

組織風土の規定因に関する研究 (注1)(注2)

松 尾 睦 (岡山商科大学)

A study on the determinants of organizational climate.

Makoto MATSUO (Okayama Shoka University)

The purpose of this study was to investigate the determinants of organizational climate, which was defined as shared behavior patterns. A total of 153 managers responded to the mailed questionnaire designed to evaluate the actual state of each company. The results indicate that organizational climate was influenced by planned organizational reform, external environment, overall organizational performance, and success of a particular department or product. Interestingly, change in management, recruitment of new members and planned change with downsizing had no effect on organizational climate. Implications for future research were discussed concerning the causal relationship between organizational performance and organizational climate.

キーワード: 組織風土, 組織文化, 組織改革, 組織業績, 外部環境

Key words: organizational climate, organizational culture, planned organizational reform, organizational performance, external environment

問 題

企業が競争優位を確立する上で、優れた経営戦略は不可欠の要素である。しかし、戦略のみでは企業を成功に導くことはできないとも言われている (Kilmann, 1985; Uttal, 1983)。経営陣がいくら優れた戦略を立案しても、実行部隊であるミドル・マネジメント以下のメンバーが適切な行動をとらない限り、成功を期待することはできない。戦略が実行されるプロセスにおいて、メンバーの行動を方向づける要因の一つに組織風土・文化がある (Davis, 1984)。これまでの研究によると、組織風土・文化は、次に挙げるような機能を通してメンバーの行動に影響を与えると考えられている。伊丹・加護野 (1989) および Sathe (1983) によれば、組織文化は、1) メンバーのモチベーションやコミットメントを高め、2) 判断の基準を提供し、3) 行動を方向づけ、4) コミュニケーションを促進する役割を果たす。また、

Forehand & Gilmer (1964) は、組織風土の働きとして、1) 個人に対する刺激を与え、2) 行動選択の自由を制約し、3) 行動に報酬や罰を与える点を指摘している。要するに、組織風土・文化は、メンバーの行動を動機づけ、方向づけるという機能を持つことから、戦略が実行される過程において促進的あるいは抑制的な働きをすると考えられる。

組織文化・風土の重要性は実業界においても認められており、環境が激変する今日、さまざまな企業で組織文化・風土の改革運動が進められている。しかし、組織が主体的に行う改革運動だけが、組織風土・文化を変える推進力になるわけではない。顧客ニーズの変化や競合相手の戦略転換など、外的圧力によって意図せざる変化が進行している場合もあり得るし、外部の圧力がきっかけになって組織内の改革が誘発されることも考えられる。本研究の主な関心は、組織の内部および外部の要因が、組織風土・文化に対しどのような影響を与えているかを明らかにすることにある。規定因としては、さまざまな要因が考えられるが、特に、組織風土・文化マネジメントの可能性に注目したい。なぜなら、この点に関しては賛否両論が存在するからである。つまり、組織風土・文化は曖昧でつかみどころがなく、変革しようとしても時間とお金がかかるわりには変化しないとの見方がある一方で (Uttal, 1983)、組織風土・文化を計画的にマネジ

(注1) 本論文の作成にあたり、青山学院大学経営学部林伸二教授、岡山商科大学商学部近藤公彦助教授、岡山大学経済学部山田幸三助教授より貴重なアドバイスを頂きました。記して感謝いたします。

(注2) 本研究は岡山商科大学附属経営研究所より平成6年度研究助成を受けて行われた。同研究所に対し、記して感謝いたします。

メントすることは可能であるとする考え方も存在し、さまざまな文化マネジメントプロセスが提唱されている (Allen, 1985; Davis, 1984; Kilmann, 1985; Schein, 1985)。本研究の目的は、外部環境の圧力を考慮した際に、組織の計画的な変革努力が組織風土・文化に対して相対的にどの程度のインパクトを与えているのかという点を、大まかな傾向として定量的に検討することにある。

これまで、組織風土・文化の変革可能性に関する議論はかなり行われてきたが、それを定量的に検証した実証研究は必ずしも多くないようである。例えば、これまでの組織風土研究では、多くの定量的分析が積み重ねられてきたが、大半は個人を分析単位とし、かつ研究の関心は組織全体レベルの変革というより、むしろメンバーの心理プロセスにあった (Glick, 1985)。一方、組織文化に関する研究においては、その変革あるいはマネジメントに関する議論が盛んに行われているにも関わらず、定性的なケーススタディを中心に研究が行われてきたために、定量的な分析そのものが少なく (Reynolds, 1986)、モデルが実証的に検証されることはなかった (Gordon, 1991)。

このような現状を踏まえると、組織風土・文化の変化に対する、組織の内的要因、および外的要因の影響力を定量的に分析するという本研究の試みには意義があると考えられる。そこで次節では、先行研究をレビューし、これまでに検討・議論された組織風土・文化の規定因について整理したい。

1. 組織風土・文化の規定因

前述したように、組織風土と組織文化は、メンバーの行動を動機づけ、方向づけるという点では共通した機能を持つと考えられる。したがって、両者の規定因を整理するにあたり、組織風土と組織文化をほぼ同義のものとして扱うことにする。

まず、組織風土・文化の規定因を整理し、まとめる際に、Kotter (1978) の組織変動に関するモデル、および Field & Abelson (1982) による規定因の分類を参照した。Kotter (1978) は、数ヶ月から数年にわたる中期の組織変動を考える際に、6つの要素からなる組織動学モデルを提示している。このモデルは、外部環境、従業員とその他の有形資産、公式的な組織編成、内部社会システム、技術、経営陣といった6つの要素間関係と整合化が、中期 (数ヶ月から数年) の組織ダイナミクスを決定することを示している。Kotter (1978) によると、これらの要因のうち内部社会システムが組織風土・文化に相当するが、この点から考えると、内部社会システム以外の5つの要因 (外部環境、従業員とその他の有形資産、公式的な組織編成、技術、経営陣) が組織風土・文化を規定していると解釈できる。これら5つの要因は、組織風土研究をレビューした Field & Abelson (1982) の

研究において提起されている規定因の分類とも対応している。彼らは、組織風土の規定因を、1) 外的影響 (物質的環境/社会文化的環境)、2) 組織的影響 (構造、規模、技術等)、3) 個人的影響 (管理者行動、リーダーシップパターン等) の3つに分類しているが、Kotter モデルをこれら3要因に対応させると、「外部環境」は外的影響に、「公式的な組織編成」と「技術」は組織的影響に相当し、「従業員とその他の有形資産」及び「経営陣」は個人的影響に当たる (ただし、「その他の有形資産」を除く)。この3分類を基に、組織風土・文化の規定因をレビューしたところ、規定因はこの3分類にほぼ含まれると思われる。ただし、この分類に属さない要因として、「全社的な経営成果」 (Dyer, 1985; Lorsch, 1985;) および「特定の成功体験」 (加護野, 1988) があり、これら2要因を加えると、組織風土・文化の規定因は、1) 外的影響 (環境)、2) 組織的影響 (組織構造、システム)、3) 個人的影響 (従業員、経営陣)、4) 全社的な経営成果の影響、5) 特定の成功体験の影響、の5つに分類できる。したがって、組織風土・文化の規定因を整理するにあたり、この5分類を基本に考えることにする。以下では、これら5つの要因について検討したい。

1) 外的影響 (外部環境の変化) コンティンジェンシー理論によれば、組織変化の起因となるのは環境の変化である (加護野, 1983)。つまり、環境が変化することで、組織内の均衡が崩れ、組織内にさまざまな変化を引き起こすと考えられる。一口に環境といっても様々な要素がある。Gordon (1991) は、環境を①競争的環境 (市場における競争者の数、環境変動の激しさ、市場の成長性)、②顧客の要求、③社会的期待の3つに分けて論じ、自社の属する市場環境が要求する仮定によって、各企業の文化が影響を受けるとしている。また、Deal & Kennedy (1982) も、「活動に伴うリスクの大きさ」と「結果が現われる速さ」という2つの環境特性次元によって組織文化を4つに分類しており、環境が組織風土・文化に与える影響を示唆している。

2) 組織的影響 (組織構造・システムの変化) 企業が発展し、その規模が大きくなるにつれ、部門数や階層あるいは権限体系が変化する傾向にあるといわれているが、それにもなって組織風土・文化も変化すると考えられる。例えば、Payne & Pugh (1976) は、意思決定権が分散しているほど配慮とサポートの風土が高まるとしている。これに対し、Lawler et al. (1974) は、組織風土の先行要因として組織構造と組織プロセスの影響を定量的に分析した結果、組織構造による影響が見られなかった点を報告している。このように組織構造と組織風土の関係を検討した従来の研究では、一貫した結果が得られておらず (Schneider & Reichers, 1983)、今後さらに検討が必要であると考えられる。また、業績基準やキャ

リアバスの公式化 (Ashforth, 1983), 緩やかなインセンティブ (Sathe, 1983) といった人的資源管理に関するシステムも組織風土に影響を及ぼすとされている。

3) 個人的影響 (メンバーの加入・脱退) 新しいメンバーが加入したり, 既存のメンバーが脱退する場合にも組織風土・文化が変化することがある。Sathe (1983) は, 意図する文化に適合する人を雇い, 適合しない人を解雇することで, 意図した文化を促進することができるとしている。同様に Schneider & Reichers (1983) は, 新しいメンバーを投入することで組織風土を変えることができると考えているが, これに対し Ashforth (1985) は, 集団圧力やメンバーの不安低減欲求が既存風土への同調を引き起こすため, 新メンバーの加入による効果は小さくなると主張している。しかし, 組織内でパワーを発揮できるポジション (例えば経営陣) においてメンバーの交代があった場合には, 組織風土・文化が変化する可能性が高くなると考えられる。経営陣の交替と, それ以下のメンバーの交替とでは, おのずと意味が違ってくるのである。これまでの研究においても, 経営陣の交替は組織風土・文化に大きなインパクトを与える点が指摘されており (Dyer, 1985; Helmich & Brown, 1972; Lorsch, 1985; Wilkins & Dyer, 1988), 特に, 新しい経営者が代替的な風土・文化を持ち込む場合には大きな影響をもたらす (Wilkins & Dyer, 1988)。

4) 全社的な経営成果の影響 個人が成功や失敗の体験から様々なことを学習し, 自己の行動パターンを決定するのと同じように, 組織も成功や失敗から学習し, 組織風土・文化を変容させる。代表的なモデルとして組織の進化モデルがある (Campbell, 1969; 加護野, 1985; Weick, 1979)。この理論はダーウィンの進化論をもとに組織研究へ導入されたものであり, 組織の進化を Enactment (創発・変異発生)・Select (選択)・Retention (保存) の3つのプロセスによって説明している。つまり, 組織内に起こった様々な行動様式や考え方のうち, 有用とみなされたものが選択され保存される一方で, 有用でない判断されたものが破棄されるプロセスを表わしている。

Dyer (1985), Lorsch (1985) は, 組織の業績が低下するときに危機感が広まり, その結果, 組織文化に変化が生じることを示唆している。つまり, 産業環境に変化が生じ, 過去の仮定 (組織文化) が有効でなくなるに従い業績が低下し, それが変化へのプレッシャーとなるのである。ただし, 過去の成功に基づいた組織文化はしばしば変化への抵抗を示すことがある (Gordon, 1991)。したがって, 全社的な経営成果は, 必ずしも組織風土・文化の変化につながるとはいえない。

5) 特定の成功体験の影響 特定の商品やサービス, あるいは特定部門が成功をおさめると, それが見本例と

なって社内に伝播し, その結果として組織文化に変容が起こることもある (加護野, 1988)。この現象も, 上述した進化モデルによって説明可能である。つまり, 有用であるとみなされた特定集団のやり方が役割モデルとなり, 組織内に広まるのである。Martin & Siehl (1983) は, 組織内に存在するカウンターカルチャーがしばしば組織全体の文化に影響を与えることを示唆している。例えば, IBM におけるパソコン開発の社内ベンチャーチームの成功は, 巨大企業 IBM に全社的な文化変容のきっかけを提供したと言われている (榊原ほか, 1989)。

以上挙げた5つの要因は, それぞれ独立しているのではなく, 相互に関連していると考えられる。例えば, 環境の変化や特定集団の成功は組織の全社的な経営成果に影響を与えるし, 経営陣の交替は組織構造の変革を引き起こす場合もあると思われる。

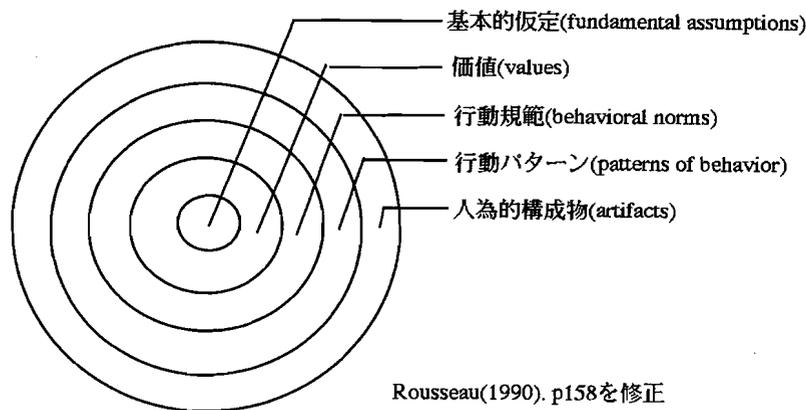
2. 組織風土・文化の概念

前節では, 組織風土および組織文化を並列的に扱った上で規定因の検討を行ったが, 本節では, 組織風土・文化の概念規定を明確にしておきたい。まず組織文化の概念であるが, これまで様々な形で定義されているため一致した見解には達していないのが現状である (Hofstede et al, 1990; Smircich, 1983)。しかし一般的には, いくつかのレベルからなる複合的な概念として捉えられることが多い。例えば, Rousseau (1990) は, 組織文化の概念について, 図1に示すような層状構造のモデルを提案している。このモデルを見ると, 人為的構造物 (artifacts) あるいは行動パターンといった具体的で目に見えるレベルから, 価値や仮定といった目に見えずかつ日常的には意識されないレベルまで, 組織文化はいくつかの要素によって構成されていることがわかる。同様に Schein (1985) は, 組織文化のレベルとして, 人為的構造物 (artifacts and creations), 価値 (values), 基本的仮定 (basic assumptions) という3つのレベルを想定し, 河野 (1993) も, 組織文化を, 行動パターン, 意思決定パターン, 共有された価値観という3つの要素から成るものとして捉えている。いずれも, 組織文化がいくつかのレベルから構成されるものとしている。

さまざまなレベルのうち, どのレベルで組織文化を定義するかは研究者によってマチマチであるが, 大きな傾向として2つの考え方に分類される (Ashforth, 1985; Keesing, 1974; Sathe, 1983)。第1の考え方は, 組織内の目に見える行動パターンや具体的な事象を組織文化として捉える立場 (adaptationist 派) であり, 第2の考え方は, 組織内で共有されている価値や仮定といった目に見えない概念を組織文化とする立場 (ideational 派) である。

組織文化をいくつかのレベルから成るものとして考えた場合, 組織風土は adaptationist 派による組織文化の

図1 組織文化の層状モデル



定義、つまり、組織内の目に見える行動パターンや具体的な事象に相当すると思われる。すなわち、Rousseau (1990) あるいは河野 (1993) の層状モデルにおける「行動パターン」、Schein (1985) のモデルにおける「人爲的構成物」の一部が組織風土にあたる。従来の研究においても、組織文化は組織風土をつつみ込む概念として考えられ (Ashforth, 1985)、組織風土の上位概念として位置づけられている (Schneider, 1985)。つまり、風土は文化が顕在化したものであり (Ashforth, 1985)、「表明された組織文化」「自覚された組織文化」として捉えることができる (藤田, 1991)。こうした点を踏まえて、本研究では、組織文化が顕在化したものとして組織風土を位置づけ、「組織内において共有された行動パターン」として定義する。

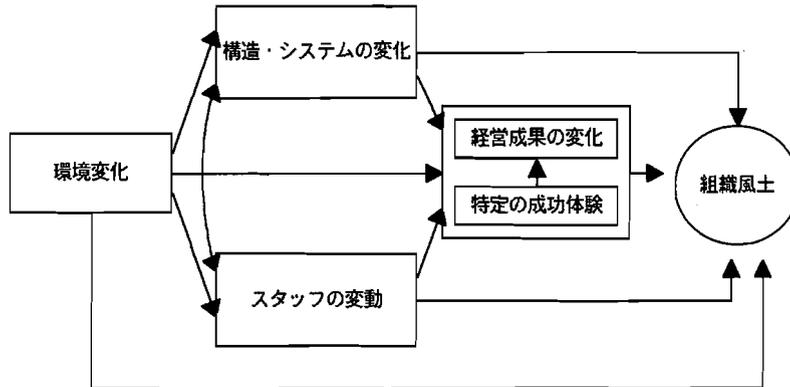
本研究は、組織文化ではなく組織風土に焦点を当てるが、その理由は以下の3点である。第1に、組織間の特性の違いが、価値や仮定のレベルよりも行動レベルにおいてより顕著に表われると考えられるためである。Hofstede et al (1990) は、組織文化を慣習 (practices) と価値 (values) に分けて測定した結果、慣習レベルにおいて、より顕著に組織間の差が見られたことを報告している。第2の理由は、他の組織要因と概念的に区別する必要があるという点である。組織文化を価値や仮定によって定義した場合、組織構造・戦略・制度などの要因との間で概念的な区別が曖昧になりがちである。同様な批判は組織風土の概念に対してもなされており、James & Jones (1974) によれば、組織風土は構造、テクノロジー、公式化 (formalization) といった組織特性とオーバーラップするものとして批判されている。このような曖昧さは、一般的に組織文化が「共有された価値」、組織風土が「共有された知覚」として考えられてい

る (Ashforth, 1983) ことに関係している。したがって本研究では、組織風土を「共有された行動パターン」として限定的に定義することで、この種の曖昧さを低下させようとしている。第3の理由は、組織変革という観点を強調したいためである。つまり、組織が実質的に変化するのには、組織構成員の意思決定ないし行動パターンに変化が見られたときである (占部, 1971) という点を重視する。

以上挙げた3つの理由から、本研究は組織風土に焦点を当てているが、基本的に風土と文化の違いは、組織の表層的な面を強調するか深層的な面を強調するかに関係すると思われる。Ashforth (1983) は、「共有された仮定」を組織文化、「共有された知覚」を組織風土として捉えた場合、文化は風土を包む概念であるが、大きな概念的な隔たりはないとし、また Glick (1985) によると、両者の違いは、むしろ研究の方法論の違い、あるいは概念が使われるコンテキストの違いであるとしている。すなわち、組織風土論が質問紙調査や実験をもとにした定量的アプローチを中心とするのに対し、組織文化論は文化人類学的手法をもとにした定性的アプローチが中心である (Denison, 1990)。また、組織風土が職場小集団のモラールやモチベーションとの関係において問題とされてきたのに対し、組織文化は組織の環境適応あるいは戦略というマクロ的な現象との関わりで用いられることが多い (加護野, 1993; Weick, 1985)。

したがって、本研究は組織の表層的な側面を扱う組織風土に焦点を当てているものの、組織を分析単位としている点、また組織業績、環境要因を考慮していることから考えて、組織文化論の研究コンテキストに沿った研究であるといえる。したがって、本研究は、組織文化の現象的側面を扱った研究として位置づけることができるか

図2 作業モデル



もしれない。

3. 作業モデルおよび仮説

本研究では、前述したように組織風土の規定因を大きく5つに分類したが、これらの分類を基にして作業モデルを作成した（図2）。このモデルは、「環境変化」「組織構造・システムの変化」「スタッフの変動」「経営成果の変化」「特定の成功体験」の5つの変数群が、組織風土に影響を及ぼしていることを示している。「環境変化」は、業界の競争状況や顧客ニーズの変化、「組織構造・システムの変化」は組織の構造・制度・システムの変化（注3）、「スタッフの変動」は経営陣の交代、中途採用や新卒採用の増加、「経営成果の変化」は全社的な業績の変化、「特定の成功体験」は個別商品・サービスの成功・失敗、特定部門の成功・失敗を意味する。

5つの要因のうち、組織が主体的に行う改革と関係するのは「組織構造・システムの変化」および「スタッフの変動」である。これら2つの要因は、組織メンバーが意図的に操作することが可能であると考えられる。これに対し、環境変化は外部からの影響であるため直接的にマネジすることは難しく、また、全社的な業績および特定集団の成功についても、外的要因と内的要因が相互作用した結果生じるものであるため直接的に操作することは難しい。したがってこのモデルを検証することによって、外部要因の影響（環境変化）、内部要因の影響（組織改革、スタッフの変動）、そして外部要因と内部要因

が相互作用した結果生み出されるアウトプットの影響（全社的な経営成果、特定の成功体験）が、組織風土に対して相対的にどの程度のインパクトを持つかを明らかにすることができる。本研究の目的は、組織風土を規定する要因の影響力を大まかな形で捉えることにあり、特に、組織風土のマネジメント可能性を検証することに焦点を当てている。その意味で、特に組織構造・システムの影響、およびスタッフの移動の影響に注目したい（注4）。

本研究は探索的な性格を持つが、研究目的をより明確にするために、前述した作業モデルについて以下のような作業仮説を設定した（注5）。

- 仮説1：環境変化は、組織風土に対して影響を及ぼしているだろう。
- 仮説2：全社的な経営成果の変化は、組織風土に対して影響を及ぼしているだろう。
- 仮説3：特定の成功体験は組織風土に対して影響を及ぼしているだろう。
- 仮説4：組織構造・システムの変化は、組織風土に対して影響を及ぼしているだろう。
- 仮説5：経営陣の交代は、組織風土に対して影響を及ぼしているが、新卒採用・中途採用の増加は、組織風土に対して影響を及ぼしていないだろう。

ここで仮説設定の根拠についてふれたい。まず、組織

（注3） この場合の組織構造・システムは、公式的な組織構造・システムを意味する。

（注4） 従来の研究では、組織構造の諸特性（公式化の度合、規模、階層の高さなど）と組織風土の関係が検討されてきたが、本研究では、組織改革の動きそのものに焦点を当てる。

（注5） 本来ならば組織風土の各次元について仮説を設定すべきであるが、本研究の目的が探索的なものであることから、組織風土のうち、いずれかの次元に対して影響を及ぼしていれば仮説が支持されたものとして考える。

は環境に適応することによって存続が可能となるという命題から考えて、環境変化は組織風土に対して最も強い影響を及ぼすと予想できる。また、しばしば、環境に対する影響は全社的な業績に反映されることから、全社の業績も組織風土を規定していると考えられる。これに関連して、個別商品・サービスおよび特定部門の成功・失敗は、進化論モデルの観点から考えると、組織風土に対して大きな影響力を持つと予想される。組織構造・システムの組織風土への影響に関しては、これまでの研究結果が一貫しておらず、その効果については意見の分かれるところであるが、本研究では、組織風土・文化はマネジメント可能であるという立場に立ち、組織構造・システムが影響力を持つと予想する。最後に、組織内におけるパワーという観点から考えると、経営陣レベルの交代は影響力を持つが、新卒採用・中途採用の影響力は小さいと思われる。

方 法

1. 調査方法

1994年10月に、岡山県内に本社を置く民間企業345社を対象に質問紙調査（郵送法）を実施し、153社から回答を得た（回収率44.3%）。企業規模は、従業員数100人未満の企業が全体の30.1%、100人以上500人未満が51.6%、500人以上が18.3%である。業種は、さまざまな分野に分散していた。また、1社につき1通の質問票を送付し、会社全体を見渡すことのできる課長職以上の管理者によって、客観的に社内外の状況を記述してもらう方法を採用した。回答者の所属部門としては人事・総務部が最も多く、全体の78.4%を占めていたが、部門別における回答の偏りを検討するため、組織風土に関する12項目を対象に、人事・総務部とそれ以外の部門の回答に対してT検定を行った。その結果、部門別の有意差は認められなかった。回答者の属性としては、課長以上が全体の87.5%を占めており、「会社全体を見渡すことのできる課長以上の管理者」という条件を、ほぼ満していると考えられる。

2. 質問項目

質問項目は、従属変数として導入した「組織風土」に関する12項目、独立変数として導入した「環境変化」、「組織構造・システムの変化」、「スタッフの変動」、「経営成果の変化」、「特定の成功体験」に関する17項目である。本研究のモデルでは、独立変数と従属変数の間の因果関係をより明確にするために、項目によって時間的な差を設けた。すなわち、従属変数である組織風土項目については、最近2～3年の変化に関して、独立変数項目については、5～6年前から2～3年までの間に起こった変化を想起してもらう方法を採用し、独立変数が従属変数に時間的に先行するようにした（注6）。

1) 組織風土項目 これまでの組織風土をレビューした研究（Campbell et al. 1974; Field & Abelson, 1982等）によると、組織風土次元として、自主性（自律性: autonomy）、構造の程度（degree of structure）、報酬（rewards）、配慮・暖かさ・サポート（consideration, warmth and support）の4次元が共通して見られる。ただし、このうち、構造の程度、報酬に関しては、組織構造・システムと概念的にオーバーラップすると考えられるため、本研究では扱わないことにした。また、組織文化の定量的研究（Hofstede et al, 1990; Reynolds, 1986）で採用されている次元も参考にして、その一部を導入した。本研究で使われる主な次元としては、自主性、配慮、顧客志向、タスク志向、協力志向、安全志向である（項目については表1参照）。なお、質問形式としては「最近2～3年における、社内での行動パターンの変化」を5段階尺度によって測定した（図3参照）。

2) 独立変数項目 独立変数である、環境変化（2項目）、組織構造・システムの変化（6項目）、スタッフの変動（4項目）、経営成果の変化（2項目）、特定の成功体験（3項目）については、「5～6年前から2～3年前までに生じた社内における変化」を5段階のリカート尺度を使って測定した（項目については表2参照）。

図3 質問形式

	全くその通り	ややその通り	以前と変わらず	ややその通り	全くその通り	
部門間で協力するようになった	5	4	3	2	1	部門間で協力する態度が弱まった

(注6) このことから、本研究は中期（数年間）の組織変動を扱っているといえる。

組織風土の規定因に関する研究

表1 組織風土の変化に関する項目の因子分析(主因子法,バリマックス回転後: N=153)

項目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
(部門間コミュニケーション: $\alpha=.76$)					
上下や部門の違いにとらわれず,積極的な議論が行われるようになった	.699	.290	.069	.072	.086
部門間で必要な情報が伝わるようになった	.754	.122	.239	-.117	.187
部門間で協力するようになった	.842	.021	.119	-.058	.079
(自主性: $\alpha=.66$)					
各自が自分のペースで仕事を進められるようになった	.316	.603	-.048	.370	-.396
現場に対して権限が委譲されるようになった	.060	.880	-.060	.017	.176
次につながる失敗は評価されるようになった	.398	.421	.335	.098	-.035
各自の個性が,仕事に活かされるようになった	.350	.537	.385	-.216	.027
(顧客志向: $\alpha=.65$)					
顧客のニーズや態度に対して敏感になった	.150	.100	.813	-.032	.055
顧客情報に基づいて,商品・サービスを提供するようになった	.167	-.065	.802	.127	.091
(仕事中心志向: $\alpha=.32$)					
目標達成へのプレッシャーが強くなった	.066	.162	.424	.631	.372
社員の健康や個人生活より,仕事の方が優先されるようになった	-.062	.148	.278	.804	.207
(実験主義)					
新しい試みが実験的に行われるようになった	.299	.076	.106	.070	.872
固有値	2.29	1.77	1.92	1.28	1.19
寄与率(%)	19.16	14.75	15.96	10.68	9.93
累積寄与率(%)	19.16	33.91	49.87	60.55	70.48

注: α はクロンバックの α 係数

結 果

1. 組織風土の構造

組織風土項目間の構造を明らかにするため,12項目について因子分析(主因子法・バリマックス回転)を行った(表1)。その結果,5つの因子(固有値1.0以上,累積寄与率70.48%)が検出され,以下のように因子の意味が解釈された。すなわち,第1因子が部門間コミュニケーション,第2因子が自主性,第3因子が顧客志向,第4因子が仕事中心志向,第5因子が実験主義である。「部門間コミュニケーション」とは部門間で活発な議論,情報交換,協力的行動が見られることであり,「自主性」とは,メンバー各自の自主性が認められ個性が活かされていることを示し,「顧客志向」は,顧客のニーズを尊重し,顧客本位の商品・サービスの提供が行われていることを意味する。また,「仕事中心志向」は,仕事における目標達成が個人生活よりも重視されていることを,「実験主義」は,新しい試みが実験的に行われることを示す。

ただし,それぞれの信頼性係数(クロンバックの α 係

数)を算出したところ,部門間コミュニケーション.76,自主性.66,顧客志向.65,仕事中心志向.32であった。したがって,信頼性係数が低い仕事中心志向および1項目のみから成る実験主義は,分析の対象から除外した。結果として,本研究における分析対象として採用された従属変数は,「部門間コミュニケーション」,「自主性」,「顧客志向」の3次元である。

これら3つの次元は,従来の研究で提起された次元を網羅するものではないが,主要な次元を含んでいると考えられる。例えば,これまでの組織風土研究において共通して見られる4つの次元のうち,2つの次元を含んでいる。つまり,「部門間コミュニケーション」は「配慮・暖かさ・サポート」と類似した次元であり,「自主性」は「自律性(自主性)」に対応する。さらに,Kilmann(1985)は,重要な組織文化特性として4つの領域を挙げているが,そのうちの1つ「タスクサポート」(他の仕事集団に対して仕事上のサポートを与える程度)は,本研究における「部門間コミュニケーション」に対応すると考えられる。また,Hofstede et al.(1990)が提示した組織文化の6次元のうち,本研究の風土次元

表2 組織風土の規定因の分類(因子分析に基づく)

組織スリム化	大幅な人員削減/管理職の削減・組織のフラット化/事業の統合・廃止
組織再編成	大幅な組織改正/評価制度の変更/組織改革運動の実施
経営成果の変化	業績の急激な伸び/業績の急激な落ち込み
特定の成功体験	特定商品サービスの成功・失敗/特定部門の成功
経営陣の変動	経営陣の交代(内部昇格)/経営陣の交代(外部からの就任)
採用の増加	積極的な中途採用/新卒の多数採用
環境変化	業界の競争激化/顧客ニーズの変化

は「コミュニケーション」および「顧客志向」に関する次元を含んでいる。さらに、5つの主要な組織文化研究をレビューしたReynolds(1986)は、各研究に共通して見られる14の組織文化次元を抽出しているが、その中で最も共通して見られた「顧客志向」の次元が本研究に導入されている。

このように、従属変数として使われる3つの次元は、従来の組織風土・文化研究における次元を全て網羅するものではないが、主要な次元を含んでいると考えられる。なお、これ以降の分析にあたっては、各因子に属する項目の平均値を各次元の値とした。

2. 独立変数の構造

独立変数である17項目それぞれを独立変数として分析することは煩雑であるため、類似した要因をまとめる意味で因子分析(主因子法・バリマックス回転)を行った。その結果、7つの因子(固有値1.0以上で累積寄与率74.11%)が検出された(表2)。まず、「組織構造・システムの変化」に関する項目は、組織を構造的に削減する要因(組織スリム化:第1因子)と組織を全体的に再編成する要因(組織再編成:第7因子)に分かれた。これは、一口に組織改革といっても削減志向の改革と、人や部署は減らさずに再編成する改革があることを示している。「スタッフの変動」は、トップマネジメントの交代に関する要因(経営陣の変動:第5因子)と、中途採用や新卒採用についての要因(採用の増加:第6因子)に分割された。「経営成果の変化」(第2因子)、「特定の成功体験」(第4因子)、「環境変化」(第3因子)に関しては、当初の予想通りに抽出された。したがって、変数は若干細分化されたものの、大まかなモデル自体には変更はない。なお、これ以降の分析にあたっては、抽出された各因子の平均値を各変数の値とした。

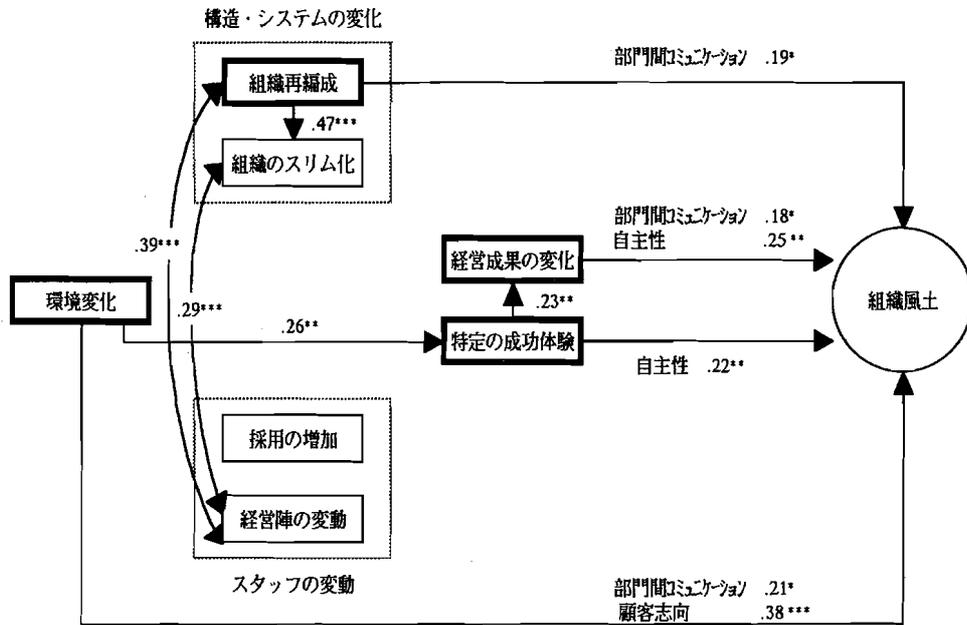
3. モデルの検証

本研究のモデルを検証するために、パス解析を行った。結果は、図4に示すとおりである(従属変数としての組織風土には3つの次元があるが、煩雑さを避けるために、図では一つにまとめ、各次元に対する標準回帰係数のみを示した)。

1) 全体的な傾向 従属変数である組織風土には3つの次元があり、本来ならば各次元について独立変数の効果を検討すべきであるが、「組織風土の規定因の大まかな方向性を探る」という本研究の目的に基づき、以下では、3つの組織風土次元のうちいずれかの次元に対し統計的に有意な影響を与えていれば、組織風土を規定しているものと考えた。

7つの独立変数のうち、組織風土次元のいずれかに対して直接的に影響を及ぼしていたのは「環境変化」、「組織再編成」、「経営成果の変化」、「特定の成功体験」の4変数であった。これに対し、「組織のスリム化」、「経営陣の変動」、「採用の増加」の3変数については、有意な結果が認められなかった。この結果は、企業を取り囲む環境、組織を再編成しようとする動き、および経営の成果が組織風土を規定していることを示している。組織構造・システムの変化に関して注目すべきことは、事業を統廃合したり人員を削減する削減型の組織改革よりも、既存の組織を再編成しようとする動きが組織風土に対してインパクトを持っていたという点である。さらに、スタッフの交代は、それが経営陣レベルの交代であっても、組織風土への直接的な影響は見られなかった。しかし、経営陣の交代は組織再編成との間に相関があることから考えると、組織風土に対して間接的に影響を及ぼしていると推定できる。すなわち、経営陣が交代することにより、新しい経営陣が組織再編成を始動させ、その結果、組織風土に変化が生じると考えられる。以上の結果から、仮説1, 2, 3は支持され、仮説4, 5は部分

図4 本研究のモデルにおけるパス解析の結果



- 注1) 統計的に有意な係数のみ表示 * p<.05/** p<.01/*** p<.001
- 注2) 太枠で囲った変数は、組織風土への係数が有意な変数である。
- 注3) 双方向の矢印は相関関係を意味する。

的に支持された。また、環境変化から組織構造・システムの変化、スタッフの変動へのパスは有意ではなく、環境変化によって組織改革の動きが誘発されるという関係は見られなかった。

2) 組織風土次元ごとの検討 次に、3つの組織風土次元ごとに、規定因を検討した。まず、「部門間コミュニケーション」は、「環境変化」、「経営成果の変化」、「組織再編成」の3変数から影響を受けていた。すなわち、市場や顧客のニーズが変化したり、業績が向上する場合、あるいは組織再編成の動きが生じると、部門間の議論が積極的になり、協力的行動が増えるのである。つまり、部門間のコミュニケーションに関する限り、外的圧力と内的コントロールの両方の影響を受けるといえる。次に、「自主性」は、「経営成果の変化」と「特定の成功体験」の2変数から影響を受けていた。つまり、組織の業績が高まったり、特定の部門が成功すると、個人の自主性や個性が尊重されるようになる傾向が見られた。自主性を尊重する組織風土は、経営成果に左右されるといえる。また、「顧客志向」は「環境変化」によって影響を受けていた。言い替えば、顧客のニーズを尊重する傾向は市場や顧客の変化によって生じるといえる。

以上の結果から、一口に組織風土といっても、次に

よって規定因が異なることがわかる。環境変化という外的圧力によって変化するものもあれば、人為的なマネジメントによって変革可能な次元も存在するのである。

3) 全体的変動に関する分析 これまで、組織風土の各次元を個別に従属変数として分析してきたが、次に、次元に関係なく組織風土の全体的な変動について分析する。つまり、「組織内における行動パターンがどの程度変動したか」という点に着目して分析を行った。まず、組織風土に関する12項目について、変化の方向は無視し、変化の度合のみを係数化することで、全体的な行動パターンの変動を表わす変数を作成した。具体的な操作化の例として、例えば、「現場に対して権限委譲されるようになった←5 4 3 2 1→現場に対して権限が委譲されなくなった」という項目の場合、「以前と変わらない: 3」という回答に対しては、行動パターンに変化がないとみなし「0」とした。これに対し、変化が見られた場合、例えば「ややその通り: 4あるいは2」という回答は「1」に、「全くその通り: 5あるいは1」という回答は「2」に変換した。つまり、回答の方向性は無視し、その変化の度合のみを得点化するのである。各項目について、このような操作を行い、12項目について合計した値を「組織風土の全体的変動」と呼ぶことにした。

表3 組織風土の全体的変動を従属変数としたときの重回帰分析の結果

独立変数	標準回帰係数	t 値	検定
組織再編成	.29	3.14	**
環境変化	.24	3.01	**
経営成果の変化	.20	2.41	*
組織スリム化	-.12	-1.34	
特定の成功体験	.06	0.75	
経営陣の変動	-.08	-0.95	
採用の増加	.04	0.51	
* p<.05	自由度調整済決定係数	.17	
** p<.01			

この変数は、「最近2～3年において、従業員の行動パターンに見られた何らかの変動」を意味している。

このようにして操作化された「組織風土の全体的変動」を従属変数に、モデルにおける7つの変数を独立変数にして重回帰分析を行った(表3)。その結果、有意に寄与している変数は「組織再編成」、「環境変化」、「経営成果の変化」の3変数であった。この結果は、パス解析の結果とはほぼ一致するものである。組織における何らかの行動パターンの変化に影響を与えるのは、環境変化という外的要因、組織再編成という人為的な組織構造変革の動き、および業績向上という経営成果の変化であることが明らかになった。この結果は、仮説1, 2を支持し、仮説4, 5を部分的に支持するものだが、仮説3は支持されなかった。ただし、この分析は非常にラフなものであるため、大まかな方向性のみを示しているといえよう。

考 察

1. 組織風土の規定因

本研究は、組織風土を規定する要因、特に組織改革の効果を検討することを目的として行われ、「環境変化」、「組織再構築」、「経営成果の変化」、「特定の成功体験」の4変数が組織風土に影響を及ぼしていることが明らかになった。この結果は、組織が主体的に行う組織改革によって組織風土をマネジメントできることを示唆するものであるが、同時に、それ以外にも、様々な要因が作用していることを示している。つまり、組織風土は、外部からの影響、内部からの影響、そして経営のアウトプットによる影響を受けているのである。結果から示唆されることは、以下の4点である。

1) 環境の影響 まず、Gordon (1991) が指摘しているように、組織風土は、当該組織が属する環境に、ある程度依存すると考えられる。特定の業界で行動する限り、その業界にとどまるための必要条件とでもいべき組織

風土特性が存在するのかもしれない。したがって、組織風土を変革しようとする場合には、自社が属する業界の競争状況や顧客の動きによって、組織風土が制約されるという点を忘れてはならないだろう。分析結果によると、組織風土の次元のうち、顧客志向の組織風土が環境変化によって強い影響を受けている。これは、顧客の立場に立って行動する傾向が、マネジメントによる人為的な組織改革よりも、むしろ顧客や競合企業からの圧力によって必然的に生じることを示している。

2) 組織改革の影響 組織構造・システムの変化のうち、組織風土に影響を与えているのは、組織改正や組織改革運動の動きであった。ここで注目したいのは、人員の削減や事業の統廃合といった削減型のリストラによる影響が見られなかった点である。このことは、レイオフなどの後ろ向きの改革では組織風土を変えることができないことを示している。むしろ、人員削減をすることなしに全社的に改革運動を起こす方が、従業員の行動変化を引き起こす可能性を持つと考えられる。分析結果によると、特に、部門間のコミュニケーションを活性化させる上で、組織構造の改革が有効であることが明らかになった。これは、組織全体が共通の目標を持って改革にあたることから、部門を超えた協力が生まれると解釈できる。従来、組織風土を変革することの難しさが強調され、人為的な組織改革運動の有効性に関して疑問が投げかけられてきたが(Uttal, 1983)、本研究の結果は、組織開発による組織風土改革の可能性を示唆するものである。ただし、注意しなければならないことは、組織構造・システムを変更することによって改革し易い組織風土次元と、改革が困難な次元が存在するという点である。事実、組織再編成は、顧客志向、自主性の次元に対して統計的に有意な影響を及ぼしていなかった。

また、組織改革の影響が確認されたのに対し、経営陣の交代による効果が見られなかった点は興味深い。この結果は、組織内において比較的パワーの小さい新卒者および中途採用者とは違い、影響力のあると考えられる経営陣の交代は組織風土に影響を及ぼす、という予想に反している。しかし、経営陣の交代が組織風土に対して間接的な影響力を及ぼしている可能性も存在する。なぜなら、パス解析において、経営陣の交代は組織再編成と強い相関が見られたからである。すなわち、経営陣が交代すること自体の影響は小さいが、交代した経営陣が組織改革を実施することで、間接的に組織風土が変化すると考えられる。このことは、改革の意思及び、優れたリーダーシップを持った経営陣に代わることによってはじめ、組織風土が変ることを示唆している。

3) 経営成果の影響 全社的な業績向上が組織風土に影響を及ぼしていることが明らかになった。特に、「自主性を重んじる風土」を高め、「部門間のコミュニケー

ジョン」を促進する効果が見られた。これらの特性は、Peters & Waterman (1982) によっても、エクセレント・カンパニーの条件として挙げられており、組織文化の重要な次元である。この結果は、業績が向上するに従って権限が委譲され、個々のメンバーに自主性が認められると同時に、異なる部門間における相互作用が活発化することを示している。ここで注目したいのは、組織風土と業績の因果関係である。これまでの研究では、強い組織風土・文化が業績を高めるとする Strong Culture 仮説が強調されてきた (Saffold, 1988)。つまり、組織風土・文化が原因で、業績が結果として考えられてきた。しかし、本研究の分析によって、業績が向上した結果として組織風土・文化が変化するという逆の因果関係も存在することが示唆された (注7)。この結果は、必ずしも、業績を高める源泉としての組織風土・文化を否定するものではなく、両者は相互作用しているとも考えることができる。だが、組織風土・文化は業績の結果要因にすぎない可能性も存在する点に注意したい。また、仮に組織風土・文化が業績の源泉だとしても、その関係は単純ではないだろう (Saffold, 1988)。これまで多数の組織風土・文化研究が Strong Culture 仮説に基づいて行われてきた点を考えると、組織風土・文化と業績の因果関係を再検討することは緊急課題であると思われる。

4) 特定の成功体験 組織風土を変革する際、組織内の特定部門や特定商品・サービスに重点投資し、その成功を核にして社内の行動パターンを変革することも可能である。特に、特定の成功体験には自主性の風土を広める効果があることが示された。全社的な経営成果の影響と同様に、成功した部署に対しては独自の仕事の進め方を認めるようになる、と解釈できる。この結果は、組織の進化論的アプローチの妥当性を支持するものである。

2. 本研究の問題点と今後の課題

分析の結果、いくつかの示唆が得られたが、本研究は大まかな方向性を探ったに過ぎず、方法論的にも問題を含んでいる。今後の研究のためにも、本研究における問題点と課題について以下で検討したい。

本研究が抱える第1の問題点は、組織風土を「共有された行動パターン」として限定的に定義している点である。この理由は前述したように、価値よりも慣習のレベルにおいて組織間の差が見られるという点、および組織改革の最終的な目的が組織内における意思決定・行動パターンの変革であるという点を重視し、他の組織要因との概念的区別を明確にするためである。しかし、現在の研究がむしろ組織文化中心に行われていることを考えると、他の組織特性と重複しない形で組織文化概念を明確

(注7) 本研究の場合、業績と組織文化の間に時間的な差を設けてあるため、ある程度、原因と結果が判別可能であると考えられる。

に定義し、価値・仮定レベルにおける操作的定義を確立する必要があると考えられる。

第2の問題点は、質問紙調査の方法である。本研究では、一社につき1サンプルという簡便な方法を採用しているため、回答に偏りが生じる恐れがある。一組織から収集する回答の数を増やすことでバイアスを小さくすることができると考えられるが、問題はそれほど単純ではない。一組織につきどの程度の数の回答が得られれば妥当な結果が得られるのか。また、得られた回答の平均値を、組織の特性として採用することに問題がないのか。あるいは、どの程度の分散であれば組織内で「共有」されたとみなすのか。さらに、組織文化は個人の属性として考えるべきか、それとも組織の属性なのか、といった問題が存在する。このような点は Multilevel の測定問題として今だに解決されないのが現状である (Glick, 1985)。こうした状況を考え、本研究では、まず簡便な方法を採用することで大まかな方向性を探ることに焦点を絞った。しかし、今後の研究においては、少しでも妥当な結果が得られるように、測定の工夫をする必要があると思われる。

さらに、本研究では、調査対象を岡山県内の企業に限定している。サンプルを全国規模に拡大することにより、さらに一般化可能な結果が得られるだろう。

第3の問題点は、本研究のモデルに導入された独立変数についてである。導入された変数以外にも、組織風土・文化と関連の深い要因が存在すると思われる。例えば、戦略は何らかの形でモデルに導入すべきであろう。また、すでに導入した組織構造とシステムに関する項目も、十分とはいえない。例えば、組織再編成という変数には、「組織改正」あるいは「組織改革運動」という項目が含まれているが、具体的にどのような改正なのか曖昧である。この点に関して、さらに具体的な構造改革、システムの変更についての項目を盛り込むことによって、より実践的な示唆が得られると考えられる。

最後の問題点として、分析単位の問題がある。測定の問題とも関係するが、はたして組織全体の風土を測定することに意味があるのか、という点である。むしろ、風土を部門単位で分析すること、あるいは組織における部門風土の相互作用に焦点を当てることの方が有益な結果が得られるかもしれない。特に、いくつもの業界に属する多角化した大企業を分析する場合には、部門単位で分析すべきかもしれない。ただ、本研究で扱った企業は従業員数が500人以下の中堅企業が中心であることを考えると、組織を分析単位とすることには意味があると考えられる。

以上のように、大きく4つの問題点を指摘したが、これらの問題点を改善しつつ、さらに各規定因の効果を検討する必要があるだろう。本研究では、組織が主体的に行

う計画的変革が組織風土に対して影響を及ぼしていることが示唆されたが、この点に関しては組織開発の研究を応用することで、さらに実践的な結果が得られるかもしれない。また、これまでの組織風土・文化研究の前提となっていた、業績との因果関係を再検討することは重要であると思われる。組織風土・文化の業績への貢献プロセス、あるいは組織風土・文化の形成プロセスについての定量研究は、この分野の理論的發展をさらに促すものと考えられる。

参 考 文 献

- Allen, R.F. (1985). Four phases for bringing about cultural change. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*: 137-147. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ashforth, B.E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10 (4): 837-347.
- Badovick, G.J., & Beatty, S.E. (1987). Shared organizational values: Measurement and impact upon strategic marketing implementation. *Academy of Marketing Science*, 15: 19-26.
- Campbell, D.T. (1969). Variation and selective retention in socio-cultural evolution. *General Systems*, 14: 69-85.
- Campbell, J., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., & Walker, Jr, O.C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13: 323-332.
- Davis, S. (1984). *Managing corporate culture*. Cambridge, MA: Ballinger. (河野豊弘・浜田幸雄 (訳) 1985『企業文化の変革』ダイヤモンド社)
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate culture*. Reading, MA.: Addison-Wesley Publishing Co. (城山三郎 (訳) 1983『シンボリック・マネジャー』新潮社)
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Dyer, W.G., Jr. (1985). The cycle of cultural evolution in organizations. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*: 200-229. San Francisco: Jossey-Bass.
- Field, R.H.G., & Abelson, M.A. (1982). Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, 35: 181-201.
- Forehand, G.A., & Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62: 361-382.
- 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』25 (1): 78-92.
- Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10: 601-616.
- Gordon, G.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16: 396-415.
- Helmich, D.L. & Brown, W.B. (1972). Successor type and organizational change in the corporate enterprise. *Administrative Science Quarterly*, 17: 371-381.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- 伊丹敬之・加護野忠男 (1989). 『ゼミナール・経営学入門』日本経済新聞社.
- James, L.R., & Jones, A.P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81: 1096-1112.
- 加護野忠男 (1983). 「文化進化のプロセス・モデルと組織理論」『組織科学』17 (3): 2-15.
- 加護野忠男 (1985). 「経営戦略の新潮流」, 『経営戦略論』, 第8章, 有斐閣.
- 加護野忠男 (1988). 『組織認識論』, 千倉書房.
- 加護野忠男 (1993). 「組織文化の測定とタイプロジー」『リストラクチャリングと組織文化』, 第3章. 白桃書房.
- Keesing, R.M. (1974). Theories of culture. In B.J. Siegel, A.R. Beals, & S.A. Tyler (Eds.), *Annual Review of Anthropology*, 3, pp. 73-97. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Kilmann, R.H. (1985). Five steps for closing culture-gaps. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*: 351-369. San Francisco: Jossey-Bass.
- 河野豊弘 (1993). 「全社の企業文化と部門文化」『組織科学』27 (2): 48-60.
- Kotter, J.P. (1978). *Organizational dynamics: Diagnosis and intervention*. Addison-Wesley. (加護野忠男・谷光太郎 (訳) 1987『組織革新の理論』白桃書房)
- Lawler, E.E., Hall, D.T., & Dldham, G.R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11: 139-155.

- Lorsch, J.W. (1985). Strategic myopia: Culture as an invisible barrier to change. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*: 84-102. San Francisco: Jossey-Bass.
- Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12 (2): 52-64.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978). 『組織現象の理論と測定』千倉書房.
- Parkington, J.J., & Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22, 270-281.
- Payne, R.L., & Pugh, S.S. (1976). Organizational structure and organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Peters, T.J., & Waterman, Jr., R.H. (1982). In search of excellence. New York: Harper & Row. (大前研一訳. 『エクセレント・カンパニー』講談社. 1983.)
- Reynolds, P.D. (1986). Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report. *Journal of Management Studies*, 23: 333-345.
- Rousseau, D.M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In B. Schneider, (Ed.), *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass.
- Saffold, III, G. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "Strong" culture. *Academy of Management Review*, 13: 546-558.
- 榑原清則・大滝精一・沼上幹 (1989). 『事業創造のダイナミクス』白桃書房.
- Sathe, V. (1983). Some action implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Organizational Dynamics*, 12 (2): 5-23.
- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36: 573-611.
- Schneider, B., & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climate. *Personnel Psychology*, 36: 19-39.
- Schein, E.H. (1985). How culture forms, develops, and changes. In R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa & Associates (Eds.), *Gaining control of the corporate culture*: 351-369. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28: 339-358.
- 占部都美 (1971). 『現代経営組織論』白桃書房.
- Uttal, B. (1983). The corporate culture vultures. *Fortune*, October 17: 66-72.
- Victor, B., & Cullen, J.B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33: 101-125.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*, 2nd ed., Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1985). The significance of corporate culture. In P.J. Fost et al. (eds.) *Organizational culture*: 381-389. Beverly Hills, CA: Sage.
- Wilkins, A.L., & Dyer, W.G., Jr. (1988). Toward culturally sensitive theories of culture change. *Academy of Management Review*, 13: 522-533.