

氏 名	羽石 和樹
学 位 の 種 類	博士（経営学）
学 位 記 番 号	甲 第 8 号
学位授与年月日	平成 30 年 7 月 18 日
学位授与の要件	学位規程第 4 条第 1 項該当
学 位 論 文 題 目	組織における構成員の意識向上に関する研究 —清掃活動が企業業績に与える影響—
論 文 審 査 委 員	主査 樋口 徹 教授 副査 太田 周 顧問 春日正男 特任教授 武井孝介 教授 中西 晶氏（明治大学教授）

論文の内容の要旨

バブルが崩壊し「平成の大不況」に陥った 1990 年代以降、わが国でも正社員のリストラや成果主義の導入など、株主資本主義に代表される「アメリカ型経営」が一時もてはやされた。だが、近年では終身雇用、年功賃金、集団主義といった「日本型経営」のよさが再評価されており、「人を大切にする企業」すなわち従業員満足度の高い企業こそが好業績を実現しているといわれている。こうしたことを背景に、経営学の分野でも従業員満足度が企業業績に及ぼす影響について、従来の中心的な分析手法である定性的アプローチに加えて、定量的アプローチによってこれを把握・分析しようとする試みがなされている。

本論文は、申請者羽石和樹氏が日本大学、明治大学の博士前期課程、及び本学経営学研究科博士後期課程在学中、並びに企業経営者として、ほぼ 10 数年にわたり一貫して考究してきた組織構成員のモチベーションと企業業績についての研究成果である。これまでの先行研究との対比において組織構成員のモチベーションを向上させる手段は企業における清掃活動にあるものと恣意的に仮定し、主として中小企業各社の調査サンプルに対して統計的因子分析の手法を駆使し研究を進めた。因子分析結果について、仮定設定の客観性について統計的な検証を行い、企業業績の向上の要因が「組織構成員のモチベーションの向上にある」ことを統計的に検証した。

第 1 章において羽石氏は企業業績に注目し、従業員満足度と企業業績について、企業群別に 5 群に分類して、従業員満足度の高いと思われる上場企業群と業績の高い上場企業群においては、売上利益率、営業利益率、経常利益率、自己資本当期利益率、自己資本比率、当期キャッシュフロー、総資本回転率、一人当たりの売上総利益、において他の 3 つの分類企業群と比較して高い評価指標を示していることを検証した。このことから企業における従業員満足度が企業業績に重要な役割を担うことに着眼し、先行研究に

はなかった従業員満足度に視点を置いた企業経営の分析研究を進めることとした。

第2章においては、従業員のモチベーション理論として提唱された Herzberg の二要因理論を用いて従業員満足度に視点を置いた企業経営の分析を進めている。現実の中小企業における従業員のモチベーションの測定は「働きがい」と「働きやすさ」において評価されることを踏まえて、研究の方法としては、従業員満足度、顧客満足度、株主満足度に関係する46の評価項目を選定し、項目ごとに4段階尺度で評価するアンケートを作成し、120社に実施し21社から回答を得ている。業績が高い「成長傾向企業」11社と業績が低い「成長期待企業」10社に分類し、従業員満足度に関する項目を比較分析した。その結果、従業員満足度に関係する「従業員の資質」「職場環境」「やりがい」などの項目において、「成長傾向企業」の評価点が「成長期待企業」の評価点を有意に上回る分析結果を得て、このことから従業員満足度が企業活動の重要な要素であるという視点から研究を進める必然性と意義を再確認している。

第3章においては、構成員のモチベーションを向上させる具体的な方法・手段は何か、について研究を進めている。まず、財団法人社会経済生産性本部（現：公益社団法人日本生産性本部）の「日本経営品質賞」受賞会社39社と「日本でいちばん大切にしたい会社100社」受賞会社31社の中からモチベーションの高い中小企業16社について分析し、清掃活動、挨拶行動、朝礼活動が組織的行動として各社が取り組んでいる共通キーワードであることを明らかにした。因子分析の結果を踏まえて、面接調査における各満足度の活動概念の飽和性に注目しそのカテゴリー化を図った。その結果、22の活動概念は6つのカテゴリー群（顧客満足群、地域貢献群、意識変革群、社風変革群、家族応援群、気づきフレーズ群）に集約されており、更に6つのカテゴリー群について重回帰分析を行い、6つのカテゴリーの無撞着性を検証している。さらに、構成員のモチベーション向上に関与する3つの共通キーワードの中から清掃活動を選択したことは羽石氏の恣意的な選択であるため、その恣意的選択肢の検証を標本妥当性と相関係数により確認し、その選択の合理性を示した。

第4章においては、組織行動として取り組む清掃活動が職務満足感の向上と組織市民活動を促し、結果的には企業業績の向上に繋がるという仮説の検証を行った。同一職種の商社マンについて「進んで清掃をする群」と「決まりだから清掃を行う群」について、個人業績の分析を行った。

第5章では、研究で得られた知見を以下のようにまとめている。

- (1) 従業員満足度を高めることは、企業業績を向上させる効果的な要因である。
- (2) 従業員満足度を高めるためには、モチベーションを高めることが効果的である。
- (3) モチベーションを高める具体的な組織行動には、清掃活動などの従業員の基礎的な組織行動が効果的である。
- (4) 従業員の基礎的な組織行動である清掃行動には、組織市民行動の増幅や、組織の効率化の促進、職務業績や企業業績の向上の効果がある。

審査結果の要旨

羽石和樹氏の博士学位申請論文は、日本感性工学会誌掲載論文 1 編（査読付き）、経営行動学会、映像情報メディア学会、日本感性工学会等の口頭発表論文 10 編、及び研究・技術報告等多数にのぼる十分な研究実績に立脚するものである。この研究論文は企業の経営活動において清掃活動の実践は従業員満足度を促し企業実績の向上を誘引する主要な要因であることを統計的手法による因子分析法に基づき実証的に証明したユニークな研究成果である。本論文は、従業員満足度やモチベーション、組織市民行動など、組織行動論、産業・組織心理学の基本的な概念を媒介に、従業員による清掃活動と企業業績との関係を探求したものである。優良な経営における清掃活動の重要性についてはしばしば指摘されるが、必ずしも具体的なエビデンスが存在するものではなかった。これに対し、本論文では、科学的な手続きをもとに量的・質的な実証的分析を行うことによって、ひとつの論理的根拠を提供したといえることができる。

本論文の貢献はこれだけではない。地方中小企業を研究対象として選択していること、研究方法論として統計による量的分析のみならず M-GTA という質的分析を用いていることである。前者は、本論文の成果が中小企業論においても重要であることを意味する。後者は、複数の研究方法から対象の特性を抽出するトライアングレーションのアプローチであり、本論文の妥当性を高めている。もちろん、実務的示唆も十分にある。特に中小企業において清掃活動の意味と目的を再確認し、従業員満足度を高め、企業業績向上へのひとつの道筋を示すことに成功している。

しかし、本論文には残された課題もある。例えば、清掃活動を導入したばかりの初期段階と、導入から一定期間が経過し慣習として社内に清掃活動が根付いている段階との間で、当該企業の業績に与える効果・影響にどの程度の差異が生じてくるのかなど、時系列な分析を行う必要があるように思われる。

また、清掃活動を熱心に行っている企業のうち、衛生要因の評価項目の満足度が高い企業とそうでない企業との比較、すなわち社員が「自発的に」清掃活動に取り組んでいる企業と経営者からのトップダウンで「強制的に」清掃活動に取り組まされている企業との間で、業績に与える効果や影響に違いがあるのかなどについて分析・評価するといったことも考えられよう。

さらに、企業業績の向上には現場の社員による清掃活動をはじめとした基礎的な行動が有効であるという本論文の知見が、今回の主な分析対象である中小企業だけでなく大企業においても適用しうるのか、全社的な組織行動が中小企業よりも取りづらく考えられる大企業において、清掃活動などの基礎的行動を現場の社員が一体となって自発的に取り組む企業風土をどのように醸成させていくかなどの点についても、今後、研究をさらに深度化させていくことが期待される。

具体的な改善項目としては、以下のとおりである。最初に、第1章において羽石氏は従業員満足度の高いと思われる上場企業群と業績の高い上場企業群に関して、各種指標で分類企業群を比較しているが、その総括表を作成すべきである。次に、第4章において、同一職種の商社マンについて「進んで清掃をする群（15名）」と「決まりだから清掃を行う群（9名）」について、個人業績の分析を行い、個人業績指数において前者が $M=111.53$ ($\sigma: 4.17$)、後者が $M=93.58$ ($\sigma=7.11$) と前者は5%水準で有意であることを示したが、少数例の統計であり、先行研究を凌駕するものではない。最後に、第5章において「本研究においては清掃活動を取り上げたが、清掃活動に限らず、これらの具体的活動が組織行動に及ぼす効果は、どれも同じであろうと考えられる。」と記述しているが、第3章の完備した因子分析の手法、及び標本妥当性、相関係数の確認作業の結果とこの記述が整合するか、挨拶行動と朝礼活動が清掃活動と同等の重要性をもつかについて、判断を留保する必要がある。

【審査結果】

本論文には更なる分析・検討を要する項目は残されているが、本論文は企業経営に関して実務面と学術面で大きな貢献をするものである。以上から、本学位申請論文は作新学院大学学位規定第2条による博士（経営学）の学位に相応しい内容であると判定する。