

タイトル	経営理念の浸透が企業パフォーマンスに与える影響： 組織アイデンティティ視点による事例分析
著者	金，倫廷； Kim, Yunjeong
引用	北海学園大学経営論集，18(1)：29-46
発行日	2020-06-25

経営理念の浸透が企業パフォーマンスに与える影響

— 組織アイデンティティ視点による事例分析 —

金 倫 廷

1. はじめに

日本において経営理念の重要性は、学問領域のみならず実務からも広く認められている。既存の経営理念と経営理念の浸透に関する研究は、その多くが経営理念と理念の浸透が何らかのかたちで企業のさまざまな側面にポジティブな影響を与えていることを明らかにしようとしている。しかしながら、これらの試みは、経営理念と理念浸透が企業パフォーマンスに与える正の影響を証明するには不十分であるといえる。そこで本稿では、「経営理念が浸透されなければ収益性は増加しないのか」もしくは「組織内で浸透された経営理念は企業の収益性に貢献するのか」という問題意識に基づき、経営理念の浸透が企業に及ぼすポジティブな影響の再検討を研究目的とする。

具体的には、これまでの研究とは異なる新しいアプローチと分析手法を用いて、積極的に理念浸透に取り組んでいないにも関わらず、過去 10 年間に於いて売上と成長率が増加し続けている BtoB 向けのネット通販会社を対象にした事例研究を行った。また、経営理念を組織アイデンティティの構成要素の 1 つとして捉え、DEMATEL (DEcision MAKing Trial Evaluation Laboratory) という構造化分析手法を採用し、「組織としてわれわれは何者か」という複雑な問題構造における経営理念の位置づけと組織内個々人の認知構造を明らかにし

た。分析の結果、経営理念と理念浸透が企業の収益性に与える影響と経営理念の浸透レベルと浸透方法に関するいくつかの発見事実が示された。

以下では、まず経営理念と経営理念の浸透に関する先行研究を概観し、ほとんどの既存研究が経営理念のポジティブな影響を仮定していることを指摘する。その後、事例分析を通じて経営理念浸透レベルとそのポジティブな影響に関する発見事実を提示する。

2. 経営理念と理念浸透に関する先行研究

2-1. 経営理念研究の動向

経営理念は、企業が経営を行うための基本的な考え方、価値観、規範などを意味する抽象的な概念であるが、多くの企業はフィロソフィー、ビジョン、ミッション、経営哲学、社是・社訓、コーポレート・ステートメント、スローガンのような言葉を使って自社の経営理念を表現しているため、具体的に捉えることも可能である(藤田, 2011)。本稿では、上述のことと近年の経営理念研究の動向を踏まえ、経営理念を「組織体として公表している、成文化された価値観や信念(松田, 2003; 田中, 2006; 高尾, 2010; 高尾・王, 2011; 田中, 2012)」と定義する¹。

これまでの経営理念研究では、経営理念の定義、構造、内容、機能などの観点から経営

理念の重要性が議論されてきた（中川，1972；水谷内，1992；奥村，1994；梅津，1994；田中，2006；住原・三井・渡邊，2008）。近年では，経営理念の形式化・形骸化が問題視され，経営理念そのものよりも「どのように理念を浸透させるか」という理念浸透に研究の焦点があてられている（北居，1999；北居・田中，2006；住原・三井・渡邊，2009；高尾・王・高，2009；北居・田中，2009；高，2010；高尾・王，2011，2012；田中，2012）。また研究対象も，経営理念を制定・浸透させる役割をもつ経営者から，経営理念を理解・体感する企業内のメンバーすなわち従業員へと拡大された（高尾・王，2011）。

いうまでもなく，従業員に浸透しない経営理念は形式上でしか存在しないのであり，そのような経営理念が機能するはずはない。以下では，経営理念の機能と理念浸透について検討する。

2-2. 経営理念の機能と理念浸透

経営理念は一般に内部統合と外部適応の機能を有しているとされる。田中（2006）は，経営理念の機能を上述2つに分類した上で，前者については成員統合と動機づけ機能，後者については正統化と環境変化に対する適合機能を挙げている。藤田（2011）は，経営理念が目的および戦略と関連する企業内の意思決定基準および企業の方向性の提示と，ステイクホルダーと関連する企業イメージの確立に貢献するとしている。こうした経営理念の機能は組織文化の機能と非常に類似している。

しかし，経営理念と組織文化には根本的な違いがある。その違いは，「企業文化は共有された価値観・規範のパターンであるが，経営理念は企業トップにより推進されていることが多く，企業が目指そうとする理想的なあり方を表している面があり，実際の現実とのギャップも少なくない（王，2007，p.114）」点にあるといえよう。さらに，経営理念と組

織文化の機能面での類似性と両概念の相互依存関係は，後述する経営理念浸透に関する初期の研究が「強い文化」論を理論的背景としていることに依拠している。

「強い文化」論では，経営理念が「組織の基本的な考えや信念で，企業文化の中核をなす（Deal & Kennedy, 1982, p. 14；邦訳，p. 27）」とする。Peters & Waterman（1982）は，超優良企業の間では「具体的（hands-on）かつ価値観に基づく（value-driven）実践」という特徴がみられるとし，その価値体系としての経営理念の浸透の重要性を主張している（松岡，1997）。

だが，理念浸透に関する学術的な研究は少なく，特に実証研究は十分に蓄積されたとはいえないのが現状である。高尾（2010），高（2010），高尾・王（2011），田中（2012）が述べているように，経営理念と経営理念浸透に関する実証研究は，いくつかの例外を除けば企業を分析単位とするマクロレベルの研究が主流であった（北居・松田，2004；久保・広田・宮島，2005；野林・浅川・樫尾，2001；Wang, 2009）。このようなマクロレベルの研究は，主に理念の有無やその内容と企業のパフォーマンス，そして理念浸透のための施策と企業の成果との関係に着目し，経営理念の影響を検証している（高，2010；田中，2012）。

上述のような先行研究は，理念浸透の主体である従業員の存在を考慮していないため，そのプロセスは説明できないという限界があると考えられる（北居・田中，2006；高，2010；高尾・王，2011；高尾・王，2012；田中，2012）。高尾・王（2012）は，理念浸透プロセスが明らかにされてこなかった理由として「強い文化」論が理論的基盤になっていることを指摘し，理念浸透研究における新たな理論枠組みが不可欠であるという。

近年では，このようなマクロレベルのアプローチによる問題点を踏まえ，組織内の個人に焦点をあてるミクロレベルの研究が徐々に

増えてきている。たとえば、従業員のような組織成員に注目するミクロレベルの研究には、理念浸透プロセスに関する定性的な研究（金井・松岡・藤本，1997；松岡，1997；田中，2012），理念浸透の影響要因や浸透の促進要因に関する定量的な研究（北居・田中，2006；北居・田中，2009；高，2010；高尾・王・高，2010；高尾・王，2011，2012）がある。これらの研究により、理念の浸透とその効果、理念浸透の次元、上司の理念への姿勢や情緒的コミットメントとの関係、組織成員性の影響、組織的施策の効果と職場要素の影響など、部分的ではあるが、浸透メカニズムが解明されつつある。しかし、これらのミクロレベルの研究においてもさまざまな課題が残されていることが指摘されており、主な研究課題としては測定尺度の精緻化、調査対象の選定、一般化の問題などが挙げられる。

2-3. 先行研究の課題と本稿の目的

前述のようにこれまでの研究は、経営理念そして理念の浸透が何らかのかたちで企業のパフォーマンスにポジティブな影響を及ぼすことを明らかにしようとしてきた。このことについて高（2010）は、マクロレベルの研究では「経営理念と理念の浸透が企業の成果に貢献する」ということが暗に想定されてきたと述べている。そこで彼は、マクロレベルからのアプローチは組織成員への浸透プロセスが十分に検討できないとし、ミクロレベルに着目した質問票調査から理念浸透と組織成員個人のパフォーマンスの関係について分析した。

とはいえ、高（2010）も同様に理念の浸透がワークモチベーションと職務関与といった個人のパフォーマンスに寄与し、その結果として企業の成果に正の影響を与えると仮定している。すなわち、経営理念が理念浸透を媒介して従業員個人のパフォーマンスと企業業績に正の影響を及ぼすというポジティブな影

響関係が研究の前提になっているのである。これまで蓄積された定量的研究成果からしてみれば、経営理念および理念浸透と企業の収益性が必ずしも正の関係があるとはいえない（高，2010；王，2010；高尾，2010）。なぜなら、理念そして理念浸透とパフォーマンスに関する実証研究の結果は一様ではないからである。

たとえば、久保・広田・宮島（2005）は、経営理念の有無とROAの関係を分析し、経営理念を有する企業のROAが高いことを実証した。一方、Wang（2009）は、経営理念の内容を3つのカテゴリーに分け、業績との関係を分析したが、成長性については有意な関係がみられたものの、収益性については有意な関係がみられなかった。さらに、渡辺・岡田・檜尾（2005）は、社会人大学院生を対象にしたアンケート調査から経営理念の浸透策と理念の浸透が企業業績に及ぼす影響を測定したが、理念浸透と業績は無関係であるという結果が示された。つまり、これまでの「経営理念および理念の浸透が企業に役立つ」という基本前提が覆される可能性は排除できないのである。

以上のことを踏まえて、本研究は「経営理念の浸透が企業のパフォーマンスにポジティブな影響を及ぼす」という仮定の再検討を研究目的とする。具体的には、組織成員への理念浸透と企業パフォーマンスに注目し、過去10年間に於いて継続的に売上と成長率が増加している企業を対象にした事例研究を行う。

2-4. 本稿の分析視角 — 組織アイデンティティ概念を手がかりに

すでに述べたように、本稿では経営理念を「組織体として公表している、成文化された価値観や信念（松田，2003；田中，2006；高尾，2010；高尾・王，2011；高尾・王，2012；田中，2012）」と定義する。このような経営理念は、組織を主体とする自己定義を含んでお

り、組織内外に向けてみずからの存在意義やあるべき姿を意図的に提示したものである（高尾，2010；高尾・王，2012）。実はこうした組織の自己定義は、組織アイデンティティ研究の主な対象として議論されてきたものである。

多くの組織アイデンティティ研究では、方法論上の立場や理論的背景などの違いはあるものの、組織アイデンティティ概念の登場のきっかけとなった Albert & Whetten (1985) にしたがって、「組織として『われわれは何者か』に対する組織メンバーの共通した理解 (understanding)」と定義されるのが一般的である。また、組織アイデンティティの概念定義や分析レベル、そして分析手法は多種多様であるが (Corley et al., 2006)、後述のような基本前提は各研究者の間で形成・共有されている。

第 1 に「組織アイデンティティは自己言及的 (self-reference) か つ 自 己 反 映 的 (self-reflective) 性質をもつ個別組織の存在意義 (Albert & Whetten, 1985; Elsbach & Sutton, 1992) もしくは自己定義 (Corely et al., 2006; Foreman & Whetten, 2002)」として捉えられていること、第 2 に「主体の本質 (essence) とみなされる特徴と密接に関係している (Albert & Whetten, 1985)」ことである。すなわち、これらのことを踏まえると、経営理念は「意図的に提示された組織アイデンティティの一部」として捉えることができ、このような自己定義の側面に焦点をあてることによって経営理念と理念浸透の研究に新たな視点を提供できる (高尾・王，2012)。

ただし、ここで注意しなければならないのは、従来の組織アイデンティティ研究はその捉え方によって 2 つの視点に分けられることである (金，2010，2011)。それは、組織の自己定義として捉えるマクロレベルの研究 (e.g. Albert & Whetten, 1985; Dutton & Dukerich, 1991; Gioia et al., 2000) と、成員性の認知また

はメンバーシップとして捉えるミクロレベル研究 (e.g. Ashforth & Mael, 1989; 佐藤・山田，2004) である。同様に、経営理念の浸透に関する先行研究も理念浸透の主体として組織全体 (マクロ) と組織内個人 (ミクロ) のどちらかを想定しているかによって議論の焦点が異なる²。

したがって本研究では、相対的に研究が不足している個人における経営理念の浸透を研究対象にする。そして、方法論的個人主義の立場から組織内部の個人における理念浸透を明らかにするために、組織アイデンティティを「組織の内部メンバー間で集团的に認知・共有された組織を定義づける特徴の集合」と定義する。

3. 調査方法

3-1. 調査対象と分析手法

調査対象である I 社は、インターネット上でプリント基板の設計・製造・実装を総合的に請け負う業界トップの BtoB ベンチャー企業である。I 社を対象として選んだ理由は、調査が行われた 1 年後にも売上と成長率が上昇したことに加え、IT ベンチャー、BtoB、サービス業、小規模の企業についてこれまでの研究蓄積がないことが挙げられる。また、調査時点において I 社は経営理念を公表していたが、代表取締役とマネージャーたちのインタビューからして従業員への理念の浸透にはほとんど取り組んでいないといっているほど積極的ではなかった。それにもかかわらず、I 社の売上と成長率が右上がりであり、調査後の売上と成長率が調査時点を上回っていたため、本稿の目的である調査時の経営理念や理念浸透と次年度の売上と成長率の関係をみるのに適している。要するに、I 社の従業員たちに理念が浸透されていれば、理念浸透が企業パフォーマンスに正の影響を与えるという既存研究の仮定は支持されるのであり、そ

うでなければ逸脱事例として学術的意義をもつであろう。

分析手法は構造化分析手法である DEMATEL 法 (DEcision MAKing Trial Evaluation Laboratory) を用いた。DEMATEL 法は「専門的知識をアンケートという手段により集約することによって問題の構造を明らかにするものであり、問題複合体の本質を明確にし、共通の理解を集める手法 (木下, 1996, p. 157)」である。ここでの問題の構造化 (problem structuring) とは、ある問題に対する理解を増大させるために、情報を収集し、それらの情報に基づいて問題の中核をなしている要因を抽出して要因間の関係をモデル化するプロセスをいう (Sabherwal & Grover, 1989)。

この手法は、1971 年バテル研究所 (Battelle Memorial Institute) が世界的複合問題 (World Problematique)、南北問題、東西問題、資源・環境問題などの解決策を探索するために開発したものである (Gabus & Fontela, 1973)。DEMATEL 法は、経営学分野ではあまり使われていない分析手法ではあるが、近年では地域社会における農村女性起業家グループの多面的効果 (諸・星野, 2004)、自治体経営における問題構造 (佐藤, 2008)、地域ブランド構築の内部者による資源活用パターンと課題構造 (崔・岡本, 2012) の解明のほか、物語分析や ATM のような機械操作フロー分析などの認知的側面に着目するデザイン分野でも幅広く使われている。したがって、DEMATEL 法を用いて企業の専門家ともいえる全社員を対象にしたアンケート調査を実施することにより、「われわれは何者か」という複雑かつ多面的なアイデンティティ問題の構造とその構成要素である経営理念の位置付けを明らかにすることができると考えられる。

DEMATEL 法の使用によるメリットは大きく 2 点ある。1 つ目は、「I とは何か」あるいは「I としてわれわれは何者か」といった複

雑な問題構造において経営理念が中核的な役割を果たしているかどうかを確認できる点にある。2 つ目は、分析手法の性質上、組織全体の平均的な問題構造のみならず、アンケートに答えた 1 人ひとりの認知構造も数値や図をもって提示できる点にある。これらメリットにより、組織全体としての一致性、組織内における認知構造 (もしくは理念浸透水準) のばらつき、階層や部門の影響などが検証可能となる。

3-2. データ

調査およびデータ収集は DEMATEL 法の手順にしたがい、(1) 内容分析とインタビュー調査、(2) 心理学の TST (Twenty Statements Test) 法を援用した記述式アンケート調査、(3) クロスサポート調査項目の抽出および質問票の作成、(4) クロスサポート質問票調査の手順で行われた。インタビューと質問票調査の期間は 2012 年 4 月 6 日から 5 月 8 日までのおおよそ 1 ヶ月であったが、事前調査と調査後の非公式インタビューの期間を含めると、調査期間は 2011 年 11 月から 2013 年の 4 月まで約 2 年 5 ヶ月に及んだ。

インタビューは、創業者かつ代表取締役である A 氏、プリント基板通販の事業本部リーダー B 氏、経理物理部門リーダー C 氏、マーケティングと新規事業部門リーダー D 氏を対象に半構造化面接法で実施された。次に、記述式アンケート調査とクロスサポート質問票調査は I 社の全社員を対象にしており、回答者が特定できないように回収段階で匿名性を確保した。インタビューのトランスクリプト、I 社のホームページ、会社案内パンフレット、配布資料およびプレス資料、事業計画資料などの文書データは部分的ではあるが、グランデッド・セオリーに基づいて分析した³。

4. 事例分析

4-1. 調査対象

I 社は、プリント基板の設計・製造・実装を総合的に請け負う BtoB 向けのネット通販会社であり、2002 年に設立され、2003 年の 4 月からはプリント基板のネット販売というそれまでに電子部品業界では存在しなかったビジネスモデルを構築した。調査時点での従業員数は 19 人（代表取締役を含む）であり、通販サイトの運営をメイン事業として電気・電子製品の開発をサポートするいくつかの事業を展開している。

4-1-1. 売上と成長率

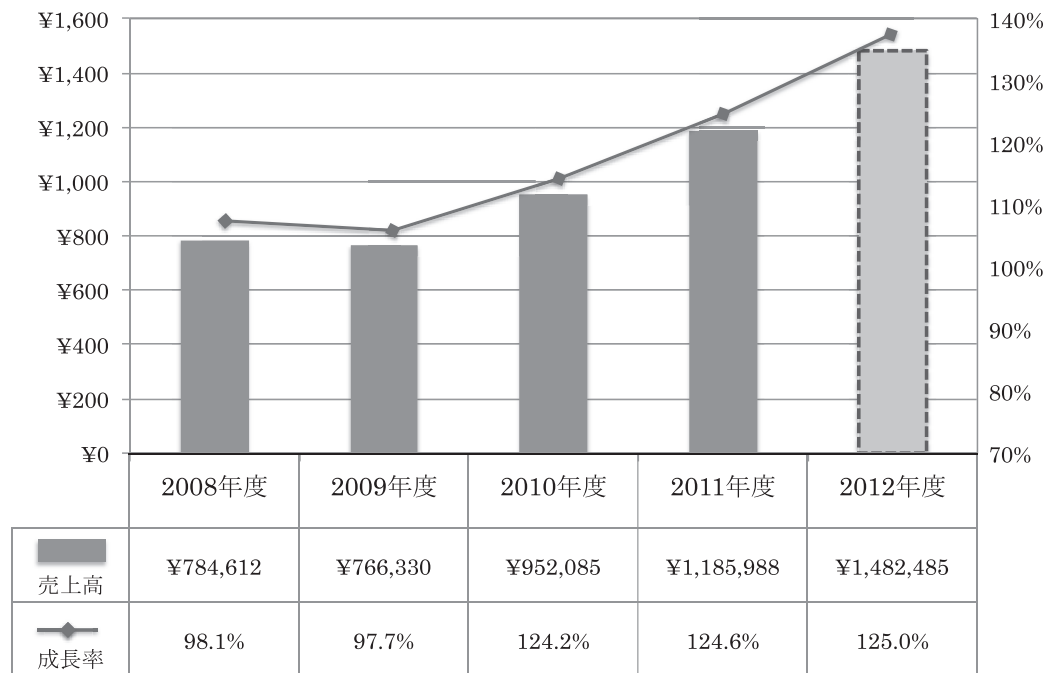
I 社の 2008 年から 2011 年までの過去 4 年間の売上げと業績は図 1 である。なお、図 1 の 2012 年度の数値は I 社の予想に基づくも

のである。

2012 年の会社案内プレス資料と事業計画資料によれば、サービス開始時点で 1,180 名だった累積ユーザー登録数と 500 社の取引社数は増え続け、2010 年では累積ユーザー登録が 20,741 名、累積取引社数は 8,839 社となった。図 2 は、過去 10 年間の累積ユーザー数と売上と利益の相関関係をあらわしたものである。詳細な数値は異なるが、図 1 と比べれば 2012 年のおおよその売上は調査時点の 2011 年度を上回っていることがわかる。

4-1-2. 経営理念と行動規範¹

I 社は「開発環境をイノベーションする」というスローガンの下、表 1 のような経営理念と行動規範を公表している。高尾・王（2012）は、組織アイデンティティ研究の文脈から経営的カテゴリー（理念の内容）を、個



（千円）

図 1 過去 4 年間の売上高と成長率

出所：2011 年度社内向けの事業計画資料に基づき筆者作成

経営理念の浸透が企業パフォーマンスに与える影響(金)

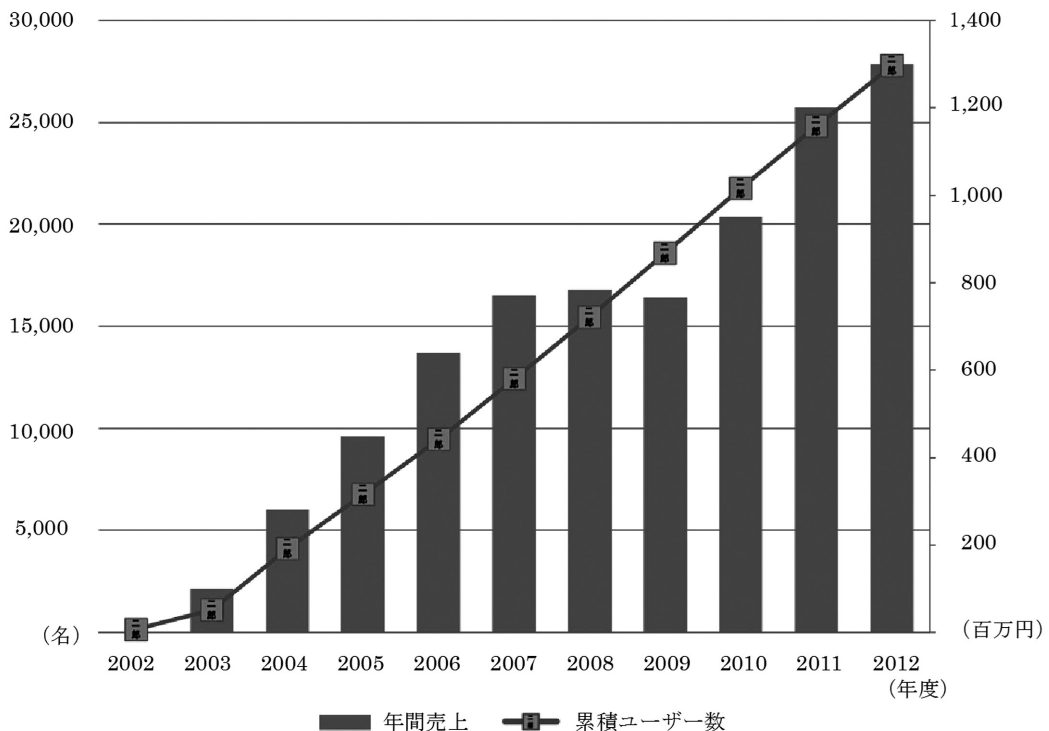


図2 ユーザー登録数累計と売上の相関関係

出所：2012年度社内向けの事業計画資料に基づき筆者作成

表1 経営理念と行動規範

経営理念	行動規範
新しいアイデアを行動力で形にし、ユーザーをワクワクさせ、自分たちもワクワクする。	人生・仕事の結果 =考え方(方向)×やる気(力)×能力(力)
世の中になくシンプルでわかりやすい仕組みを構築し、ユーザー(社会)のより良い開発環境提供に貢献する。	常に熱く率直で前向きに、自ら考え迅速に行動し責任を持って成果をだす。
お互いを信頼し、同じ志の仲間と共に成長しながら、持てる能力を最大限に活かして活躍し、物心両面の幸せを追求する。	誠実で素直な気持ち感謝の心とユーモア、思いやりと協調性をもつ。 努力を惜しまず、成果はみんなでわかちあう。

出所：I社の会社案内パンフレットより筆者作成

体性アイデンティティ志向、関係性アイデンティティ志向、集合的アイデンティティ志向に分類している⁵。この分類に基づく、I社は3つのすべてのカテゴリーに属する経営理念を公表しているといえる。

4-2. I社における経営理念の浸透

Corely & Gioia (2004)によれば、組織アイデンティティはラベル (labels) と意味 (meanings) によって二元的に構成される。本調査では、組織のメンバーがどのように「われわれは何者か」という質問に答えるかに着目し、シンボリックな表現としてのラベ

ルを集めるために心理学の TST 調査を援用することにした。また、データ入手の制約上、意味の側面は考慮しなかった。ラベルは、表 2 の松岡（1997）の浸透レベルの次元の「言葉の存在を知っている、言葉を覚えている」という最も浅いレベルに関連する。

4-2-1. TST アンケート調査の結果

TST アンケート調査は、「I は～」で始まる文章を思いつくまま 20 個記入するといった記述式アンケートである。TST 調査により、表 2 の 4 つの浸透レベルでも特に「言葉の存在を知っている、言葉を覚えている」という最も浅いレベルの浸透の様子が窺える。TST 調査は、組織アイデンティティの一部である

経営理念を聞き出すものであり、この調査の結果、従業員 1 人ひとりが I 社を自分の言葉でどのように表現しているかがわかった。TST 調査では、言葉の意味もしくはシンボリックなラベルがもつ多義性までは捉えきれないとしても、言葉の存在や記憶のレベルだけではなく、「自分の言葉でいえる」といったさらに高次レベルの浸透も部分的に確認できた。

TST 調査では、オフィスがきれいといった職務環境、飲み会や社員旅行などの行事が多いといった組織的儀式、他のメンバー（組織内他者）に関わる回答が多かった。ここで集められたキーワードをコーディングした結果、最もその頻度が高かったのは以下（表 3）の

表 2 経営理念の浸透レベル

	レベル	内容
浅い ↑ ↓ 深い	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。 自分の言葉でいえる。
	4	理念を行動に結び付ける。 行動の前提となる。こだわる。

出所：松岡，1997，p. 195

表 3 TST アンケート調査結果および質問票調査項目

1	社内行事が多い	9	人がコロコロ替わる
2	社員が若々しい	10	仕事に熱心で、勤務中は仕事に集中している
3	「XX.com」を運営している	11	福利厚生が充実している
4	実績（売上、業界 No. 1）が良い	12	社員同士の仲が良い
5	新しいことにチャレンジする ／開発環境をイノベーションする	13	フラットで風通しが良く、自分の意見がいえる
6	少人数制（少数精鋭）である	14	明るくて、エネルギー感がある
7	成長しており、伸びしろもある	15	ドキドキ・ワクワク（楽しい、面白い）する
8	仕事とプライベートの面で自由がある	16	仕事の効率を高める仕組みがある

通りである。

ここで、直接的に I 社の経営理念と関連しているのは「(5) 新しいことにチャレンジする」と「(15) ドキドキ・ワクワクする」であり、間接的に関連しているのは「(10) 仕事に熱心で、勤務中は仕事に集中している」である。すなわち、TST 調査により、I 社の経営理念は部分的にしか言及されておらず、経営理念に関わる言葉（ラベル）を覚えていても自分の言葉でいえる従業員がそれほど多くはないことが明らかとなった。上述のことに基づき、以下では言葉の認知と記憶の側面のみならず、「I とは何か」という複雑な問題構造の中で経営理念がいかなる役割を果たしているかについて検討する。

4-2-2. クロスサポート質問票調査の結果

DEMATEL 法は、一般的な質問票調査とは異なり、回答者の直感的な判断に基づいているため、設定した問題と密接な関係をもつ人々を回答者として選ばなければならない。そこで本調査では、I 社の専門家であり、I 社に精通しているともいえる従業員（全社員 19 人）をクロスサポート質問票調査の対象とした。これにより、従業員の間で共有されている「I 社は何か、われわれは何者か」という問題の構造を客観的に把握することが可能と考えられる。

質問票調査（表 4）から得られたデータを DEMATEL の計算手順（表 5）にしたがい、総合影響行列（表 6）を算出した⁶。総合影響

表 4 クロスサポート質問票

原因 結果	1	2	3	4	5	…	16
1						…	
2						…	
3						…	
4						…	
5						…	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
16						…	

表 5 DEMATEL 計算式

一般化	$k = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^n a_{ij}}, i, j = 1, 2, \dots, n.$
直接因果行列の正規化	$X = k \times A$
総合影響行列	$T = X + X^2 + X^3 + \dots X^m = X(I - X)^{-1}$
評価指標・相関図	$T = [t_{ij}] n \times n, i, j = 1, 2, \dots, n$
影響度	$D = \left[\sum_{i=1}^n t_{ij} \right] n \times 1 = [t_i] n \times 1$
非影響度	$R = \left[\sum_{j=1}^n t_{ij} \right] 1 \times n = [t_j] n \times 1$

表6 総合影響行列：全社員

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16
b1	0.2039	0.1669	0.1347	0.2096	0.2742	0.2026	0.2880	0.1760	0.1640	0.2036	0.2117	0.3107	0.3236	0.3088	0.2818	0.1886
b2	0.2089	0.1209	0.1469	0.1990	0.2748	0.1814	0.2432	0.1689	0.1615	0.1556	0.1434	0.2302	0.2442	0.2731	0.2510	0.1676
b3	0.1296	0.0991	0.0806	0.1905	0.2003	0.1122	0.2108	0.0955	0.0777	0.1108	0.1063	0.1334	0.1463	0.1579	0.1717	0.1476
b4	0.2827	0.1731	0.1911	0.2073	0.3142	0.2018	0.3394	0.1956	0.1302	0.2281	0.2303	0.2726	0.2845	0.3094	0.3085	0.2328
b5	0.2538	0.1802	0.1997	0.2660	0.2422	0.1911	0.3115	0.1883	0.1309	0.2074	0.1930	0.2544	0.2955	0.2835	0.2998	0.2245
b6	0.3524	0.2027	0.1994	0.2903	0.3749	0.2070	0.3561	0.2465	0.2071	0.2857	0.2598	0.3608	0.3773	0.3488	0.3439	0.2950
b7	0.3063	0.1930	0.1950	0.2809	0.3569	0.2083	0.2741	0.2050	0.1421	0.2451	0.2412	0.3061	0.3278	0.3331	0.3318	0.2393
b8	0.2680	0.1840	0.1772	0.2774	0.3574	0.2247	0.3445	0.1713	0.1794	0.2501	0.1936	0.3023	0.3407	0.3293	0.3291	0.2286
b9	0.1131	0.0960	0.0557	0.0792	0.1057	0.1229	0.0933	0.0765	0.0481	0.0700	0.0655	0.0889	0.0952	0.0928	0.0906	0.1090
b10	0.2766	0.1636	0.1734	0.2971	0.3291	0.2395	0.3538	0.2059	0.1658	0.1813	0.2166	0.2767	0.3006	0.2857	0.2804	0.2603
b11	0.2712	0.1586	0.1352	0.1987	0.2396	0.1805	0.2469	0.1680	0.1152	0.1871	0.1402	0.2682	0.2823	0.2760	0.2651	0.1870
b12	0.2910	0.2088	0.1635	0.2644	0.3204	0.2143	0.3289	0.2153	0.1463	0.2255	0.2069	0.2389	0.3480	0.3322	0.3245	0.2237
b13	0.2851	0.1833	0.1695	0.2797	0.3451	0.2125	0.3301	0.2190	0.1576	0.2141	0.2147	0.3115	0.2548	0.3246	0.3209	0.2158
b14	0.2711	0.2149	0.1714	0.2671	0.3358	0.2107	0.3410	0.2201	0.1491	0.2229	0.2037	0.3056	0.3131	0.2499	0.3101	0.2112
b15	0.2621	0.2139	0.1724	0.2584	0.3328	0.2191	0.3351	0.2196	0.1622	0.2272	0.2075	0.3076	0.3260	0.3266	0.2474	0.2216
b16	0.2835	0.1874	0.2165	0.3223	0.3573	0.2903	0.3832	0.2424	0.1851	0.2618	0.2444	0.2953	0.3343	0.3112	0.3143	0.2053

行列とは、問題構造における全体の影響、すなわち、直接因果と間接因果を考慮したものである。

次に、総合影響行列に基づき、行和である影響度(D)と列和である被影響度(R)、重要度(D+R)と原因度(D-R)を割り出した。さらに、重要度(D+R)と原因度(D-R)を軸に全社員の認知構造を可視化すれば図3になる。影響度(D)と被影響度(R)は、問題の全体構造において、ある項目が他の全ての項目にどの程度影響を与えているかと、ある項目が他の全ての項目からどの程度影響を受けているかをあらわしている。影響度と被影響度の合計であるD+Rは、問題構造の中で各項目がどの程度重要な役割を果たしているかに関する指標である。影響度と被影響度の差

であるD-Rは、各項目が果たしている役割の内容を判断するものであり、その値がプラスである場合は他の項目に及ぼす影響が大きいため、原因要因もしくは根本要因としての働きをもつと解釈される。その反面、D-R値がマイナスの項目は結果要因となる。影響度D、被影響度R、重要度D+R、原因度D-Rをまとめたのが表7である。

まず表7の影響度(D)からしてみると、I社を定義づける上で最も大きな影響力をもっているのは「少人数制である(6)」であり、続いて「フラットで風通しが良く、自分の意見がいえ(13)」、「成長しており、伸びしろもある(7)」、「明るくて、エネルギーがある(14)」、「新しいことにチャレンジする／開発環境をイノベーションする(5)」が影響

表7 影響度D、被影響度R、重要度D+R、原因度D-R：
全社員(19人)

	全社員			
	D	R	D+R	D-R
1	4.7752	5.5732	10.3484	-0.7980
2	4.1927	4.3375	8.5302	-0.1448
3	3.5344	3.7969	7.3314	-0.2625
4	5.6466	5.5135	11.1602	0.1330
5	5.8065	6.5080	12.3146	-0.7015
6	6.1383	4.099	10.2380	2.0385
7	5.8940	6.5622	12.4563	-0.6683
8	5.5150	4.3668	9.8818	1.1482
9	2.2716	3.2027	5.4744	-0.9311
10	5.4247	4.5092	9.9340	0.9154
11	4.5996	4.1961	8.7957	0.4035
12	5.3590	5.7275	11.0866	-0.3685
13	5.9770	6.0211	11.9982	-0.0442
14	5.8921	6.1693	12.0614	-0.2772
15	5.0037	6.1323	11.1360	-1.1286
16	5.2980	4.6118	9.9099	0.6861

の度合いが強い要因であった。これらの5つの項目がI社を定義する上で主要な役割を果たしていることがわかる。

被影響度 (R) では、他の要因から影響を受ける程度が高い順から、「成長しており、伸びしろもある (7)」、「新しいことにチャレンジする／開発環境をイノベーションする (5)」、「明るくて、エネルギーである (14)」、「ドキドキ・ワクワクする (15)」、「フラットで風通しが良く、自分の意見が いえる (13)」の結果となった。

次にD+Rの指標によると、I社にとって重要な役割を果たしている項目は、「成長しており、伸びしろもある(7)」、「新しいことにチャレンジする／開発環境をイノベーションする(5)」、「明るくて、エネルギーがある(14)」、「フラットで風通しが良く、自分の意見が言える(13)」、「実績(売上、業界No.1)がいい(4)」であった。

そして、D-R 値によれば、「少人数制であ

る(6)」、「仕事とプライベートの面で自由がある(8)」、「仕事に熱心で、勤務中は集中している(10)」、「仕事の効率を高める仕組みがある(16)」、「福利厚生が充実している(11)」、「実績が良い(4)」が原因的な要因であり、その他の項目は結果的な要因である。

表5と図3に基づいて経営理念と関連する5, 10, 15を項目別にまとめると次のようになる。「新しいことにチャレンジする／開発環境をイノベーションする(5)」は、相対的に他の要因に及ぼす影響と他の要因から受ける影響の程度が大きく、I社とは何かという問題構造の中で非常に重要な役割を果たしていることがわかる。一方、それは結果的な要因であるため、根本的な要因としてI社に根拠しているわけではない。「仕事熱心で、勤務中は仕事に集中している(10)」は、「ドキドキ・ワクワクする(15)」に比較して影響度、被影響度、重要度は弱かったが、原因度は最も強く、I社の根本的な特徴として理解され

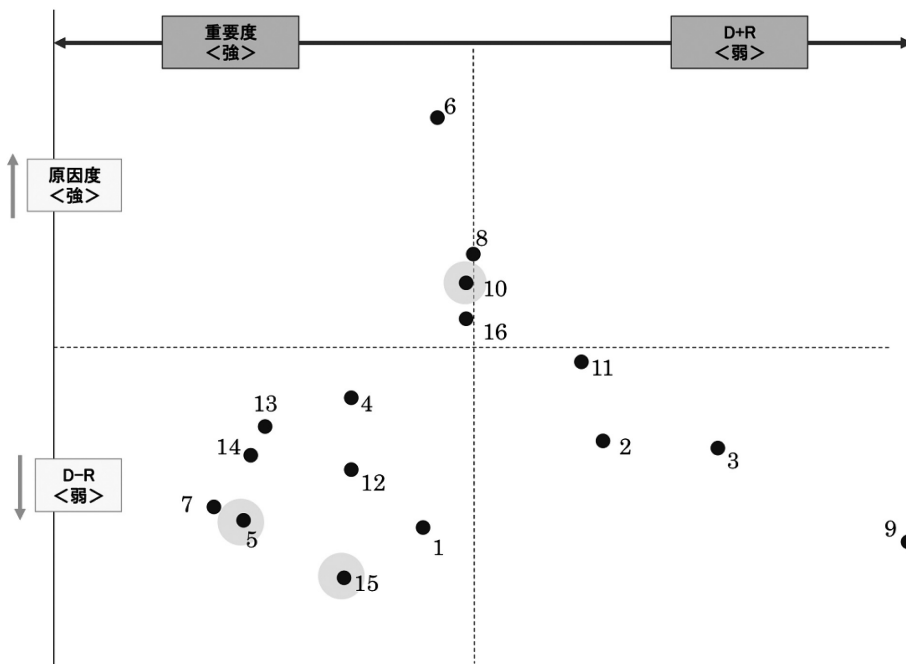


図3 全社員の認識構造

ているといえる。最後に「ドキドキ・ワクワクする(15)」は、3つの項目の中で被影響度のみが高い結果となった。つまり、「ドキドキ・ワクワクする(15)」も結果的な側面としてあらわれ、I社の根底にある要因とはいえない。

4-2-3. 個人別認知構造

上記の結果(表6, 表7, 図3)は、全社員の平均的な認知構造を示したものである。以下では個人間の認知構造の違いについて検討する。

調査時のI社の従業員構成は、代表取締役1名、各部門のチーム・リーダー4名、その他の正社員が4名、非正規社員が10名であった。松岡(1997)と田中(2012)は、理念浸透レベルの影響要因として組織内の部門、権限、年齢、立場、経験を挙げている。このような影響要因を考慮に入れば、非正社員のデータよりも8人の正社員(各チーム・

リーダーを含む)と創業者かつトップである代表取締役の個々の結果を示すのが妥当であろう。

さらに、I社の場合、表3の9の「人がコロコロ替わる」からも予想されるように人の入れ替えが少なくない。ただし、こういったメンバー構成の変化は非正規社員の間で頻繁にみられ、正社員の構成はほとんど変わっていない。下記の図4~6は、正社員によって認知・記憶・表現された経営理念が「Iとは何か」、「Iとしてわれわれは何者か」という複雑問題のどこに位置しているかをあらわしたものである。

以下の図で示された9人の認知構造の中で類似しているパターンをみせているのは、経理物流チーム・リーダーと社員4、営業チーム・リーダーと社員3である。しかしながら、類似したパターンをみせる個人間でも、松岡(1997)と田中(2012)が指摘しているような部門、権限、年齢、立場による共通点は確認

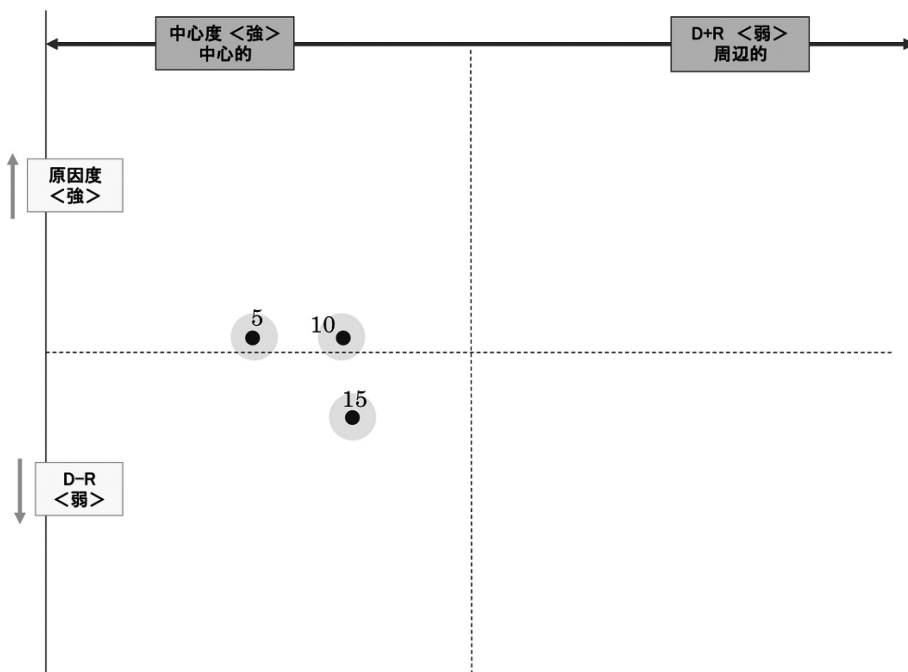


図4 個人別認知構造：代表取締役

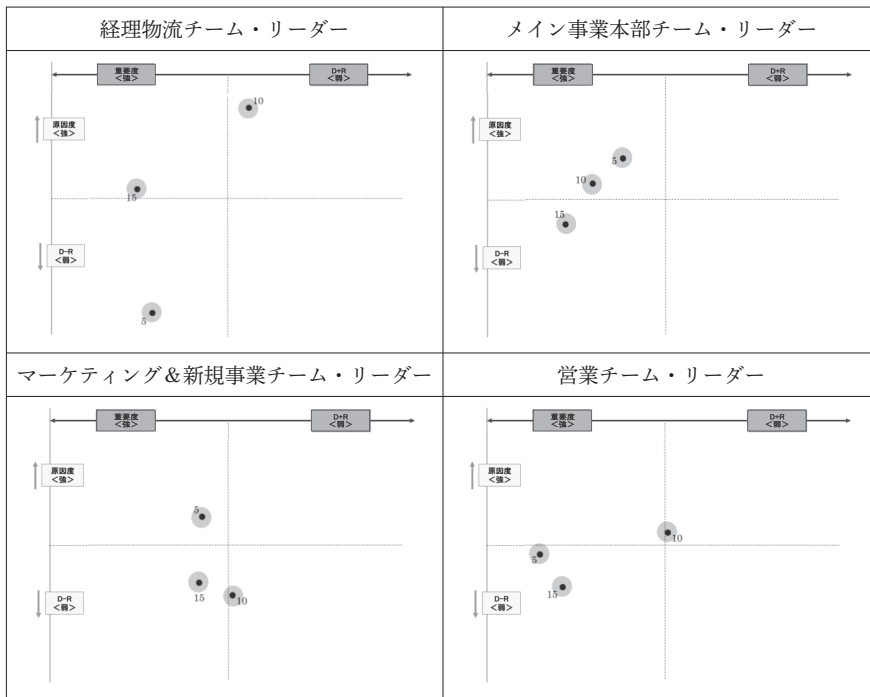


図 5 個人別認識構造：チーム・リーダー 4 人

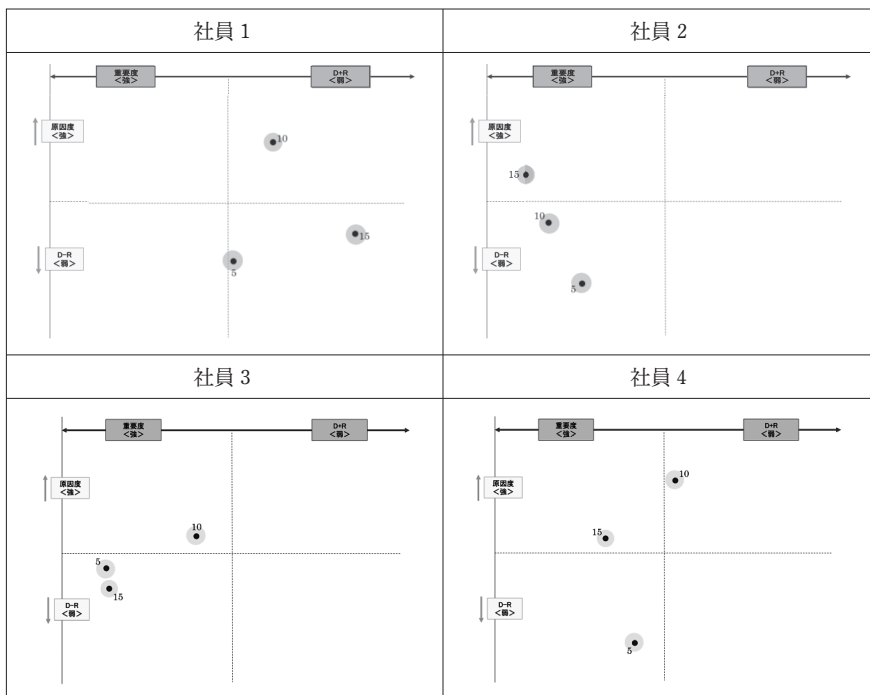


図 6 個人別認識構造：一般社員 4 人

できなかった。

2つの軸からなる4象限でそれぞれの項目をみると、I社の経営理念に関わる3つの項目中2つが上方にあるのは4人、1つが相対的に上方に位置しているのは5人であった。いずれにせよ、ここで挙げられている理念がI社に浸透しているとは言い難い。各点が4つの象限の左上に位置するほど浸透の度合いが強いと解釈されるからである。同様に、本研究で細分化された3つの経営理念を左上の象限に移行させるためには、「Iは何か」、「Iとしてわれわれは何者か」という全体問題構造の中にある他の要因に及ぼす影響力を高める一方で、他の要因から受ける影響を弱めなければならない。そうすることによって、経営理念は他の要因が変化しても揺るがない企業の根本的な価値となりうるものであり、従業員に深く浸透している状態といえるのである。

5. 発見事実と考察

本稿の発見事実は以下のように整理できる。第1に、企業が公表しているすべての理念の内容(言葉)が認知・記憶されるとは限らない。TST調査で、I社の成文化された経営理念と行動規範(表1)を記入した人は非常に少なかった。言い換えれば、I社の多くの従業員は経営理念の一部しか記憶しておらず、自分の言葉としてもほとんど表現できていない。もし認知と記憶レベルの浸透がより深いレベルにシフトする前提条件であるならば、I社における経営理念の理解、共感、行動への反映の実現は不可能に近いかもしれない。

第2に、4つの浸透レベルは階層的というより、むしろ相互依存的な関係にあり、いくつかのレベルが混在している可能性がある。最も浅い浸透レベルである言葉の認知・記憶の段階でも従業員は自分の言葉で経営理念を表現している。要するに、複数のレベルで同時進行的に理念が浸透していくこともありう

るだろう。

第3に、前述の2つの発見事実と関連して、勤続年数が1～2ヶ月の非正社員の方が、勤続年数の長い正社員よりも、経営理念と直接関わる言葉を認知・記憶していたことである。このことは「I大学」という新入教育の効果であると考えられる。会社についての情報をほとんどもたない新人は上司や組織内他者や成文化されている会社の情報に敏感に反応する可能性がある。

第4に、DEMATEL分析結果からして、「意図的に提示された組織アイデンティティ」として成文化された経営理念が組織アイデンティティ構造の中で根本的な働きを果たさなかったのは、経営理念の影響力が小さいことを意味しているのではなく、他の構成要素から受ける影響の程度が大きいためであるという知見が得られた。

最後に、本稿の目的であった経営理念と理念の浸透研究の前提——経営理念と経営理念の浸透は企業の収益性にポジティブな影響を与える——の再検討については、I社の事例分析の結果、収益性に対する理念と理念浸透の影響はみられなかった。TSTとDEMATEL調査および分析の結果、そしてインタビューの中でも「経営理念に部下が興味をもっていない」、「社内で経営理念について語ることではない」、「毎日の仕事に追いつめられて経営理念なんか考える余裕はない」、「人手が足りないのに人(非正社員)がどんどん辞めていく」という話が何度も出てきているように、I社の経営理念が従業員に浸透されていないのは自明である。現在I社は、調査が行われた1年前とそれほど変わっていないが、その売上とユーザー数は相変わらず右肩上がりである。また、多くの従業員が、理念が浸透していないにも関わらず、仕事に熱心に取り組み、仕事とプライベートで自由を感じているのは興味深い点である。

6. おわりに

本研究は、組織アイデンティティの視点から、経験的な蓄積が少ない IT ベンチャー、BtoB、サービス業に属する I 社を対象に、これまでの理念浸透の研究が前提にしている「ポジティブな影響」とりわけ「収益性に対する影響」を再検討した。分析の結果、理念とその浸透によるポジティブな影響は見いだせなかった。具体的には、I 社の従業員の間では経営理念が浸透していないが、収益性や成長性は年々増えていることがわかった¹。つまり、経営理念が浸透されずとも、売上と成長率は増大したのである。

ただし、本稿は先行研究で主張された経営理念の浸透と企業パフォーマンスの正の関係を完全に否定できるものではない。そもそも研究対象の I 社は、従業員への理念浸透に積極的でない企業であり、経営理念と理念の浸透はほとんど問題視されてこなかった。もし I 社の従業員の間で経営理念が深く浸透していたなら、収益性の増加幅はいっそう大きくなる可能性は排除できない。

本稿は、これまでの研究とは異なる視覚から経営理念を考察しているだけでなく、単一事例研究であるため、一般化するには限界がある。とはいえ、特に 5 節で提示された経営理念の浸透レベルや浸透施策に関する発見事実には理論的かつ実務的意義があるといえるだろう。今後の課題としては、分析手法の精緻化、経営理念と組織アイデンティティの関係およびその機能の解明、経営理念研究におけるマクロ — ミクロダイナミクスに関する研究が挙げられる。

注

¹ 住原・三井・渡邊（2008）のように、経営理念を成文化されたものに限定しない定義もある。

² 高尾・王（2012）は、組織文化論に依拠してい

た理念浸透に関する研究の限界を踏まえ、組織アイデンティティ研究の理論発展の系譜をまとめてそれらを 3 つのレベル — マクロレベル、分析単位横断的なレベル、ミクロレベルの理念浸透 — に分類した上でそれぞれ視点から議論を展開している。

³ 本稿では戈木クレイグ（2006）に基づき、データの切片化とオープンコーディングの分析を行った。

⁴ 本稿は、経営理念を「成文化された価値観や信念」と定義しているため、I 社のホームページと会社案内パンフレットなど外部向けの資料に公表されている経営理念と行動規範に注目する。また、インタビューの中で繰り返し言及された「フラットで風通しが良い」は、経営理念として捉えることも可能だが、成文化および公表の条件を満たしてはいない。したがって、この項目は経営理念として考慮しない。

⁵ アイデンティティ文脈による理念カテゴリー分類は、もともと心理学の概念である「アイデンティティ志向 (identity orientation)」概念を組織レベルに援用した Brickson（2005）をベースとしたものである。詳細については高尾・王（2012）を参照されたい。

⁶ DEMATEL の結果計算の詳細については Fontela & Gabus（1976）と金（2013）を参照されたい。

⁷ 2019 年度の決算報告書によれば、I 社の売上高（利益率をも含む）とユーザー数は継続して増加傾向にある。また、2017 年 3 月には東証マザーズ、2019 年 12 月には東証第一部へ上場した。

参考文献

- Albert, S. & D. A. Whetten (1985), Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*. 7: 263-295.
- Ashforth, B. E., & F. Mael (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. 14(1): 20-39.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational Identity Orientation: Forging a Link between Organizational Identity and Organizations' Relations with Stakeholders. *Administrative Science Quarterly*. 50 (4): 576-609.
- 崔瑛・岡本直久（2012）「観光地における地域ブランド構築の内部関係者による資源活用パターンと課題構造に関する研究 — 関東・甲信越地域の市町村を対象として —」『都市計画論文集』47:

- 105-116.
- Corley, K. G. & D. A. Gioia (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*. 49: 173-208.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & M. J. Hatch, (2006). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15: 85-99.
- Deal, T. E. & A. A. Kennedy (1982), *Corporate Cultures*. Addison-Wesley. (城山三郎訳 (1983) 『シンボリック・マネジャー』 新潮社).
- Dutton, J. E. & J. M. Dukerich (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*. 34: 517-554.
- Fontela, E. & A. Gabus (1976). The DEMATEL Observer. *DEMATEL 1976 Report*. Switzerland. Geneva. Battelle Geneva Research Center.
- 藤田誠 (2011) 『スタンダード経営学』 中央経済社.
- Gabus, A. & E. Fontela (1973). Perceptions of the World Problematique: Communication Procedure, Communicating with Those Bearing Collective Responsibility. *DEMATEL Report No. 1*. Geneva, Switzerland: Battelle Geneva Research Centre.
- Gioia, D. A., M. Schultz & K. G. Corley (2000). Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. *Academy of Management Review*. 25 (1): 63-81.
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲 (1997) 「コープこうべにおける『気づき』の共有」『組織科学』23: 1-75.
- 北居明 (1999) 「経営理念研究の新たな動向」『大阪学院大学流通・経営科学論集』24(4): 27-52.
- 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展望』白桃書房: 93-121.
- 北居明・田中雅子 (2006) 「理念の浸透方法が及ぼす影響に対するコミットメントの媒介・仲介効果」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』: 278-281.
- 北居明・田中雅子 (2009) 「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析 — 定着化と内面化」『経営教育研究』12(2): 49-58.
- 金倫廷 (2010) 「組織アイデンティティ研究における2つの視点」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』71: 35-48.
- 金倫廷 (2011) 「組織アイデンティティと組織文化」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』72: 33-45.
- 金倫廷 (2013) 「自己反映的な特徴としての組織アイデンティティ」『商経論集』(早稲田大学大学院商学研究科商学会) 104: 1-11.
- 木下栄蔵 (1996) 『わかりやすい意思決定論入門 — 基礎からファジィ理論まで —』近代科学社.
- 久保克行・広田真一・宮島英明 (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』1 (4): 49-58.
- 中川敬一郎編著 (1972) 『経営理念』ダイヤモンド社.
- 野林晴彦・浅川和弘 (2001) 「理念浸透5つの策 — 理念の企業内浸透度に着目して」『慶応経営論集』18(1): 37-55.
- 松田良子 (2003) 「経営理念の経営戦略」加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版: 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』44 (1): 183-203.
- 水谷内徹也 (1992) 『日本企業の経営理念 — 「社会貢献」志向の経営ビジョン』同文館出版.
- 戈木クレイグヒル滋子 (2006) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ — 理論を生みだすまで』新曜社.
- 諸洋子・星野敏諸 (2004) 「DEMATEL法による農村女性起業グループ活動の多面的効果の構造把握」『農村計画学会誌』23 (別冊): 151-156.
- 王英燕 (2010) 「経営理念に関する考察 — 電気機器企業の実証研究より」『経営哲学論集』26: 114-117.
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣.
- Peters, T. J. & A. G. Waterman (1981). *In Search of Excellence*. Harper and Row. (大前研一訳 (1983) 『エクセレント・カンパニー — 超優良企業の条件』講談社).
- Sabherwal, R. & V. Grover (1989). Computer Support for Strategic Decision Making Process: Review and Analysis. *Decision Sciences*. 20(1): 54-76.
- 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.
- 佐藤徹 (2008) 「自治体経営における問題構造の解明 — DEMATEL法による分析」『会計調査研究』37: 87-97.
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編, 経営理念継承研究会著 (2008) 『経営理念 — 継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 研究所.
- 高嶺 (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」『麗澤経済研究』18(1): 57-66.
- 高尾義明 (2010) 「経営理念の役に立つのか — 経営理念と成果についての先行研究からの考察」『経

- 営哲学』7(2): 38-51.
- 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」『組織科学』44(4): 52-66.
- 高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透 — アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣.
- 高尾義明・王英燕・高巖 (2009) 「経営理念の浸透と組織マネジメントに関する考察 — ある製造企業での室門紙調査を通じて」『経営哲学論集』25: 158-161.
- 田中雅子 (2006) 『ミッションマネジメントの理論と実践 — 経営理念の実現に向けて』中央経済社.
- 田中雅子 (2012) 「理念浸透プロセスの具体化と精緻化 — 3つのモデルを検討材料に」『経営哲学』9(1): 21-31.
- 梅津正 (1994) 『顔の見える企業』有斐閣.
- Wang, U. (2009). Examination on Philosophy-Based Management of Contemporary Japanese Corporations: Philosophy, Value Orientation and Performance, *Journal of Business Ethics*, 85: 1-12.
- 渡辺光一・岡田正大・樫尾直樹 (2003) 『組織文化・経営文化・企業文化』同文館.