

# 博士学位論文

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—

平成30年9月

作新学院大学大学院

経営学研究科経営学専攻

羽石 和樹

# 目 次

はじめに	1
1. 研究の背景	1
2. 研究の目的	3
3. 本論文の構成	3
第1章 企業活動の調査と分析	6
1.1 企業活動を向上させる要因としての従業員満足度	6
1.2 従業員満足度と企業業績の関係分析	8
1.2.1 評価指標	
1.2.2 評価指標の選択	
1.2.3 分析企業の選択	
1.3 分析と各種考察	12
1.3.1 上場企業の分析と考察	
1.3.2 未上場企業の分析と考察	
1.3.3 上場企業と未上場企業の組み合わせによる分析と考察	
1.4 考察	25
第2章 企業業績とモチベーションの関係	28
2.1 先行研究	28
2.2 二要因理論の採用理由	30
2.3 特徴分析法の採用理由	31
2.4 企業業績とモチベーションの関係分析	34
2.4.1 分析手順と評価項目	
2.4.2 企業業績による企業間の比較	
2.4.3 分析の結果	
2.5 考察	39
第3章 モチベーションを向上させる手段としての清掃活動	41
3.1 モチベーションが高い中小企業の調査	41
3.1.1 モチベーションの高い企業の選定	
3.1.2 モチベーションを高める共通キーワードの抽出	

3. 1. 3 共通キーワードとしての清掃活動	
3. 2 清掃活動とモチベーション向上効果の検証	5 0
3. 2. 1 清掃活動の実践例と効果	
3. 2. 2 清掃活動の影響要因の分析方法	
3. 2. 3 先行研究	
3. 2. 4 研究の仮説	
3. 2. 5 分析の方法	
3. 2. 6 分析の結果	
3. 3 清掃活動がモチベーションを高めている事例検証	7 3
4. 3. 1 清掃活動実施先の事例調査	
4. 3. 2 本章研究の手続き	
4. 3. 3 分析の枠組みと方法	
4. 3. 4 分析の結果	
3. 4 考察	9 7
<b>第4章 清掃活動と企業業績の関係</b>	<b>1 0 3</b>
4. 1 清掃活動と職務業績の関係	1 0 3
4. 2 組織市民行動と企業業績の関係	1 0 4
4. 3 考察	1 0 5
<b>第5章 本研究の全体考察と得られた知見</b>	<b>1 0 7</b>
5. 1 研究の考察	1 0 7
5. 2 研究の知見	1 1 2
<b>おわりに</b>	<b>1 1 4</b>
1. 概要	1 1 4
2. 今後の研究課題	1 1 5
3. 企業経営の課題と今後への期待	1 1 6
<b>謝辞</b>	<b>1 1 7</b>
<b>引用・参考文献</b>	<b>1 1 8</b>
引用文献	
参考文献	

付録	.....	131
----	-------	-----

付録1. 1.2研究の調査企業一覧

付録2. 3.1研究の調査企業一覧

付録3. 3.2研究の調査票協力企業一覧

付録4. 3.2研究で用いられた尺度

付録5. 3.2研究で用いられた調査票

付録6. 3.3研究で用いられた調査票

付録7. 3.3研究で作成された分析ワークシート

## はじめに

### 1. 研究の背景

我が国において、近年までの経済や企業経営状況を概観すると、1991年にバブル経済が崩壊し、失われた20年といわれた90年代以降は、米国型の経営手法がもてはやされた。しかし、それら全てとは言えないが、日本企業に馴染まない経営手法も多くあり、それらの導入により日本の企業組織はかなり疲弊してしまったようである。しかし、その後、日本的経営を見直す動きが出始め、米国的経営から日本的経営に振り子が振れはじめている。それは、日本企業の持つ独特のアイデンティティを日本企業自身が再評価する昨今の風潮に見出される。たとえば、日本経済新聞(2008c) [1]は、「成果主義の見直し広がる」という記事の中で、営業ノルマを廃止し組織への貢献度や後輩の育成指導を重視し、人事評価の尺度に加える企業が出始めていると紹介している。

そのような企業変革の努力により、日本の経済状況は少しずつ良い方向に向かいつつある。2017年現在、低金利状態は未だ改善されていないが、株価は高値で安定しているし、有効求人倍率も高い状態で推移している。しかしながら、そうした努力にさらに追い討ちをかけるかのように、少子高齢化問題が切迫した問題として現れ始めた。特に、地方の中小企業においては採用難が深刻な経営リスクになりつつある。後継者不在による廃業やM & A、人手不足による閉店、仕事はあるのに採用難のために新たな仕事に手を出せない企業、地方の中小企業はギリ貧の状態になりつつある。とにかく、人を確保しなくては経営が成り立たない状況に向かっているのだが、定年を過ぎた高齢者や外国人労働者を確保することも難しい状況に陥っており、2016年頃から始まった売り手市場の状況の中、いかに人を採用できるかが企業発展や事業継続の重要な要因になりつつある。

人材を採用するために企業は、新卒採用に多額の費用や時間を費やしたり、中途採用のために多くの労力を使って、応募者に会社の良さをアピールする作戦を展開している。また、仮に採用できたとしても、新卒者が入社後3年で退職してしまう率が高い不安定性の問題や、中途採用者の不安定な流動化など、入社後の定着問題にも悩まされている。それでも社内教育を行い、人材育成をしていかなければいけないという、苦しい経営に地方の中小企業は晒されてる。

応募者数を増やし、定数を採用し、定着率を上げ、従業員を確保していくために、企業は会社アピールや制度改革をしていくわけだが、そのような中で、選ばれる企業とは、表1にあるように、就職情報企業マイナビの調査(2016) [2]によると、就職を決めた企業の選社理由は、1位は「社会貢献度が高い」(31.6%)、2位は「職場の雰囲気が良い」(28.0%)、3位は「仕事内容が魅力的」(27.2%)。以降、「将来性がある」(27.1%)、「福利厚生が充実している」(25.5%)など、いわゆる「人を大切にする会社」であるようである。

表 1:就職を決めた企業の選社理由

※5つまで選択

就職決定企業に決めた理由 (%)		
1 位	社会貢献度が高い	31.6
2 位	職場の雰囲気が良い	28.0
3 位	仕事内容が魅力的	27.2
4 位	将来性がある	27.1
5 位	福利厚生が充実している	25.5
6 位	有名企業である	23.2
7 位	給与・待遇が良い	22.8
8 位	大企業である	22.0
9 位	希望の勤務地で働ける	20.6
1 0 位	業界順位が高い	19.5
1 1 位	世の中に影響力が大きい	17.6
1 2 位	休日・休暇が多い	15.3
1 3 位	製品・サービスの質が高い	13.9
1 4 位	業績・財務状況が良い	13.7
1 5 位	希望の職種に就ける	11.6

(マイナビニュース <https://news.mynavi.jp/article/20160817-a427/>)。

人を大切にする会社、すなわち、従業員満足度の高い会社がこれからの少子高齢化社会においても一定の人員を集められる企業になっていくであろうと推察でき、中小企業は今後の企業戦略の重要な戦略の一つに従業員満足度向上戦略が必要になるだろうと考えられる。

すでに、このような従業員満足度を高める戦略をとっている企業は、日本的経営に目が向けられていようである。最近では「古き良き習慣」を取り入れる企業が増え始めている。具体的には、そうした習慣とは朝礼であったり、挨拶であったり、掃除であったり(日経 BP 社, 2006)[3]、近江商人の「三方よし」の精神や石田梅岩の商人道などである。平井(2005)[4]は、「三方よし」の精神や石田梅岩の商人道は、現代の CSR (企業の社会的責任) につながっているといっている。

就職希望者は表 1 に示された通り、制度面を大切に考えると同時に、企業の価値観やチームワークなども重要視している。したがって、企業はこれまでの米国型の効率的経営体質をアピールするより、やりがいや働きがい、人間関係の良さ、個人の成長への支援、社会への貢献など、日本的経営の良さが選ばれる条件になっていくと思われる。企業は今後、「人を大切にする経営」、すなわち、従業員満足度を推し進める企業体質に変わっていかなければならないことになるのであろう。

## 2. 研究の目的

そこで、本研究は、企業の重要な満足度の対象として、顧客満足度 (CS: Customer Satisfaction)、従業員満足度 (ES: Employee Satisfaction)、出資している金融機関を含めた株主満足度 (IS: Investor Satisfaction)、社会的満足度 (SS: Society Satisfaction) の4つのうち、従業員満足度に着目した。従業員満足度に着目した理由は第1章において詳しく述べるが、簡潔に言えば、研究の背景で概観したように、今後の企業経営においては、従業員満足度が高い企業の方が、企業業績を高められるのであろうと考えたからである。そこで、まず、従業員満足度と企業業績の関係を検討する。さらに、従業員満足度を高めるためには、従業員のモチベーションを向上させていく必要があると思われるが、そのモチベーションと従業員満足度、企業業績との関係を検討する。その上で、企業内において、モチベーションを高めるために有効な実行策（具体的方法）を実施していると思われるが、その具体的方法を見つけ出し、その具体的方法がモチベーションを高めるために有効に機能しているのかを検討していく。

最終的に、企業業績には従業員満足度が影響を及ぼし、企業業績に影響を及ぼす従業員満足度はモチベーションを向上させることで高まり、そのモチベーションを向上させるためには、すでに企業内に存在している行動を意図的に実行することであることを実証していくことが本研究の目的である。

なお、本研究において企業内にすでに存在する行動を、清掃活動として検討を進めた。清掃活動を調査行動に選定した理由は、詳しくは第3章で述べるが、人を大切にする会社で、かつ、業績の良い中小企業の調査から、共通のキーワードとして抽出できたからである。

## 3. 本論文の構成

まず第1章において、企業活動を通して得られる満足度を研究対象として、調査と分析を行う。この調査は、企業活動の中から、企業活動にとって最も重要な項目である業績に注目をする。そして、企業活動には、顧客、従業員、株主、社会の4つの重要な満足度要素があり、この中でどれが業績との関連が大きいのか、大切かを調査した。本来ならば、本研究のテーマとする中小企業に絞った調査が良いのだが、中小企業の企業情報の詳細は広く公表されていない。したがって、この目的のために、日本で公表されている主要な企業を調査対象とした。その結果、従業員満足度の重要性が浮かび上がった。したがって、本論文では、企業業績と従業員満足度に注目し、分析を行っていく。

第2章においては、企業業績とモチベーションの関係について検討する。モチベーションの向上が従業員満足度を高め企業業績を向上させていると考えられるが、第1章においては、従業員満足度が企業業績を高めている可能性が見出せた。そこで、第2章においては、モチベーションが従業員満足度向上に影響を与えていることを検討していく。その上で、企業業績の向上に連なっていくと考えられるが、モチベーション向上そのものが企業業績を高めることに影響しているかについても

検討していく。まず、モチベーション理論に関する先行研究をレビューし、多数のモチベーション理論の中からハーズバーグの二要因理論を採用し、企業の実態分析によって検討を行っていく。

第3章においては、モチベーションを向上させているであろう具体的な方法を検討する。モチベーションを高め、従業員満足度を高めることによって企業業績を向上させられる可能性は、ここまでの検討で見出せたわけだが、そのモチベーションを高めるための何らかの具体的な方法が企業の中にはすでに存在していると考えられる。そのモチベーションを高める具体的な方法を抽出し、それがモチベーションを高めるために有効に機能しているか否かを検討していく。まず、モチベーションの高い中小企業の調査を行い、共通の行動（活動）キーワードを抽出する。その行動（活動）キーワードがモチベーションを向上させる具体的な方法であるとして、本研究では、3つの抽出された共通キーワードの中から清掃活動に絞って検討を進める。次に、清掃活動が具体的な方法として、モチベーションを高めるために機能している事を統計分析により実証する。組織市民行動と職務満足感という2つの概念に清掃活動が影響を与え、モチベーション向上につながっている事を検証する。さらに、実際に清掃活動実施企業においてインタビュー調査（質的研究）を行い、清掃活動が実際の現場においてモチベーション向上に有効に機能している事を事例検証する。

第4章においては、第3章において検証した清掃活動と2つの概念による組織行動の関係の、その延長にある清掃活動と企業業績の関係を検討する。清掃活動が企業業績に影響していることは、職務満足感については、2章において、モチベーションの向上が従業員満足度（職務満足感）を高め、企業業績に影響していることを検討した。さらに、もうひとつの概念である組織市民行動を介しての企業業績への影響と、清掃活動が直接、企業業績に影響しているのかについて検討を進めていく。

第5章においては、本研究の全体的な考察を行い、本研究の目的である企業業績は従業員満足度が高めており、その企業業績を高めている従業員満足度はモチベーションの向上によって高められており、モチベーションを高めるには、具体的な方法が存在し、機能していることを結論する。終章において、本研究の結論を踏まえ、今後の研究課題と今後への期待を述べる。

本研究の全体図（ストーリーボード）を図1に示す。



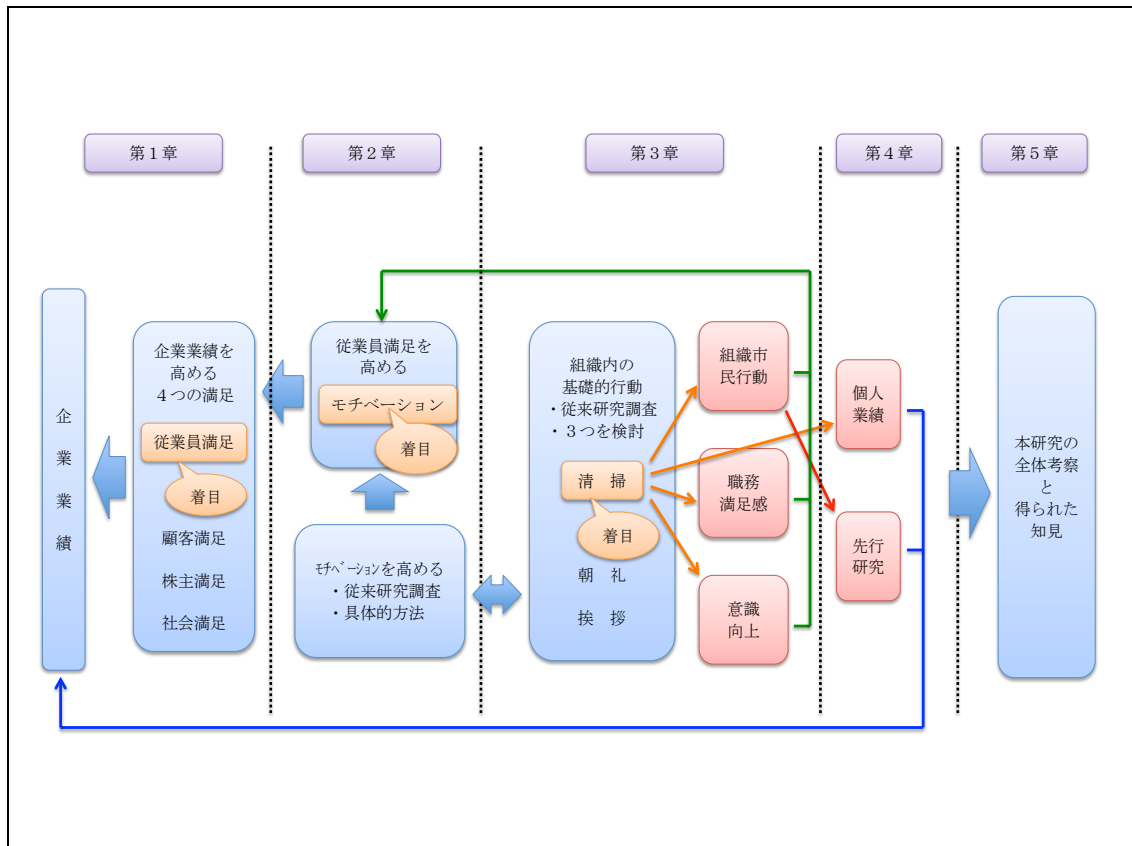


図1：本研究の全体図（ストーリーボード）

#### 【注釈・引用・参考文献】

- [1] 『日本経済新聞(2008c)』 2008年6月6日朝刊、「成果主義の見直し広がる」
- [2] マイナビニュース (2016). 就職を決めた企業を選んだ理由 2016年8月17日  
 <<https://news.mynavi.jp/article/20160817-a427/>> (2018年2月24日、アクセス)
- [3] 日経BP社(編) (2006) 「「朝礼」「掃除」「あいさつ」は早朝から輝く社員を育てる」、日経BP社『日経ベンチャー』3月号 pp.32-47
- [4] 平井雅彦 (2005) 『企業倫理とは何か』PHP 研究所

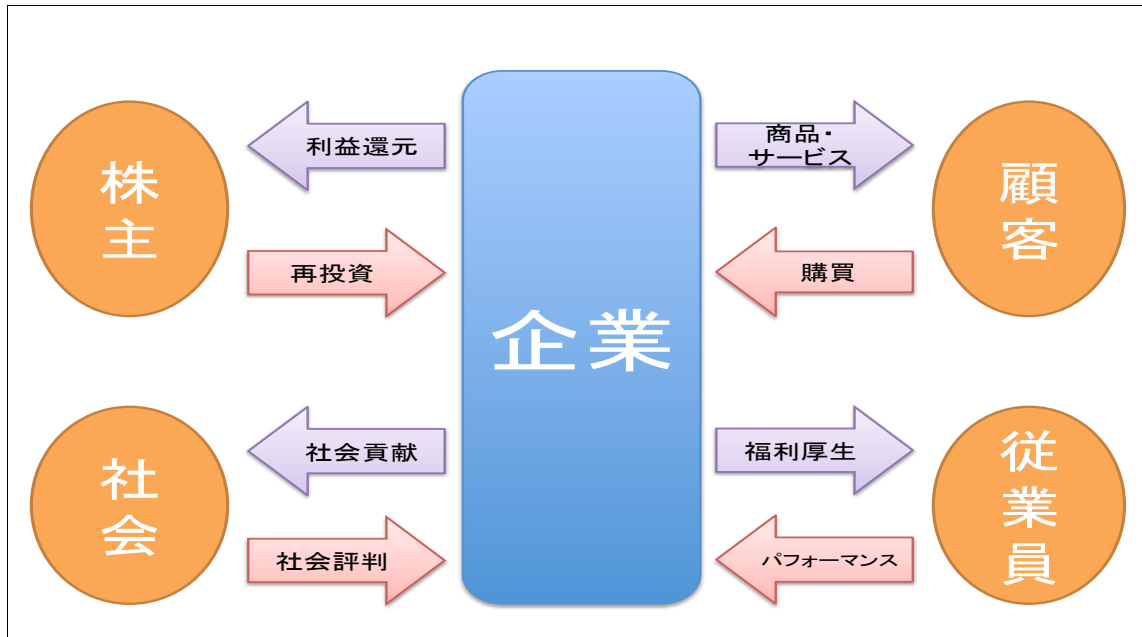
## 第1章 企業活動の調査と分析

本章では、企業活動を通して得られる満足度を研究対象として、調査と分析を行う。この調査は、企業活動の中から、企業活動にとって最も重要な項目である業績に注目する。そして、企業活動には、顧客、従業員、株主、社会の4つの重要な満足度要素があり、この中でどれが業績との関連が大きいのか、大切かを調査した。本来ならば、本研究のテーマとする中小企業に絞った調査が良いのだが、中小企業の企業情報の詳細は広く公表されていない。したがって、この目的のために、日本で公表されている主要な企業を調査対象とした。その結果、従業員満足度の重要性が浮かび上がった。したがって、本章の研究では、企業業績と従業員満足度に注目し、分析を行っていく。

### 1.1 企業活動を向上させる要因としての従業員満足度

企業の重要な満足度の対象として、顧客満足度（CS: Customer Satisfaction）、従業員満足度（ES: Employee Satisfaction）、出資している金融機関を含めた株主満足度（IS: Investor Satisfaction）、社会的満足度（SS: Society Satisfaction）の4つがある。顧客満足度とは、製品やサービスのパフォーマンスに対して顧客が期待する水準を満たしているかどうかを示す概念である。従業員満足度とは、企業の従業員がどれだけ満足度を得ているかの度合いであり、業務内容や職場環境、人間関係といった内容を数値化したものである。株主満足度とは、株主に対して、株主還元価値を最大化させたものである。そして、社会的満足度とは、事業活動を通して地域社会への貢献をし、地域社会の満足感を高めていくことである。

企業と4つの満足度との関係を整理すると、企業を中心にした4つの満足度との関係性が図系で示される。図1-1に示すとおり、まず、株主満足度に関しては、企業側から株主に対して、利益還元（株主配当など）をすることで満足を提供するが、その一方で、株主側から企業への満足提供は、再投資という形などで得られる。次に、社会的満足度に関しては、企業側から社会に対して、社会貢献などの満足提供をするが、一方で、社会側から企業への満足提供は、社会的評判という形などで得られる。また、顧客満足度は企業側から顧客に対し、商品やサービスなどの満足提供をすることで、顧客側から企業へ、購買という利益をもたらす。最後に、従業員満足度は、企業側から従業員に対し、福利厚生や職場環境などの満足提供をすることで、従業員側から企業へ、業務パフォーマンスの向上という利益をもたらすことになる。



(筆者作成)。

図 1-1 : 企業と 4 つの満足度の関係

そこで、本章の研究では、この 4 つの満足度指数の中から、従業員満足度に着目した。着目した理由は、従業員の知恵や技術を最大限に活用することにより、新たな企画とそれに伴う新たな付加価値となる商品やサービスをお客様に提供でき、これが株主満足につながり、さらに社会満足に連なり、結局、企業の継続的發展に連なると考えることができるからである。したがって、従業員の満足度を充実させることが、お客様の満足度向上に寄与し、これが最終的には、企業の収益性を上げ、企業の安定化にも寄与し、株主満足度に連なり、その収益性により地域社会への貢献もできると考えられるからである。

島村他(2010b)[1]や、湯沢他(2013)[2]の研究でも、企業業績を向上させるには従業員満足度が重要な要因であるという報告がされている。特に、島村他(2010b) [1]は、定性的な要因として従業員満足度 (Employee Satisfaction: ES)、顧客満足度 (Customer Satisfaction: CS)、株主満足度

(Investor Satisfaction: IS) に着目し、「成長傾向企業」と「成長期待企業」との意識の違いを比較、企業の特徴分析及び企業の存続、成長へとつながる特徴要因の研究を行い、「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」に有意差が見られ、高い評価点であったこと、そして、この 3 つの項目がすべて従業員満足度の項目であったことから、企業の成長へとつながる特徴的要因として従業員満足度の重要性を説明している。このことから、従業員満足度が企業業績に影響を与えている可能性があることが推察できる。

また、企業業績と顧客満足度の相関関係においては、これまで様々な研究がなされており、多くの成果があがっている。例えば、Anderson, Fornell & Lehmann (1944) [3]は、顧客満足度と R O A (自

己資本利益率)に強い関係があることを発見しているし、Fornell(1992)[4]は、顧客満足度の向上によって取引コストが下がり、利益の改善につながっているとしている。同様に、Rust, Moorman & Dickson(2002)[5]は、顧客満足度と長期的な財務業績の関係には、収益の拡大と原価削減を同時に起こすという二重の効果があることを指摘している。彼らの研究を発展させて、Mittal, Anderson, Sayrak & Tadikamalla(2005)[6]は、この二重の効果を成功裏に達成している企業では、顧客満足度と長期の財務業績は正の相関を有し、相対的にそれが協力していることを見出している。Zeithaml(2000)[7]は、サービス・クオリティーが顧客の行動を通じて企業の利益となることを説明している。しかし、企業業績と従業員満足度の相関関係における研究の事例はあまり多くない。

そこで、本章の研究では、企業業績と従業員満足度の直接的な相関関係を解明していくことで、企業業績を向上させている一つの要因として、従業員満足度が寄与していることを検討していく。

## 1.2 従業員満足度と企業業績の関係分析

本章の研究では、従業員満足度と企業業績に関する分析を行う。まず、評価指標と評価指標の選択方法について概略を示し、次に、分析対象企業の選択方法を示して、従業員満足度の高い企業と従業員満足度の低い企業を選別した上で、評価指数と企業の従業員満足度高低度比較の分析を行い、分析の結果から従業員満足度と企業業績との関係を明らかにしていく。

### 1.2.1 評価指標

継続的な発展をしていると判断できる企業の評価指標を検討する。企業分析には、財務会計と管理会計に注目し、このうち財務会計による評価分析手法をとることとする。財務会計を選択した理由は、経営管理に役立つ情報を提供する管理会計に対して、外部から会社の会計情報を知ることができる点に注目したからである。つまり、財務会計を選択することにより、より客観的な視点によって評価分析することができると判断したからである。

次に、その手法に沿って、財務諸表、財務分析、評価指標に注目する。なお、財務諸表は、貸借対照表(B/S)、損益計算書(P/L)、株主資本等変動計算書(S/S)、キャッシュフロー計算書(C/S)に注目する。また、財務分析は、安全性分析、収益性分析、そしてキャッシュフロー分析を選択することとする。安全性分析は、負債あるいは資本の構成が安定しているかどうかなどを分析することによって、資金的な安定性や余裕度を測定する指標分析であり、企業が倒産する危険度を測ることができる。また、安全性が高すぎるということは、経営が非効率的であると判断することもできる。次に、収益性分析は、会社の利益を生み出すことができる力をその構造的な側面から測定する指標分析であり、少ない費用で効率的に高い売上を実現しているということでもある。戦略や経営の良し悪しが直接反映される指標とはいえ、経営者やステークホルダーの注目が最も集まる指標であるといえる。最後に、キャッシュフロー分析であるが、本業でお金が回っているかを分析し、本来の業績を検証することができる。

実際に適用した評価指標は、貸借対照表（B／S）から売上高総利益率、営業利益率、経常利益率、一人当たりの売上総利益率を、損益計算書（P／L）からROE（株主資本利益率）、ROA（自己資本利益率）、自己資本比率を、株主資本等変動計算書（S／S）から総資本回転率を、キャッシュフロー計算書（C／S）から当期末キャッシュフローの9つの指数である。また、これら9つの指標を財務分析して照らし合わせた際、それぞれ分析の指標として次の通り適用することとする。

- |          |              |          |                     |
|----------|--------------|----------|---------------------|
| ① 収益性・・・ | 営業利益率        | ・・・・・・・・ | 本業の状況               |
|          | ROE          | ・・・・・・・・ | 企業活動の効率性            |
|          | ROA          | ・・・・・・・・ | 企業とともに活動した従業員活動の効率性 |
| ② 成長性・・・ | 売上高総利益率      | ・・・・     | 企業の強み、戦略の有効性        |
|          | 経常利益率        | ・・・・     | 企業の活動全体             |
| ③ 安全性・・・ | 自己資本比率       | ・・・・     | 企業の安定成長             |
|          |              |          | 従業員の雇用維持と自己成長       |
|          | 当期末キャッシュフロー  | ・・・・     | 企業の活動の成果と投資余力       |
| ④ 生産性・・・ | 総資本回転率       | ・・・・     | 投下資本の有効性            |
|          | 一人当たりの売上総利益率 | ・・・・     | 企業の活動努力、競争力         |

また、それらの指数から期待される成果は、以下の通りである。

- (1) 営業利益率からは、従業員満足度、モチベーション向上
- (2) ROEからは、従業員の活動の効率性
- (3) ROAからは、企業全体の活動の効率性
- (4) 売上高総利益率からは、企業、個人それぞれの目標の明確化と理解度と教育
- (5) 経常利益率からは、恒常的に安定した収益性
- (6) 自己資本比率からは、企業の永続的発展の可能性
- (7) 当期末キャッシュフローからは、企業の活動の成果と投資余力
- (8) 総資本回転率からは、企業の生産性
- (9) 一人当たりの売上総利益率からは、教育・研修の充実と能力向上

### 1.2.2 評価指標の選択

上記の指標に対して、何が分かるのか、何を期待しているのかを、さらに詳細に以下に説明する。

営業利益率は、売上総利益から販売費と一般管理費を差し引いた指標である。営業活動と直接の関係がない営業外損益を除いた指標であるため、この比率は、会社の収益力に対して販売と管理活動がいかに影響したかを示している指標である。つまり、売上高に占める履行力によって稼いだ利益、いわば本業の結果である業績の良し悪しを知る指標といえる。

売上高総利益率は、売上総利益の売上に対する構成比を表す指標である。販売努力をした結果であり、企業と個人それぞれの目標の明確化と理解がないことには結果を残すことのできない指標である。また、営業利益率は、売上に対する利益の割合を示す指標であり、会社の実力を確認することができる指標でもある。したがって、この指標は従業員の満足度やモチベーションの向上に直接結びつくと考えることができる。

経常利益率は、営業利益に営業外収益を足して営業外費用を差し引いた数値であり、企業が毎期繰り返す事業活動の結果の利益である。したがって、経常利益率からは、恒常的に安定した収益性を捉えることができる。安定した収益性は、企業が従業員に対して安定した還元を実現することができるうえに、企業の安定した成長性を実現することができると考えられる。

ROA（自己資本利益率）は、純利益÷総資産で算出する。純資産＋負債を含めたすべての資金をどの程度効率的に運用しているのかを見る指標である。資金の出处（自己資本か他人資本か）は問わずに、会社が保有している資産をどれだけ効率的に運用できているのかということを指している。ROAを高めるためには、経常利益を増やすか、総資産を減らすことが必要である。経常利益を増やすためには、売上高や営業外収益を増やすか、売上原価、販管費、営業外費用を減らす必要がある。つまり、従業員自らの活動や企業と共に行った活動の成果が総合的に表れた数値であり、高いROAは、従業員の活動の効率性がよい結果であると捉えることができる。

ROE（株主資本利益率）は、純利益÷株主資本で算出する。株主から預かっている資本金（純資産）からみた経営の効率性を示す指標である。株主資本とは、株主の出資分に相当するものであり、ROEは、企業が投資家から預かっている出資金をその企業が何%くらいの利回りで運用しているのか、ということを表している。当然、ROEが高いほど、株主から集めているお金をより効率的に運用できているということになる。したがって、ROEとROAの2つの指標からは、企業と従業員の活動の効率性が読み取れると考えられる。

当期末キャッシュフロー残高は、その1年の最後に現預金および同等物がどれだけ手元に残ったのかを表す数値であり、企業の活動の効果（成果）や人材育成等への投資余力を知ることができると考えられる。したがって、従業員は、さらなる成長のための教育や研修に、企業が十分な投資ができる状態であることに満足することができると考えられる。

自己資本比率は、返済不要の自己資本が全体の資本調達何%であるのかを示す数値であり、自己資本÷総資本（自己資本＋他人資本）で算出する。自己資本比率が高いほど経営は安定しており、倒産しにくく、企業の永続的発展ができると考えられる。つまり、従業員にとっても安定した継続雇用と自己成長の場が約束され、従業員の満足度向上に結び付くと考えられる。

総資本回転率は、売上高÷総資本で算出する。総資本とは、貸借対照表でいう資本の部と負債の部を合わせたものであり、企業のすべての資本の総額を意味する。資本の回転とは、資本の運用形態、つまり資金から始まり、固定資産、棚卸資産、売上債権と形を変え、最後には資金へと戻る流れのことを言う。つまり、資本の回転率が高くなればなるほど、少ない資本で大きな売り上げを上

げることができるわけであり、効率的な資本の運営につながっていると言える。したがって、この指標からは、投下された資本が有効的に活用されているのかと、不良債権の存在、つまり肥満度を量ることができる。

一人当たりの売上高総利益率は、従業員の生産性を見る指標であり、売上高÷従業員数で算出する。いわば、従業員の活動からどれだけ大きな利益を生み出せるかをみる指標であり、一人当たりの売上高総利益率が高いということは、それだけ企業としての競争力があることを示しており、生産性を上げる努力が結果として現れたと見ることもできる。

### 1.2.3 分析企業の選択

本章の研究で調査を行う企業の選択については次の方針で行った。本来なら業種・業態に関わらず、幅広く多数の企業を調査対象とすべきであるが、本章の調査は、本研究全体のスタートであり、手がかりを得るための調査でもあるため、サンプル企業を非製造業の商社 30 社に絞った。まず、商社に限定した理由は、未上場企業のサンプル企業と業態をできるだけ合わせて比較するためである。次に、未上場企業を精密機械器具の卸売商社にした理由は、未上場企業の企業情報を得るのは大変に困難であり、そのため、筆者の勤務先の業界で比較的、企業情報を入手できる可能性のある企業群に絞ったためである。

以上に示した企業を対象として、本章研究での検討を進めていく。

#### ①従業員満足度の高いと思われる上場企業の選択

日経ビジネス誌や東洋経済オンラインなどの 15 の企業満足度ラインキング指標[注 1]のうち、3 項目以上に該当する企業を従業員満足度の高い上場企業として抽出する。該当項目を 3 項目以上にした理由は、調査対象として列挙された企業のうち、3 項目以上に該当する企業が全体の 14%と 2 割に満たなく、よって、3 項目以上に該当する企業は、従業員満足度が高い可能性が極めて高いと判断したためである。調査の結果、従業員満足度が高い上場企業 10 社が抽出された。

なお、本章の研究では、研究のファーストステップとして、満足度の高い企業群を取り上げ、その要因を分析検討することを目指すこととする。

#### ②業績の高い上場企業と低い上場企業の選択

高収益企業の利益水準（卸売/小売業 11.78%）を満たしている企業であり、かつ、売上高、利益率、従業員数ともに 2010 年度から 2015 年度までの 5 年間に上昇または、起点となる年度の水準を維持していて、業績が継続して安定している非製造業企業 10 社を業績の高い上場企業として抽出した。また、高収益企業の利益水準を満たしていない非製造業企業 10 社を業績の低い上場企業として抽出した。

判断に用いた指標として、売上高、利益率、従業員数を選択した理由は、売上高については、事業規模の拡大を表している数値であるとの判断から、利益率については、顧客の信頼や満足度を表している数値であるとの判断から、そして従業員数については、仕事環境の良さを表している数値

であるとの判断からである。

### ③業績の高い未上場企業（中小企業）と低い未上場企業（中小企業）の選択

精密機械器具の卸売商社（中小企業）で、調査対象期間である連続した5年間の財務データを取得することができた卸売商社17社を対象として、売上高、利益率、ROEのそれぞれの平均を算出して、平均を上回る7社を業績の高い未上場企業（中小企業）とし、平均を下回る10社を業績の低い未上場企業（中小企業）として抽出した。

なお、業績に関わる資料については、上場企業においては企業有価証券報告書、未上場企業においては帝国データバンクの企業データを引用する。また、調査対象期間中に発生した経済情勢、政治情勢、社会情勢、国際情勢、金融情勢の主だった出来事を考慮することとする。特に2011年の東日本大震災、2014年の円安、株価上昇、アベノミクス、そして2015年の消費税増税に注目する。

## 1.3 分析と各種考察

従業員満足度が高いと思われる上場企業10社、業績の高い上場企業10社、業績の低い上場企業10社の分析と考察を行う。また、関連性の調査のため、業績が高いと思われる未上場企業7社、業績が低いと思われる未上場企業10社の分析と考察も合わせて行う。未上場企業を参考値とするのは、最終的に未上場企業から顧客満足指数のデータを入手することが困難で、分析に必要なデータが、必ずしも十分とは言えないことによる。分析の結果を図1-2～図1-10に示す。また、図1-2～図1-10のグラフをまとめたものを総括表として表1-1に示す。

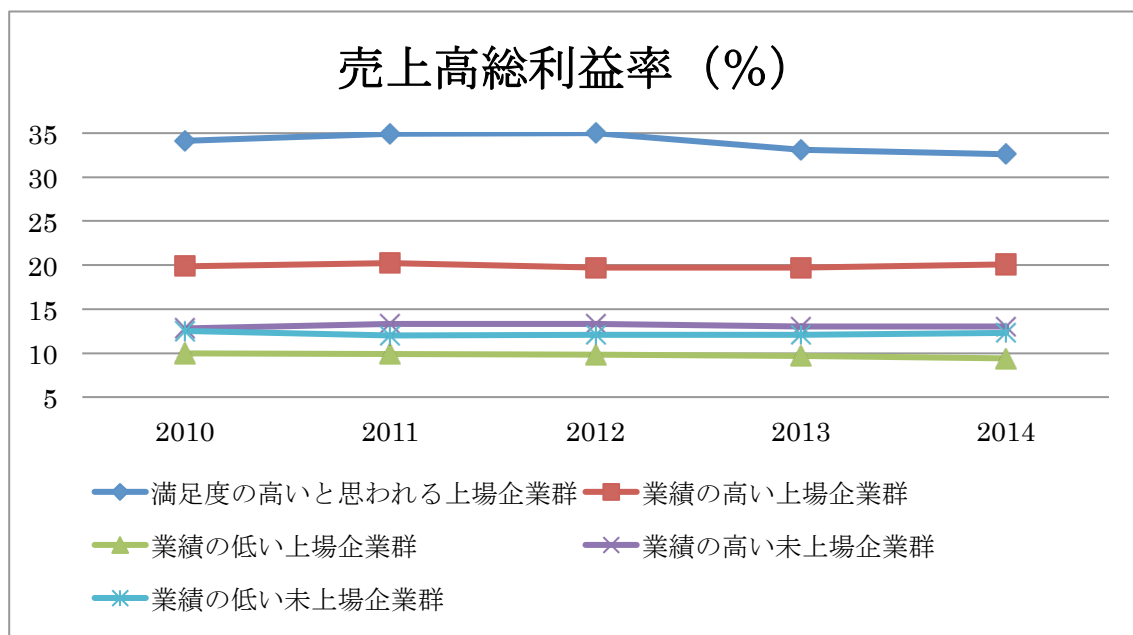


図1-2：売上高総利益率



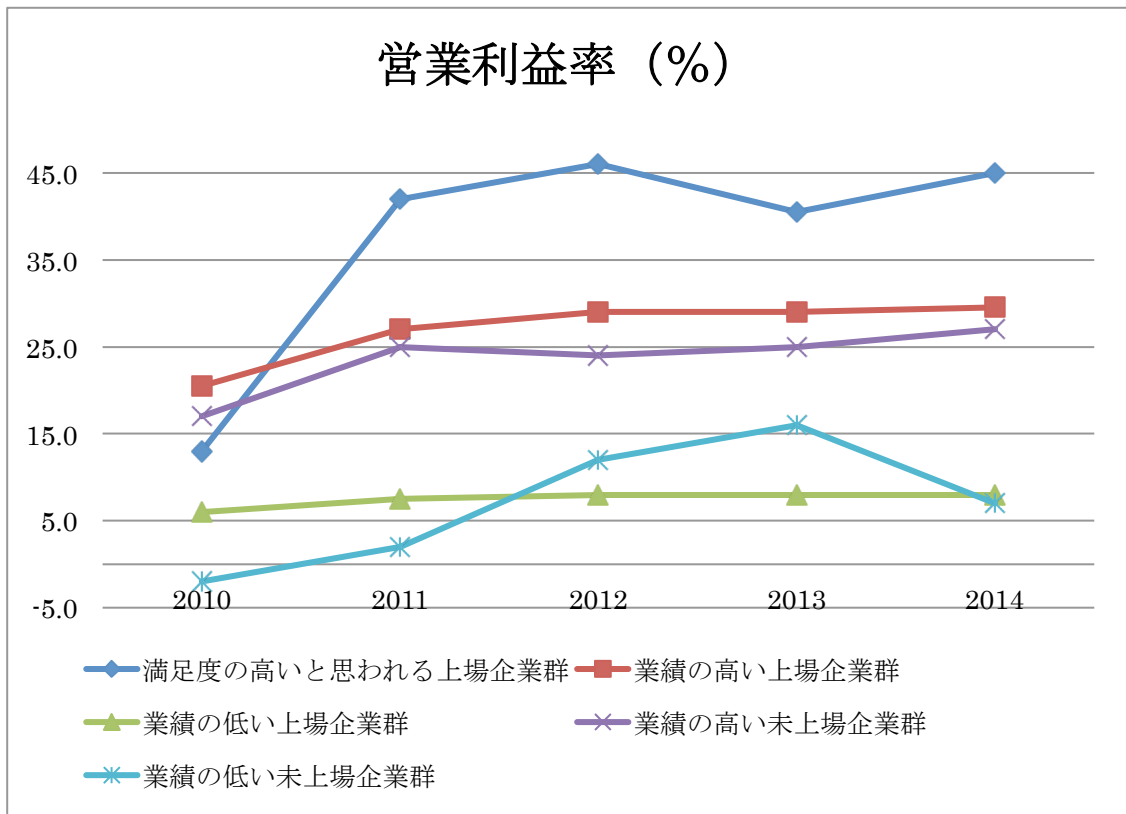


図 1-3 : 営業利益率

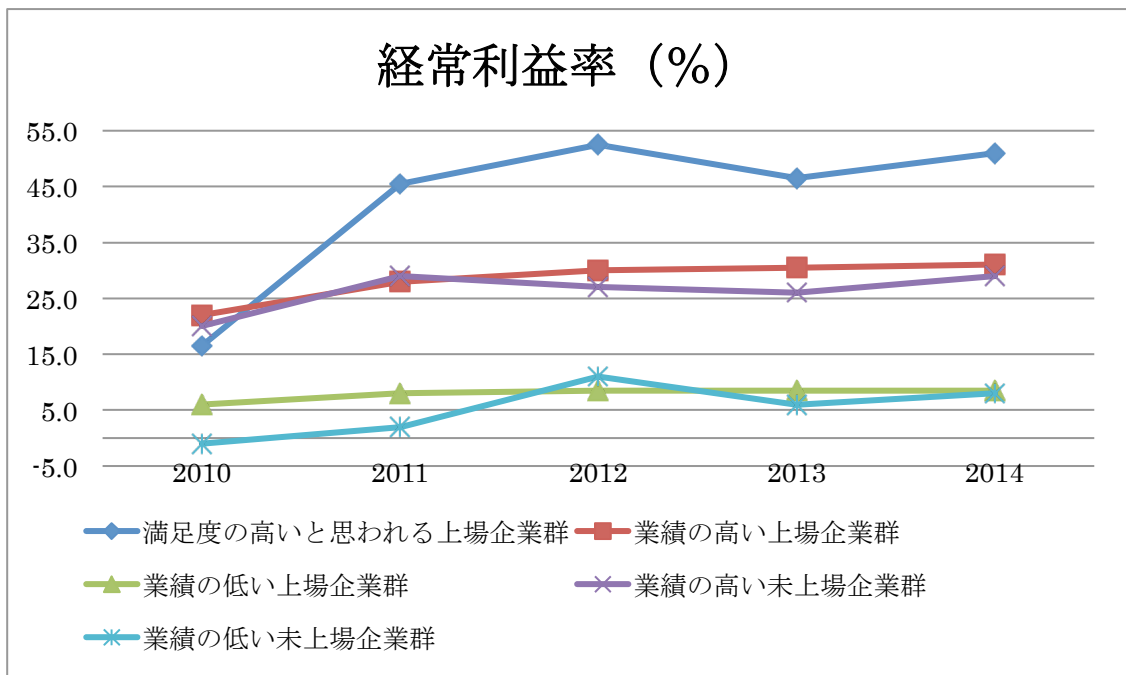


図 1-4 : 経常利益率

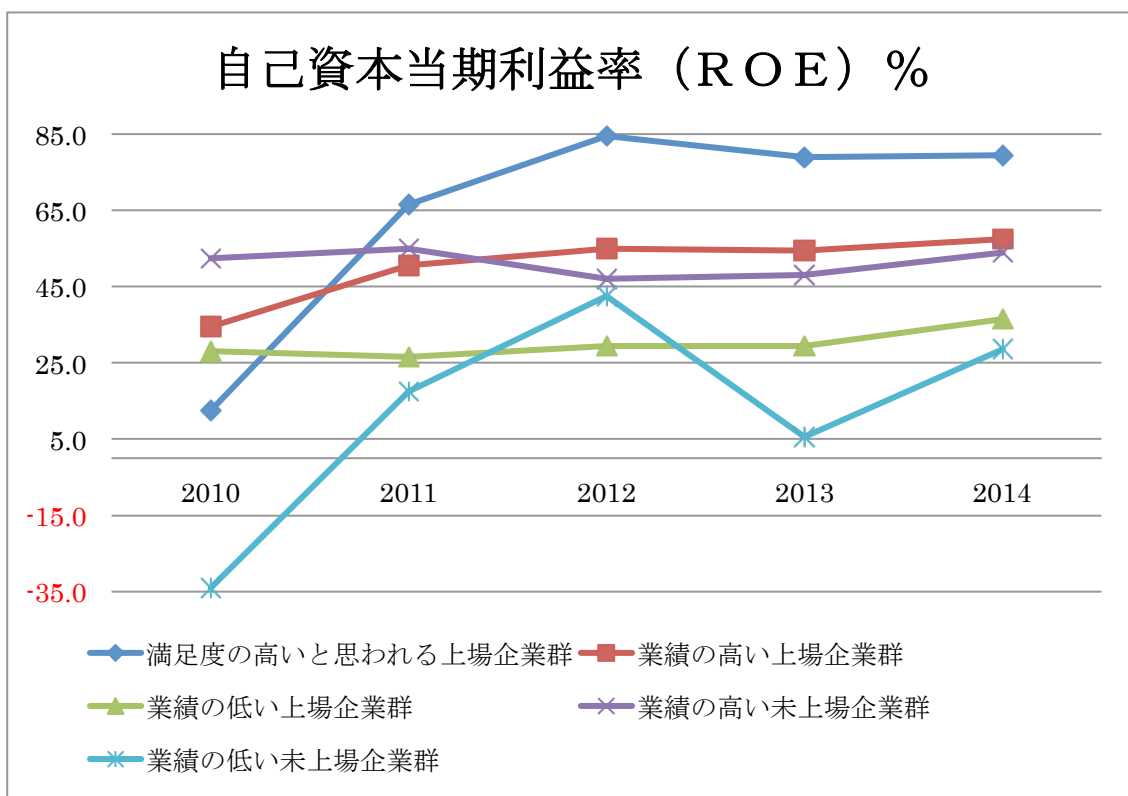


図 1-5：自己資本当期利益率（ROE）

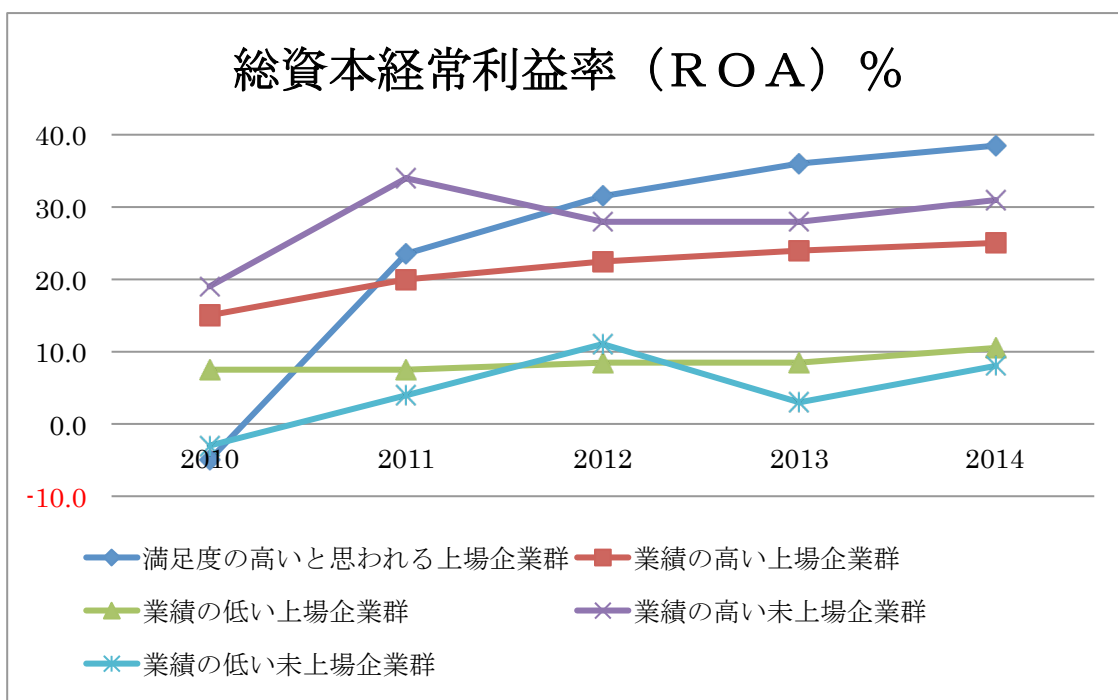


図 1-6：総資産利益率（ROA）

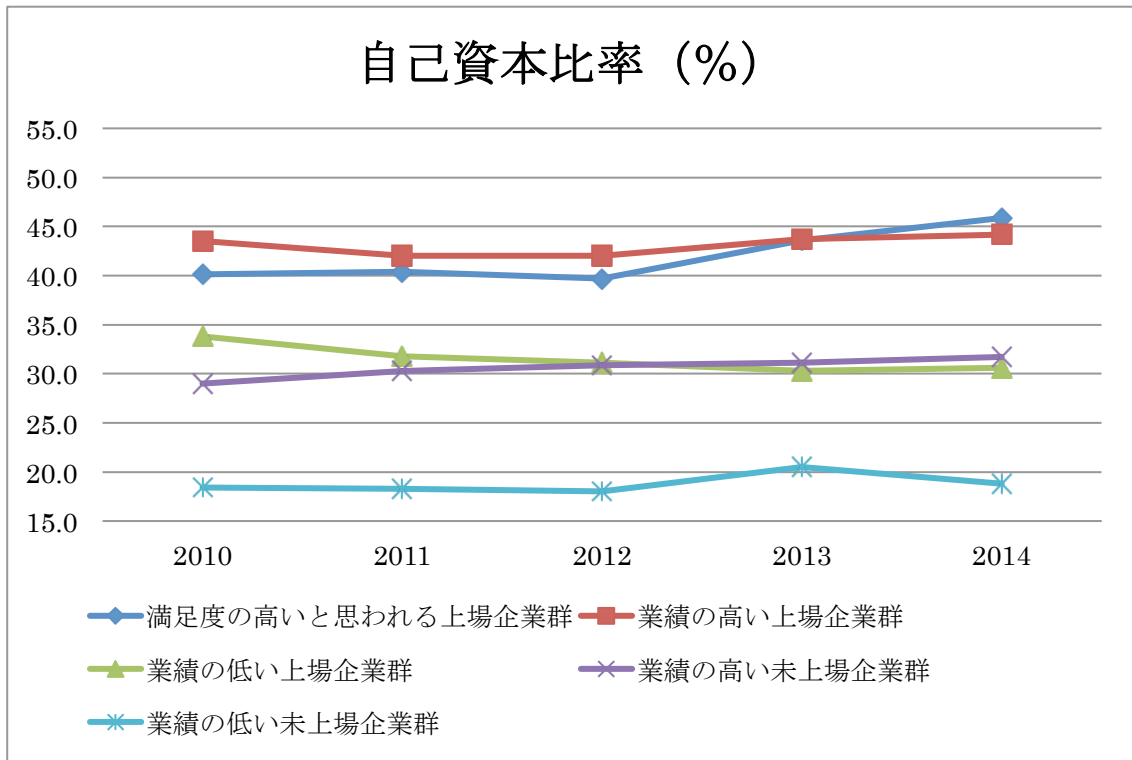


図 1-7：自己資本比率

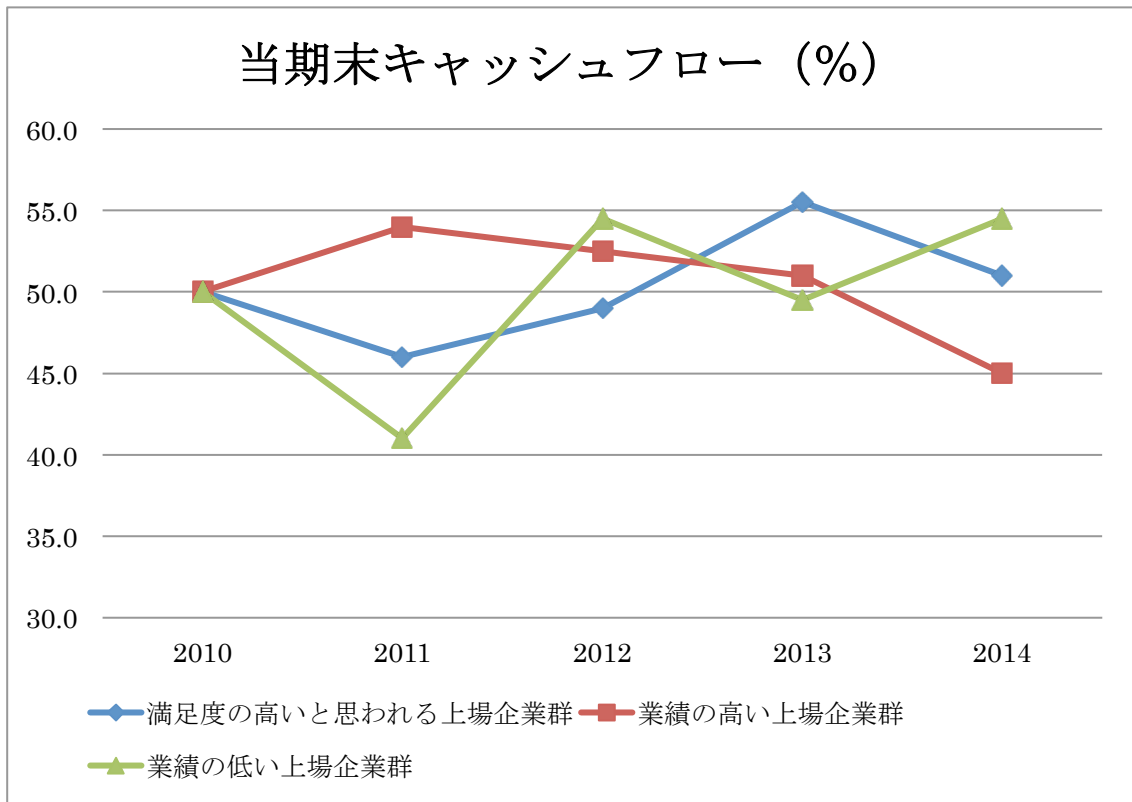


図 1-8：当期末キャッシュフロー

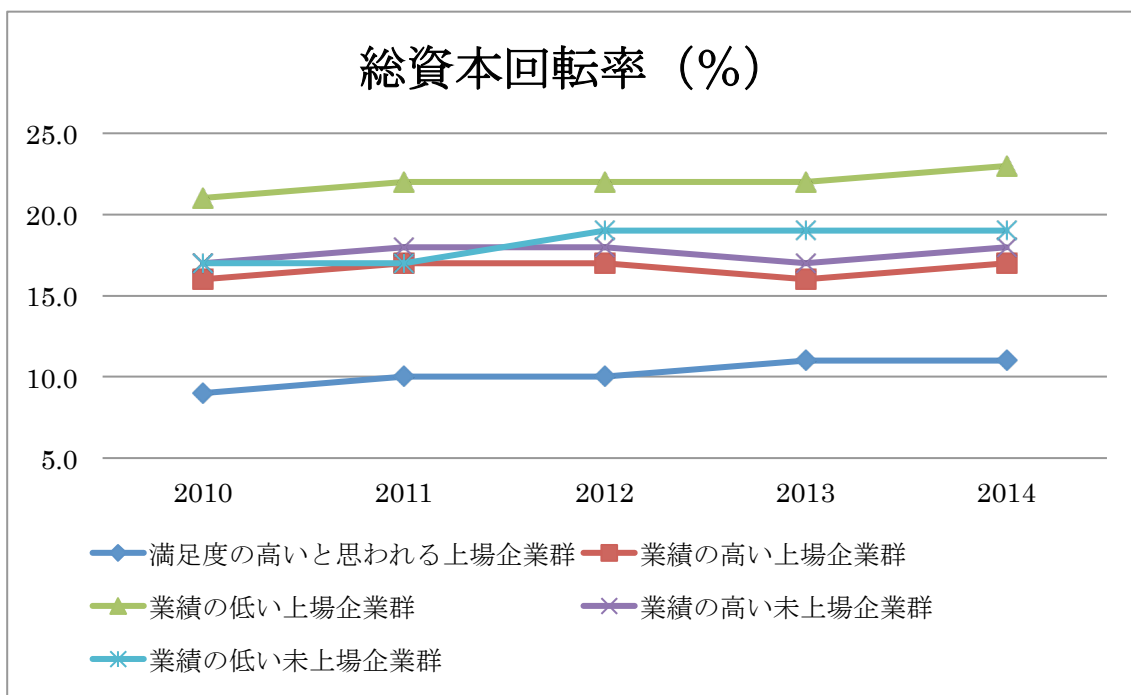


図 1-9：総資本回転率

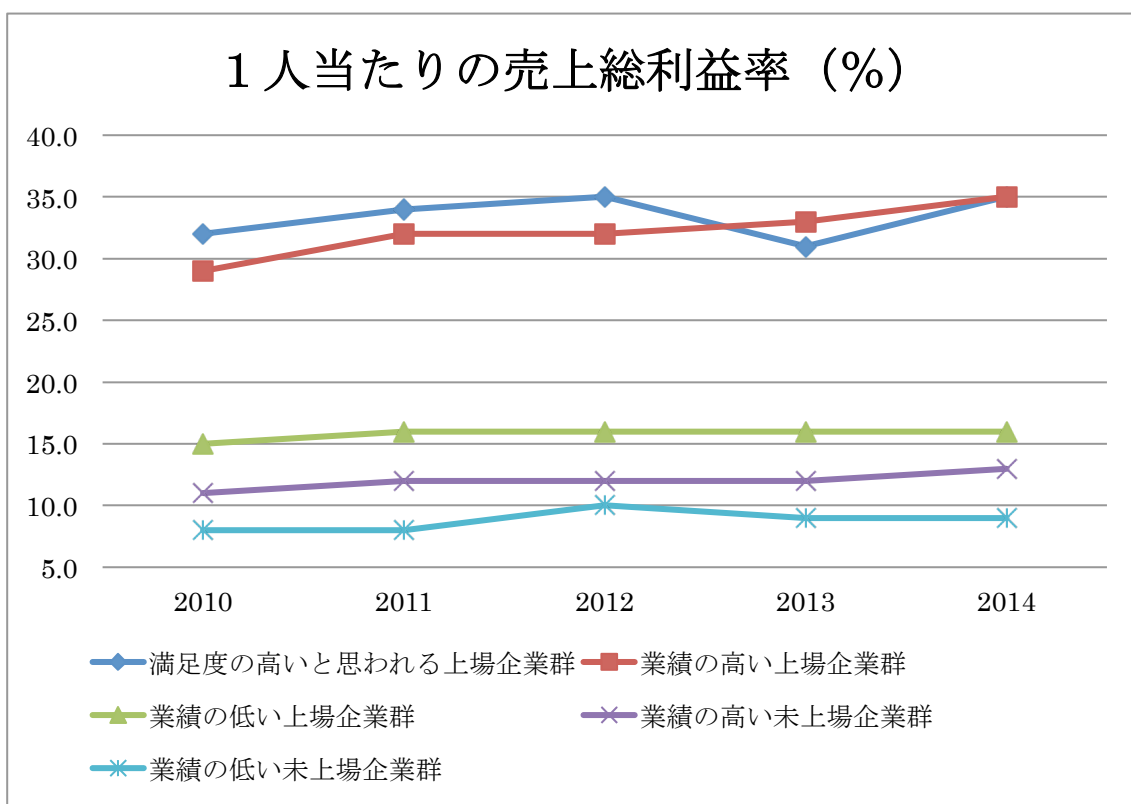


図 1-10：一人当たりの売上高総利益率

表 1-1:総括表（企業カテゴリーと評価指標マトリックス（2010 年-2014 年）

Category	満足度の高いと 思われる上場企 業群 (10 社)	業績の高い 上場企業群 (10 社)	業績の低い 上場企業群 (10 社)	業績の高い 未上場企業群 (中小企業 7 社)	業績の低い 未上場企業群 (中小企業 10 社)
売上総利益率 (%)	33.9 (33.9)	19.9 (19.9)	9.8 (9.7)	13.1 (13.2)	12.2 (12.1)
営業利益率 (%)	37.3 (43.4)	27.0 (28.6)	7.5 (7.9)	23.6 (25.3)	7.0 (9.3)
経常利益率 (%)	42.4 (48.9)	28.3 (29.9)	7.9 (8.4)	26.2 (27.8)	5.2 (6.8)
自己資本当期利益率 (%)	64.4 (77.4)	50.4 (54.4)	30.0 (30.5)	51.3 (51.0)	12.0 (23.5)
総資本経常利益率 (%)	24.9 (32.4)	21.3 (22.9)	8.5 (8.8)	28.0 (30.3)	4.6 (6.5)
自己資本比率 (%)	41.9 (42.4)	43.1 (43.0)	31.5 (31.0)	30.6 (31.0)	18.8 (18.9)
当期キャッシュフロー (%)	50.3 (50.4)	50.5 (50.6)	49.9 (49.9)	—	—
総資本回転率 (%)	10.2 (10.5)	16.6 (16.8)	22.0 (22.3)	17.6 (17.8)	18.2 (18.5)
1 人当たりの売り上げ総 利益率 (%)	33.4 (33.8)	32.0 (33.0)	15.8 (16.0)	12.1 (12.3)	8.8 (9.0)
経常利益増加率 (%)	148.4 (145.9)	118.9 (119.6)	100.7 (101.8)	—	—

注) 数値は、2010 年から 2014 年までの 5 年間の平均値を表す。

赤字表示はそのカテゴリーにおいて最も高い評価指数 (%) を示す。

( ) 内の数値は、東日本大震災の 2010 年度を除いた 2011 年度から 2014 年度の 4 年間の平均値を表す。

### 1.3.1 上場企業の分析と考察

#### (1) 従業員満足度が高いと思われる上場企業の分析と考察

東日本大震災の発生した 2010 年度以降の営業利益率、経常利益率、ROE、ROA は 4 倍以上の回復を示しており、活動の効率性が改善されて、収益性が安定し、従業員のモチベーションや満足度が向上した結果であると考えられる。特に ROA は年々上昇しており、企業と従業員が一体となった活動ができていることが伺える。売上高総利益率や 1 人当たりの売上高総利益率は、東日本大震災の年度においても高く安定しており、当期末キャッシュフローも安定している。唯一、低い水準で推移しているのが総資本回転率であり、投下された資本が有効に運用されておらず、生産性が向上していないことが考えられるが、それ以外の指標が高く安定していることを考慮すると、資産の運用方法に手を加えたばかりであり、今後、上昇してくる可能性が高いと判断することができる。

2010 年度の ROA を見ると、東日本大震災の影響は受けたと捉えることができるが、それ以降の推移をみると、ギリシャショックや円安などの経済情勢の変化、また、政治体制の変化や金融緩和策、大震災による計画停電など、国内の政治的、経済的、社会的な変化に対する影響に左右され

ていないことが見られ、業績の高い上場企業以上に、盤石な企業体質、環境変化への迅速・柔軟・的確な対応ができていると考えられる。

結論として、「従業員満足度が高いと思われる上場企業」は、2010 年度以降の各利益率が高い水準で推移または上昇しており、その背景には、従業員の教育や研修に対する十分な内部投資を行い、その結果が従業員の能力向上につながり、また、企業への意識と活動における効率性、一体感、満足度などに表れていると考えられる。

## (2) 業績の高い上場企業の分析と考察

東日本大震災の発生した 2010 年度以降の当期末キャッシュフローを除いた他の指標は上昇しており、特に ROE は 2010 年度に対してそれ以降の 4 年間は 4 割以上、ROA は 3 割以上の伸び率を示している。この 2 つの指標の結果から、企業活動や従業員活動の効率性が上昇したことが伺え、営業利益や経常利益率の上昇につながったと考えられる。また、一人当たりの売上高総利益率においても小幅ながら上昇しており、社員への教育や研修の充実と、能力向上が結びついた結果であると考えられる。逆に、当期末キャッシュフローは、2011 年度以降、年度により 1 ポイントから 5 ポイント程度低下しており、企業活動の成果と投資余力といった面においては、伸びているとはいえないが、著しく低下している訳でもなく、企業の生産性を示す総資本回転利は 16～17% で安定しており、利益の内部循環が継続的に必要な分量は行われていると判断することができる。

また、ギリシャショックや円安などといった経済情勢の変化、また、政治体制の変化や金融緩和策、大震災による計画停電など、国内の政治的、経済的、社会的な変化に対する影響に左右されていないことが見られ、盤石な企業体質、環境変化への迅速・柔軟・的確な対応ができていると考えられる。

結論として、「業績の高い上場企業」は、企業と個人それぞれの目標が明確で、従業員への教育が行き届き、理解度が高く、従業員の満足度向上やモチベーション向上につながり、その結果、効率的な活動が可能となって、収益の向上に結び付いていると考えられる。

## (3) 業績の低い上場企業の分析と考察

東日本大震災の発生した 2010 年度以降の業績は回復しているが、低調な回復に留まっている。売上高総利益率は年々悪化しており、企業の強みや戦略の有効性において、企業と個人それぞれの目標の明確化が不十分であり、理解力に貧しく、営業活動が一定の目標に向かって定まっていない結果と考えられる。営業利益率や経常利益率は、ほぼ横ばいで悪化はしておらず、収益性や従業員のモチベーション・満足度も悪くはないと考えられる。ROE においては、2014 年度に前年度と比較して 123% 程度上昇しており、ROA も 5 年間で 140% 程度上昇しているが、共に低い水準での推移となっている。このことから、推移自体は安定しているが、効率性の面で問題があり、低い水準に留まっていると言える。自己資本比率は低下傾向で、成長の安定性にやや不安があると判断で

きるが、その一方で、総資本回転率は高い水準で安定しており、資本の有効活用や生産性といった面では安定していると判断できる。当期末キャッシュフローは不安定な状況で、利益の内部循環が十分できていないと考えられ、一人当たりの売上高総利益率は低く、従業員への教育や研修が十分に実施されず、その結果として業績が停滞していると考えられる。

経済情勢や社会情勢などの影響はそれほど受けてはいないとみられるが、2011 年度以降の業績が停滞していることから、円安や政治体制の変化、消費税の増税などに少なからず影響を受けているとも考えられる。

結論として、「業績の低い上場企業」は、業績はそれほど悪くはないが、十分な内部循環ができておらず、また、活動の目的意識が低く、その結果が業績の停滞につながっていると考えられる。

#### (4) 満足度の高いと思われる上場企業と業績の高い上場企業の分析と考察

東日本大震災の発生した 2010 年度以降は、「満足度の高いと思われる上場企業」と「業績の高い上場企業」とともに大幅に回復し、安定した数値で推移している。

2010 年度は営業利益率、経常利益率、ROE、ROA の指標はいずれも「業績の高い上場企業」が「満足度の高いと思われる上場企業」を 2 倍以上、上回っていたが、2011 年度以降は逆転し、「満足度の高いと思われる上場企業」が「業績の高い上場企業」を 1.5 倍以上、上回っている。

自己資本比率においては、「業績の高い上場企業」に大きな変化はないが、「満足度の高いと思われる上場企業」は年々数値を上昇させ、2014 年度は同水準にまで達している。期末キャッシュフロー、総資本回転率、一人当たりの売上高総利益率においては、共に年度ごとの変化はなく、安定した推移を示している。

また、どちらの企業群もギリシヤショックや円安、国際会計基準などの国際的な経済情勢の変化や、金融・政治体制の変化、金融緩和政策、景気刺激対策など国内の政治、経済政策に対する影響には左右されていないと見られ、盤石な企業体質、環境への迅速・柔軟・的確な対応ができていると考えられる。

2011 年度以降の「満足度の高いと思われる上場企業」の営業利益率、経常利益率、ROE の 3 つの指標が、「業績の高い上場企業」のそれを大きく上回って推移しているのは、これら 3 つの指標が従業員の満足度、安定した収益性、従業員の活動の効率性の表れであると考え、人材の教育や研修に対する十分な内部投資を行い、その結果が従業員の企業への意識と、活動における効率性、一体感、満足度などに表れていると考えられる。

#### (5) 満足度の高いと思われる上場企業と業績の低い上場企業の分析と考察

東日本大震災以後の 2011 年度以降に全体の数値が大幅に回復した「満足度の高いと思われる上場企業」に対して、「業績の低い上場企業」は低調な回復に留まっている。売上高総利益率においては、「業績の低い上場企業」は年々悪化しており、企業と個人それぞれの目標の明確化と理解度が不

足しているとみられる。「満足度の高いと思われる上場企業」の ROE、ROA は東日本大震災の起きた 2010 年度以降に大幅に向上しており、内部における利益の還元が確実に行われ、その結果が従業員の企業への意識と、活動における効率性、一体感、満足度などに表れている結果であると考えられる。「業績の低い上場企業」の総資本回転率が「満足度の高いと思われる上場企業」の倍以上であるにも関わらず、一人当たりの売上高利益率や売上高総利益率が半分以下であるのは、企業や従業員の活動の効率性の悪さや、従業員に対する利益の未還元、つまり、教育や研修の不十分さであり、その結果、従業員の満足度やモチベーションの低さにつながって利益率の低迷に表れていると考えられる。

各指標の数値の変化からみると、「業績の低い上場企業」も経済情勢や社会情勢の変化にはさほど影響を受けていないと見られ、企業活動や従業員活動の悪さが業績に表れていると考えられる。

#### (6) 業績の高い上場企業と業績の低い上場企業の分析と考察

東日本大震災の発生した 2010 年度以降に「業績の高い上場企業」が大幅に回復したのに対して、「業績の低い上場企業」は目立った変化はなく低調な回復で推移している。「業績の低い上場企業」の自己資本比率は 2010 年度以降に比率が低下している。利益率においては、ともに比率を上げており、特に ROE においては 2010 年度に比べて 2014 年度の数値はともに 1.5 倍以上となっている。ROE と ROA の向上から、東日本大震災以降にどちらの企業群も企業活動や従業員活動の効率性が上昇したことが伺え、営業利益の上昇につながっていると考えられる。特に「業績の高い上場企業」においては、一人当たりの売上高総利益率も順調に上昇しており、社員への教育や研修の充実と能力向上が結びついた結果であると考えられる。一方、「業績の低い上場企業」においては、各利益率の数値は向上しているが、「業績の高い上場企業」に比較すると低い水準であり、従業員のモチベーションや満足度の低さが、活動の効率性の低さに繋がっていると考えられる。

また、「業績の高い上場企業」は、ギリシャショックや円安などといった経済情勢の変化、また、政治体制の変化や金融緩和政策、大震災による計画停電など、国内の政治的、経済的、社会的な変化に対する影響に左右されてないとみられ、盤石な企業体質、環境変化への迅速・柔軟・的確な対応ができていると考えられるのに対して、「業績の低い上場企業」は、2011 年度以降も業績が停滞していることから、円安や政治体制の変化、消費税の増税などに少なからず影響を受けていると考えられる。

期末キャッシュフローにおいては、どちらの企業群も同じような水準で推移しているが、「業績の低い上場企業」は不安定であり、期末キャッシュフローを企業の活動の効果、人材育成への投資余力と考えると、「業績の低い上場企業」は、利益の内部循環を十分に行っておらず、その結果が、利益率や ROE・ROA の低さに表れていると考えられる。

結論として、「業績の高い上場企業」は、企業と個人それぞれの目標が明確で、従業員への教育が行き届き、理解度が高く、従業員の満足度向上やモチベーション向上につながり、結果として効率



的な活動が可能となり、収益の向上に結びついていると考えられる。「業績の低い上場企業」は、従業員への十分な教育や研修がなされず、その結果が収益性の低さ、特に ROA や一人当たりの売上高総利益率の低さに表れていると考えられる。

### 1.3.2 未上場企業の分析と考察

#### (1)業績の高い未上場企業の分析と考察

東日本大震災の発生した 2010 年度以降に業績は回復しているが、単年度ごとに上昇・下降を繰り返している状況にある。2012 年度に大幅に業績が向上したのは、大震災の復興需要と大企業の業績回復による需要拡大の好影響による結果だと考えられる。総資本回転率が高い数値で推移しているのは、限られた必要最低限の資本を最大限に有効活用している未上場企業ならではの効率の良い経営を反映していると考えられる。2014 年度の ROE の大幅な向上は、消費税増税による駆け込み需要が重なった結果だと考えられる。その一方で、外部要因による業績の向上を除いた他の年度においては、営業利益率、経常利益率、ROE、ROA のいずれの指標も停滞しており、未上場企業における収益性の低さが露呈していると捉えることができる。

国際的な経済情勢の変化や国内の政治、経済情勢の変化に影響を受けている気配は見られず、自己資本比率に見られるように、2011 年度以降も成長していると捉えることができる。

結論として、「業績の高い未上場企業」は、収益性は低いが、獲得した利益を十分に内部で循環させ、従業員の教育や研修といった人材育成に充てており、その結果、従業員の満足度を向上させ、利益率を向上させていると考えられる。

#### (2)業績の低い未上場企業の分析と考察

東日本大震災の発生した 2010 年度以降に業績は回復しているが、単年度ごとに上昇・下降を繰り返している状況にある。2012 年度に大幅に業績が向上したのは、大震災の復興需要と大企業の業績回復による需要拡大の好影響による効率的な企業活動が展開できた結果ではないかと考えられる。2010 年度を底に各利益率、ROE、ROA を着実に向上させていることから、企業活動の目的が従業員に対して明確に示されており、その結果、従業員の満足度の向上や利益率の向上につながっていると考えられる。総資本回転率も高い水準で推移しており、限られた資本を最大限に活用して、企業の生産性を上げていると考えられる。2014 年度の営業利益の低下は、消費税増税の影響を受けた結果だと見られる。自己資本比率が低いのは、借入金など他人資本に頼らざるを得ない経営体質の表れであると考えられ、企業の成長に不安を残す形になっていると判断できる。

結論として、「業績の低い未上場企業」は、生産性も悪くなく、企業と個人それぞれの目標も明確になっており、理解度もあるが、活動の効率性はそれほど高くなく、収益性も低い。また、限られた利益を可能な限り内部へ循環させ、従業員の教育や研修に充てているが、社会情勢や大手企業の影響を受けやすく、結果として利益率の低迷につながっていると考えられる。

### (3)業績の高い未上場企業と業績の低い未上場企業の分析と考察

2010年度の「業績の高い未上場企業」の指数は、いずれもマイナスになっていないのに対して、「業績の低い未上場企業」は、営業利益率、経常利益率、ROE、ROAが大幅なマイナスとなっている。2011年度以降も、売上総利益率はどちらの分類もほぼ同水準であるが、「業績の低い未上場企業」に対して「業績の高い未上場企業」は、営業利益率、経常利益率、ROE、ROAが大幅に上回っている。逆に、総資本回転率は「業績の低い未上場企業」のほうが「業績の高い未上場企業」をやや上回っている。

どちらの企業群も生産性は同程度であり、企業と個人それぞれの目標も明確化されており、理解度もあるが、活動の効率性は「業績の高い未上場企業」の方が大幅に高く、収益性も安定している。従業員の満足度を表していると考えられる営業利益率が、業績の高い未上場企業のほうが2～3ポイント以上高いことを見ると、利益の内部への還元が、「業績の高い未上場企業」のほうがより十分に行われていると考えられる。

### 1.3.3 上場企業と未上場企業の組み合わせによる分析と考察

#### (1)満足度の高いと思われる上場企業と業績の高い未上場企業の分析と考察

「満足度の高いと思われる上場企業」と「業績の高い未上場企業」はともに、東日本大震災の発生した2010年度以降に大きく業績を回復させている。「満足度の高いと思われる上場企業」は「業績の高い未上場企業」に比べて、各利益率、ROE、ROAがいずれも倍以上高い。売上高総利益率は目標の明確化と理解度、営業利益率は従業員の満足度やモチベーション、経常利益率は安定した収益性、ROEとROAは活動の効率性の表れと考えるそれぞれの指標から考察すると、「満足度の高いと思われる上場企業」の活動の効率性、目標の明確化と理解度、従業員の満足度の高さを伺うことができる。逆に、それぞれの指標において「業績の高い未上場企業」の数値が低いのは、「満足度の高いと思われる上場企業」に比べて収益性が低いため、同水準の内部還元ができずに、教育や研修などに対して、「満足度の高いと思われる上場企業」ほど充実性を得られてないからだと考えられる。総資本回転率においては、いずれの年度も「業績の高い未上場企業」が倍高く、「業績の高い未上場企業」が限られた資源を効率的に運用している状況が伺える。

結論として、どちらの企業群も、人材の教育や研修に対する内部投資の結果が、従業員の企業活動への意識と、活動における効率性、一体感、満足度などに表れている結果であると考えられる。

#### (2)満足度の高いと思われる上場企業と業績の低い未上場企業の分析と考察

2010年度の「業績の低い未上場企業」の営業利益率、経常利益率、ROE、ROAのマイナスは、東日本大震災の影響であるといえる。一方の「満足度の高いと思われる上場企業」も同じ指標が同期に低迷しているが、ROA以外の指標はマイナスとはなっていない。これは、企業の従業員に対

する教育や研修などの還元が十分にされており、その結果がモチベーションや満足度の向上につながり、従業員の活動を向上させて最低限の利益を獲得できた表れであると考えられる。2012 年度以降は、「業績の低い未上場企業」も利益率を向上させており、利益の一定の社内還元ができている結果であると考えられるが、しかし、いずれの指標も「満足度の高いと思われる上場企業」は 4～5 倍以上高い。

「満足度の高いと思われる上場企業」が、獲得した利益を従業員の教育や研修に十分に充て、その結果が従業員の満足度につながり、利益の向上につながっていると考えられるが、一方の「業績の低い未上場企業」は「満足度の高いと思われる上場企業」よりも総資本回転率が倍近く高く、こちらは限られた資源を最大限に活用して、利益の向上につながっていると考えられる。また、売上高総利益率が安定しており、従業員の企業活動に対する理解が浸透しており、目標が明確になっている表れであるとも考えられる。

### (3) 業績の高い上場企業と業績の高い未上場企業の分析と考察

東日本大震災の発生した 2010 年度以降は「業績の高い上場企業」と「業績の高い未上場企業」ともに、大幅に回復しているが、2012 年度以降は業績の上昇、下降を単年度ごとに繰り返している。2011 年度と 2012 年度の「業績の高い未上場企業」の ROE が「業績の高い上場企業」と同水準にまで上昇したのは、大震災の復興需要と大企業の業績回復による需要の拡大の好影響による効率的な企業活動が展開できた結果ではないかと考えられる。総資本回転率においては、「業績の高い未上場企業」が若干上回る水準で推移しており、限られた必要最低限の資本を最大限に有効活用している未上場企業の効率のよい経営を反映していると考えられる。その一方で、「業績の高い未上場企業」の売上高総利益率は「業績の高い上場企業」の 6 割程度であり、一人当たりの売上高総利益率は 3 割程度と、未上場企業における収益の低さが露呈しているといえる。

どちらの企業群も国際的な経済情勢の変化や国内の政治、社会情勢の変化に影響を受けている気配はなく、自己資本比率においては、2011 年度以降も伸びている。自己資本比率の 2011 年度から 2014 年度の伸び率は、「業績の高い上場企業」が 105.2%、「業績の高い未上場企業」が 111.4%である。

結論として、「業績の高い未上場企業」は、収益性は低いものの、獲得した利益を十分に内部で循環させ、社員の教育や研修に充てており、その結果、従業員の満足を向上させ、利益率を向上させていると考えられる。

### (4) 業績の高い上場企業と業績の低い未上場企業の分析と考察

「業績の高い上場企業」に比べて「業績の低い未上場企業」は、各利益率、自己資本比率、一人当たりの売上高利益率が大きく下回っているが、総資本回転率においては、2012 年度以降は「業績の低い未上場」のほうが上回っている。この結果から、「業績の低い未上場企業」は、限られた資本

を最大限に活用して、企業の生産性を高めていると考えられる。「業績の低い未上場企業」の2012年度の全体的な業績向上は、2011年度に業績回復させた「業績の高い上場企業」の好影響を遅れて得た結果であると考えられる。2010年度を底に、各利益率、ROE、ROAを着実に向上させていることから、「業績の低い未上場企業」においても、企業の活動が従業員に対して明確に示されており、その結果、従業員の満足度の向上、利益率の向上につながっていると考えられる。また、「業績の低い未上場企業」は、上場企業の影響を大きく受けていると考えられる。「業績の低い未上場企業」の2014年度の営業利益率の低下は、人的な要因というより消費税増税の影響を受けた結果であると考えられる。

#### (5) 業績の低い上場企業と業績の高い未上場企業の分析と考察

売上高総利益率は、安定した推移を辿っている「業績の高い未上場企業」に対して、「業績の低い上場企業」は年々低下している。営業利益率と経常利益率は「業績の高い未上場企業」のほうが高い水準である。ROEも同様で、ROAは、「業績の高い未上場企業」が、「業績の低い上場企業」に対して3倍近く高い。

どちらの企業群も、社会情勢や経済情勢などの影響は少ないとみられ、企業と個人それぞれの目標の明確化とその理解度を表しているとみられる売上高総利益率の差が、活動の効率性や従業員満足度の差に結びついていると考えられる。自己資本比率はほぼ同水準で、企業の安定性は差のない状態である。結論として、従業員の教育や研修といった人材育成の差が、従業員満足度の差につながり、その結果が利益率の差に表れていると考えられる。

#### (6) 業績の低い上場企業と業績の低い未上場企業の分析と考察

大震災直後の2010年度は「業績の低い未上場企業」は各利益率がマイナスであるのに対して、「業績の低い上場企業」は、高くないがマイナスにはなっていない。2011年度以降は各指標とも同水準で推移している「業績の低い上場企業」に対して、「業績の低い未上場企業」は円安の続いた2013年度を除くと、各指標を向上させている。「業績の低い未上場企業」の総資本回転率は、「業績の低い上場企業」と比較するとそれほど低くはなく、限られた資産を最大限に効率よく活用していることが読み取れる。売上高総利益率は、「業績の低い上場企業」が年々低下しているのに対して、「業績の低い未上場企業」は僅かではあるが向上させている。

結論として、「業績の低い上場企業」に対して「業績の低い未上場企業」は、大震災直後の2010年度以降、資本を効果的に回転させて、収益を従業員の教育や研修に十分に充て、目標の明確化を図り、理解度を高めて効率的な活動が展開できており、その結果、従業員の満足度やモチベーションも安定して利益率の向上につながっていると考えられる。一方の「業績の低い上場企業」は、従業員への教育や研修が不十分であり、目標の明確化や理解度が低く、結果として売上高総利益率の低下に表れていると考えられる。

#### 1. 4 考察

ここまでの分析結果をまとめ、以下に考察する。

企業を継続して発展させていくためには、顧客に商品やサービスを企画し、実現して提供することのできる企画力、技術力、行動力が最も重要であると考えた。そして、それらを実現していくたの対象である顧客満足度、従業員満足度、株主満足度、社会満足度に注目し、このうち特に従業員満足度に着目して、継続的發展を実現していると判断できる企業の調査を行った。そして、従業員満足度の向上と企業業績の向上との関連性、そして企業価値について分析し、検討してきた。Anderson, Fornell & Lehmann (1944) [3]の先行研究の結果から、顧客満足度とROA（総資本利益率）の間には強い関係があることや、Fornell (1992) [4]の先行研究から、顧客満足度の向上によって、取引コストが下がり、利益の改善につながることを確認することができたが、いずれにおいても、企業業績と従業員満足度の相関関係には触れられておらず、今後、企業業績と従業員満足度の直接的な相関関係を解明していくことが、企業の更なる継続的發展につながっていくものと考えた。それらの関連性について検討するため、抽出した企業を従業員満足度の高いと思われる上場企業群、業績の高い上場企業群、業績の低い上場企業群、業績の高い未上場企業群、業績の低い未上場企業群の5つの企業群に分類し、調査、分析した。その結果、従業員満足度の高いと思われる上場企業群、業績の高い上場企業群では、営業利益率、経常利益率、ROE（株主資本利益率）、ROA（総資本利益率）、一人当たりの売上総利益率の指標が高く、企業を取り巻く情勢に影響されにくい傾向があることが見出せた。一方、業績の低い上場企業群では、営業利益率、経常利益率、ROE、ROA、一人当たりの売上総利益率が低く、企業を取り巻く情勢に影響されやすい傾向があることが見出せた。また、一人当たりの売上高総利益率においても、相対的な関係が見出せた。さらに、表1-1が示す通り、5ヶ年の各評価指数の平均を取ると、満足度の高いと思われる上場企業群の数値は、他の企業群に比べて、ほぼ全ての評価指数において高く、満足度が高い企業は評価指数（財務指数）、すなわち、企業業績が高いと考えられる。

以上のことから、企業業績の向上においては、従業員満足度に注目した経営が重要であると考えることができる。そして、重要な指標としては、営業利益率、経常利益率、ROE、ROA、一人当たりの売上高総利益率などが考えられ、特にROAにおいて、より強い傾向があるという結果が見出せた。また、社会情勢、政治情勢、経済情勢などの影響においても、相対的な関係が強いことを見出すことができた。

さらに、図1-11に示すように、企業群の大きな傾向として、確実なデータが得られる上場企業群を対象にすると、従業員満足度が高いと思われる上場企業群、および、業績の高い上場企業群においては、経常利益の年次増加率が110～150%という増加率を示していることを把握することができた。このことから、本業である営業活動以外の活動において、経常利益率を増加させる効果的な従業員の活動が企業全体の事業活動として行われ、これが企業の成長につながっていると考えることができる。

また、参考値として分析した未上場企業において、従業員満足度の高いと思われる上場企業と、業績の高い上場企業の営業利益率、経常利益率、ROE、ROAの推移が、業績の高い未上場企業のそれらの推移と、ほぼ同傾向を示していることから、業績の高い未上場企業は、従業員満足度が高いと類推することができると考えられる。

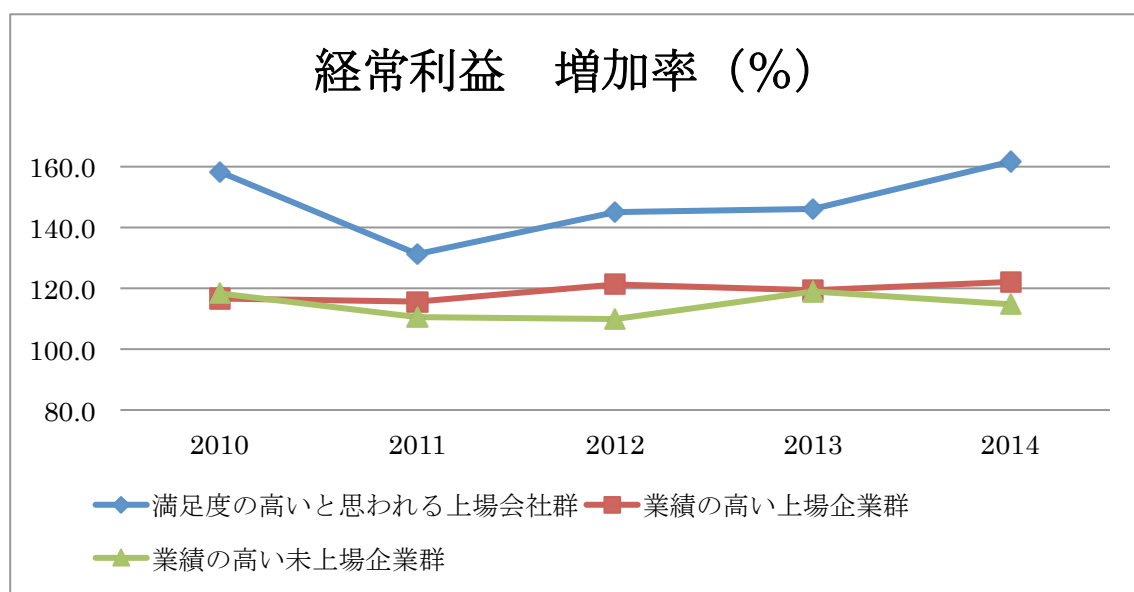


図 1-11：経常利益率の推移

以上の結果から、従業員満足度は企業活動、さらには企業業績を向上させる一つの要因として寄与していると考えられる。そして、従業員満足度を高めるためには、従業員への良い職場環境の提供、能力向上のための教育・研修の場の提供などの内部投資の充実や、従業員の一体感、目標の達成感、やる気など、モチベーションを高めることが重要であると考えられる。そこで、従業員満足度を高めるための、従業員満足度とモチベーションの関係と、その延長線上にある企業業績とモチベーションの関係について、次に検討を進めていく。

#### 【注釈・引用・参考文献】

[注1] 善い会社ランキング100社（日経ビジネス誌 2015 年 2 月 9 日 No. 1778）、新・企業力ランキング（東洋経済オンライン <http://toyokeizai.net/articles/-/62077>）、ホワイト企業トップ300（東洋経済オンライン <http://toyokeizai.net/articles/-/13467>）、その他、愛社されている企業ランキング、社員が自社を評価した働き甲斐のある企業ランキング、新卒入社社員から評価が高い企業ランキング、中途入社社員から評価が高い企業ランキング、待遇の満足度ラ

ンキング、働きがいのある企業ランキング、社員の士気ランキング、チームワークランキン  
グ、企業の福利厚生ランキング、人材の長期育成ランキング、社員一人当たりの研修費ラン  
キング、若手応援度ランキングの 15 の項目。

- [1] 島村寿江・佐藤美恵・春日正男・渡辺孝雄 (2010b)「感性的視点からの中小企業の特徴分析に關する基礎的検討」、映像情報メディア学会編『技術報告』, 34(10), 109-112
- [2] 湯澤 操・羽石和樹・春日正男 (2013)「感性的視点からの中小企業の特徴分析に關する一考察」、映像情報メディア学会『技術報告』, 37(18), 19-24.
- [3] Anderson, E.W., Fornell,C., & Lehmann,D.R. (1994). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Marketing*. 1(1), pp.5-17.
- [4] Fornell,C. (1992). A national Customer satisfaction barometer the Swedish experience. *Journal of Service Marketing*. 56(January), pp.6-21.
- [5] Rust, R.T., Moonman,C., & Dickson,P.R. (2002). Getting returns from service quality ; *Revenue expansion, cost, reduction or both*. *Journal of Service Marketing*. 66(October), pp.7-24.
- [6] Mittal,V., Anderson, E.W., Sayrak,A., & Tadikamalla,P. (2005). Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Service*. 24(4), pp.544-555.
- [7] Zeithamal, V.A. (2000). *Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Custmers. What We Know and What We need to Learn*. *Journal of the Academy of Maketing Science*. 28(1), pp.67-85.

## 第2章 企業業績とモチベーションの関係

本章では、企業業績とモチベーションの関係について検討する。モチベーションの向上が従業員満足度を高め企業業績を向上させていると考えられるが、第1章においては、従業員満足度が企業業績を高めている可能性が見出せた。そこで、本章においては、モチベーションが従業員満足度向上に影響を与えているのかを検討をしていく。その上で、企業業績の向上に連なっていくと考えられるが、モチベーション向上そのものが企業業績を高めることに影響しているのかも検討していく。まずは、モチベーション理論に関する先行研究をレビューし、多数のモチベーション理論の中からハーズバーグの二要因理論を採用し、企業の特性分析によって検討を行っていく。

### 2.1 先行研究

モチベーション（動機づけ）とは、行動を一定の方向に向けて生起させ、持続させる過程や機能であり、動機づけは、何らかの行動を起こそうとする欲求を起こさせ（喚起機能）、何をするか方向づけ（方向性機能）、目標達成まで続けさせる（持続機能）という3つの機能に区分できる(外島・田中, 2007) [1]。この動機づけを一般的にはモチベーションと呼んでいる。モチベーション理論には先行研究による多数の理論が存在する。以下に代表的な理論について説明していく。

1つ目は、マズローの欲求階層理論である。マズロー(Maslow, 1954) [2]は、人間の基本的欲求として、①生理的欲求、②安全欲求、③所属と愛情欲求、④自尊欲求、⑤自己実現欲求の5つをあげ、それらが順に階層構造をなしているとした。生理的欲求とは、空腹、渇き、性衝動など生存に不可欠な欲求である。安全欲求とは、恐怖や不安から危機回避して安全・安定を得ようとする欲求である。所属と愛情欲求は、他者から愛情を注がれたり、集団に受け入れられることを求める欲求である。自尊欲求とは、他者から尊敬を受けたり、地位を得たり、自律的な行動を願う自己尊重の欲求である。自己実現欲求は、自らの内にある可能性を実現して自分の使命を達成し、人格内の一貫・統合をめざす欲求である。この5つの欲求は低次から高次へ段階的に構成されていて、最下位に位置しているのが生理的欲求で、欲求が満たされると上位の欲求に上がっていくというものである。

2つ目は、アルダファーのERG理論である。アルダファー(Alderfer, 1972) [3]は、マズローの欲求段階説を修正し、生存(exsistance)、関係(relatedness)、成長(growth)の3つの欲求次元による階層構造とした。3つの欲求の頭文字をとってERG理論とよばれる。生存とは、個人の生存に必要な基本的な欲求（摂水、摂食、生活に必要な金銭など）を求める欲求である。関係とは、良好な人間関係（家族、友人、同僚など）を求める欲求である。成長とは、個人の成長や発達を求める欲求である。ERG理論は低次から高次へ段階構造をなしている点ではマズローと同じだが、同時に2つ以上の欲求を持ちうるという現実的なものである。

3つ目は、マグレガーのXY理論である。マグレガー(McGregor, 1960) [4]は、管理者からみる働



く人への欲求には X 理論と Y 理論の 2 種類があるとした。X 理論とは、人は働くことが嫌いで避けようとするので、働かせるには強制や罰を与える必要がある。人は仕事について指示されることを好み責任を負うことを避ける。人は変化や新しいことを求めるより現在の仕事を維持する方を好むという見方である。Y 理論は、人にとって働くことは遊びや休息と同様に普通のことであり、人は目的が重要であると考えたと自ら進んで行動するので、強制や罰は必要がない。人は場合によっては責任を負うし、時には自ら進んで責任を負って働く。管理者でなくても仕事に関する創造的な判断能力を持っているという見方である。

4 つ目は、ハーズバーグの二要因理論である。ハーズバーグ(Harzburg, 1966;1987) [5][6]は、職場で満足したと感じた要因と不満を感じた要因を調査し、各々の要因が質的に異なっていることを明らかにした。我々は、職場の不満がなくなれば従業員は満足できると思いがちだが、それは違い、不満要因をすべてなくしたとしても、それは無満足の状態に過ぎず、満足感を得るには不満要因とは異なる満足要因を満たさなければならないとした。ハーズバーグは、従業員が積極的に動機づけられ満足を得られる要因を「動機づけ要因」、積極的に従業員を動機づけはしないが満たされないと不満の要因になりやすい要因を「衛生要因」と二要因に区分した。動機づけ要因には、達成、承認、責任、仕事そのものがあり、衛生要因には、政策と経営、監督のあり方、同僚・部下との関係、作業条件などがあげられる。

5 つ目は、マックレランドの達成動機理論である。マックレランド(McClelland, 1961) [7]は、職場での従業員の主要な動機や欲求は、達成欲求、権力欲求、親和欲求であるとした。達成欲求は、ある一定の目標に対して、それを十分に達成しようとする欲求のことである。権力欲求は、他の人々に影響力を行使し、コントロールしたいという欲求である。親和欲求とは、他の人々に自分が好まれ受け入れられたい、あるいは友好で親密な人間関係を求める欲求である。その中で、マックレランドが最も注目したのが達成欲求であり、達成動機の高い人の調査の結果、①適度な難易度の課題を好む、②自ら目標を設定でき、自己責任を取れる事態を好む、③自分の行った課題について具体的に迅速なフィードバックを求める、ということを明らかにした。また、達成動機を高める教育を施している国ほど経済成長していることを見出した。

6 つ目は、アダムスの衡平理論である。アダムス(Adams, 1965) [8]は、仕事の動機づけを高めるのに欠くことのできないものはお金であり、給与、賞与、報酬などのインセンティブのやりとりにおける公正の問題を体系的に論じたのが衡平理論である。動機づけがピークになる報酬額は従業員にとってフェアと感じられるものでなくてはならず、もらいすぎの過大支払いの時でもなく、貢献した見返りが十分でない過小支払いの時でもない貢献した量や質と支払額のバランスがきちんと取れている衡平な状態の時に動機づけは最も高まるとするものである。

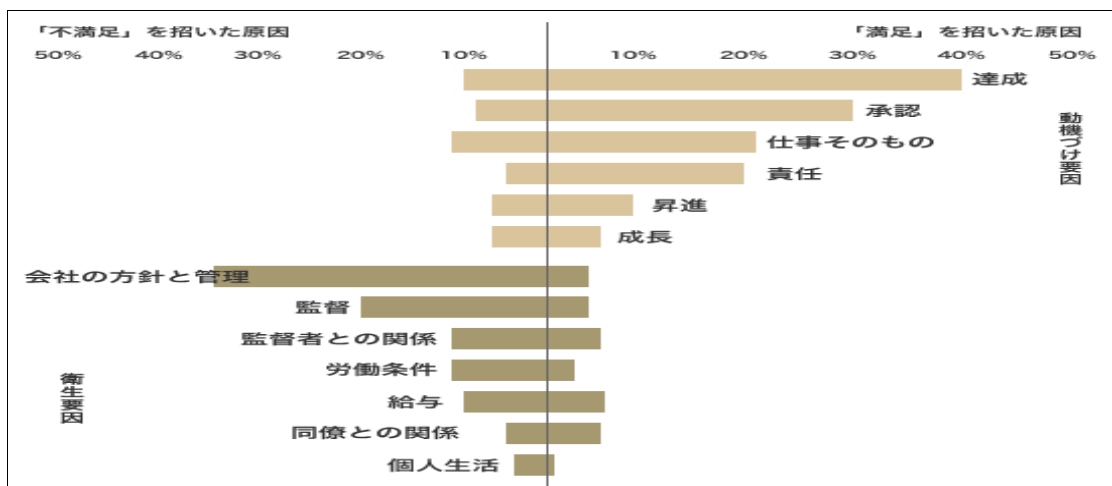
7 つ目は、ヴルームの期待理論である。ヴルーム(Vroom, 1964) [9]は、人間の行動は事前に示された報酬にどれだけつながるかという期待と、結果の誘因性(魅力、価値、好ましさ)によって動機づけられる。ある行動への動機づけの大きさは、行動の結果がもたらされる期待の大きさと、そ

の結果の魅力や好ましさの積であらわされるとしている。

8つ目は、ロックとラサムの目標設定理論である。ロックとラサム (Locke & Latham, 1984;1900) [10][11]は、上述したマックレランドの目標達成理論で、達成動機の高い人は他の人がやや困難だと考える水準に目標を設定する傾向があり、その水準は回避動機を上回っているという説に対し、そうであれば、逆に目標設定を平均的な業績よりも高い水準に設定することで、従業員の動機づけが高められるのではないかと考えた。もし、目標設定されることによって動機づけが起きるとしたら、どのような具体的目標を設定するかが大きな問題になる。ロックとラサムは、抽象的な目標よりも具体的な数字で示された目標の方が高い業績をもたらし、その効果は、目標達成度に関するフィードバックを与えた時により高まることを示した。

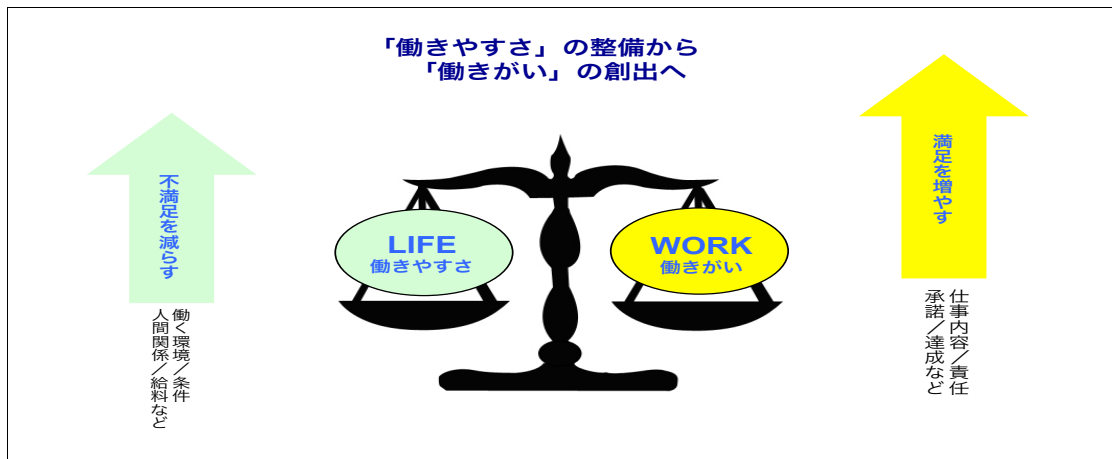
## 2.2 二要因理論の採用理由

本章の研究では、多数のモチベーション理論の中から、先行研究 2.1 で示したハーズバーグの二要因理論を用いて分析を行う。二要因理論を採用した理由は、前川(2016) [12]が二要因理論を企業実務に合わせて説明した理論が、現実の中小企業における従業員のモチベーションを測定するのに最も適した考え方であると推察したからである。すなわち、前川は、衛生要因を「働きやすさ」に、動機づけ要因を「働きがい」に区分した。働きやすさとは、産休・育休、時短勤務、給与、待遇、福利厚生などの制度面の充実とし、働きがいとは、チームで必要とされる、誰かの役に立つ、承認されるなどの気持ちや心の充実とした。図 2-1 にハーズバーグの二要因理論 (動機づけ・衛生要因) と、図 2-2 に前川の働きがい・働きやすさの実務的関係性を示す。



(Herzberg, F., (1966) を筆者加工)。

図 2-1: ハーズバーグの二要因理論



(Herzberg, F., (1966) 二要因理論をもとに前川が作成)。

図 2-2: 「働きのやすさ」と「働きのいい」の実務的関係性

### 2.3 特徴分析法の採用理由

島村他(2010b)[13]は、定性的な要因として従業員満足度 (Employee Satisfaction: ES)、顧客満足度 (Customer Satisfaction: CS)、株主満足度 (Investor Satisfaction: IS) に着目し、「成長傾向企業」と「成長期待企業」との意識の違いを比較、企業の特徴分析及び企業の存続、成長へとつながる特徴要因の研究をおこなった。

研究の方法としては、従業員満足度、顧客満足度、株主満足度のそれぞれに該当する評価項目を 46 項目選定し、項目毎に 0～3 の 4 段階尺度で評価するアンケートを作り、栃木県内の中小企業 120 社を選定、内 21 社の回答から、2008 年度および 2009 年度の税引き後利益を比較し、2009 年度の業績が高い企業を「成長傾向企業」、2009 年度の業績が低い企業を「成長期待企業」として、「成長傾向企業」11 社と「成長期待企業」10 社をマン・ホイットニーの U 検定において比較分析した。その結果、「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」に統計的な有意差が見られ、高い評価点であったこと、そして、この 3 つの項目がすべて従業員満足度の項目であったことから、企業の成長へとつながる特徴的要因として従業員満足度の重要性を説明している。

本章の研究では、上述の先行研究の基礎データを用いて、それを整理し直して分析を行う。島村(2010a)[14]の開発した特徴分析法を採用する理由は、島村他(2010b)[13]の先行研究において、すでに、従業員満足と企業業績の関係性が検証されており、本章の研究のモチベーションと企業業績の関係を検討する上で、その基礎データを整理し直すことで、共通のフレームで検討を行える利点が見出せたからである。表 2-1 に島村(2010a)[14]の KJ 法により抽出され選定された評価項目を、さらに、表 2-2～2-6 に島村(2010a)[14]のアンケート調査の分析からの基礎データを示す。

表 2-1：選定された評価項目

従業員満足度 (ES)		顧客満足度 (CS)	株主満足度 (IS)
福利厚生 給与 キャリア支援 評価制度 処遇 経営理念 将来性 職場環境 経営能力 社会貢献 やりがい 雰囲気 モラル コミュニケーション 企業に対する帰属意識 待遇に対する満足度	上司との関係 同僚との関係 部下との関係 経営者の資質 従業員の資質 取り扱い商品又は サービスの方向性	サービス サービス(接客) サービス(営業時間) 心理要因 信頼感 顧客把握 商品 価格 品質 品揃え アクセス 広告 販売方法 ブランド力 企業の知名度 企業への安心感	企業の活躍 情報提供力 企業の宣伝力 配当金 キャピタルゲイン 優待 株主総会 リスク

(島村(2010a)が作成)。

表 2-2：経営者と従業員の比較で有意差が見られた項目の平均得点間の差

項目	平均得点		平均差
	経営者	従業員	
企業に対する帰属意識	2.545	1.809	0.736
処遇	2.222	1.506	0.716
将来性	2.261	1.552	0.709
待遇に対する満足度	2.100	1.511	0.589
給与	2.091	1.549	0.541
モラル	2.040	1.539	0.501
従業員の資質	2.240	1.744	0.496
部下との関係	2.160	1.699	0.461
企業の活躍	2.583	2.124	0.460
やりがい	2.458	2.000	0.458
キャリア支援	1.727	1.274	0.453
企業への安心感	2.360	1.920	0.440
信頼感	2.440	2.000	0.440
取り扱いの商品又はサービスの方向性	2.417	2.024	0.393
ブランド力	2.167	1.828	0.339
社会貢献	2.320	2.000	0.320

(島村(2010a)が作成)。

表 2-3：成長傾向企業の経営者と従業員間で有意差が見られた項目の平均得点間の差

項目	平均得点		平均差
	経営者	従業員	
処遇	2.200	1.609	0.591
企業に対する帰属意識	2.583	1.957	0.626
将来性	2.167	1.587	0.580
給与	2.167	1.500	0.667
キャリア支援	1.750	1.178	0.572
取り扱いの商品又はサービスの方向性	2.571	2.125	0.446
やりがい	2.571	2.146	0.426
企業の活躍	2.692	2.170	0.522
信頼感	2.500	2.000	0.500

(島村(2010a)が作成)。

表 2-4：成長期待企業の経営者と従業員間で有意差が見られた項目の平均得点間の差

項目	平均得点		平均差
	経営者	従業員	
処遇	2.250	1.390	0.860
企業に対する帰属意識	2.500	1.643	0.857
将来性	2.364	1.512	0.851
従業員の資質	2.273	1.500	0.773
経営理念	2.700	2.146	0.554
福利厚生	1.818	1.140	0.679
モラル	2.182	1.524	0.658
部下との関係	2.273	1.675	0.598
企業への安心感	2.364	1.786	0.578
顧客把握	2.300	1.541	0.759

(島村(2010a)が作成)。

表 2-5：成長傾向企業と成長期待企業で有意差が見られた項目の平均得点間の差

項目	平均得点		平均差
	成長傾向企業	成長期待企業	
従業員の資質	2.016	1.660	0.356
職場環境	2.180	1.815	0.366
取り扱いの商品又はサービス	2.226	1.956	0.270
やりがい	2.242	1.923	0.319

(島村(2010a)が作成)。

表 2-6：成長傾向企業と成長期待企業間の従業員で有意差が見られた項目の平均得点間の差

項目	平均得点		平均差
	成長傾向企業	成長期待企業	
従業員の資質	1.958	1.500	0.458
職場環境	2.146	1.721	0.425
やりがい	2.146	1.833	0.313

(島村(2010a)が作成)。

## 2.4 企業業績とモチベーションの関係分析

モチベーションの尺度にハーズバーグの二要因理論を使い、特徴分析法を用いて、モチベーションが企業業績に影響を与えているか否かの分析を行う。具体的には、先行研究である島村(2010a)[14]で実施された企業業績と従業員満足度に関するアンケートの調査結果を、ハーズバーグの二要因理論、すなわち、「動機づけ要因」と「衛生要因」の2つの視点から、評価項目を再分類し、先行研究で定義された成長傾向企業と成長期待企業を検討することで、企業業績との関係を分析する(羽石他, 2018a) [15]。

### 2.4.1 分析手順と評価項目

この分析は、先行研究で得られたアンケート調査結果を、「動機づけ要因」「衛生要因」の2つの視点から整理し、分析する。具体的には、島村(2010a)[14]の先行研究でおこなわれた評価項目を「動機づけ要因」「衛生要因」の2つの視点から整理し、成長傾向企業と成長期待企業を確認することで、企業業績とそれら2つの要因との関連性を検討する。

そこで、島村(2010a)[14]の先行研究で行われたアンケート調査結果の評価項目を「動機づけ要因」と「衛生要因」に再分類する。再分類の方法としては、ハーズバーグの二要因理論(Harzburg, 1966;1987) [5][6]に基づき、職務内容に関連する評価項目は「動機づけ要因」に、職場環境に関する評価項目は「衛生要因」に再分類をおこなう。なお、再分類した評価項目の一覧は、表 2-7「再分類した従業員満足度の評価項目」に示す。

表 2-7：再分類した従業員満足度の評価項目

再分類した従業員満足度の評価項目		
≪「衛生要因」に分類した評価項目≫		≪「動機づけ要因」に分類した評価項目≫
・福利厚生	・企業に対する帰属意識	・キャリア支援
・給与	・待遇に対する満足度	・評価制度
・処遇	・上司との関係	・経営理念
・将来性	・同僚との関係	・経営能力
・職場環境	・部下との関係	・社会貢献
・雰囲気	・経営者の資質	・やりがい
・モラル	・従業員の資質	・取扱商品又はサービスの方向性
・コミュニケーション		

#### 2.4.2 企業業績による企業間の比較

##### (1) 成長傾向企業と成長期待企業間の比較

島村(2010a)[14]の分析により、評価項目の中で統計的に有意差が見られた4項目のデータを表2-8に示す。データから、成長傾向企業は「動機づけ要因」「衛生要因」とともに成長期待企業の平均得点を上回っていることが分かる。特に「動機づけ要因」である「やりがい」は成長傾向企業において最も高い平均得点を示しており、企業業績との関連性を窺わせる結果となった。また、成長傾向企業と成長期待企業の間で最も平均得点に差がみられたのは、「衛生要因」である「職場環境」であった。これは、成長傾向企業よりも成長期待企業の方が、職場環境に対する不満感が高いということが考えられる。

表 2-8：成長傾向企業と成長期待企業間の平均得点及びその差異

評価項目		平均得点		平均差
		成長傾向企業	成長期待企業	
衛生要因	従業員の資質	2.016	1.660	0.356
衛生要因	職場環境	2.180	1.815	0.366
動機づけ要因	取扱商品又はサービス	2.226	1.956	0.270
動機づけ要因	やりがい	2.242	1.923	0.319

## (2)成長傾向企業と成長期待企業間の比較（従業員の視点）

島村(2010a)[14]の分析により、評価項目の中で統計的に有意差が見られた3項目のデータを表2-9に示す。データから、成長傾向企業と成長期待企業を従業員の視点からみた場合、平均得点に大きな差が確認されたのは、「衛生要因」の「従業員の資質」であった。次いで「衛生要因」の「職場環境」、「動機づけ要因」の「やりがい」となった。また、成長期待企業は成長傾向企業に比べ、全ての項目において平均得点に大きな差が見られ、特に「衛生要因」においては顕著な傾向を示していることが分かる。これは、成長傾向企業よりも成長期待企業の方が、従業員の資質が良く、従業員の資質の差が企業業績の差に影響していると考えられる。

表 2-9：成長傾向企業と成長期待企業間の平均得点及びその差異（従業員の視点）

評価項目		平均得点		平均差
		成長傾向企業	成長期待企業	
衛生要因	従業員の資質	1.958	1.500	0.458
衛生要因	職場環境	2.146	1.721	0.425
動機づけ要因	やりがい	2.146	1.833	0.313



### (3)成長傾向企業における経営者と従業員間の比較

島村(2010a)[14]の分析により、評価項目の中で統計的に有意差が見られた7項目のデータを表2-10に示す。データから、成長傾向企業における経営者と従業員間での平均得点に大きな差が見られた評価項目は、「衛生要因」である「給与」であった。特にこの項目は、最も高い平均得点を示しているため、利益の分配において、経営者と従業員の意識が異なることが考えられる。反対に、もっとも平均得点の差が小さいのは「やりがい」であり、これは、「やりがい」の目的（方向性）自体は、経営者と従業員に大きな差はないと考えられる。また、経営者の平均得点は、「動機づけ要因」「衛生要因」共に従業員の平均得点より高い得点を示しており、特に「衛生要因」において大きな差が見られる。これらは、成長傾向企業においても、経営者は、それなりに良い職場環境を従業員に提供していると思っているが、従業員は、それほど良い職場環境ではないと感じており、経営者と従業員の間に大きな意識の差があると考えられる。

表 2-10：成長傾向企業における経営者と従業員間の平均得点及びその差異

評価項目		平均得点		平均差
		経営者	従業員	
衛生要因	処遇	2.220	1.609	0.591
衛生要因	企業に対する帰属意識	2.583	1.957	0.626
衛生要因	将来性	2.167	1.587	0.580
衛生要因	給与	2.167	1.500	0.667
動機づけ要因	キャリア支援	1.750	1.178	0.572
動機づけ要因	取扱商品又はサービス	2.571	2.125	0.446
動機づけ要因	やりがい	2.571	2.146	0.426

#### (4)成長期待企業における経営者と従業員間の比較

島村(2010a)[14]の分析により、評価項目の中で統計的に有意差が見られた8項目のデータを表2-11に示す。データから、成長期待企業における経営者と従業員間での平均得点に大きな差が見られた項目は、「衛生要因」の「処遇」であった。次いで「企業に対する帰属意識」「将来性」「従業員の資質」であった。また、平均得点の低い順に見ると、経営者では、「福利厚生」が最も低く、次いで「モラル」「部下との関係」「従業員の資質」となり、従業員では、「福利厚生」が最も低く、次いで「処遇」「従業員の資質」であった。経営者と従業員の共通の問題意識は「福利厚生」「従業員の資質」であり、相違点としては、経営者では「モラル」「部下との関係」であり、従業員では「処遇」という内容であった。

特筆すべきことは、抽出されたほぼ全ての評価項目が「衛生要因」であった。成長期待企業では、経営者と従業員が共に衛生要因に関心を示しており、モチベーションに影響を与える動機づけ要因にはあまり目を向けていない。この動機づけ要因に関心を示さない状態、すなわち、モチベーションが低い状態が成長傾向企業と成長期待企業との企業業績の差となっていることが考えられる。

表 2-11：成長期待企業における経営者と従業員間の平均得点及びその差異

評価項目		平均得点		平均差
		経営者	従業員	
衛生要因	処遇	2.250	1.390	0.860
衛生要因	企業に対する帰属意識	2.500	1.643	0.857
衛生要因	将来性	2.364	1.512	0.851
衛生要因	従業員の資質	2.273	1.500	0.773
衛生要因	福利厚生	1.818	1.140	0.679
衛生要因	モラル	2.182	1.524	0.658
衛生要因	部下との関係	2.273	1.675	0.598
動機づけ要因	経営理念	2.700	2.146	0.554

#### 2.4.3 分析の結果

これまでの分析の結果をまとめる。

まず、成長傾向企業は「衛生要因」及び「動機づけ要因」が共に成長期待企業よりも高い得点を示していることがわかる。一方、成長傾向企業と成長期待企業間で大きく得点差が表れたのが「衛生要因」である「職場環境」であった。成長傾向企業に比べ、成長期待企業の従業員は、職場環境に対して満足していないことが考えられる。

また、従業員からみた成長傾向企業と成長期待企業における評価項目では、「衛生要因」の「従業

員の資質」に得点差が確認され、成長傾向企業と成長期待企業における従業員間の資質の差が見られた。

さらに、成長傾向企業における経営者と従業員の関係では、「衛生要因」の「給与」に得点差が大きくみられ、成長期待企業における経営者と従業員の関係では、「衛生要因」の「処遇」に大きな得点差が見られる上に、有意差を示した評価項目のほぼすべてが「衛生要因」であったことが確認された。

これまでの考察結果を以下に整理する。

まず、成長期待企業では、「衛生要因」となる評価項目が多く見られ、特に従業員において「動機づけ要因」は確認できなかった。一方、成長傾向企業では、「衛生要因」となる評価項目に加え、「動機づけ要因」が確認された。

これらの考察結果から、「動機づけ要因」及び「衛生要因」は、企業の持続的成長に連なる企業業績に関係していると考えられ、特に「動機づけ要因」は企業業績を高める効果を持っていると考えられると本章の分析結果から見出すことができた。

## 2.5 考察

本章の研究では、企業の成長に関連する3つの満足度指数の中で、従業員満足度の向上に注目し、従業員満足度を高めるためには、従業員のモチベーションの向上が重要であり、さらには、それが企業業績向上に寄与すると考え、従業員のモチベーションを向上させる理論としてハーズバーグが提唱している二要因理論を用いて、モチベーションと企業業績の関係性について島村(2010a)[14]の先行研究でおこなわれた企業経営のアンケート調査結果をもとに確認し、検討してきた。

検討の結果、成長傾向企業では、モチベーションに影響を与える「動機づけ要因」が高い値を示した。成長期待企業では、全般に「衛生要因」の評価項目が多く見られ、特に経営者と従業員間では、「動機づけ要因」は確認されず、「衛生要因」だけが抽出された。このことから、モチベーションに影響を与える「動機づけ要因」と企業業績には関係がある可能性が見出せた。したがって、これらの検討結果を総括すれば、モチベーションが従業員満足度を高め、企業業績との間に密接な関係があるということが示されたと言える。

### 【注釈・引用・参考文献】

- [1] 外島 裕、田中堅一郎（編）（2007）『臨床組織心理学入門』ナカニシヤ出版
- [2] Maslow, A.H. (1954b). *Motivation and Personarity*. New york:Harper & Row. （マズロー、A.H. 小口忠彦（監訳）（1971）『人間性の心理学』産業大学出版部）
- [3] Alderfer, C.P. (1972). *Exsistence, Relatedness, and Growth: Human Needs in*

- Organizational Settings*. New York: Free Press.
- [4] McGregor, D. (1960). *The Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. (マクレガー, D. 高橋達男 (訳) (1970)『企業の人間的側面』産能大学出版部)
  - [5] Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of man*. Cleveland: World Publishing. (ハーズバーグ, F. 北野利信 (訳) (1968)『仕事と人間性』東洋経済新報社)
  - [6] Herzberg, F. (1987). One More Time: How do you motivate Your Employees? *Harvard business review*, September-October, pp.109-120. (ハーズバーグ, F. ダイヤモンド社編集部 (訳) (2003)『モチベーションとは何か』DIAMOND ハーバード・ビジネス, 4月号, pp.44-58)
  - [7] McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand. (マックレランド, D.C. 林保 (監訳) (1971)『達成動機—企業と経済発展に及ぼす影響—』産能大学出版部)
  - [8] Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.2. New York: Academic Press. pp.267-299.
  - [9] Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley. (ヴルーム, V.H. 坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰 (訳) (1982)『仕事とモチベーション』千倉書房)
  - [10] Locke, E.A & Latham, G.P. (1984). *Goal Setting*. NJ: Prentice-Hall. (ロック, E.A & ラサム, G.P. 松井資夫・角山剛 (訳) (1984)『目標が人を動かす 効果的な意欲づけの技法』ダイヤモンド社)
  - [11] Locke, E.A & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. NJ: Prentice-Hall.
  - [12] 前川孝雄 (2016)『社員が辞めない、ワクワクする職場「働きがいあふれる」チームのつくり方』KKベストセラーズ
  - [13] 島村寿江・佐藤美恵・春日正男・渡辺孝雄 (2010b)「感性的視点からの中小企業の特徴分析に関する基礎的検討」、映像情報メディア学会編『技術報告』, 34(10), 109-112
  - [14] 島村寿江(2010a)『感性的視点からの中小企業の特徴分析に関する検討』宇都宮大学工学部卒業論文
  - [15] 羽石和樹・中村博美・羽石容房・春日正男 (2018a)「中小企業における従業員満足度と企業業績の関連性に関する検討 ～従業員満足度とモチベーションの関係～」、映像情報メディア学会『技術報告』, 42(4), 333-336.

## 第3章 モチベーションを向上させる手段としての清掃活動

本章では、モチベーションを向上させているであろう具体的な方法を検討する。モチベーションを高め、従業員満足度を高めることによって企業業績を向上させられる可能性は、ここまでの検討で見出せたわけだが、そのモチベーションを高めるための何らかの具体的方法が企業の中にはすでに存在していると考えられる。そのモチベーションを高める具体的方法を抽出し、それがモチベーションを高めるために有効に機能しているか否かを検討していく。まずはモチベーションの高い中小企業の調査を行い、共通の行動（活動）キーワードを抽出する。その行動（活動）キーワードがモチベーションを向上させる具体的方法であるとして、本研究ではその共通キーワードの中から清掃活動に絞って検討を進める。まずは、清掃活動が具体的方法として、モチベーションを高めるために機能しているかを統計分析により実証する。組織市民行動と職務満足感という2つの概念に清掃活動が影響を与え、モチベーション向上につながっているのか検証する。次に、実際に清掃活動実施企業においてインタビュー調査（質的研究）を行い、清掃活動が実際の現場においてモチベーション向上に有効に機能している事を事例検証する。

### 3.1 モチベーションが高い中小企業の調査

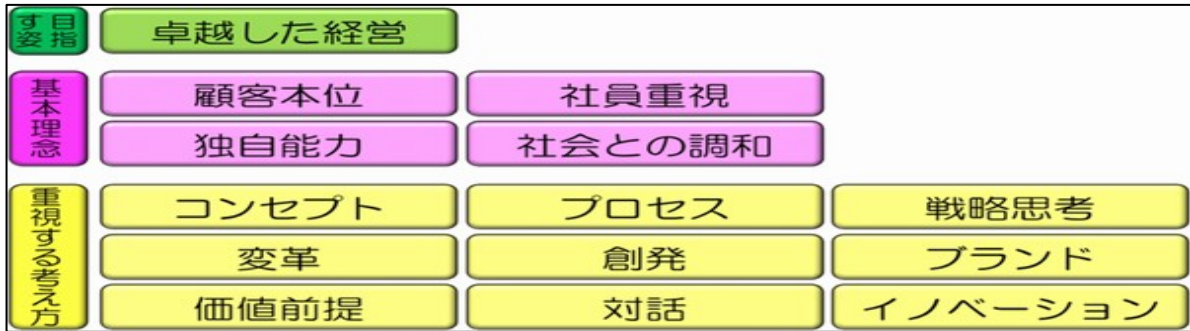
#### 3.1.1 モチベーションの高い企業の選定

モチベーションの高い企業は、実務の中ですでに行われている行動が、意図的か偶然かに関わらず、モチベーションを高めることに影響を及ぼしていると推察できる。ならば、どんな行動がモチベーションを高めているのか、企業調査によりその共通のキーワードを抽出していく。対象とするモチベーションの高いと思われる企業は、「日本経営品質賞」の受賞企業と、「日本でいちばん大切にしたい会社」に取り上げられた企業とする。それらを対象とする理由は、これらの受賞企業は、従業員満足志向の強い組織やエンパワーメント組織力の高い組織であり、従業員参加型・従業員主体型の経営体制で、従業員のモチベーションが高い組織体であることが重要な選定項目となっているからである。

##### (1) 日本経営品質賞

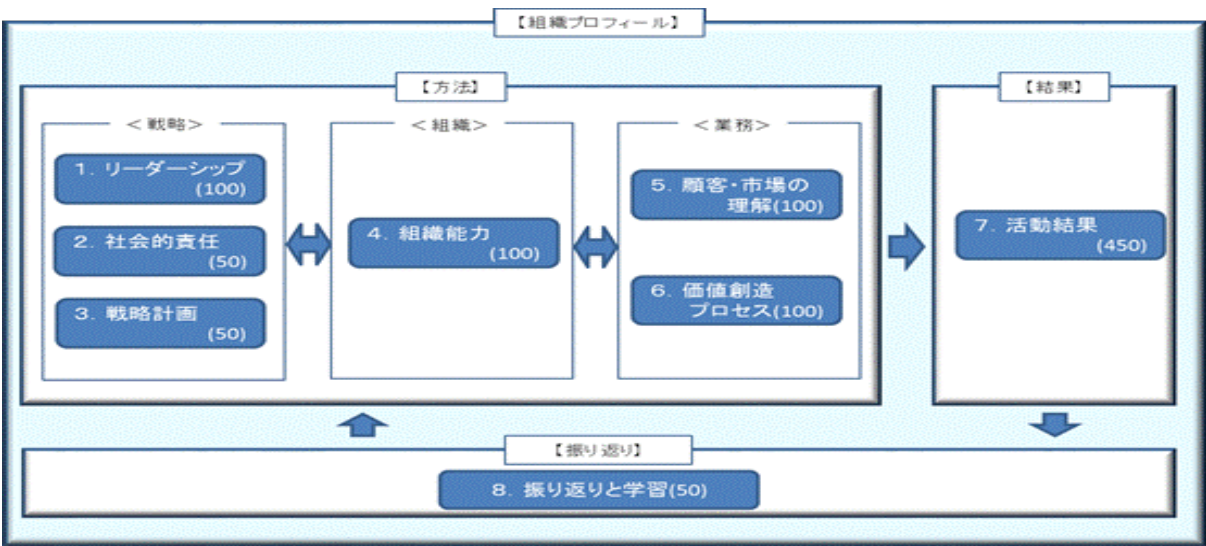
日本経営品質賞は、アメリカ経済の復活に寄与したとされる「マルコム・ボルドリッジ賞」が元にある。日本においては、この賞の仕組みを徹底的に研究し、1995年に財団法人社会経済生産性本部が「日本経営品質賞」を創設した。グローバルな競争市場の中で、日本企業が国際的に競争力のある経営構造へと質的な転換を図るために、顧客からの視点で経営全体を運営し、自己革新を通じて新しい価値を創出し続けることのできる「卓越した経営品質の仕組み」を有する企業を表彰する目的で創設された表彰制度である。なお、日本同様に世界100ヶ国以上にマルコム・ボルドリッジ賞を自国の基準で創設した制度がある。

日本経営品質賞は、「目指す姿・基本理念・重視する考え方」（図 3-1）[1]が大枠としてあり、それらをどの組織にも共通して当てはめられる経営全体を見る 8つのカテゴリー（図 3-2）[2]から組織の革新施策を考えていこうとするものである。また、全社員が参画するということを重要な要素として考えており、最終的に1000点満点で企業の成熟度を測定していくものである（図 3-3）[3]。申請に当たっては、アセスメント基準書（日本経営品質協議会，2017）[4]に則して自社の考え方や行動で運営している組織活動を申請書（羽石編，2017a）[5]にまとめて経営品質協議会に申請し、経営品質協議会認定の3名～5名の審査員チームが書類審査および現地審査を行い、審査員協議後に成熟度評点が決められる。結果については、フィードバックレポートにまとめられ、審査員チームからのフィードバック会議という形で説明が行われ、PDCA サイクル（羽石，2018b）[6]を回す仕組みになっている。



（経営品質協議会 [http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=21](http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=21)）

図 3-1：日本経営品質賞の「目指す姿・基本理念・重視する考え方」



（経営品質協議会 [http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=22](http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=22)）

図 3-2：日本経営品質賞のフレームワーク

成熟度 レベル	評点	組織の状態
AAA	900 - 1000	革新軌道に乗って最高の成果を生み続けている
AA	700 - 899	組織全体で学習することにより、大きな価値を生み出している
A	500 - 699	求める価値を戦略的に考え、行動している
B	300 - 499	過去の枠組みに基づく改善から、革新へ向かい始めている
C	100 - 299	過去の枠組みの中での改善行動
D	0 - 99	改善に向けた取り組みが見られない

(経営品質協議会 [http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=23](http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=23))

図 3-3：日本経営品質賞の成熟度レベル

これまでの日本経営品質賞受賞企業 39 社は、表 3-1 の通りである。

表 3-1：日本経営品質賞受賞企業（2017 年現在）

受賞年度	企業名	業種	企業規模	経営状態	活動継続
1996 年度	NEC エレクトロニクス	電気メーカー	大企業	△	×
1997 年度	千葉夷隅ゴルフクラブ	ゴルフ場運営	中小企業	△	△
	アサヒビール	ビール製造販売	大企業	○	×
1998 年度	吉田オリジナル	鞆製造販売	中小企業	○	△
	日本総合研究所	コンサルタント	中堅企業	○	△
1999 年度	富士ゼロックス	複写機製造販売	大企業	○	△
	リコー	複写機製造販売	大企業	△	×
2000 年度	日本 IBM	コンピュータメーカー	大企業	△	×
	武蔵野	タンス販売代理店	中小企業	○	○
2001 年度	第一生命保険	保険販売	大企業	△	△
	セイコーエプソン	電気メーカー	大企業	○	×
2002 年度	パイオニア	電気メーカー	大企業	△	×
	カルソニックハルソン	自動車部品	大企業	○	×
	ネットヨク南国	自動車販売	中小企業	○	○
2003 年度	NEC フィールディング	電気メーカー	大企業	△	×

2004 年度	千葉ゼロックス	複写機販売	中堅企業	○	△
	ホンダ刈草新神奈川	自動車販売	中小企業	○	○
2005 年度	トヨタ輸送	運輸	中堅企業	○	○
	松下電器産業	自動車部品	大企業	○	×
	松下電器産業	住宅部品	大企業	○	×
	J・アート・レストラン	外食産業	中小企業	△	△
2006 年度	福井キャノン事務機	事務機販売	中小企業	○	○
	滝沢村役場	役場	公共団体	—	△
2007 年度	福井県民生協	小売業	中堅企業	○	○
2009 年度	スーパーホテル	ホテル業	中堅企業	○	○
	万協製菓	製菓製造	中小企業	○	○
2010 年度	武蔵野（2 度目）	タンスン代理店	中小企業	○	○
2010 年度	シスコシステム	コンピュータネットワーク	大企業	○	×
	川越胃腸病院	医療	病院	—	△
	ねぎしフードサービス	外食産業	中小企業	○	○
2012 年度	福井済生会病院	医療	病院	—	△
2013 年度	滋賀ダイハツ販売	自動車販売	中小企業	○	○
	ワンダイニング	外食産業	中小企業	○	○
	西精工	金属部品製造	中小企業	○	○
2014 年度	こうほうえん	介護	病院	—	○
2015 年度	スーパーホテル（2 度目）	ホテル	中堅企業	○	○
2016 年度	日本全薬工業	製薬製造	中堅企業	○	○
	カラムモータース	自動車販売	中小企業	○	○
	ピアズ	コンサルタント	中堅企業	○	○

## (2) 日本でいちばん大切にしたい会社の評価指数と評価基準

坂本(2015) [7]は、これまで約 40 年に渡り 7000 社以上の中小企業を訪問調査し、調査の過程で、良い経営をしている中小企業の共通性を見出した。良い経営をしている中小企業とは、7000 社の調査から坂本の考える経営重要項目である 5 つの資源、すなわち、社員とその家族、外注先と下請企業、顧客、地域社会、株主を大切にし、それを高めていこうと意欲的に改善に取り組む企業のことであると定義し、これらの企業を「日本でいちばん大切にしたい会社」とした。さらに、坂本は、「日本でいちばん大切にしたい会社」を測定する 100 の指標（尺度）を開発(坂本, 2015) [7]し、2011 年より、その指数を評価基準に日本でいちばん大切にしたい会社大賞を創設して、毎年、企業表彰を



行っている。その評価指数（尺度）（表 3-2）と日本でいちばん大切にしたい会社大賞の評価基準（表 3-3）は次の通りである。

表 3-2：日本でいちばん大切にしたい会社 100 の指標（尺度）

	指 数	質問項目	配点
1	社員に関する指数	10 項目	各 1 点
2	社外社員（仕入先・協力会社）に関する指数	10 項目	各 1 点
3	現在顧客と未来顧客に関する指数	10 項目	各 1 点
4	高齢者・女性・障がい者に関する指数	10 項目	各 1 点
5	経営者に関する指数	10 項目	各 1 点
6	社員の確保・育成・評価に関する指数	10 項目	各 1 点
7	福利厚生等に関する指数	10 項目	各 1 点
8	社会貢献活動に関する指数	10 項目	各 1 点
9	中長期経営計画・経営理念等に関する指数	10 項目	各 1 点
10	経営全般に関する指数	10 項目	各 1 点
	合計	100 項目	100 点

表 3-3：日本でいちばん大切にしたい会社大賞の評価基準

	評価基準	評価
1	希望退職者の募集など人員整理（リストラ）をしていない	自己申告後に現地調査
2	仕入先や協力企業に対し一方的なコストダウン等をしていない	自己申告後に現地調査
3	重大な労働災害等を発生させていない	自己申告後に現地調査
4	障がい者雇用は法廷雇用率以上である	自己申告後に現地調査
5	営業黒字である	自己申告後に現地調査
6	審査委員会による判定基準の書類審査	100 の指数の 75 点以上
7	現地ヒアリング調査	上記の現地調査確認

これまでに坂本の調査をまとめ報告した書籍（坂本，2008;2010;2011;2013;2016）  
[8][9][10][11][12]に取り上げられた企業 31 社は、表 3-4 の通りである。

表 3-4 : 「日本でいちばん大切にしたい会社」 で取り上げられた企業 (2017 年現在)

採用年	企業名	業種	企業規模	経営状態	大賞受賞
2008 年	日本理化学工業	チョーク製造	中小企業	○	○
	伊那食品工業	寒天製造	中堅企業	○	—
	中村ブレイス	義足製造	中小企業	○	—
	柳月	菓子製造	中堅企業	○	—
	杉山フルーツ	青果販売	中小企業	○	—
2010 年	富士メガネ	メガネ販売	中堅企業	○	○
	亀田総合病院	医療	病院	—	—
	サイボクハム	生肉加工販売	中小企業	○	—
	アールエフ	産業機器製造	中堅企業	○	—
	樹研工業	樹脂製造	中堅企業	○	—
	未来工業	住宅部品製造	中堅企業	○	○
	ネッツの南国	自動車販売	中小企業	○	—
	沖縄教育出版	健康食品通販	中小企業	○	—
2011 年	徳武産業	シューズ製造	中小企業	○	○
	中央タクシー	運輸業	中小企業	○	—
	日本レーザー	光学機器製造	中小企業	○	○
	ラグーナ出版	出版	中小企業	○	—
	大谷	印章販売	中小企業	○	○
	島根電工	電気設備工事	中堅企業	○	—
	清月記	葬儀	中堅企業	○	—
2013 年	小松製菓	菓子製造販売	中小企業	○	—
	坂東太郎	外食産業	中堅企業	○	—
	協和	美容健康通販	中堅企業	○	○
	東海バネ	バネ製造	中小企業	○	—
	障がい者つくし更生	環境管理作業	—	—	○
2016 年	北海道光生舎	社会福祉法人	—	—	—
	クラロン	体育着製造	中小企業	○	○
	さくら住宅	住宅販売	中小企業	○	○
	天彦産業	特殊鋼販売	中小企業	○	—
	日本植生	環境緑化製品	中堅企業	○	○
	ふくや	食品製造販売	中堅企業	○	—

### 3.1.2 モチベーションを高める共通キーワードの抽出

3.1.1 で抽出したモチベーションの高い企業 70 社の中から、さらに、中小企業に絞り込んで調査を進めていく。本研究は、日本の企業数全体の約 99% を占める中小企業の経営に役立つことを意図し、対象を中小企業に注目した。絞り込みは、日本経営品質賞からは、企業規模が中小企業であり、現在も業績が好調で、現在も経営品質活動の取り組みを継続している企業とした。日本でいちばん大切にしたい会社からは、企業規模が中小企業であり、現在も業績が好調で、日本でいちばん大切にしたい大賞の受賞企業とした。最終的に抽出した中小企業は日本経営品質賞から 10 社、日本でいちばん大切にしたい会社から 6 社の合計 16 社とした（表 3-5）。その上で、調査の結果から導き出した共通する基本的活動（行動）項目（清掃活動、挨拶行動、朝礼活動、カイゼン活動、イベント活動）を、意図的に、力を入れて行っているか、否かのチェックを行った。

なお、調査は、経営品質協議会が発行する日本経営品質賞受賞企業報告書、受賞報告発表会の DVD、それぞれの企業のホームページ、公表されているそれぞれの企業の資料、対象企業の DVD、対象企業の出版書籍、必要に応じて電話による確認調査にて実施した。また、中小企業の定義には中小企業基本法にあるような厳密なものもあるが、本章の研究においては、年商 200 億円以下を中小企業と定義して企業規模にした（中堅企業は年商 500 億円以下、大企業を年商 501 億円以上）。

表 3-5：絞り込み 16 社の調査一覧

企業名	業種	清掃活動	挨拶行動	朝礼活動	カイゼン活動	イベント活動
武蔵野	ガスコン代理店	◎	◎	◎	○	○
ネットヨク南国	自動車販売	◎	◎	◎	◎	◎
ホンダクリオ新神奈川	自動車販売	◎	◎	◎	○	◎
福井キャノン事務機	事務機販売	○	○	◎	○	△
万協製薬	医薬品製造	◎	◎	◎	◎	◎
ねぎしフードサービス	外食産業	◎	◎	◎	○	△
滋賀ダンプ販売	自動車販売	◎	◎	◎	○	○
ワンダイニング	外食産業	◎	◎	◎	○	○
西精工	金属部品製造	◎	◎	◎	◎	◎
カリムモータース	自動車販売	○	◎	◎	○	◎
日本理化学	チョーク製造	◎	○	◎	△	○
徳武産業	シューズ製造	◎	○	◎	△	△
日本レーザー	光学機器製造	○	○	○	○	△
大谷	印鑑販売	◎	○	◎	○	△
クロラン	体育着製造	◎	○	○	△	△
さくら住宅	住宅販売	○	○	○	△	◎

注) ◎は、意図的に力を入れて実施している。○は、普通に実施している。△は、あまり実施していない。

### 3.1.3 共通キーワードとしての清掃活動

以上の調査の結果から、中小企業のモチベーションを高めている要因は、日頃の基本的な組織行動を意図的に日々の仕事の一部として組み込み、従業員にその意味を理解させて行動させていることであると推察できた。それらの基本的な組織行動とは、3.1.2 で示した5つの基本的活動項目のうち、全調査対象先で共通して必ず実施されている行動である、清掃活動、挨拶行動、朝礼活動であり、これらを共通のキーワードとして絞り込んで抽出した。本章の研究では、これらの基本行動（清掃活動、挨拶行動、朝礼活動）のうち、さらに、清掃活動をモチベーション向上の方法論として取り上げ、検証を進めていく。なお、全ての企業でチェックされなかった項目であるカイゼン活動は、日本経営品質賞受賞企業においては、改善活動が評価項目となっているので全ての企業において実施しているが、日本でいちばん大切にしたい会社においては、実施している企業と実施していない企業が存在している。また、イベント活動は組織規模が大きくなるにしたがって、小集団の活動に変わっていき、全体での効果が薄れていくため、全体実施をしない企業も出てきている。

共通キーワードとして抽出した清掃活動、挨拶行動、朝礼活動の中から、清掃活動を取り上げた

理由は、朝礼活動は、倫理研究所の活力朝礼(栃木県倫理法人会, 2018) [13]、沖縄教育出版のデイリーアップ朝礼(坂本, 2010) [9]、リッツ・カールトンのラインナップ朝礼(日経 BP 社, 2006) [14]などの事例で、その効果が報告されている。また、挨拶行動は、ガリバーインターナショナル(日経 BP 社, 2006) [14]、てっぺん(日経 BP 社, 2006) [14]、古田土公認会計士・税理士事務所(古田土, 2007) [15] の事例から、その効果の報告がされており、朝礼活動と挨拶行動は、ある一定の効果があるものと認識されている。しかし、清掃活動は、未だその効果に未解決の重要部分が残されていると思われる。そして近年、海外においても日本の清掃活動が注目されつつあり、アジアを中心に導入を試みる組織も増えており、海外からも注目されつつある活動の効果の解明という視点からも清掃活動を取り上げる意義は大きいと考えた。

また、それぞれ、論文や書籍にどれだけ取り上げられているかを調査した結果(表 3-6)、採用件数が一番多かったのが清掃活動であり、採用件数が多いということは、それだけ注目すべき項目であると考えられる。

表 3-6 : 論文・書籍に取り上げられた件数

検索アイテム	清掃活動・5S	挨拶活動・行動	朝礼活動・行動
CiNii (論文)	2 2 1 件	2 2 件	2 0 9 件
Amazon. com (書籍)	4 8 5 件	3 4 件	2 4 7 件
合計	7 0 6 件	5 6 件	4 5 6 件

(アクセス日 : 2018. 2. 24. )

以上の調査考察から、清掃活動に注目して研究をする意義は大きいと言える。

### 3.2 清掃活動とモチベーション向上効果の検証

#### 3.2.1 清掃活動の実践例と効果

3.1 において、清掃活動をモチベーションを高める具体的方法として抽出したが、さらに清掃活動を具体的方法にする妥当性を検討する。清掃活動が実際にどのように企業などに取り入れられているのか、文献調査を行った。なお、本論文における清掃活動の定義は、単なる個人の身の回りの整理整頓ではなく、職場の内外の共用の場を一定のルール（実施時間、実施場所、人員配備などの設定）に従って行う活動とする。

清掃活動は、バブル前の日本では、当然のように見られた光景ではあった。古くから店内・店先を美しく磨き、掃き清め、水を打ってからお客様を迎えることが商売の常道であり（倫理研究所, 2010）[16]、企業においてもオフィス内の清掃は従業員が当たり前に行っていた。しかし、バブルを境に企業では効率や分業を追求し、掃除も業者へ依頼するようになり、従業員が自社の清掃をすることも稀になっていった。この傾向の中で、加護野(2010) [17]は、「目先の合理主義は、現場の重要な慣行を壊し、5 S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）などもないがしろにされるようになった。」と言っている。また、3.1 において調査したモチベーションの高い中小企業の経営者（相澤(2005) [18]、小山(2007) [19]、古田士(2007) [15]など）は、掃除をしている企業は業績が良いとか、掃除をして業績が良くなったという、報告をしている。近年この点に注目し、多くの企業や組織体が早朝清掃を行う光景を目にするようになった。

清掃活動を経営戦略に取り入れる企業や組織体も以下に示すように数多くある。それらの例として、企業では、イエローハット(鍵山, 2004) [20]、伊那食品工業(塚越, 2004) [21]、日本電産(日本経済新聞社, 2008a) [22]、ユニクロ(柳井, 2015) [23]などの有名企業があげられる。また、松下幸之助(皆木, 2006) [24]や本田宗一郎(本田, 1985) [25]などの歴史に名を残す名経営者も掃除を大切な経営思想と位置づけていた。松下幸之助の設立した政治家養成塾である松下政経塾も塾生は必ず掃除を実施しているという(上甲, 1994) [26]。

次に、自治体などの組織体においては、福島県矢祭町役場が職員の手でトイレを含めた役場内外の清掃をしたり(根本, 2008) [27]、警察学校がトイレ掃除を教育カリキュラムに入れたりする取り組みもみられる(産経新聞社, 2008) [28]。京都市の門川市長も清掃活動を京都市の理念・指針としている(門川, 2008) [29]。栃木県足利市でも「足利5 S 学校」を発足させ、行政・学校・企業・住民など街をあげた取り組みをしている(日本経済新聞社, 2009) [30]。また、「掃除に学ぶ会」が荒れた学校の建て直しに清掃を利用したり、広島県警が暴走族の更正にトイレ掃除を利用したり、竹花元東京副知事が新宿歌舞伎町の治安回復に清掃活動を利用したりといったこともみられる(鍵山, 2005) [31]。

また、個人では、掃除をする著名人の中で、マルチタレントの北野武や元プロ野球監督の星野仙一(産経新聞社, 2006) [32]、元巨人軍投手の桑田真澄や西武ライオンズの菊池雄星(スポーツ報

知, 2009) [33]、元サッカー J リーグ監督の柱谷幸一(日本経済新聞社, 2008b) [34] など組織行動力向上のためトイレ掃除をする実践例が報告されている。

### 3. 2. 2 清掃活動の影響要因の分析方法

以上 3. 2. 1 に示したように、いずれの事例においても、組織風土の改善が報告されており、清掃活動の有用性に注目する必要性が強く感じられる。すなわち、清掃活動は何らかの組織行動に影響を与えていると考えられる。

そこで、本章の研究では組織行動論の中の多くの構成概念の中から、組織市民行動と職務満足感という 2 つの概念を影響要因として選択し、清掃活動の影響を調査する(羽石, 2017c) [35]。この選択理由は、組織市民行動は組織の役割外行動の増幅と効率化促進に役立ち(Organ, 1988) [36]、また、職務満足感は職務業績の向上に影響を及ぼしている可能性が高いと推察されるからである(Spector, 1997) [37]。また、この 2 つの概念の意欲が高まっている状態は、モチベーションが高まっている状態であると推察されるからである。

本章の研究の目的は、これら 2 つの組織行動について、その影響を統計的に検証し、統計的手法を基にした科学的な根拠を示すことである。科学的な裏付けのもとに、清掃活動が組織の役割外行動を増幅させ、組織の効率化を促進させ、モチベーションを向上させることにより職務満足が高まり、その延長線上にある職務業績を向上させる要因に連なることが明らかになれば、清掃活動を組織風土改善のひとつの手段として活用することができ、さらにその延長線上にある企業業績への向上にも貢献できることが考えられるからである。

そこで本章の研究では、まず、具体的に関連する先行研究事例を整理し、文献の調査研究を行った後、量的調査(質問紙法)を用いて実証研究を進めていく。そして、第 1 に、清掃活動が従業員の組織市民行動に影響を与えていることについて検討する。第 2 に、清掃活動は従業員の職務満足感を高めている影響について検討する。

### 3. 2. 3 先行研究

#### (1) 清掃活動の先行研究

清掃活動に関する研究は、教育学の分野において、山本・米山(1986) [38]、古川・鎌倉・川根・土井(2000) [39]、弓削・新見(2002) [40]、原田(2006) [41] など多くの研究事例がみられる。

研究事例の数は少ないが、組織行動の分野でも、ここ最近、清掃活動と企業業績や組織行動、経営戦略との関係性に関する学術的研究が徐々に始まりつつある。田中(2004) [42] の日本版組織市民行動尺度作成において、清潔さというユニークな独自の因子が見出された。田中(2004) [42] は、「日本企業において自主的に職場をきれいに保つことは特別な意味があるのかも知れない」と報告している。また、中西(2007) [43] は、床にゴミが落ちていても誰も気にしないような現場はマインドレスな状態にあり、5 S を徹底することは、高信頼性組織としてのマインドを高めることにもつなが

ると報告している。羽石・山内(2010) [44]や羽石・山内・中西(2011) [45]は、いち早く清掃活動と組織活性化との関係に着目し、清掃活動が組織行動を向上させていることを示した。また、大森(2011) [46]は、企業のトイレ掃除に着目し、トイレ掃除は経営戦略論 Strategy as Practice の一つのプラクティスとして位置づけられるという提唱をしている。

このように、これらの様々な研究結果から、清掃活動が組織行動の向上に寄与する可能性が伺え、この点について明らかにしていることと、捉えることができる。

## (2)組織市民行動の先行研究

組織において事前には予測できなかった職務、あるいは誰の役割にも属さない役割が絶えず生じてくるのが常であり、実際に行われている職務に必要なすべての活動をフォーマルな組織図や分掌規程で完全に網羅することは事実上不可能である(外島・田中, 2004) [47]。誰の役割でもない仕事は、誰かがやらなければ組織はうまく機能しないので、どうしても、フォーマルに決められた自己の職務や役割を超えた仕事を自発的にせざるをえなくなる。Brief & Motowidlo(1986) [48]は、こうした行動を組織行動として捉え、それを組織の向社会的行動と呼び、その向社会的行動の一つに組織市民行動として定義した。

組織市民行動とは「①任意の行動であり、②公式の報酬システムによって直接、もしくは明確に承認されているものでなく、③集合的に組織の効率化を促進するものである。」と定義される概念である(Organ, 1988) [36]。この組織市民行動という言葉は1980年代になって初めて、職務業績のより質的な面を表す概念として用いられるようになり、これまでほとんど証明されてこなかった職務満足などの従業員の職務態度を、職務業績との関係により結びつけ、これを説明する概念として注目されるようになった(西田, 1997) [49]。

それまでの研究でも、職務態度と職務業績との関係については何度も検証が試みられてきたが、ほとんどは弱い関係しか示されてこなかった。それに対して Organ(1988) [36]は、これまでの研究で職務満足と職務業績との関係がうまく証明されなかった原因は、物質的・量的基準(生産高など)でのみ測定されてきた業績の基準であると考え、この業績の定義をもっと幅広く定義した方が職務満足と職務業績との関係は強くなるのではないかと考え、それまでの量的な基準でのみ測定されてきた内部役割としての職務業績にかえて、組織市民行動のような範囲外役割として業績を捉えることにより職務態度と職務業績との関係をよりうまく説明できると主張した。Organ(1988) [36]はそのような関係の説明として「従業員達は職務態度の変化により、個人の生産性を減少させるということは、社会からの制裁を招き、最終的には自分自身の給与の増加を否定することにも繋がるということを従業員達は十分認識しているため、職務態度の変化によって内部役割行動の実行をコントロールすることは少ない、と報告している。それに対して、もともと任意に行われる組織市民行動のような範囲外役割行動の方が、仕事や社会に対する態度の影響を受けやすい」と Organ(1988) [36]は考えた。その後くり返し行われてきた実証研究の結果からも、従業員の職務満足は、目に見える



職務上の業績よりも、組織市民行動と密接に関係があることが明らかになっている(西田, 1997) [49]。

以上に述べたこれらの点が本研究で組織市民行動に着目する理由である。

### (3) 職務満足感の先行研究

経済学的な視点では、個人は仕事を通じて財・サービスの生産を行い、組織はその対価として当該個人に賃金を支払うということが交換関係とみなされるが、組織行動論の視点では、この交換関係に心理的要素が介在する。その心理的要素とは、個人の遂行する職務内容のみでなく、職務遂行の過程・手続き・結果、職務遂行の場である組織、賃金など、職務内容に付随する要素に対する個人の満足感である。このような個人が職務を遂行する上で抱く満足感を総称して職務満足感と呼ぶ(高橋, 1999) [50]。

職務満足感とは、組織成員が自分の仕事に対して抱く肯定的な感情を言い(外島・田中, 2007) [51]、職務満足感の定義は Locke (1976) [52]による「個人の職務ないし職務経験の評価から生じる、好ましく、肯定的な情動の状態」が有名である。また一方で、職務満足感とは、組織成員がキャリアを構築するうえで重要な要因となることがあげられる。すなわち、仕事に対して長期的に満足感を維持し続けることができるかどうか、自分の思い描くキャリア発達の実現へ影響するといえる(外島・田中, 2007) [51]。

さて、次に、職務満足感の理論を考察していく。

Locke (1976) [52]は価値充足理論として、職務満足感を規定するのは個人の価値観であり、逆に充足されないときには職務不満足感が生じると考えた。この理論では、人々が今の仕事に対して自分の価値観を充足できる経験を求めている、さらにその欲求を量的に知覚できて、実際の職務経験で充足された価値も認知できることが前提になっている(外島・田中, 2007) [51]。また、Hackman & Oldham (1976) [53]は職務特性理論として、人が仕事にやる気を起こすのは、今携わっている仕事の内容そのものが本人にとって意味があり楽しいためであるかもしれないと論じ、職務満足感を高める職務の特性は、①スキルの多様性 (=skill variety: 職務遂行にどれくらい多くのスキルが必要とされるか)、②課業同一性 (=task identity: 仕事の最初から最後まで担当するのか、一部を担当するのか)、③課業有意義性 (=task significance: 担当する仕事が他の人にどの程度影響を与えるか)、④自立性 (=autonomy: 自分の仕事をするのにふさわしい自由裁量の余地があるのか)、⑤フィードバック (=feedback: 仕事の成果の良し悪しがどの程度はつきりわかるようになっているか)、の5つに分類されるとしている。

一方で、Spector (1997) [54]は、仕事への満足感が人々の職場での行動にどのような影響を及ぼすかを研究し、職務満足(あるいは不満足)感による効果によって次の8つの潜在的効果が起こるとしている。①職務業績の向上、②組織市民行動の生起、③従業員の消極的な職務行動の減少や欠勤率の低下、④離転職率の低下、⑤バーンアウトの低減、⑥身体的・心理的な健康の増進、⑦従業員による組織の機能を阻害する行動、すなわち非生産的行動が起こりにくくなる、⑧生活満足感への

相乗効果。

以上本文では、多くの論文を調査し、職務満足感を高める職務の特性を調査引用してこの要因の持つ意味を明確化するとともに、さらに、この職務満足感は、組織行動論の中で効果的に満足感向上に伴う効果として職務業績の向上に寄与していることを先行事例は明らかにしている。

#### 3.2.4 研究の仮説

本章の研究課題を検証するため以下に示す2つの仮説を設定する。

仮説1：清掃活動を行う組織の従業員は、組織市民行動をより多く行う。つまり、清掃活動を通して、組織の役割外行動が増幅され、組織の効率化が促進される。

仮説2：清掃活動を行う組織の従業員は、職務満足感がより高い。つまり、清掃活動が職務業績の向上に寄与する。

#### 3.2.5 分析の方法

##### (1) 手続き

関東地方1都6県の科学機器商社7社と栃木県宇都宮市の民間企業23社の合計30社に勤務する500名を対象として、清掃活動について調査を実施した。調査方法としては各会社の社長もしくは支店責任者に直接依頼し質問紙を配布してもらい一括して回収し返送してもらう方法をとった。

質問紙は500部配布し、444部が回収された(回収率88.8%)。清掃活動を実施する企業からは357部回収され(回収率71.4%)、清掃活動を実施しない企業からは87部回収された(回収率17.4%)。そのうち無回答を除き、425部を統計解析に用いることにした(有効回答率85.0%)。調査期間は、2008年10月中旬から11月下旬の1.5ヶ月間であった。調査協力者の特徴は表3-7の通りである。

表 3-7：調査協力者の特徴

項目	平均	内訳
性別		男性 266 名、女性 158 名
年齢	38.3 歳	10 代 3 名、20 代 88 名、30 代 142 名、40 代 110 名、50 代 51 名、60 代 15 名
学歴		高校卒 138 名、専門学校卒 65 名、短大卒 41 名、大学卒 161 名、大学院 6 名
勤続年数	10.4 年	3 年以下 101 名、4～10 年 149 名、11～20 年 93 名、21～30 年 52 名、31 年以上 11 名
職階		一般社員 257 名、主任クラス 33 名、係長クラス 34 名、課長クラス 59 名、部長クラス 21 名、本部長クラス 1 名、役員クラス 19 名
職種		人事・労務・総務 18 名、営業・販売・マーケティング 188 名、製造・生産 9 名、技術 35 名、事務 88 名、研究・開発 1 名、経理・財務・会計 11 名、他 72 名
職務形態		フルタイム 356 名、パートタイム 67 名
会社の規模		1～4 人 13 名、5～29 人 134 名、30～99 人 147 名、100～499 人 39 名 500～999 人 14 名、1000 人以上 78 名

## (2) 調査項目

質問紙は、デモグラフィック変数として、性別、年齢、学歴（高校卒・専門学校卒・短大卒・大学卒・大学院修了）、勤続年数、職階（一般社員・主任クラス・係長クラス・課長クラス・部長クラス・本部長クラス・役員クラス）、職種（人事・労務・総務、営業・販売・マーケティング、製造・生産、技術、事務、研究・開発、経理・財務・会計、その他）、職務形態（フルタイム・パートタイム）、会社の規模（1～4 名・5～29 名・30～99 名・100～499 名・500～999 名・1000 名以上）を尋ねた上で、以下に示す尺度に含まれる質問項目を提示した。

### 清掃活動尺度

羽石(2007)[55]によって開発された尺度 6 項目を使用した。

### 組織市民行動尺度

Organ(1988)[36]によって開発され、その後 Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter(1990)[56]によって修正された組織市民行動尺度 24 項目を田中(2004)[42]によって邦訳されたものを使用した。

### 職務満足感尺度

Weiss *et al.* (1967)[57]の開発したミネソタ式職務満足感尺度のショートバージョン 20 項目を高

橋(1999)[50]が日本語版短縮版として開発したものを使用した。

### 3.2.6 分析の結果

#### (1) 因子分析

本章研究の分析を行う前提として、先ず初めに本章で用いる尺度の有効性の確認を行った。各尺度の因子分析を行って構成概念を確認し、信頼性係数を検討した。

#### 清掃活動尺度

清掃活動尺度の6項目の因子分析（主成分分析・バリマックス回転）を行った。因子負荷量を表3-8に示す。分析の結果、1因子で説明できるデータが抽出された。全ての因子で因子負荷量が高い値( $\geq .40$ )を示している。

表3-8：因子負荷量

	因子負荷量
身の回りをきれいに掃除する	.873
机はいつもきれいにし汚さない	.851
文具品・消耗品を使いやすいように整理し配置する	.725
清掃活動の継続	.521
清掃活動の頻度	.458
清掃活動の意識	.418

因子抽出法：主成分分析

次に清掃活動尺度の因子分析後の点検として、共通性と KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)のデータを表3-9と表3-10に示す。

共通性の測度は各変数の分散が、共通因子にどれだけ説明されるかを示す数値であり、0.0から1.0までの数値をとる。0.0に近い低い数値が多い場合は因子による説明力が低いということになるが、表3-9の数値はすべて高い数値を示しているので、データ全体を因子が括れているということがいえる。

KMOは標本妥当性の測度であり、変数群に適切な共通因子が存在するかどうかの判断に利用される数値である。KMOの値が小さければ、2変数毎の固有の相関関係だけでなく、変数群全体の共通する関連性は乏しいことを意味し、0.5未満であれば、因子分析の適用は不適切であると解釈されるが、表3-10のKMOの値は、.699と高い数値を示しているので適切であると判断される。

表3-9：共通性の測度

	因子抽出後
清掃活動の頻度	.746
清掃活動の継続	.671
清掃活動の意識	.389
机はいつもきれいにし汚さない	.830
身の回りをきれいに掃除する	.852
文具品・消耗品を使いやすく整理し配置する	.721

因子抽出法：主成分分析

表3-10：KMO および Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		.699
Bartlett の球面性検定	近似カイ2乗	936.119
	自由度	15
	有意確率	.000

### 組織市民行動尺度

組織市民行動を測定する 19 項目を対象にして因子分析（主成分分析・バリマックス回転）を行った。その結果、組織市民行動の下位概念として想定された数と同じ 5 因子が抽出された。抽出された 5 因子による寄与率は全体で 61.3%であった。バリマックス回転後の因子負荷量を表 3-11 に示す。因子分析の結果から、本研究のデータにおいても組織市民行動を 5 つの下位概念として捉えることが可能であり、ほぼ同じようなカテゴリーに分類されることが確認された。すなわち、第 1 因子は「重労働を課せられている人を助ける」「仕事を休んでいた人を助ける」「問題を抱えながら仕事をしている人を喜んで助ける」「自分の周りにいる人々に手を貸せるようにいつも準備している」「たとえ求められていなくても、新任者が適応できるよう援助する」など、ある特定の人に向けられる自主的な行動を意味する項目が含まれていた。したがって第一因子を「愛他主義」に関する因子と解釈した。

第 2 因子は「他の人の仕事に自分の行動がどのように影響しているか念頭におく」「他人の権利を悪用しない」「仕事仲間に問題が生じないように努める」「組織の告示やメモ等を読んで状況を把握する」「組織の変化に遅れないようにする」「他の労働者を厄介事から守るような方法を考える」など、問題が発生するのを前もって防ごうとする行為を表す項目が含まれていた。したがっ

て第2因子を「礼儀正しさ」に関する因子と解釈した。

第3因子は「強制されていなくても重要だと思う会議には出席する」「求められていなくても会社のイメージアップになる式典には参加する」など、組織の統治に対する責任ある参加を表す項目が含まれていた。したがって第3因子を「市民の美德」に関する因子と解釈した。

第4因子は「誰が見ていなくても会社の規則には従う」「仕事に就くことは規則以前のことだ」「余計な休憩はとらない」など、組織のメンバーとして最低限求められている以上の行為を表す項目が含まれていた。したがって第4因子を「誠実さ」に関する因子と解釈した。

第5因子は「小さな事件を大袈裟に騒がないこと」「組織が何をしているのかについて、いつもあら捜しをしないようにすること」など、不平不満を言わない行為を表す項目が含まれていた。したがって第5因子を「スポーツマンシップ」に関する因子と解釈した。

表3-11：バリマックス回転後の因子負荷量

	愛他主義	礼儀 正しさ	市民の 美徳	誠実さ	スポーツマン シップ <sup>o</sup>
重労働を課せられている人を助ける	<b>. 782</b>	. 182	. 150	. 179	-. 042
仕事を休んでいた人を助ける	<b>. 768</b>	. 292	-. 002	. 118	. 061
問題を抱えながら仕事をしている人を喜んで助ける	<b>. 766</b>	. 165	. 211	. 153	. 080
自分の周りにいる人々に手を貸せるようにいつも準備している	<b>. 722</b>	. 175	. 205	. 111	. 051
たとえ求められていなくても、新任者が適応できるよう援助する	<b>. 667</b>	. 155	. 327	. 210	-. 032
他の人の仕事に自分の行動がどのように影響しているか念頭におく	. 199	<b>. 653</b>	. 132	. 086	. 022
他人の権利を悪用しない	. 146	<b>. 633</b>	-. 170	. 143	-. 070
仕事仲間に問題が生じないように努める	. 465	<b>. 572</b>	-. 030	. 165	. 064
組織の告示やメモ等を読んで状況を把握する	. 184	<b>. 520</b>	<b>. 431</b>	. 295	. 159
組織の変化に遅れないようにする	. 309	<b>. 505</b>	<b>. 433</b>	. 233	. 106
他の労働者を厄介事から守るような方法を考える	. 345	<b>. 502</b>	<b>. 417</b>	-. 014	-. 033
強制されていなくても重要だと思う会議には出席する	. 136	. 029	<b>. 802</b>	. 060	-. 075
求められていなくても会社のイメージアップになる式典には参加する	. 274	. 000	<b>. 769</b>	. 032	-. 080
誰が見ていなくても会社の規則には従う	. 171	. 136	. 132	<b>. 784</b>	. 071
仕事に就くことは規則以前のことだ	. 211	. 041	. 018	<b>. 720</b>	. 164
余計な休憩はとらない	. 128	. 174	-. 011	<b>. 697</b>	-. 049
肯定的側面より何が間違っているかについて焦点をあてる	-. 035	-. 302	-. 271	-. 359	. 150
小さな事件を大袈裟に騒ぐ傾向がある	-. 018	. 071	. 014	-. 021	<b>. 897</b>
組織が何をしているのかについて、いつもあら捜しをする	. 100	-. 056	-. 138	. 133	<b>. 844</b>

因子抽出法：主成分分析 / 回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

組織市民行動の因子分析後の点検として、共通性と KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) のデータを表 3-12 と表 3-13 に示す。共通性・KMO の双方においてデータは適切であると判断される。

表3-12：共通性の測度

	因子抽出後
仕事に就くことは規則以前のことだ	.592
余計な休憩はとらない	.535
誰が見ていなくても会社の規則には従う	.685
肯定的側面より何が間違っているかについて焦点をあてる	.317
小さな事件を大袈裟に騒ぐ傾向がある	.811
組織が何をしているのかについて、いつもあら捜しをする	.762
強制されていなくても重要だと思う会議には出席する	.672
求められていなくても会社のイメージアップになる式典には参加する	.674
組織の変化に遅れないようにする	.604
組織の告示やメモ等を読んで状況を把握する	.602
他の労働者を厄介事から守るような方法を考える	.546
他の人の仕事に自分の行動がどのように影響しているか念頭におく	.491
他人の権利を悪用しない	.476
仕事仲間に問題が生じないように努める	.576
仕事を休んでいた人を助ける	.694
重労働を課せられている人を助ける	.701
たとえ求められていなくても、新任者が適応できるよう援助する	.620
問題を抱えながら仕事をしている人を喜んで助ける	.689
自分の周りにいる人々に手を貸せるようにいつも準備している	.609

因子抽出法：主成分分析



表3-13 : KM0 および Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		.873
Bartlett の球面性検定	近似カイ2乗	2938.474
	自由度	171
	有意確率	.000

各因子において、因子負荷量の高かった項目群の値を合計したものを尺度得点とした。「愛他主義」尺度（レンジ：5～25、平均値：18.83、標準偏差：3.71）、「礼儀正しさ」尺度（レンジ：6～30、平均値：23.21、標準偏差：4.09）、「市民の美德」尺度（レンジ：2～10、平均値：5.73、標準偏差：2.31）、「誠実さ」尺度（レンジ：3～15、平均値：12.88、標準偏差：2.04）、「スポーツマンシップ」尺度（レンジ2～10、平均値：7.60、標準偏差：1.78）を用いた。

## 職務満足感

職務満足感を測定する 20 項目を対象にして因子分析(主成分分析・バリマックス回転)を行った。想定通り 1 因子で説明できるデータが抽出された。因子負荷量を表 3-14 に示す。

表3-14 因子負荷量

	因子負荷量
自分の仕事から得られる達成感がある	. 731
私の能力を活かして、何かをする機会がある	. 722
自分自身で仕事上の判断ができる自由がある	. 687
今の仕事での昇格のチャンスがある	. 684
職場の方針に従って自分の仕事をする	. 652
仕事をするときに、自分独自のやり方を試してみる機会がある	. 635
良い仕事をしたときに受ける賞賛に満足である	. 626
やるべき仕事がいっぱいある	. 612
仕事の環境は良い	. 611
私の上司の部下（私）の扱い方は良い	. 604
良い仕事をすれば、クビにならずにずっと勤め続けられる	. 604
ひとりきりで仕事ができる機会がある	. 595
仕事の量に対する給与の額は妥当である	. 589
私の同僚（仕事仲間）と、お互いに仲良くやっていくことができる	. 586
他の人のために何かしてあげられる	. 585
職場で「仕事がよくできる人」「役に立つ人物」として認められる	. 576
その時どきに違った仕事ができる	. 573
他の人に何かをするように命令する	. 533
私の上司の物事を判断・決断する能力は高い	. 527
自分の良心に反しない仕事ができる	. 507

因子抽出法：主成分分析

職務満足感の因子分析後の点検として、共通性と KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) のデータを表 3-15 と表 3-16 に示す。共通性・KMO の双方においてデータは適切であると判断される。

表3-15：共通性の測度

	因子抽出後
やるべき仕事がいっぱいある	. 375
ひとりきりで仕事ができる機会がある	. 354
その時どきに違った仕事ができる	. 328
職場で「仕事がよくできる人」「役に立つ人物」として認められる	. 332
私の上司の部下（私）の扱い方は良い	. 365
私の上司の物事を判断・決断する能力は高い	. 278
自分の良心に反しない仕事ができる	. 257
良い仕事をすれば、クビにならずにずっと勤め続けられる	. 365
他の人のために何かしてあげられる	. 342
他の人に何かをするように命令する	. 284
私の能力を活かして、何かをする機会がある	. 521
職場の方針に従って自分の仕事をする	. 426
仕事の量に対する給与の額は妥当である	. 347
今の仕事での昇格のチャンスがある	. 468
自分自身で仕事上の判断ができる自由がある	. 471
仕事をするときに、自分独自のやり方を試してみる機会がある	. 403
仕事の環境は良い	. 373
私の同僚（仕事仲間）と、お互いに仲良くやっていくことができる	. 343
良い仕事をしたときに受ける賞賛に満足である	. 392
自分の仕事から得られる達成感がある	. 534

因子抽出法：主成分分析

表3-16：KM0 および Bartlett の検定

Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度		. 908
Bartlett の球面性検定	近似カ2乗	3544. 753
	自由度	190
	有意確率	. 000

## (2)信頼性係数

測定尺度の内的一貫性を調べるために、信頼性係数の値を内的整合性の観点から推定する公式であるクロンバックの $\alpha$ 係数を計算した。各尺度の信頼性係数は表 3-17 に示す通りであった。一般的に $\alpha \geq .70$ であれば信頼性があるとみなされるので、「誠実さ」が若干低めではあるが、全ての尺度において内的一貫性があることが示された。

表4-17：各尺度の信頼性係数

	$\alpha$ 係数
清掃活動	.704
誠実さ	.656
スポーツマンシップ	.737
市民の美德	.738
礼儀正しさ	.750
愛他主義	.865
職務満足感	.911

次にそれぞれの尺度に分布の正規性があるか確認した。ヒストグラムを図 3-4～図 3-10 に示す。

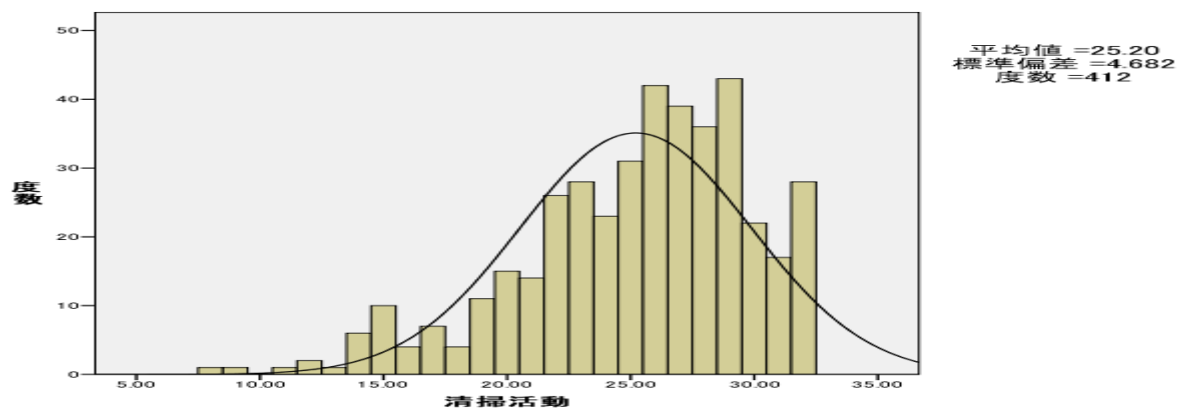


図3-4：清掃活動の分布

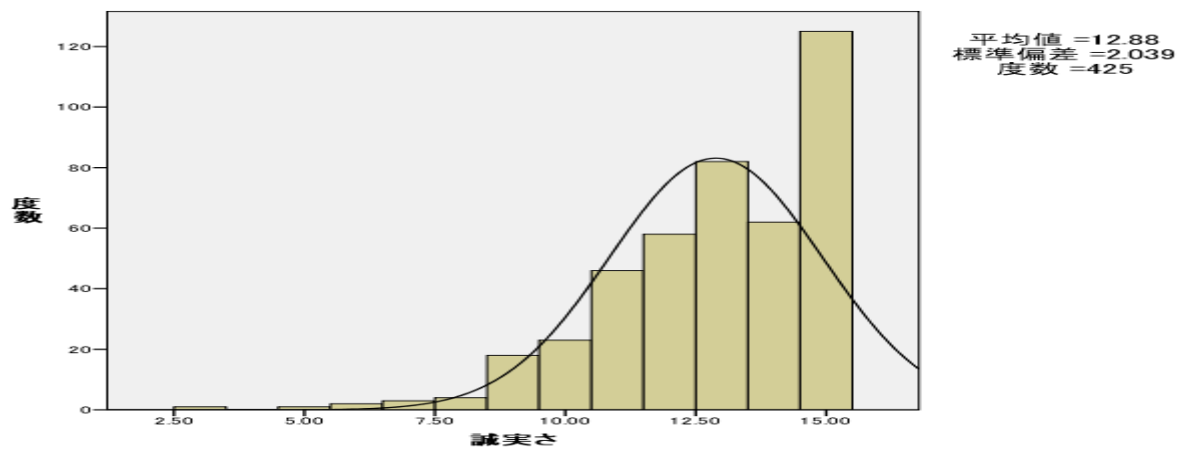


図3-5：誠実さの分布

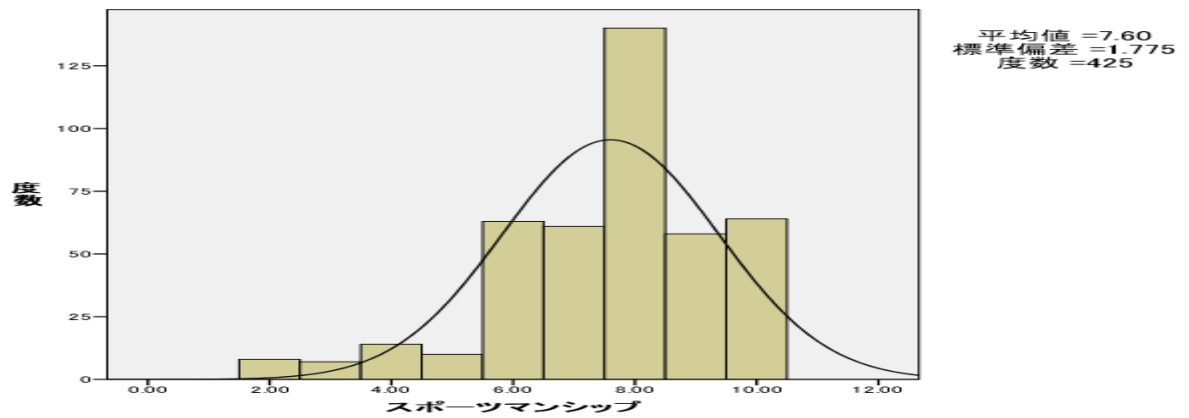


図3-6：スポーツマンシップの分布

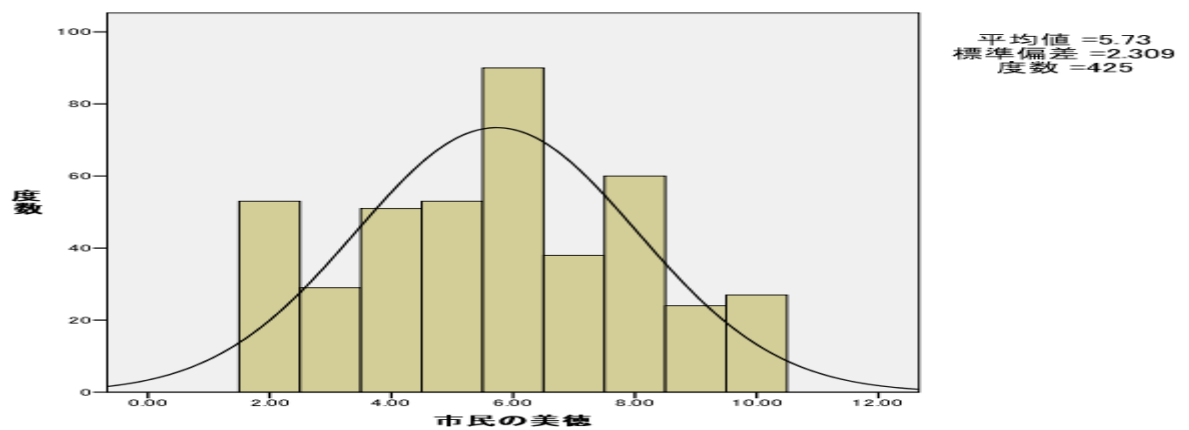


図3-7：市民の美德の分布

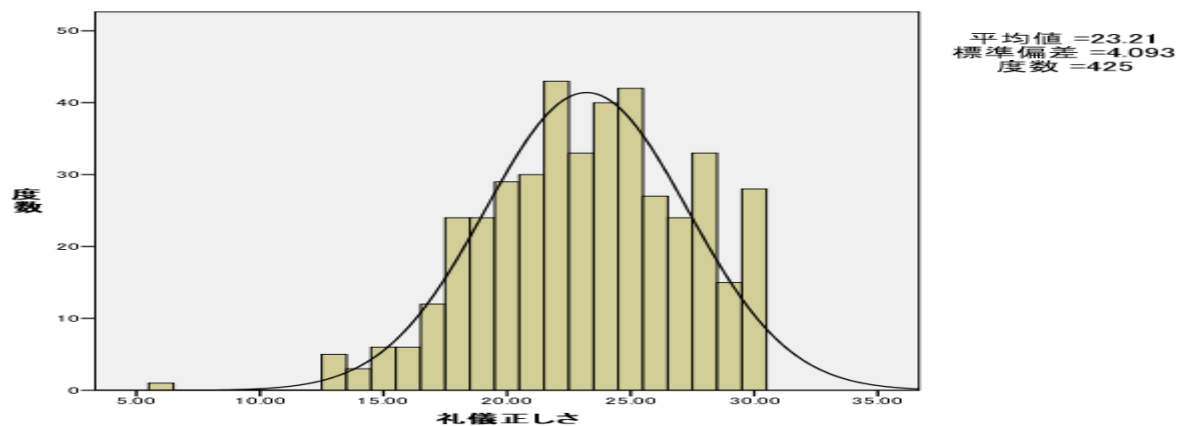


図3-8：礼儀正しさの分布

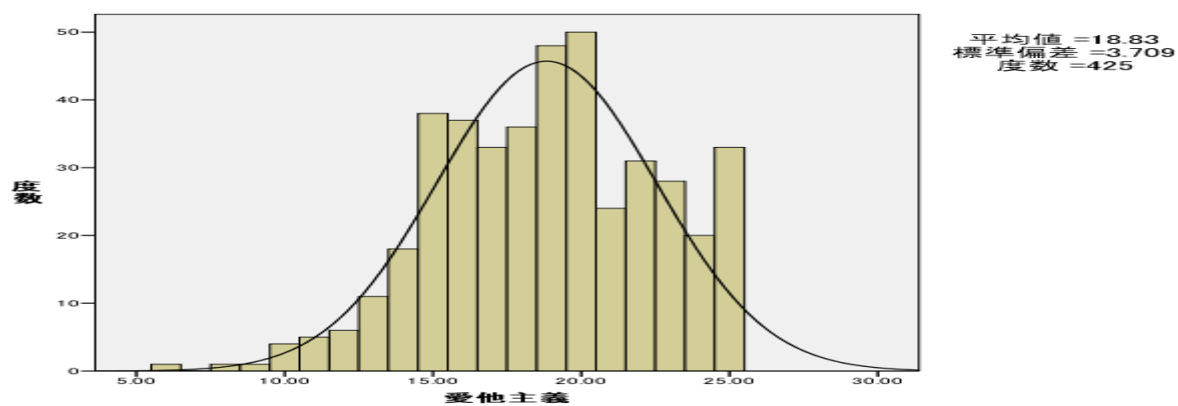


図3-9：愛他主義の分布

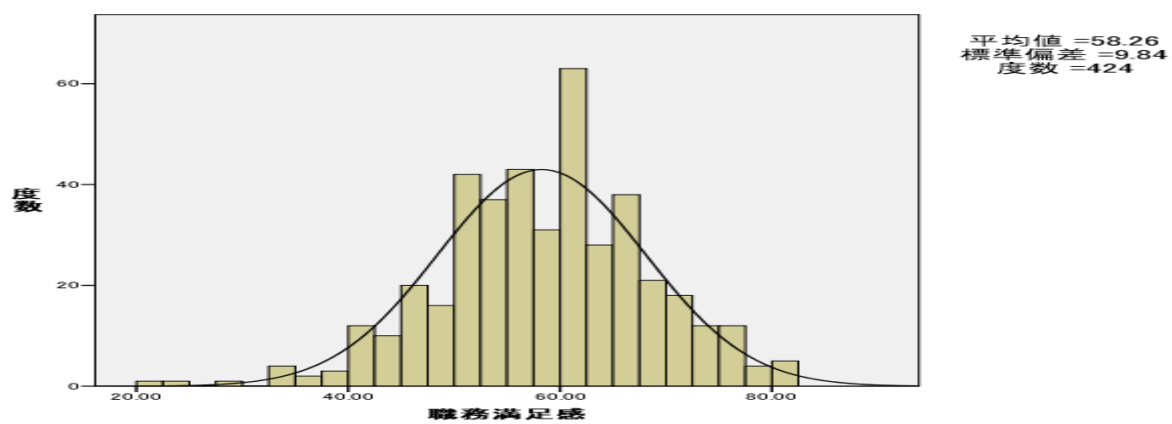


図3-10：職務満足感の分布

全ての尺度において分布に正規性があることが確認できた。

### (3) 相関分析

清掃活動と組織市民行動、職務満足度の相関分析を行った。結果は表 3-18 に示すような変数間の関係があることが明らかとなった。

表3-18：相関係数

	清掃活動 の強度	組織市民 行動	職務 満足感	誠実さ	スポーツ マン シップ	市民の 美徳	礼儀 正しさ	愛他主義
清掃活動	1. 000							
組織市民行動	. 325**	1. 000						
職務満足感	. 189**	. 452**	1. 000					
誠実さ	. 205**	. 612**	. 234**	1. 000				
スポーツマンシップ	-. 093	. 111*	. 008	-. 013	1. 000			
市民の美徳	. 244**	. 760**	. 348**	. 330**	-. 148**	1. 000		
礼儀正しさ	. 258**	. 772**	. 344**	. 384**	-. 085	. 469**	1. 000	
愛他主義	. 337**	. 850**	. 431**	. 412**	-. 055	. 555**	. 588**	1. 000

\*\*．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）

### (4) 階層的重回帰分析

清掃活動を独立変数とし、組織市民行動の下位尺度（誠実さ、スポーツマンシップ、市民の美徳、礼儀正しさ、愛他主義）と職務満足感を従属変数として階層的重回帰分析を行った。なお、組織市民行動は5つの側面で構成されており、それらは、①愛他主義（= altruism: 組織に関連する課題や問題を抱えている特定の他者を援助する効果のある任意のすべて）、②誠実さ（=conscientiousness: 出勤、規則への服従、休憩をとるといった点で、組織に関する最小限の役割要件をはるかに超えた従業員による任意の行動）、③スポーツマンシップ（= sportsmanship: 従業員が理想的な環境でないことに不満をいうことなく我慢をすることを厭わない—すなわち、不満を言わない、ささいな苦情を口にしない、無礼な態度に不平を言わない、つまらないことを裁判沙汰にしない）、④礼儀正しさ（=courtesy: 助言、情報伝達、具申といった仕事に関連した問題が他人に起こることを回避しようとして起こす任意の行動）、⑤市民の美徳（=civic virtue: 会社の生活に責任をもって参加あるいは関与しているか、それを気にかけている人が行う行動）と定義される(Organ, 1988) [36]。

手続きとしては、まず第1段階として性別・年齢・学歴・勤続年数・職階・職種・職務形態・従業員数を統制変数として投入し、決定係数  $R^2$  を算出する。第2段階として、清掃活動を投入し、 $R^2$  を算出する。そして、第1段階で求めた  $R^2$  と第2段階で求めた  $R^2$  との差を算出し、F検定を行い、その差が統計的に有意であるかを検定した。結果を（表3-19～表3-24）に示す。また、（図3-11）に6つの階層別重回帰分析の結果をまとめる。

表3-19：階層的重回帰分析の結果1

（従属変数：誠実さ）

	ブロック1	ブロック2
性別	.232	.215
年齢	.189	.191
学歴	.036	.041
勤続年数	-.177	-.211
職階	.178	.183
職種	.037	.025
職務形態	-.037	-.055
従業員数	.141	.189
清掃活動		.207
$R^2$	.083	.120
$R^2$ の変化量		.039
F値	5.235	6.691



表 3-20：階層的重回帰分析の結果 2

(従属変数：スポーツマンシップ)

	ブロック 1	ブロック 2
性別	.129	.137
年齢	.107	.106
学歴	-.004	-.006
勤続年数	-.001	.014
職階	-.022	-.025
職種	.018	.023
職務形態	-.055	-.047
従業員数	-.032	-.053
清掃活動		-.092
$R^2$	.001	.006
$R^2$ の変化量		.008
F 値	1.038	1.251

表 3-21：階層的重回帰分析の結果 3

(従属変数：市民の美德)

	ブロック 1	ブロック 2
性別	-.054	-.075
年齢	.030	.033
学歴	.082	.088
勤続年数	-.082	.041
職階	.210	.217
職種	.129	.115
職務形態	-.119	-.141
従業員数	-.023	.037
清掃活動		.255
$R^2$	.103	.160
$R^2$ の変化量		.059
F 値	6.389	8.982

表 3-22：階層的重回帰分析の結果 4

(従属変数：礼儀正しさ)

	ブロック 1	ブロック 2
性別	.080	.059
年齢	.019	.022
学歴	.077	.083
勤続年数	.023	-.018
職階	.221	.227
職種	.034	.020
職務形態	.018	-.004
従業員数	.019	.078
清掃活動		.251
$R^2$	.037	.093
$R^2$ の変化量		.057
F 値	2.827	5.295

表 3-23：階層的重回帰分析の結果 5

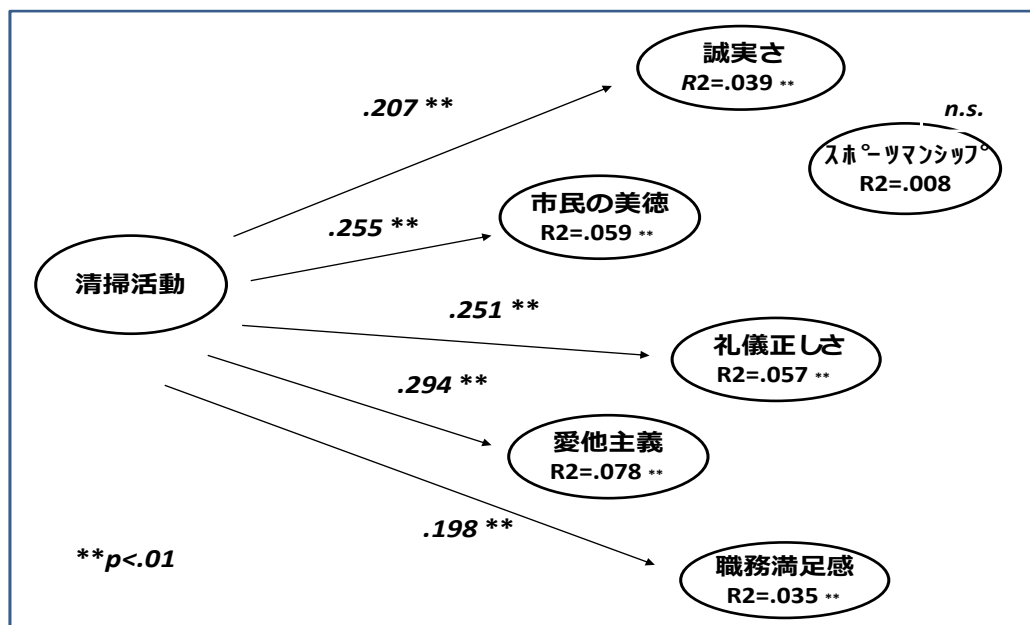
(従属変数：愛他主義)

	ブロック 1	ブロック 2
性別	.168	.144
年齢	.030	.033
学歴	.052	.059
勤続年数	.054	.006
職階	.183	.191
職種	.100	.083
職務形態	-.057	-.083
従業員数	-.019	.050
清掃活動		.294
$R^2$	.046	.123
$R^2$ の変化量		.078
F 値	3.281	6.882

表 3-24：階層的重回帰分析の結果 6

(従属変数：職務満足感)

	ブロック 1	ブロック 2
性別	.033	.017
年齢	.019	.021
学歴	.040	.045
勤続年数	-.034	-.067
職階	.245	.249
職種	.054	.043
職務形態	.037	.020
従業員数	-.006	.041
清掃活動		.198
$R^2$	.034	.067
$R^2$ の変化量		.035
F 値	2.636	4.000



(筆者作成)。

図 3-11：清掃活動と組織市民行動の下位尺度・職務満足感のパス図

#### (5) 分析の結果

相関関係の結果、清掃活動と組織市民行動との間には統計的な有意な正の相関( $r=.325, p<.01$ )があると言える。また組織市民行動の下位尺度である「誠実さ」「スポーツマンシップ」「市民の美德」「礼儀正しさ」「愛他主義」の5項目の間の相関は、「誠実さ」に正の相関( $r=.205, p<.01$ )が、「市民の美德」に正の相関( $r=.244, p<.01$ )が、「礼儀正しさ」に正の相関( $r=.258, p<.01$ )が、「愛他主義」に正の相関( $r=.337, p<.01$ )が、それぞれ統計的に有意な正の相関が認められた。つまり、これらの結果からも清掃活動は組織市民行動に影響を与えていると言える。清掃活動の強度が高いほど、誠実さがあり、市民の美德が高く、礼儀正しさがあり、愛他主義があると言える。

次に、清掃活動と職務満足感との関係であるが、この間にも統計的に有意な正の相関( $r=.189, p<.01$ )が認められた。つまり、清掃活動が職務満足感に影響を与えていることが分かった訳である。

また、重回帰分析の結果からは、清掃活動は、それぞれの変数に対して影響を与えていることが証明された。中でも特に「愛他主義」「市民の美德」「礼儀正しさ」に清掃活動が強く影響していることがわかる。分散分析の有意確率は $p<.01$ で有意であり統計的に説明力があるといえる。また、第2段階で投入した標準化係数( $\beta$ 係数)の有意確率は $p<.01$ で有意となり、清掃活動は従属変数に対して影響力があると判断できる。有意確率F変化量も標準化係数と同じく、 $p<.01$ で有意となった。つまり、重回帰分析の結果からも、清掃活動は組織市民行動と職務満足感の両方に影響を与えていることが分かった。

#### (6) 仮説の検証

前節までに述べた結果から、仮説1「清掃活動を行う従業員のほうが、組織市民行動をより多く行う」と、仮説2「清掃活動を行う従業員のほうが、職務満足感がより高い」は共に支持されたとと言える。したがって、清掃活動は組織行動のうち、特に組織市民行動と職務満足感に影響を及ぼしていることが確認された。この点は、本論文で着目した組織市民行動と職務満足感という2つの概念は清掃活動という組織活動を通して、組織行動の影響要因である、とのことが有意に検証されたとと言える。つまり、清掃活動は、組織の役割外行動を増幅させ、組織の効率化を促進させ、結果的に職務業績の向上に寄与することが有意に証明された訳である。さらに一方で、この延長線上にある企業業績の向上にも連なることも期待できる。

なお、本章の研究では、調査結果の分析(統計処理)については基本的に回帰系のものを利用してその基本的な分析の方向性を検討したものである。したがって、今後の課題として、より広い統計的分析を行うことの必要性がある。

### 3.3 清掃活動がモチベーションを高めている事例検証

#### 3.3.1 清掃活動実施先の事例調査

3.2 において、統計分析を用いて、組織市民行動と職務満足感という2つの概念が、清掃活動という組織活動を通して、組織行動に影響を与えていることが検証された。すなわち、組織の基本的行動である清掃活動を行うことによって、媒介する変数を用いて従業員のモチベーションが向上していることが検証できた。3.2 においては、統計的手法で得られた結果の有意性を検証してきたが、その有意性の裏付けとすべく、さらに、実際の活動現場において質的調査を実施する。ここでは、実際の現場で清掃活動を行なっている従業員からのインタビュー調査を通し、現場の生の声を収集分析することで、現実には清掃活動がモチベーションを向上させることに影響しているのかを検証していく(羽石, 2017b) [58]。

#### 3.3.2 研究の手続き

##### (1) 調査対象先

調査はR社を対象に行った。また同社の社長からのインタビュー協力も得られた。理論的サンプリングの根拠としては、ある程度の年齢幅も広くとれるということから、社内の職階ごとに各2名をランダムに抽出した12名を対象とした。調査協力者の特徴は表3-25の通りである。

表 3-25：調査協力者の特徴

項目	平均	内訳
性別		男性10名、女性2名
年齢	36.3歳	20代2名、30代6名、40代4名、
学歴		専門学校卒4名、短大卒1名、大学卒・中退7名
勤続年数	10.6年	3年以下3名、4～10年4名、11～20年3名、21～30年2名
職階		一般社員2名、主任クラス2名、係長クラス2名、課長クラス2名 部長クラス2名、女性社員2名
職種		営業職8名、事務職4名
職務形態		フルタイム12名
会社の規模		45人

##### (2) データ収集方法

調査期間は2010年8月、調査方法は半構造化面接法[注1]を用い、面接は対象先企業の会議室で行った。面接では研究内容を説明し、十分なインフォームドコンセントを行ったうえで、日本大学

研究生の山内柳子氏[注2]によって行われた。面接は、インタビューと調査協力者の1対1で、30分から1時間ほどで、面接内容は調査協力者の了解を得てICレコーダーに録音した。また、面接終了後に面接の状況や印象などを記録する面接評価表を作成した。半構造化インタビューの質問項目、面接承諾書、面接評価表は、付録6に添付する。

### 3.3.3 分析の枠組みと方法

#### (1) 分析の枠組み

本章研究では、仮説生成を目的としているため、その目的に照らし、インタビューデータをもとにボトムアップにモデル構築するのに適した修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ(以下、M-GTAとする)を分析の枠組みとして採用した。

GTAは、1960年代にGlaser & Strauss(1967)[59]という二人の社会学者によって提唱され、データに密着した分析から独自の理論を生成する研究法として国際的にも注目された。この研究アプローチは、まずアメリカの看護領域において定着していった。次第に、アメリカ以外の国においても最初は看護領域で関心をもたれるようになり、それがソーシャルワーク、教育などのヒューマン・サービス領域へと拡大し、同時に社会学における関心をも喚起していった。日本でも現在は、看護・保健、医療、リハビリテーション、ソーシャルワーク、介護、教育、臨床心理などの領域と、質的研究法の観点から社会学の領域で注目されている。

しかし、この研究アプローチは手続きの面において、特にデータをコーディングする具体的方法に関して当初から、データを実際にどのように扱っているかまでは分からないという曖昧な点を含んでいた。これを木下(1999;2003;2007)[60][61][62]がコーディング技法を明確化するなどの改良を加えて「修正版(M-GTA)」を構築した。その大まかな改良の方向性は、次の通りである。

①採取した質的データを「解釈」して、仮説的な「概念」を抽出する。この「概念」とはM-GTA独自の用語であり、ある程度の現象の多様性を説明できるラベルのようなものを意味している。特定の要素を厳密に識別するものではない点に注意が必要である。データにグラウンデッドした(根ざした)かたちで抽出され、そして、「概念」の妥当性が検討され、類似例が他にも存在するか、反対例はありうるか、その概念の説明力を検討する。②「概念」同士の関係を吟味・検討して、「概念」の上位に位置する理論的な枠組みとなる「カテゴリー」を生成する。③「カテゴリー」同士の関係を精査して、心理構造をまとめあげる。「現実との適合性」、「理解のしやすさ」、「一般性」、「コントロールのしやすさ」というM-GTAの特性に鑑みて、心理構造の検討作業が続けられる。

また、修正版の主な特性は、次の通りである。①データの切片化をしない。それに代わるデータの分析法を、独自のコーディング方法と研究する人間の視点を組み合わせることで、手順を明示している。②データの範囲、分析テーマの設定、理論的飽和の判断において方法論的限定を行うことで、分析の過程を制御する。③データに密着した(grounded on data)分析をするためのコーディング法を独自開発している。概念を分析の最小単位とし、「厳密なコーディング」と「深い解釈」を同

時成立させるために、分析ワークシートを作成して分析を進める。④「研究する人間」の視点を重視する。

本章研究では、こうした M-GTA の特質を理解したうえで、質的調査のアプローチとして採用する。また、本章研究では 1 社 12 名という少数事例のため、メタ研究法として西條 (2005;2007;2008) [63] [64] [65] の「事例数や具体例の数がどれだけ必要かは、研究者の関心 (研究目的) と相関的に決まる」と考える構造構成主義を採用した。これにより、M-GTA のエッセンスを活かしつつ少数事例に基づく研究が可能となり、一人から生成された概念についてもこの目的に照らして重要と考えられるものは採用していくことが可能となる。

## (2) 分析の方法

まず、録音データを文字起こし、テキストを作成した。その後、テキストの分析テーマに関する箇所に着目し、類似した部分を具体例 (ヴァリエーション) として集め、概念名をつけた。その際、反対の内容からなる概念名が生成される可能性を考慮するために対極例があるかを確認しつつ、概念名とその定義、具体例を分析ワークシートにまとめ、概念を生成した。分析ワークシートとは、概念、定義、具体例、対極例や分析の視点を書き留める理論的メモからなるもので、1 概念につき 1 ワークシートの形式で作成した。生成した概念すべての分析ワークシートを付録 7 に添付する。

さらに、複数の似た概念のまとまりで、概念相互の関連をカテゴリーとしてまとめた。そして、概念やカテゴリーの関係を示しながら、最終的に構造化したモデル図 (結果図) にまとめ、結論を提示した。M-GTA 分析の流れを図 3-12 に整理する。



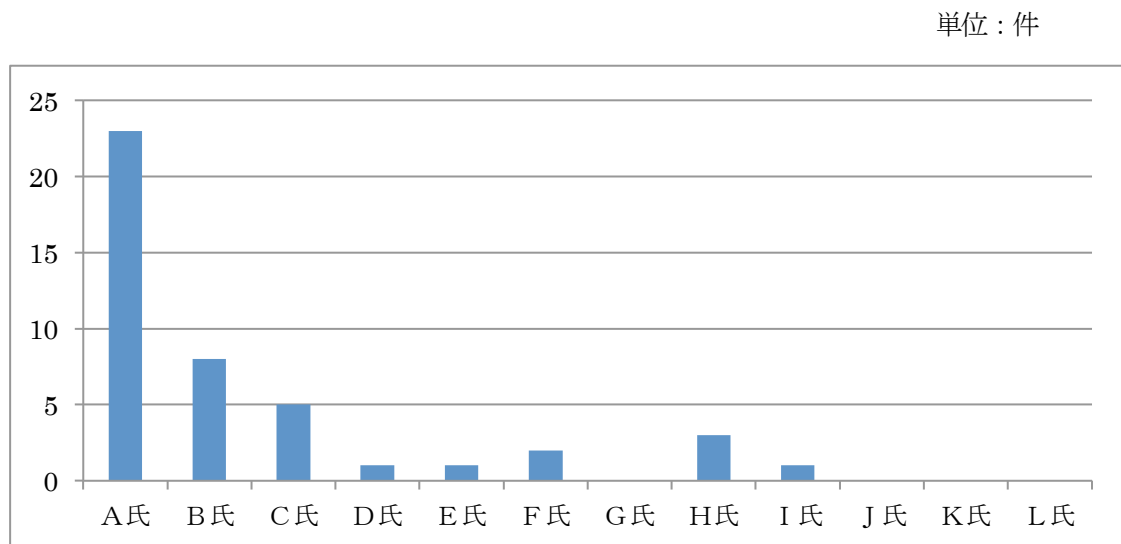
(筆者作成)。

図 3-12 : M-GTA 分析の流れ

### (3) 理論的飽和

収集したデータ範囲に関して、生成されたすべての概念について、具体例、対極例、矛盾例のないことが確認され、もう新たな概念が生成される可能性がなくなった時点で概念生成に関する一応の理論的飽和に達したと判断する。Glaser & Strauss(1967)[59]は、どの程度サンプリングを行い、どこで止めるかということについて、「ある特性を新たに展開できるデータが見つからない状態」とし、それを理論的飽和と呼んで、概念の拡大の限定のための基準を設定している。

本章研究においては、新たに生成された概念の数の推移をみると、図 3-13 に示す通り、A氏からL氏に向かって着実に収束に向かっている。最後の3名からは新たな概念は生成されなかった。ここで理論的飽和状態に達したと判断することができる。



(筆者作成)。

図 3-13：生成された概念数の分布

### 3.3.4 分析の結果

#### (1) 分析過程

##### a) 概念の生成過程

以下に「概念 16：組織コミットメントの向上」を例にとって、概念の生成過程を説明する。「概念 16：組織コミットメントの向上」は、調査協力者からまんべんなく、合計 26 個のヴァリエーションが抽出されており、本章研究においても特に中心的な概念と考えられる。

まず初めに、A氏～L氏のテキストデータから類似する具体例（ヴァリエーション）を集め、初期の概念を抽出した。例をあげる「概念 16：組織コミットメント」を構成する下位の概念[注 3]としては、「同じ目的／目的の共有化」、「共有感・一体感・連帯感・協調性」、「職場の雰囲気」「経営方針の浸透」が考えられる。この段階は、まだ“統合できる可能性”の段階で、ここで他の類似



概念も含めて、ヴァリエーションを読み込みながら、いろいろな解釈をしていくのであるが、ここでは、最終的に「概念16：組織コミットメントの向上」を構成した下位概念のみ説明する。各下位概念の抽出データをA氏から順に見ていく。なお、頭のアルファベットは回答者で、頭の数字は、テキストデータの行番号である。テキストデータのアンダーラインは、特に注目する部分である。

①下位概念「同じ目的／目的の共有化」

この概念は、清掃活動を実施することで、目的の共有化が図られたという語りである。清掃活動をみんなで実施することで、目的の共有化が促進されたことがうかがえる。

A 77 同じように皆が一致団結、掃除することによって、安定  
78 するとか、同じ目的に向かって、やるということと、あとは掃除を  
79 することによって、いろんな気づきが育まれるというのを、  
80 当然あるでしょうし、まあ、あと、本社が、きれいになるという事で、  
81 自分たちの会社が、きれいになっていく姿が見られますので、自分が、  
82 参加してるという、意識になるんじゃないですかね。

E 317 それがみんな共通の目的とか、まあ、あの一変な話ですけど、変な  
318 わだかまりがもう、ないって事ですよね、きっとね。

F 72 やっぱりみんなで同じ意識であの一日々自分  
73 たちが使っているところをきれいにさせていただくとか、

F 106 そこを一致団結して乗り切れる、まあ、まだあの一完全に割り切って、  
107 いみませんが、そういう効果としては、あの一、相当効果的な部分があったんじゃないかなと。

J 182 1人がやり、2人がやり、ってだんだんそれを見ていた人が、  
183 どんどん5人ぐらいで集まって、俺もってなったときに、  
184 会社はなんか全部仕事(笑)で、ただ、あ、やってるっていう感じだった  
185 んですね、前は。でもやろうって思ったきっかけっていうのがちょっと  
186 まだ自分の中で分からないんですけど、やらなくちゃって言う思いが・・

②下位概念「共有感・一体感・連帯感・協調性」

この概念は、清掃活動を実施することで共有感・一体感・連帯感・協調性が感じられるようになったという語りで、清掃活動を通して共有感・一体感・連帯感・協調性へ意識変化していく様子が

うかがえる。

A 222 自分が、そこへ参加しようっていうふうになって

223 きたんでしょね。だいぶ良い方向に向かっていってると思います

B 54 一体感っていうのは確実に清掃活動やる前に比べると、

55 出たのかなっていう感じはしてますね。

56 皆で同じ事を同じ時間やるっていうのが意識の共有、一体感

57 ていうのを得られるようになったのかなという。

B 160 連帯感をもっと持ちたいなと思って、声をかけてみたところみんながね、賛同ありま  
して。

C 114 そういった同じ作業をしている、

115 みんなで一緒にしているということで、チームワーク見たいな、

116 まあ、多少なりは生まれてくるんですね。

118 やっぱ同じことやってる相手に対してでも、なんか気付いたら、

119 言えることも言えるし、そういった問題の、何か、連帯感みたいなのは

120 掃除っていうのでうまれるのかなって・・・は、途中からは思えました。

E 201 協調性が生まれますかね。

207 それをみんながやってるっていう、連帯性というか、協調性ですよ、

208 そういうのが養われたかなっていう。

E 313 皆さんが、同じ意識になってきたっていうのが、やっぱり、

314 一番大きいんじゃないんでしょうかね、その、協調性の流れってところが

F 110 やっぱり、その精神性が、清掃によってあがってきたということが、

111 まあ、同じことに取り込む事によって、チームワークが出来てきたとか、

112 基本そういったことが、まあ、そういう大きなその波を乗り越えるよう

113 なエネルギーになるというか、だから、まあ、それがモチロン

114 みんなで意思の統一が出来て、こういう時に頑張っていきましょう

115 っていうチームワーク、結果が高まってきたことによって、

116 まあ、業績を最小限の、まっマイナスで抑えられた・・・

J 167 それって会社の中だと一緒に掃除してるから、気持ちが一致してくるんですかね。

J 171 草刈りとか、夕方とかに、男性の方がしていたときに、

172 今まではただ見ていただけだったんですね。

173 で、つい最近、やっぱりそういう何か自覚を持っているせいかな、

174 自分から行って、もう、あの、朝とか夜でも一緒にするようになったっ

175 ていう、こう気持ちが自分で、こう変化したんでしょうけど、何かやっ

176 ぱり自覚を持たないと、責任感ていうのがあって、やろうと思うようになり  
ました。

### ③下位概念「職場の雰囲気」

この概念は、清掃活動を実施することで職場の雰囲気が良くなったという語りである。清掃活動を通して、明らかに職場の雰囲気が良くなっていったことが感じられる。

C 167 掃除道具の置き場所をきれいにしたりとか・・・そういったところには、

168 意外と力を入れているんで、・・・ええ・・・それがきっかけで、

169 前よりは雰囲氣的には会社の雰囲気は良くなってきていると・・・。

171 たかが掃除でも、効果はあるんでしょうね。

C 212 今までって、いい事をやるとかっていうのが、なかなか会社内で

213 出せない雰囲気っていうのがあったような気がするんですよね・・・。

214 また、あいつ、良い事やろうとしてるな・・・とか。

216 そうというのが多少あったと思うんですよね。それが、だんだん、

217 こういった取り組みによって、自然と出せるようになったっていう

218 雰囲気が出てきたんで・・・まっ、誰も入って、気持ちいいことやって

219 た方がいと思うんで・・・。

220 それが、前向きにつながっているんじゃないかなって思いますけどねー。

221 で、そんな見た目、明るくなっている・・・。

G 131 会社の創立記念で今年、あの一清掃一、社内の

132 清掃活動、あの一有志が集まってやったんですけど、

133 そこなんかも、うちの会社のいいところで、家族参加OKだったりとか、

K 74 ちょっと声をかけると、やっぱり何人かで来て、  
75 脚立を立てて、みんなで拭いてくださったりとか・・・  
77 いいよ一って、言って、やって下さるので、こう、頼む方もみんな、  
78 頼みやすいっていうのがありますね。

K 89 手助けをしてくれるような気がします。

K 147 すごく協力的になったというか、それが当たり前なのかもしれないですけど

L 273 とにかく会社の雰囲気良く  
274 なったっていうのは、それは、もう、間違いなく感じる場所なんで、

#### ④下位概念「経営方針の浸透」

この概念は、清掃活動によって目的の共有が行われ、それが方針を浸透することに役立っているという語りである。幹部社員からの語りが多く、重要な役割である方針の徹底に清掃活動が役立っていることがうかがえる。

A 185 新しいことをやろうとすれば何らかの  
186 抵抗というか、ちょっと違和感っていうのは、ありますよね。  
188 まっ、それを受け入れる体制になったんじゃないですかね。

A 205 昔の方が、ずいぶん抵抗したんだなと・・・  
210 今は、じゃ、やってみましょうかとか、受け入れる  
213 受け入れるってことが、非常にスムーズにいくようになったのかなと、  
215 気がします。

B 247 やっぱり会社の方針それから、個人個人の掃除に対する  
248 自分の考えというものをある意味確かめるっていうか  
249 そういった意味でみんな掃除してるんじゃないかなと思います。

F 165 やっぱり、大まかに浸透しつつあるといったところですかね。

次に、上記のように抽出した多数の初期概念の中から、類似した概念同士が統合できないかを検討した。「概念16：組織コミットメントの向上」を構成する、かなり類似した概念としては、「同じ目的／目的の共有化」、「共有感・一体感・連帯感・協調性」が考えられる。ヴァリエーション（上記の例①、②）を見ていくと、同じ概念としてひとくくりにしても良いと解釈できる。さらに「職場の雰囲気」についても、「組織コミットメント」を上位の概念として考えれば、「同じ目的／目的の共有化」、「共有感・一体感・連帯感・協調性」と同じ「組織コミットメントの向上」の構成要素になると解釈できる。「経営方針の浸透」は最後まで単独概念として残しておいたが、ヴァリエーションを読み込んでいくと、やはり、組織コミットメントがあつてこそ、方針浸透が促進すると解釈できるので最終的に統合した。

最終的に、これらの4つの下位概念には、清掃活動を通して組織コミットメントが醸成されていくヴァリエーションが多く含まれているため、清掃活動を通して組織コミットメントが向上していくことと解釈し、「清掃活動を通して組織コミットメントが向上する事例」と定義づけして統合し、「概念16：組織コミットメント」という概念が生成された。このほかの多数の初期概念も、こうした概念生成の検証作業を何度も繰り返すことによって、「データに根ざした概念」の生成・統合をおこなった。それらの概念の統合過程を図3-14に示す。最終的に22の概念に統合された。

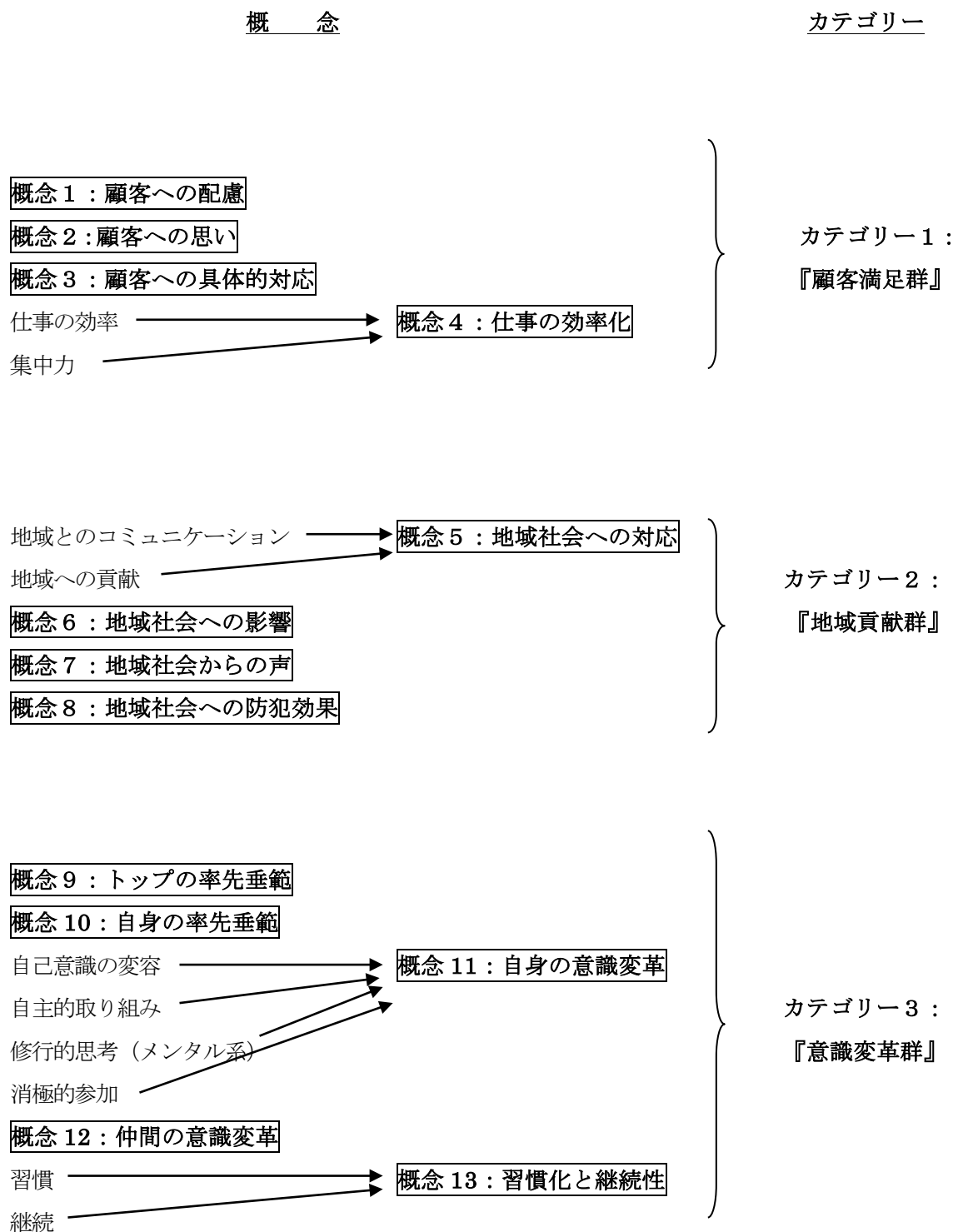


図 3-14 : 概念の統合過程とカテゴリー化 (カテゴリー 1 ~ 3)

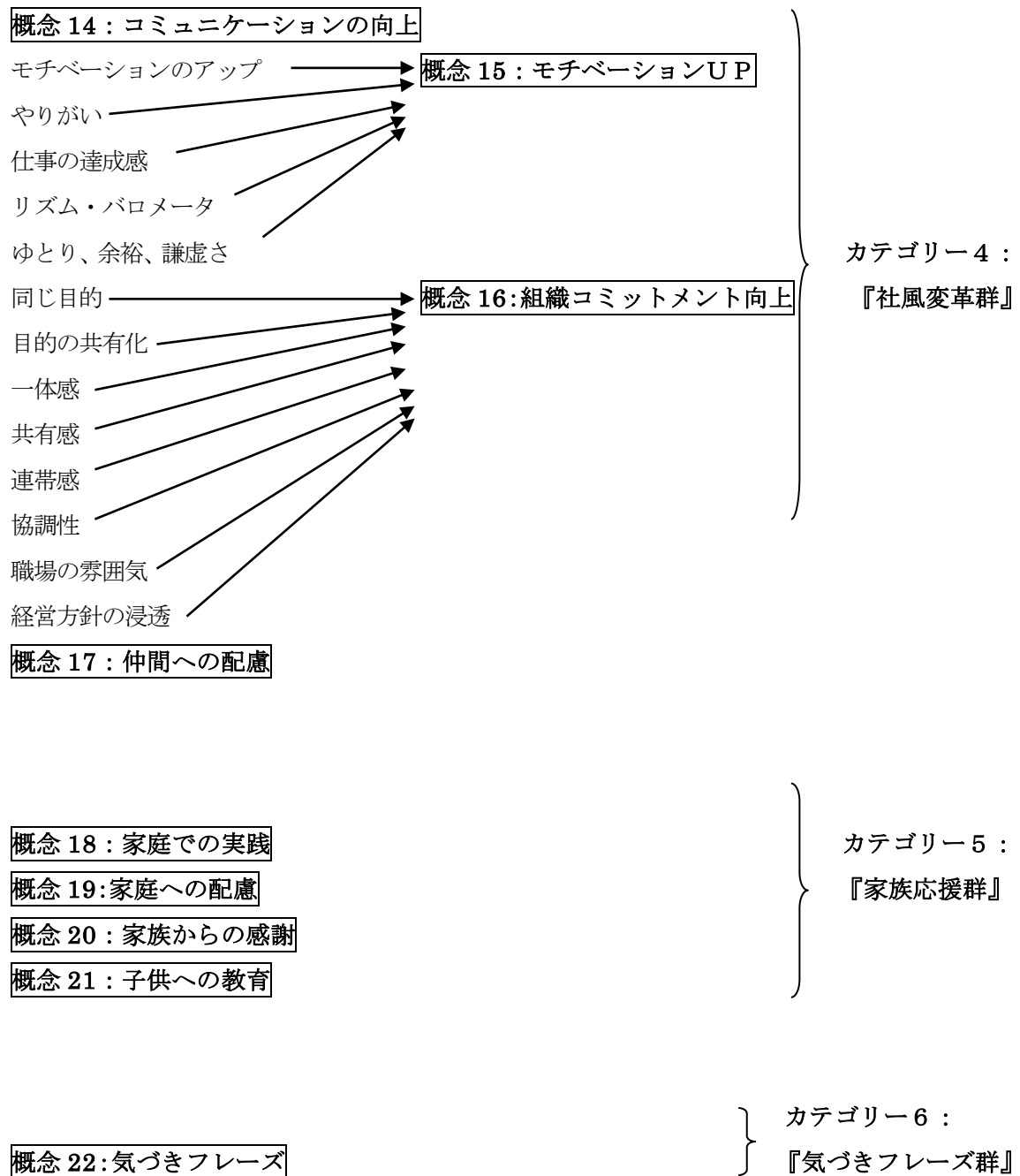


図 3-14 : 概念の統合過程とカテゴリー化 (カテゴリー4～6)

## b) カテゴリー化

M-GTA における「カテゴリー」とは、いくつかの概念を束ねる上位の理論的枠組みをいう。最終的にはこのカテゴリー同士の関係性が吟味されることになる。

本章研究においては、図 3-14 に示す通り、最終的に 6 つのカテゴリーにまとめられた。以下に 6 つのカテゴリーについてそれぞれ説明する。

### ①「カテゴリー 1：顧客満足群」

このカテゴリーは、清掃活動を通した顧客への影響が中心的なものとなり、構成する概念は、「概念 1：顧客への配慮」、「概念 2：顧客への思い」、「概念 3：顧客への具体的対応」、「概念 4：仕事の効率化」である。「概念 1：顧客への配慮」は、清掃活動を通して育まれた、人への配慮が顧客にも表れるもので、次のようなヴァリエーションがみられた。

*A 146 お客様の所に行くのに、汚い車で行くわけに行かない・・・*

*151 雨が降って、次の日、行くには、当然ですけどねえ、車は汚れてる*

*152 じゃないですか・・・で、それを、そのまま、こう・・・(というのは)*

「概念 2：顧客への思い」は、概念 1 と似たような感覚であるが、顧客満足を向上させるための理念に近い感覚であり、ヴァリエーションとしては次のようなものがみられた。

*H 201 数字のことばっかし考えてなかったような気が・・・*

*203 しなくてもない・・・押し売りですかね (笑)*

*205 今はもう、掃除はじめて、結構お客様の*

*206 ためにとか、考えるようになったって、すごいですねえ・・・*

「概念 3：顧客への具体的対応」は、清掃活動自体を顧客に対する具体的対応として現実的に実施していくもので、次のようなヴァリエーションがみられた。

*D 121 お客様さんのところで、ゴミが落ちていたら拾ってあげた*

*122 りとかっていうのもありますが、*

「概念 4：仕事の効率化」は、清掃活動をすることで仕事が効率的になり、その効率化した時間などを顧客に向けて展開するというようなもので、「仕事の効率」と「集中力」という下位概念が統合されたものである。次のようなヴァリエーションがみられた。



K 120 伝票を整理するとかには、影響はでてきてるとは思います。

128 何ヶ月も回ってこなかったっていう事が、今は全然、一切無いですね。

132 何か溜まっていたりとか「回ってこないよ」とか、こっちから声をかけ

133 無きやいけないことが、もう、無くなりましたしね。

## ②「カテゴリー2：地域貢献群」

このカテゴリーは、清掃活動を通じた地域社会への影響が中心的なものとなり、構成する概念は、「概念5：地域社会への対応」、「概念6：地域社会への影響」、「概念7：地域社会からの声」、「概念8：地域社会への防犯効果」である。「概念5：地域社会への対応」は、清掃活動の地域社会への具体的な対応例で、「地域とのコミュニケーション」と「地域貢献」という下位概念が統合されたものである。次のようなヴァリエーションがみられた。

G 119 普通に買い物とかいって、お店やさんとか、行っても、こう、ちょっと

120 ゴミがあると、パツと拾うとか・・・

C 303 みんな変わった（変化した）人たちの方が何か積極的になって、掃除で地域の

304 活動に参加したり・・・してるんですよ。

「概念6：地域社会への影響」は、清掃活動を実施することで、地域社会へ影響を与えている行動で、次のようなヴァリエーションがみられた。

A 119 この取り組みを始めてから、まあ、

122 ポツリ、ポツリ、その、掃除をする姿（外部の会社）を見かけるようになりましたし、

124 まあ、それが我々の影響なのかはわかりませんが、ただ、我々始めて、

125 掃除を始める事によって、増えてきたかなっという・・・

130 影響が、いい影響が、出ているんじゃないかなって思います。

「概念7：地域社会からの声」は、清掃活動の取り組みに対する地域からの生の声であり、実際に多くの声が寄せられているのがわかった。次のようなヴァリエーションがみられた。

K 95 他の会社の方とのコミュニケーションも、それまではした事が

96 無かったんですけど、声をかけられたりするようになりました。

100 「ご苦労様」って声を・・・。

「概念8：地域社会への防犯効果」は、清掃活動が地域社会の防犯に効果を上げていることで、次のようなヴァリエーションがみられた。

I 218 たとえばあんまりこう、草が高く生えちゃって・・・

220 中が見えないとかだと・・・泥棒、入りやすいですね

K 110 きれいだと、防犯も。

111 あと、声掛けがあると、近所づきあいがあると思うと・・・

### ③「カテゴリー3：意識変革群」

このカテゴリーは、清掃活動の取り組みが個人の意識の変容に与えた影響群であり、構成する概念は、「概念9：トップの率先垂範」、「概念10：自身の率先垂範」、「概念11：自身の意識変革」、「概念12：仲間の意識変革」、「概念13：習慣化と継続性」である。「概念9：トップの率先垂範」は、文字通り、トップ自身が率先して清掃活動を行うことであるが、このトップの率先垂範が成員に対して与える影響は大きいといえる。次のようなヴァリエーションがみられた。

A 246 社長はやっぱり掃除を一生懸命やって、まず、自分、

247 自らやったっていうのが、まいていますよね

249 トイレ掃除を中心に自ら、社員活動に非常に影響があったと思います。

250 自らっていうのが大事だと思います。

「概念10：自身の率先垂範」は、清掃活動を自分から積極的に行っていくというもので、トップの率先垂範の影響やまわりの仲間の影響などで、自分も率先して清掃活動を行っていくというものである。次のようなヴァリエーションがみられた。

D 61 自分の会社なり、自分の会社の地域をきれいにすることは、良い事だと

62 思いますので、やらなくていいって事は、無いと思いますね

「概念11：自身の意識変革」は、清掃活動を通して自分の意識が変容したと思える事例で、このカテゴリーの中核をなす概念である。「自己意識の変容」、「自主的取り組み」、「修行的思考（メンタル系）」、「消極的参加」という下位概念が統合されたものである。「消極的参加」とは、初めは消極的な参加意識であったが、徐々に積極的な参加意識に変容していったニュアンスの概念である。次のようなヴァリエーションがみられた。

F 171 反対派で否定派でしたから、あの一本当に思いがけないですね。

- 172 こんなに、あの、自分の掃除をすることによって、  
173 色々な感じ方がかわるとか・・・あの、そんなことは、思っても  
174 見ませんでしたので・・・自分でも、驚くくらいのいろんな効果があったと思います。

- B 92 最初の頃は、自分と他人の作業内容を見比べて、或いは、  
93 時間内にしっかりやっているのかやっていないのかっていうのを見て、  
94 他人のあら捜しみたいなものをやっていたっていうのを自分の中で  
95 やっていたっていうのは、確かにありました。  
96 そういうのは良くない部分かなと。  
97 ただ、それも一時的なものであって、今は全くそれは無いんで。  
100 やっぱり自分が変わったんでしょうね、それに対して気にならない

「概念1 2：仲間の意識変革」は、自身の意識変革と同様に、まわりの仲間も変容したと感じられる客観的な見方である。次のようなヴァリエーションがみられた。

- F 148 その人の変わり際を見て、こんなに変わるっていうこと  
149 を、体験したんですよね。掃除をすることによって

- J 57 皆さん自分から率先してやっているっていうのが目に見えて  
59 お掃除をしながら、こう、活気じゃないですけど、はい、  
60 気が出てきてるのではないのかなと思ってます。

「概念1 3：習慣化と継続性」は、清掃活動を通して、習慣化していく過程を感じられたこと、継続することの意義を感じられたことなどであり、似たような概念である「習慣化」と「継続化」を統合したものである。次のようなヴァリエーションがみられた。

- B 80 個々の習慣になってると思いますので、  
81 朝会社に来て朝礼が始まるまでの間に掃除が無いと、  
82 どうもしっくりこないっていうふうに、多分なってると思いますのでね。  
83 まず会社に来たら掃除をするっていうのが習慣づいてますのでね。  
245 掃除を継続することで、仕事においても、或いはそれ以外の事にも  
246 継続力、持続力とかそういうのが身に付くと思いますのでね。

④「カテゴリー4：社風変革群」

このカテゴリーは、清掃活動の取り組みが組織風土の変容に与えた影響群であり、構成する概念は、「概念14：コミュニケーションの向上」、「概念15：モチベーションUP」、「概念16：組織コミットメントの向上」、「概念17：仲間への配慮」である。「概念14：コミュニケーションの向上」は、清掃活動を通して組織内外のコミュニケーションが活発化した事例であり、次のようなヴァリエーションがみられた。

J 162 私は人間関係とかーが、結構、悩んでるんじゃないんですけど、

163 やっぱり（掃除を）することによって、だんだんコミュニケーション

164 をはじめ、人間関係が良くなってるっていうのはその（掃除の）お陰かなー

「概念15：モチベーションUP」は、清掃活動の取り組みがモチベーションの向上につながるという事例で、「モチベーションのアップ」、「やりがい」、「仕事の達成感」、「リズム・パロメータ」、「ゆとり・余裕・謙虚さ」という下位概念が統合されたものである。次のようなヴァリエーションがみられた。

A 56 朝は、そういったことを一生懸命やることによって、身がひきしまって

57 なんでしょうね。いいスタートがきれるかなって思ったりして・・・

F 61 なんか、邪念みたいなものが（笑）

63 流れていく（笑） じゃないですけど、終わった時には、ああ、

64 今日もやってよかったみたいな感じで、 すっきりしますけどね・・・

「概念16：組織コミットメントの向上」は、このカテゴリーの中核をなす概念であるが、「概念の生成過程 p.77」で例として説明しているのでここでは割愛する。

「概念17：仲間への配慮」は、清掃活動によって育まれた他社への思いやりが、組織内の仲間に対する配慮として表れたもので、次のようなヴァリエーションがみられた。

K 74 ちょっと声をかけると、やっぱり何人かで来て、

75 脚立を立てて、みんなで拭いてくださったりとか・・・

77 いいよーって、言っ、やって下さるので、 こう、頼む方もみんな、

78 頼みやすいっていうのがありますね。

⑤「カテゴリー5：家族応援群」

このカテゴリーは、会社での清掃活動の取り組みを家庭においても実施し、その行動が家族からフィードバックされるという概念である。構成する概念は、「概念18：家庭での実践」、「概念19：家庭への配慮」、「概念20：家族からの感謝」、「概念21：子供への教育」である。清掃活動は間接的に家族へも良い影響をだしているといえ、さらに家族からのフィードバックが仕事へのやりがいを高める好循環を作り出しているといえる。「概念18：家庭での実践」は、会社で学んだ清掃活動を家庭でも実際に行うというもので、次のようなヴァリエーションがみられた。

*L 292 会社でやるんで、うちでもやるんですけど、同じようにうちでも*

*294 トイレ掃除やったり、お風呂掃除やったり・・・水まわりの掃除を私がやるんですけど、*

「概念19：家庭への配慮」は、清掃活動の取り組みで育まれた思いやりが家庭に向けて表れたもので、次のようなヴァリエーションがみられた。

*H 89 家の方がよく気になるようになりました。*

*91 こんなところきたないな・・・とか*

「概念20：家族からの感謝」は、家庭内で行った清掃活動に対する家族からのお褒めの言葉である。次のようなヴァリエーションがみられた。

*L 315 やってる親父はありがとう*

*316 って言われたらうれしいですね*

*317 今更ながら、ありがとうとか言われたら、それは、うれしいと思うしね。*

「概念21：子供への教育」は、家庭での清掃活動が与える子供への好影響であり、子供の養育にも大きく役立っているというものである。次のようなヴァリエーションがみられた。

*E 192 子供の教育っていう意味では、役に立って (笑) いますねー*

*198 特に靴を並べたりとか、ちょっとしたこう、片付けとかですね・・・*

*199 ま、整理された環境っていうのを、きちんと、自分のものにしてもらい*

*200 たいという・・・思ってるんで・・・*

⑥「カテゴリー6：気づきフレーズ」

このカテゴリーは、インタビューの中でかなり多く出てきた「気づき」というフレーズを集めたものである。このフレーズは調査対象企業の暗黙知[注4]を調査協力者が（再）発見したものであると思われるが、数多く出てきたので、一つのカテゴリーとしてまとめた。次のようなヴァリエーションがみられた。

G 82 結構、気付くことが、増えてきた・・・意識的に。

86 そういう気付く部分というのは多少なりとも向上したんじゃないかと、  
思いますね。

⑧「その他のカテゴリー：想定外効果[注5]」

このカテゴリーは、現実には清掃活動が与えた影響なのかは不明確であるが、調査協力者が清掃活動の影響ではないかと感じた感覚的效果である。次のようなヴァリエーションがみられた。

C 68 私、車の事故が。その年に続いてたんで・・・

75 車洗いますねっていうことからはじめたんです。

79 （事故はなくなったんですか？お掃除なさってから・・・）

80 事故自体はなくなりましたね。

86 自分としての事故は無くなったんで。。ええ。

c)調査対象先企業の社長インタビューデータ

調査対象先企業の社長インタビューから、清掃活動が組織活動に与える影響について示唆されるものを抽出した。「率先垂範」・・・などが抽出されたが、社長の思い入れなどが入ってしまうことも考慮し、データの信憑性を確保するために社長インタビューデータについては、参考にとどめ、分析には含めないこととする。

《率先垂範について》

15 (やりたくないよって思うことって、ありますか?(笑) )

16 ありますよ。あの～、毎日が、葛藤ですから・・・それも、自分の中で、葛藤しながらね。

17 ただ、ここでやめたら・・・会社がよくならないと・・・という思いで・・・

18 最近は、そんなことなくなりましたけどね。もう、5年もやってるんで・・・

19 まあ、やっぱり、はじめて1、2年の時は、本当に毎日が、自分との戦いでしたね。

《仲間の意識変容について》

23 楽になって来たのが、4年過ぎて、5年目・・・今年は、本当にそういうことは考えずに・・・

24 で、そういうこと考えずに迎えた5年目以降、社長、手伝います・・・と言うのが、何人か出てきたんですね。

《自身の意識変容について》

27 自分の気持ちか、そういう意味で、あの、あんまり社員に対して求めなくなったから

28 やだとか何だとか、自分がね、掃除するのがやだとかなんだとかっていうのが、

29 なくなってきたと思うんですよね。で、そうなると、やっぱり、社員の見方が、

30 私に対する見方が、かわってきたのかなと(思います)。で、もしかしたら、それまでは、

31 私が、トイレ掃除や、まあ、ちょっと、何ていうか、こう、お前らのためにやってんだよ、

32 ぐらいいの気持ちでやってたから、自分も苦しくて・・・

33 それが、なくなった時に、ようするにまあ、それがなくなるって事は、すごい、この、

34 強力なオーラがね・・・なくなって、だから社員が、そこに対して、入り込みやすく

35 なったのかなって。

42 そんなオーラを出していたのかなって気がしますね。ただ、それがなくなった時に、

43 社員が、自然に、こう手伝いますよ。やらせてくださいって言う風に、  
なってきたのかもしれない

《社風の変革について》

47 みんなが変わったっていう時期が、

48 トイレ掃除を手伝ってくれた何人かが、出現した時期と重なるのであれば、  
49 その時期がきっと変わった時なのかもしれない。 そうすると、私が、  
50 すごい気楽になった時と、みんながほんとに自主的になってきた時期と、  
51 やっぱし、重なる・・・

225 去年、一昨年ぐらいまでは、7時半に会社に来て、7時半に会社に来ると、  
226 先にいるのは、営業部長だけだったんですよ。  
227 で、その次、私なんです(笑) で、うち、始業時間8時50分なんで、  
228 (笑)ものすごく何か早いですよね。今は、7時半に私来ると、もう、5、6人います。  
229 で、仕事をしてる・・・。要するに、その25分という、掃除の時間を確保するために、  
230 もっと早い時間から来て、で、その、掃除の時間は確保しようという人が、増えてきてる  
231 って、思いますよね。  
232 掃除をし始めてから、本当に、会社の中が、朝方になったのは、ありますね。ものすごく  
233 早くなりました。出社が。それまでって、やっぱり、ギリギリで来る人は何人もいました  
234 けど・・・で、かなりの部分は、せいぜい、10分前位ですよね、会社に入ってくるのが。  
235 それが、今じゃ、掃除で25分前には来てるわけだし・・・8時50分始業の会社で、8時  
236 過ぎには、ほとんどの社員が、集っているって(笑)  
237 ん～、それも、掃除の効果かもしれないですね。朝早く、何か物事をやろうっていうね。

#### 《組織コミットメントについて》

81 4月の創立記念日の時に、社員感謝デーとして、ああ、創業記念日に対する、  
82 会社に対する、その～プレゼントとして、私たち、日ごろ掃除やってるけど、  
83 それじゃ、まかないきれないような、大規模な、そうじをしないと、  
84 そういうことを言ってくれて、で、やってくれたんですね。

#### 《社員の意識変化について》

108 そうやって、一步踏み出して、まあ、今すでにもう一步踏み出した人たちっていう  
109 のは、やっぱり、それ、掃除を利用してるとっていうのは、あるかもしれないですね。  
110 何ていうんですか、恥ずかし・・・周りの目があって、恥ずかしくて一步踏み出せ  
111 ないっていう・・・改善活動って、みんなそうだと思うんですけど、  
112 ようするに、掃除って、結構恥ずかしいところがあったりして、それを日ごろやってる  
113 から、その感覚で、一步、二歩踏み出していてもいいんじゃないか・・・な  
  
153 (外に行ってまでゴミ拾いするのって、勇気がいる人もいるみたいですよ・・・。)



154 (そういう意味では、すごく、掃除を通して、いいきっかけになってる感じが、すごくするんですよね・・。)

155 やっぱり、仕事の一つ一つって・・特に、提案であるとかね、そう

156 いったことって、勇気がいる作業だと思いますからね。もしかしたら、掃除のそういう

157 勇気が、ちっちゃな勇気が、大きな勇気を育んでいるのかもしれないですよ。

#### 《業績との関係について》

194 売上高っていう業績は、なかなか判断が出来ないんですけど・・景気の動向とかも入って

195 きますからね。ここは、何ともいえないんですけど・・。たとえば、掃除っていうのは、

196 きれいにして、無駄を省くとかっていう効果があると思うんですよ。で、それから

197 判断すれば、利益率があがってるっていう事は・・

199 その効果が、出てるんじゃないかと思ってるんですよ。で、利益率が、ものすごく、

200 ここ5、6年で、あがってるんですよ。

202 それは、やっぱり、要するに、無駄である経費を抑えることが出来るから、利益率が

203 上がっていると、いうふうに判断できると思いますね。その意味では、業績は、

204 向上してるんじゃないかと、結び付けられると私は、思っているんですけど・・

273 業績に結びつくか、全く分かりませんが、とにかく会社の雰囲気が良く

274 なったっていうのは、それは、もう、間違いなく感じるころなんで、

275 まあ、ね、あの～会社の雰囲気が、良くなれば、業績が、上がるっていうのはね・・

276 そういう効果はあると思うんですけどね。

277 まさにその、会社の雰囲気を良くしてるって言うのがそうだと思うんですよ。

#### 《掃除の効果について》

258 うん。だから、やっぱり、みんなが、掃除に対する効果を、何らかの効果が

259 あるっていうのを感じてるんでしょうね・・。

281 たくさんの経営手法はいっぱいありますけどね。

282 私は、掃除って言う非常に誰でも出来る簡単なもので、いいもの見つけたなって

283 思ってますよ(笑)

#### 《地域貢献について》

327 会社の中だけの掃除の枠にとらわれず、もっと大きな社会の枠が出来てくるのかな・・と

328 思いますね。更に言えば、地域活動をし始めるんですよ。

332 地域に帰って、掃除のボランティアやってみたりとか、あるいは、ボランティア活動まで  
333 行かなくても、若い社員の中には、今まで、私は、ゴミばかり捨ててましたけど、  
334 最近は、コンビニでゴミが落ちてると、拾って、ゴミ箱に捨てるんですよ。って、  
335 例え誰かが、捨てたゴミであっても、そういう事をやり始めるようになったんですよって、  
336 言ってるのが、いますからね。立派な若者が、(笑) 育ってますよ(笑)

#### 《総括的に》

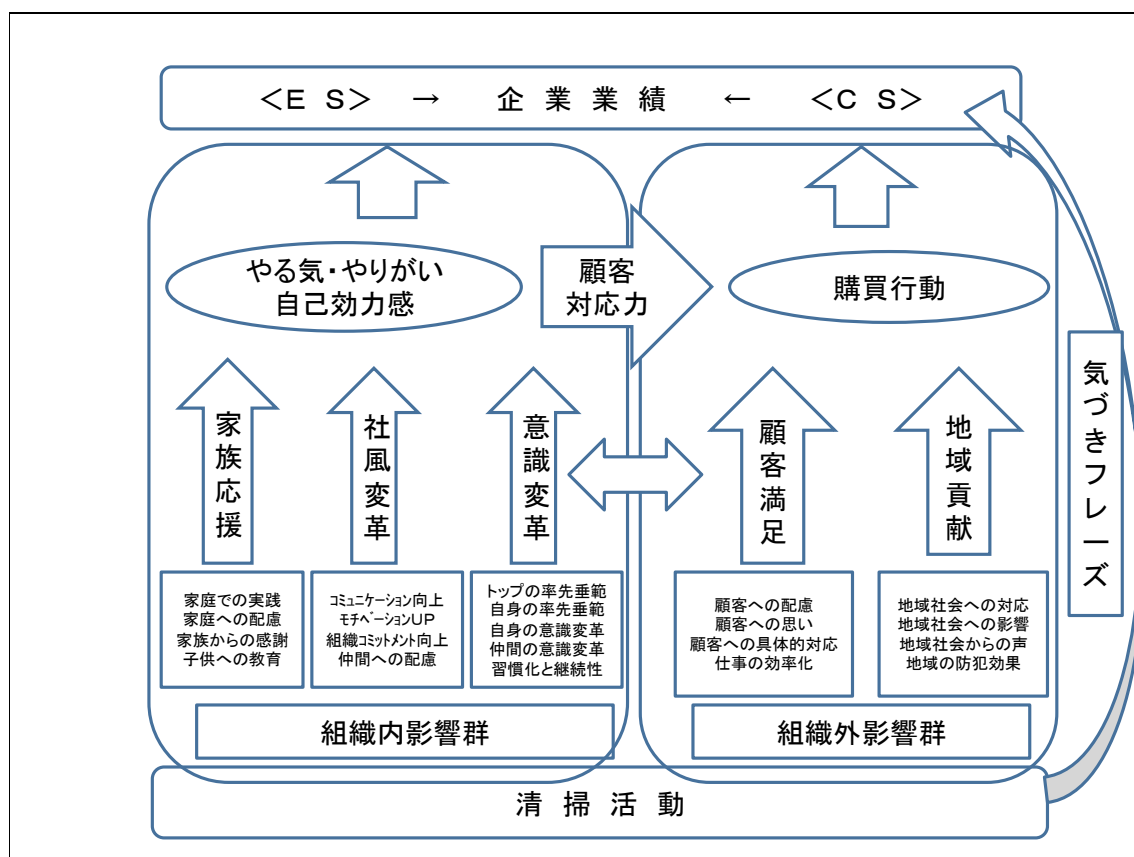
339 掃除を通して、やっぱり思うのは、私が始めて、ここまでやってきたっていうのは、  
340 1つは率先垂範っていうのがあると思うんですよ。これが、あたりとか、  
341 それから5年間やるっていう継続性ですね・・・それを含めたリーダーシップっていうのは、  
342 絶対あると思いますし、で、それを今度は次の世代が感じて、さらにまた、  
343 リーダーシップを次の世代へ伝えていく・・・そういうのもあると思いますし。  
344 会社の雰囲気が良くなるっていうのは、コミュニケーションが、良くなってると思うん  
345 ですね。風通しがよくなるとか、いわゆる組織風土が良くなるとか、そういう事が、  
346 あると思うんですけど・・・そういうコミュニケーション風土がよくなってく・・・それから、  
347 家庭に帰っていい事しようとか、地域社会にいい事しようっていうのは、私、  
348 モチベーションが、高まっていると思うんです。

#### 《掃除定着の歴史》

118 5年前に掃除をはじめた時は、私1人でトイレ掃除だけやってたんです。  
120 で、そこに、やれとも何とも言わずに、ただ、黙々と1人でやっていたんです。  
121 そこからがスタートなんです。それまでは、会社の掃除も(笑) してなければ、  
122 近隣なんか、とてもじゃない・・・便所だって、私が始める前までは(笑) 水が流れない状態  
だった(笑)  
124 私が、それで、半年くらいトイレ掃除をしていたら、ある、中堅社員が、  
125 車の掃除をはじめたんですね。で、その後、ちらほらと、掃き掃除をはじめたり・・・  
126 そうすると、何人か外の掃除をはじめて・・・  
134 ですから、そういう人達は、自然に私がやる事によって、同じように掃除をその時間に  
135 やろうってしてくれたんですね・・・  
136 でも、全社に浸透していくのには、やっぱり5年かかりました。

## (2) 分析の結果と考察

以上の分析過程から、概念やカテゴリーの関係を示しながら、最終的に構造化したモデル図（結果図）にまとめた。結果図（清掃活動の概念とカテゴリー分析から導かれた企業業績の構造図）を図 3-15 に示す。



（筆者作成）。

図 3-15: 結果図（清掃活動の概念とカテゴリー分析から導かれた企業業績の構造図）

組織行動への影響については、5つのカテゴリーが見出された。それは、「カテゴリー1：顧客満足群」、「カテゴリー2：地域貢献群」、「カテゴリー3：意識変革群」、「カテゴリー4：社風変革群」、「カテゴリー5：家族応援群」である。さらにこれらをグループ化していくと、「組織外影響群」と「組織内影響群」に分類することができる。

「組織外影響群」は、「カテゴリー1：顧客満足群」と「カテゴリー2：地域貢献群」であるが、このグループは、清掃活動を通して組織外へ好影響を与えている群といえる。清掃活動を通した顧客への好対応・好印象や地域社会への貢献行動により、それらが購買行動に繋がっていると考えられる。地域の防犯効果などという興味深いデータも得られた。

「組織内影響群」は、「カテゴリー3：意識変革群」、「カテゴリー4：社風変革群」、「カテゴリー

5：「家族応援群」で構成されるが、このグループは、清掃活動を通して、組織内部が変容していく群といえる。「カテゴリー3：意識変革群」でみられるのは、個人の意識の変容過程で、明らかに清掃活動を通して自身が意識変容していることがうかがえる。さらに、その自己変容がまわりの人や環境への自分自身の見方にも影響を及ぼしていることがうかがえる。また、トップの率先垂範はかなり成員への影響が強いと読み取ることができる。このトップの率先垂範は、組織が清掃活動を実施する初動であり、ここに組織への清掃活動定着の一因があるといえる。参考データの社長インタビューの「率先垂範について」の発言でも社長が意識的に率先垂範していることがわかり、それを見て感じる成員自身の率先垂範、意識変容に大きな影響を及ぼしていることがわかる。

「カテゴリー4：社風変革群」では、組織自体が変容していく様子がうかがえる。「カテゴリー3：意識変革群」によって組織を構成する個々人が変容しているのであるから、その総体として組織自体が変容していることは当然であるが、さらにここでは、清掃活動を通して育まれた利他精神による仲間への配慮や、人に認められることでのコミュニケーションやモチベーションの向上などによって社風が良くなっていくのだと解釈できる。そしてそれらが、組織コミットメントの向上に大きな影響を与えていると解釈できる。金井・高橋(2004)[66]は、組織コミットメントを「組織に対して主体的にかかわっていき、会社と自分が一体だと感じられること、平たくいえば、何やかんやいってもやっぱり会社が好きと思えること」と、かなりラフな表現をしているが、まさに、その通りの状況が作り出されているといえる。

「カテゴリー5：家族応援群」は、会社で学んだ清掃活動の良き影響を家庭で実践し、それに対して感謝のフィードバックが家族から得られるというヴァリエーションがみられる。家族からの感謝のフィードバックは、本人の明日からの仕事へのモチベーションを高めることに大きく寄与するものであり、それが組織への活力となり、好循環を作り出していると解釈できる。また、会社のイベントに家族が参加できるというヴァリエーションがあったが、これも会社と家庭の善の循環に大きな役割を果たし、家族からの応援に効果を与えていると解釈できる。

これらの組織内影響群は総合的に、やる気、やりがい、自己効力感を高める働きをしていると考えられ、それらの高いモチベーションが企業業績向上に大きく寄与していると推察できる。また、それらの自己効力感は、企業業績向上のための顧客対応力を高めるための施策アイデアを高いレベルで提示することができることに繋がっているとも推察できる。

「カテゴリー6：気づきフレーズ」は、インタビューでかなり多く抽出されたものであった。この「気づき」というフレーズ自体が調査対象企業内の暗黙知であり、企業内での独自の共通語として使われているように思われるが、このフレーズは単なる共通語にとどまらず、何か特別な意味が隠されている可能性もある。本章研究においてはある程度の分析にとどめたが、さらに深く探求していくと新たな発見があるのかもしれない。野中(2011)[67]は、「日常の環境や他者との平凡なやりとりの中に潜在する小さなコトから、大きな変化の可能性に気づくことが重要であり、そうした“見えないものを見る”鋭い洞察力は、見ようとする強い目的意識と、専門的知識の背景にある豊かな

経験と教養によって形成される」として“気づき”に注目している。

「その他のカテゴリー：想定外効果」は、清掃活動による効果であるのかは不明確であるが、調査協力者が清掃活動の影響でないかと位置づける感覚的效果であった。車両をきれいに保つことで事故が減少したというヴァリエーションと同様の効果は、鍵山(2005)[31]も報告している。想定外効果であっても、同じようないくつかの事例があるのであれば、“いくつかの偶然の一致は単なる偶然ではない”とするシンクロニシティ（共時性）[注6]として検討の余地があるかもしれない。本章研究においては、これらは参考的なデータとするにとどめる。

### 3.4 考察

本章の研究においては、従業員のモチベーションを向上させるためには、すでに組織活動の中で行なわれている何らかの具体的な方法（実務または活動）が存在するのであるという推察から検討を進めてきた。そこで、まず、モチベーションの高い中小企業を調査し、キーワードとなるものを抽出した。そのキーワードは、掃除、挨拶、朝礼といった基礎的行動であり、それらが具体的な方法であると考えられ、さらに、その中から、清掃活動に注目して分析を行なった。清掃活動の調査の結果、これを実施する企業から多くの組織風土の改善事例が確認でき、清掃活動の有用性に注目する必要性が高く感じられた。そこで、清掃活動による組織風土の改善とは、すなわち、活発な組織行動への影響であると考えた。そして、清掃活動と組織行動との関連性に着目し、組織行動論の中の多くの構成概念の中から、組織市民行動と職務満足感という2つの概念を影響要因として選択し、清掃活動の影響を調査した。2つの概念を選択した理由は、組織市民行動は組織の役割外行動の増幅と効率化促進に、職務満足感は職務業績の向上に影響を及ぼしている可能性が高いと推察されるからである。したがって、これらが明らかになれば、清掃活動を組織風土改善、さらにその延長線上にある企業業績への寄与の関連性もひとつの手段として活用することができると考えた。

研究分析の結果から、清掃活動は組織市民行動と職務満足感に影響を与えていることが有意に検証できた。すなわち、清掃活動を実施することで、組織の役割外行動を増幅させ、組織市民行動による組織の効率化を促進し、職務満足感と密接な関係を有する職務業績の向上に寄与する効果をもたらしているとの結論に至ったことである。それはすなわち、従業員のモチベーションを向上させている要因であると言える。

さらに、3.2の清掃活動が組織市民行動及び職務満足感に影響を及ぼしている統計的検証を裏付けるために、清掃活動実施企業の従業員へのインタビュー調査を行なった。インタビューデータの質的分析の結果、清掃活動は、意識変革、社風変革、家族の応援などの組織内影響群と、顧客満足、地域貢献など組織外影響群を通して、やる気、やりがいなどの自己効力感を高めていることが検証できた。これはすなわち、従業員のモチベーション向上に寄与していると言え、統計的検証の裏付けとなる結果が得ることができた。

これらの結果から、清掃活動に代表される、すでに組織内で行われている基礎的行動が、従業員のモチベーションを向上させる具体的な方法として、その効果を上げていると考えるられる。

#### 【注釈・引用・参考文献】

[注1] 半構造化面接とは、主なシナリオは決まっていますが、それにしたがって面接が進行し、客観的に量的データを求める。しかし、面接者が必要だと判断すれば、フォローアップの質問をしたり、インフォーマントの回答の意味を確認したり、面接中に湧いた新たな興味や質疑によって質問を加えたりなどの柔軟な変更ができる。そのため、自由回答による質的データを求めることに適している(鈴木, 2002) [68]。

[注2] 客観性を確保するために、質的調査を得意とする第三者にインタビュアーを依頼した。

[注3] 「概念 16:組織コミットメントの向上」を構成する初期概念の意。M-GTA はボトムアップにモデル構成するので、本来、この生成過程時点では下位概念とは言えず、最終的に概念生成が完了した時点において、各概念を構成する下位概念が見えるはずであるが、ここでは、生成過程を例を用いて説明しているため、便宜的に下位概念という言葉を使う。

[注4] 野中・竹内(1996) [69] は、「暗黙知とは、言葉や数字では表現される知識は氷山の一角にすぎず、知識は基本的には目にみえにくく、表現しがたい、暗黙的なものである。そのような暗黙知は非常に個人的なもので形式化しにくいので、他人に伝達して共有することは難しい。主観に基づく洞察、直観、勘が、この知識の範疇にふくまれる。」と説明している。

[注5] 想定外効果とは、調査協力者は清掃活動からの影響だと感じているが、分析者(筆者)としては科学的な根拠が見いだせない現象として命名した概念名・カテゴリー名である。

[注6] 分析心理学者ユングの説。因果律の必然では説明できないが、たとえば会うべくして会っていると思える不思議を照射する考え方をさす。うまく同時に同じ場所に居合わせて偶然のようだけど、ともに会うべくして会うような布置が存在する場合に、共時性に導かれているという(Maslow, 1954) [70] [71]。

個人的無意識と集合的無意識(民族的無意識、家族的無意識などの集団的無意識と人類に共通の普遍的無意識)とは、相互に影響し浸透しあうものである。心理療法などで大きな変化が起こるようなとき、外界にも意味深い現象が起こることがよく体験される。自然科学的な因果律ではとうてい理解できないこのような現象をいう(大山・岡本・金城・高橋・福島, 1977) [72]。

[1] 経営品質協議会 (2016). 基本的理念と重視する考え方 2016 年

<[http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=21](http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=21)> (2018 年 2 月

- 24 日、アクセス)
- [2] 経営品質協議会 (2016). フレームワーク 2016 年  
<[http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=22](http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=22)> (2018 年 2 月  
24 日、アクセス)
- [3] 経営品質協議会 (2016). 組織の成熟度 2016 年  
<[http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=23](http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=23)> (2018 年 2 月  
24 日、アクセス)
- [4] 日本経営品質賞委員会 (2017) 『2017 年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書』日本生  
産性本部
- [5] 羽石和樹 (編) (2017a) 『栃木県経営品質賞申請書ローラン 2017 版』栃木県経営品質協議  
会
- [6] 羽石和樹(2018b) 「PDCA を回す有効手段としての日本経営品質プログラム」、茨城県教育会  
編『茨城教育』、856 号, 68-69.
- [7] 坂本光司(2015) 『「日本でいちばん大切にしたい会社」がわかる 100 の指標』朝日新書
- [8] 坂本光司(2008) 『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版
- [9] 坂本光司(2010) 『日本でいちばん大切にしたい会社 2』あさ出版
- [10] 坂本光司(2011) 『日本でいちばん大切にしたい会社 3』あさ出版
- [11] 坂本光司(2013) 『日本でいちばん大切にしたい会社 4』あさ出版
- [12] 坂本光司(2016) 『日本でいちばん大切にしたい会社 5』あさ出版
- [13] 栃木県倫理法人会 (2018). 活力朝礼 2018 年 <<http://www.tochirin.jp/活力朝礼/>> (2018  
年 5 月 31 日、アクセス)
- [14] 日経 BP 社 (編) (2006) 「「朝礼」「掃除」「あいさつ」は早朝から輝く社員を育てる」、日  
経 BP 社『日経ベンチャー』3 月号 pp.32-47
- [15] 古田土 満 (2007) 『掃除、挨拶、計画で会社は儲かる』あさ出版
- [16] 倫理研究所 (編) (2010) 「1 / 18 (月) 指先の埃」、倫理研究所『職場の教養』1 月号 pp.21
- [17] 加護野忠男 (2010) 『経営の精神』生産性出版
- [18] 相澤賢二 (2005) 『サービスの底力!』PHP 研究所
- [19] 小山 昇 (2007) 『朝 30 分の掃除から儲かる会社が変わる』ダイヤモンド社
- [20] 鍵山秀三郎 (2004) 『鍵山秀三郎「一日一話」』PHP 研究所
- [21] 塚越 寛 (2004) 『いい会社をつくりましょう』文屋
- [22] 日本経済新聞社 (2008a) 『日本電産 永守イズムの挑戦』日本経済新聞社
- [23] 柳井 正 (2015) 『経営者になるためのノート』PHP 研究所
- [24] 皆木和義 (2006) 「楽土の商人：第 18 回 人つくりの門」、日経 BP 社『日経ベンチャー』3  
月号 pp.138-141

- [25] 本田宗一郎 (1985)『得手に帆をあげて』三笠書房
- [26] 上甲 晃 (1994)『志のみ持参』致知出版
- [27] 根本良一 (2008)「内省不疚を貫き独立自尊の町をつくる」、致知出版『月刊致知』6月号 pp.42-45
- [28] 『産経新聞』2008年1月5日朝刊、「警察学校で心身も磨くトイレ掃除」
- [29] 門川大作 (2008)「トイレ掃除に学ぶ」『日本経済新聞』2008年7月30日、朝刊
- [30] 『日本経済新聞(2009)』2009年11月6日朝刊、「5 S 足利学校が始動」
- [31] 鍵山秀三郎 (2005)『掃除道』PHP 研究所
- [32] 『産経新聞』2006年10月23日朝刊、「産経抄」
- [33] 『スポーツ報知』2009年12月30日朝刊、「雄星トイレ掃除隊長立候補！50歳までやる」
- [34] 『日本経済新聞(2008b)』2008年5月28日朝刊、「栃木FCを支援」
- [35] 羽石和樹(2017c)「清掃活動が組織行動に与える影響と考察 ―組織市民行動と職務満足感からの視点―」、日本感性工学会編『日本感性工学会論文誌』, 16(4), 403-411.
- [36] Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- [37] Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- [38] 山本岩男・米山誠 (1986)「清掃・美化について」、名古屋大学教育学部附属中・高等学校編『紀要』31, 36-39.
- [39] 古川忠司、鎌倉正之、川根一仁、土井 進 (2000)「松川中学校における「自問清掃」の導入と展開(1)」、信州大学教育学部附属教育実践総合センター紀要『教育実践研究』No.1 2000, 163-172.
- [40] 弓削洋子・新見睦恵 (2002)「清掃活動にみる学級集団内の人間関係の体系について(1)」、日本教育心理学会編『総会発表論文集』44, 592.
- [41] 原田隆史 (2006)『大人が変わる生活指導』日経 BP 社
- [42] 田中堅一郎 (2004)『従業員が自発的に働く職場をめざすために ―組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』ナカニシヤ出版
- [43] 中西 晶 (2007)『高信頼性組織の条件』生産性出版
- [44] 羽石和樹・山内柳子 (2010)「清掃活動が企業業績に与える影響の量的・質的調査研究」、経営行動科学学会編『経営行動科学学会第13回年次大会発表論文集』168-173.
- [45] 羽石和樹・山内柳子・中西晶 (2011)「清掃活動が企業業績に与える影響についての探索的研究 ―清掃活動を経営戦略に位置づける可能性への一考察」、経営行動科学学会編『経営行動科学学会第14回年次大会発表論文集』183-188.
- [46] 大森 信 (2011)『トイレ掃除の経営学 Strategy as practice アプローチからの研究』白桃



書房

- [47] 外島 裕、田中堅一郎（編）（2004）『産業・組織心理学エッセンシャルズ』ナカニシヤ出版
- [48] Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). “Prosocial organizational behavior” *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- [49] 西田豊昭（1997）「企業における組織市民行動に関する研究」、経営行動科学学会編『経営行動科学』, 11, 102-122.
- [50] 高橋弘司（1999）「態度の測定（Ⅰ）：職務満足」、渡辺直登・野口裕之（編著）『組織心理測定論 項目反応理論のフロンティア』白桃書房 pp. 107-130.
- [51] 外島 裕、田中堅一郎（編）（2007）『臨床組織心理学入門』ナカニシヤ出版
- [52] Locke, E.A. (1976), The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. pp. 1297-1349.
- [53] Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976)., “Motivation through the design of work: Test of a theory” ,*Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- [54] Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- [55] 羽石和樹（2007）『清掃活動への取り組みが企業業績に与える効果』日本大学大学院総合社会情報研究科修士論文
- [56] Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects of followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- [57] Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No.22)*, University of Minnesota, Minneapolis.
- [58] 羽石和樹(2017b)「清掃活動が経営品質プログラムの運用効果を高める基礎行動力に与える影響と組織市民行動からの考察」、日本経営品質学会編『2017 年度秋季研究発表大会』
- [59] Glaser, B., & Strauss, A.L. (1967). The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research. New York : Aldine. （グレーサー,B., & ストラウス,A.L. 後藤 隆・大江春江・水野節夫（訳）（1996）『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論を生み出すか』新曜社
- [60] 木下康仁(1999)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 質的実証研究の再生』弘文堂
- [61] 木下康仁(2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い』弘文堂
- [62] 木下康仁(2007)『ライブ講義M-G T A 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオ

リー・アプローチのすべて』弘文堂

- [63] 西條剛央(2005)『構造構成主義とは何か 次世代人間科学の原理』北大路書房
- [64] 西條剛央(2007)『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRMベーシック編』新曜社
- [65] 西條剛央(2008)『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRMアドバンス編』新曜社
- [66] 金井壽宏・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つのキーワード』東洋経済新報社
- [67] 野中郁次郎 (2011)「やさしい経済学 知識経営とイノベーション 4気づきからの飛躍」『日本経済新聞』2011年1月7日、朝刊
- [68] 鈴木淳子(2002)『調査的面接の技法【第2版】』ナカニシヤ出版
- [69] 野中郁次郎・竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
- [70] Maslow,A.H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row, Publishrs, Inc. (マズロー,A.H. 金井壽宏 (監修) 大川修二 (訳) (2001)『完全なる経営』日本経済新聞社)
- [71] Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personarity*. New york:Harper & Row. (マズロー, A.H. 小口忠彦 (監訳) (1971)『人間性の心理学』産業大学出版部)
- [72] 大山 正・岡本夏木・金城辰夫・高橋滯子・福島 章 (1977)『心理学のあゆみ [新版]』有斐閣

## 第4章 清掃活動と企業業績の関係

本章では、3.2 で検証した清掃活動と2つの概念による組織行動の関係の、その延長にある清掃活動と企業業績の関係を検討していく。清掃活動が企業業績に影響をしていることは、職務満足感については、2章において、モチベーションの向上が従業員満足（職務満足感）を高め、企業業績に影響していることを検討した。さらに、もうひとつの概念である組織市民行動を介しての企業業績への影響と、清掃活動が直接、企業業績に影響しているのか、について検討を進めていく。

### 4.1 清掃活動と職務業績の関係

3.1の調査において調査票を配布したうち4事業所で職務業績、特に、個人業績に注目し、開示の協力が得られた。個人業績、特に、個人のセールス生産性に注目した理由は、数値による影響度測定が容易であるということと、職務業績は個人業績の集積からなると捉え、その末端である個人業績の変動を調査することで全体の職務業績が推察できると考えたからである。この4事業所の個人販売目標を持つ営業員合計25名を対象に清掃活動と個人業績の関係を調査した。調査協力者の特徴は（表4-1）のとおりである。

表 4-1：調査協力者の特徴

項目	平均	内訳
性別		男性 25 名、女性 0 名
年齢	40.3 歳	
学歴		高校卒 13 名、専門学校卒 3 名、短大卒 2 名、大学卒 7 名
勤続年数	14.2 年	3 年以下 5 名、4～10 年 5 名、11～20 年 7 名、21～30 年 5 名、30 年以上 3 名
職階		一般社員 5 名、主任クラス 5 名、係長クラス 3 名、課長クラス 6 名 部長クラス 4 名、役員クラス 2 名
職種		営業職関係 25 名
職務形態		フルタイム 25 名
会社の規模		30～99 人 25 名

調査は、調査票で入手した「清掃活動の意識」の項目から、「進んで仕事をする群(15名)」と「決まりだから行う群(9名)」にわけ、個人業績との関係を、 $t$ 検定（対応のない $t$ 検定）を用いて分析した。結果を（表4-2）に示す。個人業績は、5年以上在籍している営業員は直近5ヶ年の販売目標達成度比率の平均を、5ヶ年以下の在籍の営業員は在籍期間の販売目標達成度比率の平均を個人業

績指数とした。分析の結果から、「進んで清掃する群」の平均値( $M=111.53$ )は、「決まりだからやる群」の平均値( $M=93.58$ )に比べ5%水準で有意に高いという結果が得られた ( $t(22)=2.340$ ,  $p<.05$ )。

表 4-2：清掃活動と個人業績の比較

	進んで清掃をする群の 平均 (S. D.)	決まりだから行う群の 平均 (S. D.)	t 値
個人業績指数	111.53 (4.17)	93.58 (7.11)	2.34 *

\*  $p<.05$  \*\*  $p<.01$

以上に述べたように、職務満足感による効果として、職務業績の向上効果が得られ、結果として、清掃活動が職務業績、特に、個人業績との関連性が深いことが分かった。結果は、サンプルの数が少なく、明確な統計的有意性はないが、清掃活動と職務業績の関係性が示されるデータを取ることができた。

#### 4.2 組織市民行動と企業業績の関係

3.2 の研究では、清掃活動が組織行動に与える影響について検討してきた。特に組織市民行動においては、組織の役割外行動の増幅や組織の効率化促進に寄与すると言われており、その有効性の検証を行ってきた。しかし、一方で、これが企業業績にも影響を与えているという先行研究もある (Karambayya, 1990) [1], (Podsakoff & Makenzie, 1994) [2], (Organ & Podsakoff & Makenzie, 2007) [3]。

そこで、本章においてもこの点に注目した検討を行った。組織市民行動は、その定義より「組織にとって有効な機能の一部である」という仮説に基づいているが、その一方で、このような組織市民行動と組織の有効性（作業集団の量的および質的な生産性、セールスチームの生産性、顧客満足や不満、売上高、収益性、および業務効率性など、多くの重要な組織成果）との因果関係についての有効な実証研究は数少ない(西田, 1997) [4]。その中でも支持されている研究として次の2つの研究がある。

一つは、組織市民行動が集団ないし組織の有効性に関するかどうかを実証した最初の研究で、Karambayya の研究がある (Organ & Podsakoff & Makenzie, 2007) [3]。Karambayya (1990) [1]は 12 の異なる組織における 18 のワークグループを対象に調査を行い、各ユニットの業績（作業集団の量的生産性）とその構成員の組織市民行動を調べた。その結果、業績のレベルが高いと判定された組織構成員の方が業績の低い構成員に比べて組織市民行動をより行っていることが分かった。

2つ目の研究は、Podsakoff, & Mackenzie (1994) [5]によるもので、保険会社の代理店 116 店舗を対象に組織市民行動と各代理店レベルでの業績（チームセールスの生産性）との関係について調べている。その結果、組織市民行動が各代理店レベルで最大 17%のチームセールス生産性変動の差、

すなわち、生産性の向上効果があることが説明できることを明らかにしている。

その他に、西田(2000) [6]が組織市民行動と職場の業績(チーム生産性)に関する実証研究を行い、上記2つの研究の問題点を指摘し、職務満足、組織コミットメント、組織公平性という要因を介して間接的に組織市民行動が業績(職務業績、生産性、他社との売上比較、自社の売上伸び率)に影響をしていることを明らかにしている。また、Organ *et al.* が Karambayya の研究の問題の多くを回避した方法で実証研究をし、組織市民行動は、作業集団の量的および質的な生産性、セールスチームの生産性、顧客満足や不満、売上高、収益性、および業務効率性など、多くの重要な組織成果と確かに統計的に有意な関係であることを示した(Organ & Podsakoff & Makenzie, 2007) [3]。

また Organ(2007) [3]らは、組織市民行動が組織の有効性を高める要因として、①組織市民行動は同僚の生産性を向上させる。②組織市民行動は管理者の生産性を向上させる。③組織市民行動は様々な資源をより生産的な目的に利用できるようにする。④組織市民行動は希少資源を単なる保守機能に充てる必要性を低下させる。⑤組織市民行動はチームメンバー間や集団間の活動調整に関する有効な手段となる。⑥組織市民行動は組織をより魅力的な働き場所とすることで最優秀な人材を組織に惹きつけ、かつ留まらせる組織の能力を高める。⑦組織市民行動は組織業績の安定化を高める。⑧組織市民行動は環境変化に対応する組織の能力を高める。⑨組織市民行動は社会資本を生み出すことで組織有効性を向上させる、という9つの要因を報告している。

以上に述べた先行研究の結果により、組織市民行動と企業業績との関係性があることが推察できる。言い換えれば、組織市民行動の活性化が企業業績と関係が深い、と言えることになる。

#### 4.3 考察

本章の研究では、Karambayya(1990) [1]、Podsakoff & Mackenzie(1994) [2]、Organ & Podsakoff & Makenzie(2007) [3]、西田(2000) [6]などの先行研究から、組織市民行動が企業業績に直接的・間接的に影響するという報告を参考に、この点からも検討した。第3章の研究において、清掃活動が組織行動、特に、組織市民行動を高める要因であることが示されたわけであるが、さらに、組織市民行動と企業業績の先行研究の Karambayya(1990) [1]、Podsakoff & Makenzie(1994) [2]、Organ & Podsakoff & Makenzie(2007) [3]、西田(2000) [5]を引用すれば、組織市民行動を媒介変数として清掃活動が企業業績を高めていることが説明できる。

また、表4-2に示したように、結果として得られた結論は、サンプル数が少なく、営業業績という限られたものであるが、清掃活動と職務業績の直接的な関係性が示されるデータを得ることができた。これを通して、清掃活動を進んでやる人の方が、個人業績が高くなるという結果が得られたことは大変に意義深いことであるといえる。つまり、この活動は、個人業績の向上を通して、その延長線上にある企業業績向上の寄与に期待できることになる。なお、先行研究の調査研究では、企業組織が清掃活動を導入した前後比較で、清掃活動導入後に企業業績が向上していることがわかっていく(羽石, 2007) [6]。ただ、この調査は、必ずしもデータ数が充分とは言えないので、将来的に統

計的な有意性を確実にするために、さらにデータを完備すれば、清掃活動が企業業績を判断する指数になることも期待できる。これは今後の課題である。

【注釈・引用・参考文献】

- [1] Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better “citizens”?* Unpublished working paper, York University, Toronto, Ontario.
- [2] Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (1994), “Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness” *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- [3] Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (2007)., *Organizational Citizenship Behavior*. London and New Delhi: Sage Publications, Inc. (オーガン, D.W., ポザコフ, P.M., マッケンジー, S.B. (共著) 上田 泰 (訳) (2007)『組織市民行動』白桃書房)
- [4] 西田豊昭 (1997)「企業における組織市民行動に関する研究」、経営行動科学学会編『経営行動科学』, 11, 102-122.
- [5] 西田豊昭 (2000)「職務満足, 組織コミットメント, 組織公平性, OCBが職場の有効性に及ぼす影響」、経営行動科学学会『経営行動科学』, 13, 137-158.
- [6] 羽石和樹 (2007)『清掃活動への取り組みが企業業績に与える効果』日本大学大学院総合社会情報研究科修士論文

## 第5章 本研究の全体考察と得られた知見

### 5.1 研究の考察

本章においては、これまでの分析結果と各章の考察をまとめ、以下に研究全体の考察をする。

まずはじめに第1章において、企業活動の中から、企業活動にとって最も重要な項目である業績に注目し、従業員満足度と企業業績について、企業を継続して発展させていくためには、顧客に商品やサービスを企画し、実現して提供することのできる企画力、技術力、行動力が最も重要であると考えた。そして、それらを実現していくための対象である顧客満足度、従業員満足度、株主満足度、社会満足度に着目し、このうち特に従業員満足度に着目し、継続的发展を実現していると判断できる企業の調査を行った。そして、従業員満足度の向上と企業業績の向上との関連性、そして企業価値について分析し、検討してきた。Anderson, Fornell & Lehmann (1994) [1]の先行研究の結果から、顧客満足度とROA（総資本利益率）の間には強い関係があることや、Fornell (1992) [2]の先行研究から、顧客満足度の向上によって、取引コストが下がり、利益の改善につながることを確認することができたが、いずれにおいても、企業業績と従業員満足度の相関関係には触れられておらず、今後、企業業績と従業員満足度の直接的な相関関係を解明していくことが、企業の更なる継続的发展につながっていくものと考えた。それらの関連性について検討するため、抽出した企業を従業員満足度の高いと思われる上場企業群、業績の高い上場企業群、業績の低い上場企業群、業績の高い未上場企業群、業績の低いと未上場企業群の5つの企業群に分類し、調査、分析した。その結果、従業員満足度の高いと思われる上場企業群、業績の高い上場企業群では、営業利益率、経常利益率、ROE（株主資本利益率）、ROA（総資本利益率）、一人当たりの売上高総利益率の指標が高く、企業を取り巻く情勢に影響されにくい傾向があることを見出せた。一方、業績の低い上場企業群では、営業利益率、経常利益率、ROE、ROA、1人当たりの売上高総利益率が低く、企業を取り巻く情勢に影響されやすい傾向があることを見出せた。また、1人当たりの売上高総利益率においても、相対的な関係が見出せた。さらに、表1-1が示す通り、5ヶ年の各評価指数の平均を取ると、満足度の高いと思われる上場企業群の数値は、他の企業群に比べて、ほぼ全ての評価指数において高く、満足度が高い企業は評価指数（財務指数）、すなわち、企業業績が高いと考えられる。

以上のことから、企業業績の向上においては、従業員満足度に注目した経営が重要であると考えることができる。そして、重要な指標としては、営業利益率、経常利益率、ROE、ROA、1人当たりの売上高総利益率などが考えられ、特にROAにおいてより強い傾向があるという結果を見出せた。また、社会情勢、政治情勢、経済情勢などの影響においても、相対的な関係が強いことを見出すことができた。さらに、図1-11に示すように、企業群の大きな傾向として、確実なデータが得られる上場企業群を対象にすると、従業員満足度が高いと思われる上場企業群、および、業績の高い上場企業群においては、経常利益の年次増加率が110～150%という増加率を示していることを把握することができた。このことから、本業である営業活動以外の活動において、経常利益率を増

加させる効果的な従業員の活動が企業全体の事業活動として行われ、これが企業の成長につながっていると考えることができる。

以上の結果から、従業員満足度は企業業績、さらには企業活動を向上させる一つの要因として寄与していると考えられる。そして、従業員満足度を高めるためには、従業員への良い職場環境の提供、能力向上のための教育・研修の場の提供などの内部投資の充実や、従業員の一体感、目標の達成感、やる気など、モチベーションを高めることが重要であると考えられる。そこで、従業員満足度を高めるための、従業員満足度とモチベーションの関係と、さらにその延長線上にあるモチベーションと企業業績の関係について、次に検討を進めた。

第2章においては、従業員満足度を高めるためには、従業員のモチベーションの向上が重要であり、さらには、それが企業業績向上に寄与すると考え、従業員のモチベーションを向上させる理論としてハーズバーグが提唱している二要因理論を用いて、モチベーションと企業業績の関係性について島村(2010a)[3]の先行研究でおこなわれた企業経営のアンケート調査結果をもとに確認し、検討してきた。検討の結果、成長傾向企業では、モチベーションに影響を与える「動機づけ要因」が高い値を示した。成長期待企業では、全般に「衛生要因」の評価項目が多く見られ、特に経営者と従業員間では、「動機づけ要因」は確認されず、「衛生要因」だけが抽出された。このことから、モチベーションに影響を与える「動機づけ要因」と企業業績には関係がある可能性が見出せた。したがって、これらの検討結果を総括すれば、モチベーションが従業員満足度を高め、企業業績との間に密接な関係があるということが示されたと言える。

第3章においては、従業員のモチベーションを向上させるためには、すでに組織活動の中で行なわれている何らかの具体的な方法（実務または活動）が存在するのであろうという推察から検討を進めてきた。そこで、まず、モチベーションの高い中小企業を調査し、キーワードとなるものを抽出した。そのキーワードは、掃除、挨拶、朝礼といった基礎的行動であり、それらが具体的な方法であると考えられ、さらに、その中から、本研究では、清掃活動に注目して分析を行なった。清掃活動の調査の結果、これを実施する企業から多くの組織風土の改善事例が確認でき、清掃活動の有効性に注目する必要性が高く感じられた。そこで、清掃活動による組織風土の改善とは、すなわち、活発な組織行動への影響であると考えた。そして、清掃活動と組織行動との関連性に着目し、組織行動論の中の多くの構成概念の中から、組織市民行動と職務満足感という2つの概念を影響要因として選択し、清掃活動の影響を調査した。2つの概念を選択した理由は、組織市民行動は組織の役割外行動の増幅と効率化促進に、職務満足感は職務業績の向上に影響を及ぼしている可能性が高いと推察されるからである。したがって、これらが明らかになれば、清掃活動を組織風土改善、さらにその延長線上にある企業業績への寄与の関連性もひとつの手段として活用することができると考えた。

分析の結果から、清掃活動は組織市民行動と職務満足感に影響を与えていることが有意に検証できた。すなわち、清掃活動を実施することで、組織の役割外行動を増幅させ、組織市民行動による



組織の効率化を促進し、職務満足感と密接な関係を有する職務業績の向上に寄与する効果をもたらしているとの結論に至ったことである。それはすなわち、従業員のモチベーションを向上させている要因であると言える。

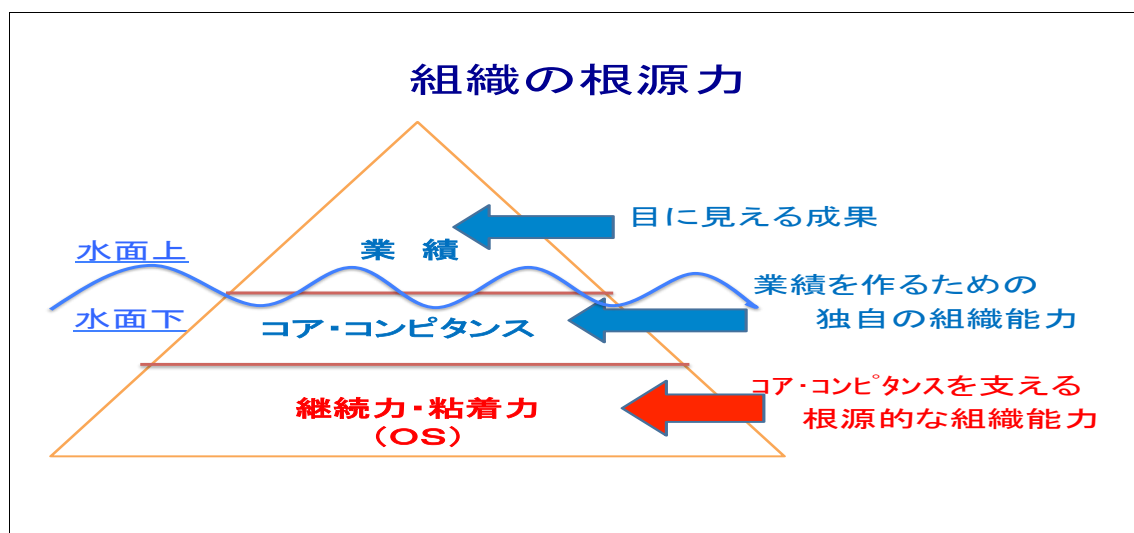
さらに、3.2の清掃活動が組織市民行動及び職務満足感に影響を及ぼしている統計的検証を裏付けるために、清掃活動実施企業の従業員へのインタビュー調査を行なった。インタビューデータの質的分析の結果、清掃活動は、意識変革、社風変革、家族の応援などの組織内影響群と、顧客満足、地域貢献など組織外影響群を通して、やる気、やりがいなどの自己効力感を高めていることが検証できた。これはすなわち、従業員のモチベーション向上に寄与していると言え、統計的検証の裏付けとなる結果が得ることができた。これらの結果から、清掃活動に代表される、すでに組織内で行われている基礎的行動が、従業員のモチベーションを向上させる具体的な方法として、その効果を上げていると考えられる。

第4章においては、Karambayya(1990) [4]、Podsakoff & Mackenzie(1994) [5]、Organ & Podsakoff & Mackenzie(2007) [6]、西田(2000) [7]などの先行研究から、組織市民行動が企業業績に直接的・間接的に影響するという報告を参考に、この点からも検討した。第3章の研究において、清掃活動が組織行動、特に、組織市民行動を高める要因であることが示されたわけであるが、さらに、組織市民行動と企業業績の先行研究のKarambayya(1990) [4]、Podsakoff & Mackenzie(1994) [5]、Organ & Podsakoff & Mackenzie(2007) [6]、西田(2000) [7]を引用すれば、組織市民行動を媒介変数として清掃活動が企業業績を高めていることが説明できる。また、表4-2に示したように、結果として得られた結論は、サンプル数が少なく、営業業績という限られたものであるが、清掃活動と職務業績の直接的な関係性が示されるデータを得ることができた。これを通して、清掃活動を進んでやる人の方が、個人業績が高くなるという結果が得られたことは大変に意義深いことであるといえよう。つまり、個人業績の向上を通して、その延長線上にある企業業績向上の寄与に期待できることになる。また一方で、本研究の結果により、さらにデータを完備すれば、将来的に清掃活動が企業業績を判断する指数になることも期待できる。

本研究では、特に、モチベーションを向上させる要因として組織行動における具体的活動である清掃活動、挨拶活動、朝礼活動、カイゼン活動、イベント活動の中から清掃活動に着目して検討を進めてきた。本研究においては、清掃活動を取り上げ、この活動が統計的に有意であることが示されたが、これは、上述したこれらの具体的活動が、その活動を通して、組織行動の深層部分に影響を及ぼしていると考えられる。すなわち、組織の根源力（コンピュータで言うところオペレーティング・システム）を稼働させる最も基本的な行動であると考えられるからである。

例えば、「見える化」を提唱した遠藤(2005) [8]は、見える化システムを導入した企業で、上手く稼働する組織と、上手く稼働しない組織があることに気づき、上手くいく組織と上手くいかない組織の違いを調査した。調査の結果、上手くいっている組織は、見える化システム自体を動かせる組織行動力があり、上手くいっていない組織は、見える化の状態は作っても、それを動かす組織行動

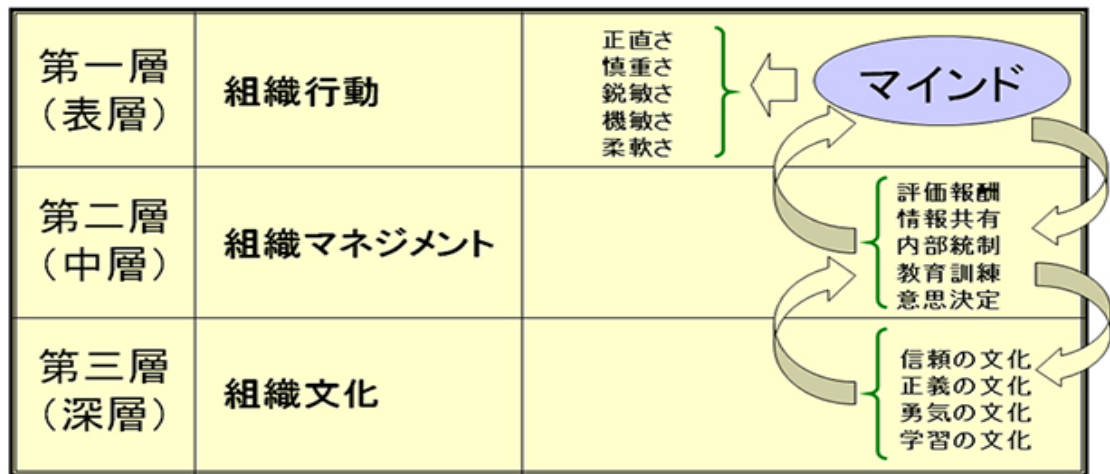
力がない、まさに形を作っただけの絵に描いた餅の状態であることが分かった。遠藤(2004;2006) [9][10]は、図 5-1 に示す通り、水面上に見える業績を作り出しているのは、その企業独自の能力、すなわちコア・コンピタンスであることは間違いないが、そのコア・コンピタンスを支えている、もしくは、動かしているのは、組織の根源力（活動する力・実践する力）であり、この根源力がないと組織は活性化せず、活動の成果は出ないことを示した。



(遠藤(2006)をもとに筆者が加工)。

図 5-1：成果が出る組織構造

また、中西(2007) [11]は、高信頼性組織を構成しているのは3層構造であり、一層目である表層には組織行動があり、二層目である中層には組織マネジメントがあり、三層目である深層には組織文化があることを示した（図 5-2）。高信頼性組織とは、失敗が許されないという過酷な条件下で常に活動しながらも、事故発生件数を抑制して、高い成果をあげている組織のことをいい、具体的には、航空管制システム、原子力発電所、送電所、石油化学プラント、救急医療センターなどである。この高信頼性組織の状態を維持するためには、表層である組織行動を作り出す必要があるが、そのためには、中層である組織マネジメント、さらに深層にある組織文化が重要であり、これらが高信頼性組織を維持するためのマインドを作り出していることを示した。



(Meiji.net [http://www.meiji.net/business/vol11\\_aki-nakanishi](http://www.meiji.net/business/vol11_aki-nakanishi))。

図 5-2：高信頼性組織の3層構造

遠藤(2006) [10]や中西(2007) [11]の報告を総括すると、水面上の業績を作り出しているのは、組織行動の実践力であり、その実践力である組織行動は、その深層にある組織文化が重要であることを示している。これは、本研究のモチベーションを向上させる要因としての組織行動と同じことを示していると言える。すなわち、本研究で注目した清掃活動は、この組織行動力を作り出していると言える。

これらを総合的に考察すると、組織行動の一つである清掃活動は、組織風土を高めることで組織市民行動すなわち、組織の役割外行動の増幅や効率化の促進および、職務満足感、そしてその延長線上にある職務業績の向上に組織行動的に影響を及ぼし、同時に、企業業績や職務業績の向上に実質的に効果を及ぼしていることが推察できる、と考察した。また、清掃活動は組織市民行動を促進するという検証結果が得られたが、これはすなわち、3.2.6 で述べた組織市民行動を構成する5つの説明変数により、この組織市民行動が促進されることに連なると考えられる。そして、これらはまさに良き組織風土が醸成されている現象であるといえる。なお、良き組織風土は企業業績を向上させるという羽石ら(2016) [12]の研究報告があるが、結局のところ、清掃活動は良き組織風土を醸成し、その結果として、その延長線上にある企業業績が向上していると捉えることができる。以上に述べたように、本研究は、把握することが難しい「良き組織風土」を組織市民行動に代替したものであり、結果的に、このような検証結果が得られることには妥当性があると考えられる。これらのことは、最終的には、中西(2007) [11]の深層の組織文化が組織行動に影響していることにもつながっていると言えるであろう。

## 5.2 研究の知見

本研究で得られた知見は以下の4つからなる。

(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の一つである。

企業行動の中で最も重要な企業業績を高めるためには、顧客満足度、従業員満足度、株主満足度、社会満足度の4つの満足度要素が重要であると言われており、顧客満足度や株主満足度などが効果的であるという先行研究は数多くあるが、従業員満足度が寄与しているという先行研究はほとんどなかった。そこで、本研究では、日本における上場企業30社、未上場企業17社のデータから、従業員満足度が企業業績向上に寄与していることの検討を行い、その可能性を見出すことができた。企業業績を向上させるためには、顧客満足度や株主満足度と同等に、従業員満足度を高めることも重要であり、従業員満足度に注目した「人を大切にする経営」も一つの要因として効果的であると言える。

(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。

従業員満足度には、ハーズバーグが提唱する「衛生要因」と「動機づけ要因」があるが、衛生要因は、不満足は解消できても満足感を高めることはできない。一方の動機づけ要因は満足感を高めることができ、不満足感は感じないということである。これはすなわち、実際の企業活動における、働きやすさ（衛生要因）と、働きがい（動機づけ要因）と言い換えることができる。したがって、従業員の動機づけ要因、すなわち、モチベーションを高めることが重要であり、それが企業業績の向上にも連なると考えられる。本研究においては、その検討を行い、モチベーションを高めることが従業員満足度を高め、さらに企業業績を向上させることに有効であるということが見出せた。これも「人を大切にする経営」として効果的であると言える。

(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。

さらに、上述の検討結果が、実際の企業現場において成果を上げるためには、何をすれば効果的であるのかを検討した。本研究では、日本における上場・未上場を含めた企業70社の調査から、モチベーションの高い16社の中小企業を抽出し、具体的な方法と考えられる共通キーワードを抽出した結果、従業員の基礎的な行動である清掃活動、挨拶活動、朝礼活動という共通のキーワードが見出された。その中から清掃活動に注目して検討した結果、清掃活動などの従業員の基礎的行動は、モチベーションを高めることに寄与しているとの知見が得られた。

(4) 従業員の基礎的な組織行動である清掃活動には、組織の役割外行動の増幅や、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。

清掃活動を仮説として捉え、その効果を検証していく中で、清掃活動に関する多くの論文等の調

査・分析により、清掃活動が組織行動に影響を及ぼし、職務業績、言わばその延長線上にある企業業績に良好な効果を与えていることを明らかにした。このことから、清掃活動が組織の役割外行動の増幅や、組織の効率化の促進、職務業績や企業業績の向上に効果があるとの知見が得られた。組織市民行動や職務満足感という組織行動概念を通して、モチベーション向上、さらには企業業績に効果があることが科学的な統計分析により証明できた。また、先行研究を引用する形で、企業業績との直接的な効果も確認できた。さらには、現場のインタビュー調査により、その質的データを分析することでも、清掃活動は企業活動に影響を与えている、との結果が確認できた。これは、理論的に効果は確認されていても、実際の現場で、何をどうすればいいのかという悩みに、具体的方法を提示できたことは大きな成果であったと言える。

#### 【注釈・引用・参考文献】

- [1] Anderson, E.W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Marketing*, 1(1), pp.5-17.
- [2] Fornell, C. (1992). A national Customer satisfaction barometer the Swedish experience. *Journal of Service Marketing*, 56(January), pp.6-21.
- [3] 島村寿江(2010a)『感性的視点からの中小企業の特徴分析に関する検討』宇都宮大学工学部卒論
- [4] Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better "citizens"?* Unpublished working paper, York University, Toronto, Ontario.
- [5] Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (1994), "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness" *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- [6] Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2007)., *Organizational Citizenship Behavior*. London and New Delhi: Sage Publications, Inc. (オーガン, D.W., ポザコフ, P.M., マッケンジー, S.B. (共著) 上田 泰 (訳) (2007)『組織市民行動』白桃書房)
- [7] 西田豊昭 (2000)「職務満足, 組織コミットメント, 組織公平性, OCBが職場の有効性に及ぼす影響」、経営行動科学学会『経営行動科学』, 13, 137-158.
- [8] 遠藤 功 (2005)『見える化：強い企業をつくる「見える」仕組み』東洋経済新報社
- [9] 遠藤 功 (2004)『現場力を鍛える：「強い現場」をつくる7つの条件』東洋経済新報社
- [10] 遠藤 功 (2006)『ねばちっこい経営：粘り強い「人と組織」をつくる技術』東洋経済新報社
- [11] 中西 晶 (2007)『高信頼性組織の条件』生産性出版
- [12] 羽石和樹・羽石容房・春日正男 (2016)「企業の継続的発展に関する要素分析に関する研究 ～従業員満足度と企業業績との関連性の検討～」、映像情報メディア学会編『技術報告』, 40(6), 221-224.

## おわりに

### 1. 概要

本研究は、企業活動の中から、企業活動にとって最も重要な項目である業績に焦点を当て、その企業業績を向上させるためには、顧客満足度、従業員満足度、株主満足度と、さらに社会満足度の4つの満足度要素が重要であることに注目した。そして、本研究では、企業業績に大きく寄与する企業の付加価値を生み出す新サービスや新製品は、従業員の貢献が大きいと考え、特に従業員満足度に着目し、企業業績と従業員満足度との関係を検討した。これまでは、顧客満足度と企業業績の先行研究の成果は多数、報告されていたが、従業員満足度と企業業績の関係についての事例はあまり報告されていなかった。そこで、本研究では、従業員満足度と企業業績の関係を検討した。その結果、日本における上場企業30社、未上場企業17社のデータから、従業員満足度と企業業績の相関関係が存在する可能性を見出した。この結果、企業業績の向上においては、従業員満足度に注目した経営が重要であるとの知見が得られた。

次に、従業員満足度を高めるためにはモチベーション向上が重要であり、それが企業業績に寄与すると考え、この研究で著名なハーズバーグの二要因理論に注目し、これを用いて、モチベーションと企業業績の関係を検討した。検討考察の結果、職場環境の働きやすさを示す衛生要因より、働きがいを示す動機づけ要因が企業業績に寄与しているとの知見が得られ、モチベーション向上が従業員満足度を高め、企業業績を向上させているとの知見が得られた。

さらに、モチベーションを向上させるためには、すでに組織活動の中で行なわれている実務あるいは活動など、何らかの具体的な方法が存在する、との考察のもとに研究を進めた。本研究では、日本における上場・未上場を含めた企業70社の調査から、モチベーションの高い16社の中小企業を選定し、そのデータから具体的な方法と考えられる共通キーワードを抽出した。そのうち、掃除、挨拶、朝礼といった従業員の基礎的行動に着目し、その中から清掃活動に注目して検討を行った。清掃活動に関する多くの論文等の調査・分析により、清掃活動が組織行動に影響を及ぼし、職務業績、言わばその延長線上にある企業業績に良好な効果を与えていることを明らかにした。このことから、清掃活動が組織の役割外行動の増幅や、組織の効率化の促進、職務業績や企業業績の向上に効果があるとの知見が得られた。さらに、上述の統計分析の裏づけとして、清掃活動を徹底して行なっている中小企業において、現地インタビュー調査をし、その質的データを分析することでも、清掃活動は企業活動に影響を与えている、との結果が確認できた。

今回の検討は、多くの要因の中の一つの結果ではあるが、清掃活動が単なるボランティア的精神活動ではなく、組織内での業績を高めるための意味ある活動であるという示唆を与えた。また、企業業績を高める要因としての従業員満足度、従業員満足度を高める要因としてのモチベーション、そして、モチベーションを高める要因としての具体的方法（本研究では清掃活動）にまで落とし込んで検証を試みてきた実証的研究は、実務に活用できる実践的研究成果である点からも、本研究の

意義は大きいと考えている。

## 2. 今後の研究課題

本研究で注目している従業員満足度を高めるためには、モチベーションが寄与し、これが企業業績にも連なっている、という大枠での検討結果は得られた。ただ、今後の課題として、本研究で得られたデータ分析のさらなる信頼性を高めるために、データ数をさらに増加させること、さらに、分析(統計処理)については、相関分析や回帰系のものを利用するなど、その基本的な分析の方向性を検討し、より精度の高い結果を得るための広い統計的分析を行うこと、などの必要性がある。

また、島村(2010a)の基礎データをヒストグラム分析すること、すなわち、この基礎データそのものが、ハーズバーグの二要因(衛生要因と動機づけ要因)に分類できる、との方向性も期待できる。

以上に述べた本研究のさらなる信頼性を高めるためのこれらの検討課題については、今後の課題としたい。

また、清掃活動が組織市民行動や職務満足感に影響を与えていることも確認できた。ただ、清掃活動が組織市民行動や職務満足感以外の他の組織行動の概念に影響を与えている可能性があることは容易に想像がつく。したがって、清掃活動が組織市民行動や職務満足感以外のそれら一つひとつの概念との関係を今後の課題として検証していく必要はある。それは、このことにより、清掃活動が、どんな組織行動に影響を与え、どんな組織行動には影響を与えないのかが分かり、さらに精度の高い研究結果が期待できるからである。すなわち、これは、インタビュー調査での質的調査のサンプル数を増やして再調査し、その結果を再び統計分析することで精度が高い研究結果を得ることに連なる。また、清掃活動と企業業績との直接的な関係も統計的な t 検定で実証されている。ただ、サンプル数が少ないという課題はあるが、関係性があるとの可能性は示唆された。

以上に述べたように、本研究の結果により、さらに多くのデータを完備すれば、将来的に清掃活動が企業業績を判断する重要な指数になることが期待できる。

さらに、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、満足度が低い企業との比較、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か否かの調査分析をすることが、論文の信頼性をさらに高めることに連なることが期待される。併せて、(自発的または強制的)清掃活動をどのように組織に根付かせていくかという方法論も残された重要な課題であり、今後の課題として挙げられる。

また、組織に清掃活動など基礎的行動を根付かせるためには、清掃活動の実行の結果として向上した業績のフィードバックを従業員へ還元することで、貢献意欲が継続していくものと思われるので、このフィードバック行動が重要である。すなわち、この向上した業績のフィードバックをどのような形で行い、そのフィードバック効果の測定方法をどのようにするのかの検討も今後の重要な課題である。

以上の方向性に加えて、企業業績の向上には現場の社員による清掃活動を始めとした基礎的行動が有効である、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、さらに、全社的な組織行動が中小企業よりも取りづらいつと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のか、などの点についても、今後の研究をさらに深度化させていく課題である。

最後に、本研究の調査対象企業は、サンプル数を増やすために、特定の業種・業態を定めたものでなく、ランダムに調査対象先を選定した。今後は、さらに論文の価値を高めるため、今後の課題ではあるが、調査対象先の業種・業態を絞り込むことで、業種・業態の違いによる影響も考慮していく必要がある。

以上、本論文として残された方向性を今後の研究課題としてまとめて述べた。

### 3. 企業経営の課題と今後への期待

本研究において、企業行動の中で最も重要な企業業績を向上させるためには、従業員満足度を向上させることが重要であるという検討結果を導き出すことができた。これは今後、ますます重要な社会問題になるであろう少子高齢化による人材不足の処方となる「人を大切にする経営」への意識転換を意味しており、これからの新しい企業経営への示唆として重要な結果であるとも言える。従来の顧客満足度や株主満足度を高めていくことは企業にとって当然のことであるが、それらを実現させるのは、最終的には人材である。企業にとって、この最も重要である人材という資源を集め、大切にし、効果的に活用することが、今後の企業発展に大きく影響していくであろうことは想像するに難くない。この人材に着目して経営していくことが今後の企業にとって重要なことであり、その効果と影響および方法を提示できた意義は大きいと言える。そして、この研究成果を多くの企業経営者に実践的に活用してもらうことで、1社でも多くの中小企業が「人を大切にする経営」を推進し、従業員の幸せとともに、企業が発展していくことを期待したい。

また、清掃活動などに代表される、一見、思想的な活動を、科学的根拠をベースに感性工学的に証明することができたら、経営者がこれまで「たぶん効果があるのだろう」という経営の勘でしか表現できなかった掃除などの基礎的行動の効用を、よりわかりやすく論理的に表現できるようになるのではないかと考えた。これにより、感性工学を利用すると科学的（工学的）見地で組織を説明できる一助になることが期待できると考えられる。今後もこのような実証研究が広がることへも期待したい。

最後に、「人を大切にする経営」が社会に広がり、経営者・従業員を含めた組織の構成員が幸せな企業活動、そして、その先にある社会活動を送ることができれば本当に嬉しいと思う。本研究がその一助になれば幸いである。



## 謝 辞

本論文を結ぶにあたり、たくさんの方々からご指導とご鞭撻を賜りましたことを心より感謝申し上げます。

まず、はじめに、本論文のきっかけを作っていただき、常に研究進捗のご心配をしていただき、さらに、熱心なご指導を賜りました作新学院大学前学長の太田周先生に感謝申し上げます。

そして、研究の方向づけから本論文のまとめまで、終始熱心なご指導とご鞭撻を賜りました、作新学院大学大学院経営学研究科の春日正男教授に深く感謝申し上げます。

また、本論文を遂行するに際し、終始温かいご指導を賜りました、作新学院大学大学院経営学研究科の樋口徹教授、武井孝介教授、明治大学経営学部の中西晶教授、の先生方に感謝申し上げます。

本研究の初期段階において、終始熱心なご指導とご鞭撻を賜りました、日本大学大学院総合社会情報研究科の田中堅一郎教授、そして、長きにわたって本研究への重要な示唆を与え続けていただきました、法政大学の岡本義行教授に心より感謝申し上げます。

また、本研究を遂行するに際し、全面的にご協力をいただきました、株式会社ローラン常務取締役の中村博美氏、同経営管理部長の羽石容房氏にも感謝申し上げます。

最後に、妻の久仁枝、長男の豊、次男の建、長女の悠子に日頃の援助と激励を感謝いたします。

## 引用・参考文献

### 引用文献

- 相澤賢二 (2005) 『サービスの底力!』 PHP 研究所
- 遠藤 功 (2004) 『現場力を鍛える:「強い現場」をつくる7つの条件』 東洋経済新報社
- 遠藤 功 (2005) 『見える化:強い企業をつくる「見える」仕組み』 東洋経済新報社
- 遠藤 功 (2006) 『ねばちっこい経営:粘り強い「人と組織」をつくる技術』 東洋経済新報社
- 大森 信 (2011) 『トイレ掃除の経営学 Strategy as practice アプローチからの研究』 白桃書房
- 大山 正・岡本夏木・金城辰夫・高橋零子・福島 章 (1977) 『心理学のあゆみ [新版]』 有斐閣
- 鍵山秀三郎 (2004) 『鍵山秀三郎「一日一話」』 PHP 研究所
- 鍵山秀三郎 (2005) 『掃除道』 PHP 研究所
- 加護野忠男 (2010) 『経営の精神』 生産性出版
- 門川大作 (2008) 「トイレ掃除に学ぶ」『日本経済新聞』2008年7月30日、朝刊
- 金井壽宏・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つのキーワード』  
東洋経済新報社
- 木下康仁(1999)『グラウンデッド・セオリー・アプローチ 質的実証研究の再生』 弘文堂
- 木下康仁(2003)『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い』 弘文堂
- 木下康仁(2007)『ライブ講義M-G T A 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・  
アプローチのすべて』 弘文堂
- 古田土 満 (2007) 『掃除、挨拶、計画で会社は儲かる』 あさ出版
- 小山 昇 (2007) 『朝30分の掃除から儲かる会社が変わる』 ダイヤモンド社
- 西條剛央(2005)『構造構成主義とは何か 次世代人間科学の原理』 北大路書房
- 西條剛央(2007)『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRMベーシック編』 新曜社
- 西條剛央(2008)『ライブ講義・質的研究とは何か SCQRMアドバンス編』 新曜社
- 坂本光司(2008)『日本でいちばん大切にしたい会社』 あさ出版
- 坂本光司(2010)『日本でいちばん大切にしたい会社2』 あさ出版
- 坂本光司(2011)『日本でいちばん大切にしたい会社3』 あさ出版
- 坂本光司(2013)『日本でいちばん大切にしたい会社4』 あさ出版
- 坂本光司(2016)『日本でいちばん大切にしたい会社5』 あさ出版
- 坂本光司(2015)『「日本でいちばん大切にしたい会社」がわかる100の指標』 朝日新書  
『産経新聞』2006年10月23日朝刊、「産経抄」  
『産経新聞』2008年1月5日朝刊、「警察学校で心身も磨くトイレ掃除」
- 島村寿江(2010a)『感性的視点からの中小企業の特徴分析に関する検討』 宇都宮大学工学部卒業論文

- 島村寿江・佐藤美恵・春日正男・渡辺孝雄（2010b）「感性的視点からの中小企業の特徴分析に関する基礎的検討」、映像情報メディア学会編『技術報告』, 34(10), 109-112
- 上甲 晃（1994）『志のみ持参』致知出版
- 鈴木淳子(2002)『調査的面接の技法【第2版】』ナカニシヤ出版
- 『スポーツ報知』2009年12月30日朝刊、「雄星トイレ掃除隊長立候補！50歳までやる」
- 中西 晶（2007）『高信頼性組織の条件』生産性出版
- 西田豊昭（1997）「企業における組織市民行動に関する研究」、経営行動科学学会編『経営行動科学』, 11, 102-122.
- 西田豊昭（2000）「職務満足，組織コミットメント，組織公平性，OCBが職場の有効性に及ぼす影響」、経営行動科学学会『経営行動科学』, 13, 137-158.
- 日経BP社（編）（2006）「「朝礼」「掃除」「あいさつ」は早朝から輝く社員を育てる」、日経BP社『日経ベンチャー』3月号 pp.32-47
- 日本経営品質賞委員会（2017）『2017年度版 日本経営品質賞アセスメント基準書』日本生産性本部
- 日本経済新聞社（2008a）『日本電産 永守イブムの挑戦』日本経済新聞社
- 『日本経済新聞(2008b)』2008年5月28日朝刊、「栃木FCを支援」
- 『日本経済新聞(2008c)』2008年6月6日朝刊、「成果主義の見直し広がる」
- 『日本経済新聞(2009)』2009年11月6日朝刊、「5S足利学校が始動」
- 根本良一（2008）「内省不疚を貫き独立自尊の町をつくる」、致知出版『月刊致知』6月号 pp.42-45
- 野中郁次郎・竹内弘高（1996）『知識創造企業』東洋経済新報社
- 野中郁次郎（2011）「やさしい経済学 知識経営とイノベーション 4 気づきからの飛躍」『日本経済新聞』2011年1月7日、朝刊
- 高橋弘司（1999）「態度の測定（I）：職務満足」、渡辺直登・野口裕之（編著）『組織心理測定論 項目反応理論のフロンティア』白桃書房 pp. 107-130.
- 田中堅一郎（2004）『従業員が自発的に働く職場をめざすために 組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』ナカニシヤ出版
- 塚越 寛（2004）『いい会社をつくりましょう』文屋
- 外島 裕、田中堅一郎（編）（2004）『産業・組織心理学エッセンシャルズ』ナカニシヤ出版
- 外島 裕、田中堅一郎（編）（2007）『臨床組織心理学入門』ナカニシヤ出版
- 羽石和樹（2007）『清掃活動への取り組みが企業業績に与える効果』日本大学大学院総合社会情報研究科修士論文
- 羽石和樹・山内柳子（2010）「清掃活動が企業業績に与える影響の量的・質的調査研究」、経営行動科学学会編『経営行動科学学会第13回年次大会発表論文集』168-173.
- 羽石和樹・山内柳子・中西晶（2011）「清掃活動が企業業績に与える影響についての探索的研究 ～

- 清掃活動を経営戦略に位置づける可能性への一考察」、経営行動科学学会編『経営行動科学学会第14回年次大会発表論文集』183-188.
- 羽石和樹・羽石容房・春日正男 (2016)「企業の継続的発展に関する要素分析に関する研究 ～従業員満足度と企業業績との関連性の検討～」、映像情報メディア学会編『技術報告』, 40(6), 221-224.
- 羽石和樹 (編) (2017a)『栃木県経営品質賞申請書ローラン2017版』栃木県経営品質協議会
- 羽石和樹(2017b)「清掃活動が経営品質プログラムの運用効果を高める基礎行動力に与える影響と組織市民行動からの考察」、日本経営品質学会編『2017年度秋季研究発表大会』
- 羽石和樹(2017c)「清掃活動が組織行動に与える影響と考察 ―組織市民行動と職務満足感からの視点―」、日本感性工学会編『日本感性工学会論文誌』, 16(4), 403-411.
- 羽石和樹・中村博美・羽石容房・春日正男 (2018a)「中小企業における従業員満足度と企業業績の関連性に関する検討 ―従業員満足度とモチベーションの関係―」、映像情報メディア学会『技術報告』, 42(4), 333-336.
- 羽石和樹(2018b)「PDCAを回す有効手段としての日本経営品質プログラム」、茨城県教育会編『茨城教育』, 856号, 68-69.
- 原田隆史 (2006)『大人が変わる生活指導』日経BP社
- 平井雅彦 (2005)『企業倫理とは何か』PHP研究所
- 古川忠司、鎌倉正之、川根一仁、土井 進 (2000)「松川中学校における「自問清掃」の導入と展開 (1)」、信州大学教育学部附属教育実践総合センター紀要『教育実践研究』No.1 2000, 163-172.
- 本田宗一郎 (1985)『得手に帆をあげて』三笠書房
- 前川孝雄 (2016)『社員が辞めない、ワクワクする職場「働きがいあふれる」チームのつくり方』KKベストセラーズ
- 皆木和義 (2006)「楽土の商人：第18回 人づくりの門」、日経BP社『日経ベンチャー』3月号 pp.138-141
- 柳井 正 (2015)『経営者になるためのノート』PHP研究所
- 山本岩男・米山誠 (1986)「清掃・美化について」、名古屋大学教育学部附属中・高等学校編『紀要』 31, 36-39.
- 湯澤 操・羽石和樹・春日正男 (2013)「感性的視点からの中小企業の特徴分析に関する一考察」、映像情報メディア学会『技術報告』, 37(18), 19-24.
- 弓削洋子・新見睦恵 (2002)「清掃活動にみる学級集団内の人間関係の体系について (1)」、日本教育心理学会編『総会発表論文集』 44, 592.
- 倫理研究所 (編) (2010)「1/18 (月) 指先の埃」、倫理研究所『職場の教養』1月号 pp.21

- Adams, J.S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L.Berkowitz(Ed.),*Advances in Wxperimental Social Psychology*, Vol.2. new York: Academic Press. pp.267-299.
- Alderfer, C.P. (1972). *Exsistence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Orgnizational Settings*. New York: Free Press.
- Anderson, E.W., Fornell,C., & Lehmann,D.R. (1994). Customer satisfaction and word of mouth. *Jaurnal of Service Marketing*. 1(1), pp.5-17.
- Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). “Prosocial organizational behavior” *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Fornell,C. (1992). A national Customer satisfaction barometer the Swedish experience. *Jaurnal of Service Marketing*. 56(January), pp.6-21.
- Glaser, B., & Strauss, A.L. (1967). The discovery of grounded theory : strategies for qualitative research. New York : Aldine. (グレーサー,B., & ストラウス,A.L. 後藤 隆・大江春江・水野節夫 (訳) (1996)『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論を生み出すか』新曜社)
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1976)., “Motivation through the design of work: Test of a theory” ,*Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Harzberg, F. (1966). *Work and the Nature of man*. Cleveland:World Publishing. (ハーズバーグ,F. 北野利信 (訳) (1968)『仕事と人間性』東洋経済新報社)
- Harzberg, F. (1987). One More Time: How do you motivate Your Employees? *Harvard business review*, September-October, pp.109-120. (ハーズバーグ,F. ダイヤモンド社編集部 (訳) (2003)『モチベーションとは何か』DIAMOND ハーバード・ビジネス, 4月号, pp.44-58)
- Karambayya, R. (1990). *Contexts for organizational citizenship behavior: Do high performing and satisfying units have better “citizens”?* Unpublished working paper,York University, Toronto, Ontario.
- Locke, E.A. (1976),The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. pp. 1297-1349.
- Locke, E.A & Latham, G.P. (1984). *Goal Setting*. NJ:Prentice-Hall. (ロック, E.A & ラサム, G.P. 松井賚夫・角山剛 (訳) (1984)『目標が人を動かす 効果的な意欲づけの技法』ダイヤモンド社)
- Locke, E.A & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Perfomance*. NJ:Prentice-Hall.
- Maslow,A.H. (1954a). *Motivation and personality*. Harper & Row, Publishrs, Inc. (マズロ

- 一,A.H. 金井壽宏 (監修) 大川修二 (訳) (2001)『完全なる経営』日本経済新聞社)
- Maslow, A.H. (1954b). *Motivation and Personality*. New York:Harper & Row. (マズロー, A.H. 小口忠彦 (監訳) (1971)『人間性の心理学』産業大学出版部)
- Maslow,A.H. (1998). *Maslow on management*. John Wiley & Sons International Rights, Inc., New York (マズロー,A.H. 小口忠彦 (訳) (1987)『改訂新版 人間性の心理学 モチベーションとパーソナリティー』産業能率大学出版部)
- McGregor,D. (1960). *The Human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill. (マクレガー,D. 高橋達男 (訳) (1970)『企業の人間的側面』産能大学出版部)
- McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ:Van Nostrand. (マックレランド, D.C. 林保 (監訳) (1971)『達成動機—企業と経済発展に及ぼす影響—』産能大学出版部)
- Mittal,V., Anderson, E.W., Sayrak,A., & Tadikamalla,P. (2005). Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Service*. 24(4), pp.544-555.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (2007)., *Organizational Citizenship Behavior*. London and New Delhi: Sage Publications, Inc. (オーガン, D.W.,ポザコフ, P.M.,マッケンジー,S.B. (共著) 上田 泰 (訳) (2007)『組織市民行動』白桃書房)
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects of followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P.M., & Mackenzie, S.B. (1994), "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness" *Journal of Marketing Research*, 31, 351-363.
- Rust, R.T., Moonman,C., & Dickson,P.R. (2002). Getting returns from service quality ; *Revenue expansion, cost, reduction or both*. *Journal of Service Marketing*. 66(October), pp.7-24.
- Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, No.22)*, University of Minnesota, Minneapolis.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. New York:Wiley. ( ヴルレーム, V.H. 坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰 (訳) (1982)『仕事とモチベーション』千倉書房)
- Zeithamal, V.A. (2000). *Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers*.

*What We Know and What We need to Learn*. Journal of the Academy of Marketing Science. 28(1), pp.67-85.

経営品質協議会 (2016). 基本的理念と重視する考え方 2016 年

<[http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=21](http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=21)> (2018 年 2 月 24 日、アクセス)

経営品質協議会 (2016). フレームワーク 2016 年

<[http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=22](http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=22)> (2018 年 2 月 24 日、アクセス)

経営品質協議会 (2016). 組織の成熟度 2016 年

<[http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten\\_cd=12&page\\_no=23](http://www.jqac.com/contents/index.asp?patten_cd=12&page_no=23)> (2018 年 2 月 24 日、アクセス)

栃木県倫理法人会 (2018). 活力朝礼 2018 年 <<http://www.tochirin.jp/活力朝礼/>> (2018 年 5 月 31 日、アクセス)

マイナビニュース (2016). 就職を決めた企業を選んだ理由 2016 年 8 月 17 日

<<https://news.mynavi.jp/article/20160817-a427/>> (2018 年 2 月 24 日、アクセス)

Meiji.net (2013). 高信頼性組織とは何か ―失敗が許されない組織の条件― 2013 年 9 月 1 日

<[http://www.meiji.net/business/vol11\\_aki-nakanishi](http://www.meiji.net/business/vol11_aki-nakanishi)> (2018 年 2 月 24 日、アクセス)

## 参考文献

### ●企業調査に関する参考文献

- 坂本光司(2009)『なぜこの会社はモチベーションが高いのか 働く皆が幸せな会社』商業界
- 坂本光司(2010)『ちっちゃいけど、世界一誇りにしたい会社』ダイヤモンド社
- 佐々木 直 (2008)『企業永続論：永続発展する会社の条件』中央経済社
- 新原浩朗 (2003)『日本の優秀企業研究：企業経営の原点6つの条件』日本経済新聞社
- 野中郁次郎 (1990)『知識創造の経営：日本企業のエピステモロジー』日本経済新聞社
- 野中郁次郎 (2002)『企業進化論 情報創造のマネジメント』日本経済新聞社
- 和田 彰 (2010)『日本でいちばん働きがいのある会社』中経出版
- リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所(編)『日本の持続的成長企業 「優良+長寿」の企業研究』東洋経済新報社

- Collins,J.C., & Porras,J.I. (1994). *Built to last*. Curtis Brown Ltd., New York. (コリンズ,J.C., & ポラス,J.I. 山岡洋一 (訳) (1995)『ビジョナリーカンパニー：時代を超える生存の原則』日経 BP 出版センター)
- Collins,J.C. (2001). *Good to great*. Curtis Brown Ltd., New York. (コリンズ,J.C. 山岡洋一 (訳) (2001)『ビジョナリーカンパニー②：飛躍の法則』日経 BP 社)
- Collins,J.C. (2009). *How the mighty fall*. Curtis Brown Ltd., New York. (コリンズ,J.C. 山岡洋一 (訳) (2001)『ビジョナリーカンパニー③：衰退の五段階』日経 BP 社)

### ●組織市民行動に関する参考文献

- 関本昌秀・花田光代 (1985)「11 社 4539 名の調査分析に基づく帰属意識の研究 (上)」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 10(6), 84-96.
- 関本昌秀・花田光代 (1986)「11 社 4539 名の調査分析に基づく帰属意識の研究 (下)」、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 11(1), 53-62.
- 田尾雅夫 (1991)『組織の心理学』有斐閣
- 田尾雅夫 (2001)『組織行動の社会心理学』北大路書房
- 高石光一 (2007)「組織市民行動と経営革新」、産業・組織心理学会編『産業・組織心理学研究』 21, 67-71.
- 田中堅一郎 (2003)「文脈的業績に関する心理学的研究の展望」、日本大学大学院総合社会情報研究科編『紀要』 4, 239-245.
- 田中堅一郎 (2007)「成果主義的人事施策は組織の機能を阻害するか」、経営行動科学会編『経営行動科学』 20, 355-362.



- 田中堅一郎 (2008)『荒廃する職場／反逆する従業員 職場における従業員の反社会的行動に関する心理学的研究』ナカニシヤ出版
- 西田豊昭 (1998)「リストラクチャリングが従業員の職務態度およびOCBに及ぼす影響」、経営行動科学会編『経営行動科学学会年次大会発表論文集』 **1**, 57-66.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (Pp.71-98). New York: Jossey-Bass.
- Becker, T.E., & Vance, R.J. (1990). Construct Validity of three types of organizational citizenship behavior: An illustration of the direct product model with refinements. *Journal of Management* , **19**, 663-682.
- Coleman, V.I., & Borman, W.C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, **10**, 25-44.
- Euwema, M.C., Wendt, H., & Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*. **28**. 1035-1057.
- Farh, J.L., Earley, P.C., & Lin, S.C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, **42**, 421-444.
- Gellatly, I.R., & Irving, P.G. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, **14**, 231-245.
- George, J.M., & Brief, A.P. (1992)., “Feeling Good - doing good: A conceptual analysis of the mood at work organizational spontaneity relationship” „*Psychological Bulletin*, **112**, 310-329.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organizations, Eighth Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Johnson, J.W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 984-996.
- Moorman, R.H., & Blakely, G.L. (1995). Individual-collectivism as an individual differences predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, **16**, 127-142.
- Morrison, E.W., & Phelps, C.C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, **42**, 403-419.

- Morrison, E.W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, **37**, 1543-1567.
- Motowidlo, S.J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human resource management review*, **10**, 115-126.
- Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J.R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 475-480.
- Settoon, R.P., & Mossholder, K.W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 255-267.
- Smith, C.A., Organ, D.W., & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, **68**, 653-663.
- Van Dyne, L., Graham, J.W., & Dienesch, R.M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct and redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, **37**, 765-802.
- Van Dyne, L., Cummings, L.L., & Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.17, Pp.215-285). Greenwich: JAI Press.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, **17**, 601-617.
- Van Scotter, J.R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, **10**, 79-95.
- Van Scotter, J.R., & Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, **79**, 98-107.

●モチベーションに関する参考文献

太田 肇 (2007) 『承認欲求』 東洋経済新報社

金井壽宏 (2002) 『仕事で「一皮むける」： 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』 光文社

- 金井壽宏 (2007)『サーバントリーダーシップ入門 引っ張るリーダーから支えるリーダーへ』  
かんき出版
- 金井壽宏 (2008)「サーバント・リーダーシップの精神と役割」、はあと出版『NEW LEADER』  
4月号 pp.30-34
- 金井壽宏 (2009)『危機の時代の「やる気」学 今、必要とされる真のリーダーシップとは?』  
ソフトバンククリエイティブ
- JTB モチベーションズ研究・開発チーム (1998)『やる気を科学する』河出書房新社
- 白井一幸 (2008)「やる気にさせるメンタル・コーチング:北海道日本ハムファイターズの挑戦」、  
りそな銀行『りそな一れ』11月号 pp.38-42.
- ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (編訳)『動機づける力』ダイヤモンド社
- 高橋克徳 (2009)『職場は感情で変わる』講談社現代新書
- 高橋克徳・河合太介・永田稔・渡部幹 (2008)『不機嫌な職場 なぜ社員同士で協力できないのか』講談社現代新書
- 野田 稔・ジェイフィール (2009)『あたたかな組織感情』ソフトバンククリエイティブ
- 野村総合研究所 (2008)『モチベーション企業の研究:「働く野性」を引き出す組織デザイン』  
東洋経済新報社
- 舞田竜宣・杉山尚子 (2008)『行動分析学マネジメント』日本経済新聞出版社
- 
- Amy,C.E. (2012). *TEAMING ~How organization learn innovate, and compete in the knowledge rconomy~*. Jon Wiley & Sons,Inc. (エイミー, C.E. 野津智子 (訳) (2014)『チームが機能するとはどういうことか』英治出版)
- Daniel,H.P. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. The Sagalyn Agency. (ダニエル, H.P. 大前研一 (訳) (2010)『モチベーション 3.0 持続する「やる気」をいかに引き出すか』講談社)
- Harvey,S. & Peter,E. (2001). *Leadership Ensemble*. The English Agency Ltd. (ハーヴェイ,S. & ピーター,E. 鈴木主税 (訳) (2002)『オルフェウスプロセス 指揮者のいないオーケストラに学ぶマルチ・リーダーシップマネジメント』角川書店)
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M., & Paul, K.B. (1989).  
Construction of a job in general scale : A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 193-200.
- Peters,T.J., & Waterman,R.H. (1982). *In search of excellence*. HarperCollins Publishers, Inc. (ピーターズ,T.J., & ウォータマン,R.H. 大前研一 (訳) (2003)『エクセレント・カンパニー』英治出版)

- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.I. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Robbins, S.P. (1997). *Essentials of Organizational Behavior, 5th edition*. Prentice-Hall, Inc. (ロビンズ, S.P. 高木晴夫 (監訳) (1997) 『組織行動のマネジメント』ダイヤモンド社)
- Robett, K. & Lisa, L.L. (2009). *Immunity to Change ~How to overcome it unlock the potential in yourself and your organization~*. Harvard Business School Publishing Corporation. (ロバート, K. & リサ, L.L. 池村千秋 (訳) (2013) 『なぜ人と組織は変わらないのか』英治出版)

●組織風土・文化に関する参考文献

- 青木幹喜 (2006) 『エンパワーメント経営』中央経済社
- 池田信夫 (2013) 『空気の構造 日本人はなぜ決められないのか』白水社
- 印南一路 (1999) 『すぐれた組織の意思決定：組織をいかに戦略と政策』中央公論新社
- 金井壽宏 (2004) 『組織変革のビジョン』光文社
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『制度と分化：組織を動かす見えない力』日本経済新聞社
- 中西 晶 (2006) 『マネジメントの心理学』日科技連出版社
- 中西 晶・家田武文 (2009) 『マネジメント基礎力 はじめてリーダーになる人の本』NTT出版
- 西村 毅 (2014) 『フリーダム経営 日本の経営を革新する』日経事業出版センター
- 高橋俊介 (2006) 『人が育つ会社をつくる：キャリア創造のマネジメント』日本経済新聞社
- 戸部良一・寺本義也・鎌田伸一・杉之尾孝生・村井友秀・野中郁次郎 (1984) 『失敗の本質：日本軍の組織論的研究』ダイヤモンド社
- 古川久敬 (2004) 『チームマネジメント』日本経済新聞社
- 横田英毅 (2013) 『会社の目的は利益じゃない』あさ出版

Bornard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. Haevaed University Press. (バーナード, C.I. 山本安次郎・田杉 競・飯野春樹 (訳) (1968) 『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社)

Cialdini, R.B. (2001). *Influence: Science and practice, 4th edition*. Allyn & Bacon: Pearson Education, Inc. (チャルディーニ, R.B. 社会行動研究会 (訳) (2007) 『影響力の武器：なぜ、人は動かされるのか [第2版]』誠信書房)

Cohen, A.R., & Bradford, D.L. (2005). *Influence without authority, 2nd edition*. John Wiley & Sons International Rights, Inc. (コーエン, A.R., & ブラッドフォード, D.L.

- 高嶋成豪・高嶋 薫（訳）（2007）『影響力の法則：現代組織を生き抜くバイブル』  
税務経理協会）
- Drucker,P.F. (1993a). *The practice of management*. Harper & Row, Publishers, Inc., New  
York. （ドラッガー, P.F. 上田惇生（訳）（1996）『現代の経営上』ダイヤモンド社）
- Drucker,P.F. (1993b). *The practice of management*. Harper & Row, Publishers, Inc., New  
York. （ドラッガー, P.F. 上田惇生（訳）（1996）『現代の経営下』ダイヤモンド社）
- Ken,B., John,P.C & Alan, R. (2001). *EMPOWEMENT TAKES MORE THAN A MINUTE  
SECOND EDITION*. Berrett-Koehler Publishers. （ケン, B., ジョン,P.C. & アラン,R.  
星野佳路（監訳）御立英史（訳）（2017）『新版 1分間エンパワーメント』ダイヤモンド  
社）
- Kotter,J.P. (1997). *Matsushita leadership*. Simon & Schuster, Inc. （コッター,J.P. 金井壽  
宏（監訳）高橋 啓（訳）（2008）『幸之助論：素直な心が道をひらく』ダイヤモンド社）
- Festinger, L., Riecken, H.W., & Schachter, S. (1956). *When Prophecy Fails: An account  
of a modern group that predicted the destruction of the world*. The University of  
Minnesota. （フェスティンガー, L., リーケン, H.W., & シャクター, S. 水野博介（訳）  
（1995）『予言がはずれるとき：この世の破壊を予知した現代のある集団を解明する』勁  
草書房）
- Freibarg, K. & Freibarg, J. (2007). *Boom: seven choices for the doors off business-as-usual*.  
（フライバーグ, K., & フライバーグ, J. 斉藤彰悟（監訳）池田絵実・小木曾悦子（訳）  
（2007）『人を動かす人の習慣』日経 BP 社）
- John,S.B., Stephen,D., Katalina,G., & Laurence,P. (2005). *Storytelling in organizations*.  
Elsevier, Inc. （ジョン,S.B., ステファン,D., カタリナ,G., & ローレンス,P. 高橋正泰・  
高井俊次（監訳）（2007）『ストーリーテリングが経営を変える 組織変革の新しい鍵』同  
文館出版）
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*.  
Addison-Wesley Publishing Company, Inc. （シャイン, E.H. 二村敏子・三善勝代（訳）  
（1991）『キャリア・ダイナミクス』白桃書房）
- Schein, E.H. (1999). *The corporate culture survival guide*. Jossey-Bass Inc. （シャイン,  
E.H. 金井壽宏（監訳）尾田丈一・片山佳代子（訳）（2004）『企業文化：生き残りの  
指針』白桃書房）

#### ●質的調査に関する参考文献

- 川喜田二郎（1967）『発想法 創造性開発のために』中公新書
- 川喜田二郎（1970）『続・発想法 K J法の発展と応用』中公新書

- 木下康仁（編著）（2008）『分野別実践編グラウンデッド・セオリー・アプローチ』弘文堂
- 小池和男・洞口治夫（編）（2006）『経営学のフィールド・リサーチ 現場の達人の実践的調査手法』日本経済新聞社
- 戈木クレイグヒル滋子（2005）『質的研究法ゼミナール増補版 グラウンデッド・セオリー・アプローチを学ぶ』医学書院
- 戈木クレイグヒル滋子（2006）『ワードマップ グラウンデッド・セオリー・アプローチ 理論を生み出すまで』新曜社
- 佐藤郁哉（1992）『ワードマップ フィールドワーク増訂版 書を持って街へ出よう』新曜社
- 佐藤郁哉（2008）『質的データ分析法 原理・方法・実践』新曜社

●清掃活動に関する参考文献

- 一倉 定（1997）『経営の思いがけないコソ』日本経営合理化協会出版局
- 大森 信（2015a）『毎日の掃除で会社はみるみる強くなる』日本実業出版社
- 大森 信（2015b）『そうじ資本主義』日経 BP 社
- 大森 信（2016）『掃除と経営 歴史と理論から効用を読み解く』光文社新書
- 鍵山秀三郎（2006）『ひとつ拾えば、ひとつだけきれいになる』PHP 研究所
- 小林正観（2008）『100%幸せな1%の人々』中経出版
- 『下野新聞』2008年4月8日朝刊、「秋山川きれいに住民が清掃奉仕」
- 『日本経済新聞（2009）』2009年11月13日朝刊、「掃除は授業、思いやり心養う」
- 栃木県広報課（2008）「おもてなしの心で「ようこそとちぎへ！」」、『県民だより』5月号
- 『毎日新聞』2008年3月22日朝刊、「＜授業妨害＞高校生らOB60人が清掃活動」
- 橋本奎一郎（2012）『人と会社を変える掃除力』商業界
- 宮端清次（2008）「リーダーはろうそくになれ」、致知出版『月刊致知』2月号 pp.48-52

Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*.

Pushkin Enterprises Inc. （グラッドウェル, M. 高橋 啓（訳）（2007）『ティッピングポイント：急に売れ始めるにはワケがある』ソフトバンククリエイティブ）

## 付 録

### 付録1. 1.2 研究の調査企業一覧 (50 音順)

(上場企業 商社)

1. アズワン株式会社	理化学機器
2. 伊藤忠商事株式会社	総合商社
3. ANAホールディングス株式会社	航空運輸
4. 株式会社オリエンタルランド	アミューズメント
5. 株式会社キャリアデザインセンター	就職総合
6. 株式会社サイバーエージェント	インターネット総合
7. 株式会社G S I クレオス	繊維製品
8. 昭光通商株式会社	化学品、合成樹脂
9. 神鋼商事株式会社	製鋼原料
10. スターバックスコーヒージャパン株式会社	外食産業
11. 住友商事株式会社	総合商社
12. 西華産業株式会社	プラント資材
13. ソーダニッカ株式会社	化学品商社
14. 東北化学薬品株式会社	工業用試薬
15. 株式会社鳥羽洋行	機械工具
16. 株式会社トミタ	工作機械
17. 豊田通商株式会社	総合商社
18. トラスコ中山株式会社	機械工具
19. 西川計測株式会社	計測機器
20. 日本紙パルプ商事株式会社	紙製品
21. 株式会社ハイパー	情報機器
22. 橋本総業株式会社	管工機材・空調機
23. 株式会社星医療酸器	医療用ガス
24. 丸文株式会社	半導体商社
25. 丸紅株式会社	総合商社
26. 三井物産株式会社	総合商社
27. 三菱商事株式会社	総合商社
28. メディアスホールディングス株式会社	医療機器
29. 株式会社M o n o t a R O	工場・工事資材通販
30. リクルートホールディング	就職総合

(未上場企業 精密機械器具商社)

31. 株式会社アオバサイエンス	宮城県仙台市
32. 株式会社アズバイオ	大阪府大阪市
33. 遠藤科学株式会社	静岡県静岡市
34. 大木理工機材株式会社	群馬県高崎市
35. オザワ科学株式会社	愛知県名古屋市
36. 高信化学株式会社	群馬県高崎市
37. 高山理化精機株式会社	長野県松本市
38. 宝化成機器株式会社	福島県郡山市
39. 竹田理化工業株式会社	東京都渋谷区
40. 轟産業株式会社	福井県福井市
41. 中山商事株式会社	茨城県日立市
42. 早坂理工株式会社	北海道札幌市
43. 株式会社北信理化	長野県長野市
44. 丸文通商株式会社	石川県金沢市
45. 株式会社三ツワフロンテック	大阪府大阪市
46. 株式会社ユニオン	群馬県高崎市
47. 株式会社ローラン	栃木県宇都宮市



付録2. 3.1 研究の調査企業一覧（受賞年順）

（日本経営品質賞関係）

1. NEC エレクトロニクス株式会社	製造業	エレクトロニクス
2. 千葉夷隅ゴルフクラブ	レジャー	ゴルフ場
3. アサヒビール株式会社株式会社	製造業	ビール等飲料
4. 株式会社吉田オリジナル	製造業	皮・鞆
5. 株式会社日本総合研究所	コンサル	経営コンサルタント
6. 富士ゼロックス株式会社	製造業	複写機
7. 株式会社リコー	製造業	複写機
8. 日本 IBM 株式会社	製造業	コンピュータ
9. 株式会社武蔵野	卸売業	ダスキン
10. 第一生命保険株式会社	金融業	保険
11. セイコーエプソン株式会社	製造業	エレクトロニクス
12. パイオニア株式会社	製造業	エレクトロニクス
13. カルソニックハリソン株式会社	製造業	自動車部品
14. ネットヨタ南国株式会社	卸売業	自動車
15. NEC フィールディング株式会社	卸売業	保守サービス
16. 千葉ゼロックス株式会社	卸売業	事務機器
17. 株式会社ホンダクリオ新神奈川	卸売業	自動車
18. トヨタ輸送株式会社	運輸業	運輸
19. 松下電器産業株式会社	製造業	自動車部品
20. 松下電器産業株式会社	製造業	住宅部品
21. 株式会社 J. アート・レストラン	外食産業	レストラン
22. 福井キャノン事務機株式会社	卸売業	事務機器販
23. 滝沢村役場	役所	役所
24. 福井県民生協協同組合	小売業	生協
25. 株式会社スーパーホテル	レジャー	ビジネスホテル
26. 万協製薬株式会社	製造業	製薬
27. シスコシステムズ合同会社	製造業	ネットワーク
28. 川越胃腸病院	医療	病院
29. 株式会社ねぎしフードサービス	外食産業	レストラン
30. 福井済生会病院	医療	病院
31. 滋賀ダイハツ販売株式会社	卸売業	自動車

32. 株式会社ワンダイニング	外食産業	レストラン
33. 西精工株式会社	製造業	金属部品
34. 社会福祉法人こうほうえん	介護	介護施設
35. 株式会社日本全薬工業	製造業	製薬
36. 株式会社カワムラモータース	卸売業	自動車
37. 株式会社ピアズ	コンサル	IT コンサル

(日本でいちばん大切にしたい会社大賞関係)

38. 日本理化学工業株式会社	製造業	チョーク
39. 伊那食品工業株式会社	製造業	寒天
40. 中村ブレイス株式会社	製造業	義足
41. 株式会社柳月	製造業	菓子
42. 杉山フルーツ	小売業	青果
43. 株式会社富士メガネ	小売業	眼鏡
44. 亀田総合病院	医療	病院
45. 株式会社埼玉種畜牧場	製造業	家畜
46. 株式会社アールエフ	製造業	産業機器
47. 株式会社樹研工業	製造業	樹脂
48. 未来工業株式会社	製造業	住宅部品
49. 株式会社沖縄縄教育出版	通販業	健康食品
50. 徳武産業株式会社	製造業	シューズ
51. 中央タクシー株式会社	輸送業	タクシー
52. 株式会社日本レーザー	製造業	光学レーザー
53. 株式会社ラグーナ出版	出版業	出版
54. 株式会社大谷	小売業	印章
55. 島根電工株式会社	工事業	電気工事
56. 株式会社清月記	サービス	葬儀
57. 株式会社小松製菓	製造業	菓子
58. 株式会社坂東太郎	外食産業	レストラン
59. 株式会社協和	通販業	美容健康
60. 東海バネ工業株式会社	製造業	バネ
61. 株式会社障がい者つくし更生	サービス	環境管理
62. 社会福祉法人北海道光生舎	医療	福祉
63. 株式会社クロラン	製造業	体育着

64. 株式会社さくら住宅	不動産業	住宅
65. 株式会社天彦産業	卸売業	特殊鋼
66. 日本植生株式会社	卸売業	環境緑化
67. 株式会社ふくや	製造業	食品

(重複3社：株式会社武蔵野、株式会社スーパーホテル、ネッツトヨタ南国株式会社)

付録3. 3.2 研究の調査協力企業一覧 (50 音順)

(関東地区1都6県の科学機器商社)

1. 株式会社アズワン	卸売業	科学機器商社
2. 株式会社新井商会	卸売業	科学機器商社
3. サマトロニクス貿易株式会社	卸売業	科学機器商社
4. 関谷理化株式会社	卸売業	科学機器商社
5. 明文館器械興業株式会社	卸売業	科学機器商社
6. ヤマト科学株式会社	卸売業	科学機器商社
7. 株式会社ローラン	卸売業	科学機器商社

(栃木県宇都宮市内の企業)

8. アサヒノ広告株式会社	広告業	広告代理店
9. 株式会社足利銀行 問屋町支店	金融業	銀行
10. 株式会社足利銀行 峰町支店	金融業	銀行
11. 明日香 宇都宮店	外食産業	料亭
12. 有限会社アスター	工事業	電気工事
13. 石川測量株式会社	建築業	測量
14. 株式会社上野	卸売業	肥料・園芸卸
15. 宇都宮肛門・胃腸クリニック	医療法人	病院
16. 宇都宮卸商業団地組合	金融業	保険代理店
17. 株式会社大塚商会 宇都宮支店	卸売業	I T 商社
18. 加冶金属工業株式会社	製造業	金属加工
19. コクヨ北関東販売株式会社	卸売業	事務機商社
20. 株式会社サカモトメガネ	小売業	メガネ小売
21. サンクルーン株式会社	レジャー	旅行代理店
22. ホテルサンシャイン	レジャー	ホテル
23. 株式会社ダイアナ マロニエ店	美容	エステサロン
24. 株式会社ツインズ	広告業	広告代理店
25. 栃木日産自動車販売株式会社	流通業	自動車販売
26. 増田税務会計事務所	コンサル	税務会計事務所
27. 株式会社村山	卸売業	建築資材卸
28. 有限会社若度建設	建設業	建設工事
29. 株式会社渡辺有規建築企画事務所	建設業	建築設計事務所
30. 株式会社りそな銀行 宇都宮支店	金融業	銀行

#### 付録4. 3.2 研究で用いられた尺度

##### 清掃活動の尺度＜羽石(2007)＞

(清掃力)

1. 清掃活動をどれくらいの頻度おこなうか。
2. 清掃活動をどれくらい継続しているか。
3. 清掃活動についてどう感じているか。

(清潔さ)

1. 職場では机はいつもきれいにし、汚さないように努めている。
2. 職場では自分の身の回りをきれいに掃除する。
3. 文具品、消耗品を使いやすいように整理し配置する。

##### 組織市民行動の尺度＜Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter (1990) 邦訳：田中(2004)＞

(誠実さ)

1. 仕事に就くことは規則以前のことで。
2. 余計な休憩はとらない。
3. 誰が見ていなくても会社の規則には従う。

(スポーツマンシップ)

1. 肯定的側面より何が間違っているかについて焦点をあてる。(逆)
2. 小さな事件を大袈裟に騒ぐ傾向がある。(逆)
3. 組織が何をしているのかについて、いつもあら捜しをする。(逆)

(市民の美德)

1. 強制されていなくても重要だと思う会議には出席する。
2. 求められていなくても会社のイメージアップになる式典には参加する。
3. 組織の変化に遅れないようにする。
4. 組織の告示やメモ等を読んで状況を把握する。

(礼儀正しさ)

1. 他の労働者を厄介事から守るような方法を考える。
2. 他の人の仕事に自分の行動がどのように影響しているか念頭におく。
3. 他人の権利を悪用しない。
4. 仕事仲間に問題が生じないように努める。

(愛他主義)

1. 仕事を休んでいた人を助ける。

2. 重労働を課せられている人を助ける。
3. たとえ求められていなくても、新任者が適応できるよう援助する。
4. 問題を抱えながら仕事をしている人を喜んで助ける。
5. 自分の周りにいる人々に手を貸せるようにいつも準備している。

**職務満足感の尺度＜Weiss, Davis, England, & Lofquist. (1967)の日本語版：高橋  
(1999)＞**

1. やるべき仕事がある。
2. ひとりきりで仕事ができる機会がある。
3. その時どきに違った仕事ができる。
4. 職場で「仕事がよくできる人」「役に立つ人物」として認められる。
5. 私の上司の部下（私）の扱い方は良い。
6. 私の上司の物事を判断・決断する能力は高い。
7. 自分の良心に反しない仕事ができる。
8. 良い仕事をすれば、クビにならずにずっと勤め続けられる。
9. 他の人のために何かしてあげられる。
10. 他の人に何かをするように命令する。
11. 私の能力を活かして、何かをする機会がある。
12. 職場の方針に従って自分の仕事をする。
13. 仕事の量に対する給与の額は妥当である。
14. 今の仕事での昇格のチャンスがある。
15. 自分自身で仕事上の判断ができる自由がある。
16. 仕事をするときに、自分独自のやり方を試してみる機会がある。
17. 仕事の環境は良い。（光熱・換気など）
18. 私の同僚（仕事仲間）と、お互いに仲良くやっていくことができる。
19. 良い仕事をしたときに受ける賞賛に満足である。
20. 自分の仕事から得られる達成感がある。

## 付録5. 3.2 研究で用いられた調査票

職場へお勤めの皆様へ

### 調査へのご協力をお願い申し上げます。

拝啓 貴社ますますご盛栄のこととお喜び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、私は現在、大学院において企業経営の傍ら研究活動を行っております。この度、「清掃活動と企業業績の関係」についての研究のために調査を行うこととなりました。つきましては、会社へお勤めになっておられる皆様にご協力を頂ければと思います。

お忙しいところ大変恐縮でございますが、研究調査へのご協力をお願い申し上げます。

- ・ 調査票に示された質問には、いずれも正解はありません。
- ・ 皆様が日頃感じておられるままに、率直にご回答下さい。
- ・ 調査票は匿名で行い、回答結果はコンピュータ処理されますので、個々人の回答が調査者以外に知られることはありません。
- ・ 結果は、学術的な目的以外に使用しません。
- ・ 調査結果についてご質問等がございましたら、羽石までご連絡頂ければ、郵送もしくはE-mailにてご回答致します。ただし、個人情報の公開は行いません。

お忙しいところ大変恐縮ではございますが、何卒ご協力よろしく下さいますようお願い申し上げます。

敬具

#### 調査者

羽石和樹 株式会社ローラン 代表取締役社長

#### 問い合わせ先

住 所：栃木県宇都宮市問屋町3 1 7 2－2 6 (株)ローラン

TEL/FAX：028-656-2671／028-656-2126

e-mail：[haneishi@rolan-u.co.jp](mailto:haneishi@rolan-u.co.jp)

**問 1** あなたの組織の清掃活動の実施状況についてお聞きたいします。最も近い回答に○印をつけて下さい。

1-1. あなたの組織は、清掃活動をどれくらいの頻度で行いますか。

- |             |                     |
|-------------|---------------------|
| 1. 毎日行う     | 4. 月に2回以上行う         |
| 2. 週に3回以上行う | 5. 月に1回以上行う         |
| 3. 週に1回以上行う | 6. 行わない（清掃業者が入っている） |

1-2. あなたの組織は、清掃活動をどれくらい続けていますか。

- |               |               |
|---------------|---------------|
| 1. 5年以上継続している | 4. 半年以上継続している |
| 2. 3年以上継続している | 5. 半年以下       |
| 3. 1年以上継続している | 6. 実施していない    |

1-3. あなたは清掃活動についてどう感じますか。

- |               |              |
|---------------|--------------|
| 1. 進んで行う      | 4. 行わないほうがいい |
| 2. 決まりなので行う   | 5. 行わない      |
| 3. できれば行いたくない |              |

	全く当てはまらない	わずかに当てはまる	ある程度当てはまる	かなり当てはまる	非常に当てはまる
1-4. 職場では机はいつもきれいにし、汚さないように努める。	1	2	3	4	5
1-5. 職場では自分の身の回りをきれいに掃除する。	1	2	3	4	5
1-6. 文具品、消耗品を使いやすいように整理し配置する。	1	2	3	4	5

**問 2** あなたの職場での勤務の様子を振り返ってみて下さい。

次の質問項目で示されるのは職場や組織における様々な行動です。各々について、あなたが行っているものかどうかについて、1～5のうちから適当な番号を選んで、その数字に○印をつけて応えて下さい。



	ま っ た く 行 っ て い ない	め っ た に 行 っ て な い	た ま に 行 っ て い る	し ば し ば 行 っ て い る	常 に 行 っ て い る
2-1. 勤務時間に仕事に就くことは規則以前のことだ。	1	2	3	4	5
2-2. 余計な休憩はとらない。	1	2	3	4	5
2-3. 誰が見ていなくても会社の規則には従う。	1	2	3	4	5
2-4. 肯定的側面より何が間違っているかについて焦点をあてる。	1	2	3	4	5
2-5. 小さな事件を大袈裟に騒ぐ傾向がある。	1	2	3	4	5
2-6. 組織が何をしているのかについて、いつもあら捜しをする。	1	2	3	4	5
2-7. 強制されていなくても重要だと思う会議には出席する。	1	2	3	4	5
2-8. 求められていなくても会社のイメージアップになる式典には参加する。	1	2	3	4	5
2-9. 組織の変化に遅れないようにする。	1	2	3	4	5
2-10. 組織の告示やメモ等を読んで状況を把握する。	1	2	3	4	5
2-11. 他の労働者を厄介事から守るような方法を考える。	1	2	3	4	5
2-12. 他の人の仕事に自分の行動がどのように影響しているか念頭におく。	1	2	3	4	5
2-13. 他人の権利を悪用しない。	1	2	3	4	5
2-14. 仕事仲間に問題が生じないように努める。	1	2	3	4	5
2-15. 仕事を休んでいた人を助ける。	1	2	3	4	5
2-16. 重労働を課せられている人を助ける。	1	2	3	4	5
2-17. たとえ求められていなくても、新任者が適応できるよう援助する。	1	2	3	4	5
2-18. 問題を抱えながら仕事をしている人を喜んで助ける。	1	2	3	4	5
2-19. 自分の周りにいる人々に手を貸せるようにいつも準備している。	1	2	3	4	5

**問 3** あなたの職場での勤務の様子を振り返ってみて下さい。

次の質問項目で示されるのは職場や組織における様々な行動です。各々について、あなたが行っているものかどうかについて、1～5のうちから適当な番号を選んで、その数字に○印をつけて応えて下さい。

	ま た 行 っ て い ない	め っ た に 行 っ て な い	た ま に 行 っ て い る	し ば し ば 行 っ て い る	常 に 行 っ て い る
3-1. 同僚が仕事で成功したら褒める。	1	2	3	4	5
3-2. 個人的な問題を抱える同僚を支援したり勇気づける。	1	2	3	4	5
3-3. 自分の行為が他の従業員に影響を与える前に、そのことを周囲に通知する。	1	2	3	4	5
3-4. 職場集団について良い気分になることを話す。	1	2	3	4	5
3-5. 意見の相違を乗り越えうまくやっていくように他人を励ます。	1	2	3	4	5
3-6. 他人を公平に扱う。	1	2	3	4	5
3-7. 頼まれなくとも誰かを助ける。	1	2	3	4	5
3-8. 期限内に仕事を終わらせるために、超過勤務を申し出る。	1	2	3	4	5
3-9. 重要な細部には細心の注意を払う。	1	2	3	4	5
3-10. 必要とされる以上に一生懸命働く。	1	2	3	4	5
3-11. やりがいのある職務に割り当ててもらうように求める。	1	2	3	4	5
3-12. 自己修練と自己制御を実践する。	1	2	3	4	5
3-13. 率先して仕事の問題を解決しようとする。	1	2	3	4	5
3-14. 課題を成し遂げるための障害を克服し続ける。	1	2	3	4	5
3-15. 積極的に困難な仕事に取り組む。	1	2	3	4	5

問4 あなたが仕事をする上でどの程度当てはまるかどうかについて、1～5のうちから適当な番号を選んで、その数字に○印をつけて応えて下さい。

	満足して いない	あまり満 足してい ない	少し満足 している	大変満足 している
4-1. やるべき仕事がいっぱいある。	1	2	3	4
4-2. ひとりきりで仕事ができる機会がある。	1	2	3	4
4-3. その時どきに違った仕事ができる。	1	2	3	4
4-4. 職場で「仕事ができる人」「役に立つ人物」として認められる。	1	2	3	4
4-5. 私の上司の部下（私）の扱い方は良い。	1	2	3	4
4-6. 私の上司の物事を判断・決断する能力は高い。	1	2	3	4
4-7. 自分の良心に反しない仕事ができる。	1	2	3	4
4-8. 良い仕事をすれば、クビにならずにずっと勤め続けられる。	1	2	3	4
4-9. 他人のために何かしてあげられる。	1	2	3	4
4-10. 他の人に何かを命令する。	1	2	3	4
4-11. 私の能力を活かして、何かする機会がある。	1	2	3	4
4-12. 職場の方針に従って自分の仕事をする。	1	2	3	4
4-13. 仕事の量に対する給与の額は妥当である。	1	2	3	4
4-14. 今の仕事での昇格のチャンスがある。	1	2	3	4
4-15. 自分自身で仕事上の判断ができる自由がある。	1	2	3	4
4-16. 仕事をするときに、自分独自のやり方を試してみる機会がある。	1	2	3	4
4-17. 職場の環境は良い（光熱・換気など）。	1	2	3	4
4-18. 私の同僚（仕事仲間）と、お互いに仲良くやっていくことができる。	1	2	3	4
4-19. 良い仕事をしたときに受け取る賞賛に満足である。	1	2	3	4
4-20. 自分の仕事から得られる達成感がある。	1	2	3	4

問5 あなたの性別や年齢等についてお答え下さい。( )内に該当する数字を記入し、番号で回答する箇所には該当する番号に○印をつけて下さい。

性別： 1. 男  
2. 女

年齢： ( ) 歳

学歴： 1. 高校卒 2. 専門学校卒 3. 短大卒 4. 大学卒 5. 大学院修了

勤続年数： ( ) 年

職階： 1. 一般社員 2. 主任クラス 3. 係長クラス 4. 課長クラス  
5. 部長クラス 6. 本部長クラス 7. 役員クラス

職種： 1. 人事・労務・総務 2. 営業・販売・マーケティング  
3. 製造・生産 4. 技術 5. 事務 6. 研究・開発  
7. 経理・財務・会計 8. その他

職務形態 1. フルタイム（正社員） 2. パートタイム（アルバイト含む）

会社の規模： 1. 1～4名 2. 5～29名 3. 30～99名  
4. 100～499名 5. 500～999名  
6. 1000名以上

以上で回答は終了です。回答にご協力頂きまして、誠にありがとうございました。

## 付録6. 3.3 研究で用いられた調査票

### 半構造化面接法の質問項目

#### 1. デモグラフィック特性 と 信頼形成コミュニケーション

- ① 氏名
- ② 年齢
- ③ 性別
- ④ 学歴
- ⑤ 勤続年数
- ⑥ 職種（所属）
- ⑦ 役職

#### 2. 貴社では、毎朝掃除をされているそうですが、それについていくつかの質問をさせていただきます。お気軽にご回答ください。

- ① 頻度や時間はどれくらい行っていますか？

（会社の掃除への取り組み状況の確認程度を聞く、調査導入部分でなごやかに）

- ② 掃除は自発的ですか、義務的ですか、どちらの要素が高いでしょうか？

（たとえば、その割合など。本当はやりたくないんだよねーとか、本音調査。

自発者と義務者で以後の回答がどう変わるのかも調査の対象。）

- ③ 掃除をやって何か特別な効果は得られますか？（個人的、組織的）

（ここから本題です。組織市民行動や職務満足感など、前回の質的調査以外の効果に何を感じているのか。コミュニケーションや率先垂範、継続性など）

- ④ 掃除と企業業績（個人業績、集団業績）との関係性は感じられますか？

（直接的な関係をどう感じているか。その間に何らかの変数があり、それを介して業績を高めているのか。それとも掃除と業績は無関係だと思っているか）

- ⑤ その他、業務外のことで掃除がもたらす効果についてお聞かせください。

（我々研究者が考えつかない効果が何かあるのか。質問全般を通して感じられた「思いがけない効果」が抽出できれば。経営上の効果であるとか）

調査協力者の皆様へ

## 調査へのご協力をお願い申し上げます。

拝啓 貴社ますますご盛栄のこととお喜び申し上げます。平素は格別のご高配を賜り、厚くお礼申し上げます。

さて、私は現在、大学院において企業経営の傍ら研究活動を行っております。この度、「清掃活動と企業業績の関係」についての研究のために調査を行うこととなりました。つきましては、清掃活動を行っている会社へお勤めになっておられる皆様にご協力を頂ければと思います。

お忙しいところ大変恐縮でございますが、研究調査へのご協力をお願い申し上げます。

- ・ 質問項目には、いずれも正解はありません。
- ・ 皆様が日頃感じておられるままに、率直にご回答下さい。
- ・ 調査結果は別紙の面接承諾書にご回答いただいた通りの守秘義務を守ります。
- ・ 結果は、学術的な目的以外に使用しません。
- ・ 調査結果についてご質問等がございましたら、羽石までご連絡頂ければ、郵送もしくはE-mailにてご回答致します。ただし、個人情報の公開は行いません。

お忙しいところ大変恐縮ではございますが、何卒ご協力よろしく下さいますようお願い申し上げます。

敬具

### 調査者

羽石和樹 株式会社ローラン 代表取締役社長

### 問い合わせ先

住 所：栃木県宇都宮市間屋町3 1 7 2－2 6 (株)ローラン

TEL/FAX：028-656-2671／028-656-2126

e-mail：[haneishi@rolan-u.co.jp](mailto:haneishi@rolan-u.co.jp)

# 面接承諾書

1. 調査の表題 「清掃活動が及ぼす個人的・組織的な効果についての調査」
2. 面接者氏名 日本大学研究生 山内柳子
3. 調査代表者 (株) ローラン 羽石和樹
4. 連絡先 株式会社ローラン 羽石和樹  
住所： 321-0911 宇都宮市問屋町3 1 7 2－2 6  
電話： 028-656-2671 F A X： 028-656-2126  
e メール： [haneishi@rolan-u.co.jp](mailto:haneishi@rolan-u.co.jp)
5. 調査結果 第13回経営行動科学学会研究発表のデータに活用

\*\*\*\*\*

1. 以下の確認事項をお読みください。

- (1) インフォーマントの権利についての確認事項

- ① 面接への参加は自由意志による。
- ② 面接の最中でも面接の中止を求めることができる。
- ③ 質問への回答を拒否することができる。
- ④ 筆記記録・録音を停止あるいは一時的に停止させることができる。
- ⑤ 希望すれば面接記録をみることができる。

- (2) プライバシー保護についての確認事項

- ① 面接の筆記記録、テープ、ファイルは厳重に保管される。  
(保管者氏名：羽石和樹)
- ② 面接内容を知ることができるのは調査メンバー（羽石・山内）および直接の面接者のみである。
- ③ 面接結果公表後の面接記録、テープ、ファイルなどの破棄・消去は、調査代表者が責任を持って行う。

- (3) 面接結果の公表についての確認事項

面接の筆記記録やデータは、分析後、修士論文および学会発表資料として公表する予定である。ただし、公表に際しては、インフォーマントのプライバシーが侵害されないよう最大限の注意を払い、個人名や所属先や事柄が特定されないよう配慮する。

(1) 以下のA～Bのうち、面接内容を記録する方法として認めていただけるものすべてに○をつけてください。

(2) 以下のA～Bのうち、論文あるいは報告書の公表後に保管を認めていただけるものすべてに○をつけてください。

(3) 以下のA～Bのうち、論文あるいは報告書の公表後に破棄あるいは消去を希望なさるものすべてに○をつけてください。

- ① 面接結果の公表を認める。
- ② 面接結果の公表を認めない。
- ③ その他（

① 希望しない。  
② 希望する。

以上、ご確認及びご回答いただきましたら、以下にお名前と日付けをご記入ください。  
また、押印もしくはサインをお願い致します。

日付： 年 月 日



## 面接評価

インフォーマント：

面接時間：

ファイル/テープNO. :

\*\*\*\*\*

## 評価

1. 面接の長さ	適当	長い	短い
2. 質問の数	適当	長い	短い
3. 質問文の全般的な内容	適当	長い	短い
特に効果的だった項目	(		)
理解されなかった項目	(		)
回答拒否された項目	(		)
内容に問題のあった項目	(		)
詳しく聞きすぎた項目	(		)
聞き足りなかった項目	(		)
4. 面接者の会話量	適当	多い	少ない
5. インフォーマントの会話量	適当	多い	少ない
6. インフォーマントの協力度	適当	ふつう	低い
7. 回答の信頼度	適当	ふつう	低い
	(理由 :		)
8. 信頼感形成	成功	ふつう	失敗
	(理由 :		)
9. 面接の成否	成功	ふつう	失敗
	(理由 :		)
10. インフォーマントとの相性	よい	ふつう	悪い
11. 面接の雰囲気	よい	ふつう	悪い
12. プライバシーの侵害	なし	あり	
13. インフォーマントの印象	(		)
14. 特記事項・その他	(		)

付録7. 3.3 研究で作成された分析ワークシート

分析ワークシート <概念名 01>

概念名	顧客への配慮
定義	顧客が気持ちの良い感情を抱いてくれるための顧客への心遣い。
ヴァリエーション 8個	<p>A 146 お客様の所に行くのに、汚い車で行くわけに行かない・・・</p> <p>151 雨が降って、次の日、行くには、当然ですけどねえ、車は汚れてる</p> <p>152 じゃないですか・・・で、それを、そのまま、こう・・・(というのは)</p> <p>A 314 相手も、あっ今日、調子悪いんだとか、あっ今日は調子が</p> <p>315 いいんだなあって、お客さんが気を遣っても困るんで・・・</p> <p>D 110 お客さんのニーズがあって、やっと、商売が、成り立つんですね。</p> <p>(そこを配慮しないとイケない。掃除がそれを気づかせる)</p> <p>D 125 やっぱり、色々と、周りを気にしたり、表情を気にしたり(笑)・・・</p> <p>128 何言おうとしてるのかなとか、そういうのは、考えるようになりました。</p> <p>H 259 身だしなみも何か、しっかりしないとイケないなあ・・・とか。</p> <p>I 246 休みの日に自宅で洗車してっていう感じなんですね。</p> <p>I 260 ん～お客さん所に行く車なんで・・・お客さんのところへ入って行って</p> <p>261 あそこの車、汚いなとか、ん～そういう風に思われると</p> <p>K 190 汗をかいたままで行くことが・・・相手も嫌だっていう事ですよ。</p>
理論的 メモ	「顧客への思い」と「顧客への具体的対応」という概念と重なるところがあるが、微妙にニュアンスの違いがあるので、あえて概念を分ける。

分析ワークシート <概念名 02>

概念名	顧客への思い
定義	実際に具体的な顧客への対応はないが、こんな対応をすると顧客満足につながるという思い。
ヴァリエーション 6個	<p>A 101 そうじも続けていくと、まあ、営業ですからね、お客さんに</p> <p>102 対する気遣いというのも当然必要ですし、</p> <p>103 フィールドワーク（営業活動）も変わってきますし、</p> <p>104 少しは、（顧客への対応が）変わるんじゃないかと思ってます</p> <p>A 227 やっぱりそういったもの（周りへの配慮）に気が生まれれば、</p> <p>228 お客様に対してそういうことが、いろんな意味でひろがっていて・・・</p> <p>229 質的な改善が絶対生まれますよね。これをお客様が知ると、</p> <p>D 110 お客様のニーズがあって、やっと、商売が、成り立つんですね。</p> <p>H 82 やっぱり、重要なところをお客様を迎えるっていうところは、やっぱり</p> <p>83 やらなくちゃいけないと思うんでえ・・・それは、多分やると思います。</p> <p>H 114 売ればばいいっていうだけになっちゃうとは思うんですよね。</p> <p>115 でも、そうになっちゃうと、こう、発展性が、無くなっちゃうだとか、</p> <p>116 その人との付き合いがなくなっちゃうとかも、あるので・・・</p> <p>（顧客のために良くない）</p> <p>H 201 数字のことばっかしか考えてなかったような気が・・・</p> <p>203 しないでもない・・・押し売りですかね（笑）</p> <p>205 今はもう、掃除はじめて、結構お客様の</p> <p>206 ためにとか、考えるようになったって、すごいですねえ・・・</p>
理論的 メモ	<p>具体的な対応にはなっていないが、この顧客への思いを実現すると、顧客満足に確実につながるであろう思い。</p> <p>「顧客への思い」と「顧客への具体的対応」という概念と重なるところがあるが、微妙にニュアンスの違いがあるので、あえて概念を分ける。</p>

分析ワークシート <概念名 03>

概念名	顧客への具体的対応
定義	顧客が気持ちの良い感情を抱くことができる具体的対応
ヴァリエーション 8個	<p>A 171 結局、物を売するために商売しようとしたわけじゃないんですよね。</p> <p>173 お客様のためにといろいろな方の為にとかって、もっと自分以外の</p> <p>174 ころに目的を置けば、やれること、たくさんあると思いますので</p> <p>A 299 やっぱそれが結果的に電話の対応でもそうですけどね。</p> <p>D 121 お客様さんのところで、ゴミが落ちていたら拾ってあげた</p> <p>122 りとかっていうのもありますけど、どういうことが、して欲しいとか、</p> <p>123 そういうところに気付くって言う意味では、いいんじゃないかなとは思いますが、</p> <p>けど。</p> <p>H 108 1つの商材から、その次とかの発展性とかいうのは（顧客のために）</p> <p>109 どうなんだろうっていう、・・・よく考えるようにはなりました。</p> <p>H 111 そのあと（販売したあと）、何使うのかなって？</p> <p>113 お客様、これ言った方がいいが、何に使うのかな・・・とか。</p> <p>（次のお役に立つ情報を提供したいと思う）</p> <p>H 119 その後どうすんですかっていう、アナウンス（声かけ）はしてると</p> <p>120 思いますね。（購入したものを何に使うのか、その後の応用例の紹介）</p> <p>H 144 何を使うんですかねえ・・・と、お客様に聞きます。</p> <p>151 じゃあ、今度こういうの持ってくると、お話できんのかなあ・・・て</p> <p>（顧客の役に立つ情報提供の話を）</p> <p>I 191 掃除をすることで・・・その・・・</p> <p>192 時間配分をうまく取れれば、その分効率のいい仕事ってのは</p> <p>193 可能だと思うんで・・・（顧客への対応が効率よく行える）</p>
理論的 メモ	「顧客への思い」と「顧客への具体的対応」という概念と重なるところがあるが、微妙にニュアンスの違いがあるので、あえて概念を分ける。

分析ワークシート <概念名 04>

概念名	仕事の効率化
定義	清掃活動が影響を及ぼして仕事の効率化がはかれた具体的事例 仕事の効率化が顧客対応への効果を上げているであろう事例
ヴァリエーション 16個	<p>A 72 環境が整うことによって、効果があるということになります。</p> <p>A 163 当然ですけど机もそうですが、やっぱりきれいな方が、いろんな 164 意味で、はかどるんじゃないですかねえ。</p> <p>B 49 仕事をする上に於いても、今まで全く気に掛けなかった 50 部分、この状態で大丈夫なのかという細かいところまでチェックを 51 するようになったと言う部分ですね。</p> <p>B 118 集中力は多分その掃除を通してね、随分培われているん 119 じゃないかなってのは、思いますね。</p> <p>B 120 後は、一つ一つの業務に対する完成度</p> <p>C 288 ちょっとしたこと、前よりは、仕事の的には丁寧になったのかなって 289 いうのは・・・あります。</p> <p>E 119 やはり身の回りの整理とかそういう事が影響してると思うんですね。 120 ですから、周りを整理できるって事は、頭、空間の整理ですから、 121 頭の整理とかそういう事につながっていくので、</p> <p>G 104 自分としては、気持ちがいいので、気持ちよく取り組めるっていう 105 ところは、ありますね。最初は、正直、その、朝の時間一が、まあ、 106 前の仕事と比べてというか、入った当初なんですけど、その時間、 107 何かち、業務の方に、実際の、実務の方に時間一割けるんじゃない 108 のかな一みたいなこと思ってたんですけど、やっぱり、朝をキチッと 109 やる事によって、取り組めるっていう、そのよさが、すごく分かる。</p> <p>G 115 段取りは、実務に、ダイレクトに影響するんで、そういった点では、 116 すごくいいかなとは、思いますね。</p> <p>I 80 やっぱり、仕事始まってから、まあ、すぐその日の予定にうつれるよう 81 じゃないと、まあ、皆に迷惑掛けるとか・・・</p> <p>I 153 散らかってる人の・・・机で、机の上が、決して業績が 154 伸びるとは、思えないんで・・・はい。</p>

	<p>I 176 片付けるとか、そういうのが</p> <p>177 上手になれば、仕事の時間配分とかもううまく取れて、業績アップには</p> <p>178 つながるんじゃないですかね。</p> <p>I 184 やっぱりそのスケジュールとかの調整っていう</p> <p>185 のは、多少は、うまく(笑) なるんじゃないですか・・・</p> <p>I 191 その掃除をすることで～・・・その・・・</p> <p>192 時間配分をうまく取れれば、その分効率のいい仕事ってのは、</p> <p>193 可能だと思うんで・・・同じ時間、働いている時間っていうのは同じなんで・・・</p> <p>194 その中で、以下にうまくやるかっていう事で、</p> <p>J 99 ここをやってないから、昨日は違うところ、ここをやっていないから、明日はあそこっていう。</p> <p>K 120 伝票を整理するとかには、影響はできてるとは思います。</p> <p>128 何ヶ月も回ってこなかったっていう事が、今は全然、一切無いですね。</p> <p>132 何か溜まっていたりとか「回ってこないよ」とか、こっちから声をかけ</p> <p>133 無きゃいけないことが、もう、無くなりましたしね。</p> <p>135 どちらかというと、「これまだなんだけど、もうちょっと待っていてね」</p> <p>137 って先に・・・言ってもらえたりとか、聞く前に声掛けがあったりとか</p> <p>143 無いよ、無いよって、こう、騒いでいたのが、無くなりましたよね。</p>
理論的 メモ	<p>「集中力」が高まることで仕事の効率化が図れるので、これを統合する。</p> <p>多少、事例以外の気持ちの変化的な要素もあるが、それらの気持ちが顧客への効率的対応につながっていると解釈できる。</p>

分析ワークシート <概念名 05>

概念名	地域社会への対応
定義	清掃活動を通じた地域社会への具体的な対応
ヴァリエーション 9個	<p>A 230 それが、社会貢献だったり、もしかしたら住んでる地域になり・・・</p> <p>232 そういった所でも、そういう気持ちがあれば、関わってみたり、</p> <p>A 238 私個人で、言えば、当然ですけど、うちの</p> <p>239 近所の家に、(ゴミが)落ちていれば気にはなりますよ。</p> <p>240 たまには、拾ってみようかなって思って、やってみることもありますし・・・</p> <p>B 141 同じ世代のね同僚の人数人で勝手に掃除部っていうのを作って、</p> <p>144 社外における清掃活動に絡んだボランティア活動に参加してるんです</p> <p>147 それはほんとに自主的に作らせてもらった。</p> <p>B 154 会社休みの日に、じゃあみんなで参加しようかっていう感じ。</p> <p>155 ゴミ拾いの何かイベントとかあったら、参加するっていう。</p> <p>C 303 みんな変わった(変化した)人たちの方が何か積極的になって、掃除で地域の</p> <p>304 活動に参加したり・・・してるんですよ。</p> <p>F 78 500m周辺ぐらいですけど、そんなゴミ広いとかっていう、</p> <p>79 ほかの会社の方と朝からコミュニケーションがとれたりとか。</p> <p>G 119 普通に買い物とかいって、お店やさんとか、行っても、こう、ちょっと</p> <p>120 ゴミがあると、パツと拾うとか・・・</p> <p>J 198 外とかも歩いているとちょっと落ちていると、拾う癖が付きました。</p> <p>205 駅とかでも、行って、ちょっとだけ落ちていると、拾って、</p> <p>206 それを持って、(笑)歩いてゴミ箱とかに。</p> <p>K 202 休みの日に、何か、ゴミ拾いをしてるっていう方もいるみたいですよ。</p>
理論的 メモ	<p>「地域への貢献」は、地域への対応という大枠に取り込む。</p> <p>「地域とのコミュニケーション」を取ることも、大枠では地域対応と言えるので、統合させる。</p>

分析ワークシート <概念名 06>

概念名	地域社会へ影響
定義	清掃活動を実施することでの地域社会へ対する影響
ヴァリエーション 5個	<p>A 119 この取り組みを始めてから、まあ、</p> <p>122 ポツリ、ポツリ、その、掃除をする姿を見かけるようになりましたし、</p> <p>124 まあ、それが我々の影響なのかはわかりませんが、ただ、我々始めて、</p> <p>125 掃除を始める事によって、増えてきたかなという・・・</p> <p>130 影響が、いい影響が、出ているんじゃないかなって思います。</p> <p>D 64 今現状、外（社外・近隣地域）に行ったりもしてるんで、そこで、</p> <p>65 若干のコミュニケーションを取ろうとしたりしてますけど。</p> <p>J 72 だからそういう周りの方とかも、コミュニケーションとかもそこで取れ</p> <p>73 るのかなと。挨拶とかもするようになったし、</p> <p>J 76 こちらからも挨拶して、掃除をしてくれてありがとうございますっていう感じで、</p> <p>K 103 多分・・・初めは、うちの会社が一番最初なんだと思うんですけど、</p> <p>104 今は結構、何箇所でもやりはじめた会社さんが出てきてそういう会社は</p> <p>105 きっと、同じような感じなんだと思うんですよねー。</p>
理論的 メモ	「地域社会への対応」の結果、その影響や効果があらわれていると解釈できる。あきらかに地域社会への影響は確認できる。



分析ワークシート <概念名 07>

概念名	地域社会からの声
定義	地域社会への清掃活動の実施による地域社会からの声（反響）
ヴァリエーション 7個	<p>D 69 小学生とかだと、ね、通いながら「おはようござ 70 いまーす」何て行きますけど、</p> <p>H 127 他の、ま、団地なんで、 128 いろんな会社があるんですけど、やっぱり、その中での評価っていう 129 のは、あるとは思いますが。</p> <p>J 67 外掃除とか行き始めて、周りの方からの反応が、周りの方というか・・・ 69 ほかの会社、声を掛けられることが度々ありまして、なんか、やっつけて良か ったなという実感も、</p> <p>70 はい。ありがとうねと言われることが、あるんですね。</p> <p>J 76 掃除をしてくれてありがとうございますっていう感じで、</p> <p>J 89 この間女性に「すみません」で最初 90 言われたときに、道かなんか聞かれたときに、掃除をしていたときに、 91 聞かれて「すみません」と言われて後ろ向いて、「はい」って言って、 92 「掃除をしていただいて、ありがとうございます」って言って、 93 すごいにこやかに言われたので、もう、あんまり言われたことが、 94 普通に掃除をしてて無かったので。はい、そう思って頂いたんだなっていうの で、うれしくなりました。</p> <p>K 95 他の会社の方とのコミュニケーションも、それまではした事が 96 無かったんですけど、声をかけられたりするようになりました。 100 「ご苦労様」って声を・・・</p> <p>K 106 ご苦労様っていう感じで、声を掛けていただけますね。</p>
理論的 メモ	「地域社会への影響」より、具体的に声として返ってくる反応。地域社会への影響が行動であれば、地域社会からの声は反響である。

分析ワークシート <概念名 08>

概念名	地域社会の防犯効果
定義	清掃活動をすることで得られる防犯効果
ヴァリエーション 2個	<p>I 209 防犯につながるんじゃないですか。掃除をしてると、悪さできないじゃ</p> <p>210 ないですか・・・。</p> <p>218 たとえばあんまりこう、草が高く生えちゃって・・・</p> <p>220 中が見えないとかだと・・・泥棒、入りやすいですものね。</p> <p>K 110 きれいだと、防犯も。</p> <p>111 あと、声掛けがあると、近所づきあいがあると思うと・・・</p>
理論的 メモ	ヴァリエーションが2つと少ないが、地域社会への効果として大切な要素であると解釈できるので、あえて概念として残す。

分析ワークシート <概念名 09>

概念名	トップの率先垂範
定義	トップマネジメントが率先して活動することで与える影響
ヴァリエーション 9個	<p>A 246 社長はやっぱり掃除を一生懸命やって、まず、自分、 247 自らやったっていうのが、きいていますよね。 249 トイレ掃除を中心に自ら、社員活動に非常に影響があったと思います。 250 自らっていうのが大事だと思います。</p> <p>A 255 そういう心持で、取り組む事が大事なんだなあって・・・そういうのも 256 話してもらいましたね。</p> <p>B 228 あのずっとね、社長が1人でやっていたのでね。</p> <p>B 241 会社のトップである社長がね、やっぱりえっさえっさ掃除をやっている</p> <p>C 36 最初は、社長がトイレ掃除をはじめたんです。それから、ちらほら何人 37 かが掃除をはじめようになつてえ・・・せっかくだから8時30分から 38 みんなでやりましょうかと、</p> <p>C 74 社長がその時トイレ掃除を1人でやりましたんで、 75 じゃ、車洗いますねっていうことからはじめたんです。</p> <p>C 346 社長からの始まりだと思いますがね。正直・・・。</p> <p>F 130 社長が、個人的にトイレ掃除なんかはじめて、 131 それを、今では、5年以上継続して、続けていかれているわけなんです 132 けど、自分が働いてる会社のトップが、あの一番汚いところを、まあ、率先して、掃除する姿っていうのをずっと見てきて、</p> <p>J 107 お手洗いは、社長を始め、(笑) 男性の方が掃除をしてくださってるので、 109 女性はやってないんですよ(笑)。</p>
理論的 メモ	多くの人がトップの影響を感じ、自身が一歩踏み出す原動力となっていると解釈できる重要な要素である。

分析ワークシート <概念名 10>

概念名	自身の率先垂範
定義	自身が率先して清掃活動を行っていること
ヴァリエーション 8個	<p>A 54 率先して(やらなくちゃいけない) のもありますし・・・</p> <p>A 251 いやいややるのではなく、その、</p> <p>252 きれいになる喜びとか、それを見て、ああきれいになったねって、</p> <p>253 言ってくれるようなこと、考えてやれば、つらくもないじゃないですか。</p> <p>A 261 ただ、反面、私も一生懸命やってるんで、</p> <p>B 141 同じ世代のね同僚の人数人で勝手に掃除部っていうのを作って、</p> <p>144 社外における清掃活動に絡んだボランティア活動に参加してるんです</p> <p>147 それはほんとに自主的に作らせてもらった。</p> <p>D 61 自分の会社なり、自分の会社の地域をきれいにすることは、良い事だと</p> <p>62 思いますので、やらなくていいって事は、無いと思いますね。</p> <p>G 43 まあ、やるのは当たり前ですし、人がやってないところとか、</p> <p>44 そこを掃除するのは結構、楽しいので。</p> <p>48 やっぱ、同じ一、もちろん決められたことは必ずやろうってところは</p> <p>49 もちろんなんですけど、ま、そこじゃない部分で、同じところを</p> <p>50 他にもやってる人がいれば、同じ事やってもしょうがないと。</p> <p>違うところをさがして・・・</p> <p>J 50 やりたくないなと思ったことは無いですね。</p> <p>K 43 きちんとしましょうとなってから、やはり、こう、</p> <p>44 進んでやろうっていう気持ちには・・・</p>
理論的 メモ	<p>「自主的な取り組み」も自身の率先垂範として解釈する。</p> <p>率先してまわりを清掃活動に促す行為は見当たらない。</p>

分析ワークシート <概念名 11>

概念名	自身の意識変革
定義	清掃活動を通して自身の意識が変化している要素
ヴァリエーション 32個	<p>A 198 またじゃあ少し一生懸命やろうって、自分が変わってきます。</p> <p>A 200 変えることによって、また、新しい喜びになり、新しい発見があると</p> <p>201 受け入れて、いいのかなっていうふうになってきたんじゃないかな。</p> <p>B 40 やっぱり最初のころは、入社したての頃はやっぱり一番下っ端なので、</p> <p>41 一番下がやるべきだろうっていうので、やってました。どっちかって</p> <p>42 言うとやらされてたって言う部分が、最初の頃は強かったですよね。</p> <p>B 92 最初の頃は、自分と他人の作業内容を見比べて、或いは、</p> <p>93 時間内にしっかりやっているのかやっていないのかっていうのを見て、</p> <p>94 他人のあら捜しみたいなものをやっていたっていうのを自分の中で</p> <p>95 やっていたっていうのは、確かにありました。</p> <p>96 そういうのは良くない部分かなと。</p> <p>97 ただ、それも一時的なものであって、今は全くそれは無いんで。</p> <p>100 やっぱり自分が変わったんでしょうね、それに対して気にならない</p> <p>C 31 やっぱりみんながやっているんで・・・参加しない方がちょっと</p> <p>32 ・・・・悪いみたいな感じなんじゃないですかあ・・・(始めた当初は)</p> <p>C 52 最初はやっぱり毎日やることに多少の苦痛はあったんですけど、</p> <p>64 やらされてる・・・はないですねえ。今は。</p> <p>C 252 車も汚かったですし、・・・掃除なんかめったにできなかったんで・・・</p> <p>253 ええ・・・基本的には、ちょっと病んでいたんですね・・・それで。(笑)</p> <p>256 汚い車に乗るのと、きれいな車に乗るのって、違いますよね(笑)</p> <p>259 汚い車に乗っているときは何も感じなかったんですけど・・・ね。</p> <p>E 101 やはり身の回りをきれいにするって事が身に付きますので、自分</p> <p>102 の所有物だとか車だとか、その辺の意識が上がったのと、あと</p> <p>103 外がね、きれいになってるっていうことが、汚いところに行くと、</p> <p>104 あ、汚いな一つっていうのを、より強く思うようになったって事ですよね。</p> <p>E 113 だから、そういう所が変わったかもしれないです。昔は、そういう意識が無かったんで。</p>

	<p>E 128 10年前、いや、やる前と比べれば、自分なりにその一集中できて、 129 仕事取り組んでいるっていうところですね。</p> <p>E 272 お釈迦様の出来の悪い弟子さんが、毎日ねえ、掃除だけやれと、 273 いって、結局その人が、1番、こう、徳の高い人になったとか。 275 やっぱ、あれってというのが、ま、体験してみたいなって気がします・・・</p> <p>E 296 それを続けていくことに意義があるってというのが、 297 やっぱ、あの、書かれてましたんで、やっぱ、それが、自身でも 298 ね、体験してみたいと思ったもんで。</p> <p>E 382 掃除がいいってのは、昔から言われていることなので、それを体験して 383 みたいなど・・・という純粋な、気持ち(笑)、からですね。</p> <p>F 49 もし、この清掃活動の取り組みが無ければ掃除ってしないですか。 50 今ならやると思います。</p> <p>F 122 当初、あの、ぼくはどちらかというと、猛烈な反対派だったんですね。 124 こういうことなんですけど、掃除なんかやったって、何になるのって 125 みたいに・・・なところから入っているんですよ。 126 とにかくやれっていわれたからやんなきゃいけないって、 127 まあ、素直にっていうか、そういう風にやっていく中で、極力、反発 128 したかったんですね。</p> <p>F 135 明らかに、まあ、ちょっと、あの、あれですけど、(自身の)人が変わったんで すよね。</p> <p>F 152 これは、何かやっぱ、自分の精神性を上げるためにも、まあ 153 真剣に取り組んでみて、意外とおもしろいところかなと・・・</p> <p>F 171 反対派で否定派でしたから、あの一本当に思いがけないですね。 172 こんなに、あの、自分の掃除をすることによって、 173 色々な感じ方がかわるとか・・・あの、そんなことは、思っても 174 見ませんでしたので・・・自分でも、驚くくらいのいろんな効果があったと思います。</p> <p>G 74 自分の会社と自宅と一緒だろ、じゃあ、家掃除するのと変わらない 75 っていう事を考えると、こう、まやって、当たり前・・・という意識 76 が、出てきたって感じですね。</p> <p>G 92 入社した当初に一、義務的に、まあ、義務的にやってた、の比べると、 93 どうなんでしょうね、ま、経験を積んできたっていうところもあります 94 けど一、いい効果は出てるんじゃないかなとは・・・</p> <p>G 151 やっぱ、自分が変わると、周りも変わるっていう・・・</p>
--	--

	<p>G 174 子供が散らかし放題とか、食べっぱなしっていうのを見ても、  175 自分が疲れて、ああ一つて何もやらなかったりはしたんですけど、  176 最近はやっぱり、その状態、が、みて、やらないと気持ち悪いっていうか、そ  ういう風には、なってますけどね。  179 やっぱり、会社一の、そうじをやってるから一、っていうのもあるでし  180 ようね、きっと。</p> <p>H 267 何かこう、1つ、自分に試練を与える(笑) わけじゃないですけど・・・  273 成長してるなって(笑)  274 掃除とともに・・・</p> <p>I 88 はじめは、まっ義務的なのかなって思っていたんですけど・・・  97 やっぱり意識は変わったと思います。自分の中で。</p> <p>I 106 やっぱり・・・まあ、この会社にはいって、掃除毎朝してなければ、  107 そういう・・・のは、身に付かなかったと思うんで・・・す。</p> <p>J 137 やっぱり掃除をすると何か自分の中で、何か浄化されるんじゃない  138 ですけど、そういう気持ちがあればいい事が起きるんじゃないかなと  139 いう気持ちは常に、持ってます。</p> <p>J 171 草刈りとか夕方とか、男性の方がしていたときに、  172 今まではただ見ていただけだったんですね。  173 で、つい最近、やっぱりそういう何か自覚を持っているせいか、  174 自分から行って、もう、あの、朝とか夜でも一緒にするようになったっ 175 て  いう、こう気持ちが自分で、こう変化したんでしょうけど、何かやっ  176 ぱり自覚を持たないと、責任感というのがあって、やろうと思うように  なりました。</p> <p>J 182 1人がやり、2人がやり、ってだんだんそれを見ていた人が、  183 どんどん5人ぐらいで集まって、俺もってなったときに、  184 会社はなんか全部仕事(笑) で、ただ、あ、やってるっていう感じだった  185 んですね、前は。でもやろうって思ったきっかけっていうのがちょっと  186 まだ自分の中で分からないんですけど、やらなくちゃって言う思いが・・・</p> <p>J 210 でも何かこう、もっと変われそうな気がしますよね。</p> <p>K 43 きちんとしましよとなってから、やはり、こう、  44 進んでやろうっていう気持ちには・・・</p> <p>K 209 外に掃除っていうのも、えーとですね、箒とちりとりを持って歩くのも、  210 一回目はすごい恥ずかしいというか、ちょっと気にしながらだった  211 んですけど、もう何回かやると、全然気にならなく、視線も全然</p>
--	--

	<p>212 気にならなくなるので、何となくこう、度胸がついたとか。</p> <p>L 162 私個人は、やっぱり掃除によって、大きく変わったと思いますね(笑)</p>
理 論 的 メモ	<p>「自主的取り組み」は、自身の意識変革があつて義務的取り組みから自主的取り組みとなるため、これを統合する。</p> <p>「修行的思考（メンタル的）」は自身の意識変革に伴うものであるので統合する。</p> <p>「消極的参加」という概念が抽出されたが、結果的に自己の意識変革によって積極的参加に変わってくると読み取れるので、これを統合させる。</p> <p>かなり多くの人が自身の意識が変化したと感じているという重要な要素。</p>



分析ワークシート <概念名 12>

概念名	仲間の意識変革
定義	自分以外の組織成員が清掃活動を通して意識変化したと感じる要素 その変化が組織に良い影響を与えていること。
ヴァリエーション 15個	<p>A 86 掃除を今までしていなかった方もいらっしゃるでしょうし、してた 87 方もいるんでしょうけど、まあその人間的に・・・変わってきたなって 88 いう、そういう人もいますね。</p> <p>A 99 みんな活動の仕方に一生懸命さって出てきますし、最初はもしかすると 100 いやいやかもしれませんが・・・それが、自主的というか、自分が、 101 気が付いた一生懸命の取り組み・・・</p> <p>A 197 まわりからお早うございますって言われたら、うれしくなって、 198 そして、またじゃあ少し一生懸命やろうって、自分が変わってきます。</p> <p>A 203 変えることのこわさとか、変えることへの抵抗絶対あると思うん 204 ですよ。で、昔ほど抵抗意識はないんじゃないのかなって・・・感じる</p> <p>A 235 そこで、おのおのが、視野が広がったわけですから、</p> <p>C 205 ○○さん、結構、もう、すごい前向きな・・・話に(笑) になりましたね。 206 みんな思うんじゃないですかね・・・結構変わっていますね。 208 外から見て、(○○さんが) 何かいいなって思うようにはなりました。</p> <p>D 155 最初は、みんな、いやいやなんでしょうけど、やってくうちに、 156 だんだんと、いろんなとこやったり、やってますけど、</p> <p>E 203 みんながこうやってますし・・・ですから、今はもう、最初のうちはね、 204 どうしても、やる人やんない人が、いたかなと。 205 まあ、見えてるとこはね、一応、やりますけど、あと、 206 やる人とやらない人が、こうはっきりしちゃったんですが、今もう、 207 みんなやるようになったんで、</p> <p>F 148 その人の変わり際を見て、こんなに変わるっていうこと 149 を、体験したんですよ。掃除をすることによって</p> <p>G 151 やっぱり、自分が変わると、周りも変わるっていう・・・</p> <p>I 258 やっぱり汚れたら、気付いたらみなさん洗車はすると思います。</p>

	<p>J 57 皆さん自分から率先してやっているっていうのが目に見えて</p> <p>59 お掃除をしながら、こう、活気じゃないですけど、はい、</p> <p>60 気が出てきてるのではないのかなと思ってます。</p> <p>J 96 みんな自覚をして、うん、社内の中をきれいにしようって言う自覚</p> <p>97 を持って掃除をしてるって言うのは分かりますね。</p> <p>K 74 ちょっと声をかけると、やっぱり何人かで来て、</p> <p>75 脚立を立てて、みんなで拭いてくださったりとか・・・</p> <p>77 いいよ一って、言って、やって下さるので、こう、頼む方もみんな、</p> <p>78 頼みやすいっていうのがありますね。</p> <p>L 108 一歩踏み出して、、まあ、今すでにもう一歩踏み出した人たちっていう</p> <p>109 のは、掃除を利用してるっていうのは、あるかもしれないですね。</p>
理 論 的 メモ	<p>清掃活動を実施したことで、あきらかに他の成員の意識が変化したと感じられる要素が抽出された。また、それが組織や他の成員に良い影響を与えている。</p>

分析ワークシート <概念名 13>

概念名	習慣化と継続性
定義	清掃活動が習慣化すること、また継続的できる意識になること。 清掃活動が習慣化と継続性を高めていること。
ヴァリエーション 8個	<p>B 80 個々の習慣になってると思いますので、</p> <p>81 朝会社に来て朝礼が始まるまでの間に掃除が無いと、</p> <p>82 どうもしっくりこないっていうふうに、多分なってると思いますのでね。</p> <p>83 まず会社に来たら掃除をするっていうのが習慣づいてますのでね。</p> <p>B 216 事もねやっぱり、最低3年は継続しないと、</p> <p>217 ね、見えるものも見えてこないと思いますのでね。</p> <p>221 最低でも3年は、トイレ掃除を継続して、ま、その3年後に何か得ら</p> <p>222 れるかなとは、思ってますけどね。</p> <p>B 245 掃除を継続することで、仕事においても、或いはそれ以外の事にも</p> <p>246 継続力、持続力とかそういうのが身に付くと思いますのでね。</p> <p>C 52 最初はやっぱり毎日やることに多少の苦痛はあったんですけど、</p> <p>53 何でも習慣化されるので、・・ええ、義務感っていうのはないですね。</p> <p>55 習慣の一環として、やらなきゃ気持ち悪いというか。</p> <p>57 朝起きるのと一緒ぐらいのあれじゃないですかね。</p> <p>C 150 ずっとこの清掃活動を続けて行こうと思っていますか。</p> <p>152 ええ。続けていきますね。はい・・。</p> <p>E 195 そういう習慣化しようとしていますね・・</p> <p>H 78 いや～でも、何か、毎日の習慣なんでえ。</p> <p>I 89 けっこう慣れちゃうとそれが、習慣というか・・</p>
理論的 メモ	「習慣化」と「継続性」という2つの概念が抽出されているが、これらは「習慣化し継続される」と解釈できるので、ひとつの概念に統合する。

分析ワークシート <概念名 14>

概念名	コミュニケーションの向上
定義	清掃活動実施中のコミュニケーション 清掃活動を大義名分にコミュニケーションが図られること。
ヴァリエーション 8個	<p>A 112 人付き合いという意味では、変わってくると思います。</p> <p>118 そうすると、この団地（所在地）の付き合いとかも変わってくるんです</p> <p>A 136 コミュニケーションの問題。その他コミュニケーションがあるのか</p> <p>137 どうかっていうところで言えば、まあ、多少なりは、あるかなって・・・</p> <p>A 265 雰囲気からすると、ああ、あそこ、コミュニケーションとってるな・・・</p> <p>C 314 そういった社員の提案で、今年創立記念日の日に会社をきれい</p> <p>315 にしようということ。</p> <p>317 参加者を募って、1日かけて掃除をしたり、。そういう案ていうのは、</p> <p>318 今まではなかったんですよ。去年くらいから・・・そういった社員から</p> <p>319 出てくるようになってきて、掃除の一環だと思うんですけどね。</p> <p>I 42 違う課の方とおしゃべりする事も掃除の中でけっこうあるんですかね。</p> <p>43 そうですね。はい。話すことがあれば、話しますし。はい。</p> <p>J 72 だからそういう周りの方とかも、コミュニケーションとかもそこで取れ</p> <p>73 るのかなと。挨拶とかもするようになったし、</p> <p>J 162 私は人間関係とか一が、結構、悩んでるんじゃないんですけど、</p> <p>163 やっぱ（掃除を）することによって、だんだんコミュニケーション</p> <p>164 をはじめ、人間関係が良くなってるっていうのはそのお陰かなー、</p> <p>165 掃除してるお陰かなっていうのは自分では。</p> <p>K 233 コミュニケーションも取れます。</p>
理論的 メモ	「チームワーク」はコミュニケーションによって生まれると解釈し、統合する。組織コミットメントとの統合も検討したが、今回のインタビュー内容から勘案するに「コミュニケーション」と統合する方が妥当であると解釈した。

分析ワークシート <概念名 15>

概念名	モチベーションのUP
定義	<p>清掃活動を実施することでモチベーションが高まること。</p> <p>清掃活動をすることで得られる、やりがいや、達成感など。</p>
ヴァリエーション 16個	<p>A 56 朝は、そういったことを一生懸命やることによって、身がひきしまって</p> <p>57 なんでしょうね。いいスタートがきれるかなって思ったりして・・・</p> <p>A 70 自分を律するという意味では、まあ、会社ではいい</p> <p>71 スタートが、切れますよね。</p> <p>A 144 あの謙虚になったっていう</p> <p>A 156 きれいが、普通になれば、汚ければ、きれいにしようって思いますけど。</p> <p>157 汚いが普通であれば、きれいにする事が、日々一緒なんで、どっちに</p> <p>158 軸を置くかっていう意味では、きれいなところが、軸となりますので、</p> <p>A 161 まあ、自分も気持ちいいんじゃないですか(笑)</p> <p>A 174 あと、やりがいが生まれますから、</p> <p>A 269 その人のその日の感情というか、モチベーションというか、</p> <p>272 波があるのには気が付きますね。</p> <p>274 やっぱ、いつも安定してる人と、してない人って、分かりますよね。</p> <p>A 278 日によって、今日はいいやとか。</p> <p>280 今日はちょっとやっそこ、とか、多分そういった、あらわれますね・・・</p> <p>281 自分の気持ちなり、体調なりが、こう、波があるから、</p> <p>A 288 私なんかは、今日はやる気ないなあて、思ったら、よけい</p> <p>289 のり気にしなきゃいけない・・・その時は戦いですけどね。</p> <p>291 乗り気のときは、まあ、自分がリズムがいいですから普通に</p> <p>292 やってればいい話なんで・・・ある意味その基準とかにいつも</p> <p>293 帳尻を合わせるというか、バランスを取るというか、感じなんですけど・・・</p> <p>A 299 やっぱそれが結果的に電話の対応でもそうですけどね。</p> <p>301 いろんなところに出ます。今日も調子がいいとか悪いとかって・・・のは。</p> <p>C 102 やっぱ、掃除をすることで、何かこう、ゆとりっていうんですかね・・・</p> <p>106 ゆとりがでてきて・・・多少なり謙虚な気持ちでもなれたのかなって</p> <p>107 いうのは途中からは思うようになりましたけど・・・。</p>

	<p>F 61 なんか、邪念みたいなものが (笑)</p> <p>63 流れていく(笑) じゃないですけど、終わった時には、ああ、</p> <p>64 今日もやってよかったみたいな感じで、、すっきりしますけどね・・・</p> <p>G 104 自分としては、気持ちがいいので、気持ちよく取り組めるっていう</p> <p>105 ところは、ありますね。</p> <p>H 256 何か1つこう、達成感っていうものは味わえるんで。</p> <p>H 265 もう自分の場合は、達成感ですね。時間内にこれが出来たって言う・・・</p> <p>H 275 なんか、そういうので気持ちよくスタート切れたりとか・・・</p>
理 論 的 メモ	<p>「やりがい」「達成感」はモチベーションUPと同意であると解釈し統合する。</p> <p>「ゆとり、余裕、謙虚さ」もモチベーションを高めるものであると解釈する。</p> <p>また、リズムやバロメーターという概念もモチベーションの一部と解釈し統合。</p>

分析ワークシート <概念名 16>

概念名	組織コミットメント向上
定義	清掃活動を通して組織コミットメントが高まっている事例
ヴァリエーション 26個	<p>A 77 同じように皆が一致団結、掃除することによって、安定</p> <p>78 するとか、同じ目的に向かって、やるということと、あとは掃除を</p> <p>79 することによって、いろんな気づきが育まれるというのを、</p> <p>80 当然あるでしょうし、まあ、あと、本社が、きれいになるという事で、</p> <p>81 自分たちの会社が、きれいになっていく姿が見られますので、自分が、</p> <p>82 参加してるという、意識になるんじゃないですかね。</p> <p>A 185 新しいことをやろうとすれば何らかの</p> <p>186 抵抗とか、ちょっと違和感っていうのは、ありますよね。</p> <p>188 まっ、それを受け入れる体制になったんじゃないですかね。</p> <p>A 205 昔の方が、ずいぶん抵抗したんだと・・・</p> <p>210 今は、じゃ、やってみましょうとか、受け入れる</p> <p>213 受け入れるってことが、非常にスムーズにいくようになったのかなと、</p> <p>215 気がします。</p> <p>A 222 自分が、そこへ参加しようっていうふうになって</p> <p>223 きたんでしょうね。だいぶ良い方向に向かっていってると思います</p> <p>B 54 一体感っていうのは確実に清掃活動やる前に比べると、</p> <p>55 出たのかなっていう感じはしてますね。</p> <p>56 皆で同じ事を同じ時間やるっていうのが意識の共有、一体感</p> <p>57 っていうのを得られるようになったのかなという。</p> <p>B 160 連帯感をもっと持ちたいなと思って、声をかけてみたところみんながね、賛同ありまして。</p> <p>B 247 やっぱり会社の方針それから、個人個人の掃除に対する</p> <p>248 自分の考えというものをある意味確かめるっていうかね</p> <p>249 そういった意味でみんな掃除してるんじゃないかなと思います。</p> <p>C 114 そういった同じ作業をしている、</p> <p>115 みんなで一緒にしているということで、チームワーク見たいな、</p> <p>116 まあ、多少なりは生まれてくるんですね。</p>

	<p>118 やっぱ同じことやってる相手に対してでも、なんか気付いたら、</p> <p>119 言えることも言えるし、そういった問題の、何か、連帯感みたいなのは</p> <p>120 掃除っていうのでうまれるのかなーって・・・は、途中からは思えました。</p> <p>C 167 掃除道具の置き場所をきれいにしたりとか・・・そういったところには、</p> <p>168 意外と力を入れているんで、・・・ええ・・・それがきっかけで、</p> <p>169 前よりは雰囲気的には会社の雰囲気は良くなってきていると・・・。</p> <p>171 たかが掃除でも、効果はあるんでしょうね。</p> <p>C 212 今までって、いい事をやるとかっていうのが、なかなか会社内で</p> <p>213 出せない雰囲気っていうのがあったような気がするんですよね・・・。</p> <p>214 また、あいつ、良い事やろうとしてるな・・・とか。</p> <p>216 そうというのが多少あったと思うんですよね。それが、だんだん、</p> <p>217 こういった取り組みによって、自然と出せるようになったっていう</p> <p>218 雰囲気が出てきたんで・・・まっ、誰も人って、気持ちいいことやって</p> <p>219 た方がいと思うんで・・・。</p> <p>220 それが、前向きにつながっているんじゃないかなって思いますけどねー。</p> <p>221 で、そんな見た目、明るくなってきている・・・。</p> <p>C 323 そういった提案する人たちがいれば、そこに賛同する人たちが増えて</p> <p>324 くるんで、そうやって、良くなっていくんじゃないですか。</p> <p>E 201 協調性が生まれますかね。</p> <p>207 それをみんながやってるっていう、連帯性というか、協調性ですよね、</p> <p>208 そうというのが養われたかなっていう。</p> <p>E 313 皆さんが、同じ意識になってきたっていうのが、やっぱり、</p> <p>314 一番大きいんじゃないんでしょうかね、その、協調性の流れってところが</p> <p>E 317 それがみんな共通の目的というか、まあ、あの一変な話ですけど、変な</p> <p>318 わだかまりがもう、ないって事ですよね、きつとね。</p> <p>F 72 やっぱみんなで同じ意識であの一日々自分</p> <p>73 たちが使っているところをきれいにさせていただくとか、</p> <p>F 106 そこを一致団結して乗り切れる、まあまだあの一完全に割り切って、</p> <p>107 いませんが、そういう効果としては、あの一、相当効果的な部分があったんじゃないかなと。</p> <p>F 110 やっぱ、その精神性が、清掃によってあがってきたということが、</p> <p>111 まあ、同じことに取り組む事によって、チームワークが出来てきたとか、</p> <p>112 基本そういったことが、まあ、そういう大きなその波を乗り越えるよう</p> <p>113 なエネルギーになるというか、・・・から、まあ、それがモチロン</p>
--	---



	<p>114 みんなで意思の統一が出来て、こういう時に頑張っていきましょう</p> <p>115 っていうチームワーク、結果が高まってきたことによって、</p> <p>116 まあ、業績を最小限の、まっマイナスで抑えられた・・</p> <p>F 165 やっぱり、大まかに浸透しつつあるといったところですかね。</p> <p>G 131 会社の創立記念で今年、あの一清掃一、社内の</p> <p>132 清掃活動、あの一有志が集まってやったんですけど、</p> <p>133 そこなんかも、うちの会社のいいとこで、家族参加OKだったりとか、</p> <p>J 167 それって会社の中だと一緒に掃除してるから、気持ちが一致してくるんですかね。</p> <p>J 171 草刈りとか夕方とか、男性の方がしていたときに、</p> <p>172 今まではただ見ていただけだったんですね。</p> <p>173 で、つい最近、やっぱりそういう何か自覚を持っているせいか、</p> <p>174 自分から行って、もう、あの、朝とか夜でも一緒にするようになったっ</p> <p>175 ていう、こう気持ちが自分で、こう変化したんでしょうけど、何かやっ</p> <p>176 ぱり自覚を持たないと、責任感というのがあって、やろうと思うようになり</p> <p>ました。</p> <p>J 182 1人がやり、2人がやり、ってだんだんそれを見ていた人が、</p> <p>183 どんどん5人ぐらいで集まって、俺もってなったときに、</p> <p>184 会社はなんか全部仕事(笑)で、ただ、あ、やってるっていう感じだった</p> <p>185 んですね、前は。でもやろうって思ったきっかけっていうのがちょっと</p> <p>186 まだ自分の中で分からないんですけど、やらなくちゃって言う思いが・・</p> <p>K 74 ちょっと声をかけると、やっぱり何人かで来て、</p> <p>75 脚立を立てて、みんなで拭いてくださったりとか・・</p> <p>77 いいよ一って、言って、やって下さるので、こう、頼む方もみんな、</p> <p>78 頼みやすいっていうのがありますね。</p> <p>K 89 手助けをしてくれるような気がします。</p> <p>K 147 すごく協力的になったというか、それが当たり前なのかもしれないですけど</p> <p>L 273 とにかく会社の雰囲気良く</p> <p>274 なったっていうのは、それは、もう、間違いなく感じるころなんで、</p>
--	---

<p>理論的 メモ</p>	<p>「同じ目的」「目的の共有化」は、同じ意味であると解釈し統合する。</p> <p>「共有感」「一体感」「連帯感」「協調性」も組織コミットメントの一部であると解釈し統合する。</p> <p>「職場の雰囲気」も組織コミットメントの一部であると解釈し統合する。</p> <p>「経営方針の浸透」も最後まで単独概念として独立させていたが、ヴァリエーションを読み込むと、やはり組織コミットメントがあつてこそ方針の浸透があると解釈できるので、統合することにする。</p> <p>多くのヴァリエーションが得られた重要な要素であると解釈できる。</p>
-------------------	--

分析ワークシート <概念名 17>

概念名	仲間への配慮
定義	清掃活動を通して培われた仲間への思いやり
ヴァリエーション 7個	<p>A 95 ちょっと、人に対する優しさが生まれてきたり、</p> <p>96 ちょっとした気遣いが、あの、他のところで、あらわれたり</p> <p>A 153 会社に来て、掃除するんじゃないくて、うちで、きれいにしてくて・・・</p> <p>H 311 あっ言いますいいます。それは・・・申し訳ないって・・・</p> <p>H 332 やってもらった人に、ありがとうって言う声掛けとかも・・・</p> <p>H 339 自分の車、洗ってくれたときは、ありがとうというのは、言うようにしていますね。</p> <p>K 74 ちょっと声をかけると、やっぱり何人かで来て、</p> <p>75 脚立を立てて、みんなで拭いてくださったりとか・・・</p> <p>77 いいよーって、言って、やって下さるので、こう、頼む方もみんな、</p> <p>78 頼みやすいつていうのがありますね。</p> <p>K 88 皆さん細かなところって、気が付いたりとかえーっと、</p> <p>89 手助けをしてくれるような気がします。</p>
理論的 メモ	「仲間の意識変革」とは少しニュアンスの違う、仲間への思いやりの部分であり、具体的な配慮（言葉かけを含む）がなされた要因を抽出。

分析ワークシート <概念名 18>

概念名	家庭での実践
定義	会社での清掃活動の延長として、自宅でも清掃活動が行われる事例
ヴァリエーション 8個	<p>A 67 私は、そもそもきれいじゃないんですね。家庭でもやってますんで。</p> <p>A 72 まあ、家庭でも、やってますけど...</p> <p>B 178 家庭でも掃除をなさるんですか？</p> <p>179 はい、やってます、やってます。</p> <p>181 やっぱり、会社で掃除を毎朝やるようになってからですかね。</p> <p>D 132 家一ですと、プライベートですと、ま、普段</p> <p>133 やっぱり、きれいにしようという気にはなりますけどもね。</p> <p>136 一通り全部やるんですよ。掃除機かけて、トイレ掃除してっていう形で・・・</p> <p>G 80 (笑) そうですね。トイレ掃除と、お風呂掃除とみたいな感じですね。</p> <p>I 98 たまに家でもこう草むしりとかするように、なりましたので・・・</p> <p>J 129 家でもそうですし、会社でも、トイレを始め、洗面</p> <p>130 台とか台所とかは常にきれいにしようっていう意識は持ってます。</p> <p>L 292 会社でやるんで、うちでもやるんですけど、同じようにうちでも</p> <p>294 トイレ掃除やったり、お風呂掃除やったり・・・水まわりの掃除を私がやるんですけど、</p>
理論的 メモ	会社での清掃活動で良い効果を感じ、それを家庭においても実践することが多くみられる。

分析ワークシート <概念名 19>

概念名	家庭への配慮
定義	家庭への気持ちの部分での配慮
ヴァリエーション 3個	<p>B 176 家庭の中においても今までくだらないことでカーってなっていたのが、 177 あまり無くなってきて、気持ちに余裕が持てるようになってきたのかなっていうのはありますね。</p> <p>H 89 家の方がよく気になるようになりました。</p> <p>91 こんなところきたないな・・・とか</p> <p>L 288 家庭が良くなった(笑)</p>
理論的 メモ	ヴァリエーションは少ないが、「家庭での実践」とは少しニュアンスの違う、メンタル面の配慮と解釈し、概念として残す。

分析ワークシート <概念名 20>

概念名	家族からの感謝
定義	家庭での清掃活動の実践を通して、家族から得られる感謝の言葉
ヴァリエーション 5個	<p>B 183 最初のときはね、感謝されてましたけど、最近、あっちやれ、こっちもやれってね(笑)</p> <p>G 144 家の一、たとえば、家の一車を洗うときなんかも、(子どもが)積極的に手伝いますね。</p> <p>I 103 じゃ、ご家族も喜んでらっしゃる(笑) んじゃないですか。</p> <p>104 そうですね、はい。</p> <p>L 293 奥さんもすごい認めてくれたりとか</p> <p>L 315 やってる親父はありがとう</p> <p>316 って言われたらうれしいですよ。</p> <p>317 今更ながら、ありがとうとか言われたら、それは、うれしいと思うしね。</p>
理論的 メモ	家庭での清掃活動実践を通して得られ、それによって喜びを感じられるもの。

分析ワークシート <概念名 21>

概念名	子供への教育
定義	清掃活動の実践が子供の教育に影響を及ぼしているもの。
ヴァリエーション 8個	<p>E 192 子供の教育っていう意味では、役に立って（笑）いますねー</p> <p>E 198 特に靴を並べたりとか、ちょっとしたこう、片付けとかですね・・・</p> <p>199 ま、整理された環境っていうのを、きちんと、自分のものにしてもらいたいという・・・思ってるんで・・・</p> <p>G 124 子供にこう、見せ、見せられてるのかなって、</p> <p>G 127 子どもに対する姿勢だとか、指導っていうか教育とかに、この掃除が</p> <p>128 役立っているっていう感じを・・・</p> <p>G 137 そういう取り組みっていうのは、子供に</p> <p>138 とっても、すごく印象は残ってるみたいで。</p> <p>G 151 特に、子供なんて影響されやすい・・・ので、そういったところでは、</p> <p>152 うん、やっぱり、どんどんそういうのを見せて上げたい、</p> <p>153 自分がやって見せてあげたいなって思います。</p> <p>L 294 子供達が、非常に関心高く見てますね。いい影響を及ぼしてんじゃないかと思っていますよね。</p> <p>L 297 お母さんだけでなく、お父さんも一緒にやってるって</p> <p>298 いうと、それも、また、すごい教育の上では、いいと思いますよね。</p>
理論的 メモ	子供が何らかの影響を得ていると感じられ、それが喜びの一つとなっていると解釈する。

分析ワークシート <概念名 22>

概念名	気づきフレーズ
定義	インタビュー発言中に「気づき」というフレーズが出た発言集。
ヴァリエーション 18個	<p>A 79 いろんな、この、何でしょうね・・・気づきが育まれるというのを、</p> <p>A 94 そのために気づきがもし、育まれたとすれば、そこで、何でしょう</p> <p>95 ね、ちょっと、人に対する優しさが生まれてきたり、</p> <p>97 まあ、そうじも続けていくと、こんだけ掃除しててずっと見ていると</p> <p>98 そのうち、気が付いて、どんどん広がって、行くんですね。</p> <p>A 148 そういう気づきは、掃除によって生まれて来ると思いますね。</p> <p>A 227 やっぱりそういったものに気づきが生まれれば、</p> <p>228 いろんな意味でひろがっていて・・・質的な改善が絶対生まれますよね。</p> <p>B 45 ちょっとした細かなことに、ふと気付くようになったって言うのが掃除を始め てからです</p> <p>48 足元にごみが落ちているので、それに気付いて拾うようになったとか</p> <p>B 130 やっぱり掃除をはじめたことで、細かい点が気付くようになったって</p> <p>C 95 掃除をやって、何か個人的にとか、効果ありますか？</p> <p>96 最初気づきが得られるとかいろいろそうじにたいして・・・</p> <p>C 118 なんか気付いた</p> <p>124 そういった気づき見たいな、</p> <p>C 294 掃除することで、気づきが磨かれるっていうんで、自分で気づきが</p> <p>295 身に付いたっていうのは、</p> <p>C 343 (笑) ええ・・・こう気付かないんだと思います・・・ええ。</p> <p>D 120 気づきとか、そういうところであったりとか</p> <p>G 82 結構、気付くことが、増えてきた・・・意識的に。</p> <p>86 そういう気付く部分っていうのは多少なりとも向上したんじゃないかと、 思いますね。</p> <p>H 262 気づきっていうのもあるんでしょうけど・・・</p> <p>H 366 そういう事も気付かない・・・掃除しない人だと気付かなかつたり</p> <p>367 しますからね。皆が気付くんでしょうね。</p> <p>I 224 あとは、何か気付くんじゃないですか。</p>



	<p>J 79 やっぱり、気付かなかったこととかが、気付きっていうか、も改 80 めて、出てきたかなと思います。</p> <p>K 88 皆さん細かなところって、気が付いたりと</p> <p>K 148 自分たちで気付くようになったんで。</p>
理 論 的 メモ	<p>「気づき」というフレーズはかなり頻繁に多くの人から発言された。それらが何を意味 するのか検討が必要だが、この会社の符牒のようなものであると解釈する</p>

## 分析ワークシート <概念名 その他>

概念名	想定外効果
定義	清掃活動から得られた想定外の効果
ヴァリエーション	<p>C 68 私、車の事故が。その年に続いてたんで・・</p> <p>75 車洗いますねっていうことからはじめたんです。</p> <p>79 事故はなくなったんですか。お掃除なさってから・・</p> <p>80 事故自体はなくなりましたね。</p> <p>86 自分としての事故は無くなったんで。。。ええ。</p>
理論的メモ	たった一つのヴァリエーションであるが、面白い効果であるので残す。「割れた窓理論」にもつながる効果であると解釈できる。