

経営理念浸透尺度作成の試み

——尺度の信頼性と妥当性の検討——

○廣川 佳子 宮崎 弦太 芳賀 繁
(立教大学 現代心理学研究科) (立教大学 現代心理学部)

Development of the Management Philosophy Permeance Scale
Examination of Reliability and Validity of Scale
Keiko HIROKAWA Genta MIYAZAKI Shigeru HAGA
(Rikkyo University)

背景

多くの企業が明文化された経営理念を掲げ、企業経営の規範としているが、近年の急速な社会環境の変化によって、経営理念とその浸透について関心が集まっている。その理由として、企業における不祥事防止、ダイバーシティ・マネジメントの推進、組織成員の社会的アイデンティティの維持などがあげられる。それらの解決には、いずれも企業の理念やバリューの教育が必要とされている。また、21世紀における組織のマネジメントは、信念や価値観によってリードするもの (Henderson, Thompson, & Henderson, 2006) と主張されており、その機能への関心も高まっている。これまで、経営理念に関する研究は、定義や類型、構造、機能、役割に関する理論研究や理念を経営に取り入れて成功した企業の事例研究などであった。これらは、主に経営理念と組織の関係を研究したものであり、組織成員との関係を研究したものは非常に少ない状況である。経営理念の浸透に関しては、その重要性について言及されながらも学術的な研究の蓄積が少ない分野であることも指摘されている (北居・田中, 2009)。今後、実証研究を蓄積し、組織成員の心理や組織行動に及ぼす影響を検討するにあたって、経営理念を定量的に測定できる汎用性の高い尺度が必要である。

経営理念浸透について 経営理念が浸透するとはどのようなことなのか、浸透とはどのような状態を指すのかという経営理念浸透についての一致した定義づけはこれまでなされていない。そこで本研究では、組織成員に浸透した状態と捉え、経営理念を自身の価値観や規範に取り入れ、行動に反映している状態と定義する。経営理念浸透尺度の先行研究は、高尾・王(2012)が浸透次元について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。少ない項目で測定でき、回答の負担の少ない尺度であるが、対象者が若干限定される項目や経営理念の認識の次元が反映されていない点に着目した。認識を入れない理由として、浸透の前提条件ではあるが、浸透施策が推進されている企業ではその次元の浸透はさほど難しくなく、取り上げる必要性は小さいと考えられたからである(高尾・王, 2012)。しかし、浸透次元によって、組織成員に影響を与える心理や行動が異なる可能性が考えられることから、本研究では尺度に入れる必要があると考える。経営理念の浸透レベルを設定した研究として、松岡 (1997)があげられる。浸透レベルを「言葉の存在を知っている、覚えている」から、「理念を行動に結びつける」まで4段階に設定している。経営理念の認識から行動意図までを取り上

げており、経営理念浸透の測定範囲とする。

本研究の目的 以上を踏まえ、本研究では経営理念浸透を測定する尺度を作成することを目的とする。予備調査として実施した半構造化面接の結果に基づき、個人が経営理念を認識して行動するまでのプロセスを測定次元として3次元（認識、理解、行動）を想定し、尺度を作成した。本調査では、作成された経営理念浸透の項目候補の因子構造を確認し、信頼性と併存的妥当性を検討する。併存的妥当性の検証には、組織コミットメント、モチベーション（エンパワメント）を用いて確認する。

(1) 経営理念の浸透と組織コミットメントの関係 組織コミットメントは、社会学や組織心理学、行動科学などの分野で発展した概念であり、その定義は多岐にわたっている。その中で、Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) による「特定の組織に対する同一化と関与」が代表的な定義とされてきた。近年では、情動的、継続的、規範的の3つの次元からなる集合概念と考えられている (Allen & Meyer, 1990)。情動的コミットメントは、組織への同一化による愛着である。継続的コミットメントは、組織を去ることの代償を知覚するもので、組織に在籍する必要があるためにコミットメントを形成するものである (高橋, 1997)。規範的コミットメントは、組織に留まり適応すべきという規範意識である (Allen & Meyer, 1990)。O'Reilly & Chatman (1986) は、組織の目標、価値観と個人の目標、価値観が一致した際に情動的コミットメントが生じるとし、Meyer & Herscovitch (2001) のコミットメントモデルにおいても、組織と成員が共通の価値観を持つことが情動的コミットメントに影響することが示されている。これらのことから、経営理念の浸透が情動的コミットメントに影響を与えると考えられる。

(2) 経営理念の浸透とモチベーションの関係 北居・松田(2004)は、経営理念には内部統合機能として組織成員を動機づける機能があることを示した。経営理念が浸透することで、組

織成員に職務への積極的な取り組みを動機づけると考えられている。また、予備調査の結果からも、組織の価値観と自分の価値観が一致、もしくは関連があると認識することで、成長実感やモチベーションの維持、向上につながることが示唆された。これらのことから、経営理念の浸透が組織成員のモチベーションに影響を及ぼすこと、それも経営理念に共感し、自身の価値観への取り込みがなされた場合に生じることが推測される。本研究では、モチベーションの測定にエンパワメントの概念を用いることとする。エンパワメントとは、モチベーションな概念であり、自己効力感が高まる状態 (Conger & Kanungo, 1988)、内発的モチベーション (Thomas & Velthouse, 1990) とされている。Thomas & Velthouse (1990) は、内発的モチベーションの源泉として、コンピテンス、影響感、有意味感、自己決定感という4つの次元をあげ、これらが在る心理状態が内発的にモチベートされた状態であると考えた。のちに Spreitzer (1995) がその妥当性を検証した。コンピテンスは、自己効力感と同義と捉えられ、ある活動を手く遂行できるという確信の度合いである。影響感、ある活動を通じて組織への影響を生み出す度合いである。有意味感、個人の基準から判断された活動の目的や目標の価値のことであり、自己決定感、ある行動がどの程度自己決定されたかと知覚しているかの度合いを示すものである (青木, 2000)。これらは職場や仕事を通じてモチベートされた状態を測定するものであることから、本研究におけるモチベーションの測定に適していると考えられる。

方法

手続き 鉄道会社A社に270名分の調査票を送付し、246件が回収された。回答もれの多い調査票はなく、有効回収率は91.1%であった。調査対象者は246名で、属性は次のとおりであった。男性200名、女性43名、不明3名、所属は駅99名、乗務員101名、間接部門43名、その

他1名, 不明2名であった。平均年齢は, 36.85歳 ($SD=12.18$), 平均勤続年数は, 15.95年 ($SD=13.24$)であった。

調査時期 2015年5月11日～5月24日の2週間であった。

分析項目 経営理念浸透尺度項目, 組織コミットメント尺度 (Meyer, Allen, & Smith, 1993), エンパワメント尺度 (田中, 2007)であった。

経営理念浸透尺度項目 予備調査の結果に基づいて作成された経営理念浸透項目 35項目を使用し, 「まったくあてはまらない (1点)」から「非常にあてはまる (5点)」の5件法で回答を求めた。

組織コミットメント尺度 組織コミットメント尺度 (Meyer et al., 1993)の18項目を使用した。Allen & Meyer (1990)の3次元コミットメント尺度の日本語版および日本における先行研究で組織コミットメント尺度 (Meyer et al., 1993)に準拠して作成された尺度を参照し, 日本語訳を作成した。すべての項目に「まったくあてはまらない (1点)」から「非常にあてはまる (7点)」の7件法で回答を求めた。

エンパワメント尺度 Spreitzer (1995)の4次元モデルに準拠し, 日本での先行研究の日本語版 (平野, 1999; 高坂・渡辺, 2005)から15項目を選んで作成された田中 (2007)のエンパワメント尺度を使用した。すべての項目に「まったくあてはまらない (1点)」から「よくあてはまる (5点)」の5件法で回答を求めた。

デモグラフィック要因 性別, 年齢, 勤続年数, 所属, 職務階層の回答を求めた。

結果

経営理念浸透測定尺度の因子分析 最尤法による因子分析を行い, 固有値 ≥ 1.0 としてプロマックス回転を行った。結果はTable 1に示すように2因子構造となった。第1因子は, 経営理念を自分のこととして受けとめ, 根づき, 行動に結びつける内容であることから「経営理念の内化」因子 ($\alpha = .96$)とした。第2因子は, 経

営理念の内容や必要性, 公表方法を認識している内容であることから「経営理念の認識」因子 ($\alpha = .91$)とした。

Table 1 経営理念浸透項目候補の因子分析の結果

	I	II
33.経営理念を実現するために必要な施策を行っている	1.028	-.278
28.経営理念を他のメンバーと共有しようと思う	.855	-.011
21.経営理念と自分の価値観は似かよっている	.851	-.025
31.経営理念を自分のこととして受けとめている	.833	.068
25.会社と目的を共有しているという実感がある	.786	.040
23.経営理念を体現できていると思う	.784	.086
14.普段は意識しないが, 経営理念が自分に根づいていると思う	.776	.093
10.経営理念は, 組織の一員としての自分の価値観のベースになっている	.751	.141
30.経営理念と自分の価値観にギャップがあったとしても, 解消する方法を持っている	.719	-.053
11.経営理念に関する説明会や研修があれば積極的に参加したいと思う	.716	-.035
34.経営理念と自分の目標のつながりを理解して, 仕事をしている	.693	.154
6.迷った時は, 経営理念に基づいて判断している	.670	.128
9.自分の立場で何をすることが経営理念の実現につながるのか理解している	.592	.245
29.経営理念に基づく施策には共感できるものが多い	.590	.297
32.経営理念と自分の価値観にギャップを感じない	.575	.200
15.経営理念の成り立ちを知っている	.488	.212
4.経営理念の内容に納得している	.068	.823
2.経営理念の存在を知っている	-.302	.759
5.経営理念は, 業務を遂行する際の前提になるものと認識している	.110	.744
13.経営理念の必要性を理解している	.170	.735
26.経営理念が社内でのどのように示されているか知っている	.073	.717
12.経営理念の内容を覚えている	.197	.607
22.経営理念の内容を理解している	.307	.590
3.自社の経営理念は社外にどのように公表されているか知っている	.180	.460
	因子間相関	.83

組織コミットメントとエンパワメントの信頼性 組織コミットメントの下位尺度の信頼性係数は, 情動的コミットメントが $\alpha = .83$, 継続的コミットメントが $\alpha = .65$, 規範的コミットメントが $\alpha = .82$ であった。継続的コミットメントの値が低めであるが, 許容範囲と考え, そのまま使用した。エンパワメントの下位尺度の信頼性係数は, 有意義が $\alpha = .93$, 有能さが $\alpha = .81$, 自己決定感が $\alpha = .82$, インパクトが $\alpha = .74$ であった。いずれも十分な値であることから, そのまま使用した。

妥当性の検討 経営理念浸透尺度の下位尺度が組織コミットメントに与える影響を検討するため, 「経営理念の認識」と「経営理念の内化」を独立変数, 各コミットメントを従属変数にした重回帰分析をおこなった。結果をTable 2に示した。「経営理念の認識」は, いずれのコミットメントにも有意な影響はなかった。「経営理念の内化」から, 情動的コミットメント ($\beta = .63, p$

< .001) と規範的コミットメント ($\beta = .66, p < .001$) への有意な正の影響があった。VIF = 3.19-3.23 で多重共線性は生じていなかった。

Table 2 組織コミットメントへの重回帰分析の結果

	情動的 コミットメント	継続的 コミットメント	規範的 コミットメント
経営理念の認識	-.08	.07	-.13
経営理念の内在化	.63 ***	.16	.66 ***
R2	.32 ***	.05 **	.31 ***

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

続いてエンパワーメントに与える影響を検討するため、「経営理念の認識」と「経営理念の内在化」を独立変数、エンパワーメントの下位尺度を従属変数とした重回帰分析を行った。結果を Table 3 に示した。エンパワーメントへの影響は、「経営理念の認識」が有能さ ($\beta = -.25, p < .05$) とインパクト ($\beta = -.31, p < .01$) に有意な負の影響があった。「経営理念の内在化」はすべてのエンパワーメントの下位尺度に有意な正の影響があった。VIF = 3.19-3.38 で多重共線性は生じていなかった。

Table 3 エンパワーメントへの重回帰分析の結果

	有意義	有能さ	自己決定感	インパクト
経営理念の認識	-.14	-.25 *	-.11	-.31 **
経営理念の内在化	.47 ***	.73 ***	.62 ***	.76 ***
R2	.13 ***	.29 ***	.28 ***	.28 ***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

考察

経営理念浸透の因子構造 3 因子構造を想定していたが、「経営理念の内在化」と「経営理念の認識」の 2 因子構造となった。理解と行動の次元が一つになっていることについては、共感に基づく理解と行動が密接につながっていると考えられる調査対象企業の特徴、もしくは尺度構成上の問題であると考えられる。しかし、現段階で判断はできないことから、今後の調査で検討する必要がある。また、重回帰分析の結果からは、経営理念を認識しているだけでは組織コミットメントへの影響はみられず、内在化することで情動的コミットメントと規範的コミットメントにポジティブな影響を及ぼすことが明

らかになった。エンパワーメントにおいては、認識しているだけでは有能さやインパクトが低められることが示され、内在化することでエンパワーメントのすべてにポジティブな影響を及ぼすことが示された。これらの結果から、経営理念の浸透次元によって及ぼす影響が異なることが示唆された。このことは、認識の次元を用いて組織成員の意識や態度、行動との関連を検討することに意味があり、尺度に加える必要があることへの一つの裏付けであると考えられる。

経営理念浸透尺度の妥当性 「経営理念の内在化」が、O'Reilly & Chatman (1986) や Meyer & Herscovitch (2001) の想定のとおり情動的コミットメントに影響を与えていたことから、本尺度が組織の目標や価値観と個人の目標や価値観が一致した状態を測定している可能性が示唆された。規範的コミットメントへも影響を与えていたことから、価値観だけではなく、組織規範の内在化も測定している可能性が考えられる。モチベーションについては、「経営理念の内在化」が、すべての下位尺度に影響を与えていたことから、本尺度が経営理念の浸透、すなわち組織の価値観と自分の価値観が一致、もしくは関連があると認識している状態を測定している可能性が示唆された。「経営理念の認識」だけでは、自己効力感や組織に影響を与えることができるという信念が下がることも示唆され、経営理念の浸透次元による影響の差が明らかになった。

今後の課題 併存的妥当性の検討において、本尺度が経営理念の認識と内在化という側面から、経営理念浸透を測定している可能性が示唆されたが、今後も違う側面から本尺度の妥当性を検討していく必要がある。また、妥当性の検討でおこなった重回帰分析の結果について、「経営理念の内在化」と「経営理念の認識」の相関が高いことから、その結果に抑制効果が働いている可能性も考えられる。今後実施する調査でさらに検討を重ね、項目を選定する必要があると考える。