

〈論文〉

## 事業環境によって経営理念浸透の影響は異なるか？ — 組織目標に及ぼす影響の程度に関する実証分析 —

足立裕介

### 要旨

本稿では、企業が競争優位を獲得し、維持し続けるための取組みとしての「経営理念の浸透」に注目し、それが外的な事業環境が変化する際に、組織のパフォーマンスに及ぼす影響がどの程度変化するかについての実証分析を行う。具体的には、コロナ禍の発生前とコロナ禍の最中において、その影響の程度を比較することで、環境の変化が及ぼす影響の違いを検証する。また、経営資源が潤沢ではない中小企業に着目した場合、大企業よりも事業環境の変化に抗うことが難しくなると考えられる。そうした中小企業において、経営理念の浸透がどの程度の効果を発揮するのかについても検証する。

実証分析の結果としては、事業環境の悪化時においてより、経営理念の浸透が組織目標の達成に対してプラスの効果を発揮するということがわかった。社内に根付く「旧来型組織」に含まれる要素を見直す一方、なるべく「心理的安全性」を確保できるような社内体制の整備を進めることで、環境の変化に耐える組織づくりを進めていくことができる。企業を取り巻く環境は依然として厳しいが、その中で各企業が取りうべき策を考えていくためには、従業員間で軸となるような思想の存在が必要であり、それにあたるのが経営理念である。

## 1. はじめに(問題意識)

ここ数年来のわが国経済を取り巻く状況を見ると、東日本大震災や熊本地震といった大規模地震や、令和2年7月豪雨を代表とする豪雨災害など、かつてない大規模な自然災害が相次いでいる。加えて、未曾有の影響を長期間にわたって及ぼした新型コロナウイルス感染症の存在なども相まって、予測不能で甚大な影響をもたらす現象が断続的に発生している。さらには、ロシアによるウクライナ侵攻といった地政学リスクが顕在化したり、それに端を発した物価高が世界中の幅広い品目でみられたりと、経営を取り巻く環境はかつてないほど厳しさを増していると言える。

このように環境が激変する中であっても、長年にわたって事業を継続させている企業が存在する。近代の歴史を振り返っても、1970年代のオイルショックに始まり、バブル経済の崩壊、円高不況、リーマン・ショックといったように、数々の経済的なショックが繰り返されている。そうした情勢下では、実に多くの企業が倒産や廃業を余儀なくされてきた。一方で、創業100年を超える、いわゆる「老舗企業」と呼ばれるような企業は、いずれのショックをも乗り越えてきている。環境が変化する中で生き残る企業とそうでない企業では、何が異なるのだろうか。

その一つの大きな要因として考えられるのは、競争優位を確保し、それを維持し続けていくということである。Barney(1991)の資源依存理論(Resource Based View)によれば、異質で、模倣や移転が困難な経営資源を有する企業において、より競争優位が備わっているとする。しかし、同理論に基づいて中小企業の経営を考えた場合、中小企業はヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源に限りがある存在であることから、競争優位性を確保・維持していくことは容易ではないということになってしまう。

Teece *et al.* (1997)は、環境の変化に対応するために求められる組織の能力として「ダイナミック・ケイパビリティ(以下、DC)」を提唱しており、近年注目が高まっている<sup>1</sup>。DCは、不確実な状況下で環境に応じて組織内外の経営資源を再結合・再構成するための、経営者や組織の能力と定義される。企業のケイパビリティ(能力)は、オーディナリー・ケイパビリティ(通常的能力)(以下、OC)とDCに分けることができるが、OCとは、経営資源をより効率的に利用し、利益の最大化を図る能力のことを指す。企業にとってOCを高めていくことが重要であるが、OCだけでは、競争力を維持することは難しい。OCが精緻化されるほどそれを変更するコストが高くなってしまうため、変更の必要があるにもかかわらず、現

---

1 2020年版の『ものづくり白書』(経済産業省・厚生労働省・文部科学省)においても、不確実な時代のもとでの有効な経営戦略として20ページ近くにわたって紹介されている。

状維持の方が短期的には経済合理的になるという罠に陥ってしまうためである。現下のような予測不能な事態が続く事業環境の下においてこそ、状況を適切に感知して新たな収益機会を捕捉し、そして組織を変容させていくという DC が、その能力を発揮できるものと考えられる。したがって、多くの企業が DC を備えておくべきとすることができる。

それでは、そうした能力をどのようにすれば身に付けることができるだろうか。和田 (2013) は、安定した能力構築に関する組織能力を持ちつつ、環境に対して不適合となった事業に固執しようとする事業展開ロジックのみを学習棄却し、新たな事業展開を可能とする技術開発や市場開拓の知識を学習によって創造し続けることにより、獲得できるとしている。そうした推進力がどのように生じるかについて藤本 (1997) は、組織の構成員が常にパフォーマンスの向上を目指す意識をもっており、ある種の心構えともいえる組織文化が根付くことによって、企業の進化能力を支えているとする。また黄 (2011) も、DC の主体は組織であり、その意思決定者である経営者の企業家能力として扱われてきた面がある一方で、経営者が計画する誘発的戦略プロセスの他に、現場の行為主体から組織へと広がる自律的戦略プロセスがあることを指摘し、戦略は経営者に作られるだけではなく、現場主体から生まれてくるパターンもあるということを示唆している。野中 (1996) も同様に、DC の基本は組織の知識創造能力であるが、その基本的主体は個人であるとする。個人レベルでの知の蓄積に基づいて、複合的な 1 つの知識体系へと完成させていくとする。また菊澤 (2019) は、強い DC をもつ組織は「柔軟な組織」であり、一方、弱い DC、すなわち強い OC をもつ組織は「堅固な組織」であると定義づけている。柔軟な組織の特徴として、①職務権限を職務や地位に帰属させて、そこに人間を割り振る、②職務権限があいまいに規定されている、③メンバーが特定の職務権限を保有する期間が短い、④職務権限の配分が私的に正当化されている、の 4 点を挙げる。

以上を踏まえれば、現場の個人レベルでの意識の向上や柔軟な組織といったものを形成できれば、変化の激しい環境にも対応できる体制が整うと考えられる。そして、そうした体制作りに有効な手段として、本稿では「経営理念」の存在を挙げたい。経営理念とは広辞苑 (第 7 版) によれば「企業行動における基本的な価値観・精神・信念あるいは行動基準を表明したもの」とされる。同じように経営の指針として存在する経営ビジョンや経営戦略などに比べても、最上位にある存在である。2000 年代に入り、企業の不祥事が国内外で多くみられるようになった<sup>2</sup>が、その有効な対処法として、経営理念の組織への浸透が注目されるように

---

2 米エネルギー大手のエンロンによる巨額の粉飾決算 (2001 年) をはじめ、大企業を中心とした食品偽装、検査結果偽装、リコール隠しなどが国内外で相次いだ。

なっている。不祥事を招いた根源として指摘されるのが経営上の倫理観の欠如であり、そのためにステークホルダーを意識したCSRの遂行が世界的に求められるようになってきている。柴田(2013)は、企業の経営理念は、これまでの従業員向けのメッセージとしての役割に加えて、社外のステークホルダーへのメッセージとしての役割が重要視されてきているため、改めて注目を集めているとする。また中小企業庁(2022)では、冒頭で述べたような大規模な自然災害やコロナ禍の影響の拡大といったように、外部環境が大きく変化する局面において経営理念に立ち返って経営判断を下す企業が多いことを示すなど、経営理念に注目した分析を行っている。経営環境が激変し、不安定な状況下で企業経営を適切に運営していくには明確な指針が必要であり、そのため経営理念のもつ機能に注目が集まっていると言えよう。経営理念を策定して組織に浸透させることによって、組織の一体化や忠誠心の向上といったような、Teeceが指摘するDCに必要な要素を兼ね備えることができると考えられる。

それでは、そうした企業の運営に対して一定の作用を生み出し、DCの構築にも寄与すると考えられる経営理念について、実際にどの程度の影響を業績に及ぼしているのであろうか。経営理念を既に策定している企業は9割以上存在し、中小企業だけでみても、9割近くの企業が経営理念やビジョンを策定している<sup>3</sup>。多くの企業が策定する経営理念について、その組織への浸透を通して経営改善に結び付いているという事例研究や実証研究については一定の蓄積が見られる。しかし、事業環境の変化や企業規模の違いによって、経営理念の浸透が業績に及ぼす影響の程度に着目した研究で十分なものは少ない。よって本稿では、そうした点を意識しながら定量的に分析を行う。

## 2. 先行研究レビューとリサーチ・クエスチョン

### (1) 経営理念とは

経営理念に関する研究の歴史は、それほど古くない。Alegre *et al.* (2018)は経営理念を取り扱った過去の論文全2,233本の中から、経営・社会分野をテーマとする、質の高い査読付きの雑誌へ投稿された論文53本を抽出し、メタアナリシスを行った<sup>4</sup>。それによれば、1980

---

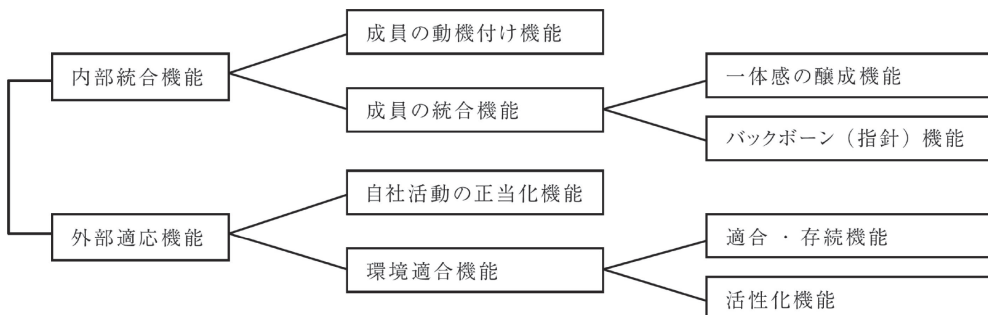
3 労務行政研究所が2016年に実施した「経営理念の策定・浸透に関するアンケート」によれば、経営理念が「ある」と回答した企業割合は90.6%となっている(n=85社)。また、中小企業庁「中小企業白書2022年版」によれば、「経営理念・ビジョンを明文化している」と回答した中小企業の割合は87.1%となっている(n=5,293社)。

4 Alegre *et al.* (2018)においては、分析対象として“mission statement”という用語が用いられているが、論文の冒頭で“The mission statement is a written declaration that communicates the purpose of an organisation.”(ミッションステートメントとは、組織の目的を表現する宣言文である〔筆者訳])と定義されていることから、ここでは経営理念と同義として取り扱う。

年代初頭までは経営理念の重要性が経営者にも学術的にもあまり認識されてこなかったことに加え、それ以降の30数年の研究期間においても、理論的な展開はあまり見られなかったという。そもそも、経営理念という言葉の定義として定まっているものはないというのが通説である（柴田、2013；清水、1996等）。例えば梅澤（1994）では「経営活動に関し企業が抱え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」と定義し、伊丹・加護野（2003）では「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考え方」としている。企業は営利を目的とするものであるが、基本的には人の集団であるため従業員や顧客の人間的側面に常に配慮する必要がある、広く企業の内外で理解され承認されるものでなければならない（清水、1996）。

北居・松田（2004）は、経営理念の機能について、大きく内部統合機能と外部適応機能に分けられるとした（図表1）。内部統合機能はさらに、成員の動機付け機能と成員の統合機能に分けられる。動機付け機能とは、組織成員に組織の方向性や行動の拠り所を示すことによって職務への取り組みを動機づける機能を指す。成員の統合機能とは、組織内に共通の価値観を設けることで一体感を生み出し、相互の信頼関係をつくりだす。外部統合機能とは、自社活動の正当化機能と、環境適合機能に分けられる。自社活動の正当化機能とは、外部社会に向けて自社の存在意義や今後の方向性を示す機能を指す。環境適合機能とは、社会やステークホルダーとの信頼を形成し、内外の価値観を一致させることで組織を存続させようとする機能である。

図表1 経営理念の機能



出所：北居・松田（2004）

## (2) 経営理念の浸透について

経営理念の研究において重要な論点として、「経営理念の浸透」がある。いくら検討を重ねて立派な経営理念を策定したとしても、それが組織の成員一人ひとりにまで十分に理解されなければ、狙い通りの効果を発揮することは難しいだろう。「仏作って魂入れず」の状態である。清水(1996)はC.I.Bernardの「組織の存続は、それを支配している道徳性の高さに比例する。すなわち、予見、長期目的、高遠な理想こそ協働が持続する基盤なのである。」という言葉を引用しつつ、高い道徳性、高い理想に基づいた強力なトップの信念が従業員の欲求や社会的環境の要請と一致し、経営理念となると指摘している。そして組織を維持・存続させるために、組織のトップは経営理念をできるだけ組織に浸透させようとするのである。

そうした理念浸透の程度を段階的に表現した研究として、松岡(1997)がある。「言葉の存在を知っている」「言葉を覚えている」といったもっとも浅いレベルから、「理念を行動に結び付ける」「行動の前提となる。こだわる」といったもっとも深いレベルまでを段階的に設定し、理解が深まるにつれて行動への反映がみられるとしている。

理念浸透のための方策としては、例えば梅澤(1994)は、経営理念を反映させた風土づくりといった体質化や、理念教育の徹底、あるいは商品への落とし込みや人事考課への反映といった企業施策への具現化などの経営的な取り組みが有効であるとした。また、それに加えて、従業員の主体的な取り組みの重要性も指摘する。梅澤が「経営理念の自分化」と呼ぶ、従業員の当事者意識や理念の内面化の醸成であり、そのための方策として、社内報の活用や従業員への顕彰、あるいは部門ごとの規範の制定といった施策を挙げている。

## (3) 理念浸透が組織にもたらす影響について

そうした理念の浸透が、実際に企業経営に対してどのような影響を及ぼしているかについて、いくつかの実証研究が見られる。廣川・芳賀(2015)は、経営理念浸透に関わると考えられる心理的プロセスを図表2のように示した。経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションやアイデンティティに影響を与え、そこから組織行動が生じられ、結果として組織もしくは個人の成果につながっていくとしている。

また、高尾・王(2011)は企業に勤務する従業員への質問紙調査から、組織市民行動に関する実証分析を行った。組織市民行動とは、組織に対する個人の自主的な貢献を表す概念(西田、1997)である。分析の結果、経営理念が浸透していくことによって、個人の組織市民行動が高まることを明らかにした。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ということや、理念に共感しているほど忍耐強くなるということ、さらには理念への理解や共感が高いほど仕事に誠実に取り組むようになるといったことなどが示される結

果となった。

こうした研究結果からは、経営理念の浸透が組織の成員の心理面や行動面に対する一定の影響をもつことが確認できた。アイデンティティの確立や組織市民行動の高まりなどであり、こうした事実からは、理念浸透の結果として何らかの組織文化が醸成されていることが考えられる。組織文化とは、「組織構成員によって共有された価値、信念、規範」（加護野、1988）と定義される概念である。

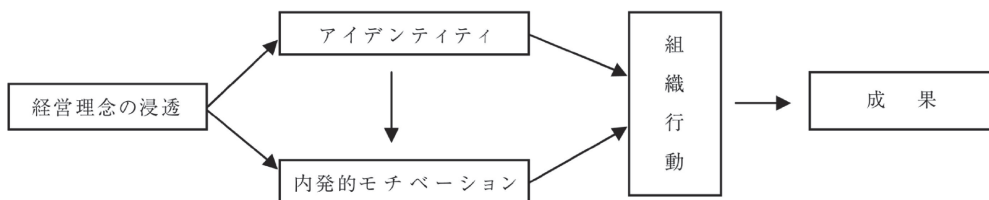
#### (4) 理念浸透と業績との関係の実証分析

企業の第一義的な目的が利益の追求であるとするならば、経営理念の浸透は、最終的に利益の拡大に貢献することが期待される。以下では、企業の業績やパフォーマンスへの影響に関する研究をレビューする。

Kotter and Heskett (1992) は、強い企業文化をもつ企業の業績は平均的に優れていることを示した。その上で、特に環境に適応している企業の特徴として、株主、顧客、従業員といった企業を取り巻く人々を尊重する企業文化をもっているとともに、環境の変化をいち早く認識し、必要な行動をとるために強力なリーダーシップを発揮していると主張する。

一方で Sørensen (2002) は、やや異なる見解を示している。企業財務データベースを用いて、各企業の投下資本利益率 (ROI) または営業キャッシュフローを、負債資本比率や営業レバレッジ、各企業のカルチャー・スコアや産業に関するダミー変数とで回帰させた。その結果、強い文化を持つ企業は、比較的安定した事業環境下では、より高いパフォーマンスを発揮することを示している。しかし、変動が激しい環境下では、強い企業文化の持つ信頼性の利点が消え、困難に会いやすいと論じている。なぜなら、強い文化をもつ組織は環境が悪化した場合であっても社内に多様な視点がないことによって後退する立場をとりにくいいため、環境に適応することがより困難になるからである。

図表2 経営理念浸透に関わる心理的プロセス



出所：廣川・芳賀（2015）

鈴木(2009)は、従業員数50人以上の企業96社の経営管理担当者(役員・管理職)に対してアンケートを実施した。質問内容は、理念経営の内容と努力、人材資源管理要素(報酬と人事)、市場環境要素、理念浸透度、および成果の程度である。理念浸透度や売上規模、創業者などを説明変数として売上利益率や資本利益率をそれぞれ被説明変数とした重回帰分析を実施した結果、売上利益率と理念浸透度には統計的に有意な関係は見出せなかったが、資本利益率と理念浸透度との間には有意な関係が確認された。経営理念の成果への影響は、理念内容の違いによるものではなく、経営理念を組織内で浸透させようとする努力や、従業員のモチベーションを高める要素を整備することにより、各人・各部門が自ら理念へのコミットメントを高めることを通じ、組織風土や財務業績にポジティブな影響を与えていくというメカニズムが推定された。

高(2010)は、経営理念の浸透構造を明らかにし、理念の浸透に影響を与える要因を解明するために、中堅企業1社と上場企業1社の従業員に対するアンケート結果に基づき、共分散構造分析を用いて探索的なモデル構築を行った。具体的には、理念の「共感」「認識」「行動反映」の3つの次元の関係性を分析している。その結果、まず「共感」から「認識」に対しての有意な関係がみられ、さらに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明らかにしている。また同じく構造分析によって、情緒的コミットメントが高いほど理念への共感が強くなるということも示している。経営理念の浸透によって、職務関与や革新指向性の促進を通じ、組織成員レベルでのパフォーマンスを向上させることを検証した。

##### (5) 小括とリサーチ・クエスチョン

経営理念の浸透や、理念浸透が業績に及ぼす影響など、経営理念に関する多くの研究の蓄積があることを見てきた。それらを解釈する中で注意すべきは、理念が浸透している状態を組織のレベルでみるのか、あるいは組織成員レベルでみるのかによって、その評価は大きく異なってくるということである(柴田、2013)。そして先行研究の多くは組織レベルでの検討を行っているが、近年では組織成員レベルでの検討が増えている。組織レベルでの検討の場合、企業としての理念浸透に向けた取り組み方針や、その業績との関連が明らかにできるという利点がある。一方で、経営者や担当役員等へのインタビュー、もしくはアンケート調査となるため、経営陣の認識と従業員の理解に齟齬が生じている場合は、正しく現状を把握できないという課題がある。すなわち、組織レベルの浸透とは結局のところ、組織という実態が存在するわけではないために、経営者や役員レベルの主観によってしか、その状態を確認することはできないといえる。したがって、理念浸透と業績との関係を分析する場合、組織成員レベルで研究することが望ましいと考えられよう。



そして、組織成員における理念浸透から業績に結び付ける経路を考えるに当たっては、Weick (1995) の「意味生成 (sensemaking) 理論」の適用が理解を助ける。現実にかかる複雑で多義的な事象に対して、真に納得して腹落ちした取組方針を組織成員が共通理解の下に適用することによって、行動の足並みを揃えることができる。その共通理解が組織を強固なものに仕立て上げ、業績向上という組織目標の達成に繋げていくのである。

本稿では、経営理念の浸透の程度や発揮する効果が、外的な事業環境の変化に伴って変わるのか、という点について検証する。実証分析ではないが、丹下・佐々木 (2015) は持続的競争優位を確保している企業とそうでない企業とをアンケート結果から抽出して比較し、過去の外的な事業環境の悪化が生じた際の取組み内容の違いを調べた<sup>5</sup>。その結果、持続的競争優位を確保している企業の方が、環境悪化時において何らかの対策、すなわち人的資源への投資や新市場開拓に向けた研究開発などを講じている割合が高いといった、直接的な危機対応への取組内容の違いが見られることがわかった。加えて、競争優位を持続できている企業は、その要因として、従業員満足を重視するスタンスや経営理念が浸透していることを挙げる割合が多いことを指摘している。一方で、Sørensen (2002) は、変動が激しい環境下では、強い文化を持つ企業の方が困難に直面しやすいとも述べている。

事業環境の悪化時にこそ、経営理念の浸透が効果的な影響を及ぼすことを期待したいところであるが、先行研究においては、事業環境の変化と経営理念の浸透の影響を実証的に分析したものはほとんど見当たらない。未曾有の感染症拡大に伴って事業環境が激変する状況がここ数年の中で見られたが、そのような状況下で理念浸透がどの程度の影響をもたらすのかを調査する意義がある。

さらには、経営理念の浸透の程度は、企業の規模によって大きく異なることが予想される。組織形態やコミュニケーションの様子が大きく違うためである。しかし、経営理念の浸透と業績との関係について、企業規模間を比較して分析した研究はほとんどみられない。理念浸透は多くのコストを費やさずとも達成できる取り組みであるため、それが経営改善に結び付くかどうかを明らかにすることは意義がある。

また、従属変数である企業業績についても、どの数値を採用するかに関して検討の余地がある。理念浸透と業績との関係を見た先行研究においては、業績の代理変数は利益率といった財務指標を用いている研究がほとんどである。しかし、そうした財務数値は企業のコントロールの及ばない不可抗力に左右されることも多く、理念浸透の程度との関係を測るうえにおいては錯乱要因となってしまう可能性がある。例えば、急激な為替変動によって為替差損

---

5 総資本利益率が2%以上の企業を持続的競争力のある企業と仮定している。

が生じる場合などは、いくら経営理念を浸透させた経営を行っていても、収益の悪化は避けられない。そう考えた場合、企業活動の総合的な結果を示す財務指標のような数値ではなく、自らが所属する部署レベルの業績、あるいは個人レベルでのパフォーマンスなどを直接尋ねたアンケート結果を代理変数とした方が、理念浸透と業績との結果を分析する上においては因果関係をストレートに観察できるものと考えられる。Alegre *et al.* (2018) も、経営理念とパフォーマンスの関係を実証的に分析する研究がそれほど多くない理由の一つとして、企業のパフォーマンスをどのように測定するかという問題を挙げている。

以上を踏まえ、本稿のリサーチ・クエスチョン (RQ) を「経営理念の浸透が組織のパフォーマンスに及ぼす影響度合いは、事業環境の変化によって異なるのか。またそれは、企業規模によって違いがみられるか」と設定する。

このRQに対する仮説は、まず、経営理念の浸透がDCの源泉となるとすれば、環境の激変期においてより、業績へのプラスの影響度合いが大きくなると考えられる。また中小企業においては、かねてより労働集約的な産業が多い(鈴木、1973)ため、人的資源に依存する度合いが比較的高くなっている。そのため、中小企業における理念浸透が組織パフォーマンスに及ぼすプラスの影響度合いは、比較的大きくなると考えられる。

### 3. 実証分析

#### (1) 分析フレームワーク

本研究の大枠は、組織目標の達成度合いに対して経営理念の浸透がどの程度の影響を与えるかをみるものである。そして、理念の浸透が、組織で働く成員に対してインセンティブを与えたりモチベーションを向上させたりすることで、成員の組織に対するコミットメントが上昇することとなる。組織成員のそうした良好な状態が顧客志向の製品・サービスを生み出しやすくなり、顧客からの支持も高まることによって組織目標の達成につながっていく。そうした仮説をさらに、外的な事業環境の変化の有無によっても結果が異なるかどうかを検討していく。具体的には、2020年初め頃よりわが国においてもその影響が拡大していった新型コロナウイルス感染症について、その影響が見られる以前の2019年のデータを平時とみなし、新型コロナウイルスの影響が日本中に拡大した2021年のデータを有事(外的環境激変時)とみなして、両時点の分析結果を比較することによって影響の程度を確認する<sup>6</sup>。

---

6 2020年のデータも存在するが、調査時点の2020年2月末における国内感染者数は239名と、未だ爆発的な感染には至っていない。一方で、米国と中国が相互に追加関税の応酬を繰り返す、いわゆる「米中貿易摩擦」の影響が色濃く残るなど錯乱要因も大きいことから、本研究では比較対象とし

## (2) 使用するデータについて

本稿では、分析データとして「働く1万人の就業・成長定点調査」（パーソル総合研究所）（以下、「アンケート」と呼ぶ）を使用する。本アンケートは、さまざまな雇用形態や業種、職種に属する就業者10,000人を対象に、働き方の実態や就業意識などをインターネットにより経年で調査している（調査時点は毎年2月）。本稿では、企業単位に基づく調査ではなく、実際に経営理念の感化を受ける側である従業員個人を単位として調査を行うことを目的としているため、こうした個人を対象としたアンケート調査が分析に適している。さらに本アンケートでは、調査項目で「企業理念への共感」の程度や勤務先である組織の業績の達成度合いに関して尋ねていることに加え、勤務先の組織の文化や業務の性質についても多くの質問項目を割り当てて調査している。それらをうまく変数として採り入れることで、理念の浸透と業績との関係を適切に抽出することができる。また、理念浸透から業績改善に至る経路を分析するに当たっても、そのための変数を多く確保することができる。よって、本アンケートを採用するものである。

本研究の分析に用いる設問は、図表5、図表6の通り。まず研究の中心となる経営理念の浸透をどのように測るのかについては、先述の意味生成理論の適用を前提とすれば、いかに経営理念に対して腹落ちしているかという、理念への共感の程度を測ることが重要となる。したがって、勤務先の状況に関する「勤め先の企業理念に共感できる」という設問に対する回答により評価する。「とてもそう思う」から「まったくそう思わない」までの5段階により回答が行われている。

その他、設問のカテゴリー別に「個人の属性」「所属する企業の属性」「組織文化」に分けられる<sup>7</sup>。分析に当たっては、各選択肢の数字が大きくなるほど回答の肯定度合いが増す方が、解釈が容易になる。そのため、図表5、図表6の※を付した項目については、回答の順序を逆にする処理を施した。その他、個人年収や勤続年数についてはカテゴリカルデータとなっているが、選択肢ごとに間隔が一定ではないため、数値データに変換する。例えば個人年収の場合は、選択肢1（50万円未満）は50に置き換え、順次、選択肢2（50～100万円未満）は75、選択肢3（100～200万円未満）は150というように、各選択肢内の幅の平均値に置き換えていく。

---

ては取り扱わないこととする。

7 設問のカテゴリーは筆者が任意に設定した。

### (3) カテゴリー別の設問内容について

本節では、各カテゴリーを選定した背景およびその設問内容を詳説する。まず『勤務先の状況』として、「組織目標を達成している」、「勤め先の企業理念に共感できる」、「総合満足度：会社全体」、「勤務先の状況：お客様や取引先などの組織外からの評判が良い」といった設問を利用する。「組織目標を達成している」は、次節で説明するように、本分析の従属変数とする。「勤め先の企業理念に共感できる」は、意味生成理論を背景として企業理念の浸透度合いを見るための変数であり、本研究の実証分析では「理念共感度合い」と呼ぶ。「総合満足度：会社全体」は、属する企業に対する総合的な満足度を示す変数であり、「従業員満足」と呼ぶ。「勤務先の状況：お客様や取引先などの組織外からの評判が良い」は、属する企業の顧客からの満足度を示す変数であり、「顧客満足」と呼ぶ。

次に『個人の属性』として抽出した設問は、「年齢」、「職位」、「個人年収」、「1ヵ月の平均残業時間」、「勤続年数」である。『所属する企業の属性』については、「勤務先の全従業員数」および「勤務先の業種」である。企業規模について、本稿では特に中小企業の動きについて着目するため、従業員数の多寡によって中小企業を区分する。中小企業については、中小企業基本法によって図表7のように定義されている。一方でアンケートの設問項目をみると、従業員数を尋ねた項目の閾値が、1,000人未満においては10人、50人、100人、200人、500人にそれぞれ設定されているほか、業種区分においては卸売業と小売業が「卸売業、小売業」と同一区分に分類されている。そのため、「卸売業、小売業」やサービス業関連の業種については100人未満を、そして製造業や運輸業、建設業については200人未満の企業を中小企業とみなし、「中小企業ダミー」を設定する(中小企業=1、その他=0)。また業種については、「国家公務、地方公務」といった公務員については、企業レベルの分析にはなじまないため、サンプルから除外する。

次に『組織文化』についてであるが、強い組織文化が良好な企業業績をもたらすとの先行研究の結果があることから、各企業においてどのような組織文化が形成されているかに着目して分析する。具体的には、社内の風通しの程度や長期的視点の有無、あるいは個人の創造性・柔軟性の尊重や組織の団結力の程度などを計測する。アンケートでは、組織文化に関する24の設問が用意されており、すべての設問を採用する。

『職務の性質』については、全部で16の設問が設けられている。職務満足と職務特性の関係については、「職務特性モデル」という理論モデルがよく知られる(Hackman and Oldham,1980)。職務の特性が職務遂行者の労働体験を育て、モチベーションや満足度に影響を及ぼすとする理論である。アンケートにおいては、業務の繁閑や専門性の有無、裁量の程度などに関する設問がある。こうした職務の性質の違いによって、理念浸透に伴う個々の

従業員の働きが業績に及ぼす影響の程度が異なってくるということが考えられるため、コントロール変数として設定する。

図表5 分析に使用したアンケート設問と記述統計（前半）

	平均	標準偏差
勤務先の状況（1:とてもそう思う、～5:まったくそう思わない）		
組織目標を達成している（※）（1:とてもそう思う、～5:まったくそう思わない）	2.96	0.95
勤め先の企業理念に共感できる（※）（1:とてもそう思う、～5:まったくそう思わない）	2.93	1.00
総合満足度：会社全体（※）（1:非常に満足、～7:非常に不満）	3.84	1.46
勤務先の状況：お客様や取引先などの組織外からの評判が良い（※）（1:とてもそう思う、～5:まったくそう思わない）	2.93	0.91
個人の属性		
年齢（1:14歳以下、2:15歳、3:16歳、…、56:69歳、57:70歳以上）	31.57	13.17
職位（1:一般社員、2:係長相当、3:課長相当、4:部長相当、5:事業部長相当、6:取締役相当、7:代表取締役・社長相当、8:その他管理職）	2.25	2.03
個人年収（1:50万円未満、2:50～100万円未満、3:100～200万円未満、4:200～300万円未満、5:300～400万円未満、6:400～500万円未満、7:500～600万円未満、8:600～700万円未満、9:700～800万円未満、10:800～900万円未満、11:900～1000万円未満、12:1000～1200万円未満、13:1200～1500万円未満、14:1500～2000万円以上、14:わからない）	6.97	4.36
1ヵ月の平均残業時間（1:残業はしない、2:3時間未満、3:3～5時間未満、4:5～10時間未満、5:10～15時間未満、6:15～20時間未満、7:20～25時間未満、8:25～30時間未満、9:30～35時間未満、10:35～40時間未満、11:40～45時間未満、12:45～50時間未満、13:50～60時間未満、14:60～70時間未満、15:70～80時間未満、16:80～90時間未満、17:90～100時間未満、18:100時間以上）	3.90	3.68
勤続年数（1:1ヵ月未満、2:1～3ヵ月未満、3:3～6ヵ月未満、4:6ヵ月～1年未満、5:1～3年未満、6:3～5年未満、7:5～10年未満、8:10～15年未満、9:15～20年未満、10:20～25年未満、11:25～30年未満、12:30～35年未満、13:35～40年未満、14:40年以上、15:わからない）	7.40	2.79
所属する企業の属性		
勤務先の全従業員数（1:10人未満、2:10～50人未満、3:50～100人未満、4:100～200人未満、5:200～500人未満、6:500～1,000人未満、7:1,000～2,000人未満、8:2,000～5,000人未満、9:5,000～1万人未満、10:1万～3万人未満、11:3万人以上）	4.69	3.11
勤務先の業種（1:農業、林業、2:漁業、～18:サービス業、19:国家公務、地方公務、20:その他）	11.98	5.51
組織文化（1:まったくその通りだ～6:まったくその反対だ）（※）		
上層部の決定にはとりあえず従うという雰囲気がある	3.25	1.35
社内では波風立てないことが何よりも重要とされる	3.37	1.17
物事は、オープンな議論ではなく、事前の根回しによって決定される	3.44	1.18
上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い	3.41	1.19
上の者に対してでも言いたいことが言える	3.46	1.22
職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ	3.49	1.18
目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている	3.44	1.15
目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある	3.47	1.15
利益と同じくらい「社会的な責任」が重視されている	3.36	1.25
年齢・勤続年数で給与・待遇が決められている	3.44	1.34
定年まで雇用されることが前提になっている	3.36	1.44
特定分野のスペシャリストよりも、ジェネラリストを育てようとしている	3.50	1.14
独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる	3.49	1.18
過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている	3.46	1.20
他人に合わせるのではなく、自分の意思を明確に伝えることが歓迎されている	3.47	1.15
まず行動をおこし、進めながら考えていくことが奨励される	3.43	1.11
多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される	3.46	1.10
時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される	3.35	1.14
仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される	3.34	1.18
メンバー間の競争に勝つことが、評価の対象になる	3.62	1.29
努力しても、結果を出せないと評価されない	3.37	1.21
チームとしてひとつにまとまっている	3.44	1.19
自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される	3.32	1.18
一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある	3.44	1.19

（注）※を付している項目は、分析に当たっては回答項目の逆転処理を施している（図表6も同じ）。

図表6 分析に使用したアンケート設問と記述統計(後半)

	平均	標準偏差
組織文化 (1:まったくその通りだ~6:まったくその反対だ) (※)		
上層部の決定にはとらえず従うという雰囲気がある	3.25	1.35
社内では波風立っていないことが何よりも重要とされる	3.37	1.17
物事は、オープンな議論ではなく、事前の根回しによって決定される	3.44	1.18
上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い	3.41	1.19
上の者に対しても言いたいことが言える	3.46	1.22
職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ	3.49	1.18
目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている	3.44	1.15
目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある	3.47	1.15
利益と同じくらい「社会的な責任」が重視されている	3.36	1.25
年齢・勤続年数で給与・待遇が決められている	3.44	1.34
定年まで雇用されることが前提になっている	3.36	1.44
特定分野のスペシャリストよりも、ジェネラリストを育てようとしている	3.50	1.14
独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる	3.49	1.18
過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている	3.46	1.20
他人に合わせるのではなく、自分の意思を明確に伝えることが歓迎されている	3.47	1.15
まず行動をおこし、進めながら考えていくことが奨励される	3.43	1.11
多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される	3.46	1.10
時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される	3.35	1.14
仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される	3.34	1.18
メンバー間の競争に勝つことが、評価の対象になる	3.62	1.29
努力しても、結果を出せないと評価されない	3.37	1.21
チームとしてひとつにまとまっている	3.44	1.19
自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される	3.32	1.18
一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある	3.44	1.19
職務の性質 (1:とてもそう思う~5:まったくそう思わない) (※)		
職場全体で、時期によって業務量の繁閑の差が大きい	2.85	1.15
セキュリティや個人情報の管理が厳しい	2.87	1.20
職場内でチームを組んで進めていく仕事が多い	2.96	1.10
仕事の成果が数値で測りやすい	3.03	1.15
様々な能力や経験が必要とする仕事である	2.86	1.14
高い専門性・スキルが必要とされる仕事である	2.87	1.18
部署間の連携が頻繁にあるほうだ	2.98	1.07
社外の関係者や顧客とのやり取りが頻繁にあるほうだ	2.94	1.18
仕事の範囲ややり方は、自分で決めることができる	2.91	1.09
締切や納期が明確に決められているタイプの仕事だ	2.90	1.18
突発的な業務が頻繁に発生する	2.85	1.12
下請けの立場になる仕事が多い	3.08	1.22
自分が責任を負う仕事の範囲が明確である	2.85	1.07
自分の仕事は、他の多くの人の仕事に依存している	3.00	1.00
自分が仕事をしなければ、他の人の仕事が完了しない	2.95	1.10
仕事の成果に関する責任は、職場メンバーで共同で負っている	2.98	1.03

図表7 中小企業の定義

業種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)	
	資本金	常時雇用する従業員
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種 (②~④を除く)*	3億円以下	300人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下
③サービス業*	5,000万円以下	100人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下

出所：中小企業庁 (2022)

#### (4) 分析対象について

アンケートの対象は、全国の15歳から69歳までの有職者となっている。本節では、分析対象の絞り込みについて検討する。まずは、経営者や役員層を含めるかどうかについて考える。本研究は、理念の浸透が組織目標にどのような影響を与えるかを分析していくものであるとすれば、その「理念の浸透」というのが、従業員一人ひとりにどの程度企業理念が理解され、共感されているかということ把握する必要がある。そうであれば、経営理念を策定した（あるいは策定を指示した）経営者が経営理念に共感していることは自明であり、その層に対する理念の浸透度合いを測ることの意義は少ないため、対象から外す。具体的には、職位が「代表取締役・社長相当」となっているものを、サンプルから除外する。一方で、役員については必ずしも経営者の信念に沿っているとは限らないため、分析対象に含めることとする。

次に、非正規社員の取り扱いについて検討する。アルバイトやパート、契約社員や派遣社員といった非正規社員が、勤務する企業の経営理念の内容を把握し、働く上で意識するかどうかであるが、まったく関係ないとは言い切れない。企業によっては非正規社員であっても朝礼での経営理念の唱和を行ったり、立場の分け隔てなく同等の働き方に取り組んだりしている企業も存在する。そうした企業においては、非正規社員であっても、経営理念が個人の働き方や業績に何らかの影響を及ぼしていることが考えられる。しかしそれは一定の規模を有する1企業を対象とした調査結果であり、経営理念に関与しなかったり関心をもたなかったりする非正規社員も多く存在することも容易に想像される中では、非正規社員を分析対象に加えることは、理念浸透と業績との関係を分析する上においてはノイズとなってしまう。そのため、非正規社員を分析対象から除外し、いわゆる正社員のみを抽出する。以上により確定したサンプルサイズは図表8の通りである。

図表8 確定サンプルサイズ

	2019年	2020年	2021年
大企業	2,653	2,733	2,854
中小企業	1,666	1,545	1,548

## (5) 実証分析

### ① 分析手法について

分析の従属変数としては、「組織目標を達成している」という設問に対する回答とする。アンケートでは5段階のリッカート尺度により回答を求めていることから、離散選択モデルである順序ロジスティック回帰分析により分析を行う。独立変数は、理念共感度合い、中小企業ダミー、組織文化、従業員満足、顧客満足、年齢、職位、年収、残業時間(月当たり)、勤務年数、それに職務の性質と業種である。

また本稿では、理念浸透が組織目標の達成にもたらす影響について、企業規模別の動きにも着目していくが、理念共感度合いと中小企業であるということが相互に影響し合いながら、相乗効果として従属変数である組織目標の達成に影響を及ぼしていると想定する。そのため、理念共感度合いと中小企業ダミーとの交差項を設定して独立変数に組み入れることにより分析する。なお、交差項は既存の2変数を掛け合わせて作成することから、それを変数に追加することによって多重共線性の問題が生じることが考えられる。モデル全体の適合性を検証するために、全サンプルを投入したうえでVIF(Variance inflation Factor)を算出すると、交差項で10.35、中小企業ダミーで10.09という結果となった。いずれも10を上回っていることから、両変数の間に強い相関関係があり相互に干渉しあうため、本来あるべき分析結果と異なる分析結果となる可能性が示された。こうした問題を回避するために、それら相関関係にある二つの独立変数の平均値が0になるように変数を中心化させる<sup>8</sup>。その結果、対処後のVIFはいずれも10を大きく下回った(それぞれ1.01と1.19)。これにより、多重共線性の問題を回避できたと判断される。

続いて、組織文化に関連する設問の変数としての取り扱い方を検討する。アンケートからは、組織文化に関して全部で24問の質問が設定されていることを確認した。これらを探素的因子分析によって因子を抽出し、抽出された因子の因子得点を独立変数とする。最尤法による因子分析を行った(プロマックス回転による)結果、各因子の初期固有値(6.88、3.09、1.06)と解釈可能性から、3因子構造が妥当だと判断された<sup>9</sup>。因子負荷量の絶対値0.40以上を示した項目をもとに因子を解釈した結果は、図表9の通りである。

第1因子は11項目から構成されており、「チームとしてひとつにまとまっている」や「一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある」といった組織としての一体感を表す項目や、

---

8 石黒・小林・相田(2014)によれば、「平均より低い値が負になり、負の値と負の値をかけ算すると正の値になるから」と説明されている。中心化によって平均より低い値を負にすれば、2つの説明変数の値がいずれも小さいときに、それらの積は大きいという場合を生み出せる。

9 因子の固有値が、ガットマン基準である1.0を上回っているかどうかにより判定した。



図表9 組織文化関連設問の因子分析結果

	第1因子	第2因子	第3因子
	心理的 安全性	旧来型 組織	結果 重視
チームとしてひとつにまとまっている	<b>0.7995</b>	-0.0066	-0.0868
一致団結して目標に向かっていく雰囲気がある	<b>0.7863</b>	0.009	-0.0426
職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ	<b>0.7589</b>	-0.1193	0.0602
上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い	<b>0.7207</b>	-0.0098	0.0153
上の者に対しても言いたいことが言える	<b>0.6896</b>	-0.1554	0.066
目先の業務に縛られず、長期的視点で考えていくことが奨励されている	<b>0.6782</b>	0.0513	0.016
目先の成果よりも、長期的成果の追求を重視するところがある	<b>0.6533</b>	0.041	-0.009
他人に合わせるのではなく、自分の意思を明確に伝えることが歓迎されている	<b>0.6455</b>	-0.1469	0.2756
過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されて	<b>0.6334</b>	-0.1706	0.2832
独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる	<b>0.5789</b>	-0.1151	0.3436
利益と同じくらい「社会的な責任」が重視されている	<b>0.5334</b>	0.2478	-0.0109
上層部の決定にはとりあえず従うという雰囲気がある	-0.187	<b>0.7733</b>	0.148
社内では波風立てないことが何よりも重要とされる	-0.169	<b>0.7374</b>	0.0571
物事は、オープンな議論ではなく、事前の根回しによって決定される	-0.1135	<b>0.6209</b>	0.159
自分勝手に仕事を進める人よりも、和を重視する人のほうが評価される	0.3166	<b>0.5218</b>	-0.0998
定年まで雇用されることが前提になっている	0.1887	<b>0.5122</b>	-0.0824
仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される	-0.08	<b>0.483</b>	<b>0.4449</b>
努力しても、結果を出せないと評価されない	-0.1601	<b>0.4771</b>	<b>0.4574</b>
年齢・勤続年数で給与・待遇が決められている	0.1888	<b>0.4629</b>	-0.1257
時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される	0.1047	0.2711	<b>0.5479</b>
多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される	0.2365	0.0708	<b>0.5417</b>
まず行動をおこし、進めながら考えていくことが奨励される	0.326	0.0803	<b>0.4823</b>
クロンバックの $\alpha$	0.914	0.814	0.770

「他人に合わせるのではなく、自分の意思を明確に伝えることが歓迎されている」「独自性・創造性に富んだ意見・考えを持つことが求められる」「過去の慣習・既存のルールにとらわれることなく、柔軟に考えることが推奨されている」といった個々人の思考や意思を尊重する内容の項目が高い負荷量を示している。これらは一見すると、組織の一体感と個性の発揮という方向性の異なる因子要素が内包されているように見える。しかしこれらは、考えや感情について人々が気兼ねなく発言できる雰囲気が組織に備わることで、個人が安心して独自の意見を発することができる文化であると解釈できる。これは、エドモンドソンが提唱する「心理的安全性」の概念に近いと言える。Edmondson (1999) は、心理的安全性が構築された組織では、組織成員が批判などを恐れることなく知識を提供し、組織のコミュニケーションやパフォーマンスが向上するというを明らかにしている。したがって、第1因子は「心理的安全性」と命名する<sup>10</sup>。

10 「長期的視点で考えていくことが奨励されている」「長期的成果の追求を重視するところがある」「社

第2因子については8項目から構成されており、「上層部の決定にはとりあえず従うという雰囲気がある」「物事は、オープンな議論ではなく、事前の根回しによって決定される」といった閉鎖的な面や、「定年まで雇用されることが前提になっている」「年齢・勤続年数で給与・待遇が決められている」といった旧来型の組織のあり方に関する項目の負荷量が高くなっている。事前の根回しを大事にする文化や、年功序列や終身雇用などは古くからのわが国の企業にみられる文化であるため、第2因子を「旧来型組織」と命名する。

そして第3因子であるが、「時間をかけて検討することよりも、タイミングやスピードが重視される」「多少粗くても、迅速な意思決定が尊重される」といったスピードを要求されるという面や、「努力しても、結果を出せないと評価されない」「仕事のプロセスよりも、最終的な結果が重視される」といった成果面の偏重の因子負荷量が高くなっているため、これらを総じて「結果重視」と命名する。これら3因子の因子得点を独立変数に加える。

ここで、各因子の構成項目が同じ概念を表しているかどうかという内的一貫性を確認するためにクロンバックの $\alpha$ 係数を算出したところ、「心理的安全性」「旧来型組織」「結果重視」の順にそれぞれ0.914、0.814、0.770となった。第3因子の数値がやや低いですが、いずれも一定の基準とされる0.7を上回っていることから、各因子とも内的一貫性を有すると判断できる。

## ② 分析結果

実証分析の分析結果については図表10の通りとなっている。分析フレームワークの節で検証した通り、2019年を平時、2021年を外部環境悪化時とみなして、両者の比較による検証を行う。

まず理念共感度合いについて見ると、いずれの時期においても組織目標達成度合いに対して有意となっているが、2021年においてはその係数が大きくなっていることから、事業環境悪化時においてより理念浸透が組織目標に対して有効に機能することを示している。また、組織文化に関する各項目（「心理的安全性」、「旧来型組織」、「結果重視」）については、「心理的安全性」のみがいずれの期間においても有効に機能していることがわかる。心のゆとりが組織目標に対しては有用であることがわかる。

また、「旧来型組織」については平時のみ有意で有事には非有意となり、一方の「結果重視」については平時には非有意で有事には有意に組織目標達成にプラスに寄与している。「旧来型組織」因子を構成する各項目は、例えば根回しだったり和の重視だったりというように、

---

会的な責任が重視されている」など、必ずしもエドモンドソンの指す心理的安全性にはない要素も当該因子には含まれているが、大まかな方向性が似ていることから便宜的に「心理的安全性」という言葉を使用するものである。

図表 10 仮説 I の分析結果

目的変数：組織目標の達成

	2019年		2021年	
	係数	標準誤差	係数	標準誤差
理念共感度合い	0.108	0.040 ***	0.504	0.043 ***
中小企業ダミー	-0.176	0.068 ***	-0.132	0.069 *
理念共感度合い×中小企業ダミー	0.074	0.063	0.086	0.067
組織文化 心理的安全性	0.421	0.051 ***	0.314	0.049 ***
旧来型組織	0.124	0.046 ***	0.059	0.044
結果重視	0.046	0.045	0.104	0.040 ***
従業員満足	0.259	0.029 ***	0.220	0.028 ***
顧客満足	0.771	0.044 ***	0.725	0.045 ***
年齢	0.005	0.003	0.006	0.003 *
職位	-0.022	0.031	-0.030	0.031
年収	0.000	0.000 **	0.001	0.000 ***
残業時間	0.000	0.008	0.002	0.009
勤続年数	-0.002	0.004	-0.011	0.004 ***
閾値				
1/2	2.676	0.279	2.038	0.281
2/3	4.621	0.280	3.910	0.280
3/4	7.183	0.291	6.607	0.290
4/5	10.074	0.314	9.539	0.312
標本数	4,319		4,402	
PseudoR <sup>2</sup>	0.1894		0.2110	

(注) \*\*\*：1%水準、\*\*：5%水準、\*：10%水準で統計的に有意  
 コントロール変数として、職務の性質（16項目）および業種を投入している。

平時においてはある意味で物事を円滑に進めるための先人の知恵が詰まっているともいえる。しかしそれは、有事においては機能しないことを示唆する結果となっている。また「結果重視」は平時には成員に対するプレッシャーとなり、結果として目標達成に対しては効果を表さなくなっている。しかし有事には、ある程度の緊張感の中で多少のモチベーションの引き上げに寄与しているためか、目標達成に対して機能する結果となっている。

従業員満足や顧客満足については、目標達成に対して常に一定の寄与が見られる。特に顧客満足の係数については高くなっており、目標達成のためには顧客からの支持が欠かせない。

最後に企業規模間の比較であるが、まず中小企業ダミーについては有意にマイナスとなっていることから、大企業よりは常に目標達成が難しい状態であることがわかる。中小企業ダミーと理念共感との交差項については、いずれの期間においても非有意という結果となった。すなわち、「経営理念の浸透は事業環境が激変する時期ほどプラスの効果をもたらしやすく、特に中小企業においてその効果が顕著である。」という仮説について、前半は支持される結果となったものの、後半については棄却される結果となった。

## 5. ディスカッション

本稿にて行った実証分析の結果を振り返る。順序ロジット分析から導かれた結果は、事業環境の悪化時においてより、経営理念の浸透が組織目標の達成に対して効果を発揮するということと、それは企業規模によらず同様の効果をもたらしている可能性がある、ということであった。中小企業の方がより大きな影響をもたらすとした仮説は、支持されない結果であった。

また、「旧来型組織」については、平時には目標達成に有意に寄与していたが、有事になると有意性が消失した。この「旧来型組織」という因子の内容は、根回しや年功序列など、長きにわたって、かつての日本型企業を構成してきた要因に近いと考えられる。そしてそれは、平時においては有効に機能するものの、有事における行動規範としては意味をなさないということを実証結果は示唆している。

Sørensen (2002) は、強い文化を持つ企業は、安定した事業環境下では高いパフォーマンスを発揮するが、変動が激しい環境下では、困難に会いやすいと論じた。「強い文化」においては、社内に「多様な視点」がないために、後退するという立場をとりにくくなって環境に適応しにくくなると指摘する。この強い文化という概念は、DC理論におけるOCに近いと考えられる。それは、菊澤(2019)が、強いOCをもつ組織を「堅固な組織」と定義づけていることからわかる。職務権限が各成員に明確に帰属するため、個々の成員は高い成果を出そうと行動するため効率性が追及され、組織は堅固になる。しかし、OCが組織に浸透すればするほど、その仕組みを変更するためのコストが高くなってしまいうため、環境の変化によって本来的には変更の必要が生じているにもかかわらず、現状を維持することが短期的には経済合理的になるという罠に陥ってしまうのである。そして、Sørensenの言う「強い文化」も、本研究における「旧来型組織」も、もたらす効果は非常に似ている<sup>11</sup>。企業として長

---

11 「強い文化」論の欠点としては、単一で同質的な価値観を強調していたり、文化の外観に過度に依存していたりする点が挙げられる。そうした点において、組織文化は「組織内のあらゆる現象をとら

く存続していくためには、有事と呼ばれる状況乗り越えていく必要があり、「老舗」と呼ばれるような企業は、事実として幾多の有事を乗り越えてきている。社内に広く根付いているであろう「旧来型組織」に含まれる諸要素を見直し、一方で「心理的安全性」を確保できるような社内体制の整備を進めていくことで、どのような環境の変化にも耐えうる組織づくりを進めていくことができよう。そのために有効なのが、経営理念の浸透とすることができる。

## 6. おわりに

本稿では、経営理念の浸透が組織目標の達成にどのような影響をもたらすかについて、実証分析により検証した。新型コロナウイルス感染症により人々の行動様式も大きく変化し、企業を取り巻く環境は依然として厳しい。このような、有史において誰も経験したことがないような状況においても生き残りを図っていくために有効な処方箋は、もちろん各企業によって様々であるという他ない。しかしその中でも、各企業が取りうべき策を考えていくためには従業員を含めた組織一体で検討していく必要があるだろうし、そのためには従業員間で軸となる思想の存在が必要であるといえることができる。本稿で見てきた経営理念が、まさにそれにあたるだろう。

もちろん、経営理念をただ策定すればいいというわけではなく、理念をいかに従業員に理解させ、共感させるかという点が重要となる。意味生成理論においては、発生している事象について能動的に意味を与える思考のプロセスが紹介されているが、そうしたプロセスが組織全体に行き渡ったときに、組織として大きな推進力となる。柔軟な組織体制を整備し、個々人の判断を尊重しつつも、経営理念という共通認識によって目の前の取り組みの意味付けがなされ、その意味に沿って、組織が一体となって対応することとなる。それが、企業が備えておくべき DC ということになるであろう。

中小企業が持続的な競争優位を保持し続けることは簡単ではない。そのため、経営理念をただ策定するだけでなく、できるだけ多くの中小企業が、策定した理念を組織成員が腹落ちする形で浸透させるようにしていくことで、組織として望ましい企業文化が醸成されるようになる。そしてそれが従業員や顧客のコミットメントに繋がっていき、持続的な競争優位につながっていくのである。

### 〔謝辞〕

二次分析に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センター SSJ データアーカイブから「働く1万人の就業・成長定点調査(2019、2020、2021) (パーソル総合研究所) の個票データの提供を受けました。記して感謝申し上げます。

### 〈参考文献〉

- 石黒格・小林哲郎・相田真彦(2014)『改定 Stata による社会調査データの分析』北大路書房
- 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
- 梅澤正(1994)『顔の見える企業—混沌の時代こそ経営理念』有斐閣ビジネス
- 加護野忠男(1988)『組織認識論—企業における創造と革新の研究』千倉書房
- 菊澤研宗(2019)『成功する日本企業には「共通の本質」がある ダイナミック・ケイパビリティの経営学』朝日新聞出版
- 北居明(1995)「組織文化の測定：経営組織における下位文化の定量的研究」神戸大学大学院経営学研究科経営学専攻博士論文
- 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、pp.93-121.
- 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—」麗澤大学経済学会『麗澤経済研究』第18巻第1号、pp.57-66.
- 柴田仁夫(2013)「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」埼玉大学経済学会『経済科学論究』第10号、pp.27-38.
- 清水馨(1996)「企業変革に果たす経営理念の役割」慶応義塾大学商学部『三田商学研究』第39巻第2号、pp.87-101.
- 鈴木勘一郎(2009)「中堅中小企業における理念経営に関する研究—価値、理念浸透、そして業績—」日本ベンチャー学会『日本ベンチャー学会誌』第14号、pp.13-22.
- 鈴木諒一(1973)「経営指標より見た中小企業分析」慶応義塾大学商学会『三田商学研究』15巻6号、pp.1-16.
- 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—」組織学会『組織科学』44巻4号、pp.52-66.
- 丹下英明・佐々木真佑(2015)「中小企業による経営危機への対応と持続的な競争優位獲得への取り組み」日本政策金融公庫総合研究所『日本公庫総研レポート』No.2015-3
- 中小企業庁(2022)『中小企業白書 小規模企業白書 2022年版』日経印刷
- 西田豊昭(1997)「企業における組織市民行動に関する研究—企業内における自主的な行動の原因とその動機—」経営行動科学学会『経営行動科学』第11巻第2号、pp.101-122.

- 野中郁次郎（1996）「経営戦略のパラダイム」石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣
- 廣川佳子・芳賀繁（2015）「国内における経営理念研究の動向」立教大学文学部心理学科『立教大学心理学研究』57号、pp.73-86.
- 黄雅雯（2011）「ダイナミック・ケイパビリティ論の課題と可能性」早稲田大学大学院商学研究科『商学研究科紀要』73号、pp.29-42.
- 藤本隆宏（1997）『生産システムの進化論—トヨタ自動車にみる組織能力と創発プロセス』有斐閣
- 松岡久美（1997）「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム」神戸大学大学院経営研究会『六甲台論集—経営学編』第44巻第1号、pp.183-203.
- 和田剛明（2013）「ダイナミック・ケイパビリティの構築・発揮プロセス—日本の経営理論からの探求—」東京大学大学院経済学研究科『赤門マネジメントレビュー』第12巻5号、pp.371-396.
- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., Mas-Machuca, M. (2018) “The real mission of the mission statement : A systematic review of the literature” *Journal of Management & Organization*, 24 (4), pp.456-473.
- Barney, J.B. (1991) “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of management*, 17 (1), pp.99-120.
- Edmondson, A. (1999) “Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.44, No. 2, pp.350-383.
- Hackman, J. R., and Oldham, G. R. (1980) “Work redesign,” *Addison-wesley publishing company MA*
- Kotter, J.P., and Heskett, J.L., (1992) “Corporate Culture and Performance,” *Free Press, New York*. (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社、1994)
- Sorensen, J. B. (2002) “The strength of corporate culture and the reliability of firm performance,” *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), pp.70-91.
- Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997) “Dynamic capabilities and strategic management,” *Strategic Management Journal*, 18 (7), pp.509-533.
- Weick, K.E. (1995) “Sensemaking in Organizations,” *Sage Publications*. (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー・イン・オーガニゼーション』文眞堂、2001)

# Does the business environment have a different impact on the penetration of management philosophies ?

—Empirical analysis of the extent of  
impact on organizational goals—

Yusuke ADACHI

## Summary

This paper focuses on the "penetration of management philosophy" as an effort by companies to gain and maintain competitive advantage, and conducts an empirical analysis of the extent to which this has an impact on organizational performance when the business environment changes. Specifically, I will examine the differences in the impact of environmental changes by comparing the degree of impact before and during the corona disaster. In addition, small and medium-sized enterprises (SMEs), which do not have abundant management resources, may find it more difficult to resist changes in their business environment than large enterprises. I will also examine the extent to which the penetration of management philosophy is effective in such SMEs.

The results of the empirical analysis indicate that the penetration of management principles has a more positive effect on the achievement of organizational goals when the business environment deteriorates, and that this effect does not vary depending on the size of the company. By reviewing the elements of the "old-style organization" that have taken root in the company, and by developing an internal structure that ensures as much "psychological safety" as possible, it is possible to create an organization that can withstand changes in the environment. The environment surrounding companies remains harsh, but in order for each company to consider what measures to take in this environment, it is necessary for employees to have an ideology that will serve as the axis among them, and this ideology is the management philosophy.