法政大学学術機関リポジトリ
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

PDF issue: 2025-07-15

中小企業における組織文化形成のメカニズムに関する研究 ： 実践コミュニティの有効性に着目して

相原, 君俊 / AIHARA, Kimitoshi

(開始ページ / Start Page)
1
(終了ページ / End Page)
246
(発行年 / Year)
2024-03-24
(学位授与番号 / Degree Number)
32675甲第612号
(学位授与年月日 / Date of Granted)
2024-03-24
(学位名 / Degree Name)
博士(政策学)
(学位授与機関 / Degree Grantor)
法政大学 (Hosei University)
(URL)
https://doi.org/10.15002/00030517

博士学位論文
論文内容の要旨および審査結果の要旨

氏名	相原　君俊
学位の種類	博士（政策学）
学位記番号	第 873 号
学位授与の日付	2024 年 3 月 24 日
学位授与の要件	本学学位規則第 5 条第 1 項(1)該当者(甲)
論文審査委員	主査　教授　石山　恒貴
	副査　教授　井上　善海
	副査　（学外）神奈川大学教授　遠原　智文

中小企業における組織文化形成のメカニズムに関する研究
～実践コミュニティの有効性に着目して～

Ⅰ　著作内容の要旨

１．本論文の目的と意義

相原君俊氏の学位請求論文「中小企業における組織文化形成のメカニズムに関する研究～実践コミュニティの有効性に着目して～」（以下、本論文と呼ぶ）は、ヒト・モノ・カネ・コトといった経営資源が大企業に比べて十分でない中小企業においても、組織の存続のために様々な改革を余儀なくされている時代背景の中、組織を改革する際には、組織文化に着目することも重要となるが、改革の規模や範囲、またその時の状況によっては、複数の組織文化を融合したり、新たな組織文化を形成したり、海外へ組織文化を移転したりして対応していくことが必要になるのではないかという問題意識にもとづいている。

本研究では、このような研究背景と問題意識の下、中小企業において、外部環境の変化に適合し、異文化と融合しながら、いかにして組織文化の中核を大切にしながら、新しい組織文化を形成していけばよいのかを明らかにすることを研究目的としている。そこで、事例研究を中心とした調査・分析を行うことで、これらの問いに答え、経営理念の下位概念の浸透から組織文化の形成までのメカニズムについて、中小企業ならではの視点で多面的に考察がなされている。

２．本論文の構成と内容

2.1　本論文の構成

本論文の構成は次の通りである。

第 1 章 序論

1-1 はじめに

1-2 研究の背景と問題意識

1-3 研究目的

1-4 本論文の構成

第 2 章 組織文化に関する先行研究レビュー

2-1 組織文化が持つ機能と意義

2-2 機能主義的組織文化論と解釈主義的組織文化論

2-3 組織文化の特徴と定義付け

2-4 全社文化とサブ・カルチャー

2-5 組織文化の逆機能

2-6 組織改革時の組織文化

2-7 中小企業の海外子会社への組織文化移転

2-8 組織文化と経営理念の関係性

2-9 強い文化と弱い文化

2-10 小括

第 3 章 実践コミュニティに関する先行研究レビュー

3-1 実践コミュニティ概念

3-2 経営学における実践コミュニティ

3-3 正統的周辺参加

3-4 実践コミュニティの公式組織との関係と二重編み組織

3-5 実践コミュニティにおける意味の交渉

3-6 実践コミュニティにおける文化的透明性

3-7 心理的安全性

3-8 小括

第 4 章 研究方法と事例対象企業の選定

4-1 先行研究レビューの総括と限界

4-2 リサーチクエスチョンの導出と分析視座の設定

4-3 研究方法

4-4 事例対象企業の抽出

4-5 事例対象企業の分析方法
4-6 事例対象企業の選定

第 5 章 事例研究Ⅰ 経営理念浸透から組織文化形成
5-1 スワニーの概要
5-2 経営理念の下位概念
5-3 組織体系
5-4 クレド浸透活動
5-5 クレドの共通認識度
5-6 クレドの浸透状況の分析
5-7 経営理念の浸透から組織文化形成に関する分析
5-8 小括

第 6 章 事例研究Ⅱ 海外子会社への組織文化移転
6-1 中小企業における海外子会社の組織文化
6-2 スワニーの海外進出
6-3 国内本社と海外子会社の関係性
6-4 組織文化移転に関する分析
6-5 組織文化移転のメカニズム
6-6 海外子会社への組織文化移転における組織マネジメント
6-7 海外子会社への組織文化移転における中小企業の利点
6-8 小括

第 7 章 事例研究Ⅲ 組織文化形成における実践コミュニティの貢献
7-1 追加事例研究
7-2 天彦産業の概要
7-3 経営理念浸透による組織文化形成
7-4 委員会活動の仕組み
7-5 委員会活動の休止期間
7-6 「スッキリ委員会」
7-7 社員第一主義へのアクセス度合い
7-8 小括

第 8 章 考察
8-1 組織文化形成のプロセスに関する考察
8-2 組織文化の海外子会社への移転に関する考察

8-3 組織文化形成における文化的透明性に関する考察

第 9 章 結論
9-1 研究のまとめ
9-2 分析視座における発見事実とリサーチクエスチョンに対する解
9-3 本研究の意義
9-4 政策提言
9-5 本研究の限界と今後の課題

参考文献
付録

2.2 論文の概要

本論文は、第 1 章から第 9 章までの全 9 章で構成されている。その概要は、以下のとおりである。

第 1 章は、フェーズ 1 「研究前提」である。第 1 章「序論」では、研究の背景と問題意識、研究目的及び本論文の構成が示されている。

第 2 章と第 3 章は、フェーズ 2「先行研究レビュー」である。第 2 章「組織文化に関する先行研究レビュー」では、組織文化が持つ機能と意義を整理し、機能主義的組織文化と解釈主義的組織文化を踏まえて本研究における組織文化の定義付けをした上で、組織文化で重要な意味を持つ「全社文化とサブ・カルチャー」「組織文化の逆機能」についてレビューが行われている。加えて、本研究の問題意識でもある組織改革や組織再編の際にどのように既存の組織文化を取り入れながら新しい組織文化を形成していくのかについての先行研究や、中小企業における海外子会社への組織文化移転についての先行研究、組織文化と密接な関係にある「経営理念」との関係性について、「強い文化・弱い文化」を踏まえた先行研究のレビューが行われている。

第 3 章「実践コミュニティに関する先行研究レビュー」では、主に本研究において概念的枠組みとして用いる実践コミュニティ概念についてレビューが行われている。加えて、本研究で用いられる「後期実践コミュニティ」と組織文化との親和性についての先行研究、実践コミュニティの提唱者の一人でもある Lave (2019) の後期実践コミュニティについての批判、「正統的周辺参加」「二重編み組織」「意味の交渉」「文化的透明性」「心理的安全性」についてもレビューが行われている。

第 4 章から第 7 章は、フェーズ 3「調査・分析」である。第 4 章「研究方法と事例対象企業の選定」では、先行研究レビューの総括と限界を明らかにした上で、先行研究の限界を克服するためにリサーチクエスチョンを導出し、分析視座が設定され、事例研究の方法につい

て示されている。加えて、事例対象とする中小企業を選定するためのパイロットスタディが行われている。本研究の目的に合致した中小企業を 26 社抽出し、事例対象企業を選定するためのスクリーニングを行い、要件を満たした企業 19 社の中から、事例研究を行うのに最も適切と考えられる事例対象企業が 1 社選定されている。

第 5 章「事例研究Ⅰ　経営理念浸透から組織文化形成」では、事例対象企業における経営理念であるクレド（行動指針）の浸透から組織文化形成までのプロセスを、ヒアリングをもとに定性的調査が行われている。加えて、事例対象企業の国内本社に勤務する社員に対して行ったアンケート調査をもとに、KH Coder を用いた定量的分析が行われ、経営理念の浸透状況を定量的に分析することで、定性的分析を補完している。

第 6 章「事例研究Ⅱ 海外子会社への組織文化移転」では、高コンテクスト文化の代表格である日本語を使用する日本の中小企業が、いかにして国家文化が異なる海外子会社へ組織文化を移転していけるのかについての定性的調査が行われている。具体的には、事例対象企業における組織文化に関するヒアリング調査を踏まえ、海外子会社勤務経験者へのインタビュー調査から、SCAT 分析を用いて国内本社から海外子会社への組織文化移転のプロセスおよびメカニズムを分析している。

第 7 章「事例研究Ⅲ 組織文化形成における実践コミュニティの貢献」では、前章までの事例分析で明らかになった実践コミュニティの動きについて深掘りするために、追加の事例研究が行われている。

第 8 章と第 9 章は、フェーズ 4「考察・研究成果」である。第 8 章「考察」では、事例研究の結果をもとに、中小企業が外部環境の変化に適合し、異文化とも融合しながら、いかにして組織文化の中核を大切にしながら、新しい組織文化を形成していけるのか、そのメカニズムについて実践コミュニティの概念を用いて考察がなされている。

第 9 章「結論」では、分析視座に基づき、事例研究からの発見事実をまとめて考察し、リサーチクエスチョンの解を導き出している。加えて、本研究の学術的貢献と実務的貢献、政策提言が示され、本研究における限界と今後の課題が述べられている。

Ⅱ．審査結果の要旨

１．審査経過

政策創造研究科では、2023 年 3 月 28 日に相原君俊氏の申請を受けて、学位論文審査小委員会を設置した。2023 年 4 月 11 日、2023 年 12 月 25 日に、相原君俊氏からの口頭説明を受け、審査委員との質疑応答を行い、2024 年 1 月 11 日に最終試験（口述試験）、2024 年 1 月 24 日に公聴会を行った。これを踏まえて、審査小委員会として学位を授与することが適当であるとの結論に達した。

審査委員は以下の 3 名である。

石山恒貴（法政大学大学院政策創造研究科教授）　主査

遠原智文（神奈川大学経済学部教授）　　副査　外部委員
井上善海（法政大学大学院政策創造研究科教授）　副査

2. 評価

2.1　論文の成果

本研究の学術的貢献は、中小企業においていかにして組織文化の中核を大切にしながら、経営理念の下位概念の浸透から新しい組織文化を形成していけるのか、そのメカニズムの一端を明らかにしているところにある。

明らかになった具体的なメカニズムは、以下の 2 点である。1 点目は、社内のヨコのつながりから、所属部署のメンバー以外も含む歴史的文化的なコンテクストが異なるメンバーが集まり、その集団で実践コミュニティが生成されると、文化的透明度の差から学習が促進され、経営理念の下位概念の共通認識度が上がり、knowledgeability が身に付き自主性が高まることである。つまり、経営理念の下位概念が社員たち自らのものになり、組織文化を個人単位ではなく、組織全体のものとして認識するようになる knowledgeable な組織となり、組織文化が形成される。社員間で共通認識が高められた経営理念は、組織文化の中心性に位置づけられ、中核は大切にされながら新しい組織文化として形成される。

なお、実践コミュニティにおける文化的透明度の違いから、経営理念へのアクセス度合いに差が生じるため、多様な再解釈が創出され、新たな学習へと継続するサイクルが生まれる。サイクルの中で、ボトムアップで変わっていくのは、経営理念のコアの部分ではない下位概念であり、したがって、組織文化の中核も変えられることなく維持されることになる。

2 点目は、中小企業に多いフラット型組織はタテの関係よりもヨコの連携が強いため、実践コミュニティが形成されやすく、そこでの活動を通じて社員一人ひとりが組織マネジメントを担えるようになっていく。組織マネジメントが高まれば、物理的に離れた場所であっても、経営理念がバウンダリー・オブジェクトとなり、触媒的仲介者でもあるブローカー役が、組織の基本理念は崩さずに維持したまま組織文化を移転させることに貢献し、現地での組織文化として形成される。

2.2　残された課題

以上のように相原君俊氏の論文は、学術的な寄与においても、また、実務的にも多くの成果を認めることができる。しかし、以下のような残された課題もある。

事例研究対象の企業数が十分でなく、特異な事例に焦点を当てていることから、本研究の発見事実が、他の中小企業においても同様に見出すことができ、一般化できるのか。

文化的透明性に関する研究はまだ途上であるため、文化的透明性の概念をどのように経営学に応用できるのか。

しかしながら、この課題はあくまで今後の研究の発展への期待であり、本論文の成果をなんら損なうものではない。

3　結論

以上のように相原君俊氏が提出した学位請求論文は、学術的な寄与においても、また政策提言という点においても、オリジナリティと実務的な価値が認められ、博士号の授与に値するものと考えられる。

本論文審査小委員会は、委員全員の一致した意見として、相原君俊氏に博士号（政策学）が授与されるべきであるとの結論に達した。