

# NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

## 不祥事に対する組織行動論的アプローチ

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員（甲南大学 経営学部教授） 北居 明

企業の不祥事に関わる新聞報道が、近年数多い。不祥事は非倫理的行為であり、企業の社会的評価に非常に大きな影響を与えるため、これをいかに抑制するかは、経営学にとっても非常に重要なテーマである。企業の不祥事に関して最も近い研究分野は、ガバナンスであろう。企業行動の監視構造の在り方によっては、ステークホルダーに不利益になるような行動はある程度抑えられるかもしれない。これは、いわば制度論としての観点といえるが、一方で「人々はなぜ不祥事を起こすのか」という心理学的観点からの研究が、近年多くみられるようになってきている。

経営学の中で、心理学的観点をベースに組織における人間行動を研究する分野は、組織行動論と呼ばれている。この分野では、伝統的に人々の生産的あるいは創造的な行動をいかに促進できるか、という観点から研究が蓄積されてきた。例えば、リーダーシップ、モチベーション、コミットメント、近年では組織市民行動や進取的行動といったテーマが、この分野の中心であったといえる。

しかし、近年のこの分野の傾向として、組織における非倫理的行動に対する注目が高まりつつある。わが国では、日本大学の田中堅一郎教授をはじめとする一連の研究が、それにあたる。そこで注目されてきたのが、意図的な非倫理的行動である。これは、単なる怠慢や不注意によるミス（これらも、もちろん大きな不祥事につながることもあるが）ではなく、窃盗や暴力、製品や設備の破壊、毒物の混入などを指している。数年前に、自社製品に農薬を混入する事件があったが、これはその典型例といえる。

これまでの研究で、こうした非倫理的行動への主要な影響因は、従業員の不満であることが明らかにされている。こうした不満は、評価、人間関係、待遇などに対する不公平感から生み出されることが多い。不公平感を知覚した従業員は、自らそれを是正するパワーを持たないことを認識すると、いわば「腹いせ」にそのような行動をとる傾向にある。したがって、評価や処遇における組織的公正の形成が、非倫理的行動の抑制に必要となってくる。

ところが、わが国における企業不祥事を見てみると、従業員の不満によって引きこされているというよりは、従業員が会社のためを思って行ったと考えられる事例も数多くみられる。テキサスA&M大学のE.E.アンプレス（Umphress）教授らは、こうした行動を非倫理的向組織行動（Unethical Pro-organizational Behavior: UPB）と呼び、その影響因について研究している。UPBとは、組織にとって短期的には利益となるが、社会的な価値観や規範からは逸脱しているため、長期的には組織に害を与える危険がある行為のことを指す。例えば、企業業績や自社製品の品質を偽装したり、自社の不利益になるような情報を開示しない行為が、これにあたる。彼らの研究では、組織に対する一体感と報酬信念（組織に対し利益となる行動で報いようという信念）が、UPBを促進することが実証されている。2010年以降、UPBに対する注目は高まりつつあり、いくつかの研究が蓄積されてきた。例えば、組織コミットメントや変革型リーダーシップなどが、UPBを促進することが確認されている。

これまでの研究でわかってきたことは、UPBは、従業員が組織や上司のためを思って自発的に行う非倫理的行動であり、組織や上司に対する愛着心や一体化、報いようとする思いによって促進されるということである。つまり、これまで生産的・創造的行動を促進すると考えられてきた要因が、UPBを高めうるのである。これは、前述の向組織的ではない非倫理的行動とは全く異なるメカニズムであることがわかる。

このようなUPBを抑制するためにはどうすればいいだろうか？「組織の常識と社会の常識は違う」とはよく言われることだが、社会的道徳を教え、道徳的な行動をとるようにすれば抑制できるだろうか。しかし、心理学の道徳自己調整理論には、「道徳免許」という概念がある。これは、道徳的な行動によって、自らが道徳的であると認識した人は、非道徳的な行為をしても許されると考える傾向が生まれるプロセスを表現している。近年の研究では、倫理的行動をとったリーダーが、その後非倫理的行動をとる傾向があることが実証されている。UPB抑制の方法については、今のところ明確な答えがないのが現状だが、UPBへの道が「善意によって舗装されている」ことを、まず認識することが重要ではなからうか。

UPBをはじめ、組織行動論に関する実証研究が、わが国ではまだまだ蓄積が少ないのが現状である。本研究所においても、「生産的・創造的」行動はもちろん、「正しい」行動を促進する組織の研究が、今後行われていくことを期待したい。

2018  
vol. 41

## 2017年度 スイーツ学会・日本フードサービス学会共同研究大会 『統一テーマ 日本のスイーツ文化と経営』

日時：2017年11月18日(土) 13:30-17:00  
場所：甲南大学 岡本キャンパス 511教室

2017年11月18日(土)、甲南大学において、日本フードサービス学会との共同開催でスイーツ学会が開催されました。まずはじめに、甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長の西村順二氏、そして辻調理師専門学校・辻製菓専門学校企画部部長・産学連携教育推進室室長の尾藤環氏による統一テーマ講演が行われました。それに続き、株式会社神戸風月堂社長室執行役員の日崎隆広氏、UCCフードサービスシステムズ株式会社取締役フルサービス事業本部部長の梅下雅英氏と上記2人を含んだ4人のパネリストによるパネルディスカッション、そして甲南大学特別客員教授の加護野忠男氏による基調講演が行われました。以下は、本学スイーツプロジェクト委員会委員長であり、甲南大学ビジネス・イノベーション研究所長を務める西村教授の講演の概要です。



**講演論題：地域スイーツ店の成長とその意味**

**報告者：甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 所長 西村 順二氏**

地域市場に根差して経営を続ける小規模スイーツ店の多くは、製造小売業である。とくにこの神戸市域、特に東灘区には多くのスイーツ店が集積している。アパレル産業に見られるいわゆる大手SPAとは異なり、スイーツ産業では小規模事業者により、製造小売業点が多数みられる。それは製品の特性(生菓子)から小さな商圏に縛られてしまうことから、必然である。しかしながら、この制約を超えて成長を目指すスイーツ店も存在する。その場合には焼き菓子や干菓子を取り扱うことにより、地域商圏の制約を超えることを目指すこととなる。あるいは、製造業に特化していき、より広い販路を活用していくこととなる。これらの企業は、中規模から大規模企業を目指し、その成長戦略は全国市場へその対象を広げ、売上高の拡大に傾倒していく戦略である。一方で小規模事業に留まり、地域の小さな商圏の中で顧客満足度の向上と自身の技術革新・新製品開発にその目標をおく企業が見られる。それらは、持続可能性ともいえる成長戦略を想定し、地域に根差して、地域に愛され続ける企業を、目指した成長戦略をとることとなる。

また、この小規模製造小売業が神戸市に、特に東灘区に集積している傾向がみられる。それは、以下のような理由による。すなわち、この地域が阪神間の富裕層が大阪から移り住み、進取の気性～スイーツへのニーズが存在したこと、スイーツ・生菓子と言う製品属性からその顧客に近い地域に立地するスイーツ製造者が存在したこと、深江文化村等この地域に欧州から政争・戦争により多くの人材が移り住み、文化交流が行われたこと、その上に、神戸と言う地域性から神戸港の開港により居留地が形成され、洋菓子文化に親しんだ海外需要層が存在したこと、神戸港は特に欧州航路に開かれていたためヨーロッパの菓子に関する人材・資料・情報・文化などが流入したこと等である。

この地域におけるスイーツ店集積は、歴史的な理由、制度的理由、そして製品属性と需要の存在と言う経済的理由から形成されたものであると言える。それゆえに、スイーツ店の成長戦略を考えると、このエリアにおける小規模スイーツ店は昔から持続可能性に基づき、地域資源として存在し続けることを目指してきたのである。(概要作成 西村 順二)

## 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 第33回研究会 「グローバル大競争時代における日本企業の経営」 —第4次産業革命とコアコンピタンスへの戦略対応—

日時・場所：2017年12月1日(金) 14:00~16:30 甲南大学ネットワークキャンパス東京

講師：小泉 慎一氏(元・東レ株式会社副社長、現・株式会社DeNA常勤監査役)

講師：杉田 俊明氏(甲南大学 経営学部 教授)

「グローバル大競争時代における日本企業の経営」をテーマに、2017甲南大学秋期公開講座兼甲南大学ビジネス・イノベーション研究所第33回研究会が2017年12月1日(金)、甲南大学ネットワークキャンパス東京にて開催されました。

本会の第一部において、東レ前副社長、現DeNA(ディー・エヌ・エー)常勤監査役の小泉慎一氏が前掲テーマのなかでもとりわけ「第4次産業革命」に焦点を当てて講演を行いました。

東レにて国内外多くの部門での勤務や、経団連会長特別アドバイザーなどを歴任し、ダボス会議にも複数回参加したという豊富な経験、そして、ウェブ関連企業での監査役担当からくる先端領域に対する知識から、小泉氏の講演は一見難しそうに見えるテーマを現実的に解説し、分かりやすいものでした。

いま、「第4次産業革命」が叫ばれ、サイバー空間に存在する膨大なデジタル・データと物理的な空間に存在するさまざまなモノ(機械、装置、人)が相互に接続されることで新たな価値や新たな産業が創出され、その結果、経済成長率が底上げされると共に、環境問題、資源問題、高齢化社会の問題など、現在われわれが直面しているさまざまな地球規模の課題が解決されていくと考えられている側面があります。

他方、前掲プラスの側面と共に、真のグローバル連携によってさまざまなハードルを乗り越えていくことができなかつた場合には、多くの革新的な取り組みが実現不可能になったり、実現できたとしても深刻な副作用をもたらしたりするかもしれない、という側面についても指摘されていた点が興味深いものでした。

持続可能で包摂的な社会の実現させるためには、グローバルにおいて産業界、政策立案、学術界などの方々が、新しいデジタル時代をもたらす破壊的な構造変化に対して適切に対応すべく、相互に連携しつつ、誠意をもって必要な行動計画を立案し、実行していかなければならない、と呼びかけていたのも、大所高所から業務を推進して来られた小泉氏らしい、責任感に満ちた話でした。



本会の第二部では、「ケースでみる日本企業の現状と課題」を中心に、甲南大学経営学部教授、甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員の杉田俊明氏が担当しました。第一部の話題に引き続き、より具体的に日本企業がグローバル・ビジネスにおいて諸外国企業との連携の成功例や失敗例を紹介し、そのあり方について解説と議論を展開していました。

杉田氏はアジア・中国だけではなく、欧州や北米などでの長年にわたるの調査研究の成果を踏まえ、グローバル・ビジネスの現場で撮影した多くの写真を示しながら大競争時代における日本企業の経営についてリアルに解説していました。

特に、中国や東南アジアだけではなく、欧州や北米などにおいても華人系企業の影響力が増している実情を解説し、華人系企業に対するさらなる研究の重要性、華人系企業との競争や連携の重要性、そして、それらに対する戦略対応の重要性を強調していました。

ところで、本研究会は月初で、金曜かつ夕刻という、現役ビジネスパーソンがやや参加しにくい時間帯での開催でした。にもかかわらず、話題のSPA関連企業の幹部社員や、知名企业の元経営経験者、社会各界で活躍中の甲南大学の卒業者の方々などが参集されていました。そして、予定の時間が超過し研究会が続く中でもほぼすべての参加者が最後まで聴講・参加され、かつ、後のアンケートまで丁寧に対応いただきました。

以下が参加された方々からのコメントの一部（原文のまま）です。

「第4次産業革命のお話は初めて伺いましたが、私の意識は遅れていると感じました。」

「危機感を覚えました。また機会があればお聞きしたいです。」

「具体的な社の例があり、理解しやすかったです。」

「実態を丁寧に観察なさり、分析なさった結果をご教示くださりました。」など。

この場を借りて、本公開講座・研究会に熱心に参加された方々に改めて衷心より御礼を申し上げます。

## 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 2017年度第1回講演会 2017年12月20日（水） 14:40～16:10 就職だけじゃない!? マイナビのビジネスの裏側

株式会社マイナビ 就職情報事業本部 神戸キャリアサポート課 課長 香田 祐介 氏

最初にマイナビという会社について紹介する。大学生の皆さんにとっては、就職情報サイトとしての「マイナビ」を認知されているのではないかと。現在、大学生の就職活動では、大学に届く求人票と合わせて、企業の採用情報を集めた就職情報サイトを活用することが主になっている。2018年卒学生向けのマイナビでは、2万社以上（2017年12月現在）の豊富な就職情報を掲載している。このようなサービスのイメージが強いマイナビであるが、就職情報の提供だけではない、事業領域の広さとそのビジネスの裏側について触れていきたい。

では、マイナビのビジネスについて説明する。弊社のビジネスを業種分類すると、「広告業」と「人材サービス業」となる。

まず広告業とは何か。その仕事の役割は、クライアントの様々なニーズに対して、情報（＝広告）の観点から解決策を提案していくことである。そして、その情報を必要としている人に届ける。弊社は広告媒体（メディア）を保有する広告会社である。そこで、クライアントが手がける商品、サービスの知名度、売上アップのために弊社メディアに情報を掲載いただき、ユーザーに情報を届け、その目的を果たす役割を担っている。例えば、賃貸物件検索サイト「マイナビ賃貸」、結婚式場検索サイト「マイナビウエディング」などが、そのサービスとして挙げられる。

次に、人材サービス業とは何か。それは組織の人材採用課題に対し、解決策を提案していくことである。その解決方法は2つある。募集広報という情報の観点からニーズを解決する求人メディア型と、マッチした人材を直接ライン後に紹介しニーズを解決するエージェント型である。求人メディア型のビジネスは、クライアントである様々な法人から、メディアへの求人広告掲載料を頂戴することで成立する。よって、ユーザーは情報の閲覧、応募をはじめとした利用が無料である。エージェント型のビジネスは、組織のニーズに対してマッチした人材を紹介することで、紹介手数料を頂戴する成功報酬型である。こちらも、求職者はサービスを無料で利用できる。

それでは具体的な仕事の流れや醍醐味についても触れていきたい。まず、求人メディア型では求人広告を掲載する法人を集めることがビジネスの根本となる。そのため、今回は営業職の仕事を中心に説明する。営業職は新規取引先の獲得に向け電話でアプローチすることから始まる。何件もかけてやっとアポイントが取れることも少なくない。アポイントが取れば、現在どのような採用課題を抱えられているのか丁寧にヒアリングし、正確に状況を把握する。その上で、自社のメディアをはじめとした企画や提案の売り込みを行う。もちろん、広告掲載契約いただいて終了ではなく、そこからスタートとなる。掲載後の反響を踏まえ、フォローしていくことも営業マンのミッションである。様々な法人がクライアントとなるため、そのニーズは多種多様。型にはまった提案は通用しない。100社あれば、100通りの提案がある。つまり、営業マン自身の提案力をはじめとした力が試されるという醍醐味がある。次にエージェント型の仕事について。エージェント型もメディア型と同様、人材を募集する法人の開拓をする営業職がある。また、求職者と法人とをマッチングするキャリアコーディネーターという職種もある。クライアントの採用ニーズに対して、確実性のある人材供給を行い、一方で求職者のキャリア支援に直接関わるという醍醐味とやりがいがある。このように、人材サービス業は組織・社会の発展に寄与し、人の就職や転職という転機に携わるという影響力の大きいビジネスである。私自身、入社以来ずっと学生の就職支援に携わっており、その責任の重さと影響力の大きさにやりがいを感じている。

最後に、これから就職を考えていく学生の皆さんにアドバイスをしたい。今のうちから「卒業後にどんな人生を過ごしたいか」を一生懸命考えて欲しい。平均として1日8時間×250日×40年、働くことに費やしていく。そうであれば、ぜひ仕事面白く、成長を実感し、人生の一部として取り組む仕事を選択して欲しい。そのためには、早くから社会との接点を持つことも大切だろう。具体的にはインターンシップへ参加する、積極的に社会人と話す機会をもつなどが挙げられる。仕事の理解を深め、働く面白さ、やりがいを知ること、やりたいことも少しずつ明確になっていくはずだ。また、学生生活をより充実したものにして欲しい。就職活動が充実している学生は、学生生活も充実していることが多い。学業に打ち込み、ゼミや部活、サークルなどのチームでの取り組みに積極的に参加する。読書や旅行等を通じて見聞を広めることも大切である。様々な経験の中で人間性が磨かれ、それが就職活動にも繋がっていく。マイナビとしても引き続き学生の皆さんのキャリア、就職支援をしっかりと行っていきたい。



## 甲南大学ビジネス・イノベーション研究所 第34回研究会

日時：2017年12月9日(土) 10:40~12:15  
場所：甲南大学岡本キャンパス 223教室（2号館2階）

## 発表テーマ：のれんの資産概念と原価配分方法の整合化に関する研究

甲南大学社会科学部研究科経営学専攻修士課程 田中隆之

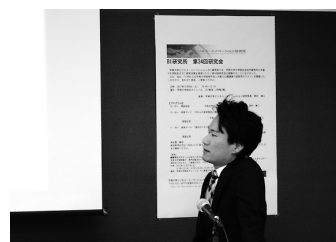
## （研究の概要）

のれんの原価配分方法は、規則的償却・減損処理と非償却・減損処理という2つの議論に集約されつつあるが、このことは無形資産というのれんの資産概念に整合した原価配分方法であるという枠を出ていない。本研究では、のれんの原価配分方法として、キャッシュ・フローの回収に応じて原価配分する方法と、利益率に応じて原価配分する方法を新たに提案し、のれんの原価配分方法からのれんの資産概念を探求し、その整合化を試みている。

発表テーマ：「現代のマネジメントを考える  
—ドロッカーと稲盛の所論を中心として—」

甲南大学社会科学部研究科経営学専攻修士課程 小曾根知晃

本研究では、ドロッカーと稲盛の所論をもとに現代経営の在り方について考察した。ドロッカーは「自由で機能する社会」を実現させるマネジメントの課題・責任・実践を体系的に述べ、稲盛は「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という経営理念を掲げ、「アメーバ経営」を実践した。両者のアプローチは異なるとはいえ、「社会・企業・個人の三位一体化」を目指した点は同質といえる。



甲南大学経営学会・ビジネス・イノベーション研究所・経営学部（共催）

## 経営学のススメ

～こんなところでも活用できる経営学2017～

日時：2017年12月9日(土) 13:00~13:50、14:00~14:50、15:00~15:50  
場所：甲南大学岡本キャンパス 511教室

## 第1限：マーケティングで恋愛マスターになる

経営学部 西村 順二教授

経営学部の研究は企業組織そのものを分析対象としますが、マーケティング論だけは企業組織の外部に着目します。ここでいう外部とは具体的には消費者のことです。マーケティング論は、企業と消費者を結ぶ関係性に着目する学問なのです。この関係性は多様であり、例えば上司と部下、バイト先の店長とアルバイト員、親と子、先生と生徒、姉・兄と妹・弟にも応用できます。そして、実は彼氏や彼女との関係性にも応用できるのです。この講義では、恋愛関係にも使えるマーケティングのロジック（マーケティングの考え方と進め方）をお話ししました。



## 第2限：身近な事例から学ぶ「国際経営」

経営学部 杉田 俊明教授

「国際」や「グローバル」という言葉を見聞きしない日はないぐらい、いまの日本社会や日本企業は「国際化」の波の中にいます。

この時間では、誰もが知る身近にある日本企業の日常経営をみることで、その「外なる国際化」と「内なる国際化」の実態を浮き彫りにしてみたいと思います。この講義では、一見するとやや堅苦しい、自分と無縁かもしれない「国際経営」、「経営戦略」や「戦略提携」などの概念が、われわれの日常生活とこれほど密接な関係があることを実感できるようになることをお話ししました。

## 第3限：「もうける」ってよくないこと？

経営学部 内藤 文雄教授

大阪ではあいさつ代わりに「もうかりまっか」とよく言われていたようです。また、新聞では、企業の業績（成績）がどうだったか、あるいはこれからどうなりそうかなど毎日報道されています。それは、企業の業績のバロメータの一つが「もうかったかどうか」だからです。

今年3月に決算期を迎えた企業の業績の多くは「売上げは少し減ったけれど利益は増えた」という特徴がありました。売上げが減っても利益が増える（もうかる）のはなぜでしょう。

この時間では、「もうかる」とはどういうことなのか、「もうかったかどうか」をどのように見分けるのかなど講義しました。大学ではなぜ「もうかったかどうか」を学習するのかについて理解を深めていただきました。

**甲南大学**  
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1  
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324  
E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp  
http://www.konan-u.ac.jp/bi

発行日/2018年（H.30）3月1日発行