

■ 自由論題

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——

本稿では、組織ルーティン論に依拠した新しい視点から経営理念の浸透を捉え、理念浸透の次元及び影響要因について質問紙調査を用いて検討した。その結果、共感・行動への反映・深い理解という理念浸透の3次元構造が見出された。また、組織成員の情緒的コミットメント、上司の経営理念に対する姿勢が理念浸透に与える影響を明らかにした。以上の結果を踏まえ、経営理念の浸透がなぜ難しいのかについて考察を行った。

■ 高尾 義明 (首都大学東京 大学院社会科学研究所 教授)

王 英燕 (広島市立大学 国際学部 専任講師)

■ キーワード

経営理念、組織ルーティン、組織成員の解釈、浸透の次元

I. はじめに

近年、成文化された経営理念¹⁾を掲げ、その浸透を図るための組織的な取り組みを推進している日本企業は少なくない(北居・出口, 1997; 北居・松田, 2004; 野村, 1999; 高尾, 2009)。このような動きを、組織編成原理の水準から理解することが可能である。

官僚制モデルへの批判がなされ、そこからの脱却が叫ばれるものの、現実の組織を見てみると、内部統制の厳格化や狭義のコンプライアンスの推進などに典型的に見られるように、公式構造への依拠はますます増大している。公式規則に基づく官僚制モデルと、それに対置される、組織目的の共有を組織編成原理とするアソシエーション・モデル(佐藤, 1994; 沢田, 1997)が相補的に併存することで近代組織が成立してきた(高尾, 2005)ことを踏まえると、官僚制モデルの比重が高まっていることに対してバランスを取るべく、

アソシエーション・モデルの組織編成原理として経営理念が注目されていると解することができる。

安定を指向しがちな公式構造に対抗する役割を経営理念が担うためには、経営理念が組織全般で浸透することが不可欠であるが、経営理念の浸透が決して容易ではないことは、これまでに指摘されてきた(e.g. 梅澤, 1994; 金井, 1997)。だが、経営理念の浸透がなぜ難しいのかについて、十分な説明がなされてきたとはいえない。そこで、本稿は、従来の経営理念浸透研究と異なるアプローチから、経営理念浸透の難しさを検討する。

第II節では、先行研究が「強い文化」論に依拠していたことに起因する問題を確認した上で、理念浸透への新しいアプローチを可能にする理論枠組みとして近年の組織ルーティン論を紹介し、それに基づいて経営理念の浸透を組織ルーティン化として把握できることを示す。第III節は、前節の考察を援用しつつ、ミクロレベルから経営理念浸透の構造を検討し、仮説を提示する。第IV節及び

第V節で、質問紙調査の分析によって仮説の検証を行い、第VI節では分析結果を考察するとともに、本研究の限界や課題を示す。

II. 組織ルーティン論からの経営理念浸透へのアプローチ

1. 先行研究の理論基盤としての「強い文化」論

経営理念の浸透に関しては、実務経験に依拠した著作は多くあるものの、学術的研究、とりわけ実証的研究は決して多くない²⁾。また、高尾(2009)が指摘しているように、経営理念の浸透に関する実証的研究は、企業全体を一つの分析単位としたマクロレベルの研究が多くを占めてきた(北居・松田, 2004; 久保・広田・宮島, 2005; 野林・浅川, 2001; 渡辺・岡田・榎尾, 2005)。それらの研究では、理念の存在や浸透施策と企業業績との関係が主に問われており、理念浸透の難しさを明らかにするために注目することが不可欠である理念の浸透プロセスについては十分に取上げられていない。

このように経営理念浸透の先行研究がマクロレベルからのアプローチが中心であり、浸透プロセスについての検討があまりなされてこなかった理由の一つとして、これまでの研究が組織文化論、なかでも組織文化が注目されるきっかけとなったいわゆる「強い文化」論に基礎づけられてきたことが挙げられる³⁾。組織文化研究が進展するにつれてさまざまな批判にさらされた「強い文化」論の多くは、もともとマクロレベルの視点からの研究であり、文化共有の機能について多くを語ってきた一方、そのプロセスについては十分な検討を行っていなかった。こうした系譜の研究では、文化や理念の共有について、経営者のリーダーシップを軸にした議論がもっぱらなされてきた。経営者のリーダーシップが重要な役割を果たすとしても、浸透プロセスをより詳細に明らかにしようとするれば、浸透の成否の要因を経営者のみに求めるという前提からの脱却を図る必要がある。それには、マクロレベルからの理念浸透研究で暗黙のう

ちに理論基盤とされていた「強い文化」論とは異なるフレームワークを採用することが有効であると考えられる。

そこで、本稿では組織ルーティン論を参照することで、新たなアプローチを試みる。組織ルーティンが言及される際には、行動パターンの繰り返しという特徴が強調されることが多く、経営理念となじまないように思われるかもしれない。しかし、以下で詳述するように近年の組織ルーティン論の展開を踏まえば、経営理念の浸透を図ることを組織ルーティン化と捉えることも可能である。

2. 組織ルーティン化としての経営理念浸透

組織ルーティンについて多くの論者がさまざまな概念規定をしてきたが、組織ルーティンを反復性をもつ行動パターンと捉えることはおおむね共通している(Becker, 2004; Feldman and Pentland, 2003; 大月, 2004)。組織ルーティンの効果として、認知的資源の有効活用や不確実性の縮減に寄与し、調整・統制が容易となることが指摘され(Becker, 2004)。その典型として標準的作業手続(standard operation procedure, 以下ではSOPと略記)⁴⁾に基づく業務遂行がしばしば挙げられる。

SOPと経営理念では対極に思われるかもしれないが、組織によって定められた、組織成員がいかに行動すべきかを指し示す文書という意味では両者は共通している。経営理念が組織に浸透していれば、経営理念の文言に依拠した行動パターンが繰り返し生じることになる。さらに、それによって認知的資源の有効活用が図られるとともに、調整・統制が容易になることが期待されることから、経営理念の浸透を、経営理念が組織ルーティンとして作動している状態と捉えることができる。

ところで、組織ルーティンは安定性の源泉として概念化され、そこから組織慣性(inertia)が生じるとされてきた(Becker, 2004; Hannan and Freeman, 1984)。それに対して、経営理念浸透の狙いは、行動パターンの保持のみならず、状況に

適合した行動の変化にもあることが多い。したがって、同じパターンを安定的に繰り返すといった伝統的な組織ルーティン観のみに拠ってはいは、経営理念の浸透を十分に捉えることができない。

そこで、伝統的な組織ルーティン観を超えて、組織ルーティンの変化を捉えようとしている近年の議論を参照する必要がある。Feldman and Pentland (2003) は、組織ルーティンに変化が内包されているとして、顕示的 (ostensive) 側面と遂行的 (performative) 側面という二重性を備えたものとして組織ルーティンを理解することを提唱した。組織ルーティンの顕示的側面とは抽象化されたパターンであり、ルーティンの理念型といえる。一方、遂行的側面は、具体的な時間・場所において個々の組織成員によってルーティンが遂行されていることを捉えようとしたものである。経営理念に当てはめるならば、顕示的側面は理念の文言から読み取られた行動指針や行動パターンを指しており、遂行的側面とは具体的な行動や意思決定への反映をすくい取ろうとしたものといえる。

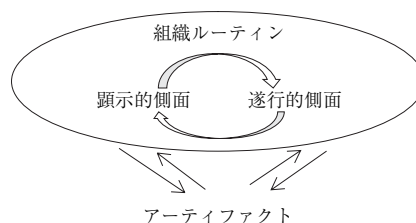
顕示的側面は、行動の誘導 (guiding) だけでなく、行動の正当化のための説明 (accounting) や行動の理解のための参照 (referring) に用いられることを通じて遂行的側面に影響を与える。一方、遂行的側面には、具体的なコンテキストに適合するための即興的性質が含まれていることから、顕示的側面の維持のみならず、その修正や創造も含まれる。ここでは、組織成員は、組織ルーティンを一方的に押し付けられるものではなく、行為能力 (agency)⁵⁾をもつものと捉えられている。

さらに、Pentland and Feldman (2005) では、組織ルーティンの分析に向けて、上記の二側面に加え、それらとアーティファクト (人工物) の関係に着目している (図 1)。まず、Pentland and Feldman (2005) は文書に代表されるアーティファクトと顕示的側面が同じでないことを指摘している。文書からルーティンの顕示的側面が構成されるには、文書に準拠してふるまうことが受容されるとともに、それがどのような行動パターンや行動指針を指し示しているか把握されることが不可欠である。

SOP と経営理念のアーティファクトは、多くの組織ルーティンのように文書であるが、顕示的側面との関係において両者には大きな違いがある。SOP では、その文書を理解できる能力さえあれば、そこで何が顕示されているのかを把握できる。さらに、顕示されている行動パターンと自らが担う公式的役割との結びつきも強い。一方、抽象的な経営理念の場合、そこで顕示されていることが何なのかを組織成員自身が読み解き、さらにそれを規範的なものと捉えてはじめて、組織ルーティンたりえる。いいかえれば、経営理念の場合には、それを自らが従うべき行動指針や行動パターンとして組織成員が理解し、受容することが重要となる。

また、Pentland and Feldman (2005) は、アーティファクトと遂行的側面の差異に影響を与える条件として、遂行のモニタリング可能性とアーティファクトの具体性の程度を挙げているが、この点でも SOP と経営理念の違いは大きい。SOP は、個別の状況に即した具体的な手順やチェックリストへとブレイクダウンすることができる。ま

図 1 生成的システムとしての組織ルーティン



出所：Pentland and Feldman (2005) p. 795 より引用。

た、モニタリング自体をSOPとして定めることがしばしば可能であるように、相対的にいえばモニタリングも行いやすい。さらに、SOPでは、実際の遂行での修正や創造をもとにしてボトムアップ的に文書を変更して、実際の遂行との差異を小さくすることもしばしば行われている。一方、経営理念は、創業者や経営者などの価値観や信念が強く反映されたものであり、組織ルーティンの遂行的側面を踏まえて、その文言を修正・変更することは事実上できない。また、個別の状況に応じたブレイクダウンを行うことも、後述するような理由から有効とはいえないことも踏まえると、SOPに比べて経営理念では、文言に対する組織成員の理解に依拠する部分が多い。

3. 解釈の重要性とミクロレベルの浸透への注目

以上のようなSOPとの対比を踏まえるならば、経営理念が組織ルーティンとして作動している際には、アーティファクトとしての抽象的な文言から顕示的側面を汲み取り、さらにそれを具体的な状況に当てはまるように読み解くといった、組織成員自身による経営理念の解釈が不可欠であると考えられる。こうした解釈の重要性は、これまでの経営理念研究の一部でも指摘されてきた。住原・三井・渡邊(2009)は、「文字や言葉というテキストと、それを解釈・再解釈する営みを行う人間の『相互作用』という関係性」(住原・三井・渡邊, 2009, p.29)にこそ理念の実態があると述べている。また、北居(1999)も、「理念の浸透とは、理念に対して共鳴・共感するだけでなく、理念に対する解釈を常に更新することであると理解することが可能である」(北居, 1999, p.43)としている。

組織成員による解釈が必要であるために経営理念の浸透は難しくなるが、その一方で、経営理念の機能は理念の解釈可能性に基づいている。田中(2006)は経営理念の機能の一つに環境変化に対する適合機能を挙げているが、経営理念に解釈の余地があることによって、経営理念に基づきつつ環境の変化に適合するような柔軟な対応も可能に

なる。したがって、文書主義的なコンプライアンス推進において具体的な状況を踏まえた細分化されたSOPが作成されるように、経営理念の内容を個別の状況に適合するようにブレイクダウンを図っていくことは、経営理念が果たしうる機能を損なうことになりかねない。

以上のように、組織ルーティン論を参照することで、これまで十分に注目されてきたとはいえない、理念浸透における組織成員の行為能力、さらには組織成員による解釈の重要性が見出された。それによって「強い文化」論に由来する、浸透の成否の要因を経営者のみに求めるという、先行研究に見られた仮定の相対化を図ることができた。

組織ルーティンの相互依存性を踏まえると、個々の組織成員において理念浸透が深化することは、組織ルーティン化の諸条件の一つでしかない。しかし、経営理念の場合には組織ルーティンとして作動するために組織成員の行為能力に依拠する比重が高いため、個々の組織成員という、よりミクロなレベルでの浸透過程を検討することが必要となる。

組織成員の行為能力を組み込んだ組織ルーティン論が注目している、顕示的側面—遂行的側面の相互作用及びそれらとアーティファクトの関係は、個人レベルでの浸透の際にも同様の相互作用や関係性が問題となりうる。そこで、組織ルーティン論に基づいた本節での議論を援用しながら、個々の組織成員というミクロレベルでの浸透過程について次節で検討する。

Ⅲ. 組織成員における浸透過程

1. 理念浸透の次元

ミクロレベルから経営理念の浸透過程を検討する手がかりになる数少ない研究の一つが松岡(1997)である。松岡(1997)は、インタビュー調査に基づいて表1のような理念浸透のレベルを提示した。言葉の存在を知っているという最も浅いレベルから、理念を象徴するような具体例を知るレベルや、理念を自分の言葉で言えるというレベルを経由して、理念を行動に結び付けるという

最も深いレベルに至ると、理念浸透の深化を捉えている。そこでは、理念への理解が深まった延長線上に理念の行動への反映が位置づけられており、前節の組織ルーティン論のタームを用いれば、顕示的側面としての行動パターンの把握から遂行的側面が導かれると言い換えることができる。

SOP の場合には理解から行動への進展は妥当性が高く、経営理念の場合でも、どうすれば理念に適うのかわかっていなければそのようにふるまうことはできないという面も確かにある。しかし、前節で指摘した解釈の重要性を踏まえるならば、顕示的側面と遂行的側面の関係は SOP とは少し異なるように思われる。したがって、松岡 (1997) で提示されている、理解の深化から行動への反映へという浸透過程を再検討する必要がある。

松岡 (1997) や金井・松岡・藤本 (1997) で提示されている理念浸透の意味生成モデルの理論的基盤である Weick (1995) において、センスメイキングの行為主導性や回顧性が強調されていることを踏まえるならば、行動することで理解が深まるという、遂行的側面から顕示的側面へのフィードバックが、SOP に比して理念浸透では重要であると考えられる。また、北居 (1999) が、「理念の浸透によって理念にしたがった行動が生まれるのではなく、むしろ活動を通じて理念への理解が変化していくと考えられる」(北居, 1999, p.43) と主張していることも参照すれば、行動への反映と理解の深化は相互影響関係にあるもの

の、理解の深化を浸透過程における、より深層の段階と捉えることができる。

さまざまな浸透施策が推進されている企業では、「言葉の存在を知っている」「言葉を覚えている」といった次元での浸透は概ね実現していると思われるが、経営理念の文言の認知からただちに、経営理念の行動への反映や、それを通じた理念に対する理解の深化が導かれるというのは現実的とはいえない。そこで、それらの間を繋ぐ段階を検討する必要がある。社会心理学において、態度が感情・認知・行動という3次元で捉えられてきたことを踏まえると (藤原, 2001; Rosenberg and Hovland, 1960), 理念への態度、さらにはその浸透に感情的な側面が関わっていると考えられる。たとえば、リクルート HC ソリューショングループ (2007) では、デンソー・スピリッツの普及プロジェクトにおいて、共感を軸とした活動によって、組織成員自身のデンソー・スピリッツとのつながりが行動を通じて表現されてきたことが紹介されている。

前節で述べたように、アーティファクトとしての抽象的な文言を、自ら従うべきものとして組織成員自らが受容するとともに、そこから組織ルーティンの顕示的側面である行動パターンを読み解くことが、経営理念の組織ルーティン化には必要である。そうした段階を経てはじめて、理念の行動への反映がなされると考えられるが、経営理念の内容への共感が、このような受容を導出する。そこで、経営理念の内容に共感し、組織成員が従うべき組織ルーティンとして理念の内容を引

表1 経営理念の浸透レベル

レベル	内容
浅い ↑	1 言葉の存在を知っている。 言葉を覚えている。
	2 理念を象徴するような具体例を知っている。 実際に自分で経験したことがある。
	3 理念の意味を解釈できる。 自分の言葉で言える。
	4 理念を行動に結び付ける。 行動の前提となる。こだわる。
深い ↓	

出所：松岡 (1997) p.195 より引用。

き受ける段階を、文言の認知・記憶から行動への反映に至る途中の段階として想定する。

経営理念浸透の難しさを解明するには、容易に達成しうる「文言を知っている」といった水準ではなく、これまでに挙げてきた、経営理念の内容への共感、内容の行動への反映、深い理解といった次元の関係に焦点を当てる必要がある。これらの諸次元は、もちろん複雑に関係しあっているものの、これまでの議論から、経営理念への共感が経営理念の行動への反映を促進し、行動への反映から経営理念についてのより深い理解が導かれるという流れを、標準的な浸透のあり方と考えることができるだろう。そこで、経営理念の浸透次元間の関係について、以下の仮説を設定する。

仮説1：経営理念への共感の程度が高い組織成員は、経営理念を行動に反映させる傾向が強い。

仮説2：経営理念を行動に反映させる傾向が強い組織成員は、経営理念の内容を深く理解する傾向が強い。

2. 情緒的コミットメントとの関係

上記のような経営理念の個人内での浸透は、組織的価値の内在化と捉えることができる。それに関連したマイクロ組織論の重要な研究として、組織コミットメント論における情緒的なコミットメントに焦点を当てた諸研究を挙げるができる。

組織と個人の間を調べる鍵概念の一つである組織コミットメントは、多次元的に把握されることが多いが⁶ (e.g. Meyer and Allen, 1991)、情緒的コミットメントはそうした下位次元の中でも特に重要な位置づけがなされてきた (鈴木, 2002)。情緒的コミットメント研究の代表といえる Mowday, Porter and Steers (1982) が⁷、組織コミットメントを「特定組織への同一化と没入」と定義し、その特徴の一つに「組織の目標と価値への強い信頼」を挙げていることから、情緒的コミットメントが組織の公式的価値を明文化した経営理念の浸透に密接に関わることは明らかである。

組織成員個人における経営理念の浸透と情緒的コミットメントは、相互影響的である可能性が高い。すなわち、情緒的コミットメントが経営理念の浸透を促進するとともに、理念の浸透が情緒的コミットメントを高めるように作用するという関係が想定しうる⁶⁾。だが、理念の浸透の難しさを解明するという本研究の狙いから、情緒的コミットメントの水準を所与として、それが理念浸透にあたえる影響のみをここでは検討する。

先に検討した浸透の過程で、組織への同一化と最も重なるのは理念への共感の側面である。組織の目標や価値への強い信頼によって、アーティファクトとしての文言が、組織成員として従うべき組織ルーティンとして引き受けられやすくなると思われる。したがって、情緒的コミットメントが強ければ、公式に制定された価値観や信念である経営理念への共感が促進されると予想される。

ところで、情緒的コミットメントの程度が職務責任の捉え方に影響を及ぼし、それを通じて、一般的には役割外行動とされている組織市民行動の促進につながる⁷⁾ことが Morrison (1994) によって指摘されている。経営理念を踏まえた行動は、必ずしも役割と結びつけて考えられるわけではないものの、職務責任の捉え方と経営理念の浸透が深く関わりうることを踏まえると、情緒的コミットメントが高ければ、経営理念の行動への反映が促されると考えられる。

以上から、次のような仮説を設定する。

仮説3：組織成員の組織に対する情緒的コミットメントは、組織成員の経営理念への浸透の深化に関係している。

仮説3(a)：組織への情緒的コミットメントが強いほど、経営理念への共感の程度が高い。

仮説3(b)：組織への情緒的コミットメントが強いほど、経営理念の行動への反映の程度が高い。

3. 上司の理念への姿勢の影響

情緒的組織コミットメントといった組織成員の

内的要因以外に、浸透の深化に影響を及ぼすさまざまな要因が考えられる。最初に想起されるのは、多くの企業で実施されている、研修をはじめとしたさまざまな組織的浸透施策である。だが、そうした施策が実施されているにもかかわらず、理念の浸透が問題とされていることは、組織的施策のみでは浸透の深化が進みがたいことを示唆している。そこで、組織的な浸透施策が実施されていることを前提としつつ、それ以外の重要な影響要因として組織成員間の関係を取り上げる。

組織成員間の関係によって組織成員個々の浸透は相互に影響を与え合うものの、これまでも指摘されていたように、特に強い影響力をもちうるのは階層関係に基づく影響である。そこで、階層関係にある上司の経営理念に対する姿勢を、浸透に影響を与える状況要因として取り上げる。

Schein (1985) などを参照しつつ、理念浸透におけるリーダーの役割の重要性が先行研究で主張されてきたものの、リーダーの行動を核としたミクロレベルでの浸透を検討したものは希少である。その一つが金井 (1997) による観察学習モデルの適用である。観察学習モデルとは、Bandura (1977) の社会的学習理論を経営理念の浸透に適用したものである。身近な他者の行動とその結果を観察することを通じた観察学習には、単なるモデル (手本) の模倣だけでなく、モデル (手本) の行動の背後にある原理・原則を学習するというルール学習も含まれている。そこに注目して、組織成員が経営トップやミドル・マネジャーの日常行動を一種のモデル (手本) として観察し、経営理念として掲げられた抽象的な言葉を行動レベルに解釈していくという浸透プロセスが示されている。

注意過程・保持過程・行動再生過程・モチベーション過程からなる観察学習において、刺激の複雑さが高い経営の場面では、行動再生過程以上に注意過程が肝心であり、「モデル人物の行動が同種の場面で首尾一貫しており執拗であるならば、観察学習が可能となる」(金井, 1997, p. 29) と指摘されている。重要なモデル (手本) となりうる上司が理念に対して首尾一貫しており、

執拗なこだわりを示していれば、部下は次第に理念に注意が向くようになり、アーティファクトとしての抽象的な文言と行動とをつなげていく共感が醸成されていくと考えられる。

さらに、経営理念の行動への反映という側面を考えると、理念に即した行動に対する上司の評価についての部下の認知に注目することができる⁸⁾。経営理念に即した行動を取ることは必ずしも周りの理解や評価を得られるとは限らず、そうした行動を取ることが波紋を呼びかねない職場は決して少なくない。そうした職場で理念に即した行動を取るかどうか迷う際、上司が首尾一貫して経営理念を大切に考えていると部下が確信していれば、経営理念に関する自らの信念に基づいた行動を取りやすくなる。逆に、そうした確信をもてなければ、職場に波風を立てることを回避し、当たり障りのない行動にとどまることが多いかもしれない。

以上の議論を仮説として整理すると、以下のようになる。

仮説 4：上司の経営理念に対する姿勢は、組織成員の経営理念への浸透の深化に関係している。

仮説 4(a)：上司が経営理念を尊重している姿勢を示しているほど、経営理念への共感の程度が高い。

仮説 4(b)：上司が経営理念を尊重している姿勢を示しているほど、経営理念を行動へ反映する傾向が強い。

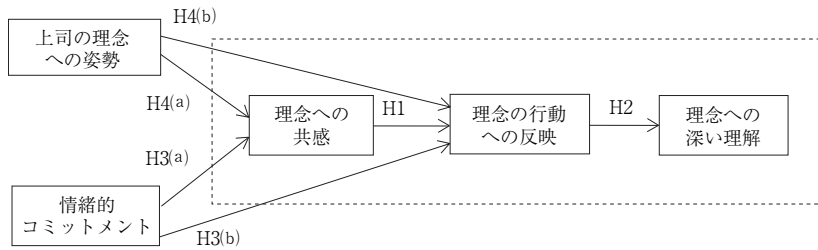
仮説 4 に加えて、理念浸透の次元間関係を示した仮説 1・仮説 2、さらに情緒的組織コミットメントの影響を表現した仮説 3 を併せて図示したものが、図 2 の仮説モデルである。次節以降で、図 2 の仮説モデルの検証を試みる。

IV. 方法

1. 調査対象

中堅の生産財製造業 A 社及び大手卸売業 B 社

図2 経営理念の浸透に関する仮説モデル



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。A社・B社ともに、創業から数十年を経た伝統のある会社である。A社は、調査時点の15年前が創業からの節目の年であったことを機に企業理念の体系化を図り、継続的に理念の浸透を図ってきた。一方、B社では、ある出来事をきっかけに調査時点の4年前に経営理念が策定され、その浸透が強力に推進されてきた。

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）を対象として質問紙1,300票を配布し、753票が回収された（回収率57.9%）。ただし、欠損値がある54票を除いた699票を分析に用いた。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票の回答を得た（回答率84.0%）。

両社の回答を統合したデータセットの平均年齢は40.0歳（A社：37.0歳、B社：42.0歳）で、役員及び管理職が570名（33.2%）、非管理職（正社員）が1,148名（66.8%）であった（A社の役員及び管理職：112名（18.0%）、B社の役員及び管理職458名（44.9%））。

2. 測定尺度の構成

経営理念の浸透に関する、質問紙を用いたマイクロレベルでの実証研究はごくわずかであり、それらについても理念浸透に関連した測定尺度が公表されていないことが少なくない。そのため、理念浸透に関する測定尺度については、先に述べた3次元構造を想定しつつ、経営理念浸透の実践について造詣の深い、対象企業への調査斡旋者の意見

を取り入れながら、本調査のために新たに考案した。

なお、A社及びB社での調査に先立ってパイロット調査（N=49）を実施し、そこで得られた結果をもとに語句の表現を若干見直した。浸透への影響要因についても同様だが、情緒的コミットメントに関する測定尺度はMeyer and Allen（1997）に基づいている⁹⁾。反応尺度はいずれも「いいえ」から「はい」までの5段階とした。

3. 理念浸透の因子構造の探索

理念浸透の測定尺度の設計が十分ではないことから、ステップワイズ式探索的因子分析（Kano and Harada, 2000）を用いることで、尺度の選択を行いつつ、理念浸透の因子構造の探索を試みた。理念浸透に関する12項目を対象に、ステップワイズ式探索的因子分析（主因子法・プロマックス回転）を試みた結果、因子数を3に設定したときに解釈可能な因子構造が観察された。適合度指標を参考に尺度の選択を行い、2項目を除外した結果が表2である。

次に、探索的因子分析によって得られた因子構造の妥当性を検証すべく検証的因子分析を行ったが、十分な適合度が確認された（GFI=0.96, AGFI=0.93, CFI=0.97, RMSEA=0.07）。さらに、A社とB社のグループごとに適合度を確認した上で多母集団同時分析を実施したが、配置不変モデル（GFI=0.95, AGFI=0.92, CFI=0.96, RMSEA=0.05）、測定不変モデル（GFI=0.94, AGFI=0.91, CFI=0.95, RMSEA=0.05）ともに十分な適合度が見られたことから、因子不変性が確認された。

第1因子には、「経営理念や行動指針の内容を

表2 経営理念浸透の因子パターンと因子間相関

	I	II	III
〈経営理念への深い理解〉	〈 $\alpha = 0.90$ 〉		
求められれば、社外の人に対しても自社の経営理念をわかりやすく説明できる	0.85	0.05	0.01
経営理念を入社間もない新入社員にわかりやすく説明できる	0.80	0.05	0.04
経営理念や行動指針の内容をよく知っている	0.68	0.15	0.05
〈経営理念の行動への反映〉	〈 $\alpha = 0.81$ 〉		
どうすれば経営理念に基づく行動が取れるかを考えることがある	0.06	0.74	-0.01
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	0.10	0.65	-0.08
難問に直面した時、経営理念にまで戻って考えるようにしている	0.15	0.63	0.08
現場での活動をできるだけ経営理念に沿ったものとなるよう改善に努める	0.12	0.56	0.07
〈経営理念への共感〉	〈 $\alpha = 0.68$ 〉		
自社の経営理念や行動指針に共感を覚える	0.05	0.07	0.68
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	-0.08	0.33	0.54
私の価値観に照らすと、自社の経営理念には受け入れられない部分もある	-0.10	0.13	-0.49
因子間相関	II 0.66	III 0.52	III 0.66

よく知っている」という項目とともに、社外の人や新入社員へのわかりやすい説明という項目が含まれている。経営理念の内容を深く理解することによってはじめて、わかりやすい説明ができるようになると考えられることから、第1因子を「経営理念への深い理解」と解釈した。第2因子・第3因子は、構成されている尺度から、「経営理念の行動への反映」及び「経営理念への共感」と解釈した。

V. 結果

上記の因子分析結果を用い、共分散構造分析によって仮説モデルの検証を行った。使用した変数のリストは表3に、各変数の平均・標準偏差及び相関は表4に示されている。なお、コントロール変数として、年齢及び性別・役職・勤務地のダミー変数¹⁰⁾を投入した。

仮説モデルの適合度指標は、GFI=0.93、AGFI=0.90、CFI=0.93、RMSEA=0.06であり(表5モデル1)、モデルの適合度はおおむね十分であった。なお、モデル内の潜在因子間の各因果係数は、情緒的コミットメントから「行動への反映」へのパスを除いて、すべて有意($p < .01$)であった。

次に、浸透次元間の関係を確認すべく、「共感」

を起点にしつつも異なったパスをもつモデルとの比較を行った。「共感」を起点に、「深い理解」が促進され、さらに「行動への反映」に至るというパスを想定したモデル(モデル2)、「共感」から「行動への反映」と「深い理解」双方へのパスをもつモデル(モデル3)、さらに、仮説を反映したモデル1に「共感」から「深い理解」へのパスを付加したモデル(モデル4)を比較対象とした。

表5のように、モデル2(「共感」→「深い理解」→「行動への反映」)及びモデル3(「共感」→「深い理解」, 「共感」→「行動への反映」)の適合度も許容できない水準ではないものの、すべての指標で高い適合度を示しているモデル1の方が、モデル2・3よりも妥当性が高いと考えられる。また、モデル1にパスを付加したモデル4との比較では、適合度がほとんど変わらないため、モデルの儉約性を考慮すれば、モデル1を採用することが妥当であると判断できる¹¹⁾。

さらに、モデル1についてA社とB社の2つのグループにて多母集団同時分析を実施し、配置不変モデルの適合度を確認した(GFI=0.91、AGFI=0.88、CFI=0.92、RMSEA=0.04)。AGFIは0.90を下回るもののさほど大きな低下ではなく、RMSEAが0.05を下回るように改善されることから、両社で同一の関係構造を想定で

表3 分析に使用した変数

変数	項目
経営理念への共感	
V1	自社の経営理念や行動指針に共感を覚える
V2	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
V3	私の価値観に照らすと、自社の経営理念には受け入れられない部分もある (R)
経営理念の行動への反映	
V4	どうすれば経営理念に基づく行動が取れるかを考えることがある
V5	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
V6	難関に直面した時、経営理念にまで戻って考えるようにしている
V7	現場での活動をできるだけ経営理念に沿ったものとなるよう改善に努める
経営理念への深い理解	
V8	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
V9	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
V10	経営理念や行動指針の内容をよく知っている
上司への経営理念への姿勢	
V11	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
V12	難関に直面したとき、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
V13	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	
V14	この会社に愛着を感じる
V15	この会社の一員であることをうれしく思う
V16	ずっとこの会社で過ごせたらとても幸せだ
V17	この会社に多くの恩義を感じている

表4 変数の平均値、標準偏差と相関行列

	M	SD	α係数	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 経営理念への共感	4.07	0.68	0.68	—								
2 経営理念の行動への反映	3.30	0.96	0.81	0.55**	—							
3 経営理念への深い理解	3.55	1.01	0.91	0.50**	0.67**	—						
4 上司の理念への姿勢	3.59	0.81	0.74	0.43**	0.50**	0.37**	—					
5 情緒的コミットメント	4.01	0.78	0.84	0.48**	0.45**	0.38**	0.42**	—				
6 性別 (ダミー変数)	0.75	0.78	—	0.08**	0.26**	0.28**	0.05*	0.05*	—			
7 年齢	40.02	10.57	—	0.12**	0.33**	0.28**	0.10**	0.22**	0.24**	—		
8 役職 (ダミー変数)	0.33	0.47	—	0.20**	0.44**	0.40**	0.22**	0.26**	0.39**	0.57**	—	
9 勤務地 (ダミー変数)	0.45	0.50	—	0.11**	0.13**	0.11**	0.14**	0.13**	-0.12**	0.00	0.06**	—

注：*p < .01, **p < .05.

きることが確認できたといえる。また、図3のように、想定した潜在因子間のパスは、先ほどと同様に情緒的コミットメントから「行動への反映」へのパス以外についてはすべて有意であった。なお、コントロール変数から各潜在因子へのパス係数については表6に示した通りであった。

以上の分析結果から、仮説1～仮説2、仮説3(a)及び仮説4(a)(b)が支持され、仮説3(b)のみ支持されなかったといえる。

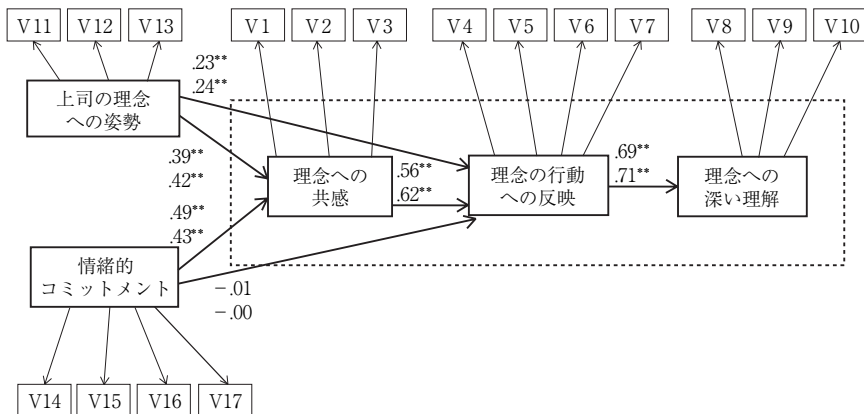
VI. 考察

第IV節で経営理念の浸透が、「経営理念への共感」「経営理念の行動への反映」「経営理念の深い理解」という3次元で把握できることを確認の上、第V節でそれらの関係を検討し、「行動への反映」から「深い理解」への影響関係の重要性が検証された。同時に、情緒的組織コミットメント及び上司の理念への姿勢が経営理念の浸透に与える影響も検討した。以上の分析結果について、第

表5 モデルの適合度比較

モデル	パス	適合度指標					
		GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC	CAIC
モデル1	「共感」→「行動への反映」, 「行動への反映」→「深い理解」, 上司の理念への姿勢→「共感」, 上司の理念への姿勢→「行動への反映」, 情緒的コミットメント→「共感」	0.93	0.90	0.93	0.06	1,482.80	1,908.43
モデル2	「共感」→「深い理解」, 「深い理解」→「行動への反映」, 上司の理念への姿勢→「共感」, 上司の理念への姿勢→「行動への反映」, 情緒的コミットメント→「共感」	0.92	0.89	0.92	0.06	1,598.43	2,024.05
モデル3	「共感」→「行動への反映」, 「共感」→「深い理解」, 上司の理念への姿勢→「共感」, 上司の理念への姿勢→「行動への反映」, 情緒的コミットメント→「共感」	0.92	0.89	0.92	0.06	1,648.84	2,074.47
モデル4	「共感」→「行動への反映」, 「共感」→「深い理解」, 「行動への反映」→「深い理解」, 上司の理念への姿勢→「共感」, 上司の理念への姿勢→「行動への反映」, 情緒的コミットメント→「共感」	0.93	0.90	0.93	0.06	1,479.98	1,912.06

図3 多母集団同時分析の結果



注: **p < .01, *p < .05. パス係数は上がA社, 下がB社. コントロール変数からのパス係数は表6に記載.

I節で問いとして挙げた理念浸透の難しさの解明という観点から考察を行い、最後に本研究の限界や課題を挙げる。

行動への反映を通じた経営理念についての理解の深化とは、本研究で導入を図った組織ルーティン論の枠組みで考えれば、遂行的側面に基づく顕示的側面の見直しといえる。そうした見直し、さ

らにはそれが再び遂行的側面へと反映されることから、組織ルーティンの変化が生まれる。経営理念を行動へ反映しようとする事自体、組織成員に行動の変化を迫るものであることも少なくないが、より大きなインパクトを組織にもたらす変化は、理念の行動への反映のみならず、行動への反映と理解の深化との往復から生み出されうる。そ

表6 多母集団同時分析におけるコントロール変数から各潜在因子へのパス係数

		情緒的 コミットメント	上司の理念 への姿勢	理念への 共感	理念の行動への 反映	理念への 深い理解
性別	A社	-0.05	-0.01	0.07*	0.07*	0.08**
	B社	0.01	-0.01	0.09**	0.17**	0.10**
年齢	A社	0.17**	-0.05	0.05	0.22**	-0.05
	B社	0.02	-0.04	-0.05	0.05†	0.02
役職	A社	0.20**	0.22**	0.07†	0.04	0.10**
	B社	0.17**	0.25**	-0.05	0.15**	0.02
勤務地	A社	0.06†	0.11*	0.08*	0.01	0.05*
	B社	-0.01	0.06†	0.01	-0.07**	0.04†

注：**p<.01, *p<.05, †p<.10. 上がA社, 下がB社.

うだとすれば、安定を指向する傾向にある公式構造への対抗としての経営理念浸透のターゲットは、経営理念の行動への反映にとどまらず、行動への反映と理解の深化のダイナミズムに向けられることが望ましいといえるだろう。

こうした見方は、解釈の重要性を述べる際に言及した北居（1999）による、理念の作者と読者というメタファーからの洞察と整合的である。北居（1999）は、経営理念の浸透を、理念の作者である創業者や経営者から一方的に行われる行為として捉えるだけではなく、テキストを読む行為と類似した主体的営為と理解できるとした。そうした理念の読者論という視座から、「理念の浸透とは、経験と推論と対話の繰り返しにより、理念に対する理解が更新されていく終わりのないプロセスである」（北居，1999，p.44）と述べている。

こうした理念の読者論が、組織成員の行為能力（agency）の重要性の指摘に他ならないように、理念の浸透が組織成員の行為能力に根ざしていることが、理念浸透の難しさの根幹にある。さらにいえば、そうした組織成員の行為能力や解釈の重要性を軽視して、経営理念を一方的に教化しようとしてきたことが、経営理念の浸透をかえって困難なものにしてきた可能性も否めないだろう。

上司の理念への姿勢が、組織成員の理念への共感や、理念の行動への反映に影響を与えていることは、それぞれの階層で上位者が、観察学習モデルでいうところのモデル（手本）になることの重要性を示している。それを踏まえると、A社・B

社ともに役職から上司の理念への姿勢に有意なパスが見られたことは、次のように解釈しうる。管理職層は、経営理念への強い思いを持つ経営者や上級管理者との接点が多く、経営者や上級管理者をモデル（手本）に理念への共感を高め、行動への反映に努めているものの、彼ら自身は、自らの部下たちのよいモデル（手本）に必ずしもなっていないということである。これは、全社的な理念浸透を図る際に重大な障害となりうるだろう。

情緒的コミットメントが理念の行動への反映を促すという仮説3(b)が支持されなかったことは、職務責任の幅が、情緒的コミットメントと理念の行動への反映を媒介していないことを示唆している。つまり、高い情緒的コミットメントが職務責任の幅を拡大するとしても、それが理念の行動の反映には結びつかないことが示されたといえる。また、情緒的コミットメントと理念の行動への反映との関係が確認されなかったことは、行動への反映には多様な要因が介在することも示唆しているとも考えられる。たとえば、A社では年齢から、B社で職位から行動への反映のパスが有意であることは、権限の大きさや視野の広さ、組織内外の人脈や業務ノウハウの蓄積などが、理念の行動への反映を可能にする条件であることを示していると理解できる¹²⁾。

もっとも、理念浸透の基点ともいえる理念への共感に対する情緒的コミットメントの強い影響力を踏まえれば¹³⁾、経営理念の浸透には組織コミットメントを醸成するような人事施策を取ることが

重要であるともいえる。ただし、組織コミットメント論の先行研究で明らかにされているように (Mathieu and Zajac, 1990; 鈴木, 2002), 組織コミットメントの先行要因は広範囲にわたり、さらにそれらの関係も複雑である。したがって、情緒的コミットメントの醸成施策は、理念浸透を下支えする諸条件の一つと考えるのが妥当であろう。

本研究の分析から、経営理念の浸透の難しさを明らかにする、以上のようなインプリケーションを導くことができたが、本研究の限界や残された課題は少なくない。第一に、浸透を測るための測定尺度の設計が不十分であったことである。本研究では解釈しうる結果が見出されたものの、調査を重ねることによってその一般性を吟味していくと同時に、測定尺度のブラッシュアップを検討していくことが不可欠である。結果の一般性に関連することとして、理念浸透を積極的に推進している企業を調査対象としたことも、本研究の限界として併せて挙げておく必要がある。

第二に、浸透次元間の関係構造についても一層の検証を行っていく必要がある。本研究では、行動への反映から理解の深化に至るという関係性を検証したが、前節での仮説モデル (モデル1) とモデル2との適合度の差は著しいものではなかった。ここから、理解の深化から行動への反映に至るという関係性も同時に成り立っていると解釈することも可能である。どのような要因が介在することで、双方向的な影響関係のバランスが変化するかを検討することは重要だろう。

第三に、浸透に影響を与える影響要因としてごくわずかの要因しか取り上げなかったことも今後の課題である。理念浸透に積極的な企業のみを調査対象としたために、本研究では取り上げなかったが、文言の認知・記憶という初期段階においては、組織的な浸透施策は大きな影響をもつと考えられる。マルチレベル分析 (鈴木・北居, 2005) を用いるなどして、組織的施策の効果の測定を試みることは重要だろう。同時に、「行動への反映」の際に影響を与えうる、権限の大きさや業務ノウハウの蓄積といった多くの要因も検討する必要がある。さらに、理念浸透のもっとも深層にあたる

と捉えられた「深い理解」への影響要因についての検討がなされていないことも残された重要な課題の一つである。たとえば、松岡 (1997) や金井ら (1997) が挙げているような、議論を通しての「気づき」の共有の機会の有無などを、理解深化の影響要因として検討することは有効であると思われる。

最後に、本研究では、組織ルーティン論を立論と解釈の理論基礎とするとどまったことを挙げておかなければならない。今後、組織ルーティン論に即した変数の操作化、それに基づく仮説の検証を行うことが必要であり、本研究を一里塚として、経営理念と組織ルーティンという、相反するように思われてきた概念間の架橋可能性の検討をいっそう進めていくこととしたい。

謝辞

本論文の査読プロセスにおいて、シニア・エディターの金井壽宏先生と3名の匿名レフェリーの先生方から、多くの有益なコメントを賜った。ここに深謝の意を表したい。

本論文の質問紙調査は、京都大学経営管理大学院京セラ経営哲学寄附講座の研究プロジェクトとして実施されたものであり (調査時点では第一著者が同講座客員准教授、第二著者が同講座助教)、京セラ株式会社の同講座への支援に謝意を表したい。さらに、研究プロジェクトのリーダーとして、調査の計画・実施にひとかたならぬご尽力を頂いた高巖先生 (麗澤大学経済学部教授、京都大学経営管理大学院京セラ経営哲学寄附講座客員教授) にも心より感謝したい。

なお、本論文には科研費 (19530377) による研究成果の一部も含んでいる。

注

- 1) 本稿では、近年の研究動向を踏まえ (松田, 2003; 田中, 2006), 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、この定義を満たしていると思えることができれば、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なども経営理念に含めている。
- 2) 欧米 (英文) での経営理念浸透に関する研究は、日本以上に少ない。代表的な雑誌論文オンラインデータベースの一つである EBSCOhost (business source elite) で経営理念の訳語にはほぼ相当する corporate credo・corporate creed・corporate core value をタイトルまたはアブストラクトに含む学術論文を検索したが、合計で8件しかヒットしなかつた。

- った。
- 3) マクロレベルの先行研究の大半は、「強い文化」論の代表である Peters and Waterman (1982), その延長上にあるといえる Collins and Porras (1994) のいずれかまたは両方を、自らの研究の主張をサポートするものとして引用している。
 - 4) いわゆるマニュアルは、SOP の典型の一つである。
 - 5) agency は、現代の社会理論における鍵概念の一つであるが、その概念規定は統一されているとはいえない (Emirbayer and Mische, 1998)。それを反映して、agency には、行為作用、行為能力、行為者性、(行為) 主体性など、さまざまな訳語が当てられている。本稿では、Feldman and Pentland (2003) の組織ルーティン論がギデنزの構造化理論を下敷きにしていることを踏まえ、ギデنز『社会学の新しい方法規準 (第2版)』(松尾精文・藤井達也・小幡正敏訳、而立書房、2000年)に基づき、agency に「行為能力」という訳語を採用した。
 - 6) 北居・田中 (2006) は、組織コミットメントの理念浸透への仲介効果・媒介効果を検証した結果、それらの効果よりも、「(情緒的：引用者注) コミットメントそのものが直接浸透度に影響していることが確認された」(北居・田中, 2006: 281) ことを報告している一方、北居・田中 (2009) では、理念浸透の結果要因として情緒的組織コミットメントを取り上げ、理念の定着化・内面化によって情緒的コミットメントが高まることを示している。
 - 7) 精確にいえば、高い情緒的コミットメントによって職務責任の幅を拡大され、組織市民行動が役割内 (in-role) 行動と認識されることから、組織市民行動が取られやすくなる。
 - 8) 上司に対する部下の主体的認知への注目は、リーダーシップ論における、フォロワーがもつリーダーについての主体的な認知に注目したアプローチ (Lord, 1985; Lord and Maher, 1991) を応用したものである。
 - 9) Meyer and Allen (1997) では、情緒的コミットメントの測定尺度は6項目から構成されているが、質問紙全体の質問項目数の制約から、表3に掲載している4項目のみを用いた。なお、表現の修正を加えたものもある。
 - 10) ダミー変数については、次のようにコード化している (性別: 男性=1, 女性=0, 役職: 役員・管理職=1, 非管理職=0, 勤務地: 本社勤務=1, その他=0)。
 - 11) A社とB社それぞれの会社だけのデータセットでも同様に、モデル2・モデル3に比べてモデル1がすべての適合度指標でより高い適合度を示し、モデル4とはほとんど変わらなかった。
 - 12) 性別から理念の各次元へのパスが両社ともに有意であるのは、職掌や職種の違いによるものと思われる。
 - 13) デルタ法を用いた標準誤差の算出に基づく方法 (Sobel, 1982) によって、「経営理念への共感」を媒介した、情緒的コミットメントから「経営理念の行動への反映」への間接効果が有意に存在していることを確認している (Sobel's Z: A社=7.42, B社=9.37, ともに $p < .01$)。
- 論—人間理解と教育の基礎」金子書房)。
- Becker, Markus C. (2004) "Organizational Routines: A Review of the Literature," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13, No. 4, pp. 643-677.
- Collins, James C. and Jerry I. Porras (1994) *Built to Last*, New York: Harper Business (山岡洋一訳 (1995) 『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター)。
- Emirbayer, Mustafa and Ann Mische (1998) "What Is Agency?" *American Journal of Sociology*, Vol. 103, No. 4, pp. 962-1023.
- Feldman, Martha S. and Brian T. Pentland (2003) "Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 1, pp. 94-118.
- 藤原武弘 (2001) 『社会的態度の理論・測定・応用』関西学院大学出版会。
- Hannan, Michael T. and John Freeman (1984) "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, Vol. 49, No. 2, pp. 149-164.
- 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.
- Kano, Yutaka and Akira Harada (2000) "Stepwise Variable Selection in Factor Analysis," *Psychometrika*, Vol. 65, No. 1, pp. 7-22.
- 北居明 (1999) 「経営理念研究の新たな傾向」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第24巻第4号, pp.27-52.
- 北居明・出口将人 (1997) 「現代日本企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第23巻第1号, pp.65-83.
- 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) 「理念の浸透方法及びその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.
- 北居明・田中雅子 (2009) 「理念の浸透方法及び浸透度の定量的分析: 定着化と内面化」『経営教育研究』第12巻第2号, pp.49-58.
- 久保克行・広田真一・宮島英昭 (2005) 「日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念の役割」『企業と法創造』第1巻第4号, pp.113-124.
- Lord, Robert G. (1985) "An Information Processing Approach to Social Perceptions, Leadership and Behavioral Measurement in Organizations," in Barry M. Staw and Larry L. Cummings (eds.) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7, JAI Press, pp. 87-128.
- Lord, Robert G. and Karen J. Maher (1991), *Leadership and Information Processing: Linking Perception and Performance*, Boston: Unwin Hyman.
- Morrison, Elizabeth W. (1994) "Role Definitions and

参考文献

Bandura, Albert (1977) *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall (原野広太郎監訳 (1979) 『社会的学習理

- Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 6, pp. 1543-1567.
- Mathieu, John E. and Dennis M. Zajac (1990) "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- 松田良子 (2003) 「経営理念の経営戦略」加護野忠男編『企業の戦略』八千代出版, pp. 39-53.
- 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 Natalie J. Allen (1997) *Commitment in the Workplace*, Thousand Oaks, Calif. Sage.
- Mowday, Richard T., Porter, Lyman W. and Richard M. Steers (1982) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York: Academic Press.
- 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.
- 野村千佳子 (1999) 「90年代における日本企業の経営理念の状況—環境の変化と経営理念の見直しと変更」『早稲田商学』第380号, pp. 47-73.
- 大月博司 (2004) 「組織ルーティンのロジック」『北海学園大学経営学論集』第1巻第4号, pp. 79-91.
- Pentland, Brian T. and Martha S. Feldman (2005) "Organizational Routines as a Unit of Analysis," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14, No. 5, pp. 793-815.
- Peters, Thomas J., and Robert H. Waterman, Jr. (1982) *In Search of Excellence*, New York: Harper and Row (大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー』講談社).
- 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.
- Rosenberg, Milton J. and Carl I. Hovland (1960) "Cognitive, Affective and Behavioral Components of Attitude," in Rosenberg et al. (eds.) *Attitude Organization and Change*, New Haven: Yale University Press, pp. 1-14.
- 沢田善太郎 (1997) 『組織の社会学』ミネルヴァ書房.
- 佐藤慶幸 (1994) 『アソシエーションの社会学 新装版』早稲田大学出版部.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社).
- Sobel, Michael E. (1982) "Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models," *Sociological Methodology*, Vol. 13, pp. 290-312.
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介 (200) 『経営理念』PHP研究所.
- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人—キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房.
- 鈴木竜太・北居明 (2005) 「組織行動論における集団特性の分析手法: マルチレベル分析に関する研究ノート」『神戸大学経営学研究科 Discussion paper』2005・45.
- 高尾義明 (2005) 『組織と自発性』白桃書房.
- 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.
- 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.
- 渡辺光一・岡田正大・樫尾直樹 (2005) 「経営理念の浸透度と企業業績の関係」『Works』第72号, pp. 17-20.
- Weick, Karl E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage (遠田雄志, 西本直人訳 (2001) 『センスメーカー インゲインオーガニゼーションズ』文眞堂).

〔2009年3月30日 受稿〕
〔2010年5月23日 受理〕

〔担当シニアエディター 金井壽宏〕