

[論 文]

組織文化の考え方と氷山モデルの拡張適用の可能性

The Possibility of Extended Application of the Concept of Organizational Culture and the Iceberg Model

平岩 英治

要旨

組織文化の考え方や氷山モデルで表している内容などについて、シャイン（Edgar Henry Schein）の組織文化の3つのレベルや、マクレランド（David Clarence McClelland）のコンピテンシー、フロイト（Sigmund Schlomo Freud）の局所論、ユング（Carl Gustav Jung）の3つの意識領域などを中心に、他の組織文化や氷山モデルも考察した結果、組織文化の考え方や氷山モデルは、人の頭の中を表しているものであり、組織文化だけでなく、資源やサービスなど、拡張適用が可能であると考ええる。

キーワード：組織文化（Organizational Culture）／氷山モデル（Iceberg Model）／脳（Brain）／思考（Thinking）

I. はじめに

組織文化とは、一般には組織の構成員の間で共有されている行動原理や行動規範、思考様式、価値体系などのように認識されている。米国の心理学者であるシャイン（Edgar Henry Schein）は、文化は、個人や集団としての行動、認識の方法、思考パターン、価値観を決定するエネルギーの源と述べている（Schein, 2009, 邦訳, 2016）。さらに、シャイン（Schein）は、文化を、人工の産物（artifact）、信奉された信条と価値観（espoused belief and values）、基本的な深いところに保たれている前提認識（assumption）の3つのレベルに分けて示している（Schein, 2010, 邦訳, 2012）。人工の産物（artifact）とは、見えたり、触れたりすることができるものであり、表面的なレベルで文化が表現されたものである。信奉された信条と価値観（espoused belief and values）とは、それらの背景として組織内で共有されている哲学や戦略といった考え方である。基本的な深いところに保たれている前提認識（assumption）とは、明示的に

示されているわけではないが、潜在的に当たり前の価値観として存在しているものである。

また、文化を別の視点から見ると、人工の産物（artifact）のように、見えたり触れたりしやすいものもあれば、信奉された信条と価値観（espoused belief and values）や基本的な深いところに保たれている前提認識（assumption）のように、見えたり触れたりしにくいものもある。この「見えたり」、「触れたり」などについて、主に「見えやすい」、「見えにくい」という対極的な2つの表現を使い、「見えやすい」部分と「見えにくい」部分を表すために、氷山モデルと呼ばれるモデルで表すことがある。文化を氷山モデルで表す場合、一般には、人工の産物（artifact）を見えやすいものとして位置づけ、信奉された信条と価値観（espoused belief and values）や基本的な深いところに保たれている前提認識（assumption）を見えにくいものとして位置づけている。この氷山モデルでは、見えやすい部分が海面より上として表しており、見えにくい部分が海面より下、即ち、海の中として表している。この氷山モデルは、アイスバーグ・モデル（Iceberg Model）と呼ばれることもある。

また、「見えやすい」部分と「見えにくい」部

HIRAIWA, Hideharu

北陸学院大学 社会学部 社会学科

マーケティング論、経営学入門、経営組織論

分や、「気づきやすい」部分と「気づきにくい」部分などのような対極的な2つの内容を、冰山モデル、又は類似のモデルで表しているのは、文化以外にも存在している。例えば、米国の心理学者であるマクレランド（David Clarence McClelland）のコンピテンシーも冰山モデルで表されることが多く、「見えやすい」部分、「見えにくい」部分の2つに分けて表されたり、「見えにくい」部分をさらに2つに分けることによって、全体として3つに分けて表されたりしている。他では、オーストリアの精神科医であり、精神分析学の創始者として知られるフロイト（Sigmund Schlomo Freud）の局所論があり、この局所論では、心は、意識、前意識、無意識の3層から成ると示されている。さらに、意識が見えやすい部分に位置づけられ、前意識と無意識が見えにくい部分に位置づけられている。また、冰山モデルとして表されてはいないが、3つに分けている類似のモデルとして、スイスの精神科医・心理学者であるユング（Carl Gustav Jung）の3つの意識領域がある。ここでは、意識、個人的無意識、集合的無意識（普遍的無意識）の3つに分けて示されている。

このように、他の冰山モデルにも、組織文化の3つのレベルや、その組織文化の3つのレベルに基づいてつくられた冰山モデルと似ているものが多く、さらに、冰山モデルではないが、似ている考え方を表しているものなども散見されている。ここで、1つの疑問が浮かんでくる。それは、組織文化の考え方や、その考え方を基につくられた冰山モデルは、組織文化を分析するためのフレームワークとして使用できるが、組織文化以外のものを分析するためのフレームワークとしても使用できるのではないだろうかという疑問である。なぜ、このような疑問が浮かんできたのか。それは、次の2つの点から気づいたことである。1つは、似たようなものが多いということは、そこに類似点や共通点などがあるのではないかと考えたことである。さらに、類似点や共通点の内容によっては、類似の考え方やモデルを統合する考え方を抽出したり、源となる考え方を探ったりすることができるのではないかと考えたことである。もう1つは、文化の3つのレベルのそれぞれの内容を見ると、文化だけでなく、資源やサービスなどに当

てはめてみても違和感がなかったため、もっと広い、包括的な意味を表した内容として捉えた方がよいのではないかと考えるようになっていったことである。そこで、本研究では、組織文化の考え方や、その考え方を基につくられた冰山モデルの拡張適用の可能性を探っていきたいと考える。

なお、本稿の構成は、次のとおりである。Ⅱでは、シャイン（Schein）を中心に、文化や冰山モデルとして表されている先行研究などについて述べる。Ⅲでは、文化の考え方や冰山モデルの考え方や、それらの考え方の拡張適用を明らかにするための分析方法について言及する。Ⅳでは、文化の考え方や冰山モデルの考え方についての分析内容などについて論じる。Ⅴでは、Ⅳで考察した内容から導かれた結論と今後の方向性などについて述べる。

Ⅱ．先行研究

ここでは、シャイン（Schein）の組織文化の概要を述べるとともに、この文化に類似の考え方や、冰山モデルで表される考え方、冰山モデルと類似の考え方などについて述べる。また、シャイン（Schein）の組織文化についての研究や、組織文化の考え方を拡張させるような研究などについても言及する。

先行研究において、まず挙げる研究は、シャイン（Schein）の組織文化である。シャイン（Schein）は、文化を人工の産物（artifact）、信奉された信条と価値観（espoused belief and values）、基本的な深いところに保たれている前提認識（assumption）の3つのレベルに分けて表している（Schein, 2010, 邦訳, 2012）。また、シャイン（Schein）ではないが、この文化を冰山モデルで表し、「見えやすい」部分、「見えにくい」部分を示しているものも散見されている。

また、「見えやすい」部分、「見えにくい」部分を、冰山モデル又は類似のモデルで表しているものは、文化以外にも存在している。文化以外の内容で、冰山モデル又は類似のモデルで表しているものとしては、米国の心理学者であるマクレランド（McClelland）のコンピテンシーがある。コンピテンシーは、冰山モデルで表されることが多く、「見えやすい」部分と「見えにくい」部分の2つ

に分けて表されたり、「見えにくい」部分をさらに2つに分けることによって、全体として3つに分けて表されたりしている。3つに分けた場合、一番上の部分が「スキル、知識」である。ここが見えやすい部分にあたるところでもある。さらに、真ん中の部分が「自己イメージ、態度、価値観」である。そして、下に位置するのが「特性、動因」である（Spencer and Spencer, 1993, 邦訳, 2011）。

他では、オーストリアの精神科医であり、精神分析学の創始者として知られるフロイト（Freud）の局所論がある。局所論では、心は、意識、前意識、無意識の3つに分けて表されている。意識とは、自分自身が自覚できている心の領域である。前意識は、普段は無意識の領域にあるが、意識化しようとするればできる領域である。無意識は、自分自身が気づいていない、あるいは気づくことができない領域である（NLP-JAPAN Learning Center, 2024；サイコタム, 2018）。

また、氷山モデルとして表されることはほとんどないが、3つに分けている類似のモデルとして、スイスの精神科医・心理学者であるユング（Jung）の3つの意識領域がある。ここでは、意識、個人的無意識、集合的無意識（普遍的無意識）の3つに分けて示されている。意識とは、気づいている領域である。無意識が気づいていない領域である。個人的無意識とは、個人的な経験などにより獲得された無意識の領域であり、元々意識の中にあっただが、忘れられたものや、意識の中に置いておくのを拒否したものなどがある。集合的無意識（普遍的無意識）とは、誰もが持っている心の普遍的な基礎であり、超個人的な性質を持った無意識の領域である（福島, 2002；松山, 2022）。

その他では、組織文化に関する研究であるが、組織開発は組織文化の計画的変革であると捉えており、その研究の中で組織文化の定義や考え方などの整理を行い、組織文化は成員に共有された思考、感受、行動の様式であり、特定組織あるいは集団の特定時点での問題に対処する仕方を特徴づけることを見出した研究（小林, 1985）や、組織文化概念を用いた管理会計研究の中で、人々の行動を制約するものとして文化が作用していれば「制約」に、人々が資源として文化を用いていれば「資源」に分類している研究（木村, 2014）な

どがある。さらに、組織変革に関する研究の中で、組織内の3つの構造について述べ、その構造を氷山モデルで表している研究（古川, 1990）などがある。また、組織文化に関する研究ではないが、おもてなしの研究において、顧客サービスや顧客サービスを生み出すもの、おもてなし接客を支えるものなどを分析するための枠組みとして、シャイン（Schein）の組織文化の3つのレベルや、それを氷山モデルとして表しているものを用いている研究（相島・佐藤, 2024）もある。さらに、氷山モデルとして表されているものとして、システム思考という考え方がある。システム思考とは、独立した事象に目を奪われずに各要素間の相互依存性、相互関連性に着目し、全体像とその動きをとらえる思考法であり、氷山モデルにおける海面より上の「見えやすい」部分は1つ、海面より下の「見えにくい」部分は3つと、全体としては4つに分けて表されている（内田・西本・田口, 2014）。

Ⅲ. 研究方法

組織文化の考え方や氷山モデル、類似の考え方や類似のモデルなど、それぞれの考え方やモデルについて、掘り下げて考察するとともに、それぞれの考え方やモデルの類似点などから、その本質などについて考察したり、組織文化の考え方や氷山モデルを組織文化以外のものに適用したりしている先行研究などのレビューから、組織文化や氷山モデルの本質を表す要素などを抽出していきたいと考える。

また、氷山モデルは意識、無意識など、人の脳や思考などを表すことにも使われている内容が散見されているため、意識、無意識など、人の脳や思考の視点からも考察していきたいと考える。

Ⅳ. 考察

ここでは、まず、シャイン（Schein）の組織文化について考察し、その後、氷山モデルや氷山モデルと類似の考え方で表されているモデルなどについても考察する。組織文化以外でも、よく氷山モデルで表されるものとしては、マクレランド（McClelland）のコンピテンシーやフロイト（Freud）の局所論などがあり、この2つの内容に

についても考察する。さらに、冰山モデルとして表されているものではないが、フロイト (Freud) の局所論と類似の考え方であり、3つに分けて表されているものとしては、ユング (Jung) の3つの意識領域があり、この内容についても考察する。また、その他の組織文化や冰山モデルなどについても考察する。

1. シャイン (Edgar Henry Schein) の組織文化

最初に考察していくのは、シャイン (Schein) の組織文化である。シャイン (Schein) は、自分たちが参加する集団についてある人が有する一連の前提 (assumption) であると文化を定義している。さらに、この文化は、以下のような3つのレベルに分けられている。

1つ目は、人工の産物 (artifact) である。人工の産物 (artifact) とは、目に見えたり、触れたりすることができるものであり、表面的なレベルで文化が表現されたものである。目に見える組織構

造や手順、企業名、ブランド、ロゴなどがある。但し、解読することが難しいと言われている。

2つ目は、信奉された信条と価値観 (espoused belief and values) である。信奉された信条と価値観 (espoused belief and values) とは、それらの背景として組織内で共有されている哲学や戦略といった考え方である。また、行動やその他の人工の産物と合致することも、しないこともある。

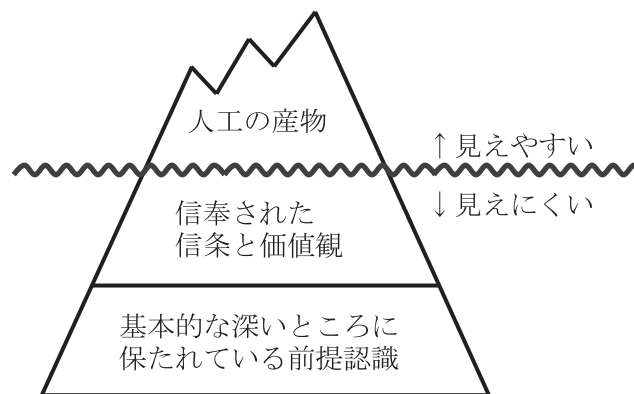
3つ目は、基本的な深いところに保たれている前提認識 (assumption) である。基本的な深いところに保たれている前提認識 (assumption) とは、明示的に示されているわけではないが、潜在的に当たり前の価値観として存在しているものである。即ち、意識されずに当然のものとして抱かれている信条や価値観であり、行動、認知、思考、感情を律する (Schein, 2010, 邦訳, 2012)。

組織文化の3つのレベルをまとめたものが、表—1である。さらに、その内容を冰山モデルとして表したものが、図—1である。

表—1 シャインの組織文化の3つのレベル

1. 人工の産物 (artifact)
・ 可視的で、触ることができる構造とプロセス
・ 観察された行動
——分析、解釈することは難しい
2. 信奉された信条と価値観 (espoused belief and values)
・ 理想像、ゴール、価値観、願望
・ イデオロギー (理念)
・ 合理化 (rationalization)
——行動やその他の人工の産物と合致することも、しないこともある
3. 基本的な深いところに保たれている前提認識 (assumption)
・ 意識されずに当然のものとして抱かれている信条や価値観
——行動、認知、思考、感情を律する

(出所：Schein, 2010, 邦訳, 2012 を参考に筆者作成)



図—1 シャインの組織文化の3つのレベルの冰山モデル

(出所：Schein, 2010, 邦訳, 2012 を参考に筆者作成)

シャイン（Schein）の組織文化の3つのレベルであるが、それぞれの内容をよく見ると、人の脳の中にある記憶や思考などであることがわかる。しかしながら、組織そのものが記憶や思考などを行うわけではなく、それは人が行うものである。このため、ある組織では、ある前提認識に基づいて、ある信条や価値観を持つ人が多くなり、ある人工の産物が生み出される状態になることなどによって形成されていくのが組織文化であると考えられる。このようなことから、組織文化の源は、人の脳の中にある記憶や思考などであると考えられる。

2. マクレランド（David Clarence McClelland）のコンピテンシー

シャイン（Schein）の組織文化では、その組織文化の内容に、「見えやすい」部分や「見えにくい」部分が加えられ、冰山モデルとして表されているものが散見されている。このように、「見えやすい」部分や「見えにくい」部分を冰山モデル、又は類似のモデルで表しているのは、文化以外にも存在している。文化以外のもので、冰山モデルで表しているのがよく見られるものとして、米国の心理学者であるマクレランド（McClelland）のコンピテンシーがある。コンピテンシーは冰山モデルで表されることが多く、「見えやすい」部分、「見えにくい」部分の2つに分けて表されたり、「見えにくい」部分をさらに2つに分けることによって、全体として3つに分けて表されたりしている。3つに分けた場合、一番上の部分が「スキル、知識」である。ここが、見えやすい部分にあたると

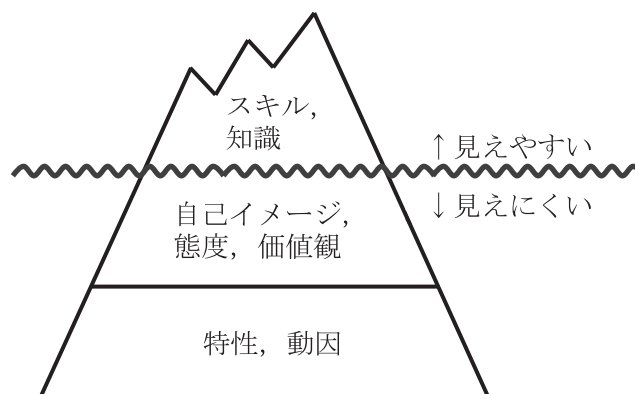
ころである。さらに、真ん中の部分が「自己イメージ、態度、価値観」である。そして、下に位置するのが「特性、動因」である。真ん中と下に位置している部分が、見えにくい部分にあたるところである（Spencer and Spencer, 1993, 邦訳, 2011）。このコンピテンシーを冰山モデルで表しているのが、図一2である。

コンピテンシーとは、マクレランド（McClelland）がアメリカ国務省との幅広い共同研究を元に、知識、技術、人間の根源的特性を含む広い概念として定義し、ビジネスに応用されるようになった。

このコンピテンシーであるが、それぞれの内容をよく見ると、人が持っている特性や動因などがあり、その特性や動因などを基に自己イメージや態度、価値観などが形成され、その自己イメージや態度、価値観などによってスキルや知識など、見えやすい部分がつけられている。このようなことから、コンピテンシーの源は、人の脳の中にある記憶や思考などであると考えられる。

3. フロイト（Sigismund Schlomo Freud）の局所論

他に冰山モデルで表されることが多いのは、オーストリアの精神科医であり、精神分析学の創始者として知られるフロイト（Freud）の局所論である。局所論では、心は、意識、前意識、無意識の3層から成ると示されている。意識とは、私たちが自覚できている心の領域のことである。例えば、今、あなたは、自分が文字を読んでいることを自覚できると考えられる。このように、自分



図一2 マクレランドのコンピテンシーの冰山モデル

（出所：Spencer and Spencer, 1993, 邦訳, 2011 を参考に筆者作成）

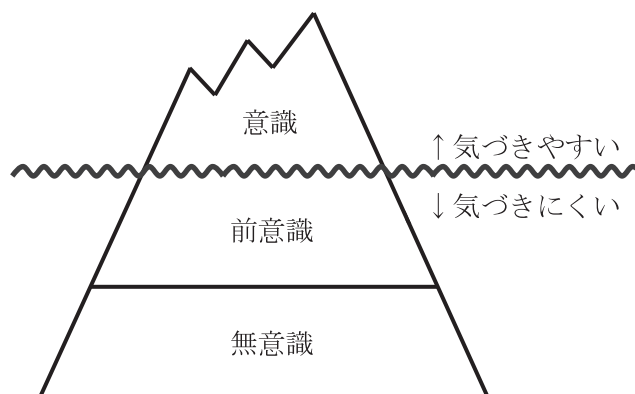
で自覚できるものが意識である。前意識とは、普段は自覚することはないが、自覚しようとするれば自覚することができる心の領域のことである。私たちは過去の友人の名前を常に覚えているわけではない。しかしながら、何らかのきっかけに思い出そうと努力すれば思い出すことができる。この場合、その過去の友人の名前が、前意識にあったということになる。無意識とは、私たちが自覚できていない心の領域のことである。私たちは、歩くときにどちらの足から先に出すか、いちいち考えずに行動に移すことができる。また、通勤の経路などにおいても、勤務先に行くために通る道や電車の乗り換えなどは、最初の頃は頭で考えながら行うが、慣れてくると、ほとんどの人がどの道を通ればよいのかなどを考えなくても、勤務先まで行けるようになる。他にも、高いところが苦手な人は、高いところに行くとき急に足がすくんだり、気持ちが悪くなったりすることがある。このような現象は、無意識が働いているということになる。フロイト (Freud) は意識が自分で自覚できる心の領域に対して、無意識とは自分で自覚することのできない抑圧された心の深層のことであり、過去の経験や体験によって作り出されるものであると述べている。そしてフロイト (Freud) は、人間は常に自分の行動を自分でコントロールしているのではなく、無意識にある欲求や願望が自分の行動をコントロールしていると考えたのである (NLP-JAPAN Learning Center, 2024)。このフロイト (Freud) の局所論を氷山モデルで表しているのが、図一3である。また、ここでは、意識、前意識、無意識の3層を、氷山の海面より上に相

当する意識の部分「気づきやすい」部分、海面より下に相当する前意識と無意識の部分を「気づきにくい」部分と表している。

このように、フロイト (Freud) の局所論は、人の脳の中にある記憶や思考などを表したものであり、人が認識したり、考えたりするなどのさまざまな分野や場面に適用できる内容であると考えられる。

4. ユング (Carl Gustav Jung) の3つの意識領域

氷山モデルとして表されることはほとんどないが、3つに分けている類似のモデルとしては、スイスの精神科医・心理学者であるユング (Jung) の3つの意識領域がある。ここでは、意識、個人的無意識、集合的無意識 (普遍的無意識) の3つに分けて示されている。意識とは、気づいている領域である。無意識が気づいていない領域である。無意識は、個人的無意識と集合的無意識 (普遍的無意識) の2つの領域に分けて示されている。個人的無意識とは、個人的な経験などにより獲得された無意識の領域であり、元々意識の中にあつたが、忘れられたものや、意識の中に置いておくのを拒否したものなどがある。集合的無意識 (普遍的無意識) とは、誰もが持っている心の普遍的な基礎であり、超個人的な性質を持った無意識の領域である (福島, 2002; 松山, 2022)。このユング (Jung) の3つの意識領域を表しているのが、図一4である。フロイト (Freud) の局所論と同様、意識の部分「気づきやすい」部分、個人的無意識や集合的無意識 (普遍的無意識) などの無意識の部分を「気づきにくい」部分として表している。



図一3 フロイトの局所論の氷山モデル

(出所：牛島, 2007; NLP-JAPAN Learning Center, 2024 を参考に筆者作成)

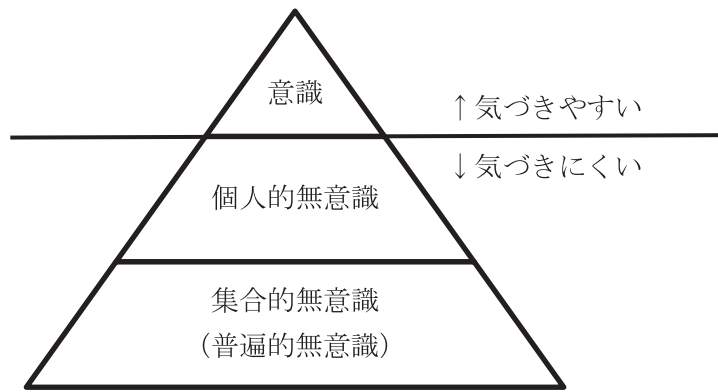


図-4 ユングの3つの意識領域

(出所：福島, 2002; 河合, 1967; Jung, 1968, 邦訳, 1976 を参考に筆者作成)

フロイト (Freud) の局所論とは違う部分はあるが、ユング (Jung) の3つの意識領域も、人の脳の中にある記憶や思考などを表したものであり、人が認識したり、考えたりするなどのさまざまな分野や場面に適用できる内容であると考ええる。

5. その他の組織文化研究や氷山モデル

その他の組織文化に関する研究では、小林 (1985) と木村 (2014) がある。

小林の研究は、組織文化の革新と組織開発に関する研究である。その研究における組織文化に関する内容としては、組織開発は組織文化の計画的変革であると捉えており、その研究の中で組織文化の定義や考え方などの整理を行い、組織文化は成員に共有された思考、感受、行動の様式であり、特定組織あるいは集団の特定時点での問題に対処する仕方の特徴づけることが述べられている (小林, 1985)。

また、木村の研究は、組織文化概念を用いた管理会計研究の現状と展望に関する研究である。その研究において、人々の行動を制約するものとして文化が作用していれば「制約」に、人々が資源として文化を用いていけば「資源」に分類していることが述べられている (木村, 2014)。

この2つの研究をよく見ると、小林 (1985) の研究では、特に、組織文化は成員に共有された思考、感受、行動の様式であると述べられている。これは、組織文化の考え方が、思考、感受、行動の様式とされており、感受や行動の基は思考であると考えられることから、ある組織の成員の多くの人々の頭の中が、ある前提認識や信条、価値観

などになっていることであると解釈できるのではないかと考える。即ち、ある組織において、成員の多くの人々の頭の中を占めている前提認識や信条、価値観などが、組織文化ということになる。ここから、組織文化とは、その組織の多くの成員の頭の中を占める考え方ということになる。また、木村 (2014) の研究では、特に、人々が資源として文化を用いていけば「資源」に分類していると述べられている。これは、文化と資源の関係は、人々の記憶や思考、行動に依存していることを示しており、人々の頭の中を占める記憶や思考などによって、文化と資源は、同一あるいは近似のものになる場合があると解釈できるのではないかと考える。

さらに、組織変革に関する研究では、古川 (1990) の研究がある。古川の研究では、組織変革に関する研究の中で、組織内を「ハードな構造」、「セミハードな構造」、「ソフトな構造」の3つの構造に分けており、その3つの構造を氷山モデルで表している。氷山モデルの海面より上の部分には「ハードな構造」、海面より下の部分には「セミハードな構造」と「ソフトな構造」が位置している (古川, 1990)。この古川の組織内の3つの構造は、3つに分けている点も含め、シャイン (Schein) の組織文化の3つのレベルと非常に似ている。古川のように構造の視点から抽出された考え方がシャイン (Schein) のように文化の視点から抽出された考え方と非常に似ている点から考察すると、両方の源は、人の脳の中にある記憶や思考などであることが再確認できるのではないかと考える。

また、組織文化に関する研究ではないが、相

島・佐藤(2024)では、顧客サービスや顧客サービスを生み出すもの、おもてなし接客を支えるものなどを、シャイン(Schein)の組織文化の3つのレベルや、それを冰山モデルとして表しているものを用いて分析している。これは、ある前提認識や信条、価値観などと、それらを基に見えやすかったり、気づきやすかったりするなど、認識されるようになった人工の産物という考え方が、ある組織の構成員に多く見られるようになれば、それが組織文化であり、そのような考え方の人々によって生み出された顧客へ提供されるものが、その組織のサービスである。そして、組織文化の3つのレベルやその冰山モデルは、サービスやサービスを生み出すものなどを探るための分析の枠組みとして、拡張適用が可能であることも示していると考ええる。

さらに、冰山モデルとして表されているものとして、システム思考という考え方がある。システム思考とは、独立した事象に目を奪われずに各要素間の相互依存性、相互関連性に着目し、全体像とその動きをとらえる思考法であり、冰山モデルにおける海面より上の「見えやすい」部分は1つ、海面より下の「見えにくい」部分は3つと、全体としては4つに分けて表されている(内田・西本・田口, 2014)。海面より上の「見えやすい」部分の1つとは、出来事である。海面より下の「見えにくい」部分の3つとは、パターン、構造、メンタルモデルである。このシステム思考も、人の脳の中などを表したものであると考える。

6. 考察した内容の整理・統合

ここでは、ここまで考察してきた内容を、さらに掘り下げて考察し、整理・統合を図ることとする。シャイン(Schein)の組織文化の3つのレベル、マクレランド(McClelland)のコンピテンシー、フロイト(Freud)の局所論、ユング(Jung)の3つの意識領域の4つの枠組みに共通しているのは、人の脳の中にある記憶や思考などを中心とした考え方になっていることである。さらに、その脳の記憶や思考などを、冰山モデル又は類似のモデルで表しており、冰山モデルでよく見られる表現を使うと、見えやすかったり、気づきやすかったりする部分、即ち、海面より上の部分と、見え

にくかったり、気づきにくかったりする部分、即ち、海面より下の部分に分けていることである。

その他の組織文化や冰山モデルなどでは、小林(1985)、木村(2014)、古川(1990)、相島・佐藤(2024)、内田・西本・田口(2014)においても、人の頭の中、脳の中を表したものであることなどを中心とした考え方になっている。

但し、多少、解釈や表現などにも違いが見られるところもある。ユング(Jung)の3つの意識領域の最も下に位置する部分では、誰もが持っている心の普遍的な基礎である集合的無意識(普遍的無意識)という部分の存在である。ここは、今後の脳の研究により明らかになっていくと考えられる。また、内田・西本・田口(2014)のシステム思考では、冰山モデルで表されている海面より下の部分であるが、この部分を、2つではなく、3つに分けていることである。ここは、分ける基準やまとめる基準などに違いが出ていると考えられるが、冰山モデルで表されている海面より上の部分と下の部分、即ち、表面化している部分と隠れている部分については、同様又は類似の考え方となっている。

これらのように、組織文化の考え方や冰山モデルで表している内容などについて、シャイン(Schein)の組織文化の3つのレベルや、マクレランド(McClelland)のコンピテンシー、フロイト(Freud)の局所論、ユング(Jung)の3つの意識領域などを中心に、他の組織文化や冰山モデルも考察した結果、組織文化の考え方や冰山モデルは、人の頭の中を表しているものであり、組織文化だけでなく、資源やサービスなど、拡張適用が可能であると考ええる。

V. 結論と今後の方向性

ここでは、結論と今後の方向性について述べる。まず、結論としては、組織文化の考え方や冰山モデルで表している内容などについて、シャイン(Schein)の組織文化の3つのレベルや、マクレランド(McClelland)のコンピテンシー、フロイト(Freud)の局所論、ユング(Jung)の3つの意識領域などを中心に、他の組織文化や冰山モデルも考察した結果、組織文化の考え方や冰山モデルは、人の頭の中を表しているものであり、組織

文化だけでなく、資源やサービスなど、拡張適用が可能であると考ええる。

また、今後の方向性としては、シャイン(Schein)の組織文化の3つのレベルについて、さらに深く研究していくとともに、この組織文化の枠組みを用いて分析などを行っている他の研究についても考察したり、自らも組織文化以外の対象に、この枠組みを用いた分析を行ったりするなど、さらに拡張的な方向で考察していきたいと考える。

〈参考文献〉

- 相島淑美・佐藤善信 (2024) 『おもてなし研究の新次元：日本型マーケティングの源流』 神戸学院大学出版会。
- Freud, Sigismund S. (1912), “Einige Bemerkungen über den Begriff des Unbewußten in der Psychoanalyse,” *Gesammelte Werke: Chronologisch Geordnet*, 8: 430-439. 中山元 訳 (2021) 「精神分析における無意識の概念についての論考」『フロイト、無意識について語る (光文社古典新訳文庫)』 光文社, pp. 29-47.
- 福島哲夫 (2002) 『ユング心理学』 ナツメ社。
- 古川久敬 (1990) 『構造こわし：組織変革の心理学』 誠信書房。
- 磯村幸太 (2022) 「はじめてのシステム思考 #3 氷山モデル」『note』 <https://note.com/kota1106/n/n3892d0f79472> (2024年11月5日参照)
- Jung, Carl G. (1968), *Analytical Psychology: Its Theory and Practice (Über Grundlagen der analytischen Psychologie), Tavistock Lectures*, Routledge & Kegan Paul Ltd. 小川捷之 訳 (1976) 『分析心理学』 みすず書房。
- 加藤實 (2003) 「意識と無意識の関係：個人的無意識の肯定的側面について」『岐阜聖徳学園大学紀要. 教育学部編』 第42巻, pp. 91-111.
- 河合隼雄 (1967) 『ユング心理学入門』 培風館。
- 川島達史 (n. d.) 「無意識の行動心理とは何か, フロイト, ユング」『Direct Communication』 <https://www.direct-commu.com/shinri/psychoanalysis/unconscious/> (2024年11月15日参照)
- 木村太一 (2014) 「組織文化概念を用いた管理会計研究の現状と展望」『原価計算研究』 第38巻, 第2号, pp. 52-64.
- 小林幸一郎 (1985) 「組織文化の革新と組織開発」『組織科学』 第19巻, 第1号, pp. 55-65.
- 松山淳 (2022) 「集合的無意識とは〈ユング心理学〉」『EARTHSHIP CONSULTING』 <https://www.earthship-c.com/jung-psychology/collective-unconscious/> (2024年11月17日参照)
- NLP-JAPAN Learning Center (2024) 「フロイトが確立した「無意識」とは？3つの領域のについて解説」『NLP-JAPAN Learning Center』 <https://www.nlpjapan.co.jp/nlp-focus/unconscious-freud.html> (2024年11月6日参照)
- サイコタム (2018) 「局所論」『サイコタム』 <https://psychoterm.jp/clinical/theory/topographical-theory> (2024年11月15日参照)
- 佐藤善信・Abdullah Al-alsheikh・平岩英治 (2014) 「日本型おもてなしの特徴：茶の湯と懷石料理店発展の関係を中心に」『ビジネス&アカウンティングレビュー』 第14号, pp. 17-37.
- Schein, Edgar H. (2009), *The Corporate Culture Survival Guide, New and Revised Edition*, Jossey-Bass. 尾川丈一 監訳, 松本美央 訳 (2016) 『企業文化 [改訂版]: ダイバーシティと文化の仕組み』 白桃書房。
- Schein, Edgar H. (2010), *Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition*, Jossey-Bass. 梅津祐良・横山哲夫 訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』 白桃書房。
- Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer (1993), *Competence at Work*, John Wiley & Sons. 梅津祐良・成田攻・横山哲夫 訳 (2011) 『コンピテンシー・マネジメントの展開 [完訳版]』 生産性出版。
- 内田有亮・西本彰文・田口浩継 (2014) 「技術科教育における、思考力・判断力・表現力等の育成のためのシステム思考の導入について」『日本産業技術教育学会九州支部論文集』 第21巻, pp. 15-22.
- 牛島定信 (2007) 『精神分析入門』 放送大学教育振興会。

