

# 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——

高 巖<sup>1)</sup>

はじめに

近年、経営理念の浸透を軸にしたミッション志向経営が注目されている。著者らの研究チームは、2009年2月に新日本有限責任監査法人が主催するシンポジウムにおいて「組織を変えるミッション志向の経営」という表題を掲げ、経営理念の浸透に関する調査結果を約1,000名の聴衆の前で発表した。その発表への反響は非常に大きく、関心を持つ実務家から多数の問い合わせを受けてきた。また、これに関し『日経ビジネス』でも特集の一部として紹介された(『日経ビジネス』2009年4月20日号)。

われわれは、今後、精緻な分析を実施した上で、調査結果を細部に分けて順次公表していくことを予定しているが、その反響の大きさを踏まえ、荒削りでも調査結果の全体をまず論文として発表することが重要であると考えに至った。そこで、同シンポジウムで紹介した調査結果の内容—若干の補足も行いながら—をまとめることとした。

本稿では、最初に、本研究の狙いを紹介し、質問紙調査の概要を述べる。その上で、経営

理念の浸透の水準、経営理念浸透の水準に影響を与える要因、経営理念の浸透とパフォーマンスの関係を統合的に捉えるモデルを提示していく。そして、最後に、提示するモデルのインプリケーションについて言及したい。

## 1. 本研究の狙い

### (1) 研究を開始した背景

さまざまな企業の不祥事などをきっかけとして、経営理念への注目が実業界を中心に高まりつつある。多くの日本企業では、経営理念<sup>2)</sup>が掲げられ、理念の浸透・定着を目指したさまざまな取り組みが盛んになされてきた。経営理念を制定したり、浸透施策を実施したりするようになった経緯や狙いは、個々の企業で異なっているかもしれないが、少なくとも実業界では「経営理念が企業の成長や存続に資する」との理解は、一般的になっていると言ってよからう。

田中(2006)は、経営理念の機能を、①企業内統合の原理と②社会的適応の原理に分類した上で、①については、(a)成員統合機能(バックボーン機能/一体感を醸成する機能)

1) 本稿は、京都大学経営管理大学院京セラ経営哲学寄附講座における研究活動の一環として行った調査をまとめたものである。調査は、約2年間をかけ、京大客員教授の高尾義明(首都大学東京教授)、同大助教の王英燕(広島市立大学講師)、高(京大客員教授、麗澤大学教授)の3人で、計画・実施・分析してきた。調査チームを代表し、京セラ株式会社による理解と支援に対し、心より謝意を表したい。

2) 本稿では、組織体として公表している、成文化された価値観や信念を経営理念と捉えている。なお、多くの研究と同様に、実際の企業の経営理念を取り扱う際には、同定義を満たしていれば、企業理念、社是・社訓、ミッション・ステートメントと表記されているものも、経営理念として扱う。

と(b)動機づけ機能を、②については、(a)正当化機能と(b)環境変化に対する適合機能を挙げている(田中、2006 p. 57)。

組織成員に経営理念が浸透しなければ、これら機能の多くは実現しないと考えられるが、経営理念の浸透が決して容易でないことは、これまで何度も指摘されてきた通りある(たとえば、梅澤、1994; 金井、1997)。

しかし、実業界における高い注目度にもかかわらず、経営理念の浸透に関する学術的な研究、とりわけ定量的な実証研究は十分進んできたとは言えないし(高尾、2009)、また多いとも言えない。数少ない定量的な方法による先行研究も、企業を1つの調査単位として扱うマクロレベルの調査に偏ってきた(たとえば、野林・浅川、2001; 北居・松田、2004; 渡辺・岡田・榎尾、2005)。

マクロレベルの実証研究では、理念の存在と企業の成果、またはその浸透施策と企業の成果との間に、緩い連関があることを示唆している。しかし、ある浸透施策の採用と企業の成果との間に有意な関係が見いだされたとしても、その施策の採用と理念の浸透プロセスの関連性が十分に検討されていなければ、理念の浸透が成果の向上を生むという因果関係の立証は不十分なものになってしまう。たとえば、企業の業績が好調であり、人員に余裕があるがゆえに、そうした浸透策を実施してきたという逆の因果関係が連想されてしまうからである。

マクロレベルの研究では、経営理念が存在すること、もしくは浸透施策の実施によって、組織成員に経営理念が浸透し、そうした経営理念の浸透が企業の成果に貢献するという因

果連関が暗黙裏に想定されてきた。しかし、マクロレベルからのアプローチだけでは、たとえば、理念の組織成員への浸透プロセスなどは十分に検討できないため、組織成員に焦点を当てたミクロレベルからの分析がどうしても必要となってくるのである<sup>3)</sup>。

そこで、われわれは、組織成員を調査単位としたミクロレベルの質問紙調査に基づいて経営理念の浸透を検討し、さらに、理念浸透と個人のパフォーマンスの関係について分析を行うこととした<sup>4)</sup>。

## (2) 本研究の狙い

本研究の狙いは3つある。第1の狙いは、経営理念の浸透構造の解明である。高尾・王・高(2009)では、後ほど紹介するA社のデータの分析結果から、経営理念の浸透を、①経営理念の「行動への反映」、②経営理念の内容についての「認識」、③経営理念への「共感」という3次元で整理した。それぞれについては、①「行動への反映」は、経営理念を自身の行動に具体的に反映させているかどうかを示す次元、②「内容認識」は、経営理念の内容を理解・認知しているかどうかを示す次元、最後の③「共感」は、個人の価値観と齟齬しない形で、経営理念を受容しているかどうかを示す次元となっている。

われわれは、これら3次元をもって経営理念の浸透を把握できると考えているが、高尾・王・高(2009)の段階では、3次元間の相互関係までは十分に検討しなかった。当然ながら、これら3つの次元は複雑に関係し合っている。それゆえ、3次元間の構造と相互関係について、探索的な解明を進めること

3) ミクロレベルからの代表的な研究として、阪神・淡路大震災後のコープこうべを調査した金井らの一連の研究(金井、1997; 金井・松岡・藤本、1997; 松岡、1997)を挙げることができるものの、インタビューに基づいた定性的な調査のみに依拠していたことに加え、生協という独自性を持つ調査対象から得られた発見事実の一般性の検証という展開がその後見られなかったことが難点として挙げられる。

4) 倫理綱領の理解・浸透に関しては、高・ドナルドソン(2003, pp. 286-296)によって、ミクロレベルの詳細な調査研究が為されている。その調査では、年齢が進めば進むほど、綱領の内容理解が進み、企業倫理の必要性を感じるようになるが、これに伴って倫理を実践するという「倫理行動」に大きな変化が起こらないと報告されている。とりわけ、26歳～35歳の実働層において極端に「良心に基づいた行動」がマイナスになることが指摘されている。

が本研究の第1の狙いとなる。

第2の狙いは、浸透に影響する要因についての検討である。経営理念の浸透を促進もしくは阻害する要因は、非常に多く存在すると考えられるが、高尾・王・高(2009)では、上記の3因子毎に影響要因を検討し、理念浸透への組織的取り組み、上司の経営理念に対する姿勢、情緒的な組織コミットメント(組織への一体感)が、理念の浸透に強い影響を与える可能性を指摘した。そこで、本稿では、経営理念浸透の3次元構造の解明とともに、それらの要因が3次元にどのような影響を及ぼすのかを明らかにする。

第3の狙いとして、以上により、経営理念の浸透プロセスを確認した上で、経営理念の浸透と組織成員のパフォーマンスの関係を検討する。坂下(2000)や伊丹・加護野(2003)は、組織が、インセンティブの1つとして、思想や価値観を達成意欲の源泉とする理念的インセンティブを提供し得ると捉えるが、われわれも、経営理念の浸透がワーク・モチベーションや職務関与(job involvement)

を高めると考えている。またそれにより、組織成員が自らの能力を発揮していると認知するようになると理解している。

さらに、経営理念の内容に革新やイノベーションへの挑戦が含まれていることが多いことを踏まえ、理念の浸透が組織成員の革新指向性にも影響するのではないかと考えている。このような組織成員個人レベルでのパフォーマンスに関連する変数(パフォーマンス関連要因)と理念浸透との関係についても検討を加えたい。これが第3の狙いである。

## 2. 調査の概要

### (1) 調査の概要

関西に本社を置く中堅の生産財製造業A社及び東証一部上場の大手卸売業B社の協力を得て、両社の従業員を対象に経営理念の浸透などに関する質問紙調査を実施した<sup>5)</sup>。A社では、2008年4月末～5月中旬に全事業所(本社・工場・営業所等)を対象として調査票1,300部を配付し、753部が回収された

表1 回答者の属性

|        | A 社   |         | B 社   |         |
|--------|-------|---------|-------|---------|
|        | 人 数   | 構成比率    | 人 数   | 構成比率    |
| 20歳以下  | 26    | 3.5%    | 0     | 0.0%    |
| 21-25歳 | 99    | 13.1%   | 55    | 5.4%    |
| 26-30歳 | 96    | 12.7%   | 101   | 9.9%    |
| 31-35歳 | 122   | 16.2%   | 118   | 11.6%   |
| 36-40歳 | 137   | 18.2%   | 193   | 18.9%   |
| 41-45歳 | 102   | 13.5%   | 154   | 15.1%   |
| 46-50歳 | 73    | 9.7%    | 153   | 15.0%   |
| 51-55歳 | 53    | 7.0%    | 141   | 13.8%   |
| 56-60歳 | 35    | 4.6%    | 88    | 8.6%    |
| 61歳以上  | 4     | 0.5%    | 16    | 1.6%    |
| 未回答    | 6     | 0.8%    | -     | -       |
| 合 計    | 753   | 100.0%  | 1,019 | 100.0%  |
| (うち男性) | (593) | (78.8%) | (738) | (72.4%) |
| (うち女性) | (158) | (21.0%) | (281) | (27.6%) |

※A社のうち、2名は性別について未回答。

5) 「はじめに」で言及したセミナーでは大手卸売業の方をA社、中堅生産財製造業の方をB社としていたが、ここでは調査時期の順に並べ替えたため、表記が逆転している。

(回収率57.9%)。B社では、社員番号からランダムに1,213名を抽出し、同社のイントラネットを用いた回答を依頼した。回答時期は、2008年8月下旬～9月上旬で、1,019名から回答を得た(回答率84.0%)。回答者の属性は、表1の通りである。

## (2) 質問項目

既に述べたように、経営理念の浸透に関するミクロレベルからの実証研究はほとんどない。希少な先行研究(北居・田中、2006)に

についても理念浸透に関連した質問項目自体が公表されていないことから、理念浸透に関する質問項目は、本調査のために、われわれが新たに作成した。なお、両社で調査を実施する前に、小規模のパイロット調査を実施し、そこで得られた結果をもとに語句などを修正し、本調査では、パイロット調査後の改訂版を用いた。

浸透への影響要因のうち、情緒的組織コミットメント<sup>6)</sup>に関する項目はMeyer and Allen(1997)に基づいているが、上司の理

表2 分析に使用した変数の一覧

| 変数              | 項目                                     |
|-----------------|--|
| 経営理念への共感        |  |
| V 1             | 自社の経営理念や行動指針に共感を覚える。                   |
| V 2             | 自社の経営理念は仕事上の難関を乗り越える上で助けとなる。           |
| 経営理念の内容認識       |  |
| V 3             | 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。   |
| V 4             | 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。           |
| V 5             | 経営理念や行動指針の内容をよく知っている。                  |
| 経営理念の行動への反映     |  |
| V 6             | 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。      |
| V 7             | 難題に直面した時、経営理念にまで戻って考えるようにしている。         |
| V 8             | 袋小路に陥った時、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。 |
| 理念浸透に向けた組織的取り組み |  |
| V 9             | 経営理念の社内アピールは効果的に行われていると思う。             |
| V 10            | 経営理念に関する研修・教育は社内で行われていると思う。            |
| 上司の理念を尊重する姿勢    |  |
| V 11            | 自分の上司は経営理念を大切に考えているように感じる。             |
| V 12            | 難題に直面したとき、幹部も上司も経営理念に戻って判断しているように感じる。  |
| V 13            | 上司の後ろ姿に、誠実であることの重要性を学ぶことがある。           |
| 情緒的組織コミットメント    |  |
| V 14            | この会社に愛着を感じる。                           |
| V 15            | この会社に多くの恩義を感じている。                      |
| 職務関与            |  |
| V 16            | 最も充実していると感じられるのは仕事をしているときである。          |
| V 17            | 仕事から得られる満足感が非常に大きい。                    |
| 革新指向            |  |
| V 18            | 問題解決のために自分自身のアイデアを積極的に試している。           |
| V 19            | 従来の仕事のやり方にとらわれず、新たなやり方を試している。          |
| V 20            | 新たなアイデアを積極的に取り込んでいる。                   |
| 能力発揮            |  |
| V 21            | この会社では、自分の能力は、存分に発揮されていると思う。           |

6) 「はじめに」で言及したセミナーでは聴衆にわかりやすくするために、「組織への一体感」と表記した。

念に対する姿勢及び組織的な取り組み施策については、浸透の次元と同様に、本調査のために新たに考案したものである。

パフォーマンス関連の職務関与<sup>7)</sup>については、よく利用される Lodahl and Kejner (1965) などの尺度を参照しながら作成し、妥当性が検証されている日本労働研究機構 (1999) の尺度を採用した。革新指向性<sup>8)</sup>については、金井 (1991) の革新的試行 (innovative trial) の尺度を使用し、能力発揮の認知については、新たな尺度を追加した。いずれも 5 件法 (はい-いいえ) で回答を求めた。

本調査に使用した質問紙には80個の質問項目が含まれているが<sup>9)</sup>、以下に紹介するモデル構築に使用した項目は表2の通りである。

### 3. 分析結果

A社とB社では、経営理念の内容が異なることに加え、経営理念制定の経緯や時期に顕著な差があることから、両者のデータは別々に分析した。分析に使用した変数の平均、標準偏差、相関係数は、表3 (A社) 及び表4 (B社) に示されている。

共分散構造分析を用いて探索的なモデル構築を行い、モデルの適合度から相対的に最もあてはまりの良いモデルを採択した。A社、B社それぞれのデータに最も適合するモデルが、図1である。A社の適合度は、GFI = .952、CFI = .973、AGFI = .936、RMSEA = 0.041であり、B社の適合度は、GFI = .938、CFI = .950、AGFI = .918、RMSEA = 0.054であった。モデル内の各因果係数はすべて有意 ( $p < .01$ ) であり、A社とB社で経営理念の内容等が異なるにもかかわらず、同一のモデルが成り立つことが確認された。

表3 変数の平均値、標準偏差と相関行列 (A社)

|                | M     | SD    | $\alpha$ 係数 | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9 |
|----------------|-------|-------|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| 1 経営理念の内容への共感  | 4.021 | 0.729 | 0.740       | -       |         |         |         |         |         |         |         |   |
| 2 経営理念の内容の認識   | 3.296 | 1.038 | 0.912       | 0.530** | -       |         |         |         |         |         |         |   |
| 3 経営理念の行動への反映  | 2.612 | 1.024 | 0.813       | 0.560** | 0.615** | -       |         |         |         |         |         |   |
| 4 組織的取り組み      | 3.328 | 0.951 | 0.713       | 0.370** | 0.357** | 0.379** | -       |         |         |         |         |   |
| 5 上司の理念への姿勢の認知 | 3.387 | 0.808 | 0.736       | 0.474** | 0.313** | 0.434** | 0.524** | -       |         |         |         |   |
| 6 情緒的コミットメント   | 3.812 | 0.911 | 0.839       | 0.506** | 0.363** | 0.379** | 0.330** | 0.421** | -       |         |         |   |
| 7 職務関与         | 3.077 | 1.027 | 0.790       | 0.392** | 0.324** | 0.416** | 0.264** | 0.344** | 0.480** | -       |         |   |
| 8 革新指向性        | 3.800 | 0.785 | 0.836       | 0.222** | 0.276** | 0.300** | 0.063   | 0.090*  | 0.202** | 0.326** | -       |   |
| 9 能力発揮の認知      | 3.382 | 0.909 | -           | 0.289** | 0.238** | 0.240** | 0.268** | 0.339** | 0.398** | 0.500** | 0.292** | - |

7) 同様の理由で、セミナーでは「仕事に充実感を覚えるか」と表記した。

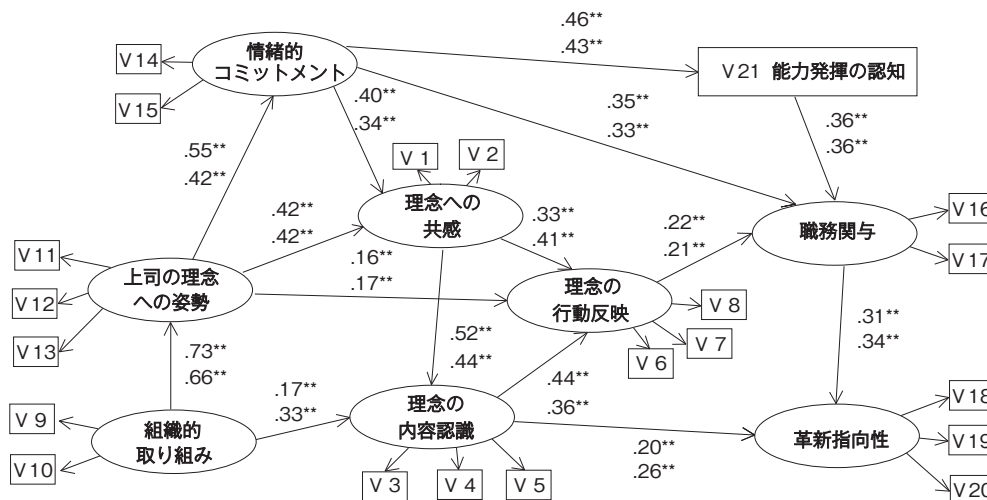
8) 同様の理由で、セミナーでは「新しいアイデアを試しているか」と表記した。

9) 年齢・性別等の属性に関する質問項目を除く。

表4 変数の平均値、標準偏差と相関行列 (B社)

|                | M     | SD    | a 係数  | 1       | 2       | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9 |
|----------------|-------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---|
| 1 経営理念の内容への共感  | 4.136 | 0.757 | 0.787 | -       |         |         |         |         |         |         |         |   |
| 2 経営理念の内容の認識   | 3.731 | 0.949 | 0.895 | 0.491** | -       |         |         |         |         |         |         |   |
| 3 経営理念の行動への反映  | 3.204 | 1.121 | 0.829 | 0.612** | 0.662** | -       |         |         |         |         |         |   |
| 4 組織的取り組み      | 3.983 | 0.803 | 0.653 | 0.335** | 0.413** | 0.313** | -       |         |         |         |         |   |
| 5 上司の理念への姿勢の認知 | 3.725 | 0.791 | 0.724 | 0.425** | 0.376** | 0.483** | 0.440** | -       |         |         |         |   |
| 6 情緒的コミットメント   | 4.227 | 0.768 | 0.697 | 0.377** | 0.350** | 0.323** | 0.253** | 0.294** | -       |         |         |   |
| 7 職務関与         | 3.532 | 0.970 | 0.789 | 0.334** | 0.396** | 0.400** | 0.224** | 0.290** | 0.414** | -       |         |   |
| 8 革新指向性        | 4.129 | 0.690 | 0.831 | 0.207** | 0.359** | 0.283** | 0.128** | 0.118** | 0.255** | 0.373** | -       |   |
| 9 能力発揮の認知      | 3.755 | 0.891 | -     | 0.216** | 0.238** | 0.224** | 0.232** | 0.289** | 0.321** | 0.465** | 0.241** | - |

図1 共分散構造分析の結果



\*\* p.<.01

上段がA社、下段がB社の係数を示す。

以下、先に述べた研究の狙いに沿ってモデルの説明を行う。

### (1) 理念浸透の3次元構造

A社のデータを用いて抽出した経営理念浸透の3次元間の関係は、図1から読み取ることができる。

図1によれば、「共感」から「認識」への有意な関係が見られる。これは経営理念への共感が高ければ、経営理念の内容に関する理解や認識が深まることを示している。さらに、経営理念への共感、理念の行動への反映を促す効果を持つ。次に、「認識」と「行動反映」の関係は、内容の理解や認識の深まりが、行動への反映を促進することを示している。

理念の浸透に関しては、行動への反映という側面に注目が集まるが、共感から行動への反映という直接効果に加え、共感から内容認識を経て行動に反映する間接効果を踏まえると、理念への共感をまず醸成することが経営理念浸透を図る上で、第1の鍵となろう。

### (2) 理念浸透への影響要因

最初に「共感」「認識」「行動反映」の3次元に対する直接的な影響について整理する。図1によれば、組織に対する情緒的なコミットメントが高ければ、理念への共感は強くなる。情緒的コミットメントには組織への一体化や価値の受容という側面が含まれているため（これまでにも、かかる点は指摘されているため）、この因果関係は妥当なものと思われる。また、研修をはじめとした理念浸透に向けてのさまざまな組織的施策が、内容の理解を表す「認識」因子にのみ影響を与えているが、これも納得できる分析結果である。

それらが1つの次元にのみ影響を与えているのに対し、上司の理念に対する姿勢は、「共感」次元及び「行動反映」次元に影響を及ぼしている。経営理念の浸透において上司が重大な影響力を与え得ることは、これまでも指摘されてきたが（たとえば、金井、

1997）、そうした上司の影響力が改めて確認されたことになる。

次に、影響要因間の関係であるが、理念浸透の組織的施策から上司の理念に対する姿勢に対して有意な影響が見られる。組織的浸透施策は直接的には「認識」次元にしか影響を与えないとはいえ、上司の理念への姿勢を通じて、理念浸透に間接的な影響を及ぼしているため、組織的浸透施策は、理念浸透において重要な役割を果たすと言えよう。

また、上司の理念への姿勢が部下の情緒的なコミットメントに影響することも、ここで確認される重要な点である。これは、上司が経営理念をないがしろにすれば、部下の情緒的な組織コミットメントを下げてしまうことを示唆している。こうした結果を踏まえると、上司の経営理念に対する姿勢をどのように変えていくかが、経営理念浸透の第2の鍵となる。

### (3) 理念浸透と個人のパフォーマンスの関係

さらに、経営理念の行動への反映が、職務関与に影響を与えるという関係を指摘できる。すなわち、経営理念を実際の行動に反映していくことが、仕事への一体化やこだわりを高めるが、これに加え、経営理念の内容認識は、組織成員の革新指向性にも影響を及ぼしてくる。経営理念の内容を深く理解することをきっかけにして、経営理念の文言に含まれているイノベーションや革新を実践しようとする傾向が強まってくるからである。

加えて、経営理念そのものの浸透とは直接かかわっていないが、情緒的な組織コミットメントの職務関与への影響を確認することができる。すなわち、組織への一体感が、仕事に対する没頭を生み出す源泉になるということである。

以上より、経営理念の浸透が、職務関与や革新指向性の促進を通じて、組織成員レベルでのパフォーマンスを向上させることが検証された。

#### 4. 本研究のインプリケーション

以上を整理し、4つの点を確認しておきたい。第1に、上司の理念に対する姿勢は、部下の情緒的なコミットメント（組織としての一体感）に作用する。影響の流れで言えば、上司の言動などが、組織の一体感を醸成するとともに、理念への共感を高める。情緒的なコミットメントは、さらに、組織成員の能力発揮や職務関与にも影響を及ぼす。この因果連関から理解できるように、まさに上司の経営理念を尊重する姿勢は、組織において経営理念に基づいた行動を引き起こすトリガーとなっている。

多くの企業で、経営理念浸透に向けたさまざまな施策がとられているが、この点を踏まえれば、それら施策が理念への共感を高める活動になっているかどうかを確認する必要がある。たとえば、デンソー・スピリッツの普及を狙ったプロジェクトでは、共感を軸としたアプローチを用いたことで、組織成員の行動にデンソー・スピリッツが表現されるようになったと言われる（リクルートHCソリューショングループ、2007）。各社においても、共感を醸成する設計になっているかどうかを考えながら、施策を設計する必要がある。

第2に、組織に対する情緒的なコミットメント（組織としての一体感）が、経営理念への浸透において重要な役割を果たしているのみならず、組織成員のパフォーマンスにも影響を及ぼす。言い換えれば、経営理念の浸透が、職務関与や革新指向性への働きかけを通じて、組織成員個々のパフォーマンスを高めていく。既に指摘したように、先行研究では、経営理念とパフォーマンスの関係は大雑把にしか検討されていなかったが、本研究では組織成員一人ひとりの意識や行動に踏み込んで、経営理念の浸透がパフォーマンスにプラスの

影響を与え得ることを確認した<sup>10)</sup>。

第3に、上司の言動などは、浸透施策（教育訓練）によって大きな影響を受ける。特に、幹部向けの研修が重要な意味を持つてくる。それゆえ、企業全体で効果をあげるには、経営幹部などの上位階層から順に研修を行っていくカスケード式研修の採用が有効と考えられる。もちろん、その実施には、経営トップの理念浸透への強いコミットメントが前提となる。たとえば、ブリヂストンでは、毎月、役員向けの企業倫理・コンプライアンス研修が行われているが、そこには「まずは幹部が学ぶ、しかも集中的に真剣に学ぶ」という強い姿勢が現れている。経営トップのこのスタンスは、中堅幹部に影響を与え、末端の従業員の意識にまで変化を引き起こすものと考えられる。

これら3つのインプリケーションに加え、本調査を通じて感じた点を、実践という視点から、4つ指摘しておきたい。

第1に、経営理念の浸透においては「どれくらいの時間をかけたか」ということはあまり重要ではない。むしろ「どのような状況の中で、浸透策をとったか」ということが重要となる。たとえば、存亡の危機に直面した時、経営理念などが策定され、教育されれば、浸透は一気に進むと思われる。それゆえ、危機はチャンスとして捉えるべきであろう。

第2に、部門毎で経営理念の浸透を把握することで、組織全体の浸透度を高めていくことができる。たとえば、ある部門での浸透が進まない場合、主な原因はその部門長にある。「部門長の日常の言動、各種会議での発言、浸透施策に対する姿勢などが、当該部門における浸透を阻む」と言ってほぼ間違いなく。逆に、部門長人事に知恵を絞れば、経営理念は比較的うまく浸透する、と言うことができる。

第3に、経営理念が浸透しない場合、理念

10) もっとも、本研究で検証したパフォーマンス関連要因は、成員個人のレベルであり、個々人のパフォーマンスの向上を組織全体のパフォーマンスにつなげていくには、経営理念と組織・戦略が適合していることが不可欠となる。



はより明確な表現に焼き直す必要がある。たとえば、いくつかの会社では、経営トップが、理念のある部分に注目し、それを強調する形で「ミッション」として打ち出している。経営トップが自身の言葉に焼き直し、幹部や管理職に伝えることができれば、それは、組織として進む方向を示すだけでなく、トップのコミットメントまで伝えていることになる。

第4に、経営理念は、あくまでも組織の独善を排し、新たな可能性を拓くものとして位置づけなければならない。たとえば、ある企業が「顧客満足」を経営理念に掲げ、それを実現するための組織体制を敷くとしよう。しかし、ある理念を達成するために構築された体制は、環境が変化しても、理念と結びつくことで絶対化されがちである。これでは、本末転倒となる。ある歴史段階における役割を終えれば、その体制は、次の時代の「顧客満足」を果たすために作り変えられなければならない（高、2009）。この変革を可能とするのが、経営理念であることを再認識すべきであろう。

#### おわりに

本研究では、2008年度に実施した質問紙調査の分析に基づき、ミクロレベルから経営理念浸透プロセス及び理念浸透とパフォーマンスの関係を検討した。ここで提示したモデルは探索的なものであり、さらに精緻な検討を加えていく必要がある。しかし、われわれは、この段階でも、モデルの説得力は一定水準を越えており、そこから上記のようなインプリケーションを得ることができると考えている。

なお、本研究で明らかにしたことを、より確固たるものにするには、調査対象の拡大を図りつつ、質問項目を一層ブラッシュアップしていく必要がある。また、本研究で取り上げた諸要因は、現実のビジネスという脈絡で見直せば、やはり限定的であったと言わざるを得ない。このため、今後は、重要性という

視点から、ここに取り上げなかった諸要因も、分析の枠内に取り込んでいく必要がある。

（麗澤大学教授）

#### 参考文献

- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社。
- 金井壽宏（1991）『変革型ミドルの探求』白桃書房。
- 金井壽宏（1997）「経営における理念（原理・原則）、経験、物語、議論：知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ」『研究年報 経営学・会計学・商学』（神戸大学）第43巻、pp.1-75。
- 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』第31巻第2号、pp.29-39。
- 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」加護野忠男他（編）『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房、pp.93-121。
- 北居明・田中雅子（2006）「理念の浸透方法が及ぼす影響に対するコミットメントの媒介・仲介効果」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』pp.278-281。
- Lodahl, T. M. and Kejner, M. (1965) "The Definition and Measurement of Job Involvement," *Journal of Applied Psychology* Vol.49, pp.24-33.
- 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』第44巻第1号、pp.183-203。
- Meyer, John. P. and Allen, Natalie J. (1997) *Commitment in the Workplace*, Thousand Oaks, Calif. Sage.
- 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」、日本労働研究機構。
- 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」『慶応経営論集』第18巻第1号、pp.37-55。
- リクルートHCソリューショングループ（2007）『感じるマネジメント』英治出版。
- 坂下昭宣（2000）『経営学への招待 改訂版』白桃書房。
- 高 巖・トーマスドナルドソン（2003）『新版ビジネス・エシックス』文眞堂。
- 高 巖（2009）「金融危機と株主市場主義を超えて」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』文眞堂、pp.179-194。
- 高尾義明（2009）「経営理念の組織論的再検討」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』文眞堂、pp.58-87。
- 高尾義明・王英燕・高巖（2009）「経営理念の浸透と組織マネジメントに関する考察——ある製造企業での質問紙調査を通して」『経営哲学論集』第25号、pp.158-161。
- 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。
- 梅澤正（1994）『顔の見える企業』有斐閣。

## Summary

### Does Management Philosophy Influence Performance? —Based upon Experimental and Statistical Analyses on Pervasiveness of Management Philosophy—

Iwao Taka

In this article, we describe how management philosophy affects corporate performance. For this purpose, we conducted experimental and statistical analyses on two corporations and clarified causal relationships between management philosophy and members' performance (their commitment, motivation, contribution, etc.).

At the beginning, we introduced three variables, which make it easier for us to understand how individuals treat management philosophy: (1) reflecting philosophy on actual behavior, (2) knowing and understanding philosophy, and (3) having sympathy for philosophy.

Using the results of the experimental research, we explore a persuasive model, which satisfactorily explains how those variables indirectly affect corporate performance via other factors. Second, with this model, we describe, for example, the way senior officers treat management philosophy influences the extent to which followers accept the philosophy. We also suggest that a sense of unity and solidarity helps members take the philosophy seriously. Third, we discuss how management philosophy triggers innovative behavior in organizations.

The point we have tried to make in this article is that the more deeply and widely management philosophy permeates an organization, the higher and the stronger performance (of individuals) could be achieved.

(受付 平成21年12月7日)  
(校了 平成22年1月27日)