

# 中小企業による評判情報への依存と組織文化に関する考察

坂倉孝雄

## 要旨

本稿は中小企業のネットワークにおける相互作用と、その態度に影響する組織文化について考察したものである。企業はネットワーク内でのコミュニケーション的相互作用を通じて信頼を形成していると考えられている。そこで独自の調査から得られたデータを使い、中小企業が情報を得る際のコミュニケーション態度がネットワークから一方的に情報を獲得するだけではなく、自社でも解釈し、ネットワークを通じてフィードバックを得るといった相互作用的なものかあるいは一方的かを検討したところ、一方的であることを示す相関関係が検出された。この結果の解釈にあたって直接の因果関係ではなく、先行研究で得られたネットワーク活用に影響を与えると考えられる組織文化の因子の存在を想定し議論した。この議論を通じて、中小企業による評判情報に対する態度と、ネットワーク内でのコミュニケーション的相互作用との背景に、共通してある種の組織文化因子を想定することが有効なのではないかと考えられた。今後有効性が明らかになれば、政策執行上の着眼点がより明確になり、効果的な執行に寄与することが期待できる。

## I. はじめに

企業ネットワークが、地域経済の活性化との関係で着目されている。とくに産業政策の分野では、異業種交流会などのネットワーク形成の支援事業が多く実施されている。本研究は地域の中小企業によるネットワーク活用についての実態とその背景にある組織文化について考察したものである。

先行研究によれば、企業はネットワーク内での相互作用を通じて他社との間に信頼を形成し、信頼が潤滑油のように働くことで経済合理性だけでは説明しきれない中期にわたる互恵的関係を構築しようと考えられている<sup>1)</sup>。ネットワークの活用に関しては信頼の形成が重要なファクターとなっており、さらに信頼の形成に関しては、とくに「互酬」と「評判」というふたつのコミュニケーション的相互作用が信頼の水準や質に影響を与えていると考えられている。互酬とは一般の辞書的な意味では贈り物を受けたときに義務として非等価のお返しをすることであるが、ネットワーク論の文脈では企業間関係における担当者間での社会的交換を表す<sup>2)</sup>。ネットワーク上で互酬が行われたり、評判情報が流通し交換されたりする相互作用を通じて、企業間の信頼が醸成されると考えられている。そのために相互作用を通じた信頼の形成が論点となり、財の種類やネットワークの特性と相

互作用のあり方(桑島・小林、2005)などについて研究が進んでいる。

本研究では、ネットワークにおける相互作用が信頼を形成するというこれまでの議論を受け入れ、その前提に立ったうえで中小企業によるネットワークにおける情報のやり取りが信頼形成につながるような相互作用的なものになっているのかどうかを調べた。具体的な行為の例として評判情報の処理のあり方を題材にし、その調査結果の意味および背景にある要因について考えるにあたって、組織文化の先行研究に拠りながら、ネットワークを有効に活用する上で重要なファクターと見做されている信頼形成のための条件について考察した。

これらについて議論する意義としては、政策的なものが大きい。先に述べたように現在実施されている政策事業の内容はビジネス交流会やマッチングセミナーといったネットワークへの参加を促すものが多く、参加してからどのような相互交流をしていくかという点については政策事業の主目的の外であることが多い。この結果、企業はネットワークに名を連ねてみたものの、もしそこで上手く信頼を形成しネットワークのメリットを活用できないのであれば政策事業の意図であった中小企業の活性化に結びつかないケースも出てきてしまう。そのような可能性があるかどうかを検討すること、あったとした場合に、それがどのような背景によってき

たるものなのかを議論することでより効果的な政策事業の実施を望める。

近年の情報技術が可能にした経済活動のグローバル展開によって、企業間関係は大きな変化を経験しつつあるが、ネットワーク論の研究では、様々な方法を駆使して埋め込みの状態<sup>3)</sup>をマネジメントし、機敏に最適なネットワークを形成しようとするドミナントな企業の姿が描き出されている<sup>4)</sup>。あるいは比較的小規模の企業同士がフレキシブルに連携することによって、大規模企業にはない強みを発揮している例があるが、このようにネットワークの構成や構造をより細かくマネジメントする必要性の高まりからも注目されるテーマ<sup>5)</sup>となっており、そのような関係管理のための信頼形成が上手くできる企業とそうでないものとの差異を、背景にある組織文化の影響から議論することに意義があると考えられる。

本稿の以下の構成は次の通りである。続くⅡ. では研究仮説について述べる。Ⅲ. では検討材料とした調査の概要と、回収結果の概要を報告する。Ⅳ. で仮説について議論し、Ⅴ. はそれらのまとめである。

## Ⅱ. 研究仮説

本研究において議論するテーマは、中小企業によるネットワークにおける相互作用とその態度に影響する組織文化についてである。その中で議論の出発点とするのが中小企業の評判情報処理のあり方が相互作用的であるのかあるいは一方向的な依存性が疑われるのか、である。ここでいう相互作用の具体的なイメージとしては、ネットワークから一方的に情報を獲得するだけでなく、自社でも解釈し、またネットワークを通じて交流し、フィードバックを得るというものである。それを検討するために意識調査から得られた評判情報への依存の仕方について考察する。さらにデータから得られた結果の解釈に際して企業の情報処理のあり方の背後になんらかの組織文化を想定することによって、見出された関係の議論を深める。

今回行った意識調査では、評判情報に関する態度を尋ねている。これに着目する意義は次のとおりである。Gulati and Gaugliulo (1999)によると、企業にとってネットワークの意義のひとつは、情報やパートナーのプールだといわれている。企業は何か意思決定をする際に、公開されているような形式的な情報を集めて自ら解釈するとともに、それを補完するような評判情報を、ネットワー

クを通じて獲得し、判断の材料にすると考えられる。実際、重要な意思決定をするとき、他企業の判断を参考にすることも Coleman (1990) などにより報告されている。

このように、他者によってある程度評価付けが含まれた情報と、公開された財務情報のように評価付けがないままの情報とを、企業は使い分け高度に統合しながら意思決定していると考えられる。また同時に自社の判断と評判情報について、意思決定の結果もたらされた業績などのアウトカムと照らし合わせてフィードバックすることにより、情報の信用度について学習し、次第に精度を高める効果もあると考えられる。このようなネットワークとの間での相互作用がネットワークへの埋め込みを促進し、信頼関係を形成し、競争力の向上につながっていると考えられる<sup>6)</sup>。

ネットワークの意義に照らして考えると、ポイントとなる企業の能力はふたつの次元に区分できる。ひとつは、情報のプールとしてのネットワークから適宜適切な情報を探索する能力である。そしてもうひとつは、ネットワークとの間での相互作用により信頼を形成する能力である。

このふたつの能力はそれぞれが備わってはじめて、競争力の源泉となると考えられるが、ここで疑問が生じる。それは、多くの中小企業が上述のように何らかの評価付けが含まれた情報と、反対に評価付けがない形式知的な情報とを本当にパラレルに処理しているのだろうか、ということである。仮にそうではなく、片方に—例えば評価が含まれた評判情報に—偏っているとしたら、ネットワークにおける作用は、実は相互的ではなく一方的で依存的なものかもしれない。その結果として、信頼を形成する能力はあまり向上しない可能性があるなら、そのようなネットワークとの関わり方は、ネットワークの切り替えが頻繁に行われる経済状況のもとで安定したパフォーマンスをあげるためのボトルネックとなりかねない、つまりネットワークに参加はしてもそれを有効に活用できないといえるのではないだろうか。

以上のような文脈で、中小企業が評価付けを含む評判情報と、形式知的な情報とに対してどのように相対しているかに着目した。

今回の研究では、ITシステムの調達に際する意識調査データを援用し、その際の事業者選択のための情報の重要視のされ方を検討した。検討内容は、他者による評価付けを含む情報を代理するものとして評判情報を、一方の形式知的な情報としては、実績、資格、見積をその

指標とし、それらに対する態度の比較である。ただし、題材がITシステム調達という中小企業にとっては専門性の高いイベントであることが、結果の解釈をむつかしくすることに留意する必要がある。すなわち、要求される知識が一般的でない分、学習効果による差が生じやすく、経験の有無が様々な態度に強く影響する可能性を考慮しなければならない。この点について後述するように、背景要因となる組織文化の存在を考える。

さて検討する視点としてまず、中小企業が評判情報を重視する背景に、情報の解釈や意味づけを組織内ではなく、外部に依存するという性向があるのではないかとこの点である。もし企業が評価付けを含む情報と形式知的情報を照らし合わせて、総合的に不確実性を減少させるつもりであれば、評価付けが含まれる評判情報を重視するのと同様に、形式知的情報も重視されるはずである。ところが、もし企業が情報処理や解釈判断を外部に依存する理由で評判情報を重視するのなら、上記とは逆に、評判情報が重視されるケースにおいて、形式知的情報は重視されないと考えられる。これが仮説のひとつ目である。

【仮説1】 評価付けを伴った評判情報を重視する度合いは、形式知的な情報を重視する度合いとパラレルではなくトレードオフの関係になるのではないかと。

上記の議論の結果、トレードオフの関係が支持される結果が得られれば、中小企業は評判情報の処理態度について外部依存の性向を持つ疑いが増す。こういった外部依存の性向があるとすれば、自ずと各種の政策事業に対する態度もかわってくると思われる。つまり情報入手の経路を増やすなど情報へのアクセスをよくするような支援事業と、組織内での情報処理を支援するような支援事業とでは、ニーズに違いがあるのではないかと考えられる。とりわけ、通常であれば相談料などの経費がかかってくる外部専門家人材の活用支援はニーズに違いの出る典型的な政策事業の例と考えられる。

【仮説2】 専門家個別派遣の政策的支援は、評判情報を重視する事業者において必要とされないのではないかと。

以上の仮説についてそれぞれ検討した後、その結果の解釈にあたって、潮村他（2003）で検出された因子の影響のあり方に照らし合わせて背景にある組織文化について議論する。

潮村他（2003）の研究はネットワークと組織文化について議論した先行研究である。当該研究では長野県諏訪

地域の企業を対象に、企業間ネットワークの活用可能性と、企業の風土特性との関係の調査分析が行われた。その一連の分析結果から、ネットワークへの参加に影響を与えている因子の検出などの成果が報告されているが、著者らが指摘するように、どのような内容の勉強会・研究会（ネットワーク）であるのかといった側面や、それらへの参加意欲などの側面が考慮されていないという点で課題も残っている。またそれらに参加することによって有効なネットワークが得られているか、についても今後の研究課題としている。本稿の研究テーマはこれらの問題意識と近い。そこで今回の研究では独自に実施した意識調査の結果を潮村他（2003）の結論とつぎ合わせることで、議論を深めたい。

### Ⅲ. 調査およびその結果について

前述の仮説について議論するために、IT導入支援のための政策に関する意識調査の結果データを活用し、関連する項目について検討した。この章では調査の概要について述べる。本調査は、平成21年度の経済産業省地域イノベーションパートナーシップ事業の一環として、近畿地域において実施された。その目的は、広く産業政策に関する研究の基礎資料とすることであり、さらには、近畿地域のイノベーションパートナーシップ事業に参加した中小企業と、ITコーディネータおよび学識経験者による産学連携の研究会で中小企業によるIT利活用による経営基盤強化のための議論に活用された。この研究会では、中小企業の情報化促進に向けてどのような支援が必要で、そのためにITコーディネータやサービス提供事業者は何ができるのか、が議論され、平成22年3月に大阪市内において研究結果の公開報告会が実施されたものである。本稿の議論は、研究会に供されたデータ資料をもとにしている。

調査の対象範囲と回収状況は、次のとおりである。近畿経済産業局管区の7府県（福井県、滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県）に本社が所在する中小企業から、7府県のバランスを調整したうえで2,000社を無作為抽出し調査対象とした。これらのうち400通の回答が回収され、395通までが集計に利用できる有効回答であった。

調査票全体は、6つのアンケート項目と政策要望に関する自由記述欄から成っており、1項目目は現在のIT

利活用状況について、2項目目はその満足度について、3項目目は現在のIT導入に関する検討状況を、4項目目はその実現に関しネックとなっていることを尋ねた。そして5項目目に支援策の活用についての必要意識を、6項目目がIT導入に際して事業者を選択するときに重視する事項であった。今回の研究ではこの中の第5、第6項目への回答結果をもとに、産業政策の執行に関する検討を行なった。

なお回答協力企業のプロフィールおよび上記第5項目の問5<sup>7)</sup>、第6項目の問6<sup>8)</sup>に関する集計結果は次の通りであった。

まず回答企業の規模であるが、資本金、売上高に関して、表1、表2に示した。また所在府県と業種の構成は図1、図2のような分布であった。そもそもの企業立地数のとおり大阪、兵庫で多くなっているが、福井、奈良からの回答も1割前後得られた。業種は、卸売・小売業といった商業関係がもっとも多く、続いて製造業となっていた。

表1 回答企業の資本金分布

資本金(千円)	
平均	25,155
標準誤差	1,507
中央値(メジアン)	10000
最頻値(モード)	10000
標準偏差	29,907
分散	894,415,307
尖度	19.65
歪度	3.68
範囲	269000
最小	1000
最大	270000
標本数	394

出所：著者作成

表2 回答企業の売上高分布

直近売上高(千円)	
平均	1,202,154
標準誤差	252,487
中央値(メジアン)	336016
最頻値(モード)	100000
標準偏差	5,005,361
分散	25,053,639,161,230
尖度	294.28
歪度	16.19
範囲	93274529
最小	9000
最大	93283529
標本数	394

出所：著者作成

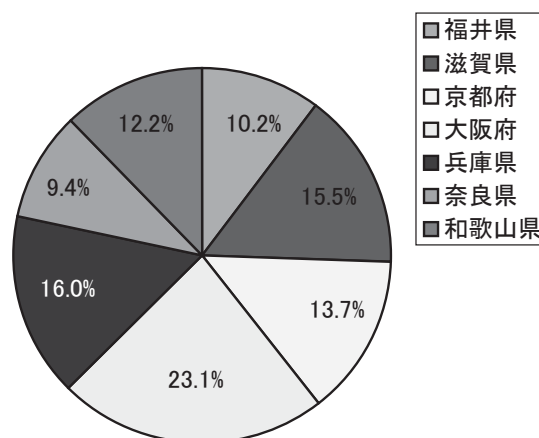


図1 回答企業の所在地分布

出所：著者作成

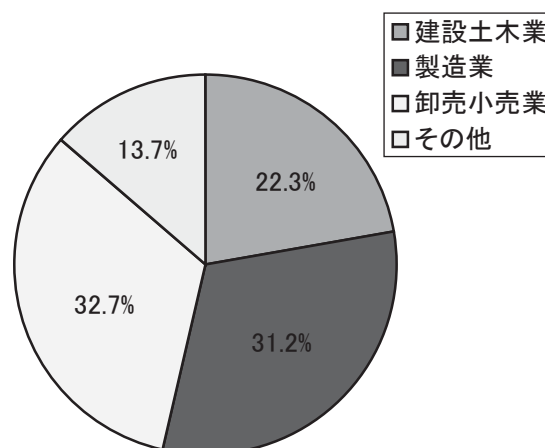


図2 回答企業の業種分布

出所：著者作成

表3 支援策に対するニーズ

項目	資金	人材育成	専門家	交流会	ツール	経営全般	合計
回答数	128	145	56	105	75	81	590
必要個数	6個	5個	4個	3個	2個	1個	合計
回答数	21	15	27	38	57	53	211

出所：著者作成

問5の設問は、問4においてITの導入に関しネックになっていることを尋ねたのに続き、国の他、地方自治体や民間によって実施されている各種支援策のそれぞれについて、3択で、必要と思うか、不要と思うか、利用したことがあるかを尋ねた。その回答のうち、必要とされたものの項目別個数と、6種の選択肢（6種の支援策）のうちいくつまでを必要と回答したか、の分布とを一覧にしたのが、表3である。回答状況を見ると、項目としてもっとも必要とされたものは、人材育成支援で無料もしくは安価な研修会がこれに含まれる。続いて資金面での支援で、これは金利優遇や助成金などが相当するだろう。今回の研究で注目した専門家の個別派遣はもっとも必要数が少なかった。また必要とされた個数についてみると、全て必要という6個を選んだケースが21件あったが、それ以下5個の15件から順に増えており、合計で211となった。他方で180件あまりが回答無し、もしくは必要とするものがゼロという結果だった。

問6の設問は、取引する事業者を選択する際に重視する項目を3つまで選択してください、というもので、その他を含む9つの選択肢から選ぶと同時に、そのウェイトを百分率で回答してもらうものであった。選択肢は表4のとおり、「事業者の規模」から「その他」までで、内容的には基礎的情報と、曖昧な要素の強い相手企業情報、形式的に表現できる相手企業情報、そして評判のカテゴリから構成した。回答状況を見ると、選択された件数としては「営業担当者」と「見積価格」が最多になっており、続いて「業界への強み」、「事業実績」が選ばれた。同時にウェイトを合計して作成した数値(重視得点)でみると、最多は「見積価格」となっており、1件あたりの重視度合いが高いことがわかった。「営業担当」はウェイトを加味すると、3番目に多く選ばれた「業界への強み」にむしろ近い値であった。今回着目する評判は選択件数の面で見ると少なく、重視得点を件数で平均した平均値では4番目に小さい値であった。

表4 業者選択にあたって重視する項目

	件数	重視得点	平均値
規模	49	12.7	0.259
近さ	74	18.5	0.250
評判	59	18.1	0.307
実績	171	51.4	0.300
業界への強み	174	65.4	0.376
資格取得者	67	21.5	0.320
営業担当	207	69.0	0.333
見積価格	207	81.0	0.391
その他	24	11.8	0.490

出所：著者作成

## IV. ディスカッション

### 1. 今回の分析結果について

仮説1は、企業の評判情報の重視と、その他の形式的情報の重視との関係がトレードオフになっているのではないかというものであった。そこで、問6への回答データを活用し、評判情報を重視する企業とそれ以外の企業とに2グループに分けて、他の選択肢項目の選ばれ方についてグループ間での比較を行った。

評判情報以外の問6の選択肢項目は大きく3つのカテゴリに分けられる。ひとつは相手事業所の規模および物理的な距離の基礎的条件である。続いて、業界への強み、営業担当の人柄といった、比較的曖昧なニュアンスを含んだ相手企業の性格・条件、そして3つ目は実績、資格取得者の有無、見積価格の数字等で表現することが可能な比較的形式的な相手企業の性格・条件である。設問では、重視する項目を3つまで選択するよう依頼し、それぞれに重視する度合いをパーセンテージで重み付けた回答を得ているので、これを重視得点と見做し、評判重視グループとそれ以外グループとの間での平均重視得点比較をt-testにより行った。その結果が表5である。

表5が示すように、基礎的条件の項目や、比較的曖昧なニュアンスを含む性格・条件の項目に関しては、統計的に有意な差は見られなかった。一方で、形式的に表現可能な性格・条件の項目については、資格取得者の有無

表 5 評判重視企業とそれ以外企業の重視項目の差

	t値	p値	評判重視平均	評判なし平均	等分散仮定	項目カテゴリ
規模	0.436	0.663	0.027	0.033	適	基礎
近さ	0.094	0.925	0.046	0.047	適	基礎
実績	-0.401	0.689	0.139	0.129	適	形式
業界への強み	0.809	0.419	0.144	0.170	適	曖昧
資格取得者	3.282	0.001 ***	0.019	0.061	非	形式
営業担当の人柄	0.614	0.540	0.160	0.178	適	曖昧
見積価格	2.380	0.018 **	0.138	0.217	適	形式
その他	2.969	0.003 **	0.006	0.034	非	その他

出所：著者作成

表 6 評判重視企業とそれ以外企業の政策ニーズの差

	t値	p値	評判重視平均	評判なし平均	等分散仮定
資金的支援	0.050	0.960	0.322	0.325	適
IT人材育成講座	-0.376	0.707	0.390	0.364	適
専門家派遣	3.060	0.003 ***	0.051	0.158	否
セミナー・交流会	0.549	0.583	0.237	0.272	適
支援ツール	0.801	0.424	0.153	0.197	適
経営全般の相談	-0.303	0.762	0.220	0.203	適

出所：著者作成

と見積価格の2項目で統計的に有意な差があり、両項目ともに評判を重視しないグループの得点が高いことがわかった。実績については、平均値の大小を見ると、統計的に有意ではないが評判を重視するグループでやや高くなっていった。実績を重視するといったときに、売上高のような数値的なニュアンスと業界への強みのような質的なニュアンスの両方のイメージが回答者によってばらついた結果が表れた可能性があると考えられる。これらの結果によれば仮説1で意図した評判情報と形式知情報を並行して扱っているかトレードオフか、という内容に関しては、少なくとも並行して重視されているとは言い難く、どちらかというトレードオフの関係にあるという方向での関係性が観察された。ただし、先述のとおり今回活用した調査データの特殊性から、この相関を一般的な意味での評判情報に関する態度として解釈することにはより慎重になる必要がある。

続いて仮説2についてだが、上の検討結果と補完的な関係にあるものである。

こちらは問5の支援事業に関する意識から検討した。経営資源の要素として人口に膾炙する、いわゆるヒト・カネ・情報のそれぞれに対応した支援策について、必要と回答した割合を、評判情報を重視するグループとそれ以外のグループとの間で先と同様に t-test によって比較した。その結果が、表6である。

表6のとおり、統計的に有意なレベルでの差が確認できた項目は個別専門家派遣事業だけであった。その他の選択肢との比較からこの結果を考察してみたい。まず資金資源については両方のグループ間で限りなく中立に近いという結果だった。人材育成講座と経営全般の相談の2項目については、統計的に有意ではないがt値はマイナスで、評判を重視する企業の選択が多かったことを示していた。個別案件に特化する形での専門家の派遣には必要性を感じないが、経営全般的な底上げや従業員の育成については関心があることがわかり、仮説のネットワーク依存の理由も、全方面的なものではなくIT関連だから、という案件特殊なものと考えられる可能性がある。交流会や支援ツールは評判を重視する企業の選択が少なかった。結果として、統計的な有意性をもって議論できる項目としては、個別の専門家派遣事業が評判重視企業には比較的支持されないという可能性だけであった。企業経営に関する全般的底上げと関連のある項目との比較の観点、および先ほどと同様に調査ケースの特殊性から、因果関係は明確でないが、仮説と矛盾しない関係は見出すことができた。

以上のように仮説1および2に関しては、解釈に課題が残るものの、支持される方向での相関関係が観察された。

## 2. 背景要因としての組織文化

本研究における考察の前提として、「企業組織はネットワークの中での相互作用を通じて信頼を形成・発達させ、好パフォーマンスに結びつけている」というセオリーを受け入れた上で、このセオリーのそもそものところで、とくに中小企業の場合において情報処理の相互作用が行われているかどうかという点に着目し、他者による判断を包含した評判情報への依存性を検討した。そうしたところ評判情報の処理に関しては相互作用的というよりは一方的依存の性向があること、また同時に政策事業に対する態度もこれと整合的であることと矛盾しない数値の上での相関関係を検出することができたが、その因果関係についてこれらから結論付けることは困難であった。

そこで上記のような情報処理および政策事業に関する態度の背景には、それらを引き起こす必然性のある組織文化の存在を仮定することができる。組織文化あるいは組織風土という用語については、加護野（1982）によると、文脈の違い、理論的背景、分析レベルの違いから区別されるべきものである。組織風土は組織の構成員のモチベーション研究などから生じてきたもので、個人レベルの概念として捉えられるべき組織特性であるのに対し、組織文化は個人差にも関わらず一定の価値や信念が組織として共有されている側面を重視するものである。本稿の議論は組織構成員個人の視点を対象にしたものではないため、「組織文化」の用語を使う。ただし、潮村他（2003）が指摘するように、とくに実証的な側面においては組織風土と組織文化の両概念間の異同について曖昧さが残されたままであり、両者を厳密に区別しない立場での論考も多い。そのため本稿でもその立場を踏襲し、ここでは組織文化という語を用いつつも両者を区別して扱わない研究成果を参照する。

この関係について手がかりになる視点が潮村他（2003）に示されている。当該研究では、従業員への顧慮・尊重という組織的な倫理風土に係る因子が職場の活性度に影響していることが収集されたデータにより確認された。そして著者らは従業員の主體性尊重という側面は、柔軟な思考などが必要とされる企業組織にとって有益であると主張した。また企業ネットワークの有無と組織の倫理風土との関係では、組織の論理優先という因子がネットワークの有無に影響しており、優先度の高い企業ほど企業間ネットワークを有していないという関連性が報告された。この解釈として企業の利益や効率性を重視し、そ

れら規範遵守を強調するほど、企業ネットワークを有することに對して障害となり得るという見解が提示された。

これら職場の活性度およびネットワークの有無と関係の深い両因子は、潮村他によって諏訪地域で実施された意識調査データから因子分析の手法により析出されたものであるが、今回の評判情報に関する情報処理のあり方と政策事業に対する態度の調査結果に照らしてみると興味深い。ネットワークの有無に関連するという組織の論理優先因子は、これが強いほどネットワークにおける相互作用に差し障りが多く出てくるため、ネットワークを有することを回避することにつながると考えられることから、相互作用とも負の関係があるのではないかと考えられる。仮に背景要因としてこういった因子の存在を仮定すれば、専門家の個別派遣といった政策事業に関する需要の小ささは、組織の論理を優先するという組織文化を特徴付ける因子が働いたひとつの表れであると解釈できるかもしれない。つまり、企業から見て制御しにくい、専門家という組織外の個人に属した情報が好まれないという因果関係が考えられる。またもう一つの因子、従業員への顧慮・尊重については、より直接的に評判情報への依存との結びつきが想像できる。すでに他者によってなされた評価を包含する情報に依存することの背景には、従業員の能力や意欲に対する尊重が見られるとは言い難く、この因子が弱いことが評判情報への依存として表れることは容易に想像できる。この場合、従業員への顧慮・尊重因子は職場の活性度合いとも関連があったので、評判情報に依存する組織は職場が不活性であるという相関関係が見られる可能性が高いと考えられる。

以上のようなふたつの因子に基づく考察からも、今後ネットワークとの相互作用の背後にある要因としての組織文化について検討することは、中小企業によるネットワーク内のコミュニケーション態度と、その結果形成される信頼性との間の関係についての理解をより深めることにつながると考えられる。とくに政策的な示唆についていえば、中小企業のネットワーク情報の活用を支援するという現象レベルの対応策ではなく、より上位概念の彼らがもつ組織文化を前提にしたネットワーク形成と活用を視野にいたれた政策事業の執行の必要性が議論の射程に入ってくる。そして、今回の例のように政策事業に対する態度が何らかの組織文化により影響を受けるというアプローチは、組織文化と政策への関心との適応関係と

いう、いわば政策受容文化といったものを考えるフレームワークへの拡張について示唆的であった。

## V. まとめ

ネットワークにおける相互作用は、信頼を形成し、企業パフォーマンスの向上につながると考えられている。企業によるイノベーションの事例報告で産学連携等により交流を進め、互いの技術を持ち寄って競争力のある財を生み出すことに成功した、という事例を聞くこともある<sup>9)</sup>。こういった事例の普及促進のために政府も企業のネットワークへの参加を促す政策事業を実施してきた。

このような政策の妥当性の前提として、評判と互酬というネットワークの中でのコミュニケーション的相互作用が信頼を形成し、信頼がネットワークの有効活用を可能にして好パフォーマンスにつながるというセオリーがあった。企業はネットワークから一方的に情報を獲得するだけではなく、自社でも解釈し、またネットワークを通じて交流し、フィードバックを得るという相互作用が信頼の発達を促し、好パフォーマンスにつながっているという考え方がある。今回の研究における問題意識は、上記のような前提を受け入れるとしても、そもそもネットワークにおけるコミュニケーションが相互作用的かどうか、近年のようなネットワークの変化スピードが増す必然性のある環境のもと、中小企業においても信頼を形成するとされる相互作用が機能しているのだろうか、という疑問であった。

この疑問について検討することを目的として情報化支援のための意識調査の回答データを活用し、IT導入の際の事業者選択における重視情報やその関連での支援策についての態度をベースにそれらの背景にある組織文化について議論した。

最初のステップとして他者による評価要素が含まれた評判情報と、比較的客観的で評価要素の少ない形式的情報とに対して、重視度合いを尋ねており、これらへの回答を基に、評判重視企業の意識に関してふたつの仮説を検討した。その結果、仮説1として、評判を重視する企業とそれ以外の企業との間では、形式的な情報を重視する度合いが有意に異なり、その関係はパラレルではなくてトレードオフだという仮説と矛盾しない関係を検出することができた。さらに仮説2として、評判を重視する企業とそれ以外との間で支援策の必要度合いの差を検

定すると、評判を重視する企業はそれ以外の企業と比べて、有意に専門家の派遣を必要と考えていないのではないかという想定と矛盾しない結果が得られた。

しかしこれらの企業態度の解釈にあたっては調査データの特殊性からくる制約があり、直接的な因果関係と直ちに判断するのは困難であった。そこで諏訪地域における先行研究結果と照らし合わせてみると、先行研究で見出されたふたつの因子との間で、今回の調査結果が因子の作用の実証事例として解釈しうることが議論できた。

これらの議論による政策的含意として、まず現在各地域で実施されているネットワーク形成あるいはネットワークへの参加促進の支援事業については、因果関係が明確にはなっていないものの、参加した中小企業の活性化という意図に照らして十分効果的な方法やメニューが提示できてない可能性が示唆されたことがある。具体的には、ネットワークから得られる評判情報を重視する中小企業にあつては、そのコミュニケーションは相互作用的ではなく、政策事業の意義が十分伝わっていないかもしれないと考えられた。

さらにそうした企業態度の解釈として、ある種の組織文化を背景に想定することは議論の発展に期待を抱かせるものであった。先行研究による別の地域の調査データから得られた組織文化の因子を照らし合わせてみると、今回の調査の結果から得られた事業と親和的な部分があることがわかった。中小企業によるネットワークでの相互作用の不存在は、今回のITシステム導入に関するデータから得られた評判情報の処理態度との間に直接の因果関係が無かったとしても、それぞれ同じ組織文化の因子による表れである可能性が想定された。

これらの議論から、今後の研究の方向として次のようなふたつが考えられる。ひとつは組織による態度の具体的事象を帰納することで、ネットワークをうまく活用できるような組織文化を特定していくものである。もうひとつは逆にある特定の組織文化の表れとして、具体的に観察可能な組織の態度や行為を特定していくものである。このような両方向の議論を積み重ねることにより、ネットワークの中での相互作用に影響を与える組織文化を浮き彫りにすることができれば、政策執行に際してより効果的なアプローチがとれると期待できることがわかった。



注

- 1) 短期的な経済合理性だけでは説明できない、企業による互恵的行為などを捉えるフレームワークとして、その企業が属するネットワークへの位置づけられ方に着目する埋め込み理論 (embeddedness theory) が Gulati[2] や他の論者によって提唱され、研究の発展に貢献している。
- 2) 若林 (2006)、p.31 および p.87 より引用。
- 3) 脚注 1 に記したとおり、企業が属するネットワークの文脈に埋め込まれている側面を重視する考えで、埋め込みの状態に関しては、若林 (2006) の論文では深い埋め込み状態と浅い埋め込み状態の対比がある。
- 4) 若林 (2006)、第 7 章にて詳細に分析されている。
- 5) 最近では東日本大震災やタイで発生した洪水による産業被害を契機に注目が高まる、企業の事業継続性を基盤にした企業間関係の見直しもそのひとつである。
- 6) ネットワーク内での相互作用とパフォーマンスについて、関連性を指摘した研究には例えば、Uzzi[5] がある。
- 7) 問 5。「問 4 (IT 導入を計画するに際しての課題) を解消するために以下のような施策やサービスがありますが、それぞれについて近いものを選んで下さい」に対して、「利用したい」「特に必要ない」「利用して満足だった」の 3 つから回答を選択する。施策は表 3 のように、(1) 資金的支援、(2) 人材育成講座、(3) 専門家の個別派遣、(4) セミナー交流会、(5) IT 導入支援ツール (アンケートに回答していくことでどのような IT システムがマッチするかがわかるものなど)、(6) IT 分野以外の経営全般にわたる支援や相談、の 6 種。
- 8) 問 6。「取引する情報システム業者を選ぶときに重視する上位 3 つを選択肢、その選択割合 (%、3 つを合計すると 100 になるようウエイト付けするもの) を記入してください」に対して、選択肢は表 4 のように、(1) 企業規模の大きさ、(2) 事務所の近さ、(3) 口コミなどの評判、(4) 納入企業・件数に実績がある、(5) 貴社業界に強みを持つ、(6) 資格取得者を多く抱えるなど技術力、(7) 営業担当者の人柄や能力・知識、(8) 情報システム業者からの見積、(9) その他の 9 種。

- 9) 例えば、中小企業庁による「元気なモノ作り中小企業 300 社」などにも紹介されている。(http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/sapoin/monozukuri300sha/index.htm)

参考文献

- Coleman, J., Foundations of Social Theory. Harvard University Press, 1990. (邦訳、『社会学理論の基礎』、久慈利武監訳、青木書店、2004 年)
- Gulati, R., "Alliances and networks," Strategic Management Journal, 19, pp. 293-317, 1998.
- Gulati, R. and Gaugiulo, M., "Where Do Interorganizational Networks Come From," American Journal of Sociology, 104 (5), 1999
- Rousseau, D. M., Sim B. S., Ronald S. B. and Colin C., "Not so Different after All: A Cross-discipline View of Trust," Academy of Management Review, 23 (3), 1998.
- Uzzi, B., "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organization," American Sociological Review, Vol.61, Issue 4, pp. 674 - 698, 1996.
- 加護野忠男、「組織文化の測定」、『国民経済雑誌』、第 146 巻第 2 号、1982 年。
- 桑島由美、小林大祐、「Web ネットワークにおけるクチコミ効果」、『東京大学 COE ものづくり経営研究センター MMRC Discussion Paper』、No. 56、2005 年。
- 近能善範「"戦略論"及び"企業間関係論"と"構造的埋め込み理論" (1)」、『赤門マネジメント・レビュー』、第 1 巻第 5 号、2002 年。
- 潮村公弘、松岡瑞希、濱川葉子、藤原卓、中嶋開多、林靖人、「産業集積地における中小企業の組織風土と企業ネットワークー長野県諏訪地域の製造業企業を対象とした調査研究ー」、『環境科学年報』、No. 25、2003 年。
- 若林直樹、『日本企業のネットワークと信頼』、有斐閣、2006 年。