

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

専門職学位論文

企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究

—エレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査より—

神戸大学大学院 経営学研究科
現代経営学専攻
平野光俊 研究室

氏名 北林 明憲

目 次

序章 研究の課題と方法	1
第1節 問題意識と研究課題	1
第2節 論文の構成	2
第1章 先行研究のレビュー	3
第1節 経営理念の定義と機能	3
第2節 経営理念浸透の意義	7
第3節 経営理念の浸透策と浸透度について	9
第1項 経営理念浸透のメカニズム	9
第2項 浸透策と浸透度について	10
第2章 分析モデルの構築と調査設計	12
第1節 分析モデルの構築	12
第2節 仮説の構築	14
第3節 分析概念の操作化	15
第4節 調査方法	18
第1項 調査対象企業と選定理由	18
第2項 調査対象者	18
第3項 調査の実施と研究方法	19
第3章 分析結果と仮説の検証	21
第1節 アンケート集計結果	21
第1項 11ドメイン集計結果	21
第2項 2ドメイン集計結果	23
第2節 分析の次元構成	25

第1項 経営理念浸透度の構成因子.....	25
第2項 経営理念浸透策の構成因子.....	27
第3節 仮説の検証.....	31
第4節 インタビューによる分析結果の確認.....	34
結章 要約と含意.....	37
第1節 要約と結論.....	37
第2節 理論的含意.....	38
第3節 実践的含意.....	39
第4節 残された研究課題.....	40
参考文献.....	41
【付録：アンケート用紙】	43

序章 研究の課題と方法

第1節 問題意識と研究課題

Peters=Waterman(1982)は世界の「エクセレントカンパニー」43社の調査により、特に注目すべき共通の特性を「理念主導」であるとし、優良企業の大半が明確なフィロソフィーやビジョン、価値観、信念をもち、同時にこれらを組織内に浸透させ共有化させるためにさまざまな努力を払っていることを指摘した。また、Collins=Porrás(1994)も「ビジョナリーカンパニー」にとって基本理念がしっかりしていることが、企業の成長、発展、転換にとってとくに重要であると指摘している。

日本においても1980年代から経営理念・企業文化に対する関心が高まってきたが、昨今、不透明性の増加や、社会からのCSRを意識した経営の要請など、企業をとりまく環境が変化中、企業における経営理念の重要性が指摘され、再認識されてきている。

佐藤・山田(2004)は、組織(企業)をとりまく「制度」すなわち「組織が所属する業界や社会に特徴的な文化的枠組み(規範、通念、世界観など)」(6頁)が大きく組織(企業)に影響を与えているとしている。そういう意味では昨今の環境の変化やCSRに関する議論の高まりが企業に大きな影響を与えるのは当然と考えられる訳であるが、この議論の高まりは「企業とは何か」「企業の存在価値は何か」「企業は何を目指すのか」を個々の企業に問うものであり、これは社会的存在としての企業の使命、すなわち企業の経営理念を再確認することに他ならない。従って、取りまく環境・果たすべき役割の変化の中、それぞれの企業は経営理念を再確認し、あるいは新たな経営理念を構築する必要に迫られている。

ところが、昨今の企業における不祥事の続発は、経営者がいかに崇高な経営理念を掲げようと、掲げるだけでは何の意味のないことを示している。2000年の雪印の集団食中毒事件、三菱自動車によるたびかさなるリコール隠滅などの不祥事を見るかぎり、経営理念の内容も重要ではあるが、その内容が組織・個人のレベルまで浸透されていなければ、なんの効力のないことを示している。

「理念なき経営」が問題でなく理念を浸透していないことが問題なのである。

また、1990年代のいわゆる「失われた10年」の中で、日本の企業は再生の為に様々な対策を講じてきた。その内容は、①人員削減を含む構造改革の実施、成果主義の導入とコスト効率の追求 ②競争力強化に向けた組織改革や事業の選択と集中 ③小さな本社の追及と自立分権型経営の実現等である。これらの施策の実施により、新たな成長戦略を再構築し、再生を果たす企業が出てはきているが、その成長路線を維持する為に解決しなければならない課題を抱えることとなった。それは、組織として「分化と統合」をいかにして実現するかということである。集中された事業における部分最適化を追求しつつ「小さな本社」によってグローバルで多様な事業体の全体最適を、取り巻く変化の激しく、不透明性が増加した環境下で、いかにして、スピーディに実現するかという全体最適型経営が求められている。

北居・松田(2004)は経営理念の機能を「企業内部の統合機能と企業外部に対する適応機能」の2つが主な機能である(95項)と指摘したが、企業が「分化と統合」を図ろうとする観点からも企業にとって経営理念の重要性が高まってきたと考えられる。

しかしながら、このように企業における経営理念の浸透が重要視されてきている中、どのようにすれば経営理念を組織や従業員のすみずみまで浸透することができるのかというメカニズムについては必ずしも明らかにされているわけではなく、そのことを対象とした研究も少ない。

また、筆者の所属するエレクトロニクスメーカーA社は、経営理念の浸透について他の日本企業に比べ徹底しているといわれ、毎日の朝会・夕会での経営理念の唱和、社歌の斉唱、節目ごとの「儀礼と儀式」等の存在が知られている。特に2001年からスタートした「破壊と創造」を旗印とした中期計画の中で、「守るべきは理念であり、手法や手段ではない」という考え方のもと、組織構造を事業ドメインごとのカンパニー制に変革し、経営理念の今日的な方針・方策を追求していると考えられているが、その浸透が社員のすみずみまでなされ、個人の日々の行動の拠り所になる判断基準・規範にまで落とし込みがされているかという観点で見ると、欧米のビジョナリーカンパニーといわれる企業に比べ、決して徹底されている訳ではないように感じられる。

創立時から年月が立ち、創業者が既に存在していないという状況、創業者から直接薫陶を受けた人材も少なくなってきた中で、経営理念の浸透と徹底を図るかということとは極めて難しいことである。環境の変化にあわせて経営理念・行動規範を時代ごとに置き換えを行い、経営理念・ビジョンを浸透させる施策の実施が必要とされている。

本研究は、現在の日本の企業に対する社会からの要請、及び筆者の所属する企業における必然性という両面の観点から、企業における「経営理念浸透度」を高めるための効果的な「経営理念浸透策」が何であるかを明らかにすることを目的としている。

第2節 論文の構成

本論文は序章、3つの章及び結章から構成され、その概要は以下に示す通りである。

まず、第1章において、経営理念の定義・機能とその浸透の意義について先行文献のレビューを行う。さらに経営理念浸透策と浸透度に関しても、先行文献のレビューを行う。

第2章では、分析モデルの構築とモデル検証に向けた調査設計の考察を行う。まず、分析視角を構築して分析モデルを設定し、さらに仮説を立てて、分析概念の具体的な操作化を行い、分析モデルを確定する。

第3章ではアンケート結果を基に、調査結果の分析を行う。まず、対象とするドメインカンパニー間の浸透策と浸透度のばらつきを検証し、その理由について考察を行うことにより、全社として経営理念浸透に有効な浸透策の検討を行う。また、インタビューの実施によりアンケート結果から導かれた内容の補強を行う。

結章では、実証分析の結果から導き出される結論をもとに、その理論的含意および実践的含意を導き出すと同時に、残された課題についても展望する。

第1章 先行研究のレビュー

第1節 経営理念の定義と機能

1.1 経営理念の定義

水谷内(1993)は経営理念を「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、価値機軸およびエートス（行為への実践的起動力・推進力）」(72～73項)とし、「しかもそれは創業者や経営者とりわけ経営トップの強烈な個人的動機や信念を基礎として、企業内外の人びとの共感を伴って自らの事業活動を一定の方向に向かって推進する起動力ないし推進力としての特性を有するもの」(73項)と規定した。

これ以外にも経営理念の定義づけに関しては、その時代の日本企業のおかれてきた環境と、研究対象となる企業の個別の状況にもより、多様な研究がなされてきた。

個々の企業を省みた場合、創業の時点では経営者の企業経営の目的およびその指導原理が、経営者自身を起業へと動機づけ、経営活動を始め、展開することに伴い、その考え・信念・信条を企業内部に対して公表し、定着を図ろうとすることや、それが組織に根付くことにより経営者から組織体としての掲げるものによって変わっていくことも自然の理であると考えられる。従って企業の経営活動の段階や日本企業のおかれてきた環境・ステージにより経営理念の定義が違っているのもある意味当然のことである。

北居・松田(2004)はそれまでの研究を総括し、澤野(1995)と同様に、経営理念の定義を検討する際の鍵となる点を、その主体と公表性の有無としている。主体とは「経営理念」が経営者個人のものか、組織体のものかということであり、公表性は成文化を必要条件に入れるかどうかという公表性の有無に関することである。その上で、「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」(94項)と定義づけしている。そして、経営理念の構造についても経営理念の構成を「より抽象的で理想を示した上位概念(理念)と、具体的で実践的な下位概念(方針)という階層をなしているとし、上位概念は不変であり、創始から伝えられることで組織の機軸となり、下位概念は企業環境の変化によって柔軟に変化するものと考えられる」(94～95項)とした。

伊丹・加護野(1989)も同様に経営理念の構造を組織の目的についての理念と経営行動の規範についての理念という二つの部分から経営理念が構成されているとした。

この経営理念の構造に関連した内容として、松下幸之助の言葉を引用してみたい。松下幸之助はその著書の冒頭の部分で、経営理念の重要性を述べている。

「私は六十年にわたって事業経営にたずさわってきた。そして、その体験を通じて感じるのは経営理念というものの大切さである。いいかえれば、“この会社は何のために存在しているのか。この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行っていくのか”という点について、しっかりとした基本の考え方を持つということである。事業経営においては、たとえば技術力も大事、販売力も大事、資金力も大事、また人も大事といったように大切なものは個々にはいろいろあるが、一番根本になるのは正しい経営理念である。それが根底にあってこそ、人も技術も資金もはじめて真に生かされてくるし、また一面それらはそうした正し

い経営理念のあるところから生まれてきやすいともいえる。だから経営の健全な発展を生むためには、まずこの経営理念を持つということから始めなくてはならない。」

(出所 松下幸之助(1978)『実践経営哲学』7～8項)

そして、後半では「その経営理念を現実の経営の上にあらわすその時々の方針なり、方策というものは、これは決して一定不変のものではない。というよりも、その時代時代によって変わっていくものでなければならない。いいかえれば“日に新た”でなくてはならない。」(101項)と述べ、経営理念の下位概念がとりまく環境によって受動的に変化していくというよりも、更に主体的に時代に応じて変化をさせていくことの重要性を強調している。

これらの経営理念の構造に関する内容は、実務者である筆者にも共感できる内容である。環境の変化にあわせて経営理念・行動規範を時代ごとに置き換えを行うということは、決して上位概念である理念を変えることではなく、変化する環境の中でその理念を確認し、組織の基軸としながら、具体的で実践的な下位概念を、時代にあわせてあらためて解釈をしなおして、変化させることに他ならない。従って、上位・下位概念から成り立つそれぞれの企業の経営理念を、時代・環境にあわせて組織・個人のレベルまで浸透することが必要であると考える。

1.2 経営理念と組織文化

伊丹・加護野(1989)はどのようにすれば経営理念が組織の内部に根づくかという問いに、「経営理念が本当に組織文化の一部になったとき」(349項)と答え、経営における経営理念から組織文化への転化の重要性を示した。そして、「組織文化を構成している二大要因は組織の価値観と組織のパラダイムであるが、経営理念の二つの構造と対応していると考え、組織の価値観は、組織の理念的目的、主に組織の存在意義を与える経営理念の部分に対応している。組織のパラダイムは経営理念の経営と行動の規範に主に影響される」(352項)とした。

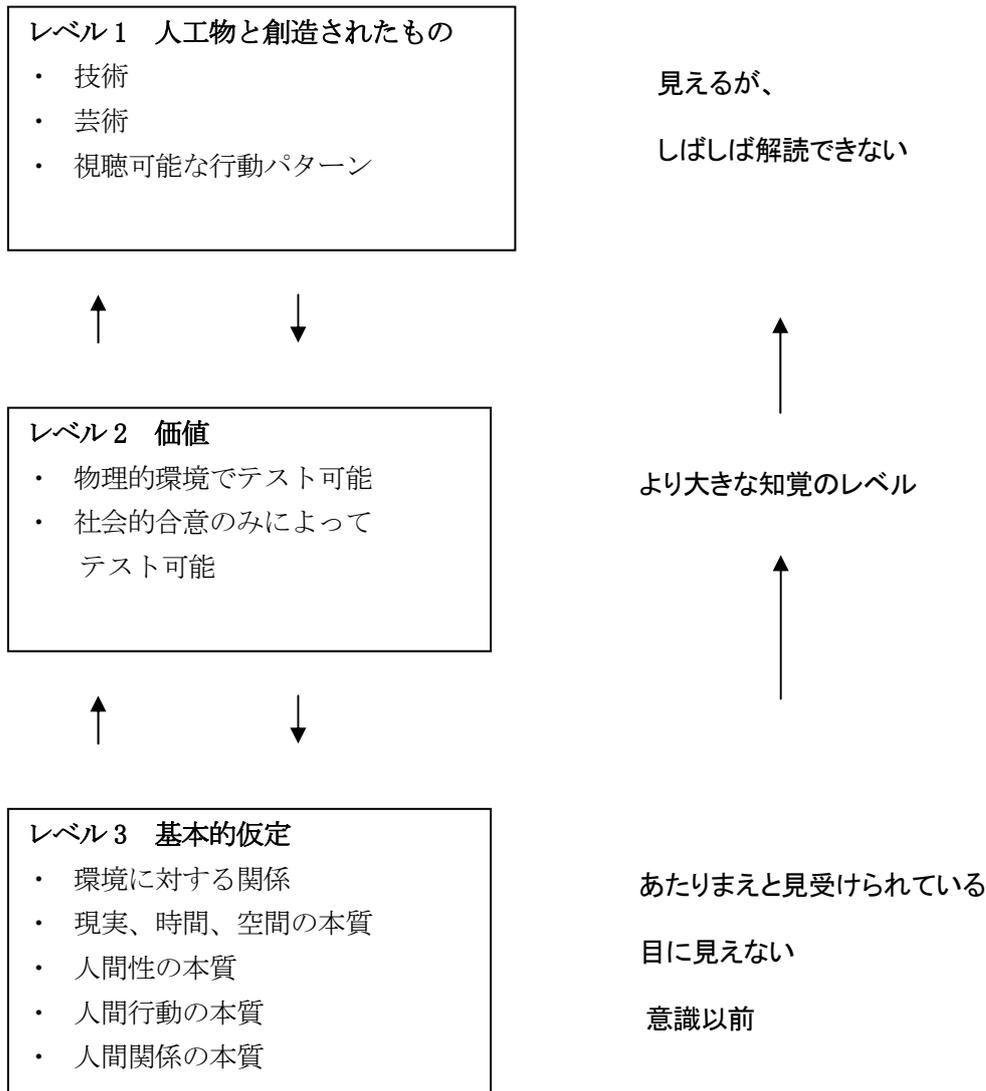
石井・奥村・加護野・野中(1996)は組織文化を「企業の構成員によって共有・伝承されている価値観、行動規範、信念の集合体」(151～152項)とし、「企業はその組織文化を共有・伝承させるための多様な手段を、意識的あるいは無意識に生み出している。経営理念、経営信条、行動基準はそのための強力な手段である」(152項)とした。

また、水谷内(1993)は企業文化の定義を「企業の組織メンバーによって暗黙に共有された価値体系ないし思考・行動様式の体系」(80項)としている。そして、「企業文化はいくつかの要因—例えば、価値・英雄・リーダーシップ、組織・管理システム、および儀式・運動などが複合的にからみあい、しかも長い時間を経て形成されるものである。これらの要因のなかでもとくに企業文化の基礎をなすものが、価値すなわち経営理念である」(80項)とした。

このように多くの研究者は経営理念が企業の組織文化の根幹をなすものであるとし、伊丹・加護野(1989)の指摘のように経営理念が組織文化の一部になるということが、組織の人々の間に経営理念が浸透することであるとしている。

これら多くの研究者の考え方には Schein(1985)が大きく影響を与えていると考えられている。Schein (1985) が定義する3つの文化のレベルを図1-1-1に示す。

図 1-1-1



(出所：Schein (1985) 『組織文化とリーダーシップ』 19 頁)

レベル1：文物（人工物）

文化の最もよくみえるレベルは、人工物と創造されたもの、すなわち、創り出された物理的・社会的環境である。このレベルでは、物理的空間なり、そのグループの技術的な成果、書かれたり話されたりする言葉、装飾およびメンバーの明白な行動を観察することができるのである。文化の内部にいる人たちは、必ずしも自分自身の人工物に気づいていないので、それについて尋ねることができるとは限らないが、それを自分で観察することはいつも可能である。

レベル2：標榜されている価値観

創業者や経営者の信念に基づいた信念や原理に基づく解決策が、新しい任務、論点、問題に機能し、グループがその成功についての認識を共有すれば、その価値が徐々に認知的変容の仮定を開始し、一つの信念になり、究極的に一つの仮定となる。

レベル3：基本的仮定

ある問題に対する解決策が繰り返し機能すると、それはあたりまえのことと考えられるようになる。基本的仮定は、あまりにも当然のこととみなされるため、ある一つの文化的単位の中では、ほとんどヴァリエーションをもつことがない。Argyris(1976)が「実行上の理論」という、実際に行動を導き、グループのメンバーに対してどのように知覚し、考え、感じるかを示すような暗黙の過程と一致している。

(出所：Schein (1985)『組織文化とリーダーシップ』19～23 頁)

Schein(1985)は組織文化を組織のメンバーに共有された基本的仮定という深いレベルまで捉えており、また「信奉された価値が基礎的仮定と一致するものであれば、経営理念にこれらの価値を明確に表現することが、グループを統合するのに非常に役立つし、そして企業の自我や核となる使命の源泉として役立つ」(22 項)としている。

従って、経営理念(価値)を浸透させることが、基本的仮定を形づくることに他ならなく、組織の人々の間に経営理念を浸透させることにより、経営理念を組織文化の深いレベルでの根幹とすることができるのである。

1.3 経営理念の機能

伊丹・加護野(1989)は経営理念の意義・機能として、「モチベーションのベース、判断のベース、コミュニケーションのベース」(355 項)の提供の3点を挙げている。組織というのが、まず第一に人々の心理的エネルギーと生きがいの場であることを意味し、第二に人々の信条の場であることを意味し、そして第三に組織が情報伝達の場であることを意味しているとした。

北居・松田(2004)は経営理念の機能を「企業内部の統合機能と企業外部に対する適応機能の2つが主な機能である」(95 項)と指摘した。「企業内部の統合機能は、さらに成員の動機付け機能と、組織の成員の統合機能というサブ機能を保有している。一方、外部に対する社会的適応機能は、企業の対外活動における正当化の機能と、環境変化に対する適合機能というサブ機能を保有している。そしてこれらの機能は Parsons(1961)の社会システムが存続するための4つの基本的な機能要件「AGIL 図式」と対応しているもの」(95 項)とした。「AGIL 図式」は社会システムが存続するために、自ら満たさなければならない機能要件であり、外的、手段的な要件である A 機能「適応 (Adaptation)」外的、目的的な要件 G 機能「目標達成 (Goal - attainment)」内的、目的的な I 機能「統合 (Integration)」内的、手段的な L 機能「潜在的パターン維持および緊張の処理 (Latency)」の4つである。これについては坂下(2000)も指摘している内容であり、また Schein(1985)の指摘した組織文化の3つの機能、(1)外部適応の機能、(2)内部統合の機能、(3)組織構成員の不安を低減する機能 にも対応した内容である。

佐藤・山田(2004)は組織文化論を概観し、それぞれの機能の重みづけにより組織文化論を分類しているが、特に「1990 年代以降、“組織が有する文化”と“組織の呈する独自性”の二つのうち、後者に力点を置いた議論が数多く展開されている」(85 項)と示している。この場合の独自性については組織文化が個々の組織の独自性を保証していなくとも良く、その組織の成員の認知が認められれば良いとしている。これは Selznick(1957)の「組織は価値を注

入されたとき…制度となる。この注入によって、組織ははっきりとした独自性をつくりだす」(51項)の特に独自性に注目し、力点をおいている内容である。

この独自性を組織の構成員が意識し、価値を認めることが、企業が「分化と統合」を果たす為に必要な要件である。

このように経営理念がある機能を果たすことについては多くの研究者の述べるとおりであるが、またその逆機能についても指摘されている。坂下(2000)は組織文化の逆機能について、「組織文化の定着は、成員の均質化と画一化をもたらし、成員の価値観や基本的仮定と同時並行的に進行することにより、企業環境が変化し、経営戦略の変革や組織構造の変革されたときに、成員の価値観や基本的仮定が依然としてなかなか変わらず、意図した変革がうまく機能しないことがあり得る」(153～154項)とした。

また、Kunda(1992)も米国のある企業の実証研究により、その企業の経営者が強い企業文化の創造に向けた価値観の浸透のために、宗教団体がその信者を教化するような様々な方策を採り、結果として強い企業文化を築きあげることができたものの、それが要因となり企業環境が変化に対応できなくなってしまった事例を挙げている。

ただ、これらの逆機能の指摘に関しては、経営理念そのものの内容の善し悪しによる影響は別にして、経営理念そのものによるのではなく、企業経営者の経営理念の構造の認識・とらえ方と対応に大きく起因しているのであり、企業環境が変化する中で、経営理念の上位概念を確認し組織の基軸としながら、具体的で実践的な下位概念を時代にあわせて読み替えることができないことにより、経営理念の逆機能が働くと考えべきである。

従って、経営理念は組織にとってやはり重要な機能を保有し、その本来の機能を発揮させることは企業経営者にとって果たすべき大きな役割であると考えられる。

第2節 経営理念浸透の意義

経営理念の浸透及びそれに基づく経営理念の機能の発揮による強い企業文化の実現と成果との関係については、1980年代からの日本企業の成功と米国企業の失速による日本的経営に関する研究に伴い、米国企業の研究も含め活発になされてきた。

Peters=Waterman(1982)は、20年間にわたってエクセレントな地位を維持してきた企業43社を選択して、特に注目すべき共通の特徴を調査し、8つの共通特性を抽出した。その内の1つが「理念主導」であり、優良企業の大半が明確なフィロソフィーやビジョン、価値観、信念をもち、同時にこれらを組織内に浸透させ共有化させるためにさまざまな努力を払っているということを指摘した。

Deal=Kennedy(1982)は、アメリカの企業約80社を調査し、持続的な成功のかけには、強い文化が推進力として働いていると結論づけた。具体的には80社のうち、明確に表現された信念を持っていたのは3分の1以下の25社しかなく、またその会社の内、3分の2は「IBMはサービスを意味する」というような文化的な信念、あるいは理念を持っていた。残りの3分の1は、金銭面の目標を掲げているだけであった。文化的な信念を持っている18社は、当時すべて一貫してめざましい業績をあげている会社であり、このことから常に好成

績をあげている会社の特徴を強い文化の会社であるとした。そして、理念を組織の基本的な考えや信念とし、企業文化の中核と位置づけた。

Collins=Porras(1994)は長期にわたり「ビジョナリーカンパニー」として認識をされてきた18社を選択し、それぞれの企業が属する業界における比較対象企業と比べることにより、これらの企業に共通する特徴は何かということを調査し、企業にとって基本理念を公言し、その理念に従って一貫した行動と活動を実施することの重要性を述べている。

しかしながら、これらの研究はある時点での「エクセレント」や「ビジョナリー」の企業を選択し、それらの企業に共通する性質や性格上の特性を調査する中で、重要な要件として「理念主導」の考え方とその浸透の必要性をあげるとともに企業の目標達成に向けた有効性を述べたものである。従って、「理念主導」の企業、強い文化の企業が必ず長期的に高い業績をあげることを実証したわけではない。

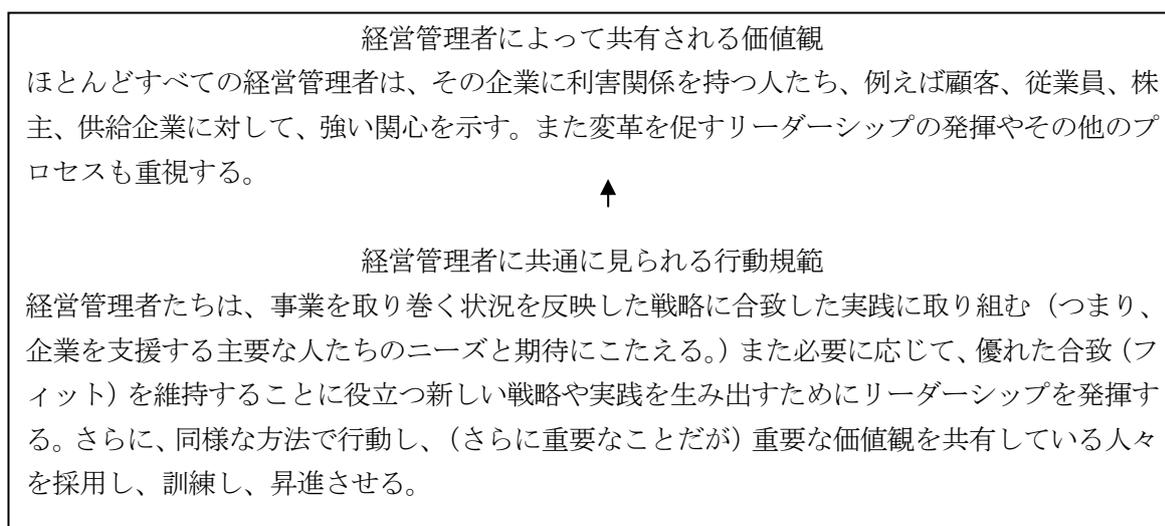
これに対して Kotter=Heskett(1992)は選択した企業の企業文化と長期的業績の関係の実証分析を行い、「企業文化は企業の長期的業績に強い影響を及ぼし得る。経営を支える主要な支援者、コンスティチュエンシー（顧客、株主、従業員）のすべてを尊重し、またすべてのレベルに属する管理者のリーダーシップの発揮を重視する文化を備えた企業こそ、このような文化的傾向を備えていない企業を、業績において大いに凌駕している。」(19項)と結論づけている。

具体的な内容を下記に示す。

- (1) 強い企業文化と長期の経営業績との間には、正の相関はあるが、それほど強いものではない。また強い文化は逆機能の要素を含んでいる。
- (2) 強い企業文化があるべき姿ではなく、状況や戦略に合致した適応型文化でなければならず、戦略に適合した組織文化のみが、優れた成果をもたらす。
- (3) 現実の変化を予想し、環境に適応することを助ける文化のみが長期における高い業績とむすびつき、環境に適応することを支持する組織文化のみが、長期的に優れた成果をもたらす。

図 1-2-1 は Kotter=Heskett(1992)の示す業績の向上を促す企業文化である。

図 1-2-1 業績の向上を促す企業文化



(出所： Kotter=Heskett(1992)『企業文化が高業績を生む』90頁)

この Kotter=Heskett(1992)による業績の向上を促す企業文化の内容は前述の北居・松田(2004)が総括した、経営理念の上位概念と(理念)、具体的で実践的な下位概念(方針)という構造と、上位概念は不変であり、創始から伝えられることで組織の機軸となり、下位概念は企業環境の変化によって柔軟に変化するものとした内容と合致するものである。

そして、経営理念の構造を認識し、環境が変化する中で、経営理念がその本来の機能を果たせるように、経営理念の上位概念を確認し、組織の基軸としながら下位概念を時代にあわせて解釈をしておけば、経営理念の浸透が企業に長期的な成果をもたらすことを示している。

従って、企業にとって経営理念を浸透することに意義を認め、その浸透度を高めるための有効策を探ることには、必然性があることであると考えられる。

第3節 経営理念の浸透策と浸透度について

第1項 経営理念浸透のメカニズム

これまで経営理念の機能やその浸透の意義について概観してきたが、経営理念を浸透することに何らかの意義があるとの結論づけに基づき、次に本論文の主旨である経営理念を浸透させるためのメカニズムについての検討に移ることとする。

Schein(1985)は理念浸透のメカニズムを一次的メカニズムと二次的メカニズムに分類し、行為的シンボルである一次的メカニズムを二次的メカニズムに対して強力であるとした。Schein(1985)の定義したレベル3の文化である基本的仮定が、組織の構成員の行動に影響を及ぼす内容であることから行為的シンボルの重要性を読み取ることができる。

また、二次的メカニズムが有効な場合は一次的メカニズムと整合性を保っている場合に限定されているとした。Schein(1985)の一次的メカニズムと二次的メカニズムを下記に記す。

<一次的植え付けメカニズム>

- ①リーダーが注目し、測定し、統制するもの
- ②危機的イベントまたは、組織の危機に対するリーダーの反応
- ③リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導
- ④報奨や地位を与える基準
- ⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準

(出所：Schein(1985)『組織文化とリーダーシップ』287頁)

<二次的明確化と強化のメカニズム>

- ①組織のデザインと機構
- ②組織のシステムと手続き
- ③物理的空間や建物の正面や建築物
- ④重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話
- ⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明

(出所：Schein(1985)『組織文化とリーダーシップ』303頁)

行為的シンボルの重要性については、その他の多くの研究者も指摘をしている内容である。

伊丹・加護野(1989)は組織文化の共有と伝承のメカニズムを示し、「共有プロセスは明らかに生成プロセスと連続しており、共有プロセス最大のポイントは組織文化生成のメカニズムをきちんと意識して強化すること」(361 項)とし、共有メカニズムの5つのステップを「①わかりやすくかつ理想をかんじさせる言語での表現、②具体的行動の共有、③象徴の共有、④教育、⑤選抜」(362 頁)とした。

石井ら(1996)は今日のトップの基本的に遂行すると考えられる4つの機能を「①組織への価値注入とその制度化、②戦略空間の画定、③対環境バッファリング、④組織学習の奨励」(149 項)とし、その第1の機能遂行の項目の中で「組織成員が『何のために働くのか』という基本的問いに答えられるような理念の提示と組織の末端までの浸透による重要性」(149 項)を指摘している。また、その為には、トップが組織におけるシンボリックな存在としての役割を認識し、組織価値をシンボリックに維持する為に、「トップの行動・言動が成員のモデリングとなる」(149 項)ことの必要性を指摘している。

そして、「人事の諸制度が組織文化の形成や伝達にとって特に重要な意味を持っているとし、具体的内容として①入社時の選抜、②企業内の教育や訓練：会社の価値・規範・信念を伝承・共有するための機会、③評価・報酬の制度：一定の行動様式（ならびにその背後にある価値・規範・信念）」(153 項)を重要な手段としている。

また、加護野(1997)も行為的シンボルの有効性・重要性を示している。松下電器のアジアへの進出における経営理念・組織文化の浸透の方法として、経営理念のエッセンスである綱領、信条、七精神を現地の言葉に翻訳し、従業員にそれらをよりよく理解できるような方策や、一定レベルの管理者に対しては日本での経営理念の浸透のための教育を実施することよりも、現場での行動を通じた活動の重要性を指摘している。そして、現地での「しつけ」ともいべき方法が、基本的な有効手段として採られ、それにより行動のレパートリーとそれを制御する原理が伝えられたとしている。

これら行為的シンボルや行動を通じた活動の重要性、及び行動様式を強化する手段は、Schein(1985)の示す一次的メカニズムと共通した内容である。

特に、伊丹・加護野(1989)の示した共有のメカニズムの各項目の内、②の具体的行動の共有、④の教育、⑤の選抜については、Schein(1985)の示す一次的メカニズムのそれぞれの項目と合致、あるいは深く関連した内容であり、さらに伊丹・加護野(1989)は経営理念が定着しない理由として、「①トップの具体的なコミットメントの不足、②具体的行動による共通体験の不足、③評価などの経営システムの条件の不足」(364～365 項)をあげ、具体的な行動を通じた多くの人々の共通体験の共有が組織文化・経営理念の伝承に不可欠であるとしている。

このように、経営理念の共有と伝承のメカニズムにおける行為的シンボルと具体的な行動の共有の重要性は、一次的メカニズムやそれに対応する施策を実施することが、経営理念の共有と定着のメカニズムに有効であることを示し、「経営理念浸透度」を高めるための「経営理念浸透策」として、その実証が待たれている内容である。

第2項 浸透策と浸透度について

前項では経営理念浸透のメカニズムについて示してきたが、「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」の因果関係に焦点をあてている実証研究は少ない。

その中で、野林・浅川（2001）は梅澤（1994）の研究に基づき、「経営理念浸透度」を企業理念を具体的施策・制度にいかんにかに体现しているかという「理念体现度」とマネジメント層による「経営理念認識度」ととらえ、経営理念を掲げている様々な業界の日本企業63社を対象に調査を実施した。そして、「経営理念浸透度」は、多義性を有し、従って理念浸透策はひとくくりで表されるものではなく、「理念体现の対象」（作品、マネジメントシステム、人事制度）によって異なるアプローチが必要であると述べている。また、日本企業の特質として、「『人事制度』への理念体现の重要性」と「その体现のために有効な浸透策」を示している。

野林・浅川（2001）が有効とした具体的な経営理念の「5つの策」の浸透策は①明示 ②理念教育研修 ③ビジュアルでの象徴 ④人・ソフトでの象徴 ⑤インナープロモーションであり、「習慣化」「具体化」「定着化」という経営理念の定着化プロセスに対応するものである。

北居・松田（2004）は浸透策を Schein（1985）のいう一次的メカニズムと二次的メカニズム、すなわち行為的シンボルと言語的・物理的シンボルを採用し、9つの浸透方法を選択した。

そして、浸透方法が多く用いられている企業ほど、競争環境に対して有効に対応し、一次的浸透メカニズムが多く用いられている企業ほど、競争環境に対して有効に対応しているということが支持されていることと、浸透方法が多く用いられている企業ほど、人的資源に関する成果に大きなインパクトがあることを示した。北居・松田（2004）は「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」の関係に焦点をあてているわけではないが、「経営理念浸透策」による成果変数に対する影響について述べたものである。

本研究はこれらの先行研究と同様に「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」の因果関係に焦点をあてようとするものである。

第2章 分析モデルの構築と調査設計

第1節 分析モデルの構築

第1章で、「経営理念浸透策」「経営理念浸透度」に関する先行研究をレビューしてきたが、本論文の焦点は、「経営理念浸透度」を高めるために有効な「経営理念浸透策」が何かを明らかにすることである。従って、本論は両者の因果関係について最も体系的に示している野林・浅川(2001)の分析フレームワークを参考に分析モデルを構築することとする。

野林・浅川(2001)は、浸透度を知るためには、対象企業の多くの社員に面接調査あるいはアンケート調査することが確実な方法であるとし、その中で金井・松岡・藤本(1997)の「コープこうべ」への様々な社員へのインタビューを通じて「経営理念の浸透に対する社員の意識レベル」を測定した事例をあげている。また、梅澤(1994)は経営理念が体現化されるものとして、①作品 ②人事制度 ③マネジメントシステムがあるとし、これらがどの程度体現されているかによって経営理念の浸透度合を図ることができるものとした。

この2つの「理念浸透認識度」と「理念体現度」を「経営理念浸透度」とした野林・浅川(2001)を参考として、経営理念の浸透度を探ることとする。ただし、梅澤(1994)が示した業績評価基準、人事施策に代表される ②の人事制度と、リーダーシップや意思決定に代表される ③のマネジメントシステムについては経営理念が体現したものとも考えられるが、経営理念を浸透させるための重要な施策と考え、「経営理念浸透策」の側に加えるものとする。

その理由は、人事制度とマネジメントシステムはSchein(1985)の示す経営理念浸透のための一次的メカニズムに含まれる内容であることと、今回の研究の主旨が経営理念浸透に有効な「経営理念浸透策」を探ることであり、これはとりもなおさず経営者にとって何が有効な「経営理念浸透策」であるかを意味しているわけであり、実務者の筆者から見た場合、人事制度とマネジメントシステムは企業の経営者にとって「経営理念浸透策」からははずすことのできない施策であると判断したからである。

「経営理念の浸透策」については野林・浅川(2001)が有効とした「5つの策」①明示 ②理念教育研修 ③ビジュアルでの象徴 ④人・ソフトでの象徴 ⑤インナープロモーションに前述の⑥人事制度 ⑦マネジメントシステムを加えた内容が対象企業でどのように展開されているかの調査を行い、浸透度とあわせて、相関関係を見ることにより、企業で実施している施策の違いとその浸透度合を明らかにし、有効な浸透策を探るものとした。

野林・浅川(2001)による、図2-1-1の「経営理念浸透度」として「理念体現度」①マネジメント ②作品 ③人事制度と「理念浸透認識度」を従属変数に、「経営理念浸透策」①明示 ②理念教育研修 ③ビジュアルでの象徴 ④人・ソフトでの象徴 ⑤インナープロモーションを独立変数とするフレームワークを参考とした図2-1-2のフレームワークにより分析を行なう。ただし、野林・浅川(2001)のように数多くの企業のミドルマネージャーに対する調査を行うのではなく、対象となる企業のドメインカンパニーに対する調査を実施し、ドメインカンパニー間の比較を更に深く行うことにより、分析を行なうこととする。

その理由は、同じ経営理念を掲げているドメインカンパニー間で浸透度合いが違う要因を、アンケート調査の実施と比較により明らかにできると考えたからである。

図 2-1-1 野林・浅川 (2001) のフレームワーク

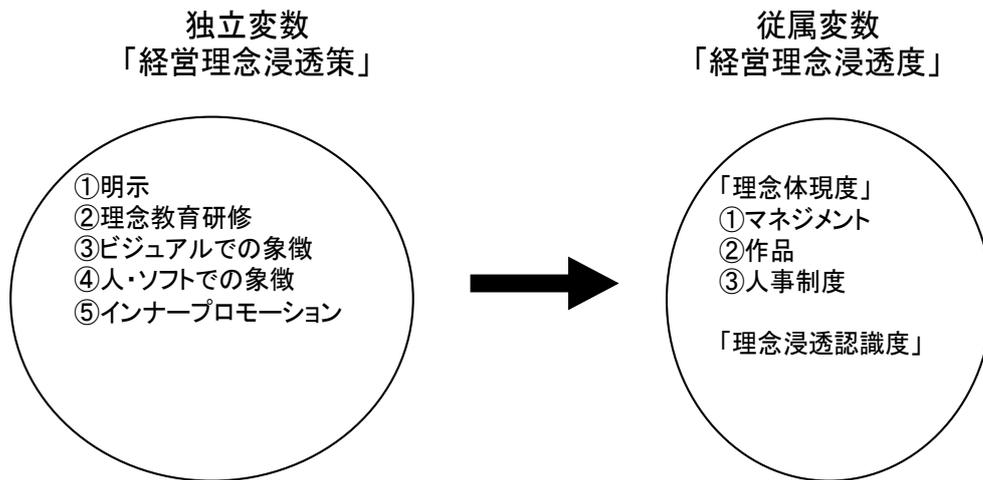
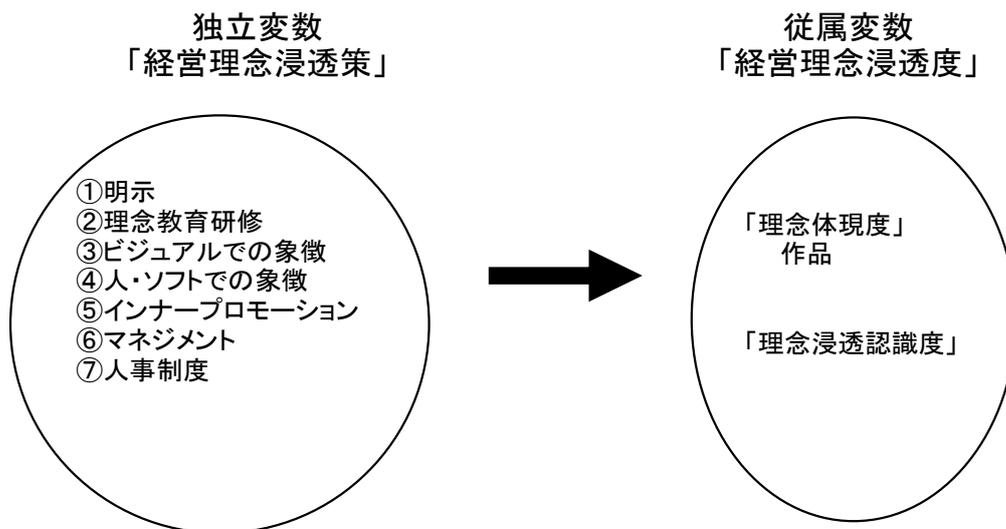


図 2-1-2 本研究のフレームワーク



第2節 仮説の構築

本研究では、「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」の関係に焦点をあて、その因果関係を検証する事により、企業にとって「経営理念浸透度」を高めるための効果的な「経営理念浸透策」が何であるかを明らかにすることを目的としている。

そして、先行研究の分析フレームワークを参考にして分析モデルを構築し、数多くの企業の代表1名によるアンケート調査を行うのではなく、対象となる企業のドメインカンパニーのある程度の母数を対象としたアンケート調査の実施と比較により、その企業の実態にあった「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」の関係を明らかにし、個別の企業・ドメインカンパニーに効果的な「経営理念浸透策」が何であるかを検証することにより、企業にとって効果的な「経営理念浸透策」が何であるかを明らかにしようとしている。

従って、ある企業のドメインカンパニー間で、「経営理念浸透度」に違いがあり、その要因として「経営理念浸透策」の実施に差があることを前提にしているので、仮説1を設定した。

【仮説1】同じ企業のドメインカンパニー間においても「経営理念浸透度」には差がみられ、その要因はドメインカンパニーが実施する「経営理念浸透策」の差によるものである。

また、同じ企業のドメインカンパニーで「経営理念浸透策」の実施の内容や程度が違うということに関しては、そのドメインカンパニーを取りまく「環境」や「制度」が大きく影響を与えると考え、企業における「分化と統合」を実現するためには「経営理念」の浸透が重要であるということから1つの仮説を設定した。

【仮説2】同じ企業のドメインカンパニーでは本流の事業を担当するドメインよりは、派生的で周辺事業を担当するドメインの方が、「経営理念浸透度」を高めるために、「経営理念浸透策」を積極的に実施する

次に対象企業における「経営理念浸透度」をあげるための「経営理念浸透策」の中では、Schein(1985)の指摘した一次的メカニズムが有効であるとし、仮説3を設定した。

【仮説3】Schein(1985)の指摘した行為的シンボルである一次的メカニズムは、「経営理念浸透度」を高めるための有効な「経営理念浸透策」である。

以上の仮説は、同じ企業のドメインカンパニー間において「経営理念浸透度」には差がみられ、その要因を「経営理念浸透策」の違いや、実施程度の差に起因するものだと仮定している。従って、この仮説の検証により企業内ドメインカンパニー間の比較によるものではあるが、企業にとって「経営理念浸透度」を高めるための効果的な「経営理念浸透策」が何であるかを確認するものである。

第3節 分析概念の操作化

3.1 基本的考え方

本節においては第1節で構築した分析モデルを操作化する作業、すなわち分析概念インディケータとして扱うことができるようにするために質問表の設計を行うこととする。

分析モデルで提示したとおり、本研究の分析モデルは「経営理念浸透策」と経営理念の浸透度合いを表す「理念体現度」「理念浸透認識度」によって構成されている。それぞれの項目については野林・浅川（2001）の質問項目に基本的に準拠しながら、一部の分析モデルの変更と仮説内容の確認の為、質問内容の変更と追加を行った。

なお、質問項目への回答はリッカート・スケールの5点尺度とし、それぞれの質問項目によって、「1. 全くそうでない」～「5. 全くそのとおり」となっている。また、回答者のバイアスを少なくするために1つの次元について複数の質問項目を設定した。

こうした質問表における個別内容については「付録：アンケート用紙」を参照されたい。

3.2 経営理念浸透策のインディケータ

経営理念浸透策を構成する次元としては野林・浅川（2001）の分析フレームワークに準拠する分析モデルにより、明示、理念教育研修、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、マネジメント、人事制度の7次元を設定し、それぞれ2～10項目の質問項目を設定した

<経営理念浸透策のインディケータ・リスト>

(1) 明示

- 問3 社長の年頭あいさつや、経営方針の発表会では、必ず経営理念について話される
- 問4 ドメイントップの年頭あいさつや、経営方針の発表会では必ず経営理念について話される
- 問5 社内報や社内の定期刊行物で、経営理念について多く取り上げる
- 問6 ドメイン独自の社内報や定期刊行物で、経営理念について多く取り上げる

(2) 理念教育研修

- 問16 新人研修において、経営理念の内容を理解させるための経営理念教育を徹底している
- 問17 新人以外の階層別研修において、経営理念教育を徹底している
- 問18 管理職研修・役員研修などミドル以上の研修についても、経営理念教育を徹底している
- 問19 各職場において、経営理念教育研修の実施を徹底している
- 問20 各職場のOJTにおいても、経営理念を教育するよう徹底している
- 問21 社員が自主的に参加できる経営理念研修を実施し、経営理念の教育を徹底している

(3) ビジュアルでの象徴

- 問1 経営理念を「額」や「パネル」にし、各オフィス・事務所に掲示している
- 問2 経営理念を体したドメイン独自の「額」や「パネル」各オフィス・事務所に掲示している
- 問7 経営理念を象徴化した「マーク」や「ロゴ」を、社内あるいは社外に対するあらゆる場で使用している
- 問8 経営理念を象徴化したドメイン独自の「マーク」や「ロゴ」を、社内あるいは社外に対するあらゆる場で使用している

(4) 人・ソフトでの象徴

- 問9 創業者や、中興の祖あるいは経営理念制定社長を、経営理念の象徴として徹底している
- 問10 ドメインの中興の祖あるいはトップを、経営理念の象徴として徹底している
- 問11 経営理念にまつわる「神話・伝説」が、社内のあらゆる場所で十分に語り継がれるよう、工夫している
- 問12 経営理念に関する「儀礼・儀式」を整備し、経営理念の象徴として、十分に活用している
- 問13 経営理念に関するドメイン独自の「儀礼・儀式」を整備し、経営理念の象徴として、十分に活用している

(5) インナープロモーション

- 問14 経営理念に関する「イベント」が存在し、経営理念の象徴として十分に活用している
- 問15 経営理念に関するドメイン独自の「イベント」が存在し、経営理念の象徴として十分に活用している
- 問22 社内報やイントラネットの中で、社員同士が経営理念を話し合う場を十分に整備し活用している
- 問23 各職場で経営理念について話し合う「経営理念ミーティング」のような場を十分に整備し活用している
- 問24 全社として経営理念について話し合う「社内公聴会」のような場を十分に整備し活用している
- 問25 全社として、経営理念に関する知識を共有しあう、「経営理念フォーラム」や「セミナー」を、十分に整備し活用している
- 問26 経営理念に関する「提言論文」や「スローガン」の募集および表彰を行う制度を、十分に整備し活用している
- 問27 社員同士が、経営理念に関する「経験交流会」を整備し、十分に活用している
- 問28 経営理念の観点から、優秀社員や優秀職場を表彰する制度を十分に整備し活用している
- 問29 「〇〇月間」や「〇〇キャンペーン」のような、経営理念に関するイベントを企画し、活用している

(6) マネジメント

- 問32 全社トップの「リーダーシップ」の発揮は経営理念に基づく内容になっている
- 問33 ドメイントップの「リーダーシップ」の発揮は経営理念に基づく内容になっている
- 問34 全社トップの「意思決定」は経営理念に基づく内容になっている
- 問35 ドメイントップの「意思決定」は経営理念に基づく内容になっている

(7) 人事制度

- 問30 人事考課や昇進配置といった「人事施策」が経営理念浸透の為に、活用されている
- 問31 「業績評価基準」の中に経営理念に基づく評価基準がある

3.3 経営理念浸透度のインディケータ

経営理念浸透度を構成する次元としては、理念体現度、理念浸透認識度の2次元を設定し、それぞれ8～9項目ずつ質問項目を設定した。

<経営理念浸透度のインディケータ・リスト>

(1) 理念体現度

- 問36 「事業内容」は、経営理念を反映した内容である
- 問37 経営理念を十分に体現した、新しい「事業内容」が創出されている
- 問38 「製品」「商品」や「サービス」は、経営理念を反映している
- 問39 経営理念を体現した、新しい「製品」「商品」「サービス」が創出されている
- 問40 「顧客対応」は、経営理念を反映している
- 問41 社内の「仕事の仕方」は、経営理念を反映している
- 問42 「予算配分」は、経営理念を反映している
- 問43 「コミュニケーションスタイル」は、経営理念を反映している

(2) 理念浸透認識度

- 問44 トップマネジメントにおいて (全社)
- 問45 トップマネジメントにおいて (所属ドメイン)
- 問46 ミドルにおいて (所属ドメイン)
- 問47 一般社員において (所属ドメイン)
- 問48 スタッフ業務の社員において (所属ドメイン)
- 問49 ライン業務の社員において (所属ドメイン)
- 問50 社内の男性社員において (所属ドメイン)
- 問51 社内の女性社員において (所属ドメイン)
- 問52 全社として

3.4 質問表の構成

以上により、質問表は「付録：アンケート用紙」に示す3つのセクションからなる全52問の質問項目の構成となった。

第4節 調査方法

第1項 調査対象企業と選定理由

本研究における調査は、エレクトロニクスメーカーA社を対象に実施した。A社を対象とした理由としては、①経営理念を明確に打ち出している。②社員に対して様々な方法で、経営理念の浸透を図ろうとしている。③経営理念が社員にある程度までは浸透している。と考えられる企業であり、かつ2001年からスタートした中期計画の中で「守るべきは理念であり、手法や手段ではない」という考え方のもと、その組織構造を事業ドメインごとのカンパニー制に変革し、経営理念の今日的な方針・方策を追求し、かつその浸透度のレベルについてはまだ向上の余地があると考えられるからである。

また、A社は事業ドメインごとにグローバルに事業を展開し、それぞれのドメインカンパニーに徹底してエンパワーメントし、自主責任経営をおし進めようとしていることから、企業としての「分化と統合」の実現という課題を有していると考えられ、「分化と統合」に関連して設定した仮説の検証の対象としても適切であると判断したからである。

第2項 調査対象者

調査対象者はA社のドメインカンパニーごとに30代から50代の技術部門マネージャー各1名とした。A社の中期計画での成長戦略の柱は、競争優位につながる他社にない独自の技術を持ち、新たな市場を切り拓くことを意図した「V商品」の開発であり、その開発に携わるマネージャーの意識が各ドメインカンパニーを代表するとした。A社ドメイン体制を表2-4-1に示す。

表 2-4-1 A社ドメイン体制

事業ドメイン	ドメインカンパニー
AVC	AVC社
固定通信	コミュニケーションズ
移動通信	モバイルコミュニケーションズ
カーエレクトロニクス	オートモーティブシステムズ
システム	SS社
家庭電化	ホームアプライアンス社
照明	照明社
環境システム	ヘルスケア社
半導体	半導体社
電池	電池工業
電子部品	エレクトロニックデバイス
モーター	モーター社
FA	ファクトリーソリューションズ

更にこれらのドメイン中で、比較をするために、2つのドメインを抽出し、それぞれ40名程度に対してアンケート調査を実施した。今回、比較ができる最小限でのドメイン数の調査となった。尚、対象とした2つのドメインは仮説検証のために、A社の中の本流とも言える最大のドメインカンパニーであるAVC社と比較的小規模で、どちらかという派生的な事業を担当するSS社とした。

第3項 調査の実施と研究方法

調査実施に際しては、2005年8月から10月にかけてそれぞれのドメインカンパニーの30代から50代の技術部門マネージャー1名に対して直接調査の主旨を説明し、調査への協力を依頼した。

調査表配布数13枚のうち回収した調査票は11名で、2名からは回収することはできなかった。有効回答は11名であった。(有効回答回収率85%)

更に回答のあった11ドメインから2ドメインを抽出し、2005年11月から12月にかけてそれぞれ40名、計80名に対して調査票を配布した。有効回答は70名であった。(有効回答回収率88%)尚、対象者の職種、年齢、勤続年数に関する詳細な結果については表2-4-2から2-4-4に示す。

抽出した2つのドメインはAVC社とSS社である。AVC社はA社最大のドメインカンパニーであり、事業領域としては、PDPやDVDレコーダーといった家庭用のAVC商品を担当するA社の本流とも言えるドメインである。これに対して、SS社の販売規模はA社連結販売の20分の1程度であるが、BtoBを主体として企業・学校等への業務用途の販売を担当し、かつ自ドメインで製造する商品だけではなく他ドメインの商品も、対象となる顧客の要求を満たすために販売するA社の中で特長のあるドメインである。

回収された調査票の分析は、コンピュータにより統計汎用パッケージSPSSを使用して、主としてバリマックス回転による因子分析、信頼性分析、t検定、単回帰分析を行った。

また、本研究の狙いはエレクトロニクスメーカーのドメインカンパニー間の比較により、「経営理念浸透」に有効な「経営理念浸透策」を客観的に判断する事である。そのためアンケートの対象を多く取り、定量的に把握することを意図し、質問票によるアンケート調査が適切であると判断したが、研究に十分な調査票を回収することができなかった。

従って、定量調査で集計した内容を補強するため、インタビューを実施することにした。インタビューは、アンケート調査を実施したドメインカンパニーの人事責任者を対象に行い、回答をいただいた。

表 2-4-2 : 職種の分布状況

	技術	営業	総計
AVC 社	11	27	38
SS 社	8	24	32
総計	19	51	70

表 2-4-3 : 年齢の分布状況

	20~29	30~39	40~49	50~59	平均年齢	標準偏差
AVC 社	1	9	19	7	42.6	6.4
SS 社	1	8	15	6	42.4	6.8
総計	2	17	34	13	42.5	6.6

表 2-4-4 : 勤続年数の分布状況

	1~9	10~19	20~29	30~	平均年数	標準偏差
AVC 社	3	11	20	2	21.1	6.6
SS 社	3	11	14	2	20.8	7.1
総計	6	22	34	4	20.9	6.8

第3章 分析結果と仮説の検証

第1節 アンケート集計結果

第1項 11 ドメイン集計結果

技術部門のマネージャー1名の代表による11ドメインのアンケート集計の結果を表3-1-1に示す。

表 3-1-1 11 ドメイン集計

	a	b	c	d	E	f	g	浸透策計	h	i	浸透度計
	平均										
AVC	2.4	3.2	3.5	4.3	2.3	5.0	3.5	3.3	4.4	4.0	4.2
CC	3.3	3.2	4.0	4.0	3.0	4.5	2.0	3.5	3.4	3.7	3.5
MC	3.5	4.0	4.3	4.3	3.5	4.5	4.5	4.0	3.4	4.2	3.8
HA	3.0	3.2	3.8	4.0	4.0	4.8	4.5	3.7	4.3	3.6	3.9
照明	3.7	3.8	4.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.8	3.8	3.7	3.7
AS	2.0	4.0	4.2	4.8	3.0	5.0	2.0	3.4	4.1	5.0	4.6
SS	2.7	3.6	4.0	4.8	3.3	3.5	3.5	3.5	3.3	4.1	3.7
半導体	2.1	2.6	3.2	3.5	3.8	5.0	2.5	3.1	3.4	3.0	3.2
電池	3.1	2.4	3.3	3.0	4.0	3.3	2.5	3.1	2.6	2.8	2.7
デバイス	2.1	3.8	3.2	3.0	3.0	3.0	3.0	2.9	3.1	2.3	2.7
ファクトリー	2.8	3.4	3.8	4.3	4.3	4.0	4.0	3.6	4.0	4.0	4.0
合計	2.8	3.4	3.8	3.9	3.4	4.2	3.2	3.4	3.6	3.7	3.6

<経営理念浸透策>

- a：インナープロモーション（職場での交流、イベント、知識の共有の場）
- b：人・ソフトで象徴（儀式・儀礼、神話・伝説、英雄）
- c：理念教育研修（新人研修、階層別研修、ミドル以上の研修）
- d：明示（社内報・定期刊行物での掲載、社長挨拶・経営方針発表会での発表）
- e：ビジュアルで象徴（マーク・ロゴ、カラーの社内外での使用）
- f：マネジメント（意思決定、リーダーシップ、顧客対応）
- g：人事制度（人事施策、業績評価基準）

<経営理念浸透度>

- h：理念体现度 i：理念浸透認識度

11ドメイン集計による浸透策平均の合計と浸透度の合計の関係を表3-1-2に示す。11ドメイン中7ドメインについては浸透策と浸透度の関係をあらわす回帰線に近いところで分布し、全体としては、浸透策の平均が高いドメイン程、浸透度が高い平均を示す傾向を示した。浸透策

の平均と浸透度の平均を回帰分析した結果、回帰式は 10%水準で有意であった。従って、「経営理念浸透策」を積極的に実施しているドメインの方が、「経営理念浸透度」が高いことを示した結果となった。

また、平均が高い浸透策は高い順に、

f: マネジメント（意思決定、リーダーシップ、顧客対応）

d: 明示（社内報・定期刊行物での掲載、社長挨拶・経営方針発表会での発表）

c: 理念教育研修（新人研修、階層別研修、ミドル以上の研修）であり、

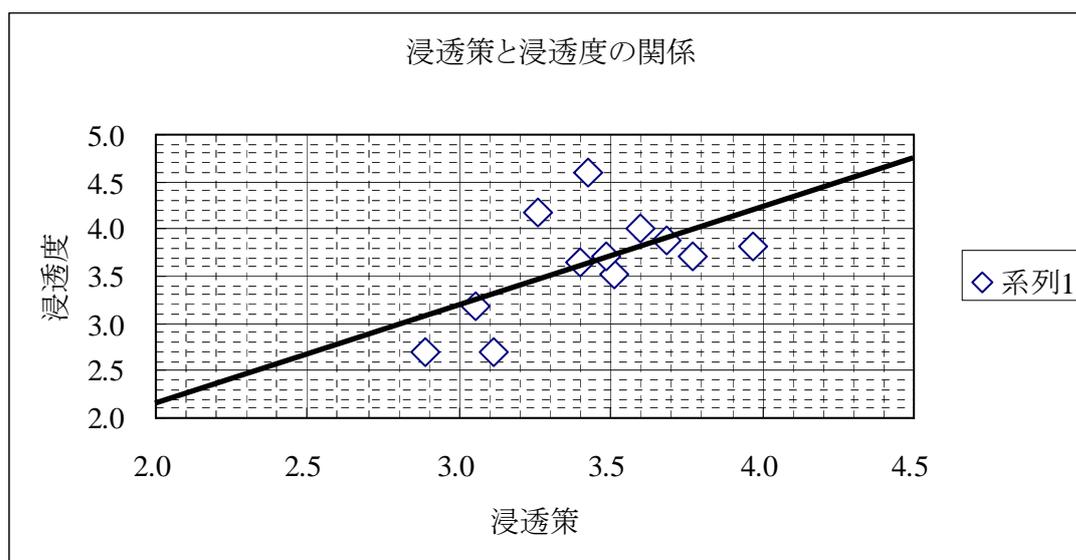
平均が低い浸透策は低い順に

a: インナープロモーション（職場での交流、イベント、知識の共有の場）

g: 人事制度（人事施策、業績評価基準）であったが、ドメイン間で祖項目ごとの分布にばらつきがみられた。

これらの調査は 11 ドメインの代表 1 名を対象とした内容であることからドメイン間の比較を行うための参考程度にとどめておくこととする。

表 3-1-2 11 ドメインにおける浸透策と浸透度の関係



第2項 2ドメイン集計結果

1-1 経営理念浸透度

経営理念浸透度の質問項目(17問)の単純集計結果を表 3-1-3 に示す。いくつかの項目で、平均値+標準偏差>5 であるが、A 社の経営理念浸透度合から見て極端な傾向ではないと判断することとした。また、分析モデル構築の際に参考とした野林・浅川（2001）の研究では1つの因子に集約したことから、2つの次元がでてくるかの検証が必要である。

表 3-1-3 経営理念浸透度の質問項目の単純集計

	度数	平均値	標準偏差
理念体现度 1	70	4.11	.94
理念体现度 2	70	3.59	.99
理念体现度 3	70	3.83	.96
理念体现度 4	70	3.56	.99
理念体现度 5	70	3.96	.94
理念体现度 6	70	3.49	.91
理念体现度 7	70	2.93	.97
理念体现度 8	70	3.23	.89
浸透認識度 1	70	4.69	.63
浸透認識度 2	70	4.40	.82
浸透認識度 3	70	4.07	.86
浸透認識度 4	70	3.56	.86
浸透認識度 5	70	3.44	.97
浸透認識度 6	70	3.46	.94
浸透認識度 7	70	3.73	.72
浸透認識度 8	70	3.49	.86
浸透認識度 9	70	4.01	.69

1-2 経営理念浸透策

経営理念浸透策の質問項目(35問)の単純集計結果を表 3-1-4 に示す。

経営理念浸透度と同様、いくつかの項目で、 $\text{平均値} + \text{標準偏差} > 5$ であったが、A 社の経営理念浸透策の実施内容から見ると極端な傾向ではないと判断した。また、分析モデル構築の際に参考とした野林・浅川（2001）の分析フレームワークを一部変更していることから、因子分析でこれら 7 つの次元がでてくるかの検証が必要である。

表 3-1-4 経営理念浸透策の質問項目の単純集計

	度数	平均値	標準偏差
明示 1	70	4.59	.75
明示 2	70	4.04	1.07
明示 3	70	4.19	.86
明示 4	70	3.31	1.06
理念教育研修 1	70	4.87	.41
理念教育研修 2	70	4.37	.82
理念教育研修 3	70	4.50	.74
理念教育研修 4	70	2.87	1.08
理念教育研修 5	70	3.03	1.06
理念教育研修 6	70	3.33	1.10
ビジュアルでの象徴 1	70	4.73	.72
ビジュアルでの象徴 2	70	3.54	1.63
ビジュアルでの象徴 3	70	3.23	1.30
ビジュアルでの象徴 4	70	2.60	1.30
人・ソフトでの象徴 1	70	4.72	.61
人・ソフトでの象徴 2	70	2.46	1.31
人・ソフトでの象徴 3	70	3.90	1.02
人・ソフトでの象徴 4	70	4.24	.98
人・ソフトでの象徴 5	70	2.60	1.17
インナープロモーション 1	70	4.17	.98
インナープロモーション 2	70	2.56	1.20
インナープロモーション 3	70	2.79	1.13
インナープロモーション 4	70	2.20	.96
インナープロモーション 5	70	2.24	.99
インナープロモーション 6	70	3.31	1.10
インナープロモーション 7	70	3.00	1.14
インナープロモーション 8	70	2.30	.89
インナープロモーション 9	70	3.20	1.11
インナープロモーション 10	70	3.24	1.24
マネジメント 1	70	4.37	.85
マネジメント 2	70	4.14	.95
マネジメント 3	70	4.41	.83
マネジメント 4	70	4.13	.96
人事制度 1	70	3.60	1.00
人事制度 2	70	3.20	1.16

第2節 分析の次元構成

次元構成は、概念を一般化するとともに、以後のドメインカンパニー間の比較の統一指標とするため、2つのドメインの集計結果をあわせて行った。

第1項 経営理念浸透度の構成因子

従属変数である「経営理念浸透度」を聞いた質問項目に関して、「理念体现度」「理念浸透認識度」という2次元による関する質問項目(17問)について、設定したとおりの因子構成となっているか確認するため、因子分析(主因子法、バリマックス回転)により分析を行った。

その結果、事前に意図した2因子でなく3因子が検出された。その結果を表3-2-1に示す。

この3因子は信頼性分析の結果、いずれの因子も信頼性の目安とされる α 係数が0.6以上となっており、信頼性を有していることが判明した。その結果を表3-2-2に示す。

第1因子は当初の「理念体现度」として設定した質問内容と同じ内容によるものである。

「理念浸透認識度」は2つの因子にわかれることとなった。質問項目がトップを含めた経営層と従業員的一般層との「理念浸透認識度」に明確に2つにわかれたため、それぞれ「理念浸透認識度 経営層」「理念浸透認識度 一般層」とした。

表 3-2-1 経営理念浸透度の因子分析結果

因子 (固有値)	質問項目		因子負荷量		
理念体現度 (4.737)	体現度 1	「事業内容」は、経営理念を反映した内容である	0.748	0.229	0.329
	体現度 2	経営理念を十分に体現した、新しい「事業内容」が創出されている	0.779	0.016	0.188
	体現度 3	「製品」「商品」や「サービス」は、経営理念を反映している	0.838	0.228	0.279
	体現度 4	経営理念を体現した、新しい「製品」「商品」「サービス」が創出されている	0.830	0.089	0.260
	体現度 5	「顧客対応」は、経営理念を反映している	0.644	0.395	0.094
	体現度 6	社内の「仕事の仕方」は、経営理念を反映している	0.609	0.286	0.205
	体現度 7	「予算配分」は、経営理念を反映している	0.732	0.130	0.049
	体現度 8	「コミュニケーションスタイル」は、経営理念を反映している	0.632	0.263	0.046
理念浸透 認識度 一般層 (4.672)	理念浸透 認識度 4	一般社員において(所属ドメイン)	0.219	0.790	0.378
	理念浸透 認識度 5	スタッフ業務の社員において(所属ドメイン)	0.200	0.794	0.236
	理念浸透 認識度 6	ライン業務の社員において(所属ドメイン)	0.113	0.867	0.226
	理念浸透 認識度 7	社内の男性社員において(所属ドメイン)	0.286	0.864	0.147
	理念浸透 認識度 8	社内の女性社員において(所属ドメイン)	0.172	0.884	0.011
	理念浸透 認識度 9	全社として	0.275	0.683	0.349
理念浸透 認識度 経営層 (2.416)	理念浸透 認識度 1	トップマネジメントにおいて(全社)	0.230	0.183	0.645
	理念浸透 認識度 2	トップマネジメントにおいて(所属ドメイン)	0.210	0.217	0.900
	理念浸透 認識度 3	ミドルにおいて(所属ドメイン)	0.273	0.393	0.671

表 3-2-2 経営理念浸透度の次元構成と信頼性分析

変数	因子	α 係数
経営理念浸透度	理念体現度	0.923
	理念浸透認識度 経営層	0.850
	理念浸透認識度 一般層	0.945

第2項 経営理念浸透策の構成因子

次に、「経営理念浸透策」の質問項目について分析を行った。野林・浅川（2001）の分析フレームワークに準拠する分析モデルにより、7次元である「明示、理念教育研修、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、マネジメント、人事制度」に関する質問項目（35問）について、設定したとおりの因子構成となっているか確認するため、因子分析（主因子法、バリマックス回転）を行い分析した。

因子分析の際に信頼性分析を行い、 α 係数を低下させる相関の低い質問項目を削除し再度、因子分析を行っている。削除した質問項目は「理念教育研修」から3項目、「ビジュアルの象徴」から3項目、「インナープロモーション」から2項目である。

結果、分析モデルで設定した7因子でなく6因子が検出された。「経営理念浸透策」の質問項目の因子分析の結果を表3-2-3に示す。

第1因子は「マネジメント」「人事制度」が1つの因子に集約された。「人事制度」は「マネジメント」の一部とも考えられ、経営者が決定を行う内容でもあることから、この2つを集約して「マネジメント」とした。第2因子、第4因子、第5因子はそれぞれインナープロモーション、理念教育研修、明示に対応し、基本的に分析モデルに準拠した結果となったが、第3因子、第6因子については質問項目が入り混じった形で因子が構成された。

第3因子の質問項目は、「ドメイン独自の『儀礼・儀式』を整備し、経営理念の象徴として、十分に活用している」など人・ソフトでの象徴に関するものと「ドメイン独自の『イベント』が存在し、経営理念の象徴として、十分に活用している」というインナープロモーションに関するものであるが、いずれもドメイン独自の経営理念の象徴に関する内容であり、「ドメイン象徴」と命名した。また、第6因子の質問項目は、「経営理念を『額』『パネル』にし、各オフィス・事務所に掲示している」というビジュアルでの象徴に関するものと「『儀礼・儀式』を整備し、経営理念の象徴として、十分に活用している」という人・ソフトでの象徴に関するものであり、A社においては朝会・夕会の実施を含め「儀礼・儀式」としてセットでくくられる内容であることから「儀礼・儀式」とした。

分析の結果から「明示、理念教育研修、ドメイン象徴、儀礼・儀式、インナープロモーション、マネジメント」の6つの次元にて分析を進める事とする。

なお、この6次元の信頼性分析の結果は、いずれの因子も信頼性の目安とされる α 係数が0.6以上となっている事から信頼性を有している。結果を表3-2-4に示す。

表 3-2-3 経営理念浸透策の因子分析結果

因子 (固有値)	質問項目		因子負荷量					
マネジ メント (3.685)	マネジ メント 1	全社トップの「リーダーシップ」の発揮は 経営理念に基づく内容になっている	0.808	0.054	-0.041	0.291	0.132	0.028
	マネジ メント 2	ドメイントップの「リーダーシップ」の発揮は 経営理念に基づく内容になっている	0.811	0.045	0.183	0.352	0.052	-0.043
	マネジ メント 3	全社トップの「意思決定」は経営理念に 基づく内容になっている	0.788	0.053	0.010	0.117	0.188	0.118
	マネジ メント 4	ドメイントップの「意思決定」は経営理念 に基づく内容になっている	0.729	0.048	0.247	0.176	0.185	0.104
	人事 制度 1	人事考課や昇進配置といった「人事施策」 が経営理念浸透の為に、活用されている	0.497	0.338	-0.029	0.117	-0.024	-0.059
	人事 制度 2	「業績評価基準」の中に経営理念に基づく 評価基準がある	0.483	0.344	0.351	0.224	0.072	-0.122
インナー プロモー ション (3.052)	インナー P4	各職場で経営理念について話し合う「経営理念ミー ティング」のような場を十分に整備し活用している	-0.027	0.738	0.312	0.181	0.133	0.163
	インナー P5	全社として経営理念について話し合う「社内公聴会」 のような場を、十分に整備し活用している	-0.043	0.697	0.372	0.145	0.192	-0.017
	インナー P7	経営理念に関する「提言論文」や「スローガン」の募 集および表彰を行う制度を、十分に整備し活用している	0.052	0.657	0.224	-0.110	0.152	0.094
	インナー P8	社員同士が、経営理念に関する「経験交流会」を 整備し、十分に活用している	0.060	0.612	0.358	0.198	0.198	-0.016
	インナー P9	経営理念の観点から、優秀社員や優秀職場を表彰する 制度を十分に整備し活用している	0.253	0.636	-0.046	-0.037	-0.179	0.065
	インナー P10	〇〇月間」や「〇〇キャンペーン」のような、 経営理念に関するイベントを企画し、活用している	0.288	0.435	-0.062	0.283	0.258	-0.076
ドメイン 象徴 (2.501)	人・ソフト 象徴 2	ドメインの中興の祖あるいはトップを、 経営理念の象徴として徹底している	-0.024	0.167	0.648	0.034	0.072	-0.184
	人・ソフト 象徴 5	経営理念に関するドメイン独自の「儀礼・儀式」を 整備し、経営理念の象徴として、十分に活用している	0.125	0.256	0.702	-0.087	-0.126	0.186
	インナー P2	経営理念に関するドメイン独自の「イベント」が存在し、 経営理念の象徴として十分に活用している	0.188	0.247	0.797	0.040	-0.038	-0.115
理念教育 研修 (2.386)	理念教育 研修 1	新人研修において、経営理念の内容を理解 させるための経営理念教育を徹底している	0.331	-0.067	-0.120	0.444	-0.064	0.288
	理念教育 研修 2	新人以外の階層別研修において、 経営理念教育を徹底している	0.069	0.104	-0.089	0.745	-0.330	-0.088
	理念教育 研修 3	管理職研修・役員研修などミドル以上の研修に ついては、経営理念教育を徹底している	0.255	0.118	-0.055	0.524	0.028	-0.082
	人・ソフト 象徴 1	創業者や、中興の祖あるいは経営理念制定 社長を、経営理念の象徴として徹底している	0.309	-0.227	0.089	0.602	0.188	0.380
	人・ソフト 象徴 3	経営理念にまつわる「神話・伝説」が、社内の あらゆる場所で十分に語り継がれるよう、工夫している	0.368	0.144	0.154	0.489	0.219	0.156
	インナー P1	経営理念に関する「イベント」が存在し、 経営理念の象徴として十分に活用している	0.204	0.067	0.104	0.496	0.171	0.015
明示 (2.316)	明示 1	社長の年頭あいさつや、経営方針の発表 会では、必ず経営理念について話される	0.100	0.027	-0.140	0.058	0.641	0.164
	明示 2	ドメイントップの年頭あいさつや、経営方針の 発表会では、必ず経営理念について話される	0.168	0.074	0.229	0.071	0.614	0.172
	明示 3	社内報や社内の定期刊行物で、経営理念 について多く取り上げる	0.126	0.126	-0.219	0.062	0.764	-0.051
	明示 4	ドメイン独自の社内報や定期刊行物で、 経営理念について多く取り上げる	0.084	0.265	0.279	-0.140	0.603	-0.046
儀礼 ・儀式 (1.625)	ビジュアル 象徴 1	経営理念を「額」や「パネル」にし、 各オフィス・事務所に掲示している	-0.079	0.140	-0.212	-0.107	0.108	0.595
	人・ソフト 象徴 4	経営理念に関する「儀礼・儀式」を整備し、 経営理念の象徴として、十分に活用している	0.132	0.077	0.067	0.187	0.102	0.881

[削除した質問項目]

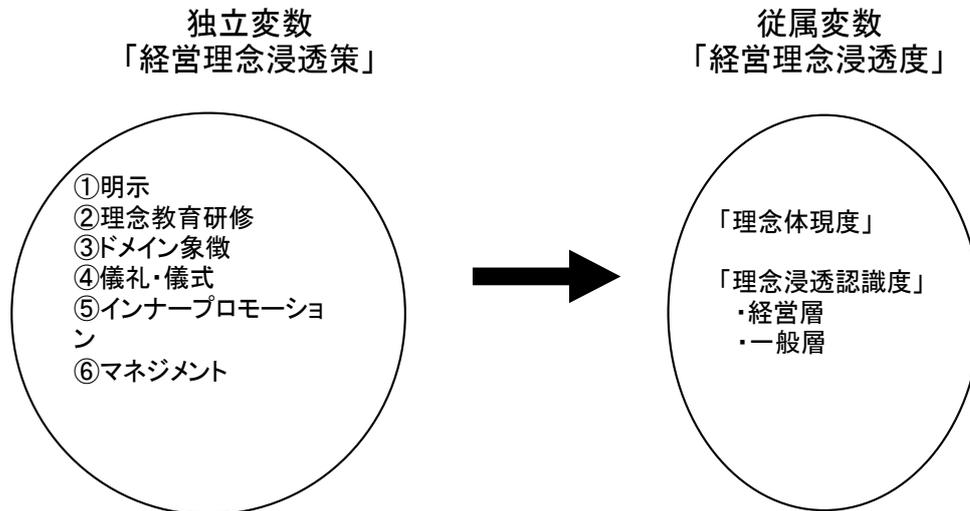
- 理念教育研修 : 各職場において、理念教育研修を徹底している
: 各職場のOJTにおいても、経営理念を教育するよう徹底している
: 社員が自主的に参加できる経営理念研修を実施し、経営理念の教育を徹底している
- ビジュアルでの象徴 : 経営理念を対したドメイン独自の「額」や「パネル」を、各オフィス・事務所に掲示している
: 経営理念を象徴化した「マーク」や「ロゴ」を、社内あるいは社外に対するあらゆる場所で使用している
: 経営理念を象徴化したドメイン独自の「マーク」や「ロゴ」を、社内あるいは社外に対するあらゆる場所で使用している
- インナープロモーション : 社内報やイントラネットの中で、社員同士が経営理念を話し合う場を十分に整備し活用している
: 全社として、経営理念に関する知識を共有しあう、「経営理念フォーラム」や「セミナー」を、十分に整備し活用している

表 3-2-4 経営理念浸透策の次元構成と信頼性分析

変数	因子	α 係数
経営理念浸透策	明示	0.755
	理念教育研修	0.745
	ドメイン象徴	0.803
	儀礼・儀式	0.648
	インナープロモーション	0.818
	マネジメント	0.870

以上の内容を反映し、分析に用いる各因子を修正したフレームワークを図3-2-1に示す。また以降の分析では、各因子を構成する質問項目の平均値を、その回答者の各次元の尺度として用いる事とする

図3-2-1 本研究のフレームワーク(因子分析後)



第3節 仮説の検証

3.1 仮説1の検証

【仮説1】同じ企業のドメインカンパニー間においても「経営理念浸透度」には差がみられ、その要因はドメインカンパニーが実施する「経営理念浸透策」の差によるものである。

この仮説の検証は同じ企業のドメインカンパニーであるAVC社とSS社の「経営理念浸透度」「経営理念浸透策」の比較をすることで、どちらかのドメインの「経営理念浸透度」がそれ以外のドメインよりも高く、かつ「経営理念浸透策」についても同じ傾向にあるかどうかにより確認する。そのために、両者の平均の差のt検定を行った。その結果を表3-3-1に示す。

表 3-3-1 AVC社とSS社の平均の差のt検定結果

因子項目	AVC社(38名)		SS社(32名)	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
明示	3.945	0.758	4.184	0.647
理念教育研修*	4.292	0.513	4.578	0.501
ドメイン象徴*	2.305	0.933	2.809	1.119
儀式・儀礼*	4.316	0.873	4.688	0.488
インナープロモーション マネジメント	2.682	0.701	2.728	0.844
経営理念浸透策 合計*	3.561	0.484	3.813	0.412
理念体现度†	3.458	0.856	3.766	0.610
理念浸透認識度 経営層	3.968	0.601	4.184	0.571
理念浸透認識度 一般層	3.355	0.856	3.647	0.858
経営理念浸透度 合計†	3.613	0.668	3.875	0.532

統計的有意差（両側検定）：† $p<.10$ 、* $p<.05$ 、** $p<.01$

「経営理念浸透度 合計」ではSS社が3.875、AVC社が3.613で、10%水準で有意な差が確認できた。また、「経営理念浸透度」を構成する3つの次元の中では「理念体现度」で、10%水準で有意な差が認められた。このように顕著な差といえないが「経営理念浸透度 合計」「理念体现度」で有意な差がまた、有意な差が認められない残りの「理念浸透認識度 経営層」「理念浸透認識度 一般層」についてもSS社の平均値が高く、「経営理念浸透度」を示すすべての次元でSS社の平均値が高いことが認められた。

次に「経営理念浸透策」について比較を行った。「経営理念浸透策 合計」ではSS社が3.813、AVC社が3.561で、5%水準で有意な差が認められた。「経営理念浸透策」を構成する6つの次元では、「理念教育研修」「ドメイン象徴」「儀式・儀式」において5%水準で有意な差が認められ、その他の次元を含め「経営理念浸透度」と同様「経営理念浸透策」を示すすべての次元でSS社の平均値が高いことが認められた。

このことから、同じ企業のドメインカンパニー間においても「経営理念浸透度」には差が

みられ、その要因はドメインカンパニーが実施する「経営理念浸透策」の差によるものであることが証明された。

3.2 仮説2の検証

【仮説2】 同じ企業のドメインカンパニーでは本流の事業を担当するドメインよりは、派生的で周辺事業を担当するドメインの方が、「経営理念浸透度」を高めるために、「経営理念浸透策」を積極的に実施する

この仮説の検証は仮説1の検証と同様、PDPやDVDレコーダーといったA社の本流でもある家庭用のAVC商品を担当し、最大のドメインカンパニーであるAVC社とBtoBを主体として企業・学校等への業務用途の販売を担当しているSS社の「経営理念浸透度」と「経営理念浸透策」を比較することにより、確認を行った。

仮説1の検証で、SS社の方がAVC社に比べ、「経営理念浸透策」のすべての次元で高い数値を示し、そして「経営理念浸透度」でも同様に、すべての次元で高い数値を示していることから、この2ドメインの比較においては、仮説2が立証できたこととなる。ただし、この2ドメインの比較だけで一般化することは無理であり、またSS社においての実態がこの仮説と合致するかどうかについては更に調査が必要であることから、その確認のためにSS社の人事責任者に対して、追加のインタビュー調査を実施することとした。

3.3 仮説3の検証

【仮説3】 Schein(1985)の指摘した行為的シンボルである一次的メカニズムは「経営理念浸透度」の差を生み出す有効な「経営理念浸透策」である。

この仮説の検証は、2ドメイン合算したデータをもとに、「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」の関係を、それぞれの因子レベルの状況でみることで確認を行った。具体的には「経営理念浸透策」の各次元を独立変数とし、「経営理念浸透度」の各次元を従属変数として単回帰分析を行った。その結果を表3-3-2に示す。

表 3-3-2 「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」の単回帰分析結果

独立変数	従属変数			
	理念体现度	理念浸透認識度 経営層	理念浸透認識度 一般層	経営理念 浸透度 合計
調整済 R2乗	0.052	0.002	0.001	0.037
明示	0.257†	0.130	0.124	0.226†
調整済 R2乗	0.144	0.352	0.178	0.267
理念教育研修	0.395*	0.601**	0.435**	0.527**
調整済 R2乗	0.473	0.444	0.187	0.507
ドメイン独自	-0.011	0.046	0.027	0.011
調整済 R2乗	0.007	-0.003	-0.013	-0.001
儀礼・儀式	0.146	0.106	0.037	0.116
調整済 R2乗	0.117	0.000	0.250	0.076
インナープロモーション	0.361*	0.120	0.199	0.298*
調整済 R2乗	0.496	0.372	0.195	0.521
マネジメント	0.709**	0.617**	0.455**	0.727**

統計的有意差（両側検定）： †p<.10、*p<.05、**p<.01

「経営理念浸透度 合計」には「経営理念浸透策」の内、「理念教育研修」「マネジメント」が1%有意で、「インナープロモーション」が5%有意で、「明示」が10%有意でプラスに作用していた。また、「経営理念浸透度」の各次元に対しては、「理念体现度」に対して、「マネジメント」が1%有意で、「理念教育研修」「インナープロモーション」が5%有意で、「明示」が10%有意でプラスに作用していた。

「理念浸透認識度 経営層」に対しては、「理念教育研修」「マネジメント」が1%有意でいずれもプラスに作用していた。

「理念浸透認識度（一般層）」に対しても、「理念教育研修」「マネジメント」が1%有意でいずれもプラスに作用していた。

このことから「経営理念浸透度」のすべての次元に対する「経営理念研修」と「マネジメント」の有効性が証明できた。「マネジメント」は次元構成時に野林・浅川（2001）の分析フレームワークの「人事制度」「マネジメント」を合算した内容であることから、Schein(1985)の指摘した一次的メカニズムに対応する「経営理念浸透策」であると考えられ、従って、単回帰分析の結果をみるかぎり、今回対象のA社については仮説3が立証できたことになる。

また、これ以外の有意を示した「明示」「インナープロモーション」の内、「インナープロモーション」についてはSchein(1985)の指摘した一次的メカニズムには含まれていないが、「経営理念浸透度 合計」「理念体现度」で5%有意が見られ、その有効性が認められている。「インナープロモーション」の内容は、「経営理念ミーティング」に代表される経営理念に関するコミュニケーション強化の取り組みやイベントの実施であり、A社では「経営理念浸透策」の実施の程度としては高くなく、有効性が認められたことは注目すべき内容である。

第4節 インタビューによる分析結果の確認

本調査で得られた内容を補強するため、また更に確認すべき内容を明らかにするために、インタビューを実施した。

インタビュー対象者は、今回「経営理念浸透策」「経営理念浸透度」の合計及び、それぞれの項目で統計的に有意に高い数値を示したSS社の人事責任者である。

内容はアンケートによって得られた結果をもとに、質問項目を準備した。主な質問項目は以下のとおりである。

1) 経営理念浸透に向けてドメイン独自の取組みを実施しているかどうか、また実施している場合はその内容について

2) 経営理念浸透に向けたマネジメントについて

- ①ドメイントップが運営方針発表会等で、経営理念について言及し、説明している具体例
- ②経営理念を意識して、事業内容や商品に体言している事例
- ③人事施策の中で、経営理念に基づく業績評価基準の有無と人事考課や昇進配置といった「人事施策」が経営理念浸透の為に、活用されているかどうか

3) アンケート結果の集計からはAVC社よりSS社の方が、「経営理念浸透策」の実施状況、「経営理念浸透度」共に高い数値になっているが、想定できる理由や思い当たる点について

これらの内容を確認するために、約1時間程度のインタビューを実施した。インタビューの結果、経営理念の浸透に向け、全社施策の中で、経営理念浸透のためにドメイン独自で実施している内容が何点か確認できた。以下にその内容を示す。

4.1 理念教育研修

「理念教育研修」はSS社とAVC社の平均の差のt検定で5%有意で差が認められ、単回帰分析でも「理念浸透認識度 経営層」「理念浸透認識度 一般層」共に5%優位でプラスに作用していた項目であり、Schein(1985)他多くの研究者がその重要性を訴えているが、SS社がドメイン独自にその内容を充実し、実施していることが確認できた。

A社の研修体系では、全社的に新入社員研修と昇格や節目の研修で、経営理念の内容を理解するために、あるいは再確認するための内容が盛り込まれ、集合研修の中にスケジューリングされているのが常であるが、SS社ではその内容に加え、管理職や幹部職の昇格候補者を対象に「理念教育研修」を実施していた。具体的な内容は、3ヶ月の理念教育研修を対象者に通信教育の受講を義務づけ、ある一定以上の成績をあげないと昇格ができないというものである。他のドメインでも集合研修の中に経営理念のエッセンスが盛り込まれているために、従業員が節目・節目で経営理念を再確認することになってはいるが、更にそれを質・量ともに上回る内容の「理念教育研修」が盛り込まれており、このことが影響を与えるのではないかとコメント

があった。この独自の研修体系は 2001 年のドメイン体制発足以降の実施とのことであり、その効果が今回のアンケート調査に反映していると考えられる。

4.2 ドメイン象徴

「ドメイン象徴」は SS 社と AVC 社の平均の差の t 検定で 5% 有意で差が認められた項目である。ここでも具体的に SS 社が経営理念浸透を意識して施策を実施している内容が確認できた。

2005 年に実施された全社のイベントである「創業者と CSR」という移動特別展の事例がその具体的な一例である。このイベントは A 社の創業者の考えと現在企業に問われている CSR を結びつけて経営理念の再確認と今日的な意味づけを行う内容であり、全国で実施されたものである。SS 社としてはこのイベントに積極的に参画し、全国 5 地区 7 会場の内、2 地区 3 会場で実施をしている。他ドメインからの参加があるにしてもその割合はかなり高いものであり、ドメインに属する従業員約 4000 名の内、三分の一以上にあたる 1442 名の参加があった模様である。また、その時のアンケートには「現在、仕事をしている中で、このように CSR や、何の為に仕事をしているか、など考えることが少なくなったと感じる。新入社員当時はいろいろ勉強するので考えたりするが、10 年以上の場合、わかっているものがだんだん薄れていって思うので、このような展示は毎年行って、社員の意識を向上させ、より良い物作りができるようにした方が良いと思います」のように高い評価をすると同時に、定期的な実施を求める内容が多かったようである。

これは全社のイベントにドメインとして積極的に参画することにより、ドメイン独自のイベントのようにした事例であり、統計的な有意な差を裏付ける内容だと考えられるが、その積極的な取組みを確認することができた。

4.3 儀礼・儀式

「儀礼・儀式」も SS 社と AVC 社の平均の差の t 検定で 5% 有意で差が認められた項目である。A 社の「儀礼・儀式」としては朝会における経営理念の唱和・社歌斉唱等が知られているが、ここでも SS 社の独自性についてコメントを聞くことができた。

それは、朝会時での「順法宣言」の唱和である。BtoB を主体として企業・学校等への業務用途の販売を担当している SS 社の顧客には官公庁も存在し、これまで長きにわたる日本的商習慣、いわゆる話しあいによる商談の決定の慣行が見られてきたが、企業をとりまく「制度」の変化により、その慣行が認められなくなってきている。A 社においてもその「制度」の変化の対応に多少とまどった事例も散見されたが、CSR を実践するために、A 社全社として、また従業員一人一人が「スーパー正直」を目指すという方針の中、SS 社は独自の「順法宣言」を作成し、朝会時に唱和しているとのことであった。

4.4 人事制度

これまでの各項目では、ドメイン独自の象徴的な施策の実施を確認することができたが、経営理念に基づく業績評価基準や人事考課や昇進配置といった「人事施策」が経営理念浸透の為に、活用されている事例を確認することはできなかった。もちろん人材育成における求める要件の中に、間接的に経営理念の理解と体現を求める内容を確認することはできたが、

業績評価基準や人事考課・昇進配置の中で、経営理念に基づく基準はないとのことであった。このことは基本的に全社共通の様である。

経営理念を人事制度における評価の基準に盛り込むことについては、人事責任者としても想定外のように、経営理念を重要視しながらも外資系企業のように評価基準にしていない理由については明確なコメントを得ることはできなかった。

4.5 インタビューのまとめ

インタビューを通じて、SS社が統計的に有意を示した項目、および2ドメイン合計で「経営理念浸透度」を高める為に有効な項目で、SS社における象徴的で、独自の内容を確認することができた。これらの取組みが効果を奏し、「経営理念浸透策」「経営理念浸透度」両面で、AVC社より高い数値をあげることになったと考えられる。従って、「経営理念浸透度」を高めるために必要な「経営理念浸透策」について、貴重な示唆を含むものであった。加えて、有効な「経営理念浸透策」だと考えた内容を着実に実施しようとする意思と、また実施していることを、インタビューを通じて確認することができた。

また、別の次元で考えさせられたのは、SS社が何故「経営理念」を重要視し、独自の「経営理念浸透度」を高める施策を実施しているかということについてである。「同じ企業のドメインカンパニーでは本流の事業を担当するドメインよりは派生的で周辺事業を担当するドメインの方が『経営理念浸透度』をあげるために、『経営理念浸透策』を積極的に実施する」という仮説2の内容については、インタビュー実施によっても裏付けとなる内容を確認することはできなかった。

インタビューから読み取れた理由は、SS社が「顧客接点事業」であるということに起因するのではということである。SS社は直接顧客と接するBtoBビジネスを担当することから、A社経営理念のキーワードである「お客様第一」を、日常の業務を遂行する中で、実際に確認できる機会が量販店経由での販売が主流のAVC社に比べ多く、また、直接顧客と接することにより、顧客の様々な変化を実感することができるという事業の特性を保有している。

Kotter=Heskett(1992)は経営管理者が、企業の主要な支援者たちを大いに尊重している場合には、彼らに対しきめ細かい関心を寄せ、かつ企業にとって何らかの環境の変化が生じた場合に、この傾向をすばやく認識することにより、環境の変化に対して企業文化を合致させる傾向があることを示しているが(81~82項)、インタビューの内容はこの主張にそったものであると考えられる。

企業において本流・傍流のどちらの事業を担当しているかにより「経営理念浸透策」を実施する度合いが影響を受けるという仮説に加え、担当する事業領域の性格・内容にも影響を受けるという可能性を感じる事となったが、今後の検証が必要である。

結章 要約と含意

第1節 要約と結論

これまで検証してきたことを要約すると、まず第1章では本研究で焦点をあてた経営理念に関連した先行研究、即ち「経営理念の定義と機能」、「経営理念浸透の意義」、さらに「経営理念浸透策と浸透度」に関してレビューを行い、本研究の意義を明らかにした。

第2章では分析概念を先行研究の分析フレームワークを参考にモデル検証に向け「経営理念浸透策」、「経営理念浸透度」の点から操作化を行い、分析モデルと仮説の構築を行った。その上で、「経営理念浸透度」を高めるために有効な「経営理念浸透策」を明らかにする事を目的としてアンケート調査を実施した。

第3章ではアンケートの結果から、分析モデルの次元構成を行い、仮説の統計的な検証とインタビューによる確認を行った。仮説の検証に関する結果の詳細については、3章3節及び4節を参照されたいが、明らかになった結論は次の通りである。

- (1) 同じ企業のドメインカンパニー間において、「経営理念浸透度」に差がみられ、その要因はドメインカンパニーが実施する「経営理念浸透策」の差によるものであることが認められた。

A社の2つのドメインカンパニーの比較で、SS社の方がAVC社に比べ、「経営理念浸透度」「理念体現度」で有意に、また有意な差が認められない残りの「経営理念浸透度 経営層」「経営理念浸透度 一般層」についてもSS社の平均値が高い数値を示すと同時に、「経営理念浸透策」に関しても、「経営理念浸透策」と「経営理念浸透策」を構成する6つの次元の内、「理念教育研修」「ドメイン象徴」「儀礼・儀式」において有意に、また、その他の次元でも「経営理念浸透度」と同様SS社の平均値が高いことが認められ、「経営理念浸透策」の実施の程度により「経営理念浸透度」に差がみられることが示された。

従って、繰り返かえしになるが、同じ企業のドメインカンパニー間においても、「経営理念浸透度」を高めるために「経営理念浸透策」を着実に実施しているドメインの方が「経営理念浸透度」が高い傾向にあることが認められた。

- (2) Schein(1985)の指摘した行為的シンボルである一次的メカニズムが「経営理念浸透度」を高めるための有効な施策で、その中でも「経営理念研修」と「マネジメント」の有効性を確認することができた。

本研究では、「経営理念浸透度」のすべての次元に対して、「経営理念研修」と「マネジメント」の有効性を確認することができた。具体的には、「経営理念浸透度 合計」にはそれぞれ1%有意でプラスに、また「経営理念浸透度」の各次元に対しては、「理念体現度」に対して、「マネジメント」が1%有意で、「理念教育研修」が5%有意でプラスに、「理念浸透認識度 経営層」に対してはいずれも1%有意でプラスに、「理念浸透認識度 一般層」に対しても1%有意でいずれもプラスに作用するという結果であった。

また、本研究の分析モデルでの「マネジメント」は野林・浅川(2001)の分析フレームワークの「マネジメント」「人事制度」を合わせた内容であるが、今回の調査では、経営理念

に基づく業績評価基準の有無や人事考課や昇進配置に「人事制度」が経営理念浸透の為に、活用されている事例を確認することはできなく、更にその有効性を検証することの必要性が示された。

- (3) 同じ企業のドメインカンパニーで、派生的で周辺事業を担当するドメインの方が、本流の事業を担当するドメインより「経営理念浸透度」をあげるために「経営理念浸透策」を積極的に実施するという仮説については、今回の2ドメインの比較の結果としてはそれを裏付ける内容が示されたが、インタビューの結果も含め、他の企業に一般化できるような内容を確認することはできなかった。

ただ今回の事例では、「顧客接点事業」を担当するドメインの方が「経営理念浸透策」を積極的に実施しようとする意思と、また実際にひたむきに実施していることについては確認することができ、インタビューの結果からは、A社経営理念のキーワードである「お客様第一」を直接顧客と接することにより、また顧客の様々な変化を実感することにより、体感することができることに起因するのではということが想定された。

これらの結論や研究内容からは、一定の含意を導き出すことができるため、続く第2節第3節では本研究がもつ理論的含意と実践的含意について考察する。

第2節 理論的含意

本研究は、現在の日本の企業に対する社会からの要請と筆者の所属する企業における必然性という両面の観点から、企業における「経営理念浸透度」を高めるために効果的な「経営理念浸透策」が何であるかを明らかにすることを目的とし、「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」との因果関係を調査してきたが、今後の研究のための理論的含意を提示することができた。それは以下の2点である。

- (1) Schein(1985)の指摘した一次的メカニズムの有効性を実証的に確認することができた。北居・松田(2004)は、「一次的メカニズムすなわち行為的シンボルが、日本企業では機能しがたいことを示唆していると考えられる」(102項)としているが、本研究ではA社1社の事例ではあるが、「経営理念浸透度」を高めるために一次的メカニズムである「経営理念研修」と「マネジメント」が全ての次元で有効であると確認ができた。これらはSchein(1985)の指摘した一次的メカニズムの内の①リーダーが注目し、測定し、統制するもの、②危機的イベントまたは、組織の危機に対するリーダーの反応、③リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導と合致する内容である。

しかしながら、一次メカニズムの内の④報奨や地位を与える基準、⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準にあたる「人事制度」の有効性と、実際に活用されている事例を今回の研究では確認することはできなく、逆に今後、Schein(1985)の指摘した一次的メカニズムの中で「人事制度」の有効性を検証することの必要性が示されたと考えられる。このことは、日本企業に共通の今後の研究課題である。

- (2) これまでの実証研究では「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」の因果関係に焦点

をあてた研究が少なく、「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」の因果関係を調査するための分析フレームワークも限られていたが、今回の分析フレームワークの有効性を示すことにより、今後の研究に参考となる1つの分析フレームワークを提供できたと考えられる。本研究の分析フレームワークでは、「マネジメント」「人事制度」を重要な「経営理念浸透策」であるとし、実証研究を行ったが、その中で、「マネジメント」の有効性を確認することができ、今後「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」の因果関係を見るための分析フレームワークとしての有効性を示した。

第3節 実践的含意

本節では、企業において、「経営理念浸透度」を高めるために、どのような「経営理念浸透策」を具体的にどう実施するかという観点から、本研究から得られる実践的含意について考察を行うこととした。内容は以下の通りである。

- (1) 今回の調査により、「経営理念浸透度」を高めるために「経営理念浸透策」を着実に実施しているドメインの方が「経営理念浸透度」が高い傾向にあることが認められた訳であるが、インタビューの内容からも経営トップが「経営理念浸透」の意義を理解し、その実現に向け、愚直に「経営理念浸透策」を実施することが「経営理念浸透度」を高めるために必要であることを示している。
- (2) 「経営理念浸透策」の中でも行為的シンボルである一次的メカニズムを中心に施策を実施することの重要性、その中でも特に「理念教育研修」の重要性があらためて提示された。経営トップや経営層が「経営理念浸透度」を高めるために、様々な方法でリーダーシップを発揮することはある意味当然で、常識的なことと考えられるため、今回の調査の結果は企業の実施する施策として「理念教育研修」の重要性を示唆した内容である。

「理念教育研修」が重要な理由の1つは「理念教育研修」を通じて、日常の行動が経営理念に沿った活動になっているかという行動・行為の確認を行うということであり、またもう1つは企業をとりまく環境の変化の中で、上位概念である理念の確認と、具体的で実践的な下位概念の変化の確認を行うということである。経営トップの経営理念の構造に対する理解により、日本の企業において「理念教育研修」の積極的な実施が望まれる。
- (3) 本研究では、「経営理念浸透策」として、「理念教育研修」「マネジメント」の有効性を再確認することができたが、実はインタビュー調査からトップの言動やその考えかたによる事業への体言が認識できただけで、「人事制度」を業績評価基準や昇進の際の判断基準として経営理念による行動の体現に対して明確にしているわけではないことが判明した。

多くの研究者が指摘しているように、「人事制度」の活用による理念の浸透が有効であるということから考えると、また日本の企業においては経営理念の浸透に「人事制度」を活用している事例が少ないということからも、今後、日本企業において「経営理念浸透度」を高めるためには、「経営理念浸透策」として「人事制度」を活用することが重要であると考え

られる。具体的には、業績評価基準や昇進の際の判断基準に経営理念の体現を具体的に盛り込むことの検討を行うべきである。

第4節 残された研究課題

本研究は、企業における「経営理念浸透度」をあげるための効果的な「経営理念浸透策」が何であるかを明らかにすることを目的とし、仮説検証してきた。有効な結果を得られたものの、残された課題として以下の内容をあげておきたい。

(1) 今回の調査内容はわずか1企業の2ドメインカンパニー間の比較によるものであり、調査対象とした1社の事例を他の企業の指針として活用するためには、また、分析フレームワークの有効性を図るためにはまだまだ不十分な内容である。少なくとも今回対象の企業においては、全ドメインを対象とした定量的な調査や、更に多くの企業を対象とした調査による仮説の検証が必要であると考えられる。

(2) 本研究では、「経営理念浸透策」として、Schein(1985)の指摘した行為的シンボルである一次的メカニズムの内、「理念教育研修」「マネジメント」の有効性を確認することができたが、何度も述べているように「人事制度」の有効性について明確に確認することができず、また今回の対象企業において経営理念による行動の体現に対して、業績評価基準や昇進の際の判断基準として「人事制度」を活用している事例も認めることはできなかった。

「人事制度」の活用による理念の浸透が有効であるという指摘と、日本の企業において経営理念の浸透に「人事制度」を活用している事例が少ないということは事実であり、今後、日本企業において経営理念の浸透を考える場合には、「経営理念浸透策」として人事制度を活用することが重要であると考えられる。従って、「人事制度」に焦点を絞った実証研究の実施が急務である。

(3) 今回の研究で証明できた訳ではないが、A社における本流のドメインと、比較的新しく本流から派生してきたドメインとを比較して、後者の方の「経営理念浸透度」が高く、それを実現するために「経営理念浸透策」を積極的に実施していることは、今後グローバルに事業を展開していこうとする企業や、環境の変化の中で、「分化と統合」をいかにして実現していこうという全体最適型経営を追求する企業にとって、経営理念の重要性を示唆した内容である。「分化と統合」を目指す企業にとって、経営理念の果たすべき機能と、そのためにどのような「経営理念浸透策」を実施すれば良いかということ明らかにすることは、今後の課題である。

これらの内容については、今回の研究の主旨である「経営理念浸透度」を高めるための有効な「経営理念浸透策」を探るために、今後の研究が待たれるところである。

参考文献

- Argyris, C. (1976) *Increasing Leadership Effectiveness*, New York : Wiley.
- Deal, T. & Kennedy, A. A (1982) *Corporate Cultures* Addison-Wesley
(城山三郎訳『シンボリックマネジャー』新潮社, 1983年).
- Kunda, G. (1992) *Engineering Culuture*(樫村志保訳『洗脳するマネジメント 企業文化を操作せよ』日経BP社, 2005年).
- Heskett, J. L., Sasser, Jr., W. E. & Schlesinger, L. A. (2003) *The Value Profit Chain Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*. (山本昭二・小野譲司訳『バリュー・プロフィット・チェーン：顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞社, 2004年).
- James, C. C. & Jerry, I. P. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー 時代を超える生存の原則』日経BP出版センター, 1995年).
- Kono, T. & Clegg, S. R. (1998) *Transformation of Corporate Culture: Experience of Japanese Enterprises*, Walter de Gruyter (吉村典久・北居明・出口将人・松岡久美訳『経営戦略と企業文化－企業文化の活性化』白桃書房, 1999年).
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992) *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press. (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む：競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社, 1994年).
- Kotter, J. P. (1997) *MATSUSHITA LEADERSHIP*, New York: The Free Press. (高橋啓訳『限りなき魂の成長 人間・松下幸之助の研究』ダイヤモンド社, 1994年).
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (徳山二郎訳『セオリーZ』CBS ソニー出版, 1981年).
- Parsons, T. J. (1961) *Introduction to Part Four (Culture and the Social System) in T. Parsons et al. (eds.) Theories of Society : Foundations of Modern Sociological Theory*, New York: The Free Press. (丸山哲央編訳『文化システム論』ミネルヴァ書房, 1991年).
- Peters, T. J. & R. H. Waterman (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper & Row. (大前研一訳『エクセレントカンパニー』講談社, 1983年).
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass
(清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ－リーダーは文化をどう変革するか－』ダイヤモンド社, 1989年).
- Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide* (金井壽宏監訳『企業文化－生き残りの指針』白桃書房, 2004年).
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, New York: Harper & Row. (北野利信訳『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1963年).
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎(1996)『経営戦略論〔新版〕』有斐閣。
伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門(3版)』日本経済新聞社
梅澤正(1994)『顔の見える企業』有斐閣ビジネス。

- 梅澤正(1995)「企業文化に関する調査と分析」(梅澤正・上野征洋編(1995)『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社)。
- 梅澤正(2003)『組織文化 経営文化 企業文化』同文館出版。
- 奥村恵一(1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博(1983)『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論—』日本経済新聞社。
- 加護野忠男(1997)「日本企業における組織文化と価値の共有について」『組織科学』31 巻 2 号 4-11 頁。
- 加護野忠男・金井壽宏・北居 明・開本浩矢・出口将人・鈴木龍太・松岡久美・松田良子・上野山達哉(1998)『理念と現実のはざまから—社会貢献と経営のジレンマは超えられるか—コープこうべ職員の理念と行動に関する調査報告書』コープこうべ・生協研究機構
- 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」『組織科学』31 巻 2 号 21-39 頁
- 金井壽宏(1999)『経営組織』日本経済新聞社。
- 金井壽宏(2004)『組織変革のビジョン』光文社。
- 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・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房, 93-121 頁。
- 坂下昭宣(2000)『経営学への招待「改訂版」』白桃書房。
- 坂下昭宣(2002)『組織シンボリズム論 論点と方法』白桃書房。
- 咲川孝(1998)『組織文化とイノベーション』千倉書房。
- 佐藤郁哉・山田真茂留(2004)『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社。
- 澤野雅彦(1995)「経営理念研究の新展開のために」長浜穆良編著『変容する経営学の知』千倉書房。
- 高野登(2005)『リッツカールトンが大切にしている サービスを超える瞬間』かんき出版。
- 出口将人(2004)『組織文化のマネジメント』白桃書房。
- 中川敬一郎編著(1972)『経営理念』ダイヤモンド社。
- 野林晴彦・浅川和宏(2001)「理念浸透「5つの策」」『慶應経営論集』第 18 巻第 1 号, 37-55 頁。
- 野村佳子(2004)「職務再設計と組織コミットメント」奥林康司・平野光俊『キャリア開発と人事戦略』中央経済社, 71-91 頁。
- 林田正光(2004)『リッツカールトンで学んだ仕事でいちばん大事なこと』あさ出版。
- 水谷内徹也・村上亨編著(1993)『現代企業の新展開—理念・戦略・組織—』高文堂
- 水谷内徹也(1995)「企業文化創造の経営的意義 —企業文化の戦略的有効性を考える」(梅澤正・上野征洋編(1995)『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社)。
- 松下幸之助(1978)『実践経営哲学』PHP 研究所。

【付録：アンケート用紙】

神戸大学大学院

経営学研究科・平野研究室

経営理念に関する研究

昨今、不透明性の増加や、社会からの CSR の要請など、企業をとりまく環境が変化する中、企業における経営理念の重要性が指摘され、再認識されてきています。

しかしながら、変化する環境と「理念・創業の精神」との整合性を図ることが必要な時に、いかにしてその普遍の「使命」である理念と、時代に即した変革を成し遂げる為の「方策」との整合を取り、共に浸透させるのかという点に関して明確な回答があるわけではありません。

本研究は、企業における経営理念の「浸透度」をあげるための効果的な「経営理念浸透策」に必要な条件が何であるかを明らかにすることを目的とし、そして、特に創業を終え、初期段階を経過した企業に効果的な「経営理念浸透策」を考える上で、参考となる指針を示すことを目指すものであります。

そこで本調査では、上記の問題に対し、経営理念の「浸透策」に焦点をあて、それらが経営理念の浸透度にどのように影響を与えているかについて、アンケートさせていただくこととなりました。具体的には、1)企業内に経営理念を浸透させる「浸透策」についてその実施内容と状況を、加えて2)「経営理念」の「浸透状況」についてお答えいただきたく存じます。

本質問表の構成は以下のとおりです。

第1部 経営理念の浸透策について

第2部 経営理念の浸透状況について

本アンケートのご回答は完全無記名で、番号のみにて管理いたしますので、どうぞご安心してご記入願います。ご協力のほど宜しくお願い申し上げます。

神戸大学大学院 経営学研究科
平野研究室
専門職学位課程 北林 明憲

第1部 経営理念の浸透策について

経営理念を貴社の組織内に浸透させる、様々な取り組み（浸透策）について、全社的な視点、および貴方の所属するドメインの視点でお答えください。

最もあてはまる番号に、○をお付けください。

[1：全くそうでない……5：全くそのとおり]

1	経営理念を「額」や「パネル」にし、各オフィス・事務所に掲示している	1 2 3 4 5
2	経営理念を体したドメイン独自の「額」や「パネル」を、各オフィス・事務所に掲示している	1 2 3 4 5
3	社長の年頭あいさつや、経営方針の発表会では、必ず経営理念について話される	1 2 3 4 5
4	ドメイントップの年頭あいさつや、経営方針の発表会では、必ず経営理念について話される	1 2 3 4 5
5	社内報や社内の定期刊行物で、経営理念について多く取り上げる	1 2 3 4 5
6	ドメイン独自の社内報や定期刊行物で、経営理念について多く取り上げる	1 2 3 4 5
7	経営理念を象徴化した「マーク」や「ロゴ」を、社内あるいは社外に対するあらゆる場で使用している	1 2 3 4 5
8	経営理念を象徴化したドメイン独自の「マーク」や「ロゴ」を、社内あるいは社外に対するあらゆる場で使用している	1 2 3 4 5
9	創業者や、中興の祖あるいは経営理念制定社長を、経営理念の象徴として徹底している	1 2 3 4 5
10	ドメインの中興の祖あるいはトップを、経営理念の象徴として徹底している	1 2 3 4 5
11	経営理念にまつわる「神話・伝説」が、社内のあらゆる場所で十分に語り継がれるよう、工夫している	1 2 3 4 5
12	経営理念に関する「儀礼・儀式」が整備し、経営理念の象徴として、十分に活用している	1 2 3 4 5
13	経営理念に関するドメイン独自の「儀礼・儀式」が整備し、経営理念の象徴として、十分に活用している	1 2 3 4 5
14	経営理念に関する「イベント」が存在し、経営理念の象徴として十分に活用している	1 2 3 4 5
15	経営理念に関するドメイン独自の「イベント」が存在し、経営理念の象徴として十分に活用している	1 2 3 4 5
16	新人研修において、経営理念の内容を理解させるための経営理念教育を徹底している	1 2 3 4 5
17	新人以外の階層別研修において、経営理念教育を徹底している	1 2 3 4 5

18	管理職研修・役員研修などミドル以上の研修についても、経営理念教育を徹底している	1 2 3 4 5
19	各職場において、経営理念教育研修の実施を徹底している	1 2 3 4 5
20	各職場のOJTにおいても、経営理念を教育するよう徹底している	1 2 3 4 5
21	社員が自主的に参加できる経営理念研修を実施し、経営理念の教育を徹底している	1 2 3 4 5
22	社内報やイントラネットの中で、社員同士が経営理念を話し合う場を十分に整備し活用している	1 2 3 4 5
23	各職場で経営理念について話し合う「経営理念ミーティング」のような場を十分に整備し活用している	1 2 3 4 5
24	全社として経営理念について話し合う「社内公聴会」のような場を、十分に整備し活用している	1 2 3 4 5
25	全社として、経営理念の関する知識を共有しあう、「経営理念フォーラム」や「セミナー」を、十分に整備し活用している	1 2 3 4 5
26	経営理念に関する「提言論文」や「スローガン」の募集および表彰を行う制度を、十分に整備し活用している	1 2 3 4 5
27	社員同士が、経営理念に関する「経験交流会」を整備し、十分に活用している	1 2 3 4 5
28	経営理念の観点から、優秀社員や優秀職場を表彰する制度を十分に整備し活用している	1 2 3 4 5
29	「〇〇月間」や「〇〇キャンペーン」のような、経営理念に関するイベントを企画し、活用している	1 2 3 4 5
30	人事考課や昇進配置といった「人事施策」が経営理念浸透の為に、活用されている	1 2 3 4 5
31	「業績評価基準」の中に経営理念に基づく評価基準がある	1 2 3 4 5
32	全社トップの「リーダーシップ」の発揮は経営理念に基づく内容になっている	1 2 3 4 5
33	ドメイントップの「リーダーシップ」の発揮は経営理念に基づく内容になっている	1 2 3 4 5
34	全社トップの「意思決定」は経営理念に基づく内容になっている	1 2 3 4 5
35	ドメイントップの「意思決定」は経営理念に基づく内容になっている	1 2 3 4 5

第2部 経営理念の浸透状況

様々な浸透策によって、経営理念は企業内に浸透していきます。

①貴方の所属するドメインの経営理念の浸透状況に関して、以下の質問にお答えください。

[1: 全くそうでない……5: 全くそのとおり]

1	「事業内容」は、経営理念を反映した内容である	1 2 3 4 5
2	経営理念を十分に体現した、新しい「事業内容」が創出されている	1 2 3 4 5
3	「製品」「商品」や「サービス」は、経営理念を反映している	1 2 3 4 5
4	経営理念を体現した、新しい「製品」「商品」「サービス」が創出されている	1 2 3 4 5
5	「顧客対応」は、経営理念を反映している	1 2 3 4 5
6	社内の「仕事の仕方」は、経営理念を反映している	1 2 3 4 5
7	「予算配分」は、経営理念を反映している	1 2 3 4 5
8	「コミュニケーションスタイル」は、経営理念を反映している	1 2 3 4 5

②貴社の経営理念は、社内の以下の人々において、どの程度浸透しているでしょうか。貴方のご意見をお聞かせください

[1: ほとんど浸透していない……5: 十分に浸透している]

1	トップマネジメントにおいて (全社)	1 2 3 4 5
2	トップマネジメントにおいて (所属ドメイン)	1 2 3 4 5
3	ミドルにおいて (所属ドメイン)	1 2 3 4 5
4	一般社員において (所属ドメイン)	1 2 3 4 5
5	スタッフ業務の社員において (所属ドメイン)	1 2 3 4 5
6	ライン業務の社員において (所属ドメイン)	1 2 3 4 5
7	社内の男性社員において (所属ドメイン)	1 2 3 4 5
8	社内の女性社員において (所属ドメイン)	1 2 3 4 5
9	全社として	1 2 3 4 5

その他、もしこのテーマに関するご意見・ご感想などございましたら、ご自由にご記入をお願いいたします。

ご協力ありがとうございました

アンケートご返送先・お問い合わせ先

571-8503

大阪府門真市松葉町 2-15

北林 明憲宛

電話：06-6905-7514

FAX：06-6901-0860

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2004・1	村木 美紀子 澤田 明宏 藤田 清文 池田 周之 中井 雅章	ベンチャー企業の新規株式公開における企業価値評価について —アンジェス・エムジー株式会社をモデルとして—	9/2004
2004・2	澤田 明宏	不確実性下の発電設備の価値評価	3/2005
2004・3	河合 伸	情報システム導入時に発生する混乱の実態と解決の方向性 —ERPに代表される業務パッケージの導入に着目した研究—	3/2005
2004・4	矢崎 和彦	持続的競争優位源泉としての経営理念とデザインシステム —志と顧客価値を結ぶ文化技術—	3/2005
2004・5	柴原 啓司	東証マザーズ上場企業の財務パフォーマンスと資金調達—ベン チャー・ファイナンス市場の活性化のために—	3/2005
2004・6	宮入 康	飲料メーカーのチャネル対策としてのブランド変更の意味につ いて	3/2005

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤坂 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 －大手企業4社のアンケート調査から－	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察－職務満足要因の探求と職務満足次元との関係－	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察－物品販売会社A社のアンケート調査から－	4/2005
2005・4	婁 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究－伝統的日本企業との比較分析－	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システム－蘇州進出日本企業の事例か ら－	11/2005
2005・12	栗岡 住子	職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析	12/2005
2005・13	北林 明憲	企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究 －エレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査より－	3/2006