

## 組織のあり方と働きがい

本 橋 潤 子

### <要 約>

本研究は、近年の日本企業の従業員にとって大きなインパクトと思われる「企業倫理・コンプライアンスの推進」及び「働き方改革」に着目し、これらに関する「倫理的リーダーシップ」「職場風土」「従業員の倫理性」「従業員の仕事観」が、「従業員の働きがい」にどのように作用するのかを明らかにしようとするものである。この目的を達成するため、先行研究に基づいて各々に下位概念と仮説を設定し、インターネットリサーチによる正規従業員の意識調査（有効サンプル数：2,060）を行って、仮説に基づいた探索的な因子分析によって析出した 11 因子について相関係数を求めた。その結果、「倫理的リーダーシップ」は「働きがい」には影響を及ぼすものの従業員の倫理性への因果関係（相関係数）は相対的に低いこと、従業員の「規範／社会志向の倫理性」と「仕事人的仕事観」は「働きがい」における「Meaningful Work」と相関係数の高い「まとまり」を形成しているが、「働きがい」における「職務満足」との因果関係（相関係数）は相対的に低い、といったことが示唆された。

### <キーワード>

働きがい、倫理的リーダーシップ、倫理的意思決定、職場風土、仕事観

### 1. はじめに：近年の日本企業の従業員にとっての 2 つのインパクト

近年、特に 2000 年代以降の日本企業の従業員<sup>1)</sup>にとって、「企業倫理・コンプライアンスの推進」といわゆる「働き方改革」は、大きなインパクトをもった環境変化と思われる。

前者は、1990 年代までは、企業不祥事といえば総会屋への利益供与等、主に「経営（者）」に起因する事象を意味していたものが、2000 年代に入った直後から、例えば「雪印乳業食中毒事件（2000 年）」「三菱自動車リコール隠し事件（2000 年）」「雪印食品牛肉偽装事件（2001 年）」といった、職場や現場、ひいては組織のあり方に起因する不祥事が相次いで「発生」し、また、これをきっかけにいわゆるコンプライアンス態勢の構築が急速に進められたことがまず挙げられる。そこでは、個人レベルの違反防止といったリスク管理の側面もさることながら、組織レベルでの「事業活動の倫理性」もまた経営課題となり、経営層や中間管理者層のマネジメントやリーダーシップ、その帰結でもある組織風土、そして従業員の、日々の業務活動における倫理性が問われることとなった。また、2003 年には「CSR（企業の社会的責任）」という言葉が急速に台頭し、「ステイクホルダー」概念と共に広く認識されたことによって、「事業活動の社会性（例えば、環境問

1) 本研究は、二村（2004）等が示す「組織の 4 つの分析レベル」のうち、「組織のなかの個人」および「組織のなかの（小）集団」を主な分析対象とするものである。これをふまえて本稿では、特別な文脈以外は、この「組織のなかの個人」を、雇用形態等を問わず「従業員」という言葉で示す。

題への対応や社会貢献活動、近年でいえば CSV に主張される社会課題の解決等)」もまた、何らかのかたちで意識される状況になっているといえよう。

一方、後者は、日本社会の少子高齢化とそれへの危機感を背景とした「一億総活躍社会の実現」のために、政府主導で進められてきた取り組みといえる。より具体的には、「正規・非正規の不合理な処遇の差」「長時間労働」「単線型のキャリアパス」の3つが課題として掲げられ、改革のための実行計画が議論されてきた<sup>2)</sup>が、本稿執筆の2018年6月時点では、特に実務の場では「長時間労働（の是正）」が注目され、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランス推進の潮流と相まって時短や効率化、ひいては職場のあり方が問われるようになった。これは、制度面の変革や充実もさることながら、そうした制度が実効性をもって機能するための「働きやすい職場風土」や従業員自身の「仕事観」の変化が求められていることを意味している。

## 2. 「働きがい」への着目と本研究の「問い」

これらの「インパクト」は、学術的には、企業倫理学や人的資源管理論に関わる事柄<sup>3)</sup>でもある。企業倫理学の理論から考えれば、まず、従業員は企業にとってのステイクホルダー（ズ）のひとつである。「ステイクホルダー」という言葉は日本語では「利害関係者」と訳されるのが一般的だが、企業倫理学においてまず参照される、Freeman のステイクホルダー理論ではこの言葉には更なる意味が込められている。Freeman のステイクホルダー理論が、「企業の目的は株主価値の最大化である」とするストックホルダー理論への反論として提起されたものであることはよく知られているが、この理論では企業の目的は「ステイクホルダー（ズ）の利害を調整すること」と提示される。そして、宮坂（1996）によれば、こうした企業目的観は『人間の尊厳（人間は決して何らかの目的に対する手段としてみなされてはならないのであり、それ自身が目的であるべきである——宮坂）というカントの格言を考慮に入れた』ものである」という。

こうしたステイクホルダー概念に基づくならば、「企業倫理・コンプライアンスの推進」すなわち「事業活動における倫理性」（の追求）においても、もしそれが「従業員を、その実現のための手段としてしか位置づけない」のであれば、その目的—手段構造自体が、ステイクホルダー理論に照らせば、矛盾をはらむことになってしまう。これを解決するためには、営利活動においてのみならず、「事業活動における倫理性」の追求においても従業員が「目的」となるような、活動の意味づけが必要である。そのためには、「事業活動の倫理性」の追求が、そのことに組織の一員として関わることが、従業員自身にとってどのような「積極的な意味」をもちうるのか（否か）を明らかにすることが求められる。そこに従業員自身にとっての「積極的な意味」が存在するならば、「事業活動における倫理性」の追求に従業員を参画させることは、単に従業員をその手段とし

2) 働き方改革実現会議. 2017. 「働き方改革実行計画」。

3) これらの他にも法学や労働経済学等、関連する学問領域はより広範があると考えるが、本稿は「事業活動の倫理性」と「組織のなかの個人」の目線に立つことを重視したため、この2つに着目した。

て用いているだけなのではなく、彼ら（彼女ら）の「よりよい（職業）人生」いわゆる well-being にも貢献するという点から、従業員を目的としても扱っていることにつながりうるからである。

こうした「目的としての」従業員の関わりをふまえたうえで、違反や不祥事を起こす起こさないといったことを超えた「事業活動の倫理性」に関する企業倫理学の理論を紐解けば、まず着目すべきは Paine (1997) の示唆する Organizational Integrity（組織の誠実さ）の概念であろう。Paine は、倫理的な価値観の共有がその真髄であると指摘したうえで、経営トップの「リーダーシップ」を基点とした「倫理の体系に基づく組織の構築」とそれによる「組織の構成員（本研究でいう従業員）の倫理的な意思決定」を主張する。本研究はこの理論に則り、「事業活動の倫理性」を「リーダーシップ」「組織のあり方」そして「従業員の倫理性」の 3 つの点から捉えていくこととする。

一方、人的資源管理論から考えれば、先に述べたステイクホルダー理論に基づく「目的的员工観」は、（特に米国の）人的資源管理論が依拠している「手段的员工観」と対極に位置するものといえる。「手段的人間観」に依れば、「事業活動の倫理性」追求のため（だけ）に従業員を「道具のように」用いることに問題は存在しない。また、「働き方改革」それ自体、そしてこれを契機とした「働きやすい職場風土」の実現や従業員の「仕事観」の問い直しといった事柄は「それがヒトという資源のアウトプットの最大化」につながるのかという視点でのみ検討され正当化される事柄となる。しかし、人的資源管理論がもつこうした「手段的员工観」は、企業倫理学の立場からは、先に見たステイクホルダー理論や、これを発展させる、例えば Greenwood (2002) などによって、批判されているところでもある。ここではその議論に深入りしないが、本研究においては、「働き方改革」というインパクトも「目的的员工観」から検討してみたい。すなわち、働き方の改革に関わる「職場風土」と「従業員の仕事観」が、従業員にとっての仕事の「積極的な意味」にどうどう帰結するのかということそれ自体を（組織にとってのアウトカムとは切り離して）明らかにしたい、ということである。

ここまで、「2つのインパクト」を学術的な理論との関わりで検討し、本研究で着目したい概念を整理してきたが、その帰結点として「従業員自身にとって『積極的な意味』」という言葉をしばしば用いてきた。本研究ではこれを、従業員の「よりよい（職業）人生」「well-being」と結びつく概念であり、従業員が組織の一員として業務活動を遂行する中で、あるいはその結果、得られる「高次の」報酬として捉えている。次節で詳しく検討するが、本研究ではこの概念を従業員の目線での平易な表現である「働きがい」という言葉にひとまず集約することにしたい。そして、これを（組織にとってのアウトカムとは別に）めざすべき帰結として設定し、事業活動の倫理性のための「リーダーシップ」「組織のあり方」そして「従業員の倫理性」、及び働き方の改革に向けた「職場風土」と「従業員の仕事観」を包括的に捉え、検討していきたい。

これらをふまえ、本研究の「問い」を示すならば、以下ようになる。

「従業員の働きがいを高めるには、事業活動の倫理性と働き方に関わる職場風土や仕事観を、いかにしていけばよいのだろうか」。

次節では、本節で挙げた構成概念各々に関する先行研究を概観していく。

### 3. 本研究における「働きがい」

経営学の文脈で「働きがい」といえば、まず想起されるのは「職務満足 (Employee/Job Satisfaction)」であろう。ただし本研究では、これと弁別しながら、「働きがい」のもう一つの下位概念として「Meaningful Work (意味深い仕事)」にも着目し、今後の日本企業の従業員にとっては後者の方がより重要であるとの立場をとる。

#### (1) 職務満足 (Employee/job Satisfaction)

職務満足とは、金井・高橋 (2004) によれば、「自分の仕事、あるいは仕事の経験を振り返ってみて生じる愉快的な、あるいは肯定的な感情」である。職務満足研究の歴史は長く、Maslow の欲求階層理論、McGregor の X 理論-Y 理論、Herzberg の衛生要因-動機づけ理論等の理論はよく知られている。ただし、その要因からの区分は Deci (1975) が示した外発的職務満足 (労働環境の影響によるもので、外生変数が満足を規定する) と内発的職務満足 (個人の感情に由来するもので、内生変数が満足を規定する) に依るのが現在でも一般的である。このことは、「職務満足」という構成概念が、人間にとってより低次の、言い換えればより原初的・本能的な欲求から、より高次の、自己実現を含むより人間的で成長志向の欲求までを幅広く包含していることを意味する。また、これらの研究が「満足」を主観的な「欲求の充足」とセットで論じてきたこと、手段的人間観に基づく HRM の文脈で用いられてきたことにも留意しておく必要がある。

#### (2) 意味深い仕事 (Meaningful Work)

職務満足の研究の歴史に比べると、Meaningful Work は比較的新しい、それゆえより現代的な課題に応答すべく研究されている概念といえよう。これに近い研究領域としては「天職 (Calling)」がある。天職 (Calling) は、もともとは欧州を中心とした宗教・信仰に関する概念で、「(結果としての経済的報酬や地位を求めるとは) 神への信仰の証として、ひたすら仕事に打ち込むことが救済につながる」といった考え方を基盤にもつものであったが、近年 (特に 2000 年代以降) の研究では、信仰としての仕事 (work as religion) から意味づけとしての仕事 (work as meaning) へとシフトしているという (Steger et al., 2010)。また、近年の研究 (Dik et al., 2009) では、天職感につながる 3 つの要素として「超越的召喚: 自分自身を超えた存在の影響」「目的のある仕事: 自分自身という存在の本質と仕事のつながり」「向社会志向性: 自分の仕事と社会全体の利益・向上とのつながり」が示されている。

Meaningful Work は、Micahelson et al. (2014) によれば、「その個人にとって合目的 (purposeful) で意義を有する (significant) 肯定的な仕事」であるとされる。この定義からも見えるように、Meaningful Work (研究) は天職 (Calling) (研究) と重なる部分が大きく、天職 (Calling) (研究) の発展型と位置づけられると考える。Meaningful Work は企業倫理学においては規範論的に、組織論においては経験論 (実証主義) 的に研究されている領域でもある。特に後者では、従業員自身が、自ら職務を設計し、自らの能力を用いてそれを完遂し、その結果が「他者 (の well-being) に

よき影響を与えている」という感覚が、「仕事を意味深く感じる」ことにつながっていることが示されつつある。このことは、Meaningful Work が一部では職務満足（のより高次の欲求に基づく満足）と重なる部分もあるものの、その感覚の源泉に他者性／向社会性がある点で異なっており、またこのことが本研究における他の構成概念（倫理性や仕事への向き合い方など）との関わりにおいて重要な点となる。

#### 4. 「働きがい」に影響するもの

本節では、「働きがい」に影響するものとして本研究が対象とする、事業活動の倫理性のための「リーダーシップ」「従業員の倫理性」、及び働き方の改革に関する「従業員の仕事観」、そして、事業活動の倫理性と働き方の改革の両方に関わる「職場風土」の4つの構成概念について、先行研究を概観し、下位概念と仮説の導出を行う。

##### (1) 倫理的リーダーシップ

まず、事業活動の倫理性の起点として、企業倫理学及びリーダーシップ研究の両方において着目されている「倫理的リーダーシップ」概念について見ていく。

倫理的リーダーシップとは、Brown et al. (2005) によれば「個人的な活動や個人間の関係を通じた、規範的で適正な行動の提示、及び、双方向的なコミュニケーション・強化・意思決定を通じた、メンバーの規範的で適正な行動の促進」と定義される。また、主に米国で実施された実証研究からは、倫理的リーダーシップ「に」作用する要因としては「状況的な影響」と「(リーダー自身の) 個人的な特性（例えば、同調性や誠実性、倫理的理屈づけの仕方、権謀術数の傾向等）」が明らかにされている。一方、倫理的リーダーシップ「が」影響を及ぼす／もたらすものとしては、フォロワーの「倫理的意思決定」や「動機づけ」が指摘されている (Brown et al., 2006)。また、Mayer et al. (2009) 等は倫理的リーダーシップの経路について「経営トップー現場管理者ー職場」の trickle-down モデルを提示しており、「トップ・マネジメントと現場管理者の倫理的リーダーシップは、職場レベルの逸脱行動には負の、組織市民行動には正の関係がある。また、トップ・マネジメントの倫理的リーダーシップは、現場管理者の倫理的リーダーシップを介して、職場レベルの行動に影響を及ぼす」としている。

こうした先行研究をふまえて本研究では、倫理的リーダーシップの下位概念として「経営トップ」と「上司（従業員にとっての直属の上司である、現場管理者）」の2つの層を想定する。そのうえで仮説として、「日本においても、経営トップのリーダーシップは現場管理者の倫理的リーダーシップに影響を及ぼす」及び「経営トップ及び上司の倫理的リーダーシップは、職場風土に有意な影響を及ぼす」「経営トップ及び上司の倫理的リーダーシップは、従業員の倫理性に有意な影響を及ぼす」「経営トップ及び上司の倫理的リーダーシップは、従業員の仕事観に有意な影響を及ぼす」そして「経営トップ及び上司の倫理的リーダーシップは、従業員の働きがいに有意な影響を及ぼす」を設定する。

## (2) 従業員の倫理性

既に述べたように、本研究では、「事業活動の倫理性」を違反や不祥事を起こす／起こさないといったことを超えたものとして考える。ここで参照したいのは、Paine (1996) のいう *Organizational Integrity* の概念である。「倫理」とは平易に示せば「よさ」ということになるが、Paine の *Integrity* とは「極めて優れていること」「卓越性」といった意味を含めた「よさ」と理解される。「規則を守る」「真面目である」といったことのみならず、「高い成果を生み出す」「周囲によき影響を及ぼす」といったことまでも包含した「完全無欠さ」が *Integrity* であり、本研究ではこれを「倫理性」と考える。Paine (1996) はこうした *Integrity* を実現するためには、バランスのとれた意思決定を行うことが重要であるとしている。端的にいえば、現在のビジネスに支配的ともいえる帰結主義的な目標達成を重視する考え方と、非帰結主義な規範や原則を重視しかつステイクホルダーを尊重する考え方である。

こうしたことをふまえ本研究では、「個人の倫理性」の下位概念として、「帰結／必達志向」と「規範／社会志向」の2つを設定する。そのうえで仮説として、「従業員の倫理性は、従業員の働きがいに有意な影響を及ぼす」を設定する。

## (3) 従業員の仕事観

日本企業の従業員の仕事観を分類する枠組みとして、太田 (2008) は、「組織人」と「仕事人」というモデルを提示している。前者は、「組織そのものに一体化し、組織に対して最大限の貢献をしようとする人々」を示し、後者は「仕事と組織を別個のものとして認識し、仕事に対して最大限の努力をする人々」をいう。太田はこのモデルを社会学者 Gouldner (1957) の「*locals*」と「*cosmopolitans*」の区分を日本企業向けに一般化したものとして提示しているが、「仕事人」には「専門職 (プロフェッショナル) 志向」と同時に「社会市民志向」の意味合いも含まれているという。また、雇用からの観点ではあるが、濱口 (2013) の提示する「メンバーシップ型」と「ジョブ型」モデルも、こうした区分に相似するものとして位置づけることができよう。

本研究ではこうした理論をふまえ、従業員の仕事観の下位概念として、職場の一員であることに自己の存在意義を見出し、そこに貢献することに価値を置く「職場人志向」と、仕事そのものの専門性を追求し、その成果によって社会に貢献していくことに価値を置く「仕事人志向」の2つを設定する。そのうえで仮説として、「従業員の仕事観は、従業員の働きがいに有意な影響を及ぼす」を設定する。

## (4) 職場風土

本研究では、「職場風土」という概念に2つの意味を担わせている。1つは「事業活動の倫理性が発揮される場のあり方」であり、もう1つは「従業員の働きやすさを実現する場のあり方」である。

まず、「事業活動の倫理性が発揮される場」としての職場の風土に関しては、Trevino et al. (1984) やこれを発展させた中野 (2003) 等が示した理論がよく知られている。端的に示せば、倫理的な

(あるいは非倫理的な) 職場風土が、個人の倫理的な意思決定や行動に影響を及ぼす、ということであり、ある従業員の倫理的な意思決定と行動を左右するのは、その本人の個人的な資質のみならず、職場風土のあり方も大いに影響する、ということである。また、鎌田他(2003)は「属人風土」という概念を導出しており、「物事それ自体よりも、『誰が言ったか』によって判断が左右されるような『属人風土』は組織的違反の容認に正の相関がある」ことを提示している。

また、「従業員の働きやすさを実現する場」としての職場風土に関しては、先の「組織人－仕事人」モデルを示した太田(2008)は同時に、組織人に適合的な職場との統合のあり方を「直接統合」、「仕事人」に適合的なあり方を「間接統合」としてモデル化しているが、「間接統合」型の組織では、従業員の「社会への貢献度」への認知が高いことが実証的に示されているという。

こうした先行研究の成果をふまえたうえで検討すると、「事業活動の倫理性が発揮される場のあり方」と「従業員の働きやすさを促進する場のあり方」という2つの事柄は、互いに無関係であったり、相反するものであったりというよりはむしろ、相互に関連性の高い、まとまったモデルとして成立しうるものとして設定する方が自然であると思われる。そもそも、「事業活動の倫理性」というとき、その対象には先に見てきたステイクホルダー理論で示される「従業員」も含まれる。また、そうした職場風土が、「個人の倫理性」に影響を及ぼす、という因果関係も上述の先行研究から見えてくるからである。

こうしたことをふまえ、本研究では、職場風土の下位概念としてメンバーが互いに自律し高い倫理性をもったうえで成果を追求する「自律協働型」と、従業員が互いに拘束しあいそれゆえ内部の論理にしか意識が向かなくなる(倫理性の低い)「同調内圧型」の2つを設定する。そのうえで仮説として、「職場風土は、従業員の倫理性に有意な影響を及ぼす」「職場風土は、従業員の仕事観に有意な影響を及ぼす」そして「職場風土は、従業員の働きがいにも有意な影響を及ぼす」を設定する。

## 5. 実証の方法

以上のような下位概念間の関係(仮説)を検証するため、インターネットリサーチを用いた調査を行った。実施機関は株式会社マクロミル、対象は従業員規模300人以上の民間企業の正規従業員(株式会社マクロミルのモニタ会員)、実施期間は2018年4月27日－5月1日、有効サンプル数は2,060であった。調査は、基本属性と共に、回答者自身の、経営トップ及び直属の上司についての認知、及び自身の仕事観について6件法で回答を求めた。

そのデータについて、仮説に基づいて探索的な因子分析を行った。第3節及び第4節ではこの因子となる計10の下位概念を示したが、因子分析により新たに「仕事観【経済人】」と命名するのが適切な因子を析出し、計11の因子とした(11因子各々の質問項目数と $\alpha$ 信頼性係数は付録1に示す)。この新たな1因子については、第7節で考察する。そのうえで、11因子の合成変数間の相関係数を求めた(付録2に示す)。

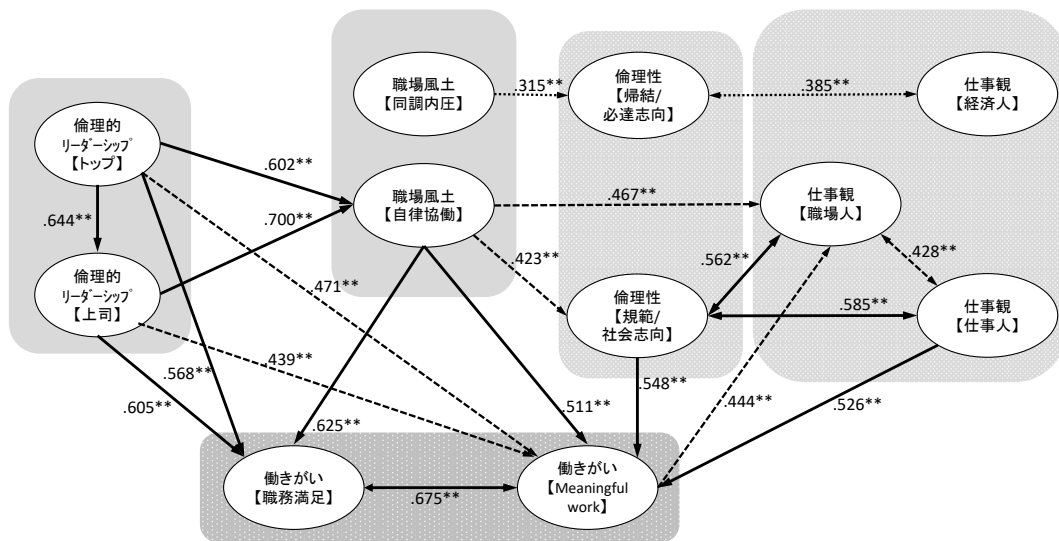


図1：因子間の因果・相関関係

## 6. 結果

前述の「11 因子間の相関係数」のうち、有意水準 5% 以上で有意で、かつ、相関係数が .5 以上のもの（実線）及び考察に際し特に重要と判断したもの（点線）を抽出し図示したものが、図 1 である。

## 7. 考察

この結果について、特に着目し考察したいのは以下の 4 点である。

### (1) 「仕事観【経済人】」という因子

第 4 節で従業員の仕事観について先行研究を参照し下位概念を導出した際には、その下位概念は「職場人志向」「仕事人志向」の 2 つとしていた。データの因子分析の結果、これに「経済人志向」を加えたことになる。この「仕事観【経済人】」と命名した因子の質問文は、「私は、社内での昇進や地位にこだわっている」「私は、仕事において最も大切なのは、出世してより高い地位を得ることだと思う」「私は、仕事において最も大切なのは、より多くの報酬を得ることだと思う」の 3 つである。質問文からも明らかのように、この因子が示しているのは、いわゆる経済人モデルが示しているような「仕事はお金や地位を得るためのもの」とする人間像・仕事観と解釈される。先行研究による下位概念の導出時は、「仕事を通じて、誰に貢献することに価値を置いているのか」の観点で区分していたのに対し、こうした他者貢献の仕事観とは明らかに区分される「自己利益追求の仕事観」の存在が示されたことになる。



(2) 「倫理的リーダーシップ」と「働きがい」

「倫理的リーダーシップ」の2つの下位概念である「経営トップ」と「上司（従業員の直属の上司である現場管理者）」との相関係数は高く、前者が後者に有意な影響を及ぼすという仮説は支持された。そのうえで、こうした「倫理的リーダーシップ」と「働きがい」の関係を見てみると、「倫理的リーダーシップ」と「職務満足」との相関係数は大きいですが、「Meaningful Work」との相関係数はこれに比べると（十分に有意ではあるものの）相対的には低かった。

(3) 「倫理的リーダーシップ」と「職場風土」と従業員の「規範／社会志向の倫理性」「働きがい」

一方、「倫理的リーダーシップ」と「自律協働型の職場風土」との相関係数は高く、「自律協働型の職場風土」と「働きがい」の2つの下位概念「職務満足」「Meaningful Work」は共に相関が高かった。ただし、「倫理的リーダーシップ」と従業員の「規範／社会志向の倫理性」との相関係数はあまり高くはなく、直接的な影響があるとは考えにくい結果となった。前項(2)の内容も含めて考察すると、経営トップや現場管理者の倫理的なリーダーシップは、自律協働型の職場風土を形成するのに有効であり、そうした職場風土が、職務満足のみならず仕事の「意味深さ」を従業員にもたらすうえでも効果的である。

(4) 従業員の「規範／社会志向の倫理性」「仕事人志向の仕事観」「Meaningful Work」のまとめ

前項(3)で見た自律協働型の職場風土は、従業員の「規範／社会志向の倫理性」と「職場人志向の仕事観」との相関係数が高く、これらに有意に影響していると考えられる。そして、「規範／社会志向の倫理性」と「仕事人志向の仕事観」「Meaningful Work」は、相互に相関が高く「まとめ」を形成している。このことは、職場や組織への帰属ありきではなく「仕事の」専門家を志向する人々は、規範や社会を大切にす倫理性を有し、かつ、「意味深さ」の次元での働きがいを得ることができる、という「仕事のあり方」を描いていると思われる。

## 8. 結論

本研究は、従業員の働きがいを帰結として、これを高めるためには事業活動の倫理性と働き方に関わる職場風土や仕事観をいかにしていけばよいのか、という問いに応えるためのものであった。ここまでの考察をふまえてこれに回答すれば、以下のようなになる。

本研究では、「働きがい」の内容を外発的・内発的の両者を含めた「職務満足」と、より他者貢献的な「意味深い仕事 (Meaningful Work)」に区分した。倫理的なリーダーシップと自律協働の職場風土はいずれにも有効であるが、より「意味深い仕事 (Meaningful Work)」に着目するならば、従業員の規範／社会志向の倫理性と「仕事人」志向の仕事観がセットになる。このことは、「働き方改革」によって従業員と職場との距離のあり方が課題となっている今日において、「新たな」仕事への向き合い方の可能性を示すものと考えらる。

## 9. 本研究の意義と限界, 今後に向けて

本研究は、これまで日本では別々の領域として扱われてきた「倫理性」と「働き方／働きがい」を包括的に扱い、従業員の認識という新たな一次的情報を収集して検証を行った。その結果、今後の環境変化、特に「働き方改革」によって促進されるであろう職場環境と従業員の仕事観の変化に対し、組織はどのように対峙すればよいのかについて、「倫理性」「働き方」と「働きがい」は相互に関係があること、今後の変化において「新たな」仕事への向き合い方の可能性があること、といったインプリケーションを提供しうるものと考えている。

しかし同時に、本研究には以下のような限界もある。まず、実証のために収集したデータは、アンケート調査という性質上、回答者本人の認知に依存した情報であるため、例えば彼／彼女が回答した経営トップや直属の上司の振る舞い、あるいは職場風土が、「客観的にもそのように判断できる」とは限らない。また、今回の調査では、経営トップの影響が直接的に従業員に及びやすい、規模の小さな企業を除きたかったため、規模の大きな企業を想定した内容となっている。

今後は、今回得られたデータの解析について、相関係数の算出からより進めて共分散構造分析を行い、より精緻なモデルを導出したい。さらにそのモデルをもとに、(できれば対象や手法を変えて) 追試を行うことで、より精緻な検証を行っていききたい。

### 参考文献

- [1] 伊丹敬之 (2000) 『日本型コーポレートガバナンス：従業員主権企業の論理と改革』 日本経済新聞社。
- [2] 梅津光弘 (2002) 『ビジネスの倫理学』 [現代社会の倫理を考える 3.] 丸善。
- [3] 岡本大輔, 古川靖洋, 佐藤 和, 梅津光弘, 山田敏之, 篠原欣貴 (2013) 「続・総合経営力指標：コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績 2012」 『三田商学研究』 第 56 巻第 4 号：57-90。
- [4] 太田 肇 (2008) 「企業環境の変化と日本型人的資源管理の近代化」：「個人尊重」の視点から 『経済論叢 (京都大学)』 第 181 巻第 1 号：1-13。
- [5] 大藪 毅 (2009) 『長期雇用制組織の研究』 中央経済社。
- [6] 金井寿宏, 高橋 潔 (2004) 『組織行動の考え方：ひとを活かし組織力を高める 9 つのキーコンセプト』 東洋経済新報社。
- [7] 鎌田晶子, 上瀬由美子, 宮本聡介, 今野裕之, 岡本 浩一 (2003) 「組織風土による違反防止：『属人思考』の概念の有効性と活用」 『社会技術研究論文集』 第 1 巻: pp.239-247。
- [8] 櫻木晃裕 (2006) 「職務満足概念の構造と機能」 『豊橋創造大学紀要』 第 10 巻第 2 号：pp.37-47。
- [9] 佐藤 和 (2007) 「信頼と共同体の復権：水平的集団主義と日本型経営の将来」 『三田商学研究』 第 50 巻第 3 号：199-217。
- [10] 中野千秋 (2004) 「組織における個人の倫理的意思決定：組織倫理に関する実証研究の可能性を探る」 『組織科学』 第 37 巻第 4 号: pp.14-23。
- [11] 濱口桂一郎 (2013) 『若者と労働』 中央公論新社。
- [12] 福井直人 (2013) 「日本的経営が人的資源管理の生成に及ぼした影響：リサーチ・アジェンダ」 『商経論集』 第 48 巻第 3・4 合併号: pp.137-167。
- [13] 二村敏子 (編) (2004) 『現代マイクロ組織論：その発展と課題』 有斐閣。
- [14] 前野隆司 (2013) 「幸せのメカニズム：実践・幸福学入門」 講談社現代新書。
- [15] 三戸 公 (2004) 「人的資源管理論の位相」 『立教経済学研究』 第 58 巻第 1 号 pp.19-34。
- [16] 宮坂純一 (1994) 『日本の経営への招待』 晃洋書房。
- [17] 宮坂純一 (1996) 「ビジネス倫理学とステイクホルダー概念：ビジネス倫理学は企業の目的をいかに把握するのか」 奈良産業大学 『産業と経済』 第 11 巻第 2 号 pp.139-153。

- [18] 宮坂純一 (2010) 「人的資源管理 (HRM) と倫理 : 人的資源管理をビジネスエシックスの視点から考える」 奈良産業大学『産業と経済』第 24 卷 3・4 号 pp.69-86.
- [19] 働き方改革実現会議 (2017) 「働き方改革実行計画」.
- [20] Brown, M. E. and Trevino, L. K. (2006) : "Ethical leadership: A review and future directions," *The Leadership Quarterly*, 17, pp.595-616.
- [21] Christopher Michaelson, Michael G. Praff, Adam M. Great, Crang P. Dunn (2014) : "Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies," *Journal of Business Ethics*, Vol.121: pp.77-90.
- [22] Chughtai Aamir et al. (2015) : "Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor," *Journal of Business Ethics*, Vol.128: pp.653-663.
- [23] Dik, B.J. and Duffy, R.D. (2009) : "Calling and vocation at work : Definitions and prospects for research and practice," *The Counseling Psychologist*, 37,424-450.
- [24] Dinh, J. E. et al. (2014) : "Leadership theory and reserch in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives," *The Leadership Quarterly*, 25, pp.36-62.
- [25] Forte A. (2004) : "Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate," *Journal of Business Ethics* Vol.51, No.2 pp.167-173.
- [26] Gouldner, A. W. (1957-1958) : "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly*, Vol.2 pp.281-306, Vol.3 pp.444-480.
- [27] Inkson K. (2008) : "Are Humans Resources?," *Career Development International*, Vol.13, No.3 pp.270-279.
- [28] Lawton, A. and Parz I. (2015) : "Developing a Framework for Ethical Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol.130, pp.639-649.
- [29] Michelle R. Greenwood (2002) : "Ethics and HRM: A review and Conceptual Analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol.36, pp.261-278.
- [30] Michelle R. Greenwood (2013) : "Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda," *Journal of Business Ethics*, Vol.114, pp.355-366.
- [31] Paine, Lynn Sharp (1997) : *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity: a strategic perspective*. New York: McGraw-Hill. 梅津光弘, 柴柳英二訳『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理 : 組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版会.
- [32] Resick, C. J. et.al. (2006) : "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol.63, pp.345-359.
- [33] Scott J. Vitell (1990) : "The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation," *Journal of Business Ethics*, Vol.9, pp.489-494.
- [34] Steger, M.F., Pickering, N., Shin, J.Y. and Dik, B.J. (2010) : "Calling in work: Secular or sacred?," *Journal of Career Assessment*, 18, 82-96.
- [35] Steger, M.F., Dik, B. J. and Duffy R. D. (2012) : "Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)," *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337.
- [36] Trevino L. K. (1986) : "Ethical Decision Making in Organizations: A person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3 pp.601-617.
- [37] Trevino L. K., Weaver G. R. (1994) : "Business ETHICS/BUSINESS Ethics," *Business Ethics Quarterly*, Vol.4, No2:113-128.
- [38] Winstanley D., Woodall J., Heery E. (1996) : "Business Ethics and Human Resource Management: Themes and Issues," *Personnel Review*, Vol.25, No.6 pp.5-13.

## 付録

付録1：11 因子の質問項目数と  $\alpha$  信頼性係数

因子名	質問項目数	$\alpha$ 信頼性係数
倫理的リーダーシップ【トップ】	10	0.947
倫理的リーダーシップ【上司】	10	0.960
職場風土【同調内圧】	5	0.708
職場風土【自律協働】	5	0.960
倫理性【帰結／必達志向】	4	0.908
倫理性【規範／社会志向】	8	0.859
仕事観【経済人】	3	0.727
仕事観【職場人】	3	0.808
仕事観【仕事人】	3	0.743
働きがい【職務満足】	10	0.914
働きがい【Meaningful Work】	9	0.931

付録2：因子間の相関係数

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.倫理的リーダーシップ【トップ】	—									
2.倫理的リーダーシップ【上司】	.644**	—								
3.職場風土【同調内圧】	-.005	-.036	—							
4.職場風土【自律協働】	.602**	.700**	.001	—						
5.倫理性【帰結／必達志向】	.082**	.093**	.315**	.125**	—					
6.倫理性【規範／社会志向】	.392**	.355**	.127**	.423**	-.111**	—				
7.仕事観【経済人】	.222**	.201**	.250**	.239**	.385**	.229**	—			
8.仕事観【職場人】	.352**	.373**	.122**	.467**	.087**	.562**	.311**	—		
9.仕事観【仕事人】	.321**	.321**	.143**	.377**	-.042	.585**	.248**	.428**	—	
10.働きがい【職務満足】	.568**	.605**	-.048*	.625**	.128**	.389**	.232**	.389**	.398**	—
11.働きがい【Meaningful Work】	.471**	.439**	.063**	.511**	.074**	.548**	.315**	.444**	.526**	.675**

\*\*．相関係数は1%水準で有意(両側)

\*．相関係数は5%水準で有意(両側)