



組織文化の測定と効果：  
代表的測定尺度の検討（下）

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2011-10-05 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 北居, 明 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.24729/00001001">https://doi.org/10.24729/00001001</a>

# 組織文化の測定と効果

## —代表的測定尺度の検討— (下)

北 居 明

### 目次

1. はじめに
2. Organizational Culture Survey (OCS)
  - 2-1. 概要
  - 2-2. 研究
3. Competing Values Framework (CVF)
  - 3-1. 概要
  - 3-2. 研究
  - 3-3. 考察
4. Organizational Culture Inventory (OCIy)
  - 4-1. 概要
  - 4-2. 研究
  - 4-3. 考察

(以上 57巻1号)
5. Organizational Culture Index (OCIx)
  - 5-1. 概要
  - 5-2. 研究
  - 5-3. 考察
6. 市場志向
  - 6-1. 概要
  - 6-2. 研究
  - 6-3. 考察
7. まとめ
  - 7-1. 有効な組織文化特性
  - 7-2. コントロール・モデル以外の説明原理の可能性
  - 7-3. クロス・レベル分析の必要性

(以上 本号)

## 5. Organizational Culture Index (OCIX)

### 5-1. 概要

OCIXは、Wallach (1983) によって開発され、主に組織行動論の分野で用いられている。Wallach (1983) は、個人のキャリア上の成功は、スキルや知識の向上だけでなく、本人のパーソナリティやモチベーションと所属する組織の文化との適合に左右されるとして、組織文化を次の3タイプに分類している。

官僚的文化は、階層と部門化が顕著であり、責任と権限が明確であり、コントロールやパワーがよく用いられる。このような文化は、安定的な市場で大きな市場占有率を持つ企業に適している。革新的文化は、刺激的で動的である。職場は創造的で、挑戦やリスクテイクが頻繁に行われている。支持的文化は、温かい職場である。人々は優しく、互いに助け合う家族のような存在である。これら3つの文化タイプは、表9の質問項目で測定される。

表9 Organizational Culture Indexの質問項目

次の各項目について、あなたの組織に最も近い数字に○を付けてください。					
	全く ない	ま る	少 し 当 て は ま る	ま ま あ ま あ	ほ と ん ど あ ま あ
a) リスクテイク	0	1	2	3	3
b) 協力的だ	0	1	2	3	3
c) 階層的だ	0	1	2	3	3
d) 手続き重視	0	1	2	3	3
e) 人間関係志向	0	1	2	3	3
f) 結果志向	0	1	2	3	3
g) 創造的だ	0	1	2	3	3
h) 積極的だ	0	1	2	3	3
i) 社交的だ	0	1	2	3	3
j) 構造的だ	0	1	2	3	3
k) 高圧的だ	0	1	2	3	3
l) 秩序立った	0	1	2	3	3
m) 刺激的だ	0	1	2	3	3
n) 規制的だ	0	1	2	3	3
o) 個人の自由度が大きい	0	1	2	3	3
p) 公正だ	0	1	2	3	3
q) 安全だ	0	1	2	3	3
r) 挑戦的だ	0	1	2	3	3
s) 企業家的だ	0	1	2	3	3
t) 確立された、堅い	0	1	2	3	3
u) 慎重だ	0	1	2	3	3
v) 信頼できる	0	1	2	3	3
w) 精力的だ	0	1	2	3	3
x) 権力志向	0	1	2	3	3

点数化の方法：官僚的文化…d,c,j,l,n,t,u,xの合計、  
革新的文化…a,f,g,k,m,r,s,wの合計、支持的文化…  
b,e,h,i,o,p,q,vの合計

Wallach (1983) : p. 32より筆者作成。

Wallash (1983) によれば、この3つの文化タイプは、McClelland (1961) の3つの社会的欲求（達成欲求、親和欲求、支配欲求）と対応している。社会的欲求とは、後天的に獲得される欲求のことである。達成欲求とは、より高いレベルの基準に挑戦し、それを達成しようとする欲求である。達成欲求の強い個人には、革新的な組織文化を持つ組織が適していると考えられる。親和欲求とは、他者と温かい人間関係を結びたいと思う欲求である。親和欲求の強い個人は、共同的で集団志向的な職場を好むため、支持的な組織文化を持つ組織が適しているだろう。支配欲求とは、パワーを好み、他者に影響を与えたいと思う欲求である。支配欲求の強い個人は、リーダーシップを発揮できるポジションを得ようと行動する。このような個人には、官僚的な組織文化が適していると思われる。Wallash (1983) は、個人の欲求と所属する組織の文化が適合しない場合、キャリア上の成功はおぼつかないと主張する。

## 5-2. 研究

OCIXを用いた研究は、コミットメントや職務満足といった個人レベルの従属変数との関係を分析したものが多。Koberg and Chusmir (1987) は、先述の組織文化と社会的欲求の適合関係について研究している。その結果、官僚的文化と支配欲求の組み合わせは、職務満足と職務関与を増大させ、離職意図を低下させていた。同じように、革新的文化と達成欲求の組み合わせ、支持的文化と親和欲求の組み合わせは、職務満足を増大させ、離職意図を低下させる効果があることが見出され、Wallash (1983) の主張が経験的に支持された。

表10 OCIXとコミットメント、職務満足との関係

研究	サンプル	従属変数	
		組織コミットメント	職務満足
Odom, Boxx and Dunn(1990)	アメリカの交通・運送業の中・上級管理者(N=387)	支持的文化(+) 革新的文化(+)	支持的文化(+) 革新的文化(+)
Lok and Crawford (2001)	シドニーにある7つの大病院に勤務する看護師(N=251)	革新的下位文化(+) <sup>4)</sup> 官僚的下位文化(-)	官僚的下位文化(-)
Lok and Crawford (2004)	オーストラリアと香港のMBA コースを終了した管理者(オーストラリア：N=118、香港：N=219)	支持的文化(+) 革新的文化(+)	支持的文化(+) 革新的文化(+)
Silberthorne(2004)	台湾企業3社からランダムに選ばれた従業員(N=120)	支持的文化(+) 革新的文化(+)	支持的文化(+) 革新的文化(+)

(+)：統計的に有意な正の関係があった独立変数

(-)：統計的に有意な負の関係があった独立変数

4 研究より、筆者作成。

Odom, Boxx and Dunn (1990)、Silberthorne (2004) およびLok and Crawford (2001 ; 2004) は、それぞれ異なるサンプルを元に組織文化とコミットメントおよび職務満足との関係を分析しているが、いずれの研究でも支持的文化と革新的文化の有効性が示されている (表10)。

Chen (2004) は、台湾の中小企業57社の従業員 (N=749) を対象とした、組織文化のモデレート効果の研究を行っている。リーダーシップと仕事成果の関係をコミットメントが媒介する効果は、支持的・官僚的文化の下で有意になることが分かった。しかし、なぜこのような効果が得られるのかについては、考察がなされていない。

### 5-3. 考察

OCIXは、組織文化と個人の適合度を測定する目的で作成されており、その後の研究も個人レベルで行われている。その問題意識は、伝統的な組織風土研究であるLitwin and Stringer (1968) とまったく同じである。その点、「古いワインを新しいボトルに詰め替えた」という批判が当たらないわけでもない。

また、多くの研究が個人レベルの組織文化の知覚と個人の満足度やコミットメントの関係を分析しているが、これは前述のOCIX研究と同様の問題点を共有している。例えば、支持的文化と革新的文化を知覚する成員の満足度とコミットメントが高い傾向が示されているが、これらの文化の組織レベルでの共有が、高いレベルの満足度やコミットメントをもたらすとは限らない。それは、経験的に未開拓の問題として残されているのである。

しかし、OCIXにおいてもOCIXと同様にほぼ一貫した研究結果が得られていることは、考察に値すると思われる。協同的な人間関係とリスクテキングを好む革新的な職場を知覚する個人が、高いコミットメントと職務満足を感じるという発見事実は、これらの成員がその組織に留まり、組織に対して貢献を行うことを示唆している。個人ならびに組織レベルにおける高い成果をもたらす組織文化について考える上で、OCIXを用いた研究は不完全ながらも一定の含意があると考えられるのである。

## 6. 市場志向

### 6-1. 概要

マーケティング研究では、1990年代初頭から市場志向研究が本格化していった (Narver and Slater 1990; Kohli and Jaworski 1990)。その中で、市場志向を組織文化の一特性として捉え、成果との関係を定量的に分析する研究が増加していった。市場志向の研究は数多く、さまざまな概念化や操作化が行われているが、水越 (2006) やGainer and Padanyi (2002)

によれば、市場志向を行動として定義しようとする研究と、文化として理解しようとする研究に大別される。前者の代表例として、Kohli and Jaworski (1990) による市場や顧客ニーズに関する情報の組織レベルでの生成、部門間を横断する情報の普及、ならびにそれに対する組織レベルでの反応という定義があげられる。これを踏まえ、Kohli, Jaworski and Kumar (1993) は、情報生成、情報普及、反応の下位次元からなる市場志向測定尺度 (MARKOR) を開発している。

一方、後者の代表例としては、Narver and Slater (1990) による、「買い手にとっての優れた価値を創造するために必要な行動を、最も効率的かつ効果的に生み出し、それによって持続的に優れた成果を生み出す組織文化 (p. 21)」という定義があげられる。彼らは、市場志向文化の構成要素として、顧客志向、競合志向、および部門間調整の3つをあげている。顧客志向とは、ターゲットとなる買い手に対して優れた価値を創造し続けることを可能にするような、十分な顧客理解を意味している。競合志向とは、顕在的および潜在的な競争相手が持つ、短期的な強みと弱みおよび長期的な能力と戦略に関する理解を指している。また、部門間調整とは、顧客にとって優れた価値創造を行うプロセスにおける、企業の資源の調整された利用を意味している。彼らは、組織の市場志向文化を測定するために、表11のような測定項目を開発している。

表11 市場志向文化の測定項目

次元	項目
顧客志向	われわれのビジネスの目的は、顧客満足主導である われわれは、顧客ニーズの提供に対するコミットメントレベルを、密接に監視・調査している われわれの競争優位は、顧客ニーズの理解に基づいている われわれは、顧客満足を頻繁に調査している われわれは、アフターサービスに綿密に注意を払っている われわれの管理者は、従業員がどのようにすれば顧客価値に貢献できるのか、理解している
競合志向	われわれの組織では、セールスマンは競合相手の情報を共有している われわれは、競合相手の動きに敏感に対応している トップマネジメントは、競合相手の強みと弱みについて、定期的に議論している われわれが競争優位の機会を得るときは、顧客が目標となっている
部門間調整	各部門のトップ管理者たちは、顧客を定期的に訪問している 顧客に関する情報は、組織中に自由に伝達されている 組織内の各部門は、ターゲットとなる市場ニーズを満たすために統合されている 事業戦略は、顧客価値の向上という目標を主導している われわれは、他の事業単位と資源を共有している

Narver and Slater(1990):p. 24、Han, Kim and Srivastava(1998):p. 42より筆者作成。

Narver and Slater (1990) は、木材製品メーカーの113のSBUから得られたデータを元に、信頼性と妥当性のチェックを行っている。その結果、信頼性(クロンバックの  $\alpha$ )はいずれも0.7

を越える水準が得られている。妥当性については、輻輳的妥当性、判別妥当性、共時的妥当性の3つがチェックされ、それぞれ満足できる結果を得ている<sup>2)</sup>。

しかし、Deshpande and Farley (1998a) は、3つの市場志向尺度 (Narver and Slater 1990; Kohli, Jaworski and Kumar 1993; Deshpande, Farley and Webster 1993) を比較検討し、文化と行動の区別に疑問を提示している。彼らは、既存研究の結果ならびに独自のデータ (アメリカ企業19社、ヨーロッパ企業8社のマーケティング担当の管理者82人) を用い、これらの尺度の信頼性や妥当性および国家間比較を行っている。その結果、3つの尺度とも高い信頼性と妥当性を示すと同時に、信頼性と予測妥当性<sup>3)</sup> も国家間で違いが見られなかった。また、因子分析の結果、3つの尺度をミックスした第1因子が得られ、どの尺度も独自の因子を構成しなかったことが確認された。この結果から、彼らは3つの市場志向尺度は交換可能 (interchangeable) すなわち同じ概念を測定しており、それは文化ではなく行動であると主張している。

これに対し、Narver and Slater (1998) は、行動は文化の表現であると反論している。彼らは、「市場志向の測定は、特定の行動の測定を通じて行われるが、そうすることによって行動の根底にある信念のシステムの現れを測定している。…もし市場志向が、組織の信念システムとはまったく関係のない行動のセットに過ぎないのであれば、組織文化がどのようなものであれ、市場志向はいつでも容易に実現することが可能であろう。しかし、そのような事実は観察されていない (p. 235)」と主張し、市場志向尺度は組織文化を間接的に測定しているのだと述べている。

Deshpande and Farley (1998b) は、上記の反論に再反論を試みている。彼らは、上記3つの市場志向尺度に価値観を尋ねていると思われる項目がわずか2項目しかなく、しかも因子分析の結果オミットされたことを根拠に、市場志向尺度は行動レベルを測定しており、価値観や信念ではないと主張する。

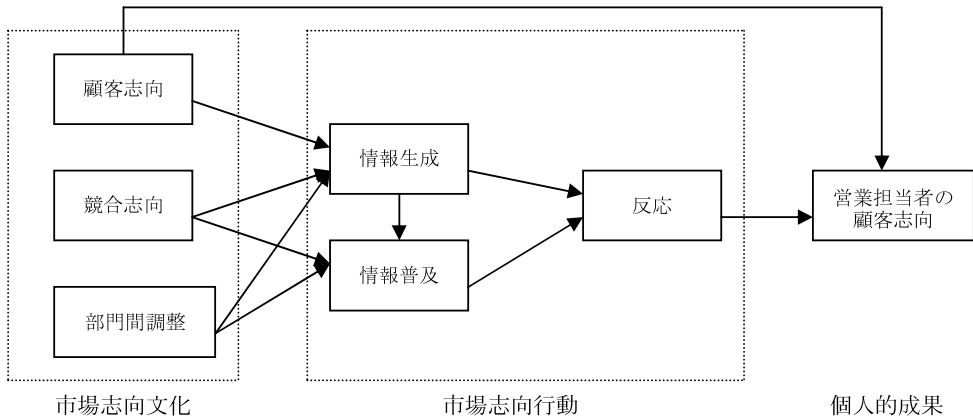
しかし、市場志向行動と市場志向文化は、互いに排他的あるいは完全に重複する概念ではない可能性がある。Matsuno, Menzer and Rentz (2005) や Carr and Lopez (2007) は、市場志向文化は市場志向行動の先行要因であると主張している。特に、Carr and Lopez (2007) は、(Market Orientation as Culture and Conduct Model: MOCCM) を設定し、経験的に検証している。彼らは、2,000社からランダムに選ばれた営業担当者 (N=250) のデータから、図7のような検証結果を得ている。ただし、彼らの分析レベルは個人なので、組織文化の検証としては一般化されていないことには留意する必要がある。

われわれの見解では、Narver and Slaterの市場志向尺度は、確かに価値観を測定しているものではないと思われる。しかし、行動の測定を通じてその背後の行動規範を分析する尺度として有効なのではないかと考えている。さらに、彼らの市場志向はKohli, Jaworski and

Kumar (1993) らのMARKORに比べると、より一般的な行動について尋ねる形式になっている<sup>4)</sup>。以上のことから考えると、Narver and Slaterの項目は、市場志向に関するより一般的な行動規範について測定するための項目ではないかと思われる。したがって、Deshpande and Farley (1998a) の分析結果のように、明確な因子構造として現れなかったのではないかと推測される。また、MOCCM (Carr and Lopez 2007) は、より一般的な行動規範からより具体的な行動への影響関係を示したモデルとして理解できるのではないだろうか。

したがって、本稿では、市場志向文化は行動規範として市場志向行動に影響を与える要因であり、直接・間接に成果に影響するものと考えことにしよう。以上の研究結果を承け、本稿ではNarver and Slater (1990) の測定尺度を基にした研究に焦点を当て、レビューする<sup>5)</sup>。

図7 MOCCMの検証結果



実線の矢印は、統計的に有意だった正の影響を表す。

Carr and Lopez(2007):p.116, 121より筆者作成。

## 6-2. 研究

まず、Narver and Slater (1990) では、前述の木材製品企業のデータを元に、ROAと市場志向の関係を分析している。その結果、日用品、非日用品事業とも、高い市場志向が高いROAと有意な関係があることが見出されている<sup>6)</sup>。その後、Slater and Narver (2000) は、アメリカの54社を対象に自身の追試研究を行っている。その結果、Narver and Slater (1990) と同様に、市場志向と成果<sup>7)</sup> との間に有意な関連が見られた。

Slater and Narver (1994) は、市場環境が市場志向と成果<sup>8)</sup> の関係を調整する影響を分析している。Narver and Slater (1990) で用いたデータの一部と他メーカーのSBUから得られたデータ (N=107) をもとに分析が行われたが、4つの市場環境（市場の動揺度、技術の動揺度、競争者の敵対度、市場成長度）が関係を調整する影響は小さく、かつ一部では市場環

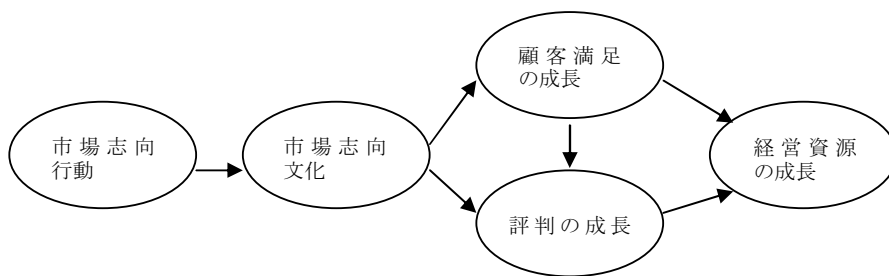


境の厳しさが市場志向の影響を低下させる効果が見られた。彼らはこの結果から、どのような環境であっても市場志向を追及することが、顧客に提供する価値の向上をもたらすと主張している。

市場志向研究は、他の国や文化圏にも広がりを見せている。Appiah-Adu and Ranchhod (1998) は、イギリスのバイオテクノロジー関連企業 (N=62) を対象に、市場志向と成果<sup>9)</sup> の関係を研究している。重回帰分析の結果、新製品の成功以外の成果について、市場志向と統計的に有意な関連が見られた。またSin et al. (2003) は、アジアでも応用可能かどうか検証を試みている。中国と香港 (中国に返還前) の企業 (それぞれN=199, 265) を対象にした研究で、彼らは市場志向が中国と香港においても企業の成果<sup>10)</sup> に影響を及ぼしていることを見出した。

市場志向と業績を結ぶ媒介変数や、市場志向に影響する変数に関する研究も行われている。Han, Kim and Srivastava (1998) は、市場志向と成果をイノベーションが媒介するモデルを設定し、検証している。アメリカ中西部の州の銀行を対象に行われた研究で (N=134)、彼らは市場志向と成果<sup>11)</sup> の間に技術的イノベーションと管理的イノベーションの媒介効果があることを見出している。特に、技術の動揺度が激しい場合に市場志向が媒介変数に及ぼす効果が大きくなった。この結果は、上記のNarver and Slater (1994) と矛盾しているが、彼らはその理由として、調査対象となった産業の違いをあげている。すなわち、銀行業などのサービス業は、イノベーションの実行が成果に及ぼすまでの時間がメーカーよりも短いためではないか、と推測している。

図8 非営利組織における市場志向→成果モデル



Gainer and Padanyi(2002):p. 186より筆者作成。

Gainer and Padanyi (2002) は、非営利組織では文化が行動に先行するのではなく、市場志向行動が文化形成に影響すると主張している。彼らは、伝統的に「反市場志向」文化が強い非営利組織では、市場志向の行動が強要され、その結果として市場志向文化が形成された場合、高い成果が期待されると述べている。彼らは、カナダにおける705の非営利組織の

CEOから得られたデータを元に、図8のモデルを検証し、すべてのパスで有意な結果を得ている。

Harris and Ogbonna (2001) は、イギリスの従業員5,000人以上の企業を対象に、リーダーシップが市場志向に与える影響を分析している。重回帰分析の結果、参加的リーダーシップと支持的リーダーシップは、全体的な市場志向を促進する効果を持っていたが、用具的リーダーシップは、マイナスの影響を与えていたことがわかった<sup>12)</sup>

### 6-3. 考察

これまでの研究を見ると、市場志向研究は企業の財務業績に対しておおむね良好な影響を及ぼしているようである。また、市場志向はイノベーションや顧客満足を媒介して成果に影響するという経路も、実証されている。市場志向を構成する要素である顧客志向の重要性は、すでにPeters and Waterman (1982) でも指摘されていた。しかし、「強い文化」持つ社会的コントロール機能に注目される一方で、顧客志向に対して関心が向けられなくなっていったきらいがある。市場志向研究は、組織文化論におけるこうしたコントロール偏重に対して、組織の外部に目を向ける必要性を主張している。

ただし、これまでの市場志向研究にも、他の研究と同様の問題点を持っていると思われる。まず、ほとんどの研究が管理職を対象にしたサーベイに基づいている。したがって、OCSで指摘した代表性の問題ならびに共有の有無の問題は残されたままになっている。

もう一つの問題は、組織文化が個々のメンバーに対してどのような影響を与えるのか、ブラックボックスのまま残されている点である。組織文化が成果に影響を与える経路において、メンバーの行動や態度が媒介していることは当然考えられる。また、OCIIやOCIXの研究で見られたように、個々のメンバーの組織文化に対する知覚は、メンバーの態度に影響していることが明らかになっている。したがって、組織レベルで共有された組織文化が個々のメンバーに与える影響について、研究が進められる必要がある。市場志向研究に限らず、ここでサーベイした組織文化研究のほとんどが、このような課題を共有していると考えられる。

## 7. まとめ

### 7-1. 有効な組織文化特性

以上、これまでの研究で用いられた代表的な5つの尺度についてレビューした。前述のように、これまで異なる尺度間で発見事実の比較検討がなされたことはなかった。しかし、こうしたレビューから共通点を抽出・整理することは、体系的な研究蓄積ならびに今後の研究の方向性を探る上で、有効ではないかと考えられる。なお、同一尺度を用いた研究の間でも、

必ずしも一貫した結果が得られているわけではない。そのため、共通点といえどもあくまで全体的な趨勢を探ることになる。

これまでの研究から、有効な組織文化について共通特性を探ると、以下の点を指摘できうるだろう。

**(1) 外部志向の文化が、良好な業績をもたらしている。**

まず、内部の調整を重視する文化よりも、外部環境に対する適応を重視する文化の方が、組織に高い成果をもたらす傾向があるようである。例えば、OCSにおける適応やミッション、CVFにおけるアドホクラシーやマーケット、市場志向は、多くの研究において組織レベルの業績との関係が見られた。また、OCIXを用いた研究では、革新的文化が組織コミットメントや職務満足と関係していることがわかっており、個人レベルに対してもよい影響を与えることを示唆している。ただし、OCSの適応のように外部環境に合わせて組織を頻繁に変更する文化が、業績にマイナスの影響を与えている研究もある。外部の変化に柔軟に対応しようとする組織は、イノベーションに結びつきやすい傾向が見られるが、一方で短期的な成果に反映されにくいこともあるようである。また、これらの外部志向文化に対しては、メンバーの意見を取り入れる参加的リーダーシップや、部下の仕事を支援する支持的リーダーシップが影響しているようである。

**(2) 目標達成を強調する文化が、良好な業績をもたらしている。**

OCIIの満足文化ならびにOCSのミッションやCVFのマーケットが比較的高い業績に結び付いていることから、目標達成を重視する文化が組織レベルの成果を向上させることが示唆される。また、OCIIの研究からは、目標達成と助け合いを重視する満足文化がメンバーの役割葛藤や役割曖昧性を減少させたり、コントロールの量や職務満足を増加させる効果があることが示されており、個人レベルに対しても有効であることが示唆されている。

**(3) 内部の柔軟性を強調する文化は、従業員のモラルを向上させる。**

メンバー同士のコミュニケーションが盛んで家族的な雰囲気文化は、必ずしも企業の財務業績に対してプラスの影響を与えとは限らない。例えば、CVFのクランは、業績に対しては外部志向の文化ほど明確な関係が見られなかった。OCSにおける参加も、適応やミッションほど、組織レベルの成果に対して強い関係は発見されていない。

しかし、クランや参加、あるいはOCIXにおける支持的文化に共通するのは、メンバーの満足度やコミットメントに良い影響を与えていることである。また、大学や病院の研究では、一般企業を対象とした研究と比較してクラン文化の有効性が見出されている。さらに、クラ

ン文化は、組織内情報処理を促進するという研究も報告されている。おそらく、内部の柔軟性を重視するこれらの文化は、組織の内部プロセスを活性化させる影響を持ちうると推測される。ただし、少なくとも短期的な成果に対しては、明確な影響は見られないのかもしれない。

また、家族的な文化はともすれば「仲良しグループ」を形成し、居心地はいいがぬるま湯的な職場になる危険があるとも考えられる。したがって、家族的な文化は単独では業績に影響しにくい可能性もあるだろう。OCIIyの満足文化は、参加的で支持的な人間関係とともに、目標達成や自己実現を強調する文化である。この文化が高い成果と結びついているという発見事実は、家族的な雰囲気が高い目標達成と結び付いた時、有効な組織文化となりうるということを示唆していると思われる。

#### (4) 内部の安定性を志向する文化は有効ではない。

一方、CVFのヒエラルキー文化、OCIIyにおける人間／安全文化およびタスク／安全文化、OCIIxにおける官僚的文化は、ほとんどすべての研究において、ミクロ・マクロ両方の成果に対してポジティブな影響を与えていなかった。これらの文化に共通するのは、内部の対立を強制あるいは階層によって解消あるいは回避しようとする性向であり、保守的でリスクを取らない行動パターンである。このような組織文化は、一般の営利企業はもちろん、たとえ非営利組織や公益企業であっても、高い成果には結び付きにくいようである。

### 7-2. コントロール・モデル以外の説明原理の可能性

「強い文化」論においては、価値観の共有がもたらす柔軟なコントロールおよび高いモチベーションが、高業績をもたらすと主張されてきた。しかし、本稿でレビューした研究は、単に共有されているだけでは、高い成果には結び付くとは限らないことを示している。これは、有効な組織文化の特性について、コントロール以外の説明原理が可能なことを示唆していると思われる。

これまで見た研究では、組織文化と成果を媒介する変数として、モチベーション以外では情報処理やイノベーションといった変数に注目が集まっている。外部重視の文化のもとでは、メンバーは顧客や競争相手に関する情報に対して敏感になる。高い達成目標は、メンバーに自己超越を求める。また、柔軟な内部調整は、組織内の情報伝達をスムーズにする効果とともに、メンバーの持つ知識や情報を生かす機会が増加する。これらのプロセスが、継続的な学習効果をもたらし、時には大きなイノベーションを生むこともある。このようなプロセスを経て、高い成果をもたらすと推測される。

一方、ミクロレベルにおいても、柔軟な文化は助け合いや参加を通じてコミットメントや職務満足を向上させる効果が見られる。このような個人レベルならびに組織レベル両方の影

響プロセスを通じ、高い成果がもたらされることが示唆されている。

### 7-3. クロス・レベル分析の必要性

本稿でレビューした研究には、もちろん課題も残されている。それは、「共有された組織文化が、個々のメンバーの態度や行動に影響する」という大前提を検証した研究が、ほとんどないことである。この課題が残されたままになっている最大の理由は、二つあると思われる。一つは、多くの研究において、組織文化が一組織一回答の質問票調査のデータに基づいている点である。このような方法では、たとえトップレベルの回答であっても、組織で共有された特性かどうか、判断しにくい。また、OCSの考察で述べたように、回答が共有特性の性質についてのものなのか、そもそも共有度が低いことに基づいているのか、判断が難しい。個々のメンバーを対象としたマイクロレベル研究では、メンバーの属性によって組織文化の知覚が異なることが明らかにされている。したがって、トップ層であれ現場レベルであれ、一回答では組織文化のデータとしては信頼性が疑問視されうる。

もう一つは、ほとんどの研究においてシングル・レベルで分析が行われている点である。組織を対象としたマクロレベルの研究では、イノベーションや情報処理といった組織内プロセスを通じて高い成果をもたらすことが示される一方、組織内プロセスを支える個々のメンバーへの影響は、ブラックボックスのまま残されている。また、個人を対象としたマイクロレベルの研究のほとんどで、個々のメンバーの組織文化の知覚と態度や行動の関係が分析されている。この方法は、すでに組織内における組織文化の分散を認めているため、共有特性として組織文化が扱われていない。そのため、組織レベルに対するインプリケーションに限界がある。また、組織内のメンバーは互いに影響しあっており、互いの誤差分散が互いに無相関とは限らない。したがって、回帰分析の結果が過大評価される危険もある (Glick and Roberts 1984)。

したがって、共有された特性としての組織文化が個々のメンバーに与える影響を分析するためには、以下のような方法を用いる必要があるだろう。

まず、研究対象となる各組織で、複数の回答者から組織文化データを収集し、組織内での合意の存在かつ、組織間での十分な違いの存在を確認することが必要である。組織内での合意だけでは不十分な理由は、組織間での違いがない場合、組織文化変数を説明変数にも被説明変数にも用いにくいためである。また、組織内で十分な合意がありつつ、組織間で違いがない場合、測定された変数が組織文化を表しておらず、それぞれの組織を取り巻くさらに大きな影響 (産業レベルの文化や国家文化など) の存在が推測される。その場合、組織文化は分析のレベルとしては適当とはいえない。

次に、共有された文化から、個人レベルへの影響を分析するために、クロス・レベル分析

を用いることが必要である。個人レベルの変数を集計して用いることも可能だが、その場合、個人レベルに影響しうる変数はすべて無視されてしまう。本稿でレビューした研究の中で、クロス・レベル分析を用いていたのは2研究にすぎない (Glisson and James 2002; Giberson et al. 2009)。個人レベルでの影響と組織レベルからの影響を明確に分けて分析し、組織文化の個人への影響を明らかにするためには、HLMなどのクロス・レベル分析を用いた研究が、今後さらに求められるだろう。

## 注

- 1) Lok and Crawford (2001) は、看護師の知覚する病院全体の文化と病棟の下位文化の影響について分析している。その結果、病棟の下位文化がコミットメントと職務満足に影響を与えており、病院全体の文化からの影響は見られなかった。そのため、ここでは下位文化と表記した。
- 2) 輻輳的妥当性については、市場志向を構成する下位尺度間の相関の強さで評価されている。また、判別妥当性は、HRMと部門間調整の相関と、部門間調整と他の市場志向の下位尺度との相関の違いで評価されている。共時的妥当性は、市場志向と二つの競争戦略（差別化戦略と低コスト戦略）との相関の違いで評価されている (Narver and Slater 1990)。それぞれの妥当性の意味については、Stone (1978：邦訳1995年) を参照されたい。
- 3) 予測妥当性は、市場志向尺度と成果との回帰分析を通じて評価されている (Deshpande and Farley 1998)。
- 4) 例えば、Narver and Slaterの市場志向尺度が3次元15項目なのに対し、MARKORは3次元32項目から構成されている。また、類似項目について見ると、前者では「われわれのビジネスの目的は、顧客満足主導である」という項目だが、後者では「このBUでは、我々は将来求められる製品やサービスが何かを発見するために、顧客と最低年1回は会っている」となり、より具体的な行動を尋ねる項目となっている。
- 5) 本稿では取り上げないが、市場志向文化研究は他にも数多く存在する。例えば、Homburg and Pflesser (2000) や Appiah-Adu and Singh (1999) などは、オリジナルの尺度を用いた研究である。こうした他の市場志向文化研究については、水越 (2006) や拙稿 (2005) を参照されたい。
- 6) ただし、日用品事業では、市場志向とROAの関係は非線形であった (Narver and Slater 1990)。
- 7) 成果は、投資利益率に関するゼネラル・マネジャーの主観的評価によって測定されている (Slater and Narver 2000)。
- 8) 成果は、調査前年度の資本利益率、売上高成長度、新製品の成功に関する、競合他社との相対評価 (各SBUのトップの主観的評価) によって測定されている (Slater and Narver 1994)。
- 9) 成果は、新製品の成功、市場シェアの成長、税引き前利益、全体的成果に関する過去3年間ににおける競合他社との相対的成果 (担当者の主観的評価) によって測定されている (Appiah-Adu and Ranchhod 1998)。

- 10) 成果は、売上高の成長、顧客維持、ROIおよび市場占有率に関する、主な競争相手との相対的評価（マーケティング担当管理者による主観的評価）によって測定されている。なお、中国のデータでは、市場志向と市場占有率の間には有意な関係が見られなかった（Sin et al. 2003）。
- 11) 成果は、純利益成長率と総資産利益率で測定されている（Han, Kim and Srivastava 1998）。
- 12) 分析に用いられたリーダーシップ項目を例示する。参加的リーダーシップ：「意思決定に先立って、彼（リーダー）は部下が何を言うかを考える」、支持的リーダーシップ：「彼（リーダー）は、人々が自分の仕事を楽しめるよう援助する」、用具的リーダーシップ：「彼（リーダー）は、何をどのように行うべきか決定する」（Harris and Ogbonna 2001）。

### 参考文献

- Appiah-Adu,K. and Ranchhod, 1998 “Market Orientation and Performance in The Biotechnology Industry: An Exploratory Empirical Analysis”, *Technology Analysis & Strategic Management* Vol.10 No.2 :pp.197-210.
- Appiah-Adu,K. and S.Singh, 1999 “Marketing Culture and Performance in UK Service Firms”, *The Service Industries Journal* Vol.19 No.1 :pp.152-170.
- Balthazard,P.A., R.A.Cooke and R.E.Potter, 2006 “Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization: Capturing The Behavioral Norms That Form Organizational Culture and Drive Performance”, *Journal of Managerial Psychology* Vol.21 No.8 :pp.709-732.
- Berthon,P., L.F.Pitt and M.T.Ewing, 2001 “Corollaries of The Collective: The Influence of Organizational Culture and Memory Development on Perceived Decision-Making Context”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol.29 :pp.135-150.
- Birnbaum,D. and M.J.Somers 1986, “The Influence of Occupational Image Subculture on Job Attitudes, Job Performance, and The Job Attitude-Job Performance Relationship”, *Human Relations* Vol.39 No.7 :pp.661-672.
- Block,L., 2003 “The Leadership-Culture Connection: An Exploratory Investigation”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol.24 :pp.318-334.
- Bradley,L. and R.Parker, 2000 “Public Sector Change in Australia: Are managers’ Ideals Being Realized?”, *Public Personnel Management*, Vol.30 :pp.349-361.
- Burns,T. and G.M.Stalker, 1961 *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- Cameron,K.S. and S.J.Freeman, 1991 “Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development* Vol.5 :pp.23-58.
- Cameron,K.S. and R.E.Quinn, 1999 *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Value Framework*, Addison-Wesley.
- Carr,J.C. and T.B.Lopez, 2007 “Examining Market Orientation As Both Culture and Conduct:

- Modeling The Relationships between Market Orientation and Employee Responses”, *Journal of Marketing Theory and Practice* Vol.15 No.2 :pp.113-125.
- Chen,L.Y., 2004 “Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Medium-Sized Firms of Taiwan”, *Journal of American Academy of Business* Vol.5 :pp.432-438.
- Cooke,R.A. and D.M.Rousseau, 1988 “Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to The Assessment of Organizational Culture”, *Group & Organization Management*, Vol.13 :pp.245-273.
- Cooke,R.A. and J.L.Stumal, 1993 “Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations: The Reliability and Validity of The Organizational Culture Inventory”, *Psychological Reports*, Vol.72 :pp.1299-1330.
- Dellana,S.A. and R.D.Hauser, 1999 “Toward Defining The Quality Culture”, *Engineering Management Journal*, Vol.11 :pp.11-15.
- Denison,R.D. and G.M.Spreitzer, 1991 “Organizational Culture and Organizational Development: A Competing Values Approach”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5 :pp.1-21.
- Denison,R.D. and A.K.Mishra, 1995 “Toward A Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, *Organizational Science*, Vol.6 No.2 :pp.204-223.
- Denison,R.D., A.Haaland and P.Goelzer, 2004 “Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from The Rest of The World?”, *Organizational Dynamics*, Vol.33 No.1 :pp.98-109.
- Deshpande,R. and J.U.Farley, 1998a “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”, *Journal of Market Focused Management* Vol.2 :pp.213-232.
- Deshpande,R. and J.U.Farley, 1998b “The Market Orientation Construct: Correlations, Culture, and Comprehensiveness”, *Journal of Market Focused Management* Vol.2 :pp.237-239.
- Deshpande,R. and J.U.Farley, 1999 “Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation: Comparing Indian and Japanese Firms”, *Journal of International Marketing*, Vol.7 :pp.111-127.
- Deshpande,R., J.U.Farley and F.E.Webster,Jr., 1993 “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol.57 :pp.23-37.
- Fey,C.F. and D.R.Denison, 2003 “Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?”, *Organizational Science*, Vol.14 No.6 :pp.686-706.
- Gainer,B. and P.Padanyi, 2002 “Applying The Marketing Concept to Cultural Organizations: An Empirical Study of The Relationship between Market Orientation and Performance”, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* Vol.7 No.2 :pp.182-193.



- Giberson, T.R., C.J. Resick, M.W. Dickson, J.K. Mitchelson, K.R. Randall and M.A. Clark, 2009 "Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values", *Journal of Business Psychology* Vol.24 :pp.123-137.
- Glick, W.H. and K.H. Roberts, 1984 "Hypothesized Interdependence, Assumed Independence", *Academy of Management Review* Vol.9 :pp.722-735.
- Glisson, C. and L.R. James, 2002 "The Cross-Level Effects of Culture and Climate in Human Service Teams", *Journal of Organizational Behavior* Vol.23 :pp.763-794.
- Gregory, B.T., S.G. Harris, A.A. Armenakis and C.L. Shook, 2009 "Organizational Culture and Effectiveness: A Studies of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes", *Journal of Business Research* Vol.62 :pp.673-679.
- Gundry, L.K. and D.M. Rousseau, 1994 "Critical Incidents in Communicating Culture to Newcomers: The Meaning is The Message", *Human Relations* Vol.47 No.9 :pp.1063-1088.
- Han, J.K., N. Kim and R.K. Srivastava, 1998 "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?", *Journal of Marketing* Vol.62 :pp.30-45.
- Harris, L.C. and E. Ogbonna, 2001 "Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study", *European Journal of Marketing* Vol.35 No.5 :pp.744-764.
- Harris, S.G. and K.W. Mossholder, 1996 "The Affective Implications of Perceived Congruence with Culture Dimensions during Organizational Transformation", *Journal of Management*, Vol.22 :pp.527-547.
- Homburg, C. and C. Pflesser, 2000 "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research* Vol.37 :pp.449-462.
- Jermier, J.M., J.W. Slocum, Jr., L.W. Fry and J. Gaines, 1991 "Organizational Subcultures in A Soft Bureaucracy: Resistance behind The Myth and Façade of An Official Culture", *Organizational Science* Vol.2 :pp.170-194.
- Katz, D., N. Maccoby and N.C. Morse, 1959 *Productivity, Supervision, and Morale in An Office Situation*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- 北居明, 2005 『組織文化と経営成果の関係 一定量的研究の展開一』 *経済研究* (大阪府立大学) 第2・3・4号 141-164頁。
- Klein, A.S., R.J. Masi and C. Ken Weidner II, "Organizational Culture, Distribution and Amount of Control, and Perceptions of Quality", *Group & Organization Management* Vol.20 No.2 :pp.122-148.
- Koberg, C.S. and L.H. Chusmir, 1987 "Organizational Culture Relationships with Creativity and Other Job-Related Variables", *Journal of Business Research*, Vol.15 :pp.397-409.

- Kohli,A.K. and B.J.Jaworski, 1990 “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing* Vol.54 :pp.1-18.
- Kohli,A.K., B.J.Jaworski and A.Kumar, 1993 “MARKOR: A Measure of Market Orientation”, *Journal of Marketing Research* Vol.30 :pp.467-477.
- Lawrence,P.R. and J.W.Lorsch, 1967 *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston: Harvard Business School, Division of Research. (吉田博訳『組織の条件適応理論』産業能率短期大学出版部、1977)
- Likert,R., 1970 *The Human Organization*, New York: Macmillian.
- Litwin,G.H. and R.A.Stringer,Jr., 1968 *Motivation and Organizational Climate*, Harvard Business School. (占部都美監訳 井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房、1974)
- Lok,P. and J.Crawford, 2001 “Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction”, *Journal of Managerial Psychology* Vol.16 No.7 :pp.594-613.
- Lok,P. and J.Crawford, 2004 “The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison”, *The Journal of Management Development* Vol.23 No.3 :pp.321-338.
- Maslow,A.H., 1954 *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row.
- Matsuno,K., J.T.Mentzer and J.O.Rentz, 2005 “A Conceptual and Empirical Comparison of Three Market Orientation Scales”, *Journal of Business Research* Vol.58 :pp.1-8.
- McClelland,D.C., 1961 *The Achieving Society*, Van Nostrand Company. (林保監訳『達成動機』産業能率短期大学出版部、1971)
- McDaniel,C., 1995 “Organizational Culture and Ethics Work Satisfaction”, *Journal of Nursing Administration* Vol.25 No.11 :pp.15-21.
- McDaniel,C. and L.Stumpf, 1993 “The Organizational Culture: Implications for Nursing Service”, *Journal of Nursing Administration* Vol.23 No.4 :pp.54-60.
- McGregor,D., 1960 *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw Hill.
- 水越康介、2006『市場志向に関する諸研究と日本における市場志向と企業成果の関係』、マーケティング・ジャーナル 第101号：40-55頁。
- Moorman,C., 1995 “Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes”, *Journal of Marketing Research* Vol.32 :pp.318-335.
- 村上宣寛・村上千恵子、1999 性格は五次元だった：性格心理学入門 培風館。
- Narver,J. and S.Slater, 1990 “The Effect of Market Orientation on Business Profitability”, *Journal of Marketing* Vol.36 :pp.20-35.
- Narver,J. and S.Slater, 1998 “Additional Thoughts on The Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpande and Farley”, *Journal of Market Focused Management* Vol.2 :pp.233-

236.

- Odom,R.Y., W.R.Boxx and M.G.Dann, 1990 “Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion”, *Public Productivity & Management Review* Vol.14 No.2 :pp.157-169.
- Ogbonna,E. and L.C.Harris, 2000 “Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.11 :pp.766-788.
- Ouchi,W.G., 1981 “Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge”, Reading MA: Addison-Wesley.
- Pascale,R. and A.Athos, 1981 *The Art of Japanese Management*, New York: Simon & Schuster.
- Paulin,M., R.J.Ferguson and A.M.A.Salazar, 1999 “External Effectiveness of Service Management: A Study of Business-to-Business Relationships in Mexico, Canada and The USA”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol.10 :pp.409-429.
- Paulin,M., R.J.Ferguson and M.Payaud, 2000 “Effectiveness of Relational and Transactional Cultures in Commercial Banking: Putting Client-Value into The Competing Values Model”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.18 :pp.328-337.
- Pool,S.W., “Organizational Culture and Its Relationship between Job Tension in Measuring Outcomes among Business Executives”, *Journal of Management Development* Vol.19 No.1 :pp.32-48.
- Quinn,R.E. and G.M.Spreitzer, 1991 “The Psychometrics of The Competing Values Culture Instrument and An Analysis of The Impact of Organizational Culture on Quality of Life”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5 :pp.115-142.
- Rondeau,K.V. and T.H.Wagar, 1998 “Hospital Chief Executive Officer Perceptions of Organizational Culture and Performance”, *Hospital Topics* Vol.76 No.2 :pp.14-21.
- Rousseau,D.M., 1990 “Normative Beliefs in Fund-Raising Organizations: Linking Culture to Organizational Performance and Individual Responses”, *Group & Organization Studies* Vol.15 No.4 :pp.448-460.
- Silverthorne,C., 2004 “The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan”, *Leadership & Organization Development Journal* Vol.25 No.7 :pp.592-599.
- Sin,L.Y.M., A.C.B.Tse, O.H.M.Yau, R.Chow and J.S.Y.Lee, 2003 “Market Orientation and Business Performance: A Comparative Study of Firms in Mainland China and Hong Kong”, *European Journal of Marketing* Vol.37 No.5 :pp.910-936.
- Slater,S.F. and J.C.Narver, 1994 “Does Competitive Environment Moderate The Market Orientation-Performance Relationship?”, *Journal of Marketing* Vol.58 No.1 :pp.46-55.

- Slater,S.F. and J.C.Narver, 2000 “The Positive Effect of A Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication”, *Journal of Business Research* Vol.48 :pp.69-73.
- Smart,J.C. and E.P.St.John, 1996 “Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of The ‘Culture Type’ and ‘Strong Culture’ Hypotheses”, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol.18 :pp.219-241.
- Stock,G.N. and C.M.McDermott, 2000 “Implementing Advanced Manufacturing Technology: The Role of Organizational Culture”, *Production and Inventory Management Journal*, Vol.41 :pp.66-71.
- Stodgill,R.M., 1963 *Manual for The Leader Behavior Description Questionnaire Form VII*, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Stoica,M. and M.Schindehutte, 1999 “Understanding Adaptation in Small Firms: Links to Culture and Performance”. *Journal of Developmental Entrepreneurship* Vol.4 No.1 :pp.1-18.
- Stoica,M., J.Liao and H.Welsch. 2004 “Organizational Culture and Patterns of Information Processing: The Case of Small and Medium-Sized Enterprises”, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Vol.9 No.3 :pp.251-266.
- Stone,E.F., 1978 *Research Methods in Organizational Behavior* (5<sup>th</sup> Edition) , Goodyear Publishing. (鎌田伸一・野中郁次郎訳『組織行動の調査方法』白桃書房、1995)
- Thomas,C., M.Ward, C.Chorba and A.Kumiega, 1990 “Measuring and Interpreting Organizational Culture”, *Journal of Nursing Administration* Vol.20 No.6 :pp.17-24.
- 飛田努、2010『日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析：2000年代における日本の経営を考察する手掛かりとして』立命館経営学 第48巻第5号：61-78頁。
- Wallash,E.J., 1983 “Individuals and Organizations: The Cultural Match”, *Training and Development Journal*, Vol.37 :pp.29-36.
- Williamson,O.E, 1975 *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in The Economics of Internal Organization*, New York: Free Press.
- Xenikou,A. and M.Simosi, 2006 “Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance”, *Journal of Managerial Psychology* Vol21 No.6 :pp.566-579.
- Ybena,S.B., 1997 “Telling Tales: Contrasts and Commonalities within The Organization of An Amusement Park – Confronting and Combining Different Perspectives”, in S.A.Sackmann (ed.) *Cultural Complexity in Organizations: Inherent Contracts and Contradictions*, SAGE Publications :pp.160-186.
- Zammuto,R.F. and J.Y.Krakower, 1991 “Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture”, *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5 :pp.83-114.