



組織文化の測定と効果：
代表的測定尺度の検討（上）

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2011-06-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 北居, 明 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00001007

組織文化の測定と効果

— 代表的測定尺度の検討 — (上)

北 居 明

目次

1. はじめに
 2. Organizational Culture Survey (OCS)
 - 2-1. 概要
 - 2-2. 研究
 - 2-3. 考察
 3. Competing Values Framework (CVF)
 - 3-1. 概要
 - 3-2. 研究
 - 3-3. 考察
 4. Organizational Culture Inventory (OCIy)
 - 4-1. 概要
 - 4-2. 研究
 - 4-3. 考察
 5. Organizational Culture Index (OCIx)
 - 5-1. 概要
 - 5-2. 研究
 - 5-3. 考察
 6. 市場志向
 - 6-1. 概要
 - 6-2. 研究
 - 6-3. 考察
 7. まとめ
 - 7-1. 有効な組織文化特性
 - 7-2. コントロール・モデル以外の説明原理の可能性
 - 7-3. クロス・レベル分析の必要性
- (以上 本号)

1. はじめに

組織文化の定量的研究では、これまで様々な研究者によって多様な測定尺度が開発され、研究に用いられてきた。その中でも、データや研究蓄積が進んだ代表的な測定尺度がいくつか見られる。本稿では、このような代表的な測定尺度について、その設計思想や発見事実、問題点について議論する。

組織文化論では、各々の研究者が独自の研究蓄積を行ってきたが、これまで複数の測定尺度について比較検討されることがまったくなかった。そのため、それぞれの尺度間の共通点や違いがもたらす新たな発見や理論展開の機会が、著しく欠けていたといわざるを得ない。本稿では、5つの代表的な測定尺度（OCS、CVF、OCI_y、OCI_x、市場志向）を取り上げ、それぞれの尺度の特徴ならびに研究結果を検討し、最後に総括的な考察を行う。

2. Organizational Culture Survey (OCS)

2-1. 概要

Denison らの研究グループは、4次元の組織文化測定尺度を開発し、国際的に組織文化と成果の関係を分析している。彼らが開発した測定尺度は、Organizational Culture Survey (OCS) と呼ばれている。OCS の原型は、Denison and Mishra (1995) で開発された。彼らは、ケーススタディから得られたグラウンデッド・セオリーに基づき、尺度を作成した。Denison (1984) では、従業員の参加レベルと成果（ROA の産業別ランク）との間に統計的に有意な関係を見出したが、Denison and Mishra (1995) は、成果と関係する他の文化特性を見出すべく、5つのアメリカ企業（P&G、Detroit Edison、People Express、Medtronic、Texas Commerce Bancshares）を対象にケーススタディを行った。

まず、Denison (1984) でも示されたとおり、従業員の参加が高い成果をもたらしていることがわかる。高いレベルの参加は、所有意識と責任感を従業員にもたらし、高いコミットメントを引き出す。伝統的な人的資源管理論（McGregor 1960; Likert 1961; 1967）でも主張されているように、高いコミットメントは従業員のエネルギーや知識を組織にインプットさせるように働くために、好業績をもたらす。

参加の程度が低いにもかかわらず、好業績を挙げている企業（Texas Commerce Bancshares）のケースからは、規範的統合の重要性が導き出された。これは、「強い文化」論（Peters and Waterman 1982; Deal and Kennedy 1982）の主張と整合している。価値観に基づいたコントロールシステムは、ルールに基づいた調整よりも効率的な調整方法である。ここで、Denison and Mishra (1995) は先述の参加と統合の違いを強調している。参加のレベルが高い組織では、社会的現実是人々によって帰納的に構成される。もちろんリーダーが構築プロセスを統合するだろうが、その詳細まで決めるわけではない。一方、統合度が高い文化では、社会的現実「既定」である。既存のリーダーや経営者らは、部下や新人を社会化する代理人である。

しかし、参加や統合は組織内部の調整に焦点が当てられている。組織文化のもう一つの主要な機能は、組織と外部環境とを関係づけることである。外部環境への適応の見事な例とし

て、Denison and Mishra (1995) は、初期の Medtronic 社をあげている。この企業は、心臓学者と密接な協働を行い、手術室で患者や外科医と会話することで、医師や患者のニーズに迅速に対応してきた歴史を持つ。外部環境の変化に反応して、組織の性格を大幅に変化させることができる組織こそ、適応性を持つ組織である。

もう一つの適応パターンは、組織のメンバーに意味と方向性を与えるようなミッションを追求することである。さらに、ミッションは組織やメンバーに適切な行動の方向性を与える (Selznik 1957)。このようなミッションが疑問視されると、組織は大きな危機に陥る。

次表は、これら4つの特徴の要約である。

表1 Denison らの組織文化のタイプ

組織文化のタイプ	特徴
参加(Involvement)	有効な組織は、人々をエンパワーメントし、チームに基づいた組織作りを行い、あらゆる階層において人的能力を向上させる。経営者、管理者、および従業員は自分の仕事にコミットし、自分自身を組織の一部だと感じている。すべてのレベルの人々は、自分の仕事に影響する意思決定になんらかのインプットを行っており、彼らの仕事は組織の目的に直接結びついている。
統合(Consistency)	組織は、一貫性が高く、よく調整され、高度に統合された「強い文化」を持つことによって有効性を持つ。行動は中核的価値観に基づいており、リーダーとフォロワーは、互いの観点が異なっても合意に至る能力を持つ。共通のマインドセットと高い適合度によって、強力な安定性と内部統合がもたらされている。
適応(Adaptability)	皮肉なことに、よく統合された組織は変化に適応が難しい。内部統合と外部適応は、しばしば反目しうる。適応的な組織は、顧客ドリブンであり、リスクを負い、自分の失敗から学び、変化を作り出す能力と経験を持つ。この組織は、顧客に価値提供する能力を改善するために、継続的にシステムを変化させ続けている。
使命(Mission)	成功する組織は、組織の目標や戦略的目的を定義し、組織の将来ビジョンを表現する明確な目的および方向性を持つ。組織のミッションが変化すれば、その変化は組織文化の他の側面にも及ぶ。

出所：Denison, Haaland and Goelzer(2004) :p.100 より筆者作成。

さらに、これら4つの特性を整理すると、図1のように整理できる。

この図において、内部志向と外部志向というのは、それぞれの文化が解決しようとする問題の性質を現している。すなわち、「参加」と「一貫性」文化は、組織内部をどのように統合するのか、という問題の解決を重視している。一方、「ミッション」と「適応」では、外

部環境に対してどのように適応していくのか、という問題が重要である。もう一つの軸である柔軟性と安定性は、それぞれの文化の下で培われる組織の能力の性質を現している。「適応」と「参加」は、変化する能力や柔軟性を高める。一方、「ミッション」や「一貫性」は安定性と方向性を維持する能力を組織にもたらす。

図1 Organizational Culture Survey の組織文化タイポロジー

外部志向	適応 (Adaptability)	ミッション (Mission)
内部志向	参加 (Involvement)	一貫性 (Consistency)

変化と柔軟性

安定性と方向性

Denison and Mishra(1995): p.216 より筆者作成。

このモデルは、この4つの文化特性がそれぞれ両立しにくいことも暗に示している。例えば、柔軟性を重視する文化の下では、安定性をもたらす文化を形成するのは難しい。逆に、よく統合された組織ではしばしば変化に対して抵抗が見られる。同じように、あるミッションが確立された組織では、人々の参加に制限が加えられることがある。Denison and Mishra (1995) は、この4つの文化特性はどれもそれぞれ重要であり、バランスよく保持することが重要であると主張する。

2-2. 研究

Denison and Mishra (1995) は、これら4つの文化特性と組織の成果との関係を、質問票調査¹⁾によって分析している。アメリカの764社の企業トップから集められたデータを元に分析した結果、4つの文化特性と成果（類似した企業と比較した場合の主観的評価）の間に統計的に有意な関係が数多く認められた。特に、品質や従業員満足、全体的成果について比較的高い相関が認められた。

彼らはさらに、財務的な成果²⁾との相関分析も試みている。その結果、全サンプルでは大きな相関は見られなかった(0.00~0.14)が、従業員100人以上のサブサンプルでは、比較的高い相関が見られた(0.18~0.55)。

彼らは、自分たちの研究の限界として、因果関係の曖昧さ以外に、分析対象として文化の「特性」を選んだことをあげている。組織文化は各々の組織にとってユニークな存在であるとする立場から見れば、組織文化を比較することはできない。また、質問票で測定可能な部

表2 文化特性と主観的経営成果との相関(N=674)

	売上高成長率	利益	品質	従業員満足度	全体的成果
参加	0.04	0.01	0.26***	0.32***	0.16***
一貫性	0.03	0.13***	0.29***	0.33***	0.29***
適応	0.08**	0.06	0.20***	0.21**	0.18***
ミッション	0.22***	0.10***	0.18***	0.27***	0.35***

Denison and Mishra(1995):218 より筆者作成

表3 文化特性と主観的成果の国別回帰分析

		全体的 成果	市場 占有率	売上高 成長率	利益率	従業員 満足度	品質	製品 開発	有効性 指標
ロシア	参加	0.27***	0.20*	0.21*	0.18*	0.33****	0.29****	0.18	0.26***
	一貫性	0.13	0.05	0.13	0.07	0.05	0.12	-0.06	0.05
	適応	0.30****	0.09	0.05	0.31****	0.02	0.00	0.26***	0.34****
	ミッション	0.09	0.10	0.36****	-0.01	0.22**	0.21**	0.08	0.06
アメリカ	参加	0.21	-0.18	-0.10	-0.01	0.52****	0.13	0.06	0.35***
	一貫性	0.10	0.07	-0.13	0.21	0.19	0.45**	-0.13	-0.13
	適応	-0.06	-0.13	-0.01	-0.38*	-0.11	-0.02	0.32	-0.21
	ミッション	0.38**	0.46**	0.58****	0.47***	0.17	0.04	0.24	0.48****

注：数字は標準化回帰係数。 * p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.005 **** p<0.001。

サンプル数は、ロシア：N=179 アメリカ：N=94。

Fay and Denison(2003):p.694 より筆者作成。

分は、組織文化全体から見ればごく一部に過ぎないと思われる。彼らは、文化特性は文化および文化が成果に影響するプロセスの要約された特徴であると述べ、特性に注目することで組織文化の比較研究が容易になると主張する。

Denisonの研究グループは、この研究成果をもとに国際比較研究を進めている³⁾。Fey and Denison (2003)では、ロシアの外資系企業を対象に、同様の研究を行っている。分析の結果、ロシアでは特に「適応」文化が成果にとって重要であることが明らかになった。アメリカでは、「ミッション」が成果と高い関係を持っていた。ただし、従業員満足度に対しては、「参加」が両国とも高い関係を持っていることが分かった。Fey and Denison (2003)は、ロシア社会がアメリカ社会に比べて変動が大きいいため、外的環境に柔軟に対応しようとする「適応」文化が有効なのではないかと推測している。

さらに Denison らは、アジアやアフリカでも同様の質問票調査を行っている。Denison,

Haaland and Goelzer (2004) では、北米とアジア、およびヨーロッパ・中東・アフリカ (EMEA) で比較研究が行われている。その結果、北米と EMEA では文化特性と成果の間に一貫して有意な正の相関が見られたのに対し、アジアでは有意な関係が見られなかった⁴⁾。さらに、7カ国 (表4参照) の小売業を対象にした質問票調査でも、アジアの2カ国 (ジャマイカと日本) では、文化特性と成果の間に有意な関係がほとんど見られなかった。それだけではなく、日本の文化特性は7か国中最低レベルの水準であることがわかった。しかし、日本とジャマイカでは文化特性と成果の間に関係がなかった理由については、特に言及されていない。

表4 文化特性の順位

	ミッション	適応	参加	一貫性
ジャマイカ	1	1	2	2
ブラジル	2	3	5	5
オーストラリア	3	2	1	1
カナダ	4	5	3	3
南アフリカ	5	4	4	4
アメリカ	6	6	7	6
日本	7	7	6	7

Denison, Haaland and Goelzer(2004) :p.106 より筆者作成。

国際比較以外の研究の展開として、リーダーシップと OCS の関係を分析した研究がある。Block (2003) は、アメリカの産業財販売企業の従業員を対象に、リーダーシップと組織文化の知覚の関係を分析した。その結果、変革型リーダーシップと OCS の4つの文化特性すべてに比較的強い相関 (0.49~0.57) が見られた。興味深いことに、リーダーシップと組織文化の関係は、従業員とリーダーの距離が遠いほど小さくなる傾向があった。この研究は、OCS の組織行動論への適用の試みとして、評価することができよう。

2-3. 考察

このように、Denison らの研究グループは、アメリカ企業で得られた発見事実が他の国でも適用可能かどうか、広範な国際比較研究を通じて検証を試みている。最終結論はまだ先になるだろうが、現在のところ、国別の違いはかなり大きいと考えられる。特に、アジアにおいて彼らの文化特性と成果の間に関係が見られないことは、今後の大きな課題であろう。

われわれの関心から見た問題点として、さらに指摘できることは、1社1回答のデータに多く依存している点である。組織文化に対する一次的接近として、文化特性という要約され

た組織的特徴に着目し、より多くのデータを分析の俎上に載せるため、このような研究デザインが採用されることには合理性がある。しかし、このような分析デザインが犠牲にする部分も大きいといわざるを得ない。1社1回答のデータに依存することの問題については、次のような点をあげることができるだろう。

一つは、代表性の問題である。これまで多くの研究が、組織の中に多様な下位文化が存在していることを示している (Birnbaum and Somers 1986; Thomas et al. 1990; Jermier et al. 1991 Ybena 1997)。1社1回答のデータでは、測定値の代表性に信頼が置けない危険もある。

二つ目は、共有の有無の問題である。1社1回答では、組織文化の共有の程度を測定することはできない。このことは、測定値の解釈に曖昧さをもたらす危険がある。例えば、5点尺度で組織文化特性を測定した場合について考えてみる。この場合、両極端の点数(例、『全くその通り』や『全く違う』)については、組織全体がその特性を持っているあるいは持っていないという解釈で、まず問題は少ないだろう。しかし、中間付近の点数(例、『やや当てはまる』や『やや違う』)の場合、少なくとも二つの解釈が可能である。一つは、組織全体がある文化特性について「やや当てはまる」程度持っているという解釈であり、もう一つは、組織の一部がそのような特性を持っているという解釈である。前者の場合、当該組織では「やや当てはまる」程度の組織文化を共有しているとみなすことができる。しかし、後者の場合、組織の中に下位文化の存在を認めることになり、共有度そのものが低いとみなされる。質問票の回答者は、いずれの場合にも中点付近の点数をつけることになると思われるが、研究者はどちらがより妥当な解釈なのか、決めることが困難である。この違いは、発見事実の解釈にも大きな影響を与える。

もう一つの問題点として、我々が注目するのは、組織文化と成果の関係に関する理論的考察の不足である。OCSは、主に事例研究から帰納的に尺度が開発され、それがさまざまな国において研究されているのだが、組織文化がどのようなプロセスを経て影響するのか、統一的な論理が欠如している。もちろん、多くの発見事実を蓄積する中で何らかの論理が発見される可能性はある。したがって、これはあくまで現時点における評価であるかもしれない。しかし、何らかの論理が明確ではない場合、きわめてアドホックな研究の積み重ねに陥る危険も同時に存在すると思われる。

3. Competing Values Framework (CVF)

3-1. 概要

われわれが知る中で、最も頻繁に用いられているのが、QuinnらによるCVF (Competing

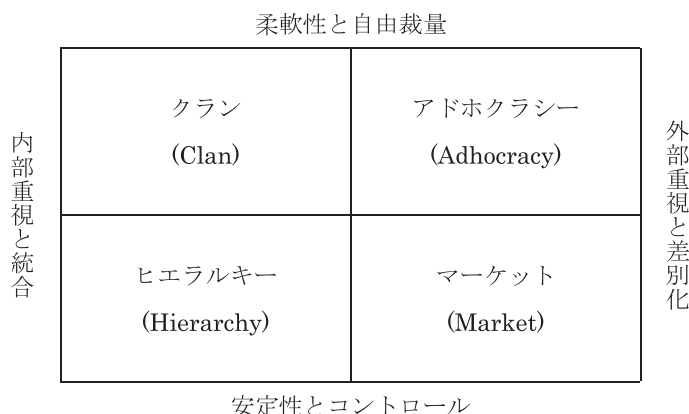
Values Framework) である。後述するように、このモデルは先の Denison らのモデルと酷似している。しかし、彼らの研究関心は国際比較よりもむしろ、さまざまな従属変数や媒介変数との関係を分析する点にあると言える。また、その設計思想もずいぶん異なる。CVF を使った研究は実に多く、またさまざまなバリエーションが存在するため、小論ではとてもすべてについて論じることはできないが、可能な限り広範に取り上げる。

先述の Denison モデルが、ケーススタディを元にした帰納的なプロセスを経て構成されているのに対して、CVF は既存のアカデミックな研究から演繹的に導き出されている。彼らが注目したのは、組織の有効性 (effectiveness) に関する研究である。組織の有効性を判断する 39 の指標に対して多変量解析が行われ、その結果、2つの次元ならびに4つのクラスターにカテゴライズされた (Cameron and Quinn 1999)。第一の次元は、柔軟性、自由裁量、および動態性と、安定性、秩序ならびにコントロールを区別する次元である。すなわち、柔軟性や適応性が有効とみなされる組織と、安定性や予測可能性が有効とみなされる組織を区別する次元である。もう一つは、組織内部の統合や一体性の重視と、外部との差別化や競争の重視を区別する次元である。

これら2つの次元を組み合わせることで、4つの有効性指標が形成される。各々のタイプは、人々が何を重視するのか、何が適切で正しいとみなされるのかを定義する。すなわち、4つのタイプはそれぞれ組織に関して行われる判断の基盤となる中心的価値観を定義する。以下、4つのタイプについて詳述する⁵⁾。

クランでは、有効性の指標として、凝集性やモラル、人的資源の開発・育成といった指標が重要である。この目標を達成するために、従業員の参加やコミットメントの強化といった手段が用いられる。企業は経済体というよりも大きな家族であり、従業員は家族の一員である。所属や信頼、参加が中心的価値に置かれている。このタイプの文化の基本的仮定として、環境はチームワークおよび従業員の育成を通じて最も有効に管理することが可能であり、顧客はパートナーであるということがあげられる。この文化のリーダーは参加的、支持的であり、メンターやチームワークのファシリテーターとしての役割が期待される。初期の日本的経営研究⁶⁾や人的資源管理論⁷⁾では、このタイプの組織の有効性が主張されてきた。

アドホクラシーでは、創造性や成長などの指標が重要である。この指標を達成するための手段として、イノベーションや変化が重要視されている。この文化の下では、集権的なパワーは適切ではなく、直面する問題の性質によって個人間あるいはチーム間をパワーが移動する。定められた役割や構造、ルーティンを持つのではなく、状況に応じて柔軟かつ頻繁に変更が行われる。この文化の下では、リスクを恐れない革新的で企業家的なリーダーが求められる。コンティンジェンシー理論における有機的組織に関する研究⁸⁾では、不確実性の高い環境

図2 Competing Values Framework のタイプ⁹⁾

Cameron and Quinn(1999) :p.32 より筆者作成。

におけるこのタイプの組織の有効性が実証研究を通じて示されてきた。

マーケットでは、市場占有率や目標達成、競合企業に対する勝利といった指標が重要視されている。これらの目標を達成するため、合理的な戦略策定や目標設定が重要視される。マーケット文化では、ルールではなく主に取引を通じて組織の秩序が構成される。人々を動機付けるのは、競争や目標達成を通じて得られるインセンティブである。この文化におけるリーダーは、人間志向というよりも仕事志向であり、構造作りや目標設定を行う。取引コストに関する議論¹⁰⁾では、階層よりもマーケットによる取引の方が相対的に有効性が高いことが主張されている。

ヒエラルキーでは、効率性、説明責任、安定性といった指標が重要である。そのため、フォーマルなルール、専門化、階層などの官僚的な手段がとられる。人々の行動は、手続きによって支配されている。この文化におけるリーダーは、よき調整役でありルールの監督者である。Weber (1947) の官僚制組織に関する議論では、このタイプの組織が高い安定性や効率性を達成しうることが主張されている。

CVF の測定については、二つの方法がよく用いられている。一つは、イプサティブ (ipsative) 尺度と呼ばれる方法である。イプサティブ尺度とは、回答の合計がどの回答者も同じになるような尺度である。CVF でいえば、回答者が4つの文化タイプに合計100点を配分するような方法である。イプサティブ尺度は、各文化タイプ間に必然的に相関が発生するため、通常の因子分析や回帰分析といった一般的な分析方法を用いることができない。また、尺度の信頼性も過大評価される。しかし、組織文化が包括的な特性であるならば、4つの文化タイプを独立に扱うことは適切ではないかもしれない。また、組織文化の特徴をより鮮明に可視化することができるというメリットもある (Quinn and Spreitzer 1991)¹¹⁾。

もう一つの方法は、各々の文化タイプを別々に測定する方法である。この方法では、リッカート・スケールが用いられる。この方法のメリットは、先述の一般的な多変量解析を用いることができる点と、回答者が描くのに近い組織文化の姿が得られる点である。すなわち、イプサティブ尺度では、特定の文化タイプに高い点数が配分されると、必然的に他のタイプの得点は低下してしまう。2つあるいはそれ以上の文化タイプが典型的だと回答者が思っている場合、イプサティブ尺度よりも独立尺度のほうが適切だといえる (Quinn and Spreitzer 1994)¹²⁾。

3-2. 研究

CVF を用いた研究は、主にさまざまな従属変数や媒介変数との関係を分析することに焦点が置かれている。特に、成果に直接及ぼす影響を分析した研究は数多い。マーケティングの分野では、Deshpande ら (Deshpande, Farley and Webster 1993; Deshpande and Farley 1999) が日本企業を対象に CVF および顧客志向 (市場志向)¹³⁾ と成果¹⁴⁾ の関係を経験的に分析している。その結果、いずれの研究でもアドホクラシーとマーケットが高い成果と関係しており、クランとヒエラルキーは成果との関係がマイナスであった。さらに、2000年代の日本企業の業績と組織文化の関係を分析した研究 (飛田 2010) においても、マーケットとアドホクラシーがヒエラルキーよりも統計的に有意に高い ROA をあげていることが明らかにされている。なお、飛田 (2010) によると、2002 年以降はクランの業績が上位にあることも示されている。

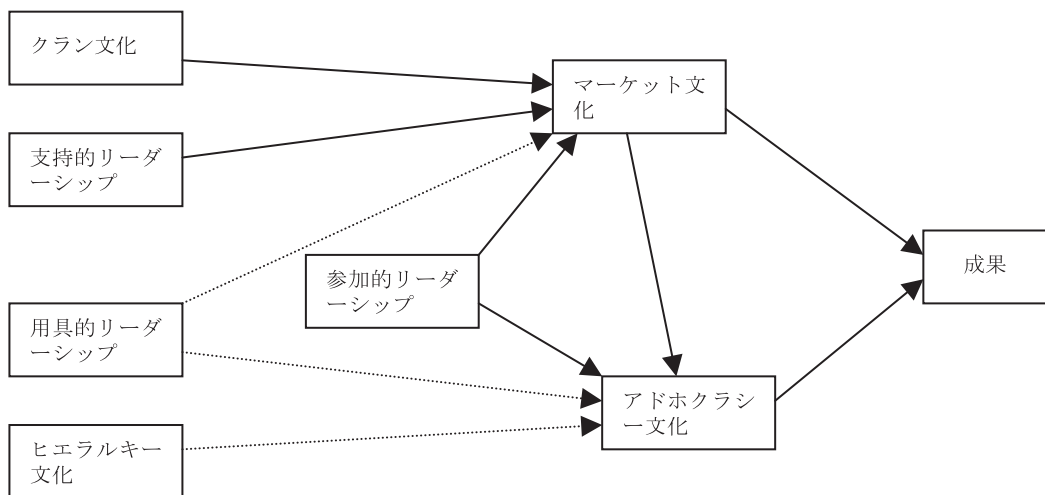
これに対し、Paulin らの銀行を対象とした研究 (Paulin, Ferguson and Salazar 1999; Paulin, Ferguson and Payaud 2000) では、マーケット文化が必ずしも高い成果をもたらさないことが示されている。メキシコ、カナダ、アメリカの銀行を対象とした研究 (Paulin, Ferguson and Salazar 1999) では、銀行の平均的な組織文化はマーケットが高いのに対し、マーケット文化と顧客志向との関係はマイナスであった。一方、顧客志向とプラスの関係があったのは、アドホクラシーであった。また、自らの文化をマーケットと見ているクライアントは、成果¹⁵⁾ がより低いのに対し、クラン型のクライアントの成果は高くなる傾向が見られた。

この研究を踏まえ、Paulin, Ferguson and Payaud (2000) では、マーケット文化は顧客志向を反映していないとして、新たに第 5 のタイプとしてクライアント型文化¹⁶⁾ を提唱している。彼らは更に、クラン、アドホクラシー、クライアント型文化を「関係型 (Relational-type)」、マーケットとヒエラルキーを「交換型 (Transactional-type)」に分類し、成果との関係を分析している。フランスの銀行とクライアント企業を対象とした研究で、彼らは銀行とクライアント双方が関係型文化の場合、他の組み合わせよりも成果が高くなることを

見出した。

先の Deshpande らの研究と大きく異なる発見事実が得られたことについて、Paulin, Ferguson and Payaud (2000) は、そもそも日本企業はクラントタイプの文化が強いため、クランは十分な分散が得られなかったのではないかと批判している¹⁷⁾。しかし、Ogbonna and Harris (2000) も、イギリス企業 (N=342) を対象とした研究でアドホクラシーとマーケットが成果¹⁸⁾ に直接効果を及ぼす一方、クランとヒエラルキーがごく弱い間接効果しか持たないことを示している。彼らは、リーダーシップを組織文化の独立変数として、文化と成果の関係をパス解析で分析した。その結果、上述の分析結果のほかに、参加的リーダーシップ¹⁹⁾ が成果に対して比較的大きな間接効果を与えていることを見出している。

図3 リーダーシップ→組織文化→成果のパス・ダイヤグラム



実線は正の影響を表し、破線は負の影響を表す。

Ogbonna and Harris(2000):p.780 より筆者作成。

Dellana and Hauser (1999) は、TQM と組織文化の関係を分析し、アドホクラシーとクランの成果²⁰⁾ がマーケットやヒエラルキーよりも高いことを見出している。また、アメリカの製造業を対象にした研究 (Stock and McDermott 2000) では、満足度に対してクランが正の、アドホクラシーが負の影響を与えているのに対し、競争的成果に対してはクランとヒエラルキーが負の、マーケットが正の影響を与えていた。

リーダーと組織文化の関係を分析した研究は、上記の Ogbonna and Harris (2000) 以外では、Giberson et al. (2009) や、後述する Xenikou and Simosi (2006) が見られる程度であり、まだまだ少ないのが現状である。Giberson et al. (2009) は、CEO のパーソナリティ²¹⁾ と価値観が組織文化とどのような関係を持つのか、検証している。32 企業の CEO のパーソナリティと CVF の関係を分析した結果、下表のような結果が得られている。

表5 CEOのパーソナリティと組織文化の関係

組織文化のタイプ	パーソナリティ
クラン	協調性(+)
	情緒安定性(+)
アドホクラシー	情緒安定性(-)
	協調性(-)
マーケット	情緒安定性(-)
	外向性(-)
ヒエラルキー	外向性(-)
	開放性(-)

Giberson et al.(2009) :p.132 より筆者作成。

病院や大学といった非営利組織を対象とした研究では、クランタイプの相対的有効性が示されている。カナダの病院のCEOを対象とした研究(Rondeau and Wagar 1998)では、病院の成果²²⁾と相関が強かったのは、クランであった。アドホクラシーとマーケットも正の相関があったが、クランほどの強さは見られなかった。一方ヒエラルキーは、これら3つのタイプとは反対に、多くの成果と負の相関を示した。同じように、アメリカの病院を対象とした研究でも、クランがメンバーの満足を通じ、患者満足の上と経費の削減に影響することが、パス解析により検証されている(Gregory et al. 2009)。

大学を対象とした次の2研究は、組織文化のタイプと強さが成果に及ぼす影響を検証している。Cameron and Freeman (1991)は、組織の各側面(全体的特徴、リーダーのスタイル、人々を結びつけるもの、戦略上の重点)すべてについて、ある特定のタイプに高い点が付いているとき、文化の「一貫性」があると定義した。また、ある特定のタイプの得点が50点を超えている場合、文化の「強さ」があると定義し、成果との関係を分析している。アメリカの334大学からのデータを分析した結果、組織文化の「一貫性」も「強さ」も、成果との関係は見られなかった。成果と関係があったのは、組織文化のタイプであり、クランやアドホクラシータイプの組織文化を持つ大学の成果が高い傾向が見られた。

Smart and St. John (1996)はこのデータの再分析を行い、組織文化の強さのモデレート効果を見出した。彼らの研究では、文化の「強さ」は測定された組織文化と経営上の行動(意思決定の志向性、経営者の戦略、風土および組織構造)との一貫性の有無²³⁾で定義されている。分析の結果、強い文化を持つグループでは、組織文化のタイプと成果との間に統計的に有意な関係が多く見出された。しかし、弱いグループでは両者の間に有意な関係はあまり見られなかった。両研究とも、大学の成果に対してはクランタイプが特に効果的であり、特に後者は文化と戦略の整合性が重要であることを示唆している。

表 6 成果と最も関係が強かった組織文化のタイプ

	Cameron and Freeman (1991)	Smart and St.John (1996)
学生の教育への満足度	クラン	クラン
学生の学問上の成長度	アドホクラシー	クラン
学生のキャリア上の成長度	アドホクラシー	マーケット
学生の個人的成長度	クラン	クラン
職員の満足度	クラン	クラン
研究上の成長度と教職員の質	アドホクラシー	マーケット
システムの開放度と相互作用度	アドホクラシー	アドホクラシー
資源獲得能力	マーケット	クラン
組織の健康度	クラン	クラン

Cameron and Freeman(1991) :p.45、Smart and St.John(1996) :p.231 より筆者作成。

CVF と媒介変数との関係に関する研究では、主に情報処理や知識の蓄積に対する影響に焦点を当てたものが多い。Moorman (1995) は、情報処理のプロセスを (1) 情報獲得、(2) 情報伝達、(3) 概念的利用、(4) 用具的利用の 4 つの段階に分け、それぞれのプロセスを促進する組織文化タイプを分析している。アメリカの広告会社のマーケティング担当副社長を対象とした質問票調査の結果、クランタイプの文化が情報処理プロセス (情報伝達、概念的利用、用具的利用) を促進していることが明らかになった。Moorman (1995) はこの結果から、クランタイプが持つ信頼や相互扶助といった行動が、コミュニケーションを活性化させ、双方向の情報の流れを促進する可能性について述べている。さらに、クランタイプが作り出すコミットメントが成員間の共同や相互作用の量と質を促進する可能性に言及し、情報処理プロセスが成員間の信頼とコミットメントを必要とする「人間のプロセス」であると示唆している。

Stoica らは、中小企業を対象に組織文化と情報処理の関係を分析している²⁴⁾。ワシントン州の小規模企業を対象にした質問票調査を通じて、Stoica and Schindehutte (1999) は、アドホクラシー、クラン、マーケット、ヒエラルキーの順で適応性 25 が高いことを見出した。Stoica, Liao and Welsch (2004) でも、アドホクラシーかクランが最も情報処理が活発になることを見出す一方、ヒエラルキーでは最も情報処理が抑制されることを確認している。

Berthon, Pitt and Ewing (2001) は、組織文化が集会的知識の内容を特定し、経営者の情報処理プロセスおよび意味付与に影響すると述べ、経験的な研究を行っている。彼らによれば、組織文化は、経営者にとって何が重要な情報なのかを特定し、情報の解釈に影響するという。彼らは、外部重視の組織文化 (マーケット・アドホクラシー) に属する経営者は、

より戦略的な問題に着目する傾向があり、内部重視の組織文化（クラン・ヒエラルキー）に属する経営者は、よりオペレーショナルな問題に着目する傾向があると予想した。また、有機的な組織文化（クラン・アドホクラシー）の中の経営者は、より非構造的な問題で構成される意思決定文脈を知覚し、機械的な組織文化（マーケット・ヒエラルキー）の中の経営者は、より構造化された問題で構成される意思決定文脈を知覚すると予想した。彼らは、イギリスの製造業 138 社を対象にした質問票調査を通じ、仮説通りの結果を得ている。

組織行動論における CVF の応用研究では、主に P-O 適合に焦点が置かれている。オーストラリアの公的セクターの管理者を対象とした研究（Bradley and Parker 2001）では、管理者の理想は、クラン、アドホクラシー、マーケットが同じくらい高く、一方でヒエラルキーが低い組織文化だが、現実の文化はクランとアドホクラシーが有意に低く、ヒエラルキーが有意に高いことを示している。さらに、この研究では、階層や勤続年数が組織文化の知覚と関係していることも示されている。また、アメリカの耐久消費財メーカーの管理者を対象とした研究（Harris and Mossholder 1996）では、理想の文化と現実の文化のギャップが大きいと、組織コミットメントや組織の未来に対する楽観視を低下させることが見出されている。

3-3. 考察

CVF は、OCS とよく似た枠組みを持っているが、開発プロセスは大きく異なる。後者が事例研究からの帰納的プロセスを経て作成されているのに対し、後者は組織の有効性研究から演繹的に構築されている。また、情報処理アプローチに依拠した研究も多く、組織文化と成果の関連を理論的に説明しようとしている点も評価できると思われる。

しかし、いくつか重要な問題点も指摘できる。ひとつは、発見事実の矛盾である。例えば、クランやマーケットは、成果に対する影響が研究によって異なる。こうした分析結果の相違について、何らかの説明が加えられる必要がある。例えば、クランが常に良い影響を与えるとは限らない。クラン文化のもとでは、成員相互の助け合いや情報交換が促進されるが、互いに依存しあってしまうことで十分な仕事努力を行わない危険もあるかもしれない。

また、ほとんどの研究が 1 社 1 回答のデータに依存している点も、前述の OCS と同様の問題をはらんでいるだろう。特に、Bradley and Parker (2001) では、階層や勤続年数によって組織文化の知覚に違いがあることが示されている。

4. Organizational Culture Inventory (OCly)²⁶⁾

4-1. 概要

研究蓄積において CVF と双璧なのが、Organizational Culture Inventory (OCly) であ

る。OCIy は、管理上の有効性、人間関係や個人的幸福などの成果に影響する 12 の思考スタイルを測定しようとする (Cooke and Rousseau 1988)。12 の思考スタイルは、(1) 人間的・援助的 (Humanistic-Helpful)、(2) 関係的 (Affiliative)、(3) 承認的 (Approval)、(4) 保守的 (Conventional)、(5) 依存的 (Dependent)、(6) 回避的 (Avoidance)、(7) 反抗的 (Oppositional)、(8) 強制的 (Power)、(9) 競争的 (Competitive)、(10) 能力/完全主義 (Competence/Perfectionistic)、(11) 達成 (Achievement)、(12) 自己実現 (Self-Actualizing) からなる (表 7)。

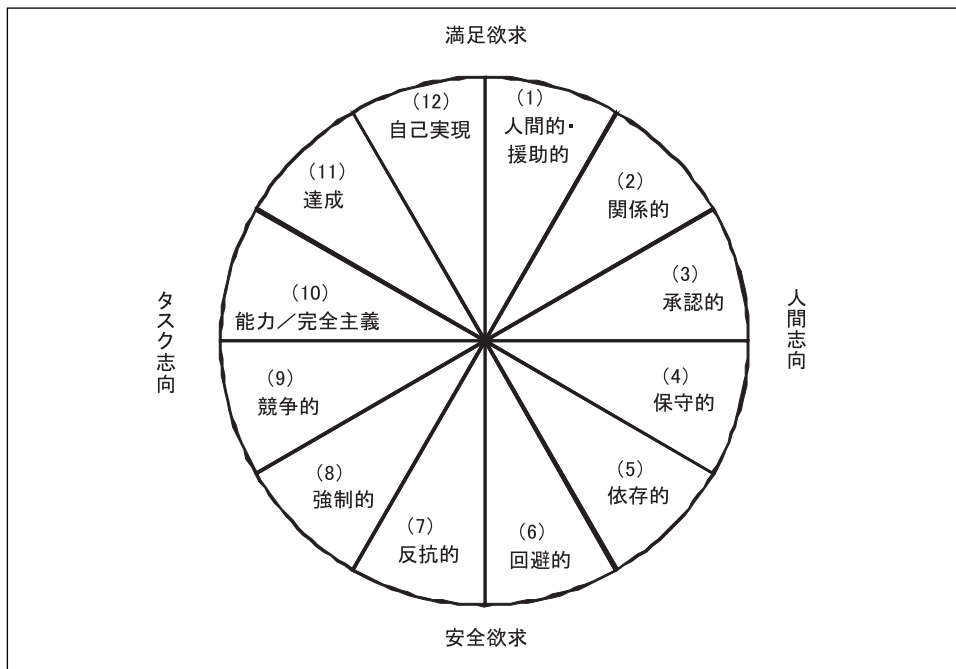
表 7 Organizational Culture Inventory の 12 のスタイル

スタイル	内容
(1) 人間的・援助的 (Humanistic-Helpful)	参加的で人間中心的な方法で管理されている組織。成員は、援助的、建設的であることが期待され、互いの行動から影響しあうことが期待されている。(成長のために他者を助ける、会話に時間をかける)
(2) 関係的 (Affiliative)	建設的な人間関係に最も高いプライオリティがおかれている。成員は、友好的かつオープンで、集団の満足に対して敏感であることが期待される。(他者を友好的に遇する、感情や思考を共有する)
(3) 承認的 (Approval)	対立は回避され、人間関係は(少なくとも表面的には)問題ない。メンバーは互いに合意しなければならず、他者から承認され、行為をもたれるべきだと感じている。(人々があなたを受け入れるようにする、他者と『うまくやる』)
(4) 保守的 (Conventional)	保守的、伝統的かつ階層的にコントロールされている組織。メンバーは、ルールに順応、服従し、よい印象作りをすることが期待されている。(常に政策や慣行に従う、『型』にはめる)
(5) 依存的 (Dependent)	階層によってコントロールされ、参加的ではない組織。集権的意思決定の下で、成員は言われたことのみを実行し、すべての決定を上司とともに処理することが求められる。(権威ある地位の人に気に入られる、期待されていることを行う)
(6) 回避的 (Avoidance)	成功には報いないが、失敗は罰する組織。減点式報酬システムによって、成員は責任を他者に転嫁しようとし、罰せられるあらゆる危険を回避しようとする。(誰かが最初に行うのを待つ、冒険はほとんどしない)
(7) 反抗的 (Oppositional)	対立が蔓延し、消極主義が報いられる組織。成員は批判によって地位と影響力を獲得する。したがって、他者のアイデアに反発し、安全(だが無益)な決定をするよう強いられる。(欠点を指摘する、印象付けにくくする)
(8) 強制的 (Power)	地位に基づく権威を基盤とした、非参加的組織。成員は、部下を管理、コントロールすることで報いられると信じている。同時に、上司の要求に敏感であることで報酬が得られると信じている。(権力の基盤を築く、他者をあらゆる方法で必ず動機付ける)

(9) 競争的 (Competitive)	勝利に価値があり、メンバーは他者よりもよい成果をあげることで報いられる。このような組織にいる人々は、「勝つか負けるか(win-lose)」の枠組みで仕事を行い、同僚と（協力ではなく）対抗して仕事をしなければならないと信じている。（仕事を競争へと転化する、失敗を知られてはならない）
(10) 能力／完全主義 (Competence/Perfectionistic)	完全主義、粘り強さ、勤勉に価値が置かれる組織。成員は、明確に決められた目標を達成するために、あらゆるミス回避し、すべての物事を追跡調査し、長時間働かなければならないと信じている。（完璧に仕事をす、あらゆることにおいてトップを維持する）
(11) 達成 (Achievement)	仕事をうまく行い、自分自身の目標を設定・実行できる成員を評価する組織。この組織のメンバーは、挑戦的だが現実的な目標を立て、目標達成のための計画を作り、熱心に追求する。（高い基準を追求する、熱心さを隠さない）
(12) 自己実現 (Self-Actualization)	創造性、量よりも質、タスクの達成と個人的成長の両方に価値を置く組織。この組織の成員は、仕事を楽しみ、自分自身を成長させ、新規で興味を持てる活動を行うよう奨励される。（ユニークかつ独自の方法で考える、単純な仕事も一生懸命行う）

Cooke and Rousseau(1988):pp.258-259 より筆者作成。

図 4 Organizational Culture Inventory のモデル



Cooke and Rousseau(1988: p.253)より筆者作成

この12のスタイルは、伝統的な欲求理論（Maslow 1954）における高次欲求（尊厳欲求、自己実現欲求）と低次欲求（生存欲求、安全欲求、所属欲求）の区別、ならびにリーダーシップ論（Katz, Maccoby and Morse 1959; Stodgill 1963）におけるタスク志向と人間志向の区別をもとに、図4のように配置される。

組織では、これらの思考スタイルのうち、特定のスタイルが共有されていることがある。その場合、そのスタイルはシステム内の人間関係を表し、成員に知覚されている規範と期待から発生している。したがって、これらの12のスタイルは、組織の規範と期待の方向性と強度を測定するために用いることができる（Cooke and Rousseau 1988）。OCIyは、この12スタイルを測定するための120問からなる質問票である。

さらにCooke and Rousseau (1988)は、因子分析（N=661）を通じて3因子を抽出し、より高次の組織文化スタイルを構成している²⁷⁾。その後の研究の多くも、この3スタイルに基づいたものが多い（表8）。

・人間／安全文化（People/Security Culture）：(3) 承認的、(4) 保守的、(5) 依存的、(6) 回避的スタイルから構成されている。消極的／防御的文化（Passive/Defensive Culture）と呼ばれることもある（Cooke and Stumal 1993）。

・満足文化（Satisfaction Culture）：(11) 達成、(12) 自己実現、(1) 人間的・援助的、(2) 関係的スタイルから構成されている。建設的文化（Constructive Culture）と呼ばれることもある（Cooke and Stumal 1993）。

・タスク／安全文化（Task/Security Culture）：(7) 反抗的、(8) 強制的、(9) 競争的、(10) 能力／完全主義から構成されている。攻撃的／防御的文化（Aggressive/Defensive Culture）とも呼ばれている（Cooke and Stumal 1993）。

因子分析の結果、満足文化がタスク、人間志向双方を含んでいることは示唆的である。高い満足感を得られる組織は、仕事と人間関係両方の要素が含まれている必要がある。逆に言えば、どちらか一方では、高い満足に結びつきにくいことを示唆している。組織における仕事を通じた自己実現や達成感、建設的で援助的な人間関係を必要とするのだと改めて感じさせられる²⁸⁾。

Cooke and Szumal (1993)は、これらの尺度の信頼性および妥当性について、7つの研究で収集された285組織に属する計4890名から得られたサンプルをもとに、詳細に検討を加えている。信頼性については、内的一貫性、被験者間信頼性、および再検査信頼性の3つが検証され、妥当性については、構成概念妥当性および基準関連妥当性が検討された。その結果、内的一貫性については、高い信頼性係数（クロンバックの $\alpha > 0.60$ ）が得られた。被験者間信頼性についても、12の尺度のすべてで有意なF値および高い η^2 （0.06~0.40）が見られ、再検査信頼性についてもほとんどの尺度について2時点間で有意な違いが見られな

かった²⁹⁾。

構成概念妥当性については、因子分析で検討が行われている。その結果、どのサンプルにおいても前述の3因子と類似した因子が抽出され、高い収束妥当性が確認された。しかし、弁別妥当性については人間/安全文化とタスク/安全文化の間で若干のあいまい性を残した。基準関連妥当性については、個人および組織双方のレベルで検討が行われており、おおむね予想通りの関連が得られている。

表 8 Organizational Culture Inventory の因子分析結果

	共通性	人間/ 安全文化	満足文化	タスク/ 安全文化
(1) 人間的・援助的	.74	-.09	.84	-.15
(2) 関係的	.81	.11	.86	-.24
(3) 承認的	.56	.70	-.05	.28
(4) 保守的	.79	.79	-.25	.32
(5) 依存的	.60	.76	.13	.15
(6) 回避的	.67	.63	-.36	.39
(7) 反抗的	.40	.41	-.11	.46
(8) 強制的	.62	.25	.04	.74
(9) 競争的	.63	.19	-.06	.77
(10)能力/完全主義	.53	.36	.07	.63
(11)達成	.76	-.22	.81	.24
(12)自己実現	.70	-.15	.81	.13
寄与率(%)		21.3	24.8	18.9
累積寄与率(%)		21.3	46.1	65.0

Cooke and Rousseau(1988 :p.260)より筆者作成。

4-2. 研究

OClY は、コンサルティング・ツールとしても多く用いられており、非常に多くの研究報告がなされている³⁰⁾。本稿では、主な公刊論文についてレビューを行うが、発見事実については研究間で高い一貫性が見られる。それは、満足文化の有効性である。

Cooke and Rousseau (1988) は、OClY で測定された 12 の組織文化得点について、上記因子分析で用いたサンプルをもとに、各組織内でどの程度共有されているのか測定した。その結果、組織間分散の中央値は 0.11 (最小値: 0.06、最大値: 0.13) であり、共有度は必ず

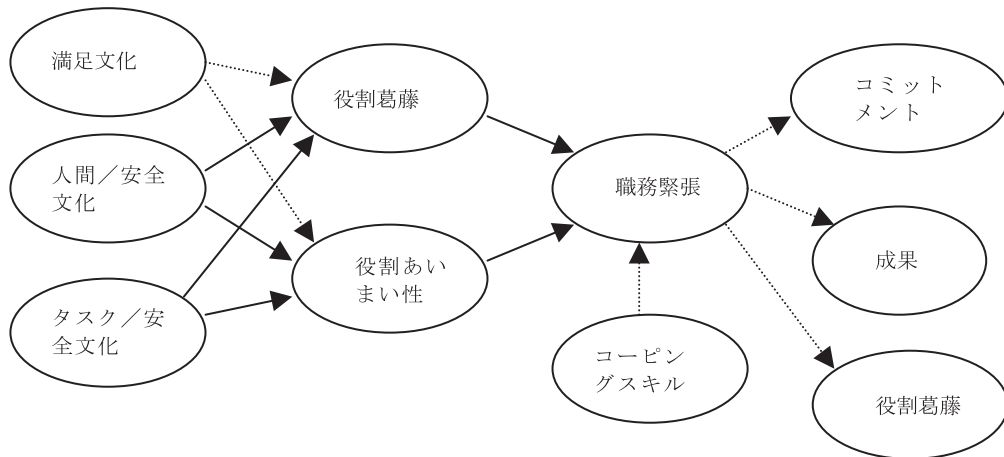
しも大きくなく、組織内のばらつきがかなり大きいことが示された。さらに、階層間の違いは比較的大きく、上位の管理者は満足文化を構成する行動規範の値が高く、逆に低い階層ほど、人間/安全文化やタスク/安全文化の値が高い傾向が見られた。また、業種が異なる企業間で、理想とする組織文化のプロフィールは類似していた。すなわち、理想の組織文化は、満足文化の値が高く、人間/安全文化およびタスク/安全文化の値が低いプロフィールを描いていたのである。同様の傾向は、アメリカの病院を対象とした2研究(Thomas et al. 1990; McDaniel and Stumpf 1993)でも見られる。これらの研究では、正看護師が理想とする組織文化は、満足文化が他の2つのタイプを上回るプロフィールを描くことを示している。さらに、McDaniel and Stumpf (1993)では、正看護師の満足文化知覚と変革型・交換型リーダーシップの知覚、職務満足や組織への適合、職務に関する知識との間に有意な高い相関関係があることを示している。McDanielは別の研究(McDaniel 1995)で、倫理的職務満足度³¹⁾と満足文化が正の、人間/安全文化が負の相関があることを見出している。

Rousseau (1990)は、OCIyと組織レベルの成果との関係を調査した、ごく初期の研究である。彼は、非営利企業(32組織、263サンプル)を対象に、組織レベルと個人レベルの業績との関係について調査している。順位相関を用いて分析が行われた結果、人間/安全文化の下位次元である回避的、保守的、依存的文化の組織別平均値と組織レベルの業績³²⁾の間に有意な負の相関が見られた。個人レベルの成果についても、満足文化は、役割明確性、組織と自己の適合性、満足度、組織への定着意思、および他者への推薦³³⁾と正の相関を示し、役割葛藤や規範と個人の葛藤と負の相関を示していた。一方、人間/安全文化とタスク/安全文化は、満足文化とは逆の相関関係を示していた³⁴⁾。これらの結果から、Rousseau (1990)は、エンパワーメント、分権化、明確な目標設定が成果の向上に有効であると示唆している。

次の2研究は、組織文化と成果の間に媒介変数を介在させたモデルを検証している。Klein, Masi and Ken Weidner (1995)は、組織文化がコントロールの構造(コントロールの配分・コントロールの量)を媒介としてサービスの質³⁵⁾に影響するモデルを検証している。アメリカのサービス業の下部組織(N=159)の成員823人のデータから、満足文化はコントロールの量に正の影響を与え、コントロールの配分に対しては負の影響を与えていた。すなわち、満足文化の下では、各階層の人々は自分のコントロールの量が大きいく感じると感じる一方で、その配分はより分権的になっていると感じていた。さらに、フラットな配分とコントロールの総量は、サービスの質に対して正の影響を与えていた。彼らは、満足文化の下では、コントロールの配分についてwin-winの関係が、人々の間に形成されやすいと主張している。

Pool (1999)は、ストレッサー(役割葛藤、役割あいまい性)と職務上の緊張感を媒介としたモデルを検証している。オハイオ州北西部の238社の従業員から得られたデータから、下図のモデルが最も適合度が高いことを示している。すなわち、満足文化はストレッサーを

図5 組織文化→媒介変数→成果の構造方程式モデル



実線は正の影響を表し、破線は負の影響を表す。

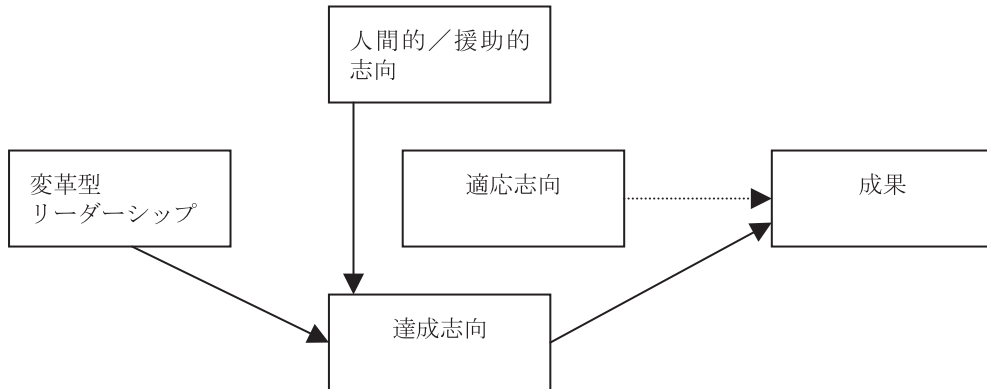
Pool(2000):p.42 より筆者作成。

減少させ、結果として緊張感に負の影響を与え、コミットメント、成果、満足度に正の影響を与えていた。一方、人間/安全文化とタスク/安全文化は逆の影響を与えていた。

Xenikou and Simosi (2006) は、ギリシャの金融関連企業の事業単位 (business unit: N=32) を対象に、変革型リーダーシップを組織文化の独立変数として、文化と成果³⁶⁾との関係を分析している。彼らは、満足文化の下位尺度である達成志向と人間的/援助的志向と、前述の OCS (Denison and Mishra 1995) の適応志向を組織文化として用いている。事業単位ごとの平均値をもとにパス解析が行われた結果、成果には達成志向が正の、適応志向が負の影響を与えており、人間的/援助的志向は達成志向を介して成果に対して間接的な影響を与えていることがわかった。変革型リーダーシップは、達成志向を強める効果を持っていた (図6)。適応志向が成果に対してマイナスの影響を与えていたことについて、彼らはイノベーションを重視する文化は、長期的成果に結びついていても、短期的には目標達成を阻害する可能性があることを示唆している。また、人間的/援助的志向が間接的な影響しか持ち得なかったことについては、援助的で親しみやすい職場では、人々は個人的な目標達成を目指してしまい、それが組織目標達成を阻害する可能性があると考えしている。

Gundry and Rousseau (1994) は、電気製品メーカー 12 社の新人 (N=149) を対象に、新人の体験した臨界事象と組織文化の知覚との関係について分析している。その結果、満足文化は肯定的と解釈できる出来事と正の関係を示し、否定的な出来事とは負の関係を示していた。一方、人間/安全文化とタスク/安全文化はこれとは逆の相関関係を示していた。彼らはこの結果から、満足文化に所属した新人は、メンバー間の交流、上司からの適切な教育や育成、職能や階層をまたいだセミナーなど、社会化にとって有益な経験をする傾向にある

図6 変革型リーダーシップ→組織文化→成果のパス・ダイアグラム



実線は正の影響を表し、破線は負の影響を表す。

Xenikou and Simosi(2006):p.573 より筆者作成。

と述べている。

本稿でレビューする研究の分析レベルは、ほとんどすべてがシングル・レベルである。しかし、Glisson and James (2002) は組織文化研究の中でマルチ・レベル分析を行った数少ない研究である。ある州の児童福祉・少年法サービス (Child Welfare and Juvenile Justice Services) に所属する 33 チームから得られたケース・マネジャーのデータ (N=283) を用い、組織文化と組織風土が人々の態度や行動³⁷⁾ に及ぼす影響を分析している。その結果、満足文化が職務態度とサービスの質を向上させ、離職行動を低下させる効果があることが明らかになった。一方、人間/安全文化については、これらの従属変数に対して統計的に有意な関係は見られなかった。

4-3. 考察

OCIy は、OCS や CVF よりも発見事実の一貫性において勝っている。ただし、OCIy はモチベーション論やリーダーシップ論をもとに開発されており、組織全体の成果への影響を説明する理論的枠組に問題があると思われる。そのためか、組織レベルの成果への影響を分析した研究は、レビューした研究の中で 2 例しかない (Rousseau 1990; Xenikou and Simosi 2006)。

一方、Glisson and James (2002) を除くその他の研究は、各々のメンバーによる組織文化の知覚と個人レベルの成果との関係を分析するものが多い。これは、次のような 2 つの問題点を生み出していると考えられる。

一つは、組織文化を共有された特性として扱っていない点である。例えば、前述の Rousseau (1990) は、満足文化と役割明確性などの間に正の相関関係を見出しているが、

これは満足文化を強く知覚する成員は、より役割を明確に認識しているということを示しているにすぎない。必ずしも、組織で共有された文化が個々の成員の役割明確性を高めているのではない。このことによって、因果関係の方向性に多大な曖昧性を残すことにつながる危険がある。すなわち、より役割を明確に認識する成員は、仕事を適切に達成したり、他の成員との協力関係をうまく構築することが可能になり、その結果職場の満足文化を高く評価するかもしれない。組織文化と役割明確性の間には、逆の因果関係も考えられるのである。因果関係の曖昧性は、多くのクロスセクショナルな研究に付きまとう問題ではある。しかし、組織文化を個人レベルの知覚としてとらえるような研究では、この問題はより深刻であると思われる。

これと関連して、もう一つ問題となるのは、ミクロの発見事実とマクロの発見事実を関連付けることが難しい点である。例えば、上記の Rousseau (1990) からは、成員の役割明確性のレベルを上げるためには、満足文化が組織レベルで共有されるべきだというインプリケーションを導き出すことは、単純にはできない。なぜなら、組織レベルで共有された文化は個人レベルにおける関係とは異なる影響をもたらす場合があるからである。したがって、Glisson and James (2002) を除く研究では、マクロレベルの発見事実とミクロレベルの発見事実の間に、理論的な関連性を見出すことが困難である。

しかし、良好な人間関係と仕事の達成を高いレベルで求める組織文化が、個人レベルおよび組織レベルにおける高い成果をもたらすという一貫した傾向は、十分傾聴に値すると思われる。もちろん、伝統的なリーダーシップ論や PM 理論に基づいた解釈も可能だが、われわれは、新しいパラダイムの萌芽をそこに見ることができると考えている。

注

1) 4つの文化特性を測定する質問項目は、次の通り (Denison and Mishra 1995: p. 221)

参加	<ul style="list-style-type: none"> この企業のほとんどの人々は、自分たちに影響する意思決定に対してインプットを行っている 職種を越えた協力と協働が積極的に推奨されている
一貫性	<ul style="list-style-type: none"> この企業では、仕事のやり方について高いレベルの合意がある われわれの仕事のやり方は、一貫性と予測可能性が非常に高い
適応	<ul style="list-style-type: none"> この組織は、顧客の意見や助言で変化することが頻繁だ この組織は、非常に柔軟で変化しやすい
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> この企業は、長期目標と方向性を持っている この企業が将来どうなりたいかについてのビジョンが共有されている

(測定方法は記述なし)

2) 分析に用いられた財務成果は、調査年次にとって最新 (1989年) の ROA と売上高成長率、ならびに両者の3年間 (1987年～1989年) の平均である (Denison and Mishra 1995)。

- 3) ただし、質問項目は文化特性ごとに9項目、合計36項目に拡充されている (Fey and Denison 2003)。OCSと呼ばれるのは、この36問バージョンである。
- 4) ただし、各グループのサンプル数にはかなり差がある (北米：N=169 アジア：N=9 EMEA：N=34)。そのため、統計的有意水準のみを考察対象にするのは無理であろう。
- 5) CVFの説明については、Quinn and Spreitzer (1991)、Denison and Spreitzer (1991)、Cameron and Quinn (1999)などを参考にした。
- 6) Ouchi (1981)、Pascale and Athos (1981) など。
- 7) McGregor (1960)、Likert (1970) など。
- 8) Burns and Stalker (1961)、Lawrence and Lorsch (1967) など。
- 9) CVFの各タイプの名称は、研究者によって異なる場合がある。例えば、クランは他の研究ではグループ文化や合意文化などとも呼ばれている。しかし、本稿では名称の混乱を避けるため、クラン、アドホクラシー、マーケット、ヒエラルキーの4つの呼び名で統一する。したがって、レビューした論文における名称とは異なる場合があることに注意されたい。
- 10) Williamson (1975)
- 11) Zammuto and Krakower (1991) から、イプサティブ尺度の例をあげる。回答者は、それぞれの記述が自分の所属する組織の特徴にどの程度似ているかにしたがって、合計100点を配分するよう求められる。

組織 A では、人的資源が強調されている。まとまりのよさとモラルの高さが重要である	_____点
組織 B では、成長と新たな資源獲得が強調されている。新しい挑戦に対する準備ができていることが重要である。	_____点
組織 C では、永続性と安定性が強調されている。効率性とスムーズな仕事の流れが重要である。	_____点
組織 D では、競争と目標達成が強調されている。数値目標が重要である。	_____点

Zammuto and Krakower(1991) :pp89~90 より筆者作成。

組織 ABCD は、それぞれクラン、アドホクラシー、ヒエラルキー、マーケットと対応している。CVFでは、組織のいくつかの側面 (全体的特徴、リーダー、人々を結びつけるもの、戦略上の重点など) について、これら4つの記述がそれぞれ回答者に与えられ、その点数の合計が回答者のデータとして用いられる。

- 12) Quinn and Spreitzer (1991) では、CVFのイプサティブ尺度と独立尺度の間の収束妥当性、ならびに両尺度における4つの組織文化測定項目間の判別妥当性が確認されている。
- 13) 顧客志向は、「継続的なニーズ調査を通じた顧客創造と顧客満足志向する、職能横断的なプロセスおよび活動のセット (Despande and Farley 1999: p. 112)」と定義される。なお、Despandeらの研究では、顧客志向と市場志向は同義であり、組織文化とは別概念として扱われている。
- 14) Deshpandeらは、成果を最も大きな競争相手に対する (a) 利益、(b) 規模、(c) 市場占有率、(d) 成長度についての主観的評価によって測定している。具体的な質問項目については、例えば Despande and Farley (1999): p. 124 を参照されたい。

- 15) Paulin らの研究では、クライアントの成果は外的有効性指標 (external effectiveness index) によって測定されている。この指標は、(1) クライアントの満足度、同僚に (2) 銀行および (3) アカウント・マネジャーを推奨する意思、財務サービスを (4) 継続あるいは (5) 新しく購入する意思、(6) 銀行のサービスの質に対する全体的な評価、の 6 項目からなる。
- 16) クライアント型文化は、クライアントについて詳しくなり、彼らを満足させるためのサービスを提供することに価値を置く文化タイプである。クライアント型文化の詳細については、Paulin, Ferguson and Payaud (2000) を参照されたい。
- 17) 事実、Deshpande and Farley (1999) では、日本企業はインド企業よりもクラン文化の数値が有意に高いことが示されている。
- 18) 成果は、顧客満足、売上高成長度、市場占有率、競争優位、および売上高に関する短期・長期の評価で測定されている (Ogbonna and Harris 2000)。
- 19) 参加的リーダーシップとは、リーダーが意思決定に部下を参加させ、彼らの意見を反映させようとするリーダー行動である。Ogbonna and Harris (2000) は、以下の項目によって参加的リーダーシップの測定を行っている。
 - ・意思決定の前に、リーダーは部下の意見を考慮する。
 - ・行動に移す前に、リーダーは部下と相談を行う。
 - ・問題に直面したとき、リーダーは部下と相談をする。
 - ・リーダーは、部下に助言を求める。
 - ・リーダーは、仕事をいかに進めるかについて、部下のアドバイスに耳を傾けている。
- 20) TQM の成果は、マルコム・ボルドリッジ賞の評価基準 (リーダーシップ、情報と分析、戦略的品質管理計画、人的資源の開発と管理、プロセスの質の管理、品質と業務の結果、顧客志向と満足) をもとにした質問項目で測定されている (Dellana and Hauser 1999)。なお、この研究では組織文化はイブサティブ尺度を通じて測定されている。
- 21) CEO のパーソナリティは、ビッグ 5 によって測定されている。ビッグ 5 は、広く認められた性格特性であり、ほとんどすべてのパーソナリティは、5 つのどれかに含まれるという (Giberson et al. 2009)。ビッグ 5 を構成する性格特性は、次の通り (村上・村上 1999)。
 - ・外向性 (Extraversion) : 外界の出来事に関心が高く、強い環境刺激を求める傾向
 - ・協調性 (Agreeableness) : 他人の気持ちに敏感で、人と協力してことに当たる思いやりの強い傾向
 - ・勤勉性 (Conscientiousness) : 目標を達成するために熱心に取り組み、実際的な感覚を持つ傾向
 - ・情緒安定性 (Emotional stability) : 気楽で自信があり、くつろいだ態度で仕事をやり通す傾向
 - ・開放性 (Openness) : 好奇心が旺盛で、難しい問題に直面しても冷静に受け止めて原因を分析する、思慮深い傾向
- 22) 病院の成果変数は、患者、従業員および業務上の成果に関する CEO の主観的评价によって測定されている (Rondeau and Wagar 1998)。

- 23) 組織文化と価値観の一貫性の有無は、価値観を独立変数、組織文化を従属変数とした判別分析を用いて判定された (Smart and St. John 1996)。
- 24) Stoica らは、組織文化をイプサティブ尺度によって測定している。
- 25) 適応性は、情報探索、情報選択、情報に対する反応の3つの行動によって構成されている (Stoica and Schindehutte 1999)。
- 26) Organizational Culture Inventory と後述する Organizational Culture Index は、いずれも OCI として略式表記されることが一般的だが、本稿では混乱を避けるため、前者を OCiY、後者を OCiX と表記する。
- 27) 因子分析に用いられたサンプルは、さまざまな産業（重工業、ハイテク産業、研究所、学校、大学、政府系組織、ボランティア組織など）に属する 18 組織のメンバー 526 名と、管理者養成プログラムの参加者および大学院のビジネスプログラムの学生 135 名からなる計 661 名である。
- 28) OCiY の因子も、研究によっては呼び名が異なる。例えば、Klein, Masi and Weidner (1995) では、満足文化は建設的文化 (Constructive Culture)、人間/安全文化は受動的/防衛的文化 (Passive/Defensive Culture)、タスク/安全文化は攻撃的/防衛的文化 (Aggressive/Defensive Culture) と呼ばれている。しかし、本稿では混乱を避けるため、OCiY を用いた研究はすべて、Cooke and Rousseau (1988) の呼び名を使用する。したがって、レビューした論文における呼称とは異なる場合があることに注意されたい。
- 29) ただし、2 時点の間隔は報告されていない。
- 30) OCiY は Human Synergistics 社のコンサルティング・ツールとして用いられている。同社の日本法人の HP は、<http://www.hs-japan.co.jp>。
- 31) 倫理的職務満足度とは、看護師が職務の倫理面で感じる満足度を表しており、以下の項目で測定されている。なお、R は逆転項目である (McDaniel 1995)。
 1. 倫理的問題は、この病院では問題にはなっていない。
 2. この病院の看護師は、職務の倫理上のジレンマに関する意思決定に参加している。
 3. 仕事中、私はしばしば倫理的ジレンマに直面している。
 4. 私の印象では、倫理的ジレンマは看護師の不満を増加させている (R)。
 5. この病院の管理者は、倫理的問題に配慮している。
 6. 看護における倫理的現状は、以前より悪化している。
- 32) 組織レベルの成果は、募金運動による基金の増分によって測定されている (Rousseau 1990)。
- 33) 他者への推薦とは、自分が所属する組織を働くのに良い職場として進める程度のことを意味している (Rousseau 1990)。
- 34) また、Balthazard, Cooke and Potter (2006) は、さまざまな組織から得られた別のデータ (N = 60900) から、Rousseau (1990) と同様の結果を得ている。
- 35) サービスの質は、以下の項目 (1: まったくない~5: 非常に大きい) によって測定されている (Klein, Masi and Ken Weidner 1995)。
 - あなたの組織が現在の顧客と再契約を結ぶことができると信じられる程度
 - あなたが自分の組織を将来の潜在的な顧客に勧めることができる程度

- ・あなたの組織が顧客のニーズの変化に対して有効に対応できる程度
 - ・あなたの組織が上質の顧客サービスを提供していると言う評判を得ている程度
- 36) 各事業単位の成果は、各事業単位の目標の年次達成率で測定されている (Xenikou and Simosi 2006)。
- 37) 従属変数として用いられた変数は、職務態度 (組織コミットメントと職務満足)、サービスの質 (良好なサービスが提供できている程度についての主観的評価)、および離職 (調査後 1 年間における離職の有無) である (Glisson and James 2002)。