

原著論文

経営理念浸透尺度の開発^{1) 2)}

廣川佳子(立教大学)

芳賀 繁(立教大学 / 株式会社社会安全研究所)

Development of the Management Philosophy Scale

HIROKAWA Keiko(Rikkyo University)

HAGA Shigeru(Rikkyo University / Research Institute for Social Safety)

The purpose of this study was to develop a scale to measure the permeation of a management philosophy among organizational members. For this scale, we assumed a three-factor structure of “cognition,” “empathic understanding,” and “behavior”, referring to previous studies. As a preliminary survey, 35 scale items were developed based on previous studies and interview surveys. Questionnaire surveys were conducted at three locations of two companies. Based on the analysis of this questionnaire, 17 items were selected for a pilot version of the Management Philosophy Scale. We commissioned a research company to conduct a web-based survey of regular employees (from general employees to managers) working in companies with management philosophies ($n=521$). As a result of the exploratory factor analysis, three factors (12 items) were extracted: “cognition,” “empathic understanding,” and “behavior”. Reliability showed high internal consistency with $\alpha=.80-.89$. A model assuming the superordinate concept of “permeation of management philosophy” commonly affecting “cognition,” “empathic understanding,” and “behavior” (second-order factor structure model) was adopted, and its structural validity was verified. The relationships between the scale and affective commitment and intrinsic motivation were examined. The Criterion-related validity of the scale was verified.

キーワード : 経営理念, 尺度開発, 情緒的コミットメント, サイコロジカルエンパワーメント

Key words : management philosophy, scale development, affective organizational commitment, psychological empowerment

問 題

国内において経営者や研究者が経営理念を本格的に討議するようになったのは1950年代後半から(e.g., 間, 1972; 中川, 1972)で, 経営理念の浸透に関する研究は1990年代から行われるようになった。2000年以降になると, 組織の価値観は組織成員

と共有され, 様々な媒体を通してステークホルダーに公表されるようになった。1960年代頃の経営者の個人的な信念という位置づけではなく, 組織が体现する価値観として, その影響力も組織の内外に広がったといえるであろう。これまで企業が問題に直面すると, 経営理念への立ち戻りや見直し, 徹底が必要といわれてきた。食品偽装や架空取引, 粉飾決算といった企業の不祥事が頻発した際には, その対処として経営者の経営理念と経営倫理に基づいた行動(青木, 2011), つまり経営理念に基づいたコーポレートガバナンスの確立や経営理念を共有して健全な風土を醸成することが必要とされた。2020年から続くコロナ禍においても, 危機的状況下での企業の姿勢や事業のあり方の問い直し, 失われつつある組織の一体感を取り戻すために必要なものとして,

Correspondence concerning this article should be sent to : Keiko Hirokawa, College of Business, Rikkyo University, Nishiikebukuro, Toshimaku, Tokyo 171-8501, Japan. (E-mail : k.hirokawa@rikkyo.ac.jp)

1) 本研究は, 平成27年度JAIOP研究支援制度と平成27年度立教大学学術推進特別重点資金の助成を受けて実施された。

2) 本論文は, 第1著者が平成30年度立教大学大学院現代心理学研究科へ提出した博士論文の一部を加筆, 修正したものである。

新聞やビジネス誌に取りあげられはじめた。経営理念は組織にとって原点やよりどころであり、組織のマネジメント、組織成員のモチベーションなどに影響すると経験的に捉えられてきたのであろう。

しかし、経営理念の重要性については幾度となく言及されながらも、蓄積が少ない研究分野であるといわれており（北居・田中，2009）、経営理念の機能や有効性を実証的に検討した研究はさらに少ない。経営者も研究者も関心を持ち続けている概念であり、また組織の問題解決に貢献する可能性を持ちながら、検証が遅れているのは経営理念研究における課題と考える。その理由の一つには、測定尺度の開発があげられる。これまでに、経営理念の浸透を測定する試みはなされてきたが、いまだ信頼性と妥当性がともに検証された尺度は見当たらない。本研究では、経営理念とその浸透に関する研究を概観し、組織成員への浸透を測定する尺度の開発を目的とする。

1. 国内における経営理念浸透の研究³⁾

組織の価値観を示す表現は様々あり、その内容も少しずつ異なっている。経営理念に類するものは、一般的にいくつかの要素から構成されており、階層構造をもっている（e.g., 奥村，1994；北居・松田，2004）。企業の存在意義や使命といった上位概念は恒久的であり、具体的な方針や規範といった下位概念は可変的である（廣川・芳賀，2015）。このような階層構造によって、自社の意義や使命を反映させながら、経営環境に即した方針を打ち出すことで変化に柔軟に対応することができると考えられる。経

営理念の定義については、研究がさかんに行われるようになった1960年代から多くの研究者によって示されてきた。1960-70年代の経営理念は、経営者が企業経営をする際によりどころとした信念や信条であったが、80年代には経営者と組織体にとっての規範や指針となり、90年代半ばから公表性が加わり、2000年代には組織が公表している明文化された価値観、組織成員で共有する基盤となった（廣川・芳賀，2015）。これらの変遷を踏まえて、本研究では、経営理念を成文化され、社内外に公表している価値観や規範と捉えることとする。

経営理念浸透の定義

経営理念の浸透に関する国内の研究は1990年代から行われてきたが、経営理念浸透にも一致した定義づけはなされていない。これまでの経営理念浸透研究における定義は、次の2つの観点で述べられてきた。まず、組織成員個人へ経営理念が浸透していくプロセスに言及したものである。経営理念を表す言葉を知っている状態から、経営理念を象徴する直接経験や他者の行動の観察、理念と現実のギャップや矛盾に対する内省を通じ、自分なりの理念の意味に気づくプロセス（松岡，1997）、矛盾のない一貫したプロセスではなく、解釈の異なりや理念と現実の矛盾が議論を通じて腑に落ちるプロセス（金井・松岡・藤本，1997）である。もう一点は、個人や組織に理念が浸透した状態を示すものである。ほとんどの社員が理念に共感、納得し、それによって行動のコントロールが自動的に行われている状態（北居，1999）や経営理念が組織ルーティンとして作動している状態（高尾・王，2011）である。

本研究では、経営理念の浸透を組織成員への浸透の程度と捉え、経営理念を表す言葉を知っている段階から、経営理念に共感してその意味を理解する段階、経営理念に基づいて行動する段階までを浸透と定義する。

経営理念の機能と浸透効果

経営理念の主な機能として、組織内部の統合機能と組織外部への適応機能がある（e.g., 間，1984；鳥羽・浅野，1984；北居・出口，1997；松田，2002）。北居・松田（2004）によれば、内部統合機能は成員の動機づけ機能と成員統合機能の2つからなる。動機づけ機能は、組織成員に組織の方向性や

3) 本研究は、主に国内の研究を参照した。その理由として、日本と海外の経営理念の内容や機能などの違いが挙げられる。日本の経営理念と海外の経営理念の比較の一例として、小野（2013）が日米企業の経営理念の比較を行なっている。日本企業の経営理念は社外に向けた理念（External）が45%、社内に向けた理念（Internal）が41%、日本文化で美徳とされている言葉を理念にしたもの（High Context）が14%であった。一方、米国企業の経営理念は、72%が社外に向けた理念（External）であり、社内に向けた理念（Internal）は28%、礼節等の精神論的な理念（High Contextにあたるもの）は特にないのことであった。経営理念の内容や機能が日米間で異なることが示されており、このような相違は他国との間でも予想される。本研究は日本企業を対象とした経営理念浸透尺度の開発であることから、主に国内の先行研究を参照することとした。

行動のよりどころを示すことで職務への取り組みを動機づける機能である。統合機能は、組織の価値観を共有することで一体感を醸成し、相互の信頼関係を構築する。また、経営理念をバックボーンとして組織内の間違っただけの考え方を是正して旧弊な意識を払拭する（奥村，1994）ことで成員の統合をはかる機能といわれている。外部適応機能は、組織の対外活動における正当化機能と環境変化に対応する適合機能の2つからなる。自社活動の正当化機能は、社会に向けて組織の存在意義や将来の方向性を示す機能である。環境適合機能は、社会やステークホルダーとの信頼関係を形成し、経営価値と社会価値を一致させることで組織を存続させる機能である（奥村，1994）。

経営理念浸透の効果については、清水（1996）が製造業1164社を対象に行ったアンケート調査（有効回答数256社）の結果から、革新に対する抵抗の低下、能力向上、情報共有、権限委譲、挑戦意欲、帰属意識、業績の7点を示した。清水（1996）の研究は、激しく変化する経営環境下で組織を活性化、もしくは変革するには、経営理念の浸透は不可欠であるという観点でその必要性を述べたものである。

北居・田中（2009）は、経営理念の浸透方法が浸透度を介して浸透効果に及ぼす影響についての実証研究を行った。浸透方法は、理念と評価・昇進基準の整合性、トップマネジメントの言動、理念を象徴するシンボル、理念と現実のギャップを解消する議論とし、浸透度には、内面化と定着化の2つを設定した。内面化は個人の内面への浸透の程度で、定着化はマネジメント、製品、制度への理念の反映の程度で、浸透方法がこれらを介して、職務満足と組織コミットメントに影響するというモデルであった。分析の結果、(a) 理念と評価・昇進基準の整合性と、理念を象徴するシンボルは定着化を、理念と現実のギャップを解消する議論は内面化を促進する、(b) 浸透度（定着化と内面化）は、職務満足と組織コミットメントに影響する、(c) トップマネジメントの言動と、理念と現実のギャップを解消する議論は、浸透度を介して職務満足に影響する、(d) 理念を象徴するシンボルと、理念と現実のギャップを解消する議論は、組織コミットメントに影響することが示された。

経営理念の浸透と個人の組織行動の関係を検討した高尾・王（2012）では、経営理念が浸透すること

で組織市民行動が高まることが明らかになり、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、共感しているほど忍耐強い、理解や共感が高いほど仕事に誠実に取り組むことが示された。またこの研究では、調査対象企業によって、媒介となる経営理念浸透の下位尺度が異なり、組織行動への影響のメカニズムは、経営理念の内容によって異なる可能性が示唆された。この点は今後、経営理念の浸透効果を検討する際の重要な観点であるといえる。

2. 経営理念浸透尺度の先行研究

松岡（1997）は、経営理念の浸透に関する調査結果から、同じ組織に所属していても、経営理念に対して「言葉として覚えている」と「非常にこだわっている」というように、意識の差が存在することを示した。このことから、経営理念の浸透は単一の尺度ではなく、段階的なものとして捉えることが適切だと考えた。意識の差を捉えることは非常に難しいとしつつも、最も浅い浸透である「1. 言葉の存在を知っている、言葉を覚えている」から、「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. 理念を行動に結びつける、行動の前提とする、こだわる」という最も深い浸透に至る4つのレベルを設定した。

高尾・王（2012）は浸透次元の理論的検討を踏まえ、「理念への情緒的共感」、「理念内容の認知的理解」、「理念を反映する行動的関与」の3次元からなる測定尺度を発表した。各次元が測定する概念として、「情緒的共感」は理念への共感や理念を支えにする程度と自己の価値観との一致、「認知的理解」は理念の理解度、「行動的関与」は理念に即した行動への思考、観察可能な行動、理念への立ち返りであった。この尺度においては経営理念の認知が測定されておらず、その理由として、浸透施策が推進されている企業では認識次元の浸透はさほど難しくなく、取り上げる必要性が小さいことがあげられた。しかし、汎用的な尺度を目指すには、経営理念を認知していない組織成員も対象とする必要がある。

以上を踏まえて本研究の尺度は、組織成員を対象に、経営理念の浸透の程度を測定することを目的とし、雇用形態や職種に関わらず回答できる質問項目を作成する。

先の定義で述べたように浸透の程度を「認知」,「共感的理解」,「行動」の3段階で浸透していくものと仮定し,尺度を構成することとした。経営理念の「認知」とは,経営理念の概要を知っている,内容を覚えていて他者に説明できるくらい理解している段階,「共感的理解」は,経営理念の内容を受け入れる,自分自身の価値観と一致しているなど経営理念への共感を伴って理解している段階,「行動」は経営理念に基づいた行動や経営理念実現に向けた行動ができていく段階とする。

「言葉の存在を知っている」のような認知的な段階を最も浅い浸透(松岡, 1997)と捉えるか,浸透の前提条件(高尾・王, 2012)と捉えるかという点については,尺度が測定する概念によって異なるを考える。経営理念の浸透の程度を測定する場合は最も浅い浸透と位置づけられ,浸透している状態を測定する場合はその前提条件になると考えられる。本尺度は経営理念の浸透の程度を測定するため,「認知」を浸透段階の一つとして捉えることとした。この尺度を用いることで,浸透の程度による組織成員の心理や組織行動への影響の検証や経営理念浸透の経年変化や浸透施策の効果検証などができよう。

3. 経営理念の浸透との関連

本研究では,経営理念の浸透に関連する要因として,組織コミットメントと内発的動機づけを取りあげる。

組織コミットメントとの関係

経営理念の浸透と組織コミットメントの関連については,組織の価値観や目標と個人の価値観や目標が一致することで,組織成員に情緒的コミットメントが生じると想定されている(e.g., O'Reilly & Chatman, 1986)。Meyer & Herscovitch (2001)の職場コミットメントの一般モデルにおいても,アイデンティティの関連性,価値観の共有,関与が情緒的コミットメントの形成に関わることが示されている。国内においても,経営理念の浸透と情緒的コミットメントの関連が示されている(高, 2010; 高尾・王, 2011)。情緒的コミットメントは,特定の組織に対する同一化であり,関与である(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974)。それは組織全体への感情的な愛着(Buchanan, 1974)であり,職務満足などの組織内の個別要素に対する個人の態

度と比較すると,相対的に長期にわたって保持され,一貫して安定していることが経験的に検証されている(高橋, 1997)。経営理念の浸透として組織の価値観を認知し,共感して理解,行動する程度を測定する本尺度は,組織に同一化する情緒的コミットメントと関連すると考えられる。そこで,経営理念浸透尺度と情緒的コミットメントの関連を確認し,経営理念浸透尺度の基準関連妥当性を検討する。組織の価値観と個人の価値観の一致によって,情緒的コミットメントが生じると想定されていることから,組織の価値観への共感や一致を想定していない「認知」との関連は弱く,「共感的理解」,「行動」との間に関連が予想される。

内発的動機づけとの関連

経営理念と内発的動機づけの関連について,先行研究(e.g., 間, 1984; 鳥羽・浅野, 1984; 北居・出口, 1997; 松田, 2002; 北居・松田, 2004)では,経営理念の主たる機能である内部統合機能に成員への動機づけ機能があり,組織の方向性や行動の拠り所を示すことで成員を動機づけるとしている。廣川・大嶋(2016)では,簡易な尺度を用いた検討であるが,経営理念の浸透が組織成員の内発的動機づけを高めることが示された。浸透の程度による影響の違いを検討した研究は現在のところ見当たらないが,経営理念と内発的動機づけの関連では,浸透が深まるほど内発的動機づけが高まることが予想される。つまり,知っているという「認知」では内発的動機づけに影響を及ぼさず,「共感的理解」,「行動」と浸透が深まることで影響も高まると考えられる。また,経営理念浸透尺度と内発的動機づけの関連を検討することは,先行研究を実証することであり,本尺度が経営理念の浸透を測定できている可能性を示すことになるであろう。

本研究では組織成員の内発的動機づけを説明する概念として,サイコロジカルエンパワメントを使用する。エンパワメントには「関係概念としてのエンパワメント」と「モチベーショナルな概念としてのエンパワメント」という2つがある(Conger & Kanungo, 1988)。「関係概念としてのエンパワメント」は一般に権限移譲といわれ,「モチベーショナルなエンパワメント」は外的な報酬によらず,自分で自分をエンパワーする内発的に動機づけられた状態を指す。サイコロジカルエンパワメントは「モチベーショナルな概念としてのエ

ンパワーメント」であり、職務遂行を通じて内発的に動機づけられた状態を示す概念である。Conger & Kanungo (1988) の研究を継承したThomas & Velthouse (1990) は、内発的動機づけと同一の概念と定義した。(a) コンピタンス：職務上の役割やタスクを上手く遂行できるという確信、(b) インパクト：担当業務が企業の目的達成や成果に与える影響力、(c) 有意味感：仕事の目的と自己の価値観の適合、(d) 自己決定感：ある行動を自己決定したという認識 (e.g., Thomas & Velthouse, 1990; 青木, 2000; 青木, 2006; 當間・岡本, 2006), の4つの構成概念からなり、その妥当性は、Spreitzer (1995) によって検証されている。

4. 目的

本研究では、組織成員への経営理念の浸透の程度を測定する尺度を作成し、信頼性と妥当性を検討する。予備調査では、経営理念の浸透の程度を表す質問項目を作成し、因子構造を確認した上で経営理念浸透尺度の項目を作成する。本調査では、調査会社に依頼してweb調査を行い、予備調査で作成した尺度の因子構造を確認し、信頼性と妥当性を検討する。妥当性の検証にあたっては、先行研究で経営理念の浸透との関連が示されている情緒的コミットメントを用いて尺度の基準関連妥当性を検討する。さらに、経営理念の浸透が組織成員の内発的動機づけに及ぼす影響を検討する。なお、予備調査と本調査は、いずれも所属機関の倫理委員会の承認を得た上で実施した調査である。

予 備 調 査

1. 目的

経営理念浸透の程度を表す質問項目を作成し、因子構造を確認して経営理念浸透尺度のパイロット版を作成する。

2. 方法

尺度項目の作成

尺度項目作成にあたっては、松岡 (1997) の浸透レベルと高尾・王 (2012) の尺度項目を参照した。さらに経営理念に関する別のインタビュー調査⁴⁾のデータから、経営理念の浸透についてのエピソードや発話内容を参照して、35項目の経営理念浸透尺

度を作成した。

調査手続き

運輸会社2社3拠点に勤務する社員 (A社x支店246名, y支店702名, B社426名) を対象に、経営理念浸透尺度35項目を用いた質問紙調査を2015年5月から2015年12月に実施した。

3. 結果

各々のデータで探索的因子分析 (最尤法, Promax回転) を行った結果, A社x支店は2因子構造, y支店は3因子構造, B社は3因子構造となった。この結果を踏まえ, 主に3因子構造となった分析結果をもとに表面的妥当性を検討し, 項目を精査した。項目を選定, もしくは加筆修正するにあたって, (a) 因子への負荷量が上位かつ.40以上, (b) 内的一貫性を維持しながら, 下位尺度の測定範囲を狭めない, (c) 簡潔で平易な文章にすることを基準とした。各因子4—7項目で再構成し, 17項目の経営理念浸透尺度を作成した。

本 調 査

1. 目的

本調査では, web調査を行い, 予備調査で作成した尺度の因子構造を確認し, 信頼性と妥当性を検討する。

2. 方法

調査手続きと調査回答者

2017年3月にWeb調査を実施した。120万人のモニター会員が所属するリサーチ会社に依頼をし, 10,000人のモニター会員に対して次の3条件でスクリーニング調査を行った。(a) 企業や組織に勤務する正社員 (時短, 在宅勤務者含む), (b) 部長職から一般社員 (経営者, 役員は除外), (c) 勤務する組織に経営理念, もしくは同義のものがあることとした。調査回答者は500名とし, 年代と性別ごとの回答者数を定めるため, 平成27年国勢調査速報集計抽出速報集を用いて, 全国の就業者数における年代

4) 経営理念と組織成員の価値観の関連を検討することを目的としたインタビュー調査で, 運輸会社に勤務する11名と機縁法による13名 (運輸7名, 情報通信2名, サービス3名, 製造1名) を対象として, 2014年から2015年に実施した。

Table 1. 所属企業の業種

	人数	割合 (%)
1. 鉱業	1	0.2
2. 建設業	27	5.2
3. 製造業	149	28.6
4. 電気・ガス・熱供給・水道業	9	1.7
5. 情報通信業	33	6.3
6. 運輸業	21	4.0
7. 卸売・小売業	69	13.2
8. 金融・保険業	39	7.5
9. 不動産業	7	1.3
10. 飲食・宿泊業	11	2.1
11. 医療・福祉	52	10.0
12. 教育・学習支援業	6	1.2
13. サービス業	81	15.5
14. その他	16	3.1
合計	521	100.0

Table 2. 調査回答者の職種

	人数	割合 (%)
1. 営業職	106	20.3
2. 事務職	152	29.2
3. マーケティング・企画職	23	4.4
4. 研究・開発職	61	11.7
5. SE・プログラマー	38	7.3
6. 販売職	28	5.4
7. 制作職	27	5.2
8. 金融専門職	2	0.4
9. その他	84	16.1
合計	521	100.0

と性別の比率を算出し、各年代の回答者数を設定した。スクリーニング後に、リサーチ会社が調査対象となるモニター会員に調査画面のURLを送付して、回答を依頼した。設定した回答者数に達した段階で調査を終了し、最終的に521名（男性352名、女性169名）から回答を得た。平均年齢は、42.57歳（ $SD = 11.66$ ）、平均勤続年数は13.5年（ $SD = 10.7$ ）であった。所属組織の規模は、従業員数100人未満が129名（24.3%）、100人—500人が132名（25.3%）、500人—1000人が53名（10.2%）、1000人以上が201名（38.6%）、不明が6名（1.1%）であった。所属企業の業種はTable 1に、調査回答者の職種はTable 2に示した。

調査票の構成

経営理念浸透は、「認知」、「共感的理解」、「行動」の3因子構造を想定し、予備調査で作成した経営理念浸透尺度17項目を使用した。回答に際しては、「貴社の経営理念に対するあなたの認識や理解、行動について伺います。次の項目にどれくらいあてはまりますか。まったくあてはまらない～非常にあてはまるのうち、もっともご自身にあてはまるものをそれぞれ一つずつお選びください」と教示し、5件法（1. まったくあてはまらない、2. あまりあてはまらない、3. どちらともいえない、4. ややあてはまる、5. 非常にあてはまる）で回答を求めた。なお、経

Table 3. 行動因子の適合度比較

	CMIN	df	p	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
6項目モデル	57.486	9	.000	.961	.910	.978	.102	81.486
5項目モデル 1	24.152	5	.000	.981	.943	.988	.086	44.152
5項目モデル 2	18.710	5	.002	.985	.956	.992	.073	38.710
4項目モデル	3.897	2	.143	.996	.981	.998	.043	19.897

管理理念の表現は企業によって異なる場合があるため、経営理念と同義のものを想定して回答することを記載した。

内発的動機づけは、Spreitzer (1995) の4次元モデルに準拠し、日本語版(平野, 1999; 高坂・渡辺, 2005) から選定された15項目で構成されるエンパワメント尺度(田中, 2007)を使用した。回答に際しては、「あなたの仕事について伺います。次の項目にどれくらいあてはまりますか。まったくあてはまらない～よくあてはまるのうち、もっともご自身にあてはまるものをそれぞれ一つずつお選びください」と教示し、5件法(1.まったくあてはまらない, 2.あまりあてはまらない, 3.どちらともいえない, 4.ややあてはまる, 5.よくあてはまる)で回答を求めた。

組織コミットメントは、組織コミットメント尺度(Meyer, Allen, & Smith, 1993の日本語訳)の18項目を使用した。回答に際しては、「仕事や会社への思いについて伺います。次の項目にどれくらいあてはまりますか。まったくあてはまらない～非常にあてはまるのうち、もっともご自身にあてはまるものをそれぞれ一つずつお選びください」と教示し、7件法(1.まったくあてはまらない, 2.あてはまらない, 3.ややあてはまらない, 4.どちらともいえない, 5.ややあてはまる, 6.あてはまる, 7.非常にあてはまる)で回答を求めた。なお、分析には情緒的コミットメントの6項目を使用した。

デモグラフィック要因は、性別、年齢、勤続年数、所属企業の業種、規模、職種であった。

3. 結果

経営理念浸透尺度の因子構造

17項目で、天井、床効果が生じた項目はなかった。全項目を用いて、最尤法、Promax回転による探索的因子分析を行った。固有値の減衰状況(9.452,

1.259, 1.076, 0.686, 0.641, ...)と想定した因子構造から、3因子構造が妥当と判断した。各項目の因子負荷量が|.40|以上、他の因子への負荷量が|.40|未満、共通性が.20以上を基準として分析を繰り返した結果、3因子14項目が抽出された。「認知」と「共感的理解」は、それぞれ想定した項目から4項目が抽出され、「行動」は6項目で「共感的理解」と想定した1項目が含まれる結果となった。「行動」を測定する尺度に「q15.業務を遂行する際の前提である」という認識的な項目があることから、内容的妥当性の検討が必要であると考えた。

さらに、本研究後に調査を予定している企業の担当者に質問項目のわかりやすさや回答のしやすさについて意見を求めたところ、「行動」因子の「q10.経営理念と現実に矛盾が生じた場合は、解消できるように対処している」が他の項目に比べて難解であるとの指摘があった。状況がイメージしにくいことが理由であったが、その他にも、矛盾が生じていない場合に回答が困難になる可能性があることから、項目の再検討が必要と考えた。そこで、「行動」因子を検証するため、6項目モデルと5項目モデル1(q10を除外)、5項目モデル2(q15を除外)、4項目モデル(q10, q15を除外)を仮定して、確認的因子分析を行った。その結果、すべての指標において4項目モデルの適合が良かったため、「共感的理解」と想定していたq15と難解との指摘を受けたq10を除外した4項目モデルを採用した(Table 3)。

最終的な因子パターンをTable 4に示す。第1因子は、意思決定をする際のよりどころにしている、経営理念の実現に必要な提案を行っているなど、経営理念にもとづく行動を表す4項目であることから、「行動」とした。第2因子は、内容に納得している、抵抗なく受け入れることができるなど、経営理念への共感的理解を表す4項目であることから、「共感的理解」とした。第3因子は、自分の言葉で

Table 4. 経営理念浸透尺度の探索的因子分析の結果

項目	F1	F2	F3	M	SD
F1行動 ($\alpha = .89, M = 2.95, SD = 0.90$)					
q17. 意思決定をする際のよりどころにしている	.83	-.05	.02	2.81	1.05
q12. 経営理念の実現に必要な提案を行っている	.74	-.10	.16	2.83	1.06
q14. 経営理念と業務目標とのつながりを理解して仕事をしている	.73	.16	.05	3.05	1.03
q13. 一緒に働く人たちと共有する	.70	.15	.00	3.10	1.04
F2共感的理解 ($\alpha = .86, M = 3.31, SD = 0.83$)					
q11. 内容に納得している	.11	.90	-.13	3.31	1.00
q1. 抵抗なく受け入れることができる	-.06	.81	-.05	3.40	.99
q8. 自分の価値観との間にギャップがない	.16	.63	.08	3.10	.98
q9. 意味を解釈することができる	-.15	.59	.36	3.41	.97
F3認知 ($\alpha = .80, M = 2.94, SD = 0.90$)					
q4. 自分の言葉で他者に説明できる	.06	.00	.75	2.92	1.10
q6. 内容を覚えている	-.05	.12	.75	3.17	1.13
q2. 成り立ちを知っている	.20	-.16	.57	2.64	1.19
q5. 社内外にどのように公表されているか知っている	.13	.03	.50	3.04	1.14
	因子間相関	F1	F2	F3	
	F1	—	.66	.69	
	F2		—	.65	
	F3			—	

他者に説明できる、内容を覚えている、成り立ちを知っているなど経営理念の認知を表す4項目であることから、「認知」とした。因子間相関は $r = .65 - .69$ であった。

平均の区間推定 下位尺度の平均を比較検討するため、区間推定を行った。その結果、「行動」($M = 2.95, 95\% \text{ CI } [2.87, 3.02]$), 「共感的理解」($M = 3.31, 95\% \text{ CI } [3.24, 3.38]$), 「認知」($M = 2.94, 95\% \text{ CI } [2.86, 3.02]$)であった。

因子構造の検証 構造的妥当性を検証するために、「認知」、「共感的理解」、「行動」の3つの因子に共通して影響を及ぼす「経営理念浸透」という高次の構成概念の存在を想定したモデル(2次因子構造モデル)を仮定し、データの適合を評価するため確認的因子分析を行った。その結果、 $\chi^2(51) = 226.469, p < .001$ で有意であった。有意な場合はモデルの有効性を示す帰無仮説が棄却されてデータに適合しないと判断されるが、 χ^2 検定は標本数に影響を受ける性質があり、標本数が多いほど棄却される可能性が高まるといわれている(e.g., 朝野・鈴木・小島, 2005; 豊田, 2007)。本研究のデータ数は521であり、帰無仮説が棄却されない最大の標本数(Hoelter's Critical N)を超えているため棄却されたと考えら

れる⁵⁾。そこで、標本数に依存しない他の適合度指標を確認したところ、 $GFI = .931, AGFI = .894, CFI = .951, RMSEA = .081$ であった。 $GFI, AGFI, CFI$ は一般的に.9以上であれば説明力があると判断され、 $RMSEA$ は.05以下であればあてはまりがよく、.1以上であればあてはまりがよくないと判断される(豊田, 2007)。 $AGFI$ が若干低く、 $RMSEA$ の値が.05を超えているが.1未満であることから許容範囲の数値(e.g., Kline, 2005; 豊田, 2007)として、2次因子構造モデルを採用した(Fig.1.)。

信頼性の検討 各下位尺度の信頼性係数は「行動」($M = 2.95, SD = 0.90$)で $\alpha = .89$, 「共感的理解」($M = 3.31, SD = 0.83$)で $\alpha = .86$, 「認知」($M = 2.94, SD = 0.90$)で $\alpha = .80$ と高い内的整合性が示された。それぞれの平均値を下位尺度得点として分析に使用し

5) この指標はあるモデルにおいて χ^2 検定が有効に作用する上限の標本数を示すもので、標本数がこれを超えていた場合は χ^2 検定を利用しないことが望ましいとされている(豊田, 2003)。AmosではHOELTER.05とHOELTER.01で示されており、前者は「分析したモデルが正しい」という帰無仮説が有意水準5%で、後者は有意水準1%で棄却されない最大の標本数を表している。2次因子構造モデルでの上限の標本数は、158と178であった。

経営理念浸透尺度の開発

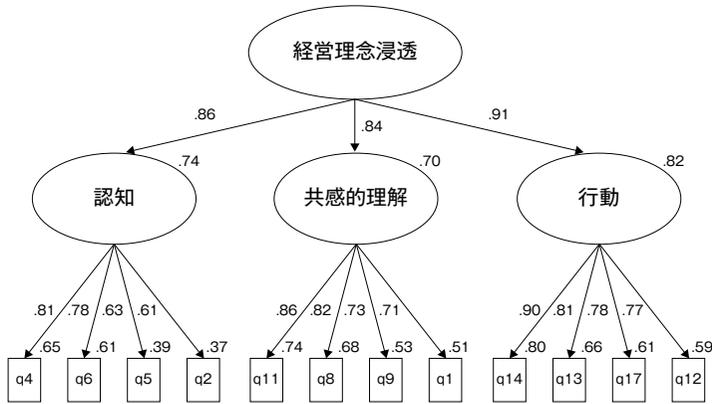


Fig. 1. 経営理念浸透尺度の確認的因子分析の結果

た。

情緒的コミットメント

Meyer, Allen, & Smith (1993) で想定された 3 因子構造に基づき、下位尺度の信頼性係数を算出した。情緒的コミットメントは $M=3.90$, $SD=1.09$ で、信頼性係数は $\alpha = .82$ と高い内的整合性が確認され、平均値を下位尺度得点として分析に使用した。

サイコロジカルエンパワメント

Spreitzer (1995) のモデルに準拠した「有能さ」、「インパクト」、「有意義」、「自己決定感」の 4 因子構造の尺度であるが、本調査では内発的動機づけの変数として分析に用いるため、全体得点を使用した。サイコロジカルエンパワメント 15 項目は $M=3.22$, $SD=0.73$ で、信頼性係数は $\alpha = .94$ と高い内的整合性が確認されたことから、平均値を全体得点として分析に使用した。

基準関連妥当性の検証

情緒的コミットメントとの関連を検討した。経営理念浸透尺度の下位尺度と情緒的コミットメントとの相関係数、および経営理念浸透尺度の他の下位尺度を統制した際の情緒的コミットメントとの偏相関係数を算出した。経営理念浸透尺度は、「認知」、「共感的理解」、「行動」の順に浸透が深まると捉えているため、下位尺度間の関連が強くなることが予想された。本調査結果でも比較的強い因子間相関が見られたため、偏相関分析を併用して検討した。具体的

には、経営理念浸透尺度の下位尺度と情緒的コミットメントとの関連を検討する際、当該下位尺度以外の 2 つの下位尺度を統制変数とした。これにより、当該下位尺度と情緒的コミットメントとの独自の関連も検討できると考えた。先行研究において、組織の価値観と個人の価値観が一致することで情緒的コミットメントが生じると想定されていることから、経営理念を覚えているという「認知」とは関連が低く、「共感的理解」「行動」との間に正の相関を予想した。相関分析の結果、情緒的コミットメントと「認知」、「共感的理解」とは弱い正の相関が、「行動」とは中程度の相関が見られた。偏相関分析の結果では、「認知」とはほとんど相関がなく、「行動」と弱い正の相関が見られた (Table 5)。

内発的動機づけへの影響

変数間の相関 各変数間の相関係数を求めた (Table 6)。その結果、サイコロジカルエンパワメントと経営理念浸透尺度の「認知」、「共感的理解」、「行動」との間に $r = .34 - .41$ の相関がみられた。また性別、年齢、勤続年数との間には $r = -.02 - .19$ の相関が確認された。

階層的重回帰分析の結果 経営理念の浸透が内発的動機づけに与える影響を検討するため、サイコロジカルエンパワメントを従属変数とした階層的重回帰分析を行った。第 1 ステップで性別 (ダミー) と年齢、勤続年数を統制変数として投入し、第 2 ス

Table 5. 認知, 共感的理解, 行動と情緒的コミットメントとの相関係数及び偏相関係数⁶⁾

		情緒的 コミットメント
認知	<i>r</i>	.24***
	<i>pr</i>	-.15***
共感的理解	<i>r</i>	.39***
	<i>pr</i>	.18***
行動	<i>r</i>	.47***
	<i>pr</i>	.34***

*** $p < .001$

注) 上段: 相関係数 (*r*), 下段: 偏相関係数 (*pr*)

Table 6. 認知, 共感的理解, 行動とサイコロジカルエンパワメントの記述統計量と相関係数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1. 性別 (ダミー)	-	-	-						
2. 年齢	42.57	11.66	.13**	-					
3. 勤続年数 (月)	162.48	128.34	.17***	.63***	-				
4. サイコロジカルエンパワメント	3.22	0.73	-.02	.19***	.13**	-			
5. 認知	2.94	0.90	.05	.14**	.18***	.34***	-		
6. 共感的理解	3.31	0.83	-.07	.06	.07	.38***	.60***	-	
7. 行動	2.95	0.90	.03	.13**	.17***	.41***	.67***	.64***	-

** $p < .01$, *** $p < .001$

トップで経営理念浸透尺度の下位尺度を投入した。第1ステップで性別(ダミー)と年齢, 勤続年数を投入したところ, R^2 は有意であり, 年齢($\beta = .19, p < .01$)がサイコロジカルエンパワメントに有意な影響を及ぼしていた。第2ステップで経営理念浸透尺度の下位尺度を投入したところ, R^2 の変化量は有意であった($F(3,514) = 38.08, p < .001$)。年齢($\beta = .17, p < .01$)と共感的理解($\beta = .18, p < .01$), 行動($\beta = .23, p < .001$)がサイコロジカルエンパワメントに有意な影響を及ぼした。性別と年齢, 勤続年数を統制して分析した結果, 「共感的理解」と「行動」はサイコロジカルエンパワメントに有意な正の影響を及ぼしたが, 「認知」は有意な影響を及ぼさなかった(Table 7)。経営理念浸透尺度の下位尺度間には比較的強い相関があるため, 多重共線性の

確認を行った。VIF = 1.05 - 2.18で, 多重共線性については許容できるものと判断した。

総合考察

本研究では, 経営理念浸透の測定にあたり, 「認知」, 「共感的理解」, 「行動」を想定して尺度項目を作成し, 信頼性と妥当性を検証した。以下で経営理念浸透尺度の因子構造と信頼性および妥当性, 内発的動機づけへの影響, 経営理念浸透の段階について述べる。

1. 経営理念浸透尺度の因子構造と信頼性および妥当性

探索的因子分析の結果, 予備調査で想定した「認知」, 「共感的理解」, 「行動」の3因子が抽出された。浸透の段階という関連のある概念を測定する尺度であるため因子間相関が強くなりやすく, 本調査の結果でも比較的強い相関が見られた。そのため, 「認

6) 「認知」と情緒的コミットメントの偏相関の解釈は, 回答者数と相関係数の有意性検定の結果, 相関係数の値から, 相関はほとんどないと判断した。

経営理念浸透尺度の開発

Table 7. 認知, 共感的理解, 行動がサイコロジカルエンパワーメントに及ぼす影響

変数	モデル 1	モデル 2
	β	β
性別 (ダミー)	-.05	-.03
年齢	.19**	.17**
勤続年数	.02	-.04
認知		.06
共感的理解		.18**
行動		.23***
R^2	.04***	.21***
ΔR^2	.04***	.17***

** $p < .01$, *** $p < .001$

知], 「共感的理解」, 「行動」の3つの因子に共通して影響を及ぼす「経営理念浸透」という高次の構成概念の存在を仮定したモデル(2次因子構造モデル)を想定して, 確認的因子分析を行った。概ね良好な適合度となり, 3因子構造が確認された。Web調査のデータで検証されたことから, 幅広い業種や職種, 企業規模に適用できる可能性が示されたといえる。一方, 経営理念の内容やその位置づけ, 浸透施策などには組織によって違いがあるため, 組織の独自性の測定には質問項目を必要に応じて加えるとよいであろう。

信頼性については, 内的一貫性を検討した。 $\alpha = .81 - .89$ と十分な値を示したことから, 経営理念浸透尺度は信頼性を有する尺度であると考えられる。

妥当性については, 組織に同一化する情緒的コミットメントと経営理念の浸透は関連があると考えられることから, 情緒的コミットメント尺度との関連を確認し, 基準関連妥当性を検討した。情緒的コミットメントは, 組織の価値観と個人の価値観が一致することで生じると想定されている。本尺度の「認知」の概念には, 組織の価値観への共感や一致を想定していないため, 情緒的コミットメントとの相関は弱く, 「共感的理解」, 「行動」とは正の相関が予想された。相関分析, 偏相関分析とも「認知」「共感的理解」「行動」と浸透が深まるほど相関が高くなった。この関連は, 経営理念の浸透が深まるほど組織への同一化が進むことを表していると考えられる。この結果から, 経営理念浸透尺度は妥当性を有していると考えられる。

2. 内発的動機づけへの影響

経営理念の浸透が組織成員の内発的動機づけに与える影響を検討するため, サイコロジカルエンパワーメントを従属変数とした階層的重回帰分析を行った。その結果, 「認知」は有意な影響を及ぼさなかったが, 「共感的理解」と「行動」は有意な正の影響を及ぼした。先行研究では, 経営理念に組織成員への動機づけ機能があることや経営理念の浸透が内発的動機づけを高めることが示されており, それを実証する結果となった。また, 浸透の程度による影響の違いを検討した研究は現在のところ見当たらなかったが, 推測通り「認知」という浸透が浅い段階では内発的動機づけに影響を及ぼさず, 「共感的理解」, 「行動」と浸透段階が深まるほど影響が高まることが示された。経営理念を知っている, 覚えている段階では内発的動機づけに影響しないが, 自分自身の価値観と一致している, 行動に反映できるまでに浸透している場合は内発的動機づけを高めることが示された。経営理念浸透尺度が内発的動機づけに影響する結果となったことから, 本尺度が経営理念の浸透を測定していることが示された。

内発的動機づけへの影響については, 今後, 経営理念の内容と合わせて検討していきたい。本研究は様々な経営理念をもつ対象者から得られた結果ではあるが, どのような内容の経営理念であっても, 組織と価値観を共有できれば組織成員の内発的動機づけは高まるのか, 経営理念の内容に依存して影響が変わるのか, 内発的動機づけとの関連を検討する際の観点に加えたい。

3. 経営理念浸透の段階

分析の結果、想定した「認知」、「共感的理解」、「行動」の3因子が抽出され、3因子に共通して影響を及ぼす「経営理念浸透」という高次の構成概念を仮定した2次因子構造モデルが確認された。浸透の程度を表す尺度として松岡(1997)を踏まえて、浅い段階から「認知」、「共感的理解」、「行動」と順に浸透することを想定したが、実証結果では想定を十分に支持していない点も示された。まず因子間相関は、「認知」と「共感的理解」、及び「共感的理解」と「行動」に比較的強い正の相関を、「認知」と「行動」は両者と比べて弱い正の相関となることが予想された。しかし、因子間相関($r=.65-.69$)は、ほぼ同じ程度であり、想定を支持する結果にはならなかった。平均値についても、「共感的理解」($M=3.31$, 95% CI [3.24, 3.38])が高く、「行動」($M=2.95$, 95% CI [2.87, 3.02])と「認知」($M=2.94$, 95% CI [2.86, 3.02])が同程度となった。以上の結果から、浸透は「認知」と「共感的理解」が同時並行的に進行して「行動」につながる、もしくは「認知」が「共感的理解」と「行動」につながるという解釈も可能といえるであろう。

一方、情緒的コミットメントとの相関及び偏相関分析の結果(Table 5)では、浸透の程度が深くなるほど相関が強くなり、サイコロジカルエンパワメントを従属変数とする重回帰分析の結果(Table 7)でも、浸透の程度が深くなるほど影響が高まることが示された。これらの結果は、想定を支持するものであった。

想定を十分に支持しなかった点については、本尺度の質問内容によることが考えられる。本尺度の「認知」には、経営理念の内容を覚えていること以外に経営理念の成り立ちや公表の仕方を知っているという項目があり、組織から経営理念の背景や運用を伝えられていない場合は、「認知」が低くなる可能性がある。また、組織ごとの経営理念の内容や位置づけ、浸透施策の違いによる影響も考慮する必要がある。本調査は、さまざまな組織に所属する正社員を対象としていることから、経営理念の内容や浸透施策の違いは相殺されている可能性が高いが、特定の組織を対象とした場合は以下のことに留意する必要があると考える。

経営理念には、組織のあり方や価値観が述べられているものもあれば、行動規範的なものもあり、そ

の内容や抽象度の違いによって下位尺度の関連の仕方が異なるであろう。また浸透施策として、組織成員との共有を推進する組織もあれば、経営理念に基づいて行動することを重視する組織もある。つまり「認知」、「共感的理解」、「行動」の順に浸透していく施策が講じられていると限らないため、経営理念浸透の進捗は、上述のような組織の特徴を反映した結果になると考えられる。

4. 実践的意義

以上のことから、本研究の目的は達成できたと考える。先行研究において経営理念の浸透の定義やその段階は整理されていたが、浸透を測定する尺度は作成されておらず、研究者が研究毎に簡易な尺度を作成している状況であった。本研究で経営理念の浸透の程度を測定する尺度を作成したことで、以下のことが可能になるであろう。経営理念の浸透が規定要因となり、組織成員の心理や行動に影響するといわれてきた職務満足、離職意図や内発的動機づけ、組織市民行動などへの影響を具体的に検証することができる。さらに「認知」、「共感的理解」、「行動」の浸透による影響の違いを検討することも可能である。また、経営理念浸透研究で比較的多く取り上げられてきた浸透手段の有効性の検討にも利用できるであろう。本尺度の開発によって、これまでの経営理念浸透研究における知見の検証と新たな要因との関連の検証に貢献できると考える。

5. 本研究の課題と展望

本尺度の課題として、下位尺度間の相関と因子構造について述べる。本尺度は「認知」、「共感的理解」、「行動」といった浸透の段階を個別に検討するのに有用であると考えられるが、相互に関連する概念を測定しているため、下位尺度間の相関が強くなりやすい傾向がある。測定する組織の経営理念の内容や浸透状況によっては、下位尺度間の相関がより強くなる可能性も予想される。さらに、経営理念、もしくはその浸透施策を導入した初期段階の組織においては、組織成員の「認知」、「共感的理解」、「行動」の概念が未分化で因子構造が3因子に分かれない可能性も考えられる。下位尺度間に多重共線性が発生した場合や3因子構造が確認できない場合は、1因子構造として使用する必要がある。本研究において内的一貫性と基準関連妥当性が確認できたが、その

検討方法や使用する尺度を変えて、今後も検証を重ねていく必要があると考える。

また、本研究では「浸透」という概念で尺度を開発しているが、これは経営理念が何らかの施策によって個人に浸透していくという一方向的な観点での測定である。すでに「浸透」という表現を「共有」と変えている組織もあり、価値観を共有するという双方向的な観点での測定も視野に入れていく必要がある。今後、組織における経営理念の位置づけや意味の変化、組織と組織成員の関係によっては、測定の観点や内容も変わってくるであろう。組織の価値観と組織成員の価値観の関連の研究は今後も産業・組織心理学のテーマであると考えられるが、組織の在り方の変化とともに柔軟に検討を続けていく必要があると考える。

引用文献

- 青木幹喜 (2000) 経営におけるエンパワーメント—そのコンセプトの変遷— 経営情報科学, **12**, 1-20.
- 青木幹喜 (2006) エンパワーメント経営 中央経済社
- 青木 崇 (2011) 企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定—倫理的価値判断と経営力— 研究紀要, **54**・**55**, 9-28.
- 朝野熙彦・鈴木督久・小島隆矢 (2005) 入門共分散構造分析の実際 講談社
- Buchanan, B. (1974) Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, **19**, 533-546.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988) The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, **13**, 471-482.
- 間 宏 (1972) 日本における経営理念の展開 中川敬一郎 (編著) 経営理念 ダイアモンド社
- 間 宏 (1984) 日本の経営理念と経営組織 組織科学, **18**, 17-27.
- 平野光俊 (1999) キャリア・ドメイン—ミドル・キャリアの分化と統合— 千倉書房
- 廣川佳子・芳賀 繁 (2015) 国内における経営理念研究の動向 立教大学心理学研究, **57**, 73-86.
- 廣川佳子・大嶋玲未 (2016) 飲食業従事者のサイコロジカルエンパワーメントに影響を及ぼす要因—飲食店勤務の正社員とアルバイト社員の比較検討— キャリアデザイン研究, **12**, 71-81.
- 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, **31**, 29-39.
- 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, **24**, 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, **23**, 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
- 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—一定着化と内面化— 経営教育研究, **12**, 49-58.
- Kline, R.B. (2005) *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.) NY: Guilford
- 松田良子 (2002) 経営理念研究の体系的考察 大阪学院大学企業情報学研究, **2**, 601-613.
- 松岡久美 (1997) 経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム—コープこうべにおける「愛と共同」— 六甲台論集, **44**, 183-203.
- Meyer, J. P., Allen, N.J., & Smith, C. A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource Management Review*, **11**, 299-326.
- 中川敬一郎 (1972) 経営理念の国際比較 中川敬一郎 (編著) 経営理念 ダイアモンド社
- 小野香織 (2013) 日米企業の企業文化にみられる国の文化の影響 商学研究科紀要, **77**, 185-200.
- 奥村恵一 (1994) 現代企業を動かす経営理念 有斐閣
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986) Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and

- internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 492-499.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974) Organizational Commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, **59**, 603-609.
- Spreitzer, G. M. (1995) Psychological empowerment in the workplace : Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, **38**, 1442-1465.
- 清水 馨 (1996) 企業変革に果たす経営理念の役割 三田商学研究, **39**, 87-101.
- 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— 麗澤経済研究, **18**, 56-65.
- 高橋弘司 (1997) 組織コミットメント尺度の項目特性とその応用可能性—3次元組織コミットメント尺度を用いて— 経営行動科学, **11**, 123-136.
- 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**, 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
- 高坂俊之・渡辺三枝子 (2005) キャリア発達課題との取り組みが職務活力感へ及ぼす影響について 産業・組織心理学研究, **19**, 29-38.
- 田中堅一郎 (2007) リストラ経験およびリストラの脅威が従業員の心理学的・行動的側面に及ぼす影響 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要, **8**, 357-366.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990) Cognitive elements of empowerment : An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, **15**, 666-681.
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 戦後日本の経営理念とその変化—経営理念調査を手がかりとして— 組織科学, **18**, 37-51.
- 當間政義・岡本眞一 (2006) 組織の活性化におけるマネジャーのリーダーシップ行動と組織メンバーのエンパワーメント 東京情報大学研究論集, **9**, 71-82.
- 豊田秀樹 (2003) 共分散構造分析〔疑問編〕—構造方程式モデリング— 朝倉書店
- 豊田秀樹 (2007) 共分散構造分析〔Amos編〕—構造方程式モデリング— 東京図書

—2021. 3. 31 受稿, 2022. 12. 15 受理—

経営理念浸透尺度の開発

Appendix

情緒的コミットメント

1. この会社に強い所属意識はない (R)
 3. この会社の問題が自分自身の問題であるかのように感じる
 6. この会社に愛着を感じない (R)
 8. この会社で働くことは、私にとって大きな意味がある
 14. この会社に家族的なつながりを感じない (R)
 18. この会社で仕事生活を最後までおくれたら、とても幸せだ
- (R) 逆転項目

サイコロジカルエンパワーメント

1. 仕事の重要性和優先順位は、自分の判断で決められる
2. 自分の担当している仕事は、会社に対して少なからずインパクトを与えている
3. やりたい仕事は自分で提案して、自発的に取り組んでいる
4. 今の仕事は、自分にとってやりがいがある
5. 今の仕事に意義を認めている
6. 自分が職場や組織を支えているという実感がある
7. 自分の仕事に必要な技術や知識をマスターしている
8. 自分が今やっている仕事に価値を認めている
9. 今の仕事にプライドをもっている
10. 仕事を通じて、自分の行動が周囲に与える影響は少なくない
11. 職場の意思決定に自分の意見が尊重されている
12. 私の仕事は職場や会社に何らかの好影響を与えていると実感できる
13. 自分の意見が職場や組織の運営に反映されている
14. 自分の仕事に具体的にどう取り組めばよいかについて、自分自身で決定できる
15. これだけは誰にも負けないという仕事の領域をもっている