

# 博士学位論文審査要旨

2011年7月29日

論文題目： コミュニケーションセオリーでみる中小企業ビジネスと環境適応  
—磁器製造企業（佐賀県有田町）における実証研究—

学位申請者： 古賀 輝美

審査委員：

主査： 商学研究科 教授 太田 進一

副査： 総合政策科学研究科 教授 今里 滋

副査： 総合政策科学研究科 教授 藤本 哲史

要 旨：

本論文は、中小企業の環境適応および環境適応力について、経営学及びコミュニケーション論の先行研究から、あえて筆者は組織をコミュニケーションシステムとしてとらえ、組織成員の共通認識に着目して、分析・考察している。A社の経営幹部及び中間管理職を対象に実施したアンケート調査をもとに、テキストマイニングによる分析を実施し、考察している。

全体の構成は、序章と終章、本文の6章立てによる8章から成っている。第1章 ビジネスとコミュニケーション、第2章 環境適応企業、第3章 実証課題と具体仮説、第4章 方法、第5章 結果、第6章 考察、である。

研究課題として3点を挙げている。課題1は、環境適応を実現している中小企業におけるアイデンティティの共有状況の測定と分析、課題2では、環境適応を実現している企業において中心となっている価値観の確認、課題3は、環境適応を実現している企業における組織デザインに関する動向の把握、である。

以上から、次の3点の具体仮説を提示している。仮説1. 経営理念、ビジョン、企業文化は、組織成員において共有されている。仮説2. 経営理念、ビジョン、企業文化で構成されるアイデンティティの中心的な価値意識にアウトサイド・インの意識が含まれる。仮説3. 企業で多様な協働が行われ、柔軟な組織デザインを行っている。

第4章では、陶磁器製造業の概況と推移を述べるとともに、A社の分析を行っている。ビジネスモデル、経営理念、インタビュー調査と管理職を対象としたアンケート調査の実施によるテキストマイニング分析を通して、上記の3つの具体仮説を実証している。第5章は、詳細なデータ分析を展開している。意思決定スタイルではボードメンバーとその他の管理職間では、異なるスタイルが併存しているにもかかわらず、顧客視点から見る自社像ではほぼ統合され、共有されている結果が析出された。第6章では、具体仮説の成否と本研究の手続きの妥当性、問題点について触れるとともに、今後の研究課題を指摘している。

本論文は、中小企業研究におけるビジネスをコミュニケーションモデルから分析しており、この視点からの研究は極めて希少性のある貴重なものである。また、企業・組織のアイデンティティの認識を明らかにするために、テキストマイニングの分析手法を用いて定量化する試みを行っており、「独立・自律型中小企業」の確立への一里塚ともなる研究である。

よって、本論文は、博士（政策科学）（同志社大学）の学位を授与するに、十分な価値を有するものと判断できる。

## 総合試験結果の要旨

2011年7月29日

論文題目： コミュニケーションセオリーでみる中小企業ビジネスと環境適応  
—磁器製造企業（佐賀県有田町）における実証研究—

学位申請者： 古賀 輝美

審査委員：

主査： 商学研究科 教授 太田 進一

副査： 総合政策科学研究科 教授 今里 滋

副査： 総合政策科学研究科 教授 藤本 哲史

要 旨：

古賀輝美氏の博士論文の公開審査は、2011年7月23日に実施された。全体で1時間を超える、申請者からの報告と、審査員からのコメント、質疑応答がなされた。審査委員からは論文の内容に関する質問とコメントがなされたが、古賀氏から審査委員が理解できる的確な説明と回答がなされた。そのやりとりから、十分な研究能力が確認された。

学位申請者による博士論文の報告は、経営学やコミュニケーション論の先行研究のレビューに始まり、研究課題と仮説の設定、インタビュー調査やアンケート調査によるテキストマイニング分析、統計的手法による相関分析、因子分析等を駆使した調査分析及び考察が説明された。

また、英語に関する語学力については、本人の英語文献の引用、また過去に英語の邦語への翻訳書数冊における翻訳分担等から、実証されている。

本論文は、地方自治体や大学、企業等での経営コンサルタントとして活躍してこられた、古賀さんの社会人としての体験や知識に裏付けられた、説得力のある論文となっている。また、経営学とコミュニケーション論の先行研究という、極めてまれな組合せによる学際性ある研究ともなっている。

現代の中小企業におけるビジネスをコミュニケーションモデルとして捉えて分析・考察しており、極めて希少性のある研究である。また、分析手法もテキストマイニングにより、企業の経営幹部や管理職を対象に分析しており、独創性のある論文となっている。

よって、総合試験の結果は、主査、副査ともに一致して、合格であると認めるものである。

# 博士學位論文要旨

論文題目： コミュニケーションセオリーでみる中小企業ビジネスと環境適応  
-磁器製造企業（佐賀県有田町）における実証研究-

氏名： 古賀 輝美

## 要旨：

少子高齢化・人口減少の急速な進展や労働市場の変化、アジア諸国の成長と発展など日本企業を取り巻く環境は、大きく変化している。こうした変化のなか、中小企業は、全体の売上高、経常利益等が対前年調査比で減少するなどかつてない厳しい経営局面にあり、いかに環境に適応していくかが喫緊の課題となっている。しかし、環境適応およびその適応力に関して、我が国の中小企業を学術研究の対象とする先行研究は少ない。

そのため、本研究は、環境適応および環境適応を可能にする力（適応力）について論究し、モデルの中核となる議論が、いかに実際の現場で実践されているのか、その詳細を丁寧に確認したものである。

中核となる議論の要約を示す。従来、組織の環境適応は、経営学分野において経営戦略の形成と展開のプロセスとして理解され、そこでは、組織の内的一貫性と外的一貫性が重要な要件として議論されている。環境適応をテーマとする先行研究の多くが、組織・企業の行動のなかに一定のパターンを見出そうとしているなか、筆者は、むしろ、組織をコミュニケーションシステムとしてとらえ、組織成員の共通認識に着目した。コミュニケーションシステムとして組織・企業をみると、当該組織・企業と外部環境とは記号を介した循環活動をおこなっている。この循環活動を継続的に円滑化していくことが環境適応を意味し、適応実現の可否には主体の記号解読能力や記号化能力が要となる。本研究では、先行研究のレビューによって、これらの能力を規定するものが、組織・企業のアイデンティティであり、アイデンティティを組織成員が共有すること、そのアイデンティティの中に、いわば適応力とも言えるアウトサイド・インの意識が深く刻まれていることが必要であることを述べた。さらに、アウトサイド・インの意識が刻まれている場合、組織はそのデザイン(構造)において柔軟性を持つ点を述べている。これらの主張について、現実の中小企業の姿を確認した。なお、アウトサイド・インの意識とは、Mead が指摘する「客我」の概念を反映するものであり、筆者が「外部からの役割期待に応え、相互作用を積極的におこなおうとする意識(認識されている内容)」と定義するものである。また、アイデンティティは、経営理念、あるべき姿、そして企業文化によって構成される概念である。

本論文は、まず、第1章で、組織・企業はコミュニケーションシステムであり、その活動は、双方向のコミュニケーションプロセスモデルでとらえ得る点を述べている。コミュニケーションは、単に「情報伝達」や「会話」を意味するだけでなく、「記号」を通じた「意味の共有過程」である。「意味」は、既有知識である「解釈の体系(解釈項)」を通してしか経験されないため、コミュニケーション主体としての組織・企業が有する既有知識が行動を規定する。これらの点をコミュニケーションセオリーおよびシステムセオリーを検討することによって導いている。

第2章では、組織・企業の環境適応力とは何か、という点について先行研究をもとに議論している。組織と環境の関係についての研究と言われるコンティンジェンシー理論、さらに、近年の環境適応をテーマとした研究、中小企業の環境適応に係る研究について検討した。そのうえで、第1章で論じたコミュニケーションシステムとしての組織・企業にとって環境適応とはどのような行為を指すのか、さらに何が行為を推進する適応力となるのか、という点について、既存研究とは異なるモデルを提示している。

第3章で、中小企業をその調査対象とする理由、さらに、先行研究のレビューによって得られたモ

デルのなかで、本研究での実証課題を提示し、課題から導かれる具体仮説を提示している。検証した具体仮説をここに提示する。

具体仮説 1. 経営理念、ビジョン（または、あるべき姿）、企業文化（基本的な考え方と行動スタイル）は、組織成員において共有されている。

具体仮説 2. 経営理念、ビジョン（または、あるべき姿）、企業文化で構成されるアイデンティティの中心的な価値意識にアウトサイド・インの意識が含まれる。

具体仮説 3. 上記 1, 2 の仮説が支持された場合、企業では多様な協働が行われ、かつ柔軟な組織デザインをおこなっている。

第 4 章で、上記の具体仮説に対する検証方法、調査対象、調査によって得られたデータの分析方法について提示した。今日の経済環境下において、産業規模が縮小しているにも関わらず収益を維持している等、環境適応を実現している、と考えられる条件を満たす地方の中小企業 A 社におけるインタビューおよびアンケート調査データをもとに先に挙げた具体仮説の検証を行った。組織成員の認識を指し示す定性データを量的データに変換し、差異の検定を行うなど詳細な方法について述べた。調査対象の選定にあたって、結果として本論文で提示する A 社のみとした経緯、当該企業の歴史、産業動向、事業ドメイン、ビジネスモデル、過去 7 年にわたる業績推移、雇用の状況といった A 社のコンテキストについても詳述している。

第 5 章では、データ分析の結果を詳述した。分析結果では、経営理念とあるべき姿の 2 点をどのように解釈しているかという点について、ボードメンバーとその他管理職者という 2 つのグループの評定結果の平均順位による差の検定を行ったが、その結果、いずれも 5%水準で有意水準に到達していず、2 グループ間は等しい可能性がある。しかし、出現した語句ごとの反応では、経営理念の解釈、あるべき姿の解釈のいずれも 5%水準で有意となる語句が存在し、帰無仮説「 $H_0$ : 2 つのグループは等しい（差がない）」は、棄却された。一方、企業文化の側面である A 社の意志決定スタイルの評定結果では、上記 2 つのグループにおいて 24 の測定項目のうち 6 項目についてグループ間に有意な差異が認められた。しかし、顧客の視点からみる自社像の評定結果は、これとは異なる結果であった。すべての評定項目について、検定結果では、2 つのグループ間には差がない、2 グループは、等しいと言える可能性がある。つまり、意志決定スタイルについて、複数の異なるスタイルが併存しているにもかかわらず、顧客の視点からみる自社像は組織成員間においてほぼ統合され、共有されている状況があった。また、アイデンティティの知覚内容について主成分分析および因子分析を行ったところ、組織成員によって説明された自社の理念やあるべき姿のなかに、アウトサイド・インの指向性は確かに認められ、かつ、自社の経営資源が差異化の要素をも想起していることがあきらかになった。さらに、企業文化を成す意思決定のスタイルには、7 つの潜在因子があり、上位の寄与率を示すものは「主体的外部指向性因子」「質追求・変革因子」であった。また、自社の魅力（自社像）の認識では、5 つの潜在因子が存在した。そのうち、寄与率をもっとも高い因子は、「相互信頼因子」であり、次に「適正技術の探索・活用因子」「積極的開発因子」とも呼べる因子であった。これらの結果にも、外部からの役割期待に応え、相互作用を積極的におこなおうとする意識が確認できたことから、具体仮説 2 は、支持された。また、具体仮説 3 については、組織デザインに関するインタビュー結果および A 社において過去 10 年間（1999—2009）に推進した部門横断プロジェクトの内容、過去 3 か年における 24 プロジェクトのプロジェクト推進メンバーリストをもとにしたネットワーク分析の結果によって、仮説は支持された。

第 6 章で、これらの調査結果をもとに、先に述べた具体仮説の正否および本研究で行った手続きの妥当性や問題点についてふれ、今後に残された研究課題について述べた。

第 7 章では、本研究の意図、意義そして今後の研究について述べている。本研究によって想定した環境適応の定義、すなわち中小企業における環境適応の要件を満たす企業において、コミュニケーションセオリーから導く適応力としてのアイデンティティの実態が確認できたことから、A 社の事例が特異例にすぎないのかという検証を含める一般化のための研究が課題となる。また、業績とアイデン

ティティの関係を明確化することも課題として残っている。

なお、本研究の意義については、以下のように述べることができる。

現代の中小企業におけるビジネスをコミュニケーションモデルでとらえていくという観点を明確に整理したものは、筆者が把握する限りにおいて、見当たらない。そのため、本研究は、実務における体験知をもとに、複数分野の先行知見を探りながら整理を試みたものである。また、企業行動を引き起こすものとして、組織・企業のアイデンティティに関する認識をあきらかにするために、テキストマイニングを利用して、定量化を試みるといった研究も参考となる知見が極めて少ない状況にあった。以上の点に関しては、批判・批評も含めて議論のたたき台を提示することになる。また、事例で取り上げた企業A社は、本研究での主張を実証するのみならず、中小企業政策論にみられる「独立・自律型中小企業像の確立が、急務である」といった問題意識への解に結びつくものとなる。さらに、コミュニケーション学の領域において、組織・企業が主体となるコミュニケーション行為に関する研究は、その多くがエクスターナル・コミュニケーションに重点を置きすぎているため、組織の内外を含めた統合概念が盛んに議論されているものの、組織内部に光を当てた実証研究が国内にあっては極めて少ないため、統合に関する議論に一石を投じることを期待できる。