい
個人的な達成を強く志向する	個人的な達成を余り強く志向しない
スペシャリストのキャリアよりもマネジャーとしてのキャリアを選ぶ	マネジャーは指導する分野のスペシャリストでなければならない
より幅広い指示が好まれる	明確な要件や指示が重要視される
プラグマティズム的判断から原則が破られることがある	原則が破られる可能性はない
組織にコンフリクト存在することはノーマルな状況である	組織にコンフリクト存在することは望ましくない
従業員間の競い合いや競争はノーマルな生産的な現象である。従業員間競争は尊敬されるべきものである、との信念	従業員間に競い合いや競争は存在しない
個人的な権威主義的な決定が心情的に好まれる	コンセンサスやコンサル型リーダーシップが求められる
指導者は管理分野のスペシャリストではない	指導者は管理分野のエキスパートでなければならない
部下への権限の完全な委譲が考えられる	部下のイニシアティブはコントロールしなければならない
反対者と妥協することは十分にあり得る	反対者と妥協する可能性は少ない
仕事に対する不明瞭な評価に寛容である(満足水準が低い)	仕事に対する不明瞭な評価に厳しく接する(満足水準が高い)
従業員は余り大きくない組織を好む	従業員は大規模組織を好む

(Соломанидина, Указ.соч.,с.58-59.)

### 男っぽさ vs.女っぽさ

男性文化	女性文化
男性は働き、女性は子供を育てなければならない	男性は必ずしも生活のために働く必要はなく、育児に従事できる
男性はいかなる状況下でも支配的な存在で	性の違いは権力ある地位に就くことに影響

なければならない	を与えない
成功は人生で意義がある唯一のものである	生活の質が重要な契機である
働くために生きる	生きるために働く
お金そして良き物質的条件の存在は重要である	男性及び環境の存在が重要である
優れていることを常に志向すべきである	平等志向、他のヒトよりも優れて見える必要はない
独立	団結することが歓迎される
自己のプレステージを最大限実現することを目指す	奉仕することを目指す
合理的な思考を経て決定される	直観をもとに決定がおこなわれる

(Соломанидина, Указ.соч.,с.60.)

そして5つの指標で世界各国の文化を特徴づけた例として、図表 21 が紹介されている。

図表 21 文化の国別比較

国 地域	文化指標				
	ДВ	НН	И-К	М-А-Ж	ДО
オーストリア	小さい	中程度	個人主義	男っぽい	中期的
イギリス	小さい	中程度	個人主義	男っぽい	長期的
ベネズエラ	大きい	高い	集団主義	男っぽい	中期的
ギリシア	大きい	高い	集団主義	中間	中期的
ドイツ	小さい	中程度	個人主義	男っぽい	中期的
オランダ	小さい	中程度	個人主義	女っぽい	長期的
香港	大きい	低い	集団主義	男っぽい	短期的
西アフリカ	大きい	中程度	集団主義	女っぽい	短期的
イタリア	中程度	高い	個人主義	男っぽい	中期的
インドネシア	大きい	低い	集団主義	女っぽい	短期的
カナダ	小さい	低い	個人主義	中間	長期的
韓国	大きい	中程度	集団主義	女っぽい	長期的
メキシコ	大きい	高い	集団主義	男っぽい	中期的
ノルウェー	小さい	中程度	個人主義	女っぽい	中期的
ロシア	大きい	高い	集団主義	女っぽい	短期的



シンガポール	大きい	低い	集団主義	中間	長期的
アメリカ	小さい	低い	個人主義	男っぽい	短期的
フランス	大きい	高い	個人主義	女っぽい	中期的
フィンランド	小さい	中程度	個人主義	女っぽい	中期的
スウェーデン	小さい	低い	個人主義	女っぽい	中期的
日本	中程度	高い	集団主義	男っぽい	長期的

ДВ：権力の格差、НН：不確実性の回避、И-К：個人主義 vs. 集団主義、  
 М-А-Ж：男っぽさ vs. 女っぽさ、ДО：長期的展望 vs. 短期的展望

〔出典〕 Соломанидина, Указ.соч.,с.53-54.

参考までに紹介すると、ラピナのテキストでは、Scholz, C. Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien.を参照して、図表 22 のような地域別企業文化地図が掲載されている。

図表 22 ホーフステッド・モデルで読み解く文化地域

文化地域	文化の側面				国
	権力格差	不確実性回避	個人主義	男っぽさ	
ゲルマン諸国	●	●●●●	●●●	●●●●	オーストリア、イスラエル、ドイツ、スイス
アングロ アメリカン諸国	●●	●●	●●●●●	●●●●●	アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリア
北欧諸国	●	●●	●●●●	●	デンマーク、フィンランド、ノルウェー、オランダ、スウェーデン
開発途上の ロマネスク諸国	●●●●●	●●●●●	●	●●●●●	メキシコ、ベネズエラ、ポーランド、チリ
高度に発達した ロマネスク諸国	●●●●●	●●●●●	●●●	●●●	ベルギー、フランス、スペイン、ブラジル、イタリア
開発途上の アジア諸国	●●●●●	●●	●	●●●	タイ、パキスタン、インド、香港
高度に発達した	●●●	●●●●●	●●●	●●●●●	日本

アジア諸国					
近東諸国	●●●●●	●●●●●	●	●●●	ギリシア、イラン、トルコ

〔出典〕 Лапина, *Корпоративная культура*, с.47-48.

### ディール・ケネディの類型化

ディール & ケネディに拠れば、企業文化（組織文化）はリスクの大小と結果のフィードバックの速さという2つの基準によって4つのタイプに区分される（図表 23）。

この類型化は日本では「シンボリック・マネージャー」という名称で知られている企業文化（組織文化）の型であり、ロシアのテキストでも定型として紹介されている。例えば、ソロマニディナは4つの文化の特徴を図表 24 のように整理している。

図表 23 ディール & ケネディの企業文化の類型化

速い フィードバック	勤勉な文化 (よく働きよく遊ぶ文化)	リスクに賭ける文化 (遅い男っぽい文化)
	手続きの文化	高リスクの文化 (会社を賭ける文化)
遅い	低い	高い
	リスク	

〔出典〕 Соломанидина, *Указ.соч.*, с.39.

図表 24 企業文化のタイプ別基本的特徴（ディール&amp;ケネディ方式）

文化の特徴	文化の名称			
	男っぽい文化	よく働き よく遊ぶ文化	会社を賭ける 文化	手続きの文化
会社活動に伴うリスクの程度	高い	低い	高い	低い
意思決定の結果が現れる速さ	速い	速い	ゆっくり	ゆっくり
この文化範疇に属する典型的な組織	建設、化粧品、テレビ・ラジオ、ベンチャー企業、警察、コンサルタント	不動産、コンピュータ、自動車販売、訪問販売、雑誌、大規模小売	石油、航空会社、生産財製造企業、建築、投資銀行、採鉱及び精錬会社、軍事企業	銀行、保険会社、公共事業、金融機関、多くの政府機関
行動パターン	明確な信念がある。個人主義者。リスクの有無を知る。迷信家。	交際好き。原則として、友好的であり自由人である。断固として解決に臨む。迷信深くない	不確実な状態に長く耐えられる。自己の決定を常に再点検する。技術的な裏付けを持ち、権威を尊ぶ	慎重に仕事を進める。組織的な統一感を求め、取るに足らないことにもこだわり、原理・原則に従う
強み	素早く仕事ができる	短期間に多量の仕事ができる	科学的な性格の発明・発見をなすことができる	仕事場に秩序と組織性を持ち込む
弱み	過去から何も学ばない。何事も短期的なものとなる。他の人々の個性を無視する	その場しのぎの解決が取られる。短期的に考える。問題解決よりも気分重視となる	非常にゆっくりと仕事をおこなう。経済的な短期的変動の影響を受けやすい	流動資産に関連した問題がしばしば発生する。官僚主義的な煩わしが多い。イニシアティブが潰される。退屈な課題に取り組

				まざるを得ない
習慣、 英雄としての 評判	流行のモードで着飾り、プレステージの高い地区に住み、テニスのような個人プレーのスポーツを好み、ヒトとの出会いを楽しむ	極端な服装を避け、標準的な家に住み、フットボールのようなコマンド型スポーツを好み、共に飲み食いすることを楽しむ	組織内の立場に応じた服装をする。生活水準も分相応である。ゴルフのような最後まで結果がわからないスポーツを好む。経験が重要視され、年長者の権威が優先される	組織内の立場に応じた服装をする。宿舎に住む。水泳のようなプロセスが重要視されるスポーツを好む。様々な書類を吟味することを楽しむ

〔出典〕 Соломанидина, Указ.соч., с.48.

参考までに紹介すると、ラピナのテキストでは、Scholz, C. Organisationskultur: die 4 Erfolgsprinzipien.を参照して、図表 25 のような地域別企業文化地図が掲載されている。

図表 25 国民文化と組織文化の相互関連

文化地域	企業文化の型 (ディール& ケネディ方式)
ゲルマン諸国	高リスクの文化
アングロ アメリカン諸国	男っぽい文化 / よく働きよく遊ぶ文化
北欧諸国	よく働きよく遊ぶ文化
開発途上のロマネスク諸国	手続きの文化
高度に発達したロマネスク諸国	手続きの文化 / 高リスクの文化*
開発途上のアジア諸国	手続きの文化
高度に発達したアジア諸国	高リスクの文化 / よく働きよく遊ぶ文化
近東諸国	手続きの文化

\* フランス、ベルギー

〔出典〕 Лапина, Корпоративная культура ,с.48.

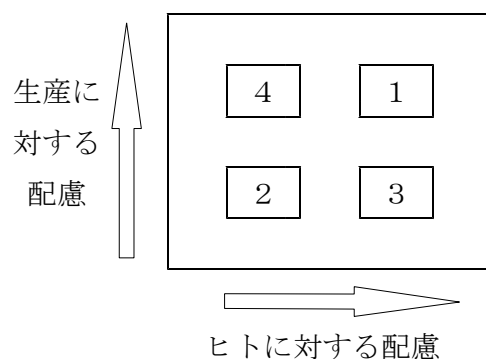
## ブレイク・ムートンの類型化

ブレイク& ムートン(Blake , R., Moutton, J., *The Manegerial Grid*, Houston Gulf, 1964.)に拠れば、企業文化（組織文化）には2つの価値志向ベクトルがある。第1に、生産物（サービス）、効率、経済的結果に対する関心であり、第2に、ヒト、ヒトの欲求充足、その可能性と能力の実現に対する関心である。

そしてこれらの志向に応じて、4つのタイプの文化の成立する（図表 26）。

- 1) ヒトに対する強い関心と経済的効率に対する強い関心を併せ持つ、最もエネルギッシュな文化。このタイプの文化の特色は、人々の献身性が担保となって仕事が行われていることにある。組織目的達成に従業員が「一緒に向き合い」相互に依存し合っているために信頼と相互間の尊敬という雰囲気が創り出されている。
- 2) ヒトに対する関心が弱く経済的効率に対する関心も弱い、最もエネルギッシュではない文化。このタイプの文化には、具体的な作業量を遂行するために必要な、また組織内に集団主義を保持することを可能とするような、最低限の努力が見られない、という特色がある。
- 3) ヒトに対する関心は強いが経済的効率に対する関心が弱い、中間的な文化。同僚との相互関係の構築を目指しヒトの欲求に対して注意深く接するために、組織内に良好な雰囲気が生まれ仕事のテンポが向上する、という特色がみられる。
- 4) 経済的効率に対する関心は強いがヒトに対する関心が弱い、中間的な文化。人的要因がミニマムにしか考慮されていないなかで、労働条件がどれほど維持されるかによって経済的効率が決まる、という特色がみられる<sup>(44)</sup>。

図表 26 ブレイク& ムートンの類型化



〔出典〕 Соломанидина, Указ. соч., с.46.

## ハンディの類型化

ハンディの類型化(Hndy, C., *The Gods of management*, Penguin Bokks,1978.)もよく紹介されている。

ハンディは、ロシアのテキストの表現に従えば、組織の構造・機能的要素(権力、役割と機能の配分、タスク、従業員の個性)の相互関係の性格を基準として利用し、企業文化（組織文化）を4つのタイプに分類している。

- 1) 権力の文化 (the club culture)
- 2) 役割文化 (the role culture)
- 3) 仕事の文化 (the task culture)
- 4) 個性の文化 (the existential culture)

これらの文化は、ギリシャの神々になぞらえて、それぞれ「ゼウスの文化」「アポロの文化」「アテナの文化」「ディオニソスの文化」とも形容されている<sup>(45)</sup>。

これらの「守護神別組織文化」<sup>(46)</sup>としても知られている企業文化（組織文化）の特徴は、バラショフのテキストでは、図表 27 のように解説されている。

図表 27 4つの文化の特徴

権力の文化	<p>組織の指導者が支配的な存在であり、従業員の活動に強力な影響を及ぼしている、文化</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>権力志向文化の組織は厳しいヒエラルキー管理構造であり、指導者の資質が特別な役割を果たしている。組織の成長が重要視され、従業員の価値は就いている職務によって決まる。昇進はしばしば個人的嗜好で決められる。このタイプの文化は変化に速やかに反応し、素早く意思決定しそれを執行することを可能にする。相対的に大きくない組織でのみ有効に機能する。組織活動の成功はなによりもまず指導者の能力と技能に掛かっている。</p>
役割文化	<p>従業員の活動が職務権限、規範・規律、権利、義務及び責任の配分の明確なシステムに基づいている、文化</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p>役割志向文化の組織には役割の厳格な機能的配分という特徴が見られる。手続き、原理・原則が重要視されている。権力の基本的な源泉は、個人的資質ではなく、従業員がヒエラルキー管理構造のなかで就いている職</p>

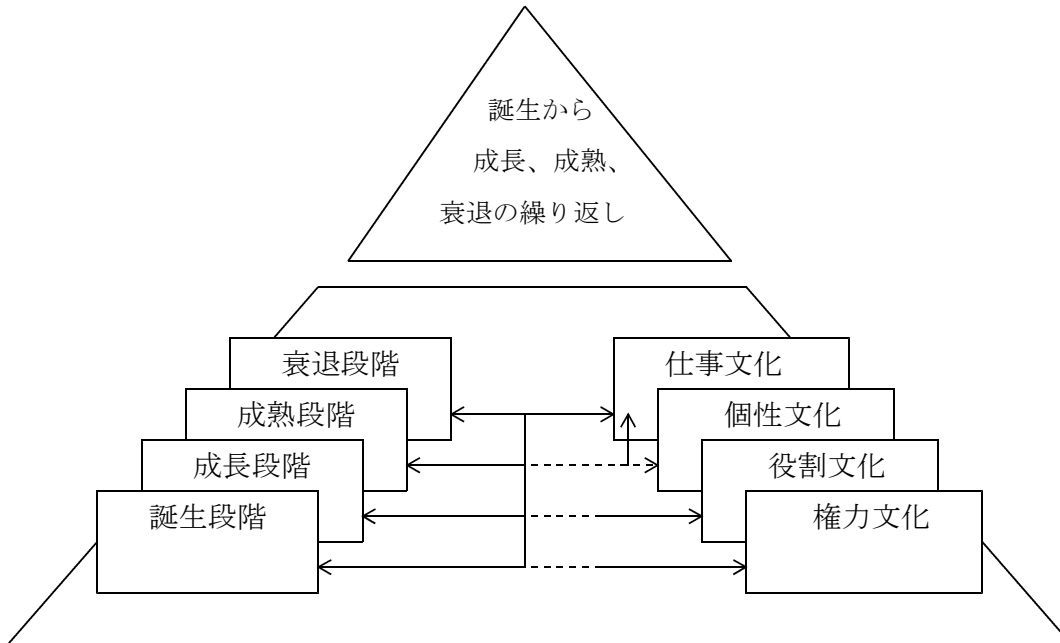
	務である。このような文化を持つ組織の活動効率は、なによりもまず、仕事と責任の合理的な配分に掛かっている。このタイプの文化は安定した市場を持つ大企業及び国家機関に見られる。柔軟性に欠けイノベーションに素早く対応できないことが問題である。
仕事の文化	提示された課題の成功裏遂行あるいはプロジェクトの実現に基本的な注意が払われている、文化 ----- 仕事志向の文化の組織では、課題の遂行、課題や新しい状況処理でき適応できることが重要視される。中核的な分野や活動のスペシャリストであり多量の情報をもっている従業員に権限が集中している。このような文化をもつ組織の活動効率は従業員の高度の専門分化と集団としての協働効果に掛かっている。
個性の文化	個人が中核に据えられ、その専門家気質及び能力の展開が取り決められている、文化 ----- ヒト志向の文化の組織では、人間及び能力のポテンシャルが重要視される。このタイプの組織では、人々は、自分たちの目的が達成されるように、お互いに話し合い折り合いをつけながら連合している。行動を調整するために、権力と統制が、原則として、使われる。余り大きくないコンサル会社やジャーナリスト連合などがヒト志向の文化の組織の代表的な例である。

〔出典〕 Балашов, Указ.соч.,с.46-48 から宮坂作成。

管理システムの特徴 (parameter) (権力システム、意思決定プロセス、執行に対する統制、マネジャーのタイプ、変化への適応の度合い、等) によって、企業文化 (組織文化) を識別し類型化したのが、バラショフの理解では、ハンディであった<sup>(47)</sup>。

また、グロシェフたちは、ハンディが分類したそれぞれの文化は1つの組織の発達段階 (誕生、成長、成熟、衰退) を特徴付ける「指標」でもある、と紹介している<sup>(48)</sup> (図表 28)。これは、後述の、企業文化 (組織文化) の管理という問題とも連動しているテーマである。

図表 28 企業文化（組織文化）の型と組織発達



〔出典〕 Грошев & Юрьев, Указ. соч., с.174.

#### 誕生段階

組織が生まれた段階では、権力文化が支配的である。この段階では、すべての従業員が創業者の「個性」で組織に繋がっており、厳しい関係のもとに置かれている。

#### 成長段階

成長の段階は役割文化に大きく特徴付けられている。組織の拡大が進み、指導者と直接に接することのない新しい人々が現れるようになり、活動がルーチン化されるようになる。

#### 成熟段階

成熟の段階は、「仕事文化」と「個性文化」が共存していることに特徴付けられる。この段階では、組織が解決しなければならない課題が非常に複雑化している。多数のプロジェクト組織が編成され、組織は様々な顔を持つことになる。これらのグループは高度な技能を持つ人員から構成され、明確な個性が企業の戦略と政策を規定する。そして他方では、多くの人々は「役割文化」という制度内で行動する。

#### 衰退段階

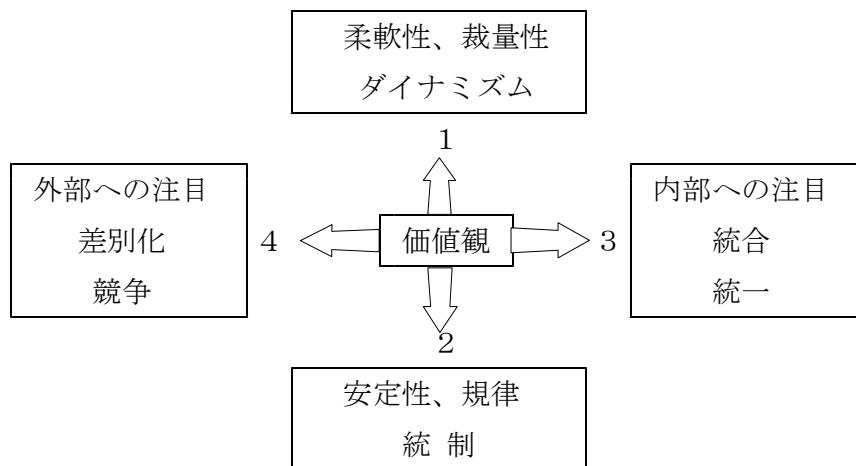
衰退の段階では、4つのタイプの文化のどれがでてくるか不明ではあるが、そのうちの1つが出現する。組織に危機が近づくと、普通は権力文化が支配的になる。トップは衰退



に自分で対応しようとする、意思の力で流れを制御しようとする。素早い効率的な干渉が望ましい結果をもたらすことがあるが、経験則的に言えば、今までの慣れ親しんできた管理構造が破壊され、意図的な介入がその崩壊を加速させる。

もう1つのシナリオは「役割文化」が支配的になるケースである。問題を解決できるトップが存在しないために、集団的指導で事態に対処し、合議制がおこなわれる。この場合に重要なのが現状認識であり、価値観の転換（再構築）であり、そのために有益なツールとして（キャメロンとクインが開発した）「組織文化の2次元図式化」（図表 29 参照）が紹介されている（これに関しては、後段で再度詳しく触れる）。

図表 29 組織文化の2次元図解



〔出典〕 Грошев & Юрьев, Указ.соч.,с.178.

### キャメロン・クインの類型化

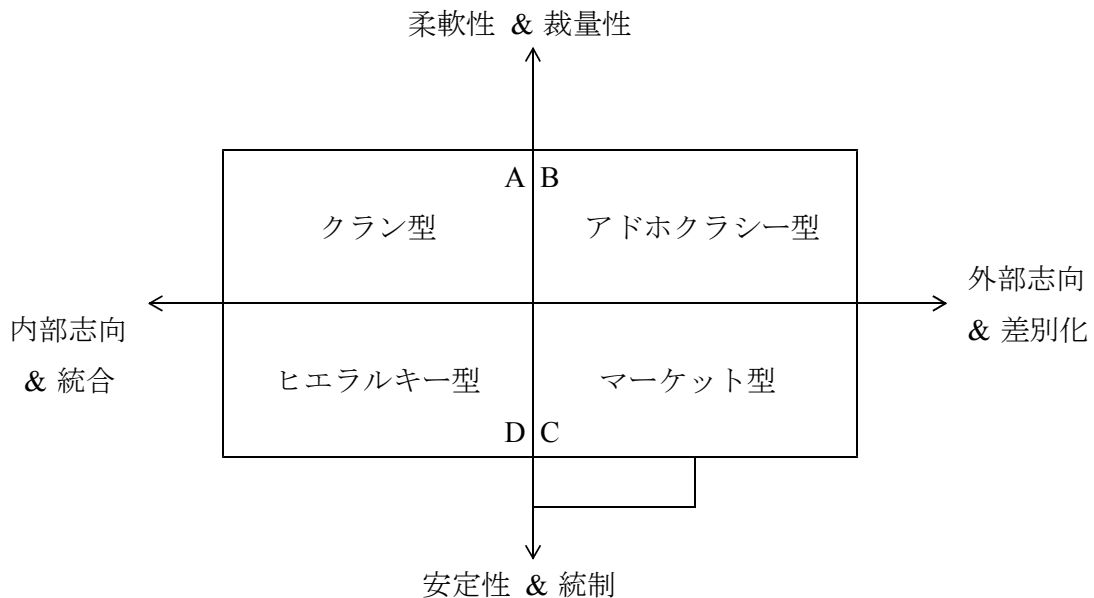
組織文化の有り様を「実際に診断し研究するために最も興味深い」分類法として紹介されているのがキャメロンとクインの類型化である(Cameron,K.S., Quinn,R.E., *Diagnosing and Changing Organizational Culture:Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, 2007.)。それは、文化の主要な特徴付けをカバーしており、文化を量的にそして質的に評価し、会社文化の変化を診断することができる<sup>(49)</sup>、と。この類型化に大きな関心が寄せられているのは、それが単に文化の型を見極める指標となるだけでなく、当該企業の「あるべき文化と現実の文化のギャップ」を診断してくれる道具として活用できるからである。

キャメロンとクインの類型化の基盤には、ソロマニディナのテキストの評価に拠れば、「競合する価値観を統合したフレームワーク (the competing values framework) が横たわっている。このフレームワークは効果的に機能している組織の主要なインジケータを研究することによって補強されている。キャメロンとクインの類型化では、先行研究で提示された（組織の有効性に関連した）39 の包括的インジケータが統計的な分析で検証され、その結果、2つの次元が区別され、最終的には4つのグループに整理されている」（図表 30 参照）。

1つめの次元では、一方に、柔軟で裁量権がありダイナミクスを重視する組織があり、他方に、安定的で規律と統制を重視する組織がある。マイクロソフトやナイキは前者に属し、大学、政府機関、軍事コングロマリットは後者に該当する。

2つめの次元では、組織の有効性基準が、内向きで統合や団結を重視する指標と外向きで差別化と競争を重視する指標に分かれる。前者の指標で高いパフォーマンスを達成している組織として分類されるのが IBM や HP であり、外部環境に反応し競争して高いパフォーマンスを達成している会社の代表がトヨタやホンダである。

図表 30 キャメロン・クインの類型化



〔出典〕 Соломанидина, Указ.соч., с.61.

キャメロンとクインの類型化は2つの次元が縦軸と横軸に置かれた組織文化分析道具（organizational culture analyze instrument :OCAI）であり、その結果として、4つの文化の型が類別化されている。

- 1) クラン（家族）文化（A）
- 2) アドホクラシー文化（the adhocracy culture）（B）
- 3) マーケット文化（C）
- 4) ヒエラルキー（官僚制）文化（D）

これらの文化の内容はテキストごとに様々な表現方法で説明されている。その幾つかを紹介すると、例えば、ソロマニディナは、キャメロンとクインの著作から図表31をそのまま引用すると同時に、それぞれの文化の特徴をキーワードを用いて整理している。グロシェフたちは特徴を図表32のように図解している。

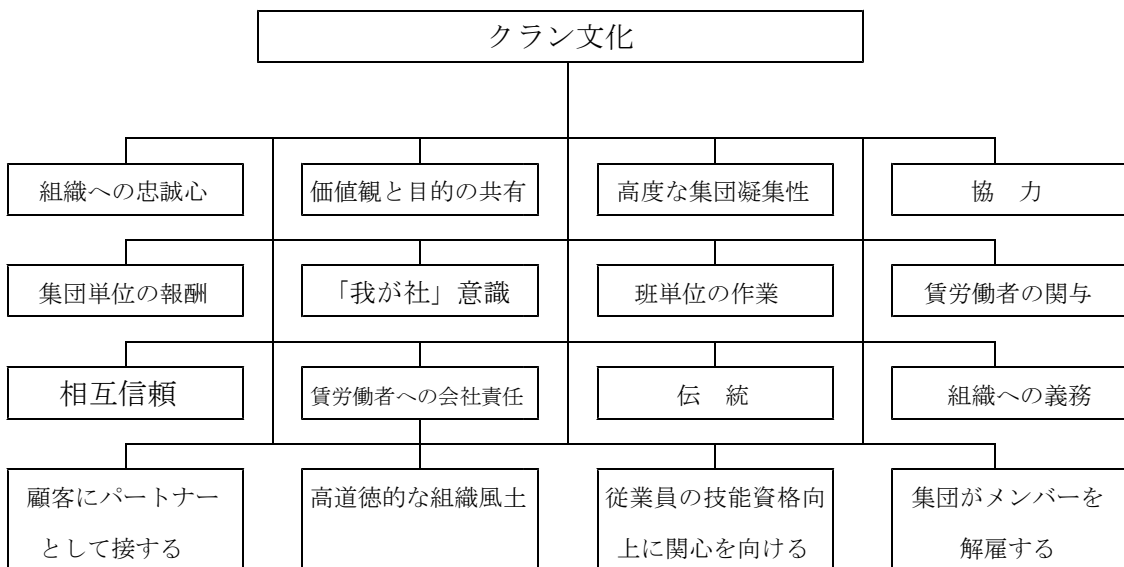
図表31 キャメロンとクインの組織文化目録

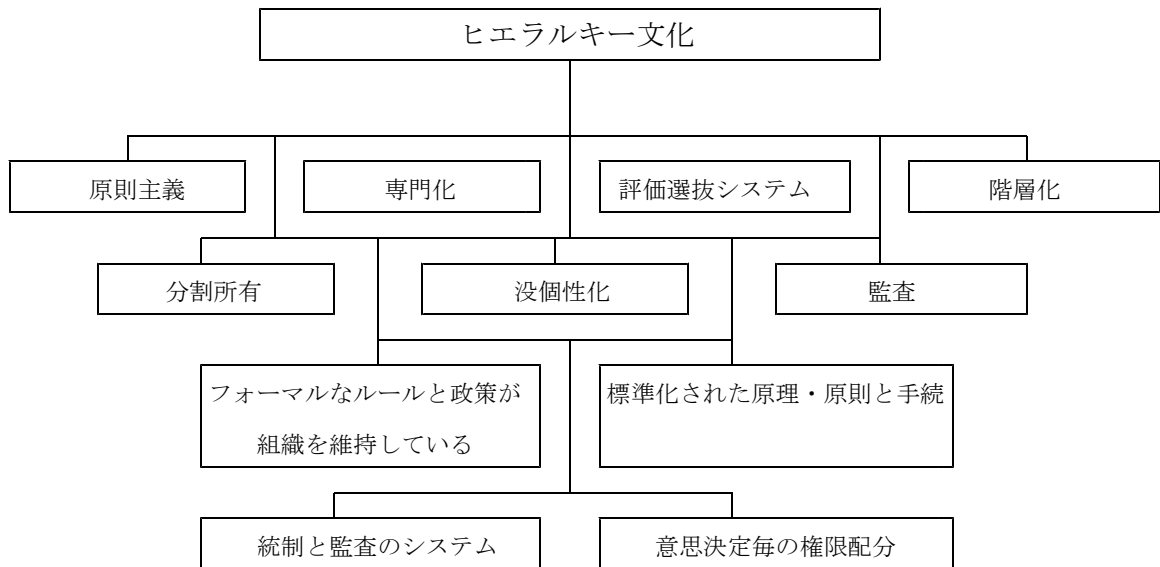
クラン文化	アドホクラシー文化
<p>人々が多くのことを共有しているフレンドリーな職場。組織は大きな家族である。組織のリーダーは支援者であり、ときには親として見做される。組織を忠誠心と伝統が結びつけている。組織義務は高い。人材が長い時間を掛けて成長するメリットが重要視され、集団への強い一体感や道徳的風土が重視される。顧客への心配りと人々への気遣いがある組織が成功した組織である。集団としての作業、ビジネスへの参加、コンセンサスが奨励される。</p>	<p>ダイナミックな企業家精神に溢れたクリエイティブな職場。人々はあえて自分を犠牲にしたりリスクを冒す。革新者や進んでリスクを引き受けるヒトがリーダーとして見なされる。組織を結びつける実験的なものや革新へのコミットメントである。時代の先端にすることが要求される。組織は長期的な展望のもとで成長と新しい資源の獲得を重要視する。ユニークで新しい生産物(サービス)を生み出すことが成功を意味する。市場でリーダーでいることが重要視される。組織は個人の自発性や自由を奨励する。</p>
ヒエラルキー文化	マーケット文化
<p>非常にフォーマルで、構造化された職場。合理的な思考をするコーディネー</p>	<p>結果を重視し、課題の遂行が主要な関心事である組織。人々は目的意識にあふれ、競</p>

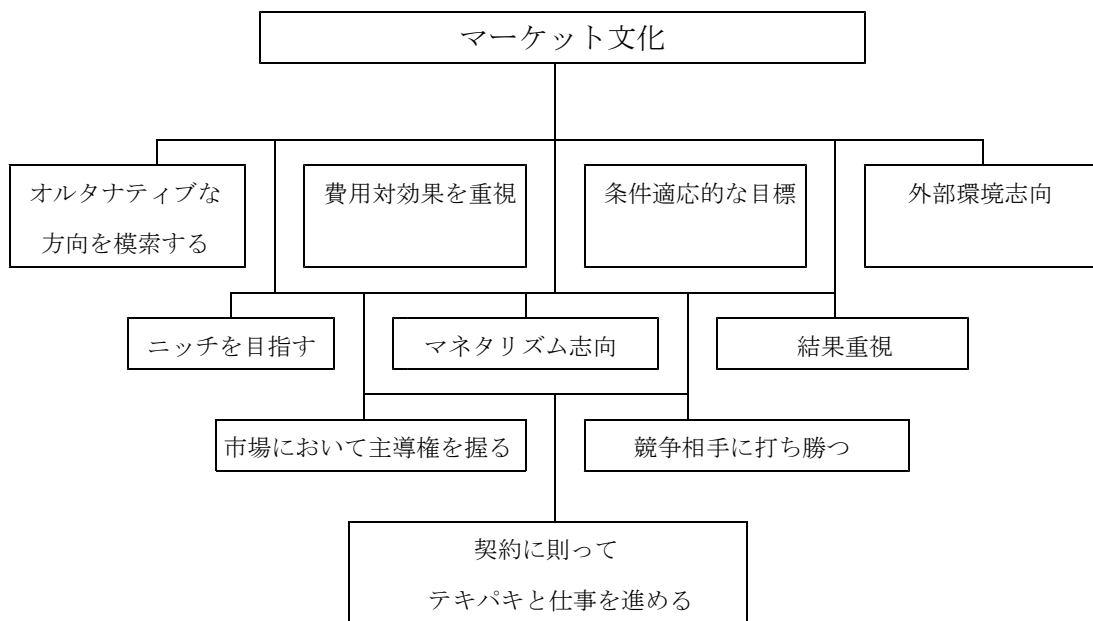
<p>ターやオーガナイザーがリーダーである。組織活動を計画的に進めることが重要視される。フォーマルな原則や政策が組織を結びつける。組織を長期的に見渡すことが安定性を保証し計画的に収益をもたらすと考えられている。信頼できる製品・サービスの供給、計画的な日程管理そして低コストを成功を意味する。雇用の保証と長期的な展望を与えることが従業員管理の要諦とされている。</p>	<p>争している。リーダーは生産的で競争を好み、タフで厳しい要求を突きつける。勝利への飽くことのない志向が組織を結びつけている。評判と成功が共通の関心事であり、競争力ある行動、課題の解決そして目的の達成が長期的な関心事である。マーケットシェアを高め市場を拡大することが成功を意味する。競争に打ち勝つ価格設定と市場をリードすることが重要視される。競争能力への厳しい要求が組織運営のスタイルである。</p>
---	---

〔出典〕 Соломанидина, Указ.соч.,с.62.

図表 32 4つの企業文化（組織文化）の特徴







〔出典〕 Грошев & Юрьев, Указ.соч.,с.182-189.

組織文化分析道具（OCAI）では、6つの領域、すなわち、

- 1) ある組織を他の組織と異なるものとするもの（顕著に見られるもの）、
- 2) リーダーシップスタイル、
- 3) 従業員管理、
- 4) 組織を団結させるもの、
- 5) 戦略的目的、
- 6) 成功の基準

が重要視され、アンケート調査の項目として利用されている。

そのために、4つのタイプ（A、B、C、D）と6つの領域が組み合わせられ、それぞれの特徴が整理されている（表現を換えれば、上掲の特徴が再整理されている）。図表 33 はテキスト『組織文化』（*Организационная культура*）で紹介されているそれぞれのタイプの具体的な内容である。

図表 33 キャメロンとクインの組織文化診断リスト

顕著に見られるもの	
A	唯一無二の組織。大きな家族のようなもの。人々は多くのことを共有している。
B	非常にダイナミックで企業家精神に溢れた組織。人々は危険を冒し進んでリスクに賭ける。
C	結果重視の組織。課題遂行達成が最大の関心事である。人々は競争及び提示された目的達成を志向している。
D	厳格に統制され構造化されている組織。人々の行動は、原則として、形式的な手続きで規定されている。
リーダーシップスタイル	
A	部下を育て援助しあるいは教育するのがリーダーシップである、と見なされている組織
B	企業家精神を発揮し革新的でありリスクに立ち向かうのがリーダーシップである、と見なされている組織
C	現実的でアグレッシブで結果を重視するのがリーダーシップである、と見なされている組織
D	収益性というレールのなかで調整し明確に組織化しあるいは計画的にことを運ぶのがリーダーシップである、と見なされている組織
従業員管理	
A	グループ活動、コンセンサス、意思決定への参加を奨励する、というマネジメントスタイルに特徴付けられる、組織
B	個人的にリスクテイキングすること、革新的であること、自由であること、独創的であることを奨励する、というマネジメントスタイルに特徴付けられる、組織
C	高い要求、競争能力を厳しく志向すること、業績志向というというマネジメントスタイルに特徴付けられる、組織
D	就業の保証、規則への服従、予測可能なこと、安定した関係の維持というマネジメントスタイルに特徴付けられる、組織
組織を団結させるもの	
A	忠誠心と相互信頼で団結している組織。組織への献身的な態度は高い。
B	革新と新規開発に取り組むことで団結している組織。最先端に位置しなければならないと考えられている。
C	目的達成と課題遂行に注力することで団結している組織。アグレッシブなことと勝利することが共通の目的である。
D	公式的な原理と政策によって団結している組織。組織活動を円滑に遂行し続けることが重要視されている。

戦略的目的	
A	人材開発に重点が置かれている組織。高い信頼、オープンなこと、共同参加を維持し続けることが重要視されている。
B	新しい資源の獲得と新しい問題を解決することに重点が置かれている組織。新しいことへの挑戦と機会を探求することが重要視されている。
C	競争することと目標の達成に重点が置かれている組織。諸力を合目的的に集中させ市場で勝利することが重要視されている。
D	変わらない永続性と安定性に重点が置かれている組織。収益性、統制、円滑な業務活動が何よりも重要視されている。
成功の基準	
A	人的資源の成長、従業員が献身的になること、人々に配慮することで、組織の成功を定義している組織
B	ユニークなあるいは最新の商品をもっていることで、組織の成功を定義している組織
C	市場で勝利しライバルを打ち負かすことで、組織の成功を定義している組織
D	収益性で、組織の成功を定義している組織

〔出典〕 *Организационная культура. Учебник и практикум*, Под ред. В.Смирновой, с.256-257.

以上が、キャメロンとクインの類型化の概要である。

何故に、多くの研究者によって多様な類型化が提起されているのであろうか？ それは、企業文化（組織文化）が、1ないし2つの要因ではなく、相互に関連した諸要素・特徴の非常に大きな総体によって規定されているからである<sup>(50)</sup>。例えば、リーダーシップスタイルや管理の性格と関連づけて類型化できるし、組織内の従業員の行動や行動規範の遵守のされ方をベースにしてあるいは目的制定のプロセスの性格に焦点を合わせて類型化できるし、他にも可能である。そのために、ある特徴に従えば、2つの会社が1つのタイプに類別化されるが、別の特徴に従えば、異なるタイプに分類されることになる。

そして、ソロマニディナは、キャメロンとクインの類型化を念頭に置いて、次のように総括している。「組織文化は多数の指標や次元を持つ非常に容量が大きい空間である。それが故に、研究のレベルが違えば、例えば、表面的なレベルで見るとかそれとも深層的なレベルで見るとかによって、異なる特徴に焦点が当てられることになり、それらの特徴がしばしば1つのカンパニー文化の枠内でも対立することもあるのである。その空間の最も深い層、文化の基盤となる事象を研究することによって得られた類型化が、最も客観的な類型化であり、その研究成果を踏まえて、文化の諸要因（ミッション、価値観、行動規範、全体的な志向、外部環境との相互作用の特色、会社の目的、等々）が研究されることにな



る」、と。このことは、企業文化（組織文化）の類型化そして組織文化の診断方式には当該社会の特色が反映されざるを得ない、ということを示唆しているが、ロシアにもそのような方向に向けた試みが始まっている。

その1つの事例がある。それは、キャメロン・クイン OCAI 方式がバラショフとニェポムニャンシチー（Непомнящий, А.）によってロシア的に「修正」された企業文化（組織文化）診断方式である。

バラショフとニェポムニャンシチーは、キャメロンとクインの企業文化（組織文化）類型化及び診断方式について、一方で、それは実践的であり有益であると評価し、他方で、そこには、特に、OCAI 方式には幾つかの欠陥が存在している、と指摘している。そのような欠陥は、彼らに拠れば、以下のものである<sup>(51)</sup>。

- ・アンケートに盛り込まれている多くの事項が回答者が理解しにくい内容である。
- ・文化の基本的な競合価値観（柔軟性 vs.安定性、内部志向 vs.外部志向）がアンケートでは無視され、文化の特徴がグラフ化され図解化されたときに反映されていない。
- ・アンケートに盛り込まれている事項は4タイプの文化にとって競合するものとなっていない。例えば、それらが1つの軸ではなく2つの軸でグラフ化されている。
- ・グラフ化された文化プロフィールは個々の特徴付けで断片的に作成され、企業文化（組織文化）のあり方を全体的に示していない。
- ・企業文化（組織文化）とその特徴を明確に提示するために7つのプロフィールを描いているが、それらを分析することで企業文化（組織文化）を展望することは困難である。

バラショフとニェポムニャンシチーはキャメロン・クイン方式には上述のような欠陥があるためにそのままではロシアの条件下では適用できないだろうと判断し、下記のように幾つかの点で修正を施し「新しい方式」を作成すべきであろう<sup>(52)</sup>、と提案している。

- 1) アンケートの様式を根本的に変える。アンケートに、競合する主張を盛り込んだ12組の項目を記載する。2組は組織文化の主要な特徴付けに関わるものであり、10組は補完的な特徴付けである。同時に、補完的な特徴付けは2組の競合する主張にも対応している。
- 2) 新しい方式では、競合する方向（柔軟性 vs.安定性、内部志向 vs.外部志向）が企業文化（組織文化）の最も重要な（キー概念である）特徴付けによって規定され、残りの5つのアンケート事項は組織文化の補完的な特徴を反映するものであると同時に、もう一つの競合価値観（「クラン文化 vs.マーケット文化」と「アドホクラシー文化 vs.ヒエラルキー文化」）に対応するように、編集されペアで並べられている。
- 3) 7つのプロフィールではなく、1つのプロフィールを作成しグラフ化することで、企業文化（組織文化）を全体として分析できるようにする。

このような意図のもとで検討され提起されたのが「バラショフ・ニェポムニャンシチー方式」である。現在では、その内容がアンケート項目のなかに盛り込まれ、それを踏ま

えて調査がおこなわれ独自の診断図が作成されている。そして、テキストにも、その事例として、アンケートの質問項目の概要が紹介されている（図表 34 参照）。

図表 34 バラショフ・ニェポムニャンシチー方式の指標

インジケータ	文化の当該側面を特徴付けている、競合価値観
主要な特徴（次元に沿ったもの）	
柔軟性 vs. 安定性	1 非常に柔軟であり、外部要因の影響で容易に変わらない組織 2 結果や課題の達成に焦点を合わせている組織
内部志向 vs. 外部志向	1 内部問題の解決に焦点を合わせている組織 2 メンバーがクライアントの要求を理解し、意思決定に際してクライアントの利害が考慮されている組織
4つの象限内の特徴	
1 組織を団結させるもの（組織を束ねているもの）	1 従業員の忠誠心、相互信頼、団結心
	2 目的達成、競争での勝利、利潤の増加を目指すこと
	1 信念としての革新・改善、急速な成長を目指すこと
	2 フォーマルな原則や手続き、長期的な展望を持つこと
2 戦略的目的	1 ヒューマニズム、高い信頼、オープンさ、共同参加
	2 競争で相手を打ち負かし市場で勝利すること
	1 可能性を追求し新しいものを求め新しい問題を解決し新しいものを発見すること
	2 収益性の向上、安定志向
3 リーダーシップスタイル	1 厳しく指示を与えず、従業員を支援し、教育する
	2 テキパキと仕事をこなしエネルギーで成果を重視する
	1 アントレプレナーとして革新者となりリスクを恐れない
	2 利潤獲得を目指して調整し組織化する
4 従業員管理の際のマネジメントスタイル	1 集団的作業と意思決定への参加が奨励されている
	2 従業員への要求が高く競争能力志向が評価されている
	1 個人的にリスクを請け負うことが奨励され革新性・自由が尊ばれている
	2 就業が保証され従属が求められ序列が重要視されている
5 成功の基準	1 人的資源の発達、仕事への取り組み方が成功の基準とされている
	2 競争相手を凌駕することが成功の基準とされている
	1 ユニークな手法、方法、アプローチの獲得が成功の基準とされている

## 2 収益性を含めて、予測される結果が成功の基準とされている

〔出典〕 Балашов, Указ.соч.,с.262-264.

バラショフ・ニェポムニャンシチー方式では、組織文化が「2つのメインの座標軸（柔軟性 vs.安定性、内部志向 vs.外部志向）」と座標軸内の5つの特徴付けに沿って、評価されている。「軸の極に位置する主要な価値観はお互いに対立している。例えば、組織の柔軟性は安定性に対立し、内部志向は外部志向と対立している」。バラショフ・ニェポムニャンシチーによれば、このように特徴づけることによってはじめて、「全体としての組織文化の総合的な風貌を」描くことができる<sup>(53)</sup>。

## 3-5 企業文化（組織文化）の管理、変革

企業文化（組織文化）について論じられる場合、しばしば「強い文化」という表現でそのあり方が語られているが、これはロシアでも例外ではなく、強い文化はテキストにおいてもよく使われている術語である。

強い企業文化（組織文化）は、バラショフの解釈に依拠した場合<sup>(54)</sup>、ロシアを含めた学界の共通理解に従えば、安定性と効率の水準が高いという特徴に彩られた文化である。そしてその強さは、通常、3つの契機によって計られている。文化の「厚さ」、組織メンバーにおける共有度、プライオリティが明確であることがそれであり、例えば、従業員が共有している重要な仮説が多ければ多いほど、その組織の文化は「厚い」、と考えられている。

「強い組企業文化（組織文化）」の組織では、価値観、規範そして原則が程よく確立し、メンバーを結びつけ、彼らが組織目的達成に向けて関与することを促進している。

ディール&ケネディの『シンボリック・マネジャー』では、強い文化が、理念、英雄、儀礼と儀式、文化のネットワークの4つの要素で語られている。「理念を形成し、英雄をつくり、儀礼と儀式を定め、文化のネットワーク効用を認めることによって、独自性を養った会社には強みがある」<sup>(55)</sup>。

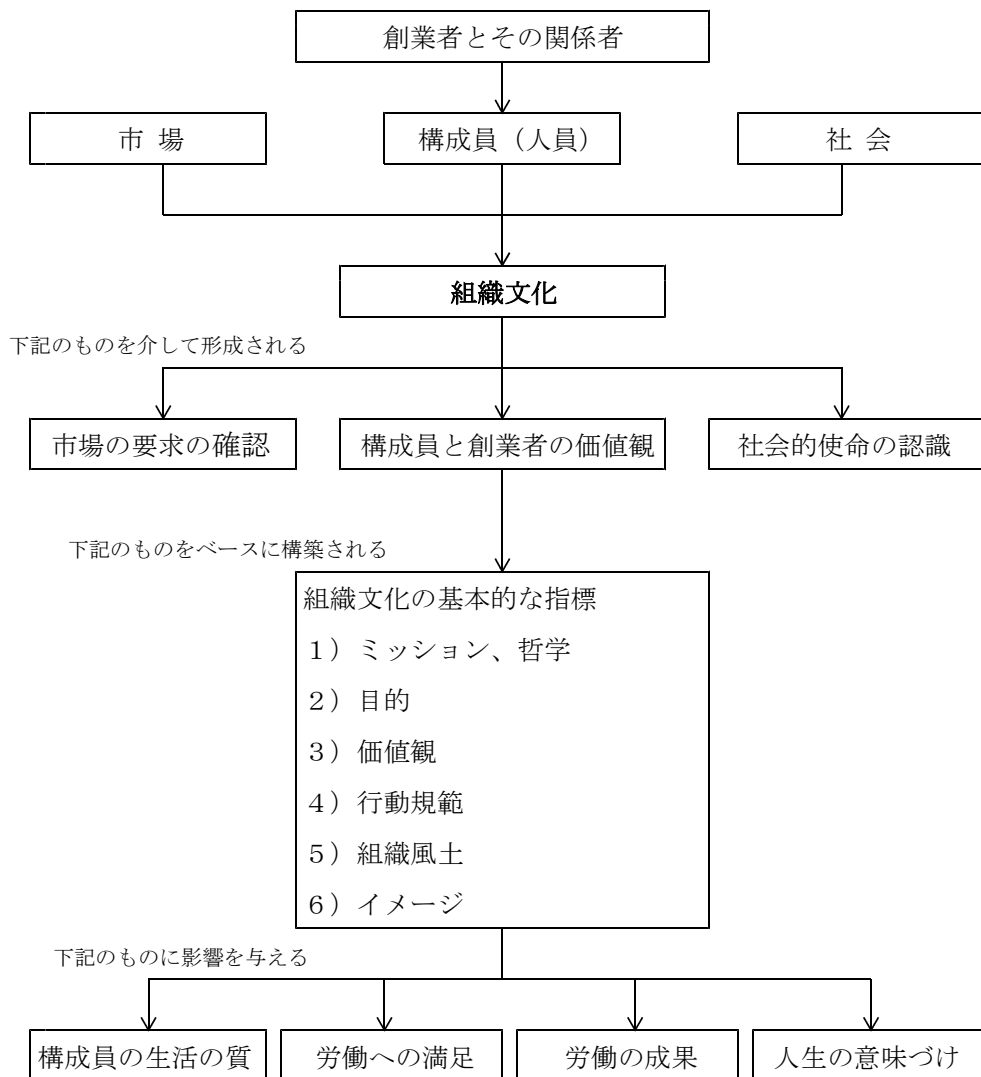
逆に、従業員がいかに行動すべきなのかに関して、明確な原則が存在していない組織が存在している。これが「弱い企業文化（組織文化）」の組織である。そのような組織では、価値観や規範が機能して組織行動が調整されているのではなく、フォーマルな組織構造によって組織の秩序が律せられている。

このような解釈に依拠するならば、「強い」企業文化（組織文化）という形容詞を付けて形容される1つの「固定化された」文化が存在するのではないことがわかる<sup>(56)</sup>。幾つものタイプの「強い」企業文化（組織文化）があり得るのである。例えば、ある組織の文化的

な有り様が前述のように類型化されたなかのいずれかの特徴に合致するものであり、その企業文化（組織文化）の構成要素が当該企業の存在及び活動に深く根付いて高いパフォーマンスを示しているならば、その組織は強い文化を有する組織なのである。

したがって、当該企業（組織）の企業文化（組織文化）の具体的な内容はその企業が置かれている状況に応じて変わり得るのであり、状況との関連で、あるときは「強い」と形容されたり、あるときは「弱い」と形容されたりすることになる。そのような事情を念頭に入れて、ソロマニディナは企業で文化が形成されるプロセスを図表 35 のように図解している。

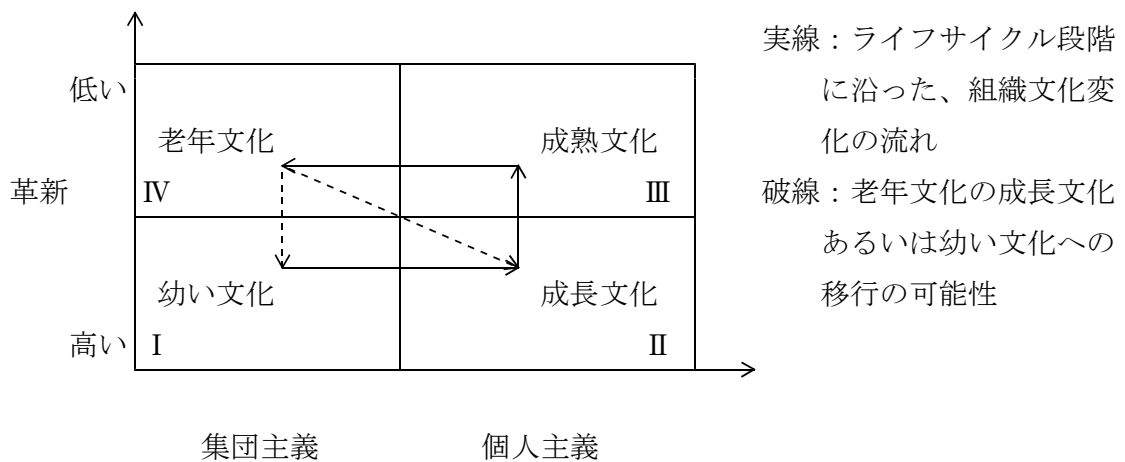
図表 35 企業文化（組織文化）生成プロセス



〔出典〕 Соломанидина, Указ. соч., с.27.

このようにして形成された（強い）文化も不変的なものではなく、条件次第で変わらざるをえない（変革されなければならない）代物である。例えば、企業文化（組織文化）が組織のライフサイクルに応じて変化することは、48 ページでも触れたように、良く知られている。図表 36 はチフォミロヴァの図解であり、彼女は変化の特徴を図表 37 のようにまとめている。

図表 36 組織のライフサイクルと文化



〔出典〕 Тихомирова, Указ. соч., с50.

図表 37 組織のライフサイクル段階ごとの組織文化の特徴

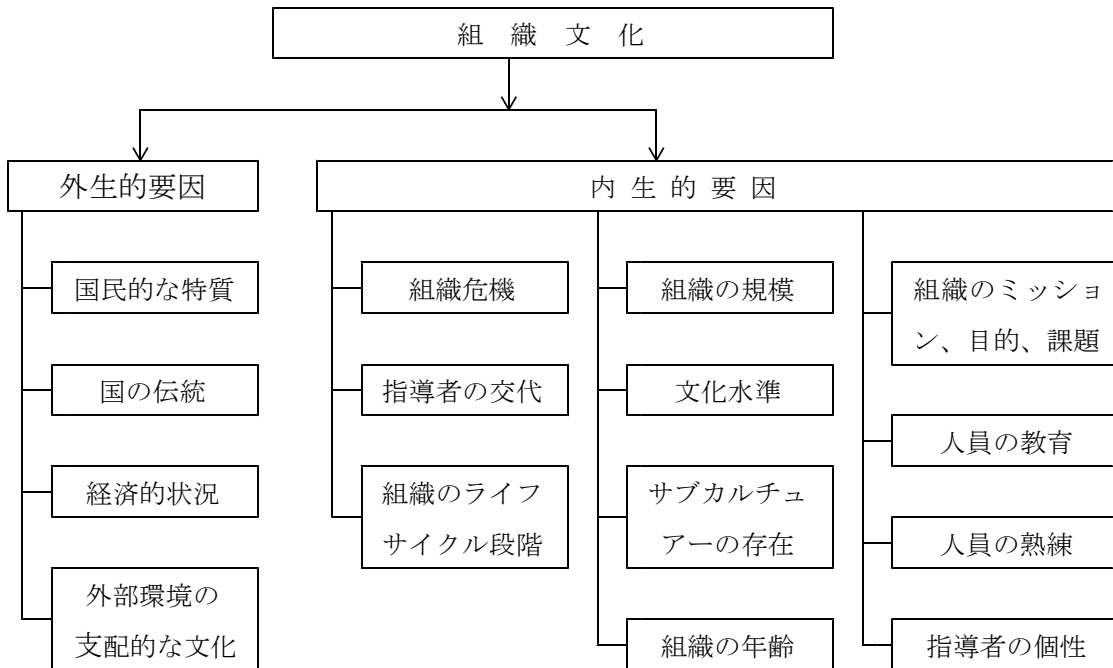
ライフサイクル段階	組織文化の特徴
誕生 (市場への参入)	集団主義の精神、人員の団結、仕事での高い積極性、組織文化形成の最初の段階、明確に形成された価値観、組織の目的の欠如、行動原理、等々
子供 (成長)	組織文化の形成、市場への最初の歩みのため誤りが生じうる、最優先される価値観・目的の作成、外的にも内的にもまとまる、シンボル・伝統・慣習・レジェンドの発達
青年 (安定化のはじまり)	独自のカンパニースタイルの形成、トレードマーク・ロゴ・社名のデザイン化

成熟 (安定化)	カンパニースタイルの確立、イメージと評判の管理、従業員の社会保障制度の発達、理念が知れ渡る、研究が活発になりイノベーションが生まれる、伝統や慣習が根付く。
老年 (衰退)	保守主義、官僚主義化、多面的な複雑な統制制度、新しい考えが生まれにくくなる、自立的な意思決定の欠如、責任と義務の領域で無関心になる、宣言した組織文化と現実の組織文化の断絶
改変あるいは更新。 新しい組織文化の形成、モデルチェンジ	メンバー、特に、新しいメンバーが組織文化を受け入れられなくなる、文化の改革が必要になる、組織文化が組織の要求に応えられず組織文化としての機能を果たせない。

〔出典〕 Тихомирова, Указ. соч., с.49.

企業文化（組織文化）の変化（変革）は様々な表現で説明されているが、スミルノヴァ（Смирнова, В.）たちのコトバを借りれば、企業文化（組織文化）は次のような様式で変化しあるいは変革される<sup>(57)</sup>（図表 38）。

図表 38 組織文化の変革



〔出典〕 *Организационная культура. Учебник и практикум*, Под ред. В.Смирновой, с.266.

第1に、内的環境及び外的環境の変化の影響を受けて生じるナチュラルな変化。これはヒトの思惑と関係なく生まれる変化である。内的環境の変化に関連する事象としては、ミッションの根本的な見直し、原則的に新しい戦略への移行、組織の急速な成長、事業の再構築、M&A、新規事業への参入等があり、外的環境の変化に関連する事象としては、市場の大変化、技術やテクノロジーの大きな変化、国際競争の激化等が考えられる。

第2に、指導者、所有主あるいは他の影響力ある集団によって引き起こされる人工的な変化。これは、所有主やトップマネジメントの交代だけではなく、競争の激化、会社の目標や戦略の見直し、事業規模の拡大等に関連しておこなわれる、複雑なそして手間の掛かるプロセスである。

いずれにしても、既存の文化が、組織行動を、望ましい組織効率を達成するために必要なレベルへ変えることができなくなったときに、企業文化（組織文化）は変化し変化せざるを得ない。このことが「企業文化（組織文化）を管理する」という表現で、テキストでは、教えられている。

#### 4 小 括

以上のようにロシア研究者が高等教育機関で企業文化論（組織文化論）学ぶ学生を念頭に置いて執筆されてテキスト類を読み解いてきたいまの段階で、ロシアの企業文化研究及び教育の現状について次のようなことが言えるであろう。

欧米の先行研究の成果が「丁寧に」紹介されている、そしてその後で、ロシアの研究成果について、必ず、言及されている。これがロシア的な「継承・発展」の図式なのである。更に言えば、ロシアの「独自性」を「鮮明に打ち出したい」という「気持ち」が見え隠れしている。これを「実証的に」究明することが次稿の大きな課題である。

何故に、高等教育機関は文化論に注目し教えているのか？ これは実践的な要求への対応の1つなのである。

ロシアのテキストを通読して強く感じることは、そこに、企業の高い業績に繋がる企業文化（組織文化）が「強く」「良い」企業文化（組織文化）である、という発想が横たわっていることである。

例えば、「戦略的マネジメントでは、組織文化は、それを欠くならば策定された戦略の実現が不可能になる必要不可欠な条件として見做されている。強い文化は、カンパニーの競争能力と結び付いた、組織の重要な戦略資源となり得るのである」<sup>(58)</sup>、という見解がある。

これは企業文化（組織文化）を手段あるいは道具として把握する立場であり、「プラグマティズム的研究」として位置づけられるアプローチである。

これに対しては、現状を「プラグマティズム的研究の跋扈」として論評し、現在の流れを「疑問視する」アプローチも登場している。ロシア企業とはそもそもどのような存在なのか、ロシア企業の本質とは一体いかなるものなのか、等々の課題を、文化の視点から、考えるアプローチであり、そこでは、ロシアの国民性に「合致」した企業文化（組織文化）とはどのようなものなのかを見極めたい、という視点が強く打ち出されている。

次稿では、この問題について考える。

#### 注記

- (1) Якимова, З.В., «Корпоративная культура японских компаний через призму российского менталитета»: Инновационные процессы и корпоративное управление. – сборник статей III Международной заочной научно-практической конференции, 1-15 марта 2011г., Минск. В 2ч. Ч.2 / Белорусский государственный университет, Институт бизнеса и менеджмента технологий/ редколл.: В.В. Апанасевич (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Национальная библиотека Беларуси, 2011. [http://www.sbmt.bsu.by/Data\\_RUS/ContBlocks/01112/Jakimova.pdf](http://www.sbmt.bsu.by/Data_RUS/ContBlocks/01112/Jakimova.pdf) (アクセス 2016/10/12)
- (2) Леоновец, О. К., “Роль корпоративной культуры в формировании и развитии человеческого капитала предприятия”, *Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева*, Выпуск № 17, 2009. <http://cyberleninka.ru/article/n/rol-korporativnoy-kultury-v-formirovanii-i-razviti-i-chelovecheskogo-kapitala-predpriyatiya> (アクセス 2016/10/15)
- (3) Вязанкина, А.А., “Современные модели корпоративной культуры и их перспективы в российском обществе”, с.51. <http://izvestia.asu.ru/2010/2-1/psych/TheNewsOfASU-2010-2-1-psyh-01.pdf> (アクセス 2016/10/15)
- (4) Грошев, И. & Юрьев, В., *Менеджмент организационной культуры*, МОДЭК, 2010.
- (5) Колесников, А.Н., *Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций*, Альфа-Пресс, 2011, с.20&339.
- (6) *Организационная культура. Учебник и практикум*, Под ред. В.Смирновой, Юрайт, 2016, с.8.
- (7) Грошев & Юрьев, *Указ.соч.*, с.35.
- (8) Соломанидина, Т., *Организационная культура компании. учебное пособие*, Инфра-М, 2016, с.8-12.
- (9) 梅澤正『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版、2003年、9ページ。
- (10) 梅澤正『組織文化 経営文化 企業文化』、15ページ。



- (11)梅澤正『組織文化 経営文化 企業文化』、4 ページ。
- (12)梅澤正『企業文化の革新と創造』有斐閣、1990 年、60 ページ。
- (13)Гудкова, Т., *Особенности корпоративной культуры российских компаний*, Проспект, 2016, с.36.
- (14)Могутнова, Н.Н., “Корпоративная культура: понятие, подходы”, *Социологические исследования*. № 4. 2005,130-136. 本稿で利用したのは dl 版である。 <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2005-4/mogutnova.pdf> (アクセス 2016/10/11)
- (15)Черных, Е.А., Корпоративная и организационная культура - синонимы или разные понятия? <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2164> (アクセス 2016/10/21)
- (16)Могутнова, Указ.соч.,с.6.
- (17)Могутнова, Указ.соч.,с.6-7.
- (18)Пригожин, А.И. については、 <http://ecsocman.hse.ru/text/16143367/>参照 (アクセス 2016/12/21)。
- (19)Могутнова, Указ.соч.,с.7.
- (20)Гудкова,Указ.соч.,с.32-33.
- (21)Грошев & Юрьев, Указ.соч.,с.17-20.
- (22)Грошев & Юрьев, Указ.соч.,с.21.
- (23)Грошев & Юрьев, Указ.соч.,с.23.
- (24)「企業だけを対象とした議論ではこの2つ（企業文化と組織文化－宮坂）の違いはほとんど無いに等しい」（佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化』日本経済新聞社、2004 年、57 ページ。
- (25)Могилевский,С.Д. & Самойлов,И.А.,*Корпорации в России. Правовой статус и основы деятельности*,Дело, 2007.
- (26)吉井昌彦・溝端佐登史編著『現代ロシア経済論』ミネルヴァ書房、2011 年、98 ページ。
- (27)Грошев & Юрьев, Указ.соч.,с.17.
- (28)Гудкова,Указ.соч.,с.32-33.
- (29)Тихомирова,О.Г., *Организационная культура. Формирование, развитие и оценка*,ИТМО, 2008,с.31-35.
- (30)近年の代表的なテキストとして下記のような著作が知られている。  
 Лапина,Т.А., *Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие*, Изд-во ОмГУ, 2005 ; *Организационная культура. Учебник*, Под ред. Н. И. Шаталовой, ЭКЗАМЕН, 2006 ;  
 Тихомирова, О.Г., *Организационная культура: формирование, развитие и оценка*, 2008, СПбГУ ИТМО ;  
 Колесников, А.Н., *Корпоративная культура современных организаций. Курс лекций*, Альфа-Пресс, 2011 ;  
 Персикова, Т., *Корпоративная культура. Учебник*,

- Логос,2015 ; Соломанидина, Т., *Организационная культура компании.учебное пособие*, Инфра-М, 2016 ; *Организационная культура. Учебник и практикум*, Под ред. В.Смирновой, Юрайт ,2016 ; Балашов, А. П., *Организационная культура. Учебное пособие*, Вузовский учебник, 2016.
- (31) Грошев & Юрьев, *Указ.соч.*,с.12-17.
- (32) Колесников,*Указ.соч.*,с.19-21.
- (33) Балашов, *Указ.соч.*,с.13.
- (34) Балашов, *Указ.соч.*,с.15.
- (35) 梅沢正『企業文化の革新と創造』有斐閣、1990年、14ページ。
- (36) Балашов, *Указ.соч.*,с.17.
- (37) Балашов, *Указ.соч.*,с.40.
- (38) Балашов, *Указ.соч.*,с.37-38.
- (39) *Организационная культура. Учебник*, Под ред. Н. И. Шаталовой, ЭКЗАМЕН, 2006,с.107.
- (40) E. シャイン著清水紀彦／浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、65-106ページ。
- (41) 「多くの文献を分析すると、現在行われている組織文化の類型化は研究視点のレベルによって2つに分類されることがわかる」（Грошев & Юрьев, *Указ.соч.*,с.102.）
- (42) Соломанидина, *Указ.соч.*,с.50-52 ; Грошев & Юрьев, *Указ.соч.*,с.107-110.
- (43) ホーフステッド指標は、初めは、個人主義 vs.集団主義、不平等の距離（権力格差）、不確実性 回避の程度、男っぽさ vs.女っぽさの4つであり、その後、長期的展望 vs.短期的展望が追加され、更に、快楽的 vs.禁欲的が付け加えられた。したがって、文献によって取り上げられている指標は4つであったり、5つであったり、6つであることもある。
- (44) Соломанидина, *Указ.соч.*,с.47.
- (45) Оксина, К., *Организационное поведение. Учебник*, Поделитесь, 2017, КноРус, с.359-363.
- (46) 梅沢正『組織文化 経営文化 企業文化』、110ページ。
- (47) Балашов, *Указ.соч.*,с.46.
- (48) Грошев & Юрьев, *Указ.соч.*,с.171.
- (49) Соломанидина, *Указ.соч.*,с.60.
- (50) Соломанидина, *Указ.соч.*,с.67.
- (51) Балашов, *Указ.соч.*,с.141.
- (52) Балашов, *Указ.соч.*,с.141.
- (53) Балашов, *Указ.соч.*,с.142.
- (54) Балашов, *Указ.соч.*,с.16-17.

- (55) テレンス・ディール／アラン・ケネディー著城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』、新潮社、1983年、29ページ。
- (56) 梅沢正『組織文化 経営文化 企業文化』、132ページ参照。強い組織文化とは、組織に関わる個人が望ましいと受け容れる価値観を増やし、彼らを組織の目的達成に向けて大きく動かすことができるような企業文化である（Стойнова, В.А., Механизм формирования сильной организационной культуры как основа эффективной деятельности промышленных предприятий, 2004, с.58.）
- (57) *Организационная культура*, Под ред. В.Смирновой, с.265-266.
- (58) *Организационная культура*, Под ред. В.Смирновой, с.8.