

「市場志向研究における組織文化の形成」

1. はじめに

2008年9月のリーマン・ショック以降の業況感の悪化と倒産件数の増加傾向（2009年中小企業白書）や兵庫県の有効求人倍率0.44倍（H21年11月現在）、完全失業率は前年同期比から1.2ポイント増加（H21年第3四半期5.3%）にみられるよう、経済・雇用情勢が急速に悪化して経営環境が厳しくなる中、さらには、少子高齢化による労働力人口の減少が急速に進んでいくことで、日本経済の維持・成長への懸念材料が広がりつつある。

その一方、労働力が経済成長にあたえるインパクトは少なからずあり、経済成長のための就業率の向上は不可欠である。そのためには、女性、男性、高齢者、若年者、育児期・介護期の人、多種多様な人材が労働市場に参画することが必要であり、多様なライフスタイルを持つ人たちが、生活にゆとりや豊かさを感じつつ、能力や意欲を十分に発揮できるような「多様な働き方」を提供し、個別企業のみならず社会全体として「ワーク・ライフ・バランス」（以下「WLB」）の推進に取り組むことが求められる。

この状況下で、WLB推進の議論は果たして有効なものとなりえるのか、市場志向研究の中にある組織文化からの検討を行いたい。

2. 市場志向研究における組織文化

「市場志向」はグローバル競争下の1980年代に米国の競争力低下を背景に研究が進められ、Jaworski&Kohli(1993)やNarver&Slater(1990)らにより、その概念と実証研究が進められてきた。この研究では、市場情報の処理プロセスに焦点を当てた捉え方と、組織文化に焦点をあてた捉え方があり、あえてWLB推進理論との融合化を図るといった場合、特に後者の組織文化の形成の論において見ていく必要がある。

Narver&Slater(1990)の「市場志向」の概念定義は、「買い手にとって優れた価値を創造し、優れた事業成果を創造するために必要な行動を最も効率的・効果的に生み出す組織文化」に焦点をあてたものとなっている。これは、3つの行動的要素として①顧客志向②競争者志向③組織部門間の調整をあげており、さらに、意思決定基準として①長期志向②利益志向をあげている。

かたや、組織行動論で言われる「組織文化」とは、組織システムの要因とモチベーション性向の間に介在しうる1つの媒介変数であり、一群の個人のグループと一群のモチベーションのグループに対する状況的なモチベーション影響力の累積的な記述をあらわすもので、究極的には、それは状況変数全体の計量化、あるいはむしろ、そのダイアグラムを提供すること（Litwin&Stringer,1968）を意図した概念である。

また、組織文化の形成過程について、Field&Abelson(1982)は、個人差があっても社会的な相互作用を繰り返すうちに、認知された風土の集団内分散が小さくなることとしている。

市場志向の3つの行動的要素と2つの意思決定基準が集団内で累積的記述を表していき、集団内分散が小さくなることで、さらに市場志向を強固なものにすることが、市場志向の

組織文化であると考える。

3. 組織文化と WLB の関係性について

かつての日本の高度経済成長期から現在は大きく変容し、産業構造の転換、グローバル化や情報インフラの急速な発展による経営環境の変化と、経済成長率が鈍化している低成長期では「終身雇用制」や「年功序列賃金」などの施策が見直されてきている。当然、そのような環境変化を受け入れるための組織文化の変革が避けて通れない状況でもある。労働市場における雇用の多様化は異質多元的な価値観を組織文化の中にも形成していくことが求められ、トップマネジメントの役割が重要となっている(Bate,1990)。

組織文化の変革のためにはトップマネジメントが異質多元的な価値観を受容することを、全従業員に向けてコミットメントし、多くの従業員がその目標を共有して、内面化することで、高い業績に結び付けることが重要である。多様な労働者が参画できる WLB 制度を、このような組織文化の変革過程に組み込み、経営環境の変化に対応できる組織文化を形成していく必要がある。

4. WLB と市場志向の関係性について

市場志向と事業成果の相関においては、非コモディティ事業においてはリニアな関係であり、コモディティ事業では非リニアな関係が実証されている(Narver&Slater,1990)。このことは、市場志向を強めた組織文化であるほど事業成果も高いとは限らず、組織文化形成が中途半端な段階では事業成果に影響を与えない(むしろマイナス効果)ともなることが推測される。すなわち、市場志向の組織文化形成は長期的視点で取り組む必要性を示唆しているものと思われる。

また、C.Homburg&C.Pflesser(2000)の研究で実証された Values supporting MO から MO Behaviors の流れにおける因果関係の成立や、競合企業の動きの変化が激しいほど、「市場志向の組織文化」の重要性が増すという指摘は、現在の不確実性社会に対する提言にもなりえており、組織文化は中核的な価値観が組織構成員に強く意識され、共有されているかによって、組織文化の強固さが違ってくる。長期的視点で共通の価値観を根付かせることが必要と考える。

このことは、WLB 施策を推進するうえでも重要な視点と考える。すなわち、WLB 施策は短期的な利益追求を求めるためのものでなく、むしろ、長期的な雇用環境整備への取組みにより、従業員のモチベーションを高め、そのモチベーションの高まりが集積することで、価値観が共通化し、組織文化としての従業員重視の考え方が定着していくためのものである。その意味において、市場志向と WLB 推進の関係性は、長期的な視点で内部組織条件のひとつである従業員重視の組織文化を定着させることを媒介変数にし、市場志向と WLB 推進は正の相関があらわれるものと推測する。

今後、この仮説が検証されるための実証的研究を進めていき、WLB 推進理論の学術的成果を蓄積していくことが必要と考える。