

専門職の管理と組織風土 に関する実証分析

藤 田 誠

I. はじめに

企業組織を協働体系として統合しつつ、目的適恰的に運営するには、何らかのコントロールが不可欠である。というよりも、管理機能における計画化、組織化、動機づけといった一連のプロセスは、管理活動のコントローラビリティ志向を多元的に表現しているにすぎないともいえる。マネジメント・コントロール (management control) あるいは、組織コントロールの諸理論が、経営行動 (administrative behavior) のかかる側面を直接の研究対象としているが、それにはおおまかにいって管理論的、心理学的、社会的といった3つのアプローチがあるとされる (Flamholtz et al., 1985)。もっとも管理論の範疇でも、組織風土論や企業文化論の展開につれ、他のアプローチを摂取する方向にあるといえる。

協働体系としての組織観を明確に打ち出したのは、Barnard, Simon の意思決定論的組織理論であることは周知のところである。そこでは、組織活動に関与する者は一般的概念として「組織参加者」と呼ばれ、種々の動機をもって組織に参加するとされる。こうした、組織構成員を意思決定主体とみなす視点は現在でも有効であるが、そこで描かれる組織構成員（主に従業員）は一面的である。そして「組織の権威」に根ざすコントロールに依拠するがゆえに、

Perrow (1972) は、Simon らの意思決定論を「ネオ・ウェーバー・モデル」と命名しているといえる。しかし、組織構成員の個人目標は彼らが想定するほど単純ではなかろう。また、かかる個人主義的、ミクロ的視点からすれば、企業組織の権威ないし正当性も所与のものではなく、意図的に確保される性質のものであろう。

また、企業環境の複合化に対処すべく、組織内の職務も専門的知識と高度な判断を要求されるようになってきており、スペシャリストの養成が企業経営の戦略的要因となっている。こうした傾向は、必ずしも管理サイドの要請とばかりはいえない。つまり個人サイドにも、キャリア志向やスペシャリスト志向といった意識が顕在化してきているのである。ここでは専門職業家をサンプルとして取り上げるのであるが、キャリア志向ないしスペシャリスト志向が一種の専門家志向であることから、そうした要因の管理についても示唆がえられると思われる。

以上のように本稿では、専門職業家の管理と組織風土を、すぐれてコントロールの文脈に位置づけながら分析することを目的としている。

II. 理論的背景

1. 専門職と組織

専門職業化 (professionalization) ないし専門職業意識 (professionalism) を測定し、それと組織 (官僚組織化) との関連をオペレーショナルに定式化した研究としては Hall (1968) がよく知られている。そこで彼は、専門職業化を構造的側面と心的特性 (attitudinal attributes) の 2 側面から把握している。前者は 1) フル・タイムの職業としての成立、2) 専門教育・訓練機関の成立、3) 専門職業組織・協会の形成、4) 倫理規範 (code of ethics) の確立、の 4 要因を指している。後者は、1) 専門職業組織を主たる準拠集団とする傾向、2) 公衆にたいするサービス・奉仕の信念、3) 自律的統制の信念、4) 天

職の感覚 (sense of calling), 5) 自律性, の5つの要件を上げている (Hall, 1968, pp. 92-93)。また専門職業に関する文献をサーベイした Kerr et al. (1977) も専門職業の要件を列挙しており, 組織行動論の分野ではよく参照されるが, 彼らの整理では構造要件と心的特性が区別されていない。ここでは主に Hall の示す要件のうち, 心的特性に注目するが, 制度的に未成熟な専門職あるいはキャリアについて論じる際には, Kerr et al. の所論が参考になることは付記しておきたい。

Hall の研究は専門職業化と官僚組織化 (bureaucratization) の関連を実証的に把握することを主眼としていた。そこでは官僚制は, 1) 権威の階層, 2) 分業, 3) 規則の存在, 4) 手続き, 規則, 5) 非人格性, 6) 専門能力, の6次元で測定されている。そして先に示した専門職業化の心的特性と官僚性要因との関連は, 専門能力は専門職業化と正の相関にあるが, 他の要因は総じて負の相関にあることが報告されている。

その後, 彼の問題意識を直接あるいは間接的に継承する形で, 専門職業と組織のコンフリクトの存在を実証しようとする研究が蓄積されてきている。しかし, そこからは一貫した結果はえられていない。例えば, Sorensen (1974) の公認会計士をサンプルとした研究では, 高い専門職業意識と高い官僚組織志向との間にコンフリクトが確認されている。ところが, Bartol (1979) のコンピュータ技師を対象とした研究では, むしろ専門職業意識が組織コミットメントを予測する要因として意味を持つことが実証されている。また, この分野では公認会計士をサンプルとする研究が多いのであるが, そこでもむしろ, 専門職業へのコミットメントと組織コミットメントは正の相関にあることが報告されている (Aranya et al., 1981; Norris & Niebuhr, 1983; Aranya & Ferris, 1984)。

こうした不整合性の原因のひとつは, 測定尺度の不適切さに起因しているといえる。Sorensen の研究では Hall の尺度は使用されておらず, Bartol の研

究については Hall の専門職業の尺度は使用しているが、官僚制尺度ではなく Porter et al. (1974) の組織コミットメント尺度が使用されている。他の研究でも官僚制尺度ではなく組織コミットメント尺度が使用されており、Aranya et al., Aranya & Ferris の研究では専門職業意識も Porter et al. の組織コミットメント尺度の部分的修正で代用している。このように、基本的には同じ問題意識に立脚しながらも、厳密には同一の現象を扱っているとはいえないのが現在までの状況である。

いまひとつ、専門職と組織の関連を捉える視点としてこの分野で触れておかななくてはならないのは、Gouldner (1957; 1958) の「コスモポリタンローカル」(cosmopolitan-local) という構成概念である。これは社会学における「役割理論」を、組織における個人のアイデンティティないし組織内における役割期待に適用したものである。コスモポリタンとは、雇用関係にある組織への忠誠心は低く、専門化された技能へのコミットメントが高く、組織外の集団を準拠集団とする傾向が強い者とされる。他方ローカルとは、雇用関係にある組織への忠誠心が高く、専門化された技能へのコミットメントは低く、組織内部の集団に準拠する傾向が強い者とされる (Gouldner, 1957, p. 290)。彼の分析では、ローカルとコスモポリタンは2つのクラスターを形成しており、前者は、1) 献身的組織人、2) 純粹な官僚、3) ホームガード (homeguard)、4) 年長者、に分類される。他方後者は、1) アウトサイダー、2) 拡張志向者 (empire builder)、に分類される (Gouldner, 1958, pp. 446-450)。

こうした分類に基づくと、専門職とはコスモポリタンの性格が強いであろうということは、容易に想像される。そして、専門的知識・技能へのコミットメントと組織へのそれが両立しえないとすると、専門職と組織のコンフリクトと同様の問題意識が浮かび上がってくることになる。しかし、これに関する実証研究からも一貫した結果はえられていない。Flango & Brumbaugh (1974) の研究では、Gouldner (1958) の類型をほぼ確認する結果を示しているが、

Tuma & Grimes (1981) は、専門職業へのコミットメントと組織へのそれとは無相関であるという結果がでており、Cornwall & Grimes (1987) の研究でも両者の関係は特定できないと報告している。こうした状況も測定尺度の不統一に起因する面があるのは、両者のコンフリクトに関する研究と同様である。

以上のように、専門職と組織に関する実証研究からは、両者の関連について一定の仮説は導かれえない。その原因のひとつは測定尺度の不統一にある点はすでに指摘したとおりであるが、いまひとつ研究デザインのうえで問題点がある。それは、専門職業意識というマイクロ・レベルの変数を、組織構造（官僚制化）というマクロ変数に直接関連づけている点である。また、組織コミットメントと専門職業意識の関係を測定するにも、両者を規定する潜在的要因に対してほとんど注意が払われていない点である。そうした不備を補うためには、組織におけるセミ・マクロな概念の導入が必要であり、それが次節で扱う組織風土である。

2. 組織風土

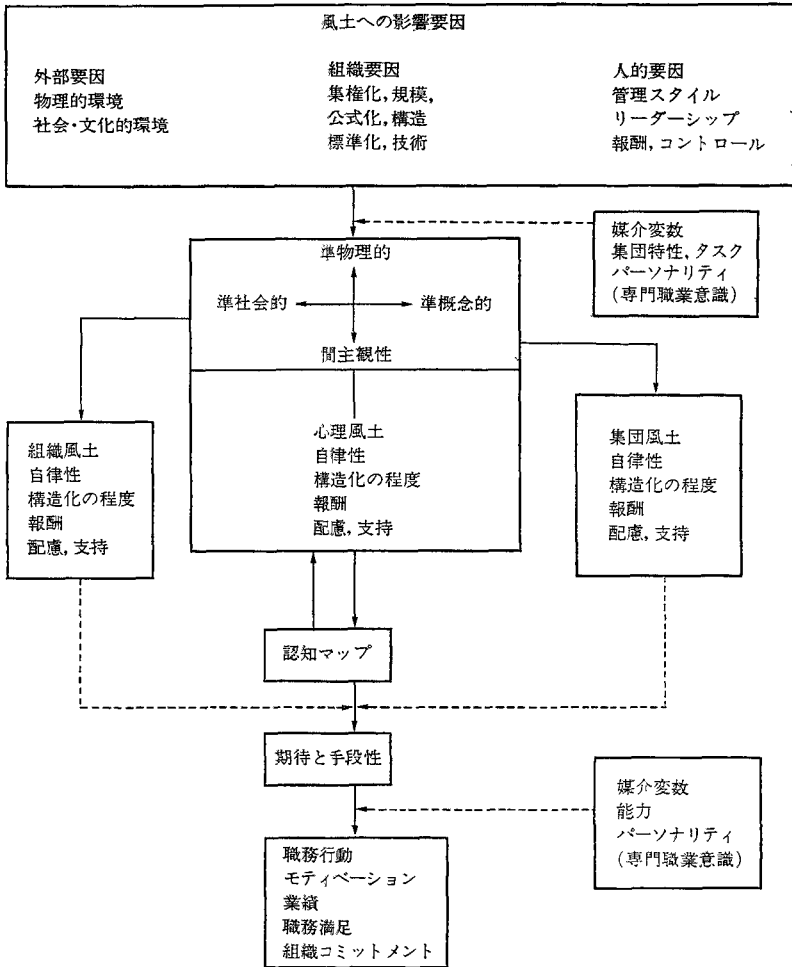
組織風土は、組織と個人（および集団）という異なる分析レベルを連結する構成概念であり、組織内における人間の態度や行動に影響を与える要因である。この分野でのパイオニアとされる Litwin & Stringer (1968) はモチベーション研究の理論的展開のなかで組織風土の概念を開発しており、また Schneider & Snyder (1975) の研究では、職務満足と組織風土について、構成概念と測定尺度の独立性が論じられている。このように組織風土とは、組織構造や組織環境といったマクロ・レベルでの研究と個人属性というマイクロ・レベルの研究の橋渡しをする役割を担って導入されたといえる。しかし、まさに組織と個人の間位置するがために、風土を本質的に組織属性とみるか個人属性とみなすかで理論定義上の問題が生じている。これについては、論理的にも実証的にも明確な解答は得られておらず、分析レベルに応じて組織風土と心

理風土という概念が用いられてきた(野中他, 1978, pp. 163-166)。前者の例としては Litwin & Stringer (1968, p. 1) の、「直接あるいは間接的に知覚される仕事環境の測定可能な特性であり、モチベーションや組織内での行動に影響を及ぼすと考えられる要因」という定義があげられる。また後者の例としては、Schneider & Snyder (1975, p. 318) の「個人の組織に対する要約的知覚」という定義がある。

こうした理論的見地の相違はあるものの、現在では個人属性を基本的分析レベルとする論者も、「風土に関する集計的知覚」(aggregate climate perception) が有効な分析概念であるとしている (Joyce & Slocum, 1984)。また、上の定義でもわかるとおり、風土を組織特性とみなすにしろ、個人の知覚に焦点を当てている点は、組織構造などのマクロ概念とは区別されるべきであろう。風土を形成する要因が根源的に組織か個人かは別として、風土それ自体は両者とは異なる何らかの集合概念として位置づけなければ意味をなさないであろう。いずれにせよ、ここでは、「組織内環境における組織構成員の組織、仕事環境に関する客観的知覚であり、組織、集団を集合的に表現する特性」といった折衷的定義をしておくこととする。

このように構成概念の定義も多様であり、概念の操作化のレベルでも様々な測定尺度が開発されているが、それらの間に共通の次元も見いだされている。Field & Abelson (1982, p. 186) によると、1) 自律性とコントロール、2) 構造化の程度、3) 報酬、4) 配慮、暖かさと支持、といった4次元が上げられている。さらに彼らは、当該分野における文献レビューから第1図のような概念図を描いている。この図では、風土とは組織環境や構造といったマクロ変数の従属変数であり、個人の認知マップや期待、手段、職務行動といったマイクロ変数の先行変数ないし、マクロ変数とマイクロ変数の媒介変数と位置づけられる。また、組織風土と心理風土に加えて集団風土という変数も導入され、これら3つの次元が並存する可能性を示している。彼らは、心理風土が組織内の期

第1図 組織風土モデル



(Field, R. H. G., & Abelson, M. A. 1982. Clamate: a reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35: 195 を修正)

待、手段選択あるいは職務行動に対して第一義的影響力を有しており、組織・集団風土がそれらに影響を与えるのは、両風土に関して組織成員間に「合意」(コンセンサス)が成立している場合であるとしている (Field & Abelson,

1982, p. 196)。

以上のように理論的には未整備な部分があるものの、組織風土が組織、職場環境に関する組織構成員の状況認知・知覚であり、構成員の組織行動に影響を与え、その予測に有効な概念であることについては見解の一致があるといえる。

3. コントロールと風土、文化

前節で概観した組織風土と類似した構成概念として、組織文化ないし企業文化があることも周知のところである。現在ではとくに、管理論や経営の実践的局面では企業文化という用語が使用される場合がおおいといえよう。両者には研究方法や意味内容において相違点がいくつかある。

風土論の研究は主として質問紙法による計量心理学的な実証分析から、組織ないし組織行動を特徴づける一般的な次元と原則を発見しようとする。それに対して、文化論は定性的（往々にしてケース）分析あるいは人類学的な分析から、組織の根底にある価値観や信念を直接解明しようという傾向が強い。こうした研究方法の差異は、パーソナリティ研究における定量的・合理的心理テストによるアプローチと、定性的に個人の経歴や潜在意識を探る精神分析のアプローチの違いにも見られるものである（Denison, 1990, pp. 22-24）。

また Rousseau (1988, p. 152) は両者の相違点を以下のように要約している。

- 1) 風土は記述的であるのに対し文化は概して規範的である
- 2) 風土研究は要約的描写であるのに対し文化論は詳細な描写を試みる
- 3) 風土はあらゆる組織に存在しうが、文化（強い文化）は必ずしもすべての組織に存在するとはかぎらない
- 4) 組織環境内にいるすべての個人は風土を経験するが、文化はすべての人間が体験するわけではない

5) 風土は個人レベルを分析の出発点として上位（集団，構造など）に分析レベルを上げることで解明される。文化は根源的に集団現象であり，組織の上位から個人へと下方に分析レベルを下げることでそのプロセスが解明される

しかしこうした相違が認められるものの，両者の研究対象は重複しているといえよう。とくに心理風土ではなく組織風土といった場合，両者の差異はアプローチの違いであり，2つの研究方法は相互補完的であるといえる。つまり記述的であると規範的であるとを問わず，すぐれて組織内における個人の行動，態度のコントロールという分脈に位置づけることができるのである。

コントロールないし制御機構（governance structure）の基本様式を「市場，官僚制，氏族（clan）」の3つに分類する Ouchi（1980）の定式化はよく知られており，文化の形成をコントロールの1様式とみなすパラダイムの基礎となっている（Lebas & Weigenstein, 1986；Ray, 1986；Das, 1989）。この分類に沿うなら，氏族的コントロールがいわゆる「強い文化」を有する組織ということになる。その規範的要件は，互酬性，権威の正当性，価値観と信念の共有の3点であり，このうち，価値観の共有が組織風土との関連が深い要因といえよう。風土とは組織環境に関する組織構成員の知覚であるが，文化とはその知覚に方向性を与え，意思決定の価値前提に対しても働きかける要因である。

たとえば，Weick（1979）の「自然淘汰モデル」に依拠しながら，文化が組織構成員の知覚，認識，意思決定に及ぼすメカニズムの概念図を描くことができる。Weick は組織化のサイクルを，1) イナクトメント（enactment），2) 選択，3) 保持，の3つのプロセスで図式化している。イナクトメントとは現実の事実，与件（raw data）であり，選択は人間の知覚，認識行為であり，そして保持とは個人の価値観や信念である。このサイクルのなかで，じつは保持つまり個人の価値観や信念が，実際の認知過程の範囲や方向を規定するとい

う仮定がなされている (Weick, 1979, pp. 130-135)。こうした図式を敷衍して Das (1989) は、組織化のサイクルに階層性を想定し、保持の段階を 2つのプロセスの上位に位置づける。そして、市場や官僚制組織との対比において、氏族的組織においては、保持とイナクトメント、選択との間はタイトに連結されているとする。こうした緊密な連結が築かれたならば、行動の細部にいたる規則、手続き、監督は不要になるというのである (Das, 1989, pp. 465-470)。こうした意味で、組織文化とはいわば「組織規範の内面化」という方法によるコントロールを提唱するものである。

文化とは、組織内にある個人の知覚、認識を根底で規定する価値観、理念を提供するのであり、多分に規範的性格を有していることはすでに触れたとおりである。他方、風土は組織環境に対する個人の客観的知覚、概念図である。それゆえ、文化論にしても現実に組織構成員がいかなる組織観を有しているかに関するより客観的、定量的知識を得ることは有益かつ必要なことであろう。

4. 組織風土と専門職業

さて、ここまで専門職業と組織の関連と組織風土、組織文化に関する先行研究を概観してきたが、本稿のようにそれらの関連を多元的に取り上げた研究はいままでのところ見あたらない。前述したとおり、前者においては組織構造と個人属性の関連が直接測定されていたり、組織の状況要因にほとんど考慮せずにもっぱら個人属性が測定されていたりという不備があった。他方後者に関しては、文化論にしる風土論にしる、組織におけるマネジメント・サイドの優越性ないし正当性が暗黙裡に仮定されているといえる。文化論で価値観の共有という場合、管理階層の上位で明確化、表明された「経営理念」を組織内に浸透、注入するという規範的方向性が示されている。たしかに Ouchi はマイクロ・レベルの視点から代替的制御機構の可能性を示しており、組織の存在理由についても考慮しているが、(強い)文化が形成され、機能しうる客観的条件につい

ては測定可能な次元で論じていない。そこで本研究では以上のような不備を補う意味で、文化論的な視点にも配慮しつつ、専門職の管理を風土論の研究枠組みに沿って実証してゆくという基本姿勢をとることにする。

ところで、専門職業とは「職業コミュニティ」(occupational community)を形成しているといえる。職業コミュニティとは「価値観や規範を共有する同一職業の人間集団」(Vav Maanen & Barley, 1984, p. 287)とされるが、この定義をみると「同一の職業」を除けば組織文化や組織風土ときわめて類似した概念定義になる。とくに専門職業とは、一定の組織に所属する以前の段階あるいはそれと同時にこうしたコミュニティに属する場合が多い。日本国内では一部の専門職業を除くと、こうしたコミュニティ意識は希薄であるとも想像されるが、少なくとも形式的には、制度化された専門職業に関しては職業集団・組織が形成されている。こうした集団・組織は専門職業家に準拠枠を提供し、彼らの社会的役割についての行動規範を示している。いわば、組織を越えた横断的な「社会化」機能を果たしているのである。つまり、専門職業の場合組織風土とならんで「職業(集団)風土」とでも呼ぶべき現象についても考慮せざるを得ないのである。そこで、組織と個人を媒介する変数として「風土」概念を導入した場合でも、特定の企業・組織の風土と専門職業集団内のそれとの二元性を想定せざるをえないのであり、いずれの風土が個人の行動・態度により強い影響を及ぼしているかをテストする必要がある。

III. 方 法

1. サンプル

調査サンプルは、国内の監査法人4社から抽出したものである。1989年3月末現在国内には99の監査法人があり、8,360名の公認会計士のうち3,743名がこうした法人に所属している。最近の企業活動の国際化、業務の多角化に対処するため、いわゆるアメリカのビッグニイトなど外国の会計事務所と業務提携

を結んだり、あるいはこれらの国際組織に加入することで、監査業務における相互協力、情報交換などを行う傾向が強い。また、企業規模の拡大、グローバル化、情報技術の高度化にともない、監査法人間の合併による組織の拡大、充実を図る気運も強い。今回のサンプル抽出法人のうち、2社は日本の監査法人が米国会計事務所の在日事務所を吸収する形で現在に至ったものである。他の2社は米国会計事務所の在日事務所から監査法人となったものである。公認会計士の半数弱がこうした監査法人に所属しており、組織のなかで業務を行っているのである。

これまでの専門職業と組織に関する実証研究のサンプルとして公認会計士はもっとも多く取り上げられてきたもののひとつである。しかし、そうした研究からは一貫した結果は得られていないのはすでに指摘したとおりである。一般的に専門職業といっても、各分野により制度化の程度や内情が異なっているわけで、ここでは従来からの研究蓄積のある対象を選択し、先行研究を追試しつつ新たな視点を加味してゆきたい。

データ収集は質問紙法による留置法により、1989年12月中旬から1990年2月にかけて実施され総計154のサンプルを得た。サンプルのデモグラフィックな特性は、(1)平均年齢30歳、(2)平均在籍年数7年、(3)平均職業年数8年、(4)最終学歴は大学学部卒が9割を超え、修士課程終了者は1割に満たなかった。

2. 測定尺度

(1) 公式化

今回は、組織風土への組織的な影響要因のうち Hage & Aiken (1969) の15項目からなる6点尺度を使用して、組織の公式化を測定した。Field & Abelson (1982) の概念図では、組織的な影響要因はこれ以外にも上げられているが、それらをすべて同時に測定に測定することは実際上無理があり、結果の解釈も困難であるためここでは公式化に絞った。ただし、彼らの尺度は公式

化尺度と名づけられているが、内容を見ると職務の標準化や集権化に類した意味内容の質問も含まれており、規模や技術といった構造変数以外の次元は、ラフながら測定されているといえる。

彼らのいう公式化とは、組織内での職務遂行にあたり規則が重要でかつ明確化されている状態を指しており、また組織における規範が明白に表明されている程度を表している。そして、単に客観的に規則、規範が明確化されている程度だけでなく、規則の遵守に対する組織の状況認知も含んでいる。つまり、規則や手続きにより組織構成員の行動・態度のコントロールを志向する程度と換言することができる。

(2) 専門職業意識

これは Hall (1968) の専門職業意識尺度50項目のうち、25項目からなる6点尺度を使用する。この尺度については Snizek (1972) が Hall の尺度を追試する形でテストしており、それによると Hall のオリジナルな尺度ではなく、今回使用した尺度でも十分な信頼性を備えているとされる。そこで今回は尺度の冗漫性を回避し全体の質問項目の量とのバランスを考慮し、専門職業意識尺度25項目を使用することとした。

元来 Hall は専門職業意識を、1) 専門職業集団を主たる準拠枠とすること、2) 公衆への奉仕の信念、3) 自己統制の信念、4) 天職の感覚、5) 自律性、の5つの次元から成立するとみなしてこの尺度を作成している。今回の解答結果の因子分析からは実際には7つの因子が抽出されたが、各因子について理論的な解釈は得られなかった。そこで以下では、分析目的からしても25項目を集計したものを専門職業意識尺度として使用することとする。

(3) 組織風土

組織風土は、Victor & Cullen (1988) の組織風土尺度を使用した。この尺度は本来は企業、組織の倫理風土を測定する意図で作成されたものである。倫理風土とは、組織環境のなかで他者に対して何らかの影響を及ぼす意思決定に

際して個人が依拠する組織風土、組織規範に関する客観的認知である (Victor & Cullen, 1988, pp. 101-102)。そうした意味では、一般的な組織風土に比較して価値判断的側面が強いのであるが、価値観それ自体の表明ではなく、組織内に流布している規範に対する客観的知覚・認知である。専門職業についてはとくに社会的な影響力の観点から、その意思決定の結果が社会的公正の見地から正当であるか否かを常に意識しなければならない。というよりも、社会的公正さを保持することが職業集団、職業それ自体の存在理由でもある。Hall の定式化からもわかるとおり、職業倫理の確立は専門職業としての必須要件なのである。

ところで専門職業と組織に関する先行研究の根底には、組織とくに官僚制組織には個人の自律的、倫理的意思決定を制約するような階層的影響力が作用しているという問題意識があるといえる。そこで組織に属する専門職業家は、個人的・職業的倫理観と組織の階層的統制との間でコンフリクトを経験しようという推論に至るのである。しかし組織が常に非倫理的行動を強いるわけではなく、むしろ組織が倫理的意思決定の枠組み、判断基準を提供することも考えられるのである。そこでここでは、考察対象が専門職業家であるという点もあり、倫理的側面に注目して組織風土を測定している。

彼らは、組織風土論を援用しつつ倫理風土を2つの次元から理論化している。まず分析レベルとして、1) 個人、2) ローカル、3) コスモポリタン、の3次元を設定している。これは、Gouldner (1957; 1958) の「コスモポリタン-ローカル」という構成概念を敷衍したものである。他方、倫理基準としては、1) 利己的、2) 慈善・博愛的、3) 公正・原理的 (principle)、の3次元を想定しており、この3次元×3次元から9つの倫理風土を、36の質問項目からなる6点尺度の質問で測定している。理論的にはいまのべた9次元が想定されており、今回の解答結果を因子分析にかけたところ実際に9つの因子が識別されたが、必ずしもそれらすべてが系統的次元を抽出しているとは判断されな

第1表 組織風土尺度のバリマックス回転による因子分析 (N=154)

項目	因子1	因子2	因子3	因子4	因子5	因子6	因子7
1	[-.60]	-.01	.12	.24	.28	-.04	.15
10	[-.54]	-.06	.07	.48	.19	.13	.05
12	[.72]	.22	-.12	.04	.15	.03	.08
21	[.80]	.12	.11	-.04	-.02	.16	-.02
26	[.54]	.33	.20	.10	-.05	-.24	-.06
27	[.77]	.01	.13	-.03	.03	-.00	-.06
28	[.54]	.26	-.10	.18	.00	.20	.15
30	[.63]	.09	.12	.26	-.10	-.09	-.30
31	[.90]	-.02	.05	.00	-.02	.09	.07
32	[.87]	-.00	-.02	-.08	-.04	.14	.05
34	[.44]	.20	.07	.05	-.06	-.05	-.08
35	[.67]	.14	-.07	-.26	-.10	.20	.12
7	.14	[.55]	.19	.08	.34	.05	-.29
13	-.13	[.69]	.02	.07	-.06	.08	-.00
14	.07	[.85]	-.06	-.04	.07	.05	.13
15	.19	[.74]	.01	-.09	.25	.10	.17
20	.18	[.85]	.06	.06	.07	-.03	.12
24	.27	[.77]	-.04	-.00	.10	-.03	.05
2	-.02	.03	[.81]	.03	-.01	-.01	.02
19	-.05	-.00	[.63]	.03	.22	.16	-.19
25	.08	.12	[.88]	-.01	.04	-.05	-.06
29	.05	-.08	[.57]	.07	.01	.19	.00
36	.10	-.03	[.83]	-.09	-.15	.00	.09
9	-.06	-.12	-.18	[.76]	-.03	.09	.11
11	-.15	.20	-.03	[.70]	-.34	.03	.05
33	-.13	.04	.17	[.71]	.15	-.02	.15
6	-.43	-.15	-.01	.06	[.46]	.05	-.09
18	-.19	.30	-.10	-.03	[.72]	.15	-.06
23	.09	.30	.10	-.04	[.80]	.01	-.05
5	.04	.03	.03	.04	.04	[.78]	-.11
16	.18	.13	.04	.16	.18	[.74]	.04
17	.36	-.03	.11	-.20	-.14	[.52]	-.19
3	-.04	.08	.00	.11	-.16	-.07	[.84]
22	.11	-.04	-.06	.39	.04	-.10	[.72]
固有値	7.50	4.04	3.47	2.70	1.99	1.40	1.25

[] は各行における最大の因子負荷量を示す
項目の番号は質問番号に符号する

った。そのうち、1) 効率性重視 (効率), 2) チーム・スピリッツ (チーム), 3) 配慮と支持 (配慮), 4) 個人的モラル (モラル), 5) 規則重視 (規則), 6) 法と規範遵守 (法と規範), の6つが解釈可能な次元であった。そこで以下では、組織風土の合計尺度とそのサブ・スケールを使用する。

(4) 組織コミットメント

本研究では、組織風土が影響を及ぼす職務行動として組織コミットメントを測定することとし、Porter et al. (1974) の測定尺度を使用する。Porter et al. は組織コミットメントを、1) 組織目標と価値を受け入れる強い信念、2) 組織に献身する意欲、意志、3) 組織に留まりたいという強い願望、の3つの側面から定式化している。職務満足が組織構成員のタスク環境、職務に関する評価であるのに対し、組織コミットメントとは所属する組織全般に対する評価である。ここで研究対象としているのは、専門職業家の組織に対する態度あるいは一種の組織観との関連であり、そうした点を考慮すると職務満足よりも組織コミットメントを測定するのがより適切であるといえる。また、先行研究においても組織コミットメントが使用される場合が増えている。専門職業意識を「プロフェッショナル・コミットメント」と換言すれば、組織と専門職業への2つのコミットメントの関連を探るということになろう。さらに組織行動論の展開においては、転職、常習的欠勤、職務業績といった組織現象の予測変数として、組織コミットメントが職務満足よりも有効な変数であるという認識が高まっている (Mowday et al., 1979, pp. 224-226)。以上のような点を加味してここでは Porter et al. の15項目6点尺度からなる組織コミットメント尺度を使用する。

3. 信頼性

前節で説明した概念間の関係をみるために概念間の相関係数を算出するとともに、尺度の信頼性を確認するために内的一貫性 (internal consistency) を評価する α 係数を算出した結果が第2表である。ここでは公式化とコミットメントは分析の目的上単一次元概念として扱うので合計尺度の α 係数を算出したところ、おのおの.49, .91という値を示した。専門職業意識については、この概念は元来多次元で構成されており、実際因子分析の結果7つの因子が抽出されたが、おのおのの因子について容易な解釈は得られなかった。そこで、ここ

第2表 尺度間の相関と信頼性

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 公式化	(.49)	.41	.24	.08	.31	.00	.06	.17	.33
2. 専門職業意識		(.82)	-.04	.10	.52	-.01	-.18	.22	.63
3. 効率			(.82)	.14	.08	-.07	.07	.06	-.03
4. チーム				(.62)	.29	-.06	.08	.14	.30
5. 配慮					(.77)	.13	-.15	.34	.68
6. モラル						(.69)	-.13	.04	-.02
7. 規則							(.66)	.29	-.27
8. 法と規範								(.86)	.15
9. コミットメント									(.91)

() 内の数値は α 係数

では専門職業意識は基本的には単一尺度として扱うが、その α 係数は .82 である。

そして、組織風土の各尺度は合計尺度で .78 の α 係数を示し、サブ・スケールについては表にあるような値を示した。Nunnally (1978, p. 245) によると、研究の初期段階では .50 以上の α 係数で十分とされる。この基準からすると公式化尺度以外はかなり高い内的一貫性を示しているといえる。

IV. 結 果

1. 企業間比較

企業を分類変数とし各コンストラクトを従属変数とする多変量分散分析の結果が第3表である。これによると、すべてのコンストラクトを使用した場合、企業間の平均スコアは異ならないという仮説は .001 水準で棄却される。単変量の分散分析結果でも有意差が確認された変数は、公式化と効率性重視の風土であった。

これらのコンストラクトを同時に考慮した場合、4つの企業のうちどれが有意に異なっているか、またどのコンストラクトにおいて最も異なっているかを検

第 3 表 多変量分散分析：企業間比較 (N=140)

多変量統計量		Wilks' Lamda=.50 F=3.70 p<.000				
単変量統計量 変 数	F 値	p <	得点平均			
			企業 1	企業 2	企業 3	企業 4
公式化	8.73	.000	38.55	36.00	33.32	32.88
専門職業意識	.49	.687	63.40	66.05	66.18	63.23
効 率	17.44	.000	16.47	13.00	13.35	10.23
チー ム	1.09	.356	5.98	6.30	6.68	5.50
配 慮	.23	.872	32.25	30.85	31.65	32.46
モラル	1.51	.215	14.78	16.75	15.24	15.12
規 則	.32	.808	5.90	6.35	5.91	6.42
法と規範	1.00	.396	15.88	18.55	16.62	16.54
コミットメント	1.03	.383	43.05	39.05	44.24	45.04

討するため判別分析を行った結果が第 4 表である。 .05水準では第 1, 第 2 判別関数が有意であり, 両関数で全体の判別力の91.32%を説明する。各関数についての標準化判別関数係数をみると, 第 1 判別関数に関しては公式化と効率性重視の風土が強い効果を持っている。他方第 2 判別関数については, 専門職業意識, チーム・スピリッツの風土と組織コミットメントが効果を持っているが, コミットメントはマイナスの方向に作用している。

マクロ的な定義によると組織風土は特定の組織を特徴づける概念であった。そうした意味では今回の結果は組織風土に関する仮説を部分的にはあるが支持しているといえよう。つまり, 公式化の程度という構造変数とともに風土変数が特定の組織を特徴づける要因として意味をもつのである。第 1 判別関数については組織のフォーマルな側面を表現しているといえるが, 第 2 判別関数はより心理的側面を反映しているといえる。ここで興味深いのは, 専門職業意識とチーム・スピリッツはプラスの方向に効果を有しているのにたいし, コミットメントはマイナス方向に効果を有している点である。この範囲では, 専門職

第4表 判別分析：企業間の分析（N=140）

正準判別関数：

判別関数	正準相関	有意水準	寄与率	累積寄与率
1	.61	.000	72.51	72.51
2	.37	.026	18.81	91.32

標準化判別関数係数：

	L 1	L 2
公式化	.71	-.13
専門職業意識	-.24	.92
効率	.88	.20
チーム	-.05	.61
配慮	-.09	-.48
モラル	-.11	.46
規則	-.18	-.25
法と規範	-.17	.34
コミットメント	-.07	-.81

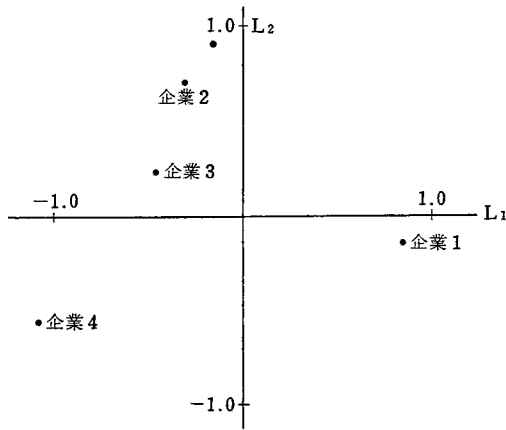
グループ・セントロイド：

	L 1	L 2
企業1	.84	-.14
企業2	-.31	.73
企業3	-.46	.24
企業4	-1.09	-.54

業意識と組織コミットメントは相反しているといえる。

2. 集計的風土と集合的風土

組織風土論によると、心理風土と組織風土が区別されるのはすでに述べたとおりである。こうした区別以外にも、組織風土を「集計的(aggregate)風土」と「集合的(collective)風土」に分類する見方がある。前者は組織内の階層、機能部門といった組織の公式的基準に即して発現する風土とされる。それに対



第 2 図 企業のグループ・セントロイド

して後者は、集計的風土とは異なり必ずしも公式組織の図式に沿って形成されるものではなく、個人の認知パターンのクラスターを判別した結果として事後的に識別されるものである (Rousseau, 1988, pp. 145-147)。こうしたいわばサブ・クライメットとでも呼ぶべきものを規定する要因としては、個人要因と状況要因そして両者の交差要因が考えられる。個人要因とは年齢、性別などであり、状況要因とは部門などを意味する。そして、交差要因は在職期間や地位などがある (Victor & Cullen, 1988, p. 108)。

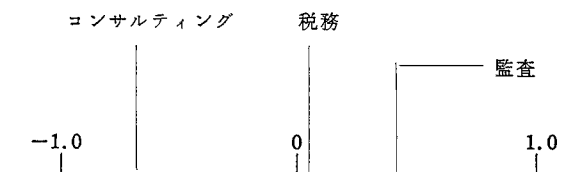
(1) 集計的風土 (部門間の相違)

集計的風土を確認する意味も含めて、部門を分類変数とし、各コンストラクトを従属変数とする多変量分散分析の結果が第 5 表である。ここでも、すべてのコンストラクトを同時に考慮した場合、各部門の平均は異ならないという仮説は .001 水準で棄却された。また単変量の分散分析で有意差が検出された変数は、効率性重視の風土と法と規範を遵守する風土である。

さらに企業間の分析と同様、判別分析を行った結果が第 6 表である。第 6 表にあるとおり、.05 水準で有意なのは第 1 判別関数のみで、全体の判別力の

第5表 多変量分散分析：部門間比較（N=139）

多変量統計量		Wilks' Lamda=.69 F=2.90 p<.000			
単変量統計量 変数	F値	p<	得点平均		
			監査	税務	コンサルティング
公式化	.20	.819	36.17	35.37	35.60
専門職業意識	.65	.523	65.65	62.63	63.51
効率	10.54	.000	12.41	15.00	15.93
チーム	.94	.393	5.84	6.59	6.30
配慮	.02	.984	31.99	31.74	32.07
モラル	.95	.389	15.41	14.33	15.37
規則	1.70	.187	6.20	6.63	5.47
法と規範	8.89	.000	17.14	19.30	13.74
コミットメント	.29	.745	44.07	42.85	42.30



第3図 部門別グループ・セントロイド

75.98%を説明する。この第1判別関数に関する係数からは効率性重視の風土と法と規範を遵守する風土が効果を持っており、これは単変量の分析結果とも一致する。第1判別関数の連続線上に各部門のセントロイドを示すと第3図のようになる。この結果は、常識的な予想を裏付けるものであろう。つまり、同じ監査法人内でも監査や税務に携わる部門は、法と規範に従う傾向が顕著であるのに対し、コンサルティング部門ではむしろ効率性が重視される風土が形成されているのである。

(2) 集計的風土（職位間の相違）

第 6 表 判別分析：部門間の分析 (N=139)

正準判別関数：

判別関数	正準相関	有意水準	寄与率	累積寄与率
1	.49	.000	75.98	75.98

標準化判別関数係数：

	L 1
公式化	.34
専門職業意識	-.25
効率	-.87
チーム	-.17
配慮	-.32
モラル	-.08
規則	.17
法と規範	.77
コミットメント	.39

グループ・セントロイド：

	L 1
監査	.44
税務	.19
コンサルティング	-.82

集計的風土を規定する交差要因である職位を分類変数とした多変量分散分析結果が第 7 表である。ここでも、すべてのコンストラクトを考慮した場合、.001 水準で有意差が存在する。単変量の分散分析結果をみると、公式化、専門職業意識、配慮と支持の風土、規則重視の風土、法と規範遵守の風土そして組織コミットメントというように、多くのコンストラクトで有意差が存在する。

そしてここでも判別分析を行った結果、第 8 表のように、.05 水準で第 1、第 2 判別関数が有意であり、全体の判別力の 94.38% を説明する。第 1 判別関数に強い効果を有する変数は専門職業意識であり、他の変数のうちではチーム・スピリッツの風土が幾分かの効果をもっている。他方第 2 判別関数に関し

第7表 多変量分散分析：職位間比較（N=136）

多変量統計量		Wilks' Lamda=.41 F=4.47 p<.000				
単変量統計量 変数	F値	p<	得点平均			
			社員	マネジャー	シニア	スタッフ
公式化	4.85	.003	38.72	36.09	36.36	32.83
専門職業意識	35.96	.000	79.56	68.91	59.88	54.54
効率	.20	.895	13.60	13.82	13.83	14.43
チーム	2.61	.055	7.04	6.65	5.45	5.83
配慮	8.68	.000	37.64	32.88	29.71	29.54
モラル	.11	.955	15.52	14.97	15.21	15.17
規則	2.93	.036	4.88	5.68	6.79	6.17
法と規範	3.85	.011	19.64	14.56	15.98	16.86
コミットメント	17.55	.000	55.52	45.35	37.57	39.06

ては、法と規範遵守の風土と組織コミットメントがプラスの方向に強い効果を有しているのに対して、公式化、専門職業意識、配慮と支持の風土、規則重視の風土がマイナスの方向に効果を有している。しかし、その係数はプラスの係数ほど大きな値は示していない。

また各職位のグループ・セントロイドをみると第1判別関数については上位の職位ほど専門職業意識が高まるという傾向を示している。また、第2判別関数についてみると、社員とスタッフという階層の最上位と最下位で法と規範遵守の風土と組織コミットメントが高いのに対して、中間階層では公式化や規則重視の風土が支配的な要因となっているといえよう。ただし、専門職業意識が第2判別関数においてマイナスの効果を有していることについては容易な解釈は得にくい。

(3) 集合的風土（年齢階層比較）

さて最後に組織風土のいまひとつの概念である集合的風土の存在を確認する意味で、年齢階層を分類変数とする多変量分散分析を行った結果が第9表であ

第 8 表 判別分析：職位間の分析 (N=136)

正準判別関数：

判別関数	正準相関	有意水準	寄与率	累積寄与率
1	.70	.000	80.61	80.61
2	.37	.036	13.77	94.38

標準化判別関数係数：

	L 1	L 2
公式化	-.06	-.44
専門職業意識	1.20	-.58
効率	-.04	.22
チーム	.30	-.07
配慮	-.09	-.34
モラル	.04	.05
規則	-.22	-.46
法と規範	.02	.88
コミットメント	.18	.87

グループ・セントロイド：

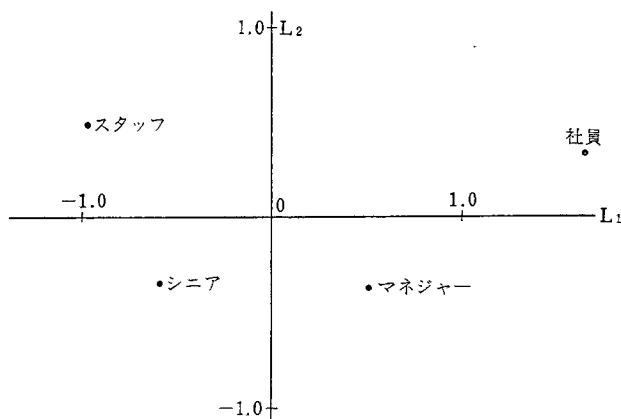
	L 1	L 2
社員	1.67	.34
マネジャー	.50	-.37
シニア	-.61	-.34
スタッフ	-.95	.51

る。ここでもすべてのコンストラクトを考慮した場合、各年齢階層の平均は異なるという仮説は.001水準で棄却された。また、単変量の分散分析結果で有意差が確認された変数は公式化、専門職業意識、配慮と支持の風土、組織コミットメントの各変数であった。

これまでの分析同様さらに判別分析を行った結果が第10表である。これによると.05水準で有意なのは第1判別関数のみで、全体の判別力の87.24%を説明する。判別関数に関する係数をみると、専門職業意識が非常に強い効果を有

第9表 多変量分散分析：年齢階層間比較 (N=140)

多変量統計量		Wilks' Lamda=.53 F=5.27 p<.000			
単変量統計量		得点平均			
変数	F値	p<	20台	30台	40歳以上
公式化	3.66	.028	34.32	36.81	37.68
専門職業意識	41.74	.000	56.66	66.83	78.56
効率	.63	.532	14.53	13.72	13.60
チーム	1.56	.214	5.68	6.51	6.32
配慮	9.80	.000	30.06	31.58	37.36
モラル	1.41	.247	14.66	15.68	15.72
規則	1.93	.150	6.37	6.15	5.12
法と規範	2.23	.112	15.82	16.40	18.76
コミットメント	17.65	.000	39.00	42.58	54.56



第4図 職位別グループ・セントロイド

していることが判明する。他方、組織コミットメントは通常予想されるほど効果を及ぼしていないのは興味深い点である。また、第1判別関数に沿ってグループ・セントロイドを示した第5図によると、年齢が上がるにつれて専門職業意識も高まるという結果がでている。

第10表 判別分析：年齢階層間の分析 (N=140)

正準判別関数：

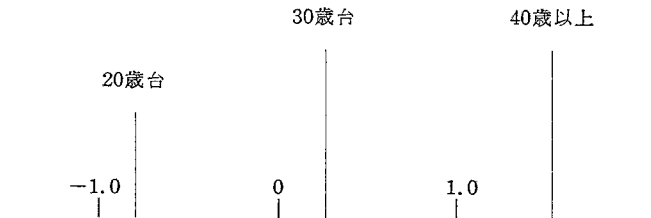
判別関数	正準相関	有意水準	寄与率	累積寄与率
1	.64	.000	87.24	87.24

標準化判別関数係数：

	L 1
公式化	-.09
専門職業意識	1.20
効率	-.06
チーム	.13
配慮	-.19
モラル	.27
規則	-.09
法と規範	.12
コミットメント	.19

グループ・セントロイド：

	L 1
20歳台	-.80
30歳台	.26
40歳以上	1.44



第5図 年齢階層別グループ・セントロイド

V. 結 論

本研究では、専門職業家をサンプルとしその管理要因を組織風土の分脈で把握してきた。専門職業家と組織の関連を取り上げた従来の研究では、組織の構造要件と個人の心的特性ないし個人属性が直接関連づけられていたり、組織変数をほとんど分析に含めず、もっぱら個人の心的特性を測定するという、いずれかの方法がとられてきた。そうした不備を補う意味で、ここでは組織構造と個人属性の媒介変数として「組織風土」概念を導入して分析を行ったところに、本研究の意義がある。こうした研究目的は IV. の結果に示したとおり、風土概念の信頼性ある測定尺度が得られ、しかも組織内の分類変数に応じて種々の差異を検出する力があるという事実からして、基本的には実証的に支持されたといえよう。

今回の調査結果によると、専門職業家を雇用する組織においては、1) 効率性重視、2) チーム・スピリッツ、3) 配慮と支持、4) 個人的モラル、5) 規則重視、6) 法と規範遵守、という6つの風土が識別された。これらの風土は組織間、組織内のさまざまな変数に関して、異なる発現の仕方をしている。

まず効率性重視の風土が企業・組織間の差異を表現する風土となっている。社会学的視点からすると、基本的に組織のコントロールは規則や手続きといった構造的要因により達成されるという (Flamholtz, 1985)。今回の分析結果からも企業の公式化という構造要件が組織の基本的性格を表現しており、かかる見解を支持している。そしてそうした構造要件とともに、効率性重視という風土が組織の全般の特徴を現している。これはマクロ的組織風土ないし集団風土概念を支持する結果である。ただし今回使用した公式化の尺度は、客観的な構造というよりも「主観的な構造」というべきものである。こうした次元で構造を把握すると、構造と風土の概念的および操作的次元での差異は非常に曖昧になってくる。しかしながら、もし両者がまったく同じ概念であるなら、規則重

視の風土が公式化とともに有意な変数となるか、風土変数はまったく無意味でもっぱら公式化変数が有意となったはずである。しかし実際には規則重視の風土は統計的な有意差を示していないし、他の風土変数に有為差が現れている。こうした点を考慮すると、構造とは客観的にであれ主観的にであれ「フォーマル」な組織特性を表現する概念であるのに対し、風土とはより「インフォーマル」な側面を反映しているといえよう。この点は今後構成概念定義の面でも、概念の操作化の面でも留意すべき点である。

今回は制度化された「専門職業家」を分析サンプルとしているが、そうしたサンプルを選んだ背景には、企業・組織全般の専門化傾向あるいは個人の「スペシャリスト志向」ないし「キャリア志向」のマネジメントといった問題意識がある。従来の管理論あるいは組織論においては、こうした問題は「分化と統合」「組織開発」「キャリア・ディベロップメント」といったテーマとなっている。これらは問題意識や研究方法において相違点はあるものの、基本的には管理サイドの裁量権が個人の自由裁量に優先するという点を暗黙のうちに仮定しているといえる。しかし、専門職の組織内役割にかんするコンフリクトやコスモポリタンローカル概念に関する研究からすると、そうした仮定自体に検討の余地があるといえる。個人は特定組織が提供する準拠枠以外に組織外にも準拠枠を見いだし得る。とくに制度化された専門職については、コスモポリタンの意識や行動様式が予想されるのであり、またそうした態度、姿勢を確立することが社会的正当性の見地からも要求されているのである。

ところが、今回の結果から推察する範囲では、Hall が仮定したほど明確な専門職業意識は国内では形成されていないといえる。因子分析結果をみると、「天職の感覚」といった自負はあるものの、理論的にはその他の次元に分類されるはずの変数が多数この因子に負荷を示しており、社会的自律性、独立性を確保しようとする意識、態度は未成熟であるといえる。もっとも、管理サイドからすれば、今後いっそう専門化、スペシャリスト化を推進したとしても、そ

れが即座に組織コミットメントの低下にはつながらないという点で、有利な状況ではある。

こうした状況は、専門職業意識と組織コミットメントが中程度の正の相関を示している点に端的に現れている。先行研究においても両者の正の相関はいくつか報告されており、今回の結果はそれを再確認している。しかし、多変量分散分析に付随した判別分析による判別関数では、両者の符号がプラスとマイナスの逆に効果を有しているものが幾つかあった。例えば、職位間の判別分析では、第1判別関数では専門職業意識が圧倒的判別力を有しており両者は同一の方向に効果を持っているが、第2判別関数では両者は逆の効果を持っている。こうした点を考慮すると、2つの意識の関連は「職業か組織か」という2分法的発想では処理できない、より錯綜した関係にあるといえる。

コスモポリタンローカルに関する研究によると、2つの次元は連続線上の両端に位置するのではなく、独立した次元であるという見解が支配的になっている (Flango & Brumbaugh, 1974, p. 201)。そうした見方にたてば、職位にもとづく分類を使用すると、社員は「ローカルなコスモポリタン」、マネジャーは「コスモポリタン」、スタッフは「ローカル」と呼ぶことができる。こうした分類を踏まえたうえでも興味深いのは、職位が上がるにつれて組織コミットメントが高まるのはある程度当然としても、専門職業意識も上位の職位ほど高いという点である。これも両次元が基本的に独立した次元であることを伺わせるが、さらにいうならば「組織と専門職のコンフリクト」の研究者が想定する状況とは逆に、むしろ組織が専門職としての意識や態度を形成する場となっているといえる。理念型としては、彼らは特定の組織に所属する以前の訓練・教育により専門職業意識を形成するとされるが、実際のところは、経験を積む過程で次第にそうした意識が高まるとみるべきであろう。もちろん、組織がそうした意識を抑圧するような管理スタイルや風土を形成していたならば、異なる結果が出ていたであろうが、社員という最上位の職位が最も法と規範を遵守

する風土を形成しているのである。こうした結果からも、コスモポリタンの視点が必ずしも組織一般と両立しないとみなすべきではなく、むしろ組織の風土や文化が問題であるといえる。

組織階層の上位ほど専門職業意識が高いとともに、法と規範を遵守するという意識が強いという傾向は、今回の調査サンプルが監査法人であることにも起因しているといえよう。つまり、監査法人という企業・組織の存在理由は、企業の会計処理が社会的に公正、適切になされていることを証明することにあるという点からして、監査法人自体が法と規範を尊重する風土を形成することは、監査法人という企業の社会的正当性を確保するために不可欠であるといえる。そうした社会戦略の観点が組織階層の上位ほど明確に意識されているといえる。これをもっぱら「職業統制のための戦略」(Fincham & Rhodes, 1988, pp. 226-227) とみなすこともできるが、個人的な倫理観、職業意識だけでは律しきれない側面を、組織が補強しているともいえよう。

また、文化論的視点からすると、強い組織文化形成のためには組織階層上位の者が率先して理念を明確化すべきであるが、ここで取り上げたサンプルに関しては、そうした傾向が実在しているといえる。こうした状況は、企業、組織の専門化ないしスペシャリスト化が進展した場合、管理者自身がよりコスモポリタンの視野を備える必要があることを示唆している。最近の日本企業、経済のグローバル化の進展のなかで、企業のとくにトップ・マネジメントは情実的意思決定ではなく、より「原理的、原則的」な判断を迫られる機会が増えているが、それは企業の外部環境に対してだけでなく、内部環境においても要求される態度であるといえよう。

今回の結果では職位が説明変数としてかなり有効であった。これはいま触れた原理的意思決定風土(法と規範)のみならず、配慮と支持の風土にも現れているし、組織コミットメントについても、上位の職位の者が統計的に有意に高い得点を示している。社員とは英語ではパートナー(partner)であるが、

Ouchi のいう氏族的組織がこうしたパートナーのレベルでは具現化しているといえる。Jones (1983) がいうように、取引コスト・アプローチの視点からすれば、組織の階層的統制に代わり、よりフラットな組織構造で、文字どおり同僚間の相互評価 (peer assessment) による統合が、こうしたプロフェッショナルな組織については効率的である。かかる視点からすると、組織全般がいわゆるパートナーシップに依拠したコントロール、制御を採用するほうがより効率的であるといえる。今回の結果はそうした理論的見解を部分的に支持しているともいえる。

以上のように、組織コントロールの視点からしても、規則や手続きといった構造的要因にもまして、風土あるいは文化といった側面からの統合、制御が有効かつ必要であるといえる。今後の研究課題としては、そうした風土、文化を規定する制御可能な変数とそれらの間の関連を探ることが必要であるといえる。

参考文献

- Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. 1981. An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 6(4): 271-280.
- Aranya, N., & Ferris, K.R. 1984. A reexamination of accountants' organizational professional conflict. *The Accounting Review*, 59: 1-15.
- Bartol, K.M. 1979. Professionalism as a predictor of organizational commitment, role stress, and turnover: a multidimensional approach. *Academy of Management Journal*, 22: 815-821.
- Cornwall, J.R., & Grimes, A.J. 1987. Cosmopolitan-local: a cross-lagged correlation analysis of the relationship between professional role orientations and behaviors in an academic organization. *Human Relations*, 40: 281-298.
- Das, T.K. 1989. Organizational control: an evolutionary perspective. *Journal of Management Studies*, 26: 459-475.
- Denison, D.R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: John Wiley & Sons.
- Field, R.H.G., & Abelson, M.A. 1982. Climate: a reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35: 181-201.

- Fincham, R., & Rhodes, P. S. 1988. *The individual, work and organization*, London: Weidenfeld and Nicolson.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui A. S. 1985. Toward an integrative framework of organizational control. [*Accounting, Organizations, and Society*, 10(1): 35-50.
- Flango, V. E., & Brumbaugh, R. B. 1974. The dimensionality of the cosmopolitan-local construct. *Administrative Science Quarterly*, 19: 198-210.
- Gouldner, A. W. 1957. Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles-I. *Administrative Science Quarterly*, 2: 281-306.
- Gouldner, A. W. 1958. Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles-II. *Administrative Science Quarterly*, 2: 444-480.
- Hage, J., & Aiken, M. 1969. Routine technology, social structure, and organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 14: 366-376.
- Hall, R. H. 1968. Professionalization and [bureaucratization]. *American Sociological Review*, 33: 92-104.
- Joyce, W. F., & Slocum Jr., J. W. 1984. Collective climates: agreement as a basis for defining aggregated climates in organizations. *Academy of Management Journal*, 27: 721-742.
- Jones, G. R. 1983. Transaction costs, property rights, and organizational culture: an exchange perspective. *Administrative Science Quarterly*, 28: 454-467.
- Kerr, S., Von Glinow, M. A., & Schriesheim, J. 1977. Issues in the study of "professionals" in organizations: the case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18: 329-345.
- Lebas, M., & Weigenstein, J. 1986. Management control: the role of rules, markets and culture. *Journal of Management Studies*, 23: 259-272.
- Litwin, G. H., & Stringer Jr., R. A. 1968. *Motivation and organizational Climate*, Division of Research, Graduate School of Business Administration Harvard University. (占部都美監訳・井尻昭夫訳, 1974『経営風土』白桃書房)
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣, 1978『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- Norris, D. R., & Niebuhr, R. E. 1983. Professionalism, organizational commitment and job satisfaction in an accounting organization. *Accounting, Organizations, and Society*, 9(1): 49-59.
- Nunnally, J. C. 1978. *Psychometric theory*, 2nd ed, New York: McGraw-Hill Book Company.
- Ouchi, W. G. 1980. Markets, bureaucracies, and clans. *Administrative Science*

- Quarterly*, 25: 129-141.
- Perrow, C. 1972. *Complex organizations: a critical essay*, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company. (佐藤慶幸監訳, 1978『現代組織論批判』早稲田大学出版部)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Ray, C. A. 1986. Corporate culture: the last frontier of control?. *Journal of Management Studies*, 23: 287-297.
- Rousseau, D. M. 1988. The construction of climate in organizational research. in Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* 1988: 139-158. New York: John Wiley & Sons.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. 1975. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60: 318-328.
- Snizek, W. E. 1972. Hall's professionalism scale: an empirical reassessment. *American Sociological Review*, 37: 109-114.
- Sorensen, J. E., & Sorensen, T. L. 1974. The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19: 98-106.
- Tuma, N. B., & Grimes, A. J. 1981. A comparison of models of role orientations of professionals in a research-oriented university. *Administrative Science Quarterly*, 26: 187-206.
- Van Maanen, J., & Barley, S. R. 1984. Occupational communities: culture and control in organizations. in Staw, B. M., & Cummings, L. L. (Ed.), *Research in organizational behavior*, vol. 6: 287-365. Greenwich, Connecticut: JAI Pr.
- Victor, B & Cullen, J. B. 1988. The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33: 101-125.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*, 2nd ed., New York: Random House.

(本稿は文部省科学研究補助金による研究成果の一部である)

付 表

あなたの会社の全般的な組織風土についてお尋ねします。以下の質問に対しては、あなたの会社に関して、こうあってほしいという理想の姿ではなくて、現実のあるがままの姿についてお答えください。

以下の各文章は、あなたの会社に関してどの程度あてはまるでしょうか。下にあげた尺度を用いて、あなたの意見をもっともよく表す数字を、各文章の左横欄にご記入ください。

- 0……まったくちがう
 1……ほとんどちがう
 2……どちらかといえばちがう
 3……どちらかといえば正しい
 4……ほとんど正しい
 5……まったく正しい

- _____ 1. この会社では、人々はほとんど自分のことだけを考えている。
 _____ 2. この会社では、効率性をまず第一に考えることが強く求められている。
 _____ 3. この会社では、人々は自分自身の個人的信条や道徳的信条に従っている。
 _____ 4. この会社では、会社の利益を図るためだったら何でもやる。
 _____ 5. この会社では、身内の利益を配慮している。
 _____ 6. この会社では、個人のモラルや倫理感の入る余地はない。
 _____ 7. この会社では、会社の規則や手続に完全に従うことがとても重要である。
 _____ 8. 仕事が標準以下と評価されるのは、会社の利益を損なう時だけである。
 _____ 9. この会社では、何が正しくて、何が間違っているかは各人が自ら決める。
 _____ 10. この会社では、人々は他の何にもまして自己の利益を守る。
 _____ 11. この会社で最も重要なことは、何が正しく、何が間違っているかについての各自の判断である。
 _____ 12. 最も重要なことは、この会社を構成する人々全員の幸福である。
 _____ 13. この会社で最初に考えることは、意思決定の結果が何らかの法律を犯すかどうかである。
 _____ 14. この会社では、他のいかなることにしてもまして、法律や職業上の規範に従うことが求められている。
 _____ 15. この会社では、全員が会社の規則や手続に忠実であることが求められている。
 _____ 16. この会社では、身内にとって何が最善かということが、常に主たる関心事である。
 _____ 17. この人たちは、ほかの何にもまして、会社の利益に関心をもっている。

-
- _____ 18. この会社では、規則に黙従する者が成功している。
 - _____ 19. 何をやるにも最も効率のよい方法が、この会社では常に正しいやり方とされている。
 - _____ 20. この会社では、法律あるいは職業上の規範に完全に従うことが求められている。
 - _____ 21. この会社の全員にとって何が最善であるかということがここでは重視されている。
 - _____ 22. この会社では、人々は自らの個人的な倫理感に基づいて行動している。
 - _____ 23. この会社では、会社の方針に完全に従う者が成功する。
 - _____ 24. この会社では、法律や職業上の倫理規定が重視されている。
 - _____ 25. この会社では、各人は何にもまして、効率的に働かなくてはならない。
 - _____ 26. この会社では、顧客や社会にとって正しいことを常に行うことが求められている。
 - _____ 27. この会社では、チーム・スピリットを重視している。
 - _____ 28. この会社では、社会一般に対しても強い責任感をもっている。
 - _____ 29. この会社での意思決定は、利益にどれだけ貢献するかという観点から主として判断される。
 - _____ 30. この会社では、顧客や社会の利益に積極的に関心をもっている。
 - _____ 31. この会社では、この会社の従業員全体にとって何が最善かということにきわめて関心をもっている。
 - _____ 32. この会社では、従業員の一人一人にとって何が最善かということに非常に気を使っている。
 - _____ 33. この会社の人々は、自分自身にとって何が最善かということにきわめて関心をもっている。
 - _____ 34. この会社では、意思決定が顧客や社会に及ぼす影響がまずはじめに考慮される。
 - _____ 35. この会社で意思決定を行う際には、従業員の一人一人に対して配慮が払われている。
 - _____ 36. この会社では、効率的な問題解決が常に求められている。
-