

経営理念浸透施策に対する従業員の知覚と理念共有 —施策の熱心さ、押付感、日常業務配慮の知覚の影響—

Employees' perception towards the organization's measures on sharing corporate values, and the effects on employee's sharing corporate value

西 村 知 晃*

Tomoaki NISHIMURA

要 旨

経営理念浸透施策に対する従業員知覚の理念共有への影響を、定性・定量データ両方から検討した。特にA社33名の定性的調査から抽出された施策の「熱心さ」「日常業務への配慮」知覚、及び施策の「押付感」知覚について、2,906名のデータで定量的に検証を行った。その結果、前者は従業員の理念共有を促進し、後者は停滞させることが分析された。これらの分析を踏まえ、経営理念浸透施策を企画・実施する際の視点や思考の在り方について議論がなされる。

キーワード：経営理念、浸透、共有、従業員の知覚

*にしむらともあき、九州国際大学現代ビジネス学部、t-nishimura@cb.kiu.ac.jp

1. 本研究の目的 ―経営理念浸透研究の課題―

本研究は、組織が実施する経営理念浸透施策に対して従業員がどのように知覚するかが、その従業員の理念共有度にどのように影響を与えるのかを実証的に研究するものである。後節で紹介されるとおり本論文の調査対象では、特に組織の施策実施の熱心さや日常業務への配慮、そして押付感といった従業員の知覚に焦点が当てられ、その知覚が理念共有度にどのような影響を与えるかが検証される。

経営理念とは、創業者或いはいずれかの経営者が日々の経営課題に取り組む中から誕生した経営の指針や、経営の大義を表明したものである。そして、その経営者らの価値観や信念を、組織全体の価値規範にするべく言語化・抽象化・体系化したものである。

その経営理念は、長らく企業経営で重要視されている。古くは著名な実業家らの経営精神への注目に始まる。1980年代には、高業績企業における「強い文化」の一源泉として経営理念が注目された (Peters & Waterman, 1982 ; Collins and Porras, 1994)。その後、コーポレート・アイデンティティ・ブームやCSR経営の高まりの中で、経営理念の見直しが行われた (田中, 2006 ; 横川, 2010a)。そして、国際経営において国籍・文化の異なる社員同士をつなぎ合わせる「グローバル接着剤」としても注目されている (Bartlett & Ghoshal, 1995 ; 古沢, 2008)。このように経営において理念が重視されるのは、組織に与える順機能が存在するからである。指針として組織内を統率する「内部統合機能」、存在意義を社会に示す「外部適応機能」、意思決定の拠り所となる「経営実践機能」など、さまざまな順機能が確認されている (北居・松田, 2004 ; 横川, 2010a)。

すると、企業経営において、経営理念が組織の隅々まで浸透することが望まれるようになり、経営理念の浸透研究が行われるようになった。その浸透施策としては、常にSchein (2010) の2つの価値浸透メカニズムに基づいた施策が

検討されてきた（北居・田中，2009；横川，2010b；高尾・王，2012）。1つは、経営者らの一貫した行動や関心によって理念を教示する一次埋め込みメカニズムである。もう1つは、物質的・言語的シンボルなど人工物を用いて、一次埋め込みメカニズムを補強する二次メカニズムである。理念研修の実施や人事評価項目への反映、物語や伝記、ポスター等といった人為的創作物の配布によって補強していく施策である。

しかし、これらの浸透研究は、施策を施された従業員がその影響を一方的に受動する刺激—反応モデルを前提としている。経営陣の言動に対する従業員のセンスメイキング (sensemaking)、理念唱和を行うことやポスターの内容に対する個々人の評価、人事評価で行動を強制されたり制約されることへの認識など、従業員の施策に対する知覚が看過されており、その限界を指摘されている（松岡，1997；西村，2021）。

そこで次節では、この限界を乗り越えるべく西村（2021）で援用を提案した P. Wright および L. Nishii の「人的資源施策効果検証モデル」を紹介する。

2. 経営理念浸透研究への HRM モデル援用

—施策に対する従業員知覚の導入—

経営理念浸透の研究は、組織行動論領域で盛んに行われてきた一方で、Wright & Nishii（2012）の研究は人的資源管理論（Human Resource Management，以下，HRM）に属する。その HRM 領域はマネジメントという言葉が含まれるとおり、人的資源に対して行う施策（HR practice）の効果に関する研究が多く行われている。そのような中、特に Wright と Nishii は、Schneider（1987）の“The people make the place”（人々の存在無くして組織は形成されず、人と組織両方のことを同時に考える必要があるという主張）に呼応して、人的資源施策に対する従業員の知覚を重視したモデルを構築した。それが、下図 1. の人的資源施策効果検証モデルである。

このモデルは、5つのステップで構成されている。まず、①「意図された人

的資源施策」とは、その組織の意思決定者や運営者が、望ましい効果や結果を引き出せると信じてデザインした人的資源施策の内容を指す。つまり、経営者や人事担当部門等が企画した当初の施策目的・内容を指すものである。次に、②「実際に実施された人的資源施策」である。この段階が挿入されているのは、実際に施策の運用段階で、各ライン、各部署に展開しようとした際、政治的、制度的、はたまたその時点では合理的とされる理由等によって、当初の意図とは異なるかたちで実施されるようになることに注意を払うためである。そして、③「知覚された人的資源施策」は、従業員によって主観的に知覚され、解釈された人的資源施策の内容や意図である。ここまで述べてきた通り、従業員の受け止め方や価値判断の影響で、施策の効果も変わってくると想定されており、本研究でも特に注目するところである。その後、④「従業員の反応」というように、③の人的資源施策内容やその意図の知覚に基づく、従業員の情緒的、認知的、行動的な反応等が検証される。最後に、⑤「組織の成果」であり、従業員の反応の総和が組織の経営指標に与える影響を捉えるものである。

前節で述べた通り、経営理念浸透研究では、経営理念浸透施策に対する従業員の知覚が看過されてきたが、このモデルには③「従業員に知覚された人的資源施策」というステップが組み込まれている。そして、このモデルに基づき分析を行うことで、知覚の影響が④「従業員の反応」としての理念共有度にどのような影響を及ぼすのかを捉えられる可能性がある。

そこで本研究では、定性的調査と定量的調査のトライアンギュレーションによって、経営理念浸透研究における人的資源施策効果検証モデルの有効性を検証していく。まずは第3節で、企業A社の理念浸透施策に対するA社従業員の知覚と反応を定性的に分析し、仮説を構築する。次に第4節では、仮説に基づいて、国内企業で働くビジネスパーソンに定量調査を行い、その統計解析を行う。

尚、④「従業員の反応」から⑤「組織の成果」につながるパスの検証については、大サンプルの企業データを取得する必要があり、今回の調査では実施でき

なかった。その点は、本研究の限界であることを予め述べておきたい。

3. 定性的分析

— A社経営理念浸透施策に対するA社従業員の知覚から—

本研究が定性的調査（インタビュー33名）を行ったA社は、創業から約100年を経て世界35ヶ国に拠点を展開した従業員約4万人の電子機器メーカーである。およそ10年前にトップが創業家から新社長に交代し、その事業承継の目的において経営理念浸透施策が全社ぐるみで大々的に行われた。

その取り組みは、理念と仕事のつながりについて話し合うダイアログ会議、階層別研修における理念教育、朝の理念唱和、社内報やパンフレットの配布、メーリングリストにおける理念実践事例の喧伝など多岐に亘る。

その中でも特に力を入れて行われたのが、各職場の理念実践事例を募集し、その良例をグローバル式典で表彰するというものである。企画当初は社長直下のプロジェクトとして、人事担当部門で日夜会議が行われていたという。そして、活動4年目にはプロジェクトを拡大し、海外拠点の人事担当もメンバーに加わって、海外拠点の従業員にも展開した。このような熱のこもった取り組みのもと、4年間で従業員の理念実践事例提出が約4,200件、参加者は38,000人にのぼった。この拡大のスピードは驚異的である。この調査インタビューの多くは表彰受賞者らであるが、会社の施策の「熱心さ」を評価するコメントが聞かれた。

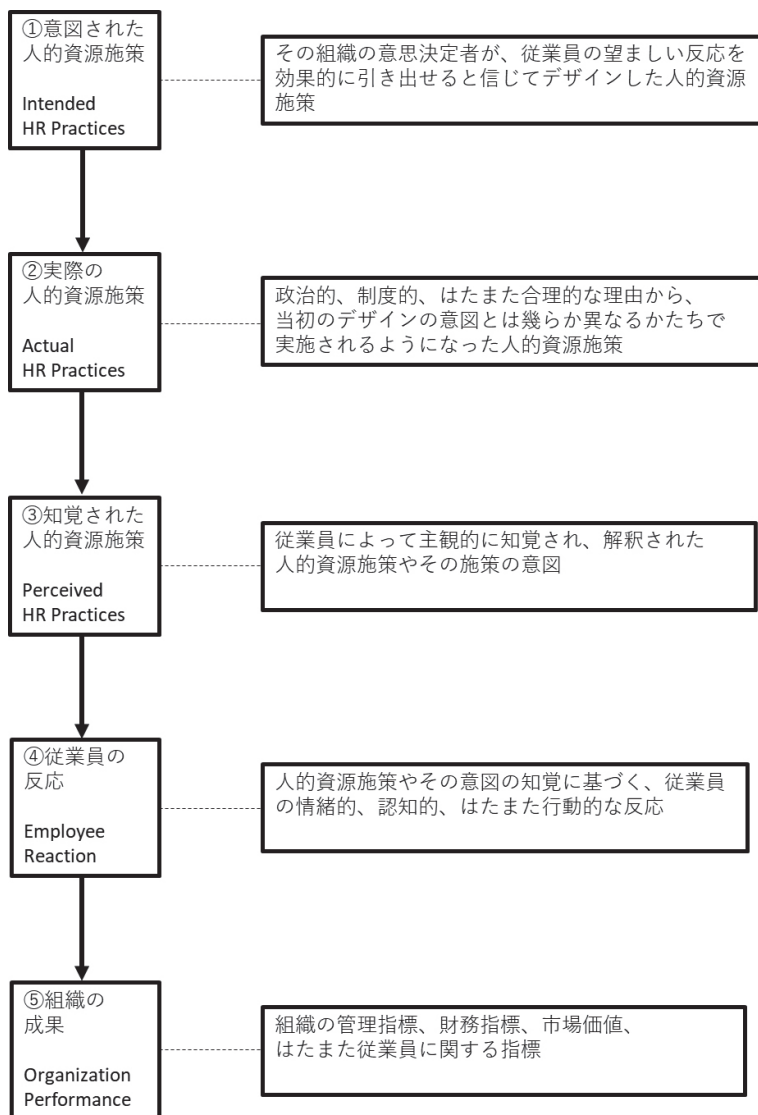


図1. Wright & Nishii (2012) の p.101 と p.103 を元に、著者が訳して作成。

会社側の理念に対峙して、自分たちがどれだけ役に立っているか、どのような技術で役立っているのか、その考え方や姿勢はどういうものか、ということを考えたり、お互いにみんなで知ることができる機会が一杯増えている。取り組み自体が年々活発化して、凄く良い方向に進んでいる。

（センサー開発Ka氏）

「普段から仕事でやってるものが、企業理念にどう当てはまるのか？」と考える機会が設けられたのは、会社も、とても大事なことをやったなあ…と感じました。

（アプリ開発M氏）

しかしながら、インタビューを行う中で聞かれたコメントは必ずしも「熱心さ」を評価する声一色ではなく、幾らかの社員からは不満のコメントも聞かれた。

それは、会社の施策が理念共有を図るという主目的よりも、実践事例の提出件数を増やすという手段が目的化しているという不満であった。

やること（＝理念実践事例の提出をすること）が目的化されつつあって、今は元々社長が思っていたような、本当にチャレンジを促進するような活動になっているのか？というのは、実は少しクエスチョンですね。去年より応募件数を増やそうって。

（研修ソフト開発F氏）

部門毎に何件出せみたいなの、そういう拘束条件が降りてきて、（提出した事例が）経営陣にまで上がるんで、部長や課長が経営陣に怒られないようなテーマをピックアップして指示出すというのが… そういう実態もある。

（AI開発I氏）

最初は、その… 強制というのものもある意味大事（中略）ただ、（理念のことを）常に考えているのかとか、それを言葉でわざわざ人に落としたとして

も、その人がそのこと（施策）に対してイエスの認識を持ってないと、ただ（理念に）かぶれているだけになって逆効果になるじゃないですか。

（アプリ開発O氏）

エントリー数が年々増えているとか、何かそういう定量目標を立てるのはすごく重要だと思うんですけど、それをどんどん現場に押し付けていくと、「とりあえず出した」ものも増えて、みんなが結局とりあえず出している感じ。

（コード開発K氏）

施策を推進するため、活動全体の目標を具体的な目標に落とし込んで各部署に割り当てることは、改善提案活動等名目を問わずしばしば行われる。そして、施策を軌道に乗せていくには、幾らか押付け気味に着手することもあるだろう。しかしながら、施策に注力する中で目標達成の呼びかけが強くなり過ぎると、従業員にとってはノルマのような「押付感」に受け取られてしまいかねない。特に、本ケースのように社長みずからが尽力するプロジェクトであれば、目標を配賦された部門トップは、自己の義務に対する献身から懸命に事例提出を呼び掛けるかもしれない。あるいは、他部門との競争意識や地位向上のための政治も混在しながら、自部門従業員に強く事例提出を要請することも生じ得るだろう。そのような献身や政治が、事例件数というインプット数値や手段を目的へと転移させてしまい（Merton, 1957；Muller, 2018）、従来の意図であった従業員の理念共有を阻害する状況も生じた。

このような状況に対して理念共有施策を推進する人事担当者らは、「押付感」を少しでも払拭するため、理念実践事例の提出条件を簡素化した。無理に新たなテーマを立てて事例づくりに取り組むのではなく、今行っている日常業務上の事例をそのまま提出するルールに変更した。遂行している業務のなかで经营理念を体現していると思われる事例を拾い上げて提出していく仕組みである。

ふだんの仕事と一緒にだって言っているのに、何となく、企業理念と言い出した途端に日常から離れてしまうみたいな…（中略）実は、普段やってることが経営理念そのものだよという感覚からはどこか離れちゃっていたんですね。

なので、理念活動の進化型として「理念の日常化」というところで、ウチの会社らしい活動にしていこうと考えて

（理念浸透施策 推進担当者U氏）

例えば会計部門では、以前から顧客提供価値を算出する会計式を用いて、各部署に顧客価値向上をコンサルティングして回る活動を行っていたが、顧客に貢献するという経営理念と接合できることから、U氏は同活動を理念実践事例として取り上げるように会計部門に提案した。

以上のようなA社の一連の経緯をWright & Nishii（2012）の人的資源施策効果検証モデルで表すと図2. になるだろう。組織が理念共有施策に熱心に取り組むなかで、それが従業員に好意的に知覚されれば、従業員も理念共有に身を乗り出してくれるかもしれない。但し、施策への過度の献身により、理念共有という目的よりも施策遂行に意図が転じてしまい、そのために従業員が「押付感」を知覚してしまうリスクもあるかもしれない。そこで、従業員の日常業務に配慮した活動が行われれば、再び従業員の理念共有を促進してくれるかもしれない。

本節で取り上げられた各種施策は、A社特有の施策である。しかし、組織施策の熱心さや押付感、日常業務への配慮といった従業員知覚は、他社の異なる施策においても認知される可能性が高い。よって、以下の仮説を立てて、次節で定量データによる検証を行う。

仮説1. 組織が行う経営理念浸透施策の「熱心さ」の知覚は、その従業員の理念共有に正の影響を与える。

仮説2. 組織が行う経営理念浸透施策の「押付感」の知覚は、その従業員の理

念共有に負の影響を与える。

仮説3．組織が行う経営理念浸透施策の「日常業務への配慮」の知覚は、その従業員の理念共有に正の影響を与える。

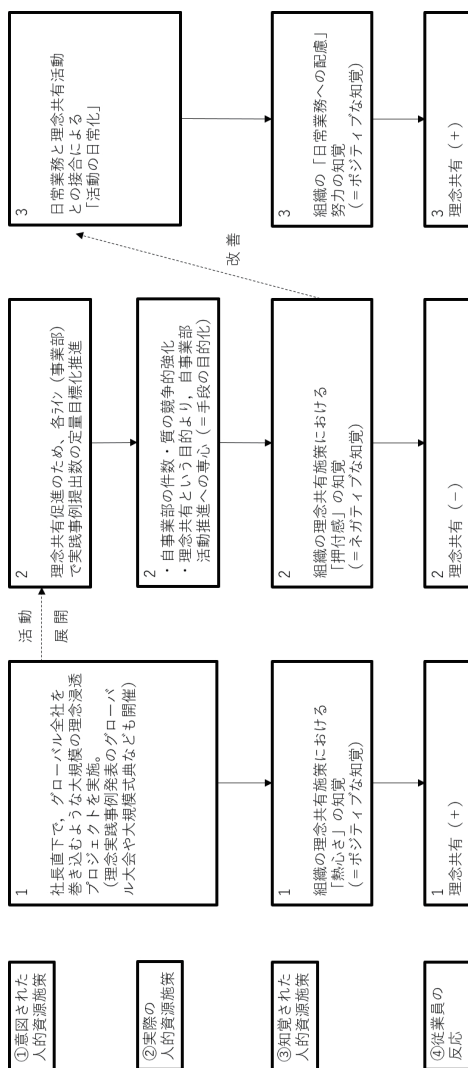


図2．A社定性的分析に Wright & Nishii (2012) のモデルを適用した図（著者作成）

4. 定量的調査の概要

前節で形成された3つの仮説を検証するため、本研究では定量的調査も行った。定量的分析で用いるデータは、2018年10月17日から10月26日の間にGMOリサーチ株式会社に依頼し、全国の企業で働く総合職社員を対象に行った調査データである。

収集に際しては、予めストレートライナー（例えば、回答をオール5やオール1で答える回答者）のデータを省くように依頼した。また、トラップ質問として設けていた「離職意思」2項目の回答が大きく乖離しているデータ、「離職意思」と「残留意思」間の極端に近似しているデータなども排除した。そうして最終的に分析したデータはN=2,906となった。属性は、平均年齢35.38歳（標準偏差[以下, SD]=9.42）、男性2,621名（90.2%）、女性285名（9.8%）、平均勤続年数9.02年（SD=8.07）、平均転職回数0.79回（SD=1.276）である。所属する企業の従業員規模および調査対象者の役職は表1のとおりである。

表1. 所属企業の従業員規模と役職

No.	従業員規模	割合	度数
1	30名未満	9.8%	285
2	30~100名未満	11.1%	322
3	100~300名未満	13.8%	402
4	300~1000名未満	19.1%	556
5	1000~3000名未満	14.2%	413
6	3000~5000名未満	8.4%	244
7	5000~1万人未満	8.1%	235
8	1万人以上	15.5%	449
計		100%	2906

No.	役職	男性	割合	女性	割合	全体	割合
1	一般社員	1,532	58.5%	173	60.7%	1,705	58.7%
2	主任	385	14.7%	54	18.9%	439	15.1%
3	係長	238	9.1%	25	8.8%	263	9.1%
4	課長	308	11.8%	24	8.4%	332	11.4%
5	部長	109	4.2%	8	2.8%	117	4.0%
6	役員	49	1.9%	1	0.4%	50	1.7%
計		2621	100.0%	285	100.0%	2,906	100.0%

（著者作成）

使用した尺度について、結果変数となる「従業員の理念共有度」を測定する尺度は、高尾・王（2012）の「理念の認知的理解」3項目、「理念への情緒的共

感」3項目、「理念への行動的関与」5項目、および横川（2010b）の「理念の行動規範化」に関する1項目を援用した。そして、最尤法・プロマックス回転による確証的因子分析を行った。

その結果、因子負荷量の少なさから3項目の脱落はあったものの、表2. のとおり、2つの因子に分かれた。調査対象者数が2,906名と多いことから、適合度を測るカイ2乗は有意になってしまうため、RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation：平均2乗誤差平方根）を計算した。その結果、REMSA=0.0589となり、0.05未満で文句なし、0.08未満で適合度は良好と判断されることから（小田，2007，p.203）、当該因子に決定した。

各因子の構成概念について検討すれば、高尾・王（2012）同様に「認知的理解」「情緒的共感」「行動的関与」の3因子に分かれることを想定していたが、本調査では「行動的関与」と「情緒的共感」の項目が混在する結果となった。但し、このような結果は必ずしも本調査に限ったことではなく、高尾・王（2012）の調査対象企業の1社でも「行動的関与」と「情緒的共感」が混在し、2因子の分離に留まっている（p.61）。また、橋本（2017）でも「行動的関与」の項目が「能動的行動関与」と「受動的行動関与」に分離した4因子モデルが採用されている。本研究の調査対象者についても、例えば、経営理念浸透施策が行われる中で共感という言葉が頻繁に流布され、意識下における経営理念への共感とその行為の弁別も行われにくくなったのかもしれない。

今後とも精緻化を図っていなければならないが、2因子構造にも積極的な意義を持った構成概念が検討できる。それは、「理念に対する身体性・共感」と「理念の認知・理解」という概念である。後者については、高尾・王（2012）の「認知的理解」という概念をそのまま援用できるだろう。理念の内容を理解し、それを自分も説明できるという概念である。しかし前者については、表2. のとおり、理念を参照した行動だけでなく、行動から理念への立ち返りや、理念と自分の価値観との共通感覚といった内容が混合している。近年の認知科学を眺めれば、認知から行動という一方向の知能の働きだけでなく、身体

と環境との相互作用から得られる感覚情報を通して言語の意味を内に生成していくといった身体性の議論も盛んになっている（cf. 安西・岡田, 2014; Pfeifer and Bongard, 2010）。よって、言語で表現される経営理念に対して個々人が行動してみることを通じた身体的感覚から、その意味に接近するような、つまり、感得するといった因子とも捉えられる。

本研究においては、当該因子にこのような積極的な意義も付与しながら、従業員の理念に対する接近を表す指標として、この後の分析に使用する。

表2. 従業員の理念共有を測定する尺度の確証的因子分析

高尾・王(2012), 横川(2010b)による 概念ラベル	質問項目	因子1	因子2
		理念への 身体性・共感	理念の 認知・理解
理念行動的関与_4	難問に直面したとき、経営理念にまで戻って考えるようにする	0.912	-0.034
理念行動的関与_5	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	0.904	-0.032
理念情緒的共感_3	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っている	0.848	0.014
理念行動規範化	経営理念は、自分が行動したり、考えたりする際の参考になることがある	0.777	0.1
理念行動的関与_3	社内の会議や打ち合わせで経営理念に言及する	0.769	0.032
理念情緒的共感_2	私の価値観と自社の経営理念には、多くの共通点を感じている	0.662	0.161
理念認知的理解_3	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	-0.005	0.951
理念認知的理解_2	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	0.03	0.918
理念認知的理解_1	経営理念や行動指針の内容をよく知っている	0.049	0.777
固有値		6.053	1.099
因子間相関			0.675
クロンバッチα		0.934	0.926
因子合成後の平均		2.69	2.96
因子合成後の標準偏差		0.912	0.949

（著者作成）

また、仮説を検証するために、組織の経営理念浸透施策に対する従業員知覚を尋ねる尺度として、大きく3つの概念構成を企図し、オリジナルの質問項目を作成した。1つ目は、施策の「熱心さ」に対する知覚を測定するものである。2つ目は、施策の「押付感」の知覚を測定するものである。そして3つ目は、施策実施上の「日常業務への配慮」知覚を測定するものである。それぞれ順に、3項目、7項目、3項目をオリジナルで作成した。

その探索的因子分析の結果が表、3である。3項目が脱落したが10項目は表の通り2つの因子に分かれて収束した。施策の「押付感」に関しては、企図していた通りにまとまる形となったが、施策の「熱心さ」知覚については、「日常業務への配慮」知覚の項目が混在した。因子の平均値は2.96（SD＝0.813）とそれほど高くないため、現実には多くの組織でそのように知覚される施策が実施されているとは限らない。しかしながらその構成を見れば、組織の行う施策に対して、従業員は「熱心さ」だけでなく、そこにある「日常業務への配慮」にも焦点を当てて組織の施策を評価しようとする様子をうかがうことができる。従業員にとってみれば、組織的な取り組みとして熱心であることのなかに自分たちの日常業務にまで熟慮がなされていることも、好ましい施策として知覚するのであろう。この因子を「配慮ある熱心な活動」と銘打って、ここからの分析を進めていく。

表3. 組織の経営理念浸透施策に対する知覚を問うオリジナル質問項目の探索的因子分析

作成した質問項目	因子1 理念の押付感	因子2 配慮ある 熱心な活動
経営理念を実践したり、理解や共感するように押し付けられている感覚がある	0.835	-0.066
経営理念を伝えるイベントに、無理やり参加させられている感覚がある	0.802	-0.089
経営理念に基づいた行動をおこなうように、会社や上司から強制されている感覚がある	0.731	0.072
自社の経営理念に関する教育や制度は、義務的・強制的に行われている感じがする	0.726	0.046
経営理念に基づいた行動を実施しても、その実施や成果・件数などは、従業員のためというより別の目的に利用されていると感じることがある。 （例、部署間の競争、組織内の政治や幹部のメンツ維持、自社の単なる宣伝など）	0.605	0.058
わが社の経営理念に関連する活動は、普段の業務の延長線上にあって実施・参加しやすい	-0.119	0.823
経営者や経営陣は、経営理念を社内でも共有することに、とても熱心だと思う	0.080	0.736
自分の会社は、経営理念を共有するための活動に、かなり力を入れていると思う	0.115	0.724
自社の経営理念に関する活動は、日常業務の邪魔にならないように配慮されながら実施されている	-0.094	0.712
経営理念共有活動の担当部署は、その活動を、かなり徹底して推進していると思う	0.105	0.711
固有値	4.905	1.611
因子間相関		0.573
カウパッα	0.860	0.865
因子合成後の平均	2.87	2.96
因子合成後の標準偏差	0.818	0.813

（著者作成）

5. 定量的分析の結果

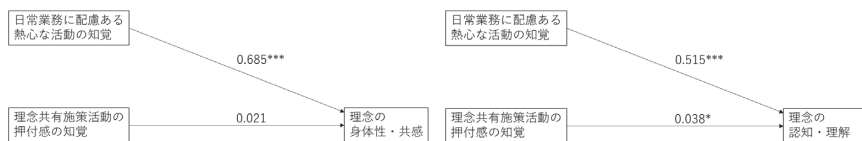
前節で抽出された因子同士の重回帰分析を行うために、統制変数の検討も行った。「勤続年数」、「転職回数」、「従業員数」、「役職」の4項目を選択した。「勤続年数」が長くなるほど、その企業の経営理念に馴染みが深くなり、理念共有にも影響を与えようと考えた。「転職回数」については、組織社会化研究を参照すれば、転職者は新人（newcomer）として職務や人間関係と一緒に、組織の価値観についても学ぶ必要が生じるとされている（Ashforth, Sluss and Harrison, 2007）。よって、転職回数が増えるほど一から学び直す苦労が積み重なるため、理念共有に負の影響等も生じると考えた。「従業員数」は表1. の区分によるが、従業員数が多いほど、経営理念共有施策に多くのコストを割くことができると想定した。「役職」も表1. の区分によるが、管理職や役員など上位職ほど、創業者や経営者とともに規範的に理念を重視し、また、理念浸透エージェントとして部下指導のために自ら理念を学習することも想定される。以上のような根拠から、4つの統制変数を投入して分析した。

その結果が、表4. である。「配慮ある熱心な活動」は、従業員の理念共有度を測るいずれの尺度にも強い正の関係を示した。因子のなかに、組織が行う理念浸透施策の熱心さと活動の日常業務感づくりの両方が統合されたため、仮説1と3両方をいっぺんに検証するかたちとなったが、予想どおり正の関係性が示された（ $\beta = 0.515$, $p < .001$ ）。従業員は、組織の施策の熱心さとそこに内包される日常業務への配慮を知覚すると、理念を共有しようとするのだろう。

表4. 「配慮ある熱心な活動」「理念の押付感」の重回帰分析

(従属変数)	理念の認知・理解	理念への身体性・共感
	標準化係数	標準化係数
勤続年数	-0.008	0.017
転職回数	-0.035*	0.031*
従業員数	0.017	-0.012
役職	0.198***	0.101***
配慮ある熱心な活動	0.515***	0.685***
理念の押付感	0.038*	0.021
R2	0.356	0.508
調整済R2	0.354	0.507
F	266.575***	499.152***

† p<0.1: * p<0.05: ** p<0.01: *** p<0.001



(著者作成)

一方で「理念の押付感」は予想に反し、「理念の認知・理解」に対して僅かながら正で有意な関係 ($\beta = 0.038$, $p < .05$) を示し、「理念の身体性・共感」には有意な関係を示さなかった。よって、仮説2は支持されなかった。

しかしながら、回帰係数や因子間の関係等も踏まえて、この統計結果をもう少し詳細に読み解きたい。組織は、経営理念を従業員に伝えるためにも様々な施策を行うが、それは当初、押し付けも伴うだろう。何らかの力が作用しなければ、従業員自ら経営理念に注目することは生じないかもしれないからだ。よって従業員も当初は押付感を感じながらも、理念をいくらか頭で理解しようとする。それは、第3節の定性的調査でも「最初は、強制というのもある意味大

事（A社アプリ開発O氏，p.5参照）」と述べていた内容と符合している。

ただ、表3．において「配慮ある熱心な活動」と「理念の押付感」の因子間相関が0.573（ $p < .01$ ）と高い数値になっており、熱心さが押付感に転じる可能性が示されている。また、「理念の押付感」と「理念の認知・理解」との回帰係数がかなり低かった（ $\beta = 0.038$ ， $p < .05$ ）ことを踏まえると、組織の施策の熱心さが強い押付感に転じて従業員に知覚されてしまえば、従業員は理念を深く理解しようとはしなくなることが考えられる。まして、理念に沿った行為を実践したり、感得して心に響かせていくような身体性・共感を生むことも困難になると考えられる（ $\beta = 0.021$ ，ns）。よって、「理念の押付感」は、従業員の理念共有を停滞させる可能性があるだろう。第3節の定性的調査にあったように、熱心さが、施策の過度の厳守という手段の目的化を招いて、強い押付感へと転じないように工夫しなければならない。A社取り組みのように強い押付感が広がることを回避すべく、従業員に配慮した施策改善が望まれるだろう。

6．結論

本研究は、経営理念を共有するために組織が実施する浸透施策に対して、従業員がどのように知覚し、その知覚が従業員の理念共有にどのように影響を与えるかを実証的に研究した。施策に対する従業員の知覚と、それがもたらす理念共有の状況を把握し、次の施策改善に充てようとする組織の思考枠組みが理念共有の新たな方途発見を促進するだろう。

本稿では特に、A社定性的調査から抽出された施策の「熱心さ」、「押付感」、「日常業務への配慮」という従業員知覚に焦点を当てて検証を行った。経営理念の作者（創業者・経営者）と読者（従業員）は、そもそもは別の人間である（北居，1999）。そして、経営理念の浸透とは、別の人の価値観に理解や共感をしてもらおうという営為でもある。そうであれば、価値観を浸透したいというとき、作者と読者双方の歩み寄りが生じるような理念の「共有（share）」を

目指して、熱心で丁寧な活動が必要とされるだろう。施策に他意が入り込むような押付感が生じると、従業員の歩み寄りは停滞してしまうと考えられる。

尚、今回の研究ではA社一社の調査による仮説導出に留まること、理念共有度を表す尺度精緻化の必要性、より大サンプルの企業データによる組織成果との関係検証など、研究上の限界も存在する。今後の課題に据えて、更なる探求に励んでいきたい。

謝 辞

本調査は、科研費17K03975の助成を受けたものである。また、調査・分析に際しては、名古屋大学・江夏幾多郎先生、多摩大学・初見康行先生に多大なるご指導とご支援を受けており、ここに深く感謝の意を申し上げたい。尚、内容、分析、主張、誤植等一切の責任は、言うまでもなく著者個人に帰するものである。

【参考文献】

- 安西祐一郎・岡田浩之（2014）「語の意味はいかにして生成されるか」『コミュニケーションの認知科学1—言語と身体性—』今井むつみ・佐治伸郎 編（pp. 201-232），岩波書店。
- 小田利勝（2007）『ウルトラ・ビギナーのためのSPSSによる統計解析入門』プレアデス出版。
- 北居 明（1999）「経営理念研究の新たな動向」『流通・経営科学論集』24（4），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—一定着化と内面化—」『経営教育研究』12（2），49-57。
- 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成果」『日本企業の戦略インフラの変貌』加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦 編（pp. 93-121），白桃書房。
- 住原則也・三井 泉・渡邊祐介（2008）「経営理念の課題と研究方法」『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究—』住原則也・三井 泉・渡邊祐介 編，経営理念継承研究会 著（pp. 15-62），PHP研究所。
- 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研究—』有斐閣。

- 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.
- 西村知晃 (2021) 「経営理念浸透施策に対する従業員の知覚と施策改善」『経営情報研究』 25, 167-176.
- 橋本弘道 (2017) 「理念に基づいて運営されている組織における「理念を反映する行動の段階」に関する実証研究—私立学校における理念浸透の定量的分析—」『経営行動科学』 30 (1), 31-45.
- 古沢昌之 (2008) 『グローバル人的資源管理論—「規範的統合」と「制度的統合」による人材マネジメント—』白桃書房.
- 松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム」『六甲台論集—経営学編—』 44 (1), 183-203.
- 横川雅人 (2010a) 「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.
- 横川雅人 (2010b) 「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.
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., Harrison, S. H. (2007) “Socialization in organizational contexts”, In G.P. Hodgkinson and J.K. Ford (eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 22, pp. 1-70), Chichester, UK: Wiley.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1995) *Transnational Management*, Times Mirror Higher Education Group. (梅津祐良 訳『MBAのグローバル経営』日本能率協会マネジメントセンター, 1998年).
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994) *Built to Last*, Curtis Brown Ltd. (山崎洋一 訳『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の法則—』日経BP出版センター, 1994年).
- Merton, R. K. (1957) *Social Theory and Social Structure: Toward the Codification of Theory and Research*, The Free Press. (森 東吾・森 好夫・金沢 実・中島竜太郎 訳『社会理論と社会構造』みずず書房, 2016年).
- Muller, J. Z. (2018) *The Tyranny of Metrics*, Princeton University Press. (松本 裕 訳『測りすぎ—なぜパフォーマンス評価は失敗するのか?—』みずず書房, 2019年).
- Peters, T. J. and Waterman, R. H. Jr. (1982) *In Search of Excellence*, Harper and Row. (大前研一 訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年).
- Pfeifer, R. and Bongard, J. (2007) *How the Body Shapes the Way We Think: A New View of Intelligence*, MIT Press. (細田 耕・石黒章夫 訳『知能の原理—身体性に基づく構成論的アプローチ—』共立出版, 2010年).

- Schein, E. H. (2010) *Organizational Culture and Leadership, 4th ed.*, John Wiley and Sons, Inc.
(梅津祐良・横山哲夫 訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房, 2012年).
- Schneider, B. (1987) "The people make the place", *Personnel Psychology*, 40, 437-454.
- Wright, P. M. and Nishii, L. H. (2012) "Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis", Paauwe, J., Guest, D. E. and Wright, P. M. (eds.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges* (pp. 97-110), John Wiley & Sons.