

# 共同研究に寄せて

所 管：情報科学研究所

研究期間：平成26年度～平成27年度

研究テーマ：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－

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。

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, 医療機関を対象として調査を実施し, 基本的な構造について統計解析を行い, 分析, 考察を進めた。また, 高橋はSustainability Balanced Scorecardの視点から研究を進め, 鈴木は不祥事について行動倫理学に基づいて論を展開した。さらに, 経営の実践につなげるためには, 高井による経営戦略論の視点が不可欠であり, これらを融合することが試みられた。

27年度は, 外島は前年度に実施した調査の分析を進め, 組織風土の分類と組織構成員の心理的な傾向について, 各組織ごとの差異, 職種ごとの差異などを検討した。組織風土の認知が組織運営の主要な要因であることが議論された。高橋は, 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。高井は, 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, の視点から論じた。鈴木は, Schwartz and Carroll (2003) のCSRの3ドメイン・アプローチの視点から, 社会の中に存在する企業の, 経済的, 法的, 倫理的責任の3つの領域における責任のバランスのありかたについて考察した。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ことを論じた。時田は, スウェーデンの2施設を訪問し調査を実施した。本邦では, 医療系以外の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2施設でおこなった。さらに対象施設を増やし論考を深化させる予定である。

## 研究の結果

### ①共同研究全体の総括

まず, 組織経営における内部特性である, 組織風土, 個人特性, およびリーダーのあり方の関連が実証されたことの意義は大きい。また, 組織風土の質的な機能についても把握が試みられた。次に, これらを外部環境との適合に位置づけるSustainable BSCの有効性が論じられた。この実践の指標となる価値観を中心とした長期的な経営継続の要件が研究された。そして, 今後の社会の中で期待される組織のあり方が提起された。企業の社会的責任を重視した, 経済・社会・環境の価値を踏まえたTriple Bottom Lineについて, 統合的な研究を深めることができた。

### ②研究テーマと各論文の位置づけ

1) 外島の論考は, 組織の内部特性である, 組織風土と, 組織構成員の心理的傾向について, 病院組織での職種別に検討されたものである。因子分析, 重回帰分析により, 組織風土の要因の中で, 特に「管理者の否定的な態度」は精神的健康やモラルなどに有意に負の影響をあたえる。企業の社会的責任における従業員への配慮が, 組織運営において不可欠であることが論じられた。

2) 高橋の論考は, 経営の持続可能性について, 医療経営を研究対象として, 医療費の削

減と医療の質との視点から検討した。論旨はつぎのようである。

医療経営で持続可能性への挑戦を避けることはできない。実際に、数は少ないが環境と社会性の分野に取り組む病院は増える傾向にある。持続可能性の思想においては、経済的側面、環境的側面、社会的側面の統合的なマネジメントが必要とされるが、多くの場合、実践の場では成功していないようにみられる。なぜなら、形式的に、見かけ上は実施しているように見えても、実証された研究が少ないからである。

持続可能性に関しては、医療では企業よりも進んでいないが、今後、社会から、また、病院自体から持続可能性をより強く求めるようになってくると推測される。筆者は、現在、企業が行っているようなやり方は、環境・社会的側面の分野横断的な特質にふさわしくないと考えている。また、これでは、持続可能性のマネジメントの環境面、社会面、経済面の可能性を最大限に引き出すこともできない。なによりも、このような並行的運営は、経済、環境、社会という3つの柱の統合を目指す持続可能性のコンセプトを正しく評価しているとはいえない。

そこで、本稿は、最終的には、3領域が統合されるように、持続可能性の「経済性と社会性」を、「医療費の削減と医療の質の向上」と読み替えて考察した。医療の質の向上と医療費の削減というテーマは、幸いにして、実証研究が増加してきたので、文献サーベイと実施調査、さらには、その領域の専門家と言える研究者や行政担当者とのディスカッションからの知見を組み込んで考察することで、医療経営における持続可能性を考える第一歩としたい。

3) 高井の論考は、市場から信頼を得ることのできた、長期存続企業の新規事業の創造について、事業システム・組織風土の変革の視点から事例研究が検討された。論旨はつぎのようである。

多くの業界でコア事業の成熟化が進んでいる。そのため、新規事業の創造は多くの企業にとって焦眉の課題となっている。しかし、新規事業の創造を成功裏に行うことは簡単なことではない。組織内部での資源の蓄積と配分の転換、それに伴う事業システムや組織風土の変革など、新規事業を創り出すためには、組織内で越えなくてはならない壁が多くある。とくに、老舗企業などの長期存続企業の場合、長い伝統の中で蓄積した経営資源は強みである一方、新規事業を創造する場合には、その資源が負の遺産となるケースも多い。

そこで、本稿では長期存続企業の新規事業創造を阻む三つの壁に着目する。第一の壁は、経営資源を解釈する時に、既存の資源を適性に評価できるのかという壁である。第二の壁が既存事業と新規事業との間の事業部間の壁である。各事業部は、競争・市場環境が異なるために、どうしても自部門を中心とした部分最適意思決定をすることが多い。そのため、技術開発でも短期的な視点になり、活用と探索のバランスを取らなくてはならないが、極端に活用にシフトすることも多い。第三の壁が市場の壁である。既存の資源をベースに創り出した製品を、新たな市場に結びつけるときに立ちはだかる壁である。

本稿では、これらの三つの壁をどのように長期存続企業が突き崩しながら、新規事業創造につなげているのかというプロセスを、事例研究をベースに解明しようという研究である。

4) 鈴木論考では、経営におけるTriple Bottom Lineを実践する新たな企業形態が研究された。論旨はつぎのようである。

環境問題、貧困や格差問題などのさまざまな社会問題が蔓延している中で、それらの解

決の担い手として、国際機関や国や自治体をはじめ、NGO/NPOの非営利組織などが一般にはあげられる。

これらに加え、営利組織である企業も企業の社会的責任としてさまざまな社会貢献活動を行うようになってきている。それらの中には、Triple Bottom Lineとして、経済的業績のみでなく、社会、環境面での業績を向上させる戦略をとるようになってきている。

さらに、企業目的そのものとして営利と社会的利益を同時に追求するハイブリッドな組織であるベネフィット・コーポレーション(Benefit Corporation:以下BC)という企業形態が、近年、アメリカ合衆国で設立されるようになってきている。

もちろん、これまでの社会的企業の中にも株式会社形態をとりながら、社会的課題の解決を目指してきた企業も存在する。しかしながら、社会的課題の解決を行おうとする非営利組織と、営利組織である株式会社形態のそれぞれの特徴と限界からハイブリッド型企業が求められるようになってきている。BCの現状と課題を探ることは、今後の日本における企業による社会的課題の取組みへのインプリケーションを得られることになる。

(以上)