

# 組織風土と企業経営からトリプル・ボトムラインを考える —組織風土と情報—

Thinking about Triple bottom lines,  
from the perspective of organizational climate and  
corporate management.

— organizational climate and information —

研究代表  
外 島 裕  
Toshima Yutaka

所 管：情報科学研究所

研究期間：平成26年度～平成27年度

研究代表者：外島 裕（本学教授）

研究分担者：高井 透（本学教授），時田 学（本学准教授），  
鈴木 由紀子（本学准教授）

## 研究の目的・概要

近年、企業不祥事等への対応、コンプライアンスの浸透にとどまらず、企業の価値創造のプロセスに重要な影響を与える企業活動として、CSR（Corporate Social Responsibility: 企業の社会的責任）が強調されている。不祥事等の対応については、経営トップの意思決定、組織内コミュニケーションなどの組織要因からなる組織風土（organizational climate）の特性がおもな問題点として研究されてきた。一方、組織風土は創造的な活動を活性化させる要因としても位置付けることができる。これは、意図的に経営を方向付ける機能として組織文化（organizational culture）と呼ばれることもある。急速に変動する経営環境のなかで、経営活動が信頼を得て、新たな価値を創造していくためには、組織風土のあり方とCSRとの関連について、統合的に検討し、新たな知見を生み出すことが必要である。

本研究では、経営心理学および心理学の領域からの、組織風土に関する視点と、人間行動に対する質的・量的な分析アプローチ、また、企業倫理の研究に基づいたCSRの現代的意義を考察し、さらに、経営戦略論における社会的責任の重要性和事業の中・長期発展との関連を検討し、これらを総合的に融合することにより、社会環境の中での効果的な経営の在り方について研究を深めるものである。

CSRには様々な定義があるが、たとえば、谷本寛治（2004）によれば「企業活動のプロセスに社会的公正性や環境への配慮などを組み込み、ステイクホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティーなど）に対しアカウンタビリティを果たしていくこと。その結果、経済的、社会的、環境的パフォーマンスの向上を目指すこと」となっている。

CSRに類似した用語には、Sustainable Developmentがあり、持続可能な発展とされ、グローバル企業の社会的責任という意味でつかわれる。この視点からCSRのパフォーマンス指標として、ヨーロッパの企業では、Sustainability Balanced Scorecardが導入されている。また、Triple Bottom Lineは、経済、社会、環境の3つのボトムラインを考慮した企業経営を実現していこうとする総合的な戦略を示すものである。さらに、Corporate Citizenshipがあり、一時は、企業も地域社会の一市民であるからフィランソピーにも積極的に取り組むことが求められるとされた。近年は、CSRと同じ意味で使われることが多いとされる。

組織風土に関しては、経営トップのパーソナリティの影響を重視するタビストック人間関係研究所の精神分析的アプローチや、Likert (1967)、LitwinとStringer (1968)、Cambell他 (1968)、また環境心理学のMoos (1974) などが先行研究として代表的であり、日本では境忠宏 (1990) が尺度を構成している。外島・松田 (1995) は、組織風土について2因子を抽出し、この因子と職場ストレスとの関連も検討されている (福井他, 2004)。臨床心理学という健康職場モデルとの対応が考えられる。経営戦略との関連では、たとえば、価値観型CSRとリスク対応型CSR (海野みづえ, 2004)、企業倫理・社会責任、投資的社会貢献活動、事業を通じた社会革新 (伊吹英子, 2005) など、様々な位置づけが論じられている。以上の論点を発展させ、統合的に組織風土とCSRとについて新たな視点に立つ考察を深めたい。

## 活動経過報告

①共同研究者である高井は、特に組織文化と組織変革の視点から考察を進めている。その論点はつぎのようである。

組織は戦略に従う、戦略は組織に従うというように戦略と組織は相互依存関係にある。そのため、新しい事業分野に戦略展開しようとする、組織もそれに連動して変革しなくてはならない。しかし、周知のとおり、戦略を実行する組織はそう簡単に変えることはできない。とくにコア事業が成熟化し、異なった分野で新規事業を創造しようとする場合、その新規事業に適合するように組織を変革することは難しい。そのため、既存の組織変革理論では、変革を担うリーダーやミドルマネジメントに分析のフォーカスを当てるが多かった。

しかし、既存研究では、組織文化などのインタジブルな資源を多角的な視点から分析する研究はあまり多くはない。また、企業を変革するということは、地域に根ざした事業を展開している企業はとくにそうであるが、既存のステークホルダーとの関係を変えることを意味することになる。とはいえ、組織変革の分野において、ステークホルダーとの関係性の変化については、あまり分析の対象にはならなかった。つまり、組織内の変革にフォーカスを当てる研究と、企業とステークホルダーとの関係についての研究は、ミクロとマクロの研究として交わることはなかった。

以上の既存研究の特徴を視野に入れながら、本研究の狙いは、既存の組織変革論において、あまり体系的には分析されてはこなかった組織文化の変革プロセスを、他の分野の理論も援用しながら、多角的な視点から分析することを意図している。第二の狙いは、企業

のコア事業など組織変革が、企業のステークホルダーに与えられる社会的責任を定性的なアプローチだけではなく、定量的なアプローチから分析し測定することを意図している。以上が既存研究に対する、本研究の独自性であり、位置づけである。

②共同研究者である鈴木は、特に行動倫理学の視点を導入し、考察を進めている。その論点はつぎのようである。

これまで、企業倫理は企業活動の結果によって、重大で深刻な被害が消費者や社会に生じた場合に問題とされてきた。しかし、平成25年秋に起きた大手ホテルチェーンのレストラン等の飲食業界におけるメニューの虚偽表示問題は、利用者への重大な直接的な危害や影響が出なかったため不正とは認識されにくく、業界において非倫理的行為との自覚がなされず長期にわたって続けられてきた。

このような問題の分析には、近年、米国で提唱されている行動倫理学のアプローチが有用と考えられる。このアプローチは人間や組織が意図して非倫理的行動をするのではなく、意思決定プロセスにおける「限定された倫理性」によって生じる倫理ギャップを原因と捉える。この行動倫理学のアプローチが従来の規範倫理学のアプローチを補完するものとなり得るのかどうかを考察する。

③共同研究者の時田は、介護施設を研究対象とした、組織風土の調査研究を実施した。国際比較のための基礎調査として、スウェーデンに視察実施に訪れた。要点はつぎのようである。

介護現場において、スウェーデンは、高齢化は日本に比較して早い段階から進行してきたとされる。また、その労働環境は近年多少の変化を遂げてはいるが、本邦と異なり社会民主主義を背景に、充実した環境であるという指摘は多くみられる。そこで、今回の研究で主たる目的の一つである組織風土についての知見の収集と検討という点を踏まえ、本調査では、先に本邦において実施した調査をスウェーデンにおいて実施し、その両者の比較を試みる。特に、本邦とできるだけ類似した施設を選択し、施設責任者の協力を得ながら、直接介護者から回答を求めることとした。現段階では、イエテボリ市の高齢者施設である、「3つの財団」に調査を依頼し、回収とデータ整理を行っているところである。

④研究代表者の外島は共同研究者の時田とともに、病院組織を研究対象に、組織風土と組織構成員の心的傾向との関連についての、調査研究をおこなった。その調査分析の要旨は、つぎのようにまとめられる。

本研究は、組織風土の認知とモラル、職務満足、精神的健康との関連について、病院勤務職員を対象に調査をおこない、分析、検討した。回答者は、5病院合計501名である。組織風土尺度は20項目から構成されている。この尺度には、組織環境性尺度10項目と、伝統性尺度10項目との2つの下位尺度がある。モラルは5項目、職務満足は1項目、精神的健康は一般健康調査12項目版（GHQ-12）が用いられた。このように、比較的項目数の少ない調査によって、組織風土と、その組織に勤務する職員の心理的な傾向が、どの程度推測できるかを検討し、組織経営の一助となる可能性を示唆することが意図された。組織風土は、組織風土尺度の2つの下位尺度の組み合わせによって、4象限に分類された。伝統強制・組織活発型（シブシブ型）、伝統自由・組織活発型（イキイキ型）、伝統自由・組

組織不活発型（バラバラ型）、伝統強制・組織不活発型（イヤイヤ型）である。まず、これらの4つの組織風土の認知との関連について、モラル得点、職務満足得点、GHQ-12得点の各尺度得点の平均値によって、分散分析および多重比較により有意性が検討された。イキイキ型がモラル、職務満足が高く、精神的健康が良好であった。イヤイヤ型はモラル、職務満足が低く、精神的健康は良くなかった。次に、4つの組織風土の認知と職種（医師・看護師・コメディカル・事務職）との関連が整理された。さらに、職種とモラル得点、職務満足得点、GHQ-12得点との関連が、同様に、分散分析および多重比較によって検討された。医師はモラル、職務満足が高く、精神的健康は良好であった。看護師および事務職はモラル、職務満足は低く、精神的健康は良くない傾向が見られる場合が多かった。また、組織風土尺度20項目について、主因子解、Varimax回転による因子分析がおこなわれ、2つの下位尺度に属する項目の安定性について確認がおこなわれた。これらの検討により、本研究で用いられた調査項目数で、組織風土の傾向が把握できる可能性と、その組織に勤務する職員の心理的な状況が推察できることが考察された。

なお、この調査分析の概要については、商学集志第84巻第3号・第4号合併号に報告予定である。

以上のように、組織経営、企業経営を、トリプルボトムラインでも論じられるような、企業の社会的責任の視点から考察するために、組織文化と組織変革、行動倫理学、組織風土の測定と構成員の心的傾向との関連等、理論的および実証的な研究を進めてきた。これらの成果を踏まえて、次年度の共同研究へとつなげたい。