

**MMRC**  
**DISCUSSION PAPER SERIES**


No. 317

経営組織における文化変容志向：  
「統合」と「失文化」の実証分析

筑波大学大学院ビジネス科学研究科 准教授  
稲水 伸行

グローバルビジネスリサーチセンター 研究員  
大川 洋史

2010年7月

 **MONOZUKURI** 東京大学ものづくり経営研究センター  
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Acculturative attitudes in a business organization:  
An experimental study on “integration” and “deculturation”

Nobuyuki Inamizu  
Graduate School of Business Sciences, the University of Tsukuba

Hirofumi Okawa  
Global Business Research Center

Abstract

Through a questionnaire and interview survey on a specialized trading company, this study examines the applicability to a business organization of Berry (1984)'s framework on acculturation. The questionnaire survey proposes a possible measurement scale of Berry's framework, and shows the persons of “integrative” and “deculturative” attitudes can be observed in a business organization. The interview survey reveals what a “integrative” and “deculturative” persons are, and indicates that the pattern of organizational culture is likely to deviate from the acculturative attitude of each member, that is, the group of “integrative (deculturative)” people does not always show the “integrative (deculturative)” cultural pattern.

Keywords

Acculturation, Assimilation, Segregation, Integration, Deculturation

# 経営組織における文化変容志向： 「統合」と「失文化」の実証分析

稲水伸行

筑波大学大学院ビジネス科学研究科 准教授

大川洋史

グローバルビジネスリサーチセンター 研究員

## 要約

本研究では、専門商社 X 社を対象にしたアンケート調査およびインタビュー調査を通じて、Berry (1984) による文化変容マトリックスの経営組織への適用可能性を検討する。本研究では、文化変容マトリックスの測定尺度の案を示した上で、「統合」と「失文化」の個人が経営組織においても存在しうること、個人の文化変容志向と組織の文化パターンにかい離が見られる可能性があることを明らかにした。

## キーワード

文化変容、同化、分離、統合、失文化

## 1. はじめに

組織文化がメンバー間に受け継がれていくプロセス、すなわち文化伝播（cultural transmission; diffusion）の一形態として社会化（socialization）がよく知られている。社会化とは簡単にいえば、新しいメンバーが自らが属する社会の文化を学習する、いわば一方向のプロセスのことであるが、同時に組織文化を習得するプロセスも社会化の枠組みで説明することが可能である。しかし、たとえば会社組織を考えてみると、そこでの新しいメンバーとは外部から参入してくる人間であり、その個人はそれまでに所属していた社会ないし集団の文化を程度の差こそあれ既に内包したままやってくるのである。その意味ではマクロとしての組織文化とミクロとしての個人の抱える価値観、つまりその個人が依拠している旧来の文化は常に異文化接触を強いられているといえよう。そうなるとう外部の文化を一方向的に受け入れるというプロセスでは説明しきれない現象もあるはずである。

そこで本稿では「文化変容モデル」を採用する。これは後に詳述するが、発端が西洋文化との接触に晒されているマイノリティ（少数民族）の個人がどのような心理傾向を持ちうるかを分類したもので、カナダ人の比較文化心理学者の J. W. Berry によって提唱されたものである。彼のモデル「より大きな社会との接触を求める・求めない」「自文化を保持する・保持しない」という 2 軸で心理傾向を分類するという非常に単純なものではあるが、最初から個人に対して旧来の文化を持っているという設定にしてある点を始めとして、社会化とはまた異なる知見を与える可能性を持ったモデルであるともいえる。本稿の目的はこの「文化変容モデル」を応用し、一企業の下位組織における下位文化（subculture）と組織メンバーのパーソナリティとの関連性について実証分析によって明らかにするものである。

## 2 文献レビューと問題意識

### 2.1 Berry による「文化変容モデル」

文化変容モデルを提唱した J. W. Berry (John Widdup Berry) の研究は、当初文化変容そのものに関心があったわけではなく、固有の非西洋的土着文化を持つ 4 地域を対象に生態 (ecology) が個人の発達に対して影響を与えることを検討するというきわめて人類学的性格が強い研究であった (Berry, 1971)。調査内容としては、対象地域の 4 つのそれぞれを「地方的／伝統的な (rural / traditional)」生活を営むサブグループと「都市的／西洋文化への過渡にある (urban / transitional)」生活を営むサブグループとに分け、視覚的弁別 (visual discrimination) と空間能力 (spatial skill) を測るテストを実施し、おおむね「伝統的生活形態を営む狩猟民は視覚的弁別と空間能力にお

いて優れている」という統計的に有意な結果を得たというのが彼の初期の研究成果である。

その後、Berry and Annis (1974) において、ネイティブカナディアン<sup>1</sup>の3部族を対象に、文化変容が与えるストレス（文化変容ストレス：acculturative stress）に関する調査を行ったのだが、Berry の研究において文化変容（acculturation）という語が登場したのはこの研究が恐らく最初である。彼らはその3部族の土着的性格の強さを民族誌的観点から段階的に分類し、さらにそれぞれの部族を西洋化（すなわち近代化）の影響の相対的な有無によって2つのサブグループに分けた。この3×2 = 6つのサブグループに対して、心理学で用いられるストレス計測のテストを行い、その結果、土着的要素が高いほどストレスを感じているという傾向が部分的にみられ、特に伝統的な生活を営んでいる場合にはその差は統計的に有意であることを確認したのである。

彼らは次いで、このようなストレスの差異は西洋化・近代化に対する個人的感情が背景にあるのではないかと考え、その心理的傾向を「同化（assimilation）」、「統合（integration）」、「拒絶（rejection）」の3つに分類して<sup>1</sup>それぞれに検証を行っている。ここで登場した、個人の心理傾向によって文化変容に差異が生じるというアイデア、そしてその心理傾向のラベルとしての「同化」や「統合」などがそのまま Berry (1983, 1984)<sup>2</sup>における文化変容モデル（図1参照）へと受け継がれていくことになる。

Berry による文化変容モデルの最大の特徴は2軸によって4つのパターンに類型化される点である。2軸の縦軸は「より大きな社会との肯定的な関係は求められるべきか（Are positive relations with the larger society to be sought?）」、横軸は「文化的アイデンティティと風習は価値があり維持されるべきか（Are cultural identity and customs of value, and to be retained?）」（図1）である。なお、上の2軸で分類された4つの文化変容の類型だが、以下はその4パターンの定義である。

- (1) 同化（assimilation）：自らの文化的アイデンティティを捨て、より大きな社会に移動することを指し、非支配的なものがメインストリームに吸収されるという過程である
- (2) 統合（integration）：文化的アイデンティティを保持しながら支配的社会に参加することで、その結果は「モザイク状」の社会となる。

---

<sup>1</sup> なお、同化とは土着的な生活を捨て西洋化を望む願望を示し、統合は土着式を維持しつつ西洋化との前向きな関係構築に対する願望を、そして拒絶は土着式を維持し、西洋化・近代化のあらゆる影響を排除したいという願望を表している。

<sup>2</sup> Berry (1983) と Berry (1984) の4類型は全く同じものである。

(3) 差別または分離 (segregation-separation) : segregation については支配的社会が他方を分割のためのコントロールをしている状態、separation については非支配的社会が自らを分割するためのコントロールをしている状況を指している。この separation の場合、独立した存在となることを望んで、より大きな社会の外部で伝統的生活形態を維持することになる。

(4) 失文化<sup>3</sup> (deculturation) : 伝統的文化やより大きな社会との文化的・心理的接触を欠いている状態である。このことがより大きな社会によって課せられると文化同化政策 (ethnocide) に該当し、非支配的グループが自らに適用していけば周辺性 (marginality) という状況を構成することになる。

図 1. Berry による文化変容の類型

		Q1 : 文化的アイデンティティと習慣は価値あるもので、保持されるべきか。	
		yes	no
Q2 : より大きな社会との友好関係は価値があり、求められるべきか。	yes	統合 (integration)	同化 (assimilation)
	no	差別・分離 (segregation-separation)	失文化 (deculturation)

出所) Berry (1984)

この Berry モデルでは、先ほどの社会化のプロセスは元から自らに依拠すべき文化がない状態で他者の文化を受け入れていくという意味において上記の「同化」に該当し、また逆に社会化されていない個人とは集団とは異質な存在であるが故に類型のうちの「差別・分離」に属すると考えられる。つまり、このモデルは従来の社会化プロセスを2つの類型によって包含しつつ、その他の2つの類型（「統合」と「失文化」）によって社会化という概念では説明できない部分をカバーすることになる。これによって個人の中に文化が宿るプロセスをより詳細に分析できる可能性があるといえよう。

## 2.2 Berry モデルの問題点

<sup>3</sup> deculturation の訳としては自他の文化に対する姿勢から「脱文化」なども考えられるが、本論では「失文化」という訳をあてることにする。

以上のように説明してきた Berry の文化変容モデルだが、これを実証の枠組みとして用いるにはいくつか解決しなければならない課題がある。

### (1) 2 軸をどのように表現するか

Berry モデルの 2 軸は簡単な Yes/No 式の質問で構成されているため、そのまま実証に応用できそうに見えるが、実は問題がある。横軸 (図 1 の Q1) は「自文化 (価値観)」の保持を聞いているので、自らの考え方ややり方をどの程度保持したいと思うのかは様々な文言の質問によって表現可能である。一方で縦軸 (図 1 の Q2) は、対象を企業組織とそのメンバーにした際に、「より大きな社会」との「友好関係」というものを会社員たる企業メンバーにストレートに尋ねたところで混乱を招くだけであろう。実は Berry 自身がこのモデルを実証に利用した研究を行っていない (少なくとも現時点では筆者達には確認されていない) ために、この計測方法があいまいなままになっている。そこで本稿では試験的に横軸は「自文化の保持するか、しないか」、縦軸は他者との (友好) 関係を志向するかしないかにフォーカスを当てている点に注目し、「他者との関係構築・コミュニケーションの有無」と解釈して質問項目を作成した。

### (2) 集団と個人の関連

2 点目は文化変容マトリクス内のラベリングと 2 軸のギャップである。Berry モデルは個人に向けられた 2 つの質問に基づいている以上、各類型も個人の傾向を表すもののはずである。ところが 4 類型の定義をみれば明らかなように各類型は (少数派) 社会・コミュニティがより大きな社会を相手にどのように行動するのかを説明したものとなっている。出発点である 2 軸が個人を対象に、そしてその結果たる 4 つの類型が社会の説明となっているのである。要するに、個人と社会ないし集団が未分化のまま混同されて議論されており、このままではモデルとしては重大な欠陥である。そこで本稿ではこのモデルはあくまでも個人のパーソナリティを示すものであるという立場をとり、組織としてどのような文化となっているのかは別に議論することとした。

### (3) 「失文化」のあいまいさ

先ほど、Berry モデルが社会化プロセスと異なるものとして「統合」と「失文化」という類型が存在することを指摘したが、この「失文化」とはどのような状態を表すものなのかが実は全く明確でない。たとえば、Berry が不完全ながらもこの文化変容モデルを提示した最初は Berry (1976) なのだが、そこでの「失文化」への説明は、

「常識的にも予備調査でも示唆されたのは、このような結果は誰にも選択されないということ (both common sense and pilot work indicated that such an outcome was not to be chosen by anyone)」(p.180) というものであった。Berry はこの類型を非現実的なものとみなしていた可能性が高く、上述のように彼自身がこのモデルを用いて実証研究を行っていないため結局はこのモデルにおける「失文化」が(また同時に「統合」状態できえも) どのようなものなのかは明らかにされないままである。そもそも本当に失文化状態にある個人は存在し得ないのか。存在し得るとして、失文化(統合)状態にある個人はどのようなパーソナリティなのか、またこのような個人の集合体はどのような組織となっているのだろうか。これらの間にアプローチすることでこれまで看過されていた個人や集団に光を照らすことができると期待できよう。

### 3. 専門商社 X 社を対象とした調査

#### 3.1 専門商社 X 社の概要

X 社は、自動車・バイクの関連部品・用品やアウトドア・レジャー関連用品の卸売り、輸出入を行っている専門商社である。近年では、専門商社として培った専門知識と実績を生かして、独自のブランド開発へと取り組んでいる。調査時(2009 年 11 月)における X 社の従業員数は 188 名である。X 社では、2007 年 4 月より事業部制組織をとっており、各事業部の概要は以下の通りである。

- (1) 総務・経理部
- (2) A 事業部：主に海外製品の輸入を担当。
- (3) B 事業部：大手二輪メーカー α 社の純正品を担当。
- (4) C 事業部：α 社以外の二輪関連部品・用品を担当。
- (5) D 事業部：量販店向けの営業を担当。
- (6) E 事業部：四輪関連部品・用品を担当。
- (7) 営業支援部

B から E の事業部は、仙台や名古屋、大阪といった地方の中核都市に営業拠点を持っている。そのほか、物流センターが 3 つほどある。2007 年 4 月以前は、地域の営業拠点別の組織形態となっていた。

#### 3.2 データ収集

本研究では、アンケート調査およびインタビュー調査を行った。アンケート調査は、X 社の全従業員(正社員) 188 名を対象とした全数調査である。2009 年 11 月 2 日から 11 月 6 日にかけて実施され、対象者全員からアンケートが回収された(回収率



100%)。

質問項目は、高橋（1997）で開発された「組織活性化カルテ oractika」の質問項目 50 問に加えて、文化変容マトリックスにおける「価値観の変化性向」（横軸）と「周囲との距離性向」（縦軸）を測定する指標として以下の項目を尋ねた。

「価値観の変化性向」（横軸）に関する 3 項目

A1：仕事に対する自分のやり方・考え方には自信がある。Yes=0, No=1

A2：他の人はどうであれ、自分のやり方・考え方を貫きたいと思う。Yes=0, No=1

A3：他の人のやり方・考え方を自分のものに近づけたいと思う。Yes=0, No=1

「周囲との距離性向」（縦軸）に関する 4 項目

S1：職場に新しく人が配置された場合には、自分から積極的に交わっていく方だ。Yes=1, No=0

S2：他の会社から転職してきた人と話すのは楽しい。Yes=1, No=0

S3：他の社員（上司・先輩・同期・後輩）ともっと交流を持ちたい。Yes=1, No=0

S4：仲の良い社員たち以外とは距離を置いていたいと思う。Yes=0, No=1

注意が必要なのは、「周囲との距離性向」の項目は 0 であれば「周囲との距離性向」を持つという形になっている点である。これは、後述のように、文化変容マトリックスに合う形で各地域拠点や事業部をプロットできるようにするためである。

また、上記の「周囲との距離性向」に関する項目を補完するものとして以下の 3 項目も尋ねた。これらは職場でインフォーマル・コミュニケーションがどの程度行われているのかを示すものとも言える。上記の「周囲との距離性向」に関する 4 項目が意識レベル（まさしく「志向」）に関するものであるならば、以下の 3 項目は実際の行動レベルに関するものとも言える。

S5：上司と仕事以外の話で盛り上がることが多い。Yes=1, No=0

S6：先輩・後輩と仕事以外の話で盛り上がるが多い。Yes=1, No=0

S7：同期の社員と仕事以外の話で盛り上がるが多い。Yes=1, No=0

本研究では、個人の文化変容に関する志向と所属部署もしくは職場の文化の関係を

見ている。個人の志向と職場の文化パターンが必ずしも一致するとは限らない。所属部署もしくは職場の文化の強さを表す指標として以下のものを取ることにした。もちろん、個々人が自分たちの所属する集団に独自性があると述べているだけであって、そういう人が多いからと言って客観的に見て必ずしもその集団に独自性があるとは言えない。ただし、一つの基準としては使えるだろう。

Q1：自分の部署は会社の他の部署に比べて独自の特徴を持っていると思う。

Yes=1, No=0

Q2：自分の所属する部署は社内での評価が高いと思う。 Yes=1, No=0

以上のアンケート結果をふまえた上で、特徴的な傾向を示した A 事業部および、B 事業部の東京事業所、E 事業部を主な対象としてインタビューを行った。インタビュー対象者は、調査窓口となった人事・総務担当者 2 名、A 事業部の 6 名（事業部長 1 名を含む）、B 事業部・東京事業所の 5 名（事業部長 1 名を含む）、E 事業部の 3 名（事業部長 1 名を含む）である。インタビューは 1 名につき 45 分から 90 分程度行い、仕事内容や取り組み方、職場でのコミュニケーションや風土、文化について訊いた。

### 3.3 アンケート調査の結果

X 社の基本的な情報を確認しておこう。X 社・従業員の平均年齢はおよそ 41 歳、平均勤続年数はおよそ 17 年である。各事業部および地域別拠点の従業員数は表 1 の通りとなっている。

表 2 は、各項目の平均値と項目間の相関を示している。この表から見て取れるように、「価値観の変化性向」を構成する A1、A2、A3 と、「周囲との距離性向」を構成する S1～S4、C1～C3 の間に有意な相関関係はほとんどない。Berry が指摘したように、「価値観の変化性向」と「周囲との距離性向」は互いに独立した軸を構成できると言えるだろう。

「価値観の変化性向」と「周囲との距離性向」が独立であることが確認されたので、次にこれらを構成する各質問項目を以下のように単純合計することで「価値観の変化性向」指標と 2 つの「周囲との距離性向」指標（意識レベルと行動レベル）を作成した。

「価値観の変化性向」指標（ASSM） =A1+A2+A3

「周囲との距離性向」指標 1（SEG1：意識レベル） =S1+S2+S3+S4

「周囲との距離性向」指標 2（SEG2：行動レベル） =S5+S6+S7

### 3.3.1 事業部別の文化変容マトリックス

個人別に求めた ASSM、SEG1、SEG2 について、事業部ごとに集計しその平均値を求めた（表 3）。そして、横軸に ASSM、縦軸に SEG1 もしくは SEG2 をとった空間上に、各事業部をプロットしてみた（図 2a, b）。図 2a と b では、従業員が 10 名未満であった営業支援部を省いて表示している（10 名未満だと 1 名の回答だけで大きく値がぶれてしまい、参考程度にしかならないため）。また、図中の縦と横の実線は X 社全体の平均値を示している。

図 2a において特徴的なのが、A 事業部と B 事業部である。A 事業部は、X 社全体の平均から見て ASSM が低く、SEG1 が高い位置にある。つまり、A 事業部には、文化変容マトリックスの「統合」にあたる個人が平均よりかなり多いと言える。一方、B 事業部は、ASSM が高く、SEG1 が低い位置にある。このことは、B 事業部に「失文化」の個人がかなり多いことを示している。

図 1b でも同様に A 事業部が左上、B 事業部が右下に位置していることに変わりはない。ただ図 1b では、B 事業部よりさらに右下のところに E 事業部が位置している。行動レベルの「周囲との距離性向」SEG2 で見ると、E 事業部には「失文化」の個人がかなり多いのだと言える。

**表 1：事業部別・地域拠点別の従業員数**

地域別拠点	事業部							合計
	総務・経理	A 事業部	B 事業部	C 事業部	D 事業部	E 事業部	営業支援部	
本社 7F	11	0	0	0	0	0	0	11
本社 4F	0	31	0	0	0	0	0	31
本社 3F	0	0	0	0	0	5	8	13
B 事業部・東京	0	0	13	0	0	0	0	13
B 事業部・東北	0	0	11	0	0	0	0	11
C 事業部・東京	0	0	0	20	0	0	0	20
D 事業部・東京	0	0	0	0	19	0	0	19
札幌	0	0	0	0	1	7	0	8
仙台	0	0	0	1	0	2	1	4
宇都宮	0	0	0	0	0	4	0	4
名古屋	0	0	0	3	2	2	0	7
大阪	1	0	0	12	3	2	0	18
岡山	0	0	0	0	5	2	0	7
福岡	0	0	0	5	3	1	0	9
物流センター（千葉）	0	2	0	0	0	0	0	2
物流センター（東京）	0	0	0	6	0	0	0	6
物流センター（神奈川）	0	1	0	1	3	0	0	5
合計	12	34	24	48	36	25	9	188

注：X 社は東京に 9 階建ての本社ビルを持つ。B 事業部・東京、C 事業部・東京、D 事業部・東京は本社ビルとは別に、都内に拠点を持っている。

**表 2 : 記述統計と相関**

	平均	標準偏差	A1	A2	A3	S1	S2	S3	S4	C1	C2
A1:自分の考えに自信(R)	0.365	0.483									
A2:自分の考えを貫く(R)	0.587	0.494	0.234 **								
A3:他に影響与えたい(R)	0.513	0.501	0.101	0.173 *							
S1:新人と積極的關係	0.400	0.491	-0.121	-0.095	-0.059						
S2:転職組と話楽しい	0.810	0.394	0.006	-0.105	-0.009	0.205 **					
S3:もっと交流を希望	0.811	0.393	-0.052	-0.037	-0.080	0.258 **	0.211 **				
S4:仲良以外とは距離(R)	0.868	0.340	-0.058	0.004	0.046	0.163 *	0.008	0.247 **			
C1:上司とインフォーマル	0.513	0.501	0.065	0.022	0.089	0.133	-0.014	0.145 *	-0.093		
C2:上下とインフォーマル	0.707	0.456	0.083	0.007	0.099	0.292 **	0.134	0.188 **	-0.128	0.477 **	
C3:同期とインフォーマル	0.537	0.500	0.018	-0.002	0.094	0.268 **	0.145 *	0.128	-0.097	0.273 **	0.372 **

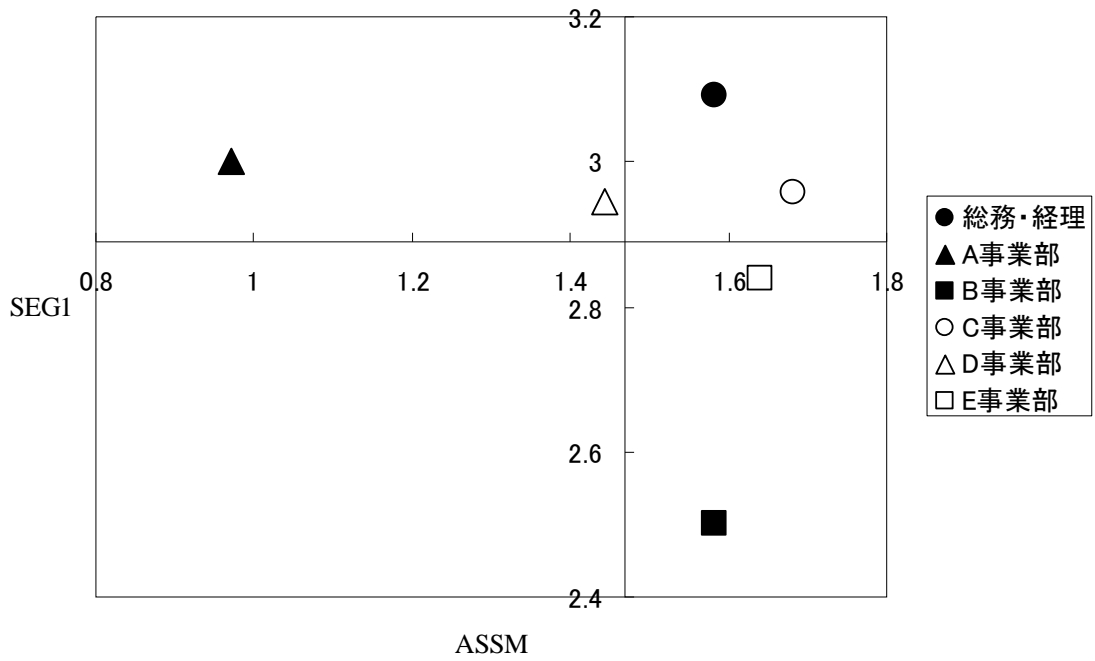
注 : \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

(R) の付いている項目は Yes=0, No=1 とした項目。

**表 3 : 事業部ごとの ASSM、SEG1、SEG2 の平均値**

事業部	ASSM	SEG1	SEG2
総務・経理	1.58	3.09	1.75
A 事業部	0.97	3.00	2.06
B 事業部	1.58	2.50	1.42
C 事業部	1.68	2.96	1.90
D 事業部	1.44	2.94	1.56
E 事業部	1.64	2.84	1.42
営業支援部	1.22	3.11	2.56

a : ASSM×SEG1



b : ASSM×SEG2

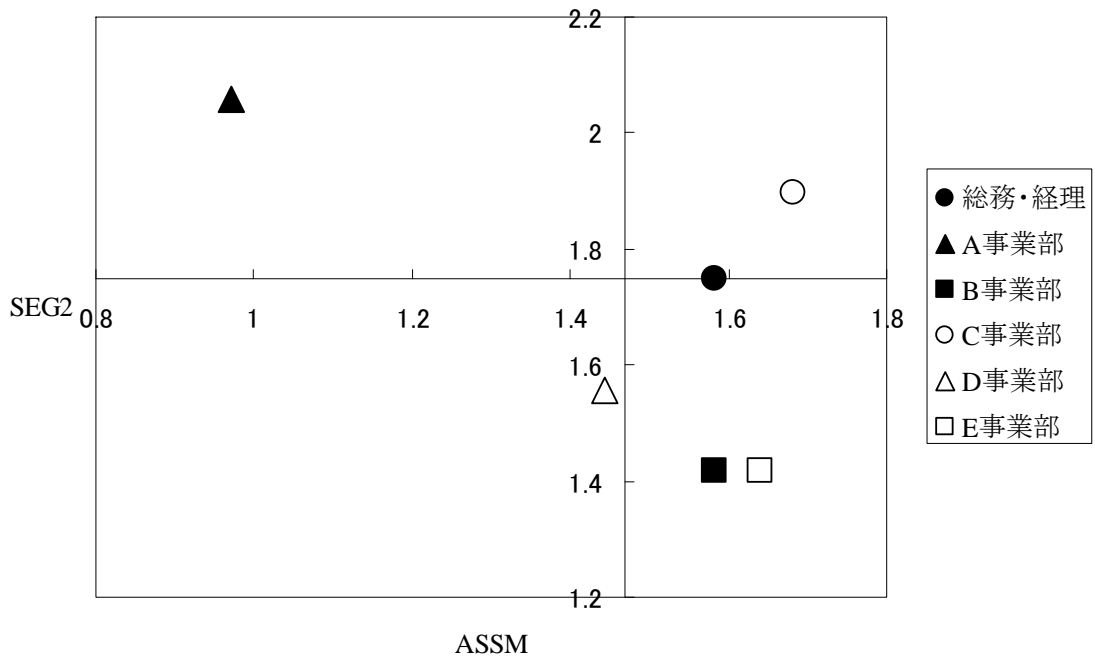


図 2 : 各事業部の文化変容マトリックス上へのプロット

### 3.3.2 地域拠点別の文化変容マトリックス

同様に、ASSM、SEG1、SEG2 について地域拠点ごとに集計してその平均値を求め（表 4）、プロットしてみた（図 3a、b）。図 3a と b では、従業員が 10 名未満の拠点は省いて表示している。また、図中の縦と横の実線は X 社全体の平均値を示している。

図 3a と b でまず特徴的なのは、本社 4F である。本社 4F は、ASSM が低く、SEG1 もしくは SEG2 が高い位置、つまり「統合」のところに位置している。ここで既出の表 1（事業部別・地域拠点別の従業員数）と合わせて見ると、本社 4F は A 事業部にほぼ対応していることが分かる（A 事業部 34 名のうち本社 4F で勤務しているのが 31 名）。つまり、図 2 の本社 4F の位置は、図 1 の A 事業部の位置にほぼ対応しているということである。

図 3a と b で次に特徴的なのが、B 事業部・東京である。B 事業部・東京は、ASSM が高く、SEG1 もしくは SEG2 が低い位置、つまり「失文化」のところに位置している。ここで表 1 と合わせて見ると、B 事業部は B 事業部・東京と B 事業部・東北とにほぼ半々に分かれていることが分かる。実は、図 2 の B 事業部の位置はこれら 2 つの拠点の値を平均したものにすぎなかったのである。より正確に言うと、B 事業部・東京に「失文化」の人が多いためである。

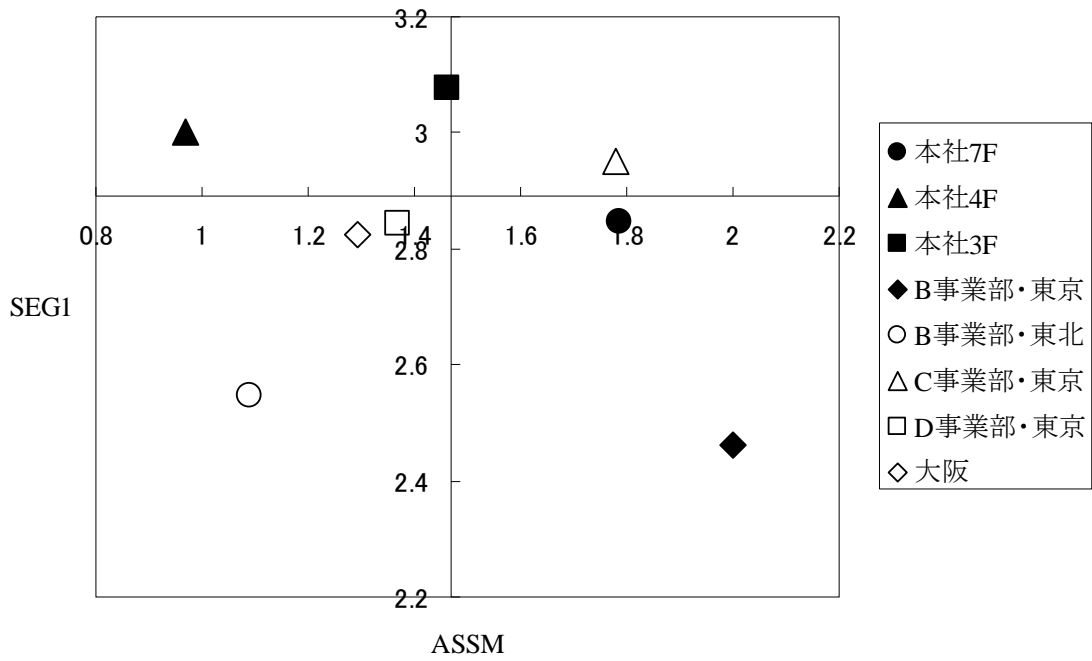
図 2b で特徴的であった E 事業部に関しては、直接的には図 3b に現れてこない。表 1 を見ると分かるように、E 事業部は各地域拠点に分散しており、小さい拠点の一部を除けば、E 事業部のみからなる地域拠点は存在しないからである。この点にも留意する必要があるだろう。



**表 4 : 地域拠点ごとの ASSM、SEG1、SEG2 の平均値**

地域拠点	ASSM	SEG1	SEG2
本社 7F	1.79	2.85	1.79
本社 4F	0.97	3.00	2.10
本社 3F	1.46	3.08	1.92
B 事業部・東京	2.00	2.46	1.38
B 事業部・東北	1.09	2.55	1.45
C 事業部・東京	1.78	2.95	1.65
D 事業部・東京	1.37	2.84	1.53
札幌	2.00	3.00	1.88
仙台	1.50	3.00	2.50
宇都宮	1.25	2.00	0.75
名古屋	1.29	3.14	1.43
大阪	1.29	2.82	1.72
岡山	1.71	3.14	1.57
福岡	1.75	3.67	2.44
物流センター(千葉)	1.50	3.00	2.50
物流センター(東京)	1.67	2.50	1.67
物流センター(神奈川)	1.60	2.60	1.40

a : ASSM×SEG1



b : ASSM×SEG2

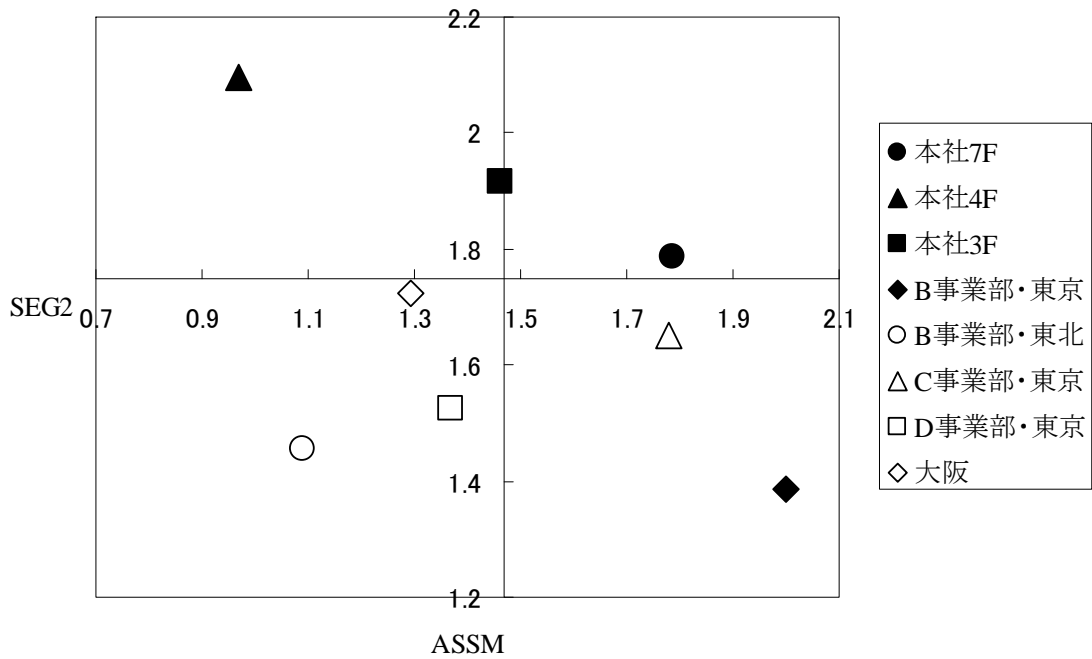


図3：各地域拠点の文化変容マトリックス上へのプロット

### 3.3.2 文化の強さに関して

最後に、文化の強さを表していると考えられる2つの指標の結果について見ていくことにしよう。表5と表6は、「Q1：自部署に独自の特徴」と「Q2：自部署に評価あり」について、事業部別に Yes と No の比率を示したものである。これを見ると分かるように、A 事業部では Q1 と Q2 それぞれ 97.06%と 52.94%が Yes と回答している。B 事業部では Q1 と Q2 にそれぞれ 95.83%と 54.17%が Yes と回答している。一方で、E 事業部では、Q1 に 48.0%のみ Yes と回答している。また Q2 に Yes と回答した人は見られなかった。以上から、A 事業部と B 事業部は X 社内でも比較的際立った強い文化があるのではないかと推測される。一方で E 事業部には特徴的な文化が希薄なのではないかと考えられる。

**表5：「自分の部署は会社の他の部署に比べて独自の特徴を持っていると思う」に対する回答の所属別分布**

		所属							全体
		総務部・ 経理部	A事業部	B事業部	C事業部	D事業部	E事業部	営業 支援部	
Yes	度数	8	33	23	36	26	12	7	145
	%	66.67	97.06	95.83	76.6	72.22	48.0	77.78	77.54
No	度数	4	1	1	11	10	13	2	42
	%	33.33	2.94	4.17	23.4	27.78	52.0	22.22	22.46
合計	度数	12	34	24	47	36	25	9	187

注：Chi-Square = 25.9996\*\*\* Cramer's V = 0.3729

表 6：「自分の所属する部署は社内での評価が高いと思う。」に対する回答の所属別分布

		所属							全体
		総務部・ 経理部	A事業部	B事業部	C事業部	D事業部	E事業部	営業 支援部	
Yes	度数	3	18	13	16	17	0	1	68
	%	27.27	52.94	54.17	34.04	47.22	0	11.11	36.76
No	度数	8	16	11	31	19	24	8	117
	%	72.73	47.06	45.83	65.96	52.78	100	88.89	63.24
合計	度数	11	34	24	47	36	24	9	185

注：Chi-Square = 26.3641\*\*\* Cramer's V = 0.3765

アンケート調査の結果をまとめると、A 事業部（主に本社 4F に勤務）に「統合」型のパーソナリティの人が比較的多いと考えられ、A 事業部全体としても際立った特徴があるように思われる。B 事業部には「失文化」型のパーソナリティの人が多い反面、B 事業部全体としては文化が無いというよりもむしろ際立った文化があるのではないかと推測される。E 事業部には、SEG2 によれば「失文化」の人がやや多いように思われる。むしろ特徴的なのは、E 事業部全体として明確な文化があまりないのではないかということである。

文化変容マトリックスが「同化」や「分離」以外のあり方として「統合」と「失文化」を提示したことを考えると、これら 3 つの下位組織は興味深いものだと言える。そこで、これらの下位組織を対象としてインタビュー調査を実施することとした。

インタビューの目的は、「統合」や「失文化」の志向を持つ個人とはどのような存在なのか、「統合」や「失文化」の志向を持つ個人からなる集団の文化パターンはどのようなものなのかを探るところにある。先述のように、文化変容マトリックスはあくまで個人の志向に関するもので、集団の文化パターンを必ずしも示しているわけではない。また、「失文化」の志向を持つ個人とはいかなる存在か、そのような人からなる集団とはどのような文化パターンを示すのかはほとんど分かっていないのである。

## 4 A 事業部：「統合」の事例

### 4.1 A 事業部概要

A 事業部は、X 社において輸出入業務を取り扱う部署である。以前は輸出業務が主だったが、近年では輸入業務へと大きくシフトしてきている。輸入業務は、1)海外で見込みのある商品を探査、2)その商品のメーカーと交渉し、日本国内での販売代理店契約を締結、3)マーケティングの企画をしながら、X 社の国内販売網および小売業他社に卸す、という流れになっている。そのため、語学、貿易実務知識、商品知識、経理知識、マーケティング・企画などの幅広い業務知識が要求される。また、A 事業部だけでなく、国内営業を担当している X 社の他事業部や他社との連携が必要となる。新しい商材・技術の発掘し、商品企画を考えて売っていくという、いわゆる「企画」の仕事が中心となっている。

A 事業部はいくつかの課（チーム）に分かれているが、多くの場合は1つの商品について担当が1人つくという形になっている。担当の人に、その商品に関する多くの権限（輸入から商品企画まで）が与えられている。ただし、取扱量・売上がかなり大きくなってくると、何人かのチームで担当するようになる。

A 事業部の正社員数は34名で、そのうちX社本社ビル4階で31名が勤務している。A 事業部は2つの物流センターを持っており、残りの3名はそこに勤務している。ほとんどの従業員が同じ職場にいるというのがA 事業部の特徴の一つである。

この10年間、売上が順調に伸びてきたこともあり（2008年の世界的金融危機以降はやや厳しい状況にはなっているが）、なるべく毎年新卒採用を行ってきた。先述の通り、広範な知識が必要となる業務のため、一人前になるには5～7年程度かかり、早い段階から育成をしなければならないという事情からだ。結果として、A 事業部の人数はここ数年でかなり伸張している。

### 4.2 A 事業部の文化変容パーソナリティ①：価値観の変化性向

アンケート調査の結果から、A 事業部では「統合」型の人が多いことが分かっている。「統合」型とは、価値観の変化性向が低い（自己の考え方・やり方を変えない）、周囲との距離性向が低い（周囲と距離を取らない）タイプのことである。インタビューでは、このことが裏付けられるとともに、A 事業部の置かれた事業環境と密接な関係があることが示唆された。つまり、A 事業部の事業特性や置かれた環境上、「統合」型パーソナリティの人が適合しやすいため、A 事業部には「統合」型の人が多いのではないかということである。

まず、Berry の文化変容マトリックスで言えば横軸にあたる「価値観の変化性向」に関する部分から見ていくことにしよう。本研究では、1) 自分のやり方に自信、2) 自分のやり方を貫く、3) 他人に影響与えたい、の3項目で計測されている。

A 事業部では商品開拓・商品企画が主な仕事であり、ある程度の自由裁量が認められている、もしくは求められている<sup>4</sup>。そのため、自分の考え方をしっかり持って、積極的に動いていかないといけない職場のようだ。

A1 氏（事業部長）：従順な人ばかりではいけないですね。「言われたことは何でもやります」というのでは困ります。いやいやあなたが考えてくれないと困るという話になります。

A2 氏：どちらかというと、自分でモチベーションを持ってきて、何かに取り組むということが、私の部署では強いと思うです。他の部署は、僕が見た感じだと、お前はこうしろ、ああしろと言われて、動く方が多いのかなど。だからうちに来たときに、どうぞあなたがモチベーション持ってやって下さいよといわれたときに、あれ、どうしたら良いのだろうという感じになる。

このように、自分から積極的に動いて、独自の商品を探してきて売上を立てようとするのが要求されるので、他人の色には染まらない、染まりたくないという意識が比較的強いようだ。

A6 氏：他人色に染まらないというのがそれ [文化] なんじゃないですかね。みんなそういう意気込みでいるという感じではないですかね。お互い個人個人商品を持って頑張っているというところがあって、ある種、みんな仲間なんだけどお互いライバルのようなどころもあるんじゃないですかね。負けないぞという部分と、張り合っていこうと、あいつが面白いことをやっているからおれも面白いことやろうというような。そういう目論見がない限りは新しいことはできないじゃないですか（笑）。あいつの持ってる商品と一緒に頑張ろうか、とい

---

<sup>4</sup> 高橋（1997）の「自己決定度」は、1) トップの経営方針と自分の仕事との関係を考えながら仕事をしている、2) 上司からの権限委譲がなされている、3) 自分の意見が尊重されていると思う、4) 21 世紀の自分の会社のあるべき姿を認識している、5) 良いと思ったことは、周囲を説得する自信がある、の項目の単純合計で計測される指標だが、A 事業部ではこの指標が他事業部と比べて有意に高いことがアンケート調査でも示されている。

う感じではなく、おれも新しい商品をやってやろうかと。...新しい商品を出して自分らしいことをやってやろうという意気込みがあるんじゃないですか。

確かに、「自分のやり方でなければ楽しくない」と思っている人が多いようだ。また、自分の考え方に自信・プライドを持っている人も多いようだ。

A4 氏：そうでないと楽しめないという人は多いかもしれません。自分のやりたいうようにやるのが、わがままにやるわけではなくて、それが一番楽しいと思う人が多いのかもしれない。「正しい」とかって考え方を持っている人はそこまでたくさんいるとは思わないですけどね。

A5 氏：まあ楽道家なのでね。年に関係なくと言いながらもプライドは持っていますけれど。頑固といえば頑固かなやっぱり。(人と合わせない感じ?) 合わせないですね。

このことが端的に表れているのが上司とのやりとりなのかもしれない<sup>5</sup>。入社 2 年目の A4 氏は、クレーム処理に関して、上司から「クレームを全て受け付けていると、X 社はクレームを簡単に受け入れてしまう会社だと思われて、悪質なクレマーの標的にされることもある」と言われたそうだが、その商品に関して実際に現場で顧客に接してやりとりしている中で、その顧客はクレマーとは違うということを感じ取っていたので、「クレームとして受け付ける方向で処理したいと思います」と談判に及んだそうである。

こうした話に限らず、上司に対しても物怖じせずと言う、自分の意見を通すというところがあるようだ。裏を返せば、上司にとってはマネジメントの難しいところとなる。

A1 氏 (事業部長)：上司が言っていることに対し、違うんじゃないかといってくるような人達がたくさんいます。...「俺は正しい、おまえ[上司]が間違っている」と言われてしまいます。間違っているのはあなただと。コミュニケーションがうまくいかないときに、だいたい自分が悪いと思っているかもしれないけれども、どんなに多く見積もっても、あなたが 7 悪くて、私が 3。あなたと私

<sup>5</sup> アンケート調査において、「上司がこうだと言えば、自分に反対意見があっても素直に従う。」に No と回答した人が A 事業部では有意に多いことが明らかとなっている。

のコミュニケーションがうまくいかないのはあなたがすべて悪いと言うのはさすがにないけれども、7割はあなたのせいだという感じになってしまう。

このような「自分のやり方・考え方を貫く」というのは、他社・顧客企業との関係でも見られる。顧客の言うことをそのまま受け入れるのではなく、積極的に自分のやり方・考え方を提案していくことを心がけているようだ。これは一見普通のことのように思えるが、A 事業部の仕事が新規開拓だからこそ可能であるし、またそうであるからこそ求められる姿勢なのだとも言える。後述の B 事業部の場合、大手  $\alpha$  社が大口径かつ長期の取引先となっているため、 $\alpha$  社の意向に売上が大きく左右される。こうした状況で強気な交渉をするのはなかなか難しいと言える。

A2 氏：やっている仕事が[A 事業部と他では]全然違うというか。どちらかというところ、国内[他事業部]の方が、お客さんが神様ですと、大袈裟に言うと、そういうところがあると思います。うちの部署としては、お互いが利益を、WinWin をということをまず考えるので、すべてお客様に「はいどうぞ」というところは一切ないですから。悪いことは謝りますけれども。すべてお客様、お客様という訳ではないですね。

このように A 事業部には特有の事業環境があるため、それに適合した人材が求められることになる。「自分の価値観をしっかりと持った人」が多い背景には、採用プロセスが関係しているかもしれない。

X 社の採用プロセスでは、事業部長や現場のマネジャー・クラスが面接をすることになっている。昔から面接で重視されることは、「自分で事業を興してやろう」というような気概を持った人かどうかということのようだ。

A1 氏（事業部長）：個性が強いといいますが、意見をはっきり言えるような人たちを採用してきた経緯があります。ですから、従順なおとなしい人というのは採用にならなくて、「私はこう思います」というはきはきして強い個性を持った人たちがより好まれます。私の前々任は、「自分で会社を興す気概がある人達の方が良い」ということを言っていました。こんなことを言って採用してしまいますので、そういうことに共感して入ってきますから、自分はこの会社で学んで、独立して会社を起そうかなという人たちが何人も入ってきて



いるというのが事実です。

このように、A 事業部は商品開発・商品企画部門ということもあり、かなり自由裁量の部分が多い。それゆえ、自分なりの考え方がある程度しっかりしていないと適応するのは難しい職場だと考えられる。そして、そのような職場に適応する人材を採用・配置することで、「価値観の変化性向」が低いタイプが多いのだと考えられる。

#### 4.3 A 事業部の文化変容パーソナリティ②：周囲と積極的に関係構築

Berry の文化変容マトリックスの縦軸は「周囲との距離性向」であり、本研究では以下の 4 項目で測定した。1) 新人と積極的關係、2) 転職組と話すのは楽しい、3) 他の人ともっと交流、4) 仲良し以外と距離、である。

A 事業部は、海外から輸入した物の多くを X 社の国内販売網を通じて販売しているため、その他の国内事業部との連携が必要になってくる。1 人が商品担当の場合、他の事業部の会議などに参加するようだ。一方、比較的大きなチームの場合、他事業部から異動、場合によっては他社から転職してくる人がいる。例えば、ある人のキャリアを紹介すると、1) 最初は自動車整備会社に勤務、2) X 社のことを知り X 社に転職 (D 事業部に配属)、3) 2~3 年ほど D 事業部でルートセールスに従事、4) A 事業部で新プロジェクトが発足し、車両知識の豊富さを買われて A 事業部に異動、5) 新プロジェクトで働く、となる。A 事業部では新商品・商材の発掘と販売企画が仕事のため、場合によっては事業部内の人の知識では不足する部分が出てきてしまう。上記のようなキャリアの人が大多数というわけではないが、A 事業部では新規プロジェクトに合わせて、社内外からそれに見合った知識を持つ人を探して入ってもらうところがあるようだ。

また、A 事業部は売上が右肩上がりだったこともあり、毎年のように新卒採用している。そのため、新入社員と接触する機会、関わる機会が比較的頻繁にある。

このことをさらに助長するのがオフィス環境である。X 社では A 事業部 (および B 事業部) ぐらいしか拠点が集約されていない。特に、A 事業部は本社 4F にほとんど集約されている。パーティションのないワンフロアにほとんどの人がいるので、コミュニケーションをしやすい。しかも、ここ数年で人数がかなり増えてきているのでオフィス空間の密度 (人数/空間面積) もかなり高くなっており<sup>6</sup>、コミュニケーシ

<sup>6</sup> 日中に多くの従業員が外回りの営業に出かける他事業部とやや違い、日中の空席率はあまり高くない。インタビューのために何度かオフィスを訪問させていただいたが、空席はあまり見あたらない雰囲気だった。

ョンのしやすさが増しているようだ。

A4 氏：仕事に関しては直接というのはないですけど、同じフロアにいますので、売り上げとかの数字に関わらない場合でも、同じ場所にいますんで何かしらやはり共通のものがあったりしますんで、コミュニケーションはとったりありますね。

このように、A 事業部では、異動や転職してきた人、新卒新入社員と接触する機会が頻繁にある、ひいては彼らと積極的に関わっていかざるを得ない職場だと言える。こうした中で、彼ら、つまり異なる考え方を持つ人と距離を置くことなく、互いに言い合える関係づくりを志向するところが強いようだ。

A2 氏：結局、お互いが、言いたいことも言わずになあなあというか、言いたい相手がこう思っているだろうとか、こうしてほしいだろうなという形でいってしまうと、何か必ず落とし穴がありますから。「だからこう思ったんですよ」という形でぶつかった上で、何か結論を出した方が、お互い誤解なくやれるように思います。

A1 氏：ケンカになったり価値観が合わなかったりすると、そういう人たちとは口を聞かないというのはあるでしょうけれども、喧嘩をしながらも、ころっと忘れて一緒に飲んでいるというのも多いといえば多いです。まさにその話をしながら昼飯を食べていたんです。あの人たちって、陰悪で仲が悪いのに、また一緒になって飲みに行っているよね、といった話をしていました。

採用プロセスでは、海外とのやりとりをするということもあり、留学経験や語学能力などが重視されることになる。確かに、採用の募集業種が「貿易実務」という形で募集されている。その裏返しでもあるが、海外経験があり、自分の語学能力を生かそうとして、「貿易実務」志望の人が、X 社、とりわけ A 事業部を志望してくるようになる。海外経験のある人に言わせれば、「はっきりと自分の考え方を述べないと相手

---

ここ数年で A 事業部の人数がかなり増えてきているため手狭になりつつあるようだ。一時期、本社 3F に一部の人を移したそうだが、コミュニケーションが希薄になってしまう（別の事業部のようになってしまう）ということもあり、元に戻したそうである。

にされない」という。海外でのいわゆる「異文化コミュニケーション」の経験が A 事業部で生きているとは言い切れないが、以下の海外経験の語りから透けて見えるのは、「異なる考え方を持つ人と距離を置かない」ということである。

A2 氏：やはり海外で生活する時に、一番いらぬものはシャイさというか、引っ込み思案。性格が悪くても良くても、それは相手が判断することなので。シャイだけは理解できない。それで終わりだってね。良いことでも悪いことでも、自分はこう思ってると言わないと、そこでコミュニケーションが終わってしまうので、やはり海外を経験している方は、良い意味でも悪い意味でも、自分の意見も言うようにしているようですね。

このように、A 事業部では商品開拓・商品企画をする際に、他事業部・他社との連繋が欠かせない。そのため、積極的に異なる考え方の人と関係を築いていくことが求められる職場である。それに見合った人材を採用・配置しているために、「周囲との距離性向」が低いタイプの人が多いのだと考えられる。

ちなみに、A 事業部に配属になることで、個人の性格が大きく変化することとはあまりないようだ。以下のコメントにあるように、「価値観の変化性向」「周囲との距離性向」といった個人のパーソナリティは環境によってあまり大きな変化はないようだ。

A2 氏：[A 事業部に異動してきてうまくなじめた人は]これまでそんなに多くはいないですけども、彼[他の事業部から異動してきたある人]は非常になじんだタイプといいますか。もともと物怖じしない、シャイなところがない、というところがあるし。言いたい事を言うタイプなのでなじんでいるのかなと。他の事業部、国内の営業を長くやって来られた方は、やはり社内でも違う感覚なので、結構なじめないというか。そういう方は、いらっしやいますね。

#### 4.4 A 事業部の文化パターン

これまで A 事業部に「統合」型のパーソナリティを持つ人が多いことを、A 事業部の置かれた環境を含めて記述してきた。それでは、「統合」型のパーソナリティの人が多い A 事業部の文化パターンはどのようなものなのだろうか。実は、以下で述

べるように、基本的には「統合」型の文化パターン（「個性の強い人たちが一つのチームとして機能しているパターン」）ではあるが、ともすれば「分離」型に移行しやすい危うさを孕んでいることも示唆された。

#### (1) 「統合」型のパターン

A 事業部では、比較的大きなビジネスになるとチームで動くようになる。A6 氏の所属するチームは、品質（製品知識）、営業、海外貿易実務などそれぞれに長けた人から構成されており、こうした人たちが互いに知識を共有し、作業を分担しながら、チームワークを発揮して仕事を回している。例えば、このチームは若い人が比較的多いが、それぞれの知識に精通した人たちが上手くフォローしながら、チームとして動いているようだ。

A6 氏：3 人ぐらい知恵袋のような人が、営業のプロと品質のプロと、海外とオールラウンド何でもできるという人、その人がリーダーなんですけど、とげはあるんですけど親身になって教えているという感じですかね。

もちろん、他のチーム・メンバーが忙しくて客先を回れないときは、誰かが代わりにその部分フォローすると言ったことも自然とできているという。

A6 氏：うちのチームの場合だと誰かが忙しいときには誰かがサポートするような、誰かが出張行ってるから、ああ駄目だ、その人が帰ってくるまで待とうというのではなくて、身近にいる人に聞いて、穴埋めをするっていう。確かにまあ、お金がかかるいろんな重要な決断であれば海外であろうが連絡をとってというのがあるとは思いますが、一通りの流れとしての解決というのは、現場ですべて最速でできるような体制を常に持っているという感じですね。

こうしたことができている背景には、チーム・リーダーが常に個人ではなくチームとして考えるような意識づけを、常日頃から伝えているところも大きいようだ。

A6 氏：[チーム・リーダーが]「チーム」「チーム」っていうのはよく声かけてますね。「チームで勝てるようにしなければならぬから、一人だと限界あるから。お客さんのところ一人じゃ回りきれないから。一人で品質（管理？）しながら、

それ（客回り？）っていうのは大変だから、人に任せられるような環境にして  
くれ。それイコール人を育てるってことになるから」って（よく言われている）。

このように、「(トゲのある) 個性の強い」人たちが上手くまとまりのあるチーム  
として機能しているところが A 事業部にはあるようだ。けれども、以下で見るとお  
り、必ずしもこのチームのように、「統合」型のパターンになっているとは限らない。

## (2) 「分離」型のパターン①：個人単位の仕事

A 事業部には複数のチーム（課）に分かれているが、チームと言っても、売上規模  
などがかなり大きくならない限りは、1つの商品につき1人が担当すると言った形に  
なる。さらに、自分の商品として企画している側面があるので、同じチームに所属し  
ていてもそれぞれが個人事業主的な雰囲気を持っていることになる。その人がどうい  
うトラブルを抱えていたり、どういうやり方で進めているのか、深いところまで周り  
の人は分かりにくいという。

A6 氏：個人個人が問題を抱えて、個人個人が処理するという...商品担当制をひ  
いているんで、商品を自分が担当したら持ってくるところから在庫のメンテ、  
クレームが起こったらクレームの処理も全部やる。あと売る販路も自分で見つ  
けてくる、「これはこういうところだけ売ろう」とか。全部決める...決めていい  
んですよ。で、ある程度の規模になればそれなりの人を付けてもらえるんです  
けど、小さい規模だと一人でやりなさい、って。...いろんな話を聞いていると、  
まあ、今まで通りの、商品を一人で持って一人で抱え込むというのが続してい  
るというのは聞きますね。...僕のチームから[他のチームを]見ていると、「うま  
くやってんじゃないの。みんな仲良くやってんじゃない」という風に見えるんで  
すが、[その]チームの中だとみんな一人一人商品抱え込んでやっているよ、と。  
そんな感じみたいです。

また、ともすれば自分のやり方を譲りたくないということから、孤立し  
てしまうという部分もあるようだ。

A6 氏：自由にやれる、それぞれに...互いに自己主張が強いから自分で商品を持  
って自分でやりたがり、という部分があるんじゃないですかね。お互いがお互  
いに意地があって頑張るみたいな、意地持ってやるからこそ目標ができるとい

う感じじゃないですかね。…そうすると孤立しちゃうという現実もあるんで  
(笑)。

このような傾向は、担当が代わるとこれまでの方針が大きく変わったりするところに大きく現れている。

A2 氏：うちは商品担当制で、一人で担当しますから、何人かで 1 つの仕事を一  
緒にするというのはそこまで多くないので。ちょっと仕事を変えるとその商品  
の方向性ががらっと変わっちゃいますよね。

### (3) 「分離」型のパターン②：チーム単位の仕事

またチームで仕事をしていたとしても、なかなか先述のようにはいかないケースがある。あるチームの例（5～6 年前、A3 氏が入社当初に入っていたチーム）では、コミュニケーションが上手く取れずに一体感が次第に損なわれていったという。当時のチーム・メンバーは 6 名で、もともと A 事業部に在籍の人、他の国内事業部から異動してきた人、他のメーカーから転職してきた人に加えて新入社員として A 事業部に入ってきた A3 氏で構成されていた。それぞれが異なる価値観や考え方（発想）を持っていたという。

入社当初 A3 氏は、会社というものにはしっかりとした組織体制があるものだろうと思っていたが、それがなくなような状況でとまどうことが多かったという。例えば、ある仕事について相談すると、ある人は〇〇と言い、またある人は別の△△と言い、といった感じで混乱してしまうことがあったそうである。

A3 氏：悪い言い方をすれば、誰の言うことを聞いて仕事をすればいいのか、正しいのか、分からない。何かこの課の偉い人はこういっている、それを別の人に相談したら「そうじゃない、あの人は間違っている、だから、これが正しいだよ」と。…当時入った課が、社外から来た方と別の事業部から来た方、そして僕がいて。チームワークというのが無いような状況で。

そうした中でも最初は一つの目標に向けてある程度団結していたそうだが、次第に考え方がかみ合わなくなってしまい、チームワークがないような状況になってしまったのだという。最初は、もともと A 事業部の方と国内事業部から異動してきた方・

他社メーカーから来た方との間で意見対立があったようだ。そこでは、基本的な輸入業務に特化するのか、オリジナルの商品を作るのかが大きな焦点となっていた。

A3 氏：[A 事業部の方の考え方は]探してきたものを仕入れて、流しますと。貿易業務でしかない...輸入業務というか、その作業だけをやりますと。[一方で]もともとメーカーさんだった方は、オリジナルを作るチームですので、もっと自分たちで、発想して作っていかないと、何の付加価値もないじゃないかと言うので、やっていたと。...他社と比べても、同じようなものしか入ってこないと、あとは値段の差だけになるので、何とか自分たちしかできないものを作りたいという意識がすごい高かったの。そこでどうしても、なんというでしょう、同じ方向を向いているけれども、この部分で価値観が違う。

その後は、今度は国内事業部から異動してきた方と、他社メーカーから来た方とで考え方・価値観の違いが出て来てしまい、数年ぐらい経つとチームとしてばらばらになっていってしまった。

A3 氏：最初はやはりいっしょにやっついこうということで一致団結していましたが、僕が入った年から 3 年ぐらいはそうだったんですけども、ちょっといっしょに仕事をしていくうちにやり方、今度はやり方の部分だと思うんですけども、差が出てきて、やっぱり同じ方向向いているんですけども、ちょっとずつ分かれていく感じでしたね。

それでは最初からコミュニケーションが全くなかったかということそうではないようだ。A3 氏によると、最初は言い合っていたのだが、言っても聞かないので、次第にコミュニケーションも希薄になっていってしまったようだ。

背景には、A 事業部の仕事の特異性もあったようだ。先述のように、輸入業務は内容が多岐にわたる。これらを上手く組み立てなくてはならず、経験がかなり必要となる。この部分で違いが出て来てしまったようだ。A3 氏の話では、他社メーカーから来られた方は輸入業務の実務経験があったので、どのようにビジネスを進めていけばいいのかという青写真を描くことができたが、輸入業務の実務経験がない人だとそれはなかなか難しい。そこで上手く助けを求めることができているのであれば良かったのだろうが、それができずに気持ちだけが空回りしてしまい、次第に殻に閉じこもるような感

じになってしまったのだという。

A3 氏：なぜでしょうね。最初は言い合っていた部分はあったんですけども。うーん。だんだん言ってもわからないし、という部分が。...表面的な部分に関しては溝は埋まると思うんですけども、根本的な部分では。僕の上司で国内部隊だった人は、...ちょっと極端だったんだろうと。...だんだん仕事をこの部署でやっていくうちに、だんだん殻に閉じこもって、という風に僕には見えてて。

実務的にいろいろ進めていく上で、今までやってきたことがない海外のやりとり、取引であるとか、といったものも出てくるので。できないこともたくさん出てくるので。そこであまりうまく助けを求められないというか、...どうしたらいいんだろうというのが多かったんだと思います。逆にメーカーさんから来た人は、今まで輸入とか経験されている方で、何をやっていかないとけないかということをちゃんと分かっていて、仕事のできる方だったので、だから間違えているというのを的確にこれは間違っていますよとか、これは、これこれこういうことなので、こういう理由で、こういうふうにしなないとけないですよ、という筋道を立てて説明ができるですけども、国内の人は、そういう組み立て方ができなかったんだと思います。それができないので、気持ちがあるのに、できないから、何か「畜生！」みたいな感じに、だったのかな。

こうした状況は他のチームでもある（あった）ようだ。それぞれのチームでやっていきたいことがあるが、リーダーとぶつかり合って、「あのリーダーはしんどい、やってられない」といった発言も聞こえてきたようだ。

A3 氏：[他のチームの声が漏れ聞こえてきて] 本当にあの、影で、「いやあまじであのリーダーしんどいな」みたいな、「やってられないよー」みたいな。...それぞれのチームの方とかは、こうやっていきたいというのがあるんですけども、どうしてもリーダーとぶつかりあって、「何でだろうな」という感じだったんですけども。

#### (4) 「分離」型のパターン③：先輩による後輩の指導

A 事業部の人は、積極的に新人に関わっていく傾向がある。基本的には親身にアド



バイス等をしているのだが、ともすれば一方通行のコミュニケーションになってしまいがちで、対話する関係をうまく築けていない場合も出てくるようだ。

A2 氏：僕自身がそういう言いたいことを言う方だったので、それを受け入れてもらえるところがあったということなのでしょうね。でも実際私が入ったときには、僕的には最初は嫌でした。もっと閉鎖的でしたし、本当に強力な上司からの圧力がいろんなところでありましたので。もう、いろんなことに関してですね。やり方が合わなかっただけで怒られたりだとか、結果が一緒だとしても悪い意味での体育会系というのがありましたから。

A5 氏：意外とディベートという形に今の子達は慣れているから。自分のクラス [やや高い年齢層]になるとそういうのはあまりできていない。どちらかというところ、やっぱり体育会系なんかだったら、先輩が黒いものを白といえば、「おっす、白です」となってしまいますよね。身に付いていますよね。パブロフの犬ではないけれども。こちらがそう思っていないまでもね。

場合によっては口調にトゲがあり、新入社員からしてみると厳しく言われたと感じて、萎縮してしまうケースもあるようだ。

A3 氏：[入社当初の雰囲気はと問われて] 僕はいつもびくびくしている感じでしたね。...ズバズバ言われて、びくびくしているみたいな。

A6 氏：昔、僕が本当に入社したばかりのころはイケイケガンガンのような感じで、いじめといわないんですが、結構無理な押しつけがあって「これやっつけ」みたいな。新人もなんかショボンとしちゃってることが多くて。それでいいと見なされていたような。(体育会系のしごきみたいな?) そうですね。

こうした中で、転職という道を選んだ人もいるようだ。もともと A 事業部の人は、経営に関する知識も豊富で英語などの語学能力も高いため、転職機会に恵まれている<sup>7</sup>。そのような事情と相まって、ある時期に 30 歳前後でこれからの A 事業部を担うことを期待されていたような人が立て続けに辞めてしまうということがあったようだ。

<sup>7</sup> アンケート調査でも「チャンスがあれば転職または独立したいと思う」に Yes と回答した人が有意に高いのが A 事業部だった。

まとめると、「統合」型パーソナリティの人が多く、確かに「統合」型の文化パターン（個性の強い人たちが1つのチームとしてまとまっているパターン）になるが、ともすれば「分離」型の文化パターンになってしまいがちである。けれども、A事業部は事業環境上、「統合」パターンにしていく必要があるし、求められている。商品開拓・商品企画を、他社・他事業部・他チームと連携して進める必要があるからだ。そのために、マネジメント面でかなり苦労があるようだ。現在では、半年に一回ほどA事業部会議を一日使って行って、目標の提示をするなどしっかりするような仕掛け作りを進めているそうである。

## 5. B事業部・東京事業所：個人が「失文化」の事例

B事業部・東京事業所は、本研究において「価値観の変化性向」と「周囲との距離性向」のどちらともが高い「失文化」に相当する人が比較的多い職場である。「失文化」とはどのようなパーソナリティを示すものなのか、またそのような人が多い職場の風土・文化はどのようなものなのか、5名へのインタビューを通じて探ることとした。

### 5.1 B事業部概要

B事業部は大手二輪・自動車メーカーα社の純正品の卸売を取り扱う部門で、X社ではかなり歴史のある部門である。純正品とは大手メーカーα社が品番を設定している商品のことを指す。基本的なビジネスの流れは次のようなものとなっている。

- 1) 最終ユーザーから販売店やディーラーに修理の依頼が来る。修理をするにあたり、部品交換などが必要となってくる。
- 2) 販売店やディーラーからB事業部に補修部品のオーダーが入る。
- 3) そのオーダーをもとに、B事業部は大手メーカーα社に仕入れのオーダーを出す。
- 4) α社より補修部品を受取り、各販売店・ディーラーに納入する。

このようなビジネスモデルのため、B事業部の中心となる仕事は内販業務（仕入や電話・Faxによる対応業務）と物流（倉庫での物品管理と配達業務）ということになる<sup>8</sup>。これら一連のやりとりは、専門商社X社やB事業部独自のシステムを使うのではなく、完全にα社のシステムによって運営されている。B事業部のシステムは、専

<sup>8</sup> 大まかに分けると、B事業部には物流（倉庫）、内販（仕入・電話、Fax対応フロント）に加えて、後述の営業という3つの業務があると言える。

門商社 X 社とは異なるシステムを使用しなくてはならない状況だ。

10 年ほど前からは営業にも力を入れるようになってきている。α 社の政策もあり、市販品を積極的に売ることができるようになったからである。もちろん、何でもかんでも売ることができるというわけではない。α 社の純正品と競合するものを売るわけにはいかないし<sup>9</sup>、場合によってはα 社の純正品として登録してもらう必要がある。ただ、B 事業部で開発したものをうまくα 社の純正品として登録してもらうと、純正品カタログという形で各ディーラー、販売店に配布してもらえるので、売上をかなり伸ばすことが可能となる。

このようなビジネスチャンスを生かすために商品開発にも力を入れている。その一例が緊急工具セット（ガラスを割るためのハンマーやケーブルなどを 1 セットにしたもの）である。この商品は A 事業部と連携することで開発されたのだという。まず B 事業部で商品企画をして<sup>10</sup>、それをもとに A 事業部が中国での生産委託先を開拓し、α 社に純正品採用されたのである。現在、α 社のアクセサリ・カタログに掲載されているため売上を伸ばしているとのことである。

B 事業部には東京事業所と東北事業所の 2 つがある<sup>11</sup>。専門商社 X 社には東京に本社があるが、その本社とは別の場所、本社から電車を使って 40～50 分程度離れた場所に B 事業部の東京事業所はある（東北事業所は仙台市にあるが、その他の事業部の仙台事業所とは別の場所に位置している）。東京事業所には正社員 13 名とパート従業員 13 名、東北事業所には正社員のみ 11 名が勤務している。東京事業所では関東近辺の販売先 30 社を、東北事業所では、北海道と東北地方の販売先 15 社（実際には、いくつかを集約された「センター」とやりとりをするため 6 社）を相手に取引をしている。B 事業部・東京事務所は 1 階、2 階が配達用の部品積み降ろし作業スペース、3 階が営業・内販の執務スペース、4 階が倉庫というように分かれている。

平均年齢が比較的高い。近年、新入社員は営業として採用されているので、物流業務に関しては平均年齢がかなり高くなっているようだ。

## 5.2 B 事業部の文化変容パーソナリティ①：価値観の変化性向

アンケート調査の結果から、B 事業部では「失文化」パーソナリティの人が多いこ

<sup>9</sup> 例えば、α 社が純正のカーナビゲーションとして三洋電機製やクラリオン製のもの売ろうとしているところに、B 事業部として Panasonic 製のものを売ることは難しいとのこと。

<sup>10</sup> α 社に純正品として採用してもらう必要があるため、α 社のロゴをどこに入れるか、バッグは何色にするか、材質や品質に問題はないかを A 事業部に掛け合い実現させたのだという。

<sup>11</sup> B 事業部は A 事業部とともに比較的拠点が集約されている。C 事業部、D 事業部は東京などに大きな拠点はああるものの、全国の営業拠点に比較的分散している。

とが分かっている。「失文化」パーソナリティとは、価値観の変化性向が高く（自己の考え方・やり方を変える）、周囲との距離性向も高い（周囲と距離を取る）タイプのものである。まず、文化変容マトリックスの横軸にあたる「価値観の変化性向」に関する部分から見ていこう。

アンケート調査の結果の通り、自分の価値観・考え方を貫かず、周りに合わせるという傾向がインタビューでも聞かれた。例えば、以下のコメントの通りである。

B3 氏：空気を読めるかどうかわからないですけど、自分の意見を押し通すというよりは、周りに合わせる感じが多いと思います。

このようなパーソナリティは B 事業部の置かれた環境と大きく関係しているようである。B 事業部の売上のほとんどを α 社との取引が占めている。しかも、α 社の純正品を扱っているため、α 社の政策や意向に左右される部分がかなり大きい。その α 社の政策は変わることがよくあるという。α 社の補修部品を担当する部長や、α 社からの出向であることが多いディーラーのトップが、α 社内部の人事ローテーションの関係で数年に一度代わってしまうようである。そのたびに、ちょっとした政策の変更があり、それに合わせて B 事業部も柔軟に仕事のやり方を変えなくてはならない。例えば次のようなことがあったという。α 社の了解を得た上で、ある自動車部品を市販品（汎用品）として販売しており、数年間かけて売上をかなり伸ばしていた。ところが、品質上の懸念から α 社の方でなるべく純正化を進めようという方針転換がなされた結果、販売停止に追い込まれてしまい、B 事業部としてはかなりの痛手となってしまった。もちろん、ここまで大きな変更は頻繁には起こらないものの、α 社の政策変更は少なくなく、またそれへの対応をしなくてはならない立場に B 事業部は置かれている。極端に言えば、B 事業部は X 社の一事業部でありながら、α 社の一員でもあるような位置に置かれている。このことは、インタビューにおける以下のコメントにも端的に表れている。

B1 氏（事業部長）：結局、α 社さんの出先みたいなものになっているので、我々の責任ではなく最終的には α 社の責任になっていくので、何かあるとそのなかで動いているから、各事業部[X 社の他の事業部]もしっかりやっていると思うけれども、B 事業部の方が自社の看板よりも、α 社の看板を背負っているのです、そういう自負がありますね。

B2 氏：どうしても、長年α社さんとおつき合いというのがありますので、その中で、α社さんの文化というものも入ってきているのは間違いないと思います。...ただ、α社流というのを[そのまま]当てはめているかということ、それはないですね。うちはα社の仕事をしていますけれども、X社でもあるわけですから。X社としての会社方針もあって、その中でうまくやっているわけで。まるっきりα社でというのは無いと思うんですけども。ただ、どうなんでしょう、商品ひとつにしても、やはり[α社の]純正基準で考えないといけないと言いますし。...うちはα社とX社の中間にあるというところだと思いますね。文化的には、我々もX社の中で育ってきていますから、X社の文化というものが体の中に染み付いていると思うんですけど...

この結果として、B事業部では、仕事上のやり方・価値観を貫きたいと思っ  
ても、それがなかなかできない。ただ、そのあたりは従業員も心得ていて、柔軟に切り  
替えをしながら取り組んでいるようだ。また、こういう変更比較的慣れているとい  
う側面もある。

B3 氏：[商品が販売停止になって大変では?]そこは切り替えて。次の商品の新  
しいのを探していくということに切り替えていく感じです。[また同じようなこ  
とがあるとやってられない感が出てきませんか?]それはそれで。また認めら  
れる良い商品を開発するというところですかね。

B5 氏：[物流業務での変更は大変では?]対応せざるを得ないし、対応したこ  
とがないわけじゃないので(笑)。こういうときはこうすればいいだけだな、だっ  
たり。

ただ、仕事のやり方・価値観を貫きたいと思っている人にとっては適合しにくい職  
場なのかもしれない。B事業部ではここ数年ほど新人を採ってきたが、なかなか定着  
してこなかった。その理由について、B事業部長からは次のような話を聞くことがで  
きた。α社の政策変更柔軟に合わせていけないといけませんが、やる気のある若手で、  
自分で開拓してきた商品・取引先の売上がそれで大きく減ってしまうことも出てきて  
しまう。思い入れを強く持ってやってきた人ほど、こうした変更はそれまでのことを

否定されたと感じてしまうことになるかもしれない。

B1 氏（事業部長）：それ[α社の政策や方針]が変わってしまうと、今まで良しされていたものが、一気に NG ストップになってしまう。売り上げでも厳しいけれど、やってきたことが否定されてしまうような形になってしまう。まあ柔軟にその点に対応するんですけど。我々はメーカー[α社]さんの政策が第一だということをやっているんだけど、若い人だと自分で一生懸命開拓して、販売店さんまでそれで売り上げ伸ばしてきたのに、それを否定されると納得できない部分というのがあるんじゃないのかな...[若い人から]「メーカーに対して何も言ってくれないんですか」っていうのもある。[けれども]メーカーさんに対して、方針に逆らうということはイカンだろということ、悔しいけど、静観するしかないよね。我々はそれで 30 年くらいやっているもので...。過去にもいろいろあるので、それは仕方がないなあきらめムードになっちゃうんですけど、若者にとってみたら冗談じゃないですよ。...[けれども]気持ちは分かるけれど静観しようよ。確かに一生懸命やって、思い入れが強ければ強いほど、納得できないですよ。我々も納得できないけれど、メーカー[α社]政策が第一だから、裏では交渉続けているけれど、表向きでね、そういう話がでちゃった以上、それに沿ってやらなくちゃいけない...。我々はメーカー[α社]に近い立場のもので、別に資本が入っているわけじゃないけれど、メーカー[α社]の出先として自負を持ってやっているから逆らうわけにはいかない。

このように、B 事業部・東京事業所には「価値観の変化性向」の高い人が多いようである。それは B 事業部が売上の多くを大手メーカー α 社に依存しており、α 社の政策変更にも柔軟に合わせていかなくてはならないという事情があるからだと考えられる。

### 5.3 B 事業部の文化変容パーソナリティ②：周囲との距離性向

B 事業部では「周囲との距離性向」の高い人が多い。アンケート調査ではこれを以下の 4 項目で計測している。1) 新人と積極的關係、2) 転職組との話楽しい、3) 他ともっと交流したい、4) 仲間以外とは距離を置きたい、である。

「周囲との距離性向」についてもその背景には B 事業部の置かれた環境、状況が影響していそうだ。B 事業部の仕事は純正品ビジネスである。注文を受けて顧客に届

けるというルーティン的な物流業務（内販・倉庫）が中心となる。周囲の人との連携（コーディネーション）も、決められたルールに従ってやっていれば、ある程度は問題なくやっていくことができる<sup>12</sup>。そのため、職場内で積極的に話しかけるといった必要性をあまり感じていないと言えるかもしれない<sup>13</sup>。

B2 氏：ちの中の仕事って、完全に決まりきっている仕事が多いんですね。他の事業部さんと違ってシステムがしっかりしているもので、α社さんのシステムの中で流れて全部仕事が決まっているもので。特別そこに突発的に仕事が入ったりというのは、中にいる人間はほとんどないと思います。（毎日決まった仕事を？）そうです。同じ流れで同じサイクルをずっと繰り返しているような形なので。突発的にぼん来るような仕事は。何かトラブルったりいう以外はほとんどルーチンで回っているような感じ。...そういった中の仕事の特徴のようなものもあるので、どちらかという人とのかかわりが薄くなるのかな。積極的に話し合っって意見を言いながら仕事をするというよりも自分の持ち場をちゃんとやっていれば、うまく流れるのかなあ、というのがあるので、人とのかかわりがだんだん薄くなってきてしまうのかな。他の事業部ですと、営業の方がほとんどですから、こういった商品はどうか、お互いにやりながらやるじゃないですか。うちの場合そういうものがないのは、一番大きい要因なのかなあと。

このことは、他の事業部との仕事に関しても似たような感じのようである。例えば、A 事業部と連繋してある商品のやりとりをしているが、仕様や価格などが決まっていれば、あとは電話や Fax 等でやりとりをするぐらいだという。

B4 氏：（A 事業部さんとやりとりをする時に考え方ややり方が違って困るということはないですか？）その辺は、やり方的なものは、まあ、特にはないですけどね。（ある意味、仕入れとかで比較的フォーマットが決まっってやっっているから、ということですか？）そうですね。

こうした職場なので、積極的に職場や他の事業部の人と距離を縮める必要性はない。こうした側面は、次のような所にも現れている。まず、営業と倉庫ではフロアが分か

---

<sup>12</sup> 考え方の違い埋めるために侃々諤々やる必要は無いと言うことのようなのだ。

<sup>13</sup> SEG2 に関しても B 事業部・東京事業所はあまり高い値は得られなかった。インフォーマルな関係についてもやや希薄な傾向が見られるのかもしれない。インタビューにおいても「あまり飲みに行ったりはしていない」「仕事外、アフターファイブでというのは希薄かもしれない」といった話が聞かれた。

れてしまっているが、倉庫業務の人がわざわざ事務所（3F）まで行って話すことはあまりないそうである。話さなくても仕事はできるので、わざわざそうしようと思わないと考えている面があるようだ。

B3 氏：業務の人は朝倉庫に行って、業務が終わる夜までほとんど事務所に来ないという人もいますので、そうなってくるとなかなか。…業務の中でもセンター長、一番の責任者は色々と事務所に来てと言うのはありますが、入出庫をやっている人とか配達をする人と言うのは、行きと帰りだけ事務所に寄って、あとはずっと倉庫にという人もいますので。

このことは新人との関わりの点にも影響しているかもしれない。新人採用の職種はここ数年、営業職がほとんどである。新人教育期間中には倉庫業務を手伝うことはあっても、営業として外に出るようになってしまうと、なかなか触れあう機会は少なくなってしまう。

B3 氏：さらに、[倉庫]業務の人だとすると、大体、ここ数年は新入社員を採るのは営業なんですね。いっそう業務の人にとって、営業として外に行っちゃったりすると接する機会が少ない。もともと業務の人は倉庫にいますので、じゃあ積極的に事務所に来て話しかけてとなると、それは少ないので、積極的でない方に印をつけていたのかもしれないです。

また、B 事業部の置かれた状況では、特にα社との関係が大きく影響をしているようだ。α社との関係は、B 事業部と X 社内の他の事業部との接触の機会を少なくし、距離感を持たせることになっている。α社の純正品を扱っていると、他の事業部と連携するにしても以下のことを慎重にやらなくてはいけない。

- 1) 新商品を扱おうと思ったら、α社純正品と競合しないかを確認する必要がある、
- 2) 新商品をα社純正品として認めてもらえそうかを確認する必要がある、
- 3) 1) と 2) をする際にα社を刺激しない形で周到にアプローチする必要がある。

このような事情があるため、他事業部から新商品の提案をされたとしても、二つ返事でその企画に乗れるわけではない<sup>14</sup>。結果として、他の事業部から見ると距離感の

---

<sup>14</sup> ただし、B 事業部から企画をして他事業部に提案するというのはこの限りではない。



ある事業部になっているのかもしれない<sup>15</sup>。

B1 氏：やっぱりあちら[A 事業部]の方が、本当に発想豊かで、まあ夢を追いかけてすぎというか、...やはり我々は純正品部門なもので堅いというところがある。だから、これだったら市場が売れるはずだって言われたものも、調査してみないと、α社の中でどうか分からんと、純正品に似たようなものがあるから、その辺はα社さんとちょっと話し合いをしないと、販売できるかどうかわからないと[言うことになる]。どちらかという、ネガティブな話にとられても仕方ない。

B3 氏：B 事業部は、完全に純正部門なので、対α社さんというのが大前提でありますので、自由度と言うか、A 事業部さんは全部ですよ。どこに対しても販売をかけられるので、どこに売るか、ひとつの Y という商品を作っても、それは、どこか向けの商品であって、また Z という商品は、また別の業界に、色々な選択肢があります。B 事業部は完全にα社さんだけなので。しかも販売先が、ディーラーさん限定なので、α社のディーラーさんにしか売れないので、α社さんの方針によっては扱ってはまずいような商品というのものもあるわけで。それに対しては売りようがないという感じになります。α社さんが駄目というものは、売り先がα社ディーラーにしかないので、どうしようもないと言うか。

α社との関係は、B 事業部の新人教育においても大きな影響がある。新人がここ数年入ってこなかったため新人と接触する機会がそもそも少ないというのもあるが<sup>16</sup>、

---

<sup>15</sup> 他の事業部との連繋があるとしてもそれは営業担当がほとんどで、倉庫・物流担当では連繋することはほとんど無い。海老原：ほとんど物流とか、定期的に年に何回かは物流会議はやっているんですけども、営業の人は比較的会議に参加したり、商品の話を聞いたりというのはあるんですけども、他の物流とかというのは、そんなに接点は無いですね。

また、A 事業部で多く見られた、他の事業部から異動してくる人はあまり多くないようだ。X 社全体の組織体制の変更に伴って、営業所が閉鎖されたときに、移ってきた人がいた以外は目立った異動はないようだ。

<sup>16</sup> 新人がここ数年は入ってきていなかった。新人が入ってきたとしてもなかなか定着していない。ジェネレーション・ギャップみたいなものも多少はあるかもしれない。インタビュー段階で 20 代は 2010 年 4 月に新卒で採用された 2 名のみ。それまでは一番若い人で内販業務をやっている B3 氏 (30 代後半)。仕事に関してはギャップはないかもしれないが、インフォーマルな部分でのギャップはあるかもしれない。特に、地方出身者の若い子にとってはちょっとつらいかもしれない。(コミュニケーションが周囲と取れず、孤立感が出てしまうかもしれない。)

B 事業部では、「X 社イズム」「α 社イズム」を教え込むために、担当を決めて教育を行っている。そのため、担当の人以外が積極的に新人教育をやっていくと言うことはあまりないのだという（もちろん、新人から質問を受けた場合には応える）。こうしたことが必要なのも、α 社の純正品を扱っているという点で X 社内でも独自の立場にあるし、両社の間という難しい立場もあるため、しっかりとした教育をしなくてはならないからである。

B1 氏：大きな要因は、我々はα 社と取引をしているということが大きいかなと思います。と言うのは、α 社の方針で動くことがほとんどなので、だから新しく新人が入ったりしても、指導教育係がちゃんと動いてやっている...あまり関わらないというよりも、コミュニケーションをとっているけれども、指導に関しては特定の人が指導していくというような体制になっています。要するに、α 社イズムとか X 社イズムを叩き込むと言うか...仕事に関しては決められた教育・指導係が責任を持って指導するというので 1、2 年やっていくもので、だから雑音を入れないというが、まあ悪く言うと洗脳していくような感じですね。

B 事業部の文化として教えなければならない部分とはどのようなものだろうか。先述のように、B 事業部のα 社の純正品を扱っているので、ルーティン的な業務も多くなる。そのため、A 事業部のような、新規顧客を開拓して新商品を企画するという意味での「派手さ」はあまりない。この「派手さ」は多くの若手・新入社員の憧れるところでもあるそうだが、B 事業部では事業の特性上、「派手さ」はなく「地道でこつこつ」というところが大きい。

B1 氏：水とか空気のようなもので、その方がありがたいなど。

B2 氏：地味、、、ですよね。地道にこつこつとやっていかななくてはならないのかな。大きいことをどーんとやろうと思っても、なかなか難しいところなので、日々の中でこつこつとやっていかななくてはいけないのかなと思います。だから他の部分から比べるとあまり目立たないのかな。

こうしたことを教えていくために、他の事業部との距離をとり、他の事業部のやっ

ていることに目を向けずに **B 事業部**での仕事に集中させるという意味で、他の事業部との距離感を保とうとしていることがうかがえる。

**B1 氏**：他の事業部にも[新入社員が]入っているもので、顔を合わせる機会があるので、自分たちはこんなことをやっていると言われたときに、あせるなど。  
**B 事業部**は **B 事業部**として長い目で見ているから、あせっちゃいかん。人生は長いから。まだスタートラインにも立っていないかもしれない。他と比べちゃって、やる気なくしたりモチベーションなくしたりする。そういうのを避けたい、覚えなさいといけないことは沢山あるしね。

このように、**B 事業部**の事業特性・環境上、**A 事業部**のように「ずばずばと物を言う」という人よりも「おとなしく、控えめにものを言う」人が多いようだ。

**B2 氏**：やはり休み時間などは、わいわいとやっていますけれど。仕事の中で、なかなかそういうのは。たまにぶつかったりとかってありますけれども。ほとんどないに等しいですね。...ズバズバという人は意外といいなと思います。意外と控えめに話をします。控えめに話をするかな。うちの部長以外は。

またこうしたことが端的に表れるのが、**X 社**の社内旅行での一コマである。**X 社**では社内旅行を年に1回ほど開催している。社内旅行では、他の事業所の人と一緒にすることも多いのだが、**B 事業部**の人は積極的に他の事業所の人に話しかけるという感じではなく、**B 事業部**の人たち同士でおとなしくしているようだ<sup>17</sup>。

**B3 氏**：同じ**X 社**の社員、会議とか社員旅行とかで、全国から全部集まるときとか、たまに年に一回、何年かに一回あったりするんですけども、同じ**X 社**の中でも例えば **C 事業部**の人とかって九州の人と関東の本社の人とかでも結構仲良くと言うか、「よお久しぶり！」みたいな感じでやるんですけども。**B 事業部**ですと、東北は普段からやりとりするのであれなんですけれども、他の事業部の人と「この人誰？」みたいな感じにはなるので。( **B 事業部**の人たちだけで集まってちゃう?) そういう傾向があると思います。

---

<sup>17</sup> もちろん個人差はある。ただ、社内旅行などを企画している総務・人事担当の方の話では、やはり **B 事業部**の人たち同士で集まっておとなしくしていることが多いようだ。

このように、B 事業部は、「価値観の変化性向」と「周囲との距離性向」の 2 つが共に高いパーソナリティの人にとって適合しやすく、また、そのような人が多いのだと考えられる。

#### 5.4 B 事業部の文化パターン：「同化」パターン

アンケート調査でも「独自の特徴がある」という項目で Yes と回答した人が B 事業部では多かった。確かに、X 社の中でも  $\alpha$  社の純正品を扱っているという点で特徴的である。また、それゆえに職場が「一枚岩」になっているということが聞かれた。

B 事業部は  $\alpha$  社の純正品を扱っており、主な仕事は内販業務と物流業務ということになる。基本的な日常業務はルーティン的なものになる。毎日確実に品物が顧客に届くようにすることが最も要求されることだ。単純かもしれないし、日々変化を要求されるというわけではないかもしれないが、 $\alpha$  社との関係もあることから、万に一つの間違いもしないようにしなければならない。それは大変難しいことだ。この点は営業職、とりわけ A 事業部での仕事とは大きく性格の異なる点である。

B1 氏：基本的にはうちのことは、当たり前のこと当たり前、やっぱり当たり前のこと当たり前にやっていかないといけないんだよね。...はなから人間だから失敗は仕方がないよと言うのでやっていては、精度が上がらないもので。

内販業務や倉庫業務はルーティン的な仕事かもしれないが、そうであるがゆえに、組織として仕事をすることができるし、しなければならない<sup>18</sup>。それゆえ、個々の個性は仕事上あまり必要ないかもしれないが、組織や集団としてまとまりよく仕事をしているというイメージが B 事業部では強くなる。個人ベースで仕事をする側面の強い A 事業部と比較するとこの点は大きい。

B3 氏：仕事とプライベートじゃないですけど、その辺で、その、個性がってなるのかというと、個性豊かですよね。仕事となると、似たような形でやっていかなければならないので、似たもの同士ということになるんじゃないですかね。

---

<sup>18</sup> ルーティン化することとは、予め「(A さんが)  $\circ\circ$ したら (B さんは) する」というようにルール化しておくことだと言える。そうすることで、他の組織メンバーとの連繫をしやすくなり、組織としてまとまりよく仕事ができるようになる。

B3 氏：逆ですけどね。互いに言い合うとか自由にやらせてもらえるからいい、という感じではないですけど、同じ目標なんで、営業なら営業で、日々の、今日頂いたものを翌日正確に届けると言う部分では同じ目標でやってるんで、その部分ではまとまりがありますね。まとまらないと、みんながばらばらなことをやっている、その日の作業にならないんで。

このように、日々の業務はルーティン的な部分も多く、日々間違いの無いように業務を繰り返すことになる。ある意味で、「正しい」ことを変えずに繰り返していくということである。ただし、先述の通り、 $\alpha$ 社の政策変更などで不定期に変えなくてはならないことが発生してしまい、それへの対処が要求される。ただし、そうした点でも、方向性がしっかりと示されれば、時間をかけながらもその方向に向かって転換し、一丸となって進んでいくという部分があるようだ。

B2 氏：当然我々の部として方向性というものがあるので、それに向かっているのかな。各バラバラではなく、ちゃんと皆さん見ているのかなというのを感じますね。歩むスピードは各違って言っても見ている方向は同じくところ向いているのかなと。...方針がこうだよと、それに対して多少時間がかかるんですけども、大抵こういうふうに向くかなというのがあります。ただ人によって向くスピードに違いがあります。まちまちですけど。...

それはたぶん同じところ向いていると思います。我々の場合って、はっきり目標がはっきりしている。例えば、うちの場合ですと、正確、迅速で、要するに、お客さんにももの届けるというのが第一になりますから。その線に向かって、それをどうすれば間違い無く早くできるか、物流は物流で考えて。それに対して営業は営業で助言をするような形、だから向かう方向はみんな一緒なんだと思います。

B5 氏：一丸になるときはものすごく一丸になると思いますけどね。

B 事業部は X 社と  $\alpha$  社の狭間で、ともすれば自らの文化を見失ってしまいがちだと考えられる。そこで、「同化」型のパターンを見ることができるということは、一つはしっかりとの方針を打ち出されているということである。

B1 氏：僕は責任を取るためにいるので、僕がはっきりしないとみんなが迷って

しまう。その件に関してはこうやってくださいと言うのは。こういうふうの話が出ていけるけれども、これはこういう風にしますのだといった感じで。そういうふうにはっきりしてあげないと。自分の考えとしては、うちの部員も迷わしてはいけないなど。ともかく、一方向に向けたいというのがある。それで会社の方針と微妙に違ってくる場合もあることはあるけれど。どちらがいいかと言うのは最終的には自分で調整して、最終的には責任を持ってやっていく。...あまりふらふらしなないというが、一度決めたら決め直すまではその方向で進むということ。よく言うのはそのことですね。朝令暮改でもかまわんけれども、変えたものを、ちゃんとそれに沿って誰の目にもわかるような形で、進めてくださいという。それを各々が勝手に解釈をして変えてやっはイカンよ。方向性が狂ってしまうもので。変えてもいいから、ちゃんと集まって方針を立ててちゃんとしたものを作って。

まとめると、B 事業部はα社の純正品を扱っており、主な業務は内販・倉庫などのいわゆる物流業務である。個人ではなく組織として、日々間違いの無いようにルーティン的な業務を繰り返していかなくてはならない。そのためには、個人の価値観の多様性よりも、組織全体としての一体感が重要となってくる。また、α社の政策変更などにも組織として柔軟に対応していかざるを得ない。B 事業部は、X 社の他の事業部との距離感をうまく保つことでそれを可能にしている（言い方は悪いかもしれないが「雑音」を入れないという意味で）。その結果、B 事業部は、「価値観の変化性向」と「周囲との距離性向」の2つがともに高いタイプの人々が適合しやすい職場となるのだと考えられる。逆説的だが、B 事業部のような位置にあると、「同化」型の文化パターン（「一枚岩」といってもいいかもしれない）のためには、「失文化」型のパーソナリティが必要だと言うことなのかもしれない。

## 6. E 事業部：全体が「失文化」の事例

E 事業部は本調査において、「自分の部署は社内において独自の特徴を持っている」という内容の質問に対して最も肯定的な回答の割合が低かった事業部である。「失文化 (deculturation)」を文字通りに解するとすれば、旧来の文化を喪失することであるが、ここでは多少 Berry の議論に引き寄せる形で拡大解釈すれば「失文化」とは依拠すべき文化がない状態といえる。E 事業部は上述の調査結果からは社内でのアイデンティティが相対的に希薄な状態であるといえ、その意味でもっとも X 社にお

いて失文化に近い状態にあると考えられる。なぜそのような状態になったのかを探るべく、事業部長を含む、東京本社に所属する E 事業部メンバー3 名にインタビューした。

## 6.1 E 事業部概要

E 事業部は町の自動車のディーラー、販売店や二次問屋に対して四輪用の部品、主に保守メンテナンス部品を販売している事業部である。調査時点において事業部員は 25 名で、事業拠点は本社のある東京と、札幌、仙台、宇都宮、名古屋、大阪にある。他にも岡山と福岡にも営業要員が配属されている。なお、平均年齢も高く、勤続年数が 30 年超の社員の比率が 40 パーセントを超えている。

業務内容は自動車のディーラー、販売店、または二次問屋を相手に自動車部品の販路を確保すること、さらに販売する商品を開拓することであるが、近年の自動車販売市場が活況でないこともあり、売上は社内でも顕著な成績を納めているとは言い難い。したがって、現在は販売先の新規開拓が E 事業部の至上命題となっている。また、インターネットを利用した流通業界の構造変化も視野に入れ、徐々に二次問屋を経由させずに直接自動車ディーラー、販売店へ卸す比率を高めつつある。

自動車に密接に関連している事業部だけに、自動車販売の動向に左右されやすい傾向にある。その意味では当事業部も国の政策の影響を直接・間接に受けやすい。たとえば、高速道路料金の ETC を利用した割引制度は ETC システムの購買を喚起するものであるし、エコカー減税の実施・廃止は新車販売台数に影響を与えるために間接的にパーツの売り上げにも関わってくる。また、近年の金融業界を取り巻く厳しい環境もマイカーローンの利用という側面から自動車販売に影響を与えるため、無視できない要因である。

また、自動車メーカーの対応にも左右される。その例としてはカーエアコンやカーナビゲーションシステムといった高額パーツの標準装備化や、保証期間の延長といった施策は、E 事業部のように外部からパーツを販売する主体としては営業においてマイナス要因となる。

## 6.2 E 事業部の個人のパーソナリティ

文化変容マトリクスにおいて E 事業部は大きな特徴を示しているわけではないが、インフォーマル・コミュニケーション (SEG 2) では社内平均よりもかなり低い結果が出た。以下は各質問項目における E 事業部の回答である (括弧内は社内平均)。

「上司と仕事以外の話で盛り上がることが多い。」 Yes: 48.0% (51.3%)

「先輩・後輩と仕事以外の話で盛り上がるが多い。」 Yes: 52.0% (70.68%)

「同期の社員と仕事以外の話で盛り上がるが多い。」 Yes: 45.83% (53.7%)

これらを見ると特に2番目の先輩・後輩とのインフォーマル・コミュニケーションが相対的に低いことが分かる。この要因としてはメンバーの世代の間隔が広いためいわゆる「ジェネレーション・ギャップ」が生じているからだという指摘を得た。たしかに、E 事業部はいわゆるベテラン社員の比率が高い。これは営業マンが一人一人販路を開拓していくという業務の性質上、ある程度はなるべくしてなったという側面がある。

E1 氏 (事業部長)

E1 氏：相手のとの会話ですね。新規つまり知らないところにはっと飛び込んで「こういうものです、こうこうです」とはなかなか言えません。それはある程度年齢とってキャリア持たずぶとくないと行きにくい。そりゃ、若い人でも行く人いますよ、どんどん前向きに。ただ、相手先に入って仕事の話だけではなく、いろんな情報を持ちながら業界のこととか世間話をしながら...高い会話力を持たないと扱えないですから。いろんな人がいらっしゃいますので。(新規で入っていくのは難しく、) 口利いてもらえないこともありますし。「忙しいから帰ってよ」「うちは足りてる」とかね。これだけ何でも豊かになって物が手に入る時代に、困っているところなんてないですよ。(E 事業部は) そういう意味である程度年齢が高い人間とか、そういうことにこなれてきたレベルの人とかが多いんで、年齢が高い部分もある。

このような状況だと、仕事の面では経験豊かな人材がいることになるので相談等において力強い反面、業務外ではどうしてもジェネレーション・ギャップが生じてしまう。

E3 氏 (20代、入社6年目)

E3 氏：(本社における) 職場の平均年齢は、40歳を超えるのじゃないのかなというぐらい高いです。私の同期というラインでいくと、下の期の人がE 事業部



は1人だけなんですよ。...同期の人間と言うのも、E事業部には東京に私が1人と、札幌に1人なんです。それからというと、仙台に1つ期が上の人がいます。それからはバーンと離れて、いないです。その次もまた、間がいなくて、ガンと開いています。幅がすごく広いです。

(仕事を進めていく上で相談を気軽にしたりということが出来る感じなのでしょうか?) そうですね。逆に人数も少ないので。営業マンだけでいうと4人で、あと部長がいてという感じで。人数も少ない中で、歳も離れているので、仕事の話になってくると、的確なアドバイスが返ってきたりというところではあるんですけど。じゃあ、ワイワイワイとなると...。決して雰囲気が悪いと言うわけではないと思います。

E2氏 (60代、入社40年以上)

(新人さんからすると経験豊かな方から学べるということですので、すごく勉強になると思うんですが?) だからあとほうちの方でなるべく世代間の垣根をなくすようにしています。...仕事ではそんなに年齢差というのはないんですよ。1点じゃないですか、我々営業は「お客さんに売る」ということで共通なことがあるでしょう。...仕事中には年齢差はないですよ。僕は感じない。

(ジェネレーションギャップがあるといっても、仕事やっていく上ではないということですね。) ないと思いますよ。私はそう思う。

(プライベートなコミュニケーションの場合だと世代間の差があると?) あるねえ。カラオケ一つとったって、エグザイルなんたって何言ってるかわからないですよ (笑)。

以上のような発言にみられるように、E事業部は全体の人数が各エリア毎に少ない上に年齢層が幅広く分布しているため、それぞれのメンバーにとって同期近くの先輩後輩がほとんどいないことになり、上下のコミュニケーションはおのずと年齢差のある者との交流とならざるを得ない。仕事上のやりとりならば共有された目標のもとに一定の枠に関心や思考が収まっていくのであろうが、仕事外にはそれぞれの年代に応じた時代背景が表に出るためにジェネレーション・ギャップが顕在化するようである。

### 6.3 E事業部の文化パターン

文化変容モデルにおいては顕著な傾向を示さなかったE事業部だが、それ以外の

項目では注目に値する結果が得られている。それは大きく挙げて 2 つあるのだが、1 つは競争的な雰囲気には溢れているということ、そして残る 1 つは、事業部としてのアイデンティティがメンバーに強く認識されていないということである。以下では順を追って説明したい。

#### (1) 競争的な雰囲気

E 事業部はアンケートの質問項目の 1 つ、「新しい仕事にチャレンジしていこう」という雰囲気がある。」という質問項目に対して Yes と答えた人の割合は 75.0%で、社内の中で最も高い数値であった。

E 事業部は自動車ディーラー、販売店に対して営業するというのが主な業務内容である。その際には、新入社員の見習い期間は別として、原則として 1 人で各営業先を回るというスタイルである。つまり営業マンは比較的権限を与えられながら各自の足で売上を稼ぐというのが通常である。

しかしながら、E 事業部は X 社全体でみたときに相対的に高い売上を誇っているわけではない。それは、二輪業界では X 社はすでにネームバリューを確立しているが、四輪業界において X 社という社名はブランドとしてまだ認知されていないということにも表れている。それに加えて上述のように四輪業界を取り巻く市場環境も決して明るいとは言い難い。結果として E 事業部は顧客の新規獲得を至上命題としている。

E1 氏：B 事業部のように固定されているルートっていったら、ないですね。常に新規開拓。それはそこら辺の鍋売っているクラスと同じですね。突然飛び込みで行って。「ちょっとすみません、このようにやっています」と開拓してやっついていかなければだめですよ。もともと既存、過去からいたお客さんもいますよ。でもね、年間何割かは減っていきますんでそれを作っていかなければダメなんですけど。

このように事業部長は、B 事業部が顧客が固定されているという表現を用いつつ、E 事業部が新規開拓を迫られていることを表現している。また、以下のようにも話しており、厳しい市場に対して挑戦的でなければならないことを強調している。

E1 氏：今が沈没状態なので、新しいことをしないとということ、新しい行動を起こさないとということで、もがいてはいますね。既存ではだめ、得意先だけじゃな

しに既存のやり方とか既存の流れで落ちる一方だなということですね。先ほどの飛び込み作戦もそうです。

この事業部長の見方は社員レベルも同様であり、以下のような発言が得られた。

E3 氏：(チャレンジ精神みたいなのは結構高いみたいですね。雰囲気として出ているのですか?) やっぱり今言われているのは新規開拓ですから。チャレンジ、チャレンジで高いです。やっぱり。(そういう意味でこの値が高いということなんですか?) 言葉を変えるのだったら、チャレンジをせざるを得ないというところだと思います。

E2 氏：(E 事業部が数値が高いという理由は何かしら思い当たりますか?) それはね、一番競争が激しいことがあります。それと X 社のブランド力が業界で一番弱いのは E 事業部。弱いんですよ。C 事業部ならばうちの社名を知らない人いないんですよ。D 事業部でも知らない人いないんですよ。

(そうやって今は模索している段階なんですか?) 模索に近い。だって C 事業部では X 社を知らない人いないんだから、D 事業部でも。だから私はタイヤで新しいことを始めた。今となってはタイヤの新規メーカーを訳の分からない台湾だとか中国とかのメーカー探さなければならない。たまたま私、韓国のメーカーを始めましたけど、昔は品質が悪いタイヤでしたけど、今では一番成長率の高いタイヤメーカーになりましたからね。そういう意味では、そういうの(新しいものを見つけようという意欲)はみんな持っていると思うよ。ライバルと同じ物やったって...どこもやってないやつをやろうと。

これらから受け取られる E 事業部の雰囲気は、常に新規の販売先や新規の商品を見つけようというチャレンジ精神に富んだものであり、事業部長レベルから若手社員に至るまでこの意識の共有は進んでいると考えられる。アンケート結果はこれを正確に反映したものだといえよう。

## (2) 「事業部らしさ」がない

一方で「Q1：自分の部署は会社の他の部署に比べて独自の特徴を持っていると思う。」という質問に対して Yes と答えたメンバーの比率については、48%と社内全体

の中で最も低い水準（全社平均は 77.54%）となっていた（表 5 参照）。この数値は B 事業部の 95.83%や A 事業部の 97.06%と比べてもかなり差がある。また、「Q2：自分の所属する部署は社内での評価が高いと思う。」という質問についても B 事業部や A 事業部とは対照的に Yes と答えたメンバーの比率がゼロと顕著である（表 6 参照）。

この結果についてインタビューで話を伺ったところ、以下のような回答が得られた。

E3 氏：（「仕事上の個人の業績と、貢献の高い人は、昇進、昇格、昇給などを確実に果たしている<sup>19</sup>」というところに関してあまり高くなくて、業績とか貢献みたいなものが昇進とかにちゃんとリンクしていると思っていない方が少し多いのかなと思います。最近、E 事業部さんの中で、大きく人を入れ替えてとかそういうのもありましたか？）特にそういうのはないですね。ちよくちよくの人事はありますけれど。E 事業部って会社の中でいちばん悪い部門なんですよね。業績として。なので、そういうところで、正直あるのかなと思いますけれど。

（がんばっているけれどもなかなか全体として業績が難しくてということですか？）そうなるとう必然的に昇進、昇格と言うのは難しくなってきますよね。やはり全体的な部分が上がらない中で、個人の評価ってできないと思います。会社として。（難しいですよ？）上がっていれば、じゃあそのなかで誰だということ、どんだけ貢献して最終業績が出ているのというところで、評価されると思うのですが、まだそのベース自体が悪いところにいるので、ふたを開ける段階にまだならないと思うんです。

...

（それと、若干リンクするなと思うんですけど、「自分の所属する部署は社内での評価は高い」と思う方がゼロということで、たぶん業績的な部分が大きいのかなという気がするのですが？）そうですね。その通りだと思います。

（E 事業部はどの辺が大変なのでしょう？競争が激しいとか？）先程の新規の話じゃないけれども、A 事業部は別として、C 事業部さんは二輪のお客さん、二輪のショップさんがあって、入って名刺をばっと出すと（社名を）知っているんですよ。「X 社」という今までの蓄積の部分が、あると思うんですね。（中略）けれども E 事業部で扱っている物というのは、やはりどこの同業者も持ってい

---

<sup>19</sup> この質問項目で No と答えているメンバーの比率が E 事業部が 84.0%で最も高かった。なお、社内平均は 58.2%であり、社内全体の分布を示すクロス表の Chi-Square は 14.3958 で 5 パーセント有意である。

るというか。どこからでも手に入れやすいものとか、そういうものなんですね。

(中略) B 事業部さんは B 事業部さんで、α 社さんがいますから、α 社のマークがついているので、どこでもしているんですよ。そういうのがやっぱりないんですよ。E 事業部には。

(ブランド力みたいな所とからむんでしょうけれど、他の部署に比べて独自の特徴を持っていると思うところが E 事業部さんだけ大きく低いんですよ。) そうですよ。全体は 78% ですよ。そうだと思いますね。(実際に営業とかで回られてて、そういうのを実感するということですか?) そうですね。

(X 社ブランドというのが、なかなかマーケットに浸透していない?) そうですね。

E2 氏：(ブランド力という話がありましたが、「自分の所属する部署は社内での評価が高いと思う」というのが E 事業部だとゼロということで...?) そうだと思うよ。ブランド力で苦勞をずっとしてきているから。E 事業部はこれからルールを引かなければならない。やっとなんか引いたぐらいじゃないかな。これから線路だ。そういう面じゃないかな、この結果は。自分の思いでは、会社自体は評価は低くないと思うよ。

E1 氏：(「部署の社内評価高い」はゼロだったんですよ。それと関連するかと思うんですけど、「部署には独自の特徴」というのも低くて、組織文化に関する調査ということでいろいろ調べさせてもらったんですが、独自の文化がないと思ったら変ですけど、そういうのがあるのかなと。) 評価が高くないと思うのは、業績が上がってないのをみんな分かっていますから、たぶんそこだと思います。よそに比べて結果として出てないというのがあるかもしれない。(「独自の特徴」について) ...この「評価が高い」と思うがゼロで、特徴もないとなったらどうも反応がない事業部のようですね。他の部署はどういうことを捉えて「特徴を持っている」と思うんだろう?

(A 事業部さんと B 事業部さんが高かったんですね。B 事業部さんは社内の中でもビジネスモデルが独特じゃないですか。だからそれでこれに「はい」と答えている方が 95% ぐらいあると思うんですね。もしかすると E 事業部さんのモデル的に特徴を見い出してない、ビジネスモデルとして原因があると思われませんか?) B 事業部の特徴というのは α 社の仕事をやらせてもらっている、それはやはり特徴といえば特徴ですね。A 事業部もそれぞれにポジション持って、部署が

分かれて、自分たちの個人企業みたいなものですよ、部署の中で。そういう特徴があると思いますね。うちは...普通に販売して普通に開拓して、要するに得意先の開拓という面ではあると思うけど、そういう特徴が特徴だと思ってないのかもしれないですね。...あんまり他の部署で仕事した人が少ないですね。ずっとこのこういう感じの人が多いですね。事業部間異動は少ないですよ。事業部内異動はあるけど、「独自の特徴がない」というのは意外ですか？今のやっていることが特徴でないと思っているんですよ？それが当たり前と思っているし、それが仕事のレギュラーなスタンスだと思っているのかもしれないですね。基本は別になにが基準やってあんまりないのかもしれないですね。

E3 氏の回答にも E2 氏の回答にも E1 氏の回答にも共通して見られるのは、「社内での評価が低い」という件については E 事業部の業績が相対的に低いことと四輪業界で X 社の知名度が低いことが原因となっているという指摘である。後者の社名のブランド力は、同社内にブランドを確立した部門があるということが自らの評価を押し下げるといふ働きがあるようである。

そして、事業部長の発言に見られるのは、A 事業部や B 事業部と比較して E 事業部は新規開拓という課題はあるものの、営業先を回るという業務内容が特色あるものとは思っていないであろうという指摘である。実は事業部長自身が昨年の 2 月から他事業部 (D 事業部) から異動してきたということもあり、決して E 事業部が何の特徴もない部門であるとは思っていない。

E1 氏：(事業部長さんからご覧になられて、D 事業部と E 事業部という違いがあると思うんですけど、今まで見てこられた D 事業部との違いを感じられることはありました?) ありますね。量販店の世界というのは、大手企業体があつて、我々の同業者が何社もいるわけですよ、そこら辺に。変わらないんですよ。...同じような年齢でほとんど毎日のように家族以上に顔合わせることもある。業界内の情報は全部ここで。ある種固まりで囲まれてると、新しいのはまず入ってこないですね。

(D 事業部の場合にはななあのような感じが...?) ありますね。それぞれ自分のやるべき目的とか数字とか意識持っているとありますが、わがママがあまり許されないとかね、ルールには厳しいとかね。

(ではどちらかと言えば E 事業部の方が雰囲気的には挑戦的といいますか

...?) そうですね、新しい販売先を作っていかなければいけないということにおいては。そうじゃないと既存に頼れないというのが多いので。

(となると、よそと比べると特徴がなくはないはずなんですけど、ずっと同じ畑を歩んでらっしゃる方が多いから特徴が無いという風に答えるんですかね?) やっていることがずっと同じという考えを持っているんじゃないですか?

先ほどの事業部長の発言にもあったが、E 事業部は他の事業部から異動してきた人が少なく、かつベテランが多いということもありそれまでのやり方を継続してきた部分が強いということである。したがって客観的な視点、他事業部からの視点で E 事業部を見ることがないために「特徴がない」という結果になったという側面もあろう。

### (3) 一丸とは言い難い事業部

最後に、E 事業部が事業部全体として一枚岩になっているのかを聞いた。

E3 氏：(E 事業部に強い文化がありそうとか、一体感がありそうとか、一枚岩になっているとか、は感じますか?) それは...。一枚岩というとむずかしいけれど、環境的な部分で、なかなか地方にいる人たちも、東京にいる人たちと、東北、北海道など北にいる人たちと、福岡に 1 人いるとなると、なかなか一枚岩と言うのは難しいです。ただ、さっきから何回か出ていますけれども、新規開拓ということだけは、上から降ってきたことではありますけれども、みんなそれしかないという認識は持ってやっているので、そういうところは共通になっていると思うんですけどね。

(それに向けて、向いている方向は一緒ということ?) 一緒ですね。それがうまく積み重なっていかないと、なかなか一枚岩にならないですね。まだまだ、積み重なるというのが業績ですけど、そこがやっぱり低いとなかなかね。一枚岩になりきれないんですよ。

(難しいですよね。お話をうかがっていると、散らばっていたりとか、ジェネレーションギャップがあったりとか。) いちばん思うのは、[オフィスで]いちばん近い A 事業部さんなんかを見ていると、1 つのグループの中に、3 人なり 4 人なりが入って、ひとりで仕事をしているというよりもグループで仕事をしているように見えるんですよ。E 事業部に関しては、グループで仕事している部分がなくて、個人でやっぱり仕事をしていて、新規に行ったりとか、既存客に行ったりとか、結局、ひとりで仕事をしている様な雰囲気だったり、環境なのかなと思

いますね。そこで、先ほどの一枚岩ではないですけど、難しいのかなと思いませんよね。

(なかなか一枚岩というのは難しい感じですか？個人で動くという感じなのですか？) 1 つのお客さんに対して、担当の営業マンが居るだけなので、じゃあ隣でやってる営業マンの仕事を把握しているかという、ちらっとは報告している話を耳にするとか、週報という報告書があるので、毎週営業マンが全員が全員提出するんですけど、紙ベースで見ますけれど。じゃあそこに行ったことがあるのかと言われるとないので、わからないんですよ。紙だけですと雰囲気もわからないです。そういった意味では、どうしても一人で、という風を感じるころはありますね。

(一体感という意味では、少し難しい？) そうですね。一体感というと少し難しいかな。

E1 氏：(新規開拓という形になっていくと業界で仲良くという感じにならなくて、個人というか孤独な戦いになっていきそうな雰囲気がありまして、さらにそれぞれの営業拠点に一人二人しかおられないということで、みなさん個人ベースで孤独にやっているイメージがしたんですけど、E 事業部全体として一つの一枚岩になってという感じはもってらっしゃいますか？) 全体の方向性はみんな意識してもらってますけど、ただやる仕事は一人一人が第一線です。そこで戦えないとできないという組織になっているんで。こっこの E 事業部でやってるのは、日々売り込みの数字という形ですね。そこら辺はやはり一丸といたらおかしい。一丸といたら一丸なんですけど、日々がみんな駒となって稼ぎの最先端となって数字をとってきてくれるという形でないと。それは一人一人の仕事ですよ、二人で行ってやるべき仕事ではないですよ。

(一人一人であっちこっち新しいところに飛び込んでという形になっているんですね？) そうです。新しいところを見つけてやっていく、仲間同士も情報のやりとりはしますよ、こういうところでこういう話があったけどこうしたらどうやとかいうのは投げたりしますけど、やるのは個人ですわ。

(前線に権限をどんどん委譲...?) そうですね。見積もりを出す時だけは事前連絡をもらいますけど、こうこうでこういうところにこう売りたいという連絡が来て、僕は僕は上司に、役員に、これだけ取引したいというのを出して許可もらってやるという形ですね。



(全国にそれぞれ一人二人ずつ散らばって、ある種個人戦的に...?)ライバルがやっぱそこにいるんですよ、同業者がね。さっき言ったかもしれませんが、別にうちじゃなくてもやっていけるんですよ。どこもそうかもしれませんが、困らないというね。同じようなスタンスかそれ以上のスタンスで戦わないと勝てないですわね。マーケットもでかいけど、業者も多い。そういう世界ですね。マーケットがとりあえずあるから勝ち抜けば、市場はあるんでね。

以上の E3 氏と E1 氏の話から判断できるのは、E 事業部の営業マンたちは一人で活動することが多いため横の情報交換が頻繁でないということである。そもそも E 事業部のメンバーは各地域に点在しているために、担当地域ではある意味孤独な戦いが強いられているともいえる。また、個人にある程度の権限が与えられており、大きな目標の共有以外は仕事の進め方が各自バラバラでも許される環境である。このことから E 事業部は一枚岩とは言い難い組織であるとメンバーが認識していることがわかった。

これまでの議論で見えてきた E 事業部のイメージは以下のようなものである。E 事業部は新規開拓という目標はメンバーに共有されているものの、四輪業界における社名の知名度の低さや業績の面からメンバーは当事業部の社内における評価が低いと感じ、特徴の薄い事業部であると思っている。さらに各所にメンバーが点在し、個人戦的な性格の強い業務内容ということもあり、一枚岩とはいえない組織であるということである。メンバーに共有された特徴の意識がなく、個人的判断が行動基準となっているということで、事業部を下位組織とみなした場合に組織メンバーが依拠すべき下位文化が存在していないと言い換えることもできよう。

## 7. まとめ

本研究では、専門商社 X 社を対象にアンケート調査とインタビュー調査を実施し、Berry の文化変容マトリックスに実証的な検討を加えてきた。

組織文化論における「社会化 (Socialization)」では、新メンバーに対して組織が意図的に文化を教えていくプロセスを想定している。このとき新メンバーは文化を持たない存在と考えられているきらいがある<sup>20</sup>。けれども、経営組織を考えたときに、新

---

<sup>20</sup> 「社会化 (Socialization)」は、比較文化心理学の用語で言えば、生まれたばかりの子供が自分の国・社会の文化を学んでいくプロセスを表す。さらに言えば、両親や家族、教育システムによって学んでいくという側面を指す。人間は生まれながらにして文化を持つという議

メンバーが新卒採用された人であれ、何らかの考え方・価値観を持っている存在だと考えるのが普通だろう。また、転職者であった場合には、別の経営組織の文化にある程度身につけた人だと考えられるだろう。さらに、昨今では M&A 等も増えてきており、異なる組織文化を学んだ人が新たな組織メンバーになる機会も増えてきている。こう考えると、いかに組織メンバーが文化を学び伝えていくかを考えるときに、その対象が文化を持たない存在に教えていくプロセスとするよりも、何らかの文化を持つ存在との接触と影響のプロセスと考えた方が自然なのではないだろうか。そして、後者のプロセスのことを「文化変容 (Acculturation)」と呼ぶ。

文化変容のプロセスを考える上で示唆的なのが Berry の文化変容マトリックスである。これは「少数派の民族がより大きな社会とどのような関係を築くのか」という視点から考案されたものである。従来は、「同化 (少数派が多数派に文化的に融合すること)」か「分離 (少数派が多数派とは距離をとること)」という対立軸 (一つの軸の両極) として語られることが多かった。ところが、この Berry の文化変容マトリックスが画期的なのは、「同化=文化を保持しない (相手の文化に融合する)」と「分離=距離をとること」は独立した軸であると主張した点である。そして、この2つの独立した軸を考えることで、「同化」か「分離」かという二者択一ではなく、「統合 (自分の文化を維持しつつ、より大きな社会に参加していく)」という第3の道が選択肢として提示できるようになったのだった。この「統合」という考え方は多文化社会を考える上で重要な概念である。

ただ、Berry の文化変容マトリックスにはいくつかの問題が残されている。第1に、2つの軸で考えるということは4つの類型が得られるはずである。しかし、Berry の議論では、「同化」「分離」「統合」の3類型が主に語られるに過ぎない。残りの類型は「失文化」とラベルしているものの、Berry 自身この類型がどのようなものなのか十分に明らかにしていない。第2に、個人の文化変容の志向について述べているのか、集団や組織、社会全体としての文化パターンについて述べているのか不明確な点である。

本研究では、上記のような Berry の文化変容マトリックスの問題点を念頭に置きつつ、経営組織への適用可能性について吟味することとした。本研究では専門商社 X 社を対象にアンケート調査およびインタビュー調査を実施し、主に以下のような結論を得ることができた。

---

論が無いわけではないが、生まれたばかりの子供は基本的にはまだ何かしらの文化を持たない存在だと考えられるだろう。

まず、A 事業部の個人の文化変容志向を見ると、「統合」型の人が多数であった。事業部全体としても、「統合」型の文化パターン（個性の強い人たちが 1 つのチームとして機能する状態）が観察された。けれども、ともすれば「分離」型の文化パターン（いくつかの文化集団に分かれてしまう状態）になってしまう傾向が観察された。それゆえ、うまく統合するためのマネジメントにかなりの労力が必要となっていた。

次に、B 事業部・東京事業所の個人の文化変容志向で見ると「失文化」型の人が多数であった。けれども事業所全体としては「失文化」にはならず、一枚岩になっている特徴が観察された。一方で、なじめずに定着できない新人が多少見られた。これは、個人で「失文化」だけでも、全体で「一枚岩」となっているという逆説的な結果だった。B 事業部では、α社の純正品を扱う物流ビジネスという特徴から、一枚岩になる必要がある（個人の考え方がばらばらだと困る）と同時に、α社の政策変更にも柔軟に対応する必要がある。このことをうまくやるためには、X 社内他の事業部（およびα社）と適度な距離感を保つ必要が出てくる。それゆえ、B 事業部に適合するのは「失文化」型の（「価値観の変化性向」が高く、「周囲との距離性向」も高い）人だと考えられた。

最後に、E 事業部の個人の文化変容志向で見ると大きな特徴はない。敢えて言えばインフォーマルなコミュニケーションが少ない（その意味での「失文化」傾向は見られる）。一方、事業部全体で見ると、チャレンジ風土は高いが、全体としては「失文化」（独自の文化的特徴が希薄な状態）かもしれない。原因としては、事業部制への移行に伴い各拠点に四輪事業部の人分散し、個人ベースでの仕事担っていること、対象業界におけるブランド力があまり強くないこと、業績の点で厳しい戦いを強いられていることなどが考えられた。

本研究により、Berry の文化変容マトリックスの経営組織への応用可能性が示されたと共に、1) 「失文化」とはどのような状態か、2) 個人の文化変容志向と組織の文化パターンはどのようにリンクしているのか、といった問題にも一定の解答を得ることができた。ただし、本研究で得られた結論は X 社 1 社の事例であり、頑健な結果かどうかを今後は詳細に検証していく必要があるだろう。

## 謝辞

本研究にあたり、専門商社 X 社の方々にはアンケート調査およびインタビュー調査に貴重な時間を割いてご協力いただきました。ここに記して心より感謝申し上げます。

## 参考文献

- Berry, J. W. (1971). Ecological and cultural factors in spatial perceptual development. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 3(4), 324-336.
- Berry, J. W. (1976). *Human ecology and cognitive style*. New York: John Wiley.
- Berry, J. W. (1983). Acculturation: A comparative analysis of alternative forms. In R. J. Samuda, & S. L. Woods (Eds.), *Perspectives in immigrant and minority education* (pp.65-78). New York: University Press of America.
- Berry, J. W. (1984). Cultural relations in plural societies: Alternatives to Segregation and their sociopsychological implications. In N. Miller & M. B. Brewer (Eds.), *Groups in contact: The psychology of desegregation* (pp. 11-27). Orlando, Florida: Academic.
- Berry, J. W. & Annis, R. C. (1974). Acculturative stress: The role of ecology, culture and differentiation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 5(4), 382-406.
- 高橋伸夫 (1997) 『日本企業の意思決定原理』 東京大学出版会.