

組織成員における経営理念の浸透に関する理論的考察

08H3038 桑島 拓也

1章、はじめに

近年、経営理念への関心が高まってきている。例えば松葉(2008)は、経営トップによる理念の浸透活動が、従業員における理念の浸透に影響を与え、職務満足だけでなく顧客が満足した時の従業員自身の満足感が得られていると指摘する。しかしながら、経営理念研究の現状として、瀬戸(2009;2010)や北居・田中(2009)によれば、先行研究を概観すると、定義やねらい、機能に関する議論が目立つ一方、組織内にどう浸透していくのかという事に関してはブラックボックスのままであるとされている。

以上の背景を踏まえると、経営理念研究はその浸透に焦点を当てて行うべきものであるとの示唆が得られる。そこで本研究は、まず先行研究の検討から経営理念の定義を定めたいと、組織成員に経営理念を浸透させる施策を考察する事を課題とする。経営理念の定義を定める理由として、経営理念そのものに関する定義が混在しているため、経営理念浸透を考える上での初歩的かつ重要なプロセスであると考えためである。また、研究手法は文献調査の形とする。その理由として、経営理念浸透に関するインタビューないしアンケート調査は多くあるが、それらを体系的に整理・検討した研究はあまり見受けられないためである。

本研究によって、これまでの研究や発見事実が体系的に整理し考察される事で、経営理念浸透に関する新たな発見事実やアプローチを入手できる可能性があると考えられる。

2章、経営理念の定義と浸透に関する先行研究の考察

中元(2006)は、①経営理念を策定する主体は誰であるか、②経営理念を公表しているかどうかという2つの側面から先行研究を考察している。中元(2006)によれば、経営理念は現実の活動を支えるために、広く企業の内外で理解され承認されるものでなくてはならず、経営者個人の信念はむしろ「経営哲学」であり、経営理念はあくまでも企業あるいは組織としての経営目的、指導原理を重視しなければならないという。さらに、経営理念は主体が個人・組織体の両方を含むものであり、公表性を重視するものであると言及した上で、『経営理念とは、経営者個人が抱く信念に基づいて公表された企業の価値観・目的および指導原理』であると定義した。また瀬戸(2009)は、経営理念に関する先行研究を①主な対象、②キーワードという2つの側面から考察し、経営理念を「創業者や経営(継承)者の思想・哲学を表現し、経営組織全成員で理解(共有)すべき行動指針を明示した、コミュニケーションのベース」と定義した。本研究はこれらの見解を基に、経営理念を「創業者や経営(継承)者の信念に基づく、組織全成員で理解(共有)すべき企業の価値観・目的および指導原理を明示した、コミュニケーションのベース」と定義する。

経営理念の浸透を考えるに当たっては、企業レベルのみの議論から脱却する必要がある。高尾・王(2011)はこうした見方をマクロレベルの視点からの研究と定義づけており、これを言い換えれば、トップダウン的な経営理念の浸透方策は、組織成員自身の経営理念に対する理解に繋がるとは限らないと言える。それ故に、金井(1989)の提唱する「気づき」や、Weick(1979;1995)の提唱するモデリングの概念による経営理念浸透の理解が重要となる。経営理念の浸透は、トップやシンボルから発する一元的なものではなく、それを基に派生した組織成員の側からのアプローチがあって初めて浸透へと繋がるといふ議論を検討する必要がある。加えて、中島(2006)が示すような、経営理念の定着化を目的としたマニュアルや理念教育研修の重要性にも注目すべきである。経営理念がそこにあるだけでは浸透を促すことにはならず、組織成員が経営理念と接したり意識せざるを得ないような環境をつくる事もまた重要な考え方である。

それぞれの経営理念浸透に関する先行研究は、①組織成員的側面あるいは企業的側面、②理論研究、定性的研究、定量的研究という異なる分析レベルや分析方法で検討されているため、各々の先行研究を(表 1)として類型化した。

表1 経営理念の浸透に関する先行研究の類型

	組織成員	企業
理論研究		中元(2006)
定性的研究	松岡(1997)	中島(2006)
定量的研究	高尾・王(2011)	北居・田中(2009)

企業的側面から経営理念の浸透を考察した理論研究として中元(2006)を挙げたが、この研究では経営理念が組織成員にどのように浸透していくかが考察されていない。また、松岡(1997)はコープこうべにおけるインタビュー調査、中島(2006)は TDL (東京ディズニーランド) の事例研究と、両者とも定性的研究に分類できる。ただし各々の研究は、分析レベルが異なる研究である。また、事例や調査方法も、定性的研究の特徴として極めて質的(分析単位の観察数が少ない)であり、検討の余地が残されている。定量的研究として高尾・王(2011)、北居・田中(2009)を挙げたが、これらもそれぞれ分析レベルが異なる。

本研究の目的は、経営理念の浸透について理論研究の形で考察し、これらの研究について、理論的統合を試みる事である。理論研究では中元(2006)の研究が存在するものの、経営理念の浸透の主体をトップのリーダーシップのみに置く点が、他の研究によって疑問視されている。また、組織成員からの側面は考察されていない。したがって、本研究では、(表 1)の空欄部分を検討する事と、中元(2006)の研究を組織成員的側面からも補完した形で検討する事で、経営理念浸透に関する理論研究を進める必要があると考える。

3章、経営理念の浸透に関する実証研究の考察

本研究が先行研究の検討から得られた発見事実は、下記の（図1）に集約できる。

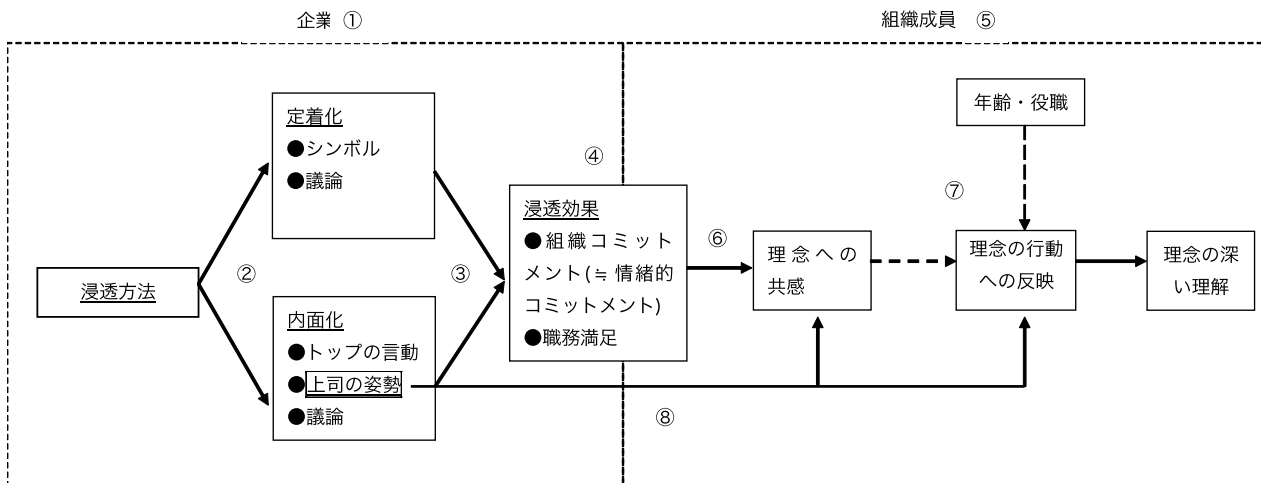


図1 経営理念浸透モデル

このモデルは、①～⑧の発見事実から構成されている。

- ①経営理念は、浸透方法から浸透度を経て、浸透効果へと行き着く。
- ②浸透度には内面化(腑に落ちる)の側面と、定着化(作品・制度への反映)の側面がある。
- ③トップの言動、上司の姿勢は内面化を、シンボルは定着化を、議論は両者を通じて浸透効果へ影響する。
- ④内面化と定着化は職務満足と組織コミットメント(≡情緒的コミットメント)を助長するが、情緒的コミットメントは必ずしも理念浸透を促進しない。
- ⑤経営理念の浸透には、経営理念への共感から経営理念を反映した行動をとる、経営理念を深く理解するという段階があると考えられる。
- ⑥経営理念浸透施策や情緒的コミットメントの高まりは、経営理念への共感の姿勢を生む。
- ⑦理念への共感から理念の行動への反映の段階へ移行するには、共感が基盤となる事は間違いないが、両者の間には年齢や役職などの様々な要素が存在する。
- ⑧上司の経営理念に対する姿勢は、経営理念浸透に大きな効果を与える。

①の枠組みは、北居・田中(2009)の研究において示されたものである。企業側から示された経営理念は、直接に浸透効果へ行き着くと考えず、②で示した内面化と定着化の側面に分類される。③で示すように、内面化の主要素はトップの言動や上司の姿勢であり、定着化の主要素はシンボルであり、議論は定着化と内面化の両者に関係が深い。この両者が役割を果たす事で、④の通り、組織成員は組織コミットメント(≡情緒的コミットメント)や職務満足を高める。この事が、組織側から見た経営理念浸透のメカニズムと考えられる。

一方で、⑤の枠組みは高尾・王(2011)の研究に示されものである。組織側が理念浸透施策

を提示し、内面化や定着化の側面が正しく機能すれば、組織成員は組織コミットメント(≡情緒的コミットメント)や職務満足を高める。この事が、⑥における理念への共感へと繋がる。理念への共感が理念の行動への反映への足掛かりになる事は間違いないが、⑦に示す通り、理念の行動への反映には年齢や役職など様々な要素が存在しており、検討されるべき課題として残っている。

そして、経営理念浸透を考察する上で最も有力とされるものが、⑧で示した上司の姿勢である。企業側から見た経営理念の浸透度において、内面化の部分に上司の姿勢がある。鹽・犬塚・亀岡(2003)の実証研究が明らかにしたように、組織成員の加盟店オーナーに対する強い共感の姿勢は、時にトップ(≡本部)の経営理念浸透を妨げる要因とも成り得る事から、直属の上司の姿勢が組織成員の内面化に強く影響していると考えられる。また、高尾・王(2011)の研究が示した発見事実においても、上司の姿勢が理念への共感あるいは理念の行動への反映に正の影響を与えている事が分かる。つまり、上司の姿勢は、組織成員的側面から見ても企業的側面から見ても、同様に重視されなくてはならない項目なのである。

この事は、経営理念の浸透に関してシンボルが中核的な役割を示し、経営者ないしはリーダー的位置を占める者のリーダーシップが経営理念浸透のプロセスの中心的位置を占めるとした、中元(2006)との差異を示すものである。同時に、上司の姿勢が、本研究の目的でもあった、経営理念の浸透について組織成員的側面と企業的側面の双方から考察するという課題を満たす項目とも成り得た。以上の点から本研究は、以下の点を補完し指摘することを可能とする為の仮説的なモデルを提示したこととなる(表2)。

表2 経営理念の浸透に関する先行研究の類型(本研究を含む)

	組織成員	企業
理論研究	本研究	中元(2006)
定性的研究	松岡(1997)	中島(2006)
定量的研究	高尾・王(2011)	北居・田中(2009)

4章、本研究の考察と今後の課題

本研究では、まず経営理念はどのような定義付けが適当であるか、続いて経営理念の浸透とは何かについてそのプロセスやメカニズムも考慮して検討した。さらに、経営理念を効果的に浸透させる施策並びに浸透の段階による違いを考察した。

経営理念の浸透施策は、直接その効果を組織成員に与えるのではなく、「気づき」や「議論」を通じて個人の内面に「腑に落ちる」内面化の側面や、「シンボル」や「評価」などを通じて企業そのものに浸透する定着化の側面を経て、初めて組織成員に影響する。特に、内面化の側面については、経営者や創業者などの「トップの言動」、ないしは「上司の姿勢」

が影響すると考えられる。また、定着化の側面に有効とされる「シンボル」は、組織コミットメント(≡情緒的コミットメント)に有意な影響を与える。

経営理念の浸透は、組織コミットメント(≡情緒的コミットメント)を生むが、組織コミットメント(≡情緒的コミットメント)自体は、経営理念への共感を生むものの、その行動へ繋がる可能性は低い。理念への共感が理念の行動への反映に繋がる事は確かであるものの、両者の間には年齢・役職など複雑な要因が存在している事が考えられる。また、経営理念を行動に移す傾向が強い組織成員は、経営理念を深く理解する傾向にあると考えられる。

経営理念の浸透施策を考える上では、上司の姿勢が重要な要因であると考えられる。上司の姿勢は、経営理念の内面化に影響する要因であると同時に、組織成員の理念への共感や、理念の行動への反映のきっかけと成り得る。つまり、上司の姿勢は、経営理念の浸透に非常に有効である可能性が高い。

また、本研究の限界は以下の3点である。

第1に、理論研究の域に留まる事が挙げられる。「上司の姿勢」の重要性が発見事実である一方、その内容・方法をも考察することは出来なかったことである。第2に、経営理念の浸透が組織内のみならず、組織外に与える影響についても考察される必要がある。第3に、個人のモチベーションと経営理念浸透の関係にも注目する必要がある。