

氏名	廣川 佳子 <small>ひろかわ けいこ</small>
学位の種類	博士(心理学)
報告番号	甲第486号
学位授与年月日	2018年3月31日
学位授与の要件	学位規則(昭和28年4月1日文部省令第9号) 第4条第1項該当
学位論文題目	経営理念の浸透が組織成員の心理と行動に及ぼす影響
審査委員	(主査) 芳賀 繁(立教大学大学院現代心理学研究科教授) 大野 久(立教大学大学院現代心理学研究科教授) 高尾 義明(首都大学東京大学院社会科学研究科 経営学専攻教授)

I. 論文の内容の要旨

(1) 論文の構成

本論文は、本文 171 頁 (A 4 判・ワープロ打ち ; 約 160,000 字) と 7 点の付録からなる。構成は、下記記載のとおりである。

第 1 章 序論

- 1-1 本研究の背景
- 1-2. 経営理念の定義と概要
- 1-3. 経営理念浸透の定義と効果
- 1-4. 経営理念浸透の研究
- 1-5. 海外における経営理念研究
- 1-6. 本研究で取りあげる課題
- 1-7. 経営理念浸透効果プロセスモデル
- 1-8. 本研究の目的
- 1-9. 研究の構成と内容

第 2 章 経営理念の浸透とモチベーションの関連

- 2. 第 2 章の目的 .
- 2-1. 内発的モチベーションとの関連
- 2-2. 経営理念の調整効果

第 3 章 経営理念と組織成員の価値観の関連

- 3. 第 3 章の目的
- 3-1. 問題と目的
- 3-2. 方法
- 3-3. 結果
- 3-4. 考察

第 4 章 経営理念浸透測定尺度の開発

- 4. 第 4 章の目的
- 4-1. 背景と目的
- 4-2. 予備研究
- 4-3. 経営理念浸透測定尺度の開発

第 5 章 経営理念の効果プロセスの検討

- 5. 第 5 章の目的
- 5-1. 問題と目的
- 5-2. 方法
- 5-3. 結果

5-4. 考察

5-5. 総合考察

第 6 章 ステークホルダーである大学生にとっての経営理念

6. 第 6 章の目的

6-1. 経営理念への関心と就職活動の関係

6-2. 就職活動中の大学生にとっての経営理念の意味

6-3. 総合考察

第 7 章 全体考察

7-1. 各章の要旨

7-2. 理論的含意

7-3. 実践的含意

7-4. 本研究の課題と展望

引用文献

関連文献

謝辞

付録

(2) 論文の内容要旨

1 章では、研究の背景を述べるとともに、国内における経営理念とその浸透に関する先行研究を概観した。先行研究の知見から、本研究の課題を (a) 経営理念浸透測定尺度の開発と (b) 経営理念の浸透にかかわる心理プロセスの検討とした。心理プロセスの検討にあたって、組織成員への経営理念浸透の規定要因と、浸透効果として生起すると予測される心理と行動を示したモデルを作成した。

2 章では、従業員満足度調査のデータを用いて、経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションに及ぼす影響を検討した。経営理念には、組織成員を動機づける機能があるとされてきたが、実証研究はほとんどなされていなかった。本章では、職務遂行を通じて内発的に動機づけられた状態を示すサイコロジカルエンパワーメントを用いて、影響を検討した。その結果、経営理念の浸透がサイコロジカルエンパワーメントを高めたことから、組織成員の内発的モチベーションを促進する可能性が示された。さらに、正社員を対象に人事制度（評価制度の適正感、賃金制度への納得感）が内発的モチベーションに影響する過程における経営理念浸透の効果を検討した。その結果、評価制度の適正感が内発的モチベーションに影響する過程で調整効果があると示された。経営理念の浸透は、調整効果も含め、組織成員の内発的モチベーションを高める可能性が示された。しかし、経営理念浸透を測定する尺度が簡易なものであったため、信頼性と妥当性を担保した尺度開発の必要性も示された。

3 章では、経営理念の浸透の具体的な影響と組織成員の内発的モチベーションを促進する

過程について、質的に検討した。組織の価値観と個人の価値観が一致した状態を経営理念の浸透と規定し、企業に勤務する正社員を対象にインタビュー調査をおこなった。価値観が一致することによる影響には、3つの傾向が見られた。(a) 組織の価値観と成員の価値観が一致していることで成長機会が得られ、動機づけられていた。(b) 組織の経営価値と社会価値の一致による影響では、仕事をするのが社会貢献につながり、その満足感ややりがい内発的モチベーションを促進していた。(c) よりどころとしての影響では、仕事における自己評価や自己効力感が低下したとき、組織の価値観が原動力となっていた。価値観の一致によって生じた成長実感ややりがい、誇りなどが内発的モチベーションを促進すると考えられる。

4章は、組織成員への経営理念の浸透を測定する尺度を開発することを目的とした。予備研究で、企業に勤務する正社員を対象にインタビュー調査をおこない、先行研究の測定次元を参照して、パイロット版尺度(35項目)を作成した。その後、2社3拠点でパイロット版尺度を用いた質問紙調査をおこない、因子分析の結果と先行研究から質問項目を選定した。その後、500名規模のインターネット調査を実施し、因子構造の確認、信頼性と妥当性の検証をおこない、“認知”、“共感的理解”、“行動”の3次元からなる経営理念浸透測定尺度(13項目)を完成させた。

5章は、1章で作成した経営理念浸透効果モデルに基づいて、経営理念の浸透過程と組織成員への影響を検証することを目的とした。まず経営理念浸透の規定要因を検討し、その後、浸透することによる組織成員の心理と行動への影響を検討した。経営理念浸透の規定要因として、経営理念への関与は影響を及ぼしたが、心理的距離感には影響を及ぼさず、媒介効果も見られなかったことから、経営理念を身近に感じることと経営の浸透には関連が見られない可能性が示された。サイコロジカルエンパワーメントへは、先行研究と2章、4章で得られた結果と同様に、経営理念浸透の影響が確認された。期待行動に影響を及ぼすプロセスは、サイコロジカルエンパワーメントを介して影響することを予想したが、経営理念の浸透が直接期待行動に影響し、サイコロジカルエンパワーメントは部分媒介であった。この点については、組織成員が経営理念を行動規範的に捉えている可能性も考えられた。職務満足感には、サイコロジカルエンパワーメントが直接影響し、期待行動は部分媒介であった。以上の結果に基づき、経営理念浸透効果モデルを修正し、共分散構造分析をおこなった。適合度指標からパスを加えて改善し、モデルが完成した。サイコロジカルエンパワーメントが経営理念浸透効果のプロセスに及ぼす影響は、経営理念浸透と期待行動を介するだけでなく、成果(職務満足感)にも関連する重要な要因であることが示された。

6章は、大学生にとっての経営理念の意味を検討した。大学生が企業の経営理念に触れる機会は主に就職活動時であると考えられる。一般的に、エントリーシートや面接対策に用いられるイメージが強いが、経営理念が企業の価値観や方向性を示したものであり、大学生の企業選択において何らかの機能している可能性が予想された。学年を1-2年と3年に分

けて、経営理念への関心と職業キャリア・レディネスとの関連を検討した。その結果、就職活動が目前の3年生は、活動していくために必要な“計画性”が高まり、それに伴う情報探索として“経営理念の参照”が高まることが示された。就職活動を意識し始めた頃に経営理念への関心が高まることから、就職活動に必要な情報であることが推測された。さらに、内定を得た大学生を対象に、就職活動中における経営理念の意味をインタビュー調査によって明らかにした。インタビューの結果、経営理念は「評価基準」であり「アピール手段」であった。「評価基準」とは、自身の価値観との一致を見るだけでなく、企業評価や企業選択の材料になっていた。「アピール手段」は、一般的なエントリーシートや面接への対策という面が6章の調査からも明らかになった。

7章では論文全体を振り返ったあと、理論的含意と実践的含意が論考されている。理論的含意では、経営理念の浸透の尺度を開発し、組織成員の内発的モチベーションへの影響を実証したこと、経営理念浸透の効果モデルを作成した意義が示された。実践的含意では、経営理念の浸透とその影響の分析することから得られる知見で、浸透施策だけでなく教育、制度の反映できることが述べられた。また、課題と展望として、経営理念浸透プロセス、組織成員への浸透、企業が抱える課題（多様性の統合）に関する研究の可能性が示された。

II. 論文審査の結果の要旨

(1) 論文の特徴

本論文は組織（おもに企業）の経営理念について、心理学調査法と多変量統計解析の手法を用いて検討したものである。

1章では、経営理念とその浸透に関する先行研究を詳細にレビューしたうえで、本研究の課題を明確化した。すなわち、(1) 経営理念浸透測定尺度の開発と、(2) 経営理念の浸透にかかわる心理プロセスの2点である。後者については従業員への経営理念浸透の規定要因と、浸透効果として生起すると予測される従業員の心理と行動に関する仮説モデルを立てた。

2章では、ある飲食事業会社の全従業員（アルバイトを含む1407名）を対象として行われた従業員満足度調査のデータを用いて、経営理念の浸透が従業員の内発的モチベーションに及ぼす影響を分析した。その結果、経営理念の浸透が内発的モチベーションを高めること、正社員においては、評価制度の適正感が内発的モチベーションに影響する過程で調整効果があることなど、重要な知見が明らかになったが、経営理念浸透を正確に測定する心理尺度を用いていないため、断定的な結論は得られなかった。

3章では、様々な企業に勤務する13名の正社員を対象にしたインタビュー調査により質的データを取得し、経営理念に示される組織の価値観と、その企業で働く社員個人の価値観が一致していることが社員の意識にどのような影響を及ぼすかに焦点を当てた分析を行った。その結果、価値観の一致によって生起した成長実感や、やりがい、誇りなどが内発的モチベーションを促進することが示唆された。

4章では本論文の中心課題である経営理念浸透尺度の開発プロセスが報告されている。まず、企業に勤務する24名の社員を対象にインタビューを実施した。その結果と、先行研究に基づいて35項目のパイロット版を作り、2社3拠点で1374名を対象とする質問紙調査を行い、因子分析の結果などから17項目の質問を選定した。さらに、500名規模のインターネット調査を実施し、因子構造の確認、信頼性と妥当性の検証をおこない、“認知”、“共感的理解”、“行動”の3因子からなる経営理念浸透測定尺度（13項目）を完成させた。

5章は、完成した尺度を用い、ある運輸事業会社の全従業員188名を対象とする質問紙調査を行って、経営理念の浸透過程と従業員への影響を分析した。その結果、(1) 経営理念もしくは浸透施策への関与や浸透活動への参画が経営理念の浸透を促進すること、(2) 経営理念が浸透すると内発的モチベーションが高まること、(3) 経営理念の浸透が企業の期待する従業員行動に影響すること、(4) 経営理念の浸透が内発的モチベーションを介して職務満足感を高めること、などを明らかにした。以上の結果に基づいて第1章で作成した仮説モデルを修正して共分散構造分析を行い、経営理念の浸透に関わる規定要因（経営理念策定・浸透策への関与）から経営理念の浸透（認知・共感的理解・行動）を通して企業が期

待する行動，さらには職務満足へとつながるパス（因果関係）を確認すると共に，経営理念への関与が内発的モチベーションを高め，職務満足に至るパスも見いだした点に価値がある。

6章は，経営理念が組織の外にどのような効果を及ぼすかという問題に検討を拡げ，その第一歩として大学生を対象にした質問紙調査およびインタビュー調査を行っている。その結果，大学生が就職活動を意識し始めた頃から経営理念への関心が高まり，企業を選択する際の企業の評価基準となり，就職活動においては自らのアピール手段にしていることが分かった。

7章では本論文で得られた知見の，理論面の意義と実践面の意義が論考された。また，経営理念研究における今後の課題と展望が論じられた。

（2）論文の評価

経営理念は近年，多くの企業，経営者，経営学者から注目されている。従来は企業経営の心得のようなものを代々の経営者が語り継ぐ「家訓」に近いものであったが，近年は，組織の寄って立つ基本的価値観や行動指針を組織の内外に公表し，あるいは広報して，組織構成員のアイデンティティとしたり，CSR (Corporate-Social Responsibility) の指針としたりする動きが目立つ。たとえば，公共交通を事業とする多くの企業では，経営理念の第一に「安全」を掲げ，社会に対してはその企業が安全を何よりも大切にしていることをアピールするとともに，従業員に安全行動を促している。同様に，飲食業は「サービス」を，製造業は「品質」を強調する傾向がある。したがって，経営理念は経営者や経営幹部だけのものではなく，多くの企業で第一線の社員・従業員にも理解させ，覚えさせ，社員証や手帳に印刷して携帯させたりもしている。

それでは，このような活動は実際に組織構成員の意識に変化をもたらし，行動をガイドする機能を持ち得るのだろうか。この問題におそらく心理学から初めて挑んだのが本論文である。本論文は（1）経営理念浸透測定尺度の開発と，（2）経営理念の浸透にかかわる心理プロセスの解明，の2点を目標としてインタビュー調査と質問紙調査を繰り返し行い，“認知”，“共感的理解”，“行動”の3因子からなる経営理念浸透測定尺度を完成させるとともに，経営理念浸透の前提要因，浸透が仕事のモチベーションや職務満足度にもたらす効果を明らかにした。

当審査委員会は以下の点で本論文を高く評価する。

1. 経営理念をテーマにする研究はまだ数が少なく，とくに心理学の分野ではほとんど前例がない。このテーマに取り組んだ申請者の着眼点は素晴らしく，独創性の高い研究

論文となっている。

2. 質問紙法で得られた量的データと、インタビューから得られた質的データを適切に組み合わせ、堅実に研究を積み上げている。
3. 経営理念浸透度を測定する心理尺度の開発に成功した。
4. 経営理念の内部統合機能、具体的には、経営理念の浸透が従業員の内発的モチベーションを高めたり、企業が期待する従業員行動を促進したりすることを明らかにした。また、経営理念の策定や普及に関与することが直接内発的モチベーションを高め、その結果、職務満足も高めることが示唆された。
5. 経営施策として経営理念を作り、従業員に浸透させることの意義を実証的に明らかにした。

ただし、経営理念と言っても様々なものがあり、その内容によって組織構成員の意識や行動に及ぼす影響も異なるのではないかと推察される。調査協力企業名や個人の情報を秘匿するためやむを得ない側面もあるが、経営理念の内容に踏み込んで分析できていない点が残念である。この問題とも関連するが、申請者が提案したモデルは単線的に上流から下流へと連なっているが、もっと複雑で複線的なモデルを仮定する必要があるのではないかと。モデルを構築する際の検討がやや不十分な印象を受ける。

また、経営理念が組織の外側にどのような効果を持つかを研究するという着眼点はよいが、大学生の就職活動とからめた調査しか行っておらず、結果として、申請論文全体の中の位置づけがあいまいで中途半端な章となってしまっている。

これらの欠点はあるものの、申請者が経営理念浸透を測定する心理尺度を開発したことで、経営理念に関わる様々な研究に必要な基本ツールの一つが確立し、この分野の今後の研究に大きな貢献をしたと言える。申請者がこの尺度を用いて経営理念の内部統合機能の一端を実証した点も大きな成果である。また、本論文で報告されている調査はいずれも大規模なものであり、調査協力企業への働きかけ、綿密な打合せ、調査実施に関わる実務、データの入力と分析作業、協力企業への結果の説明などに多大な労力がかかっていることは疑いない。研究に対する申請者の献身的な努力を讃えたい。

なお、本審査委員会は審査の過程で、本論文の完成度をさらに高めるために限定的な修正を求め、申請者はこの要求にもとづく修正を行った。

本審査委員会は本論文を総合的に判断し、その価値、意義および課題について検討した結果、本論文が期待される要求水準を十分に満たしたものであり、博士学位の授与に値すると判断する。