

中小企業における組織文化形成 ～経営理念下位概念の浸透に着目して～



相原 君 俊
(九州情報大学)
中小企業経営センター 客員研究員

<要 旨>

各企業は組織存続のため常に様々な改革を求められているが、組織文化を考慮することも忘れてはならない。特に中小企業はトップが創業者もしくはその一族というケースが多く、かつ長期に渡り経営を支配することがあるため、組織文化が長年変わらないまま社内では当たり前の感覚として定着してしまい、他の文化を受け入れることに慣れていないことがある。

本論の事例対象企業のスワニーでは、組織文化形成過程の中で、社員の足並みを揃えるべく旗印となっていたのが経営理念の下位概念である「クレド」であったが、アンケート調査の結果、社員間におけるクレドの浸透度とクレドの共通認識の度合いには12%のギャップが存在していた。そこで、クレドの共通認識がある場合とない場合の要因を探るため、KH Coderで分析し、それぞれの特徴を探ったところ、クレドの共通認識度が高い社員の回答からは、クレドに対しても組織文化に対しても主体的にとらえている傾向があった。加えて、クレドに関しては自らの中に落とし込んでいる状態で、組織文化は個人レベルではなく組織全体の集団でとらえている状態であった。他方で、クレドの共通認識度が低い社員にとっては、クレドおよび組織文化に対してともに客観的にとらえている傾向が見られ、クレドは自らの中に落とし込めておらず、組織文化は集団レベルではなく個人レベルでとらえている状態であった。

事例研究を中心に分析してわかったことは、中小企業の強みである社内のヨコのつながりを活用して、経営理念の特に下位概念を浸透させ、かつ共通認識度を上げることで組織文化が形成されていたということである。つまり、経営理念の下位概念が社員たち自らのものになり、組織文化を個人単位ではなく、組織全体の我が事として認識するようになると、組織文化として形成される。社員間で共通認識が高められた経営理念は、組織文化の中心性に位置づけられ、中核は守られながら新しい組織文化として形成される。

第1章. はじめに	3.3.5 クレドの共通認識度に関する要因分析
第2章. 組織文化の意義と機能	3.4 組織文化形成に関する分析
2.1 組織文化によるマネジメント	3.4.1 組織文化の中心性
2.2 全社文化とサブカルチャー	3.4.2 クレド共通認識度別による組織文化形成の要因分析
2.3 組織文化の改革	
2.4 組織文化と経営理念の関係性	
2.5 リサーチクエスチョンの導出	
第3章. 事例研究 中小企業の経営理念浸透	第4章. 考察
3.1 事例対象企業	4.1 クレド浸透度の限界
3.2 経営理念の浸透活動	4.2 クレド委員会の貢献
3.3 クレド浸透に関する分析	4.3 クレドの共通認識度別の傾向
3.3.1 アンケート調査概要	4.4 クレドの共通認識度別組織文化の傾向
3.3.2 クレドの浸透度	
3.3.3 クレドの中心性	第5章. 結論
3.3.4 クレドの共通認識度	5.1 クレドの共通認識獲得から組織文化形成
	5.2 中小企業における組織文化形成
	5.3 本論の意義と今後の課題

第1章 はじめに

昨今の企業を取り巻く環境は目まぐるしく変化しており、各企業は遅れを取らぬよう、そして組織を存続させるための対応に追われている。企業が組織改革する場合、目に見えない部分である組織文化を考慮することも忘れてはならない。文化というものは「他者」に対する意見と偏見を持ち、自分の文化はいつでも「正しい」と考えるものであるため、異文化を受け入れることは大きな文化的挑戦となる (Schein, 2016)。

企業間合併時のような組織再編をする場合も同様に、組織文化を融合する必要があるが、文化融合の必要性に気づくのはたいていの場合、組織改革後であり、事前に考慮されることはほ

とんどない (Schein, 2004)。中には、「両方の企業の文化から良いものを吸収する」という欲張った考えを持つ企業もあるが、多くの場合、それぞれの出身母体の文化を踏襲し続ける (Schein, 2016) ため、たとえ優良企業同士の合併でも、組織文化をうまく融合しきれないケースが起きている。融合できないと、実質、一社に複数組織が併存することになる。

企業の経営者が交替する際もまた、組織文化の改革が求められるが、特に中小企業では留意する必要がある。なぜなら、大企業は一般的に定期的な人事ローテーションがあり、社員以外にもトップを含めた経営陣の入れ替わりが頻繁に行われるが、中小企業ではトップが創業者もしくはその一族というケースが多く、かつ長期に渡り経営を支配することがあるためであ

る。中小企業における組織文化は、長年変わらないまま共有されているがゆえに当たり前の感覚となってしまう、他の文化を受け入れることに慣れていないことが多い。また、中小企業は1人で何役もこなさなくてはならない場合が多く、組織文化の改革に十分な時間と労力を割くことが難しいとされる。このような状況下、本論では中小企業において外部環境の変化に適応しながら、いかにして新しい組織文化を形成していくことができるのか、その一端について明らかにすることを目的とする。

第2章 組織文化の意義と機能

2.1 組織文化によるマネジメント

組織文化とは、組織のメンバーがいつの間にか無意識のうちに共有しているものが組織内で決定要因として働いているものであり、組織によって実に多様である。したがって、業種が同じ場合、組織文化が似通っていることはよくあるが、たとえ同じ業界であっても、異なる組織の間では同一の組織文化はないと考えられる。奥村（1994）によると、組織文化は、経営者や従業員によって培われてきた無形の独自の価値観ないし雰囲気の蓄積である。小原（2014）は、組織文化とは、組織内外の様々な文化要因が相互に絡んで、それぞれの組織の内部に固有で独自の文化が形成されたものであり、ひとたび組織内部に強固な文化が形成されると、次第に組織文化の影響が組織内外で強く影響することになる点が特徴だとしている。咲川（2018）は、組織文化には組織構成員によって共有されていること、当該組織と他の組織を区別すること、組織や職場の中に根付いていること、そし

て、意味を持ち象徴となることという4つの明確な特徴があるとしている。

組織文化の存在は、個人の意思決定、行動、努力、学習、と様々な局面で、少しずつではあるが良い影響を与え（伊丹・加護野, 2003）、そして企業の優劣や業績の浮沈に大きな影響を及ぼすとともに、組織メンバー自身のものの見方と行動に一定のパターンを取らせるものである（水谷内, 1992）。組織文化は、公式の制度を補充、またとって代わる効果を持っている（河野, 1993）ため、マネジメントの面においては長期的視点で管理すべきであり、強い文化を持つ企業とそうではない企業との間で、生存率に関しての差は顕著になってくる（咲川, 2013）。小原（2014）によると、組織文化の機能とは組織内部の人々の内面および行動をコントロールし、組織的統合機能をなすものとした上で、自らの価値観や行動が組織メンバー間で共有できているという心理的安定を保つことが可能とされ、ゆえに組織的成果を高める重要な機能を果たす。

2.2 全社文化とサブカルチャー

組織文化は一筋縄で形成されるものではないのだが、咲川（1998）は、すべての組織メンバーによって共有される組織文化を「全社文化」と名付け、既存研究において組織文化と言われた場合には、それは全社文化が意味されると述べている。全社文化とは反対に、特定の組織メンバーによって共有された文化は「サブカルチャー」と呼ばれる。経営者によって意図的に形成しようとされる組織文化とは別の、自然発生的に形成される隠れた組織文化、サブカル

チャーが「最も潜在化した組織文化」である企業も少なくない（小原，2016）。すなわち、1つの組織には、組織文化は決まった単体ではなく、全社文化とサブカルチャーというように、複数の文化が混在していると考えられる。なお、組織規模の視点からは、組織が大きくなればなるほどサブカルチャーの数も多く存在すると考えられる。なぜなら、部署ごとに、もしくは世代や役職ごとに独自の文化が形成されるなど、組織内での文化の相違点が存在するからである。

では、サブカルチャーは全社文化、ひいては組織にとって厄介者であろうか。Hatch and Cunliffe (2017) によれば、サブカルチャーは、それ自体では良いものでも悪いものでもなく、組織にとってのサブカルチャーの価値は、サブカルチャーが発揮する影響力次第である。サブカルチャーが全社文化に似たものなのか、もしくは相反するものなのかにもより、影響力の大きさも異なってくる。例えば、各部門の組織メンバーがサブカルチャーに従い行動すれば、全社文化は機能しなくなり、組織全体としての統一感が失われる。小原（2016）も同様に、形式的でない本音の文化であるサブカルチャーが最も潜在化した文化として支配する場合、経営者が意図的に形成しようとする組織文化の受け入れは難しいものになるとしている。このような組織文化の逆機能を防ぐためには、全社文化とサブカルチャーのバランスが重要であり、可能な限り方向性が一致することが理想である。したがって、組織における文化的状況を十分に把握するためには、全社文化だけでなく、サブカルチャーをも理解する必要がある。

2.3 組織文化の改革

企業が新事業に乗り出したり、大きく経営方針の舵を切ったり、事業革新しなくてはならない状況にある場合には、組織文化はどうあるべきなのであろうか。Deal and Kennedy (1997) によれば、組織文化が強ければ強いほど、組織の改革は困難になる。なぜなら組織文化が組織の抵抗を引き起こし、組織の変化に抵抗するブレーキ役となるためである。流行や短期的な変動などに対して、組織があやふやな対応をしないようにすることがまさに組織文化の役割であり、ブレーキとして働く。また、慣性も働く。組織とは毎日活動し続けるものであり、過去から積み重ねてきたものを将来にも継続していこうとする力が働く。その継続性の方向を急に転換しようとしても、これまで継続してきた勢いがあるため、容易にハンドルをきることはできない。さらに、組織文化のパラダイムは情報のフィルター役割を果たし、外部の環境変化に対する認識を遅らせ、そればかりか取り入れた情報に対する解釈を歪曲してしまう可能性を持っているため、強い文化を持つ企業の革新はなおさら困難を極める（河合，2006）。

では、組織改革や組織再編などを達成させるためには、組織文化はどう適合していくべきであろうか。それは、意識と行動パターンの背後にある組織文化の役割を理解しながら、既存の組織文化を改革し、新たな組織文化を創造してマネジメントしていく必要がある（加護野他，1993）。しかし、組織文化の改革はとて難しく、Schein (2016) によれば、人間が変化に抵抗するのは、新しいことを学習するためには何かを捨てなければならないためである。文

化的要素が組織内で定着した後に文化の改革プログラムが始まると、組織は不快感や不安感でいっぱいになるという。組織文化とは、メンバーの守るべき規則を定めた社会契約のようなものであるため、組織文化の改革は社会契約を破ることを意味することになり、組織内の大勢、特に従来ルールから恩恵を受けている人々が抵抗するのは驚くに当たらない (Pisano, 2019)。企業間合併の場合は、複数の組織文化が対立しやすいが、最も良くないパターンは衝突と軋轢の表面化を避けるようにぬるま湯の処置を続けることであり、多少の違和感はあるも融合するための調整が面倒なことから放置され、曖昧なままに何となく共存を続けていくと業績は低迷していくと考えられる。

2.4 組織文化と経営理念の関係性

サブカルチャーの存在意義次第では、組織文化は逆機能を果たす可能性があるが、それらを防ぐためには、組織をある一定方向へ向かわせる明確な経営理念、そして、経営戦略実行のための組織として、組織構造と組織文化が必要になる (小原, 2014)。組織文化は、変わらないものと考えられがちであるが、意図的にも、時間の経過によっても、変容可能なものである (小原, 2016)。加護野他 (1993) も同様に、組織文化は目に見えない影響力があるだけに、意識的に管理することは難しいが、ある程度までは、意識的に形づくり、伝承することはできるとし、特に重要な役割を演ずるのが経営理念だと述べている。

経営理念とは、組織の基本的な考えや信念で、組織文化の中核をなすものである (Deal

and Kennedy, 1997)。梅澤 (2003) は、経営理念とは言葉で表明された組織価値のことであり、経営理念が浸透、確立され、かつ企業活動に体现されることによって、企業独自の組織文化が形成されるとしている。逆に、経営理念が浸透していなければ、組織文化は活性化していない、もしくは機能していないということになる。経営理念は組織文化そのものではないものの、深いレベルで根幹を成すものであり、現実の経営理念を組織内に浸透させることにより、組織の一体感を形成し得る (瀬戸, 2009)。組織文化が形成に至るための経営理念浸透は、社員間の言動、つまり、ボトムアップの視点が重要である。なぜなら組織文化は経営者からの指示命令によるものではなく、社員レベルから創り上げられていくものであり、実際に組織文化を形成することも抵抗することも、社員が中心となるからである。

すでに多くの研究者が、経営理念と組織文化の関係性について次のとおり言及している。経営理念の中でも特に下位概念である「行動指針」は、職場の雰囲気としての経営風土を規定するものであり、企業独自の価値観、すなわち組織文化を生み出す (奥村, 1994)。多くの組織成員が、価値観を基礎とした行動指針にしたがって成功体験を経験することにより、それらが「組織文化」として全体性を帯びてくる (渡辺, 2011)。経営理念が確立すると、その会社の体質 (社風や風土 = 組織文化) は経営理念に反映した性格のものになる (梅澤, 1994)。例えば、経営理念が浸透したことにより、「自由で挑戦的な組織」「和を尊重する家庭的な組織」というような企業独自の組織文化が出来上

がる（田中, 2016）。これらからわかるように、経営理念が浸透し組織文化が形成されると、組織全体が一貫した信条や考え方を共有した状態となり、社員一人ひとりが強制されるのではなく、自然体で共通した言動を取れるようになり、その結果、組織マネジメントが働くようになる。

2.5 リサーチクエスチョンの導出

組織文化に関する先行研究をレビューしてきたが、大企業、中小企業を区別しているものはほとんど見当たらなかった。理由として、組織文化は企業の規模によらず、大企業、中小企業ともに存在するものであるからだと考えられる。ただし、中小企業における組織文化形成と大企業のそれでは、プロセスが異なり得る。また、中小企業は組織文化の規模、範囲が小さい分、経営理念の浸透度や、組織文化は強いかわ弱いかわ、そしてサブカルチャーや逆機能の有無などを把握しやすく、これらは中小企業のメリットだと考えられる。

大企業のみならず中小企業も、常に組織の改革を余儀なくされている現状において、組織文化の役割を理解しながら、既存の組織文化を改革し、新たな組織文化を創造してマネジメントしていく必要に迫られている。ところが、組織文化の機能や役割、そして経営理念、特に下位概念の経営理念の浸透から組織文化が形成されること自体はわかったものの、中小企業がどのように新しい組織文化を形成していくのかはわかっていない。ついては、これら先行研究レビューの限界を踏まえた上で、本書の目的である「中小企業において、外部環境の変化に適合し、

異文化と融合しながら、いかにして新しい組織文化を形成していくことができるのか」を明らかにするために、以下の通りリサーチクエスチョン（Research Questions）を導出した。

[リサーチクエスチョン]

中小企業では、どのように経営理念が行動レベルにまで浸透し、組織文化の中核を守りながら、新しい組織文化を形成していくのであろうか

第3章 事例研究 中小企業の経営理念浸透

3.1 事例対象企業

本章では、株式会社スワニー¹（以下、スワニー）の国内本社における経営理念の浸透から組織文化形成に至るまで、中小企業の観点から分析する。スワニーは、1937年創業、全米で8年連続売り上げNo.1を誇るスキーグローブに代表されるグローバルな中小企業メーカーである。本社がある香川県東かがわ市は、全国有数の手袋の産地であり、その中でもスワニーはトップクラスのメーカーである。手袋事業の他にも、体を支え、杖の代わりに役目も兼ねるキャリーバッグ「スワニーバッグ」も製造している。

スワニーの最大の特徴は「社員本位の経営」である。ベースには、理念の存在が大きい。スワニーの理念には、企業理念（パーパス）「世界中に、あたたかさを届ける」と、経営理念として社是、スワニー憲章、クレド（信条）がある。社是とスワニー憲章は経営者が制定したものが、クレド（信条）は、社員がプロジェクトチームを立ち上げて自発的に創られたものであ

¹ スワニーは、2022年11月30日に事業承継型M&Aを行ったが、本論における調査は事業承継前に実施している。

り、上司・部下の関係であるタテのつながりだけでなく、部署、役職、世代を超えたヨコのつながりも強い中小企業である。

3.2 経営理念の浸透活動

経営理念は社員間で存分に同調され、共有され、納得されてはじめて効力が発揮される。スワニーでは、経営理念の下位概念に着目、2010年に「クレド作成プロジェクト」を立ち上げた。クレド委員会は、社員が会社としてのあるべき姿について書いた1,600字程度の作文から必要なキーワードを抽出し、検討会議を重ねてクレドを制定した。経営幹部はほとんど口を挟むことなく社員主体で創られたクレドは、まさに「社員本位の経営」の象徴であり、社員全員が会社経営への意識を高める効果があった。クレド完成当初はクレドに対する機運も高く、社員のほとんどがクレド本来の意味を理解した上で行動できている状態であった。しかし、その後それまでの経緯を知らない新入社員が入社し、徐々にクレド本来の意味での社内浸透度が低くなっていった。そこで効果的であったのがクレド委員会による各種活動である。

毎週水曜日は、経営理念をテーマにした朝礼がクレド委員会の主催で行われていた。月ごとにグループ分けされ、週ごとに設定された経営

理念に関するテーマについて議論し、発表を行う。グループは部署や年齢に関係なく編成されるため、社内にヨコのつながりも生まれた。社内に限らず、地元住民の方々や外部のお客様に理念朝礼に入っていただくこともあった。常にオープンで、誰でも参加できる形を取っているのは、普段スワニーの経営理念に触れていない人たちの率直な意見、感想を大事にしたいからである。短時間の朝礼ではあるが、毎週継続して行われることで各社員は経営理念が持つ本来の意味を思い起こしていた。

また、2019年には、クレド委員会がクレド制定後の約10年間で振り返り、クレドの意味を再認識、浸透させることを目的に、今後のクレドについての検討、見直しを行った。クレド見直し活動では活発な議論が交わされ、例えば、多くの社員が組織は活性化し、快適な職場であると感じていたが、他方でそれは「ぬるま湯に浸かっている」状況かもしれないという声が出るなど、実際に厳しいことを言う社員が減っていると危機感を持つメンバーもいた。検討の結果、クレドの【チャレンジ】には「続ける」を明記し、さらに【変革】の項目を新設した。その他にも、【挨拶】に「明るい」、【モノづくり】には「感動」を追加し、新しく【素直】を設置し、新生クレドとなった（図表3-1）。

図表3-1 見直し後の新生クレド（信条）

【明るい挨拶】	私たちは、明るい挨拶で笑顔あふれる会社になります。
【感謝】	私たちは、いつも「ありがとう」を言葉にします。
【初心】	私たちは、初心を忘れず自分を信じて行動します。
【チャレンジ】	私たちは、チャレンジを続け、自分の成長につなげます。
【チームワーク】	私たちは、信頼し協力し合える仲間たちを大切にします。
【自由闊達】	私たちは、自由に意見を出しあえる活気あふれる会社になります。
【モノづくり】	私たちは、愛される商品をつくり、喜びと感動を共有します。

【グローバル】	私たちは、常に広い視野を持ち、世界の仲間と共に歩みます。
【素直】	私たちは、周りの意見を尊重し、素直な心で行動します。
【変革】	私たちは、新しい可能性を見出し、自ら変革し続けます。

※ハイライト部分は見直し時の加筆修正箇所
出所：スワニー本社掲示物をもとに筆者作成

クレド委員会によって行われたクレド見直し活動は、社員間で暗黙知を含めたクレドの共通認識を高め、各自が理解しているクレドが他の社員と同じという自信と安心感を与えることができ、広く行動レベルにまで浸透していったと考えられる。その結果、クレドの持つ内容が徐々に組織文化として形成されていき、様々な事柄が社員間であたり前のこととしてとらえられる

ようになっていった。

3.3 クレド浸透に関する分析

3.3.1 アンケート調査概要

本節では、スワニーの社員に対して行ったアンケート調査を用いて、クレド浸透から組織文化形成までを定量的に分析する。本アンケート調査の実施概要は、**図表3-2**の通りである。

図表3-2 アンケート調査実施概要

実施期間	2022年5月9日（月）～5月13日（金）
周知方法	社内一斉同報メール
回答方法	社内システムによるWEBアンケート（オンライン）
有効回答率	92.7%（96人中89人回答）
性別	男：53人　女：36人　その他：0人
年代	20代以下：10人　30代：21人　40代：24人 50代：21人　60代以上：13人
勤続年数	10年以下：30人　11～20年：33人　21～30年：17人 31～40年：7人　41年以上：2人
役職	部長以上：6人　主任～課長：43人　一般社員：40人
職種	管理：5人　営業企画：27人　事務・貿易：32人 物流：9人　見本室：10人　海外勤務：6人
採用形態	正社員：78人　嘱託員：11人

出所：アンケート調査結果から筆者作成

本アンケート調査は、クレドに関する項目をスワニーの全社員（正社員および嘱託員）を対象に実施したものである。アンケートには現在海外勤務中の社員6人も含まれていたが、海外子会社に

おける経営理念は社是のみである（クレドは海外子会社には持ち込まれていない）ため、海外勤務社員のデータは除くこととした。アンケートの質問項目と回答の選択肢は、**図表3-3**の通りである。

図表3-3 アンケート調査の項目と回答の選択肢

1. あなたのクレド（信条）の理解状況について、次の5つから選んでください。
①ほとんど知らない ②言葉の存在を知っている・言葉を覚えている ③クレドを象徴するような具体例を知っている・実際に自分で経験したことがある ④クレドの意味を解釈できる・自分の言葉で説明できる ⑤クレドを行動に結びつけている・行動の前提となっている
2. あなたのクレド（信条）の理解は、他の社員の理解と比べてどう思いますか。
①自分なりの解釈だと思う ②どちらかといえば自分なりの解釈だと思う ③どちらともいえない ④どちらかといえば他の社員と同じ解釈だと思う ⑤他の社員と同じ解釈だと思う
3. あなたにとってクレド（信条）はどのような存在ですか。
（自由記述）
4. スワニーの組織文化（社風）とは何だと思えますか。
（自由記述）

出所：筆者作成

3.3.2 クレドの浸透度

はじめに、クレドの浸透度を測るため、「あなたのクレド（信条）の理解状況について、次の5つから選んでください」を尋ねた。回答の

選択肢は、松岡（1997）で用いられた経営理念の浸透度測定¹の尺度を準用した。結果は、上位2項目の回答が57.8%と過半数を超え、下位2項目の24.1%を上回った（図表3-4）。

図表3-4 クレドの浸透度

	人数	割合	割合
クレドを行動に結びつけている・行動の前提となっている	21	25.3%	57.8%
クレドの意味を解釈できる・自分の言葉で解釈できる	27	32.5%	
クレドを象徴するような具体例を知っている・実際に経験がある	15	18.1%	18.1%
言葉の存在を知っている・言葉を覚えている	19	22.9%	24.1%
ほとんど知らない	1	1.2%	
総計	83	100.0%	100.0%

出所：アンケート調査結果から筆者作成

3.3.3 クレドの中心性

次に、本アンケート調査の自由記述「あなたにとってクレド(信条)はどのような存在ですか」

の結果を用いて計量テキスト分析を行った。計量テキスト分析は、KH Coder²を用いたテキストマイニングを行い、共起ネットワーク分析お

² KH Coder は、計量テキスト分析であるテキストマイニング用のフリーソフトウェアで、樋口耕一氏が著作権を保有している。

よび対応分析を試みた。統計的にテキスト型のデータを正確に認識することで、言葉の使われ方のパターンやルール、傾向を通じて理解を深めることができる。

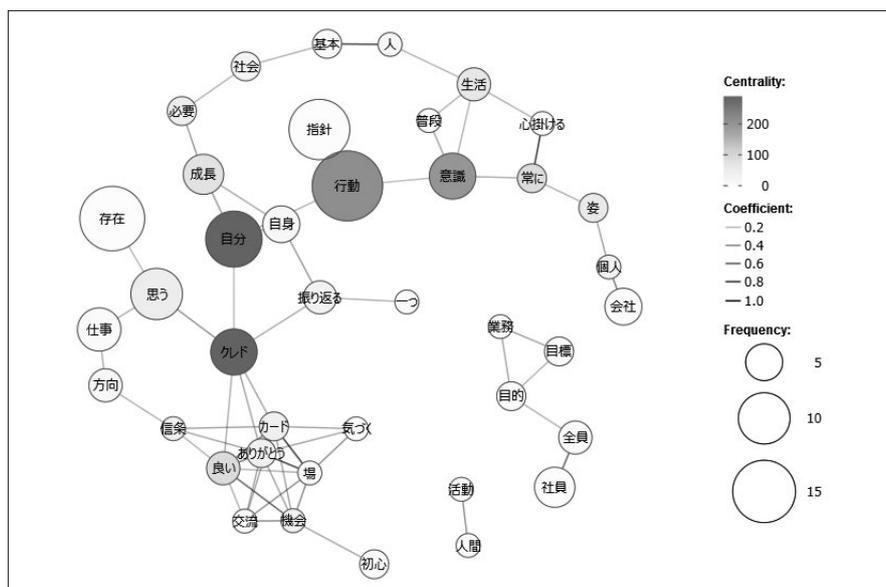
樋口 (2020) によると、アンケート調査における自由記述のテキストを計量的に分析するメリットは2点ある。1点目は、データ探索であり、例えば、アンケート調査結果に頻繁に出現する言葉を把握する、またある言葉と一緒に使用されることが多い共起語を認識することで、それらの言葉の使われ方や、果たしている役割を理解することができる。2点目は、信頼性向上であり、分析者の先入観や思い込みにとらわれず、データの全体像を正確に把握できれば、その結果を第三者に対しても示すことができ、客観性を高めることができる。

そこでまず、社員にとってのクレドの存在について、全体像を概観するためにアンケートの自由記述「あなたにとってクレド（信条）はどのような存在ですか」の回答を共起ネットワーク分析した。共起ネットワークについて、共起とは、テキスト型

データにある語が、他の語と一緒に出現することを意味し、共起した語同士が線で結ばれたものが共起ネットワークである。KH Coderにおける共起ネットワークでは、共起が強い、すなわち出現パターンが似ている語同士が線で結ばれている。共起ネットワーク上では、バブルと呼ばれる円で結ばれていなければ、たとえいくら近くに布置されていたとしても共起には関係がないことを示している。

図表3-5は、KH Coderによる共起ネットワーク分析の中心性（媒介）を選択し、示された結果である。各要素を結んだ時にネットワーク上で通過する回数の多さとも言え、バブルの色が濃いほど全体に与える影響は大きくなる。特に高い中心性を示したのが、「クレド」と「自分」であった。この2語が自由記述「あなたにとってクレド（信条）はどのような存在ですか」の回答の中心性（核心）となっている。「クレド」と「自分」自体も互いに強力な結びつきを示しており、「クレド」は「振り返る」、「自分」は「成長」にも強いつながりが示されている。

図表3-5 共起ネットワークの中心性（スワニーにおける「クレドの存在」）



出所：アンケート調査結果から筆者作成

「クレド」と「自分」に次いで高い中心性を示していたのが「行動」と「意識」であった。「行動」と「意識」自体も、互いに強力な結びつきを示している。また、「行動」は、「指針」とセットで使われていることが多く、他にも「自身」とも強いつながりが示されていた。「意識」は、「行動」の他にも「普段」や「常に」「生活」と強いつながりが示されていた。

3.3.4 クレドの共通認識度

続いて、「あなたのクレドの理解は、他の社員の理解と比べてどう思いますか」を尋ね、社員間におけるクレドの共通認識の状況を測っ

た。結果は、共通の認識であると考えられる上位2項目「他の社員と同じ解釈だと思う」「どちらかといえば他の社員と同じ解釈だと思う」が45.8%であり、共通の認識ではないと考えられる下位2項目「自分なりの解釈だと思う」「どちらかといえば自分なりの解釈だと思う」の30.1%を約1.5倍上回る結果となった（**図表3-6**）。しかし、**図表3-4**で示されたクレドの浸透度の割合で上位2項目同士を比較すると、クレドの共通認識度（45.8%）は浸透度（57.8%）よりも12%低い結果であり、クレドの浸透度と共通認識の度合いは一致していないことが判明した。

図表3-6 クレドの共通認識度

	人数	割合	割合
他の社員と同じ解釈だと思う	9	10.8%	45.8%
どちらかといえば他の社員と同じ解釈だと思う	29	34.9%	
どちらともいえない	20	24.1%	24.1%
どちらかといえば自分なりの解釈だと思う	21	25.3%	30.1%
自分なりの解釈だと思う	4	4.8%	
総計	83	100.0%	100.0%

出所：アンケート調査結果から筆者作成

3.3.5 クレドの共通認識度に関する要因分析

クレドの共通認識度をさらに分析すべく、KH Coderを用いて自由記述「あなたにとってクレド（信条）はどのような存在ですか」の回答に、クレドの共通認識の状況についての回答「他の社員と同じ解釈だと思う」「自分なりの解釈だと思う」「どちらともいえない」を外部変数として掛け合わせて、二次元の散布図として示す対応分析を行った（**図表3-7**）。対応分析を行うことで、共通の認識である（＝クレドは他の社員と同じ解釈）社員と、共通の認識ではな

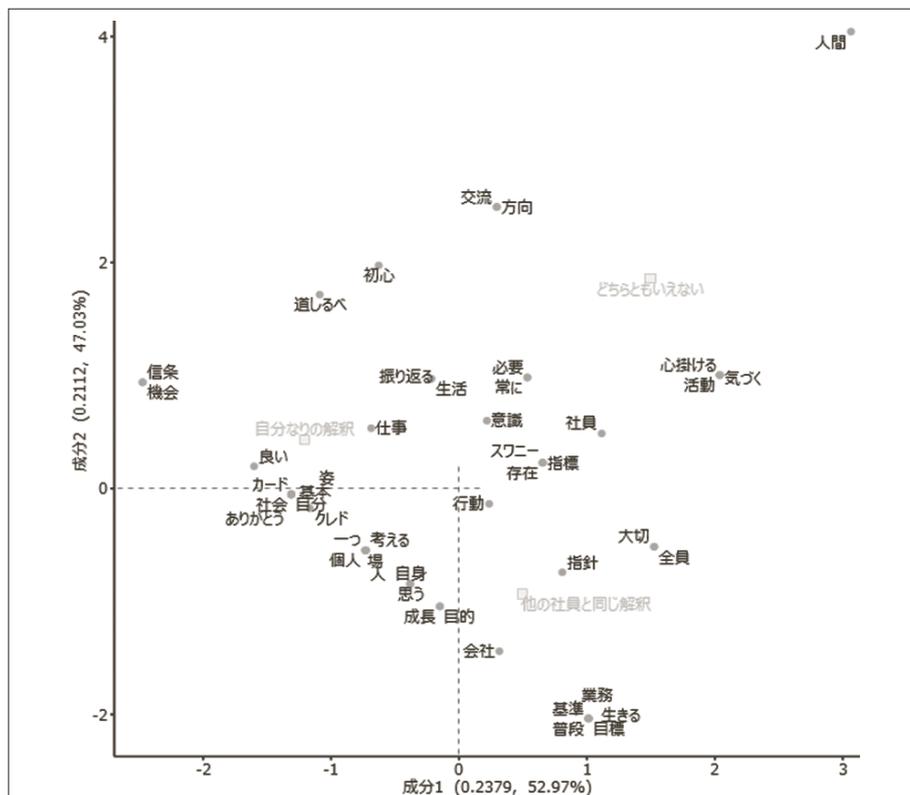
い（＝クレドは自分なりの解釈）社員、また、「どちらともいえない」と回答した社員のそれぞれがとらえているクレドの傾向を可視化して比較することができる。

図表3-7の対応分析は、自由記述「あなたにとってクレドはどのような存在ですか」に出現していた語が「・」で図中に示され、外部変数の値（クレドの共通認識度について）が「□」で示されている。なお、図中の縦軸および横軸の点線が交わっているところが「原点」であり、この原点周辺の語は外部変数の値に関係なく出

現している、いわば特徴がない語である。逆に原点から遠く離れて位置している語は、外部変数の影響を受けている、いわば強い特徴があることを意味している。図表3-7において、対応

分析での位置は、右下にクレドの共通認識度が高い「他の社員と同じ解釈」、左中間にクレドの共通認識度が低い「自分なりの解釈」、そして右上に「どちらともいえない」が現れている。

図表3-7 対応分析（「クレドの存在」とクレドの共通認識の状況）



出所：アンケート調査結果から筆者作成

外部変数ごとに原点から離れて位置している特徴ある語を確認してみると、まず、右下の「他の社員と同じ解釈」の方向には「業務」「基準」「生きる」「普段」「目標」の語が位置していることから、これらの5語は「他の社員と同じ解釈」の回答において、特徴的であったと見ることができる。具体的に、アンケート自由記述内の回答での使われ方は次の通りである（5語には下線）。

【アンケート自由記述から5語を含む回答を抜粋】

「クレドが目的となり、業務に役立っている」
「業務遂行上の行動指針」

「行動基準となるもの」
「会社の中での基準」
「日々の目標」
「生きる指針」
「習慣化することで前向きに生きていける」
「普段はあまり意識していないが、ふとした時に行動の指針となっている」

次に、左中間の「自分なりの解釈」の方向には、「信条」「機会」「道しるべ」「初心」の語が位置しており、これらの4語は「自分なりの解釈」の回答において、特徴的だと考えられる。具体

「人」が直接つながっているのは、「良い」「行動」「仕事」「問題」である。「行動」はバブル自体小さい（＝出現頻度は少ない）のだが、中心性が非常に高く現れている。「自ら考えて行動」「率先して行動」「いつも明るく前向きに行動」のようにとてもポジティブな意味で使われている。「仕事」については、職場における組織文化の中心性であるため、「人」（＝社員）とは当然切り離せない関係にある。「仕事」自体の中心性も高く現れていることから、組織文化に「仕事」がしっかり組み込まれていることになる。また、「問題」についてもバブル自体は小さいが「人」と直接つながっている。「問題」という用語は、時としてマイナスな面でも使われるが、ここではネガティブな意味ではなく、「問題に対しては我が事ととらえ解決努力する」「一致団結して問題をクリアできる」のようにほとんどがポジティブな使われ方をしている。

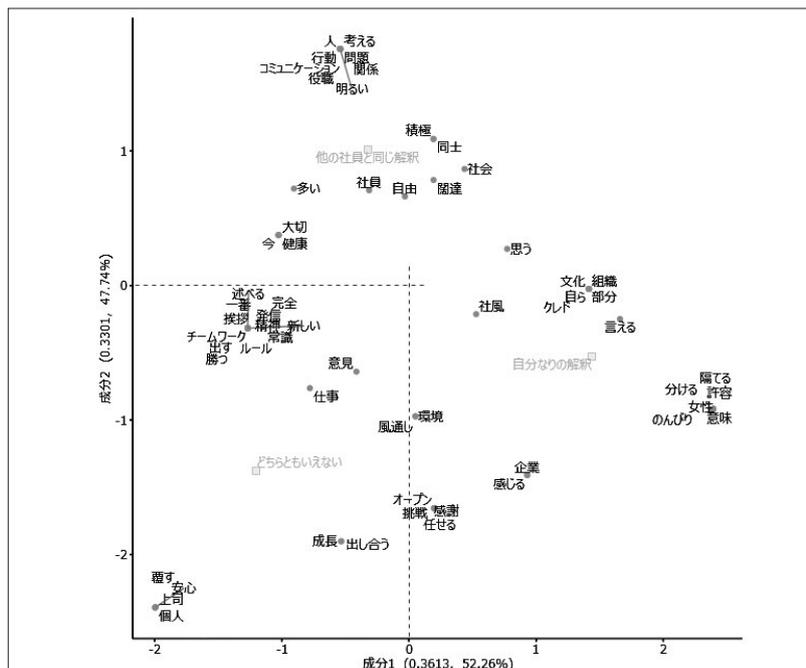
「良い」と直接つながっているのは、「人」以

外では「自由」「闊達」「チャレンジ」のバブル群と、「風通し」「社風」であった。バブル自体も大きめの「良い」を中心に見えれば、「チャレンジできる自由闊達な組織文化が良い」ということ、そして、「風通しが良い社風」が存在していることがわかる。

3.4.2 クレド共通認識度別による組織文化形成の要因分析

続いて、同じくKH Coderを用いて対応分析を選択、組織文化とクレドの共通認識の状況との関連性を分析する。自由記述「スワニーの組織文化とは何だと思いますか」の回答に、クレドの共通認識の状況についての回答「他の社員と同じ解釈だと思う」「自分なりの解釈だと思う」「どちらともいえない」を外部変数として掛け合わせ、二次元の散布図に示す対応分析を行った（図表3-9）。

図表3-9 対応分析（「スワニーの組織文化」とクレド共通認識の状況）



出所：アンケート調査結果から筆者作成

自由記述「スワニーの組織文化とは何だと思えますか」に出現していた語が「・」で図中に示され、外部変数の値（クレドの共通認識度について）が「□」で示されている。図中の縦軸および横軸の点線が交わっているところが「原点」であり、原点周辺の語は外部変数の値に関係なく出現している、いわば特徴がない語である。他方、原点から遠く離れて位置している語は、外部変数の影響を受けている、いわば強い特徴があることを意味している。外部変数であるクレドの共通認識の状況について、対応分析での位置は、左上に共通認識度が高い「他の社員と同じ解釈」、右中間に共通認識度が低い「自分なりの解釈」、左下に「どちらともいえない」が現れている。

外部変数ごとに、原点から離れて位置している特徴ある語を確認してみると、まず、左上の「他の社員と同じ解釈」の方向には、「人」「考える」「行動」「問題」「コミュニケーション」「関係」「役職」「明るい」がある。これらの8語は主に次のような使われ方をしていた（8語には下線）。

【アンケート自由記述から8語を含む回答を抜粋】

- 「人の話を良く聞く」
- 「幅広い年代の人が生き活きと仕事ができる」
- 「積極的に意見を出し、周囲が良く見れている視野が広い人が多い」
- 「アットホームで社員のことをよく考えてくれている会社」
- 「自ら考え、行動しやすい会社」
- 「率先して行動する」
- 「いつも明るく前向きに行動する」

「問題に対しては我がことととらえ解決努力する」

「自由の中でコミュニケーションを取り、一致団結して問題をクリアできる」

「社員同士の距離感が近い、何でも言い合える関係」

「自由闊達で、役職関係なく意見を言える会社」

「挨拶が当たり前のように行われていて、明るい会社」

次に、右中間に位置している「自分なりの解釈」の方向には、「分ける」「隔てる」「許容」「女性」「のんびり」「意味」がある。これらの6語は主に次のような使われ方をしていた（6語には下線）。

【アンケート自由記述から6語を含む回答を抜粋】

「分け隔て無い（差別の少ない）組織文化、国際的な社風」

「分け隔てなく意見を言える雰囲気」

「挑戦したことに対して失敗しても許容してもらえる」

「女性の地位が低いと感じる」

「女性が働きやすい職場」

「穏やかでのんびりしている会社」

「良い意味でのんびりしている」

「良い意味でベタベタの中小企業」

「良い意味でも悪い意味でもオープン」

最後に、左下の「どちらともいえない」の方向には、「覆す」「安心」「上司」「個人」がある。これらの4語は主に次のような使われ方をして

いた（4語には下線）。

【アンケート自由記述から4語を含む回答を抜粋】

「意見を出し合って決めたことを上司が覆す、
もしくはその上の上司が覆す」

「経験の浅いうちからどんどん仕事を任せて
もらえ、またそのサポートもしてくれるので、
新しいことに安心して挑戦できる」

「ルールが細かいが、法令に則ろうとしてお
りその点は安心感がある」

「『個人』を大切にするとところが一番好きなど
ころ」

「個人個人が責任を持って仕事ができる環境」

第4章 考察

4.1 クレド浸透度の限界

組織文化は、特定の誰かがつくるものではなく、誰かに指南されて出来上がるものでもない。社員一人ひとりが日々周囲を見て自ら学び、また業務上の様々なことを教えられていくうちに形成され、自然と体得していくものである。事例対象企業のスワニーでは、組織文化形成の過程の中で、社員の足並みを揃えるべく旗印となっていたのが経営理念の下位概念である「クレド」であった。

クレドは壁に掲示しているだけだったり、唱和するだけだったりでは、現場ごとの職制に順応した形で各個人がバラバラの認識をしてしまう可能性が高くなる。認識を揃える行動を取らなければ、部署や役職、世代などによって自分にとって都合がいいように解釈されてしまう可能性が出てくる。他方で、クレドの認識が社員ごとにバラバラであったとしても、クレドの「浸

透度」自体は高めることができってしまう。各社員がクレドは浸透していると思い込み、他の社員と違う認識だと気づかないことが起き得るからである。ところが、クレドの浸透度が高まったとしても、おそらくクレドが持つ本来の効力は発揮されない。なぜなら、組織全体で見れば、単に個人ごとのバラバラに理解されたクレドの集合体でしかないからである。

クレドの浸透度は高いにも関わらず、認識が統一されていないがゆえに期待されている役割を果たせないというギャップが存在しているのであれば、その先にある組織文化形成にも支障が出てしまうことになる。実際にスワニーでも、クレドの浸透度とクレドの共通認識の度合いは、それぞれ57.8%と45.8%であり、12%のギャップが存在していた。

4.2 クレド委員会の貢献

中小企業において、クレド（経営理念）を社員が暗記しているということはよくあることである。社内が一致団結しているように思われ、実際にクレドの浸透度自体は高くなるかもしれないが、クレドの本質的な考え方や解釈の仕方、認識が社員それぞれによって異なっていれば、それは混沌とした状態で社内に統一感はないと言わざるを得ない。ルーティンとして唱和する行為は、社員一同がクレドの共通認識を深める任務は達成されず、単に行為自体が目的となってしまう恐れがある。さらに悪いことには、唱和を繰り返すことで、クレドは社内に浸透し、自分と他の社員は同じ認識を持っているであろうという錯覚に陥ることすらあり得る。その場合は、当然ながらクレドの浸透から組織文化の

形成に導かれることはない。

大企業のように職務上の階層による役割分担が明確であれば、上司から部下へと職制上のタテのつながりでクレドを浸透させることができるかもしれないが、中小企業ではタテのつながりに多くを期待することは難しい。逆に中小企業に多いフラット型組織でヨコの連携に期待ができるのであれば、部署を越えた組織マネジメントを可能とする。スワニーのクレド見直し活動は、メンバーたちが「それは経営者たちの仕事」などと考えず、自分たちの役割として主体性を持って取り組んでいた。往々にして急がないテコ入れは先延ばしにされがちであるが、上からやらされている風でもなく、ヨコのつながりを活かして自主的に行われていた。理念朝礼もまたクレド委員会によって主導され、所属部署を越えた年齢や性別、職歴などは関係ないメンバーで構成され、そればかりか、社外のお客様や地元住民にも見学者としてではなくグループに入ってもらうこともあり、経営理念に対して日常では感じ得ない意見を聞き、議論していた。

4.3 クレドの共通認識度別の傾向

クレドの浸透度（図表3-4）とクレドの共通認識度（図表3-6）の上位2項目を比較すると12%のギャップが存在していたが、この結果は、クレドの浸透度の中には一定の幅があり、共通認識度の獲得状況には較差が生じていることを示唆している。そこで、クレドの共通認識がある場合とない場合における要因を探るため、KH Coderを用いた分析を行いそれぞれの特徴を探った（図表3-7）ところ、クレドの共通認識

度が高い社員の回答に見られた傾向は、クレドを自らの行動指針として自分の中に落とし込み、身に付けているというものであった。「クレドが目的となり、業務に役立っている」の回答からもわかるように、自らが業務を遂行する上でクレドが貢献している状態である。また、共通認識度が高かったグループの回答全体からは、「業務遂行上の行動指針」の回答のように、社員にとってクレドを我が事として主体的にとらえている傾向も併せて見られた。

他方で、クレドの共通認識度が低い社員の回答からは、「他部との交流を深める良い機会」という回答のように、クレドを「我が事」ではなく組織にある1機能として客観視している。また、クレドは「こうあるべきと思える信条」の回答に含まれている「べき」に象徴されているように、クレドを「自分の外」にある存在としてとらえている。クレドを自らの中に落とし込んでいるのではなく、「迷いや振り返る時の道しるべ」の回答にあるように、仕事で迷った時、困った時、初心に戻りたい時などの拠りどころとして、自分の外に位置づけている。

以上の対応分析の結果を踏まえると、アンケート調査の自由記述「あなたにとってクレドはどのような存在ですか」と「クレドの共通認識の状況」について、対応分析の縦軸では、上方向が「クレドを自らの中に落とし込めていない状態」、下方向が「クレドを自らの中に落とし込めている状態」を示していると見ることができる。また、横軸では、右方向が「主体性」、左方向が「客観性」を示していると見ることができる（図表4-1）。

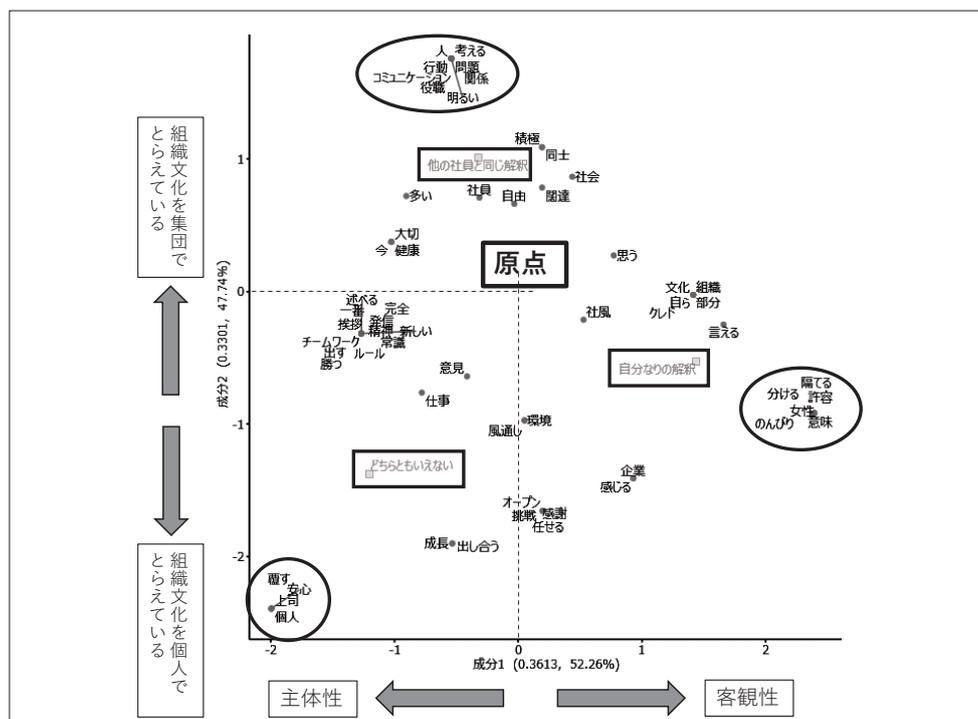
失敗しても許容してもらえる」「女性が働きやすい職場」のように、受け身形で述べられていたり、性別への意識が強調されていたりという点が、クレドの共通認識度が高い社員の回答には見られなかった傾向である。ほとんどの回答が社員個人に関する内容であり、組織全体でとらえられている組織文化の回答ではない。また、「良い意味でも悪い意味でもオープン」のように、ネガティブな回答ではないが、組織文化を「自分の外」にある存在としてとらえており、第三者的にクレドを客観視している傾向が見られたことも特徴である。

クレドの共通認識度が高いとも低いとも「どちらともいえない」の回答からは、クレドの共通認識度が高い社員の回答には見られなかった、個人単数を主語にした回答が目立った。スワニーのクレドは全部で10項目あるが、いずれも「私たち」で始まっており、主語は複数で設

定されている。その意味においては、個人単数の主語はクレドの内容に適合していないことになる。組織文化を個人レベルで考えて、集団としてとらえられていないことが、「どちらともいえない」の回答に至った1つの要因であると考えられる。クレドを主体的に我が事としてとらえている点は、クレドの共通認識度が高い社員の回答と同じ特徴である。したがって、組織文化を集団でとらえられる状態になれば、共通認識度を獲得できるであろう。

以上から、対応分析の縦軸では、上方向が「組織文化を集団(組織単位)でとらえている状態」、下方向が「組織文化を個人単位でとらえている状態」を示しているとみることができる。また、横軸では、右方向に行くにつれて「客観性」が高まり、左方向に行くにつれて「主体性」が高まることを示しているとみることができる(図表4-2)。

図表4-2 対応分析(「スワニーの組織文化」とクレドの共通認識度)



出所：図表3-9をもとに筆者作成

したがって、クレドの共通認識度の獲得状況による位置は、クレドの共通認識度が高い語は「(主体性) × (組織文化を集団でとらえている)」、クレドの共通認識度が低い語は「(客観性) × (組織文化を個人でとらえている)」、クレドの共通認識度が高いとも低いとも「どちらも

いけない」場合は「(主体性) × (組織文化を個人でとらえている)」という結果になった。

あらためて、**図表4-1**と**図表4-2**の対応分析の結果を比較し、クレドの共通認識度の獲得状況を切り口にしてまとめたのが**図表4-3**である。

図表4-3 クレドの共通認識度の獲得状況別クレドと組織文化の比較

	「あなたにとってクレドはどのような存在ですか」	「スワニーの組織文化とは何だと思いますか」
クレドは他の社員と同じ解釈 (=共通認識度が高い) 45.8%	「主体性」 × 「クレドを自らの中に落とし込んでいる状態」	「主体性」 × 「組織文化を組織全体でとらえている状態」
クレドは自分なりの解釈 (=共通認識度が低い) 30.1%	「客観性」 × 「クレドを自らの中に落とし込めていない状態」	「客観性」 × 「組織文化を個人単位でとらえている状態」
(クレドの共通認識度が高いとも低いとも) どちらもいえない 24.1%	「主体性」 × 「クレドを自らの中に落とし込めていない状態」	「主体性」 × 「組織文化を個人単位でとらえている状態」

出所：筆者作成

クレドの共通認識度が高い社員の回答からは、クレドに対しても組織文化に対しても主体的にとらえている傾向があった。加えて、クレドに関しては自らの中に落とし込んでいる状態、すなわちしっかりと自分のものになっている状態であり、組織文化は個人レベルではなく組織全体の集団でとらえている状態であった。この状態は、独自の解釈でもなければ単なる知識の蓄積でもなく、クレドを活用して組織レベルでの対応ができる状態である。他方で、クレドの共通認識度が低い社員にとっては、クレドおよび組織文化に対してともに客観的にとらえている傾向が見られた。そして、クレドは自らの中に落とし込めておらず、組織文化は組織全体

の集団レベルではなく個人レベルでとらえている状態であった。クレドの共通認識度が高いとも低いともどちらもいえない社員は、クレドに対しても組織文化に対しても主体性は持っていたが、クレドを自らの中に落とし込めず、また、組織文化を組織全体ではなく個人単位でとらえているため、どっちつかずの状態になってしまっていると考えられる。

第5章 結論

5.1 クレドの共通認識獲得から組織文化形成

本論の事例研究より、経営理念の下位概念であるクレドの共通認識度を高めた状態から組織文化は形成されるということがあらためて検

証された。スワニーでは、社内のヨコのつながりから構成されているクレド委員会が主催する理念朝礼やクレド見直し活動などが、参加する社員のクレドへの浸透度と共通認識を高める役割を果たしていた。クレドの共通認識度を高めた状態が組織文化形成へとつながることの裏づけとして、**図表3-8**で見られた、スワニーの組織文化について共起ネットワーク上で高い中心性が見られた語である「人」「良い」「行動」のうち、「人」と「行動」は**図表3-9**の対応分析上にも出現しており、クレドの共通認識度が高いグループに含まれていたことが挙げられる。クレドの共通認識度が高い場合の組織文化に関する特徴ある語は、実際にスワニーの組織文化の中においても高い中心性を示していることになる。

また、クレドの共通認識度が高い社員は、クレドも組織文化もともに「主体的」ととらえている傾向が見出された。クレドを我が事として主体的にとらえており、クレドを自らの中に落とし込んでいる状態、すなわち、クレドをしっかりと自分のものにしてしている状態である。さらに、組織文化については、個人レベルで「こう思う」ということではなく、組織全体を単位とした共通認識としてとらえている傾向も見出された。つまり、クレドが持つ意味や価値は「自分ではこう考えているのだが、果たして正しいのであろうか」と悩む必要がなく、クレドの認識に自信を持っている状態であるため、形成された組織文化についても組織全体のものとしてとらえられている。

これらからわかるように、組織文化は、経営理念が十分に浸透し、確立され、かつ企業活

動に体现されることによって形成されるものである。共通認識度が高まり形成された組織文化は、社員が主体性を持ちながら、かつ組織全体でとらえることができるようになるため、対抗的なサブカルチャーは起こりにくいとも考えられる。なぜなら、主体性があれば、社員自らも含まれた組織全体の組織文化となるため、個人レベルでの利己的な組織文化は発生しづらいと考えられるからである。仮にサブカルチャーが生まれたとしても、それは主体的で組織全体をとらえた組織文化の中で異なる価値観を持ったものであり、全社文化を乱すような対抗的なものではなく、組織全体としての方向性は統一された状態がある程度保たれるであろう。

反対に、もしクレドや組織文化を客観視し、組織文化を個人レベルで認識している社員が大半となる場合は、個人レベルでのサブカルチャーが生まれやすくなると考えられるため、利己的な組織文化が発生する可能性が高まる。生成されたサブカルチャーには主体性がないことから、組織としてまとまりのないものとなり、ひいては組織全体がサブカルチャーのコントロール下に入ってしまう恐れも出てくる。そうなってしまうと、サブカルチャーが強くなりすぎて組織文化の逆機能として働いてしまい、本来組織文化が持っている組織をまとめる力や、組織のあやふやな変化に抵抗するブレーキ役を果たし得ないことになる。

5.2 中小企業における組織文化形成

本論では、経営資源が大企業に比べて十分でない中小企業において、組織存続のために様々な改革を余儀なくされている中、組織構成

などの形式面だけにとらわれず、暗黙知である組織文化に着目することも重要であるという問題意識に基づき、リサーチクエスチョンとして「中小企業では、どのように経営理念が行動レベルにまで浸透し、組織文化の中核を守りながら、新しい組織文化を形成していくのであろうか」という問いを掲げた。そして、事例研究を中心に分析してわかったことは、社内のヨコのつながりから、経営理念の特に下位概念を浸透させ、かつ共通認識度を上げることで組織文化が形成されるということである。つまり、経営理念の下位概念が社員たち自らのものになり、組織文化を個人単位ではなく、組織全体の我が事として認識するようになると、組織文化として形成される。社員間で共通認識が高められた経営理念は、組織文化の中心性に位置づけられ、中核は守られながら新しい組織文化として形成される。

業務上の役割分担が広く曖昧になりがちな中小企業にとっては、大企業のようにタテのつながりで経営理念を浸透させることは難しいかもしれないが、逆にヨコのつながりを活かした組織文化形成は利点となり得る。また、中小企業は組織の規模、組織文化の範囲が大企業ほど大きくない分、経営理念下位概念の浸透状況を把握しやすく、状況に応じて部署単位ではなく組織一体で様々な活動に取り組みやすいことも中小企業ならではの利点だと考えられる。

5.3 本論の意義と今後の課題

本論の意義は、中小企業においていかにして組織文化の中核を守りながら、経営理念の下位概念の浸透から新しい組織文化を形成してい

けるのか、その一端を明らかにしたことである。中小企業に特化した組織文化形成に関して分析した理由は、中小企業であっても急速に変化する環境に乗り遅れないように、常に改革の意識を持つことが求めなければならないという背景がある。これまでは下請け業務中心だったかもしれないが、今後は中小企業自らが変革し続けていくことが重要であり、その時々にも最適な組織文化を形成していくことが必須となる。

ところで、経営理念と組織文化は企業によってまちまちであるが、半永久的に継続されていくものではない。時代の経過とともに世の中の情勢は変わりゆくものであり、同時に経営理念を制定した経営者もいつかは引退を迎えるからである。経営者が交替すれば、企業のポリシーも変わって当然であり、それに伴い行動指針、組織文化も変わり得る。経営の継承者は、自身の考えやポリシーを経営理念に反映させようとするが、その際に、それまで続けてきた企業の価値観としての経営理念について、どこを変え、どこを変えないのか、悩むケースも少なくないであろう。組織文化も強ければ強いほど、多くの社員が組織文化に従順に実践しているため、仮に徐々にでも本来の組織文化にズレが生じても気づきにくく、また気づいたとしても軌道修正しようと声を挙げることは個人レベルではとても難しい。組織文化とは、個人単位で変わるものではなく、無意識のうちに周囲を見て学び、教え込まれていくものである。

前の時代から引き継ぎ、変更を加えない方がよい経営理念は、企業の基礎となる価値観として経営理念の上位概念として維持されるべきで、他方、時代や環境の変化、そして後継者

の考えや価値観は、経営理念の下位概念にあたる行動指針などにおいて、その時々で当該企業に最も相応しいものにしていけばよい。新たなメンバーが入り新たな考えが持ち込まれたとしても、その新しい考えを取り込んで差し支えないか、もしくは不採択とすべきか、組織文化が一種の見張り役となり、チェック機能を果たすことになる。組織文化がチェック機能を果たすことにより、組織文化の中核は維持することができるようになる。共通性を探し、組織文化

の中核を維持できると判断された場合には取り入れられるし、逆に親和性が見当たらないと判断されれば排除される。

本論の限界は、事例対象企業数が十分でない点にある。したがって、今後の課題は他の中小企業に対して同様の分析を行うことである。果たして異なる規模の中小企業においても同様の結果が見られるのか、他の中小企業にも援用できるのかに関わってくる。

【参考文献】

- 相原君俊 (2025) 『組織文化形成メカニズム－中小企業における実践コミュニティの貢献－』中央経済社
- 伊丹敬之・加護野忠雄 (2003) 『ゼミナール経営学入門』第3版, 日本経済新聞社
- 井上善海 (2022) 『負けない戦略』中央経済社
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業：混沌の時代こそ経営理念』有斐閣
- 梅澤正 (2003) 『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 小原久美子 (2014) 『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』白桃書房
- 小原久美子 (2016) 「経営イノベーションと組織文化変革のリーダーシップ－組織変革論の新たな視点としての組織文化変革－」『県立広島大学経営情報学部論集』第8号, pp.61-77
- 加護野忠雄・角田隆太郎・山田幸三・(財) 関西生産性本部 (1993) 『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房
- 河合篤男 (2006) 「強い文化を持つ企業の革新プロセスに関する分析視角 相互作用モデルを基盤として」『オイコノミカ』第43巻, 第2号, pp.17-41
- 河野豊弘 (1993) 「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』第27巻, 第2号, pp.48-60
- 咲川孝 (1998) 『組織文化とイノベーション』千倉書房
- 咲川孝 (2013) 「組織文化が組織死亡率に及ぼす効果に関する研究」『組織学会大会論文集』第2巻, 第1号, pp.56-62
- 咲川孝 (2018) 「多国籍企業の組織文化に関する一考察」『組織学会大会論文集』第7巻, 第2号, pp.312-318
- 瀬戸正則 (2009) 「経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察」『マネジメント研究』第9号, pp.25-35
- 高尾義明・王英燕 (2011) 「経営理念の浸透次元と影響要因－組織ルーティン論からのアプローチ－」『組織科学』第44巻, 第4号, pp.52-66
- 田中雅子 (2016) 『経営理念浸透のメカニズム：10年間の調査から見えた「わかちあい」の本質と実践』中央経済社
- 野林晴彦 (2022) 「「経営理念」という言葉の原義に関する一考察－「理念」という言葉の誕生・普及から、「経営理念」の始まりまで－」『日本経営倫理学会誌』第29号, pp.11-26
- 樋口耕一 (2020) 『社会調査のための計量テキスト分析 内容分析の継承と発展を目指して 第2版』ナカニシヤ出版
- 松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム－コープこうべにおける「愛と協同」－」『六甲台論集 経営学編』第44巻, 第1号, pp.183-203
- 水谷内徹也 (1992) 「経営理念序説」『富山大学紀要 富大経済論集』第38巻, 第2号, pp.171-201
- 渡辺泰宏 (2011) 「経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察」『経営哲学』第8巻, 第1号, pp.155-159

- Collins, C. James. and Porras, I. Jerry. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経BPマーケティング)
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley (邦訳: 城山三郎 (1997) 『シンボリック・マネージャー』岩波書店)
- Hatch, J. M., and Cunliffe, L.A. (2013) *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Third Edition, Oxford University Press (邦訳: 大月博司・日野健太・山口善昭 (2017) 『Hatch組織論-3つのパースペクティブ-』同文館出版)
- Kono, Toyohiro. and Clegg, Stewart R. (1998) *Transformations of Corporate Culture, Experiences of Japanese Enterprises*, Walter de Gruyter (邦訳: 吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美 (1999) 『経営戦略と企業文化-企業文化の活性化-』白桃書房)
- Kotter, J. and J.L. Heskett. (1992) *Corporate Culture and Performance*, Free Press (邦訳: 梅津祐良 (1994) 『企業文化が高業績を生む-競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」-』ダイヤモンド社)
- Ouchi, W. (1980) *Theory Z*, Addison-Wesley (監訳: 徳山二郎 (1982) 『セオリーZ 日本に学び、日本を越える』CBSソニー出版)
- Peters, T.J. and Waterman, Jr., R.H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers (邦訳: 大前研一 (1983) 『エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件』講談社)
- Pisano, Gary P. (2018) *The Hard Truth About Innovation Cultures*, Harvard Business School Publishing Corporation (有賀裕子訳 (2019) 『創造的な組織は逆説に満ちている』Diamondハーバード・ビジネス・レビュー)
- Schein, E. H. (2004) *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass (金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳 (2004) 『企業文化 生き残りの指針』白桃書房)
- Schein, E. 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