

商工金融

特集 中小企業と組織文化(下)

巻頭言	「下請法」が「取適法」になって、「下請問題」はどうなるか?／高橋美樹1
特集論文	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5
特集論文	中小企業における新・日本的経営／佐藤 和.....24
中小企業の目	「ウェルビーイング経営」を考える／佐藤隆彦44
論壇	公共部門のDXで注目されるGovTechの現状と課題／野村敦子46
経済	日本の経済展望(2025年11月)／青木 剛50
STREAM	バーチャルウォーターと食料自給率／川島宜孝63

中小企業 に全力 パートナー

絶賛、全力中!



本店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2-10-17

ブランドサイト
開設



商工中金

「下請法」が「取適法」になって、 「下請問題」はどうなるか？

高 橋 美 樹
(慶應義塾大学)
(商学部教授)



「公正取引委員会は一（中略）一、大企業による「下請けいじめ」の防止を狙った下請代金支払遅延等防止法（下請法）の運用指針の見直し案を公表した。発注書の下請け代金の記載方法を多様化するほか、取引条件の通知といった事務作業を軽減、不良品の返品期限も延長するなど、同法の運用を弾力化する内容。従来の厳格な規定が円滑な取引を妨げ、下請け企業の受注機会を減らしているのを是正するのが狙い。企業系列の崩壊や取引関係の流動化に対応した措置で、下請けに不利益にならない範囲で煩雑な手続きを簡素化する。」

上に引用したのは、『日本経済新聞』1999年2月9日（朝刊）の記事である。その約10年前、1988年には、発注書面に取引条件を厳格に記載すること等を求める法律運用が定められている。記事にある「下請法の運用弾力化」は、グローバル化が進展する中で厳格な法運用を続けていては、かえって下請企業の受注機会を奪いかねないとの指摘を受けたものとされる。

下請法の運用弾力化が発表された4年後の2003年には、下請法の第四次改正が成立し（2003年6月12日）、下請法の適用対象となる委託取引として、情報成果物作成委託、役務提供委託及び金型の製造委託を追加すること等が追加で定められている。なお、この改正について、筆者は「企業取引研究会」（当時）の委員として関わっていた。

本年5月に成立した「下請代金支払遅延等防止法及び下請中小企業振興法の一部を改正する法律」（2025年5月16日）は、協議を適切に行わない代金額の決定の禁止、手形払等の禁止、従業員基準（適用基準）の追加、さらには法律名の変更―「下請代金支払遅延等防止法」から「製造委託等に係る中小受託事業者に対する代金の支払の遅延等の防止に関する法律」（中小受託取引適正化法、通称：「取適法」）―等を伴う抜本的なものとなっている。

今回の下請法改正については、本誌8月号の「巻頭言」でも港徹雄教授が触れられているが、ここでは少々異なった観点から『「取適法」後の下請問題』について展望したい。

ところで、今回の改正に含まれている、従業員基準の追加や「下請」という用語の扱いは、前回の改正時にも検討された論点であった。当時の「企業取引研究会」で出された結論は以下のようなものである（引用はすべて『企業取引研究会報告書』2002より）。

第1に、「従業員基準の追加」については、「取引上の地位の優劣を判断するには、資本金の額では不十分であり、他の基準（例えば、取引依存度、従業員数、純資産等）を導入する必要がある」という指摘がある。下請法の対象となる取引は日常的に行われるものであるため、事業者が下請法の適用の有無を容易に判断できるようにすることが必要であり、また、簡易・迅速に違反行為を処理することが求められている下請法の役割を考慮すると、親事業者と下請事業者を画する基準は分かりやすく、安定的であることが求められる。取引依存度、従業員数、純資産等の基準は比較的変動しやすいが、資本金の額は、前記のような条件を満たし、―（中略）―引き続き、資本金の額を基準として親事業者と下請事業者を画することが適当である

と考えられる」。

第2に、「下請」という用語については、次のようにいう。「役務の委託取引においては、『下請』という用語は、ほとんど使用されておらず、—（中略）—また、製造業における取引当事者間においても、最近では『下請』という用語は使用されていないと指摘されている。—（中略）—。他方で、下請法の対象とする下請取引においては、親事業者は下請事業者に対して公正な取引方法を行いやすいという性格を踏まえて、取引選択の自由がある中で、下請法のような特殊な規制をすることが認められているものである。そのことが『下請』という用語によって示されているのであれば、『下請』という用語を残しておくことにも理由があるのではないかと考えられる」。

言うまでもなく、当時の下請法運用弾力化や下請法改正の背景には、1999年に「中小企業基本法」が抜本改正されたことがある。そこでは、中小企業が独立・自立した経済主体と位置付けられ、その基本理念が、中小企業の「強み」が発揮されるような施策を講じる方向へと転換されている。ちなみに、当時は、日本的な下請取引関係が、日本企業の国際競争力の源泉とも見なされていた。また、「下請」であることを誇りとする経営者も存在していた。

翻って、今回の改正の背景にあるのは、「物価や賃金が構造的に上がっていく経済社会」において「適切な価格転嫁を我が国の新たな商慣習としてサプライチェーン全体で定着させていくための取引環境を整備」という問題意識である（以下を含め、引用はすべて『企業取引研究会報告書』2024より）。「従業員基準の追加」や「下請」という用語の変更も、適切な価格転嫁を促進するための法改正と理解できる。

「従業員基準の追加」については「事業規模の大きな事業者であるものの、—（中略）—減資をすることで下請法の親事業者の対象から外れる事例」などを受けたものである。他方、「下請」という用語については「下請法における『下請』という用語は、発注者（親事業者）と受注者（下請事業者）が対等な関係ではないという語感を与える」こと、「発注者と受注者が対等な立場で共存共栄を目指すという意識の高まり」を受けての用語変更とされる。

政府は、今回の法改正のみならず、「パートナーシップ構築宣言」「『価格交渉促進月間』の設置」等々、価格転嫁促進のための対策を続けており、以前に比すればかなりの対策強化と評価できる。しかしながら、下請（取引）問題の本質は「発注者（親企業）が受注者（下請企業）に対して買手としての市場支配力（価格決定力）を行使しうる関係」であり、一連の対策は、必ずしも、問題発生メカニズムを踏まえたものとはなっていない。中小企業の現場からは、協議・交渉の機会があっても要求が通るとは限らず、そんな中で交渉のために用意する材料作成（証拠資料づくり）には大きなストレス・負担がかかるとの声も聞かれる。

冒頭に引用した運用弾力化から四半世紀余りを経て、中小企業をめぐる環境は大きく変化した。中国をはじめとする新興勢の台頭、「リマニュファクチャリング」の広がり、エコシステムを形成する（プラットフォーム）事業者の巨大化等、大きな環境変化の中で、取適法実施後に想定される最悪の事態はどのようなものか。それは、取適法の適用対象の判別や対処に時間がかかり、下請（取引）問題が一般的な取引問題と同一視されて「下請」問題が雨散霧消し、さらに、冒頭の記事のように、円滑な取引が妨げられて中小受託事業者の受注機会が減るような事態である。受注機会の減少は、受注者の交渉力弱体化（発注者の交渉力強化）に結びつく。そして、受注機会減少は、発注者の意識変化だけでは対処できない。

下請問題発生メカニズムが変わらない限り、法律の名称等を変えても下請問題は実質的には無くならない。今、改めて「中小受託事業者」に求められるのは、「（イノベーション創出活動を通じた）高度な技術や企画提案等により、発注企業の優越的地位の濫用の影響を受けずに、発注企業等に対して相対的に対等な立場」を実現する企業（＝自立化している企業）となることである。約20年前の大幅改正の際には、下請法改正と平行して、「下請中小企業自立化塾」のような、下請振興策が実施されていた。今日「経済産業政策の新機軸」が打ち出される中で求められるのは、より積極的な受託中小企業振興策であろう。

目次

-
- 巻頭言** 「下請法」が「取適法」になって、「下請問題」はどうか？
慶應義塾大学商学部教授 高橋美樹 …1

特集テーマ

中小企業と組織文化（下）

- 特集論文** 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
京都大学経営管理大学院教授 若林直樹 …5

- 特集論文** 中小企業における新・日本的経営
慶應義塾大学商学部教授 佐藤 和 …24

- 中小企業のみ** 「ウェルビーイング経営」を考える
株式会社ヤマコン代表取締役社長 佐藤隆彦 …44

-
- 論 壇** 公共部門のDXで注目されるGovTechの現状と課題
株式会社日本総合研究所主任研究員 野村敦子 …46

-
- 経 済** 日本の経済展望（2025年11月）
商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛 …50

-
- STREAM** バーチャルウォーターと食料自給率
商工総合研究所主任研究員 川島宜孝 …63
-

中小企業と組織文化

10月号に引き続き、今月号でも「中小企業と組織文化」の特集論文を掲載します。組織文化は、最近増加しているM&AではPMI（Post Merger Integration）として、統合の効果を最大化する文脈でも使われますが、組織が違えば当然そこで働く従業員の価値観にも大きな影響を与えることになります。

特に中小企業の場合は、1人の経営者が長期にわたり経営を担うため、そこで形成された組織文化は長い年月をかけて形成されることが多く、従業員にとってはそれが暗黙のルールとなり、エンゲージメントを高めることもあります。一方でそうした組織文化に馴染めない従業員は、職場を去ることもあるでしょう。

こうした観点からも組織文化は、企業的意思決定などにも大きな影響を及ぼす可能性もあるので考える機会になれば幸いです。

なお今回の特集論文のテーマは次のとおりです。

10月号	日本的経営の本質、人間中心性 株式会社やさしいビジネスラボ代表取締役 中川 功 一 釧路公立大学経済学部准教授 岸 田 泰 則
	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～ 九州情報大学中小企業経営センター客員研究員 相 原 君 俊
11月号	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 京都大学経営管理大学院教授 若 林 直 樹
	中小企業における新・日本的経営 慶應義塾大学商学部教授 佐 藤 和

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。

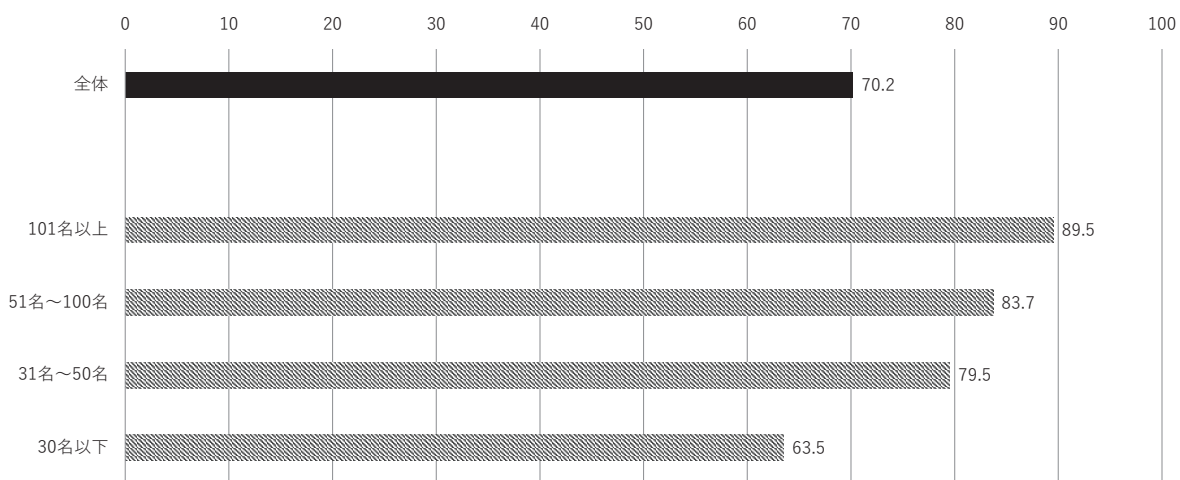
2 読売新聞．(2025)．「不正風化防止へ展示施設。三菱電機、不適切検査、パネルや証言動画」『読売新聞』2025年8月1日大阪版朝刊、8。

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

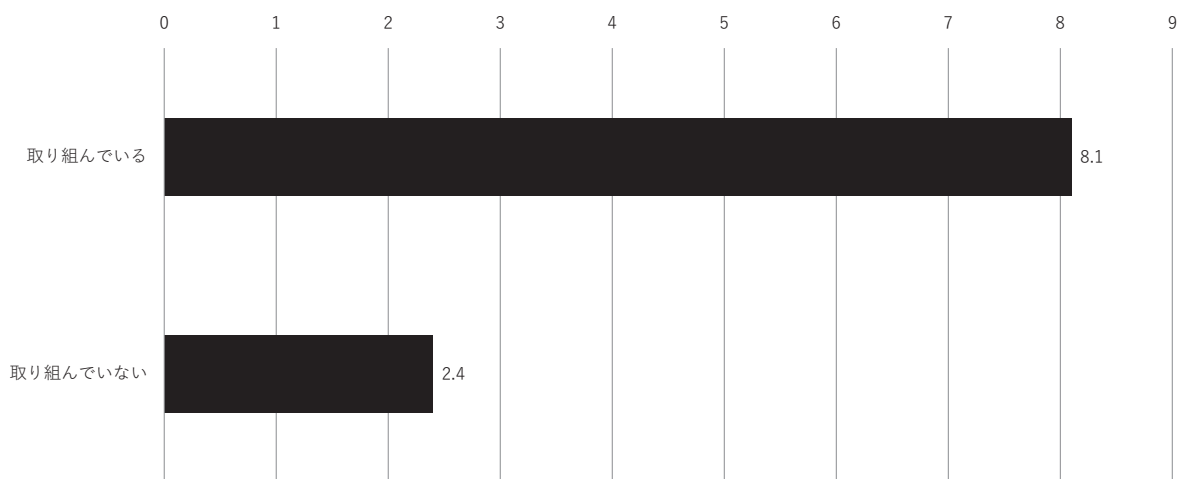
名以上50名以下の小規模企業でも79.5%と高くなっている(帝国データバンク, 2024)。また、その取り組みは、業績の向上効果も示している。5年間の売上高成長率の中央値8.1%であり、取り組みを行っていない企業2.4%よりも高くなっている。付加価値額変化率や従業員定着率でも高くなる傾向がある。

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。

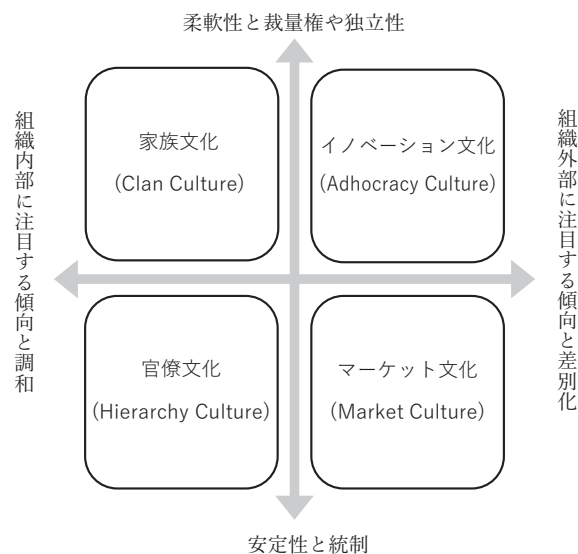
3.2 代表的な組織文化類型とその効果

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

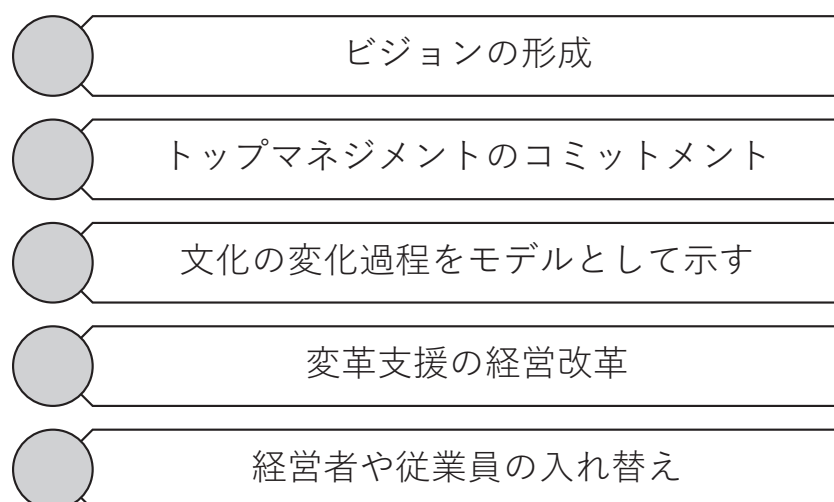
現代では、組織文化の改革は、必要に応じて突発的に起こすのではなく、計画的に変動させるものと考えられるようになってきた。つまり組織文化の改革も変革管理の一貫として考えるようになってきた。特に、組織全体の変革管理においても、組織の戦略や環境に適合的な、価値観、信念、規範、行動モデルを新たに開発する

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。

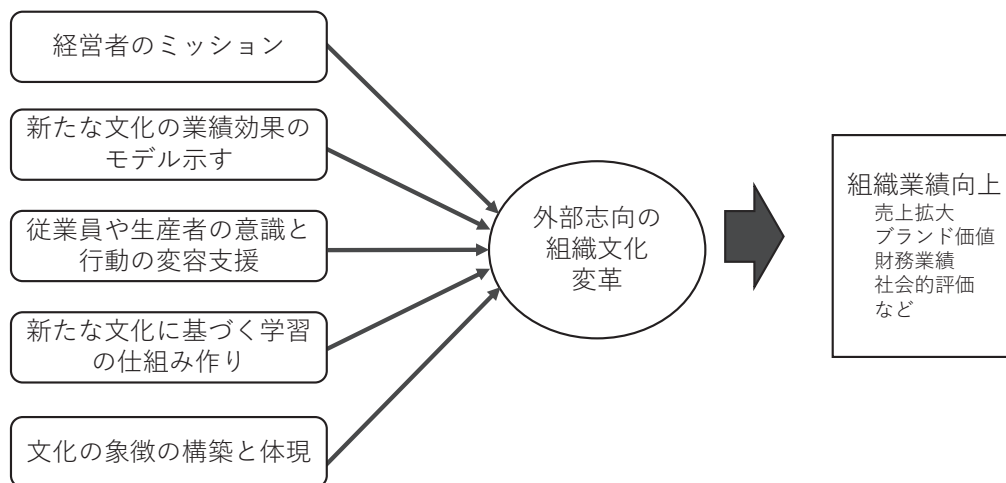
顧客志向的な組織文化を構築するプロセスは、**図表5**に示すように、次の5段階で進むとモデル化できるだろう（若林・野口, 2022）。第一に、経営者などのリーダーは、外部志向のミ

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。

中小企業における新・日本的経営

佐藤 和
(慶應義塾大学)
(商学部教授)

<要旨>

日本社会において変わりにくい基層文化は集団志向である。これは戦前世代から戦後世代への世代交代によって、強い集団主義から相対的な集団志向へと変化しながらも維持されている。さらに戦後世代においても伝統志向への揺り戻しがあり、Z世代もまた同調志向が強いという。組織の構成員に所属しているという感覚を強く持たせ、企業経営の目標や価値観を共有させることが大切である。次に比較的变化しやすい表層文化として、権力格差を考える。家族の在り方の変化や近代家父長制家族の解体にも見られるように、戦後、企業組織の権力格差は小さくなり、仲間と楽しく働きたいという従業員が増えてきている。これに伴い年功序列の考えから能力主義に変化してきている。

権力や権威について考えると、今日の権力格差が小さく集団志向的である水平的集団志向の組織においては、市場や官僚制による統率ではなく、価値観の共有による統率が有効になる。そもそも中小企業においては組織階層という意味での権力格差は小さいが、経営者の役割の大きさに伴う権力格差について考察する必要がある。ファミリービジネスで多く見られた伝統的支配や、創業者社長によるカリスマ的支配ではなく、これからは価値観の共有による組織統合が重要になってくる。

欧米の経営は、家族の周りにゲマインシャフトである共同生活体があり、そこからゲゼルシャフトである企業に対して雇用労働として出ていくのに対し、従来の日本「的」経営では、企業がゲマインシャフトとしての共同生活体の役割を果たしていた。今日の新・日本的経営においてもこの構図は有効であり、企業組織が共同体となるためには、経営理念の浸透と企業の社会的役割であるパーパスの明確化、そしてタコつぼ型組織に陥らないためのワークライフバランスが大切である。従業員が自社の組織を一つの共同体と考えることによって、中小企業においてもその長期の維持発展をはかることが出来るのである。

はじめに

1. 基層文化：「集団志向」

- 1) 集団主義と集団志向
- 2) 世代交代
- 3) 再び伝統志向へ
- 4) Z世代
- 5) 終身雇用制

2. 表層文化：「権力格差」

- 1) 家族のあり方の変化
- 2) 近代家父長制家族の解体
- 3) 仲間と楽しく

4) 年功序列制の変化

3. 文化の次元と組織運営

- 1) 権力と権威
- 2) クランによる統制
- 3) 集団志向と統制
- 4) 水平的集団志向と統制

4. 信頼と日本型経営

- 1) 日本「的」経営の特徴
- 2) 新・日本的経営の特徴
- 3) 共同体と感じられる組織

はじめに

日本「的」経営の三種の神器を世の中に大きく広めたのは、アベグレンが1958年に書いた『日本の経営』であると言われている。彼が終身雇用制、年功序列制、企業内労働組合の3つを取り上げたのは、その裏返しとしての米国経営の特徴を述べたかったのではと考えられるが、いずれにしてもこの日本「的」経営は、昭和の時代の高度成長を支えた経営システムであった。その後、「新しい」日本的経営という言葉が用いられた初期のものとして、例えば日経連（日本経営者団体連盟）による報告書である1995年の「新時代の『日本的経営』」を挙げることができるであろう。'90年代に入り、バブル崩壊とともに高度成長期を支えてきた従来の日本「的」経営は、確かに変化を迎えていたのである。

今日、日本「的」経営は崩壊し終焉を迎え、これからはグローバルな欧米の経営スタイルを目指すべきだとも言われている。それでは日本の経営を支える日本「社会」の文化は、本当に欧米と同じになったのであろうか。結論から述

べると、終身雇用制を支えた強い集団「主義」は、弱まりながらも集団「志向」として残り、企業内教育の重視や新規学卒一括採用といった雇用慣行は、依然として強く残っている。一方、年功序列制を支えた垂直的な高い権力格差は、これを良しとしない水平的な要素が強くなり、能力主義的な評価システムの導入につながると同時に、垂直的な要素がコンプライアンス上の問題につながっている。そして企業内労働組合それ自体の存在意義は薄まってきているが、従業員が企業を信頼するというメカニズムは、引き続き日本「型」経営の特徴として残っているのである（佐藤2024）。

こうした日本社会の文化の変化は、単にグローバル化や情報化の進展によってもたらされたのではなく、終戦に伴う教育の変化が、戦前世代が社会の一線から引退する世代交代とともに、2000年前後を境に一気に社会の文化として現れてきた結果だと考えられる。すなわち日本「的」経営を支えた垂直的な集団主義から、今日の水平的な集団志向への変化は、戦争による大きな社会変化によってもたらされたのであり、戦後

の教育を受けた世代が社会の中心となった今日、これから先に大きな変化はないと考えられる。

私は、歴史的な事象である高度成長を支えた昭和の時代の経営を日本「的」経営と呼び、その後の時代を含め、一般に日本社会の特徴から影響を受けた欧米と異なる経営を日本「型」経営という風に用語を使い分けている。これから先、日本社会の文化が大きく変動しないのであれば、現代の日本社会の文化に基づく企業経営の在り方を、新しい日本「型」経営、すなわち「新・日本的経営」と呼ぶことができるのではないだろうか。日本企業の組織の特徴を、例えばグローバル・スタンダードではない、といったように「何ではない」とネガティブに定義するのではなく、「何であるのか」を明確にすることによって、その良さをポジティブに捉え、これからもその強みを生かしていくことが出来るようになると思う。それでは中小企業にとっての新・日本的経営とは、一体どのようなモノになるのだろうか。

1. 基層文化：「集団志向」

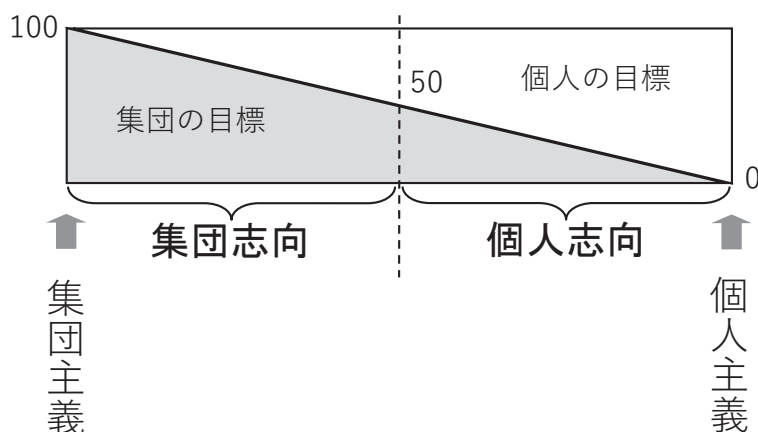
今日の日本企業の組織を考えるときに、それ

を支える日本社会において変わりにくい基層文化として、「集団志向」を挙げることが出来る。それではこの集団志向とはどういったものであり、従来の日本「的」経営の時代からそれは変化してきているのであろうか。

1) 集団主義と集団志向

間（1971）は集団「主義」を、「個人と集団との関連で、集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心の考え方」と定義したが、集団の目標と個人の目標のどちらを重視するかという点で考えれば、それは図1のように0～100%の間でグラデーションとなっている。必ず集団の目標を優先するなら集団「主義」、必ず個人の目標を優先するというなら個人「主義」となるが、より現実的には、集団の目標の方を半分よりは多く優先する、あるいは規範として集団の目標を優先すべきと考えているなら集団「志向」であり、逆に個人の目標を半分よりは多く優先する、あるいは規範として個人の目標を優先すべきと考えているなら、それは個人「志向」となるのである。

図1 集団主義と集団志向



出所：佐藤（2024）p.89

集団志向の逆の極にある個人志向においては、主に内なる自我によってアイデンティティが保たれているのに対し、この集団志向においては主に外への依存によってアイデンティティが保たれている点が異なっている。そして実際にはこの両極の間のどこかに、人々の様々なアイデンティティの持ち方がプロットされると考えられる。

すなわち従来「集団主義」が崩れるとその反対にある「個人主義」の社会が生まれる、といった議論がされてきたが、こういった集団主義と個人主義のどちらかしか取れないという排他的な概念設定は正しくなく、集団主義と個人主義は1つの次元における両極を表していると考えることができる。すなわち集団志向と個人志向は相対立する全く別個の概念として離散的に存在するのではなく、1つの次元における程度の差であり、連続的な特性として捉えることができるのである。両極の端だけを対象とする「集団主義」と「個人主義」という概念と異なって、「集団志向」、「個人志向」という場合には、個人あるいは社会が、完全にどちらかの極にしか存在しないというわけではないのである。

2) 世代交代

NHK放送文化研究所が1973年から5年ごとに行っている『『日本人の意識』に関する調査』におけるサンプル構成の変化に、日本社会における世代交代の姿が表れている（NHK放送文化研究所2004）。この調査では、戦後の新しい教育制度のもとにはじめて小学校に入学した人々が1939年に生まれているので、これ以前に生まれた世代を「戦前・戦中」世代としてい

る。1973年の調査ではこの「戦前・戦中」世代が全サンプルの59%を占めていたが2003年の調査では24%に減少している。そして戦後30年目に青春（16歳）に到達した人々が生まれたのが1959年であるので、1939年から1959年に生まれた人々を「戦後」世代、それ以降に生まれた人々を「戦無」世代とすると、「戦後」世代の割合は大きく変化していないが、「戦無」世代が「戦前・戦中」世代の減少を埋める形で39%に増加してきているのである。

この40年間で大きく増えたように見える「仕事・余暇両立」について、生まれ年を基準にすると、ほぼ生まれた年によって考えが決まっていることが分かる。一方、「仕事志向」は時代の影響を強く受けている。変化が顕著な男性について生まれ年を基準にしてみると、1983年の調査以降、殆どの世代で減少が見られ、特に1914年から48年に生まれた世代で大きい。すなわち戦前に生まれ「企業戦士」として高度経済成長期を支えてきた世代が、'90年代に入ると職場の第一線を退くようになり、余暇に目を向け始めたのである（NHK放送文化研究所2015）。

この調査では数量化Ⅲ類による分析により、およそ15年を単位として世代を分割し（河野2008）、設定された6つの区分に政治学者の綿貫（1994）が用いている名称を援用して説明している（NHK放送文化研究所2020）。第1のグループは1928年以前に生まれ、戦前や戦中の教育で育った①戦争世代、第2のグループは、その後1943年までに生まれた②第一戦後世代、第3のグループは、その後1953年までに生まれた③団塊の世代、第4のグループはその後1968

年までに生まれた④新人類世代、第5のグループはその後1983年までに生まれた⑤団塊ジュニア世代であり、そして最も若い第6のグループはその後2002年までに生まれた⑥新人類ジュニア世代である。

どの世代においても時代や加齢の影響によって変化した意識はあるが、長い期間変わっていない意識も少なくないという。各世代の意識は、隣り合う世代と共通する部分がありながらも、それぞれの特徴を持っており、特に①戦争世代や②第一戦後世代では他の世代との違いが明確に見られるが、その後新しい世代になるにしたがって大きな違いは見られなくなり意識が似通ってきている。今後、新しい世代の占める割合が大きくなれば、全体として見たときの意識の変化は小さくなっていくのではないかと考えられるのである。

3) 再び伝統志向へ

さらにこの調査において、日本人の意識の基本軸の一つとして「伝統志向」と「伝統離脱」の次元を考えている（NHK放送文化研究所2015）。これを世代ごとに見てみると、基本的には若い世代ほど伝統離脱が強い傾向が見られるが、1998年の調査以降、すべての世代で「伝統志向」の傾向が強まってきているという。これは日本全体で保守への回帰が見られた時期と一致し、グローバル化が進行する中で、日本社会の同質性が問われ、一体であると考えられてきた「日本」や「日本人」とは何なのかが問われているのだという（吉見2009）。すなわち同質性が失われていく未曾有の危機の時代において、それに危機感を抱いた人たちが保守派の

動きに影響され、伝統に答えを求めたと考えることもできるのである。

また45年間で大きく減少した、職場の同僚と「全面的」付き合いが望ましいと思うかどうかについて、世代ごとに見てみると、1993年の調査までは各世代ともに時代の影響を受けて減少しているが、その後2013年の調査までは世代によってある程度固定化されていたという。そして2018年の調査では、③団塊の世代、⑤団塊ジュニア世代、⑥新人類ジュニア世代において「全面的」な付き合いが増加していて、世代によっては職場での「全面的」な付き合いを支持する人が増えているのである。

また仕事の相手として、「多少つき合いにくいが、能力の優れた人」と「多少能力は劣るが、人柄のよい人」のどちらが望ましいかについて聞くと、時系列的に一貫して7割が後者、すなわち効率よりも情緒を選んでいる。効率性・合理性が求められる仕事の場において、情緒が40年の間優先され続けているのである。これは世代でなく年齢によって仕事の相手に対する考えが決まっているからだという。すなわち近代化の中にあっても情緒を優先する考え方、すなわち国民性が根強く残ってきたのである（NHK放送文化研究所2020）。さらに「仕事の相手」と「地域の会合の進め方」「旅行の仕方」を比較すると（NHK放送文化研究所2015）、地域の会合では5割、旅行の仕方では約4割の人が情緒を選んでいるが、多くの人が場ごとに優先する価値が異なっていて、その傾向もまた大きく変わることなく40年間続いているのである。

4) Z世代

近年、Z世代という言葉が使われることがあるが（原田2020）、これは本来アメリカを中心とした欧米で、1990年代中盤から2000年代序盤以降に生まれた世代を指す言葉である。アメリカでは'60年代初頭または半ばから'80年ごろまでに生まれた世代をX世代、その後'80年代序盤から'90年代中盤または2000年代序盤までに生まれた世代をY世代またはミレニアル世代と呼ぶことが多く、その次の世代ということでZ世代と呼ばれている。これを日本に当てはめると、先のNHKの世代分類に従えば、およそ⑤団塊ジュニア世代がX世代、⑥新人類ジュニア世代がY世代ということになり、その次の世代が⑦Z世代ということになる。この⑥新人類ジュニア世代にいわゆる「ゆとり世代」が含まれており、⑦Z世代は「脱ゆとり世代」と考えることができる。

原田（2010）は、Y世代に含まれる日本における「ゆとり世代」が、それまでの世代と異なる点として「同調圧力」を挙げている。これはこの世代の特徴の一つとして思春期から携帯電話を持ち始めた最初の世代であり、メールやSNSの登場により、一度つながった人との関係が人生のステージが上がってもずっと継続されていくストック型の人間関係になり、これを「新村社会」と呼ぶことができるという。まるで昔の日本に逆行したように、陰口や噂話が横行し、出る杭は打たれるという新しい村社会が誕生したというのである。「空気を読めない」という意味のKYという言葉が流行語となったのも2007年のことである。

さらに原田（2020）によれば、この「ゆとり

世代」がガラケー第一世代である一方、その次の⑦Z世代はスマホ第一世代ということができるという。そこではコミュニケーションを一定程度コントロールしていくことができるようになり、SNS上でたたかれたくないという「同調意識」や「防衛意識」から、SNS上で周りと同程度に自己アピールしたいという「同調志向」と「発信意識」が強くなってきたというのである。そして「ゆとり世代」が若かった頃まではまだ辛うじて、年功序列や縦社会的な感覚、社会に尽くす「for all」の感覚が残っていたが、⑦Z世代ではそれが大きく減り、代わりに「for me」の感覚が強くなってきているという。ただし、これは必ずしも欧米のような個人主義化が進んだというわけではなく、あくまで同調志向の中で自意識を高めるという感覚なのだという。

5) 終身雇用制

高度成長期に主流であった日本「的」経営の三種の神器といえば、①終身雇用制、②年功序列制、③企業内労働組合であるが、渡辺（2022a）は①終身雇用制や②年功序列制といった「日本的」雇用慣行といわれるものは、大企業を対象としたものであり、中途採用の比率を見ても、年齢と賃金を見ても、中小企業に当てはまるものではなく、今日、大企業においてもこうした雇用慣行が崩れ、規模による差がなくなっているという。

さらに渡辺によれば、働く場としての中小企業の持つ特徴として①自分や企業の位置が見える世界である、②ゼネラリストが求められる、③個々人の行動が企業の成果に直接反映する、

④地域とのつながりが強い、⑤賃金水準や労働条件において大企業と格差がある、⑥創業者を育成する機能がある、といった点を挙げられるという。そしてこうした独自性や問題性を持つ一方、少なくとも「日本的」雇用制度が定着していた'80年代には、「仕事のやりがい」や「自分らしく生きる」という点では大企業より高い水準を示していたという。

従来の終身雇用制、年功序列制、企業内労働組合を特徴とするような日本「的」経営は、主に戦前の日本人の儒教的な「集団主義」に適応した企業経営であった。もし日本が個人主義の社会になったとすれば、欧米的な経営をそのまま受け入れることも可能であろう。しかし日本人の基層文化は集団志向であり、今日でも何らかの組織に依存することでそのアイデンティティを保っているのである。そうした意味で正規従業員に対してはこれからも終身雇用的な制度を維持し、構成員が持つ集団志向の意識にこたえてゆくことが組織の中での信頼を維持する近道となろう。

そして大企業においても新卒採用者の3割が3年以内に会社を辞めてしまうと言われる今日、インターンシップ等、企業の組織文化を体験させるような試みも重要であるし、また会社全体として、さらには社員一人一人が企業目標や組織文化をより自覚的に把握してこれを新しいメンバーに伝え、必要に応じて変革を試みてゆくという地道な努力も必要となろう。すなわち労働市場の流動化に伴い、企業は組織文化を維持、革新してゆくことを怠ってはならないのである。

一方、労働者の1/3が非正規従業員となった

今日、こうした人々との間における信頼を維持するためにはどうしたらよいのであろうか。単に非正規従業員は個人主義者だというのであれば、賃金や労働環境だけが重要かもしれない。しかし非正規雇用の人々であってもその基層文化はおそらく集団志向なのであり、そうした人々に対しても組織に所属している感覚を持たせ、企業経営の目的や価値観を共有してもらい、その集団志向を満足させるような経営を行ってゆくことで、信頼関係を築いてゆくことができるのではないだろうか。こうした点は、比較的雇用の流動性が高い中小企業における新・日本的経営においても同様であると考えられる。

2. 表層文化：「権力格差」

以上のように、日本社会において変わりにくい基層文化として「集団志向」を挙げることが出来るが、次に比較的変わりやすい表層文化として「権力格差」について考えてみたい。権力格差とは、ホフステード（2010）によれば「権力の弱い成員が、権力が不平等に分布している状態を予期し、受け入れている程度」である。従来の日本「的」経営の時代、この権力格差は大きかったと言われているが、今日それは変化してきているのであろうか。

1) 家族のあり方の変化

前出のNHKの調査（NHK放送文化研究所2004）によれば、近年の家族のあり方についての意識の変化は、戦前の「家」制度を土台にした家族や男女のあり方が崩れて、戦後の新しい憲法にも見られる、個人の尊重や平等の精神に沿う方向への変化を示しているのではないかと

いう。まず人々が理想とする家庭像について見ると（NHK放送文化研究所2020）、戦前における正統的家族類型としての家父長型家族である「父親は一家の主人としての威厳を持ち、母親は父親をもちたてて、心から尽くしている」という①夫唱婦随は調査開始時の1973年でも22%であったが、最新の2018年の調査では8%と最も少なくなっている。また「父親は仕事に力を注ぎ、母親は任された家庭をしっかりと守っている」という②性役割分担を理想とする人は当初は39%と最も多かったが、その後減り続け今では15%になっている。

一方「父親も母親も、自分の仕事や趣味を持っていて、それぞれ熱心に打ち込んでいる」という③夫婦自立の家庭が望ましいという人は当初15%と最も少なかったが、徐々に増加し現在は27%と2番目に多くなっている。そして戦前のもう一つの代表的類型としての庶民的家族である「父親は何かと家庭のことにも気をつかい、母親も暖かい家庭づくりに専念している」という④家庭内協力が望ましいという人は当初21%であったが、'80年代から'90年代にかけて大きく増え、'88年以降は最大となり現在では48%とほぼ半数の人が支持しているのである。

夫の家事や育児についての意識を見ても、すでに1973年の時点でするのは当然という人が過半数の53%であったが、今では89%の人が当然と考えている。また結婚した女性が職業を持ち続けるべきかどうかについて見ると、当初最も多かったのは①育児優先の42%、次いで②家事専念の35%であり、③両立がよいという人は20%と少なかった。当時は結婚か出産を期に仕事を辞めて家庭に入るべきだ、というのが

一般的な考えであったのである。しかし現在では半数を超える60%の人が③両立を支持している。

さらに子供の教育についての意識を見ると、男子の場合はすでに'73年に64%と多くの人が大学まで教育を受けさせたいと考えていた。一方女子の場合は、当初は「高校まで」の教育を受けさせたいと考えている人が42%で最も多かったが、'88年以降「大学まで」という人が増加し、今では61%とトップとなっている。また結婚後の姓について聞くと、当初は男性絶対である①「当然、夫の姓」が46%、男性優先である②「現状では夫の姓」が27%と、夫の姓を支持する人が合わせて70%を超えていた。しかし'83年の調査以降、減少が見られ、今日では男女平等の③「どちらでもよい」が32%となり最多となっている。そして婚前交渉について見ると、当初は結婚式がすむまでは不可と考える人が58%であったが、今日これは17%と大きく減少し、結婚の約束がなくとも愛情があれば可とする人が47%と多数派になっているのである。

2) 近代家父長制家族の解体

上野（2009）によれば、非対称的な性と世代の変数の中で、男性・年長者に権威が配分されるようなシステムを広い意味で「家父長制」と呼ぶことができるという。また「家族」という自律的な単位が伝統社会の遺産ではなく、「近代」の産物であることは多くの研究者によって指摘され、日本では「家」制度という明治政府の発明品の形をとっているというのである。

そして見田（2018）は前述のNHK調査（NHK

放送文化研究所2015)に見られる意識の変化は、「近代家父長制家族」のシステムと連動するメンタリティーの解体をいっせいに指し示しているという。「近代家父長制家族」は日本において典型的には高度成長期の主体的な推進力であった「モーレツ社員」「企業戦士」を陰で支えてきたような、性役割分業型の家族システムであった。そしてこの30年間の変化は、高度成長期の社会が要請する生きることの手段化、合理化、とりわけ社会の基底における集約としての「近代家父長制家族」のシステムと連動する精神の全領域の音を立てての解体であるというのである。

「近代家父長制家族」の解体がなぜ起こったのかというと、その根本はこれが男女の平等に反し、自由を制約するものであるからであるという。しかし日本は、1945年の敗戦とそれに引き続く「戦後改革」の時期にすでに自由と平等を理念とする社会として出発したのではなかったか。それにもかかわらず、戦後復興とそれに続いた長期の経済成長期の全時代を通して、この型の家族は主流であり続けていたのである。

「封建的」という言葉は、自由と平等の正反対を示す言葉としてよく使われる。日本における封建社会は武士の支配した時代であり、武士は戦う集団であるため、規律と命令系統は生命であり、「封建的」なモラルは戦う集団の戦闘合理性から生まれたという。そして戦後復興期から高度成長期を通して、日本の家族は戦う集団であり、「近代家父長制家族」は近代の理念である自由と平等を「封印」する装置であった。そしてこのNHKの調査が開始された1973年は、高度成長期が終焉し歴史がゆっくりと減速

を開始する局面であり、高度成長の終焉とともに、その「封印」が解かれたというのである。

3) 仲間と楽しく

2000年に行われた世界価値観調査(高橋2003)の結果を見ると「たとえ指示に完全に同意できなくても、原則として上司の指示には従うべきだ」とする考えに、日本では28%の人が賛成しているが、これは平均の35%より低く順位は71か国中、51位にとどまっている。一方、「従う必要はない」とする考えには9%の人しか賛成せず、その順位は最下位となっている。

前出のNHKの調査(NHK放送文化研究所2020)によると、理想の仕事における第1位の条件は「仲間と楽しく働ける仕事」であり、調査開始の1973年時点でも2位であり37%の人がこれを挙げ、年を追うごとにこの回答が増えて、今日では45%となっている。またこの「仲間」という条件は正規・非正規雇用を問わず男女ともに一番重視され、特に女性では正規雇用で53%、非正規雇用で58%と、ともに半数を超えている。一方男性でも正規雇用で35%、非正規雇用で45%であり、非正規雇用の方が多くなっている。すなわち女性の社会進出や非正規雇用の増加が、こうした傾向に拍車をかけている側面があると思われる。

この調査における10個の選択肢をマズローMaslowの欲求の段階説に従って分類すると(NHK放送文化研究所2004)、①生理的欲求は満たされているとして、②安全欲求の「失業」「健康」「時間」、③社会的欲求の「仲間」「責任」、④尊敬欲求の「収入」「独立」「名声」、⑤自己実現欲求の「専門」「貢献」に分けられるという。

今日における理想の仕事の条件は③社会的欲求の「仲間」が前述の通り最も多く、次いで②安全欲求の「健康」を損なう心配がない仕事（減少傾向の37%）、そして3番目に多いのが⑤自己実現欲求の「専門」知識や特技が生かせる仕事（29%）となり、集団志向の日本人は、理想の仕事の条件として③社会的欲求である「仲間」を強く求めているのである。

一方④尊敬欲求に分類できる、高い「収入」が得られる仕事は6位（21%）、「独立」して人に気がねなくやれる仕事は減少傾向の8位（6%）、世間からもてはやされる仕事（「名声」）は常に最下位の10位（1%）である。社会が垂直的から水平的に変わってきたことで、④尊敬欲求はあまり求められなくなっているのではないだろうか。

4) 年功序列制の変化

前出のアベグレンは2004年の著作で、日本「的」経営の第一の柱である終身雇用制は健在であるが、第二の柱である年功序列制は大規模な再設計の過程にあると述べている。全体として日本企業における年功序列制の重要性は急速に薄れていて、これは日本社会全体で長幼の序列が崩れてきたことによる動きであるという。人口の年齢構成が変化し、人間関係が希薄な郊外住宅地に住む核家族が増えていて、年長者に対しては今でも言葉と行動で敬意を示すのが普通だが、老人が社会の中で長老として特別の役割を果たす仕組みは弱まってきたというのである。

清水（1995）は、日本企業の人事評価の根底には常に能力主義の考え方が流れており、こ

れが経済環境の変化によって表向き変化して現れるという。経済環境が安定的であれば同じ仕事が繰り返されるので、年功がそのまま能力を表すようになる。すなわち年功主義の人事評価基準は、経済環境が安定し、企業の製品ライフサイクルが非常に長い時期に適用される。製品・サービスが安定していれば、長らく同じ仕事をしている人の方が、入社したばかりの人よりも生産効率が高い。しがたって企業の中で求められる能力は、年功主義の基準で評価される能力と一致する。これは現場の作業能力ばかりでなく、上司や同僚とうまく接するためのヒューマン・スキル、すなわち人間関係能力も、組織の運営を全体的な関連から洞察し、論理的に考えていく能力も、先輩社員の方が新入社員よりうまく発揮できるのである。

経済産業省による2002年の上場企業399社に対する調査において（岡本他2012）、人事評価の際に年功をどのくらい考慮するかを、年功・業績・能力に分けて合計100%になるように回答を求めたものの平均値が算出されている。これによると課長に昇進する際、平均的には年功は15%しか考慮されておらず、業績が38%、能力が46%であった。また部長に昇進するときには年功評価の部分はさらに減少し、わずかに10%となっている。年功序列制は終身雇用制とは異なり、21世紀に入る頃にはすでに主流ではなくなっていたのである。

こうした年功序列制の後退の背景には、経済的な理由だけではなく、前述のような人々の価値観の変化があったと考えられる。垂直的な文化の下では、年功序列的な評価の納得性が高いが、水平的な文化の下では能力主義的な評

価値の方がより納得性が高くなる。戦後引き継がれた権力格差の高い垂直的な集団主義の考え方の下で有効であった年功序列制は、世代交代と人々の考えの変化によって徐々にその姿を変えていった。そして津田(1994)もいうように、戦後の日本「的」経営という「経営文化」をつくった「戦前・戦中派連合」が、1985年ごろから企業経営の最前線から姿を消しつつある中で、水平的集団志向の考えを持つ企業組織が増え、年功序列主義から能力主義へと大きく舵を切ることになったのではないだろうか。

渡辺(2022b)によれば、中小企業の経営組織の独自性は、①階層的な管理組織を作る必要性が極めて小さく、個人の顔が見える、②組織的、多段階的、多面的なチェックが希薄になる一方、決定事項が迅速に浸透する、③大きな環境変化の中では、非階層性が経営者の迅速な意思決定を可能にし、その浸透が急速に行われ、小回りが利く経営が可能となる一方、多段階的なチェック機能が欠如しているため、その判断の適切さは経営者次第となり、場合によっては存立の問題となる、という点であるという。こうした点で中小企業はそもそも階層の低い水平的な組織構造であり、組織としての権力格差は小さいと言える。一方、中小企業では経営者の役割が大きいという点での権力格差については、大企業と異なる側面で検討してみることが必要となろう。

3. 文化の次元と組織運営

日本「的」経営を支えた集団主義と高い権力格差の社会文化は、垂直的な集団主義の文化であったという言うことが出来る。それでは今日

の集団志向と低い権力格差の組み合わせである水平的集団志向の文化において、どのような組織運営が求められてきているのであろうか。

1) 権力と権威

ウェーバー(1987)は、支配、すなわち個人がなぜ命令に従うのか、という基本的関心事から出発した(岸田他2009)。権力Powerとは、自分以外の人々との合意の成否にかかわらず、自分が望むことを自分以外の人々に行わせる能力のことである。一方、権威Authorityは権力の特別な段階として考えられており、権力的に劣位にある人々が自分たちの権力を正当Legitimateなものとして受け入れるために、権力的に優位にある集団を受け入れる場合の考え方を示している。ウェーバーが関心を持った問題は、権力はどのようにして権威になるのだろうか、ということである(ジョセフ2015)。ウェーバーは権威を3つの型(タイプ)に分類した。第一の型が①伝統的Traditionalなものであり、第二の型が指導者の資質に基づいた②カリスマCharisma的なものである。そして第三の型が③合理的-合法的Rational-Legalな(規則に基づく)ものであり、この第三の型を西欧社会における支配的な形態と見なし、理念型Ideal Typesとしての官僚制という概念を発展させたのである(Gerth 1948)。

伝統的権威に基づく①伝統的支配における命令と権限の基礎は、先例と習慣である。集団の権利と期待は、これまで踏襲されてきたことを神聖と見なすことによって確立される。指導者は、継承した身分に基づく権限を有し、権限の程度は習慣がどの程度定着しているかによ

て決められ、そこには家産的形態と封建的形態があり、あらゆる作業はこれまでずっと行われてきた、というそれだけの理由で正しいとされる。今日のビジネスの世界でも、ファミリービジネスがこの①伝統的支配を多く用いていると考えられる。

カリスマ的権威に基づく②カリスマ的支配は、個人の持つパーソナルな特性、すなわちその超自然的、超人間的な特性に基づく支配であり、ある種の預言者、救世主、政治的指導者がこれに当たる。しかし、権力の基礎が一個人の特性にあり、命令がその個人の個人特性によるひらめきによるため、常に不安定要素が付きまとい、カリスマ的な個人の死は後継者の問題を生じさせ、組織の分裂が起こる。ビジネスの世界では、創業者型の経営者がこの②カリスマ的支配を多く用いていると考えられる。

合理的－合法的権威に基づく③合理的－合法的支配において、まず合理的とは、特定の目的を達成する手段が、この目的を最大限に遂行するという意味であり、合法的とは、権限の行使が期間を限って担当する役職者によって、規則と手続きに則してなされるという意味である。そしてウェーバーは工業化以前の自然発生的社会 Societies Organized Themselves では、①伝統的支配もしくは②カリスマ的支配のいずれかが行われており、工業化とともに③合理的－合法的支配が行われるようになったという。すなわち③合理的－合法的支配が、身内ひいきの①伝統的支配や、パーソナリティ崇拜の②カリスマ的支配にとって代わると考えたのである

(Hatch 2018)。一方、多くの中小企業においては、依然として①伝統的支配や②カリスマ的支配が行われているということが出来るであろう。

2) クラン¹による統制

オオウチ (1980) によれば、経営者の第一の責任は、部分的に多様な目標を持つ人々の間に、協力を実現することであるという。すなわち経営者による統制 Control の実践とは、行動と目標を調整することなのである。そして彼は①市場、②官僚制、③クランは組織の統制問題を解決するうえで、代替関係にあると考えた。環境が複雑でその変化が速く、従って不確実性と多義性が高い時には、①市場も②官僚制もうまくいかない。不確実性と多義性の下でタイミングよく対応できないのは、これらの統制システムが価格という明確な市場シグナル、あるいは固定的な規則と手続きに基づいているからである。環境が複雑で変化のスピードが速いとき、明確な市場シグナルは不可能で、規則と手続きは有効でないことが分かっている。このような状況では③クランによる統制が有効なのである。

③クランによる統制の重要なメカニズムである文化的価値観と規範、期待は、適切な行動を定め、メンバーを組織目的に集中させる。①市場や②官僚制と異なり、③クランによる統制はメンバーにシステムへのかなり高いレベルの献身を求めるし、彼らが社会化されるには、多少なりとも自己利益を犠牲にすることがしばしばである。しかしひとたび社会化されると、内面化された文化的理解に助けられて組織活動が

1 クラン Clan は「一族」と訳す場合がある。メンバーが組織の目標を共有する形で社会化されており、組織が強い組織文化を持ち、各人が自律的に組織の目標に向かって行動する状態である。

指示、調整、統制されるようになり、①市場や②官僚制よりも明確なモニタリングの必要度は、はるかに小さくなるのである。

全ての組織は3つの形態の統制を併用しているが、個々の組織はその中の一つを好み、どれを好むかは組織の他の特徴に関連があるとオオウチはとらえている。そして①市場が価格と利得というアウトプットによる統制に頼るのと対照的に、②官僚制は行動、特に意思決定に焦点を当て、意思決定を統制する規則と規制およびそれを適用する手続きを通じて統制されと考える。権限の階層は組織の下層からトップまでの行動を命令し、統制しているのである。そして③クランによる統制では、公式の情報システムに依存するところは小さく、文化的価値観を含む社会システムに大きく依存していると考え、シンボルによる統制戦略が採用されるのである。

そしてこの③クランによる統制は長い歴史と安定したメンバーシップ、他の代替的な制度の欠如、メンバー間の相互作用としての集団的意思決定といった条件により実現され、日本企業やアメリカにおいて日本的な経営を行っている優良企業（オオウチのいうZ型企业）によく見られるという。これは強い組織文化による統制の問題であり、強い組織文化を持つ企業では、①市場原理や②官僚的な支配なしに、組織を維持し企業の目的を追求してゆくことが可能となるのである。

3) 集団志向と統制

前述のように間（1971）は集団主義を、「個人と集団との関連で、集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心の考え方」と定義したが、

集団志向の組織では、強い組織文化が浸透しており、個人の目標よりも集団の目標を優先すべきだと考えられている。そうした状況では、バーナード（1968）の言う組織と個人の目標が一致しているのであり、これは、オオウチの言う③クランによる統制がなされている状況であると考えられる。

ここで気を付けなければならないのは、そうした組織文化による統制の場合、組織文化によって、構成員は統制されているが、経営者によって組織文化が十分に統制されているとは限らないということである。経営者が経営理念の浸透を図り、自分が持つ価値観と組織文化の方向性を一致させていれば、経営者は組織文化を通じて組織を統制していると言えるであろう。しかし組織文化が成長期や成熟期に入り、経営者から離れて組織それ自身の中で再生産されていくと、経営者の価値観と、組織の価値観である組織文化は必ずしも同じ方向を向いているとは限らなくなるのである。

経営者は、少なくとも環境変化に対応できる方向に組織文化を仕向け、組織文化の成熟期に入らないように努力しなければならないが、それに失敗し、組織文化が環境変化に対応できない成熟期に陥ると、組織は衰退し、またこれまで通りにやっていることが、不祥事とされてしまうような事態に陥るのである（佐藤2024）。そうした意味で組織文化による統制は、経営者による統制としては極めて間接的であり、うまくいくと非常に効率的であるが、組織文化は慣性を持っており、経営者が方向を変えたいと思ったときに、大きな抵抗を受けることになってしまうのである。

さらにバーナードは（岸田他2009）、指令に権限があるかどうかは、部下がその指令を受け容れるかどうかにかかっており、その意味で受け取る部下の側にある、という権限の受容 Acceptance 説をとらえた。そして協働の目的と明確に矛盾する指令や部下が精神的、肉体的に従い得ない指令は、通常の行為としてはあまり存在せず、指令は一般に受容可能な条件を備えている。さらに出された指令を詮索せず、受容し得る一定の許容範囲、すなわち無関心圏 Indifference Zone、あるいは無差別圏があり、それは協働に入る時点で予期されているのである。このアイデアはのちにサイモンによって受諾圏として受け継がれ、さらにトンプソンによって心理的契約と呼ばれるようになるのである（高橋2007）。さらに三戸（1991）は、欧米型と日本型の組織モデルの内容を対比する中で、欧米の契約型組織においては、無関心圏がはっきりと限定されているが、日本の所属型組織においては、いわば無限定的であると言う。すなわち日本「的」経営においては、より権威が受け容れられやすかったというのである。

さらに②官僚制による統制の前提には、権力格差がある。権力格差が大きい、すなわち垂直的であるほど、フォロワーである部下が権限を受容するかどうかの無差別圏は大きくなり、官僚制は有効となる。一方権力格差が小さい、すなわち水平的であるほど部下の無関心圏は小さくなり、高いピラミッドである官僚制による統制は、有効とはならないのではないだろうか。

4) 水平的集団志向と統制

これらを前述の水平的集団志向の議論と合

わせると、垂直的な組織ではピラミッド構造による②官僚制による統制が有効であり、欧米のような水平的な個人主義の組織では、マーケットメカニズムによって市場原理を持ち込んだ①市場による統制が有効となる。これまで見てきたように、日本型経営を支えている基層文化は、日本「的」経営の時代の垂直的集団主義から、水平的集団志向へと変化してきている。垂直的集団主義であった日本「的」経営においては、③組織文化と②官僚制による統制が有効であったが、水平な日本型経営に移行するにつれ、②官僚制による管理の有効性が低くなってきている。すなわち今日の日本のような水平的集団志向の組織では、クランすなわち価値共有を通じての③組織文化による統制だけが有効な手段となるのである。

中小企業経営において、経営者への依存度が大きいことは言うまでもないが、強い企業文化を志向する新・日本的経営において、経営者はどのような役割を果たすことになるのであろうか。まず小川（2022）は、企業規模が小さくなるほど、組織や従業員の能力よりも、経営者の能力への依存度が高いのが一般的であり、一般に経営者はワンマンであり、その企業家精神や経営能力が企業の経営力の大きな要素となっているという。また向山（2022）も、中小商業の成長性を決定づける大きな要素一つとして、経営者マインドを挙げ、その実態は多様であり、どの程度の企業家精神を持っているかが成長度を左右し、その成長志向の程度が様々なタイプの中小商業を存在させているという。

一方、百瀬（1996）はベンチャー企業の経営理念の内容について分析し、①創造、挑戦、

先進、革新、ニーズの先取りといった経営姿勢、②社会に貢献、よい製品の提供などの社会的責任、③信頼、誠実、調和、④企業は人なりなどの人材の大切さ、といった4つに分類している。そして中小企業の後継者・人材育成のために必要な経営者の条件は、①やる気を起こさせる育成、②長期的視野、③個性の尊重、④自己に厳しくあることだという。

従来の日本「的」経営において組織は「垂直的」であり、大企業においてはピラミッド構造の組織体制や諸制度を明確にした官僚主義的な支配が、また中小企業においては家父長的な上意下達型のリーダーシップスタイル（佐藤2015）が有効であった。すなわち中小企業においては①伝統的支配や②カリスマ的支配が行われてきたのである。しかしこうした方法は、「水平的」な新・日本的経営においては有効ではない。現代日本の経営者に残された方法は、強い企業文化の創出、つまり価値共有を通じた組織統合なのである。

4. 信頼と日本型経営

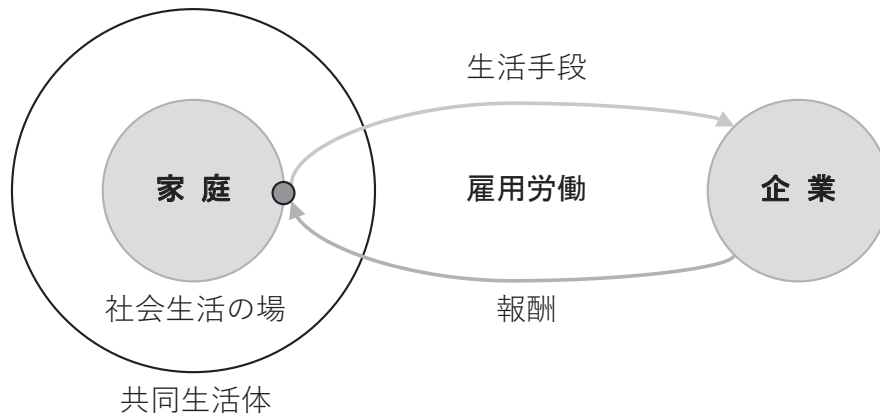
1) 日本「的」経営の特徴

日本「的」経営においては株主の力は相対的に弱く、株主の立場ではなく企業自体の立場で従業員主体の経営が行われていた。長く続いてきた終身雇用制の考えからも、従業員にとって会社は単なる労働の場ではなく、生活の場であると言える。企業は誰のものかと考えた時、アメリカでは株主のものという考え方が一般的であるのに対し、日本では企業は従業員のもの、と考える人も多いのが現実である。そして終身雇用制が主流ではないものの存続している背景

には、新規学卒一括採用といった雇用慣行が挙げられる（岡本他2012）。ここで企業と従業員の関係について、欧米は契約型、日本は所属型と対比することができる。この対比は、近年ではジョブ型対メンバーシップ型として論じられている。日本では従業員は会社と盛衰を同じくする運命共同体の一員であり、無限定職務、無制限労働時間の滅私奉公的な特徴を持つことになったのである（池内2018）。

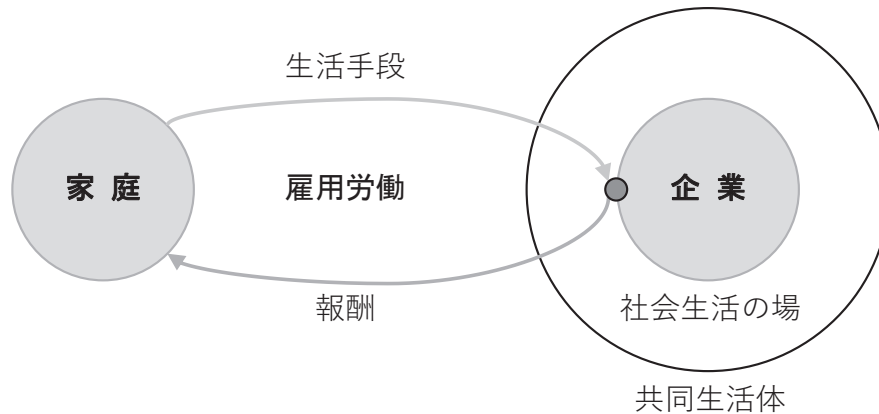
津田（1977）は、高度成長を支えた日本「的」経営の特徴は、共同生活体を求めるという人間の本源的な行動が、企業に表れたところにあると考えた。西欧における経営の社会的性格は、人は家庭と共に社会生活の場としての共同生活体を持ち、それに対する企業との雇用労働を通じて生活手段を売り報酬を得ている（図2参照）。一方、日本における企業経営の性格は、人は企業と共に社会生活の場としての共同生活体を持ち、それに対する家庭との間で雇用労働を通じて生活手段と報酬の交換を行うのであり、これが日本的経営の基本であると考えた。すなわち、西欧ではまず家庭の周りに社会生活の場としての共同生活体が広がっており、ここから企業へと出ていくのに対し、日本ではそもそも企業の周りに社会生活の場としての共同生活体が広がっており、ここへ家庭から戻ってくるというのである（図3参照）。

図2 企業経営の社会的性格（西欧）



出所：津田（1977）p.199

図3 日本「的」経営の社会的性格（'70年代）



出所：津田（1977）p.204

こうした津田の考えは、ドイツの社会学者テンニエス（1957）によるゲゼルシャフト、ゲマインシャフトの議論を拡張したものと考えられる。テンニエスは人間社会が近代化すると共に、地縁や血縁、友情で深く結びつき、人間関係が重視される自然発生的な①ゲマインシャフト（共同体組織）とは別に、利益や機能を第一に追求するために人為的な②ゲゼルシャフト（機能体組織、利益社会）が形成され则认为た。津田の言う西欧における家庭の周りに存在する社会生活の場としての共同生活体が①ゲマインシャフトであり、企業組織は②ゲゼルシャフト

ということになる。一方日本では、本来②ゲゼルシャフトである企業組織そのものが社会生活の場となっており、①ゲマインシャフト的な性格を持っているのである。

2) 新・日本的経営の特徴

一方、上野（2009）によれば、家族が①ゲマインシャフト的なものである、という言説には留保をつける必要があるという。テンニエスは産業化によって生じた新しい社会形態を説明するために②ゲゼルシャフトという概念を発明し、それと対比の上でただ「ゲゼルシャフトでない

もの」を①ゲマインシャフトと呼んだに過ぎなかったというのである。

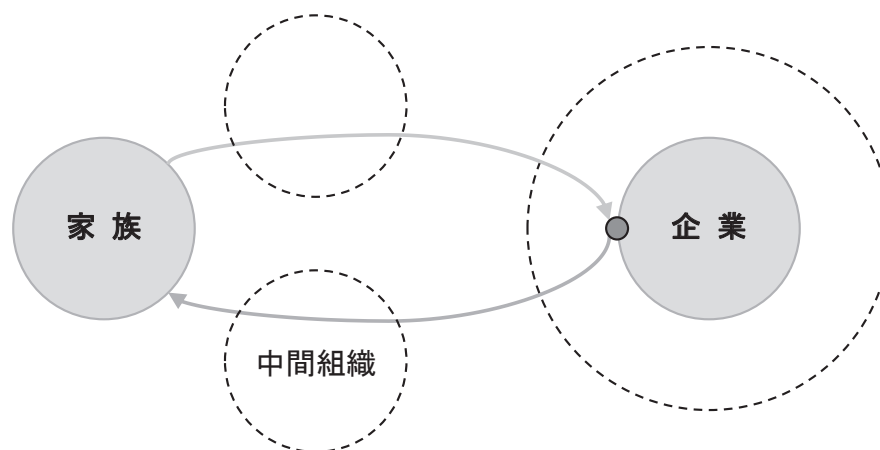
さらに上野（2020）は、②ゲゼルシャフトに対応する「社縁」とは、血縁・地縁を除く、すべての人間関係を指す名称であるという。そしてこの「社縁」を細分化する動きが都市社会学者の中から現れ、これを基に家族や近隣からなる「第一空間」、学校や社会のような「第二空間」が選べない縁を基にしているのに対して、選べる縁、すなわち「選択縁」としての「第三空間」を考えることができるという。この「選択縁」は、自由で開放的な関係であり、メディア媒介的な性質を持ち、過社会化された役割からの離脱であるという。そして「選択縁」の社会は、伝統的なタテ社会と異なり、ヨコ型人間関係のモデルとなりうるという。タテ社会の原理に支配された「イエ」型でも、ウチ／ソトの排他性に基づいた「ムラ」型でもない、より緩やかで柔軟なヨコ型社会の可能性を暗示しているというのである。

こうした議論はオルデンバーグ（1989）の言う、「サード・プレイス」に通じるものがある。そこではファースト・プレイスをその人が自宅で生

活を営む場所、セカンド・プレイスを職場としたときに、義務や必要性に縛られるのではなく、自ら進んで向かう場所としてのサード・プレイスを考えることができるというのである。

今日の日本の企業文化の基本は、水平的集団志向としてとらえることができる。前述のように日本「的」経営における垂直的な権力格差という'80年代の特徴は、21世紀に入ってから戦後世代への世代交代によって、弱まってきていると考えられる。一方高度成長期の日本「的」経営で言われていた企業が共同体的な側面を持つという点は、集団主義から集団志向への変化の中でも、少なくとも大企業、正規従業員といった枠組みの中では維持されている。すなわち企業組織がウチなのである。またこの枠の外であっても、第二空間である職場以外にも、第一空間である地域、第三空間である趣味といった様々な中間組織に所属することで個人がアイデンティティを保つ、すなわち中間組織がウチとなる構造は、単なる個人主義とは異なるという点で、大きくは変化していないのである（図4参照）。

図4 新・日本の経営の社会的性格



出所：佐藤（2024）p.240

3) 共同体と感じられる組織

それではこうした水平的な集団志向の新・日本的経営において、中小企業はどの様にすれば良いのであろうか。社会文化における権力格差が小さくなった今日、単にこれまで続けてきたからという伝統的支配や、経営者自身のカリスマ性による支配では、労働市場の流動性が高い状況で中長期的に従業員をとどめておくことは難しい。そこで必要となるのは大企業と同じように、組織を共同体としていくことである。共同体のメンバーは、共通した価値観を持ち、特に命令を受けなくとも組織全体が動くべき方向に意思決定し、自ら行動を起こしていく。職場を、義務や必要性に縛られたセカンド・プレイスではなく、自ら進んで向かう場所としてのサード・プレイスにしていかなければならないのである。

そうした状況を作り出すためには、経営者は自らの経営理念を組織に浸透させていかなければならない。経営者が現場の従業員と地道に対話を重ねることであるが、今日的には企業が社会に対してどのような役割をし、どのような価値を提供しているのかという、企業の持つパーパスを明確にしていくことが重要である。これ

に共感することで、従業員は日々の仕事の大きな意味を知り、働き甲斐を感じる事が出来るようになるのである。

一方、従業員があまりに多くの価値を共有し組織文化が強くなり、均質な文化になると、組織に慣性が働くようになってしまい、環境変化から取り残されてしまうことになる。これを防ぐためには積極的なワークライフバランスの改善が求められる。従業員が企業組織だけに強く依存してしまうと、そこで行われていることの善し悪しが分からなくなってしまう。組織文化が成熟期に入る、いわゆるタコつぼ型組織の弊害である。そこで各個人が第一空間である家族や地域、第三空間である趣味の中間組織など、別の共同体にも所属することにより、組織に外の風を当てることができ、会社の不祥事を未然に防ぐことが出来るようになるのである。

従業員が自社の組織を一つの共同体と感ずることによって、組織は長期に維持発展していくことが出来る。新・日本的経営から考えると、これは大企業にとっても、また中小企業においても大切なことになるのである。

<参考文献・参考資料>

- Abegglen, C. (1958) *The Japanese Factory*, Free Press (山岡洋一訳『日本の経営〔新訳版〕』日本経済新聞社、2004)
- Abegglen, C. (2004) *21st Century Japanese Management*, Palgrave Macmillan (山岡洋一訳『新・日本の経営』日本経済新聞社、2004)
- バーナード、C. I. 著、山本 安次郎訳 (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社

- Gerth, H. H. & Mills, C. W. (1948) *From Max Weber*, Routledge and Kegan Paul
- 原田曜平 (2010) 『近頃の若者はなぜダメなのか 携帯世代と「新村社会」』光文社新書
- 原田曜平 (2020) 『Z世代 若者はなぜインスタ・TikTokにハマるのか?』光文社新書
- Hatch, M. J. (2018) *Organizational Theory Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. 4th*

- edition, Oxford University Press
- 間 宏 (1971) 『日本の経営』 日本経済新聞社
 - Hofstede, G., G. J. Hofstede & M. Minkov (2010) *Culture and Organizations Software of the Mind, 3rd ed.*, McGraw-Hill (岩井八郎、岩井紀子訳『多文化世界〔原書第3版〕』 有斐閣、2013)
 - Joseph, M. (1989) *Sociology for Business*, Polity Press (松野 弘訳『入門 企業社会学』 ミネルヴァ書房、2015)
 - 河野 啓 (2008) 「現代日本の世代 –その析出と特質」 NHK放送文化研究所編『現代社会とメディア・家族・世代-』 新曜社
 - 見田宗介 (2018) 『現代社会はどこに向かうかー高原の見晴らしを切り開くこと』 岩波書店
 - 三戸 公 (1991) 『家の論理 -1、2』 文眞堂
 - 百瀬恵夫 (1996) 「新企業者・後継者／人材育成と新起業支援」 巽他編『新中小企業論を学ぶ〔新版〕』 第19章、有斐閣
 - 向山雅夫 (2022) 「中小商業経営と商人性―その行動的側面」『21世紀中小企業論〔第4版〕 多様性と可能性を探る』 有斐閣、第9章
 - NHK放送文化研究所 (2004) 『現代日本人の意識構造 第6版』 日本放送出版協会
 - NHK放送文化研究所 (2015) 『現代日本人の意識構造 第8版』 日本放送出版協会
 - NHK放送文化研究所 (2020) 『現代日本人の意識構造 第9版』 日本放送出版協会
 - 岸田民樹、田中政光 (2009) 『経営学説史』 有斐閣
 - 池内秀己 (2018) 「『家』としての日本企業」 三戸 浩、池内秀己、勝部信夫『企業論 (第4版)』 有斐閣
 - 小川正博 (2022) 「中小製造業の経営」 渡辺他『21世紀中小企業論〔第4版〕 多様性と可能性を探る』 有斐閣、第7章
 - 岡本大輔、古川靖洋、佐藤 和、馬場杉夫 (2012) 『深化する日本の経営 –社会・トップ・戦略・組織-』 千倉書房
 - Oldenburg, R. (1989) *The Great Good Place*, Da Capo Press (忠平美幸訳『サード・プレイス』 みすず書房、2013)
 - Ouchi, William G. (1980) "Markets, bureaucracies & Clans," *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, pp.129-141
 - 佐藤 和 (2015) 「アジアにおける企業文化の比較研究に向けて」『三田商学研究』 第58巻第2号
 - 佐藤 和 (2024) 『新・日本の経営論』 文眞堂
 - 清水龍瑩 (1995) 『能力開発のための人事評価』 千倉書房
 - 高橋伸夫 (2007) 『コア・テキスト 経営学入門』 新世社
 - 高橋 徹 (2003) 『日本人の価値観・世界ランキング』 中央公論新社
 - 津田真澄 (1977) 『日本の経営の論理』 中央経済社
 - 津田真澄 (1994) 『日本の経営文化』 ミネルヴァ書房
 - テンニエス, F. 著、杉之原寿一訳 (1957) 『ゲマインシャフトとゲゼルシャフト』 岩波書店
 - 上野千鶴子 (2009) 『家父長制と資本制』 岩波書店
 - 上野千鶴子 (2020) 『近代家族の成立と終焉 新版』 岩波書店
 - 綿貫謙治 (1994) 「『出生コーホート』と日本有権者」『レヴァイアサン』 15、木鐸社
 - 渡辺幸男 (2022a) 「中小企業で働くこと」 渡辺他『21世紀中小企業論〔第4版〕 多様性と可能性を探る』 有斐閣、第1章
 - 渡辺幸男 (2022b) 「中小企業とは何か –多様ななかの共通性-」 渡辺他『21世紀中小企業論〔第4版〕 多様性と可能性を探る』 有斐閣、第3章
 - Weber, M. (1921) *Bürokratie*, Verlag von J. C. B. Mohr (阿閉吉男、脇 圭平訳『官僚制』 恒星社厚生閣、1987)
 - 吉見俊哉 (2009) 『ポスト戦後社会』 岩波新書

好評発売中

図説 日本の中小企業 2025／2026

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

A5 版 103 ページ 定価 1,100 円（本体 1,000 円＋税 10%）

ISBN978-4-901731-48-5 C2034 ￥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました

【目次】

「特集」 わが国の供給制約

- ・供給制約の要因分析とその弊害
- ・供給制約克服に向け企業がなすべきこと

第1章 中小企業の地位

1. 企業数からみた地位
2. 従業者数からみた地位
3. 開廃業率の推移 他

第2章 最近の中小企業動向

1. 景況
2. 設備投資
3. 輸出入 他

第3章 中小企業の財務動向

1. 収益性
2. 安全性
3. 生産性 他

中小企業関連統計資料



——— 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ———

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361(代表) FAX 03(5644)1867

「ウェルビーイング経営」を考える

佐藤 隆彦
(株式会社ヤマコン)
代表取締役社長



コンクリート圧送業とヤマコン

当社は、1966年（昭和41年）に全国的にも早い時期にコンクリート圧送の専門家として山形県で創業しました。当社の主力事業であるコンクリート圧送工事とは、生コン車によって建設現場に搬送された生コンクリートを、コンクリートポンプ車（以下CP車と記します。）を使用し、油圧等によって高さや奥行きのある所定の場所へ送り込む作業を行う建設専門工事業です。施工に携わる技能者には、「なまもの」である生コンの品質を変えることなく送り届けるための十分な経験と技能、およびコンクリートに関する知識が要求されます。現在は、伸縮式のブームを搭載したCP車を130台保有し、東北から関東の複数の拠点で稼働させ、業界最大手の地位を確立しています。当社CP車は、当社のコーポレートカラーのヤマコンレッドで真っ赤に染められており、多くの建設現場で活躍しています。中でも国内最大級のCP車は47mの長尺ブームを備えており、高所・広範囲で生コンを圧送することができます。さらに詳しい説明は、私が会長を務めている（一社）全国コンクリート圧送事業団体連合会のHPをご覧ください。[全圧連]で検索すると、トップページに「職種紹介アニメーション動画」が掲載されています。

(全圧連HP)



ウェルビーイング経営について

さて、私とウェルビーイングとの出会いは、2021年に遡ります。（公社）日本青年会議所が、ウェルビーイング経営の実践企業として全国から34社の中小企業を選出しホームページで紹介しました。当社の経営理念である「企業に参加する全ての人は、幸せでなければならない」の実現を目指してこれまで取り組んできたことが、そのままウェルビーイングの考えに合致していることで目に留まり選出された、と理解しています。

ウェルビーイングとは「体と心と社会の良い状態」のことで、一言でいえば「幸せ（な状態）」と訳されますが、経営学の中では「社員が幸せである状態」の意味を持ちます。感情としての幸せだけでなく「楽しく嬉しく働くこと」、「やる気に満ちて仕事をする」、「仲間を思いやること」などを含むとされ、近年この概念が経営課題として重視されてきています。自主性や愛情・社会への帰属意識といった物質的な豊かさとは異なる幸せ（＝ウェルビーイング）を

高めることにより、社員の幸福度が高まる→社員の創造性や生産性が高まる→会社の業績が向上する、というサイクルが生まれることが実証されています。

では、社員の幸せを実現するために具体的に何をしているかをいくつかの視点に添って述べたいと思います。

視点①「健康経営」

当社は、経済産業省が所管する「健康経営優良法人」に7年連続で認定され、さらに今年は全国の中小規模法人上位500社に与えられる「ブライツ500」の認定も2年ぶりに受けることができました。社員に長く健康で仕事に従事して欲しいとの考えから、健康管理を企業の経営課題の一つと捉え、本社専門部署による取組みを強化しています。

視点②「処遇改善」

建設業界が将来に渡って成り立つための最重要課題は「担い手の確保」です。そして、真っ先に取り組むべきことは「処遇改善」です。令和6年に第三次・担い手3法（建設業法等の一体的改正）が成立し、国もゼネコン団体も一致協力して建設技能者の確保と育成に乗り出しています。当社では、圧送技能職の適正評価のためプロジェクトを立ち上げ、社員の年収アップ、福利厚生制度の充実はもとより、キャリアパスに基づく人事制度の見直しに取り組んでいます。人財を資本と捉え、その価値を最大限に引き出すことが、企業を永続的に成長させる最も効果的な投資であると考えます。

視点③「社会貢献」

当社は、2018年に「国土強靱化貢献団体認証」（レジリエンス認証）を取得いたしました。これは内閣官房国土強靱化推進室が創設した制度で、自治体や企業、学校、病院等の災害に備えた事業継続の取組みを広め、社会全体の強靱化を進めることを目的としています。大規模災害に備えたBCPを策定し、事業継続への取組みを積極的に行っている当社の姿勢が評価されたものと捉えております。毎年繰り返される自然災害への備え、老朽化がすすむ社会資本の維持更新は待ったなしです。建設事業を通じて、良質な社会資本整備の担い手として社会に貢献するという当社の使命を、引き続き果たしたいと考えます。

視点④「ブランディング」

2022年より、若手メンバーによるブランディングプロジェクトを立ち上げました。目的は「魅力あふれる企業ブランドを創造し、イメージアップを図る」、そしてそのゴールは「職員に当社で働くことに誇りを持ち、毎日のモチベーションを高めてもらうこと」にあります。メンバーが協議して新しい企業メッセージ「未来を…あっ！そうしたい。（圧送したい）」を発表しました。100年企業に向かって日々成長と変革を続ける当社の姿勢をメッセージに込めています。当社のみならず圧送業界全体の魅力を皆様にお伝えするため、様々な場面で発信していきます。

私たちの価値観は、「モノの豊かさ」から「心の豊かさ」へと移り変わってきています。企業にとっても、持続的・安定的な成長を目指すうえでまずは職員が幸せであることが大事です。これからも、少しずつではありますが職員の幸せ実現のため、ウェルビーイング経営を進めていきたいと考えています。

公共部門のDXで注目される GovTechの現状と課題

野村 敦子
(株式会社日本総合研究所)
(主任 研究員)



GovTechは、Government（政府・行政）とTechnology（技術・テクノロジー）を組み合わせた造語で、FinTech（金融×テクノロジー）やAgriTech（農業×テクノロジー）などと同じように、特定分野におけるテクノロジーの活用を示すものである。GovTechの正式な定義はないものの、世界銀行によれば「公共部門の近代化に向けた政府全体のアプローチ」であり、「市民中心のサービス、ユニバーサルアクセス（誰もが等しく利用可能）、DX（デジタル変革）の3側面に焦点」を当てる。具体的には、AIやデータ分析など最新のテクノロジーを駆使して、公共サービスの効率化や使い勝手の改善、経済・社会が抱える課題の解決、組織や制度の改革、新たな価値の創出など、公共部門におけるイノベーションを促進する取り組みを指す。GovTechを通じて、行政の利便性や効率性の向上ばかりでなく、官民のコミュニケーションの円滑化や協働の促進、信頼の醸成などにも繋がることが期待される。

2010年代前半から、デジタルガバメント実現の取り組みと相俟ってGovTechの萌芽が見られたが、とくに2020年以降の新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、政府・地方自治体など公共部門におけるDXの機運が高まったことで、世界的にGovTech推進の動きが加速した。その背景には、①デジタル技術の進化と導入の容易化、②行政側の財政・人員の制約に伴う新たな技術への対応の必要性、③市民のデジタル技術に対する受容性向上やニーズの多様化、④新しい技術や市場を開拓する起業家や新興企業の登場、などがある。なかでも、スタートアップは技術の進歩や顧客のニーズに柔軟かつ機動的に対応し、UI・UXやコスト効率に優れた新たな製品・サービスを創出することに長けている。そこで、諸外国ではGovTech分野のスタートアップ育成や公共ビジネスへの参入障壁の解消、エコシステムの形成などに取り組む動きも活発化している。公共部門のDX推進とともにGovTech市場も成長が見込まれ、2034年には1.4兆ドル（約210兆円）に達するとの予測（世界経済フォーラム）もある。

わが国にとって参考となる海外の事例として、EUが挙げられる。従来は、デジタル戦略やデジタルガバメントの一環として、加盟各国で個別にGovTechが推進されてきた。しかしながら、EU全体での成果や経験の共有、関係者のネットワークやエコシステムの構築、関連情報の収集・提供の一元化などが必要との認識が強まり、欧州委員会がGovTechに関連する汎欧州のイニシアチブやプロジェクトを立ち上げている。代表的なプロジェクトとして、GovTech ConnectとGovTech4Allがある。GovTech Connectは、人材や組織、情報が集積するプラット

フォームを構築する取り組みで、公共部門と技術専門家等との間の知識や理解のギャップを埋め、協働を促進させる狙いがある。GovTech4All は、複数の国・組織がデジタル公共サービスの開発・実証実験に協働で取り組み、横展開を図るプロジェクトである。これらを通じて、GovTechに関わるエコシステムや中小企業・スタートアップを育成し、公共部門のDXを一段と加速させるとともに、イノベーションの創出や新市場の開拓を目指している。

わが国においても、2020年に発生した新型コロナ禍を受けて、行政のデジタル化やDXが重点施策として浮上し、政府主催のGovTech関連イベントなどが実施されてきた。政府のデジタル田園都市国家構想交付金（現・新しい地方経済・生活環境創生交付金）やデジタル庁のDMP（Digital Market Place）などは、広義のGovTechを支援する仕組みと捉えることができる。地方自治体においても、GovTech推進が行政運営・行政DXに不可欠との考えから、これに注力するところが出てきている。例えば、兵庫県神戸市は2017年よりスタートアップと市職員が地域の課題解決に向け協働して取り組む「Urban Innovation KOBE」（2024年より官民連携課題解決プログラム「So-I」として内容を一新）を実施している。東京都は、2023年に官民協働プラットフォームとして一般財団法人GovTech東京を設立し、都と都内区市町村のDXの支援、デジタル人材の確保・育成、システム・サービスの共通化・共同化などを推進している。さらに、民間においてもGovTech分野のスタートアップや関係者により、2022年に一般社団法人Govtech協会が発足している。

もっとも、わが国の多くの自治体や公共部門の職員において、GovTechという言葉の認知度が極めて低いのが現状である。わが国において、GovTechに対する認識・活動を広く定着させていくためにも、先行事例から学べる点は多い。その共通点としては、①実際の業務に携わる現場の行政職員が当事者として関与していること、②官と民の人材交流や循環を促す仕組み作りに取り組んでいること、③GovTechの取り組みから得られた成果や経験、ノウハウなどを他の組織とも共有するデジタル公共財の考え方に立っていること、などが指摘できる。なかでも重要なことは、行政職員一人ひとりが主体となり「業務の課題解決やサービスの向上に積極的に取り組もう」、「そのためにテクノロジーを学び、どのように活用できるかを考えよう」といった当事者意識を醸成していくことである。もちろん、GovTechを効果的に進めるにあたっては、技術に知見のあるスタートアップ・民間企業などとの連携・協働が不可欠であるが、その場合にも専門家任せとせず、行政が主体性をもって取り組むことが肝要である。

また、わが国は行政の無謬性に囚われがちであるが、GovTechに取り組むにあたっては、デジタル技術や業務の変革に挑戦する姿勢の賞賛や、失敗を受け入れる寛容性など、意識改革にも取り組むことが求められる。デジタルの分野は、挑戦と失敗を繰り返しながらも継続して取り組んでいくことがイノベーションに繋がるのであり、公共部門も例外ではない。これまでのように単発の実験や対症療法に終始しているようでは、他のデジタル分野と同様に、わが国が世界から周回遅れとなることが懸念される。GovTech に関しても失敗を恐れずに、行政の抜本改革とデジタル技術の社会実装に向け、スタートアップも巻き込んだ小さなボトムアップの取り組みから着手し、スケールアップ、スケールアウトを展望して継続的な支援を実施していくことが重要であり、そのための一貫通貫の枠組みを整備していくことが望まれる。

好評発売中

第28回（2024年度）

中小企業活性化懸賞レポート受賞作品集

連携・組織活動・支援活動で中小企業を強くする

活動への熱い思いを語る！

編集・発行 一般財団法人商工総合研究所

定価 770 円（本体 700 円＋税 10%）

ISBN978-4-901731-47-8 C2034



☆審査委員長総評

◎特賞受賞作品

- ・「組合の新たな挑戦—自転車防犯登録のデジタル化の軌跡—」
山口 修平氏

○本賞受賞作品

- ・「特定地域づくり事業協同組合の円滑な設立や運営に向けた伴走型支援の展開—「特定地域づくり事業」全国一の先進県を目指して！—」
坂本 和俊氏
- ・「組合組織における人材確保の取り組み—チームで挑むインターンシップモデルプログラムの作成—」本間 清加氏
- ・「精華町の商業活性化を目指して！—1日商店街の挑戦—」西出 夏枝氏
- ・「SDGsなど社会的要請に対応する組合事業の発展について—滋賀県旅館ホテル生活衛生同業組合の取組—」松本 淳美氏
- ・「東北の中小企業に届けがわかる仕組みづくり「計画経営」のススメを！—PDCA管理を通じた持続的な成長・発展を支援—」
瀧口 勝久氏ほか

全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03(6810)9361 FAX 03(5644)1867

事業性評価と 本業支援を 現場レベルで解説

今話題の/ 伴走支援

にも使える!

今年6月に発表された
「経営力再構築伴走支援ガイドライン」。
注目の伴走支援にも
活用できる1冊。

「伴走支援」の関心が高まる、
今こそ基本から学べる1冊。

入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル
事業性評価と本業支援で中小企業の未来を変える

青木 剛 [著]
定価2,750円
(本体2,500円+税10%)

入門 事業性評価と 課題解決型営業 のスキル

Business Feasibility Evaluation

事業性評価と本業支援で
中小企業の未来を変える

青木 剛

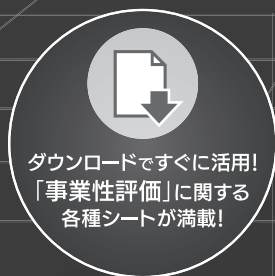
金融の現場を知り尽くした著者が書き下ろす、
事業性評価テキストの決定版!

ダウンロードですぐに活用できる! 「事業性評価」に関する各種シートが満載。
銀行員に不可欠な7つの基本スキルの習得方法を詳細に解説

関係構築力 | 質問力 | 分析力 | 説得力 | 構想力 | 段取り力 | 調査作成力

一般財団法人 商工総合研究所

5つの支店長を10年歴任した金融のプロが
現場で使えるテキストとして事業性評価を
体系的かつ実践的に解説。



☑ SDGs/ESGなどのサステナブル経営や
DXなど環境変化を踏まえたアップデートにより
内容がさらに充実。

☑ 経営者評価、マーケティング、工場実査の方法など、
非財務分析に役立つ情報や手法が満載

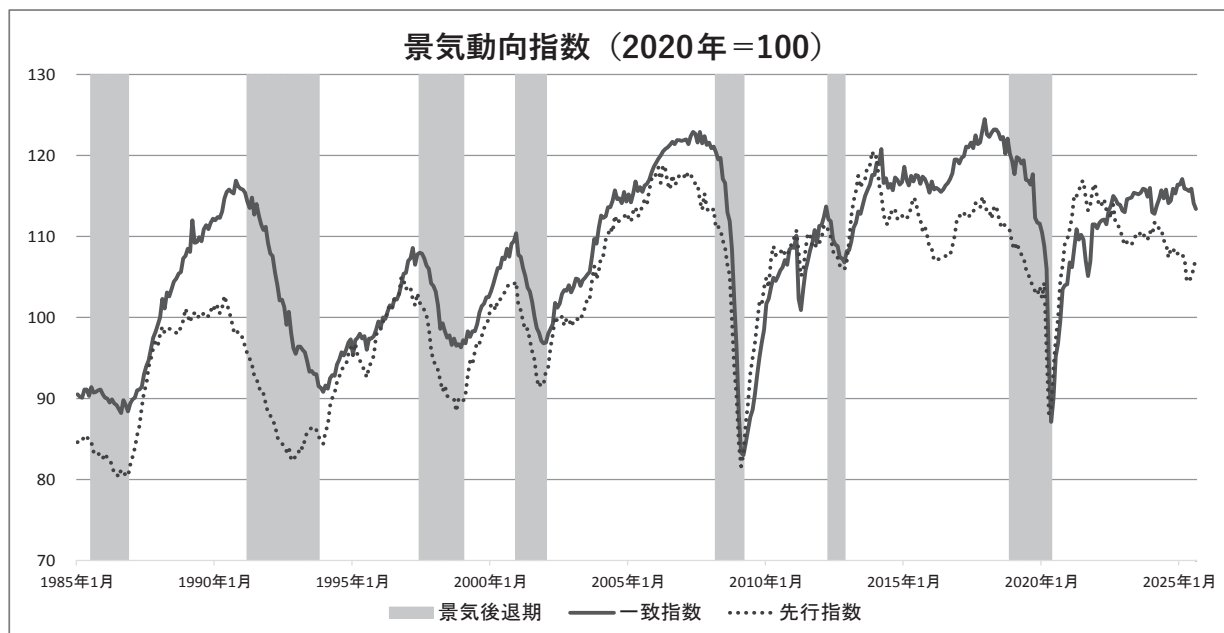
発行元／一般財団法人 商工総合研究所

発売元／同友館

景気

8月（速報値）の景気動向指数（一致）は、前月比0.7ポイント下降して2カ月連続でのマイナス推移となった。同じく3カ月後方移動平均、7カ月後方移動平均ともに2カ月連続で下降となった。一致指数の個別系列10指標のうち6つがマイナス寄与となっており、特に生産指数、商業販売額（小売）の影響が大きい。対照的に、先行指数は前月比1.3ポイント上昇し、4カ月連続での上昇となった。採用系列の速報8指標のうち5つがプラス寄与しており、消費者態度指数、東証株価指数の寄与が大きかった。

基調判断は据え置かれ「下げ止まり」となっているが、米国経済だけでなく、世界経済全体の不透明感が払拭されないなかで、人件費高騰や仕入価格上昇は続いており、まだまだ予断を許さぬ状況にあると見ていいだろう。

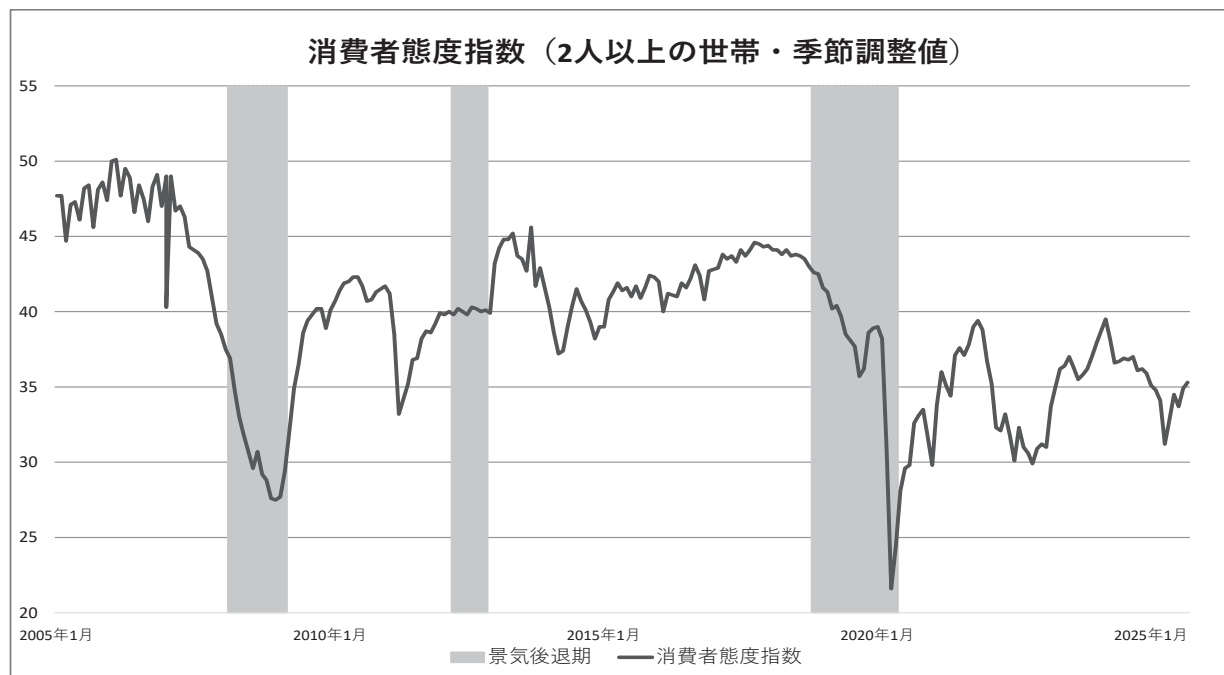


出所：内閣府 経済社会総合研究所「景気動向指数」（2025年8月は速報値）

消費

消費者態度指数は前月比0.4ポイント上昇し、2カ月連続でプラス推移となった。4月以降は概ね回復トレンドにあると見ていいだろう。4つの意識指標を見ると「収入の増え方」が横ばいであった以外は、「暮らし向き」「雇用環境」「耐久消費財の買い時判断」とも前月を上回っている。基調判断は引き続き「持ち直しの動きがみられる」となっている。

なお「1年後の物価見通し」については「上昇する」が9割を超えている。さらに、5%以上の上昇を見込む割合も49.2%になっている。かなり高い水準での物価上昇を考えている消費者が半数近くいるなかで、消費に対するセンチメントが改善している背景には「暮らし向き」「収入の増え方」に対する期待があると考えられる。引き続き物価動向と賃上げ動向に注視する必要がある。

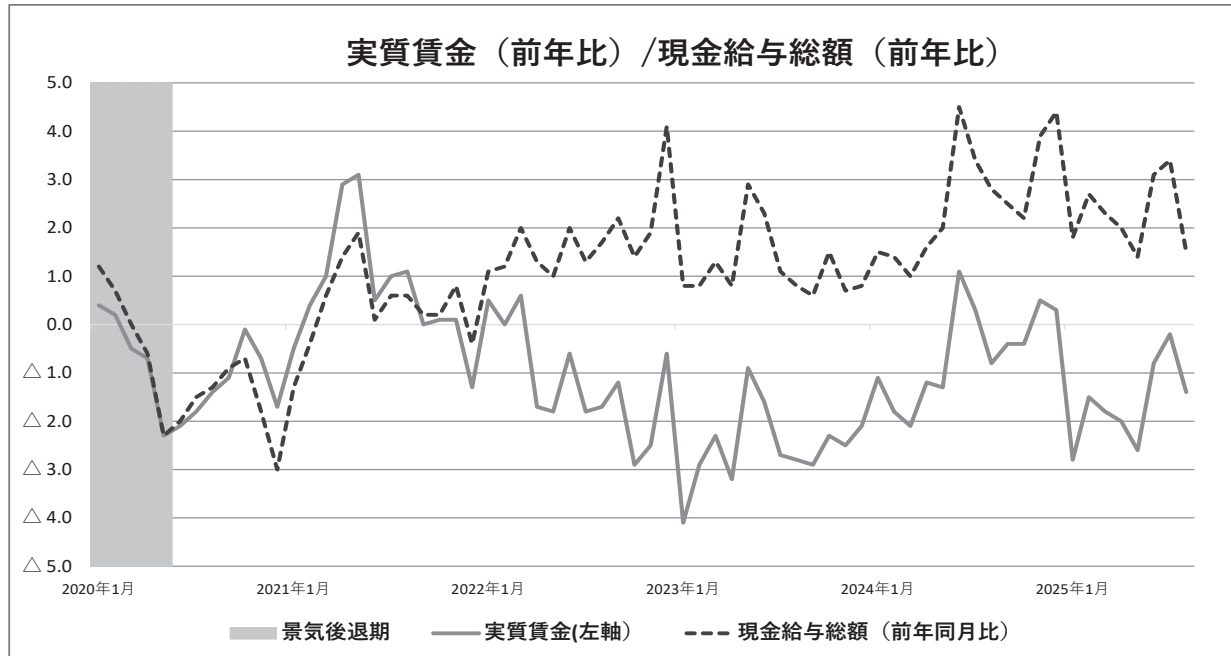


出典：内閣府 経済社会総合研究所「消費動向調査」

所得

8月（速報値）の実質賃金は▲1.4%となったほか、7月確定値が▲0.2%に修正されたため、2025年は1～8月まで連続でマイナス賃金となった。現金給与総額は1.5%と増加幅が落ちた影響もあり、消費者物価上昇に賃金上昇が追いつかない状況が続いている。

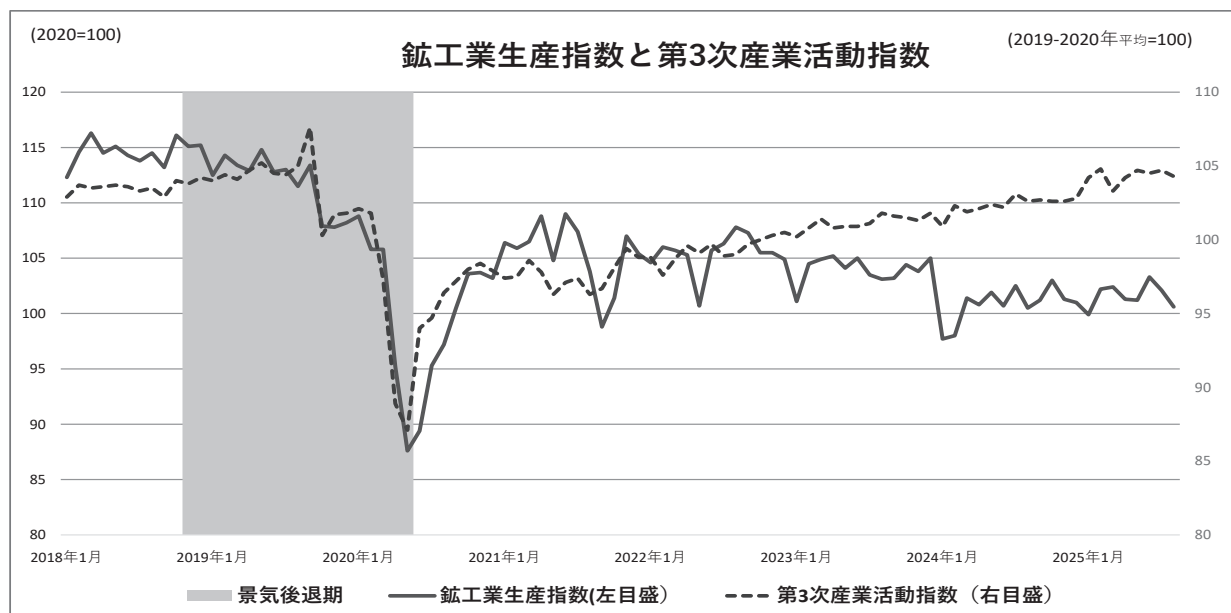
今回「地域別最低賃金」が全国平均で6.3%上昇し、1,121円になった。発効日は概ね10月以降となるが、これらの影響が正社員の給与・賞与にどの程度の影響を与えるかがひとつのポイントになる。また、新政権での物価対策の内容がどのようなものになるのか注目される。



企業活動

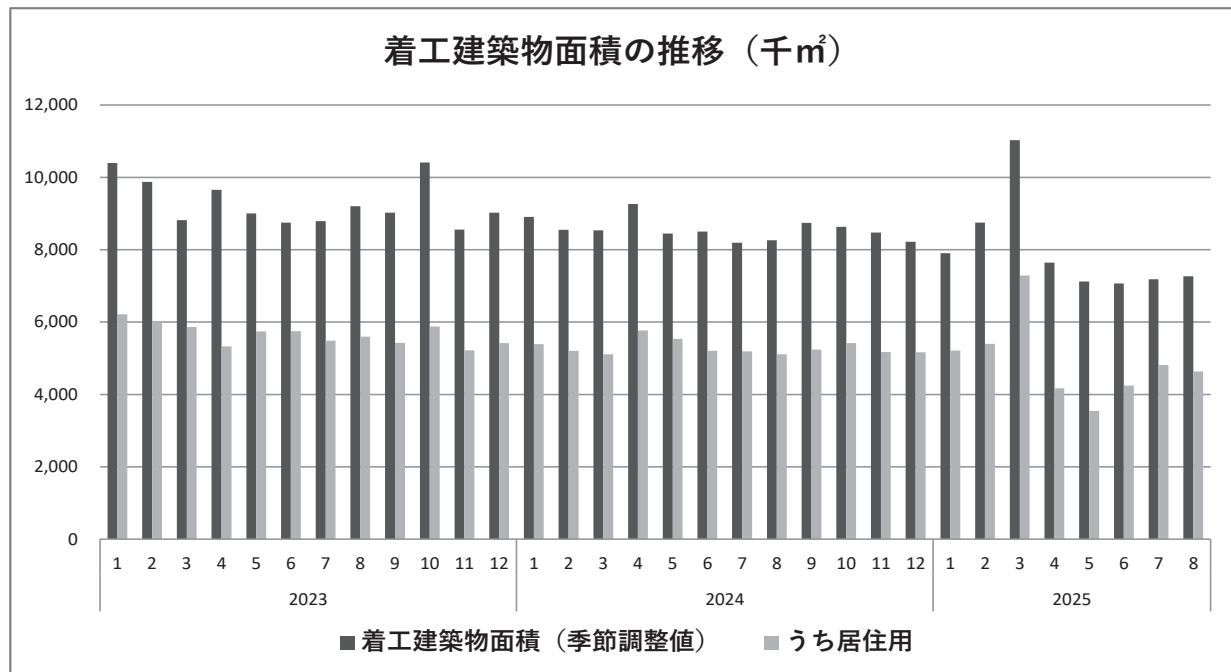
8月（速報）の鉱工業生産指数は、100.6と2カ月連続でマイナスとなった。低下に影響した業種は、電気・情報通信機械（ノートパソコン・外部記憶装置）、金属製品（アルミ・鉄骨）、食料品（ビスケット類・チューハイ等）で、上昇した業種は、輸送機械（航空機用発動機）、自動車（普通・軽）である。基調判断が示す通り「一進一退」が続いている。

非製造業の活動状況は、一進一退を繰り返しつつ回復基調にある。8月は前月比0.4ポイントの低下となった。製造業の活動が低下した関係で、関連する卸売業や道路貨物運送業の活動が低下している。一方、暑い夏となったことからパブレストラン・居酒屋やプロスポーツ興行などが好調に推移した。



住宅・建設

着工建築物（8月）は、2カ月連続で微増となった。居住用に関しては改正建築物省エネ法の施行前の駆け込みで3月が膨れ上がって以降、4-5月が大きく落ち込んだ。その反動や体制整備も進んだ6月以降は10%を超える増加（前月比）が続いていたが、8月に入ってマイナスに転じた。地域別にみると、大圏の首都圏が前年同月比▲8.6%と大きく落ち込んでいる。

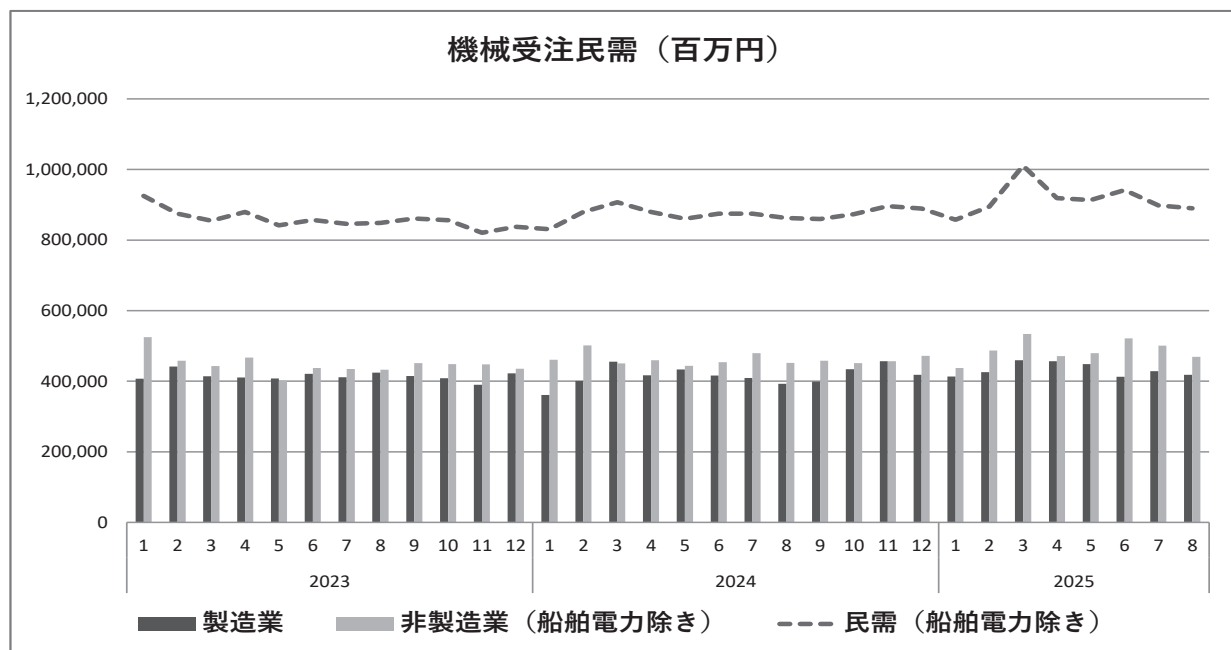


出所：国土交通省「建築着工統計調査報告」

設備投資

民間設備投資の先行指標である「船舶・電力を除く民需」は、前月比0.9ポイント減少し、2カ月連続での低下となった。3カ月移動平均についても3カ月連続での減少となったことから、今回基調判断が下方修正され「持ち直しの動きに足踏みがみられる」となった。

内訳をみると、製造業では16業種中11業種、非製造業では11業種中7業種が前月比マイナスとなっており、下方修正もやむをえない状況といえよう。

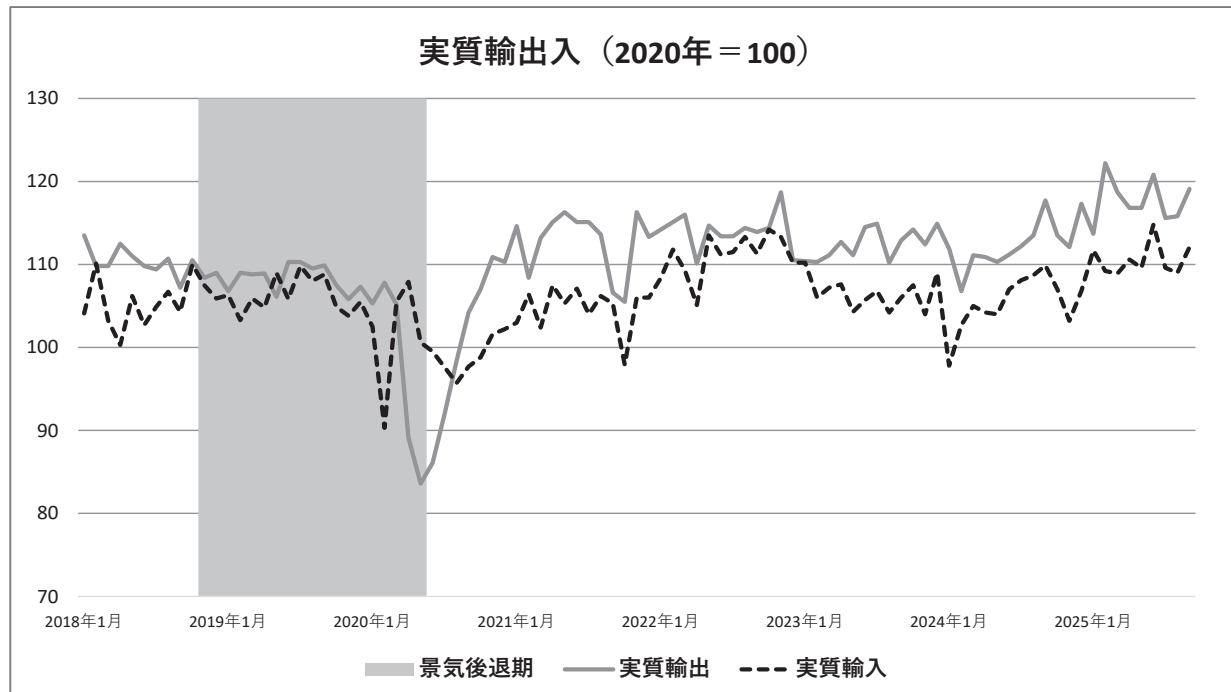


出典：内閣府 経済社会総合研究所「機械受注統計」

外需

価格変動の影響を除いた実質的な価値ベースでの輸出入について、9月は輸出入ともに増加した。輸出に関して、貿易統計をみると米国向けは大きく減少しているが、中国・アジア向けが「自動車」「半導体電子部品」を中心に大きく伸長している。

トランプ関税の影響が色濃く残っており、サプライチェーンの再構築と相まって、米国向け輸出は今後とも縮小トレンドをたどる可能性がある。輸出全体の2割を占めトップの地位にある米国向けが低調となると日本にとって厳しい状況が続く。半導体が好調であり、産業集積地である台湾・中国を中心に、ICなどの電子部品を含めて輸出強化を図る必要がある。



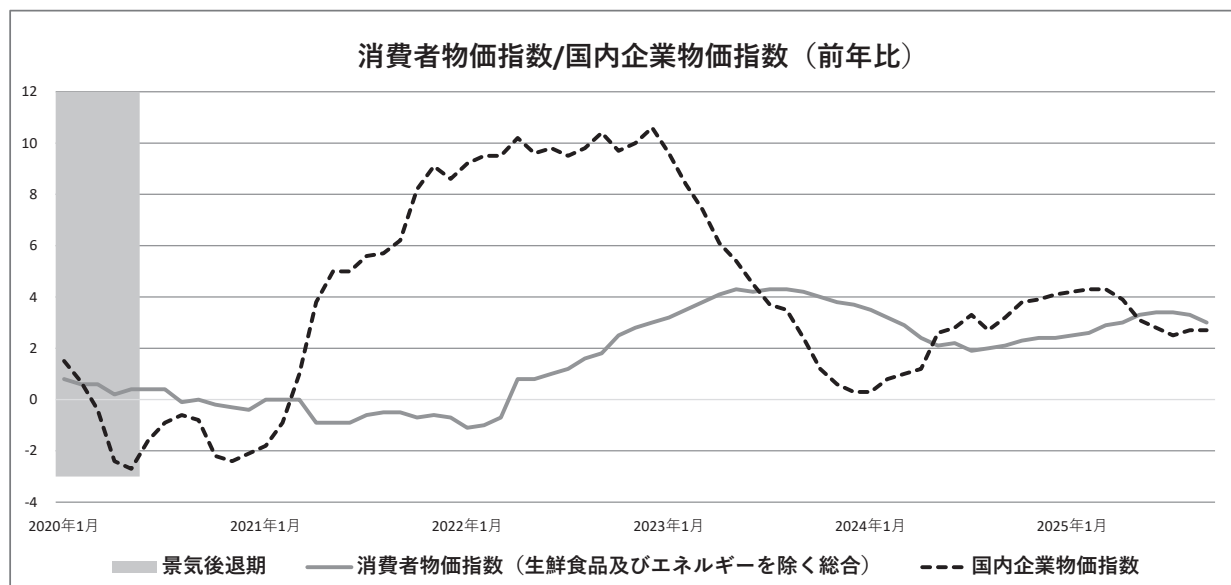
出典：日本銀行「実質輸出入の動向」

物価

消費者物価指数（9月）は、前年同月比3.0%と6カ月連続で3%台を記録した。引き続き「穀類（うるち米）」「菓子類（チョコレート）」「飲料（コーヒー豆）」など食料の値上げの影響が大きい。また、公立高校授業料無償化の影響から「教育（授業料）」が大幅に低下している。

企業物価は前年同月比2.7%と4カ月連続で2%台となり、落ち着きを見せている。そのような中でも、米・鶏卵などの農林水産物の上昇影響が大きい。次いで金地金など相場影響を受けている品目の上昇が目立つ。

農林水産物の価格上昇は企業物価に影響を与え、循環的に消費者物価の上昇につながる。必要不可欠なものだけに家計に与える印象も大きい。こうした物価の高止まりが金融政策にどのような影響を与えるのか、すなわち政策金利の引き上げが早まるのか注目したい。



出典：総務省統計局「消費者物価指数」、日本銀行「国内企業物価指数」

四半期 ①：中小企業の景気動向

商工中金景況調査（2025年8月調査結果）によると、景況判断指数（全産業）は前回（5月）に比して改善している。

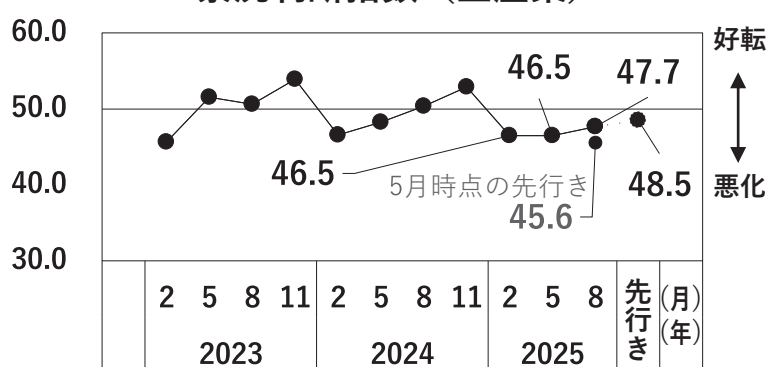
好転が0.7ポイント増加し、悪化が1.7ポイント減少したことが改善につながっている。業種別にみると、製造業・非製造業ともに悪化幅は縮小（つまり改善）。悪化幅が増加した業種は化学、鉄・非鉄、輸送用機器、運輸、情報通信の5業種で、残りの業種は改善となっている。

販売価格の動向（DI）は、前回に比して上昇幅は低下している。しかも、5月時点での先行き予想よりも下回っており、値上げはできているものの、上げ幅が縮小していることがわかる。

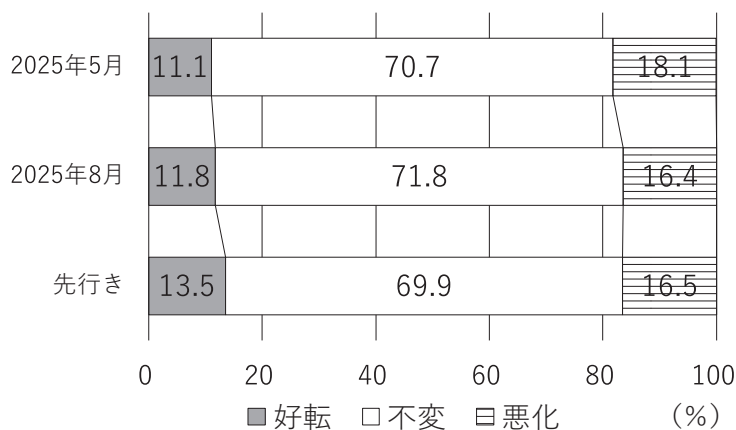
仕入価格の動向（DI）は、販売価格同様、前回に比して上昇幅が低下している。しかも、5月時点での先行き予想よりも下回っていることから、仕入価格も上がってはいるものの、その幅は縮小しつつあることがわかる。

以上を踏まえると、中小企業の採算は大きく好転する状況にはない。自由記載欄を見ても、値上げ交渉の不調や需要の不透明さを訴える声が聞かれる。また、最低賃金の引き上げ影響を懸念する声も数多く、次回調査での価格動向が注目される。

景況判断指数（全産業）



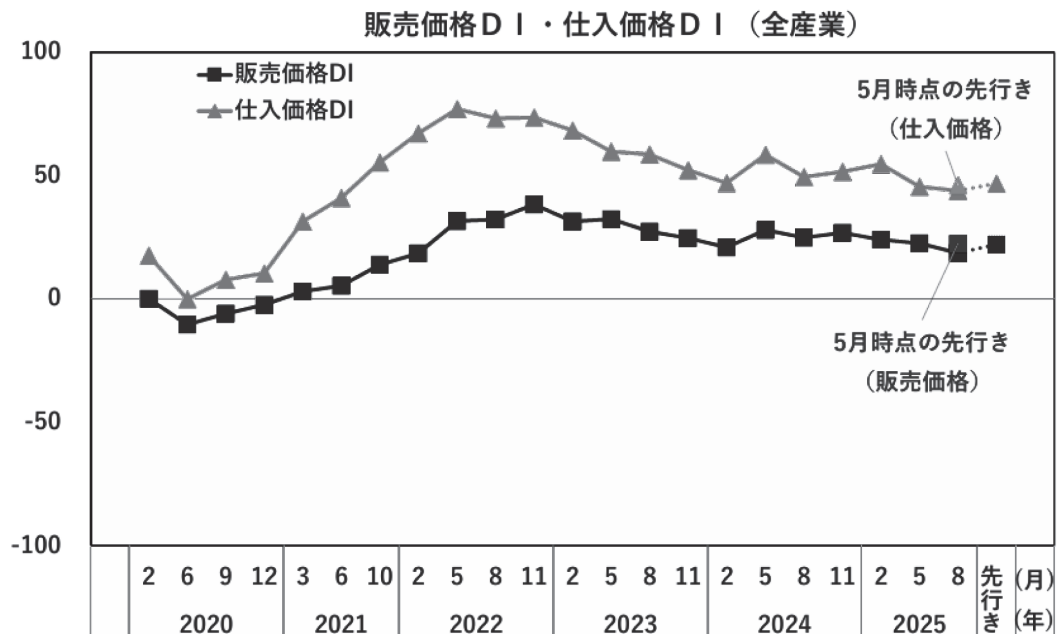
景況判断指数（全産業）の回答割合



< 2025年8月の景況感 >

業種名	5月	8月 (5月時点の先行き)	(8月-5月)	先行き	回答数(8月)
全産業	46.5	47.7 [45.6]	+1.2	48.5	(2,426)
製造業	44.7	45.6 [44.7]	+0.9	47.2	(1,091)
非製造業	48.1	49.4 [46.3]	+1.3	49.5	(1,335)
食料品	50.8	51.5 [50.0]	+0.7	47.4	(133)
化学	49.3	46.5 [50.0]	-2.8	46.5	(85)
鉄・非鉄	45.0	43.6 [40.6]	-1.4	44.7	(94)
印刷業	42.6	45.0 [45.7]	+2.4	50.0	(50)
金属製品	41.3	43.9 [43.3]	+2.6	47.2	(180)
はん用、生産用、 業務用機械	43.3	43.6 [42.2]	+0.3	47.2	(157)
電気機器	45.3	49.4 [45.3]	+4.1	48.1	(80)
輸送用機器	42.9	41.8 [40.6]	-1.1	48.4	(122)
その他製造業	44.1	46.3 [45.8]	+2.2	46.8	(190)
建設業	47.7	50.0 [51.5]	+2.3	51.3	(77)
卸売業	43.6	47.1 [42.5]	+3.5	46.4	(380)
小売業	47.2	49.2 [45.9]	+2.0	52.7	(113)
運輸業	51.4	50.0 [48.4]	-1.4	51.3	(381)
飲食・宿泊	53.8	55.8 [50.5]	+2.0	52.7	(113)
情報通信業	53.0	45.5 [46.9]	-7.5	53.0	(33)
その他非製造業	48.0	49.4 [46.5]	+1.4	49.4	(162)

(注) その他製造業は紙・パルプ、繊維、窯業・土石・木製品を含む。その他の非製造業は不動産・物品賃貸業、サービス業を含む。



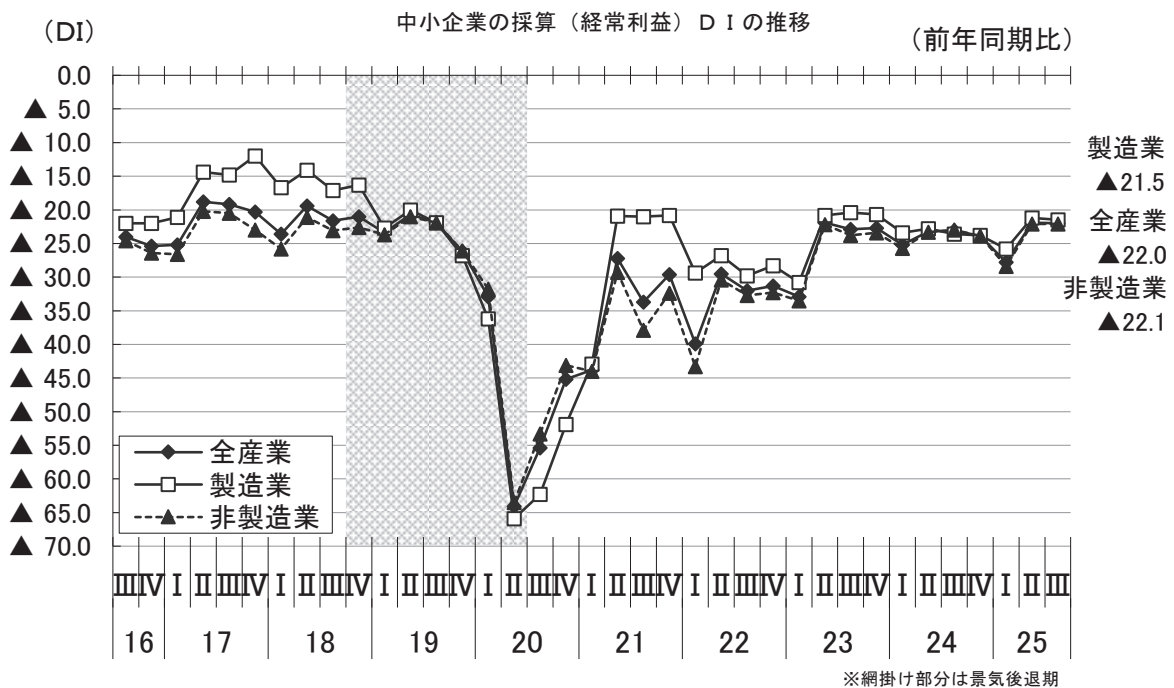
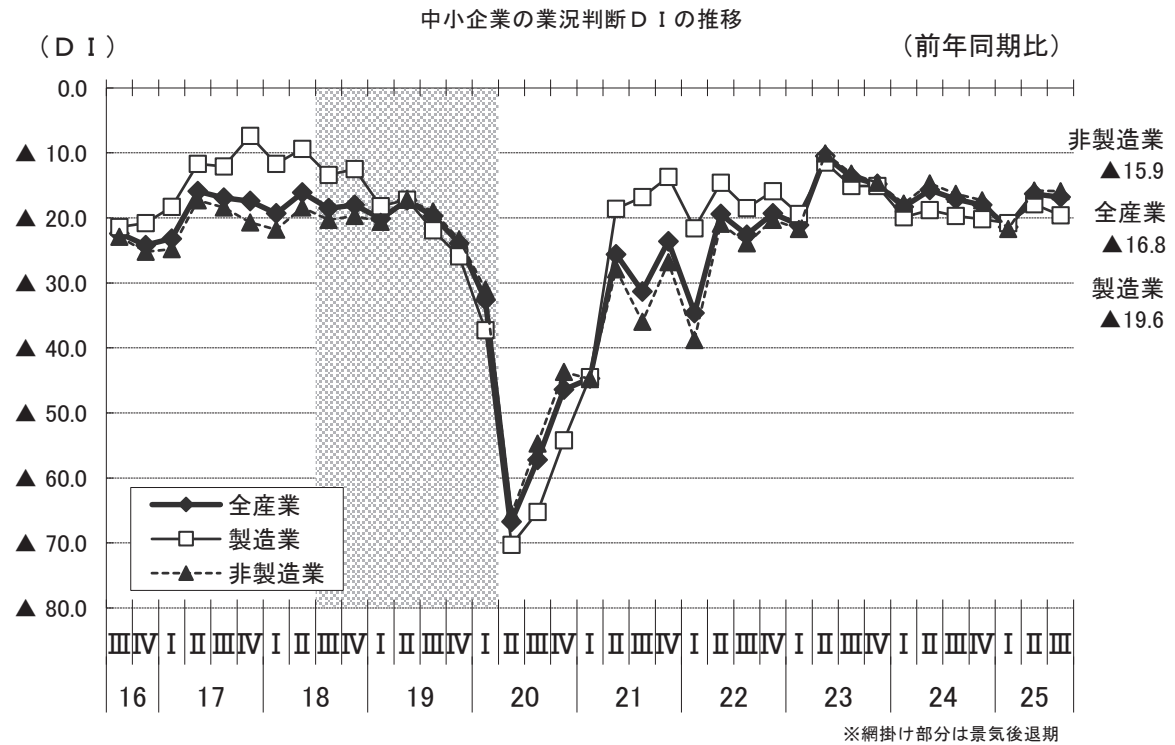
出所：商工中金景況調査（2025年8月調結果（定例分））

【四半期②】 中小企業の景気動向

「第181回中小企業景況調査（2025年7-9月期）」（中小企業基盤整備機構）によると、4-6月対比で、全産業・製造業・非製造業ともマイナス幅が拡大している。内訳は、製造業14業種のうち木材・木製品、家具・装備品、印刷など8業種でマイナス幅が拡大、非製造業では卸売業、建設業でマイナス幅が拡大している。

採算に関しては、4-6月対比では全産業・製造業でマイナス幅が拡大、非製造業は横ばいとなっている。

同報告書にある中小企業のコメントからは、建築資材の高騰などによる新築改築需要の低下が見られること、付随する家具業界にも影響が出ていることがわかる。一方、酷暑対応で需要が増した幾つかの業種は好調にあるが、総じて需要の不透明感、コストの上昇など採算の厳しさがうかがえる。



出所：中小企業基盤整備機構「第181回 中小企業景況調査（2025年7－9月期）」

【四半期③】世界経済の動向

IMFが10月に発表した世界経済見通しは、前回(7月)に比して上方に修正されているが、声明文の内容は悲観的である。

トランプ関税は各国との妥結が進み、関税率も下方修正されることで緩和的な方向に進む一方で、ロシアや中国への制裁的な措置は応酬を連想させ、不透明感を高めている。また、2025年の世界全体の成長率3.2%も、トランプ関税実施前の予測からみれば高いものではない。

こうした不確性の長期化、保護主義の拡大、移民等の労働供給制約は各国の経済成長を阻害する要因になる。さらに、財政の脆弱性や金融のアンバランスに対する市場の是正の可能性など、不安定さを増すリスクが高まっている。

こうしたなかで、日本経済は岐路に立っているように見える。トランプ関税の影響は緩和されたとはいえ、長期的には国際的なサプライチェーンの再構築が不可欠になる。労働制約は高まる一方のなかで、DX化や無人化省力化投資を倍速で進める必要がある。GDPの6割弱を占める個人消費を活性化するためには、実質賃金をプラス転換し維持しなければならない。このためには中小企業を含めた賃上げ力、すなわち労働生産性向上をベースとした収益力を高めるとともに、社会保険料負担をどうするか、暮らし向きが高まったと感じさせるための施策は何かを早急に検討する必要がある。しかし、連立政権は成立したとはいえ野党との調整は不可避で、スピード感をもって英断できる状況にはないように見える。課題が山積するなか、各企業は中期的な視点で自衛を図る必要がある。

単位%

地域	2024	2025予測		2026予測	
世界GDP	3.3	3.2	0.2	3.1	0.0
先進国・地域	1.8	1.6	0.1	1.6	0.0
日本	0.1	1.1	0.4	0.6	0.1
米国	2.8	2.0	0.1	2.1	0.1
ユーロ圏	0.9	1.2	0.2	1.1	▲ 0.1
ドイツ	▲ 0.5	0.2	0.1	0.9	0.0
フランス	1.1	0.7	0.1	0.9	▲ 0.1
英国	1.1	1.3	0.1	1.3	▲ 0.1
カナダ	1.6	1.2	▲ 0.4	1.5	▲ 0.4
その他先進国	2.3	1.8	0.2	2.0	▲ 0.1
新興市場国 発展途上国	4.3	4.2	0.1	4.0	0.0
アジア	5.3	5.2	0.1	4.7	0.0
中国	5.0	4.8	0.0	4.2	0.0
インド	6.5	6.6	0.2	6.2	▲ 0.2
欧州	3.5	1.8	0.0	2.2	0.0
ロシア	4.3	0.6	▲ 0.3	1.0	0.0
中南米・カリ	2.4	2.4	0.2	2.3	▲ 0.1
ブラジル	3.4	2.4	0.1	1.9	▲ 0.2
メキシコ	1.4	1.0	0.8	1.5	0.1
中東・中央ア	2.6	3.5	0.1	3.8	0.3
サブサハラア	4.1	4.1	0.1	4.4	0.1

前回比

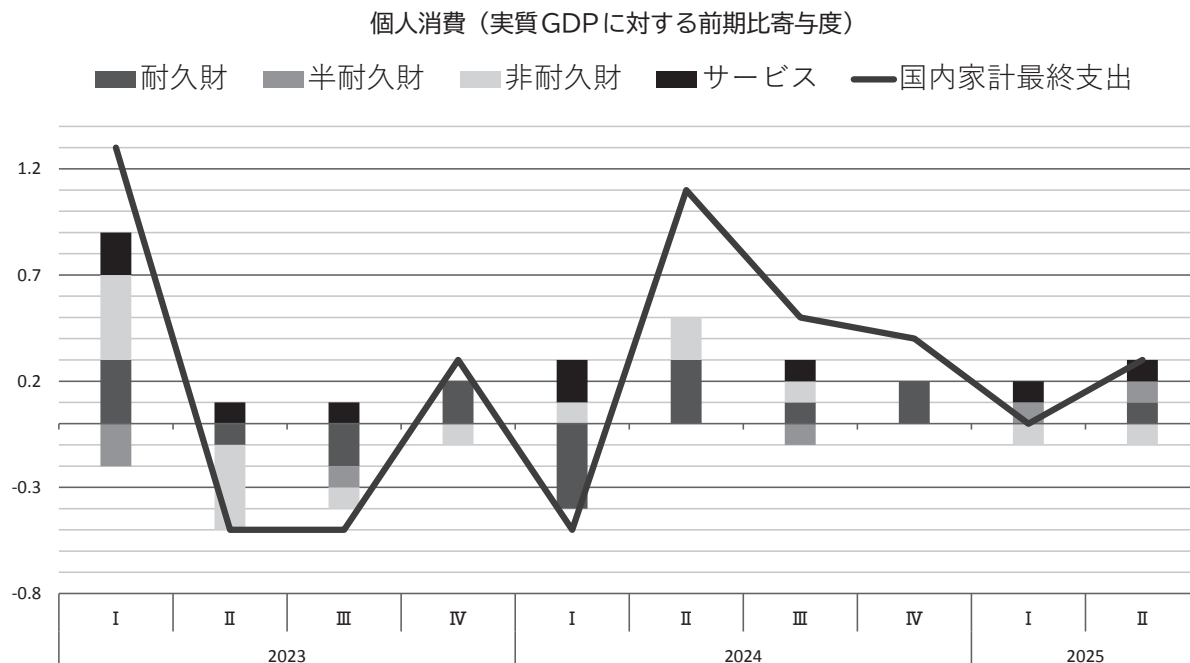
前回比

出所：IMF「世界経済見通し」（2025年10月）

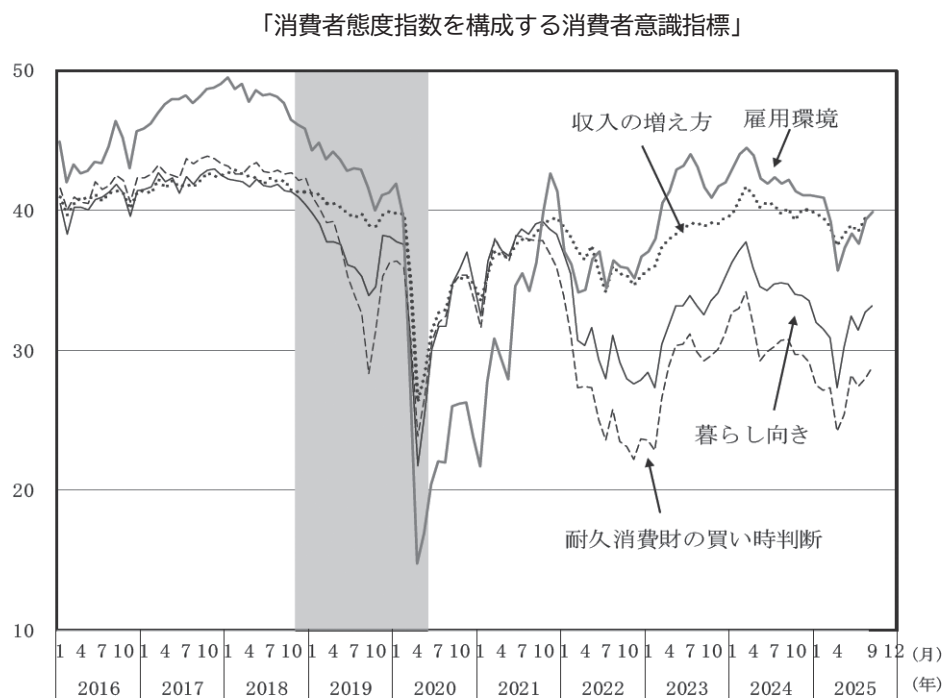
【トピックス①】 個人消費の動向

個人消費は、2024年Ⅱ期から5四半期連続で前期比プラスが続いている。

当初は耐久財消費が牽引した。消費動向調査にある「耐久消費財の買い時判断」も23年頃から24年前半にかけて持ち直したこともあり、センチメントの改善が要因だと考えられる。しかし、その後、実質賃金のマイナスが続くなど消費者マインドは低迷しており、確たる牽引役のないままに個人消費は回復を続けている。



出所：内閣府 経済社会総合研究所「国民経済計算」



(注) 1. シャドー部分は景気後退期を示す。
2. 2018年9月までは郵送調査、2018年10月から郵送・オンライン併用調査で実施。

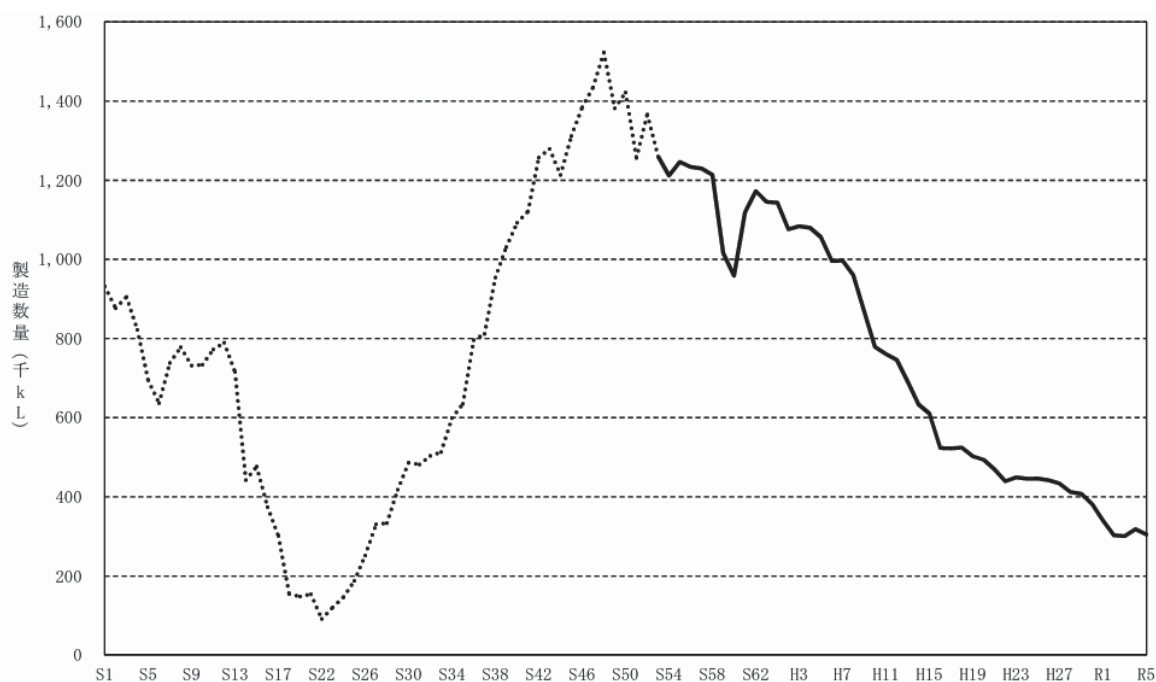
出所：内閣府 経済社会総合研究所「消費動向調査」（令和7年9月実施調査結果）

【トピックス②】 清酒の製造状況

日本の伝統的飲料である「日本酒」は、1973年をピークに減少の一途を辿っている（図1）。清酒を製造する場数も減少しているが、純米酒・純米吟醸酒・吟醸酒・本醸造酒といった特定銘柄酒は健闘してはいるものの漸減傾向にある。そのなかで「一般酒（原料や精米歩合に明確な基準がない、比較的安価な日常酒）」のここ数年の伸びが目立つ。製造量でも過半を占め、特定銘柄酒が数量を落とすなかで、製造量を伸ばしている。

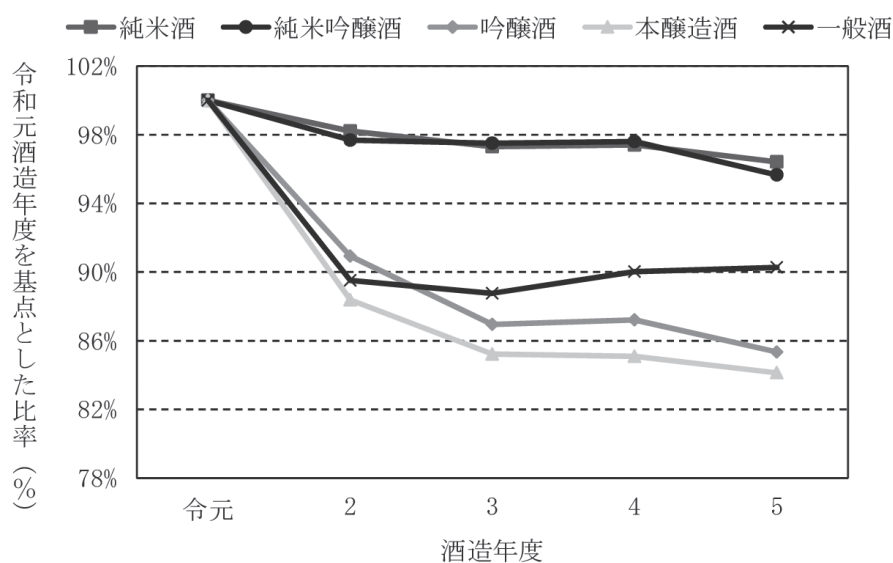
日本酒は比較的中高年層が好むといわれるが、選択する商品は比較的安価な一般酒を選ばざるをえない状況なのかもしれない。特定銘柄といわれる高級清酒の製造量が伸びるには、実質所得のプラス転換と安定といった状況が必要なのかもしれない。

《図1 清酒製造数量（アルコール分20度換算）の推移》



(注) 1. 昭和52年以前の値については、本調査開始以前に本調査とは体系の異なる調査の結果から算出された値であるため、参考値となります。
2. 清酒製造数量のピークは昭和48年です。

《図2 製造方法別製造場数の推移（令和元酒造年度を起点とした比率）》



《図3 製造方法別製造数量（アルコール分20度換算数量）の推移》

酒造 年度 区分	令元	2	3	4	5	前年度比
	kL (15.2) 51,778	kL (13.8) 41,744	kL (15.8) 47,636	kL (15.3) 48,768	kL (15.1) 46,047	% 94.4
純米酒						
純米吟醸酒	(14.1) 48,147	(14.1) 42,639	(15.6) 47,071	(16.7) 53,212	(16.7) 50,865	95.6
吟醸酒	(5.4) 18,445	(5.1) 15,432	(5.6) 16,870	(5.6) 17,727	(5.2) 15,904	89.7
本醸造酒	(8.9) 30,462	(6.6) 20,082	(6.5) 19,482	(6.9) 21,905	(6.7) 20,292	92.6
(特定名称酒) 小計	(43.7) 148,832	(39.6) 119,896	(43.6) 131,059	(44.5) 141,613	(43.7) 133,108	94.0
一般酒	(56.3) 191,664	(60.4) 182,761	(56.4) 169,854	(55.5) 176,641	(56.3) 171,466	97.1
合計	(100.0) 340,496	(100.0) 302,657	(100.0) 300,913	(100.0) 318,254	(100.0) 304,574	95.7

(注) 1. () 書は、構成比(%)です。

2. 集計値の端数処理の関係で、各値の合計が合計値と異なる場合があります。

出所：国税庁「清酒の製造状況等について 令和5酒造年度分」

(商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛)

2025－2030年 世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路

将来予測が困難なVUCAの時代に、キーワードとデータで世界と日本の未来を読み解く。勝ち残りのための新たな方程式を示す、必読の一冊。

目次

第一部 2025-2030年 世界と日本はこう変わる

- 第1章 ここ30年の経済停滞の理由は何か
- 第2章 未来を占うキーワード
- 第3章 2025－2030年日本はこう変わる

第二部 経営の論点（概論）

- 第1章 論点1：企業のあり方
- 第2章 論点2：供給サイドの視点
- 第3章 論点3：需要サイドの視点
- 第4章 論点4：いまこそ「業界の変革」が必要である

第三部 経営の論点（各論）

パーパスとミッション、デジタル化、M&A・業務提携による業界再編、労働生産性、人的資本経営、サステナブル経営、マーケティング、ガバナンスなど12章

第四部 中小企業「経営の針路」



定価：1,760円（本体1,600円＋税10%）

筆者略歴（肩書は発行当時）



株式会社商工組合中央金庫 産業革新本部フェロー

一般財団法人 商工総合研究所専務理事

青木 剛

著書：「経営者の条件」（同友館）、「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」（同友館）、
「中小企業のためのサステナブルファイナンス」（商工総合研究所）、「入門 事業性評価と課題
解決型営業のスキル」（商工総合研究所）

講演：「事業性評価を起点とする企業価値向上」、「SDGs/ESG金融 推進の壁をどう乗り越える
か」、「中小企業の戦略的事業承継」、「中小企業のガバナンス強化」など多数

ご購入
お問合せ

発行：一般財団法人 商工総合研究所

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4全国中小企業会館 3階

<https://www.shokosoken.or.jp/publications/2024/202410.html>

TEL:03-6810-9361(代)

発売：株式会社同友館



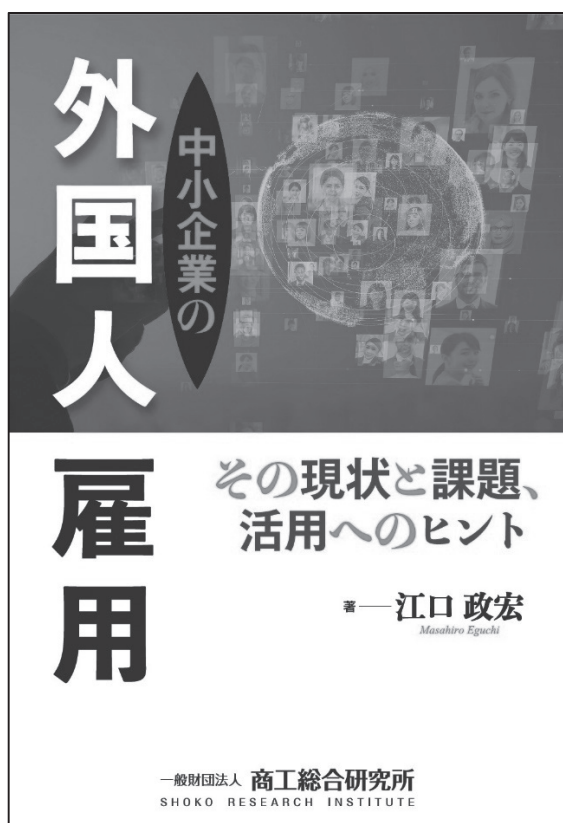
好評発売中

編集・発行 一般財団法人 商工総合研究所

中小企業の外国人雇用

定価 1,650 円(本体 1,500 円+税 10%)

ISBN978-4-901731-44-7 C2034



【目次】

- 第1章 外国人雇用の必要性和日本の外国人雇用の現状
- 第2章 主な在留資格のあらましと従事する業務内容
- 第3章 外国人労働者の日本語能力とモチベーション・待遇
- 第4章 中小企業の外国人労働者の採用・育成・定着
- 第5章 外国人雇用のメリットと問題点
- 第6章 事例紹介
- 第7章 まとめ～本書の要約と外国人雇用のポイント

【概要・特徴】

中小企業では外国人社員活用への関心が高まっています。本書は日本企業の外国人雇用の現状と外国人雇用の制度的概要を解説し、そのうえで外国人材の活用現場で生じる課題とその解決策・活用面におけるポイントを示しています。外国人活用を実施もしくは検討されている企業や、支援機関の方々に役立つ一冊です。

—全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください—

一般財団法人 商工総合研究所

URL <https://www.shokosoken.or.jp>

TEL 03 (6810) 9361 (代表) FAX 03 (5644) 1867

バーチャルウォーターと食料自給率

日本のカロリーベース食料自給率は、令和5年度の農林水産省データで38%となっており、低下傾向が続くものの近年は横這い傾向がみられる（図表）。また、同省の令和5年度食料需給表によれば、主要国G7（日本38%、カナダ204%、フランス121%、ドイツ83%、米国104%、英国73%、イタリア55%）のなかで、唯一日本のみが50%を下回っており、主要国比較でみて低い水準にあるといえる。そして、低い食料自給率は、バーチャルウォーターと深い関係性がある。

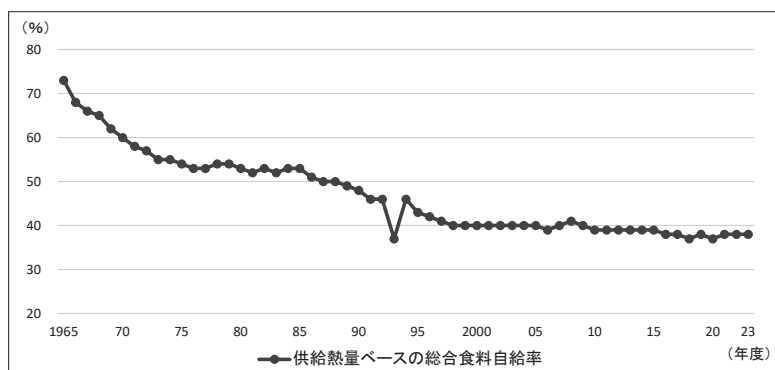
バーチャルウォーターとは、食料を輸入している国（消費国）において、もしその輸入食料を生産するとしたら、どの程度の水が必要かを推定したものであり、ロンドン大学名誉教授のアンソニー・アラン氏が1990年代初頭に、はじめて紹介した概念である。世界有数の食料輸入国である日本は、海外から食料を輸入することによって、その生産に必要な分だけ自国の水を使わずに済むため、食料の輸入は形を変えて水を輸入していると考えられる。従って、低い食料自給率は大量のバーチャルウォーターを輸入しているといえる。ちなみに、環境省のホームページにある仮想水計算機での計算によれば、牛肉1kgの生産には20,600ℓもの大量の水が必要となる。また、2005年の環境省の試算では日本が輸入したバーチャルウォーターは約800億 m^3 で、日本国内で1年間に使用される水の総量とほぼ同等となる。

それでは、水資源の分布はどうなっているのだろうか。国土交通省の「令和6年版 日本の水資源の現況」を参考にみていく。北アフリカや中央・東アジアを中心に1人当たり水資源賦存量が少ない地域が広がる中、インドや中国等は多くの食料を輸出している。水資源に恵まれたイメージが強い日本での年平均降水量は世界平均の約2倍あるものの、蒸発等を除く利用可能な平均水資源賦存量を人口で割った1人当たり水資源賦存量では世界平均の約半分となり、異常気象の常態化やインフラの老朽化問題などを勘案すれば楽観できるものではない。また、国際的な緊張が高まった場合、食料自給率向上は国の安全保障上も重要なことは明らかであろう。

多くの日本人が持つイメージほど水資源が豊富という訳ではないものの、水資源不足で食料生産に支障が出る訳ではない日本では、バーチャルウォーターの観点から世界の水問題の緩和に少しでも貢献できるよう、少しずつでも自国での食料生産を増やしていこうとの意識が重要ではなからうか。

（商工総合研究所 主任研究員 川島宜孝）

総合食料自給率（カロリー）の推移



（資料）農林水産省ホームページ「日本の食料自給率」をもとに筆者作成

1 水資源として、理論上人間が最大限利用可能な量であって、日本の場合は降水量から蒸発散量を引いたものに当該地域の面積を乗じて求めた値の平均で、約4,300億 m^3 /年

次号 予告 2025年 12月号	巻頭言 中小企業研究という営みの意味を考える 桜美林大学リベラルアーツ学群教授 堀 潔
	調査研究論文 中小建設業の人手不足と構造問題について 商工総合研究所調査研究室長 江口政宏
	調査研究論文 中小サービス業のサイバーセキュリティ対策 商工総合研究所主任研究員 中谷京子
	中小企業の目 地域を「再生・活性化する事業」へ 地位課題をビジネスで解決する模索と挑戦 仮設機材工業株式会社代表取締役 西村 修
	論壇 生成 AI の進化と企業に求められる対応 株式会社大和総研主任研究員 田邊美穂
	経 済 日本の経済展望（2025 年 12 月） 商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー 青木 剛
	STREAM 土砂災害に備えて 商工総合研究所主任研究員 中谷京子

編集後記

▶ 10月号と11月号では「中小企業と組織文化」と題して特集論文4本を掲載しました。

▶ 今月号の若林論文では、すでに日本の中小企業において組織文化が重要な役割を果たしているとしたうえで、内部志向の強い組織文化だけでなく、外部環境に適応する組織文化づくりが業績向上にとっても重要であると論じています。また佐藤論文は、日本人の基層文化である集団志向に注目し、組織体の役割について考察したうえで自社の組織を共同体と考えることの重要性を論じています。いず

れも大変興味深い論稿なのでご一読いただき、ご自身の属している組織の文化について考えてみてはいかがでしょうか。

▶ 今年度の表彰事業につきましては、すべての募集を終了いたしました。ご応募いただきました作品につきましては、今後各審査委員会で審査を進め、受賞作品の発表は2月ころを予定しております。また1月には「新春経済セミナー」も開催いたします。多数のご参加をお待ちしております。

(J 小林)

商工金融 2025年11月号(第75巻第11号 通巻888号)

発行日 2025年11月10日

発行所 一般財団法人 商工総合研究所

〒103-0025

東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階

TEL 03(6810)9361(代表)

FAX 03(5644)1867

URL <https://www.shokosoken.or.jp>



印刷所 当矢印刷株式会社

(禁無断転載)

商工総合研究所主催

参加無料

新春経済セミナー

～2026 年を占う～

2026 年 1月9日 (金)

16:00～17:15

講師 青木 剛

(商工総合研究所エグゼクティブ・フェロー)

一般財団法人 商工総合研究所 エグゼクティブ・フェロー

株式会社 商工組合中央金庫 産業革新本部 フェロー

公益財団法人 日本生産性本部 認定経営コンサルタント

独立行政法人 中小企業基盤整備機構 中小企業応援士

1985年 商工組合中央金庫 入庫

以降、下関支店・さいたま支店・仙台支店・神戸支店・東京支店の5つの支店長を歴任

2019年 常務執行役員 営業店のサポートとソリューション推進を担当。

2021年 商工組合中央金庫 顧問、商工総合研究所 顧問に就任。

2024年 商工組合中央金庫 産業革新本部 フェロー就任

【著書】

「経営者の条件」(同友館)

「入門 事業性評価と課題解決型営業のスキル」(商工総合研究所)

「事業性評価を起点とする企業価値向上マニュアル」(同友館)

「中小企業のためのサステナブルファイナンス」(商工総合研究所)

「2025-2030年世界と日本はこう変わる 経営の論点と針路」(同友館)



参加ご希望の方は、弊所HPまたは、
2次元コードからお申し込みください

商工総研 検索



主催:一般財団法人商工総合研究所

後援:商工中金、商工中金全国ユース会、独立行政法人中小企業基盤整備機構

商工総研