

日本企業の新事業開発と組織文化*

山 田 幸 三

目 次

- I. 序
- II. 組織文化の測定
 - 1. 組織文化の概念
 - 2. 組織文化の次元
 - 3. 組織文化の構成因子
- III. 新事業開発と組織文化
 - 1. 新事業の成功確率と組織文化
 - 2. 基本戦略と組織文化
 - 3. 組織の有効性と組織文化
- IV. 結び

I. 序

日本企業の新事業開発は、一定の戦略や経営管理システムのもとでの成功確率が高い⁽¹⁾。しかし、組織の協働システムに携わる構成員にどのような価値観や思考様式が共有されているか、という目にみえない側面の違いが、新

*この研究は、関西生産性本部・経営実態調査委員会による調査を基礎としている。その調査では、1990年10月に東証・大証一部上場企業（1214社）および従業員2000名以上の非上場企業（193社）を対象としたアンケート調査の実施・分析を行い、393社（回収率：27.9%）から回答を得ることができた。業種別の内訳は、製造業214社（鉄・機械・輸送機器66社、電機・精密44社、化学53社、食品・繊維51社）、非製造業179社（建設40社、商業48社、金融・証券・保険47社、運輸・電力・ガス・サービス44社）である。

(1) 山田 [1992a], [1992b] を参照。

事業開発の成功確率の違いをもたらしているかどうかの分析も課題であった⁽²⁾。そのためには、新事業開発と組織文化との関係を分析する必要がある。

本稿では、まず、日本企業の組織文化の定量的な測定を試みる。日本企業の組織文化の違いはどのような軸でとらえることができるか、その軸をもとにすればどのような類型化ができるかという問題を議論する。次に、その違いは、新事業開発の成功確率や基本戦略とどのような関係を持つのかを明らかにする。

Ⅱ．組織文化の測定

1．組織文化の概念

組織文化は、1980年代の経営学および企業経営に関する鍵概念の一つである。組織文化は、「組織構成員によって共有された価値、信念、規範」と定義される⁽³⁾。価値とは、何が善で何が悪か、何が公正で何が不公正か、何が望ましくて何がよいかについての観念である。信念とは、企業とそれを取りまく世界がどのようになっているかについての観念である。最後の規範とは、組織のなかでどのように行動するべきかについての観念である。

組織の構成員によって共有された目に見えない特性が、組織の行動に影響を及ぼすという発見は、経営学や組織論における重要な発見の一つである。それは、一定の組織機構やシステムがもたらす影響ではなく、企業という場

(2) 山田 [1992b], pp. 79-81.

(3) 組織文化は、経営学や組織論の基本概念の一つであるが、いまだに確定された定義は存在しない。これまでの定義は、大きくは、次の三つの立場に分かれるとされる。

- ① 文化を人々の内部に内在化されたもの、すなわち目に見えないレベルでとらえようとする立場。この立場では、文化とは、その構成員に共有された価値、信念、規範と定義される。
- ② 人々の行動様式、制度、文化的産物という目に見えるレベルでとらえようとする立場。この立場では、文化とは、人々の行動様式ととらえられる。

がもたらす影響力であるともいえる。しかしながら、実務家は、組織のもつ目に見えない特性が組織の行動に影響を及ぼすことを常識として理解し、関心をもっていた。その意味で、組織文化の重要性の発見は、再発見と呼ぶべきものかもしれない。

組織文化の概念は、70年代に盛んであった戦略経営ないし分析的戦略論に対する批判としての意味をもつ。戦略経営や分析的戦略論の手法は、環境の機会や脅威を徹底的に分析して、それに適合した資源展開を行うことである⁽⁴⁾。そのために、経験曲線やPPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）などの実践的な戦略手法を生み出した。しかしながら、その一方で「分析マヒ症候群（paralysis by analysis syndrome）」と呼ばれる逆機能が生じ、組織の環境適応能力が低下していく現象をもたらしたことも事実である。

このような戦略経営に対する批判の象徴が、ピーターズとウォーターマンの「エクセレント・カンパニー」の研究であった⁽⁵⁾。彼らは、六つの業界で20年間にわたって優れた地位を保持している企業43社を選択して、それらには八つの共通する基本的な特質のあることを明らかにした⁽⁶⁾。その特質の多くは、戦略経営の手法や分析的戦略論の主張とは、主として次の三つの点で

③ 第一と第二の立場を総合した包括的な立場。

この三つの立場は、お互いに排他的ではない。人々の観念のレベルにある文化をとらえるには、人々の行動や制度、文化的産物を観察し、そこから文化を抽象することが必要である。第二の立場でも、文化を探るには、さまざまな行動や文化的産物を観察し、標準的なものとそうでないものとを識別しなければならない。そのためには、人々の観念に注目する必要がある。

この研究では、組織文化の概念は、単に行動のレベルではなく、人々の観念のレベルにまで言及することによって意味をもつと考える。したがって、厳密に言えば、第一の立場に依拠しているといえるだろう。

加護野 [1989], 加護野他 [1992], 第3章を参照。

(4) 戦略経営については、Aaker [1984]などを参照。

(5) Peters and Waterman [1982].

異なる⁽⁷⁾。

- (1) 戦略経営の特徴は、合理的な計算にもとづく戦略計画であるが、エクセレント・カンパニーの行動様式の特徴は、実験主義・試行錯誤主義である。
- (2) 戦略経営は、本社の戦略スタッフを中心とした集権的色彩の濃い組織であるが、エクセレント・カンパニーの多くは分権的組織であり、自主性や企業家精神が尊重される。
- (3) 戦略経営を行う企業には、組織体の構成員に価値観の共有はみられないが、エクセレント・カンパニーでは同じ価値観が共有されていた。

エクセレント・カンパニーでは、組織体の構成員の行動を導く戦略計画がなくとも、共有された価値観にもとづいて構成員が行動することで成果をあげていたのである。したがって、エクセレント・カンパニーの研究は、共有された価値観の機能と重要性を指摘しているといえる。この共有された価値観は、組織文化の実体の一つにほかならない。このように、組織文化の概念は、組織の環境適応あるいは戦略という組織論におけるマクロ的な現象とのかかわりで議論されることが多い。その意味で、組織文化の概念は、組織風土や集団規範などの概念とは違った新しさをもつともいえる⁽⁸⁾。

(6) 八つの基本的な特質は、次の通りである。

- ①行動の重視、②顧客に密着する、③自主性と企業家精神、④ヒトを通じての生産性向上、⑤価値観に基づく実践、⑥基軸から離れない多角化、⑦単純な組織と小さな本社、⑧厳しさと緩やかさの両面を併せもつ。

Peters and Waterman [1982] を参照。

(7) 坂下 [1992], pp. 91-92.

(8) 組織文化の概念は、組織風土や集団規範の概念とまったく同じものとはいえない。組織風土や集団規範の概念は、職場の小集団の士気やモチベーションとのかかわりで議論されてきた。しかし、組織文化の概念は、戦略や組織の環境適応とのかかわりで議論されることが多い。

加護野他 [1992], 第3章を参照。

組織風土の概念については、Litwin and Stringer [1968] を参照。

この研究では、一社一回答をもとに組織文化を定量化するという方法を採用した。この方法は、得られた回答がその企業の組織文化をどの程度代表できるかについて不安がある。しかし、あくまで第一次的接近であるという前提のもとで分析を行うことはできる。その場合、意見や観念を聞くという方法はリスクが大きい。回答者の主観が介入する余地が大きく、それが共有されたものであるという保証もないからである。そこで、組織のなかのさまざまな行動や制度を測定し、それをもとに組織文化を抽出するという方法を用いることにした。そのためには、質問票は、できるだけ観察可能な行動のレベルから測定できるように設計する必要がある。

その際に問題となるのは、どのような側面すなわち次元をみることで組織文化を抽出するかという問題である。次に、組織文化の次元について考えてみよう。

2. 組織文化の次元⁽⁹⁾

組織構造の定量的な分析は進んでおり、多くの人々が共有できる測定手段が確立されている。しかし、組織文化にはそのような共有された測定手段が存在しない。組織文化の定量的な分析の問題は、組織文化の次元が確定されていないということなのである。そのため、この研究では、これまでの経営学における組織文化についての議論を参考にして、先験的な四つの次元のグループを設定した。

その第一は、組織の編成と運用についての次元である。第二は、組織におけるコミュニケーションの様式についての次元である。第三は、組織と環境とのかかわり方についての次元である。第四は、個人と組織とのかかわりについての次元である。表1は、それぞれの次元とそれに対する測定項目を示したものである。次に、選択された次元を説明しよう。

(9) 組織文化の次元のより詳しい分析は、加護野他 [1992]、第3章を参照。

表1 組織文化の次元

<p>(1) 組織の編成と運用</p> <p>公式性 42: 経営者・管理者の責任と権限が明確に規定されている 44: 組織は機能別に編成されている 46: 職務マニュアル, 規則が整備されている</p> <p>柔軟性 01: 計画や予算にとらわれず柔軟に仕事ができる 13: 公式に定められた権限や責任にとらわれず協力が行われている 24: 生産やサービスの柔軟性が強みになっている</p> <p>プロジェクト編成 03: 組織機構にとらわれず, プロジェクト単位での組織編成が行われている 04: プロジェクト・チームに高度の自律性が与えられている</p> <p>ライン主導 16: スタッフ部門よりライン部門の発言力が大きい 33: 戦略計画の策定にあたっては, スタッフが重要な役割を演じている (一) 45: スタッフ部門に優秀な人材が投入されている (一) 47: スタッフ部門が情報の取入れ口になっている (一)</p> <p>厳格な管理 29: 実行計画や予算の実行状況が継続的にフォローされ, 分析されている 32: 四半期, 半期の収益管理が厳しく行われている</p> <p>分権 30: 事業単位には業務遂行に関して大きな責任と権限が与えられている 38: 資源配分の権限はトップに集中している</p>
<p>(2) 組織におけるコミュニケーションの様式</p> <p>横断的な情報共有 06: 横断的な人事移動が頻繁に行われている 11: 異質な人の組み合わせが重視される 19: 部署間の情報交流が頻繁に行われている 20: 社内の成功例がモデルとして周知され, それに続くプロジェクトがすばやく実行される</p> <p>情報伝達の公式性 43: 命令・報告経路がきっちりと定められている 26: 公式の経路以外に, 様々な人脈や情報ネットワークがはりめぐらされている (一) 48: 経営陣は公式の経路以外にも, 多様な情報ネットワークを持っている (一)</p> <p>あいまい情報に対する敏感さ 08: あいまいであっても鮮度の高い情報には敏感に反応する 39: 体系的な予測情報が重視される (一) 40: 新しい行動をとるために, 市場調査が体系的に行われている (一)</p>
<p>(3) 企業と環境とのかかわり方</p> <p>実験主義 05: 面白いアイデアは多少の危険があっても実行される</p>

- 10：新しい試みが実験的に実行に移される
リスクテキング
- 07：失敗を恐れず高い目標が設定される
- 09：経営トップは、時には無理とも思える決断をする
分析主導
- 31：提案は慎重に分析・検討されてから実行に移される
- 35：市場や技術の将来予測のために大量の資源が投入される
- 49：体系的な数値・情報が重視される
戦略主導
- 36：各事業単位は、担当する製品・市場に合わせてそれぞれ競争戦略を立案する
- 41：戦略・実行計画が遵守されている
ビジョン的戦略
- 17：経営戦略は、具体的な計画というよりはビジョンに近い
- 28：経営戦略が実行計画・予算として具体化されている（－）
変化許容度
- 12：変化がむしろ常態と考えられている
- 18：変化は、脅威というよりもむしろチャンスとして積極的にとらえられている
現場主義
- 15：提案制度や小集団活動を通じて、現場の知恵が活用されている
- 24：我が社の強みは、小さな改善を積み重ねることによって築かれている
- 27：現場からの生の声が重視されている
突出
- 22：社内の和を乱さないように、無理のない資源配分が行われる（－）
- 34：有望な製品・市場分野には重点的に資源配分が行われる
余裕の重視
- 21：不測の事態に対応できるように、余裕資源がつねに蓄えられている
- 37：無理のない実行計画が策定される
- 14：社内の緊張が意識的につくりだされている（－）

（４）個人と組織の関係

個性の尊重

- 02：仕事の面白さや課題への挑戦が、士気を盛り上げている
- 23：個人のユニークさや独創性が尊重される
- 50：定まった仕事をきっちりとやりぬく人が尊重される（－）

注 項目の左の数字は、質問票の番号。
質問票では、項目はランダム化されているため、一つの次元に関する質問は、ひとまとめにはされていない。
項目の後ろにつけられた（－）の印は、その項目が、次元の意味とは逆の意味をもつ項目であることを示す。

(1) 組織の編成と運用

組織文化は、組織の編成と運用に反映される。組織の編成と運用は、長期的には組織文化を形作ることができる。この要素の背後には、組織についての考え方がある。組織とは何か、組織的な協働を行うには何が必要か、そのために人々はいかに行動すべきかについての信念や規範は、組織文化の重要な構成要素である。組織編成や組織の運用がどのように行われているかをみることで、その背後にある組織文化を探ることができる。

この次元のグループは、六つの次元で構成される。第一は、公式性の次元であり、組織における仕事の形式化されている程度を示す。第二は、柔軟性の次元であり、組織の分業の枠組みや規則にとらわれることなく仕事のできる程度を示す。第三は、プロジェクトチームという柔軟な組織編成がどの程度採用されているかを測定する次元である。この次元は、組織の柔軟性の次元をより特定化した次元でもある。第四は、ライン主導かスタッフ主導かを測定する次元である。第五は、管理の厳しさを測定する次元である。第六は、分権化の次元であり、事業単位ほどの程度自律性が与えられているかを測定するためのものである。これらの六つの次元のうち、第四以下の次元は、ピーターズとウォーターマンの研究をもとにしている。

(2) 組織におけるコミュニケーションの様式

組織文化は、コミュニケーションという現象と緊密にかかわる。どのような情報をだれにどのような方法で伝えるかは、組織の価値、信念、規範によって規定される。そのため、どのようなコミュニケーションが行われるかをみることで、その背後の組織文化を知ることができる。

この次元のグループは、三つの次元で構成される。第一は、横断的な情報共有がどの程度行われているかを示す次元である。第二は、組織内部の情報の伝達がどの程度公式化されているかを示す次元である。第三

は、あいまいではあっても鮮度の高い情報に対してどのような感度をもつかを測定する次元である。

(3) 企業と環境とのかかわり方

組織文化は、企業と環境とのかかわり方にも反映される。企業と環境との関係はどうあるべきか、企業は変化する環境に適応するためにはどうするべきか、についての価値、信念、規範は、組織文化の重要な構成要素である。環境の変化に対してどのように対応しているかをみることで、その企業の文化を知ることができる。

この次元のグループは、九つの次元で構成される。第一は、環境への適応行動が能動的であるか受動的であるかを示す次元である。第二は、能動的な環境への適応がどの程度の幅で行われるかを測定する次元である。第三は、環境への適応に際して、論理的な分析がどの程度重視されるのかを示す次元である。第四は、分析主導の程度を戦略や計画の視点から測定する次元である。第五は、戦略が計画ではなく、どの程度ビジョンとして示されているかを測定する次元である。第六は、変化を基本的にはどう考えるのかを測定しようとする次元である。この研究では、変化をチャンスと考えるのか脅威と考えるのかという価値観の違いを測定する。第七以下の次元は、環境適応が漸進的に行われるか、突出的に行われるかを測定するためのものである。第七は、環境へのインクリメンタルな適応の程度を測定する次元である。第八は、環境への飛躍的な適応行動がどの程度行われるかを測定しようとする次元である。第九は、環境適応に際して、余裕資源が重視される程度を測定するための次元である。

(4) 個人と組織の関係

組織文化は、個人と組織との関係にも反映される。この研究では、個人の個性がどの程度尊重されているかを測定するための次元を設定した。

ここで選択された諸次元は、必ずしも網羅的ではない。これまでの研究で、組織の成果や適応力に影響を及ぼすと考えられてきた側面に注目したものであるからである。しかし、分析の目的は、これらの次元や項目の個々の意味を明らかにすることではない。むしろ、それらを通じて、日本企業の組織文化を構成する基本的な因子を探ることにある。次に、その因子を明らかにしよう。

3. 組織文化の構成因子⁽¹⁰⁾

表1の50項目についての回答をもとに、因子分析が行われた。得られた回答の定量化にあたっては、それぞれの項目に対応して、「まったくその通り」から「まったく違う」までの、5段階の選択肢が与えられ、その回答に対して、肯定的なものから順に、5点から1点までの得点を与えるという方法がとられた。

分析の結果、固有値が1以上の因子は12であったが、累積寄与率が45%を超える6因子を選択してバリマックス回転を行い、六つの因子が抽出された。ここでは、上位四つの因子の意味を考えてみよう(表2)。

第一は、変化肯定文化(変化敏感型か慎重型か)の因子である。

この因子の負荷量は、「変化許容度」「横断的な情報共有」「実験主義」「個性の尊重」「柔軟性」の先験次元の項目が正の方向に大きい。最も負荷量の大きい項目は、「変化がむしろ常態と考えられている」という項目である。また、「あいまい情報にたいする敏感さ」「リスクテキング」「プロジェクト編成」などの先験次元も包括している。

この因子は、組織機構にとらわれず、柔軟な組織の編成や協力関係をもとにして、環境の変化に積極的に対処しようとする企業家的な文化を反映すると解釈できる。この因子が正であれば、変化や革新は基本的にはよいことで

(10) 加護野他 [1992], 第3章を参照。

表2 日本企業の組織文化の構成因子

構成因子	因子負荷量	固有値	累積寄与率
第一因子：変化肯定性		11.33	22.66
柔軟性・公式的な権限や責任にとらわれない協力	0.67259		
柔軟性・計画や予算にとらわれない仕事の柔軟性	0.50601		
プロジェクト編成・プロジェクトチームの高度の自律性	0.61711		
プロジェクト編成・プロジェクト単位での組織編成	0.50991		
横断的な情報共有・異質な人の組み合わせの重視	0.69673		
横断的な情報共有・社内の成功例のモデル化	0.59579		
横断的な情報共有・頻繁な横断的人事移動	0.54500		
横断的な情報共有・頻繁な部署間の情報交流	0.51826		
あいまい情報に対する敏感さ・高鮮度情報に反応	0.63141		
実験主義・新しい試みの実験的な実行	0.68185		
実験主義・面白いアイデアの実行	0.63389		
リスクテキング・失敗を恐れず高い目標設定	0.62019		
変化許容度・変化を常態と考える	0.72155		
変化許容度・変化は脅威よりもチャンス	0.64470		
現場主義・現場からの生の声の重視	0.53801		
個性の尊重・ユニークさや独創性の尊重	0.67302		
個性の尊重・仕事の面白さや課題挑戦	0.54400		
第二因子：分権管理		4.83	32.31
公式性・管理者の責任と権限の明確な規定	0.61434		
公式性・職務マニュアル、規則の整備	0.54797		
厳格な管理・計画や予算の実行状況の継続的フォロー	0.73075		
厳格な管理・四半期・半期の厳格な収益管理	0.58257		
分権・事業単位への責任・権限の付与	0.57514		
情報伝達の公式性・命令・報告経路の規定	0.60540		
戦略主導・戦略・実行計画の遵守	0.58231		
戦略主導・事業単位ごとの競争戦略の立案	0.50676		
ビジョン的戦略・経営戦略の具体化	0.67819		
第三因子：漸進主義		1.97	36.25
分析主導・提案の慎重な分析・検討	0.60009		
現場主義・小さな改善の蓄積による強み	0.61466		
突出・社内和重視の資源配分	0.54041		
余裕の重視・無理のない実行計画の策定	0.62849		
第四因子：スタッフ主導		1.84	39.93
ライン主導・スタッフ部門よりライン部門の発言力大	-0.68931		
ライン主導・スタッフ部門が情報の取り入れ口	0.53965		
ライン主導・スタッフ部門への人材投入	0.50421		

注 サンプル数377社、製造業208社、非製造業169社。
一項目でも欠測値のある企業は除外されている。
因子負荷量0.5以上。累積寄与率は、%で表示。

あるという価値、企業という組織体は変化に対して積極的に対応すべきであるという信念、革新のためには、それまでの規則や慣行にとらわれる必要はないという規範を反映している。この因子が負であれば、慎重型の文化をもつと考えられる。

第二は、分権管理文化（分権管理型か調整管理型か）の因子である。

この因子の負荷量は、「厳格な管理」「公式性」「情報伝達の公式性」の先験次元の項目が正の方向に大きい。また、「戦略主導」「分権」の項目も含んでいる。最も負荷量の大きい項目は、「実行計画や予算の実行状況が継続的にフォローされ、分析されている」という項目である。さらに、「ビジョンの戦略」の（－）項目である「経営戦略が実行計画・予算として具体化されている」も正の方向に負荷量が大きい。

この因子は、事業部門に権限を委譲し、戦略の策定および計画や予算を通じて、分権化した組織を厳しく管理するという組織文化を反映すると解釈できる。企業における意思決定は、それぞれの部門に委譲するが、徹底したコントロールは行うという価値や信念を示す因子である。この因子が負であれば、調整管理型の文化をもつと考えられる。

第三は、漸進主義文化（漸進型か突出型か）の因子である。

この因子の負荷量は、「余裕の重視」「現場主義」「分析主導」の先験次元の項目が正の方向に大きい。最も負荷量の大きい項目は、「無理のない実行計画が策定される」である。さらに、「突出」の次元の（－）項目である「社内の和を乱さないように、無理のない資源配分が行われる」も正の方向に負荷量が大きい。

この因子は、変化への適応に際して、無理や突出は避け、多くの面での配慮をしながら、漸進的に適応しようとする価値や信念を反映すると解釈できる。この因子が負であれば、突出型の文化をもつと考えられる。

第四は、スタッフ主導文化（スタッフ重視型かライン重視型か）の因子である。

この因子の負荷量は、「ライン主導」の先験次元の「スタッフ部門よりライン部門の発言力が大きい」という項目が最も負の方向に大きい。他の「ライン主導」の次元の（一）項目も正の方向に負荷量が大きい。

この因子は、ラインよりもスタッフが重視されるような組織文化を反映すると解釈できる。スタッフ部門を通じて環境の変化を認知し、スタッフのもつ体系的な知識をもとにして、環境へ合理的に適応していこうという価値や信念を示す因子である。この因子が負であれば、ライン主導型の文化をもつと考えられる。

それでは、ここで抽出された因子は、どのような理論的意味をもつのだろうか。分析の結果で注目すべきことは、異なると考えられてきた経営の諸側面が、同時に一つの因子に包含されていることである。その典型的な例は、第一因子である。第一因子には、先験次元として設定した四つのグループの次元が含まれている。すなわち、組織の編成と運用、組織におけるコミュニケーションの様式、企業と環境とのかかわり方、個人と組織の関係、などの多様な側面が一つの因子と緊密な関係をもつ。このことから、企業の環境適応行動、組織の編成や運用、組織内のコミュニケーション、個人と組織のかかわり方、などの経営戦略や組織に関するさまざまな側面は、組織で共有された価値や信念、すなわち組織文化を共通の土台として導かれていると解釈できるのである。

次に、ここで得られた文化の構成因子をもとにして、日本企業の新事業開発と組織文化とのかかわりを考えてみよう。

Ⅲ．新事業開発と組織文化

1．新事業の成功確率と組織文化

日本企業の新事業開発と組織文化とは、どのような関係をもつのだろうか。まず、因子分析で抽出された四つの因子にもとづいて、製造業と非製造

業別に、因子スコアの平均値を比較して、新事業の成功確率との関係をみてみよう（表3、表4）。

比較結果から、製造業と非製造業は、対照的な組織文化の平均像を持つことがわかる。製造業は、慎重・調整管理・突出・ライン重視型の文化である。これに対して、非製造業は、変化敏感・分権管理・漸進・スタッフ重視型の文化である。スタッフ重視かライン重視かの違いは、統計的に有意な差を示す。しかし、新事業の成功確率との関係でみれば、次のような点を確認できる。

第一に、うまくいっている企業の文化は、平均的にみればよく似ている。

表3 組織文化の平均像

	製造業(N=208)	非製造業(N=169)
変化肯定性	-0.02(1.01)	0.02(0.99)
分権管理	-0.04(1.01)	0.05(0.99)
漸進主義	-0.05(1.00)	0.06(1.01)
スタッフ主導**	-0.24(0.97)	0.29(0.96)

注 両側t検定：*5%水準で有意，**1%水準で有意。
Nは企業数。カッコ内は標準偏差。
一項目でも欠測値のある企業は除外されている。

表4 新事業の成功確率と組織文化

製造業(N=185)	成功	非成功
変化肯定性*	0.23(1.14)	-0.16(0.95)
分権管理*	0.40(0.90)	-0.03(1.02)
漸進主義	0.15(1.01)	-0.11(0.94)
スタッフ主導*	-0.06(0.92)	-0.37(0.94)
非製造業(N=148)	成功	非成功
変化肯定性**	0.34(0.89)	-0.18(1.00)
分権管理*	0.14(1.02)	-0.20(0.82)
漸進主義**	0.29(1.07)	-0.22(0.91)
スタッフ主導**	0.52(0.97)	0.07(0.90)

注 両側t検定：*5%水準で有意，**1%水準で有意。
Nは企業数。カッコ内は標準偏差。
一項目でも欠測値のある企業は除外されている。
新事業の成功・非成功の類別は、質問票の回答にもとづく。

製造業では、変化敏感・分権管理・漸進・ライン重視型の文化である。非製造業では、変化敏感・分権管理・漸進・スタッフ重視型の文化である。いずれも、それぞれの平均像とは異なるが、スタッフ重視かライン重視かを除いて共通している。

第二に、うまくいっていない企業の文化もよく似ている。製造業では、慎重・調整管理・突出・ライン重視型の文化であり、非製造業では、慎重・調整管理・突出・スタッフ重視型の文化である。やはり、スタッフ重視かライン重視かは、製造業と非製造業で逆転するが、それ以外は同じ特徴である。

したがって、製造業と非製造業との違いにかかわらず、新事業をうまく立ち上げている企業の文化は、変化敏感・分権管理・漸進型であることを理解できる。そして、うまく立ち上げていない企業との違いは、製造業の漸進か突出かの軸を除いて、統計的に有意な差を示している。

2. 基本戦略と組織文化

次に、基本戦略と組織文化との対応関係では、次のような点を確認できる(表5)。

- (1) 個々の基本戦略に合わせて組織文化も創造される。基本戦略によって、組織文化の特徴の組み合わせは異なる。
- (2) 製造業と非製造業に共通する戦略でも異なる文化の特徴をもつ。たとえば、ニーズ・既成市場・少数厳選型戦略は、製造業では、調整管理・突出・ライン重視型の文化であるが、非製造業では、分権管理・漸進・スタッフ重視型の文化である。NS・既成市場・少数厳選型戦略は、漸進か突出かの軸を除いて、製造業と非製造業で文化の特徴が逆転する。
- (3) 非製造業の基本戦略は、すべてスタッフ重視型の文化である。
- (4) ニーズ志向を重視する戦略は、製造業では、突出・ライン重視型の文化である。非製造業では、分権管理型の文化である。

ニーズ志向でもシーズ志向でもない戦略は、製造業では、慎重・ライ

表5 基本戦略と組織文化

製造業	変化肯定	分権管理	漸進主義	スタッフ主導
ニーズ・新・少数	0.41	0.23	-0.08	-0.23
ニーズ・既成・少数	-0.20	-0.17	-0.10	-0.25
NS・既成・少数	-0.13	-0.26	0.12	-0.28
ニーズ・新・少数	0.01	0.45	0.35	0.03
NS・新・少数	-0.33	0.47	-0.33	-0.04
F値	1.68	2.08+	1.04	0.40
非製造業	変化肯定	分権管理	漸進主義	スタッフ主導
ニーズ・既成・少数	-0.14	0.29	0.11	0.28
ニーズ・既成・NS	-0.12	0.67	-0.09	0.42
ニーズ・NS・少数	0.35	0.23	0.07	0.07
NS・既成・少数	0.02	0.18	0.52	0.30
NS・NS・NS	0.26	-0.36	-0.08	0.22
F値	0.74	1.93	0.74	0.24

注 +10%水準で有意, *5%水準で有意, **1%水準で有意。
 サンプル数, 製造業75社, 非製造業77社。一項目でも欠測値のある企業は除外されている。戦略が「どちらともいえない」場合, 「NS」と表している。

ン重視型の文化であるが, 非製造業では, 変化敏感型の文化である。

- (5) 既成市場への参入を重視する戦略は, 製造業では, 慎重・調整管理・ライン重視型の文化であるが, 非製造業では, 分権管理型の文化である。

新市場の創造を目指す戦略は, 製造業で分権管理型の文化である。

既成市場参入志向でも新市場創造でもない戦略は, 非製造業で変化敏感型の文化である。

- (6) 少数厳選投資戦略は, 非製造業で分権管理・漸進型の文化である。

少数厳選投資でも分散投資でもない戦略は, 非製造業で突出型の文化である。

それでは, うまくいく基本戦略と組織文化とは, どのような対応関係があるのだろうか。基本戦略の違いにもとづいて, うまくいく企業とそうでない企業とを比較しよう(表6)。

表6 基本戦略の成功確率と組織文化

製造業	変化肯定		分権管理		漸進主義		スタッフ主導	
	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功
ニーズ・新・少数	0.44	0.40	0.26	0.21	0.62	-0.43**	-0.27	-0.21
ニーズ・既成・少数	-0.11	-0.27	0.15	-0.39	0.07	-0.21	-0.04	-0.40
NS・既成・少数	1.26	-0.25	1.32	-0.39	-1.10	0.22	0.46	-0.34
シーズ・新・少数	0.38	-0.15	0.35	0.49	-0.12	0.56	-0.16	0.12
NS・新・少数	-0.92	0.15*	0.81	0.18	-0.38	-0.27	0.27	-0.30
非製造業	変化肯定		分権管理		漸進主義		スタッフ主導	
	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功	成功	非成功
ニーズ・既成・少数	-0.17	-0.32	0.26	0.15	0.45	-0.45+	0.53	0.20
ニーズ・既成・NS	0.46	-0.90**	0.95	0.20+	-0.18	-0.06	0.69	-0.11
ニーズ・NS・少数	0.40	0.28	0.53	-0.27+	0.16	-0.07	0.34	-0.37
NS・既成・少数	0.51	-0.57	0.16	0.21	0.65	0.36	0.32	0.29
NS・NS・NS	0.65	-0.14	0.06	-0.78	0.19	-0.34	0.33	0.11

注 両側t検定：+10%水準で有意，*5%水準で有意，**1%水準で有意。
 サンプル数，製造業75社，非製造業77社。一項目でも欠測値のある企業は除外されている。戦略が「どちらともいえない」場合，「NS」と表している。
 新事業の成功・非成功の類別は，質問票の回答にもとづく。

ここでは，組織文化とうまくいく戦略との次のような対応関係を確認できた。

- (1) ニーズ志向でうまくいく戦略は，製造業で漸進型の文化である。
- (2) ニーズ志向でもシーズ志向でもない戦略でうまくいくのは，製造業でスタッフ重視型の文化であり，非製造業では，変化敏感型の文化である。
- (3) 既成市場参入志向でうまくいく戦略は，製造業で分権管理型の文化である。
- (4) 既成市場参入志向でも新市場創造志向でもない戦略でうまくいくのは，非製造業で分権管理・漸進型の文化である。
- (5) 少数厳選投資志向でも分散投資志向でもない戦略でうまくいくのは，非製造業で変化敏感型の文化である。

これまでの分析結果から，次のような結論を導くことができる。

第一に、新事業開発の成功確率の違いは、組織文化の違いによっても説明される。製造業と非製造業の平均的な組織文化は異なるが、それぞれの業種で成功確率を高める鍵となる文化の特徴がある。

第二に、成功確率の高い企業の組織文化は、製造業と非製造業とを問わず、よく似ている。逆に、うまくいかない企業の文化もよく似ている。

第三に、スタッフ重視かライン重視かの違いは、製造業か非製造業かの違いによって説明される部分が大きい。

第四に、新事業開発の基本戦略に合わせて、組織文化も創造される。しかし、うまくいく戦略には共通する対応関係がある。

3. 組織の有効性と組織文化

ここまでの分析から得られた結果で、経営学で提示されてきた優良企業の要因とは異なるものがある。

その第一は、ライン重視型文化の優位性についてである。ピーターズとウォーターマンによれば、優良企業に共有される基本的な特質の一つは小さな本社であった。組織形態を単純に保ち、本社スタッフを少人数にしているのである。すなわち、優良企業は、スタッフ重視型ではなく、ライン重視型である。

しかし、ここでの分析結果は、彼らの主張と必ずしも一致しない。たとえば、製造業のニーズ志向でもシーズ志向でもない基本戦略は、スタッフ重視型の文化をもつ企業の方がうまくいく。非製造業でうまくいっている企業の文化は、平均的にも基本戦略でもスタッフ重視型である。このように、必ずしもライン重視型の文化をもつ企業の方がうまくいくとはいえない。

第二は、組織の創造性を生み出すための突出の効果についてである。竹内他は、事業展開について次のように主張している⁽¹¹⁾。

(11) 竹内他 [1986], pp. 330-333.

「企業の自己革新の出発点は、古い秩序を破壊し、新しい秩序を生み出すようなカオスをつくり出すことである。」

「事業展開を構想する場合、新しい情報が市場から組織内に継続的に入ってカオスを創発し、情報創造を誘発するという視点から構想される方が望ましい。」

これらの命題は、事業を創造するために、意識的なカオスの創造を提唱している。そのためには、組織構成員の視点を転換させる必要があるとされ、その手段としてミドルを中心とした小集団による戦略的突出が提示される⁽¹²⁾。

しかしながら、分析の結果からは、突出型の文化を持つ企業の新事業開発がうまくいくとはかぎらない。新事業開発のうまくいく企業は、製造業と非製造業を問わず、平均的には漸進型の文化をもつ。基本戦略でみても、うまくいっている企業には漸進型の文化の企業がある。たとえば、製造業のニーズ志向型の戦略では、漸進型の文化を持つ企業がうまくいっている。非製造業の既成市場参入志向でも新市場創造志向でもない戦略でも、漸進型の文化の企業がうまくいく。

それでは、なぜこのような結果が得られるのだろうか。まず、なぜスタッフ重視型の文化の方がうまくいくのだろうか。その理由の一つは、経営資源の特異性の違いである。製造業のニーズ志向でもシーズ志向でもない戦略は、スタッフ重視の方がうまくいく。製造業では、自己の技術をもとに戦略を明確にする方がうまくいく。しかし、自己の技術の特異性を高めることができなければ、戦略に「あいまい」な部分を残しておき、スタッフを中心として競争者の動きに機動的に対応する方がうまくいくのだろう。

また、非製造業の中核資源は、情報的資源である。その情報的資源は、個々の現場が取り入れ口となっている。中核となる技術を持たず、特許もな

(12) 竹内他 [1986], pp. 382-384.

い業種では、その情動的資源は、他者との互換性が高く特異性は低い。そのため、事業開発に有効となる新たな資源は、よく似ている可能性が高い。しかし、どの情動的資源がどの程度似ているかは、取り入れ口で判断することはむずかしい。同じような開発分野の選択がなされたり、他者に追随した事業開発がなされることもある。その結果、本業での競争関係が、そのまま新たな事業分野へ持ち込まれることになる。したがって、スタッフが情動的資源を集中的に管理して、新事業開発の決定をする方がうまくいくのである。

それでは、突出型の文化がうまくいかないのはなぜか。突出の効用は、新しい視点を提示する集団をつくることによって、組織構成員の視点を転換させることにある。それは、それまで組織に共有されていた思考・行動様式を転換させることでもある。その結果、製品、組織の編成などの内容に変化をもたらす。創造的な突出のための周辺条件は、社内の雑音からの隔離と集団内に異質性を取り込むことであると主張されている⁽¹³⁾。

製造業では、突出型の文化の方がうまくいく基本戦略もある。しかし、特定の戦略の軸との対応関係は見いだせなかった。突出集団は、社内の雑音の影響を受けたり、異質性の乏しい集団とならざるを得ない場合もある。たとえば、多角化の程度が低い企業は、単一事業で均一な文化を持つ企業に近い。そこでは、突出集団をつくっても、本流意識による雑音のため、その集団が十分な動機付けを持つかどうかは疑問である。研究開発能力の高い企業が組織的な管理のもとに事業開発を行うときも、突出集団を作るよりは、あえて漸進的な戦略をとろうとするだろう。また、金融業のように資源の特異性が低ければ、組織内部に異質な発想が生まれにくくなる。その結果、突出集団は、十分な異質性を取り込めるとはいえない。むしろ、集団自体が、組織全体から遊離したものになる可能性が高い。

(13) 竹内他 [1986].

Ⅳ．結び

本稿では、まず、組織文化の定量化の方法について議論し、測定の結果をもとに、日本企業の組織文化の構成因子を抽出した。次に、それらの因子がどのような意味をもつか、その因子をもとにすれば、日本企業の組織文化はどのような類型化ができるかを議論した。最後に、日本企業の新事業開発と組織文化の関係を事業開発戦略をもとに分析した。

組織文化というとならえがたい現象の定量的な研究は、まだこれからの課題である。その理由の一つは、定量的な研究に対する懐疑的な見方があったからである。しかし、ここで得られた結果は、組織文化についての議論で注目されてきた論点とかかわる。さらに、組織文化の違いも納得できる。

それでは、組織文化の違いは何によって生み出されたのだろうか。その最も大きな影響要因は、産業の違いだろう。産業が異なれば、仕事の成果をあげるような文化は異なる。この研究でも、産業と組織文化との関係について分析を行った。その結果をみると、産業は、組織文化に違いをもたらす重要な影響要因であることが理解できる。しかし、産業の違いだけでは説明できない違いも存在する。同じ産業でも、まったく異なった文化が併存しうる。むしろ、業種間の組織文化の違いよりも、企業間の組織文化の違いが大きいことが確認されている⁽¹⁴⁾。

新事業開発との関係では、一定の組織文化をもつ企業において、新事業開発の成功確率が高いことが明らかになった。組織文化は、目に見えない影響力であるだけに、その意識的な管理は難しい。しかし、組織文化は、自然発生的なものであるが、ある程度までは、意識的に形づくり、伝承することはできる。その際に重要な役割をはたしているのは、経営理念だろう。そのため、経営理念が、企業の行動や成果にどのような影響を及ぼしている

(14) 関西生産性本部 [1991], pp. 49-53.

か、組織文化とどのようにかかわっているかも分析する必要がある⁽¹⁵⁾。

新事業開発の戦略、経営管理システム、組織文化は、新事業の成果をそれぞれが独立して規定するわけではない。なんらかの適合関係があるはずである。その関係は、環境や他の組織特性にも影響され、適合性の程度は、企業によって微妙に異なる。その違いは、新事業開発に対する経営者の方法論の違いを表すといえるのかもかもしれない。戦略、経営管理システム、組織文化の三つの適合関係の分析も、今後の課題である。適合関係の違いを明らかにできれば、新事業開発についての戦略的な判断の違いを知ることができるだろう。そのためには、環境認識や経営者の個人属性も含めた、より詳しい分析が必要である。

[参 考 文 献]

- Aaker, D. A., *Strategic Market Management*, John Wiley & Sons, 1984 (野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳『戦略市場経営』ダイヤモンド社, 1986).
- Deal, T. E., and A. A. Kennedy, *Corporate Culture*, Addison-Wesley, 1982 (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983).
- 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社, 1989.
- 加護野忠男『組織認識論』千倉書房, 1989.
- 加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三編『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房, 1992.
- 関西生産性本部・経営実態調査委員会『リストラクチャリングと組織革新—経営実態調査報告書—』関西生産性本部, 1991.
- Likert, R., *Human Organization: Its Management and Value*, New York: MacGraw-Hill, 1967 (三隅二不二訳『組織の行動科学』ダイヤモンド社, 1968).
- Litwin, G.H., and R. A. Stringer, Jr., *Motivation and Organizational Climate*, 1968 (占部都美監訳・井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房, 1974).
- Lorsch, J. W., "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change," *California Management Review*, Vol. XXVIII, No. 2, 1986.
- Merton, R. K., *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, Ill: Free Press, 1957 (森東吾他訳『社会理論と社会構造』みすず書房, 1961).

(15) 組織文化と経営理念との関係の分析は、加護野他 [1992], 第4章を参照。

- Peters, T. J., and R. H. Waterman, *In Search of Excellence*, Haper&Row, 1982 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社,1983).
- Roberts, E. B., and C. A. Berry, "Entering New Businesses: Selecting Strategies for Success," *Sloan Management Review*, Spring, 1985.
- 榊原清則・大滝精一・沼上幹『事業創造のダイナミクス』白桃書房, 1989.
- 坂下昭宣「組織文化とシンボリック・マネジャー」『国民経済雑誌』第165巻第4号, 1992.
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass (清水紀彦・浜田幸男訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989).
- Schwartz, H., and S. M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, Summer, 1981.
- 竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中郁次郎『企業の自己革新』中央公論社, 1986.
- 山田幸三「日本型新事業開発の戦略と成果」『岡山大学経済学会雑誌』第23巻第4号, 1992 a .
- 山田幸三「新事業開発の経営管理システム」『岡山大学経済学会雑誌』第24巻第1号, 1992 b .
- 吉原英樹『戦略的企業革新』東洋経済新報社, 1986.