

2017 年度 博士論文

経営理念の浸透が  
組織成員の心理と行動に及ぼす影響

指導教員 芳賀 繁 教授

現代心理学研究科 心理学専攻 博士課程後期課程 5 年

13WW002E

廣川 佳子

# 目次

第1章 序論.....	1
1-1 本研究の背景.....	2
1-2. 経営理念の定義と概要.....	3
1-3. 経営理念浸透の定義と効果.....	9
1-4. 経営理念浸透の研究.....	10
1-5. 海外における経営理念研究.....	18
1-6. 本研究で取りあげる課題.....	21
1-7. 経営理念浸透効果プロセスモデル.....	22
1-8. 本研究の目的.....	24
1-9. 研究の構成と内容.....	24
第2章 経営理念の浸透とモチベーションの関連.....	27
2. 第2章の目的.....	28
2-1. 内発的モチベーションとの関連.....	29
2-1-1. 問題と目的.....	29
2-1-2. 方法.....	31
2-1-3. 結果.....	34
2-1-4. 考察.....	43

2-2. 経営理念の調整効果 .....	45
2-2-1. 問題と目的 .....	45
2-2-2. 方法 .....	46
2-2-3. 結果 .....	47
2-2-4. 考察 .....	52
 第3章 経営理念と組織成員の価値観の関連 .....	56
3. 第3章の目的 .....	57
3-1. 問題と目的 .....	58
3-2. 方法 .....	59
3-3. 結果 .....	62
3-4. 考察 .....	72
 第4章 経営理念浸透測定尺度の開発 .....	75
4. 第4章の目的 .....	76
4-1. 背景と目的 .....	77
4-2. 予備研究 .....	80
4-2-1. 目的 .....	80
4-2-2. 項目作成の方法 .....	80
4-2-3. 結果 .....	82

4-3. 経営理念浸透測定尺度の開発 .....	84
4-3-1. 信頼性と妥当性の検証 .....	84
4-3-2. 方法 .....	85
4-3-3. 結果 .....	87
4-3-4. 考察 .....	96
 第5章 経営理念の効果プロセスの検討 .....	99
5. 第5章の目的 .....	100
5-1. 問題と目的 .....	101
5-2. 方法 .....	103
5-3. 結果 .....	105
5-3-1. 経営理念の規定要因についての結果 .....	110
5-3-2. 経営理念浸透が心理や行動に及ぼす影響とそのプロセスについての結果 .....	112
5-4. 考察 .....	118
5-5. 総合考察 .....	121
 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 .....	124
6. 第6章の目的 .....	125
6-1. 経営理念への関心と就職活動の関係 .....	126
6-1-1. 問題と目的 .....	126

6-1-2. 方法 .....	127
6-1-3. 結果 .....	129
6-1-4. 考察 .....	134
6-2. 就職活動中の大学生にとっての経営理念の意味 .....	135
6-2-1. 本研究の課題と目的 .....	135
6-2-2. 方法 .....	135
6-2-3. 結果 .....	137
6-2-4. 考察 .....	141
6-3. 総合考察 .....	144
 第7章 全体考察 .....	 146
7-1. 各章の要旨 .....	147
7-2. 理論的含意 .....	150
7-3. 実践的含意 .....	154
7-4. 本研究の課題と展望 .....	155
 引用文献 .....	 159
関連文献 .....	169
謝辞 .....	170
付録 .....	172

## 第 1 章

### 序論

## 1-1 本研究の背景

日本において、多くの企業が明文化された経営理念を掲げ、企業経営の規範としている。経営理念が経営者や研究者の間で本格的に議論されるようになったのは、1950年代後半からである（e.g., 間, 1972；中川, 1972）。以降、さまざまな議論が重ねられてきたが、昨今の社会経済の変化によってさらに注目されている概念である。国内オンラインデータベース CiNii で“経営理念”と“企業理念”のいずれかを含むワードで検索<sup>1</sup>したところ、2,124件ヒットし、そのうちの1,655件は2000年以降の記事であった。中でも2010年以降は848件と、近年の関心の高さが表れているといえる。

経営理念とは、一般的にその企業の価値観や存在意義を社内外に明示したものである。経営理念やそれを具体化した経営方針や行動規範を組織成員が共有することで、組織文化の継承を含め、持続可能な経営基盤になると考えられる。しかし、どのようなすばらしい理念があったとしても、組織成員に共有されず、それに則った行動がなされなければ、単なるお題目である。その結果、企業内での求心力は低下し、対外的には企業の独自性や存在意義を示すことが難しくなるであろう。

さらに、経営理念が注目される理由として、次の3点があげられる。まず、企業の不祥事防止である。データ改ざん、不正取引、顧客情報の流出、粉飾決算など様々な業種で顧客の信頼を失う不祥事が起こっている。その対策として、何よりも重要なのは経営者の経営理念と経営倫理に基づいた行動（青木, 2011）と言われている。具体的には、経営理念に基づいたコーポレートガバナンスを確立することや経営理念を共有して健全な企業風土を醸成すること、内外に公表し社会的責任をはたしていくことなどがある。それら施策の根底には経営理念が存在し、不祥事の予防策として企業が見直すべきものと捉えられている。2点目は、ダイバーシティ・マネジメントの推進である。ダイバーシティについての要請は高まっているも、成功を収めている企業

は少ない（西村, 2008）。その原因の一つに企業理念・バリュー教育の不足があげられている。多様性に富む組織になるほどベクトルを合わせる必要があり、ビジョンや企業理念・バリューなどの徹底が必要になる（大高, 2009）。経営理念との関連の中で、ダイバーシティ施策を位置づけることが重要とされ（e.g., 西村, 2008；経済産業省, 2016）、経営理念の浸透に関心がもたれている。3点目には、組織成員のアイデンティティの試練があげられる。企業の合併や買収により帰属組織を失う、雇用の流動化のもと転職を繰り返す、また非正規雇用という形態のため組織との関係が希薄になるといった状態は、働く人の社会的アイデンティティの確立や維持を困難にすると考えられる。このような状態が経営理念やその浸透の意義の問い直しを迫る（高尾・王, 2012）とされ、経営理念の心理的な効果への関心も高まっているといえる。

国内での学術的な研究は 1960 年代から行われているが、上述のような背景からさらなる研究の展開が期待されている。

<sup>1</sup> 検索日：2017 年 10 月 9 日

## 1-2. 経営理念の定義と概要

経営理念に関する研究は、主に定義や構造、機能とその効果、経営理念と経営戦略との関係、経営理念浸透の重要性について議論されてきた（松田, 2002）。本章では、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、心理学領域における経営理念研究の可能性を検討する。まず、経営理念の階層性と定義、経営理念の類型、経営理念の機能と効果についての先行研究を概観する。

### 経営理念の階層性と定義

経営理念に対応する表現は企業によって様々である。東証一部上場企業 50 社のウェブサイト参照したところ<sup>2</sup>、企業理念、基本理念、社是、信条、基本使命、企業



指針，経営方針，経営姿勢，基本方針，経営の基本精神，企業行動憲章，行動指針，行動規範，行動原則，めざす企業像，DNA，創業の精神，コーポレートビジョン，フィロソフィー，ビジョン，ミッション，バリュー，クレド，ステートメント，メッセージ，スピリット，スローガン，Way といった表現が用いられていた。これらの表現は，上位概念としての経営理念と同義のもの，それを具体化した方針や戦略，その両者を包含するものの三つにわけられるであろう。経営理念はいくつかの構成要素から成り立っており，階層構造をもっている（e.g., 奥村, 1994；北居・松田, 2004）。企業の存在意義や使命といった上位の概念は恒久的であり，具体的な方針や規範といった下位概念は可変的である。このような階層構造をもつことによって，自社の意義や使命を反映させながらも，経営環境にあわせた方針を打ち出し，環境に柔軟に対応することができると考えられる。

経営理念の研究がさかんに行われるようになった 1960 年代から，多くの研究者によってなされた定義づけを Table 1-1 に示す。

<sup>2</sup> 検索日：2017 年 11 月 25 日

Table 1-1

研究者による経営理念の定義（柴田，2013，p.28，図表 1 を一部改変）

研究者	経営理念の定義
土屋(1967)	経済人の精神たる資本主義精神に対する対立理念，もしくは「資本主義精神」の崩壊の上に経営者の間に普及し支配しつつある理念
山城（1969）	経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の方針となる考え方，主体の目的活動のよりどころとなる考え方
北野（1972）	企業が行動主体として一貫した行動をとり，そのときどきの偶発事故によってゆさぶられないためには，企業が現在どこに位置しており，これからどこへむかってすすもうとしているかについての企業の生活空間ともいべき構想
中川（1972）	経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理
高田（1978）	経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念，信条，理念であり，簡単には経営観
間(1984)	経営上の諸制度（役割・規範の体系）の中に体现されて経営組織の統合の役割と，その目標（より高次には目的）を示すと同時に，構成員を動機づけ，企業内外の人びとから正当性を得ようとするイデオロギー
鳥羽・浅野（1984）	経営者・組織体の行動規範・活動指針となる価値観，あるいは指導原理
伊丹・加護野(1989)	組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的な考え方あるいは規範
浅野（1991）	経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理
水谷内(1992)	企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範，行動指針，価値観，価値基軸およびエートス（行為への実践的起動力・推進力）
梅澤(1994)	経営活動に関し，企業が抱いている価値観であり，企業が経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり，指針
奥村(1994)	企業経営について，経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念
清水(1996)	経営者個人が抱く信念，従業員の欲求・動機，社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理
松田(2002) 北居・松田(2004)	公表された個人の信念，信条そのもの，もしくはそれが組織に根付いて，組織の基づく価値観として明文化されたもの
住原・三井・渡邊(2008)	経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理
松葉(2008)	企業経営上の価値観ならびに行動規範を，企業の顧客，従業員をはじめ利害関係者に示すもの
青木(2009)	企業の信条であり，企業活動の原点，原動力，最高基準になるもの
横川(2009)	公表性，客観性，論理性，独自性，社会的共感性の要素を含み，企業における指導原理として，企業経営における意思決定や判断，行動の規範となる価値観
瀬戸(2010)	創業者や経営継承者の信念・価値観を表現し，経営組織全成員で理解し共有すべき行動指針を明示した，コミュニケーションのベース
高(2010) 高尾(2010) 高尾・王(2012)	組織体として公表している，成文化された価値観や信念
小森谷(2011)	自社の存在理由および未来像に対する問いかけへの表明であり，企業の重要な出発点であるとともに，経営活動の指針
渡辺(2011)	行為や慣行の基底となる，経営体に固有の価値観
田中(2012)	社内外に公表された，経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範

定義の変遷を概観すると、1960—70年代の経営理念は、経営者が企業経営をする際によりどころとした信念や信条であるといえる。80年代に入って、経営者と組織にとっての規範や指針となり、その傾向は現在まで続いている。90年代半ば頃からは公表性について述べられるようになり、2000年代には明文化されステークホルダーに公表されるもの、価値観として組織全成員で理解、共有されるものになった。経営理念の定義については、これまでの研究において一致したものがないが、本論において経営理念とは、「組織に内在した価値観や行動規範であり、経営活動を通じて社会に発信されるもの」とする。

### 経営理念の類型

鳥羽・浅野（1984）は、組織成員に対する指導性・拘束性という観点から、経営理念を“自戒型”“規範型”“方針型”の三つに分類した。“自戒型”は、経営者自身の行動上の自戒と後継者に手本を示すものとして、自らの姿勢と言動を強く拘束するものである。“規範型”は、組織成員を統率するためのもの、あるいは内部管理・内部統制的性格を強くもつものである。“方針型”は、企業の使命、経営戦略・方針あるいは企業が直面している諸問題について、社内はもとより社会に訴える性格を強くもつものである。

また、経営理念を体現すべき者は経営者や後継者だけではなく、組織成員全般となり（高尾・王, 2012）、広く公表されることで経営理念に触れる対象もステークホルダー全般となった。

Table 1-1 の定義の変遷からもその傾向が見て取れるが、かつて経営理念は“自戒型”や“規範型”が多かったが、近年では“方針型”が増加してきている（e.g., 北居・出口, 1997；横川, 2010b）。経営理念の類型を調査した研究では、企業規模によって類型の割合が違うことが示された（北居・出口, 1997）。企業の規模が大きくなるほど“方針型”の割合が高くなり、“規範型”の割合が低くなるという結果であった。組織の規模が大

きくなることで社会的な影響力が強まること，多角化や分権化，海外展開が進むことで，自社の存在意義や価値観，方針を打ち出さなくてはならないことがその理由として考えられる。これらのことから経営理念の内容や役割は，その時代の社会環境や経営環境に即して変化し，また企業の規模によっても異なることが明らかになっている。

### 経営理念の機能と効果

経営理念の主たる機能として，組織内部の統合機能と組織外部への適応機能を取り上げられてきた（e.g., 間, 1984；鳥羽・浅野, 1984；北居・出口, 1997；松田, 2002）。それらを踏まえ，北居・松田（2004）は，経営理念の諸機能とその関係を Figure 1-1 のようにまとめた。

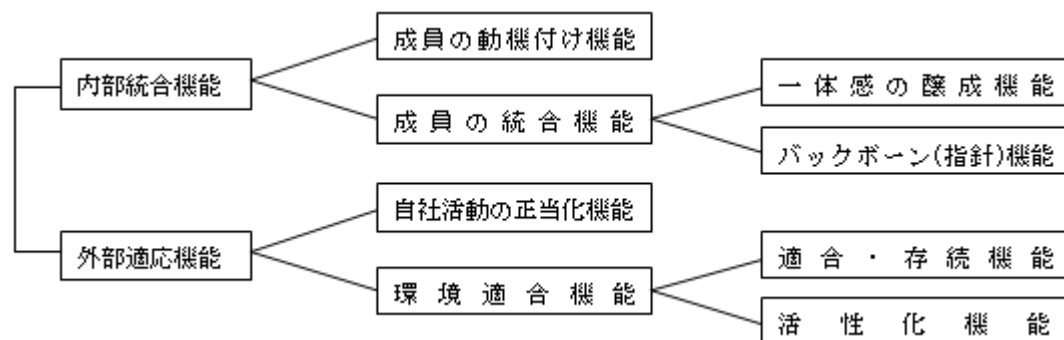


Figure1-1. 経営理念の機能・効果（北居・松田, 2004, p95, 図 4-1）

内部統合機能は成員の動機づけ機能と成員の統合機能に分けられている。動機づけ機能は，組織成員に組織の方向性や行動のよりどころとなるものを示すことで職務への取り組みを動機づける機能である。成員の統合機能は，組織内の共通の価値観をも

つことで一体感を醸成し、相互の信頼関係をつくりだす。また、経営理念というバックボーンにより内部の間違った考え方を是正し、旧弊な意識を払拭すること（奥村，1994）で成員の統合をはかる機能である。

外部適応機能は、企業の対外活動における正当化機能と環境変化に対応する適合機能に分けられている。自社活動の正当化機能は、社会に向けて組織の存在意義や未来への方向性を示す機能である。環境適合機能は、社会やステークホルダーとの信頼を形成し、経営価値と社会価値を一致させることで組織を存続させる機能である（奥村，1994）。また、組織を活性化させる際のトリガーの役割でもある。

経営理念は以上のような機能を有し、その効果の発揮を期待されている。そのためには経営理念を具体化し、組織成員に浸透させることが必要であり、組織の重要な戦略的課題と考えられる。

なお、最近の研究で、経営理念の機能として内部統合機能（企業内統合機能）、外部適応機能（社会適応機能）と並んで、経営実践機能の存在が指摘されている（横川，2010a, 2010b）。これは、経営目標、戦略、組織体制・制度からなるもので、経営理念がそれらに展開されていく実践的側面と捉え、位置づけられたものである。ただし、松田（2002）によると、理念主導型戦略の文脈では、経営理念の中に経営戦略が織り込まれる、もしくは経営理念が経営戦略に影響を与えるかたちで関係している状態であるとされる。そこで、本研究では、経営目標や戦略、制度は経営理念の下位概念と捉え、位置づけとしては経営理念に内包されるものとする。経営理念の浸透プロセス上に位置づけるならば、経営理念を実践するために具体化したものとして、内部統合機能と外部適応機能の上位に位置し、影響を与えるものとする。

### 1-3. 経営理念浸透の定義と効果

経営理念の浸透に関する研究は 1990 年代から取り組まれてきた。ここでは経営理念浸透の定義とその効果についての先行研究を概観する。

#### 経営理念浸透の定義

経営理念が浸透するとはどのようなプロセスをたどることなのか、浸透したとはどのような状態を指すのか、経営理念浸透についても一致した定義づけはなされていない。ここで、経営理念浸透研究を発表している研究者の定義を示す (Table 1-2)。

定義は、プロセスと状態という二つの観点に分かれ、さらに個人への浸透と組織への浸透を意図したものに分けられるであろう。本研究においては個人へ浸透した状態を経営理念の浸透と捉え、その定義は、「経営理念を自身の価値観や規範に取り入れ、行動に反映している状態」とする。

Table 1-2

経営理念浸透の定義

定義の観点	研究者	理念浸透の定義
プロセス	松岡(1997)	理念を表す言葉を知っているだけの状態から、理念を象徴する直接経験、他者の行動の観察、理念と現実のギャップや矛盾に対する内省を通じ、自分なりの理念の意味に気づくプロセス
	金井・松岡・藤本(1997)	矛盾のない一貫したプロセスではなく、解釈の異なりや理念の現実の矛盾が議論を通じて腑に落ちるプロセス
	横川(2010a)	理念の諸機能を自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任意識の高揚、従業員の動機づけ、一体感の醸成、行動規範といった規範側面への具現化、そして、経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面への具体化を促進していく活動
状態	北居(1999)	ほとんどの社員が理念に共感、納得し、それによって行動のコントロールが自動的に行われている状態
	高尾・玉(2011)	経営理念が組織ルーティンとして作動している状態

## 経営理念浸透の効果

清水（1996）の研究は、経営環境が激しく変化する中で組織を活性化し変革するには、経営理念の浸透は不可欠であるという立場から、経営理念の重要性と浸透の必要性を述べたものである。清水（1996）は、経営理念の浸透がもたらすものを、企業へのアンケート調査の結果から 7 点示した。(a) 革新に対する抵抗の低下：組織内の改革に対する従業員の抵抗を少なくする、(b) 能力向上：人材育成の方針となり、個人の能力向上を促す、(c) 情報共有：情報の価値を理解して取捨選択ができ、情報共有が推進される、(d) 権限委譲：セクショナリズムを排し、権限委譲が促進される、(e) 挑戦意欲：共通の目標を作り出し、挑戦意欲を引き出す、(f) 帰属意識：従業員の帰属意識を高める、(g) 業績：(a) から (g) の要因を介して業績に結びつくということである。いずれも組織や人材のマネジメントにかかわる重要な要因である。

### 1-4. 経営理念浸透の研究

経営理念の浸透に関しては、その重要性について幾度となく言及されながらも蓄積が少ない研究分野であることが指摘されている（北居・田中，2009）。ここでは、経営理念の浸透手段、浸透プロセスについての研究と経営理念の浸透が組織における個人の心理・行動に及ぼす影響についての研究を概観する。

#### 経営理念の浸透手段、浸透プロセスについての研究

**浸透手段についての研究** 北居・出口（1997）は、実態調査（企業への質問紙調査）の結果から経営理念の特徴や浸透方法について検討した。分析の結果、経営理念の浸透手段として、新人教育・研修、社長の年頭のあいさつや経営方針の発表会やパンフレットを採用している企業が多く、その割合は企業規模が大きくなるほど高まることになった。しかし、北居・出口（1997）は、これらの手段は形式的で一時的

なものであることから、経営理念が現実から乖離したお題目になっている可能性を示唆した。

横川（2009）は、経営理念の制度的側面について、企業への質問紙調査によって得られたデータを分析した。その結果、経営理念・行動規範の明文化や浸透への取り組み、周知徹底、社長の関与は、企業の規模が大きいほど積極的に行われていることが明らかになった。しかし、価値観の共有について十分であると回答した企業は 25.8% で、この点は企業規模による違いは見られなかった。多く用いられている経営理念の浸透方法は、“社内での掲示”“社内誌・リーフレットの配布”“カードや手帳へ印刷し、常時身につけるようにする”であったが、これらも形式的な浸透方法である。

経営理念の浸透手段に関して国内の研究を概観したが、そのメカニズムについては、Schein（2010，梅津・横山訳 2012）が、第一義的な定着メカニズム（一次浸透メカニズム）と第二義的な明確化と補強のためのメカニズム（二次浸透メカニズム）に分類している（Table 1-3）。第一義的な定着メカニズムは、組織における信条、価値観、前提認識を定着させることを可能にする手段として機能するものであり、リーダーの関与とマネジメントによって示される。第二義的な明確化と補強のためのメカニズムは、文化における人工の産物と捉えることができ、リーダーがこれらをコントロールできる場合には、第一義的な定着メカニズムを強力に補完するものとされている（Schein, 2010，梅津・横山訳 2012）。



Table 1-3

定着のためのメカニズム (Schein, 2010 梅津・横山訳 2012, p.272, 表 14-1)

---

第一義的な定着メカニズム(一次浸透メカニズム)
・リーダーが定例的に関心を寄せ、測定し、コントロールしていること
・重要な出来事、組織の危機にいかによりリーダーが反応するか
・リーダーはどのようにリソースを配分しているか
・意識的なロールモデリング、ティーチング、コーチング
・リーダーはどのように褒賞と地位を配分しているか
・リーダーは人材をいかに採用し、選考し、昇進させ、退職させているか
第二義的な明確化と補強のためのメカニズム(二次浸透メカニズム)
・組織のデザインと構造
・組織のシステムとプロシージャ
・組織の伝統と慣習
・物理的なスペース、様式、建物のデザイン
・重要な出来事や人物に関するストーリー
・組織の哲学、信条 (Creeds) , 憲章 (Charters) などの公式的な記述

---

\*()内のメカニズム名は著者が記載

横川（2009）でも言及されているが、この分類に則って先の調査結果を見ると、社長の年頭のあいさつや経営方針の発表会、社内掲示、社内誌・リーフレットの配布など、第二義的な明確化と補強のためのメカニズムに属するものが主に用いられていることが明らかになった。

**浸透効果への影響についての研究** 北居・田中（2009）は、経営理念の浸透方法が浸透度を介して浸透効果に影響するという因果関係を想定し、実証研究を行った。浸透方法は、理念と評価・昇進基準の整合性、トップマネジメントの言動、理念を象徴するシンボル、理念と現実のギャップを解消する議論とした。浸透度は、個人の内面への浸透の程度を示した内面化と、マネジメント、製品、制度への理念の反映の程度を示した定着化の2つを設定した。これらを介して、職務満足と組織コミットメントに影響するという仮説であった（Figure 1-2）。

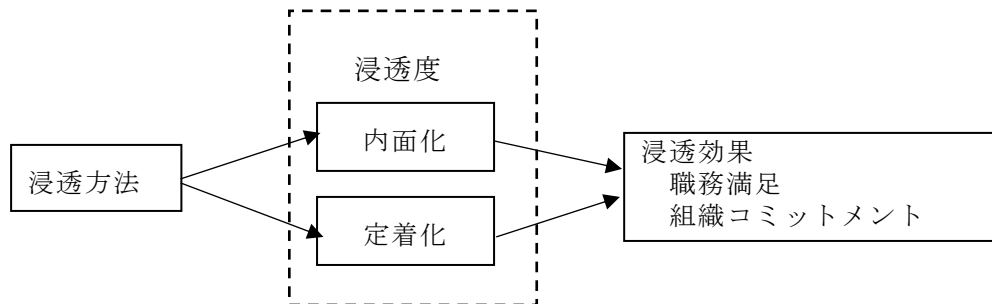


Figure1-2. 仮説モデル（北居・田中, 2009 p.52, 図表 2）

分析した結果，それぞれの浸透度への浸透方法の影響は異なっていた。定着化にはすべての浸透方法が影響したが，内面化には理念と評価・昇進基準の整合性と理念と現実のギャップを解消する議論が影響した。さらに浸透度の媒介効果があることが示され，仮説モデルについて次の4点が示された。(a) 評価・昇進基準の整合性と理念を象徴するシンボルは定着化を，理念と現実のギャップを解消する議論は内面化を促進する，(b) 定着化と内面化は，職務満足と組織コミットメントを高める，(c) トップマネジメントの言動と，理念と現実のギャップを解消する議論は，職務満足に影響する，(d) 理念を象徴するシンボルと理念と現実のギャップを解消する議論は，組織コミットメントを高める。

理論的含意として，浸透度は多次元であるという可能性，浸透方法は成果に直接影響するのではなく，浸透度を介して影響を与えるという2点が示唆された。実践的含意は，理念をトップダウンで浸透させ，社内の諸制度に定着させる場合は，従業員の評価システムと理念の整合性をはかることが必要であることが示された。一方，理念の解釈の自由度を高め，その意味をボトムアップで生成して浸透をはかる場合は，職場における試行錯誤や議論を重視する必要があるとした。

**個人への浸透プロセスについての研究** 経営理念の浸透を推進する要因として、リーダーの存在やリーダーシップが強調されてきた（e.g., Deal & Kenndey, 1982 城山訳 1997 ; Peters & Waterman, 1982 大前訳 2003 ; Schein, 2010 梅津・横山訳 2012）。しかし、リーダーが示す施策や行動からの習得（モデリング）だけでなく、経営理念の浸透プロセスには、個人の経験や他者との議論から得る気づきという能動的、相互作用的な要因も存在すると考えられた（松岡, 1997）。経営理念は多くの場合、抽象的で多様な解釈が可能なことから、実践に際しては疑問やギャップが生じやすいと考えられる。そのような疑問やギャップを看過せず、経営理念の意味や具体的行動を議論することで、新たな気づきや意味が形成される。そのようなプロセスを経ることが個人への経営理念の浸透にあたりと考えられたのである。金井他（1997）と松岡（1997）は、金井（1989）の同輩間での真剣かつ共感的な議論（ピア・ディスカッション）による気づきと Weick（1979 遠田訳 1997, 1995 遠田・西本訳 2001）の曖昧な環境の中から何かを意味あるものにするプロセス（センス・メイキング）に依拠し、経営理念の浸透メカニズムには、個人の気づきや意味生成が存在するという観点でインタビュー調査を行った。

調査結果から経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム・モデルが策定された。日常での経営理念の感じ方については同一組織内でも意識の差があることから、浸透レベルは段階的に捉えることが適切と考えられ、Table 1-4 に示す 4 段階の浸透レベルが設定された。

Table 1-4

経営理念の浸透レベル（松岡, 1997, p.195, 表 2）

	レベル	内 容
浅い ↑	1	言葉の存在を知っている 言葉を覚えている
	2	理念を象徴するような具体例を知ってる 実際に自分で経験したことがある
↓ 深い	3	理念の意味を解釈できる 自分の言葉で言える
	4	理念を行動に結びつける 行動の前提となる。こだわる

経営理念の浸透メカニズム・モデルでは、四つのルートが示された（Figure 1-3）。経験は放置せず、統合や意味づけを行う，エピソードや他者の行動をモデリングし，学習する，矛盾・疑問・ギャップについて議論し，気づきや意味を発見する，もしくは内省により解消する。これらのことが浸透レベルの深化につながると考えられた（松岡, 1997）。また，直接経験，エピソード・他者の行動，矛盾・疑問・ギャップの直視は，経営理念の浸透レベル（Table 1-4）のレベル 2 にあたり，経験の統合・意味づけ，モデリングを通してのルール学習，議論を通しての気づき・意味の発見，矛盾やギャップについての内省は，レベル 3 にあたるとされた（松岡, 1997）。

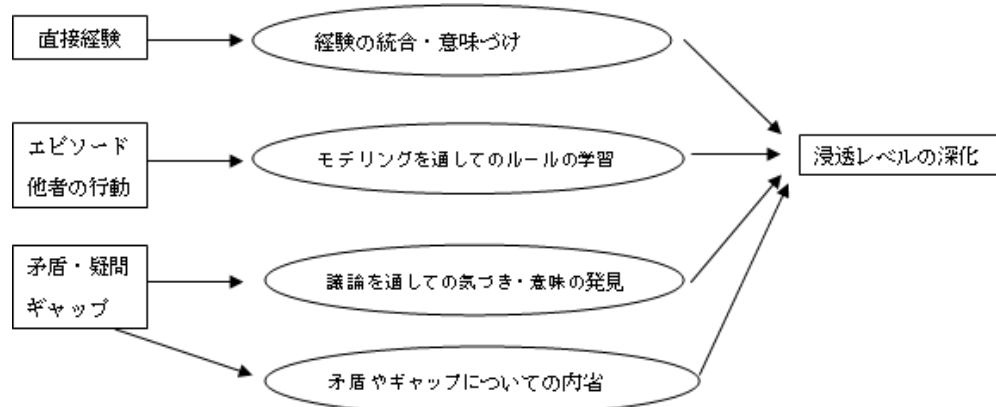


Figure 1-3. 経営理念の浸透メカニズム・モデル（松岡, 1997, p.199, 図 1）

### **組織への浸透プロセスについての研究** 経営理念の浸透度と経営理念浸透策の関

係に着目した研究がほとんど存在しないことから、野林・浅川（2001）は、両者の関係について質問紙による実証的研究を行った。経営理念浸透策を分析した結果、経営理念を体現した“マネジメント”（意思決定、リーダーシップ、仕事の仕方等）と“作品”（事業内容、製品、商品、サービス）は、明示や理念教育研修といった経営理念浸透策が有効であると示された。また経営理念を反映した“人事制度”（人事施策、業務評価基準、コミュニケーションスタイル）は、ビジュアルでの象徴、人・ソフトでの象徴、インナープロモーションが有効であることを示した。

横川（2010a）は、経営理念の諸機能（社会適応機能、企業内統合機能、経営実践機能）と経営理念の浸透手段の関係を明らかにするために、企業へのアンケート調査を行った。その結果、企業内統合機能には、新入社員研修、経営者の企業文化づくりの積極性、エピソードや逸話が、社会適応機能には、幹部リーダーの決定、社内報による啓蒙活動、新入社員教育、経営者の企業文化づくりの積極性が、経営実践機能には、経営者の企業文化づくりの積極性、新入社員研修、幹部リーダーの決定が有効であることを示した。これらの結果から、経営理念の諸機能と関係がある浸透手段の大半は、第一義的な定着メカニズムであると結論づけた。

これまでの経営理念の浸透手段、浸透プロセスについての研究をまとめると、浸透手段には、社内掲示、社内誌・リーフレット、カード・手帳への印刷、社長の年頭あいさつといった形式的な手段が多用されていることから、経営理念が現実から離れたお題目になっている可能性が示唆された。また、経営理念や行動規範の浸透、周知徹底など積極的な取り組みは、企業の規模が大きいほど行われているが、価値観の共有については、7割以上の企業で不十分と認識されていることが明らかになった（横川，2009）。個人への浸透プロセスについての研究では、トップダウンの施策や受動的学習といった従来の浸透プロセスだけではなく、経験に意味づけすることや矛盾、疑問について議論し、共有することなどが、個人への浸透を深化させる可能性が示された。

組織への浸透プロセスについての研究では、経営理念の諸機能に有効な浸透手段は第一義的な定着メカニズムであること、浸透策は様々な施策を一括して行えばよいわけではなく、目指すものによって有効な施策が異なることが示された。

### **経営理念の浸透が組織における個人の心理・行動に及ぼす影響についての研究**

**従業員満足と顧客満足への影響についての研究** 松葉（2008）は、サービス・プロフィット・チェーン（Heskett, Jones, Loveman, Sasser, Jr., & Schlesinger, 1994 ; Heskett, Sasser, Jr., & Schlesinger, 1997 島田訳 1998）に基づき、経営理念の浸透が従業員満足と顧客満足を両立させるという仮説をたて、顧客と従業員へのアンケート調査を行った。サービス・プロフィット・チェーンとは、従業員満足と顧客満足の関係に着目し、それらが連鎖することで企業業績や企業価値の向上につながるというものである。分析結果から、経営トップによる浸透施策が経営理念の浸透度を高め、経営理念を理解した従業員は顧客志向と経営理念の背後にある精神の理解に至り、従業員満足と再来店意向といった顧客ロイヤルティの獲得へ直接影響を及ぼすことが明らかになった。このことから、経営理念の浸透は顧客満足と従業員満足を両立させる要因であることが確認された（松葉, 2008）。

**組織行動への影響についての研究** 高尾・王（2012）は、経営理念の浸透と個人の組織行動の関係性について検討するため、企業に勤務する従業員に対して質問紙調査による実証研究を行った。組織行動には、従業員の役割外行動である組織市民行動、自分の仕事にどれほど真剣に取り組むかを示す職務関与、従来の枠組みにとらわれない革新志向がとりあげられた。組織市民行動の分析結果からは、経営理念が浸透することで個人の組織市民行動が高まることが明らかになった。また下位尺度ごとの分析から、経営理念への理解や実践意欲が高いほど他者への支援行動が増えること、共感しているほど忍耐強いこと、理解や共感が高いほど仕事に誠実に取り組むことが示さ

れた。革新志向と職務関与については、会社への愛着や忠誠心といった個人と組織の感情的なつながりを示す情緒的コミットメントが経営理念浸透を介してそれぞれに影響を及ぼしていた。しかし、媒介となる経営理念浸透の下位尺度が、企業によって異なることから、組織行動に及ぼす影響のメカニズムは、経営理念の内容によって異なる可能性が示唆された（高尾・王, 2012）。

経営理念の浸透と個人の組織行動の関係については、経営理念の内部統制機能を実証的に検討するため、さらに研究を蓄積していくことがのぞまれる。高尾・王（2012）も述べるように、経営理念と個人の組織行動との関係については、介在する心理的要因の存在などが考えられることから、今後検討が必要である。

## 1-5. 海外における経営理念研究

外国企業も明文化された経営理念をかかげ、企業サイトで組織内外に公表している。しかし、海外においても経営理念研究はあまり多くなく、日本以上に少ないとも言われている（e.g., 王, 2009；高尾・王, 2011；柴田, 2017）。ここでは、海外の経営理念研究と心理学分野での研究を確認する。

### 海外における経営理念研究の現状

海外における経営理念研究の変遷を確認するために、海外文献データベース Web of Science（URL:<https://apps.webofknowledge.com>）を用いて、2017 年 10 月に検索した。タイトルやキーワードが“management philosophy”または“management creed”である英語論文、もしくは抄録にこのワードが含まれる英語論文を検索対象とした。

その結果、1900 年から 2017 年までの論文は 349 本であった。年別の論文数の推移を Figure 1-4 に示した。1950 年代以降の推移となっているが、これは古い文書の電子化が難しいこと（王, 2009）と、経営理念が本格的に議論されるようになったのが 1950

年代後半から（e.g., 間, 1972 ; 中川, 1972）であったことが理由として考えられる。1980 年頃から徐々に研究が増えはじめ, 1990 年代中頃以降はコンスタントに論文が公表されている。

最も多い研究分野は management の 81 本であった。Psychology Applied, Psychology, Psychology Social といった心理学分野での論文は, 1984 年から 2009 年の間に発表された 10 本であった。人的資源管理や人材開発, 組織開発などのテーマで研究されており, 大まかに分類すると, 経営理念に着目した研究と変数の一つとして経営理念が取りあげられている研究であった。経営理念に着目した研究は, 高度経済成長期の日本企業の理念経営の影響を受けた研究などであった。そこに組織成員への経営理念浸透の影響を検討した研究は見当たらず, 海外においてもその研究はほとんどなされていないことが確認された。



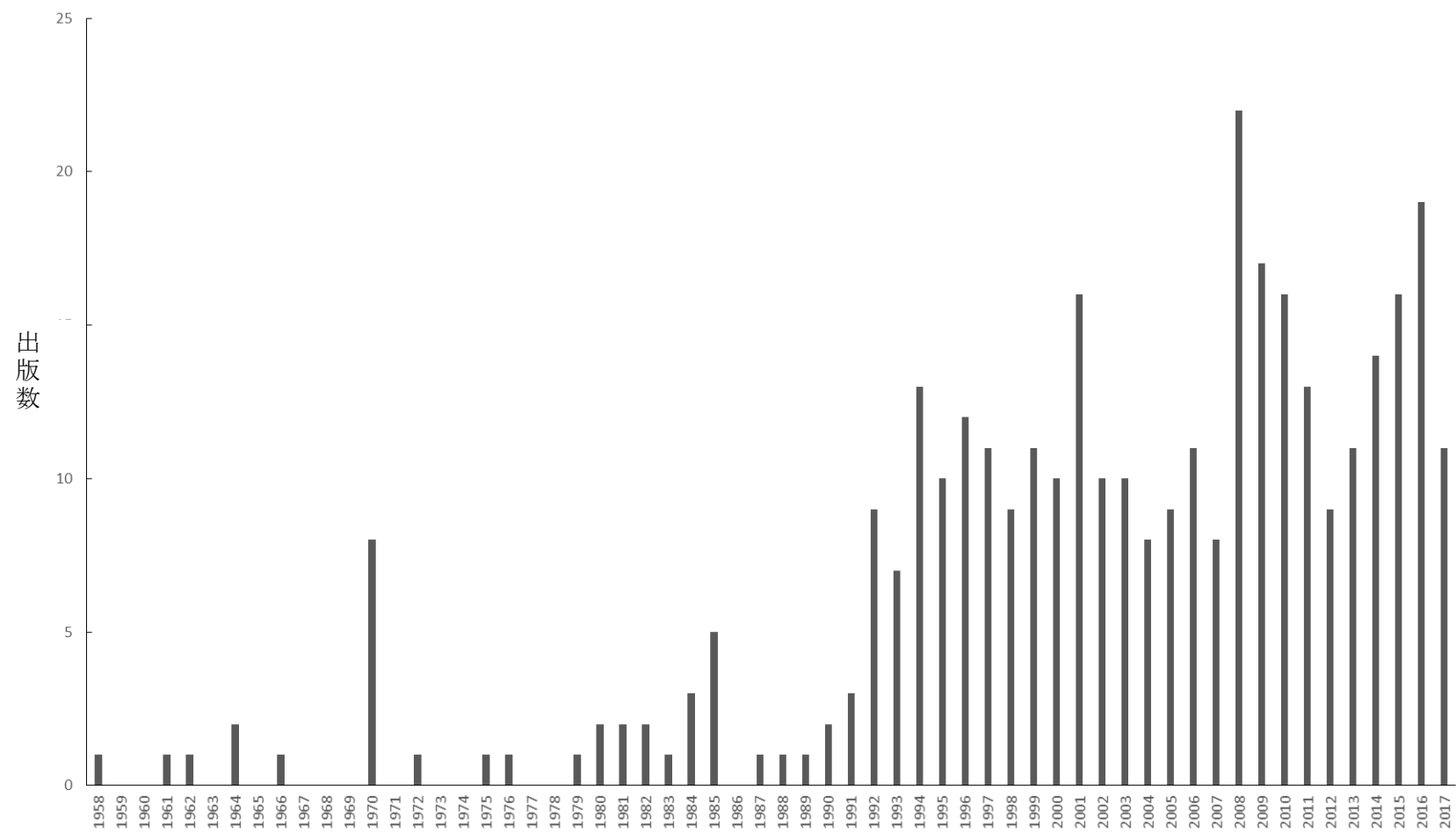


Figure1-4. Web of Science における経営理念研究論文数の推移（検索総数 349 件）（2017 年 10 月参照）

## 1-6. 本研究で取りあげる課題

本章では、研究の背景、経営理念の定義や機能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、本研究で扱う課題を経営理念浸透測定尺度の開発と経営理念浸透に関わる心理プロセスの検討とした。それぞれの課題の内容とその必要性を以下に述べる。

**経営理念浸透測定尺度の開発** 企業が抱える課題の解決に寄与するといわれる経営理念について、その機能や効果を実証的に研究していく必要がある。そのためには、汎用性の高い経営理念浸透尺度の開発が必要である。その理由として、日本企業では、グローバル化や働き方改革の方針のもと今後さらに多様性が増してくると考えられる。しかし、先行研究で使用された尺度は、正社員、ホワイトカラー、男性を想定した質問項目が散見され、実態に対応できない可能性がある。また、企業の代表者が回答するという調査も多かったため、組織成員に尋ねる仕様になっていないことも開発が必要な理由の一つである。先行研究で用いられた尺度によって、測定の次元や深度は明確になっている（e.g., 高尾・王, 2012 ; 松岡, 1997）ため、それらを踏まえた上で開発する。すべての対象者を包括するという点での限界はあると考えられるが、職種や雇用形態、国籍の多様性を視野に入れた項目を検討する必要があると考える。

**経営理念浸透にかかわる心理プロセスの検討** これまでは、経営理念の定義や構造、方針や戦略との整合性などについて、主に経営学や経済学の分野で研究が行われてきた。しかし、組織成員への影響の検討は未だ少ない状況であり、今後心理学の分野で、組織成員への経営理念の浸透プロセスや浸透が心理と行動に及ぼす影響について研究を重ねる必要がある。

経営理念の浸透が組織成員の内発的なモチベーションに影響を与えることは、北居・松田（2004）や松葉（2008）で述べられており、本研究では実証的に検討する。具体的には、（a）開発した尺度を用い、経営理念浸透の規定要因と関連要因を明らかにする、（b）組織成員の心理や行動に与える影響とそのプロセスをモデル化して検討する。

### **1-7. 経営理念浸透効果プロセスモデル**

経営理念とその浸透に関する先行研究に基づき、経営理念浸透の規定要因から成果に至るまでの浸透効果のプロセスをモデルにした（Figure 1-5）。このモデルは、経営理念が組織成員個人に浸透するプロセスや浸透効果として生起するであろう心理と行動を示したものである。本研究では、このモデルに従い各章で経営理念浸透の影響を検討する。

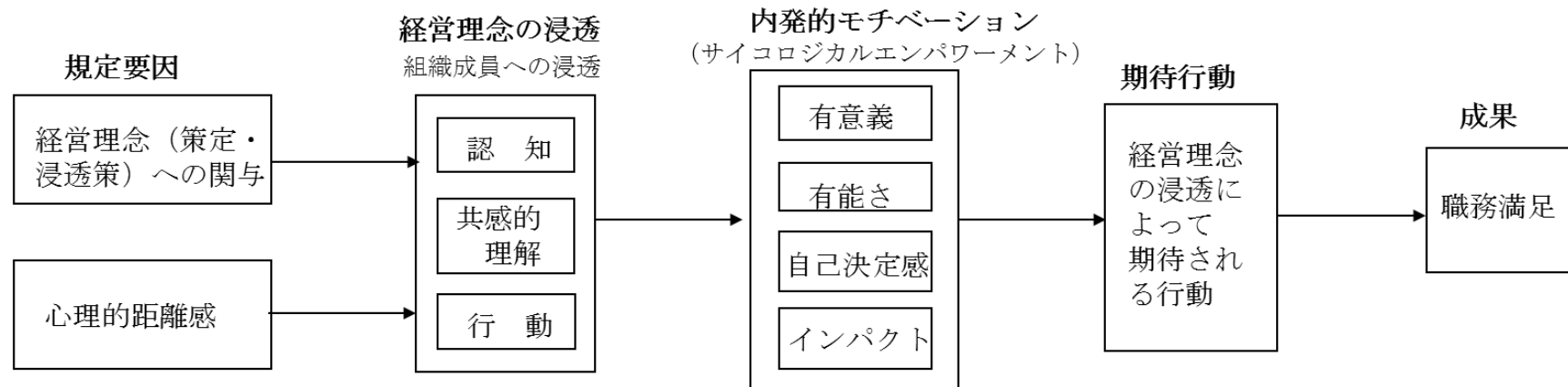


Figure 1-5. 経営理念の浸透効果モデル

まず、組織成員への浸透の程度に影響するであろう規定要因として、経営理念への関与と心理的距離感の2点を想定した。経営理念への関与とは、経営理念の策定や浸透施策へのかかわりや取り組みの積極性である。心理的距離感とは、経営理念を身近に感じるか、会社から与えられたものと捉えているかといった経営理念への心理的な距離感である。次に、経営理念が組織成員に浸透することで、成員の心理に影響を与えることが予測され、北居・松田（2004）や松葉（2008）から内発的モチベーションが高まると予想した。内発的モチベーションが高まることで、期待される行動が生じやすくなり、それが成果としての職務満足を促進すると考えた。

## **1-8. 本研究の目的**

本研究では、経営理念の浸透が組織成員の心理や行動に及ぼす影響とそのプロセスを検討する。経営理念の浸透を測定する尺度の開発を行い、Figure 1-5 のモデルにそって、経営理念浸透の規定要因や浸透が組織成員の心理や行動に及ぼす影響を検討する。

## **1-9. 研究の構成と内容**

本研究は、序論から全体考察までの全7章で構成される。以下に各章の概要を述べる。

1章では、本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。これまでの知見をもとに本研究の課題提起をし、経営理念浸透の規定要因と浸透過程で生起する心理と行動を示したモデルを作成した。2章以降で、モデルに基づいて実証研究を行う。

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影響を及ぼす可能性を検討する。内発的モチベーションの指標に、

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、経営理念の浸透の影響を分析し、雇用形態別に比較する。さらに、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いての経営理念浸透の効果を検討する。

3 章では、組織成員の経営理念の捉え方や内発的モチベーションへの影響を質的に検討する。2 章で内発的モチベーションへの影響を量的に検討するが、量的データだけでは明らかにできない要因があると考えられる。そのことから、企業に勤務する正社員を対象に、経営理念の浸透についてのインタビュー調査を実施する。

4 章は、組織成員への経営理念浸透を測定する尺度の開発を目的とする。“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（パイロット版）を作成し、インターネット調査を実施して、尺度の因子構造の確認、信頼性と妥当性の検証をおこなう。

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、経営理念の浸透プロセスを検証することを目的とする。経営理念浸透の規定要因、浸透による組織成員の心理と行動への影響を検討し、その結果に基づき、経営理念浸透効果モデルを修正し、モデルの当てはまりを確認するため、共分散構造分析をおこなう。

6 章では、大学生にとっての経営理念の意味を検討する。大学生が経営理念に触れる機会は主に就職活動時であり、エントリーシートや面接対策に用いるというイメージがある。しかし、経営理念は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も何らか機能する可能性が予想される。そこで、大学生を1—2年生と3年生に分けて、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する。さらに、就職が内定した4年生を対象に、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する。

7 章では、各章の知見をまとめ、経営理念の浸透が組織成員の心理や行動に及ぼす影響とそのプロセスを整理する。さらに、本研究の理論的含意と実践的含意を述べ、

今後の研究を展望する。

## **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章では、経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションに影響を与える可能性の検討を目的とする（Figure2-1）。

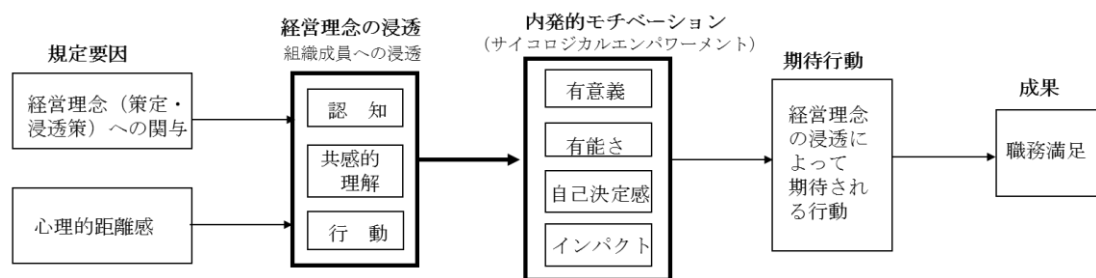


Figure2-1. 2章で検討する部分

## 2-1. 内発的モチベーションとの関連

### 2-1-1. 問題と目的

経営理念の浸透が組織成員の内発的なモチベーションを高めることが、第1章で概観した北居・松田（2004）や松葉（2008）の研究から類推される。北居・松田（2004）は、先行研究をもとに経営理念の機能をまとめ、企業内部の統合機能が成員の動機づけと成員統合という2つのサブ機能を有しているとした。松葉（2008）は、経営理念の浸透が顧客満足と従業員満足を両立させる要因であることを示した。従業員満足の指標にはMSQの内発的動機づけによる満足の項目が用いられたことから、経営理念との関連が予測されるが、内発的モチベーションとの直接的な関係を検討した研究ではなかった。

そこで、本章では経営理念の浸透と内発的モチベーションの関連を検討する。内発的モチベーションには、業務の遂行を通じて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使用する。

### サイコロジカルエンパワーメントの概念と先行研究の概要

組織成員の内発的モチベーションを説明する概念として、サイコロジカルエンパワーメントがある。エンパワーメントの概念は、1950年代からアメリカの公民権運動を背景にソーシャルワークの分野で語られ、1980—1990年代に経営学のマネジメントの分野で研究されるようになった（青木，2006）。

Conger & Kanungo（1988）によれば、エンパワーメントには、“関係概念としてのエンパワーメント”と“モチベーショナルな概念としてのエンパワーメント”という2つの捉え方が存在する。“関係概念としてのエンパワーメント”とは、一般的に権限移譲と解釈されるものであり、パワーを持つ者が持たない者に与えることである（青木，2006）。“モチベーショナルなエンパワーメント”とは、外的な報酬によらず、自分で自分をエンパワーするという内発的に動機づけられた状態を指す。本研究

で取り上げるサイコロジカルエンパワーメントとは、“モチベーショナルな概念としてのエンパワーメント”であり、職務遂行を通じて内発的に動機づけられた状態を示す概念である。Conger & Kanungo（1988）の研究を継承した Thomas & Velthouse（1990）は、サイコロジカルエンパワーメントを内発的動機づけと同一の概念と定義した。

サイコロジカルエンパワーメントは、コンピタンス、インパクト、有意味感、自己決定感という 4 つの構成概念からなる。それらの概念に言及した先行研究（e.g., Thomas & Velthouse, 1990；青木, 2000；當間・岡本, 2006）から定義をまとめると、(a) コンピタンスは、職務上の役割やタスクを上手く遂行できるという確信の程度を示す有能感、(b) インパクトは、企業の目的達成や成果に与える影響力の認識、(c) 有意味感、仕事の目的や目標と自己の価値観の適合による有意義さ、(d) 自己決定感、ある行動をどの程度自己決定したと認識しているかの程度を示すものである。これらの構成概念の妥当性は、Spreitzer（1995）によって検証されている。

サイコロジカルエンパワーメントに関する研究は少ないが、ここでは規定要因の研究を概観する。Conger & Kanungo（1988）は、管理職による参加型マネジメントを挙げた。具体的には、目標設定、フィードバックシステム、モデリング、状況・能力別報酬、職務充実であった。Thomas & Velthouse（1990）は、先行研究から環境要因としてカリスマ型リーダーシップ、変革型リーダーシップ、権限委譲、職務設計、報賞制度を挙げた。しかし、彼らの研究の目的は、エンパワーメント・モデルの構築であったことから、規定要因の実証研究はおこなわれなかった。

実証研究は、Spreitzer（1996）がおこなった。フォーチュン 50 社の中間管理職 393 名を対象に、職場の環境要因を規定要因と調査では、仕事を上手くやり遂げるための周囲のサポート（社会政治的支援）、組織戦略とゴール、経営陣のビジョンといった情報へのアクセス、参加型の職場風土がサイコロジカルエンパワーメントに正の影響を与えていた。役割の曖昧性は、負の影響を与えていた。

国内では、開本（2000）が研究開発部門に勤務する中間管理職 177 名を対象に調査をおこなった。サイコロジカルエンパワメントの構成概念が上述の研究とはやや異なるが、成長機会や目標達成度が有能感（コンピタンス）と相関関係にあることが示された。先行研究では、以上のように上司のリーダーシップやマネジメント手法、周囲のサポート、参加型の職場風土といった職場の環境要因がサイコロジカルエンパワメントに影響を及ぼすことが明らかになっている。

## **本研究の目的**

従業員満足度調査のデータを用い、経営理念の浸透がサイコロジカルエンパワメントに及ぼす影響を分析し、内発的モチベーションへの影響の可能性を検討する。さらに、雇用形態の違いによる影響について考察する。

### **2-1-2. 方法**

#### **調査対象者**

飲食事業会社 A 社本社と店舗に勤務する正社員とアルバイト社員を対象とした。A 社は首都圏を中心に飲食店を約 60 店舗経営し、海外ではフランチャイズチェーンシステムによって店舗運営をしている。人を大切にし、お客様を魅了する企業であることを経営理念とし、経営者が社員への共有、啓蒙に力を入れている。

調査は、全社員（正社員 194 名、アルバイト社員 1,213 名<sup>3</sup>）を対象に実施し、正社員 159 名（男性 147 名、女性 12 名）とアルバイト社員 311 名（男性 156 名、女性 155 名）から回答が得られた。そのうち、本社で管理業務にあたる 20 名（正社員 19 名、アルバイト社員 1 名）は、店舗勤務者と職務内容や職場環境が異なるため、分析から除外した。分析の対象者は、店舗で勤務する正社員 140 名（男性 133 名、女性 7 名）とアルバイト社員 310 名（男性 156 名、女性 154 名）とした。

<sup>3</sup>アルバイト社員数：アルバイト登録者数で、稼働していないアルバイト社員も含まれている。

## 調査期間

正社員は 2012 年 4 月 23 日から 5 月 7 日，アルバイト社員は 2012 年 5 月 21 日から 5 月 28 日であった。

## 調査手続き

本調査は，A 社の従業員満足度調査として実施した。調査会社 B 社が調査用サイトを作成し，A 社の担当者が対象者にメールで調査協力依頼と調査用サイトの URL を送信した。対象者は，調査期間中にパソコンか携帯電話でサイトにアクセスして，質問に回答した。調査者は，調査期間終了後に正社員とアルバイト社員の回答データを受け取った。

## 分析に使用した変数

**サイコロジカルエンパワーメント** 田中（2007）のエンパワーメント尺度 15 項目を使用した。Spreitzer（1995）の 4 次元モデルに準拠し，平野（1999），高坂・渡辺（2005）の日本語版から選定されたものである。

**領域別職務意識** 職務そのものとその周辺の複数の領域についての意識を測定するため，独自に作成した。領域別職務満足に準ずる内容で，ハーズバーグの 2 要因理論（Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959）の枠組みを援用して，作成した 37 項目を使用した。領域は先行研究で示された，仕事そのもの（Smith, Kendall, & Hulin, 1969）や成長（Spector, 1977），作業環境（Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967），同僚との人間関係（Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwell, 1957），上司との人間関係（Smith et al, 1969），企業の経営方針（Weiss et al, 1967）に準じて選定した。

質問項目の作成にあたっては，先行研究で使用された尺度（e.g., 日本労働研究機構，1999；Spreitzer, 1996；吉田，2007）を参照した。“仕事”は役割の明確さ，能力発揮や権限移譲の程度を，“上司の支援”は上司の姿勢や指導内容，“成長”は成長の実感

や成長機会の有無などを尋ねる項目とした。“対人関係”は上司や同僚、部下との関係を，“職場風土”は職場の雰囲気や風通しの良さ，ハラスメントの有無，“労働環境”は勤務時間の適切さや休暇取得，シフトの柔軟性を尋ねた。“経営理念”は，組織成員への浸透の度合いを測定する内容とし，経営理念の認知，理解，行動と仕事への誇りと会社への愛着を尋ねる項目とした。誇りと愛着は，経営理念が浸透することで高まると考え，項目に入れた。質問の妥当性や言葉の解釈可能性を A 社と話し合い，尺度を完成させた。

いずれの尺度も，それぞれの項目が，自分自身にどれくらいあてはまると思うかについて，「1. あてはまらない」から「5. あてはまる」の 5 件法で回答を求めた。

**デモグラフィック変数** 所属，性別，年齢，勤続年数であった。

上記以外に全体的職務満足感にも回答を求めたが，本章の分析では使用しなかった。質問項目は，付録 1 に添付した。

### 2-1-3. 結果

**調査対象者の属性** 調査対象者は、正社員 140 名とアルバイト社員 310 名の 450 名であった。平均年齢は、正社員 34.64 歳 ( $SD = 6.13$ )、アルバイト社員 25.07 歳 ( $SD = 7.02$ ) であった。その他の属性を Table 2-1 に示した。

Table 2-1

対象者の属性					
変数	区分	正社員		アルバイト社員	
		人数	%	人数	%
性別	男性	133	95.0	156	50.3
	女性	7	5.0	154	49.7
年齢	20歳未満	0	0.0	57	18.4
	20—29歳	29	20.7	184	59.3
	30—39歳	85	60.7	52	16.8
	40—49歳	22	15.7	14	4.5
	50歳以上	4	2.9	3	1.0
勤続年数	1年未満	11	7.9	116	37.4
	1年以上3年未満	11	7.8	111	35.8
	3年以上5年未満	30	21.4	44	14.2
	5年以上10年未満	57	40.8	27	8.7
	10年以上15年未満	25	17.8	12	3.9
	15年以上	6	4.3	0	0.0

### 尺度の因子構造と信頼性の検討

#### サイコロジカルエンパワーメント

田中（2007）で想定された 4 因子構造を仮定して、確証的因子分析を行った。その結果、モデルの適合度は  $\chi^2(84) = 336.10$ ,  $p < .001$ , GFI = .908, AGFI = .868, CFI = .917, RMSEA = .082 であった。AGFI の値が若干低めで、RMSEA も良好な数値ではないが、Kline（2005）や豊田（2007）の判断基準から許容範囲であると判断し、4 因子構造を採択した（Table2-2）。尺度全体の信頼性係数は、 $\alpha = .90$  と十分な値であった。項目平均値を算出し、サイコロジカルエンパワーメント得点として、その後の分析に使用した。

Table 2-2

## サイコロジカルエンパワーメントの項目

項目内容	
<b>有意義感</b>	
4	今の仕事は、自分にとってやりがいがある
5	今の仕事に意義を認めている
8	自分が今やっている仕事に価値を認めている
9	今の仕事にプライドをもっている
<b>有能さ</b>	
6	自分が職場や組織を支えているという実感がある
7	自分の仕事に必要な技術や知識をマスターしている
13	自分の意見が職場や組織の運営に反映されている
15	これだけは誰にも負けないという仕事の領域をもっている
<b>自己決定感</b>	
1	仕事の重要性和優先順位は、自分の判断で決められる
3	やりたい仕事は自分で提案して、自発的に取り組んでいる
11	職場の意思決定に自分の意見が尊重されている
14	自分の仕事に具体的にどう取り組めばよいかについて、自分自身で決定できる
<b>インパクト</b>	
2	自分の担当している仕事は、会社になんらかのインパクトを与えている
10	仕事を通じて、自分の行動が周囲に与える影響は少なくない
12	私の仕事は職場や会社になんらかの好影響を与えていると実感できる



## 領域別職務意識

本調査では、部下がいない回答者が多かったことから、部下との関係を尋ねた 1 項目「部下との関係は良い」を分析から除外した。

独自に作成した尺度であることから、36 項目に対して最尤法による探索的因子分析を行った。固有値の減衰状況 (12.32, 2.50, 2.32, 1.60, 1.34, 1.25, 0.99, ...) と因子の解釈可能性を考慮して、6 因子構造が妥当であると判断した。そこで再度、最尤法・Promax 回転による因子分析を行った。十分な因子負荷量 (.40 以上) を示さなかった項目と複数の因子に高い負荷量を示した項目を除外し、30 項目に対して因子分析を行った。最終的な因子パターンを Table2-3 に示した。

第 1 因子は 7 項目で、「上司は熱心に指導してくれる」「上司は業務上の問題の解決をサポートしてくれる」などの項目で構成されていたことから、“上司の支援” ( $\alpha = .93$ ) とした。第 2 因子は 7 項目で構成され、「職場の雰囲気は良い」「職場では自由に意見が言える」など職場の風土を表す項目に高い負荷量を示していたことから、“職場の風土” ( $\alpha = .82$ ) とした。第 3 因子は 4 項目で、「休暇が取得しやすい」「希望に応じてシフトの変更ができる」などの項目で構成されていたことから、“労働環境” ( $\alpha = .78$ ) とした。第 4 因子は 5 項目で、「会社にいることで成長できると思う」「会社は人材育成に力を入れていると思う」などの項目で構成されていたことから、“成長機会” ( $\alpha = .81$ ) とした。第 5 因子は 4 項目で構成され、「仕事において上司から信頼されている」「自分の役割が明確である」などが高い負荷量を示していたことから、“仕事のやりがい” ( $\alpha = .72$ ) とした。第 6 因子は 3 項目で構成され、「会社のフィロソフィーを理解している」「会社のフィロソフィーに共感している」が高い負荷量を示していたことから、“経営理念の浸透” ( $\alpha = .73$ ) とした。

すべての因子の信頼性に十分な値が確認されたことから ( $\alpha = .72—.93$ )、各因子の項目平均値を下位尺度得点として、分析に使用した。

Table 2-3

因子分析の結果 (最尤法, Promax 回転)

質問項目	I	II	III	IV	V	VI
<b>I 上司の支援 (<math>\alpha = .93</math>)</b>						
23 上司は熱心に指導してくれる	<b>.89</b>	.01	-.11	.08	-.03	-.05
27 上司は業務上の問題の解決をサポートしてくれる	<b>.85</b>	-.07	.11	-.22	.13	.05
28 上司は必要な知識やスキルの習得を支援してくれる	<b>.78</b>	-.08	.08	.05	.07	-.06
25 上司は自分の改善点などを指摘してくれる	<b>.75</b>	.07	-.16	.23	-.14	-.04
24 上司は自分の目標を明確に伝えてくれる	<b>.74</b>	.05	-.09	.16	-.01	-.09
29 上司は職場の目標達成に率先して取り組んでいる	<b>.72</b>	-.04	.15	-.09	.02	.18
12 仕事において上司を信頼している	<b>.54</b>	.14	.04	.11	.09	.00
<b>II 職場の風土 (<math>\alpha = .82</math>)</b>						
14 職場の雰囲気は良い	-.12	<b>.82</b>	-.02	.12	.00	-.03
7 職場では皆が率先して協力しあっている	.10	<b>.74</b>	-.07	-.02	-.11	.01
15 職場では自由に意見が言える	-.07	<b>.58</b>	.00	.06	.26	-.07
9 同僚との関係は良い	.00	<b>.52</b>	-.05	-.11	.05	.04
17 いじめやハラスメントはない	-.01	<b>.49</b>	.11	-.07	.10	-.06
33 社内ルールが守られている	.06	<b>.46</b>	.28	-.07	-.04	.18
16 仕事を進める上で必要な情報は共有されている	.17	<b>.45</b>	.06	.02	.03	.03
<b>III 労働環境 (<math>\alpha = .78</math>)</b>						
31 休暇が取得しやすい	.04	.06	<b>.79</b>	-.08	-.11	-.10
32 希望に応じてシフトの変更ができる	.00	.01	<b>.73</b>	.01	-.04	-.03
30 現在の勤務時間は適切である	-.06	-.03	<b>.73</b>	.02	.09	-.04
4 自分の仕事は適度な量だと思う	-.07	-.11	<b>.48</b>	.21	.28	.04
<b>IV 成長機会 (<math>\alpha = .81</math>)</b>						
18 会社にいることで成長できると思う	.08	-.01	.03	<b>.72</b>	.01	.10
20 会社は人材育成に力を入れていると思う	.06	.19	.17	<b>.62</b>	-.19	.01
19 新しいことにチャレンジする機会を与えられている	.14	-.16	.06	<b>.58</b>	.11	-.09
22 仕事を通して将来の姿がイメージできる	.01	-.02	-.15	<b>.55</b>	.23	.02
21 半年前と比べて成長したという実感がある	.08	.00	-.08	<b>.51</b>	.11	.00
<b>V 仕事のやりがい (<math>\alpha = .72</math>)</b>						
13 仕事において上司から信頼されている	.11	.22	-.01	-.17	<b>.63</b>	-.04
3 自分の役割が明確である	.10	-.04	-.06	.12	<b>.52</b>	.06
5 今の仕事に自分の能力が発揮できていると思う	-.12	.01	.09	.21	<b>.50</b>	.05
6 仕事を行う上で必要な権限が与えられている	.03	-.02	-.02	.16	<b>.46</b>	.01
<b>VI 経営理念の浸透 (<math>\alpha = .73</math>)</b>						
36 会社のフィロソフィーに共感できる	.03	-.05	.06	.07	-.13	<b>.86</b>
35 会社のフィロソフィーを理解している	-.07	.04	-.16	-.05	.10	<b>.74</b>
39 職場ではお客様の立場に立って行動できている	-.03	.04	-.09	.03	.21	<b>.42</b>
因子間相関	I	II	III	IV	V	VI
I	—	.56	.40	.66	.47	.22
II		—	.51	.53	.49	.26
III			—	.33	.37	.11
IV				—	.53	.35
V					—	.38
VI						—
累積寄与率 52.14%						

## 変数の記述統計

各変数の記述統計量を Table 2-4 に示した。

Table 2-4

変数の記述統計

	平均値	標準偏差	最小値	最大値
サイコロジカルエンパワメント	3.70	0.65	1.60	5.00
上司の支援	3.95	0.91	1.00	5.00
職場の雰囲気	3.95	0.75	1.00	5.00
労働環境	3.66	0.98	1.00	5.00
成長機会	3.64	0.84	1.00	5.00
仕事のやりがい	3.70	0.74	1.00	5.00
経営理念の浸透	4.31	0.64	1.33	5.00

## 変数間の関連の検討

変数間の関連を検討するため、相関係数を全体 (Table 2-5) と雇用形態別に示した (Table 2-6)。サイコロジカルエンパワメントと領域別職務意識の下位尺度間に、全体 ( $r = .24 - .68$ )、正社員 ( $r = .25 - .60$ )、アルバイト社員 ( $r = .29 - .72$ ) で有意な正の相関がみられた。

Table 2-5

変数間の相関係数 (全体)

変数	1	2	3	4	5	6	7
1 サイコロジカルエンパワメント	—	.28 ***	.37 ***	.24 ***	.44 ***	.68 ***	.57 ***
2 上司の支援		—	.56 ***	.40 ***	.66 ***	.47 ***	.22 ***
3 職場の風土			—	.51 ***	.53 ***	.49 ***	.26 ***
4 労働環境				—	.33 ***	.37 ***	.11 *
5 成長機会					—	.53 ***	.35 ***
6 仕事のやりがい						—	.38 ***
7 経営理念の浸透							—

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Table 2-6

## 変数間の相関係数（雇用形態別）

変数	1	2	3	4	5	6	7
1 サイコロジカルエンパワメント	—	.25 **	.31 ***	.26 **	.35 ***	.60 ***	.45 ***
2 上司の支援	.35 ***	—	.39 ***	.26 **	.53 ***	.38 ***	.27 **
3 職場の風土	.44 ***	.63 ***	—	.46 ***	.38 ***	.44 ***	.20 *
4 労働環境	.39 ***	.47 ***	.54 ***	—	.23 **	.31 ***	.10
5 成長機会	.50 ***	.72 ***	.59 ***	.41 ***	—	.51 ***	.29 **
6 仕事のやりがい	.72 ***	.53 ***	.52 ***	.47 ***	.55 ***	—	.41 ***
7 経営理念の浸透	.56 ***	.29 ***	.35 ***	.30 ***	.40 ***	.40 ***	—

注) 右上は正社員、左下はアルバイト社員

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

また、経営理念の浸透と年齢、勤続年数の相関を確認した。正社員では、年齢 ( $r = -.02$ ,  $n.s.$ ) と勤続年数 ( $r = .04$ ,  $n.s.$ ) で相関はみられなかった。アルバイト社員では、年齢 ( $r = .14$ ,  $p < .05$ ) と勤続年数 ( $r = .13$ ,  $p < .05$ ) でほとんど相関がみられなかった。

なお、“仕事のやりがい”とサイコロジカルエンパワメントとの相関係数がいずれの場合も高く、両者が近い概念を測定している可能性があると考えられた。そのため、“仕事のやりがい”は、分析から除外した。

### 正社員とアルバイト社員の比較

正社員とアルバイト社員のサイコロジカルエンパワメント、経営理念の浸透を比較するため、 $t$  検定を行った。結果は Table 2-7 に示した。サイコロジカルエンパワメント ( $t(339.47) = 5.55$ ,  $p < .001$ )、経営理念の浸透 ( $t(422.19) = 9.15$ ,  $p < .001$ ) ともに正社員がアルバイト社員よりも有意に高い値を示した。

Table 2-7

雇用形態別の平均値と標準偏差および $t$ 検定の結果							
	全体		正社員		アルバイト社員		$t$ 値
	$M$	$SD$	$M$	$SD$	$M$	$SD$	
サイコロジカルエンパワメント	3.70	0.65	3.93	0.52	3.60	0.67	5.55 ***
経営理念の浸透	4.31	0.64	4.63	0.39	4.16	0.68	9.15 ***

\*\*\* $p < .001$ 

### サイコロジカルエンパワメントへの影響の検討

経営理念の浸透がサイコロジカルエンパワメントに与える影響を検討するため、領域別職務意識の下位尺度を独立変数とし、サイコロジカルエンパワメントを従属変数とした階層的重回帰分析を行った。第1ステップでは年齢、勤続年数、性別（ダミー）、雇用形態（ダミー）を統制変数として投入し、第2ステップでは領域別職務意識の下位尺度を投入した。

まず対象者全員のデータで分析し、その後雇用形態別に分析して検討した。

**全体での分析** 第1ステップで、年齢、勤続年数、性別（ダミー）、雇用形態（ダミー）を投入したところ、 $R^2$  は有意であった。第2ステップで領域別職務意識の下位尺度を投入したところ、 $R^2$  の変化量は有意であった（ $F(9,440) = 50.63, p < .001$ ）。職場の風土（ $\beta = .16, p < .01$ ）、労働環境（ $\beta = .11, p < .01$ ）、成長機会（ $\beta = .28, p < .001$ ）、経営理念の浸透（ $\beta = .37, p < .001$ ）がサイコロジカルエンパワメントに有意な影響を示した。年齢、勤続年数、性別、雇用形態の影響が統制された第2ステップで、職場の風土や労働環境、成長機会、経営理念の浸透がサイコロジカルエンパワメントに正の影響を与えていた（Table 2-8）。

Table 2-8

## 階層的重回帰分析の結果（全員）

変数	モデル1 $\beta$	モデル2 $\beta$
年齢	.07	.11 *
勤続年数	.24 ***	.22 ***
性別（ダミー）	-.11 *	-.16 ***
雇用形態（ダミー）	-.01	.10 *
上司の支援		-.07
職場の風土		.16 **
労働環境		.11 **
成長機会		.28 ***
経営理念の浸透		.37 ***
$R^2$	.12 ***	.51 ***
$\Delta R^2$	.12 ***	.39 ***

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

**正社員の分析** 第1ステップで、年齢、勤続年数、性別（ダミー）を投入したところ、 $R^2$  は有意であった。第2ステップで領域別職務意識の下位尺度を投入したところ、 $R^2$  の変化量は有意であった（ $F(8,131) = 10.32, p < .001$ ）。経営理念の浸透（ $\beta = .36, p < .001$ ）がサイコロジカルエンパワメントに有意な影響を示した。年齢や勤続年数、性別の影響が統制された第2ステップで、経営理念の浸透はサイコロジカルエンパワメントに正の影響を与え、上司の支援、職場の風土、労働環境は影響しなかった（Table 2-9）。

**アルバイト社員の分析** 第1ステップで、年齢、勤続年数、性別（ダミー）を投入したところ、 $R^2$  は有意であった。第2ステップで、領域別職務意識の下位尺度を投入したところ、 $R^2$  の変化量は有意であった（ $F(8,301) = 44.70, p < .001$ ）。上司の支援（ $\beta = -.18, p < .01$ ）職場の風土（ $\beta = .22, p < .001$ ）、労働環境（ $\beta = .13, p < .01$ ）、成長機会（ $\beta = .41, p < .001$ ）、経営理念の浸透（ $\beta = .31, p < .001$ ）がサイコロジカルエンパワメントに有意な影響を示した。年齢、勤続年数、性別の影響が統制された第2ステッ

プで、職場の風土や労働環境、成長機会、経営理念の浸透がサイコロジカルエンパワ  
ーメントに正の影響を与えていた（Table 2-10）。

Table 2-9

階層的重回帰分析の結果

（正社員）

変数	モデル1 $\beta$	モデル2 $\beta$
年齢	.11	.16 <sup>†</sup>
勤続年数	.27 <sup>**</sup>	.20 <sup>*</sup>
性別（ダミー）	-.05	.00
上司の支援		.03
職場の風土		.10
労働環境		.10
成長機会		.15 <sup>†</sup>
経営理念の浸透		.36 <sup>***</sup>
$R^2$	.12 <sup>***</sup>	.39 <sup>***</sup>
$\Delta R^2$	.12 <sup>***</sup>	.26 <sup>***</sup>

<sup>†</sup>  $p < .10$ , <sup>\*</sup>  $p < .05$ , <sup>\*\*</sup>  $p < .01$ , <sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

Table 2-10

階層的重回帰分析の結果

（アルバイト社員）

変数	モデル1 $\beta$	モデル2 $\beta$
年齢	.04	.08 <sup>†</sup>
勤続年数	.20 <sup>**</sup>	.24 <sup>***</sup>
性別（ダミー）	-.11 <sup>*</sup>	-.20 <sup>***</sup>
上司の支援		-.18 <sup>**</sup>
職場の風土		.22 <sup>***</sup>
労働環境		.13 <sup>**</sup>
成長機会		.41 <sup>***</sup>
経営理念の浸透		.31 <sup>***</sup>
$R^2$	.06 <sup>***</sup>	.54 <sup>***</sup>
$\Delta R^2$	.06 <sup>***</sup>	.48 <sup>***</sup>

<sup>†</sup>  $p < .10$ , <sup>\*</sup>  $p < .05$ , <sup>\*\*</sup>  $p < .01$ , <sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

#### **2-1-4. 考察**

経営理念の浸透が内発的モチベーションを高める可能性を検討し、雇用形態別の比較をおこなった。

#### **経営理念浸透と年齢、勤続年数との関連**

経営理念の浸透と年齢、勤続年数との関連を分析したが、相関がほとんどみられなかった。一般的に勤続年数が長ければ、経営理念への接触機会も多くなり、浸透しやすいと予想されるが、浸透は単純な接触期間の長さで促進されるものではない可能性が示された。接触期間や年齢でなければ、何が経営理念の浸透を促進する要因なのか、今後の研究で明らかにする必要がある。

#### **正社員とアルバイト社員の比較**

サイコロジカルエンパワーメント、経営理念の浸透とも正社員がアルバイト社員よりも高い値であった。正社員は、業務に対する責任と一定の権限があり、職務範囲もアルバイト社員よりも幅広いと考えられる。そのことにより、仕事に対する意義や自己決定感などを感じやすく、サイコロジカルエンパワーメントがより高くなったと考えられる。また正社員は、経営理念を反映した人事制度や目標があることから、制度の運用を通じて浸透が高まっている可能性も考えられる。

#### **サイコロジカルエンパワーメントへの経営理念浸透の影響**

経営理念の浸透は、サイコロジカルエンパワーメントに正の影響を与えていた。雇用形態別の分析では、正社員とアルバイト社員のいずれにおいても同様の結果が得られた。先行研究の通り、経営理念の浸透が内発的モチベーションを高め、雇用形態にかかわらず影響を及ぼす可能性があることも示された。経営理念は組織の方向性や価



値観を示すものであり、それを理解、共感することで職務の意義ややりがいを感じ、サイコロジカルエンパワーメントが高まったと考えられる。

さらに雇用形態別に比較すると、アルバイト社員は経営理念の浸透以外の要因も影響を及ぼしていたが、正社員は経営理念の浸透のみが影響を及ぼしていた。アルバイト社員は、職場の雰囲気によさ、勤務時間やシフトの柔軟性、成長機会などがあることで内発的モチベーションが促進されるが、正社員には促進する要因とならなかった。

正社員は、望ましい環境の中で仕事をするだけでなく、組織と価値観や方向性を共有して仕事することに意義を感じているようである。この結果から、経営理念を反映した制度や業務目標などが正社員の内発的モチベーションに影響することが予想される。

## 2-2. 経営理念の調整効果

### 2-2-1. 問題と目的

前節の結果では、経営理念の浸透が正社員とアルバイト社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。正社員の場合は、経営理念の浸透のみが内発的モチベーションに影響を及ぼし、他の要因は影響しなかった。このことから、経営理念を反映した人事制度（評価制度・賃金制度）や業務目標が内発的モチベーションに影響する可能性が予測された。本節では、人事制度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する。

### 近年における人事制度の傾向

人事制度とは、従業員の組織内での位置づけや能力、役割を定義したものである。従業員を組織内でしかるべきポジションにつけ、その安定性をはかり、昇進・昇格などを目指すモチベーションを継続的に確保する人的資源管理のために設計された制度である（谷内，2000）。

近年、人事制度の設計や運用において、従業員のモチベーション向上を重視する傾向がみられる（e.g., 岸本，2014）。1990年代以降多くの企業では成果主義的人事制度が検討され、2000年前後には大企業を中心に導入された（産業能率大学総合研究所，2002）。しかし、短期的な成果を評価する制度であるため、従業員の中長期的な貢献が評価されない、人材育成が軽視される、組織の連帯感が損なわれるなどの問題が生じていた。このような問題に対応するため、2005年以降は職務と職能の両方をベースとして設計される制度の割合が高くなり、成果責任と能力開発を両立する人事制度が模索されるようになった（リクルートマネジメントソリューションズ，2016）。さらに最近では、評価と人材開発とのリンクや昇格プラン、キャリアプランの明示（e.g., アデコ株式会社，2013；岸本，2014）など、主に能力開発面で従業員のモチベーションの向上を意図した設計や運用が提案されている。人事制度にはモチベーションを確保す

るという目的があるが、近年はその側面がより重視される傾向にあるといえる。

## **本研究の目的**

本研究では、人事制度がサイコロジカルエンパワーメントに及ぼす影響とその過程における経営理念の調整効果を検討する。

### **2-2-2. 方法**

#### **調査対象者**

前節で使用したデータのうち、正社員 159 名（男性 147 名、女性 12 名）を対象とした。平均年齢は 35.54 歳（ $SD = 6.59$ ），平均勤続年数は 7.40 年（ $SD = 5.29$ ）であった。なお、アルバイト社員には該当する制度がないことから、正社員のみを対象とした。

#### **分析に使用した変数**

**サイコロジカルエンパワーメント** 田中（2007）のエンパワーメント尺度 15 項目を使用した。

**人事制度** 評価制度と賃金制度について、Human Resource Management チェックリスト（日本労働研究機構，1999）を参照して、独自に作成した 12 項目を使用した。

**経営理念の浸透** 領域別職務意識において、経営理念浸透の測定のために作成した 5 項目を使用した。

それぞれの項目が、自分自身にどれくらいあてはまると思うかについて、「1. あてはまらない」から「5. あてはまる」の 5 件法で回答を求めた。

**デモグラフィック変数** 性別，年齢，所属，勤続年数であった。

### 2-2-3. 結果

#### 尺度の因子構造と信頼性の検討

**サイコロジカルエンパワメント** 尺度全体の信頼性係数は、 $\alpha = .85$  と十分な値であった。項目平均値をサイコロジカルエンパワメント得点として、分析に使用した。

**人事制度** 独自に作成した尺度であることから、12 項目に対して最尤法による探索的因子分析を行った。固有値の減衰状況（5.36, 1.40, 1.05, 0.91, ...）と因子の解釈可能性を考慮して、2 因子構造が妥当であると判断した。そこで、最尤法、Promax 回転による因子分析を行った。十分な因子負荷量（.40 以上）を示さなかった項目を除外し、最終的に 10 項目で因子分析を行った。結果を Table2-11 に示した。

Table 2-11

因子分析の結果（最尤法，Promax 回転）

質問項目	I	II
<b>1. 評価制度の適正感 (<math>\alpha = .84</math>)</b>		
Q56 人事考課の基準は明確である	<b>.91</b>	-.18
Q55 人事制度は公平で納得できる	<b>.81</b>	.08
Q54 人事制度は適切に運営されている	<b>.73</b>	.15
Q61 会社ではスキルアップに応じたポジションが用意されていると思う	<b>.59</b>	-.07
Q60 本人の希望や将来を考えた適切な人事異動が行われている	<b>.46</b>	.15
<b>2. 賃金制度への納得感 (<math>\alpha = .85</math>)</b>		
Q62 自分の年収は妥当だと思う	-.07	<b>.90</b>
Q63 給与は同業他社に比べて高いと思う	-.12	<b>.73</b>
Q59 自分の処遇は適切だと思う	.01	<b>.71</b>
Q65 会社の給与制度は、業務内容や実績が反映されていると思う	.11	<b>.67</b>
Q64 賞与は会社の業績と個人の成果を十分踏まえて決められていると思う	.29	<b>.51</b>
因子間相関		.59
累積寄与率		54.59%

第1因子は5項目で、「人事考課の基準は明確である」「会社ではスキルアップに応じたポジションが用意されていると思う」などの項目で構成されていたことから、“評価制度の適正感” ( $\alpha = .84$ ) とした。第2因子は5項目で、「自分の年収は妥当だと思う」「給与は同業他社に比べて高いと思う」などの項目で構成されていたことから、“賃金制度への納得感” ( $\alpha = .85$ ) とした。各因子の信頼性係数が十分な値であったため、項目平均値を下位尺度得点として、分析に使用した。

**経営理念の浸透** 領域別職務意識尺度の経営理念の浸透の5項目を Table2-12 に示した。1節で使用した経営理念の浸透の3項目「会社のフィロソフィーに共感できる」、「会社のフィロソフィーを理解している」、「職場ではお客様の立場に立って行動できている」の信頼性係数が  $\alpha = .36$  と低かったことから、当初に想定した5項目を使用した。信頼性係数は  $\alpha = .68$  で若干低い値であったが、.60以上であれば許容できる水準である（村瀬・高田・廣瀬，2007）とされていることから、項目平均値を経営理念の浸透得点として分析に使用した。

Table 2-12

経営理念の浸透の測定項目

項目番号	項目内容
35	会社のフィロソフィーを理解している
36	会社のフィロソフィーに共感できる
37	今の職場で働くことに誇りに思っている
38	会社にあこがれを感じている
39	職場ではお客様の立場に立って行動できている

## 変数の記述統計

各変数の記述統計量を Table 2-13 に示した。

Table 2-13

変数の記述統計

	平均値	標準偏差	最小値	最大値
サイコロジカルエンパワーメント	3.90	0.56	1.93	4.93
評価制度の適正感	2.90	0.90	1.00	5.00
賃金制度への納得感	3.40	0.88	1.00	5.00
経営理念の浸透	4.41	0.52	2.60	5.00

## 変数の相関関係

変数間の相関係数を Table 2-14 に示した。変数間には弱から中程度の正の相関 ( $r=.22-.59$ ) がみられた。

Table 2-14

変数間の相関係数

項目	1	2	3	4
1 サイコロジカルエンパワーメント	—	.22 **	.31 ***	.55 ***
2 評価制度の適正感		—	.59 ***	.38 ***
3 賃金制度への納得感			—	.52 ***
4 経営理念の浸透				—

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

## サイコロジカルエンパワメントへの影響

人事制度がサイコロジカルエンパワメントに及ぼす影響と経営理念の浸透が調整することによる影響を検討するために、人事制度の下位尺度と経営理念の浸透を独立変数、サイコロジカルエンパワメントを従属変数とした階層的重回帰分析を行った（Table 2-15）。ステップ1では統制変数として、年齢、勤続年数、性別（ダミー）、所属（ダミー）を投入し、ステップ2では人事制度尺度の下位尺度と経営理念の浸透を投入した。ステップ3では人事制度尺度の下位尺度と経営理念の浸透の交互作用項を投入した。

Table 2-15

階層的重回帰分析の結果

変数	Step1	Step2	Step3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
年齢	.11	.14 <sup>†</sup>	.08
勤続年数	.24 <sup>*</sup>	.13	.18 <sup>*</sup>
性別（ダミー）	-.23 <sup>**</sup>	-.17 <sup>*</sup>	-.16 <sup>*</sup>
所属（ダミー）	.12	.11	.12
評価制度の適正感		.05	.01
賃金制度への納得感		-.03	.03
経営理念の浸透		.48 <sup>***</sup>	.60 <sup>***</sup>
評価制度の適正感×経営理念の浸透			.23 <sup>*</sup>
賃金制度への納得感×経営理念の浸透			.12
$R^2$	.16 <sup>***</sup>	.38 <sup>***</sup>	.46 <sup>***</sup>
$\Delta R^2$	.16 <sup>***</sup>	.22 <sup>***</sup>	.08 <sup>***</sup>

<sup>†</sup>  $p < .10$ , <sup>\*</sup>  $p < .05$ , <sup>\*\*</sup>  $p < .01$ , <sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

ステップ1で統制変数を投入したところ、 $R^2$  は有意であった。ステップ2で評価制度の適正感と賃金制度への納得感と経営理念の浸透を投入したところ、 $R^2$  の変化量は有意であった ( $F(7,150) = 13.11, p < .001$ )。経営理念の浸透 ( $\beta = .48, p < .001$ ) がサイコロジカルエンパワーメントに有意な正の影響を示した。ステップ3で評価制度の適正感と経営理念の浸透、賃金制度への納得感と経営理念の浸透との交互作用項を投入したところ、 $R^2$  の変化量は有意であった ( $F(9,148) = 14.11, p < .001$ )。経営理念の浸透 ( $\beta = .60, p < .001$ ) と評価制度の適正感と経営理念の浸透の交互作用 ( $\beta = .23, p < .05$ ) が有意な正の影響を示した。

年齢、勤続年数、性別、所属の影響を統制した状態で、経営理念の浸透、評価制度の適正感と経営理念の浸透の交互作用項が、サイコロジカルエンパワーメントに影響を及ぼした。評価制度の適正感と賃金制度への納得感、賃金制度への納得感と経営理念の浸透の交互作用項は、影響を及ぼさなかった。

評価制度の適正感と経営理念の浸透の交互作用がみられたため、単純傾斜分析をおこなった。サイコロジカルエンパワーメントを従属変数とする回帰式に評価制度の適正感と経営理念の浸透の平均値 $\pm 1SD$ を代入した。経営理念の浸透を $+1SD$ と $-1SD$ の基準とし、高低における評価制度の適正感のサイコロジカルエンパワーメントへの単純傾斜を検討した (Figure2-2)。経営理念の浸透が $+1SD$ の時には、評価制度への適正感の偏回帰係数は有意な正の値 ( $\beta = .16, p < .01$ ) を示し、 $-1SD$ の時には有意な負の値 ( $\beta = -.17, p < .01$ ) を示した。評価制度の適正感が高く、経営理念が浸透している場合は、サイコロジカルエンパワーメントの値も高まった。一方、評価制度の適正感が高くても、経営理念が浸透していない場合、サイコロジカルエンパワーメントの値は低下した。



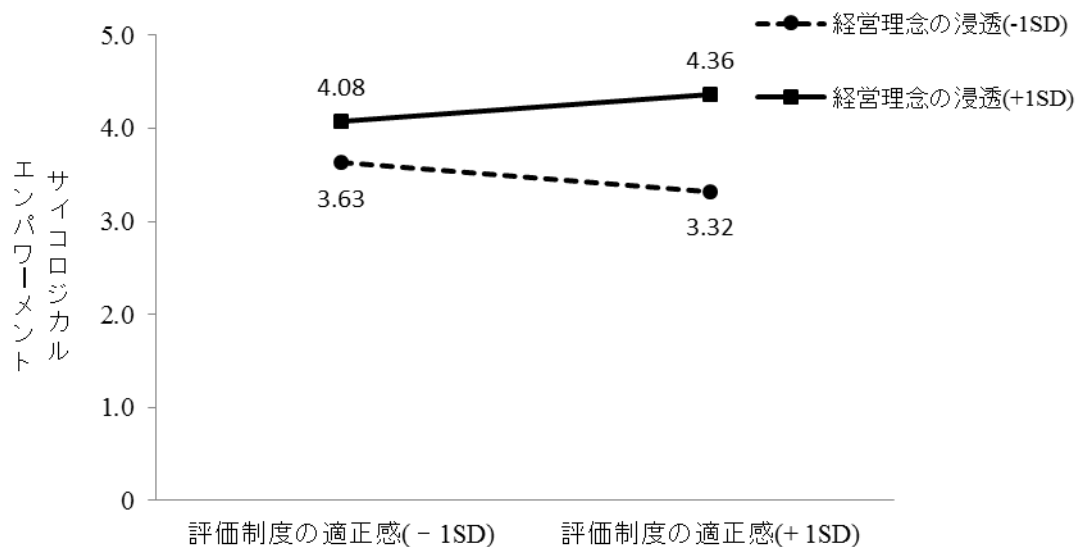


Figure 2-2. 単純傾斜分析の結果

#### 2-2-4. 考察

本章では、人事制度がサイコロジカルエンパワーメントに及ぼす影響と経営理念浸透の調整効果を検討した。

##### サイコロジカルエンパワーメントへの影響の検討

階層的重回帰分析の結果から、評価制度や賃金制度は、内発的モチベーションに直接影響しないことが示された。評価制度が適正に運用されていると思うことや賃金制度に納得している状態は、制度運用が適切で不満はない状態であるが、内発的モチベーションを高める要因にはならなかったと考えられる。

しかし、評価制度の適正感と経営理念の浸透の交互作用は有意であり、評価制度の適正感が高く、経営理念が浸透している場合はサイコロジカルエンパワーメントも高

まった。一方、評価制度の適正感が高くても、経営理念が浸透していない場合、サイコロジカルエンパワーメントは低下した。つまり、人事制度は、経営理念をもとに策定された人事戦略に則って評価されるものであることから、経営理念の浸透が評価の受け止め方に影響したと考えられる。浸透している場合は、何を基準に何を評価されていたのかという評価の基準や意図を理解できることで、有意義感や有能さやなどを感じ、内発的モチベーションが高まるのではないかと考えられる。経営理念の浸透がない場合は、制度が適切に運用されているという認識はあるが、評価の基準や意図や意味への理解が少ないことで、内発的モチベーションの低下させることになったのではないかと考える。

## 本章の知見

1 節では、経営理念の浸透が内発的モチベーションに及ぼす影響を検討し、3 点のことが明らかになった。まず、経営理念の浸透は勤続年数との関連がなく、経営理念との接触期間で浸透を説明できない可能性が示された。2 点目は、先行研究で述べられていた通り経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションを促進すること、3 点目は、正社員とアルバイト社員では浸透の程度に差はあるが、いずれも内発的モチベーションに影響を与える可能性が示された。

2 節では、人事制度がサイコロジカルエンパワーメントに及ぼす影響と経営理念の調整効果を検討した。人事制度は単体として独立したものではなく、経営理念や経営戦略に基づいて策定された組織戦略を前提として運用されるものである(岡田, 2009)。その人事制度の前提である経営理念が従業員に浸透することで、評価制度の受け止め方や評価の解釈、意味づけが変わり、自身の動機づけに影響する可能性が示された。

## 本章の実践的含意

経営理念の浸透が、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。今後、経営理念を浸透させる目的は、組織成員に経営理念の文言を知らせたり、理解を深めるだけではなく、組織成員のモチベーション向上も意図する必要がある。組織の価値観や方向性を組織成員と共有できるような浸透施策を考え、取り入れていくことが重要である。

また企業においては、人事制度など諸制度の策定にあたって経営理念や経営方針、戦略に則り、また企業文化や風土を勘案していると考えられる。さらに運用場面では、制度がどのような経営方針や戦略に基づいたものであるのか、企業の価値観とどのようにリンクしたものなのか、改めて経営理念とのつながりを明示する必要があると考える。経営理念には、組織成員を動機づける機能や指針を示し、組織を統合する機能がある（北居・松田, 2004）。制度の運用を通じて企業の価値観やあり方を伝えることで、従業員を動機づけ、組織の一員としての意識の醸成につながると考えられる。

## 本研究の問題と今後の課題

本研究の問題と今後の課題を 4 点挙げる。1 点目は経営理念浸透測定尺度の開発である。本研究で使用した尺度は、経営理念の認知、理解、行動とそれに伴う誇りや愛着を各 1 項目で尋ねる簡易なものであった。そのため、1 節のデータと 2 節のデータで信頼性係数が著しく異なるなど、不安定な尺度であった。また、経営理念の浸透を測定するための概念を各 1 項目で尋ねていることから、測定の正確性が担保できていない可能性や浸透レベルによる影響の違いを測定できないという問題が挙げられる。今後、経営理念浸透の尺度の構成や次元を再検討し、信頼性と妥当性が担保された尺度の開発が必要と考える。この点については、4 章で検討する。

2 点目として、経営理念が浸透することにより内発的モチベーションが高まる理由の解明である。量的データで影響の有無や程度を分析したが、それだけでは明らかに

できていない要因があると考ええる。経営理念が浸透することでなぜ、どのように内発的モチベーションが高まるのかについては、質的調査をおこなって明らかにする必要がある。この点については、次章で検討する。

3点目は、人事制度尺度の内容である。本研究では、人事制度の中の評価制度と賃金制度について測定した。しかし、主に若年労働者においては仕事を通じて成長することを重視しており（萩原，2009）、人事制度の中でも成長実感や成長機会を生み出す制度を測定する必要がある。そこが内発的モチベーションに影響すると予想されることから、今後の研究ではキャリア開発やスキルアップにつながる教育研修制度の要因を測定、検討する必要があると考える。

4点目は、データの代表性の問題である。本研究の調査対象者はA社の従業員のみであったことから、データの代表性に課題が残る。飲食業というアルバイト社員が主戦力である業界の特徴も、結果に影響していた可能性がある。今後、他の業種を対象とした研究をおこない、調査結果の妥当性について検討を重ねていく必要がある。

## **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

2 章では、経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションを高める可能性を確認した。3 章では、経営理念の浸透による具体的な影響と組織成員の内発的モチベーションが高められる理由を検討するため、インタビュー調査を実施する。

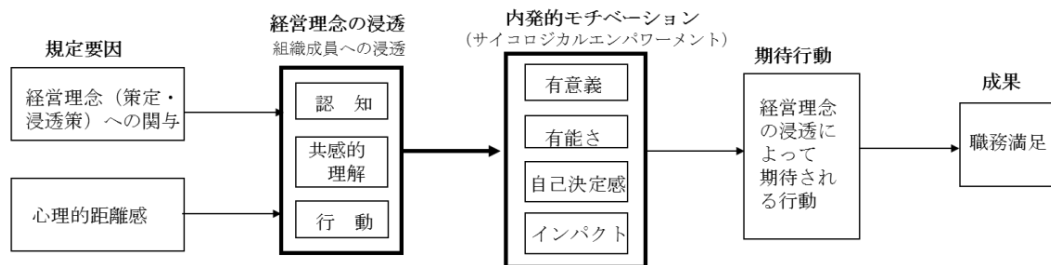


Figure3-1. 3 章で質的に検討する部分

### 3-1. 問題と目的

経営理念の機能に関する先行研究（e.g.,北居・松田，2004）で成員の動機づけ機能の存在が示され，2章においては，経営理念の浸透が内発的モチベーション（サイコロジカルエンパワーメント）を高める可能性が示された。しかし，経営理念の具体的な影響やなぜ経営理念が浸透すれば内発的モチベーションが高まるのかという点については，明らかにできていない。経営理念の具体的な影響や内発的モチベーションを促進する要因を明らかにすることが，2章の研究の裏づけとなり，また今後，経営理念の機能や影響を検討する上でも必要なことと考えられる。

#### 本研究の目的

本章では，企業に勤務する正社員を対象に経営理念についてのインタビュー調査をおこない，経営理念の浸透による影響と内発的モチベーションが促進される過程にかかわる要因について検討する。

#### 本調査における経営理念浸透の考え方

序章で述べたように経営理念の浸透を示す定義は多数あるが，本論では“経営理念を自身の価値観や規範に取り入れ，行動に反映している状態”と定義した。しかしながら，本調査にあたっては，所属企業の経営理念浸透への取り組みや施策の違いなどによって，インタビュー協力者の経営理念への認識や浸透度合いにばらつきがあることが予想される。インタビューでは，協力者全員から同じ浸透状態についての回答を得ることが望ましく，質問内容の具体性を高めて回答しやすくすることも意図して，経営理念浸透の状態を限定した。本調査では，“組織の価値観と自分自身の価値観が一致もしくは関連した状態”を経営理念が浸透した状態と規定した。

### 3-2. 方法

#### 調査時期

2014 年 12 月 25 日から 2015 年 1 月 23 日に実施した。

#### 手続き

機縁法によって調査協力者を募集し、調査者が協力者の指定した場所にて半構造化面接を実施した。調査協力の依頼時には書面で、インタビュー開始前に書面と口頭で、調査の目的や方法、プライバシー保護等について説明した。その上で協力者全員からインタビュー調査への同意と了承を得た。インタビューの記録は、調査協力者の承諾を得て、IC レコーダーによる録音と要点筆記を行った。インタビュー終了時に、再度回答内容の訂正や削除の有無について確認した。

#### 調査協力者

企業に勤務する正社員 14 名であった。そのうち、経営理念をもつ企業に勤務する 13 名（男性 8 名，女性 5 名）を分析の対象者とした。所属業種は、運輸（7 名），情報通信（2 名），サービス（3 名），製造（1 名）であった。年代は，20 代 3 名，30 代 4 名，40 代 4 名，50 代 2 名であった。管理職は男性 5 名（40 代 3 名，50 代 2 名）であった。調査協力者を Table 3-1 に示した。勤続年数は，現在の所属企業での年数とし，また役職は各社固有の名称であるため，管理職という表記のみとした。



Table 3-1

## 調査協力者の属性

ID	業種	勤務先	性別	年代	勤続年数	役職
1	運輸	a 社	男性	50代	28年	管理職
2	サービス	b 社	男性	50代	27年	管理職
3	運輸	c 社	男性	40代	25年	管理職
4	製造	d 社	男性	40代	18年	管理職
5	情報通信	e 社	男性	40代	15年	管理職
6	運輸	f 社	女性	40代	20年	
7	サービス	g 社	女性	30代	15年	
8	運輸	c 社	男性	30代	10年	
9	運輸	f 社	女性	30代	7年	
10	情報通信	h 社	女性	20代	6年	
11	運輸	a 社	男性	20代	6年	
12	運輸	f 社	女性	30代	4年	
13	サービス	i 社	男性	20代	4年	

## インタビューの内容

インタビューの内容は、(a) 業務について：業務（内容，やりがい，課題など）や職場（規模，雰囲気，人間関係など），(b) 個人の価値観について：組織成員としての価値観，価値観を醸成したきっかけ，(c) 会社の価値観について：組織の価値観の認識，個人の価値観との関係，両者のギャップ，組織価値観を知った経緯，組織の価値観の意味と影響に関する内容であった。以上の内容でインタビューガイドを作成し，調査時に使用した。インタビューガイドは，付録 2 に添付した。

その他に，経営理念の浸透施策とその効果も尋ねたが，本研究では使用しなかった。

## 分析に使用したインタビュー内容

次の 1—5 の質問の回答を本調査の分析に使用した。( ) にインタビューガイドの項目と質問番号を示した。

1. 組織の価値観と組織成員の価値観の関係 組織の価値観と個人の価値観の関連について尋ねた。一致していると回答された場合は、一致することによる影響を尋ねた。

(会社の価値観について 3 個人の価値観との合致)

本質問はインタビューガイドを一部修正し、「組織価値観と個人の価値観の関連について教えてください」とした。

2. 組織の価値観と組織成員の価値観のギャップ 組織の価値観と個人の価値観の間のギャップやずれの有無を尋ねた。ギャップやずれがあると回答された場合は、その内容を尋ねた。(会社の価値観について 3 個人の価値観との合致)

3. 組織の価値観を知った経緯 組織の価値観をどういったところから知り、感じたかを尋ねた。(会社の価値観について 4)

4. 組織の価値観の必要性 組織の価値観が働く上で必要であるかどうかとその理由を尋ねた。(会社の価値観について 5)

5. 組織の価値観を社員で共有することによる影響 組織の価値観を社員間で共有することによる仕事への影響の有無と影響の内容を尋ねた。(会社の価値観について 6)

### 3-3. 結果

組織の価値観と組織成員の価値観の関係，両者のギャップ，組織の価値観を知った経緯，組織の価値観の必要性，組織の価値観を共有することによる影響についてのインタビュー結果をまとめて，Table3-2 と Table3-3 に示した。

インタビュー結果に違いが出る可能性を予測して，管理職（ID1—5）と一般社員（ID6—13）に分け，さらに勤続年数順に結果を配列した。回答の全体的な傾向を読み取り，管理職と一般社員の比較をおこなった。

表内の記述は可能な限り発話通りとし，量が多い場合は意味が変わらないように要約した。協力者や所属が類推できる表現は除外した。“—”は，質問が抜けた箇所に，【 】は，その質問をする前に回答が得られた場合に用いた。

Table 3-2

## インタビュー結果一覧（質問 1—2）

ID	1 価値観の一致	一致による影響	2 価値観のギャップ	ギャップの内容
1	価値観の中の2つに対しては、完全にマッチしている	—	【ある】	業務の目標設定やその作業工程管理は大事だけれど、反面人を見ていない違和感がある
2	(回答なし)		ズレはない	あるとしたら、机上論に対して実行に移そうとすると難しさが出てくる
3	自分の立場は、いかに抽象的な概念を具体的にしていくか全然違うところではなく、アクションベースに落としていく	満足とか自分の成長、モチベーションになっている	そんなにない	具体化するにはどうすればいいかを悩むことが多いんじゃないかな
4	一致しているし、より細分化されている	自分を奮い立たせる一つの要因になる	なくはないですね、あります	会社が重視する数字と私たちが重視する数字が違う
5	一致しているかどうかはわからないんですけど、リンクしている	リンクすることで、今度新しい仕事になってきている	多々あります	会社が違う業態に生まれ変わりますようになってきているので、どこまで自分が納得してついていくかどうか
6	ずっと糸を辿っていけば繋がるんでしょうけど、直接これとこれが繋がるという感じではないですね（間にいろんな過程があるかもしれない）		ないですね	
7	見返してみると共通する部分はあるのかなって感じはします（普段は気にしていない）		こういう風に文章を見ると、かけ離れているということはないと思う	
8	一致しています	仕事が手堅くなりすぎて、もう少しおらかにかいこうよみたいな（デメリット）	【ない】	
9	一致してますね	違っていたら、事故や不具合とかヒューマンエラーがおきてしまう	あー、ないですね	
10	わりとそうですね	高い目標を掲げている会社だからこそ目標にチャレンジできる	ないですね	
11	リンクするようなところはないかなと		【ある】	会社の事情で、本来就くべき職種に就けていない（価値観がリンクしていない理由でもある）
12	特に意見はなくて、従業員として従うという感じですね 経営理念は了承している		細かいところなんですよ、ギャップを感じるのは（大筋は受け入れている）	役員の言動とか
13	リンクしているとは思いますが	直接的に経営的価値との連携はあまりないが、会社のカルチャーは影響しているかなと思います	【ある】	お客様先に常駐しているので、上司が近くにいるわけではないので、考え方のずれが生まれている

Table 3-3

## インタビュー結果一覧（質問 3—5）

ID	3 組織の価値観を知った経緯	4 組織の価値観の必要性	理由	5 価値観を社員で共有する影響
1	社員の教育（経営理念・安全等）に時間をさくようになった	大切なものだと思いますが、自分の人格形成の中では重要なものではない	社員や会社が1つの方向に向かう、ベクトルをあわせるときに大切なもの	具体的な成果物を出すためというよりも、意識をつくりあげるきっかけ
2	経営層が伝達することに力を入れ始め、役員が事業部長クラスに投じて、私たちに共有する	個人の趣味で仕事をしているわけではないので、ないとまずいと思います	会社の方向性に従って、一つの歯車として動く	共有できないと、上手く歯車が回らない 一枚になって仕事ができない
3	危機的な状況や顧客からのフィードバック	必要なんではないでしょうか	目標がないと、なかなかまとまらない。やりがいを感じられる仕事をつくっていくために必要	理念（の内容）によると思う 使命に影響を受ける
4	転勤を3回したが、どこに行っても考え方が同じ、根づいている	必要だと思いますね	組織で行動している以上、同じベクトルを向いていたい。そこには、理念や思いが共通でなければ同じ方向を向けないと思う	ユーザーの望まれる要求への 解決策を共有できる
5	全社員にむけての総会やトップの方針演説	それは必要です	自分のモチベーションの維持 それを組織の中で位置づける 対外的に説明するため	（それがなくて商品を選択するときの）ものさしがわからなくなる
6	経営者のスピーチ、社内報	必要だと思います	けがしたり、死んではいけないので	迷ったときの判断の拠り所になる
7	クレドの表彰を毎月の社内報で目にして、知る （所属部署は独立しているの で、直接関係はない）	個人的にはそんな必要としていない 会社がある程度の規模になってまとまるためには、必要なもの なんだろうと思う		立場が会社本体から離れているので、個人的には関係がない 本体の人（若い人が多い）にとっては、ある程度大切に、行動指針などをわかりやすく言葉で伝えることで、成長していくようになるのではないかと
8	幹部や上司からの働きかけ、表彰	必要ですね	仕事を進める上での大義名分	議論の土台とか価値判断の基準軸
9	役員の言動	必要だと思います	会社のベクトルに向けて、私は何ができるんだろうと日々考えている	迷ったときの判断のスローガンがあり、上も（スローガンに基づいた）判断を尊重する
10	経営陣からのメッセージ 週1のミーティング	大事だと思いますね	そういうものがないと、社員のモチベーションをコントロールできない、教育研修の際にも目指すものがないと、どう育ていけばいいかわからない	会社が説明する機会を設けているので、日常業務に支障がなく、モチベーションも変にぶれることなくフォローされている
11	教育の機会や中期経営計画から読み取る、会議での経営陣の発言	経営理念は、直接的な必要性があるかと言えば、普段あまり考えない	行動のすごい深いところで影響しているかもしれないが、具体的な行動には結びつかない	行動指針にもとづいて業務を遂行しようという前提認識が揃っているということは、きっと影響があるだろうと思う
12	経営層が参加する会議	価値観は人が作っていくと思う。従業員一人一人の考え方の集合体	一人一人がいきいき働いていれば、良い方向にいくと思う	—
13	直属の上司からが一番大きい 直接的に言われることもあれば、成果物で言われることもある	それは必要だと思います	それがなくて、会社は何を大事にしているかというコアなアイデンティティがわからない	プラスの影響が出ると思う 社員間での競争力が生まれる

## 組織の価値観と組織成員の価値観の関係

組織の価値観と自分自身の価値観が一致、もしくはリンクしているが 11 名、リンクしないが 1 名、無回答が 1 名であった。一致の割合は、管理職と一般社員に違いはなかった。回答内容について、一般社員は“一致しています”や“リンクしている”という回答であったが、管理職は数ある価値観のどこに一致しているのかなど内容が詳細であった。また、管理職は自身との一致は前提であり、抽象的な価値観をいかに具体化して業務に落とし込むか、メンバーが行動できる状態にすることが重要であるという回答もあった。

さらに、一致もしくはリンクしている回答者に対して、組織の価値観と自分自身の価値観が一致することによる影響を尋ねた。回答があったもののうち、内発的モチベーションにかかわる影響に着目し、回答内容から価値観が影響を与えるプロセスを検討した。その結果、以下の 3 つの傾向が見られたので、発言内容を示し、考察した。

### (a) 組織の価値観と成員の価値観の一致による影響

“業務をおこなう時に目標を掲げて仕事しているんですけど。割と、本当に到達できないような高い目標を掲げてたりするんですね。でも、こういう風に将来を見据えた時に、高い目標を掲げている会社だからこそ、そういうこう目標にチャレンジできるというか。確かに大変ではありますけれども、去年より目標が下がったりとか、努力しないで達成できてしまう目標だとたぶん飽きにくるなという。

(中略) 他の会社にいってしまいそうな気がしてまして、そういう意味では大変なんですけど、高い目標を全員がかかっている会社でよかったなとは思っていますね”

(情報通信, 20 代女性 ID10)

組織全員が到達できないような高い目標を掲げて仕事をする環境に対して，“高い目標を掲げている会社だからこそ、チャレンジできる”と発言していた。市場を牽引する企業という会社のあり方や“現状維持は後退”という経営者の考え方にコミットし、高い目標設定がそれらを実現させる方法であることを理解していた。

回答中に“大変ではありますがけれども”と繰り返しており、大変な目標であることが推測されたが、組織のあり方や方向性、価値観にコミットして、ともに成長することに動機づけられている状態と考えられる。

#### (b) 経営価値と社会価値の一致による影響

“当社は先程申し上げたいいくつかのことがあって、結局それをやると、まあ、人のためになるうというんですかね。世の中のためになっているわけなので。結局誰かのためになっているわけなので、それでやれば満足とあとは自分の成長とか、モチベーションと成長になってるなど”（運輸，40代男性 ID3）

会社の価値観（理念，方針等）にそって仕事をするすることで、世の中のため、人のためになることができ、そこにやりがいや満足、自己の成長を見出していた。企業が自社の経営価値と社会価値を一致させたことによる効果と考えられる。売上を伸ばした、目標を達成したという達成感だけではなく、社会に貢献するという使命感や人のためになっているという誇りが、満足感や成長、モチベーションにつながっていると考えられる。

(c) よりどころとしての影響

“営業をしていて失敗をしたときとか、ユーザーからの求めが非常にレベルの高いことを求められたときに、何のために仕事をしているのかというやりがいとか、そういうことを考えたときに、ま、やっぱりうちの会社が目指していることはこういうことだから、そこでやるかという自分を奮い立たせる一つの要因になると思うんですよね”（製造，40代男性 ID4）

仕事で失敗したときや顧客からのレベルの高い要請など厳しい状況に直面した際に、自分は何のために仕事をしているのかという目的を組織の価値観から見出していた。つまり、自己評価や自己効力感が低下しがちな状況において、組織の価値観がよりどころや原点になっていると言える。また“奮い立たせる”という表現から、原動力としても機能していると考えられる。

### 組織の価値観とのギャップ

組織の価値観と自分の考えや行動の間のギャップについて尋ねたところ、ギャップを感じることもあるが7名、ないが6名であった。ギャップがあると回答した割合は、一般社員より管理職の方が多かった。回答の傾向として、一般社員は、価値観が一致していればギャップがない、リンクしていなければギャップがあると回答していた。管理職は、一致もしくはリンクしていてもギャップがあると回答していた。ギャップの内容も管理職と一般社員では異なっていた。

管理職では、主にギャップが発生する2つの段階が挙げられた。1点目は“具体化するにはどうすればいいかを悩むことが多いんじゃないかな”“机上論に対して実行を移そうとすると難しさが出てくる”など抽象的な目的を具体化して実行していく段階であった。2点目は、“評価項目を考えたときに会社が重要視している数字と自分た



ちが重要視する数字が違う”など評価の段階のギャップであった。

一般社員はほとんどがギャップはないと回答した。あると回答した2名のギャップの内容は、会社の事情で本来就くべき職種につけていない、お客様先に常駐していて上司との意思疎通が少ないことからずれが発生しているであった。いずれも会社の経営方針やビジネスモデルであることから仕方のないことと理解していた。

### **組織の価値観を知った経緯**

経営層からの発信という回答が8件あり、最も多かった。一般社員は、“経営者のスピーチ”や“会議での経営陣の発言”など、ほぼ経営層や上司からの発信で組織の価値観を認識していた。管理職は一般社員以上に経営層のメッセージに触れる機会はあると思うが、“転勤を3回経験したが、どこにいても考え方が同じ”という組織の風土や“危機的な状況や顧客からのフィードバック”という外的環境から読み取るという主体的な受け止め方も見られた。

### **組織の価値観の必要性**

仕事をする上で、会社の価値観が必要であるかどうかを尋ねたところ、必要だと思うが10名、個人的には必要ないが、会社をまとめるためには必要が1名、必要性を感じないが2名であった。管理職は5名全員が必要と回答し、その理由として以下の回答に代表されるような、方向性の共有や一体感の醸成といったチームマネジメント上での必要性であった。

“チームというか組織で行動している以上は、やっぱり同じベクトルを向いて  
いたいですね。同じベクトルを向くってことは、そこに理念が、思いが共通  
でなければ同じ方向をむけないと思いますし。やっぱりスピード感をもって、  
方向は同じでかつスピード感をもってやりたいので、そこには同じ思いがある  
べきだと思います”（製造，40代男性 ID4）

目的や目標を共有し、同じスピード感で協働するには、共通の認識や価値観が必要  
と考えられていた。他の調査協力者からも、“全く同じである必要はないが、方向性が  
一緒でないといけない”などの発言があり、組織の価値観を共通の認識にすることが  
必要だと考えられていた。

一般社員は、次の回答に代表されるように、業務を遂行する際の方向性や評価  
される基準として必要と捉えていた。

“そこがないと、その会社が何を大事にしているのかっていうコアなアイデン  
ティティがわからないですし、そこが例えば私の会社であれば、表彰とかそう  
いうところに直接的に起因してくるところなんで、モチベーションにつながる  
ってものがあるので、そこを大事にして働くことでこの会社で評価されるんだ  
とか、そういったところはすごく感じるんで”（サービス，20代男性 ID13）

この他にも、会社のベクトルに向けて何ができるかを考える、仕事の大義名分など  
があげられた。仕事の方向性を示すと同時に、ベクトルにあわせた働き方が評価され  
るという認識があった。組織の価値観は、業務遂行にあたっての方向性とあるべき姿  
を示したものと考えられていた。

全回答から価値観の必要性は、3点にまとめられた。1点目は方向性の共有で、組織や組織成員のベクトルをあわせることである。方向性（目的、目標など）がないと組織がまとまらない、協働できないということであった。2点目は方向性と評価基準の明示で、仕事の方向性とあるべき姿を示すことである。場合によっては表彰などのインセンティブも伴い、組織成員のモチベーションをコントロールするために必要と考えられていた。3点目は自社のスタンスを示すもので、自社（ブランド、製品、サービスなど）を説明するために必要と考えられていた。

### **組織の価値観を共有することによる影響**

組織の価値観を社員で共有することによる影響について尋ねた。結果は、管理職と一般社員から得られた具体的な回答をまとめた。

まず、業務をおこなう前提の意識をつくりあげるきっかけになるものであった。

“同じ方向むいていこうという、その、自分自身の意識をつくっていくための一つの何かきっかけになるような、トリガーになってくれるようなものとして機能するんじゃないかなと思っているんで。具体的な仕事の成果物を出すためにどうこうということよりも、意識のベクトルを同じ方に向くというか、意識をつくりあげるときに何かきっかけになってくれるのではないかなと思っています”（運輸、50代男性 ID1）

社員間で共有することで、効率的な仕事ができることや業績があがるという直接的な成果への影響ではなく、業務に取り組む前提意識を育む、意識を醸成しあうことができると考えられていた。その前提認識が揃った結果として、社内、社外に対してプラスの影響が出るだろうという見解であった。

“行動指針に基づいて業務を遂行しようと、少なくとも心がけようという認識を恐らく社員はみんなもっていると思いますので。で、その共通言語というか前提認識が揃っているということは、きっと影響があるんだろうなという風には思います”（運輸，20代男性 ID11）

“（影響は）出ると思います。プラスの影響は出ると思います”

（サービス，20代男性 ID13）

次に、判断の基準やよりどころになるという回答であった。

“迷ったら安全サイドに判断をなさいというのを常日頃言っていた方がいて、その言葉が今でも生きていて、結構みんなが口にするんです。（中略）経営者の言葉をよりどころにしてる人が結構いるんだなと思いました”（運輸，40代女性 ID6）

この企業では、安全サイドで判断した決定をみなが尊重するということであった。なぜそのような判断をしたのかと事後に判断の可否を問うような環境であつては、迅速な判断はできないと考える。緊急もしくはリスクを伴う場面で、企業として躊躇なく正しい判断をするには価値観の共有が重要であることが示唆された。

### 3-4. 考察

#### 組織の価値観と組織成員の価値観の関係と影響

組織の価値観と組織成員の価値観の関連を尋ねた結果、13 人中 11 名が一致もしくはリンクしていると回答し、一致の割合は管理職と一般社員に違いはなかった。回答の内容は管理職の方が詳細であった。管理職は、組織の価値観を具体化して業務に落とし込むという役割を担っており、組織の価値観の理解や取り込み方が一般社員とは異なる可能性が考えられる。

組織の価値観と組織成員の価値観が一致することによる影響を尋ねた結果、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、組織の方針を成長機会と捉えて動機づけられる、(b) 組織の経営価値と社会価値が一致することによって、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や内発的モチベーションを促進する、(c) 経営理念がよりどころとなって、仕事上で自己評価や自己効力感が低下したとき、原動力として動機づける。以上のことから、組織の価値観と組織成員の価値観の一致することで成長実感ややりがい、誇りなどが生起して内発的モチベーションが高まると考えられる。

#### 組織の価値観とのギャップ

組織の価値観と自分の考えや行動との間のギャップの有無とギャップの内容について尋ねた。その結果、ギャップがあると回答した割合は一般社員より管理職が多く、組織の価値観を具体化していく過程と成果を評価する段階でギャップが生じやすいことが示された。管理職は経営層などから出される抽象的な方針を具体化するため、その方針を解釈して業務に落とし込んでいく。その過程において、方針と現場との間の温度差やスピード感のずれなどを感じやすいと考えられる。また業務の成果への責任があることから、評価基準のギャップも感じやすいといえる。一般社員は、組織の方

針が上司によって具体化された段階の業務を担当するので、ある程度現場に落とし込まれた状態になっており、ギャップを感じにくいのではないかと考えられる。

### **組織の価値観を知った経緯**

経営層からの発信が最も多く、一般社員はほぼ経営層や上司からの発信によるものであった。会社の理念や方向性を掲載した社内報や掲示物、カードや冊子にも接していると思われるが、経営層のメッセージが最もインパクトがあると考えられる。

管理職は、その他にも組織内の環境や市場や顧客といった外部環境からも読み取ることが示された。経営層の方針を具体化するにあたり、多方面の情報を得る必要性があるからと考えられる。

### **組織の価値観の必要性**

仕事をする際の組織の価値観の必要性について尋ねた結果、管理職はチームマネジメント上で必要と考えていた。チームとして一体感をもって仕事をするには同じ方向をむき、理念を共有することが必要であると考えていた。一般社員は、業務を遂行するため、その方向性やあるべき姿を確認するために必要と考えていた。立場によって、組織の価値観の必要性や意味づけが変わる可能性があることから、今後さらに役職や職種別に検討する必要があると考える。

### **組織の価値観を共有することの影響**

組織の価値観を成員間で共有することによる仕事への影響を尋ねた結果、2点のことが明らかになった。まず、業務をおこなう際の前提意識をつくりあげるきっかけになるということであった。組織の価値観を成員間で共有できれば、業務の迅速性が高まり、仕事が効率的になるなどの実質的な成果につながると予想されたが、意識を醸成するきっかけであった。その前提意識が成員間に揃うことで、結果としてプラスの

影響がでるという回答もあったが、具体的にどのような影響なのかについては、調査協力者からほとんど言及がなかった。組織の価値観を共有する意味を再度検討しなおし、今後の研究において、影響を明らかにする必要があると考える。2 点目は、判断基準を共有することで、躊躇なく企業として正しい判断ができるという点であった。判断材料が十分にあり、周囲とのコンセンサスがとれた状態でない限りは、結果への責任、判断力への評価懸念など様々な葛藤があり、判断が遅れがちになる。価値観の共有がそのリスクを低減させ、意思決定を支援することになると考えられる。

## 今後の課題

上述以外の結果として、結果の一覧表からは、組織の価値観の認識や解釈の仕方など管理職と一般社員では違いあることが示された。13 人のデータによる結果であるので、今後量的な研究で確認し、一般化できる知見を提起したいと考える。また、それぞれ勤続年数順に配列したが、勤続年数が回答の内容と関連することはなかった。経営理念と勤続年数や年齢にはほとんど相関がないという 2 章の結果と同様のことが示された。

本研究から、組織の価値観の具体的な影響や成員の内発的モチベーションへの影響過程が示された。今後の量的調査のデザインに組み込み、検証していく必要があると考える。

## **第4章**

### **経営理念浸透測定尺度の開発**



#### 4. 第4章の目的

4章では、組織成員への経営理念の浸透の程度を測定する尺度を開発し、その信頼性と妥当性を検討することを目的とする（Figure 4-1）。

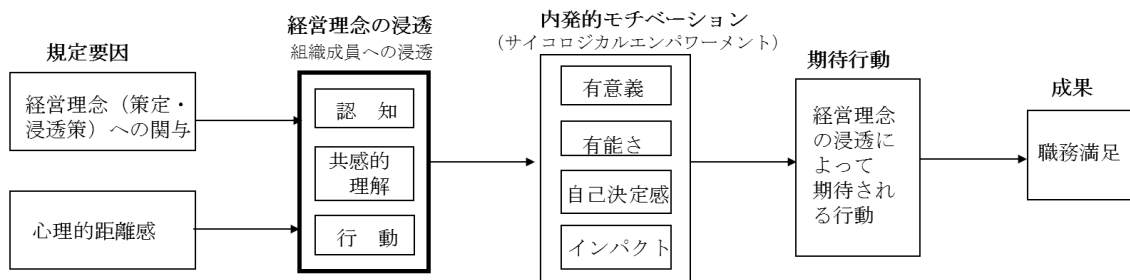


Figure 4-1. 4章で検討する部分

#### 4-1. 背景と目的

経営理念の研究は、未だ実証研究が少ない状況である。その原因の一つに、測定尺度の問題があると考ええる。これまでに測定に使用された尺度はいくつかあるが、本論 2 章のような簡易な尺度や調査毎に研究者が独自に作成する尺度であった。測定内容は研究の目的によって、異なっていることから、比較や知見の積み重ね難しい状況であった。本章では、先行研究を概観し、組織成員への経営理念の浸透を測定する尺度の開発を試みる。

#### 経営理念の浸透

序章でも述べたが、経営理念が浸透するとはどのようなことなのか、浸透とはどのような状態を指すのか、これまでの経営理念研究において一致した定義づけはなされていない。本論では、組織成員への浸透状態とし、「経営理念を自身の価値観や規範に取り入れ、行動に反映している状態」と定義した。

経営理念浸透尺度の先行研究は、高尾・王（2012）によって浸透次元の理論的検討を踏まえた、“理念への情緒的共感”、“理念内容の認知的理解”、“理念を反映する行動的関与”の 3 次元からなる測定尺度が発表された。高尾・王（2012）の尺度項目を Table 4-1 に示した。情緒的共感では、理念への共感や理念を支えにする程度と自己の価値観との一致、認知的理解では理念の理解度、行動的関与では、理念に即した行動への思考、観察可能な行動、理念への立ち返りを測定している。

Table 4-1

## 理念浸透の測定尺度（高尾・王，2012）

項目内容	
<b>情緒的共感</b>	
A1	自社の経営理念や行動指針に共感を覚える
A2	自社の経営理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで助けとなる
A3	私の価値観と自社の経営理念は矛盾しない
A3R	私の価値観に照らすと，自社の経営理念には受け入れられない部分もある
<b>行動的関与</b>	
B1	どうすれば経営理念に基づく行動がとれるかを考えることがある
B2	自分が社内の会議や打ち合わせで経営理念に言及したことがある
B3	社内宛の文書やメールで，経営理念を引用したり，言及したことがある
B4	袋小路に陥ったとき，解決のヒントを得るため，経営理念にまで立ち返ることがある
B5	難関に直面したとき，経営理念にまで戻って考えるようにしている
<b>認知的理解</b>	
C1	経営理念や行動指針の内容をよく知っている
C2	経営理念を入社間もない新入社員にわかりやすく説明できる
C3	求められれば，社外の人に対しても自社の経営理念をわかりやすく説明できる
Rは逆転項目	

少ない項目で測定でき，回答の負担の少ない尺度であるが，質問項目の内容で対象者が若干限定される点や経営理念の認知の次元が反映されていない点に着目した。高尾・王（2012）は，認知を入れない理由として，浸透の前提条件であるが，浸透施策が推進されている企業では認識次元の浸透はさほど難しくなく，取り上げる必要性は小さいことをあげた。しかし，浸透次元によって，組織成員の心理や行動への影響が異なる可能性が考えられる。また企業での尺度使用を考えると，経営理念の再定義や浸透施策のてこ入れが行われた場合，認知レベルから測定する必要もあると考えられる。以上のことから，本研究では認知を尺度に加えて検討することとする。

経営理念の浸透レベルを設定した研究としては，松岡（1997）があげられる。浸透レベルを「言葉の存在を知っている，覚えている」から「理念を行動に結びつける」

まで 4 段階に設定している（Table 1-5 を再掲）。経営理念の認識から行動意図までを  
取り上げており，本研究における経営理念浸透測定尺度の基準として参照する。

Table 1-5 再掲

経営理念の浸透レベル（松岡, 1997, p.195, 表 2）

浅い ↑ ↓ 深い	レベル	内 容
	1	言葉の存在を知っている 言葉を覚えている
	2	理念を象徴するような具体例を知ってる 実際に自分で経験したことがある
	3	理念の意味を解釈できる 自分の言葉で言える
	4	理念を行動に結びつける 行動の前提となる。こだわる

## 4-2. 予備研究

### 4-2-1. 目的

組織成員への経営理念の浸透を測定する尺度（経営理念浸透測定尺度）の構造と項目を作成する。

### 尺度の構造

高尾・王（2012）と同様に 3 因子構造を想定する。本尺度では経営理念について知る、もしくは知識を持つ次元を加え、“認知”“共感的理解”“行動”の 3 因子とした。

“認知”は、経営理念の成り立ちや公表手段、内容（言葉）を知っている状態である。

“共感的理解”は、経営理念に共感して受け入れ、その意味が解釈できる程度理解しているという状態である。“行動”は、経営理念にもとづいた行動ができている状態である。松岡（1997）の浸透レベルを参照し、“認知”は浸透レベル 1 と 2，“共感的理解”はレベル 3，“行動”はレベル 4 を基準と想定した。

### 4-2-2. 項目作成の方法

“認知”“共感的理解”“行動”の質問項目を作成するため、インタビュー調査を実施し、インタビュー結果と先行研究を参照して、パイロット版尺度を作成した。その後、尺度の因子構造を確認するために、質問紙調査を実施した。

### インタビュー調査

**目的** パイロット版尺度の質問項目を作成することを目的とした。

**調査時期** 2015 年 8 月から 2016 年 1 月に実施した。

**対象者** 企業に勤務する正社員 24 名（運輸業 C 社社員 11 名、機縁法による 13 名）であった。C 社は安全を第一に、お客様の視点に立ったサービス提供を経営理念としている。理念共有への関心が高く、様々な浸透施策をおこなっている。

機縁法による 13 名のデータは、3 章で使用したものである。

**手続き** 運輸業 C 社社員は、C 社内にて半構造化面接を実施した。調査の目的や方法、プライバシー保護等の説明は、調査協力の依頼時に C 社担当者が書面で、インタビュー開始前には調査者が書面と口頭でおこなった。その上で協力者全員からインタビュー調査への同意と了承を得た。インタビューの記録は、調査協力者の承諾を得て、IC レコーダーによる録音と要点筆記を行った。インタビュー終了後に、再度回答内容の訂正や削除の有無について確認した。機縁法による 13 名の手続きは、3 章に記載した。

**調査内容** インタビューの内容は、(a) 業務について：業務（内容、やりがい、課題など）や職場（規模、雰囲気、人間関係など）、(b) 個人の価値観について：組織成員としての価値観、価値観を醸成したきっかけ、(c) 会社の価値観について：組織の価値観の認識、個人の価値観との関係、両者のギャップ、組織価値観を知った経緯、組織の価値観の意味と影響、(d) 経営理念の浸透施策とその効果に関する内容であった。以上の内容でインタビューガイドを作成し、調査時に使用した。

**項目作成方法** 経営理念が浸透していると判断した協力者の特徴をもとにして、質問項目を作成した。先行研究の尺度（e.g., 松岡, 1997；高尾・王, 2012）を参照して 3 次元に分類し、パイロット版尺度（35 項目）を作成した。

## 質問紙調査

**目的** パイロット版尺度の因子構造を確認することを目的とした。

**調査時期** 2015 年 5 月から 2015 年 12 月に実施した。

**対象者** 運輸 C 社 a 支店（246 名）、b 支店（702 名）、運輸 f 社（426 名）であった。

**手続き** 各社に質問票を一括送付し、担当者から対象者に配布された。対象者は各自回答の上、厳封して担当者に提出し、各社から一括して調査者に返送された。

**分析に使用した変数** 経営理念浸透測定尺度のパイロット版 35 項目を使用した。

「まったくあてはまらない (1 点)」から「非常にあてはまる (5 点)」の 5 件法で回答を求めた。

組織状況への認知、集団同一視、組織コミットメント、サイコロジカルエンパワメント、職務満足感、デモグラフィック要因（性別、年齢、勤続年数、所属、職務階層）にも回答を求めたが、今回の分析では使用しなかった。

#### 4-2-3. 結果

運輸 C 社 a 支店 (246 名)、b 支店 (702 名)、運輸 f 社 (426 名) のデータで、最尤法、Promax 回転による探索的因子分析を行った。結果は付録 3 に示した。

その結果から、企業によって因子構造にばらつきが出る可能性が示された。各企業における経営理念の捉え方や浸透施策の実施状況などの影響と推測した。そこで、回答者数が最も多く、因子構造が想定に近かった C 社 b 支店の結果を主に参照し、他 2 拠点の結果も検討に入れて、尺度項目の選定を行うこととした。

項目を精査するにあたっての基準を以下のように設定した。尺度の簡便化をはかるために、(a) 下位尺度で負荷量が上位の項目 (.40 以上) で、(b) 内的一貫性を維持しながら、下位尺度の測定範囲を狭めない項目を選定し、(c) 簡潔な文章にすることを基準とした。各因子 4 から 7 項目を選択し、合計 17 項目の経営理念浸透測定尺度を作成した。質問項目と意図を、Table 4-2 に示した。

Table 4-2

## パイロット版より作成した経営理念浸透測定尺度（17項目）

質問項目	意図した内容
pt3. 社内外にどのように公表されているか知っている	認知： 公表方法
pt7. 自分の言葉で他者に説明できる	説明内容
pt12. 内容を覚えている	言葉
pt15. 成り立ちを知っている	成り立ち
pt35. 抵抗なく受け入れることができる	共感的理解： 受け入れ
pt1. 組織の一員としての倫理観のベースになっている	取り込み
pt4. 内容に納得している	納得
pt5. 業務を遂行する際の前提である	前提
pt8. 共感している	共感
pt22. 意味を解釈することができる	意味の解釈
pt32. 自分の価値観との間にギャップがない	価値観の一致
pt18. 意思決定をする際のよりどころにしている	行動： よりどころ
pt20. 部下や後輩に伝えていこうと思う	次世代への伝承
pt28. 一緒に働く人たちと共有する	他者との共有
pt30. 経営理念と現実とに矛盾が生じた場合は、解消できるように対処している	ギャップの解消
pt33. 経営理念の実現に必要な提案を行っている	実現への提案
pt34. 経営理念と業務目標とのつながりを理解して、仕事をしている	経営理念を反映した仕事



#### 4-3. 経営理念浸透測定尺度の開発

本調査では、作成された経営理念浸透測定尺度の因子構造を確認し、信頼性と妥当性を検討する。妥当性の検証には組織コミットメントとサイコロジカルエンパワメントを用いる。

##### 4-3-1. 信頼性と妥当性の検証

###### 経営理念の浸透と組織コミットメントの関係

組織コミットメントは、社会学や組織心理学、行動科学などの分野で発展してきた概念であり、その定義は多岐にわたっている。その中でも、Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) による「特定の組織に対する同一化と関与」が代表的な定義とされてきた。近年では、情動的、継続的、規範的の3つの次元で構成される集合概念と考えられている (Allen & Meyer, 1990)。情動的コミットメントは、組織への同一化による愛着である。継続的コミットメントは、組織を去ることの代償を知覚するもので、組織に在籍する必要があるためにコミットメントを形成するものである (高橋, 1997)。規範的コミットメントは、組織に留まり適応すべきという規範意識によるコミットメントである (Allen & Meyer, 1990)。

組織コミットメントと経営理念の浸透との関係については、組織の目標や価値観と個人の目標や価値観が一致することで、情動的コミットメントが生じると想定されている (e.g., O'Reilly & Chatman, 1986)。Meyer & Herscovitch (2001) のコミットメントモデルにおいても、組織と成員が共通の価値観を持つことが情動的コミットメントに影響することが示されている。国内でも、理念の浸透が組織成員の帰属意識とコミットメントを高めていたと言われている (伊丹・加護野, 1989)。

以上のことから、経営理念の浸透の情動的コミットメントへの影響を確認し、経営理念浸透測定尺度の併存的妥当性を検討する

## 経営理念の浸透と内発的モチベーションの関係

先行研究（e.g., 間, 1984 ; 鳥羽・浅野, 1984 ; 北居・出口, 1997 ; 松田, 2002）では、経営理念の主たる機能として、組織内部の統合機能と組織外部への適応機能をあげている。その中でも北居・松田（2004）は、内部統合機能に成員への動機づけ機能があり、組織の方向性や行動の拠り所が示すことで成員を動機づけるとしている。2 章と 3 章において、経営理念の浸透が内発的モチベーションを高める可能性が示された。そこで、併存的妥当性を検証するため、本尺度とサイコロジカルエンパワーメントの関連を確認する。

### 4-3-2. 方法

#### 調査期間

2017 年 3 月に実施した。

#### 調査の手続きと対象者

リサーチサービスを専門とする D 社に依頼して、500 名規模のインターネット調査を実施した。D 社に属する約 120 万人のモニター会員に対して、(a) 企業や組織に勤務する正社員（時短、在宅勤務者含む）、(b) 職位は部長クラスから一般社員（経営者、役員は対象外）、(c) 勤務する組織に経営理念（もしくは同義のもの）があることを条件にスクリーニングをかけた。そこからさらに 500 名の属性の構成を決めるため、平成 27 年国勢調査 速報集計 抽出速報集を用いて、全国の就業者数における年代、男女比率の算出を D 社に依頼した。その比率に基づいて、年代ごとのモニター数を設定した。スクリーニング後に、D 社が対象者に調査画面の URL が送り、回答を求めた。年代、性別ごとに設定した人数に達した段階で調査を終了し、最終的に 521 名（男性 352 名、女性 169 名）から回答を得た。平均年齢は、42.57 歳（ $SD = 11.66$ ）であった。

## 調査項目

**経営理念浸透** “認知”“共感的理解”“行動”の3因子構造を想定したパイロット版（35項目）から項目を精査して作成した経営理念浸透測定尺17項目を使用した。

**サイコロジカルエンパワーメント** 田中（2007）のエンパワーメント尺度15項目を使用した。

以上の尺度は、それぞれの項目が自分自身にどれくらいあてはまると思うかについて、「1. あてはまらない」から「5. あてはまる」の5件法で回答を求めた。

**組織コミットメント** 組織コミットメント尺度（Meyer, Allen, & Smith, 1993の日本語訳）の18項目を使用した。それぞれの項目が自分自身にどれくらいあてはまると思うかについて、「1. まったくあてはまらない」から「7. 非常にあてはまる」の7件法で回答を求めた。

**デモグラフィック変数** 性別，年齢，勤続年数であった。

質問票は、付録4に添付した。なお、エピソードと浸透，組織への浸透，職務満足感，所属企業の規模，業種，職種，転職回数，都道府県，家族構成，世帯・個人年収への回答も得られたが，本研究では使用しなかった。

### 4-3-3. 結果

#### 経営理念浸透尺度の開発

**尺度の因子構造と項目の検討** 17 項目に対して最尤法による因子分析を行った。固有値の減衰状況 (9.45, 1.26, 1.08, 0.69, 0.64, ...) と想定した因子数から, 3 因子構造が妥当と判断した。そこで, 最尤法, Promax 回転による因子分析を行った。十分な因子負荷量 (.40 以上) を示さなかった項目と複数の因子に高い負荷量を示した項目を除外して再度因子分析を行い, 14 項目となった。

この 14 項目に対して, 質問意図のわかりやすさや回答のしやすさ, ワーディングなどの最終確認を行った。調査協力予定企業にも確認を求めたところ, “経営理念と現実に矛盾が生じた場合は, 解消できるように対処している” が他の項目に比べて難解であるとのフィードバックがあった。状況がイメージしにくいこと, 矛盾が生じていない場合は推測で回答することになることから, 改良もしくは削除が必要と考えられた。

本項目は, “行動” 因子の中で最も負荷量が低く, 除外した場合の信頼性係数の変化も .924 から .915 ( $\Delta$ .009) と微減であり, “行動” の測定に影響はないと判断した。調査協力者に難解と捉えられ, 質問内容を正確に理解した上での回答を得られなかった場合の影響を考え, この項目を除外した。13 項目で再度因子分析した結果を Table 4-3 に示した。

Table 4-3

経営理念浸透の因子分析結果（最尤法，Promax 回転）

	I	II	III
pt34. 経営理念と業務目標とのつながりを理解して、仕事をしている	<b>.82</b>	.09	.03
pt18. 意思決定をする際のよりどころとしている	<b>.82</b>	-.09	.06
pt5. 業務を遂行する際の前提である	<b>.81</b>	.18	-.06
pt33. 経営理念の実現に必要な提案を行っている	<b>.70</b>	-.12	.20
pt28. 一緒に働く人たちと共有する	<b>.69</b>	.10	.03
pt4. 内容に納得している	.11	<b>.88</b>	-.11
pt35. 抵抗なく受け入れることができる	-.06	<b>.81</b>	-.06
pt32. 自分の価値観との間にギャップがない	.16	<b>.62</b>	.09
pt22. 意味を解釈することができる	-.12	<b>.60</b>	.32
pt7. 自分の言葉で他者に説明できる	.04	.02	<b>.76</b>
pt12. 内容を覚えている	-.04	.15	<b>.72</b>
pt15. 成り立ちを知っている	.17	-.16	<b>.59</b>
pt26. 社内外にどのように公表されているか知っている	.14	.03	<b>.49</b>
因子間相関	I	II	III
I	—	.67	.67
II		—	.60
III			—
	累積寄与率 62.26%		

第 1 因子は 5 項目で、「経営理念と業務目標とのつながりを理解して、仕事をしている」「意思決定をする際のよりどころとしている」など、ほぼ“行動”に想定していた項目で構成されていたことから、因子名は“行動”とした。第 2 因子は 4 項目で、「内容に納得している」「抵抗なく受け入れることができる」など“共感的理解”に想定していた項目で構成されていたことから、“共感的理解”とした。第 3 因子は 4 項目で、「自分の言葉で他者に説明できる」「内容を覚えている」など“認知”に想定していた項目で構成されていたことから、“認知”とした。

**信頼性の検討** 各尺度の信頼性係数は、尺度の全体得点 ( $\alpha = .92$ )、下位尺度は“行動” ( $\alpha = .92$ )、 “共感的理解” ( $\alpha = .86$ )、 “認知” ( $\alpha = .80$ ) であり、十分に高いことが確認された。また、各下位尺度において尺度項目の I-R 相関分析を行った結果、.56 から .85 で、下位尺度は十分な内的一貫性を持つものであった。

**3 因子モデルの検証** 3 因子モデルへのデータの適応を確認するために、探索的因子分析の結果を用いて、確証的因子分析を行った。その結果、 $\chi^2(62) = 253.81$ ,  $p < .001$ , GFI = .928, AGFI = .894, CFI = .955, RMSEA = .077 であった。AGFI の値が若干低めで、RMSEA の値が若干高めであるが、許容範囲の数値である (e.g., Kline, 2005 ; 豊田, 2007) ことから、3 因子モデルを採用した。

#### **組織コミットメントの因子構造と項目の検討**

組織コミットメント (Meyer, Allen, & Smith, 1993) で想定された 3 因子構造に基づき、下位尺度の信頼性係数を算出した。“情動的コミットメント” ( $\alpha = .82$ )、 “規範的コミットメント” ( $\alpha = .84$ )、 “継続的コミットメント” ( $\alpha = .66$ ) であった。各下位尺度において尺度項目の I-R 相関分析を行った結果、“継続的コミットメント”の「この会社残る理由はあまりないが、少しだけあるとすれば、他に仕事がないことだ」の値が .01 と低い値を示したので除外した。除外後の信頼性係数は、 $\alpha = .75$  であった。いずれも十分な値が得られたことから、各項目の平均値を下位尺度得点とした。因子構造と項目を Table 4-4 に示した。

Table 4-4

## 組織コミットメントの因子構造と項目

項目番号	項目内容
<b>情動的コミットメント</b>	
1R	この会社に強い所属意識はない
3	この会社の問題が自分自身の問題であるかのように感じる
6R	この会社に愛着を感じない
8	この会社で働くことは、私にとって大きな意味がある
14R	この会社に家族的なつながりを感じない
18	この会社で仕事生活を最後までおくれたら、とても幸せだ
<b>継続的コミットメント</b>	
4	この会社を辞めることを検討するにも、その後の選択肢がほとんどないと思う
5	今、この会社に勤めているのは、それを望んでいると同時に必要だからだ
10	もしこの会社を辞めたら、私の人生で多くのものが失われるだろう
11	この会社には思い入れがあるので、他で働こうとは思わない
17	今すぐこの会社を辞めたいと思っても、それはとても難しいことだ
<b>規範的コミットメント</b>	
2	今、この会社を辞めたら、罪悪感をもつだろう
9	この会社に多くの恩義を感じる
12R	この会社にとどまる義務は感じない
13	この会社にいる人たちに恩義を感じるので、今すぐ会社を辞めるつもりはない
15	自分にとって良い条件の仕事があったとしても、今この会社を辞めることは正しいとは思わない
16	この会社のために尽くす価値がある

注. Rは逆転項目である

**サイコロジカルエンパワメントの因子構造と項目の検討** 田中（2007）で想定された4因子構造を仮定して、確証的因子分析を行った。その結果、モデルの適合度は $\chi^2(84) = 401.35$ ,  $p < .001$ , GFI = .901, AGFI = .859, CFI = .937, RMSEA = .085であった。AGFIの値が若干低めで、RMSEAも良好な数値ではないが、Kline（2005）や豊田（2007）の判断基準から許容範囲であると判断し、4因子構造を採択した。尺度全体の信頼性係数は、 $\alpha = .94$ , “有意義” ( $\alpha = .89$ ), “有能さ” ( $\alpha = .78$ ), “自己決定感” ( $\alpha = .82$ ), “インパクト” ( $\alpha = .80$ ) といずれも十分な値であった。項目平均値を算出し、全体得点と下位尺度得点として、その後の分析に使用した。

## 変数の記述統計量

各変数の記述統計を Table 4-5 に示した。

Table 4-5

変数の記述統計

	平均値	標準偏差	最小値	最大値
経営理念の浸透	3.07	0.77	1.00	5.00
認知	2.94	0.90	1.00	5.00
共感的理解	3.31	0.83	1.00	5.00
行動	2.98	0.91	1.00	5.00
情動的コミットメント	3.90	1.09	1.00	7.00
サイコロジカルエンパワメント	3.22	0.73	1.00	5.00



## 妥当性の検証

妥当性を確認するため、組織コミットメント、内発的モチベーション（サイコロジカルエンパワーメント）との関連を検討する。

**組織コミットメントとの関連による妥当性の検討** 併存的妥当性を検証するため、経営理念浸透測定尺度の合計得点および下位尺度得点の情動的コミットメントとの相関分析を行った。その結果、両者に弱から中程度の相関 ( $r=.24-.47$ ) が見られた (Table 4-6)。

Table 4-6

経営理念の浸透と情動的コミットメントの相関				
変数	経営理念 の浸透	認知	共感的理解	行動
情動的コミットメント	.43 ***	.24 ***	.39 ***	.47 ***

\*\*\*  
 $p < .001$

組織と個人の価値観や目標の一致、経営理念の浸透が情動的コミットメントを高めるという先行研究 (e.g., O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Herscovitch, 2001; 伊丹・加護野, 1989) に基づいて、情動的コミットメントへの影響を分析した。その結果、情動的コミットメントに対して全体得点 ( $\beta=.43, p<.001$ ) は正の影響を及ぼしていた (Table 4-7)。単回帰分析結果に基づくパス図を Figure4-2 に示した。さらに下位尺度が情動的コミットメントに与える影響を分析するため、重回帰分析を行った。結果を Table 4-8 に、重回帰分析結果に基づくパス図を Figure4-3 に示した。“認知” ( $\beta=-.19, p<.01$ ) は負の影響を、“共感的理解” ( $\beta=.19, p<.001$ ) と“行動” ( $\beta=.47, p<.001$ ) は正の影響を及ぼしていた。組織と個人の価値観や目標の一致、経営理念の浸透が情動的コミットメントを高めるという先行研究の知見を支持する結果が得られた。また経営理念を知っているだけでは、情動的コミットメントに負の影響を及ぼし、共感して理解、行動している状態が正の影響を及ぼすことが示された。

Table 4-7

情動のコミットメントへの単回帰分析の結果

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$R^2$
経営理念の浸透	.61	.06	.43	10.85	.000	.19 ***

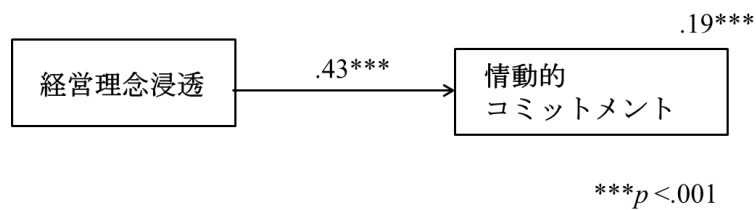


Figure 4-2. 情動のコミットメントへのパス解析の結果（全体）

Table 4-8

情動のコミットメントへの重回帰分析の結果

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$R^2$
認知	-.22	.06	-.19	-3.47	.001	.25 ***
共感的理解	.25	.07	.19	3.55	.000	
行動	.56	.07	.47	8.20	.000	

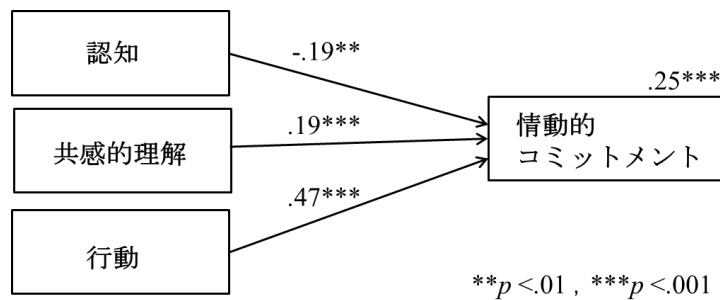


Figure 4-3. 情動のコミットメントへのパス解析の結果（下位尺度）

**サイコロジカルエンパワメントとの関連による妥当性の検討** 経営理念には組織成員を動機づける機能があるという先行研究（e.g., 間, 1984；鳥羽・浅野, 1984；北居・出口, 1997；松田, 2002）に基づいて，サイコロジカルエンパワメントへの影響を分析した。その結果，経営理念の全体得点（ $\beta=.43, p<.001$ ）は，サイコロジカルエンパワメントに正の影響を及ぼしており，先行研究と同様の結果が得られた（Table4-9）。単回帰分析結果に基づくパス図を Figure4-4 に示した。さらに下位尺度がサイコロジカルエンパワメントに与える影響を分析するため，重回帰分析を行った。結果を Table 4-10 に，重回帰分析結果に基づくパス図を Figure4-5 に示した。“認知”（ $\beta=.08, n.s.$ ）は影響がなく，“共感的理解”（ $\beta=.17, p<.01$ ）と“行動”（ $\beta=.25, p<.001$ ）が正の影響を及ぼしていた。経営理念の浸透は，サイコロジカルエンパワメントを促進していた。また経営理念を知っているだけでは影響はなく，共感して理解，行動している状態が影響を及ぼすことが示された。

Table 4-9

サイコロジカルエンパワメントへの単回帰分析の結果

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$R^2$
経営理念の浸透	.41	.04	.43	10.96	.000	.19 ***

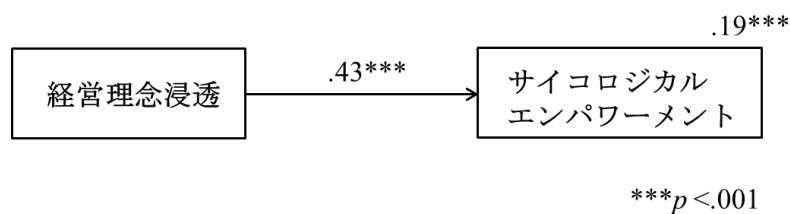


Figure 4-4. サイコロジカルエンパワメントへのパス解析の結果（全体）

Table 4-10

サイコロジカルエンパワメントへの重回帰分析の結果

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$R^2$
						.19 ***
認知	.06	.04	.08	1.41	.158	
共感的理解	.15	.05	.17	3.01	.003	
行動	.20	.05	.25	4.14	.000	

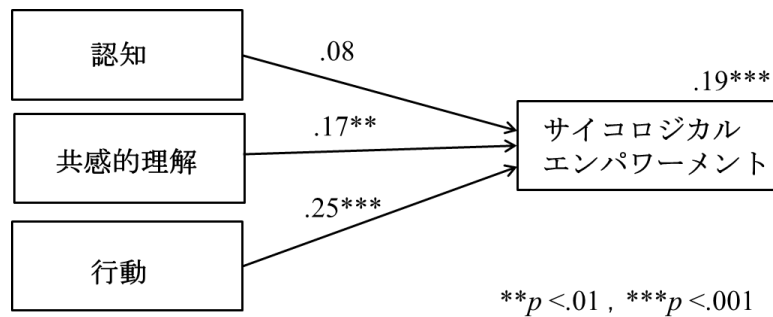


Figure 4-5. サイコロジカルエンパワメントへのパス解析の結果（下位尺度）

#### 4-3-4. 考察

本章では、経営理念浸透測定尺度を作成し、信頼性と妥当性を検証した。

#### 経営理念浸透測定尺度の因子構造

探索的因子分析の結果、想定していた“認知”“共感的理解”“行動”の3因子が抽出された。“認知”は想定通りの項目で、経営理念の文言、内容、成り立ち、社内外への公表方法の認知を測定する尺度となった。“共感的理解”は、経営理念の受け容れ、納得、価値観の一致、意味の解釈という深い理解と組織の価値観への共感を測定する尺度となった。“行動”は、経営理念を反映した業務遂行、意思決定のよりどころ、実現への提案、他者との共有、業務遂行の前提であった。そのうちの「業務をする際の前提である」という項目は、経営理念が業務遂行の前提であることへの理解を問うため“共感的理解”に入ることを想定していた。しかし、本調査結果では“行動”に入った。その理由として、行動意図と解釈された可能性が考えられる。行動に関連したことであるので、このまま行動因子に含めることにしたが、今後も検討が必要である。

確証的因子分析の結果、モデルへの適合度は概ね良好といえる値であったことから、3因子構造が成り立つと考えられる。

#### 信頼性と妥当性の検討

経営理念浸透測定尺度の全体と下位尺度の信頼性係数を検討した結果、いずれも高い値が示された。I-R 相関分析の結果とあわせて、内的一貫性は十分であると考えられる。

妥当性については、情動のコミットメントとサイコロジカルエンパワーメントとの関連から検討した。

**情動のコミットメント** 経営理念の合計得点および“認知”“共感的理解”“行動”の間に正の相関が確認された。これは、経営理念が浸透するほど組織への同一化や愛

着に基づくコミットメントが高まるということを示した。

また経営理念の浸透が情動的コミットメントを高めるという先行研究（e.g., O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Herscovitch, 2001; 伊丹・加護野, 1989）に基づき、その影響を確認した。全体得点は正の影響を及ぼし、先行研究を支持する結果となったことから、併存的妥当性の確認ができたと考える。

さらに下位尺度の影響について重回帰分析を行った結果、“認知”は負の影響を及ぼし、“共感的理解”と“行動”は正の影響を及ぼしていた。経営理念を知っているだけでは、情動的コミットメントを低減させ、共感して理解、行動することが情動的コミットメントを促進した。この結果は、併存的妥当性の確認であるとともに、浸透段階によって心理や行動への影響が異なる可能性を支持するものであり、本尺度の構成の意義が確認できたと考える。

**サイコロジカルエンパワーメント** 経営理念には組織成員を動機づける機能があるという先行研究（e.g., 間, 1984; 鳥羽・浅野, 1984; 北居・出口, 1997, 松田, 2002）に基づいて、サイコロジカルエンパワーメントへの影響を分析した。その結果、経営理念の全体得点は正の影響を、下位尺度の“認知”は影響がなく、“共感的理解と“行動”は正の影響を及ぼした。経営理念の浸透は内発的モチベーションを高めることが示された。先行研究の知見と同様の結果が得られことから、併存的妥当性の確認ができたと考える。さらに知っているだけでは内発的モチベーションに影響はなく、共感して理解、行動している状態で促進されることが示された。

## 本研究の問題と今後の課題

本研究の問題と今後の課題について、2点述べる。1点目は、本尺度の適用範囲である。経営理念を有する組織の正社員のインタビューデータに基づいて作成し、正社員を対象に調査を行った結果で作成した。今後は、本尺度の非正規雇用の就労者への適用を検討していく必要がある。2章で取り上げた飲食業は、一般的にアルバイト社員

が主戦力として顧客との接点を担っており、理念の体現が求められることから、経営理念の共有がなされる可能性が高いと考えられる。一方、正社員の補助的業務を担当している非正規雇用の就労者には共有度が低いという可能性も考えられる。非正規就労の状況や経営理念の共有の度合いを把握した上で、さらに尺度の検討をおこなう必要がある。

2 点目は、妥当性の検証である。本研究では、情動的コミットメントとサイロジカルエンパワーメントとの関連を使って検証したが、今後は他の概念も用いて、継続して検証を重ねる必要があると考える。

本章では、経営理念浸透測定尺度を作成し、内的一貫性と妥当性が検証された。5 章では、本尺度を用い、経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションや行動に与える影響を検討する。

## **第5章**

### **経営理念浸透の効果プロセスの検討**



## 5. 第5章の目的

5章では、経営理念浸透効果モデルに基づいて、経営理念の浸透の過程と効果を検証する。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心理と行動への影響を検討する（Figure 5-1）。

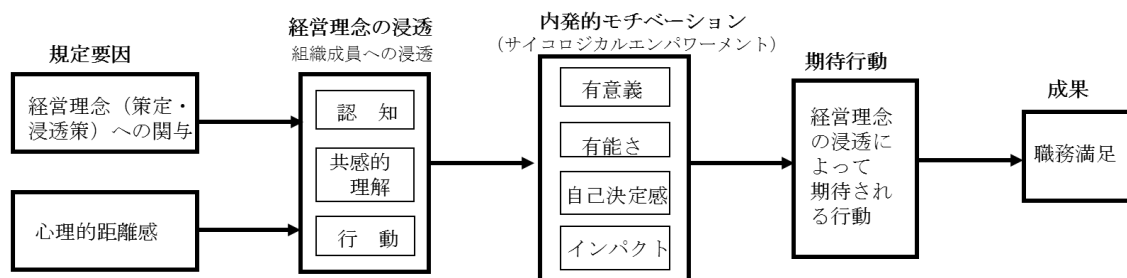


Figure 5-1. 5章で検討する部分

## 経営理念浸透の規定要因と浸透効果の検討

本章では、経営理念の浸透の規定要因と経営理念の浸透が組織成員の心理や行動、成果として職務満足感に及ぼす影響とそのプロセスを検討する。

### 5-1. 問題と目的

#### 経営理念浸透の規定要因

経営理念は、トップダウンで提示された場合とボトムアップ的に作成、提示された場合では、組織成員の経営理念への思いや取り込みにも違いがあるのではないかと予想される。経営理念についてのインタビュー調査の中でも、「経営理念の作成過程にかかわったので、理念内容の肚落ちの仕方が違う」というような話がきかれた。企業が経営理念を作成する段階で、組織成員の意見を取り入れるグループディスカッションをおこない、そこに関わった経験からのエピソードであった。作成された経営理念に自身の意見が採用されたわけではないが、その過程にかかわったという経験が理念の浸透を高めているようであった。このことから、経営理念の作成や浸透施策に関わる経験が、組織成員への経営の浸透を促進する要因になる可能性が考えられる。

そこで、経営理念に関与した経験が経営理念の浸透に影響するのか、関与したことで経営理念を身近に感じるという心理的距離感によることなのかを検討する。この点は、組織において経営理念の浸透施策を検討する上でも重要な知見になると考えられる。

#### 組織への浸透との関連

経営理念が組織成員に及ぼす影響を検討するに際し、どのような組織状況における結果なのかを明確にしておく必要があると考える。組織への浸透とは、企業が経営理念にコミットして、マネジメントしている状態をさし、リーダー（経営者やトップマ

ネジメント）が経営理念で重視していることに資源を投下している，仕事の仕方に反映させている，共通認識にしているなどについて，組織成員の主観的評価で測定する。組織成員が，組織への経営理念の浸透をどのように捉えているかによって，自身への取り込みや行動が変わることが予測され，成員への経営理念浸透に影響を与えることが推測される。

### **経営理念が組織成員に影響するプロセス**

経営理念の浸透が，組織成員の内発的モチベーションに影響することは先行研究（e.g., 北居・松田，2004；松葉，2008）で述べられ，本論の2章から4章で実証的に確認した。さらに本章では，経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションに影響することで組織が期待する行動が生起し，成果につながるプロセスを検討する。経営理念の浸透が行動に及ぼす影響については，組織市民行動，職務関与，変革志向への影響が示された（高尾・王，2012）が，その他の研究はあまり見あたらない。そこで本章では，調査協力企業が実際に組織成員に期待している行動を取り上げ，経営理念の浸透による影響を検討する。まず，行動にいたるプロセスとして，内発的モチベーションを介するのか，経営理念の浸透が直接影響するのかを検討する。その後，行動が成果に及ぼす影響を検討する。清水（1996）が経営理念浸透の成果について，“変革への抵抗の低下”，“能力向上”，“情報共有”，“権限移譲”，“挑戦意欲”，“帰属意識”を介して“業績”に結びつくことを示している。本研究は，組織成員の心理や行動に着目していることから，量的な成果ではなく，職務満足度を指標とする。

### **本研究の目的**

本研究は，(a) 経営理念の規定要因の検討，(b) 経営理念の浸透が組織成員に及ぼす影響の検討を目的とする。経営理念の規定要因の検討では，経営理念の関与と心理的距離感を規定要因と想定し，経営理念の浸透に及ぼす影響を検討する。経営理念の

浸透が組織成員に及ぼす影響の検討では、2 章と 4 章で確認された内発的モチベーション（サイコロジカルエンパワーメント）から、組織が期待する行動や職務満足感への影響とそのプロセスを検討する。

## **5-2. 方法**

### **調査対象者**

運輸事業会社 E 社に勤務する全従業員を対象に実施した。E 社は、安全や顧客満足の上昇などを目指す企業理念を策定して 1 年未満の企業である。企業理念は各職場の若手社員からなる委員会で案を作成し、経営層が検討し、さらに各職場での意見集約を経て策定された。安全を第一に、顧客満足の上昇に努めることを理念としている。

全従業員 188 名に質問票を配布し、183 名から回答が得られた。白紙もしくは 10 項目以上の記入もれなど回答に不備がある 8 名を除外した 175 名（男性 146 名、女性 18 名、不明 11 名）を有効回答とした。雇用形態別には、正社員 138 名、嘱託社員 11 名、パート・アルバイト社員 6 名、不明 20 名であった。本研究の分析対象者は、正社員の 138 名とした。

### **調査期間**

2017 年 7 月 20 日から 7 月 31 日であった。

### **調査手続き**

本調査は、E 社の企業理念調査として実施した。質問票は、E 社の担当者に一括して送付した。本社勤務者には各自のデスクに配布し、他部署には社員名簿記載の在籍者数分の質問票を送付し、配布された。回答後は、各自で封筒に入れて厳封し提出した。部署ごとにまとめて本社に返送し、一括して調査者に返送された。

## 分析に使用した変数

**経営理念浸透** 4章で作成した経営理念浸透測定尺度 13項目を使用した。なお、経営理念の表記を調査協力企業の理念の名称に変更して使用した。

**組織への浸透** 組織が経営理念にコミットしている状態を評価する 7項目を独自に作成した。

**経営理念への関与** 経営理念の策定もしくは浸透施策の策定への関与、浸透活動への参画を尋ねる 3項目を独自に作成した。

**経営理念への心的距離感** 経営理念を身近なものと感じるかどうかを尋ね 2項目を独自に作成した。

**サイコロジカルエンパワーメント** 田中（2007）のエンパワーメント尺度 15項目を使用した。

**期待行動** 企業理念が浸透することによって期待される行動として、E社で作成された行動特性の 5項目を使用した。

以上の尺度は、それぞれの項目が、自分自身にどれくらいあてはまると思うかについて、「1. あてはまらない」から「5. あてはまる」の 5 件法で回答を求めた。

**職務満足感** Cammann, Fichman, Jenkins., & Klesh（1979）による Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale（以下 MQAQ-JSS）を日本語訳した尺度で、仕事の全般的満足度を測定する 3項目を使用した。

それぞれの項目が、自分自身にどれくらいあてはまると思うかについて、「1. まったくあてはまらない」から「7. 非常にあてはまる」の 7 件法で回答を求めた。

**デモグラフィック変数** 性別、年齢、系統、職位、勤続年数であった。

質問票は、付録 5 に添付した。組織コミットメント、目標意識、目標達成率にも回答を求めたが、本章では使用しなかった。

## 分析の手順

本研究の目的である経営理念の規定要因の検討，経営理念の浸透が組織成員に及ぼす影響の検討の順に分析を行う。

## 5-3. 結果

### 調査対象者の属性

対象者は，正社員 138 名（男性 122 名，女性 15 名，不明 1 名）であった。平均勤続年数は，63.98 カ月（ $SD = 53.56$ ）であった。対象者の年齢構成を Table 5-1 に示した。

Table 5-1

調査対象者の年齢

年齢	人数	%
25歳未満	12	8.7
25—29歳	23	16.7
30—34歳	24	17.4
35—39歳	17	12.3
40—44歳	16	11.6
45—49歳	8	5.8
50—54歳	3	2.2
55歳以上	28	20.3
不明	7	5.1

### 尺度の因子構造と信頼性の検討

**経営理念浸透** 3 因子構造へのデータの適応を確認するために，確証的因子分析を行った。その結果， $\chi^2(62) = 150.05$ ， $p < .001$ ， $GFI = .846$ ， $AGFI = .774$ ， $CFI = .889$ ， $RMSEA = 1.09$  であった。モデルの適合度が悪く，因子構造を確認できなかったことから，13 項目に対して最尤法による探索的因子分析を行った。固有値の減衰状況（6.59，1.20，0.92，0.76，0.63，...）と解釈可能性を考慮して，3 因子構造が妥当と判断した。そこで，最尤法，Promax 回転による因子分析を行った。その結果を Table 5-2 に示した。

Table 5-2

経営理念浸透の因子分析結果（最尤法，Promax 回転）

質問項目	I	II	III
k13. 一緒に働く人たちと共有しようとする	<b>.77</b>	.08	-.10
k4. 意思決定をする際のよりどころにしている	<b>.64</b>	-.01	.05
k1. 経営理念と業務目標とのつながりを理解して、仕事をしている	<b>.60</b>	.12	.14
k7. 業務を遂行する際の前提である	<b>.48</b>	.26	.14
k12. 社内外にどのように公表されているか知っている	<b>.46</b>	-.02	.30
k5. 抵抗なく受け入れることができる	.07	<b>.96</b>	-.16
k8. 自分の価値観との間にギャップがない	.00	<b>.74</b>	.02
k2. 内容に納得している	.05	<b>.63</b>	.25
k11. 意味を解釈することができる	-.24	.32	<b>.80</b>
k3. 自分の言葉で他者に説明できる	.11	-.06	<b>.75</b>
k6. 内容を覚えている	.33	-.21	<b>.53</b>
k9. 成り立ちを知っている	.29	-.07	<b>.48</b>
k10. 経営理念の実現に必要な提案を行っている	.11	.15	<b>.39</b>
因子間相関	I	II	III
I	—	.63	.74
II		—	.64
III			—
	累積寄与率 57.55%		

第1因子は5項目で、「一緒に働く人たちと共有しようとする」「意思決定をする際のよりどころにしている」など、主に“行動”に想定していた項目で構成されていたことから、“行動” ( $\alpha = .82$ ) とした。第2因子は3項目で、「抵抗なく受け入れることができる」「自分の価値観との間にギャップがない」など“共感的理解”に想定していた項目で構成されていたことから、“共感的理解” ( $\alpha = .86$ ) とした。第3因子は5項目で、「自分の言葉で他者に説明できる」「内容を覚えている」など、主に“認知”に想定していた項目で構成されていたことから、“認知” ( $\alpha = .82$ ) とした。第1因子と第3因子に別の因子の項目が入ったが、全般的に本来の尺度構成に近い状態であったため、それぞれの項目平均値を下位尺度得点として使用した。

**経営理念への関与** 因子分析（最尤法）を行った結果、1 因子構造が妥当であることが確認された（Table 5-3）。信頼性係数（ $\alpha = .82$ ）も十分な値であったことから、項目平均値を算出して、その後の分析に使用した。

Table 5-3

経営理念への関与の因子分析結果（最尤法）	
質問項目	I
<b>I 経営理念への関与（<math>\alpha = .82</math>）</b>	
11. 組織内に浸透させるための施策づくりにかかわった	.85
8. 経営理念を策定する作業にかかわった	.81
9. 浸透のための活動に積極的に参加している	.68
累積寄与率 61.48%	

**心理的距離感** 「経営理念の身近なものでない」（逆転項目）と「経営理念は会社から与えられたものだと思う」（逆転項目）の2項目で測定し、平均値を項目得点として使用した。

**組織への浸透** 因子分析（最尤法）を行った結果、1 因子構造が妥当であることが確認された（Table 5-4）。信頼性係数（ $\alpha = .89$ ）も十分な値であったことから、項目平均値を算出して使用した。

Table 5-4

組織への浸透の因子分析結果（最尤法）	
質問項目	I
<b>I 組織への浸透（<math>\alpha = .89</math>）</b>	
3. 社内の仕事の仕方に反映されている	.81
5. 自社の製品や商品、サービスに反映されている	.78
1. 社内の共通認識になっている	.77
6. 従業員を対象に経営理念の啓発や教育がおこなわれている	.74
2. 経営理念で重視されていることに資本が投入されている	.73
4. 経営理念と各自の業務目標は関連している	.67
7. 経営理念について、議論する機会がある	.58
累積寄与率 53.47%	



**サイコロジカルエンパワーメント** 田中（2007）の因子構造に基づき、下位尺度の信頼性係数を算出した。尺度全体（ $\alpha=.91$ ），“有意義”（ $\alpha=.92$ ），“有能さ”（ $\alpha=.71$ ），“自己決定感”（ $\alpha=.75$ ），“インパクト”（ $\alpha=.67$ ）であった。インパクトの信頼性係数が低い値であったが、3項目であったことと信頼性係数.60以上は許容できる水準（村瀬他，2007）であることから、そのまま使用した。各項目の平均値を下位尺度得点とした。

**期待行動** 企業理念が浸透することによって期待される行動として、E社で作成された行動特性（5項目）に対して因子分析（最尤法）を行った。その結果、1因子構造が確認された（Table 5-5）。信頼性係数（ $\alpha=.83$ ）も十分な値であったことから、項目平均値を算出し、“期待行動”得点として、その後の分析に使用した。

Table 5-5

期待行動の因子分析結果（最尤法）

質問項目	I
<b>I 期待行動（<math>\alpha=.89</math>）</b>	
16. ●●の地方創生・地域活性化の担い手として業務に着手できている	.81
17. チャレンジ精神をもって常に新しい価値を創造できている	.78
15. お客様に寄り添い、常にサービスの品質・価値を追求し、感謝の心でおもてなしができている	.73
18. チームワークを駆使した総合力をもって、あらゆる課題に取り組んでいる	.61
14. 信頼してご利用いただける●●会社を築くため、常に安全・安心を意識した業務ができている	.61
累積寄与率 50.42%	

注. 調査協力企業が類推される箇所は伏せ字とした。

**職務満足感** MQAQ-JSS（3項目）の信頼性係数（ $\alpha=.86$ ）が十分な値であったことから、平均値を職務満足度得点として、分析に使用した。職務満足感尺度の項目をTable5-6に示した。

Table 5-6

職務満足感尺度の項目	
質問項目	
<b>I 職務満足感（<math>\alpha = .86</math>）</b>	
1. 総合的に見て, 私は自分の仕事に満足している	
2. 総じて, 私は自分の仕事が好きではない(R)	
3. 全般的に, 私はここで働くことが好きである	
注. Rは逆転項目	

## 変数の記述統計量

各変数の記述統計量を Table 5-7 に示した。

Table 5-7

変数の記述統計				
	平均値	標準偏差	最小値	最大値
経営理念の浸透	2.96	0.74	1.00	5.00
経営理念への関与	1.84	0.90	1.00	5.00
心理的距離	2.89	0.78	1.00	5.00
組織への浸透	2.72	0.73	1.00	4.29
サイコロジカルエンパワーメント	3.21	0.66	1.00	4.60
期待行動	3.41	0.73	1.00	5.00
職務満足感	4.56	1.27	1.00	7.00

### 5-3-1. 経営理念の規定要因についての結果

#### 変数間の関連の検討

変数間の関連を検討するため、相関係数を示した（Table 5-8）。心理的距離感と組織への浸透の間のみ相関が見られなかった。

Table 5-8

経営理念の浸透と規定要因，関連する変数間の相関

変数	1	2	3	4
1 経営理念の浸透	—	.54 ***	.21 *	.73 ***
2 経営理念への関与		—	.25 **	.51 ***
3 心理的距離感			—	.08
4 組織への浸透				—

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

#### 経営理念浸透の規定要因と影響のプロセスの検討

経営理念への関与と心理的距離感を独立変数，経営理念の浸透を従属変数とした重回帰分析を行った。その結果，経営理念の関与（ $\beta = .51$ ,  $p < .001$ ）は影響したが，心理的距離感（ $\beta = .07$ ,  $n.s.$ ）は影響を及ぼさなかった（Table 5-9）。重回帰分析の結果に基づくパス図を Figure 5-2 に示した。

Table 5-9

経営理念の浸透への重回帰分析の結果

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$R^2$
						.30 ***
経営理念への関与	.43	.06	.52	6.88	.000	
行動	.07	.07	.08	1.04	.302	

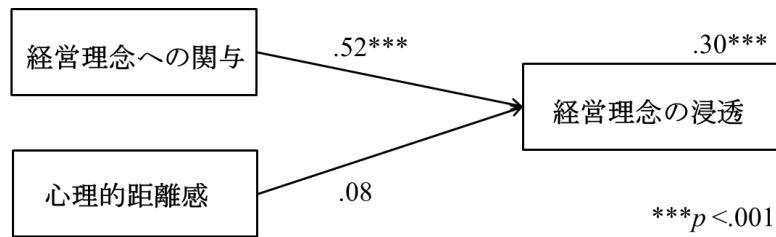


Figure 5-2. 経営理念の浸透へのパス解析の結果

そこで、経営理念への関与が経営理念の浸透に影響を及ぼすプロセスにおいて、心理的距離感が媒介する可能性を考え、その効果を検討した。Hayes (2013) に基づき、心理的距離感を媒介変数とした媒介分析を行い、ブートストラップ法（リサンプリング回数 5,000 回）で 95%信頼区間を算出した。信頼区間に 0 が含まれていなければ、その媒介効果は 0 よりも大きく（小さく）、その媒介効果が認められる。分析結果は、95%CI=-0.02, 0.09,  $p < .05$  と 95%信頼区間に 0 を含むことから、心理的距離感を経営理念への関与が浸透に及ぼす影響を媒介しないことが示された（Figure 5-3）。

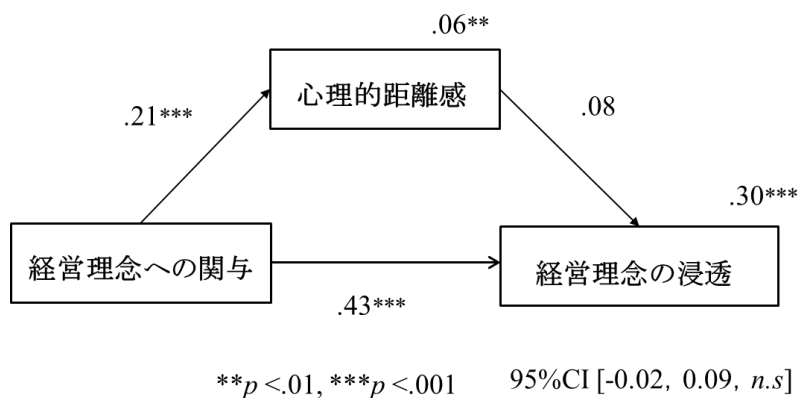


Figure 5-3. 経営理念への関与が経営理念の浸透に影響を及ぼすプロセス

## 組織への浸透との関係

相関分析の結果、 $r = .73$ ,  $p < .001$  で高い相関が見られた。組織が経営理念にコミットして企業活動を行うことで、組織成員への浸透が高まることが確認された。

### 5-3-2. 経営理念浸透が心理や行動に及ぼす影響とそのプロセスについての結果

経営理念の浸透がサイコロジカルエンパワーメントに及ぼす影響を再確認し、組織が期待する行動や職務満足感への影響とそのプロセスを検討した。

## 変数間の関連の検討

変数間の関連を検討するため、相関係数を示した (Table 5-10)。いずれの変数間にも比較的強い相関が見られた。

Table 5-10

経営理念の浸透と関連する変数間の相関

変数	1	2	3	4
1 経営理念の浸透	—	.48 ***	.55 ***	.41 ***
2 サイコロジカルエンパワーメント		—	.52 ***	.68 ***
3 期待行動			—	.50 ***
4 職務満足感				—

\*\*\*  
 $p < .001$

## サイコロジカルエンパワーメントへの影響の確認

先行研究 (e.g., 間, 1984; 鳥羽・浅野, 1984; 北居・出口, 1997; 松田, 2002) と 2 章, 4 章での結果に基づいて、サイコロジカルエンパワーメントへの影響を確認した。その結果、サイコロジカルエンパワーメントに対して、経営理念の全体得点 ( $\beta = .48$ ,  $p < .001$ ) は、正の影響を及ぼしていた (Table 5-11)。単回帰分析結果に基づくパス図を

Figure5-4 に示した。経営理念の浸透がサイコロジカルエンパワメントを高めるとい  
う先行研究の知見や 2 章，4 章と同様の結果が得られた。

下位尺度がサイコロジカルエンパワメントに与える影響を分析するため，重回帰  
分析を行った結果，“認知” ( $\beta=.24, p<.10$ ) は有意傾向で，“共感的理解” ( $\beta=-.06, n.s.$ )  
では影響が見られなかった。“行動” ( $\beta=.34, p<.001$ ) のみ有意な正の影響を及ぼして  
いた (Table 5-12)。重回帰分析の結果に基づくパス図を Figure5-5 に示した。

Table 5-11

サイコロジカルエンパワメントへの単回帰分析の結果

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$R^2$
経営理念への関与	.43	.07	.48	6.10	.000	.23 ***

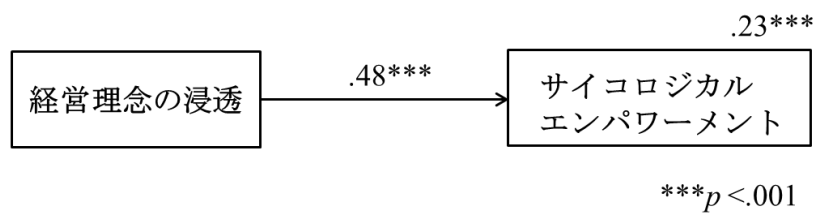


Figure 5-4. サイコロジカルエンパワメントへのパス解析の結果

Table 5-12

サイコロジカルエンパワメントへの重回帰分析の結果

	<i>B</i>	<i>SE B</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>	$R^2$
認知	.19	.10	.24	1.94	.055	.25 ***
共感的理解	-.05	.08	-.06	-.59	.556	
行動	.28	.10	.34	2.77	.006	

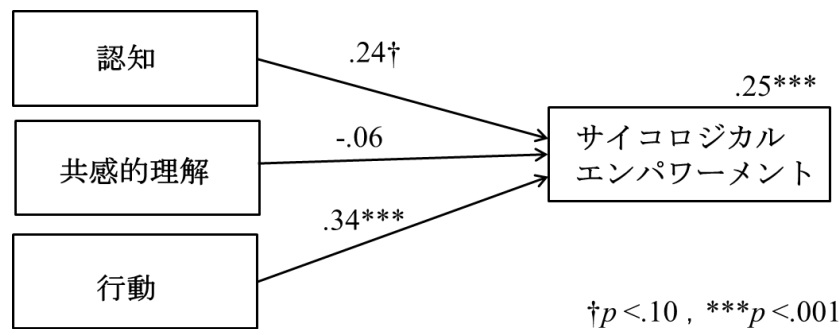
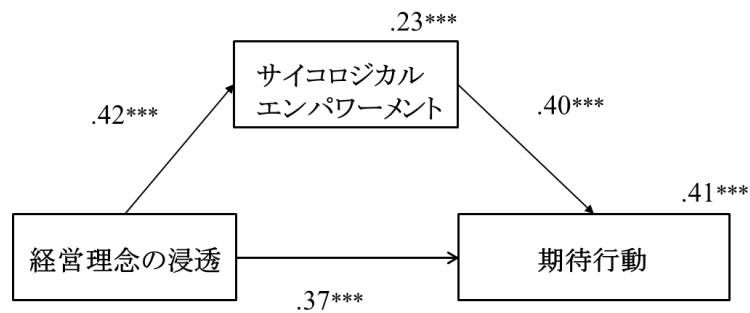


Figure 5-5. サイコロジカルエンパワーメントへのパス解析の結果（下位尺度）

### 経営理念の浸透が期待行動に影響を及ぼすプロセス

経営理念の浸透が期待行動に影響を及ぼすプロセスについて検討した。経営理念の浸透によって、サイコロジカルエンパワーメントが高まり、行動を生起することを想定した。そこで、経営理念の浸透によって直接期待行動が生起する可能性の検討が必要であることから、サイコロジカルエンパワーメントの媒介効果を分析した。Hayes (2013) に基づき、心理的距離感を媒介変数とした媒介分析を行い、ブートストラップ法（リサンプリング回数 5,000 回）で 95%信頼区間を算出した。信頼区間に 0 が含まれていなければ、その媒介効果は 0 よりも大きく（小さく）、その媒介効果が認められる。分析結果は、95%CI=0.08, 0.30,  $p < .05$  と 95%信頼区間に 0 を含まないことから、サイコロジカルエンパワーメントが媒介していることが示された。しかし、経営理念浸透から期待行動へ有意なパスが存在していることから、サイコロジカルエンパワーメントは部分媒介であった。経営理念の浸透から期待行動への影響の一部がサイコロジカルエンパワーメントによって説明されることが明らかになった（Figure 5-6）。

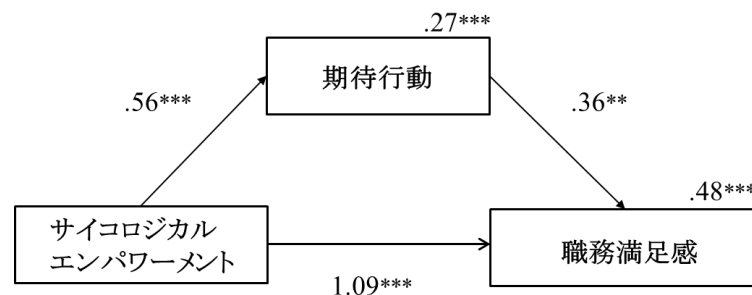


\*\*\* $p < .001$  95%CI [0.08, 0.30,  $p < .05$ ]

Figure 5-6. 経営理念の浸透が期待行動に影響を及ぼすプロセス

### 職務満足感に影響を及ぼすプロセス

職務満足感に影響を及ぼすプロセスについて検討した。前項の期待行動への結果を踏まえて、サイコロジカルエンパワメントの直接効果と期待行動を介した効果を検討した。Hayes (2013) に基づき、期待行動を媒介変数とした媒介分析を行い、ブートストラップ法（リサンプリング回数 5,000 回）で 95%信頼区間を算出した。結果は、95%CI=0.05, 0.43,  $p < .05$  と 95%信頼区間に 0 を含まないことから、期待行動が媒介していることが示された。しかし、サイコロジカルエンパワメントから職務満足感へ有意なパスが存在していることから、期待行動は部分媒介であった。サイコロジカルエンパワメントから職務満足感への影響の一部が期待行動によって説明されることが示された (Figure 5-7)。



\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$  95%CI [0.05, 0.43,  $p < .05$ ]

Figure 5-7. サイコロジカルエンパワメントが職務満足感に影響を及ぼすプロセス



## 経営理念浸透効果のモデルの検討

序章で想定した経営理念の浸透効果モデル（Figure1-5）に本章の分析結果を反映して新たにモデルを仮定した。検証のため、IBM SPSS Amos（version.22）を用いて共分散構造分析を行った。

経営理念浸透効果モデルに本章の結果から想定されたパスを引き、分析した。適合度指標を参照しながら、想定になかったパス（経営理念への関与からサイコロジカルエンパワメント）を加えて改善し、最終的に Figure5-8 に示したモデルを採択した。モデルの適合度指標は、 $\chi^2(7)=7.91$ , *n.s.*, GFI=.980, AGFI=.939, CFI=.996, RMSEA=.032 であり、十分な適合が示された（Figure 5-8）。

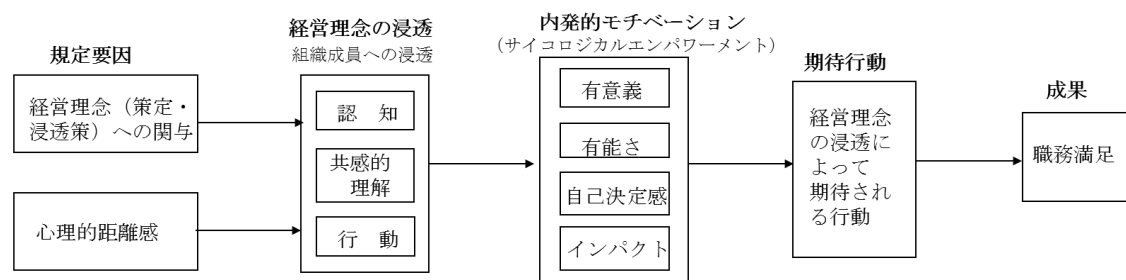
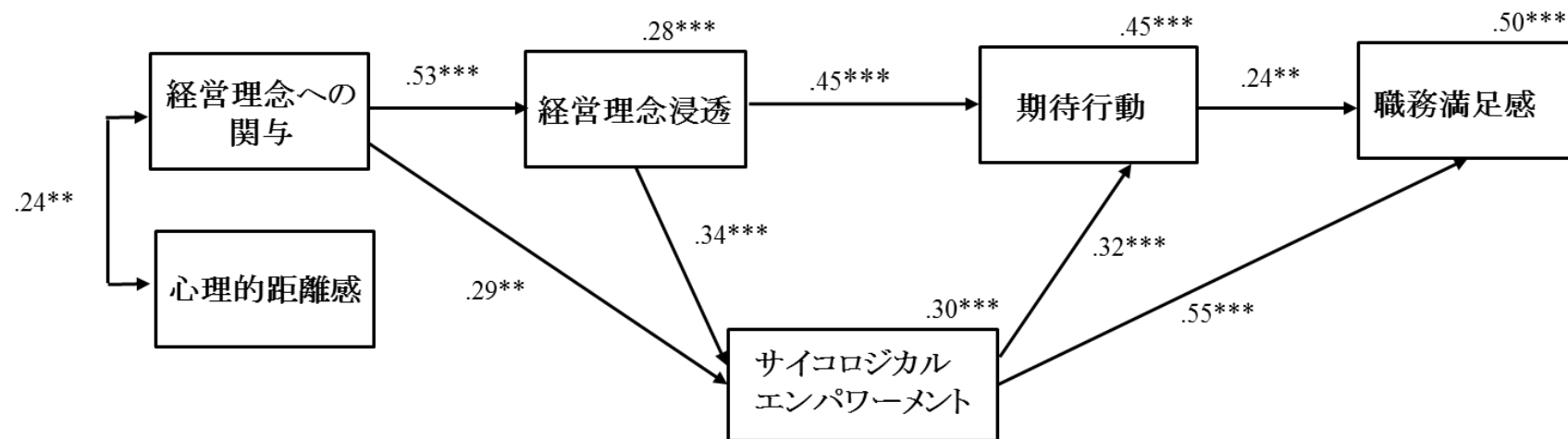


Figure 1-5. 経営理念の浸透効果モデル（再掲）



$\chi^2(7)=7.91, n.s.$   
 GFI=.980, AGFI=.939, CFI=.996  
 RMSEA=.032  
 \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

Figure 5-8. 経営理念の浸透効果モデル（修正版）

## 5-4. 考察

### 経営理念浸透の規定要因と影響のプロセスの検討

経営理念の浸透の規定要因として、経営理念への関与と心理的距離感を想定して検討した。経営理念への関与は経営理念の浸透に影響を及ぼしたが、心理的距離感の影響を及ぼさず、媒介効果も見られなかった。

経営理念の策定や浸透施策への取り組みに関与することで、経営理念の内容と必要性の理解、共感などが高まった結果ではないかと考えられる。関与の過程を経ることで、経営理念を身近に感じることができるという可能性を想定したが、関連はなかった。経営理念に関与することで身近に感じることはなく、身近に感じることで浸透に影響しないことが示された。本章では、経営理念の関与と心理的距離を規定要因と想定したが、今後は他の要因の影響も検討していく必要があると考える。

### 組織への浸透が組織成員の経営理念の浸透に及ぼす影響

組織への浸透と個人への経営理念の浸透には、強い相関が確認された。経営理念が組織内や自社のサービスなどに反映されているなど、組織が経営理念にコミットして活動している姿勢があると認識されるほど、成員への浸透も高まることが明らかになった。組織成員への浸透を推進するには、企業が経営理念に基づいて活動し、そのことを積極的に表明していく必要がある。また、経営理念の浸透とサイコロジカルエンパワーメントの相関が高かったことから、組織への浸透も同様に組織成員の影響サイコロジカルエンパワーメントに影響すると推測される。

## **サイコロジカルエンパワメントへの影響**

先行研究（e.g., 間, 1984 ; 鳥羽・浅野, 1984 ; 北居・出口, 1997, 松田, 2002）と 2 章, 4 章で得られた結果と同様に, 経営理念の浸透がサイコロジカルエンパワメントを高めることが確認された。下位尺度の影響について, 本章では共感的理解がサイコロジカルエンパワメントに影響しない結果となり, 4 章とは異なる結果となった。この点については, E 社の状況が影響した可能性も考えられる。新しい経営理念を導入して 1 年未満であり, 内発的モチベーション（サイコロジカルエンパワメント）に影響を与えるほどには, 共感的理解が醸成されていなかった可能性が考えられる。

## **経営理念の浸透が期待行動に影響を及ぼすプロセス**

期待行動に影響を及ぼすプロセスは, 経営理念の浸透によってサイコロジカルエンパワメントが高まり, 行動することを想定していた。結果は, 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メントは部分媒介であった。想定とは異なり, 経営理念が浸透することで直接期待行動に結びつく可能性が示された。内発的に動機づけられなくても, 経営理念の浸透に伴い, 必要な行動が生起するということであった。この点については, 組織成員が経営理念に行動規範的な意味合いを感じている可能性が考えられる。もしそうであるならば, 企業によって影響の仕方が変わる可能性が考えられるため, 今後も継続して調査する必要がある。

## **職務満足感に影響を及ぼすプロセス**

サイコロジカルエンパワメントが直接職務満足感に影響し, 期待行動は部分媒介であった。相関分析の結果から, サイコロジカルエンパワメントと期待行動がともに職務満足感に影響することが予測できており, 想定通りの結果

であった。

### 経営理念浸透効果のモデルの検討

経営理念の浸透効果モデル（Figure1-5）を本章の分析結果に基づき，修正した上で共分散構造分析を行った。適合度指標を確認し，経営理念への関与からサイコロジカルエンパワーメントへのパスを加えて改善し，モデルが完成した。

経営理念への関与は，経営理念の浸透に影響を及ぼしていたが，心理的距離感に影響を及ぼさなかった。経営理念の関与と心理的距離間には弱い相関が確認された。経営理念を身近に感じることは経営理念の浸透に影響せず，また経営理念に関与することで高まるものではないことが示された。

しかし，経営理念を身近なものと捉えるのか，与えられたお題目として捉えるか，経営理念への心理的距離は各自が感じているものと考えられる。本研究で使用した尺度は2項目の簡易なもので，測定内容を十分測りきれなかった可能性もあることから，尺度を作成しなおして再検討したいと考える。経営理念の関与は，サイコロジカルエンパワーメントにも影響しており，組織成員の内発的モチベーションを促進することが示された。

経営理念の浸透は，サイコロジカルエンパワーメントの部分媒介も含めて期待行動に影響し，サイコロジカルエンパワーメントが期待行動の部分媒介を含め，職務満足感に影響していた。当初の経営理念浸透効果モデルでは，経営理念の浸透によってサイコロジカルエンパワーメントが高まり，期待行動が生起し，成果にいたるというプロセスを想定していた。本章の結果から，サイコロジカルエンパワーメントは経営理念浸透と期待行動を介するだけでなく，成果にも関連する重要な要因であることが示された。

## 5-5. 総合考察

経営理念浸透効果モデルについての問題, 実践的含意と今後の課題を述べる。

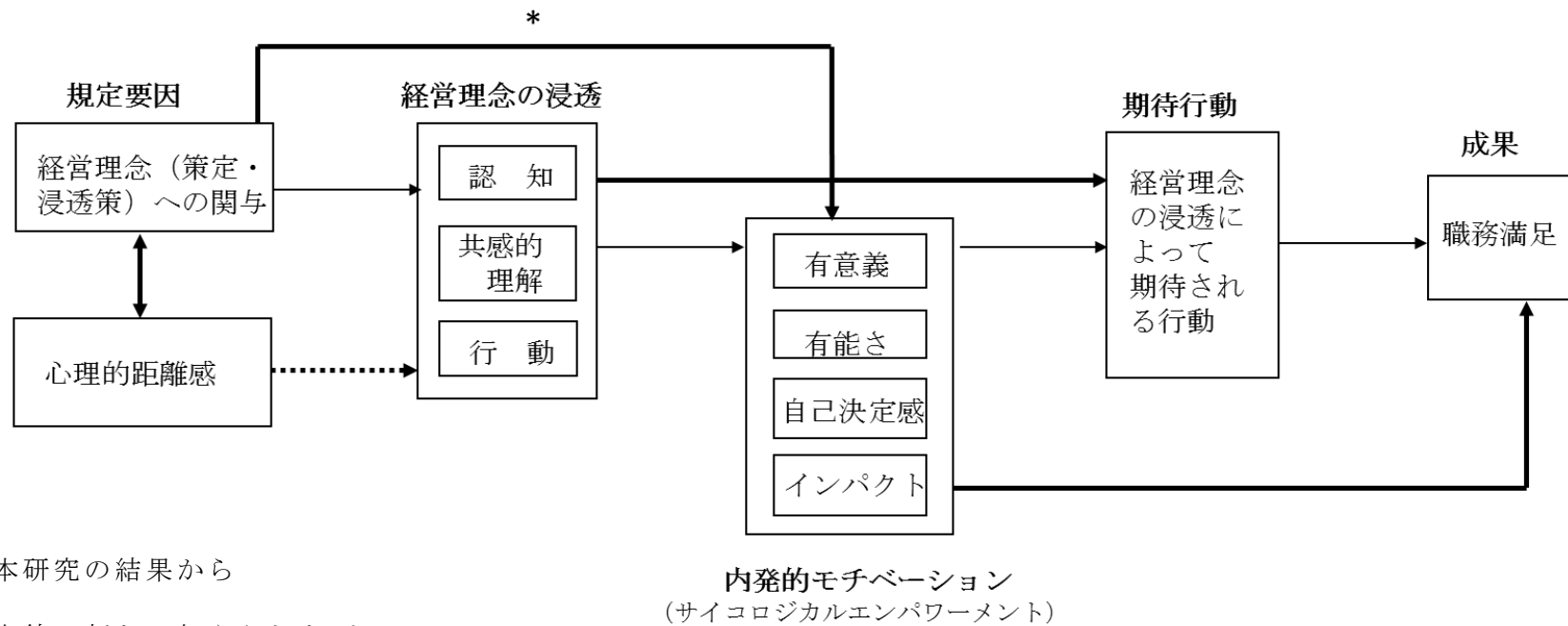
### 経営理念浸透効果モデル

本章の結果をもとに経営理念浸透効果モデルを修正し, 完成させた (Figure 5-9)。先行研究に基づき仮定したモデルであり, 因果関係は変わらないと考えるが, 変数の媒介効果は企業によって変わる可能性も推測される。考察でも述べたが, E 社において, 経営理念が行動規範的に捉えられていたとすれば, その規範に従い直接“期待行動”につながったと推測できる。このように, いずれの企業においても, 独自の経営理念の浸透状態があり, モデルもその影響を受ける可能性は否めない。今後さまざまな組織でモデルを検証し, 一般化することを目指しながらも, 組織の多様な状況に対応していく必要がある。具体的には, 企業の特徴によってパターン分類を作成することがあげられる。経営理念の抽象度や浸透施策の種類, 経営理念浸透測定尺度の下位尺度得点の傾向などとモデルの適合を研究し, いくつかのパターンを作成して検討することが必要と考える。

実践的含意としては, 経営理念浸透効果モデルに調査データをあてはめて分析することで, 成果までの因果関係, 浸透状況や効果が明らかになる。企業における経営理念の浸透状況の把握とともに, どのような施策を導入すればよいかの検討材料として利用できると考える。

## 今後の課題

**変数の選定** 本研究では限られた変数でプロセスを検討した。研究の第一段階としては十分であったと考える。しかし、このプロセスにおいて重要な変数が他にも存在する可能性がある。本研究で取り上げた変数を今後も検証するとともに、新たな変数を加え、経営理念浸透効果の詳細な影響や可能性を検討する必要がある。



本研究の結果から

太線：新たに加えられたパス

点線：削除したパス

\*適合度指標から想定したパス

Figure 5-9. 経営理念の浸透効果モデル



## **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

経営理念の機能には、内部統合機能と外部適応機能がある（e.g., 間, 1984 ; 鳥羽・浅野, 1984 ; 北居・出口, 1997 ; 松田, 2002 ; 北居・松田, 2004）。2章から5章では、主に内部統合機能（成員の動機づけ機能, 成員の統合機能）についての研究をおこない、量的、質的にそれらの機能を実証した。本章では、経営理念の外部への適応機能に着目する。経営理念の浸透によって内部統合が促進されても、外部に適応できなければ、効果的な企業経営にならないと考えられる。本論の研究対象である組織成員にとっても、外部適応機能によってもたらされるステークホルダーとの信頼関係や経営価値と社会価値の一致はモチベーションの維持、向上に影響する重要な要因であると予想される。そこで、本章は今後の外部適応機能研究への試行として、企業にとって顧客であり、求職者である大学生にとっての経営理念の意味を検討する。

### 背景と目的

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。エントリーシートの志望理由を応募企業の経営理念に関連づけて書くことや面接の際に経営理念を覚えていくことは、就職活動では定石であり、重要なこととされている。エントリーシート作成や面接時における経営理念に関する対応のアドバイスが多くのサイトに掲載されており、大学生にとって、経営理念は就職活動対策というイメージが強いかもしれない。しかし、就職活動対策のために参照されるものであっても、経営理念が企業の価値観や方向性を示したものであれば、学生の企業選択において何らか機能している可能性があるかと予想される。

**経営理念の外部適応機能** 序章でも述べたが、外部適応機能には企業の対外活動における正当化機能と環境変化への適合機能がある（北居・松田，2004）。自社活動の正当化機能は、社会に向けて組織の存在意義や将来への方向性を示す機能である。環境適合機能は、社会やステークホルダーとの信頼を形成し、経営価値と社会価値を一致させることで組織を存続させる機能である（奥村，1994）。これまでの経営理念研究では、機能についての実証研究も少なく、特に外部適応機能の影響を検討した研究はほとんど見られない。

**目的** 大学生は企業にとって顧客や求職者という立場で、ステークホルダーである。本研究では主に就職活動の観点から、大学生にとっての経営理念の機能と意味を検討する。また大学生の就職活動経験を通して、経営理念の外部適応機能について考察する。

## **6-1. 経営理念への関心と就職活動の関係**

### **6-1-1. 問題と目的**

日常生活において、テレビ CM や新聞、インターネット広告などで企業の経営理念を目にする機会は少なくない。しかし、それとは知らず見過ごしたり、読み飛ばしたりすることも多いのではないと思われる。大学生が企業の経営理念を意識するのは、いつ頃なのか、何らかの必要性を伴って経営理念を参照する時期を確認したい。一般的には就職活動開始前後と予想されるが、単に時期的なことだけではなく、自身のキャリアや就職活動への成熟状態とも関連があるのではないかと考えられる。本研究では、大学生のキャリアもしくは就職活動への準備態度について職業キャリアレディネスを用いて測定する。

### **職業キャリア・レディネス**

職業キャリア・レディネスとは、職業の選択や意思決定、その後の適応への

準備性（坂柳，1991）のことである。その概念は，次の3つの態度特性によって構成されている。自己のキャリアへの積極的な関心を示す“関心性”，その取り組み姿勢の自律の程度を示す“自律性”，将来展望に向けてどの程度計画的であるかを示す“計画性”である（坂柳，1996）。これらの態度特性を持つ大学生は，自己のキャリア形成，つまり就職への取り組み姿勢が成熟していると考えられる。

大学生と経営理念との関わりは，就職活動期という時期的なものだけではなく，就職活動への取り組み姿勢の成熟と経営理念への関心とに関係があると考えられる。つまり，取り組み姿勢が成熟するに従って，経営理念の関心も高まることが推測される。

## **本研究の目的**

就職活動前の大学生を対象とし，就職活動への取り組み姿勢と経営理念への関心の関連を検討する。分析では，就職活動までに間があり，大学生活が中心の1-2年生と就職活動開始直前の3年生に群分けして比較検討する。

### **6-1-2. 方法**

#### **調査期間**

2015年10月から11月にかけて実施した。

#### **手続き**

留置き法と集合調査法によって，質問紙調査を実施した。留置き法では，調査協力者に質問票を配布し，一定期間後に回収した。集合調査法では，授業終了時に履修者に対して調査目的を説明した上で質問票を配布し，その場で回答を求めた。回答後に調査者が直接質問票を回収した。

## 調査対象者と属性

私立大学生 225 名から回答を得た。そのうち就職活動経験があると予想される 4 年生 2 名と学年不明の 1 名を除いた 222 名（男性 78 名，女性 144 名）を分析対象とした。学年の内訳は，1 年生 59 名，2 年生 31 名，3 年生 132 名で，平均年齢は 20.04 歳 ( $SD = 1.10$ ) であった。所属学部は，文 2 名，経済 20 名，理 4 名，社会 3 名，法 3 名，観光 69 名，福祉 66 名，経営 8 名，心理 46 名，異文化 1 名であった。

## 使用した変数

**就職活動時の経営理念** 就職活動時の経営理念の参照と就職後の経営理念の取り込み意図を尋ねる 9 項目を経営理念浸透尺度の内容を参照して，独自に作成した。

**消費行動時の経営理念** 顧客という立場での経営理念の捉え方を測定するため，購買時の参照，影響，ロイヤルティを尋ねる 3 項目を独自に作成した。

**職業キャリア・レディネス** 坂柳（1996）の職業キャリア・レディネス尺度（27 項目）を用いた。  
いずれの尺度も「まったく当てはまらない」から「非常に当てはまる」の 5 件法で回答を求めた。

**デモグラフィック変数** 性別，年齢，学部，学年の記入を求めた。

質問票は，付録 6 に添付した。上記以外に，基礎的・汎用的能力，アルバイト経験，大学生活の過ごし方について回答を求めたが，今回の分析には使用しなかった。

### 6-1-3. 結果

#### 尺度の因子構造と信頼性の検討

**就職活動時の経営理念** 独自に作成した尺度であることから、9 項目に対して最尤法による探索的因子分析を行った。固有値の減衰状況(4.22, 1.50, .87, .72, ...)と因子の解釈可能性を考慮して、2 因子構造が妥当であると判断した。因子パターンを Table 6-1 に示した。

Table 6-1

就職活動時の経営理念の因子分析の結果（最尤法，Promax 回転）

質問項目	I	II
3. 関心がある企業の経営理念を調べることができる	.82	-.16
4. 就職活動で企業を選ぶとき、その企業の経営理念を確認すると思う	.75	.10
2. 経営理念が何を示すものであるかを知っている	.65	-.08
1. 企業の経営理念に関心を持っている	.62	.04
5. 就職する企業の価値観と自分の価値観があっている方が望ましいと思う	.49	.27
8. 入社後は経営理念にあった行動を学ぼうと思う	-.13	.93
9. 入社後は経営理念や方針に共感して、仕事をしたいと思う	-.14	.84
7. 就職先の経営理念を積極的に理解しようと思う	.23	.67
6. 就職先を決める際、経営理念の内容を重視すると思う	.24	.45
因子間相関	I	II
		.52
累積寄与率 53.69%		

第 1 因子は 5 項目で、「関心がある企業の経営理念を調べることができる」「就職活動で企業を選ぶとき、その企業の経営理念を確認すると思う」など経営理念へのアクセスを意味する項目で構成されていたことから、“経営理念の参照”( $\alpha = .81$ )とした。第 2 因子は 4 項目で構成され、「入社後は経営理念にあった行動を学ぼうと思う」「入社後は経営理念や方針に共感して、仕事をしたいと思う」など入社後の受け容れを意味する項目で構成されていたことから、“経営理念の取り込み意図”( $\alpha = .82$ )とした。

信頼性係数に十分な値が確認されたことから、各因子の項目平均値を下位尺度得点として、分析に使用した。

**消費行動時の経営理念** 1 因子構造であることを確認した (Table6-2)。信頼性係数は、 $\alpha = .83$  で十分な値であることから、項目平均値を尺度得点として分析に使用した。

Table 6-2

消費行動時の経営理念の因子分析の結果 (最尤法)

質問項目	I
<b>I 消費行動時の経営理念 (<math>\alpha=.83</math>)</b>	
11. 商品やサービスの購入を決める際、その企業の価値観や倫理観は重要である	.98
10. 商品やサービスの利用を検討する際、その企業の価値観を知りたいと思う	.71
12. 企業の経営理念は、レポートする際の決め手になる	.70
累積寄与率 64.78%	

**職業キャリア・レディネス** 坂柳 (1996) の想定した 3 因子構造に基づき、下位尺度の信頼性係数を算出した。信頼性係数は、“関心性” ( $\alpha=.83$ )、 “自律性” ( $\alpha=.76$ )、 “計画性” ( $\alpha=.77$ ) といずれも十分な値が得られたことから、各項目の平均値を下位尺度得点として分析に使用した。因子構造と項目を Table 6-3 に示した

Table 6-3

## 職業キャリア・レディネスの因子構造と項目

領域	要素	略号	項目番号	項目内容
関 心 性	志	OCC1	1	将来の職業や就職について、とても関心を持っている
	向	OCC2	10	職業や就職に関する記事には、よく目を通すようにしている
	性	OCC3	19R	将来の職業生活をどう過ごすかは、あまり関心がない
	探	OCC4	2	希望する職業に就くにはどうすればよいか、調べたことがある
	索	OCC5	11	将来の職業や就職先について、いろいろ比較し検討している
	性	OCC6	20	将来、充実した職業生活を送るために参考となる話は、注意して聞いている
	一	OCC7	3	どのような職業が自分に向いているのか、真剣に考えたことがある
	体	OCC8	12R	自分は何のために働くのか、真剣に考えたことがない
	性	OCC9	21	職業選択や就職は自分にとって重要な問題なので、真剣に考えている
自 律 性	主	OCA1	4	職業人になったら、自分から進んで積極的に仕事を行おうと思う
	体	OCA2	13	就職の準備は、他の人から言われなくても自主的に進めることができる
	性	OCA3	22	職業の選択・決定では周囲の雰囲気には流されることはない
	責	OCA4	5	充実した職業生活を送れないのは、自分自身の責任が大きいのと思う
	任	OCA5	14	職業人になってからは、責任を自覚して仕事に取り組もうと思う
	性	OCA6	23R	職業人になっても、責任の重い仕事はやりたくない
	向	OCA7	6	職場で難しい問題にぶつかっても、自分なりに克服していこうと思う
	上	OCA8	5	職業生活を充実させるためには、面倒なことでも積極的にチャレンジする
	性	OCA9	24	職業生活を通して、さらに自分自身を向上させたい
計 画 性	展	OCP1	7	希望する職業に就くための具体的な計画を立てている
	望	OCP2	16R	自分は将来どのような職業についているか、わからない
	性	OCP3	25	自分の将来の職業生活の様子は、だいたい想像できる
	目	OCP4	8R	どのような職業に就きたいか、まだわからない
	標	OCP5	17	どのような職業人になりたいのか、自分なりの目標をもっている
	性	OCP6	26R	今希望している職業は、またすぐ変わるかもしれない
	現	OCP7	9	職業選択や就職は、自分の個性と就職機会の両面から十分考えている
	実	OCP8	18	すでに計画に従って就職試験のための勉強をしている
	性	OCP9	27R	就きたい職業は決めたが、それに向けての積極的な努力は特にしていない

注. Rは、逆転項目である



## 変数の記述統計量

各変数の群別の記述統計量を Table 6-4 に示した。

Table 6-4

### 学年別の記述統計

	1-2年生				3年生			
	平均値	標準偏差	最小値	最大値	平均値	標準偏差	最小値	最大値
経営理念の参照	3.07	0.72	1.00	4.40	3.36	0.86	1.00	5.00
経営理念の取り込み意図	3.29	0.76	1.00	5.00	3.41	0.80	1.00	5.00
消費行動時の経営理念	3.17	0.82	1.00	5.00	2.99	1.00	1.00	5.00
関心性	3.50	0.61	1.56	4.89	3.56	0.67	1.67	5.00
自律性	3.58	0.46	2.44	4.56	3.65	0.58	2.11	5.00
計画性	2.72	0.56	1.44	4.56	2.90	0.66	1.44	4.78

## 1-2 年生と 3 年生の比較

各変数の 1-2 年生と 3 年生の平均値の差を検討するため、 $t$  検定を行った。結果を Table 6-5 に示した。“経営理念への関心”と“計画性”において、3 年生が 1-2 年生に比べ、有意に高い値を示した。それ以外の変数に有意な差はなかった。

Table 6-5

### 学年別の平均値と $t$ 検定の結果

変数	1-2年生		3年生		$t$ 値
	$M$	$SD$	$M$	$SD$	
1 経営理念の参照	3.07	0.72	3.36	0.86	2.68 **
2 経営理念の取り込み意図	3.29	0.76	3.41	0.80	1.06
3 消費行動時の経営理念	3.17	0.82	2.99	1.00	2.08
4 関心性	3.50	0.61	3.56	0.67	6.65
5 自律性	3.58	0.46	3.65	0.58	0.27
6 計画性	2.72	0.56	2.90	0.66	2.13 *

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

## 変数間の関連の検討

変数間の関連を検討するため、相関係数を算出した（Table 6-6）。

Table 6-6

### 変数間の相関

変数	1	2	3	4	5	6
1 経営理念の参照	—	.47 ***	.33 **	.36 **	.26 *	.11
2 経営理念の取り込み意図	.53 ***	—	.65 ***	.29 **	.21 *	.03
3 消費行動時の経営理念	.17 †	.46 ***	—	.24 *	.14	.28 *
4 関心性	.57 ***	.44 ***	.13	—	.59 ***	.40 ***
5 自律性	.48 ***	.42 ***	.41 ***	.62 ***	—	.28 *
6 計画性	.26 **	.14	.13	.53 ***	.43 ***	—

注) 右上は1・2年生, 左下は3年生

†  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

職業キャリア・レディネスとの関係は、“関心性”と“経営理念の参照”，“経営理念の取り込み意図”は，1・2年生では弱い相関であったが，3年生では比較的強い相関がみられた。就職活動への関心が高まることで，経営理念への関心やアクセス，取り込み意図が高まることが示された。“自律性”と“経営理念の参照”，“経営理念の取り込み意図”は，1・2年生では弱い相関であったが，3年生では比較的強い相関がみられた。就職活動においての自律性が高まることで，経営理念への関心やアクセス，取り込み意図も高まることが示された。“計画性”と“経営理念の参照”は，1・2年生では相関がなく，3年生では弱い相関がみられた。“経営理念の取り込み意図”とは両学年とも相関がなかった。このことから，3年生において計画的性が高まり，経営理念への関心も高まることが示された。

経営理念との関連は，“関心性”，“自律性”，“計画性”のいずれにおいても3年生の方がより相関が高かったことから，経営理念と職業キャリア・レディネスの関係は1・2年生よりも3年生が強いといえる。

#### 6-1-4. 考察

##### 経営理念についての学年差

就職活動時の経営理念の参照が 1-2 年生に比べ、3 年生が高い値を示した。就職活動が近づくことで経営理念の参照の数値が高くなっており、企業を検討する際の情報の一つになっていると考えられる。就職後の取り込み意図には、有意な差はなかった。取り込みの必要性は感じるものの、両学年とも企業との接触が少ない、もしくはないので、具体的なイメージが伴わず、差もでなかったのではないかと考えられる。また、消費者という立場で経営理念の見た場合も差はなかった。

##### 職業キャリア・レディネス

“計画性”において、3 年生が 1-2 年生に比べて高い値を示したが、“関心性”と“自律性”には差がなかった。キャリアへの関心やそれに向き合う自律性は、個人によるばらつきがあったとしても、大学生としての一定の成熟があるのではないかと考える。つまり、学年や就職活動時期によって大きく影響を受ける要因ではない可能性が考えられる。それらに比べ“計画性”は、具体性が伴う分、学年や時期の影響を受けやすい要因と考えられ、就職活動など必要に迫られる状況によって高まる可能性があると考ええる。

本節の結果から、就職活動が目前に迫った 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。

## 6-2. 就職活動中の大学生にとっての経営理念の意味

### 6-2-1. 本研究の課題と目的

前節では、就職活動が目前となる3年生（10月）で“経営理念の参照”や“計画性”の数値が1-2年生よりも高くなることが示された。また、職業キャリア・レディネスと経営理念の関連が強くなることも確認された。

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、それが就職活動に必要な情報であることが推測される。しかし、経営理念に情報としてのどのような価値があるのか、実際の就職活動においてはどのような役割を果たしているのかといった点は明らかではない。

そこで本節では、企業からの内定を得て就職活動を終えた大学生を対象に、就職活動中の大学生にとっての経営理念の意味をインタビュー調査によって明らかにする。さらに経営理念がステークホルダーである大学生にどのように機能するのか、外部適応機能の観点から考察する。

### 6-2-2. 方法

#### 調査時期

2015年12月から2016年1月に実施した。

#### 調査対象者

内定を得て就職活動を終えた私立大学の4年生5名と大学院2年生1名の計6名（男性2名、女性4名）を対象とした。平均年齢は、22.67歳（ $SD=0.52$ ）であった。内定先企業は、外資系企業が1名で日本企業が5名であった。就職活動期間は、留学した学生を除くと平均5.2ヵ月であった。留学した学生は、留学中も企業とコンタクトをとるなどの活動をしていたことから、その期間を2年とした。属性をTable 6-7に示した。

Table 6-7

## 調査協力者の属性

ID	性別	学年	内定先業種	就職活動期間
1	男性	4年	外資IT企業	2年*
2	女性	4年	小売業	5ヵ月
3	女性	院 2年	運輸	5ヵ月
4	男性	4年	メーカー	7ヵ月
5	女性	4年	小売業	4ヵ月
6	女性	4年	メーカー	5ヵ月

\*留学期間を含む

**手続き**

半構造化面接によるインタビュー調査を実施した。機縁法によって調査協力者を募集し、大学内の教室などでインタビューを行った。協力依頼時とインタビュー開始時に説明書を用いて、目的や方法、プライバシー保護等を説明した。その上で協力者全員から了承を得た。インタビューの記録は、調査協力者の承諾を得て、ICレコーダーによる録音と要点筆記を行った。

**調査内容**

本研究では、就職活動中の大学生にとっての経営理念の意味と機能を明らかにするために、以下の内容のインタビューガイドを作成し、インタビューを実施した。(a) 就職活動について、その期間や就職先企業の選択基準、決定にあたって重視したこと、(b) 企業の経営理念について、関心や企業理解に役立った程度、自身の価値観との一致、大学生にとっての意味であった。

インタビューガイドは、付録 7 に添付した。その他に、自己理解と内定率、就職満足度との関係、就職活動に必要な能力・スキルについてもインタビューしたが、今回の分析には使用しなかった。

## 分析方法

KJ 法（川喜多，1986）のグループ編成を援用した。質問に対する調査協力者の回答（言語データ）を意味がとれる文（センテンス）に分けて、カードに記入した。その後類似するものを集め、小分類としてラベルをつけた。同様の手順を繰り返し行い、中分類、大分類にまとめた。

### 6-2-3. 結果

調査協力者の発言内容をもとに、就職活動中の大学生にとっての経営理念の意味と役割をカテゴリーに分類して示した（Table 6-8）。評価基準とアピール手段という 2 つの意味が示された。1 点目は評価基準で、経営理念という比較的短い文章から企業の信頼性や選択に必要な情報を見つけ、企業を判断する際の評価基準にする。2 点目はアピール手段で、就職活動時に経営理念を用いて企業へアピールするということであった。

以下の文中では、調査協力者の発言を“ ”で、調査結果の大分類を【 】、中分類を[ ]、小分類を「 」, その他のキーワードを< >で示した。

### 志望企業の経営理念への関心の有無

経営理念への関心の有無を尋ねたところ、関心を持ったという学生が 4 名で、持たなかったという学生が 2 名であった。

関心を持ったという学生は、“目を通したりしていた”から“絶対見ていた”まで、程度の差は感じられたが経営理念に着目していた。関心の方向性は、企業情報とエントリーシート、面接の対策という 2 つに分かれていた。企業情報の内容は、会社がしたいことやビジョンなどが要約されているものと捉えられ、その会社のことを知りたいと思った時に手っ取り早くアクセスできる情報という認識であった。また、それを見ることで、求められる人材像や自分が働く姿

をイメージするという発言もあった。

一般に言われているエントリーシートや面接への就職活動対策は、本調査からも明らかになった。エントリーシート作成にあたって、会社説明会に行けなかった、OBOG 訪問ができなかった際に経営理念が用いられていた。また、大学生は経営理念への興味や共感を面接時に示すことが、企業へのアピールになると認識していた。

関心を持たなかった学生について、一人は“一切見なかった”と回答した。“うわべだけ、（経営理念を）気にしていない”と発言し、経営理念よりも施策や CEO が目指しているビジョンを重視しているようであった。つまり、企業の担当者や自分が経営理念について話しても、それだけでは相手に響かない、経営理念に関する経験をしていないと説得力がないと感じているようであった。

もう一人は、“正直そんなに（経営理念に関心を）もっていなかった”と回答し、経営理念と実際は違うだろうという印象をもっていた。しかし、インタビュー後半に、“経営理念見てないとか言ったんですけど、『うちの会社、経営理念がないんです』と言われたら、大丈夫かな、何を指針にしているのと不安になる”と発言していた。自身の就職活動時には参照しなかったが、企業の方向性の明示として必要であると感じているようであった。

## 大学生にとっての経営理念の意味

インタビュー結果から、【評価基準】と【アピール手段】という2つの意味があることが示された。経営理念という比較的短い文章から、企業の信頼性や選択に必要な情報を見つけ評価基準にする、経営理念を用いて企業へのアピールの手段にするということであった。

大学生から出た言葉は、＜目印＞＜判断基準＞＜変化するための基準＞＜要

注意な項目＞などであった。＜目印＞は、経営理念が会社の雰囲気も含め、会社を一言で表した言葉であり、そこでどう働いていくのか想像できるものという意味であった。＜判断基準＞＜変化するための基準＞は、企業選択にあたっての基準や自分の価値観とのマッチングを判断する基準であった。その企業にどうしても入社したいと思った際、会社に合わせて自分を変えるための基準になるとのことであった。＜要注意な項目＞は、面接対策として覚えておかないといけないという意味であった。

また、自分の価値観と一致している場合は、“愛着がわく”“身近に感じる”“うれしい”との回答があり、内定者に対しても経営理念が心理的影響を与え可能性が示された。



Table 6-8

## 就職活動中の大学生にとっての経営理念の意味

大分類	中分類	小分類	回答内容（一部要約）
評価基準	企業の信頼性	企業情報の集約	会社を一言で表したことが、そこに要約されている 会社と全体のイメージを把握するには、（経営理念を）見るのがてっとり早いんですよ
			会社のしたいことやビジョンなどをてっとり早くみれる どういう会社で、どういう人を求めているのか、わかる部分がある どういうことを目標にやっているか知る上で大切
		言行一致	言ってること（経営理念）とやってることが違うと魅力的だとは思えない 会社はいいことしか言わないので、目標と過程があっているかを確認するために（経営理念を）みたりできるのかな
	就労イメージ	働き方の指針	入社したら、その経営理念ももと働くわけで、自分がその会社でどう働いていくのか想像する上では大切な指針 経営理念が英語や四字熟語のようなところだと、働いている姿が想像できない
		マッチング	合う、合わないを経営理念で見ていた 経営理念や求める人材像に変化できないと思った時は、この会社たぶん合わないって思った 賛同出来ない人はうちには合わないと言われた
アピール手段	就職活動対策	エントリーシート対策	エントリーシートを書くツールになっている エントリーシート対策として、重視されている 会社説明会に行けない、会社をよく知らない場合は、経営理念に共感しました等、経営理念に絡めて書いた
		面接対策	面接の際、経営理念の丸暗記は注意事項の一つ 経営理念をきかれて答えられなかったら、興味がないと思われるのが嫌 経営理念について質問することで、興味を持ってもらえてるんだなと（会社）にわかってもらえるかなと思って、訊いてました その会社を受かりたいから、自分を変化させるための基準であり手段

#### 6-2-4. 考察

経営理念への関心，就職活動中の大学生にとっての意味，内定者への浸透，経営理念の外部適応機能について，本研究の結果をもとに考察する。

#### 志望企業の経営理念への関心について

経営理念への関心については，ないと回答した学生もいたが，広い意味では関心があるのではないかと考えられる。関心がないと回答した学生は，経営理念の存在は認識しているが，言葉だけでは表面的で，現実ともギャップがあるだろうと考えていた。経営理念がどのように解釈され，どのような施策になっているのか，そこで働く人の行動にどのように反映されているのかが重要だと感じており，言葉だけに関心を持ち，参照することには意味がないと考えていた。経営理念の言葉に情報を求めて関心を持つのか，それが浸透して施策や人に反映された段階に関心を持つのかの違いのように見受けられた。経営理念のどこに関心を持つのか，関心の置きどころに経営理念の次元が関係するのではないかと考えられる。

関心の持ち方については，志望する企業が日本企業であるか外資系企業であるかによっても，違いが生じる可能性が考えられた。経営理念に関心がないと発言したうちの一人は，内定先が外資系企業であった。日本企業と外資系企業では，組織文化が異なるため，経営理念の受け止め方も違う可能性があると考えられる。日本企業では，専門職としてキャリアを形成するのではなく，ジョブローテーションを経験して，ゼネラリストとしてキャリア形成する傾向が未だに強いようである。リクルートワークス研究所（2015）によれば，新人や若手の人材育成にジョブローテーションを導入している企業が 68.8% で，配置や異動は会社主導で行われる傾向にあり（47.2%），ゼネラリスト育成を重視する傾向（61.9%）が示されている。つまり，職業に就くというよりは，会社

に所属する傾向が強いことから、企業の価値観である経営理念に着目し、取り込むことを意識すると考えられる。職業選択において、日本企業か外資系企業かという志望先の違いが、経営理念の捉え方の違いを生む可能性がある。この点は、本研究の知見の一つといえるであろう。今後は、日本企業と外資系企業の経営理念の捉え方や機能の違いについても、研究する必要がある。

### **評価基準としての経営理念**

就職活動中の大学生にとって、経営理念は【評価基準】であった。具体的には、(a) 企業の情報が集約されたもの、(b) 経営理念と実際の差を検討するものであった。

企業の情報が集約されたものという点については、経営理念が企業の価値観であることから、自分の価値観との相違を判断する材料となっていた。経営理念を見た際、そこで働く自分を想像できるかどうかは、重要な観点であるようだ。また半年前後の就職活動期間に多数の企業と接触する大学生にとっては、手っ取り早く情報を得られるということに価値を感じているといえる。

経営理念と実態の差については、“会社はいいことばかり言う”“経営理念と実際は違うのだろう”という意識があり、企業との接触場面において経営理念との相違を観察する傾向が見られた。価値観の一致だけでなく、言行一致の観点からも、企業選択の材料になっていた。

### **アピール手段としての経営理念**

調査協力者は、15 社から 50 社にエントリーシートを提出していた。売り手市場になりつつあるが、望む企業から内定をもらうことは厳しく、興味の範囲を広げて応募している様子が見られた。これはネガティブなことではなく、学生自身も多数の企業との接触の中で、より自分にあった企業を選択していく必

要があるからだと考えられる。就職活動時期が限定，集中している日本においては，多数のエントリーシートをある期間内に提出するため，全ての企業の情報を詳細に調べることは不可能である。現状の就職活動においては，経営理念が企業を手早く知ろうとする際の重要な情報にならざるをえないと考えられる。

### **内定者への経営理念の浸透**

【評価基準】や【アピール手段】というだけではなく，自分の価値観と一致したときは，“愛着がわく”“身近に感じる”“うれしい”との回答があり，経営理念が心理的な影響を与えるであろうことも示された。このことは，内定者に組織の一員という意識が芽生えており，経営理念の内部統合機能が働きはじめていると考えられる。

ある調査協力者の内定先企業は，自社の経営理念との一致を選考基準としていた。経営理念に謳われている価値観や方向性を理解し共感できる人材を選抜するため，選考段階で経営理念重視の立場を明確にしていた。入社後に啓蒙，共有するのではなく，選考の各段階で強化していくという，これも浸透施策の一つと考えられる。価値観への一致を求めることによる採用や組織マネジメント上のメリットやデメリットを推測すると賛否はあると考えられるが，採用において経営理念を戦略的に使用している点では他社も参考にできると考えられる。

### **経営理念の外部適応機能について**

本調査の結果から，大学生に対して経営理念の外部適応機能の働きが確認された。就職活動時の大学生にとって，経営理念には【評価基準】や【アピール手段】という意味があることが示された。大学生は経営理念を企業の方向性に関する情報の集約であると捉え，言行一致の基準として企業の信頼性を判断し

ていた。また，【アピール手段】になるのは，それが企業の重視する価値観や方針であると学生自身が認識しているからである。本調査の結果は，就職活動中の大学生に対して，経営理念の外部適応機能（正当化機能と環境適合機能）が働いている結果であるともいえる。

### 6-3. 総合考察

本章で明らかになった知見と実践的含意，今後の課題を述べる。

#### 本章の知見

経営理念への関心という点では，就職活動中の大学生は広い意味で関心をもっていた。経営理念の言葉自体に情報を求めて関心をもつのか，経営理念が反映された施策や行動に関心をもつのか，関心の対象となる経営理念に次元に違いがあるのではないかと考えられる。また，志望企業が日本企業であるか外資系企業であるかによって，経営理念の捉え方に違いが生じる可能性が示された。

経営理念は，就職活動中の大学生にとって【評価基準】であり【アピール手段】あった。【評価基準】とは，自身の価値観との一致だけでなく，言行一致の観点からの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本調査からも明らかになった。

#### 実践的含意

会社説明会やセミナーでは，経営理念についての説明が行われていたと調査協力者全員が述べていた。経営理念の内容が伝達され，そこから求められる人材像の説明がなされていたようである。本章で示された大学生にとっての経営

理念の意味を考えると、企業側の呈示が大学生の企業理解や企業選択に大きな影響を与えると考える。経営理念への関心には次元があり、言葉やイメージに関心をもつ学生や諸制度や施策との関連、組織成員の行動への反映について関心をもつ学生もいる。経営理念について一通り話すのではなく、大学生の関心の次元を留意した上で、彼らにとってより情報価値が高い内容を提供していく必要がある。調査協力者の一人は、経営理念に“役立つことばが少ない”と感じており、自身は“給料など自分に直に跳ね返ってくるものを大事にしている”と発言していた。本来、人事制度は経営理念に基づく組織戦略から策定されているものであるが、経営理念と制度の関係は伝えられてはいないようである。

経営理念を企業情報として受け止める傾向がある大学生に、企業が経営理念の内容だけでなく、人事制度や経営計画と関連づけて情報提供することで、企業への理解や信頼が高まると同時に学生の企業選択の強い助けにもなると考えられる。

## 今後の課題

本研究は、経営理念の外部適応機能に関する研究の試みとして、就職活動時期の大学生にとっての経営理念の意味を検討した。【評価基準】という認識や経営理念を取り込んで【アピール手段】にするという大学生の経営理念の受け止め方から、経営理念の外部適応機能（正当化機能と環境適合機能）が働いていることが示された。しかし、大学生の就職活動という限定された状況での知見であることから、これだけで一般化することは難しいと考える。広範な対象ではあるが、今後も外部環境やステークホルダーへの影響と関連を検討する必要がある。外部に対する経営理念の働きを明らかにするとともに、外部適応機能によってもたらされるステークホルダーとの信頼関係や経営価値と社会価値の一致が組織成員のモチベーションに与える影響を検討する。

## 第 7 章

### 全体考察

## 7. 全体考察

本研究では、組織の価値観や方向性を明示した経営理念の組織成員への浸透に着目した。これまで経営理念はその定義や構造、方針や戦略との整合性などについて、主に経営学や経済学の分野で研究されてきた。しかし、現在、企業においては不祥事防止やダイバーシティ推進などの課題を抱え、組織成員への経営理念の影響を検討する必要性が増してきた。そこで本研究は、経営理念の浸透が組織成員の心理や行動に及ぼす影響とそのプロセスを検討することを目的とした。経営理念の浸透を測定する尺度の開発を行い、経営理念浸透効果モデル (Figure 1-5) にそって、組織成員への浸透に影響を及ぼす要因を検討した。7章では、1—6章で得られた知見をまとめ、本研究のテーマについて考察するとともに、今後の研究の展望について述べる。

### 7-1. 各章の要旨

本節では、1—6章の概要を述べる。

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（北居・松田，2004）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。2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及ぼす影響を調整する効果があることが示された。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、組織の方針（高い目標設定）を成長機会と捉え、動機づけられていた。(b) 組織の経営価値と社会価値が一致していることで、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) 経営理念がよりどころとなることで、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。価値観が一致すること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（e.g., 高尾・王, 2012 ; 松岡, 1997）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（e.g., 間, 1984；鳥羽・浅野, 1984；北居・出口, 1997；松田, 2002）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。サイコロジカルエンパワーメントが完全媒介でなかったことから、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、経営理念の外部適応機能を研究するための試行として、企業にとつ

て顧客であり、求職者である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、就職活動が目の前の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。

## 7-2. 理論的含意

本節では、経営理念研究において、本研究が理論的にどのような意味があるのか、次の3点について考察する。

### 経営理念の浸透が内発的モチベーションに与える影響

はじめに、経営理念の浸透が内発的モチベーションを促進することが実証的に示された点について考察する。先行研究（e.g., 間, 1984; 鳥羽・浅野, 1984; 北居・出口, 1997; 松田, 2002）でも影響の可能性については述べられてきたが、

測定尺度を開発したことにより、検証が可能となり、その関連を実証的に示すことができた。単回帰分析の結果、経営理念の浸透がサイコロジカルエンパワーメント（内発的モチベーション）を高めていることが示された。このことから、経営理念が浸透することで、組織成員が内発的に動機づけられることが確認された。すなわち、経営理念の内部統合機能の成員動機づけ機能（北居・松田，2004）の働きが確認されたといえる。また、経営理念の下位尺度（認知・共感的理解・行動）を用いて、サイコロジカルエンパワーメントへの影響を分析したところ、下位尺度によってサイコロジカルエンパワーメントに与える影響は異なっていた。経営理念の浸透にはレベルがあり（e.g.,松岡，1997），レベルによって他の要因に及ぼす影響に違いがある可能性が示された。その中で，“行動”はいずれのデータでもサイコロジカルエンパワーメントを高める結果となった。つまり、浸透が深まるほど、内発的モチベーションへの影響が高まることが示された。

また本研究では、経営理念の浸透が内発的モチベーションを高める過程についてさらに詳細に検討するために、質的調査をおこなった。その結果、次の3点のことが示された。(a) 組織の価値観と自身の価値観が一致していることで組織の方針を成長機会と捉え、動機づけられる (b) 経営理念によって経営価値と社会価値が一致することによって、仕事をするのが社会貢献につながり、そこにやりがいや満足感、自己の成長を見出して内発的モチベーションに影響する (c) 経営理念がよりどころとなることで、仕事での自己評価や自己効力感が低くなったときに、自分は何のために仕事をするのかという基準を組織の価値観から見出し、原動力になる。本研究では、以上の3点であったが、他にも存在すると考えられることから、継続して検討していく必要があると考える。

組織成員の内発的モチベーションを維持、促進することは、経営理念の浸透の効果として期待されることである。経営理念の浸透が内発的モチベーション

を高めることと高める過程を明らかにできたことは、意義があると考え。

### 経営理念浸透尺度の開発

次に4章で取りあげた経営理念浸透測定尺度の開発について考察する。これまで、経営理念の浸透を測定できる尺度は、高尾・王（2012）以外はほとんど見当たらず、高尾・王（2012）以外では2章で用いた尺度のように、従業員満足度調査の一領域にあるか、調査ごとに研究者が独自に作成しているようであった。経営理念研究を実証的に進め、その知見を共有するためにも、尺度開発は必須であると考え、作成を試みた。

この尺度は、組織成員への経営理念の浸透程度を測定する尺度である。高尾・王（2012）の浸透次元を参照し、新たに経営理念についての知識を測定する“認知”を加え、“認知”、“共感的理解”、“行動”の3次元とした。各次元の浸透の基準は松岡（1997）の浸透レベルを参照した。“認知”は浸透レベル1と2を想定し、経営理念の成り立ちや公表手段、内容（言葉）を知っている状態とした。

“共感的理解”はレベル3を想定し、経営理念に共感して受け入れ、その意味が解釈できる程度理解しているという状態とした。“行動”は浸透レベル4を想定し、経営理念にもとづいた行動ができている状態とした。本研究で因子構造と一定の内的一貫性と妥当性が検証できた。

尺度の特徴として、下位尺度は“認知”から“共感的理解”、“行動”と浸透度が深まった状態を測定している。経営理念の浸透という概念を一括りにせず、異なる次元をもつ測定次元を用いることで、浸透状態の詳細が示され、浸透の程度による他の要因への影響の違いが確認できる。また、経営理念の規定要因や浸透による効果などを分析することも可能である。留意点としては、下位尺度間相関である。認知と行動の相関が高い、共感的理解と行動の相関が高いなど、企業によって下位尺度間相関の傾向が変わる可能性がある。これは、浸透

の度合いや浸透施策，経営理念の捉え方といった組織の特徴による影響と考えられる。また，経営理念浸透の深度を測定する本尺度の特性上，尺度間の相関が高くなる可能性は否めない。多重共線性が見られた場合には，3 因子構造での分析を控える必要があるが，13 項目を 1 因子構造で検討する方法も有用ではないかと考える。しかし，1 因子の際の浸透の程度をどのように把握するかについては検証をおこなえていないことから，今後の研究で検討する必要がある。

### **経営理念浸透効果モデル**

次に経営理念の効果について考察したい。経営理念の浸透による組織成員への影響は，多様であると考ええる。よってその関係をモデル化するにも，様々な変数の検討が必要である。本研究では，主に組織成員の心理に着目して，最も基本になると考えられる要因を選定して，経営理念浸透効果モデルを想定した。当初は，経営理念が浸透することで内発的モチベーションが高まり，行動が生起して，成果（職務満足感）につながるというモデルを想定していたが，分析結果からは内発的モチベーションが媒介しながら影響する可能性が示された。モデルを修正して共分散構造分析をおこない，モデルが完成した。当然のことながら，モデルに含まれているもの以外にも経営理念に関連する要因は存在すると考えられる。しかし，これまで実証研究の少なかった経営理念の効果について尺度を用いて量的に検討し，組織成員の心理や行動に及ぼす影響とそのプロセスを明らかにした点には意義があるといえるだろう。

### 7-3. 実践的含意

本節では、経営理念研究において、本研究が実践という観点ではどのような意味があるのか考察する。

理論的含意でも記述したが、本研究で経営理念の浸透が組織成員のモチベーションを高めることが示された。経営理念が浸透することで、組織成員の内発的モチベーションが高まることは、企業内でも経験的に了解されているであろうが、実証はされてこなかった。

企業にとって、組織成員のモチベーション維持、向上は重要な課題でもある。その維持、向上の方法の一つに、経営理念の浸透を加えることができる。これまでは、浸透することを目的としておこなわれたであろう施策に、組織成員の内発的モチベーション向上を加えて検討するだけでも、施策のあり方や具体的方法が変化すると考えられる。また、企業では浸透施策とその成果を検証するために、調査がおこなわれている。内容は浸透度の確認が主で、経年変化に着目することが多いようである。経営理念の浸透次元を反映した尺度を用いることで、結果から得られる情報が多くなり、組織成員への教育や制度などにも反映できると考える。

最後に、経営理念の浸透効果モデルを用いて検討することで、経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションや行動、職務満足感にどのように影響しているのかを把握でき、浸透施策や人材教育などに必要な知見が得られるであろう。これは組織側だけではなく、組織成員の内発的モチベーションや職務満足感の促進にかかわることであるので、組織成員への貢献にもなると考える。

経営理念の浸透効果モデルを一般化することも重要であるが、個別具体的に企業のデータをあてはめて、状態を把握し、適切な浸透施策や人材教育などに必要な知見を提起することも意義があると考ええる。

#### 7-4. 本研究の課題と展望

本研究で経営理念の浸透が組織成員に与える影響について検討したが、その知見については今後も検証を続ける必要がある。経営理念にかかわる実証研究は、対象企業の個別状況から、社会情勢や経営環境というマクロな状況によって影響を受ける。定義の変遷からもわかるように、経営理念は社会情勢の変化によって意味や機能も変化してするものである。今後も組織成員への調査をおこない、検討を重ねていく必要があると考える。

そこで、研究の展望を経営理念浸透プロセス、組織成員への浸透、企業が抱える課題の3つの観点から述べる。

##### 経営理念浸透プロセス

**浸透施策の影響について** 先行研究（e.g.,北居・出口, 1997; 横川, 2009; 北居・田中, 2009）において、浸透方法とその効果について検討がなされてきた。その方法は、“社内での掲示”“社内誌・リーフレットの配布”“カードや手帳へ印刷し、常時身につけるようにする”であったが、形式的な浸透方法（横川, 2009）とされてきた。経営理念の浸透を考える企業においては、どのような方法がより有効であるのかという点が最大の関心事である。経営理念の浸透は、その機能から考えて、組織を統合し組織成員のモチベーションを高める点で重要な施策である。今後の研究では、経営理念浸透測定尺度を用いて浸透状態を測定し、浸透施策の関連を分析する。その知見を蓄積し、最終的に浸透状態と組織環境をもとに、有効な浸透施策の提案をおこないたいと考える。具体的にはE社の協力を得て、浸透施策とその効果を5章の結果と比較検討することから始める。



**組織行動の測定について** 本研究では、経営理念の浸透により組織が成員に期待する行動の生起を検討するため、調査協力企業が作成した行動特性を期待行動として測定した。経営理念が浸透することによって直接的にも、サイコロジカルエンパワーメントを介して間接的にも期待行動を促進することが示された。

今後は、さらに組織行動との関連を検討したい。先行研究では組織市民行動などへの影響が明らかにされてきた。しかし、その影響のメカニズムは経営理念の内容によって異なる可能性が示唆され（高尾・王，2012），知見の一般化には至っていない。

3章のインタビュー結果から管理職と一般社員に一部違いが見られたが、その他の回答から職種や個人的な価値観（特性など）によってコミットする経営理念の内容が異なる可能性も推測された。経営理念の浸透と組織行動の関係をより厳密に分析するため、経営理念の浸透度とともに、個人的な価値観、経営理念のどの項目（部分）にコミットしているのかを測定し、独立変数とする。従属変数は、経営理念の内容から生起されやすい、もしくは生起されにくいと予測される組織行動を規定し、その関連を分析する。コミットしている経営理念の内容と組織行動の関連が示されることで、組織行動への影響のメカニズムが明らかになると考える。調査を重ねてデータを蓄積し、一般化できる知見を提起したい。

### **組織成員への浸透における管理職の役割**

組織成員に経営理念を浸透させ、共有をはかるためには、管理職の存在は重要である。これまでも、管理職は経営層と現場をつなぐ「理念の関節のような役割」と言われてきた（田中，2006）。経営理念の浸透施策の中でも、経営理念と仕事の整合性を図ること（田中，2006）や職務や役割への具現化（梅澤，1994）は、主に管理職が担っていると考えられる。3章のインタビューで

は、机上論や抽象的な方針を具現化する際に悩むことが多いというようなことが語られ、業務に落とし込む過程で組織の価値観とのギャップが発生しやすいことも示された。実際に管理職が方針の具現化に取り組んでいるであろうことは確認されたが、その過程においてどのようなことをおこなっているのかは明らかになっていない。また先行研究を概観したが、経営理念浸透における管理職の働きを取り上げた研究はほとんど見当たらない。

そこで、管理職が経営理念との整合性をはかりながらどのように具体化して、メンバーに経営理念と業務を浸透、共有しているのか、経営理念の浸透における役割と具体的な働きを検討したい。その知見が効果的な組織マネジメントにもつながるものと考ええる。

## **企業が抱える課題**

**多様性の統合** 日本においてダイバーシティの対象とされるのは、女性や高齢者、外国人、障がい者が中心であるが、そのような属性だけでなく、雇用や勤務の形態もダイバーシティとして扱われている（堀田，2005）。これは労働人口減少への対応と考えられる。序論でも述べたが、ダイバーシティ推進のためには、企業理念・バリュー教育の徹底が必要とされている（大高,2009）。今後さらに雇用形態や勤務形態は多様化するであろう。時間や場の共有ができない状況においては、これまでの施策だけで経営理念を共有することは難しいと考えられる。多様な労働形態における経営理念のあり方や浸透施策について、検討する必要があると考える。

さらに今後は価値観という観点で、異なる企業文化の融合も重要になってくるのではないかと考える。3章のインタビュー調査協力者13名のうち、11名は合併、買収、分割のいずれかをおこなった企業に所属していた。比較的融合が上手くいっているように見受けられる企業もあるが、回答内容から組織形態の

変化の激しさや合併先の企業に融合できていない状況を感じとることもあった。

ビジネス環境の変化に対応して、今後も組織の分割や統合、合併は続くと予想される。異なる文化や価値観をもったもの同士が新たな価値観のもとに融合を目指す、旧社の価値観から新たな価値観への転換を求められるなど、組織成員の社会的アイデンティティには影響がでると考えられる。1 社内における経営理念の浸透プロセスと比較しながら、融合のために必要な要因を検討したいと考える。

## 引用文献

- アデコ株式会社 (2013). 企業の人事評価制度について考える Vistas Adecco, **31**, 4-8.
- [http://www.adecco.co.jp/vistas/back\\_number/pdf/Vistas\\_vol31.pdf](http://www.adecco.co.jp/vistas/back_number/pdf/Vistas_vol31.pdf) (アクセス 2016 年 12 月 11 日)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
- 青木崇 (2009). 日本企業の経営理念と社会的責任行動 マネジメントジャーナル, **1**, 129-140.
- 青木崇 (2011). 企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定——倫理的価値判断と経営力——研究紀要, **54・55**, 9-28.
- 青木幹喜 (2000). 経営におけるエンパワーメント——そのコンセプトの変遷—— 経営情報科学, **12**, 1-20.
- 青木幹喜 (2006). エンパワーメント経営 中央経済社
- 浅野俊光 (1991). 日本の近代化と経営理念 日本経済評論社
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, **13**, 471-482.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate culture*. Massachusetts. Addison-Wesley Longman, Inc. (ディール, T. E., & ケネディー, A. A. 城山三郎 (訳) (1997). シンボリック・マネジャー 岩波書店)
- 萩原牧子 (2009). どうしてすぐに転職してしまうのか——大卒正社員の転職意向と成長実感の関係 (グローバル人材の論点) Works review, **4**, 238-241.

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford.

間宏 (1972). 日本における経営理念の展開 中川一郎 (編) 経営理念 ダイ  
ヤモンド社 pp.75-176.

間宏 (1984). 日本の経営理念と経営組織 組織科学, **18**, 17-27.

Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). Job attitudes :  
Review of research and opinion., Pittsburgh, PA : Psychological Service of  
Pittsburgh.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd  
ed.) New York : Wiley.

Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr, W. E., & Schlesinger, L. A.  
(1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*,  
March-April.

Heskett, J. L., Sasser, Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit  
chain*. Simon & Schuster, Inc.

(ヘスケット, J. L., サッサー・ジュニア, W. E., シュレシンジャー, L.A  
島田陽介 (訳) (1998). カスタマー・ロイヤルティの経営 日本経済新  
聞社)

平野光俊 (1999). キャリア・ドメイン——ミドル・キャリアの分化と統合——  
千倉書房

開本浩矢 (2000). 研究開発部門におけるミドルの心的活力 (Psychological  
Empowerment) 商大論集, **51**, 835-856.

堀田彩(2015). 日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の今後に関す  
る一考察 広島大学マネジメント研究, **16**, 17-29.

伊丹敬之・加護野忠男 (1989). ゼミナール経営学入門 日本経済新聞社

- 金井壽宏 (1989). ピア・ディスカッションを通じての“気づき”の共有 組織科学, **23**, 80-90.
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲 (1997). コープこうべにおける“愛と協同”の理念の浸透——組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求——組織科学, **31**, 29-39.
- 川喜多二郎 (1986). KJ 法——渾沌をして語らしめる—— 三晃印刷
- 経済産業省 (2016). 平成 27 年度 新・ダイバーシティ経営企業 100 選択ベストプラクティス集  
[www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/pdf/h27\\_practice\\_all.pdf](http://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/pdf/h27_practice_all.pdf) (アクセス 2017 年 11 月 25 日)
- 岸本 好世 (2014). モチベーションを維持する人事制度運用 Willis Towers Watson <https://www.towerswatson.com/ja-JP/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/japan-newsletter/2014/RTC-NL-2014-Aug-kishimoto> (アクセス 2016 年 12 月 11 日)
- 北居明 (1999). 経営理念研究の新たな傾向 大阪学院大学流通・経営科学論集, **24**, 27-52.
- 北居明・田中雅子 (2009). 理念の浸透方法と浸透度の定量的分析——定着化と内面化—— 経営教育研究, **12**, 49-58.
- 北居明・出口将人 (1997). 現代日本企業の経営理念と浸透方法 大阪学院大学流通・経営科学論集, **23**, 65-83.
- 北居明・松田良子 (2004). 日本企業における理念浸透活動とその効果 加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦 (編) 日本企業の戦略インフラの変貌 白桃書房 pp.93-121.
- 北野利信 (1972). 経営理念の構造 中川敬一郎 (編) 経営理念 ダイヤモンド社 pp.177-238.

- Kline, R.B. (2005) *Principles and practice of structural equation modeling* (2<sup>nd</sup> ed.) NY : Guilford.
- 小森谷浩志 (2011). 経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察——“再意味化”を鍵として—— 日本経営診断学会論集, **11**, 69-75.
- 松岡久美 (1997). 経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム——コープこうべにおける“愛と共同”—— 六甲台論集, **44**, 183-203.
- 松田良子 (2002). 経営理念研究の体系的考察 大阪学院大学企業情報学研究, **2**, 601-613.
- 松葉博雄 (2008). 経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果——事例企業調査研究から—— 経営行動科学, **21**, 89-103
- Meyer, J. P., Allen., N.J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, **11**, 299-326.
- 水谷内徹也 (1992). 経営理念序説 富大経済論集, **38**, 171-201.
- 村瀬洋一・高田 洋・廣瀬毅士 (2007). SPSS による多変量解析 オーム社
- 中川敬一郎 (1972). 経営理念の国際比較 中川敬一郎 (編) 経営理念 ダイヤモンド社 pp.5-48.
- 日本労働研究機構 (1999). 雇用管理業務支援のための尺度・チェックリストの開発——HRM (Human resource management) チェックリスト—— 調査研究報告書, **124**, 1-319.
- 西村孝史 (2008). 企業事例から学ぶダイバーシティ推進サイクル——株式会社 INAX と日本ヒューレット・パカード株式会社の事例から—— 日本労働研究雑誌, **574**, 85-94.



- 野林晴彦・浅川和宏 (2001). 理念浸透「5つの策」——経営理念の企業内浸透度に着目して—— 慶應経営論集, **18**, 37-55.
- 王英燕 (2009). マネジメント・フィロソフィー——研究領域・内容・今後の方向—— 京都大学京セラ経営哲学寄附講座 (編) 経営哲学を展開する——株式市場主義を超えて—— 文真堂
- 大高美樹 (2009). ダイバーシティ・マネジメントは流行か, それとも経営のニーズか 早稲田ビジネススクールレビュー, **9**, 30-35.
- 岡田浩治 (2009). コンピテンシー・マネジメントの展開 山口裕幸 (編) コンピテンシーとチームマネジメントの心理学 朝倉書店 pp.37-52.
- 奥村恵一 (1994). 現代企業を動かす経営理念 有斐閣
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 492-499.
- Peters, T. J., & Waterman, Jr, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. Harper Collins Publishers, Inc. (ピーターズ, T. J., & ウォーターマン, R. H. 大前研一 (訳) (2003). エクセレント・カンパニー 英治出版)
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609.
- リクルートマネジメントソリューションズ (2016). 昇進・昇格および異動・配置に関する実態調査 2016 リクルートマネジメントソリューションズ [www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000494](http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000494) (アクセス 2016 年 12 月 11 日)
- リクルートワークス研究所 (2015). Works 人材マネジメント調査2015 基本

報告書

[http://www.works-i.com/pdf/160415\\_hrm2015.pdf](http://www.works-i.com/pdf/160415_hrm2015.pdf)（アクセス 2017 年 11 月 10 日）

坂柳恒夫 (1991). 進路成熟の測定と研究課題 愛知教育大学教科教育センター  
研究報告, **15**, 269-280.

坂柳恒夫 (1996). 大学生のキャリア成熟に関する研究 ——キャリア・レディ  
ネス尺度 (CRS) の信頼性と妥当性の検討—— 愛知教育大学教科教育セ  
ンター研究報告, **20**, 9-18.

産業能率大学総合研究所(2002). 日本企業の人材戦略と成果主義の行方 調査  
結果速報版  
[www.hj.sanno.ac.jp/files/cp/page/3415/jinzai-strategy.pdf](http://www.hj.sanno.ac.jp/files/cp/page/3415/jinzai-strategy.pdf)（アクセス 2016 年  
12 月 11 日）

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. New Jersey:  
John Wiley & Sons Inc. (シャイン, E. H. 梅津祐良・横山哲夫 (訳)  
(2012). 組織文化とリーダーシップ 白桃書房)

瀬戸正則 (2010). 経営理念の浸透と組織文化に関する一考察——同族経営中  
小冠婚葬祭業に着目して—— 経営教育研究, **13**, 69-78.

柴田仁夫 (2013). 経営理念の浸透に関する先行研究の一考察 経済科学論  
究, **10**, 27-38.

柴田仁夫 (2017). 実践の場における経営理念の浸透——関係性理論と実践コ  
ミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの  
考察—— 創成社

清水馨 (1996). 企業変革に果たす経営理念の役割 三田商学研究, **39**, 87-  
101.

住原則也・三井泉・渡邊祐介 (2008). 経営理念の課題と研究方法 住原則

- 也・三井泉・渡邊祐介（編）経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究  
PHP 研究所 pp.15-62.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969) . *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago: Rand McNally.
- Spector, P. E.(1977). *Job satisfaction: Application , assessment, cause, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation*. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996) Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, **39**, 483-504.
- 高巖 (2010) . 経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか——経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—— 麗澤経済研究, **18**, 57-66.
- 高坂俊之・渡辺三枝子 (2005). キャリア発達課題との取り組みが職務活力感へ及ぼす影響について 産業・組織心理学研究, **19**, 29-38.
- 高尾義明 (2010) . 経営理念は役に立つのか——経営理念と成果についての先行研究からの考察—— 経営哲学, **7**, 38-51.
- 高尾義明・王英燕 (2011) . 経営理念の浸透次元と影響要因——組織ルーティン論からのアプローチ—— 組織科学, **44**, 52-66.
- 高尾義明・王英燕 (2012) . 経営理念の浸透——アイデンティティ・プロセスからの実証分析—— 有斐閣
- 高田馨 (1978) . 経営目的論 千房書房
- 田中堅一郎 (2007). 経験およびリストラの脅威が従業員の心理学的・行動的側面に及ぼす影響 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, **8**, 357-366.
- 田中雅子 (2006) . ミッションマネジメントの理論と実践——経営理念の実現に向けて—— 中央経済社

- 田中雅子 (2012). 理念浸透プロセスの具体化と精緻化——3つのモデルを検討材料に—— 経営哲学, **9**, 21-31.
- 谷内 篤博 (2000). 処遇体系としての人事制度 服部 治・谷内 篤博 (編) 人的資源管理要論 晃洋書房 pp34-49.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990) Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, **15**, 666-681.
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984). 戦後日本の経営理念とその変化——経営理念調査を手がかりとして—— 組織科学, **18**, 37-51.
- 當間政義・岡本眞一 (2006). 組織の活性化におけるマネージャーのリーダーシップ行動と組織メンバーのエンパワーメント 東京情報大学研究論集, **9**, 71-82.
- 豊田秀樹 (2007). 共分散構造分析 [Amos 編] ——構造方程式モデリング—— 東京図書
- 土屋喬雄 (1967). 続日本経営理念史——明治・大正・昭和の経営理念——日本経済新聞社
- 梅澤正 (1994). 顔の見える企業 有斐閣
- 渡辺泰宏 (2011). 経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察 経営哲学, **8**, 155-159.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. 2nd ed. Addison-Wesley. Pub.co. (ワイク, K. E. 遠藤雄志 (訳) (1997). 組織化の社会心理学 文眞堂)
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. California : Sage Publications, Inc. (ワイク, K. E. 遠藤雄志・西本直人 (訳) (2001). センスメーキングオーガニゼーションズ 文眞堂)

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: University of Minnesota, Work Adjustment Project, Industrial relations Center.
- 山城章 (1969). 現代の経営理念 (理念編) 白桃書房
- 横川雅人 (2009). 経営理念：その機能的側面と制度的側面 経営戦略研究, **3**, 5-20.
- 横川雅人 (2010a). 現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策 ビジネス&アカウンティングレビュー, **5**, 219-236.
- 横川雅人 (2010b). 現代日本企業の経営理念——「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて—— 産研論集, **37**, 125-137.
- 吉田寿 (2007). 社員満足の経営——ES調査の設計・実施・活用法—— 日本経団連出版

## 関連文献

廣川佳子・大嶋玲未（2017）. 人事制度が飲食業で働く正社員のサイコロジカルエンパワーメントに及ぼす影響——経営理念との交互作用の検討——立教大学心理学研究, **59**, 1-10.

廣川佳子・大嶋玲未（2016）. 飲食業従事者のサイコロジカルエンパワーメントに影響を及ぼす要因——飲食店勤務の正社員とアルバイト社員の比較検討—— キャリアデザイン研究, **12**, 71-81.

廣川佳子・大嶋玲未・芳賀繁（2016）. 大学生にとっての経営理念の意味 産業・組織心理学会第 32 回大会発表論文集, 153-156.

廣川佳子・芳賀繁（2015）. 国内における経営理念研究の動向 立教大学心理学研究, **57**, 73-86.

廣川佳子・宮崎弦太・芳賀繁（2015）. 経営理念浸透尺度作成の試み——尺度の信頼性と妥当性の検討—— 産業・組織心理学会第 31 回大会発表論文集, 69-72.

廣川佳子・芳賀繁（2015）. 経営理念を反映した組織の価値観と個人の価値観の関連 日本心理学会第 79 回大会発表論文集, 1227.

## 謝 辞

本論文は、筆者が立教大学現代心理学研究科博士課程（心理学専攻）においておこなった研究成果をまとめたものです。

指導教員の芳賀繁教授には、この上ない環境で研究をさせていただきました。企業との共同研究や調査の機会をいただき、先生のご指導を賜り、本論文を完成させることができました。また、先生からは産業組織心理学の研究者に必要なことをたくさん学ばせていただきました。芳賀研究室での経験は、私にとってかけがえのないものとなりました。心より深く感謝を申し上げます。

本論文の質的研究については、立教大学現代心理学研究科の大野久教授にご指導を賜りました。質問を組み立てるところから一つ一つ丁寧に指導いただき、質的研究の難しさと楽しさを学ばせていただきました。まだまだ学びの途中ですが、質的研究に取り組む力を先生からご教授いただけましたことに心より御礼を申し上げます。

首都大学東京社会科学研究科の高尾義明教授には、今後の研究につながる数々のご示唆を賜りました。研究計画を考えていた頃に先生の著書を拝読し、本研究を進める意を強くしました。いつか研究が形になったら、先生にご意見を賜りたいと思っておりました。その願いが叶い、大変嬉しく心より感謝申し上げます。

調査にご協力くださった企業や協力者の皆様には、研究にご理解を賜り、全面的なご協力をいただきました。心より御礼を申し上げます。「調査へのご協力なくして我々の研究は成り立たない」とおっしゃっていた現代心理学部の先生方の言葉を思い起こしております。皆様からいただいた貴重なデータを大切に、これからも研究を積み重ねて参ります。

立教大学大学院ではたくさんの方々に支えていただき、充実した7年間を過ごすことができました。

立教大学大学教育開発・支援センター助教の大嶋玲未先輩には、大学院入学からこれまで様々なお助言をいただくとともに、いつも励まし、支えていただきました。常に前向きに取り組まれる姿に接しながら、たくさんのことを学ばせていただきました。心より御礼を申し上げます。

立教大学現代心理学研究科の先輩、同期、後輩の皆さんからは、研究への率直なフィードバックや励ましなどたくさんの支援をいただきました。一緒に学ぶことが出来て、嬉しかったです。ありがとうございました。

研究活動においては、JAIOP研究支援制度ならびに立教大学学術推進特別重点資金から助成をいただきました。研究へのご支援に感謝申し上げます。

博士論文を完成させることができましたのは、これまでお世話になったすべての方々のご指導とご支援があつてのこととっております。ここに記して、深謝申し上げます。

2018年 1月 5日

立教大学 現代心理学研究科 心理学専攻

博士課程後期課程5年

廣川 佳子



## **付録 1**

### **2 章でを使用した質問項目**

**職場や仕事について、あなたの満足度をお伺いします(7件法で回答)**

1 あなたは総合的に判断して、現在の仕事・会社・職場にどの程度満足していますか。

**それぞれの質問項目は、あなたにどれくらいあてはまりますか（5件法で回答）**

- 2 今の仕事は自分にとってやりがいがある
- 3 自分の役割が明確である
- 4 仕事量は適度な量だと思う
- 5 今の仕事に自分の能力が発揮できていると思う
- 6 仕事を行なう上で必要な権限を与えられている
- 7 職場では皆が率先して協力しあっている
- 8 上司との関係は良い
- 9 同僚との関係は良い
- 10 部下との関係は良い
- 11 上司や先輩などで尊敬できる人がいる
- 12 仕事において上司を信頼している
- 13 仕事において上司から信頼されている
- 14 職場の雰囲気は良い
- 15 職場では自由に意見が言い合える
- 16 仕事を進める上で必要な情報は共有されている
- 17 いじめやハラスメントはない
- 18 会社にいることで成長できると思う
- 19 新しいことにチャレンジする機会を与えられている
- 20 会社は人材育成に力を入れていると思う
- 21 半年前と比べて成長したという実感がある
- 22 仕事を通して将来の姿がイメージできる
- 23 上司は熱心に指導してくれる
- 24 上司は目標を明確に伝えてくれる
- 25 上司は改善点などを指摘してくれる
- 26 上司は自分の仕事ぶりを認めてくれる
- 27 上司は業務上の問題を解決するときにサポートしてくれる
- 28 上司は必要な知識やスキルの習得を支援してくれる
- 29 上司は職場の目標達成に率先して取り組んでいる
- 30 現在の勤務時間は適切である
- 31 休暇が取得しやすい
- 32 希望に応じてシフトの変更ができる
- 33 社内ルールが守られている
- 34 安全・衛生の管理が徹底されている

- 35 会社のフィロソフィーを理解している
- 36 会社のフィロソフィーに共感できる
- 37 今の職場で働くことに誇りに思っている
- 38 会社にあこがれを感じている
- 39 職場ではお客様の立場に立って行動できている
- 40 自分が今やっている仕事に価値を認めている
- 41 今の仕事の意義を認めている
- 42 今の仕事にプライドをもっている
- 43 自分が職場や組織を支えているという実感がある
- 44 これだけは誰にも負けないという仕事の領域をもっている
- 45 自分の意見が職場や組織の運営に反映されている
- 46 自分の仕事に必要な技術や知識をマスターしている
- 47 職場の意思決定に自分の意見が尊重されている
- 48 仕事の重要性和優先順位は、自分の判断で決められる
- 49 やりたい仕事は自分で提案して、自発的に取り組んでいる
- 50 自分の仕事に具体的にどう取り組めばよいかについて、自分自身で決定できる
- 51 仕事を通じて自分の行動が周囲に与える影響は少なくない
- 52 自分の担当している仕事は、会社に対して少なからずインパクトを与えている
- 53 自分の仕事は職場や会社になんらかの好影響を与えていると実感できる
- \*54 人事制度は適切に運営されている
- 55 人事考課は公平で納得できる
- 56 人事考課の基準が明確である
- 57 人事考課のフィードバックが適切にされている
- 58 仕事上の目標は明確である
- 59 自分の処遇は適切だと思う
- 60 本人の希望や将来を考えた適切な人事異動が行なわれている
- 61 会社では、スキルアップに応じたポジションが用意されていると思う
- 62 自分の年収は妥当だと思う
- 63 給与は同業他社に比べて高いと思う
- 64 賞与は会社の業績と個人の成果を十分踏まえて決められていると思う
- 65 会社の給与制度は、業務内容や実績が反映されていると思う

\*Q54以降は正社員のみ回答

## **付録 2**

### **3 章のインタビューガイド**

## インタビューガイド

時間

### インタビュー調査についての説明

別紙「インタビュー調査について」の内容を説明し、調査協力に同意を頂いた上で始める

05

### 業務について

1. まず、〇〇さんの仕事についてお伺いしたいのですが。

どのような仕事をなさっていらっしゃいますか？仕事の内容について、お聞かせください(業務内容)

\*どこでどのような仕事をされているのか。

1-1. 所属されている箇所には何名くらいの方がいらっしゃいますか？(職場の規模)

1-2. 職場はどのような雰囲気ですか？(職場の雰囲気、人間関係)

1-3. お仕事の忙しさの度合いを教えてください。(忙しさ)

コンスタントに仕事ができる環境ですか？常にお忙しいですか？時期によって違いますか？など

1-4. 仕事をなさっている時は、どのような方々に接することが多いですか？

社内：一人で仕事をすることが多い、チームで仕事をする人が多いなど

社外：お客様、関連会社の方など

1-5. 仕事をされていて、大変だ、厳しいと思うのは、どのような時ですか？(困難、課題)

1-6. この仕事をしていてよかったと思う時や、やりがいを感じるのは、どのような時ですか？

(やりがい、充実感)

\*「ない」と言われたら...次の質問に移る

2. 私が〇〇さんのお仕事を理解する上で、何かお聞きできていないことはありますでしょうか？  
さらにお聞かせ頂けることがありましたら、お願いします。

\*「ない」と言われたら...次の質問に移る

35

### 個人（組織成員）の価値観について

1. 〇〇さんが日頃仕事をされている時に大事になさっていること、または心がけていらっしゃることは何ですか？（個人の価値観）

\*どのようなことか具体的に聞かせて頂く

さらに、答えが意識だった場合(ex.お客様起点で考える)

→ ・それはどのようなことですか？

・具体的にどのように行動されていますか？

行動だった場合(ex.お客様の安全を守る)

→ ・それは、具体的にどのような行動に現れていますか？

・そのような行動をとるために、気をつけていることは何ですか？

2. そのことを大事にしよう（心がけよう）と思われたのは、なぜですか？(価値観を醸成するきっかけ)  
きっかけや影響を受けたものがあれば、教えてください。

### 会社の価値観について

3. 次に会社が大切にされていることをお伺いしたいのですが。

御社が大切にされていると思うことは何ですか？いくつでも結構ですでお聞かせください。

(企業の価値観) (認知)

\*どのようなことか具体的に聞かせて頂く（企業の価値観の理解）

(受容、共感)

個人の価値観と合致

・△△は、先程○○さんが大事にされているとおっしゃっていたことと同じですね。(反応を見る)

・大事にされているものが同じであることで、働きやすさのようなものはありますか？

・ご自身の考えや行動との間でギャップを感じることはありますか？

YES → どのようなところですか？

(ギャップを感じることを)どのように受け止めていらっしゃいますか？

NO → 次の質問へ

個人の価値観と合致していない

・ご自身の考えや行動との間で何かギャップを感じることはありますか？

YES → どのようなことですか？

(ギャップを感じることを)どのように受け止めていらっしゃいますか？

NO → 次の質問へ

4. 「会社が大事にしていることはこういうことだろうな」と、どういったところから感じられましたか？

5. 会社の価値観は、仕事をする上で必要ですか？(企業理念の意味)

YES/NO その理由をお聞かせください

6. 会社の価値観を社員の方々が共有することで、仕事に何か影響はありますか？(企業理念の影響)

YES/NO その理由をお聞かせください

7. 御社では、社員が会社の理念や方針を理解し、共有するためにどのような方法がとられていますか？
8. それは、経営理念などに代表される会社の価値観の理解や共有の助けになっていると思われますか？

57

#### インタビュー終了時の確認

- ・話して頂いた内容についての補足や訂正（削除）の有無を伺う
- ・インタビュー調査への協力同意書に署名を頂く
- ・インタビュー協力者の年代を伺う



## 付録 3

### 4 章の因子分析結果

事前調査の因子分析結果（C 社 a 支社）

質問項目	I	II
pt33. 経営理念を実現するために必要な提案を行っている	<b>1.03</b>	-.29
pt21. 経営理念と自分の価値観は似かよっている	<b>.85</b>	-.03
pt28. 経営理念を他のメンバーと共有しようと思う	<b>.85</b>	-.01
pt31. 経営理念を自分のこととして受けとめている	<b>.84</b>	.06
pt23. 経営理念を体現できていると思う	<b>.81</b>	.04
pt25. 会社と目的を共有しているという実感がある	<b>.78</b>	.06
pt14. 普段は意識しないが、経営理念が自分に根づいていると思う	<b>.77</b>	.11
pt10. 経営理念は、組織の一員としての自分の価値観のベースになっている	<b>.73</b>	.17
pt34. 経営理念と自分の目標のつながりを理解して、仕事をしている	<b>.72</b>	.12
pt30. 経営理念と自分の価値観にギャップがあったとしても、解消する方法を持っている	<b>.72</b>	-.05
pt11. 経営理念に関する説明会や研修があれば積極的に参加したいと思う	<b>.70</b>	-.01
pt6. 迷った時は、経営理念に基づいて判断している	<b>.66</b>	.14
pt29. 経営理念に基づく施策には共感できるものが多い	<b>.63</b>	.26
pt9. 自分の立場で何をすることが経営理念の実現につながるのか理解している	<b>.62</b>	.22
pt32. 経営理念と自分の価値観にギャップを感じない	<b>.59</b>	.17
pt15. 経営理念の成り立ちを知っている	<b>.54</b>	.15
pt4. 経営理念の内容に納得している	.08	<b>.83</b>
pt5. 経営理念は、業務を遂行する際の前提になるものと認識している	.10	<b>.78</b>
pt2. 経営理念の存在を知っている	-.27	<b>.75</b>
pt13. 経営理念の必要性を理解している	.24	<b>.66</b>
pt26. 経営理念が社内でどのように示されているか知っている	.15	<b>.64</b>
pt3. 自社の経営理念は社外にどのように公表されているか知っている	.20	<b>.43</b>
因子間相関	I	II
I	—	.78
II		—

事前調査の因子分析結果（C 社 b 支社）

質問項目	I	II	III
pt32. 経営理念と自分の価値観にギャップを感じない	<b>.97</b>	-.02	-.29
pt21. 経営理念と自分の価値観は似かよっている	<b>.82</b>	.03	-.04
pt35. 経営理念を抵抗なく受け入れることができる	<b>.79</b>	-.29	.21
pt29. 経営理念に基づく施策には共感できるものが多い	<b>.76</b>	.03	.05
pt10. 経営理念は、組織の一員としての自分の価値観のベースになっている	<b>.72</b>	.19	-.06
pt8. 経営理念に共感している	<b>.69</b>	-.04	.24
pt25. 会社と目的を共有しているという実感がある	<b>.69</b>	.12	-.03
pt1. 経営理念は、組織の一員としての自分の倫理観のベースになっている	<b>.59</b>	.06	.16
pt23. 経営理念を体現できていると思う	<b>.53</b>	.22	.14
pt24. 経営理念に基づいた行動をしている	<b>.49</b>	.19	.23
pt15. 経営理念の成り立ちを知っている	-.03	<b>.93</b>	-.17
pt16. 経営理念の効果を知っている	-.10	<b>.80</b>	.11
pt19. 経営理念から個人目標までのつながりを知っている	.20	<b>.59</b>	.05
pt7. 経営理念を自分の言葉で他者に説明できる	.19	<b>.41</b>	.27
pt2. 経営理念の存在を知っている	-.02	-.15	<b>.87</b>
pt13. 経営理念の必要性を理解している	-.06	.11	<b>.69</b>
pt3. 自社の経営理念が社外にどのように公表されているか知っている	-.07	.28	<b>.44</b>
因子間相関	I	II	III
I	—	.72	.74
II		—	.65
III			—

事前調査の因子分析結果（f 社）

質問項目	I	II	III
pt18. 経営理念を意思決定の拠り所になっている	<b>.83</b>	-.12	.12
pt20. 経営理念を部下や後輩に伝えていこうと思う	<b>.82</b>	.02	-.03
pt28. 経営理念を他のメンバーと共有しようと思う	<b>.78</b>	.04	.00
pt33. 経営理念を実現するために必要な提案を行っている	<b>.78</b>	-.08	-.05
pt11. 経営理念に関する説明会や研修があれば積極的に参加したいと思う	<b>.75</b>	.12	-.23
pt19. 経営理念から個人目標までのつながりを知っている	<b>.75</b>	-.17	.23
pt17. 経営理念を積極的に理解しようとしている	<b>.66</b>	.03	.19
pt25. 会社と目的を共有しているという実感がある	<b>.64</b>	.20	-.08
pt21. 経営理念と自分の価値観は似かよっている	<b>.60</b>	.24	-.03
pt31. 経営理念を自分のこととして受けとめている	<b>.59</b>	.23	.04
pt34. 経営理念と自分の目標のつながりを理解して、仕事をしている	<b>.59</b>	.20	.05
pt30. 経営理念と自分の価値観にギャップがあったとしても、解消する方法を持っている	<b>.58</b>	-.08	.10
pt16. 経営理念の効果を知っている	<b>.57</b>	-.10	.26
pt14. 普段は意識しないが、経営理念が自分に根づいていると思う	<b>.44</b>	.23	.20
pt6. 迷った時は、経営理念に基づいて判断している	<b>.44</b>	.21	.12
pt4. 経営理念の内容に納得している	-.14	<b>.84</b>	.08
pt8. 経営理念に共感している	.18	<b>.77</b>	-.09
pt5. 経営理念は、業務を遂行する際の前提になるものと認識している	-.09	<b>.66</b>	.18
pt35. 経営理念を抵抗なく受け入れることができる	.22	<b>.58</b>	-.02
pt15. 経営理念の成り立ちを知っている	.13	-.20	<b>.72</b>
pt22. 経営理念の内容を理解している	.01	.20	<b>.67</b>
pt12. 経営理念の内容を覚えている	-.06	.18	<b>.67</b>
pt26. 経営理念が社内でどのように示されているか知っている	-.02	.23	<b>.54</b>
pt3. 自社の経営理念は社外にどのように公表されているか知っている	-.04	.17	<b>.44</b>
因子間相関	I	II	III
I	—	.65	.71
II		—	.72
III			—

## **付録 4**

### **4 章で使⽤した質問票**

## スクリーニング

SQ1 **SQ1**

あなたの所属する企業での職種をお選び下さい。

- ☐ 1. 会社員(正社員/フルタイム)
- ☐ 2. 会社員(正社員/時短勤務)
- ☐ 3. 会社員(正社員/在宅勤務)
- ☐ 4. 会社員(派遣・契約/フルタイム)
- ☐ 5. 会社員(派遣・契約/時短勤務)
- ☐ 6. 会社員(派遣・契約/在宅勤務)
- ☐ 7. 会社役員・経営者
- ☐ 8. 公務員・団体職員
- ☐ 9. 商工サービス自営
- ☐ 10. 専門職(医師、弁護士、会計士、税理士、教員など)
- ☐ 11. 自由業(フリーランス含む)
- ☐ 12. パート・アルバイト
- ☐ 13. 内職
- ☐ 14. 専業主婦／主夫
- ☐ 15. 学生
- ☐ 16. 無職・家事手伝い
- ☐ 17. その他

SQ2 **SQ2**

あなたの所属する企業での職位をお選び下さい。

- ☐ 1. 経営者
- ☐ 2. 役員クラス
- ☐ 3. 部長クラス
- ☐ 4. 課長・次長クラス
- ☐ 5. 係長・主任クラス
- ☐ 6. 一般社員
- ☐ 7. その他

SQ3 **SQ3**

あなたが属する企業(団体)には「経営理念」はありますか。※「経営理念」は、企業理念、基本理念、フィロソフィー、社是社訓、ミッション・ビジョン・バリューなど企業によって表現が変わります。いずれも同義と考えております。

- ☐ 1. はい
- ☐ 2. いいえ

## 仕事に関するアンケート

Q1 Q1

貴社の経営理念に対するあなたの認識や理解、行動について伺います。次の項目にどれくらいあてはまりますか。まったくあてはまらない～非常にあてはまるのうち、ご自身にもっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。

\* 経営理念の表記は、企業によって異なる場合があります。企業理念や基本理念、社是・社訓、フィロソフィー、ミッション、ビジョン、バリューなどと同じとお考えください。

		1 ま っ た く あ て は ま ら な い	2 あ ま り あ て は ま ら な い	3 ど ち ら と も い え な い	4 ややあてはまる	5 非常にあてはまる
Q1S1	1. 抵抗なく受け入れることができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S2	2. 経営理念に関するエピソードを知っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S3	3. 成り立ちを知っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S4	4. 部下や後輩に伝えていこうと思う	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S5	5. 自分の言葉で他者に説明できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S6	6. 社内外にどのように公表されているか知っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S7	7. 内容を覚えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S8	8. 組織の一員としての倫理観のベースになっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S9	9. 自分の価値観との間にギャップがない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S10	10. 意味を解釈することができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S11	11. 経営理念と現実には矛盾が生じた場合は、解消できるように対処している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S12	12. 内容に納得している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S13	13. 経営理念の実現に必要な提案を行っている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S14	14. 一緒に働く人たちと共有する	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S15	15. 経営理念と業務目標とのつながりを理解して、仕事をしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S16	16. 業務を遂行する際の前提である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S17	17. 共感している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q1S18	18. 意思決定をする際のよりどころにしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q2 Q2

貴社の経営理念の影響について伺います。次の項目について、どの程度あてはまると思いますか。まったくあてはまらない～非常にあてはまるのうち、もっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。

		1 ま っ た く あ て は ま ら な い	2 あ ま り あ て は ま ら な い	3 ど ち ら と も い え な い	4 ややあてはまる	5 非常にあてはまる
Q2S1	1. 社内の共通認識になっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q2S2	2. 経営理念で重視されていることに資本が投入されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Q2S3	3. 社内の仕事の仕方に反映されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q2S4	4. 経営理念と各自の業務目標は関連している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Q2S5	5. 自社の製品や商品、サービスに反映されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q2S6	6. 従業員を対象に経営理念の啓蒙や教育がおこなわれている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Q2S7	7. 経営理念について、議論する機会がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q3 Q3 仕事や会社への思いについて伺います。次の項目は、どれくらいあてはまりますか。まったくあてはまらない～非常にあてはまるのうち、ご自身にもっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。

		1 ま っ た く あ て は ま ら な い	2 あ て は ま ら な い	3 や や あ て は ま ら な い	4 ど ち ら と も い え な い	5 や や あ て は ま る	6 あ て は ま る	7 非 常 に あ て は ま る
Q3S1	1. 総合的に見て、私は自分の仕事に満足している	○	○	○	○	○	○	○
Q3S2	2. 総じて、私は自分の仕事が好きではない	○	○	○	○	○	○	○
Q3S3	3. 全般的に、私はここで働くことが好きである	○	○	○	○	○	○	○
Q3S4	4. この会社に強い所属意識はない	○	○	○	○	○	○	○
Q3S5	5. 今、この会社を辞めたら、罪悪感をもつだろう	○	○	○	○	○	○	○
Q3S6	6. この会社の問題が自分自身の問題であるかのように感じる	○	○	○	○	○	○	○
Q3S7	7. この会社を辞めることを検討するにも、その後の選択肢がほとんどないと思う	○	○	○	○	○	○	○
Q3S8	8. 今、この会社に勤めているのは、それを望んでいると同時に必要だからだ	○	○	○	○	○	○	○
Q3S9	9. この会社にあ着を感じない	○	○	○	○	○	○	○
Q3S10	10. この会社に残る理由はあまりないが、少しだけあるとすれば他に仕事がないことだ	○	○	○	○	○	○	○
Q3S11	11. この会社で働くことは、私にとって大きな意味がある	○	○	○	○	○	○	○
Q3S12	12. この会社に多くの恩義を感じる	○	○	○	○	○	○	○
Q3S13	13. もしこの会社を辞めたら、私の人生で多くのものが失われるだろう	○	○	○	○	○	○	○
Q3S14	14. この会社には思い入れがあるので、他で働こうとは思わない	○	○	○	○	○	○	○
Q3S15	15. この会社にとどまる義務は感じない	○	○	○	○	○	○	○
Q3S16	16. この会社にいる人たちに恩義を感じるので、今すぐ会社を辞めるつもりはない	○	○	○	○	○	○	○
Q3S17	17. この会社に関係的なつながりを感じない	○	○	○	○	○	○	○
Q3S18	18. 自分にとって良い条件の仕事があったとしても、今この会社を辞めることは、正しいとは思わない	○	○	○	○	○	○	○
Q3S19	19. この会社のために尽くす価値がある	○	○	○	○	○	○	○
Q3S20	20. 今すぐこの会社を辞めたいと思っても、それはとても難しいことだ	○	○	○	○	○	○	○
Q3S21	21. この会社で仕事生活を最後までおくれたら、とても幸せだ	○	○	○	○	○	○	○



Q4 **Q4** あなたの仕事について伺います。次のそれぞれの項目に、どれくらいあてはまりますか。まったくあてはまらない  
 ～よくあてはまるのうち、ご自身にもっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。

		1 ま っ た く あ て は ま ら な い	2 あ ま り あ て は ま ら な い	3 ど ち ら と も い え な い	4 や や あ て は ま る	5 よ く あ て は ま る
Q4S1	1. 仕事の重要性和優先順位は、自分の判断で決められる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S2	2. 自分の担当している仕事は、会社に対して少なからずインパクトを与えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S3	3. やりたい仕事は自分で提案して、自発的に取り組んでいる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S4	4. 今の仕事は、自分にとってやりがいがある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S5	5. 今の仕事に意義を認めている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S6	6. 自分が職場や組織を支えているという実感がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S7	7. 自分の仕事に必要な技術や知識をマスターしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S8	8. 自分が今やっている仕事に価値を認めている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S9	9. 今の仕事にプライドをもっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S10	10. 仕事を通じて、自分の行動が周囲に与える影響は少なくない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S11	11. 職場の意思決定に自分の意見が尊重されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S12	12. 私の仕事は職場や会社に何らかの好影響を与えていると実感できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S13	13. 自分の意見が職場や組織の運営に反映されている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S14	14. 自分の仕事に具体的にどう取り組めばよいかについて、自分自身で決定できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S15	15. これだけは誰にも負けないという仕事の領域をもっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S16	16. 業務目標を意識して仕事をしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S17	17. 業務目標を達成するために、取り組むべき課題を認識している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Q4S18	18. 業務目標を十分理解している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 **Q5** 昨年度の業務目標をどれくらい達成できましたか？達成率を%でお答えください。

Q5S1N 1. Q5S1【 】%

Q6 **Q6** 所属されている企業の従業員数をお答えください。  
※派遣社員やパート・アルバイトも含めて従業員数をお答えください。

- ☐ 1. 5人未満
- ☐ 2. 5人～10人未満
- ☐ 3. 10人～20人未満
- ☐ 4. 20人～30人未満
- ☐ 5. 30人～50人未満
- ☐ 6. 50人～100人未満
- ☐ 7. 100人～200人未満
- ☐ 8. 200人～300人未満
- ☐ 9. 300人～500人未満
- ☐ 10. 500人～1000人未満
- ☐ 11. 1000人～3000人未満
- ☐ 12. 3000人～5000人未満
- ☐ 13. 5000人以上
- ☐ 14. わからない

Q7 **Q7** 所属されている企業の業種をお答えください。

- ☐ 1. 鉱業
- ☐ 2. 建設業
- ☐ 3. 製造業
- ☐ 4. 電気・ガス・熱供給・水道業
- ☐ 5. 情報通信業
- ☐ 6. 運輸業
- ☐ 7. 卸売・小売業
- ☐ 8. 金融・保険業
- ☐ 9. 不動産業
- ☐ 10. 飲食業・宿泊業
- ☐ 11. 医療・福祉
- ☐ 12. 教育・学習支援業
- ☐ 13. サービス業

Q7\_14FA ☐ 14. その他【 】[ ]

Q8 **Q8** あなたの職種をお答えください。

- ☐ 1. 営業職
- ☐ 2. 事務職
- ☐ 3. マーケティング・企画職
- ☐ 4. 研究・開発職
- ☐ 5. SE・プログラマー
- ☐ 6. 販売職
- ☐ 7. 制作職
- ☐ 8. 金融専門職

Q8\_9FA ☐ 9. その他【 】[ ]

Q9 **Q9** 以下についてお答えください。

Q9S1N 1. Q9S1【 】年

Q9S2N 2. Q9S2【 】カ月

Q9S3N 3. Q9S3【 】年

Q9S4N 4. Q9S4【 】カ月

Q9S5N 5. Q9S5【 】回

## **付録 5**

### **5 章で使⽤した質問票**

〔1〕 貴社の企業理念に対するあなたの認識や理解、行動について伺います。次の項目にどれくらいあてはまりますか。まったくあてはまらない～非常にあてはまるのうち、ご自身にもっともあてはまると思う数字を一つ選んで○をつけてください。

	ま っ た く あ て は ま ら な い	あ ま り あ て は ま ら な い	ど ち ら と も い え な い	や あ て は ま る	非 常 に あ て は ま る
1. 企業理念と業務目標とのつながりを理解して、仕事をしている	1	2	3	4	5
2. 内容に納得している	1	2	3	4	5
3. 自分の言葉で他者に説明できる	1	2	3	4	5
4. 意思決定をする際のよりどころにしている	1	2	3	4	5
5. 抵抗なく受け入れることができる	1	2	3	4	5
6. 内容を覚えている	1	2	3	4	5
7. 業務を遂行する際の前提である	1	2	3	4	5
8. 自分の価値観との間にギャップがない	1	2	3	4	5
9. 成り立ちを知っている	1	2	3	4	5
10. 企業理念の実現に必要な提案を行っている	1	2	3	4	5
11. 意味を解釈することができる	1	2	3	4	5
12. 社内外にどのように公表されているか知っている	1	2	3	4	5
13. 一緒に働く人たちと共有しようとする	1	2	3	4	5
14. 信頼してご利用いただける●●会社を築くため、常に安全・安心を意識した業務が出来ている	1	2	3	4	5
15. お客様に寄り添い、常にサービスの品質・価値を追求し、感謝の心でおもてなしできている	1	2	3	4	5
16. ●●の地方創生・地域活性化の担い手として業務に着手できている	1	2	3	4	5
17. チャレンジ精神をもって常に新しい価値を創造できている	1	2	3	4	5
18. チームワークを駆使した総合力をもって、あらゆる課題に取り組んでいる	1	2	3	4	5

〔２〕企業理念の影響や企業理念の策定と浸透活動へのかかわりについて伺います。次の項目にどれくらいあてはまりますか。まったくあてはまらない～非常にあてはまるのうち、ご自身にもっともあてはまると思う数字を一つ選んで○をつけてください。

	ま っ た く あ て は ま ら ない	あ ま り あ て は ま ら ない	ど ち ら と も い え ない	ややあてはまる	非常にあてはまる
1. 社内の共通認識になっている	1	2	3	4	5
2. 企業理念で重視されていることに資本が投入されている	1	2	3	4	5
3. 社内の仕事の仕方に反映されている	1	2	3	4	5
4. 企業理念と各自の業務目標は関連している	1	2	3	4	5
5. 自社の製品や商品、サービスに反映されている	1	2	3	4	5
6. 従業員を対象に企業理念の啓発や教育がおこなわれている	1	2	3	4	5
7. 企業理念について、議論する機会がある	1	2	3	4	5
8. 企業理念を策定する作業にかかわった	1	2	3	4	5
9. 浸透のための活動に積極的に参加している	1	2	3	4	5
10. 企業理念は、身近なものではない	1	2	3	4	5
11. 組織内に浸透させるための施策づくりにかかわった	1	2	3	4	5
12. 企業理念は、会社から与えられたものと感じる	1	2	3	4	5

〔３〕安全について伺います。次の項目は、あなたの考えにどの程度あてはまりますか。まったくあてはまらない～よくあてはまるのうち、もっともあてはまると思う数字を一つ選んで○をつけてください。

「事故」とは、「トラブルや不具合が起きて、あなたや同僚、仕事の進行に害が及ぶ状態をさします。また「安全」とは、「事故がない状態」をさします。

	ま っ た く あ て は ま ら ない	あ ま り あ て は ま ら ない	ど ち ら と も い え ない	ややあてはまる	よくあてはまる
1. 社員はだれでも、自分の仕事の現場で起こるかもしれない事故を考えてみる必要だ	1	2	3	4	5
2. 社員みんなが安全に作業しようと思える雰囲気が必要だ	1	2	3	4	5
3. 安全を確保する最初の一步は、自分の行動だ	1	2	3	4	5
4. 皆が安全規則を守っていないのに自分だけ守るのは馬鹿らしい	1	2	3	4	5
5. 自信がある作業では、少々手順を省略しても大きなエラーや事故を起こすことはない	1	2	3	4	5

〔４〕 仕事や会社への思いについて伺います。次の項目は、どれくらいあてはまりますか。  
 まったくあてはまらない～非常にあてはまるのうち、ご自身にもっともあてはまる数字を一つ選んで  
 ○をつけてください。

	ま っ た く あ て は ま ら な い	あ て は ま ら な い	や や あ て は ま ら な い	ど ち ら と も い え な い	や や あ て は ま る	あ て は ま る	非 常 に あ て は ま る
1. 総合的に見て、私は自分の仕事に満足している	1	2	3	4	5	6	7
2. 総じて、私は自分の仕事が好きではない	1	2	3	4	5	6	7
3. 全般的に、私はここで働くことが好きである	1	2	3	4	5	6	7
4. この会社に強い所属意識はない	1	2	3	4	5	6	7
5. 今、この会社を辞めたら、罪悪感をもつだろう	1	2	3	4	5	6	7
6. この会社の問題が自分自身の問題であるかのように感じる	1	2	3	4	5	6	7
7. この会社を辞めることを検討するにも、その後の選択肢がほとんどないと思う	1	2	3	4	5	6	7
8. 今、この会社に勤めているのは、それを望んでいると同時に必要だからだ	1	2	3	4	5	6	7
9. この会社にあこがれを感じない	1	2	3	4	5	6	7
10. この会社に残る理由はあまりないが、少しでもあるとすれば、他に仕事がないことだ	1	2	3	4	5	6	7
11. この会社で働くことは、私にとって大きな意味がある	1	2	3	4	5	6	7
12. この会社で多くの恩恵を感じる	1	2	3	4	5	6	7
13. もしこの会社を辞めたら、私の人生で多くのものが失われるだろう	1	2	3	4	5	6	7
14. この会社には思い入れがあるので、他で働こうとは思わない	1	2	3	4	5	6	7
15. この会社にとどまる義務は感じない	1	2	3	4	5	6	7
16. この会社にいる人たちに恩恵を感じるので、今すぐ会社を辞めるつもりはない	1	2	3	4	5	6	7
17. この会社で家族のようなつながりを感じない	1	2	3	4	5	6	7
18. 自分にとって良い条件の仕事があったとしても、今この会社を辞めることは、正しいとは思わない	1	2	3	4	5	6	7
19. この会社のために尽くす価値がある	1	2	3	4	5	6	7
20. 今すぐこの会社を辞めたいと思っても、それはとても難しいことだ	1	2	3	4	5	6	7
21. この会社で仕事生活を最後までおくれたら、とても幸せだ	1	2	3	4	5	6	7
22. この会社は私がいないと業務が回らない	1	2	3	4	5	6	7

〔5〕あなたの仕事について伺います。次のそれぞれの項目に、どれくらいあてはまりますか。  
 まったくあてはまらない ～ よくあてはまるのうち、ご自身にもっともあてはまる数字を一つ  
 選んで○をつけてください。

	ま た た く あ て は ま ら な い	あ ま り あ て は ま ら な い	ど ち ら と も い え な い	や や あ て は ま る	よ く あ て は ま る
1. 仕事の重要性和優先順位は、自分の判断で決められる	1	2	3	4	5
2. 自分の担当している仕事は、会社に対して少なからずインパクトを与えている	1	2	3	4	5
3. やりたい仕事は自分で提案して、自発的に取り組んでいる	1	2	3	4	5
4. 今の仕事は、自分にとってやりがいがある	1	2	3	4	5
5. 今の仕事に意義を認めている	1	2	3	4	5
6. 自分が職場や組織を支えているという実感がある	1	2	3	4	5
7. 自分の仕事に必要な技術や知識をマスターしている	1	2	3	4	5
8. 自分が今やっている仕事に価値を認めている	1	2	3	4	5
9. 今の仕事にプライドをもっている	1	2	3	4	5
10. 仕事を通じて、自分の行動が周囲に与える影響は少なくない	1	2	3	4	5
11. 職場の意思決定に自分の意見が尊重されている	1	2	3	4	5
12. 私の仕事は職場や会社は何らかの好影響を与えていると実感できる	1	2	3	4	5
13. 自分の意見が職場や組織の運営に反映されている	1	2	3	4	5
14. 自分の仕事に具体的にどう取り組めばよいかについて、自分自身で決定できる	1	2	3	4	5
15. これだけは誰にも負けないという仕事の領域をもっている	1	2	3	4	5
16. 業務目標を意識して仕事をしている	1	2	3	4	5
17. 業務目標を達成するために、取り組むべき課題を認識している	1	2	3	4	5
18. 業務目標を十分理解している	1	2	3	4	5
19. 昨年度の業務目標をどれくらい達成できましたか？達成率を％でお答えください	％（最大100％）				

〔6〕あなたのことについて伺います。該当する数字に○をつけてください。勤続年数は、年月をご記入ください。

a. 性別 1. 男性 2. 女性

b. 年齢 1. 25歳未満 2. 25～29歳 3. 30～34歳 4. 35～39歳 5. 40～44歳 6. 45～49歳  
 7. 50～54歳 8. 55歳以上

c. 系統

d. 職位 1. 管理職 2. 一般職 3. 嘱託社員 4. パート・アルバイト

e. 勤続年数 年 カ月

## **付録 6**

### **6 章で使⽤した質問票**



【1】 あなた自身についてお伺いします。

1-1. あなたは、大学時代にアルバイトをしたことがありますか。

1. はい
2. いいえ



1. はい と答えた人は下の質問に進んでください。
2. いいえ と答えた人は、下の質問には答えず、次のページに進んでください。

1. はい と答えた方:これまでに最も力を入れたアルバイトを一つだけ思い浮かべて、以下の質問に進んでください。

1-2. その職種は何ですか。最も近いものに○をしてください。

飲食 ・ 教育 ・ 販売 ・ 運輸 ・ 軽作業 ・ 事務 ・ 美容 ・  
その他(具体的に: )

1-3. そのアルバイトを、どれくらい続けていますか(いましたか)。

\_\_\_\_\_ 年 \_\_\_\_\_ ヶ月

1-4. そのアルバイトでは、一週間あたり平均何時間ほど働いていましたか。

週平均 \_\_\_\_\_ 時間

1-5. そのアルバイトにどれくらい力を入れましたか。

1～4の中からご自身にもっとも当てはまる数字に○をお付けください

1. 全く力を入れていない 2. 力を入れていない 3. どちらでもない 4. 力を入れた 5. 非常に力を入れた

1-6. あなたはどのような理由でそのアルバイトを続けています(いました)か。

それぞれの項目に対して、まったく当てはまらない ～ 非常に当てはまるの中で、  
もっとも当てはまる数字に○をしてください。

	ま は つ ま た く な あ て い て	当 て は ま ら な い	ど ち ら で も い な い	当 て は ま る	非 常 に 当 て は ま る
1. 生活費や学費のため	1	2	3	4	5
2. 遊ぶお金のため	1	2	3	4	5
3. 出会いの機会(知人、友人、恋人)を作りたかったため	1	2	3	4	5
4. 時間があつたため	1	2	3	4	5
5. 就職に向けて人脈を広げるため	1	2	3	4	5
6. 就職に必要なスキルを得るため	1	2	3	4	5

【2】以下のそれぞれの項目は、あなた自身にどれくらい当てはまりますか。

まったく当てはまらない ～ 非常に当てはまるの中で、ご自身にもっとも当てはまる数字に○をお付けください。

	ま っ た く 当 て は ま ら な い	当 て は ま ら な い	ど ち ら で も な い	当 て は ま る	非 常 に 当 て は ま る
1. 将来の職業や就職について、とても関心を持っている	1	2	3	4	5
2. 希望する職業に就くにはどうすればよいか、調べたことがある	1	2	3	4	5
3. どのような職業が自分に向いているのか、真剣に考えたことがある	1	2	3	4	5
4. 職業人になったら、自分から進んで積極的に仕事を行おうと思う	1	2	3	4	5
5. 充実した職業生活を送れないのは、自分自身の責任が大きいと思う	1	2	3	4	5
6. 職場で難しい問題にぶつかっても、自分なりに克服していこうと思う	1	2	3	4	5
7. 希望する職業に就くための具体的な計画を立てている	1	2	3	4	5
8. どのような職業に就きたいか、まだわからない	1	2	3	4	5
9. 職業選択や就職は、自分の個性と就職機会の両面から十分考えている	1	2	3	4	5
10. 職業や就職に関する記事には、よく目を通すようにしている	1	2	3	4	5
11. 将来の職業や就職先について、いろいろ比較し検討している	1	2	3	4	5
12. 自分は何のために働くのか、真剣に考えたことがない	1	2	3	4	5
13. 就職の準備は、他の人から言われなくても自主的に進めることができる	1	2	3	4	5
14. 職業人になってからは、責任を自覚して仕事に取り組もうと思う	1	2	3	4	5
15. 職業生活を充実させるためには、面倒なことでも積極的にチャレンジする	1	2	3	4	5
16. 自分は将来どのような職業についているか、わからない	1	2	3	4	5
17. どのような職業人になりたいのか、自分なりの目標をもっている	1	2	3	4	5
18. すでに計画に従って就職試験のための勉強をしている	1	2	3	4	5
19. 将来の職業生活をどう過ごすかは、あまり関心がない	1	2	3	4	5
20. 将来、充実した職業生活を送るために参考となる話は、注意して聞いている	1	2	3	4	5
21. 職業選択や就職は自分にとって重要な問題なので、真剣に考えている	1	2	3	4	5
22. 職業の選択・決定では周囲の雰囲気流されることはない	1	2	3	4	5
23. 職業人になっても、責任の重い仕事はやりたくない	1	2	3	4	5
24. 職業生活を通して、さらに自分自身を向上させたい	1	2	3	4	5
25. 自分の将来の職業生活の様子は、だいたい想像できる	1	2	3	4	5
26. 今希望している職業は、またすぐ変わるかもしれない	1	2	3	4	5
27. 就きたい職業は決めたが、それに向けての積極的な努力は特にしていない	1	2	3	4	5

【3】 以下のそれぞれの項目は、あなた自身にどれくらい当てはまりますか。

まったく当てはまらない ～ 非常に当てはまるの中で、ご自身にもっとも当てはまる数字に○をお付けください。

	ま っ た く 当 て は ま ら な い	当 て は ま ら な い	ど ち ら で も な い	当 て は ま る	非 常 に 当 て は ま る
1. 相手の立場に立って、考える事ができる	1	2	3	4	5
2. 自分と異なる意見であっても、受け止める事ができる	1	2	3	4	5
3. 相手の立場や意見を尊重して、意見を述べる事ができる	1	2	3	4	5
4. チームの中での自分の役割を理解できる	1	2	3	4	5
5. 他者と協力して、活動する事ができる	1	2	3	4	5
6. ボランティア活動に積極的に参加している	1	2	3	4	5
7. 自分の能力や、出来る事を把握している	1	2	3	4	5
8. 自分がどのようなことに意義を感じるのか、理解している	1	2	3	4	5
9. 自分がやりたいことは、明確である	1	2	3	4	5
10. 社会生活に必要な能力を身に着けようとしている	1	2	3	4	5
11. 自分の将来の可能性を肯定的に捉えている	1	2	3	4	5
12. 困難なことに直面しても、自分の感情をコントロールできる	1	2	3	4	5
13. 自分の成長のために進んで努力することができる	1	2	3	4	5
14. 落ち込んだ時でも、気持ちを立て直す方法をもっている	1	2	3	4	5
15. 問題が起きたとき、その原因を考えることができる	1	2	3	4	5
16. 物事に対して常に問題意識を持っている	1	2	3	4	5
17. 課題の解決に必要な情報を収集できる	1	2	3	4	5
18. 物事を進めるときに適切な計画を立てることができる	1	2	3	4	5
19. 自分の立てた計画に基づいて行動できる	1	2	3	4	5
20. 課題の解決策を何通りも考えることができる	1	2	3	4	5
21. 大学で学ぶことを将来の職業に結びつけて考えることができる	1	2	3	4	5
22. 自分は何のために働くのかを理解している	1	2	3	4	5
23. 自分の将来のために必要な情報を積極的に収集できる	1	2	3	4	5
24. 自分で得た情報を将来設計のために活用できる	1	2	3	4	5
25. 自分の考えをもとに職業を選ぶことができる	1	2	3	4	5

【4】企業の経営理念に関する次の質問について、あなたはどの程度あてはまりますか。

まったくあてはまらない～ 非常にあてはまるのうち、あなたにもっともあてはまる数字を一つ選んで○をつけてください。

	ま は た く あ て は ま ら な い	ま た あ て は ま ら な い	ど ち ら も な い	あ て は ま る	非 常 に あ て は ま る
1. 企業の経営理念に関心を持っている	1	2	3	4	5
2. 経営理念が何を示すものであるかを知っている	1	2	3	4	5
3. 関心がある企業の経営理念を調べることができる	1	2	3	4	5
4. 就職活動で企業を選ぶとき、その企業の経営理念を確認すると思う	1	2	3	4	5
5. 就職する企業の価値観と自分の価値観があっている方が望ましいと思う	1	2	3	4	5
6. 就職先を決める際、経営理念の内容を重視すると思う	1	2	3	4	5
7. 就職先の経営理念を積極的に理解しようと思う	1	2	3	4	5
8. 入社後は経営理念にあった行動を学ぼうと思う	1	2	3	4	5
9. 入社後は経営理念や方針に共感して、仕事をしたいと思う	1	2	3	4	5
10. 商品やサービスの利用を検討する際、その企業の価値観を知りたいと思う	1	2	3	4	5
11. 商品やサービスの購入を決める際、その企業の価値観や倫理観は重要である	1	2	3	4	5
12. 企業の経営理念は、リピートする際の決め手になる	1	2	3	4	5

【5】あなたは大学3年生現在、次のそれぞれの活動に1週間あたりどれくらいの時間を費やしますか。全然ない～ 21時間以上のうち、最もあてはまるものに○をしてください。

	全 然 な い	1 時 間 未 満	1 ～ 2 時 間	3 ～ 5 時 間	6 ～ 1 0 時 間	1 ～ 1 5 時 間	1 5 ～ 2 0 時 間	2 0 時 間 以 上
1. 大学で授業や実験に参加する	1	2	3	4	5	6	7	8
2. 授業に関する勉強(予習や復習、宿題・課題など)をする	1	2	3	4	5	6	7	8
3. 授業とは関係のない勉強を自主的にする	1	2	3	4	5	6	7	8
4. 同性の友達と交際する	1	2	3	4	5	6	7	8
5. 異性の友達と交際する	1	2	3	4	5	6	7	8
6. クラブ・サークル活動をする	1	2	3	4	5	6	7	8
7. コンパや懇親会などに参加する	1	2	3	4	5	6	7	8
8. 家庭教師や塾の講師のアルバイトをする	1	2	3	4	5	6	7	8
9. 家庭教師や塾の講師以外のアルバイトをする	1	2	3	4	5	6	7	8
10. テレビをみている	1	2	3	4	5	6	7	8
11. インターネットサーフィンをする	1	2	3	4	5	6	7	8
12. ゲーム(ゲーム機・コンピュータゲーム・オンラインゲーム)をする	1	2	3	4	5	6	7	8
13. 勉強のための本(新書や専門書など)を読む	1	2	3	4	5	6	7	8
14. 娯楽のための本(小説や一般書など、マンガや雑誌を除く)を読む	1	2	3	4	5	6	7	8
15. マンガや雑誌を読む	1	2	3	4	5	6	7	8
16. 新聞を読む	1	2	3	4	5	6	7	8
17. 通学にかかる時間	1	2	3	4	5	6	7	8

質問は以上です。ご協力を、ありがとうございました。

## **付録 7**

### **6 章で使⽤したインタビューガイド**

# インタビューガイド

## インタビュー調査についての説明

別紙「インタビュー調査について」の内容を説明し、調査協力に同意を頂いた上で始める

## <インタビュー内容>

### 就職活動について

1. 就職活動は、どのくらいの期間行われましたか？
2. 就職活動先企業は、どのような基準で選ばれましたか？

だいたい結構なのですが、全部で何社くらい受けられましたか？

3. 内定先企業の業種をお伺いしてもいいですか？
4. 就職先を決める際に重視されたことは何ですか？

### 会社の価値観（経営理念）について

1. 経営理念は会社の価値観の源と言われていますが、志望企業の経営理念に関心を持ちましたか？

Yes：どのような理由もしくはきっかけで興味を持たれましたか？

NO：特に重要視されていなかったということでしょうか？

YES      NO

2. 就職活動中、志望企業の経営理念は、その企業を理解する上で役立ちましたか？

Yes：具体的にどのように役立ったか教えてくださいませんか？

NO：企業を理解するために役立ったものは何ですか？

3. 内定先企業の理念や価値観は、ご自身の価値観とあっていると思いますか？

Yes：どのような点ですか？

あっていることによって、会社への感情は変わりますか？

NO：—

4. 経営理念は、就職活動をする学生、つまり求職者にとって、どのような意味（役割）があるもの  
だと思われますか？（意味がないという場合、理由を教えてください。）

自由にお話してください。（抽象的な質問なので、出にくい場合は簡単な例を示す）

5. 企業から自社の経営理念について説明を受けることや質問されることはありましたか？

(経営理念の啓蒙)

Yes : 具体的にどのようなことを話されましたか？

具体的にどのようなことを質問されましたか？

NO : —

5. 入社後、経営理念やそれに基づく規範を身につけていこうと思いますか？ (取り込み)

Yes :

NO :

### **就職活動を含め、組織社会化に必要な能力について**

1. 就職活動で成果をあげるために必要だと思った能力は、どのような能力ですか？

1-1. どうしてそれが必要と思われましたか？

1-2. その能力をどのように身につけましたか？

1-3. それは今後働く上でも必要な能力だと思いますか？



### **インタビュー終了時の確認**

- ・ 学年と年齢をうかがう。
- ・ インタビュー内容についての補足や訂正（削除）の有無を確認する。
- ・ 調査責任者の連絡先を伝え、インタビュー終了後の撤回や削除依頼への対応を説明する。