

## 産業集積地における中小企業の組織風土と企業ネットワーク<sup>1</sup>

### — 長野県諏訪地域の製造業企業を対象とした調査研究—

潮村 公弘・松岡 瑞希・濱川 葉子・林 靖人・藤原 卓・中嶋 聞多

信州大学人文学部

## Organizational Climate and Networks among Small and Medium Enterprises in Industrial District: The Survey for the Manufacturing Industries in Suwa Region, Nagano Prefecture.

Kimihiko SHIOMURA, Mizuki MATSUOKA, Yoko HAMAGAWA,  
Yasuto HAYASHI, Suguru FUJIWARA, & Monta NAKAJIMA

Shinshu University, Faculty of Arts

---

#### Key Words:

**Organizational Climate, Organizational Networks, Small and Medium Enterprises, Industrial District**  
組織風土、企業ネットワーク、中小企業、産業集積地

---

#### 問題

本研究は、「事業者グループの環境意識とネットワーク構造の解明」という研究プロジェクトにおける最終的な目的である長野県諏訪地域の持続的発展に向けて、その第一段階として企業間のネットワークが有する可能性に注目しながら、個々の企業における組織特性の規定因とその含意について検討する。そのさい、国内外において名高い産業集積地である長野県諏訪地域において、この地域が集積のメリットを活用し、企業間のネットワークを用いて中小企業が抱える経営資源や諸活動上の制約といった問題の解決に生かすことのできる方策について検討することを課題としている。

#### 組織特性と企業ネットワーク構造

本研究プロジェクトにおけるこの段階での主たる目的は、対象地域における個々の企業の組織特性と

企業ネットワークの様態を把握することであった。企業間のネットワークのあり方は、そこにかかわる企業の組織風土・文化そして企業としての今後の方向性を規定する重要な要素であるといえる。企業間のネットワークとしては、取引関係によるもの、地縁・血縁によるものなどもあるが、ここでは、研究会や勉強会等へ参加することによる他の企業組織との相互支援的なネットワークを対象とする。このネットワークは、取引関係によるものより水平的な関係で、地縁・血縁によるものよりも自由で選択的なネットワークと言えるだろう。

鈴木(1985)は、組織文化と経営戦略との関係性について、経営戦略が組織文化によって規定されるという側面と、経営戦略によって組織文化が作られる側面という2つの側面をとりあげ、経営戦略と組織文化が密接にかかわっていることを指摘している。鈴木(1985)の指摘する経営戦略と組織文化の関係性についての2つの側面は、組織文化が経営戦略の原

---

<sup>1</sup> 本研究は、科学研究費補助金 基盤研究 A(2) 「諏訪湖・天竜川水系の物質循環・水環境とマネーフローからの研究 (研究課題番号 14208070)」(信州大学全学研究)の一部として行われた。

因となるという因果関係と、組織文化が経営戦略の結果として生起するという因果関係とをあらわしている。

### 組織特性

組織風土(Organizational Climate)と組織文化(Organizational Culture)は類似した概念ではあるが、その異同については様々なとらえ方がある。富岡(1993)によれば、組織風土とは「ある組織を他の組織と区別する特徴または特性」であるし、また「組織の性格」とも表現されている。例えば、従業員同士で競争しあう雰囲気のある企業や、従業員同士が思い合う雰囲気のある企業というようにその企業独特の特性をいう。一方、組織文化は「風土に比べて組織の基本に関するもので、長い間に育てられ、簡単には変わらない組織の本質に関わっている」と位置づけている。富岡(1993)は、組織風土を毎日変化する天気、組織文化を徐々に変化する季節にたとえている。また、組織風土の形成に関しては、組織構成員の認知を重視する立場と物理的構造と物理的特性を重視する立場があり、前者では組織風土を、構成員の間で共有されている心理風土として扱い、後者では、構造とプロセスから形成されるものとして扱う傾向がある(白石, 1995)。

さらに加護野(1982a)は、組織文化の測定という問題を考えるために、組織風土と組織文化の比較について多くの観点から整理をすることで有益な枠組みを提供している。しかしながら、組織風土と組織文化の関係性についての捉え方には極めて多様な考え方があり、特に実証的な側面においては両概念間の異同について曖昧さが残されたままであると考えられる。加えて Schein, E. H. による一連の著名な研究(例えば、Schein, 1983; 1984; 1985)の影響を受けて、組織文化が組織において果たしている様々な機能についての研究が盛んに行われるようになってきた。それゆえに、特定のスタンスに偏った立場をとることは現時点では望ましくないと考え、本研究においては組織風土と組織文化を厳密に区別して考える立場はとらず、また表記としては、よりベーシックな概念である組織風土という用語を主として用いることとする。

組織風土は、組織の成果と密接な関連を有すると考えられる概念である。Schneider (1990)は、社会心理学者であるK. Lewinの「場の理論 (Lewin, 1951)」を理論的枠組みとした上で、組織風土と組織として

の有効性との関係について検討すべきことを主張している。また Kangis & Williams (2000)は組織風土と企業業績との関連性について実証的に検討し、組織風土と企業業績との関連性が安定して検出されること、またさらには、部門の相違にかかわらず良い業績を挙げている企業ではそうではない企業に比べて、組織風土にかかわる諸側面に高い価値をおいていることを見出した。なおこの企業業績に関しては、対象地域が限定的であるタイプの調査研究においてこのようなセンシティブなテーマを研究の初期的段階から取りあげることは、研究全般における今後の協力体制に対して否定的な影響を生み出しかねないことを考慮して、研究成果の蓄積を待って実証的に検討していくこととしたい。

本研究では、組織の今後の方向性を予測しうる組織特性として、組織風土の倫理的な側面の測定を行うこととした。この倫理的側面から捉えた組織風土が、多様な現象に対する予測的因子として機能していると考えられるからである。とりわけ、本研究プロジェクトが将来的に取り組みを予定している環境問題に対する意識とその対策とに重要な関連を有しうる側面が、この倫理的な側面であると考えられることによる。加えて Victor & Cullen (1988)によると、組織の規範と関連する組織風土は、倫理的な基盤を持つ。そしてこの基盤において、組織の成員は他者に対して何ができ、また何をすべきかということを知るとされている。それゆえに本研究では、組織規範の基盤とされる、倫理風土について測定することとした。同時に、組織特性に関する測定ツールとして組織風土と並ぶ代表的ツールである、職場の活性化度を測定する。職場の活性化度とは、より短期的に変動しうる、職場における活性化の状態を示すものと考えられる。

### 変革期にある日本企業：組織風土・文化革新の必要性

日本企業に大きな変革が必要されていることは昨今の経済情勢が如実に示しているところであり、その基本的な方向性に異を唱える声は極めて限定的なものであろう。企業組織を変革すべき方策としては、リストラクチャリング(restructuring)や賃金報酬体系の変更が即効的な方策であり、事実、多くの企業組織においてこの種の変革が進んできている。これらの方策に続いて行われるべきものは、組織風土・文化を変革していくことであろう。このような論点

については、1980年代前半頃から本邦においても多くの著作があらわされてきた(例えば、小林, 1985、梅沢, 1983、加護野, 1982b)。そしてCI(Corporate Identity)戦略に代表される実際上の対策もなされてきた。また、中野・渡辺(1985)は、本邦において広く実施されてきたTQC(Total Quality Control: 全社の品質管理)も同種の戦略として位置づけられると指摘している。

これらの対処は、ある種の成果をあげてきたと言えるだろうが、今日ではその限界あるいは弊害が大きく指摘されるようになってきている。現代社会では、トップダウン的なこれらの方策の意義は限定的なものとならざるをえない側面があると言えよう。それは個々の部署や個人の柔軟な志向と主体的な意志決定とが求められ、そのゆるやかな総体とも言える組織風土・文化について考えるべき側面が強まっていることをあらわしていよう。またSchein自身(Schein, 1985)による、組織文化の定義、すなわち、組織文化は集団学習の結果であり構成員の共有経験が必要とされる、という位置づけに照らしても、トップダウン的な方策の限界がみてとれよう。このように組織風土・文化と組織の成果との間のボトムアップ的で帰納的に規定される関連性の探求が必要とされている。

#### 企業ネットワーク

地域社会の活性化とさらなる発展は、当該地域において求心力を有した組織が、外部環境との調和・バランスを保ちながら、いかにして発展していけるかにかかっている面が大きいと言えよう。かつて、こういった組織とはいわゆる大企業、自治体、大学などの高等教育機関といった大規模組織がその担い手であった。現在でもこれらの大規模組織の影響力は依然として大きいとはいえ、その比率は着実に低下してきた。産業構造・社会構造の変容にともなって、規模や資本力が少ない組織が蓋然性として有している意志決定の迅速さ、思考や発想の柔軟さ、臨機応変な転換、さらには独自性の発揮といった特性が有効に機能しうる土壌が整ってきた。もとより技術力において高い水準を維持してきた中小企業(本研究で調査対象として設定した諏訪地域はそのような中小企業の比率が高い地域である)においてはその力をこれまでになく発揮できる時代が到来した。

高い技術力をいかにして組織としてのトータルな成果に結びつけるかについては、企業間のネットワ

ークを通じた、各種ノウハウの蓄積と情報交換、人的・物的資源の共有的利用による相互扶助、先端的な技術等に関する共同学習、進取の気性の醸成といった側面が有効に機能しているかによっている面が大きいであろう。

#### 組織風土・文化、企業ネットワークと、環境問題への取り組み

我々は、今後に予定されている検討課題として、環境問題に取り組む姿勢を個々の企業がそして地域全体がいかにして高めていけるかという問題を設定している。そこにかかわる要素として、まず当該地域における企業ネットワーク構造およびそのネットワーク構築の方向性に影響を与えている組織風土・文化、および企業ネットワークでの情報交換・情報交流を通して影響を受ける組織風土・文化について把握していきたい。それらを踏まえた上で、「環境問題」という企業間での共通性が高く、また政治的・社会的に望ましい方向性が明確である問題に対する経営戦略を取りあげ、量的な調査票調査に加えて、質的な面接・インタビュー調査を併用することを通して、これらの変数間のダイナミクスについて検討していきたい。さらには、このデータをもとにして、どのような介入研究的アプローチが可能であり、そしてまた有効であるのかについて検証していくことを目指している。

#### 方法

##### 対象地域の特性

今回、調査対象とした諏訪地域(諏訪市・下諏訪町・岡谷市の3市町を示す)は、日本有数の内陸工業地帯の中核的地域と言えよう。この諏訪地域は、「都市型集積」の中の「地方都市型集積」として類型化される。地方都市型集積は、大都市工業型集積に比べて集積する企業数が少ないことや、諏訪の精密機械、浜松の楽器などに代表されるように特定の分野に集積があるといった特徴がみられる。

山本・松橋(1999)によると、機械・金属工業の起源の一つに、1870年頃に始まった製糸工場で使われている機械の保守・修理への需要という経緯がある。また、第2次世界大戦時に疎開工場の立地となったこと、農業との兼業で家内工業が起こったこともその起源となっている。諏訪地域における機械・金属工業の中小企業の多くは、同地域にある大企業の下

請加工を担うものとして存続してきた。しかしこの、大企業を頂点とするピラミッド型の垂直的系列構造は1980年代まではかなり維持されていたが、その後、この構造は崩壊していくこととなる。

都市型集積地の抱える問題点として、1980年代からの大企業の海外移転等による事業所の減少、技術力の低下、若年層離れによる慢性的な高齢化などが問題となり、集積地としての機能の低下が危ぶまれている。また機械・金属工業に共通的な特徴として多数の部品を組み立てることにより完成品を生産するという性質がある。そのため親企業となる組み立て工場の周辺に多数の関連企業が集中している場合が多い。そして、加工組み立て型の中小企業や、これを支える部品および加工業においては、その多くが親企業の影響を受けやすいことが問題となる。

1980年代以降、とりわけバブル経済の崩壊以降、企業ネットワークが大きく変化し、新たなネットワーク形成の動きに注目が集まった。諏訪地域も例外ではなく、一連のネットワーク形成の動きが存在し、現在諏訪地域には様々な企業ネットワークが存在している。近年、一部の都市型集積地において、自社製品の開発や集積内での柔軟なネットワーク型分業により、研究開発重視型の新しいタイプの集積を形成する動きもみられはじめ、その動向が注目を集めている。

#### 調査方法と調査対象

本調査は、信州大学人文学部人間情報学科応用情報学研究室を主体として行われた。調査票の配布・回収は、2002年8月に郵送法により実施した。

調査対象地域に存在する中小製造業には、様々な規模の企業が存在しているが、今回の調査では、インターネットを利用した積極的なネットワーク形成を図っている企業であるかどうかをひとつの基準として、インターネット上で閲覧可能である企業ガイド<sup>2</sup>（諏訪市工業ガイド2002-2003、IRUDAS ネット

<sup>2</sup>これらの資料は、インターネット上においてもアクセス可能である(2003年3月現在)。

諏訪市工業ガイド2002-2003:

<http://www.city.suwa.nagano.jp/kigyou/>  
IRUDAS ネットワークしもすわ:

<http://www.ssc.shimosuwa.nagano.jp/>  
岡谷市企業ガイド2000:

<http://www.city.okaya.nagano.jp/cdrom/>

ネットワークしもすわ、岡谷市企業ガイド2000)の中から、機械・金属工業分野に属すると考えられる企業を中心として268社を抽出した(2002年8月参照)。配布した調査票への回答記入者については、特に限定せず各企業の任意とし、回答記入者名と役職名の記入を求めた。その結果、回答記入者の6割以上がトップマネジメント層であった。

またこの調査に対する回答結果をもとにして、当該企業が参加している研究会・勉強会として記述が多かった企業の中から14社を有意抽出して、インタビュー調査を実施した(時実施時期は2002年9月~10月、1社あたり約2時間程度。半構造化面接法により実施した)。このインタビュー調査の結果については、稿を改めて論じることとしたい。

#### 調査票の構成

調査票は以下の4つの設問群により構成された。「参加している研究会・勉強会等」、「コーディネート組織」(ここでコーディネート組織とは、企業と企業、大学等の研究機関、地域住民などを結びつけ、地域と企業の活性化に寄与する組織のことを指す)、「組織風土等」、「回答企業の概要」である。

本論文では、「参加している研究会・勉強会等」、「組織風土」、「回答企業の概要」について検討していく。なお「コーディネート組織」についての回答結果は、企業間のネットワーク形態について詳細に論じていく別の研究論文において取りあげることとする。

#### (1) (1)参加している研究会・勉強会等について

回答企業が参加している研究会・勉強会等について5つまであげてもらい、その名称と開催頻度、参加頻度、参加のきっかけ、参加意識について尋ねた。回答形式は、参加意識についてのみ4件法(1:積極的である~4:消極的である)で、他は自由記述形式とした。

#### (2)組織風土等について

回答企業の組織風土等について尋ねた。組織文化の測定には、藤田(1991)が用いた尺度項目から選択したものと独自に収集・作成した項目とを用いた。藤田が用いた尺度はVictor & Cullen(1988)が開発したものの邦訳で組織の倫理風土を測定するものである。Victor & Cullen(1988)が主張する倫理風土とは、組織規範の基盤を形成すると考えられるもので、意思決定に広く影響するような、組織に浸透してい

る特性を指す。この倫理風土尺度は、藤田(1991)によると「配慮」、「法と規範」、「モラル」、「効率」、「会社利益」、「個人利益」、「身内利益」の7因子構造となっている。本研究ではこれらの各因子を構成する項目から、因子負荷量の高い項目を選んだ。配慮、法と規範、モラル、効率からは2項目ずつ、会社利益、個人利益、身内利益からは1項目ずつ選択した。先行研究等を参考にして独自に収集・作成した項目は「職場でのコミュニケーションは活発である」、「経営の意思は、社内に浸透している」、「従業員は会社に魅力を感じている」、「職場が生き生きとしている」、「経営者のリーダーシップは十分に発揮されている」の5項目である。これらは、組織行動の調査を行っている企業のホームページや組織行動研究に関する記述をもとに作成し、職場としての活性度を測定するものとして用いた。職場の活性度は、組織全体を一つの職場として考えたときの活性度を表したもので、そこで働く従業員の相互作用が活性化される度合いを示している。例えば職場でのコミュニケーションが活発であれば、職場は活性化していると言え、経営の意思が社内に浸透していれば、その活性度が高いと考えられる。以上、全16項目を7件法(7:まさにそう思う~1:まったくちがう)で回答を求めた。

### (3)回答企業の概要について

回答企業の資本金、創立年、諏訪地域内で事業を開始した年、従業員数、事業形態、業種、主力製品とその売上高構成比について尋ねた。

## 結果

自治体別の回収数と回収率について：

諏訪市： 83社に送付し 40社からの回答を得た  
(回収率 48.2%)

下諏訪町： 85社に送付し 24社からの回答を得た  
(回収率 28.2%)

岡谷市： 100社に送付し 42社からの回答を得た  
(回収率 42.0%)

Table 1 倫理風土項目に関する因子分析

項目	第1因子	第2因子	共通性
効率性を第1に考えることが求められている	.83	.14	.72
何にもまして、効率的に働かなくてはならない	.80	.07	.64
意思決定は、会社の利益にどれだけ貢献するかという観点から主として判断される	.79	-.04	.62
会社の方針に従うものが成功する	.49	.23	.29
規則や手続きに従うことが重要である。	.40	-.07	.17
従業員の一人一人に対して配慮が払われている	-.18	.76	.61
各人は個人的な倫理観に基づいて行動している	.02	.68	.46
従業員全体にとって何が最善かということにきわめて関心を払っている	.03	.57	.33
何が正しく、何が間違っているかは各人が決める	.15	.52	.29
会社の人々は、自分自身にとって何が最善かということに関心をもっている	.12	.52	.29
固有値	2.42	1.99	
寄与率(%)	24.23	19.92	

### 1. 組織風土項目群の構造

諏訪地域における組織風土・文化に対する回答を用いて分析を行った。藤田(1991)で用いられていた倫理風土を測定するための11項目(文章表現を部分的に変更して使用している)と職場の活性度を測定するものとして想定された5項目について、それぞれに分析を実施した。ただし質問項目の1つ「この会社では、株主の利益が主たる関心事である」は、株主を有さない回答企業も存在し、質問項目として適切でなかったため、分析から除外した。まず倫理風土については因子分析を行った。主成分法を用いて因子の抽出を行い、寄与率の低減状況をもとにして因子数を決定した(バリマックス回転)。倫理風土の因子分析結果を以下に示す(Table 1)。

第1因子、第2因子はそれぞれ5項目で構成された。第1因子は「効率性を第1に考えることが求められている」、「意思決定は、会社の利益にどれだけ貢献するかという観点から主として判断される」といった項目に高い負荷を有していた。これらは、企業の利益を上げるために組織の構成員として組織のメリットと論理を優先的に考えるべきとする基準ないし行為をあらわしていると考えられる。企業という組織においては、効率性と利潤を考えなくてはならないし、意思決定は広い意味で自社としての利益となるように行うべき側面を示していると考えられる。第1因子はこのような規範や志向性をあらわすものと考え、「組織の論理優先」因子と命名した。第2因子は「従業員の一人一人に対して配慮が払われている」、「各人は個人的な倫理観に基づいて行動している」といった項目に高い負荷を有していた。これらは、組織から従業員に向けられた配慮やケアの重厚さや、従業員個々人の倫理観や判断基準に基づく行動の許容度について言及している。すなわち、従業員にどれだけ関心を向け、また従業員の自律的・自主的な判断を尊重しているかをあらわしている

Table 2 職場の活性度に関する因子分析

項目	第1因子	共通性
職場が生き生きとしている	.88	.77
従業員は会社に魅力を感じている	.84	.71
経営の意思は、社内に浸透している	.81	.65
職場でのコミュニケーションは活発である	.76	.58
経営者のリーダーシップは十分に発揮されている	.75	.56
固有値	3.27	
寄与率(%)	65.43	

考えられる。それゆえにこの因子を「従業員への顧慮・尊重」因子と命名した。

次に、職場の活性度に関する項目に対して主成分分析を行った(Table 2)。Table 2より1因子構造であることが示された。それゆえに、この因子を従業員が感じている「職場の活性度」と命名した。

これらの3つの因子を構成する各項目に対する重みづけをすることなく加算処理し、「組織の論理優先」、「従業員への顧慮・尊重」、「職場の活性度」の3変数を作成し、信頼性分析を行ったところ( $\alpha=.71$ ,  $\alpha=.56$ ,  $\alpha=.86$ )、各変数はそれぞれに十分な次元性を有していたとみなしうる信頼性係数を示した。

## 2. 市町村単位による比較

諏訪市、下諏訪町、岡谷市という行政地区を基準としてこれらの3地区間に「組織の論理優先」、「従業員への顧慮・尊重」、「職場の活性度」に差がみられるかについて分散分析を行った(Table 3)。その結果、いずれの地区間でも有意差は認められなかった。よって以後の分析は地区をまとめて行うこととする。

## 3. 従業員数による比較

個々の企業の従業員数が「組織の論理優先」、「従業員への顧慮・尊重」、「職場の活性度」に影響を及ぼしているか否かを検討するため、従業員数を独立変数、組織特性に関する各変数を従属変数とする単回帰分析をそれぞれに行った(Table 4~Table 6)。従業員数にはパート、アルバイトの人数は含んでいない。

従業員数による有意な影響を有していたのは「従業員への顧慮・尊重」因子のみであり、このとき偏回帰係数は負の値を示した。これは、従業員数が少ない企業ほど、従業員が尊重されていることを示している。

Table 3 地区による比較

変数	諏訪(N=39)	下諏訪(N=21)	岡谷(N=39)	F値
組織の論理優先	25.49	26.48	25.46	.46
従業員への顧慮・尊重	22.62	22.38	23.72	1.33
職場の活性度	23.33	22.38	22.67	.38

Table 4 組織の論理優先を従属変数、従業員数を独立変数とする単回帰分析

	偏回帰係数	t値
従業員数	.01	.90
決定係数(R <sup>2</sup> 乗)	.01	
自由度	(1, 97)	
F値	.82	

Table 5 従業員への顧慮・尊重を従属変数、従業員数を独立変数とする単回帰分析

	偏回帰係数	t値
従業員数	-.01 *	-2.43
決定係数(R <sup>2</sup> 乗)	.06	
自由度	(1, 98)	
F値	5.91*	

注) \*:p<.05

Table 6 職場の活性度を従属変数、従業員数を独立変数とする単回帰分析

	偏回帰係数	t値
従業員数	.00	-.24
決定係数(R <sup>2</sup> 乗)	.00	
自由度	(1, 97)	
F値	.06	

## 4. 業種による比較

「回答企業の概要」において回答を求めた業種データを用いて、業種間で「組織の論理優先」、「従業員への顧慮・尊重」、「職場の活性度」に差がみられるかについて分散分析を行った(Table 7)。なお業種の回答には5つの選択肢が用意されていた(1. 金属製品製造業、2. 一般機械器具製造業、3. 電気機械器具製造業、4. 精密機械器具製造業、5. その他)。その結果、いずれの変数においても、業種により有意な差は認められなかった。

## 5. 組織の倫理風土と職場の活性度の関係

まず「組織の論理優先」、「従業員への顧慮・尊重」、「職場の活性度」の積率相関係数を算出した(Table 8)。その結果、職場の活性度と、従業員への顧慮・

Table 7 業種による比較

変数	金属製品 製造業 (n=23)	一般機械器 具 製造業	電気機械器具 製造業 (n=14)	精密機械器具 製造業 (n=21)	F値
組織の論理優先	25.17	27.81	25.36	26.62	1.42
従業員への顧慮・尊重	22.74	23.63	20.93	23.81	1.96
職場の活性度	21.74	23.25	21.57	23.33	.87

Table 8 3変数間の相関係数

	組織の論理優先	従業員への顧慮・尊重	職場の活性度
組織の論理優先	(.71)		
従業員への顧慮・尊重	.13	(.56)	
職場の活性度	.08	.42 **	(.86)

注1) \*\*p&lt;.01

注2) 括弧内の数値は、 $\alpha$ 係数

尊重間においてのみ、有意な相関関係が示された ( $r=.57, p<.01$ )。

職場の活性度とは、その時どきの職場における活性化の状態をあらわすもので、倫理風土に比べて相対的に変化しやすいものと考えられる。倫理風土は組織規範を形成する基盤として考えられており、職場の活性度に比べ安定的である。倫理風土は、意思決定に広く影響する組織の特性と位置づけられており、本研究では、「組織の論理優先」と「従業員への顧慮・尊重」という因子が抽出された。このような特性は、その表出とも考えられる職場の活性度に、影響しうるものと考えられる。そこで、倫理風土の各々の因子が職場の活性度に影響を与えているのかを調べるため、「組織の論理優先」と「従業員への顧慮・尊重」を独立変数、「職場の活性度」を従属変数とした重回帰分析を行った。すなわち、組織における集団規範の遵守性と従業員への顧慮・尊重が、職場の活性度にどのように影響しているかについて検討した(Table 9)。

Table 9 職場の活性度を従属変数とする重回帰分析

	偏回帰係数	t値
組織の論理優先	.02	0.21
従業員への顧慮・尊重	.51 **	4.46
決定係数(R <sup>2</sup> 乗)	.18	
自由度	(2, 96)	
F値	10.29**	

注) \*\*: p&lt;.01

分析の結果、職場の活性度は従業員への顧慮・尊重から有意な影響を受けていることが示された。具体的には、従業員が尊重されているほど職場の活性度が高くなることが認められた。その一方で、組織の論理優先は職場の活性度に対して有意な関連を示さなかった。なお Table 8 に示されていたように、従業員への顧慮・尊重と職場の活性度とがやや高い相関関係を示していたものの、この値は多重共線性の問題を引き起こすほど高い相関関係であるとは言えない。またそれ以上に、従業員への顧慮・尊敬と

職場の活性度は概念的にも独立した概念である。従業員への顧慮・尊重は、組織から従業員に対する処遇を示し、職場の活性度は、職場での意図の浸透やコミュニケーションの量を対象としているからである。

## 6. 企業ネットワークの有無と組織の倫理風土の関係

「参加している研究会・勉強会等」に関する設問において、参加している研究会・勉強会等がひとつでもある企業と参加している研究会・勉強会等がひとつもない企業とに分け、この2値変数を従属変数、組織の倫理風土に関する2変数と職場の活性度の計3変数を独立変数として、ロジスティック回帰分析を行った。その結果、3つの独立変数のうち「組織の論理優先」のみが、企業ネットワークの有無を傾向差水準で有意に関連していた(Table 10)。具体的には、組織の論理優先が低い企業組織であるほど、企業間ネットワークを有していた。一方、他の2つの変数との関連性は存在していなかった。

Table 10 ネットワークの有無を従属変数とするロジスティック回帰分析

	回帰係数
組織の論理優先	-.47 +
従業員への顧慮・尊重	.17
職場の活性度	.05
	-2LL
	139.52

注) +: p&lt;.10

## 考察

本研究では組織特性として、倫理風土と職場の活性度を取りあげた。倫理風土は、企業の利益を上げるために集団で行うべき規範に関する「組織の論理優先」と、組織から従業員に対する処遇に関する「従業員への顧慮・尊重」の2つの因子が抽出された。この2つの因子は、Campbellら(1970)が組織

風土についての諸研究を展望することで得た古典的な知見である、組織風土の4つの集約的な次元を2次元ずつそれぞれの因子に対応させることができるものであった。測定に用いられた項目数が比較的少なかったことから精度としては改善の余地が残るものの、全体的な位置づけとしては妥当性のある測度であったということができよう。また「職場の活性度」は、職場が生き生きとしているかや従業員が職場に魅力を感じているかといった項目等を用いて、より短期的に変動しうる特性を測定したものである。

### 1. 地区差

本調査では諏訪市・下諏訪町・岡谷市という3市町の企業を対象にしたため、まず地区（自治体を単位とした地区）によって組織特性に差異がみられるかについて検討した。その結果、「組織の論理優先」、「従業員への配慮・尊重」、「職場の活性度」のいずれにおいても地区差がみられないことが示された。近接しているこの3地区は、歴史的に密接に関わりあっていたことが影響をしていると考えられる。しかしながら山本・松橋(1999)は、諏訪地域ではそれぞれの自治体に対応した形で企業環境外ネットワークが存在していること、そしてそのために企業間のネットワークの様態も異なるという知見を報告している。それゆえに組織特性については、市町村という行政単位よりも大きな規定因が存在しているのか、あるいは今回取りあげた倫理風土および職場の活性度という概念は、自治体間の差異がみられない次元であったのかなどについて今後さらに詳細に検討していく必要がある。

### 2. 従業員数

従業員数が「組織の論理優先」、「従業員への配慮・尊重」、「職場の活性度」に影響しているか否かについて検討した。その結果、従業員への配慮・尊重においてのみ、有意な関連性が示された。具体的には、従業員数が少ない企業ほど、従業員が尊重されていた。従業員数が少なければ、従業員の組織への関与、組織から従業員への配慮は高くなることが予想される。よって、従業員数の少ない企業ほど従業員が尊重されているというのは妥当な結果であるとも考えられよう。また組織の論理優先において従業員数の影響が見られなかったのは、製造業においては集団規範が遵守されなければならない傾向が概して強いという面があるからかもしれない。いず

れにせよ諏訪地域にある企業組織では、集団規範の遵守に関しては、従業員数によらず似たような組織風土があると言えよう。職場の活性度については、従業員数ではなく、組織の構造が垂直的であるのか水平的であるのか、あるいは仕事は個人で行う性質のものなのか協力して行う性質のものが多いのかといった変数の影響を受けることが考えられる。

### 3. 業種

業種により組織特性に差異が認められるかについて検討した結果、業種間で有意な差は示されなかった。これは、今回の調査で対象としたのが、諏訪市・下諏訪町・岡谷市における製造業で、すでに「製造業」という1つの業種に限定されていたことが影響していることが考えられる。さらにここで対象とした製造業は機械金属系であり、より限定された業種となっていた。すなわち、製造業の中のさらに細かく分けられた業種間での差について検討したことになる。白石(1995)は、業種により組織文化の土台部分が自動的に形成されると述べていることから、本研究で差が見られなかったのは製造業、さらに言えば、諏訪地域の機械・金属系製造業の組織特性という共通の部分があったためだと考えられる。

### 4. 組織の倫理風土と職場の活性度

組織特性の代表的1側面である倫理風土は、職場におけるその時どきの活性化度に影響しうると考えることから、「組織の論理優先」、「従業員への配慮・尊重」という組織の倫理風土が「職場の活性度」に及ぼす影響について検討した。その結果、従業員への配慮・尊重のみが有意な関連を示した。これは、従業員が尊重されているほど、職場は活性化されていることを意味し、同時に、企業の利益・効率性を上げるための集団規範の遵守は職場の活性度に影響していないことを示している。集団規範を遵守するという組織特性の強さが職場の活性度に影響していないこととは対照的に、従業員への配慮・尊重という組織特性が強いほど職場の活性度が高いという知見は、従業員の主体性尊重という側面は従業員にとってのみではなく、実は企業組織にとって、とりわけ今後の柔軟な思考などが必要される企業組織にとって有益な側面であるということを示唆していよう。

### 5. 企業ネットワークの有無と組織特性との関連 企業間のネットワークの有無と組織の倫理風土、



職場の活性度との関係性について検討した結果、倫理風土を構成する2因子のうちの「組織の論理優先」のみが、ネットワークの有無と傾向差水準で有意に関連があることが示された。その関連性とは、組織の論理優先が高い企業組織であるほど、企業間ネットワークを有していないことが傾向差水準で有意に高かった。このことは、企業の利益や効率性を重視し、組織集団としてこのような側面重視の規範遵守を強調するほど、企業ネットワークを有することに対して何らかの障害となりえ、そしてひいては中小企業として今後の有効な戦略の妨げとなりうるという関連を示唆していよう。

また従業員への顧慮・尊重と職場の活性度については、これらの2つの変数と企業ネットワークの有無という変数間には関連が存在しないという知見が指摘されるべきであるが、本論文で検討した範囲内の分析では、組織風土・文化と関わる企業ネットワークの特性を十分に指標化できていなかったであろう点についても考慮しておく必要がある。なぜならば、主として欧米で報告されてきた組織風土に関する先行研究においては、これらの組織特性変数が組織の有効性に関する諸測度と関連性を有することが実証されているからである(cf. Denison, 1990)。すなわち、どのような内容の勉強会・研究会であるのかといった側面や、それらへ参加意欲などの諸側面を考慮していないことに加えて、勉強会や研究会自体の内容における質的側面や、それらに参加することで実際に有益な人的・物的あるいは情報フローとしての有効なネットワークが得られているか、さらに、そのネットワークが組織の運営にどの程度結びついているのかといったネットワーク構造にかかわる多様な測度について検討することによって、ネットワーク構造が有している意味が明らかになってくるのかもしれない。なお日本での小規模製造業者を中心とした現行の企業間のネットワークは、おつきあいの慣行などによって創り出されている面が大きく、企業ネットワークの効用が必ずしも十分なわけではないなどの理由から、当該組織の倫理風土や職場の活性度とは強い関連を有していない面があるのかもしれない。

以上の分析結果から、倫理風土を構成する2つの次元である「組織の論理優先」と「従業員への顧慮・尊重」とはそれぞれに関連を有する外的変数が異なることが示された。まず従業員への顧慮・尊重次元については、従業員数という組織の属性的側面の変

数と関連を有しているとともに、職場の活性度とも有意な関連が認められた。それゆえは従業員への顧慮・尊重次元は、企業組織内部の状態をあらわす変数との関連が深い次元であることが示唆される。それに対して、組織の論理優先が関連を有していた変数は、当該企業が企業ネットワークを有しているか否かという変数のみであり、対外的な姿勢や状態をあらわす変数との関連が強い次元であることが示唆された。この点については明確な結論を出すためには、さらなる調査研究が必要されよう。

### 全体的考察

#### 本研究の制約

本研究がかかえている制約としては、まず調査対象地域が限定的であることが挙げられる。今回の調査対象地域として設定した諏訪地域は、日本における有数の内陸工業地帯として、独特の歴史的背景と独特の地域環境を有している。このことは一概に調査結果が有する否定的側面であるわけではもちろんないが、ここで得られた知見が他の地域でも等しく成り立ちうるかどうかについては慎重な姿勢が必要とされる。加えて、特定の地域を対象としたことにより、対象企業の業種が製造業を中心とする事業者に偏っていたことも指摘されなければならない。

また今回の調査は諏訪地域内での企業間のネットワークについて調査したものであり、県外や海外に目を向けて技術提携や交流を行っている企業の持つネットワークについては言及を行っていない。(実際に今回の調査結果において、諏訪地域を中心に広がっているものではないネットワークを持っている企業が多く存在していた)。諏訪地域内におけるネットワークが立ち遅れているという事実もあり、また、本研究プロジェクトでは当初より、諏訪地域の発展に資するという目的を強く意識していることから、諏訪地域内での企業間のネットワークについてのみを検証対象として設定した。しかし、むしろ大きく地域の発展を考えていく上でも、研究対象として、必ずしも地域内に限定した企業ネットワークのみを対象とする必要はないと言えよう。

さらに今回の調査では、調査票の分量的な制約が大きく、調査票に取りあげる構成概念の多様さの点でも、またその構成概念を測定する質問項目数の点でも、必ずしも理想的な分量を確保できなかった面があり、この点についてさらなる研究の積み重ねが

望まれる。

#### 今後の課題

本研究では、組織規範を形成する基盤にあるものとして倫理風土を用いた。倫理風土は、従業員が組織の方針や慣習等にしがうにあたって重要なものと考えられる。組織に所属すれば、その集団と個人の間で価値観や方針に矛盾が生じることは多々あるだろう。そのような場合、組織にうまく適応するためには、その組織の方針や慣習等に従う場合もあるだろう。倫理風土とは、組織の方針や慣習等の基盤となるものであり、これを明確に測定し、そのはたらしきについて理解することは、組織適応の助けとなるだろう。関本・三沢(1997)は、構成員の気質と組織風土の適合性に関して検討し、気質に応じて適合する組織風土は異なり、その適合度によって帰属意識が異なるという結果を得ている。終身雇用制の崩壊が進行するなか、このような組織と個人の適合性について、さらに探求していくことは意義深いだろう。

また既に指摘したように、本調査は我々の研究プロジェクトでの当該地域における初めての本格的な実証的調査であることから、企業業績といったような回答者側にとってセンシティブな設問については取りあげなかった。今後の研究においては、組織の総合的な成果指標（企業業績などの変数）との関連についても検討していく必要があるだろう。いかなる組織もその総合的な成果を考慮しない意志決定はできない。今後検討を予定している、環境問題に対する意識・対策も、企業業績と緊密に関連しているであろうことも企業業績を取りあげることの重要性として指摘できよう。また Kangis & Williams (2000)が指摘しているように、組織風土・文化と企業業績に代表される総合的な成果指標との因果関係のメカニズムについては今だ解明されていない。今後は研究知見の蓄積を背景として、可能な範囲でそのようなセンシティブな事項についてもとりあげていくことが望まれよう。

さらには、組織風土に関してはトップダウン的な方策ではなく、望ましいと考えられる状態に導きやすくするための環境整備が有効となろう。そのためには、縦断的な研究（望ましくは、同一の対象に対して継続的な調査を実施するパネル調査研究）により、その推移を帰納的に把握していくことが重要となるだろう。また、企業ネットワーク構造と組織風土との因果関係についても未解決の課題として残さ

れている。組織風土は、Litwin & Stringer (1968)による古典的な定義の段階から、因果的に介入をする変数としての位置づけが重要視されていた。このように、因果的知見について検証を加えていくという目的に照らしても、縦断的な研究（望ましくはパネル調査研究）が待望される。

今後の研究において、日本的な組織風土が有している特殊性とその有効な活用についても検討を加えていくことが期待されよう。さらには、日本的な組織風土が変容を迫られた時、どのような諸問題が生じ、それに対するマネジメントはいかにして効率的になされるのかについても検討していかなければならない。おりしも、企業組織における日本的システムは再考を迫られており、グローバル・スタンダードと地域の特殊性とが調和したシステムが探求されなければならない。

今回の調査では、諏訪地域内に存在する研究会や交流会として約 70 の会の名称があげられた。これらの会は目的・規模共に様々であった。同業種・異業種間の新技術の開発を目的とした勉強会、明確な目的があるというよりは企業間の情報交換の場的な役割を果たしている会、企業側からの提案により発足した会、自治体等支援機関からの提案により発足した研究会・交流会、完全に諏訪地域内に限定された会、地域に限定されず国内に広がる会といったものである。こういった企業ネットワークの質的な相違についても今後の分析課題として残っている。

現代日本社会における諸組織は、様々な変革への外圧が極めて高まっている状態にある。この状態は旧態依然たるシステムを変革できる追い風でもある。組織のあり方、組織の有効性に関心をいだき組織の変革を期待する構成員にとっては決して苦難の時代ではなく、むしろ歓迎すべき時代であると捉えるべきであろう。

#### 要約

本研究では、諏訪地域（諏訪市・下諏訪町・岡谷市）の製造業 106 社を分析対象とし、組織規範の基盤とされる倫理風土、職場の活性度と、企業組織の属性変数との関連性、さらに研究会・勉強会等の企業ネットワークへの参加の有無との関係について検討を行った。分析の結果、倫理風土は「組織の論理優先」と「従業員への顧慮・尊重」という 2 つの次元に分けられた。従業員数が少ない企業ほど従業員

への顧慮・尊重がなされる傾向があること。また、職場の活性度は、従業員への顧慮・尊重からのみ影響を受け、組織の論理優先からは影響を受けないことが示された。このことは、従業員への顧慮・尊重が高い企業ほど職場は活性化されていることが認められた。研究会・勉強会等への参加の有無と、倫理風土、職場の活性度との関連については、組織の論理優先のみが企業間のネットワークの有無と関連性を有した。その関連性とは、組織の論理優先が高い企業組織であるほど、企業間ネットワークを有していない企業であることが傾向差水準で有意に高かった。このことは、企業の利益や効率性を重視し、組織集団としてこのような側面重視の規範遵守を強調するほど、企業ネットワークを有することの障害となりうるという関係性を示唆していよう。

#### 引用文献

- Campbell, J., Dunnette, M. D., Lawler, D. D., & Weick, K. E. 1970 *Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Denison, D. R. 1990 *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- 藤田 誠 1991 組織風土・文化と組織コミットメント—専門職業化の場合— *組織科学*, 25, 1, 78-92.
- 加護野 忠男 1982a 組織文化の測定 *国民経済雑誌*, 146, 2, 82-98.
- 加護野 忠男 1982b パラダイム共有と組織文化 *組織科学*, 16, 1, 66-80.
- Kangis, P., & Williams, D. G. S. 2000 Organizational Climate and Corporate Performance: An Empirical Investigation. *Management Decision*, 38, 9, 531-540.
- 小林 幸一郎 1985 組織文化の革新と組織開発 *組織科学*, 19, 1, 55-65.
- Lewin, K. 1951 *Field Theory in Social Science*, Harper and Row, New York, NY.
- Litwin, G., & Stringer, R. 1968 *Motivation and Organizational Climate*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University Press, Boston, MA. (占部都美 監訳・井尻昭夫 訳 1974 『経営風土』白桃書房.)
- 中野文平・渡辺慶和 1985 組織文化と自己組織化 *東京工業大学人文論叢*, 11, 199-211.
- Schein, E. H. 1983 The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Summer, 13-28.
- Schein, E. H. 1984 Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, Winter, 3-16.
- Schein, E. H. 1985 *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. San Francisco. (清水紀彦・浜田幸雄 訳 1989 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社)
- Schneider, B. (Ed.) 1990 *Organizational Climate and Culture*. Jossey-Bass (Jossey-Bass Management Series), Oxford.
- 関本昌秀・三沢光男 1997 組織風土とパーソナリティの適合性と組織帰属意識、定着意識、職務関与、業績との関係に関する一考察 *豊橋創造大学紀要*, 1, 143-155.
- 白石弘幸 1995 研究開発機能と組織風土—SAS による人材評価特性の分析— *経済学論集*, 33, 23-38.
- 鈴木好和 1985 経営戦略と組織文化に関する一考察 *国際商科大学論叢 商学部編*, 31, 197-207.
- 富岡 昭 1995 『組織と人間の行動 [第2版]』白桃書房
- 梅沢 正 1983 『組織文化の視点から：ニューマネジメントへの提言』ぎょうせい
- Victor, B., & Cullen J. B. 1988 "The Organizational Bases of Ethical Work Climates." *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- 山本健兒・松橋公治 1999 中小企業集積地域におけるネットワーク形成—諏訪・岡谷地域の事例— *経済志林*, 66, 3/4, 85-182.