

組織風土の概念と組織風土改革

宮入（茨城）小夜子
日本大学大学院総合社会情報研究科

The Concepts of Organizational Climate and Its Change

MIYAIRI (IBARAKI) Sayoko
Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

The purpose of this paper is to identify and discuss “organizational climate” referring to a brief history of psychological climate and the products of aggregates. Comparing the context of ‘climate’ and ‘culture’ to argue that the two are distinct constructs, definitions of organizational climate will subsequently form the basis for discussion of perspectives on organizational climate. Some parameters of climate to identify its characteristics which typify an organization are briefly summarized as implications of climate change.

1. 組織風土研究の概要

本稿では、組織風土研究を概観し、その概念を定義した上で、組織文化との違いを明確にすることで、組織風土改革の可能性と実現性についての示唆を得ることを目的とする。

James & Jones (1974) は、「人々を、彼らの仕事、同僚、リーダー、報酬・業績の期待、昇進の機会、平等な扱いなどにコミットさせるもの」として、「心理的風土 (psychological climate)」という言葉を提案した。¹

組織風土について Litwin & Stringer (1974) は、「仕事環境で生活し、活動している人が、直接的にあるいは間接的に認知し、メンバーのモチベーションや行動に影響を及ぼすと考えられる一連の仕事環境の測定可能な特性」と定義し、構造、暖かさ、制裁、補修などの次元から構成されるものとして、その後の風土を測定する研究の展開につながった。

組織風土は、心理的風土の論理的延長として「共有された心理的意義」と定義され、職場環境の個々

の認識の集合体から生まれた全体的な認知であるとされている (James, 1982; Schneider, 1981)。

組織風土研究は、多様なレベルの分析に関わってくるため、異なるレベル間の構造的関係に関する適切なモデルが重要となってくる (James et. al., 2008)。共有された心理学的意義としての組織風土という考え方にもとづき、Chan (1998) は 5 つの組成モデルの類型を紹介し、その中で、「直接の合意性モデル (direct consensus models)」を提唱している。これは、職場の個人間での集団内合意性を低レベル、組織風土の構成概念を高レベルと捉え、組織風土を個人レベルの測定の集合として操作する前提条件としている。個人レベルで共有された心理的風土は、心理的風土施策に対する個人の反応を職場の平均として組織風土を計算する必要条件であるとする。個々のレベルでの共有の知覚的一致は、組織レベルを分析する構成概念としての意義がある (Chan, 1998) としている。

組織風土の概念は、広く文化的・社会的構造の中で形成され、企業組織の中でのその構成員が示す意識、行動のパターンと、これらの構成員の意

¹ 心理的風土については、金井・若林 (1998) が組織風土との区別があいまいであることを指摘している。

識、行動に影響を及ぼし、あるいはそれらに枠組を提供しようとする企業が持つ制度・慣習の相互作用によって作られる(柴田, 1988)と捉えられる。

組織風土は個人による特性の記述であり、必要に応じて、個々の心理的風土は平均化され、その組織の特性とされた記述的なもの(田尾, 1999)であり、組織における実際の活動について限定された情報を提供する組織風土研究においては、それに対する正確な記述が不可欠(今井, 1993)なものと考えられる。

関本・日本経営協会総合研究所(2001)は、組織風土に関するそれまでの代表的な見解を整理し、3つの立場にまとめ分類している。

- (1) 組織風土を組織の構造(規模、職階層数統制の人数、公式のコミュニケーション・ネットワーク、公的制度・規則等)や組織プロセス(管理方式、リーダーシップスタイル、権限委譲等)に関する客観的指標(変数)から構成された複雑な全体と考える立場。
- (2) 組織風土を成員の認知に基づく主観的な環境であると、多くのメンバーの「認知」を重要視する立場。
- (3) 組織風土の概念を超えて、「組織文化」という概念を提唱する立場。

第2の、組織風土はメンバーの認知であるという立場をとる研究者は、組織風土を次のように定義している。

「組織に関わっているメンバー全体の主観的な印象あるいは知覚の総体であり、これを調べることでメンバーが自己の組織をどのように感じているかを知ることができる」(Lawler et. al., 1974)

「大多数のメンバーによって認知された、その組織の土着の思考・行動様式であり、メンバーから見ると主観的な行動環境であり、拘束として自らの思考と行動に働きかけてくる作用様式である。外から見ると、組織の持っている全体的な性格として受け

止められる」(三隅, 1984)

「心理的に重要な仕事環境の側面に対する、共有された永続的な知覚」(Ashforth, 1985)

「公式、非公式を問わず、組織の方針、慣例、手続きなどに関する共有された知覚」(Schneider, 1981)

「組織の中で生活し、活動している人々にとって明白に、あるいは暗黙に知覚され、メンバーのモチベーションや態度・行動に影響を及ぼすと考えられる一連の特性(価値観・規範・慣習・雰囲気)のパターン。それぞれの組織体を他の組織体から識別できるような、比較的持続的な特性の複合体」(関本・日本経営協会総合研究所, 2001)

「期待および誘因の集合ないし群を記述し、環境のなかの個人が直接的にあるいは間接的に知覚する環境のなかの特性をあらわす」(Litwin & Stringer, 1974)

組織風土は、モチベーションや行動の環境的な影響を明確化しようとするものである。そこでは、組織の風土は組織の方針、実践、フォーマルないしインフォーマルな手続きの共有された知覚を意味している(今井, 1992)。

福間(2006)によると、社会心理学を基礎におく組織風土研究は比較的表層にある諸要因を扱うため、量的データの取得が可能であるとされる。

そのため、組織風土研究においては、多くの組織風土尺度の作成や組織風土の規定因に関する研究が行われ(松尾, 1996; 関本・日本経営協会総合研究所, 2001; 福井ら, 2004; 宮入, 2007)、職場の組織風土の測定がなされている。

岡本・鎌田(2006)は、「組織風土」を、組織のメンバー全体の認識と捉え、組織内の慣行としての「属人思考」に着目し、違反を容認するような組織風土の特徴を、属人的判断傾向尺度を用いて分析し、説明している。

また、山田・福永・中野(2005)は、組織を分

析単位とする企業倫理の概念の構成要素として、組織風土に注目し、個人の意思決定が組織風土から強く影響を受けると考えた。山田ら（2005）の調査結果からは、組織風土特性は組織メンバーの「倫理意識」に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していることが示唆され、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指摘している。

組織風土研究は、Schneider & Reichers（1983）が「何かのための風土」アプローチと呼ぶ、特定の風土分野に焦点を絞ったテーマが中心となっている。例えば安全性、サービス、創造力と革新、そしてチーム風土などである（James et al., 2008）。

風土の研究は、個人レベルの成果、特定の風土分野での説明、そして異なる職務成果での風土のマルチレベルの関係を明らかにしようとしてきている。

2. 組織風土と組織文化

組織風土や組織文化に関する研究は、最初は独自に行われていた（James et al., 2008）。

Schneider（2000）では風土と文化が同じ意味で使われているが、両者ははっきりと異なる構成概念であると主張している研究者もいる（Glisson & James, 2002; Schein, 2000）。

James et al.（2008）は、心理的風土のグループ内集合体を形成する意味や、これらの集合体を組織風土の尺度と見なすために必要な条件に注目し、風土と文化の関係について、両者は明確に異なる構成概念であると論じている。

また、文化と風土は組織における人々の行動に影響する環境を識別するものであるが、文化は風土よりも抽象化の高いレベルにあるものであり、他方、風土は文化の提示であるという主張もある（今井, 1993）。

組織文化は「メンバーに共有された価値や信念」と定義され、組織メンバーに対して一体感を与え、自分以上に大きなものに対するコミットメントの一般化を促進し、社会的なシステムの安定化を促し、行動を導き形成するという感覚を生む手段として役立つもの（Smircich, 1983）としている。

組織文化は人類学から借用された概念であり、組織の有効性と手続き全体に関心をもつ。

James et al.（2008）はCooke & Szumal（1993）を引用し、文化は組織の中で、規範的信念（システム価値）そして共有された期待行動（システム規範）として定義している。「システム規範」とは、認知された明示的行動であり、メンバーについて適切であると見なされ、期待される行動を呼ぶ。「システム価値」は、これらの規範的行動や活動を支援するイデオロギーや正当性を与えるものであるとしている（James et al. 2008）。システム価値やシステム規範は、集団力学の産物として見られ、システムの構造を理解するための社会的スキーマを作成、成立、展開するためのメンバー間の相互作用であると考えられている（Katz & Kahn, 1966, 1978; Rousseau, 1988; Weick, 1979）。

組織文化の概念で頻繁に引用され、分析のための枠組みとして用いられるのが、Schein（1985, 1990）であろう。

Schein（1985）は組織文化を、「基礎仮定のパターン」とし、基礎のおかれる仮定は当然のものと考えられ、見ることのできないものではあるが、それらは時間の経過において成果をもたらすものであり、それゆえ、メンバーの意識から意識以前のものに移行することを意味している。行動のパターンは、文化的傾向（パターン化された仮定、知覚、思考、感情）と外部環境で生じる状況的コンティンジェンシーの双方から規定されるものである（Schein, 1985）。

組織文化のレベル3としての「基礎的な文化的仮定」はレベル2の「信念や価値」を前提としている。

シンボルは認識的および情緒的意味（すなわち信念や価値）の知覚を反映し、また形成するのに役立つものである。レベル 1 の行動のパターンは、信念や価値によって決定され、強化されると Schein (1985) は仮定している。

以上の相違点からは、組織メンバーに共有された価値や信念とそれに基づく行動パターンという組織風土と組織文化の重なりが伺えるが、一方では、表層的であるがゆえに観察・測定が可能な組織風土と、メンバー自身も無意識な前提となる仮定としての組織文化という違いが明らかになってくる。

これは、その組織の風土や文化が組織の置かれた環境への不適合を起こしている場合、組織風土に関して、メンバーの知覚や認知の特徴や問題点を顕在化させ、共有することで、修正・改革をしていくことは可能であるということを示唆している。

3. 組織の変革要素と組織風土改革の概念

実際の企業や組織における変革の多くは、組織構造や戦略、制度などの明示的な公式組織の改革を中心としたものとなっているが、これらの要素は変革の核心ではないと言われている (Kotter & Cohen, 2002; Bartlett, & Ghoshal, 1997)。

しかし、それでは、これらの戦略を実行し、制度を機能させるためには、組織メンバーを動機づけ、行動に影響を及ぼす組織風土の変革課題を明確にし、組織内で共有することが重要となる。

また、実際の組織風土改革においては、当該組織が実現すべきビジョンの共有度合、納得感、自己の役割や成果についての認識および変革のために求められる新たな役割行動に対する認識度合とその受容性、組織規範、組織内の人的ネットワーク、協力関係、組織及び組織目標に対するコミットメントなど、様々な要素が複雑に絡み合って実現できるものと考えられる。

三隅 (1984) は組織風土について、「目指すべく

して形成されたものではなく、自成され醸造されたもので、中核に価値や理念を据えていない。従って企業活動に促進的な場合もあれば阻害的な場合もある」としている。

その組織風土が組織メンバーによって受け入れられるものと知覚されると、その組織風土は共有され、それに基づいた組織特有の行動が表れるようになる。

福間 (2006) は、組織風土に関する既存研究の分類を行った結果、組織風土は、「組織におけるメンバーの行動パターンを規定する要因」であり、「組織の表層的な面を強調しており、目に見えるもの、メンバーが感じることのできるものであり、変えようとするれば変えることのできるものである」としている。

「望ましい組織風土は業種や顧客、業務特性によって異なる」 (Schneider, Brief & Guzzo, 1996) ため、組織風土が組織の置かれたこれらの環境に適合した組織メンバーの行動を促進させているものかどうか、もし障害となっているのであれば、それはどのような点かを把握する必要がある。

組織風土を規定する要因を指標として組織の状態を把握することが可能と考えられるため、組織風土の生成要因に関する研究について概観してみたい。

Litwin & Stringer (1974) は、組織風土の生成要因として、(1) リーダーシップ、(2) 背景の制約、(3) 技術、(4) ルール、(5) 管理者の姿勢、(6) 方針・組織構造をあげている。

組織風土研究をレビューした Field & Abelson (1982) は、組織風土の規定因を、(1) 外的影響 (物質的環境、社会文化的環境)、(2) 組織的影響 (構造、規模、技術等)、(3) 個人的影響 (管理者行動、リーダーシップパターン等) の 3 つに分類している。

松尾 (1996) は、組織風土・文化の規定因として、(1) 外的影響 (環境)、(2) 組織的影響 (組織構造、システム)、(3) 個人的影響 (従業員、経営陣)、(4)

全社的な経営成果の影響、(5) 特定の成功体験の影響、の5つに分類している。

Field & Abelson (1982)によると、組織風土次元として、自主性（自律性: autonomy）、構造の程度（degree of structure）、報酬（rewards）、配慮・暖かさ・サポート（consideration, warmth and support）の4次元が共通して見られるとしている。

また、James & James (1989)は、「産業・組織心理学において最も簡便に職場環境を識別する」「心理的風土（PC: psychological climate）変数」を提唱した。それらは、(1) 役割ストレスおよび調和の欠如、(2) リーダーによる促進と支援、(3) 仕事の挑戦と自主性、(4) 職場の協力・友好度・暖かさ、という4因子構成となっている。

しかしながら、組織風土の変革に関しては、その難しさについて指摘する研究者も多い。

Schneider et al. (1996) は、組織風土の変革の必要性について、組織メンバーの信念や組織の価値観は、組織文化を構成するため、それらを変えるために組織風土の変革が重要であると述べている。一方で、「風土は、多様な組織活動全般にわたりすでに優勢になっている状況を含んでいるため、組織風土を変革することは非常に難しい（Schneider et al., 1996）」とも指摘している。

加護野（2011）は、組織文化は、「組織構成員によって内面化され共有化された価値観、規範、信念のセット」であると定義しつつ、「組織それ自体、組織と環境、組織とその構成員の関係などについての基本的メタファーの集合体であり、これらについてのイメージを与えるもの」として、「パラダイム」という概念を提唱した。そして、すでに確立されたパラダイムを転換するという事は、非常に困難な作業になると説明している（加護野, 2011）。

組織変革における組織風土改革に関して、万仲（2004）は企業倫理学の立場から、以下のように述べている。

組織構造が人工的に形成され、経営者によって比較的容易かつ迅速に変更されうるのに対し、組織文化は組織構成員の間で自然発生的に形成されるものであり、しかも個々の組織構成員の倫理観や対話志向性の如何といった人間的要素に依存している。…彼らの行動を内面的に、しかもきわめて強固に規制するという特徴を有し…、組織文化の変更は迅速には行われえなく、むしろ硬直的である。

さらに、万仲（2004）は、企業不祥事の事例を用いて組織風土改革について分析している。

加護野（2011）の「パラダイム」や万仲（2004）で使われている「組織文化」の概念は、前述の定義に照らして、「組織風土」に近い捉え方であると判断できる。

組織風土の規定因の中でも、特にリーダーシップに着目し、組織風土改革における重要性を指摘しているものも多い。

Schein (1990) は、組織文化はリーダーによって創造され、リーダーシップの最も決定的な機能の一つが組織文化の創造、マネジメント、そして必要な場合は破壊することだとする。リーダーシップと組織文化は同じコインの表裏の関係にあり、リーダーが行う本当に重要なことは唯一、組織文化を創造しマネージングすることであると主張している。

梅澤（1990）は、経営理念という組織文化の基盤となる価値と規範は、経営者の信条や信念を抜きにしては存在しえないため、企業文化の変革に対するトップのリーダーシップの重要性を指摘している。

トップが風土や文化に影響を与え、責任を持つため、総合的に組織変革が実行され、維持されているかどうかの度合に対しても責任があると考えられている。

組織風土の変革が遂行されたかどうかについて、Schneider et al. (1996) は、「持続的な組織変革は、組織メンバーが経験した風土とメンバーが組織の価

値観として信じている文化の両方が変革されることで確実なものとなる。」と指摘し、「組織メンバーが経験し、認知された風土の持続的な変革が成されたかどうかは、文化が最終的に確定する」と、組織風土の変革がその組織が置かれた環境に適合する新たな組織文化の構築につながり、その組織文化、つまり組織メンバーが共有する価値や信念の変化によって、組織風土の変革は確認できるとしている。

これは、環境への適合を目的とする組織変革において、組織メンバーの認識や行動パターンが変化しなければ、その変革は限定されたものとなるだろうということ、そして、組織メンバーの認識や行動パターンを強く規定する概念として捉えられる組織文化が組織風土の変革の結果としての意味も持ちうるということの意味していると言える。

4. 組織風土改革に関する実践的研究の課題

これまで、組織文化との比較を通して、組織風土およびその変革に関する研究を概観し、組織風土改革の意義、およびその困難性、あるいは可能性について各研究者の見解を整理してきた。

今後は、実際の企業や組織において、さまざまな事例を通して、組織変革において組織風土の問題がどのように扱われ、これまでの研究の知見が変革において活かされているのかを検証する必要がある。

万仲(2004)は、「組織文化に起因する倫理的敏感化の阻害を克服するためには、対話志向的な人間的特質の改善とこのための条件の整備が特に重要な意味を持つものとして要請される」としているが、これも、組織風土改革のアプローチに関して示唆を与えているものと思われる。

松尾(1996)の調査結果からは、組織改革運動の動きが組織風土に影響を与えており、従業員の行動変化を引き起こす可能性を持つと考えられた。分析結果によると、特に、組織構造の改革によって組織全体が共通の目標を持って改革にあたるために、部

門間のコミュニケーションを活発化させることも示唆されたということから、改めて組織開発による組織風土改革の可能性を提示している。

組織変革のアプローチに関する概念(例えば、組織学習など)や、具体的な方法論として、組織開発(OD: organizational development)、アクションラーニング(action learning)、オフサイトミーティング(off-site meeting)など、過去に行われた手法と併せて、組織風土改革における有効性とメカニズムについても明らかにしていく必要があるだろう。

引用文献

- Ashforth, B. E. (1985). Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, **10**, 837-347.
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1997). *The individualized corporation*. HarperCollins Publishers, Inc.
- (グロービス・マネジメント・インスティテュート(訳)(1999). 個を活かす企業 ダイヤモンド社)
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis. *Journal of Applied Psychology*, **83**, 234-246.
- Cooke R. A., & Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, **72**, 1299-1330.
- Field, R. H. G., & Abelson, M. A. (1982). Climate: A reconceptualization and proposed model. *Human Relations*, **35**, 181-201.
- 福井里江・原谷隆史・外島裕・島悟・高橋正也・中田光紀・深澤健二・大庭さよ・佐藤恵美・廣田靖子(2004). 職場の組織風土の測定—組織風土尺度12項目版(OCS-12)の信頼性と妥当性—産業衛生学雑誌, **46**, 213-222.
- 福間隆康(2006). 組織風土研究の発展の歴史—組織

- 風土と組織文化の比較— 広島大学マネジメント研究, **6**, 1-19.
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 767-794.
- 今井一孝 (1992). 組織文化と組織理論 (I) 経営志林, **29**(2), 177-181.
- 今井一孝 (1993). 組織文化と組織理論 (III) 経営志林, **30**(3), 101-112.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 219-229.
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A. & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, **17**, 5-32.
- James, L. A. & James, L. R. (1989). Integrating work environment perceptions: Explorations into the measurement of meaning. *Journal of Applied Psychology*, **74**, 739-751
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: Review of theory and research. *Psychological Bulletin*, **81**, 1096-1112.
- Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, **23**, 201-250.
- 加護野忠男 (2011). 新装版 組織認識論—企業における創造と革新の研究 千倉書房
- 金井篤子・若林満 (1998). 企業内におけるメンタルヘルス風土に関する研究 実験心理学研究, **38**, 63-79.
- Katz D & Kahn R L. (1966, 1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Kotter, J. P. & Cohen, D. S. (2002). *The heart of change*. Harvard Business Press.
(高遠裕子 (訳) (2003). ジョン・コッターの企業変革ノート 日経 BP 社)
- Lawler, E. E., Hall, D. T., & Dldham, G. R. (1974). Organizational climate: Relationship to organizational structure, process, and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, **11**, 139-155.
- Litwin, G. H. & Stringer, Jr., R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School Press.
(占部都美 (監訳)、井尻昭夫 (訳) (1975). 経営風土 白桃書房)
- 松尾睦 (1996). 組織風土の規定因に関する研究 産業・組織心理学研究, **10**, 75-87.
- 万仲 脩 (2004) 企業倫理学—シュタインマン学派の学説 ふくろう出版
- 三隅二不二 (1984). リーダーシップ行動の科学 (改定版) 有斐閣
- 宮入小夜子 (2007). 組織風土の特性尺度の開発と活用—企業変革における組織風土特性尺度の活用の可能性について— 日本橋学館大学紀要, **6**, 3-13.
- 岡本浩一・鎌田晶子(2006) 組織の社会技術 3 属人思考の心理学 組織風土改善の社会技術 新曜社.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A., et al. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 389-416.
- Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, **3**, 139-159. New York: Wiley.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

- (清水清彦・浜田幸雄 (訳) (1989). 組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—ダイヤモンド社)
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, **45**(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xxiii – xxx). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B. (1981). *Work climates: An interactionist perspective* (Research Report No.81-2). East Lansing, MI: Michigan State University, Department of Psychology.
- Schneider, B. (2000). The psychological life of organizations. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xvii – xxi). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Brief, A. P., Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, **24**(4), 7-19.
- Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, **36**, 19-39.
- 関本昌秀・日本経営協会総合研究所 (2001). 組織風土尺度作成の試み (□) 豊橋創造大学紀要, **3**, 51-65.
- 柴田悟一 (1988). データにみる日本企業の経営風土 同文館
- Smircich, L. (1983) Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, **28**(3), 339-358.
- 田尾雅夫 (1999) 組織の心理学 有斐閣
- 梅澤正 (1990) 人が見える企業文化 講談社
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- 山田敏之・福永晶彦・中野千秋 (2005) 個人の倫理的
意思決定に及ぼす組織風土の影響 麗澤経済研究, **13**(1), 105-126.

(Received:September 30,2012)

(Issued in internet Edition:November 1,2012)