

論文

E.H. シャイン with P. シャイン 著 『組織文化とリーダーシップ 原著 第5版』の特質についての一考察

宇田 理

キーワード

組織文化
文化パラダイム
マクロカルチャー
文化の影響

目次

- はじめに
 - シャインは何を問おうとしたのか
 - 改訂の変遷から見る組織文化研究の歩み
 - 最後の改訂と第5版の特質
 - おわりに
- 注
参考文献

1. はじめに

組織論、なかでも組織開発や組織文化の代表的研究者として知られるエドガー・H. シャイン（以下、シャイン）は、57歳になった1985年（訳書は1989年刊）に『組織文化とリーダーシップ（Organizational Culture and Leadership）』を世に問い、研究者の後半生を組織文化の研究に献げてきた。その情熱は、同書における改訂の回数とその内容に見て取れる。初版発行の7年後の1992年に第2版（未訳）を、その12年後でMITのスローンスクール退職前の2004年には第3版（未訳）を刊行した。退職後も研究意欲は衰えず、第3版刊行の6年後の2010年に第4版（訳書は2012年刊）を、その7年後の2017年には息子ピーター・シャインのサポートを得て、88歳にして第5版（訳書は2025年刊）を刊行した。

このように『組織文化とリーダーシップ』は、1985年に初版が出版されてから2017年までに4度の改訂をみたが、一連の改訂は新しい事項の増補に留まらず、中核概念は変わらずとも、新しい研究動向を踏まえつつ、毎回目次構成に手を入れており、版が変わると別物の本のように感じるほどである。シャイン自身も第5版の序文の中で「・・・私が考えていることが第5版でも基本的に変わらないこと、とはいえ、ある意味では異なってもいて、「新しい」ものではある（Schein 2017 訳書 xi 頁）」と述べている。

なかでも第5版には、これまでの版には見られない以下の2つの特徴が見られる。第1に、自身の文化分析を多文化世界という全体像に適用しようとし、マクロカルチャーに関する考察を行う2つの章を擁する独立した第2部を設けたことである。第2に、第4版を出版後の2011年、シャインはマサチューセッツ州のケンブリッジから息子ピーターのいるカルフォルニア州のパロアルトへ居を移し、シリコンバレーというテック系企業が醸し出す新しい文化を直に体験しながら第5版を執筆したことである。シャインが初版を執筆したときは、東海岸のテック系企業だったDigital Equipment Corporation（DEC）を素材の1つとして組織文化を考えたが、それから約30年の月日が過ぎ、今度は西海岸のテック系企業を素材として、組織文化を考えたプロセスが第5版に反映されている。まさに、直近の改訂はこれまでの組織文化の考察をより深めるためだけでなく、新しい地平で探索しようとした点で意義深いものといえる。

そこで、本稿では、シャインが2023年に逝去されたことから最後の改訂となった第5版の特質を明らかにすることを主目的とし、常に学習し続けるシャインの組織文化研究の現在地を探っていくことにする。

ここで「シャインの組織文化研究の現在地」としたのは、これまでもシャインの組織文化研究を整理した（文化研究を取り上げた）ものは、いくつか存在するからである。その種の代表的研究は以下の4つに絞られる。

第1に、シャインの研究業績の回顧を通じて、組織文化についての考察を整理している金

井（2003）の研究がある。その中心的トピックは（1）組織文化解読には3つのレベルがあること、（2）組織文化とリーダーシップの関係性、（3）キャリアのコンテクストとしての文化、（4）サブカルチャー（下位文化）やマクロカルチャーの4点に集約されていて、シャインの組織文化研究の中核となる部分をストレートに紹介したものとなっている。もっとも、同研究は、2003年に世に出たため、2004年刊の第3版以降の改訂がフォローされていない。

第2に、組織開発の文脈で創造性を考えようとする福本（2023）の研究があり、シャインの組織文化に触れている。福本の研究は、シャインの組織文化研究を、もっとも公平かつ正確に捉えており、シャインの組織文化研究の本質を理解する上では優れている。ただし、そこが考察の主眼ではないこともあり、金井（2003）と同様、『組織文化とリーダーシップ』の幾度の改訂に見られるシャインの研究スタンスの変化には触れられていない。

第3に、組織シンボリズム論を論じるなかでシャインの組織文化研究を批判的（クリティカル）に取り上げた坂下（2002）の研究がある。坂下はシャインの組織文化研究のなかに「学習過程の論理」を見て取り、組織文化を（誰にとっても等価に見える）客観的実在物と見る視点から一歩踏み込んだと評価している。しかしながら、その学習過程を成立させているのはある課題に対する解決策の「機能」であるとし、シャインの見る学習過程は、間主観的な意味解釈や意味生成の発現の場ではないとする。坂下のクリティカルな研究をベースに組織文化論を体系づけようとしている竹中（2003）や小原（2014）の研究もこの流れに入るといえる。これらの研究はシャインのように文化の機能を重視したスタンスを、純粋な意味でのモダニストではないにせよ、「モダニスト寄り」と位置づけている。しかしながら、後段で考察するように、近年のシャインは、かなり柔軟な姿勢を採っているのである。

第4に、文化と制度という2つの鍵概念を使って企業組織のあり方を捉えようとした佐藤・山田（2004）の研究があり、シャインの『組織文化とリーダーシップ』に触れている。とりわけ、シャインの組織文化研究を大きく外部適応と内部統合の2つの機能に集約したものと想定し、批判的に捉えている。シャインの視点はフォーマルな活動内容に絞られ、「“諸個人のインフォーマルなうごめき”という側面にも細心の注意を払っておく必要があるのでは（佐藤・山田 2004 p.62）」ないか、そして「あくまで集合体としての組織を主人公にしたときの組織文化の機能であって・・・組織文化はそれだけでなく、組織を構成する人々のパーソナリティやアイデンティティとも密接に関連し合っています（佐藤・山田 2004 p.64）」と述べ、「間主観的な意味解釈や意味生成」の大切さを語った坂下と同様に、「人々が自分が所属する組織をめぐる様々な出来事に・・・数々の象徴的意味を見いだしている（佐藤・山田 2004 p.64))」と批判的に捉えている。こうした指摘の重要性は減じないが、繰り返しになるが、近年のシャインは、かなり柔軟な姿勢を採っているのである。

これらの研究は、シャインの組織文化研究を丁寧かつ正確に読み解いてはいるが、最新版

の進化を踏まえていなかったり、初期のシャインの組織文化研究をクリティカルなまなざしで捉えつつも、後年の変化を踏まえていなかったりする。そうした差分の理解を促進させるために、「シャインの組織文化研究の現在地」を『組織文化とリーダーシップ 原著第5版』を導きの糸に考察していくことにする。以下、2. では、シャインが『組織文化とリーダーシップ』で、そもそも何を問おうとしたのかを、彼の組織文化の定義から考える。3. では、第2版から第4版に至る3度の改訂のそれぞれのポイントを見ていくことにする。これによって、シャインが同書を通じて何を考えてきたのかの変遷を見て取ることができる。4. では、最後の改訂と第5版が有する2つの特質について考察する。おわりにでは、それまでの考察の要点を整理し、まとめに代える。

2. シャインは何を問おうとしたのか

2. では、シャインが組織文化というコンセプトを持ち出して、そもそも何を問い、語ろうとしたのかを見ていく。これによって、シャインの組織文化研究のコアになる部分が明らかになるだろう。本題に入る前に、組織心理学者のシャインが組織文化というコンセプトについての本を執筆することになった背景や動機から見ていくことにしよう。

2-1. 執筆の背景と批判の鋒先

シャインは1981年の冬から翌年の春にかけて半年のサバティカル(研究休暇)を取った際、コンサルティングしていた企業、チバガイギーとの縁でスイスはジュネーブの産業研究所(Centre d'Etudes Industrielle)に招聘された。そこで仲間と議論するうちに「組織文化」をテーマにした教員向けセミナーを行うことになったが、準備のために書き上げた「On Organizational Culture (1981)」というタイトルのペーパーが、1985年に発刊される『組織文化とリーダーシップ』の初版のベースとなったようだ(シャイン 2022 pp.309-311)。

もちろん、コンサルティングをしながら複数の会社の組織文化に触れていたことが、シャインの“Process Consultation (1969)”の記述に見て取れる。しかし、シャインは文化が変わる「プロセス」にフォーカスしたため、長らく文化自体、つまり、文化の内容の研究へは進まなかった。彼のそうしたスタンスは『組織文化とリーダーシップ』の初版に吐露されている。「私は会社の文化について常に慎重な(sensitive)立場をとっていたが、それは、私のプロセス・コンサルティングのアプローチが、クライアント先のメンバーだけが、どんな介入が自分たちの文化の中で機能するかを決定できるという考えに基づいていたからである。事実、『当該組織の文化』が何を意味するかを詳細に分析しようとしたことはなかった(Schein 1985 p.x 邦訳 序文 pp.1-2)」と。

シャインのこうしたスタンスを変えさせ、文化自体の研究に向かわせた動機(理由)が、『組

『組織文化とリーダーシップ』の初版の序文に5つ列記されている。とりわけ、最初の2つが重要である。シャインは、まず「議論が沸騰している」ことを挙げ、1980年前後の日本企業の成功に対して、国や組織の文化に注目が集まり、多くの書籍や論文が出版され、その多くが「文化が組織の有効性に決定的な差を生み出している」ことを指摘している。次に「議論が混乱している」ことを挙げ、かかる書籍や論文が異なった定義や評価基準を用いているため、各書籍や論文で提起される概念や方法論がまちまちで、議論を深めることができないことに警鐘を鳴らしている。そして、この2つめの動機の末尾では「この本を書いた主要な目的の1つは、文化とは何か、何をするのか、どのように組織の有効性に影響を与えるのかを明らかにすること」であると記されている（Schein 1985 p.x 邦訳 序文 pp.2-3）。

シャインが警鐘を鳴らした組織文化の議論の混乱に対する彼のスタンスは明確で、初版の第1章に明示されている。「文化を学ぶ学生も、より実践的な文脈で文化を扱っているコンサルタントやマネジャーも、文化の真の本質と意義を誤解し続けているという私の積年の不安がある。ビジネス書も学術書も、事態を混乱させるばかりでなく、読者を間違った方向に導き、多分に不可能なことを約束するような、文化についてのシンプルで威勢のよい発言ばかりが見受けられる。例えば「強い」「適切な」文化を創造して組織の有効性を向上させるという最近の著作は、すべて文化はわれわれの意に沿うように変えられるというたぶんまったく正しくない前提を増幅しているように思う（Schein 1985 p.5 邦訳 pp.7-8）」と手厳しい批判を行っている。

もっとも、シャインが「議論が混乱している」と警鐘を鳴らした段落では、紳士的なシャインらしく文献名を外している。しかし、その前段の「議論が沸騰している」の箇所掲げられた文献のいくつかは、実質、「文化についてのシンプルで威勢のよい発言」に該当すると思われるので、あまり適当な方法ではないが、思い当たる文献を簡単に見ておくことにする。

1980年代、米国のビジネス界にもたらされた「カルチャーブーム」の火種になったのは、1981年に刊行されたウィリアム・G. オオウチの『セオリー Z』という書籍であろう。同書は米国企業のなかで日本的なやり方（様式）の経営を行っている企業を「Z企業」と呼び、他の米国企業（彼は「A企業」と呼ぶ）よりも雇用を増やし、利益を上げ、成長が速く、成功の度合いも高いことを指摘した。彼は「優れた文化が企業に競争力をもたらす」というシンプルで威勢のよい結論を導いたわけでも導こうとしたわけでもないが、Z企業にはZタイプのカルチャーがあるという、ややあいまいだがキャッチーな定義を用いて説明したため、逆説的に「カルチャーブーム」の火種の1つとなった（Ouchi 1981 ch.8）。

彼の研究は、日米の経営システムの比較が出発点にあり、まず、組織の生態学的視点から、彼がJタイプ（日本型）と称する日本的な様式の経営は「同質性、安定性そして集団主義の

条件に対する適応」であり、A タイプ（アメリカ型）と称するアメリカ的な様式の経営は「異質性、可動性そして個人主義の条件に対する適応」であるという作業仮説を用意した。そして、この仮説と平行して業界人との対話を進めるなかで、インタビューの相手に、オオウチが日本的な様式と定義したものは「米国のある企業そのものではないか!」と指摘されたのである。この指摘から、実のところ「A・J」それぞれのタイプは文化的特異性を持たないのかもしれない」という新たな気づきが生まれた。そのため、様々な業界の米国人管理職に、J タイプとは伝えずに「J タイプの7つの特徴のリスト」を見せて、こうした特徴を持つ米国企業を上げてもらう追加の実験を行った。その結果、多くの管理職が同じ企業名（IBM、P&G、HP、イーストマン・コダック、米国陸軍など）を上げたのである。こうした定性的な調査のなかから、日本的な様式をもつ組織は、日本に限定されない、一般的なタイプと考えられることが分かり、日本的な様式を持つ米国企業を、「J タイプ」と区別して「Z タイプ」と名付けたのである（Ouchi 1981 ch.3）。

オオウチが『セオリー Z』で触れた Z タイプの経営様式にガソリンを注いでカルチャーブームを焚き付けたのは、翌 1982 年に刊行されたトーマス・J. ピーターズとロバート・H. ウォータマンの『エクセレント・カンパニー（“In search of excellence”）』とテレンス・E. ディールとアラン・A. ケネディーの『シンボリック・マネジャー（“Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life”）』という 2 冊のビジネス書であった。両書ともに、米国（の経営や技術）を模倣しながらも 1980 年前後の日本企業が米国企業よりも優れた業績を上げていた理由を「ユニークな文化」にあるとした。そして、かかる「ユニークな文化」には国境はなく、米国の優れた企業にも同じように見られるという結論が導かれた。もっとも、ケースとして度々登場する企業は米国企業に限られていて、それは（両書の執筆者に名を連ねている）マッキンゼーのコンサルタント界限で当時、共有されていた認識に大きく影響されている。しかしながら、日本と似た経営様式を持つ米国企業を「Z タイプ」と名付けて分析したオオウチの研究をほぼ踏襲しているのである。

『エクセレント・カンパニー』は米国だけでも 450 万部も売れたことにより、著者のピーターズとウォータマンは「カルチャーブーム」の張本人のように語られている。そのことは間違っていないが、同書は「共通の価値観（shared value）」という言葉当てて文化を語っているものの、全編にわたって文化を議論した本ではない。しかも、訳書では、訳者の大前研一が「日本語版あとがき」ともいうべき「超優良企業に国境はない」という最終章を書き、その中で同書を「理論らしい理論もなく、分析らしい分析もない」と一蹴している。そして、同書の読み方として「無理に知識として吸収するのではなく、ものの考え方に対する提案として受けとめる」のがよいとアイロニカルに語っている。もっとも、坂下が「・・・1980 年代前半になると、経営学は第 3 の新しい組織観を周辺の社会学から取り入れるようになっ

ていった。その先駆けとなったのが、ピーターズ & ウォーターマン (1982) のエクセレント・カンパニー論だったのである。彼らが社会学から取り入れた組織観が組織シンボリズムであり・・・[それが-筆者]経営学のなかに組織文化論という新しい研究領域を誕生させた(坂下 2014 p.171)」と述べているように、組織シンボリズム研究の火付け役になったことは事実である。しかし、実際には、そうした文脈も含めて文化を真正面から取り扱ったのは、もう1冊の『シンボリック・マネジャー』の方であった。

『シンボリック・マネジャー』は全体を通じて「強い文化(論)」を強調している。同書の原著には「序文」がなく、いきなり「強い文化—ビジネス成功のための『古くて新しいルール』」というタイトルの1章から始まる。そして、シャインが「読者を間違った方向に導き、多分に不可能なことを約束するような、文化についての単純で威勢のよい発言」と揶揄したようなフレーズが並ぶ。例えば、「アメリカ企業の初期の指導者たちは、強い文化が成功をもたらすと信じ、従業員の生活と生産性は、働く環境によって形づくられる、と信じていた」、「日本人が成功している大きな理由のひとつは、彼らが常に、国全体として、ひとつの非常に強い、緊密な文化を維持していることだと思う。個々の企業がそれぞれ強い文化を持つばかりでなく、企業と銀行と政府の連携そのものがひとつの文化であり、それもきわめて強力な文化なのである」、「事実、アメリカ企業の持続的な成功のかげには、ほとんど常に、強い文化が推進力として働いている」などである(Deal & Kennedy 1982 p.5 邦訳 pp.16-17)。

こうしたフレーズの根拠になっている「強い文化を持つ企業」のサンプルは、著者の1人がマッキンゼーの会議で聞いた「長期的に優秀な成績をあげている会社は何らかの信念を持っている」という話から、マッキンゼーのコンサルタントに改めてヒアリングをし、集められたものだった。それは80社近い企業のリストとなったが、このリストの約3分の1(25社)しか、明確に表現された信念を持っていなかった。とはいえ、その中の約3分の2(18社)は文化的な信念や理念をもっており、めざましい業績をあげていた。こうした調査から、「一貫して高い業績をあげている企業を、強い文化を持つ企業」と位置づけたのである。著者らは、同書の研究を「科学的な調査からはほど遠い」と断ってはいるものの(Deal & Kennedy 1982 pp.6-7 邦訳 pp.18-20)、印象論的な記述に終始しており、そのことがむしろブームに火を付けたのである。

シャインはこうしたカルチャーブームに火をつけた著作の意義を認めながらも、一連の研究に通底している問題を喝破している。それは「文化の本質」を問うために適切な定義が用意されていないということであった。次にシャインが組織文化研究で問おうとしたことと、彼が提示した定義を見ていくことにする。

2-2. 組織文化の本質を問う

実は『組織文化とリーダーシップ』の初版の扉の所にだけ、「ダイナミックな視点 (A Dynamic View)」という副題が掲げられている (原著のみで邦訳にはこの副題すら記載されていない)。これはシャインが「文化」を、過去の多くの研究でなされてきた定義ではつかみきれない、「より複合的でダイナミックなもの」と考えたからである。2-2. では、シャインが組織文化の本質をどう捉え、概念化しようとしたのかを探ることで、組織文化の考察に「ダイナミックな視点」が必要であると考える理由について考えていくことにする。

シャインは組織のメンバーと組織文化について話すときに、それが組織に大きな影響をもたらす点では一致するものの、組織文化が何を指すのかについてはバラバラで、研究者の間でも多様な捉え方がなされているという認識を示し、各論者の定義をカテゴリーに分けて整理している。

初版 (1985 年) では、各論者の定義を 6 つのカテゴリー (行動の規則性、グループの規範、標榜されている支配的な価値観、グループの理念、ゲーム [業界や職種ごと] のルール、雰囲気や風土) に分けてリストした。第 2 版 (1992 年) では 4 つのカテゴリーが追加され、10 のカテゴリー (行動の規則性、グループの規範、標榜された価値観、公式の理念、ゲーム [業界や職種ごと] のルール、風土、埋め込まれたスキル、思考の習慣・メンタルモデル・言語パラダイム、意味の共有、ルートメタファーと統合的シンボル) がリストされた。この 10 のリストは、最新の第 5 版までほぼ変わらずに踏襲されている (Schein 1985 pp.5-6 邦訳 pp.8-9、Schein 1992 pp.8-9、Schein 2017 pp.3-5 邦訳 pp.3-5)。

そして、そもそも組織文化が何を指すのかが多様な理由として、シャインは、文化という概念が「経験に基づく抽象概念 (an empirically based abstraction)」であるからだと説明する。まさに、文化という言葉は、語る人の経験によって指し示すところがまちまちなので、文化を語る際に混乱が引き起こされるというわけである。シャインが例示しているように、一般の人は、文化 (的) という言葉を「教養がある」と表現し、洗練されている状態を指す言葉として使っている。文化人類学者は、社会が築き上げてきた慣習や儀式を指す言葉として使用している。そして、組織論者やマネジャーは、人材管理のために構築してきた規範や手法、または、組織で標榜されている価値観や信条を指す言葉として用いている。つまり、文化という言葉が指し示す内容は、各自の経験に基づいて使用されているだけで、みなに共通する文化のイメージや定義が存在しないのである (Schein 2010 p.13 邦訳 pp.15-16)。

このようにシャインは、文化という概念の議論が混乱してしまう理由として、文化が「経験に基づく抽象概念」であることを指摘しつつ、そこに文化を議論する上でのさらなる問題が横たわっていることを喝破している。シャイン曰く、「マネジャーたちは『適切な文化』、『品質重視の文化』、『顧客志向の文化』を築くべきだと主張しはじめている。つまり、マネジャー

たちがその組織に植えつけたいと思っている価値観を備えた文化を提案しているのだ (Schein 2010 p.13 邦訳 p.16)」と述べ、文化の内容に価値判断が入り込むことが混乱の元になっていると指摘している。まさに、ある企業が掲げている「顧客志向の文化」が(一時的に)優れた業績を記録したとしても、そうした文化が常にうまくいき、一般的に優れているかどうかは、文化が多様なカテゴリーからなる概念であるが故に、容易に判断できないのである。

近年、日本企業のなかでもリーダーが「互いにリスペクトする文化を醸成しよう!」などと宣言する場面が見られる。しかし、宣言した時点では、その文化の内容が企業にとって有益であるかは断定できない。仮にそのリーダーが特定の文化の内容が組織に良い効果をもたらした経験を持っていたとしても、その文化が目の前の組織に根づくかどうかは、文化の内容(の個人的な成功体験)だけでは決まらないのである。まさに、シャインが総括しているように「文化が『すぐれたものか、劣ったものか』、『効果的か、効果的でないか』は、文化そのもの(文化の内容—筆者)によって決まるわけではなく、文化とその文化が存在している環境との(ダイナミックな—筆者)関係から決まってくる(Schein 2010 pp.13-14 邦訳 p.16)」もののなのである。

これらを踏まえて、シャインは文化という概念は以下のように考えるべきだと初版で述べている。「『文化』という言葉は、組織のメンバーによって共有され、無意識のうちに機能し、しかも組織が自分自身とその環境をどうみるかを、基本的で『当然のこととみなされた』ものと定義される『基本的前提』や『信念』という、より深いレベルのものとして使用されるべきなのである。これらの前提や信念は、外部環境での生き残りという問題や内部統合という問題に対して学習されたものである。それらが当然のこととみなされるようになるのは、繰り返し確実にそれらの問題を解決するからである。これらの深層にある前提は、文化の表層にある、文化の本質ではない『人工物』や『価値』からは区別されるべきである(Schein 1985 pp.6-7 邦訳 pp.9-10)」と。

とりわけ、シャインが文化を「ダイナミックな視点」から考えるべきとするのは、通常の文化の定義では文化とは何かは語れても、文化がグループのなかでどのようにして生まれ、なぜ、その文化が存続しているのかを語れるコンセプトやモデルがないことにある。シャインが用意したのは「文化と文化が存在している環境とのダイナミックな関係」、すなわち、外部適応と内部統合の問題を解決する学習のプロセスを通じて文化が定まってくるというモデルであり、以下に記した第5版にある、もっとも洗練された定義に明示されている。

グループの文化は、外部適応と内部統合の問題を解決していくなかで、そのグループ内で蓄積、共有された学習と定義できる。蓄積、共有された学習が、有効だと思われるほど十分機能している場合、グループの文化は新入りのメンバーに対して、グルー

プ内外の問題を正しく捉え、考え、感じ、行動する方法を示唆してくれる。

こうした学習の蓄積は、信念、価値観、行動規範のパターンまたはシステムとなり、それらはグループ内では当たり前の基本的前提へと変わり、仕舞いには意識にすらのぼらなくなる（Schein 2017 p.6 邦訳 p.6）。

シャインといえば、こうした文化の定義よりも、人工物、標榜された価値観、基本的前提からなる「文化の3階層モデル」の方が有名である。こちらは、文化を可視化するためのツールとして、実務家にも好んで用いられている。しかしながら、組織文化はスタティック（静態的）なものというよりも、「外部適応と内部統合の問題を解決するプロセス」を通じて生成・維持されていく「変化のプロセスそのもの」である。そのため、ここまで見てきた「ダイナミックな視点」は組織文化を考える上で避けて通れないもののなのである。

さて、もうひとつ、シャインが組織文化を概念化していくなかで発見し、重視したポイントについて見ておくことにする。このポイントがシャインの組織文化研究を極めて特徴的なものになっているからである。

2-3. 臨床的視点の大切さ

前述したように、シャインの組織文化概念は、文化生成に関するダイナミックな視点を持つことに特徴があるが、こうした視点を持つに至ったプロセスのなかで、もうひとつ重要な発見をしている。それは初版の第1章の最終節にある「エスノグラフィー（民族誌）的視点と臨床的視点の違い」である。以下、その違いが組織文化研究にいかなる意味を持つのかを見ていくことにする。

図表 1 組織研究のカテゴリー

研究者の関与のレベル		→	
被験者の関与のレベル		低～中 定量的	高 定性的
	最低	人口統計学; Distal変数の測定	エスノグラフィー; 参与観察、物語・神話・儀式・シンボル・それ以外の人工物の内容分析
	部分的	実験; 質問票・評価・客観テスト・尺度	投影法心理テスト; アセスメントセンター; インタビュー
	最高	統計的品質管理などの統合品質管理ツール; アクションリサーチ	臨床研究; アクションリサーチ; 組織開発

出所：Schein 1992 p.29

エスノグラフィー的視点と臨床的視点の違いは、それぞれの研究アプローチを採る行為主体である「エスノグラファー（民族誌学者）とクリニシャン（臨床医・臨床家）の違い」と言い換えることができる。シャインの場合、この視点の違いの発見は、1960年代半ばから社長のケネス・オルセンに請われて関わることになった Digital Equipment Corporation (DEC) でのコンサルタント活動のなかで見出した「プロセス・コンサルテーション」という研究手法に起因している。期せずしてシャインが DEC で行うことになった新しいコンサルティングの手法（姿勢）は、まさに「クリニシャン」として関与したことに起因しているのである。2.3.では、このクリニシャンとしての関与が持つ意味について、「エスノグラファー」としての関与との対比を通じて考えていくことにする（図表1参照）。

よく知られているように、研究者が関心を寄せる組織に入り込んで行う調査に「参与観察」がある。一般に「エスノグラフィー」と呼ばれる定性的な研究手法である。この手法は調査対象たる被験者から得られた観察・経験データに忠実に向き合うが、その過程で、一連の概念やモデルを調査対象の組織やグループに持ち込むことになる。また、被験者たる組織やグループのメンバーは、調査に協力的だったとしても、研究者の知的関心には特段の利害関係をもたない。つまり、図表1の「研究者の関与は高いが被験者の関与は低い」研究カテゴリーに当たる。これに対して、シャインの行った「プロセス・コンサルテーション」は「臨床的アプローチ」といえるもので、クライアントからの「コンサルティング」や「調査」の依頼から始まる。シャインの定義によると「プロセス・コンサルテーションとは、クライアントの世界で起こる出来事を、クライアントが知覚し、理解し、対処できるよう支援するコンサルタント活動のひとつである（Schein 1969 p.9 邦訳 p.14）」」。一般的に、調査者たる研究者は「コンサルタント」あるいは「クリニシャン（臨床医）」と呼ばれ、クライアントにとってはビジネス上の利害関係者となる（Schein 1985 p.21 邦訳 pp.27-28）。つまり、図表1の右下の「研究者の関与も被験者の関与も高い」研究カテゴリーに当たる。

当然のことながら、双方のアプローチで「関係者の力学」が大きく異なる。「参与観察」は、研究者が調査対象となる組織にお願いをし、協力を求める。一方「プロセス・コンサルテーション」は、クライアント（組織）が研究者にお願いをし、協力を求める。その結果、両者には3つの違いが生じる。まず、いま述べたように、関係者の立ち位置が異なってくる。次に、提供されるデータが異なってくる。最後に、対象組織で生じている現象の理解レベル（分かったと判断する基準）が異なってくる。とくに、2つめの違いが、研究者にとっての大きなメリットを生み出すことが重要である。それは、研究者が関心を寄せ、組織に入り込んで研究するには、研究対象の組織が提供しないような資料や事実を、クライアントたる組織が代金を払って支援を受けるときには自ら進んで提供するという点である（Schein 1985 pp.21-22 邦訳 pp.28-29）。

もちろん、研究者の立場からみて、臨床的な視点が、常にエスノグラフィー的な視点より優れているという話ではない。なぜなら、プロセス・コンサルテーションはビジネス上の利害が絡むため、研究者として知ったとしても外部に公開できない事実が多いからである。とはいえ、クライアントが持ち込む依頼は、研究者として（エスノグラフィー的視点で）観察しても通常、容易に獲得できない「組織の不合理な現象」であり、クライアントがイライラしたり、不安になったり、不満を持ったり、脅威を感じたり、落胆するなどの心的現象である。そうした類いの現象は、既存の合理的かつ論理的なアプローチではうまく解決できないが、文化と関係づけることで理解できることを見出したのが、シャインであった。別言すれば、シャインは、臨床的なアプローチを採ることが、文化のより深い分析をもたらしてくれることを発見したのである（Schein 1985 pp.21-22 邦訳 pp.28-29）。

ここまで、シャインが組織文化のコンセプトを持ち出して、そもそも何を問い、語ろうとしてきたのかを、背景要因を中心に見てきたが、次に、彼の組織文化研究がどのように進化していったのかを、『組織文化とリーダーシップ』の改訂の歩みを辿りながら、見ていくことにする。そこからは、シャインが常に目の前に現れる変化に学び続けてきた姿勢を窺い知ることができる。

3. 改訂の変遷から見る組織文化研究の歩み

1985年に出版された『組織文化とリーダーシップ』の初版の主要な論点は、1980年代の初頭に始まったカルチャーブームに冷静さを取り戻させようと、『「文化は何をなし、どんな機能を果たすのか』『文化はどのように生じ、進化し、変化していくのか』『文化を変えることはなぜ難しいのか』といった問題に、理論的に納得できる解答を用意（Schein 1985 p.49 邦訳 p.65）」することにあった。そして、このような「機能主義的なアプローチは、グループや組織がどのように作用（機能）するのかを理解するのに直接関係しているカテゴリーを提供してくれるので、文化の分析に役立つ（Schein 1985 p.49 邦訳 p.65）」と主張したのである。シャインのこうした機能主義的スタンスは、終生ほとんど変わらなかったが、同書の改訂の歩みを追っていくと、意外にも柔軟な姿勢を取ってきたことが分かる。つまり、文化の捉え方（定義）、文化分析の次元、組織の成長ステージごとのリーダーシップの役割（文化の変革を含む）といった3つの柱は変わらずとも、常に学び続け、新しいトピックを追加してきたのである。以下、複数回に及ぶ改訂を1つの手掛かりに、シャインの組織文化研究の歩みを探っていきたいと思う。

3-1. 第2版（1992年）：初めての改訂

初版の目次を一瞥すると、序文に相当する「組織文化を定義する」に続き、大きく「文化

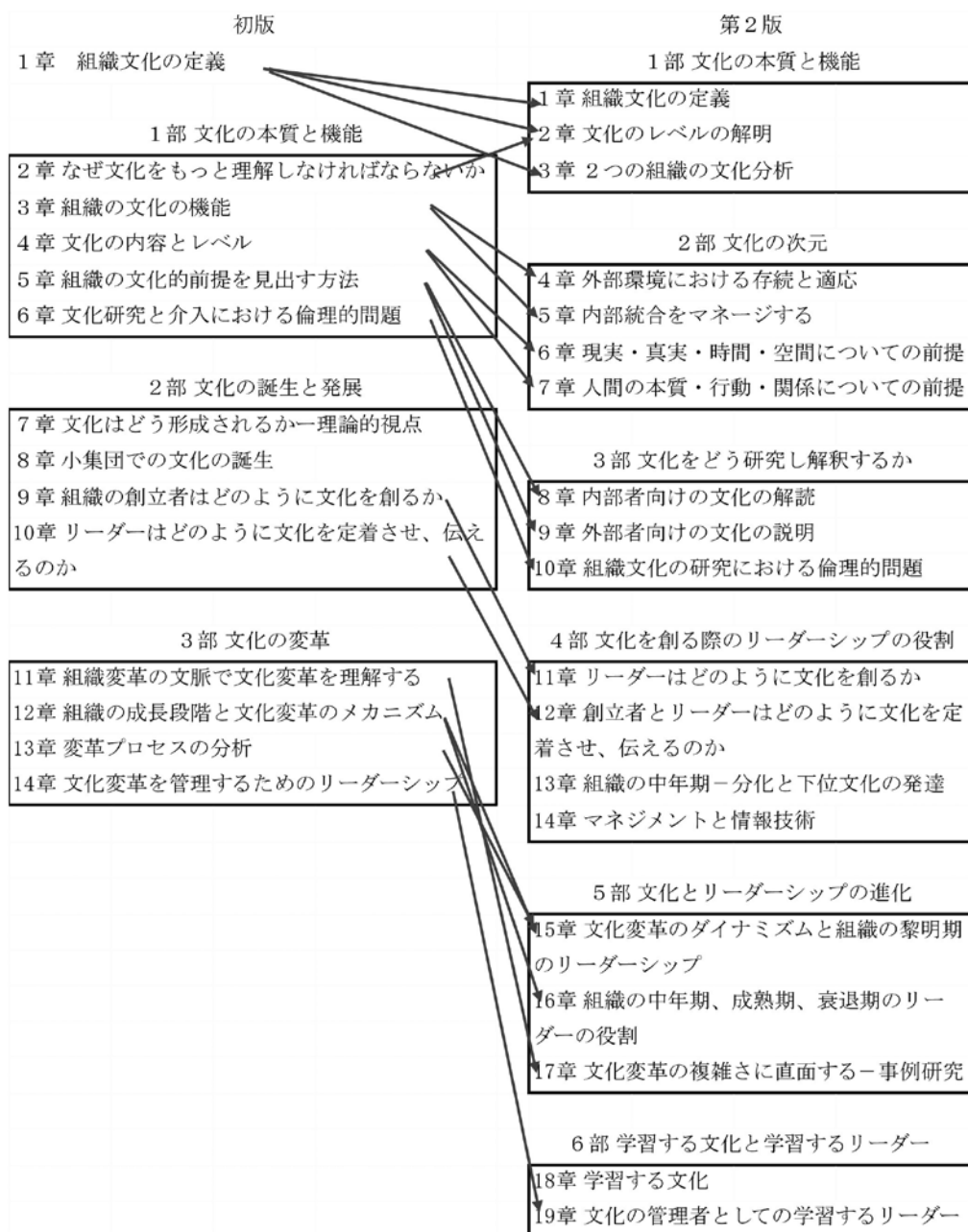
の本質と機能 (What culture is and does)」、「文化の誕生と発展 (How culture begins and develop)」、「文化の変革 (How culture change)」の3部から構成されている。初版の特徴は、既存のビジネス書や研究に対してシャイン自身のスタンスを明確にするために、彼の研究のエッセンスとなっている先行研究にもまんべんなく触れ、ロジカルな筆致になっている。とりわけ、「理論的視点」という副題の付いた2部冒頭の7章「文化はどう形成されるか」からは、シャインの組織文化研究がソシオダイナミクス理論、リーダーシップ理論、学習理論に依拠しており、ビジネス書の『エクセレント・カンパニー』や『シンボリック・マネジャー』のようなシンプルなものではないことが分かる。そのため、同書がビジネスパーソンにとってポピュラーで有用なトピックを扱いながらも、内容的にはやや難解で、比較的理解しやすい、組織文化を観察するための3階層モデルばかりが取り上げられ、流布されている。

初版発刊後7年を経て1992年に初めて改訂版が出された。改訂の主なポイントは以下の二点にある。まず、3部構成が6部構成になり、「トピックが細分化された」こと。次に、初版では書籍全体で文化を語りながらも、2部から3部にかけてリーダーシップの機能の話にやや多くのページが割かれていたが、第2版ではその比率が逆転し、「文化分析のウエイトがやや増した」ことである。以下、初版と第2版の目次構成の対照表である図表2「目次の変遷1」を参照しながら、個々の異同について見ていくことにする。

まず、初版の1章「組織文化の定義」が第2版の1部「文化の本質と機能」に含まれる3つの章(1章から3章)に振り分けられた。組織文化の機能を明らかにした初版の重要なパートであった1部「文化の本質と機能」が第2版の1部から3部にある各章に振り分けられた。特筆すべきは、初版の1章の1節に「2つのケース」として短く触れられていたアクションとマルチという仮名表記の2つの会社の説明が、第2版では3章「2つの組織の文化分析」という独立した章となったことである。また、同章では、2つの仮名会社が擁する基本的前提の関わり合いを示す「文化パラダイム」の図が初めて登場した。この2つの仮名会社のケースは、シャインの組織文化イメージの重要な参照点となり続けた。その他、組織文化の機能について扱った初版の3章「組織の文化の機能」は、第2版では外部適応に関する4章「外部環境における存続と適応」と内部統合に関する5章「内部統合をマネージする」に細分化された。文化を規定する前提を分析するための類型や次元を扱った初版の4章「文化の内容とレベル」は、第2版では文化パラダイムを形成するカテゴリー別に6章「現実・真実・時間・空間についての前提」と7章「人間の本質・行動・関係についての前提」の2つに分けられた。文化の解読法を扱った初版の5章「組織の文化的前提を見出す方法」は、第2版では内部者と外部者といった対象者ごとに8章「内部者向けの文化の解読」と9章「外部者向けの文化の説明」に分けられた。

初版の2部「文化の誕生と発展」の7章から10章のうち、9章「組織の創業者はどのよ

図表2 目次の変遷1



出所：出所：Schein 1985, 1992を基に筆者作成。

うに文化を創るか」と10章「リーダーはどのように文化を定着させ、伝えるのか」は、第2版の4部「文化を創る際のリーダーシップの役割」にある11章「リーダーはどのように文化を創るか」と12章「創始者とリーダーはどのように文化を定着させ、伝えるのか」に、

それぞれ移行されている。そして、ここが第2版の改訂でもっとも大きな変更であるが、初版の7章「文化はどう形成されるか」と8章「小集団での文化の誕生」が削られ、第2版では組織における「分化と下位文化の関係」を真正面から取り上げた13章「組織の中年期」と当時興隆しつつあったITを扱った14章「マネジメントと情報技術」が新たに追加されたのである。

初版の3部「文化の変革」を構成する文化変革に関する11章「組織変革の文脈で文化変革を理解する」は第2版の17章「文化変革の複雑さに直面する」に、12章「組織の成長段階と文化変革のメカニズム」は第2版の15章「文化変革のダイナミズムと組織の黎明期のリーダーシップ」と16章「組織の中年期、成熟期、衰退期のリーダーの役割」に分けられ、13章「変革プロセスの分析」は部分的に第2版の15章に組み入れられた。初版の最終章である14章「文化変革を管理するためのリーダーシップ」は、第2版では学習が強調された6部として切り出され、最後の19章「文化の管理者としての学習するリーダー」として収められている。

第2版では、初版の2つの章（7章と8章）が削られ、新しく7つの章が付け加えられ、合計で5つ章が増えている。こうした変更は、トピックの細分化と再構成の結果もたらされたもので、真新しい部分としては、4部の下位文化とITを扱った13章と14章だけに限られているように見える。しかしながら、これらの改訂が以下の2つの点で、『組織文化とリーダーシップ』のその後のトーンを決めることになった。ひとつは、第2版では文化の説明に力点を移したことである。第2版の序文でシャインは「本書の改訂にあたり、文化の概念を明確にし、強化することで、文化の内容と、リーダーシップが文化とどう密接に関わっているのかを、はっきり提示しようとした（Schein 1992 p.xii）」と語っており、初版で強く語られていた文化形成におけるリーダーシップの機能の記述をやや薄めた。例えば、初版の7章では「リーダーシップのプロセスは文化を構築するプロセスと切っても切れない関係にあるということであり、最終的に文化が進化し学習される際の課題と見なされる論点そのものが、ほとんどの理論においてリーダーシップの機能と目されるものだということである。『マネジメント』または『管理』と対比した『リーダーシップ』固有の機能は、文化の創造とマネジメントだということである（Schein 1985 p.171 邦訳 p.218）」と述べられていたが、第2版以降は、各章のリード文の中に見られる、シンプルなフレーズに置き換えられていった。

もうひとつは、下位文化の機能を明確化した点である。第2版では、組織変革が求められることの多い「組織の中年期」における重要なトピックの1つ「分化と下位文化の関係」を副題に謳った13章「組織の中年期—分化と下位文化の発達」が新設され、以降、シャインの組織文化研究における重要な論点になっていくのである。

3-2. 第3版（2004年）：シャインの組織文化研究の集大成

第2版発刊後12年の歳月を経て2004年に第3版が出された。改訂の主なポイントは以下の二点である。まず、第2版で細分化され、6部構成へと広がったが、再び初版同様、「組織文化とリーダーシップの定義」「文化の次元」「文化を創り、定着させ、進化させる際のリーダーシップの役割」のシンプルな3部構成に戻ったことである。1部と2部が文化に関するパート、3部がリーダーシップに関するパートになっており、ページ数で単純比較すると、文化のパートがリーダーシップのパートを上回った第2版の流れをそのまま引き継いでいる。先述したように、第2版以降、文化分析のウエイトが高まったのである。次に、第2版の3章「2つの組織の文化分析」で文化パラダイムの分析を行った際に取り上げられた2つの仮名会社（アクションとマルチ）が、第3版の3章「組織における文化—2つのケース」では実名表記（DECとチバガイギー）されたことである。以下、第2版と第3版の目次構成の対照表である図表3「目次の変遷2」を基に、個々の異同について見ていくことにする。

まず、第2版の1部「文化の本質と機能」を構成する3つの章は、そのまま第3版の1部「組織文化とリーダーシップの定義」に移行された。ただし、第3版の1部には、第2版で落とされた初版の8章「小集団での文化の誕生」が、4章「新しいグループで文化はどう誕生するか」として復活した。

第2版の2部「文化の次元」を構成する4つの章（4章～7章）は、部分的な細分化（第2版の6章が2分割され、第3版の7章と8章になる）を伴いつつも、第3版の2部「文化の次元」の5章から9章にほぼそのまま移行された。特筆すべきなのは、第3版の2部の10章に「文化のタイポロジー」という類型学の章が新しく設けられたことである。これは文化のタイプ（類型）を用いることで、文化分析の複雑さを緩和させようとするものである。第2版の3部の「文化をどう研究し解釈するか」は、第2版の8章と9章のエッセンスを第3版3部の17章に送り、第2版の3章「2つの組織の文化分析」のエッセンスと10章「組織文化の研究における倫理的問題」を第3版の11章「文化の解説」に集約させた。

第2版の4部「文化を創る際のリーダーシップの役割」の大半（11章から13章）は、第3版の3部「文化を創り、定着させ、進化させる際のリーダーシップ」に含まれる12章から14章にそのまま移行されている。なお、第2版で登場した14章「マネジメントと情報技術」は第3版では削られている。第2版の5部「文化とリーダーシップの進化」に含まれる3つの章（15章から17章）および6部「学習する文化と学習するリーダー」に含まれる2つの章（18章と19章）も、それぞれ第3版の3部にすべて集約された（図表3を参照）。

このような第3版の改訂から見て取れるのは、2006年度のMIT退職を前にして、シャインの組織文化研究はほぼ完結し、彼の研究は「組織文化とリーダーシップの定義」「文化分析の次元」「組織の成長ステージに応じたリーダーシップの役割」という3つの柱に収斂し

図表3 目次の変遷2

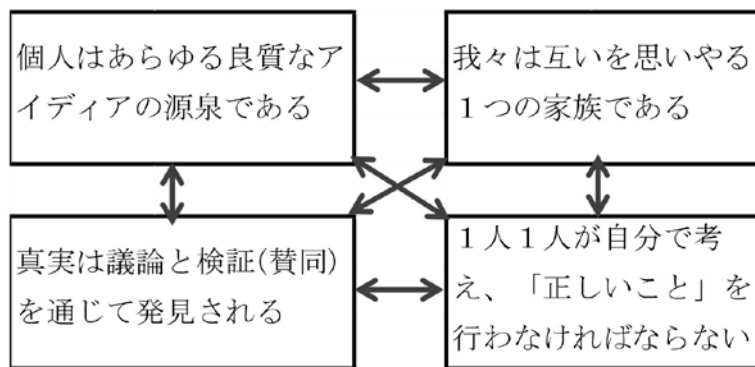
第2版	第3版
1部 文化の本質と機能	1部 組織文化とリーダーシップの定義
1章 組織文化の定義	1章 組織文化の概念—なぜ煩雑なのか
2章 文化のレベルの解明	2章 文化のレベル
3章 2つの組織の文化分析	3章 組織における文化—2つのケース
	4章 新しいグループで文化はどう誕生するか
2部 文化の次元	2部 文化の次元
4章 外部環境における存続と適応	5章 外部適応の課題に関する前提
5章 内部統合をマネージする	6章 内部統合の課題に関する前提
6章 現実・真実・時間・空間についての前提	7章 現実と真実に関するより深い文化の前提
7章 人間の本質・行動・関係についての前提	8章 時間と空間の本質に関する前提
	9章 人間の本質・行動・関係に関する前提
3部 文化をどう研究し解釈するか	10章 文化のタイポロジー(類型学)
8章 内部者向けの文化の解説	11章 文化の解説
9章 外部者向けの文化の説明	
10章 組織文化の研究における倫理的問題	
4部 文化を創る際のリーダーシップの役割	3部 文化を創り、定着させ、進化させる際のリーダーシップの役割
11章 リーダーはどのように文化を創るか	12章 リーダーはどのように文化を創り始めるのか
12章 創立者とリーダーはどのように文化を定着させ、伝えるのか	13章 リーダーはどのように文化を定着させ、伝えるのか
13章 組織の中年期—分化と下位文化の発達	14章 組織の中年期におけるリーダーシップの役割の変化
14章 マネジメントと情報技術	15章 リーダーが文化変革について知っておくべきこと
5部 文化とリーダーシップの進化	16章 文化変革を管理するための概念モデル
15章 文化変革のダイナミズムと組織の黎明期のリーダーシップ	17章 文化の次元を評価する—10段階の介入
16章 組織の中年期、成熟期、衰退期のリーダーの役割	18章 組織(文化?)変革のケース
17章 文化変革の複雑さに直面する—事例研究	19章 学習する文化と学習するリーダー
6部 学習する文化と学習するリーダー	
18章 学習する文化	
19章 文化の管理者としての学習するリーダー	

出所：Schein 1992, 2004を基に筆者作成。

たことである。とくに、シャインの名前を組織研究の世界に知らしめた「組織文化の3階層モデル」の基本的前提同士がどのように関係して、価値観として標榜されたり、目に見える行動として現象化されていくのかを考察する「文化パラダイム」分析が一定の完成を見た。「文

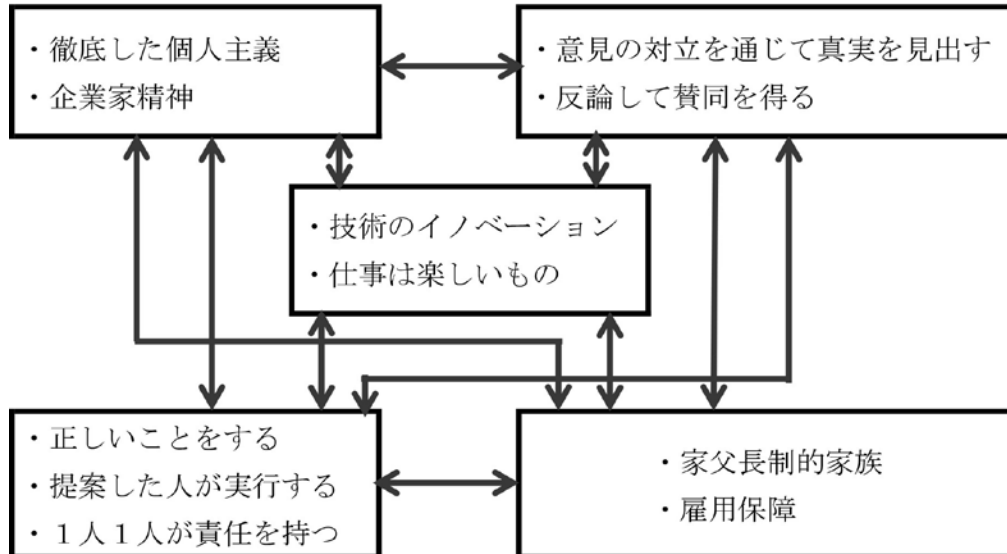
化パラダイム」の概念自体は、初版の4章「文化の内容とレベル」の1節ですでに簡単に触れられている。そして、第2版では、アクション（DEC のこと）と仮名が使われているものの、文化パラダイムを構成する諸前提間の関係性が矢印で図示され、シャインの文化パラダイム分析の全体像が明らかにされたのである（図表4を参照）。

図表4 アクション社の文化パラダイム



出所：Schein 1992 p.36

図表5 DEC の文化パラダイム（初期～中期）



出所：Schein 2004 p.46（Schein et al. 2003 p.82を基に改訂）

さらに、シャインは2003年に、長年コンサルタントとして関与してきたDECのイノベーション文化の研究書、『DECの興亡（“DEC is dead, long live DEC”）』を上梓しており、同書の6章「DECの文化パラダイム」の中で、第2版で提示された文化パラダイムの関係図

をより精緻化し、(当然、実社名で)提示した。興味深いことに、その翌年の2004年に上梓された『組織文化とリーダーシップ』の第3版の中では、この関係図の諸前提問の関係性の矢印に手を加え⁽¹⁾、DECの組み入った文化の実態を、さらに正確に可視化しようとしたのである(図表5を参照)。こうした細かい修正の下に出版された第3版は、シャインの組織文化研究の集大成として、2年後のMIT退職に花を添えたことは間違いない。

3-3. 第4版(2010年):多文化共生社会の到来に应运

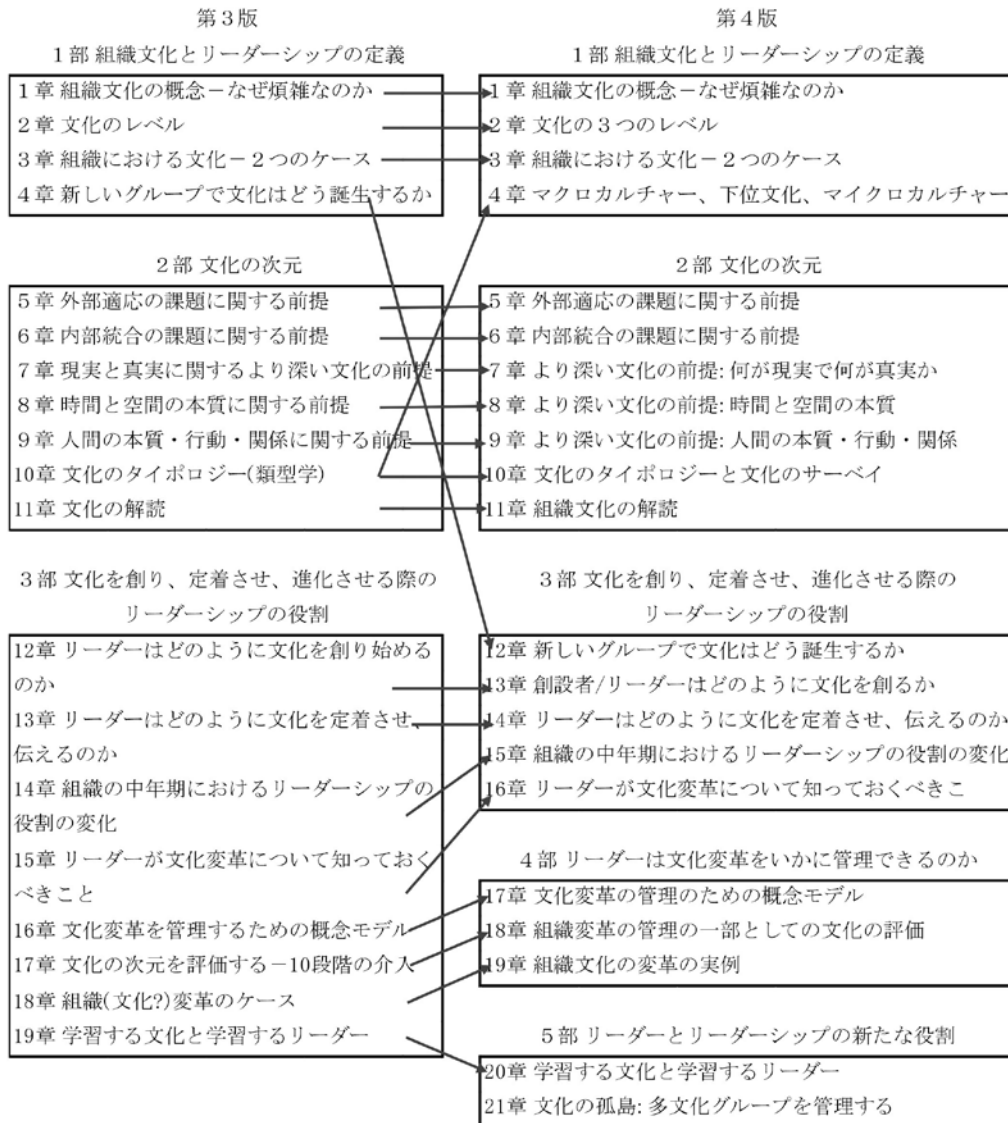
シャインの研究意欲はMIT退職後も衰えず、第3版の出版から6年後の2010年に、3度目の改訂になる第4版を出版した。なるほど、目次構成を一瞥した限りでは、部を2つ増やしたとはいえ、第3版の章構成をほぼ引き継ぎ、マイナーな改訂にしか見えない。しかしながら、シャインが6年という比較的短い期間に改訂を施したかった理由が、2つの新しいコンセプトの導入から窺い知れる。新しいコンセプトのひとつは「マクロカルチャー」であり、もうひとつは、「文化の孤島(cultural island)」である。これらのコンセプトを含めて、第3版と第4版の目次構成の対照表である図表6「目次の変遷3」を参照しながら、3度目の改訂における個々の異同を見ていくことにする。

図表6にあるように、第3版の1部の1章から3章、2部の10章を除くすべての章(5章から9章、11章)は、ほぼそのまま第4版の1部と2部に横滑りする形で移行されている。ただし、例外が2つある。ひとつは、第3版の4章「新しいグループで文化はどう誕生するか」で、この章は第4版では3部の12章「新しいグループで文化はどう誕生するか」に(内容的にはほぼそのままの形で)組み入れられている。もうひとつは、第3版の10章「文化のタイポロジー」で、第4版の1部の4章「マクロカルチャー、下位文化、マイクロカルチャー」と第4版の2部の10章「文化のタイポロジーと文化のサーベイ」に振り分けられている。

第3版の3部「文化を創り、定着させ、進化させる際のリーダーシップの役割」は、2つの部に振り分けられる形で、ほぼそのまま移行されている。具体的には、第3版の3部に含まれる12章から15章までが第4版の3部「文化を創り、定着させ、進化させる際のリーダーシップの役割」に、16章から18章までが第4版の4部「リーダーは文化変革をいかに管理できるのか」にほぼそのまま移行された。これは、第2版の4部と5部の章構成に戻ったともいえる。そして、第3版の3部の最終章(19章)「学習する文化と学習するリーダー」は、第4版では5部「リーダーとリーダーシップの新たな役割」の20章に、タイトルもそのままに組み入れられた。

重要なのは、一見、マイナーチェンジに見える改訂の陰で、4章「マクロカルチャー、下位文化、マイクロカルチャー」と21章「文化の孤島:多文化グループを管理する」を付け加えたことである。シャインは初版ですでに「下位文化の影響」について明示している。

図表 6 目次の変遷 3



出所: Schein 2004, 2010を基に筆者作成。

1985年発刊の初版の12章「組織の成長段階と文化変革のメカニズム」の扉にスタンレー・デービスへの謝辞が述べられているが、この章で扱われる「組織の成長ステージごとの機能分化や下位文化の発達」といったアイディアはデービス由来のものと思われる。なぜなら、デービスは1984年に刊行した『企業文化の変革(“Managing corporate culture”)』で下位文化(サブカルチャー)が分権化の当然の帰結であると述べているからである(Davis 1984)。

しかし、シャインは、組織文化がこうした下位文化の影響を強く受けているだけでなく、

第4版の4章のタイトルに「マクロカルチャー」を掲げ、下位文化のもう片方にある「マクロカルチャー」、つまり、国の文化や職業ごとの文化の影響も受けていることに触れたことが重要である。ただし奇妙なことに、4章のタイトルで「マクロカルチャー」と謳っておきながら、4章には、定義らしい定義もなく、用語としてもほとんどでてこない。むしろ、下位文化について少し触れたに過ぎず、その内容は文化分析に適用できるほどのレベルにない（Schein 2010 p.55 邦訳 p.65）。もちろん、4章も含む1部の扉の部分に、文化には4つのカテゴリー（マクロカルチャー、組織文化、下位文化、マイクロカルチャー）があり、国または民族ごとの文化がマクロカルチャーであると定義されているが、それ以上の説明はなく、「マクロカルチャー」がシャインの文化分析の体系に組み込まれるのは第5版の出版を待たねばならなかったのである（Schein 2010 pp.1-5 邦訳 pp.2-6）。

一方、とってつけた感の否めない21章からは、シャインの試行錯誤の跡が窺い知れる。おそらく、シャインは第4版の執筆時に多文化共生や共創に大きな関心を寄せており、グループのメンバーが異なる文化的背景を持ち、それぞれに異なる考え方や違う表現の仕方をしてい場面に適応できる「文化的知性」について思いをめぐらせていたと思われる（Schein 2010 pp.ix-xi 邦訳 p.vii-x）。その一つの帰結が「文化の孤島（cultural island）」という、メンバーがそれぞれに持っている慣れ親しんだ社会秩序のルールの一部を一時的に棚上げし、その状況で互いに学び合うという作法であった（Schein 2010 ch.21）。しかしながら、この「文化の孤島」という作法もマクロカルチャーの分析と結びついてこそ、より意義のあるものになる。奇しくも第4版ではバラバラに留め置かれたマクロカルチャーと文化の孤島という2つのコンセプトが、第5版でひとつの章（7章）に合流したのはある種、必然であったと思われる。

ここまで『組織文化とリーダーシップ』の3度の改訂の変遷を見てきたが、4では、最後となった4度目の改訂のポイントを確認しながら、第5版が有する2つの特質について見ていくことにしよう。

4. 最後の改訂と第5版の特質

2017年に4度目の改訂が施された第5版が出版された。残念ながら、著者のシャインは2023年1月26日に逝去されたため、これが最後に改訂となった。以下、まず、図表7「目次の変遷4」を参考に第4版から第5版への改訂における個々の異同を見ていく。その後、第5版が持つ特質について考察することにする。

4-1. 第5版（2017）：最後の改訂

4度目の改訂になる第5版は、第4版出版の7年後の2017年に出版された。当時、シャ

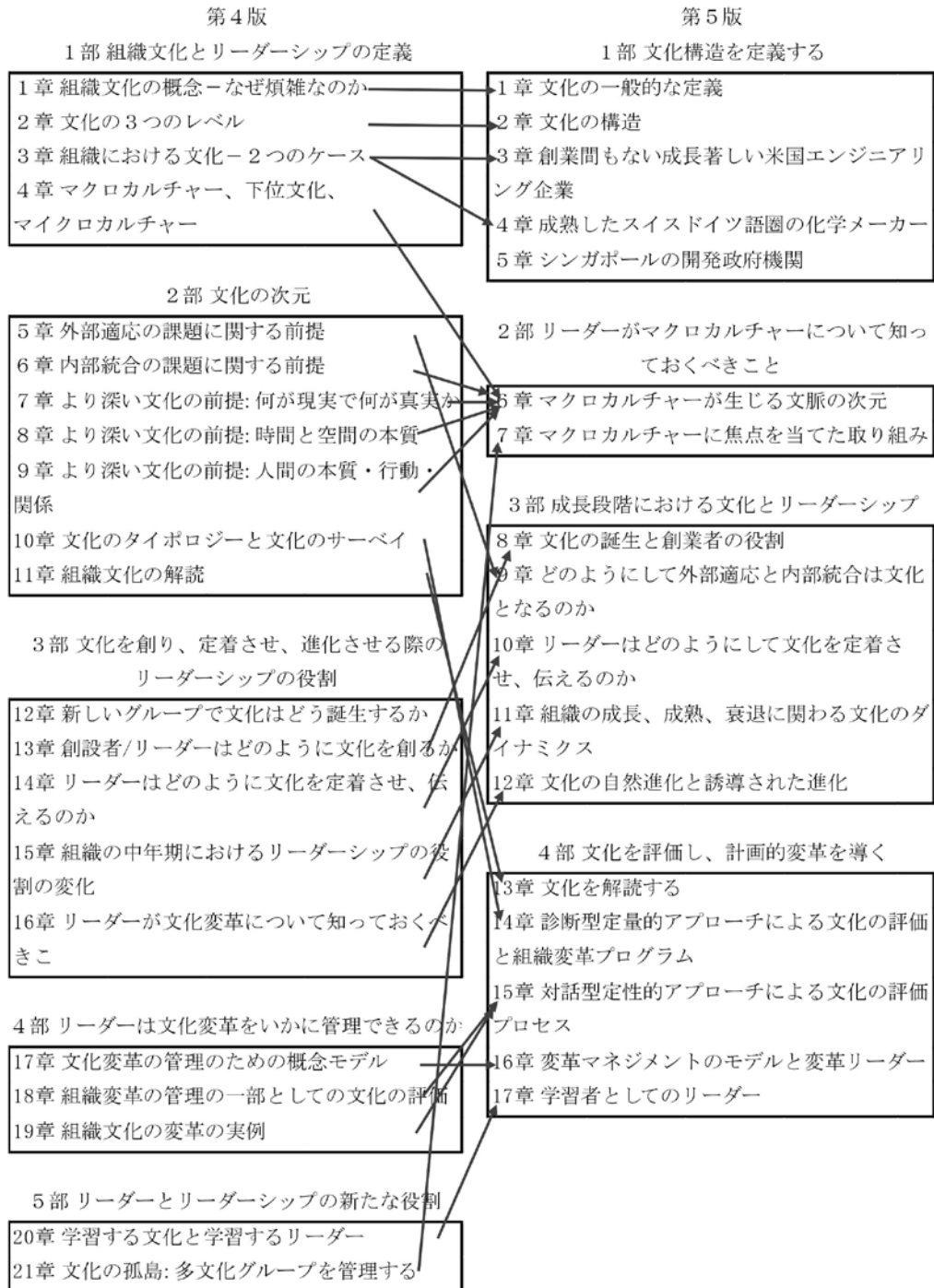
インは88歳であり、14章で息子ピーター・シャインのサポートを受けたとはいえ、ほぼ1人でかなりの改訂を行ったのは驚異的としかいいようがない。

改訂の主なポイントは2つある。ひとつは、第4版でやや無計画に詰め込まれた感のある多文化共生などの新しいトピックを、「マクロカルチャー」という概念の定位と共に新設の第2部に集約し、本全体の中にきちんと体系づけたことである。具体的には、第4版の1部の4章「マクロカルチャー、下位文化、マイクロカルチャー」と2部で文化の深いところにある前提を扱った6章から9章が、第5版の2部の6章「マクロカルチャーが生じる文脈の次元」に凝縮されて、まとめられた。これは、第4版ではやや曖昧だったマクロカルチャーという概念を明確な形で提起しただけでない。むしろ、第5版の2部の扉に「国家、民族、職業といったマクロカルチャーは、長きにわたり存在してきたので、社会のベースとなる言語、概念、価値観という形をまとめて、文化の非常に安定した要素や『本質的な部分』を構成するようになった (Schein 2017 p.77 邦訳 p.79)」と記されているように、「マクロカルチャー」が文化の本質的な部分たる「基本的前提」を構成する要素として、シャインの文化分析の中に体系的に位置づけられたのである。

また、第5版の2部には、理論志向の強い6章、それと対照的な実践志向の7章「マクロカルチャーに焦点を当てた取り組み」が用意された。7章のベースになっているのは、第4版の最後に置かれた21章「文化の孤島：多文化グループを管理する」で、異文化学習を促す対話の作法がそのまま、第5版の7章に移行されている。もっとも、文化の孤島という作法が役立つのは、異なる文化的バックグラウンドを持つ人々から構成されたグループやチーム内で認識のズレが生じたときだけでなく、同じ国の言語が話されているのに認識のズレが生じたときにもそうであることが語られている。

もうひとつのポイントは、第4版では各部に同居していた「理論（組織文化をどう認識するか）と実践（文化変革をどう行うか）の章や節」が、理論的性格の強い第5版の3部「成長段階における文化とリーダーシップ」と実践的性格の強い4部「文化を評価し、計画的変革を導く」に、それぞれ振り分けられたことにある。具体的には、第4版の2部にあった10章「文化のタイポロジーと文化のサーベイ」は、第5版の4部の14章「診断型定量的アプローチによる文化の評価と組織変革プログラム」に、同じく11章「組織文化の解説」は第5版の13章「文化を解説する」へ移設された。また、第4版の4部「リーダーは文化変革をいかに管理できるのか」に含まれていた3つの章は17章が第5版4部の16章に、18章と19章が同じく4部の15章に集約された。さらに、第4版の5部「リーダーとリーダーシップの新たな役割」の20章「学習する文化と学習するリーダー」は、第5版の4部の最終章である17章「学習者としてのリーダー」に移行された。その他、第4版の3部「文化を創り、定着させ、進化させる際のリーダーシップの役割」に含まれている13章から16章

図表7 目次の変遷4



出所: Schein 2010, 2017を基に筆者作成。

の4つの章は、それぞれ第5版の3部の8章、そして10章から12章にタイトルの変更を伴って組み入れられ、第4版の3部の12章「新しいグループで文化はどう誕生するか」は再び、削られた。

4-2. 第5版の特質：マクロカルチャーという文化的要素を組み入れる

こうした第4版との異同から見て取れる第5版の最大の特質は、「マクロカルチャー」と呼ばれる文化的要素を文化分析の中に組み入れたことで、「マクロカルチャー」が文化の本質的な部分たる「基本的前提」を構成するものとして、シャインの文化分析の中に体系的に位置づけられたことにある。そして、もうひとつ、目次の変遷からは見えにくいですが、第4版出版後、シャインが西海岸に居を移したことで経験することになった西海岸の企業文化が新版の内容に反映されたことである。この2つの特質について節を分けて見ていくことにしよう。

シャインは、第5版で国や職業の文化を指す「マクロカルチャー」を、自身の文化分析で使用する「基本的前提」を構成する文化的要素の1つとして明示的に組み入れた。そして、第5版の2部の扉で、「マクロカルチャーを比較するには、各々の文化の垣根を越え、歴史を重ねても安定している一般的な次元をつかむ必要がある（Schein 2017 p.77 邦訳 p.79）」と語り、文化分析に活用できそうなマクロカルチャーの次元を6章で複数検討している。

まず、ハールト・ホフステードのIBMの各国支社の文化サーベイ（調査）で明示されている5つの文化の次元（個人主義－集団主義、権力格差、男らしさ－女らしさ、曖昧さと不確実性の許容、短期志向－長期志向）を取り上げている。その5つの次元のうち、個人主義－集団主義と権力格差は組織文化の分析に関わっていると指摘している。次に、ロバート・ハウス等の世界25ヵ国の複数業界での中間管理職の国際比較調査で明示されている9つの次元（権力格差、不確実性の回避、ジェンダー平等主義、未来志向、集団主義Ⅰ、集団主義Ⅱ、成果志向、アサーティブネス、人間性志向）を取り上げている。そして、両者のサーベイから、「文化の次元は、統計的には妥当性があり、国同士の比較には有用であるけれども、不完全であり、共有された信念、価値観、規範をすぐに見出すことのできる参与観察、エスノグラフィー、グループ・インタビューといった手法と組み合わせることにより深い洞察が得られる（Schein 2017 p.85 邦訳 p.85）」と、サーベイが抱える課題とその解決法を提示している。

そのため、シャインは、かかるサーベイと補完的なマクロカルチャーの分析手法として、以下の様々な次元（視点）を上げている。ハイコンテキスト／ローコンテキストといった言語の文脈依存の視点、何が現実かを判断する文化的前提の視点、モノクロニック（単一的）とポリクロニック（多元的）といった時間の前提認識の視点、相手との距離や自分の立ち位置といった空間の前提認識の視点、人間行動に関する3つ（活動、存在、生成）の志向性の

視点、社会における4つの人間関係の視点などである。これらは、各国のマクロカルチャーのサーベイがややもするとステレオタイプになりがちで、結果として文化決定論的な考察に陥ってしまうのを防ごうとするねらいがある。とりわけ、人間関係は『組織文化とリーダーシップ』の第5版の前年（2016年）に出版されたシャインの『謙虚なコンサルティング』で提起しなおされた概念で、レベル1の「仕事上の割り切った関係」を起点に、いわゆる「ブラック企業」や「スウェットショップ（搾取工場）」などでの人間以下の扱いをされる時のレベルマイナス1の「ネガティブな関係」、それほど親しくはないが一緒に仕事をする職場のメンバーなどレベル2の「個人的に知っている関係」、相手を思いやり、必要とあらば積極的に支援するレベル3の「友情や愛情をもった親密な関係」から構成される。これらは、様々な文化的バックグラウンドを持つメンバーからなるチームで仕事をする場合、職階や職能を越えた関係を司る方法を見出す上で役立つものである（Schein 2017 pp.86-102 邦訳 pp85-102）。こうした人間関係を見出すには、先述した異文化学習を促進するための「文化の孤島」という作法を用いて、各人が持つ固有の文化的ルールを一時的に棚上げし、内なる文化の探求や、お互いの関係性を規定する価値観や暗黙の前提を探っていくことができるのである。

さて、シャインがマクロカルチャーという概念を定位して、多文化社会を読み解こうとする試みは、第5版の序文で「私はこれまで（強調－筆者）、あらゆる組織文化が、その組織文化に影響を及ぼす、しばしばそれよりも大きな別の文化（国の文化といったマクロカルチャー－筆者）に内包された入れ子構造になっていること・・・を強調してきた（Schein 2017 pp.xiii-xiv 邦訳 pp.xi-xii）」と語っているように、以前から意識され、取り組まれてきた。あまり指摘されないが、実は、マクロカルチャーの分析可能性は初版ですでに提示されている。シャインはこう語っている。「『文化』という言葉は、組織自体や組織を取り巻く環境をどう観るか（といった基本的前提）を学習し安定化させる機会を持った、どんなサイズの社会的単位にも適用できる。最も広いレベルには、西洋文化や東洋文化といった文明がある。次のレベルとして、アメリカ文化やメキシコ文化といった民族的な共通性を備えた国がある・・・さらに絞っていくと、職業、専門、職業団体といったレベルに至る（Schein 1985 p.8 邦訳 p.12）」と。これらの文化のレベルの話は、まさに「マクロカルチャー」そのものなのである。いずれにしても、「マクロカルチャー」の分析が人間関係の枠組みなどを携えて体系化されるのは、第5版を待たねばならなかったのである。

次にもうひとつの特質、西海岸の企業文化が第5版にどのように反映されたのかを見ていくことにしよう。

4-3. 第5版の特質：西海岸という風土

シャインは『組織文化とリーダーシップ』の第4版を出版した翌年の2011年に、MITに

就職して以来、長年暮らしたマサチューセッツ州ケンブリッジをあとにし、カルフォルニア州パロアルトに居を移した。そこで、息子ピーターと組織文化とリーダーシップ研究所（OCLI: Organizational Culture and Leadership Institute）を設立し、組織文化の改善に関するコンサルテーションに勤しんできた。その過程で西海岸、とりわけシリコンバレー企業の組織文化を体感してきた。こうした経験を通じてシャインは「このケース（DEC のケース―筆者）は1960年代の『旧い』ものではあるが、私とその企業で目にした文化のダイナミクスは、近年、私が観察した企業のなかにも同じく見て取ることができ、技術志向のスタートアップ企業を特徴づけるものである（Schein 2017 p.31 邦訳 p.33）」と述べている。まさに、シャインは、テック系企業の文化が、ある条件の下では、共時的である、つまり、時空間を越えて似てくることを示唆している。この意味を探るために、シャインが第5版でDECの文化をどう整理したかを簡単に振り返っておくことにしよう。

シャインは1966年にDECのオペレーションズ委員会に参加し、そこで初めて従業員の雰囲気（人工物）を味わった。シャインは、ミーティングで「メンバー同士が真っ向から対立し、激しい議論と衝突を繰り返すことに度肝を抜かれた・・・メンバーはすぐ感情的になり、しょっちゅう相手の話を遮り、互いに腹を立てていた。にもかかわらず、こうした怒りをミーティング終了後まで引きずらないことにも驚いた（Schein 2017 p.33 邦訳 p.35）」と記している。その後、従業員と話すことで、こういう一見、大人げないコミュニケーションが生じる理由が分かってくる。それはDECでは1人1人が何をやるかに責任を持つことが大切にされていた（徹底した個人主義）。そこから派生して「正しいことをしなさい」と言われており、その背後には他人のいいなりにならないことが含意されていた。その他にも職場はエンジニアのメンタリティに溢れていて、新製品の良し悪しは、マーケットによる裁定ではなくエンジニア自身の趣向が最優先されるといった（標榜された）価値観が分かってきた。この時点で、図表5のDECのボックスにある組織文化を構成する価値観が明示化された。しかしながら、それらが目に見える行動や雰囲気にどう結びついているかを理解するためには、ボックス間の矢印に体现される価値観の結びつきや関係性を理解する必要がある、それが最低限可視化されたものが「文化パラダイムの図」である。

ただし、こうした組織文化を構成する価値観が「なぜ長きにわたって維持されているのか」を解説するには、個々のシチュエーションから観察できる文化の断片を集めただけでは分らないのである。そのためには、こうした価値観が入れ子構造をなしている、より広いマクロカルチャーやもっと狭いマイクロカルチャーとの強い結びつきを理解する必要がある。シャインは以下のように語っている。「そうした価値観が同時に以下の3つの文化を体现しているという事実」に衝撃を受けた・・・社内では提案されたアイデアはつねに反論に晒され、検証される必要があるという点ではアカデミアというマクロカルチャーに、洗練度が高い価

値を置く点ではエンジニア集団というマクロカルチャーに、創業者の価値観と管理手法が、企業発展の仕方に最初に影響を及ぼした点ではスタートアップ企業というマイクロカルチャーに現れていたのである（Schein 2017 pp.37-38 邦訳 p.40）」と。まさに、シャインが「こうした入れ子構造をなす DEC の価値観のうち、どれが企業発展をもたらす主要因なのかを理解するには、ヒューレット・パカード、アップル、マイクロソフト、グーグルといった他のハイテク・スタートアップ企業がその黎明期によく似た文化を持っていたことに留意しておくことが大切である（Schein 2017 p.38 邦訳 p.40）」と述べているように、時空間を越えても、アカデミアやエンジニアリング集団といったマクロカルチャーに影響を受け、発展のステージが同じであると文化の構造に共時性が認められるのである。

シャインは『組織文化とリーダーシップ』の第2版を出版した前年の1991年に、シリコンバレーの代表的な企業の1つ、アップル・コンピュータでの文化分析に関与しており、第3版でその文化分析を披瀝している。そこでは、我々は社会を変えるような崇高な目的のためにビジネスを行っていること、どんな経験を積んでも、どんな人間関係を築いてもタスクが達成されてなければ意味がないこと、1人の人間としての権利が大切であること、今やっていることが何にも勝ることといった4つの前提が描かれている。しかしながら、マクロカルチャーの視点を欠いているため、文化構造の共時性の把握にいたっていない。これらを踏まえると、第5版で「マクロカルチャー」を基本的前提を構成する文化的要素の1つとして組み入れたことは、大変意味のあることだったと思わされる。

5. おわりに

本稿ではシャインの『組織文化とリーダーシップ 原著第5版』の特質を探るために、そもそも、シャインは組織文化を通じて何を語ろうとしたのか、また、その思いがどのように進化してきたのかを4度の改訂による版の異同を追いながら、最終的に第5版の持つ特質を考察してきた。ここまでの考察を通じて、以下の3つのことが明らかになった。

第1に、第5版の特質は「マクロカルチャー」という文化を構成する要素を自身の文化分析に体系的に組み入れたこと、それによって分析の幅が広がったことが指摘できる。これは単に、組織文化よりも広い「国、民族、職業といった文化」を文化分析に組み入れるに留まらなかった。シャインが文化は入れ子構造になっていると語るように、個々の企業が有する組織文化は、それより広い「国の文化」に包含（包摂）されており、組織や地域、あるいは国を越えてつながりを持つ「職業文化」にも包含されているという構造的認識をベースにしている。けれども、組織文化と国の文化、組織文化と職業文化の（相互）関係がもたらす「（文化の）影響」を、組織の文化パラダイムの分析に組み入れることで、時空間を越えた文化の共時性を見出すことが可能になった点は特筆されるべきだろう。

第2に、その一方で、初版から第5版まで35年をかけて深めてきた組織文化研究の骨子は、ほぼ変わらず、改訂ごとに目次構成が変わるにもかかわらず、組織文化（およびリーダーシップ）のダイナミックな定義、文化を考察するための次元（視点）、文化を創造し、定着させ、進化させる上でのリーダーシップの役割の3つの柱からなり、中心概念は1985年の初版ですべて提示されていることが分かった。もちろん、時代の変化に合わせて概念モデルを修正してきた。とりわけ、企業が多文化的様相を深めると、人間関係を捉える視点を深化させた点などはその最たるものだろう。第5版でマクロカルチャーを1つのセクション（部）にまとめて体系化したことも同様である。とはいえ、版の異同を見て興味深かったのは、「マクロカルチャー」のアイディアも人間関係のアイディアも、その萌芽がほぼ初版で見られることである。こうした慧眼を持っていたからこそ、先に触れた文化の共時的側面を喝破できたのだろう。

第3に、本論から派生した発見について触れておく。シャインの組織文化の視点は、実務家には大変重宝されているが、アカデミアではやや事情が異なる。機能主義的組織文化論と一蹴されることが多く、シャインも初版で『リーダーシップ』の固有の機能は、文化の創造と管理だ」と明示していて、そのことが「組織文化の管理（management）」はマネジメントの道具のように捉えられるきらいがある。もちろんそうした面もあることを認めるやぶさかではないが、シャインは文化や文化を操作することには極めて慎重な姿勢で臨んでいる。それは第5版を待たずとも、初版で以下のように述べていることからよく分かる。『『正しい文化』とか『より優れた文化』というものがあると考えてはならない』と。また、この指摘はとても大事だが『『文化を管理する』とは言っていないことにご注意頂きたい。なぜなら、それが可能かどうか、ましてや望ましいのかどうか分からないからである。しかし、文化の影響（帰結、産物—筆者）は実在するし、これらは管理されねばならない（Schein 1985 p.xii 邦訳 序文の p.5）」と述べている。これらは、文化自体を変えてしまうのではなく、文化がもたらしたものの文化の影響はマネジメントする必要があると語っているのである。この指摘は、昨今の文化を組織変革のための手軽なコンテンツとして扱う傾向にある人々への優れた警句となるだろう。

確かに、機能主義的立場に立つシャインの方法的限界はあるだろう。ズィール・カレンが引いているカール・ワイクの一文が示唆的である。「企業がカルチャーを持っているわけではない。企業自体がカルチャーなのだから。それが文化を変えることが容易ではない理由なのだ」と（Siehl 1993）。しかしそれでも、文化がもたらす帰結にはアプローチできるだろう。

付記：本稿は本学経営学会研究助成金（2025年度）の支援を受けました。記して感謝申し上げます。

注

- (1) 第2版で提示されたDECの文化パラダイムの関係図は、DECの研究書であるSchein（2003）、第3版であるSchein（2004）で二度修正が施されているが、第3版の図表3.1の出所にはSchein（2003）と記されている。実際はSchein 2003の図表をベースに改訂されており、同じ図表ではないため、第5版の拙訳では著者の了解を得て、出所に「E.H. Schein, *DEC IS Dead Long Live DEC*, Berrett-Koehler, 2003, p.82 基に改訂」と付記してある。

参考文献

（本文中で引用した邦訳の訳文は原文のままではなく、部分的に変えてある）

- ・ Bashe, Gervase R. & Marshak, Robert J.(2015), *Dialogical Organization Development*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.(中村和彦訳（2018）『対話型組織開発』英治出版）。
- ・ Davis, Stanley M. (1984), *Managing Corporate Culture*, Harper & Row Publishers.(河野豊弘・浜田幸雄訳（1985）『企業文化の変革』ダイヤモンド社）。
- ・ Deal, Terrence E. & Kennedy, Allan A.(1982), *Corporate Culture*, Addison-Wesley Publishing Company(城山三郎訳（1983, 87）『シンボリック・マネジャー』新潮文庫）。
- ・ 福本俊樹（2023）「第6章 組織開発と創造性」（桑田耕太郎編著『創造する経営学』文眞堂所収）。
- ・ 金井壽宏（2003）『キャリア・デザイン・ガイド』白桃書房。
- ・ 金井壽宏・佐藤郁哉・ギデオ・クンダ・ジョン・ヴァン・マーネン（2010）『組織エスノグラフィ』有斐閣。
- ・ 金井壽宏（2011）「組織行動論におけるクリニカル・アプローチ—エドガー・H. シャインのアプローチとアクション・リサーチの一形態」神戸大学経営学研究科ティカカッションペーパーシリーズ 2011-16。
- ・ 中原淳・中村和彦（2018）『組織開発の探求』ダイヤモンド社。
- ・ 小原久美子（2014）『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』白桃書房。
- ・ Ouchi, William G. (1981), *Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Company.(徳山二郎監訳（1981）『セオリーZ』CBS ソニー出版）。
- ・ Pearson, Jamie ed.(1992), *Digital At Work*, Digital Press.
- ・ Peters, Thomas J. & Waterman, Robert H.(1982), *In Search of Excellence*, HarperCollins Publishers, Inc (大前研一訳（2003）『エクセレント・カンパニー』英治出版）。
- ・ Rifkin, Glenn & Harrar, George(1988), *The Ultimate Entrepreneur*, Contemporary Books.(岩淵明男訳（1990）『究極の企業家』ダイヤモンド社）。
- ・ Saxenian, AnnaLee(1994,1996), *Regional Advantage*, Harvard U.P.(山形浩生・柏木亮二訳（2009）『現代の二都物語』日経 BP）。
- ・ 坂下昭宣（2002）『組織シンボリズム論』白桃書房。
- ・ 坂下昭宣（2014）『経営学への招待 [新装版]』、白桃書房。
- ・ Schein, Edgar H.(1969), *Process Consultation*, Addison-Wesley Publishing Company.(高橋達男訳（1972）『職場ぐるみ訓練の進め方』産業能率大学出版部）。
- ・ Schein, Edgar H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers.(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）。
- ・ Schein, Edgar H.(1999), *Process Consultation Revisited*, Addison-Wesley Publishing Company.(稲葉元吉・尾川丈一訳（2002）『プロセス・コンサルティング』白桃書房）。
- ・ Schein, Edgar H.(1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2th ed., Jossey-Bass Publishers.

- ・ Schein, Edger H.(2004), *Organizational Culture and Leadership, 3th ed.*, Jossey-Bass Publishers.
- ・ Schein, Edger H. with Delisi, Peter S., Kampas,Paul J., Sonduck, Michael M.(2003), *DEC is Dead, Long Live DEC*, Berrett-Koeher Publishers,Inc.(稲葉元吉・尾川丈一監訳 (2007)『DECの興亡』 亀田ブックサービス)。
- ・ Schein, Edger H.(2009), *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*, Berrett-Koeher Publishers,Inc.(金井壽宏監訳 (2009)『人を助けるとはどういうことか』 英治出版)。
- ・ Schein, Edger H.(2010), *Organizational Culture and Leadership, 4th ed.*, John Wiley & Sons.(梅津祐良・横山哲夫訳 (2012)『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房)。
- ・ Schein, Edger H.(2013), *Humble Inquiry*, Berrett-Koeher Publishers,Inc.(金井壽宏監訳 (2014)『問いかける技術』 英治出版)。
- ・ Schein, Edger H.(2016), *Humble Consulting*, Berrett-Koeher Publishers,Inc.(金井壽宏監訳 (2017)『謙虚なコンサルティング』 英治出版)。
- ・ Schein, Edger H. with Peter Schein(2017), *Organizational Culture and Leadership, 5th ed.*, John Wiley & Sons. (宇田理監修・監訳 (2025)『組織文化とリーダーシップ 原著第5版』 白桃書房)
- ・ Schein, Edger H. & Schein, Peter A. (2018), *Humble Leadership*, Berrett-Koeher Publishers,Inc. (野津智子訳 (2020)『謙虚なリーダーシップ』 英治出版)。
- ・ Siehl, Caren (1993) 'After the founder: An opportunity to management culture', CEO Publication G85-12.
- ・ 竹中克久 (2002)「組織文化論から組織シンボリズムへ -<シンボルとしての組織> 概念の提唱-」『社会学評論』 第53号・第2号、pp.36-51。
- ・ 宇田理 (2020)「プロセス・コンサルテーションの生成局面に関する一考察—エドガー・H. シャインの DEC との関わりを中心に—」『商学集志』 第90巻第1号。
- ・ 宇田理・高瀬進 (2018)「2月11日 エドガー・シャインへのインタビュー」サンフランシスコ・ベイランディングホテル。