

大学生協組織における学習論の試み---その2

~組織文化と「組織の風土」と学び~

明治大学大学院 博士前期課程 政治経済学研究科 経済学専攻 仲田 秀

1. はじめに ~03年とのつながり~

昨年の報告では以下のことを述べた。

協同組合における教育はロバート・オーエンの時代から運動の基本原則であること、1992年のICA 東京大会は、それを「民主主義的参加」とともに価値により近い基本的原則として位置付けたこと、そして、大学生協は、4年間（あるいは6年間）で築立っていく学生が主要な組合員であり、正式な役員として教職員の組合員と対等に運営に参加することを教育的に意義づけ、役職員の学び=自己教育に焦点をあてた、ということである。

その上で、教育、学習、学び、文化の関連性をどう考えるか、の視点が定められた。その視点は、社会の「状況に埋め込まれた学習」は「実践的共同体」への「正統的周辺参加」(新入教育)、「十全的参加」(文化づくりの自己教育)によってなされるということであった(注1)。さらに教育はともに学ぶものであるから、文化的学習は、「自発的まね」から関係づくりとしての学習を経て協同的学習で完成するとされた。協同的学習はそれ自体が文化的実践になっており、文化的実践への参加は様々な形態、内容(段階、程度など)があり、成長したり、変化したりの個人差は、参加の仕方の違いであって、その人流の参加がある、ということである。

「共同体が何とかして以前より『よくなるう』として協同的に、関係づくりや、関係の再構築、あるいは関係の修正を模索していく総体を『文化的実践』とよぶ」(注2)ならば、大学生協における組織(運営)活動、協同組合における組織(運営)活動が何かを生み出している時、それがまさに「文化的実践」なのである。その「文化的実践」は、組織のもつ豊かさとし力強さを発揮する時に存在するのである。それは何故なのか、何がそれを生み出すのかを探るために、A11生協の76年から85年荷わたる活動を分析し、個人の中への学びとしての蓄積と同時に、事業組織の中に、実績と、文化を創造しつづける「組織の風土」が存在することを提起した。

昨年の報告に対する意見は、個々人の学びが証明されていない、組織が企業の組織と比較されると良かったのではない、などであった。それをうけて、今回は「組織の風土」を【企業経営論の中でしばしば取り上げられる】組織文化論との関係で考察すること、個々人の中への蓄積を資料として例証しながら、定量化を試みる。

2. 経営学の中での組織文化

2-1 なぜ組織文化か

報告者が「組織の風土」としたものを考察するために、同質のものとして組織文化を取り上げることにした理由

は3つある。

その一は、企業文化といわれるものに関心をもったことである。組織文化は現代社会の有力な組織である企業を対象としたとき、企業文化とよばれている(梅沢、p4)。1982年ディールとケネディによって書かれ、城山三郎によって翌年翻訳された著書(注3)は、アメリカでも日本でもビジネス書として多く読まれたものである。大学生協(=協同組合)を社会的企業と押さえるようになった報告者は、この著書に強い関心をもった。『シンボリック・マネージャー』のテーマが「強い企業には文化がある」であったからである。その二は社会的企業と喧伝されるスペインのモンドラゴンの強みと指摘されているものが、協同組合の組織文化であるからであると思われるからである(注4)。その三はコープこうべをケーススタディとした組織文化論の最新の書(注5)を見つけたからである。

そこで、なぜ、組織文化論が研究されるのか。それは、「組織文化が組織行動のあり方と組織活動の成果に多大な影響をおよぼすこと、あるいは企業文化が企業活動のプロセスと結果に大きなインパクトを与えることが明白になったからである(注6、P4)」。組織文化とは何かという定義については、合意がなされているわけではないが、一般的には「組織構成員によって内面化され、共有化された価値、規範、信念のセットである。(出口、p1、p1)」とされている。組織文化論は、当初は組織文化(organization culture)としてではなく、組織風土(organization climate)として一般的に論及されていたことに注意すべきある。たとえば30年代の「場の理論」、60年代の行動科学でも展開された(梅沢P7)。

2-2 組織文化研究のながれ

1933年、Mayoは非公式組織における集団規範が組織のメンバーの行動に重要な影響をおよぼしていることを明らかにした。1938年、Barnardは信念が公式組織における自律性の源泉として重要な役割を果たしていると強調した。しかし、明確に、組織における規範、信念、価値の文化的要素をテーマとする研究が行われるようになったのは1950年代からである。1951年、Jaquesによる工場組織の変革についての研究は、多くの学者から、文化を研究の主題とした最初の経営学的研究であると指摘されている。彼は文化を定義し、フィールドワークに基づいた組織内の諸要因と文化との関係に注目した。1957年、Selznickはリーダーの役割についての研究を行い、価値や理念としての文化の重要性を説き、リーダーとしての役割は組織に文化を注入することによって組

織を制度化することにあると主張した。1960年代は定量的方法に基づく機能分析を志向する理論が全盛で、組織研究の焦点は定量的に測定できる組織構造や技術に向けられた。(出口、p10.11)

1970年代になると、組織文化論研究の直接的起源と評価される研究が行われた。特に頻繁に取り上げられる研究は2つで、Clarkによる学校組織で「語り草になっている事」=sagaについての研究(1972年)と、Pettigrewによる寄宿学校の社会的ドラマの経時的な変化を校長の役割において分析した研究(1979年)である。Clarkは組織文化を分析し、解釈する手がかりとして、組織における象徴的な要素が重要な意味をもつことを浮き彫りにした。Pettigrewは組織文化を「意味のシステム」と定義し、組織文化を分析解釈するためにシンボルの概念を導入した。(出口、p12)

組織文化論という研究領域が生まれ、発展したのは1980年代に入ってからである。アカデミックな要因としては社会科学の領域で機能主義と並んで解釈主義が台頭してきたこと、そして、「文化」という言葉の性質が組織論の伝統的な二元論を超越した組織分析のための、キー概念としての可能性を備えていることがあげられる。社会的要因としては1970年代以降の様々な産業界の変化がみられ、中でも、70年代以降はアメリカ企業の業績低下と日本企業の躍進あげることができる。そこには、日本の企業独特の文化があり、その文化がアメリカをはじめとする諸国の優良企業に見られることが明らかにされて、組織文化について議論されるようになった。また、いわゆる「強い文化論」として、1982年に2冊の本が出版されたことも見逃されない。Peters & Watermanの『In Search of Excellence』(邦訳 大前研一 エクセレント・カンパニー)と、Deal & Kennedyの『Corporate Culture』(邦訳 城山三郎 シンボリック・マネージャー)である。この2冊は経営学関連書としては破格のベストセラーとなり、経営学研究分野の学会、実業界に広まった。産業界のもう一つの変化として、大量生産産業から情報産業システムへのシフトによって、新しい組織形態が出現したことである。このことは、1987年、Weickによって、ハイテク企業の増加が、文化によって結びつけられる有機的組織を増加させ、文化をより重要に判断するようになったと述べられている。(出口 前掲書、2004.2 p13-p22)

2-3 組織文化の理論的状況と「組織の風土」

そして、出口は、組織文化論の研究領域には様々な組織文化観が混在しており、個々の研究においても、複数の組織文化観と方法が折衷的に用いられることがある、としている。しかし、この領域において、多くの研究者、実務者が暗黙のうちに共有する理論的枠組みとして、「機能主義的組織観 / 組織文化観、定性的データの客観的分析、そして組織文化の創造や変革のための方法論、モデルの提示という実践的な目的によって特徴づけられる伝統的な組織文化理論」が存在している、と出口は述べている。さらに、この矛盾する2つの特徴のため、その重要性が認識されているにもかかわらず、組織文化という理論的概念に対する議論は少なかつた。そこで出口は、研究が蓄積されているにもかかわらず、伝統的な組

織理論に対する問題点として、「組織におけるコンフリクトや、下位文化の存在を十分に説明することができないということ、組織文化の潜在的、漸進的な変化を説明することができないこと、さらには、組織のメンバーがいかんして状況に応じて柔軟に行動するのかが説明できないこと」などを、指摘している。(出口、p45)

報告者が昨年取り上げたA大学生協での分析における「組織の風土」は、A大学生協の当時の組織がもっていた自由な「文化的実践」の土壌であった。従って、出口が指摘する「組織文化の潜在的、漸進的な変化」、さらには「組織のメンバーがいかんして状況に応じて柔軟に行動するのかが」という部分が注目され、そして、「組織の風土」が組織文化論の中に位置づけられて、関連性がここに置かれることになる。

2-4 企業の文化 (『シンボリック・マネージャー』から)

前掲書『シンボリック・マネージャー』(Corporate Culture)を報告者は教育社会学者であるディールと経営コンサルタントであるケネディの共著であるが故に関心をもったのである。企業文化の役割、経営者の役割が、教育社会学の視点からも分析されていることを期待したからである。研究書というより読み物に思えた。以下、報告者のこの書の読み取りである。

第一部企業を支える文化で、企業文化の存在と内容を分析している。「強い企業には文化がある」ということを、マッキンゼーの80年調査から明らかにする。1/3の企業には信念があり、そのうち1/3(18社)には文化的信念があった(あとの1/3には金銭的目標)。そして、常に好成績をあげている会社には強い文化があると(城山三郎訳、p18)。強い文化はただの組織ではなく人間の制度を育てた(p19)。アメリカの大会社を築いた人びとは自分の組織の中に強い文化をつくりだすことに腐心した。そして、文化の要素を4つあげている。それは、企業環境(市場における環境、製品、競争会社、顧客、技術、政府の影響など) 理念(組織の基本的な考え方や信念、企業文化の中核) 英雄(企業文化の化身) 儀礼と儀式(社内で行事として行われる慣例) 文化のネットワーク(組織内での主要なインフォーマルな通信手段)(p27.28)である。第二部企業を動かす文化で、文化をマネジメントする視点で記述をすすめる。文化をマネジメントする人物として、シンボリック・マネージャーの存在と役割を述べ、今もっとも必要な人物は合理的管理者ではなく、象徴的管理者である。彼は文化とともに生き、文化の関心を集め、現存する文化を壊さず、行動には勇気がある。(p195-215)

ここでは、リーダーとマネージャーがマネジメントする。

2-5 出口ケーススタディ、コープこうべについて

出口は前掲書において、パイロット調査(異文化接触と文化融合=同種企業対等合併の90年代ケース、90年代ケースの2社)から「私たちは組織文化を観念と表面的かつ具体的なものから構成され、それらの間の複雑な関係によって特徴づけられるものとして理解する必要がある」(出口、p76)とした。その上に、組織文化の構

造と力強さを分析し、新しい組織文化論を提起するケーススタディとして、コープこうべの、のべ786名の回答による大掛かりな調査がある。この調査は、新入職員が組織文化を受容していく過程を通して、組織文化の構造に迫ろうとしたもので、本人と周辺の人びとの生の声でとらえているもので、資料としても貴重である。そして、8つの発見事実を明らかにした(注)。さらに、それはコープこうべの具体例をひきながら、価値規範の2つのレベルの存在を「普遍的な価値規範why, whatのロジック」(組織全体を緩やかに被い、メンバーの行動や制度やシステムを理由づけている)と「実践的な価値規範=howのロジック」(さまざまな行為のルールとしての側面をもつ)であって、その二つの関係と、意味をのべている(出口, p127-144)(この中の「普遍的な価値」の部分、報告者が昨年提起した「組織の風土」に対応している)おおきな提起である。

しかし、経営学の組織文化研究の組織文化をマネジメントする側からみるとこうなるのであろうが、協同労働の視点で(モンドラゴンの場合)あるいは組合員代表の直接組合員のための視点(A大学生協の学生役員、組織委員)の学び、自己教育、教育の側からみるなら、更に見えるものがあるように思われる。(次節で述べる。)

3. 経営学の組織文化と「文化的実践」の「組織の風土」

経営学の組織文化論ではリーダーとマネージャーが、企業を優良企業にするするために、組織文化をマネジメントするのである。従って、組織文化論にも、下位文化という概念が存在し、職種ごとのさまざまな文化の存在もマネジメントの対象である。協同組合の疎外されない協同労働の社会的企業では、組織文化は道具ではないはずである。日本の消費協同組合は、生産しないので、職員は組合員に雇用されて組合員のために労働し、自己実現が見えにくい。しかし、自らの職場が、社会的企業であり、それを自ら参加してつくっていく、共同体の協同労働を自覚した時、「文化的実践」に参加し始める。

3-1 モンドラゴンの強み

モンドラゴンはスペインバスク地方に存在し3万人以上の労働者と60億ドル(93年数値、現在はもっと多い)の年間販売額を擁す協同組合企業複合体である。注目されるようになったのは80年、ICUモスクワ大会のレイドロー報告からである。モンドラゴンの全体像と協同組合の社会的、経済的役割について総合的理解の書(注)から、モンドラゴンの強みといわれる部分を見ることにする。

1993年次報告から引かれている、企業目標と経営指針から見る。それは、モンドラゴンの複合体が、協同主義的価値のその上に建設されているからである。

企業目標についてみると、この企業体の使命は財とサービスの生産と販売、それに分配である。この企業体の経営管理の責任者は民主的な方法で選ばれる。生み出された物質的、社会的資産は協同組合企業の組合員とコミュニティの利益のために分配される。そして、他の企業にひけを取らない経営が行われ、調和のある発展に必要

な資力を生み出す。

経営の指針としては、6つがあげられている。それは、1.顧客を満足させる(事業体としての存在は利用者がその根拠を示してくれる) 2.人間中心(様々な社会的関係を超越した人間) 3.製品とサービス(企業の評価と検証は製品とサービスを通して行われる、強みとしての資力も) 4.協同(社会に奉仕する企業に全体として参加すること) 5.恒常的改善(外部環境の変化への最適化を継続的に追求することは協同組合労働者の恒常的な改善努力への動機触媒となる) 6.コミュニティに対する責任(協同組合の狭い範囲を超え、雇用を創出し、コミュニティの富みを創造することはコミュニティに対する使命である)である。

これらは、明解で、組合員がどの位置からも、自発的、自律的に追求しつづけられる物になっている。この明解な指針が事業の中に具現化され、組合員の中に共有され、社会的企業の企業文化として存在しているのである。

3-2 76年から85年のA生協の「組織の風土」と学生役員のうけとめ

昨年例証したA生協上記年代の学生理事・組織委員達の、特に80年代に活動していたメンバーは、現在0代前半で、社会の各分野で仕事をしている(道庁、銀行、翻訳、雑誌社、地域生協、市議会、医者、N総研、M電機、I企業)40数名の加わっているメーリングリストで依頼をかけ、協力者10名の回答が分析される。彼等は相互に10数年年賀状中心の付き合いだったのが、1年前にメーリングリストを作って、駄話や仕事の話、イラク人質事件まで話しあっている。この彼等に、「組織の風土」などについて訊ねてみた。

3-2-1 学内滞在時間の何割を費やしていたか

まず、学業含めて学内滞在時間の何割を大学生協活動に費やしていたかという設問に対して、(1)教養学部学生委員会時代は平均7割、0-1人、他1.5割~8割。

(2)学部学生委員会時代は平均2.9割、0-1人、2~6割。という回答をえた。委員会室でたむろしていた時間、生協でバイトをしていた時間をいれるともっと多い。医学部生は教養学部・学部とも5割。留年者は5割(一時ヤマギシズムに傾倒した農学部の二人と文学部の三人)で、法、経、工2、医は普通に卒業している。学内滞在時間の4割以下で、「クールな人間」は学業と両立させた。

3-2-2 「組織の風土」の影響を受けたか。(「より磨きがかかった」も含めて計算した。)

報告者は昨年「組織の風土」の内容を(1)(物事をすすめる際の)進取の気性(2)組合員一人一人への誠実さ、(3)組合員財産管理への厳しさ、(4)民主的運営への頑固さ、と提起している。

(1)進取の気性 60% が影響を受けた、が、生来もっていたものに磨きがかかったといっている。

「わけの分らない新しいものに取り組むことを恐れない」これは生協で身についた。

(2)組合員一人一人への誠実さ 70% が影響を受けた、「一言カードの様なもの」が原点と感じている

(3)組合員財産管理への厳しさ 50% が影響を受けた、「仕事で役立っている」

(4) 民主的運営への頑固さ 90% 「理事会運営にシヨックを受けながら経験の深い職員・や専従の人たちと同等の権限を行使した。」「組織運営に大切なのはシナリオで、それと民主的運営とは矛盾しないことを学んだ」

(3) のみ 50% で、(4) は 90% である。この他自由書き込みは「大学生協で何を学んだか」でいろいろあるが、紙面の都合上省略した。

3-2-3 だれが担い手か

詳しくは省略するが、昨年の報告で明らかなように、組合員（構成者＝学生、院生、教職員）代表の組織委員、主に若い学生が担う組織への、正統的周辺参加（新入生）で学ぶ、十全的参加（上級生、院生、教職員、専従職員）が文化を担う。組織のリーダーは主体である学生を支える、組織の周りにいる教職員や専従職員は継承者として、組織の風土を媒介として主体を支える。学生達の正統的周辺参加や、十全的参加を支えるのである。そこが企業を強くする組織文化と人間を第一義とする協同組合の教育的な組織の風土との違いである。

組織は人間が構成する。組織の運営は「文化的実践」であって「関係」と「参加」のつむぎである。このことを彼等の参加状況と関係性と組織の風土への受けとめが物語っている。

4. おわりに

強みのある、生きた共同体が社会的企業として活動するとき、正統的周辺参加による新入教育と十全的参加による自己教育がなされるといえる。学びと教育は無意識ではなく、参加による自覚化が必要である。

全体を通して、「自己熟成できる目標概念があるかどうか」（モンドラゴン、コープコーベA生協）

「関係づくりをしようとするかどうか。」（コープコーベA生協）「文化的実践にしようとするかどうか。」（A生協当時の意図）が重要であることが鍵であるといえる。

組織はシステムであると同時に、人間が構成し動かす。人の関係づくりの紡ぎあいである。システムが存在すること、そのシステムの意味を伝え続ける継承者の存在が重要な条件である。そして、組織が再生産できるゆとりと人的配置が必要である。

なぜ、衰えたのか、あるいは育ったのかを考えると、学部時代の2年間だけ活動し、2割の滞在率だった工学部学生が「何を学んだのか」の問いの答えに「楽しむことを学んだのではないか」と答えていることは大切にする必要が。その組織には、ゆったりと楽しく、人間の学び、成長が確認できるゆとりが必要である。経営に追い詰められてはゆとりがつかれない。90年代が、経営的厳しさに振り回されたことと、協同組合の原点に根ざした現実を見据えた、「組織の風土」をつくり得なかったことではなからうか。組織構成員に共有される分かりやすさと豊かな人間性を含んだものとして。

参考、リード文献

注1；ジーン・レイヴ、エディエンヌ・ウェンガー著、佐伯ゆたか訳『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』産業図書 1993、

注2；佐伯ゆたか著『「学ぶ」ということの意味』シリーズ子どもと教育 岩波書店 1995

注3；ディール&ケネディ 城山三郎訳『シンボリック・マネージャー』新潮社 1983

注4；グレッグ・マクラウド著、中川雄一郎訳『協同組合企業とコミュニティ—モンドラゴンから世界へ—』日本経済評論社 2000

注5；出口将人 白桃書房『組織文化のマネジメント行為の共有と文化—』2004

注6；梅澤 正『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版 2003

注7；その1、新人は入職前の組織の価値規範を知っていたが、実際の組織メンバーが共有するものとは一致しなかった、その2、新人は組織内の価値規範内の矛盾や、理念と実際に求められる行為との矛盾の気付きながら、解消せず、行為を習得していった、その3、価値規範を明確に規定することや強くコミットしていることが行為習得の障害になった、その4、新人の習得の仕方は、まず、行為を一つの型として習得し、その次に価値規範に基づいて新しい行為を形成した、その5、日常の業務を円滑にこなせるようになると、他のメンバーから組織文化を習得したとみなされた、その6、新人は日常業務を円滑にこなすようになると、価値規範を意識しなくなった、一方で新しい行為をするとき、価値規範を参照し、価値規範についての理解を深めた、その7、組織メンバーは自分が身に付けた価値規範をほとんど意識していない、しかし、その意味を問われたとき再発見した、その8、組織のメンバーはさまざまな業務や役割に対応した行為を習得していく過程で組織内の価値規範の多様性を認識し、多様性を含む普遍的な価値規範を習得していった、である。（出口、p120-126）

注8；東京大学消費生活協同組合 1976年当時の組合員数2万7千人（学生1万2千、院生4千、教職員1万1千）供給高36億、出資金1億4千万円