

日本の中小企業における 組織文化の課題と改革の方向性



若 林 直 樹
(京 都 大 学)
(経営管理大学院教授)

< 要 旨 >

組織文化は、現代の日本の中小企業にとって、組織管理で重要な役割を果たしている。日本の中小企業の多くは既に、経営理念・ビジョンの共有を通じて組織文化による文化的コントロールを行い、内部統合を進め、一定の成果を出している。中小企業は、報酬や人事制度を十分に整備出来ないので、組織文化の良さすなわち会社の雰囲気やコミュニケーションの良さを作り出せば、組織活性化や従業員のモチベーション向上につながる。

日本の中小企業の組織文化は、大企業と似て内部志向が多く、外部志向は多くない。確かに、従来の組織文化論は、内部志向の組織文化を強く共有すると、組織内での協力関係が緊密になるので、組織の凝集性が上がり、従業員の職務満足度や品質改善等の業績が上がる傾向を指摘した。しかし、現在、経営環境の不透明性が増し、大きく変動する中で、日本の中小企業も、組織文化での外部志向性を高めて外部適応を積極的にすすめることも重要だろう。組織文化が外部志向を持つと、市場や顧客への対応を取りやすいので、売上高の成長、利益率や市場占有率の高さ、イノベーションの展開などで成果が出やすくなる。さらには、近年の議論でも、組織文化の働きについて内部統合中心から内部志向と外部適応へのバランスが注目されるようになっている。中小企業にとっても、外部環境に適応する組織文化づくりは組織業績向上の重要な経営実践と見られている。

さらに中小企業にとって、組織文化は、外部環境や内部状態についての組織的な認知能力や意思決定の基盤として働く。組織文化が良質だと認知能力も高まるだろう。組織文化は、資源が少ない中小企業の存続や個性ある発展のためには、ソフトな経営資源でもあるので、時代や環境に合わせた変革は常に意識すべきである。中小企業においては、経営者は従業員との距離が近いので、直接コミュニケーションを通じて組織文化を変革させやすい。

1. 中小企業経営における組織文化への関心	4.1 組織文化の業績への影響
2. 中小企業と組織文化	4.2 組織文化の機能における外部適応と内部志向
2.1 組織文化のもたらす組織の一貫性と安定性	4.3 新たな組織文化創造の仕方の検討
2.2 中小企業での組織文化の影響	5. 組織文化の変革
3. 組織文化のパターンと経営への影響	5.1 変革の二つの契機
3.1 組織文化が与える経営への影響	5.2 組織文化の変革管理
3.2 代表的な組織文化類型とその効果	5.3 顧客志向型組織文化の形成
3.3 日本の中小企業は内向き志向	5.4 中小企業での変革の特徴
3.4 外部志向の組織文化の効果	5.5 顧客志向型文化の構築事例：こと京都
3.5 組織文化における外部志向性の評価	6. 中小企業の組織文化は認知能力の基盤
4. 組織文化が企業業績に影響する二つの機能	

1. 中小企業経営における組織文化への関心

多くの日本の中小企業が、経営理念やビジョンを定めて、会社の独自の価値観や規範、行動モデルすなわち組織文化を共有しようとしている。帝国データバンクの調査によると、70.2%の中小企業が、従業員への経営理念・ビジョンの共有の取り組みを行っている（帝国データバンク, 2024, pp.56 - 61）。しかも、取り組みを行っている中小企業の方が売上高成長率や付加価値額変化率などで取り組みを行っていない企業よりも高くなる傾向がある。

組織文化は、1980年代の大手企業の研究から始まった。企業が内部で同じ価値観や規範を強く共有すると、競争力が高まり、業績が上がるとみられていた。いわゆる「強い組織文化」の強みの議論である。こうした共有が、組織のまとまりや同質性を高めるので、組織の行動の独自性、一貫性や安定性が強まるためだと考えられてきた。日本企業の組織文化は、特に内向

きで、価値観、目標の共通性が高く、社員の帰属意識が強く、組織の団結が強いので品質面での業績を上げやすい（Cameron & Quinn, 2006＝訳2009, 訳p.60）。日本の中小企業でも、ある特定の組織文化を強く共有すると、一定の業績効果があるだろう。

だが、他方で、こうした内向きの組織文化論に対する批判も高まってきている。近年の経営環境の急速で不安定な変化のもとでは、企業は、同質的な組織文化を強く共有しているだけでは、むしろ柔軟さを失い変化に対応しづらくなるのではないかと疑問がもたれるようになってきた（Brahm, & Poblete, 2022）。むしろ、マーケティング研究者を中心に、市場や顧客への志向性の高い組織文化を持っている方が、外部環境や市場、顧客の急速な変化について認識しやすいとの見方も出てきている（北居, 2014, pp.78-81）。

日本の中小企業も、近年、急速な外部環境の変化を受けて、事業活動に大きな影響を受けている。物価上昇、金利上昇、為替変動によるコスト変動、技術革新、デジタル化や、国際化、

新興国企業からのキャッチアップ、人手不足、顧客や市場のニーズの変化、環境や社会に対する企業の社会的責任の拡大、地球環境変動など様々な変化に対応する必要に迫られている。外部環境の変化に適応するために、企業が内向きに閉じこもり自社の価値観にこだわるのではなく、外向きとなり、社外での変化について社内で積極的に議論、対応する方が、戦略や事業展開、組織活動の仕方を変化させやすく、適応がしやすくなる。

本論は、組織文化の組織行動や業績への影響の仕方を理解したうえで、日本の中小企業における組織文化の現状や課題、その改革の方向性について論じる。日本の中小企業の組織文化は、内向きで内部統合の面が強いが、現代の激しい外部環境変化に対応し、組織文化の外部志向性を高めて、外部環境への適応能力を改善することが重要と思われる。そして、組織文化は、企業の認知能力の基盤となるので、その改革を常に行うことが求められている。ただ、中小企業は、大企業と違い、人事制度が未発達な面があるので組織文化の改革そのものが組織活性化につながる。経営者と従業員の距離が近いので直接の働きかけを行って容易に変革することも出来る。

2. 中小企業と組織文化

2.1 組織文化のもたらす組織の一貫性と安定性

企業は、自らの組織文化から、その行動や業績に対する一定の影響を受けている。池田とユ

ニポスの2024年調査でも77%の社員が自社の組織文化の特性を意識している¹。従来の組織文化論は、特に組織文化の社内での強い共有つまり「強い組織文化」の持つ強みの議論を中心に展開してきた。経営者や管理職、従業員の多くが同一の価値観、規範、行動モデルを強く共有すると、組織の凝集性を高めて、その組織として行動の一貫性や安定性、独自性が強化され则认为てきた。これは、ライバル企業に比べて、品質、コスト、生産能力、販売能力、ブランドの独自性などの様々な競争力の違いをもたらすと考えてきたのである。

組織文化は、組織論では「組織を構成しているメンバーの間に共有されている価値観や規範」とみられている (Jones, 2013, p.201)。そして、これは同じ組織の内部で、経営者や管理職、従業員との相互作用だけではなく、顧客や外部のステークホルダーとの相互作用の仕方に影響する。組織文化は、共有された価値観と規範を基盤として、組織としてのアイデンティティを創り出し、組織へのコミットメントを強めて、社員たちの間に共通の解釈ルールを共有させ、属する経営者や従業員たちの間で組織的な行動の一貫性と安定性を創り出す (Kreitner & Kinicki, 2013, pp.66-68)。

組織文化は、具体的に、企業組織に属する経営者、管理職、従業員たちの行動の前提となる価値観やものの見方を表した象徴として示される。具体的には、Shein (2009= 訳2016) は、組織で共有されるストーリー、儀式、シンボル、言語に現れる。彼によれば、組織文化は、3つ

1 カルチャー変革推進委員会 powered by Unipos. (2024). 「企業カルチャー白書2024」. https://file.unipos.co.jp/mark/culture_innovation_project/culturepaper2024.pdf. (閲覧日: 2025年7月1日)。

の層を成すとしている。まず、簡単に外部から観察できる人工物であり、これは、企業内で掲示された経営理念、ロゴや服装規定、表彰制度、建築などである。次に、社員から行動や言動で外部に示される共有された価値観や規範である。第三に、社員の内部にあり行動を規制する暗黙の価値観である。

組織文化は、共有された価値観、規範、行動モデルや、それらに基づいて行われる相互作用による文化を通じた社会的なコントロールを行う（北居，2014）。そのために、組織内の経営者、管理職、従業員の行動を制約するソフトな組織構造として捉えられる。組織文化の強い共有を通じて、経営者が、管理職や従業員の行動を文化的にコントロールできて、高い業績を示す場合には、その組織文化は、ソフトな経営資源すなわち「見えざる資産」として見ることができ（伊丹，2004）。

他方で、近年は、悪い組織文化が、マイナスの見えざる資産となることも懸念されている。社内の経営者や従業員が似たような不正や不祥事を繰り返す企業に対しては、その一因として悪い組織文化を共有しているとの批判がある（稲垣，2018）。近年、企業活動の倫理性、法令順守そしてガバナンスが重視されるようになっている。ある企業が、不正や犯罪、不祥事を繰り返す場合には、その組織文化は、悪い価値観や規範を持つと考えられるようになった。つまり社会的な倫理を軽視し、短絡な利益追求のためのモラル・ハザードを許容し、不正な行動を起こしやすく、そのために会社のリスクも見逃ししやすい。さらにはそれが強化され発生してい

る状態であると考えられている。悪い組織文化は、不正や不祥事、ハラスメントなどを慢性的に生む素地となるので、その改善が、企業監査の立場からも意識されるようになった。例えば、近年あった三菱電機の品質データ不正事件も、一部の担当者の中で長期にわたって、担当者が品質データの改ざんを繰り返し、次の担当者に引き継ぎ、疑問視しない価値観や行動規範があったと指摘されている²。そのために発覚後数年間をかけて、こうした負の企業文化の改革を行いその是正を進めた。企業の組織文化のあり方は、よい面でも悪い面でも組織行動に影響し、業績にも影響している。

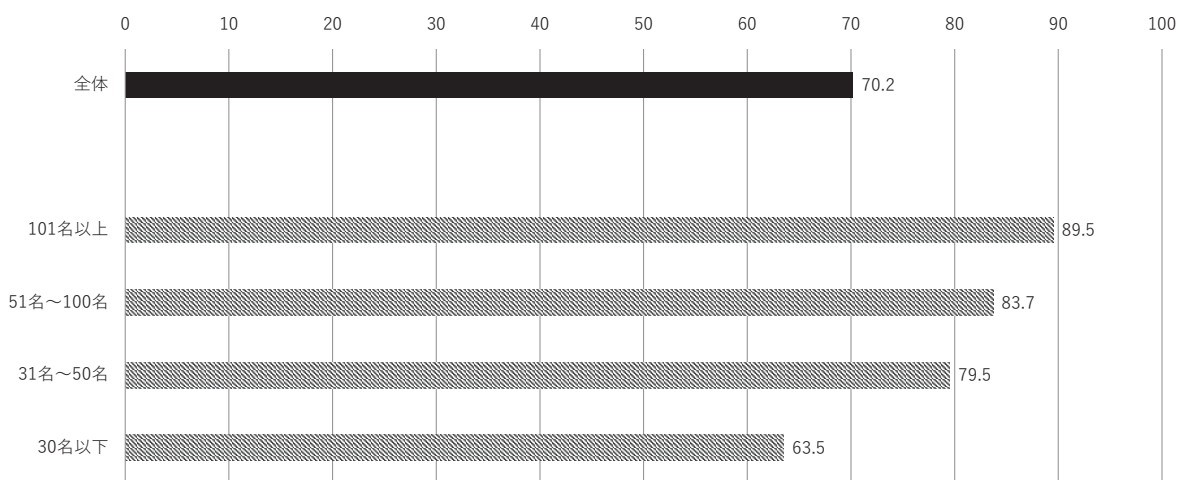
2 読売新聞．(2025)．「不正風化防止へ展示施設。三菱電機、不適切検査、パネルや証言動画」『読売新聞』2025年8月1日大阪版朝刊、8。

2.2 中小企業での組織文化の影響

日本の中小企業も、近年、社員に対して、企業文化を共有させようとする取り組み企業が多い(図表1, 2参照)。帝国データバンクが行った中小企業・小規模事業者17,678社の2024年調査によると、経営理念やビジョンの共有の取り組みを行っている中小企業が、70.2%であり、31

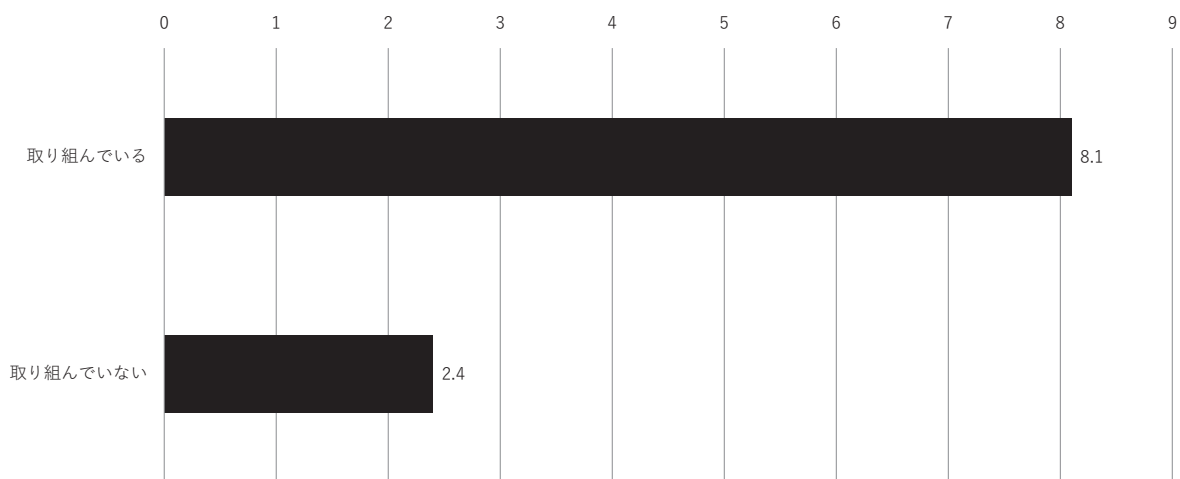
名以上50名以下の小規模企業でも79.5%と高くなっている(帝国データバンク, 2024)。また、その取り組みは、業績の向上効果も示している。5年間の売上高成長率の中央値8.1%であり、取り組みを行っていない企業2.4%よりも高くなっている。付加価値額変化率や従業員定着率でも高くなる傾向がある。

図表1 中小企業での従業員への経営理念・ビジョンの共有への取組



(出所) 帝国データバンク, 2024, pp.56-57.

図表2 従業員への経営理念・ビジョン共有への取組と売上高変化率の差異



(出所) 帝国データバンク, 2024, p61. 2018年と2023年を比べたもの。

中小企業における組織文化の機能や効果は、大企業と比べると、組織の人数が少ないので、

独自の特徴をもっている。中小企業では、報酬額が一般的に高くなく、また人事制度やガバナ

ンスの体制が整っていないので、良い組織文化があると、組織の活性化や従業員の動機づけの改善につながる。そうした面で、近年、中小企業における組織文化の機能と効果について国際的に幅広く認知されて研究されるようになってきた (Allen et al., 2013; Brettel et al., 2015; Çakar & Ertürk, 2010)。

中小企業の組織文化は、3つの面で特徴があると考えられている。第一に、中小企業では、大企業に比べると、規模が小さく従業員との距離が近いので、経営者や管理職が、直接の行動やコミュニケーションを通じて、多くの従業員達に対して影響を及ぼしやすい (Storey et al., 2010)。そのために、経営者は、従業員の価値観や規範、行動モデルを直接指導したり、変革したりすることがしやすい。第二に、中小企業では、組織における経営や人事、経営、管理の活動が公式化された制度や規則に基づいて行うよりも、組織文化に基づいて行われる部分が多い。つまり中小企業では、経営管理や人事についての体制や規則が公式的に定められている部分が少なく、事実上、非公式に共有された暗黙の価値観、規範をもとに進められることが多い (Edward & Ram, 2019)。その意味では、中小企業が、組織文化との適合性の高い人材を採用し、経営者と従業員との間で直接的なコミュニケーションを盛んに行い文化的なコントロールが行えると、企業業績を高めやすい (Allen et al., 2013)。第三に、外部志向性の高い組織文化を持つ中小企業は、従業員たちは新規事業開発やイノベーションに積極的に取り組む傾向がみられる (Brettel et al., 2015; Çakar & Ertürk, 2010)。

つまり、中小企業では、組織文化がより直接に経営者や従業員行動に影響しやすい。

3. 組織文化のパターンと経営への影響

3.1 組織文化が与える経営への影響

組織文化は、その特徴や内容の違いによって、企業の認知、意思決定、行動、業績に与える影響が異なっている。つまり同じ産業や規模であっても、企業の組織文化が保守的なのか、革新的なのかによって、状況の認識、戦略策定、行動内容、業績が企業ごとによって変わってくる。

組織文化の内容を実際に創り出すのは、組織の成員の持つ価値観や、代々引き継がれている倫理観である (Jones, 2013, pp.215-9)。文化を形成する要素としては、大きく4つある。第一に組織を構成する経営者や従業員の有する価値観である。特に松下幸之助のように創業者の価値観が形成に果たす役割は大きい。第二に、組織の持つ倫理である。特に経営者の性格や信念にも由来する。第三に、所有権を大きく持っているステークホルダーの影響である。特に、ファミリービジネスの場合には、家族の価値観が持ち込まれやすい。第四に、組織構造が官僚制的なのか、柔軟に変化しやすいものかで異なる。

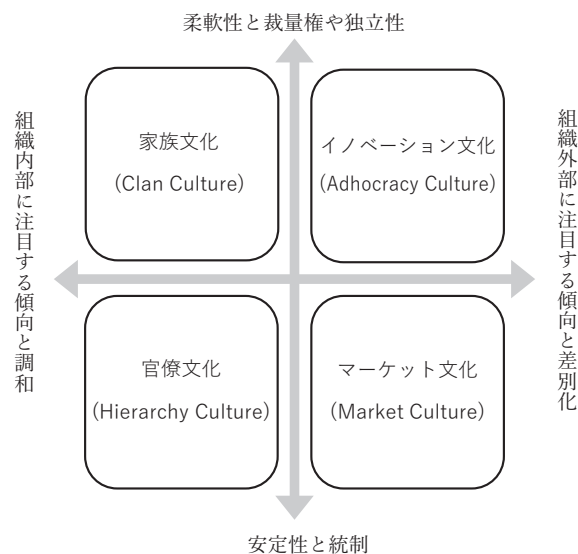
3.2 代表的な組織文化類型とその効果

特に、代表的な企業文化の類型として幅広く用いられているのが、Cameron & Quinn (2006= 訳2009) の「競合価値観フレームワーク (Competing Values Framework (CVF))」である。これは、主に組織文化の内容について、イノベーション志向のものを中心に分類し、特

徴を明らかにした。そして業績への影響を理解するために構築された。この文化類型は、①組織の柔軟性に関する「柔軟性と裁量権や独立性」と「安定性と統制」の両端からなる縦軸と、②組織が内部・外部のどちらを重視するかについての「組織外部に注目する傾向と差別化」と

「組織内部に注目する傾向と調和」の両端から成る横軸の2軸から構成される4類型である。特に、保守的な官僚文化とイノベーション文化を軸に下記の類型に内容が分類される（図表3参照）。

図表3 組織文化の代表類型：競合価値観フレームワーク



（出所）Cameron & Quinn, 2006= 訳2009, 訳pp51-65 頁

①官僚文化（Hierarchy Culture）

形式化され、構造化された職場。仕事のルールや手続きが人々を管理。

②マーケット文化（Market Culture）

経済市場のメカニズムや取引を重視。競争優位性と生産性の重視。

③家族文化（Clan Culture）

共通の価値観、目標、組織の団結、社員の参加、個性の重視、組織の一体感を重視。組織参加、コミットメント、忠誠心を重視。

④イノベーション文化（Adhocracy Culture）

市場環境の変化に、適合的で、創造的、迅速に対応することで、革新的な製品やサービスの創造を促進することが特徴。分権

化権限委譲、柔軟性の組織が特徴。

類型により組織の行動や業績が異なるとされる（Cameron & Quinn, 2006= 訳2009, 訳51-65 頁；Hartnell, et al., 2011）。官僚文化では、管理の効率性、一貫性、画一性が重視され、業務の効率性や安定性、信頼性が重視される。マーケット文化では、市場競争を重視し、市場占有率や収益性が重視される。積極的な競争の展開と顧客志向の態度が業績を上げる。これは、個人としての革新性や成長性を高める。他方で従来型の製品・サービスでの市場シェア拡大を目指し、ラジカルなイノベーションには積極的ではない。家族文化は、内向きで、組織内部での同質的な価値観の強い共有と濃密なコミ

コミュニケーションを通じた忠誠心の高さが見られる。従業員の創意工夫を評価するので、品質の改善に効果的である。これは、従業員の業務の満足度を高める。イノベーション文化は、革新や企業家精神が重視され、創造性や変革への取組を高める。

3.3 日本の中小企業は内向き志向

日本企業は、組織の柔軟性が高いが、内向きな家族文化の傾向が強いとされる。Cameron & Quinn (2006=訳2009, 訳60) は、日本企業の組織文化は、内部志向であり、同質的な価値観や目標の共有が高く、社員の忠誠心が強いので、組織の団結が強いものと指摘する。そのため、日本企業が、長期に一貫して安定して事業活動を展開し、品質改善、コスト低減の面で独自の優位性を発揮していた。

日本の中小企業の組織文化も、内向き志向が強いとされる。株式会社識学が、2023年に行った競争的価値観フレームワークの分類に基づく、日本企業の組織文化の経営者・社員調査によると、全体の42.7%が自分の会社は、家族文化的と答え、イノベーション文化は25.6%と低かった。ことに中小企業の多いと思われる上場希望のない未上場企業では、内部志向の官僚文化の比率が39.2%（平均39.8%）、家族文化の比率が42.6%（平均42.7%）と同程度に高く、マーケット文化29.5%（平均31.6%）、やイノベーション文化24.7%（平均25.6%）は平均より若干低い。売上高10億円未満だと、人間関係を重視、家族的な雰囲気であり、同じ価値観を共有する

傾向が多い。全体として、日本の中小企業の組織文化も、内部志向が強い傾向がうかがえる。

3.4 外部志向の組織文化の効果

だが、中小企業においても、組織文化が、内部・外部志向にかかわらず、柔軟性や裁量権が強いイノベーション文化や家族文化であったとすると、程度の違いがあってもイノベーションを推進する傾向が出てきて企業家志向性（Entrepreneurial Orientation）が高い傾向が見られる。Breittel et al. (2015) らは、CVFに近い競合的価値観モデル（Competitive Value Model）の文化指標を用いた289の中小企業のアンケート調査を行った³。その結果、開発文化（イノベーション文化に近い）を持つ中小企業は、技術革新に関心を持ち、積極的な事業展開を行う意欲を示していた。また、集団的文化（家族文化に近い）の傾向が強い組織文化を持つ企業も、イノベーション志向は強かった。

さらに、国際的にも外部志向性の高い組織文化の持つ効果が認識されはじめている。そのために、Denison et al. (2012) の国際的な組織文化の比較研究から、組織の外部適応の効果についての研究をみてみたい。彼らは、国際比較のためにデニソン組織文化調査法（Denison Organizational Culture Survey）を開発し、組織文化の内容について4つの次元とその下に12項目を提案している。その4つの次元は、①社員の参加、②文化の一貫性、③社員の適応力、④組織のミッションの明確性である⁴。そして、企業の組織文化が業績に与える影響について

3 CVMは、①ヒエラルキー文化（官僚文化に近い）、②合理的文化（市場文化に近い）、③集団的文化（家族文化に近い）、④開発文化（イノベーション文化に近い）の四分類となっている（Breittel et al, 2015）。

4 ただ、この四つの次元は、排他的ではないので、ある会社の組織文化で全て高い値になることはありうる。

1997－2001年に世界160カ国35,474社の国際比較調査を行った。

その結果、外部環境への戦略や適応を重視する文化は、財務や革新で成果を出していた。戦略やミッションの明確さを重視する組織文化を持つ企業は、市場において業績を上げる方向について組織として一貫しているの、こうした会社は、売上高成長率、市場占有率、利益率の高さなどの財務面での業績と高く相関していた。そして、社員の適応力重視の文化では、新製品開発における成果を挙げる傾向が見られた。他方で、確かに、社員の参加を重視する組織文化を有する企業は、組織のまとまりと従業員満足度を高めることができ、結果的に改善活動の促進と品質改善の傾向につながっていた。そして、中小企業においても組織文化が外部志向であるか内部志向であるかの違いで、業績効果が異なると考えられる。

3.5 組織文化における外部志向性の評価

このように、近年、外部の市場や経営環境への積極的対応という観点で、外部志向型の組織文化の効果に強い研究関心が持たれている。競争的価値観フレームワークの議論において外部志向的であるマーケット文化とイノベーション文化は、市場適応の良さで企業業績にプラスの影響を与えられている（北居，2014）。マーケット文化は、競争上の優位性実現のために、顧客と市場との取引の拡大と安定を重視する。そのために、目標は、収益性の高さ、確実な顧客獲得と市場シェアの高さや挑戦的な目標達成を重視するので、そうした成果を出しやすい。ただ、この文化は、現在の商品や

サービス、ビジネスモデルを革新せずに、投資コストを抑えて顧客に対応することにこだわる。それに対して、イノベーション文化では、変化する顧客や市場、環境に対して、より革新的な製品・サービスを迅速に創造することで対応しようとする。そのために、組織の権限委譲を進めて、柔軟性が高い。そのために、新製品開発や新規事業開発での成果を目指し、そうした成果を得やすい。

さらに、外部志向型の組織文化の効果を発展させた「顧客志向的文化」が近年注目されている。これは、マーケティング管理論の研究者達が主に議論しているものである。顧客志向性とは、「企業のオーナー、経営者、従業員の利害を度外視せずに、長期的な収益性のある企業へと発展させるように顧客の利益を第一にみる考え方を会社が持つこと」である（Deshpande et al., 1993）。顧客志向的な組織文化が強い企業は、行動において顧客を中心とする視点を取り、市場シェア至上主義ではなく、顧客満足や顧客価値の増大を重視する（Mooreman & Day, 2016）。顧客忠誠心を重視するので、顧客との長期関係を発展させる取組を重視する。そのために、顧客や市場の動向をより良く認知しより適切な対応をするために顧客からの情報フィードバックを重視し、そこからの情報活用に熱心に取り組む傾向がある。そのため、顧客志向性の高い組織文化を持つ企業は、売上高成長率、収益率、ブランド認知など面で高い業績を示すことが示された（Mooreman & Day, 2016）。

4. 組織文化が企業業績に影響する二つの機能

4.1 組織文化の業績への影響

これまでの組織文化論は、主に価値観の共有と文化的コントロールの高さが、組織の内部統合を強め、従業員の満足度や忠誠心も高めて、企業業績を高めることを明らかにした。⁵

他方で、イノベーションが激しい分野では、組織文化が外部適応に積極的であることが、企業業績を向上させることが示されていた。O'Reilly et al. (2014) は、米国の上場ハイテク企業32社に属する250名の社員を回答者とした調査分析を行った。その結果、外部志向性の強い組織文化を持つ企業は、売上高成長率、収益率、財務アナリストのランキングの評価などの業績の高さを統計的に有意に示していた。むしろ、マーケティング研究者を中心に、外部志向性や顧客志向性の高い組織文化を持つ企業が、顧客や市場の動向をより良く認知しより適切な対応をすることで、高い業績を示すことは指摘されていた (Mooreman & Day, 2016)。

しかし、これまで組織文化との内部統合と外部適応の業績効果は、別個に検証されるだけで、両者を組み合わせたメカニズムとその業績効果を検討されることは少なかった。

4.2 組織文化の機能における外部適応と内部志向

Brahm & Poblete (2022) は、Schein (2009 = 訳2016) が主張したように、単に組織文化には内部統合と外部適応の機能があるだけでは

なく、その2つの機能を組み合わせて包括的に説明する枠組を発展させることが重要だとしてきた。彼らは、文化人類学でのゲーム的な制度進化論の枠組を用いてその定式化とシミュレーションを行った。そして、組織文化は、内部統合と外部適応の双方がバランスのとれた状態が企業の存続と成長につながると主張した。

彼らは、まず、従来の議論をふまえて、組織文化は、内部統合においては、組織内部で社会的結びつきを高める共有の価値観として機能する面があるとする。つまり、社員は、社内で、正統な価値観、規範、行動について、相互の観察や模倣による社会的学習を通じて習得し、それを組織として実践する。結果的に組織として関係や行動でのまとまりを強める。他方で、組織文化は、外部適応を促進する面も持つ。経営者、従業員達は、組織の内部において、共有した独自の組織文化を会社のガイドラインとして、社外での市場、技術、社会の変化についての認識、理解、コミュニケーション、意思決定や活動立案を行い、社外の取引先や関係者とのコミュニケーションや関係構築を行う。さらに、経営者や従業員は、組織文化を暗黙の評価基準として、そうした活動や取組についての非公式な評価を行う。例えば、かつての松下電器の「水道哲学」のように電気製品の大量生産、低価格での社会的普及を善とする組織文化を持つと、大量生産を拡大し、低収益で市場シェア拡大という方向で、市場や顧客への取組を行うように考えた。

さらに、Brahm & Poblete (2022) は、企業が、外部適応と内部統合の機能をバランス良く持

5 O'Reilly et al. (2014) は、経営者の性格よりも、組織文化自体が、独自に企業の業績に影響を与えることについて示している。

ち、相互の機能が連関して展開する組織文化を持つと、顧客、市場や社会の変化に適応しやすい行動を取り、企業が存続、発展しやすいとする。彼らの議論を展開すると、外部適応を促進する組織文化であると、社員達に対して、積極的に、社外の変化について情報収集し、その情報を社内でコミュニケーションして、既存の知識、価値観や規範を現在の経営環境に適応しやすいものへと変化させやすくなる。とくに、社員の中には、会社の従来のミッション、目標、手段、成果指標が旧弊と思った際に、積極的に改革やイノベーションを進める動きも起こしやすくなる。他方で、このように外部適応の過程において既存の不適応な知識、価値観、規範が現在の経営環境に適応しやすい新たなものへと転換され、組織文化の内部統合の機能が正常に働いていると、経営者、管理職、従業員はその革新されたものについての模倣と学習を通じて共有し直す。それが、組織内での従業員達の相互のつながりの活性化にもつながり、組織的な行動のまとまりも再構築される。

従って、外部適応と内部統合をバランスしている組織文化は、外部志向と内部志向の双方がうまく組み合わせたメカニズムを持っている。外部での変化について、積極的に情報や知識として受入れ、内部で活発に議論出来るものであり、外部適応に効果的な認知、意思決定、行動選択が取りやすいものであるだろう。他方で、組織内部では、新たな社員の間で、外部の変化情報について、率直に受入れ、オープンに議論し、イノベーションの是非や方策について社内でも議論できる心理的安全性の高さがあり、コミュニケーションできるものである。こうした複

合的な機能を持つ組織文化は、外部適応の能力を高め、内部統合を再編することで、企業の組織としての存続や発展を促進するだろう。

また不正に寛容であり再発しやすい悪い組織文化の場合には、内向きな姿勢が強く、外部環境への適応を避けるものだろう。稲垣(2018)は、会計監査人としての現場経験から、不正を生む企業文化について、①不正行為の動機づけ、②不正の機会付与、③その正当化の黙認の3つの特徴を持つとする。そして、不正、リスク、ハラスメントを見逃そうとする意識の共有があると主張する。まず、組織が、達成不可能な業績目標を与える。従業員達に不正に手を染めるようなプレッシャーや動機を与える。不正な実績作りや業務報告の改ざんへと向かわせる。第二に、不正を秘密裏に行える状況を作り出しているとする。不正についての慣行やノウハウの共有や、内向きで外部とのコミュニケーションを断絶する取組がその状況を作り出しているとする。第三に、不正実行についての正当化を容認する職場環境がある。悪い組織文化をもつ企業は、常に内向きの意識で、外部からの介入や是正を嫌がる雰囲気がある。

4.3 新たな組織文化創造の仕方の検討

現代では、組織文化の外部適応と内部統合の両方が相互にうまく連関する組織文化のダイナミズムを考える意義を感じている。その場合に、競合価値観フレームワークのような従来の組織文化論の研究は、企業の組織文化の現在の内容についての診断に終始しているので、メカニズムの分析には不十分と考えられている。変化する外部環境への適応と内部統合の両立

を同時に進められる新たな組織文化の内容とその文化創造の仕方が研究や実践での今後の焦点となっている。

Kim et al. (2022) は、こうした視点の意義を強調しながら、今後の組織文化の研究は、環境変化に役立つ新たな文化を創り出す仕組みとその実践について検討するべきと提言する。その進め方は、次の4段階で進めるべきだと考えている。まず組織の内部と外部の変化についての組織内で議論できる組織文化のあり方を検討する。次に現在の組織文化の持つ有効性についての分析手法の開発を進める。第三に現在の環境変化にうまく適合できる新たな組織文化のパターンの検討を行う。最終的に新たな組織文化の創造の仕方の研究である。⁶

5. 組織文化の変革

5.1 変革の二つの契機

組織文化は、外部環境に不適合と判断されたときに、転換されることが起こりやすい。転換が必要と思われる代表的な契機は、①業績の不振と、②社会の倫理との隔たりである。

まず、業績の不振、停滞は、既存の組織文化に対する不信を生み、文化の変革の必要性を意識させる。売上の低下、市場占有率の低下、生産性の低さ、ライバル企業に比べた競争力の不振は、既存の組織文化に対する変革への引き金になる。組織文化の内部統合の働きを通じて外部に不適応な旧弊な価値観を再共有しようとしても、外部不適応の問題で疑問視され、文

化の内容の変革へと至ることが多い。多くの経営者は、停滞する組織の文化に対する疑問を抱くことが多い。例えば、麒麟ビールでは、ビール事業について、2000年代以降2010年代までに停滞をしていたが、磯崎功典麒麟ホールディングス会長は、社長就任当時から同社に当時見られた官僚制的な文化について批判した。社員達が業績停滞を自分事としてみない「他責」とする組織文化があったのでその改革を進めたとする。⁷

そして第二に、社会倫理との大きな隔たりである。近年、不祥事やコンプライアンスの問題を通じて、企業の組織文化のあり方が問題となり改革をせざるを得なくなっている。この背景には、近年の企業の社会的責任の拡大がある。例えば、2025年に問題化したフジメディアホールディングスでの女性社員への性暴力問題を含めた一連の人権問題では、同社の人権やコンプライアンスの意識と社会とのギャップの大きさが浮き彫りとなった。旧経営者が退陣するだけではなく、自社の企業文化の改革を社会に対して約束せざるを得なくなった。⁸ 特にこの問題では、広告出稿をするスポンサー企業との人権意識やコンプライアンス意識の格差が問題となった。数ヶ月の長期にわたり広告出稿が停止された。2025年第1四半期の放送収入は295億円減収となり、通年でも赤字決算となった。⁹

企業において、組織文化が外部環境と不適応と認識されると、組織文化の改革も行われるようになる。そして組織文化での価値観や規範

6 新たな組織文化創造についての研究は、今後の課題となっている。

7 磯崎功典, (2025). 「人の力」, 『日本経済新聞』 2025年5月26日朝刊, 28ページ。

8 日本経済新聞. (2025). 「フジ・メディアHD「人権尊重を徹底」、専門組織や研修強化」、日経速報ニュースアーカイブ2025年3月31日。 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC289RU0Y5A320C2000000/> (2025年7月31日閲覧)。

9 フジメディアホールディングス「2026年3月期第1四半期決算説明資料」にて第一四半期の大幅赤字が発表された。 www.fujimediahd.co.jp/pdf/foJoFeYemtOgYZZP.pdf. (2025年7月31日閲覧)。

を変革するのは、経営者の重要な役割と認識されるようになった。Deal & Kennedy (1982= 訳1983) が「シンボリック・マネジャー」として概念化したように、現代の経営者に対しては、競争力を構築するために、組織文化の変革も重要な役割と考えるようになった。組織文化の実際の価値観や規範の源泉となる第一は、会社の経営者や従業員の持つものである。従って、組織文化の改革は、当然に経営者や社員の価値観や規範の改革となる。

5.2 組織文化の変革管理

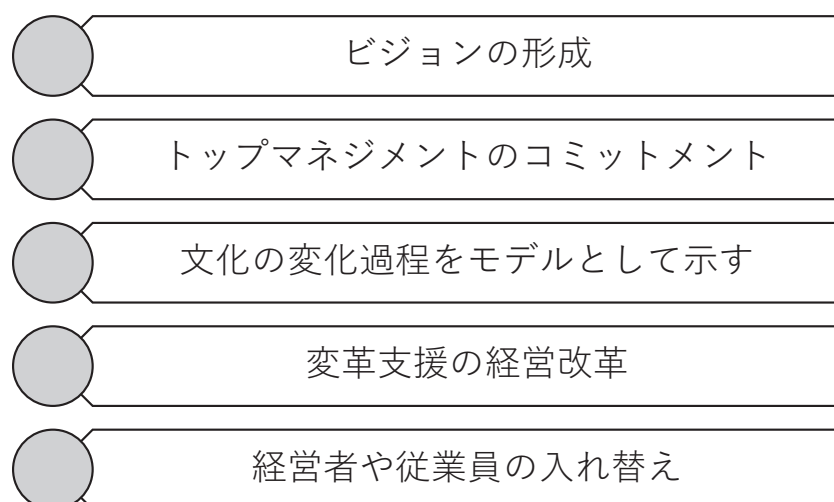
現代では、組織文化の改革は、必要に応じて突発的に起こすのではなく、計画的に変動させるものと考えられるようになってきた。つまり組織文化の改革も変革管理の一貫として考えるようになってきた。特に、組織全体の変革管理においても、組織の戦略や環境に適合的な、価値観、信念、規範、行動モデルを新たに開発する

ことが、変革の重要なアプローチと見なされている (Cummings & Worley, 2015, p.161)。

組織文化の変革は、Cummings & Worley (2015, pp.558-560) によれば、表面的な価値観や規範の変革を行うだけでなく、より深層の価値観や規範の変更を行うべきと考えられている。そうした変革に対しては、一部の経営者や従業員が反発し、抵抗をすることが予想される。具体的には、様々な項目の変更をしながらすすめる。それらは、ミッション、ビジョン、職場環境、物理的空間のデザイン、スローガン、役割モデル、訓練計画、指導、外的報酬、地位、シンボル、昇進基準、主要な人々のストーリー、伝説、神話、組織の活動のシステムや手続き、組織目標と人事の判断基準などである。

抵抗を抑制しながら、文化の変革を進めるために介入を進めるべきとする。それは、次に挙げる5つのタイプの取組である (図表4)。

図表4 組織文化変革の5つの取組



第一に、新たな経営戦略とそこで共有される価値観に関するビジョンの形成である。このビジョンは、文化的変革の目的と方向性を示すものである。そこで、組織のパーパス宣言がよく使われる。第二に、トップマネジメントが変革へのコミットメントを示すことである。組織のトップは、管理職や従業員達の組織内の変革の動きを支援していく必要がある。第三に、トップの経営者が起こるべき文化の変革のプロセスについてもモデルとして示すべきである。経営者層は、自らの行動を通じて、新たな価値観や行動規範を示し、社内にその変え方を伝える。第四に、こうした文化変革を支援するために様々な経営改革を行う。文化の変革を推進するために、組織構造、人事制度、仕事のデザイン、およびマネジメントプロセスの変革、デジタル化を進める必要がある。そして、このような組織の特徴の変更は、人々の行動を新しい文化にフィットさせるために役立つ。例えば、フジテレビでは、問題となったアナウンス局の所属を編成部門から社長直下のコーポレート部門に移して、製作部門の独自の意向で動けないようにした。第五に、経営者や従業員を入れ替えて、新たな組織文化を定着させることである。企業文化を変える最も効果的な方法の一つは、組織のメンバーを変えることである。社員に対して新たな組織文化に適合するかについてチェックしながら、新たな人材には新たな文化を共有させる。

例えば、2009年からの食品メーカー、カルビーの経営改革の際に、当時の松本晃会長は、創業家の家族経営だった会社の組織文化を改

革することを行った¹⁰。まず、ビジョンにおいて利益率やコストを重視するとともに、標的市場を従来の狭い国内スナック菓子市場から国際的な食品市場に転換することをビジョンとして打ち出した。そして、トップマネジメントとして、開発投資を売上高の2%から5%へと倍増する決定をした。そもそもが、松本会長も、創業家経営を一新するために、大手株主ペプシコから外資系コンサルティング企業より招聘され、利益率重視、投資拡大、新市場開拓の価値観を持ち込み、共有させた。

5.3 顧客志向型組織文化の形成

既に述べたように外部志向的な組織文化は、外部環境の変化への組織の適応する能力を高める。特に、顧客志向的な組織文化は、外部志向的なものの一つである。顧客との関係を重視するので、顧客や市場の動向をより良く認知し、適切な対応をするために顧客からの情報フィードバックを重視し、そこからの情報活用に熱心に取り組むので、企業業績に好影響すると見られている。Mooreman & Day (2016) によると、顧客志向的な組織文化が、組織形態、組織能力、人的資本に影響を与え、企業のマーケティング活動を活性化し、それが顧客価値の増大や売上高、財務業績、企業価値の向上を通じて企業業績を向上させるという見方を示している。

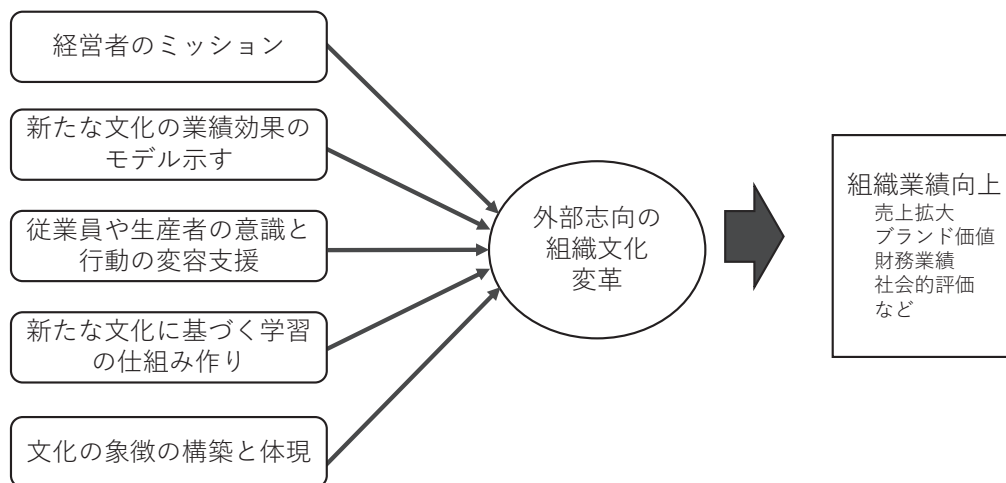
顧客志向的な組織文化を構築するプロセスは、**図表5**に示すように、次の5段階で進むとモデル化できるだろう（若林・野口, 2022）。第一に、経営者などのリーダーは、外部志向のミ

10 『日経ビジネス』2010年7月26日、48－51頁。

ッションを示し、それに関する従業員等とのコミュニケーションを活性化する。第二に、外部志向の文化が持つ業績への効果を示し変革へのインセンティブを与える、変化のモデルを従業員や関係者に示す。第三に、新たな文化を共有するように社員や組織構成員への行動の変容を支援する。第四に、内部でそうした文化に

基づく行動の仕方の学習のしくみを作る。そして、最終的に新たなミッションに基づく価値観、理念、行動パターン、象徴を構築し、新たな組織文化を体現する。これは、顧客志向型文化を企業に形成し、売上高、収益率、ブランド展開で業績が出やすい。

図表5 外部志向型組織文化への変革と効果



5.4 中小企業での変革の特徴

中小規模の組織でも組織文化の改革は、適応能力や競争能力を低下させた従業員達の組織行動の変容を促進するために行う。従来の組織文化の内容が、経営環境に適合しなかったり、競争力を低下させたり、社会倫理との強い葛藤を持つと、その転換が求められる。ただ、中小企業の組織文化変革に関する先行研究に従うと、経営者の直接の影響、従業員の巻き込みの問題、直接コミュニケーションを通じた改革への動機付けという特徴を持っている。

(1) 経営者のビジョンや思考の直接の影響

中小企業であると、経営者は従業員との距離が相対的に近いので、従業員に対して積極的な

直接コミュニケーションを通じて、文化の共有や変化を促せる。例えば、経営者が、外部志向や革新志向のビジョンやミッションを打ち出し、従業員に直接働きかけると、従業員は外部との関係やイノベーションにつながることを重視する。

(2) 経営者の巻き込み能力の重要性

変革に関わる経営者やリーダーが、同僚や部下との人的ネットワークを構築し、それを通じた改革への「巻き込み」が行えると、組織文化の改革の実効性を高めるのである（Battilana & Casciaro, 2012）。経営者やリーダーは、従業員への直接の関係を強化するだけでなく、従業員同士の横の関係が拡がり厚みのある人的ネットワークが構築されると、従業員に対しても

様々な方面から働きかけられる。変革に際して、経営者、リーダーは、人的ネットワークを通じて、新たな価値観、行動モデル、業績評価枠組を従業員に対して浸透させ、実際に行動させるようにはたらきかける。従業員の価値観や規範を変えたり、新たな価値観や規範の定着を行いやすくなる。

(3) 組織文化が従業員のモチベーションを活性化

中小企業の場合には、報酬や人事制度を整備するよりも、組織文化の改善をした方が従業員のやる気をより活性化できる。中小企業では、従業員の管理については、人事管理や報酬体系はあまり公式的に制度化されていないので、むしろ、経営者が従業員との直接コミュニケーションを行い、彼らの行動を文化や規範に基づいてコントロールする傾向がある。(Edward & Ram, 2019; Stoley et al., 2010)。その方が、中小規模の従業員は、職務満足度を高める傾向がある (Stoley et al., 2010)。さらに、組織文化の内容が環境や職場に不適応な場合、それ

を改善すると、従業員はモチベーションを上げるだろう。

5.5 顧客志向型文化の構築事例：こと京都

中小企業においても顧客志向型の組織文化を構築し、事業成長を展開することがある。そうした例として、京都市のアグリビジネス企業「こと京都株式会社」をみてみよう (山田,2016)。

こと京都は、高付加価値な京野菜ネギの生産から販売、卸売を行う中小企業である (図表6)。ブランド化した九条ネギについてのマーケティングを積極的に展開する企業で、1994年の創業以来売上高の拡大を続けている。特に、外食・小売企業へのBtoBの流通チャンネルを重視し、年間を通じた高品質品の安定供給を行っている。そのために、委託契約を行う生産農家との協力会である「ことねぎ会」を展開している (盛田, 2019)。そうしたサプライヤーも含めたネットワーク組織にて、顧客志向型の文化を構築、発展させている。¹¹

図表6 こと京都の企業概要 (2024年)

企業名	こと京都株式会社
所在地	京都市伏見区
資本金	2100万円
創業年	1994年
事業概要	京都及び国内のねぎの生産・加工・販売、卸売販売等
従業員数	189名
売上高	24億円
代表者	山田 敏之

(出所)『日経ビジネス』2025年6月16日号,p38及びこと京都株式会社ホームページ。
<https://kotokyoto.co.jp/company/outline/> (閲覧値月日：2025年7月31日)

11 なお、この分析は、野口寛樹との共同研究の成果を用いている (若林・野口, 2022)。

先に挙げた顧客志向型の文化構築の5つの取組について、次のように展開している。第一に、ミッションとして、飲食や小売などの顧客に対する九条ネギを中心とした国産ネギの年間を通じた安定供給を挙げてそれを推進している。そのために、生産農家との協力会「ことねぎ会」を結成し、このミッション等を共有している。第二に、顧客志向型の文化に合わせた行動からの利益については、安定供給に協力する委託契約を示して農業生産者に理解してもらい、年間を通じた生産に応じた購入保証をした。導入時には100軒から、このシステムに同意できる委託農家24軒に絞り込んだ。第三に文化に合わせた行動変容の支援については、九条ネギの新規就農者をこと京都が育成する仕組みを展開し、顧客志向の農業生産のノウハウを共有している。第四に、顧客志向型の行動について学習する仕組みとしては、定期的に関われる「ことねぎ会」での学習活動やことねぎ会で「農業工程支援システム」を導入し日々の生産動向の共有を図っている。第五に、こうした文化を示すシンボルとしては、「九条ネギ」のブランド化を推進している。各種加工製品のブランド化を図っている。農産物認証JGAPや品質管理システムHACCPの導入をしている。

6. 中小企業の組織文化は認知能力の基盤

近年の日本の中小企業の組織文化は、組織の内部統合の機能について評価され、経営理念・ビジョンを策定し共有させる企業が、多数派となってきた。だが近年の環境の激しい変化と不確実さを受けて、組織文化において外部適応の機能も強化した方がよいとの議論になってきている。組織文化は、中小企業において今日、組織としての認知をする基盤となり、その組織文化の内容によって組織の認知能力も変わり、戦略立案や意思決定、実践が異なってくるので、競争力や業績に影響するだろう。そのために、中小企業は、自社の文化が外部環境や内部状態の変化に合わせて、外部適応できる組織文化なのかを自己評価し、必要に応じて変革することが必要となる。特に高度成長期の価値観や規範は、現代のSDGsやダイバーシティを重視し、デジタル化する時代に合わせて変える必要があるだろう。特に外部志向性や顧客志向性のある組織文化は、積極的に顧客や市場、外部環境とのコミュニケーションを図ろうとするので、外部適応の能力を上げる変革に効果的であると考えられている。中小企業が、外部環境に対して、自らの資源や能力、位置づけや価値観に応じて独自の判断をし、独自の戦略や組織能力の構築をすることが出来るならば、多様な形態で生存や発展をすることができる。そして中小企業の場合には、経営者と従業員の距離が近く、直接働きかけやすいので、組織文化の変革も比較的容易に行えるだろう。

【参考文献】

- Allen, M. R., Ericksen, J., & Collins, C. (2013) . Human resource management, employee exchange relationships, and performance in small businesses. *Human Resource Management*, 52 (2) , 153-173. <https://doi.org/10.1002/hrm.21523>.
- Battilana, J. & T. Casciaro (2012) . Change agents, networks, and institutions: A contingency theory of organizational change. *Academy of Management Journal*, 55 (2) : 381-398. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2009.0891>.
- Brahm, F., & Poblete, J. (2022) . Cultural evolution theory and organizations. *Organization Theory*, 3 (1) . <https://doi.org/10.1177/26317877211069141>
- Brettel, M., Chomik, C. & T. C. Flatten (2015) . How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53 (4) : 868-885. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12108>.
- Çakar, N. D. & Ertürk, A. (2010) . Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: Examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48 (3) : 325-359. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2010.00297.x>.
- Cameron, K. M. & Quinn, R. E. (2006) . *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons. (中島豊監訳「組織文化を変える 競合価値観フレームワーク技法」ファーストプレス, 2009年) .
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2015) . *Organization development & change*, 10th ed. Australia: Cengage Learning.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982) . Corporate cultures, Reading, MA: Addison-Wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年).
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012) . Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23 (1) , 145-161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993) . Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*. 57: 23-27.
- Edwards, P. & Ram, M. (2019) . HRM in small firms: Balancing informality and formality, In Wilkinson, A. et al. Eds. *The Sage handbook of human resource management*, 2nd Ed. , (pp. 522-542) . London: Sage.
- 稲垣浩二. (2018) . 『「企業文化」の監査プログラム』、同文館出版。
- 伊丹敬之 (2004) 「見えざる資産の基本的枠組み」伊丹敬之・軽部大編『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社: 1-39.
- Hartnell, C.A., Ou, A.Y. & Kinicki, A (2011) . Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework' s theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*. 96(4), 677-694..
- Jones, G. R. (2013) *Organizational theory, design, and change*, 7th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Kim, Y. J., Toh, S. M., & Baik, S. (2022) . Culture Creation and Change: Making Sense of the Past to Inform Future Research Agendas. *Journal of Management*, 48 (6) , 1503-1547. <https://doi.org/10.1177/01492063221081031>
- 北居明 (2014) 『学習を促す組織文化-マルチレベル・アプローチによる実証研究』有斐閣。
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2013) *Organizational behavior*, 10th Ed., New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Moorman, C. & Day, G. S. (2016) Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*. 80 (6), 6-35. <https://doi.org/10.1509/jm.15.042>
- 盛田清秀 (2019) 「京野菜の加工・生産を大規模展開する農業法人グループ：こと京都株式会社の事業展開」、『野菜情報』2019年2月号、36-46.
- Ocasio, W. (1997) . Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 18. (Summer Special Issue) , 187-206. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199707\)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199707)18:1+<187::AID-SMJ936>3.0.CO;2-K)
- O' Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., &

- Doerr, B. (2014) . The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*. 39 (6) , 595-625.
<https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Peters, T. J. and R.H. Waterman (1982) *In search of excellence*. New York: Harper & Row. (大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー』 講談社.)
- Schein, E. H. (2009) *The Corporate culture survival guide*, Rev. Ver., New York: Wiley. (松本美央訳『企業文化: ダイバーシティと文化の仕組み』 白桃書房, 2016年).
- Storey, D., Saridakis, G., Sen-gupta, S., Edwards, P. K. & Blackburn, R. A. (2010) . Linking HR formality with employee job quality: The role of firms and workplace size. *Human Resource Management*. 49 (2) , 305– 329.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20347>
- 帝国データバンク. (2024) . 『令和6年度中小企業実態調査事業：中小企業・小規模事業者の実態把握に関する調査研究』. 調査報告書
https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2024FY/000121.pdf. (2025年7月31日閲覧)。
- 山田敏之. (2016) 『脱サラ就農、九条ねぎで年商10億円』 PHP 研究所.
- 若林直樹・野口寛樹 (2022) . 「農業組織における組織文化とその変革のあり方：イノベーションと顧客への志向性」、伊庭治彦、堀田和彦編著『農業経営の組織変革論：組織構造と組織文化からの接近』 農林統計協会, pp.81-100。