

中小企業の組織タイプ分析実施結果に関する検証

藤田 泰一*

Verification of the Organization Type Analysis Result of Small and Medium Enterprises

Taiichi FUJITA*

抄 録

1. 組織活性化を評価する方法としては過去従業員モラールサーベイのほか、経営戦略的視点、財務分析的視点など様々な実績報告がされている。本稿においては羽石寛寿ほか（1995）が発表した「組織タイプ分析」を使用して実証研究を行った結果を分析し、実践的活用の可否及び組織活性化と企業業績との関連性について同時に検証した。
2. 実証研究は中小企業17社を対象に従業員アンケート方式で実施し、組織タイプを「組織風土」と「個人属性」の2つのアプローチから展開した。組織風土アプローチは、タイプA「伝統自由組織活発型」・タイプB「伝統強制組織活発型」・タイプC「伝統自由組織不活発型」・タイプD「伝統強制組織不活発型」に4分類、個人属性アプローチはタイプA「成長志向努力型」・「無目的努力型」・「タイプC成長志向楽観型」・タイプD「無目的楽観型」に同じく4分類した。
3. 調査結果において、組織風土は13社がタイプAに属し、個人属性に関しても15社が同様にタイプAで、本研究における組織活性化に近いとされるタイプに入った。また同じタイプAにおいても企業間の差が認められ、この内容を検証することで組織活性化に向けた実践的な活用の方向性が示唆された。しかしもう一つの目的である組織活性化と企業業績との関連性については今回の調査においては見られず、いわゆる組織活性化が企業業績に繋がるかどうかとの仮説に関して一石を投じることとなった。
4. 今後は今回使用した組織タイプ分析の質問項目に新たなカテゴリー内容等の追加を検討して精度を高めるとともに、さらに組織活性化と企業業績との関連性も追求し、より実践的に活用できる方向を目指していく方針である。

キーワード：組織評価・組織タイプ・中小企業・組織活性化・組織風土・個人属性・DO（伝統的）因子・PDF（組織環境マネジメント）因子・自己教育・自己統制・企業収益・企業業績

* 筑波学院大学経営情報学部、Tsukuba Gakuin University

1. はじめに
2. 組織タイプ分析の使用理由と内容
3. 組織タイプ分析実施の目的と方法、調査結果
4. 調査結果の検証と今後の方針

1. はじめに

組織の評価や分析については、いわゆるオーソドックスな従業員モラルサーベイからはじまって経営戦略、組織管理、財務、他社との比較分析など、さまざまな視点からの評価・分析手法が既に実践的に使用されている。

筆者は、2009年「中小企業における組織評価と組織タイプ分類についての一考察」¹⁾において、実践的評価が高い①高橋伸夫「組織活性化の測定と実際」、②野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣「組織現象の理論と測定」、③藤田誠「企業評価の組織論的研究」、④石川淳二「労務診断」、⑤James G March & Herbert A Simon「ORGANIZATIONS」、⑥マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング(株)「人事デューデリジェンスの実務」、⑦羽石寛寿・地代憲弘・外島裕・松田浩平・渡辺文夫「経営組織診断の理論と技法」の各内容に関する要点とその検証を試みた。

その中で羽石寛寿ほか「経営組織診断の理論と技法」が、特に「今日までの組織論の研究の成果と応用心理学からの人間研究の成果との文献研究による、組織革新技法の開発により、創造的経営の実現のための方法の確立をめざした。」²⁾として評価し、その実施手法をベースとしてケーススタディとすべく当時山梨県甲府市内に本社を置く中小企業2社と羽石ほか実施した4社との比較を試みた。

しかし、全体的にサンプル数が少なく、まだ検証に値する信頼できる内容とは言い難い

結果との結論に至った。

このため、その後サンプル数を増加するためにこれまで約10年間をかけて製造業を中心として、建設業、システム・道路メンテナンスサービス業などを対象としてサンプル数を17社に増加し、今回再度の検証を実施することとした。

また、今回の調査を使用して一般的に論述されているように組織が活性化すれば企業業績も向上するとの関連性についても考察することとした。

2. 組織タイプ分析の使用理由と内容

2. 1. 「経営組織診断の理論と技法」を使用した理由

今回使用した組織タイプ分析の方法は、前述のように羽石寛寿・地代憲弘・外島裕・松田浩平・渡辺文夫「経営組織診断の理論と技法」である。

同技法の基本的考え方は、「多元的測定及び知覚的測定－組織属性アプローチ」と「知覚的測定－個人属性アプローチ」である。

具体的には、多元的測定－組織属性アプローチは「組織風土は、『ある組織を記述した特質をあらわし、その特質は、(a) その組織を他の組織から区別する (b) 比較的継続する (c) その組織の人々に影響を与えるところのものである』。この立場は客観的測定を重視すると考えられている。たとえば、権限の水準の数、生産要員と管理的要因の比率、公的ルールの数など客観的な指標によって組織的な差を特徴づけられている。・・・また、知覚的測定－組織属性アプローチは、『組織風土はある組織を他の組織から区別するような、組織の内的環境についての比較的継続する特性である。それは、(a) 組織のメンバー、特にトップマネジメントの行動と政策から起こる (b) 組織のメンバーによって知覚される (c) 状況を解決するための基礎

として役に立つ (d) 行動を起こすときのプレッシャーの源としての役割を果たす』³⁾ととらえている。

さらに、知覚的測定－個人属性アプローチは、「組織風土について、『組織環境に関する個人の知覚の中にある。その風土知覚を形成する時の個人は、(a) 組織の中で起こる客観的出来事や組織の特性、あるいは (b) 知覚者の特性 (価値、欲求など) からもたらされるインプットを用いた情報処理者として行動する』⁴⁾と考察している。

また、各アプローチの仕方についての具体的な調査内容は図表2-1及び同2-3のとおりであるが、この設問については、環境心理学者モース (Moos, R. H) の集団の凝集性及び集団目標の達成に与える環境の圧力を想定して次の3つの次元を設定している。

「第1次元は、人間関係に関するものであり、環境が与える影響を集団の凝集性の強さからとらえるように考えられている。第2次元は、集団成員の個人的発達あるいは成長に関する次元であり、集団成員としての個人の成長あるいは発達をうながす社会的促進力を測定する。第3次元は、システムとしての集団の維持あるいは変化に関する次元である。この次元は、集団の成員が、それぞれの所属する集団の構造あるいは成員に対する規制などに関する情報をいかに受け止めているかを測定するものである。」⁵⁾としている。

これらの内容に関しては、筆者が考える「企業文化と企業進化との関連について」⁶⁾とかなり重複する面が多く見られることや、組織タイプという人間でいえば性格を表面化するような方法で企業側にとっても比較的受け入れやすい手法であることが今回の採用理由である。

2. 2. 「組織属性アプローチ」と「個人属性アプローチ」の具体的な内容

2. 2. 1. 「組織属性アプローチ」の具体的な内容

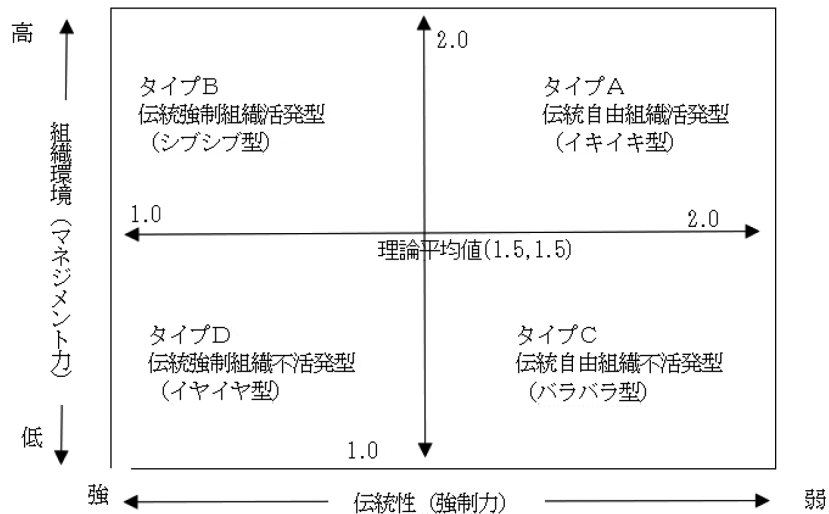
図表2-1及び図表2-2のように、基本的に伝統性 DO 因子 (X 軸) と組織環境 PDS 因子 (Y 軸) から構成されている。

DO 因子は「得点が低いほど伝統的で封建的ともいえる組織の体質を示し権威的な指導中心型の組織で、組織構成員の参加度の低い閉じた組織心理的特徴を現わしている。すなわちプレッシャーが強く、強制的・命令的で、不公平感が強く、閉鎖的で、無用な緊張感が強く、怒られながらイヤイヤ働いているような雰囲気である」⁷⁾。

PDS 因子 (第2因子) は組織環境因子とも言い、「得点が高いほど、物理的・心理的環境に恵まれ、活動に対する明確な計画性が示され、指導者の目が行き届き、組織構成員

図表2-1 ■組織属性アプローチの質問内容

因子	質問No.	質問内容
DO 因子第1因子 (X軸)	2	職場内で圧迫感を感じている
	4	職場は自由な方である
	7	変化よりこれまでのやり方を重視する
	8	ミーティングは堅苦しくて、重い
	9	言いたいことは率直に言える
	11	管理者は溶け込もうとしている
	12	習慣や仕事の方法は守らなければならないと考えている
	14	気軽に話せる雰囲気である
	19	職場は楽しい雰囲気である
	21	上司は部下を公平に扱っている
PDS 因子第2因子	1	社員は仕事に責任を持たされている
	3	規則や方針に従うことを徹底している
	5	すぐにやらないと何か言われる
	6	いつもチェックされている
	13	自ら進んで仕事をする社員は少ない
	15	必要な用具や設備は整っている
	16	協力的な雰囲気である
	17	職場ではその日にやる仕事が決まっている
	18	指導や注意は詳細な点まで及んでいる
19	ミーティング結果は仕事に活かされている	



出所：羽石寛寿・地代憲弘・外島裕・松田浩平・渡辺文夫「経営組織診断の理論と技法」1995年3月、同友館、p113を基に筆者が一部修正

- ◆タイプ A (伝統自由・組織活発型；イキイキ型)
Do 得点は高く、PDS 得点も高い組織である。全体的に、強制的な雰囲気は少なく、自立性に基づく実務遂行の機能がうまくいっている状況で、無用な圧迫感がなく、メンバーはやりがいを持って活発に行動できる組織である。
 - ◆タイプ B (伝統強制・組織活発型；シブシブ型)
Do 得点は低く、PDS 得点が高い組織である。マネジメントはしっかりと機能しているが、かなりトップダウンの色彩も強く、草創期や急成長期などにカリスマのリーダーに統率されている組織の型。長く続くとメンバーが疲労し、リーダーの専制になる危険性もはらんでいる。
 - ◆タイプ C (伝統自由・組織不活発型；バラバラ型)
Do 得点は高く、PDS 得点は低い組織である。集団としてまとまりがなく、目的意識も薄く、組織として機能していない可能性もある。あるいは、定型的な作業の繰り返しか、さもなくば、逆にかなり高度な専門家が、それぞれ独自に自立した仕事を行っているかである。
 - ◆タイプ D (伝統強制・組織不活発型；イヤイヤ型)
DO 得点は低く、PDS 得点も低い組織風土である。強制・命令・圧迫が強く、マネジメントが機能していない。否定的な根性論が支配的で、封建の色合いが濃く、計画もフォローもない状態。このようななかでは、メンバーのうちに上司の顔色をうかがうような行動様式が強くなってくる。
- (以上、出所：羽石寛寿・地代憲弘・外島裕・松田浩平・渡辺文夫「経営組織診断の理論と技法」1995年3月、同友館 pp110-113を基に筆者が一部修正等を加えて作成)

図表 2 - 2 ■組織風土因子の組み合わせと 4 つの類型

の参加度の高い開かれた、民主的な組織心理的特徴を示している。すなわち、よく管理の行き届いた組織であり、明確に役割分担がなされ、仕事の計画も立案され明確に示され、管理者は部下によく関与し、コミュニケーションも活発で、話し合いもなされ、働きやすい条件も設備されている。主体的にてきぱきと仕事がなされている雰囲気である。

マネジメントの Plan・Do・See がよくなされているといえる」⁸⁾と理論づけ、第1因子(1.5)、第2因子(1.5)の交点を「理論平均値として、4つのタイプに分類できる」⁹⁾している。

2. 2. 2. 「個人属性アプローチ」の内容

図表 2 - 3 及び図表 2 - 4 のように、基本的に「自己教育性・成長性因子 (X 軸)」と「自

己統制感因子（Y軸）」から成立している

「自己統制感についての質問項目は、『Ⅰ. 努力感』・『Ⅱ. 利那性』・『Ⅲ. 自己統制』・『Ⅳ. 運・好機志向』・『Ⅴ. 社会的力量性』の5つの因子から構成し、自己教育性の質問項目は『Ⅰ. 成長発展への志向』・『Ⅱ. 自己の対象化と統制』・『Ⅲ. 自信・プライド・安定性』の3つの因子から構成した¹⁰⁾。

図表 2-3 ■「個人属性アプローチ」の質問内容

因子	質問No.	質問内容	個人属性カテゴリー
自己統制感尺度 Y軸※	22	この世の中は努力が報われない	①努力観
	34	まじめな人が報いられない	
	24	やっかいな問題にあまり考えない	②利那性
	36	将来の成功よりも現在を楽しみ暮らす	
	29	指示されていないと怠けてしまう	③自己統制
	38	いい加減に行動してしまうことが多い	
	25	人生はチャンスや幸運などに影響されている	④運・好機思考
	31	人の不幸は運命によるものと考え	
	26	身に降りかかる問題に対して無力である	⑤社会的力量性
33	個人の力が生かされる余地はない		
自己教育性尺度 X軸	21	尊敬される人間になろうと努力している	①成長発展への志向
	27	能力を伸ばすよう努力することは無駄である	
	32	認められなくても努力する方である	
	37	ほんやりと何も考えずに過ごす	②自己の対象化と統制
	23	良くないところを自分で考え直す	
	28	気を取り直すのに時間がかかる	
	39	嫌になった時でも粘り強く頑張る	③自信・プライド・安定性
	30	何をやってもダメな人間だと思	
	35	自分の行動に自信を持っている方だ	
40	私にもいろいろ取柄がある方だと思		

・・・気力が充実し、自己を統制できる力を持ちあわせているかどうかを診断するもので、平均点よりも低い範囲を内的統制型（自立型）、反対に高い範囲を外的統制型（受動型）と呼ぶ¹¹⁾。

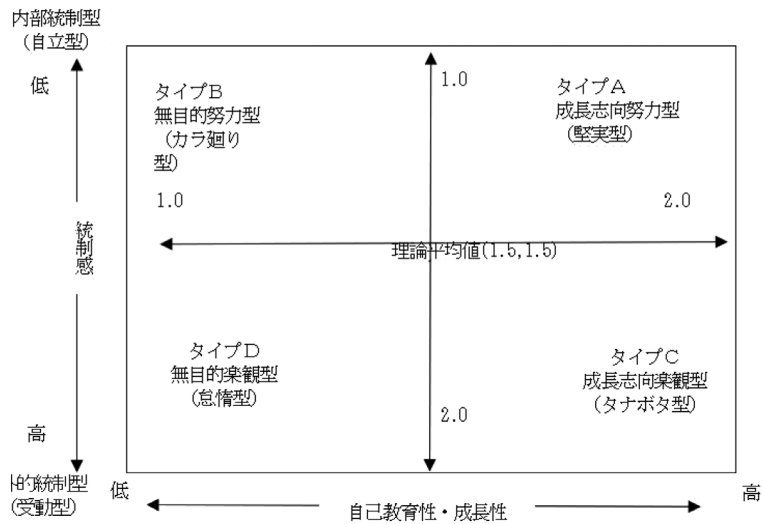
内的統制型（統制可能型）は自分が一生懸命努力したり、能力発揮ができれば成功をもたらすことができるという信念が強く、その達成に向けて意識的に取り組む。つまり、努力と成果の関連性を強く信じるタイプである。また、外的統制型（統制不可能型）は自分の力では成果が得られるわけがないと信じることから、努力や能力には期待せず、他力本願になるタイプである¹²⁾。

一方、自己教育性は、「従業員が仕事に対し自発的・自主的に課題に取り組み、必要ならば上司の助言や指導を求めつつ、その達成に努め、結果を自分なりに反省し、次のステップへとつなげていくという、心構えと意欲を身につけているかどうかを診断するものである。『成長・発展への志向』・『自己の対象化と統制』・『自信・プライド・安定性』の3つの尺度を基に調査し、自己教育性に対する得点が高くなるほど、気持ちが安定して前向きに頑張ろうという状態であり、自己成長や自己啓発力も高いと解釈される¹³⁾。

3. 組織タイプ分析実施の目的と方法、調査結果

3.1. 組織タイプ分析実施の目的

組織タイプ分析を実施する目的は、いわゆる組織活性化であり、さらに一般論的な仮説として挙げられている組織が活性化することにより最終的な目標として企業収益力の向上につなげることにある。このために組織に関する様々な視点からの要因を項目化して組織員から基本的にはアンケート方式を採用しているが組織の実態を把握することで活性化の状況をまず「見えるか」する方法を採用した。



出所：羽石寛寿・地代憲弘・外島裕・松田浩平・渡辺文夫「経営組織診断の理論と技法」1995年3月、同友館、p125を基に筆者が一部修正

- ◆タイプA（成長志向・努力型）
 - ・自己成長傾向が高く、自己統制力が強い傾向（内的統制型）である。
 - ・自己信頼感を持ち、意欲が充実しており、健康で前向きな気持ちの状態であると考えられる。
 - ◆タイプB（無目的・努力型）
 - ・自己成長傾向は低いが、自己統制力は強い傾向（内的統制型）がある。
 - ・自分なりの自信、努力意識はあるが、成長意識としては機能していない。
 - ・目標が見いだせず、エネルギーを自己の内側にとどめている状態、あるいは自分の得意領域の中で狭く安住している状態等が考えられる。
 - ◆タイプC（成長志向・楽観型）
 - ・自己成長傾向は高いが、自己統制力は弱い傾向（外的統制型）がある。
 - ・十分な自信や主体性はないが義務感や建前で努力している状態。過剰適応になりやすい傾向がみられる。
 - ◆タイプD（無目的・楽観型）
 - ・自己成長傾向は低く、自己統制力も弱い傾向（外的統制型）である。
 - ・モチベーションが少なく、自信が持てず目標意識や意欲が低い状態であると思われる。気持ちが不安定であり、スランプ状態にあるという可能性も考えられる。
- （以上、出所：出所：羽石寛寿・地代憲弘・外島裕・松田浩平・渡辺文夫「経営組織診断の理論と技法」1995年3月、同友館 pp119-125を基に筆者が一部修正等を加えて作成）

図表 2-4 ■個人属性因子の組み合わせと4つの類型

そしてこの結果を分析することにより、組織全体としての組織タイプの傾向を把握するとともに、一方で質問項目ごとに他社等と比較して自社の良い点や課題点を整理し、これらへの対応・対策案を提案することで今後の組織活性化に向けての戦略、戦術計画を策定することの可否について探った。

なお、今回の調査においては組織活性化対

策のほか一部推測ながらも企業業績との関連性も試みた。

3. 2. 調査実施方法

前述のような組織タイプ分析内容に基づいて、筆者のコンサル先を中心に以下のような方法で調査を実施した。

(1) 実施期間

2007年～2018年

(2) 実施方法

①調査先

筆者のコンサル及び筆者が代表取締役
に就任していた当時のコンサルティング会
社引先17社

②アンケート内容

図表3-1-1及び3-1-2参照

③アンケート票配布・回収方法

a. 企業経営者及び担当者へ直接アンケー
ト用紙を配布し、企業側で回収する方
法

b. 企業経営者及び担当者へ直接アンケー
ト用紙を配布し、社員から直接もしく
は郵送にて回収する方法

④アンケート対象者

a. 対象企業の正社員、常勤のパート・ア
ルバイト（経営者は除く、非常勤勤務
者は除く）

b. 17社中1社においては製造部門中心
で、他の1社についても山梨県内の営
業所のみを対象とした

⑤回答率・その他

調査先各社とも調査対象者全員から回収
した。ただし、正当性が見られない非積
極的な回答者を見つけるためにダミーの
質問を入れてその回答に該当した回答サ
ンプルは集計より除外した。

3. 3. 調査実施企業等一覧

調査に協力して回答を得た企業は17社で、
その一覧については図表3-2のとおりである。

(1) 所在地は東京都の1社を除いてすべて
山梨県内の企業であり、このうち製造業が
13社、システム関連（データエントリー）・
高速道路メンテナンス・建設業・JA 関係
各1社となっている。

(2) アンケート回答者数（≒従業員数）は
8名～92名で平均36.6名と、比較的小規模
企業 中心であった。

(3) 調査時点で同族会社12社、非同族会社
が5社であった。

(4) 企業収益状況は、取引先などは一部推
定を含むが、調査時点で売上高経常利益率
10%超の高収益企業が7社、黒字であるが
同利益率10%以下7社、赤字企業3社で
あった。

3. 4. 調査結果及びその分析

上記17社の組織風土並びに個人属性調査の
結果は以下のとおりである。なお、各散布図
の数値は上記調査企業一覧のNo. と同様であ
る。

3. 4. 1. 組織風土の調査結果

(1) 調査結果

①全社データの結果マトリックス図は図表
3-3のとおりである。

②調査企業別結果データ

各企業別組織風土調査の平均値は以下
のとおりである。

3. 4. 2. 組織風土の調査結果の分析

(1) 全17社の平均値は伝統性（強制力）因
子（X軸）が1.607で、組織環境（マネジ
メント力）因子（Y軸）が1.633であった。

(2) タイプA（伝統自由組織活発型・イキ
イキ型）に属した企業数は13社で、タイプ
B（伝統強制組織活発型・シブシブ型）3
社、タイプC（伝統自由組織不活発型・パ
ラバラ型）が1社で、タイプD 伝統強制
組織不活発型・イヤイヤ型）は0であっ
た。

(3) このうち組織の自由度が高いX軸の数
値上位としてはNo.10が1.700と最も高く、
次いでNo.16の1.694、No.14の1.688となっ
ている。

これを企業業績との関連で見ると、
No.10は「普通」で、以下のNo.16、No.14
も「普通」であった。

(4) 一方、X軸の低い数値企業としては、
No.2（1.427）、1（1.482）、17（1.487）の

図表 3-1-1 ■標準的なアンケート票

組織タイプ把握アンケート (標準)

～お願い～

今回、全従業員を対象として会社のタイプ把握についてアンケートを実施することになりました。
回答結果につきましては、全体として集計され、個人の情報の秘密を厳守し、本事業以外の他の目的には一切使用しませんので、率直なご意見をご記入下さいますようお願い申し上げます。

所 属	1. 管理（事務）部門	2. 製造部門
性 別	1. 男性	2. 女性
雇 用 形 態	1. 正社員 2. 正社員以外（準社員・6ヶ月間以上勤務のパート・アルバイト対象）	
年 齢	1. 10歳代	2. 20歳代 3. 30歳代 4. 40歳代 5. 50歳代以上
入 社 歴	1. 5年未満	2. 5年～10年未満 3. 10年～20年未満 4. 20年以上

【以下の質問について、1. はい 2. いいえ のどちらかの番号に○印をしてください。なお、どちらか不明の場合は自分の考えに比較的近い方に○印をしてください】

No.	質問内容	回答
1	あなたの職場では、社員は仕事に責任を持たされていると思う	1. はい 2. いいえ
2	あなたは職場内では常に周りから圧迫感を感じている方である	1. はい 2. いいえ
3	会社は規則や方針に従うことを徹底していると思う	1. はい 2. いいえ
4	あなたの職場は規則や方針にしばられず、比較的自由な方である	1. はい 2. いいえ
5	職場では仕事はすぐにやらないと何か言われそうである	1. はい 2. いいえ
6	あなたは職場内でいつも管理者からチェックされていると感じている	1. はい 2. いいえ
7	社内の雰囲気は新たなものへの変化よりこれまでのやり方を重視する	1. はい 2. いいえ
8	職場の会議やミーティングは堅苦しくて、重くなる	1. はい 2. いいえ
9	職場では言いたいことを率直に言える雰囲気である	1. はい 2. いいえ
10	これまで会社では特に問題を感じていない	1. はい 2. いいえ
11	管理者（上司）は社員の中にとけ込もうとしている	1. はい 2. いいえ
12	あなたの会社はこれまでの習慣や仕事の方法は守らなければならないと考えている社員が多いと思う	1. はい 2. いいえ
13	職場内では自ら進んで積極的に仕事をしようとする社員が少ないと思う	1. はい 2. いいえ
14	社内は年齢に関係なく気軽に話せる雰囲気である	1. はい 2. いいえ
15	仕事を行ううえで必要な用具や設備は問題なく整っていると思う	1. はい 2. いいえ
16	職場内は皆協力的な雰囲気である	1. はい 2. いいえ
17	職場ではその日にやる仕事が決まっている	1. はい 2. いいえ
18	上司の指導や指示、注意は詳細な点まで適切に行われている	1. はい 2. いいえ
19	あなたの職場はどちらかという楽しい雰囲気である	1. はい 2. いいえ
20	職場の会議やミーティング結果は次の仕事に活かされている	1. はい 2. いいえ
21	上司は部下を公平に扱っている	1. はい 2. いいえ

↓裏面に続きます

図表 3-1-2

No.	質問内容	回答
22	私は他人から尊敬される人間になろうと努力している	1. はい 2. いいえ
23	私はこの世の中では努力に対して報いられることは少ないと考えている	1. はい 2. いいえ
24	私は自分の良くないところを自分で考え直すようにいつも心がけている	1. はい 2. いいえ
25	私はやっかいな問題に直面したときあまり考えないようにしている	1. はい 2. いいえ
26	私は人生とはチャンスや幸運などに影響されていると思う	1. はい 2. いいえ
27	自分の身に降りかかる問題に対して私はあまりにも無力である	1. はい 2. いいえ
28	私は自分の能力を最大限に伸ばすよう努力することは無駄であると思う	1. はい 2. いいえ
29	私はちょっと嫌なことがあると気を取り直すのに時間がかかる方である	1. はい 2. いいえ
30	私はいつも指示されていないと意（なま）けてしまいがちである	1. はい 2. いいえ
31	私は何をやってもダメな人間だと思う	1. はい 2. いいえ
32	人が不幸にあつたらその人はそのような運命にあつたと考える方である	1. はい 2. いいえ
33	私はたとえ認められなくても自分の目標に向かって努力する方である	1. はい 2. いいえ
34	社会の仕組みが出来上がっている以上個人の方が生かされる余地はない	1. はい 2. いいえ
35	この世の中ではまじめな人があまりにも報いられないと思う	1. はい 2. いいえ
36	私は自分の行動に自信を持っている方だと思う	1. はい 2. いいえ
37	私は将来の成功を求めて苦勞するよりも現在を楽しく暮らす方である	1. はい 2. いいえ
38	私は比較的ぼんやりと何も考えずに過ごしてしまうことが多い	1. はい 2. いいえ
39	私は時々いい加減に行動してしまうことが多い	1. はい 2. いいえ
40	私は生れてからこれまで嘘をついたことがない	1. はい 2. いいえ
41	私は嫌になった時でも、粘り強く頑張るタイプである	1. はい 2. いいえ
42	私にもいろいろ取り柄がある方だと思う	1. はい 2. いいえ
43	自分は会社で必要とされている人間だと思う	1. はい 2. いいえ
44	自分のもっと上の立場（課長や部長、役員など）で働いてみたいと思う	1. はい 2. いいえ
45	自分は会社の決めたことを守り、会社の方針に従っている	1. はい 2. いいえ
46	自分は上司の指示や業務命令を理解し、行動している	1. はい 2. いいえ

～ご協力ありがとうございました～

注1：質問のうちNo10と40は回答者の率直性を確認するため、10と40両方が「はい」と回答したサンプルは集計から除外している。

図表 3-2 ■組織タイプ分析実施企業一覧

No	企業名	アンケート調査 実施年月		アンケート サンプル数	所在地	業種	調査実施時 点経営形態	調査実施時 点経営状況	備考
		年	月						
1	N	2007	3	70	山梨県	製造業	同族企業	高収益	高収益安定企業
2	Y	2008	9	39	山梨県	システム関連	非同族企業	普通収益	下請で女性中心の単純作業
3	D	2009	6	53	山梨県	製造業	同族企業	高収益	独自製品を有し収益確保している安定企業
4	N	2009	7	53	山梨県	製造業	同族企業	高収益	大手からの受注で安定経営
5	K	2009	7	32	山梨県	製造業	同族企業	普通収益	大手からの受注中心
6	J	2009	10	88	山梨県	JA	非同族企業	普通収益	JA
7	A	2010	3	19	山梨県	製造業	同族企業	普通収益	過去は高収益だが、現状は採算トントン
8	K	2010	3	60	山梨県	製造業	同族企業	普通収益	県内では大手クラスで安定経営
9	N	2010	10	92	東京都	高速道路メンテナンス	非同族企業	高収益	高速道路会社子会社
10	H	2011	7	10	山梨県	製造業	同族企業	普通収益	大手ティア2クラスからの受注中心
11	T	2012	10	17	山梨県	製造業	同族企業	赤字	大手ティア2クラスからの受注中心
12	S	2011	8	17	山梨県	製造業	非同族企業	赤字	大手ティア2クラスからの受注中心
13	Y	2014	3	9	山梨県	製造業	同族企業	赤字	調査後数カ月で倒産
14	W	2014	9	8	山梨県	製造業	同族企業	普通収益	大手ティア2クラスからの受注中心
15	N (甲府営業所)	2017	9	14	山梨県	製造業	非同族企業	高収益	独自製品を有し収益確保している
16	T	2017	12	20	山梨県	製造業	同族企業	高収益	大手固定先からの受注中心
17	S (品質管理・製造部)	2018	7	22	山梨県	製造業	同族企業	高収益	大手電機メーカーからの受注中心
17社平均値				36.6					

注1：調査時点収益（各推定含む）

①高収益：売上高経常利益率10%超 ②普通収益：利益は出ているが売上高経常利益率は10%以下

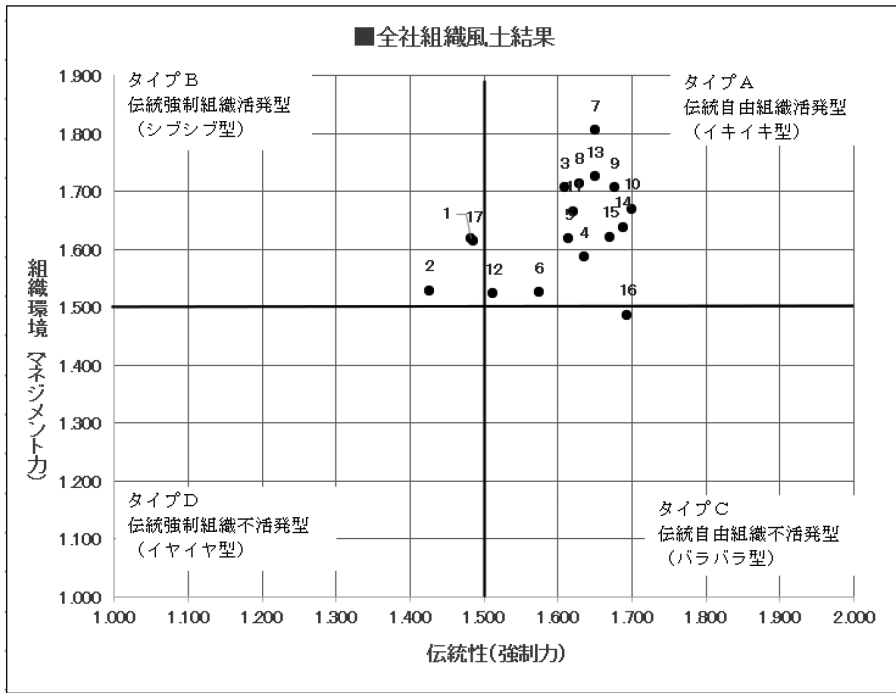
③赤字：売上高経常利益率は欠損レベル

順となっているが、これを業績との比較で見ると、No.2は「普通」、No.1「高い」、No.17「高い」との結果となった。

(5) 組織として物質・心理的環境に恵まれ、いわゆる PDS の管理システムが良いとされる Y 軸で見ると、高い企業は No.7 (1.805)、13 (1.725)、8 (1.714) などの順であった。これらの企業を業績と比較する

と、No.7は「普通」、No.13「赤字」、No.8「普通」となっている

(6) また、Y 軸の低い企業ナンバーとしては、No.16 (1.487)、12 (1.523)、6 (1.526)、2 (1.529) の順となっているが、これを業績と比較すると No.16は「高い」、No.12「赤字」、No.6「普通」、No.2「普通」であった。



図表 3-3

図表 3-4

No.	組織風土			No.	組織風土		
	X	Y	調査時業績		X	Y	調査時業績
1	1.482	1.619	高い	10	1.700	1.670	普通
2	1.427	1.529	普通	11	1.621	1.665	赤字
3	1.609	1.707	高い	12	1.513	1.523	赤字
4	1.636	1.587	高い	13	1.650	1.725	赤字
5	1.615	1.618	普通	14	1.688	1.638	普通
6	1.574	1.526	普通	15	1.671	1.621	高い
7	1.651	1.805	普通	16	1.694	1.487	高い
8	1.629	1.714	普通	17	1.486	1.614	高い
9	1.677	1.707	高い	17社平均	1.607	1.633	

3. 4. 3. 個人属性の調査結果

(1) 調査結果

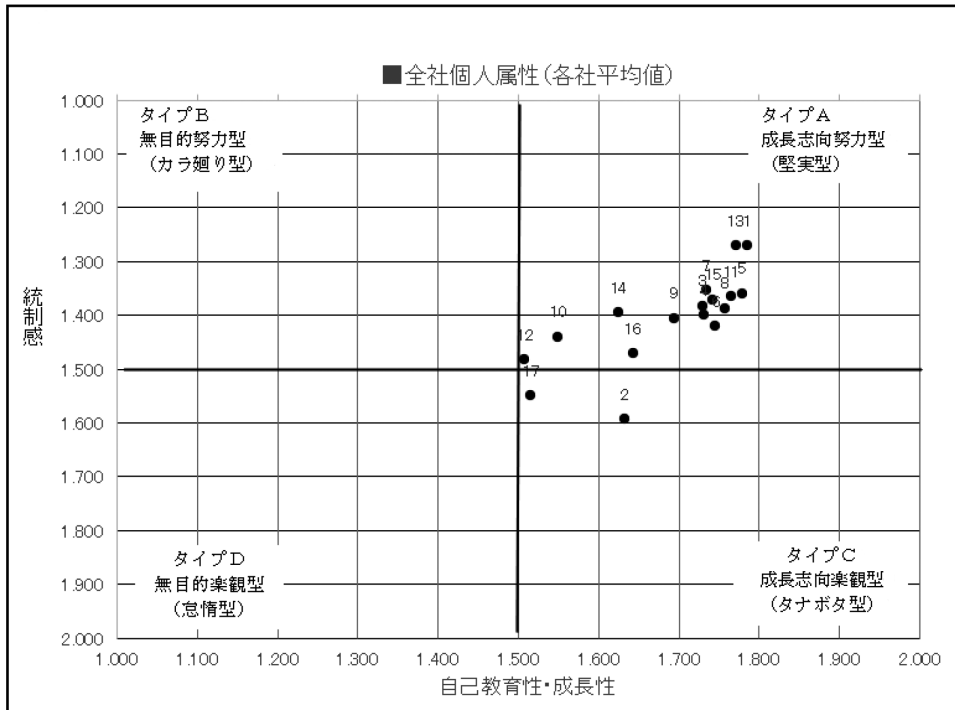
- ① 全社データの結果マトリックス図は以下の通りであった。(注. 統制感 (Y 軸) は数値が低いほど自立的であり、高いほど受動的である)

② 調査結果企業別データ

個人属性の各企業平均値は以下のとおりである。

3. 4. 4. 個人属性の調査結果の分析

- (1) 全17社の平均値は自己教育性・成長性因子 (X 軸) が1.689で、統制感 (自立的性) 因子が1.407であった。(Y 軸については数値が低いほど自立的性が高い)



図表 3-5

図表 3-6

No.	組織風土			No.	組織風土		
	Y	X	調査時業績		Y	X	調査時業績
1	1.271	1.786	高い	10	1.440	1.550	普通
2	1.594	1.632	普通	11	1.365	1.765	赤字
3	1.383	1.730	高い	12	1.483	1.508	赤字
4	1.400	1.731	高い	13	1.271	1.771	赤字
5	1.360	1.779	普通	14	1.396	1.625	普通
6	1.421	1.746	普通	15	1.371	1.743	高い
7	1.354	1.735	普通	16	1.472	1.643	高い
8	1.387	1.757	普通	17	1.550	1.516	高い
9	1.406	1.694	高い	17社平均	1.407	1.689	

(2) タイプ A (成長志向努力型・堅実型) に属した企業数は15社で、タイプ C (成長志向楽観型・タナボタ型) が2社であった。ちなみにタイプ B (無目的努力型・カラ廻り型) と D (無目的楽観型・怠惰型) はなかった。

(3) このうち組織の自己教育・成長 (X 軸)

を望んでいるとの高い回答が多かった企業ナンバーは、No.1の(1.786)で、以下No.5(1.779)、No.13(1.771)、No.11(1.765)などの順であった。

これを企業業績との関連で見ると、No.1は「高い」、No.5「普通」、No.13「赤字」、No.11「赤字」という状況であった。

- (4) X軸の低い企業ナンバーとしては、No.12 (1.508)、17 (1.516)、10 (1.550) で、これらの企業業績は、No.12「赤字」、No.17「高い」、No.10「普通」であった。
- (5) Y軸（統制感）として良いとされる低い数値企業としては、No.13 (1.271)、1 (1.271)、3 (1.383)、5 (1.360) などであるが、これを業績との比較でみると、No.13は「赤字」、No.1「高い」、No.3「高い」、No.5「普通」という状況であった。
- (6) また統制感（自立力）が低いとされるY軸の高い企業を見ると、No.2 (1.594)、17 (1.550)、12 (1.483)、16 (1.472) などの順であった。ちなみに、これらの企業を業績と比較すると、No.2「普通」、17「高い」、12「赤字」、16「高い」という結果であった。

3. 4. 5. 全調査項目とサンプル企業業績と関連性

全調査項目に関しての調査結果と業績との関連性を分析した結果は以下のとおりである。

(1) 組織風土に関する相関関係

①伝統性（強制力）DO 因子

- a. 高収益企業である No.1・3・4・9・15・16・17の項目別結果は No.1と No.17の企業においては平均値より低いが、No.9、No.16の企業においては反対に同因子数値が高くなっている。
- b. 同じく DO 因子を赤字企業である、No.11、12、13でみると、No.12は低い傾向がみられるが、No.13は高い傾向となっている。
- c. その他普通収益企業においても同様に企業によって高い低いバラツキがあり、いわゆる傾向といわれる結果は得られなかった。

②組織環境（マネジメント力）PDS 因子

- a. 高収益企業である No.1・3・4・9・15・16・17の項目別結果は No.9企

業において比較的高い傾向がみられたが、他の企業は格別の目立った特徴は見られない。

- b. 赤字企業である、No.11、12、13でみると、No.11企業は比較的高い数値がみられ、No.12は低い傾向がみられるなど、やはり項目ごとにバラツキがあった。
- c. その他普通収益企業においても同様に企業によって高低のバラツキがあり、特徴といえる結果は得られなかった。

(2) 個人属性に関する相関関係

①自己教育・成長性因子

- a. 高収益企業である No.1・3・4・9・15・16・17の項目別結果は、No.1の企業においてよい数値といわれる低い傾向が表れたが、No.16と17の企業においては平均値より高い数値が多くみられた。
- b. 赤字企業である、No.11、12、13でみると、No.12の企業は高い数値が目立ったが、No.11と13の企業は反対に高い数値はほとんどなかった。
- c. 普通収益企業においてもやはりバラツキが見られてこのクラスターの傾向的な特徴はなかった。

②自立、受動的な統制感因子

- a. 高収益企業の No.1・3・4・9・15・16・17においては、No.1と3の企業において平均値より高い結果がみられた。しかし No.17の企業は反対に低い傾向があった。
- b. 赤字企業の No.11、12、13は、No.11の企業は比較的高い数値がみられ、No.12は低い傾向がみられるなどバラツキがあった。
- c. その他普通収益企業においても同様に企業によって高低のバラツキがあり、特徴といえる結果は得られなかった。

図表3-7 ■組織風土に関する17社の回答結果

因子	質問No.	質問内容	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	平均	
D O 因子第 1 因子 (X 軸)	2	職場内で圧迫感を感じている	1.46	1.64	1.75	1.74	1.75	1.56	1.63	1.78	1.78	2.00	1.82	1.88	1.63	1.50	1.64	1.85	1.41	1.69	
	4	職場は自由な方である	1.26	1.46	1.34	1.60	1.45	1.43	1.05	1.28	1.39	1.80	1.65	1.75	1.50	1.75	1.50	1.80	1.32	1.49	
	7	変化よりこれまでのやり方を重視	1.50	1.50	1.44	1.38	1.44	1.43	1.79	1.38	1.51	1.40	1.59	1.50	1.25	1.63	1.50	1.37	1.32	1.47	
	8	ミーティングは堅苦しくて、重い	1.57	1.50	1.72	1.75	1.88	1.67	1.72	1.80	1.83	1.80	1.76	1.53	2.00	1.63	1.79	1.90	1.36	1.72	
	9	言いたいことは率直に言える	1.43	1.21	1.58	1.68	1.61	1.57	1.63	1.62	1.71	1.60	1.53	1.06	1.75	1.50	1.71	1.70	1.64	1.56	
	11	管理者は溶け込もうとしている	1.58	1.18	1.80	1.75	1.74	1.76	1.95	1.81	1.84	2.00	1.56	1.35	1.63	2.00	1.93	1.65	1.77	1.72	
	12	習慣や仕事の方法は守らなければならぬと考えている	1.32	1.38	1.36	1.36	1.31	1.25	1.26	1.22	1.36	1.00	1.18	1.50	1.50	1.75	1.50	1.60	1.60	1.09	1.35
	14	気軽に話せる雰囲気である	1.66	1.67	1.71	1.81	1.88	1.83	1.89	1.90	1.86	2.00	1.88	1.69	1.88	1.88	1.64	1.90	1.91	1.82	
	19	職場は楽しい雰囲気である	1.50	1.56	1.74	1.57	1.45	1.68	1.79	1.71	1.75	1.80	1.65	1.50	1.88	1.63	1.71	1.80	1.41	1.65	
	21	上司は部下を公平に扱っている	1.55	1.16	1.67	1.73	1.65	1.56	1.79	1.78	1.80	1.60	1.59	1.38	1.50	1.63	1.79	1.37	1.64	1.60	
	P D S 因子第 2 因子 (Y 軸)	1	社員は仕事に責任を持たされていない	1.96	1.56	1.96	1.87	1.87	1.93	1.95	1.97	1.89	2.00	1.94	1.87	2.00	1.88	2.00	1.60	2.00	1.90
		3	規則や方針に従うことを徹底している	1.60	1.61	1.74	1.38	1.57	1.65	1.95	1.75	1.84	1.70	1.59	1.25	1.63	1.38	1.86	1.32	1.59	1.61
5		すぐにやらないと何か言われる	1.68	1.49	1.45	1.36	1.56	1.51	1.74	1.69	1.40	1.20	1.65	1.88	1.88	1.38	1.21	1.45	1.82	1.55	
6		いつもチェックされている	1.57	1.62	1.65	1.79	1.63	1.49	1.42	1.40	1.74	1.50	1.59	1.76	1.75	1.88	1.64	1.70	1.41	1.62	
13		自ら進んで仕事をやる社員は少ない	1.44	1.28	1.60	1.47	1.53	1.39	1.89	1.76	1.69	1.60	1.71	1.29	1.63	1.50	1.43	1.30	1.32	1.52	
15		必要な用具や設備は整っている	1.76	1.78	1.77	1.62	1.66	1.43	1.84	1.71	1.73	2.00	1.41	1.29	1.38	1.63	1.64	1.30	1.50	1.61	
16		協力的な雰囲気である	1.56	1.50	1.83	1.63	1.63	1.60	2.00	1.78	1.74	1.70	1.88	1.44	1.75	1.50	1.71	1.60	1.59	1.67	
17		職場ではその日にやる仕事が決まっている	1.84	1.85	1.75	1.70	1.74	1.75	1.84	1.73	1.63	1.90	1.94	1.71	1.88	1.75	1.79	1.65	1.91	1.79	
18		指導や注意は詳細な点まで及んでいる	1.23	1.31	1.52	1.42	1.45	1.45	1.63	1.62	1.56	1.60	1.53	1.29	1.50	1.63	1.79	1.35	1.45	1.49	
20		ミーティング結果は仕事に活かされている	1.54	1.31	1.79	1.62	1.55	1.50	1.79	1.72	1.85	1.50	1.41	1.44	1.88	1.88	1.79	1.60	1.55	1.63	

図表3-8 ■個人属性に関する17社の回答結果

因子	質問No.	質問内容	観点	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	平均
自己統制感尺度Y軸※	22	この世の中は努力が報われない	①努力観	1.29	1.67	1.35	1.45	1.44	1.46	1.33	1.30	1.36	1.40	1.41	1.50	1.14	1.50	1.43	1.60	1.68	1.43
	34	まじめな人が報いられない		1.38	1.77	1.60	1.61	1.59	1.67	1.42	1.50	1.46	1.10	1.47	1.29	1.43	1.50	1.57	1.60	1.45	1.49
	24	やっかいな問題にあまり考えない	②利耶性	1.09	1.36	1.28	1.24	1.13	1.27	1.26	1.23	1.29	1.70	1.47	1.82	1.43	1.25	1.29	1.42	2.00	1.38
	36	将来の成功よりも現在を楽しく暮らす		1.26	1.60	1.28	1.33	1.50	1.44	1.53	1.42	1.47	1.30	1.35	1.63	1.29	1.13	1.57	1.58	1.41	1.42
	29	指示されていないと怠けてしまう	③自己統制	1.10	1.44	1.15	1.14	1.06	1.18	1.16	1.12	1.15	1.30	1.06	1.59	1.14	1.13	1.00	1.15	1.68	1.21
	38	いい加減に行動してしまうことが多い		1.23	1.46	1.40	1.53	1.22	1.33	1.42	1.45	1.42	1.80	1.18	1.24	1.14	1.33	1.36	1.37	1.36	1.37
	25	人生はチャンスや幸運などに影響されている	④運・好機思考	1.57	1.77	1.77	1.69	1.81	1.72	1.79	1.78	1.78	1.53	1.53	1.35	1.71	1.25	1.64	1.80	1.18	1.63
	31	人の不幸は運命によるものと考えられる		1.33	1.54	1.28	1.45	1.29	1.48	1.26	1.45	1.45	1.00	1.47	1.06	1.29	1.63	1.29	1.50	1.32	1.36
	26	身に降りかかる問題に対して無力である	⑤社会的力量性	1.39	1.73	1.46	1.31	1.31	1.40	1.37	1.43	1.44	1.60	1.59	1.59	1.14	1.63	1.36	1.35	1.73	1.46
	33	個人の力が生かされる余地はない		1.09	1.62	1.25	1.24	1.23	1.26	1.00	1.22	1.22	1.70	1.12	1.76	1.00	1.63	1.21	1.35	1.68	1.33
21	尊敬される人間になろうと努力している	①成長発展への志向	1.73	1.64	1.67	1.45	1.63	1.73	1.63	1.69	1.53	1.30	1.35	1.06	1.71	1.50	1.50	1.40	1.64	1.54	
27	能力を伸ばすよう努力することは無駄である		2.00	1.85	1.91	2.00	1.94	1.97	2.00	1.93	1.95	1.30	2.00	1.59	1.86	1.88	2.00	1.90	1.45	1.85	
32	認められなくても努力する方である		1.84	1.67	1.89	1.82	1.81	1.80	1.79	1.82	1.71	1.60	1.88	1.35	1.71	1.88	1.86	1.75	1.41	1.74	
37	ぼんやりと何も考えずに過ごす		1.86	1.50	1.66	1.73	1.97	1.70	1.63	1.82	1.64	1.50	1.94	1.47	1.71	1.63	1.71	1.70	1.48	1.69	
23	良くないところを自分で考え直す		1.84	1.72	1.89	1.84	1.88	1.90	1.84	1.88	1.82	1.30	1.94	1.25	2.00	1.88	1.86	1.65	1.64	1.77	
28	気を取り直すのに時間がかかる		1.54	1.53	1.55	1.65	1.63	1.62	1.58	1.68	1.64	2.00	1.47	1.88	1.71	1.25	1.50	1.79	1.95	1.65	
39	嫌になった時でも粘り強く頑張る		1.74	1.50	1.60	1.69	1.69	1.68	1.68	1.68	1.68	1.59	1.70	1.71	1.47	1.86	1.75	1.79	1.47	1.32	1.64
30	何をやってもダメな人間だと思う		1.93	1.72	1.85	1.88	1.94	1.84	1.84	1.83	1.87	1.90	2.00	1.88	1.86	1.75	1.93	1.85	1.68	1.86	
35	自分の行動に自信を持っている方だ		③自信・プライド・安定性	1.63	1.44	1.57	1.61	1.68	1.49	1.63	1.61	1.53	1.50	1.71	1.44	1.71	1.38	1.57	1.50	1.59	1.56
40	私にもいろいろ取柄がある方だと思う		1.74	1.77	1.73	1.63	1.65	1.73	1.72	1.62	1.67	1.40	1.65	1.69	1.57	1.38	1.71	1.42	1.00	1.59	

4. 調査結果の検証と今後の方針

4. 1. 調査結果の検証

本調査の目的及び実施内容、そして分析結果からみた検証は以下のとおりである。

(1) 本調査の目的の一つである組織タイプの把握を基にした「組織活性化へ向けた取り組み対策」は以下の検証結果から可能性は高いといえる。

理由1：筆者が企業に赴いて作業の実態を把握した個人属性アプローチのNo.2企業においては、女性が大半占めて単純にデータエントリー業務を実施するといういわゆるタイプC（成長志向楽観型・タナボタ型）そのものであった。この企業においては企業全体の組織文化としての評価は現場での実態調査と今回の組織タイプ分析調査の結果が一致したといえる。

理由2：組織風土、個人属性の結果をさらに詳細にみると、同じタイプAの中に入っている、組織風土においてはX軸とY軸の中間点である1.5に近いタイプAと、X軸において1.7前後となる企業や、Y軸においてやはり1.7~1.8の間に入る企業も数社見られた。

これは個人属性の結果においてもX軸で1.7~1.8の間、Y軸では1.2~1.3の間に入る企業も数社あった。

このように、各企業におけるXY数値の高低の表面化は、この結果を基により各企業の組織活性化に向けて項目ごとの対応策等を提案することにより、今後の組織活性化への戦略・戦術対策への大きな前進になるといえる。

(2) もう一つの仮説である組織活性化と企

業業績との関連性については、以下の理由によりその目的を達成することは現状では困難であった。

理由1：今回使用した組織タイプ調査のベースとなる組織風土アプローチからみた組織活性化モデルをタイプA（伝統自由組織活発型・イキイキ型）とし、これを好業績とみた関連性を比較した。しかし、このタイプAに属した企業13社の業績は高収益、普通収益、赤字とすべてが入っており、この仮説は崩れた。

理由2：同じく個人属性アプローチ面においてもタイプA（成長志向努力型・堅実型）に属する企業を組織活性化として企業業績との比較をしたが、結果としてはタイプAに属した企業15社の収益との相関関係は見られなかった。

理由3：さらに各質問項目と組織活性化関連、業績との関連性においても前述のように相関関係は見られなかった。

4. 2. 今後の方針

組織活性化に関する考え方は過去様々な研究者によって各種の論文、書籍等で発表されている。

しかしながら筆者の知るかぎりにおいては、これらの調査結果は組織活性化部分のみに焦点を当ててこの対策づくりを中心に展開しているケースが大半であるといえる。

今回はテストケースとはいえ、組織活性化対策という視点に加えて筆者が経営コンサルタントという立場からみて組織活性化と企業業績との関連性に一步踏み込んだ検証を試みた。

なお、これまでも例えば経営戦略の浸透度、社内コミュニケーション高低、組織の規

律性など組織における行動の一部においては企業業績との相関関係をデータ化しエビデンスとして発表されて事例はあったが、まだ研究成果として高い認知はされていない状況にある。

検証結果としては前述のとおりであるが、中小企業という一面的視点であり総合的な判断とは言い難い段階ではあるが、果たして一般的にいわれているようにすべての組織内の自由度や組織員の自立性・自己成長性の高さ、また計画的に統制された管理体制など組織活性化システムの高度化と企業業績とは本当に関連性が認められるものであろうかとの疑問も湧いてくる。

既に筆者が発表した「経営者文化の視点から見た我が国中小企業の企業進化段階についての基本的考察」¹⁴⁾のように、特に中小企業においては組織構成員（従業員）の思考や行動様式より、企業経営の根本といえる経営者の個人的文化の方が重要であるとの考え方を否定できない。

今後は、今回の組織タイプ分析の実施内容を再検討してさらに組織活性化のために実践的な活用方法として内容をレベルアップするとともに、組織活性化と企業業績との関連性を把握しやすいための経営者情報等を質問項目等に含めるなどの見直しを行うことで、本論文のさらなる中小企業の経営コンサルティング活動への有効性を高めていく方針である。

引用文献

- 1) 藤田泰一「中小企業における組織評価と組織

タイプ分類についての一考察～人的側面からの事例研究を踏まえて～」2009年5月、高千穂大学高千穂論叢第44巻第1号

- 2) 羽石寛寿・地代憲弘・外島 裕・松田浩平・渡辺文夫「経営組織診断の理論と技法」1995年3月、同友館、p4
- 3) 羽石寛寿ほか、前掲書、pp12-13
- 4) 羽石寛寿ほか、前掲書、p13
- 5) 羽石寛寿ほか、前掲書、p18
- 6) 藤田泰一「経営者文化の視点から見た我が国中小企業の企業進化段階について基本的考察」2008年11月、高千穂大学高千穂論叢第43巻第3号
- 7) 羽石寛寿ほか、前掲書、pp110-11
- 8) 羽石寛寿ほか、前掲書、pp111-112
- 9) 羽石寛寿ほか、前掲書、p112
- 10) 羽石寛寿ほか、前掲書、pp119-120
- 11) 羽石寛寿ほか、前掲書、p120
- 12) 羽石寛寿ほか、前掲書、p120
- 13) 羽石寛寿ほか、前掲書、p120
- 14) 藤田泰一「経営者文化の視点から見た我が国中小企業の企業進化段階について基本的考察」2008年11月、高千穂大学高千穂論叢第43巻第3号

参考文献

- 15) 河合 武「組織活性化度による企業業績モデルの開発」1992、経営行動科学第7巻第2号
- 16) 鈴木竜太・北居 明「組織行動論における集団特性の分析手法」2005、神戸大学 Discussion Paper Series