慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	戦略的情報システム試論 : 組織文化に応じた情報システムの構築
Sub Title	A New Approach for Strategic Information Systems : Building Information Systems That Fit Organizational Cultures
Author	佐藤, 和(Sato, Yamato)
Publisher	
Publication year	1993
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.36, No.4 (1993. 10) ,p.1- 21
JaLC DOI	
Abstract	本論文では組織文化を「あるグループのメンバーに共有された基本的価値観と,そこから生じる行動パターンのことである」と定義し,企業におけるその外部適応機能,内部統合機能の検討を通じて,組織文化がその組織の広義の情報処理特性を特徴付けていることを示した。そして情報システムを企業におけるコミュニケーション・メディアの一つであるとし,組織文化に応じて異なった特性や異なった発展度を持つ情報システムが必要とされると考えた。そこで組織文化の直接的,間接的な分類項目によって企業の分類を行ない,これと組織の情報処理特性や情報システムの発展度との関係について実証分析を行なった。3つの組織文化の分類軸が抽出され,これを用いて企業を6つのグループに分類した。また情報システムを含む広義の情報処理特性の発展度を表す5つの評価軸を抽出し,組織文化による企業分類との関係を分析した。こうした結果から,組織文化は組織の広義の情報処理特性と強い関連を持つと同時に情報システムの発展度に影響を与えていることがわかった。有効な情報システムの構築を通じて企業全体の総合的な情報処理特性を向上させてゆく為には,組織の個性としての組織文化に応じた対応策が必要なのである。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19931025-04083969

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
第36巻第4号
1993年10月

1993年7月28日掲載承認

戦略的情報システム試論

——組織文化に応じた情報システムの構築——

佐藤　和

<要　約>

本論文では組織文化を「あるグループのメンバーに共有された基本的価値観と，そこから生じる行動パターンのことである」と定義し，企業におけるその外部適応機能，内部統合機能の検討を通じて，組織文化がその組織の広義の情報処理特性を特徴付けていることを示した。そして情報システムを企業におけるコミュニケーション・メディアの一つであるとし，組織文化に応じて異なった特性や異なった発展度を持つ情報システムが必要とされると考えた。

そこで組織文化の直接的，間接的な分類項目によって企業の分類を行ない，これと組織の情報処理特性や情報システムの発展度との関係について実証分析を行なった。3つの組織文化の分類軸が抽出され，これを用いて企業を6つのグループに分類した。また情報システムを含む広義の情報処理特性の発展度を表す5つの評価軸を抽出し，組織文化による企業分類との関係を分析した。

こうした結果から，組織文化は組織の広義の情報処理特性と強い関連を持つと同時に情報システムの発展度に影響を与えていることがわかった。有効な情報システムの構築を通じて企業全体の総合的な情報処理特性を向上させてゆく為には，組織の個性としての組織文化に応じた対応策が必要なのである。

<キーワード>

計量経営学，組織文化，情報システム，コミュニケーション，情報処理特性，実証分析，企業分類

1. はじめに

現代企業経営において，有効な情報システムの構築は競争優位の獲得のために欠くことのできない，重要な事項の1つとなっている。しかしながら現実の情報システムは，ハードメーカー先行のシステム導入，業界横並び発想，システムはできたが十分に活用されていない，といった数々の問題を抱えている。

これは一般にシステム構築を行う際に，その企業の個性，すなわち「組織文化」の把握と分析が十分に行われていない為であると考えられる。「組織文化」は1980年代から様々な論者によって研

究がなされてきており，企業活動における行動特性の多くは，この「組織文化」を媒介変数としていると考えられる。

そこで本論文では，企業組織における広義の情報処理特性としての「組織文化」に注目し，有効な情報システムの構築に向けて考察を行ってゆきたい。企業を「組織文化」によって分類することにより，企業の個性に応じた有効な情報システム構築を行なうための，処方箋を導き出すことができるのではないだろうか。

2.　組織文化の定義

2－1　企業経営における「文化」とはなにか

経営学において，今日「文化」という言葉が使われる場合，その用いられる文脈に応じて様々に異なった概念を指しているように思われる。増地[1]は経営学研究における「文化」に関連する主要な領域として次の4つを挙げている。すなわち，経営体の内部で経営活動を担うメンバーの「文化」の問題としての狭義の「経営文化」，そして「経営文化」を明確化し具体的に表現する為の，個別の組織体の「経営文化」に対する社会の評価の問題，いわゆる広義のＣＩの問題としての広義の「経営文化」，第3に経営活動を社会文化に適応させてゆく一方で，経営活動が社会文化を意図して，あるいは意図しないで変化させていくという，社会文化と個別の経営の関係の問題，そして最後に企業の文化活動の問題である。

本論文では経営戦略や経営管理において，その阻害要因，推進要因となる企業の「文化」として，狭義の「経営文化」，すなわち『企業内部のメンバーにおける，企業の本来的な経営行動の「文化」』という意味で，企業の「組織文化」という言葉を用いたい。

2－2　本論文における「組織文化」の定義

「組織文化」には，誰にでも共通する明確な定義はない，というのが通説になっている。様々な論者によって「組織文化」が研究されてきている[2]が，こうした研究における「組織文化」の定義をみると，あるグループに共有されているものが，価値観や信念といった目に見えないものだけなのか[3]，行動パターンといった目に見えるものを含んでいるのか[4]という点で，大きく分けて2種類の考え方が存在している。

本論文では企業分類を念頭に後者の定義をとり，『あるグループの組織文化とは，そのグループ

---

1)　増地［1990］pp. 5-11
2)　加護野［1988］p. 112
3)　Davis［1985］p. 2，Gerloff［1989］p. 255，加護野［1988］pp. 112-115，Schein［1989］pp. 8-12
4)　河野［1985］p. 25，対木［1990］p. 71，梅澤［1990］p. 32，宇野［1990］p. 213

のメンバーに共有された基本的価値観と，そこから生じる行動パターンのことである』と定義したい。ここで基本的価値観が行動パターンの基礎となっていると考える。なぜなら行動は思考の過程を経て学習されるからである。さらに組織文化の基本は個人レベルでの基本的価値観や行動であるが，これが組織レベルで統合され，パターン化されたものを組織文化と考える。

また共有されている文化を持つグループのことを「文化集合」[5]と呼び，1つの文化集合の中に複数の別の文化集合が存在する場合，こうした文化のことを「下位文化」と呼ぶ。そして「企業文化」とは企業全体を1つの文化集合として考えた場合の組織文化であり，「組織文化」は文化集合を特定しないで考えた場合の組織の持つ文化である。

組織風土（Organizational Climate）と組織文化（Organizational Culture）という言葉は同義であるとする論者と，異なるとする論者[6]があるが，「組織風土」は従業員からみた職場環境の認知としての「組織文化」のことである。また「社風」は外部の者からみた企業の「組織文化」のことであり[7]，「組織風土」や「社風」は「組織文化」を異なった視点からみたものである。

また「強い」組織文化という概念は，文化集合全体として多くの基本的価値観と行動パターンを共有しているということを意味している。一方「弱い」組織文化といった場合，複数の異なった下位文化を持つ場合と，基本的価値観や行動パターンの共有の度合いが低い場合が考えられるが，以下の議論においては後者を想定し，異なった下位文化を持つ場合には文化集合のレベルを下げ，下位文化自身を文化集合と置き換えることになる。

3. 組織文化の機能

それではこうした組織文化は，企業においてどういった機能を果たしているのだろうか。様々な組織文化研究には，組織文化を組織の概念規定そのものとする考えと，組織文化を経営管理についての関数における独立変数とする考えの2つが存在している[8]。これらは組織文化の持つ環境との適応や生存に関する機能（外部適応機能）を中心としたマクロな視点と，組織内部の統合，維持に関する機能（内部統合機能）に関心を持つミクロな視点の2つを表わしている[9]。

3－1 組織文化の外部適応機能

Weick[10]の言うように組織は環境の多義性を削減するように設計され，その多義性の削減は

5) 宇野［1990］p. 219
6) Gerloff［1985］p. 195，藤田［1991］p. 80
7) 梅澤［1990］p. 196
8) Allaire & Firsirotu [1984] pp. 193-226, Smircich [1983] pp. 339-358
9) 加護野［1982］pp. 60-80，河野［1985］p. 44，Schein [1989] p. 65, 梅澤［1990］p. 48
10) Weick [1979] pp. 132-145

enactment，淘汰，保持の3つの段階をもつコミュニケーション過程を通じてなされている。そして組織はその過程において，組織文化の機能によって環境からくる情報の多義性を削減することにより，より的確な組織行動をとることができるようになる[11]。またenactmentの段階における認知の単純化[12]や認知スタイル[13]は組織文化の影響を強く受け，個人の認知機構としてスキーマ[14]の一部を形成している。

このように組織の活動をコミュニケーションを中心とした情報処理としてとらえると，enactmentのプロセスにおいて個人のスキーマによって主観的に認知された情報は，組織文化というフィルターを通してその中を流れながら多義性を削減されてゆくことになる。さらに組織文化としての基本的価値観や行動パターンを通して経営戦略の策定，実行，評価，修正といった活動が方向付けられ，その組織特有の情報処理特性が形成されてゆく。すなわち，こうした組織文化に基づいた活動の中で情報の意味が一定の向きに方向付けられると同時に，これに対応する経営行動がパターン化されてゆくのである。

またBarney[15]は企業の長期的な競争優位の維持のためには，価値がありかつ稀で他の企業にまねできない組織文化を持つことが必要であるとしている。これは清水[16]の言う企業の「強み」としての組織文化である。すなわち，組織文化は企業行動を方向付けるとともに，これそのものが他社にまねられない強みとなり，企業の競争優位を築きあげるのである。

一方，組織文化はその逆機能として，思考様式の均質化や自己保存といった機能を持っている[17]。組織文化は一度形成されるとなかなか変化しにくく，一定の方向に活動を誘導する慣性により，組織の環境変化への対応を誤らせてしまう。すなわち，競争優位を確立・維持するために経営戦略の遂行を成功させるには，常に経営戦略と文化の適合性を考慮してゆく必要があるのである[18]。こうして組織文化は経営戦略遂行を方向付けるとともに，経営戦略との適合度が戦略遂行の成功の鍵を握っているのである。

3－2　組織文化の内部統合機能

さらに組織文化という共通の思考や行動様式によって，組織内のコンフリクトは解消の方向に向

11）岸［1991］pp. 51-64
12）上田［1991］pp. 223-244
13）Schein [1989] pp. 201-202
14）小林［1987］pp. 91-115
15）Barney [1986] pp. 656-665
16）清水［1990］pp. 46-53
17）Deal & Kennedy [1983] pp. 188-192，加護野［1988］pp. 131-153, 河野［1985］pp. 30-32
18）Davis [1985]pp. 6-12, Hickman & Silva [1985] pp. 124-130, Scholze [1987] pp. 78-87, Schwartz & Davis [1981] pp. 30-48

かい，凝集性や一体感の醸成を通じて従業員の内面的統合が促進される[19]。すなわち組織の維持に関する様々な問題における基準（社会ルール）は，その組織における組織文化として明確化されることにより，組織の構成員が，何が重要で何が重要でないかをより分けることを可能とする。そしてどのように対処するべきかのビジョンを持つことを通じて，彼らは心理的不安から解放されるのである[20]。

こうした組織文化による内部統合の議論として，Ouchi[21]による支配メカニズムとしての“Clan”があり，これは日本社会を組織中心社会として捉え日本的経営の特徴を「家」の論理であるとする三戸[22]の考え方と共通点を持つ。すなわち強い組織文化を持つ（日本）企業では，市場原理や官僚的な支配なしに，組織を維持し企業の目的を追求してゆくことが可能となるのである。

また組織内における基本的価値観についてのコンセンサスは，コミュニケーションが成立する為の前提条件であり[23]，こうした共通言語や概念の分類は，組織文化の構成要素の１つとして重要な役割を担っている。逆に，組織において意味，価値，欲求，選好などの異なるメンバーがコミュニケーションを繰り返すことによって，共通の意味が形成され，価値を共有し，共通の目的を達成することにより独自の組織文化が形成されるのである[24]。

さらにコミュニケーションの前提となる基本的価値観の共有の考え方に，グループ内でのコミュニケーションを行う方法についての行動パターンの概念を加えて，広くコミュニケーション・ルール[25]として組織文化の機能を捉えることもできよう。

以上のように，組織文化は外部適応機能として環境認知や組織行動を方向付け，戦略遂行において大きな役割を果たすと同時に，内部統合機能としてメンバーの帰属意識を高め，また相互のコミュニケーションに影響することにより，広義の情報処理体系である企業組織における情報処理特性として，その組織行動を特徴付けているのである。

4. 情報システムと組織文化

4－1 情報システムの変化

歴史的にみれば，コンピュータはその発明とほぼ同時に企業経営においてその役割が期待されていた。そして情報通信技術の発展に応じて，その目的や処理形態が変化し，ＭＩＳ（Management

---

19) 野中［1983］
20) Schein [1989] p. 89
21) Ouchi [1980] pp. 129-141, Willkins & Ouchi [1983] pp. 468-481
22) 三戸［1982］
23) 加護野［1982］pp. 60-80, Schein [1989] p. 84
24) 狩俣［1989］pp. 83-99
25) Schall [1985] pp. 59-63

Information System)，ＯＡ (Office Automation)，ＤＳＳ (Decision Support System) 等，様々な議論がなされてきた。[26]

そして1980年代後半からＳＩＳ (Strategic Information System) に関する議論が非常に盛んである。[27] すなわち情報システムの役割を，これまでの管理的な視点から戦略的な視点へと転換し，情報システムの構築によって競争優位を維持・獲得しようというのである。[28]

しかし従来情報システム開発を担当してきた情報システム部門は，どちらかというと技術的側面に偏重しており，ほとんどの企業では経営戦略と情報技術の統合といった新しい守備範囲に十分に適応できていないのが現状である。[29] 今日適切な情報システムの構築は，企業経営にとって非常に重要な問題となってきており，こうした分野における客観的な分析手法の開発が待たれているのである。

4－2　コミュニケーションと情報システム

ここで企業活動をミクロ的に捉えると，そのメンバーは様々なコミュニケーションを行いながら協働活動をしている。コミュニケーションは，メッセージを通じての意味の交換であるが，そうしたメッセージを伝達する物，人，手段を合わせて，メディア (媒体) と呼ぶことができる。[30] そして情報通信技術を応用した情報の伝達，蓄積，加工のシステムとしての狭義の情報システムは，企業におけるコミュニケーション・メディアの１つとして考えることができる。

Daft & Lengel[31]は，企業全体としての広義の情報処理体系の役割として，不確実性と多義性の減少を挙げ，さらに多義性が強いほどリッチネスの高いメディアが使われ，不確実性が高いほど多くの情報が必要とされるという情報処理特性を持つとしている。ここで狭義の情報システムはリッチネスの低いメディアとされており，これは組織における多義性が低い場合により有効に機能するのである。

さらに情報技術と組織の関係について島田[32]は，影響の全体モデルとして，経営環境，経営戦略・目標，組織・情報システム特性，組織成果という４段階からなるモデルを示している。ここで組織・情報システム特性は，情報システム，組織構造，組織過程・組織文化の３つによる相互関係によって説明されている。すなわち組織文化は，企業における組織・情報システム特性，すなわち広

---

26) 関口[1988] pp. 19-23，涌田[1989] pp. 11-22
27) 島田[1991] pp. 19-21，涌田[1990] pp. 54-72, Wiseman [1989] pp. 84-91
28) McFarlan [1984] pp. 98-103, Porter & Miller [1985] pp. 149-160
29) 島田[1991] pp. 128-138
30) 水野[1988] pp. 81-82
31) Daft & Lengel [1986] pp. 560-567
32) 島田[1991] pp. 9-15

義の情報処理特性の重要な構成要素の１つなのである。

また環境特性[33]や戦略[34]に応じて望まれる情報システムの特性が異なると言う議論は，そうした環境特性や戦略によって歴史的に形成された広義の情報処理特性としての独自の組織文化が存在し，これに応じて異なった特性や発展段階を持った情報システムが望まれるということを示している。

４－３　情報システムの発展段階

さて，より有効な情報システムの構築に向けて企業を評価する場合，企業の持つ組織文化を分類すると同時に，情報システム側についても何らかの分類を行なうことにより，必要となる情報システムの姿や，起こりうる問題点をより明確にすることができる。

情報システムを発展段階的にとらえようとする試みは様々な論者によってなされているが，最も頻繁に引用される研究はNolan[35]による６段階説であろう。富士通の大型機ユーザー研究会[36]がNolanの発展段階等を基に日本におけるＳＩＳの進展水準診断を試みており，これはレーダーチャートを使った分析と，同様な12の項目を利用した発展段階診断の２つからなっている。こうした研究から本論文では，情報システムそのものの発展段階と規模，システム部門の機能，経営戦略との関連度によって情報システムの水準を判断することとした。

情報システムについては，非常に多くの議論があり，こうした発展段階的な捉え方についても様々な問題点が指摘されている。本論文では情報システムと組織文化の関連の強さから組織文化によって企業を分類し，これと情報システムの特性を比較することにより企業経営や情報システムの抱える課題をより具体的に把握できるかどうかを検証することがその目的であり，これ以上の詳細な議論には立ち入らないこととしたい。

5.　組織文化の分類

５－１　組織文化による直接的な企業分類

本論文における実証研究のために，従来の諸研究[37]から次のような組織文化の直接的な分類項目

---

33)　島田[1991] pp. 32-39
34)　海老澤[1989] pp. 46-57
35)　Gibson & Nolan [1974] pp. 76-88, Nolan [1979] pp. 115-126, Nolan [1984] p. 198
36)　高橋，眞殿，吉田[1991] pp. 79-126
37)　Bower [1983] pp. 53-61, Burns & Stalker [1961] pp. 119-122，学生援護会[1991] pp. 6-27, Hofstede et al. [1990] pp. 286-316，加護野，野中，榊原，奥村[1983] p. 47，河野[1988] pp. 18-19, Likert [1968]，三菱総合研究所[1987] pp. 28-51，三菱総合研究所[1991] pp. 100-123，野中[1987], Scholz [1987] pp. 78-87, Walton [1985] pp. 13-23

を抽出した。

①組織的—個人的

②革新的—保守的

③分析的—直感的

④管理指向—市場指向

⑤トップダウン—ボトムアップ

⑥情報の共有化—階層化

⑦加点主義—減点主義

⑧過程重視—結果重視

⑨民主的—ワンマン的

⑩公式的—非公式的

しかし組織文化を定量的に分析し，その項目を実証的に明らかにした研究は少ないため，これらが独立した軸と呼べるかどうかは今後の研究を待たなくてはならない。またアンケートや形式的なテストにより，基本的価値観といった組織文化を直接的に測定することは非常に難しい[38]。そこで本論文では，直接的な組織文化の把握を試みると同時に，その組織文化を形成するにいたった様々な形成要因を含めて，間接的な組織文化の類型化を行った。

5—2　組織文化の間接的な分類項目

組織文化の形成過程や，これに影響を与える様々な形成要因毎の類型化は，個別にはこれまで様々な研究がなされており，全て網羅的に参照することはとても不可能であるが，重要であると思われる主要な研究に限定してサーベイを行い，形成過程[39]と形成要因[40]の分析から次のような分類項目を導いた。

成長段階　組織の発展段階

組織構造

トップの属性

創業年度

規模

38) Schein [1989] pp. 141-172

39) Galbraith & Nathanson [1989] pp. 141-145, Greiner [1972], Hickman & Silva [1985] pp. 141-438, Mintzberg [1981] pp. 103-116, Mintzberg [1991] pp. 149-178, Schein [1989] pp. 345-377

40) Ansoff [1990] pp. 281-310, Deal & Kennedy [1983] p. 150, Handy [1982], 加護野[1980] pp. 266-270, 加護野，野中，榊原，奥村，[1983] pp. 229-250, 河野[1988] pp. 13-14, Lorsch [1986] pp. 106-107, Miles & Snow [1983], Mintzberg [1973] pp. 44-45, 奥村[1982] pp. 116-133, Perrow [1967] pp. 194-208, 榊原，奥村，野中 [1980] pp. 28-52, 清水 [1990] pp. 26-29, Thompson [1987], 梅澤 [1990] pp. 105-107, 山之内[1992] pp. 329-331

環境	環境が不確実か，	確実か
	環境が複雑か，	単純か
	環境からのフィールドバックが速いか，遅いか	
戦略	戦略が消極的か，	積極的か
	戦略が保守的か，	革新的か
	戦略が分析的か，	直感的か

これを見ると，戦略についての分類項目は，同じ内容が組織文化の直接的な分類項目として存在している。企業において現在遂行中である戦略が必ずしも組織文化として全てのメンバーに共有されているとは限らないが，ここでは組織文化の分類が目的であるため，戦略の浸透度を分類項目に追加し，戦略については組織文化の直接的な分類項目として取り上げることとした。

6. 実証分析

6－1 調査内容

6－1－1 調査仮説

＜仮説1：組織文化は，複数の分類軸により構成される＞

本論文においては，組織文化による企業分類を行なうことがその大きな目的の1つである。しかし，実証的に組織文化の分類軸を明らかにし，これを用いた企業分類を行なった研究は非常に少ない。そこで本論文においては，まず初めに組織文化を分類するための軸の妥当性を確認したい。そこでこれまで見てきた組織文化の直接的な分類項目，間接的な分類項目を合わせて質問し，その結果を因子分析を用いて分析することによって，各項目の軸としての妥当性を明らかにしたい。

＜仮説2：企業は，組織文化の分類軸の特定の空間上に存在する＞

こうして確認され組織文化の分類軸は，組織特性のある側面を表しているが，経営学的な意味で完全に独立しているわけではなく，その歴史的な形成過程において，組織文化の持つ慣性によりその特定の組み合せが選択されてきていると思われる。すなわち，これらの軸を用いた組織文化空間を考えると，企業は空間上に一様には分布していないと考えられる。そこで，これらの組織文化の分類軸を用いて，クラスター分析による企業分類を行ないたい。

＜仮説3：情報処理特性は，複数の評価軸によって測定される＞

一方こうして測定された組織文化は，その機能の分析で明らかになったように，組織のコミュニケーション・ルールとして企業の広義の情報処理特性の一部を構成している。

そこで，組織文化とは別に企業組織の情報処理特性について直接質問を行ない，さらに前述の情報システムの発展度合を測定する為の項目を調査し，これらを因子分析を用いて総合評点化するこ

とにより，企業の持つ広義の情報処理特性について発展度指標を作成したい。

＜仮説４：組織文化分類毎に，情報処理特性の発展度が異なる＞

＜仮説５：組織文化分類毎に，発展度と関連の強い要因が異なる＞

組織文化が企業の広義の情報処理特性を表しているならば，組織文化とその企業における情報処理特性の発展度との間に高い相関関係が存在すると考えられる。

そこでまず分散分析によって，情報処理特性と組織文化との関係を明らかにし，さらに組織文化によって分類された企業群毎に相関分析を行ない，その発展度と関連の強い要因を明らかにすることにより，情報処理特性の向上のために組織文化毎に異なった方策が必要になるのかどうかを明らかにしたい。

６－１－２　調査項目

組織文化の直接的な分類項目については，前出の項目の一部をさらに分解し，16の項目を設定した。また間接的な分類項目としては，従来の研究を参考に，前に挙げた戦略の浸透度と組織の成長段階，環境特性についてさらに分解した16項目を設定した。

さらに組織の情報処理特性について６項目を設定し，情報システムの発展段階及び情報処理特性と関連の強い要因を明らかにするため，前述の研究とシステム・コンサルタントに対するヒアリング等を参考に40項目を設定した。[41)]

６－２　分析結果

６－２－１　組織文化の分類軸

まず初めに，組織文化の直接的，間接的な分類項目を因子分析にかけ，統計的に独立でかつ経営学的に見て矛盾のないように，組織文化の分類軸の抽出を行なった。相関係数の絶対値が最大のものを共通性の初期値として主因子法による因子分析を行ない，バリマックス法によって因子軸を回転させて因子負荷量を求めた。意味の解釈が明確に行なえるように使用する変数を操作し，結果として次の３因子が抽出された（表１参照）。

直接的な分類項目について見ると，管理指向―市場指向，トップダウン―ボトムアップの２つは軸としては抽出されず，加点主義―減点主義は革新的―保守的軸に，分析的―直感的，信頼関係，

41）アンケート調査概要

調査名　　：『企業文化／風土と情報システムの有効性に関する研究調査アンケート』
調査主体　　：株式会社　富士総合研究所　経営情報部門
外部サポートメンバー：亜細亜大学　経営学部　池島政広教授
調査対象企業：上場企業，非上場有力企業　2,315社（ダイヤモンド社『会社職員録』より抽出）
調査回答者　：『企業文化／風土と情報化に関するアンケート』経営企画担当者
　　『情報システム化に関するアンケート』　　情報システム担当者
調査方法　　：郵送配布，郵送回収　　調査期間：1992年７月14日から８月３日まで
回収企業数　：330社（２部とも回収された企業数）　　回収率　：14.3％

表1　組織文化の分類軸：回転後の因子負荷量

組織文化	調査項目	革新的—保守的	情報共有—階層化	組織的—個人的
革新的—保守的	挑戦的—保守的	0.8232	-0.2524	-0.0063
	創造的—模倣的	0.7649	-0.2208	0.2370
減点主義—加点主義	年功主義的—能力主義的	-0.5050	0.1782	0.2217
組織の発展段階	従業員の平均年齢	0.3154	-0.0294	-0.2791
戦略の浸透度	戦略の浸透度	0.2339	-0.8674	0.0927
	戦略の明示度	0.2077	-0.7348	0.0653
情報の共有化—階層化	情報の共有化	0.2105	-0.3886	0.1438
組織的—個人的	集団的—個人的	0.0774	-0.1331	0.6008
公式／非公式性	フォーマル—インフォーマル	0.1034	-0.0930	0.5219
信頼関係	民主的—ワンマン的	0.0693	-0.1778	0.4646
分析的—直感的	長期的視点—短期的視点	0.3396	-0.3007	0.4520
	二乗和	1.8963	1.7367	1.2703
	寄与率	17.2%	15.8%	11.5%
	累積寄与率	17.2%	33.0%	44.6%

公式／非公式性の3つは組織的—個人的軸に吸収されている。また間接的な分類項目について見ると，組織の発展段階としての従業員の平均年齢が革新的—保守的軸に，戦略の浸透度が情報共有—階層化軸に強く効いており，その他の分類項目は独立した軸としては抽出されなかった。

以上のように，組織文化の分類軸として3つが抽出されたことになり，組織文化が複数の分類軸により構成されるという仮説1は実証された。

6—2—2　組織文化による企業分類

次いで，因子分解によって抽出された3つの軸による組織文化空間を考え，その中に分布する企業についてクラスター分析による分類を行なった。なおここでは，因子を構成する全ての設問に回答のあった318社を分類の対象としている。3つの因子について基準化された因子得点を各企業毎に求め，これを用いてマハラノビス距離を用いた最長距離法による階層的クラスター分析を行ない，各クラスター（分類された企業のグループ）がほぼ均等な大きさになるように，次の6つに企業を分類した（表2参照）。

①Aクラスター：非常に革新的で，情報は共有化

②Bクラスター：保守的で，情報は共有化され，組織的

③Cクラスター：やや保守的で，情報はやや共有化され，個人的

④Dクラスター：情報は非常に階層化し，組織的

⑤Eクラスター：革新的で，情報は階層化し，非常に個人的

⑥Fクラスター：非常に保守的で，情報は非常に階層化し，個人的

表2　各クラスターの特徴：各軸の平均値

組織分類	企業数	革新的 —保守的	情報共有 —階層化	組織的 —個人的
Aクラスター	66	1.10045	0.57750	0.13023
Bクラスター	100	-0.39970	0.43519	0.51813
Cクラスター	56	-0.27498	0.24077	-0.61088
Dクラスター	37	0.02997	-1.23927	0.49200
Eクラスター	21	0.85048	-0.70448	-1.03405
Fクラスター	38	-0.95347	-0.90611	-0.59737

各軸毎にクラスター分類に対する分散分析を行なった結果，全体として5％水準で有意であり，各クラスターは組織文化空間上にほぼ独立して存在していることになる。以上のように，企業が6つに分類されたことから，組織文化の分類軸の特定の空間上に企業が分布していると考えられ，企業が組織文化の分類軸の特定の空間上に存在するという仮説2は実証された。

6—2—3　情報処理特性の発展度

企業の持つ広義の情報処理特性と組織文化との関係を明らかにする為に，まず組織の情報処理特性と情報システムの発展に関する個別の評価についての質問を因子分析にかけ，広義の情報処理特性の発展度を表す指標を作成した。

組織文化の分類軸を抽出した場合と同様に，相関関数の絶対値が最大のものを共通性の初期値として主因子法による因子分析を行ない，バリマックス法によって因子軸を回転させて因子負荷量を求めた。意味の解釈が明確に行なえるように使用する変数を操作し，結果として5つの因子が抽出された（表3参照）。

組織の情報処理特性について見ると，コミュニケーションは組織内意志疎通度として抽出され，全社的な情報活用体制は組織的情報活用体制として抽出されている。また情報システムについて見ると，ハード・ソフトの発展段階と情報システムの規模は情報システム整備度として，システム部門の機能はシステム部門充実度として抽出され，経営戦略との関連度は経営戦略関連度として抽出されており，最終的に5因子となった。以上のように，16の個別の評価項目が5つの軸に集約され，その軸の上に企業が分布するところから，企業における情報処理特性には多元的な評価軸が存在することになる。そうした意味で情報処理特性が複数の評価軸によって測定されるという仮説3は実証された。

6—2—4　組織文化と情報処理特性

広義の情報処理特性である組織文化によって分類された各企業群において，上記のように測定された情報処理特性の違いを明らかにする為に分散分析を行なった。なお以下では，組織文化の分類軸及び情報処理特性の評価軸を構成する27の設問に全て回答のあった293社を分析の対象としてい

表3　情報処理特性の評価軸：回転後の因子負荷量

評価項目	組織的情報活用体制	情報システム整備度	システム部門充実度	経営戦略関連度	組織内意思疎通度
情報活用の研修・教育体制	-0.6856	0.0693	-0.1278	-0.1574	-0.1192
情報の収集・分析体制	-0.6619	0.1199	-0.1311	-0.1464	-0.1093
企画関連部署の情報活用度	-0.5791	0.1838	-0.0609	-0.0785	-0.2364
システム化業務効率化連動	-0.4903	0.1520	-0.0950	-0.0973	-0.1411
ネットワーク整備度：支店	-0.1769	0.6555	0.0159	-0.3248	0.0044
ネットワーク整備度：社内	-0.1567	0.6514	-0.0110	-0.1415	0.0032
システム間の情報共有度	-0.0410	0.5874	-0.2850	-0.0390	-0.0115
データベース化進展度	-0.1934	0.5077	-0.2337	-0.2152	0.0292
システム部門：要員教育	-0.0608	0.2452	-0.7043	-0.2530	-0.0451
システム部門：部門間異動	-0.1899	-0.0247	-0.6047	-0.1164	-0.0280
システム部門：生産性向上	-0.1066	0.2310	-0.5496	-0.2733	-0.0072
情報戦略と経営戦略の関連	-0.2521	0.2374	-0.1617	-0.6666	-0.0243
システム計画のスパン	-0.0686	0.1196	-0.1789	-0.4934	-0.0041
システム部門の機能分化度	-0.1230	0.1628	-0.2063	-0.4593	-0.0710
部門内コミュニケーション	-0.1823	-0.0287	-0.0680	-0.0729	0.7982
部門間コミュニケーション	-0.3241	-0.0083	0.0178	0.0214	-0.6114
二乗和	1.8515	1.7450	1.4519	1.2920	1.0754
寄与率	11.6%	10.9%	9.1%	8.1%	6.7%
累積寄与率	11.6%	22.5%	31.6%	39.6%	46.3%

る。情報処理特性の5つの評価軸について，上記の因子分析の結果である基準化した因子得点を各々の評点とし，各々に対してクラスター分析による企業分類を用いた分散分析を行ない，有意であった評価軸については，各企業群間の平均の差の検定を行なった。[42)]

まず初めの評価軸である組織的情報活用体制について見ると，分散分析の結果，組織文化による分類は全体として有意な説明力を持っていることがわかった（表4－1参照）。個別に見ると，Aクラスターは特に優れており，どの他の群からも有意な差がある。またBクラスターもこれに次いで優れていると言って良いであろう。逆にFクラスターは組織的情報活用体制が劣っており，他のほ

表4-1　組織的情報活用体制：分散分析

変動要因	偏差平方和	自由度	不偏分散	F値	
因　子	40.0881	5	8.0176	14.0058	*
誤　差	164.0881	287	0.5725		
全　体	204.3814	292			

42)　以下の分析表において，5％水準で有意なものに‘*’を付けている

表4-2 組織的情報活用体制：平均の差の検定

分類	企業数	評点平均	A	B	C	D	E	F
Aクラスター	58	0.5417	−	*	*	*	*	*
Bクラスター	97	0.1449	*	−	*		*	*
Cクラスター	54	-0.1153	*	*	−			*
Dクラスター	32	-0.1386	*			−		*
Eクラスター	18	-0.4094	*	*			−	
Fクラスター	34	-0.7014	*	*	*	*		−

表5-1 情報システム整備度：分散分析

変動要因	偏差平方和	自由度	不偏分散	F値	
因　子	10.8242	5	2.1648	3.2464	*
誤　差	191.3863	287	0.6669		
全　体	202.2150	292			

表5-2 情報システム整備度：平均の差の検定

分類	企業数	評点平均	D	C	A	E	B	F
Dクラスター	32	0.2485	−				*	*
Cクラスター	54	0.1914		−			*	*
Aクラスター	58	0.1316			−		*	*
Eクラスター	18	0.1095				−		
Bクラスター	97	-0.1719	*	*	*		−	
Fクラスター	34	-0.2865	*	*	*			−

とんどの群と有意な差が存在している（表4－2参照）。

ついで2番目の評価軸である情報システムの整備度について見ると，全体として分散分析の結果は有意になっている（表5－1参照）。また個別に見るとBクラスターとFクラスターが特に劣っていることがわかる（表5－2参照）。

また3番目，4番目の評価軸であるシステム部門の充実度と経営戦略関連度の2つについては，分散分析の結果，組織文化で企業を分類することには有意な説明力がないことがわかった（表6，7参照）。

表6 システム部門充実度：分散分析

変動要因	偏差平方和	自由度	不偏分散	F値
因　子	1.4920	5	0.2984	0.4235
誤　差	202.2292	287	0.7046	
全　体	202.7212	292		

表7　経営戦略関連度：分散分析

変動要因	偏差平方和	自由度	不偏分散	F値
因　子	5.7300	5	1.1460	2.0047
誤　差	164.0632	287	0.5716	
全　体	169.7932	292		

そして最後の5番目の評価軸である組織内意志疎通度について見ると，分散分析の結果，全体として分類は有意となっており（表8－1参照），個別に見るとAクラスター，Bクラスターが特に優れ，Fクラスターが劣っているという結果になった（表8－2参照）。この結果は初めの評価軸である組織的情報活用体制とほぼ同じ傾向となっている。

表8-1　組織内意思疎通度：分散分析

変動要因	偏差平方和	自由度	不偏分散	F値	
因　子	37.2603	5	7.4521	13.6288	*
誤　差	156.9278	287	0.5468		
全　体	194.1881	292			

表8-2　組織内意思疎通度：平均の差の検定

分類	企業数	評点平均	A	B	D	C	E	F
Aクラスター	58	0.4477	－		*	*	*	*
Bクラスター	97	0.2322		－	*	*	*	*
Dクラスター	32	-0.2278	*	*	－			*
Cクラスター	54	-0.2732	*	*		－		*
Eクラスター	18	-0.3816	*	*			－	
Fクラスター	34	-0.5964	*	*	*	*		－

以上のように5つの評価軸のうち，企業の広義の情報処理特性として設定した組織的情報活用体制と組織内意志疎通度の2つの軸は，全体として組織文化と強い関連を持ち，個別に見てもAクラスター，Bクラスターが優れており，Fクラスダーが劣っているという傾向となつた。また情報システムそのものの発展度を表す情報システム整備度は，組織の広義の情報処理特性の2つの軸とは反応の仕方が異なるが，全体として組織文化と関連を持ち，BクラスターとFクラスターが特に劣っていることがわかった。そしてシステム部門の充実度と，情報戦略と経営戦略の関連度の2つの評価軸は，直接的には組織文化との関連を持たないこともわかった。

結果として，情報処理特性として抽出された5つの評価軸のうち，3つが組織文化と有意な関連を持つことがわかり，組織文化分類毎に情報処理特性の発展度が異なるという仮説4はほぼ実証された。

6－2－5　組織文化と発展度

最後に，組織文化に応じたより有効な情報システム構築への方向性を考えるために，組織文化によって分類され企業群毎に相関分析を行ない，各々の発展度と関連の強い要因を明らかにした。なお以下では各設問に回答のあった260社をクラスター毎に分けて分析している。

各クラスター毎に，評価軸に含まれなかった他の評価項目と5つの評価軸のそれぞれとの相関係数を求め，5％水準で有意な相関係数のうち，その絶対値が大きいものから3つをリストアップした（表9－1，2，3，4，5参照)。これらを見ると，一部に同じ変数が顔を出しているものの殆どのクラスターで異なった評価項目が上位に来ており，組織文化分類毎に発展度と関連の強い要因が異なるという仮説5はほぼ実証された。

表9-1　組織的情報活用体制：相関係数

分類	第1位		第2位		第3位	
A	システムの集中度	0.54	システム部門のモラル	0.47	先進技術敏感度	0.38
B	企画／システム部門密接度	0.45	システム部門のモラル	0.45	システム経費満足度	0.28
C	組織間の壁がない	0.46	システム経費規模	0.37	企画／システム部門密接度	0.34
D	システム投資への積極性	0.74	経営トップのシステム理解度	0.43	システム部門のモラル	0.40
E	ドキュメント整備度	0.55	組織間の壁がない	0.53	人事交流が盛ん	0.50
F	経営計画のスパンが長い	0.46	システム部門主導度	0.39	企画／システム部門密接度	0.39

表9-2　組織内意思疎通度：相関係数

分類	第1位		第2位		第3位	
A	人事交流が盛ん	0.46	経営トップの外部情報収集	-0.36	組織間の壁がない	0.35
B	組織間の壁がない	0.53	人事交流が盛ん	0.44	トップ間のあつれき	0.33
D	人事交流が盛ん	0.51	管理階層の多層度	-0.49	経営トップの内部情報収集	0.48
C	結果より過程を評価	0.38	機器活用度（事務層）	0.31	システム部門の責任者地位	0.31
E	機器活用度（営業層）	0.60	事業の性格が多様	0.51		
F	組織間の壁がない	0.39				

表9-3　情報システム整備度：相関係数

分類	第1位		第2位		第3位	
D	システム投資への積極性	0.41	社長が若い	0.40	機器活用度（事務層）	0.39
C	機器活用度（営業層）	0.52	機器活用度（経営層）	-0.50	機器活用度（事務層）	0.45
A	システム部門の技術力	0.47	通信整備度（関連会社）	0.46	機器活用度（事務層）	0.45
E	通信整備度（取引先）	0.62	通信整備度（関連会社）	0.52	組織構造の階層度	0.51
B	通信整備度（取引先）	0.41	システムの集中度	0.38	通信整備度（関連会社）	0.34
F	意思決定の迅速性	0.42				

第9-4　経営戦略関連度：相関係数

分類	第1位		第2位		第3位	
A	機器活用度（管理層）	0.56	機器活用度（経営層）	0.51	通信整備度（関連会社）	0.51
B	ユーザー部門教育度	0.50	通信整備度（取引先）	0.39	先進技術敏感度	0.35
C	システムの集中度	-0.50	先進技術敏感度	0.48	ユーザー部門教育度	0.44
D	組織階層の階層度	0.57	管理階層の多層度	0.44		
E	機器活用度（経営層）	0.66	経営トップのシステム理解度	0.59	ドキュメント整備度	0.55
F	先進情報敏感度	0.62	システム部門の技術力	0.45	企画／システム部門密接度	0.42

表9-5　システム部門充実度：相関係数

分類	第1位		第2位		第3位	
A	システム部門の技術力	0.53	システム部門のモラル	0.47	ドキュメント整備度	0.51
B	ドキュメント整備度	0.47	システム部門主導度	0.43	通信整備度（関連会社）	0.39
C	システム部門の人材	0.51	先進技術敏感度	0.48	ユーザー部門教育度	0.44
D	システム部門の人材	0.53	システム部門の技術力	0.49	機器活用度（事務層）	0.45
E	システム部門の責任者地位	0.74	先進技術敏感度	0.66	システム部門主導度	0.64
F	先進技術敏感度	0.66	ドキュメント整備度	0.46	経営計画策定のトップダウン度	0.37

7. 結論にかえて

本論文では，より有効な情報システムの構築に向けて，企業を組織文化によって分類し，組織文化に応じた情報システムを構築してゆくことの可能性を探ってきた。まず組織文化を「あるグループのメンバーに共有された基本的価値観と，そこから生じる行動パターンのことである」と定義し，企業におけるその外部適応機能，内部統合機能の検討を通じて，組織文化がその組織の広義の情報処理特性を特徴付けていることを示した。そして情報システムを企業におけるコミュニケーション・メディアの一つであるとし，組織文化に応じて異なった発展度の情報システムが必要とされると考えた。

そこで組織文化の直接的，間接的な分類項目によって企業の分類を行ない，これと組織の情報処理特性や情報システムの発展度との関係について実証分析を行なった。その結果，組織文化の分類軸として革新的—保守的，情報共有—階層化，組織的—個人的の3つの軸が抽出され，これらは大きく考えると，組織文化の外部適応機能，内部統合機能，そして組織文化そのものの強さの3次元を表していると言えよう。

この3軸を用いて企業を6つのグループに分類する一方で，情報システムを含む広義の情報処理特性の発展度を表す5つの評価軸を抽出し，組織文化による企業分類との関係を分析した。情報処理特性の評価軸のうち，組織的情報活用体制と組織内意志疎通度は組織文化と高い関連を持ち，情報システム整備度にも有意な差が生じていることが明らかになった。そしてシステム部門の充実度と情報戦略と経営戦略の関連度の2つの評価軸は，直接的には組織文化との関連を持たないこともわかった。また各グループ内で各々の評価軸と相関の高い要因を検討した結果，全ての情報処理特性の評価軸で，グループ毎に異なった要因との関連を持っていることが確認できた。

こうした結果から，組織文化は組織の広義の情報処理特性と強い関連を持つと同時に情報システムの発展度に影響を与えており，有効な情報システムの構築を通じて企業全体の総合的な情報処理特性を向上させてゆく為には，組織の個性としての組織文化に応じた対応策を講じてゆく必要があると結論付けられよう。[43)]

本論文では，組織文化を企業分類を行うという視点から考えてきた。組織文化の研究は非常に多くの研究者によりなされ，現在でも概念の混乱や評価の矛盾等がみられる。本来組織文化そのものを研究するのであれば，より深いサーベイと緻密な仮説の構築が必要となるに違いない。しかし，

---

43) 情報システム構築への本調査結果のより具体的な適用については，次の論文を参照されたい。
倉科敏材，弓崎伸彦，山田俊一，小沢岳「情報化の成否を決める『情報風土』　情報システムの問題点を摘出する五つのポイント」『日経コンピュータ』1993. 3. 22, pp. 89-98

ここではあくまでも企業分類に視点を限定し，広く浅いサーベイにより組織文化の持つ意味と機能的な側面についてのみ議論してきた。そこで本論文を私自身の今後の研究方向を示す指針として位置付け，本論文で簡単に済ませてしまった多くの分野について，今後さらなる研究を続けてゆきたい。

参 考 文 献

Allaire, Y., M. E. Firsirotu, "Theories of Organizational Culture," *Organization Studies*, Issue 3, 1984, pp. 193-226

Ansoff, H. I., *The New Corporate Strategy*, Wiley, 1988（中村元一，黒田哲彦訳『最新・戦略経営』産能大学出版部，1990）

Barney, J.B., "Organization Culture," *Academy of Management Review*, 11(3), 1986, pp. 656-665

Bower, J. L., "Managing for Efficiency, Managing for Equity," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., 1983（「技術型組織と政治型組織」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』Oct.-Nov., 1983, pp. 53-61）

Burns, T., G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, 1961

Daft, R. L., R. H. Lengel, "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design," *Management Science*, 32(5), 1986, pp. 554-571

Davis, S.M., *Managing Corporate Culture*, Harper & Row. 1984（河野豊弘，浜田幸雄訳『企業文化の変革』ダイヤモンド社，1985）

Deal, T. E., A. A. Kennedy, *Corporate Cultures*, Addison-Wesley, 1982（城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社，1983）

海老澤栄一「経営戦略と情報システム」島田達巳，海老澤栄一編『戦略的情報システム』日科技連出版社，1989，pp. 46-57

学生援護会「社風診断　企業スタイル別採用戦略」『ＴＰＩＳ』21(5), 1991, pp. 6-27

Galbraith, J. R., D. A. Nathanson, *Strategy Implementation*,West Publishing,1978（岸田民木訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房，1989）

Gerloff, E. A., *Organizational Theory and Design*, McGraw-Hill, 1985（車戸寛監訳『経営組織の理論とデザイン』マグロウヒル出版，1989）

Gibson, C. F., R. L. Nolan, "Managing the Four Stages of EDP Growth," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb., 1974, pp. 76-88

Greiner, L.E., "Evolution and Revolution as Organization Grows," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., 1972

Handy, C., *Gods of Management*, Souvenir press, 1978（広瀬秀彦訳『ディオニソス型経営』ダイヤモンド社，1982）

Hickman, C. R., M. A. Silva, *Creating Excellence*, George Allen & Unwin, 1984（上野明監修『エクセレント・カンパニーを創る』講談社，1985）

Hofstede, G., B. Neuijen, D. Ohayv, G. Sanders, "Measuring Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 35, 1990, pp. 286-316

藤田誠「組織風土・文化と組織コミットメント」『組織科学』25(1), 1991, pp. 78-92

加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房，1980

加護野忠男「パラダイム共有と組織文化」『組織科学』16(1), 1982, pp. 60-80

加護野忠男『組織認識論』千倉書房，1988

加護野忠男，野中郁次郎，榊原清則，奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社，1983
狩俣正雄「組織文化とコミュニケーション」『大阪学院大学商学論集』15(3), 1989, pp. 83-99
岸眞理子「情報の多義性とメディアリッチネス」『経営志林』28(1), 1991, pp. 51-64
小林啓孝「認知図式（スキーマ）と意思決定」『明治学院論叢』80, 1987, pp. 91-115
河野豊弘『現代の経営戦略』ダイヤモンド社，1985
河野豊弘『変革の企業文化』講談社，1988
倉科敏材，弓崎伸彦，山田俊一，小沢岳「情報化の成否を決める『情報風土』 情報システムの問題点を摘出する五つのポイント」『日経コンピュータ』，3. 22, 1993, pp. 89-98
Likert, R., *The Human Organization*, McGraw-Hill, 1967（三隅二不二訳『組織の行動科学』ダイヤモンド社，1968）
Lorsch, J. W., "Managing Culture," *California Management Review*,28(2), 1986, pp. 95-109
増地昭男「経営文化の特質と展開」増地昭男編著『経営文化論』中央経済社，1990, pp. 3-12
McFarlan, F. W., "Information Technology Changes the Way You Compete," *Harvard Business Review*, May-Jun., 1984, pp. 98-103
Miles, R. E., C. C. Snow, *Organiaztional Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, 1978（土屋守章，内野崇，中村工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社，1983）
Mintzberg, H., "Strategy Making in Three Modes," *California Management Review*, 16(2), 1973, pp.44-45
Mintzberg, H., "Organization Design: Fashion or Fit?," *Harvard Business Review*, 59, 1981, pp. 103-116
Mintzberg, H., *Mintzberg on Management*, Free Press, 1989（北野利信訳『人間感覚のマネジメント』ダイヤモンド社，1991）
三戸公『財産の終焉』文眞堂，1982
三菱総合研究所「企業経営における意思決定支援のあり方」『所報』14, 1987, pp. 28-51
三菱総合研究所「企業活性度診断モデルの開発」『所報』20, 1991, pp. 100-123
水野博介「コミュニケーションの効果と機能」林進編『コミュニケーション論』有斐閣，1988, pp. 81-121
Nolan, R. L., "Managing the Crisis in Data Processing," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 1979, pp. 115-126
Nolan, R. L., "Managing the Advanced Stages of Computer Technology," in : F. W. McFarlan eds., *The Information Research Challenge*, Harvard Business School Press, 1984, pp. 195-214
野中郁次郎「進化論的戦略と企業文化」『組織科学』17(4), 1983
野中郁次郎「知的創造経営への提言」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』，Feb.-Mar., 1987
奥村昭博「日本企業の戦略条件適合」『慶應経営論集』3(3), 1982, pp. 116-133
Ouchi, W. G., "Markets, Bureaucracies and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980, pp. 129-141
Perrow, C., "A Framework for the Comparative Analysis of Organization," *American Sociological Review*, 32, 1967, pp. 194-208
Porter, M. E., V. E. Miller, "How Information Gives You Competitive Advantage," *Harvard Business Review*, Jul.-Aug., 1985, pp. 149-160
榊原清則，奥村昭博，野中郁次郎「日本企業における組織の環境適応」『慶應経営論集』2(1), 1980, pp. 28-52
Schall, M. S., "Communication-Rules Approach to Organizational Culture," *Organizational Dynamics*, Summer, 1985, pp. 59-63（戦略経営協会編『コーポレートカルチャー』ＨＢＪ出版局，1986, pp. 203-256）
Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass. 1985（清水紀彦，浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社，1989）
Scholz, C., "Corporate Culture and Strategy," *Long Range Planning*,20(4), 1987, pp. 78-87
Schwartz, H. M., S. M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational*

Dynamics, Summer, 1981, pp. 30-48
関口操編『文科系のための経営情報管理』同文館，1988
島田達巳『情報技術と経営組織』日科技連出版社，1991
清水龍瑩『大企業の活性化と経営者の役割』千倉書房，1990
Smircich, L., "Concepts for Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, 28, Sep., 1983, pp. 339-358（戦略経営協会編『コーポレートカルチャー』ＨＢＪ出版局，1986, pp. 33-77）
高橋寛，眞殿宏，吉田栄一『ＳＩＳ診断』日本能率協会マネジメントセンター，1991
Thompson, J. D., *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967（高宮晋訳『オーガニゼーション イン アクション』同文館，1987）
対木隆英「組織文化と管理活動」増地昭男編著『経営文化論』中央経済社，1990, pp. 67-77
上田泰「情報適合論に関する序論的考察」『明治大学論叢』73(3,4), 1991, pp. 223-244
梅澤正『企業文化の革新と創造』有斐閣，1990
宇野善康『普及学講義』有斐閣，1990
涌田宏昭『経営情報科学の展開』中央経済社，1989
涌田幸宏「戦略的情報システムの概念とその意義」『三田商学研究』33(4), 1990, pp. 54-72
Walton, R. E., "From Control to Commitment in the Workplace," *Harvard Business Review*, Mar.-Apr., 1985（「実績向上のカギ握る従業員の自律的取り組み」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』June-July, 1985, pp. 13-23）
Weick, K. E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. Reading, Addison-Wesley, 1979
Willkins, A. L., G. Ouchi, "Efficient Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 28, Sept., 1983, pp. 468-481（戦略経営協会編『コーポレートカルチャー』ＨＢＪ出版局，1986, pp. 79-109）
Wiseman, C., *Strategic Information Systems*, Richard D. Irwin, 1988（土屋守章，辻新六訳『戦略的情報システム』ダイヤモンド社，1989）
山之内昭夫『新・技術経営論』日本経済新聞社，1992

＜謝　辞＞
慶應義塾大学商学部清水龍瑩教授並びに慶應義塾大学のスタッフの皆様，清水龍瑩研究会の諸先輩方，また特に実証研究においては亜細亜大学経営学部池島政広教授及び富士総合研究所コンサルティンググループの方々，そして資料収集を手伝ってくれた清水龍瑩研究会の山田敏之君をはじめ，本論文の作成に当たってご指導やご協力をいただいた本当に沢山の方々に深く感謝いたします。