

令和3年(2021年)2月25日

博士論文審査報告書

松山大学大学院
経営学研究科研究科長 殿

審査委員 (主査) 教授 檀 裕也

審査委員 (副査) 同志社大学 教授 太田 肇

審査委員 (副査) 教授 東淵 則之

八木英夫博士論文審査及び最終試験結果報告

松山大学学位規則第11条及び第12条に基づき、八木英夫氏から提出された博士論文審査及び最終試験を実施しましたので、その結果を同規則第13条に基づき、以下の通り報告致します。

1. 審査日時 (全日程ともWeb会議方式により実施)

第1回	令和2年11月7日(土)	13時00分	～	15時30分
第2回	令和2年12月17日(木)	20時00分	～	21時30分
第3回	令和3年1月29日(金)	18時00分	～	19時00分
第4回	令和3年2月16日(火)	18時00分	～	19時00分

2. 論文名

「働き方改革と組織の在り方に関わる一考察
—サイボウズ株式会社のケーススタディを通して—」

3. 論文の概要

[目次]

はじめに

第1章 わが国の働き方改革の現状	
第1節 働くことの意義	2
第2節 働き方改革の背景	3
第3節 政府のこれまでの働き方改革の歩み	4
第4節 企業に求められる働き方改革の視点と課題	7
第2章 サイボウズ㈱の働き方改革の特徴	
第1節 当社の概要	9
第2節 働き方改革の取組み	11
第3節 働き方改革の社員意識調査	15
第4節 5つの成功要因	17
第3章 経営学的視点からの考察	
第1節 GPTW モデル	18
第2節 ソーシャルネットワーク理論	21
第3節 「場」の理論	23
第4節 組織的公正理論	25
第4章 他の先進事例に学ぶ	
第1節 ゴーホージャパン株式会社のケース	27
第2節 株式会社船橋屋のケース	32
第3節 アクロクエストテクノロジー株式会社のケース	36
第5章 働き方改革のあるべき姿	
第1節 働きがいの定義	40
第2節 ハーズバーグの二要因理論	42
第3節 GPTW 社ジャパンの働きがいと働き方改革に関する考え方	44
第4節 働き方改革の目指すべき方向性	48
第6章 進化型組織の出現	
第1節 組織の発展段階	54
第2節 ティール組織の3つの要件	57
第3節 ネットワーク組織	60
第4節 進化型組織（ティール組織）の組織構造モデルの特徴	61
第5節 ホラクラシー組織	63
第6節 インテグラル・アプローチ	65

第7節 進化型組織の企業事例（国内）	68
第7章 働き方改革と組織の在り方に関わる分析	
第1節 アンケートによる定量的分析	75
第2節 統計解析結果	80
第3節 総括	86
おわりに	90
付属資料	91
引用・参考文献	98

[論文内容の要旨]

本論文は、わが国の現下の働き方改革の導入によって、かえって現場に混乱や逆機能が生じていることに着目し、働きがいの視点と、組織の在り方からの視点から、働き方改革の取り組み指針を考察したものである。

第1章では、わが国の働き方改革の現状の紹介として、働き方改革の背景や、政府のこれまでの歩み、働き方改革に対応するために、多様性のある意識改革、働きやすい環境と制度の整備、業務の可視化や業務量の削減など、今後働き方改革を進めるにあたり企業に求められる一般的な視点を紹介している。

第2章では、働き方改革で離職率の顕著な低下や労働生産性の向上を成し遂げ、成功事例として認知されているサイボウズ株式会社の働き方改革の詳細について、制度改革、ツール、風土の視点からまとめている。そのうえで、社員アンケート調査を実施し、同社の離職率の低下や労働生産性の向上がなぜ生み出されたのか、成功要因を考察している。これらを通して、①同社の理想・ミッションが共有されていたこと、②経営者の意識が高くリーダーシップ、③働き方改革の3本柱（制度、ツール、風土）が機能したこと、④公正な人事制度プロセス、⑤働き方改革を小さく始めたこと、以上が同社の働き方改革の成功をもたらしたとしている。

第3章では、サイボウズ株式会社の働き方改革を経営学的なから光を当てて考察している。まず、働きがいのある会社モデルであるGPTW (Great Place to Work) モデルに照らして考察し、同社は、①会社や経営者への信頼、②仕事に対する誇り、③仲間との連帯感が高く、これらが基盤となり、社員の働きがいを高めているとしている。続けて、ソーシャルネットワーク理論を用いて考察し、副（複）業のケースや育自分休暇制度と呼ばれる同社独特の取り組みが、社員の創造性や自律性を育むとともに、会社に革新をもたらしているとしている。さらに、「場」の理論を適用し、同社を分析し、オ

フィス改革が社内の活性化を促進したとしている。また、組織的公正の理論を用いて、同社の人事制度の策定プロセスを分析し、働き方改革の一環としての人事制度が有効につくられたことを記述している。

第4章では、ゾーホージャパン株式会社、株式会社船橋屋、アクロクエストテクノロジー株式会社の働き方改革の取り組みを取り上げて分析している。これらの3社は、働き方改革を通して、社員のモチベーション、労働生産性が向上し、会社の業績向上をもたらし、さらに良い会社として様々な賞を受賞している会社であり、働き方改革の成功事例、ベストプラクティスとしても注目されている企業である。そして、3社に共通する要因として、①働き方改革の目的を明確にすること、②経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ、③働きやすい制度や仕組みづくり、④働き方改革を実施するための組織風土づくり、⑤ICTの活用や場の活用の5つを抽出している。

第5章では、働きがいの定義の検討から始め、ハーズバーグの二要因理論からの考察、GPTW社による働きがいと働き方改革に関する先行研究、並びに、わが国の働き甲斐に関する諸研究の検討を行っている。そして、その結果、働き方改革は、働きがいを高めるところに、その成功の本質があることを述べている。

サイボウズ株式会社のケースも含めて、ゾーホージャパン株式会社、株式会社船橋屋、アクロクエストテクノロジー株式会社の働き方改革の先進事例に共通するものとして抽出された先の5つの成功要因は、働きがいを高める5つの要因と同じであると述べている。

これらを活かして、筆者は、働き方改革を成功させるために検討すべき要素を一覧できるようにしたフレームワークを概念図として提示している。すなわち、働き方改革を成功させるには、「ハード面（①ワークプレイス②ワークスペース③ツール）と、ソフト面（①マネジメント②制度③組織風土）を、働きがいが高まるように最適化することが指針となる」というフレームワークである。

そして、働きがいを高める5つの条件が満たされることで、上記のフレームワークの各要因が高まり、それにより社員の働きがいを高めることになり、モチベーションや労働生産性が高まり、企業業績の向上につながるというわけである。

第6章では、進化型組織として実務家に注目されているティール組織について論述して、本研究の一要素として導入している。具体的には、ネットワーク組織論を踏まえて、理論的根拠となっているインテグラル理論に言及しつつ、階層型組織と進化型組織の違い、及びティール組織の特徴である、①自主経営（セルフマネジメント）、②存在目的（エボリューションナリー・パーパス）、③全体性（ホールネス）3つの要件を紹介している。さらに、進化型組織の日本の企業事例として、ダイヤモンドメディア株式会社、株式会社アトラエ、株式会社ネットプロテクション、並びに一部がティール化している九州電力株式会社インキュベーションラボ、サイボウズ株式会社開発本部を紹介している。

第7章では、これまでの議論を受けて、二つの仮説を設定し、サイボウズ株式会社、匿名のα社、β社の計3社の協力を得て社員アンケート調査を実施、そのデータをもとに、定量的な検証を行っている。すなわち、一つは、働きがいの説明する要素をもとに働きがい指数を、ティール組織の特徴を説明する要素をもとにティール度指数を、それぞれ構築し、それらの指数間に有意な正の相関関係が認められることを示している。そのうえで、ヒアリング情報も追加し、ティール組織の色彩を帯びた組織にすることで社員の働きがいが高めることができるとしている。もう一つは、第2章から第5章にかけて論述した働きがい高める5つの条件が働きがい高めることをデータで確認している。具体的には、働きがい高める5つ条件を説明変数とし、上述の働きがい指数を被説明変数として、相関分析を行ったうえで、重回帰分析を行っている。そして、それに加味して、ヒアリング調査も行い、働きがい高める5つの条件は実際に社員の働きがい高める効果を生んでいることを確認している。

そして、総括として、働き方改革を考える際の全体をまとめるとともに、付加的に、実務へのインプリケーションとして、以下の二つを論述している。一つは、働き方改革は、意識改革、人事改革、業務改革、及び組織改革の4つの側面で捉えることが必要であること、いま一つは、これら4つの側面のそれぞれについて検討する際、ティール組織への動きが有効な指針となることである。

4. 総ページ数及び参考文献

総ページ数 104ページ（77,387文字）

参考文献 113編（日本語および邦訳文献）

5. 論文審査の結果

本論文は、働き方改革を学術的に検討し、働き方改革を成功裏に進める方策を企業が検討する際の有益な理論枠組みの構築と具体的な指針を明らかにすることを研究課題としたものである。

本論文で展開された論述を整理すると以下のようなになる。

まず、働き方改革の先進事例として著名なサイボウズ株式会社を、ヒアリング及び詳細なアンケート調査を通して、働き方改革がなぜ成功したのか、その要因を明らかにした。ただ、一社のケースのみでは理論構築には不十分であるため、ゾーホージャパン株式会社、株式会社船橋屋、アクロクエストテクノロジー株式会社の3社を取り上げ、サ

イボウズ株式会社での突き止めた知見とは独立にヒアリングを通して、働き方改革が成功した要因を追求した。

これらを通じて、働き方改革に成功するためには、①働き方改革の目的を明確にすること、②経営者の意識の高さ（あるいは意識改革）とリーダーシップ、③働きやすい制度や仕組みづくり、④働き方改革を実施するための組織風土づくり、⑤ICTの活用や場の活用、以上の5条件が重要であることを導き出している。

そのうえで、先行研究を中心に、働きがいについて検討することによって、働き方改革に占める働きがいの重要性を述べ、働き方改革を成功裏に進めるに際して頭に浮かべておくべき概念図、フレームワークを提示している。すなわち、働き方改革を成功させるには、「ハード面（①ワークプレイス②ワークスペース③ツール）と、ソフト面（①マネジメント②制度③組織風土）を、働きがいが高まるように最適化することが指針となる」というフレームワークである。

そして慎重を期すために、働き方改革を成功させるための上記の5条件が、実際に働きがいを高めることを、サイボウズ株式会社のほか、四国の α 社（不動産賃貸管理）、 β 社（ソフトウェア開発・保守・管理）の協力を得て、全社員対象の詳細なアンケート調査を行い、計量的にも確認している。すなわち、アンケートデータをもとに、働きがい指数を定義し、相関分析、重回帰分析を行い、発見された知見を、ヒアリングを通じて再度チェックすることによって、重ねて確認している。併せて、自由度修正済み決定係数が0.388であること、5条件のうち、働きがいを高める効果が最も大きいのは、 β 係数から、ICTの活用や場の活用であることを明らかにしている。

以上より、この概念図、フレームワークが本論文の重要な発見事項と言える。

本論文には、もう一つの重要な研究と、それによる発見事項がある。組織と個人の関係性の視点から、働き方改革を検討し、一定の指針を導き出している点である。筆者は、学術面ではあまり関心を持たれていないものの、実務家を中心に注目を集めているティール組織を分析し、働き方改革の研究に導入している。上記のサイボウズ株式会社、 α 社、 β 社の社員アンケートに、組織のティール度を推定するための設問を盛り込み、アンケートデータからティール度指数を構築し、3社ではあるが、それと働きがい指数に統計的に有意で、きわめて高い正の相関関係を見出している。そして、この結果は、組織と個人の関係性の視点から、働き方改革を成功させるには、ティール組織の要素を導入することが有効であることを示唆している。敷衍するならば、働きがいを高める5条件、働き方改革を成功させる概念図のハード面（①ワークプレイス②ワークスペース③ツール）と、ソフト面（①マネジメント②制度③組織風土）を、働きがいが高まるように最適化する際の、有意な指針とすることも可能と言える。

本論文の研究において、定性的、定量的な分析を通じて見出された、上記の2つの知見は、これまでの研究にはない独創的な貴重な研究成果である。

しかしながら、問題点がないわけではない。まず、一つ目の働き方改革を進める際の概念図、フレームワークについてである。働き方改革の成功要因を抽出する際、事例企業をもとに考察を進めているが、サイボウズ株式会社、ゾーホージャパン株式会社、株式会社船橋屋、アクロクエストテクノロジー株式会社の4社である。4社中3社が情報技術系の企業であり、さらに知見の汎用性を上げるには、他業種での成功事例の検討が必要であると思料される。

また、働き方改革を成功させる5条件と働きがいの重回帰分析において、3社のうち、サイボウズ株式会社のサンプル数が α 社、 β 社より圧倒的に多く、サイボウズ株式会社の影響が強く反映されている点である。この点についても、さらに他社の協力を得て、サンプル数を増やして検討する必要がある。また、アンケート設問が構成概念を正確に表現できているか測定の妥当性の検討が必要である。5条件のそれぞれに対応する設問数に大きな差もあり、測定の妥当性が高まるような質問の再検討が必要である。

次に、二つ目のティール組織と働きがいの関係についてである。この検討に際しても、アンケートデータによる分析を行っているが、上述と同様に、サンプル企業、測定の妥当性の検証と改善が必要である。また、筆者は、働き方改革を進めるに際して、ティール組織の要素を取り入れることを推奨している。ティール組織でしばしば論じられる、組織の中の個人の自由、幸福、成長の問題は、確かに働き方改革の観点から非常に重要と思料される。しかし、ティール組織が機能するだけの前提条件、つまり個人や組織の能力や成熟さが求められるなど課題も多い。これまで研究者によって蓄積されてきた組織論の成果をもとに、この点への言及が欲しいところでもある。もっとも、実務家の多くが注目するティール組織に関して学術研究の俎上に載せたことは、評価されてよいと思料される。

このようにリサーチデザインに改善が望まれることをはじめとして、問題点も散見されるものの、働き方改革の成功に向けて、地道な調査と定量分析を併用し、考察を通して得られた働き方改革を見るフレームワーク、及びティール組織と働きがいの関係など、本研究の価値を損なうものではなく、本論文は、経営学領域における最新の知見に基づく考察がなされ、その考察の結果が独創性を有するとともに、当該分野の学術的発展に資すると言える。

よって、審査委員一同は、博士論文審査及び最終試験を行い、本論文の筆者である八木英夫氏が松山大学学位規則第16条第1項の規定により松山大学博士（経営学）の学位を授与されるに十分な資質を持つものと判断する。

以上