

産学共同プロジェクト ～ 倫理的企業風土確立に向けての組織変革～

中 野 千 秋 麗 澤 大 学

山 田 敏 之 (財)機械振興協会経済研究所

福 永 晶 彦 東 海 学 園 大 学

野 村 千佳子 山 梨 学 院 大 学

長 塚 皓 右 (財)行政管理研究センター

平成 16 年 3 月 20 日

RIPESS 経済社会総合研究センター

麗澤大学

〒277-8686 千葉県柏市光ヶ丘2-1-1

TEL:04-7173-3761/FAX:04-7173-3767

Reitaku Institute of Political Economics and Social Studies

産学共同プロジェクト
～倫理的企業風土確立に向けての組織変革～

中野千秋
麗澤大学 国際経済学部

山田敏之
(財) 機械振興協会経済研究所

福永晶彦
東海学園大学

野村千佳子
山梨学院大学

長塚皓右
(財) 行政管理研究センター

目 次

I、研究活動の経緯と主な研究成果	1
1、プロジェクト立ち上げまでの経緯	1
2、研究活動報告	2
(1) 2000 年度の研究活動	
(2) 2001 年度の研究活動	
(3) 2002 年度の研究活動	
(4) 2003 年度の研究活動	
3、本ワーキング・ペーパーの作成にあたって	4
II、企業倫理の確立に向けた組織開発：	
インタビュー調査による予備的考察	5
1、調査のねらいと概要	5
1-1 調査のきっかけ／経緯等	
1-2 調査デザイン	
1) 組織変革プログラム：アクション・リサーチ・モデル	
2) コンストラクト	
1-3 最終的な目的と本論文の位置付け	
2、インタビュー調査の方法	7
3、内容（サマリー）と発見事項	8
3-1 会社について	
1) 社風	
2) 理念／ビジョン	
3) 会社の問題点	
3-2 倫理的問題	
4、問題提起／インプリケーション	10
注	11
参考文献.....	11
Appendix 1：インタビューガイド（抜粋）	12
Appendix 2：インタビューの内容（サマリー）と発見事項	13

III、個人の倫理的意思決定と組織風土	17
1、問題意識と研究の目的	17
2、先行研究と理論的背景	17
3、調査の概要：データと変数	18
3-1 データ収集の方法	
3-2 変数設定	
(1) 被説明変数：個人の倫理意識、倫理行動、 および意識と行動の乖離	
(2) 個人特性	
(3) 組織風土特性	
4、分析結果と主な発見事項	23
(1) 倫理意識と倫理行動の乖離	
(2) 倫理意識および倫理行動と、個人特性の関係について	
(3) 倫理的行動促進要因としての組織風土	
(4) 倫理意識・行動の乖離現象と組織風土特性	
5、インプリケーション	29
6、本研究の限界と今後の課題	30
注記	31
参考文献	32
Appendix 1：ショート・ケースの内容	35
Appendix 2：組織風土項目の概要	36
 資料編 1：集計結果（図表、解説）	 39
I、集計結果報告解説：	
「組織風土アンケート調査（予備調査）」の第一次集計結果の概要 ..	40
II、集計結果図表	46
図表 1～図表 53	
 資料編 2：アンケート調査票	 75
組織風土と社員の意識に関するアンケート調査（調査票）	

I、研究活動の経緯と主な研究成果

1、プロジェクト立ち上げまでの経緯

本研究プロジェクトの代表者・中野は、日本経営倫理学会・実証調査研究部会の部会長をつとめている（1995年度、同部会設立時から今日に至るまで）。同部会では、その研究活動の主な柱の一つとして、3年毎に「日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査」を継続実施してきた。これは、日本企業による倫理確立に向けての制度的取り組みの実態およびその動向を時系列的に把握することを主な目的とするもので、1996年の第1回調査を皮切りに、第2回（1999年）、第3回（2002年）と、これまでに計3回の定期実態調査を実施した。⁽¹⁾

その第2回調査（1999年実施）に回答を寄せてくれたある企業（以下A社とする）から、「麗澤大学とA社との間で何らかの産学共同研究のプロジェクトを実施できないか・・・」という旨の申し入れがあった。そこで1999年末頃から、A社側の担当者（同社経営企画室室員）と中野との間で、次年度以降の研究プロジェクトの実施可能性を模索しはじめた。

当初、A社の経営企画担当者としての希望は、同社の閉塞感を打破するために、外部の風を社内に吹き込むことにより、組織活性化のテコにしたいというもので、特に定まったテーマを準備するには至っていないようであった。麗澤大学側としては、主に中野の研究関心から、「企業倫理」もしくは「倫理的組織風土」に関するテーマであれば、実施可能であることを伝えた。

このような両者の検討を数回積み重ねた結果、1999年度末までに、同社の「競争力と倫理性の向上を目指した組織風土変革」を主旨とする研究テーマを設定することで、双方の同意が得られるに至った。とりわけ大学側としては、社内における微妙な問題を取り扱うことになる「企業倫理」をテーマにした調査で、特定の組織の中に深く切り込んで行くような調査が出来るのは稀なケースであるため、実践的にも学術的にも興味深い成果が得られるのではないかという期待があった。

そこで、2000年度から、麗澤経済研究センター（当時）の研究プロジェクトとして「産学共同プロジェクト：倫理的企業風土確立に向けての組織変革」と題する研究プロジェクトを立ち上げることとなった。

本プロジェクトの発足に際しては、日本経営倫理学会・実証調査研究部会のメンバーの協力を仰ぐことにした。プロジェクト申請時の参加メンバーは以下の12名であった（以下、所属機関は申請当時のもの）。

中野千秋（責任者・麗澤大学）、高巖（麗澤大学）、梅津光弘（慶応大学）、
山田敏之（機械振興協会経済研究所）、福永晶彦（中国短期大学）、
野村千佳子（早稲田大学大学院商学研究科博士課程大学院生）、
柴柳英二（日本経営倫理学会）、大川幸弘（社会経済生産性本部）、

井上泉（安田火災海上保険）

（以上、いずれも日本経営倫理学会・実証調査研究部会に所属のメンバー）

およびA社の経営企画室室員3名

2、研究活動報告

（1）2000年度の研究活動

2000年度より、旧・麗澤経済研究センターと旧・国際研究センターが統合され、経済社会総合研究センターが誕生した。これに伴い、本産学共同プロジェクトも経済社会総合研究センターのプロジェクトとして引き継がれることになった。

本プロジェクトの主な狙いは、倫理的でしかも競争力のある組織風土の構築に向けて、実践的・学術的なインプリケーションを導き出すことにある。そこで、まず組織開発論（Organizational Change and Development）、組織文化論（Organizational Culture）、組織風土論（Organizational Climate）、企業倫理（Business Ethics）などの文献レビューを踏まえた上で、組織開発論におけるアクション・リサーチ・モデルをベースに、意図的・計画的な組織変革プログラムの仮設定を行なった。また、その変革プログラムの第一段階である「組織診断」のプロセスとして、2000年度は、A社の現状や組織運営上の問題の検討を行なうことにした。

具体的には、同社との間での合意形成を重視しながら、同社の組織風土診断調査票（案）作成に向けての準備作業を進めて行くことになった。ところが、この作業をある程度進めた段階で、同社の業務上の都合でアンケート調査の実施をしばらく見合わせる必要が生じ、この調査票（案）作りの作業を一時中断することになった。

そこで、少し矛先を変えて、焦点を同社の「職場における倫理問題」に絞り込み、同社の管理者を対象とするインタビュー調査を実施することにした。具体的には、予備的考察のためのデータ収集を行なうことを主な目的として、2001年3月に、同社の管理者9名を対象とするインタビュー調査を実施した。⁽²⁾

なお、この頃から、プロジェクトに実質的にかかわることができるメンバーが固定化するようになってきた。学会側の主な実動メンバーは、中野、福永、山田、野村の4名となり、その他のメンバーはオブザーバー的な位置づけとなっていた。A社側のメンバーには変更はなかった。

（2）2001年度の研究活動

2001年度に入り、まず同年3月に実施したインタビュー調査（第1ラウンド）の筆耕および取りまとめの作業を進めた。夏頃までに、本産学共同プロジェクトの概要（研究目的、調査デザイン等）と、第1ラウンドのインタビュー調査の成果をまとめ、日本経営倫理学会・第9回研究発表大会（2001年10月20日、文京女子大学にて開催）において学会報告した（報告テーマ：「競争力／倫理性の向上に向けての組織開発？ インタビュー調査による

予備的考察?」)。また、これを調査報告論文の形にまとめたものを『日本経営倫理学会誌』第9号(2002年3月発行)に掲載した。⁽³⁾

また、これと並行して、2001年11月から12月にかけて、新たに10人のA社管理者を対象とする第2ラウンドのインタビュー調査を実施した。前回と同じく「職場における倫理問題」をテーマとするものであるが、別の10名の管理者に同様のインタビューを行なうことにより、A社の倫理問題に関するインタビュー・データの内容により多様性をもたせることを主な狙いとした。また、2度のラウンドを経験することにより、この種のインタビュー調査に初挑戦であった福永・山田・野村にとっては、インタビュー・スキル(インタビュー調査を通じてのデータ収集能力)の向上という成果を副産物として得ることになった。

年明けの2002年1月から年度末にかけて、この第2ラウンドのインタビューに関する筆耕および取りまとめの作業を進めた。

(3) 2002年度の研究活動

2002年春頃から、上記第2ラウンドのインタビュー調査の結果もふまえた研究成果の取りまとめを進め、実践経営学会・第45回大会(2002年9月5日?7日、那須大学にて開催)において学会報告した(報告テーマ:「企業倫理の確立に向けた組織開発? インタビュー調査による予備的考察?」)。また、これを調査報告論文の形にまとめたものを『実践経営』第40号(2003年4月発行)に掲載した。⁽⁴⁾

また、2002年度には、2000年に一時中断になっていたA社の組織風土診断調査によりやうくゴー・サインが出たため、大学の夏期休暇を利用して集中的に調査票づくりを進め、2002年10月から11月にかけて、同社従業員168名を対象とする組織風土アンケート調査を実施した。これは、将来実施する予定のA社全従業員(約2,000名)を対象とする本調査に向けてのパイロット調査として位置づけられるものである。2002年の年末から2003年の2月頃までかけて、主に山田が担当して単純集計作業を行なった。その集計結果やその他のデータをふまえて、2003年の春季休暇を利用して合宿研究会等を開催し、全員で詳細なるデータの分析・検討を行なった。

また、2003年11月には、A社が新たにコンプライアンス・システムの構築に取りかかることになった。これに向けて、同社より、本プロジェクト・チームに対して、これまでの調査の結果報告もかねて、同社のコンプライアンス体制づくりに向けてコメントを求められたため、プロジェクトを代表して中野が同社を訪問し、同社の総務担当者に意見を表明した。

なお、2002年度中に、新たに長塚皓右(行政管理研究センター主任研究員)がプロジェクトのメンバーに加わった。

(4) 2003 年度の研究活動

2003 年春頃までに、A 社組織風土アンケート調査の単純集計結果の分析を済ませた上で、同年夏頃までに、さらに詳細な調査結果分析を行ない、その成果をまとめたものを組織学会・2004 年度年次大会（2003 年 10 月 18 日? 19 日、広島大学にて開催）で学会報告した（報告テーマ：「個人の倫理的意思決定と組織風土」）。

この学会報告終了後、それを論文の形にまとめる作業を進め、2003 年度末までに、日本語版・英語版の 2 つの論文ドラフトを分担執筆した。2004 年 3 月時点において、日本語版の論文については、国内の某学術雑誌に投稿中。英語版の論文については、2004 年夏にオーストラリアで開催が予定されている某国際会議での学会報告希望原稿として提出済みである。

3、本ワーキング・ペーパーの作成にあたって

本産学共同研究プロジェクトは、旧・麗澤経済研究センターの時代を含めて計 4 年間継続されたことになる。その間の研究活動の概要は、上に記したとおりであるが、A 社の都合により、全社員を対象とする本格調査の実施が数年先に延びる可能性が強まったため、2003 年度末にて、一旦本プロジェクトを終了させることにした。

近い将来、A 社との共同プロジェクトを再開する可能性も高いが、その際には、共同研究プロジェクトとしてではなく、麗澤大学・経済社会総合研究センターもしくは企業倫理研究センターに対する同社からの委託研究プロジェクトとして再開する方向で同意が形成されつつある。

そこで、これまで 4 年間の本産学共同研究プロジェクトの主な研究成果を、ワーキング・ペーパーの形で記録に残しておくことにした。本プロジェクトのこれまでの研究成果は、上に記したごとく、幾つかの学会報告や学術雑誌掲載論文として発表されているが、それぞれ内容が重複しているものもある。そこで、以下に、本プロジェクトの研究成果を代表するものとして 2 本の論文を選ぶとともに、A 社組織風土アンケート調査で得られたデータ（集計結果や分析にしようしたデータ等）も併せて本ワーキング・ペーパーに収録しておくことにする。

本ワーキング・ペーパーに収録される論文 2 篇は以下のとおりである。

山田敏之・福永晶彦・野村千佳子・中野千秋「企業倫理確立に向けた組織開発

？インタビュー調査による予備的考察？」（『実践経営』第 40 号、2003 年 4 月）。

中野千秋・山田敏之・福永晶彦「個人の倫理的意思決定と組織風土」（2003 年 10 月に開催された 2004 年度組織学会年次大会での学会報告論文）。

Ⅱ、企業倫理の確立に向けた組織開発：インタビュー調査による予備的考察

1. 調査のねらいと概要

1-1 調査のきっかけ／経緯等

本調査の直接のきっかけは、1999 年度に日本経営倫理学会 実証調査研究部会により実施された「第2回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査」¹ 回答企業の1社から、産学連携プロジェクトの打診を受けたことである。その後、同部会メンバーと企業側との間で調査の全体像、方法論などについて数回の会合をもち、その過程で、企画部門を中心に予備的調査を進め、成果を検討しつつ全社的な本格調査へ移行することが大枠で決定された。

なお、対象企業は、従業員数約2千人、製造業の販売子会社である。本調査における企業側の目的は、産学連携という新しい取り組みに挑戦することで社員の意識改革を促し、社内の活性化を図ることにある。一方、学会側のもくろみとしては、意図的、計画的な組織変革プログラムを実施することにより、実践的な経験、ノウハウの蓄積を図り、倫理的で競争力のある組織開発についての啓蒙的なインプリケーションを提示することである。

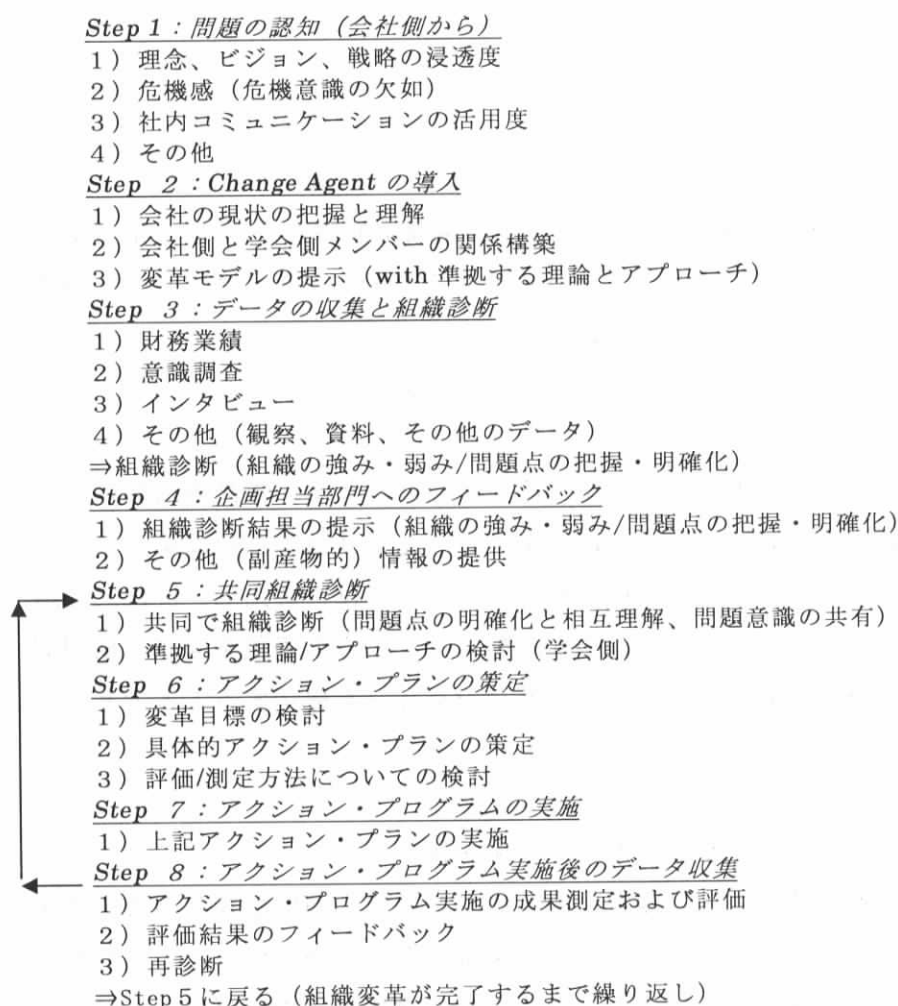
1-2 調査デザイン

1) 組織変革プログラム：アクション・リサーチ・モデル

組織変革のプログラム実施といっても、闇雲に取り組むだけでは適切な変革の方向を導くことはできないだろう。場当たりの助言を与えて現場の混乱を増長することにもなりかねない。そのような事態を回避するため、ここでは組織開発の分野で定評のあるアクション・リサーチ・モデル²を参考に図表1のような組織変革プログラムのプロセスを設定した。今後はこの枠組みに沿ってプログラムを実施することとなる。

この変革プログラムの特徴は、①様々な選択肢を提供することで変革に対する人々の抵抗感を減少させ、②変革の方向性に関する個人の参画的意思決定や参画的コミュニケーションを促進し、変革実施への個人のコミットメントを高めることで、組織全体を変革に巻き込むことが可能になる点にある³。また、レヴィンの3段階モデル、リピット／ワトソン／ウエストリーの計画的変革の5局面モデルといったモデルに比べ、各段階において実施すべき行動が具体的かつ明確に示されていることから、実務的な取り組みの際により有効な手がかりを提供するものになると考えている。

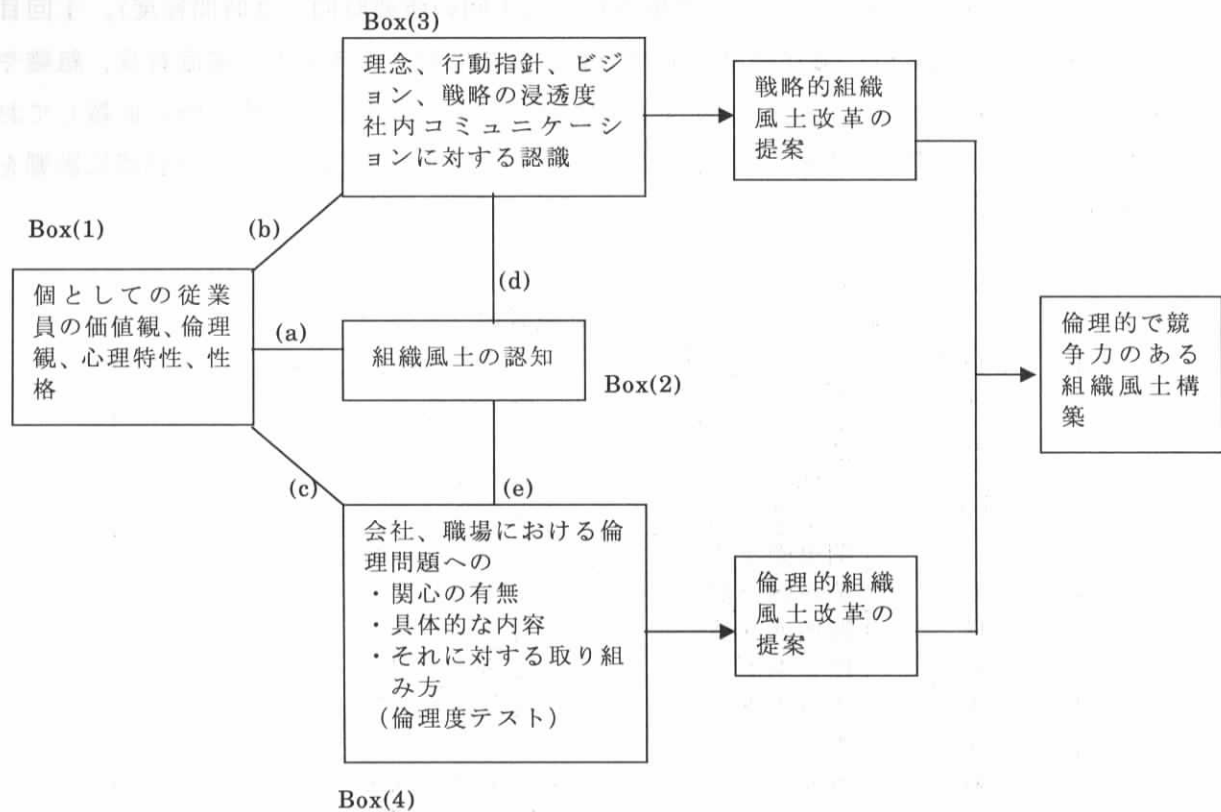
図表1 アクション・リサーチ・モデルによる組織変革プログラム



2) コンストラクト

次に、調査を進めていく上での分析枠組みを図表2のように設定した。各 Box は調査分析を行う際の個別テーマを示している。Box(1)では個としての組織メンバー (人材) の傾向、Box(2)では現状としての組織風土についての社員の認識、Box(3)では競争力と戦略性を有する望ましい組織風土のあり方、Box(4)では会社における倫理問題を扱うことを示している。また、Box 間の関係として、(a)はメンバーの傾向と組織風土 (現状) の関係、(b)はメンバーの傾向と望ましい組織風土の関係、(c)はメンバーの傾向と倫理問題の関係、(d)は望ましい組織風土と現状の乖離、(e)は職場における倫理問題に及ぼす組織風土の影響についてそれぞれ考察していくことになる。

図表 2 調査分析のコンストラクト



1-3 最終的な目的と本論文の位置付け

我々の最終的な目的は、倫理的で競争力のある組織風土づくりに向けての提案を行うことである。特に、会社の組織風土に適した倫理システムの開発モデルを模索していきたいと考えている。

現在、我々の実施している組織変革プログラムにおける進捗状況は、Step 4（企画担当部署へのフィードバック）の段階にある。今回実施したインタビュー調査は、Step 3（データの収集と組織診断）に関わる調査にあたり、本論文はこの段階までにおける診断内容の概要および組織変革プログラムを実施する上での課題、問題点を整理したものとなっている。今後は、今回の調査結果の検討を踏まえ、予備的なアンケート調査を実施する予定である。

2. インタビュー調査の方法

今回実施したインタビュー調査のねらいは、組織診断のためのデータ収集にある。特に、会社における倫理問題の種類、内容、問題解決の方法、支援等の把握、問題点を抽出することを主眼としている。

上記のねらいを解明する方法として、オープン・エンドのインタビュー調査を採用し、第一弾調査を平成 13 年 3 月 9 日から 14 日、第二弾調査を平成 14 年 10 月 29 日から 12 月 6 日にかけて執り行った。対象者は、会社側より指定された 19 名⁵であり、その所属、職

務役職は図表3のようになっている。

インタビュー⁶は、1名につき2回実施された（1回の所要時間：2時間程度）。1回目のインタビューの内容は、職務経歴、職務内容、会社に対する考え方、家庭背景、組織や経営上の問題点などである⁷。2回目は1週間後に実施し、1回目の終了時に依頼しておいた自分の経験した倫理問題（3～4個）について、経緯、意思決定、倫理判断に影響を与えた要因などを詳細にヒアリングした。

図表3 インタビュー対象者のプロフィール

対象者	所 属	職務、役職
A	本社	経営企画室
B	本社	企画系 スタッフ
C*	本社	営業課 課長
D ^a	関東圏支店	支店長
E ^a	関東圏支店	技術課 係長
F	関西圏支店	支店長
G	関西圏支店	営業課 課長
H	西日本圏支店	総務課 課長
I	西日本圏支店	営業課 係長
J	本社	商品企画部 スタッフ
K	本社	営業部 課長
L	本社	経営企画室
M	本社	マーケティング部
N	本社	営業部 スタッフ
O	本社	技術部
P	関西圏支店	支店長
Q	関西圏支店	技術課 課長
R	関西圏支店	技術課 課長
S	西日本圏支店	支店長、営業担当部長

注) A～I：第一弾インタビュー対象者、J～S：第二弾インタビュー対象者。

*：C については第1回目のインタビューのデータのみ使用。

^a：D、E 2名については1日で2回分のインタビューを実施。

3. 内容（サマリー）と発見事項⁸

3-1 会社について

1) 社風

今回対象とされた企業は、これまで、主力製品を安定的な市場で、堅実かつ良質な顧客に販売してきたという歴史を有している。しかも、扱う製品の特性上、単体の製品を販売して終わりというのではなく、アフターサービス等の重要性、顧客との長期の信頼関係の大切さを社員1人1人が身近に感じることができる環境にもある。そのような中で、堅実で顧客との信頼関係を大切にする社風が形成されてきたと言える。また、一定の範囲内ではあるが、自由度が高く活気があるという面も持っているようである。

その反面、親会社の主力製品を既存の顧客に、こつこつと売っていれば良いという意識

が個々の社員に芽生え、さらに、外部環境の好転が節目節目で発生したことから、緊迫感のない雰囲気は社内に醸成されていることも指摘できるだろう。

2) 理念／ビジョン

理念、ビジョンとしては、「信頼」「お客様第一主義」が表明されており、社風との適合性を示すものとなっている。また、人や集団の和といった面を指摘する声も挙がってきた。しかし、理念、ビジョンの日常業務の中での位置づけを見ると、日頃特別なことが発生しない限り、意識しないという意見が圧倒的であり、さらに理念と現実のギャップに疑問の声も挙がるなど、日常業務の中での実践面では多くの課題が残されているようである。

3) 会社の問題点

まず、全体的な問題点として、社内の管理体制が未熟であり、中小企業並であることが挙げられる。

戦略性の面から見ても、場当たりの、その場しのぎの対応が目立ち、長期的な観点から戦略的に深く物事を考えていく姿勢に欠けているといえる。社員は、決められたこと、言われたことについては、一丸となって遂行する機動力や行動力を持っているものの、目の前の仕事をこなすのが精一杯というのが現状のようである。

また、本社と支店との間、主要顧客担当部門とその他の部署との間、営業とその他の機能との間、親企業と子会社との間、といった異なる組織や部署の間における情報交換、相互理解が不足していることも示唆された。

さらに、以上のような問題から、社員同士の認識ギャップや人事評価、給与などの面で不公平感が生み出され、それが一部社員のモチベーション低下を招いているという見方もできるだろう。

3-2 倫理的問題

今回の調査では、具体的な倫理問題として、「エチケット、マナー」「組織運営上の問題」「虚偽報告等」「公私混同」「取引、対顧客関係」「人事関係」に関わる問題などが挙げられた。これらの倫理問題の特徴としては、「虚偽報告」「公私混同」などの問題に見られるように、社内の規定やルールをきちんと整備することである程度対処可能な問題が多く見られる反面、「取引関係や対顧客関係」の問題の中には、法令に抵触するおそれのあるものも含まれている。

多くの社員が挙げていた「組織運営上」「人事関係」の問題は、全社的な問題点との重複が見られ、一般業務体制の不備が倫理問題を誘発している可能性がある。一見、個人の倫理観やモラルの欠如と思われる現象であっても、その背後に組織的な要因が潜んでいるということである。例えば、特定の職場あるいは個人に過重な業務負担が強いられるような状況の中で、虚偽報告が行われたり、「日頃の業務量のわりには給料が安い」といった社

員の認識が「これくらいはかまわないだろう」という公私混同、私物化を誘発する可能性があるという側面である。また、「公私混同」の問題は、社員のモチベーションの低下をもたらしているように見受けられる。

4. 問題提起／インプリケーション

最後に、今回の調査を踏まえ、組織変革プログラムの実施過程における問題点をいくつか提示してみたい。まず第一に、1 部署主導による組織開発の限界という点が指摘できる。今回我々が実施している変革プログラムは、企画担当部署主導の下でスタートしたものである。このため、プログラム実施上の決定事項、合意事項なども、あくまで学会側と会社内の 1 部署との合意に限定されている。また、正式な全社プログラムという位置づけがなされていないため、社内で並行して実施される別のプロジェクトが優先されるという現実もある。このような状況の中で、なかなか進展が見られないというもどかしさを感じている。

変革プログラムの Step 3 で行うインタビュー調査、アンケート調査についても、対象範囲、サンプリング、調査開始時期などの点で思い通りにいかず、いまだに本格的な段階に移行できずにいる。また、インタビュー調査の選定では、特定個人の“人間的なつながり”に依存したものとなっており、サンプル構成の面で偏ったものになるのではないかと危惧を抱いている。さらに、今後実施予定のアンケート調査についても、企画担当部署を中心とした狭い範囲に限定されることが予想され、診断に必要なサンプルが確保できるかという不安もある。

以上のような状況を考えると、やはり従来から指摘されている通り、組織変革における経営トップの積極的な関与が重要になってくると言えよう。組織変革の早い段階から経営トップが主導性を発揮し、会社全体を巻き込んでいくことができれば、プログラム推進のスピード・アップを図ることができ、同時に、社員 1 人 1 人に変革の当事者意識を植えつけることも可能になるのではないだろうか。

最後に、変革プログラムを受け入れる企業側に、倫理問題に対する拒絶感、拒否感を抱かせないような、診断における我々側の工夫も必要となるだろう。倫理性の確立や向上に関する従来の研究では、企業倫理に対する経営トップの積極性が明確で、社内の管理体制も整備されているような模範的企業が議論の対象になってきたと言える。確実に制度化が進んでいるような企業での状況を考察し、そこから得られた知見を、単純に一般の企業にも適用しようとしてきたのではないだろうか。

しかし、今回の対象企業は、そのようなモデル企業といえるような状況にはなく、社員も日常生活や日頃の業務において、特別に倫理という言葉や倫理問題を意識して生活しているわけではないようである。そして、これは多くの一般的な日本企業の姿とも重なるのではないだろうか。そのような中で変革プログラムを実施するには、「倫理」という言葉や倫理に関する話題に嫌悪感を抱いたり、調査自体を拒絶したりしないような慎重な配慮が

必要であろう。逆に、診断のための調査を受けることで、社員が「倫理」という言葉に親しみを感じたり、「倫理問題とはこういうものか」「今まで考えたこともなかったが、新しい発見があった」「良い経験をした」というように、彼らの発想の転換を促すものであるならば、調査のプロセスそのものが、教育・啓蒙の役割を果たすということになるのではないだろうか。

今回挙げられた問題点を検討し、ごく普通の企業に倫理をいかに根づかせていくか、という観点から組織開発のための変革プログラムを継続していきたい。

注

1 山田・福永・中野 (2000)、pp.211-232.

2 アクション・リサーチ・モデルは、コリヤーによる様々な人種の民族関係の中に変革を生み出す研究、レヴィンによる変革のための3段階手続き(解凍-移行-再解凍)、フレンチらの研究を基礎として確立された。詳細については、パーク (1987) pp.63-86.を参照のこと。

3 パーク, 前掲訳書, pp.85-86.

4 今回我々が調査対象とした企業は1社のみであるため、他企業との比較という観点を導入することができない。従って、個人の心理的特性を加えることで、同一組織内の個人属性や部署間の比較が可能になるよう配慮している。

5 先行して実施された実験的インタビューの対象者1名を含む。

6 インタビューガイドについては Appendix 1 を参照のこと。なお、インタビューガイドの内容、枠組みは Toffler (1991) 及び Nakano (2001) の研究に全面的に依拠している。

7 事前に対象者の個人的背景に関する質問票を送付し、アンケート形式で回答されたものを参考にインタビューを進めた。

8 インタビューから浮かび上がってきた具体的な内容については、Appendix 2 を参照のこと。

参考文献

- [1] Di Toro, P., "Building an Ethical Organization", *Business Ethics: A European Review*, Vol.4 No.1, 1995, pp.43-51.
- [2] Nakano, C., *Ethics-At-Work in Japanese Business: An Empirical Study of Japanese Managers' Perceptions of Ethics in Their Corporate Lives*, Ann Arbor, Michigan: A Bell & Howell Company, 2001.
- [3] Toffler, B., *Managers Talk Ethics: Making Tough Choices in a Competitive Business World*, New York, NY: John Wiley and Sons, 1991.
- [4] 山田敏之・福永晶彦・中野千秋「第2回・日本における企業倫理制度化に関する定期実態調査報告」『日本経営倫理学会誌』第7号、2000年、pp.211-232.
- [5] ウォーナー・パーク著、吉田哲子訳『「組織開発」教科書：その理念と実践』、プレジデント社、1987年。

Appendix 1：インタビューガイド（抜粋）

インタビューガイド（１）（１回目）

イントロダクション

- （１）このヒアリング調査の目的
- （２）ヒアリングの主な内容
- （３）テープレコーダー
- （４）コンフィデンシャルティ

A. まず、御社におけるあなたのお仕事についてお伺いします。

- （１）入社年度
- （２）入社以来の経歴
- （３）現在の担当職務、仕事内容
- （４）現在の仕事・職場に対する印象
- （５）仕事の中で一番好ましく思うこと、嫌なこと
- （６）今の会社以外の経歴

B. 「会社」についてお尋ねします。

- （１）社風を最も端的に表す「形容詞」
- （２）思い浮かぶ会社の理念（価値／信条）
- （３）会社に伝えられている逸話、エピソード
- （４）組織や経営上の問題点
- （５）経営者が「企業倫理」「社会的責任」「良き企業市民」といった話題に触れる程度
- （６）社員間における上記話題

C. あなたの家庭背景や生い立ちについてお伺いします。

- （１）現在の家庭状況
- （２）人生に影響を及ぼした人物、出来事

D. では「倫理」「道徳」「モラル」という概念について、ごく一般的なご質問をします。

- （１）「倫理」「道徳」「モラル」という言葉について
- （２）「倫理」「道徳」「モラル」についての自分なりの定義

インタビューガイド（２）（２回目）

E. 前回のインタビューの最後に、「あなたが会社でこれまでに経験した『倫理やモラルにかかわると思われる問題』を３～４つ思い浮かべておいてください」とお願いしておきました。何か思い当たるような出来事がありましたでしょうか？どのような問題を思いついたか、３～４つ列挙してみてください。

倫理問題（１）： 倫理問題（２）： 倫理問題（３）： 倫理問題（４）：

F. いま挙げていただいた出来事の中から、（A）と（B）を取り上げ、もう少し詳しくお話をお伺いしたいと思います。それでは、まず、倫理問題（１）の方から

- （１）その問題が生じた時の状況をお聞かせください
- （２）その中であなたは、どのような決断をし、どのように振るまったのでしょうか？
- （３）そのような決断を下した後、どのように感じられましたか？
- （４）何故この状況が「倫理的」問題だとお考えになるのでしょうか？

G. 次に倫理問題（２）：質問 F（１）～（４）を繰り返す。

（必要があれば）

H. 次に倫理問題（３）：質問 F（１）～（４）を繰り返す。

I. これらの問題の処理の仕方は、普通の業務上の処理の仕方と同じでしたか？

- （１）もし違うとすれば、どのように？
- （２）何故そのような違いがあるのでしょうか？

J. 最後に、今日のインタビューを振り返ってみましょう。

Appendix 2 : インタビューの内容 (サマリー) と発見事項

①会社について

1) 長所／短所

【長所】

- 「堅実」(真面目、無借金体制、堅実な顧客・取引先、変な冒険はしない、むちゃはしない、危ないことには手を出さない、規則正しい、静か)
- 「将来楽しみな」(将来性のある、「過渡的な」)
- 「柔軟性があり客の志向にそえる」
- 「業界ナンバーワン企業」(業界でトップシェアを誇る)
- 「人に優しい」
- 「行動力・機動力がある」(右向け右で一斉に動く)
- 「自由度が高い」(ただし、現在は縛り付ける側面も)
- 「品質や人に対する責任」

【短所】

- 「幼い」(内部管理系の業務レベルが企業規模のわりに不十分、悪くはないが「そこそこの会社」)
- 「のんびり」(緊迫感の無い、こつこつと言われたことしかやらない、「外部環境の好転(特需)」に依存)
- 「井の中の蛙」
- 「官僚的」(堅い、変化に柔軟に対応できない、手続きが煩わしい、失敗を非難するような雰囲気)
- 「売上至上主義」
- 「会社として甘い」(危機管理の甘さ)

2) 理念／ビジョン

【表明された内容】

- 「信頼」
- 「人材重視」(人材第一、潤いのある人間関係、適材適所、人の和を大切にする企業)
- 「顧客第一主義」(お客様の“ソリューション・パートナー”、顧客との信頼関係)

【日常業務の中での位置づけ】

- ・日頃余り意識することはない。入社時以来、机の中にしまったまま。それを述べよと言われても言えない。
- ・日常業務の中でいかに実践していけば良いか分からない。
- ・経営理念で言われているように本当に行動して良いのか疑問に感じる面もある。

- ・ 普段から経営理念を意識して行動する必要があるのか疑問。
- ・ 理念と現実とのギャップ。
- ・ ビジョンは現在までの延長線上のものでしかなく、必ずしも会社の将来の方向性を示すものではない。

3) 会社の問題点

【組織運営、戦略】

- ・ 主要顧客担当部門の優位。
- ・ 営業と他の部署との差別。
- ・ 組織内の異なった部門、部署の交流、協力体制がなされていない（社内の情報流通の阻害）。
- ・ 営業、技術中心の社風（営業のあり方の見直しが行われていない、営業力向上の問題）。
- ・ 組織替えが多い。
- ・ 現場（地方支店）の意向を無視した本社主導の組織変更（本社と地方との意識のズレ、本社経営陣と現場の“思い”との乖離）。
- ・ 組織変更の変化が強烈過ぎる（個々の営業担当者の業務にリスクが伴う）。
- ・ 組織変更に伴う個人の意識改革の遅れ。
- ・ 組織があつてそこに人がつくのではなく、人がいてその下に組織がつくられる。
- ・ 親会社の動きに従わざるを得ない制約（親会社に反対意見を表明しにくい）。
- ・ 会社の方針、組織体制が末端まで浸透していない。
- ・ 物事の本当に意味での要因、原因の分析をやりたがらない（経験値に頼りがち、対前年比中心の思考）。
- ・ 新規市場開拓、新製品開発への不安（将来的な投資へのためらい）。
- ・ コスト感覚の欠如。
- ・ 顧客志向を具体化した施策がなされない。
- ・ ミドルレベルにおける「守りの姿勢」。

【人事・処遇】

- ・ 給与が低い
- ・ 自分の分野の分かる上司がいない
- ・ 高齢者の動機付け
- ・ 地方支店における絶対的な人員不足
- ・ 営業マンの教育が販売に偏向
- ・ 仕事量に比較した給与水準の低さ
- ・ 人事評価が不公平
- ・ 評価基準の不透明さ
- ・ 個人任せのスキルアップ

②倫理的問題

【エチケット、マナー】

- ・営業社員の身だしなみ
- ・営業車の問題—汚い、運転マナー
- ・社内のゴミ捨て

【組織運営上の問題】

- ・責任の所在が不明確
- ・上司に悪い事項をトーンダウンして報告
- ・地方支店の意向を無視した本社による仕事の押しつけ（本社が現場を無視）
- ・上からの一方的な押しつけによる組織変更
- ・技術担当者による修理業務命令拒否
- ・朝令暮改
- ・職場横断的プロジェクトチームの仕事に対する直属上司の理解不足

【虚偽報告等】

- ・営業マンの日当ごまかし
- ・出張旅費のごまかし
- ・残業時間の申告

【公私混同】

- ・出張旅費のごまかし（往復割引や金券ショップで安い切符を購入し、小遣い稼ぎ）
- ・会社から受けた「仮払い」金の私用
- ・会社の文房具の私物化や私用電話
- ・会社の時間と個人の時間の混同
- ・パソコン（社内メール等）を利用した勤務時間中の雑談

【取引、対顧客関係】

- ・業者との間での接待行為（食事の接待、お中元・お歳暮の品）
- ・顧客への便宜（物品購入など）
- ・役務サービス提供に関する顧客への虚偽報告（役務代行業務に関する本社方針の不徹底）
- ・取引破棄を覚悟で正当な料金体系の見直しを求める（誠意ある顧客との交渉）
- ・災害の被害者である顧客への対応（現場の実情/惨状を知らない本社からの一方的な指示）
- ・製品改造に関する技術情報を顧客に十分に提供していない
- ・製品持ち帰りの際の点検の不徹底

【人事関係】

- ・ サービス残業
- ・ 適切なジョブローテーションの欠如
- ・ 女性社員のモラルの低さ
- ・ 個々の性格に合った人材教育の必要性
- ・ 人事評価や給与における不公平
- ・ 部下の昇給・昇格に関する約束違反
- ・ 自己保身的態度で損なわれる信頼関係（部署間、上司・部下間）
- ・ 情報の交換・共有の不十分さ（自己保身、自分勝手、気軽に相談できない雰囲気）
- ・ 社員間でのお金の貸借
- ・ 制度上のルールと現実（暗黙）のルールとの食い違い（残業・産休・育児休暇等の制度）
- ・ セクハラ（女性・派遣社員への猥褻・迷惑メールの送付、派遣社員へのセクハラ行為）

Ⅲ、個人の倫理的意思決定と組織風土¹⁾

1、問題意識と研究の目的

牛肉の産地偽装事件や原発トラブル隠し等々、日本で企業倫理が声高に叫ばれ始めて10年余りになる現在に至っても、企業不祥事は一向に後を断つ気配はない。しかし、注意すべき点は、これらマスコミを賑わすような事件というのは氷山の一角にすぎないということである。むしろ、どこにでもある一般的な企業の日常的な業務活動の中に、さまざまな倫理問題が内包されている。企業倫理というのは、本来そのような性格の問題なのである。したがって、個々の社員は、意識する・しないにかかわらず、きわめて身近な日常業務に携わって行く中で、組織の一員として何らかの倫理的意思決定を下しているわけである。

それでは、倫理的に誤った判断を下した場合、それは結局のところ、当事者たる個々人の倫理の欠如という問題に行き着くのであろうか。それとも、企業という組織の中に、そのような個々人の倫理的判断を誤らせるような要因が潜んでいるのだろうか。

本研究の目的は、アンケート調査で得られた定量的データに基づいて、企業で働く個人の倫理意識および倫理行動（倫理的意思決定）に対し、個人特性や組織的要因がどのような影響を及ぼすかについて手がかりを見出し、倫理的組織風土の確立に向けて、何らかの実践的および理論的インプリケーションを導き出すことにある。²⁾

2、先行研究と理論的背景

先行研究の傾向をみると、個人の倫理的意思決定への影響要因を、主に（1）個人的要因もしくは（2）組織的要因のいずれかの視点から捉えるものが多いことがわかる（Loe, Ferrell, and Mansfield, 2000）。個人的要因としては、性別や年齢といった一般的な個人属性、およびロッターらによる **Locus of Control** やコールバーグの道徳発達段階といった要因が取り上げられている。これら個人的要因と倫理的意思決定の関係を調査した結果、個人特性のいくつかは倫理的意思決定と関係しているという研究結果を示すものの、関係性を示さない研究結果も存在しており、かつ教育・雇用条件と倫理的意思決定との関係を調査した諸研究の間には矛盾した結果が出ているという問題が指摘されている（Ford and Richardson, 1994）。また、コールバーグの道徳発達段階を倫理的意思決定要因の一つとして重視している Trevino (1986) は、それはあくまでも個人が倫理的なジレンマをいかに認知するかを示すものであり、実際の行動がどうなるかについてそれだけでは説明できないと指摘している。

一方、組織的要因としては倫理綱領、賞罰、組織文化・風土、同僚・経営陣からの影響等の要因が指摘されている。例えば、最も頻繁に接触する同僚が倫理的行動の規範となりうるという指摘がある（Zey-Ferrell, Weaver, and Ferrell, 1979）。また、非倫理的行動を表彰する行為は非倫理的行動を促すこと、連邦量刑ガイドライン等への対応としての倫理綱領は倫理的意思決定に影響すること、そして組織文化・風土も企業倫理に影響すること

などが様々な研究で指摘されている（例えば、Loe et al., 2000 など）。

さらに、倫理的意思決定モデルの中に個人的要因と組織的要因を含んだ状況要因の両方を含めた本格的な研究がトレビノらを中心に行われている（Trevino, 1986; Trevino, 1990; Trevino and Yongblood, 1990; Trevino and Weaver, 2003）。例えば Trevino (1986) は、コールバーグが提唱する個人の道德発達段階が倫理問題の認知の仕方や倫理的な判断を方向づける重要な要因として位置づけた上で、組織メンバーの倫理行動に影響を及ぼす要因として、Ego Strength、Field Dependence、Locus of Control 等の個人的要因、および職務経験、職務特性、組織文化・風土等の状況要因などを含めた意思決定モデルを提示している。

日本においては、この種の実証研究は未だほとんど行われていないが、中野 (1995)、Nakano (2001) は、一連のアンケート調査およびインタビュー調査に基づく結論として、日本企業の管理者の倫理的意思決定や倫理行動に影響を与える要因として、会社の方針や組織風土といった組織的要因の重要性を指摘している。

3、調査の概要：データと変数

3-1 データ収集の方法

本研究のきっかけとなったのは、ある機械メーカーの販売会社（従業員 2000 人弱、以下 A 社と呼ぶ）からの提案により、競争力と倫理性の向上に向けて同社の組織風土改革を目指す産学共同プロジェクトを発足したことにある。これまで、同社の企画部門の協力を得てインタビュー調査等を含めた予備調査を実施し、将来的には全社的な本格調査に発展させることを視野に、まずプレ・アンケート調査を実施した。本報告は、このプレ・アンケート調査の分析結果をまとめたものである。

本研究の分析に使用したデータは、A 社の社員 200 名に対するアンケート調査の結果から得られたものである。将来の同社全社員を対象とする調査の実施を視野に、性別・年齢・職位・職種などの各種属性の構成比を考慮の上、対象者 200 名を抽出した。質問票については、社内便で送付し、回答者が大学宛てに直接郵送する方式で回収を行なった。有効回答数は 168 名（有効回収率 84.0%）であった。図表 1 は、今回の分析に使用したサンプルの特性を要約したものである。

図表 1 サンプル特性

属性項目	カテゴリー	度数 (%)
性別	男性	152 (90.5)
	女性	16 (9.5)
年齢	18～29 歳	46 (27.4)
	30～39 歳	84 (50.0)
	40～49 歳	32 (19.0)
	50 歳以上	6 (3.6)
最終学歴	高校	55 (32.7)
	短大・専門学校	27 (16.3)
	大学以上	84 (50.6)
	無回答 2	
採用区分	新卒採用	114 (74.0)
	中途採用	40 (26.0)
	無回答 14	
職位	社員レベル	22 (13.5)
	主事レベル	122 (74.8)
	参事レベル	19 (11.7)
	無回答 5	
職種	営業	64 (38.1)
	一般管理	26 (15.5)
	技術	78 (46.4)
勤務年数	5 年以下	33 (19.8)
	5 年超 10 年以下	38 (22.8)
	10 年超 20 年以下	76 (45.5)
	20 年超	20 (12.0)
	無回答 1	

3-2 変数設定

(1) 被説明変数：個人の倫理意識、倫理行動、および意識と行動の乖離

個人の倫理的意識決定プロセスは、大別すると個人の「倫理意識（倫理判断）」と「倫理行動」から構成される。とりわけ、組織における倫理的意識決定プロセスにおいては、個人の「倫理的判断」が、必ずしもそのまま「倫理行動」に直結するとは限らないという指摘がある（Trevino, 1986; Nakano, 2001）。そこで、本研究においてはショート・ケース（vignettes）を用いて、A 社社員の「倫理意識」と「倫理行動」を定量的に測定することを試みた。³⁾

設定されたショート・ケースの具体的な内容は、「部下の公正な評価」「セクハラ」「虚偽報告」「上司からの不条理な命令」「取引先の無理な要求」「法令遵守」「正しい情報公開」「自浄作用の機能」の 8 つである。⁴⁾ これらの内容は恣意的に設定、創作されたものではなく、アンケート調査に先立って実施した社員 19 名に対するインタビュー調査の中で表明された職場の倫理問題に若干の修正を加えて作成したものである。⁵⁾

これら 8 つのケースそれぞれに、(1) 一人の人間としての考え方【倫理意識】、(2) ケース内の主人公の立場におかれた時に現実にとるであろう行動【倫理行動】という 2 つの質問を設定し、倫理水準の高低を示す 6 段階のリッカート・スケールにより測定している。今回は Jones (1991) の主張する倫理的意識決定への倫理問題自体の特質の影響を排除するため、ケースごとの得点から平均値を算出し、総合したものを倫理意識、倫理行動の得

点とした。つまり、「倫理意識」は（ケース1からケース8までの「倫理意識」得点の合計）/8、「倫理行動」は（ケース1からケース8までの倫理行動得点の合計）/8という算式から得られたものとなる。さらに、「倫理意識」得点－「倫理行動」得点によって「意識と行動の乖離」変数を測定している。

本研究では、このような組織メンバーの「倫理意識」および「倫理行動」に影響を及ぼす要因として、「個人特性」と「組織風土特性」という2つのコンストラクトを設定した。

（2）個人特性

組織メンバーの「倫理意識」および「倫理行動」に影響を及ぼす要因としての「個人特性」は、「個人属性」と「個人の倫理特性」という2つの説明変数に大別される。

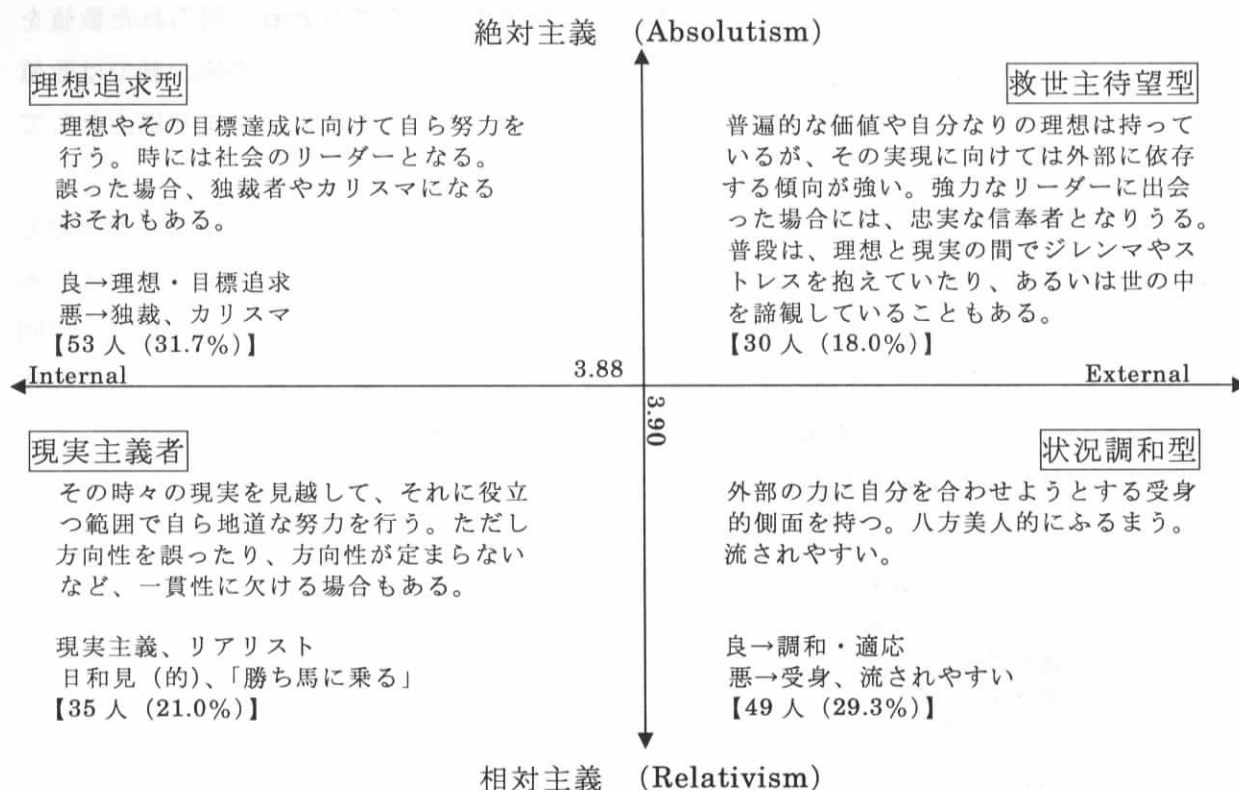
まず、「個人属性」としては、性別、年齢、最終学歴、採用区分、職位、職種、勤務年数などの一般的な属性項目を名義尺度として設定した。

次に、個人の倫理特性をみる変数として「Locus of Control」と「倫理絶対主義 VS 倫理相対主義」という2つの軸を準備した。「Locus of Control」とは、人生における様々な事態を自己の努力によって達成すると理解する（internal）か、あるいは自分以外の周囲の状況によって運命論的に決まってしまうと理解する（external）かの度合いを示すもので、先行研究によれば、internal な人の方が自らの倫理的判断を貫き通す傾向が強いと指摘されている（Rotter, 1966; Trevino and Weaver, 2003）。本研究においては、「会社での昇進・出世」「仕事の成功」「職場の人間関係」「会社の業績や体質」「人生一般」の5項目について、それぞれ6段階のリッカート・スケールで回答してもらい、得点が大きいほど internal な傾向が強く、小さいほど external な傾向が強く出るように設定した。

一方、「倫理絶対主義 VS 倫理相対主義」とは、個人が倫理的判断を行う上で普遍的な倫理原則に基づく傾向が強いのか、文化や状況の違いによって何が正しいかもそれぞれ異なると考える傾向が強いのかを示すものである（DeGeorge, 1989）。これについても、「賄賂・リベート」「企業行動の善悪」「同一組織内の善悪」「個人の倫理評価」「“嘘をつくな”という格言についての評価」の5項目について6段階の尺度で回答してもらい、得点が大きいほど倫理絶対主義的な傾向が強く、小さいほど倫理相対主義的な傾向が強く出るよう設定した。

また、今回の分析では「Locus of Control」および「倫理絶対主義 VS 倫理相対主義」の2軸を、平均値を基準としてクロスさせることで「理想追求型」「現実主義者」「救世主待望型」「状況調和型」という4つの個人特性のタイプを創出し、分析枠組みとして使用している（図表2）。

図表2 個人の倫理特性の4タイプ



(3) 組織風土特性

組織文化・風土の定義はこれまで様々な論者により行われてきた (Litwin and Stringer, 1968; Schein, 1985; Kotter and Heskett, 1992)。これら諸定義を踏まえ、ここでは組織風土を「組織メンバーに共有された価値観および特徴的な行動パターン・慣行」と定義することにする。⁶⁾ 不可視性の要素を有する組織風土の測定には多くの課題が存在しており、組織風土を構成する項目の設定もその一つである。本稿では、過去に組織風土の定量的測定を実施した研究 (例えば、加護野, 1993; 根本・テレフォーシュ吉本, 1994; 咲川, 1998; Kono and Clegg, 1998 など) の成果を基本に、調査対象企業の公表された経営理念やビジョンに含まれる項目、さらに前述のインタビュー調査から得られた社風、会社の問題点等の内容分析の結果も加味して、合計 12 の主軸 (125 項目) からなる測定指標を設定し、いずれの質問項目についても「全く違う (1) ~ 全くその通り (6)」の 6 段階リッカート・スケールで測定した。⁷⁾

次に、これら予め規定された主軸の測定指標としての妥当性を検証するため、主軸を構成する変数ごとに因子分析 (主成分法、バリマックス回転) を行った。この段階で因子が 1 本にまとまった場合、我々が事前に想定した風土軸の枠組みが測定指標としても妥当性を有しているという判断を下した。因子が複数抽出された風土軸については、因子負荷量の水準、変数削除によるアルファ係数の変化を観察するといった統計的視点による検討を行うと同時に、社会科学の視点からの議論も加え、最終的に風土軸を構成する変数群を決

定した（図表3）。

これら風土軸の定量化は、構成項目の平均値を算出することで行われ、得られた数値を組織風土特性の測定値として分析に使用することとした。その際、一部の風土軸では数値を逆転させ、全体として数値が大きいほど当該組織風土の特性が強い、つまり風土として望ましいという形になるように操作を施している。

なお、組織風土の定量的測定では分析単位（Unit of Analysis）がしばしば議論の対象となる。今回測定された組織風土特性の項目軸は、厳密な議論に従えば分析単位は個人であり、組織風土特性に対する個人の認知の度合いを数値化したものといえる。しかし、今回の分析では、「組織風土は組織の中で活動している個々人の主観的意識の総計として操作的に定義できる」（邦訳 1974, p. 67）という Litwin and Stringer (1968)の主張に則して、個人の認知の度合いを総計したものを組織レベルの風土特性とみなして扱うことにする。

図表3 組織風土の構成項目および記述統計

組織風土軸	平均値（標準偏差）
顧客志向（8）	3.848(0.788)
収益性・効率性（8）	3.529(0.719)
収益性	3.567(0.799)
効率性	3.491(0.862)
利益・売上至上主義（R）（5）	3.905(0.862)
革新性（10）	3.419(0.712)
安全性・堅実性（7）	4.021(0.652)
堅実性	4.296(0.727)
リスク管理	3.745(0.809)
柔軟性（9）	3.499(0.576)
現場での柔軟な対応	3.328(0.744)
大企業病、硬直化（R）	3.636(0.697)
行動力（9）	3.471(0.672)
思慮深さ（8）	3.519(0.697)
人間性（20）	3.274(0.563)
人を大切にする	3.219(0.755)
評価	3.512(0.847)
自律・熱意	3.808(0.728)
人材育成、報酬	3.090(0.781)
仕事と家庭のバランス	2.899(0.814)
TEAM WORK（9）	3.814(0.725)
個の尊重（8）	3.543(0.766)
倫理性（24）	3.755(0.551)
倫理風土	3.742(0.765)
コンプライアンス	4.087(0.675)
透明性	3.453(0.539)

注）太字は主軸を表す。主軸における括弧内の数値は、測定のために当初設定された項目数。Rのついた項目は解釈の方向を逆転させたものである。従って、利益・売上至上主義（R）は数値が高いほど利益・売上至上主義に陥っていないことを表し、大企業病、硬直化（R）は数値が高いほど大企業病に陥っておらず、硬直化していない状況を表している。

4、分析結果と主な発見事項

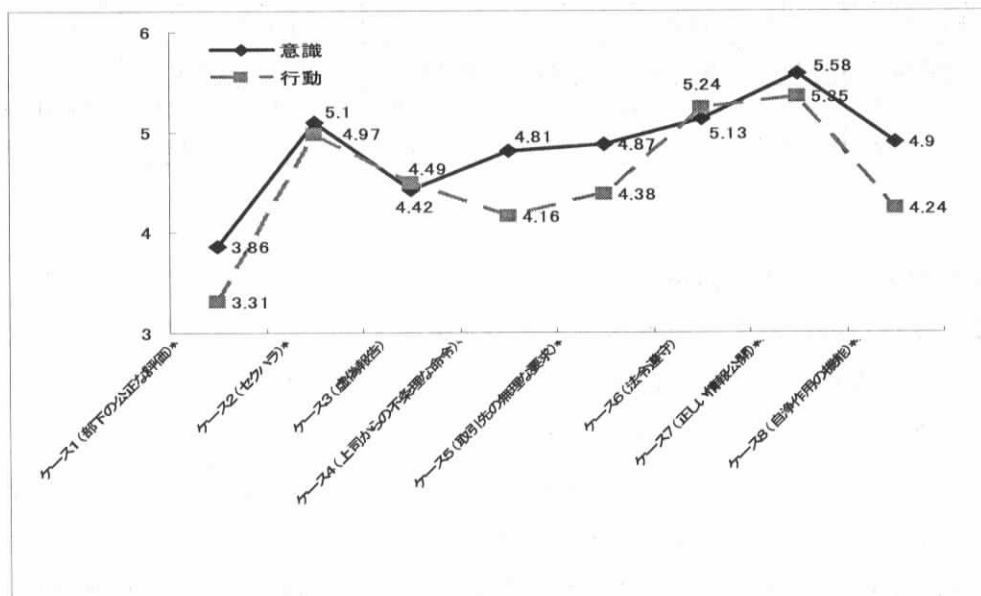
(1) 倫理意識と倫理行動の乖離

個人の倫理意識と倫理行動との間の乖離現象の有無を検証するため、対応のある T 検定を行った。まず、両変数の総合指標の平均値を比較してみると、個人としての意識水準が会社における立場を考慮した行動水準を上回っていることがわかる。また、個別のケースごとにみても、8つのケース中6つで同様の結果が得られた(図表4)。つまり、個人の倫理意識がそのまま倫理行動に直結するものではないということである。なお、2つのケース(「虚偽報告」および「法令遵守」)では行動が意識を若干上回っており、統計的な有意差も認められなかった。「虚偽報告」については、サービス残業に関する回答者の不満という A 社の特殊要因が意識水準の低下をもたらしていると推測できる。また、「法令遵守」のケースでは、社名が入った営業車で駐車違反を回避しようとする傾向が行動水準を押し上げたものと推測される。

個別ケースで2つの例外はあるにしても、この結果は、組織における個人の倫理判断と現実の倫理行動を別の段階で捉えるべき(例えば、Trevino, 1986; Trevino and Weaver, 2003)という考え方、あるいは組織の一員としての個人が会社の立場を考慮に入れた場合、どうしても倫理的に甘くなる傾向がある(中野・菅野・椎名・篠塚・清水・下田・滝沢・中橋, 1998)という指摘を裏づけるものである。

それでは、個人が本来持っている倫理観や良心を、会社における具体的な業務の場面でそのまま発揮できない理由としてどのようなものがあるのだろうか。とりわけ、組織論的な観点からは、組織における個人の倫理行動に影響をおよぼす何らかの組織的要因(ないしは「会社における立場」とは如何なるものか、その具体的内容の究明という課題が浮かび上がって来る。

図表4 倫理意識と倫理行動との乖離



注) 総合指標としての倫理意識、倫理行動の平均値はそれぞれ4.84、4.52であり、t値: 8.9 ($p < 0.0005$)で統計的に有意である。また、*のついたケースは、平均値の差に統計的な差が認められたものである。
 **: $p < 0.0005$,
 *: $p < 0.05$.

(2) 倫理意識および倫理行動と、個人特性の関係について

個人の倫理意識と倫理行動に対する個人特性の影響を確認するため、個人属性および個人の倫理特性タイプ別に平均値の差の検定を行った (T 検定、分散分析)。まず、個人属性に関する分析結果をみると、倫理意識に関しては「職位」「勤続年数」において、倫理行動に関しては「年齢」「職位」「職種」「勤続年数」において統計的な有意差が認められた。入社後の年数を経るにしたがって職位も上がるという意味で、「年齢」「勤続年数」「職位」を連動した変数とみなすならば、大まかな傾向として、職位が上のものほど倫理意識、倫理行動の水準も高くなるといえよう。また、倫理行動の水準に関しては、「職種」というもう一つの影響要因が加わり、技術職で最も高く、以下営業職、管理職の順になっている。これらの結果は、組織内における立場の違いが倫理行動に微妙な影響を及ぼすことを示唆するものである。その他の属性変数 (「性別」「最終学歴」「採用区分」) については、倫理意識、倫理行動ともに統計的に有意な差は見出せなかった。

次に、個人の倫理特性タイプ別の分析結果をみると、倫理意識、倫理行動ともに「理想追求型」が最も数値が高く、以下「救世主待望型」「現実主義者」「状況調和型」の順となっている。これは、倫理意識、倫理行動の両者に対して、「倫理絶対主義 VS 倫理相対主義」がより強く影響を及ぼし (絶対主義的傾向の強いものほど倫理水準が高い)、そして「Locus of Control」については internal のものほど倫理水準が高いという傾向を示すものであり、米国で行なわれた主な先行研究 (例えば、Trevino and Yongblood, 1990 など) の指摘を裏づけるものとなっている。

このように、個人の倫理特性のタイプは、組織メンバーの倫理意識と倫理行動の両者に影響を及ぼす重要な要因といえることができる。⁸⁾ しかし、ここで注目すべき点は、その影響の仕方が倫理意識に対しても倫理行動に対しても同様のパターンを示しているということである。つまり、個人の倫理特性のタイプの違いは、回答者の「倫理意識と倫理行動の乖離」という現象を十分に説明する要因ではないということである。

図表 5 個人の倫理特性タイプ別にみた倫理意識と倫理行動

	理想追求型		現実主義者		救世主待望型		状況調和型		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
倫理意識	5.168	0.497	4.611	0.548	4.954	0.603	4.568	0.581	12.420 *
倫理行動	4.791	0.520	4.454	0.532	4.546	0.559	4.255	0.666	7.403 *

注) *: $p < 0.0005$

(3) 倫理行動促進要因としての組織風土

個人の倫理意識と倫理行動に対する組織風土の影響を確認するため、被説明変数としての「倫理意識」および「倫理行動」変数に関して、いずれも平均値を境に高低 2 つのグループ分けを行い、両グループにおける組織風土認知の差の検定 (T 検定) を試みた。

分析結果をみると、倫理意識の高低 2 つのグループの比較では、組織風土の認知差は (「堅実性」および「コンプライアンス」に僅かな有意差があるのを除いて) ほとんど認められないことがわかる (図表 6)。要するに、組織における個人の倫理意識 (もしくは倫理判断)

は、あくまでも個人の倫理観に基づくものであり、組織風土要因の影響はほとんど受けないということである。

図表 6 倫理意識の水準別にみた組織風土認知の差

■組織風土	意識：高		意識：低		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
顧客志向	3.881	0.892	3.813	0.662	0.567
収益性・効率性	3.556	0.814	3.498	0.602	0.524
収益性	3.590	0.865	3.539	0.730	0.411
効率性	3.522	0.980	3.458	0.717	0.489
利益・売上至上主義	3.888	0.845	3.930	0.697	-0.353
革新性	3.412	0.770	3.432	0.651	-0.182
安全性・堅実性	4.075	0.747	3.967	0.525	1.084
堅実性	4.404	0.782	4.182	0.648	2.005 **
リスク管理	3.745	0.899	3.750	0.706	-0.037
柔軟性	3.481	0.659	3.526	0.471	-0.505
現場での柔軟な対応	3.330	0.853	3.326	0.611	0.034
大企業病、硬直化	3.602	0.728	3.688	0.665	-0.779
行動力	3.442	0.693	3.506	0.658	-0.612
思慮深さ	3.507	0.767	3.542	0.618	-0.325
人間性	3.295	0.652	3.248	0.450	0.531
人を大切にする	3.295	0.809	3.120	0.688	1.487
評価	3.552	0.937	3.474	0.747	0.582
自律・熱意	3.798	0.840	3.818	0.589	-0.183
人材育成・報酬	3.089	0.834	3.096	0.731	-0.061
仕事と家庭のバランス	2.856	0.833	2.936	0.802	-0.614
TEAM WORK	3.793	0.820	3.838	0.615	-0.402
個の尊重	3.498	0.864	3.601	0.647	-0.871
倫理性	3.785	0.619	3.722	0.458	0.742
倫理風土	3.764	0.851	3.720	0.667	0.373
コンプライアンス	4.172	0.718	3.993	0.612	1.700 *
透明性	3.423	0.582	3.493	0.492	-0.829

注) 太字は主軸。網掛けは統計的に有意な項目。*: $p<0.1$ 、**: $p<0.05$ 、***: $p<0.0005$

一方、倫理行動の高低2つのグループ間の比較を見てみると、「顧客志向」「収益性・効率性」「革新性」「安全性・堅実性」「思慮深さ」「人間性」「TEAM WORK」「個の尊重」「倫理性」といった組織風土特性において、統計的な有意差が認められた(図表7)。つまり、これらの組織風土特性項目を高く認知するものほど、倫理行動の水準も高いということである。この結果は、これらの組織風土特性が、組織メンバーの倫理行動を支援・促進する要因として機能しているということを示すものである。中でも、「顧客志向」「収益性・効率性」「革新性」など、一般的には組織の競争力にかかわるものと考えられている要因と、「人間性」「個の尊重」「倫理性」など人間性・倫理性にかかわる要因が連動する傾向にあるという分析結果が得られたことは大変興味深い。

図表 7 倫理行動の水準別にみた組織風土認知の差

■組織風土	行動：高		行動：低		t 値	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
顧客志向	3.964	0.867	3.745	0.707	1.767	*
収益性・効率性	3.677	0.736	3.395	0.686	2.556	**
収益性	3.718	0.771	3.428	0.810	2.357	**
効率性	3.636	0.909	3.362	0.809	2.055	**
利益・売上至上主義	3.949	0.805	3.869	0.754	0.664	
革新性	3.547	0.702	3.306	0.712	2.197	**
安全性・堅実性	4.141	0.705	3.919	0.588	2.210	**
堅実性	4.485	0.747	4.134	0.675	3.181	***
リスク管理	3.797	0.853	3.702	0.777	0.756	
柔軟性	3.570	0.574	3.441	0.580	1.429	
現場での柔軟な対応	3.426	0.778	3.238	0.713	1.613	
大企業病、硬直化	3.686	0.691	3.602	0.708	0.759	
行動力	3.560	0.643	3.392	0.698	1.602	
思慮深さ	3.667	0.706	3.395	0.671	2.531	**
人間性	3.354	0.570	3.199	0.556	1.738	*
人を大切にする	3.335	0.796	3.103	0.709	1.987	**
評価	3.601	0.846	3.440	0.854	1.210	
自律・熱意	3.886	0.732	3.736	0.730	1.325	
人材育成、報酬	3.187	0.751	3.007	0.810	1.478	
仕事と家庭のバランス	2.926	0.886	2.861	0.752	0.502	
TEAM WORK	3.947	0.773	3.694	0.670	2.253	**
個の尊重	3.694	0.771	3.414	0.749	2.368	**
倫理性	3.897	0.557	3.627	0.517	3.195	***
倫理風土	3.948	0.781	3.556	0.713	3.363	***
コンプライアンス	4.233	0.654	3.961	0.672	2.618	**
透明性	3.506	0.556	3.409	0.528	1.155	

注) 太字は主軸。網掛けは統計的に有意な項目。*: $p<0.1$ 、**: $p<0.05$ 、***: $p<0.005$ 、****: $p<0.0005$

このような活性化された組織においては、日ごろから個人が尊重され、相互に協力し合って仕事上の問題を解決するようなオープンな雰囲気が醸成されており、日々の仕事の中で倫理的な問題に直面した場合にも、自ら抱えている倫理的葛藤や悩みを同僚や上司に気軽に相談したり、周囲の協力を得たりしながら、自ら下した倫理判断をできるだけ忠実に行動に移しやすくなると考えられる。逆に、大企業病に陥って組織が硬直化し、不必要な規則や強い権威主義が充満している職場では、組織の圧力によって自己の倫理観や良心の自然な発露が妨げられてしまったり、倫理的葛藤や悩みについて相談するのもはばかりられるような雰囲気が存在しているため、個人の倫理行動は阻害されることになるのではないだろうか。

いずれにせよ、組織風土特性は、組織メンバーの「倫理意識」にはほとんど影響を及ぼさないが、彼らの「倫理行動」にはかなり重要な影響を及ぼすものといえそうである。この分析結果と、先に見た個人特性が「倫理意識」にも「倫理行動」にも同様のパターンで影響を及ぼすという結果を考え合わせると、メンバーの「意識と行動の乖離」現象をもた

らすのは、主に組織風土要因であるということが出来る。

そこで次に、これら組織風土特性とメンバーの「意識と行動の乖離」との関係について、より具体的に見て行くことにする。

【図表8】

（４）倫理意識・行動の乖離現象と組織風土特性

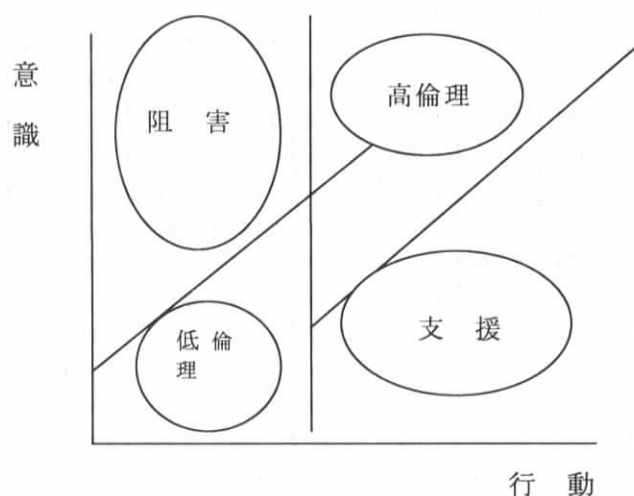
組織メンバーの倫理意識（ないしは倫理判断）は、必ずしもそのまま彼らの倫理行動に直結するものではない。この倫理意識と倫理行動の乖離現象と組織風土特性の関係をさらに詳細にみるため、意識と行動とを2軸にとってタイプ分けを行った。このとき単に平均値を境に高低で4分割するのではなく、意識と行動の乖離状況を取り込んだ概念図を作成した（図表8）。

まず、意識と行動の乖離状況に関しては、「意識－行動」の得点が0より小さい「行動型」（意識よりも倫理水準が高い行動を取ると回答したもの）、0以上0.75未満の「一致型」（意識と行動の倫理水準がほぼ一致しているもの）、0.75以上の「乖離型」（意識よりも倫理水準が低い行動を取るもの）の3層に区分した。

さらに、この乖離状況と倫理行動水準の関係から、回答者を次の4グループにタイプ分けした。⁹⁾

- 1. 「高倫理タイプ」：乖離状況が「乖離型」と「一致型」で倫理行動水準が高いグループ
- 2. 「支援タイプ」：乖離状況が「行動型」で倫理行動水準の高いグループ
- 3. 「阻害タイプ」：乖離状況が「乖離型」で倫理行動水準の低いグループ
- 4. 「低倫理タイプ」：乖離状況が「行動型」と「一致型」で倫理行動水準の低いグループ

図表8 意識－行動マトリックス



図表9は、上記4タイプ別の組織風土の認知差を確認するために行なった分散分析の結果を示すものである。

まず、「TEAM WORK」「個の尊重」「倫理風土」「透明性」といった特性では、「支援タイプ」の値が最も高くなっている。すなわち、これらの風土特性に関する認知度が高い者ほど、倫理行動の水準が高くなるというだけでなく、本人の個人的な倫理観を超える倫理

行動を促す傾向もあることがわかる。これらの結果は、前節の倫理行動を促進する組織風土項目ともおおむね符合するものである。

また、「収益性・効率性」「堅実性」「柔軟性」「大企業病 R（逆転項目）」「自律・熱意」「コンプライアンス」などの特性については、「高倫理タイプ」もしくは「低倫理タイプ」の値が最も高い。つまり、これらの風土特性に関する認知度が高いほど、意識と行動の乖離幅が小さくなり、個人の意識と行動とが一致する傾向が強くなることがわかる。

一方、「TEAM WORK」「個の尊重」「倫理風土」「透明性」「柔軟性」「大企業病 R（逆転項目）」「思慮深さ」といった特性については、「阻害タイプ」の値が最も低くなっており、これらの風土特性に関する認知度が低いほど、倫理的行動を阻害する要因として作用している傾向が認められた。

図表 9 意識—行動マトリックスのタイプによる組織風土認知の差

■個人特性	支援タイプ		低倫理タイプ		高倫理タイプ		阻害タイプ		F 値	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
Locus of Control	4.095	0.612	3.714	0.744	4.166	0.789	3.529	0.748	6.588	*****
相対主義 対 絶対主義	3.705	0.801	3.575	0.733	4.315	0.787	3.832	0.609	10.321	*****
■組織風土										
顧客志向	3.955	0.857	3.760	0.610	3.967	0.877	3.719	0.865	1.068	
収益性・効率性	3.638	0.628	3.458	0.615	<u>3.690</u>	0.771	<u>3.282</u>	0.798	2.596	*
収益性	3.697	0.680	3.464	0.682	3.725	0.804	3.363	1.012	1.947	
効率性	3.579	0.834	3.451	0.753	3.654	0.938	3.202	0.891	2.004	
利益・売上至上主義	4.063	0.814	3.975	0.630	3.913	0.806	3.677	0.919	1.307	
革新性	3.395	0.833	3.317	0.662	3.596	0.656	3.286	0.805	2.000	
安全性・堅実性	4.035	0.708	3.897	0.571	4.175	0.707	3.957	0.625	1.897	
堅実性	4.421	0.719	<u>4.101</u>	0.651	<u>4.506</u>	0.760	4.194	0.724	3.522	**
リスク管理	3.649	0.952	3.691	0.759	3.844	0.822	3.720	0.822	0.472	
柔軟性	3.494	0.461	3.575	0.515	<u>3.593</u>	0.606	<u>3.189</u>	0.618	3.914	**
現場での柔軟な対応	3.458	0.773	3.299	0.615	3.417	0.786	3.125	0.868	1.231	
大企業病、硬直化	3.522	0.651	<u>3.796</u>	0.679	3.736	0.700	<u>3.240</u>	0.622	5.108	*****
行動力	3.609	0.728	3.406	0.658	3.545	0.619	3.367	0.779	0.910	
思慮深さ	<u>3.776</u>	0.781	3.433	0.643	3.631	0.684	<u>3.327</u>	0.726	2.493	*
人間性	3.408	0.476	3.229	0.415	3.337	0.599	3.139	0.767	1.227	
人を大切にする	3.395	0.747	3.165	0.590	3.317	0.816	2.992	0.884	1.714	
評価	3.632	0.843	3.473	0.707	3.591	0.854	3.379	1.082	0.575	
自律・熱意	<u>3.597</u>	0.717	3.804	0.582	<u>3.978</u>	0.718	3.613	0.939	2.396	*
人材育成、報酬	3.211	0.672	3.068	0.718	3.180	0.780	2.897	0.956	1.047	
仕事と家庭のバランス	<u>3.347</u>	0.845	2.873	0.665	<u>2.800</u>	0.865	2.839	0.913	2.211	*
TEAM WORK	4.013	0.708	3.806	0.613	3.926	0.798	<u>3.492</u>	0.730	3.061	**
個の尊重	3.940	0.516	3.549	0.625	3.615	0.825	<u>3.171</u>	0.893	4.551	*****
倫理性	3.950	0.581	3.687	0.462	3.881	0.554	<u>3.525</u>	0.593	4.080	***
倫理風土	4.008	0.650	3.665	0.627	3.929	0.822	<u>3.364</u>	0.821	4.939	*****
コンプライアンス	4.139	0.791	<u>3.946</u>	0.628	<u>4.261</u>	0.613	3.989	0.754	2.448	*
透明性	<u>3.702</u>	0.592	3.500	0.436	3.444	0.534	<u>3.247</u>	0.637	3.077	**

注) 太字は主軸。網掛けは統計的に有意なグループ間での最高値。下線の数値は最低値。*: $p < 0.1$ 、**: $p < 0.05$ 、***: $p < 0.01$ 、****: $p < 0.005$ 、*****: $p < 0.0005$

5、インプリケーション

本研究の目的は、企業で働く個人の倫理意識・行動に個人的要因や組織的要因がどのような影響を与えるかを解明し、倫理的組織風土の確立に向けた理論的、実践的インプリケーションを得ることであった。ここでは、まず、分析結果から得られた知見を要約し、それを踏まえた上で若干の理論的、実践的インプリケーションを提示していきたい。

本稿では、従来から様々な研究で指摘されていた個人の倫理意識は倫理行動に直結するものではなく、組織の一員として行動する場合は倫理的に甘くなる傾向があること、つまり倫理意識と倫理行動の間に乖離が存在することが再確認された。

また、倫理意識と倫理行動に対する個人の倫理特性（特に、「倫理絶対主義 VS 倫理相対主義」）の重要性も確認された。しかし、同時に、個人特性は倫理意識と倫理行動の乖離現象を説明する要因とはならないことも示された。

これに対し、組織風土特性は、組織内の個人の倫理意識にはほとんど影響を及ぼさないが、倫理行動にはかなりの影響を及ぼすことがわかった。とりわけ、「顧客志向」「収益性・効率性」「革新性」「安全性・堅実性」「思慮深さ」「人間性」「TEAM WORK」「個の尊重」「倫理風土」などの具体的な組織風土特性が、組織メンバーの倫理行動を促進する要因として作用する傾向にある点は注目すべきである。さらに、厳密な分析に基づくものではないが、組織風土特性の違いによって、組織メンバーの倫理行動が促進されたり、逆に阻害されたり、あるいは意識と行動の乖離現象を解消するというように、異なった作用を及ぼすといった点も示唆された。

組織における個人の倫理的意思決定に関する統合的なモデルを提示する主な先行研究として Trevino (1986) などがあるが、個人的要因と組織的要因（および両者の相互作用）と組織メンバーの倫理行動の関係を究明する実証研究については、必ずしも十分に蓄積されてきたわけではない。その中で、組織メンバーの倫理行動に影響を及ぼす要因として、特に組織風土特性の重要性を指摘できた本研究は、それなりの意義を有するものと考えられる。また、従来の先行研究では、倫理意識や倫理行動に影響を及ぼす組織風土特性として「倫理性」（倫理的組織風土の側面）のみを取り上げてきた。しかし、今回の分析結果を踏まえると、組織における個人の倫理的意思決定のメカニズムを解明するには、「倫理性」だけでなく、その他の一般的な組織風土特性の影響も合わせて総合的な考察を加える必要があるだろう。

実践的なインプリケーションとしてまず第一に挙げるべき点は、組織風土の重要性を再認識すべきということである。これまで「企業倫理の確立」を目指す動きとしては、企業倫理規範の制定や倫理教育プログラム等をはじめとする倫理システムの導入・整備を中心に展開する企業が多かった。フォーマルな側面でいかに立派な制度を整えても、その精神を十分に組織内に浸透させることが出来なければ、「仏作って魂を入れず」ということになりかねない。より実効性のある企業倫理システムを構築するには、組織メンバーの倫理行動を促進・支援するような組織風土の変革を伴うことが不可欠である。

第二は、そのような組織変革の実施に向けて、まず自社の組織風土に関する総合的な診断からスタートすべきという点である。組織メンバーの倫理行動に影響を及ぼす要因は、組織風土の倫理性の側面（倫理的組織風土）だけに限定されるものではない。それは、「顧客志向」「収益性・効率性」「革新性」「柔軟性」といった組織の競争力にかかわるような組織風土要因とも密接なかかわりを持っている。その意味で、組織風土変革を遂行する場合、組織における倫理確立に向けての行動と、競争力強化ないしは組織の活性化といったテーマで行われる一連の変革行動を連動させることが必要と考えられる。さもないと、倫理確立に向けての取り組みだけが孤立して日常業務とかけ離れた存在となり、社員全体を巻き込むこともできず、結局かけ声倒れに終わるということにもなりかねない。そのような事態を回避するには、トップ主導の全社的な変革プログラムとして明確に位置づけることが望ましいと思われる。

6、本研究の限界と今後の課題

最後に、方法論と理論面における本研究の限界と今後の課題を述べることにする。まず、データ収集の方法についてであるが、今回の調査が予備的性格をもつものであったため、サンプル数も168にすぎず、またサンプリングの方法に関してもバイアスを十分に排除できるものとはいえない。分析の精度や結果の妥当性向上のためにも、より大規模なデータを収集する必要があるが、この点については、近い将来に予定している全社員を対象とする本格調査の実施が待たれるところである。また、その際には、今回実施した予備調査の結果も踏まえて、変数や質問項目を整理・簡略化するなど、調査票の設計自体の改善も試みたいと思う。

理論面での課題としては、まず第一に、今回の分析で扱うことのできなかった変数を組み込んだ新たな倫理的意識決定モデルの構築という点が挙げられる。とりわけ、今回の分析では、個人特性と組織風土特性を別個の変数として扱っており、両変数間の相互作用についての視点が組み込まれていない。また、組織的要因に関しても、主に組織風土特性に焦点を絞ったため、フォーマルな側面の諸制度（例えば、倫理綱領、組織構造、人事制度など）やリーダーシップなどの要因も含まれていない。これらの新たな視点や変数を組み込んだより包括的な概念モデルの構築と、それに基づく調査デザインの再設計が求められる。

第二に、組織風土特性を構成する各軸相互の関係、およびそれらの倫理意識、倫理行動への影響に関する分析という課題である。¹⁰⁾ 特に我々の主な研究関心としては、「顧客志向」「収益性・効率性」「革新性」など競争力関連の風土要因と、「人間性」「倫理性」などの倫理的風土要因との相互作用について、あるいはまた、そのような相互作用が組織メンバーの倫理意識、倫理行動へいかなる影響を及ぼすのかについても、より詳細な分析を試みたいと考えている。これらの追加的な分析を通じて、競争力と倫理性を両立させる組織風土変革に向けて何らかの課題抽出が期待される。

以上のような点を含め、多くの課題が残されているが、その一部だけでも近い将来に予定している本格調査においてチャレンジし、研究を行ってみたいと考えている。

注記

- 1) 謝辞：本研究の遂行にあたり、麗澤大学・経済社会総合研究センターから多大な支援と助成をいただいた。紙面を借りて謝意を表したい。
- 2) 本研究は、ある機械メーカーの販売会社（A社）との産学連携プロジェクト（「競争力／倫理性の向上に向けての組織風土改革」）の成果の一部を利用したものである。プロジェクトの詳細な性格、経緯等については、山田・福永・野村・中野（2002）を参照のこと。本研究にあたりA社に多大なご協力をいただいたことに深く感謝申し上げる次第である。
- 3) 個人の倫理判断や倫理意識の測定におけるショート・ケース使用の利点について、Cavanagh and Fritzsche（1985）は、①複雑な倫理問題の現実的な状況設定が可能になること、②研究者が誘導することなく、自己の関心の焦点によって変数の設定を変化させることができることを挙げている。
- 4) ショート・ケースの内容については巻末の Appendix 1 を参照のこと。
- 5) インタビュー調査の概要、発見的内容等については、山田ほか（2002）、山田・福永・野村・中野（2003）を参照のこと。
- 6) 組織風土と組織文化とを異なった概念として厳密な議論を展開している論者もいる（Denison, 1996）。しかし本稿では、両概念とも組織全体に浸透し社員に共有されている価値観として、あるいは目に見えない空気のような存在としての共通点を見出せるものと考え、同義の概念として捉えることにする。
- 7) 組織風土の主軸および質問項目の詳細については巻末の Appendix 2 を参照のこと。特に、「倫理性」の質問項目作成に関しては、Victor and Cullen（1988）によって開発された倫理的組織風土（Ethical Work Climate）の測定指標（Ethical Climate Questionnaire: ECQ）も一部参考にしている。ECQの具体的な内容については、Cullen, Victor, and Bronson, 1993）を参照のこと。なお、ECQによって測定された倫理的組織風土と組織の逸脱行為や個人の倫理的意思決定との関係を考察した研究としては、Trevio, Butterfield and McCabe（1998）、Fritzsche（2000）、Barnett and Vaicys（2000）、Vardi（2001）などがある。
- 8) 以上の分析とは別に、一般的な属性別に組織風土の認知差をみたところ、多くの項目で統計的に明確な有意差が認められない結果となった。一方、個人の倫理特性4タイプ別の分析結果をみると、ほとんどの項目において統計的に有意な差が認められた。大まかに捉えると、「理想追求型」社員の組織風土認知度が最も高く、以下「現実主義者」「状況調和型」「救世主待望型」の順となっている。つまり、「Locus of Control」の軸で internal の傾向を示す者の方が、より組織風土の認知度が高い傾向にあるということである。
- 9) 本来ならば、乖離水準の3区分と行動水準の高低2グループから6つのタイプが得られ、そのタイプごとに分析を行う予定であったが、今回はサンプル数に限界もあり、厳密な分析を行うことができず、満足する結果も得られていない。今後はサンプル数を増加させることでより厳密な分析が可能になるものと確信している。従って、以下に示す分析結果はあくまでも参考程度に捉える必要があることを確認しておく。

- 10) 今回のデータに関しても、風土軸相互の関係について相関分析を試みたところ、ほとんどの風土軸で何らかの正の相関関係が認められ、負の相関を示すものは皆無であった。つまり、これは、我々が想定した「望ましい組織風土」の内容として挙げた組織風土の諸次元が、相互に関連し合っていること（線形関係の強さ）を示しており、これらの数値が高いほど「望ましい組織風土が実現されている程度が高い」、あるいは「組織が活性化されている度合いが高い」ということを裏づけるものといえよう。

さらに、注目すべきことは、「顧客志向」「収益性・効率性」「革新性」「行動力」「思慮深さ」などの諸項目と「人間性」「倫理性」の間にも（全てではないが）かなり強い相関関係が認められる点である。経済的な業績の側面での「競争力」に関連するような組織風土特性と、「人間性」や「倫理性」に関する特性が正の相関を示していることは、一般に信じられているように両者が二律背反の関係にはないことを裏づけるものといえよう。

また、「利益・売上至上主義」と他の項目も、正の相関関係を示す傾向があることにも注目すべきである。その相関はあまり強くないので、それほど多くのことはいえないのかもしれないが、明らかに負の相関は見られないことから、「利益・売上をあげるためには、どんな手段を使ってもかまわない・・・」というような風土は、経済的な業績を高めることにはならない（むしろ逆効果になる）ことを示唆している。

参考文献

- Barnett, Tim and Cheryl Vaicys, "The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Ethical Judgements and Behavioral Intentions, " *Journal of Business Ethics*, 27, 2000, pp.351-362.
- Bass, Kenneth, Tim Barnett, and Gene Brown, "Individual Difference Variables, Ethical Judgments, and Ethical Behavioral Intentions, " *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 1999, pp.183-205.
- Cavanagh, S. J., Gerald F and David J. Fritzsche, "Using Vignettes in Business Ethics Research, " *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 7, 1985, pp.279-293.
- Cullen, John B., Bart Victor, and J. W. Bronson, "The Ethical Climate Questionnaire: An Assessment of Its Development and Validity, " *Psychological Report*, 73, 1993, pp.667-674.
- DeGeorge, Richard T., *Business Ethics, third edition*, Macmillan Publishing Co., 1989 (永安幸正・山田經三監訳『ビジネス・エシックス—グローバル経済の倫理的要請』明石書店, 1995).
- Denison, Daniel R., "What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars, " *Academy of Management Review*, 21(3), 1996, pp.619-654.
- Ford, Robert C. and Woodrow D. Richardson, " Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature, " *Journal of Business Ethics*, 13, 1994, pp.205-221.
- Fritzsche, David J., "Ethical Climate and the Ethical Dimension of Decision Making, "

- Journal of Business Ethics*, 24, 2000, pp.125-140.
- Jones, Thomas M., "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue - Contingent Model, " *Academy of Management Review*, 16(2), 1991, pp.366-395.
- 加護野忠男「組織文化の測定とタイポロジー」加護野忠男（編著）『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房, 1993, pp.65-88.
- Kono, Toyohiro and Stewart, R. Clegg, *Transformations of Corporate Culture: Experiences of Japanese Enterprises*, Berlin/New York, Walter de Gruyter, 1998 (吉村典久他訳『経営戦略と企業文化』白桃書房, 1999).
- Kotter, John P. and James L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, The Free Press, 1992 (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生むー競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社, 1994) .
- Litwin, George H. and Robert A. Stringer, Jr., *Motivation and Organizational Climate*, Harvard Graduate School of Business Administration, 1968(占部都美監訳、井尻昭夫訳『経営風土』白桃書房, 1974).
- Loe, Terry W., Linda Ferrell, and Phylis Mansfield, "A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business, " *Journal of Business Ethics*, 25, 2000, pp.185-204.
- 中野千秋「実証研究：企業管理者の倫理観に関する日米比較」『麗澤学際ジャーナル』第3巻第1号, 1995, pp.29-50.
- Nakano, Chiaki, *Ethics-At-Work in Japanese Business: An Empirical Study of Japanese Managers' Perceptions of Ethics in Their Corporate Lives*, Ann Arbor, Michigan: A Bell & Howell Company, 2001.
- 中野千秋・菅野 隆・椎名明良・篠塚 稔・清水 豊・下田善三・滝沢洋悦・中橋 靖「個人の良識と会社における立場：企業倫理に関するビジネスマンの意識調査」『日本経営倫理学会誌』第5号, 1998, pp.67-79.
- 根本 孝・テレフォーシュ吉本容子『国際経営と企業文化』学文社, 1994.
- Rotter, Julian B., "Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, " *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1966, pp.1-28.
- 咲川 孝『組織文化とイノベーション』千倉書房, 1998.
- Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass inc., 1985 (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1992) .
- Trevino, Linda K., "Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interaction Model, " *Academy of Management Review*, 11(3), 1986, pp.601-617.
- Trevino, Linda K., "A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics, " *Research in Organizational Change and Development*, 4, 1990, pp.195-230.

Trevino, Linda K. and Stuart A. Yondblood, "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 1990, pp.378-385.

Trevino, Linda K. and Gary R. Weaver, *Managing Ethics in Business Organizations*, Stanford University Press, 2003.

Trevino, Linda K., Kenneth D. Butterfield, and Donald L. McCabe, "The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors," *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 1998, pp.447-476.

Vardi, Yoav, "The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work," *Journal of Business Ethics*, 29, 2001, pp.325-337.

Victor, Bart and John B. Cullen, "The Organizational Bases of Ethical Work Climates," *Administrative Science Quarterly*, 33, 1988, pp.101-125.

山田敏之・福永晶彦・野村千佳子・中野千秋「競争力／倫理性向上に向けての組織開発：インタビュー調査による予備的考察」『日本経営倫理学会誌』第9号，2002，pp.149-157.

山田敏之・福永晶彦・野村千佳子・中野千秋「企業倫理の確立に向けた組織開発：インタビュー調査による予備的考察」『実践経営』No.40, 2003, pp.145-152.

Zey-Ferrell, Mary, K. Mark Weaver, and O. C. Ferrell, "Predicting Unethical Behavior Among Marketing Practitioners," *Human Relations*, 32(7), 1979, pp.557-569.

Appendix 1 : ショート・ケースの内容

ケース1【部下の公正な評価】: A氏は証券会社(支店)の営業課長です。A課長は直属の部下である営業マンの人事評価を行わねばなりません。部下Bは、あらかじめ下落が予想される銘柄であっても強引な説得で顧客に薦めるなどして、多額の手数料を稼ぎ出し、支店トップの営業成績をおさめています。一方、部下Cは地道な営業努力しかできず、営業成績は平均的な水準にとどまっています。

ケース2【セクハラ】: D氏はある会社の営業部長です。部下の女性から、「上司のE課長から、結婚適齢期や容姿についてしつこく言われ困っている」と相談されました。E課長は、女性に対し結婚適齢期や容姿について話すことに関して、何の悪意も感じていないようです。E課長は有能で社内の評判もよく、D氏は直属の上司として、日頃から好意を持っています。

ケース3【虚偽報告】: F氏は家電量販店の修理担当者です。F氏の主たる仕事は顧客サービスとしての出張修理ですが、関連業務を含め仕事量が非常に多くなっています。しかし、残業時間を完全に申告することはできず、サービス残業が常態化しています。そのため、その埋め合わせとして、出張修理にかかる時間を、実際にかかった時間より水増しして申告しています。

ケース4【上司からの不条理な命令】: G氏はある企業の支店で総務課に勤めています。その支店では、労働基準法に違反するほどの残業が日常的に行われているために、本社の人事部が勤務体制をチェックすることにしました。その責任を問われる支店長はG氏に出勤簿の改ざんを命じました。G氏がそれを断っても、G氏の支店での立場が悪化するだけで、支店長は他の課員に同じ事を命じることが予想されます。

ケース5【取引先の無理な要求】: H氏は車のディーラーで月々厳しい販売ノルマに追われています。ある上得意の客から3台目の車の購入の意思表示がありましたが、余分な駐車場はありません。そのため、違法な「車庫飛ばし」(車庫がないのにあるように役所に申告すること)をしなければならず、H氏はその客に「うまくやっておいてくれ」とたのまれました。その得意先は今後も車を定期的に購入してくれそうです。

ケース6【法令遵守】: I氏は営業で車を使用し、顧客を訪問しています。多くの訪問先の近くには、有料駐車場があるのですが、皆が違法な路上駐車を行っており、警察もそれほど厳しく取り締まりをしているわけではありません。

ケース7【正しい情報公開】: J氏はある化粧品会社の商品開発担当者です。厳しい競争状況にある業界の中で新規顧客を開拓するため、今回、新たに画期的な化粧水の発売に踏み切ることになりました。ただ、そこで使用される薬剤は、劇的な効果をもたらすものである反面、“数万人に1人”と言われる「ある特異体質」の人が使用すると、副作用を起こし、肌に深刻なダメージを与えるということが実験段階で認められています。このような状況の中で、J氏は会社の営業部隊に対して、この商品を顧客に売り込むためのセールス戦略を提案しなければなりません。

ケース8【自浄作用の機能】: K氏は東京にある食品会社の営業係長です。以前から、直属の上司であるL課長が余りにも頻繁に地方に出張することに、少し疑問を感じていました。L課長は、先週末も二泊三日で九州に出張をしたのですが、その際の領収書をチェックすると、明らかに「取引先との打ち合わせ」を名目にしたヤミ・ゴルフ出張であることが分かりました。K係長は、日頃「コスト削減」と声高に叫んでいるL課長がこのようなヤミ出張をしていることに非常に憤りを感じ、かつてのL課長の出張も調べてみたところ、どうやらその半数ぐらいは、この種のヤミ出張だったようです。K係長は思い切ってこのことをL課長に問い質してみましたが、L課長はあくまでも「取引先との関係づくりだ」と言い張って、ヤミ出張であることを認める気配はありません。

Appendix 2 : 組織風土項目の概要

組織風土軸 (主軸)	個別項目 (題目のみ)
顧客志向 (8)	【サービス向上努力】、【顧客ニーズの優先】、【客の発展と共に成長】、【消費者志向】、【親会社優先】、【クレームの扱い】、【クレームを活かす努力】、【顧客への正直さ】
収益性・効率性 (8)	収益性 【コスト意識】、【収益性への関心】、【グループ経営への関心】、【長期的志向】 効率性 【掛け声倒れのコスト削減】、【仕事の効率性】、【無駄な会議・内向きな仕事】、【無駄な仕事】
利益・売上至上主義 (5)	【利益至上主義】、【売上至上主義】、【近視眼性】、【ノルマ主義】、【売上・利益における目的と手段】
革新性 (10)	【危機感の薄さ】、【先行的取り組み】、【変化の積極評価】、【業務の革新】、【挑戦の評価】、【Risk Taking】、【失敗からの学習】、【因習打破】 [除外項目: 【変化への戸惑い】、【戦略・制度の革新】]
安全性・堅実性 (7)	堅実性 【堅実性 1】、【堅実な人間の評価】、【着実な仕事の進め方】 リスク管理 【確実性】、【リスクの未然防止】、【リスクへの迅速・適切な対応】 [除外項目: 【堅実性 2】]
柔軟性 (9)	現場での柔軟な対応 【業務の柔軟性】、【現場主義】、【競合他社との協力】、【「対話としての競争」ができる】、 大企業病・硬直化 【官僚的】、【手続きの官僚化】、【ルールの硬直化】、【セクショナリズム】、【権威主義】
行動力 (9)	【環境変化への迅速性】、【迅速性の欠如】、【実験主義】、【行動より口】、【ひらめき・アイデア重視】、【自発性】、【自発性の欠如】 [除外項目: 【自律性】*、【ねばり強さ】*]
思慮深さ (8)	【慎重さの欠如】、【思慮深さの欠如】、【慎重さ・確実性】、【情報分析の欠如】、【前例依存、前提条件の変化を分析しない】、【原因探求の精神】、【多面的な考察】、【本質的議論】
人間性 (20)	人を大切にする 【人を大切にする】、【働きがい・職務満足】、【職場のストレス】、【雇用保証】 評価 【加点主義の人事】、【自発性を尊重する評価】、【実力主義の評価】、【曖昧で主観的な評価】 自律・熱意 【自律性】*、【ねばり強さ】*、【熱意・モチベーション】 人材育成・報酬 【正当な報酬】、【公平な報酬】、【適材適所の人材】、【人材育成】、【制度と実

	<p>態の乖離：福利厚生】</p> <p>仕事と家庭のバランス 【仕事と家庭のバランス】、【制度と実態の乖離：残業 1】、【制度と実態の乖離：有給休暇】、【制度と実態の乖離：産休・育児休業】</p> <p>[除外項目：【従業員を信頼する】、【制度と実態の乖離：残業 2】]</p>
TEAM WORK (9)	<p>【相互信頼】、【チームプレー・協働】、【思いやり・気遣い】、【建設的批判】、【足の引っ張り合い】、【部門間協力】、【情報共有】、【相談しやすい雰囲気】</p> <p>[除外項目：【馴れ合い】]</p>
個の尊重 (8)	<p>【人格尊重 1】、【人格尊重 2】、【自由な発言ができる雰囲気】、【出る杭は打たれる】、【個性・独創性の発揮】、【自己実現】、【自己主張】</p> <p>[除外項目：【個人の意志の無視・集団圧力】]</p>
倫理性 (24)	<p>倫理風土 【公私混同 1】、【差別】、【セクハラ】、【責任回避】、【責任の所在不明】、【正しいことを言える雰囲気】、【隠蔽体質】</p> <p>コンプライアンス 【ビジネスと倫理】、【法律遵守】、【機密漏洩】、【厳罰主義】、【公私混同 2】、【社員への信頼感】</p> <p>透明性 【“会社のため”と倫理】、【言行不一致】、【個人の良心 対 組織の圧力】、【透明性（内部）】、【透明性（外部）】、【意思決定の透明性】</p> <p>[除外項目：【業務を通じた社会貢献】、【社会貢献】、【ステイクホルダーに対する配慮】、【目的と手段】、【倫理対話】]</p>

注) 風土軸の括弧内の数値は当初設定された設問項目数。[除外項目]は分析に使用した風土軸を算出する際に除外された項目である。なお、行動力の除外項目である【自律性】*、【ねばり強さ】*はともに人間性の風土軸の構成項目へ移行した。

資料編 1：集計結果（図表、解説）

I. 集計結果報告解説：「組織風土アンケート調査（予備調査）」の第一次集計結果の概要

1、属性変数：図表1～7

回答者の属性情報について、「性別」「年齢」「最終学歴」「採用区分」「職位」「職種」「勤続年数」別の人数およびパーセンテージを表にまとめたものである。

2、個人特性：図表8～11

回答者の考え方を次の2軸をクロスさせて、「理想追求型」「現実主義者」「救世主待望型」「状況調和型」の4つのタイプに分類したものである。

(1) Locus of Control：

自らの生き方は、自らが決定すると考える傾向が強い（internal：6）か、外部の力に左右されると考える傾向が強い（external：1）か。

(2) 絶対主義 vs 相対主義：

善悪に関する価値基準については、絶対的な基準があるべきと考える（絶対主義：6）か、時と場合（状況）によって異なる基準があつてしかるべきと考える（相対主義：1）か。

なお、「(a) 中央値 3.5 を基準とする分類」は、単純に、理論上の中央値 3.5 を基準として、168 名の回答者を分類したもので、半数以上 (51.8%) の回答者が「理想追求型」になっている（図表 10 参照）。

これに対して、「(b) 軸の平均値を基準とする分類」は、今回の調査の回答者における平均値を基準として分類したものであるという意味で、相対的な分類ということになる（図表 11 参照）。統計分析を行う際には、それぞれのカテゴリーにある程度のサンプル数が必要となるので、これ以降の集計結果に関して、「個人特性」別の分析としてこの4つのタイプ別の分析を行う場合は、この (b) の基準を用いることにする。

3、ケース：図表 12

調査票にある8つのショート・ケースのそれぞれについて、回答者には次の2通りの答え方をしてもらった。

(A) あなたは一人の人間として〇〇すべきだと思う。【意識】

(B) あなたがこのケースの△△氏だと仮定した場合、実際には〇〇すると思う。【行動】

この問い方の背後には、(A) の「一人の人間として・・・」の方は、個人の倫理観を反映し（【意識】）、(B) の「△△氏だと仮定した場合・・・」は、そのような状況に直面して会社における立場を考えた場合、現実取るであろう行動を反映する（【行動】）という想定がある。

図表 12 (p. 5) を見ると、8つのケースのうち6ケースにおいて、(B) の回答の方が倫理性が低くなっていることが分かる（ケース3とケース6は統計的有意差無しであった）。これは、具体的な状況で会社における立場を想定した場合には、倫理的に甘くなってしまう傾向にあることを示している。

個人が本来もっている倫理観を、会社における具体的な業務の場面でそのまま発揮できないのだとすれば、そこに何らかの組織的要因が影響しているのではないかと考えられる。具体的にどのような組織

的要因が影響しているのかについては、個人属性や組織風土に関する項目などとの関連について、より詳細な分析を行った上で、また後日、報告させていただくことにする。

4、組織風土

4-1 風土軸の算出

組織風土各項目の値をどのように算出したかについて、調査票の質問項目と対応させて計算式を示したものである。

4-2 風土軸の記述統計

組織風土の各項目について、回答者の平均値と標準偏差を示したものである。結果については、図表 13 および図表 14 のレーダーチャートをご覧くださいの方が分かりやすいと思われる。

図表 13 は、組織風土の主な軸（12 の次元）についての回答者の平均値を示したものである。6 点尺度（1 点：低い ～ 6 点：高い）のスケールで答えてもらっているので、平均値を取ると、だいたい 3.5 前後に集中することになるが、項目によって微妙な差が認められることがお分かりになると思う。この微妙な差が、統計的にはけっこう意味をもってくることになるのである。因みに、数値の見方としては、すべて点数が高いほど、風土として望ましい（レーダーチャートでは、外に膨らんでいるほど望ましい）という形になるよう操作してある。

「安全性・堅実性（4.02）」、「利益・売上至上主義（3.90）」（点数が高いほど、法令や倫理に反することをしても利益や売上げを追求しようとする度合いが少ないことを意味する）、「顧客志向（3.85）」、「チームワーク（3.81）」、「倫理性（3.75）」などの風土軸で、高い評価がなされているようである。

逆に、「人間性（3.27）」、「革新性（3.42）」、「行動力（3.47）」などの項目の評価が低く、気になるところである。

図表 14 では、組織風土の軸をさらに細かく分けて見た場合、回答者の平均値がどうなっているかを示したものである。以下、平均値の「高いものから低いものへ」の順で一覧表にして示しておく。

堅実性（4.30）＜安全性・堅実性

コンプライアンス（4.09）＜倫理性

利益・売上至上主義（3.90）（値が高いほど、利益至上主義に陥っていない）

顧客志向（3.85）

チームワーク（3.813）

自律性・熱意（3.807）＜人間性

リスク管理（3.744）＜安全性・堅実性

倫理風土（3.741）＜倫理性

大企業病・硬直化（3.63）＜柔軟性（値が高いほど、硬直化の度合いは低い）

収益性（3.57）＜収益性・効率性

個の尊重（3.54）

思慮深さ（3.52）

人事評価（3.51）＜人間性

効率性 (3.49) <収益性・効率性
行動力 (3.47)
透明性 (3.45) <倫理性
革新性 (3.42)
現場での柔軟な対応 (3.33) <柔軟性
人を大切にする (3.22) <人間性
人材育成・報酬 (3.09) <人間性
仕事と家庭のバランス (2.90) <人間性

4-3 属性別にみた風土軸（認知）の差

図表 15 性別による差

全般的に男性の認知度の方が高いようであるが、統計的に有意な差が認められるのは以下のとおり。「革新性」「人を大切にする」「倫理性(倫理風土およびコンプライアンス)」の項目で、男性の方が高い。逆に、意外な感じもするのだが、「仕事と家庭のバランス」に関しては、女性の方が高い。男性の方が仕事のために家庭生活の犠牲を強いられていると認知する傾向が高いということのようである。ただし、女性の回答者数が限られているため、あまり多くのことは言えない点は注意しておかなければならない。

図表 16 年齢別の差

全般的に年齢の高い層で、組織風土を高く評価する傾向があるようだ。とくに統計的に有意な差が認められるのは、「人間性(人を大切にする、人材育成・報酬)」「個の尊重」「透明性」などの項目。若い社員に、組織風土に不満をもつ傾向が強いとすると、これは改善すべき問題と考えられる。

図表 17 最終学歴別の差

統計的に見て、あまり大きな差は認められない。有意差が認められるのは、「人を大切にする」という項目に関しては、高校、短大・専門学校卒で低く、大卒が高い評価を下している。また、「仕事と家庭のバランス」については、短大・専門学校、大卒の方が、高卒よりも高い。

図表 18 採用区分別の差

全般的に新卒採用の社員の方が、中途採用の社員よりも組織風土を高く評価する傾向が認められる。「革新性」「堅実性」「人間性(人を大切にする、評価、自律・熱意)」「チームワーク」「倫理性(倫理風土、コンプライアンス)」の項目で有意差が認められた。

図表 19 職位別の差

風土軸の項目によってバラツキがあり、それほど大きな差は認められない。ただし、統計的に有意な差が認められる項目(「現場での柔軟な対応」「人を大切にする」「人材育成・報酬」「個の尊重」「透明性」の各項目)については、いずれも職位の高い者ほど、認知度も高くなっていることには注目すべき。年齢層別の違いと同様、一般社員の満足度が低い傾向があるとすると、対処すべき問題と考えられる。

図表 20 職種別の差

これも項目によってバラツキがあり、それほど明確な差は認められない。統計的に有意な差が認められるものとしては、「効率性」「革新性」「倫理風土」「コンプライアンス」の各項目については、技術職がもっとも高く、営業、一般管理という順になっている。「リスク管理」については、やはり技術職がもっとも高いが、以下、一般管理、営業の順、また「仕事と家庭のバランス」については、一般管理がもっとも高く、営業、技術職の順となっている。

図表 21 勤続年数別の差

これも余り明確な差は認められないが、「利益・売上至上主義」「人を大切にする」「人材育成・報酬」「個の尊重」などの項目で統計的に有意な差が認められる。とくに「人を大切にする」「人材育成・報酬」「個の尊重」の3項目に関しては、勤続5年以下の若い社員の認知度が、それ以上の勤続年数の者に比べて著しく低い値になっていることに注目する必要がある。若い社員のモチベーション低下を心配したくなる結果といえよう。

図表 22.2 個人特性（タイプ2）別の差

個人特性別の差については、タイプ2の分類（回答者の平均値を基準とする相対分類）の方を用いることにする。項目によって多少の順位の違いがあるが、ほとんどの項目において統計的に有意な差が認められる。大雑把にとらえると、「理想追求型」社員の風土認知度がもっとも高く、以下、「現実主義者」、「状況調和型」、「救世主待望型」の順となる。Locus of Controlの軸でinternal（周囲に左右されず、自分の生き方は自分で決める傾向が強いタイプ）の者の方が、組織風土の認知の仕方が高い傾向にあるようだ。

図表 23 風土軸（平均値算出）相関表

まず、全体を概観すると、ほとんどの風土軸で何らかの「正の相関関係」が認められる（相関関係の認められないものは、網掛けで示したごく少数のものにすぎない。また、負の相関を示すものは皆無）。つまり、これは、われわれが想定した「望ましい組織風土」の内容として挙げた組織風土の諸次元が、相互に関連し合っていること（線形関係の強さ）を示しており、図表 13、図表 14 のレーダーチャートに示された数値が高いほど、「望ましい組織風土が実現されている程度が高い」、あるいは「組織が活性化されている度合いが高い」ということを裏づけるものと言えよう。

もう少し、内容を見てみると、「顧客志向」「収益性・効率性」「革新性」「行動力」「思慮深さ」などの項目の間で、互いに比較的強い相関が見られることは、論理的に当然のことなのかもしれない。

注目すべきことは、上記の諸項目と「人間性」「倫理性」の間にも（全てではないが）かなり強い相関関係が認められる点である。経済的な業績の側面での「競争力」に関連するような組織風土項目と、「人間性」や「倫理性」に関する項目が正の相関を示していることは、われわれの目指す「競争力と倫理性の向上に向けての組織風土改革」という課題にチャレンジして行く上で、きわめて心強い結果と言えよう。また、その意味において、今回の調査で、「革新性」「現場での柔軟な対応」「人間性」など項目に関する回答者の認知が著しく低い評価になっていること等は、これからの風土改革の重点課題として考えていく必要があることを示唆するものと考えられる。

また、「利益・売上至上主義」と他の項目も、正の相関関係を示す傾向があることにも注目すべきである。その相関はあまり強くないので、それほど多くのことは言えないのかもしれないが、明らかに負の相関は見られないことから、「利益・売上をあげるためには、どんな手段を使ってもかまわない・・・」というような風土は、経済的な業績を高めることにはならない（むしろ逆効果になる）ことを示唆している。

なお、この風土軸それぞれの間での相関関係については、これから詳細な分析を行う際の基礎データとして使用することになる。これらを踏まえ、後日、因果関係を含んだ詳細な分析結果を報告したいと思う。

5、ビジョン、経営理念について

ビジョン・経営理念の浸透度については、御社のご希望により調査票に加えたものである。図表 24～図表 32 には、それぞれの質問項目についての単純集計結果、また図表 33 以降では属性別の差を示す結果がまとめられている。その結果を概観する限り、ビジョンや理念の存在やそれが目指すところについては、社員は概ね好感を抱いているようである。しかし、その内容理解の程度については、とくに若年層や職位の低い者ほど「読んだ記憶がある程度」にすぎない者が多く、必ずしもビジョンや理念が組織全体にまで十分に浸透しているとは言えそうにないことは気掛かりな点である。

数値や図表の見方はそれほど難解ではないので、詳細については、質問表の該当項目とそれに対応する結果を見比べながら、参考にしていただきたい。

Ⅱ. 集計結果図表

1. 属性変数

図表1 性別

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	男性	152	90.5	90.5	90.5
	女性	16	9.5	9.5	100.0
	合計	168	100.0	100.0	

図表2 年齢(カテゴリー変換済)

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	18～29歳	46	27.4	27.4	27.4
	30～39歳	84	50.0	50.0	77.4
	40～49歳	32	19.0	19.0	96.4
	50歳以上	6	3.6	3.6	100.0
	合計	168	100.0	100.0	

図表3 最終学歴

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	高校	55	32.7	33.1	33.1
	短大・専門学校	27	16.1	16.3	49.4
	大学以上	84	50.0	50.6	100.0
	合計	166	98.8	100.0	
欠損値	無回答	2	1.2		
合計		168	100.0		

図表4 採用区分

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	新卒採用	114	67.9	74.0	74.0
	中途採用	40	23.8	26.0	100.0
	合計	154	91.7	100.0	
欠損値	無回答	14	8.3		
合計		168	100.0		

図表5 職位(カテゴリー変換済)

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	社員レベル	22	13.1	13.5	13.5
	主事レベル	122	72.6	74.8	88.3
	参事レベル	19	11.3	11.7	100.0
	合計	163	97.0	100.0	
欠損値	無回答	5	3.0		
合計		168	100.0		

図表6 職種

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 営業	64	38.1	38.1	38.1
一般管理	26	15.5	15.5	53.6
技術	78	46.4	46.4	100.0
合計	168	100.0	100.0	

図表7 勤務年数(カテゴリー変換済)

	度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効 5年以下	33	19.6	19.8	19.8
5年超10年以下	38	22.6	22.8	42.5
10年超20年以下	76	45.2	45.5	88.0
20年超	20	11.9	12.0	100.0
合計	167	99.4	100.0	
欠損値 無回答	1	.6		
合計	168	100.0		

2. 個人特性

(1) 度数分布(図表8)

	Ⅱ.1昇進・出世	Ⅱ.2仕事の成功	Ⅱ.3職場の人間関係	Ⅱ.4業績や体質	Ⅱ.5人生
度数 有効	168	168	168	168	167
欠損値	0	0	0	0	1
平均値	4.131	3.548	3.917	3.744	4.090
標準偏差	1.166	1.178	1.000	1.233	1.108

	Ⅱ.6賄賂・リベート	Ⅱ.7企業行動の善悪	Ⅱ.8組織内の善悪	Ⅱ.9他人倫理評価	Ⅱ.10「嘘をつくな」
度数 有効	167	167	167	168	168
欠損値	1	1	1	0	0
平均値	3.982	4.437	4.383	3.994	2.708
標準偏差	1.395	1.287	1.348	1.221	1.134

(2) 個人特性の Typology

①軸の構成・計算方法

Locus of Control 軸: $(Ⅱ.1 + Ⅱ.2 + Ⅱ.3 + Ⅱ.4 + Ⅱ.5) / 5$ 絶対主義 vs 相対主義軸: $(Ⅱ.5 + Ⅱ.6 + Ⅱ.7 + Ⅱ.8 + Ⅱ.9) / 5$

図表9 軸の統計量

統計量

	Locus of Control	相対主義 対 絶対主義
度数 有効	167	167
欠損値	1	1
平均値	3.883	3.902
標準偏差	.781	.798

②Typology の際の基準点

(a) 中央値 3.5 を基準とする分類 (図表 10)

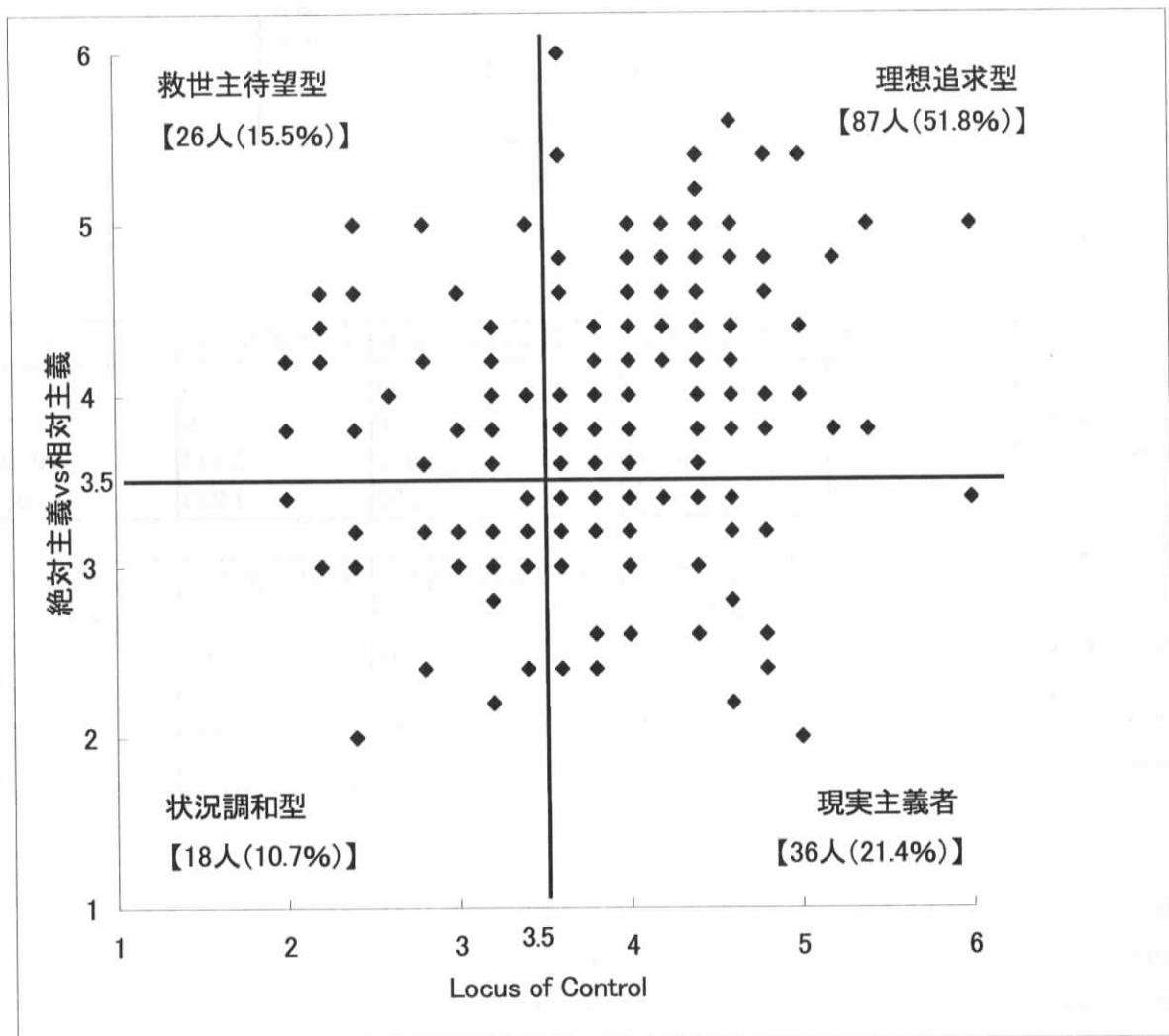
理想追求型 : Locus of Control 3.5 以上、絶対主義 vs 相対主義 3.5 以上

現実主義者 : Locus of Control 3.5 以上、絶対主義 vs 相対主義 3.5 より小

救世主待望型 : Locus of Control 3.5 より小、絶対主義 vs 相対主義 3.5 以上

状況調和型 : Locus of Control 3.5 より小、絶対主義 vs 相対主義 3.5 より小

図表 10 個人特性の Typology 1



(b) 軸の平均値を基準とする分類 (図表 11)

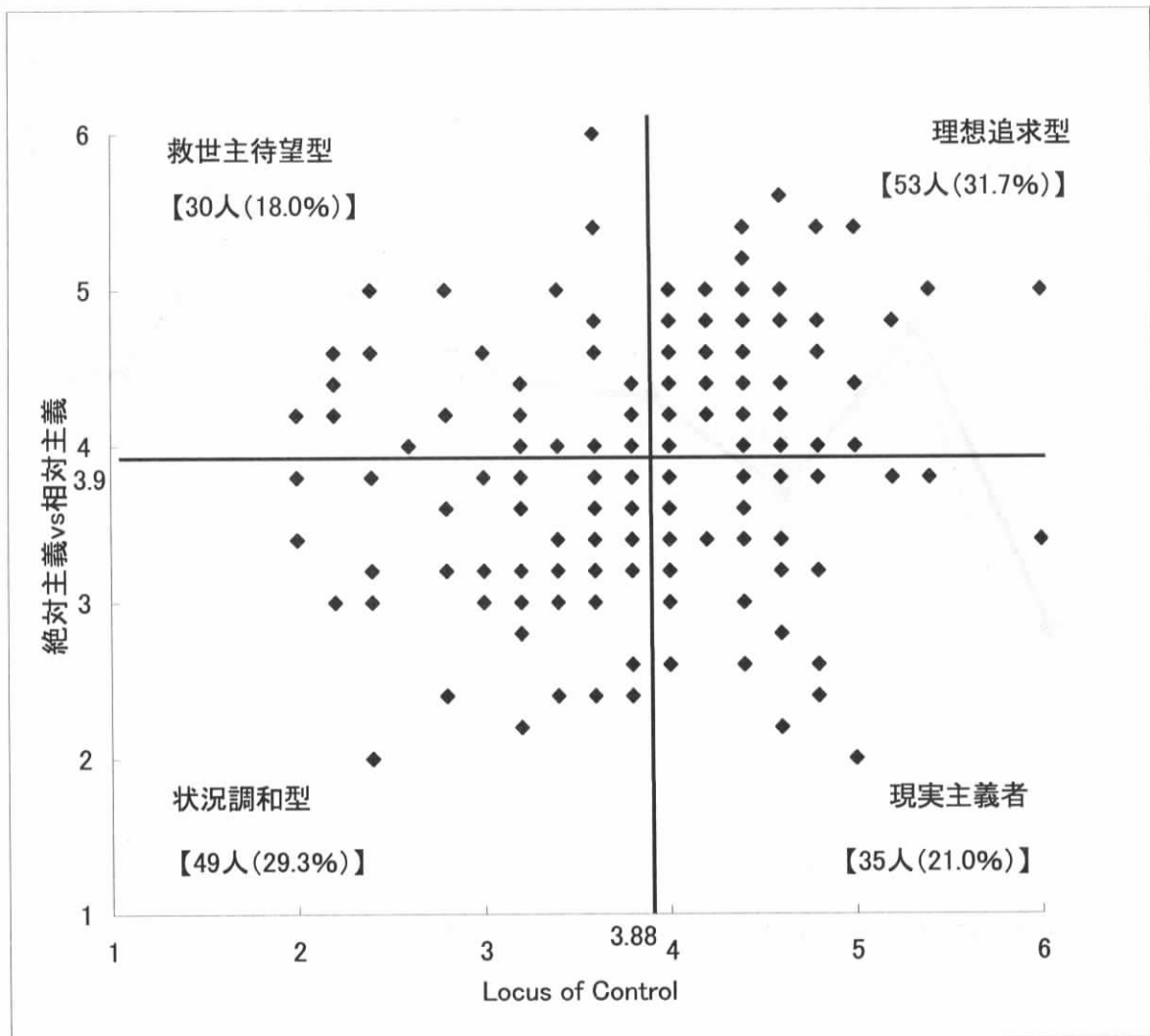
理想追求型 : Locus of Control 3.88 以上、絶対主義 vs 相対主義 3.90 以上

現実主義者 : Locus of Control 3.88 以上、絶対主義 vs 相対主義 3.90 より小

救世主待望型 : Locus of Control 3.88 より小、絶対主義 vs 相対主義 3.90 以上

状況調和型 : Locus of Control 3.88 より小、絶対主義 vs 相対主義 3.90 より小

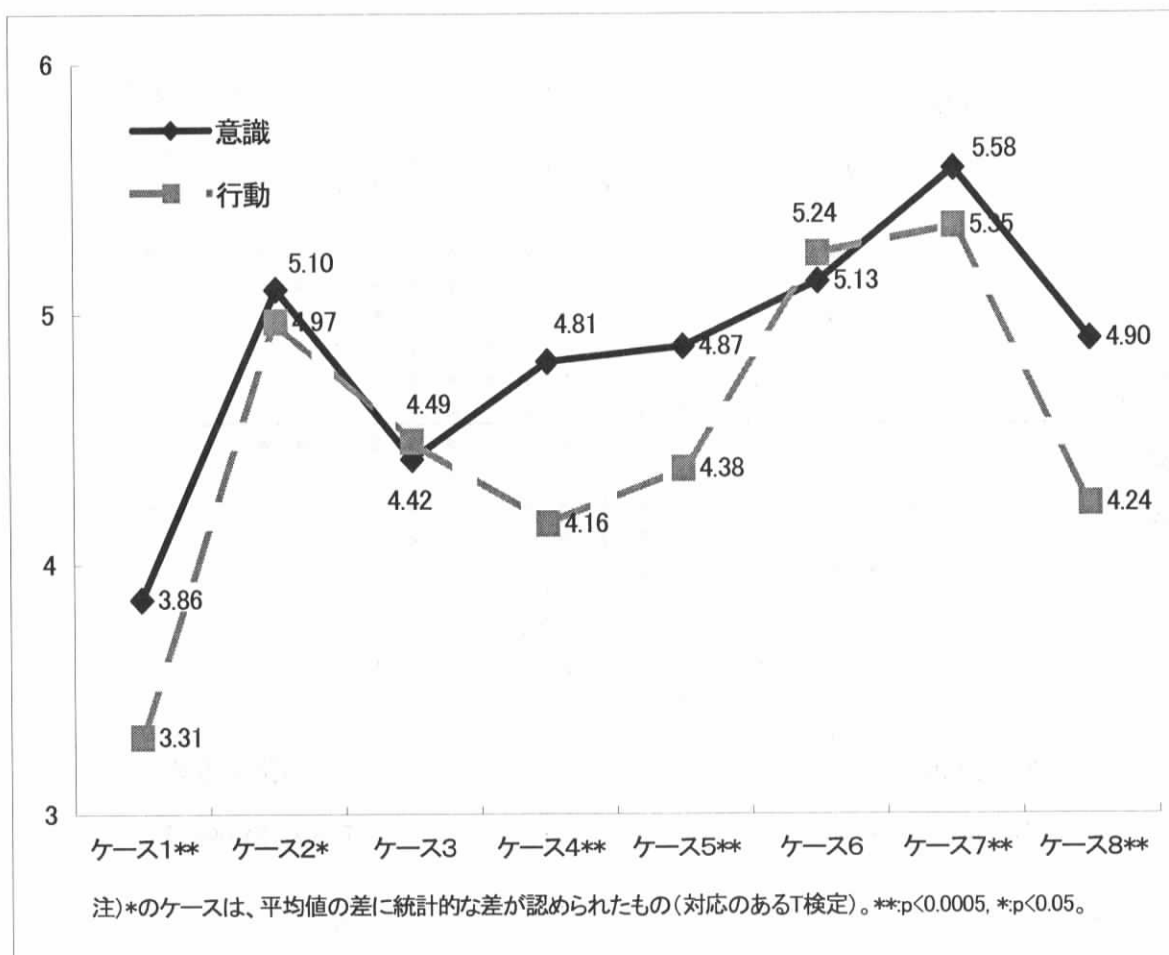
図表 11 個人特性の Typology 2



* 両軸の点数が重複しているものもあるため、プロットの数全体と一致していない。

3. ケース

図表 12 意識と行動の乖離



4. 組織風土

4-1 風土軸の算出

◎軸を構成する変数ごとに因子分析（主成分法、バリマックス回転）を行い、因子軸を抽出、社会科学の視点からの議論も加え、最終的な各軸ごとの構成項目を決定。

◎構成項目ごとの平均値を算出。

r：点数を逆転させた項目

①顧客志向： $(A1+A2+A3+A4+A6+A7+A8) / 8$

②収益性・効率性： $(B1+B2r+B3+B4r+B5r+B6+B7+B8) / 8$

②-1 収益性： $(B1+B6+B7+B8) / 4$

②-2 効率性： $(B2r+B3+B4r+B5r) / 4$

③利益売上至上主義： $(B9r+B10r+B11r+B12r+B13r) / 5$

→数値が高いほど「利益売上至上主義」に陥っていない

④革新性： $(C1r+C2+C3+C6+C7+C8+C9+C10) / 8$

⑤安全性・堅実性： $(C11+C12+C13+C14+C16+C17) / 6$

⑤-1 堅実性： $(C11+C12+C13) / 3$

⑤-2 リスク管理： $(C14+C16+C17) / 3$

⑥柔軟性： $(C18+C19+C20+C21+C22r+C23r+C24r+C25r+C26r) / 9$

⑥-1 現場での柔軟な対応： $(C18+C19+C20+C21) / 4$

⑥-2 大企業病、硬直化： $(C22r+C23r+C24r+C25r+C26r) / 5$

→数値が高いほど「大企業病、硬直化」していない

⑦行動力： $(D1+D2r+D3+D4r+D5+D7+D8r) / 7$

⑧思慮深さ： $(D10r+D11r+D12+D13r+D14r+D15r+D16+D17) / 8$

⑨人間性： $(E1+E3r+E4+E5+E6r+E7+E8+E9r+E10+E11+E12+E13r+E14+E15+E16r+E18+E19r+E20r+D6+D9) / 20$

⑨-1 人間性（人を大切にする）： $(E1+E5+E6r+E7) / 4$

⑨-2 評価： $(E10+E11+E12+E13r) / 4$

⑨-3 自律・熱意： $(D6+D9+E4) / 3$

⑨-4 人材育成・報酬： $(E8+E9r+E14+E15+E20r) / 5$

⑨-5 仕事と家庭のバランス： $(E3r+E16r+E18+E19r) / 4$

⑩TEAM WORK： $(F1+F2+F3+F5+F6r+F7+F8r+F9) / 8$

⑪個の尊重： $(F10+F11r+F13+F14r+F15r+F16+F17) / 7$

⑫倫理性： $(G1r+G5+G6+G7+G9r+G10r+G11r+G12r+G13r+G14r+G15+G16r+G17r+G19r+G20+G21r+G22+G23r+G24r) / 19$

⑫-1 倫理風土： $(G9r+G11r+G12r+G13r+G14r+G15+G16r) / 7$

⑫-2 コンプライアンス： $(G1r+G5+G6+G7+G10r+G20) / 6$

⑫-3 透明性： $(G17r+G19r+G21r+G22+G23r+G24r) / 6$

4-2 風土軸の記述統計

	顧客志向	収益性・効率性	収益性	効率性	利益・売上至上主義	革新性
度数 有効	168	168	168	168	168	168
欠損値	0	0	0	0	0	0
平均値	3.8478	3.5290	3.5670	3.4911	3.9048	3.4189
標準偏差	0.7879	0.7189	0.7993	0.8621	0.7741	0.7115

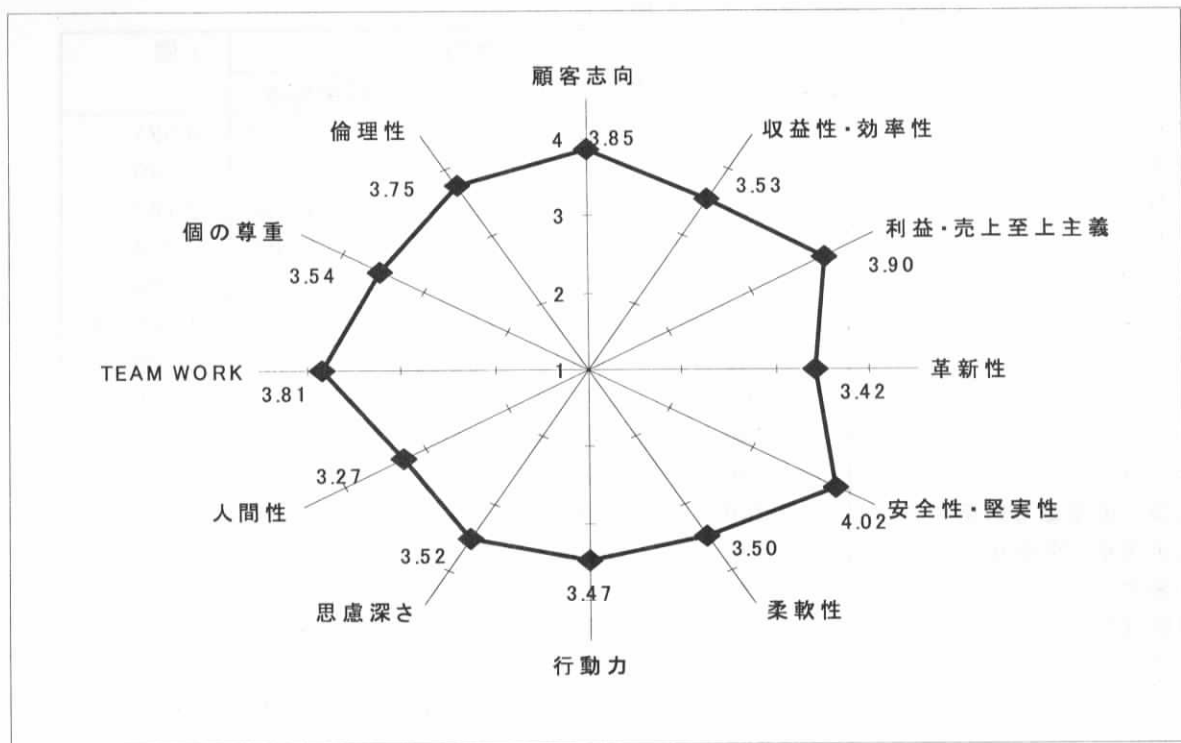
	安全性・堅実性	堅実性	リスク管理	柔軟性	現場での柔軟な対応	大企業病、硬直化
度数 有効	167	168	167	165	166	165
欠損値	1	0	1	3	2	3
平均値	4.0210	4.2956	3.7445	3.4990	3.3283	3.6364
標準偏差	0.6515	0.7272	0.8090	0.5763	0.7441	0.6968

	行動力	思慮深さ	人間性	人間性（人を大切にする）	評価	自律、熱意
度数 有効	166	167	161	168	166	168
欠損値	2	1	7	0	2	0
平均値	3.4707	3.5187	3.2739	3.2188	3.5120	3.8075
標準偏差	0.6718	0.6965	0.5626	0.7548	0.8474	0.7282

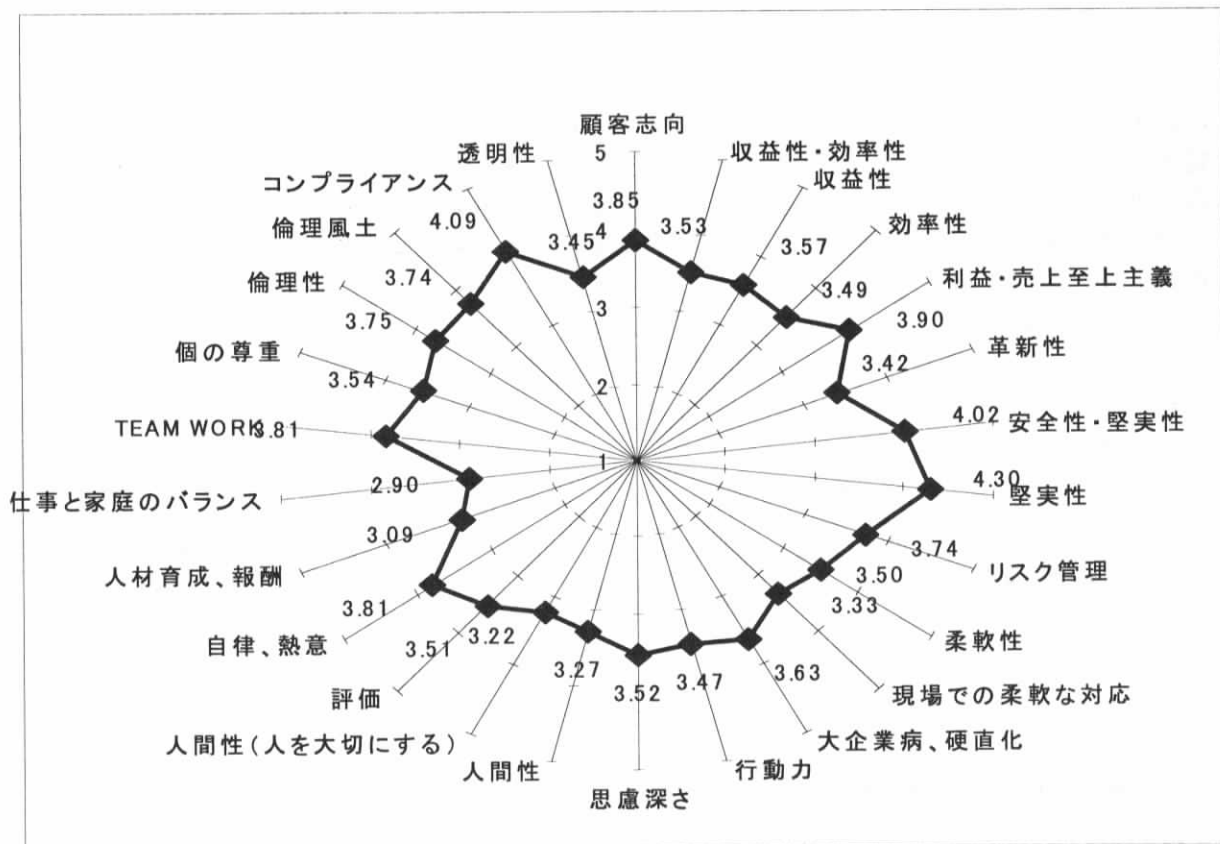
	人材育成、報酬	仕事と家庭のバランス	TEAMWORK	個の尊重	倫理性	倫理風土
度数 有効	167	165	167	167	163	167
欠損値	1	3	1	1	5	1
平均値	3.0898	2.8988	3.8136	3.5432	3.7549	3.7417
標準偏差	0.7813	0.8144	0.7252	0.7660	0.5506	0.7650

	コンプライアンス	透明性
度数 有効	165	167
欠損値	3	1
平均値	4.0869	3.4531
標準偏差	0.6749	0.5393

図表 13 風土軸のレーダーチャート 1 (主軸のみ)



図表 14 風土軸のレーダーチャート 1 (主軸+各成分)

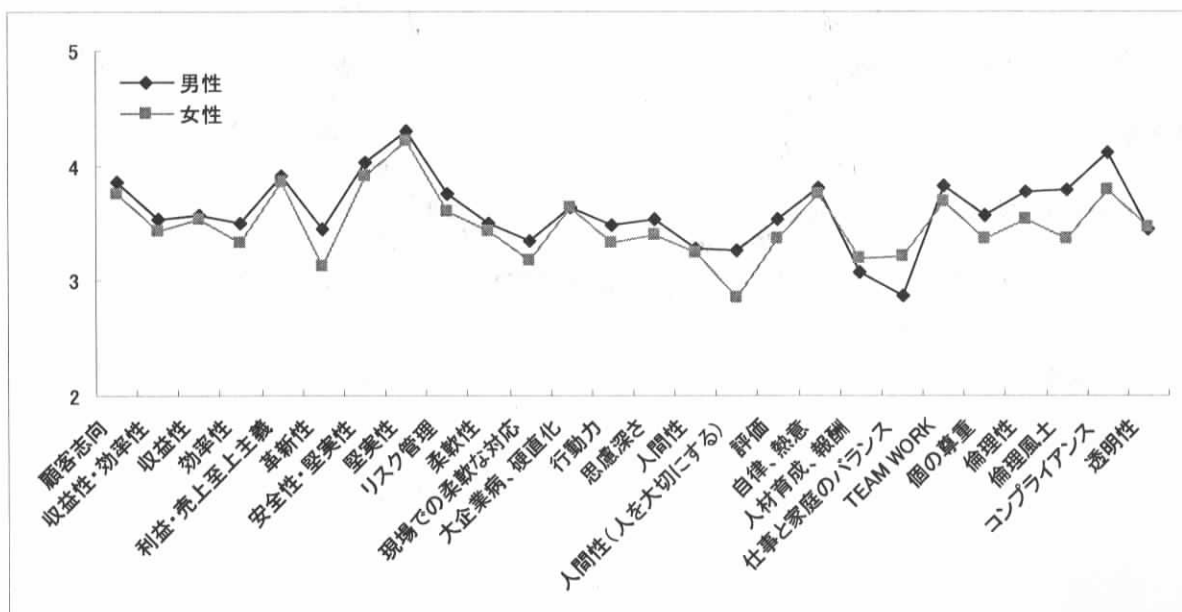


4-3 属性別にみた風土軸（認知）の差

図表 15 性別にみた風土軸認知の差（T 検定）

	男性		女性		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
顧客志向	3.858	0.796	3.750	0.718	0.521
収益性・効率性	3.539	0.715	3.430	0.773	0.580
収益性	3.571	0.793	3.531	0.886	0.187
効率性	3.508	0.869	3.328	0.800	0.794
利益・売上至上主義	3.909	0.780	3.863	0.744	0.239
革新性	3.450	0.723	3.125	0.528	1.748 *
安全性・堅実性	4.033	0.668	3.906	0.471	0.740
堅実性	4.305	0.755	4.208	0.383	0.850
リスク管理	3.759	0.810	3.604	0.809	0.729
柔軟性	3.506	0.577	3.431	0.588	0.491
現場での柔軟な対応	3.345	0.748	3.172	0.711	0.884
大企業病、硬直化	3.636	0.706	3.638	0.621	-0.007
行動力	3.487	0.682	3.321	0.568	0.935
思慮深さ	3.531	0.709	3.406	0.573	0.628
人間性	3.277	0.577	3.247	0.419	0.202
人間性（人を大切にする）	3.257	0.762	2.859	0.591	2.021 **
評価	3.528	0.863	3.359	0.683	0.757
自律、熱意	3.814	0.754	3.750	0.413	0.530
人材育成、報酬	3.078	0.789	3.200	0.716	-0.592
仕事と家庭のバランス	2.866	0.824	3.203	0.672	-1.581
TEAM WORK	3.828	0.738	3.680	0.590	0.776
個の尊重	3.562	0.775	3.366	0.672	0.973
倫理性	3.779	0.552	3.530	0.495	1.734 **
倫理風土	3.781	0.773	3.366	0.581	2.086 **
コンプライアンス	4.119	0.679	3.792	0.269	1.855 *
透明性	3.453	0.544	3.458	0.507	-0.041

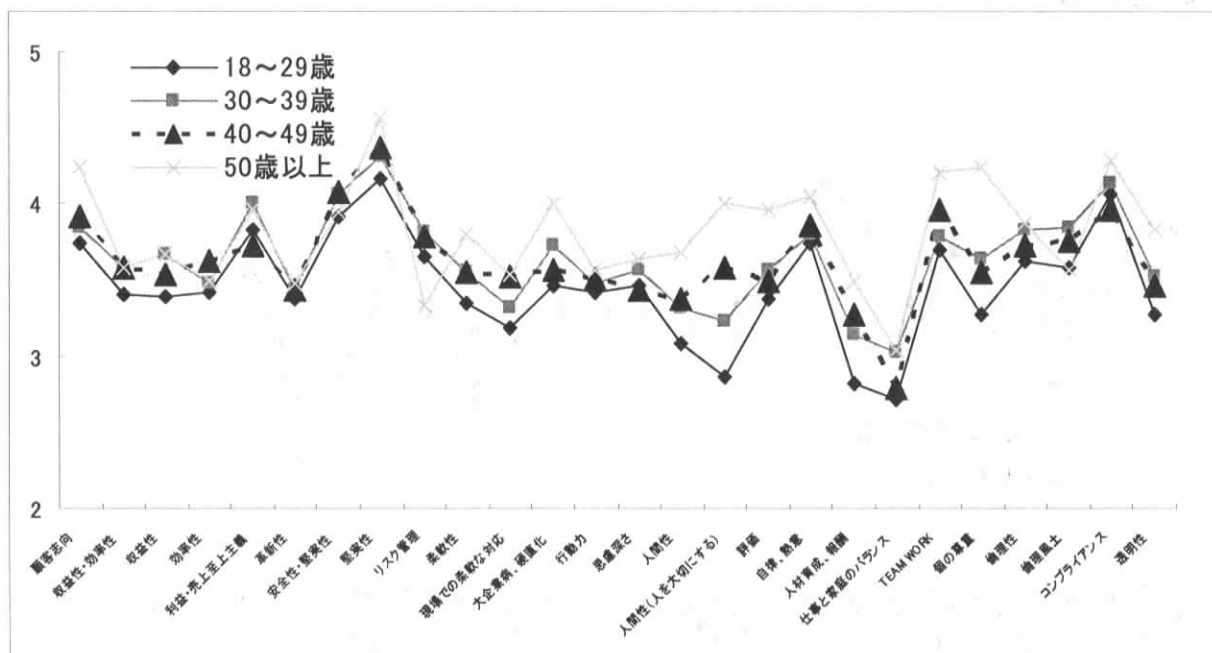
*: $p < 0.1$ 、**: $p < 0.05$



図表 16 年齢別にみた風土軸認知の差(分散分析)

	18～29 歳		30～39 歳		40～49 歳		50 歳以上		F 値
	平均 値	標準偏 差	平均 値	標準偏 差	平均 値	標準偏 差	平均 値	標準偏 差	
顧客志向	3.748	0.795	3.847	0.702	3.920	0.957	4.238	0.933	0.821
収益性・効率性	3.405	0.686	3.574	0.695	3.578	0.868	3.583	0.376	0.626
収益性	3.391	0.839	3.670	0.749	3.531	0.902	3.667	0.408	1.261
効率性	3.418	0.806	3.479	0.863	3.625	1.004	3.500	0.447	0.367
利益・売上至上主義	3.835	0.852	4.005	0.784	3.731	0.628	3.967	0.650	1.144
革新性	3.372	0.803	3.436	0.673	3.430	0.740	3.479	0.391	0.097
安全性・堅実性	3.911	0.717	4.063	0.597	4.078	0.728	3.944	0.443	0.651
堅実性	4.167	0.834	4.317	0.652	4.375	0.784	4.556	0.502	0.888
リスク管理	3.652	0.850	3.810	0.790	3.781	0.828	3.333	0.632	0.915
柔軟性	3.341	0.630	3.549	0.560	3.545	0.530	3.796	0.394	1.996
現場での柔軟な対応	3.179	0.790	3.322	0.741	3.524	0.684	3.542	0.579	1.511
大企業病、硬直化	3.470	0.799	3.731	0.636	3.561	0.690	4.000	0.420	2.096
行動力	3.422	0.793	3.475	0.689	3.512	0.450	3.571	0.433	0.161
思慮深さ	3.467	0.670	3.572	0.697	3.430	0.769	3.646	0.539	0.483
人間性	3.085	0.594	3.310	0.541	3.369	0.541	3.683	0.347	3.248 *
人間性(人を大切にする)	2.859	0.799	3.223	0.660	3.578	0.676	4.000	0.689	9.242 ***
評価	3.375	0.878	3.561	0.826	3.500	0.907	3.958	0.368	1.050
自律、熱意	3.746	0.814	3.802	0.736	3.865	0.561	4.056	0.828	0.403
人材育成、報酬	2.813	0.897	3.142	0.695	3.275	0.753	3.500	0.654	3.334 *
仕事と家庭のバランス	2.716	0.877	3.027	0.850	2.790	0.595	3.042	0.621	1.688
TEAM WORK	3.704	0.796	3.789	0.651	3.968	0.785	4.208	0.757	1.456
個の尊重	3.273	0.771	3.640	0.714	3.549	0.798	4.238	0.656	4.228 **
倫理性	3.630	0.586	3.826	0.506	3.730	0.617	3.877	0.403	1.335
倫理風土	3.578	0.910	3.838	0.704	3.759	0.712	3.571	0.503	1.256
コンプライアンス	4.070	0.737	4.132	0.602	3.958	0.758	4.278	0.728	0.675
透明性	3.275	0.533	3.518	0.505	3.469	0.576	3.833	0.558	3.192 *

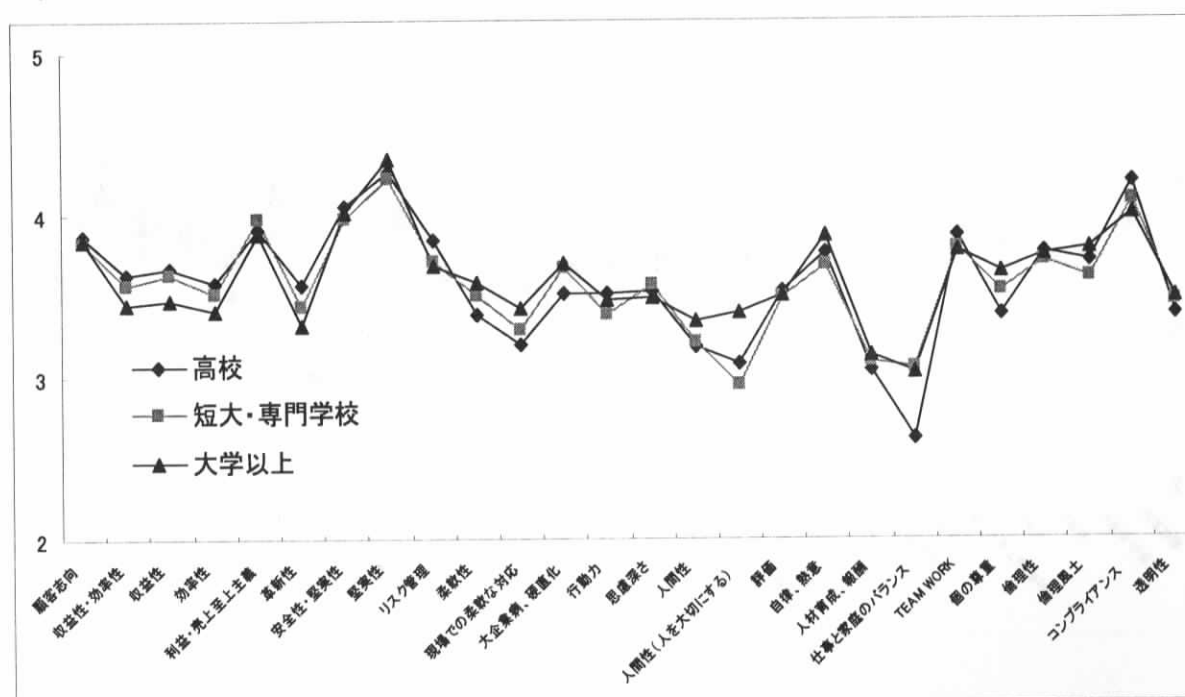
*: $p<0.05$, **: $p<0.01$, ***: $p<0.0005$



図表 17 最終学歴別にみた風土軸認知の差(分散分析)

	高校		短大・専門学校		大学以上		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
顧客志向	3.868	0.787	3.825	0.771	3.838	0.812	0.033
収益性・効率性	3.630	0.667	3.569	0.766	3.443	0.742	1.164
収益性	3.677	0.762	3.630	0.789	3.476	0.833	1.138
効率性	3.582	0.855	3.509	0.964	3.411	0.838	0.664
利益・売上至上主義	3.902	0.791	3.978	0.892	3.879	0.739	0.164
革新性	3.566	0.708	3.431	0.688	3.317	0.719	2.044
安全性・堅実性	4.059	0.761	3.969	0.608	4.010	0.595	0.185
堅実性	4.267	0.818	4.222	0.784	4.337	0.656	0.313
リスク管理	3.846	0.890	3.716	0.761	3.683	0.774	0.680
柔軟性	3.379	0.603	3.498	0.627	3.575	0.539	1.885
現場での柔軟な対応	3.204	0.805	3.287	0.777	3.416	0.694	1.361
大企業病、硬直化	3.519	0.734	3.667	0.686	3.702	0.681	1.157
行動力	3.519	0.730	3.381	0.571	3.469	0.673	0.380
思慮深さ	3.530	0.712	3.569	0.654	3.491	0.713	0.141
人間性	3.183	0.609	3.216	0.546	3.346	0.538	1.488
人間性(人を大切にする)	3.082	0.728	2.944	0.670	3.390	0.754	5.144 **
評価	3.532	0.924	3.481	0.833	3.503	0.814	0.036
自律、熱意	3.758	0.859	3.679	0.637	3.873	0.662	0.882
人材育成、報酬	3.036	0.822	3.096	0.724	3.125	0.786	0.211
仕事と家庭のバランス	2.618	0.745	3.048	0.980	3.024	0.768	4.749 *
TEAM WORK	3.873	0.735	3.787	0.689	3.773	0.732	0.328
個の尊重	3.379	0.797	3.529	0.823	3.649	0.714	2.081
倫理性	3.758	0.585	3.713	0.479	3.752	0.554	0.064
倫理風土	3.712	0.897	3.603	0.614	3.787	0.717	0.620
コンプライアンス	4.198	0.681	4.083	0.576	4.002	0.693	1.385
透明性	3.388	0.536	3.463	0.499	3.484	0.560	0.530

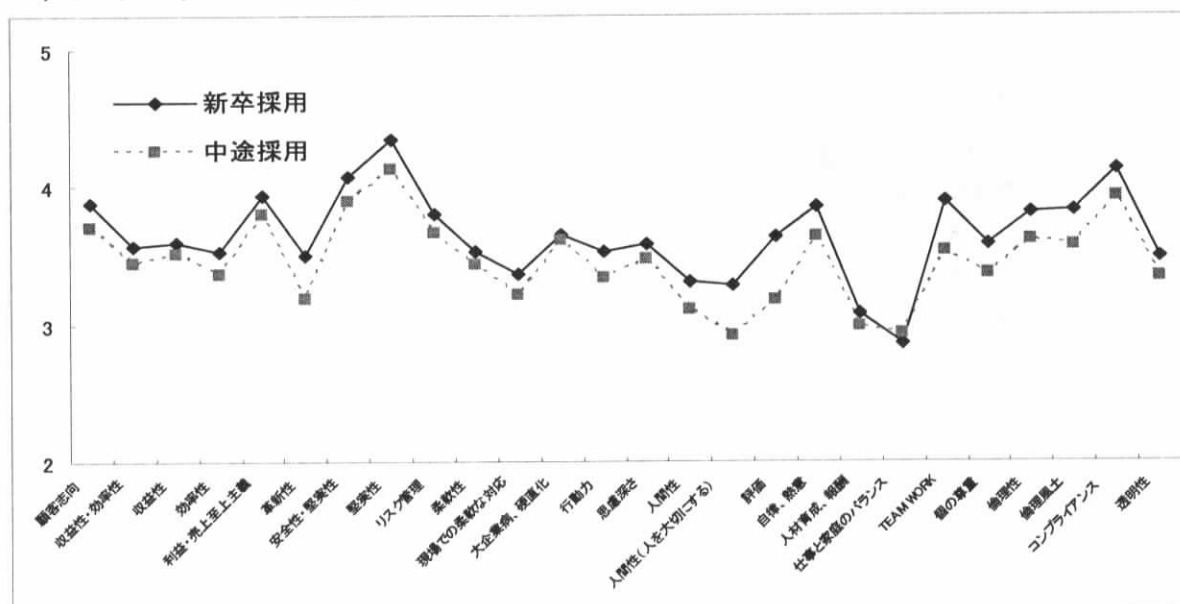
*: $p < 0.05$, **: $p < 0.01$



図表 18 採用区分別にみた風土軸認知の差(T 検定)

	新卒採用		中途採用		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
顧客志向	3.883	0.774	3.711	0.856	1.182
収益性・効率性	3.565	0.687	3.444	0.775	0.926
収益性	3.596	0.795	3.519	0.819	0.528
効率性	3.533	0.818	3.369	0.937	1.050
利益・売上至上主義	3.933	0.772	3.805	0.797	0.897
革新性	3.496	0.730	3.191	0.648	2.338 **
安全性・堅実性	4.071	0.678	3.900	0.551	1.434
堅実性	4.342	0.756	4.133	0.593	1.583
リスク管理	3.796	0.833	3.667	0.747	0.869
柔軟性	3.521	0.605	3.427	0.570	0.844
現場での柔軟な対応	3.366	0.740	3.213	0.858	1.080
大企業病、硬直化	3.645	0.740	3.605	0.666	0.294
行動力	3.533	0.666	3.332	0.714	1.607
思慮深さ	3.577	0.743	3.469	0.623	0.827
人間性	3.306	0.565	3.103	0.585	1.940 *
人間性(人を大切にする)	3.281	0.764	2.913	0.699	2.680 ***
評価	3.633	0.837	3.167	0.872	2.966 ****
自律、熱意	3.857	0.764	3.633	0.674	1.638
人材育成、報酬	3.080	0.801	2.980	0.738	0.690
仕事と家庭のバランス	2.856	0.828	2.925	0.866	-0.448
TEAM WORK	3.898	0.702	3.531	0.768	2.772 ***
個の尊重	3.580	0.769	3.357	0.795	1.563
倫理性	3.810	0.555	3.609	0.555	1.958 *
倫理風土	3.829	0.787	3.575	0.751	1.777 *
コンプライアンス	4.128	0.680	3.921	0.629	1.685 *
透明性	3.490	0.539	3.338	0.573	1.509

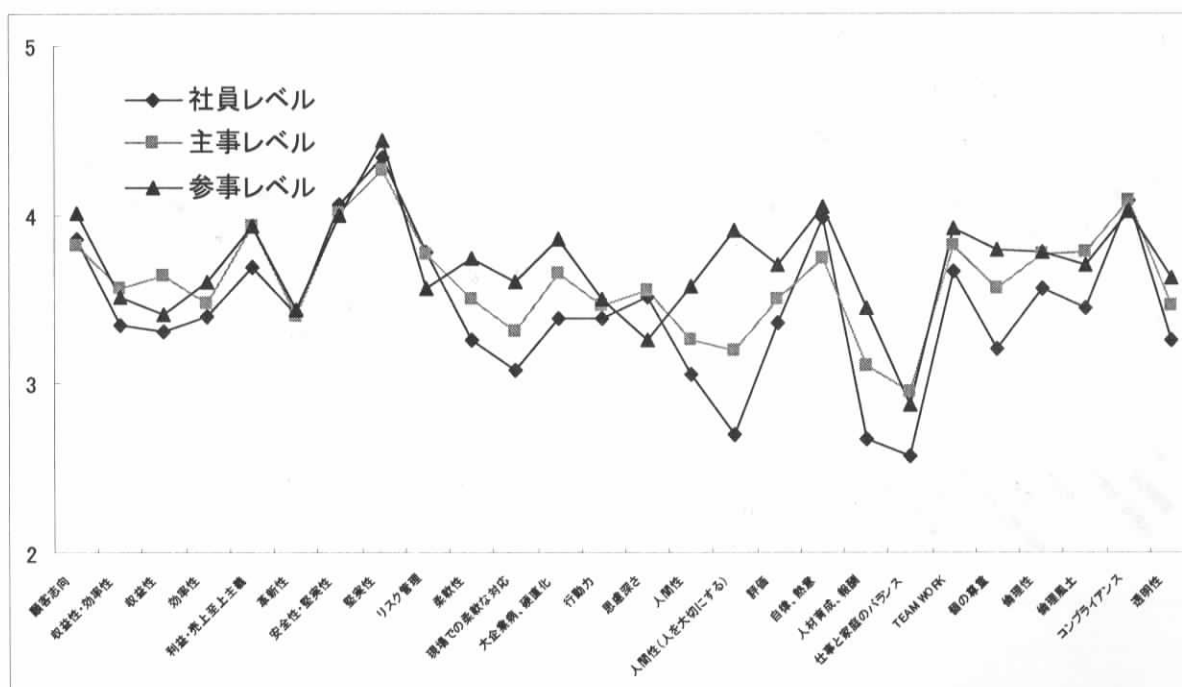
*: $p < 0.1$ 、**: $p < 0.05$ 、***: $p < 0.01$ 、****: $p < 0.005$



図表 19 職位別にみた風土軸認知の差(分散分析)

	社員レベル		主事レベル		参事レベル		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
顧客志向	3.851	0.876	3.820	0.769	4.008	0.877	0.458
収益性・効率性	3.352	0.798	3.559	0.712	3.507	0.708	0.772
収益性	3.307	0.932	3.643	0.785	3.408	0.727	2.098
効率性	3.398	0.956	3.475	0.845	3.605	0.914	0.298
利益・売上至上主義	3.691	0.809	3.938	0.795	3.926	0.538	0.961
革新性	3.409	0.985	3.397	0.676	3.434	0.601	0.024
安全性・堅実性	4.063	0.754	4.012	0.655	4.000	0.484	0.063
堅実性	4.333	0.909	4.262	0.712	4.439	0.533	0.528
リスク管理	3.778	0.933	3.762	0.806	3.561	0.712	0.527
柔軟性	3.253	0.687	3.498	0.563	3.743	0.445	3.794 **
現場での柔軟な対応	3.080	0.839	3.313	0.741	3.605	0.567	2.592 *
大企業病、硬直化	3.391	0.847	3.647	0.672	3.853	0.592	2.340
行動力	3.390	0.898	3.459	0.642	3.500	0.481	0.149
思慮深さ	3.517	0.837	3.556	0.672	3.257	0.721	1.494
人間性	3.055	0.599	3.263	0.561	3.572	0.417	4.225 **
人間性(人を大切にする)	2.693	0.767	3.199	0.695	3.908	0.585	15.758 ****
評価	3.364	1.002	3.506	0.840	3.697	0.680	0.795
自律・熱意	3.985	0.978	3.746	0.695	4.053	0.580	2.165
人材育成、報酬	2.673	0.900	3.101	0.735	3.453	0.673	5.600 ****
仕事と家庭のバランス	2.575	0.618	2.956	0.863	2.875	0.614	1.897
TEAM WORK	3.659	0.887	3.815	0.716	3.924	0.607	0.686
個の尊重	3.208	0.842	3.561	0.754	3.797	0.686	3.242 **
倫理性	3.569	0.585	3.772	0.548	3.778	0.480	1.276
倫理風土	3.448	0.902	3.778	0.735	3.707	0.645	1.810
コンプライアンス	4.079	0.911	4.090	0.640	4.018	0.606	0.095
透明性	3.258	0.487	3.460	0.551	3.623	0.521	2.393 *

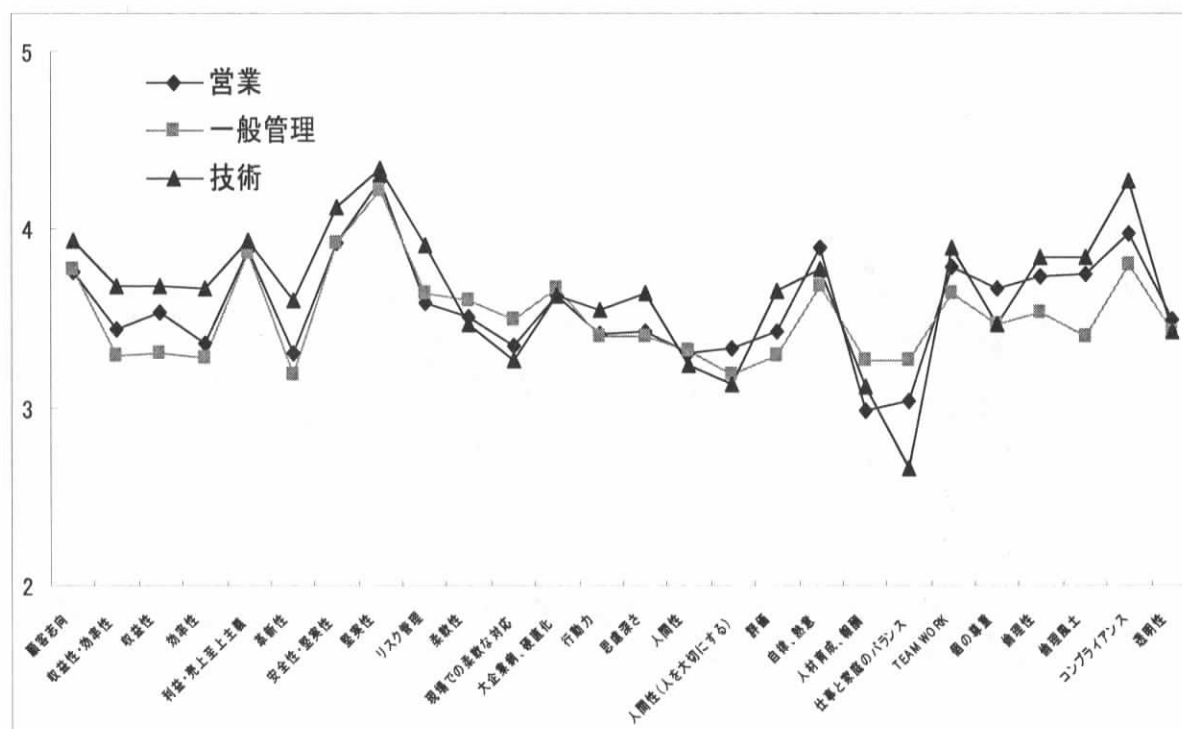
*: $P < 0.1$ 、**: $p < 0.05$ 、***: $p < 0.005$ 、****: $p < 0.0005$



図表 20 職種別にみた風土軸認知の差(分散分析)

	営業		一般管理		技術		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
顧客志向	3.768	0.728	3.769	0.933	3.940	0.784	0.987
収益性・効率性	3.445	0.664	3.293	0.794	3.676	0.714	3.575 *
収益性	3.531	0.794	3.308	0.881	3.683	0.762	2.284
効率性	3.359	0.728	3.279	0.867	3.670	0.934	3.301 *
利益・売上至上主義	3.881	0.715	3.869	0.759	3.936	0.832	0.119
革新性	3.299	0.725	3.183	0.610	3.596	0.696	4.993 ***
安全性・堅実性	3.930	0.604	3.929	0.530	4.128	0.715	1.940
堅実性	4.271	0.648	4.218	0.596	4.342	0.827	0.341
リスク管理	3.589	0.807	3.641	0.760	3.909	0.805	3.070 *
柔軟性	3.501	0.537	3.596	0.528	3.466	0.624	0.474
現場での柔軟な対応	3.340	0.712	3.500	0.661	3.263	0.794	0.970
大企業病、硬直化	3.632	0.689	3.672	0.535	3.629	0.754	0.038
行動力	3.411	0.671	3.400	0.533	3.544	0.712	0.845
思慮深さ	3.428	0.689	3.399	0.692	3.635	0.695	2.023
人間性	3.299	0.473	3.317	0.511	3.239	0.645	0.282
人間性(人を大切にする)	3.336	0.736	3.183	0.757	3.135	0.766	1.290
評価	3.423	0.718	3.298	0.843	3.654	0.926	2.296
自律、熱意	3.896	0.653	3.679	0.569	3.778	0.826	0.937
人材育成、報酬	2.984	0.691	3.262	0.695	3.118	0.869	1.259
仕事と家庭のバランス	3.040	0.768	3.269	0.703	2.653	0.820	7.605 ***
TEAM WORK	3.789	0.712	3.644	0.616	3.891	0.766	1.190
個の尊重	3.671	0.684	3.473	0.748	3.463	0.827	1.421
倫理性	3.734	0.543	3.536	0.505	3.846	0.556	3.221 *
倫理風土	3.754	0.721	3.401	0.516	3.846	0.842	3.397 *
コンプライアンス	3.973	0.712	3.808	0.612	4.273	0.616	6.423 ***
透明性	3.497	0.560	3.423	0.554	3.427	0.522	0.339

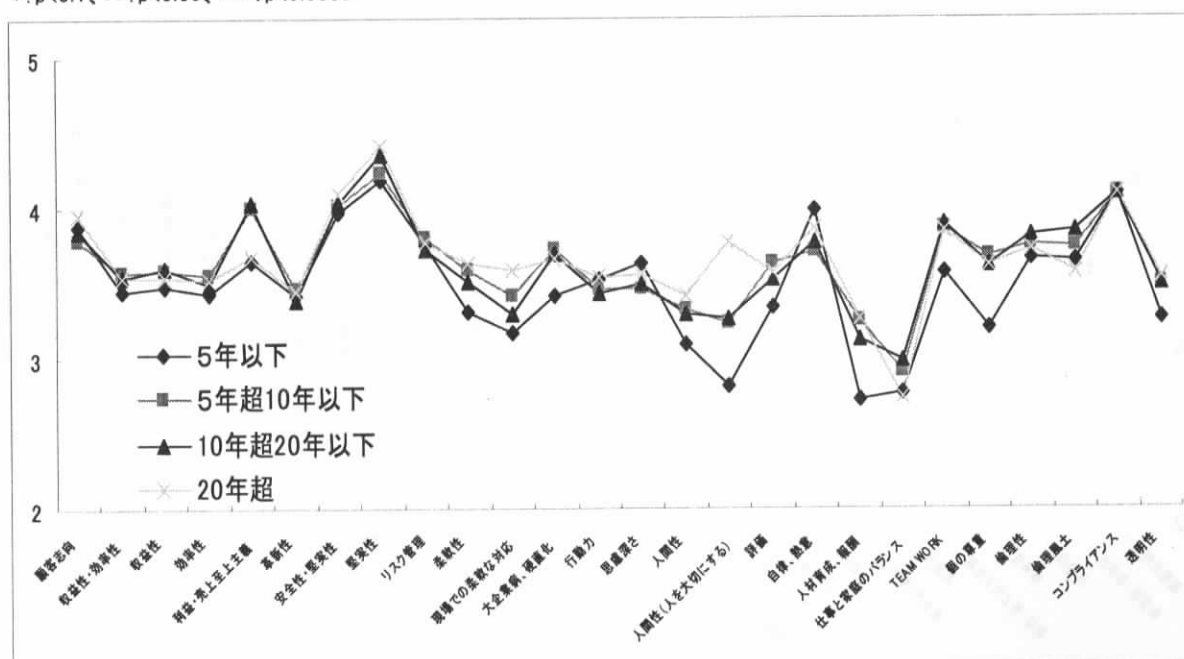
*: $p < 0.05$ 、**: $p < 0.01$ 、***: $p < 0.005$



図表 21 勤務年数別にみた風土軸認知の差(分散分析)

	5年以下		5年超10年以下		10年超20年以下		20年超		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
顧客志向	3.874	0.826	3.786	0.638	3.840	0.783	3.957	1.036	0.217
収益性・効率性	3.447	0.777	3.572	0.648	3.546	0.735	3.531	0.748	0.199
収益性	3.470	0.949	3.592	0.708	3.605	0.771	3.538	0.867	0.238
効率性	3.424	0.892	3.553	0.880	3.487	0.864	3.525	0.843	0.138
利益・売上至上主義	3.648	0.903	4.000	0.720	4.026	0.737	3.680	0.703	2.645 *
革新性	3.413	0.876	3.454	0.571	3.391	0.710	3.450	0.723	0.080
安全性・堅実性	3.974	0.750	4.013	0.539	4.037	0.667	4.092	0.648	0.147
堅実性	4.192	0.833	4.228	0.591	4.351	0.730	4.417	0.786	0.657
リスク管理	3.750	0.924	3.798	0.725	3.724	0.826	3.767	0.734	0.074
柔軟性	3.303	0.628	3.582	0.609	3.514	0.551	3.626	0.473	1.875
現場での柔軟な対応	3.167	0.951	3.414	0.616	3.293	0.730	3.579	0.601	1.466
大企業病、硬直化	3.412	0.738	3.716	0.739	3.692	0.687	3.663	0.542	1.475
行動力	3.528	0.907	3.462	0.580	3.432	0.665	3.543	0.406	0.234
思慮深さ	3.625	0.697	3.467	0.622	3.497	0.734	3.550	0.724	0.358
人間性	3.088	0.612	3.324	0.512	3.296	0.554	3.408	0.590	1.597
人間性(人を大切にする)	2.811	0.832	3.230	0.715	3.260	0.640	3.763	0.759	7.584 ***
評価	3.336	0.841	3.632	0.764	3.517	0.884	3.575	0.896	0.743
自律、熱意	3.980	0.909	3.711	0.694	3.776	0.643	3.867	0.768	0.929
人材育成、報酬	2.719	0.913	3.253	0.699	3.129	0.737	3.260	0.729	3.480 **
仕事と家庭のバランス	2.774	0.786	2.908	0.911	2.980	0.816	2.737	0.659	0.731
TEAM WORK	3.564	0.858	3.855	0.562	3.900	0.724	3.849	0.733	1.730
個の尊重	3.203	0.800	3.672	0.659	3.618	0.767	3.614	0.784	2.906 **
倫理性	3.667	0.589	3.755	0.513	3.813	0.547	3.726	0.560	0.571
倫理風土	3.649	0.989	3.737	0.656	3.844	0.736	3.571	0.613	0.937
コンプライアンス	4.091	0.762	4.095	0.599	4.092	0.648	4.100	0.769	0.001
透明性	3.263	0.491	3.500	0.551	3.498	0.529	3.533	0.599	1.809

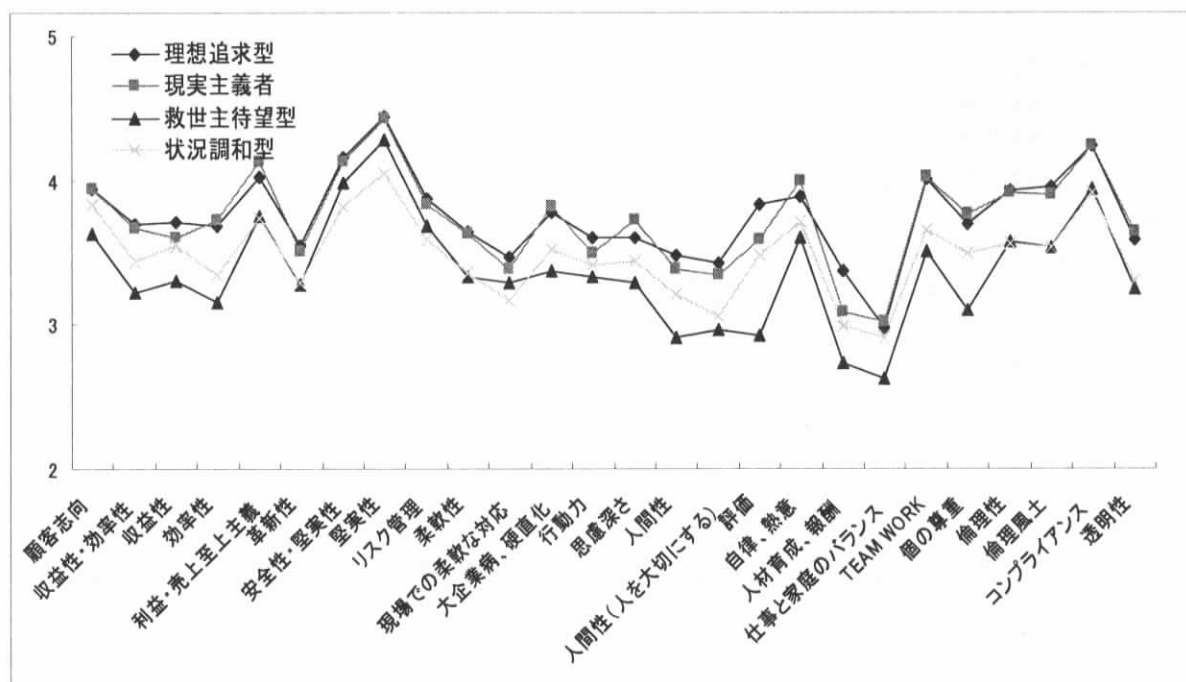
*: $p < 0.1$ 、**: $p < 0.05$ 、***: $p < 0.0005$



図表 22.1 個人特性(タイプ1)別にみた風土軸認知の差(分散分析)

	理想追求型		現実主義者		救世主待望型		状況調和型		F 値
	平均 値	標準 偏差	平均 値	標準 偏差	平均 値	標準 偏差	平均 値	標準 偏差	
顧客志向	3.938	0.741	3.943	0.730	3.633	0.955	3.828	0.763	1.153
収益性・効率性	3.696	0.659	3.664	0.781	3.225	0.792	3.441	0.638	3.529 **
収益性	3.712	0.738	3.607	0.768	3.300	0.927	3.541	0.791	1.760
効率性	3.679	0.838	3.721	0.992	3.150	0.800	3.342	0.749	3.909 **
利益・売上至上主義	4.023	0.758	4.131	0.652	3.753	0.742	3.739	0.828	2.657 *
革新性	3.554	0.680	3.511	0.788	3.279	0.745	3.296	0.655	1.720
安全性・堅実性	4.154	0.586	4.133	0.621	3.983	0.717	3.820	0.672	2.745 **
堅実性	4.440	0.650	4.429	0.757	4.278	0.845	4.048	0.667	3.093 **
リスク管理	3.868	0.708	3.838	0.798	3.678	0.784	3.592	0.926	1.213
柔軟性	3.644	0.526	3.627	0.673	3.330	0.547	3.362	0.527	3.585 **
現場での柔軟な対応	3.472	0.713	3.382	0.803	3.283	0.822	3.167	0.675	1.514
大企業病、硬直化	3.781	0.652	3.824	0.780	3.367	0.583	3.523	0.694	3.656 **
行動力	3.604	0.545	3.500	0.699	3.329	0.681	3.414	0.753	1.291
思慮深さ	3.597	0.641	3.725	0.841	3.292	0.713	3.438	0.589	2.595 *
人間性	3.484	0.438	3.388	0.436	2.905	0.674	3.203	0.576	8.098 *****
人間性(人を大切にする)	3.429	0.575	3.343	0.694	2.958	0.926	3.061	0.798	3.747 **
評価	3.827	0.665	3.593	0.762	2.922	0.879	3.485	0.895	8.124 *****
自律、熱意	3.887	0.707	4.000	0.657	3.600	0.859	3.707	0.693	2.178 *
人材育成、報酬	3.374	0.646	3.091	0.764	2.731	0.749	2.992	0.861	4.927 *****
仕事と家庭のバランス	2.980	0.830	3.023	0.722	2.625	0.911	2.906	0.785	1.565
TEAM WORK	4.010	0.620	4.018	0.608	3.513	0.713	3.651	0.827	5.067 *****
個の尊重	3.703	0.566	3.771	0.820	3.095	0.742	3.487	0.828	5.723 *****
倫理性	3.928	0.511	3.919	0.517	3.572	0.571	3.568	0.522	6.106 *****
倫理風土	3.951	0.735	3.902	0.734	3.529	0.731	3.533	0.778	3.999 ***
コンプライアンス	4.236	0.635	4.245	0.649	3.944	0.633	3.908	0.718	3.146 **
透明性	3.591	0.480	3.647	0.536	3.250	0.544	3.303	0.528	5.762 *****

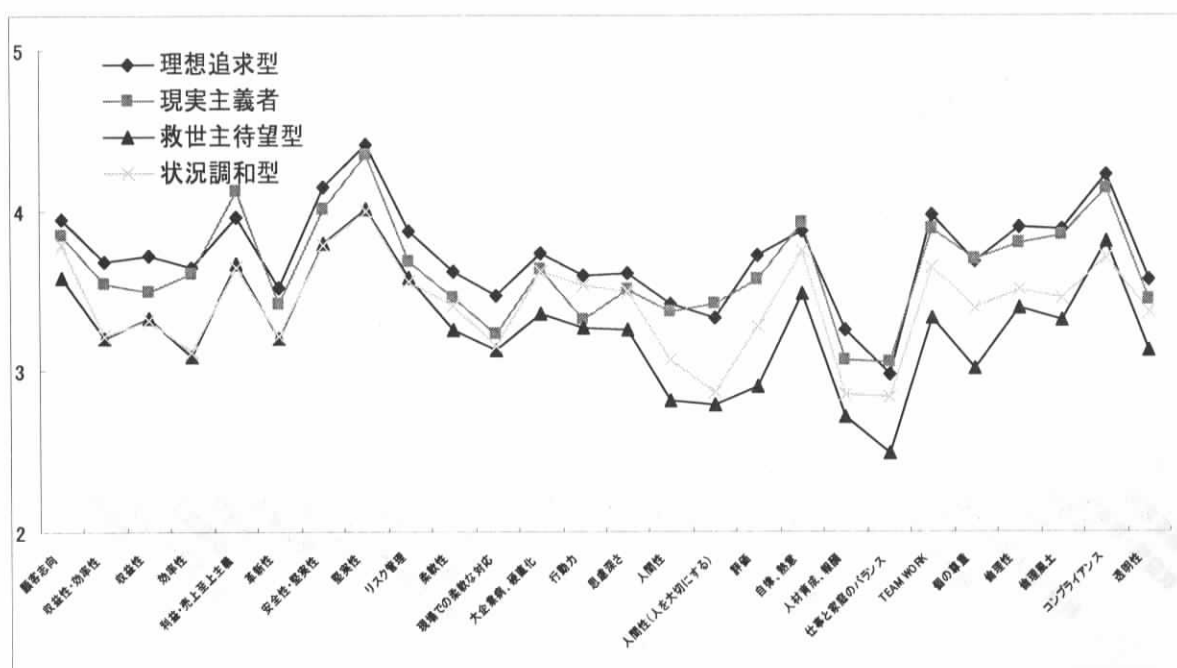
*: $p < 0.1$ 、**: $p < 0.05$ 、***: $p < 0.01$ 、****: $p < 0.005$ 、*****: $p < 0.0005$



図表 22.2 個人特性(タイプ2)別にみた風土軸認知の差(分散分析)

	理想追求型		現実主義者		救世主待望型		状況調和型		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
顧客志向	3.949	0.742	3.849	0.696	3.577	0.984	3.786	0.835	1.553
収益性・効率性	3.684	0.680	3.549	0.719	3.207	0.771	3.215	0.644	4.480 ***
収益性	3.718	0.791	3.493	0.688	3.327	0.905	3.319	0.804	2.556 *
効率性	3.649	0.830	3.604	0.932	3.087	0.818	3.111	0.682	4.510 ***
利益・売上至上主義	3.956	0.717	4.122	0.729	3.669	0.718	3.644	1.016	2.671 **
革新性	3.524	0.687	3.424	0.790	3.207	0.728	3.215	0.592	1.921
安全性・堅実性	4.143	0.649	4.014	0.619	3.795	0.652	3.778	0.637	2.980 **
堅実性	4.414	0.688	4.352	0.785	4.013	0.670	4.000	0.758	3.252 **
リスク管理	3.868	0.781	3.676	0.841	3.577	0.912	3.556	0.695	1.461
柔軟性	3.616	0.558	3.454	0.663	3.261	0.516	3.405	0.446	2.966 **
現場での柔軟な対応	3.468	0.729	3.236	0.749	3.135	0.840	3.153	0.589	2.131 *
大企業病、硬直化	3.734	0.672	3.628	0.771	3.362	0.697	3.624	0.587	1.939
行動力	3.595	0.554	3.318	0.746	3.264	0.776	3.532	0.765	2.534 *
思慮深さ	3.611	0.710	3.507	0.721	3.260	0.648	3.493	0.599	1.684
人間性	3.420	0.459	3.366	0.503	2.814	0.657	3.072	0.619	9.899 *****
人間性(人を大切にする)	3.336	0.657	3.424	0.689	2.788	0.818	2.861	0.936	6.258 *****
評価	3.724	0.701	3.569	0.803	2.900	1.056	3.278	0.857	7.423 *****
自律、熱意	3.870	0.662	3.917	0.668	3.487	0.870	3.741	0.867	2.246 *
人材育成、報酬	3.253	0.689	3.067	0.750	2.720	0.796	2.856	1.053	3.848 **
仕事と家庭のバランス	2.976	0.797	3.059	0.807	2.490	0.867	2.847	0.708	2.986 **
TEAM WORK	3.969	0.651	3.878	0.638	3.337	0.830	3.646	0.806	5.957 *****
個の尊重	3.676	0.668	3.690	0.756	3.011	0.847	3.389	0.820	6.243 *****
倫理性	3.900	0.492	3.791	0.565	3.398	0.557	3.508	0.513	7.434 *****
倫理風土	3.889	0.718	3.845	0.774	3.319	0.730	3.460	0.791	5.065 *****
コンプライアンス	4.228	0.610	4.133	0.688	3.813	0.703	3.706	0.718	4.804 *****
透明性	3.574	0.443	3.449	0.627	3.135	0.574	3.370	0.565	4.914 *****

*: p<0.1、**: p<0.05、***: p<0.01、****: p<0.005、*****: p<0.0005



図表 23 風土軸（平均値算出）相関表

	顧客志向	収益性・効率性	収益性	効率性	利益・売上至上主義	革新性	安全性・堅実性	堅実性	リスク管理	柔軟性	現場での柔軟な対応	大企業病、硬直化
顧客志向												
収益性・効率性	0.656											
収益性	0.555	0.854										
効率性	0.579	0.876	0.497									
利益・売上至上主義	0.279	0.244	0.050	0.361								
革新性	0.617	0.673	0.570	0.594	0.230							
安全性・堅実性	0.464	0.430	0.332	0.410	0.219	0.501						
堅実性	0.292	0.235	0.218	0.190	0.138	0.287	0.829					
リスク管理	0.482	0.481	0.338	0.489	0.230	0.544	0.864	0.434				
柔軟性	0.401	0.433	0.234	0.504	0.447	0.488	0.282	0.152	0.318			
現場での柔軟な対応	0.496	0.491	0.328	0.513	0.320	0.540	0.473	0.314	0.477	0.764		
大企業病、硬直化	0.164	0.223	0.066	0.309	0.391	0.264	0.015	-0.043	0.064	0.834	0.281	
行動力	0.549	0.547	0.395	0.544	0.310	0.736	0.403	0.174	0.491	0.556	0.558	0.346
思慮深さ	0.588	0.582	0.480	0.526	0.286	0.571	0.503	0.242	0.591	0.437	0.481	0.238
人間性	0.520	0.547	0.418	0.533	0.338	0.463	0.412	0.359	0.344	0.516	0.529	0.306
人間性(人を大切にする)	0.287	0.340	0.231	0.353	0.195	0.220	0.255	0.271	0.166	0.357	0.316	0.262
評価	0.464	0.533	0.431	0.490	0.227	0.520	0.424	0.314	0.398	0.361	0.387	0.204
自律、熱意	0.484	0.413	0.285	0.426	0.226	0.543	0.460	0.290	0.479	0.386	0.413	0.220
人材育成、報酬	0.403	0.448	0.298	0.471	0.339	0.405	0.328	0.267	0.286	0.485	0.491	0.300
仕事と家庭のバランス	0.265	0.187	0.099	0.223	0.229	0.087	0.078	0.076	0.058	0.321	0.290	0.224
TEAM WORK	0.409	0.483	0.347	0.485	0.316	0.436	0.491	0.379	0.449	0.381	0.437	0.192
個の尊重	0.458	0.508	0.325	0.544	0.383	0.526	0.353	0.249	0.345	0.605	0.568	0.411
倫理性	0.571	0.590	0.450	0.570	0.349	0.515	0.459	0.312	0.461	0.479	0.484	0.291
倫理風土	0.450	0.481	0.352	0.476	0.233	0.462	0.379	0.195	0.433	0.416	0.438	0.241
コンプライアンス	0.454	0.514	0.418	0.469	0.313	0.453	0.473	0.383	0.420	0.294	0.357	0.126
透明性	0.507	0.457	0.319	0.468	0.373	0.309	0.257	0.169	0.263	0.505	0.403	0.404

図表 23 風土軸（平均値算出）相関表（続き）

	行動力	思慮深さ	人間性	人間性 (人を大切に する)	評価	自律、 熱意	人材育 成、報 酬	仕事と家 庭のバ ランス	TEAM WORK	個の尊 重	倫理 性	倫理 風土	コン プラ イア ンス
顧客志向													
収益性・効率性													
収益性													
効率性													
利益・売上至上主義													
革新性													
安全性・堅実性													
堅実性													
リスク管理													
柔軟性													
現場での柔軟な対応													
大企業病、硬直化													
行動力													
思慮深さ	0.597												
人間性	0.550	0.435											
人間性(人を大切に する)	0.236	0.172	0.746										
評価	0.505	0.453	0.778	0.509									
自律、熱意	0.577	0.472	0.557	0.279	0.412								
人材育成、報酬	0.474	0.330	0.830	0.554	0.556	0.375							
仕事と家庭のバ ランス	0.225	0.204	0.611	0.322	0.262	0.161	0.380						
TEAM WORK	0.514	0.407	0.691	0.487	0.624	0.504	0.542	0.296					
個の尊重	0.591	0.444	0.774	0.559	0.615	0.459	0.636	0.473	0.717				
倫理性	0.556	0.617	0.702	0.460	0.627	0.456	0.579	0.328	0.651	0.645			
倫理風土	0.487	0.566	0.586	0.398	0.584	0.385	0.481	0.264	0.576	0.582	0.894		
コンプライアンス	0.459	0.455	0.544	0.305	0.465	0.449	0.486	0.114	0.569	0.461	0.780	0.515	
透明性	0.413	0.489	0.608	0.431	0.488	0.267	0.466	0.427	0.448	0.552	0.767	0.589	0.405

注) 網掛けの数値は統計的に有意でないもの。

5. ビジョン、経営理念について

①単純集計（図表 24～図表 32）

図表24 方向性の理解

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	全く理解できない	2	1.2	1.2	1.2
	あまり理解できない	11	6.5	6.5	7.7
	どちらかと言うと理解できない	25	14.9	14.9	22.6
	どちらかと言うと理解できる	80	47.6	47.6	70.2
	かなり理解できる	41	24.4	24.4	94.6
	非常に良く理解できる	9	5.4	5.4	100.0
	合計	168	100.0	100.0	

図表25 目標

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	目標が低すぎて到底実現不可能である	10	6.0	6.0	6.0
	現状に適した目標である	137	81.5	82.0	88.0
	目標が低すぎて無意味である	5	3.0	3.0	91.0
	ビジョンがどのような目標を掲げているか分からない	15	8.9	9.0	100.0
	合計	167	99.4	100.0	
欠損値	無回答	1	.6		
合計		168	100.0		

図表26 上司からの説明

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	ほとんど説明を受けていない	13	7.7	7.7	7.7
	あまり説明を受けていない	29	17.3	17.3	25.0
	どちらかと言うと説明を受けていない	23	13.7	13.7	38.7
	どちらかと言うと説明を受けている	53	31.5	31.5	70.2
	よく説明を受けている	42	25.0	25.0	95.2
	十分に説明を受けている	8	4.8	4.8	100.0
	合計	168	100.0	100.0	

図表27 社長の考え

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	よく読んで内容もしっかり覚えている	62	36.9	36.9	36.9
	読んだ記憶があるという程度である	99	58.9	58.9	95.8
	読んだことはない	7	4.2	4.2	100.0
	合計	168	100.0	100.0	

図表28 方向性の必要性

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	全く必要ではないと思う	1	.6	.6	.6
	ほとんど必要ではないと思う	1	.6	.6	1.2
	どちらかと言うと必要ではないと思う	4	2.4	2.4	3.6
	どちらかと言うと必要であると思う	29	17.3	17.3	20.8
	かなり必要であると思う	63	37.5	37.5	58.3
	絶対に必要であると思う	70	41.7	41.7	100.0
	合計	168	100.0	100.0	

図表29 改善の必要性

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	あまり重要ではないと思う	2	1.2	1.2	1.2
	どちらかと言うと重要ではないと思う	4	2.4	2.4	3.6
	どちらかと言うと重要であると思う	36	21.4	21.4	25.0
	かなり重要であると思う	78	46.4	46.4	71.4
	非常に重要であると思う	48	28.6	28.6	100.0
	合計	168	100.0	100.0	

図表30 売上・利益VSビジョンの実現

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	全くその通り	6	3.6	3.6	3.6
	かなり当てはまる	17	10.1	10.1	13.7
	どちらかと言うと当てはまる	45	26.8	26.8	40.5
	どちらかと言うと当てはまらない	38	22.6	22.6	63.1
	あまり当てはまらない	49	29.2	29.2	92.3
	全く違う	13	7.7	7.7	100.0
	合計	168	100.0	100.0	

図表31 判断基準(リバース:全く違う1～全くその通り6へ変換)

		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	全く違う	2	1.2	1.2	1.2
	あまり当てはまらない	20	11.9	11.9	13.1
	どちらかと言うと当てはまらない	22	13.1	13.1	26.2
	どちらかと言うと当てはまる	70	41.7	41.7	67.9
	かなり当てはまる	43	25.6	25.6	93.5
	全くその通り	11	6.5	6.5	100.0
	合計	168	100.0	100.0	

図表32 理解

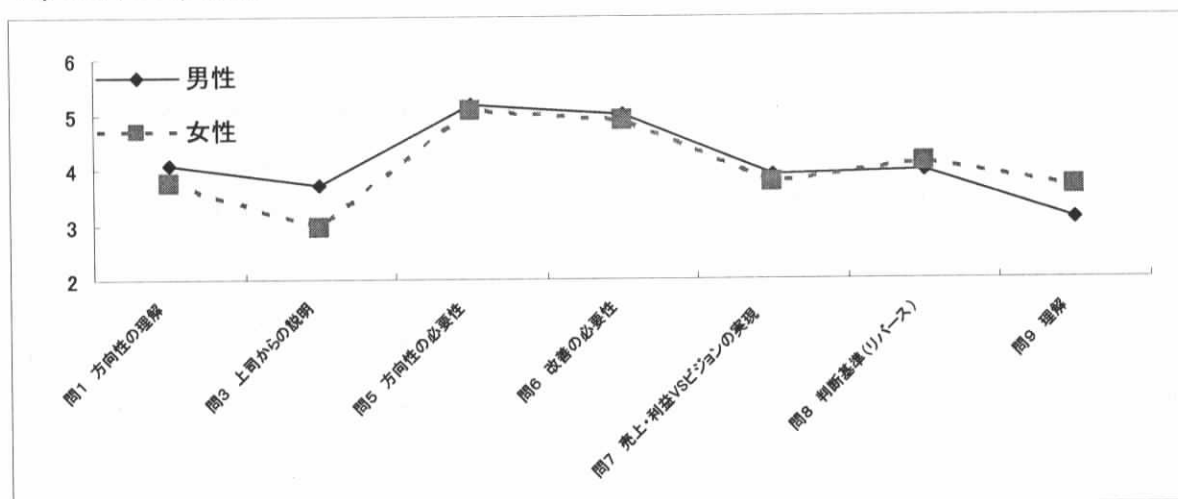
		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
有効	全くその通り	14	8.3	8.3	8.3
	かなり当てはまる	38	22.6	22.6	31.0
	どちらかと言うと当てはまる	55	32.7	32.7	63.7
	どちらかと言うと当てはまらない	32	19.0	19.0	82.7
	あまり当てはまらない	27	16.1	16.1	98.8
	全く違う	2	1.2	1.2	100.0
	合計	168	100.0	100.0	

③属性別分析

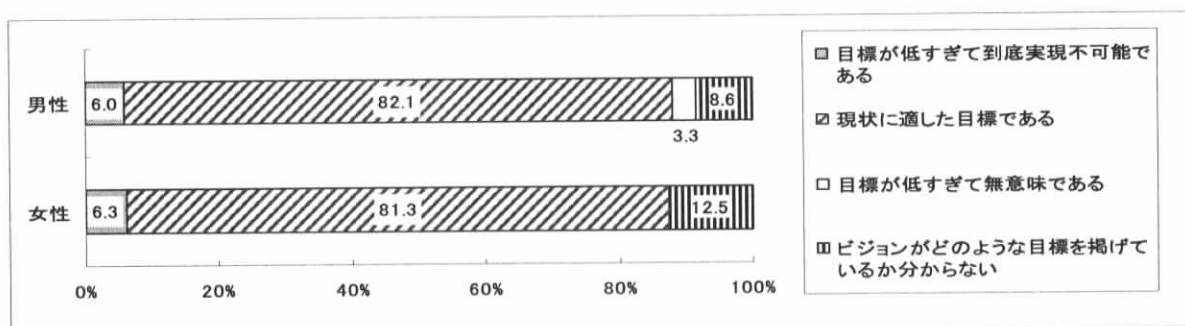
図表 33 性別にみたビジョン、理念(T検定)

	男性		女性		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
問1 方向性の理解	4.066	1.014	3.750	0.683	1.666
問3 上司からの説明	3.704	1.366	2.938	1.063	2.663 **
問5 方向性の必要性	5.164	0.917	5.063	0.772	0.493
問6 改善の必要性	5.000	0.846	4.875	0.806	0.587
問7 売上・利益VSビジョンの実現	3.882	1.281	3.750	1.065	0.461
問8 判断基準(リバース)	3.967	1.148	4.125	0.719	-0.780
問9 理解	3.099	1.222	3.688	1.078	-2.050 *

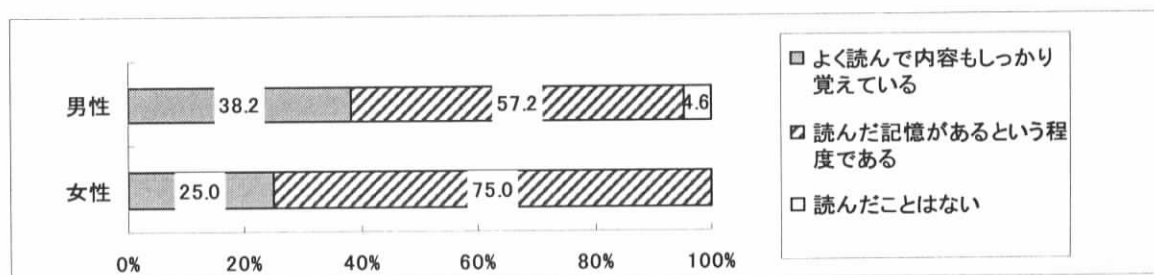
*: $p<0.1$ 、**: $p<0.05$



図表 34 性別にみたビジョン、理念：問2目標（クロス集計）



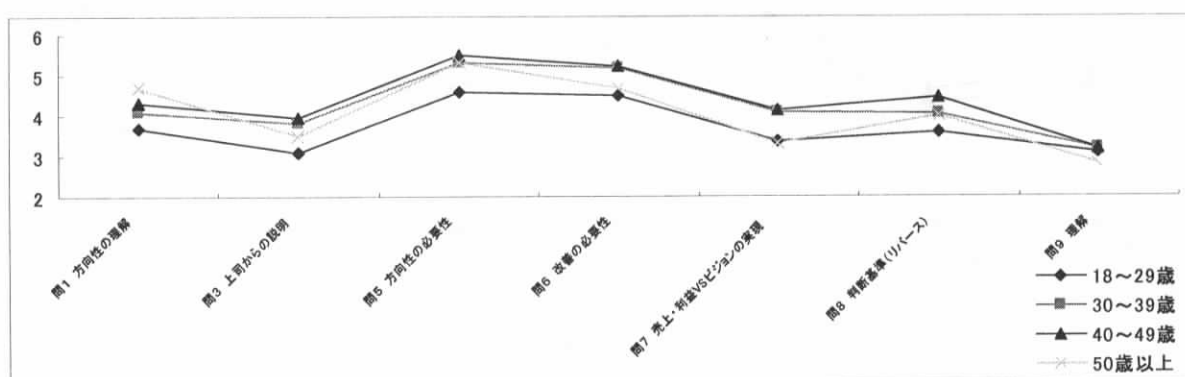
図表 35 性別にみたビジョン、理念：問4社長の考え（クロス集計）



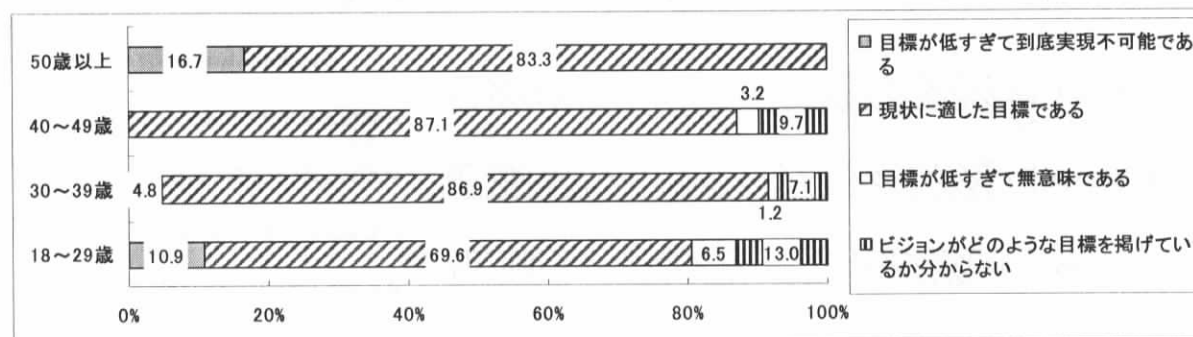
図表 36 年齢別にみたビジョン、理念(分散分析)

	18～29 歳		30～39 歳		40～49 歳		50 歳以上		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
問1 方向性の理解	3.674	0.944	4.083	0.921	4.313	1.148	4.667	0.516	3.956 **
問3 上司からの説明	3.109	1.303	3.798	1.378	3.969	1.177	3.500	1.517	3.531 *
問5 方向性の必要性	4.609	1.145	5.310	0.711	5.500	0.622	5.333	0.816	9.281 ****
問6 改善の必要性	4.522	0.913	5.179	0.747	5.219	0.659	4.667	1.033	8.192 ****
問7 売上・利益 VS ビジョンの実現	3.348	1.353	4.083	1.143	4.156	1.247	3.333	1.033	4.634 ***
問8 判断基準(リバース)	3.587	1.127	4.024	1.018	4.438	1.190	4.000	1.095	3.956 **
問9 理解	3.109	1.337	3.190	1.187	3.188	1.230	2.833	0.753	0.190

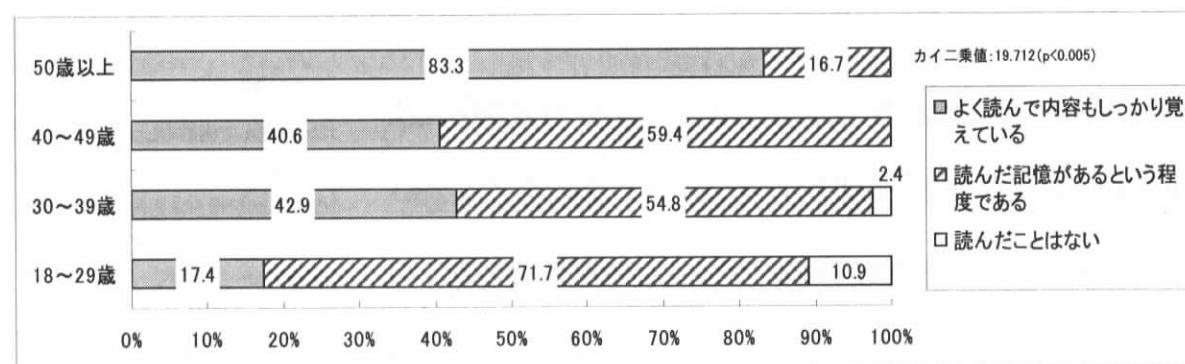
*: $p < 0.05$ 、**: $p < 0.01$ 、***: $p < 0.005$ 、****: $p < 0.0005$



図表 37 年齢別にみたビジョン、理念：問2 目標（クロス集計）



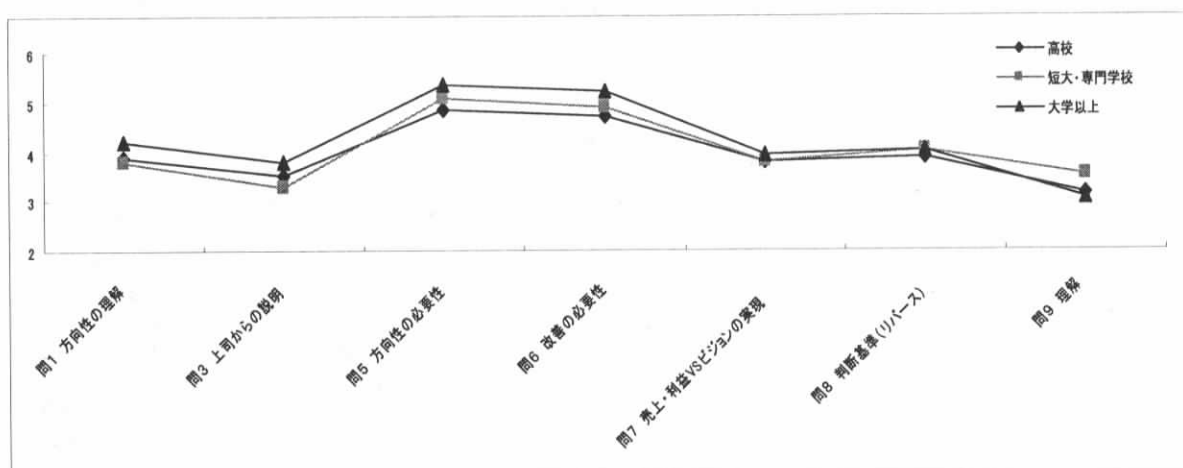
図表 38 年齢別にみたビジョン、理念：問4 社長の考え（クロス集計）



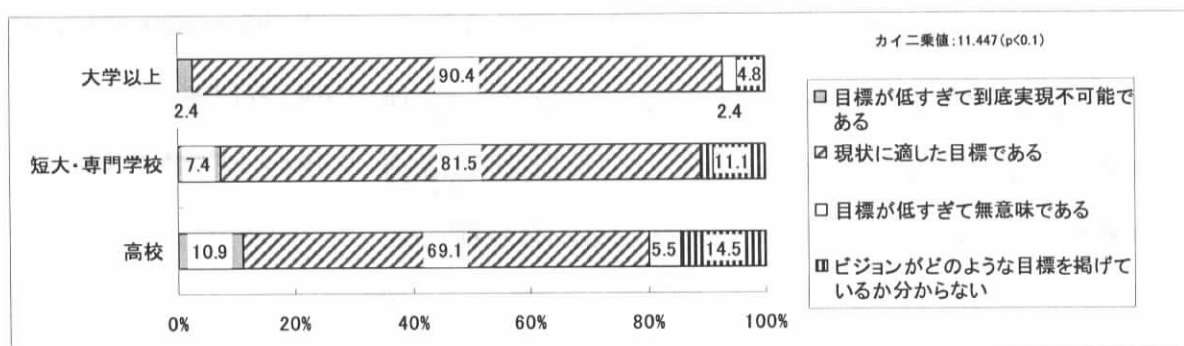
図表 39 最終学歴別にみたビジョン、理念(分散分析)

	高校		短大・専門学校		大学以上		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
問1 方向性の理解	3.891	0.896	3.778	0.801	4.202	1.084	2.730 *
問3 上司からの説明	3.527	1.372	3.296	1.265	3.786	1.354	1.547
問5 方向性の必要性	4.873	1.072	5.074	0.829	5.369	0.741	5.459 **
問6 改善の必要性	4.691	0.920	4.889	0.847	5.202	0.724	6.774 ***
問7 売上・利益 VS ビジョンの実現	3.782	1.134	3.778	1.251	3.952	1.352	0.382
問8 判断基準(リバース)	3.873	1.055	4.037	0.940	4.024	1.212	0.349
問9 理解	3.127	1.156	3.519	1.341	3.048	1.221	1.537

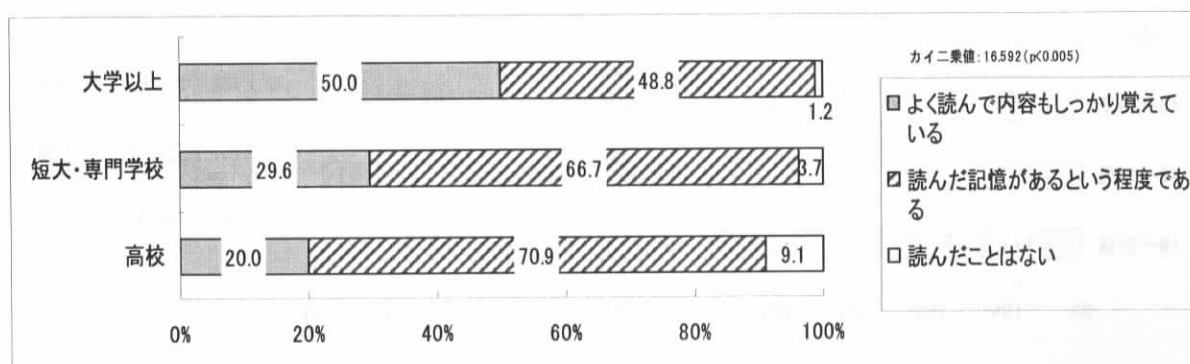
*: $p < 0.1$, **: $p < 0.01$, ***: $p < 0.005$



図表 40 最終学歴別にみたビジョン、理念：問2目標(クロス集計)



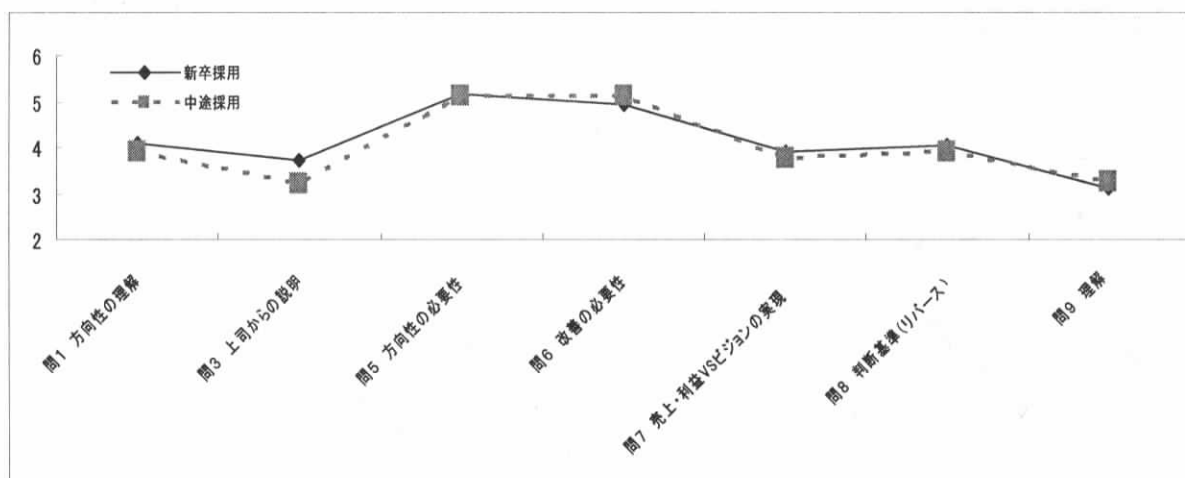
図表 41 最終学歴別にみたビジョン、理念：問4社長の考え(クロス集計)



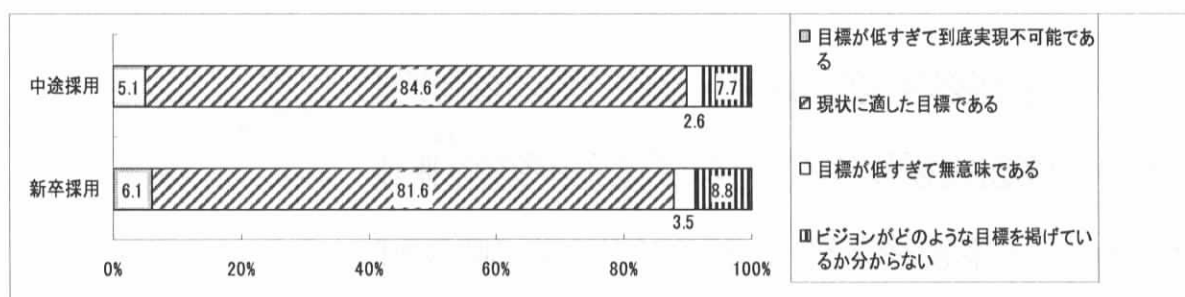
図表 42 採用区分別にみたビジョン、理念(T検定)

	新卒採用		中途採用		t 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
問1 方向性の理解	4.079	1.066	3.900	0.810	0.968
問3 上司からの説明	3.737	1.415	3.225	1.187	2.228 *
問5 方向性の必要性	5.184	0.983	5.100	0.744	0.494
問6 改善の必要性	4.947	0.891	5.100	0.709	-1.092
問7 売上・利益 VS ビジョンの実現	3.886	1.281	3.775	1.330	0.458
問8 判断基準(リバース)	4.026	1.223	3.900	0.810	0.608
問9 理解	3.123	1.277	3.250	1.171	-0.577

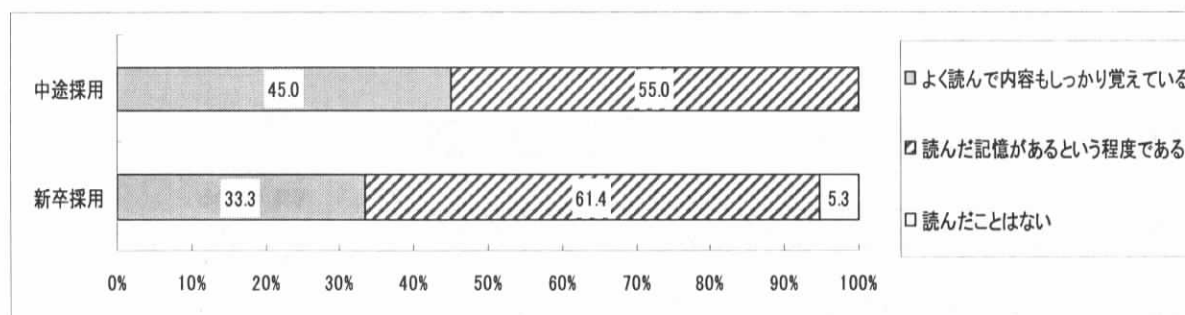
*:p<0.05



図表 43 採用区分別にみたビジョン、理念：問2目標（クロス集計）



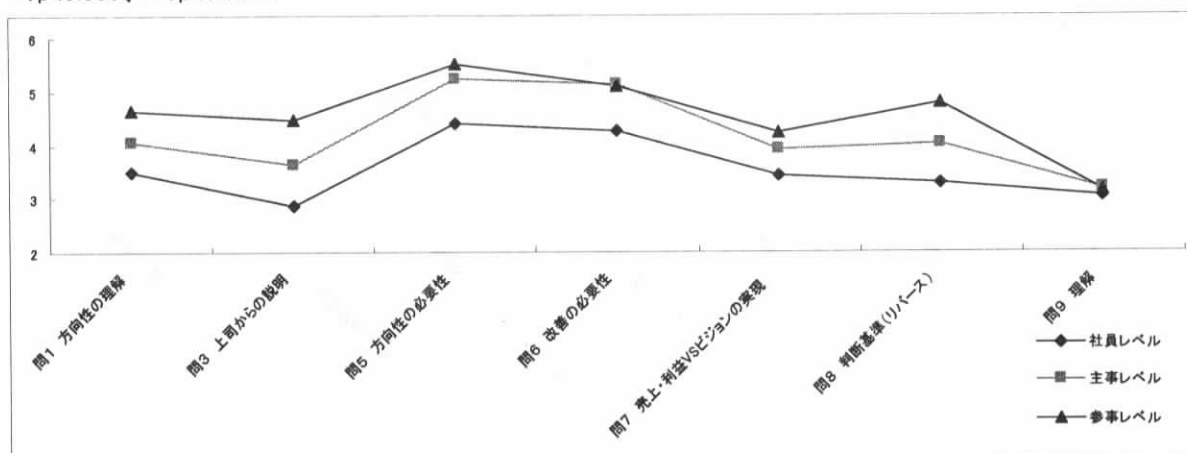
図表 44 採用区分別にみたビジョン、理念：問4社長の考え（クロス集計）



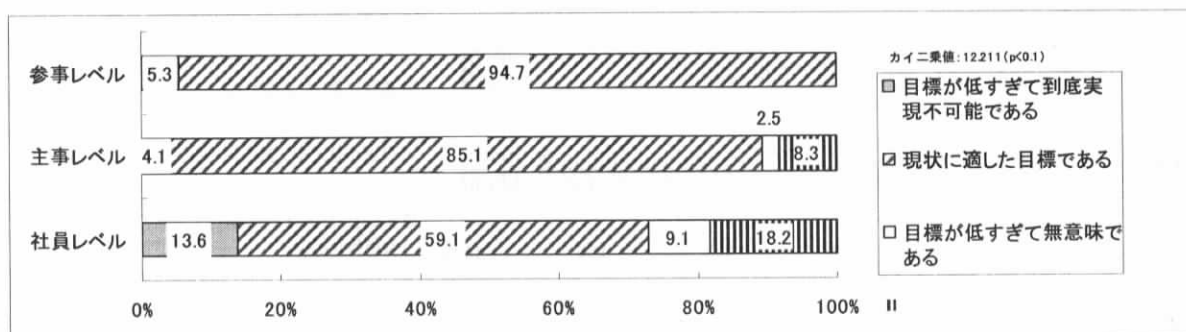
図表 45 職位別にみたビジョン、理念(分散分析)

	社員レベル		主事レベル		参事レベル		F 値	
	平均 値	標準偏 差	平均 値	標準偏 差	平均 値	標準偏 差		
問1 方向性の理解	3.500	1.102	4.066	0.934	4.632	0.895	7.212	*
問3 上司からの説明	2.864	1.490	3.639	1.324	4.474	0.841	7.796	*
問5 方向性の必要性	4.409	1.368	5.246	0.753	5.526	0.697	10.867	***
問6 改善の必要性	4.273	1.032	5.123	0.745	5.105	0.809	10.807	***
問7 売上・利益 VS ビジョンの実現	3.409	1.501	3.910	1.226	4.211	1.228	2.203	
問8 判断基準(リバース)	3.273	1.279	4.008	1.016	4.789	1.032	10.525	***
問9 理解	3.045	1.362	3.189	1.201	3.158	1.259	0.126	

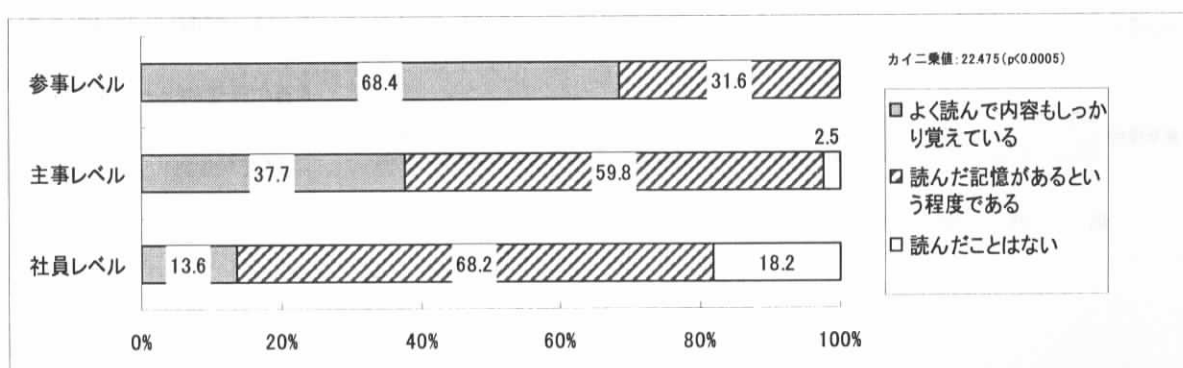
*: $p < 0.005$, **: $p < 0.0005$



図表 46 職位別にみたビジョン、理念：問2目標 (クロス集計)



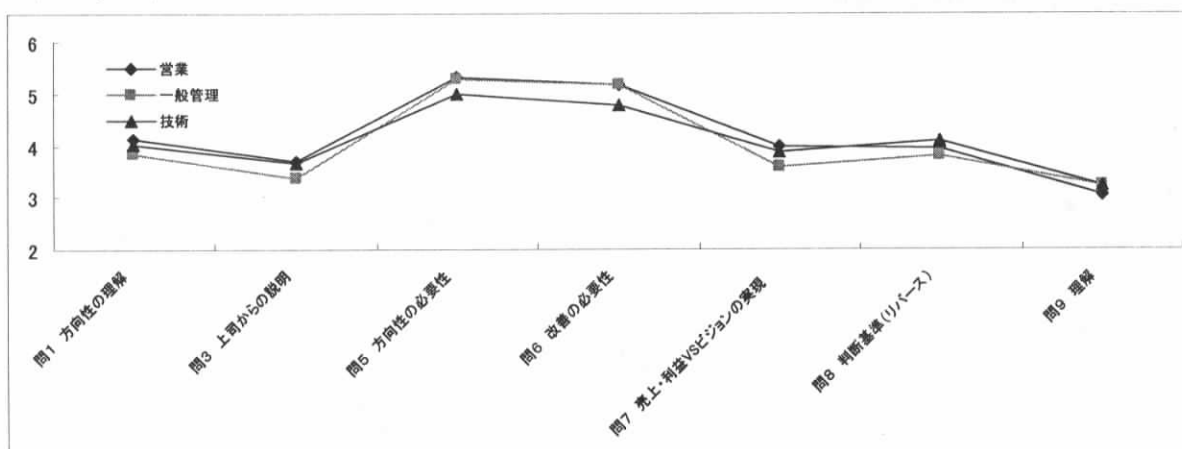
図表 47 職位別にみたビジョン、理念：問4社長の考え (クロス集計)



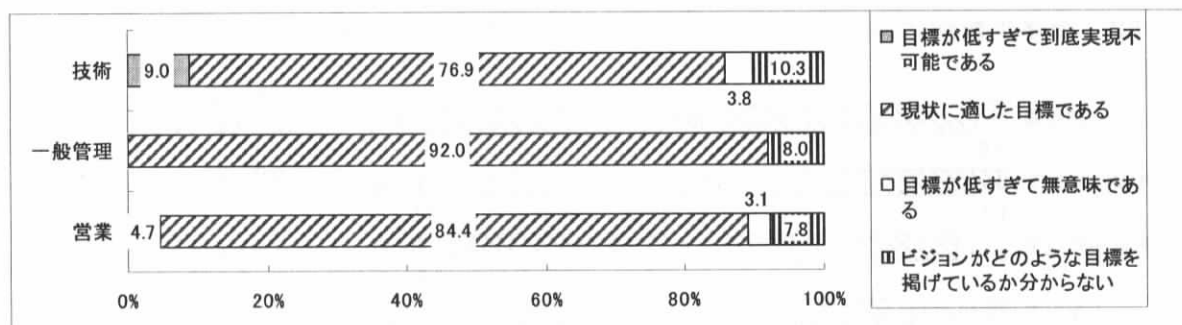
図表 48 職種別にみたビジョン、理念(分散分析)

	営業		一般管理		技術		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
問1 方向性の理解	4.125	0.984	3.846	0.881	4.026	1.032	0.738
問3 上司からの説明	3.703	1.341	3.385	1.329	3.654	1.385	0.528
問5 方向性の必要性	5.313	0.710	5.269	0.827	4.987	1.038	2.580 *
問6 改善の必要性	5.172	0.747	5.154	0.834	4.782	0.878	4.566 **
問7 売上・利益 VS ビジョンの実現	3.984	1.351	3.577	1.137	3.872	1.221	0.967
問8 判断基準(リバース)	3.938	1.283	3.808	0.895	4.077	1.029	0.651
問9 理解	3.047	1.174	3.231	1.107	3.218	1.296	0.403

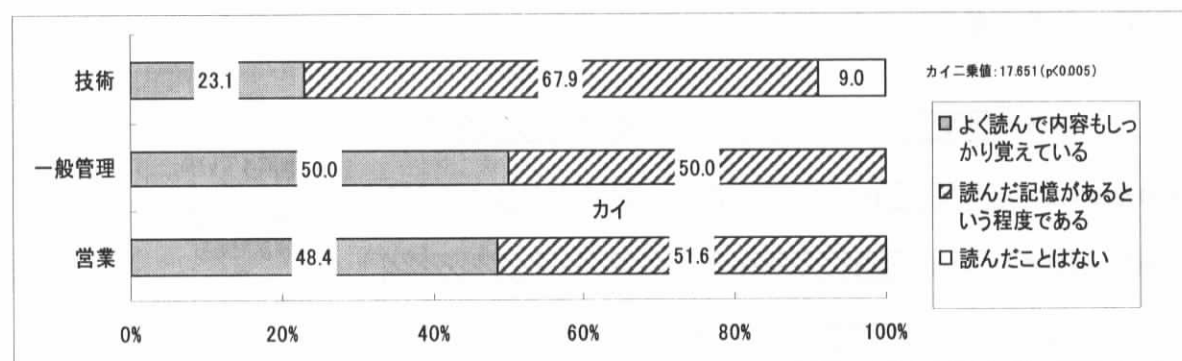
*: $p < 0.1$, **: $p < 0.05$



図表 49 職種別にみたビジョン、理念：問2目標(クロス集計)



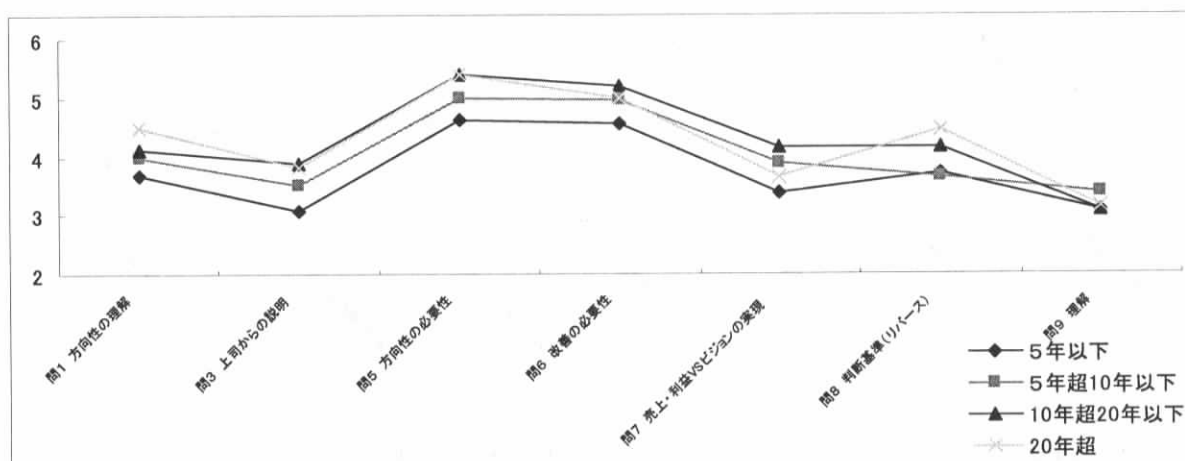
図表 50 職種別にみたビジョン、理念：問4社長の考え(クロス集計)



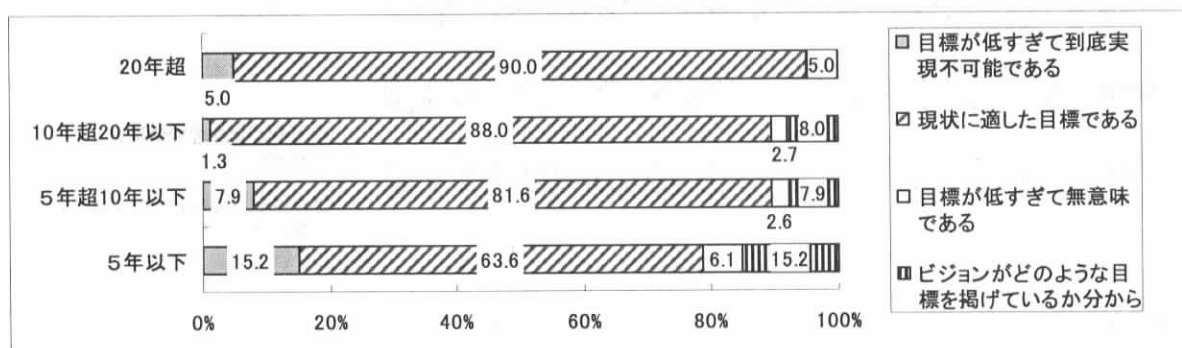
図表 51 勤務年数別にみたビジョン、理念(分散分析)

	5年以下		5年超10年以下		10年超20年以下		20年超		F 値
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	
問1 方向性の理解	3.697	1.045	3.974	0.915	4.105	0.960	4.500	1.000	3.034 *
問3 上司からの説明	3.091	1.378	3.500	1.390	3.882	1.336	3.800	1.152	2.913 *
問5 方向性の必要性	4.636	1.194	5.000	0.838	5.408	0.696	5.400	0.754	7.246 ***
問6 改善の必要性	4.545	0.938	4.974	0.854	5.197	0.731	5.000	0.795	4.967 **
問7 売上・利益 VS ビジョンの実現	3.364	1.475	3.868	1.018	4.158	1.212	3.650	1.268	3.436 *
問8 判断基準(リバース)	3.727	1.180	3.632	0.970	4.145	1.104	4.450	1.099	3.702 *
問9 理解	3.091	1.355	3.368	1.217	3.079	1.175	3.150	1.226	0.510

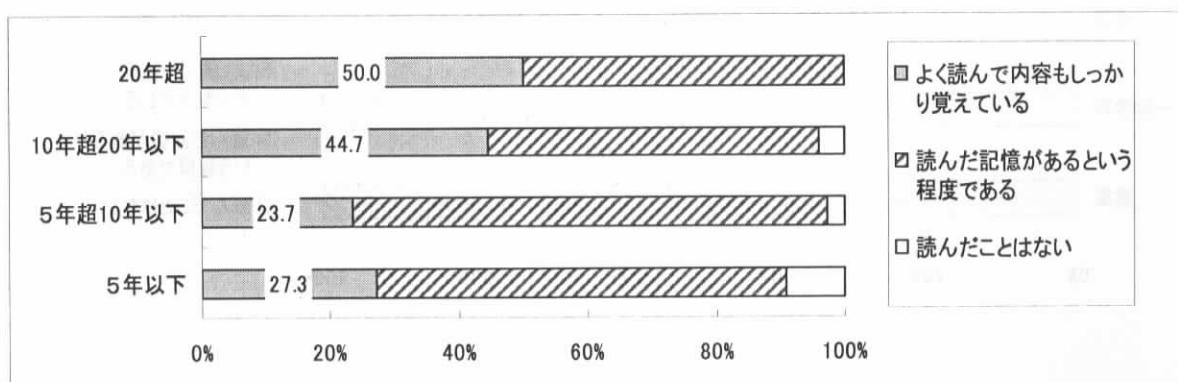
*: $p < 0.05$ 、**: $p < 0.005$ 、***: $p < 0.0005$



図表 52 勤務年数別にみたビジョン、理念：問2目標(クロス集計)



図表 53 勤務年数別にみたビジョン、理念：問4社長の考え(クロス集計)



調査問一
アンケート調査

資料編 2：アンケート調査票

3. 職場の人間関係がぎくしゃくしたり悩んだりするのは：

(A) 良い上司や同僚に恵まれないからだ。 ←→ (B) 自分の性格や人との接し方に問題があるからだ。

☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐
 全く(A)に賛成 かなり(A)に近い どちらかといえば(A)に近い どちらかといえば(B)に近い かなり(B)に近い 全く(B)に賛成

4. 会社の業績や体質は：

(A) 自分達がどんなに頑張ったところで、とても変えることなど出来るものではない。 ←→ (B) 自分達の努力次第で変えることができると信じている。

☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐
 全く(A)に賛成 かなり(A)に近い どちらかといえば(A)に近い どちらかといえば(B)に近い かなり(B)に近い 全く(B)に賛成

5. 人生は：

(A) 偶然の積み重ねに他ならず、運や巡り合わせによって形づくられていくものである。 ←→ (B) 自らの自助努力によって切り開いていくものである。

☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐
 全く(A)に賛成 かなり(A)に近い どちらかといえば(A)に近い どちらかといえば(B)に近い かなり(B)に近い 全く(B)に賛成

6. 賄賂やリベートのやり取りは：

(A) 国の持つ文化や慣習の違いによって許される場合もある。 ←→ (B) 世界のどの国でも行ってはいけない行為である。

☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐
 全く(A)に賛成 かなり(A)に近い どちらかといえば(A)に近い どちらかといえば(B)に近い かなり(B)に近い 全く(B)に賛成

7. 企業行動における善悪の判断について：

(A) 会社ごとに独自の判断が存在しても良い。 ←→ (B) 何が正しいかという理想的な経営行動が求められるべきである。

☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐
 全く(A)に賛成 かなり(A)に近い どちらかといえば(A)に近い どちらかといえば(B)に近い かなり(B)に近い 全く(B)に賛成

8. 同一組織内における善悪の判断について：

(A) 部署や仕事の違いにより判断が異なる場合があっても良い。 ←→ (B) 誰もが納得して受け入れる理想的な基準が存在すべきである。

☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐
 全く(A)に賛成 かなり(A)に近い どちらかといえば(A)に近い どちらかといえば(B)に近い かなり(B)に近い 全く(B)に賛成

9. ある人の行為が倫理的に正しいかどうかの評価について：

- (A) 何が正しいかの判断は個人に特有のもので比較・評価はできない。 ←→ (B) 理想的なあるべき姿に照らして比較・評価することは可能である。

☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐
 全く(A)に賛成 かなり(A)に近い どちらかといえば(A)に近い どちらかといえば(B)に近い かなり(B)に近い 全く(B)に賛成

10. 「嘘をつくな」という格言は：

- (A) 時と場合により正しいかどうか判断が分かれる。 ←→ (B) いかなる場合にも正しい。

☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐
 全く(A)に賛成 かなり(A)に近い どちらかといえば(A)に近い どちらかといえば(B)に近い かなり(B)に近い 全く(B)に賛成

Ⅲ. 次に8つのシナリオが与えられています。それらのシナリオを読み、後の問1、問2に関してのあなた自身の考え方についてお答え下さい。なお、回答にあたっては、最も近いと思われる□を1つだけ選び、レ印をおつけ下さい。

ケース1：A氏は証券会社（支店）の営業課長です。A課長は直属の部下である営業マンの人事評価を行わねばなりません。部下Bは、あらかじめ下落が予想される銘柄であっても強引な説得で顧客に薦めるなどして、多額の手数料を稼ぎ出し、支店トップの営業成績をおさめています。一方、部下Cは地道な営業努力しかできず、営業成績は平均的な水準にとどまっています。

問1 あなたは1人の人間として：

- (A) A課長は部下Bを高く評価すべきだと思う。 ←→ (B) A課長は部下Cを高く評価すべきだと思う。

☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐
 (A) 部下Bを高く評価すべきだと思う かなり(A)に近い どちらかといえば(A)に近い どちらかといえば(B)に近い かなり(B)に近い (B) 部下Cを高く評価すべきだと思う

問2 あなたがA課長だと仮定した場合、実際には：

- (A) 部下Bを高く評価する。 ←→ (B) 部下Cを高く評価する。

☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐ ----- ☐
 (A) 部下Bを高く評価する かなり(A)に近い どちらかといえば(A)に近い どちらかといえば(B)に近い かなり(B)に近い (B) 部下Cを高く評価する

ケース2：D氏はある会社の営業部長です。部下の女性から、「上司のE課長から、結婚適齢期や容姿についてしつこく言われ困っている」と相談されました。E課長は、女性に対し結婚適齢期や容姿について話すことに関して、何の悪意も感じていないようです。E課長は有能で社内の評判もよく、D氏は直属の上司として、日頃から好意を持っています。

問1 あなたは1人の人間として：

(A) E課長の行為はセクハラというほどのことでもないのに、そのまま放置すべきだと思う。

(B) 部下の女性から相談があった限りは、事実関係を調べてしかるべき対応をとるべきだと思う。

←→

□-----□-----□-----□-----□-----□

(A)そのまま放置すべきだと思う かなり (A) に近い どちらかといえば (A) に近い どちらかといえば (B) に近い かなり (B) に近い (B) しかるべき対応をとるべきだと思う

問2 あなたがD部長だと仮定した場合、実際には：

(A) E課長の行為はセクハラというほどのことでもないのに、そのまま放置する。

(B) 部下の女性から相談があった限りは、事実関係を調べてしかるべき対応をとる。

←→

□-----□-----□-----□-----□-----□

(A)そのまま放置する かなり (A) に近い どちらかといえば (A) に近い どちらかといえば (B) に近い かなり (B) に近い (B) しかるべき対応をとる

ケース3：F氏は家電量販店の修理担当者です。F氏の主たる仕事は顧客サービスとしての出張修理ですが、関連業務を含め仕事量が非常に多くなっています。しかし、残業時間を完全に申告することはできず、サービス残業が常態化しています。そのため、その埋め合わせとして、出張修理にかかる時間を、実際にかかった時間より水増しして申告しています。

問1 あなたは1人の人間として：

(A) F氏は作業時間を水増し申告してもかまわないと思う。

(B) F氏は作業時間を正しく申告すべきだと思う。

←→

□-----□-----□-----□-----□-----□

(A)水増し申告してもかまわないと思う かなり (A) に近い どちらかといえば (A) に近い どちらかといえば (B) に近い かなり (B) に近い (B)正しく申告すべきだと思う

問2 あなたがF氏だと仮定した場合、実際には：

(A) 作業時間を水増しして申告する

(B) 作業時間を正しく申告する

←→

□-----□-----□-----□-----□-----□

(A)水増し申告する かなり (A) に近い どちらかといえば (A) に近い どちらかといえば (B) に近い かなり (B) に近い (B)正確に申告する

ケース4：G氏はある企業の支店で総務課に勤めています。その支店では、労働基準法に違反するほどの残業が日常的に行われているために、本社の人事部が勤務体制をチェックすることにしました。その責任を問われる支店長はG氏に出勤簿の改ざんを命じました。G氏がそれを断っても、G氏の支店での立場が悪化するだけで、支店長は他の課員に同じ事を命じることが予想されます。

問1 あなたは1人の人間として：

(A) G氏は支店長の命令どおり出勤簿の改ざんをせざるを得ないと思う。

←→

(B) G氏は支店長の命令を断るべきだと思う。

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A) 命令どおり改ざんをせざるを得ないと思う。	かなり (A) に近い	どちらかといえば (A) に近い	どちらかといえば (B) に近い	かなり (B) に近い	(B) 支店長の命令を断るべきだと思う。

問2 あなたがG氏だと仮定した場合、実際には：

(A) 支店長の命令どおり出勤簿を改ざんする。

←→

(B) 支店長の命令を断る。

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A) 命令どおり改ざんする	かなり (A) に近い	どちらかといえば (A) に近い	どちらかといえば (B) に近い	かなり (B) に近い	(B) 命令を断る

ケース5：H氏は車のディーラーで月々厳しい販売ノルマに追われています。ある上得意の客から3台目の車の購入の意思表示がありましたが、余分な駐車場はありません。そのため、違法な「車庫飛ばし」（車庫がないのにあるように役所に申告すること）をしなければならず、H氏はその客に「うまくやっておいてくれ」とたのまれました。その得意先は今後も車を定期的に購入してくれそうです。

問1 あなたは1人の人間として：

(A) H氏は車庫飛ばしの手続きをしてくまわないと思う。

←→

(B) H氏は車庫飛ばしの手続きができないことを顧客に告げるべきだと思う。

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A) 手続きをしてくまわないと思う	かなり (A) に近い	どちらかといえば (A) に近い	どちらかといえば (B) に近い	かなり (B) に近い	(B) 手続きができないことを顧客に告げるべきだと思う

問2 あなたがH氏だと仮定した場合、実際には：

(A) 車庫飛ばしの手続きをする。

←→

(B) 車庫飛ばしの手続きができないことを顧客に告げる。

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A) 手続きをする	かなり (A) に近い	どちらかといえば (A) に近い	どちらかといえば (B) に近い	かなり (B) に近い	(B) 手続きができないことを告げる

ケース6：I氏は営業で車を使用し、顧客を訪問しています。多くの訪問先の近くには、有料駐車場があるのですが、皆が違法な路上駐車を行っており、警察もそれほど厳しく取り締まりをしているわけではありません。

問1 あなたは1人の人間として：

(A) I氏は路上駐車をしてもかまわないと思う。

←→

(B) I氏は有料でも駐車場に入れるべきだと思う。

□-----□-----□-----□-----□-----□
 (A) 路上駐車をしてもかまわないと思う かなり (A) に近い どちらかといえば (A) に近い どちらかといえば (B) に近い かなり (B) に近い (B) 有料でも駐車場に入れるべきだと思う

問2 あなたがI氏だと仮定した場合、実際には：

(A) 路上駐車をする。

←→

(B) 有料駐車場に入れる。

□-----□-----□-----□-----□-----□
 (A) 路上駐車する かなり (A) に近い どちらかといえば (A) に近い どちらかといえば (B) に近い かなり (B) に近い (B) 駐車場に入れる

ケース7：J氏はある化粧品会社の商品開発担当者です。厳しい競争状況にある業界の中で新規顧客を開拓するため、今回、新たに画期的な化粧水の発売に踏み切ることになりました。ただ、そこで使用される薬剤は、劇的な効果をもたらすものである反面、“数万人に1人”と言われる「ある特異体質」の人が使用すると、副作用を起こし、肌に深刻なダメージを与えるということが実験段階で認められています。このような状況の中で、J氏は会社の営業部隊に対して、この商品を顧客に売り込むためのセールス戦略を提案しなければなりません。

問1 あなたは1人の人間として：

(A) J氏は、副作用の可能性についてあまり触れず、新商品の効果面だけを強調するセールス戦略を提案すべきと思う。

←→

(B) J氏は、副作用の可能性も含め、商品に関する正しい情報を提供した上で、お客様に選んでもらえるようなセールス戦略を提案すべきと思う。

□-----□-----□-----□-----□-----□
 (A) 効果面だけを強調するセールス戦略を提案すべきと思う かなり (A) に近い どちらかといえば (A) に近い どちらかといえば (B) に近い かなり (B) に近い (B) 正しい情報を提供するセールス戦略を提案すべきと思う

問2 あなたがJ氏の立場にあると仮定した場合、実際には：

(A) 副作用の可能性についてあまり触れず、新商品の効果面だけを強調するセールス戦略を提案する。

←→

(B) 副作用の可能性も含め、商品に関する正しい情報を提供した上で、お客様に選んでもらえるようなセールス戦略を提案する。

□-----□-----□-----□-----□-----□
 (A) 効果面だけを強調するセールス戦略を提案する かなり (A) に近い どちらかといえば (A) に近い どちらかといえば (B) に近い かなり (B) に近い (B) 正しい情報を提供するセールス戦略を提案する

ケース8：K氏は東京にある食品会社の営業係長です。以前から、直属の上司であるL課長が余りにも頻繁に地方に出張することに、少し疑問を感じていました。L課長は、先週末も二泊三日で九州に出張をしたのですが、その際の領収書をチェックすると、明らかに「取引先との打ち合わせ」を名目にしたヤミ・ゴルフ出張であることが分かりました。K係長は、日頃「コスト削減」と声高に叫んでいるL課長がこのようなヤミ出張をしていることに非常に憤りを感じ、かつてのL課長の出張も調べてみたところ、どうやらその半数ぐらいは、この種のヤミ出張だったようです。K係長は思い切ってこのことをL課長に問い質してみました。L課長はあくまでも「取引先との関係づくりだ」と言い張って、ヤミ出張であることを認める気配はありません。

問1 あなたは1人の人間として：

(A) K係長がこれ以上しつこく問い質すと、職場での立場も悪くなる恐れがあるので、L課長のふるまいには目をつぶっておいた方が良いと思う。

←→

(B) K係長は、その上の営業部長もしくは社内のしかるべき人に事実を伝え、しかるべき処理を考えてもらうようにすべきと思う。

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A) L課長のふるまいには目をつぶっておいた方が良いと思う	かなり (A) に近い	どちらかといえば (A) に近い	どちらかといえば (B) に近い	かなり (B) に近い	(B) 社内のしかるべき人に事実を伝えるべきと思う

問2 あなたがK係長の立場であると仮定した場合、実際には：

(A) これ以上しつこく問い質すと、職場での立場も悪くなる恐れがあるので、L課長のふるまいには目をつぶっておくことにする。

←→

(B) その上の営業部長もしくは社内のしかるべき人に事実を伝え、しかるべき処理を考えてもらうようにする。

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(A) L課長のふるまいには目をつぶっておく	かなり (A) に近い	どちらかといえば (A) に近い	どちらかといえば (B) に近い	かなり (B) に近い	(B) 社内のしかるべき人に事実を伝え、しかるべき処理を考えてもらう

IV. 貴社の組織運営や経営上の慣行についてお尋ねします。以下の各項目の記述は、あなたの会社にそれぞれどの程度当てはまりますか。最も当てはまるものを1つだけ選び、番号に○をおつけ下さい（下記の注意事項及び回答例を参照のこと）。なお、回答の際には、「わが社にはこうあって欲しい」という理想ではなく、社内で日常的に観察される事柄、あるいは現実の社内の雰囲気、という視点からお答え下さい。

◆注意事項

選択肢の番号の解釈は全て以下の通りです。

- | | | |
|-----------------|--------------|-------------------|
| 1 全く違う | 2 あまり当てはまらない | 3 どちらかと言うと当てはまらない |
| 4 どちらかと言うと当てはまる | 5 かなり当てはまる | 6 全くその通り |

◆回答例

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
1 我が社には、無駄な会議が多すぎる。	1	2	3	4	5	6
2 我が社は、環境変化に対する危機感が薄い。	1	2	3	4	5	6

A. 顧客について

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
1 我が社の社員は、顧客サービスの質向上のため、最大限の努力をしている。	1	2	3	4	5	6
2 我が社では、自社都合よりも、顧客ニーズを第一に考えている人が多い。	1	2	3	4	5	6
3 我が社の社員は、顧客の現状の課題を解決するに止まらず、将来の発展に貢献できるように心がけている。	1	2	3	4	5	6
4 我が社には、顧客の「最終ユーザー」の利便性まで考えたサービスを提供しようとする傾向がある。	1	2	3	4	5	6

【A. 顧客について】 続き)

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
5 我が社には、顧客第一と言いながら、親会社の意向を優先する体質がある。	1	2	3	4	5	6
6 我が社は、顧客からのクレーム（苦情）に対し迅速かつ誠実に対応できている。	1	2	3	4	5	6
7 我が社は、顧客からのクレーム情報を商品開発やサービスの改善に有効に活用している。	1	2	3	4	5	6
8 我が社は、当方の落ち度で顧客に不利な状態が発生しそうな場合でも、顧客に対し正直に状況を説明できる。	1	2	3	4	5	6

B. 利益・売上について

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
1 我が社には、何を行うにも常にコストを意識する雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
2 我が社では、コスト削減が叫ばれながらも、無駄減らしや業務改善の工夫など具体的な努力に結びついていない。	1	2	3	4	5	6
3 我が社では、仕事の段取りや進め方が効率的に行われている。	1	2	3	4	5	6
4 我が社には、無駄な会議が多すぎる。	1	2	3	4	5	6
5 我が社には、働いても働いても儲けにつながらないと感じている社員が多い。	1	2	3	4	5	6
6 我が社の社員は、我が社の経営状態に敏感である。	1	2	3	4	5	6
7 我が社の社員は、常にグループ全体の業績向上を気にかけている。	1	2	3	4	5	6
8 我が社では、長期的な成長性や収益力の観点から意思決定がなされる傾向が強い。	1	2	3	4	5	6

【B. 利益・売上について】(続き)

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
9 我が社には、利益最大化だけが目標という雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
10 我が社には、売上さえ上がれば良いという雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
11 我が社では、目先の利益ばかりにとらわれて長期的な視点で判断することが難しくなっている。	1	2	3	4	5	6
12 我が社では、業務目標やノルマの達成があまりにも厳しく社員に要求されている。	1	2	3	4	5	6
13 我が社では、利益獲得のためには手段を選ばないという人が多い。	1	2	3	4	5	6

C. 組織の特性について

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
1 我が社は、環境変化に対する危機感が薄い。	1	2	3	4	5	6
2 我が社は、他社に先んじて時代を先取りした試みを行っている。	1	2	3	4	5	6
3 我が社には、変化を脅威ではなくチャンスととらえる社員が多い。	1	2	3	4	5	6
4 我が社には、新たな制度や方法の導入にとまどいを感じる社員が多い。	1	2	3	4	5	6
5 我が社では、新しい戦略・制度が頻繁に提案されている。	1	2	3	4	5	6
6 我が社では、絶えず新たな業務上の工夫・改善がなされている。	1	2	3	4	5	6

【C. 組織の特性について】 続き)

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
7 我が社では、新しいことに積極的に取り組んでいる人が高く評価されている。	1	2	3	4	5	6
8 我が社には、「失敗を恐れず新たなことに挑戦する」という雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
9 我が社には、失敗に学ぼうとする雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
10 我が社には、画期的なアイデアやプランを思いついた場合、前例がなくても積極的に提案できる雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
11 我が社では、無理な投資や規模拡大よりも堅実かつ地道な経営が重視されている。	1	2	3	4	5	6
12 我が社では、一攫千金をねらうより、こつこつと地道な努力をする人が多い。	1	2	3	4	5	6
13 我が社では、過去の経験をふまえながら一步一步着実に物事を進める傾向が強い。	1	2	3	4	5	6
14 我が社では、仕事の伝達や申し送りなどが確실히行われている。	1	2	3	4	5	6
15 我が社では、現状からあまりにかけ離れた、実現不可能な目標設定が行われることが多い。	1	2	3	4	5	6
16 我が社は、リスクを未然に防ぐという意識が高い。	1	2	3	4	5	6
17 我が社は、不慮の出来事が生じた時に、迅速かつ適切な対応ができる。	1	2	3	4	5	6
18 我が社では、当初の計画や予算に関わらず事情に合わせて柔軟な業務を行っている。	1	2	3	4	5	6
19 我が社では、現場の意見が重視されている。	1	2	3	4	5	6
20 我が社には、必要に応じて他社との情報交換や足りない経営資源（ヒト、モノ、カネなど）の補いあいができる雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6

【C. 組織の特性について】続き)

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
21 我が社には、競合他社の良いところを学ぼうとする雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
22 我が社では、経営者・管理者の責任・権限の規定が細かく決められていて融通が利かない。	1	2	3	4	5	6
23 我が社では、面倒なルール・手続きが厳格に運用されており、融通が利かない。	1	2	3	4	5	6
24 我が社では、一回作ったルールや手続きに問題があってもなかなか変わらない。	1	2	3	4	5	6
25 我が社では、会社の利益よりも個人や部門の利益を優先する傾向が強い。	1	2	3	4	5	6
26 我が社の社員は、肩書に弱い。	1	2	3	4	5	6

D. 組織メンバーの行動パターンについて

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
1 我が社は、環境変化に対する意思決定が速い。	1	2	3	4	5	6
2 我が社では、何をするにしても「スピーディさ」に欠ける傾向が強い。	1	2	3	4	5	6
3 我が社には、「ともかくやってみよう」という雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
4 我が社には、口先ばかりが達者で行動が伴わない「評論家」型社員が多い。	1	2	3	4	5	6
5 我が社には、「ひらめき」「アイデア」を大切にする雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6

【D. 組織メンバーの行動パターンについて】 続き)

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
6 我が社では、「何をすべきなのか」を把握し、自己管理で仕事をこなしている人が多い。	1	2	3	4	5	6
7 我が社では、社員個人がセミナーを受講したり資格取得をするなど、自らの仕事の質を上げるための努力を自発的に行える雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
8 我が社には、仕事の手順ややり方を指示してもらわないと動けない「指示待ち人間」が多い。	1	2	3	4	5	6
9 我が社には、一旦与えられた仕事は、簡単にはあきらめずに粘り強く取り組む雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
10 我が社では、物事の運び方について慎重さに欠ける傾向が強い。	1	2	3	4	5	6
11 我が社では、場当たりのでその場しのぎの対応をとる人が多い。	1	2	3	4	5	6
12 我が社では、業務遂行のプロセスについてレビューが頻繁に行われている。	1	2	3	4	5	6
13 我が社では、情報分析を充分に行わないまま意思決定してしまう場合が多い。	1	2	3	4	5	6
14 我が社では、先例や従来からの慣例を過信し、前提条件の変化を疑うことなく意思決定する傾向が強い。	1	2	3	4	5	6
15 我が社では、成功や失敗の要因についてあまり深く考えようとしない人が多い。	1	2	3	4	5	6
16 我が社では、物事を多面的に考察しようとする人が多い。	1	2	3	4	5	6
17 我が社には、物事の本質までさかのぼって議論しようとする雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6

E. 従業員の扱いについて

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
1 我が社では、従業員を大切にするという考え方が行き渡っている。	1	2	3	4	5	6
2 我が社の経営陣は、根本的に従業員を信頼していない。	1	2	3	4	5	6
3 我が社では、仕事の都合で家庭生活に犠牲を強いられる従業員が多い。	1	2	3	4	5	6
4 我が社では、自分の仕事に熱意を持って取り組んでいる人が多い。	1	2	3	4	5	6
5 我が社では、地位や給料よりも、働きがいを目指したり、仕事から得られる満足感を第一に考える人が多い。	1	2	3	4	5	6
6 社内で、職場の人間関係や仕事に関する愚痴や不満を耳にすることが多い。	1	2	3	4	5	6
7 我が社には、従業員の雇用を守ろうとする雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
8 我が社では、従業員の働きに応じた賃金が支払われている。	1	2	3	4	5	6
9 我が社の給与・処遇は、不公平であると感じることが多い。	1	2	3	4	5	6
10 我が社では、その人の失敗や欠点を重視する「減点主義」より、その人の良い点を重視する「加点主義」で人事評価を行っている。	1	2	3	4	5	6
11 我が社では、自らの能力を向上させる努力をしている人が評価されている。	1	2	3	4	5	6
12 我が社では、実力のある人が評価され、登用されている。	1	2	3	4	5	6
13 我が社では、人を評価する際、「えこひいき」や「個人的な好き嫌い」など、曖昧で主観的な感情に支配される傾向が強い。	1	2	3	4	5	6
14 我が社では、適材適所の人員配置が行われていると納得することが多い。	1	2	3	4	5	6

（【E. 従業員の扱いについて】続き）

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
15 我が社では、個々の社員の長期的なキャリア形成を重視した人材育成が行われている。	1	2	3	4	5	6
16 我が社には、上司が残業をしていたら退社しにくい雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
17 我が社には、残業が多い社員を評価する傾向がある。	1	2	3	4	5	6
18 我が社には、有給休暇が自由にとれる雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
19 我が社では、産休・育児休暇の制度が有名無実なものとなっている。	1	2	3	4	5	6
20 我が社の福利厚生制度は、社員にとってあまり活用しやすいものではない。	1	2	3	4	5	6

F. 組織と個人のあり方について

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
1 我が社では、社員相互間の信頼感が強い。	1	2	3	4	5	6
2 我が社では、個人のスタンド・プレーより、チームで協力し合う方が一層大きな仕事ができると考える人が多い。	1	2	3	4	5	6
3 我が社では、他者を思いやったり、配慮しようとするタイプの人が多い。	1	2	3	4	5	6
4 我が社では、仕事上のミスをかばいあったり、仲間同士でもたれ合ったりすることが多い。	1	2	3	4	5	6
5 我が社には、人間関係をくずすことなく、建設的な批判を出し合える雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6

【F. 組織と個人のあり方について】(続き)

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
6 我が社では、自己の利益や保身のために、他者の足をひっぱったり、蹴落としたりしようとする者が多い。	1	2	3	4	5	6
7 我が社では、営業と技術など、異なった部門が情報交換、人材交流を行うなど、互いに助け合い、協力し合っている。	1	2	3	4	5	6
8 我が社では、同じ部署ですら、誰がどんな仕事をしているのか良く分からないことが多い。	1	2	3	4	5	6
9 我が社には、どんなことでも上司や同僚に気軽に相談したり、助言が得られる雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
10 我が社では、社員は「組織の歯車」ではなく、一個の人格として尊重されている。	1	2	3	4	5	6
11 我が社では、他者を一個の人格として認めず、コントロールしようとするタイプの人が多い。	1	2	3	4	5	6
12 我が社には、社内行事への参加を強いる雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
13 我が社には、地位やポジションに関わらず、自由な発言を行える雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
14 我が社では、「出る杭は打たれる」と思う。	1	2	3	4	5	6
15 我が社では、個人のユニークなアイデアや独創的な能力が、集団の圧力により潰されてしまう傾向が強い。	1	2	3	4	5	6
16 我が社では、やりたいことや夢の実現を目指す社員に十分なチャンスが与えられる。	1	2	3	4	5	6
17 我が社には、仕事の配分や進め方について、社員が自分の意見をちゃんと主張できる雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6

G. 社会における会社のあり方について

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
1 我が社では、そもそもビジネスと倫理は相容れるものではないと考える人が多い。	1	2	3	4	5	6
2 我が社では、自らの業務を通じて社会の発展に寄与している実感を持っている人が多い。	1	2	3	4	5	6
3 我が社では、会社として地域社会への貢献または文化活動支援などに積極的に取り組む傾向が強い。	1	2	3	4	5	6
4 我が社では、多様な利害関係者（社員、顧客、取引先、親会社、債権者など）への影響を配慮した経営が行われている。	1	2	3	4	5	6
5 我が社では、自らの行為が法令に違反していないかどうかを常に考慮する人が多い。	1	2	3	4	5	6
6 我が社では、業務上知り得た秘守すべき顧客情報を外に漏らすような従業員はほとんどいない。	1	2	3	4	5	6
7 我が社では、従業員の非倫理的行為が厳しく罰せられている。	1	2	3	4	5	6
8 我が社には、業績のためならば賄賂やリベートもかまわないという雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
9 我が社には、業務に関係ない私的な用事のために会社の備品・資源（電話、コピー、FAX、文具類など）を使用することを容認する雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
10 我が社には、会社の経費を私的な飲食・遊興などに使うことを容認する雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
11 我が社では、評価や昇進に際して、年齢や性別などの違いによる差別的処遇を見かけることが多い。	1	2	3	4	5	6
12 我が社には、多少のセクハラであれば容認される雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
13 我が社では、何か問題が生じてでも自ら責任を回避しようとする人が多い。	1	2	3	4	5	6
14 我が社では、責任の所在がはっきりしていないことが多い。	1	2	3	4	5	6

【G. 社会における会社のあり方について】(続き)

	全く違う	あまり当てはまらない	どちらかと言うと当てはまらない	どちらかと言うと当てはまる	かなり当てはまる	全くその通り
15 我が社には、「正しいことを正しい」と言える 雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
16 我が社では、何か不都合なことが生じた場合、 発覚を恐れて内々に処理する（「くさいものにはふた」）という態度をとる人が多い。	1	2	3	4	5	6
17 我が社には、会社のために泥をかぶってもかまわないと考える人が多い。	1	2	3	4	5	6
18 我が社には、自分が取り組んでいる仕事の中で 倫理的問題が発生した場合、周囲で話題にしたり、上司や同僚に相談したり、助言が得られる ような雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
19 我が社には、日頃言っていることと、実際に行 うことの間にギャップのある人が多い。	1	2	3	4	5	6
20 我が社の社員は、他人が見ていなくとも、不正 な行為はしないと考える者が多い。	1	2	3	4	5	6
21 我が社では、個人の良心や倫理観が組織や集団 の圧力に屈してしまうことが多い。	1	2	3	4	5	6
22 我が社には、たとえ都合の悪い情報であっても、 積極的に社内に開示しようという雰囲気がある。	1	2	3	4	5	6
23 我が社は、自社の情報を外部にオープンにした がらない。	1	2	3	4	5	6
24 我が社では、重要な意思決定のやり方、手続き、 手順などが社員に分かりにくかったり、訳のわ からない手順などが多い。	1	2	3	4	5	6

V. 貴社のビジョンや理念についてお尋ねします。

問1 ビジョンに書かれている内容を読んで、我が社の進むべき方向性を理解することがどの程度できますか。最もあてはまるものに一つだけ○をおつけ下さい。

- 1 全く理解できない
- 2 あまり理解できない
- 3 どちらかと言うと理解できない
- 4 どちらかと言うと理解できる
- 5 かなり理解できる
- 6 非常に良く理解できる

問2 ビジョンの中で掲げられた目標について、あなたはどのようにお考えですか。最もあてはまるものに一つだけ○をおつけ下さい。

- 1 目標が高すぎて到底実現不可能である
- 2 現状に適した目標である
- 3 目標が低すぎて無意味である
- 4 ビジョンがどのような目標を掲げているか分からない

問3 ビジョンや方針の内容、具体的な施策について、上司から十分な説明を受けていますか。最もあてはまるものに一つだけ○をおつけ下さい。

- 1 ほとんど説明を受けていない
- 2 あまり説明を受けていない
- 3 どちらかと言うと説明を受けていない
- 4 どちらかと言うと説明を受けている
- 5 よく説明を受けている
- 6 十分に説明を受けている

問4 社長から全社員向けの「情報発信掲示板」に掲載されているビジョンについての社長の考えを読んだことがありますか。最もあてはまるものに一つだけ○をおつけ下さい。

- 1 よく読んで内容もしっかり覚えている
- 2 読んだ記憶があるという程度である
- 3 読んだことはない
- 4 プラザにビジョンについての社長の考えが出ているのを知らなかった

問5 理念やビジョンのように、会社の価値観や方向性を示すことは、会社にとってどの程度必要なものであると思いますか。最もあてはまるものに一つだけ○をおつけ下さい。

- 1 全く必要ではないと思う
- 2 ほとんど必要ではないと思う
- 3 どちらかと言うと必要ではないと思う
- 4 どちらかと言うと必要であると思う
- 5 かなり必要であると思う
- 6 絶対に必要であると思う

問6 ビジョンに掲げてあるように会社を改善することは、従業員一人一人にとって、どの程度重要なことであると思いますか。最もあてはまるものに一つだけ○をおつけ下さい。

- 1 全く重要ではないと思う
- 2 あまり重要ではないと思う
- 3 どちらかと言うと重要ではないと思う
- 4 どちらかと言うと重要であると思う
- 5 かなり重要であると思う
- 6 非常に重要であると思う

問7 売上や利益確保が第一で、ビジョン実現どころではないと思いますか。最もあてはまるものに一つだけ○をおつけ下さい。

- 1 全くその通り
- 2 かなり当てはまる
- 3 どちらかと言うと当てはまる
- 4 どちらかと言うと当てはまらない
- 5 あまり当てはまらない
- 6 全く違う

問8 ビジョンは業務上様々な決定を行う際の判断基準になっていると思いますか。最もあてはまるものに一つだけ○をおつけ下さい。

- 1 全くその通り
- 2 かなり当てはまる
- 3 どちらかと言うと当てはまる
- 4 どちらかと言うと当てはまらない
- 5 あまり当てはまらない
- 6 全く違う

問9 我が社では、ビジョンについての理解が部署によって、異なっていることが多いと思いますか。最もあてはまるものに一つだけ○をおつけ下さい。

- 1 全くその通り
- 2 かなり当てはまる
- 3 どちらかと言うと当てはまる
- 4 どちらかと言うと当てはまらない
- 5 あまり当てはまらない
- 6 全く違う

問 10 我が社の経営理念について何かご意見があれば、自由にお書き下さい。

問 11 我が社のビジョンについて何かご意見があれば、自由にお書き下さい。

問 12 我が社の行動指針について何かご意見があれば、自由にお書き下さい。

■今回のアンケートについて何かご意見等がありましたら、自由にご記入下さい。

アンケートはこれで全て終了です。ご協力ありがとうございました。

アンケートに関するご質問は下記までお願い致します。

麗澤大学 国際経済学部
教授 中野千秋

〒277-8686 柏市光ケ丘 2-1-1

Tel:04-7173-3488

Fax:04-7173-3403

E-mail:cnakano@reitaku-u.ac.jp