

論 説

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—

飛 田 努

目 次

1. はじめに
2. 組織文化・経営理念と企業業績の関係に関する先行研究
3. 組織文化・経営理念と企業業績の関係に関する実証分析
4. おわりに

1. はじめに

会社はだれのものか。日本企業について議論する際の1つの焦点として、常に挙げられる問いである。伊丹〔1993〕によれば、この問題は「企業という経済活動体を資本の結合としてとらえるか、あるいはヒトの結合体としてとらえるか」（伊丹〔1993〕 p.191）という本質的な事柄を含んでいるという。

日本企業が従業員を中心とした「従業員主権」であるという考え方は、1950年代に日本の経営をテーマとした研究によってもたらされたと思われる。日本の経営研究の嚆矢である Abbegren〔1958〕は、その特徴として終身雇用、年功序列、企業内組合を取り上げ、これらを「3種の神器」と呼び、以後続く日本の経営研究に多大な影響を及ぼした。この3種の神器と呼ばれる要素がいずれも労使関係に関わるものであることから、労使関係が日本の経営の中心的な要素であり、日本の経営を「協調的な労使関係を基盤にして、従業員利益の最大化をめざす経営」とであると定義するものも見られる（橘川〔2007〕 p.328）。

1980年代における米国では、組織がもつ固有の文化、そして固有の文化が経営業績をはじめとする組織業績に与える影響について研究が進められ、Ouchi〔1981〕による『セオリーZ』や、Peters and Waterman〔1982〕による『エクセレント・カンパニー』に代表される研究が行われてきた。特にOuchi〔1981〕は、従業員の「集団的価値観に対する強い志向性」が日本企業の大きな特徴であると指摘しており、「日本の会社の管理の基礎となるメカニズムは、経営の基本理念そのものの中に含まれている」（Ouchi〔1981〕訳書 p.67）のだとしている。経営理念はその会社の目的およびその目的を達成するための手続きを表すものであり、理念に基づいて従業員の意思決定プロセスが基本的に一致した枠組みの中で行われるのだと主張してい

* 本稿は科学研究費『日本的経営と企業価値経営の融合に関する実証的研究：ハイブリッド型日本の経営の探求』（基盤研究（C）、課題番号：21530371）の研究結果の一部である。

る。また, Pascale and Athos [1981] は, 日本企業の特徴として QC サークルや終身雇用といった制度的側面ではなく, 経営理念や長年蓄積されたスタイルやスキル, 勘といった暗黙知を挙げている。そして, 高業績企業の共通点として, 価値・情報の共有を提示するような分析結果も示されており, 日本企業において組織文化や経営理念が組織的統合を達成する数少ない手段として用いられてきたとも指摘している。すなわち, 1980 年代の日本企業の強さの源泉を, 「ヒトの結合体」を形作る紐帯としての組織文化や経営理念に求めてきたのである。

他方で, Lazonik [2005] は, 1950 年代以降の日本では, 安定株式保有, 終身雇用, メインバンク融資という「三つ組の制度」(Lazonik [2005] 和訳 p.57) が発達し, 安定株式保有が企業の戦略的コントロールを, 終身雇用が組織的統合を, メインバンク融資は資金的裏付けを確保するための制度として機能したと述べている。こうした制度的視点から日本的経営を分析してきたテーマとしては, 安定株式所有=株式持ち合い, メインバンク・システム, コーポレート・ガバナンスなどの領域が取り上げられてきた (Aoki and Patrick [1994], 青木 [2001] が代表例)。

だが, 1990 年代に入ってから, 「失われた 10 年」という長期不況下において銀行や企業間の株式持ち合いの解消が徐々に進み, 主たる株主が年金基金や投資ファンドに代表される機関投資家へと移行していった。これと共に, 特にコーポレート・ガバナンスに関する議論が注目されるようになり, 日本的な利害関係者を重視するシステム (stakeholder-based business system) からアングロ=サクソン型の株主を重視するシステム (shareholder-based business system) へと変化しているという指摘も見られた (Ahmadjian and Robbins [2005])。このことは, 企業を「資本の結合」と見る論理へと重心を移しつつあることを表していたと言えよう。こうした中で, 「日本企業は日米の特徴を併せもつハイブリッド型のシステムに向かい, 市場, 投資家, 社員からの圧力に伝統的な慣行を適合させるさまざまな方法を模索している」(Jacoby [2005] p.127-128) との指摘や, 日本企業の伝統的価値観と英米的手法を融合させた経営スタイルを「ハイブリッド型日本的経営」と呼び, 日本的経営が新たな展開を始めたとする向きも見られた (英国 Economist 誌 2007 年 12 月 1 日号)。

それから間もなく, 2008 年秋の金融危機, いわゆるリーマン・ショック以後になると, 揺り戻しとも言える状況が起きていように見える。2009 年春に日本能率協会が実施したアンケート調査「新任役員の素顔に関する調査」によれば, 「だれの利益を最優先するか」という問いに対して, 51.6% が従業員と回答し, 株主は 19.0% であった¹⁾。同調査の 2005 年の結果

1) 同様のものとして, 日本生産性本部が 2009 年 7 月に実施したアンケート調査がある。同本部の経営者セミナーに参加した経営者・経営幹部を対象に実施されたもので, 「最も重視すべきステークホルダーは誰か」という問いに対して, 顧客 50.4%, 従業員 30.8%, 地域社会 7.7%, 株主 5.1%, その他 3.4% との回答が得られた。ただし, 「日本企業のコーポレート・ガバナンスの方向性はどこに向かうか」との問いに対して, 株主重視の方向性は変わらない 49.6% と, 約半数の回答者が回答しており, 一概に株主軽視の方向へ向かう

では、株主が37.4%、従業員が31.8%であったことからすると、日本企業の経営陣の企業観は「株主主権」と「従業員主権」の間を揺らいできたように見える。

こうした中で、本稿は日本的経営を形作るその土台と考えられてきた組織文化と経営理念に焦点を当て、1999年以降の財務業績との関係について実証的に分析することを目的とする。特に、日本企業の組織文化の違いによる企業業績の差の比較と、「従業員重視」または「株主重視」という経営理念の違いによる企業業績の差の比較という2つの視点で分析を行う。これにより、日本企業がいかなる組織文化や経営理念を持ち合わせ、それらが企業業績にどう影響を与えているのかを明らかにできるであろう。その過程の中で、2000年以降における日本の経営がいかなる姿であるのか、これを考察する手掛かりを見出せば幸いである。

2. 組織文化・経営理念と企業業績の関係に関する先行研究

北居〔2005〕によれば、組織文化と企業業績の関係に関する研究は、大別して2つの方向性があるという。1つは組織文化の「強さ」を検証するもの、もう1つは組織文化の「個性」と呼べる文化の内容との関係を検証するものである。特に、1980年代には「強い文化」論に代表される組織文化と業績、特に財務的な業績や競争優位に直接かかわる成果との関係について、多くの経験的な検証がなされてきた。さらに、1990年代には分析モデルの精緻化が進み、定量的研究が積み上げられてきているという。

また、経営理念は、定義づけ、理念の機能や効果、理念の構造、経営戦略との関係など多様な側面から研究されている。特に、経営理念と戦略との関係では、経営理念の提示とその浸透が、経営戦略の形成と実行に影響し、最終的に成果に結びつくという主張がなされるようになってきているという（北居・松田〔2004〕p.98）。Collins and Porras〔1994〕も、経営理念を基軸とし、それを元に意思決定をする企業こそが優良企業の条件であると指摘した。このように、経営理念が企業の経営戦略や経営者の意思決定に何らかの影響を及ぼすと考えられ、その結果としての企業業績と経営理念の関係を検証した先行研究も多数見られる。

ここでは実証分析に入る前に、これまでの組織文化や経営理念と企業業績に関する先行研究をいくつかレビューすることにしたい²⁾。

2.1. 組織文化の「強さ」と業績の関係を検証した研究

組織文化と業績の関係に対して本格的に注目が集められたのは、1970年代までに日本企業が大きく隆盛を誇り、Ouchi〔1981〕やPascale and Athos〔1981〕による日米の経営比較がなされてからのことである（北居〔2004〕p.287-288）。

ているとは言えない。

2) 組織文化と業績の関係を検証した先行研究の分類は北居〔2005〕に依拠している。

先述の通り、日本企業の隆盛は経営理念に裏付けられた従業員の意思決定プロセスにあるとし、特に Ouchi [1981] は米国企業でも同様の組織文化を持つ企業が高業績を残していることを示唆している。また、Peters and Waterman [1982] も、経営の根幹にある忠誠心、効果的な訓練から生じるやる気、会社の成功を自分のものとする一体感、労働者対管理者の人間関係などが、日本企業の高い業績に大きく貢献してきたことを指摘している。このように、1980 年代初頭においては、日本企業を代表例として取り上げることで、組織文化の浸透度、強さと企業業績の間には何らかの関係があると考えられていた。

こうした組織文化と企業業績の関係について統計的に実証しようとしたのが Denison [1984] である。Denison [1984] では、組織文化を価値観や信念、行動のパターンの集合であると定義し、投資利益率や売上高利益率で表された財務業績との関係について分析した。これによると、業務の組織化の程度や業務目的への納得度が高い企業群や、意思決定への参加度が高い企業群は短期的に高業績であったが、中長期的には低下してしまう傾向が見られるとの検証結果を残している。このことから、「長期的に見ると（組織文化の:筆者注）多様性の欠如は、環境変化への適応能力の限界をもたらす」（Denison [1984] p.18）と指摘しており、強い組織文化が必ずしも高業績をもたらすわけではないことを示した。

次に、Kotter and Heskett [1992] は、共有された価値観や行動様式を組織文化と定義したが、文化の強さと財務業績（1977 年から 1988 年の株価の平均伸び率）との間には弱い正の相関しかなかったとした。つまり、文化の強さが企業業績に与える影響は極めて弱いということである。だが、このデータを再分析した Sorensen [2002] は、強い文化がもたらすルーティンの実行力は業績を安定させる機能を持つが、環境変化が激しい条件下ではかえって業績を低下せたり、不安定にしたりする危険を伴うとの分析結果を示している。

以上のように、組織文化の強さが業績に与える影響は、必ずしも強いものではないとの結果が導かれている。

2. 2. 組織文化の内容と業績の関係を検証した研究

次に、組織文化の内容と業績との関係を検証した研究について見ていくことにしよう。

このアプローチでの研究は Gordon [1985] によるものが端緒的研究である（北居 [2005] p.148）。Gordon [1985] は、企業が直面する環境によって形成される文化が異なるのだから、「正しい」組織文化というものとは存在せず、環境に適合した組織文化を形成する必要があることを指摘した。しかも、それは産業によって特徴が異なることを示しているという。

また、このアプローチの研究では日本企業を対象とした先行研究も残されている。Deshpande, Farley and Webster, Jr. [1993] は、東証上場企業の 50 社のマーケティング担当管理者に対する調査を行い、サンプルを競争的、企業家的、官僚的、合意的の 4 つの文化

タイプを有するクラスタに区分したところ、外部環境を重視する企業群（競争的、企業家的）が内部環境を重視する企業群（官僚的、合意的）よりも高い成果を生み出したことを実証している³⁾。また、松尾〔1998〕は、東京・大阪に本社を置く東京証券取引所第1部に上場する企業の営業部門の管理職に対するアンケート調査を行い、組織文化タイプが財務業績に及ぼす影響を調査した。ここで言う組織文化タイプは「競争・協調」、「非協調・イノベーション」、「非競争・協調」の3つのタイプであり、調査前3年間における競合他社と比べた売上高の伸び率、競合他社と比べた利益の伸び率という2つの尺度を、5リッカート・スケールを用いて調査した。その結果として、協調志向と部内競争志向を両立させている営業組織の業績が高く、この傾向は市場不確実性の大きい組織において顕著あることを明らかにした。

北居〔2005〕は、これらの研究成果を踏まえて、「一般に成果をあげにくい条件であるほど、組織文化と業績の関係は強くなる傾向にあると思われる」（北居〔2005〕p.155）と指摘している。このことから、組織文化と業績の関係は、市場の制約条件が厳しい、環境変化が激しい、市場の不確実性が高いなどといった外的な要因と相まって、強くなる傾向があると言える。

2.3. 経営理念と企業業績の関係を検証した研究

最後に経営理念と企業業績の関係を検証した先行研究を見ていくことにする。なお、先行研究では経営理念の有無によって企業業績に差があるか否かを検証していることが特徴として挙げられる。

例えば、Klemm, Sanderson, and Luffman〔1991〕は、英国企業をサンプルとして、理念を持つ企業と持たない企業間に業績の差があるかを検証した。だが、その差は統計的に有意ではなかった。すなわち、理念の有無が業績の差を生むことはないと言及した。David〔1989〕は、Business weekに掲載された米国トップ企業1,000社を対象に経営理念を調査した。しかし、理念を持つ75社と持たない105社の業績（ROI, EPS）は統計的に有意な差が見られないとの結果が得られた。さらに、Bart〔1997〕は、理念を内容ごとに分類し、その内容と企業業績の関係を分析したが、理念の内容と業績間に有意な関係は見られないとの結果を得た。以上の海外における先行研究では、経営理念の有無が企業業績に差を生むという結果は得られなかった。

また、日本企業をサンプルとした実証研究である久保・広田・宮島〔2005〕では、経営理念を公表している企業（64社）と、同産業・同規模・経営理念を公表していない企業とを比較し、1986年から2000年の総資産営業利益率と1人あたり賃金を業績指標として分析した。経営

3) Deshpande, Farley and Webster, Jr.〔1993〕の分析では、後に本稿でも用いる組織文化タイプ分類のモデルである競合価値観フレームワークを基礎としたOCAIと呼ばれる尺度が用いられている。なお、彼らの研究における業績評価尺度指標は競争企業と比べて、①収益性、②規模、③市場シェア、④成長力の4つの指標について3リッカート・スケールで回答させた指標であり、財務指標ではない。

理念がある企業の方が共に統計的に有意に高いとの結果が得られている。

このことは、日本企業のマネジメントコントロールシステム (以下、MCS) について分析した澤邊・飛田 [2009] の結果と概ね整合的である。MCS とは経営目的を達成するために経営者が財務的・非財務的な情報システムを用いるプロセスのことを指す⁴⁾。澤邊・飛田 [2009] は、経営理念が組織に浸透していればしているほど、企業行動や企業業績に影響することを想定し、実証分析を行っている。そして、経営理念が従業員の動機付けや満足度を高める効果があり、その結果として企業業績が高まるとの結果を得ている⁵⁾。

以上の先行研究から、欧米企業では経営理念の有無が企業業績に差を生むという結果は得られなかったが、日本企業では何らかの関係があることが示唆されている。つまり、経営理念の存在が日本企業の業績向上に何らかの影響をもたらしていることが示唆されているのである。

3. 組織文化・経営理念と企業業績の関係に関する実証分析

以上のように、組織文化・経営理念と企業業績に関する実証的な研究は多角的に行われている。ただ、分析に際して使用されたデータは公表された財務データではなく、アンケートの回答者が業績に関する自らの考え (主観) を反映させた回答を元にしたものが多い。一方で、経営理念と企業業績の関係については、経営理念の有無によるサンプル区分がなされており、公表された財務データを元に経営理念の有無によって差を検証しようというアプローチが取られている。

これらの先行研究に対して、本稿では得られたデータの制約等を考慮して、以下のようなアプローチを取ることにする。まず、サンプル企業を、基準を用いて 4 つの組織文化タイプに区分し、現在の企業の組織文化と業種、財務指標にどのような関係が見られるのかを考察する。その後、組織文化タイプ間の企業業績の差を検証する。また、経営理念については、経営理念の内容によって区分し、同じ財務数値を用いて分析する。これにより、日本企業の組織文化・経営理念と企業業績の関係を分析することにする。

3.1. サンプル・分析手法

本稿では、澤邊・澤邊ゼミナール [2008] が実施した日本企業のマネジメント・コントロールに関する実態調査によって得られたデータに基づいて分析を行う。このうち、組織文化と経営理念について調査した結果を用いる。この調査では、上場企業 1753 社にアンケートを送付し、

4) 近年、管理会計分野において行われてきた日本企業のケーススタディでは、経営理念が管理会計と連動することで、企業行動や企業業績に影響することが示唆されている。澤邊・飛田 [2009] もそうした研究の中の 1 つと位置づけられる。

5) ただし、澤邊・飛田 [2009] では、分析対象となっているサンプル企業の全てが経営理念を有しており、経営理念の有無による比較ではないことを留意しなければならない。

210社から回答を得た（回答率：約12%）。そして、本稿で行う以下の分析に必要なデータが全て揃っている企業194社をサンプルとした。

図表 3-1 サンプル企業の業種別企業数と 2007 年の総資産経常利益率（単独決算）

| 業 種 | 企業数 | 平均 | 最大値 | 最小値 | 業 種 | 企業数 | 平均 | 最大値 | 最小値 |
|----------|-----|-------|--------|---------|-------|-----|--------|--------|---------|
| 水産・農林 | 0 | - | - | - | 輸送用機器 | 11 | 6.49% | 14.59% | 1.59% |
| 鉱業 | 0 | - | - | - | 精密機器 | 4 | 5.84% | 13.03% | 1.29% |
| 建設 | 10 | 2.48% | 10.74% | -2.74% | その他製品 | 6 | 3.88% | 6.43% | 1.80% |
| 食料品 | 7 | 0.56% | 7.23% | -17.45% | 卸売業 | 13 | 4.23% | 10.54% | 1.69% |
| 繊維製品 | 5 | 2.96% | 5.55% | -0.94% | 小売業 | 17 | 5.59% | 11.61% | 0.49% |
| パルプ・紙 | 1 | 1.37% | - | - | 銀行 | 5 | 1.59% | 5.34% | 0.48% |
| 化学 | 11 | 5.92% | 15.44% | -0.26% | 証券 | 5 | 5.16% | 9.76% | 2.31% |
| 医薬品 | 4 | 9.54% | 20.24% | 2.02% | 保険 | 2 | 1.28% | 1.52% | 1.03% |
| 石油・石炭 | 0 | - | - | - | その他金融 | 2 | -4.53% | 1.33% | -10.40% |
| ゴム製品 | 5 | 5.92% | 8.62% | 2.37% | 陸運・空運 | 5 | 4.72% | 14.24% | 0.92% |
| ガラス・土石製品 | 3 | 5.85% | 9.71% | -0.45% | 倉庫・運輸 | 4 | 3.84% | 5.32% | 1.83% |
| 鉄鋼 | 5 | 9.15% | 15.67% | 2.72% | 不動産 | 3 | 10.61% | 16.71% | 7.04% |
| 非鉄金属 | 5 | 6.15% | 9.27% | 3.76% | 情報・通信 | 14 | 11.49% | 31.53% | -1.77% |
| 金属製品 | 5 | 2.33% | 7.02% | -1.28% | 電気・ガス | 4 | 2.24% | 2.91% | 1.10% |
| 機械 | 12 | 6.57% | 12.62% | -1.20% | サービス | 10 | 8.01% | 30.35% | 1.20% |
| 電気機器 | 16 | 6.18% | 20.02% | -2.79% | 総計 | 194 | 5.55% | 31.53% | -17.45% |

図表 3-1 はサンプル企業の業種別企業数と 2007 年における当該企業単独の総資産経常利益率（以下、ROA）である。回答企業数は小売業、情報・通信、卸売業、機械、化学、建設の順で多い。また、ROA 平均は、情報・通信、不動産、医薬品、鉄鋼、サービスの順で高くなっており、ROA 最大値は 31.53%、最小値は -17.45% となっている。

以上のデータをもとに、本稿では次の分析を行う。第 1 に、サンプル企業を 4 つの組織文化クラスタに分類した、第 2 に、その組織文化クラスタによって企業業績に差があるのかを多重分析を用いて分析した。第 3 に、経営理念の相違が企業業績に差があるのかを多重分析を用いて分析した。

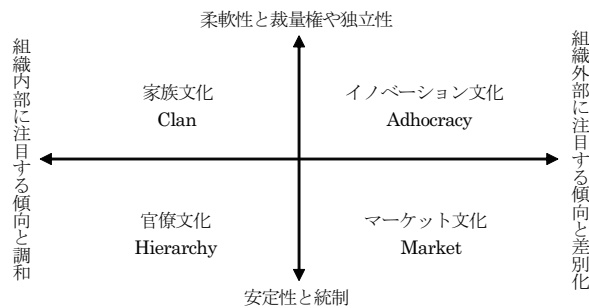
3. 2. 組織文化クラスタの分類とその特徴

本分析では、まず組織文化によってサンプル企業をクラスタに分類する作業を行った、組織文化を測定するために、Cameron and Quinn [2006] による OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument: 組織文化評価手法) を利用した。この調査手法は競合価値観フレームワーク (Competing Value Framework) を基礎としており、4 つの組織文化タイプの組み合わせによって 1 つの組織文化を評価しようという考え方である。

このフレームワークでは、組織文化タイプを 2 つの軸から分け、4 つの象限に対応させている。

縦軸は「柔軟性と裁量性や独立性」と「安定性と統制」に分けられる。すなわち、前者は製品ミックスや組織の形態が常に変化するような組織文化を持つ企業を指し、後者は安定志向、予測可能、手続きを重視するような企業を指している。横軸は、「組織内部」に注目するか、「組織外部」に注目するかで区分され、組織内部重視であれば統合や団結を重視し、組織外部重視であれば差別化や競争を重視するような組織文化を持つ企業を想定している。以上の 2 軸から作られる 4 つの象限は、縦軸と横軸の方向の組み合わせでそれぞれの組織文化タイプを表す名称が付けられている⁶⁾。

図表 3-2 競合価値観フレームワーク



出典：Cameron and Quinn [2006] 訳書 p.53

まず、組織外部に注目し、かつ柔軟性や裁量性をもつ文化が「イノベーション文化 (Adhocracy)」である。この文化タイプには、不確実性が高い環境において、適応性、柔軟性、創造性を促進する文化を持つような企業群が当てはまる。経営上の前提として、革新的で先駆的なイニシアティブが成功へと導く、組織の主な活動は新商品やサービスを開発し未来に備える、マネジメントの主な業務は先端分野での起業家精神や想像力を養い組織の活動を活性化するという点にある (Cameron and Quinn [2006] 訳書 p.63)。

次に、組織内部に注目し、かつ柔軟性や裁量性をもつ文化が「家族文化 (Clan)」である。この文化タイプは、チームワークと社員の能力開発を通して組織環境が管理され、社員全員が同じ価値観、信念、目標を共有するような企業をイメージしている。共通の価値観や組織内の団結、社員の参加により「われわれ」という一体感が浸透しており、いわば Ouchi [1981] が想定した典型的な日本企業の姿であると言える。

第 3 に、組織内部に注目し、安定性と統制を重視する「官僚文化 (Hierarchy)⁷⁾」は、形式化され、

6) 図表 3-2 に示された 4 つの組織文化タイプの名称は Cameron and Quinn [2006] の訳書からそのまま引用している。なお、同一のアンケート調査を用いた澤邊・飛田 [2009] でも OCAI モデルを用いて組織文化クラスターを区分しているが、クラスターに付けている名称が異なる。ただし、意味合いは同じである。

7) 一般的に官僚制組織を表すのは bureaucracy であるが、本稿では Cameron and Quinn [2006] の訳書に従った用語を用いている。そのため、本稿でも hierarchy の訳語として官僚文化を使用する。

構造化された職場であり、明確な規則や方針が組織を結束させるという文化が根付いている企業をイメージしている。こうした企業では、問題なくスムーズに仕事が進められるように組織を維持することが重要であり、安定を続け、予測された通りに製品やサービスを作り出すことを重視すると考えられる（Cameron and Quinn [2006] 訳書 p.55-56）。

最後に、組織外部に注目し、安定性と統制を重視する「マーケット文化（Market）」は競争上の優位性を作り出すために、他の組織との取引を実施することを重要視する企業をイメージしている。この文化タイプは、高い収益性や挑戦的な目標の達成を目的とし、競争優位と生産性を重視し、常に組織外部者との相対的な位置づけや関係を明確化し、かつ組織内部の管理に重点を置いている（Cameron and Quinn [2006] 訳書 p.58）。

なお、本稿では組織文化タイプを確定させるために、アンケート調査において4つの質問項目を設け、それぞれの質問項目に4つの組織文化に対応するような回答をあらかじめ用意した。そして、その回答へ当てはまりが大きければ大きいほど高い得点を付けるようにし、合計で100点になるようにした。つまり、質問が示唆している組織文化への適合度に応じたウエイト付けがなされるようにし、組織文化タイプを定量的に測定できるようにしている⁸⁾。

そのデータに基づき、本稿ではサンプル企業194社を4つの組織文化クラスタに区分した。クラスタ分析には非階層的クラスタ分析を用いた。図表3-3はその結果である。

図表 3-3 組織文化タイプの非階層的クラスタ分析によるクラスタ中心

| | イノベーション | 家族 | 官僚 | マーケット |
|-----|---------|--------|--------|--------|
| A | 119.59 | 166.65 | 109.69 | 86.25 |
| B | 159.62 | 83.82 | 67.31 | 98.64 |
| C | 64.72 | 79.88 | 149.39 | 90.91 |
| D | 56.07 | 69.65 | 73.61 | 123.58 |
| 企業数 | 29 | 34 | 51 | 80 |

これによると、マーケット文化が80社と最も多く、ついで官僚文化(51社)。家族文化(34社)、イノベーション文化(29社)の順になっている。つまり、本稿におけるサンプルでは、日本企業を特徴付ける組織文化として、マーケット文化や官僚文化を持つ企業群が多く存在していることが明らかになった。

次に、それぞれの組織文化にはどのような業種の企業が多く属しているのか、また企業規模や社歴に差が見られるのかを分析した。

図表3-4(次頁参照)は、業種区分と組織文化クラスタの関係を整理したものである。これによると、いくつかの業種において組織文化に特徴があることがわかる。

8) 詳しい調査手法については、Cameron and Quinn [2006] を参照のこと。

図表 3-4 業種区分と組織文化クラスタの関係 (単位: 社)

| | 合計 | イノベーション | 家族 | 官僚 | マーケット | | 合計 | イノベーション | 家族 | 官僚 | マーケット |
|----------|----|---------|----|----|-------|-------|-----|---------|----|----|-------|
| 水産・農林 | 0 | | | | | 輸送用機器 | 11 | | | 7 | 4 |
| 鉱業 | 0 | | | | | 精密機器 | 4 | 2 | | 1 | 1 |
| 建設 | 10 | | 3 | 2 | 5 | その他製品 | 6 | | 2 | 2 | 2 |
| 食料品 | 7 | 1 | 1 | 1 | 4 | 卸売業 | 13 | 1 | 2 | 3 | 7 |
| 繊維製品 | 5 | | 1 | 2 | 2 | 小売業 | 17 | 2 | 2 | 1 | 12 |
| パルプ・紙 | 1 | | | | | 銀行 | 5 | | 1 | 1 | 3 |
| 化学 | 11 | 3 | 3 | 2 | 3 | 証券 | 5 | 1 | 2 | | 2 |
| 医薬品 | 4 | 1 | 2 | 1 | | 保険 | 2 | | | 1 | 1 |
| 石油・石炭 | 0 | | | | | その他金融 | 2 | | | | 2 |
| ゴム製品 | 5 | 1 | | 2 | 2 | 陸運・空運 | 5 | 1 | 3 | 1 | |
| ガラス・土石製品 | 3 | | 1 | | 2 | 倉庫・運輸 | 4 | | | | 4 |
| 鉄鋼 | 5 | 1 | | 2 | 2 | 不動産 | 3 | 1 | 1 | | 1 |
| 非鉄金属 | 5 | 2 | 1 | 1 | 1 | 情報・通信 | 14 | 2 | 1 | 1 | 10 |
| 金属製品 | 5 | 1 | | 2 | 2 | 電気・ガス | 4 | | | 3 | 1 |
| 機械 | 12 | 3 | 1 | 4 | 4 | サービス | 10 | 3 | 2 | 4 | 1 |
| 電気機器 | 16 | 3 | 5 | 3 | 5 | 総計 | 194 | 29 | 34 | 51 | 80 |

例えば、小売業は 17 社のうち 12 社、情報・通信では 14 社のうち 10 社がマーケット文化である。これらの業種に所属する企業群は、いわゆる B to C、つまり個人消費者を対象とする企業が多く、極めて競争的な市場環境に置かれている。こうした産業特性が組織文化に何らかの形で影響し、このような区分になったとも考えられる。製造業に焦点を当ててみると、輸送用機器では 11 社のうち 7 社が官僚文化であり、残る 4 社もマーケット文化に区分されている。一般的に、輸送用機器産業の企業では業種全体としてメーカーと下請け間の垂直的統合が進み、強固な系列が築かれている。こうしたことから、同業種の企業は安定と統制を重視する組織文化をもつ官僚文化とマーケット文化に区分されていると考えられる。一方で、化学や機械、電気機器といった企業群ではそれぞれの組織文化クラスタに分かれている。こうした業種では業

図表 3-5 組織文化クラスタと企業規模・社歴の関係 (単位: 財務数値は百万円, 社歴は年)

| 企業数 | | 全サンプル | イノベーション | 家族 | 官僚 | マーケット |
|----------|-----|------------|-----------|-----------|------------|------------|
| 企業数 | | 194 | 29 | 34 | 51 | 80 |
| 資産合計 | 平均 | 708,125 | 342,822 | 290,511 | 968,269 | 852,191 |
| | 最大値 | 20,404,960 | 4,076,072 | 1,816,096 | 12,924,020 | 20,404,960 |
| | 最小値 | 3,967 | 3,967 | 4,386 | 8,836 | 11,263 |
| 売上高・営業収益 | 平均 | 367,470 | 244,456 | 130,281 | 603,781 | 362,220 |
| | 最大値 | 11,571,830 | 2,598,724 | 531,557 | 11,571,830 | 4,013,101 |
| | 最小値 | 1,113 | 1,113 | 4,394 | 1,621 | 2,704 |
| 経常利益 | 平均 | 29,771 | 32,503 | 11,489 | 54,362 | 20,873 |
| | 最大値 | 1,555,193 | 654,167 | 73,729 | 1,555,193 | 331,662 |
| | 最小値 | -165,726 | -12,269 | -5,842 | -1,149 | -165,726 |
| 創立からの年数 | 平均 | 60.56 | 51.93 | 64.40 | 65.78 | 58.69 |
| | 最大値 | 132 | 99 | 122 | 113 | 132 |
| | 最小値 | 7 | 7 | 9 | 21 | 7 |

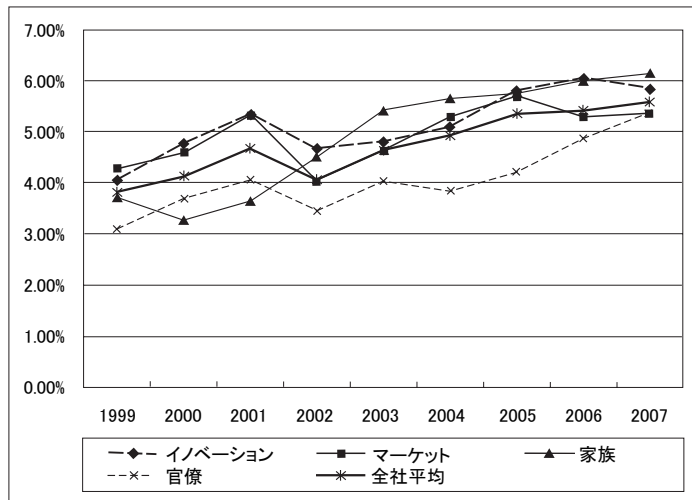
種に特定の組織文化が見られるのではなく、企業ごとに組織文化が異なることを示唆している。

次に、図表 3-5 は組織文化クラスタと企業規模、社歴の関係を表したものである。ここでは企業規模を表す財務指標として、2007年の資産合計、売上高、経常利益を取り上げている。また、社歴が組織文化に何らかの影響を及ぼすと考えられるため、創立からの年数を調査した。これによると、4つの組織文化クラスタのうち、企業規模が最も大きいのは官僚文化であり、以下マーケット文化、イノベーション文化、家族文化の順である。他方、社歴（創立からの年数）は、官僚文化が最も長く、家族文化、マーケット文化、イノベーション文化の順である。すなわち、歴史が長く、企業規模も大きいのは官僚文化である。また、企業規模は大きくないが、社歴が長いのは家族文化である。このことから、社歴が長く、事業が伸長した結果として規模が大きくなった企業は官僚文化になる一方で、社歴が長くても、規模を拡大せずに連綿と事業を営んできた企業が家族文化を有する企業群であると言えるのかもしれない。

3.3. 組織文化クラスタによる企業業績の相違

次に、組織文化によって企業業績に差があるかを分析することとする。なお、以下の分析では1999年から2007年の総資産経常利益率（ROA）を用いて分析している。それは、この期間がいわゆる会計ビッグバンと呼ばれる度重なる会計制度の変更の影響が小さく、データの比較可能性が担保できること、2008年秋に発生した金融危機の影響を受けない期間だからである。

図表 3-6 組織文化クラスタごとの ROA の推移



図表 3-6 は1999年から2007年のROAの推移である。2002年に若干業績が低下しているが、1999年から2007年までは業績が右肩上がりに良くなっていることが分かる。これをクラスタごとの平均値で見ると、いくつか特徴的なことが明らかになる。まず、官僚文化はこの期間

において他の組織文化クラスタよりも業績が低迷していることである。次に、2000年、2001年に最も業績が低かった家族文化であるが、2002年以降業績が回復し、2003年以降は4つの組織文化クラスタの中で上位の業績を上げている。マーケット文化、イノベーション文化は、一貫して前者平均よりも高い業績で推移しているが、マーケット文化はイノベーション文化よりも業績の振幅が大きいと言える。

以上の結果に基づき、それぞれの組織文化クラスタによって統計的に有意な差があるか否かを検証するために、多重比較による分析を行った。

図表 3-7 組織文化クラスタごとの業績と業績の差の検定結果

組織文化クラスタによる ROA 平均値

| | 平均値 | 度数 | 標準偏差 | 最小値 | 最大値 |
|---------|-------|------|--------|------|-----|
| マーケット | .0493 | 696 | .05011 | -.28 | .33 |
| 家族 | .0490 | 303 | .07178 | -.42 | .41 |
| 官僚 | .0405 | 459 | .04056 | -.06 | .21 |
| イノベーション | .0517 | 246 | .04080 | -.07 | .16 |
| 合計 | .0472 | 1704 | .05136 | -.42 | .41 |

多重比較 (組織文化クラスタによる ROA 平均値の差: *は 5% 有意)

| (I) 組織文化クラスタ | (J) 組織文化クラスタ | 平均値の差 (I-J) | 有意確率 |
|--------------|--------------|-------------|-------|
| マーケット | 家族 | .00035 | 1.000 |
| | 官僚 | .00877 * | .027 |
| | イノベーション | -.00237 | 1.000 |
| 家族 | マーケット | -.00035 | 1.000 |
| | 官僚 | .00843 | .158 |
| | イノベーション | -.00271 | 1.000 |
| 官僚 | マーケット | -.00877 * | .027 |
| | 家族 | -.00843 | .158 |
| | イノベーション | -.01114 * | .036 |
| イノベーション | マーケット | .00237 | 1.000 |
| | 家族 | .00271 | 1.000 |
| | 官僚 | .01114 * | .036 |

※検定 F 値 3.726, 有意確率 0.011

各文化クラスタ間の平均値の差は図表 3-7 の通りである。なお、F 値、有意確率は統計的に有意であり、それぞれのクラスタ間には有意な差があると言える。そこで多重比較によりどの組織文化クラスタに差があるかを検証したところ、マーケット文化と官僚文化 (0.88%)、イノベーション文化と官僚文化 (1.11%) の各クラスタ間で統計的に有意な差があることが明らかになった。

すなわち、1999年から2007年における ROA で分析すると、官僚文化を有する企業はマーケット文化、イノベーション文化よりも低業績であったことが言える。ただし、図表 3-5 でも見たように、官僚文化は社歴が古く、資産規模も大きいことから、こうしたことが影響を及ぼしているかもしれない。

3.4. 経営理念と企業業績の関係

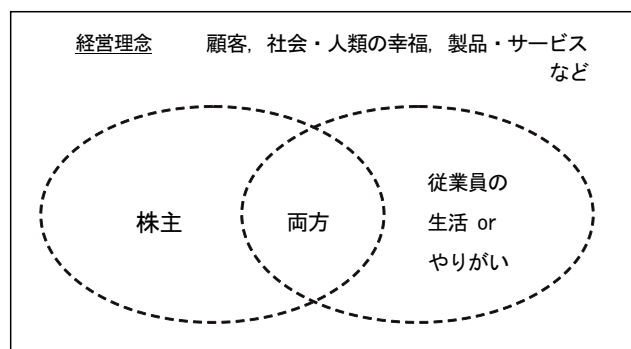
次に、企業が掲げている経営理念によって、企業業績に差があるか否かを検証することにする。

先に見たように、過去の経営理念と企業業績との関係に関する先行研究では、経営理念の有無でサンプルを区分し、その差を検証するというアプローチが取られてきた。

また、「誰のために経営されているか」という問いに対して、広田・山野井〔2008〕は日米の上場会社をサンプルとして、経営理念に株主、従業員、顧客、取引先、地域社会といった代表的なステークホルダーが含まれているか、否かをもとに区分して分析している。ここでは、株主価値最大化だけを是としているのではなく、さまざまなステークホルダーの利益と満足を目指して経営されているという結果が導かれている。

これに対して、本稿では経営理念の内容に応じて業績に差が生まれるか否かを検証することにする。本分析の元データである澤邊・澤邊ゼミナール〔2008〕によると、アンケート回答企業の99%が明文化された経営理念を有すると回答している。よって、本稿では先行研究に見られるような経営理念の有無が業績に差を生じさせるかを検証するのではなく、いかなる経営理念を有するかによって業績に差が生じるかを検証する。なお、澤邊・澤邊ゼミナール〔2008〕における経営理念の内容に関する調査では、回答者があらかじめ与えられている経営理念の内容を複数個選択するように設計されている。その結果は、「顧客のため」、「社会・人類の幸福」、「製品・サービスの品質の追求」といった回答が上位に来ている⁹⁾。以上から、経営理念から「会社は株主のものか」、または「会社は従業員のものか」という二者択一的な企業観を読み取るのは本来難しいと思われる。そうした中で、本稿ではサンプル企業を図表3-8のように区分した。

図表 3-8 分析サンプルの経営理念区分



繰り返しになるが、本稿のサンプル企業は回答に際して経営理念の内容を複数の項目から選

9) 調査結果については澤邊・澤邊ゼミナール〔2008〕を参照されたい。

扱し、「株主重視」や「従業員重視」を明確に区分できるようにはなっていない。そこで、本稿では回答項目のうち、「株主」、「従業員の生活」、「従業員のやりがい」を抽出し、次のような区分の方法を行った。例えば、経営理念に「株主」について言及しており、「従業員の生活」または「従業員のやりがい」について言及していない企業を「株主重視」とした。その逆で「従業員の生活」または「従業員のやりがい」について言及しており、「株主」について言及していない企業を「従業員重視」とした。サンプル企業の中には、株主、従業員の双方について言及している企業群があり、これらは「両方」とした。なお、分析に際しては「従業員の生活」と「従業員のやりがい」は統合せず、別個の分析を行った。サンプル企業で「株主重視」、あるいは「従業員重視」に区分されている企業の中にも「顧客」や「社会・人類の幸福」といった内容について経営理念で言及されているものも存在している。「株主重視」、「従業員重視」という区分は、アンケートから得られる回答を元にしており、あくまでも便宜上の区分である。また、業績はこれまでの分析と同様、1999年から2007年の総資産経常利益率（ROA）を用いて分析する¹⁰⁾。

3.4.1. 株主重視か、従業員の生活重視か

まず、サンプルを経営理念に「株主」、「従業員の生活」、「両方」に回答している企業、あるいは両方回答してない企業（「なし」）の4つに分類した。

各理念区分間の平均値の差は図表 3-9 の通りである。なお、F 値、有意確率は統計的に有意であり、それぞれのグループ間には有意な差があると言える。平均値は「両方」について経営理念で言及されている企業群が最も高かった。次に、経営理念によって差があるかを検証したところ、株主のみとなし（1.84%）、株主のみと従業員の生活（1.47%）、株主のみと両方（1.95%）の各区分間で統計的に有意な差があることが明らかになった。すなわち、1999年から2007年の期間において、株主や従業員の生活について経営理念に言及されている企業群について業績を比較したところ、株主のみに言及されている企業群がその他の企業群と比べて1.5%から2%業績が低いことが明らかになった。

3.4.2. 株主重視か、従業員のやりがい重視か

次に、「従業員重視」のサンプルを従業員のやりがい重視に置き換えた場合の分析結果を見ていくことにする。

各理念区分間の平均値の差は上記の通りである。なお、F 値、有意確率は統計的に有意であり、

10) なお、本稿では組織文化と経営理念を組み合わせた多重分析も実施したが、サンプル数が十分に確保できなかったため、分析結果は割愛している。

図表 3-9 経営理念タイプ（株主重視か、従業員の生活重視か）の業績と業績の差の検定

経営理念区分による ROA 平均値

| | 平均値 | 度数 | 標準偏差 | 最小値 | 最大値 |
|--------|-------|------|--------|------|-----|
| なし | .0497 | 856 | .05768 | -.42 | .41 |
| 株主 | .0314 | 198 | .05074 | -.28 | .18 |
| 従業員の生活 | .0460 | 281 | .03230 | -.03 | .16 |
| 両方 | .0508 | 369 | .04626 | -.10 | .20 |
| 合計 | .0472 | 1704 | .05136 | -.42 | .41 |

多重比較（経営理念区分による ROA 平均値の差：*は 5% 有意）

| (I) 経営理念 | (J) 経営理念 | 平均値の差 (I-J) | 有意確率 |
|----------|----------|-------------|-------|
| なし | 株主 | .01839 * | .000 |
| | 従業員の生活 | .00371 | 1.000 |
| | 両方 | -.00107 | 1.000 |
| 株主 | なし | -.01839 * | .000 |
| | 従業員の生活 | -.01468 * | .012 |
| | 両方 | -.01947 * | .000 |
| 従業員の生活 | なし | -.00371 | 1.000 |
| | 株主 | .01468 * | .012 |
| | 両方 | -.00479 | 1.000 |
| 両方 | なし | .00107 | 1.000 |
| | 株主 | .01947 * | .000 |
| | 従業員の生活 | .00479 | 1.000 |

※検定 F 値 7.735, 有意確率 0.000

図表 3-10 経営理念タイプ（株主重視か、従業員のやりがい重視か）の業績と業績の差の検定

経営理念区分による ROA 平均値

| | 平均値 | 度数 | 標準偏差 | 最小値 | 最大値 |
|----------|-------|------|--------|------|-----|
| なし | .0480 | 841 | .04558 | -.17 | .33 |
| 株主 | .0349 | 193 | .04096 | -.10 | .18 |
| 従業員のやりがい | .0511 | 296 | .06871 | -.42 | .41 |
| 両方 | .0487 | 374 | .05170 | -.28 | .20 |
| 合計 | .0472 | 1704 | .05136 | -.42 | .41 |

多重比較（経営理念区分による ROA 平均値の差：*は 5% 有意）

| (I) 経営理念 | (J) 経営理念 | 平均値の差 (I-J) | 有意確率 |
|----------|----------|-------------|-------|
| なし | 株主のみ | .01312 * | .008 |
| | 従業員のやりがい | .00371 | 1.000 |
| | 両方あり | -.00071 | 1.000 |
| 株主 | なし | -.01312 * | .008 |
| | 従業員のやりがい | -.01622 * | .004 |
| | 両方あり | -.01383 * | .014 |
| 従業員のやりがい | なし | .00310 | 1.000 |
| | 株主 | .01622 * | .004 |
| | 両方あり | .00240 | 1.000 |
| 両方 | なし | .00071 | 1.000 |
| | 株主 | .01383 * | .014 |
| | 従業員のやりがい | -.00240 | 1.000 |

※検定 F 値 4.473, 有意確率 0.004

それぞれのグループ間には有意な差があると言える。平均値は従業員のやりがいについてのみ経営理念で言及されている企業群が最も高かった。次に、経営理念によって差があるかを検証したところ、株主のみとなし (1.31%)、株主のみと従業員のやりがい (1.62%)、株主のみと両方 (1.38%) の各区分間で統計的に有意な差があることが明らかになった。すなわち、1999 年から 2007 年の期間において、株主や従業員の生活について経営理念に言及されている企業群について業績を比較したところ、株主のみに言及されている企業群がその他の企業群と比べて 1.3% から 1.6% 程度業績が低いことが明らかになった。

4. お わ り に

以上のように、本稿では組織文化や経営理念と企業業績との関係について分析を行ってきた。

まず、OCAI を用いて組織文化を区分したところ、マーケット文化に属する企業群が最も多かった。特に小売業や情報・通信業、卸売業などの消費者へのアクセス頻度が高い企業群が多かった。また、サンプル数としては官僚文化も多く、こうした企業群は輸送用機器や機械、倉庫・運輸などの業種が主で、社歴が古く、総資産などの企業規模も大きい。このように組織文化と業種、企業規模には何らかの関係があると見られる。さらに、組織文化と企業業績の関係进行分析するために、多重比較によって平均値の差の検定を行った。これによると、官僚文化の企業群がマーケット文化やイノベーション文化の企業群よりも業績が低いことが明らかになった。

次に、「株主」、「従業員」、「両方」、「なし」とサンプル企業を経営理念の内容によって 4 つに区分したところ、いずれも「株主」の企業群が他の企業群よりも業績が低いことが明らかになった。

近年、コーポレート・ガバナンス論に多く見られるように、日本企業は株主重視か、それとも従業員重視かという、あたかも双方の概念が相対するものであるかのように議論がなされてきた。しかも、この数年は株主をこれまで以上に重視すべきであるとの見解も多く示され、「株主価値経営」、「企業価値経営」という言葉がひとり歩きする感が見られた。しかし、本稿の分析結果のみならず、広田・山野井〔2008〕や各種アンケート調査では、日本企業が多様なステークホルダーを重視し、経営者もそのような意識であることが示されている。すなわち、従業員を含む多様なステークホルダーを重視することが良好な業績をもたらす可能性があり、「株主重視」と良好な企業業績が必ずしも結びつかないことを示唆している。一方で、「従業員重視」であれば高業績であるということも言えない。このことは、株主か、従業員かという二項対立的なモデルで日本企業を分析することへの疑問を呈しているように思われる。言うまでもなく、本稿の分析だけでは不十分であり、今後の研究課題としたい。

最後に、本分析の課題を以下に挙げておく。

第 1 に、組織文化の区分はクラスタ分析によって行っているため、サンプル数の増減によつ

て組織文化区分が変化する可能性がある。また、1999年から2007年と長期の業績を比較しているため、その間に組織文化が経時的に変化する可能性も否定できない。組織文化の検証方法を吟味すると共に、時と共に変化するであろう組織文化を継続的に調査する必要がある。

第2に、経営理念の区分方法である。本稿ではアンケート調査から取り得る方法で分類を行った。以後の調査では経営理念の区分方法についても吟味し、調査を行う必要がある。

第3に、組織文化や経営理念と企業業績の間には無数の媒介変数が存在しうるが、本稿では、これらの関係を直接的に分析することを主眼としたため、媒介変数の存在を考慮せずに分析した。今後は業種特性、垂直型か、水平型かといった組織構造、業界内の取引慣行や市場環境などといった要素を踏まえた調査を実施することにしたい。

さらに、これらの課題に取り組む中で、経営理念や組織文化が経営者の経営的意思決定や従業員の業務的意思決定にどう影響を及ぼしているのか、企業業績にどう影響を及ぼしているのか、これら进行分析していく中で日本企業がいかなる特徴を持ち合わせているのかを明らかにしていきたい。そして、1990年代以降の劇的な経済環境の変化の中でいかに日本的経営が変容してきたのか否か、さらには日本的な企業観と欧米的な企業観が融合した「ハイブリッド型日本的経営」と呼ばれるものが存在しうるのかを明らかにできればと考える。

<参考文献>

- ・ Abeggren, C. J. [1958] *The Japanese Factory. Aspects of its Social Organization*, The Free Press (訳書: 山岡洋一訳 [2004] 『日本の経営<新訳版>』 日本経済新聞社)
- ・ Abeggren, C. J. [2004] *21st Century Japanese Management -New Systems, Lasting Values-* (訳書: 山岡洋一訳 『新・日本の経営』 日本経済新聞社)
- ・ Ahmadjian, C. and Robbins, G. [2005] "A Clash of Capitalisms: Foreign Shareholders and Corporate Restructuring in 1990s Japan," *American Sociological Review* Vol.70 (3): 451-471
- ・ Aoki, M. and H. Patrick (ed.) [1994] *The Japanese Main Bank System: Its Relevance for Developing and Transforming Economies*, Oxford University Press (訳書: 白鳥正喜監訳 [1996] 『日本のメインバンク・システム』 東洋経済新報社)
- ・ 青木昌彦 [2001] 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版
- ・ Bart, C. K. [1997] "Industrial Firms and the Power of Mission," *Industrial Marketing Management* Vol.26: 371-383
- ・ Cameron, K. S. and R. E. Quinn [2006] *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass. (訳書: 中島豊監訳 [2009] 『組織文化を変える「競合価値観フレームワーク」技法』 ファーストプレス)
- ・ Collins, J.C. and J.I. Porras [1994] *Built To Last*, Curtis Brown Ltd. (訳書: 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 社)
- ・ David, F. R. [1989] "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning* Vol.22: 90-97
- ・ Denison, D. R. [1984] "Bringing Corporate Culture to The Bottom Line," *Organizational Dynamics* Vol.13: 5-22
- ・ Deshpande, R., J. Farley and F. E. Webster, Jr. "Corporate Culture, Customer Orientation, and

- Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis,” *Journal of Marketing* Vol.57: 23-27
- Gordon, G. G. [1985]” The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance,” in R. H. Kilmann et al.(ed.) *Gaining Control of The Corporate Culture*, Jossey-Bass.
 - 広田真一・山野井順一 [2008]「株式会社は誰のために? 日米上場会社の経営理念から」(宮島英昭編 [2008]『企業統治分析のフロンティア』日本評論社: 第 3 章)
 - 伊丹敬之 [1993]「株式会社と従業員「主権」」(伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重 [1993]『リーディングス 日本の企業システム』第 1 巻: 第 7 章, 190-210)
 - Jacoby, S. [2005] *Embedded Corporation*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部 -日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社)
 - 橘川武郎 [2007]「経済成長と日本型企業経営」(宮本又郎・阿部武司・宇田川 勝・沢井 実・橘川武郎 [2007]『日本経営史 [新版]』有斐閣: 第 5 章)
 - 北居 明 [2004]「80 年代における「強い文化」論をめぐる諸議論について」『大阪府立大学 経済研究』第 50 巻 1 号: 287-306
 - 北居 明 [2005]「組織文化と経営成果の関係 -定量的研究の展開-」『大阪府立大学 経済研究』第 50 巻 2・3・4 号: 141-164
 - 北居 明・松田良子 [2004]「日本企業における理念浸透活動とその効果」(加護野忠男・坂下明宣・井上達彦編『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房: 第 4 章)
 - Klemm, M., S. Sanderson, and G. Luffman [1991]” Mission Statement: Selling Corporate Values to Employees,” *Long Range Planning* Vol.24: 73-78
 - Kotter, J. P. and J. L. Heskett [1992] *Corporate Culture and Performance*, The Free Press. (訳書: 梅津祐良 [1994]『企業文化が高業績を生む競争を勝ち抜く先見のリーダーシップ』ダイヤモンド社)
 - 久保克行・広田真一・宮島英昭 [2005]「日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念の役割」『季刊 企業と法創造』1 (4): 113-124
 - Lazonik, W. [2007]「所有と経営: 戦後 -三つ組の制度と日本の発展-」(工藤 章・橘川武郎・グレン・D. フック [2007]『現代日本企業 企業体制 (上) 内部構造と組織間関係』有斐閣: 第 2 章)
 - 松尾 睦 [1998]「営業組織における文化的特性と業績 -競争と強調のマネジメント-」『流通研究』1 (1): 51-65
 - 日本能率協会 [2009]『「第 12 回 新任役員の素顔に関する調査」報告』
 - 日本生産性本部 [2009]『アンケート調査「JPC マネジメント・イシュー」調査結果の概要について』
 - Ouchi, W. G. [1981] *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley. (訳書: 徳山二郎監訳 [1981]『セオリー Z』CBS ソニー出版)
 - Pascale, R. T. and A. G. Athos [1981] *The Art of Japanese Management*, Simon & Schuster (訳書: 深田祐介訳 [1982]『ジャパニーズ・マネジメント』講談社)
 - Peters, T. J. and R. H. Waterman [1982] *In Search Of Excellence*, Harpers & Row, Publishers (訳書: 大前研一訳 [2003]『エクセレント・カンパニー』英治出版)
 - 佐藤郁哉・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
 - 澤邊紀生・澤邊ゼミナール [2008]「日本企業のマネジメント・コントロール実態調査」『メルコ管理会計研究』1: 81-93.
 - 澤邊紀生・飛田 努 [2009]「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割 -管理会計と企業業績に関する実証分析-」『メルコ管理会計研究』2: 53-67
 - Sorensen, J. B. [2002]” The Strength of Corporate Culture and The Reliability of Performance,” *Administrative Science Quarterly* Vol47: 70-91