

# 組織風土研究の発展の歴史

## —— 組織風土と組織文化の比較 ——

The history of development of organizational climate Research:  
The Comparison of organizational climate and culture

福間 隆康  
Takayasu Fukuma

### 要 約

本稿は、組織風土と組織文化の関係性を明らかにするため、先行研究を展望したものである。

本稿では、初めに組織風土研究の発展の歴史を概観し、現状の位置づけを明らかにしつつ、現在抱えている問題について考察を加えた。次に、この問題を解決する1つの改善策として、問題意識の違いによって、組織風土研究を4つに区別した。そして、組織風土研究の一般的特徴について明らかにした。最後に、本研究の位置づけを明確にしたうえで、組織風土と組織文化の相違点と類似点を明らかにした。今後は、本稿での検討を踏まえ、組織変革と関係があるのは組織風土と組織文化のうちどちらなのかという点と、組織風土という概念は組織文化と組織変革との関係において、どのように位置づけられるのかという点について検証していく必要がある。

キーワード：組織風土，組織文化

### 1 はじめに

組織は、人間と同じように生まれ、成長、成熟、そして衰退していく。それに合わせて組織風土や組織文化も形成される。組織風土と組織文化は同じ組織内で醸成され、変化していくものであるが、両者はどのように区別できるのであろうか。これが本研究における問題意識である。

このような問題意識に基づき、本研究の課題は組織風土と組織文化の関係性を明らかにすることである。Litwin and Stringer (1968) の定義に従えば、組織風土とは、「仕事環境で生活し活動する人が直接的に、あるいは間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響をおよぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性（邦訳，p.1）」とされている。

このように組織風土については、一見かなり体系的な整理が行われてきたようにみえる。ところが、組織風土に関する実証分析を行うにあたっては、組織メンバーの認知する仕事環境というやや抽象的なレベルでの概念操作だけでは、組織風土現象の真の理解は難しい。多くの既存研究がそう

であったように、組織全体の概要を大まかに理解することは重要である。だが同時に、組織としての風土の原点は、やはり、個々の組織メンバーの「行動パターン」にあると考えられる。個々のメンバーの認知する環境が存在し、それが個人の行動パターンとして現れて初めて、組織風土も成立するからである。そのため、組織メンバーの共有する行動パターンのレベルまで表層化して組織風土現象をとらえることは非常に重要なことである。

そこで本稿では、組織風土の概念を明確にした組織風土研究が現在求められているのではないかと考えた。そのため、本稿では、既存の組織風土研究のサーベイを行うことにした。具体的には、本稿が組織風土研究において重要と考える、組織風土と組織文化の関係性に関する研究が既存研究にどのくらい存在するのかといった点を明らかにしようとしている。

#### 1-1 組織風土と組織文化の区別の必要性

組織風土と組織文化を区別する必要性は、どの

レベルまで変われば、組織は変革したといえるのかという議論から出てきた。組織変革のレベルを組織メンバーの行動パターンの変化としてとらえようとするとき、鍵となる重要な概念がこの「組織風土」である。組織風土の定義の詳しい説明は第4節で述べるが、簡単には次のように表現することができる。すなわち、「組織メンバーの認知する仕事環境」である。

この定義から明らかなように、組織風土という概念は組織文化の概念とは本質的に異なるため、もともと区別されてしかるべきものであった。にもかかわらず、既存研究では、組織風土と組織文化を区別せずに混同して扱ってきた。そのことは1980年代以降の組織風土論の研究を見れば一目瞭然である。1980年代といえば、まさしく組織文化という概念が登場し出した時期である。これらの研究の中では、明らかに、組織文化と組織風土は一見同じものだと受け止められている。しかも既存研究では、組織風土の概念や分析単位について定義されていなかった。それゆえに、組織文化と組織風土の違いを明確に説明することができなかったのである。

このように、既存研究では両者は似たようなものとして混同して扱われていたので、組織風土と組織文化を明確に切り分けて、本質を議論する必要がある。

組織文化は安定して変わらないものであり、体質、その会社らしさなどのことである。一方、組織風土は変わるもの、つくりかえることができるものであり、雰囲気、社風などのことである。また、組織文化は通常、意識することができないものである。ところが、組織風土は目に見えるもの、感じるすることができるものである。このように、組織風土と組織文化は両方とも組織の特質を表すが異なるものである。組織風土は組織文化が表明したもの、つまり、組織風土は組織文化の一部であるという立場をとることで、両者の関係が明瞭になってきたのである。

したがって、本稿では次の2点を明らかにする必要がある。1つは、組織風土という概念は、組織文化との関係において、どのように位置づけられるのかという点である。もう1つは、一体、組織風土と組織文化はどこが違うのかという点である。したがって、この2点については、第4節お

よび第5節で明らかにしていくものとする。

## 1-2 本研究の構成

第2節では、これまで盛んに行われてきた組織風土研究がどのような歴史をたどって現在まで発展してきたのかについて明らかにしていく。

続く第3節では、既存研究の問題意識の違いに基づき、レビューを行った。その際、従来の研究は、いずれも組織風土研究として大きく一括りにされていたが、本稿では、その問題意識の違いからそれらを4つに区分する必要性を見出した。その4つとは、組織風土概念の確立・緻密化に問題意識をもつ研究、組織風土とその関連要因の区別を問題意識とする研究、組織風土の測定尺度に問題意識をもつ研究、組織風土と高い業績の達成に問題意識を持つ研究のことを指す。ここでは、上記のように既存研究を4つに区分したうえで、組織風土研究の一般的特徴について考察を行った。

第4節では、本研究の位置づけを明確にした。具体的には、組織風土は組織文化の一部であり、同時に存在するものである点を指摘している。

続く第5節では、第4節で明らかにした本研究の位置づけに基づいて、組織風土と組織文化との関係をより正確に理解することを目的に、レビューを行った。具体的には、組織文化と組織風土の相違点と類似点を比較することを通じて、組織風土概念の緻密化を図った。

最後に、第6節では、本研究で得られた理解をまとめ、本研究で明らかにした新たな視点が組織風土研究において、どのような新しい知見をもたらしたかについて振り返っている。

## 2 組織風土論の発展の歴史

### 2-1 はじめに

組織風土は産業・組織心理学と組織行動論の分野で、長い歴史が存在している。組織風土の構成概念は比較的早く、経験的に始まっている。これまでの組織風土における概念の発展をまとめると表1のように示すことができる。

1960年代後半から1980年代にかけて、脚光を浴びだした研究分野に組織風土論がある。こうした組織風土論への加熱ぶりは、Litwin and Stringerが1968年に発表した *Motivation and Organizational Climate* が火付け役となり拡大したもので

表1 組織風土概念の発展

時期	年代	著者	題名	主要な強調	
生成期	1939	Lewin, Lippitt & White	実験的につくられた「社会風土」の積極的行動パターン	リーダーシップスタイルと風土の関係	
	1951	Lewin	組織科学における場の理論	心理的な環境の存在	
	1953	Fleishman	リーダーシップ、風土、人間関係トレーニング、管理行動	リーダーの態度と行動尺度の発展	
	1958	Argyris	組織風土を概念化するいくつかの問題：銀行の事例研究	銀行で集団力学を究明する風土/文化概念の使用	
	1960	McGregor	事業の人間の側面	第10章は、管理的風土に焦点を当てている：風土は、主にマネージャーが部下との関係で制定する仮定によって定義される	
成長期	1968	Litwin & Stringer	モチベーションと組織風土	達成、圧力、提携に対する個人の動機における状況の影響を記述する全体としての概念のような風土	
	1968	Tagiuri & Litwin	組織風土：概念の調査	概念の性質と風土の初期の研究を調査する様々な著者による章の収集	
	1968	Schneider & Bartlett	個人の相違と組織風土 I：研究計画と質問票の発展	生命保険代理店で管理される従業員の風土尺度の発展	
	1970	Campbell, Dunnette, Lawler & Weick	管理行動、業績と効果	第16章は、4つの風土次元をもたらしている「環境変化」の既存研究をまとめている	
	1970	Schneider & Bartlett	個人の相違と組織風土 II：多数の特徴、多数の評価母体による組織風土の測定	風土次元の認識は、組織における地位の役割によって変わる	
	1972	Schneider & Hall	職場風土概念の明確な言及：ローマカトリック教会の聖職者の研究	風土は、仕事の価値とニーズと同様に人々が関与する特定の行動の機能である	
	1972	Schneider	組織風土：個人の好みと組織の現実	新入社員の風土認識は定着した社員の認識と類似している：選択は現実と一致しない	
	1975	Schneider & Snyder	職務満足と組織風土の関係	概念的、経験的に満足感と風土を区別する	
	1975	Schneider	組織風土：小論	風土の因果関係を調査する：風土と満足感の区別を提案する：「何かのための風土」を指定する	
	1976	Payne, Fineman & Wall	組織風土と職務満足：概念的統合	風土と職務満足が概念化され、測定される方法の類似点と相違点を議論する	
	1976	Payne & Pugh	組織構造と風土	構造と風土の客観的、知覚的な測定の間接的関係に対する関心	
	1976	Johnston	組織風土の原因の新しい概念化	複数の風土は組織の中に存在し、個人/組織関係の機能である	
	1977	Drexler	組織風土：組織内の均質性	風土認知は組織とサブグループの機能によって変化する	
	1977	Howe	集団風土：構成概念妥当性の調査分析	風土認知は人のタイプより集団の一致の機能である	
	1978	Powell & Butterfield	組織の下位組織の風土に対する事例	複数の風土が同じ組織の中に存在するという意見を支持するレビュー論文	
	1978	James, Hater, Cent & Bruni	心理的風土：社会的学習論と相互作用の心理学の認知からの合意	社会的学習論と相互作用の心理学を考慮して再調査される領域からの考察は、将来の風土研究に対する方向を示すために用いられる	
	1978	Woodman & King	組織風土：科学あるいは民俗学？	風土理論と研究の概説と批評：測定問題に対する関心	
	隆盛期	1980	Zohar	産業組織における安全風土：理論的、実践的合意	あるものに対する風土の最初の経験的評価
		1982	Field & Abelson	風土：再概念化と提案されたモデル	文献が批評される鍵となる測定と概念の問題は、風土の構成概念の新しいモデルの発展、態度および行動を調査する関係を通して述べられる
1982		Joyce & Slocum	風土の矛盾：心理的風土と組織風土概念の純化	風土の矛盾と他の結果の関係を調査する風土は、類似した得点を集めることによって経験的に定義される	
1983		Schneider & Reichers	風土の因果関係	象徴的な相互影響論者の展望は、組織内の風土形成に対する説明として提供される	
1983		Schnake	組織風土の測定における感情反応の影響の経験的評価	職務満足が不完全である場合、風土の測定方法は向上する	
1983		Abbey & Dickson	半導体の研究開発作業の風土と革新	半導体会社の研究開発下位組織を革新するための風土は、多くの技術革新と関連がある	
1984		Joyce & Slocum	総体的風土：組織で集積された風土を定めるための基礎としての合意	1982の部品に基づいている総体的風土が認知の類似性によって定義される考えを強固なものにする	
1985		Ashforth	風土構造：問題と拡張	風土形成に関する象徴的な相互影響論者の研究法は、社風、象徴的管理、他の問題に対する考慮を通して展開される	
1985		Glick	組織風土と心理的風土の概念化と測定：多面的研究の危険	風土の理論と測定の批評的な概説：分析レベルの問題の正確さを述べる	
1985		Schneider	組織行動	風土に対する関心はその容認のために弱まったと結論する：いくつかの進展がなされないと認める	
1987		Kozlowski & Hults	技術的な更新と業績に対する風土の調査	更新に対する風土の評価：業績が更新に対する風土と関係していることを示す	
1991		Koys & DeCotiis	心理的風土の帰納的測定	妥当性と信頼性の高い心理的風土スケールの開発	
停滞期		1996	Malcolm, Roy & Michael	総体的風土：社会心理学的意味的分析	組織風土を表すには、個人の認知を集計し平均値を用いる
	2000	Naumann and Bennett	風土の測定方法の妥当性に対する事例：多面的モデルの発展と調査	仕事集団の凝集性の認識と測定方法が妥当な風土の発展との関係	
	2003	Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann, Lacost & Roberts	心理的風土知覚と仕事の成果の関係：メタ分析的レビュー	心理的風土、組織風土、組織文化の構成概念の言語化、測定レベル、理論、分析を統一させ、それを用いることの必要性の明示	
	2004	Bowen & Ostroff	人的資源管理の理解と会社の業績との関係：人的資源管理システムの重要な役割	人的資源管理システムの重要性の認識と影響力のある組織風土をもたらす人的資源管理システムの特徴の明確化	
	2005	Smith & Collins	知識の存在、知的創造能力とテクノロジー企業における新製品紹介のスピード	新しい製品やサービス導入のスピードは知識を結合させたり交換するメンバーの能力の働きによる	

出所 Reichers and Schneider, 「Climate and culture: An Evolution of Constructs」, In B.Schneider, (Ed.), Organizational climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass, 1990年, 10-13頁を参考に筆者が一部修正。

ある。しかしながら、組織風土論がもてはやされたにもかかわらず、組織風土論という研究分野がいつ頃から誕生し、どのような発展の歴史をたどってきたかを明らかにする論文はあまり見かけられない。そして、当然のことながら、現時点が組織風土研究の歴史において、どのような位置づけになるかを示す研究もほとんど目にするのではない。

既存研究の歴史的整理は、いくつかの疑問にある程度の解答を示してくれることだろう。特に期待される効果としては、組織風土論が全体として現在抱えている問題を浮かび上がらせることに一役買ってくれる可能性を指摘したい。

## 2-2 組織風土論の生成期

組織風土が共有された認知として広く定義されてきた歴史は、いつ頃までさかのぼることができるのだろうか。組織風土の先行研究を整理していくと、今から50年以上前、つまり、1950年代前半までさかのぼるのがまず妥当な線と考えられる。この時期に著された代表的な文献といえば、真っ先に Lewin (1951) による『社会科学における場の理論』(原題: *Field theory in social science*) が挙げられる。Lewin (1951) は、心理的な風土は経験的な現実であり、しかも科学的に記述可能な事実であるとした。そして、生活体と環境が相互関連する一つの場の構造を考え、これを生活空間と呼んでいる。具体的には、次のような心理的な環境が存在すると説明されている。

まず、個々のメンバーが環境をどのように認知したか、評価したかが判断や行動への刺激として重要である。そして、メンバーの認知した環境が複合的に再構成された主観的な世界がメンバーを実質的に規定する。つまり、個々のメンバーが物理的環境をどのようなものとして捉えたかという認知的な過程を判断と行動の間に介在させるモデルを想定したのである。現に、先行研究を見ても、Lewin (1951) を組織風土の理論発展に関する初期の研究であるとしてとらえているものが多い。そこで、社会心理学をベースにした組織風土論の歴史は、Lewin のこの研究を境に本格的に始まったと見ることもできるだろう。

この時期の代表的な研究としては、もう1つ、Argyris (1958) の研究を挙げておく必要がある。

この論文は最近の研究論文に引用されることこそ少ないが、「組織風土」という言葉を初めて明示的に論文のタイトルに冠したことで知られている。“Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank” というのが、その論文のタイトルである。取り扱っている研究対象そのものは銀行であり、銀行における集団力学を究明するために組織風土という概念を用いている。研究内容は比較的平凡なものであり、論文が導く結論もそれほど卓越したものではないように思われる。しかしながら、Argyris (1958) 以降、徐々に論文の題目やキーワードに「組織風土」という言葉を挙げる研究が増えてくる。その意味で、彼の論文が組織風土論全体に果たした貢献・意義は非常に大きいといえる。

このほか、1960年代の文献であるが McGregor (1960) も組織風土論の「生成期」に貢献したと考えることができる。

## 2-3 組織風土論の成長期

1950年代前半に登場し、1960年代前半までしばらく沈静化していた組織風土論だが、1960年代後半から1970年代にかけて、理論的に大きな飛躍をみる。この時期に発表された研究には、現在でもなお、組織風土論の礎として確固たる地位を築いているものが少なくない。理論的に大きく発展したこの時期こそ、組織風土論の成長期と位置づけることができるだろう。そこで、この時期を代表する研究を2つほど取り上げることにする。

この時期の代表的な研究として筆頭に挙がるのは、やはり Litwin and Stringer (1968) による書、*Motivation and Organizational Climate* である。彼らは組織研究の分野で最初に風土に焦点を当てた研究として知られている。Litwin and Stringer (1968) は、モチベーションと風土の理論によって、組織における人間行動の重要な側面を解明することを目的としている。そして、企業の業績とモチベーションを分析する枠組みとして組織風土モデルを提示している。組織行動のモチベーションと風土モデルは、図1のように示すことができる。Litwin and Stringer (1968) は、個人の動機づけに対する組織風土の重要性に焦点を当て、風土が組織環境と個人の反応の両方を含むことを支持している。

組織システム	知覚された組織環境	喚起されるモチベーション	現われる行動	組織の成果
技術組織構造 会社構造 リーダーシップ 管理者の姿勢 と管理手段 意思決定過程 メンバーの要求	組織風土 (あるいは役割システムの期待) の次元	達成親権攻撃恐 (相互作用)	活相互作用情	生産性 満足 (離職) 革新性 適応性 評判 (イメージ)
		(フィードバック)		

出所 Litwin and Stringer(1968)『Motivation and Organizational Climate』(占部都美監訳), Boston: Harvard Business School, Division of Research, 1974年, 41頁。

図1 組織行動のモチベーションと風土モデル

Litwin and Stringerによるこの考え方は大きな影響力をもったが、中でも最もインパクトをもたらしたのは、組織風土を組織環境の客観的なものとして扱う点であった。この研究以前、組織風土の概念は1つのものとして捉えられていた。しかしながら、風土を構成する次元を定義することによって、組織風土は客観的に測定することができると考えられた。Litwin and Stringer (1968)は、構造、責任、報酬、リスク、温かさ、支持、標準、コンフリクト、アイデンティティといった9つの風土次元に関して組織環境を定義している。そして、風土は権力、達成、親和に対する個人の動機に影響を及ぼしているとしている。

以上のようなLitwin and Stringerの研究とは別に、もう1つ、この時期の研究で組織風土論の歴史において非常に重要な位置を占めるものがある。それは、組織風土の分類レベルの議論である。風土には、風土と職務満足のような隣接した概念を区別しようとするたくさんの研究がある。James and Jones (1974)は、風土と隣接する概念を区別するため、3つの異なる研究法により、この問題を明らかにしている。

第1は、風土を個人の特質の知覚的な測定とするものである。第2は、風土を組織特性の知覚的な測定とするものである。第3は、風土を知覚的であり客観的な測定を結合している組織特性の複数の測定とするものである。

James and Jones (1974)によれば、個人の特質の知覚的な測定を「心理的風土」、組織特性の知覚的な測定、知覚的であり客観的な測定を結合している組織特性の複数の測定を「組織風土」として特徴を区別している。

このほかにも、この時期には風土の概念化と測定レベルの妥当性に関する実証研究が多数発表されている。概念的、経験的に職務満足と風土を区別する研究をしたSchneider and Snyder(1975)、構造と風土の客観的、知覚的な測定の関係を研究したPayne and Pugh (1976)、風土と職務満足を概念化し、測定方法の類似点と相違点を議論したPayne, Fineman and Wall (1976)などが、その代表的な例である。また、Hellriegel and Slocum (1974)、Woodman and King (1978)といった名高いレビュー論文もこの時期のものである。

## 2-4 組織風土論の隆盛期と隆盛期が生み出した問題

それでは、組織風土論全体の「隆盛期」は、いつ頃のことなのだろうか。この問題について、いくつかの視点から考察してみよう。前述したとおり、組織風土論は1950年代前半に誕生し、1960年代後半から1970年代後半まで「成長期」にあった。その後、1980年代前半から1990年代前半にかけて、組織風土に関する関心や注目度は飛躍的な高まりをみせる。したがって、組織風土研究の過熟したこの時期こそが、組織風土論における「隆盛期」と考えるのは妥当だろう。

ここまで確認してきたように、1950年代前半に登場した組織風土論は順調に発展を続けた。そして、1980年代には、組織文化という新しい概念が登場したことに伴い、組織風土概念の緻密化に関する研究が活発に行われることによって、その隆盛期を迎えることができた。しかしながら、組織風土論の研究者の間では、もうこれ以上、組織風

土論は発展しないのではないかという危惧もあるように聞く。こうした危惧が生まれてくる背景には、組織風土論の現状が抱えている何らかの問題点の存在が大きいかかわっているに違いない。そこで、問題点を探り出したところ、隆盛期の発展ぶりに伴って、以下で取り上げるような問題を見つけ出すに至った。

組織風土研究の躍進に伴って、組織風土研究の全体像を把握することがますます困難になってしまった点が挙げられる。50数年の間に、さまざまな観点から組織風土に関する多くの研究が発表された。それ自体は、非常に評価すべきことである。しかしながら、その数の多さに見合った組織風土論の体系化が十分には進まなかった可能性がある。その結果、現在でもなお年月を経て同じ問題提起が何度も繰り返されるといえる。特に多いのが、「組織風土と組織文化はどこが違うのか」という問いや「組織風土はどのようにして測定するのか」、「組織風土と業績はどのような関係があるのか」などの問いである。

また、初めて組織風土を研究する者にとって、論文間の相互関係や、特定の論文が組織風土研究全体の中でどのような位置づけにあるかについて、理解することが難しい状況になってしまっている。たとえば、2つの研究がどの点でどの程度近く、どの点でどの程度遠いかという横の関係を明示するレビュー論文は、現在のところ、ほとんど存在しない。こうした事態の裏には、各論者がその整理を積み上げるというよりは比較的単独に進めてきたことが少なからず起因しているのではないかと考えられる。

表2を見てみよう。表2は、既存研究を整理するために、代表的なレビュー論文がどのような次元を用意してきたかを比較したものである。

組織風土の概念そのものの確立や緻密化に着目するもの、組織風土と他の要因との関連性に着目するもの、組織風土の測定は個人か組織かに着目するものなど、一部共通するところもあるが、その多くは、かなり異なった着眼点に基づいて整理を行っている。ここで取り上げたものは多くのレビュー論文の一部にすぎないことを考え合わせると、さらに多くの次元があることが容易に推測できるだろう。Koy and DeCotiis (1991) によれ

表2 既存研究を整理するためのさまざまな次元

	既存研究名	用いられた次元
4次元	Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970)	①個人の自律性 ②組織の構造化 ③報酬の分配 ④温かさと支持
	Lafollette & Sims (1975)	①仕事の圧力 ②昇進の明瞭さ ③方針の明瞭さ ④推進
6次元	Johannesson (1973)	①組織構造 ②圧力 ③報酬 ④協力 ⑤管理方式 ⑥給与制度
	Payne & Pugh (1976)	①凝集性 ②コンフリクト ③支持 ④リーダーの考慮 ⑤革新 ⑥リスク
7次元	Hershberger (1994)	①上司からの支持 ②関与 ③同僚間の団結力 ④目標の明確さ ⑤自律性 ⑥革新 ⑦タスク志向性
8次元	Koys & DeCotiis (1991)	①自律性 ②凝集性 ③信頼 ④圧力 ⑤支持 ⑥報償 ⑦公正さ ⑧革新
12次元	James & Sells (1981)	①自律性 ②コンフリクト ③結合力 ④友好さと温かさ ⑤リーダーの信頼 ⑥寛大さ ⑦役割負担、役割葛藤、役割曖昧さ ⑧支持 ⑨階層制の影響 ⑩管理認識 ⑪成長と進歩の機会 ⑫報酬制度の公正と客観性

出所 Koys and DeCotiis, "Inductive measures of psychological climate", *Human Relations*, 1991年, 270-272頁を参考に筆者が作成。

ば、開発された心理的風土には80以上の次元があると述べている。

本来、次元とは、複雑な物事をできるだけ単純化して、よりの確に理解するために活用されるものである。しがしながら、これだけ多様な次元が提示されると、その長所を十分に享受することが難しくなると考えられる。単純化のための努力を、各自がばらばらに行ってきたため、かえって組織風土論の複雑性を高めてしまったと考えられる。

このように必要以上に複雑性が高まれば、組織

風土論の全体像の把握が難しくなり、論文間の相互関係が見えにくくなることや、同じ問いが何度も繰り返されることは無理もない。こうした状況を放置したままでは、理論的な発展はなかなか難しいだろう。

## 2-5 組織風土論の理論的停滞期

隆盛期であったがゆえに発生したともいえる以上のような問題は、研究の歴史が長くなれば、いかなる分野においても出現すると考えられる。これらの問題は組織風土論の理論的な発展を減速あるいは阻害する恐れがあるので、現状を放置しておいてもよいわけではない。

全体像の把握、自分の研究の位置づけを把握することが困難になれば、適切な問題設定を行にくい。また、それほど重要でない問題に関心を集めることになり、非常に重要な問題が見過ごされる事態が起こりうる。

このように考えると、1990年代後半以降の現在は、隆盛期に伴って発生した問題のために、すでに隆盛期を通り越し、「理論的停滞期」に突入していると受け止めることができる。第2節で紹介したような、組織風土研究の将来に関する漠然とした不安も、こうした現状・問題点が原因の1つとなっていたのではないだろうか。

## 2-6 まとめと提案

1950年代前半から始まり、1980年代前半から1990年代前半にかけて特に盛んになった組織風土論の歴史をたどった結果、現在は「理論的停滞期」ともいふべき段階に突入していることが伺えた。その原因として考えられるのは、「隆盛期」に付随して発生した全体像の把握の困難さという問題であった。このような問題を乗り切り、組織風土研究をさらに発展させるためには、既存研究を問題意識や研究対象の違いに基づいて区別し、それぞれの研究がこれまでに解明してきた点、反対に未だに見過ごされている点を明らかにしていく必要があるだろう。この点が不明確なままだと、気づかないうちに議論の堂々めぐりをしてしまうなど、無駄な労力をつぎ込んでしまう可能性があるからである。

そこで、本稿では、既存研究をその問題意識の違いにより区別して扱うことを提案したい。詳し

くは第3節で述べるが、この提案は、既存研究を比較・検討した結果、各論文の問題意識にかなりはつきりとした違いが存在すると気づいたことに端を発している。こうした現象は、各研究の問題意識や分析単位、組織風土の従属変数と独立変数が、その研究方法や目的とする組織風土の種類を規定するため、当然ともいえることである。したがって、組織風土研究としてこれらを1つにまとめてしまうことには無理があると考えられる。そうした根本的な違いを無視して無理やりまとめようとしても、組織風土論の世界が混沌として把握しにくくなるだけである。以上の理由から、組織風土論の将来の発展のため、本稿では既存研究を問題意識別に区別することを提案したい。

## 3 組織風土研究の一般的特徴

### 3-1 はじめに

第3節では、文献レビューを通じて、組織風土研究はその問題意識の違いによって、4つに区別できることを確認していきたい。また、組織風土研究と組織文化研究に共通して引用されている論文を比較することによって、両者の研究の関係性を明確にしていきたい。

### 3-2 組織風土論の問題意識

第2節でも述べたように、組織風土論をその発展の歴史という観点からとらえた場合、組織風土の研究は、1950年代前半から1960年代前半まで、1960年代後半から1970年代後半まで、1980年代前半から1990年代前半まで、1990年代後半以降を境にして大きく4つに分けることができる。しかしながら、どの年代にも共通した問題意識をもった研究があると考えられる。そこで、議論の前提となる研究の問題意識に基づき分類することにした。もちろん、この4つの範疇に収まりきらない研究も多々存在する。そこで、これまでの先行研究間の関係を単純化させて、第2節で分類した4つの時期に基づき分類した表を作成することにした。

表3が示すように、組織風土論は、問題意識・議論全体の違いにより、4つに分けて考えることができる。まず、問題意識別に研究の特徴をみると以下のようにいえるだろう。

第1に、組織風土概念の確立・緻密化を扱った

表3 組織風土論における問題意識別分類

時期	問題意識			
	風土概念の確立・緻密化	風土とその他要因の区別	風土の測定尺度	高い業績の達成
生成期	Lewin (1951) Fleishman (1953) Argyris (1958) McGregor (1960)			
成長期	Litwin & Stringer (1968) Tagiuri & Litwin (1968) Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970) Schneider (1972) Schneider & Hall (1972)		Schneider & Bartlett (1968)  Schneider & Bartlett (1970)	
	Howe (1977) James, Hater, Cent & Bruni (1978) Powell & Butterfield (1978)	Schneider & Snyder (1975) Schneider (1975) Johnston (1976) Payne & Pugh (1976) Payne, Fineman & Wall (1976)  Drexler (1977)		
隆盛期	Zohar (1980) Field & Abelson (1982) Joyce & Slocum (1982) Schneider & Reichers (1983) Joyce & Slocum (1984) Ashforth (1985) Glick (1985) Schneider (1985)	Schnake (1983)		
			Woodman & King (1978)          Kozlowski & Hults (1987)   Koys & DeCotiis (1991)	
停滞期			Malcolm, Roy & Michael (1996) Naumann & Bennett (2000)	Parker, Baltes, Young, Huff, Altmann & Lacost (2003) Bowen & Ostroff (2004) Smith & Collins (2005)

出所 Reichers and Schneider, 「Climate and culture: An Evolution of Constructs」 In B. Schneider, (Ed.), Organizational climate and Culture, San Francisco : Jossey-Bass, 1990年, 10-13頁を参考に筆者が作成。

研究は生成期, 成長期, 隆盛期で行われていることがわかる。このように, 概念の緻密化を扱った研究が数多く行われているのは, 風土という概念と他の要因との境界が曖昧であるからである。

組織風土と職務満足 of 概念を区別した研究では, 風土知覚は仕事環境の組織メンバーの説明であるが, 職務満足は組織メンバーの評価であると定義している。(James and Jones, 1974; Payne, Fineman, and Wall, 1976; Schneider and Snyder, 1975)

第2に, 風土の測定尺度に関する研究が90年代以降に再び行われ出していることがわかる。これ

は, 80年代に現れた組織文化という概念と組織風土を区別する必要が生じた結果, 組織風土の測定尺度に関する研究が再び登場したと考えられる。実際に, 90年代には, Pettigrew (1990), Reichers and Schneider (1990), Denison and Daniel (1996) など, 組織風土と組織文化の違いを扱った研究が多くみられる。

次に, 時期別に研究の特徴を大まかにみると, 以下のようにいえるだろう。第1に生成期は, 風土概念そのものを確立する研究である。第2に成長期は, 風土概念の緻密化に関する研究, 組織風土とその他要因の区別に関する研究, 組織風土の

測定尺度を扱った研究である。第3に隆盛期は、風土概念の緻密化に関する研究、組織風土とその他要因の区別に関する研究、組織風土の測定尺度に関する研究、組織風土と業績との関係を扱った研究である。第4に停滞期は、組織風土の測定尺度に関する問題、組織風土と業績との関係を扱った研究である。

### 3-3 組織風土の従属変数と独立変数

組織風土とその関連要因との関係を明らかにすることを目的に、組織風土研究で用いられた従属変数と独立変数に注目してみたい。

生成期の研究では、組織風土の従属変数には、モチベーションが取り上げられている。そして、組織風土の独立変数には、ミドルレベルのリーダーシップが取り上げられている。成長期の研究も生成期の研究と同様に、組織風土の従属変数にはモチベーションをはじめとして職務満足、組織構造などの組織の内部要因が取り上げられている。独立変数には、ここでもミドルレベルのリーダーシップが取り上げられている。隆盛期および停滞期の研究では、組織風土の従属変数には、業績が取り上げられている。そして、組織風土の独立変数には、トップレベルのリーダーシップが取り上げられている。1960年代後半から組織風土の研究が盛んになったが、それ以前は、社会風土などの言葉が用いられ、組織風土そのものの研究、それに係わる現象の研究が行われた。組織風土の従属変数としてモチベーション、独立変数としてリーダーシップを用いていた。分析単位は、個人が認知する心理的風土であった。

次に、1960年代後半から1970年代後半までの組織風土研究は、職務満足やモチベーションを組織風土の従属変数にしていた。それらの研究は、組織風土と職務満足の違いを明らかにしようとしたので、分析単位をメンバーとし、心理的風土の分析を行った。そして、組織の管理方式、仕事の手続きおよび社会関係について個々のメンバーが知覚したものを風土であると定義した。

最後に、1980年代以降の組織風土研究は、業績や成果を組織風土の従属変数にしていた。これらの研究は、技術や組織の革新との関連において組織風土を取り扱おうとしたので、分析単位を組織全体とし、総体的風土の分析を行った。そして、

経営組織に関するメンバーの主観的な知覚の総体を風土として定義した。

以上のことから、3つの段階における風土研究において、組織風土の従属変数が異なっている点に注目してみたい。1960年代前半までの研究は、組織風土の従属変数として、モチベーションに重点を置いている。1960年代後半から1970年代後半までの研究は、組織風土の従属変数として職務満足やモチベーションが取り上げられている。1980年代以降の研究は、組織風土の従属変数として、業績や成果など、経営戦略における重要な指標が取り上げられている。これら3つの段階の研究において、組織風土の従属変数が異なるのは、それらの問題意識が異なっているからである。1970年代以前の研究は、組織内部の統合を高めるためにいかに組織風土を管理すべきかという問題意識をもっているであろう。一方、1980年代以降の研究は、高い業績を達成するために組織風土をいかに活用するかという問題意識をもっているであろう。

次に、これらの研究は、組織風土に影響を及ぼす要因、つまり、リーダーシップを組織風土の独立変数として捉えていた。しかし、1970年代以前の研究は、ミドルレベルのリーダーシップを重視していた。一方、1980年代以降の研究は、トップレベルのリーダーシップを重視していたといえる。

組織成果という視点から見れば、1970年代以前の組織風土研究は、モチベーション、職務満足を組織風土の従属変数としてモデル構築を試みる傾向があったといえる。すなわち、1970年代以前の組織風土研究は、モチベーションや職務満足に対応した組織風土の問題を扱っていたのである。

本稿で分類した発表時期別に組織風土研究を、研究の問題意識、分析単位、組織風土の従属変数、独立変数という点に関して整理すると表4のように示すことができる。

一般的に心理的風土は個人の特性であり、理論、測定、分析レベルは個人であるとされている (James and Jones, 1974; Reichers and Schneider, 1990)。総体的風土、組織風土、組織文化は心理的風土を集合させることによって測定できる集団レベルの概念である。たとえば、総体的風土は統計学的に生成することができる。つまり、クラスター分析により類似した心理的風土を共有する個人の集合を経験的に生み出すことができる (Joyce

表4 組織風土研究の一般的特徴

研究の種類	問題意識	分析単位	組織風土の従属変数	組織風土の独立変数
1960年代前半までの組織風土研究	組織内部の統合	心理的風土	モチベーション	ミドルレベルのリーダーシップ
1960年代後半から1970年代後半までの組織風土研究	組織内部の統合	心理的風土	職務満足 モチベーション	ミドルレベルのリーダーシップ
1980年代以降の組織風土研究	高い業績の達成	総体的風土	業績	トップレベルのリーダーシップ

出所 筆者作成。

and Slocum, 1984)。

また、これまで心理的風土は組織の特性と仕事の態度、モチベーション、パフォーマンスのような個人成果をつなぐ媒介変数とみなされてきた。しかしながら、最近ではメタ分析による構造方程式を用いることにより心理的風土が仕事の態度、モチベーション、パフォーマンスに及ぼす影響を分析した研究がある。心理的風土が仕事の成果に影響を及ぼす構造モデルは図2のように示すことができる。

### 3-4 組織風土研究における組織文化の影響

第2節でも少し述べたように、80年代に登場した組織文化という概念は、その後の組織風土研究に大きな影響を与えたと考えられる。一方、組織文化研究は、すでに確立していた組織風土研究から何らかの影響を受けていると考えられる。そこで、組織風土研究と組織文化研究の主要レビュー論文の参考文献を整理することにより、両者の関係を明らかにしてみたい。

組織風土と組織文化のレビュー論文5本中それぞれの論文が2本以上引用した既存研究を拾い出してみた。その結果、表5のように、計10本の既存研究が該当することがわかった。

これらの論文を本稿での分類に従って発表時期別に整理すると、生成期のものが1本、成長期のものが1本、隆盛期のものが8本であり、停滞期

のものはなかった。

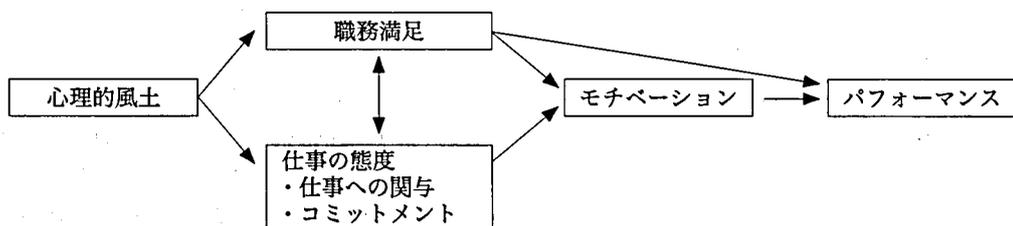
次に、論文のタイトルおよび内容を見ると、これらはすべて組織文化について論じている。つまり、引用された論文10本とも組織文化論の研究に関するものであることがわかった。したがって、組織風土研究は、組織文化研究に影響を与えているというよりは、組織文化研究から影響を受けているといえるだろう。組織文化の論文のうち、特に Weick (1979) の論文は組織風土の論文3本に引用されていたことから、この論文が成長期の組織風土研究に特に強いインパクトを与えた論文であるといえるだろう。Weick (1979) は、組織と環境との関係をエコロジー変化という観点から説明しようとする組織化のプロセス論を展開している。この理論はダーウィンの進化論をもとにして組織研究に導入されたものであり、組織の変化をイナクトメント、淘汰、保持の3つのプロセスによって説明している。

## 4 本研究の位置づけ

### 4-1 組織文化の概念

本研究の位置づけとして、まず、組織文化の概念について考察してみたい。

Schein (1985) は組織文化とは、「所与の集団が外部的適応と内部的統合の諸問題を処理することを学習するにつれて、その集団によって生み出され、発見され、展開された基本的仮定の1つの



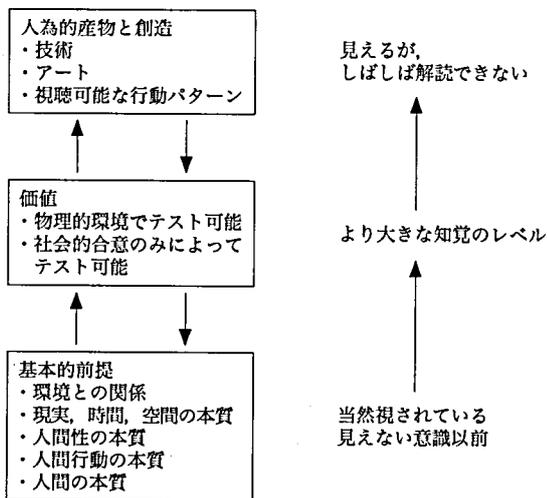
出典 Parker et al., "Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review", *Journal of Organizational Behavior*, 2003年, 404頁。

図2 心理的風土が仕事成果に影響を及ぼす構造モデル

表5 組織風土と組織文化の主要レビュー論文に共通する引用文献名

時期	先行研究名	組織風土研究					組織文化研究				
		Ashforth (1985)	Glick (1985)	Schneider (1985)	Schneider Goldstein & Smith (1995)	Bowen & Ostroff (2004)	Meyerson & Martin (1987)	Gordon (1991)	Hatch (1993)	Schultz & Hatch (1996)	James (2003)
生成期	Berger & Luckmann (1966)	○	○	-	-	-	○	-	○	○	-
成長期	Weick (1979)	○	○	○	-	-	○	○	○	○	○
隆盛期	Deal & Kennedy (1982)	○	○	-	-	-	○	○	○	○	○
	Peters & Waterman (1982)	○	-	○	-	-	○	-	○	-	-
	Gregory (1983)	-	○	○	-	-	○	○	○	-	-
	Martin, Feldman, Hatch & Sitkin (1983)	-	○	○	-	-	○	-	○	-	-
	Martin & Siehl (1983)	-	-	○	-	○	○	○	○	-	○
	Riley (1983)	-	○	○	-	-	-	○	○	-	○
	Smircich (1983)	-	○	○	-	-	○	○	○	○	○
	Schein (1985)	○	-	-	○	-	-	-	○	○	-

出所 筆者作成。



出所 Schein, E. H. (1985) 『Organizational Culture and Leadership: A Dynamic view』(清水紀彦, 浜田幸雄訳), Jossey-Bass, 1989年, 19頁。

図3 Scheinによる文化水準と相互作用

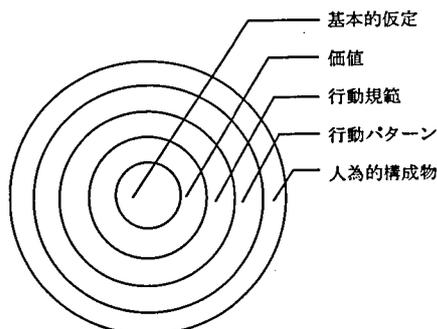
パターンである。」(邦訳, p.12) と定義している。そして、組織文化を図3のように3つのレベルで存在するものとしている。

第1の行動・現象レベルは、組織文化を最もよく観察および認識することができるレベルであ

る。具体的には、組織メンバーの行動パターン、メンバーが使用する言葉などである。第2の価値レベルは、組織文化を観察することはできないが、組織メンバーの行動、言葉、社訓などにより認識できるレベルである。具体的には、共有された価値観、行動規範、経営理念などである。第3の基本的仮定レベルは、普段は組織メンバーに意識されることがないので、認識される価値観に比べると議論されることが少ない。しかしながら、この最も深層的なレベルにある仮定は、組織メンバーが現実であると思っていること、組織メンバーが感じ取ること、組織メンバーの考えや行動に影響を与える。このように、基本的仮定は価値観や行動パターンと相互に関連し合っている。

また、Hofstede et al. (1990) によれば、組織文化の概念はこれまで様々な形で定義されているため、一致した見解には達していないとしている。しかしながら、組織文化はいくつかのレベルからなる複合的な概念として捉えることができる。第1は、組織内の目に見える行動パターンや具体的な事象を組織文化として捉える立場である。第2は、組織内で共有されている価値や仮定といった目に見えない概念を組織文化とする立場

である。これら2つの立場を考えた場合、組織風土は第1による組織文化の定義、つまり、組織内の目に見える行動パターンや具体的な事象に相当すると思われる。例えば、Rousseau (1990) は、組織文化の概念について、図4のような層状モデルを示している。すなわち、組織風土はSchein (1985) の文化水準と相互作用モデルにおける「人為的産物と創造」の一部、Rousseau (1990) の層状モデルにおける「行動パターン」に該当すると考えられる。



出所 Rousseau, D. M. 「Assessing organizational culture: The case for multiple methods」, In B. Schneider, (Ed.), Organizational climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass, 1990年, 158頁を参考に筆者が一部修正。

図4 組織文化の層状モデル

#### 4-2 組織風土の概念

次に、組織風土の概念について考察してみたい。Litwin and Stringer (1968) によれば、組織風土とは、「仕事環境で生活し活動する人々が直接的に、あるいは、間接的に知覚し、彼らのモチベーションおよび行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性である」(邦訳, p.1) と定義している。

また、Reichers and Schneider (1990) は、組織風土を「共有された認知として広く定義される、より正確には、組織の方針、実行と手順、公式・非公式に共有された概念である、組織目標と目的達成のための適切な手段を示す全体としての概念である」(p.22) と定義している。つまり、Reichers and Schneider (1990) の定義は、組織メンバーが感じた社会環境を強調していると思われる。

これらの組織風土の定義にみられるように、上述したScheinの組織文化とは明らかに定義が異なっている。Scheinの定義は、どの程度、社会

環境が関係者により創造されたかを強調していると思われる。しかしながら、両者は総体的な認知概念に焦点を当てているといえるだろう。

#### 4-3 本研究の位置づけ

本研究は、組織文化ではなく組織風土に焦点を当てるが、その理由は以下の2点である。

第1に、組織間の特性の違いは、価値や仮定のレベルよりも行動レベルにおいてより顕著に表れると考えられるからである。

第2に、他の組織要因と概念的に区別する必要があるという点である。組織文化を価値や仮定によって定義した場合、組織構造、組織戦略などの要因との間で概念的な区別が曖昧になるといった批判がある。同様な批判は組織風土の概念に対しても行われている。James and Jones (1974) によれば、組織風土は構造、技術、公式化といった組織特性と重複するものとして批判している。

したがって、本研究では「組織風土を共有された行動パターン」として限定的に定義することにより、このような曖昧さを回避することができる。

組織風土は組織文化と同じような意味で使われることが多いが、組織風土は組織の表面的な特徴を表し、必要があれば変えることができる。一方、組織文化は長い期間を経て育てられた組織の価値観を示し、変えようとしても簡単には変えることができないものである。つまり、組織風土は環境の変化に対応し、変えることができるが、組織文化は長い期間をかけて少しずつ変わっていくものといった違いがある。

このように、組織風土と組織文化の違いは、組織の表層的な面を強調するか深層的な面を強調するかに関係すると思われる。Ashforth (1985) によれば、組織風土は組織文化が顕在化したものとしている。同様にSchneider (1985) によれば、組織文化は組織風土の上位概念としている。

さらにSchein (1985) は、規範、価値、儀式および風土は、すべて文化の表明であるとしている。

本研究では、組織風土は組織文化の一部であり、同時に存在するものであるという立場をとる。そして、組織風土を組織におけるメンバーの行動パターンを規定する要因として捉える。

## 5 組織風土と組織文化

### 5-1 組織文化概念の発展

本節ではより基本的な問題として、組織風土という研究分野の特徴を組織文化との比較を通じて簡単におさえておくことにしよう。その前に、組織文化という概念はいつ頃から登場し、現在までにどのような研究が行われてきたのかについて、簡単にその歴史を振り返っておきたい。

組織文化の初期の研究には、組織文化と組織風土の違いを扱っているものが多く存在している。また、組織文化の論文には、組織文化とリーダーシップの関係を扱った研究、組織文化と業績の関係を扱った研究などが多くみられる。これまでの組織文化における概念の発展をまとめると表6のように示すことができる。

Denison and Daniel (1996)によれば、組織文化研究は、象徴的な相互作用と Berger and Luckmann (1966)の社会的構造の展望を基礎としていると述べている。また、Smircich (1983)によれば、文化の概念は人類学から借りてきたものであるから、文化の意味には何のコンセンサスもないと指摘している。組織文化の研究は1970年代初期に登場したが、文化の概念が広く採用されたのは1980年代になってからである (Deal and Kennedy, 1982; Peters and Waterman, 1982)。

実際、組織文化の概念にはたくさんの特徴が見られる。なかでも組織文化研究について影響力をもっていたのは Schein である。Schein は組織文化を分析し、概念上のフレームワークを明確に表したことで知られている。そして、組織文化の構成概念が確立された後、Schein のモデルは多くの研究者に適用されている。Schein の概念モデルは組織文化の複雑な現象を単純化しすぎているという理由で批判されたが、このモデルは経験的な研究を導き、理論を生み出すことで組織文化研究に重要な役割を果たしたといえる。

Schein の概念モデルは多くの研究者に採用されてきたが、この概念モデルにプロセスの視点を取り入れることにより文化を動的に捉えた研究がある。Hatch (1993) は徴候、実現、象徴化、解釈といった4つのプロセスを定めることにより、文化的ダイナミクスと呼ばれる新しいモデルを示している。

このモデルは文化的な要素間の関係をプロセス

として捉えることにより、Schein の理論を再概念化している。Schein (1985) は人工物と価値は基本的仮定を表すものであることに焦点を当てている。ところが、Hatch (1993) は仮定、価値、人工物、シンボルとそれらをつなぐプロセスによって文化がどのように構成されるかに焦点を当てている。また、Schein は文化が変わる方法、あるいは文化を変えることができる方法を調査したのに対して、Hatch は、安定と変化を同じプロセスの結果として認識している。文化の動的モデルは図5のように示すことができる。

この文化の動的モデルに従えば、文化は徴候、実現、象徴化と解釈のプロセスによって構成される。そして、文化の発展はどこからでも始めることができ、時計回り、反時計回りの方向にも動くことができる。仮定、価値、人工物として組織文化を捉えた Schein (1985) モデルはシンボルとプロセスとしての組織文化の認識を説明することができなかった。しかしながら、Hatch (1993) は、これらの不足を満たし、組織現象の動的モデルを提案している。

### 5-2 組織風土と組織文化の相違点

Denison and Daniel (1996)によれば、文化と風土研究の間における最も重大な相違は、現象の性質あるいは、研究方法だけでなく、社会科学の他の分野から借りられてきた理論的伝統にあると指摘している。

組織風土は社会心理学の一研究分野であり、心理的風土を理論的ベースにして誕生している。ところが、組織文化は文化人類学から理論を借りてきている。

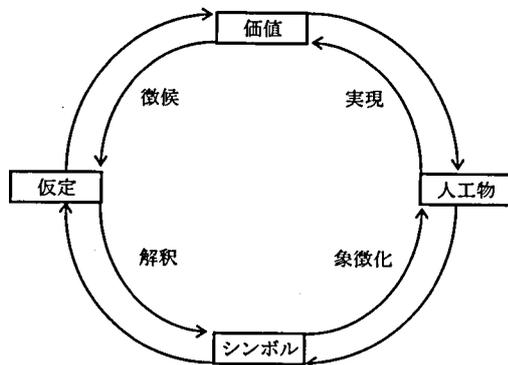
組織風土と組織文化は相互に密接な関係にあるが、組織風土には組織文化とは一線を画すべき次のような3つの特徴がある。1つは、対象の相違である。組織文化は、組織の深層構造を言及し、組織メンバーによって共有される価値、信条、仮定に基づいている。これに対し組織風土の対象は、組織の価値体系に基づきながら、組織環境を示している点である。Denison and Daniel (1996)によれば、組織風土は広く適用できる固定された次元に関して社会環境を示す傾向があるとしている。

2つ目の特徴は、概念の相違である。組織文化は、根底にある仮定を理解するための重要性、

表6 文化概念の発展

年代	著者	題名	主要な強調
1979	Pettigrew	組織文化の研究	時間とともに組織文化の出現と発展をさかのぼる
1980	Dandridge, Mitroff & Joyce	組織の象徴：組織的分析を拡大する主題	組織の深層構造を明らかにしながら、神話とシンボルの研究を強調する
1982	Deal & Kennedy	企業文化	文化の本質、文化の種類、文化の管理に関する広範囲な議論
1983	Jelinek, Smircich & Hirsch	文化を特集した Administrative Science Quarterly 特別版	さまざまな展望から概念を紹介し説明する：特定の方法で文化研究を促進する
1983	Smircich	導入：多くの文化概念と組織的分析の規準	
1983	Gregory	自国のパラダイムの見方：組織における複数の文化と文化の対立	
1983	Smith & Simmons	Rumpelstiltskin 組織：フィールド研究におけるメタファー上の比喻	
1983	Barley	記号論と職業文化、組織文化の研究	
1983	Riley	政治的文化的構造論者の報告	
1983	Martin, Feldman, Hatch & Sitkin	組織の伝説における特有のパラドックス	
1983	Jones	業務経費、所有権と組織文化：交換展望	
1983	Broms & Gahmberg	組織と文化におけるコミュニケーション	
1983	Sathe	社風の含意：行動に対するマネージャーの指針	
1983	Wilkins	文化調査：組織を理解する手段	
1983	Koprowski	文化的神話：効果的な管理の糸口	
1983	Schein	組織文化を生み出す際の創設者の役割	
1983	Pondy, Frost, Morgan & Dandridge	文化の広範囲な定義：その因果関係研究と伝達の議論	一連の章は、組織における文化的展望と展望における言語、神話、シンボルの役割に焦点を当てる
1983	Wilkins & Ouchi	効果的な文化：文化と組織パフォーマンス関係の調査	強い文化を生み出す状況を調査する：文化が能率に寄与する方法を描く
1983	Martin & Siehl	組織文化と反体制文化：不自然な共存	ほとんどの文化研究の基礎をなしている仮定の批評：概念の部分的な再概念化の提供
1984	Schein	組織文化の新しい認識を取り戻す概念の定義と調査	
1984	Trice & Beyer	儀式と儀礼を通じた組織文化の調査	文化の定義：儀式と儀礼を通して文化を研究している提唱者
1985	Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin	組織文化	文化の定義、管理、調査、組織文化と社会文化を関連づける問題に焦点を当てている一連の章
1985	Morcy & Luthans	組織研究における文化の置換、場面とテーマの活用	組織研究において使われたように文化の概念を概説し、批評する
1985	Schein	組織文化とリーダーシップ：ダイナミックな見解	概念の性質、因果関係と文化の置換におけるリーダーの役割の詳しい解説
1985	Sathe	文化と関連会社の現実	教科書：組織的参加、設立と変化の問題における文化的展望に役立っている
1985	Nicholson & Johns	不参加の文化と心理的な契約：不参加を支配するのはだれか？	不参加は心理的な契約を変えることと結合し、文化の種類を変える結果となる
1986	Barney	組織文化：組織文化は維持された競争的利点の源でありえるのか？	パフォーマンスと経済利益のような文化の重要性の調査
1986	Harris & Sutton	末期組織の儀礼に関する役割組織文化のある側面の結果調査	
1986	Kets De Vries & Miller	個性、文化と組織	文化は経営陣の個性が戦略に影響する伝達手段となる
1987	Schriber & Gutek	仕事の時間範囲：組織文化の深層面の測定	時間に関する規範の知識は組織文化の説明を促進する
1988	Nahavandi & Malekzadeh	企業の合併と買収の社会化	成功する合併の方法は、最初の2つの組織の文化間の儀式の一致の程度である
1989	Ott	組織文化の展望	文化の形成、管理、変化と同様にさまざまな定義の調査と文化を定義している特質
1990	Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders	組織文化の測定	20ケースを超える量的・質的調査から組織文化の相違は、メンバーによって知覚された実行レベルで見られる
1991	O'Reilly, Chatman & Caldwell	個人と組織文化：個人と環境の適合を評価する比較研究法	組織文化に対する個人の選択範囲と文化の存在に関する説明
1991	Gordon	組織文化の産業決定要素	組織の属する市場環境が要求する仮定によって、それぞれの組織文化が影響を受ける
1996	Schultz & Hatch	複数の規範の存在：組織文化研究における規範の相互作用の事例	パラダイム相違の明確化とポストモダンの視点を取り入れることによるパラダイム間の関係の明示
1998	Carroll & Harrison	組織属性と文化：公式モデルとシミュレーションからの考察	サービス流通と組織成果の強さの実践的關係の明示
2000	Cable, Smith & Edwards	組織文化に関する求職者の信念の源と正確さ	製品や企業情報は求職者に正確というよりは都合のよい文化の信念をもたせる
2005	Chatman & Spataro	属性を理解する自己分類論の使用：組織文化に対する責任の多様性	属性の違いが同僚と協力しようとするきっかけへの反応に影響を与える調査

出所 Reichers and Schneider, 「Climate and culture: An Evolution of Constructs」, In B. Schneider, (Ed.), Organizational climate and Culture, San Francisco: Jossey-Bass, 1990年, 15-17頁を参考に筆者が一部修正。



出典 Hatch, M. J., "The dynamics of culture", *Academy of Management Review*, 1993年, 660頁。

図5 文化の動的モデル

個々の意味、組織内部の観点を強調している。これに対し組織風土の概念は、一般的に組織活動の表面的なものに近い組織メンバーの行動や手順を測定できる認知をより強調している点である。Glick (1985) によれば、両者の違いは、むしろ研究の方法論の違い、あるいは概念が使われるコンテキストの違いであるとしている。

3つ目の特徴は、研究方法の相違である。組織文化は質的な研究方法と個々の社会環境の独特面に対する評価を必要としている。これに対し組織風土の研究方法は、量的方法と社会環境における妥当性が正当化されるだけでなく、研究の主要な目的である仮説を必要としている点である。

Denison and Daniel (1996) によれば、組織風土論は質問紙調査、実験に基づいた定量的アプローチを中心とするのに対し、組織文化論は文化人類学的手法に基づいた定性的アプローチを中心として行われるとしている。このように、組織風土は、比較的一時的なもの、把握しやすいものと考えられている。以上のことから、組織文化と組織風土研究の特徴を比較してまとめると表7のように示すことができる。

Schwartz and Davis (1981) は、文化とは風土ではないという表現を用いて、文化とは何であるかについてもっとも単純に言い表している。つまり、文化を理解する1つの方法は、文化は風土ではないと理解することである。

組織風土と組織文化の違いの多くは、個人と社会環境の関係に対する Lewin (1951) の基本概念を検討し、組織研究に対する枠組みを考慮することによって理解できる。Lewin (1951) は以下のような基本的公式を示している。

表7 組織文化と組織風土研究の特徴の比較

相違	文化研究	風土研究
研究対象	組織メンバーによって共有される価値、信条、仮定	組織の価値体系に基づく組織環境
概念	仮定を理解するための重要性、個々の意味、組織内部	組織メンバーの実行や手順を測定できる認知
研究方法	質的事例研究	量的調査データ
分析レベル	潜在的な価値と仮定	表面レベルの明示
分野	社会学と人類学	心理学

出所 Denison and Daniel, "What is difference between Organizational Culture and Organizational Climate?", *Academy of Management Review*, 625頁, 1996年を参考に筆者が一部修正。

$$B = f(P, E)$$

B= 行動, E = 環境, P = 個人

Lewin (1951) の理論は、分析上、個人と環境を切り離すことができるとしている。一方、組織文化研究の基礎をなしている社会構造の展望は、分析上、個人は環境と切り離すことができないとしている。

以上のことから、組織風土と組織文化は、対象、概念、研究方法などを比較することにより区別することができるといえる。しかしながら、近年の組織文化研究では、量的調査研究を実施しているものや初期の組織風土研究に類似した概念を扱っているものもあるので、注意が必要である。

Dansereau and Alutto (1990) によれば、組織風土と組織文化は、構成概念が演繹的に決定される集団の特徴を言及し、仕事集団から組織全体までを取り巻きさまざまなレベルの集団に該当すると指摘している。

### 5-3 組織風土と組織文化の類似点

前述したように組織風土と組織文化には、主に5つの点で相違がみられた。しかしながら、第3節でも述べたように、組織風土研究は組織文化の論文を多数引用していたことから、組織文化研究の影響を強く受けていたといえる。したがって、組織風土研究と組織文化研究の間には、いくつかの点で類似領域があると考えられる。そこで、これまでの組織文化研究と組織風土研究との類似領域をまとめると表8のように示すことができる。

組織全体と部門の関係を考えた場合、一般的に組織文化には、組織全体の文化と複数の下位文化が存在するといわれている。たとえば、企業文化

表8 組織文化研究と組織風土研究の類似領域

類似領域	類似例
現象の明確さ	全体論, 集団として定義した社会的コンテキストのような内部の社会心理的環境に対する関心
中心となる理論上の問題	共有ジレンマ: コンテキストは相互作用によって生成されるが, 相互作用も決定する
	領域の定義は, 個々の理論家によって大きく異なる 全体と部門間の力 - 分析の複数の層 - 次元対全体論の分析 - サブカルチャー対統一された文化
内容と実質	量的な文化研究者によって研究された次元と風土研究者による初期の研究の共通部分
認識論と方法論	量的文化研究と質的風土研究の最近の出現
理論的基礎	文化研究の根源は, 社会構成主義にある。風土研究の根源は, Lewinian 領域の理論にある。最近の多くの研究は交差, あるいは, これらの慣習を結合する

出所 Denison and Daniel, "What is difference between Organizational Culture and Organizational Climate?", *Academy of Management Review*, 627頁, 1996年を参考に筆者が一部修正。

と部門文化である。組織風土は組織メンバーの認知の集合であることから, 組織風土にも, 組織全体の風土と部門毎の風土が存在すると考えられる。Joyce and Slocum (1984) によれば, 複数の風土が組織の中に存在するとしている。

次に, これらの研究領域の類似性は, 組織風土と組織文化の次元間の比較を通して示すことができる。組織風土については, 組織の分析概念としていくつかの下位次元の分割が試みられている。

たとえば, Litwin and Stringer (1968) は, 構造, 責任, 報酬, リスク, 温かさ, 支持, 標準, コンフリクト, アイデンティティの9つの下位次元を想定している。組織文化についても同様な次元があり, 風土と文化は多重構造を成しているといえる。表9は, 風土研究と文化研究における6人の異なる研究者によって示された5つの次元を比較したものである。

O'Reilly and Chatman (1992) のリスクテイキングの次元は, Hellriegel and Slocum (1974), Koys and DeCotiis (1991) の次元と非常に類似している。このように, 組織風土研究と組織文化研究の間には次元における類似性と共通性が認められる。

表9 文化と風土研究によって使われた次元の比較

	文化研究者			風土研究者		
	Cooke & Rousseau (1988)	Hofstede (1990)	O'Reilly & Chatman (1992)	Litwin & Stringer (1968)	Hellriegel & Slocum (1974)	Koys & DeCotiis (1991)
構造	従来文化	権威	安定性	構造	集中化	—
支持	人文主義的文化	力の距離	人々に対する尊敬	支持	支持	支持
リスク	回避文化	安全	革新	リスク	革新	革新
凝集性	合併した文化	集団行動的傾向	チームワーク	アイデンティティ	同等関係	凝集性
結果志向	達成志向	結果志向	結果志向	標準	達成意欲	圧力

出所 Denison and Daniel, "What is difference between Organizational Culture and Organizational Climate?", *Academy of Management Review*, 631頁, 1996年を参考に筆者が一部修正。

## 6 総括

本稿では, 第2節で, 組織風土研究における本研究の位置づけを明確にするため, 組織風土研究の発展の歴史を振り返って, 現在抱える問題点を指摘した。また, その問題点を洗い出し, 手立てを検討した。

それを具体的に述べたのが第3節である。1つの改善策として, 本稿では既存研究をその問題意識の違いによって4つに分類することを提案した。次に, 組織風土とその関連要因との関係を明らかにすることを目的に, 組織風土研究で用いられた従属変数と独立変数を検討した。その結果, 組織風土研究の一般的特徴が明らかになり, 1980年代を境に問題意識や分析単位, 従属変数が大きく異なることが明らかになった。

第4節では, 本研究の位置づけを明確にするため, まず, 組織風土の類似概念である組織文化について検討を行った。組織風土は組織文化の一部であり, 同時に存在するものであるという立場を示した。そして, 組織風土を組織におけるメンバーの行動パターンを規定する要因として捉えた。このように本研究の位置づけが明らかになったところで, 組織風土と組織文化を明確に区別する必要があることが指摘された。

第5節では, 第4節で明確にした本研究の位置づけに基づき, 組織風土と組織文化の相違点と類似点について検討を行った。組織風土は組織の表層的な面を強調しており, 目に見えるもの, メンバーが感じるもののできるものであり, 変えようとすれば変えることのできるものである。組織風

土と組織文化、この2つの概念は、組織を非常に単純化し、1つのまとまった単位としてとらえているうちは、概念上の違いが区別されず、従来同一視されていた。ところが、研究対象、概念、研究方法、分析レベル、分野によって組織風土と組織文化を比較するときには、その本質的な違いが鮮明になる。一方、組織風土と組織文化の間には、現象の明確さ、中心となる理論上の問題、認識論と方法論などの点で類似することが明らかになった。しかしながら、こうした、両概念の区別なくしては、組織風土を正しく理解することはおそらく難しいだろう。

本稿は、組織風土と組織文化は両方とも組織の特質を表すものであるが、根本的に異なるものであること明らかにすることを目的として先行研究を展望したものである。その結果、本稿では、組織風土研究と組織文化研究の関係性を引用された文献を比較することにより、組織風土は組織文化の影響を強く受けていることが導かれた。

最後に、今後の研究課題について述べておきたい。そもそも組織風土と組織文化を切り分けて考える必要性は、一体どのレベルまで変われば、組織は変革したといえるのかという議論から出発した。しかしながら、今回の研究では、組織変革と関係があるのは組織風土と組織文化のうちどちらなのかという点と、組織風土という概念は組織文化と組織変革との関係において、どのように位置づけられるのかという点についてふれていない。今後は組織変革のプロセスを探索し、整理していくことが求められるだろう。

## 参考文献

- Argyris, C. (1958) Some Problems in Conceptualizing Organizational Climate: A Case Study of a Bank, *Administrative Science Quarterly*, 2, pp.501-520.
- Ashforth, B. E. (1985) "Climate Formation": Issues and Extensions, *Academy of Management Review*, 10, 4, pp.837-845.
- Berger, P. L., and Luckman, T. (1966) *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Doubleday.
- Bowen, D. E., and Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-FIRM Performance Linkages: The role of the "Strength" of the HRM system, *Academy of Management Review*, 29, 2, pp.203-221.
- Cable, D. M., Smith, L. A., and Edwards, J. R. (2000) The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture, *Academy of Management Journal*, 43, 6, pp.1076-1085.
- Carroll, G. R., and Harrison, J. R. (1998) Organizational Demography and Culture: Insights from a Formal Model and Simulation, *Administrative Science Quarterly*, 43, pp.637-667.
- Chatman, J. A., and Spataro, S. E. (2005) Using self-categorization theory to understand relational demography-based variations in people's responsiveness to organizational culture, *Academy of Management Journal*, 48, 2, pp.321-331.
- Dansereau, F., and Alutto, J. (1990) *Level of analysis issues in climate and culture research*, Organizational climate and culture, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deal, T. E., and Kennedy, A. A. (1982) *Corporate culture: The rites and rituals of organizational life*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denison, R and Daniel (1996) "What is the difference between organizational culture and climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, 21, 3, pp.619-654.
- Drexler, J. (1977) Organizational climate: Its homogeneity within organizations, *Journal of Applied Psychology*, 62, pp.38-42.
- Glick, W. H. (1985) "Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate", Pitfalls in Multilevel Research, *Academy of Management Review*, 10, 3, pp.601-613.
- Gordon, G. G. (1991) Industry determinations of organizational culture, *Academy of Management Review*, 16, 2, pp.396-415.

- Gregory, K. (1983) Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflict in organizations, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.359-376.
- Hatch, M. J. (1993) The dynamics of culture, *Academy of Management Review*, 18, 4, pp.657-693.
- Hellriegel, D., and Slocum, J. W., Jr. (1974) Organizational climate: Measures, research and contingencies, *Academy of Management Journal*, 17, 2, pp. 255-280.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., and Sanders, G. (1990) Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases, *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.286-316.
- 伊丹敬之, 加護野忠男 (1993) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- James, D. R. (2000) A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations, *Academy of Management Review*, 25, 4, pp.850-864.
- James, L., and Jones, A. (1974) Organizational climate: A review of theory and research, *Psychological Bulletin*, 81, 12, pp.1096-1112.
- Joyce, W. F., and Slocum, J. (1984) Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climate in organizations, *Academy of Management Journal*, 27, pp.721-742.
- Koys, D., and DeCotiis, T. (1991) Inductive measures of psychological climate, *Human Relations*, 44, 3, pp.265-285.
- Lewin, K. (1951) *Field theory in social science*, New York: Harper and Row (猪股佐登留訳 (1979) 『社会科学における場の理論』誠信書房)
- Litwin, G., H and Stringer, R., A. Jr (1968) *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard Business School, Division of Research (占部都美監訳, 井尻昭夫訳 (1974) 『経営風土』白桃書房)
- Malcolm, P., Roy, P. and Michael., W (1996) Collective climate: A Test of their socio-psychological significance, *Academy of Management Journal*, 39, 6, pp.1675-1691.
- Martin, J., Feldman, M., Hatch, M., and Sitkin, S. (1983) The uniqueness paradox in organizational stories, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 438-453.
- Martin, J., and Siehl, C. J. (1983) Organizational customer and counterculture: An uneasy symbiosis, *Organizational Dynamics*, 12; 2, pp.52-64.
- McGregor, D. M. (1960) *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill
- Meyerson, D., and Martin, J. (1987) Cultural change: An integration of three different views, *Journal of Management Studies*, 24, 6, pp.623-647.
- 松尾 睦 (1996) 「組織風土の規定因に関する研究」『産業・組織心理学研究』10, 1, pp.75-87.
- Naumann, S. E., and Bennett, N. (2000) A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model, *Academy of Management Journal*, 43, 5, pp.881-889.
- O'Reilly, C., Chatman, J., and Caldwell, D. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-environment fit, *Academy of Management Journal*, 34, 3, pp.487-516.
- 大月博司, 藤田誠, 奥村哲史 (2001) 『組織のイメージと理論』創成社
- Parker, C. P., Baltes, B. B, Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., and Roberts, J. E. (2003) Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: a meta-analytic review, *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp.389-416.
- Payne, R. L., Fineman, S., and Wall, T. D. (1976) Organizational climate and job satisfaction: A conceptual synthesis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, pp.45-62.
- Payne, R., and Pugh, D. (1976) *Organizational structure and climate*, In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organi-*

- zational psychology, Chicago: Rand McNally
- Peters, T., and Waterman, R. (1982) *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, New York: Harper and Row (大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件—』英治出版)
- Pettigrew, A. (1990) *Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role*, In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*: San Francisco: Jossey-Bass.
- Reichers, A. E. and Schneider, B. (1990) *Climate and culture: An Evolution of Constructs*, In B. Schneider, (Ed.), *Organizational climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Riley, P. (1983) A structurationist account of political cultures, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.414-437.
- Rousseau, D. M. (1990) *Assessing organizational culture: The case for multiple methods*, In B. Schneider, (Ed.), *Organizational climate and Culture*, San Francisco: Jossey-Bass
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic view*, Jossey-Bass (清水紀彦, 浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社)
- Schneider, B. (1985) Organizational behavior, *Annual Review of Psychology*, 36, pp.573-611.
- Schneider, B. (1990) *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., and Smith, D. B. (1995) The ASA Framework: An update, *Personnel Psychology*, 48, pp.747-773.
- Schneider, B., and Snyder, R. A. (1975) Some relationships between job satisfaction and organizational climate, *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.318-328.
- Schultz, M., and Hatch, M. J. (1996) Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies, *Academy of Management Review*, 21, 2, pp.529-557.
- Schwartz, H., and Davis, S. (1981) Matching corporate culture and business strategy, *Organizational dynamics*, 9, pp.30-48.
- Smircich, L. (1983) Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.339-358.
- Smith, K. G., and Collins, C. J. (2005) Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms, *Academy of Management Journal*, 48, 2, pp.346-357.
- 田尾雅夫, 桑田耕太郎 (1998) 『組織論』有斐閣  
田尾雅夫 (1999) 『組織の心理学』有斐閣
- Weick, K. E. (1979) *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Woodman, R. W., and King, D. C. (1978) Organizational climate: Science or folklore?, *Academy of Management Review*, 3, pp.816-826.

(2005年11月30日受付)  
(2006年1月13日受理)