

# 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：高橋 淑郎（本学教授），高井 透（本学教授），  
鈴木 由紀子（本学准教授），時田 学（本学准教授）

#### 研究の目的・概要

企業経営は変化する経営環境に適合することが基本とされるが、たとえば伝統的な総合的コンティンジェンシーモデル（野中，1978）では、環境特性が組織全体に影響を及ぼし、組織の内部特性との間に、コンテキスト（目標・戦略・規模・技術・資源）が存在すると仮定する。内部特性には、組織構造（組織構造・組織風土）、個人特性（欲求・モチベーション・価値・パーソナリティ）、組織過程（リーダーシップ・意思決定・パワーコンフリクト解消）の3要因があり、これらの相互作用により組織の有効性が生じる。これらの要因のなかで、特に組織風土（organizational climate）は暗黙裡に戦略や意思決定に影響をあたえる重要な要因である（古川，1990）。組織風土は創造的・革新的な活動を推進する不可欠な機能として位置づけられ（古川，2014）、一方その反面、不祥事として報道されるような反社会的な組織行動の背景にある要因としても議論される。近年、企業経営はコンプライアンスの浸透、不祥事等への対処にとどまらず、価値創造のプロセスが重要視され、CSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）が強調されている。CSRには様々な定義があるが、例えば谷本（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。これらの考えを踏まえて、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Triple Bottom Lineとして発展的な研究が期待されている。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、組織風土の在り方とTriple Bottom Lineとの関連について、総合的に検討し、新たな知見を生み出し、組織経営に資する学術的研究が必要である。

本研究では、企業活動の基本となる組織における人間行動について、組織風土に対する認知と心理的諸変数との関連メカニズムを、経営心理学と心理学の視点から、質的・量的アプローチにより検討する。また、CSRの主要な課題である企業倫理について、新たな視点である行動倫理学をも用いて、その今日的意義を考察する。さらに、経営学の領域から、CSRのパフォーマンス指標としてSustainability Balanced Scorecardが導入されており、それに関連する領域から具体的に論ずる。組織風土は、意図的に経営を方向付ける組織文化（organizational culture）として機能することもあり（Zohar and Hofman,2012, Schneider and Barbera,2014）、経営戦略論における社会的責任の重要性と事業の発展との関連を論じる。これらを総合的に融合することにより、急激に変動する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。

すでに26年度の研究として、外島、時田は、組織風土の認知と心理的諸変数との関連について、調査を実施し、基本的な構造について統計解析を行い、分析、考察を進めている。今後とも、調査対象を広げ、結果の信頼性、妥当性の検証とともに、理論的な検討を深める必要がある。また、高橋（2014）はSustainability Balanced Scorecardの視点から研究を進めており、鈴木（2014）は不祥事について行動倫理学に基づいて論を展開している。経営の実践につなげるためには、経営戦略論（高井、2014）との連携が不可欠であり、これらを融合することにより意義深い研究として発展する。

以上のような研究目的により、各担当者は、27年度では、つぎの成果を得ることができた。

## 活動経過報告

『外島 裕』

### 〈研究経過報告〉

昨年度において調査したデータに基づいて、さらに、新たな視点から分析を試みた。組織風土の2次元と従業員の心理的な傾向との関連を把握した。次に、論文の要旨を紹介しておく。

### 〈研究成果1〉

本研究は、病院勤務者を対象に、組織風土の認知と、モラル、職務満足、精神的健康について調査し、協力を得た5病院ごとに、その特徴について分析検討した。回答者の人数はA病院108名、B病院87名、C病院34名、D病院95名、E病院177名である。組織風土尺度は2因子構造であり、各因子10項目の合計20項目である。これらの因子による尺度は、Do尺度とPDS尺度と称されている。モラルは5項目、職務満足は1項目、精神的健康は12項目である。まず、5病院間の差異について、各尺度について平均値の差による分散分析をおこない検討した。つぎに、5病院別に、組織風土の4分類ごとに、モラル、職務満足、精神的健康の差異について、分散分析により検討した。組織風土の4分類は、Do強制・PDS活発型（シブシブ型）、Do自由・PDS活発型（イキイキ型）、Do自由・PDS不活発型（バラバラ型）、Do強制・PDS不活発型（イヤイヤ型）である。また、5病院別に、職種ごと（医師、

看護師，コメディカル，事務職）に，モラール，職務満足，精神的健康の差異について，分散分析により検討した。これらにより，各病院の特徴が把握された。たとえば，A病院はE病院に比べて有意に，モラール，職務満足が高く，精神的健康は良好であった。また，本研究で用いている組織風土尺度の関連研究を整理し，患者満足に関する研究にもふれた。組織特性の把握と，組織構成員の心理的な傾向の検討がおこなわれ，医療サービスの質の向上への示唆を得た。

（論文）

- ・外島 裕（2015a）病院職員の組織風土の認知と心理的傾向に関する5病院別の差異についての研究  
－組織風土の2次元モデルとモラール，職務満足，精神的健康を指標として－A Study on Variance of the Survey Results among Five Hospitals on the Cognition of Organizational Climate and its Relationship to the Psychological Tendency of the Hospital Staff- Two dimensional model of organizational climate, morale, job satisfaction and mental health as indicators – 『商学集志』第85巻，第1・2号合併号，pp.37-91.

＜研究成果2＞

本研究は，病院勤務職員を対象とした調査に基づいて，組織風土の認知構造と，職場での心理的傾向として，モラール，職務満足，および精神的健康度についての関連を分析したものである。5病院から調査協力を得た。病院勤務職員の職種は，医師，看護師，コメディカル，事務職等であり，合計人数は501名である。まず，組織風土尺度得点（2因子構造：各10項目），モラール尺度得点（5項目），職務満足尺度得点（1項目），精神的健康度（GHQ-12：12項目）について，年齢，勤続年数等との関連を，分散分析により検討した。つぎに，2因子による組織風土尺度得点と，職場での心理的傾向の3尺度との関連を，重回帰分析により検討した。さらに，組織風土の認知構造を探索的に把握するために，尺度を構成している20項目について因子分析をおこなった。4因子を抽出し，「管理者の否定的な態度」「仕事の圧迫感」「仕事への主体性」「仕事の綿密さ」と解釈した。これらの4因子と，職場での心理的傾向の3尺度との関連を，重回帰分析により検討した。その結果，特に，「管理者の否定的な態度」が，モラール，職務満足，精神的健康度のそれぞれに対して比較的強く関連していた。したがって，管理者の仕事への取組みの姿勢は，組織風土の形成や，職場の構成員の心理的傾向に対して，重要な要件であることが示唆された。

（論文）

- ・外島裕（2015b）病院勤務職員の組織風土の認知と心理的傾向との関連に関する研究  
－年齢，勤続年数，および組織風土の構成要因からの検討－A study on the relationship between the perception structure of organizational climate of hospital employees and their psychological tendencies — an examination in terms of age, duration of employment, and the component factors of organizational climate. 『商学集志』第85巻，第3号，pp.1-47.

『高橋淑郎』

＜研究経過報告＞

病院経営において，持続可能な病院経営およびSustainable BSCを世界の医療BSCの動向から研究した。特に，ドイツのSustainable BSCの体系化およびアメリカでのBSCにトヨタ生産方式を加味した試みなどを総合的に，複眼的に分析した。

## 〈研究実績〉

(学会発表)

- ・ Takahashi Toshiro “Trend in HBSC in Japan and Worldwide”  
Taiwan Healthcare Industry Balanced Scorecard Association (THBSC), 2015 Annual meeting and International symposium. 2015年 6月27日 台湾台北市

『高井透』

## 〈研究経過報告〉

主に、新規事業の創造過程について、経営戦略論のうち、戦略行動特性、意思決定、の視点から論じている。今後、組織風土との関連を深めていく予定である。

## 〈研究実績〉

(論文)

- ・ 高井透 (2015) 「第5章第1節 事例から学ぶ異業種参入の成功要因」『新規事業テーマの選び方, 探し方, そして決定の条件』技術情報協会, 285-292頁
  - ・ 高井透 「ニッチ市場にみる新規事業創造の可能性」『化学経済』2015年10月号 98-106頁
- (学会報告)
- ・ 高井透・神田良 「グローバルSMEの戦略行動特性に関する比較研究」2015年 4月25日 国際ビジネス研究学会第81回関東部会

『鈴木由紀子』

## 〈研究経過報告〉

Schwartz and Carroll (2003) のCSRの3ドメイン・アプローチでは、社会の中に存在する企業として、業界によってその度合いは異なるであろうが、経済的、法的、倫理的責任の3つの領域で責任がバランスよく果たされていくことが望まれるとされた。

社会と企業の認識ギャップが問題となるのは、法的責任を満たしているもしくは明確な法的規準がない場合はそれで十分とする企業に対して、それ以上のことを期待する社会の捉え方が存在する時である。

例えば、平成25年秋に起きた一連の食品表示の不正問題では、業界の基準も曖昧で法的な責任が明確でなかったため、事業者の正確な情報の提供という誠実さが社会から求められた。

企業の倫理性とは、一般にその企業が活動する社会の倫理に基づいているといえる。倫理的な社会であれば企業も倫理的な行動をすることが想定され、企業の論理ではなく「市民社会」の論理が強まる取り組みが求められつつある。

Schwartz, M.S. and Carroll, A.B. (2003) Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, Business Ethics Quarterly, Volume 13, Issue 4, pp503-530

## 〈研究実績〉

(論文)

- ・ 「行動倫理学の予備的考察：飲食サービス業におけるメニューの不正表示問題を中心に」、『商学集志』第84巻第3・4合併号上巻, 平成27年3月, 単独。(昨年度の実績には未記載)

(学会発表)

- ・「市民社会における企業の倫理性:食品不正表示問題からみた社会と企業の認識ギャップ」  
日本比較経営学会第40回全国大会, 近畿大学, 平成27年5月10日, 単独
- ・ Business Ethics Research in Japan: Analyzing the Problems of Incorrect Labeling on Menus at Major Hotel Chains, Department Stores, and Restaurants, The 13th Conference of IFEAMA at Ulaanbaatar, July 17, 2015, 単独

『時田 学』

〈調査実施・分析経過〉

福祉施設であるグループホーム内における組織風土の聞き取り調査をおこなった。対象は、札幌にある「グループホーム福寿荘」である。

また、昨年度来からおこなっているデータの分析を続けている。対象は、広島にある「NPO地域の絆」である。

(以上)