慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	分配的公正性と離職意思との関係：理念型経営の視点から検証
Sub Title	
Author	小林, 咲希(Kobayashi, Saki) 小林, 三波(Kobayashi, Minami)
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2022
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2021 ,p.163- 183
JaLC DOI	
Abstract	人手不足の問題が指摘されている中で，自発的転職を抑制して優秀な人材を引き留めることは企業にとって急務の一つとされている。一般的に日本国内の多くの企業では，理念を掲げ，理念を浸透させる理念型経営の実践を行っている。そこで，本研究では理念型経営を実践する会社における離職意思の抑制要因を考察する。 具体的には，離職意思低下の要因とみられる分配的公正性と理念実践度に着目し，小売業，サービス業，金融業の従業員315名を対象に調査を行った。共分散構造分析を行った結果，分配的公正性は理念実践度を媒介として離職意思を低下させ，また分配的公正性と離職意思の関係は理念認知度によって調整されるという関係が明らかになった。媒介効果はブートストラップ法，調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。以上の結果により本研究は，離職意思を低下させるための施策に貢献することが期待できる。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002021-0163

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究
学生論文集
2021年度号

分配的公正性と離職意思との関係*

――理念型経営の視点から検証――

小　林　咲　希
小　林　三　波

＜要　　約＞

人手不足の問題が指摘されている中で，自発的転職を抑制して優秀な人材を引き留めることは企業にとって急務の一つとされている。一般的に日本国内の多くの企業では，理念を掲げ，理念を浸透させる理念型経営の実践を行っている。そこで，本研究では理念型経営を実践する会社における離職意思の抑制要因を考察する。

具体的には，離職意思低下の要因とみられる分配的公正性と理念実践度に着目し，小売業，サービス業，金融業の従業員315名を対象に調査を行った。共分散構造分析を行った結果，分配的公正性は理念実践度を媒介として離職意思を低下させ，また分配的公正性と離職意思の関係は理念認知度によって調整されるという関係が明らかになった。媒介効果はブートストラップ法，調整効果は単純傾斜分析を用いて確認した。以上の結果により本研究は，離職意思を低下させるための施策に貢献することが期待できる。

＜キーワード＞

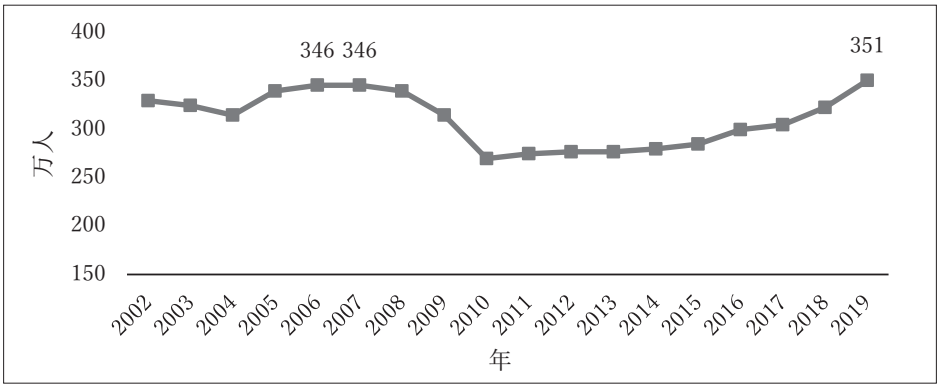
離職意思，分配的公正性，理念実践度，理念認知

1．はじめに

近年，転職者数は年々増加しており，2019年の転職者数は351万人と2002年以降過去最多の数字となっている（図1）。また，株式会社マイナビの調査でも転職者率は増加傾向であることが明らかにされており，若い世代だけでなく全年代で転職率は増加していることがわかる（図2）。このことから，近年離転職の動きが活発化しているといえる。

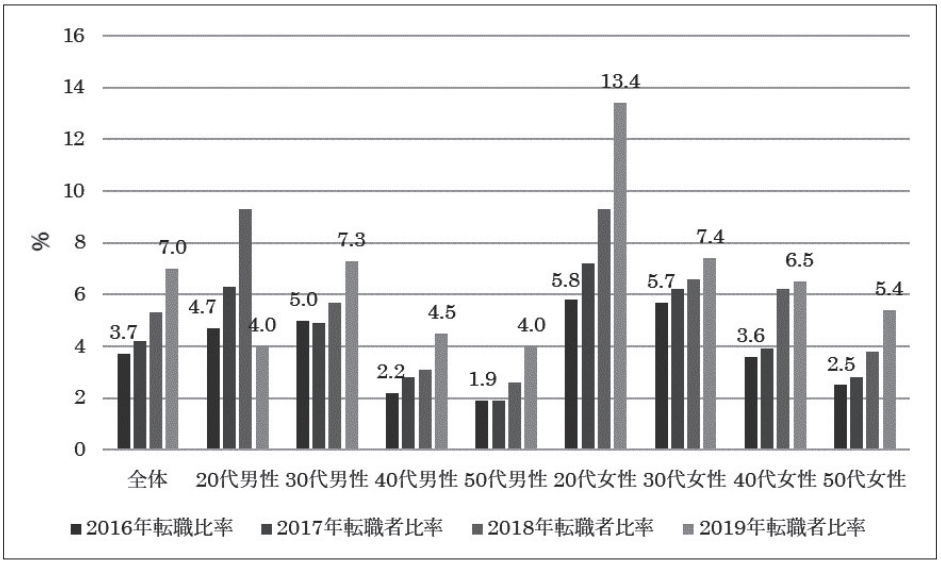
* 本論文の執筆にあたり，慶應義塾大学商学部王英燕教授，ならびに研究会の皆様，匿名審査員の先生から数々の貴重なご意見，ご指導をいただいた。また，執筆には研究会の孫中一さんの協力もいただいた。ここに記して心から感謝を申し上げたい。

図１　転職者数の推移



資料出所：総務省（2020）を元に作成

図２　年代別転職者比率の推移

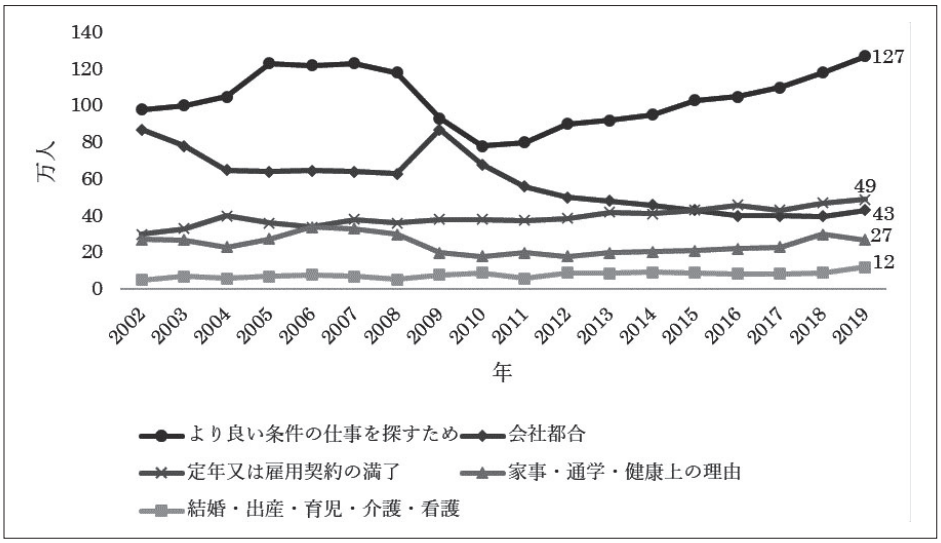


資料出所：株式会社マイナビ（2020）を元に作成

一方で，企業の採用コストは新卒・中途採用ともに増加している。リクルートの就職白書（2020）は新卒採用における１人当たりの採用コストは，2018 年度は 71.5 万円であったものが 2019 年度には 93.6 万円と上昇しており，中途採用の１人当たりの採用コストも同様に 83.0 万円から 103.3 万円と増加していると示している。１人当たり約 90 万円かけて行う採用活動によって確保した人材を失うことは企業において大きな損失になるといえる。そのため，企業にとって従業員が離職意欲を高めないような組織作りは重要である。

離職理由については，総務省によると「より良い条件の仕事を探すため」という理由が最多で，この

図 3　前職の離職理由別転職者数



資料出所：総務省（2019）を元に作成

理由で離転職をする人は年々増加している（図 3）。つまり，会社都合の離職ではなく自分の意志で離転職する人が殆どであるということである。

自己都合の離職理由としては様々な理由が挙げられるが，厚生労働省の転職者実態調査（2015 年）によると，離職理由として「賃金が低かったから」を挙げた割合は 25.1%，「能力・実量が正当に評価されないから」と挙げた割合は 15.9%と，賃金や評価に不満を感じて離転職した人が多いことがわかる。

ところで，給与や評価に対する認識を理論化したものとしては分配的公正性という概念があり，離職意思理由の多くを占める「賃金」や「評価」と関連が深い。つまり，分配的公正性は離職意思に影響を及ぼすと考えられ，分配的公正性の視点から離職意思への影響を研究した論文では，例えば Ducharme（2008）が分配的公正性は離職意欲に対して負の有意な影響を与えることを示している。

また，日本の企業の特徴としては，理念を経営の根本として掲げその実現を目指す経営スタイルである「理念型経営」の多いことが挙げられ，実際経営理念のある会社は 8 割を超えているという調査結果もある（東京商工会議所中央支部，2011）。また，幻冬舎 ONLINE（2017）によると，経営理念が明文化されている会社ほど売り上げや計上利益額が多い傾向にあり，経営理念が組織や個人に与える影響は大きいものだと推測できる。以上を踏まえると，国内で理念型経営を実践する企業の実態を掘り下げた研究は重要な課題の一つだと考えられる。

そこで，本研究では理念型経営を実践する会社における離職意思の抑制要因を考察する。具体的には，分配的公正性と離職意思の関係が理念型経営の実践によって媒介されるかどうかについて，社会的交換理論と衡平理論の視点から検討する。更に，理念への認知や理解が各関係の強さにどのような影響を及ぼすのかについても検証する。

2．先行研究

(1) 離職意思について

まず離職意思の定義について述べる。離職意思は，「実際に仕事や職場を辞めることの前兆」（Mobley, 1978）や「職場や仕事を離れる意志」（厨子・井川，2012）と定義される。本研究では Mobley（1978）や厨子・井川（2012）の研究を参考に，離職意思を「実際に仕事や職場を辞めることの前兆」と定義する。

また，尾形（2016）は，「個人が組織に適応する中で組織への不満や適応を示す態度の指標」と述べており，組織へ円滑な適応を果たした個人は離職意思が低く，不適応の個人は離職意思が高いと推測できるとしている。組織行動論は人間の捉え方や認識，感情，行動意欲という側面から研究を行っているが，尾形（2016）により離職意思は個人の態度を示す指標とされていることから，組織行動論を扱う本論文で研究する意義があると考えられる。

実際，離職意思に関する研究は多くある。離職意思に影響を及ぼす要因としては，「職務満足度の低さ」（山口・池田ら，2013），「凝集性の低い組織風土」や「経営方針の曖昧さ」（富永・中西，2019）などの研究が多い。しかしその研究対象は，人手不足が深刻である対人援助職と呼ばれる看護師（岸・山田，2007）や介護士（佐藤・澁谷ら，2003）を対象としたものや，早期離職問題に関連して若年就業者（尾形，2016）を対象としたものが殆どであるため，更に離転職率の高い業界に絞り込んで研究を進める必要がある。

(2) 離職意思の影響要因について

1）分配的公正性

離職経験者が離職理由にあげるものとして，「賃金が低い」，「業績を評価してもらえない」といったものが多く（例えば田村・竹内，2007），また，在職者が抱く不満としても一般的に挙げられている（厚生労働省，2018）。仕事への不満が離職につながりやすいという点から，この要因を軽視することはできないと考える。

そこで本研究では，給与や評価に対する認識を理論化したものである分配的公正性に注目する。分配的公正性とは組織公正理論を構築する主軸の一つである（Folder & Greenberg，1985）。組織公正理論は，「組織内の様々な活動が公平・公正であるか」という個人の認知に対して影響を与えるものについて多角的に研究をする広い概念であり，過去の研究において組織的公正の議論は「分配的公正」と「手続き的公正」の二つの概念を中心に展開されてきたとされる（Greenberg，1993）。

分配的公正性は，Homans（1961）と Adams（1965）の衡平理論を発端としている。分配的公正性について，Homans（1961）は「人々の諸活動における報酬コストに関する分配の公正性」と定義し，組織公正論をより多面的に研究した Folger & Greenberg（1985）は，「従業員間に希少な資源を分配する

際に感じられる結果の公平性」と定義する。さらにMeindl（1989）は，分配的公正性のルールを使用者と被使用者との関係に適応し，使用者は仕事の生産性を考慮して衡平のルールに従って報酬を分配していると主張し，Joanne & Joseph（1994）もこの主張を裏付けている。つまりGreenbergがここでいう「稀少な資源」とは，「賃金」や「評価のありかた」を指すとも捉えられ，これらの資源が公平に分配されることで社会的交換関係から従業員は組織に貢献すると考えられる。

分配的公正性に関する研究から，国内では分配的公正性が高い組織ほど従業員の非倫理的行動が観察される度合いが低くなる（横田，2013）こと，海外では分配的公正性によって職務満足が高まる（Stephen，1998）ことなどが明らかになっている。なお，本研究における分配的公正性の定義としては，先行研究でも多く用いられているFolger & Greenberg（1985）の「従業員間に希少な資源を分配する際に感じられる結果の公平性」という定義に準じる。

2）理念型経営

2-1）経営理念

はじめに，経営理念について定義する。経営理念については日本国内でも様々に研究がなされているが，その定義は一様ではない。本研究では，後述する質問項目作成の際に参考にした高尾・王（2012）と同様に，「組織体として公表している，成文化された価値観や信念」と定義する。

次に経営理念の機能について触れる。企業を経営する際，経営理念は企業が正常かつ円滑に営利活動を続ける上で重要な役割を果たすものである。また，先行研究によって経営理念には3つの機能があることが明らかにされており，それぞれ①社会適合機能，②企業統合機能，③経営実践機能であるとされる。それぞれの効果については，社会適合機能は社会に自社の存在意義や将来性を伝える効果（奥村，1994），企業統合機能は企業文化の質の向上，社員の動機づけ，行動規範，組織に対する一体感を醸成する効果（中川，1981），経営実践機能は，設定された経営目標や組織制度が実現あるいは実行される効果（奥村，1994）である。また調査により，理念にも様々な種類があることが明らかになっている。社会経済生産性本部の調査（2004）では，理念が重視する内容を分類し，日本企業の理念がどの内容を重視しているかについてまとめている。調査結果によれば，顧客志向が最も多く（35.9%），次いで社会との共生（22.0%）となっている。アメリカやイギリスでは企業は株主のために存在するとする私有財産説に基づく企業概念が根強いが，日本では企業は株主だけでなくより広い利害関係者のために存在するとする制度説に基づく企業概念が主流である（吉森，1998）。そのため，日本では顧客や従業員などより広い利害関係者を想定した理念が多くなっている。

そしてこの理念を用いて実践する経営を理念型経営と呼ぶ。理念型経営についても定義は一様ではないが，本研究では高尾・王（2012）を参考に，「組織体として公表している，成文化された価値観や信念の実現を目指す経営活動」と定義する。ところで鈴木（2009）は，理念型経営において，「価値観を組織に浸透させること」が重要であると示している。理念型経営を行うにはただ理念を掲げるだけでは足らず，組織内に浸透されることで理念が機能するのだ。理念浸透についてさらに詳しく見ると，先行

研究によって浸透には複数の段階があることが明らかになっている（松岡，1997）。以下では理念浸透の段階に着目し，中でも注目されてきた理念実践と理念認知の二つについて検討する。

2-2）理念実践

本研究では理念浸透の高いレベルである共感，行動について整理する。高尾・王・髙（2009）によれば，共感の段階は，「個人の価値観と齟齬しない形で，経営理念を受容しているかどうかを示す次元」と定義される。経営理念は多くの場合抽象的であるために，実践に移す際に疑問やギャップが生じやすい（廣川・芳賀，2015）。そのため，個人の経験や他者の行動から理念を具体化して共感・受容することによって理念を実践できると考えられる（松岡，1997）。次に行動反映については，高尾・王・髙（2009）によれば「経営理念を行動に具体的に反映させているかどうかを示す次元」と定義される。また金井（1989）は，理念は社会的学習によっても浸透すると示唆する。つまり，組織内の理念に基づいた行動とは，自身の行動だけでなく，組織に属する人々の行動によって形成されると考えられる。実際に，高（2010）では理念の行動反映について自身だけでなく上司の理念への姿勢にも影響を受けることを示している。本研究では，共感，行動反映という浸透度の高い状態に注目し，「個人の価値観と齟齬しない形で経営理念を受容し，経営理念を行動に具体的に反映させている」状態を「理念実践」と定義する。

理念実践度に関する定量的な研究からは，理念を重視する人ほど情緒的コミットメントを高めること（鈴木，2001），役職が高くなるほど理念浸透度が高くなること（水野，2021）などが明らかになっている。

2-3）理念認知

先ほどは高いレベルの浸透度に注目をしたが，低いレベルの浸透度として理念を認識している「理念認知」が存在する（高尾・王・髙，2009）。松岡（1997）も同様に，理念浸透の初期段階として理念認知をあげている。つまり，経営理念が存在しているだけではその機能を果たせず，経営理念の効果を発揮させるための最初のプロセスは理念を組織の所属者に認知させることであるといえる。このことから，理念型経営に着目するにあたり理念認知の作用について検討する必要があると考える。理念認知を深める具体的な方法は，毎日の朝礼で唱和活動を実施する，日常業務において上層部が理念に基づいて取り組む，イベントや発表会などで理念の共有や推進を行うなどがあることが明らかになっている（横川，2010）。理念認知の定義として本研究では，高尾・王・髙（2009）が表した「経営理念の内容を理解・認知しているかどうかを示す次元」という定義に準じる。

理念認知に注目した研究として，高（2010）では理念認識が革新的志向性や理念の行動反映に影響を与えることを示している。

3．仮説

先行研究から，離職意思の影響要因について，分配的公正性，理念実践の要素について検討する必要

があることが示された。本研究では，社会的交換理論と衡平理論を踏まえて，離職意思の影響要因として分配的公正性が理念実践度を媒介することで与える影響について検討する。さらに，分配的公正性と理念実践，離職意思の三者の関係に理念認知がどう影響するのかを検討する。

(1) 分配的公正性と離職意思：理念実践度の媒介効果

はじめに分配的公正性と理念実践度の関係について述べる。分配的公正性は，前述したとおりAdamsの衡平理論に端を発している。衡平理論とは，人々がどのようにして衡平さを知覚するのかを明確化する理論である（Adams，1965）。この理論において，公平さは客観的基準によらず，主観的な公平の基準をもって組織内で相対的に判断されるものである。Adams（1965）によれば，人々は自らのインプット（仕事）に対するアウトカム（報酬や対価）の割合を他者と比較し，比較した結果が等しくない場合，自分のインプットに対して受け取る報酬が他者と比べて大きい場合は過報酬，小さい場合は低報酬と知覚し，その不均衡を解消しようと動機づけられるとされる。反対に比較結果が等しい時には衡平感を知覚して満足を覚える。そして組織への公平感を知覚したとき，貢献を維持し続けると考えられる。

また，このロジックは社会的交換理論によって説明が可能である。社会的交換理論において，人は有形無形に関わらず，様々な「報酬」を交換することができるとされている（Blau，1964）。またここでいう「交換」とは，義務的な経済的交換ではなく恩返しとしての好意的な交換であるとされ，受けた恩に対する恩返し，つまり従業員の組織へのコミットメントの大きさは，交換対象の報酬とコストとの認知差に影響されることが明らかになっている（竹内，2010）。また，それらの交換は交渉によるものではなく従業員個人の意思によって決定されるものであると定義される（Blau，1964）。これらのことから，報酬が公平に分配されていることによって，従業員は組織が自分を適切に評価してくれているという組織への恩義を感じ，組織へのコミットメントを高め，組織に貢献するという社会的交換が発生すると考えられる。さらに，組織へ恩義を感じ，組織に貢献することによって，組織が主張する価値観を受け入れるようになり，理念が浸透すると考えられる。なぜなら松岡（1997）を参照すると，理念浸透のプロセスは組織の価値観の受容によって生じるものであるといえるからだ。そして理念浸透が高まることで高次の浸透段階である理念実践をすると考えられる。また小玉（2012）も，理念浸透のプロセスは組織の価値観の受容，組織の価値観の行動反映にしたがうと主張する。つまり，理念浸透を高めて理念に基づく行動をするには価値観の受容が重要な要素であり，組織への思い入れが高まることで理念が浸透し，理念に基づく行動を行うと推察できる。したがって，分配的公正性が高いほど，理念実践度が高まると考えられる。

次に理念実践度の影響についての先行研究について整理する。北居・田中（2009）は経営理念の浸透度合いを定着化と内面化という2つの側面によって検討したとき，それらは組織コミットメントに正の有意な影響を及ぼしていることを示した。経営理念の定着化とは組織の価値観や考え方が従業員の実

際の行動にまで反映されている状態を指し，経営理念の内面化とは従業員が企業の経営理念を受け入れている状態を指す（小玉，2012）。この経営理念の定着化は，本研究における理念実践度の高尾・王・高（2009）の「経営理念を行動に具体的に反映させているかどうかを示す次元」という定義にも一致するといえる。つまり，理念実践度は組織コミットメントに正の影響を及ぼすと考えられ，より組織を魅力的に感じることで離職意思が低くなると推察できる。

したがって，以下の仮説について検証する。

仮説 1：分配的公正性と離職意思の関係を理念実践度が媒介する。

(2) 分配的公正性と理念実践：理念認知の調整作用について

さらに分配的公正性と理念実践度との関係に影響を与えるものとして，理念認知度に注目する。

まず，仮説 1 と同様に分配的公正性の特徴について社会的交換理論から考える。分配的公正性が高いとき，従業員は正当な賃金や評価を得ていると感じているため，その報酬として組織に対して恩義を感じ，組織の価値観を理解するようになると考えられる。

一方，高（2010）の研究において，会社の価値観を表す理念の理解や認識という理念認知の段階が，理念の行動への反映を促進することを示している。このことから，理念を認知し理解できる従業員は，行動への反映，つまり理念実践度も高いと考えられる。

このことから，分配的公正性の高い組織では従業員は価値観を理解しようとする状態になると予測でき，理念認知がある従業員はその価値観に沿った行動反映が可能であることから，理念実践度が高まると考えられる。以上のことから，分配的公正性と理念実践度との関係を理念認知がより強めると推察できる。

仮説 2：分配的公正性と理念実践度との関係は，理念認知によってモデレートされる。理念認知が高いと両者の関係が強まる。

(3) 分配的公正性と離職意思：理念認知の調整作用について

次に，分配的公正性と離職意思の関係について，理念認知の調整作用という観点より検証してみる。

従業員が理念を認知している場合の離職意思について，仮説 1，2 と同様に社会的交換理論を用いて考える。従業員が理念を認知する具体的な方法としては，毎日の朝礼で唱和活動を実施する（横川，2010）などの会社側の教育がある。従業員は，その会社が行ってくれた教育に対しての恩返しとして，会社の価値観を受け入れ，その価値観を基に会社を評価することで離職意思が低い状態を維持すると考えられる。

反対に，理念を認知していない状態を検討する。小森谷（2011）は理念が個人の内発的動機づけを高

めると示唆した。このことから理念が認知されていない状態では，理念による内発的動機づけが行われないため，従業員の内発的動機づけが低下し，外発的動機づけを重視する傾向が高まることが推察できる。つまり，会社の価値観による評価よりも外発的動機である金銭的評価が重要になってくると考えられ，そのような場合，分配的公正性が低い組織では金銭的評価が正当だと従業員が認知しないため，離職意思が高くなると考えられる。

すなわち，理念を認知している状態では，会社の価値観を基に会社を評価するため，分配的公正性に関わらず低い離職意思を維持すると予想できる一方で，理念認知が低い状態では，分配的公正性が低い場合は離職意思が高いと考えられる。

したがって，以下の仮説について検証する。

仮説 3：分配的公正性と離職意思との関係は，理念認知によってモデレートされる。理念認知が低い時に，分配的公正性と離職意思が負の関係にある。

4．調査方法

(1) 調査方法

本研究の調査では，株式会社ジャストシステムが提供する web 調査サービスである『Fastask』を用いた。予備調査として Fastask に登録されたモニターのうち，本研究の目的に合致する対象者を絞り込み，本調査はそのモニターを対象として実施した。

予備調査は 2021 年 7 月 28 日から 7 月 29 日にわたって実施し，11440 人に対して配布され，回収目標の 2000 人に達した時点で自動的に終了した。この予備調査では，離職意思や理念を知っているかなどを質問し，調査対象となる業界の傾向を調査している。離職意思については「定年まで今の会社で働くと思いますか」という質問に対して，「そう思わない」，「どちらかといえばそう思わない」と回答した人を「離職意思のある人」とみなし，業界ごとの離職意思の高さを比較した。全回答者 2200 人の離職意思は 16.8%であり，最も離職意思が高いのは金融業界で 28.1%，次に高いのはサービス業界で 23.1%，不動産業界で 21.1%であった。小売業界の離職意思は 17.2%で，予備調査平均とほぼ同程度の離職意思であった。次に理念については，メディア業界，不動産業界では理念を掲げていない，もしくは理念があるのかわからないと回答した人がそれぞれの業界全体に対して 50%を超過したのに対し，製造業界，金融業界，小売業界，サービス業界では，理念を掲げていると回答した人が業界全体に対してそれぞれ 71.6%，68.4%，56.5%，55.6%と，理念の有無について業界による違いがあることがわかった。本研究の対象は理念を掲げている企業に勤めていることを前提としなければならないため，理念を掲げていない，もしくはわからないと回答した人の多い業界は調査対象から除外することとした。この

理由から不動産業界は対象業界から除外された。

ここで厚生労働省（2018）の調査に着目すると，離職率が高い業種としてサービス業，小売業が挙げられており，宿泊・飲食サービス業で30%を超え，小売業では15%を超えている。建設業や製造業などは10%未満にとどまることから，この2業種の離職率は看過できないといえる。これらの集計結果をふまえ，本研究では予備調査で離職意思が高く示されたサービス業界，金融業界以外に，厚労省の調査では離職率が高いとされていた小売業界を加えた3つの業界を対象に本調査を行うことを決定した。予備調査の結果から，本調査に相応しい対象者サンプルは348名であった。

先行研究をもとに本調査で使用する質問項目を作成し，本調査を実施した。なお本調査は2021年8月25から8月30日にわたって行った。質問票は回答目標を300人に設定したうえで348名に配布し，回収目標を超える人数を超える329名からの回答を得られた。有効サンプル数は315（有効回収率90.5%）であった。調査対象者のプロフィールは表1に示す。年齢は平均50.25歳（Min=21, Max=79）で，内訳は男性が226名，女性が89名であった。調査では，勤続年数，役職，離職意思の程度，分配的公正性，理念についての質問を行った。

表1　調査対象者のプロフィール（計315名）

<table>
<tr><td rowspan="2">性別</td><td colspan="3">男性</td><td colspan="2">女性</td></tr>
<tr><td colspan="3">226</td><td colspan="2">89</td></tr>
<tr><td rowspan="2">年齢別</td><td>20～29歳</td><td>30～39歳</td><td>40～49歳</td><td>50～59歳</td><td>60歳以上</td></tr>
<tr><td>22</td><td>43</td><td>76</td><td>107</td><td>67</td></tr>
<tr><td rowspan="2">業界別</td><td colspan="2">サービス</td><td colspan="2">金融</td><td>小売</td></tr>
<tr><td colspan="2">175</td><td colspan="2">31</td><td>109</td></tr>
<tr><td rowspan="2">地域別</td><td colspan="3">関東</td><td colspan="2">その他</td></tr>
<tr><td colspan="3">164</td><td colspan="2">151</td></tr>
</table>

（2）測定尺度

1）離職意思について

離職意思については，Chieh & Min（2017）の質問項目を用いて測定した。離職意思については様々な測定項目があり，研究によって異なっているが，この質問項目は離職意思以外の要素が入り込む余地が無く，端的に離職意思を測定できると考えられた。具体的には，仕事をやめたいとよく考える，他の会社で働きたいと思っている，など4つの質問項目をすべて採用し，5点尺度での回答を得た。

2）分配的公正性について

分配的公正性については，Niehoff & Moorman（1995）の質問項目を用いて測定した。分配的公正性を研究する多くの研究がこの質問項目を採用しており，分析データから信頼できる測定項目であると考

えられたためである。具体的には，与えられた仕事量は適切である，自分の仕事に見合った給与である，など 5 つの質問項目すべてを採用し，5 点尺度での回答を得た。

3）理念実践度について

理念実践度については，高尾・王（2012）の質問項目を修正して測定に用いた。他にも，信頼の場から経営理念の体現化（寺本，2000）と日本固有の公正と信頼のビジネス規範（嶋田，2013）を参考にして，Mark Ng（2016）の組織信頼の測定項目 7 つと，西田（2000）の手続き的公正性の測定項目 5 つを加えた計 30 項目で 5 点尺度での回答を得た。

4）理念認知について

理念認知については，理念実践度尺度でも参考にした高尾・王（2012）の質問項目を用いて測定した。具体的には，経営理念や行動指針の内容を知っている，自社の経営理念の内容が分かっている，など 4 つの質問項目をすべて採用し，5 点尺度での回答を得た。

5）コントロール変数について

職位が上がるほど離職意思は低下することや，役職によって理念浸透度が変化する（水野，2021）ことからコントロール変数として勤続年数と役職を採用した。勤続年数については，「3 年未満」「3 年以上 5 年未満」「5 年以上 10 年未満」「10 年以上 20 年未満」「20 年以上」の 5 段階で回答を得た。（「3 年未満」＝1；「3 年以上 5 年未満」＝2；「5 年以上 10 年未満」＝3；「10 年以上 20 年未満」＝4；「20 年以上」＝5）。回答の内訳はそれぞれ 44，33，58，75，105 であった。役職については，「取締・役員クラス」「管理職」「一般社員等」の 3 段階にて回答を得た（「取締・役員クラス」＝1；「管理職」＝2；「一般社員等」＝3）。回答の内訳はそれぞれ 36，70，209 であった。

5．分析結果

(1) 因子分析

本研究では，統計ソフト SPSS を用いて因子分析を行った。はじめに，上記の質問項目（合計 43 項目）について平均値，標準偏差を算出した。各データにおいて天井効果およびフロア効果はみられなかったため，43 項目すべてを引き続き分析対象とした。

次にこれらの項目を用いて主因子法による因子分析を行い，4 因子構造が妥当であると推測できたため，再度 4 因子を仮定して同様に因子分析を行った。因子負荷量が 0.4 を超えないものは因子負荷量が不十分であると判断し，因子負荷量が 0.4 を下回った質問項目を第 1 因子で 2 つ，第 3 因子と第 4 因子でそれぞれ 1 つずつ除外し，再度同様の手順で因子分析を行った。なお，回転にはプロマックス法を用いている。

第 1 因子は 28 項目で構成されており，いずれも理念実践度を測定するための項目である。よってこ

こでは「理念実践度」と命名した。

第 2 因子は 5 項目で構成されており，うち 4 項目は Niehoff & Moorman（1995）の分配的公正性についての質問項目であった。ここではまとめて「分配的公正性」と命名した。

第 3 因子は 2 項目で構成されており，そのすべてが高尾・王（2012）の理念認知についての質問項目から構成されていた。よってこの因子を「理念認知」と命名した。

第 4 因子は 4 項目で構成されており，いずれも Chieh & Min（2017）の離職意思についての質問項目であった。よってここでは「離職意思」と命名した。

先ほどの因子分析において，各因子に高い負荷量を示した項目の平均値を算出することにより，理念実践度得点（平均値＝2.86，SD＝0.87），分配的公正性得点（平均値＝2.86，SD＝0.93），理念認知得点（平均値＝2.33，SD＝0.92），離職意思得点（平均値＝3.16，SD＝1.20）とした。内的整合性を検討するためにα係数を算出したところ，いずれも十分な値が得られた。因子分析の結果は表 2 に示すとおりである。また，因子間相関を示したものが表 3 である。

表 2　因子分析結果

項目内容	1. 理念実践度	2. 分配的公正性	3. 理念認知	4. 離職意思
袋小路に陥った時，経営理念にまで立ち返って行動を見直すことがある。	*1.021*	−.149	−.111	.059
難題に直面したとき，同僚や部下も経営理念に戻って判断していると感じる。	*1.021*	.032	−.266	.054
上司の行動に経営理念の大切さと重要性を学ぶことがある。	*1.001*	−.022	−.144	−.014
普段の仕事の上でも経営理念を反映するように行動している。	*.912*	−.128	.049	.009
難題に直面したとき，幹部も上司も経営理念に戻って判断していると感じる。	*.879*	.061	−.138	.011
自社の経営理念は難しい局面を乗り越える力を与えてくれる。	*.868*	−.069	.043	−.010
私の価値観と自社の経営理念は一致する。	*.814*	−.041	.052	−.095
私の職場では理念浸透に関する取り組みがしっかり行われている。	*.780*	.102	−.006	.067
同僚の姿に経営理念の大切さと重要性を学ぶことがある。	*.772*	.018	.055	.050
入社間もない新入社員に経営理念をわかりやすく説明することができる。	*.763*	−.157	.220	.009
難問に直面した時，経営理念を思い出して行動している。	*.738*	−.045	.149	.031
自分の同僚や部下は経営理念を大切に考えているように感じる。	*.736*	.158	−.058	−.051
会社の経営陣は効率的な仕事をしているように感じる。	*.705*	.282	−.201	−.035
私はこの組織のトップマネジメントを信頼している。	*.685*	.187	−.005	−.114
経営理念に関する研修・教育は社内で十分に行われている。	*.676*	.131	−.011	.131
社内外の人と接する時の私の行動は経営理念を踏まえている。	*.669*	−.162	.312	.070
経営者は会社の将来のために賢明な決断をすると信頼できる。	*.621*	.240	−.023	−.129
会社の人事考課には，上司との人間関係などの個人的主観は影響しない。	*.618*	.226	−.090	.066
自社の経営理念の内容に共感することが多い。	*.589*	.020	.312	−.102
会社の昇進昇格は，公平に行われている。	*.585*	.374	−.094	.042

経営理念の社内アピールは効果的に行われている。	*.562*	.183	.169	.069
自社の経営理念をわかりやすく説明することができる。	*.527*	−.108	.441	.064
私の会社の経営陣は，労働者のニーズを満たすために誠実に取り組んでいる。	*.527*	−.238	.068	−.059
自社の経営理念や行動指針に共感を覚える。	*.484*	.022	.324	−.140
私は自分の利益を考えてくれるこの組織を信頼している。	*.483*	.303	.121	−.119
日頃経営理念を踏まえた行動をするようにしている。	*.480*	−.130	.449	−.027
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。	*.461*	.091	.269	.059
会社は常に私を公平に扱おうとしてくれると確信している。	*.412*	.300	.151	−.096
全体的に，受け取る報酬は公平だ。	.099	*.730*	.038	.012
自分の仕事に見合った給与だと思う。	−.003	*.729*	.012	−.015
人事考課は，自分の成果（業績）と能力が正確に反映されている。	.213	*.681*	.027	.035
仕事の責任は公平に分配されている。	.315	*.553*	.042	.024
与えられた仕事の量に対して，適切な締め切りが与えられている。	.267	*.420*	.128	.132
経営理念や行動指針の内容を知っている。	−.226	.102	*.889*	.010
自社の経営理念の内容が分かっている。	−.020	.042	*.826*	.041
真剣に別の会社に転職することを考えている。	.153	−.015	−.067	*.939*
良い仕事が見つかったらすぐに今の会社を辞めたいと思う。	−.045	.084	.045	*.912*
離職することをよく考える。	−.038	.033	−.020	*.833*
ほかの会社で働きたいと思っている。	.103	−.068	−.135	*.774*
因子寄与	22.745	3.721	1.808	1.310
因子寄与率（%）	52.894	8.654	4.206	3.046

表 3　因子間相関

	1	2	3
1. 理念実践度			
2. 分配的公正性	0.745		
3. 理念認知	0.662	0.511	
4. 離職意思	−0.201	−0.220	−0.190

（2）平均，標準偏差，信頼性係数 α と相関関係

「離職意思」，「分配的公正性」，「理念実践度」，「理念認知」について各変数の平均，標準偏差，信頼性係数 α と相関を調べたものが表 4 である。離職意思と分配的公正性（$r=-0.129$，$p < 0.05$），理念実践度（$r=-0.166$，$p < 0.05$）との関係は負の相関関係を示した。また，理念実践度と分配的公正性（$r=0.820$，$p < 0.01$），理念認知との関係（$r=0.583$，$p < 0.01$）は正の相関関係を示した。

表 4　平均，標準偏差，信頼性係数 α と相関

	平均	標準偏差	信頼性係数 α	1	2	3	4	5
1. 勤続年数	3.521	1.404						
2. 役職	2.55	0.691		−.220*				
3. 分配的公正性	2.858	0.930	.892	.036	.307**			
4. 理念認知	2.332	0.923	.795	−.135*	.228**	.513**		
5. 理念実践度	2.861	0.875	.980	.040	.290**	.820**	.583**	
6. 離職意思	3.163	1.200	.922	.052	−.072	−.129*	−.100	−.166*

p* < 0.05，p** < 0.01

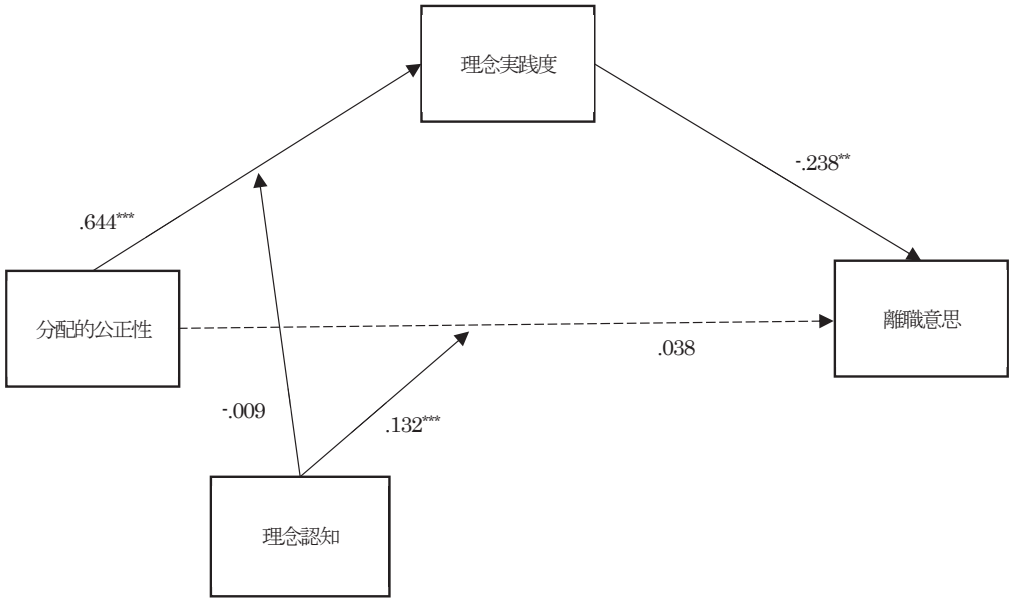
(3) 共分散構造分析

次に仮説のモデルに対して，統計ソフト Amos を用いて共分散構造分析を行った。モデルの適合度を確認したところ，高い適合度を示した（GFI＝0.999，AGFI＝992，NFI＝0.999，RMSEA＝0.000，カイ 2 乗＝0.647，自由度＝2，有意確率＝0.724）。コントロール変数として勤続年数，役職の 2 つを使用している。

図 4 は仮説の結果を検証するにあたり共分散構造分析を行った結果である。仮説の結果を検証するために共分散構造分析の結果を確認する。なお表 5 は推定値の有意性検定である（標準化前の係数）。

はじめに仮説 1 の分配的公正性と離職意思との関係を理念実践度が媒介するという仮説については，

図 4　共分散構造分析パス図

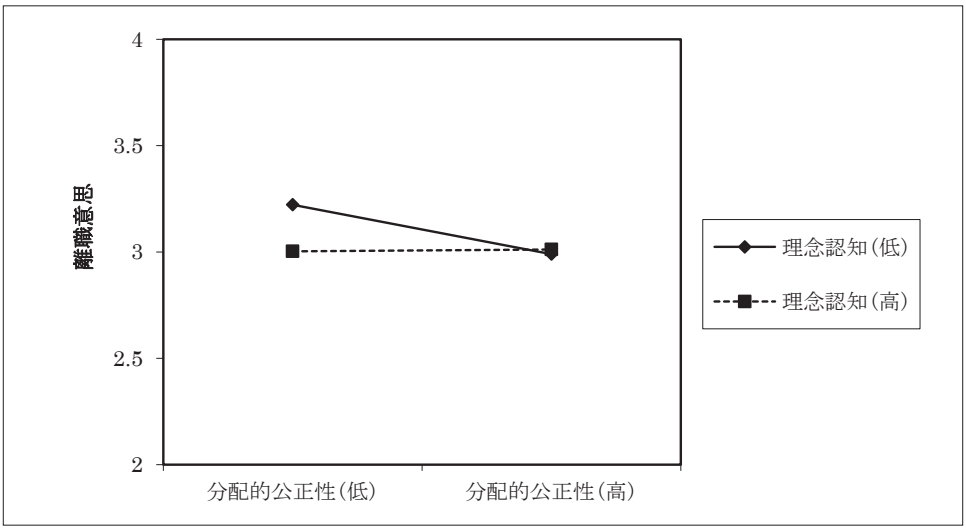


p* < 0.1，p** < 0.05，p*** < 0.01 数値は標準化推定値
モデル適合度（GFI＝0.999，AGFI＝0.992，NFI＝0.999，RMSEA＝0.000）
パス係数は仮説に関する内容のみを示す。相関関係，誤差とコントロール変数は省略。

表 5　推定値の有意性検定（標準化前の係数）

			推定値	標準誤差	検定統計量	有意確率
理念実践度	←	分配的公正性	.644	.033	19.290	.000
理念実践度	←	分配的公正性×理念認知	−.009	.024	−.351	.725
理念実践度	←	勤続年数	.043	.020	2.176	.030
理念実践度	←	役職	.130	.041	3.156	.002
理念実践度	←	理念認知	.203	.036	5.652	.000
離職意思	←	分配的公正性	.038	.125	.306	.759
離職意思	←	理念実践度	−.238	.140	−1.698	.089
離職意思	←	理念認知	−.060	.092	−.649	.516
離職意思	←	分配的公正性×理念認知	.132	.061	2.175	.030

図 5　単純傾斜分析の結果（仮説 3）



分配的公正性から理念実践度を経て（推定値 $\beta=0.644$，$p=0.00$），離職意思へのパス（推定値 $\beta=-0.238$，$p=0.89$）は，負の効果を示し有意であった。

これらの結果をふまえ，離職意思に対して有意な影響が確認された分配的公正性からのパスにおける媒介効果を確認した。検定方法としては，ブートストラップ法を採用している。2000 回のサンプリングの結果，90%信頼区間が−0.3839 〜−0.0032 であり，信頼区間に 0 が含まれていないことから媒介効果が認められた。また分配的公正性から離職意思へのパスは統計的有意を示さなかった（$\beta=0.38$，$p=0.759$）。さらに Amos の結果を確認したところ，間接効果は−0.119，直接効果は 0.030 であった。よって分配的公正性が高いほど理念実践度が高く，理念実践度を媒介して離職意思が抑制されるという完全媒介の関係性が示された。よって仮説 1 は支持された。仮説 1 における媒介効果の結果は図 4 に示す

とおりである。表 5 からは分配的公正性と理念実践度との関係，理念実践度と離職意思の関係がそれぞれ有意な関係であることが確認できる。

次に仮説 2 については，分配的公正性と理念実践度との関係に対する理念認知のパスは統計的有意を示さなかった（$\beta=-0.009$，$p=0.725$）。よって分配的公正性と理念実践度の関係については理念認知の調整効果は認められず，仮説 2 は棄却された。

次に仮説 3 については，理念認知から分配的公正性と離職意思との関係へのパスは，表 5 からわかるとおり正の効果を示し有意であった（$\beta=0.132$，$p=0.030$）。そのため理念認知による調整効果は存在すると考えられる。続いて，理念認知と分配的公正性の相互作用効果を考えた。

相互作用効果の存在は Aiken & West（1991）によって示されており，単純傾斜分析を用いて仮説 3 の検証を行った。図 5 は理念認知と分配的公正性に関して離職意思に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。理念認知が高い場合（単純傾斜＝−0.005，$p=0.960$）は統計的に有意にならず，理念認知が低い場合（単純傾斜＝−0.244，$p < 0.01$）は統計的有意を示した。図 5 から，理念認知が低い場合に分配的公正性が下がるほど離職意思が増加することが読み取れる。一方理念認知が高い場合は，分配的公正性が離職意思に及ぼす影響は読み取れない。つまり理念認知度が低くなることで両者の関係を強めているといえる。よって分配的公正性と離職意思との関係は，理念認知によってモデレートされ，理念認知が低い時に，分配的公正性と離職意思が負の関係にあるという仮説 3 は支持された。

6. 考察，今後の課題

今回の研究では，大きく 3 点を検証した。1 点目として分配的公正性と離職意思との関係を理念実践度という概念が媒介するのか，2 点目として理念認知が調整変数となって分配的公正性と理念実践度間の関係をモデレートするか，3 点目に理念認知が調整変数となって分配的公正性と離職意思の関係をモデレートするかについてである。そして，仮説 1 と仮説 3 は支持され，仮説 2 は棄却される結果となった。

仮説 2 が立証されず分配的公正性と理念実践度間を理念認知がモデレートすることを示すことができなかったことについて考察する。理念認知と理念実践度とは正の関係が示されたが，分配的公正性と理念実践の間の関係に対して調整効果がなかった。つまり，成果と金銭的な側面で組織との交換関係が成り立つことと，価値観を認知している状態であることの両方から価値観に基づく行動に導くことが可能だが，この両者は全く異なる要因であることが示唆された。分配的公正性が高いときには理念を認知していても，それ以上に理念実践への効果に繋がらないことは，理念に基づく行動の難しさと複雑さが表れているのだと思われる。先述の通り，理念浸透には，浸透段階を一次浸透と二次浸透という段階で分けている先行研究（横川，2010）や，定着化と内面化という 2 つの側面に分けている先行研究（小玉，2012）があることから，理念浸透は複雑な要素が絡み合った概念だと考えられる。今回の研究では，理

念実践と理念認知を分けて検証することが目的であったため，理念実践度は段階や側面を分けずに検証した。そのため，複雑な要素を持つ理念実践度と，分配的公正性との関係をモデレートするという結果が得られなかったと推測できる。

次に，本研究における学術的意義は以下のとおりである。

1 点目は分配的公正性が理念実践度に正の影響を与えることを示した点である。成果主義が注目されているところ，組織公正性の研究は処遇の満足感やパフォーマンスに対する影響（Stephen，1998）など，個人要素に対しての研究が多くなされてきた。本研究で注目した理念実践度は，個人のみに終始せず，組織風土に対する知覚も含んでいる点で，組織公正性の研究にとって大きな貢献であると考える。分配的公正性を高めることは，個人だけでなく組織全体に対して影響するという点で，企業全体として分配的公正性を高める施策をとる意義を与えるだろう。

2 点目は，理念実践度や理念認知が与える影響を示したことで，理念型経営の研究に貢献した点である。本研究で明らかとなった理念実践度の媒介効果と理念認知の調整効果は，中川（1981）が示す経営理念の組織統合機能の効果を裏付けるものであるといえる。また，本研究は実務面に対しても有意義な示唆を与えると考える。日本では理念型経営を行っている企業が多いものの，その実践度や認知度が低いことが指摘されている（横川，2009）。本研究で示された，分配的公正性が理念実践度に正の影響を与えるという点は，組織への恩義を感じることや組織への信頼によって理念を受容するという組織風土によるアプローチの有効性を示唆している。企業が理念浸透の施策に取り組む際には，横川（2010）があげる「社員の理念教育」というような方法だけでなく，分配的公正性を高めるなど，従業員が理念を受容しやすい環境整備が必要となるだろう。また，理念実践度は「難題に直面したとき，同僚や部下も経営理念に戻って判断していると感じる」，「上司の行動に経営理念の大切さと重要性を学ぶことがある」など，周りの人の行動に強く影響されると考えられる。分配的公正性を高める施策においても，周りと比較しての公平感を意識することが重要となることも示唆される。

3 点目として，離職意思が分配的公正性によって低下するメカニズムとして理念実践度を完全媒介しているという効果を示した点を挙げる。離職意思についての研究は国内外を問わず行われているが，理念実践度による完全媒介を通して離職意思が低下するという関係が明らかになったことは，離職意思の研究に与える貢献が大きいと考える。離職意思については職場での人間関係などの個人要素にも，事業内容への不満などの組織要素にも影響されることがわかってきた（冨山，2020）。今回の研究では，分配的公正性という個人要素が理念実践度という組織要素を高めることで離職意思が低下する関係を明らかにしたことから，離職意思の個人・組織の双方の要素による影響を示すことができた。また理念認知の調整作用として，分配的公正性が低い場合に理念認知も低いと離職意思が高まることも明らかになった。日本では年功序列型賃金制度が根強いことから，分配的公正性を担保することが難しいことも考えられる。本研究の研究結果から，このような場合に企業は理念認知を広めることによって従業員の離職意思を低下させることができるといえる。

4 点目として，転職率の高い業界としてサービス業，小売業，金融業といった企業を対象にし，これらの業界に対して意義のある示唆を提示した点である。「はじめに」で述べたとおり，日本企業全体として離転職率は上昇傾向にあり，また採用コストを高めていることから，人材の定着を図る施策は重要になる。しかしながら，国内の離職意思の研究においては対人援助職である看護師（岸・山田，2007）や教師（小橋，2012）に焦点を当てた研究など，医学関係の雑誌が目立つ。その点で本研究が貢献できる点があるといえる。つまり，離職率の高い企業においては，分配的公正性や理念に対する取り組みを行うことが人材定着に対して有効であるといえる。従業員の貢献に対して適切な言葉がけやインセンティブを与えることや，理念実践のために研修を行うなどの取り組みによっても離職意思が低下するという示唆を与える点で，この研究の意義があると考える。また，今回の研究対象は年齢を限定しなかった点でも意義があるだろう。どの年代においても分配的公正性が理念実践度を媒介として離職意思に影響を与えることを示したため，企業として包括的に取り組むことで，企業全体としての人材定着を図ることができるといえる。

最後に本研究における課題について述べる。1 点目として，離職意思の構成要素のうち一つの説明に過ぎないという点は留意する必要がある。離職意思は職場の人間関係や家庭環境など，組織要因からも個人要因からも影響されるものであり（冨田，2020），理念実践度はその複雑な要因の内の一つであるといえる。2 点目として，ほかのモデルの可能性を検証する必要があるだろう。共分散構造分析では高い適合度指標を示したが，仮説以外の媒介関係または調整関係の可能性について余地を残しており，今後の再検証を要する。3 点目として，本研究は国内で注目されてきた理念型経営を行っている企業のみを対象にしたことだ。これらの企業を対象に分配的公正性と離職意思との関係を検証したが，理念型経営を行っていない企業についても引き続き検証が必要である。4 点目として，本研究ではあくまで理念の認知と実践度に着目しており，理念の内容について種類を分けていない点である。日本企業の特徴として顧客や社会など様々なステークホルダーをバランスよく重視する理念型企業が多いとは言え（社会経済生産性本部，2004），利益重視や株主一元論的な理念を掲げる企業がある可能性も否定できず，理念の内容別に再検証する余地があるだろう。

参 考 文 献

Adams, J.S. (1965) “Inequity in Social Exchange,” *Advance in experimental Social Psychology*, Vol. 2, pp. 267–297.

Aiken, L. S., & West, S. G. (1991) Multiple regression: Testing and interpreting interactions. Newbury Park, London, Sage.

Blau, G.J. (1964) “Exchange and Power in Social Life” New York: J Wiley.

Chieh-Peng Lin&Min-Ling Liu (2017) “Examining the Effects of Corporate Social Responsibility and Ethical Leadership on Turnover Intention” *Personnel Review*, Vol. 46, No. 3, pp. 526–550.

Dawson, J. F. Interpreting Interaction Effects. http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm（2021 年 11 月 04

日アクセス）

Degoey, P. (2000) “Contagious Justice: Exploring the Social Construction of Justice in Organizations,” In B. M. Staw and R. L. Sutton (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 51–102.

Ducharme (2008) “Emotional Exhaustion and Turnover Intention in Human Service Occupations: The Protective Role of Coworker Support,” *Sociological Spectrum* Vol. 28, No. 1, pp. 81–104.

Folger.R.& Greenberg, J. (1985) “Procedural justice: “Procedural Justice: An Interpretive Analysis of Personnel Systems,” In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 3, pp. 141–183.

幻冬舎 GOLD ONLINE（2017）『企業の「経営理念」は業績にどのような影響を与えるか？』幻冬舎 GOLD ONLINE　https://gentosha-go.com/articles/-/11044（2021 年 11 月 04 日アクセス）

Greenberg, J. (1993) “The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice,” In: Cropanzano, *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale*, pp. 79–103.

Haejung Lee, Myoung Soo Kim & Jung-A Yoon (2010) “Role of Internal Marketing, Organizational Commitment, and Job Stress in Discerning the Turnover Intention of Korean Nurses,” *Japan Journal of Nursing Science*, Vol. 8, pp. 87–94.

Homans, G. C. (1961) “Social Behavior: Its Elementary Forms,” New York: Harcourt, Brace, and World.

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』第 57 巻，pp. 73–86

Joanne M. & Joseph W. H. (1994) “Bread and Roses: Justice and the Distribution of Financial and Socioemotional Rewards in Organizations,” *Social Justice Research*, Vol 7, No. 3, pp. 241–264.

株式会社リクルートホールディングス　就職みらい研究所（2020）「就職白書 2020（PDF）」https://shushokumirai.recruit.co.jp/wp-content/uploads/2020/06/hakusyo2020_01-48_up-1.pdf（2021 年 11 月 04 日アクセス）

金井壽宏（1989）「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』第 23 巻，第 2 号，pp. 80–90

岸太一，山田裕紀子（2007）「看護師の離職意思及び勤務継続意思に関する研究」『日本心理学会大会発表論文集』第 71 回大会

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）『日本企業のインフラの変貌』白桃書房，pp. 93–121

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』第 12 巻，第 2 号，pp. 49–58

小橋繁男（2012）「小中学校教師のストレスとバーンアウト　離職意思との関係」『日本保健科学学会誌』第 15 号，第 4 号，pp. 240–259

小玉一樹（2012）「経営理念と従業員のパフォーマンスの関連性」『日本経営診断学会論集』第 12 号，pp. 99–104

小森谷浩志（2011）「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察―『再意味化』を鍵として―」『日本経営診断学会論集』第 11 巻，pp. 69–75

厚生労働省（2015）「平成 27 年転職者実態調査の概況　個人調査 2. 離職理由（PDF）」厚生労働省 https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/6-18c-h27-2-02.pdf　（2021 年 11 月 04 日アクセス）

厚生労働省（2020）「―2019 年（令和元年）雇用動向調査結果の概況―図 1-1 入職率・離職率の推移」厚生労働省 https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/20-2/dl/gaikyou.pdf（2021 年 11 月 04 日アクセス）

厚生労働省（2018）「平成 30 年若年者雇用実態調査の概況」より「職業生活の満足度」厚生労働省 https://www.

mhlw.go.jp/toukei/list/4-21c-jyakunenkoyou-h30.html（2021 年 11 月 04 日アクセス）

Leventhal G.S (1980) “What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationship,” In K. J Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.) *Social Exchange: Advances in Theory and Research, Plenum Press*, pp. 27-55.

Mark Ng (2016) “Examining Social Exchange among Chinese Service Workers The Mediating Effect of Trust in Organization,” *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 8, No. 2, pp. 163-176.

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『愛と協同』」『六甲台論集. 経営学編』第 44 巻，第 1 号，pp. 183-203

MeindI, J.R. (1989) “Managing to Be Fair. An Exploration of Values, Motives, and Leadership,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, No. 2, pp. 252-276.

水野優子（2021）「看護部理念の機能と看護職員を対象とした理念の浸透に関する調査」『岐阜県立看護大学紀要』第 21 巻，第 1 号，pp. 87-99

Mobley, W. H. (1978) “An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover,” *J. Appl. Psychol.*, Vol. 63, No. 4, pp. 408-414.

中川敬一郎（1981）「経営理念の国際比較―その歴史的考察」『比較経営史序説』東京大学出版会

Niehoff, B.P. & Moorman, R (1993) “Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior,” *The Academy of Management Journal* Vol. 36, No. 3, pp. 527-556.

西田豊昭（2000）「職務満足，組織コミットメント，組織公正性，OCB が職場の有効性に及ぼす影響」『経営行動科学』第 13 巻第 3 号，pp. 137-158

奥村悳一（1994）『現代企業を動かす経営理念』有斐閣出版

尾形真実哉（2016）「若年就業者の組織適応を促進するプロアクティブ行動と先行要因に関する実証研究」『経営行動科学』第 29 巻，第 2・3 号，pp. 77-102

佐藤ゆかり，澁谷久美，中嶋和夫，香川幸次郎（2003）「介護福祉士における離職意向と役割ストレスに関する検討」『社会福祉学』第 44 巻，第 1 号，pp. 67-78

社会経済生産性本部（2004）『ミッション・社是社訓の活用についての調査』https://www.jpc-net.jp/research/assets/pdf/R413attached.pdf（2021 年 11 月 27 日アクセス）

嶋多明夫（2013）「経営倫理の実効的な企業内制度化のための経営理念と監査役監査」『日本経営倫理学会誌』第 20 巻，pp. 105-116

総務省（2019）「統計トピックス No. 123　増加傾向が続く転職者の状況～ 2019 年の転職者は過去最多～」総務省 https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01toukei04_01000181.html （2021 年 11 月 04 日アクセス）

Stephen，P.S. (1998) “Understanding Employee Job Satisfaction: The Importance of Procedural and Distributive Justice,” *Journal Of Business and Psychology* Vol. 12，No. 4, pp. 493-503.

鈴木勘一郎（2009）「中堅中小企業における理念経営に関する研究」『日本ベンチャー学会誌 VENTURE REVIEW』第 14 巻，pp. 13-22

鈴木竜太（2001）「コープこうべの店舗における組織コミットメントとその決定要因―組織文化とリーダー行動を中心として―」『経営行動科学』第 3 号，pp. 129-141

高巌（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』第 18 巻，第 1 号，pp. 57-66

高尾義明，王英燕，髙巌（2009）「経営理念の浸透と組織マネジメントに関する考察―ある製造企業での質問紙調

査を通して―」『経営哲学論集』第 25 号，pp. 158-161
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』有斐閣社出版
田村正枝，竹内幸江（2007）「看護職者の仕事への認識および満足度に影響を与える要因に関する検討」『長野県看護大学紀要』第 9 巻，pp. 65-74
竹内規彦，竹内倫和（2010）「人的資源管理システム，組織風土，及び上司―部下間交換関係」『日本経営学会誌』第 26 号，pp. 77-91
寺本明輝（2000）「経営理念体現化に関する一考察　信頼の“場”の視点から」『日本経営診断学会年報』第 32 巻，pp. 122-132
富永真己，中西三春（2019）「高齢者介護施設における介護職の離職要因の実態：Healthy Work Organization の概念モデルを用いた質的研究」『労働科学』第 95 巻，第 4 号，pp. 117-126
東京商工会議所中央支部「1. 企業の計億に向けた経営者意識調査」東京中央会議所中央支部 https://www.tokyo-cci.or.jp/chuo/file/ougi-shiryo.pdf（2021 年 11 月 04 日アクセス）
冨山禎信（2020）「中小企業における離職抑制方法としてのフォレット管理論」『関西ベンチャー学会誌』第 12 巻，pp. 53-62
山口久美子，池田俊也，武藤正樹，成田徹郎（2013）「データマイニングを用いた看護師の離職要因の検討―ベッドコントロール・職場環境・職務満足度の視点から―」『日本医療経営学会誌』第 7 巻，第 1 号，pp. 55-65
横川雅人（2009）「経営理念：その機能的側面と制度的側面」『経営戦略研究』第 3 号，pp. 5-20
横川雅人（2010）「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス & アカウンティングレビュー』第 5 号，pp. 219-236
横田理宇（2013）「組織公正と従業員の倫理的行動に関する実証研究」『日本経営倫理学会誌』第 20 巻，p. 277-291
吉森賢（1998）「企業はだれのものか：企業概念の日米欧比較」『横浜経営研究』第 19 巻，第 1 号，pp. 42-54
厨子直之，井川浩輔（2012）「ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント―ソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果―」『経営行動科学』第 25 巻，第 2 号，pp. 113-128