

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 22 日現在

機関番号：33107

研究種目：挑戦的萌芽研究

研究期間：2014～2017

課題番号：26590066

研究課題名(和文) 組織における成員の幸福と業績を両立させるモデル構築とそのメカニズムの研究

研究課題名(英文) A Study of the Model Building and the Mechanism which Make Performance Compatible with Bien-etre and Performance in Organization

研究代表者

内田 亨(Uchida, Toru)

新潟国際情報大学・情報文化学部・教授

研究者番号：50453460

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,700,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、組織における成員の幸福と業績を両立させるモデル構築とそのメカニズムを明らかにするため、日仏企業の社員に質問票調査を実施した。

次の5点が明らかになった。ポジティブな主観的幸福が組織の高潔さと自己管理業績の間に媒介変数存在、組織の高潔さとリーダーシップ関連の業績の間に主観的幸福が調整変数存在、企業は仕事特性に配慮するだけでなく従業員の主観的幸福向上のために仕事満足度向上が必要、仏の回答者は日本の回答者より、仕事業績におけるリーダーシップと自己管理業績、組織の高潔さにおける許しと適正化に関して有意に高い。日本の回答者は仏の回答者より組織の高潔さにおける思いやりが有意に高い。

研究成果の概要(英文)：To make the model building which makes performance compatible and the mechanism clear by this research, a questionnaire investigation was put into effect for a staff of an enterprise of Japan and France.

The following 5 points became clear. (1)Positive subjective well-being is as mediation between organizational virtuousness and self management performance, (2) Positive subjective well-being is as moderation between organizational virtuousness and leadership related performance, (3) Enterprises consider not only job characteristic but employee's satisfaction in order to subjective well-being, (4) France is significantly high;) work performance as leadership and self management,) forgiveness in organizational virtuousness, (5)Japan is significantly high;compassion in organizational virtuousness

研究分野：経営学

キーワード：組織の高潔さ 主観的幸福 業績 従業員満足 媒介変数 調整変数 リーダーシップ 仕事特性

1. 研究開始当初の背景

2008年、フランス、イギリス、米国、インドの専門家で構成される「経済パフォーマンスと社会の進歩の測定に関する委員会」が報告書をまとめた。同報告書では経済パフォーマンスの代表的な指標であるGDPは、市場における経済活動の評価指標としては有効であっても、経済社会の実態を測定することにおいては適切な指標ではなく、新たな測定指標の必要性和指標に求められる基本的な考え方が示された。そこには、経済的な生産の測定から幸福(Bien-être)の測定へ統計的測定の重点をシフトすべきであるという考え方が見受けられる。すなわち、経済成長だけでは国民は幸福にならないということが事実として認識され始めたのである。国民の幸福という点では、わが国も際限ない物質的な喜びを棄て、精神的な豊かさを重視する国へと転換していく必要があると思われる。これこそ、21世紀の日本の大きな国家目標とすべきであろう。

ところで、多くの人は、相応の年齢になると、生まれ育った家庭から独立し、社会人になる。新社会人の多くは、民間企業で仕事を得ることになる。したがって、国民の幸福を実現する場ともなる企業にとって、社員の経済的・社会的地位を保障する役割は少なくない。それでは、社員にとって、幸福とは何か、また、幸福を担保しつつも業績を上げなければならない現実をどのように考えていかなければならないのか。

2. 研究の目的

本研究では、次の3点を明らかにする。

- (1) 社員にとっての幸福とは何か
- (2) 社員の幸福と業績を両立するにはどのようにすればよいか
- (3) 社員の幸福と業績の両立モデルのメカニズムはどのようになっているのか(モデルの有効性およびパフォーマンス)。

3. 研究の方法

研究方法として、日本企業とフランス企業の幅広い業界の経営者及び従業員にアンケート調査を実施した。データは2015年3月と2016年3月に、各国の潜在的回答者のデータベースを持つインターネット調査サービスを使用して収集された。日本人208人とフランス人273人のサンプルは75%が男性で、30代と40代の人々が過半数を占めている。上記をサンプルとして、先行研究から検証された質問を用いて、質問票を作成した。また、分析ツールにSPSS及びHays(2012)Processのソフトウェアを用いた。

4. 研究成果

(1) 組織における社員の幸福

先行研究や新聞・雑誌検索によって海外(ブータン、米国、フランス)における幸せの概

念を渉猟した。また、Heliwell(2015)「世界幸福報告書2015」、OECD(2013)「主観的幸福測定ガイドライン」から測定指標を検討した。一方、国内では、「待遇の満足、愛情的満足、将来への安心感が必要」「生き甲斐を仕事の中に求められる人生が幸せ」など幸福の概念にも多様な考えがあることがわかった。

(2) 日本の従業員における「組織の高潔さ」と「個々の業績」の関係における「主観的幸福」の効果

本研究では、日本の従業員を対象に、「組織の高潔さ」と「個々の業績」の関係について、「主観的幸福」の効果进行调查した。

研究方法は、質問票調査および条件付きプロセス分析を使用した。

「組織の高潔さ」とは、Cameron et al(2004)で、次の通り述べられている。「組織の高潔さは、組織における徳の普及と永続化を可能にする個人の行動、集団的活動、文化的属性、プロセスを含む」。キャメロンらはまず、組織の高潔さとパフォーマンスを関連付ける文献を広範にレビューした。彼らは、組織の楽観主義、信頼、思いやり、完全性、そして許しのレベルを評価することによって、この構成を測定している。

こうしたことをふまえ、われわれの行った研究の結果、「組織の高潔さ」が「個々の自己管理業績」を高める関係をつきとめた。それだけでなく、ポジティブな「主観的幸福」が組織の高潔さと個々の自己管理業績の間において媒介変数として存在することが明らかになった(図1)。

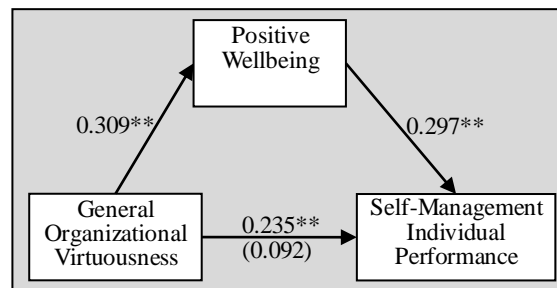


図1 組織の高潔さ(General Organizational Virtuousness)と個々の自己管理業績(Self-Management Individual Performance)の関係におけるポジティブな主観的幸福(Positive Well-being)

一方、「組織の高潔さ」と「リーダーシップ関連の個々の業績」の関係において「主観的幸福」がどのように影響するかも分析した。その結果、「組織の高潔さ」と「リーダーシップ関連の個々の業績」の関係において「主観的幸福」が調整変数として存在することが明らかになった(図2)。

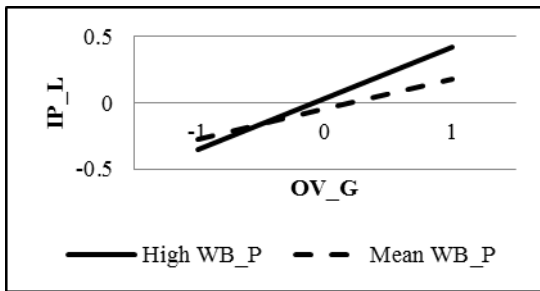


図2 組織の高潔さ(OV_G)とリーダーシップ業績(IP_L)における調整変数としての主観的幸福(WB_P)

以上の結果から、組織の高潔さが高ければ高いほど個々の自己管理やリーダーシップの業績を高めることが明らかになった。インプリケーションとして、企業は社員の個々の業績を高めるために組織の高潔さを高める努力をすることが求められる。

一方、組織の高潔さだけでなく、従業員の主観的幸福を高めることによって、よりこれらの関係を高めることが必要であろう。

(3) 仕事の特性と幸福：「仕事満足」の媒介の役割

本研究では、日本企業の従業員を対象に、「仕事特性」と「主観的幸福」の関係性における「仕事満足度」の影響を調べた。

本研究の最初の主要な発見は、仕事の特性と主観的幸福との間に直接のリンクが存在しないということである。これは、従業員らが仕事の要因（ハックマンとオールダム、1980）を動機付けていることが示されているが、本研究では、仕事特性は、主観的幸福を支持していないという先行研究とは異なる結果であった。言い換えれば、企業は仕事の特性に配慮するだけでなく、従業員の主観的幸福を高めるのであれば、仕事に対する満足度を上げていくことが求められるのである。

また、われわれの研究では、上記の仕事特性を次の3つに分解した。①自律と特異性、②スキルの多様性、③仕事の重要度、である。

また、仕事満足度を、i 自己達成、ii 人間関係、iii 能力、に分解した。

本研究の結果では、仕事特性における①自律と特異性は、仕事満足度の中の、i 自己達成およびii 人間関係に影響を与える。

また、仕事特性の②スキルの多様性は、仕事満足度のi 自己達成、に影響を与える。

さらに、仕事特性の③仕事の重要度は、仕事満足度の中の、i 自己達成、に影響を与えることが明らかになった。

中でも仕事特性の①自律と特異性は、仕事満足度 ii 人間関係の最強の影響をあらわしていた。

一方、仕事満足度の、i 自己達成、ii 人間関係、iii 能力、は、すべて主観的幸福に影響を与えていた。

こうした結果から、企業は従業員が人間関

係を引き出すために十分な仕事の自律性と特異性を与えることが求められることを示唆している。少ない断片化の作業でより多くの自由を享受する従業員は、自分で自分の仕事を遂行し、オフィスでの個人的な関係を構築するのは自由である。チームでの作業は創造のための明確な利点を持っていながら、実際に、それは、組織内の競合や社会的ストレスを引き起こす可能性があり、正常に個々の社員によって達成することができる仕事に適切でないかもしれない。これは仕事のアイデンティティ度が高い仕事が説明責任を増加し、ストレスを高めてしまうという（Hochwarter、2005）が主張した先行研究と矛盾している結果となった。

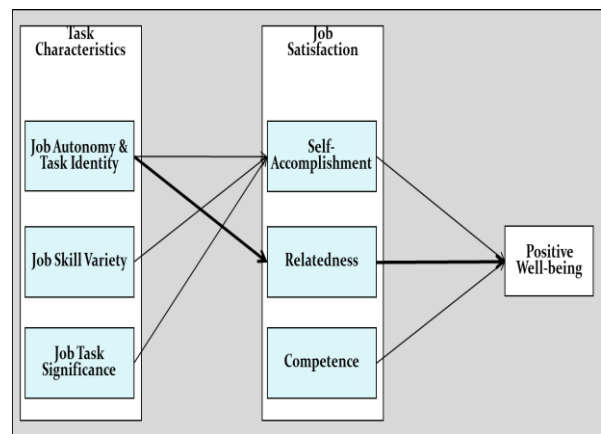


図3 条件付きプロセス分析による仕事特性、仕事満足、主観的幸福

* 図中すべて $p < 0.001$

(4) 組織の高潔さと主観的幸福：フランスと日本の相違

本研究では、フランスと日本の従業員の組織的幸福、主観的幸福、個々の職務成績との関係の相違について検討した。

研究方法として、日本企業とフランス企業の幅広い業界の経営者及び従業員にアンケート調査を実施した。データは2015年3月と2016年3月に、各国の潜在的な回答者の大きなデータベースを持つインターネット調査サービスを使用して収集された。日本人208人とフランス人273人のサンプルは75%が男性で、30代と40代の人々の過半数を占めていた。上記をサンプルとして、先行研究から検証された質問を用いて、質問票を作成した。

まず、仕事の業績、主観的幸福、組織の高潔さに関して因子分析を行った。

その結果、ほとんどの項目で、日本人のスコアはフランス人のスコアより低くなっている。これは、日本の回答者が他の国の回答者と比較して、自分自身について控えめな評価をする傾向があるという先行研究の知見と一致する（Sedikides et al. 2003）。

フランスの回答者は、日本の回答者より仕事業績におけるリーダーシップと自己管理

業績の両方のレベルが高かった。また、組織の高潔さにおける「許し」と適正化に関してもフランスの回答者は日本の回答者よりも有意に高かった。一方、日本の回答者はフランスの回答者より組織の高潔さにおける「思いやり」が有意に高かった（図4）。こうしたことは、実際には、父性主義であり、従業員を深く気遣っているとされている（Tsuitsui、1997）。

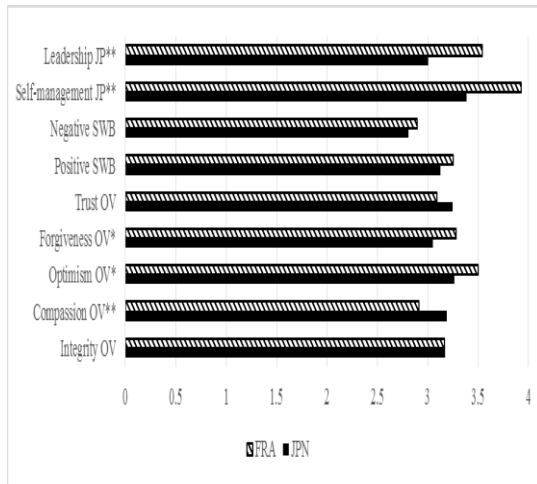


図4 因子分析による日仏回答者の相違

次に条件付きプロセス分析（Hayes、2012）を用いて、フランスと日本の回答者に対する主観的幸福のポジティブ／ネガティブのレベルによって、自己管理への組織の高潔さのレベルの影響を直接的および間接的に評価した（図5および図6）。

日本の回答者の間では、全体的および直接的効果は有意ではないが、ポジティブな主観的幸福による間接的効果は有意である（0.116、非対称的なブートストラップの信頼区間は完全にゼロを超える）。フランスの回答者の中でも同様に、全体的および直接的効果は有意ではないが、ポジティブな主観的幸福による間接的効果は有意である（0.062、非対称的なブートストラップ信頼区間は完全にゼロを上回る）。これらの結果は、日本とフランスの回答者の組織の高潔さと自己管理業績との関係について、前者の方が強かったものの、ポジティブな主観的幸福が完全に媒介していることを示している。さらに、日本人にとっては、ネガティブな主観的幸福は自己管理業績に負の影響を及ぼし、組織の高潔さは「ネガティブの主観的幸福」（怒りや悲しみ等）に負の影響を及ぼす。

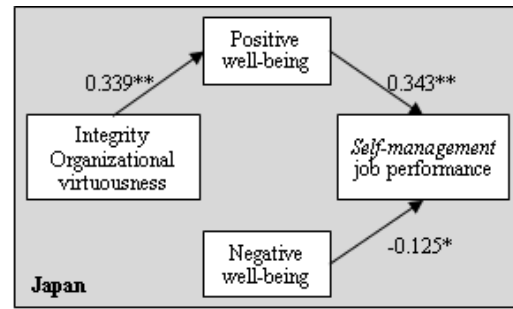


図5 日本の回答者

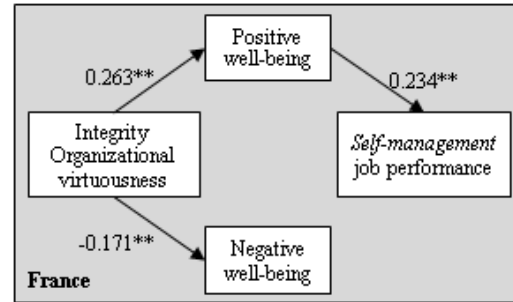


図6 フランスの回答者

組織の高潔さと仕事の自己管理業績との関係に関するポジティブな主観的幸福の完全媒介は、組織の高潔さがそれ自身によってより高い業績を促進するのに十分ではないことを示唆している。言い換えれば、組織の高潔さは、日本人とフランス人従業員の両方に対して、仕事の業績に影響を及ぼすために主観的幸福がプラスに働くよう促す必要がある。要するに、企業は企業の文化が従業員の主観的な幸福に及ぼす影響を追跡して、個々の職務成果にプラスの効果を実証する必要がある。

しかし、日本の従業員にとって、負の主観的幸福は、自己管理に悪影響を及ぼし、組織の高潔さに依存しない。フランスの従業員にとっては、低い組織の高潔さはより高いネガティブの主観的幸福をもたらし、それ自体は自己管理業績に影響しない。これらの結果は、日本の雇用者にとって、従業員のネガティブの主観的幸福を削減して業績への影響を軽減することが重要であることを示唆している。しかし、この研究は、ネガティブの主観的幸福の予測因子を特定するものではない。フランス企業にとって、ネガティブの主観的幸福は、業績に影響を与えないので、ネガティブの主観的幸福のかかる予測因子を分離することはあまり強くない。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕（計 3 件）

- (1) Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., Benton, C. “Organizational Virtuousness and Job Performance in Japan : Does happiness matter ? ” *International Journal of Organizational Analysis*, 査読有、2017、25(4)、pp. 628-646
- (2) 山本靖、内田 亨 「健康経営を实践してガバナンスの強化をはかる—労働環境と健康管理に向けた企業経営のかかわりについて—」『新潟国際情報大学情報文化学部紀要』、査読無、2017、pp.106-116
- (3) 内田 亨、山本靖 「新潟県におけるブライト企業」の研究—シマト工業株式会社の事例より—『新潟国際情報大学情報文化学部紀要』、査読無、2016、Vol. 2、pp. 61-70

〔学会発表〕（計 7 件）

- (1) 朴 珮 怜、内田 亨 「向社会的行動 (Prosocial Behavior) と良い人間関係の構築—新潟県の職場内における幸福の最大—」日本経営品質学会 2017 年度秋季研究発表大会 於：経営研究所 (2017 年 11 月 18 日)
- (2) Remy Mangier-Watanabe, Philippe Orsini, Toru UCHIDA, Caroline Benton “ Organizational Virtuousness and Subjective Well-Being : Differences between France and Japan ” 国際戦略経営研究学会第 10 回全国大会 於：明治大学 (2017 年 9 月 10 日)
- (3) Remy Mangier-Watanabe, Philippe Orsini, Toru UCHIDA, Caroline Benton “Virtu Organisationnelle, bien-etre, performance au travail : Differences entre la France et le Japon ” JOURNEE-FRANCOPHONE DE LA RECHERCHE2017(2017 年)
- (4) Remy Mangier-Watanabe, Philippe Orsini, Toru UCHIDA, Caroline Benton “ Job Task Characteristics and Well-Being : The Mediating Role of Job Satisfaction ” 国際戦略経営研究学会第 9 回全国大会 於：青山学院大学 (2016 年 9 月 18 日)
- (5) Remy Mangier-Watanabe, Toru UCHIDA, Philippe Orsini, Caroline Benton “The Effect of Happiness on the Relationship between Organizational Virtuousness and Individual Performance among Japanese Worker ” 国際戦略経営研究学会第 8 回全国大会 於：玉川大学 (2017 年 9 月 13 日)
- (6) 内田 亨 「組織における社員の幸福」日本経営品質学会 2016 年度秋季研究発表大会 於：経営研究所 (2016 年 11 月 19 日)

〔その他〕

ホームページ等

<http://trios.tsukuba.ac.jp/researcher/0>

[000000447](http://cc.nuis.ac.jp/library/files/kiyo)

<http://cc.nuis.ac.jp/library/files/kiyo>
[u/vol031/11%E5%86%85%E7%94%B0.pdf](http://cc.nuis.ac.jp/library/files/kiyo)

http://lbir.nuis.ac.jp/il4/meta_pub/G00
[00002repository_2016.01.08](http://lbir.nuis.ac.jp/il4/meta_pub/G00)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

内田 亨 (UCHIDA TORU)
新潟国際情報大学・情報文化学部・教授
研究者番号：5 0 4 5 3 4 6 0

(2) 研究分担者

マニエ渡邊・レミー
(MAGNIER-WATANABE Remy)
筑波大学・ビジネスサイエンス系・准教授
研究者番号：0 0 5 2 7 8 4 8

ベントン・キャロライン
(Benton Caroline)
筑波大学・ビジネスサイエンス系・副学長
研究者番号：5 0 5 2 0 8 9 7

高井 透 (TAKAI TORU)
日本大学・商学部・教授
研究者番号：6 0 2 5 5 2 4 7

オルシニ・フィリップ (Orsini Philippe)
日本大学・経済学部・准教授
研究者番号：7 0 4 0 9 0 9 3