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

PDF issue: 2025-07-12

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

法政大学審査学位論文

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～

相原　君俊

目次

第 1 章　序論 1

1-1　はじめに 1
1-2　研究の背景と問題意識..... 2
1-3　研究目的 9
1-4　本論文の構成..... 10

第 2 章　組織文化に関する先行研究レビュー..... 15

2-1　組織文化が持つ機能と意義..... 15
2-2　機能主義的組織文化論と解釈主義的組織文化論..... 18
2-3　組織文化の特徴と定義付け..... 19
2-4　全社文化とサブ・カルチャー..... 22
2-5　組織文化の逆機能..... 23
2-6　組織改革時の組織文化..... 25
2-7　中小企業の海外子会社への組織文化移転..... 27
2-8　組織文化と経営理念の関係性..... 31
2-9　強い文化と弱い文化..... 35
2-10　小括 37

第 3 章　実践コミュニティに関する先行研究レビュー..... 41

3-1　実践コミュニティ概念..... 41
3-2　経営学における実践コミュニティ..... 45
3-3　正統的周辺参加..... 48
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..... 51
3-5　実践コミュニティにおける意味の交渉..... 54
3-6　実践コミュニティにおける文化的透明性..... 58
3-7　心理的安全性..... 62
3-8　小括 63

第 4 章　研究方法と事例対象企業の選定..... 66

4-1　先行研究レビューの総括と限界..... 66

4-2　リサーチクエスチョンの導出と分析視座の設定 70
4-3　研究方法 71
4-4　事例対象企業の抽出 74
4-5　事例対象企業の分析方法 79
4-6　事例対象企業の選定 81

第 5 章　事例研究Ⅰ　経営理念浸透から組織文化形成 84

5-1　スワニーの概要 84
5-2　経営理念の下位概念 88
5-3　組織体系 90
5-4　クレド浸透活動 92
5-5　クレドの共通認識度 97
5-6　クレドの浸透状況の分析 98
5-7　経営理念の浸透から組織文化形成に関する分析 113
5-8　小括 126

第 6 章　事例研究Ⅱ　海外子会社への組織文化移転 128

6-1　中小企業における海外子会社の組織文化 128
6-2　スワニーの海外進出 128
6-3　国内本社と海外子会社の関係性 131
6-4　組織文化移転に関する分析 134
6-5　組織文化移転のメカニズム 143
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 148
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 148
6-8　小括 149

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 151

7-1　追加事例研究 151
7-2　天彦産業の概要 152
7-3　経営理念浸透による組織文化形成 153
7-4　委員会活動の仕組み 163
7-5　委員会活動の休止期間 164
7-6　「スッキリ委員会」 165
7-7　社員第一主義へのアクセス度合い 166

7-8　小括 168

第 8 章　考察 170

8-1　組織文化形成のプロセスに関する考察..... 170
8-2　組織文化の海外子会社への移転に関する考察..... 182
8-3　組織文化形成における文化的透明性に関する考察..... 186

第 9 章　結論 194

9-1　研究のまとめ..... 194
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..... 195
9-3　本研究の意義..... 200
9-4　政策提言 202
9-5　本研究の限界と今後の課題..... 203

＜参考文献＞ 205

付録 222

第１章　序論

1-1　はじめに

21 世紀に入り、世界経済を大きく揺るがす様々なことが起きている。2001 年アメリカ同時多発テロ、2008 年リーマンショック、2020 年新型コロナウィルスのパンデミックによるコロナショック、2022 年ウクライナ侵攻によるエネルギー不足や為替変動など、当該国・地域内にとどまらず、世界中に多大なる影響を及ぼす出来事が続いている。現代は、世界は 1 つだというグローバリゼーションの波が容赦なく押し寄せている。日本国内においても、2011 年に東日本大震災が起き、大惨事のみならず日本経済にも深刻な影響を及ぼした。

また、2020 年以降、新型コロナウィルス感染防止のためのリモートワークが急増した背景もあり、企業においてオンライン会議やオンライン商談が増え、越境 EC によるビジネスが普及するなど、デジタル化が急速な高まりを見せている。それらに伴い、大企業を中心に DX（デジタルトランスフォーメーション）化が推し進められるなど、企業を取り巻く環境は目まぐるしく変化している。

各企業は、遅れを取らぬよう、そして組織を存続させるためにも常に対応に追われ、時代の流れに適応した経営戦略や政策を掲げ、それらの実行のために間断なく組織改革を余儀なくされている。特に中小企業[i]は、外的要因の影響を直接的に受けやすく、自力での対応も大企業に比べれば限定的である。なぜなら、一般的に中小企業は、ヒト・モノ・カネ・コトを大企業ほど潤沢に有しておらず、限りある資源をやりくりしながら経営している場合が多いからである。

企業が組織を改革していこうとする場合、組織の体制面など、形式的なことばかりに気を取られがちであるが、目に見えない部分である組織文化を考慮することも忘れてはならない。既述の通り、十分な経営資源を有さない中小企業は、どうしても目先の対応に追われてしまい、本来重要視しなければならない組織文化を軽視しがちとなってしまうことは、重要な課題である。

さらに、これまで大企業の傘下にいた、もしくは親企業からの下請け業務を中心に運営してきたという中小企業は多かったが、大企業依存体質からの脱却が加速している。その要因は、日本国内の需要が人口減少と共に減ってきていること、さらに大企業が人件費を中心としたコスト削減を目的に、生産拠点を海外に移動している傾向があるためである。したがって、中小企業にとって、大企業からの発注があるという前提でビジネスを進めていくことはリスクが高すぎるため、すべてとは言わずとも、一定程度は親企業を頼らずに

収益を上げることができるビジネス基盤を確立させるなど、組織を改革していくことが求められている。

1-2　研究の背景と問題意識

1-2-1　企業に求められている組織改革

企業が組織改革をする場合、組織文化を考慮しながら行うことが重要となるが、文化というものは「他者」に対する意見と偏見を持ち、自分の文化はいつでも「正しい」と考えるものであるため、異文化を受け入れることは大きな文化的挑戦となる（Schein, 2016）。

例えば、親企業からの発注が大半を占めていた頃のやり方から、独自製品を開発するなど自社の強みを活かした経営にシフトする場合は、これまでは親会社の顔色を窺って事を進めていく文化だったかもしれないが、親会社には振り回されずに自分たちで考えていかなくてはならない文化へと変えていく必要がある。また、企業間合併時のような組織再編をする場合は、新たな組織構造を構築する必要が出てくるが、同時に組織文化も融合する必要があるのである。

しかし、文化の融合の必要性に気づくのは、たいていの場合、組織改革の後になってからであり、事前に考慮されることはほとんどない（Schein, 2004）。中には、「両方の企業の文化から良いものを吸収する」という欲張った考えを持つ企業もあるが、多くの場合、それぞれの出身母体の文化を踏襲し続ける（Schein, 2016）ため、たとえ優良企業同士の合併でも、組織文化をうまく融合しきれないケースが起きている。融合できない場合は、実質、一社に複数組織が併存することになる。

企業の経営者が交替する際もまた、組織文化の改革が求められることになる。特に中小企業では顕著である。なぜなら、大企業は一般的に定期的な人事ローテーションがあり、社員以外にもトップを含めた経営陣の入れ替わりが頻繁に行われているが、中小企業ではトップが創業者もしくはその一族というケースが多く、かつ長期に渡り経営を支配することがあるためである。したがって、中小企業における組織文化は、長年変わらないまま共有されているがゆえに当たり前の感覚となってしまい、他の文化を受け入れることに慣れていないことが多い。

また、大企業に比べて、経営資源が質、量ともに限定されている中小企業は、1人で何役もこなさなくてはならない場合が多く、組織文化の改革に十分な時間と労力を割くことが難しいとされる。中小企業は構成要員が少ない分、団結や結束が高くなる一方で、何事にも許容範囲が小さくなりがちであり、その状況が長くなるとよその文化を受け入れなくなる傾向がある（山澤, 2006）。

異文化という点では、例えば、まったく異なる組織文化を持った中途採用の社員が入社してきた場合、当該新入社員はどのように新しい組織文化を身につけていくのであろうか。そして、受け入れ側の企業は、自社の組織文化を身につけてもらうためにどのようなことができるのだろうか。異なる組織文化のままでは、お互いにやりにくさを感じてしまう。

組織文化を融合することにおいては、現在日本が迎えている超高齢化社会[ii]も大いに関連があり、決して無視できない問題である。日本は、生産年齢人口[iii]の急速な減少により、国内の労働力不足が社会問題となっている。労働力不足解消のための対策として、積極的な女性活躍の場の提供、60 歳定年制の延長、高度外国人材[iv]の活用などを取り入れる企業が増えている。

年齢や性別、国籍などに関係なく、社員を採用、育成し活用するダイバーシティ経営[v]は、組織内での摩擦や衝突を回避しながら多様な価値観を尊重しつつ取り入れていくことが重要となる。ダイバーシティ経営の意義は、多様性の高い組織を構築することで経営環境の激しい変化にも柔軟に対応できるようにすることであり、人手不足が契機となっただけでなく、企業としての社会的責任や SDGs、働き方改革などの影響により、ダイバーシティ経営に関心を持つ中小企業も増えてきた（中山，2020）。

しかし、日本の超高齢化社会による働き手不足は、解消への道筋は見出せておらず、むしろこれからますます深刻化することはほぼ確実な情勢である。さらに大きな問題として、日本の人口が減少しているということは、日本国内における消費者も同時に減少しているということである。つまり、国内需要が落ち込んでいく傾向は続き、今後も国内マーケットが急速に縮小していくと予想されている。したがって、現在の経営規模を将来に渡って維持する、もしくは発展を見込むことは、新たな手を打たずに現状のままであれば相当に難しくなる。

対応策としては、国内のマーケットだけに固執するのではなく、新たなマーケット開拓を目的に海外展開をしていくことが考えられるが、これまで難しいとされてきた中小企業においても、海外展開に取り組む例は増えてきている。実際に日本の中小企業における海外展開は、近年、輸送コストの低下や情報通信技術の発達によって経営資源の国際移動が容易になり、大企業のみならず日本の中小企業が海外で事業を営むことは、もはや珍しいことではなくなってきている（髙橋，2015）。そして、日本政府は成長戦略の中で、中小企業による海外展開を活性化させるべく、中小企業の海外展開支援を重要な政策として位置づけている。

中小企業に求められているのは、今後の人口減少を前提としたビジネスモデル構築であり、海外の需要を獲得することができれば成長の余地は十分にある（中小企業庁，2019）。特にアジアを中心とした新興国は経済成長著しく、そのような魅力的な海外マーケットに目を向けていくことは重要であり、海外諸国を含めたより広範な需要を取り入れ

ていくことは、日本の中小企業が今後生き残っていくためには必須と言っても過言ではない。

さらに、冒頭の 1-1 で述べた通り、中小企業は親企業からの脱却、脱下請けが強まっているが、海外進出においても同様の傾向がある。グローバル化を迎えて、中小企業の海外進出の形態も変わり始めているのである。加藤（2011）は、国内の親企業からの進出要請に応えることを目的とした「下請型」と、要請に応じた進出ではなく独自の製品・部品生産に基づき、例えば自社製品の生産コストの低減を目的とした「自立型」に大きく分けられるとしている。

「下請型」の“下請け”とは、一般的には親企業の業績に左右されやすいことからネガティブな意味でとらえられがちだが、下請け業務は中小企業にとって、完全に否定されるものではないだろう。なぜなら、親企業ばかりを頼りに海外進出することはリスクもある反面、親企業からの下請け業務があるということは、下請け企業にとっては一定の収益が見込まれるということでもある。つまり、下請け業務のみに依存する状況とならぬよう「下請け業務＋α」とすることが重要で、この「α」で独自性を発揮していくことになる。

これまで、ほとんどの日系中小企業の海外進出は、日系企業による日系企業のためのものであった。現地の事業環境や従業員への対応を除けば、たとえ現場が海外であっても、ものづくりのモデルの根幹は、何ら日本国内で行われるのと変わりはなかった。時には、海外にいながらも日本語で仕事を続けることさえできるほど、日本国内の顧客関係や生産協力の体制を、そのまま海外に持ち出しているものもあった。しかし、この「日本式生産モデル」のフルセット型海外進出は崩れつつあり（大野，2015)、下請け業務に加えて、独自に新たな市場を開拓している「自立型」の中小企業が徐々に見られるようになってきている。

丁可（2015）もまた指摘しているように、海外において、日系企業以外の地場企業もしくは欧米系企業向けに販売を始める「自立型」の中小企業が現れ始めている。「自立型」の中小企業は、人件費等の「生産コストの低減」から「市場開拓」へと海外進出の目的をシフトさせており（丹下，2015)、今後進出を予定する中小企業においても、コスト削減ではなく将来の海外市場の拡大や国内市場の縮小を意識して海外進出を行おうとしている（商工中金，2018)。

1-2-2　中小企業の海外進出

企業の「海外展開」には、輸出（直接輸出、間接輸出を含む）や、海外に工場や支店、事務所を設立する「海外進出[vi]」がある[vii]。海外需要を獲得する最たる手段としての「海外進出」は、これまで大企業に高い優位性があり、中小企業には難しいと考えられてきた。

しかし、国を挙げての政策、それを受けての自治体や公的機関による積極的な支援も相まって、少しずつではあるが海外進出する中小企業の割合は増加している（中小企業庁, 2019）。当然ながら中小企業にとっての海外進出は今なお容易なことではないが、自治体や公的機関をはじめとする充実した多様な支援が後押しすることで、少しずつだが増加を示しているデータもある。

ところが、中小企業の海外進出は今後も順当に増加するかというと、そう簡単な話ではない。JETRO（2020）によれば、「海外進出の拡大を図る」（「さらに拡大を図る」と「今後、新たに取り組みたい」の合計）と回答した中小企業は、年により多少の変動はあるものの、直近 10 年では総じて減少傾向にある（図 1-1）。[viii]

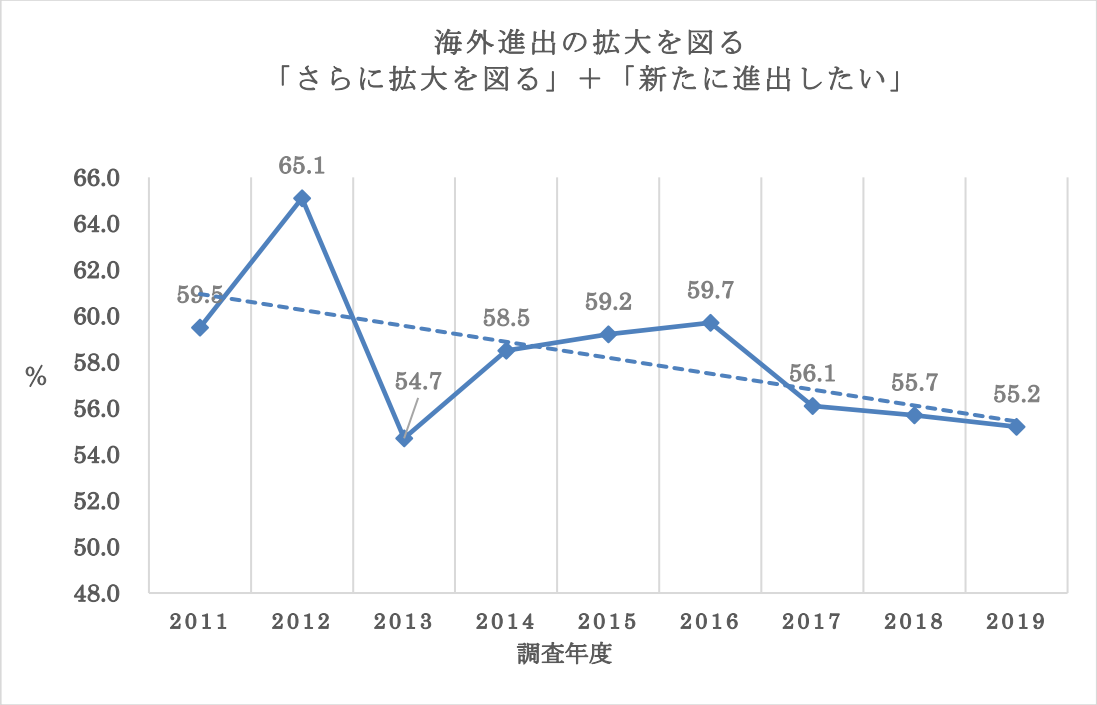

図 1-1 中小企業の今後の海外進出方針

出所：JETRO（2020）から筆者作成

では、中小企業全体では海外進出する中小企業の割合は着実に増えているにも関わらず、なぜ中小企業の今後の海外進出方針となると減少傾向を示しているかと言えば、着目すべきは JETRO（2020）の母数である。母数となっているのは一般的な中小企業の社数ではなく、これまでに JETRO のサービスを利用したことがある中小企業である。JETRO のサービスを利用したことがあるということは、現在すでに海外ビジネスを行っている、もしくは少なくとも検討中である海外ビジネスに関心が高い中小企業であり、つまり、これら

の企業が母数となると減少傾向を示すのは、海外進出の拡大を図る中小企業の多くは、順調とは言えず、様々な課題、困難に直面していると考えることができる。

帝国データバンク（2019）によれば、企業の規模が大きくなればなるほど海外進出の割合が高まるという結果が出ている。前回の調査結果と比較すると、5 年前に海外進出し、現在も海外に進出している大企業が 29.1%だったのに対し、中小企業は 17.5%であった。そして、5 年前に海外に進出していなかった企業が現在海外に進出している割合と、5 年前に海外に進出していた企業が現在海外に進出していない割合を比較すると、大企業が（6.7%：5.5%）、中小企業が（5.7%：6.9%）となり、大企業の割合は過去から現在にかけて増加している一方、中小企業は減少しており、大企業の方が海外進出に対する意欲が高いという結果が出ている。

また、中小企業は、新たに海外進出した割合（＝5 年前に海外に進出していなかった企業が現在海外に進出している）より、撤退した割合（＝5 年前に海外に進出していた企業が現在海外に進出していない）が高いことも示されている。中小企業は、海外進出の必要性を理解し意欲はあるものの、実現に至っていない、それどころか撤退するケースもあるというのが現状として見て取れる。

具体的に中小企業は海外進出するにあたり、どのような課題を抱えているかというと、高垣（2020）は、世界がグローバル化したとはいえ、政治制度、経済制度、文化や社会、法律制度、技術など、国により様々な違いがあり、国内ビジネスと比べると国際ビジネスは格段に複雑だと指摘している。帝国データバンク（2019）によれば、「今後、海外進出を検討または進める場合、どのようなことが障害や課題となるか」の設問に対し、中小企業の回答は、上位から「社内人材（邦人）の確保」44.0%、「言語の違い」38.4%、「文化・商習慣の違い」36.8%であった。

このような課題を抱えながらも、特にリーマンショック以降は、系列や下請け関係でかなりの件数が解消されていることもあり、これまで海外事業を考えたことがなかった中小企業でさえ、生き残りのために海外進出を検討せざるを得ない状況となっている（大野, 2015）。日本の中小企業が複数国に進出し、日本国内よりも海外子会社がその企業の屋台骨を支えているパターンも見られるようになってきているが、中小企業が海外子会社を確立することは、マーケットの縮小が予測される日本経済において、長期的に事業を存続できるかの鍵を握っているといえよう（寺澤他, 2017）。

ただし、海外進出先で非日系企業を開拓して独自のネットワークを構築することは、新たな消費市場を開拓できればよいが、日本国内のマーケットが厳しいからといって安易に海外に進出すればよいということではない。国内で業界を代表するような経営力を備えている中小企業であっても、海外進出においては目的を達成できずに撤退するという厳しい結果に追い込まれている例もある（加藤, 2011）。海外に進出しても、国内同様に常に変革

を求められるのが実態であり（丹下,2018)、それにうまく対応できなければ海外事業は続かない。

他方で、JETRO（2020）によると、2018 年度の中小企業の［国内：海外］の売上高比率は、それぞれ［81.7%：18.4%］だったのに対し、今後の［国内：海外］の売上高比率を同じく中小企業に聞いた結果は、［74.4%：25.6%］と海外売上高予想の比率が 4 割近く上昇しており、近い将来海外売上高を伸ばしたい意向の中小企業が増えていることは明らかである。

また、「海外進出の拡大を図る」(「さらに拡大を図る」と「新たに進出したい」の合計）と回答した中小企業は、そうでない中小企業に比べて、今後の国内事業展開方針において「拡大を図る」と回答した割合が高く、国内事業展開においても積極的である（JETRO, 2020)。海外進出することで、業績の向上や、その他にも国内工場などへの波及効果（いわゆるブーメラン効果）が生まれるといったメリットも期待できるため、今後中小企業が成長していくためには積極的にグローバル化を活用していくべきである（佐竹, 2015)。

中小企業の海外進出が進むにつれ、今後は国際化のみならず、さらなるグローバル化[ix]が求められることになる。従来、国際化は日本の諸外国との輸出入・交易関係のみで分析検討されてきたが、グローバル化の時代に入り、もはや企業は日本企業の海外展開の状況や外国企業の脅威、そして経営資源の国際移転というようなことを考慮した総合的な戦略展開を余儀なくされている（佐竹, 2014)。

1-2-3　中小企業におけるグローバル人材

中小企業の海外進出において、障壁となっている主な要因もわかってきている。中小企業基盤整備機構（2017）によれば、「海外拠点を運営するうえで直面している主要な課題（最大 3 つまで回答)」の設問に対し、「海外事業を推進できる人材の確保、育成」が突出してトップであった。日本政策金融公庫総合研究所（2015）においても、「海外拠点からの撤退の理由で重要なものから順に 3 つまでの複数回答」の設問に対し、「管理人材の確保困難」が 21.2%でトップであった。これらからもわかるように、中小企業の海外進出においては、日本と海外間の言語や文化・商習慣の違いを理解し、それらを踏まえた上で適切に国内外の事業を遂行できる「グローバル人材」の存在が鍵を握っていると言えよう。

中小企業のグローバル人材の育成において、資金力もまた課題である。JETRO（2020）によると、「人材育成にかかるコストが負担できない」という設問に対して、大企業が 9.1%であったのに対し、中小企業はその約 2.6 倍にあたる 24.0%であった。海外ビジネスの拡大に向けた人材確保の方針については、大企業では「現在の日本人社員のグローバル人材育成」が 56.9%であったのに対して、中小企業はそれを 20%以上も下回る 36.0%

であった一方、中小企業の「外国人の採用、登用」は、大企業の 21.5%を上回る 23.8%であり、年々増加している（図 1-2）。また、中小企業の「海外ビジネスに精通した日本人の中途採用」は大企業の 9.9%を大きく上回る 23.6%であり、中小企業はグローバル人材を育成する資金力の不足を、外国人や経験者などの即戦力採用でカバーしようとしていることがわかる。

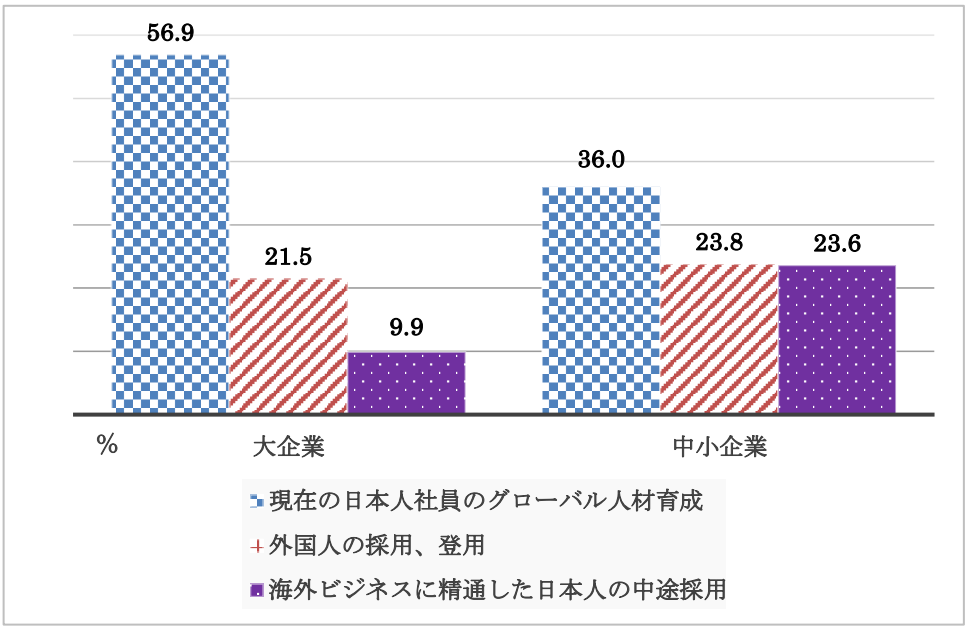

図 1-2 海外ビジネス拡大のために最も重視する人材

出所：JETRO（2020）から筆者作成

JETRO（2020）によれば、「日本人社員のグローバル人材育成の課題」の設問に対し、中小企業の回答は、「人材育成に係る時間・体制的余裕がない」52.2%、「社内で明確なグローバル人材育成に対する戦略がない」51.0%、「人材指導・育成のノウハウが乏しい」43.6%であった。この結果は、下請け関係から離れて独自に海外進出する「自立型」の中小企業が増えている中、親企業を頼ることができず、中小企業自らが経営方針を策定し、あらゆる業務を実施、調整しなければならないことが主な要因と考えられるが、逆の視点では、グローバル人材の存在、育成次第では、中小企業が海外展開する伸びしろは十分にある。

中小企業において、グローバル人材育成の課題は大きいとはいえ、高垣（2020）が指摘している通り、海外諸国、地域の特性を的確に把握し、対応できる人材の育成はますます重要事項となっており、日本で要請されているグローバル人材とは、単に語学力があるということではなく、異文化横断的に物事を考えることができ、実践的な知識を備えた人々のこととなる。

中小企業の海外進出の苦戦ぶりは、企業規模による海外進出状況に如実に表れており、「海外拠点がある（代理店は含まず）」大企業は79.1％であるのに対し、中小企業はその半数以下の37.8％である（JETRO, 2020）。既述の通り、中小企業の海外進出の実態は、増加傾向を示していないばかりか、現実的な障壁に阻まれている。主な要因の1つはグローバル人材難であり、中小企業は大企業に比べてグローバル人材が不足し、グローバル人材を育成することも資金面などの問題から大きな負担となっている。

1-3　研究目的

様々な外的要因により、企業は組織を維持、発展させていくために改革していく必要性に迫られている。企業が組織を改革していこうとする場合、組織体制などの形式面以外にも、目には見えないものであるが組織文化を考慮することも大変重要となる。例えば、企業合併する際には、組織文化も融合しなければならないし、親企業からの下請け中心の仕事から脱却する際には、親企業を考慮していた組織文化から、独自色の組織文化に変えていく必要もある。組織文化はその時々の状況に合わせて変わりゆくのが自然であり、健全でもある。

また、超高齢化社会を迎えている日本では、これまで盛んではなかったが、中小企業の海外進出も当たり前の時代となっており、今後ますます重要になっていくと考えられる。海外進出は国家や地域の文化に加えて組織文化など、多様な文化を融合していかねばならず、既述の通り、国境をまたぐとなると相当な障壁として立ちはだかる。相手国のコンテクストにおける文化を理解しようとすることは極めて重要なことであるが、日本と海外諸国間との国家文化には大きな隔たりが存在している。海外展開先に国内的経営をそのまま移転しようとしても、国内と同じ経営を行うことは難しく、海外進出の主体が中小企業となるとなおさら、である（姜, 2015）。

人材のみならず、モノ・カネ・コトも含めた経営資源が質、量ともに大企業に比べると十分でない中小企業は、当然ながらグローバル人材も不足していることが多い。中小企業は大企業と比べると人材の移動も小さく、異文化を学習する機会が少ないため、異文化との接触や侵入を伴う国際進出においては、組織全体として大企業以上に抵抗感がある（山澤, 2006）。

国家間の異文化に加えて、当然のことながら企業ごとに組織文化は違うため、国内本社と海外子会社の間には「二重の異文化」が存在していることになる。さらに言えば、一企業の中で異なる国や地域に多数の拠点を抱えるグローバル企業にとっては、その一つ一つの組織において多数の組織文化が存在するとなると、非常に複雑で多様な組織文化をマネジメントしていかなくてはならないことになる。特に海外展開を積極的に進める中小企業

が増えている中、中小企業は少ない人数で、なるべく費用をかけずに組織文化を形成していかねばならない。

以上のように、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。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対応していくことが必要になる。このような問題意識の下、本研究では、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くことができるのかについて明らかにすることを研究目的とする。

1-4　本論文の構成

本論文は、図 1-3 に示すように、4 つのフェーズから全 8 章で構成されている。第 1 章では、「序論」として研究の背景と問題意識、および研究目的を述べ、本論文全体の構成を示す。

第 2 章と第 3 章では、先行研究のレビューを行う。第 2 章では、「組織文化に関する先行研究レビュー」と題して、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」についてレビューを行う。さらに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レビューし、第 1 章の研究の背景で述べた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も併せてレビューする。また、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」を踏まえながらレビューを行う。

第 3 章では、「実践コミュニティに関する先行研究レビュー」と題して、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する。元来、実践コミュニティは文化人類学が発祥とされるが、経営学においてはどのように応用されているのかをレビューし、本研究で用いる「後期実践コミュニティ」についても明示し、組織文化との親和性も示す。なお、実践コミュニティの提唱者の 1 人でもある Lave（2019）が、経営学において用いられることが多い後期実践コミュニティについて批判しているが、それでもなぜ後期実践コミュニティを用いるのかを明確にし、本研究のスタンスを示す。

本研究における実践コミュニティ概念を踏まえた上で、重要となるキーワード、主に「正統的周辺参加」「二重編み組織」「意味の交渉」「文化的透明性」についてレビューす

る。また、実践コミュニティではないが、関連して「心理的安全性」についても併せてレビューする。

第 4 章では、「研究方法と事例対象企業の選定」として、第 2 章および第 3 章それぞれの先行研究レビューを総括し、限界を明らかにする。その上で、本研究の目的に鑑みて、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、さらにリサーチクエスチョンを解くための分析視座を設定する。

そして、事例研究についての研究方法を述べる。併せて、事例対象とする中小企業を選定するために、パイロットスタディを行う。選定は、本研究の目的である組織文化形成において必要となる理念経営を行っており、かつ組織文化を広範に形成させている、もしくは移転させているという視点から海外子会社を保有し、事業を長期に渡り継続させている中小企業を抽出した。要件を満たした 26 社から、さらに最適な事例対象企業を選定するためにスクリーニングを行い、要件を満たした企業 26 社を抽出する。さらにこの 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を一社選定する。

第 5 章、第 6 章、および第 7 章では、リサーチクエスチョンを分析するために、分析視座を中心とした事例研究を行う。第 5 章では、「経営理念浸透から組織文化形成」として、まず、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した定性的調査を行う。そして、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して、KH Coder を用いた定量的分析を行う。経営理念の浸透状況を定量的に分析することで、定性的分析を補完する。

第 6 章では、「海外子会社への組織文化移転」として、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、定性的調査を行う。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する。

第 7 章では、第 5 章および第 6 章の事例分析で確認された実践コミュニティの動きについて深掘りするために、追加で事例研究を行う。なお、分析にあたっては、事例対象企業における実践コミュニティの活動について、「意味の交渉」や「文化的透明性」の概念を用いて行う。

第 8 章では、第 5 章、第 6 章、および第 7 章の事例研究の結果をもとにして、本研究の目的である、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する。

第 9 章では、結論として第 4 章で設定した分析視座に基づき、事例分析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す。併せて、本研究の学術的貢献および実務的貢献と、政策提言を述べる。併せて、本研究における限界と今後の課題を明示する。

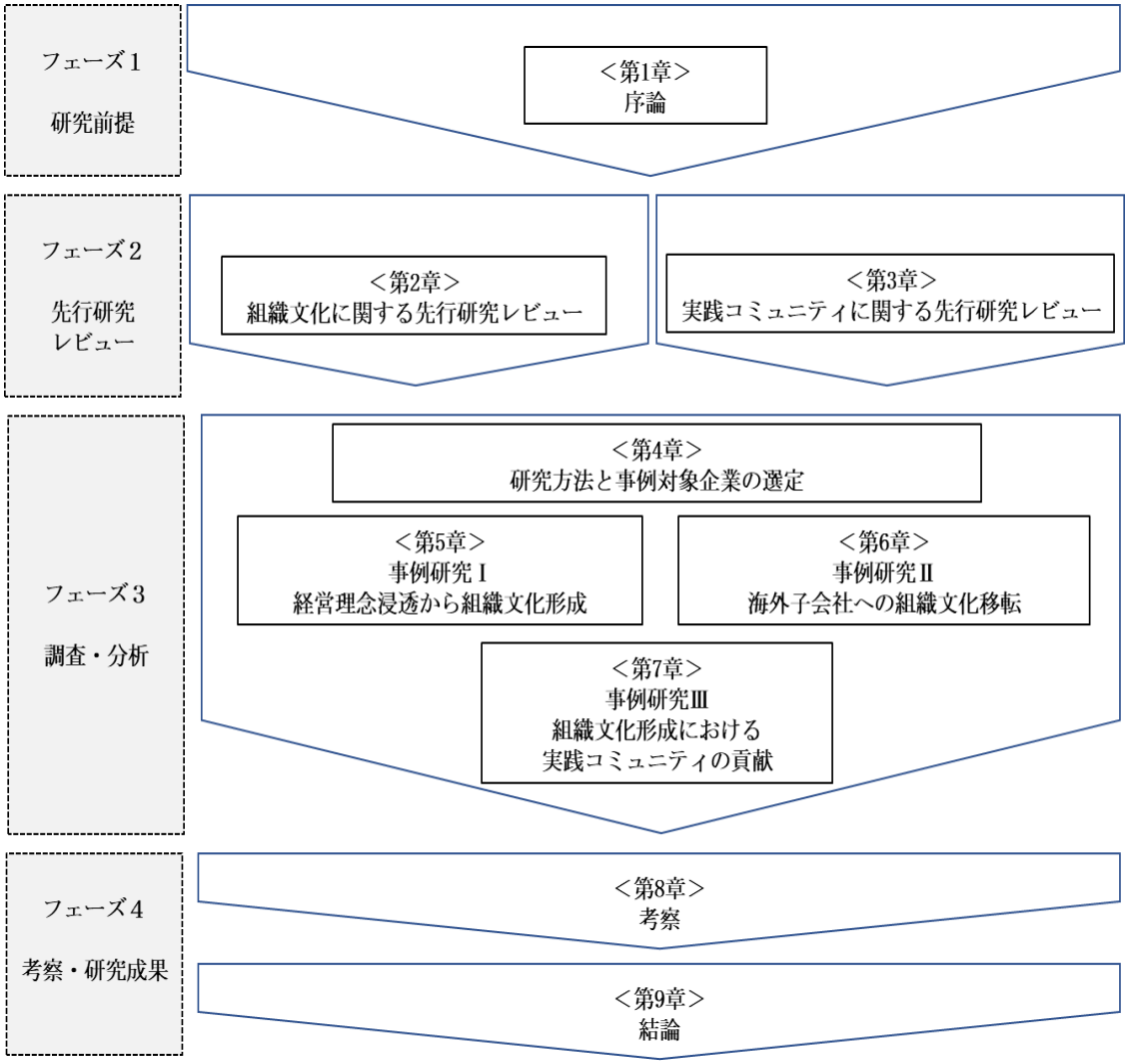

図 1-3 本論文の構成

出所：筆者作成

[i] 本研究における中小企業とは、中小企業庁の定義によるものを使用する。なお、中小企業庁（2020）によれば、日本の中小企業数は358万者あり、日本の企業数の99%以上を占めている。

[ii] WHO（世界保健機関）や国連の定義によると、高齢化率が7%を超えると高齢化社会、14%を超えると高齢社会、21%以上が超高齢社会と定義されている。なお、高齢化率とは、総人口に占める65歳以上の人口の割合をいう。

[iii] 生産年齢人口とは、国内の生産活動を中心となって支える人口層を指す。経済協力開発機構（OECD）は15以上64歳未満の人口と定義している。生産年齢人口に対し、14歳以下は年少人口、65歳以上は老年人口と呼ばれる。

[iv] 高度外国人材に決まった定義はないが、総務省（2019）は、日本での活躍により日本の産業にイノベーションをもたらすような優秀な外国人材として、具体的には「高度人材に対するポイント制による出入国管理上の優遇措置」の制度における認定を受けた者を「高度外国人材」と位置付けている。なお、高度外国人材の活用は日本政府が推進していることもあり、高い知識や技術を有している大学卒業程度以上の外国人を、日本人と同様のポジション、待遇で採用する企業が増加している。社内での活性化や、その他にも展開先の海外諸国の言語や文化を知る外国人が社内にいることで、企業が受けるメリットは大きいとされている。

[v] ダイバーシティ経営とは、経済産業省（2020）によれば、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」のことであり、これからの日本企業が競争力を高めていくために、必要かつ有効な戦略としている。「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含むものとされている。

[vi] 本研究においては、対外直接投資（FDI）、海外子会社設立などの呼び方を「海外進出」に統一することとし、参考文献等からの引用時も適宜置き換える。また、本研究における海外進出とは、海外に子会社を設立する「グリーンフィールド投資」を指し、M&Aを含まない。

[vii] 「海外展開」と言う場合において、輸出および海外進出に加えて、輸入や海外企業との業務提携、外国人観光客の誘致等を含むこともあるが、本研究では対象としないものとして論を展開する。

[viii] 同調査は毎年実施されているが、2021年以降のデータは、特殊要因である新型コロナウィルスの影響を大きく受けている可能性が高いため、2020年調査（2019年までのデータ）を使用している。

[ix] ここで言う国際化（internationalization）とは、国境をまたぐ国家間の活動のこと

であり、他方、グローバル化（globalization）とは、世界全体を 1 つのマーケットとしてとらえたボーダレス社会のことである。国際化は 1980 年代に頻繁に使われるようになったが、グローバル化も次第に使われるようになり、今日では市民権を得た用語となっている（遠原，2019）。

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

2-1-1　組織文化研究の変遷

1980 年代は組織文化喪失の時代と言われ、企業社会における文化は風化してしまった（梅澤，1994）が、他方、経営学においては、組織文化論という研究領域が、同じく 1980 年代に生まれ、アカデミック的要因や社会的要因により隆盛となっていった（田中，2006）。きっかけとなったのは、組織文化を計画的に変革する組織開発論と日本的経営の成功からであり、組織の顕在的側面にばかり注目してきた組織論は、組織の潜在的側面を分析して変革の対象とした（山倉，1998）。1980 年代以降も、組織の競争力の源泉として、あるいは組織におけるマネジメントや組織分析のための新しいツールとして、組織文化という概念に対する人々の関心や期待は急速に高まり、組織文化を主題とする研究が継続して行われるようになった（出口，2004b）。

企業研究の面においても文化が注目されるようになったが、なぜかと言えば、組織文化が企業の経営成果と密接に関わっている可能性、特に、強い文化を持つことによって社員に行動の方向性を与えることを通じて、高業績を達成するという議論があったからである（河合，2006）。組織文化の研究は、共有された意味体系としての組織が、学習能力や自己変革能力、メンバー同士あるいは環境との社会的相互作用を通じて、長い間に進化する能力を持っていることを明らかにした（野中・竹内，2020）。

海外の組織文化研究においては、Hall（1976）が、世界の言語コミュニケーションを高コンテクスト文化（high-context cultures）と低コンテクスト文化（low-context cultures）に分類した。高コンテクスト文化と低コンテクスト文化は、「高」「低」と表現されているが、これらは優劣を表すものではない。高コンテクスト文化とは、実際に言葉に出して表現せずとも相手に伝わる文化を言い、他方、低コンテクスト文化は、はっきりと言葉で表現された内容のみが伝わり、いわゆる行間を読むということがない文化を言う。高コンテクスト文化なのか低コンテクスト文化なのかは国や地域で大きく異なり、高コンテクスト文化の代表格が日本語である。

2-1-2　組織文化のマネジメント

日本において、現代でもなお、極度の合理化を突き進め、組織における人間性の尊重を軽視する企業も存在し、組織的不祥事によって社会からの信用を失う企業も少なくないが、ゆえに、現代こそ、管理者にとって組織的価値観のマネジメント、つまり、組織文化のマネジメントが重要となる（小原，2014）。なぜなら、組織文化の存在は、個人の意思決定、行動、努力、学習、と様々な局面で、少しずつではあるが良い影響を与える（伊

丹・加護野，2003）からである。水谷内（1992）も、組織文化の存在は、企業の優劣や業績の浮沈に大きな影響を及ぼすとともに、企業活動のあらゆる局面や戦略策定にも影響を与え、組織メンバー自身のものの見方と行動に一定のパターンを取らせる重要な問題だと指摘している。

瀬戸（2017）は、組織文化は組織によって様々であるが、共通する特性として、意識の有無に関わらず暗黙のうちに定着し認知されていることを指摘しており、個々の組織では、暗黙の共通認識とは異なった価値判断基準や行動様式を持っていても、オブラートに包まれて組織内の雰囲気に迎合しやすい面もあるとしている。さらに、雰囲気は時間経過とともに一層強固になる傾向があり、一度形成されると変わりにくい面も否めず、経営活動の根幹である環境適応の面ではプラスにもマイナスにも作用するだけに、活用の仕方が問われると述べている。

組織文化は、公式の組織制度を補充、またとって代わる効果を持っている（河野，1993）。加護野他（1993）によれば、元来、組織文化は業種ごとに共通する部分が大きく、同じ業種の企業はよく似た組織文化を持っているとされてきたが、業界が成長、発展するにつれて、業界下位の企業の中で、リーダー的存在の企業に従いながら安定化を求める企業や、上位に挑戦していく企業など、業界の垣根を超えて組織文化の違いが出てきたことで、企業ごとの組織文化が芽生えてきた。組織文化の違いが企業間で最も大きくなる次元とは、例えば、ある企業にとっては「変化」をチャンスととらえ、また別の企業では「変化」は可能な限り回避すべきものととらえる、といった「変化」に対する姿勢だとしている。

したがって、マネジメントの面においては、組織文化は長期的視点から管理すべきであり、組織文化と組織の生存との関連は短期的にはあまり感じられないが、長期的には、強い文化を持つ企業とそうではない企業との間で、生存率に関しての差は顕著になってくる（咲川，2013）。強い文化を持つ企業においては、通常、組織における成功の体現者として、組織文化を強く持つトップ経営者のみならず、ミドル層や現場の社員を含め、広く組織文化が浸透している（河合，2006）。伊丹・加護野（2003）は、組織文化を共有する組織構成メンバーが多いという事実は、人々の感情の水準を高めることもあると指摘しているが、なぜなら、人はやはり群れる動物で、自分と似たような価値観、思考パターン、認識の仕方を持った人が周りにたくさんいると嬉しいと感じることが多いからだとしている。

そこで、組織文化の機能を考えてみると、組織文化の特性は、組織における人々が共有している、内面化した最も見えにくい意味や価値観であるということにある（小原，2014）。見えにくいとなると、組織文化はわかりづらく面倒で、むしろない方が自由になるのではないかと考えられるかもしれない。しかし、不確実な環境に直面し、組織構造では対処し得ない時に、組織文化は対立を解決し、協力関係を形成するための前提を与える

ものでもある（山倉，1998）。組織内外の環境に適応できない組織文化は、やがては組織の存続をも妨げる傾向を持ち、組織を文化システムととらえれば、組織の成否は、組織文化をどのように形成し、維持・発展させるかにかかっている（小原，2007）。組織文化があることで、ある程度均質化された思考様式の存在ゆえに、かえって人々は自由になることができるのである（伊丹・加護野，2003）。

小原（2014）は、組織文化の機能とは、組織内部の人々の内面および行動をコントロールし、組織的統合機能をなすものだとした上で、個々の組織成員は、組織文化によって自らの価値観や行動が組織メンバーと共有しているのだと感じ、心理的安定を保つことが可能とされ、ゆえに、モチベーションが高められ、自主性と創造性を発揮させ、組織的成果を高める重要な機能を果たすとしている。組織文化の機能は、組織における人々の大きなエネルギーを引き出し、経営戦略に適合した最も安定した組織行動パターンを創り出すことが可能なのであり、経営戦略と組織の融合には、組織文化の浸透が不可欠である（小原，2016）。

2-1-3　組織文化の意義

では、組織文化とは、どのような構成で、どのような意義を有しているのであろうか。山倉（1998）は、組織のメンバーに共有されている価値・規範により、人々は何が望ましいのか、どんな基準で行動すべきかが明らかになり、人間行動の秩序化が行われるが、組織文化は、こうしたメンバーによって共有されている価値・規範・信念のことだとしている。

伊丹・加護野（2003）は、組織文化とは、組織構成メンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方からなるとし、より厳密に抽象的なレベルで言えば、「組織の価値観」と「人々に共有されたパラダイム」という 2 つの部分からなるとしている。1 つ目の「組織の価値観」とは、人々は組織内にて何に価値を置くか、何が大切で何が大切でないか、そのような「価値観」として組織の多くの人に共有されているものであり、2 つ目の「人々に共有されたパラダイム」とは、組織内でメンバーが認識から判断、行動に至るまでのそれぞれ個人の中で行われる思考のプロセスの中で、1 つの組織で人々の中に共通項が生まれてくる、「認識と思考のパターン」のことである。伊丹・加護野（2003）は、この価値観とパラダイムはお互いに支持し、補強し合い 1 つの組織文化を構成しているとし、価値観とパラダイムの間にすき間や齟齬があれば、それは組織文化として定着することはないだろうとしている。

さらに、伊丹・加護野（2003）は、「価値観」や「パラダイム」は抽象的なものであり、具体的にわかりにくく、いかようにでも解釈できてしまうと指摘し、より具体的に表現して組織構成メンバーにわかりやすくさせるものは「行動規範」であるとし、次のように続けている。「行動規範」とは、組織の中で遭遇する様々な状況下で、いかに行動すべ

きかについての内面化されたルール、すなわち暗黙のルールであり、「価値観」と「パラダイム」の具体的表現の役割を果たし、この３つの要素は互いに緊密に関連し合っているという。

したがって、組織文化の意義について、伊丹・加護野（2003）は「価値観の共有の意義」「パラダイムの共有の意義」「行動規範の共有の意義」の３つに分かれると指摘している。つまり、組織文化とは、組織文化を構成する価値観、パラダイム、行動規範のそれぞれが、組織構成メンバーの間に共有されていることの意義であり、ひいては、組織のモチベーションを高め、判断基準が共有されることにより意思決定のすり合わせが容易になり、そして、コミュニケーションを容易にするという相乗効果を生む（伊丹・加護野, 2003）と考えられる。

2-2　機能主義的組織文化論と解釈主義的組織文化論

Schein（1985）は、組織文化の機能は「外的適応」と「内的統合」の２つに大きく分けられるとし、一見、皮相的とも考えられるVI（Visual Identity）やCI（Corporate Identity）が重要な戦略の１つとして注目されてきたのも、それらが外的適応と内的統合の機能を双方ともに果たしうるものだからに他ならないとしている。横尾（2004）によれば、外的適応と内的統合は互いに依存し合っており、同時に考えていかねばならないものだとした上で、仮に組織内部の運営がいくら効率的であったとしても、戦略が外部環境に適していなければ効果的な企業経営がなされているとは言えず、また、その時点で外部環境に適した戦略が策定されていたとしても、実行する場である組織内部の運営が非効率では戦略が迅速に遂行されず、環境と戦略に時間差が生じてしまうとしている。したがって、有効な企業経営のためには、組織文化における外的適応と内的統合の両機能を常に考慮することが重要となる。

佐藤・山田（2004）によれば、外的適応とは、組織の価値や目標、活動を明確に定めることを通じて、その組織を取り巻く環境への外的適応を果たすことだとしている。例えば、ある企業が独自の製品やブランドを打ち立てることができ、それが期待どおりの効果を生んだ場合、市場や業界という組織を取り巻く環境の中で、企業の地位を高めることができる。

一方、内的統合とは、組織における成員たちを結束させ、協働行為を活性化することを通じ、内的統合を図ることによって、組織の存在（生成・維持・変容）を根本から基礎づけていくことだとしている。例えば、企業で独特の言い回しや、「会社語」（隠語）が多数用いられ、それを自在に操れるということに対して、従業員たちがプライドを持っている場合、企業での一体感を高めることができる。

「外的適応」と「内部統合」について、小原（2007）は現代の組織文化論の観点から「機能主義的組織文化論」と「解釈主義的組織文化論」としてアプローチし、これら二項は真っ向から対立しているものであるが、機能主義と解釈主義の統合の概念は確立されるべきだと主張している。なぜならば、組織の存続と発展・進化のためには、絶えず外部の環境変化に対応して組織が変わっていくという受動的な適応と、組織内部から生み出された主体的・能動的な変化が新しい環境を切り開いていく、という 2 つの側面が必要不可欠であるからだとしている。

小原（2007）が言う「機能主義的組織文化論」とは、環境そのものを所与のものとしてとらえ、組織の外にある客観的実在物として扱い、外部環境の変化に対して、組織もそれに適応させて受動的に変化し、適応する結果として理解されるものである。他方、「解釈主義的組織文化論」は、環境は組織内部の個々人の間主観的、意識的な相互作用の産物である意味世界としてとらえる、いわば社会的な構成物であり、組織は、組織内部の個々人自らが主体的・自律的に環境に働きかけ、組織内外の環境を可能な範囲で変革したり、創造したりするプロセスに中心が置かれるものである。

特に「解釈主義的組織文化論」の経営学的意義について、小原（2007）は、組織における人間存在の重要性を我々に再度自覚させ、組織における個々人の人間存在の持つ主体性と果敢な創造性の発揮により、組織が未来に向かっていかようにも進化しうる可能性を持つものだということを解き明かし、理解させることだと指摘している。現代経営の発展において注目される「創発」という概念は、環境を所与とした、組織目的の何ら疑うことのない目的の先予性によって、「全体から部分へ」といった構図で機能主義的にそれのみでとらえるところからは生まれないものであり、「部分から全体へ」の過程、さらには、人間存在の「飛躍」を含む非論理的過程をも視野に入れていかねばならないものであるとしている。

よって、機能主義的組織文化論と解釈主義的組織文化論は、二項対立するものではなく、両面からのアプローチが重要である。小原（2007）も指摘しているように、特に解釈主義的組織文化論は、一見したところわかりづらい暗黙知を多く含むが、組織の内部から生み出される自主性に依るところが大きく、組織文化論においてはとても重要な視点となる。

2-3　組織文化の特徴と定義付け

2-3-1　組織文化の特徴

組織文化とは、組織のメンバーがいつの間にか無意識のうちに共有しているものが、組織内で決定要因として働いているものであり、組織文化は、組織によって実に多様である。したがって、業種が同じ場合、組織文化が似通っているということはよくあるが、た

とえ同じ業界であっても、異なる組織の間では同一の組織文化はないと考えられる。咲川（1998）も、組織文化の特徴の 1 つとして、当該組織と他の組織を区別する点だと述べている。

経営学における組織文化の定義も様々である。しかし、信川（2017）によれば、組織文化の概念や定義は研究者によって異なるものの、一定の方向性の合意はなされており、それは、組織文化は目に見えないため明文化されにくいものではあるが、組織独自の信念や価値観であり、そして、思考や行動のベースとなるものである。その中でも、伝統的組織文化論から一歩進んだ明確な組織文化モデルを構築したとして多くの支持を受けている定義が「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン」（Schein, 1985, p.12）であり、今日の組織文化論の基礎になったとも言える（田中, 2006）。

咲川（1998）は、Schein（1985）が言う組織文化が他の諸概念と異なる重要な特徴として、組織文化を組織のメンバーによって共有された基本的仮定のパターンとして理解している点を指摘している。さらに、咲川（1998）は、基本的仮定とは、人々の行動、その背後にある価値観に対して、より根源的なレベルから強い影響を及ぼすこと、すなわち、基本的仮定を理解することによって、組織の諸現象が一層明らかになることだとしている。奥村（1994）によると、組織文化は、経営者や従業員によって培われてきた無形の独自の価値観ないし雰囲気の蓄積である。

また、小原（2014）は、組織文化とは、組織内外の様々な文化要因が相互に絡んで、それぞれの組織の内部に固有で独自の文化が形成されたものであり、ひとたび組織内部に強固な文化が形成されると、次第に組織文化の影響が組織の内外で強く影響することになる点が特徴だとしている。なお、咲川（2018）は、組織文化には 4 つの明確な特徴があるとしている。組織構成員によって共有されていること、当該組織と他の組織を区別すること、組織や職場の中に根付いていること、そして、意味を持ち象徴となることの 4 点である。

組織文化の特徴という面では、小原（2014）によれば、他者とは異なる組織特有の存在意義を顕すこととなり、その組織の独自性を有しているため、当該組織の存続、発展と共に、持続的競争優位を築く可能性を持っていることである。経営面に着目すれば、経営資源として有効に機能してはじめて良い組織文化となるのであって、未来の経営に対して促進的に作用すると見込まれてこそ優秀な組織文化だと言えるのである（梅澤, 1994）。さらに、梅澤（1994）は、経営施策を支え、事業活動にとって効果的に働いてくれるような組織文化である時、それは真に“強い”という称号をもらうことができ、「経営機能促進的」である時に、優秀な組織文化だと言えるとしている。

2-3-2　組織文化の定義

本研究は、組織文化の概念を追究し、定義付けることを目的としているわけではないが、組織文化に関する研究をするにあたり、多様な定義がある中で、本研究における組織文化の概念をあらかじめ明確にしておくことは、組織文化形成のメカニズムを検証する上で必要なことである。

経営学研究における組織文化の定義については、多くの研究者が定義しているが、例えば、田中（2006）の「組織成員が組織内外の様々な局面に対面した結果、間主観的に内面化し共有するに至った、組織においての価値・規範・信念」や、小原（2014）の「企業における組織構成員が共有する意味や価値観およびシンボル意味体系、行動規範、信念の集合体として表れたその組織特有の意味、解釈枠組み、および、その思考パターン」、水谷内（1992）の「組織メンバーによって暗黙に共有された価値体系ないし思考・行動様式の体系」のように、「組織内で共有されていると組織メンバーが承知している、価値観などのような目に見えないものの集合体」といった定義が多い。

咲川（1998）は、組織文化の基本的機能は、組織を安定化させることであり、組織文化は学習に次ぐ学習によって形成されて、組織の中で次の世代に伝承され、受け継がれていく「組織の歴史の産物」だとしている。Schein（1985）が定義した組織文化でも「ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に“学習”した、グループ自身によって、創られ、発見され、または、発展させられた基本的仮定のパターン」というように「学習」が強調されている。このように組織文化には「学習」の要素が欠かせないものであった。ついては、本研究における組織文化の定義は、「組織構成メンバーが組織内で学習を行った結果、組織自身によって創られ、共有された、組織特有の共通の価値観、パラダイム、行動規範をベースとする、意味の解釈、および思考のパターン」とする。

伊丹・加護野（2003）によると、組織文化は、時に「企業文化」と呼ばれることもあり、「組織風土」や「社風」と言われるものと本質的には同じだとしている。他方で、福間（2006）は、組織文化と組織風土はもともと区別されていたとしており、組織文化は安定して変わらない体質のことで、意識することができない会社らしさのことであり、組織風土はつくりかえることができる雰囲気、社風で、目に見える、感じることができるものだと指摘している。

小原（2007）は、「経営文化」「組織文化」「企業文化」の微妙な相違を次のように明らかにしている。「経営文化」とは、経営という営為が文化の影響から自由ではありえないとする点に着目するものであり、その国の文化や国民性からも影響を受け、産業や業種の違いを反映したマネジメントが展開されるという事実を重視する。「組織文化」とは、組織内外の様々な文化要因が絡んで、それぞれの企業組織の内部に固有で独自な文化が形成されたものであり、ひとたび組織内部に強固な文化が形成されると、次第に、経営文化よ

りも、組織内部に形成された文化、つまり、組織文化の影響が組織内外で強く影響することになる。「企業文化」とは、経営戦略論的視点に着目するものであり、企業が市場で競争優位な地位を確保し、高い業績を上げる上で、文化的要因が有力な経営資源になることを重視し強調する。

「経営文化」「組織文化」「企業文化」の相違を踏まえた上で、小原（2007）は、経営戦略的視点から企業の業績のみに限定的に焦点を当てた「企業文化」ではなく、現実の企業経営は組織を通じてなされることから、「組織文化」が核になるとしている。咲川（1998）も、「組織文化」という用語に統一して採用しており、その理由は、企業文化も他の組織体における文化と同様に、企業組織の中で見られる組織現象だからだとしている。

以上から、既述の本研究における組織文化の定義から大きく外れることがなければ、「経営文化」「企業文化」「組織風土」「社風」については、「組織文化」と同義であると本研究では見なして進めていくこととし、参考文献等からの引用においても、適宜置き換えることとする。

2-4　全社文化とサブ・カルチャー

組織文化は、創業者やリーダーから発出される場合が多いが、組織文化が形成される過程では、従業員が主役となり組織文化が編成、強化されていく（信川，2017）。実際に、組織文化に直接関わっているのは従業員であり、それゆえ、組織文化を変えることも、変化に抵抗することもできるのは、従業員が一番である（Hatch，2017）。このように、組織文化は一筋縄で形成されるものではないのだが、咲川（1998）は、すべての組織メンバーによって共有され、整合性を持った価値や仮定である組織文化を「全社文化」と名付け、既存研究において組織文化と言われた場合には、それは全社文化が意味されていると述べている。

咲川（1998）が言う「全社文化」とは反対に、特定の組織メンバーによって共有された文化は、サブ・カルチャーと呼ばれる[x]（咲川，2007）。経営者によって意図的に形成しようとされる組織文化とは別の、自然発生的に形成される隠れた組織文化、サブ・カルチャーが、「最も潜在化した組織文化」である企業も少なくない（小原，2016）。すなわち、1つの組織には、組織文化は決まった単体ではなく、「全社文化」と「サブ・カルチャー」というように、複数の文化が混在していると考えられる。なお、組織規模の視点からは、組織が大きくなればなるほどサブ・カルチャーの数も多く存在すると考えられる。なぜなら、部署ごとに、もしくは世代や役職ごとに独自の文化が形成されるなど、組織内での文化の相違点が存在するからである。

では、サブ・カルチャーは全社文化、ひいては組織にとって厄介ものなのであろうか。Hatch（2017）によれば、サブ・カルチャーは、それ自体では良いものでもなく、また悪いものでもなく、組織にとってのサブ・カルチャーの価値は、サブ・カルチャーが発揮する影響力次第である。サブ・カルチャーが全社文化に似たものなのか、もしくは相反するものなのかにもより、影響力の大きさも異なってくる。

咲川（1998）が指摘しているように、大多数の組織メンバーが共有している支配的な全社文化に対して、サブ・カルチャーが対抗的となることもある。例えば、各部門の組織メンバーがサブ・カルチャーに従い行動すれば、全社文化は機能しなくなり、組織全体としての統一感が失われる。小原（2016）も同様に、形式的でない本音の文化であるサブ・カルチャーが最も潜在化した文化として支配する場合、経営者が意図的に形成しようとする組織文化の受け入れは難しいものになるとしている。

仮に利己的な考え方が支配的であり、他人の意見に耳を傾けず、言われたことしかやらず、責任転嫁の風潮がはびこっているような組織文化があったならば、文字どおり組織は機能不全に陥るわけであり、業績の達成どころか、日常的な経営活動すら遂行できないことになる（梅澤，2003）。特に弱い文化の環境下では、サブ・カルチャーが大きな破壊力を持ち、サブ・カルチャーが行動を支配し、やがて社内に一種の文化の偏流をひき起す恐れがある（Deal and Kennedy，1982）。他方で、全社文化とサブ・カルチャー間に共通性が高い場合は、強い文化となるが、官僚的な組織になってしまう恐れがある（河野，1993）。

また、全社文化に焦点を合わせ、サブ・カルチャーを無視した場合、自分たちの組織を理解することは難しくなり、組織メンバーたちの緊張関係や矛盾した行為を見逃すことになってしまう（Hatch，2017）。つまり、経営者が理念だとかミッションステートメントなどを声高に言おうとも、社員は必然的に会社がどのように運営されているのか、本当の価値観は何なのかをサブ・カルチャーから理解するようになってしまう（O'Reilly Ⅲ and Pfeffer，2000）。

他方で、全社文化が強すぎれば、新たな発想や行動の制約条件となってしまうという弊害が出てしまうが、それでは、全社文化は存在しない方がよいかというとそうではなく、部門間の調整やコミュニケーションにおいて、何らかの共有された価値観として全社文化は必要とされており、もし存在しなければ、部門間のセクショナリズムが強くなりすぎてしまう懸念がある（横尾，2004）。

2-5　組織文化の逆機能

2-4 において、全社文化とサブ・カルチャーにはそれぞれの役割があるということがわかったが、その役割をどのように果たすかどうかで、組織文化は企業の高業績をもたらす

ことができる反面、逆にネガティブな影響をもたらすこともあり得る（瀬戸，2017）。経営者が意図的に形成しようとする組織文化がなかなか浸透しない場合には、サブ・カルチャーの方が強く浸透しているか、もしくは経営者の形式的な組織文化に隠れている本当の価値観に影響されていることが考えられるが、組織文化がその企業の存続に危機を及ぼす方向に向いていたならば、その文化は逆機能を果たすことにもなりえるのである（小原，2016）。

松村（1999）によると、組織文化は、環境が安定している場合は順機能によって企業に高業績をもたらすが、環境に変化が生じ、企業が環境適応しようとする段になると「逆機能」を露呈し始める。河合（2006）によれば、実際に、組織文化を競争優位の源泉に据えると理解されてきた『エクセレント・カンパニー』（Peters and Waterman，1982）や『ビジョナリー・カンパニー』（Collins and Porras，1994）のモデル企業の中にも、1980 年代から 90 年代において、組織文化の逆機能により経営成果を悪化させたと考えられる企業が散見されている。

組織文化がもたらす負の影響、すなわち逆機能について、伊丹・加護野（2003）が次のように分析し、まとめている。1 つの価値観、そして 1 つのパラダイムが組織の多くの人によって共有されていくという組織文化の生成と定着のプロセスは、2 つの帰結をもたらすことにより逆機能が起こるという。1 つ目は、思考様式の均質化であり、環境が変化した時に、新しい環境に好適な思考様式に適応していくための種が、古い思考様式に均質化してしまった組織の中では多くない、もしくは、そのような種が組織の中の支配的な思考様式によってかき消されてしまうためだという。つまり、人々の思考の多様性を奪い、個性を殺した人間の集まりになってしまう危険性があり、活き活きと働けなくなるという。2 つ目は、自己保存本能であり、自己保存がいつの間にか、組織そのものの存続ではなく、組織文化の存続を目的としてしまうようになると、肝心の組織の存続を危うくする行動を組織が取り始めてしまう。これは慣性で、他の思考様式への感受性が鈍り、好都合なことだけを認識するため、あるいは、自分のアイデンティティにしがみつくために起こるという。

したがって、組織における文化的状況を十分に把握するためには、全社の文化だけでなく、サブ・カルチャーをも理解する必要があり、そのことによって、既存の組織文化研究によっては明らかにできなかったような組織文化の側面を分析できるようになる（咲川，1998）。組織文化には、複数のサブ・カルチャーが存在することから、公式的組織行動の非合理的側面をも理解できるのである（小原，2016）。また、サブ・カルチャーは組織の安定性には貢献しないが、組織の外部環境変化への適応にとっては極めて重要な要因であり、組織の中でサブ・カルチャーが多様であるほど、組織の適応性は高まるとも言える（咲川，1998）。

組織文化の正当かつ望ましい諸要素と、サブ・カルチャーのそれなりに正統な違いとを、いかに調和させていくかが、文化を診断し管理する上で一番難しく、管理者としては、最低限、存在するサブ・カルチャーの実態を知り、新たに出現するものに対して注意を怠ってはならない（Deal and Kennedy, 1982)。組織文化の逆機能を防ぐためには、公式組織により意図的に形成しようとする全社文化と、非公式グループにより自然発生的に形成されるサブ・カルチャーのバランスが重要であり、可能な限り方向性が一致することが理想である。全社文化とサブ・カルチャーの重なる部分が大きい組織文化は、安定していると言えよう。

2-6　組織改革時の組織文化

2-6-1　組織文化の改革

既述の通り、組織文化は決して単純なものではない。常に全社文化とサブ・カルチャーが複雑、かつ組織ごとに特有の形で絡み合っているものであり、必ずしも組織の安定性をもたらしてくれるということでもなく、必ずしも組織の生産性を押し上げてくれるというようなことでもなかった。では、企業が新事業に乗り出したり、大きく経営方針の舵を切ったり、事業革新しなくてはならない状況にある場合には、組織文化はどうあるべきなのであろうか。

Deal and Kennedy（1982）によれば、組織文化が強ければ強いほど、組織の改革は困難になる。なぜなら組織文化が組織の抵抗を引き起こし、組織の変化に抵抗するブレーキ役となるためである。流行や短期的な変動などに対して、組織があやふやな対応をしないようにすることが、まさに組織文化の役割であり、ブレーキとして働く。新しい行動様式が職場の規範となり、共有の価値観として根付くまでは、改革努力に伴って生じていたプレッシャーが取り除かれてしまうとすぐに、改革前の状況に後戻りする恐れがある（Kotter, 1997)。

「組織慣性」もまた理由の１つである（小沢, 2014)。組織とは、毎日活動し続けるものであり、過去から積み重ねてきたものを将来にも継続していこうとする力が働く。その継続性の方向を急に転換しようとしても、これまで継続してきた勢いがあるため、容易にハンドルをきることはできない。Kotter and Heskett（1994）によれば、組織慣性が起こる大きな理由として、組織のメンバーが自分たちを結束させている価値観のほとんどを自覚している者がいないからである。

例えば、「人生において何が重要か」という問いに対する答えは、報酬、やりがいであったり、技術革新であったりと、各組織や組織のメンバーによって様々である。組織構成員数や過去から積み上げ、引き継がれてきた歴史が多い場合はなおさらであろう。さらに、組織文化のパラダイムは情報のフィルターの役割を果たし、外部の環境変化に対する

認識を遅らせ、そればかりか取り入れた情報に対する解釈を歪曲してしまう可能性を持っているため、強い文化を持つ企業の革新はなおさら困難を極めるのである（河合，2006）。

では、組織改革や組織再編などを達成させるためには、組織文化はどう適合していくべきであろうか。小原（2016）は、一般的に組織改革を実行する場合、組織の構造改革ばかりに目が向けられがちであるが、構造という比較的目に見えやすい側面のみに限定した変更では、真に組織改革を成功させることは難しく、組織における人々の行動を規定する要因は、組織構造のみではなく、もう１つの規定要因として、組織文化が存在していると指摘している。つまり、組織構造の再構築と同時に、深層を形作る組織文化も改革することが求められるのである。組織の革新とは、組織文化の革新と同義語である（伊丹・加護野，2003）。

2-6-2　組織文化の創造

企業の改革の方法は、全社的スローガンやCIのような社員の意識を変えるための全社的運動へと変化してきている節もあるが、意識と行動パターンの背後にある組織文化の役割を理解しながら、既存の組織文化を改革し、新たな組織文化を創造してマネジメントしていく必要がある（加護野他，1993）。小原（2016）は、その時代と環境変化に対応させ、新しい組織文化を創造していなかければならないとした上で、新しい組織文化は、組織におけるすべての人々に共有させ、浸透させていくという循環的変化を余儀なくするとしている。

組織文化が強固であれば、組織と組織構成員の目標が一致、もしくはそれに近い形となり、モチベーションも上がり、生産性が向上することも期待できる。組織の改革そのものが、「我々の職場ではこのように行動するのだ」という方法が定着した時、さらに各職場と組織全体の血管にその方法がしっかり浸透した時にはじめて、組織文化として定着するのである（Kotter，1997）。組織文化によって組織構成員や行動を縛りつけるのではなく、逆に変化を奨励する価値観によって、組織構成員や組織全体の行動に柔軟性を持たせるということが重要だといえよう（横尾，2004）。

しかし、組織文化の改革はとても難しいものである。Schein（2016）によれば、人間が変化に抵抗するのは、新しいことを学習するためには何かを捨てなければならないためである。文化的要素が組織内で定着した後に文化の改革プログラムが始まると、組織は不快感や不安感でいっぱいになるという。組織文化とは、メンバーの守るべき規則を定めた社会契約のようなものであるため、組織文化の改革に乗り出すのは社会契約を破ることを意味することであり、したがって、組織内の大勢、特に従来のルールから恩恵を受けている人々が抵抗するのは驚くに当たらない（Pisano，2019）。

組織内で組織文化が共有されていないとどうなるのであろうか。その場合、部門間の対立がみられ、そして、部門間での責任の押し付け合いが危機感の欠如に影響を与え、さらに部門間の対立を強めることにもなり得る（小沢，2014）。わかりやすい例を挙げると、企業間合併の場合は、2 つの組織文化が角をつき合わせる状況が長続きしやすい（伊丹・加護野，2003）。合併して新しい組織が誕生しても、多くの場合、それぞれの下位文化であるサブ・カルチャーが変わることなく残っているため、それぞれがそれぞれのやり方を踏襲し続ける（Schein，2016）。

この現象は、お互い歩み寄って少しでも変わろうとよほど意識的に行わない限り起き得ると考えられる。そして最も良くないパターンとしては、衝突と軋轢の表面化を避けるようにぬるま湯の処置を続けることであろう。両者の組織文化は異なるものの、真っ向から対立するものでない場合、多少の違和感はあっても、融合するための調整は面倒なことから放置され、何となく共存を続けるということは容易に起き得ると考えられるが、それでは業績は低迷していくと考えられる。

したがって、組織におけるリーダーの仕事の本質は、どのようにして組織文化を創り出すかということではなく、すでに作用している多様なサブ・カルチャーの力をどのように管理していくかであり、高度に分化した組織をどのように統合し展開していくのか、さらに文化の中で機能しなくなった要素に適切な変化を加えながら、新たに生じてきた外部環境の現実に調和する文化的要素をいかに強化していくかということなのである（Schein，2016）。

多くのサブ・カルチャーをうまく連携させることが、21 世紀の企業にとっては特に重要となり、企業間合併や吸収、ジョイント・ベンチャーにおいては、それぞれのサブ・カルチャーを融合し、連携させなければならず、それができれば、グローバリゼーションにより、国籍や言語、民族をベースとした多様な文化を内包する組織単位ができる（Schein，2016）。

2-7　中小企業の海外子会社への組織文化移転

2-7-1　異文化間の組織文化移転

グローバリゼーションの観点から、海外展開を行う企業は、異文化の融合ができるかどうかが海外ビジネス成功のためのカギとなる。経営のグローバル化が進展した多くの企業においては、当然のことながら、異文化の衝突や摩擦により意思疎通が困難となり、ひいては経営活動の障害になることもしばしばある（小原，2007）。現地従業員特有の価値観、行動様式をどのような形で、経営管理に活かしていくべきかに関しては、慎重に考慮しなければならない問題である（姜，2015）。

一般的に、人は異質性が高い職場、例えば異なる年代や性別が多い場合、自らとの共通点を見出しづらく、協調性を失いやすくなり、社員間でのコンフリクトも起きやすくなると考えられる。経営学において、海外子会社の異文化人材はどのように管理すべきかについては、これまで多くの海外子会社への組織文化移転に関する研究がなされているが、日系企業は現状、日本人駐在員を現地に送り込む、現地採用で現地国籍の社員を日本に派遣し、研修後に現地に戻してマネージャーとする、もしくは最近では、高度外国人材を日本で採用し、一定期間日本国内で研修、就業を経た後に現地トップを任せる、などの方法を駆使している。

海外進出では、国内本社と海外子会社との間でのヒト・モノ・カネが移転することに伴い知識も移転するが、それを成功裏に行うためには多くの困難性要因が存在する（髙橋, 2015）。例えば、日本人駐在員と現地スタッフの間のコミュニケーションは、日々の業務を円滑に遂行する上で非常に重要であるにも関わらず、言葉の壁や文化、仕事への価値観の相違から、予想以上の困難を抱えているケースも多い。日本人駐在員が持つ強みのうち、単純な仕事上の経験によって身につく知識は、現地スタッフも習得できるが、国内本社の意思決定に関するノウハウの中に、国内本社で長期間働くことで身につく暗黙知が含まれていれば、海外子会社で働く現地スタッフが学習するのは難しい可能性がある（大木, 2016）。したがって、海外子会社の立ち上げ時や改革時など、国内本社からの暗黙知も含めた知識の移転が重要な時には、日本人駐在員が現地の要職につくことがある（大木, 2011）

北原（2017）によれば、現地化に成功している日本企業は、「知識移転」「技術移転」の側面で優れた成果を上げているが、そのためには「形式知」と「暗黙知」の両方がきちんと伝わることが必須であるという。「暗黙知」とは、国内本社で長い時間をかけて醸成されてきた独自の「組織文化」「経営理念」あるいは「モノ作りのノウハウ」を意味し、これらは形式知である「知識」「技術」のベースあるいはバックボーンとなっており、言い換えれば、「組織文化」「経営理念」に置き換えられているこれらのバックボーンを移植できて、はじめて本当の意味の「知識移転」「技術移転」が可能となる。

さらに北原（2017）は、いわゆる「共通言語」とは、日本語・英語・中国語など“Language”という意味の言語ではなく、各企業の独自の文化・理念・風土を共有する、いわば社員同士で通じる「言語＋その言葉に付随する暗黙知」を意味しているとし、海外子会社の現地化が進んでいる日本企業では、この国内本社と海外子会社間の「共通言語」によるコミュニケーションがよくできており、暗黙知を共有する社員同士であるがゆえの「質の高いコミュニケーション」ができているという。反対に、現地化が上手くできていない日本企業の場合、国内本社と海外子会社間の行き違い・誤解・コンフリクトが多くなり、その原因のほとんどは、日本語・英語といった言語の違いによるものではなく、両者

間で暗黙知を含んだ「共通言語」によるコミュニケーションができていないことによるものであるという。

2-7-2　海外子会社への組織文化移転の役割を担う人材

2-7-1 で述べたように、国内本社から海外子会社への組織文化移転は決して簡単なことではない。したがって、一般的には両国の文化に触れることができている日本人駐在員への期待が必然的に高くなる。担当する業務の範囲が広くなりがちな中小企業の日本人駐在員であればなおさらである。現地スタッフの採用、育成、管理など、本来は国内本社と海外子会社が一体となり取り組むべき課題であるが、実態は海外子会社任せ、正確に言うと、日本人駐在員に依存しているケースが多い（北原，2017）。日本人駐在員は、国内本社と海外子会社をつなぐ存在であることを理解し、本社の意見を現地に、そして、現地の意見を本社に伝えるため、本国と現地の両方と活発なコミュニケーションを取り続け、両者の意図を理解した上で、両者の意見をうまく折衷させる存在になることが望ましい（大木,2016）。

北原（2017）によれば、海外子会社の「現地化」が順調な日本企業では、例外なく、国内本社・海外子会社間の「一体感」が強く、国内本社による「息の長い本気のサポート」ができている。さらに、国内本社は、現地化には時間と手間がかかることを理解し、プレッシャーをかけて急かすことがないように必要な時間を与え、現地スタッフの育成などについて海外子会社任せにするのではなく、国内本社が積極的に現地スタッフ育成の仕組み作りや、現地スタッフの国内本社への逆出向を実施するなど、ともに取り組んでいる例が多いとしている。

しかし、中小企業の海外進出では、大企業のように十分な日本人駐在員を海外子会社へ送り込むことはできず、グローバル人材を確保、育成するための資金も十分でないなど、経営資源が質量ともに限定されているケースが多い。したがって、特にコストの面から、日本人駐在員一人ひとりの働きにかかってくる負担は必然的に大きくなっているのが実態である（寺澤他,2017）。これまで海外進出に踏み切れなかった中小企業が多かった要因の 1 つでもあろう。

海外子会社へ組織文化を移転することは、社会的コンテクストが異なることからも容易なことではないが、さらに適切に機能させることには固有の困難が伴う（中川他,2017）。その理由の 1 つとして、日本人駐在員と現地スタッフにはそれぞれの国家の文化が根付いており、その上に共通の組織文化を構成しなくてはならないことが挙げられる。また、中川他（2015）は、組織文化が海外子会社へ移転されると、国内本社固有の知識は促進されるが、他方で、現地での創意工夫が阻害されるとし、逆に上手く移転されなければ、現地での創意工夫は闊達に行われるが、国内本社からの知識移転は進まないというジレンマが起こるとしている。本来は、海外子会社へ組織文化が移転されると、知識移転と

現地での創意工夫の両方を達成することが理想であるが、その両立は実際のところ簡単なことではない。

2-7-3　組織文化移転における触媒的仲介者の可能性

海外子会社への組織文化移転の役割を担い得る人材として、日本人駐在員以外にも、日本で採用され国内本社での勤務経験を持つ外国人社員や、いわゆる高度外国人材など、日本と現地の両方を知る人材について、2-7-1 で触れた。張（2004）はこのような日本と現地の間に介在して、技術の伝達を補助する人たちを「触媒的仲介者」と呼び、触媒的仲介者のような中間項を介在させると、かえってより効率的な技術移転ができる可能性があるとしている。例えば、外国籍で、日本での留学経験を持つ者を採用した場合、触媒的仲介者となり得る。国籍は現地の工場の従業員と同じになるが、かなり種類が違う社員となる。

繰り返しとなるが、海外子会社への組織文化移転においては、国をまたぐため、使用言語や文化の違い、思想や常識も異なる。張（2004）は、そのような様々な相違点を乗り越えて学習を促進していくためには、受け入れ側の理解を助ける懸け橋など、「学習サイクルの流れ」を良くする工夫、およびギャップを乗り越えるための力となる「能動的学習」意欲が一層必要になるとし、そこに触媒的仲介者が貢献できることになる。さらに張（2004）は、触媒的仲介者は、現地社員と同じ国や同じ文化の出身であることから、日本人駐在員よりも受け入れ側の学習者に近い立場に立っているため、より効果的な役割を果たせることに加えて、触媒的仲介者自身も学習者と一緒に学んでいるので、触媒的仲介者がどのように日本人社員から学習しているのかという学習プロセスそのものも参考にできると指摘している。

2-7-4　組織文化移転における国内本社と海外子会社の関係性

海外子会社は、その組織特有の文化を受け入れることができれば、国内本社との調和が取れ、足並みが揃った行動が可能となる。海外子会社において、国内本社が当たり前ととらえている事柄や価値観、または行動といった、その会社独自の組織文化による経営を行うことができるかどうかは、大変重要な意味を持つ。すなわち、国内本社と海外子会社間で組織文化が一致していなければ、事業が低迷し、業績も伸び悩むということが起き得るであろう。異文化間では、多重な意味の文化が存在していることから、機能主義と解釈主義の各々を認めながらも、両者を共に活かしながら異文化統合の概念を構築することが重要となる（小原，2007）。

Schein（2004）は、文化のレベルを非常に可視的なものから、暗黙の目に見えないものまで、次の 3 段階に分けている。レベル 1：文物（人工物）＝目に見える組織構造および手順、レベル 2：標榜されている価値観＝戦略、目標、哲学、レベル 3：背後に潜む基本

的仮定＝無意識の当たり前の信念、認識、思考および感情、の3段階で、特にレベル3は、組織の中では当たり前とされる暗黙知を含むため、海外子会社へ移転するためには、国内本社からの積極的な関与が必要となる。

Bartlett and Ghoshal（1989）は、海外子会社と国内本社との間の情報共有やコミュニケーション、経営理念や組織文化なども重要視し、海外子会社が本来持っている企業家精神とイノベーションの能力をいかに育て、それを多国籍企業としてのグローバルな企業システムの中でいかに活かしていくかという側面に十分考慮しなければならないとしている。国内本社の管理とコントロールが強すぎると、海外子会社の自立精神を弱め、企業家精神とイノベーション能力の芽をつんでしまうことになってしまう。

他方で、海外子会社ごとの戦略的な役割の分化が進むと、世界各地に点在する知識を国内本社がいかに獲得していくかが重要課題となる（Gupta and Govindarajan, 1991）が、国内本社が海外子会社のコンテクストに合わせながら差別化し、適合性を保つことができれば業績は向上し、さらに価値観の共有度が高いほどパフォーマンスおよびガバナンスは高まる（Nohria and Ghoshal, 1994)。しかし、海外事業展開で実績を持つ企業であっても、国内本社が中心となり現地の情報を入手していくことはかなり難しいことでもある（Gupta and Govindarajan, 2000)。

多国籍企業としての観点から、Perlmutter（1969）は経営志向の4パターン、すなわち「本国志向型（Ethnocentric)」「現地志向型（Polycentric)」「地域志向型（Regiocentric)」「世界志向型（Geocentric)」を提示し、これらの頭文字を取った「EPRGプロファイル」の段階から、企業の人事管理がどの程度国際化されているかがわかるとしている。Bartlett and Ghoshal（1989）は、経営戦略も重要なテーマとして取り上げており、多国籍企業を「グローバル型企業」「マルチナショナル型企業」「インターナショナル型企業」に類型化し、さらにこれら3類型の良いところを集め、現地での適応を重視しながら学習を重ねてイノベーションを起こしていく「トランスナショナル型企業（＝世界規模の効率性、各国の環境への適応、世界的なイノベーションの伝播を追求する)」がこれから最も重要となると提唱した。

2-8　組織文化と経営理念の関係性

2-8-1　経営理念が組織文化に与える影響

前節までに、サブ・カルチャーの存在意義次第では、組織文化は逆機能を果たす可能性があることや、組織改革時や海外子会社との関係においては、サブ・カルチャーや異文化を上手く融合していかなければ組織内で対立を引き起こす恐れがあることに触れた。小原（2014）は、それらを防ぐためには、組織をある一定方向へ向かわせる明確な経営理念、そして、経営戦略実行のための組織として、組織構造と組織文化が必要になると指摘して

いる。

組織文化は、変わらないものと考えられがちであるが、意図的にも、時間の経過によっても、変容可能なものである（小原，2016）。加護野他（1993）も同様に、組織文化は目に見えない影響力があるだけに、意識的に管理することは難しいが、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とし、特に重要な役割を演ずるのが経営理念だと述べている。

組織文化を変えることは困難が伴うものであったが、河合（2006）によれば、組織文化とは、過去の経験と学習の集積であるためであり、強い文化を持つ企業にとってはなおさら組織文化を変えることは困難である。経営理念を掲げれば文化が共有され、伝承されるという単純なものでもなければ､経営理念が組織文化と常に合致しているわけでもないが、いくつかの会社では、経営理念が単なるお題目ではなく、組織における問題の立て方や解き方を指定するルールになっている場合がある（加護野他，1993）。

伊丹・加護野（2003）によれば、組織文化と経営理念による経営とは、経営者が経営の理念を表明し納得を求め、そして組織文化の形成に大きな努力を払うことによって、人々が持つ４つの基礎要因、「目的」「情報」「思考様式」「感情」に影響を与えようとする経営の働きかけである。そして、経営理念は経営者のもの、組織文化はみんなのもの、と比喩的に言えるであろうとしている。経営理念とは、組織の基本的な考えや信念で、組織文化の中核をなすものである（Deal and Kennedy，1983）。

梅澤（2003）は、経営理念とは言葉で表明された組織価値のことであり、組織文化の中核的要素だとした上で、経営理念が浸透、確立され、かつ企業活動に体現されることによって、企業独自の組織文化が形成されるとしている。組織文化は経営理念そのものではないが、経営理念や経営戦略が生み出す現実の経営管理活動を通じて形成され、発展していくものであり、具体的な経営管理活動としてどう体現されるかが、組織の成長や組織文化の発展、さらには、組織成員のモラル向上へとつながっていくものでもある（佐野・若林，1987）。

価値は社員に「成功」の意味するところを具体的に示し、「こうすれば、きみも成功者になれる」というような組織内での成功の基準を設定する（Deal and Kennedy，1983）。組織の価値は経営理念を通じて共有されるため、経営理念が組織内で当然のこととみなされるほど浸透した時にはじめて組織文化となるのである。経営理念が浸透したことにより、例えば「自由で挑戦的な組織」「和を尊重する家庭的な組織」というように、企業独自の組織文化が出来上がる（田中，2016）。

また、経営理念の浸透度が高い組織は、個人の能力を尊重する組織文化が根付いている可能性が高い（北見他，2021）。逆に、経営理念が浸透していなければ、組織文化は活性化していない、もしくは機能していないということになろう。瀬戸（2009）は、経営理念の浸透には、組織文化のあり様が大きく影響するとし、経営理念は組織文化そのものではな

いものの、深いレベルで根幹を成すものであり、現実の経営理念を組織内に浸透させることにより、組織の一体感を形成し得ると述べている。組織文化とは、会社の内部に築かれた自らの知的資産であったり、磨かれた思考・行為様式であったり、経営理念の浸透と確立によって築かれるものである（梅澤，1994）。

2-8-2　組織文化形成における経営理念の役割

組織文化との関係が非常に深い経営理念だが、「経営理念」という用語には実に多くの同義語がある。例えば、「企業理念」「基本理念」「社是」「社訓」「綱領」「経営方針」「経営指針」「企業目的」「企業目標」「企業使命」「根本精神」「信条」「理想」「ビジョン」「誓い」「規（のり）」「モットー」「めざすべき企業像」「事業成功の秘訣」「事業領域」「行動指針」「行動規準」「スローガン」など、「経営理念」という括りで広範囲に使用されている。[xi]同じ「経営理念」であっても、企業によって呼び方は実に様々であり、日本の会社では、一口に経営理念といっても複数の要素から構成されている場合が多いことがわかる（奥村，1994）。

その理由の１つとして、奥村（1994）が指摘しているように、経営理念には理想としての上位概念から実践原理としての下位概念に至る、経営理念の階層性が存在していることが考えられる。経営理念とは、第一は、この企業は何のために存在するかという組織の理念的目的、第二は、経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方、という組織の目的についての理念と、経営行動の規範についての理念との２つの部分から構成されている（伊丹・加護野，2003）。

井上（2022）は、経営理念には「対内的な役割」と「対外的な役割」があり、対内的役割は社員の行動規範、行動指針として重要な意思決定の基準になるとし、対外的役割は自社の経営姿勢を利害関係者や社会全体へ表明するものだとしている。また、奥村（1994）は、経営理念とは、第一に、会社の使命や存在意義についての経営理念、第二に、これを具体化し実行あらしめる経営方針、第三に、社員の行動を指示する行動指針、が並べられており、理想としての上位概念から実践原理としての下位概念に至る階層が構成されているとしている。

普遍性が高い経営理念は、経営環境が変化しようとも引き続き基本的な価値観として持ち続け、普遍性が低い経営方針や行動指針で環境適応を行えばよい（井上， 2022）。奥村（1994）によれば、日本の経営理念は、従業員の行動についての指針や規範を示す「行動指針」もしくは「行動規範」が比較的大きな位置を占めており、その理由は、企業における従業員ないし社員の役割が大きく、従業員の行動が会社の成否を決める大きな要因であると考えられているためだとしている。

奥村（1994）は、行動規範は、職場の雰囲気を形成するものであり、他方で、職場の雰囲気から行動指針が導き出されるとも述べており、行動指針と経営風土の交錯から、価値

観の蓄積としての組織文化の存在と状況をみることができるとしている。したがって、経営理念の中でも、行動指針が最も組織文化との関係が深いと考えられる。では、どのようにすれば、経営理念は組織の内部に根付いていくのであろうか。伊丹・加護野（2003）は、「経営理念が本当に組織文化の一部になった時」と答えており、経営理念が組織文化の一部になるということは、組織の人々の間に経営理念が浸透するということを意味するとしている。

2-8-3　経営理念浸透の重要性

経営理念浸透から組織文化形成へのプロセスについて、伊丹・加護野（2003）は、次のように指摘している。もちろん、経営者がきちんとした経営理念を持っていなければ話にならないが、経営の大きな鍵概念が存在していたとしても、経営者個人の頭の中と口から出る言葉の中に経営理念が存在しているだけでは、組織にとっても経営にとっても意味は小さい。組織の人々の間に存在する組織文化の中に経営理念が浸透していってはじめて、経営理念はモチベーションにも、判断にも、そしてコミュニケーションのためにも、組織的意義を持つとしている。

しかし、井上（2022）も指摘している通り、経営理念は企業の長期的かつ全体的な考え方を示す役割を持っていることから、かなり抽象度が高い言葉で表現されていることが多く、社員らに企業の経営方針や経営姿勢を具体的に伝えていくことは、困難であるのが実態である。梅澤（1994）は、組織文化の形成と確立につながらないような経営理念は、存在の意義を持たないと指摘し、組織全体に浸透させ、確実に実践することによって制定の意義が果たされるとしている。

経営理念を構築することは、企業経営の長期的な成功にとって必要不可欠なことであるが、それは組織におけるメンバーの動機づけになり、さらには自分の仕事が単なる目的達成の手段以上に意味があると感じさせ、ひいては持続的なコミットメント（仕事への没入や打ち込み）がエンパワーメントされる（小原，2016）。経営理念の中でも特に「行動指針」は、職場の雰囲気としての経営風土を規定するものであり、企業独自の価値観、すなわち組織文化を生み出すものである（奥村，1994）。

組織で働く人々が経営理念を必要とする理由は、伊丹・加護野（2003）によると、少なくとも 3 つあるとしている。第一は、組織で働く人々が理念的なインセンティブを欲するからであり、正しいと思える理念を持って人々が働く時、人々のモチベーションは一段と高まる。第二に、理念は人の意欲をかき立てるばかりでなく、人々が行動をとり、判断する時の指針を与える、すなわち、判断基準としての理念を人々は欲しているのである。第三は、理念はコミュニケーションのベースを提供するためであり、同じ理念を共有している人たちの間でコミュニケーションが起きるから、伝えられるメッセージの持つ意味が正確に伝わるのである。

これらの経営理念の必要性を満たすためには、井上（2022）も指摘している通り、単に経営理念が文章化されて、設定されていればそれでよいというものではなく、いかに戦略をはじめ組織全体に浸透させるかが重要である。経営理念は、上位文化として組織文化に大きく影響するだけではなく、企業の業績にも影響を及ぼすものである（Kono et al., 1998）。

以上のように、経営理念は存在しているだけでは何の効力も発揮されず、いかに浸透させるかが重要であった。田中（2012）は、経営理念の浸透を「成員が行動をとる時の指針となったり、言動に反映されている状態」と定義している。松岡（1997）は、経営理念の浸透度を測定するための尺度を設定し、浸透している状態を「経営理念を行動に結びつけている。行動の前提となっている」と分類している。これらを準用しながら、本研究における経営理念の浸透は、組織文化形成のために必要なステップという視点から、「経営理念が社員の行動の前提となっている状態、社員が行動を起こす際に立ち返る指針」と定義する。

2-9　強い文化と弱い文化

2-9-1　強い文化を持つ企業

組織文化の研究が誕生した 1980 年代、経営戦略との関連において、あるいはいかに企業の成果を高めるかという観点から、組織文化は一層研究されるようになった（咲川, 1998）。代表例が、1982 年に出された Peters and Waterman の『エクセレント・カンパニー』である。Peters and Waterman（1982）は、エクセレント・カンパニー（超優良企業）は価値観を明確にし、その価値観に基づき実践するとした。そして、経営理念などの価値観を組織に浸透させることの重要性を指摘し、そのためにエクセレント・カンパニーはたゆまぬ努力をしているとした。

さらに、Peters and Waterman（1982）は、「価値観に基づく実践」がいかに重要かを説き、経営に関して万能薬的な助言をするとすれば、エクセレント・カンパニーの調査から引き出した真理として、「自社の価値体系を確立せよ。自社の経営理念を確立せよ。働く人の誰もが仕事に誇りを持つようにするためになにをなしているかと自問せよ。10 年、20 年さきになって振り返ってみる時、満足感を持って思い出せることをしているかと自問せよ」（p. 469）と述べている。

もう 1 つ、組織文化研究の代表例が『エクセレント・カンパニー』と同年の 1982 年に出版された、Deal and Kennedy による研究『シンボリック・マネージャー』である。Deal and Kennedy（1982）は、文化と企業成果との間には重要な関係があるということを明らかにした上で、組織文化が企業の競争力を決めるとし、経営理念は組織文化の 1 つの構成要素と位置づけた。平常いかに行動すべきかを明確に示す、非公式な決まりの体系を「強い文化」

と呼び、自分たちに期待されていることが正確にわかっていれば、社員は状況に応じていかに行動すべきかを即座に判断することができるが、これに反して、弱い文化では、社員は何をすべきか、いかにすべきかと想いあぐねるだけで、かなりの時間を無駄にすると述べている。

価値観が広く社内に浸透した状態である「強い文化」は、生産性に及ぼす影響が大きい。瀬戸（2017）は、強力な組織文化は、組織自体が確固たる信念や信条を体系的に保持している状態であり、組織成員は信念や信条を共有しながら組織文化に忠実に準拠した行動をとるとし、ここで言う準拠とは、決して組織への忠誠を強制するのではなく、組織成員一人ひとりが自ら共通の価値や視点を考え行動するための一貫したマネジメントに努めることにより、結果として組織の安定化につながるものだと指摘している。この点について、Deal and Kennedy（1982）は、強い文化を持つ企業が強いのは、相違を許容し、包含するからであり、管理者は機会を逃さずに、これらの相違を互いの立場を尊重しながら真に生産的な融合に導くからだとしている。さらに、その過程で、関係者全員が文化の中での自分の役割に自信を深めて、全体の中の一員であるという意識を強めているからだとしている。

強い文化を持つ会社において、率先して文化を維持、形成する人びとを Deal and Kennedy（1982）は、「シンボリック・マネージャー（象徴的管理者）」と呼び、シンボリック・マネージャーは多くの時間を、文化の価値理念、英雄、それに儀式について考えることに費し、また、自分たちの主要任務は状況の変化から生じる価値や理念の衝突を管理することであると自認しているとした。

2-9-2　強い文化

では、強い文化は、すべての組織で持つことができるのだろうか。この疑問に対して、Deal and Kennedy（1982）は肯定し、そのためには、最高幹部が組織内にある文化の種類を見極めなければならず、トップの窮極的な成功は、組織文化の正確な読みと、それを研磨し、移り変わる市場の要求に合わせて形成する能力にかかっているとしている。2-5 で述べたが、強い文化を持つ企業においても、当然ながら発展段階において逆機能が高まる場合がある（河合，2006）ため留意が必要である。

強い文化を築くためには、経営幹部は育てようとしている経営理念を忠実に、そして目に見える形で守っていかねばならないが、標榜する経営理念の実践方法が一貫性を欠いていたり、促進できなかったりした場合には、組織文化の根底を揺るがせることになってしまうであろう（Deal and Kennedy，1982）。強い文化を求めるばかりに、経営理念を強化しようと考えるならば、同時に逆機能を起こす危険性をも知っておかなくてはならないのである。

「強い文化」が必ずしも効果的ではないと見る向きもある。2-2 で述べた「外的適応」

と「内部統合」のうち、内部統合の機能ばかりを強調した「強い文化」は、環境変化に適応していく上での阻害要因となると考えられるためであり、そのような意味からは、有効な組織文化を考えていくには、内部統合の機能のみならず、同時に外部適応の機能についても考慮しなければならない（横尾，2004）。外的適応と内部統合の両方が上手く合致している場合は強い文化となるが、そうでない場合は、意外にも脆さを露呈するということが起き得る。

同様に、強い文化だからこそ逆の因果関係もありえると、Kotter and Heskett（1994）は次のように述べている。企業が長期的に優れた業績を保っていると、強い文化は傲慢さを助長し、社員の目を内部にばかり向けさせてしまい、政治的動きを増長させ、官僚主義を助長する。その結果、組織の業績を低下させ、トップマネジメントは新しいビジネス戦略の必要性を認識できなくなるとしている。

松岡（1997）は、「強い文化」論における問題点を次の 3 つ挙げている。「経営理念として掲げられている抽象的な言葉が、どのように行動レベルへと解釈されていくのかという過程についての説明が行われておらず、経営理念浸透の深まりがどのように起こっていくかということを明らかにする必要があること」「経営理念の浸透を進める要因として、トップのリーダーシップが取り上げられているが、サブ・カルチャーの存在を主張する識者からは、ミドル・マネージャーが重要な役割を果たしているという指摘があり、それについては触れられていないこと」「リーダーが中心となって伝えることで経営理念が浸透するとみなされているが、実際には、個々人が直接的な経験を通して、あるいは、組織内外の他者との相互作用を通して、経営理念の意味や重要性に気づくという側面も存在するのではないかと考えられ、それについて考慮されていないこと」である。

なお、上述の松岡（1997）の主張に対し、田中（2012）は、確かにトップが経営理念浸透のすべてを握っているわけではないが、トップのリーダーシップを否定するものでもなく、限定的だとしても有効に機能する場面や対象者がいるはずであり、そこで求められるリーダーシップや影響力を検討することで、現実に即したものになるのではないかと述べている。

2-10　小括

2-10-1　組織文化が有する機能

本研究における組織文化の定義は、「組織構成メンバーが組織内で学習を行った結果、組織自身によって創られ、共有された、組織特有の共通の価値観、パラダイム、行動規範をベースとする、意味の解釈、および思考のパターン」としたが、組織文化とは、様々な要因が複合的に作用して出来上がるものであり、組織のメンバー間でいつの間にか無意識のうちに共有しているものであった。そのため、組織文化は組織によって多様なものであ

り、企業ごとの「カラー」とも言える組織文化は、個人の意思決定、行動、努力、学習など、様々な場面で良い影響を与え、また、企業の優劣や業績にも影響を及ぼすものであった。したがって、強い文化を持つ企業とそうでない企業の間には、あらゆる面で「差」がつきやすくなる。

高コンテクスト文化の代表である日本は、行間や空気を積極的に読む傾向にあるため、組織文化に依存する割合は自然と高くなる。そのため、企業の経営者は組織文化によるマネジメントも決して忘れてはならない。海外進出をした場合は、海外子会社での組織文化には特に留意しなくてはならない。無理に国内本社の組織文化を持ち込もうとしても、国家文化も異なるため、二重に困難が存在する。必然的に、日本人駐在員の負担は大きくなりがちである。

また、組織文化の機能には、外的適応と内的統合があり、組織文化によるマネジメントの視点に立てば、両機能を常に考慮しておかなければならない。特に重要なのは、組織文化がもたらす企業内部の統合であり、これができれば社員の主体性が向上し、創造性を生み出すことから、企業活動のベースとなり、団結力を高められるものである。逆にできなければ、組織に統一感はもたらされない。

実際に企業の中で組織文化に最も接するのは社員である。経営者のみならず、中間管理職や現場の従業員も含めて、広く組織文化が浸透している状態であれば、個々の組織メンバーは、組織文化によって自らの価値観や行動が組織メンバーと共有していると実感し、心理的な安定を保つことができるようになると考えられる。

2-10-2　組織文化の構造

組織文化の構造は、すべての組織メンバーによって共有され、整合性を持った価値や仮定である組織文化の「全社文化」と、特定の組織メンバーによって共有された自然発生的に形成される隠れた組織文化である「サブ・カルチャー」があり、それらの組織文化が複数混在しながら成り立っている。

組織を改革する際には、組織の構造を再構築する（部署の構成や人員配置など）だけでなく、同時に組織の深層を形作っている組織文化も改革しなければならない。既存の組織文化を改革して、新しい組織文化を創造していくというマネジメントが必要となる。企業が合併する際も同様で、合併前のそれぞれの企業が、それぞれのサブ・カルチャーを残そうとする力が働くため、「新生」組織文化は生まれてこないことが多い。これらのサブ・カルチャーをうまく融合しなければ、いつまでも企業間の対立は続き、組織改革や合併はうまくいかない。

全社文化とサブ・カルチャーは、上手にバランスを取っていくことが何よりも重要となるが、例えば、組織メンバーの多くがサブ・カルチャーに従って行動するようになってしまうと、全社文化が機能しなくなり、組織としての統一感は失われてしまう。逆に、本音

の文化であるサブ・カルチャーが最も潜在化した文化として支配してしまうと、いくら経営者が意図的に全社文化を形成しようとしても、受け入れられることは難しいものになる。

このように全社文化に増してサブ・カルチャーが支配的になると、組織文化がマイナスに働き、つまり組織文化の逆機能が起こり得る。したがって、組織文化の状況を十分に把握するためには、全社文化のみならず、サブ・カルチャーも同時に理解しておかねばならない。

2-10-3　経営理念と組織文化の関係性

サブ・カルチャーによる組織文化の逆機能を防ぐためには、組織を同じベクトルに向かわせる明確な「経営理念」が効果的であった。経営理念は組織文化そのものではなく、経営理念によって組織文化が一朝一夕に形成されるものではないが、経営理念は組織文化の中核をなすものである。経営理念が浸透し、確立され、かつ企業活動に体現されることによって、企業独自の組織文化へと形成される。

経営理念は上位概念から、普遍性が高い、すなわち経営環境が変わろうとも揺らぐことなく企業としての価値観として持ち続ける、社是や社訓に代表される「理念」があり、そして、下位概念には時代ごと、状況ごとに環境適応をすることができる、普遍性の低い「行動指針」や「行動規範」がある。企業においては、組織の大半を占めている社員の行動が経営の成否を決める要因になることもあり、行動指針や行動規範がとても重要な存在となる。

しかしながら、単に経営理念を明文化し、掲示したり、もしくはひたすら唱えたりといったことをするだけでは経営理念は浸透したことにならない。組織のメンバー各人が具体的に共通の解釈を持ち、かつ経営理念が示す暗黙知を含めた価値観が理解され、組織内で当然のことだと見なされるくらいに浸透した時にはじめて、組織文化として形成される。逆の視点で見れば、組織文化の形成に寄与しないような経営理念は、経営理念としての存在意義がないとも言える。経営理念は組織文化そのものではないが、まぎれもなく組織文化の一部であるため、組織の根底で強固につながっており、切っても切り離せないものである。

組織文化は、構成メンバーが多くの経験をしていくことで「学習」を積み重ねていき、メンバー間の相互作用を通じて徐々に定着していく。どんな経営理念も組織文化も、具体的な行動を通して共通体験を多くの人々が共有しない限り組織には根づかない。具体的行動の共通体験が不足している状態では学習できず、組織文化の定着を妨げる大きな原因になり得る。企業の業績が低迷しているような時期は、弱い文化、すなわち、分化した組織文化、もしくは分裂した組織文化の状態にあると考えられる。

[x] 河野（1993）は、仕事の違いや、グループの価値観の違いから、組織の中の部門やグループで共有されている価値観、意思決定パターン、行動パターンを「部門文化」もしくは「部分文化」と呼んでいるが、これらも咲川（2007）および本研究で言うところのサブ・カルチャーにあたると考えられる。

[xi] 奥村（1994）pp. 7-8

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

3-1-1　実践コミュニティと組織文化の親和性

組織において創造性を高めていくためには、組織学習を促進し、組織構成員の個々人のアイデアが生まれるような行動環境や、それを組織がいかに汲み取るかというマネジメントが必要となるが、これらの行動環境やマネジメントのあり方に強い影響を与えるのが組織文化である（横尾，2004)。「学習」をもたらす組織文化には、自由な実験や試行錯誤を許すという部分と、互いの協力や組織的な実行・規範の遵守といった一見矛盾する要素が含まれているが、実際のところ、自由な実験や試行錯誤のために「放任」も必要な一方、組織的実行や規範遵守のためには厳格な「管理」も必要であり、学習を促進する組織文化を形成するためには、これらの要素を上手く組み合わせていかなければならない（北居，2012)。

組織文化には、具体的な行動、すなわち学習の共通体験を多くの人々が共有することが必要であり、学習の共通体験が不足すれば組織文化の定着を妨げる大きな原因になり得る（伊丹他，2003)。「組織文化を識る」ということは、重要な学習の過程であり（梅澤，1994)、組織文化の本質を操っているのは、学習され共有された暗黙の過程である（Schein，2004)。

例えば、あるメンバーが退職し、別のメンバーに交替したとしても組織が変わらないのは、意思決定のパターンが経験による学習を通じて組織全体に浸透しているからであり（Kono et al.，1998)、組織文化が形成されるには「学習」のプロセスが必要不可欠である。組織学習の観点とは、組織文化が組織学習を促進し、その組織学習の成果が組織文化をさらに活性化させ、組織に好循環をもたらすという一連のプロセスでもある（横尾，2004)。

あらゆる組織は、コミュニケーションの重要性に気づき、これまで以上に意識して言葉から発生させられる意味・メッセージを大切に扱い、互いに親密な相互理解がなされるよう対話をなし、努力していかなければならず、さらには、組織内のコミュニケーションを通じて、新たな意味を創発し、イナクトされた環境に対応する組織文化の生成および発展プロセスにこそ注意を向けなければならない（小原，2007)。これらのプロセスはまさに「学習」そのものである。

本章では、組織文化における「学習」の観点から、組織文化と親和性が高いと考えられるLave and Wenger（1991）が提唱した実践コミュニティの概念について、先行研究をレビューする。実践コミュニティとは、メンバーの学習を促進するため、あるいは知識を共有、創造するため、あるいは組織の境界を越えて人々と相互作用するために、企業内外で

一定のテーマのもとに構築されるコミュニティであり、一言で言えば「学習のためのコミュニティ」である（松本，2019）。

実践コミュニティは、階層的な組織ではなく、共に仕事をする中でインフォーマルに形成されたコミュニティであり（筒井，2002）、日常、我々が共同的に様々な資源を用いながら実践と活動に従事することで、実践の目的やその意味が生み出されていく集まりのことである（伊藤他，2004）。

田辺（2003）は、Lave and Wenger（1991）が『状況に埋め込まれた学習』[xii]で言う実践コミュニティとは、必ずしも家族や親族あるいは村といった社会的な絆や規範によってしばられた枠組みを意味しないとし、制度によって枠づけられたり、学問的に設定される明確な境界を持った集団の中の人々の実践を俯瞰して分析したりするためのものではなく、個人が参加することによって成り立つ人々の活動の様式だとしている。実践コミュニティとは、職務上の階層があるタテ社会組織ではなく、共に仕事に関わる人々の中で非公式に形成されるものである。

実践コミュニティという言葉からは、何か安定した物理的空間であるかのようなイメージがあるが、場所というよりは実践に参加している人々の共同の活動を通じて結び合わされた関係のネットワークであるため、参加者の目標や価値観、位置取りも多様で非公式な結びつきである（伊藤他，2004）。実践コミュニティの境界は、組織のように明確ではなく、曖昧であるがゆえに、企業間・組織間の境界さえも容易に超えることができ、何よりも持続性・連続性がある（長山，2016）。

暗黙知の集合体であった組織文化は、合併時など、異なる組織文化が対立していたとしても、目に見えないものであるため見過ごしてしまうことも多い。その点においても実践コミュニティ概念を用いることは効果的と考える。なぜならば、薄井（2013）が指摘している通り、実践コミュニティの参加者は、形式知のみならず暗黙知も含めた様々な知識を学び、実践コミュニティへの関与の仕方を通じて自らのアイデンティティを形成するとしているからである。

実践コミュニティにおけるアイデンティティは、帰属意識、参加者同士の絆、コミュニティの特異性を構築する（田辺，2003）。実践コミュニティにおける自分自身の関わり方や立場、他者からの自分に対する印象や接し方といったアイデンティティは、変容しながら形成されていくのである（小江，2018）。「アイデンティティ」とは、自分自身に対して感じる、あるいは他者の目から見た、自己像のようなものではなく、ある者が実践を通じて、他者や人工物などとつながることから生じる関係性そのものを指す言葉であり、ある者の内部に溜まった静的な性質ではなく、関係性の変化に応じて常に動的に変化することを含む概念である（伊藤他，2004）。

3-1-2　状況的学習論

元来、実践コミュニティは学習研究の中で状況的認知に立脚していたLave and Wenger（1991)が実践を通して学習過程の見直しを行い､その研究の中で提唱された概念であり、以降、実践コミュニティの概念は学習理論において「状況論的アプローチ」の新潮流を形成したと言われている（平出，2015)。人間の思考はその時点でその人を取り巻く状況の影響を受けるという状況論の流れを汲む状況的学習論（situated learning）の概念なのである（柴田，2017)。

状況的学習論（situated learning）は、認知過程を第一とする見方と、社会的実践を第一とする見方の橋渡し的な役割を担っており、実践に参加し、他者との関係の変化によって生じることを学習としてとらえる考え方を言い（柴田， 2017)、頭の中に知識を蓄える“学習”と区別するために“状況的学習”と呼ばれている。小江（2018）は、学習を知識の獲得としてみなす学習観は、個人やモノに内在するとの仮定が一般的であるとしているが、Lave and Wenger（1991）は、関係論的な立場に立ち、知識とは個人を含んだ実践の中に埋め込まれているとしている。人間の理解や学習が、実践への社会的な参加によって促されることを強調する状況的学習論の有力な概念こそが､実践コミュニティなのである(薄井，2010)。

状況的学習論では実践コミュニティへの参加が重要となる。実践コミュニティにおける知識や技能を得る学習は、状況と分離されたものではなく、実践コミュニティで関わり合いを持つ中で獲得されていくものである。明確な境界や単位を持たない実践コミュニティはイメージしにくい概念であるが、人々が共通の課題に自発的に向けて集まり、共に学習していくことはごく普通に行われていることであり、あらゆる日常に実践コミュニティは存在していると考えられる。

Wenger et al.（2002）によれば、実践コミュニティは他の生き物と同じように、完成した状態で生まれてくるのではなく、誕生、成長、死という自然のサイクルを経験するとし、持続的に発展していく中にも、5つの段階、すなわち、潜在、結託、成熟、維持・向上、変容があるとしている（図3-1)。

さらに、Wenger et al.（2002）は、実践コミュニティ生成後の初期段階において、メンバー間に十分な共通点を見出すしていくことが重要であり、他のメンバーも自分と同じ問題意識や情熱を持っていることを共有することで、活力が生み出されるとしている。活発な実践コミュニティは変化に富み、変化が活動レベルを高めることもあれば、逆に活力を枯渇させてしまうこともあり得る。それらの変化に対応、適応し、自らを再編する中で、同僚同士の非公式な集まりという特質を失わないようにする方法を見つけなければならないとしている。

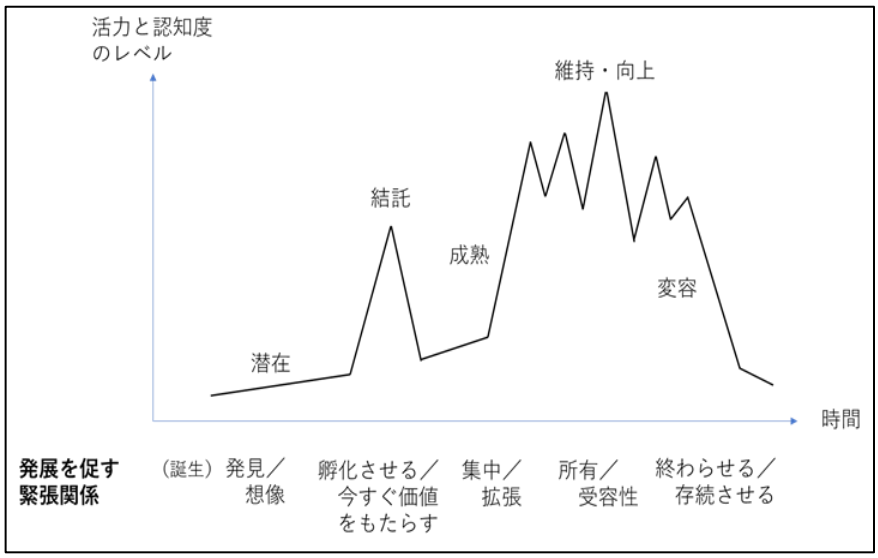

図 3-1 実践コミュニティの発展段階

出所：Wenger et al.（2002, p.116）を参考に筆者作成

それがうまくいかなければ、長山（2016）が言うように、実践コミュニティという学習環境は、学習テーマが陳腐化するといった理由から参加メンバーが減っていき消滅することもある。そして、どんなに健全であっても、実践コミュニティは、いつかは寿命を迎えることになる。例えば、共通のテーマの有用性が消滅する、または関心テーマが解決する、もしくはメンバーの関心の対象が分散化するといったことなどによる実践コミュニティの終焉が考えられる。Wenger et al.（2002）によれば、「衰弱する」「社交クラブとなる」「分裂や合併」「制度化」のいずれかに変容し、実践コミュニティはいつかは終焉するものである。

3-1-3　「実践コミュニティ」と「実践共同体」

「実践コミュニティ」とは、Lave and Wenger（1991）で提唱された“Communities of Practice”の和訳であるが、「実践共同体」と訳されることも多い。田辺（2003）は、「実践共同体」、あるいはより内容に忠実に「実践協働体」と訳すこともできるが、社会科学の歴史の中で特異な意味を持ってきた「共同体」概念との混同を避けるという理由から「実践コミュニティ」と呼んでいる。

また、平出（2015）も、「コミュニティ（community)」という単語は日本語として一般に用いられており、「共同体」と訳されることも多いが、「共同体」は「ゲマインシャフト」の意味で使用されてきた経緯があり、「実践共同体」と訳すと誤解を与える恐れがあることから、「実践コミュニティ」と呼んでいる。本研究においても同様の理由から、あえて“communities”を「共同体」と訳すことはせず、より原語に近い訳である「コミュ

ニティ」を用いた「実践コミュニティ」で統一することとし、参考文献等からの引用時においても、適宜「実践コミュニティ」に置き換える。

3-2　経営学における実践コミュニティ

3-2-1　実践コミュニティの構築

実践コミュニティの概念は経営学に導入されて久しい。経営学における実践コミュニティの研究は、Lave and Wenger（1991）以降に行われるようになったと考えられており（松本，2017)、経営学で知識創造理論などを中心とした知識経営学が隆盛し、知識や暗黙知への関心が高まっていた同時代に、人が知識を獲得する環境を現場に即して分析できる「実践コミュニティ」への関心は、学問領域を越境して経営学にも波及した。なぜなら、文脈や状況を共有する実践コミュニティという枠組みを活用することで、企業や組織が「知識」を活用することについての新しい枠組みが提供されると考えられたためである（平出，2015)。

一般的な実践コミュニティの定義は「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」(Wenger et al. ,2002, p.33）であるが、経営学の分野においても同定義が定着していると考えられる（松本，2019)。薄井（2013）によれば、2003 年の時点で、実践コミュニティは、知識経営学（knowledge management）の専門家や実務家の間で二番目に重要な概念と言われるほどよく知られた概念となっていた。

経営学において実践コミュニティを位置づけるにあたっては、あらかじめ「実践的転回」を考慮しておく必要がある。経営学では、様々な領域において「実践」への関心は高まっており、関連する研究は広範囲で行われているが、各分野で用いられている概念について、見直しや再理論化するなどの考察が重ねられている。このように、経営学の各領域において同時進行している研究動向を総称して、経営学における「実践論的転回」と呼ばれている（今井，2013)。

Johnson et al.（2007）によれば、実践的転回における理論の中心的な存在は 4 つあり、状況的学習、センスメーキング、制度理論、アクターネットワーク理論である。これらのうち、状況的学習とアクターネットワーク理論は、人々が活動の中心的な推進力だと考えられており（Johnson et al.，2007)、さらに本研究では、中小企業における個人レベルの日常的活動にアプローチして分析することからも、二者のうち、よりミクロな点にフォーカスしやすい状況的学習の実践コミュニティに着目することとする。

Wenger et al.（2002）は、実践コミュニティが成功するにためには、個人の情熱に負うところが大きく、参加を強制しても効果はないとした上で、経営学的な立場からは、実践コミュニティは企業における知識を共有するために、また、知識創造性を高めるために作

るべき、あるいは育成すべきとしている。石山（2013a）も、実践コミュニティの生成は自然に生じるだけではなく、一定の前提条件が存在する場合には、モデル化された過程により生成が促進される可能性があると指摘している。

また、松本（2019）も指摘している通り、企業の内外において学習を促進させていくためには、学習のコミュニティである実践コミュニティを社内外に構築し、それを基盤にした学習活動を実践していくことが重要になる。実践コミュニティは、企業側が厳格に管理することが、かえって実践コミュニティの存続や競争優位の獲得に逆効果となる可能性があるため、管理するのではなく、いかに育てていくのかが重要な経営課題となる（小江，2018）。

このように、実践コミュニティを側面的に生成、育成していくことが経営面で重要となるが、実践コミュニティ概念の研究時期や研究者によって考え方が異なっているという実態がある。松本（2012）によれば、実践コミュニティの概念自体には複数の考え方が存在し、代表的な例として、最初に提唱したLave and Wenger（1991）に基づいたものと、よりナレッジ・マネジメント研究への接近をなしたWenger et al.（2002）に基づいたものでは概念や目的に違いがある。

3-2-2　後期実践コミュニティ

当初、Lave and Wenger（1991）によって提唱された実践コミュニティは、知識の共有や知識創造のために実践コミュニティを作ろうなどとは示されていなかった。しかしその後、提唱者の１人でもあるWengerは、共著のWenger et al.（2002）の中で、組織はメンバーやコミュニティだけでなく、組織自身のためにも実践コミュニティを積極的かつ体系的に育成しなければならないとさえ述べている。「実践コミュニティ」という同じ用語を使っていても、最初に提唱したものから概念の解釈が明らかに変化している。もしくは、概念の解釈を発展させていると言うこともできる。

実践コミュニティの研究では後発となるWenger et al.（2002）は、それまでの既存研究とは異なり、戦略上重要な分野で実践コミュニティを育成すれば、企業は知識を資産として、他の重要な資産を扱うのと同じくらいに体系的に扱うことができるようになるとしており、実践コミュニティを企業内で育成することをマネジメントの基盤に据え、方法論を議論しているものである（松本，2019）。

実践コミュニティの概念を用いた研究では、それらが混在して理解されてしまっているため、一部で誤解されている面があるが、誤解を回避するために、柴田（2017）は、実践コミュニティの概念を時期により分別し、Wenger et al.（2002）以降の概念を「後期実践コミュニティ」と呼んでいる。

柴田（2017）がWenger et al.（2002）を境目にして前と後で明確に分別している理由は、松本（2012）も述べているように、Wenger et al.（2002）では、それまでの研究より

大きく踏み込んで実践コミュニティの概念をとらえており、知識創造や組織活性化に寄与する一方、既存研究とは概念を大きく異にしている面があることから、理論的混乱を招くと考えているためである。本研究において用いる実践コミュニティ概念についても、同様の混乱を避けるためにあらかじめ明確にしておきたい。

本研究の以降で用いる「実践コミュニティ」は、柴田（2017）が言う「後期実践コミュニティ」の概念であることとする。後期実践コミュニティを用いる理由は次の通りである。後期実践コミュニティより前の実践コミュニティの研究は、すでに存在している実践コミュニティ、すなわち状況に埋め込まれた実践コミュニティに関する研究だったのに対して、後期実践コミュニティとなる Wenger et al.（2002）以降は、いかにして実践コミュニティを育成していくのかという経営的なマネジメントしていくか、という点に重きを置いているためである。

松本（2019）も指摘しているように、Wenger et al.（2002）は、より経営学的な立場、特にナレッジ・マネジメントと知識創造活動において、実践コミュニティを知識の創造・保持・更新の装置として位置づけたマネジメントについて論じた研究であり、それまでの実践コミュニティ研究とは大きく異なる面はあるが、特に組織マネジメントの立場から考えれば、何らかの目的のために実践コミュニティを育成する、あるいはそれを含んだ組織構造を考えるということは理にかなった施策である。戦略上重要な分野で実践コミュニティを育成すれば、企業は知識を資産として、他の重要な資産を扱うのと同じ位に体系的に扱うことができるようになる（Wenger et al., 2002）ことを踏まえ、本研究では、後期実践コミュニティを用いることとする。

3-2-3　経営学における実践コミュニティへの批判

本研究で後期実践コミュニティを用いることについて、さらに踏み込んで前提となる根拠を明確にしておきたい。なぜかといえば、実践コミュニティの提唱者の１人でもある Lave（2019）が、3-2-2 で述べた経営学で取り入れている後期実践コミュニティについて批判していることから、本研究におけるスタンスをはっきりさせておくべきと考えるためである。Lave（2019）の主張は次の通りである。

実践コミュニティは、均質で、共有された境界を持つグループと誤解されがちであるが、そうではなく、変化する人、活動、環境の違いによって形成されるものであり、境界は曖昧である。実践コミュニティに参加することで、多様なメンバーと関わりを通じて、knowledgeability（ナレッジアビリティ）を高めることができる。間違ってはいけないのが、高められるのは knowledgeability であって、knowledge（知識）ではない点である。なぜなら knowledge は部分的に切り離された、いわば単体の固形物であり、実践しているメンバーの頭の中に部分的にしか存在しないことになるからである。

他方、knowledgeability は、実践コミュニティにおいて、他者との関係性の中で形作ら

れていく「ソーシャルライフ（social life)」と、継続している実践の一部である「学習」が両立して高まっていくものである。知識の積み重ねではなく、自分で何とかする力が身につくことである。

しかし、経営学においては、実践コミュニティは創造できるとされており、まるで管理するための「HOW TO」マニュアルのように扱われている向きがある。特にWenger（1998）やWenger et al.（2002）などの著書や、Wenger自身が行っているコンサルティング活動では、トップダウンで課せられる実践コミュニティが知識を生み出す可能性があるものとして育成すべきだと奨励され、経営者によるマネジメントによって管理された有用な問題解決ツールと見なされている面がある。

以上が経営学における実践コミュニティ研究に対しての Lave（2019）の批判であるが、本研究ではあえて後期実践コミュニティを前提として論を展開していく。Lave（2019）は、経営学における実践コミュニティ研究は、研究者にとって都合よく自由過ぎるほどに実践コミュニティを解釈し、それゆえに状況的学習論の本質を見失っているとしている。しかし本研究では、埋め込まれた実践コミュニティだけでなく、管理するためのマニュアルとしてでもなく、ソーシャルライフと学習の両面から、自らでやりくりすることができる力、すなわち knowledgeability をいかに高めていくことができるかに着目し、分析していくこととする。

3-3　正統的周辺参加

3-3-1　実践コミュニティへの参加

実践コミュニティは、徒弟制と勘違いされることがしばしばある。弟子が親方の背中を見て育つという徒弟制に対し、実践コミュニティの考え方は、熟達というものは親方のみにあるわけではなく、親方も一部として形成されている実践コミュニティの組織の中にあると考えるものである。例えば、弟子は、親方のみならず一緒に学んでいる他の新人たち、あるいは古参の熟練者たちとの間で、技能や知識の伝達をより効率的に機能させているということがよくあるが、弟子は他の弟子たちからも親方からと同等に、もしくはそれ以上のことを「学習」しているのである（田辺，2003)。知らずのうちに周囲から「見よう見まね」しているのである。

親方は、実演して見せる熟練者として、知識や技術に関して、多くの資源からなる実践コミュニティの一部を構成しているに過ぎない（上野・ソーヤー，2009）というところが徒弟制とは異なる点である。学習者が身につけるべき知識や技能の所在は、熟練者という個人に還元できるのではなく、熟練者が一部となって形成されている人とモノの関係性、つまりは実践コミュニティ自体に存在しているのである（小江，2018)。したがって、新参者は実践コミュニティへの参加を通じて技術等を身につけていくのであって、学習が必ず

しも「教える」という行為に直接関連しているものではない（渡辺，2011a）。学習とは本質的には状況に埋め込まれているため、社会的な関係から分離できるものではないのである（田中，2021）。

このような考え方を Lave and Wenger（1991）は、「正統的周辺参加（legitimate peripheral participation）」と呼び、学習者が知識や技能を修得するためには、新参者が実践コミュニティへ参加し、実践を通じて「十全的参加（full participation）」を果たす必要があるとした。つまり、実践コミュニティにおいては、親方ないし古参者が絶対的（中心的）な権力を握っているわけではなく、新参者も一定の権力を有し、古参者とは不断の緊張関係があり、場合によっては古参者と新参者の入れ替わりも発生し得るのである（石山，2023）。

実践コミュニティにおける正統的周辺参加では、新参者でも複雑な軌道で参加することができる。徒弟制は親方に権力が固定しているのに対して、正統的周辺参加では意図せずに権力が逆転することがあるダイナミズムを持ち合わせている。田辺（2003）は、実践コミュニティは参加者が他者に抵抗し対立し、戦略を駆使し、また折り合いをつけながら権力関係のゲームを繰り広げるミクロの場であり、複合的に作用する力の諸関係から、アイデンティティが生まれるとしている。

新参者は社会的実践を行うことで理解と知性的技能を発達させていくが、単なる観察と模倣ではなく、最初は広く周辺的な見方から始め、熟練者や完成した製品などを公式に、非公式に、また様々な実践コミュニティへの参加を通して身に付けていく（田中，2021）。知識や技能は状況から切り離されたものとはせず、実践コミュニティとの関わり合いの中で獲得されていくものであり、Lave and Wenger（1991）がいう状況的学習論の本質とは、「実践コミュニティへの参加」である。

Wenger et al.（2002）によれば、優れた実践コミュニティは、様々なレベルでの参加を誘う構造になっており、様々なレベルとは、「コア・グループ」「アクティブ・グループ」「周辺グループ」の通常 3 つのレベルで、メンバーはこれらのグループ間を行き来する（図 3-2）。実践コミュニティのメンバーの大半は、「周辺グループ」のメンバーであり、積極的に参加しないで傍観者に徹する彼らは、一般的には奨励されないが、周辺的な活動が実践コミュニティの重要な特質でもある（Wenger et al.，2002）。

いずれのグループに属するかは別として、どのようにグループの一員になっていくかのプロセスは重要な点であるが、Lave and Wenger（1991）では触れられていない。岸（1996）は、ほとんどすべてのグループにおいて、何らかの形でインフォーマルな「資格審査」が存在するとし、その結果如何によってグループに入るかが決定するとしている。特に古参者にとって、独自の視点を持つ新参者に参加を認めることは、継続と撤退という相反する葛藤を実践コミュニティにもたらすことになる（Lave，2019）。

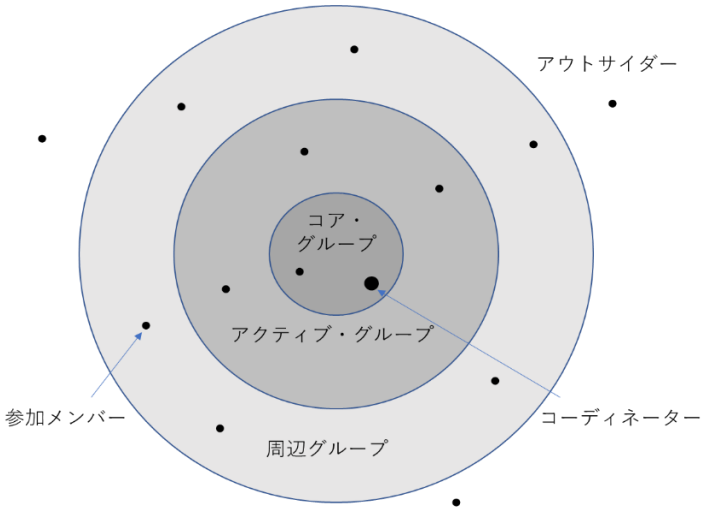

図 3-2 実践コミュニティへの参加の度合い

出所：Wenger et al.（2002, p.100）を参考に筆者作成

3-3-2　十全的参加

実践コミュニティには「中心」という概念がない。実践コミュニティ自体に中心が存在しないので「中心的参加」にはならず、「十全的参加」と呼ばれる。十全的参加に至るまでに学習者がたどる軌道は、発達するアイデンティティであり、Wenger（1998）は、十全的参加は一様ではなく、一方向でも直線的でもないとし、周縁にいる「不参加という参加」も含めて、実践コミュニティへの関わり方をデザインすること自体が「学習」であるとした。

Lave and Wenger（1991）によれば、アイデンティティは、学習者が知識や技能を習得するにつれ、熟練者と自分を重ね合わせ、当該実践コミュニティの一員であるという意識を高めていくものである。何かを知ることは、単に情報を吸収するという問題ではなく、ある知識の存在する社会文化的コミュニティにおけるある特定のアイデンティティを構成して、何らかの人物になるということである（伊藤他，2004）。アイデンティティが変われば行動も変わる。

アイデンティティは、コミュニティへの帰属意識を高めるだけでなく、メンバー間の絆を深めるもので、学習を通して強まり深まっていく。学習を通じて学習者のアイデンティティが構築されるわけだが、例えば、新人が実践コミュニティへの参加を通じて、実践コミュニティの関係性の一部となっていく過程の中で、自分の関わり方や立場、そして他者からの自分に対する印象、接し方も変容していく、すなわちアイデンティティが変容していくのである（小江，2018）。

実践コミュニティの一部に「なる」ということに価値を見出しながら、実践コミュニティへの参加を深めていき、技能の獲得と成員のアイデンティティの発達を達成していくことが、正統的周辺参加の基本的な考え方である（松本，2019）。人は実践コミュニティへの関与の中で、様々な知識を、形式知のみならず暗黙知も含めて実践的に学んでいくと想定されており、実践コミュニティへの関与の仕方を通じて、自らのアイデンティティをも形成する（薄井，2013）。

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

3-4-1　実践コミュニティの規模

世間には「コミュニティ」と呼ばれるものが多くあるが、すべての「コミュニティ」が実践コミュニティかというと、そうではない（薄井，2010）。例えば、地域には「コミュニティ」と呼ばれる団体が多数存在しているが、単に近くに住んでいるというだけでは実践コミュニティにはならない（Wenger，1999）。では、公式組織と実践コミュニティの違いは何であろうか。

実践コミュニティは明確な境界を持たず、曖昧なため、公式組織との違いはわかりづらいものであるが、規模の面では、どれくらいのサイズが適当だと考えられるのであろうか。Lave and Wenger（1991）では、規模についての明確な記載はなかったが、Wenger et al.（2002）では、数名の専門家だけからなる小規模で親密なものもあれば、数百名のメンバーを要するものもあり、最大では千名以上のメンバーを抱えている実践コミュニティもあるとしている。

一方で、トムソン（2017）は、「実践」を共有するのが実践コミュニティであり、その「実践」はメンバーが参加する中から生まれてくるため、メンバーが多すぎては共有をうまく行うことはできないと指摘している。柴田（2017）は、実践コミュニティとは、社会生活を体験し、その体験を形にすることに関わるプロセスを共有する集団であることから、実践コミュニティの 3 つの構成要素、すなわち、「相互関与」「共有領域」「共同の企画」により一体性が保たれていなければならず、数人から数十人が適正であり、あまり大きな規模にはなり得ないとしている。

実際のところ企業を念頭に考えてみれば、実践コミュニティ内で互いの存在を知らなかったり、コミュニティの開発のために時間や資源を傾けられたりしなければ、実践コミュニティは発展しないと Wenger et al.（2002）が述べていることからも、数人から数十人規模、最大でも、実践コミュニティ内の参加者全員が把握できるサイズとして、百人程度の規模までが妥当と考えるべきであろう。

では、適切な規模であれば、あらゆる社会的なグループや企業を実践コミュニティと考えてよいのであろうか。この問いに対して Wenger（1998）は、厳格に実践コミュニティ

を定義する（例えば、サイズ、継続時間、近接性、交流量、活動のタイプなど）ことは概念の有用性を低くするため必要ないとしながらも、企業全体を実践コミュニティとみなすことには後ろ向きである。

3-4-2　実践コミュニティと公式組織の関係性

田辺（2003）は、実践の現場は制度にあるのではなく、人々が参加している現場そのものであり、実践が行われる場が制度の組織する空間に一致する場合もあるが、ほとんどはその内部の一部であったり、あるいはその外部にまで広がっていたりしているものだとしている。企業などの公式組織は、それぞれが掲げる目標の達成が目的であるのに対し、実践コミュニティの学習は、公式組織の成果および効率を上げるための手段である（松本, 2013）。

企業を公式組織とすれば、実践コミュニティは公式組織の中に様々な形で生命を吹き込む存在であり、いわば公式組織の資産である（薄井, 2013）。企業全体を単体として見た時に、偶然にも 1 つの実践コミュニティと一致することはあるかもしれないが、あらゆる企業の単体を常に実践コミュニティとみなすことは適切ではなく、実践コミュニティは公式組織の内外に非公式に存在すると考えられる。[xiii]

なお、本研究で言う「公式組織」とは、Barnard（1938）に基づくものとする。組織は人間の集団ではなく、人間の活動の集合体としてとらえるものであり、「2 人またはそれ以上の人々の意識的に調整された人間の活動や諸力の体系」と定義されている。組織の有効な成立と存続のためには「共通目的」「貢献意欲」「コミュニケーション」の 3 要素を備えているものとしている。すなわち、公式組織とは、コミュニケーションをする人々の中で、人々が貢献しようとする意識を持ちながら、共通目的の達成を目指す時に成立するものである。

3-4-3　多重成員性

McDermott（1999）は、公式組織と実践コミュニティを組み合わせた「二重編み組織（double-knit organization)」の概念を提示し、実践コミュニティは部門の枠を超えた公式組織を結び付け、互いに体系的な学習ができるようチームの限界を補う存在で、より良いマネジメントをできるようにするとしている。Wenger et al.（2002）は、実践コミュニティの参加者は公式組織にも同時に所属するという多重成員性（multi-membership）が学習のループを生んでいるとした（図 3-3)。実践コミュニティは、学習および知識に焦点を当てるものであり、むしろ公式組織が日常業務への傾斜からそちらへの注意が払えないことに対する対応策として、実践コミュニティが構築されるのである（松本, 2012）。

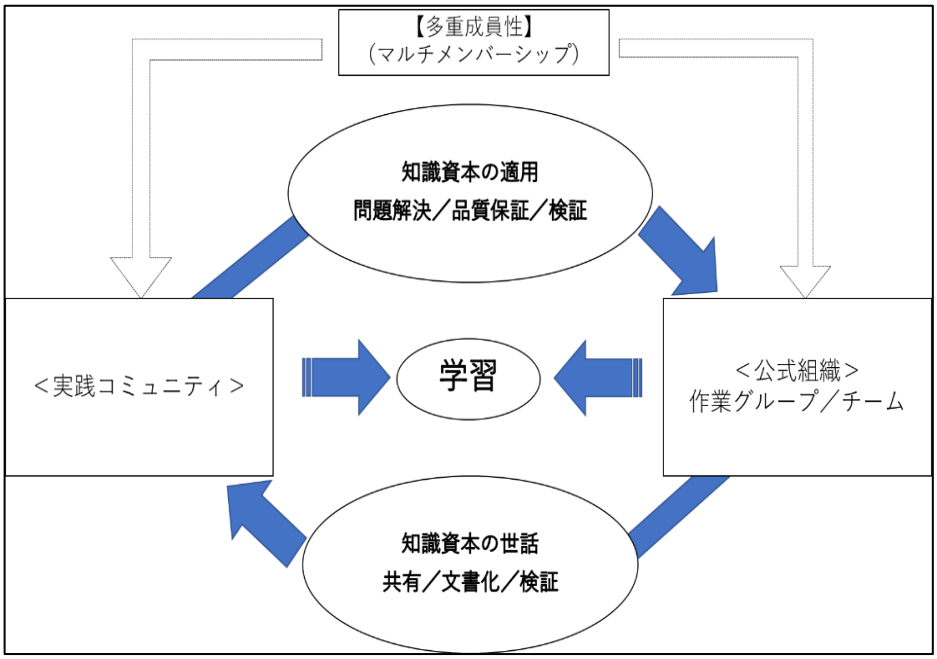

図 3-3 多重成員性の学習サイクル

出所：Wenger et al.（2002,p.53）から筆者一部加筆修正

二重編み組織では、公式組織で活動するメンバーが直面した課題等の解決策を非公式の関係性としての実践コミュニティの場に持ち込み、他のメンバー間で議論・対話の上、新たな知識として学習・獲得した課題解決策の案を、再度、公式組織の場におけるメンバー間で議論・対話を通じ学習することで、さらに新たな知識を獲得してバージョンアップさせる、という学習のループを繰り返し、最終の解決策が決定されることになる。公式組織とともに実践コミュニティがその学習活動を通じて組織内の知識を保持し、また更新、創造していくことで、多重成員性のサイクルモデルにより学習が促進されることになる（松本，2012）。二重編み組織の考えから、公式組織と実践コミュニティは別物であり、両者は一致しないものの（稀に一致することも考えられるが）、両者の機能は持続、併存することができる（相原，2022）。

多重成員性を構成する複数の成員性は、学習者がある実践コミュニティから別の実践コミュニティに移るたびに、仮面のように交換することができるような断片化した性質を持つものではなく、相互に密接に連関した統一性、全体性を持つものでなければならない（高木，1999）。実践コミュニティにおいて独自性の高い知識が創造されても、知識が外部に伝播されなければ、せっかく創造された知識が有効に活用されないことになってしまうが、実践コミュニティの知識を越境して仲介する役割を担うのがナレッジ・ブローカーである（石山，2016）。

越境（境界横断）は、部門・企業・地域における境界を越えて移動することであり、越えた先の人や人工物と相互作用することで学びが生まれる（松本，2018）。実践コミュニティにおける学習は、業務から物理的に離れ、なおかつ異なる視点を持ちながら内省や知識創造を行う複眼的な学習である（松本，2013）。

3-5　実践コミュニティにおける意味の交渉

3-5-1　意味の交渉のプロセス

実践コミュニティは生成された後、実践コミュニティは内部にて、どのように形成され発展していくのかをあらためてレビューする。はじめに、実践コミュニティの構成要素について確認する。Wenger（1998）は、実践とコミュニティを結合するために、コミュニティが一体となる源泉が実践であることの３つの側面を提示している（図 3-4）。「相互関与（mutual engagement）」「共同事業（joint enterprise）」「共有されたレパートリー（shared repertoire）」の３つである。

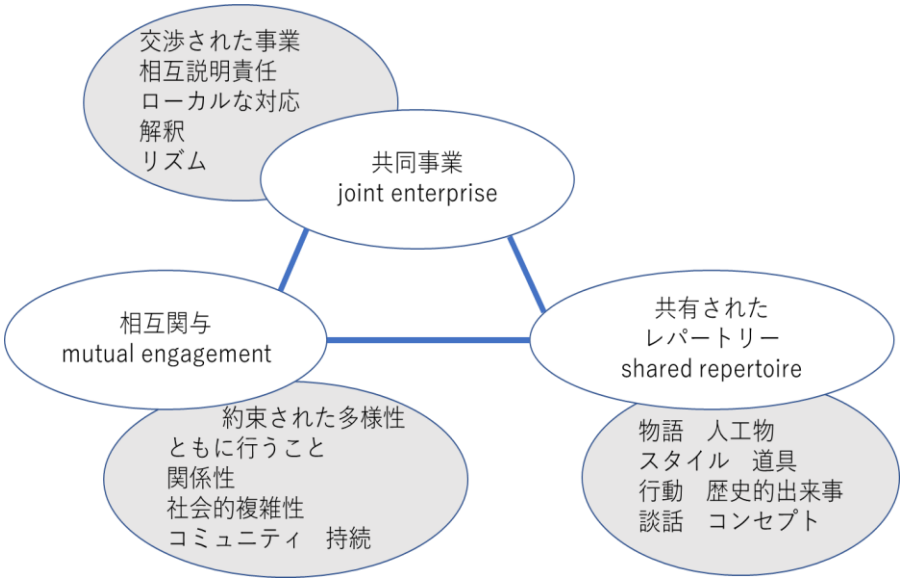

図 3-4 コミュニティの特性としての実践の次元（実践コミュニティの３要素）

出所：Wenger（1998，p. 73）を参考に筆者翻訳・作成

実践を共有する人間の集団である実践コミュニティの参加者同士の「相互関与」は、「意味の交渉（negotiation of meaning）」のプロセスである（柴田，2017）。意味の交渉は、「参加（participation）」と「物象化（reification）」のプロセスが相互に作用する中で起こるものであり、「参加」と「物象化」は意味の交渉における二重性を有する基礎となっている（図 3-5）。薄井（2013）は、実践コミュニティの基礎は人間同士の意味の

交渉のプロセスにあるとし、意味の交渉とは、他者とのやりとりの中で形成されていくものだとしている。

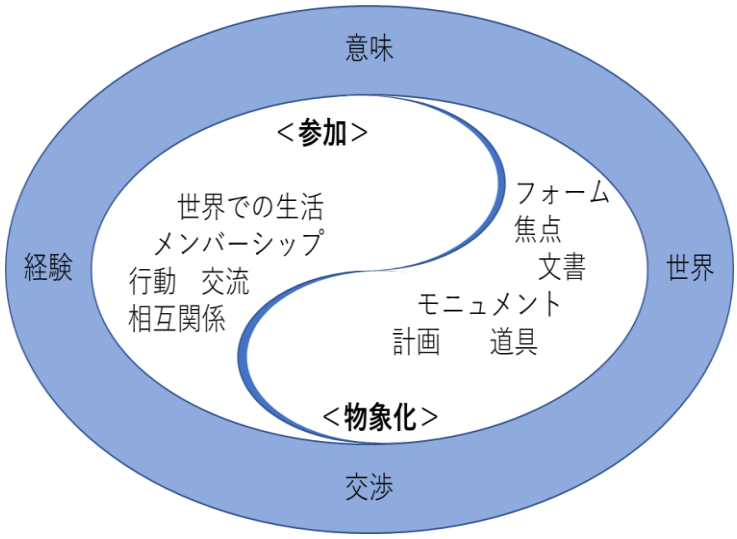

図 3-5 参加と物象化の二重性

出所：Wenger（1998, p.63）を参考に筆者翻訳・作成

3-5-2　意味の交渉と組織文化の関係性

意味の交渉と、本研究のテーマである組織文化においても、密接な関係性が見られる。小原（2007）は、解釈主義的組織文化論において、組織における成員がその中で行為している世界を、成員が創り出した「社会的構成物」すなわち、「意味世界」と見ている。Geerts（1973, p.6）は、「人間は自分自身がはりめぐらした意味の網の中にかかっている動物であると私は考え、文化をこの網としてとらえる」と述べている。

組織における人々が共有する「意味」は、まさに組織文化を意味しているのであり、常に、自分および他なるものの世界を対象化しつつ生きるという人間の存在本性に根ざし、組織における人々は、共有する意味としての文化を創発し創造する（小原, 2007）。さらに、小原（2007）は、機能主義的組織文化論と解釈主義的組織文化論の二項対立を超えるための手がかりは、「意味の多重性」と「現実を形成していく主体的存在としての人間の意味形成のダイナミックな過程の解釈」だとしている。

実践コミュニティにおける意味の交渉のプロセスについては、柴田（2017）が、実践コミュニティへの参加やそこでの対話、非言語コミュニケーションを通じて得た体験を、時間をかけて形に変え、自身のコンテクストを修正するプロセスだとしている。意味の交渉とは、静的なプロセスではなく、活動として生じるものであり、世界を変化させ、ジレンマを解消し、目標を達成するプロセスである（伊藤他, 2004）。

同様に田辺（2003）は、実践コミュニティにおいて、実践の行為者は交渉によって「意味を所有する」ことになるとし、一つ一つの出来事や発話は最初から所定の意味を持っているのではなく、当事者たちが互いに議論し、協調する中でそれらの持つ意味の正統性がはじめて確定するとしている。意味の所在は所与のものではなく、社会的に構成されるのである（伊藤他，2004）。例えば、実践コミュニティの中では、「例の出来事」「あれはね」など、明らかに特定されていない発話の内容においても、暗黙として共通に理解することが可能となる（平出，2015）。

3-5-3　コード・モデルの限界

実践コミュニティにおける意味の交渉の「意味」について、薄井（2010）は、コードによって一意的に規定されたり辞書に閉じ込められたりするものではないとしている。薄井（2013）によれば、コード・モデルとは次の通りである。ある意味を他者に伝えようとする場合、それは通常、テクスト（言葉や書き物など）として表現され、テクストが受け手に伝達され、受け手は生成文法のような送り手と共有するコードを参照して意味を理解する（図 3-6）。

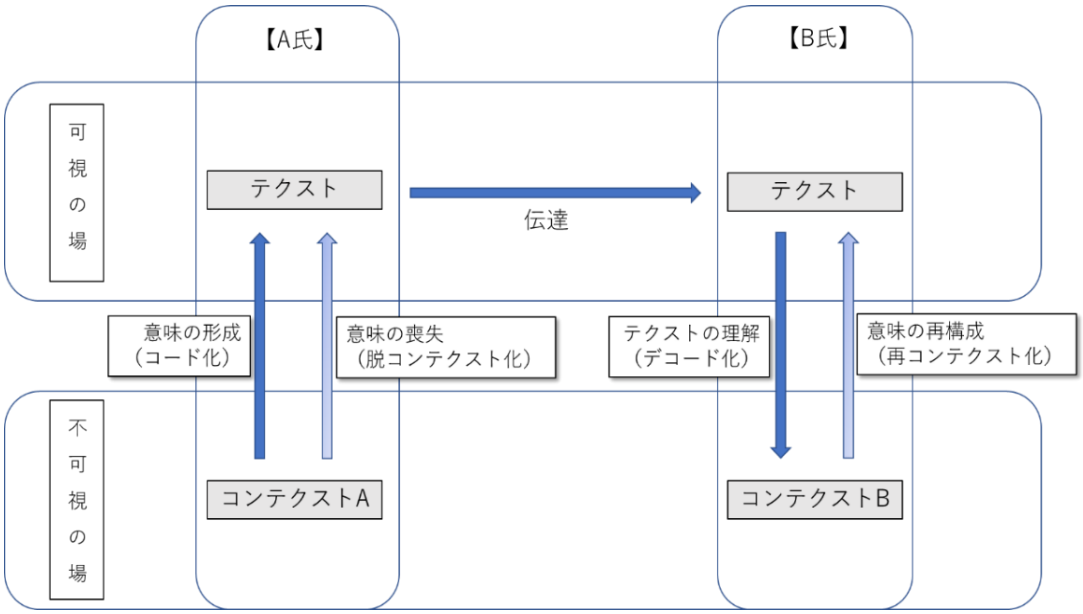

図 3-6 意味の交渉としてのコミュニケーション

出所：薄井（2013）から筆者一部加筆修正

意味は本来、特定のコンテクストの下で育まれるものであり、選択されたテクストは、コンテクストと一体のものとして理解されてはじめて、その意味を十全に把握することができるが、この点について、薄井（2013）は次の通りコード・モデルの限界を指摘してい

る。送り手が受け手に伝達できるのはテクストのみであり、送り手が、ある意味を伝えようとしてテクストを作成する場合、コンテクストを参照しなければ理解できない意味の部分は失われてしまう。テクストが受け手の側に伝えられると、受け手はテクストをコードに照らして意味を取るだけではなく、自らのコンテクストをも参照して再度コンテクスト化し、意味を解釈するのであるが、それぞれが属するコンテクストは異なるばかりでなく、他者からはその全体を見ることができないため、仮にテクストがコードの通りに正しく解釈されたとしても、送り手と受け手の間では、意味が異なって理解され得るのである。

3-5-4　意味の交渉の意義

意味がコード化だけで伝わるものではないと考える以上、実践コミュニティに参画し、特定のコンテクストを共有することが意味の交渉を最もスムーズにし、加えて、人は実践コミュニティへの関与の中で、形式知も暗黙知も含めた様々な知識を実践的に学び、意味の交渉によって他者との関わりを持つ場合の最もミクロな「社会的世界」である様々な実践コミュニティへの多様な形での参加を通じて、自らの知識やアイデンティティを実践的に形成する（薄井，2013）。

実践コミュニティの意味の交渉は、相互の関与による共同の営みを通じて、実践コミュニティメンバー同士が、明示的なものはもとより暗黙的なものも理解できるようになるという特性がある。Wenger（1998）によれば、意味は既存のものではなく、そして、一から構築するものでもなく、すべては「意味の交渉」のプロセスの一部であり、意味とは常にその交渉の産物である。同じことの繰り返しであるようなことでも、常にどこかは違っており、既存の経験と同じと意味づけたりすることもまた意味の交渉であり、ルーティンのプロセスにも意味の交渉はあるものの、既存の意味に対して挑戦するような時には、より意味の交渉が強くなされる（松本，2017）。

伊藤他（2004）も述べているように、知識は形式知のみならず暗黙知も同時に有しているため、実際の活動や行為を共有していない者にとっては、その知識が実際の活動にどのような意味を与えているのかわからず、文脈や状況がわからない中では、文章やマニュアルが存在していたとしても「上澄み」の情報を流すだけとなってしまい、真の知識の意味を正確に理解することは期待できない。

実践コミュニティでは、意味は実践の中で生成されるものであり、意味の交渉が積み重なることで、共有の領域に明示的かつ暗黙的な双方の要素が蓄積され、実践コミュニティにおける独自のコンテクストが形成されていく（柴田，2017）。つまり、実践コミュニティでは、いかに意味の交渉が行われるかが重要となる。非公式な関係性の中にあっても、組織内のメンバー間で意味の交渉を行うことができる条件が揃えば、公式組織の機能とと

もに実践コミュニティの機能もまた、同時に持続、併存することができる（相原，2022）。

実践コミュニティ内の個人においては、実践から得た暗黙知も形式知もともに自らの認知環境下のコンテクストを書き換え、コンテクストの一部として頭の中に知識を蓄積していく。このプロセスを巡ることで、個人の知識量は少しずつ増加していくことになる。反対に、いくら詳細なマニュアル類が存在していたとしても、実際に活動の状況を共有していない者にとっては、その知識が実際の活動にとってどのような意味を与えるのかわからないのである（平出，2015）。

意味の交渉は、実践コミュニティの内部にある、明示的な可視性の場と、暗黙的な不可視性の場から構成される「意味の場」で、“参加”と“物象化”が相互に作用して行われ、意味は変化し、時には固定化する。意味の交渉は、物象化だけでは達成されず、あくまでも人々の参加によるコンテクストの共有が重要となる（平出，2015）。実践コミュニティとは、相互関与を通じた共通感覚を実現させうる最適なコンテクストを有し（Wenger，1998）、実践コミュニティのコンテクストは、「相互関与＝意味の交渉」の歴史が積み重ねられることにより、共有領域に明示的、暗黙的双方の要素が蓄積されて形成されていく（薄井，2010）。

したがって、特定の人物によって、既存の専門知識やマニュアルなど物象化されたモノを利用することだけで成り立っているような活動では意味の交渉は存在せず、意味が固定化され、すでにそれらのコントロール下に置かれていることから、実践コミュニティとは言えない。換言すれば、特定の意味に固定化されず、意味の交渉が機能していれば実践コミュニティだと言えよう。

伊藤他（2004）は、実践コミュニティであることの唯一の条件を「実践でつながっていること」だと解釈している。実践に関与しながら何たるかを理解していき、現実に人々が関与する実践の要求に応じて形成されるものが実践コミュニティである。また、松本(2018)は、地位や立場のフラット化の有効性についても指摘している。例えば、仕事から離れた非公式な学習の場所においては、上司と部下という職場での関係ではなく、当該コミュニティ内での学習の熟達度に基づいてフラット化するなど工夫することによって、実践コミュニティでの議論は活性化するとしている。

3-6　実践コミュニティにおける文化的透明性

3-6-1　文化的透明性概念

実践コミュニティを理解するための分析概念として、「文化的透明性（cultural transparency)」がある。伊藤他（2004）は、文化的透明性は、正統的周辺参加とともに実践コミュニティを分析するための重要な概念であり、この２つはいわば別の角度から実

践コミュニティを論じたものと位置づけられるとしている。文化的透明性とは、実践コミュニティへの参加の契機や人工物へのアクセスのあり方によって、実践の理解の可能性がどのように左右されているかをとらえる概念である（木村，2010）。

しかし、実践コミュニティにおける文化的透明性概念の研究は進んでいるとは言い難い。平出（2015）も述べているように、文化的透明性についての論考は少なく、特に経営学の視点で執筆された論文はほとんど見当たらない。平田（2020）によれば、文化的透明性の意義はいまだに等閑にされたままであり、それゆえに徒弟制的な解釈に偏った状況的学習論が独り歩きしている現状は改善されていないという。

3-6-2　グラスボックスとブラックボックス

Wenger（1990）は、文化的透明性の事例として、もしコカ・コーラの瓶が空から降ってきたとすると、コカ・コーラの瓶を知っている人と、一度も見たこともない人とではとらえ方が異なるだろうとしており、初めて見る人にとっては神聖なものだととらえることがあるかもしれないと述べている。この例において、Wenger（1990）は、神聖なものだととらえた人にとってのコカ・コーラの瓶は文化的に「不透明」だとし、文化的に不透明な人工物を「ブラックボックス（black-box)」と呼んでいる（反対に文化的に透明な人工物を「グラスボックス（glass-box)」と呼んでいる)。ここで言うブラックボックスとは、人工物について、便利な機能を有しながら、その内部構造は知ることができない装置のことだとしている。

ある人工物を見た時、その人工物が文化的に透明性か、あるいは不透明性なのかは、実践への参加の状況や、その実践での人工物の使われ方を知っているかどうかなど、各人の歴史的や文化的なコンテクストによって異なるということを表しているのだが、Wenger（1990）は別の例で、ある保険会社の請求処理係が“調整シート”へ機械的に淡々と業務をこなすのみであった状況を文化的に不透明だと呼んだ。保険会社の事例は、Wenger(1990)がエスノグラフィーの手法を用いて調査を実施した際に起きていたことであり、請求処理係は決まった項目に数値を入力すれば自動で保険給付金の額が示される「調整シート」を使用していた。

調整シートは、請求処理係にとっては必要不可欠な人工物であったが、請求処理係は、ただひたすら機械的に調整シートを用いて淡々と業務をこなすのみであり、調整シートの使い方に習熟すればするほど調整シート自体は不可視化され、導入された経緯や、調整シートの作成者の意図、計算式の仕組みなどは誰も知らず、また知ろうともしなかったという現象が起きていた。

調整シート自体に絶対的な意味や意図があるわけではなく、作成者と請求処理係の人たちがそれぞれに別の意味を持っていたことになる。請求処理係の人たちは、見えている可視性の範囲の中でしか調整シートを活用できておらず、それは作成者が意図する領域には

及んでいなかった。請求処理係は、昇給や昇進の可能性が見込まれない職種のポジションであったため、なおさら調整シートへの関心は薄く、よく知ろうともせず、そのため保険加入者から給付金額に関する問い合わせを受けても、「給付金額は調整シートに表示されたもの」という回答以上に返すことができず、保険加入者を納得させる対応ができないという問題が起きていた。

この現象について、高木（1999）は、請求処理係は請求処理業務に習熟し、請求処理係としてのアイデンティティは構築していくものの、自分が従っている請求処理業務の手順やルールがなぜそのようなものとして存在しているのかということを知らされることがないため、誠実に業務を遂行すればするほど、会社から切り離されている感覚に陥ると指摘している。

調整シートという人工物は、請求処理係の業務を一見したところ効率化しているが、根底にある計算式をはじめとする仕組み自体は不可視化されていたため、Wenger（1990）はこの状況を文化的に「不透明」だとした。ベテランの請求処理係ですら、調整シートの仕組みがどのような背景から設定されたものかを知らない実態が続いていた。そのような状況下でも、若手よりもベテランの方が請求処理において有能であるのは、逆説的とも思えるが、無知なままであるがゆえのことだとしている。

しかし、調整シートの文化的不透明性が高く、ブラックボックスであったがゆえに、実践コミュニティの機能がより活発に働いていたとも考えられる。そもそもブラックボックスが完全にグラスボックスになることは考えづらいが、実際に調整シートがブラックボックスであったことで、メンバーたちは顧客からの問い合わせ対応するためにはどうしていくべきかをランチなどで話し合うようになった。このことこそが実践コミュニティによる意味の交渉である。

同様のことは、あらゆる職場、家庭、また日常生活の中で無意識のうちに起きていると考えられる。ある人工物を見た時に、その人工物が文化的に透明か文化的に不透明なのかについては、実践コミュニティへの参加の程度によって異なる。あるいは、実践の中で人工物が用いられ、語られる場面へのアクセスのあり方に依存したものである（上野・ソーヤー，2006）。人工物の意味というものは、人工物が使用されているコンテクストに左右されるためである。

3-6-3　文化的透明性と文化的不透明性のバランス

文化的透明性と文化的不透明性の関係を考えるにあたり、アクターネットワーク理論は無関係ではなく、把握しておかねばならない。アクターネットワーク理論は、自然界のあらゆるものを常に変わりゆく作用のネットワークの結節点として扱うものである。つまり、万物をネットワークの構成要素として社会や人と同等に扱うという考え方で、固定的ではない流動的なものである。

Latour（2019）はアクターネットワーク理論を、人やモノが社会の構成要素ではなく、人やモノがつながることで社会が形成されるとしている。重要なのは、人やモノなどの様々な存在を人間によってただ解釈されたり、利用されたりするだけの受動的な位置に置くのではなく、ともに「社会」を構成する「メンバー」としてとらえるという点であり、アクターネットワーク理論は、脱人間中心的アプローチ（non-anthropocentric approach）とも形容される（栗原他，2022）。

文化的透明性においても人とモノの関係性に着目し、実践コミュニティへの参加において、学習を通じて関わる道具をはじめとする人工物が分析に用いていられている。身の回りにたくさん存在している人工物や道具が、文化的に透明か不透明かについては、Wenger（1990）によると、透明である、もしくは不透明である、というような絶対的に確立された二項の関係ではなく、あくまでも相対的な関係だとしている。3-6-2 の調整シートの例においても、文化的透明性と不透明性は混在しており、どちらか一方の状態になるということは考えづらい。

往々にして、何事も文化的に不透明であるよりは透明であることの方が望ましいと考えがちであるが、相対的な関係であるため、必ずしも人工物を可視化すればよいという単純な話にはならない。人工物を通してある文化的世界が見えているということは、同時に何かが隠されているということであり、逆に何かが隠されているということは何かが見えているというように、人工物自体の可視性はバランスによって規定されるものである（高木，1999）。

可視性と不可視性の関係について、Wenger（1990）は、人工物の例に窓を用いて説明している。窓はガラスが透明であるため、窓自体は不可視であるが、おかげで外の世界を可視化している。しかし、窓自体の不可視化は、壁などの他の部分の不透明さと比べられてしまうと、窓が可視化される。

村山（1992）は、家計簿を例に可視化と不可視化それぞれのケースを用いて文化的透明性を説明している。家計簿は、家庭の金銭の出入りと資産を管理するための道具であるため、不可欠な情報をもれなく記入できる書式であり、つまり、金銭の出入りと資産とを可視化している。他方で、クレジットカードを利用するなど、キャッシュ自体が動かない場合などは、不可視な部分ができてしまう。その不可視となった金銭の出入りを再び可視化するためには、新たな書式が求められることになる。したがって、村山（1992）は、文化的透明性とは、文化的実践に必要なものを道具がどれだけ可視化しているかという概念だとしている。

以上のように、文化的透明性の概念は、透明性か、あるいは不透明性かというような絶対的に独立した二項で考えるべきではない。相対的な関係としてとらえるべきものである。伊藤他（2004）は、文化的透明性について、個人がある実践を遂行していく上で、知識と人工物へのアクセス可能な程度が異なる人々が関係のネットワークの中で、お互いの

知識や技能、学習の程度の違いを補完することがどこまで可能になっているかだとしている。

3-6-4　バウンダリー・オブジェクト

実践コミュニティ間におけるそれぞれの視点をつなぐものは、バウンダリー・オブジェクト（boundary object）と呼ばれる。バウンダリー・オブジェクトとは、例えば、先に挙げた保険会社における請求処理係の調整シートのような人工物を指し、その他にも、文書、用語、概念、および複数の実践コミュニティが相互に接続することを組織化できる物象化の形を言う（Wenger, 1998）。意味の交渉によって、異なる組織間のコンフリクトの解決とともに、目には見えない新たな価値を見出し、さらにそれを物象化して共同の企画やバウンダリー・オブジェクトを創造することで、組織間協働を推進することが可能となる（松本, 2011）。

バウンダリー・オブジェクトを創造することができれば、実践コミュニティ内での世代の壁を超えた学習や、異なる組織とのつながりを可能にすることもできると考えられる。しかし、バウンダリー・オブジェクトが実践コミュニティの境界を越えて持ち込まれることは、他の実践コミュニティで脱コンテクスト化されて物象化された人工物が、こちらの実践コミュニティにおいて再コンテクスト化された上で理解されるということを意味し、文化的透明性を欠く傾向が強い（薄井, 2010）。

柴田（2017）も同様のことを指摘しており、文化的透明性は、人工物を生み出した文化的なコンテクストにアクセスできる度合いを言うが、こうした現象は、人工物がバウンダリー・オブジェクトとして境界を越える際には、文化的コンテクストが抹消される必要があることを意味するとしている。

3-7　心理的安全性

実践コミュニティの概念自体とは異なるものとなるが、「学習」の観点で共通点を持つ「心理的安全性」という概念がある。心理的安全性がある集団とは、メンバー同士が健全に意見を戦わせ、生産的でよい仕事をすることに力を注げるチームや職場のことである。心理的安全性を確保する最大のメリットは「チームの学習」が促進されることである（石井, 2020）。

心理的安全性は、個人間ではなく、職場集団の中に存在するが、チームリーダーの仕事は、心理的安全性をつくって学習を促進し、回避可能な失敗を避け、高い基準を設定して人々の意欲を促すことであり、人々が率直に発言し、活発に議論し、学習に全力を傾け続けることができれば、素晴らしいことが起こる（Edmondson, 2021）。

例えば、チーム内の上司や同僚に対して、思ったことや考えたことを発言するためには、何を言っても否定されない雰囲気が必要となる。具体的には、恥ずかしい思いをするのではないか、仕返しされるのではないか、という不安なしに懸念や間違いを話すことができると確信している状態である。職場に心理的安全性があれば、グループや部署を越えた団結が可能となり、斬新なアイデアが共有されるなど、心理的安全性は価値創造の源として絶対に欠かせないものである（Edmondson, 2021）。

よくあるコミュニケーションとして、できるだけ相手が望む回答に忖度するあまり、真に自分で考えている提案ができないということが起きる。高コンテクスト文化である日本では「空気を読む」ことが重視されるため、心理的安全性がなければ「個」を出しにくくなり、せっかくのアイデアも披露することができなくなる。逆に心理的安全性があれば、個々の多様性が発揮できる職場になると考えられる。

では、仲良しな職場は心理的安全性があると考えてよいかと言えば、そうではない。石井（2020）は、心理的安全なチームとは、外交的であることでも、アットホームで結束した職場のことでも、すぐに妥協する生ぬるい職場のことでもないとし、必要なことを発言したり、試してみたり、挑戦してみたりしても安全（罰を与えられたりしない）と認識されていることだとしている。

その上で石井（2020）は、心理的「非」安全な職場の問題点として次の 2 点を挙げている。「挑戦することがリスクとなるため、実践し、模索し、行動することから学ぶということができなくなる」「個々のメンバーが気づいていたり、知っていたりすることを、うまくチームの財産へと変えることができない」である。

このように心理的に非安全な職場は、当然ながら学習は行われず、実践コミュニティも形成されないと考えられる。反対に、心理的に安全な職場であれば、実践コミュニティが形成されやすくなると言えよう。心理的安全性がある職場とは、心理的安全性をつくろうとすることではなく、活発な議論がなされ、継続的な「学習」が積み重ねられた結果できるものだと考えられる。

3-8　小括

3-8-1　学習するコミュニティ

本章では、組織文化形成のために必要とされる「学習」の観点から、実践コミュニティに関する先行研究をレビューした。先行研究から得られた知見は、実践コミュニティとは、階層的な組織ではなく、公式組織でもなく、共に仕事をする中でインフォーマルに形成されたコミュニティであり、明確な境界や単位を持たず、あらゆる日常に存在しているものであった。

経営学的な立場から言えば、企業における知識を共有し、知識創造性を高め、そして企

業内外における学習を促進させるために、学習のコミュニティである実践コミュニティを作るべき、あるいは育成すべきだという考え方である（＝後期実践コミュニティ）。企業の内外に実践コミュニティを積極的に構築し、それを基盤にした学習活動を実践していくことが重要となることがわかった。

他方で、後期実践コミュニティについては、実践コミュニティの提唱者の１人であるLave（2019）を含めて様々な批判も見られた。Lave（2019）は、経営学における実践コミュニティ研究は、研究者にとって都合よく解釈されており、それゆえに状況的学習論の本質を見失っているとしているが、本研究では、ソーシャルライフと学習が両立されてknowledgeabilityが高まっていくというLave（2019）の実践コミュニティの考え方に基づいた後期実践コミュニティを用いることとした。

実践コミュニティの参加者は、形式知も暗黙知も含めた様々な知識を学び、実践コミュニティへの関与の仕方を通じて自らのアイデンティティを形成していくが、実践コミュニティへの参加を深めていくことを通じて、技能の獲得と成員のアイデンティティの発達を達成していくことが、正統的周辺参加であった。正統的周辺参加は、実践コミュニティにおける「学習」の基本となるが、実践コミュニティに参加することは必ずしも「教える」「教えられる」ことを意味するのではない。実践コミュニティに参加すること自体、すなわち実践コミュニティと接触、関わり合いを持つ中で、知識や技能などを身につけていくという考え方である。

実践コミュニティへの参加の度合いも人によってまちまちであり、積極的に参加するメンバーもいれば、周辺から半ば様子見といった立場のメンバーも含まれる。実践コミュニティの規模については、100人くらいまでが適正な大きさと考えられるが、実践コミュニティの参加者は多重成員性を備えると、二重編み組織となることができる。ナレッジ・ブローカーを通じて実践コミュニティと行き来することで、部門の枠を越え、互いに体系的な学習ができるようになる「学習のループ」が生まれることもわかった。

3-8-2　本研究における実践コミュニティの定義

実践コミュニティの考え方は、研究者や研究された時期によって異なるが、本研究で用いる実践コミュニティは、3-2で述べた通り後期実践コミュニティとする。本章における先行研究も踏まえた上で、本研究における実践コミュニティは、「自然発生的に生成される非公式の関係性の場において、意味の交渉がなされ、学習が行われている集団」と定義する。

メンバー全員が１つの目標に対して同じ考えを持ち機械的に一様な動きをする組織よりも、様々な考えを持ちながら、知識や技能もバラバラであるメンバーが緩やかなネットワークでつながっている実践コミュニティの方が、多様性（diversity）に順応しやすいと考えられる。実践コミュニティでは、独自のアイデンティティを持つ各メンバーが、常に

「学習」している状態にあり、そのため、何か新しいものを生み出す、あるいは目標以上の、また目標となっているもの以外のものを生み出すという視点においては大変魅力的で、期待が持てる。

また、実践コミュニティと同じ「学習」を促進させる概念としての「心理的安全性」は、チーム内の懸念事項や不安などを払拭し、グループや部署を越えた団結を可能とさせる、価値創造の源となり得るものであった。心理的安全性は活発な議論を呼びチームの学習を促進させるという点において、実践コミュニティが形成されやすいと考えられ、心理的安全性とのよき融和も見込まれる。

[xii] 佐伯（1999）によれば、“状況に埋め込まれた（situated)”という言葉を流行らせた本家本元は、Lave and Wenger（1991）ではなく、Suchman（1987）である。原著の刊行はSuchmanが先であり、Lave and WengerがSuchmanと同じ思想を継承しているのだが、邦訳の順番が逆になったため、日本ではLave and Wenger（1991）の方が著名となってしまっている現象が起きているという。

[xiii] 萩原（2011）は、企業は正統的周辺参加論による経営における学習・仕事環境の仕組み・仕方を実現することができ、そこには経営倫理が埋め込まれるとし、企業単体を実践コミュニティとみなしている。このように企業全体を1つの実践コミュニティとみなしている研究は、筆者が知る限り他にはない。

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

4-1-1　組織文化に関する先行研究レビューの総括

（1）組織文化形成のマネジメント

本研究の目的は、中小企業はいかにして外部環境や異文化と融合し、組織のコアな部分を維持したままの状態で、新しく固有の組織文化を形成していくことができるのかを明らかにすることであった。中小企業を取り巻く状況は、様々な要因により急速に変化しており、経営者は常に組織の合理化が求められている。しかし、ただ機械的に IT 化したり DX を導入したりすればそれでよいというものではなく、組織としての価値観を明確にした上で、組織のコアな部分を崩さずに維持し続け、新しく固有の組織文化を形成していくことは最も重要なマネジメントの 1 つである。

Kotter and Heskett （1994）が指摘している通り、優れた文化を持続していくためには、組織文化の中核を占める適応的な価値観に対して、確固たる態度を保持すべきであると同時に、その他の方法や価値観に対しては柔軟であり、成功に伴って生じる誇りの気持ちが傲りにつながらないようにすることが要求される。

第 2 章の先行研究からわかったこととして、組織文化は組織内の人々だけが持つ意味や価値観であり、外部からではわからない、組織ごとに異なる多様なものであった。それぞれの組織には、組織文化を築き上げてきた歴史があり、それゆえに特性があるが、どの組織にも共通して言えることとして、それらの組織文化が未来永劫まったく変わらないということはない。なぜならば、組織を取り巻く外部環境は常に変わりゆくものであり、さらに、異なる文化を持つ人材が採用されることもあれば、長年に渡り組織文化を保有していた人材が退職することもあるからである。Kotter and Heskett（1994）も、多くの危機、主要メンバーの退任が組織文化を永続させるメカニズムの喪失といった条件と重なると、文化を消滅させ、あるいは衰退させることもあり得るとしている。

また、組織内では全社文化のみならず、サブ・カルチャーも次々に生成、形成されている。サブ・カルチャーが強くなりすぎると組織文化の逆機能が起こる可能性もあり、そうすると組織文化自体が想定外に大きく変わりかねない。したがって、企業間合併や、組織改革、組織再編を達成させるためには、組織構造の再構築のみならず、同時に組織文化の変革も意識する必要があり、全社文化とサブ・カルチャーのバランスを保つことが大変重要となる。

組織文化の変化は、決して受動的な意味ばかりでなく、組織の内部から湧き出てくる新たな文化を能動的に取り入れていくという面もあった。では、組織文化の中核を大切にしながら、新しい文化や異なる文化を受け入れていくにはどうすればよいのであろうか。そ

のためには、組織を同じベクトルに向かわせる明確な「経営理念」が効果的であった。経営理念は組織文化の一部と考えられ、組織文化と経営理念は組織の根底で強固につながり切り離せないものである。経営理念は企業の理想像として経営者が推進することが多い一方、組織文化は組織全体で創り上げられるものであり、両者はとても複雑につながっているものである。

経営理念の浸透に関しては、従来の研究では主に「強い文化」、すなわちリーダー論に象徴されるように、経営者から社員に対していかに組織内に根付かせるかというもので、それらはトップダウンでなされるものが中心であった。しかし、どんなに有能な経営者であっても、思い通りに社員を動かし、学習させ、経営理念を浸透させることができるとは限らない。さらに言えば、経営者が常に経営理念に則した言動を取れるかと言えば、そうではないだろう。時にはやむを得ず理念とは逆の言動を取ってしまうことも十分に起こり得ることである。

そのような時に有効と考えられるのが、社員の自発的な学習である。これらは本来、大いに評価されるべきであるが、実態としては経営者が取る言動に比べてそれほど目立っていないというのが現状であろう。したがって、本研究では、経営理念の浸透から組織文化形成に至るまでの社員間の言動、つまり、ボトムアップの視点に着目することが重要だと考えている。ボトムアップの視点が重要と考えるのは、組織文化は経営者からの指示命令によるものではなく、社員レベルから創り上げられていくものであり、実際に組織文化を形成することも、深化させることも、はたまた抵抗することも、社員が中心となるからである。

(2) 経営理念浸透による組織文化形成

経営理念は、組織文化の中核をなしている。組織内に経営理念が浸透し、確立され、企業活動に体現されることで独自の組織文化が形成される。経営理念が示している価値観が、組織内でしっかりと浸透し、当然のことだとみなされるようになり、組織文化として形成されることになる。経営理念と組織文化は複雑な関係であり、かつ強力につながっているものであるが、すでに多くの研究者が、経営理念と組織文化の関係性について言及している。経営理念がしっかりと浸透・確立することによって、企業特有の組織文化が形成されようになるためである。代表的なものは次の通りである。

奥村（1994）は、経営理念の中でも特に「行動指針」は、職場の雰囲気としての経営風土を規定するものであり、企業独自の価値観、すなわち組織文化を生み出すとしている。渡辺（2011b）は、多くの組織成員が、価値観を基礎とした行動指針にしたがって成功体験を経験することにより、それらが「組織文化」として全体性を帯びてくるとしている。梅澤（1994）は、経営理念が確立すると、その会社の体質（社風や風土＝組織文化）は経営理念に反映した性格のものになるとしている。伊丹・加護野（2003）は、経営理念と

は、本当に組織文化の一部になった時に組織の内部に根付くものであり、経営理念が組織文化の一部になるということは、組織の人々の間に経営理念が浸透するということを意味するとしている。田中（2016）は、例えば、経営理念が浸透したことにより、「自由で挑戦的な組織」「和を尊重する家庭的な組織」というような企業独自の組織文化が出来上がるとしている。

以上からもわかるように、経営理念が浸透し、組織文化が強くなっていくと、組織全体が独自に一貫した信条や考え方を共有した状態となり、社員一人ひとりが強制されるのではなく、自然体で共通した言動を取れるようになり、その結果、組織マネジメントが働くようになると考えられる。経営理念の浸透については、「強い文化」論に代表されるマクロ的な視点のみではなく、経営理念推進役の経営者以外の社員にもどのように浸透していっているのかといった、ミクロのレベルでの実態を考察しなければ、組織文化の形成を説明することは不可能である。

そこで本研究では、経営理念が浸透し、組織文化に至るまでのプロセスを「学習」の観点から、実践コミュニティを用いて明らかにしていくこととした。実践コミュニティは組織文化との親和性も高く、ミクロのレベルで考察することができる。組織文化が形成されるためには、学習の共通体験が必要不可欠であり、学習の共通体験を考察するためには、実践コミュニティに着目することが最も相応しいと考えるからである。

4-1-2　実践コミュニティに関する先行研究レビューの総括

第 3 章の先行研究から判明したこととして、実践コミュニティはまさに学習のためのコミュニティであり、さらに言えば、経営理念や組織文化が有する暗黙知の面においても、実践コミュニティによる分析は有効である。高コンテクスト文化の日本において、組織文化における暗黙知がどのように形成されていくかを解明することは重要である。組織文化は社員間で多くの経験を積み重ねることで学習し、社員間の相互作用により形成されるものであった。経営理念も組織文化も、具体的な行動を通して共通体験を共有しない限り組織には根付かず、具体的行動の共通体験不足は組織文化の形成を妨げる原因となり、統一感のない分化した組織文化や分裂した組織文化となってしまう。

実践コミュニティの参加者は、実践を通じてそれぞれのアイデンティティを構築し、そして意味の交渉を繰り返し、コミュニティ内での形式知、暗黙知ともに意味の解釈を成り立たせていくことができた。逆に、実践コミュニティの非参加者は、共通の体験がないため十分な学習をすることができず、組織内の形式知、暗黙知ともにどのような意味があるのかを共有することができないことになる。例えば、顧客からのクレームがあった場合に、リスク回避を徹底すべきなのか、または静観すべきなのか、もしくはチャンスととらえて営業を仕掛けていくべきなのかなど、これらは暗黙の組織内基準としての組織文化が

形成されていれば、社員間は共通して理解していることになり、咄嗟の対応も可能となる。

4-1-3　先行研究レビューの限界

第 2 章と第 3 章において、組織文化および実践コミュニティに関する先行研究をレビューしたが、次に掲げる通り限界も明らかになった。

組織文化に関する先行研究をレビューする中で、大企業、中小企業を区別しているものはほとんど見当たらなかった。理由として、組織文化は企業の規模によらず、大企業、中小企業ともに存在するものであるからだと考えられる。ただし、中小企業は大企業に比べて組織文化の規模（範囲）も小さい分、経営理念の浸透度や、組織文化の全体像、組織文化は強いのか弱いのか、そしてサブ・カルチャーや逆機能の有無などを把握しやすい面があると考えられる。組織文化によるマネジメントが重要であることを鑑みても、組織文化を構成するメンバーの「学習」状況を掌握しやすいということは、中小企業のメリットだと考えられる。

大企業のみならず中小企業も、常に組織の改革を余儀なくされている現状において、組織文化の役割を理解しながら、既存の組織文化を改革し、新たな組織文化を創造してマネジメントしていく必要に迫られている。ところが、組織文化は絶え間ない学習を通じて、アクセルやブレーキの機能を駆使しながらあらゆる状況や環境の変化を適正水準に落ち着かせていけるのか、疑問は残ったままである。特に海外展開を行う中小企業が珍しくない現代において、高コンテクスト文化の代表である日本企業が、低コンテクスト文化の海外諸国の人々とどのように組織文化を移転、融合していくのかを解明していくことは、喫緊の課題である。

また、組織文化形成のためには「学習」が不可欠であったが、組織文化の機能や役割、そして経営理念、特に下位概念の経営理念の浸透から組織文化が形成されること自体はわかったものの、中小企業ならではの組織文化がどのように形成されていくのか、および組織文化の中核を大切にしながら、どのように新しい組織文化が形成されるのかはわかっていない。中小企業における組織文化の形成において、いかにマイナス面に働いているサブ・カルチャーを抑制し、「学習」を通じた外的適応と内的統合を均衡させながら実現させていくかは、いまだ解明できていない状態にある。総じて経営学上の組織文化の機能や役割、組織文化と経営理念の関係性、そして課題の提示に留まってしまっており、これだけでは中小企業特有の組織文化の形成については到底解明できない状況である。

分析には、組織文化という暗黙知を多く含んでいるものでも有効である実践コミュニティを用いることとした。組織文化形成のためには、経営理念の浸透が重要であるが、一企業内の経営理念の浸透プロセスというミクロの視点においても、実践コミュニティによる分析は有効であった。しかし、実践コミュニティの先行研究レビューは、中小企業に特化

した内容は見当たらず、かつ、内容のほとんどが実践コミュニティの機能のうちに留まっている。特に、本研究で用いる後期実践コミュニティは発展途上と言わざるを得ず、文化的透明性の概念についても、経営学に応用できるのかはまだはっきりとはわからない状態である。

本研究の対象は中小企業にフォーカスしているが、組織文化に関する先行研究も、実践コミュニティに関する先行研究も、中小企業に特化したものはほとんどなく、むしろ大企業を前提としたものが大半であった。したがって、中小企業の組織文化形成に関する研究は、とても十分な知見が蓄積されているとは言い難く、中小企業が実践コミュニティを活用して組織文化を形成するメカニズムについては、まったくと言っていいほど解明できていない状況である。

4-2　リサーチクエスチョンの導出と分析視座の設定

4-1 の先行研究レビューの総括と限界を踏まえた上で、本研究の目的である「中小企業は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くことができるのか」を明らかにするために、以下の通りリサーチクエスチョン（Research Questions）を導出した。

［リサーチクエスチョン］

中小企業では、どのように経営理念が行動レベルにまで浸透し、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くのであろうか

そして、リサーチクエスチョンに解を得るために、以下の通り分析視座を 3 つ設定する。

［分析視座 1］

中小企業における経営理念が実践コミュニティを通じて浸透し、組織文化として形成されるプロセス

［分析視座 2］

中小企業において、組織文化を海外子会社に共有、移転させていくための組織マネジメント

［分析視座 3］

中小企業における経営理念浸透から組織文化形成に至るプロセスにおいて、文化的透明性が持つ意義

まずは、中小企業における組織文化形成に至るまでのプロセスに着目し、［分析視座 1］を設定する。中小企業において、経営理念が浸透し、組織文化として形成されるプロセスを、事例対象企業における実践コミュニティの観点も交えて解明したい。

次に、中小企業における組織文化を海外子会社に共有、定着させるための組織マネジメントに着目し、［分析視座 2］を設定する。組織マネジメントが及ぶ対象は、なるべく広範囲で検証する。なぜなら、昨今、中小企業のビジネスの範囲は急拡大しており、海外進出することも珍しくなくなっているからである。ついては、海外子会社を対象とした分析を進めていく。

最後に、組織文化形成に至るまでのプロセスにおいて、文化的透明性がどのような意義を持っているのかを分析するために［分析視座 3］を設定する。経営学においても文化的透明性を応用できるのかを確かめたい。

4-3　研究方法

4-3-1　本研究における研究方法

第 2 章および第 3 章で述べたように、組織文化、実践コミュニティのそれぞれについては既に多くの先行研究があるものの、中小企業の組織文化における実践コミュニティが果たし得る役割については、ほとんど明らかにされておらず、研究は発展途上である。そこで、4-2 で設定したリサーチクエスチョンと分析視座を解明するために、次のような研究方法を用いることとする。

本研究のテーマである組織文化形成については、暗黙知をはじめとする目に見えないことが多く取り扱われるため、まずはヒアリングやインタビューなどの質的調査による事例研究が有効であると考えている。より深掘りした質問のヒアリングやインタビュー結果を分析することが効果的だと考えられる。特に暗黙知を扱うことに優れている実践コミュニティの概念は、経営・マーケティングにおける具体的な行動・実践の質的分析に対して運用可能な概念である（平出，2015）。

質的研究とは、大谷（2019）によると、次のような特性を有するとしている。「仮説検証を目的としない」「実験的研究状況を設定しない」「観察やインタビューから主に言語記録を作成する、ただし既存の言語記録を対象とすることもある、また写真や人工物を対象とすることもある」「記録（質的データ）にもとづいて分析し理論化する」「記録以外の資料も総合して検討する」「研究者の主観・主体的解釈を積極的に活用する」「研究対象の有

する具体性や個別性、多様性を通して一般性や普遍性に迫る」「心理・社会・文化的な文脈を考慮してデータ採取とデータ分析をする」「現象に内在・潜在する意味を見出し研究参加者とともに人や社会の理解に努め」であり、一つ一つの質的研究は、その性質が強いか弱いかの違いこそあれ、全体として言語的で探索的な本質を持つことになるとしている。

加えて、質的調査を行った上でそれらを補強する目的から、事例対象企業の経営者を含む社員を対象に、アンケート調査による定量的分析も併せて行うこととする。質的調査と定量調査は相互補完の関係にあるためである。定量調査は、質的調査だけではわからなかったことが発見事実として出てくることにも期待ができる。

事例研究は、本章内にて、長期に渡り海外展開を実施している中小製造業を対象にパイロットスタディを行い、事例対象企業を抽出する。海外展開を実施している中小企業を対象にパイロットスタディを行う理由の詳細は後述することとするが、ビジネスを行う上で、異文化の海外諸国の支店や工場を長期間マネジメントすることは、組織文化の存在が大きく関係していると考えられるためである。さらに、実践コミュニティを概念的枠組みに用いるため、社内全体を把握でき、かつ実践コミュニティの適正サイズの中小企業を選定し、新たな発見事実を提示していく。

4-3-2　本研究のリサーチデザイン

パイロットスタディを行い、事例対象企業を一社に選定した後は、事例研究Ⅰと事例研究Ⅱにて事例研究を行っていく。また、さらに深掘りして補強する目的から、追加事例企業を取り上げて事例研究Ⅲを行う。本研究におけるリサーチデザインは、図 4-1 の通りである。

第 5 章の事例研究Ⅰでは、国内本社を対象としたヒアリング調査およびアンケート調査を実施し、定性、定量の両面から分析を行う。第 6 章の事例研究Ⅱでは、海外子会社を対象として、インタビュー調査の結果をもとにした SCAT 分析を行う。第 7 章の事例研究Ⅲでは、第 5 章および第 6 章を補強するために、追加事例企業においてインタビュー調査を重ねた上で、定性的に分析を行う。

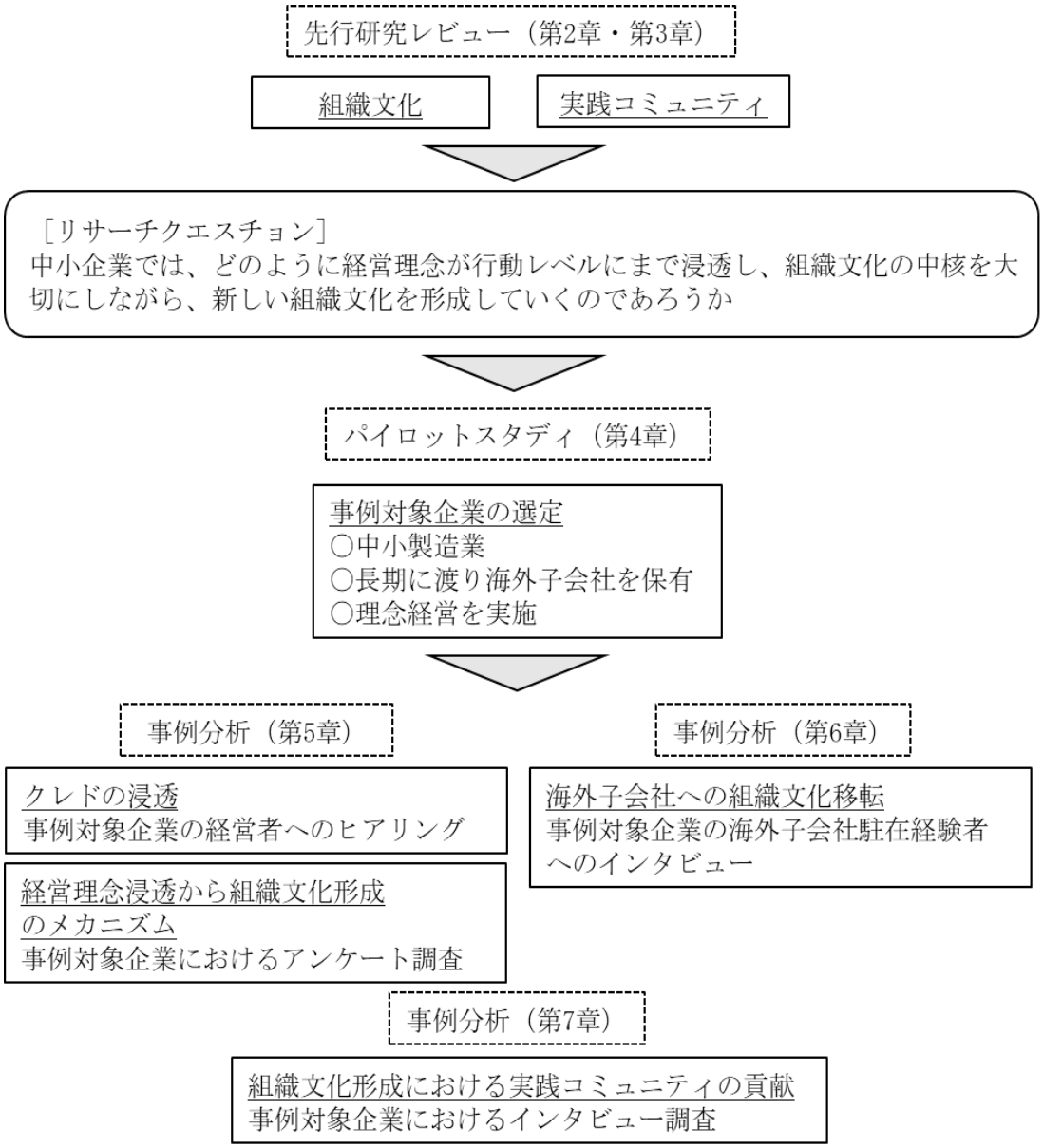

図 4-1　本研究のリサーチデザイン

出所：筆者作成

4-4　事例対象企業の抽出

4-4-1　事例対象企業抽出の条件

本研究の事例研究にあたり、まず、事例対象企業の抽出を行う。事例対象企業の抽出にあたっては、異文化間においても長期に渡り事業を継続させていると見なすことができる中小企業を、一定の条件を設定した上でスクリーニングを行うこととした。また、4-2 で設定したリサーチクエスチョンおよび分析視座は、研究対象として海外子会社も含んでいるため、事例対象企業は海外進出していることを前提とする。

スクリーニングの手順は、海外子会社を保有している中小企業を抽出するために、第一段階として、現在日本の海外進出企業に関する調査、研究等で広く利用されている『海外進出企業総覧』（東洋経済新報社）を用いて、表 4-1 に示す 5 つの条件から事例対象候補企業を選定し、第二段階として、当該企業の独自のウェブサイトなどから、海外進出の現状を確認した。

表 4-1 事例対象企業抽出の条件

1	資本金 1 億円以下の未上場の中小製造業
2	海外子会社を 30 年以上（1991 年以前から）継続して保有
3	海外進出の目的は「国際的な生産ネットワークの構築・活用」
4	アジアに海外子会社を保有
5	現地売上高は 100 万ドル以上

出所：筆者作成

スクリーニング第一段階の条件 5 つは、次に示す理由により設定した。まず一点目は、「資本金 1 億円以下の未上場の中小製造業」とした。資本金 1 億円以下というのは、定義上の中小企業といえども、小規模から中堅、そして限りなく大企業に近い企業がある中、企業全体を研究対象として把握できるサイズの中小企業ということを念頭に置いたためである。また、未上場企業というのは、上場企業よりも一般的に社会的信用度は低いと言われるが、そのような環境下でも事業を継続できているということは、何かしらの組織文化が形成、定着していると考えられるためである。

2 点目は、「海外子会社を 30 年以上継続して保有」している企業とした。短期的に海外進出を成功させている企業よりも、十分に長い期間、海外進出を継続している企業を考察した方が、組織文化移転の経緯を含めてより本質を把握できると考えたためである。国内本社が所在する日本と、海外子会社が所在する海外諸国間では、当然ながら国家としての文化が異なるため、異文化圏の従業員たちは、異文化に加えてさらに当該企業が持つ組織特有の文化、すなわち二重の意味で文化の壁をクリアする必要がある。したがって、国内

本社内の組織文化のみならず、国内本社と海外子会社間の組織文化を考察すれば、本研究の目的である、組織文化の海外子会社移転の解明に貢献できるものと考えた。ただし、事例研究の結果、国内本社と海外子会社それぞれの組織文化に関連性はないが、海外子会社は長期に渡り運用されていたというケースも十分に考えられ得る。仮にそのような場合でも重要な視座を得られると考えている。

3 点目は、海外進出の目的が「国際的な生産ネットワークの構築・活用」である企業とした。海外子会社は販売拠点としてではなく、製造業の工場を想定しているためである。販路開拓や販路拡大が目的のための拠点は、少人数の営業部隊であることが多いが、より組織文化移転のプロセスを考察できるのは、一定程度の人数を抱える工場と考えたためである。

4 点目は、3 点目と関連するが、「アジアに海外子会社を保有」している企業とした。全世界の製造業の工場を対象にしてもよいのだが、該当企業が膨大になりすぎてしまうため、アジアを選定し範囲を絞り込んだ。欧米をはじめとした他の地域でもよいが、製造業の工場は圧倒的にアジアが多いことから、アジアを外せば抽出しやすくなる反面、最適な対象企業を抽出できなくなる恐れがあるためである。なお、ここでは、アジアにのみ海外子会社を保有しているという意味ではなく、複数の海外子会社を保有していれば、そのうち 1 つでもアジアに保有していれば対象とした。

5 点目は、「現地売上高が 100 万ドル以上」の企業とした。これは、単に海外に子会社を有しているというだけではなく、海外においても堅実に業績を上げている企業とするためである。

4-4-2　事例対象企業抽出のための検索

4-4-1 の事例対象企業抽出の条件 5 点をもとに、2021 年度版『海外進出企業総覧』（東洋経済新報社）を用いて事例対象企業を検索した（表 4-2)。

表 4-2 事例対象企業抽出のための検索条件

【現地法人】

年度指定	2021 年度
地域・国	アジア
業種	農林水産、鉱業、建設、食料品、繊維・衣服、パルプ・紙、化学、医薬品、石油石炭、ゴム製品、ガラス・土石、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、機械、電気機器、輸送機器、精密機器、他製造業、総合卸売、繊維・衣服卸売、食料品卸売、化学卸売、医薬品卸売、石油・燃料卸売、ガラス・土石卸売、鉄鋼・金属卸売、機械卸売、電気機器卸売、輸送機器卸売、精密機器卸売、他卸売
売上高	100 万ドル～
海外進出年	～1991 年
投資目的	国際的な生産ネットワークの構築・活用

【日本側出資企業】

業種	農林水産、鉱業、建設、食料品、繊維・衣服、パルプ・紙、化学、医薬品、石油石炭、ゴム製品、ガラス・土石、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、機械、電気機器、輸送機器、精密機器、他製造業、総合卸売、繊維・衣服卸売、食料品卸売、化学卸売、医薬品卸売、石油・燃料卸売、ガラス・土石卸売、鉄鋼・金属卸売、機械卸売、電気機器卸売、輸送機器卸売、精密機器卸売、他卸売
上場区分	未上場
資本金	～１億円

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

表 4-2 の条件で検索した結果が表 4-3 に示す 26 企業である。

表 4-3 事例対象企業の抽出結果（第一段階）

事例	企業名	所在地	業種
1	株式会社イシダ	京都	精密機器
2	株式会社エフエスケー	愛知	ガラス・土石
3	オリエンタルエンヂニアリング株式会社	東京	機械
4	株式会社オーディオテクニカ	東京	電気機器
5	株式会社カナセ	和歌山	化学
6	株式会社スワニー	香川	繊維・衣服卸売
7	株式会社ノムラ化成	埼玉	化学
8	ヒルタ工業株式会社	岡山	輸送機器
9	株式会社ヒロテック	広島	輸送機器
10	株式会社ムラカミ	東京	他製造業
11	株式会社三ツ知製作所	三重	輸送機器
12	株式会社三ツ知部品工業	愛知	輸送機器
13	株式会社三協工具製作所	東京	機械
14	丸久株式会社	徳島	繊維・衣服
15	有限会社名倉製作所	静岡	金属製品
16	株式会社大市珍味	大阪	食料品
17	大平産業株式会社	岐阜	他製造業
18	大洋化学株式会社	和歌山	化学
19	旭テック株式会社	静岡	鉄鋼
20	明治産業株式会社	東京	輸送用機器卸売
21	東亜電工株式会社	富山	他製造業
22	東新トレーディング株式会社	東京	他卸売
23	群馬友好貿易株式会社	群馬	他卸売
24	芝本産業株式会社	東京	鉄鋼・金属卸売
25	関西金網株式会社	大阪	金属製品
26	株式会社飯野製作所	東京	輸送機器

※序列は検索結果順　　出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

続いて、スクリーニング第二段階として、第一段階で抽出した 26 社について、各企業独自のウェブサイトの所有状況を確認し、所有していない 7 社を対象外とし、最終的に 19 社を抽出した（表 4-4）。当該 19 社のウェブサイトからは、あらためて各社が海外進出していることを確認した。

表 4-4 事例対象企業の抽出結果（第二段階）

事例	企業名	所在地	業種
1	株式会社イシダ	京都	精密機器
2	株式会社エフエスケー	愛知	ガラス・土石
3	オリエンタルエンヂニアリング株式会社	東京	機械
4	株式会社オーディオテクニカ	東京	電気機器
5	株式会社カナセ	和歌山	化学
6	株式会社スワニー	香川	繊維・衣服卸売
7	株式会社ノムラ化成	埼玉	化学
8	ヒルタ工業株式会社	岡山	輸送機器
9	株式会社ヒロテック	広島	輸送機器
10	株式会社ムラカミ	東京	他製造業
11	丸久株式会社	徳島	繊維・衣服
12	株式会社大市珍味	大阪	食料品
13	大平産業株式会社	岐阜	他製造業
14	旭テック株式会社	静岡	鉄鋼
15	明治産業株式会社	東京	輸送用機器卸売
16	東新トレーディング株式会社	東京	他卸売
17	芝本産業株式会社	東京	鉄鋼・金属卸売
18	関西金網株式会社	大阪	金属製品
19	株式会社飯野製作所	東京	輸送機器

※序列は検索結果順　　出所：各社ウェブサイトから筆者作成

4-5　事例対象企業の分析方法

4-4-2 で抽出した 19 社を対象に、次章以降で行う事例研究の対象企業を一社に選定するため、パイロットスタディを行った。パイロットスタディでは、本研究におけるリサーチクエスチョンの解明に 19 社がどのような関係性を持っているかを確認することが最大の目的である。そこで、パイロットスタディでは、以下の分析視座で調査し、整理することとする。

［パイロットスタディ分析視座 1］理念経営の実施状況
［パイロットスタディ分析視座 2］実践コミュニティの潜在能力
［パイロットスタディ分析視座 3］海外子会社別の現地従業員数と、そのうち日本からの派遣員数

事例対象企業を選定するにあたり、リサーチクエスチョンおよび分析視座 1 で設定している通り、経営理念を制定していることを前提としているため、理念経営の実施状況を［パイロットスタディ分析視座 1］とする。

次に、リサーチクエスチョンおよび分析視座 1 に示している通り、実践コミュニティを概念的枠組みに用いることとしている。ついては、企業内で実践コミュニティが確認できるよう、生成される可能性を測るため、実践コミュニティの潜在能力を［パイロットスタディ分析視座 2］とする。

また、分析視座 2 で設定している組織文化を共有、移転させていくためには、対象を海外子会社にした場合、日本人駐在員がキーパーソンになることが先行研究からわかっている。そのため、日本人駐在員 1 人あたりの現地従業員の割合を算出すべく、［パイロットスタディ分析視座 3］を設定する。

これら 3 つの分析視座でパイロットスタディを行うが、19 社を同一の条件下で比較するために、［パイロットスタディ分析視座 1］と［パイロットスタディ分析視座 2］の情報源は、企業独自のウェブサイトや会社案内、パンフレットを含めた各社の広報媒体物とした。独自のウェブサイトを保有していない企業においては、既述の通り、すでにパイロットスタディの対象から外している。[xiv]また、［パイロットスタディ分析視座 3］の情報源については、4-4 の事例対象企業の抽出で用いた 2021 年度版『海外進出企業総覧』（東洋経済新報社）とした。なお、これらの情報源から、各社ともに以下の企業情報 3 点を収集し、レビューおよび精査を行った。

企業情報①：理念経営：経営理念、社是、トップの挨拶など
企業情報②：企業概要：企業名、創業（創立・設立）年、国内本社所在地、業種、資本金、従業員数
企業情報③：海外子会社情報：海外子会社所在国、事業内容、現地従業員数、うち日本からの派遣員数

パイロットスタディ分析視座1の理念経営の実施状況については、企業情報①によって確認する。各企業のウェブサイト等にて経営理念、社是などを掲げていれば、必然的に理念経営を行っていると考えられる。ウェブサイト上に「経営理念」のページがない場合でも、企業トップの挨拶のページなどで述べられていることもあるため、併せて確認し、記述があれば採録する。ここでの経営理念とは、先行研究からもわかっている通り、「会社の使命や存在意義についての経営理念」「経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針」「社員の行動を指示する行動指針」の3階層のことであり、階層ごとに確認することとする。

理念経営の実施状況を重要視し分析視座にしているのは、Kotter and Heskett（1994）も指摘している通り、いくら環境に適応し、戦略的にも適切な素晴らしい文化であっても、変化を続ける環境に組織が適応していくことを助ける規範と価値観を備えていない限り、長期的に優れた業績を持続できるとは限らないからである。

パイロットスタディ分析視座2の実践コミュニティの潜在能力については、企業情報②によって確認する。先行研究からもわかっている通り、実践コミュニティは100人程度の規模までが適正と考えられることから、企業全体を1つの実践コミュニティと見なし得る場合も想定して、企業情報②から従業員数を確認する。

パイロットスタディ分析視座3の海外子会社の従業員については、企業情報③によって確認する。中小企業がグローバル企業として長期間に渡り海外ビジネスを継続するためには、現地でも通用するマネジメントが必要となるが、国内本社のやり方をそのまま海外子会社に持ち込んでも上手くいかないと考えられ、国内本社、海外子会社それぞれのやり方をどのようにバランスを取り適合させていくかは大変重要なことである。特に、組織文化を海外子会社に移転するにあたっては、容易に想像できる方法として、国内本社の組織文化を知る日本人駐在員を派遣することが考えられる。

逆に、日本人駐在員なくして、国内本社の組織文化を海外子会社に移転させる術があるのであろうか。いずれにしても、国内本社から海外子会社への組織文化移転において、国内本社の組織文化を良く知る日本人駐在員の派遣が重要となるのは、まぎれもない事実である。ついては、海外子会社ごとの従業員数と日本人駐在員数との割合について確認し、全体に占める駐在員割合が低ければ、国内本社から海外子会社へ駐在員が仲介する方法以外の組織文化移転を考察することができる。

なお、複数の海外子会社を保有している場合で、その中に「販売」のみの拠点があれば、表 4-1 で示した事例企業抽出の条件 3「海外進出の目的は「国際的な生産ネットワークの構築・活用」企業」とは異なるため、除外することとし、「生産」「製造」が含まれていることを条件とする。

4-6　事例対象企業の選定

4-6-1　パイロットスタディ分析視座の評価

4-4-2 で抽出した 19 社を対象としたパイロットスタディの結果から、4-4-1 で設定した 3 つの分析視座に基づいて比較分析を行い、事例対象企業を選定する。評価基準は以下の通りである。

パイロットスタディ分析視座 1 理念経営の実施状況については、先行研究から経営理念は上位概念から下位概念まで 3 つの階層で構成されることがわかっているため、具体的には奥村（1994）が示している、①会社の使命や存在意義についての経営理念、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針、③社員の行動を指示する行動指針の 3 階層において、確認できた階層数を評価の基準とする（表 4-5）。

表 4-5 評価基準（パイロットスタディ分析視座 1）

評価基準	スコア
経営理念が３階層で存在が確認できる。	3
経営理念が２階層で存在が確認できる。	2
経営理念が１階層で存在が確認できる。	1
経営理念はいずれの存在も確認できない。	0

出所：筆者作成

パイロットスタディ分析視座 2 実践コミュニティの潜在能力について、実践コミュニティは 100 人程度の規模までが適正とされていることから、①国内本社の社員数が 120 名以下、②国内本社の社員数が 121～200 名、③国内本社の社員数が 201 名以上を評価の基準とする（表 4-6）。

表 4-6 評価基準（パイロットスタディ分析視座 2）

評価基準	スコア
国内本社の社員数が120名以下	3
国内本社の社員数が121～200名	2
国内本社の社員数が201名以上	1
国内本社の社員数が非公開	0

出所：筆者作成

パイロットスタディ分析視座 3 海外子会社別の現地従業員数と、そのうち日本からの派遣員数については、海外子会社における日本からの派遣員数の割合が、①1.0%以下、②1.1%～2.0%、③2.1%以上を評価の基準とする（表 4-7）。

表 4-7 評価基準（パイロットスタディ分析視座 3）

評価基準	スコア
海外子会社における日本からの派遣員数の割合が1.0%以下	3
海外子会社における日本からの派遣員数の割合が1.1%～2.0	2
海外子会社における日本からの派遣員数の割合が2.1%以上	1
非公開情報が含まれる	0

出所：筆者作成

4-6-2　パイロットスタディの結果

パイロットスタディ 19 社分の結果を、パイロットスタディ分析視座 1～3 の項目についてそれぞれ評価した。集計結果は表 4-8 の通りである。パイロットスタディの結果、最も高得点である企業が本研究の事例対象企業に最適であると考え、スワニーを選定する。スワニーは、経営理念を 3 階層で確認でき、国内本社の社員数が 120 名以下であり、海外子会社における日本からの派遣員数の割合が 1.0%以下であったため、唯一すべての項目において満点であった。

事例対象企業の分析結果の詳細については、巻末の付録を参照。

表 4-8 評価基準の 19 社比較分析

	パイロットスタディ分析視座 1	パイロットスタディ分析視座 2	パイロットスタディ分析視座 3	合計
イシダ	3	1	3	7
エフエスケー	2	2	3	7
オリエンタルエンヂニアリング	0	2	0	2
オーディオテクニカ	1	1	1	3
カナセ	1	2	3	6
スワニー	3	3	3	9
ノムラ化成	2	0	2	4
ヒルタ工業	1	1	1	3
ヒロテック	2	1	2	5
ムラカミ	2	1	0	3
丸久	0	2	3	5
大市珍味	0	2	3	5
大平産業	2	0	2	4
旭テック	2	3	3	8
明治産業	2	1	0	3
東新トレーディング	1	3	0	4
芝本産業	0	3	0	3
関西金網	1	2	1	4
飯野製作所	1	1	0	2

出所：パイロットスタディ結果から筆者作成

[xiv] 親会社のウェブサイトにて、グループ会社としての紹介にとどまっている場合も、企業独自のウェブサイトではないため除外することとした。

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

5-1-1 沿革

前章で示したように、本研究における事例対象企業はスワニーとする（表 5-1）。本章では、主にスワニーの国内本社における経営理念の浸透から組織文化形成に至るまで、中小企業の観点から定性的に分析する。

表 5-1 スワニーの概要

企業名	株式会社スワニー[xv]（https://www.swany.co.jp/）
法人設立	1950 年（1937 年創業）
資本金／年商	9,000 万円／49.6 億円（2020 年 1 月期）
代表者	板野司　代表取締役社長
本社所在地	香川県東かがわ市松原 981
社員数	105 名（2020 年 1 月）
主な取扱商品	スポーツ・ファッション・カジュアル手袋、キャリーバッグ
海外拠点	米国、中国（4 拠点）、カンボジア

※資本金／年商、社員数はいずれも調査時点

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

スワニーは、全米で 8 年連続売り上げ No.1 を誇るスキーグローブに代表される手袋を製造する、世界規模の戦略を持ったグローバルな中小企業である。スワニーのグローバルな展開を概観すると、日本で企画を行い、アジアで製造し、そして世界で販売している。国内では、有名ブランドメーカーの手袋を委託製造販売している。本社がある香川県東かがわ市は、全国有数の手袋の産地であり、その中でもスワニーはトップクラスのメーカーである。

スワニーは 1937 年、前会長である三好冨夫氏が個人で創業され、1978 年に現相談役の三好鋭郎氏が代表取締役社長に就任、その後継として、2009 年に現在の代表取締役社長である板野司氏が就任した。板野社長は三好相談役の 3 人の子女のうち 3 番目の子女の婿にあたる。海外拠点は、1980 年にアメリカのニューヨーク、1984 年に中国江蘇省昆山市、1988 年に中国浙江省嘉善県、1989 年に中国江蘇省太倉市、2005 年に中国安徽省青陽県、そして 2012 年にカンボジアに設立している。

5-1-2　主力製品

スワニーは、85 年もの歴史を持つ手袋事業の他にも、世界 7 カ国で特許を保有している、体を支え、杖の代わりの役目も兼ねるキャリーバッグ「スワニーバッグ」も製造している。かつてスワニーは、手袋という商品が季節ものであるため、冬以外は売りにくいという課題を常に抱えていた。UV カットの手袋を開発、販売したり、季節が反対の南半球で営業したりするなど工夫を重ねたが、閑散期という課題を克服するまでには至らない時期があった。

しかし、1997 年に手袋以外の商品として「スワニーバッグ」が開発され、販売されるようになり、現在は年間 12 万個以上を販売する大ヒット商品となっている。四輪キャスターのキャリーバッグとして市場を開拓したパイオニア商品であり、高い独創性があるスワニーバッグは、小児麻痺の後遺症で足が少し不自由な前社長である三好相談役が、手袋の営業のために世界を飛び回っていた頃の経験から、「歩く時の支えにもなるバッグ」というコンセプトで企画開発された。

キャリーバッグの業界では「支える機能のオンリーワンブランド」として認知されている。一般的にキャリーバッグは、旅行や出張など遠出をする時に利用されることが多いが、スワニーバッグは近所への買い物など、日常生活で用いられることを想定し製造されている。高齢者や足が不自由な方などは、散歩のお供として活用もされている。杖を使った散歩には抵抗があっても、スワニーバッグがあれば前向きに外出できるという利用者は多い。

スワニーバッグは、体を支えられるように設計された湾曲ハンドルや、スイスイ動くキャスターがスイッチ 1 つで風車のような形にロックされ、ストッパーとなることが主な特長だが、その他にもバッグが取り外せるタイプや、簡易な折り畳み式の椅子が備え付けられているタイプなど、様々な工夫の施された商品が開発されている。スワニーバッグ利用者には、「お客様に寄り添うサービス」を提供しており、例えば、積極的にスワニーバッグの修理依頼を引き受けたり、店頭でバッグの状態を診断したり修理したりする「診断会」も全国各地で定期的に行われている。スワニーバッグは毎日使う利用者も多く、生活必需品として使われている。

そのようなスワニーバッグの利用者にとって、故障はとても大きな不安要素であるため、メーカー保証期間の一年後も延長して保証が受けられるサービスも提供している。プレミアムプランになると、不可抗力で壊れてしまった場合は商品ごと全交換することができ、スワニーバッグの担当者は、他に例がないほど低額な保険料で受けられる最も厚い保証だという。社員たちはスワニーバッグを我が子のように思い、良い家（人）に嫁がせ、幸せに使って欲しいという思いを抱いている。高齢者を中心に愛用者が多く、利用者からは年間約 8,000 通のアンケートのハガキが届き、うち半数以上で感謝の言葉が述べられている。

また、手袋、スワニーバッグ以外にも、世界最小クラスの車椅子「スワニー・ミニ」も開発、販売されている。スワニー・ミニは、たたむと一般的な車椅子と比較して全長が30センチ短くなり、幅はたった22センチと持ち運びに便利である。使用時も一般的な車椅子より6センチ狭く、自動車の後部座席に積み込めるほどコンパクトだが、車椅子の座席幅は標準と同じ40センチを維持している。試行錯誤を重ね、10年かけて車椅子の不便さを解消してきた。

2007年には、「第２回ニッポン新事業創出大賞（アントレプレナー大賞部門）最優秀賞」を、2012年には、「四国でいちばん大切にしたい会社大賞」を受賞している。さらに、SDGｓ（持続可能な開発目標）にも積極的で、環境配慮製品の開発・設計や天然資源の持続的利用、3Rの促進や廃棄物の燃料化などに取り組んでいる。2020年には、健康経営優良法人にも認定されている。新商品開発時などを中心に、積極的にプレスリリースを行っており、各商品のブランディングにも力を入れている中小企業である。

5-1-3　理念経営

スワニーの最大の特徴は、「社員本位の経営」である。例えば、業務上関連するメンバーで構成された10名程度のチームで実施している「高度な5S運動」がある。「整理：不用品や職場のムダをなくす」「整頓：モノ探しと運搬のムダをなくす」「清掃：清掃のムダをなくす」「清潔：改善の不徹底によるムダをなくす」「躾：ルールを守らないことによって発生するムダをなくす」について、自分たちで問題を見つけ、チームごとに改善を図っている。この取り組みが働きやすい職場環境の維持に加えて超勤削減につながったケースもあり、業務自体の改善を実現している。

ベースには、理念の存在が大きい。スワニーの理念には、企業理念（パーパス）「世界中に、あたたかさを届ける」と、経営理念として社是、スワニー憲章、クレド（信条）がある（表5-2）。社是とスワニー憲章は経営者が制定したものだが、クレド（信条）は、社員がプロジェクトチームを立ち上げて自発的に創られたものであり、上司・部下の関係であるタテのつながりだけでなく、部署、役職、世代を超えたヨコのつながりも強い中小企業である。

社員の採用にも力を入れている。例えば、採用の選考内容は、筆記試験や面接だけでなく就職活動中の学生に課題を出し、その発表を採用担当者以外の社員にも聞いてもらっている。ある新入社員はスワニーの選考について、「他社と比べてみて、これほどまでに採用の行程の一つ一つが深い内容の企業は他にはなかった」と述べている。同社員は就職を決める際、入社後に「こんなはずではなかった」というギャップはないだろうと確信を持てたという。

実際、ほとんどの新入社員はスワニーに入社後、ギャップを感じることはない。加えて、社員間で意見が違うことは特別なことではないという雰囲気を感じられている。様々

な発想があって当然だと社員間でとらえられる土壌があり、若手の意見にもきちんと耳を傾けられているという。次々に意見することができることは、社員が仕事をする上でのモチベーションになっており、このような自由闊達な雰囲気がスワニーの組織文化として醸成されている。

表 5-2 スワニーの経営理念

社是	自分のために：社員とその家族の利益と幸福を実現します。 社会のために：顧客、取引先、株主の信頼に応え、社会の発展に貢献します。 世界のために：独自の技術と英知をもって、人類の革新と進歩に寄与します。
スワニー憲章	顧客満足：お客さまに感動と喜びを与え、安全で良質な商品だけを提供します。 公明正大：法令を遵守し、公正かつ自由な競争を実践します。 情報公開：社員、株主、利害関係者に対し、適切に情報を公開します。 自由闊達：自主性と創造性が発揮できる職場環境を整えます。 環境保全：地球環境に配慮し、資源の節約と有効利用に努めます。 社会貢献：地域社会や業界の活動に、積極的に参画します。 人権尊重：人種、民族、国籍、宗教、信条、性別、社会的身分、年齢、障害による差別をしません。 国際事業：現地の法律を遵守し、文化や慣習を尊重して事業活動を推進します。
クレド（信条）	【明るい挨拶】　私たちは、明るい挨拶で笑顔あふれる会社にします。 【感謝】　私たちは、いつも「ありがとう」を言葉にします。 【初心】　私たちは、初心を忘れず自分を信じて行動します。 【チャレンジ】　私たちは、チャレンジを続け、自分の成長につなげます。 【チームワーク】私たちは、信頼し協力し合える仲間たちを大切にします。 【自由闊達】　私たちは、自由に意見を出しあえる活気あふれる会社にします。 【モノづくり】　私たちは、愛される商品をつくり、喜びと感動を共有します。 【グローバル】　私たちは、常に広い視野を持ち、世界の仲間と共に歩みます。 【素直】　私たちは、周りの意見を尊重し、素直な心で行動します。 【変革】　私たちは、新しい可能性を見出し、自ら変革し続けます。

※スワニーの経営理念は、社是が上位概念、クレド（信条）が下位概念

出所：スワニー本社の掲示物をもとに筆者作成

5-2　経営理念の下位概念

スワニーにおける経営理念浸透から組織文化形成に至るまでを分析するために、まず、ヒアリング調査を行った。はじめに、スワニーの国内本社で、経営理念が社員間にどれほど浸透しているのか、そして、単なる飾りではなくしっかりと根付かせ、組織の活動に体現されるように、どのようなプロセスを経ているのか、ヒアリング調査の結果をもとに分析する。

本ヒアリング調査では、スワニーの経営理念、その中でも特に下位概念の行動指針にあたるクレドに着目して行った。クレドに焦点を当てた理由は、先行研究からわかったこととして、経営理念の浸透が組織文化を形成していく過程で、広く社員に触れる機会が多い行動指針や行動規範などの下位概念が特に重要であったためである。それに当たるのがスワニーではクレド（信条）であり、企業独自の組織文化を生み出す存在として考えられる。

ヒアリングは、2020 年 2 月 21 日、スワニー本社にて、幹部から社員に至るまでのクレドとの関わりについて全体像を把握し、かつクレドができるまでの経緯を詳しく知る板野司代表取締役社長に半構造化面接法で実施した（表 5-3）。ヒアリング調査結果の主な内容をまとめたのが表 5-4 である。

表 5-3　ヒアリング調査の概要

ヒアリング対象者	代表取締役社長　板野司氏
実施日	2020 年 2 月 21 日
場所	スワニー本社（香川県東かがわ市）
調査方法	半構造化面接法

出所：筆者作成

表 5-4　ヒアリング調査結果の主な内容

組織文化／経営戦略	・　「社員本位の経営」を掲げており、オープンなコミュニケーションが交わされている。人として尊重される分け隔てない平等な組織文化がある。社長は自らを「社員長」と呼んでいる。 ・　社長に就任時、創業時の精神を理解すべく、昭和初期のころの社内文書を読み、会社として何を大事にしてきたのかを学んだ。これまで受け継いできたことを研究し、これからどうすべきかを考え、またそれらをお客様にわかってもらうことも重要だと考えている。

	・ 中間管理職という考え方がなく、経営会議メンバーの部長以上の 9 人以外はフラットな関係にある。 ・ 超長期戦略と人事情報以外は、経営会議の内容や月次決算も含めてすべて社員に公開している。 ・ オープンな風土から、社員同士もお互いの家族構成や趣味など含めてよく知った関係である。現代社会はプライバシーや個人情報保護の動きが強まっているが、ルールや規制で縛ってしまうと社員同士の関係が希薄になってしまう。 ・ 地方の中小企業だからできているのかもしれないが、「これを聞いたらハラスメントになるのではないか」と考えることなくコミュニケーションが取れるレベルまでの関係性を築き上げることが重要と考えている。実際に、わからないことがあれば、先輩にも社長にも気軽に聞きやすい雰囲気が醸成されている。 ・ 組織全体のパフォーマンスが最高となるよう、他人に言われて動くのではなく、内発的動機づけで自ら気づいて動く社員が増えるように心がけている。 ・ 経営戦略を維持するためには、組織としての規模は現在の 100 人程度が最適であると考えている。100 人程度であれば、必要な時に全員と話すことができるが、それ以上になると難しくなる。
経営理念／クレド（信条）	・ クレドは幹部がほとんど関与せずに社員が約一年かけて創り制定した。2010 年、クレド作成プロジェクトが立ち上がり、まず、社員全員が企業の理想像について作文を書いた。その中からキーワードを取り出してまとめ、社員目線でのあるべき企業の姿、組織が目指すべき方向性を示したのがクレドである。 ・ 社是、スワニー憲章は以前から存在したが、これらは経営者が制定したものである。飾っているだけでは社員に浸透せず、根付かせることは難しい。一方で、クレドは、社員が中心となって創り出したことに意義がある。 ・ クレドは、現場レベルに浸透させることが重要であるが、「クレド委員会」が様々な活動を実施している。例えば、週に一度実施している理念朝礼では、あらかじめチーム分けし、週ごとのクレドに関するテーマについて議論し、意見をまとめて発表したり、クレド広報誌かわら版を発行したり、ありがとうカード運動を実施している。 ・ 理念朝礼の参加者は社内に限定していない。社外の方も参加可能で、常にオープンにしている。地元住民の方が参加される場合でも、社員のグループに実際に入って議論に加わっていただいている。社外からいただくご意見によ

	り社員が考えることにつながり、それらが刺激や反省となり、社内での行動がだんだんと揃ってくる。 ・ 2019 年、クレド委員会は制定して 10 年を迎えるクレドについて、①クレドの意味を再認識する、②クレドの本来の意味を浸透させることを目的に、クレドの見直しを行った。 ・ クレドが社内全体に浸透するようになると、モラルが向上し、離職者も減ってきた。 ・ 他方で、最近は社員にとって居心地が良すぎているのではと危機感を持っている。社長としては、社員同士が切磋琢磨し、歯を食いしばってがんばるような活力ある会社にしていきたいと考えている。 ・ 社内の経営理念の浸透状況は、社長としては 50%だと感じている。以前見学させていただいた理想としている中小企業があり、同社と比較するとまだまだである。
企業内横断プロジェクト	・ クレド委員会以外にも社員が企業内横断のプロジェクトチーム制で動くことは多く、例えば「高度な 5Ｓ活動」では、小グループが月 2 回集まり議論し、まとめたものを社内コンクールで発表している。 ・ 部署間を越えた社員同士で感謝の気持ちをカードで伝える「ありがとうカード運動」を実施している。社内のコミュニケーションが良くなり、カードをもらった社員はモチベーションが上がっている。カードは社員に渡った後、社内共有スペースに掲示している。 ・ 複数の同好会（サークル）もある。部署や年齢を越えて社員が交流することで一体感が生まれ、仕事にも良い影響を与えている。 ・ その他、日頃の飲み会や、花見、忘年会、週末の家族同伴でのイベント、社員旅行なども社員が自発的に企画し、毎回大盛況である。 ・ プロジェクト化されないような小さなことでも、誰かが気づけば社内全体に改善を呼びかけ、すぐに集まり結論を出すという文化が根付いている。

出所：ヒアリング調査結果をもとに筆者作成

5-3　組織体系

スワニーの組織文化は、二代目社長の三好相談役の存在によるものが大きい。同氏は足が少し不自由であったが、手袋を売るために海外を飛び回り、世界の様々な文化に触れてきた。その時の経験から、国籍、人種、性別、年齢などによる差別がない文化を目指すようになり、現在の社員一人ひとりを尊重し、分け隔てない平等な組織文化につながっている。

三代目社長である板野氏は、二代目社長の娘婿であり、スワニーには経験者採用として入社しているが、社長就任時にスワニーの組織文化を学ぶよう努めていた。スワニーで働きながら得られる組織文化以外にも、過去に遡り社内文書などを読み漁り、これまで会社として何を大事にしてきたのか、そして代々受け継がれてきた文化を研究した。その上で、会社の経営をどうしていくべきかを考え、自分だけではなく、社内に、また顧客にもスワニーの組織文化をわかってもらうことは重要なことだと認識していった。したがって、社員が同じ目線で話し合える文化が醸成されてきた。

さらに、社員本位の経営を掲げるスワニーでは、経営に関する事項はごく一部の情報を除いて常に社員にも公開されているため、社員一人ひとりが自社の経営に直接的に関心を持っている。社員には仕事上の裁量も与えられており、商品企画のアイデアなどがあれば積極的に発言でき、社内で改善すべき気づきがあれば、若手社員でも常に声をあげられる雰囲気がある。

スワニーの組織体系は、部長、課長、主任、一般社員など、いわゆる階層性が一応あるが、情報共有は経営会議メンバーの社長および部長の 9 人と、それ以外の 2 パターンのみであり、例えば、管理職以上、主任以上に共有するといった使い分けは一切ない。したがって、実際に役職は存在し、各役職に求められる役割はあるが、中間管理職とかミドルマネジメントとかいう発想はない。

経営会議メンバー以外でも、超長期戦略と人事情報以外は常に情報共有され、組織体系はフラット型組織である（図 5-1）。フラット型組織で社員に共有される情報量は均一であるが、当然のことながら、職歴、経験値などのバックグラウンドは社員ごとに異なるため、歴史的文化的なコンテクストはバラバラであり、その分活発な議論がされやすい環境である。

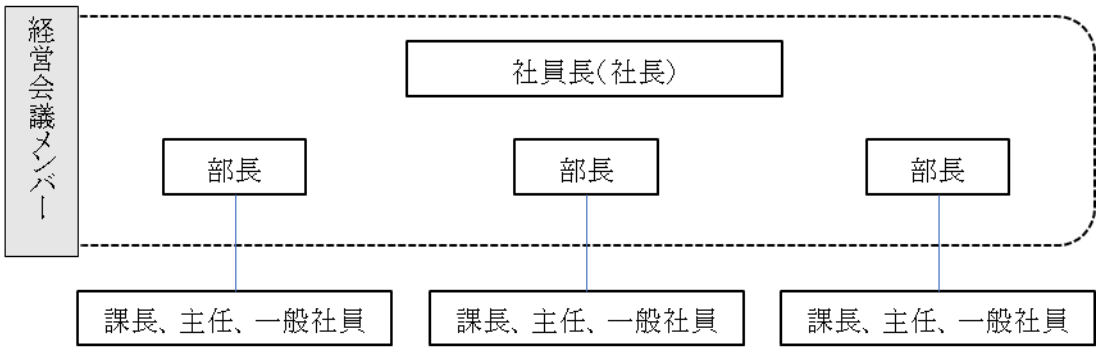

図 5-1　スワニーの組織構成イメージ

出所：ヒアリング調査結果をもとに筆者作成

職制上のタテのつながり以外に、社内のヨコのつながりでプロジェクトチームがよく立ち上がることはスワニーの特色であると言える。その代表がクレドの制定である。クレドは社員の規範にすべきものとして、2010 年に社員が主体となり創り上げられたものである。クレド作成の主体となった「クレド委員会」は、男女問わず、しかも世代も役職もバラバラで、経営幹部を含まない社員のみで構成されたコミュニティである。

他にも、花見、忘年会、週末の家族連れイベントなどは、社内の恒例行事として若手社員が自発的に企画しているものであり、決してやらされているものではないという。テニスやゴルフ、釣りなどの各種同好会もある。昼休みには、会社の敷地内にあるテニスコートで汗を流す社員の姿が見られる。このような行事や同好会に参加することで、業務上では直接関わることがない社員同士がコミュニケーションを取り、中には、仕事上の悩みを同好会メンバーに相談する社員もおり、業務上のラインとは別の相談の場として機能している。

5-4　クレド浸透活動

5-4-1　「クレド委員会」

5-1-3 で示したように、スワニーの経営理念は、上位概念から順に企業理念（パーパス）、社是、スワニー憲章、クレド（信条）で構成されている。往々にして、経営理念は抽象的な表現であることが多く、社員一人ひとりが具体的に理解することは難しい。したがって、これらは明示するだけでは何の意味もなく、社員の経営理念への理解が表面的なものであれば、単なる飾りにすぎなくなる。社員間で存分に同調され、共有され、納得されてはじめて、経営理念として定着し、効力が発揮される。そして、社員自らの思考や言動が経営理念と一致を見る時、組織文化として築かれていくことになる。そこで、スワニーの経営理念の下位概念、すなわち行動指針でもあるクレドの浸透のプロセスに着目した。

2010 年に「クレド作成プロジェクト」が立ち上がり、クレド委員会は、社員が書いた会社としてのあるべき姿についての 1,600 字程度の作文から必要なキーワードを抽出し、検討会議を重ねてクレドが制定された。経営幹部はほとんど口を挟むことなく社員主体で創られたクレドは、まさに「社員本位の経営」の象徴であり、社員全員が会社経営への意識を高める効果があった。

クレドが完成した当初は、社員全員がクレド作成プロジェクトの経緯を見てきたことや、全社発表会も開催されていたことなどから、社内全体のクレドに対する機運も高く、社員のほとんどが、クレドが持つ本来の意味を理解した上で行動することができる、すなわちクレドが可視化されている状態であった。しかし、その後それまでの経緯を知らない新入社員が入社したり、職場に飾っているだけの状態が続いたりなど、徐々にクレド本来

の意味での社内浸透度は低くなっていき、不可視化されていったと考えられる。時間の経過とともに不可視化されていくことは、ごく自然のことである。そこで、クレドの不可視性を可視性へと働きかけていくことが重要となるが、効果的であったのがクレド委員会による活動である。

5-4-2　「理念朝礼」

毎週水曜日、経営理念をテーマにした朝礼がクレド委員会の主催で行われている。月ごとにグループ分けされ、週ごとに設定された経営理念に関するテーマについて議論し、発表を行っている。理念朝礼の一連の活動は、経営理念についての意味の交渉が行われていることになる。グループは部署や年齢に関係なく編成されるため、社内にヨコのつながりも生まれている。

また、社内に限らず、地元住民の方々や外部のお客様に理念朝礼に入っていただくこともある。常にオープンで誰でも参加できる形を取っているのは、普段スワニーの経営理念に触れていない人たちの率直な意見、感想を大事にしたいからである。

短時間の朝礼ではあるが、毎週継続して行われることで各社員は経営理念が持つ本来の意味を想い起こし、社員たちの認識に不足していることがあれば新たな行動指針を生み出している。また、その時々でのコンテクストに合った必要な行動を、新たに学習する効果を持ち合わせている。

5-4-3　「ありがとうカード運動」

クレドの１つに「感謝：私たちは、いつも“ありがとう”を言葉にします」がある。この【感謝】の項目の実践活動として、部署を越えた社員間で感謝の気持ちをカードに書いて伝える「ありがとうカード運動」もクレドの浸透に貢献している。仕事上のことはもちろんのこと、おやつの差し入れや同好会への勧誘を受けたことなど、ささいなことでも感謝の気持ちを「見える化」して本人に渡すことで、社員同士のコミュニケーションに好影響を与えている。ありがとうカードは本人に渡った後、再度クレド委員会により月単位で取りまとめられ、会社の玄関に掲示している。カードをたくさんもらった社員は表彰されることで、モチベーションの向上にも寄与している。

5-4-4　「クレド見直し活動」

2019 年、クレド委員会は、クレド制定後の約 10 年間を振り返り、クレドの意味を再認識すること、そしてクレド本来の意味を浸透させることを目的に、今後のクレドについての検討、見直しを行った。社員の目線で見たあるべき姿、目指すべき方向性として、不可視となっていたクレドの内容を中心に見直した活動は、あらためて社員全員がクレドの意味、およびなぜクレドが必要なのかを可視化するきっかけとなった（表 5-5）。

表 5-5　見直し後の新生クレド（信条）

【明るい挨拶】	私たちは、明るい挨拶で笑顔あふれる会社にします。
【感謝】	私たちは、いつも「ありがとう」を言葉にします。
【初心】	私たちは、初心を忘れず自分を信じて行動します。
【チャレンジ】	私たちは、チャレンジを続け、自分の成長につなげます。
【チームワーク】	私たちは、信頼し協力し合える仲間たちを大切にします。
【自由闊達】	私たちは、自由に意見を出しあえる活気あふれる会社にします。
【モノづくり】	私たちは、愛される商品をつくり、喜びと感動を共有します。
【グローバル】	私たちは、常に広い視野を持ち、世界の仲間と共に歩みます。
【素直】	私たちは、周りの意見を尊重し、素直な心で行動します。
【変革】	私たちは、新しい可能性を見出し、自ら変革し続けます。

※ハイライト部分は見直し時の加筆修正箇所

出所：スワニー本社掲示物をもとに筆者作成

クレド見直し活動では活発な議論が交わされた。まさに、意味の交渉が行われていたことになる。例えば、多くの社員が組織は活性化している、快適な職場であると感じていたが、他方でそれは「ぬるま湯に浸かっている」状況かもしれないという声が出るなど、実際に厳しいことを言う社員が減っていると危機感を持つメンバーもいた。検討の結果、クレドの【チャレンジ】には「続ける」を明記し、さらに【変革】の項目を新設した。その他にも、【挨拶】に「明るい」、【モノづくり】には「感動」を追加し、新たな項目として【変革】と【素直】を設置し、新生クレドとなった。

5-4-5　「新生クレド」

クレド委員会によって行われたクレド見直し活動は、クレドの不可視となっていた暗黙知な部分を共通の解釈として変えていく役割を果たしていたと考えられる。新生クレドは、クレド見直し活動での議論が重ねられることで、クレドのすべての内容が浸透してはじめて真の組織になれるという内容に仕上がり、メンバー間では共通の認識度が高まっていた。

浸透しただけでなく、社員間での共通の認識を高めたクレドは、理念朝礼やありがとうカード運動を通じて、部署の垣根を越えた現場にも本来の意義を落とし込んでいた。その結果、社内のコミュニケーションもより円滑になり、先輩から後輩への指導もごく自然に行われ、また後輩から先輩へも質問しやすい雰囲気が醸成されるようになっていった。それまでは思っていてもなかなか実行できなかった社内の改善点なども、気づいた者がすぐに声をあげられるように改善されていった。

社員間で暗黙知を含めたクレドの共通の認識が高まり、各自が理解しているクレドに対して他の社員と同じだという自信と安心感を持つことができたことで、組織内でクレドが広く行動レベルにまで浸透していったと考えられる。その結果、クレドの持つ内容が徐々に組織文化として形成されていき、様々な事柄が社員間であたり前のこととしてとらえられるようになり、その効果は一人ひとりのモチベーション向上にもつながっていった。この時期から社内のハラスメントや、メンタル面で悩む社員が減少していったことは無関係ではないであろう。

5-4-6　実践コミュニティの機能

5-4-1 から 5-4-5 まで、スワニーにおける各種クレドの浸透活動を挙げてきたが、ここで実践コミュニティとの関係を検証する。まず、あらためて本研究における実践コミュニティの定義を確認すると、「自然発生的に生成される非公式の関係性の場において、意味の交渉がなされ、学習が行われている集団」である。この実践コミュニティの定義を踏まえると、クレド委員会は実践コミュニティの資質を大いに含んでいる。

クレド委員会は「自然発生的に生成される非公式の関係性の場」であり、誰かに「やれ」「作れ」と言われてできたものではなく、スワニーにおける行動指針にあたるものが必要だと感じていた一部の社員たちがボランタリーに集まって構成されてスタートした集団である。クレド委員会ができた当初はクレドを制定し、10 年後には見直し活動を行ってきたが、いずれも幹部が指示、下命したものではなく、一部の問題意識を持った社員たちによる自発的な活動である。

そして、実践コミュニティの定義にある「意味の交渉がなされ、学習が行われている」についても該当している。具体的には、クレドを制定、見直していく活動の中で、クレド一つ一つの奥底にある意味について議論を重ねてきた。クレド見直し活動では、クレドを制定した当初から約 10 年が経ち、徐々に社員によって異なる理解をしている可能性が高くなってきたことに危惧し、表面上の文字面からのみではわかりづらい、本来スワニーとして持っておくべき行動指針となるクレドはどのように解釈するのかについて検討された。すなわち、意味の交渉が繰り返されてきた。

例えば、【チャレンジ】の項目では、スワニーでは何をもってチャレンジと見なされるのか、また、どんなチャレンジが可能なのかを議論し合い、チャレンジを通して自分たち社員の成長につなげるためには継続することが重要だという結論になり、「チャレンジする」から「チャレンジを続ける」へとアップデートすることになった。クレドの【チャレンジ】の項目にクレド委員会のメンバーたちが着眼したのは、クレド委員会の中に、現状に満足して会社に安住してしまっている社員がいることを問題視していたメンバーがいたためである。

クレド委員会によるクレド見直し活動を通じて完成した新生クレドは、次のステップとして、社内に浸透させなければならなかった。なぜなら、ただ一部の社員がボランタリーに集まり、クレドの内容が変わりました、というだけでは何ら効果を持たないからである。そこでクレド委員会が行ったのが、理念朝礼であった。

理念朝礼というと、中小企業でよく見られる社長などの幹部が社員を集めて行う、トップダウンのルーティンを想定しがちである。しかし、スワニーで行われている理念朝礼は、クレド委員会が主催するものである。理念朝礼の参加者各人が、クレドに対して持っているそれぞれの意味を出し合い、統一した解釈を作り上げるという学習が行われていたのである。率先して参加するメンバーもいれば、非参加の参加というメンバーもいると考えられる。

5-4-7　クレド委員会が認識する課題と対策

スワニーにクレドができてから 10 年以上が経過し、クレド委員会はクレド見直し活動などを行ってきたが、同時に課題も認識している。そこで、具体的な課題について、2021 年 9 月 18 日、スワニー本社にて、クレド委員会の委員長である川谷大樹氏に半構造化面接法でヒアリングを行った（表 5-6）。

クレド委員会が最大の課題として認識していることは、マンネリ化である。ありがとうカードは 10 年、理念朝礼は 5 年が経つが、同じことを続けていく中にも、いかにしてマンネリ化させずに新しいことを取り入れながらクレド委員会の活動を進めていくかがとても難しいとのことであった。

表 5-6　ヒアリング調査の概要

ヒアリング対象者	クレド委員会委員長　川谷大樹氏
実施日	2021 年 9 月 18 日
場所	スワニー本社（香川県東かがわ市）
調査方法	半構造化面接法

出所：筆者作成

クレド委員会の中では何でも言い合える雰囲気があり、活発な意見が交わされているが、社内全体でクレドを活性化させることは容易なことではない。10 年も経過すれば、クレド自体は各社員に浸透はするものの、果たして正しい形なのか、また、それ以上に気にも留めない存在になってしまっているのではないかという点である。

したがって、クレド委員会は、マンネリ化防止のためにどのような対策が効果的なのか、常に議論している。具体的には、ささいなことではあるが、これまで「ありがとうカード」はクレド委員によって社員へ配付されてきたが、それを止め、必要に応じて各社員

が取りに来るやり方へ変更したという。クレド委員会の活動は、トップダウンの下命による業務ではなく、自発的なものなのだから当然と言える。やらされ感が起きないように、自発性を助長していることは、実践コミュニティとしての活動を促進していることにもなる。

また、理念朝礼は、地元住民の方や外部のお客様など、社外からも参加可能としており、実際にグループに入って社員との議論に加わってもらっている。外からの意見が加わることで、社内の常識が通用しないことがわかったり、また刺激を受けたり、時には反省につながることもあるという。このように、あえて社員としてスワニーで働いたことがなく会社のことを知らない人たちを受け入れている。なぜなら、ずっと社内にいると理念が当たり前の存在になってしまうが、本来は人によって解釈が違って当然である。したがって、社外の人から意見を伺い、自分の考えと違う、それはなぜかと考え、だんだんとクレドの解釈や認識が揃ってくるものだからである。まさにそれが理念の浸透だと考えているためである。クレド委員会は、クレド浸透の妨げの対策として、以上のような工夫を施した取り組みを行っている。

5-5　クレドの共通認識度

スワニーでは、社員の採用にも力を注いでいるが、新卒採用では筆記試験や面接以外にもワークショップを取り入れるなど、候補者の適性を確認する工夫を施している。適正とは、すなわちスワニーの組織文化に適応できるかどうかだが、適応できると見なされ採用された社員は、入社後毎日、周囲を見て自ら学び、また教えられながら、そして部署、役職、年代を超えた社員間の交流を通じて組織文化を体得していく。その過程の中で、社員一人ひとりが持つ組織文化の足並みを揃えるべく、旗印となっていたのが行動指針であり、スワニーの場合は「クレド」である。

ただし、クレドは単に存在しているだけでは、現場感を踏まえたそれぞれの職制に順応した形で各自がバラバラの認識をされてしまうであろう。企業において、特に管理職などのマネジメント層ではない現場クラスでは、様々な業務上の実践を通じて、行動指針にあたるものを独自で解釈しがちである。つまり、部署もしくは役職ごとに自分にとって都合がいいように解釈をしてしまい、その結果同じ行動指針であっても、社員間の認識は分散し、統一感を持つことができないということはよくあることである。これは当然のごとく起き得ることであり、サブ・カルチャーが生まれる要因でもある。

スワニーのクレド委員会は、クレド本来の姿をあらためて再確認し、より一層良いものにして社内に浸透させたい、という想いを持つ自主的に集まったメンバーにより構成され、様々な議論が重ねられていた。例えば、クレド委員会が主催する理念朝礼では、社員によって参加の状況や度合いはまちまちであるものの、各メンバーが自らの置かれた立場

で意味の交渉を行い、新しい意味を創り上げていた。スワニーの社員同士で、同じ部署、同じ業務を担っていても、人によってクレドの解釈や認識にズレがあって不思議ではない。

しかし、スワニーの理念朝礼では、日頃ほとんど接点がない他部署の社員や年齢が異なる者を同一チームにして議論させている。また、さらにそれ以上に普段関わりがない、すなわちスワニーのクレドに触れることがない社外の者も理念朝礼に加わってもらい議論を重ねている。必然的にクレドへのアクセスが制限されるものに加わってもらうことで、身内ゆえにあたり前の感覚となり気が付きにくい微細なクレドの解釈のズレを認識することができていた。

職務上の階層による役割分担が明確である大企業であれば、上司から部下へと職制上のタテのつながりからクレドを浸透させることができるかもしれない。ところが、中小企業ではそれが期待しにくい。なぜなら中小企業は 1 人で複数の役割を担うフラット型組織であることが多いためである。したがって、まさにフラット型組織であるスワニーのように、その分ヨコの連携を活用すればよい。ヨコの連携からは、実践コミュニティが形成されやすく、正統的周辺参加を通して学習が行われるようになり、部署を越えた組織マネジメントが可能となる。スワニーでは、ヨコのつながりからクレドの共通認識度を高めていた。

5-6　クレドの浸透状況の分析

5-6-1　アンケート調査概要

ここまで、スワニーのクレドに関して定性的な分析を行ったが、社員間の共通認識度はどの程度あるのか、定量的にも分析する必要がある。さらに、本研究の目的を達成するためには、定量的な分析を通じて、社員間の共通認識度を得たクレドが、どのように組織文化へと変遷しているのかも明らかにしていかねばならない。ついては、本節では、定量的な側面から、スワニーの社員に対して行ったアンケート調査を用いて、経営理念の下位概念であるクレドの浸透から組織文化形成までの詳細について分析する。アンケート調査を行った理由は、これまでに行った定性的分析手法のみでは、分析の過程において研究者の恣意的な介入が起き得ると考えたためであり、定量的に分析することで補完したい。本アンケート調査の実施概要は、表 5-7 の通りである。

表 5-7　アンケート調査実施概要

実施期間	2022 年 5 月 9 日（月）～5 月 13 日（金）
周知方法	社内一斉同報メール
回答方法	社内システムによる WEB アンケート（オンライン）
有効回答率	92.7%（96 人中 89 人回答）
性別	男：53 人　女：36 人　その他：0 人
年代	20 代以下：10 人　30 代：21 人　40 代：24 人 50 代：21 人　60 代以上：13 人
勤続年数	10 年以下：30 人　11～20 年：33 人　21～30 年：17 人 31～40 年：7 人　41 年以上：2 人
役職	部長以上：6 人　主任～課長：43 人　一般社員：40 人
職種	管理：5 人　営業企画：27 人　事務・貿易：32 人 物流：9 人　見本室：10 人　海外勤務：6 人
採用形態	正社員：78 人　嘱託員：11 人

出所：アンケート調査結果から筆者作成

なお、本節で行うクレドの浸透状況に関する分析結果は、5-7 で行う本研究の核となる組織文化形成の分析にも用いることとする。具体的には、スワニーにおけるクレドという人工物が、社員間でどの程度浸透し、共通の認識がなされ、どの程度が共通の認識がなされていないのかを把握したい。最も重要なのはクレドの背後にあるコンテクストを検証することである。なぜなら、クレドが使用されているコンテクストは、実践コミュニティの参加の状況や程度、クレドの使われ方に影響を与え、ひいてはクレドの意味も変わってくるからである。

本アンケート調査は、クレドに関する項目をスワニーの全社員（正社員および嘱託員）を対象に実施したものである。アンケートには現在海外勤務中の社員 6 人も含まれていたが、海外子会社における経営理念は社是のみである（クレドは海外子会社には持ち込まれていない）ため、以降の分析においてはクレドに焦点を置くことから、海外勤務の 6 人のデータについては除くこととした。アンケートの質問項目と回答の選択肢は、表 5-8 の通りである。

表 5-8　アンケート調査の項目と回答の選択肢

1. あなたのクレド（信条）の理解状況について、次の 5 つから選んでください。
①ほとんど知らない ②言葉の存在を知っている・言葉を覚えている ③クレドを象徴するような具体例を知っている・実際に自分で経験したことがある ④クレドの意味を解釈できる・自分の言葉で説明できる ⑤クレドを行動に結びつけている・行動の前提となっている
2. あなたのクレド（信条）の理解は、他の社員の理解と比べてどう思いますか。
①自分なりの解釈だと思う ②どちらかといえば自分なりの解釈だと思う ③どちらともいえない ④どちらかといえば他の社員と同じ解釈だと思う ⑤他の社員と同じ解釈だと思う
3. あなたの「理念朝礼」の参加状況について、次の 5 つから選んでください。
①（参加できる時は）毎回参加している ②なるべく参加している ③どちらともいえない ④あまり参加していない ⑤参加していない
4. 次のそれぞれの項目について、5 つの中から選んでください。
（1）　ミスをしたら、きまって叱責される （2）　困難や課題を周囲の目を気にせずに提起することができる （3）　何かおかしなことがあっても、職場の人たちは認めない雰囲気がある （4）　安心してリスクを取った仕事をすることができる （5）　職場の人々には支援を求めにくい （6）　私の努力を踏みにじるような行動をわざとする人は、職場にいない （7）　職場の人たちと仕事をする時には、私ならではのスキルと能力が高く評価され活用されている
①そうではない ②あまりそうではない ③どちらともいえない ④まあそうだ ⑤そのとおりだ

5. スワニーの組織文化（社風）とは何だと思いますか。
（自由記述）
6. あなたにとってクレド（信条）はどのような存在ですか。
（自由記述）

出所：筆者作成

5-6-2　クレドの浸透度

はじめに、クレドの浸透度を測るため、「あなたのクレド（信条）の理解状況について、次の 5 つから選んでください」を尋ねた。回答の選択肢は、松岡（1997）で用いられた経営理念の浸透度測定の尺度を準用し、クレドの浸透度が高い方から順に、「クレドを行動に結びつけている・行動の前提となっている」「クレドの意味を解釈できる・自分の言葉で解釈できる」「クレドを象徴するような具体例を知っている・実際に経験がある」「言葉の存在を知っている・言葉を覚えている」「ほとんど知らない」とした。結果は、表 5-9 の通りだが、上位 2 項目の回答が 55.8%と半数以上であり、下位 2 項目の 24.1%を上回った。

表 5-9　クレドの浸透度

	人数	割合
クレドを行動に結びつけている・行動の前提となっている	21	25.3%
クレドの意味を解釈できる・ 自分の言葉で解釈できる	27	32.5%
クレドを象徴するような具体例を知っている・実際に経験がある	15	18.1%
言葉の存在を知っている・言葉を覚えている	19	22.9%
ほとんど知らない	1	1.2%
総計	83	100.0%

出所：アンケート調査結果から筆者作成

5-6-3　クレドの中心性

クレドの浸透度がわかったところで、クレドの浸透度をより深掘りするために、本アンケート調査の自由記述「あなたにとってクレド（信条）はどのような存在か」の結果を用いて、計量テキスト分析を行った。本研究における計量テキスト分析は、KH Coder[xvi]を用いたテキストマイニングを行い、共起ネットワーク分析および対応分析を試みることとした。統計的にテキスト型のデータを正確に認識することで、言葉の使われ方のパターンやルール、傾向を通じて理解を深めていくためである。

樋口（2020）によると、アンケート調査における自由記述のテキストを計量的に分析するメリットは2点ある。1点目は、データ探索であり、例えば、アンケート調査結果に頻繁に出現する言葉を把握する、またある言葉と一緒に使用されることが多い共起語を認識することで、それらの言葉の使われ方や、果たしている役割を理解することができる。2点目は、信頼性向上であり、分析者の先入観や思い込みにとらわれず、データの全体像を正確に把握できれば、その結果を第三者に対しても示すことができ、客観性を高めることができる。

そこでまず、社員にとってのクレドの存在について、全体像を概観するためにアンケートの自由記述「あなたにとってクレド（信条）はどのような存在か」の回答を共起ネットワーク分析した。共起ネットワークについて、共起とは、テキスト型データにある語が、他の語と一緒に出現することを意味し、共起した語同士が線で結ばれたものが共起ネットワークである。本研究において使用するKH Coderにおける共起ネットワークでは、共起が強い、すなわち出現パターンが似ている語同士が線で結ばれている。共起ネットワーク上では、バブルと呼ばれる円が線で結ばれているかどうかが重要となる。バブル同士が線で結ばれていなければ、たとえいくら近くに布置されていたとしても共起には関係がないことを示している。

図5-2は、KH Coderによる共起ネットワーク分析の中心性（媒介）を選択し、示された結果である。共起ネットワークでは、バブルの大きさや色の濃さや、バブルを結ぶ線の太さなどによって中心性によって語が出現する頻度や語と語の結びつきの度合いが現わされる。中心性とは、共起ネットワークを構成している各要素（バブル）が、共起ネットワーク内においてどの程度中心的な存在かを示す指標である。各要素を結んだ時にネットワーク上で通過する回数の多さとも言え、バブルの色が濃いほど全体に与える影響は大きくなる。

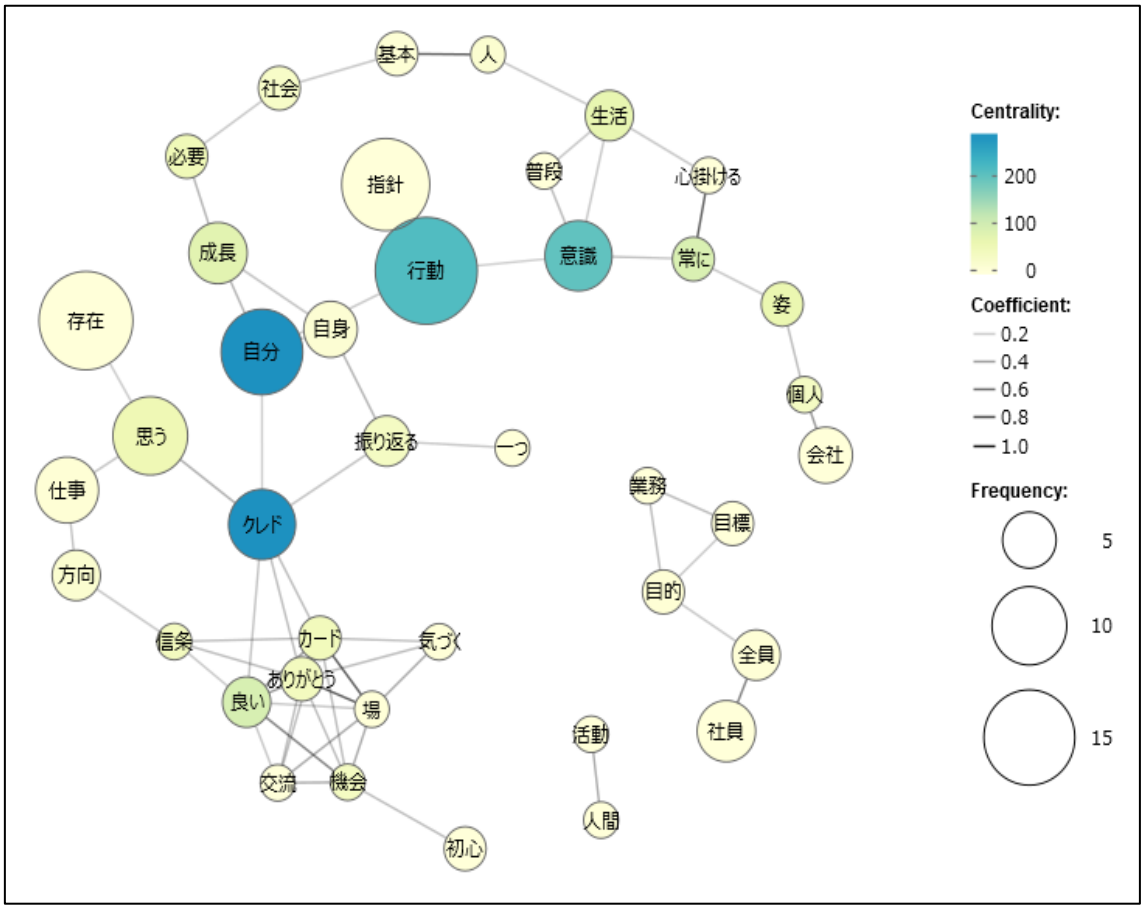

図 5-2　共起ネットワークの中心性（スワニーにおける「クレドの存在」）

出所：アンケート調査結果から筆者作成

共起ネットワーク上で特に高い中心性を示したのが、「クレド」と「自分」であった。この 2 語は自由記述「あなたにとってクレド（信条）はどのような存在ですか」の回答の中心性（核心）となっている。「クレド」と「自分」自体も互いに強力な結びつきを示しており、「クレド」は「振り返る」にも、そして「自分」は「成長」にも強いつながりが示されている。具体的なアンケート自由記述内の回答で、「クレド」と「自分」の主な使われ方は次の通りである（「クレド」と「自分」に下線）。

【アンケート自由記述から「クレド」「自分」を含む回答を抜粋】

「クレドが目的となり業務に役立っている」

「クレドを通して自分を見つめ直す」

「自分を振り返らせて、クレドにそった行動、意識があるか教えてくれる存在」

「自分を成長させるために必要」

「自分の行動を客観的に見る指針」

「自分の行動指針」

「クレド」と「自分」に次いで高い中心性を示していたのが「行動」と「意識」であった。「行動」と「意識」自体も、互いに強力な結びつきを示している。また、「行動」は、「指針」とセットで使われていることが多く、他にも「自身」とも強いつながりが示されていた。「意識」は、「行動」の他にも「普段」や「常に」「生活」と強いつながりが示されていた。具体的に「行動」と「意識」はアンケート自由記述内の回答で次のような使われ方を主にされていた（「行動」と「意識」に下線）。

【アンケート自由記述から「行動」「意識」を含む回答を抜粋】

「全員が大切にしている行動指標、行動指針」

「自分の行動を振り返り、軌道修正してくれる羅針盤のような存在」

「行動の根底にあるもの」

「社員全員が行動指針を共有し、スワニーの目的、存在意義を明示するもの」

「一つ一つの行動の道しるべ」

「仕事をする上で常に意識している価値観」

「意識付けすることで、会社、個人を成長させてくれる存在」

「意識して行動することにより思考範囲が広がり、生活が豊かになる」

このように図 5-2 の共起ネットワークから、スワニーにおいてクレドは、名実ともに社員一人ひとりにしっかりと根付いており、自分自身を振り返り、成長させるために常に意識している行動指針として浸透しているといえよう。特に中心性が高かった「クレド」「自分」と「行動」「意識」の 4 語からも、スワニーでは「クレドは自分自身の行動指針として常に意識されている」ことがわかる。

5-6-4　クレドの共通認識度

5-6-3 における共起ネットワークの中心性から、スワニーにおいてクレドは、社員の行動指針として浸透していることが示されていたが、では、浸透度自体でなく、浸透している内容はどういうものなのであろうか。社員の行動指針としてクレドが浸透しているように見えても、はたして浸透している内容は社員一人ひとり異なる個人レベルのものなのか、組織としてある程度共通の認識がなされているものなのか、あるいは、どちらでもないものなのであろうか。

そこで次に、「あなたのクレドの理解は、他の社員の理解と比べてどう思いますか」を尋ね、社員間におけるクレドの共通認識の状況を測った。結果は、共通の認識であると考えられる上位 2 項目「他の社員と同じ解釈だと思う」「どちらかといえば他の社員と同じ解釈だと思う」が 45.8%であり、共通の認識ではないと考えられる下位 2 項目「自分なり

の解釈だと思う」「どちらかといえば自分なりの解釈だと思う」の 30.1%を約 1.5 倍上回る結果となった（表 5-10）。

表 5-10　クレドの共通認識度

	人数	割合	割合
他の社員と同じ解釈だと思う	9	10.8%	45.8%
どちらかといえば他の社員と同じ解釈だと思う	29	34.9%	
どちらともいえない	20	24.1%	24.1%
どちらかといえば自分なりの解釈だと思う	21	25.3%	30.1%
自分なりの解釈だと思う	4	4.8%	
総計	83	100.0%	100.0%

出所：アンケート調査結果から筆者作成

しかしながら、表 5-9 で示されたクレドの浸透度の割合で上位 2 項目同士を比較すると、クレドの共通認識度（45.8%）は浸透度（55.8%）よりも 10%低い結果であり、必ずしもクレドの浸透度と共通認識の度合いは一致していないことがわかる。

5-6-5　クレドの共通認識度と理念朝礼の関係

スワニーで行われている「理念朝礼」は、一般的に思い描かれるような、幹部が社員を集めてトップダウンで行われる制度化された業務の一部ではなく、クレド委員会により開催されているものだが、「理念朝礼の参加状況」を尋ねたところ、参加している（「(参加できる時は）毎回参加している」＋「なるべく参加している」）と回答した社員は 85.6%と非常に高い結果となり、自発的な参加の姿勢が示された。

では、表 5-10 において、クレドは社内で共通の認識だと考える社員が、共通の認識ではないと考える社員を上回る結果となったが、クレドの浸透度とクレドの共通認識の度合いには 10%のズレが生じている。そこで、クレドの共通認識度と理念朝礼の参加度とをクロス集計したのが表 5-11 である。

表 5-11　クレドの共通認識度と理念朝礼の参加度（全体）

	参加している	どちらともいえない	参加していない	総計
他の社員と同じ解釈（上位 2 項目）	34	3	1	38
どちらともいえない	18	1	1	20
自分なりの解釈（下位 2 項目）	19	6	0	25
総計	71 (85.6%)	10 (12.0%)	2 (2.4%)	83

出所：アンケート調査結果から筆者作成

表 5-11 が示している通り、理念朝礼の参加度を尋ねた結果、理念朝礼の参加度が全体的に非常に高かったことから、理念朝礼に参加している社員のみを抜き出し、あらためてクレドの共通認識度について回答別にクロス集計したのが表 5-12 である。

表 5-12　クレドの共通認識度と理念朝礼の参加度（参加している場合の割合）

	参加している	割合
他の社員と同じ解釈（上位 2 項目）	34	47.9%
どちらともいえない	18	25.4%
自分なりの解釈（下位 2 項目）	19	26.8%
総計	71	100.0%

出所：アンケート調査結果から筆者作成

結果は、「クレドは他の社員と同じ解釈だと思う」の回答は 47.9%であり、「クレドは自分なりの解釈」と回答した 26.8%を大きく上回った。このことから、クレド委員会による理念朝礼は、社員間におけるクレドの共通認識の獲得に有効であると言える。

5-6-6　クレドの共通認識度に関する要因分析

続いて、クレドの共通認識度ごとの要因を分析する。表 5-10 から、スワニーにおけるクレドは社内で共通の認識だと考えている社員が、そうではないと考えている社員を上回っていたが、共通認識ではなく、自分なりの解釈、および、どちらともいえないと回答した社員を合わせると半数以上であったことも事実である。果たしてクレドが共通の認識となるか、自分なりの解釈となるかの要因は何であろうか。そこで、KH Coder を用いて自由記述「あなたにとってクレド（信条）はどのような存在か」の回答に、クレドの共通認識の状況についての回答「他の社員と同じ解釈だと思う」「自分なりの解釈だと思う」「ど

ちらともいえない」を外部変数として掛け合わせて、二次元の散布図として示す対応分析を行った（図 5-3）。

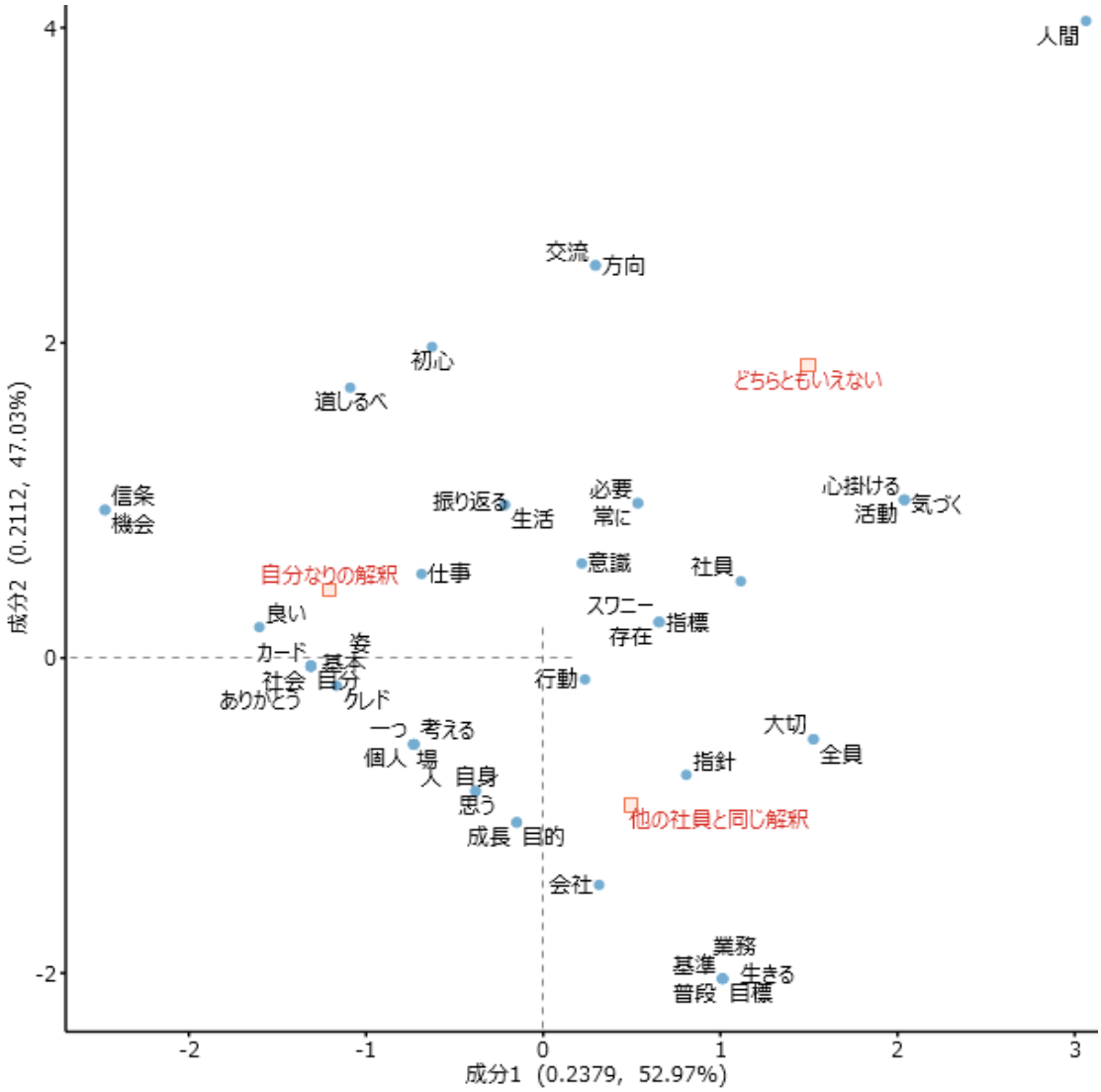

図 5-3　対応分析（「クレドの存在」とクレドの共通認識の状況）

出所：アンケート調査結果から筆者作成

自由記述データを計量テキスト分析することは、選択肢型質問の分析と組み合わせることでより大きなメリットを生み出し、知見を相乗的に広げることができる（樋口，2020）。したがって、対応分析を行うことで、共通の認識である（＝クレドは他の社員と同じ解釈）社員と、共通の認識ではない（＝クレドは自分なりの解釈）社員、また、「どちらともいえない」と回答した社員のそれぞれがとらえているクレドの傾向を可視化した上で比較することができる。

図 5-3 の対応分析は、自由記述「あなたにとってクレドはどのような存在ですか」に出現していた語が「・」で図中に示され、外部変数の値（クレドの共通認識度について）が「□」で示されている。図中の縦軸および横軸の点線が交わっているところが「原点」であり、この原点周辺の語は外部変数の値に関係なく出現している、いわば特徴がない語である。逆に原点から遠く離れて位置している語は、外部変数の影響を受けている、いわば強い特徴があることを意味している。

では、図 5-3 の対応分析において、外部変数として用いたクレドの共通認識の状況について、対応分析での位置は、右下にクレドの共通認識度が高い「他の社員と同じ解釈」、左中間にクレドの共通認識度が低い「自分なりの解釈」、そして右上に「どちらともいえない」が現れている。

外部変数ごとに原点から離れて位置している特徴ある語を確認してみると、まず、右下の「他の社員と同じ解釈」の方向には「業務」「基準」「生きる」「普段」「目標」の語が位置していることから、これらの 5 語は「他の社員と同じ解釈」の回答において、特徴的であったと見ることができる。具体的に、アンケート自由記述内の回答での使われ方は次の通りである（5 語には下線）。

【アンケート自由記述から 5 語を含む回答を抜粋】

「クレドが目的となり、業務に役立っている」

「業務遂行上の行動指針」

「行動基準となるもの」

「会社の中での基準」

「日々の目標」

「生きる指針」

「習慣化することで前向きに生きていける」

「普段はあまり意識していないが、ふとした時に行動の指針となっている」

次に、左中間の「自分なりの解釈」の方向には、「信条」「機会」「道しるべ」「初心」の語が位置しており、これらの 4 語は「自分なりの解釈」の回答において、特徴的だと考えられる。具体的に、アンケート自由記述内の回答での使われ方は次の通りである（4 語には下線）。

【アンケート自由記述から 6 語を含む回答を抜粋】

「こうあるべきと思える信条」

「他部との交流を深める良い機会」

「迷いや振り返り時の道しるべ」

「社会人生活で道しるべになるもの」
「初心に戻れる良い機会」
「初心を思い起こさせる」

3つ目に、右上の「どちらともいえない」の方向には、極端に特徴的と考えられる語として、原点からかなり離れた位置に「人間」があり、そして「人間」の位置と原点の中間辺りに「心掛ける」「活動」「気づく」の語が位置している。具体的に、アンケート自由記述内の回答での使われ方は次の通りである（4語には下線）。

【アンケート自由記述から4語を含む回答を抜粋】
「クレドを浸透させるための様々な活動を、組織として意識して続けることにより、人間は変わる」
「人間力」
「常に心がけていかなければいけない」
「活動を通して社員の新しい気づきがたくさん見つかる」

スワニーのクレド浸透において、共通認識度が高い「他の社員と同じ解釈だと思う」と、共通認識度が低い「自分なりの解釈だと思う」、そして「どちらともいえない」について、アンケートでの回答における特徴的な語とその使われ方がわかったところで、あらためてそれぞれどのような特異性が見られるのか比較分析する。

まず、「他の社員と同じ解釈」について、クレドは共通認識だと考えている社員は、「業務遂行上の行動指針」「行動基準となるもの」という回答からもわかるように、クレドが各社員の中で消化、吸収されており、業務を遂行するにあたっての行動の基準、すなわち行動指針となっている。「クレドが目的となり、業務に役立っている」の回答からも、クレドは共通認識だと考えている社員にとっては、クレドが業務を行う上で必要であり、貢献していることがわかる。他の回答にある「日々の目標」「生きる指針」「習慣化することで前向きに生きていける」などからもわかるように、クレドは社員が前向きに仕事に取り組んでいくための存在となっている。

中には「普段はあまり意識していないが、ふとした時に行動指針となっている」という回答があるように、気にしていなくとも当該社員の中にクレドがしっかりと落とし込まれている状態だと考えられる。回答全体から、クレドが主観的にとらえられている傾向があることから、クレドは共通認識だと考えている社員にとっては、クレドは我が事だという認識がなされ、主体性が示されている。

他方、「自分なりの解釈」について、クレドは共通認識ではないと考えている社員は、クレドは「こうあるべきと思える信条」という「べき」を含む回答に象徴されているよう

に、迷った時、困った時、初心に戻る時などに、自らを振り返るための拠りどころとするために「自分の外」にある存在としてクレドをとらえている。また、「他部との交流を深める良い機会」という回答からは、クレドを「我が事」というよりは組織の中にある1つの存在として客観視し、ニュートラルな立場を取っている傾向が見られる。「迷いや振り返る時の道しるべ」「初心を思い起こさせる」の回答からも、クレドは共通認識ではないと考えている社員にとってのクレドは、自らの中に落とし込まれているものではなく、困った時などに見る「手引き」「マニュアル」のような自分の外にある存在で、客観性が示されている。

クレドは共通の認識かどうか「どちらともいえない」については、「クレドを浸透させるための様々な活動を、組織として意識して続けることにより人間は変わる」「常に心がけていかなければいけない」の回答から、クレドを我が事としてとらえているが、消化、吸収しきれていない傾向が見られる。また、「活動を通して社員の新しい気づきがたくさん見つかる」のように、決して後ろ向きではなく、クレドの重要性をよく理解している回答で、クレドに対して無関心だとか、関心が薄いがゆえの「どちらともいえない」ではない。クレドを自らの中に落とし込むことができれば、共通の認識に移っていくとも考えられる。

以上、「他の社員と同じ解釈」「自分なりの解釈」「どちらともいえない」それぞれの方向に見られた傾向を分析すると、図5-3の対応分析の縦軸は、原点より上方向はクレドを自分の中に落とし込めていない状態であり、下方向はクレドを消化、吸収できている、すなわち自分の中に落とし込めている状態だと考えられる。横軸は、右方向に行くほどクレドを主体的にとらえる傾向があり、左方向に行くほどクレドを客観的にとらえる傾向が見られた。

また、原点に最も近い位置にある語は「行動」であり、特徴がない語、すなわちクレドの共通認識の状況に関わらず当たり前に使われている語となる。「行動」は、図6-1で示されているように中心性もまた高い語であった。中心性が高い語ということは、クレドを語る時に他の語との関係性がより強く、かつ頻繁に使われ影響力があるということであり、図5-3の対応分析において最も特徴がない語であることと整合する。同様に、図5-2で中心性が高かった「自分」「クレド」「意識」においても、図5-3の対応分析では原点付近に位置しており、特徴がない語として示されている。

5-6-7　クレドの浸透度と心理的安全性

クレドの浸透における心理的安全性の貢献度についても、定量的に分析を行った。心理的安全性がなければ、実践コミュニティ内でも積極的な意味の交渉は期待できないことから、クレドの浸透度には高い心理的安全性が有効であるとの仮説のもと、両者の関係性を検証するために、クロス集計を行った（表5-13）。心理的安全性を問う回答の選択肢は、

Edmondson（2018）で用いられた指標をそのまま適用した。質問 1～7 について、いずれも「そのとおりだ」「まあそうだ」「どちらともいえない」「あまりそうではない」「そうではない」の五件法で実施し、上位 2 項目は心理的安全性が有る、下位 2 項目は心理的安全性が無い、とした。

表 5-13　クレドの浸透度と心理的安全性

	質問 1 心理的安全性		質問 2 心理的安全性		質問 3 心理的安全性		質問 4 心理的安全性	
	有	無	有	無	有	無	有	無
①クレドを行動に結びつけている ・行動の前提となっている	8	7	16	1	8	2	10	2
②クレドの意味を解釈できる ・自分の言葉で解釈できる	15	7	11	9	11	8	9	8
③クレドを象徴するような具体例を知っている・実際に経験がある	5	2	9	1	4	2	4	8
④言葉の存在を知っている ・言葉を覚えている	5	1	6	7	3	7	1	7
⑤ほとんど知らない	1	0	0	0	0	1	0	1

質問 5 心理的安全性		質問 6 心理的安全性		質問 7 心理的安全性		心理的安全性有（合計）	心理的安全性無（合計）	合計	心理的安全性有（割合）
有	無	有	無	有	無				
13	4	17	1	14	2	86	19	105	81.9%
16	7	16	3	10	5	88	47	135	65.2%
11	2	8	2	7	1	48	18	66	72.7%
10	4	10	2	4	3	39	31	70	55.7%
1	0	1	0	0	1	3	3	6	50.0%

出所：アンケート調査結果から筆者作成

質問 1：ミスをしたら、きまって叱責される（R）[xvii]

質問 2：困難や課題を周囲の目を気にせずに提起することができる

質問 3：何かおかしなことがあっても、職場の人たちは認めない雰囲気がある（R）

質問 4：安心してリスクを取った仕事をすることができる

質問 5：職場の人々には支援を求めにくい（R）

質問 6：私の努力を踏みにじるような行動をわざとする人は、職場にいない

質問 7：職場の人たちと仕事をする時には、私ならではのスキルと能力が高く評価され活用されている

結果は、クレドの浸透度が高い方から、心理的安全性がある割合は 81.9%→65.2%→72.7%→55.7%→50.0%と低下しており、心理的安全性が高ければクレドの浸透度も高く、心理的安全性が低くなるにつれてクレドの浸透度も下がる傾向が示された。したがって、クレドの浸透度には心理的安全性が有効であるという仮説は立証された。

5-6-8　クレドの共通認識度と心理的安全性

5-6-7 において、心理的安全性が高ければクレドの浸透度も高く、逆に心理的安全性が低ければクレドの浸透度も低いことがわかった。では、心理的安全性とクレドの共通認識度の関係も同様に、比例関係にあるのであろうか。両者の関係を検証するために、クロス集計を行った（表 5-14）。

結果は、心理的安全性の有無とクレドの共通認識度に相関は見られなかった。むしろ、共通認識がない自分なりの解釈をしている方が、心理的安全性が高く出るという結果となり、クレドの浸透度の場合とは異なり、共通認識度には心理的安全性は有効ではないことがわかった。

表 5-14　クレドの共通認識の状況と心理的安全性

	質問 1 心理的安全性		質問 2 心理的安全無		質問 3 心理的安全性		質問 4 心理的安全性	
	有	無	有	無	有	無	有	無
①クレドの共通認識度が高い「クレドは他の社員と同じ解釈」	13	11	21	8	14	10	9	13
②クレドの共通認識度が低い「クレドは自分なりの解釈」	12	5	15	3	6	6	11	6
③どちらともいえない	9	1	6	7	6	4	4	7

質問 5 心理的安全性		質問 6 心理的安全性		質問 7 心理的安全性		心理的安全性有（合計）	心理的安全性無（合計）	合計	心理的安全性有（割合）
有	無	有	無	有	無				
23	8	28	5	14	6	122	61	183	66.7%
13	7	12	2	13	3	82	32	114	71.9%
15	2	12	1	8	3	60	25	85	70.6%

出所：アンケート調査結果から筆者作成

5-7　経営理念の浸透から組織文化形成に関する分析

5-6 では、クレドの浸透状況の詳細について、クレドの浸透度およびクレドの共通認識の度合いの両面から定量的に分析した。5-7 では、スワニーにおける組織文化の形成とクレドの共通認識の度合いについて、定量的な分析を行うことで、本研究の核心である経営理念の浸透からどのように組織文化へと形成されていくのかについて分析する。具体的には、本アンケート調査の自由記述「スワニーの組織文化は何だと思いますか」の結果を用いて、計量テキスト分析を行った。KH Coder を用いて作成した 3 つのグラフをもとに分析していく。

5-7-1　組織文化におけるクレドの要素

最初のグラフとして、「スワニーの組織文化は何だと思いますか」の自由記述の回答結果を、KH Coder による共起ネットワーク分析でサブグラフ（modularity）を選択、示されたグラフが図 5-4 である。全部で 10 個のコミュニティが出現した。本研究では、先行研究で判明している通り、組織文化とは、経営理念が浸透し、確立され、かつ企業活動において体現されることで形成されるものだという前提に立っている。そのような視点で、図 5-4 で組織文化を表している 10 個のコミュニティそれぞれと、経営理念の下位概念であるクレドの関係性を分析する。

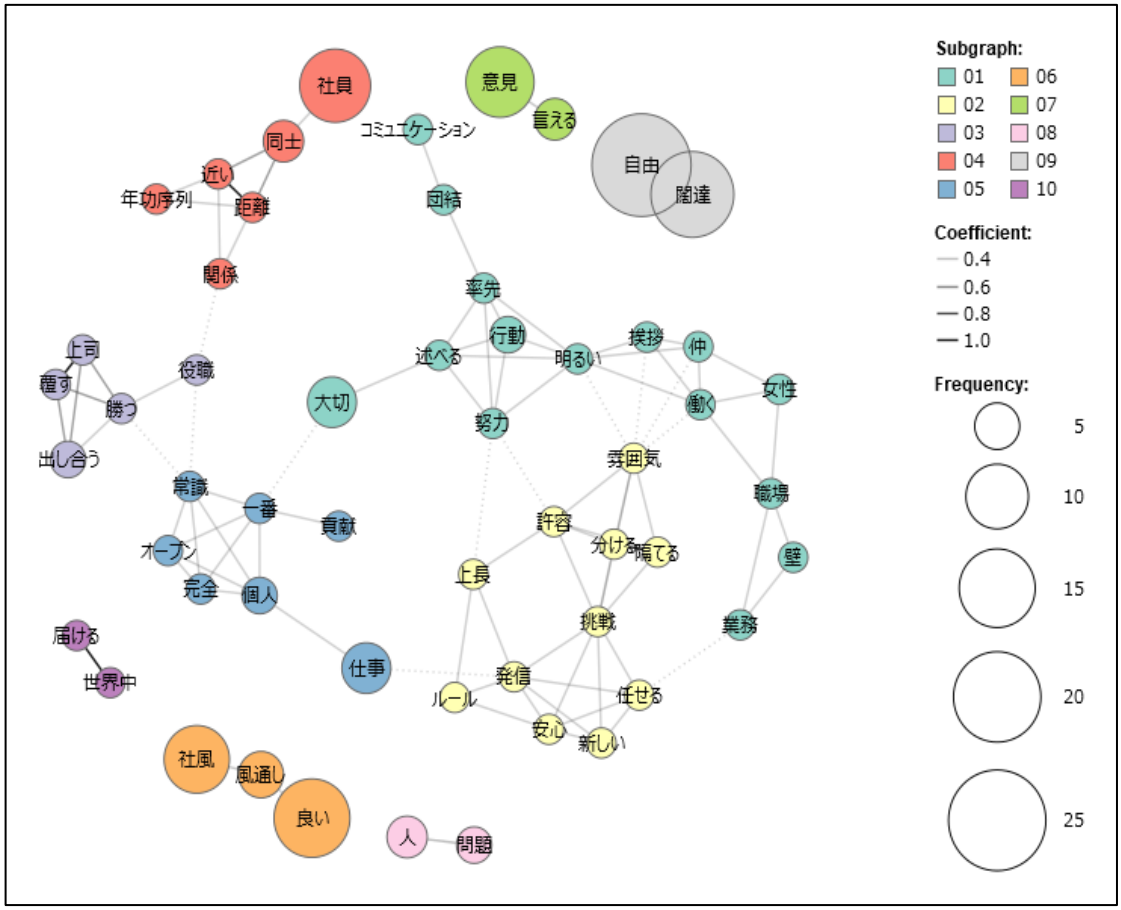

図 5-4　共起ネットワークの modularity（スワニーの組織文化）

出所：アンケート調査結果から筆者作成

以下、グラフに示されている番号の順に確認する。まずコミュニティ①は、「コミュニケーション」「団結」「率先」「行動」「述べる」「大切」「努力」「明るい」「挨拶」「仲」「働く」「女性」「職場」「壁」「業務」のコミュニティであり、主に次のような使われ方をしていた（15 語には下線）。

【アンケート自由記述から 15 語を含む回答を抜粋】

「自由の中でコミュニケーションを取り、一致団結して問題をクリアできる」

「何としてもやり遂げる団結・率先力」

「率先して行動する」

「いつも明るく前向きに行動する」

「自分の意見を堂々と述べる」

「自身の意見や考えを大切にしていただける」

「チームワークを大切にする」

「社員を大切にする」

「問題に対しては我が事ととらえ解決努力する」

「挨拶が当たり前のように行われていて、明るい会社」

「社員同士の仲が良く、働きやすい雰囲気」

「女性が働きやすい職場」

「異なる業務の社員とも壁を作らない職場風土」

「壁のない、風通しの良い社風（海外工場も含めて）」

これらの回答から、「団結力、率先力がある」「社員一人ひとりを大切にする」「明るい挨拶がある」「海外工場や女性を含めて壁のない働きやすい職場」という組織文化が存在しているとわかる。クレドに当てはめてみると【チームワーク：私たちは、信頼し協力し合える仲間たちを大切にします。】【明るい挨拶：私たちは、明るい挨拶で笑顔あふれる会社にします。】および【グローバル：私たちは、常に広い視野を持ち、世界の仲間と共に歩みます。】の内容に近いものである。

コミュニティ②は、「雰囲気」「分ける」「隔てる」「許容」「挑戦」「任せる」「新しい」「安心」「発信」「ルール」「上長」のコミュニティであり、これらの 11 語は主に次のような使われ方をしていた（11 語には下線）。

【アンケート自由記述から 11 語を含む回答を抜粋】

「社員の仲が良く、働きやすい雰囲気」

「分け隔てなく意見を言える雰囲気」

「分け隔てない（差別の少ない）組織文化」

「挑戦したことに対して失敗しても許容してもらえる」

「社員一人一人を尊重して、業務を任せてくれる社風」

「新しいことに安心して挑戦できる」

「自分の意見を発信しやすい」
「ルールが細かいが、法令に則ろうとしており、その点は安心感がある」
「文化を継承して広める努力を、上長が自ら行う必要がある」

これらの回答から、「分け隔てない文化で自分の意見を発信しやすい雰囲気」「たとえ失敗しても許容してもらえ新しいことに安心して挑戦できる」ような組織文化が存在していることがわかる。クレドに当てはめてみると【チャレンジ：私たちは、チャレンジを続け、自分の成長につなげます。】や【自由闊達：私たちは、自由に意見を出しあえる活気あふれる会社にします。】および【変革：私たちは、新しい可能性を見出し、自ら変革し続けます。】の内容が波及していると考えられる。

コミュニティ③は、「役職」「「勝つ」「上司」「覆す」「出し合う」のコミュニティであり、これらの5語は、主に次のような使われ方をしていた（5語には下線）。

【アンケート自由記述から5語を含む回答を抜粋】
「役職者が多いわりに言葉遣いや態度など社会人としての常識が低い社員へのマネジメントができていない」
「意見を出し合って決めたことを上司が覆す」
「言ったもの勝ち」

このコミュニティでは、ほとんどの語がネガティブな意味で使われている。したがって、ポジティブな意味で掲げられているクレドの内容とは大きく異とするものであるが、なぜ組織文化の構成要素となっているのだろうか。その要因分析は、あらためて後述の6-2-3でKH Coderによる対応分析を用いて検証する。

コミュニティ④は、「社員」「同士」「近い」「距離」「関係」「年功序列」のコミュニティであり、主に次のような使われ方をしていた（6語には下線）。

【アンケート自由記述から6語を含む回答を抜粋】
「良くも悪くも社員に対してあたたかい」
「アットホームで社員のことをよく考えてくれている会社」
「部署を跨いで社員同士の交流は比較的ある」
「社員同士の仲が良く、働きやすい雰囲気」
「社員同士の距離感が近い」
「役職関係なく意見を言える」

「何でも言い合える関係」
「社員を大切にしている」
「異なる業務の社員とも壁を作らない」
「社員一人一人を尊重」
「年功序列、男尊女卑などの昔ながらの組織体系が根強く残っているように感じる」

これらの回答から、社内では部署や役職に関係なく、「社員同士の距離が近く、お互いに尊重し合う関係」という組織文化が存在していることがわかる。クレドに当てはめてみると、【チームワーク：私たちは、信頼し協力し合える仲間たちを大切にします。】および【素直：私たちは、周りの意見を尊重し、素直な心で行動します。】の内容にかなり近接しているものである。なお、「年功序列」が「昔ながらの組織体系として根強く残っている」とネガティブな意味で使われているが、このような回答はごく少数であった。したがって、ネガティブな意味での「年功序列」を含んだ回答をした社員は、理想とする組織文化を持っており、それを形成するために障壁となっている要因として「年功序列」を挙げたと考えられる。

コミュニティ⑤は、「仕事」「個人」「完全」「オープン」「常識」「一番」「貢献」のコミュニティであり、主に次のような使われ方をしていた（7 語には下線）。

【アンケート自由記述から 7 語を含む回答を抜粋】
「仕事でやりがいを感じる」
「経験の浅いうちからどんどん仕事を任せてもらえ、サポートもしてくれるので、新しいことに挑戦できる」
「幅広い年代の人が活き活きと仕事ができる」
「個人が責任を持って仕事ができる環境」
「今は完全に慣れ、居心地がよい」
「オープンでチームワークがある」
「それまでの会社というところの常識が一気に壊れた」
「自分を一番大切にし、社会に、そして世界に貢献する」
「自由に意見が言えていろいろなことに貢献できる」

これらの回答から、「社員一人ひとりが活き活きと仕事ができる環境」「社会、世界にも貢献できるオープンな社風」という組織文化が存在しているとわかる。クレドに当てはめてみると【チームワーク：私たちは、信頼し協力し合える仲間たちを大切にします。】や【自由闊達：私たちは、自由に意見を出しあえる活気あふれる会社にします。】および

【グローバル：私たちは、常に広い視野を持ち、世界の仲間と共に歩みます。】の内容に近いものだと考えられる。

コミュニティ⑥は、「良い」「風通し」「社風」のコミュニティであり、これらの 3 語は主に次のような使われ方をしていた（3 語には下線）。

【アンケート自由記述から 3 語を含む回答を抜粋】

「チャレンジを良しとする自由な文化」

「オープンな社風、分け隔てない（差別の少ない）組織文化、国際的な社風」

「社員一人一人を尊重して、業務を任せてくれる社風」

「クレドの項目すべてがスワニーの社風だと思う」

「意見を述べやすく、チームの信頼を大切にしようとしている社風」

「がつがつ前に出ることが許させる社風」

3 語をつなぎ合わせると「風通しの良い社風」となる。「クレドの項目すべてがスワニーの社風」という回答もあるように、クレドが浸透してそのまま組織文化として形成されていることが窺える。

コミュニティ⑦は、「意見」「言える」のコミュニティであり、主に次のような使われ方をしていた（2 語には下線）。

【アンケート自由記述から 2 語を含む回答を抜粋】

「自由な意見を出しやすい」

「自身の意見や考えを大切にしていただける」

「目標達成に向け肯定的な意見を出し合える」

「分け隔てなく意見を言える雰囲気がある」

「自分の意見を堂々と述べる」

クレドに当てはめてみると、「自由に自分の意見が言える」という組織文化が存在していることがわかる。これはクレドの【自由闊達：私たちは、自由に意見を出しあえる活気あふれる会社にします。】の内容に合致するものである。

コミュニティ⑧は、「人」「問題」のコミュニティであり、主に次のような使われ方をしていた（2 語には下線）。

【アンケート自由記述から2語を含む回答を抜粋】

「考えない人が増えた」

「問題に対しては我が事ととらえ解決努力する」

「一致団結して問題をクリアできる」

これらの回答から、「社員が問題の解決に向かい一緒に取り組む」組織文化が存在しているとわかる。クレドに当てはめてみると【チームワーク：私たちは、信頼し協力し合える仲間たちを大切にします。】の内容に近いが、「考えない人が増えた」というネガティブな要素を持つ回答も含まれていた。

コミュニティ⑨は、「自由」「闊達」のコミュニティであり、この2語そのままの通り、クレドの【自由闊達：私たちは、自由に意見を出しあえる活気あふれる会社にします。】に合致する。他方で、「完全に自由闊達な空気があるわけではない」「一見自由なようで封鎖的」「『自由』がずれている」といった「自由」「闊達」を否定的な意味で使われていた回答も一部で見られた。ただし、ポジティブな意味で使われている方が圧倒的に多く、自らが求めている「自由闊達」の基準に到達していないと考えている社員が一部いると推測できる。

コミュニティ⑩は、「世界中」「届ける」のコミュニティであり、まさにスワニーの企業理念（パーパス）「世界中に、あたたかさを届ける」そのものである。

以上、コミュニティ①から⑩について、それぞれクレドとの関係性を確認してきたが、各コミュニティを大括りにしてグループ化すると、次の通りとなる。コミュニティ⑦と⑨は明確にクレドの「自由闊達」と関連付けられる。コミュニティ①、②、④、⑤、⑧は、その他のクレドと関連付けられる。コミュニティ⑩はスワニーのパーパスを表しており、コミュニティ⑥はスワニーの組織文化を表している。残るコミュニティ③は、クレドとの関連付けができず、ネガティブな内容を含んでいた。

5-7-2　組織文化の中心性

次に、2つ目のグラフとして、KH Coder による共起ネットワーク分析の中心性（媒介）を選択、示された結果が図5-5である。共起ネットワークの中心性では、円（バブル）の大きさや色の濃さ、円を結ぶ線の太さなどによって語の出現する頻度や語と語の結びつきの度合いが現わされている。中心性とは、共起ネットワークを構成している各要素（バブル）が、共起ネットワーク内においてどの程度中心的な存在であるかを示す指標である。

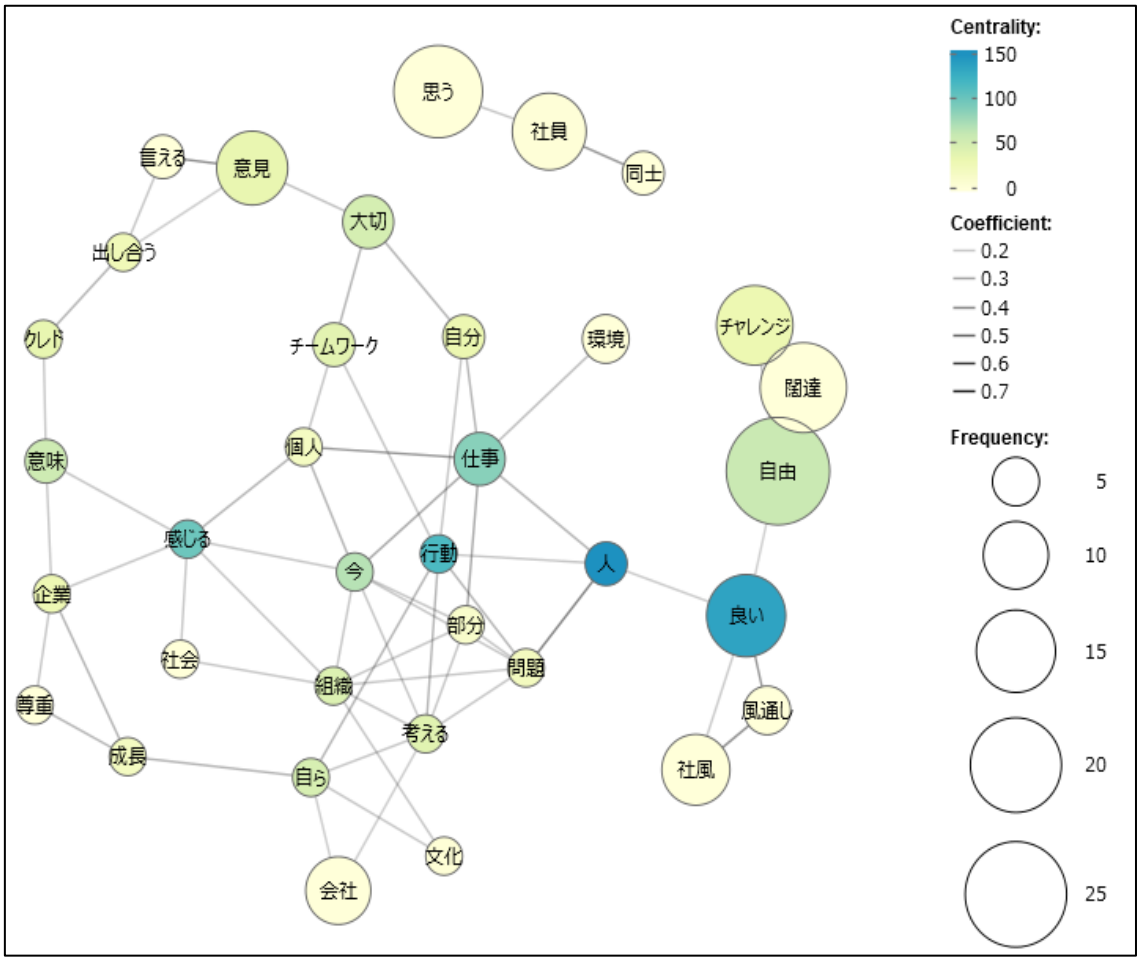

図 5-5　共起ネットワークの中心性（スワニーの組織文化）

出所：アンケート調査結果から筆者作成

中心性（媒介）は、各要素を結んだ時にネットワーク上で通過する回数の多さとも言え、バブルの色が濃いほど全体に与える影響は大きくなる。共起ネットワーク上で表されているバブル間のつなぎ役でもあるため、中心性が高ければ高いほど情報をコントロールできる力が大きくなるとも言える。図 5-5 から、スワニーの組織文化は「人」「良い」「行動」が、特に中心性が高い語であると示されている。3 語は「人」を中心にして直接つながっている。

「人」が直接つながっているのは、「良い」「行動」「仕事」「問題」である。「行動」はバブル自体小さい（＝出現頻度は少ない）のだが、中心性が非常に高く現れている。「自ら考えて行動」「率先して行動」「いつも明るく前向きに行動」のようにとてもポジティブな意味で使われている。「仕事」については、職場における組織文化の中心性であるため、「人」（＝社員）とは当然切り離せない関係にある。「仕事」自体の中心性も高く現れていることから、組織文化に「仕事」がしっかり組み込まれていることになる。また、

「問題」についてもバブル自体は小さいが「人」と直接つながっている。「問題」という用語は、時としてマイナスな面でも使われるが、ここではネガティブな意味ではなく、「問題に対しては我が事ととらえ解決努力する」「一致団結して問題をクリアできる」のようにほとんどがポジティブな使われ方をしている。

「良い」と直接つながっているのは、「人」以外では「自由」「闊達」「チャレンジ」のバブル群と、「風通し」「社風」であった。バブル自体も大きめの「良い」を中心に見えれば、「チャレンジできる自由闊達な組織文化が良い」ということ、そして、「風通しが良い社風」が存在していることがわかる。

5-7-3　クレドの共通認識度による組織文化の要因分析

最後に、3 つ目のグラフとして、同じく KH Coder を用いて対応分析を選択、組織文化とクレドの共通認識の状況との関連性を分析する。自由記述「スワニーの組織文化は何だと思いますか」の回答に、クレドの共通認識の状況についての回答「他の社員と同じ解釈だと思う」「自分なりの解釈だと思う」「どちらともいえない」を外部変数として掛け合わせ、二次元の散布図に示す対応分析を行った（図 5-6）。

図 5-6 の対応分析は、自由記述「スワニーの組織文化は何だと思いますか」に出現していた語が「・」で図中に示され、外部変数の値（クレドの共通認識度について）が「□」で示されている。図中の縦軸および横軸の点線が交わっているところが「原点」であり、原点周辺の語は外部変数の値に関係なく出現している、いわば特徴がない語である。他方、原点から遠く離れて位置している語は、外部変数の影響を受けている、いわば強い特徴があることを意味している。

外部変数であるクレドの共通認識の状況について、対応分析での位置は、左上に共通認識度が高い「他の社員と同じ解釈」、右中間に共通認識度が低い「自分なりの解釈」、左下に「どちらともいえない」が現れている。外部変数ごとに、原点から離れて位置している特徴ある語を確認してみると、まず、左上の「他の社員と同じ解釈」の方向には、「人」「考える」「行動」「問題」「コミュニケーション」「関係」「役職」「明るい」がある。これらの 8 語は主に次のような使われ方をしていた（8 語には下線）。

【アンケート自由記述から 8 語を含む回答を抜粋】

「人の話を良く聞く」

「幅広い年代の人が活き活きと仕事ができる」

「積極的に意見を出し、周囲が良く見れている視野が広い人が多い」

「アットホームで社員のことをよく考えてくれている会社」

「自ら考え、行動しやすい会社」

「率先して行動する」

「いつも明るく前向きに行動する」
「問題に対しては我がこととととらえ解決努力する」
「自由の中でコミュニケーションを取り、一致団結して問題をクリアできる」
「社員同士の距離感が近い、何でも言い合える関係」
「自由闊達で、役職関係なく意見を言える会社」
「挨拶が当たり前のように行われていて、明るい会社」

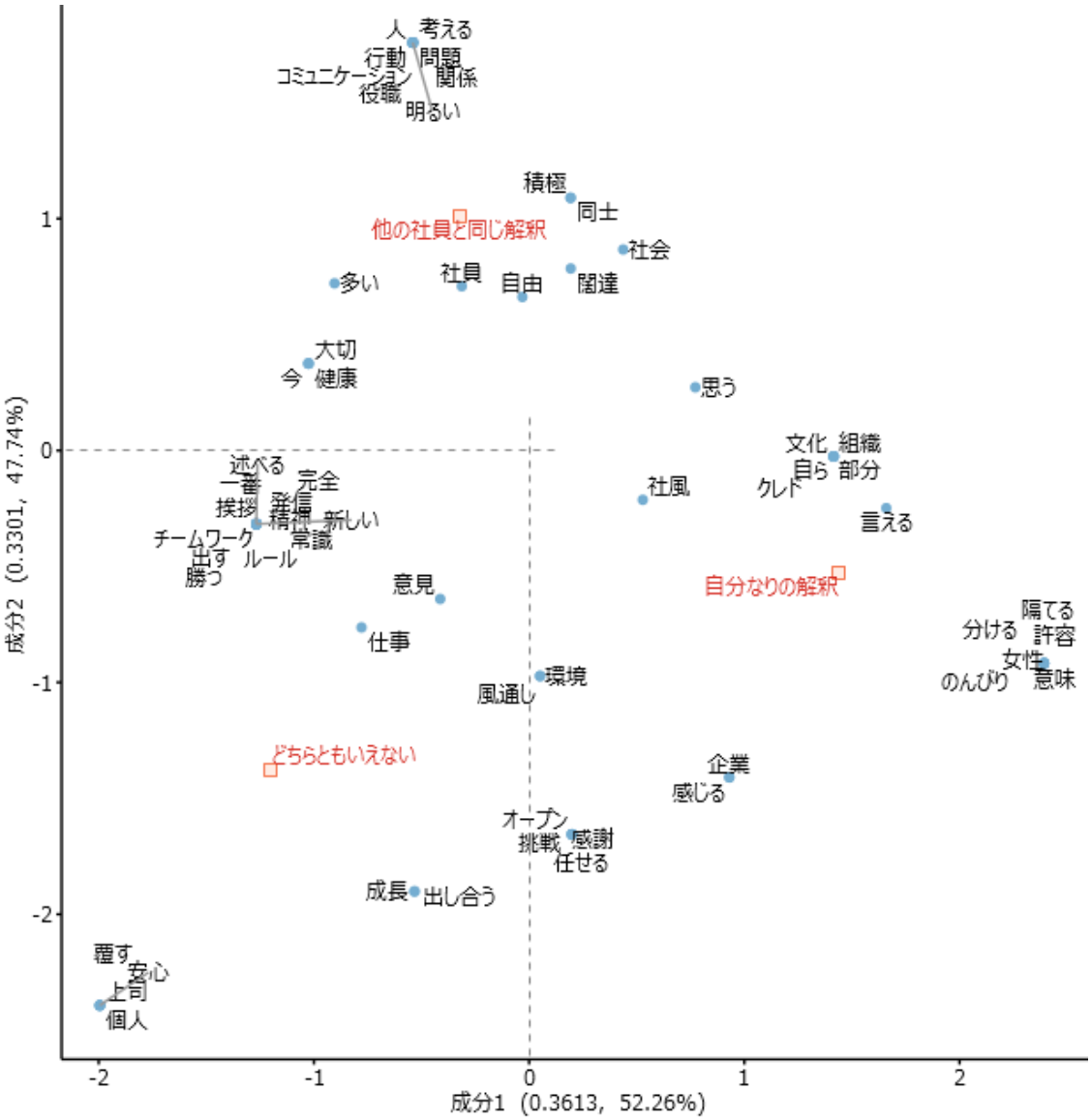

図 5-6　対応分析（「スワニーの組織文化」とクレドの共通認識の状況）

出所：アンケート調査結果から筆者作成

次に、右中間に位置している「自分なりの解釈」の方向には、「分ける」「隔てる」「許容」「女性」「のんびり」「意味」がある。これらの 6 語は主に次のような使われ方をしていた（6 語には下線）。

【アンケート自由記述から 6 語を含む回答を抜粋】

「分け隔て無い(差別の少ない)組織文化、国際的な社風」

「分け隔てなく意見を言える雰囲気」

「挑戦したことに対して失敗しても許容してもらえる」

「女性の地位が低いと感じる」

「女性が働きやすい職場」

「穏やかでのんびりしている会社」

「良い意味でのんびりしている」

「良い意味でベタベタの中小企業」

「良い意味でも悪い意味でもオープン」

最後に、左下の「どちらともいえない」の方向には、「覆す」「安心」「上司」「個人」がある。これらの 4 語は主に次のような使われ方をしていた（4 語には下線）。

【アンケート自由記述から 4 語を含む回答を抜粋】

「意見を出し合って決めたことを上司が覆す、もしくはその上の上司が覆す」

「経験の浅いうちからどんどん仕事を任せてもらえ、またそのサポートもしてくれるので、新しいことに安心して挑戦できる」

「ルールが細かいが、法令に則ろうとしておりその点は安心感がある」

「『個人』を大切にするところが一番好きなところ」

「個人個人が責任を持って仕事ができる環境」

スワニーの組織文化において、共通認識度が高い「他の社員と同じ解釈」と、共通認識度が低い「自分なりの解釈」、そして「どちらともいえない」のそれぞれについて、アンケートでの回答における特徴的な語とその使われ方がわかったところで、あらためてそれぞれにどのような特異性が見られるのか、比較し、分析する。

「他の社員と同じ解釈」、すなわちクレドの共通認識度が高い方向に位置していた特徴的な語は、8 語あった。そのうち「人」は「社員」と置き換えて差し支えないと考えられるが、実際にほとんどの回答が「人」すなわち「社員」が主語として使われているものであった。したがって、組織を我が事として主体的に述べられていた。また、回答自体が主

体的であることもあり、組織文化が肯定的に表現されており、組織文化は自分1人のものという回答の仕方はされておらず、組織全体のものとしてとらえられている。

「考える」「行動」「コミュニケーション」「明るい」は、語の意味の通り仕事に対してポジティブに使われている語である。「問題」「関係」「役職」については、これらの語だけを見ればポジティブにもネガティブにもとらえられる語であるが、「問題を解決する」「問題をクリアする」「何でも言い合える関係」「役職関係ない」のように、いずれもポジティブな意味で使われていた。

次に、「自分なりの解釈」、すなわちクレドの共通認識度が低い方向にあった特徴的な語は、6語あった。「分ける」「隔てる」は、「分け隔てない組織文化」として使われており、回答にもある通り、差別のない組織文化として表現されていることが窺える。しかし、別の見方をすれば、「分け隔てない」の裏には「差別」に対して特に強い意識を持っている証とも言えよう。それは、「女性」という語が含まれていることからもわかる。「女性の地位が低い」「女性が働きやすい」というように、回答自体はポジティブな内容もあり、ネガティブな内容もあるのだが、社内において性別が強く意識されていることは確かである。

また、「許容」は、「許容してもらえる」「許容される」のように、受け身形で使われている。これは、主に「社員」が主語としての回答が多かった「他の社員と同じ解釈」にはなかった点である。その他、「良い意味で」「悪い意味で」と使われている「意味」においては、自分のことという主体的なものではなく、組織を客観的に見ていることがわかる。同様に「のんびり」においても、「のんびりしている会社」と組織を客観視していることから、「自分なりの解釈」では、組織文化を客観的にとらえている傾向があると考えられる。

最後に、「どちらともいえない」の方向に合った特徴的な語は4語であった。意見を出し合って決めたことを「上司が覆す」というネガティブな回答が、クレドの共通認識度が高くも低くもない、「どちらともいえない」状況にある所以であろう。また、図5-4の共起ネットワークのmodularity（スワニーの組織文化）3つ目のコミュニティにおいても、同じく「上司」「覆す」が見られたが、ネガティブな意味で使われていた点で共通している。「意見を出し合って決めたことを上司が覆す」は、「意見を出し合っている」と述べられているように共通認識度を高めていく意思はあるにもかかわらず、上司に実現を拒まれているため、共通認識度が高くも低くも「どちらともいえない」という結果になったと考えられる。

「安心」と「個人」はともにポジティブな意味で使われていた。しかし、組織文化の派生元と考えられるクレドは10項目あり、そのすべてにおいて主語は「私たちは」という一人称複数形で始まっている。一方、ポジティブな意味で使われていたとはいえ、「個人」は単数形である。スワニーのクレドに個人主義は含まれていない。個人にとって活躍

できる環境があり、個人レベルで安心感がある職場だと考えられるが、組織一体となって取り組むべきものとして制定されているクレドを、本来の意味での「私たち」が主体としてはとらえられていないことから、クレドを消化、吸収できている状態にはないことが窺える。ゆえに共通認識度が高くも低くもない「どちらともいえない」という結果になったと考えられる。

以上、「他の社員と同じ解釈」「自分なりの解釈」「どちらともいえない」のそれぞれの傾向から、図 5-6 の対応分析の縦軸は、原点より上方向は組織文化を組織全体の集団でとらえている状況で、下方向は組織文化を個人単位のレベルでとらえている状況だと考えられる。横軸は、右方向に行くほど組織文化の客観性が高まり、左方向に行くほど主体性が高まると考えられる。

また、図 5-4 のコミュニティ③と⑧において、一部ネガティブな意味で組織文化が表現されていたが、両コミュニティで示されていた語である「役職」「勝つ」「上司」「覆す」「出し合う」「人」「問題」のすべてが、図 5-6 の対応分析上では原点より左方向にあるという共通点が見られた。このことから、ネガティブな意味でとらえられている組織文化は、決して組織文化を客観視しているのではなく、逆に主体的にとらえていることがわかる。組織文化を我が事として主体的にとらえているからこそ、少しでも理想通りにいかなければやむを得ないと割り切ることができず、ネガティブに考えてしまう傾向が示されていたと考えられる。

5-7-4　非共有な組織文化

本節における定量分析において示してきたように、自由記述「スワニーの組織文化は何だと思いますか」の回答の中には主流派ではない、つまり大多数の社員とは異なる、非共有な組織文化が散見された。具体的には、「本音を封印する傾向」「強化されたルールに沿って仕事をすればよいという楽さが生まれ考えない人が増えた」「言ったもの勝ち」「自由がずれている」「一見自由なようで封鎖的」「保守的」「結局縦割り」など、少人数で非常に限定的ではあるが、少数派の回答があった。

アンケートの対象が数人ではなく、80 名を超える規模のアンケートであるため、このようないわば後ろ向きととらえられる回答があって必然的であるが、一般的に見ればごく少数で、むしろ割合としては相当に低い。それだけにこれらの回答を見過ごすことなく、しっかりと分析したい。

大多数の自由記述の回答は、クレドの内容をよく理解した上で形成された組織文化についてであった。具体的に「クレドが根付き始めている」「クレドの項目すべてがスワニーの社風だと思います」などのように、クレドが浸透して組織文化を形成していることが明確にわかる回答も複数あった。まさに理念朝礼をはじめとするクレド委員会の活動の成果と考えてよいであろう。

ところが、ごく少数ながら広く共有されていない組織文化もあった。これらは当然ながらクレドの内容には含まれておらず、つまるところ、クレドの浸透から組織文化の形成へと至っていないことになる。クレドの各項目の内容は、社内のヨコのつながりを通じて、各社員の血となり肉となっていたが、ごく一部で達成できていなかったことになる。クレドが自分の身体の一部になりきれていない、使いこなせていないということである。

なお、これらの非共有な組織文化の回答者の属性は様々であった。性別、年代、勤続年数、役職、職種、採用形態、いずれもバラバラであり目立った傾向は見られなかった。あえて特徴的な点といえば、勤続年数が 10 年未満と 31 年以上のカテゴリーには、非共有の組織文化を回答した社員はいなかった。

5-8　小括

本章では、スワニーの経営理念、特に下位概念であるクレドの浸透について分析してきた。クレドを浸透させるために社員一同で一斉に唱えることもなく、経営幹部から押し付けられることもなく、自発的なボトムアップのアクションが多かった。特筆すべきは社内横断的に構成されたクレド委員会が、主体的にクレドを作り上げ、10 年後には見直し活動も行っていた。

クレド委員会の主な活動である理念朝礼は、日頃接点のない他の部署の社員らとグループになり経営理念について議論するものだが、スワニーで働いた年数や経験値、担当業務の違いにより経営理念のとらえ方が違う社員同士の議論は、経営理念の共通認識を揃えて高める役割を果たしていた。さらに、社外のお客様や地元住民の方にも理念朝礼はオープンにしていることで、スワニーの経営理念にアプローチしにくい人たちの意見も上手く取り入れていた。

このようにクレド委員会を中心に、経営理念の浸透活動が進められているが、実際に浸透しているのか、はたまた社員ごとの認識は統一的なのかバラバラなのかはわからないため、定性に続いて定量的にも分析を行った。

あらためて本章のテーマは、経営理念の浸透から組織文化形成であるが、組織文化とは、経営理念が浸透し、確立され、さらに組織における活動において体現されることで形成されていくものであった。実際に経営理念が浸透しているとされる状況を詳しく見てみると、浸透度として示される数字と共通認識度とは必ずしも一致せず、浸透の内容は広範囲に及び多岐に渡ることがあるが、それは例えば、経営理念は浸透していると信じていても、それは自分だけの解釈で独りよがりな状況もあり得るし、逆に大多数の社員と同じ解釈を持っている場合も当然あり得るからである。

では、スワニーのクレドの浸透度はというと、55.8%が浸透していると回答した。他方で、クレドの共通認識の状況はというと、45.8%が他の社員と同じ解釈をしていると考えてい

た一方で、30.1%はクレドの解釈は独自のものかもしれないと回答している。つまり、経営理念の浸透度を測るだけでは、組織全体の精緻なクレドの浸透状況はわからないということになる。

したがって、組織全体のクレドの共通認識度はどれくらいなのか、そして、社員たちはクレドをどのように認識している状況なのかを把握していなければ、組織文化形成のメカニズムはわからない。そこで、クレドの解釈について、他の社員たちと共通の認識と考えているのか、そうではないと考えているのかの状況別に、スワニーの社員が考えるクレドと組織文化についてそれぞれの要因を分析してみたところ、クレドと組織文化ともにクレドの共通認識度が高いと考える社員は、クレドを主体的にとらえているという特徴が見られた。逆に、クレドの共通認識度が低いと考えている社員は、クレドを客観視しているという特徴が見られた。

[xv] スワニーは、2022 年 11 月 30 日に事業承継型 M&A を行ったが、本論文における調査は、事業承継前に実施している。

[xvi] KH Coder は、計量テキスト分析であるテキストマイニング用のフリーソフトウェアで、樋口耕一氏が著作権を保有している。

[xvii] (R) はリバース項目（逆転項目）を示しており、他の項目とは評価の向きを逆にしている。

第 6 章 事例研究Ⅱ 海外子会社への組織文化移転

6-1　中小企業における海外子会社の組織文化

前章で事例対象企業として取り上げたスワニーでは、海外子会社にも国内本社と同じ組織文化が移転、形成されているとのことから、本章では、スワニーの海外子会社における経営理念浸透から組織文化形成に至るメカニズムを明らかにし、その中で実践コミュニティの役割にも着目したい。まずは、国内本社とは異なる文化を持つ国・地域間との組織文化移転に関して事例研究を行う。

海外子会社を取り上げるのは、中小企業の組織文化形成を分析するにあたり、国内本社のみを対象とするのではなく、国家文化も異なる海外子会社も併せて対象として検証することで、より深い組織文化移転の考察が可能になると考えるためである。つまり、海外子会社への組織文化移転を考察することを組織文化形成のメカニズム解明の一環として位置づけている。

海外展開を行う企業にとっては、異文化との融合に加えて、海外子会社に組織文化を移転し、共有できるかどうかが海外ビジネス成功のためのカギとなる。なお、海外子会社に国内本社の組織文化を持ち込まずとも、海外子会社で新たな組織文化を形成させるという考えもあり得るかもしれない。その方が、現地の国家文化などを踏まえることができるため、より良いとも考えることもできる。しかし、大企業のように一定の日本人駐在員を送り込むなど、現地での営業基盤がしっかりと確立している場合はよいものの、中小企業にとっては現実的に難しい。

駐在員のマンパワーに限りがある中で、海外子会社で新たな組織文化が形成されても、それを見守りながら国内本社と調整を図っていくことはかなり困難なことである。したがって、特に中小企業においては、現地文化に合わせていく努力をしながらも、国内本社の組織文化を海外子会社へ移転するのが現実的であり、実際にほとんどの中小企業がそのように対応している。

6-2　スワニーの海外進出

6-2-1　調査方法

中小企業の海外進出において、国内本社と海外子会社をつなぐ役割は、人数が限定されている日本人駐在員以外にも担える人材がいるのであろうか。また、国内本社の組織文化を海外子会社へ移転する場合、海外子会社の風土や現地スタッフの考え方などはどの程度、どのように取り入れていくべきなのであろうか。さらに、中小企業において国内本社

から海外子会社へ組織文化を移転し、かつ知識移転と創意工夫を両立させていくためにはどのようなプロセスを経ていくべきなのであろうか。

中小企業における海外子会社への組織文化移転を解明するにあたり、確保、育成が難しい人材面に着目するのではなく、組織マネジメントの観点から事例分析を行う。事例分析は、訪問によるヒアリング調査およびインタビュー調査の定性的研究方法を用いる（表6-1）。

表 6-1　ヒアリングおよびインタビュー調査の概要

	ヒアリング	インタビュー
対象者	代表取締役社長　板野司氏	グローブ事業部　課長　中尾伸氏
実施日	2021 年 9 月 18 日	2021 年 9 月 18 日
場所	スワニー本社（香川県東かがわ市）	スワニー本社（香川県東かがわ市）
調査方法	半構造化面接法	半構造化面接法

出所：筆者作成

インタビュー調査結果は SCAT を用いて分析を行う。SCAT で分析する理由は、明示的で段階的な分析手続きを有しているためである。大谷（2021）が指摘している通り、質的研究とは主観あるいは主体的解釈を積極的に用いるため、場合によっては恣意的なものや、独りよがりの主観による分析になってしまう危険性を有している。しかし、SCAT を用いると分析の過程が可視化されて明示的に残るため、分析の妥当性を確認することができる。また、比較的小規模のデータにも適用可能であり、シングルケーススタディにも適性があることも SCAT を用いる理由の 1 つである。[xviii]

ヒアリング調査は代表取締役社長に行った。また、インタビュー調査は海外子会社に駐在経験がある社員（現・国内本社管理職）に行った。ヒアリングおよびインタビュー調査対象の人選は、大谷（2019）で示している 3 つの条件、すなわち、「フォローアップ・インタビューが可能であること」「言語化の能力が高いこと」「語りたいことがあり、筆者をその語りたい相手と認識してくれる人であること」をすべて満たしていたため、2 人を選定した。

6-2-2　スワニーの海外展開の経緯

事例対象企業のスワニーの海外事業展開は、1959 年、販路開拓を目的に海外へ輸出したところから開始した。1968 年から 1970 年にかけて、国内において「池田スワニー」「徳島スワニー」「高知スワニー」をそれぞれ設立し、従業員が約 200 名になるなど、生産能力が急激に増強されていた。同時に、海外との取引きも増え始めていたが、その頃、当時の社

名であった「三好繊維（Miyoshi)」が海外では発音されづらいという声が挙がっていたため、1972 年に社名を「株式会社スワニー（Swany)」に変更した。社名の由来は、スワニーの所在地である香川県の旧白鳥町（現・香川県東かがわ市）の「白鳥（Swan)」によるものである。

海外進出は、韓国から始まった。1972 年から 1978 年にかけて、韓国に「韓国スワニー」「東洋スワニー」「亜細亜スワニー」を設立し、手袋の生産を開始した。寒い韓国であれば良い手袋を生産できるであろうと見込んで、韓国スワニーでは防寒用、東洋スワニーでは合皮のスキー用、亜細亜スワニーでは革手袋を主に生産していた。当初、韓国へ進出した目的は人件費問題を解決するためであり、低賃金で働ける優秀な人材を求めてのことであった。しかし、徐々に中国との価格競争に敵わないようになり、1990 年までに 3 社とも韓国からの撤退を余儀なくされた。

韓国からの撤退には大きな試練が待っていた。労使問題にまで発展してしまい、日本および韓国のマスコミにも大きく報道されるほどであった。企業が人件費の安い地で良いものを製造するために生産地を変えていくということは、今ではどの企業でも当然のごとく行っていることだが、当時は前例がなく、ニュース番組で全国に報道されるなど、良くない意味で注目の的となってしまった。結局、労使交渉の末、慰労金を支払うことで決着し、韓国工場は閉鎖された。

その後、1980 年にアメリカのニューヨークに「スワニーアメリカ」を設立した。製造拠点としてではなく、販売拠点としてアメリカ国内の小売店向けに販売を開始した。1984 年には中国の江蘇省昆山市に「中国スワニー」、1988 年、浙江省嘉善県に「長城スワニー」、1989 年、江蘇省太倉市に「太倉スワニー」を設立し、中国全土で 1,500 人規模の生産体制となった。

なお、スワニーの手袋はすべて国内本社で企画されているため、デザイナーは定期的にアメリカを訪問し、最新の流行、トレンドをとらえて商品開発へつなげている。また、アメリカ人の幹部には中国の工場の生産ラインを視察させ、現場への理解を高めてもらっている。生産現場を知っているのと知らないのでは、営業力に大きな差が生じてしまうためである。

韓国工場の後継として中国へ進出したのは、国内本社のメインバンクからの誘いがきっかけであった。合弁の比率や、社名を「スワニー中国」か「中国スワニー」にするかという協議（最終的には「中国スワニー」、英文は「Swany China」で決着）などで難交渉を極めたが、中国で初めてとなる工場を昆山に設立することができた。しかし、設立後も試練は続き、稼働当初は現地社員が昼寝をしてしまうなど、まったく熱心に働かず、指示にも従わず、毎日がストライキのような状況となり大きな赤字を抱えるまでとなった。そこで、一部の働かない現地社員に対して、中国ではタブーとされていた解雇にも踏み切り、

また、大きな反発を受けながらも歩合制を導入するなど企業努力を重ね、何とか難局を乗り越えていった。

さらにその後、中国の発展が著しく、人の確保が難しくなってきたことから、2012 年に 300 人規模の「スワニーカンボジア」を設立した。カンボジアでは、能率給が固定月収を超える社員が、中国の 9 割に比べて 1 割しかおらず、また現地語がクメール語という難解な言語という高い壁があったが、生産性は徐々に上がっている。なお、2004 年、スワニーブランドのスキー手袋の販売拠点として「スワニーヨーロッパ」を設立しているが、2 億円の赤字を抱えて 2011 年に撤退しており、決してすべての海外進出が順調であったというわけではない。

6-3　国内本社と海外子会社の関係性

6-3-1　海外子会社への組織文化移転

本研究では、スワニーの中でも特に海外子会社への組織文化移転について詳しい 2 名に、ヒアリング調査、およびインタビュー調査を行った。はじめに、海外子会社を含めた組織全体の概要と現状について、2021 年 9 月 18 日、スワニー本社にて、板野司代表取締役社長に半構造化面接法でヒアリングを実施した。板野社長へのヒアリング調査結果の主な内容をもとに、同社における国内本社と海外子会社の関係や、組織文化に関する事象をまとめたのが表 6-2 である。

スワニーの組織文化は、前社長の三好悦郎相談役の存在が大きく影響している。同氏は足が少し不自由であったが、海外営業時の経験から、国籍、人種、性別、年齢などにより差別されない文化を目指し、商品開発などを行ってきた。その精神がスワニーの組織文化として今なお引き継がれ、国内外ともに、上司、部下の距離が近いフラット型組織[xix]の導入にもつながっている。

表 6-2　ヒアリング調査結果の主な内容（板野社長）

海外子会社との距離感	・　スワニーの組織文化は「分け隔てない文化」であり、日本人社員も外国人社員も同じ人間だという姿勢で常に接している。 ・　海外子会社でも、国内本社と同様に社員の誕生会を開催するなど、常にコミュニケーションを取るようにしている。海外子会社にも必ず社員食堂を設置し、出張時は社長自らがそこで現地スタッフと食事を共にし、目線合わせをしている。国内本社と海外子会社の間には、和気藹々とした“情緒的絆”ができあがっている。 ・　海外子会社は、国内本社の 1 つの部門と同じように扱われているため、距離感はない。海外子会社の幹部とは、テレビ会議や、国内本社へ出張で来てもらったり、また国内からも現地へ出張したりと常にコミュニケーションを取っており、国境を感じていない。 ・　東京や大阪に行くことと中国に行くことは同じ感覚であり、精神的な国境は感じていない。中国工場に行っても、そこは国内本社にいるのと同じ感覚である。 ・　中国工場のトップである総経理には、生産管理や人材マネジメント、給与についてなど国内本社の部長と変わらない権限を与えているため、高い意識を持ち経営にあたってもらっており、改善提案などが現地から次々とあがってくる。
組織文化移転	・　国内本社採用の総合職社員は、若いうちに研修として約 1 年間、国内本社では経験できない海外工場の生産ラインで人材管理や品質管理などマネジメントの手法を学んでいる。 ・　若手時代の駐在後、一度国内本社に戻り、また管理職として海外駐在することも多い。海外駐在であっても国内本社内異動と同じような感覚。 ・　海外子会社における経営理念は社是のみであり、スワニー憲章やクレドなどは持ち込んでいない。お国柄による様々な事情で、導入することは不適と判断しているため。そもそも会社に対してや働くことへの考え方は日中間でとても大きな違いがある。 ・　今は根底の理念である社是が海外子会社にも浸透し、日中間でも組織文化は共有されている。中国工場はすでに 30 年以上の歴史があり、日本に滞在経験あるスタッフも多いため、日本人の考え方は十分に理解されている。 ・　海外子会社の組織文化は基本的には日本と一緒である。例えば、海外子会社の現地社員には長く働いてもらっている。スワニーの考え方、すなわち転職

	を繰り返す欧米型とは相容れないという組織文化が浸透し、理解してもらっているからである。 ・　海外へはかなり前から進出しているが、海外工場に国内本社の組織文化が与えている影響は大きい。

出所：ヒアリング調査結果をもとに筆者作成

6-3-2　海外子会社との距離感

スワニーの国内本社と海外子会社との距離感は近い。海外子会社も国内本社と同等に扱われている。実際に収益は、国内本社と海外子会社で折半する形をとっているが、これは海外の工場をコストセンターにすれば、現地社員のモチベーションは上がらず、幹部候補を育てることができなくなると考えているためである。また、中国拠点のトップである総経理には、生産管理や人材マネジメント、給与など、国内本社の部長と変わらない権限が与えられている。基本的に海外のことは海外で意思決定がなされる仕組みとしており、国内本社と海外子会社は並列な関係にある。

国内本社の総合職社員のほとんどは、通常、若手のうちに一度海外駐在を経験する。グローバル人材を育成するという研修の意味合いもあり、約1年間、国内本社では経験できない、現地の生産ラインに立ち、工場のマネジメントとして人材管理や品質管理を学んでいる。顧客に対しての提案や、営業を行う上では、生産プロセスや原価計算といったものづくりの基本的な知識が必要になるが、ものづくりの経験者でノウハウを持つ人材は国内本社よりも海外子会社に多いため、この経験が帰任後の業務に大いに役立つことになる。海外駐在を経験すると、一度国内本社に戻るが、何年か後に再度管理職として駐在することも多い。

ただし、スワニーの海外駐在は特別な異動ではなく、海外子会社も国内本社の1つの部門と同じように扱われているため、精神的な距離は物理的な距離ほど感じられていない。海外転勤も国内本社内異動と同じような感覚だという。また、海外子会社の幹部とはテレビ会議をしたり、お互いに出張したりと常にコミュニケーションを取っており、海外子会社の事業計画などは、国内本社と定期的に見直しを行っている。したがって、社内での感覚は、中国に行くことと、東京や大阪に行くことにさほど大きな違いはなく、そこに精神的国境はないという。

その他にも精神的国境の解消のためになされていることがある。例えば、海外子会社にも社員食堂を必ず設置しているが、社長の海外出張時は現地社員と社員食堂で食事を共にしている。日本で言うところの「同じ釜の飯を食う」を実践し、一体感を醸成している。往々にして、国内本社の幹部が海外子会社を訪問する際には、現地企業の幹部らと会食するパターンが多いが、スワニーでは現地社員との交流が最優先事項として位置づけられており、いかに海外子会社に溶け込めるかという分け隔てない文化が、トップ自らにより存

分に実践されている。

さらに、国内本社と同じように現地でも社員の誕生日会が開催されたり、カンボジア工場を設立した際は、現地の識字率が高くなかったため、通称「寺子屋」と呼ばれる言語を教える教室が設置されたりと、国内本社と海外子会社が同等にコミュニケーションを取れるよう随所に工夫がなされている。したがって、海外子会社にありがちな給与のためだけに淡々と働くのみで、会社や同僚たちには関心がないという社員は、スワニーにはほとんどいない。

6-4　組織文化移転に関する分析

6-4-1　海外子会社における経営理念

スワニーでは国内本社と海外子会社の距離が近く、精神的な国境はなかった。さらに海外子会社では、国内本社と共通の社是が浸透し、国内本社の組織文化が海外子会社にも移転されている。なお、ここで着目すべきは、国内本社の経営理念として体系づけられている社是、スワニー憲章、クレドのうち、一番根底にある社是のみを海外子会社に持ち込んでいることである。

なぜ海外子会社では社是のみでスワニー憲章とクレドも含めた理念経営を行っていないのであろうか。その理由は日中間の文化の違い、すなわち会社に対しての考え方や働くこと自体への考え方の違いが大きいためとしている。例えば、中国には工会[xx]があるが、この工会とのやり取りの中でも、これらの日本との違いを実感することがあるという。したがって、国内本社と同じような構成で理念経営を行うのではなく、経営の大前提としている社是のみを持ち込み、海外子会社においては理念経営をしている。

なお、社是のみの理念経営でも海外子会社にうまく浸透させて、国内本社と同じ組織文化を移転されることができているのは、どのような工夫がなされているのか、次節以降で検証していく。

6-4-2　分析方法

続いて、実際に海外駐在を経験した社員から、海外子会社の実情についてインタビュー調査を行った。インタビューは、2021 年 9 月 18 日、スワニー本社にて、現グローブ事業部の中尾伸課長に半構造化面接法で実施した。中尾課長にインタビューを行った理由は、スワニーの海外子会社において、生産拠点として工場を最も多く有している中国に長く駐在していたためである。したがって、海外勤務のうち、中国での駐在経験を中心にインタビューを行った。

既述の板野社長へのヒアリング内容をもとに、スワニーの国内本社と海外子会社の関係性を把握した上で、中尾課長へのインタビュー調査の結果から、海外子会社の組織文化に

ついて分析する。板野社長へのヒアリング調査では、海外子会社は、国内本社と親子関係のように扱われているのではなく、国内本社のフラットな組織構成の延長線上にあり、いわば国内本社の１つの部署と並列の位置づけであるとのことだった。しかし、実際は国境をまたぐため、国内本社で働く日本人社員と海外子会社の現地社員との間では、考え方が異なって当然である。では、どのようにして国内本社の組織文化は海外子会社へ移転しているのであろうか。

インタビュー結果の分析はSCAT（Steps for Coding and Theorization）を用いる。SCATとは、大谷（2008）が開発した質的データ分析方法であり、以下の手順で行われる。まず、テクスト（言語のデータ）をセグメント化（断片化）し、それぞれに、＜1＞テクストの中の注目すべき語句を抜き出す、＜2＞抜き出した語句を言い換えるテクスト外の概念を入力する、＜3＞＜2＞を説明するためのテクスト外の概念を入力する、＜4＞そこから浮かび上がるテーマ・構成概念を入力する、といった順にコードを考案して付していく４つのステップのコーディングを行い、最後に、＜5＞テーマ・構成概念を紡いでストーリー・ラインを記入する。

ストーリー・ラインとは、データに記述されている出来事に潜在する意味や意義を、主に＜4＞に既述したテーマを紡ぎ合わせて書き表したものであり、ストーリー・ラインを断片化することで、理論記述が行える分析手法である。テクストが「表層の出来事の記述」出るのに対して、ストーリー・ラインは「深層の意味の記述」であり、誰がどこで何をしたというような具体的な事実はわからなくてもよく、それらをわかるようにするための語を補う必要はない（大谷，2021）。また、ストーリー・ラインは、「分析の結果明らかになった意味のプロットそのもの」であるため、分析の結果何が明らかになったかといった分析の経緯はない（大谷，2021）。ストーリー・ラインを記述した後は、これまでの分析から言えることとして、理論記述を行う[xxi]。

6-4-3　分析の過程

以下、テクストの内容を参照にしながらストーリー・ラインに基づいて分析を行う（表6-3）。

表 6-3　中尾課長へのインタビュー結果結果の SCAT 分析過程

発話者	テクスト	〈1〉テクスト中の注目すべき語句	〈2〉テクスト中の語句の言い換え	〈3〉〈2〉を説明するようなテクスト外概念	〈4〉テーマ・構成概念
聴き手	はじめに、海外駐在された場所と期間を教えていただけますか。				
中尾課長	スワニーに入社してすぐに海外赴任となり、まず中国に 4 年間駐在し、アメリカに移って 10 年間、その後また中国に戻り 7 年間駐在しました。合計で 21 年間続けて海外駐在したことになります。駐在中、日本人は多くて 3 人、少なければ自分 1 人しかいなかったため、本社とのやりとりだけでなく、様々な活動で先頭に立って模範を示していく立場だと認識していました。	合計で 21 年間続けて海外駐在、日本人は多くて 3 人、先頭に立って模範を示していく立場	長期海外駐在、日本人駐在員は僅少、最前線でお手本を見せる役割	豊富な海外駐在経験、リーダーシップ	豊富な経験による日本人駐在員としてのリーダーシップ
聴き手	特に工場で多くの工員を抱えていた中国では、文化の違いを実感されたと思いますが、心がけていたことはありますか。				
中尾課長	そうですね、それはたくさんありました。日本にいれば、日本人同士が「あうんの呼吸」でわかるであろうことを、中国では当然ですが考え方が違いました。しかし、本社での考え方、日本人の考え方を一方的に押しつけるのではなく、意識的に現地社員の立場で考えるように心がけていました。現地社員にも本社の考えを理解してもらえるように、相互理	中国では当然ですが考え方が違い、日本人の考え方を一方的に押しつけるのではなく、意	日中の思考の差異、日本文化と国内本社文化の非強制、現地社員目線を心がける、意思	国家文化および組織文化の違い、現地に合わせたコミュニケーション推進	現地目線でのコミュニケーション推進が駐在員の使命、日本文

	解を促進させる役割だったと思います。	識的に現地社員の立場で考える	疎通の深化に貢献		化、国内本社文化の非強制
聴き手	国内本社の考え方は理解してもらえましたか。				
中尾課長	はい。わかりやすい例では、一般的に海外は転職を繰り返す人が多いですが、スワニーでは、いまだに高校卒業してから定年近くまでずっと働く社員が多いんです。社員が長く働いてくれるので、経験と知識が積み重なって、彼らに安心して仕事を任せられる信頼関係ができていきました。	経験と知識が積み重なって、安心して仕事を任せられる信頼関係	経験による知見、頼りがいある信頼関係	現地社員の学習、社員一丸、高い信用性	現地社員の学習を通じた高い信用性
聴き手	具体的にわかりやすい事例はありますか。				
中尾課長	そうですね、例えばアクシデントなど急を要する問題が起きた時の対応力の速さや、それに対して皆で解決に向けて団結するチームワークを見る時など、彼らへの高い信頼度を実感しました。スワニーの、つまり本社の組織文化を感じる瞬間でしたね。	解決に向けて団結するチームワーク、本社の組織文化を感じる	一体感、国内本社と同じ組織文化	チーム一丸、国内本社と同じ組織文化	一丸となったチームワーク、共通の組織文化
聴き手	長く働く社員の方が多いということは、居心地がよいということですよね。				
中尾課長	居心地よいと感じながら働いている社員は多いと思います。でも、中国でも本社と同様に業績評価を行って、日本人駐在員や、工場長、総経	居心地よい、馴れ合いのようなもの	快適、身内に甘い関係にしない、現	快適な職場をぬるま湯にしない、モ	快適な職場でもぬるま湯に

	理から評価レビューを与えているので、馴れ合いのようなものは発生していないように思います。むしろ課題克服への道筋を一緒に提示してあげたり、昇進の可能性も示したりして、新しい意欲を出させるように努めています。	は発生していない、新しい意欲を出させる	地社員のやる気向上	チベーション創出	しない、社員のモチベーション向上
聴き手	中には反発するような社員もいたのではないでしょうか。				
中尾課長	確かに工場内で、派閥というほどではないですが、小さな仲良しグループも見受けられました。でも、スワニーの組織文化とまったく違うということはなかったですね。組織文化はしっかりと根付いていました。	組織文化はしっかりと根付いて	国内本社組織文化の定着	国内本社の組織文化の海外移転	国内本社の組織文化が海外子会社へ移転
聴き手	どのように国内本社の組織文化が中国工場に移転したのでしょうか。				
中尾課長	いろいろありますが、社長や部長など幹部が中国の工場に出張した際に、先頭に立って現地社員を指導してくれたことは、本当に助けられました。それを見ていると、まさに日本と中国の間に国境はないという感覚でした。中国工場は本社の延長線上にあるという感覚で、国内外どちらの立場でも国境を感じさせない環境にありましたね。	日本と中国の間に国境はない、中国工場は本社の延長線上にある	国内本社と中国工場のボーダレス化、国内本社と中国工場が一枚岩	日中の国境がない組織構造	国境を感じさせない組織
聴き手	中国工場はどのような組織体系となっているのでしょうか。				
中尾	国内本社同様にフラット型組織で、本社のフラット型組織が中国に持ち	国内本社同様にフ	国内本社と同様多	中国工場において	中国工場も幹

課長	込まれたのだと思います。私が入社した頃からフラット型組織でしたが、おそらく先代社長の三好、現社長の板野が、中国の工場でも常にオープンな社風を築くことを心がけてきたことが、上手く機能している要因の１つかと思います。	ラット型組織、中国の工場でも常にオープンな社風を築くことを心がけて	階層組織ではない、中国工場でも国内本社と同じ文化構築に尽力	も幹部と社員の距離が近い、国内本社と同じ組織文化構築に努める	部と社員の距離が近いフラット型組織、国内本社と同じ組織文化構築に努め
聴き手	工員にとっては、自国である中国の文化の上にスワニーの組織文化を持ち合わせているのだと思いますが、とてもよい雰囲気のようですね。はじめからこのような状況だったのでしょうか。				
中尾課長	今は中国文化とスワニー文化がうまく折衷していると思います。私が赴任した時は工場を設立してからすでに 10 年以上経っていましたが、設立当初の駐在員の先輩方は相当な苦労があったと思うし、実際に日本の考え方を現地社員に伝えていくのはとても大変だったと聞いています。今は新入社員が入ってきても、現場の管理者や班長から「これがスワニーの文化だから」と言われると、それが普通になってしまうという好循環が出来上がっています。私はそのような状況で赴任したので、それほど大きな苦労はありませんでした。	中国文化とスワニー文化がうまく折衷、設立当初の駐在員の先輩方は相当な苦労	国家の文化と組織文化の融合、海外子会社立ち上げ時の苦難	国家文化と組織文化の相互理解、海外子会社立ち上げ時の困難	国家文化と組織文化の融合、海外子会社立ち上げ時は苦難

聴き手	御社の理念経営は中国でも実践されていますか。				
中尾課長	社是は世界共通なので、中国の工場でも翻訳して壁に飾っていました。皆で唱和するなど浸透させるための活動は特にしていなかったのですが、社員間で社是に関する会話はよく耳にしていましたし、工員も社是の内容をきちんと理解していました。エピソードとしては、急な出荷に間に合わせるために、現場の工員だけでなく事務所の社員も総動員で残業をしていた時があったのですが、「自分には関係がないのに残業している」と不満を漏らす社員に対して、長く勤務している社員含め他の者たちが「いや、これは自分のために、社会のために、やっているんだ。」と言い出し、皆が作業に集中して取り掛かってくれたことがありました。	浸透させるための活動は特にしていなかった、社員間で社是に関する会話、工員も社是の内容をきちんと理解	社是浸透活動の未実施、社是を意識、社是の理解	能動的な社是浸透、グローバルな経営理念浸透	自然に社是が浸透、世界共通の社是がグローバルに浸透
聴き手	工員たちに自発性が生まれていたのでしょうか。				
中尾課長	そうだと思います。よくわかる例として、中国で年2回開催している「中国スワニー会」というイベントがあります。そこで行われる工場対抗の「5S 発表会」のために、工員たちは各部門の作業効率向上や整理整頓に対するアイデアを自発的に考えています。日頃からネタを蓄えている工員もいて、そのアイデアを聞く	工員たちは各部門の作業効率向上や整理整頓に対するアイデアを自発的に考え、	能動的な現地社員の言動、国内本社の組織文化移転の好機	指示命令によらない現地社員の積極性、国内本社の組織文化移転のチャンス	現地社員の自発的なやる気ある言動、中国工場へ国内本社の

	のも面白いですし、感心させられます。発表には社長をはじめとした本社の幹部からコメントが寄せられるので、皆がんばります。この場は本社の考えを伝える絶好の機会にもなっています。とても重要な行事なので、コロナ禍でもリモート開催で継続しています。	国内本社の考えを伝える絶好の機会			組織文化移転の良い機会
聴き手	具体的にどのようなアイデアが出ているのでしょうか。				
中尾課長	「パーツの裁断効率を上げるための資材固定方法」のような簡単な気付きから、「楽な姿勢で作業ができる椅子」のような発明みたいなものまでありました。改善前後のデータを出して数字で実証されたものばかりです。このように発表前は、各工場で自発的な行動が続々と起きています。	各工場で自発的な行動が続々と起き	受け身でない現地社員の行動	能動的に行動する現地社員	現地社員の自主性が増幅

（ストーリー・ライン）

中尾課長は、入社後すぐに海外駐在し、豊富な経験による日本人駐在員としてのリーダーシップを発揮してきた。その後、長期に渡った駐在中では、現地目線でのコミュニケーション推進が駐在員の使命ととらえ、日本文化、国内本社文化の非強制を心がけてきた。現地社員の学習を通じた高い信用性が駐在員との間で構築され、また、国内本社の組織文化が海外子会社へ移転したことで、共通の組織文化は、一丸となったチームワークを生み出していた。快適な職場でもぬるま湯にしないよう留意することで、社員のモチベーション向上にも寄与していた。海外子会社立ち上げ当時は苦難があったが、中国工場も幹部と社員の距離が近いフラット型組織であったことも手伝って、国内本社と同じ組織文化構築に努め、今は国境を感じさせない組織となった。国家文化と組織文化が融合され、自然に社是が浸透し、世界共通の社是がグローバルに浸透されている。中国スワニー会は、中国工場へ国内本社の組織文化移転の良い機会

のみならず、現地社員の自発的なやる気ある言動を生み、現地社員の自主性が増幅されている。
（理論記述） ・　日本人駐在員は、日本の文化、国内本社の文化を強制せず、海外子会社目線でのコミュニケーションを推進することにリーダーシップを発揮すれば、現地社員の学習を通じた高い信用性が駐在員との間で築かれる。 ・　国内本社から海外子会社へ組織文化が移転することによりチームワークは深まる。快適な職場でもぬるま湯にならないよう留意することで現地社員のモチベーション向上にもつながる。 ・　海外子会社も国内本社と同じフラット型組織にすると、現地社員にとっても幹部は近い存在となり、国境を感じさせない組織となる。国家文化と組織文化の融合がなされ、グローバルに社是も浸透するようになる。 ・　国内本社からの幹部が参加する現地で行われるイベントは、海外子会社への組織文化移転の良い機会となるのみならず、現地社員の自発的なやる気ある言動を生み、自主性が向上される。

※ストーリー・ラインの下線箇所は〈4〉テーマ・構成概念からの引用

出所：インタビュー調査結果をもとに筆者作成

6-4-4　国内本社と海外子会社間の組織構成

以上の SCAT 分析から、ストーリー・ラインおよび理論記述を中心に分析を行う。まず着目すべきは、日本の文化、そして国内本社の文化を海外子会社に強要していない点があげられる。結果的に国内本社の組織文化が海外子会社へ移転しているのだが、はじめから押しつけることをしていない姿勢は現地社員にも伝わり、現地化、すなわちローカライゼーションを実現している。

さらに、国内本社と海外子会社がそれぞれフラット型組織であり、並列な関係でつながっていること（図 6-1）も、グローバルレベルで組織文化が移転することに有効に働いていたと考えられる。前章で述べた国内本社のフラットな組織体系が、海外子会社にも延長されているイメージである。ただし、国内外がフラット型組織でつながっていれば組織文化を共有できるという単純なものではなく、スワニーの海外子会社への組織文化移転に関する事例については後述する。

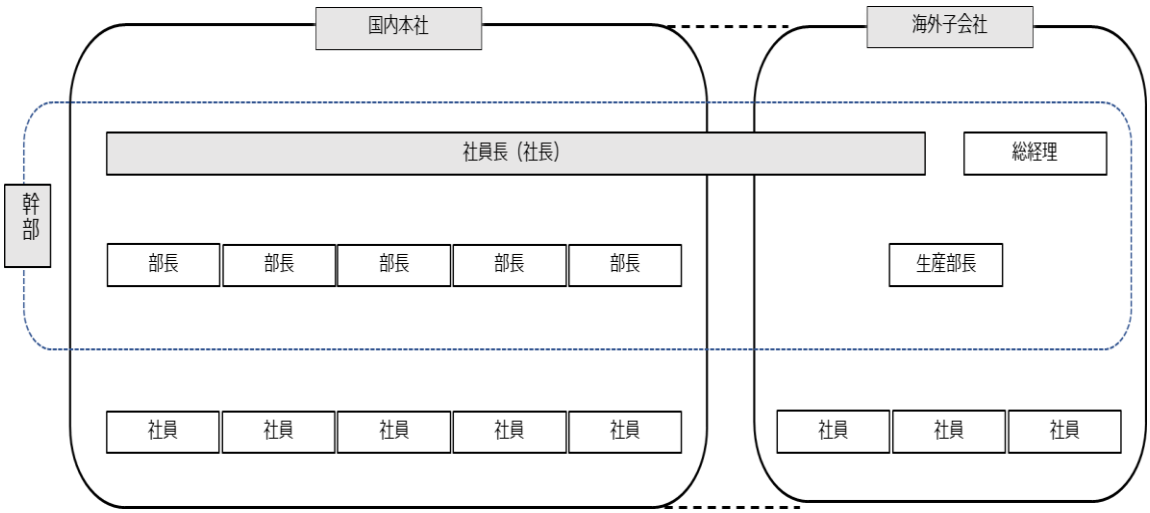

図 6-1　スワニーの国内本社と海外子会社の組織構成イメージ

出所：インタビュー調査結果をもとに筆者作成

国内本社の組織文化が海外子会社へ移転したことは、退職者が減り、多くの現地社員が長く勤務するようになった要因の 1 つだと考えられる。なぜなら、多くの社員が長く勤務することは国内本社と同じ現象だからであり、国内本社の組織文化が海外子会社においても浸透している証であろう。

スワニーの組織文化は、海外諸国に多い転職を繰り返す文化と異なる。海外子会社に組織文化が移転することで、現地社員が長く勤務するようになり、経験と知識を通じた学習が積み重なり、業績面において好材料となるばかりでなく、現地社員間、および国内本社との関係においても信頼関係が築かれ、チームワークの結束が高まっている。このように、海外子会社にも国内本社の組織文化が移転、浸透することで、結果的に海外子会社を長期に渡り運営できていると考えられる。

6-5　組織文化移転のメカニズム

6-5-1　国内本社と海外子会社間の並列な関係

スワニーの国内本社の特徴は「社員本位の経営」であり、社内では常にオープンなコミュニケーションが交わされている。中間管理職がいないフラット型組織であり、経営会議メンバーの部長以上の 9 人以外は、役職はそれぞれあるもののほぼ並列な関係であり、ヨコのつながりが強い。社長も社員間の長という意味で、自らを「社員長」と呼んでいる。オープンな風土で、超長期戦略と人事情報以外は、経営会議の内容や月次決算も含めすべて社員に公開されている。

このように社員誰しもを人として尊重する、分け隔てない平等な組織文化がスワニーの原動力であるが、組織文化は、国内本社と同様に海外子会社にも広がっている。組織文化の根底には、前社長の三好悦郎相談役の影響が大きい。同氏は足が少し不自由であったが、海外を飛び回り、手袋の販売や開発を行ってきた。その時の経験から、日本人も外国人も同じ人間であり、国籍、人種、性別、年齢などにより差別されない文化を目指し、商品開発などを行ってきた。

その精神がスワニーの組織文化として今なお引き継がれており、国内本社のみならず、海外子会社においてもフラットな組織構造が導入されている。つまり、国内本社のフラット型組織が海外子会社にも続いているということであり、親会社と子会社の関係というよりは、国内本社と海外子会社はまったくの並列な関係である。したがって、国内本社と海外子会社間に上下の関係はなく、利益を国内本社と海外子会社で折半していることからも明らかである。

他にも海外子会社が国内本社と同様に扱われている例として、中国拠点のトップである総経理には、生産管理や人材マネジメント、給与など、国内本社の部長と変わらない権限が与えられているが、体制面においても、国内本社と海外子会社の並列な関係性が維持されている。基本的に海外のことは海外で意思決定ができるよう、現地トップ（総経理）とナンバー2（生産部長）に任せているが、2 人とも中国国籍で現地採用である。また、国内本社での就業経験があり、スワニーの組織文化を十分に体得し、かつ日本語ができる者を据えている。

板野社長がコメントしていたように、海外子会社は国内本社の 1 つの部門と同じように扱われており、精神的な距離は物理的な距離ほど感じられていない。現地幹部とはテレビ会議をしたり、お互いに出張したりと常にコミュニケーションを取っており、海外での事業計画などは、国内本社と一緒に定期的な見直しを行っている。したがって、社内での感覚は、中国やカンボジアに行くことと東京や大阪に行くことにさほど大きな違いはないというように、並列な関係性は国内本社から海外子会社へ続いており、決して国内本社の意向を押しつけることもしていない。中尾課長は、国内本社と海外子会社の並列な関係性を念頭に、日本人駐在員の立場で国内本社の組織文化を強要せず、海外子会社と対等な関係を築く役割を果たしていた。

その他にも、「国境を感じていない」という板野社長のコメントにあるように、海外子会社とは常にコミュニケーションを取っており、現地社員たちに国内本社との一体感を与え、部外社感を生んでいない。社長を含む幹部自らが海外子会社を訪問する際には、必ず社員食堂で現地社員たちと食事を共にしたり、カンボジア工場では識字率を上げるための研修として社内に教室を設置したり、国内本社と海外子会社という違いこそあれ、差別なく、国内本社と海外子会社が同じ目線に立ってコミュニケーションが取れるような並列な関係性構築を日頃から推進している。

6-5-2　海外子会社における社是の存在

国内本社の社員、海外子会社の社員ともに、勤務地は違っても自分たちはスワニーの一員であることは変わらないという感覚を持っている。そのため、海外子会社でありがちな給与のためだけと割り切って淡々と働くのみで、会社や同僚たちには無関心という社員はほとんどいない。

日本と違い海外は、マネージャークラスのホワイトカラーと、生産ラインに立つワーカークラスのブルーカラーは、採用、社内育成、給与体系、昇進制度など様々な面において明確に区別されていることが多い。他方、日本ではこの両タイプは独立しているわけではなく、例えば生産ラインに立っていた社員が昇進や人事異動でマネージャー職に就くという同一企業の長期雇用は珍しいことではない。しかし、海外でブルーカラーからホワイトカラーへのキャリアパスを考えるのであれば、同一企業内ではなく、転職するのが一般的である。

スワニーの海外子会社においては、まさに日本タイプが持ち込まれていることになる。国籍、人種を超えて皆同じく平等だという分け隔てない組織文化が移転しており、そのような環境下、ものづくりに関する改善提案などが現地からあがってくることも珍しいことではなく、また、現地社員からも幹部が育っている。逆に居心地の良さが度を超えないような対応も取られている。中尾課長のコメント「馴れ合いのようなものは発生していない」が示しているが、「ぬるま湯」に浸かっている状態にならぬよう、言いたいことを言い合える関係が維持できるように努め、業績評価面談などを中心にコミュニケーションがしっかり取られている。

海外子会社も国内本社と同様にフラット型組織であることから、いわば、海外子会社も国内本社の１つの部署と並列な位置づけにあるのだが、実際は国境をまたぐため、国家の文化も異なり、国内本社の組織文化を身に付けている日本人社員と、海外子会社の現地社員との間では、様々な面で考え方が異なって当然である。では、どのようにしてそれらを上手くつないでいるのであろうか。その１つが、組織文化形成には欠かせない経営理念であった。

国内本社では、経営者が制定した「社是」と「スワニー憲章」、そして、社員有志のクレド委員会が創り上げた「クレド（信条）」をもとに理念経営を行っているが、それらのうち、社是「自分のために　社会のために　世界のために」は世界共通のものであり、海外子会社にも浸透している。社是は初めての対外直接投資であった韓国進出時に作成されたが、海外子会社においても分け隔てない文化が移転している要因の１つは、この社是の存在であろう。社是が、組織文化移転のバウンダリー・オブジェクトとして、国内本社と海外子会社をつなぐ役割を果たしていた。

6-5-3　海外子会社におけるブローカー

スワニーでは、国内本社と海外子会社がともにフラット型組織であり、並列な関係性を保っていることで、組織文化が移転しやすい状況にあるのだが、実際に両者をつないでいる役割は誰が担っているのであろうか。海外子会社への社是浸透の例のみならず、中国スワニー会においても「各工場で自発的な行動が続々と起きている」ということからもわかるように、実践コミュニティのブローカー役を果たしている者がおり、円滑な組織文化移転の実現に貢献していた。

ブローカーの役割を果たしているということは、すなわち異文化および国内本社の組織文化を受け入れているということだが、長く勤務しているからといって誰でもできることではない。ブローカーの役割を担うことができるのはまさにグローバル人材であり、国内本社から海外子会社への組織文化移転をアシストしている。ブローカーの貢献により、現地社員に経験や知識が積み重なり、業績面にも好影響を与え、組織文化も確固たるものとして引き継がれている。

ブローカー役となる長く勤務する現地社員が多くなってきたのは、国内本社の組織文化が海外子会社へ移転していることも大きな要因であろう。海外子会社で退職者が減っていることは、国内本社と同じ現象で、海外に多い転職を繰り返す文化と異なり、国内本社の組織文化が海外子会社にも移転している証である。身近にいる同僚に、長く勤務している社員が多ければ、それが当たり前のことだと感じられ、自らも長く勤めようかと思える好循環も生まれている。

現地社員の中にも国内本社勤務経験者が多いため、国内本社の考え方は十分にわかっており、当然ながら社是もよく理解した上でスワニーの組織文化を持ち合わせている。経験豊富で、国内本社勤務も経験している現地社員がブローカー役を担うことで、海外子会社においても基本的には国内本社と同じ組織文化が存在している。

海外子会社が国内本社と並列に扱われていることから、現地社員は国内本社の意向を押し付けられる心配がない。海外子会社の現地社員たちは国内本社との一体感を感じ、部外者感を持っていない。したがって、国内本社と並列に扱われている海外子会社の現地社員には“心理的安全性”が生まれているとも考えられる。

心理的安全性は、社員の危機意識の低下や思考の停止にもつながりかねないという懸念もある。しかし、スワニーにおける心理的安全性とは、“ぬるま湯”に浸かっているということではなく、国内外の並列な関係性の中で言いたいことを言い合える関係が構築されている状態である。

6-5-4　海外子会社における実践コミュニティの事例

海外子会社においても、国内本社と同じく実践コミュニティの動きが見られた。一例として、世界共通の「社是」の浸透が挙げられる。中国工場では、社是を中国語に翻訳して

執務室内の壁に飾っているが、皆で唱和するような活動はしていない。しかし、ごく自然に社是が現地社員間に浸透している。

海外子会社における社是は、当然ながら国内本社よりも馴染みが薄いものとなる。国内本社でつくられた社是は、海外子会社に勤務する社員にとっては国内本社勤務の社員よりも身近なものではなく、また、社是に触れる機会は少ない。海外子会社に勤務する社員にとって、国内本社の社員よりも社是に対してアクセスの度合いに制限が生じるのは必然的であるが、海外子会社だから身近な存在でない状況は様々な国内本社との目線合わせで軽減されている。

例えば、国内本社の幹部は、海外子会社の社員たちにも国内本社と同様に指導したり、社員食堂で一緒に食事をしたりするなど、海外子会社を国内本社の延長線上に位置づけている。国内本社同様にフラット型組織であるスワニーの海外子会社は、ヨコの連携から実践コミュニティが形成されやすく、意味の交渉を通じて学習が積み重ねられている様子が確認された。

実際に、現地社員間の会話で、社是についての意味の交渉が行われており、社是への理解度が深化されていた。例えば、急な発注等でやむを得ず定時後の業務を余儀なくされて不満を漏らす現地社員に対して、長く勤務する現地社員が、取り組んでいる業務の内容を社是にあてはめて、「これは自分のためだけではなく、社会のためにやっているんだ」といった説明をして説得する場面が見られている。ここで注目すべきは、長く海外子会社に勤務しスワニーの組織文化を持ち合わせている現地社員が、実践コミュニティのブローカーとして意味の交渉を手助けしていたことである。

春と冬の年 2 回、中国で開催されている「中国スワニー会」においても、準備段階等で実践コミュニティの動きが見られた。中国スワニー会は、春は中国の 4 工場が持ち回りの 1 工場に集まり、冬は、国内本社の幹部が 4 工場を巡回する。そこでは経営会議が行われるが、特に春は工場ごとにテーマ別発表会も併催されている。その発表に際し、各工場で実践コミュニティが形成されていることを確認できた。

各工場で自発的に集まった現地社員は、発表の準備のために議論を重ね、例えば「パーツの裁断効率を上げるための資材固定方法」「楽な姿勢で作業ができる椅子」などのアイデアを出し合い、改善前と後のデータとともにまとめて、わかりやすく、アピールできる内容に仕上げている。これらの発表に対しては、国内本社の幹部からのコメントも寄せられるため、毎年工場間での競争意識は高まっている。現地社員の間で団結力も育まれ、彼らのモチベーション向上にもつながっている。また、他の工場の発表内容を、自分の工場を改善するための参考にするケースも多く、競争だけでなく、組織全体としても貴重な場となっている。

中国スワニー会をきっかけとして生成された実践コミュニティにおいて、現地社員間ではいかに国内本社の幹部に自分たちの工夫をわかってもらえるか、アピールできるのかに

ついて、議論が行われていた。さらに、国内本社の考え方や組織文化が、海外子会社で働く現地社員の一人ひとりに伝わる場という意味でも、中国スワニー会が果たしている役割は大きい。

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

スワニーでは、海外子会社に組織文化が移転されることで、現地社員間で心理的安全性が高まり、退職者が減り長く勤務する社員が増えていた。現地社員に経験や知識が積み重なることで業績面にも好影響を与え、組織文化自体も確固たるものとして引き継がれていた。国内本社の組織文化が海外子会社にもしっかりと移転することで、駐在員が交替しても組織文化が揺らぐことはなく、小グループなどによるサブ・カルチャーが出現しても問題は発生していない。

国内本社から海外子会社へ組織文化を移転させるにあたり、海外子会社においても国内本社同様のフラット型組織を導入することが効果的であった。国内本社も海外子会社も分け隔てない経営を行っているスワニーにとって、国内外がフラット型組織でつながっていることは何ら特別なことではなく、海外子会社も国内本社の一部として、ごく自然に扱われている。つまり、海外子会社も国内本社の部署の延長線上にあるという位置づけで、両者は並列な関係性である。

したがって、海外子会社には十分な情報共有がなされないといったことはよくあるが、同社では、国境を感じさせないほどにコミュニケーションを取ることができている。海外子会社との精神的な国境が解消されることにより一体感が生まれ、スムーズな組織文化移転が実現され、それによって海外子会社への知識移転と、海外子会社での創意工夫も両立されていた。また、現地社員の居心地が良くなりすぎることで悪影響が出ないようにも留意していた。

国内本社と海外子会社をつなぐバウンダリー・オブジェクトとしては、世界共通の社是が活用されていた。長く勤務している現地社員が仲介者としてブローカーの役割を担っていた。スワニーの組織文化をよく知る日本人駐在員はいるが、少人数であるため、現地社員がブローカー役を担えることはとても効果的である。

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

国内本社と海外子会社にフラット型組織を導入し、並列な関係性を構築、維持することや、実践コミュニティを通じた海外子会社への組織文化移転は、大企業の規模では難しいであろう。柔軟性、機動性、小回り性といった経営上の特性を持つ中小企業に優位な組織文化移転の組織マネジメントだといえる。

なぜなら、例えば大企業であれば、社長が海外子会社へ出向いて現地社員の一人ひとりと直々にコミュニケーションを取ることは現実的に難しく、また、実践コミュニティが形成されやすいとされるフラット型組織は、大企業よりも中小企業に多いためである。中小企業は駐在員として派遣できる人材を確保することが難しく、育成する資金も十分でないことが多いが、組織マネジメント次第で、海外子会社への知識移転と海外子会社での創意工夫を両立させることもできる。

実際に今後スワニーでは、国内本社の規模を拡大する予定はなく、仮に社員数を増やすとなると海外子会社を国内本社の一部門と見なすことが難しくなるためだという。このように国内本社と海外子会社を分け隔てなく、並列な関係性を保って組織マネジメントしているため、海外「子会社」という主従関係がある呼び方ではなく、海外支店という呼び方が適切であろう。

6-8　小括

本章では、海外子会社への組織文化移転について分析することが目的であった。スワニーの国内本社から海外子会社への組織文化移転においては、海外子会社においても国内本社と同様のフラット型組織を導入し、国内外をつなぐことが有効であることがわかった。国内本社も海外子会社も分け隔てない経営を行っているスワニーにとって、国内外がフラット型組織でつながっていることは何ら特別なことではなく、海外子会社も国内本社の一部として、ごく自然に扱われている。つまり、海外子会社も国内本社の部署の延長線上にあるという位置づけとし、並列な関係性が維持されていた。

また、国内外をつなぐバウンダリー・オブジェクトは社是であった。日本文化が前提とされている社是は、海外子会社に勤務する現地社員にとっては、国内本社に勤務する社員と比べれば馴染みが薄く、アクセス制限がある。そこで、ブローカーの役割を担っていたのが、現地に長く勤務する社員であった。

スワニーでは、国内本社の経営理念である社是、スワニー憲章、クレドのうち、現地社員の経営理念へのアクセス度合いを考慮し、社是のみを導入、中国語に翻訳して活用していた。以上のような海外子会社への組織文化移転は、柔軟性、機動性、小回り性といった経営上の特性を持つ中小企業だからこその組織マネジメントである。

[xviii] 大谷（2019）によれば、SCAT では、コードを使った分析とはいえ、最初から最後までテクストのデータを見ながら分析を行うため、大量のデータを取り扱ったり、大規模なデータを分析したりするのは困難であり、むしろシングルケースのような小規模なデータ

分析に適している。

[xix] 本研究におけるフラット型組織とは、「意思決定ラインの階層（特に管理職）を減らした組織」を指す。日本に多いピラミッド型組織において、中間管理職をなくすなど階層をフラットにすることで、上層部に集中しがちな権限を分散させ、意思決定のスピードアップを図ることができる。

[xx] 中国には、「中華人民共和国工会法」という、労働者組織である工会について定めた法律がある。日本の労働組合に近いが、工会は企業と労働者の間に位置づけられる中立的な組織である。

[xxi] 大谷（2019）によると、ストーリー・ラインはデータの深層の意味を再文脈化した、複合的で構造的な記述になっているため、ストーリー・ラインを断片化することで理論記述が行えるとしている。これは、新しい理論を創出するわけではなく、理論はすでにストーリー・ラインに埋め込まれているはずであり、したがって、理論とは、普遍的かつ一般的に通用する原理のようなものではなく、「このテクストの分析によって言えること」となる。

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

7-1　追加事例研究

第 5 章および第 6 章のスワニーにおける事例分析から、経営理念浸透から組織文化形成への過程において、国内本社、海外子会社ともに実践コミュニティが確認された。組織文化の形成に実践コミュニティが有効であることはわかったが、本章では、より実践コミュニティの貢献を深掘りする。

第 5 章では、スワニーの国内本社におけるクレド委員会の活動において、実践コミュニティの動きが見られた。クレド委員会自体、社内のヨコのつながりから構成されていたが、クレド委員会が主催する理念朝礼も、日頃接点のない他部署の社員らとグループになり、経営理念について議論するものであった。そのグループも毎週メンバーが代わり、さらに、社外のお客様や地元住民の方にも実際にグループに入ってもらい、スワニーの経営理念について議論が交わされていた。つまり、スワニーの経営理念に近い存在の社員から遠い存在の社外の方までを含めて議論されていたことになる。

第 6 章では、国内本社から海外子会社への組織文化移転について分析してきたが、国内本社と海外子会社にフラット型組織を導入して、並列な関係性を構築するなどの組織マネジメントが有効であった。さらに、海外子会社においても、実践コミュニティを通じた経営理念浸透からの組織文化形成が確認された。フラット型組織であるがゆえに実践コミュニティが生成されやすく、日本人駐在員、現地社員の他に、長く海外子会社に勤務する現地社員が実践コミュニティのブローカーの役割を担っていた。

しかし、第 5 章および第 6 章の経営理念浸透から組織文化形成に至る実践コミュニティの役割についての分析は、スワニー1 社のみの事例であるため、質量ともにまだ十分とは言えない。特に、スワニーの国内本社と海外子会社の事例からわかったように、歴史的、文化的なコンテクストが異なるメンバーを多く含む実践コミュニティが、経営理念浸透から組織文化形成に貢献していたが、その点をより本章で追求していきたい。

そこで、組織文化が形成されている中小企業を対象に追加事例研究を行い、実践コミュニティの貢献について深掘りすることとする。本章では、本研究の事例対象企業であるスワニーの事例分析を補強する目的で、株式会社天彦産業（以下、天彦産業）を取り上げる。天彦産業を選定した理由は、まず、組織文化が形成されていると社内外において評価されている中小企業だからである。具体的にどのような組織文化であるかは後述することとするが、加えて、実践コミュニティが確認しやすい 100 名以下の中小企業で、理念経営を行っており、かつ、アジアに海外子会社を保有しているなど、スワニーと相似している。したがって、スワニーの事例をさらに深く研究するに相応しい中小企業である。

7-2　天彦産業の概要

天彦産業は、2 年後に創業 150 年を迎える特殊鋼やステンレス鋼の流通、販売を行うグローバルな中小企業である（表 7-1）。1875 年、滋賀県にて鋸（のこぎり）の製造業として創業し、その後、数度に渡る倒産危機を「三方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし）」の精神で乗り越えて現在に至っている。現社長は 6 代目になるが、これまで会社が積み上げてきた歴史や伝統を継承し、「五方よし（社員とその家族、外注先・仕入れ先、お客様、地域社会、株主様）」をベースとして、「いつまでも働きたい会社」「子どもや孫も入りたい会社」「つながり続けたい会社」となることを目標に経営している。

表 7-1 天彦産業の概要

企業名	株式会社天彦産業（https://www.tenhiko.co.jp/）
法人設立	1944 年（1875 年創業）
資本金／年商	2,083 万円／54.9 億円（2022 年 3 月期）
代表者	樋口威彦　代表取締役社長
本社所在地	大阪市中央区本町 2-1-6　堺筋本町センタービル 15 階
社員数	44 名（2023 年 7 月）
主な取扱商品	国内外における特殊鋼 ステンレス シリコロイの素材販売 加工販売
海外拠点	中国、タイ

※資本金／年商、社員数はいずれも調査時点

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

海外拠点は 2007 年、上海に販売会社として現地法人を設立、翌 2008 年、バンコクに加工拠点として現地法人を設立している。また、国内本社でも海外営業として、ウェブサイトを通じた海外戦略も展開している。このウェブ販売事業のチームでは、女性が中心となり取り組まれているが、元々は産休・育休明けの女性社員が復帰するタイミングで始まり、今は天彦産業の柱に成長した。海外売上比率は順調に推移し、現在では 50%を超えるまでになった。

また、女性が活躍する企業としても注目を集めている。女性社員の割合は約 30%前後であるが、以前と比べれば増えている。2008 年にはくるみんマークを取得し、2013 年にはダイバーシティ経営企業に選定され、2015 年には大阪市女性活躍リーディングカンパニー（2 つ星）に認証され、2018 年には関西財界セミナー賞で輝く女性賞を受賞している。女性が活躍することと女性を優遇することは別であり、決して女性社員を特別扱いし

ているということはない。人事も評価も給与体系も、男性社員と同じ条件である。長年日本では、鉄鋼業界は男社会だと認識される風潮があったが、女性が活躍するワークライフバランスが充実した企業だということで、2014 年 4 月 18 日には、当時の安倍総理が天彦産業を視察訪問している。

7-3　経営理念浸透による組織文化形成

天彦産業の経営理念といえば「社員第一主義」というほど、社内外で広く公言されている。創業時は「三方よし」の精神で始まったが、紆余曲折を経て、現在は「社員第一主義」を前面に打ち出している。さらに、社員第一主義をわかりやすくするために、また実行しやすくするために「3H（3 つの Happiness)」①自らの幸せの追求（やりがい、生きがい)、②家族の幸せの追求（絶対的支援者)、③会社の幸せの追求（社会的な存在価値）を示し、真の幸福を追求するとしている。

自分の幸せと家族の幸せを追求していけば、必然的に会社も良くなるという考えに基づいており、この 3H が達成できれば真の顧客幸福につながるという経営理念である。経営理念で家族の幸せ追求を宣言する会社は多くないが、具体的には、ボーナスの支給時に、本人宛てと家族（配偶者）宛てに手紙を出したり、奥様ボーナス（独身社員にはお母様ボーナス）を支給したりと、家族の支援が何よりも大切だという考えを大事にして実行している。

経営理念である「社員第一主義」の浸透から組織文化が形成されている状況で、最もわかりやすい例としては「休暇の取りやすさ」が挙げられる。社員第一主義の一環として、社員が家族と一緒の時間が少しでも多くなるように、年次有給休暇が取りやすい組織文化が根づいている。これはずっと以前からある組織文化ということではなく、ある社員が子どもの入学式に出席するために休暇を申請したところ、同社員の上長が却下したということがきっかけとなった。以降、当時の社長（現会長）は、「社員第一主義」に基づき、入学式、卒業式、運動会、授業参観日などの子どものイベント時には、必ず休暇を取得して参加できるようにすることに注力してきたが、それが現在、お互い様精神として組織文化となり、完全に根付いている。休暇の制度を作るよりも、すでにある休暇が取りやすいという組織文化を作ることにより重点を置いている。

以上のような天彦産業の経営理念浸透から組織文化形成において、実践コミュニティが果たす役割について分析するために、3 人からインタビュー調査を行った。インタビューは、経営理念である社員第一主義の浸透から組織文化形成に至るプロセスを実際に体感してきた 3 名を選定して行った（表 7-2)。事例分析は、訪問およびオンラインによるインタビュー調査の定性的研究方法を用いた。

表 7-2　インタビュー調査の概要

対象者	実施日	場所	調査方法
取締役会長 樋口友夫氏	2023 年 7 月 13 日	大阪本町オフィス （大阪市中央区）	半構造化面接法
営業部次長 伊藤美保氏	2023 年 7 月 26 日	オンライン	半構造化面接法
経営企画部 シニアアドバイザー 上田勉氏	2023 年 8 月 9 日	オンライン	半構造化面接法

出所：筆者作成

1 人目は、社員第一主義を打ち出し、浸透に尽力してきた本人である、前社長の樋口友夫会長である。2 人目は、天彦産業発の産休・育休を取得し、復帰後に海外へのウェブ販売事業を始め、リーダーとして同社の事業の柱に成長させた伊藤美保営業部次長である。3 人目は、天彦産業の変遷を長く知り、経営者目線ではなく社員目線で同社の組織文化を語ることができる上田勉経営企画部シニアアドバイザーである。いずれも半構造化面接法で実施し、インタビュー調査の主な内容をまとめたのが、それぞれ表 7-3、表 7-4、表 7-5 である。

表 7-3　インタビュー調査結果の主な内容（樋口会長）

天彦産業入社までの経緯	・ 6 人兄弟の末っ子。上の 5 人は常にトップの成績で、自分だけ良くなかったので、コンプレックスを抱えて育った。兄弟たちと比較されることを恐れ、就職も同じ道は歩まないようにと、元々好きだった芸人を目指し、大学時代アルバイトで貯めたお金は、ほとんど吉本興業の観覧に使っていた。当時は吉本興業の芸人養成所がなかったので、芸人に直接弟子入りを何度も志願したが、全員に拒否された。自分からは何も言っていないが、コンプレックスを持って世の中を逃げているやつと見破られていたと思う。 ・ 創業者から同族経営が続いていたことにずっと疑問を持っていたことから、始めはあえて天彦産業には入らなかった。しかし、4 代目社長だった兄の窮状を知って入社。2005 年 6 月から 2022 年 5 月まで 5 代目社長を務めた。現在は取締役会長。

天彦産業の特色	・ 天彦産業は、のこぎりメーカーで創業し、現在は鉄鋼業の流通問屋。創業148年で何度も倒産危機があったが、乗り越えてきた。 ・ 女性が活躍している会社ということで、「くるみん」「ダイバーシティ」などいくつか受賞している。自分でもなぜ女性絡みの受賞が多いのか不思議だった。元々会社として輸出に取り組んできたので、語学力ある社員が必要だったが、男性社員の応募がほとんどなく、たまたま今の営業トップを務めている女性社員を採用できたことが大きい。鉄の業界は男社会と思い込んできたが、まったく違った。周囲からは珍しく映ったと思うが、女性登用を目指してきたわけではなく必然的にそうなり、2014年に安倍総理（当時）が訪問されるきっかけとなった。男女の給与体系は一律にしているので、当然ながら同じ年次でも女性の方が高給というケースもあるが、何の文句も出ないし問題もない。夫婦で妻側の役職が上ということもある。実力が適正に認められているということ。評価は加点法で減点はしない考えに基づき行っている。 ・ 採用については出身大学にまったくこだわっていない。実際に有名大学からの応募もあるが、必ずしも最終面接に残るとは限らない。理由は様々で、組織文化が合わないこと、育てる自信がないことで、すなわち将来的にお互いマッチしなくなる可能性が高いためである。応募は男女比6：4で、採用となると4：6になる。
経営理念／組織文化	・ 社長就任後、過去に何度も倒産危機を目の当たりにしてきたことから、また、経営に自信がなかったことから、経営者だけの経営では無理だと「社員第一主義」を経営理念に掲げた。ところが、周囲の先輩経営者が何人も来られ、「社員第一主義で経営したら会社がつぶれるから止めろ」と口を揃えて言われた。「社員の給料はどこから出てくるのかを考えろ、逆だろ。」と言われた。 ・ 社員第一主義をもっとわかりやすくするために、「3H（3つのHappiness）」すなわち、「まずは自分の幸せを追求してくれ」「次に自分の幸せを追求するためには家族の協力が必要なので家族の幸せを追求してくれ」「これら2つができるようになれば会社は必ずよくなる」を掲げて、社内で浸透させてきた。「自分の幸せを考える」について、周囲からは優しい会社と言われるが、実は違う。幸せを感じる時は物事を達成する時。したがって、常に目標を立て、それをクリアしていくことが大事だと言っており、それほど優しいことではない。 ・ 一般的に社内の制度設計ばかりが注目されがちだが、制度自体よりも組織文

	化が重要だと考えている。例えば休暇であれば、日数や種別を増やすことより、いかに取得しやすくするかを重視すべきである。今は、年度初めに1年分の休暇を予定させていることで休みが取りやすくなり、海外旅行にも行きやすくしている。誕生日や家族の行事なども同様に休暇扱いとしている。入学式や卒業式などの子どもの学校行事の日は、当初約1年半、強制的に休みを取らせていた。そうすると、休暇の翌日はいつも以上に一所懸命働くようになり、他の社員も休暇が取りやすくなり、「お互い様経営」と呼ぶようになった。現在では、強制ではなく社員が自然体で休暇を取得するようになった。 ・ なるべく有給休暇は病気ではなく元気な時に取得するようにと話している。周囲を気にせず自然体で休暇取得できる組織文化が浸透している。例えば、女性職員が1週間休暇を取得し海外旅行した後、社内ブログに旅行記を書いていた（長期休暇を取得しても後ろめたさを感じていない）。 ・ 社長就任が決まった後、実際にバトンを受け取るまでの3カ月間、自信がなく、まともに寝られない日が続いていた。就任初日、全社員の前で「自分1人で経営したら、この会社は絶対につぶれてしまう。皆に経営に参加して欲しい。」と話した。「大型トラックも運転できない、鉄板を切ることもできない、経理の仕訳もできない。その代わり、何かあれば全責任を取る。」と続けた。本音を話したので、その後は寝られるようになった。10年後、当時いなかったメンバーも増えたので、再度同じ話をした。話の後で、中堅社員が若手社員に、社長の話は本当だからちゃんと経営に加われよ、と話していた。「社員第一主義」が浸透していると確信した。 ・ 「社員第一主義」で「全員が経営に参加して欲しい」と常に話しているが、実態として、例えば新入社員は何をどうすればよいのかわからないかもしれない。そこで、「朝から元気に挨拶することは経営に参加していることと同じ」などと話している。中には率先して社内掃除する新人もおり、何かしらの形で会社の役に立っているという感覚を持つようになっている。 ・ 社長の仕事は社員のモチベーションを上げることだと考えている。利益が目的になってはいけない。あくまで利益は結果であり、経営者の経営だけで利益が出たのではなく、社員が利益を上げているのである。実際に他社の事例で、儲かったら社内旅行で海外へ連れて行こうと話すと、「プライベートで行きたいのでその分のお金が欲しい」という社員が出てきていると聞いている。

ヨコのつながり／委員会活動	・ 経営陣が先頭で経営しているわけではない。管理職チームが「Smile Echoes Project」を作り、将来どういう会社にしていくべきかを考えている。その後、経営陣と管理職チームが定期的に会議を開催している。経営者のみで経営しているわけではない象徴である。 ・ お客様との関係で、納期、品質、管理などは基本価値であり、絶対に守らなくてはならない。他にも予想外価値、痒いところに手が届くという価値があるだろう。例えば、切削した屑が付いたまま出荷していたが、出荷先で拭いているところを見た 19 歳の社員が拭いてから出荷するようにしたところ、好評となり、他社分の仕事も回ってきたということがあった。このような社員の自発的な行動も増えている。 ・ 44 人の会社で、部署は 4 つ。業務だけでは社員の長所は見つけられないが、ヨコのつながりによる委員会活動がある。役員以外は全員どこかに所属することにしている。各委員会の委員長は若手が担うこともある。仕事とは違う意外な能力を発揮することがよくある。はつらつ委員会の委員長は 2 年目の女性社員。そこでマネジメントを学んでいる。 ・ 事務所が中心部に移転してきた関係でスペースが狭くなった時は、誰からの指示でもなく、社員が「ペーパーレス」を検討したり、また、業務に効率的なレイアウトを考えたりしていた。下から自発的にあがってくる文化があるが、役員はそれに対して口を出さないようにしている。実際に上がってきたものに対して協議して役員会に諮るということはしている。他にも同様の事例は多い。
海外事業	・ 産休から復帰予定の女性社員と電話した際に、産休中はウェブで買い物をしていたという話が出たので、特殊鋼はウェブ販売ができないかと聞いてみたところ、その後、海外へウェブ販売するための綿密な企画書が出てきた。これが現在のウェブ販売の原型となっている。 ・ ウェブがきっかけで大きな発注につながることがある。海外からは「こういうものを作りたいが適材はないか」「この材料でこういうものを作りたいが正しいか」といった問い合わせが寄せられる。旧来の営業は、1,000 件当たって 3 つ取れたら良い方という考えだったが、ウェブでの問い合わせはニーズがあるから寄せられるものなので必然的に打率が高くなる。鉄鋼業界における海外取引にはそのような窓口がないこと、さらに日本の信頼性が高いことから、問い合わせは増えている。社員が自発的に始めて、ここまで大きくなった。 ・ 上海とタイの海外拠点にも「社員第一主義」が浸透している。こんなに社員

	を想ってくれているのかと感じているようで退職者がほとんどいない。社員第一主義は世界に通用すると思っている。

出所：インタビュー調査結果をもとに筆者作成

表 7-4　インタビュー調査結果の主な内容（伊藤次長）

産休・育休の経験	・ 2001 年入社。その後、産休・育休を取得して今は復職したわけだが、入社した当時は、結婚、出産した後も勤め続けていた女性はいなかった。つまり、結婚、出産を経ても働き続けている女性は自分が第 1 号だった。復帰後、特に 1 人目の時は要領を得ないこともあり、フルタイムでの勤務と育児の両立は大変だった。見本となる先輩社員はいなかったが、その意味では自分が今後の女性社員たちに対してのモデルになるという想いはずっとあった。出産後も働き続けるとなると、無理しすぎてそれが当たり前になると困るので、そこは留意してきた。 ・ 当時はまだ前例がなかったので、朝の時差出勤や、フレックスなど、社内ではとても目立つ存在だった。その他にも、仕事の途中で保育園から呼び出されて帰る時など、気を遣ったが、キリがないのである程度図太く割り切ってやってきた。 ・ 産休、育休中は、周囲の人にいろんなことを手伝ってもらいお世話になってきたので、復帰したらお返しがしたいと思いながらやっていたが、思うように働けない時間は仕方ないと考えるようにした。それでも与えられた仕事はきっちりやって会社の役に立ちたいという意識はずっと強くあった。そのような経験を経た後、産休、育休を取得した後輩社員が続いてくれたので、自分がやってきたことが参考になったと思う。今では男性社員も子育てに参加するようになり、育児が大変なことは社内でも理解してもらえるようになってきた。 ・ 復職してウェブセールスに関する海外営業の仕事をするようになったが、休んでいた分、会社の役に立たねばという想いが強かった。休暇取得中に後輩社員が家に遊びに来ると、「仕事が大変だ」という愚痴を聞き、休んでいる立場としては申し訳ない気持ちになったが、その後輩社員たちが、今その時の自分と同じ立場となり休暇を取得している。「お互い様」でサポートし合うというのは当たり前で喜ばしいことである。大きな会社だと業務分担が明確で役割がはっきりしているが、中小企業だと社員 1 人の担当業務の範囲が広く、受け継いでいくことは大変である。 ・ 育児をしながら仕事をするには、自分 1 人では成り立たず、途中で心身とも

	につらくなる。復職したばかりの時は、自分の体調に加えて、子どもの健康状態によって、急にテレワークしたり、休暇を取得したり、キャッチアップしなくてはならない状況で周囲に気遣いもしなくてはならないが、申し訳ないという気持ちばかりでは楽しくない。しょうがないし、誰もが通る道である。
海外事業	・ 海外営業に関するマニュアルは、関係者全員が理解しやすいように毎年改定している。休暇が取りやすい会社ということは、必然的に欠員も多くなるということであり、休暇を取得している社員をフォローする時に業務内容がわからないと助け合えないので、マニュアルはわかりやすく作っている。例えば、社員によってタイ向け営業はわかるが、台湾向け営業はわからないということもあるし、また、在来船はわかるけど、コンテナ船はわからない、などということはよくある。わからないこともわかるようなマニュアルにしている。他方で、社員一人ひとりの実務の幅を広げていき、休暇を取得する社員のフォローができる社員を増やすように心がけている。 ・ 現状のウェブ販売について、会議などで様々なアイデアが出る。改善策や新たな案がよくあがってくる雰囲気がある。
社員第一主義	・ 前社長は、「自分１人では経営できない、自分だけに任されると会社は潰れてしまう」と口癖のように言っていた。「社員第一主義」として、社員は自ら経営に関わる意識があるが、受け身の人にはやりにくい会社だと思う。前向きで率先して取り組むことが求められている社員像である。したがって、これやりたいな、これやった方がよいのでは、という時に通りやすい文化がある。社内の委員会活動でも、若手を中心に新しい、良いアイデアが出ている。 ・ 部下や後輩を育成する時に、「社員第一主義」はより浸透していくのだと思う。「こういう会社でありたい」という社員の思いを大事にしながら育てるようにしている。どのように声掛けすべきか、またどのように気配りすべきかを考えている。若手との間にはギャップもあり、中間管理職がそのようなギャップをしっかり埋めていき、両者の考えがかけ離れないようにしていくことが大事だと考えている。
組織文化	・ 中途採用の社員は、他社での勤務経験と比較して、福利厚生が手厚い、休暇が取りやすい、育児、介護など何か困った時には個別対応を検討してくれる会社、という実感を持っているようである。このように中途採用の社員に話を聞くと、これまで自分が享受してきた様々なことが当たり前ではないということがわかる。ところが、新卒で入社した社員は始めから休暇が取りやす

	い環境で働いているため、任せられた仕事をきちんとこなしてさえいれば、気兼ねなく休暇を取っている。したがって、社員間でもこれまでに苦労してきた度合いや環境が異なるため、休暇取得１つ取ってもありがたみは違っていると思う。 ・ 休暇の取得を推奨している分、お客様にご迷惑をおかけしていないかは留意している。また、休暇の取得が特定の部署や社員に偏っていないかなどチェックしなくてはならないと考えている。若手社員の中でちょっとしたことで不満が溜まるというのはよくあることである。 ・ 若手社員が旅行などでまとめて休暇取得するという時には、周囲の社員と事前、事後ともに上手くコミュニケーションが図られているか、実害が出ないか注意して見ている。また、休暇を取得した社員の代行は、事務職の場合は経験ある社員に限られてしまう。そのため、代行できる社員を確保できているかの予定の確認は毎日行っている。 ・ 体調不良等で社員が急遽休暇となる場合は、コロナ禍がまさにそうだったがてんやわんやとなる。そういった時でも、休んでいる社員から電話がかかってくるなど、お互い様経営ができている。また、工場は少し離れた場所に位置しているが、現場のセンター長もこちらのオフィスの体制や引継ぎの状況を気にして、いそがしそうな時は配慮してくれたり、声掛けしてくれたりしている。 ・ 台湾人社員がコロナ禍で長期間帰国できなかったことがあり、台湾での在宅勤務ができるような制度を構築したということもあった。個別対応だったが、周囲へのフォローも自分でやってもらっていた。このような対応をすることで、社員の働くモチベーションが下がらないようにと思っている。 ・ 休暇取得する社員のサポートを積極的に行う社員もいる。「手が空いているからと何か手伝いましょうか」と言ってきてくれる若手社員もいる。例えば、お子さんの体調不良で休みを取り仕事が溜まっているような社員をサポートするというようなことはよくある。ギスギスせず自然にサポートし合う雰囲気が、今は社内に整っていると感じている。 ・ 休暇は権利だという社員は若手にはほとんどいないが、どちらかというと年配社員が強調することがある。というのも、若手社員にしっかり休んでもらって、より充実して前向きに働いてもらえるようにという配慮であり、休暇を上手く活用して公私のバランスを保ってもらいたいという思いからである。

出所：インタビュー調査結果をもとに筆者作成

表 7-5　インタビュー調査結果の主な内容（上田シニアアドバイザー）

委員会活動	・　卒業後、8 年間違う会社におり、1985 年に天彦産業に入社。 ・　天彦産業の委員会活動は 1980 年から始まった。途中 2013 年 4 月から 2015 年 3 月までの 2 年ほどやめている時期があった。マンネリ化、いろんな意見があり少し休憩を要するということになったが、やはりもう一度やろうという話になり、その後は現在に至るまで続いている。休止期間の前は、毎朝全社員で、ジョギング、読書、朝礼などをしていたが、例えば、現場の若手社員から「人とのコミュニケーションを取ることが苦手なので現場の仕事をしているのに」という不満が出ていた。逆にそういった場合でも乗り切ってコミュニケーションを取れるようになった例もあるのだが、その頃は一時休止しようということになった。 ・　現在、委員会は 4 つ。以前は体力向上委員会、余暇委員会、電話応対委員会などいろいろあったが、最終的に 4 つにまとまった。 ・　委員会の良いところは、比較的若い社員が委員長になることがある。以前と違って、若いと 2〜3 年目が委員長になることがあり、ベテラン勢が委員長だとマンネリして前例踏襲することが多いが、若手社員だといろいろなアイデアを出してもらえる傾向がある。皆さんが喜んでもらえるように考えて、企画、立案はお客様対応にも活かされることであり、非常に良い活動と思う。社内イベントの内容を考えるなど大変だが、誰かを喜ばせるという意味においてはよいことである。 ・　若手社員とベテラン勢が混合していることから、例えば衝突等もあるかというと、ほとんどないと思われる。
社員第一主義と組織文化	・　「社員第一主義」の顕著なことは年休取得率が 78%、10 年前は 48%（全国平均レベル）。新入社員は、予想以上に年休を取りやすい会社だと口を揃えている。 ・　移転時もそうだったが、基本的にプロジェクトは全員参加、上から移転するぞ、ここだぞ、というのではなく皆で決めようということで、全員が含まれるチーム編成をしている。 ・　例えば、移転前は執務室の壁にカレンダーなどの紙類がたくさん貼られていたが、若手社員からは紙をなくそうという声が出て、移転後は貼られていない。また、これまで会議の度にすごい量の紙の資料が使われていたが、今はほとんどない。社内の景観も保たれており、レイアウトやデザインは若手社員からの知恵が詰まっている。 ・　若手社員は超勤も 1 分単位で申請してくるので、感覚が違う。会社の利益に

	ならない自分のミスの補足などは残業申請しないことが当たり前としてきた世代から見れば、正直、世代間ギャップを感じている。ただし、会社としては時間拘束しているので申請しなさいとは伝えている。頭を切り替えていく必要がある。 ・ 社員第一主義の考え方について、社員間の理解の差はほとんどないと思っている。社歴を遡れば数々の倒産危機を始めとする苦難があったが、今の多くの社員はリーマンショック以外経験していない。さらに言えば、戦後生まれの人間として苦しい経営環境や戦中の死線を超えて来られた方との違いは埋めることができないと個人的に考えている。そこで、創業月の 1 月に、朝礼でこれまでの苦難の歴史について伝えることを恒例としている。社員第一主義の根本は感謝の気持ちであり、先人に思いを馳せることが大事だという観点から行っている。 ・ 会社が厳しい時にボーナスを支給したところ、3 年目の女子社員が「どうして会社がこんな苦しい時にボーナスを支給するのか」と訴えてきたことがあったが、「社員第一主義」の一人ひとりが経営者という理念が浸透している象徴的な話である。 ・ 品質管理についてなどのどんな提案でもよいので、出そうという機運がある。「改善活動」として、提案件数に応じてインセンティブとして 1 件 500 円を支払っているが、社員からは、部署やチーム単位で動いているので、報酬は個人ベースではなく、グループとしてもらいたいと言われたことがあった。どうしても件数として表れない社員もいるからとのことだった。貯まったお金はグループ内の食事会に使われている。 ・ 「改善活動」による提案は、申請、実施、成果の 3 段階で販売総括の部署が判定している。例えば、現場（倉庫）に社員の顔写真を貼っていたことを応用して、商品をお客様のところに届ける際に、作業した社員の似顔絵シールを貼るアイデアが出た。お客様と作業した社員の接点が生まれている。発想は、産地直送の野菜を生産者の身元がわかるように販売していることがよくあるが、安心を与えられることが参考にした。海外に商品を発送する際には、船積みしたところを写真に撮って、荷姿も確認してもらい安心感を与えることができるようにお客様に写真を送ることもしていた。やはり社内より社外の方から褒められるのが一番の喜びとなる。部署ごとなどグループ LINE を持っているので、褒められたことはそこで共有している。 ・ 商品を梱包する際に、ガチガチにしすぎるとお客さんがバンドを切りにくいというお客様からの声があったが、ある社員が商品とバンドの間にちょっとした隙間を作るなどという工夫の改善提案が出された。

	・ 営業からはトラックの配送について、運転手は下ろす際に、どこに下ろせばよいか聞いてくれるというのがとてもありがたいとお客様から言われたことがある。その話が運転手間で共有されて、次も、また別のお客様にも喜ばれるというループが起きている。 ・ 1 つの提案をどんどん真似してよいと言っている。ある社員の提案を他の社員が実行して成果を上げることもある。 ・ 経営者がとにかく明るいことも特徴かもしれない。会長（前社長）は、つらい時も当然あったと思うが、無理しても明るく振る舞い、大きな声で挨拶していた。決して上から目線にならないように、若手社員とも同じ目線に立つようにしていたし、それが相談しやすい、親身な雰囲気を醸し出していたと思う。

出所：インタビュー調査結果をもとに筆者作成

7-4　委員会活動の仕組み

本節の目的は、経営理念浸透から組織文化形成に至るまでの実践コミュニティの貢献を明らかにすることであるが、以降で、7-3 の 3 人のインタビュー調査結果から分析を行う。あらためてとなるが、天彦産業は社員 44 人の中小企業であり、実践コミュニティの活動を把握しやすい環境である。4 つの部署で構成されるフラット型組織であり、役員、管理職と、社員の距離は近い。

組織横断のヨコのつながりとして各種委員会の活動も活発である。まずは、天彦産業における実践コミュニティを分析するため、委員会活動に着目することとする。天彦産業の委員会は「スッキリ委員会」「ヒラメキ委員会」「トキメキ委員会」「ハツラツ委員会」の 4 つある。以前はたくさんあったが、現在は 4 つに集約されている。役員を除く社員は、いずれかの委員会に所属する。できるだけ多くの委員会を経験するために、同一の委員会の所属は連続 3 年までとしている。年に一度、希望の委員会について第二希望までを提出し、委員長会議にて次期委員会のメンバーが決定される。男女比や年次に偏りがあればそこで必要な調整が行われる。なお、新入社員については、2 カ月間様子を見てから、6 月中旬頃に所属する委員会が確定し、活動がスタートする。

また、メンバーが確定すると、各委員会内で委員長の立候補が受け付けられる。立候補がいない場合は、メンバー間で推薦し合議の上で決定している。さらに委員長決定後、委員長は副委員長と書記を指名し、委員会の役員が決定となり、活動がスタートすることになる。

各種委員会の活動は、毎月の月末の金曜日 8:30～9:00 を定例としているが、その他にも必要なタイミングがあれば参加できるメンバーだけでも集まって活動を行っている。した

がって、活動の回数は委員会によって多少異なる。なお、委員会の活動は業務時間内でも可としている。社内の共通認識として、業務と委員会は同等の価値を持つものとされているからである。

委員会活動の最大の特長は、日頃業務上では接点がない社員同士の交流である。また、業務上であれば、役職による指示命令系統は確立されているが、委員会の場合は、トップの委員長を若手社員が担うこともめずらしくなく、委員長として年上社員との人間関係の構築や活動のマネジメントなど、職制の仕事とは違う学びをすることができている。以前は比較的年配のベテラン社員が委員長を担うことが多かったようだが、どうしても委員会の活動が前例踏襲になりがちでマンネリ化する傾向があったという。逆に若手社員が委員長となると、斬新なアイデアが出るなど活性化され、また、年配社員も嫌がらずに上手くいくことが多いという。

7-5　委員会活動の休止期間

天彦産業の特長とも言える委員会活動だが、2013 年 4 月から 2015 年 3 月までの 2 年間は活動を休止していた。1980 年から長期間継続していた委員会活動が、同期間に休止していたのはなぜであろうか。理由は 1 つではなかったが、当初の委員会は半強制的な位置づけであったことは大きな要因であった。例えば、他人と交流することが苦手で、コミュニケーションを取ることが億劫と感じている社員にとっては、やらされる委員会活動は苦痛以外の何物でもなかった。

当時は今のような集約された委員会活動ではなく、毎朝全社員で揃ってジョギングをしたり、読書したりしていたが、これらの委員会活動を敬遠する社員もいた。特に職人的な業務を担う社員の中には、人とコミュニケーションを取る必要がないので現場の 1 人で作業する仕事を選んでいるという社員が一定数おり、彼らからは集団でやらされる委員会活動に対して不満が出ていた。

ところが、休止期間が 2 年近く経つと、委員会活動の再開を望む声が少しずつ増え始めた。それまで長年委員会活動に参加していた社員たちが、委員会というまさにヨコのつながりを失い、タテの関係である仕事のみとなったことに何となく物足りなさと寂しさを感じたことから、そのような声が出始めた。しかし、従来通りの委員会活動を再開すれば、また同様のことが起きてしまう。そこで、小さく朝礼活動から再開し、少しずつグループ単位の委員会を立ち上げ、徐々に元の委員会活動のレベルに戻していった。以降は休止することなく、休止しようという声すら出ずに現在に至っている。

なお、前述の人との交流が苦手で委員会活動に対してネガティブな姿勢であった社員の中に、委員会活動への参加を通じてコミュニケーション力の苦手意識を克服していったという例も複数出てきた。

7-6　「スッキリ委員会」

現在4つある委員会のうち、「スッキリ委員会」を取り上げる。スッキリ委員会のメンバーは、男性が5人、女性が3人の計8人で、入社年次は男性社員が35年目、34年目、18年目、17年目、4年目、女性社員が7年目、6年目、4年目で、男女比、入社年次はバラバラである。また、所属部署は現場作業職が3人、国内営業職が2人、経理職が1人、国内・海外SP職が2名であり、こちらもバラバラに構成されている。

スッキリ委員会の委員長は、入社6年目の女性社員であり、昨年度は他の委員会の委員長をした実績を持っている。通常、スッキリ委員会は、社内の敷地内にある花壇の整備や、社屋外で周辺の清掃活動などを中心に行っている。今年、新事務所となる「大阪本町オフィス」を開設し、加工、倉庫、配送業務以外の本社機能は実質移転となった。この移転を機に、スッキリ委員会の中に「ペーパーレス推進活動」が発足した。移転の前から、経営企画部より経費削減の観点から、コピー用紙の節約について課題が提示されていたが、ペーパーレスはなかなか進まず思うような成果は出ていなかった。そこでスッキリ委員会では、移転を良い機会ととらえて、ペーパーレス推進活動に取り組むことにした。

わかりやすい例として、移転前は執務室の壁いっぱいにカレンダーなどの紙類が貼られていたが、移転後の新しいオフィスでは、それはやめようという雰囲気づくりをスッキリ委員会が率先して進めた。アナログに慣れた一部の年配社員たちからは、これまで通りにスケジュールが一目瞭然であるカレンダーを壁に貼りたいという希望が出たが、紙は止め、デジタル化をスッキリ委員会が先頭に立ち進めた。また、新しいオフィスでの社内の景観を保つという意味もあった。新しいオフィスのデザインは、若手社員の知恵が詰まっているという。

また、各種会議での資料を紙ベースからパソコン上のデータ閲覧に変更することも推進し、この傾向は今や部署内の簡単な打ち合わせ時にも波及している。その他にも、ITシステムを導入し、ファックスを受信した際に自動ではなく選択印刷できるようにしたことで無駄な用紙を使わないようになったこと、あらためて各部署で50%のペーパー削減努力を課したこと、紙ベースでの保存が真に必要な書類をリストアップし絶対に必要というもの以外は電子保存に移行するようにしたことなど、スッキリ委員会が主導的に社内ペーパーレスを推進してきた。

ペーパーレス推進活動には反対意見も付き物だった。例えば、ペーパーレスにすると頭の中が整理できずに会議や打ち合わせが非効率になるとか、ペーパーレスを推進したところでたいしたコスト削減にはつながらないとかいう声が挙がった。これらの反対意見に対してスッキリ委員会は、会議や打ち合わせの前に十分な内容確認をしてから出席することを協力依頼したり、コスト削減には直接つながらなくとも、地球環境保護の観点からの必

要性を訴えたりと説得していった。

スッキリ委員会の活動にあたり、社内の部署横断的な様々な立場の社員で構成されていたことが大いに活かされた。男女別はもちろんのこと、これまでのやり方に慣れている年配社員と美しい景観を維持したい若手社員、また事務作業を担当する社員と外回り中心の営業の社員など、日頃当たり前の感覚がそうではないことをヨコのつながりで気づかされていた。スッキリ委員会でまとめられた見解は、委員会メンバー各自が実行するだけでなく、委員長会議や各メンバーが自分の部署に持ち帰り協力要請するなど、社内に展開されていった。若手社員が委員長をしていると、一所懸命に取り組む姿を見て、社員のスムーズな協力が得られることも多く、ペーパーレスが推進されていった。

7-7　社員第一主義へのアクセス度合い

7-3 のインタビュー調査に加えて、インタビュイーの 3 人に 2 人を加えた合計 5 人から「社員第一主義とは何か」についてヒアリング調査も併せて実施した。ヒアリング調査結果の主な内容は表 7-6 の通りである。

表 7-6　「社員第一主義」に関するヒアリング調査結果の主な内容

	日にち	形式	社員第一主義とは
代表取締役 会長 樋口友夫氏	2023 年 7 月 13 日	対面	全員が経営に参加して欲しい。
営業部 営業課 藍千翔氏	2023 年 7 月 13 日	対面	社員第一主義は、悩みを相談しやすい会社だということ。例えば、入社 2 年目にコロナ禍となり母国の台湾に帰れなかったところ、上司に相談したら自分のために新たにテレワーク制度を設けてもらえた。社員の働きやすさを考えてくれている会社だとあらためて実感した。
営業部次長 伊藤美保氏	2023 年 7 月 26 日	オン ライン	社員第一主義は、社員に対して理想の社員像を掲げているが、「やりがい」や「生きがい」を追求しているものと理解している。例えば、管理職は部下への育成を我が事のように行い、一緒に成長を見守り、喜ぶといったようなことであり、そこに社員、また家族や取引先にも「3H」の Happiness が生まれ、その先の社会貢献も含めて

			良い方向に貢献していけるような会社でありたい、ということ。
経営企画部 シニア アドバイザー 上田勉氏	2023 年 8 月 9 日	オン ライン	販売会社のため、営業はお客様第一主義、経営は社員第一主義という整理をしている。一人ひとりが経営に携わるということも社員第一主義の主旨である。
経営企画部 課長 水田誠二氏	2023 年 8 月 9 日	オン ライン	社員第一主義とは、一般的には顧客第一主義であるが、社員を大切にすることで幸せになる、つまり、ギスギスしない余裕が生まれ、実務においても顧客に対してのゆとりができるのでより良いサービスにつながるもの、と理解している。

出所：ヒアリング調査結果をもとに筆者作成

社員第一主義の解釈について、5 人のヒアリング調査結果からは微妙な違いがあることがわかる。どれが正解ということではないが、どれが間違っているということでもない。「社員第一主義」という経営理念が、社員間で完全に一致する解釈となることはとても難しく、現実的ではない。なぜならば、社員ごとに歴史的文化的なコンテクストが異なるためである。

例えば、樋口会長は「社員第一主義」を経営者の視点からとらえ、「全社員が経営に参加して欲しい」と解釈する。この解釈の中には、これまで数々の天彦産業の危機を見てきたこと、そしてかつての社長である親や兄弟が苦労してきた姿を目の当たりにしてきたことも大きい。つまり、会社の歴史に触れてきた期間が他の社員に比べて圧倒的に長く、身近な存在である家族が経営してきたという事実は、他の社員たちが持つ文化とは異なるものである。

このような歴史的文化的なコンテクストを持つ樋口会長は、社長時代に「自分 1 人で経営していては倒産するので、皆で経営に参加して欲しい」という発言があった通りに社員第一主義を解釈している。

藍氏については台湾出身であり、そもそも日本文化とは異なる国家文化を持ち合わせている。一例を挙げれば、台湾文化は会社でも上司、部下の関係がほとんどなく敬語もないため、日本文化とは大きく異なる。また、現在入社 5 年目だが、入社 1 年目の後半からコロナ禍となり、2 年目になるとさらに状況はひどくなり、出入国時の隔離期間の関係で、休暇の範囲内では台湾へ帰国することができない日々が続いていた。そこで上司に相談したところ、それまで会社の制度としてなかったテレワークが新設され、台湾に帰国しながら業務ができることになった。藍氏にとっては、このエピソードがまさに社員第一主義の

礎となっている。

伊藤次長はまた違った歴史的文化的なコンテクストを持っている。まず、鉄鋼業界は男社会と言われてきた長い過去があり、その中で女性として活躍し、今は管理職の立場である。さらに、天彦産業ではこれまで利用された実績もなく、ほとんど考えられることもなかった産休・育休制度を取得した初の女性社員である。女性が産休・育休後に仕事へ復帰することは、今でこそダイバーシティ経営で珍しくないキャリアとなったが、初めて利用された当時はかなりの苦労を経験した。

「産休・育休中は周囲の人たちにお世話になってきたので、復帰後は恩返しがしたい」というコメントにある通り、天彦産業で史上初めて産休・育休を取得した伊藤次長の歴史的文化的なコンテクストは他の社員とはなかなか同じにはなり得ない。ゆえに「社員第一主義」の解釈も、ある意味独自のものになるであろう。

このように「社員第一主義」へのアクセス度合いは社員ごとの歴史的文化的なコンテクストによって異なっている。過度に異なっていると社員第一主義の解釈はバラバラとなり浸透せず、ひいては組織文化も形成されないことになってしまうかもしれない。そこで例えば、会長が社員第一主義を打ち出した最大の理由でもある倒産危機の経験について、現在の社員がほとんど知らないため、毎年会社創業月の１月に全体朝礼で話をしている。話を聞いただけでは実際の経験者に遠く及ばないが、それでもまったく聞いたことがない、知らないというよりは、多少なりとも歴史的文化的なコンテクストの差を縮めることができるであろう。逆に歴史的文化的なコンテクストが似通っていて、社員第一主義へのアクセス度合いが同じレベルであれば、社員間で何の疑問も生じないため、社員第一主義に対する学習は生じないことになるであろう。つまり、歴史的文化的なコンテクストが異なることによる「社員第一主義」へのアクセス度合いの違いは重要となる。

7-8　小括

本章では、第 5 章および第 6 章の事例分析を補強するために、中小企業における実践コミュニティの役割に焦点を当て、天彦産業の事例から分析を行った。天彦産業の委員会活動は、実践コミュニティが生成しやすい環境であった。役員が委員会のメンバーに含まれておらず、また口出しされることもない、ヨコのつながりから成るフラットな集団だからである。職制のような上司部下の関係による指示命令系統とは異なり、部署横断的なメンバーで、さらに若手社員が委員長を務めることもあるため、自発性も発揮されやすい構成である。

このように現在は実践コミュニティが生成されやすい環境にあるが、以前はそうでもなかったのかもしれない。一部の社員から委員会活動に対して、やらされ感などによる不満が出ることもあり、一時休止していた期間があった。しかし、休止期間中に再開を望む声

が出始めたので、自発的に活動するメンバーにより小さく再開され、徐々に大きくなり、現在のような形式となった。再開後は休止を求める声などは出ていないことから、以前にも増して自発性が発揮されやすい委員会である。

委員会メンバーは、男女比や年代、部署なども分散されるように考慮されている。ヨコのつながりが十分に意識されており、多様性を持つメンバー構成となっている。スッキリ委員会の例で言えば、通常業務としての花壇作りや外周清掃に留まらず、ペーパーレス推進活動にも及んでいることは、まさに多様性あるメンバーによる実践コミュニティの力が働いたことによるものである。歴史的文化的なコンテクストが異なる各社員が持つ多様性を包摂できる実践コミュニティがあったからこそ、ルーティン以外のペーパーレス推進活動で一定の成果が収められていたと考えられる。

また、歴史的文化的なコンテクストが異なる社員が多いことも特筆すべきである。従来、鉄鋼業界は男社会であり、女性社員は極めて少なかったが、天彦産業では、くるみんマーク取得をはじめとした各受賞歴からもわかるように、今や女性が働きやすく活躍できる職場である。また、外国籍の社員にとっても、本人からのコメントからわかるように働きやすい職場であり、ダイバーシティ経営が実現されている。社員間でもすでに多様性はあるが、委員会はさらに部署横断的なメンバーで構成されているため、さらに異なる歴史的文化的なコンテクストが集結する環境である。

第 8 章　考察

8-1　組織文化形成のプロセスに関する考察

8-1-1　クレド浸透度の限界

組織文化は、特定の誰かがつくるものではなく、誰かに指南されて出来上がるものでもない。社員一人ひとりが日々周囲を見て自ら学び、また業務上の様々なことを教えられていくうちに形成され、自然と体得していくものである。事例対象企業のスワニーでは、組織文化形成の過程の中で、社員の足並みを揃えるべく旗印となっていたのが経営理念の下位概念である「クレド」であった。

クレドは壁に掲示しているだけの存在だけでは、装飾物の 1 つとして壁の一部と同化されてしまう。では、例えば社員一同が集まって、ルーティンで唱和するようにすれば、クレド自体の文字面はインプットされ、空で言えるようになるであろう。しかし、唱和するだけでは、単なる「儀式」となってしまい、クレドが本来示している意味の理解はと言えば、現場ごとの職制に順応した形で各個人がバラバラの認識をしてしまう可能性が高くなる。この現象は当然のごとく起こり得ることであり、社員個人のクレドの理解をヨコのつながりを通して、認識を揃える行動を取らなければ、部署や役職、世代などによって自分にとって都合がいいように解釈されてしまい、社内のクレドの理解はいつまで経っても統一されない。

他方で、クレドへの認識が統一されず社員ごとにバラバラであったとしても、クレドの「浸透度」自体は高めることができてしまうであろう。各社員がクレドは浸透していると思い込み、他の社員と違う認識だと気づかないことが起き得るからである。ところが、いくらクレドの浸透度が高まったとしても、おそらくクレドが持つ本来の効力は発揮されない。なぜなら、社員の個人レベルではクレドは浸透していると考えられていても、組織全体で見れば、単に個人ごとのバラバラに理解されたクレドの集合体でしかないからである。

クレドの浸透度は高いにも関わらず、クレドへの認識が統一されていないがゆえに、期待されている役割を果たせないというギャップが存在しているのであれば、その先にある組織文化形成にも支障が出てしまうことになる。実際にスワニーでも、クレドの浸透度とクレドの共通認識の度合いは、それぞれ 55.8%と 45.8%であり、10%のギャップが存在していた。

8-1-2　クレド委員会の貢献

中小企業において、クレド（経営理念）を社員が暗記しているということはよくある光景である。一見したところ、社内が一致団結しているように思われ、実際にクレドの浸透度自体は高くなるかもしれない。しかし、クレドの本質の考え方や解釈の仕方、認識が社員それぞれによって異なっていれば、それは混沌とした状態で社内の統一感はないと言わざるを得ない。

ルーティンとして唱和する行動は、社員一同がクレドの共通の認識を深めるという趣旨は伴われず、単なるお決まりの習慣としてクレドを譫言に唱和する行為自体が目的となってしまう恐れがある。さらに悪いことには、唱和を繰り返していることで、クレドは社内に浸透し、自分と他の社員は同じ認識を持っているであろうという錯覚に陥ることすらあり得る。その場合は、当然ながらクレドの浸透により、社内で統一された組織文化の形成に導かれることはない。

そこで、第 5 章のスワニーの国内本社における定性的分析では、クレド委員会に着目して分析した。クレド委員会の活動では、社員ごとのクレドの浸透度を高めるだけでなく、社員間でクレドの共通の認識が高められていたことが確認された。クレド委員会は、クレド本来の姿をあらためて再確認し、共通の認識の下でクレドをより一層社内に浸透させたいという想いを持つ自主的に集まったメンバーにより構成されていた。役職、年齢、部署、スワニーでの職歴、実績などが異なる社員が集結したクレド委員会のメンバーたちは、クレド委員会内でクレドの浸透度を高めることに加え、意味の交渉を重ね、学習を続けていた。

大企業のように職務上の階層による役割分担が明確であれば、上司から部下へと職制上のタテのつながりでクレドを浸透させることができるかもしれない。しかし、大企業とは異なり、1 人で複数業務に携わることが多い中小企業では、タテのつながりに多くを期待することは難しい。ましてやスワニーはフラット型組織を導入しており、なおさらタテのつながりに期待することはできない。

逆にフラット型組織でヨコの連携に期待ができるのであれば、実践コミュニティが形成されやすく、正統的周辺参加での学習を通じて、部署を越えた組織マネジメントを可能とする。スワニーでは、クレド委員会に置いて「クレド」という共通の人工物について活発な意味の交渉が行われていた。直接業務上は関係を持たない社員間で、役職や世代の壁を越えた関係性構築がなされていたことになる。

クレド委員会によるクレド見直し活動は、メンバーたちが「それは経営者たちの仕事」などと考えず、自分たちがすべき役割として主体性を持って取り組んでいた。実際に、社内でトラブルが生じやすかったり、業績不振が続いていたりしていなければ、あえてこのような見直しを積極的に行う必要はない。往々にして急がないテコ入れは先延ばしにされがちであるが、上からやらされている風でもなく、自発的にボトムアップで行われていた

ことは、何より特筆すべきことである。

理念朝礼もまたクレド委員会によって主導され、クレドの浸透に貢献していた。週ごとに特定の経営理念についてテーマが設定され、所属部署を越えたメンバーで構成されるグループで議論、発表が行われる。年齢や性別、職歴などは関係なく編成されるため、日頃接点がないメンバーとヨコのつながりができている。そればかりか、社外のお客様や地元住民にも見学者としてではなくグループに入ってもらうこともあり、経営理念に対して日常は感じ得ない意見を聞き、議論することができているという。

スワニーでは、超長期戦略と人事情報以外は、経営会議の内容や月次決算も含めてすべて社員に公開されている。社員として会社の基本的な情報はほぼ持ち合わせており、また、フラット型組織でありヨコのつながりも強く実践コミュニティも生成されやすいので、クレドはトップダウンの強制ではなく、社員が自発的に解釈できる余地がある。

8-1-3　クレドの浸透度と中心性

スワニーの国内本社におけるヒアリング調査から、定性的分析を行ったが、さらにクレドの浸透状況およびクレドの浸透が組織文化の形成にどのように関わっているかのメカニズムを解明するために、アンケート調査による定量的分析の結果を用いて考察を進めていく。

まず、クレドの浸透度について、五件法の上位 2 項目を「浸透している」と見なすと、55.8%と半数以上の社員がクレドは浸透していると回答した（表 5-9）。併せて、アンケート調査の自由記述で尋ねた「あなたにとってクレドはどのような存在ですか」の回答結果について、KH Coder の共起ネットワークで中心性（媒介）を用いて分析したところ、「クレド」「自分」「行動」「意識」の語において極めて高い中心性が示された。中心性が高いということは、社員がクレドを語る時にこれらの語を通過する割合が高い語、つまり社員にとってクレドとの関係性が深い語ということである。かつ、いずれの語も大変ポジティブな使われ方をしていることがわかった（図 5-2）。

数字上のクレドの浸透度は半数以上であり、さらに社員のクレドのとらえ方、使い方から見て、「クレド」「自分」「行動」「意識」はクレドを語る上で必要不可欠な語が中心性となっていることからも、クレドは着実に浸透し、一定以上の役割を果たしているように見える。

なお、クレドの浸透度とクレドの共通認識度のそれぞれにおいて、心理的安全性がどのような影響を与えているのかについて、関連性を分析した。その結果から、クレドの浸透度は心理的安全性が高くなるにつれて上がる（表 5-13）が、クレドの共通認識度は心理的安全性が高くなっても上がらない（表 5-14）ということがわかった。つまり、心理的安全性は、クレドの浸透には有効だが、クレドの共通認識を高めることには有効には働かないことがわかった。心理的安全性の限界と言えるかもしれないが、個人レベルでクレド

を浸透させることはできても、組織全体でのクレドの共通認識度を上げることは容易ではない。

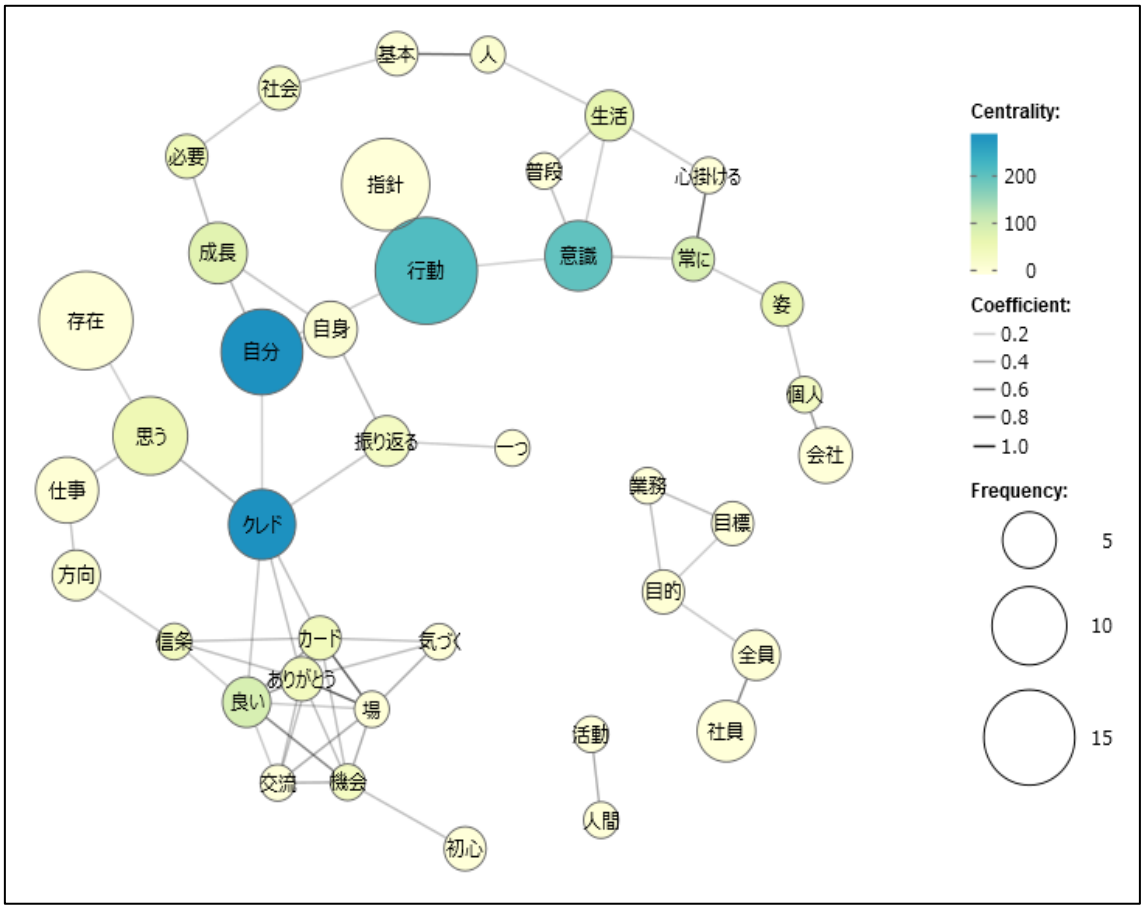

図 5-2　共起ネットワークの中心性（スワニーにおける「クレドの存在」）【再掲】

出所：アンケート調査結果から筆者作成

8-1-4　クレドの共通認識度別の分析

次に、クレドの浸透状態を確認するためにクレドの共通認識度について分析する。はじめに、クレド委員会の代表的な活動である理念朝礼の参加者に、クレドの共通認識の状況状況を尋ねたところ（表 5-12)、自分も他の社員と同じ共通の認識だと回答した五件法の上位 2 項目は 47.9%で、そうではないと回答した下位 2 項目の 26.8%を上回った。したがって、クレド委員会による理念朝礼が、クレドの共通認識の獲得に有効に働いていることがわかる。

続いて、社員個人にクレドの共通認識の状況について尋ねたところ、自分も他の社員と同じ共通の認識と回答した「共通認識度が高い」と見なされる、五件法の上位 2 項目は 45.8%であり、自分なりの解釈だとして「共通認識が低い」と回答した下位 2 項目の 30.1%を上

回る結果となった（表 5-10）。しかし、「共通認識度が高い」の回答 45.8%は、表 5-9 の「クレドは浸透している」の回答である 55.8%を 10%下回る事実に直面することになる。クレドの浸透度とクレドの共通認識度は必ずしも一致を見るものではないが、この結果は、クレドの浸透度の中には一定の幅があり、共通認識度の獲得状況には較差が生じていることを示唆している。

そこで、クレド浸透度のレンジの中にある、共通認識がある場合と共通認識がない場合それぞれにおいて要因を探るため、KH Coder を用いた分析を行い、それぞれの特徴を探った。具体的には、自由記述「あなたにとってクレドはどのような存在か」に、クレドの共通認識の状況についての回答「他の社員と同じ解釈」「自分なりの解釈」「どちらともいえない」を外部変数として掛け合わせ、対応分析を行った（図 5-3）。

クレドの共通認識度が高い社員の回答から見られた傾向は、クレドを自らの行動指針として自分の中に落とし込み、身に付けているというものであった。「クレドが目的となり、業務に役立っている」の回答からもわかるように、自らが業務を遂行する上でクレドが貢献している状態である。また、共通認識度が高かったグループの回答全体からは、「業務遂行上の行動指針」の回答のように、社員にとってクレドを我が事として主体的にとらえている傾向も併せて見られた。

他方で、クレドの共通認識度が低い社員の回答からは、クレドは「こうあるべきと思える信条」の回答に含まれている「べき」に象徴されているように、クレドを「自分の外」に位置づけられている存在としてとらえており、クレドを客観視している傾向が見られた。また、クレドを自らの中に落とし込んでいるのではなく、「迷いや振り返る時の道しるべ」の回答にあるように、仕事で迷った時、困った時、初心に戻りたい時などに拠りどころとする存在として、クレドを自分の外に位置づけられるものとして、客観的にとらえている傾向も併せて見られた。

以上の対応分析の結果を踏まえると、アンケート調査の自由記述「あなたにとってクレドはどのような存在か」と「クレドの共通認識の状況」について、対応分析の縦軸では、上方向が「クレドを自らの中に落とし込めていない状態」、下方向が「クレドを自らの中に落とし込めている状態」を示していると見ることができる。また、横軸では、右方向が「主体性」、左方向が「客観性」を示していると見ることができる（図 8-1）。

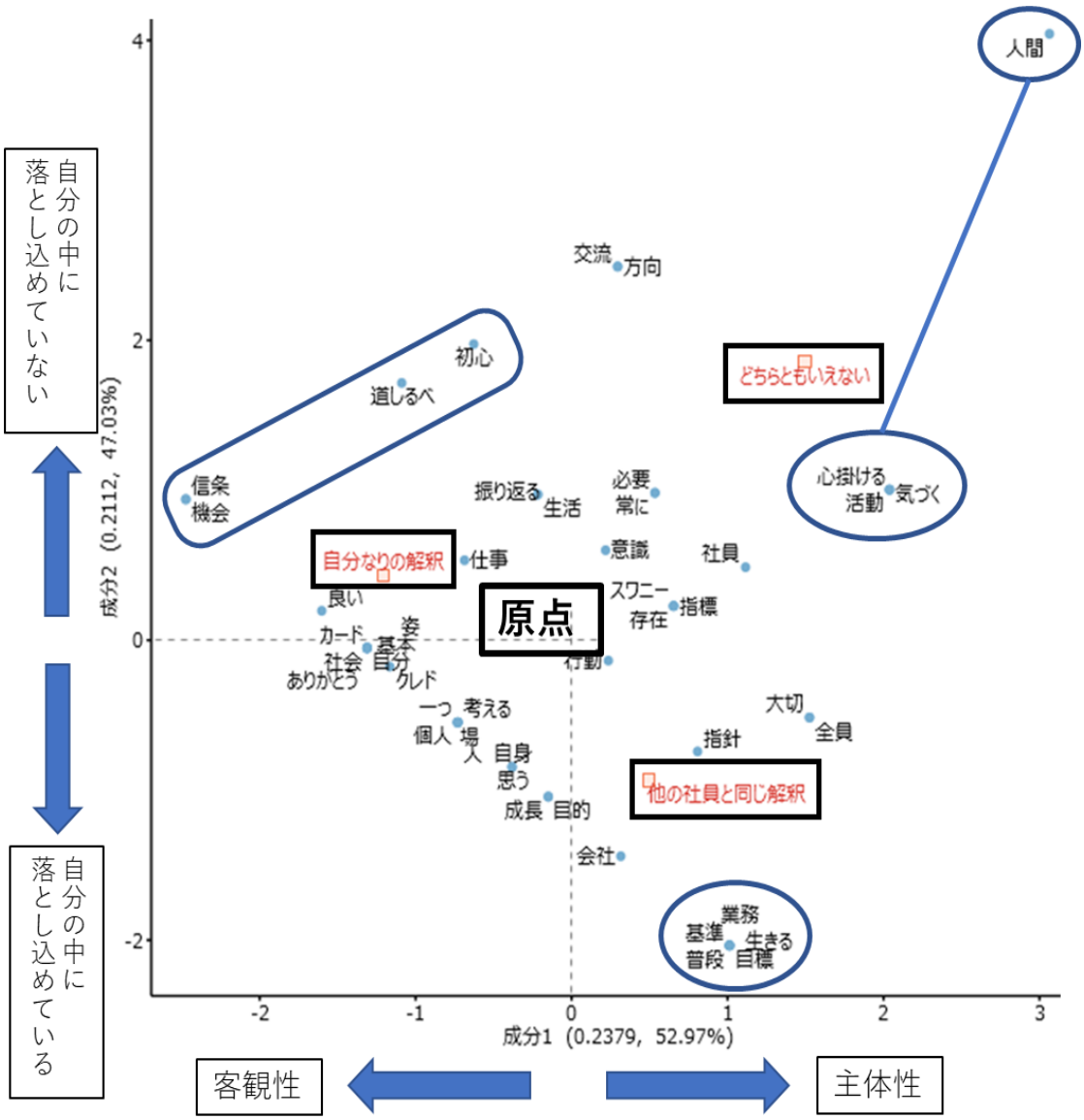

図 8-1　対応分析（「クレドの存在」とクレドの共通認識の状況）

出所：図 5-3 をもとに筆者作成

したがって、クレドの共通認識の獲得状況による位置は、クレドの共通認識度が高い語は「(主体性) ×（クレドを自らの中に落とし込めている)」、クレドの共通認識度が低い語は「(客観性) ×（クレドを自らの中に落とし込めていない)」に位置し、クレドの共通認識度が高いとも低いとも「どちらともいえない」場合は「(主体性) ×（クレドを自らの中に落とし込めていない)」に位置していることがわかった。

8-1-5　クレドから派生した組織文化

8-1-4 の考察から、クレドの浸透度とクレドの共通認識度は必ずしも一致するものではなく、クレドの共通認識を獲得した社員はクレドを主体的にとらえ、クレドが自らに落とし込まれている傾向があり、クレドの共通認識を獲得できていない社員はクレドを客観的にとらえ、クレドを自らの中に落とし込めていない傾向があることがわかった。8-1-5 ではそれらの傾向を踏まえた上で、クレドの共通認識を獲得した先にある組織文化の形成について考察する。

まず、スワニーにおけるクレドと組織文化の関係を検証するために、アンケート調査の自由記述「スワニーの組織文化は何だと思いますか」の回答を、KH Coder による共起ネットワークの modularity で分析したところ、10 のコミュニティが出現した（図 5-4）。10 のうち 9 つのコミュニティについては、スワニーのパーパスを含む経営理念が派生したと考えられる内容であり、経営理念の中でも特にクレドを中心とした組織文化との関連性も確認された（図 8-2）。

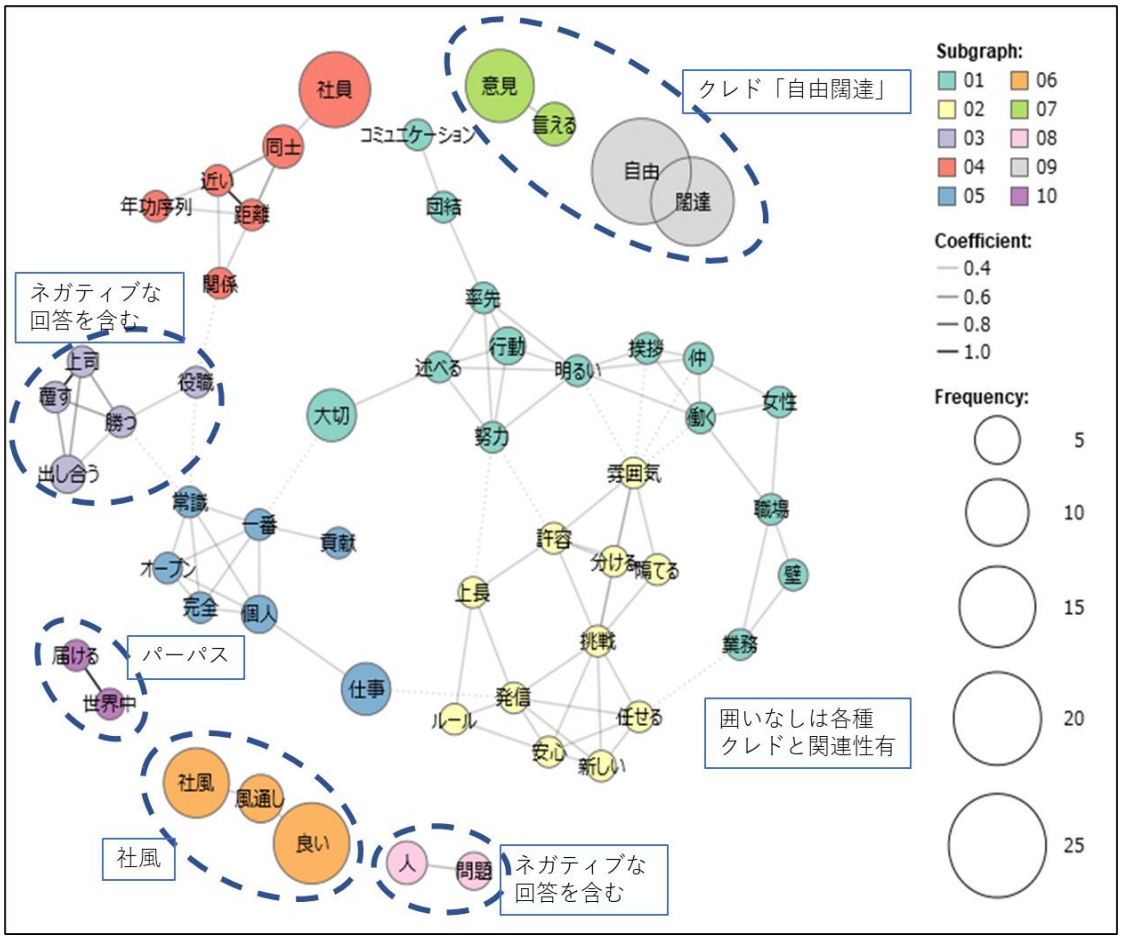

図 8-2　共起ネットワークの modularity（スワニーの組織文化）

出所：図 5-4 をもとに筆者作成

したがって、図 8-2 の可視化された情報からも、スワニーの組織文化は、大半がクレドから派生したものであることが確認できる。他方で、2 つのコミュニティからは、クレドの内容とは反対となるネガティブな意味を持つ回答も見られた。

次に、同じくアンケート調査の自由記述「スワニーの組織文化は何だと思いますか」の回答を KH Coder の共起ネットワークで中心性（媒介）を分析した（図 5-5）ところ、「人」「良い」「行動」の語において極めて高い中心性が見られ、いずれの語も強くポジティブな使われ方をしていた。中心性が高いということは、スワニーの社員が組織文化を語る時に、「人」「良い」「行動」を用いる回数が多いということである。したがって、組織文化を語る上で欠かすことができない語であり、影響力を持つ語であると同時に、組織文化を支配している語と言うことができよう。

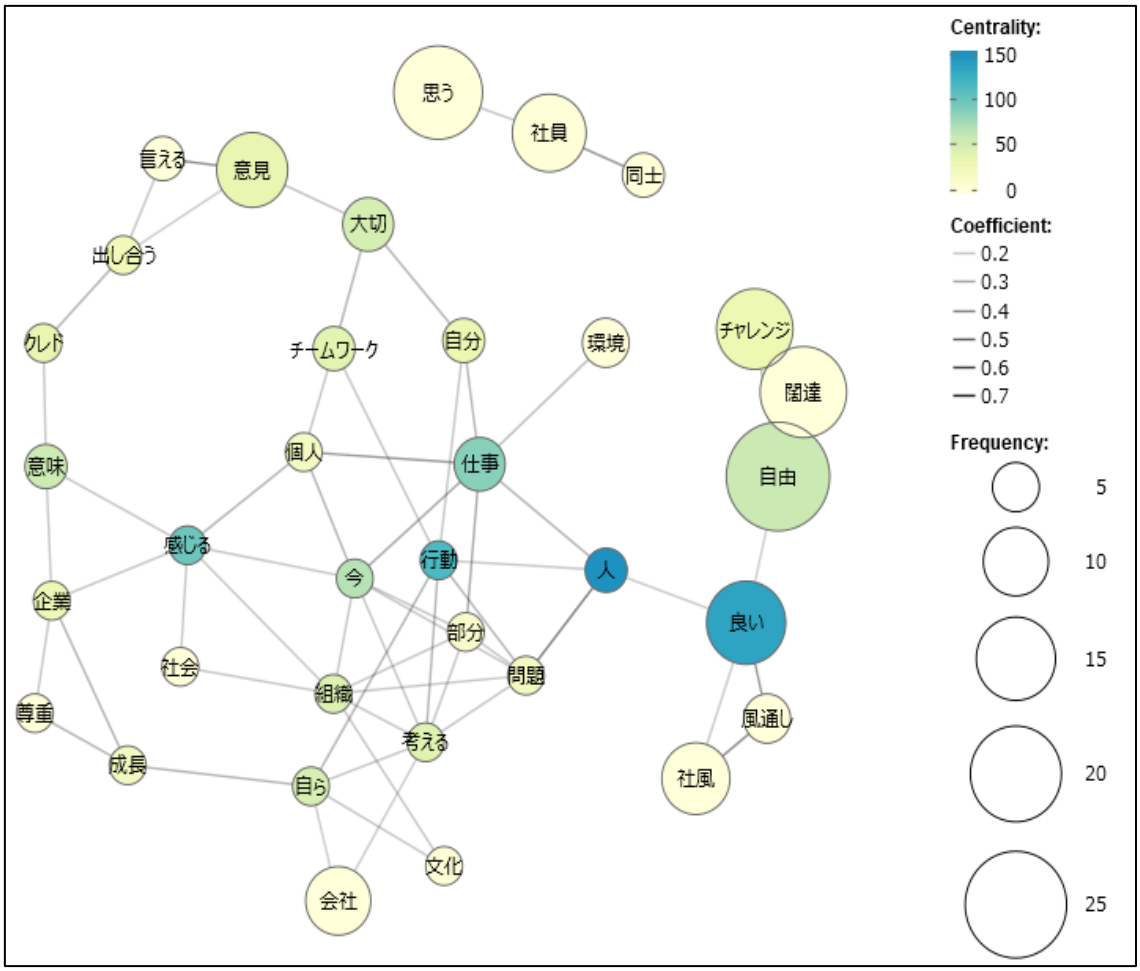

図 5-5　共起ネットワークの中心性（スワニーの組織文化）【再掲】

出所：アンケート調査結果から筆者作成

8-1-6　クレドの共通認識度別組織文化の分析

続いて、スワニーの組織文化とクレドの共通認識の状況との関係について要因を探るために、KH Coder を用いて、自由記述「スワニーの組織文化は何だと思いますか」に、クレドの共通認識度についての回答「他の社員と同じ解釈」「自分なりの解釈」「どちらともいえない」を外部変数として掛け合わせ、対応分析を行った（図 5-6）。

クレドの共通認識度が高い社員の回答から見られた傾向は、組織文化を組織全体でとらえているというものであった。「アットホームで社員のことをよく考えてくれている会社」「自ら考え、行動しやすい会社」「社員同士の距離感が近い、何でも言い合える関係」「自由闊達で、役職関係なく意見を言える会社」「挨拶が当たり前のように行われていて、明るい会社」などの回答からもわかるように、社員個人からの回答であるが、内容は個人に限らず、組織全体についての回答であることがわかる。

さらに、回答自体は、回答者自身も主語に含まれた形であり、組織文化を主体的にとらえている傾向が見られた。対応分析の特徴的な語として抽出されている「人」を「社員」に置き換えて考えれば､組織を我が事として主観的に述べられていることがわかる｡なお、「人」以外の特徴ある語､「考える」「行動」「問題」「コミュニケーション」「関係」「役職」「明るい」についても、ポジティブな意味で使われていた。当然ながら組織文化は肯定的にとらえられている。

他方で、クレドの共通認識度が低い社員の回答からは、組織文化を「調整したことに対して失敗しても許容してもらえる」「女性の地位が低いと感じる」のように、受け身形で述べられていたり、性別への意識が強調されていたりという点が、クレドの共通認識度が高い社員の回答には見られなかった傾向である。ほとんどの回答が社員個人に関する内容であり、組織全体でとらえられている組織文化の回答ではない。また､「良い意味でも悪い意味でもオープン」のように、ネガティブな回答ではないが、組織文化を「自分の外」にある存在としてとらえており、第三者的にクレドを客観視している傾向が見られたことも大きな特徴である。

クレドの共通認識度が高いとも低いとも「どちらともいえない」の回答からは、クレドの共通認識度が高い社員の回答には見られなかった、個人単数を主語にした回答が目立った。スワニーのクレドは全部で 10 項目あるが、いずれも「私たち」で始まっており、主語は複数で設定されている。ついては、個人単数の主語はクレドの内容に適合していないことになる。

「どちらともいえない」の回答には､「意見を出し合って決めたことを上司が覆す、もしくはその上の上司が覆す」のように、ネガティブな内容を含んでいるが、組織文化を個人レベルで考えてしまっており､集団としてとらえられていない状態にあることが､「どちらともいえない」の回答に至った 1 つの要因であると考えられる。しかし、クレドを主体的に我が事としてとらえている点は、クレドの共通認識度が高い社員の回答と同じ特徴であ

る。したがって、組織文化を集団でとらえられる状態になれば、共通認識度を獲得できると考えられる。

8-1-7　クレドの共通認識度別組織文化の特徴

8-1-6 の傾向を踏まえると、アンケート調査の自由記述「スワニーの組織文化は何だと思いますか」と「クレドの共通認識度」について、対応分析の縦軸では、上方向が「組織文化を集団（組織単位）でとらえている状態」、下方向が「組織文化を個人単位でとらえている状態」を示しているとみることができる。また、横軸では、右方向に行くにつれて「客観性」が高まり、左方向に行くにつれて「主体性」が高まることを示しているとみることができる（図 8-3）。

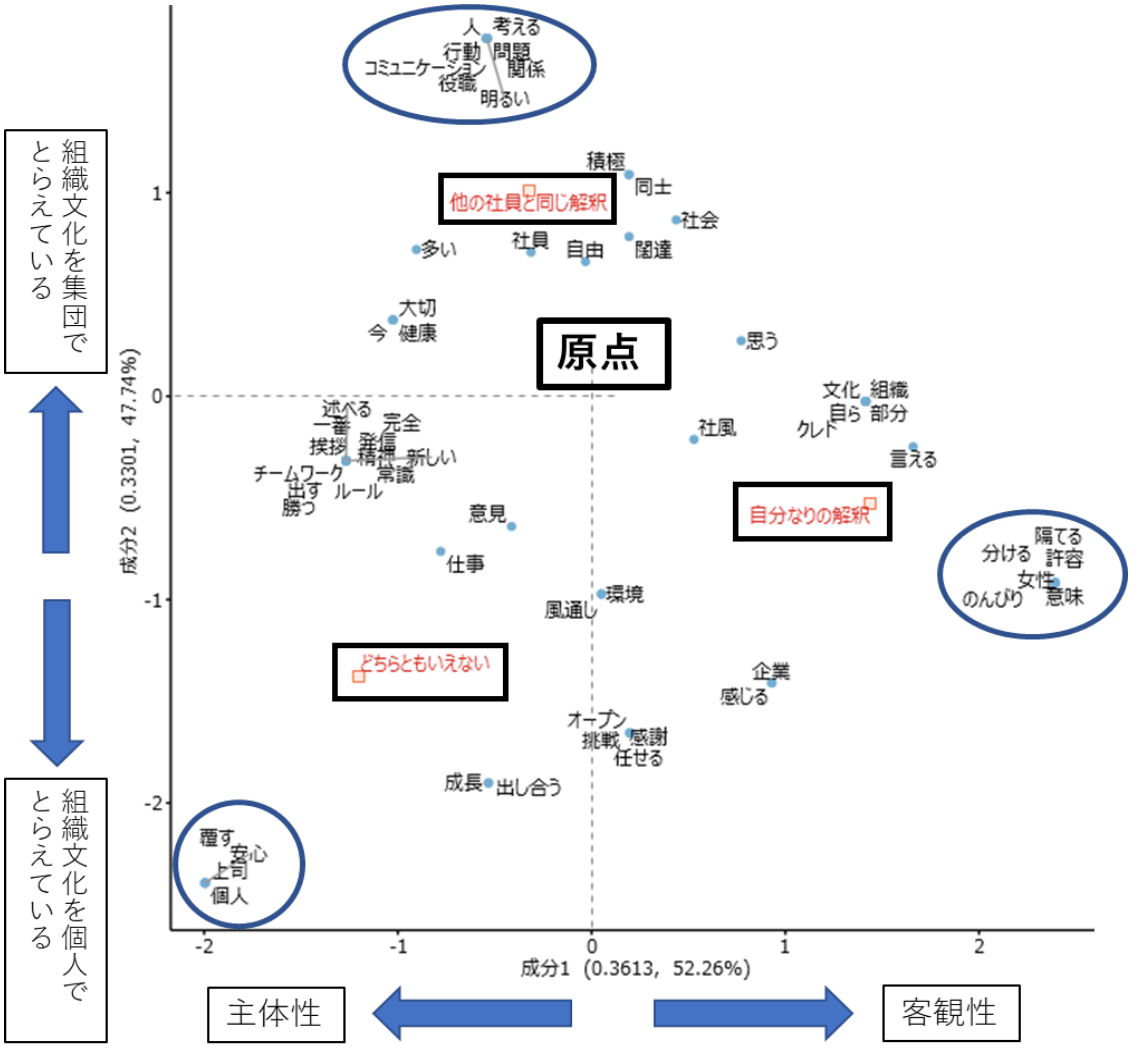

図 8-3　対応分析（「スワニーの組織文化」とクレドの共通認識度）

出所：図 5-6 をもとに筆者作成

したがって、クレドの共通認識度の獲得状況による位置は、クレドの共通認識度が高い語は「(主体性)×(組織文化を集団でとらえている)」、クレドの共通認識度が低い語は「(客観性)×(組織文化を個人でとらえている)」に位置し、クレドの共通認識度が高いとも低いとも「どちらともいえない」場合は「(主体性)×(組織文化を個人でとらえている)」という結果になった。

あらためて、ここで図 8-1 と図 8-3 の対応分析を比較、分析する。図 8-1 では、アンケート調査の自由記述「あなたにとってクレドはどのような存在か」の回答にクレドの共通認識度の獲得状況を掛け合わせた対応分析を行い、図 8-3 では、同じくアンケート調査の自由記述「スワニーの組織文化は何だと思いますか」の回答にクレドの共通認識度の獲得状況を掛け合わせた対応分析を行った。これらの結果を、共通認識度の獲得状況を切り口にしてまとめたのが表 8-1 である。

表 8-1　クレドの共通認識度の獲得状況別クレドと組織文化の比較

	「あなたにとってクレドはどのような存在ですか」	「スワニーの組織文化は何だと思いますか」
クレドは 他の社員と同じ解釈 (＝共通認識度が高い) 45.8%	「主体性」 × 「クレドを自らの中に落とし込めている状態」	「主体性」 × 「組織文化を組織全体でとらえている状態」
クレドは 自分なりの解釈 (＝共通認識度が低い) 30.1%	「客観性」 × 「クレドを自らの中に落とし込めていない状態」	「客観性」 × 「組織文化を個人単位でとらえている状態」
(クレドの共通認識度が高いとも低いとも) どちらともいえない 24.1%	「主体性」 × 「クレドを自らの中に落とし込めていない状態」	「主体性」 × 「組織文化を個人単位でとらえている状態」

出所：筆者作成

クレドの共通認識度が高い社員の回答からは、クレドに対しても組織文化に対しても主体的にとらえている傾向があった。加えて、クレドに関しては自らの中に落とし込めている状態、すなわちしっかりと自分のものにしている状態であり、組織文化は個人レベルではなく組織全体の集団でとらえている状態であった。この状態は、独自の解釈でもなければ、単なる知識の蓄積でもなく、クレドを活用して組織レベルでの対応ができる状態であ

る。他方で、クレドの共通認識度が低い社員にとっては、クレドおよび組織文化に対してともに客観的にとらえている傾向が見られた。そして、クレドは自らの中に落とし込めておらず、組織文化は組織全体の集団レベルではなく個人レベルでとらえている状態であった。

クレドの共通認識度が高いとも低いともどちらともいえない社員は、クレドに対しても組織文化に対しても主体性は持っていたが、クレドを自らの中に落とし込めず、また、組織文化を組織全体ではなく個人単位でとらえているため、どっちつかずの状態になってしまっていると考えられる。

また、図 8-2 で示されたように「上司」「覆す」「役職」「勝つ」「出し合う」「人」「問題」が組織文化を語る際にマイナスな意味で使われている。これらの語を図 8-3 で確認すると、すべてが原点より左方向にあり、すなわち主体性を持っていることが示されている。主体性があるからこそネガティブな回答に使われていると考えられるが、何事もそうだが他人事で客観視できれば「我関せず」でそれほどネガティブに考えることはない。我が事ととらえているからこそ、ネガティブな回答につながっていたのである。

8-1-8　クレドの共通認識獲得から組織文化の形成

クレドの共通認識を獲得している社員は、クレドにも組織文化に対しても主体性を持ち合わせていた。主体性があるため自発的な行動も起きやすく、実践コミュニティも活動しやすい環境である。逆の見方をすれば、実践コミュニティが主導しているからこそ、主体性の傾向が見られたとも考えられる。クレドの共通認識度が高い社員は、クレド委員会をはじめとする実践コミュニティのメンバーとなり、正統的周辺参加を果たして意味の交渉を重ね、メンバー間でクレドに関する新しい意味を創り上げ、クレドの共通認識を獲得していたと考えられる。

そして、発見事実として、クレドの共通認識度を高めた状態から組織文化は形成されるということがあらためて検証された。図 5-5 で見られた、スワニーの組織文化について共起ネットワーク上で高い中心性が見られた語である「人」「良い」「行動」のうち、「人」と「行動」は図 8-3 の対応分析上にも出現しており、クレドの共通認識度が高いグループに含まれていた。つまり、クレドの共通認識度を高めた状態が組織文化形成へとつながっていたことを裏づけることができる。クレドの共通認識度が高い場合の組織文化に関する特徴ある語は、実際にスワニーの組織文化の中においても高い中心性を示しているということになる。

クレドの共通認識を獲得してから組織文化が形成されるにあたり、2 点のことが立証された。あらためてこの 2 点について確認すると、まず 1 点目は、クレドの共通認識度が高い社員は、クレドも組織文化もともに「主体的」にとらえている傾向が見出された。クレドを我が事として主体的にとらえており、クレドを自らの中に落とし込めている状態、す

なわち、クレドをしっかりと自分のものにしている状態である。さらに、組織文化については、個人レベルで「こう思う」ということではなく、組織全体を単位とした共通認識としてとらえている傾向も見出された。つまり、クレドが持つ意味や価値は「自分ではこう考えているのだが、果たして正しいのであろうか」と悩む必要がなく、クレドへの認識に対して自信を深めている状態であるため、形成された組織文化についても組織全体のものとしてとらえられている。

2 点目は、社員が組織文化を説明する上で、高い中心性が示された語、すなわち、組織文化を語る上で欠かせない影響力を持つ語は、クレドの共通認識度が高いグループに含まれていた。これら 2 点からわかるように、組織文化は、経営理念が十分に浸透し、確立され、かつ企業活動に体現されることによって形成されるものである。

共通認識度が高まり形成された組織文化は、社員が主体性を持ちながら、かつ組織全体でとらえることができるようになるため、対抗的なサブ・カルチャーは起こりにくいとも考えられる。なぜなら、主体性があれば、社員自らも含まれた組織全体の組織文化となるため、個人レベルでの利己的な組織文化は発生しづらいと考えられるからである。仮にサブ・カルチャーが生まれたとしても、それは主体的で組織全体をとらえた組織文化の中で異なる価値観を持ったものであり、全社文化を乱すような対抗的なものではなく、組織全体としての方向性は統一された状態で保たれるであろう。

反対に、もしクレドや組織文化を客観視し、組織文化を個人レベルで認識している社員が大半となる場合は、個人レベルでのサブ・カルチャーが生まれやすくなると考えられるため、利己的な組織文化が発生し得るであろう。生成されたサブ・カルチャーには主体性がないことから、組織としてまとまりのないものとなり、ひいては組織全体がサブ・カルチャーのコントロール下に入ってしまう恐れも出てくる。そうなってしまうと、サブ・カルチャーが強くなりすぎて組織文化の逆機能として働いてしまい、本来組織文化が持っている組織をまとめる力や、組織のあやふやな変化に抵抗するブレーキ役を果たし得ないことになる。

8-2　組織文化の海外子会社への移転に関する考察

8-2-1　異文化間での組織文化移転

本節では、主に第 6 章の組織文化移転に関する定性的分析の結果から、国家文化が異なる海外子会社に着目し、どのように組織文化が国内本社から移転されるのかを考察する。海外子会社に着目したのは、中小企業の海外進出が今やめずらしくない時代となり、むしろ人口減少が加速している日本国内にとどまっているのではなく、海外に進出していく必要性が高まっている中、異文化間での組織文化移転は避けては通れない課題だからである。

先行研究では、国内本社から海外子会社への組織文化移転に関する研究はあったものの、大企業が前提とされており、中小企業に関するものはほとんど見当たらなかった。これまでの中小企業は、親企業の下請け業務としての海外展開が中心であり、自主的に行うことがなかったからだと考えられるが、これからは自らで考えて自力で行っていく必要がある。

また、第5章のスワニーの国内本社における事例分析から、ヨコのつながりを上手く活用した理念朝礼やクレド見直し活動は、勤務年数や業務経験、年齢や役職、所属部署などがバラバラな、つまり、歴史的文化的なコンテクストが異なる社員が集まることで学習が起こることが確認されている。企業内において、歴史的文化的なコンテクストが異なる最たる例は、国内本社と海外子会社の間にあると言っても過言ではないであろう。なぜなら、職歴や仕事上の経験値、年齢、業種以前に、各社員が備えている生まれ育った国家の文化自体が異なる者同士が一緒に働くからであり、当然のごとく歴史的文化的なコンテクストは大きく異なってくる。その国家文化の違いを踏まえて共通の組織文化を築き上げることは、海外子会社での事業を遂行するために乗り越えなくてはならない最重要事項となる1つである。

8-2-2　フラット型組織の役割

日本の企業が海外展開すると、組織文化の移転、融合が大変重要となるが、海外諸国は低コンテクスト文化が多いため、高コンテクスト文化の日本企業にとっては難関である。さらに、国内本社の組織文化を移転するにあたっては、国家文化が異なることも考慮しなくてはならないため、ハードルはより高くなる。そこで有効だったのが、階層が少ないフラット型組織を国内本社および海外子会社においても同時に導入し、さらに国内外を並列な関係でつなぎ、その関係性を維持することであった。

また、経営理念（スワニーの場合は社是）をバウンダリー・オブジェクトとして活用することも有効で、グローバル人材でもある長く海外子会社に勤務している社員がブローカーを担い、意味の交渉を促進させることができていた。スワニーの海外子会社では、国内本社と異なり経営理念の上位概念である社是のみを導入している。組織文化以前に国家文化が異なる社員たちとともに勤務する海外子会社においては、そもそも会社に対しての考え方や働くこと自体への考え方が違うため、経営理念浸透の視点からは最も根底にある社是のみを導入している。

スワニーの中国工場の例で、残業に不満を漏らす現地社員に対して、長く勤務する現地社員が社是を引き合いに出しながら諭していくというエピソードがあった。当該現地社員たちが所属しているチームも国内本社と同様にフラット型組織であり、実践コミュニティが生成されていた。メンバーたちは、正統的周辺参加を果たしており、比較的十全に近いところにいるのが長く勤務する現地社員であり、周縁もしくは非参加の参加メンバーであ

るのが不満を言っている現地社員だと考えられる。つまり、現地社員は、経営幹部や、日本人駐在員からの指導を受けているだけではなく、実践コミュニティにおいて正統的周辺参加を果たしている他のメンバー同士で学習が行われていることになる。バウンダリー・オブジェクトに用いられている社是を通して、活発な学習が行われていた。こちらでも工場ごとに、フラット型組織による正統的周辺参加の意味の交渉を通じて、コンフリクトが減っていた。

中国スワニー会の例では、発表会に向けて自発的な行動が続々と起きていた。海外子会社におけるフラット型組織によるヨコのつながりから、実践コミュニティが生成されていた。現地社員にとって発表会に出席する国内本社の経営幹部へアピールできることがモチベーションになり、各工場での発表に向けた取り組みにおいて実践コミュニティの動きが見られた。さらに発表内容についての経営幹部とのやり取りは喜びであり、それら実践コミュニティの活動が経営幹部のコメントを通じて組織文化が移転する貴重な機会となっていた。海外子会社に国内本社の組織文化が移転されることで、結果的に現地社員に経験や知識が積み重なり、業績面にも好影響を与え、組織文化も確固たるものとして引き継がれているという好循環を生み出していた。

このような状態に至るまでには、国内本社と海外子会社がそれぞれフラット型組織であるという並列な関係であること、そして、並列な関係がより有効に働くように、国内本社からの統轄に限らず、現地の幹部にも一定以上の権限を与えたり、国内本社の経営幹部は足しげく海外子会社を訪問したり、その際は社員食堂という日常の場に入り込み同じ目線でコミュニケーションと取ったりするなど、物理的な距離を縮めるための取り組み努力が多々あった。

8-2-3　触媒的仲介者の役割

一般的に、知識や技術、暗黙的な文化を相手に伝えるには、直接的に行うことが最適だと考えられるが、スワニーの場合、日本人駐在員から現地社員に強要するようなことは何もしておらず、むしろ自然に任せて見守る立場を取っている。そして、触媒的仲介者といえる現地社員がブローカー役を担っていた。触媒的仲介者とは、国内本社と海外子会社の間に存在している、日本での留学や国内本社での勤務を経験したことがあり、日本の文化や企業の組織文化を知っている現地社員である。長く勤務し、国内本社との接点を持ったことがある現地社員は、他の現地社員とは一線を画す存在となっており、触媒的仲介者であり、ブローカーでもある。

事例分析からも、現地社員が残業で不満を漏らす中、触媒的仲介者が社是を例に出しながら自らが率先して問題解決へ向けて取り組んでいる。そこに日本人駐在員は立ち会っていない。仮にそういった場面に出くわしても、日本人駐在員はまずは見守るというのが基

本スタンスである。このことは十分な人数の日本人駐在員を派遣することが難しい中小企業にとっては重要な点となる。

例えば、海外子会社の現場でトラブルが発生しても、特に中小企業はそこに日本人駐在員がいるとは限らず、仮に前例のないトラブルだったとしても、組織文化を持ち合わせた触媒的仲介者がその場にいれば、解決へと導く存在になり得る。したがって、日本人駐在員が日頃から手取り足取り指導やサポートするのではなく、現地社員の自主性を育成することが重要である。触媒的仲介者は新型コロナウィルスの時のような日本人駐在員が不在となる緊急事態においても、心強い存在となり得る。

ブローカーの役割をも担う触媒的仲介者は、日本人駐在員よりも現地社員にとって身近な存在となる。なぜならば、同じ国家文化を持っているからである。さらに業務上でも母国語を通じてやり取りすることができる。文化や言語の影響力は大きく、日本人駐在員が現地社員に物事を完ぺきに説明することは想定以上に困難なものである。通訳を介したとしても、通訳は業務には携わっていないため、暗黙的な経験値を考慮すると完全に伝えきることは難しくなる。

そして、十分な人数の日本人駐在員を派遣することが難しい中小企業にとっては、触媒的仲介者は大きな戦力となり得るのである。したがって、触媒的仲介者は、ブローカーの役割として、社是を言語的に翻訳して伝えるのではなく、現地社員のコンテクストに照らして、暗黙的な現地の考え方や常識など文化に合わせて、理解しやすいような形で工夫して伝えることができる。それがまさに残業で不満を漏らす現地社員に対して、長く勤務し、日本での就労経験もある現地社員が社是を例に挙げて説得する場面に表れている。国内本社と同じく海外子会社もフラット型組織であることで、触媒的仲介者がブローカーの役割を果たしやすくなる。

8-2-4　組織文化移転における中小企業の利点

以上のような取り組みは、大企業では容易ではないと考えられる。なぜなら、大企業は、部署単位で一定以上の人数がタテの関係により行動することが多いが、フラット型組織を導入していることが多い中小企業の方が、ヨコの連携から生成される実践コミュニティに有利に働くからである。

実際スワニーも中小企業であるからこそ、中間管理職を置かないフラット型組織を維持できている面がある。大企業では規模的に国内本社をフラット型組織とすることが難しいので、どうしても国内本社と海外子会社の間では力関係による格差が生じ、上下の関係や、前者から後者への意向の押しつけも生じがちとなってしまい、国内本社の一部署と海外子会社とを並列に扱う組織構造を実現し、国境を感じさせないコミュニケーションを取ることは難しくなる。例えば、大企業の社長が海外子会社へ出向いて現地社員の一人ひとりとコミュニケーションを取ることは、現実的に難しい。

また、国内本社でフラット型組織が実現されていれば、海外子会社をフラット型組織で運営しようとなるのは、ある意味で自然の流れである。フラット型組織で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生まれ、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可能性が高いとされる。スワニーの事例で、長く勤務する現地社員が触媒的仲介者でありながら、さらに実践コミュニティのブローカー役を担い、組織文化を移転させる行動を取ったことは、国内外でフラット型組織を構築している中小企業ならではの成果だと言える。

海外子会社への組織文化移転に関するほとんどの先行研究は、日本人駐在員の役割に注目するものが中心であった。他方で、中小企業は駐在員として派遣できる人材の確保が難しく、育成する資金も十分でないことが多いが、スワニーの事例に見られるように、組織マネジメント次第で、海外子会社への知識移転と海外子会社での創意工夫を両立させることは可能となる。柔軟性、機動性、小回り性といった経営上の特性を持つ中小企業に優位な組織文化移転の組織マネジメントだといえる。

8-3　組織文化形成における文化的透明性に関する考察

8-3-1　歴史的文化的なコンテクスト

組織文化は、経営理念が浸透して形成されていくものであったが、本節では、組織文化形成へのプロセスにおいて実践コミュニティが貢献する中で、文化的透明性の概念がどのような意義を果たしているのかを考察していく。文化的透明性の概念については、特に経営学ではまだ十分な研究がなされていないとされているが、本研究にて分析を深めていきたい。

文化的透明性とは、実践コミュニティの参加者が人工物へのアクセスできる度合いのことであり、文化的透明性が高いか低いかによって、実践コミュニティにおける理解度がどの程度影響を受けるのかを把握することができる。本研究における人工物は、組織文化形成のプロセスに必要とされる経営理念とし、したがって経営理念へのアクセスの度合いが文化的透明性となる。

第 7 章では、経営理念の浸透から組織文化形成において、実践コミュニティがどのような役割を果たしているかを分析した。天彦産業を追加事例研究として取り上げ、実践コミュニティの貢献に着目して分析した。

天彦産業では、以前、売り上げが前年比 7 割減という大変な経営苦境に立たされている最中に、社員を想って無理してボーナスを支給したことがあった。ところが、朝礼でボーナスを支給する話をしたのに社員は誰も喜ぶ表情を見せないということがあった。それどころか、3 年目の女子社員が朝礼後に社長室に押しかけ、「どうしてこんなに会社が苦し

い時にボーナスを出すのか、今は誰もボーナスなど欲しいと思っていない。社長は本当に社員のことをわかっているのか」と社長に訴えてきたことがあった。

これは、社長でなくとも自らが会社を経営するという経営理念の「社員第一主義」が浸透し、組織文化として形成されていることがわかるエピソードである。後日、社員の家族からも同様のことを言われている。かつて鉄鋼業界は完全な男社会とされており、女性は在籍していたとしても現場に出ることはなく一部のバックオフィスに限られていたが、天彦産業は男女、年齢に関係なく、ダイバーシティ経営を推進することで社員第一主義を浸透させ、組織文化を形成させていた。

天彦産業には4つの委員会があり、特にスッキリ委員会の活動を中心に分析した。役員以外の全社員がいずれかの委員会に所属しており、特定の社員とばかり一緒になることがないように、同一委員会には連続して3年までとし、より多くの社員と交流ができるように工夫されている。したがって、委員会活動では日頃の業務上では接点のない社員同士がともに活動することになる。所属部署が違う社員が集い、ヨコのつながりが生まれることは、実践コミュニティにおける文化的透明性を考える上では重要となる。なぜなら、同一企業内であっても多かれ少なかれ部署ごとの文化が存在し得るためであり、普段感じ得ることのない文化に触れることができるからである。

例えば、社内でひたすら経理処理をする業務と、日中は外回りでお客様と接している営業とでは、同じ組織文化の傘の下にいるとはいえ文化は異なり、部署ごとに独自色が存在するのは当然のことだと言える。そのように同じ会社の社員同士でも違う文化に触れられるヨコのつながりは重要であり、さらには所属部署の違い以外にも、性別、年齢、勤務年数（天彦産業での経験値)、その他プライベートを取り巻く環境など、社員ごとに歴史的文化的なコンテクストはそれぞれ異なる。

8-3-2　knowledgeable な組織

天彦産業の委員会の1つであるスッキリ委員会も、歴史的文化的なコンテクストがバラバラなメンバーで構成されている。所属部署は現場作業職が3人、国内営業職が2人、経理職が1人、国内・海外SP職が2名であり、性別では、男性が5人、女性が3人、入社年次は男性社員が35年目、34年目、18年目、17年目、6年目、4年目とベテラン、中堅、若手とバラバラである。

スッキリ委員会の委員長は6年目の女性社員であり、若手からの斬新な意見が出やすい雰囲気にある。いくら仕事上の上司部下の関係ではないヨコのつながりで構成された委員会活動とはいえ、目上のベテラン、中堅社員がいればトップダウンとはいかないまでも多少の遠慮も発生しそうであるが、若手女性社員が委員長を担っていることで、そのような懸念はほとんど発生していない。

スッキリ委員会が恒例で取り組んでいた花壇の整備や社屋の外周清掃以外に、自発的に行われるようになった取り組みとして、ペーパーレス推進活動が挙げられる。このペーパーレス推進活動については、スッキリ委員会の中で実践コミュニティが生成されていると見られるが、オフィス移転を機にデジタル化を進め、オフィスの景観を良くし、地球環境にやさしくすることをコンセプトに取り組み始めた。

委員会活動に役員は入らず、また、制度化するための役員会審議の段階に至るまでは、役員は一切口を挟まないことになっているため、実践コミュニティ生成に際しての阻害要因はほとんどない。実践コミュニティは、組織の指示命令によらない自発的なものであるがゆえに学習が起こり新規性をもたらすことができる。したがって、実践コミュニティが非公式性を維持しておくことが重要であり、その意味では役員が入らないことで非公式性の体質が守られている面がある。

スッキリ委員会でペーパーレス推進活動が行われたのは、既述の通り、部署、性別、年齢等がバラバラな歴史的文化的なコンテクストが異なるメンバーを包摂する実践コミュニティが生成されていたからだと考えられる。仮に同じ歴史的文化的なコンテクストを持ったメンバーだけであれば、誰も何の疑問も起こらず、すなわち学習は限定的であったと考えられる。

スッキリ委員会のいわばルーティン化した活動内容は、花壇作りや社屋周辺の清掃活動であったが、それらの活動に対して文化的透明性が高い社員だけでなく、文化的に不透明な若手社員がメンバーに入っていることで、その他の活動としてペーパーレス推進活動にも力を入れることができたと考えられる。スッキリ委員会には、これまで紙ベースでの仕事に慣れているためペーパーレスは非効率と考えるベテラン社員、デジタル化を進めて業務をスピードアップさせて地球環境保護も考える若手社員、そしてベテラン社員と若手社員の両方に理解を示すことができる中堅社員という、歴史的文化的なコンテクストが異なるメンバーが所属していたからこそ、学習が起きていた。つまり、多様性を持つ社員同士が自由に言い合える実践コミュニティで学習し、委員会メンバー全員の knowledgeability が高まり、スッキリ委員会に恩恵をもたらしていた。

歴史的文化的なコンテクストの違いは、実践コミュニティで学習を起こさせ、実践に多大なる意義をもたらしていた。天彦産業の経営理念である「社員第一主義」の通り、社員自らが経営者の１人であることを学習していた。スッキリ委員会内に生成された実践コミュニティにおいては、「社員第一主義」へのアクセス度合い、すなわち文化的透明度は、メンバーの歴史的文化的なコンテクストがまちまちであることからも異なっていて当然であった。

「社員第一主義」に対して、文化的に透明である面と不透明である面があったからこそ「学習」が起きていた。スッキリ委員会でのペーパーレス推進活動を通して、実践コミュニティのメンバーは「社員第一主義」を knowledge（知識）としてではなく、

knowledgeability として身に付けていた。スッキリ委員会は、特に「社員第一主義」を意識した活動ではないからこそ、knowledge ではなく、knowledgeability として自然に身に付けることができるようになっていた。

委員会のメンバーである各社員は、自分なりの「社員第一主義」を持ち、述べることができる。つまり、委員会の実践コミュニティにおいて、各自の「社員第一主義」が knowledgeable になったということである。文化的透明性が高いメンバーのみが集まると、思考が停止してしまうため、さらなる学習が見込めなくなる。したがって、文化的透明性のみでなく、文化的不透明性が同時に存在した方がよいと言える。なぜならば、文化的透明性と不透明性が混在している方が、実践コミュニティでより深い議論ができるようになるからである。このように、歴史的文化的なコンテクストが異なる社員をヨコのつながりを活用して上手く対応することは、実践的に意義あるものである。

以上のように、歴史的文化的なコンテクストの違いから実践コミュニティの中で文化的透明度に差があると、学習が起こり knowledgeability を身に付けることができるようになる。そして、knowledgeable な組織となるのだが、同時に、完全な knowledgeable になりきれない面にも目を向けなければならない。繰り返し述べてきたように、社員ごとに歴史的文化的なコンテクストが異なるため、文化的透明度も違って当然である。つまり、「社員第一主義」へのアクセス度合いは社員によってまちまちであるため、社員全員が統一された knowledgeability を身に付け、完全なる knowledgeable な組織になるとは考えづらい。

第 5 章のスワニーの事例研究におけるアンケート調査においても同様の傾向がみられている。組織文化について尋ねたところ、「本音を封印する傾向」「考えない人が増えた」「保守的」など少数ながらネガティブにも取れる回答があった。これらの回答はクレドの要素には含まれていないため、しっかりと knowledgeable にはなりきれていないことになる。

このように大多数の社員がクレドを、日頃の業務での実践に染み込ませて上手くつかいこなせる knowledgeability を身に付けているのに対して、ごく一部の社員は、クレドを表面上の存在とし、自らのものとしきれていない、knowledgeable になりきれていなかったことが確認されている。組織全体が完全に knowledgeable になりきるということは、どの企業においても考えづらく、むしろ当然のことである。スワニーの場合は、このようなクレドへのアクセス度合い、つまり文化的透明度が違っているため、社員ごとに多様なクレドの解釈が生まれ、学習が継続されていたのである。

8-3-3　実践コミュニティ生成の意義

現在の天彦産業では、各種委員会活動を重視している。勤務時間内に委員会活動を行っても、それは課外活動とはされず、業務の一環とされ、社員間でも認められている。しかし、かつては委員会活動を休止している期間もあった。約 2 年間、休止していた理由は、一部の社員から出ていた不満によるものだった。

当時の委員会活動は、どちらかといえば強制的に社員に参加させる要素があり、活動したくないのにやらされている面があった。具体的には、以前の委員会活動は、各委員会が決めたことを社員全員が揃って行うようなもので、一同で読書やジョギングをしていた。後ろ向きに参加するうちに、委員会活動の意義を見失う社員も出ていた。特に集団行動を苦手とする職人気質の社員にとって、委員会活動は敬遠する存在であった。したがって、以前の委員会活動は、実践コミュニティどころか、自発的な行動すら起きにくい状態であった。

ところが、社内のヨコのつながりがないことに寂しさを感じる社員が出てきたこと、そして、元々コミュニケーションを取ることが苦手で 1 人で黙々と仕事をしてきた社員が、委員会活動を通じてコミュニケーションの苦手意識を克服できたことなど、委員会活動の意義が見直される意見が社員間で出てきた。そこで、少しずつ委員会活動を再開していったのだが、最も気をつけた点は「やらされ感」のない委員会とすることであった。したがって、小さな朝礼から始め、委員会活動を改善していき、以前とはまた違う委員会となっていった。

当初から役員は委員会のメンバーに入らないなど、非公式性を保つようにされていたが、さらに活動自体の強制的な意味合いを排除するようにして、徐々に再開していった。その結果、現在のスッキリ委員会の例のように、積極的かつ自発的な取組みがなされるようになり、実践コミュニティが生成されやすい環境となった。非公式性を維持しながら、強制的な意味合いを排除し、徐々に取り組んでいくという点は、まさに企業内で実践コミュニティを活用するための重要なポイントである。

8-3-4　経営理念の文化的透明性

8-3-2 では、スッキリ委員会メンバーの歴史的文化的なコンテクストの違いに着目し考察してきたが、8-3-4 では、あらためて天彦産業内での「社員第一主義」に対する文化的透明性の観点から考察してきたい。

7-7 で分析した通り、「社員第一主義」について 5 人にヒアリングしたところ、うち 1 人で「社員第一主義」を打ち出した張本人である樋口会長（前社長）は、「社員全員が経営に参加して欲しい」と解釈している。他の 4 人については、同じ解釈の要素を含んでいるが、完全に同じかというと、そうではなかった。それは、社員ごとに歴史的文化的なコ

ンテクストが違っているためであり、すなわち「社員第一主義」への文化的透明度に差があることになる。8-3-2 で述べた通り、この文化的透明度に差が生じることは、ごく自然なことであり、差があるからこそ学習が起こるのである。差がなければ疑問が生じないため、学習は限定的となる。

社内で最初に「社員第一主義」を掲げた樋口会長は、自身の家族である親兄弟が天彦産業を経営してきたところをずっと目の当たりにしており、そして数々の倒産危機をこれまで経験してきた。当初は、創業者から同族経営がずっと続いていることに疑問を持ち、継ぐ気はまったくなかったのだが、兄が経営していた時代の窮状を知って、当時勤めていた会社を退職して戻ってきたという経緯がある。このように現役社員の誰よりも天彦産業の苦境を間近に見てきた樋口会長は、社長就任時に打ち出した経営理念「社員第一主義」に対して、最も文化的透明度が高い人物である。

伊藤次長は、また違った歴史的文化的コンテクストを持っており、「社員第一主義」への文化的透明性も比較的高いと考えられる。伊藤次長は 23 年前に天彦産業に入社しているが、当時はまだ鉄鋼業界は男社会と考えられていた。徐々に時代が変わってきたこともあり、現在は管理職として活躍されているが、入社以来、男社会とされてきた中で勤務してきた経験は、決して他の社員は持ち合わせていない歴史的文化的なコンテクストになっているであろう。

さらに、天彦産業初の産休、育休を取得し、退職せずに職場に復帰している。今となっては天彦産業でも産休、育休を経て職場復帰することは珍しいことではないが、女性がいる業界ではないと言われていた中で新たなキャリアを開拓してきたことは、並大抵のことではなかったと想定される。それだけに、「社員第一主義」への文化的透明度は高いと考えられる。

樋口会長や伊藤次長と比べて、営業部の藍氏は「社員第一主義」への文化的透明度はそれほど高くないと考えられる。なぜなら、まだ入社 5 年目の若手社員であり、「社員第一主義」に触れた経験も他の社員に比べれば浅いためである。加えて、台湾出身である藍氏は、元来日本とは異なる文化を持っており、他の社員とは異なる歴史的文化的コンテクストを持っている。

例えば、台湾では、日本のような上司部下、先輩後輩の関係はあまりなく、また敬語にあたるものもないため、日本文化はまさに異文化となる。元々の文化が異なる中、入社後に「社員第一主義」を実感する経験をしていた。コロナ禍で台湾に帰れない日々が続いていたところ、それまで社内になかったテレワークが藍氏のために制度化された。藍氏は自分のために新たな制度を設けてくれた会社にとても感謝しており、同氏にとっての「社員第一主義」の礎となっている。

以上のように、社員それぞれが持つ歴史的文化的なコンテクストはまちまちであるため、「社員第一主義」への文化的透明性に差が生じて当然である。その「文化的透明性の

差」があることで、意味の交渉が行われ、学習が起こり、knowledgeability を身に付けることができる。つまり、多様な社員がヨコのつながりによって実践コミュニティを生成し、文化的透明度の違いから学習を通じて、経営理念浸透から組織文化を形成していたことになる（図 8-4）。

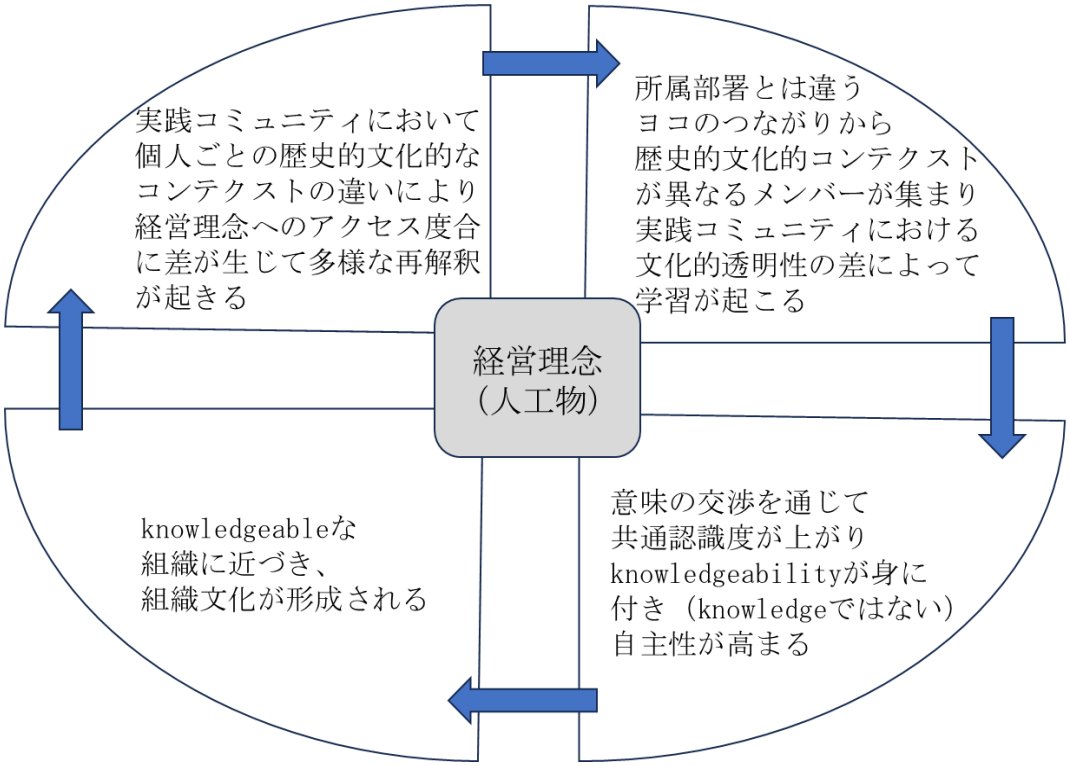

図 8-4　実践コミュニティを通じた組織文化形成のメカニズム

出所：筆者作成

スッキリ委員会では、「社員第一主義」へのアクセス制限が高めな、すなわち文化的透明性がそれほど高くない若手社員を委員長に据えていたが、文化的透明性が高い社員のみが活動の中心となってしまうことを防ぎ、学習を促進させるという意味において有効な工夫だと言える。

文化的透明性の差から学習が起こり、knowledgeability を身に付けるプロセスは、第 5 章のスワニーの事例研究からも見て取ることができる。例えば、クレド委員会が主催する理念朝礼においても、天彦産業の委員会活動と同様に、部署の壁を越えたヨコのつながりでチームを編成しており、またチームのメンバーは週ごとにも変えている。歴史的文化的なコンテクストが異なる社員が集まっていることから、経営理念への文化的透明性に差が生じることになり、そこに学習が起こり、knowledgeability を身に付けることができるようになっていた。

また、スワニーでは、歴史的文化的なコンテクストが社員とまったく異なる、文化的に不透明である外部のお客様や地元住民の方々を理念朝礼のチームのメンバーに招いている。理念朝礼に文化的透明度が異なるメンバーを加えることで、それらを包摂する実践コミュニティで学習が生まれ、メンバー間が knowledgeable となり、経営理念が組織レベルで浸透し、すなわち経営理念が自分だけの解釈ではなくなり、組織文化として形成されていた。knowledgeable になることで、文化的透明度が異なる社員間における経営理念の共通認識が高まり、すなわち経営理念が自分たちの一部となり、その結果、組織文化として形成されていた。さらに、7-3-2 で述べた通り、クレドへのアクセス度合いが異なるメンバー間で解釈の差異が生じ、再解釈し続けるため、学習も継続される。

第 9 章　結論

9-1　研究のまとめ

本研究では、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、組織の存続のために様々な改革を余儀なくされている中、組織を改革するためには、組織構成などの形式面だけにとらわれず、組織文化に着目することも重要であるという問題意識に基づき、リサーチクエスチョンとして「中小企業では、どのように経営理念が行動レベルにまで浸透し、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くのであろうか」という問いを掲げた。本研究では、事例研究を中心に分析し、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してきた。

まず、第 1 章では、序論として研究の背景と問題意識、そして研究目的を明らかにした。

第 2 章では、組織文化について先行研究レビューを行った。高コンテクスト文化である日本は、行間や空気を読む傾向があり組織文化への依存は必然的に高くなるため、経営者は組織文化のマネジメントも重要となる。組織文化は一朝一夕で形成されるものではなく、経営理念が浸透し、企業活動に体現されることで企業独自の組織文化が形成されるのであった。海外進出をした場合は、海外子会社での組織文化にも留意しなくてはならない。無理に国内本社の組織文化を海外子会社に持ち込もうとしても、国家文化も異なるため、二重に困難が存在している。必然的に、日本人駐在員の負担は大きくなりがちであった。

組織文化とは、自らの価値観や行動が社員間で共有されているとの実感をもたらし、心理的安全性やモチベーションを高め、組織全体のパフォーマンスを向上させる機能を持っているということもわかった。マネジメントにあたっては、サブ・カルチャーの逆機能を防ぐために経営理念の特に下位概念を浸透させることが効果的であった。社員間で経営理念に共通の解釈を持ち、暗黙知を含めた価値観が理解されてはじめて組織文化として形成されるが、そのためには社員間での「学習」を積み重ねていくことが何よりも重要であった。

第 3 章では、組織文化形成のために必要とされる「学習」の観点から、実践コミュニティについて先行研究レビューを行った。企業内に生成された実践コミュニティに参加する社員は、形式知も暗黙知も含めた様々な知識を学びながら自らのアイデンティティを作り上げていくが、組織文化が形成されるためには学習の共通体験が必要不可欠であることからも、実践コミュニティは親和性も高く、ミクロのレベルで考察することができるもので

あった。関連して、正統的周辺参加、意味の交渉、文化的透明性の概念についても先行研究を行った。

第 4 章では、先行研究レビューからの限界を明らかにし、リサーチクエスチョンを導き出し、併せて分析視座を設定した。そして、事例研究の準備として研究方法を述べ、パイロットスタディを行った。本研究の目的とする要件を満たす事例を挙げ、事例企業を抽出してスクリーニングを行い、26 社、19 社と絞り込み、最終的に事例対象企業としてスワニーを選定した。

第 5 章では、スワニーの国内本社における経営理念の浸透から組織文化形成に至るまで、定性的および定量的に分析を行った。

第 6 章では、スワニーの海外子会社における事例を用いて、組織文化がどのように移転するのかについて、定性的に分析を行った。

第 7 章では、組織文化形成までのメカニズムに実践コミュニティがどのように関わり、貢献しているのかの分析を補強するために、天彦産業の事例を取り上げ、定性的に分析を行った。

第 8 章では、主に第 5 章、第 6 章および第 7 章の事例研究の結果をもとに、先行研究に立ち戻り考察を行った。

そして本章では、本研究の結論を述べる。まず、本研究のまとめを述べた後、分析視座での発見事実からリサーチクエスチョンの解を導出し、その上で研究成果として、理論的意義を明示し、政策提言を行う。併せて、本研究の限界と、今後の課題を述べる。

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

9-2-1　中小企業における組織文化が形成されるメカニズム

本節では、前章までにわかった発見事実から、第 4 章で設定した 3 つの分析視座に基づき考察し、リサーチクエスチョンに対する解を導出する。

［分析視座 1］

中小企業における経営理念が実践コミュニティを通じて浸透し、組織文化として形成されるプロセス

［分析視座 1 の発見事実］

事例対象企業のスワニーにおいて、社員間で経営理念の下位概念にあたるクレドの共通認識度が高められると、組織文化が形成されることが確認された。スワニーでは、社内のヨコのつながりから構成されているクレド委員会が主催する、理念朝礼やクレド見直し活動などが、参加する社員のクレドへの浸透度と共通認識を高める役割を果たしていた。共

通認識度が上がると主体性も高まり、よって社員に自発的な行動も起こりやすく、実践コミュニティ自体も活動しやすくなる。

実践コミュニティが主導するからこそ、主体性を持つことができるという好循環も生まれる。実践コミュニティによる各種活動を通じて、自身のクレドの解釈が、他の社員のものと近づき始め、徐々に社内での共通認識度も高まっていた。また、クレド委員会では、理念朝礼やクレド見直し活動を通じて、経営理念の上位概念である社是やクレド憲章も取り上げていたが、実際のところは、実践コミュニティが機能し、下位概念であるクレドに具体的な加筆修正が行われた（表 5-5）。

また、主体性を持っている社員は、クレドをしっかりと理解した上で自らの中に落とし込み、組織文化として認識するようになり、組織文化が形成されていく。そして、組織文化を組織全体の集団レベルでとらえていた。クレドの浸透が組織文化形成へとつながっていくことは、クレドの中心性を示す語が、クレドの共通認識度が高いグループに含まれていたことからも明らかである。業務上の役割分担が曖昧になりがちな中小企業にとっては、大企業のようにタテのつながりで経営理念を浸透させることは難しいかもしれないが、逆にフラット型組織を導入していることから、ヨコのつながりを活かした組織文化形成は利点となり得る。

9-2-2　組織文化移転のための組織マネジメント

［分析視座 2］

中小企業において、組織文化を海外子会社に共有、移転させていくための組織マネジメント

［分析視座 2 の発見事実］

中小企業において、組織文化を共有、移転させていく必要性がある中で、最も遠い存在の 1 つが海外子会社であろう。物理的な距離があることで、コミュニケーションは国内にいるよりも取りづらくなる。今やインターネット経由でテレビ会議なども容易にできるようにはなったが、直接対面で取るコミュニケーションとまったく同じというわけではなく、加えて時差の問題などもある。さらに、組織文化を共有する以前に国家文化の違いもクリアにしておかなくてはならない。

そのような難しい環境下において、事例対象企業のスワニーでは、国内本社と海外子会社がそれぞれフラット型組織であり、さらに国内外がお互いにフラット型組織という並列な関係でつながっていること、そして、並列な関係性が維持できるように、同じ目線でコミュニケーションを取っているなど、国内本社、海外子会社間の距離を縮めるための取り組みが海外子会社への組織文化移転には有効であった。

これらは中小企業ならではの取り組みである。大企業では規模的に国内本社をフラット型組織とすることが難しいので、どうしても国内本社と海外子会社の間では力関係による格差が生じ、上下の関係や、国内本社から海外子会社への意向の押しつけも生じがちとなってしまうが、中小企業だからこそ、国内本社の一部署と海外子会社とを並列に扱う組織構造を実現することが可能となる。

海外子会社も国内本社と同じフラット型組織であることで、ヨコの連携を通じて実践コミュニティが生成されやすい環境にあり、そこでの活動を通じて現地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。中国スワニー会の発表準備を自発的に行う現地社員や、中国工場で残業に不満を漏らす現地社員など、立ち位置は様々であるが、長く勤務する現地社員が、触媒的仲介者として現地社員にとっての頼りがいある存在となり、さらにブローカー役としての役割を果たしていた（図 9-1）。

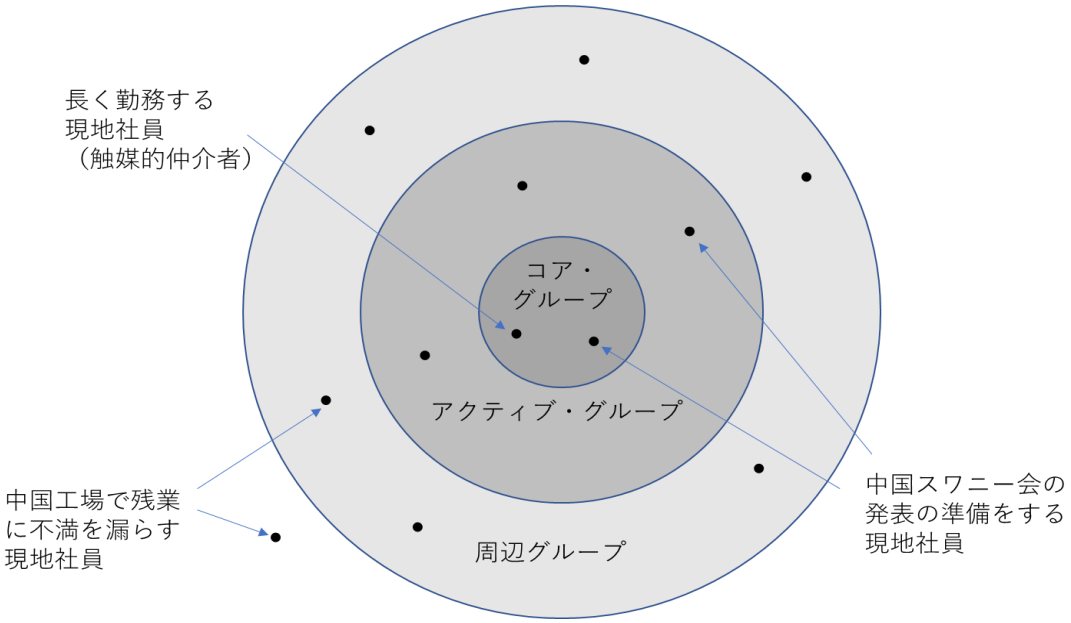

図 9-1　スワニーの海外子会社における現地社員の実践コミュニティ参加度合い

出所：インタビュー調査結果をもとに筆者作成

また、スワニーでは経営理念の 1 つである世界共通の社是が、バウンダリー・オブジェクトとして機能していた。中小企業は駐在員として派遣できる人材の確保が難しく、育成する資金も十分でないことが多いが、組織マネジメント次第で、海外子会社へ国内本社の組織文化を移転することは可能となる。

9-2-3　組織文化形成における文化的透明性の意義

［分析視座 3］

中小企業における経営理念浸透から組織文化形成に至るプロセスにおいて、文化的透明性が持つ意義

［分析視座 3 の発見事実］

組織文化の形成における実践コミュニティの貢献において、より詳細を分析するために、追加の事例対象企業として天彦産業の事例を第 7 章で取り上げた。天彦産業では、ヨコのつながりから構成される委員会活動が活発であった。委員会に役員は入らず、また、若手社員が委員長を務めることも多く、ボトムアップで様々なアイデアが出される傾向があった。

委員会メンバーは、性別、年齢、勤務年数、職種、役職、国籍など、歴史的文化的なコンテクストがバラバラな社員で構成されていた。さらに、ダイバーシティの観点から、天彦産業は女性社員が活躍しているが、男社会と言われてきた鉄鋼業界で、産休・育休制度ができ、出産後復帰する女性社員も多い。このように歴史的文化的なコンテクストが異なる社員により構成される実践コミュニティでは、活発な学習を引き起こしていた。

文化的透明性とは、実践コミュニティの参加者が人工物、本研究では経営理念にアクセスできる度合いのことであり、文化的透明性が高いか低いかは、社員ごとの所属部署、性別、年齢、勤務年数、その他プライベートを取り巻く環境などの歴史的文化的なコンテクストによって決まる。歴史的文化的なコンテクストが異なるメンバーを包摂する実践コミュニティがあると、そこに「学習」が起こり、実践に多大な意義をもたらすことができる。実践コミュニティのメンバーは、knowledge（知識）ではなく、knowledgeability を身に付けることができる。

メンバー間の文化的透明度に差がある実践コミュニティでは、意味の交渉が行われ、学習が起こり、knowledgeability を身に付けることができる。つまり、ヨコのつながりによる多様な社員の集まりから実践コミュニティが生成され、文化的透明度の違いによる学習を通じて、メンバー間が knowledgeable となり、経営理念が組織レベルで浸透し、すなわち経営理念が自分のものだけではない共通の解釈となり、組織文化として形成されることになる。

また、分析視座 1 の発見事実で述べた通り、スワニーにおける実践コミュニティを通じた、ボトムアップで行われた経営理念の見直しは、経営理念全体が対象だが、コアとなる上位概念の共通認識は高められたものの、具体的な変更には至らず、社是とスワニー憲章は変わっていない。それら上位概念のコアの部分を十分に引き出しながら、時代に応じた、そして社内環境に合った形へと下位概念であるクレドが加筆修正されていた（表 5-5）。つまり、表 5-5 の加筆修正されたハイライト部分が、経営理念のコアな部分を活かしながら

も、時代や環境変化に応じて変更が加えられた箇所となる。これらはまぎれもなく実践コミュニティにおける文化的透明度の差から生み出された学習による産物であり、社員ごとの歴史的文化的コンテクストの違いにより、経営理念へのアクセス度合いに差が生じて、多様な再解釈が創出され、新たな学習へと継続していたのである。

9-2-4　リサーチクエスチョンに対する解

分析視座の発見事実3点から、以下の通り、リサーチクエスチョンの解が導き出された。

［リサーチクエスチョン］

中小企業では、どのように経営理念が行動レベルにまで浸透し、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くのであろうか

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、組織文化の中核を大切に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。

9-3　本研究の意義

9-3-1　本研究の学術的意義

本研究の学術的意義は、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、メカニズムの一端を明らかにしたことである。先行研究では、経営理念の浸透プロセスについては多く見られたが、経営理念浸透から組織文化形成に至るまでのメカニズムについてはほとんどなかった。さらに、中小企業に特化しているものについては、筆者が調べた限りは見当たらなかった。

中小企業に特化した組織文化形成に関する研究を行った理由は、1-2 の研究の背景と問題意識で述べた通り、これまでの時代と異なり、中小企業であっても急速に変化する環境に乗り遅れないように、常に改革の意識を持つことが求められ、かつ、急激な人口減少に伴い縮小傾向にある国内マーケットのみでなく、海外展開も視野に入れておかねばならないという背景がある。

したがって、ひたすら下請け業務を担うのみの中小企業は淘汰されていくとも予想されるが、そうならないためにも中小企業自らが変革し続けていくことが重要であり、組織文化の中核は大切にしながら、その時々に最適な組織文化を形成していくことが必須となる。社員の多様性を容認できる組織文化は、社員が個性を警戒することなく露呈することができるようになり、自由闊達な組織文化を築くことができる。ひいては、事業の継続と高業績を導くことができると考えられる。

組織として大切にしてきた経営理念のコアの部分は変えないながらも、多様な意見、時には相反する意見すらも受け入れられる許容が生まれる。なぜならば、組織文化がスクリーニングする機能を持っているからである。スクリーニングといっても、トップダウンで、良い、悪いと決めつけられるものではない。学習の本質である実践コミュニティへの参加による意味の交渉を通して、ボトムアップの自然な組織文化形成を可能としている。実践コミュニティにより形成された組織文化は、トップダウンで押し付けられたものとは異なり、健全かつ耐性の強い組織文化である。

なお、Lave (2019) は、経営学でよく使われている「後期実践コミュニティ」について、本来の実践コミュニティの意義を逸脱し、経営者によるマネジメントによって管理された問題解決ツールへと都合よく解釈されていると批判している。本研究は経営学に基づいており後期実践コミュニティを用いて分析を進めてきたが、文化的透明度の差を活用して学習を促進し、knowledgeability を高められることは後期実践コミュニティの本質の一端であると考えている。

9-3-2　本研究の実務的意義

経営理念と組織文化は企業によってまちまちであるが、半永久的に継続されていくべきものであろうか。おそらくそうではないであろう。なぜなら、時代の経過とともに世の中の情勢は変わりゆくものであり、同時に経営理念を制定した経営者もいつかは引退を迎えるからである。経営者が交替すれば、企業のポリシーも変わって当然であり、それに伴い行動指針、組織文化も変わり得る。

経営の継承者は、自身の考えやポリシーを経営理念に反映させようとするが、その際に、それまで続いてきた企業の価値観としての経営理念について、どこを変え、どこを変えないのか、悩むケースも少なくないであろう。組織文化も強ければ強いほど、多くの社員が組織文化に従順に実践しているため、仮に徐々にでも本来の組織文化にズレが生じても気づきにくく、また気づいたとしても軌道修正しようと声を挙げることは個人レベルではとても難しい。組織文化とは、個人単位で変わるものではなく、無意識のうちに周囲を見て学び、教え込まれていくものである。

前の時代から引き継ぎ、変更を加えない方がよい経営理念は、企業の基礎となる価値観として経営理念の上位概念として維持されるべきものである。他方で、時代や環境の変化、そして後継者の考えや価値観は、経営理念の下位概念にあたる行動指針などにおいて、その時々で当該企業に最も相応しいものにしていけばよい。時代ごとの状況に応じて変更を加えられる行動指針等においては、企業内で生成される実践コミュニティの学習を通じて組織文化として形成されていくことが本研究でわかった。

スワニーの事例分析では、クレド委員会が行う理念朝礼などの活動に参加すると、中心的な役割を担っている人物から、とりあえず参加しているメンバーなど、様々な立ち位置の社員と接し、学習が重ねられていたが、実践コミュニティへの参加により、役職や職種、世代などを超えたコミュニケーションが実践され、そこでの学習を通じたクレドは、良好な人間関係を育み得るものとなり、組織文化を形成していた。したがって、社員間におけるクレドの意味の理解は、その意味の交渉の場に、いかにアクセスしているかに依拠するものである。

実践コミュニティでは、参加者の学習進度や理解度の差を埋め合わせることができると考えられ、クレドから組織文化として形成されていく。新たなメンバーが入り新たな考えが持ち込まれたとしても、その新しい考えを取り込んで差し支えないか、もしくは不採択とすべきか、組織文化が一種の見張り役となり、チェック機能を果たすことになる。組織文化がチェック機能を果たすことにより、組織文化の中核は維持することができるようになる。共通性を探し、組織文化の中核を維持できると判断された場合には取り入れられるし、逆に親和性が見当たらないと判断されれば排除される。

実際、組織文化の改革は、経営理念に従ったものではなく、トップダウンで強引に断行されたり、それができない時には従来の組織文化を貫き通したりするケースが多いが、当

然それらは健全なものではない。経営理念の浸透からボトムアップで行われるべきであり、相反する部分は取り除かれ、組織が進むべき方向性を見失わないように誘導されながら、新しい組織文化が上乗せされていく。

また、国内本社と海外子会社ともにフラット型組織を導入し、国内外を並列な関係として維持できれば、国内本社の組織文化が海外子会社へ移転しやすくなる。その際に、経営理念がバウンダリー・オブジェクトとして機能し、日本人駐在員のみならず長く勤務する現地社員が触媒的仲介者でもあり、ブローカー役となり得ることもわかった。

以上のような、中小企業における経営理念下位概念の浸透から組織文化形成のメカニズム解明が、本研究の理論的意義である。

9-4　政策提言

9-4-1　実践コミュニティを通じた組織文化形成に関する政策提言

本研究の学術的意義および実務的意義を述べたところで、具体的な政策提言を 2 点示したい。まずは、中小企業の利点を活かしながら、実践コミュニティを通じた経営理念浸透から組織文化形成を本研究の 1 つ目の政策提言としたい。

経営理念の特に下位概念は、社員の個人レベルにおいての行動指針となり得るもので、経営行動を導くものであるが、一人ひとりの理解や解釈は必ずしも合致しているものではないと考える方が自然であろう。したがって、合致するポーションが増えれば、社内でのコンフリクトは当然ながら減っていく。実際にスワニーの事例では、クレドの浸透度とクレドの共通認識度には較差が見られ、つまり、クレドの浸透度が高くとも、必ずしも皆が同じ認識を保有しているとは限らない結果となった。

KH Coder の対応分析からは、クレドの共通認識度が高い社員に見られた特徴である「主体性」は、組織文化の中にも同様に見られた。つまり、統一された組織文化を持つためには、クレド、すなわち経営理念の下位概念の共通認識度を高めていくことが有効であると立証された。経営理念の共通認識のポーションが増えると、暗黙知を含めた新しい価値としての組織文化が形成される。

経営理念の浸透から組織文化形成に至るまでは、様々な要因が複雑に入り混じり、時には衝突し合いながら理解を進めていくものである。決してトップダウンで成しえるものではない。必ずや社員一人ひとりのアクションが必要であり、実践コミュニティでの学習が有効である。

したがって、企業、特に経営者はまず、実践コミュニティが形成されやすい環境、雰囲気づくりを行うことが重要である。そして、実践コミュニティ生成に際しては、経営者自身は主体にならず側面支援に留まり、温かく見守ることである。心理的安全性を醸成するように努め、実践コミュニティを生成してもよい、参加してもよい、また、失敗してもよ

いというメッセージ性を経営者自らが発していくことである。

実践コミュニティの生成後は、いかにして実践コミュニティへの参加の機会を社員に与えられるかが重要となる。公式組織としての業務面と実践コミュニティは、別物ながら緩やかに結合している必要があり、どちらかが極端に居心地よく、だらけてしまうようなことがあれば、適度に締め付けてバランスを取ることも経営者には求められる。役職や年齢ではなく、実践コミュニティでの在籍期間を考慮した組織構造のフラット化も効果的である。

また、歴史的文化的コンテクストが異なるメンバーが包摂される実践コミュニティを意識すると、学習が起こりやすくなり、knowledgeability が高まり、組織文化の形成に有効となる。

9-4-2　海外子会社への組織文化移転に関する政策提言

次に、中小企業において、国内本社の組織文化を海外子会社へ移転する方法を 2 つ目の政策提言としたい。

本研究では、国内本社と海外子会社それぞれをフラット型組織とし、並列な関係性を意識的に構築して実践コミュニティを生成しやすい環境をつくることの有用性も、立証された。フラット型組織は実践コミュニティを生成しやすくし、さらに海外子会社にも同様にフラット型組織を導入することで、海外子会社も国内本社の一部署と同じように扱われることが可能となり、いわば国内本社の延長線上に位置づけることができる。その上で、経営陣は国内外の社員に対して、分け隔てなく接することで、組織文化を移転しやすくすることができる。

長く働いている現地社員が、触媒的仲介者であり、また実践コミュニティのブローカー役を担い､社是などの共通の経営理念がバウンダリー･オブジェクトの役割を果たし得る。したがって、特に中小企業は、十分なグローバル人材を確保していない場合であっても、現地社員を大事に育成することである。甘やかせ過ぎることがないよう日本人駐在員を中心に留意を要する。日本人駐在員は、決して日本の文化、および国内本社の組織文化を押しつけないようにすることが重要となる。

9-5　本研究の限界と今後の課題

9-5-1　本研究の限界

最後に、本研究の限界と今後の課題について述べる。まず、本研究の限界は、事例対象の企業数が十分でない点にある。本研究では、中小企業における組織文化の形成に関するメカニズムを解明するために、特異な事例に焦点を当て、より詳細な情報やデータを収集し、分析を行い、理解を深めることとした。理念経営を行っており、海外子会社を保有

し、さらに概念的枠組みには実践コミュニティを用いたため、実践コミュニティが生成しやすいとされている 100 人規模の中小企業を事例対象とした。

事例対象企業は、パイロットスタディを行った上で慎重に選定し、さらに事例対象企業を追加して分析を補強したが、まだ十分とは言えず、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、一般化できるかについてはまだ確認できていない。また、実践コミュニティの貢献度は、例えば企業の規模や業種、経営者の考え方などにより差が生まれるのか、さらに経営理念に対する社員間の文化的透明度の差はどの程度が最適なのか、などは分析できなかった。

9-5-2　今後の課題

9-5-1 の本研究の限界を踏まえると、今後の課題は主に次の 3 点あると考えている。1 点目は、本研究の事例対象企業と類似する中小企業に対して、同様の分析を行うことである。具体的には、理念経営を行っている海外子会社を有する中小企業において、本研究の発見事実が同じく成立しているのかという点について、まず確認する必要がある。可能であれば、よりミクロな面を分析するために、実践コミュニティの中に直接参加できるよう、エスノグラフィーで事例分析を試みたい。

2 点目は、果たして異なる規模の中小企業においても同様の結果が見られるのか、考慮していく必要がある。特に 100 人よりも大きな規模の中小企業にも、実践コミュニティの有効性は認められるのかを確認することは、他の中小企業にも援用できるのかに関わってくる。また、例えば 100 人規模の部署が複数存在するような、より大きな規模の企業においても、部署単位で同様に実践コミュニティによる組織文化の形成が認められるのかについても分析する必要がある。

最後に、文化的透明性の概念について、どのように経営学に応用できるのかを深めていく必要があると考えている。文化的透明性に関する研究はまだ途上であるため、上記の 2 点とも関連するが、事例分析を積み重ねていきたいと考えている。

以上が本研究における今後の課題であり、研究を継続することでさらに発展させていきたい。

＜参考文献＞

１．日本語文献

相原君俊（2019）「一村一品運動の今　～現在も活動を継続するグループの特徴から～」『地域イノベーション』第 11 号，pp. 49-59

相原君俊（2021）「フラット型組織における実践コミュニティの有効性に関する一考察　－文化的透明性獲得の視点から－」『経営教育研究』第 24 巻，第 2 号，pp. 31-41

相原君俊（2022）「実践コミュニティにおける二重編み組織に関する一考察　－地方の農家グループの事例を対象に－」『経営哲学』第 19 巻，第 1 号，pp. 49-60

相原君俊（2023）「中小企業における海外子会社への組織文化移転に関する一考察　－グローバル人材不足を補完する組織マネジメント－」『イノベーション・マネジメント』第 20 巻，pp. 135-148

浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社

石井遼介（2020）『心理的安全性のつくりかた　「心理的柔軟性」が困難を乗り越えるチームに変える』日本能率協会マネジメントセンター

石山恒貴（2013a）「地域活性化における実践共同体の役割　－NPO2 法人による地域の場づくりに向けた取り組み事例－」『地域イノベーション』第 6 号，pp. 63-75

石山恒貴（2013b）『組織内専門人材のキャリアと学習　－組織を越境する新たな人材像－』日本生産性本部生産性労働情報センター

石山恒貴（2016）「企業内外の実践共同体に同時に参加するナレッジ・ブローカー（知識の仲介者）概念の検討」『経営行動科学』第 29 巻，第 1 号，pp. 17-33

石山恒貴（2018）『越境的学習のメカニズム　実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』福村出版

石山恒貴（2022）「越境概念における組織内外の「意味の交渉」　－多次元化された事故の認知と葛藤－」『経営行動科学』第 32 巻，第 1・2 号，pp. 11-28

石山恒貴（2023）「特集：現在の労働問題を考える上で改めて読んでおきたい文献　レイヴ=ウェンガー『状況に埋め込まれた学習―正統的周辺参加』」『日本労働研究雑誌』第 753 号，pp. 54-57

石山恒貴・伊達洋駆（2022）『越境学習入門　－組織を強くする冒険人材の育て方－』日本能率協会マネジメントセンター

伊丹敬之・加護野忠雄（2003）『ゼミナール経営学入門』第３版，日本経済新聞社

伊丹敬之・軽部大（2004）『見えざる資産の戦略と論理』日本経済新聞社

伊藤崇・藤本愉・川俣智路・鹿嶋桃子・山口雄・保坂和貴・城間祥子・佐藤公治（2004）「状況論的学習観における『文化的透明性』概念について：Wenger の学位論文とそ

こから示唆されること」『北海道大学大学院教育研究科紀要』第 93 号，pp.81-157
伊藤澄夫（2017）「家族的経営でローカル社員の心をつかみ、活躍させる！」『工場管理』第 63 巻，第 4 号，pp.58-61，日刊工業新聞社
井上善海（2002）『ベンチャー企業の成長と戦略』中央経済社
井上善海（2022）『負けない戦略』中央経済社
今井希（2013）「経営戦略論における実践論的転回の可能性　ー「実践としての戦略」の検討をつうじてー」『Informatics』第 6 巻，pp.5-14
上野直樹（1999）『仕事の中での学習　状況論的アプローチ』東京大学出版会
上野直樹・ソーヤーりえこ（2009）「実践共同体のマテリアリティと構造化された資源：状況的学習論の観点」『組織科学』第 43 巻，第 1 号，pp.6-19
上野直樹・ソーヤーりえこ（2010）『文化と状況的学習　実践、言語、人工物へのアクセスのデザイン』凡人社
薄井和夫（2010）「マーケティング現場における状況特異的知識ー関連性理論および実践コミュニティ論の検討ー」『同志社商学』第 61 巻第 6 号,pp.414-430
薄井和夫（2013）「『実践としてのマーケティング』研究と実践コミュニティー『実践論的転回』によせてー」『商学論纂』第 54 巻第 5 号,pp.165-205
梅澤正（1994）『顔の見える企業：混沌の時代こそ経営理念』有斐閣
梅澤正（2003）『組織文化　経営文化　企業文化』同文舘出版
小江茂徳（2018）「組織成員の学習と論点：状況的学習論を手掛かりとして」『九州地区国立大学教育系・文系研究論文集』第 5 巻第 2 号，pp.1-13
大木清弘（2009）「国際機能別分業下における海外子会社の能力構築　ー日系 HDD メーカーの事例研究ー」『国際ビジネス研究』第 1 巻，第 1 号，pp.19-34
大木清弘（2011）「海外工場の能力構築における本国人トップの強み：本国工場に頼らない能力構築の促進」『組織科学』第 44 巻，第 3 号，pp.53-69
大木清弘（2014）『多国籍企業の量産知識　ー海外子会社の能力構築と本国量産活動のダイナミクスー』有斐閣
大木清弘（2016）「海外子会社のパフォーマンスと本社，駐在員，現地スタッフの権限ータイの日系販売子会社への質問票調査ー」『国際ビジネス研究』第 8 巻，第 1 号，pp.59-72
大谷尚（2008）「4 ステップコーディングによる質的データ分析手法　SCAT の提案　ー着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続きー」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要（教育科学）』第 54 巻，第 2 号，pp.27-44
大谷尚（2011）「SCAT: Steps for Coding and Theorization　ー明示的手続きで着手しやすく小規模データに適用可能な質的データ分析手法ー」『感性工学』第 10 巻，第 3 号，pp.155-160

大谷尚（2019）『質的研究の考え方　研究方法論からSCATによる分析まで』名古屋大学出版会
大野泉（2015）『町工場からアジアのグローバル企業へ　－中小企業の海外進出戦略と支援策』中央経済社
大野健一（2015）「ものづくり中小企業の海外進出　－政策論」, 大野泉編著『町工場からアジアのグローバル企業へ　－中小企業の海外進出戦略と支援策』第1章, 中央経済社
小川史郎（2009）「A社バイヤーの創造的活動　－活動理論とコミュニティ・オブ・プラクティスによる事例分析－」『経済科学論究』第6号，pp. 57-71
奥村悳一（1994）『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
小沢和彦（2014）「組織変革における組織文化の強さの組織慣性への影響　－日産自動車の事例－」『日本経営学会誌』第34号，pp. 63-74
小野香織（2014）「日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響」『商学研究科紀要』第77巻，pp. 185-200
小野香織（2017）「多国籍企業における国の文化の影響」『国際ビジネス研究』第9巻，第1-2号，pp. 91-102
小原久美子（2014）『経営学における組織文化論の位置づけとその理論的展開』白桃書房
小原久美子（2016）「経営イノベーションと組織文化変革のリーダーシップ　－組織変革論の新たな視点としての組織文化変革－」『県立広島大学経営情報学部論集』第8号，pp. 61-77
加護野忠雄（1988）『組織認識論　－企業における創造と確信の研究―』千倉書房
加護野忠雄・角田隆太郎・山田幸三・（財）関西生産性本部（1993）『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房
香川秀太・青山征彦（2015）『越境する対話と学び：異質な人・組織・コミュニティをつなぐ』新曜社
柿野成美（2019）『消費者教育の未来　分断を乗り越える実践コミュニティの可能性』法政大学出版局
加藤秀雄（2011）『日本産業と中小企業　海外生産と国内生産の行方』新評論
金井壽宏・松岡久美・藤本哲（1997）「コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透－組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求－」『組織科学』第31巻，第2号，pp. 29-39
金井壽宏・楠見孝（2012）『実践知　エキスパートの知性』有斐閣
神谷宜泰（2020）「後継経営者の状況的学習と課題　－中小製造業の事業承継と経営革新－」『中小企業学会論集』第39巻，pp. 3-16
河合篤男（2006）「強い文化を持つ企業の革新プロセスに関する分析視角　相互作用モデ

ルを基盤として」『オイコノミカ』第 43 巻，第 2 号，pp. 17-41
姜徳洙（2015）「海外進出企業のリスクマネジメント　－日韓中小企業の事例－」『危険と管理』第 46 号，pp. 41-53
岸政彦（1996）「建築労働者になる　－正統的周辺参加とラベリング」『ソシオロジ』第 41 巻，第 2 号，pp. 37-53
岸本太一・粂野博行（2014）『中小企業の空洞化適応　日本の現場から導き出されたモデル』同友館
北居明（1995）「組織文化の測定　－経営組織における下位文化の定量的研究－」神戸大学大学院経営学研究科博士論文
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分析』有斐閣
北原敬之（2017）「日本企業の海外拠点における現地化と業務移転の困難をめぐる諸問題」『関東学院大学経済系』第 270 集，pp. 82-91
北見幸一・柴山慎一・清水正道（2021）「経営理念の浸透と組織文化に関する一考察　－企業アンケート調査と事例研究より－」『広報研究』第 25 号，pp. 103-110
木村達郎（2010）「新しい実践の可能性　－実践的行為と組織の制度についての研究課題－」『経済科学論究』第 7 号，pp. 87-97
清成忠雄・田中利見・港徹雄（1996）『中小企業論』有斐閣
栗原亘・伊藤嘉高・森下翔・金信行・小川湧司（2022）『アクターネットワーク理論入門「モノ」であふれる世界の記述法』ナカニシヤ出版
髙巖（2010）「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか　－経営理念の浸透に関する調査結果をもとに－」『麗澤経済研究』第 18 巻，第 1 号，pp. 57-66
河野豊弘（1993）「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』第 27 巻，第 2 号，pp. 48-60
国立社会保障・人口問題研究所（2019）『人口統計資料集（2019）』
小松秀雄（2007）「アクターネットワーク理論と実践コミュニティ理論の再考」『神戸女学院大学論集』第 54 巻，第 2 号
齋藤彰一（2017）「海外製造拠点の自立化と柔軟なモノづくりを行うための人材育成」『工場管理』第 63 巻，第 4 号，pp. 16-19，日刊工業新聞社
佐伯朕（1999）「監訳者あとがき」，Suchman，A. Lucy（1987），*Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication*, Cambridge University Press（監訳；佐伯朕，訳；上野直樹・水川喜文・鈴木栄幸（1999）『プランと状況的行為―人間‐機械コミュニケーションの可能性』産業図書）pp. 209-214
坂下昭宣（2001）「二つの組織文化論：機能主義と解釈主義」『国民経済雑誌』第 184 巻，第 6 号，pp. 15-31
坂本光司（2013）『日本でいちばん大切にしたい会社 4』あさ出版

咲川孝（1998）『組織文化とイノベーション』千倉書房
咲川孝（2013）「組織文化が組織死亡率に及ぼす効果に関する研究」『組織学会大会論文集』第 2 巻，第 1 号，pp. 56-62
咲川孝（2017）「組織文化研究と異文化研究のインターセクション」『日本経営学会経営学論集』第 87 集，pp. (36)-1-(36)-8
咲川孝（2018）「多国籍企業の組織文化に関する一考察」『組織学会大会論文集』第 7 巻，第 2 号，pp. 312-318
佐竹隆幸（2014）『現代中小企業の海外事業展開　－グローバル戦略と地域経済の活性化』ミネルヴァ書房
佐藤郁也・山田真茂留（2004）『制度と文化　組織を動かす見えない力』日本経済新聞社
佐藤郁哉（2015）『質的データ分析法』新曜社
佐野守・若林満（1987）「経営理念と企業の組織風土特性　－実証的データに基づく比較研究―」『経営行動科学』第 2 巻，第 1 号，pp. 23-35
柴田仁夫（2013）「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第 10 号，pp. 27-38
柴田仁夫（2017）『実践の場における経営理念の浸透』創成社
柴野良美（2020）「組織文化が企業不正に与える影響　－企業理念のテキストマイニングを用いた定量的実証研究－」『日本経営学会誌』第 45 号，pp. 81-94
商工中金（2018）「中小企業の海外進出に対する意識調査」
鈴木勘一郎（2009）「中堅中小企業における理念経営に関する研究　－価値、理念浸透、そして業績－」『日本ベンチャー学会誌』第 14 巻，pp. 13-22
鈴木竜太（2001）「コープこうべの店舗における組織コミットメントとその決定要因　－組織文化とリーダー行動を中心として－」『経営行動科学』第 14 巻，第 3 号，pp. 129-141
住原則也・三井泉・渡邊祐介（2008）『経営理念　継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 研究所
関智宏（2018）「中小企業の国際化と成長発展プロセス　－「ヒト」の国際化による企業組織の質的変化－」『日本中小企業学会論集』第 37 集，pp. 31-44
瀬戸正則（2009）「経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察」『マネジメント研究』第 9 号，pp. 25-35
瀬戸正則（2017）『戦略的経営理念論　－人と組織を活かす理念の浸透プロセス―』中央経済社
総務省（2019）「高度外国人材の受入れに関する政策評価書」
高尾義明・王英燕（2011）「経営理念の浸透次元と影響要因　－組織ルーティン論からのアプローチ－」『組織科学』第 44 巻，第 4 号，pp. 52-66

高垣行男（2017）『地域企業における知識創造』創成社
高垣行男（2019）『国際ビジネスの新潮流　－ダイナミック OLI サイクルの試み－』創成社
高垣行男（2020）「国際ビジネスと地域特性」『経済研究所所報』第 23 巻，pp. 87-110
高木光太郎（1999）「正統的周辺参加論におけるアイデンティティ構築概念の拡張－実践共同体間移動を視野に入れた学習論のために－」『東京学芸大学海外子女教育センター研究紀要』第 10 巻，pp. 1-14
高田馨（1986）「経営文化と経営理念」『追手門経済論集』第 21 巻，第 1 号，pp. 1-19
髙橋俊一（2015）「日本中小企業の新興国における知識共有　－在ベトナム拠点の事例から－」『経営学論集』第 85 集，pp. (02)-1-(02)-9
田崎俊之（2009）「伏見酒造業における酒造技術者の実践コミュニティ」『フォーラム現代社会学』第 8 巻，pp. 105-119
多田和美・中川功一・今川智美（2015）「新興国子会社における組織社会化の２つの成功パターン　－日本多国籍企業 A 社のタイ拠点とカンボジア拠点の比較分析－」『国際ビジネス研究』第 7 巻，第 2 号，pp. 75-87
田中秀樹（2006）「グローバル経営における組織文化への序論」『同志社政策科学研究』第 8 巻，第 2 号，pp. 245-255
田中雅子（2006）『ミッションマネジメントの理論と実践　経営理念の実現に向けて』中央経済社
田中雅子（2012）「理念浸透プロセスの具体化と精緻化　－3 つのモデルを検討材料に－」『経営哲学』第 9 号，第 1 号，pp. 21-31
田中雅子（2014a）「若手成員の経営理念浸透プロセスとシンボルの重要性　－堀場製作所の事例－」『経営哲学』第 11 巻，第 1 号，pp. 32-46
田中雅子（2014b）「個人における経営理念浸透プロセスの解明　－経営者・役員・管理者・若手へのインタビュー調査を総合して－」『経営哲学』第 11 巻，第 2 号，pp. 23-41
田中雅子（2016）『経営理念浸透のメカニズム ： 10 年間の調査から見えた「わかちあい」の本質と実践』中央経済社
田中雅子（2022）「堀場製作所三代目の経営理念浸透プロセスの分析　－「正統的周辺参加」理論アプローチ－」『経営哲学』第 18 巻，第 2 号，pp. 19-36
田辺繁治（2003）『生き方の人類学　実践とは何か』講談社現代新書
丹下英明（2015a）「中小企業の海外展開に関する研究の現状と課題　－アジアに展開する日本の中小製造業を中心に－」『経済科学論究』第 12 号，pp. 25-39
丹下英明（2015b）「中小企業の海外進出にみる変化　－直接投資を中心に－」『日本政策金融公庫論集』第 29 号，pp. 1-18

丹下英明（2016）『中小企業の国際経営　市場開拓と徹底にみる海外事業の変革』日本政策金融公庫総合研究所
丹下英明（2018）「中小企業における海外拠点の存続要因」『経営・情報研究　多摩大学研究紀要』第 22 巻，pp. 67-82
丹下英明（2023）「日本中小企業の国際化に関する研究の現状と課題　－2010 年以降の変化を中心に－」『イノベーション・マネジメント』第 20 巻，pp. 85-100
丹野勲（2021a）『日本の国際経営の歴史と将来―アジアとの交易・投資の通史と国際交流―』創成社
丹野勲（2021b）『国際・歴史比較経営と企業論　モダン・情報化・グローバル化・SDGs と経営行動』泉文堂
中小企業基盤整備機構（2017）「平成 28 年度中小企業海外事業活動実態調査報告書」
中小企業庁（2019）『中小企業白書 2018』日経印刷
中小企業庁（2020）『中小企業白書 2019』日経印刷
中小企業庁（2021）『中小企業白書 2020』日経印刷
張バーバラ雪心（2004）「ヒューマンウェア技術の国際移転　－「触媒的仲介者」の役割－」伊丹敬之・軽部大編著『見えざる資産の戦略と論理』第 7 章，日本経済新聞社）
土屋勉男・金山権・原田節雄・高橋義郎（2015）『革新的中小企業のグローバル経営　－「差別化」と「標準化」の成長戦略－』同文舘出版
筒井万里子（2002a）「「場」と「実践共同体」についての一考察」『星陵台論集』第 35 巻，第 1 号，pp. 83-98
筒井万里子（2002b）「知識マネジメントと組織デザイン　－「実践共同体」の視点からの考察－」『星陵台論集』第 35 巻，第 2 号，pp. 97-111
鄭偉（2018）「日系企業の企業文化浸透と駐在員／現地人社員の役割とチャレンジ　－中国進出する日本企業のフィールド・リサーチを通しての実証研究－」『経営経理研究』第 110 号，pp. 83-104
丁可（2015）「日系中小サプライヤーの中国市場開拓に関する一考察　－日本的生産システムの海外展開の視点から－」『アジア経済』第 56 巻，第 1 号，pp. 10-33
帝国データバンク（2019）「特別企画：海外進出に関する企業の意識調査（2019 年）」
出口将人（2004a）『組織文化のマネジメント　行為の共有と文化』白桃書房
出口将人（2004b）「組織文化にかんする根本的問題」『オイコノミカ』第 40 巻，第 3・4 号，pp. 43-60
寺澤朝子・弘中史子（2017）「中小企業のグローバル化と組織的対応　－マレーシアでの海外生産を事例として－」『経営学論集』第 87 集，pp. F7-1-F7-8
遠原智文（2019）「中小企業の海外展開と海外展開支援」『研究年報経済学』第 77 巻，第 1 号，pp. 155-167

東洋経済新報社（2021）『海外進出企業総覧』
トムソン木下千尋（2017）『外国語学習の実践コミュニティ　参加する学びを作るしかけ』ココ出版
中川功一・佐々木将人・今川智美（2017）「組織文化の海外移転について，我々が知り得ていることと，これからの方向性」『組織科学』第 50 巻，第 4 号，pp. 21-30
中川充（2021）『資源蓄積のジレンマ　新興国市場戦略の本質的課題とその超克』中央経済社
中川充・中川功一・多田和美（2015）「海外子会社マネジメントにおける組織社会化のジレンマ　－日系企業の新興国海外子会社 6 社の分析－」『日本経営学会誌』第 36 号，pp. 38-48
中西善信（2018）『知識移転のダイナミズム：実践コミュニティは国境を越えて』白桃書房
中西善信（2019）「競合組織横断型実践コミュニティ　－競合航空会社社員による協力のメカニズム－」『経営行動科学』第 31 巻，第 1・2 号，pp. 1-16
中根千枝（1967）『タテ社会の人間関係　単一社会の理論』講談社現代新書
中山健（2020）「中小企業の人手不足とダイバーシティ・マネジメント」『中小企業支援研究』第 7 巻，pp. 2-7
長山宗広（2012）『日本的スピンオフ・ベンチャー創出論　－新しい産業集積と実践コミュニティを事例とする実証研究－』同友館
長山宗広（2013）「医工連携による地域イノベーション　－浜松地域の実践コミュニティを事例に－」『商工金融』2016 年 8 月号，pp. 5-25
長山宗広（2016）「医工連携による地域イノベーション　－浜松地域の実践コミュニティを事例に－」『商工金融』2016 年 8 月号，pp. 5-25
長山宗広（2016）「協同労働と地域プラットフォーム　－中小企業研究再考にむけて－」『商工金融』2022 年 6 月号，pp. 5-35
日本在外企業協会（2019）「第 10 回　日系企業における経営のグローバル化に関するアンケート調査」結果報告」
日本政策金融公庫総合研究所（2015）「中小企業の海外撤退の実態　～「中小企業の海外事業再編に関するアンケート」から～」
日本政策金融公庫総合研究所（2016）「撤退事例に学ぶ中小企業の海外展開　～海外事業再編にみる撤退経験の活用～」『中小企業動向トピックス』No. 105
日本貿易振興機構（JETRO）（2019）「2019 年度アジア・オセアニア進出日系企業実態調査」
日本貿易振興機構（JETRO）（2020）「2019 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケート調査　～JETRO 海外ビジネス調査～」
日本貿易振興機構（JETRO）（2021）「2020 年度日本企業の海外事業展開に関するアンケー

ト調査　～JETRO 海外ビジネス調査～」
野中郁次郎・竹内弘高（2020）『知識創造企業　新装版』東洋経済新報社
野林晴彦（2022）「「経営理念」という言葉の原義に関する一考察　－「理念」という言葉の誕生・普及から、「経営理念」の始まりまで－」『日本経営倫理学会誌』第 29 号, pp. 11-26
額田春華・山本聡・遠原智文・山本篤民・久保田典男・張又心 Barbara（2012）『中小企業の国際化戦略』同友館
信川景子（2017）「人的資源管理における組織文化の最善と現状」『星稜論苑』第 46 巻, pp. 1-18
萩原道雄（2011）「経営における状況的学習論と経営倫理に関する一考察」『経営教育研究』第 14 巻，第 1 号，pp. 39-49
間宏（1984）「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』第 18 巻，第 2 号，pp. 17-27
樋口耕一（2020）『社会調査のための計量テキスト分析　内容分析の継承と発展を目指して　第 2 版』ナカニシヤ出版
平田仁胤（2016）「状況的学習論の再検討　－ドレイファスのハイデガー解釈に注目して－」『岡山大学大学院教育学研究科研究集録』第 161 号, pp. 1-9
平田仁胤（2020）「状況的学習論の両義性および動的特質　－ウェンガーの学位論文の検討を通じて－」『岡山大学大学院教育学研究科研究集録』第 173 号, pp. 1-9
平出美栄子（2015）「実践コミュニティ概念の検討　－経営・マーケティングへの適用のために－」『経済科学論究』第 12 号，pp. 53-65
弘中史子（2021）「「内なる国際化」と海外生産」『中小企業学会論集』第 40 号，pp. 97-110
弘中史子・寺澤朝子（2017）「中小企業の海外生産と人材・組織力　先行研究の整理と今後の課題」『彦根論叢』第 412 号
福島真人（1993）「認知という実践－「状況的学習」への正統的で周辺的なコメンタール」『状況に埋め込まれた学習　正統的周辺参加』産業図書，pp. 123-175
福間隆康（2006）「組織風土研究の発展の歴史 －組織風土と組織文化の比較－」『広島大学マネジメント研究』第 6 号，pp. 1-19
藤井辰紀（2014）「中小企業の海外直接投資が国内事業に影響を及ぼすメカニズム」『中小企業学会論集』第 33 集，pp. 173-185
藤田誠（1991）「組織風土・文化と組織コミットメント　－専門職業家の場合－」『組織科学』第 25 巻，第 1 号，pp. 78-92
古沢昌之（2020）「多国籍企業における「現地採用本国人」の活用　－中国の日系進出企業への調査を踏まえて－」『グローバル経営』442 号，日本在外企業協会，pp. 28-29
細川進（2012）『東かがわ手袋産地の変容』学文社

松岡久美（1997）「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム　ーコープこうべにおける「愛と協同」ー」『六甲台論集　経営学編』第 44 巻，第 1 号，pp. 183-203
松村洋平（1999）「環境適応に向けた企業文化に関する一試論」『東京経営短期大学紀要』第 7 巻，pp. 115-129
松本潔（2011）「NPO における組織間協働に関する理論的考察」『自由が丘産能短期大学紀要』第 44 号，pp. 19-38
松本雄一（2012a）「二重編み組織についての一考察」『商学論究』第 59 巻，第 4 号，pp. 73-100
松本雄一（2012b）「実践共同体概念の考察　ー3 つのモデルの差異と統合の可能性についてー」『商学論究』第 60 巻，第 1,2 号，pp. 163-202
松本雄一（2013a）「「学習する組織」と実践共同体」『商学論究』第 61 巻，第 2 号，pp. 1-52
松本雄一（2013b）「実践共同体における学習と熟達化」『日本労働研究雑誌』第 639 号，pp. 15-26
松本雄一（2015）「実践共同体構築による学習についての事例研究」『組織科学』第 49 巻，第 1 号，pp. 53-65
松本雄一（2017a）「実践共同体概念についての一考察　ーE. Wenger の実践共同体論を読み解くー」『商学論究』第 64 巻，第 3 号, pp. 347-409
松本雄一（2017b）「実践共同体を扱った先行研究の検討」『商学論究』第 65 巻，第 1 号，pp. 1-80
松本雄一（2018）「実践共同体構築による学習促進の事例研究　ー非規範的視点と越境を中心にー」『日本経営学会誌』第 41 号，pp. 52-63
松本雄一（2019）『実践共同体の学習』白桃書房
松本雄一（2020）「AI 時代の人材育成　ー学びのコミュニティの観点からー」『日本経営学会誌』第 44 号，pp. 82-90
松本雄一（2022）「『学びの共同体』を用いた技能伝承」『商工金融』2022 年 4 月号，pp. 66-67
丸山隼人（2019）「中小企業の海外展開が拓く三つの貢献」『ソシオサイエンス』第 25 巻，pp. 136-152
水谷内徹也（1992）「経営理念序説」『富山大学紀要　富大経済論集』第 38 巻，第 2 号，pp. 171-201
三好鋭郎（2021）『不自由な足が世界を広げてくれた　ースワニーバッグ誕生物語』あさ出版
村山功（1992）「教育用ソフトウェアのデザインのための２つの概念　ーPersonal View と文化的透明性ー」『静岡大学教育学部附属教育実践研究指導センター研究紀要』第

1 巻，pp. 73-84
山倉健嗣（1998）「組織論の構想」『横浜経営研究』第 19 巻，第 2 号，pp. 9-19
山澤正之（2006）「中小企業の異文化マネジメント　中小企業の国際進出に対する異文化への対応」『大阪大学経済学』第 56 巻，第 3 号，pp. 35-50
横尾陽道（2004）「企業文化と戦略経営の視点　－「革新志向の企業文化」に関する考察－」『三田商学研究』第 47 巻，第 4 号，pp. 29-42
横尾陽道（2014）「企業文化の構造と組織の革新プロセス：全社文化と部門文化の動態的プロセスに着目して」『社会イノベーション研究』第 9 巻，第 2 号，pp. 181-196
横川雅人（2009）「経営理念：その機能的側面と制度的側面」『経営戦略研究』第 3 号，pp. 5-20
横川雅人（2010）「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス＆アカウンティングレビュー』第 5 巻，pp. 219-235
吉田健太郎（2017）「中小企業の新たな国際経営戦略に関する予備的考察」『立正経営論集』第 49 巻，第 2 号，pp. 1-25
吉野直人（2017）「ワークプレイスラーニング研究における状況的学習論の適用と課題－人材育成プログラムを巡る十全的参加と相互構成的な共同体の実践－」『松山大学論集』第 29 巻，第 3 号，pp. 101-133
労働政策研究・研修機構（2019）「日本企業のグローバル戦略に関する研究」
渡辺泰宏（2011a）「状況的学習論の経営理念研究への展開に関する一考察」『旭川大学経済学部紀要』pp. 61-70
渡辺泰宏（2011b）「経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察」『経営哲学』第 8 巻，第 1 号，pp. 155-159
渡辺泰宏（2016）「組織成員性の形成に関する考察　－状況的学習論からの接近－」『経営哲学』第 13 巻，第 1 号，pp. 132-136

２．外国語文献

Bartlett, C. A., and Ghoshal, S. (1989) *Managing across borders: The transnational solution*, Boston, Mass: Harvard Business School Press（吉原英樹監訳（1990）『地球市場時代の企業戦略　トランスナショナル・マネジメントの構築』日本経済新聞社）
Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press（邦訳；山本安次郎・田杉競・飯野春樹（1968）『新訳　経営者の役割』ダイヤモンド社）
Brown, J. and Duguid, P. (1991) *Organization Learning and Communities-of-*

Practice: Toward a Unified Vies of Working, Learning, and Innovation, Organization Science, Vol.2, No.1, 40-57

Casciaro, Tiziana., Edmondson, Amy C., and Jang, Sujin. (2019) *Cross-Silo Leadership*, Harvard Business School Publishing Corporation (スコフィールド素子訳 (2019)『組織の境界を超え協働を促すリーダーシップ』Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー)

Collins, C. James. and Porras, I. Jerry. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business (山岡洋一訳 (1995)『ビジョナリー・カンパニー　時代を超える生存の原則』日経 BP マーケティング)

Deal, T.E. and Kennedy, A.A.(1982) *Corporate Cultures*, Addison-Wesley (邦訳；城山三郎 (1997)『シンボリック・マネージャー』岩波書店)

Drucker, P. (1989) , *The New Realities,* Butterworth-Heinemann Ltd (邦訳；上田惇生 (2004)『[新訳] 新しい現実政治、経済、ビジネス、社会、世界観はどう変わるか』ダイヤモンド社)

Edmondson, C. Amy (2018) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Wiley (邦訳；野津智子 (2021)『恐れのない組織――「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』英治出版)

Farnsworth, V., Kleanthous, I. and Wenger, E. (2016) *Communities of Practice as a Social Theory of Learning: a Conversation with Etienne Wenger*, British Journal of Educational Studies

Geertz, Clifford (1973) *The Interpretation of Cultures*, Basic Books Inc. (邦訳；吉田禎吾・柳川啓一・中牧弘允・板橋作美 (1987)『文化の解釈学Ⅰ』岩波書店)

Gioia, D. A., Corley, K. G. and Hamilton, A. L (2012) *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*, Organizational Research Methods, 16(1), 15-31

Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (1991) *Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations*, Academy of Management Review Vol.16, 768-792.

Gupta, A. K. and Govindarajan, V. (2000) *Knowledge flows within multinational corporations*, Strategic Management Journal Vol.21, 473-496.

Hall, E. (1976), *Beyond Culture*, Peter Smith Pub Inc. (岩田慶治・谷泰訳 (1993)『文化を超えて』TBS ブリタニカ)

Hatch, J. M., and Cunliffe, L.A. (2013) *Organization Theory: Modern, Symbolic*

and Postmodern Perspectives, Third Edition, Oxford University Press（邦訳；大月博司・日野健太・山口善昭（2017）『Hatch 組織論　ー3 つのパースペクティブー』同文舘出版）

Hodges, C.D. (1998) *Participation as Dis-Identification With/in a Community of Practice*, Mind, Culture, and Activity, 5(4), 272-290

Jang, Sujin. (2018), *The Most Creative Teams Have a Specific Type of Cultural Diversity,* Harvard Business Review

Johnson, Gerry., Langley, Ann., Melin, Leif., and Whittington, Richard. (2007)*Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, Cambridge University Press（高橋正泰監訳，　宇田川元一・高井俊次・間嶋崇・歌代豊訳（2012)『実践としての戦略　ー新たなパースペクティブの展開』文眞堂）

Kono, Toyohiro. and Clegg, Stewart R. (1998) *Transformations of Corporate Culture, Experiences of Japanese Enterprises*, Walter de Gruyter（邦訳；吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美（1999)『経営戦略と企業文化　ー企業文化の活性化―』白桃書房）

Kotter, J. and J.L. Heskett. (1992) *Corporate Culture and Performance*, Free Press（邦訳；梅津祐良（1994)『企業文化が高業績を生む　ー競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」ー』ダイヤモンド社）

Kotter, J. (1996) *Leading Change*, Harvard Business School Press（邦訳；梅津祐良（2002)『企業変革力』日経 BP 社）

Latour, Bruno(2005) *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*, Oxford University Press（伊藤嘉高訳（2019)『社会的なものを組み直すーアクターネットワーク理論入門』法政大学出版局）

Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated learning, Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press（邦訳；佐伯胖（1993)『状況に埋め込まれた学習　正統的周辺参加』産業図書）

Lave, J. (2019) *Learning and everyday life: access, participation and changing practice*, Cambridge University Press

McDermott. R. (1999) *Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations*, Knowledge Management Review, Vol.8, 32-36

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2008) *Strategy Safari: Your Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management*, 2nd ed., Pearson Education Canada（監訳；齋藤嘉則（2012)『戦略サファリ　第 2 版　戦略マネジメント・コンプリートガイドブック』 東洋経済新報社）

Nohria, N., and Ghoshal, S. (1994) *Differentiated fit and shared values:*

Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations, Strategic Management Journal, Vol.15, 491-502.

O'Reilly Ⅲ, C. and Pfeffer, J (2000) *Unlocking the Hidden Value in Organizations*, Employment Relations Today, 63-80

Ouchi, W. (1980) *Theory Z*, Addison-Wesley (監訳；徳山二郎 (1982)『セオリーZ　日本に学び、日本を越える』CBS ソニー出版)

Perlmutter, H. V. (1969) *The tortuous evolution of the multinational corporation*, Columbia Journal of World Business, Vol.4, 9-18

Peters, T.J. and Waterman, Jr., R.H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row, Publishers (邦訳；大前研一 (1983)『エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件』講談社)

Pisano, Gary P. (2018) *The Hard Truth About Innovation Cultures*, Harvard Business School Publishing Corporation (有賀裕子訳 (2019)『創造的な組織は逆説に満ちている』Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー)

Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass (邦訳；清水紀彦・浜田幸雄 (1989)『組織文化とリーダーシップ　ーリーダーは文化をどう変革するかー』ダイヤモンド社)

Schein, E. H. (2004) *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass (金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳 (2004)『企業文化 生き残りの指針』白桃書房)

Schein, E. H. (2009) *The Corporate Culture Survival Guide: New and Revised Edition*, Jossey-Bass (尾川丈一監訳・松本美央訳 (2016)『企業文化［改訂版］ダイバーシティと文化の仕組み』白桃書房)

Senge, P. (2006) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Random House Business (邦訳；枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子 (2011)『学習する組織　システム思考で未来を創造する』英治出版)

Suchman, A. Lucy (1987) *Plans and Situated Actions: The Problem of Human-Machine Communication,* Cambridge University Press (監訳；佐伯朕, 訳；上野直樹・水川喜文・鈴木栄幸 (1999)『プランと状況的行為―人間 - 機械コミュニケーションの可能性』産業図書)

Wenger, E. (1990) *Toward a theory of cultural transparency: elements of a social discourse of the visible and the invisible*, Doctoral dissertation, University of California, Irvine.

Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity,* Cambridge University Press

Wenger, E. and Snyder, W. (2000) *Communities of Practice: The Organizational Frontier*, Harvard Business Review

Wenger, E., McDermott, R., and Snyder, W. (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press (邦訳；櫻井祐子 (2002)『コミュニティ・オブ・プラクティス～ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社)

Yin, R.K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed., SAGE Publications, Inc. (邦訳；近藤公彦 (1996)『ケース・スタディの方法　第２版』千倉書房)

３．ウェブサイト

旭テック　公式企業サイト
https://www.asahitec.co.jp/jp/index.html (2021 年 8 月 29 日アクセス)

飯野製作所　公式企業サイト
https://www.iinoseisakusho.co.jp/index.html (2021 年 8 月 29 日アクセス)

イシダ　公式企業サイト
https://www.ishida.co.jp/ww/jp/ (2021 年 8 月 29 日アクセス)

エフエスケー　公式企業サイト
https://fsk-j.co.jp/ (2021 年 8 月 29 日アクセス)

オリエンタルエンヂニアリング　公式企業サイト
http://www.oriental-eg.co.jp/index.html (2021 年 8 月 29 日アクセス)

オーディオテクニカ　公式企業サイト
https://www.audio-technica.co.jp/ (2021 年 8 月 29 日アクセス)

カナセ　公式企業サイト
https://www.kanase.co.jp/ (2021 年 8 月 29 日アクセス)

関西金網　公式企業サイト
https://www.kwn.co.jp/index.html (2021 年 8 月 29 日アクセス)

芝本産業　公式企業サイト
https://www.shibamoto.com/ (2021 年 8 月 29 日アクセス)

スワニー　公式企業サイト
https://www.swany.co.jp/ (2021 年 8 月 29 日アクセス)

大平産業　公式企業サイト
https://taiheisangyo.net/ (2021 年 8 月 29 日アクセス)

大市珍味　公式企業サイト

https://daiichinmi.co.jp/（2021年8月29日アクセス）
天彦産業　公式企業サイト
https://www.tenhiko.co.jp/（2023年7月12日アクセス）
東新トレーディング　公式企業サイト
http://tosin-tr.co.jp/（2021年8月29日アクセス）
ノムラ化成　公式企業サイト
http://www.nomura-kasei.co.jp/（2021年8月29日アクセス）
ヒルタ工業　公式企業サイト
http://www.hiruta-kogyo.co.jp/jhtml/j-top.html（2021年8月29日アクセス）
ヒロテック　公式企業サイト
https://www.hirotec.co.jp/index.html（2021年8月29日アクセス）
丸久　公式企業サイト
http://www.maruhisa.co.jp/index.php（2021年8月29日アクセス）
ムラカミ　公式企業サイト
https://www.murakami.co.jp/（2021年8月29日アクセス）
明治産業　公式企業サイト
https://www.mesaco.co.jp/（2021年8月29日アクセス）

＜本審査学位論文と投稿論文との関係＞

第 1 章　書き下ろし

第 2 章　書き下ろし

第 3 章　相原（2022）「実践コミュニティにおける二重編み組織に関する一考察」『経営哲学』第 19 巻，第 1 号を再構成したものである。

第 4 章　書き下ろし

第 5 章　相原（2021）「フラット型組織における実践コミュニティの有効性に関する一考察」『経営教育研究』第 24 巻，第 2 号に加筆し、再構成したものである。

第 6 章　相原（2023）「中小企業における海外子会社への組織文化移転に関する一考察」『イノベーション・マネジメント』第 20 巻に加筆し、再構成したものである。

第 7 章　書き下ろし

第 8 章　相原（2021）「フラット型組織における実践コミュニティの有効性に関する一考察」『経営教育研究』第 24 巻，第 2 号、および相原（2023）「中小企業における海外子会社への組織文化移転に関する一考察」『イノベーション・マネジメント』第 20 巻に加筆し、再構成したものである。

第 9 章　書き下ろし

付録

事例対象企業の分析

(1)　イシダ

株式会社イシダ（以下、イシダ）は、1893 年創業の精密機器メーカーである（表付-1)。民間初のハカリのメーカーであり、近年では、計量のみならず包装、検査、表示、情報、搬送、衛生などの分野にも領域を拡げ、事業展開している。2022 年には、「健康経営優良法人（大規模法人部門)」にも認定されている。

表付-1　イシダの事業概要

企業名	株式会社イシダ
創業／創立／設立	1893 年創業／1948 年設立
国内本社所在地	京都府京都市南区西九条東比永城町 75
業種	精密機器
資本金	9,900 万円
従業員数	1,580 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで「目指すべき姿」「企業理念」、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などで「コーポレートスローガン」「ミッションステートメント」、③社員の行動を指示する行動指針などで「行動規範」が制定されており、理念経営が実践されている。さらに 2010 年には、永続と発展を目指した「ISHIDA Mind」が制定され、その中心となっている「三方良し」の企業理念は、同社の歴史の中で脈々と受け継がれてきた哲学とされている。

「目指すべき姿」は「『世の適社・敵者』世界の人々に喜ばれ、世の中に必要とされる存在　どの時代においても、社会に認められ、必要とされる人や企業は不滅であり、反映し続けることができます。」、「企業理念」は「『三方よし』自分よし、相手よし、第三者よしイシダは、社員と会社が一体となって成長・発展し、お客様に満足をもたらし信頼され、豊かな社会づくりに貢献する企業を目指します。」を制定している。

「コーポレートスローガン」は「はかりしれない技術を、世界へ」、「ミッションステートメント」は「私たちイシダグループは、世界中のお客様の課題を革新的に解決し、安全・安心で豊かな社会の創造に貢献します。」を制定している。

「行動規範」は、「『異体同心』異体同心なれば、万事を成（じょう）ず　私たちは、心

を合わせ一体となり共通の目標に向かいベストを尽くせるよう、互いを認め合い、コミュニケーションのとれた風通しの良い職場を築きます。」「『三現主義』現場に行く、現物を見る、現実を知る　私たちは、現場、現物、現実の三つの『現』を大切にし、客観的な事実に基づいて、物事 の本質を見極め、お客様や社会の期待にお応えします。」「『Speed! Speed! Speed!』Better is better than best.（巧遅は拙速に如かず）　私たちは、世の中の変化に対応するため、独自のスキルを磨き、お客様とのパートナーシップを大切にしながら、素早くきめの細かい行動を心掛けます。」「『智徳一体』高い専門性と豊かな人間性　私たちは、それぞれの専門分野でプロフェッショナルとなり、社会人として尊敬され、信頼される高い品性を身につけるよう努めます。」「『志、そして日々前進』意志あるところ道は拓ける　私たちは、志をもって揺るぎない夢や目標に向かい、小さくとも確実に今日の一歩を重ね、情熱をもって前進を続けていきます。」を制定している。

同社は、韓国、中国、ベトナム、インドネシア、イギリス、ブラジルに海外子会社を保有し、いずれの拠点においても製造、販売を行っている。現地における日本からの派遣員は８人で、全体に占める割合は 0.85%である（表付-2）。

表付-2　イシダの海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
韓国	電子計量機器の製造・販売	37	0
中国	電子計量機器の製造・販売	177	5
ベトナム	産業用計量機器の製造・販売	23	1
インドネシア	産業用計量機器の製造・販売	21	1
イギリス	産業用計量機器の製造・販売	642	1
ブラジル	産業用自動計量機の製造・販売	46	0
	合計	946	8
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	0.85%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

(2) エフエスケー

株式会社エフエスケー（以下、エフエスケー）は、1940 年創立の軸付砥石のメーカーで国内シェア１位を誇る（表付-3）。軸付砥石とは、主に機械に取り付けて使用する研磨材のことで、多くは工業用に使用されている。高速で回転させて研磨することで、より精度が高い仕上がりとなる。同社の軸付砥石は、自動車、航空機、半導体、セラミックスなどの様々な産業分野で利用されている。2007 年には、経済産業省から「元気なモノ作り中小企

業 300 社」に選定されている。

表付-3 エフエスケーの事業概要

企業名	株式会社エフエスケー
創業／創立／設立	1940 年創立／1958 年設立
国内本社所在地	愛知県知多市新知中殿 1
業種	ガラス・土石
資本金	7,200 万円
従業員数	125 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで「経営理念」、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などで「基本理念」により構成されており、③社員の行動を指示する行動指針などにあたるものはない。

「経営理念」は「生き生きと生きる。」、「基本理念」は「1.移り変わるお客様の要求を迅速に満たし続ける会社　2.人を大切にし、仕事に生き甲斐の持てる会社　3.会社に誇りを持ち、独自の企業文化と企業の安全性を守り、堅実な成長を目指す会社　4.コアとなる事業分野をはっきり決め、徹底して本業に徹する会社　5.やる気の人間集団をつくり、充分な環境整備のもと必要な利潤の確保と、社会的責任を全うする会社」を制定している。

タイに海外子会社を保有し、各種製品の製造、販売を行っている。FSK(THAILAND)は、豊田通商、富士精工をパートナーとして、1990 年に設立された。現地における日本からの派遣員は 1 人で、全体に占める割合は 0.84%である（表付-4)。

表付-4　エフエスケーの海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
タイ	切削工具・研削工具及び周辺機器の販売、切削工具・研削工具・耐磨耗品の再研磨及び製作、超硬工具・ＤＩＣ工具・砥石の製造・販売	119	1
	合計	119	1
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	0.84%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

(3) オリエンタルエンヂニアリング

オリエンタルエンヂニアリング株式会社（以下、オリエンタルエンヂニアリング）は、1952 年設立の熱処理設備のメーカーである（表付-5)。材料手配から、加工・熱処理・仕上げ加工・製品検査・納品まで、一元化管理の下で加工し、高品質･低コスト･短納期を実現している。2007 年には、経済産業省・中小企業庁により「元気なモノ作り中小企業 300 社」に選定されている。

表付-5 オリエンタルエンヂニアリングの事業概要

企業名	オリエンタルエンヂニアリング株式会社
創業／創立／設立	1952 年設立
国内本社所在地	東京都荒川区西日暮里 2-25-1
業種	機械
資本金	8,000 万円
従業員数	170 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社に経営理念が制定されているかはウェブサイト等からはわからず、理念経営が実施されているかどうかは不明である。

海外子会社は、中国とマレーシアにあり、拠点により、設計、製作、アフターサービス、研究、開発、加工、製造、販売など、役割が異なっている。現地における日本からの派遣員は、一部非公開のため正確ではないが、公開ベースでは 12 人で、全体に占める割合は 1.26%である（表付-6)。

表付-6　オリエンタルエンヂニアリングの海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
中国	ギア等の熱処理装置の設計・製作・アフターサービス	300	1
中国	ギア等の熱処理装置の設計・製作・アフターサービス・熱処理賃加工	100	2
中国	高周波電源装置誘導加熱設備の製造・販売	125	2
中国	金属の熱処理加工	76	1
中国	熱処理設備関連部品の製造及び特種炉の製造	150	0
中国	熱処理の加工	80	0
中国	真空熱処理炉の設計・製造・販売・アフターサービス	67	非公開
中国	自動車部品の研究・設計・開発・製造・販売	非公開	非公開
中国	熱処理設備製造・加工サービス、ネットファイナンス・税務業務	17	5
マレーシア	ボルト、ギア、板ばね、スプリングピン等の熱処理加工	37	1
	合計	952	12
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	1.26%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（4）オーディオテクニカ

株式会社オーディオテクニカ（以下、オーディオテクニカ）は、1962 年創立の電気機器メーカーである（表付-7）。アナログレコードを再生するために必要なパーツ等の製造から始まり、その後、ヘッドホンやマイクロホンへと対象商品を広げていった。2020 年現在で、11 年連続日本国内ヘッドホン・イヤホン（ワイヤード）販売台数第一位を誇るリーディングカンパニーである。

表付-7 オーディオテクニカの事業概要

企業名	株式会社オーディオテクニカ
創業／創立／設立	1962 年創立
国内本社所在地	東京都町田市西成瀬 2-46-1
業種	電気機器
資本金	1 億円
従業員数	566 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社に経営理念が制定されているかはウェブサイト等からはわからなかったが、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などにあたるであろう社長のメッセージに「世界にいつ、どのような変化が起きても柔軟な考えかたを忘れず的確に対処して、つねに最上のサウンドをお届けしたい。」が公開されている。

海外子会社は台湾に保有し、各種オーディオ製品の製造を行っている。現地における日本からの派遣員は、4 人で、全体に占める割合は 2.37%である（表付-8）。

表付-8　オーディオテクニカの海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
台湾	オーディオ製品の製造	169	4
	合計	169	4
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	2.37%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（5）カナセ

株式会社カナセ（以下、カナセ）は、1919 年創業の化学メーカーである（表付-9）。「ワールド・ニッチ・トップをめざす、価値創造企業」をスローガンに掲げ、主にボタン事業とアクリル事業を軸として事業展開している。同社はこれまで築き上げてきた技術と開発力を生かし、オリジナリティの高い製品づくりを行っている。創業以来、貝ボタンの製造販売に始まり、プラスチック樹脂ボタンの製造・開発など、時代のニーズやファッション・トレンドを先取りした新しい素材の開発や、画期的な加工技術の導入に取り組み、その後、アクリルシートの成長事業が加わり、現在に至っている。ボタン事業では海外に生産拠点を持ち、価格競争力を持つ製品を製造している。

表付-9 カナセの事業概要

企業名	株式会社カナセ
創業／創立／設立	1919 年創業／1947 年設立
国内本社所在地	和歌山県西牟婁群上富田町朝来 3520-13
業種	化学
資本金	4,200 万円
従業員数	183 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで、1998 年に制定された「社是」があるが、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針など、および③社員の行動を指示する行動指針などにあたるものはない。

「社是」は、次の通り、第１条から７条までで構成されている。「（第 1 条）我々は法律を遵守し、自由主義経済の枠組みの中で、社業の発展に努力する。（第 2 条）我々は商品・サービスの提供、雇用の創出及び確保、そして納税を通じて社会に貢献する。（第 3 条）我々は提供する商品・サービスの価格・品質・納期に全責任を負い、公明正大なルールの下での自由競争に賛同する。（第 4 条）我々は目覚ましく変化する時代環境に柔軟に対処し、企業の存続に努める。（第 5 条）我々は将来を担う次世代に、『夢』と『活力』と『希望』を与えられるような企業体たらんとする。（第 6 条）我々は個人の尊厳を尊重し、各家庭の幸福を増進する。（第 7 条）我々は地球にやさしい企業として、環境保護には最大限の努力をはらう。」

なお、社長挨拶には、「新しい価値を提供し、地域に安定した雇用を確保すること」「納税および雇用を維持することが最大の社会的責任であること」「更なる価値の創造に挑戦し続けること」が述べられており、同社のスローガンである「価値創造企業」が前面に打ち出されている企業である。

同社は、創業時より世界を視野に事業を展開し、1954 年には海外とのネットワークを構築し、直接貿易を開始している。また、1960 年代には、アメリカのボタンメーカーと製造技術提携契約を結ぶなど、積極的に先進技術を取り入れてきた。現在、香港に海外子会社があるが、日本からの派遣員はいない（表付-10）。

表付-10　カナセの海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
香港	化学工業	8	0
	合計	8	0
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	0	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（6）スワニー

株式会社スワニー（以下、スワニー）は、1937 年創業の手袋、キャリーバッグのメーカーである（表付-11）。創業以来、手袋の産地である東かがわ市から積極的なグローバル展開で、北米を中心にスキーグローブのトップブランドとして君臨している。2013 年には、「四国で一番大切にしたい会社大賞」に選ばれている。

表付-11 スワニーの事業概要

企業名	株式会社スワニー
創業／創立／設立	1937 年創業／1950 年設立
国内本社所在地	香川県東かがわ市松原 981
業種	繊維・衣服卸売
資本金	9,000 万円
従業員数	104 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで「社是」、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などで「スワニー憲章」、③社員の行動を指示する行動指針などで「クレド（信条）」が掲げられており、理念経営が実践されている。特に「クレド（信条）」は、社員が主体となってつくられたものであり、一般企業では経営陣によりつくられることが多いが、「社員が主役だとしたら、社員たち自らの力でつくれるのではないか」という発想で社員にゆだねたものである。

「社是」は「＜自分のために＞社員とその家族の利益と幸福を実現します。＜社会のために＞顧客、取引先、株主の信頼に応え、社会の発展に貢献します。＜世界のために＞独自の技術と英知をもって、人類の革新と進歩に寄与します。」を制定している。

「スワニー憲章」は「＜顧客満足＞お客さまに感動と喜びを与え、安全で良質な商品だけを提供します。＜公明正大＞法令を遵守し、公正かつ自由な競争を実践します。＜情報公開＞社員、株主、利害関係者に対し、適切に情報を公開します。＜自由闊達＞自主性と創造性が発揮できる職場環境を整えます。＜環境保全＞地球環境に配慮し、資源の節約と有効利用に努めます。＜社会貢献＞地域社会や業界の活動に、積極的に参画します。＜人権尊重＞人種、民族、国籍、宗教、信条、性別、社会的身分、年齢、障害による差別をしません。＜国際事業＞現地の法律を遵守し、文化や慣習を尊重して事業活動を推進します。」を制定している。

「クレド」は「＜明るい挨拶＞私たちは、明るい挨拶で笑顔あふれる会社にします。＜感謝＞私たちは、いつも「ありがとう」を言葉にします。＜初心＞私たちは、初心を忘れず自分を信じて行動します。＜チャレンジ＞私たちは、チャレンジを続け、自分の成長につなげます。＜チームワーク＞私たちは、信頼し協力し合える仲間たちを大切にします。＜自由闊達＞私たちは、自由に意見を出し合える活気あふれる会社にします。＜モノづくり＞私たちは、愛される商品をつくり、喜びと感動を共有します。＜グローバル＞私たちは、常に広い視野を持ち、世界の仲間と共に歩みます。＜素直＞私たちは、周りの意見を尊重し、素直な心で行動します。＜変革＞私たちは、新しい可能性を見出し、自ら変革し続けます。」を制定している。

海外には、アジア圏に複数の工場を持ち、アメリカにも販売子会社を持っている。製造拠点となっているのは、中国に3か所、カンボジアに1か所であり、日本からの派遣員の割合は、0.23%である（表付-12）。

表付-12　スワニーの海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
中国	手袋の製造	214	0
中国	手袋の製造	195	0
中国	手袋の製造	160	0
カンボジア	手袋の製造	304	2
	合計	873	2
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	0.23%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

(7) ノムラ化成

株式会社ノムラ化成（以下、ノムラ化成）は、1968 年創業、ドアパッキンや緩衝材などの押出成形品メーカーである（表付-13）。「世界をつなぐ確かな技術　省エネ・安心・安全の製品で社会に貢献します」をスローガンに、1980 年代から海外展開も実施している。

表付-13 ノムラ化成の事業概要

企業名	株式会社ノムラ化成
創業／創立／設立	1968 年創業／2005 年設立
国内本社所在地	埼玉県さいたま市岩槻区裏慈恩寺新房 222
業種	化学
資本金	1,000 万円
従業員数	非公開

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで「社是」、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などで「品質・環境方針」で構成されている。③社員の行動を指示する行動指針などにあたるものはない。

「社是」は「感謝の念を忘れず　社会に奉仕する精神を以って　利益の追求に徹する」、「品質・環境方針」は「わが社は環境と安全に配慮し　お客様の要求品質を満足する　確かな製品を提供する」を制定している。

海外子会社をタイに保有し、各種製品の製造、販売を行っている。現地における日本からの派遣員は 4 人で、全体に占める割合は 1.14%である（表付-14）。

表付-14　ノムラ化成の海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
タイ	冷蔵庫用ガスケット、プラスチックマグネットの製造・販売、及びワイヤーハーネス用チューブ・スリーブの製造・販売	350	4
	合計	350	4
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	1.14%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

(8) ヒルタ工業

ヒルタ工業株式会社（以下、ヒルタ工業）は、1928 年創業の自動車部品・産業機器車両部品のメーカーである（表付-15）。

表付-15 ヒルタ工業の事業概要

企業名	ヒルタ工業株式会社
創業／創立／設立	1928 年設立
国内本社所在地	岡山県笠岡市茂平 1410
業種	輸送機器
資本金	1 億円
従業員数	986 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社に経営理念が制定されているかはウェブサイト等からはわからなかったが、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などにあたる内容は、社長挨拶で「お客様・仕入先の皆様・社員・株主・地域の方々等、弊社に関わりある皆様から信頼していただける企業となるよう、堅実さと元気あふれる闊達なるチームスピリットを併せ持つ社風を醸成したい」と公開されている。

海外子会社は中国、タイ、インドネシア、アメリカ、メキシコと広範囲に所在し、各種部品の製造を行っている。現地における日本からの派遣員は合計 28 人で、全体に占める割合は 2.96%である（表付-16）。

表付-16　ヒルタ工業の海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
中国	プレス、溶接、塗装、組立等自動車部品の製造	169	6
タイ	プレス、溶接、塗装、組立等自動車部品の製造	265	4
インドネシア	プレス、溶接、組立等自動車部品の製造	123	4
アメリカ	プレス、溶接、塗装、組立等自動車部品の製造	150	7
メキシコ	プレス、溶接、組立等自動車部品の製造	239	7
	合計	946	28
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	2.96%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

(9) ヒロテック

株式会社ヒロテック（以下、ヒロテック）は、1932 年創業の国内外主要自動車メーカーの部品メーカーである（表付-17)。設備・金型生産工場と部品生産工場の両方を備え、開発から量産まで一貫した生産体制を持っている。

表付-17 ヒロテックの事業概要

企業名	株式会社ヒロテック
創業／創立／設立	1932 年創業／1958 年設立
国内本社所在地	広島県広島市佐伯区石内南 5-2-1
業種	輸送機器
資本金	1 億円
従業員数	1,842 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで「社是」、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などで「経営理念」により構成されている。③社員の行動を指示する行動指針などにあたるものはない。

「社是」は「＜誠実＞誠実とは、何事も誠意を持って粘り強くがんばり続け、決してうわついた考えや行動をすまいということである。全ての物事は信用という土台から成り立っている。その信用を作り、守るためには、誠を尽くすことが第一である。＜謙譲＞謙譲とは、謙虚に相手の意見、立場を聞き尊重しあうことにより、会社内外の融和はできるものであり、またお互いの努力によって物事はするものであることをよく認識し、お互いに協力しあおうということである。＜進取＞進取とは、現状に甘んじることなく常に新しい考え、技術等を進んで取り入れ、時代のトップに常にあるよう努力し、何事もやり遂げようということである。」が制定されている。

「経営理念」は「暮らしに役立つ製品づくりを通じて、社会に貢献します。顧客の要求を満足する製品とサービスを提供します。全ての領域で、業務改革と技術開発に取り組みます。能力開発と活力ある職場づくりを進めます。」が制定されている。

海外子会社は韓国、中国、タイ、インド、アメリカ、メキシコと広範囲に所在し、各種部品の製造、販売を行っている。現地における日本からの派遣員は合計 42 人で、全体に占める割合は 1.20%である（表付-18)。

表付-18　ヒロテックの海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
韓国	自動車用プレス金型、治具装置、モールドベース等の製造・販売	183	1
中国	自動車用金型、部品等の製造・加工・販売	563	5
中国	自動車用排気系部品・外板部品の製造・販売	121	3
中国	自動車用排気系部品、自動車車体用治具・装置の製造・販売	257	7
タイ	自動車用排気系部品の製造・販売	128	2
インド	自動車車体用金型・治具・装置の設計・製作・販売	464	4
インド	自動車排気系部品の製造・販売	106	3
アメリカ	自動車車体用金型・治具・装置の設計・製作・販売	327	7
メキシコ	自動車外板部品の製造・販売	1,354	10
	合計	3,503	42
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	1.20%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（10）ムラカミ

株式会社ムラカミ（以下、ムラカミ）は、1965 年設立のメーカーで、スクリーンマスク、感光材を製造している（表付-19）。世界中の太陽電池に同社のスクリーンマスクが使われており、世界シェアは No.1 を誇る。

表付-19 ムラカミの事業概要

企業名	株式会社ムラカミ
創業／創立／設立	1965 年設立
国内本社所在地	東京都墨田区横川 5-3-10
業種	他製造業
資本金	1 億円
従業員数	220 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで「社是」、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などで「経営理念」により構成されている。③社員の行動を指示する行動指針などにあたるものはない。

「社是」は「＜社会に貢献＞私たちは企業の責任として社会への貢献を積極的に推進します。＜市場を世界に＞私たちの活動するフィールドは全世界です。私たちは常にグローバルな視点で物事をとらえ、国際企業としての責任を果たします。＜人と技術を大切に＞私たちの技術力は、環境と人々の幸福に繋がるものであることを約束します。」が制定されている。「経営理念」は「1. スクリーン印刷を通じて産業の発展に貢献する　2. 顧客満足主義の徹底　3. 株主の皆様への利益還元　4. たゆまぬ研鑽と技術力の向上 5. 一人一人働きがいのある会社作り」が制定されている。

他にも「キーワード」として「MU-COM」が掲げられている。MU-COM の“MU”は MURAKAMI の頭文字で、“COM”はコンピュータ(COMPUTER)とコミュニケーション（COMMUNICATION)を表し、「ミュー(μ)」は極小の意味として、ミクロの世界へあくなき挑戦を続けながら、情報化社会の先端的フィールドで独自の領域を切り拓いていくという強い意志が込められている。

海外子会社は韓国、中国、台湾、シンガポールに所在し、スクリーン印刷に関する製造、販売を行っている。現地における日本からの派遣員は、一部非公開のため正確ではないが、合計 13 人で、全体に占める割合は 2.80%である（表付-20)。

表付-20　ムラカミの海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
韓国	スクリーン印刷用製版の製造	42	2
中国	スクリーン印刷用感光性樹脂の製造	25	1
中国	スクリーン印刷用製版の製造	300	4
中国	製版用設備の製造・販売	非公開	非公開
中国	スクリーン印刷用感光性樹脂の製造	30	1
台湾	高精細スクリーン製版の製造・販売	45	3
シンガポール	スクリーン印刷用資材の販売、スクリーン印刷に関わる技術サービス、スクリーン印刷用製版の製造	23	2
	合計	465	13
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	2.80%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（11）丸久

丸久株式会社（以下、丸久）は、1959 年創業の繊維製品メーカーで、企画、販売も行っている（表付-21）。2017 年には、日本ニュービジネス協議会連合会のニッポン新事業創出大賞・グローバル部門で、最優秀賞／経済産業大臣賞・日本ニュービジネス協議会連合会長賞を受賞している。毎年、バングラデシュ舞踏団と地元徳島の阿波踊りをコラボレーションするなど国際的な社会貢献活動も行っている。

表付-21 丸久の事業概要

企業名	丸久株式会社
創業／創立／設立	1959 年創業
国内本社所在地	徳島県鳴門市撫養町斎田字浜端北 72
業種	繊維・衣服
資本金	9,900 万円
売上高	73.9 億円
従業員数	163 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念には、①会社の使命や存在意義についての経営理念などにあたるものとして「CONCEPT」がある。②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などや③社員の行動を指示する行動指針などにあたるものはない。「CONCEPT」は「常識を超えろ、世界を超えろ、今日の丸久を超えろ」が制定されている。

海外子会社はタイとバングラディッシュに所在し、繊維製品メーカーとして、生地から製品までの一貫工場を海外に持ち、主に衣料品の製造、輸出を行っている。海外事業の一部に農業事業も立ち上げた。現地における日本からの派遣員は合計 9 人だが、現地従業員数が多く、特にバングラディッシュの工場では 1,600 人を超えており、全体に占める割合は 0.51%である（表付-22）。

表付-22　丸久の海外派遣員

海外子会社 所在国	事業内容	現地 従業員	日本から の派遣員
タイ	婦人、子供カットアンドソーの製造・輸出	131	1
バングラディッシュ	婦人、子供服カットソーの製造・輸出	1,622	7
バングラディッシュ	さつまいも「金時美人」の栽培育成、加工卸	5	1
	合計	1,758	9
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	0.51%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（12）大市珍味

株式会社大市珍味（以下大市珍味）は、1960 年創立の食料品メーカーで、商品はすべて自社で生産している（表付-23）。

表付-23 大市珍味の事業概要

企業名	株式会社大市珍味
創業／創立／設立	1960 年創立
国内本社所在地	大阪府富田林市中野町東 2-3-14
業種	食料品
資本金	5,000 万円
従業員数	180 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社に経営理念が制定されているかはウェブサイト等からはわからなかったが、①会社の使命や存在意義についての経営理念などにあたる内容は、初代社長の言葉が「何事も瑞々しき心をもて　必ず道は開かれん」として公開されている。

海外子会社はベトナムとタイに所在し、食料品の製造、販売を行っている。現地における日本からの派遣員は合計 3 人で、全体に占める割合は 0.49%である（表付-24）。

表付-24　大市珍味の海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
ベトナム	水産加工品の製造・販売	490	2
タイ	湯葉、油揚げの製造	120	1
	合計	610	3
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	0.49%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（13）大平産業

大平産業株式会社（以下、大平産業）は、1955 年設立の家具を含む住宅用内装建材メーカーで、オーダーメイドにも対応している（表付-25）。

表付-25 大平産業の事業概要

企業名	大平産業株式会社
創業／創立／設立	1955 年設立
国内本社所在地	岐阜県郡上市白鳥町白鳥 1067-11
業種	他製造業
資本金	1,000 万円
従業員数	非公開

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで「経営理念」、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などで「経営方針」により構成されている。③社員の行動を指示する行動指針などにあたるものはない。

「経営理念」は「我が社はお客様第一に徹し、価値ある木製品の創造を通じて社会に貢献し、事業の限りなき発展と社員の豊かな生活を実現します。」、「経営方針」は「大平産業グループ（本社・海外 4 社）の経営目標達成のため、“必ず解決できる”という思いのもと、各社従業員の周知を集め、経営課題の解決にあたり、グループ全体のシナジー効果を最大限に高める。」が制定されている。

海外子会社はベトナムに 1 拠点とマレーシアに 3 拠点にあり、木製の建材や家具を製造している。現地における日本からの派遣員は合計 5 人で、全体に占める割合は 1.33%である（表付-26）。

表付-26　大平産業の海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
ベトナム	木製品集成材の製造	120	2
マレーシア	木質建材の製造	66	0
マレーシア	テーブルの製造	120	1
マレーシア	椅子の製造	70	2
	合計	376	5
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	1.33%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（14）旭テック

旭テック株式会社（以下、旭テック）は、1916 年創業という 100 年以上の歴史を持つ産業機械部品、自動車部品メーカーである（表付-27）。2018 年には「健康づくり活動に関する静岡県知事褒賞」を受賞し、また 2017 年から 2020 年まで「健康経営優良法人」に選定されるなど、各種受賞歴がある。

表付-27 旭テックの事業概要

企業名	旭テック株式会社
創業／創立／設立	1916 年創業／1938 年設立
国内本社所在地	静岡県掛川市上西郷 1569-1
業種	鉄鋼
資本金	1 億円
従業員数	96 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで「グループ理念」と、③社員の行動を指示する行動指針などで、モノづくりを担う提案型企業として 4 つの「行動指針」で構成されている。②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針など針などにあたるものはない。

「グループ理念」は「鋳造技術で機械産業を支え、世界の発展に貢献する」が制定されており、「行動指針」は「日本という枠組みを飛び越え世界へ挑戦するため、そして細心の注意を払いながら一歩一歩着実に前進していくために、私たちは、以下の行動指針にも

とづいて邁進します。変化をおそれず　現状を打ち破ろう　摩擦をおそれず　自己を主張しよう　失敗をおそれず　未知に調整しよう　困難をおそれず　即座に行動しよう」が制定されている。

海外子会社は中国とタイに所在し、自動車用のアルミホイールを中心に製造、販売を行っている。現地における日本からの派遣員は合計 13 人だが、現地従業員が多く、特に中国工場では 1,600 人を超え、タイ工場の従業員も 900 人以上おり、全体に占める割合は 0.44%である（表付-28）。

表付-28　旭テックの海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
中国	自動車用アルミホイールの生産・販売	451	2
中国	自動車用アルミホイールの生産及び販売	1,564	5
タイ	自動車（四輪車及び二輪車）のアルミホイール及びアルミ鋳造部品の製造・販売	918	6
	合計	2,933	13
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	0.44%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（15）明治産業

明治産業株式会社（以下、明治産業）は、1933 年創業の輸送用機器卸売である。主に、自動車部品および機械部品の国内販売および輸出入、鉄道部品の輸出を行っている。2017 年には、経済産業省の「地域未来牽引企業」に選定されている（表付-29）。

表付-29 明治産業の事業概要

企業名	明治産業株式会社
創業／創立／設立	1933 年創業／1962 年設立
国内本社所在地	東京都港区赤坂 1-1-12
業種	輸送用機器卸売
資本金	1 億円
従業員数	364 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで「社訓」と、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などで「品質方針」により構成されている。③社員の行動を指示する行動指針などにあたるものはない。

「社訓」は「＜琢磨＞私たちは相励まし相学び相教えて 良い社員となり良い社会人となる　＜創造＞私たちは創造的に社務を実施する　＜奉仕＞私たちは社業を通じて社会に奉仕する」が制定されている。「品質方針」は「私達は、お客様が安心して安全に使用でき、より満足していただける、高品質、高性能の製品を、絶えず研究・開発し、適正な価格で安定的に提供します。不良品を造ってはならない　売ってはならない　使ってはならない」を制定している。

海外子会社を中国、フィリピン、インドネシアに持ち、自動車用の各種部品の製造、販売を行っている。現地従業員は、フィリピン拠点で非公開であり、また現地における日本からの派遣員についても、フィリピンとインドネシアで非公開であるが、中国工場には 2 人日本から派遣されている。公開されている海外子会社における日本からの派遣員数割合は、0.68%である（表付-30）。

表付-30　明治産業の海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
中国	自動車用ゴムホースの製造・販売	131	2
フィリピン	自動車ブレーキライニングの製造・販売	非公開	非公開
インドネシア	自動車用スイッチ類の製造・販売	161	非公開
	合計	292	2
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	0.68%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（16）東新トレーディング

東新トレーディング株式会社（以下、東新トレーディング）は、2003 年設立の商社で、アジアを中心に輸出入業務を行っている（表付-31）。

表付-31 東新トレーディングの事業概要

企業名	東新トレーディング株式会社
創業／創立／設立	2003 年設立
国内本社所在地	東京都中央区日本橋小網町 14-1
業種	他卸売
資本金	5,000 万円
従業員数	8 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社に経営理念が制定されているかはウェブサイト等からはわからなかったが、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などにあたるであろうトップのメッセージに同社の信念「お客様のより深いニーズにお応えする」が公開されている。

海外子会社は、タイに食品加工工場、マレーシアに活性炭の工場、また、マレーシアとインドネシアに樹脂包材の工場を 1 拠点ずつ保有している。タイの食品工場には、日本からの派遣員を置くことで、日本市場と同じレベルの厳しい基準をクリアした高い品質管理を徹底している。マレーシアの活性炭工場については、現地従業員、日本からの派遣員ともに非公開であるため正確ではないが、その他の海外子会社における日本からの派遣員数割合は、0.15%である（表付-32）。

表付-32　東新トレーディングの海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
タイ	アロエベラ、ナタデココ缶詰等の製造・販売	360	1
マレーシア	木粉を原料とした活性炭の製造・販売	非公開	非公開
マレーシア	樹脂包材の製造・販売	200	0
インドネシア	樹脂包材の製造・販売	90	0
	合計	650	1
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	0.15%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（17）芝本産業

芝本産業株式会社（以下、芝本産業）は、1917 年創業で 100 年以上の歴史を持つ鉄鋼・金属卸売業である（表付-33）。鉄鋼事業の他、スリング事業、Site Scan 事業、食品事業、不動産事業など幅広く事業展開している。

表付-33 芝本産業の事業概要

企業名	芝本産業株式会社
創業／創立／設立	1917 年創業／1937 年設立
国内本社所在地	東京都中央区湊 1-1-12
業種	鉄鋼・金属卸売
資本金	1 億円
従業員数	119 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社に経営理念が制定されているかはウェブサイト等からはわからなかったが、①会社の使命や存在意義についての経営理念などにあたるであろうミッションが公開されている。創業者の想いであった「この新素材を通して豊かな世の中を作りたい。」は、創業当時最先端のマテリアルであった鉄を指しているが、現在においてもなお、形を変えながらも同社のミッションとされている。

海外子会社は、シンガポールとマレーシアに拠点を持っている。現地における日本からの派遣員は合計 4 人おり、全体に占める割合は 2.78%である（表付-34）。

表付-34　芝本産業の海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
シンガポール	金型用プレートの加工・販売、金型用鋼の販売	30	1
マレーシア	金型用プレートの加工・販売、金型用鋼の販売、金属製品の熱処理	114	3
	合計	144	4
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	2.78%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（18）関西金網

関西金網株式会社（以下、関西金網）は、1935 年創業の工業用金網メーカーである（表付-35）。コンベヤーベルト、フィルター、ふるい分けスクリーンの 3 つが主要製品であり、オーダーメイドの対応から納品後のサポートまでを一貫して行っている。工業用金網の国内シェアは、トップクラスを誇る。

表付-35 関西金網の事業概要

企業名	関西金網株式会社
創業／創立／設立	1935 年創業／1947 年設立
国内本社所在地	大阪府大阪市浪速区稲荷 2-7-8
業種	金属製品
資本金	8,000 万円
従業員数	185 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社に経営理念が制定されているかはウェブサイト等からはわからなかったが、②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などにあたるであろうモットーが、社長挨拶「お客様の御要望一件一件に対して迅速、正確、誠実に対応をすることをモットーにチャレンジしてまいります」として公開されている。

海外子会社は、中国とタイの 2 拠点にあり、工業用金網の製造、販売を行っている。現地における日本からの派遣員は合計 6 人で、全体に占める割合は 2.71%である（表付-36）。

表付-36　関西金網の海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
中国	各種工業用特殊網の製造・販売	74	0
タイ	焼結金網フィルターの製造・販売	38	2
タイ	織金網・コンベアベルトの製造・販売	109	4
	合計	221	6
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	2.71%	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

（19）飯野製作所

株式会社飯野製作所（以下、飯野製作所）は、1948 年設立の輸送用機器メーカーである（表付-37）。主に自動車のエンジンやトランスミッションを支える重要部品を中心に、多種多様な精密加工を行っている。

表付-37 飯野製作所の事業概要

企業名	株式会社飯野製作所
創業／創立／設立	1948 年設立
国内本社所在地	東京都品川区東品川 2-2-24
業種	輸送機器
資本金	9,600 万円
従業員数	331 人

出所：ウェブサイト等の資料をもとに筆者作成

同社の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念などで「創業の想い」と「経営理念」が構成されている。②経営理念を具現化し実行あらしめる経営方針などや、③社員の行動を指示する行動指針などにあたるものはない。「創業の想い」は「考えるにまさる楽しみはなし」、「経営理念」は「私たちは、独自の創造力で常に技術を耕し、心をこめた″ものづくり″を通してお客様の未来に貢献します。」が制定されている。

海外子会社は、中国、フィリピン、インドネシア、アメリカ、メキシコに所在し、工業用金網の製造、販売を行っている。現地従業員および日本からの派遣員の人数はいずれも非公開である（表付-38）。

表付-38　飯野製作所の海外派遣員

海外子会社所在国	事業内容	現地従業員	日本からの派遣員
中国	自動車・オートバイ・汎用機用各種部品の製造	非公開	非公開
フィリピン	自動車・オートバイ・汎用機用各種部品の製造	非公開	非公開
インドネシア	自動車・オートバイ・汎用機用各種部品の製造	非公開	非公開
アメリカ	自動車・オートバイ・汎用機器各種部品の製造	非公開	非公開
メキシコ	自動車・オートバイ・汎用機器各種部品の製造	非公開	非公開
	合計	－	－
	海外子会社における日本からの派遣員数の割合	－	

出所：東洋経済新報社（2021）から筆者作成

謝辞

博士学位論文を提出するにあたり、たくさんの方々にご指導およびご協力いただきました。この場を借りて心より謝意を申し上げます。

特に指導教官の井上善海教授には、論文指導のみにとどまらず、博士学位取得までの一から十までを常に温かく、そして懇切丁寧にご指導を賜りました。言葉では表せない程の感謝の念でいっぱいです。心より御礼申し上げます。

学位論文の審査にあたり、審査委員長の石山恒貴教授（法政大学大学院政策創造研究科）には、本論文において分析の核となった実践コミュニティについて、多大なるご指導をいただきました。特に文化的透明性の概念に関しては、石山教授のご指導なしには完成し得ませんでした。外部審査委員の遠原智文教授（神奈川大学経済学部）には、中小企業の専門家としての見地から、細部に渡る貴重なご助言をいただきました。先生方のご指導に感謝申し上げます。

また、修士時代を含めて、これまで授業や個別にご指導いただきました法政大学大学院政策創造研究科の先生方、本研究にご理解いただき調査にご協力いただきました、株式会社スワニーの板野様、株式会社天彦産業の樋口様をはじめとする企業の皆様、そして、毎週土曜日に議論を交わしてアドバイスをいただいた井上ゼミ生の皆様に感謝の意を表します。

あらためて振り返り、社会人大学院を通じて本当にたくさんの方々と知り合えたことはこの上なく幸せでした。すべての方のお名前を挙げることはできませんが、今後もこのご縁を大切にしていきたいと考えております。ありがとうございました。

2024 年 3 月

相原　君俊