

Title	経営理念への共感から経営理念を反映した行動へのメカニズムの研究： 内発的モチベーションの視点から検証
Sub Title	
Author	早川, 波那(Hayakawa, Hana) 高島, 由衣(Takahata, Yui) 鈴木, 寛大(Suzuki, Kandai)
Publisher	慶應義塾大学商学会
Publication year	2023
Jtitle	三田商学研究学生論文集 No.2022 ,p.129- 149
JaLC DOI	
Abstract	多くの企業が経営理念を掲げているが、実際に経営理念が浸透している企業は多くはない。また、理念浸透において、特に経営理念を反映した行動をとることが困難とされる。そこで本稿では、内発的モチベーションの視点から、経営理念への共感から経営理念を反映した行動へのメカニズムを研究した。サービス業の従業員309名を対象に共分散構造分析を行った結果、経営理念への共感と経営理念を反映した行動は内発的モチベーションによって媒介されること、経営理念への共感と内発的モチベーションとの関係は知覚された組織的支援（POS）によって調整されること、内発的モチベーションと経営理念を反映した行動との関係は昇進意欲によって調整されることが明らかになった。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。本研究は経営理念への共感から経営理念を反映した行動へのメカニズムを明らかにしたことで、実務においてより経営理念を反映した行動が浸透する一助を示唆した。
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00113718-00002022-0129

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.

経営理念への共感から経営理念を反映した 行動へのメカニズムの研究*

——内発的モチベーションの視点から検証——

早 川 波 那
高 畠 由 衣
鈴 木 寛 大

<要 約>

多くの企業が経営理念を掲げているが、実際に経営理念が浸透している企業は多くはない。また、理念浸透において、特に経営理念を反映した行動をとることが困難とされる。そこで本稿では、内発的モチベーションの視点から、経営理念への共感から経営理念を反映した行動へのメカニズムを研究した。サービス業の従業員 309 名を対象に共分散構造分析を行った結果、経営理念への共感と経営理念を反映した行動は内発的モチベーションによって媒介されること、経営理念への共感と内発的モチベーションとの関係は知覚された組織的支援 (POS) によって調整されること、内発的モチベーションと経営理念を反映した行動との関係は昇進意欲によって調整されることが明らかになった。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。本研究は経営理念への共感から経営理念を反映した行動へのメカニズムを明らかにしたことで、実務においてより経営理念を反映した行動が浸透する一助を示唆した。

<キーワード>

経営理念への共感、経営理念を反映した行動、内発的モチベーション、昇進意欲、知覚された組織的支援 (POS)

* 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。特に研究会のメンターの先輩方には、格別のご指導をいただいた。ここに記して心から感謝を申し上げます。

1. はじめに

新型コロナウイルスの流行が企業活動に影響を与えている中、経営理念が再注目されている。林(2021)によると、コロナ禍において、企業の創業の理念、存在意義を表した経営理念に立脚した経営判断を行い、原点に回帰する姿勢が重要である。このように現在注目されている経営理念であるが、多くの企業が経営理念を掲げている。労務時報の調査(2016)によると経営理念がある企業は90.6%、1000人以上規模では100%が「ある」と回答した。

さらに理念を掲げるにあたり重要なのが理念浸透である(橋本, 2017)。経営理念の浸透に関しては、その重要性について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ことが指摘されている(北居・田中, 2009)。理念浸透とは、組織成員が経営理念を理解し、行動の指針となったり行動に反映されていたりすることを定義するものである(北居, 1999; 松岡, 1997; 高尾・王, 2012)。株式会社リスキーブランドの調査(2015)によると、理念浸透している企業の方が、理念浸透をしていない企業に比べ、収益性があり、成長力があり、企業の雰囲気には活気があるという結果になった。また経営理念の浸透度が顧客満足と従業員満足を両立させている(松葉, 2008)とも述べられてこのことから理念浸透には多くの利点があると考えられる。

しかし、HR総合研究所の調査(2013)では半分以上もの企業が理念浸透できておらず、株式会社リスキーブランドの調査(2015)では26.7%の企業しか理念浸透ができていないことが明らかになった。また、松岡(1997)は理念主導の組織でさえその末端まで経営理念を浸透させるのは現実には困難だとも述べており、このことから多くの利点があるにもかかわらず経営理念を浸透させることは困難であり、実際に理念浸透できている企業は多くないと考えられる。

この理念浸透については複数の段階から研究されてきた(橋本, 2017)。理念浸透の研究に関しては、共感から行動への反映という直接効果に加え、共感から内容認識を経て行動に反映する間接効果を踏まえると、経営理念への共感を醸成することが経営理念浸透を図るうえで第1の鍵となる(高, 2010)ということや、理念に特に共感することがなければ、経営理念を反映する受動的行動関与は生じづらいと解釈することが可能である(橋本, 2017)というように、「共感」と「行動」の二つが注目されている。

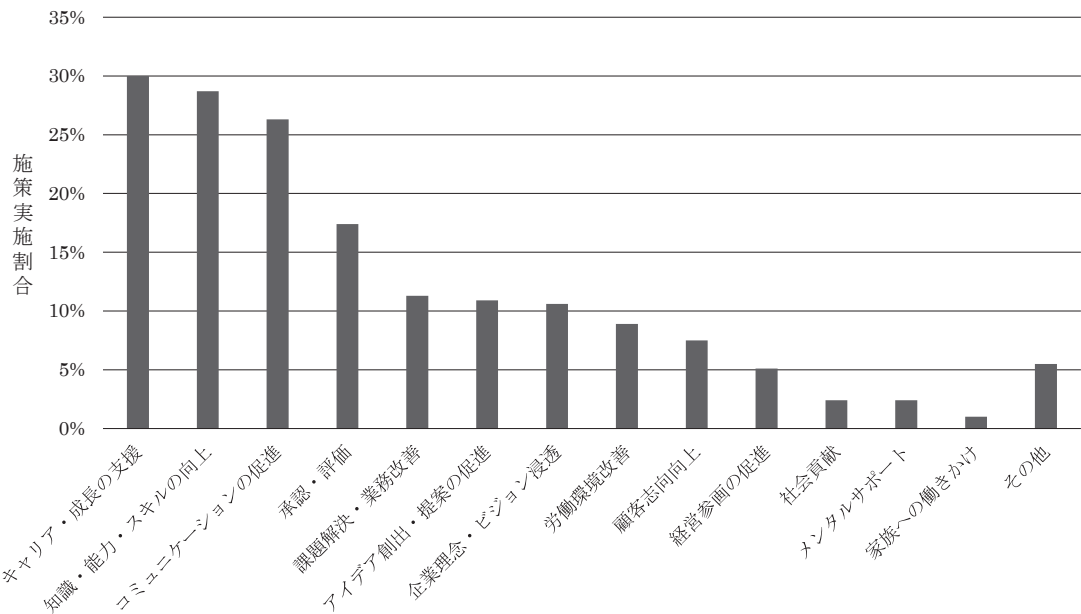
このことに関して高尾・王(2012)は、情緒的共感に関しては理念浸透度の低い会社でも否定的な態度を示していないが、行動的関与の要素は理念志向的企業であっても肯定的な態度を示しておらず、理念浸透度の低い企業では否定に近い結果となっていることを明らかにした。この結果から「経営理念への共感」と「経営理念に基づく行動」との間にはギャップが大きいとして、自社の経営理念に対して共感しながらも行動に反映されていない実態が明らかになったと結論づけている。

これらの先行研究を踏まえると、共感と行動のギャップを解決するために、共感がどのようなメカニズムで行動につながるかを議論することが重要である。行動アプローチの研究では、従業員のモチベー

ションが重要な媒介メカニズムの一つとして考えられている（竹内，2017）。例えば，モチベーションによって知的創造行動（堀江・犬塚・井川，2007）や組織市民行動（Ingrams, 2020）が促進されることが明らかになっている。このことから，本稿ではモチベーションに着目する。柴田（2017）が経営理念と従業員のモチベーションとの関係について調査をしたところ，関係があると回答した人が37.6%，やや関係があると回答した人が39.6%であった。また廣川（2017）は，経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションを高める可能性を示唆したことから，経営理念の共感から行動へのメカニズムにはモチベーションが密接に関係すると考えられる。

従業員のモチベーションは，そのパフォーマンスを規定し，企業業績にも大きな影響を与えることから，従業員のモチベーションを高めるための施策が重要になる（土田，2017）。株式会社JTBモチベーションズ（2014）は社員のモチベーション向上に関しどのような施策が行われているか調査した。収集された293の施策を内容別に集計した結果，14項目の中で最も多かったのは「キャリア・成長の支援」であった。

図1 企業のモチベーション向上施策の内容（293件中の割合を%表記。一件に複数の内容を含む）



出所：株式会社JTBモチベーションズ（2014）を元に作成

国内の先行研究でも，福岡（2004）は，ソーシャルサポートがモチベーションを高めると述べている。また北居・田中（2006）は，経営理念を実践できるような支援がある場合に，経営理念への浸透が促進すると述べている。こうした支援やサポートに対する従業員の認知を包括的に表す概念として，知覚さ

れた組織支援 (Perceived Organizational Support, 以下 POS と表記) が存在しており (Eisenberger et al, 1986), 本稿でもモチベーションと関連して POS にも着目する。

さらに, モチベーションと行動の関係は一様ではない。個人が組織目標に高いレベルでコミットしているときモチベーションと知的創造行動の関係が強まり, モチベーションが知的創造行動を促進することが明らかになっている (堀江ら, 2009)。このことからモチベーションと行動の関係を調整するような変数があると考えられる。行動変容をもたらすものとしては目標が代表的であり (堀江ら, 2009; 塩月ら, 2019), 目標の中でも, 個人目標と組織目標にはギャップが存在するとされている (水野, 1994)。そしてそのギャップを埋めるための概念として昇進意欲に注目する。なぜなら昇進意欲の高い人は個人目標を持っていると同時に, 組織の目標を達成するために組織寄りの行動をすることが明らかになっているからである (Lee et al, 2019)。岩森 (2017) は昇進できなかった課長たちの昇進意欲が必ずしも低下しなかった理由として, 「経営理念の共有・浸透」を促進する理念型研修が重要な役割を果たしている可能性が大きいと解釈されると述べている。これらから, 経営理念のある企業において, 昇進意欲, モチベーション, そしてそれによる行動には関係があると推察できる。

以上の論点をまとめると, 本研究の問題意識は以下の三つである。まず, 経営理念への共感から経営理念を反映した行動へのメカニズムについて, モチベーションの観点から研究する。次に, モチベーションに関連して, 知覚された組織的支援がどのように機能しているのかについて検証を行う。最後に, 行動を高める過程の中で, 昇進意欲がどのように機能しているのかについて検証を行う。

2. 先行研究

(1) 理念型経営について

1) 理念型経営の実態

本研究で中心として扱う「理念」を用いて実践する経営を理念型経営と呼ぶ。理念型経営は, 高尾・王 (2012) によって「組織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」と定義されている。日本における経営理念の発展として, 例えば, 日本を代表する大手総合商社である伊藤忠商事は, 「三方よし」という経営理念を掲げている。三方よしとは, 近江商人が自分の利益よりもビジネスの土台となるその土地や社会を優先するという精神を掲げたものであり, 日本では古くから商業, すなわち経営において理念が重視されていたことがうかがえる。さらにその後, 日本を代表する経営者, 松下幸之助は, 理念型経営の軸となる経営理念の必要性を明示した。その後, 日本の経営理念研究においても, 経営理念の問題が意識され, 多くの研究の蓄積がある (横川, 2010)。

このような状況の下で, 現代でも日本の多くの企業でも積極的な理念型経営が行われている (横川, 2010)。例えば, トヨタ自動車は, 経営の核として経営理念を貫いている。トヨタ自動車の, 「幸せを量

産する / 可動性を日本の可能性に変える」という理念は同社の DNA となっている。このように日本が経営理念を掲げ、実践する傾向にあるのは、古くから理念が重要視されていたという理由に加えて、現代日本企業において、従業員の不祥事、ダイバーシティ・マネジメントの推進、個人の社会的アイデンティティの確立・維持の困難等の理由から、経営理念を用いた理念型経営への関心が高まっている故である（廣川・芳賀，2015）。

2) 経営理念について

ここまでで日本における理念型経営の実態を概観したうえで、経営理念について検討する。本研究ではモチベーションを扱うため、それに関連して間（1984）による「経営上の諸制度の中に体现されて経営理念の統合の役割と、その目標を示すと同時に、構成員を動機づけ、企業の内外の人々から正統性を得ようとするイデオロギー」という定義を用いる。

次に、経営理念の機能について触れる。経営理念には「経営内部の統合機能」と「経営外部に対する適応機能」のメイン機能があり、「経営内部の統合機能」は「組織成員の動機付け機能」のサブ機能を有する（北居・松田，2004）。また、経営理念に会社が社会的に意義のあることをしている内容が含まれており、それが組織アイデンティティを反映していると認知している場合、個人も組織の一員としての誇りを感じることでポジティブな自身の価値観を喚起する（高尾・王，2012）。これらの先行研究から経営理念、及びにその浸透は個人の動機づけにつながるのものであると考えられる。実際に、経営理念の浸透がワーク・モチベーション、内発的モチベーションを高めることが示されている（高，2010；廣川，2017）。

しかし以上のような利点が明らかになっている一方で、経営理念は多くの場合抽象的であるために、共感した時点と比較して実際に行動に移す際に疑問やギャップが生じやすいことも指摘されている（廣川・芳賀，2015）。さらに、国内の先行研究では、経営理念が従業員に浸透する際にいくつかの段階を経ることは明らかになっているものの、そのプロセス、特に理念に共感してから理念に基づいた行動をするまでのメカニズムに着目した研究は進んでいない。よって理念への共感から行動への詳しいメカニズム解明には研究の余地があると言える。以下では、理念の浸透における共感と行動の段階に着目し検討する。

3) 理念の浸透について：共感と行動

初めに、理念浸透について定義する。田中（2012）により「成員が行動をとるときの指針となり、行動に反映されている状態」と定義されている。先述の通り多くの先行研究において理念の浸透が重要であると指摘されており、例えば、経営理念の浸透が内発的モチベーションを高めること（廣川，2007）が明らかにされている。これらの先行研究から、理念型経営を行うにはただ理念を掲げるだけではならず、組織内に浸透されることで理念が機能すると言える。

さらに理念の浸透段階に関する記述に着目すると、高尾・王（2012）により、「理念浸透は認知的理解、情緒的共感と行動的関与の3次元から分析可能であること」、「理念への共感を醸成することが理念浸

透を図るうえで重要であること」が示されている。さらに橋本(2015)によると、情緒的共感に関しては、理念浸透度の低い会社でも否定的な態度を示していないということが示されている。すなわち、理念型経営における理念浸透においては、第一に共感を促すことが重要であると言える。

ここで、理念への共感とは、廣川・芳賀(2015)によって「経営理念に共感している、組織成員としての価値観と一致している状態」と定義されている。また、先述の通り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、理念を反映した行動は、「経営理念や行動規範にもとづいた行動ができている状態」(廣川・芳賀, 2015)と定義されている。国内の先行研究では、高尾・王(2011)による研究によって、「経営理念への共感」が「経営理念を反映した行動」を促すというモデルの提示に至っている。さらに橋本(2017)によると、理念に基づいて運営されている組織においては、理念を反映する行動について受動的行動関与と能動的行動関与という2つの段階があると示されている。すなわち、理念を反映した行動においては、自身の内発的な動機づけと外部からの影響要因も存在することが考えられる。

(2) モチベーションについて

1. はじめにでも述べた通り、モチベーションが様々な行動に影響を与えることが示されており(竹内, 2017)、例えば、知的創造行動(堀江ら, 2009)や組織市民行動(Ingrams, 2020)が挙げられる。さらに、池田(2017)やMatkovicikova(2014)によると、労働者の生産性や仕事の質を向上させる心理的要因の一つとしてモチベーションが重要な役割を果たすことから、企業の目標は従業員のモチベーションを高めるための戦略を考え、それを実行することとされている。

Deci(1970)によると、モチベーションには内発的と外発的の2つのタイプがあると考えられている。内発的モチベーションとは、仕事自体に動機づけられ、その報酬の典型は仕事の達成感や自己の成長など内的な報酬を目標とするモチベーションである。外発的モチベーションとは、外部から与えられる報酬を目標とするモチベーションである。先行研究では、経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションを高める可能性が支持されており(廣川, 2017)、内発的モチベーションは理念研究においても非常に注目されていることがうかがえる。したがって、本研究ではモチベーション理論の中でも内発的モチベーションを扱う。

先行研究においては経営理念の浸透が組織成員の内発的モチベーションを高める可能性が支持されており(廣川, 2017)、さらに大きな目的の一役を担っている自覚は内発的動機づけにもつながる(小森谷, 2011)という研究結果から、経営理念への共感の内発的モチベーションに影響を及ぼすことが考えられる。また、内発的に動機づけられた行動は持続性が長く、創造性の要因としても位置づけられるとされており(Amabile, 1998)、理念型経営を実践する企業において、理念によって従業員の内発的モチベ

ションを高めることが非常に重要になることが示唆されている。さらに、佐藤（2014）によると内発的モチベーションは人々が行動に関心を見だし、行動それ自体から内在的な満足を得るという理由で行動することをともなっている。すなわち、内発的動機づけとは、面白いと感じる特定の課題に取り組むことそのものが目的となることを意味する。このことから、自らが共感する理念の達成を目的とすることによって内発的モチベーションが高まることが示唆されていると言える。

(3) 知覚された組織的支援 (POS) について

POS は Eisenberger et al (1986) により「組織による従業員への支援について従業員個人が抱く全般的な信念を表す概念」と定義されている。POS は、自分自身の貢献に対する組織からの肯定的な評価という側面と組織による自身の well-being への配慮という側面の、論理的には異なる 2 つの側面を含んでいるという特徴がある (Eisenberger et al, 1986 ; Eisenberger & Stinglhamber, 2011)。また、POS が提示されたことにより、社会的交換の観点から、働く人々が組織に対するコミットメントを抱き、組織のためにさらなる努力をするようになるプロセスを説明する POS 論が提唱された (Eisenberger et al, 1986)。POS 論の特徴は、組織から個人へのコミットをより強調していることであり、POS が高い人は、組織が自分の存在価値と貢献を高く評価し、自分のことを気にかけている、良く扱っているという信念を持つ。さらに、組織に対して肯定的な態度をとりやすく、組織のために努力・貢献するモチベーションが高い (蔡, 2016)。なぜなら、POS が高い人ほど、組織に対する心理的な義務感を感じやすく、それを果たそうと努力する可能性が高いことがあげられるからだ (Wayne & Linden, 1997)。これらの研究から、POS が内発的モチベーションにおける影響要因になっていることが考えられる。

(4) 昇進意欲について

モチベーション研究のなかでも認知的方略論 (Cantor et al, 1987) において行動意欲に影響を与える要因は個人の性格によって異なることが指摘されている。個人の認知方略は過去のパフォーマンスに対する評価と、将来に対する期待の高低によって 4 つに分類されるとされ、特に“方略的楽観主義 (strategic optimism ; 以下, SO)” は過去のパフォーマンスについてのポジティブな認知を持ち、かつ将来への高い期待を持つとされ、“非現実的楽観主義 (unjustified optimism ; 以下, UO)” は過去のパフォーマンスをネガティブに認知しているが、将来への高い期待を持つと定義される (Norem & Cantor, 1986)。

達成動機理論との関連性を指摘した研究 (例えば光浪, 2010 ; Yamawaki et al, 2004) は、将来に対して低い評価を持つ“防衛的悲観主義 (defensive pessimism ; 以下, DP)” や、“真の悲観主義 (regular/realistic pessimism ; 以下, RP)” と比較して、SO 者、UO 者は達成欲求が高く、課題の熟達への意欲が高いことを明らかにした。本研究では理念浸透のメカニズムをモチベーションの観点から研究するため、この個人差にも注目する必要があると考えられる。特に理念が持つ組織成員への動機づけといった特性 (北居・松田, 2004) から、本稿では達成欲求が高いとされる SO 型、UO 型に着目する。さらにより実

務における汎用性を高めるため、これらの分類に共通する「未来への高い期待」を昇進への期待と捉え、昇進欲求に着目する。

昇進意欲についての先行研究においても、昇進目標はモチベーションと知的創造行動の関係を強める個人目標にあたること（山本，2002），昇進意欲が仕事の意欲を高めて行動力を促進すること（村杉・三木，1990）などが明らかにされている。なお本研究において昇進意欲とは「現在の地位をより高いものにしようとする意欲」と定義する。

3. 仮説

先行研究から、経営理念を反映した行動の影響要因について、経営理念への共感、内発的モチベーション、POS、昇進意欲を検討する必要があることが示された。本研究では目標設定理論を踏まえ、経営理念を反映した行動の影響要因として経営理念への共感が内発的モチベーションを媒介することで与える影響について検討する。さらに、経営理念への共感と経営理念を反映した行動、内発的モチベーションの三者の関係にPOSと昇進意欲がどう影響するのかを検討する。

(1) 経営理念への共感と経営理念を反映した行動：内発的モチベーションの媒介効果

はじめに経営理念への共感と内発的モチベーションの関係を、目標設定理論に基づいて説明する。Locke（1969）は目標設定理論において、目標が人間の動機づけに大きな影響を与えるとした。また、課題への動機づけは、目標が明確かつ行為者が受容しているという条件において、困難度が増すほど高まると考えられている。同時にこの理論は目標の受容とコミットメントの重要性を指摘しており、困難度が高いほど意欲が湧き達成行動が強化されるのは、あくまでも人がその目標を受け入れ、コミットメントを持つ場合に限られるとされている（Locke, 1969）。この理論を本研究に应用すると、目標達成への高い動機づけの前提には目標の受容が必要であり、経営理念への共感の内発的モチベーションに正の影響を与えると考えられる。したがって、経営理念に共感したとき、個人の内発的モチベーションが高まることが考えられる。

次に、内発的モチベーションと経営理念を反映した行動の関係を、計画的行動理論に基づいて説明する。計画的行動理論とは、ある行動に対する「態度」「主観的規範」「行動の統制感」が行動意思を形成し、行動意思が行動を規定するというものだ（Ajzen, 1991）。行動に対する態度とは、ある行動に対する当事者の認識とその行動の結果への評価・価値を、行動意思はある行動を起こそうと思う気持ちの強さを示す（Ajzen, 1991）。ここで本研究の内発的モチベーションの定義に立ち返ると、内発的モチベーションがある状態は、仕事をするという行動に対し自身のモチベーションを高める認識があり、最終的な結果に対しての内的報酬を価値あるものと評価している状態と言い換えられる。すなわち内発的モチ

ベーションは、計画的行動理論における行動に対する態度に一致するといえる。したがって、内発的モチベーションは経営理念を反映した行動に正の影響を与えると考えられ、内発的モチベーションが高いと経営理念を反映した行動をしやすくなると考えられる。

さらに、廣川（2017）により、経営理念への共感的理解と期待行動はサイコロジカルエンパワーメントによって媒介されることが示されている。サイコロジカルエンパワーメントとは内発的モチベーションの指標であり、職務遂行を通じて内発的に動機づけられた状態のことを、期待行動とは経営理念の浸透によって期待される行動を指す。すなわち、サイコロジカルエンパワーメントは内発的モチベーションに一致すると言える。

以上を整理すると、経営理念への共感と経営理念を反映した行動の関係は、内発的モチベーションによって媒介されると考えられる。ただし、両者の関係を媒介する他の要素が存在する可能性もあるため、完全媒介ではなく部分的媒介であると考えた。例として廣川（2015）が示す通り、「経営理念の理解」が挙げられる。ここでの理解とは、経営理念の内容を説明できる状態に加え、自分の立場や役割においてどんな行動を取れば経営理念の実践につながるか理解している状態を指す。以上を仮説として整理する。

仮説1：経営理念への共感と経営理念を反映した行動の関係は、内発的モチベーションにより部分的に媒介される。

(2) 経営理念への共感と内発的モチベーション：POSの調整効果

次に、経営理念への共感と内発的モチベーションの関係に影響を与えるものとして、POSに注目する。

本研究でのPOSの定義は、先述の通り「従業員の貢献を組織がどの程度評価しているのか、従業員のwell-beingに対して組織がどの程度配慮しているのかに関して、従業員が抱く全般的な信念であり、個人と組織との関係性の質を表す概念」（Liu, 2009）である。大きな目的の一役を担っているという自覚は内発的動機づけにつながる（小森谷, 2011）のであり、ここでの「目的の一役を担っている」感覚は、企業の目標である経営理念に共感しているときに生まれるものだと言える。本研究における経営理念とは、間（1984）が示すように、企業の目標や目的を示すものであり、個人が経営理念に共感している状態においては、企業の目標や目的を達成しようとする個人が感じている状態であるためだ。

POSが高い状態においては、「個人は組織に自分の貢献を十分に評価されている」「組織から自分への配慮が十分である」などと感じやすい（佐藤, 2019）。なお、社会的交換理論では、人は様々な「報酬」を交換していると説明する（Blau, 1964）。これに基づくと、組織から適切な評価や配慮などの「報酬」を得た個人は、組織の一員として自らの職務を全うしたり、組織に貢献したりすることで組織に「報酬」を返すことを試みる。つまり、POSが高いとき、従業員は組織に対する報酬を返すために組織の一員である自覚をより強く持つと考えられる。ここにおいて、経営理念への共感が内発的モチベーションに

及ぼす影響が強まり、両者の関係性がより強くなることが推察される。一方で、POS が低い状態においては、個人は組織から評価や配慮などの「報酬」を感じない。この状態では、組織の一員としての自覚は芽生えないため、モチベーションの向上が抑制される。さらに、経営理念への共感が低いときに、POS の高さにかかわらず、内発的モチベーションが低いレベルである。以上から、経営理念への共感と内発的モチベーションの関係を、POS がより強めると考えられる。

仮説 2：経営理念への共感と内発的モチベーションの関係は POS によってモデレートされる。POS が高いと両者の関係がより強まる。

(3) 内発的モチベーションと経営理念を反映した行動の関係：昇進意欲の調整効果

次に、内発的モチベーションと経営理念を反映した行動の关系到影響を与えるものとして、昇進意欲に注目する。

昇進意欲とは、自分の現在の役職より上の役職や管理職を目指す意欲のことであり、昇進により、よりやりがいのある仕事を任せられたり、名誉や尊敬を集めたりすることができる（川口、2012）。一方で経営理念とは、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（高尾・王、2012）、経営者や経営者に近い立場にある管理職の従業員は、経営理念に沿った行動が周囲から求められると言える。実際、E. Schein (1985, 1999) の定義する理念浸透メカニズムの中の「一次浸透メカニズム」とはリーダー自らの行動による浸透方法を指すが、横川（2010）は「幹部リーダーの採用、選抜、昇進の決定は経営理念の理解度を前提にしている」ことをこの一次浸透メカニズムの一つに位置づけている。昇進意欲が高い状態では、仕事にやりがいを求め、また、経営理念を深く理解している経営層に近づこうとするため、内発的モチベーションを持つ個人は、仕事において経営理念に沿った行動をとりやすいと予想される。一方で、昇進意欲が低い状態においては、上の役職や管理職を目指していないため、個人が内発的モチベーションを持ち、仕事を通して達成感を得たり、成長しようとしたとしても、実際の行動は抑制される。さらに、内発的モチベーションが低いとき、昇進意欲にかかわらず、経営理念を反映した行動は取りにくい。以上から、昇進意欲が高い状態において、内発的モチベーションが経営理念を反映した行動に与える影響が強まり、両者の関係性がより緊密になることが推察される。

仮説 3：内発的モチベーションと経営理念を反映した行動の关系は昇進意欲によってモデレートされる。昇進意欲が高いと両者の関係がより強まる。

4. 調査方法

(1) 調査の手続き

調査にはウェブ調査サービスの『Fastask』を利用した。まず予備調査として『Fastask』に登録されたモニターから調査対象者の絞り込みを行い、そのモニターを対象として本調査を行った。

予備調査では、回収目標を 2000 人に設定し、マニュアルに従って 10000 人程度に配布した。この際、サービス業界の正社員のみを配布対象とした。理由は、松葉 (2008) が「対人サービス企業では、従業員が経営理念を理解することを通じての顧客満足提供があつてこそ、企業の目的が実現できる」と指摘するなど、サービス業は従業員個人が理念を踏まえて行動することが重要な産業であり、本研究において適切な業界だと判断したためだ。質問内容は、勤務先企業の従業員規模、回答者の雇用形態・勤続年数、勤務先企業が上場企業か否か、勤務先企業の経営理念を知っているか否か、の 5 つとした。予備調査を踏まえ、調査対象は、上場企業または従業員数 1001 名以上の企業に勤める正社員のうち、勤務先の経営理念を知っていると答えた人とした。

予備調査の結果、本調査に相応しい対象者サンプルは 349 名であった。以上の調査対象者に対し、本調査を 2022 年 9 月に行った。回収目標は 300 名で、目標を超える回答数である 309 名から回答を得た。調査対象者 309 名のプロフィールを表 1 で示す。

表 1 調査対象者のプロフィール (計 309 名)

性別	男性			女性	
	195 人			114 人	
年齢	20～29 歳	30～39 歳	40～49 歳	50～59 歳	60 歳以上
	62 人	86 人	72 人	64 人	25 人

(2) 測定尺度

1) 経営理念への共感について

経営理念への共感について、王・高尾 (2012) の質問項目、橋本 (2017) の質問項目、小玉 (2012) の質問項目を 7 つ採用した。これらの項目はいずれも 7 点尺度で測定した。

2) 経営理念を反映した行動について

経営理念を反映した行動について、王・高尾 (2012) の質問項目、橋本 (2017) の質問項目を 6 つ採用し、同様に 7 点尺度で回答を得た。

3) 内発的モチベーションについて

内発的モチベーションについて、堀江ら (2007) の質問項目のうち、Intrinsic Motivation に関する

ものを5つ採用し、同様に7点尺度で回答を得た。

4) POSについて

POSについて、佐藤(2014)の質問項目を9つ採用し、同様に7点尺度で回答を得た。

5) 昇進意欲について

昇進意欲について、渡邊・岩瀧・山崎(2018)の質問項目を6つ採用し、同様に7点尺度で回答を得た。

5. 分析結果

(1) 因子分析

上記の測定尺度全ての質問項目(合計33項目)の平均値、標準偏差を算出した。これらのうち天井効果とフロア効果が見られたものは存在しなかった。

因子分析には統計ソフトSPSSを用いた。33項目に対して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行い、5因子構造が妥当であると示された。複数の因子に高い因子負荷量を示した項目と、十分な因子負荷量を示さなかった項目を計5項目除外し、複数回因子分析を行った。結果は表2に示す。各因子の平均、SD、信頼性 α は表3の通りである。

第1因子は8項目で構成されており、佐藤(2014)の質問項目における「POS」に該当するものであった。そこで「POS」因子と命名した。

第2因子は7項目で構成されており、いずれも経営理念への共感について尋ねた王・高尾(2012)、橋本(2017)、小玉(2012)の質問項目であったため、「経営理念への共感」因子と命名した。

第3因子は6項目で構成されており、「昇進意欲」について尋ねる渡邊・岩瀧・山崎(2018)の質問項目であったため、「昇進意欲」因子と命名した。

第4因子は5項目で構成されており、いずれも堀江ら(2007)の質問項目における「内発的モチベーション」の下位尺度と一致するため、「内発的モチベーション」因子と命名した。

第5因子は3項目で構成されており、いずれも経営理念を反映した行動について尋ねた王・高尾(2012)、橋本(2017)の質問項目であったため、「経営理念を反映した行動」因子と命名した。

(2) 平均、標準偏差、信頼性係数 α と相関関係

独立変数、従属変数、媒介変数、調整変数となる、「経営理念への共感」「経営理念を反映した行動」「内発的モチベーション」「POS」「昇進意欲」の平均、標準偏差、信頼性係数 α と相関関係を調べたものが表3である。この結果からは、経営理念への共感と経営理念を反映した行動($r=0.629$, $p < 0.01$)、内発的モチベーションと経営理念を反映した行動($r=0.541$, $p < 0.01$)など、全ての変数間において正の有意な相関が見られた。

表2 因子分析結果

項目内容	1. POS	2. 経営理 念への 共感	3. 昇進意 欲	4. 内発的モ チベー ション	5. 経営理念 を反映し た行動
組織は私の仕事における全般的な満足を感じてくれる	.861	-.058	-.114	.015	.091
組織は本当に私の心身の健康を感じてくれる	.860	-.007	-.105	-.042	.021
組織は私の労働条件を変更するとき、私の都合を考慮してくれる	.848	-.059	-.027	-.078	-.015
他の人が私の意見に反対していても、組織は私の味方をしてくれると思う	.834	.063	.038	-.036	-.068
組織は私の価値観をとっても考慮してくれる	.834	.068	-.004	.150	-.088
組織は私ができうる限り最高の仕事を与えたいと思っている	.768	-.042	.105	.042	-.086
組織は私の業績に誇りを持っている	.750	.076	.121	.047	-.031
組織は私の仕事をできるだけ面白くしようとしてくれる	.647	-.043	.100	-.033	.182
自社の経営理念や行動指針に共感を覚える	-.106	.859	.039	.073	-.090
私の価値観と自社の経営理念は矛盾しない	-.033	.855	.002	-.030	-.041
この会社の経営理念と私の価値観との間に多くの共通点を感じている	.001	.793	.038	.015	-.029
この会社の目標は、私が目指している目標と同じだ	.128	.763	-.074	-.006	.096
自社の経営理念は仕事上の難関を乗り越えるうえで助けとなる	.065	.728	.000	.070	.002
この会社の経営理念は仕事上の難関を乗り越える上で精神的な助けとなる	-.005	.708	-.013	-.089	.236
この会社が事業で成功すると、自分のことのようにうれしい	.055	.708	-.004	.079	.039
組織の中で出世し高い地位につきたい	.042	-.132	.923	-.060	.073
将来は他の人々を指導し、管理職として仕事をしたい	-.030	-.032	.904	.006	.035
会社の重要幹部になりたい	.078	-.215	.857	.000	.135
いずれは昇進したいと思う	.006	.153	.841	-.020	-.084
組織で評価され、リーダーに任命されれば受ける	-.158	.119	.804	.109	-.005
組織で評価され昇進したい	.051	.165	.768	-.035	-.150
現在の仕事は、おもしろく今後も続けていきたい	.021	-.058	-.011	.895	.021
自分の能力は現在の仕事に活かしている	-.012	.085	-.009	.858	-.056

現在の仕事から達成感を得ている	-.055	.175	-.027	.747	.020
いつも忙しく仕事ができることは良いことだ	.073	.034	.008	.677	-.002
給与・賞与が変わらなくても、今後さらに難しい仕事に取り組みたい	.101	.081	.079	.463	.143
袋小路に陥ったとき、解決のヒントを得るため、経営理念にまで立ちかえることがある	-.022	-.060	.028	.091	.878
難問に直面したとき、経営理念にまで戻って考えるようにしている	.000	.004	-.061	.105	.849
社内宛の文書やメールで、経営理念を引用したり、言及したりしたことがある	.006	.192	.060	-.185	.743
因子寄与	12.659	3.139	2.109	1.286	0.948
因子寄与率 (%)	43.651	10.825	7.272	4.371	3.286

表3 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
1. 経営理念への共感	4.222	1.120	0.924				
2. 経営理念を反映した行動	3.679	1.303	0.891	0.629**			
3. 内発的モチベーション	4.250	1.230	0.894	0.638**	0.541**		
4. POS	4.215	1.243	0.940	0.510**	0.533**	0.574**	
5. 昇進意欲	4.130	1.482	0.940	0.388**	0.445**	0.355**	0.517**

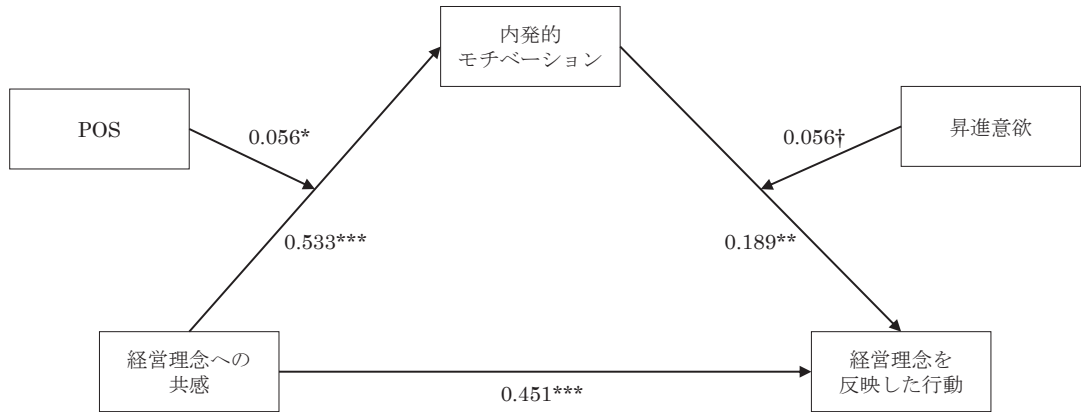
* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

(3) 共分散構造分析

統計ソフト AMOS を用い、共分散構造分析によりモデルの検証を行った。図 2 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。カイ 2 乗=11.517, 自由度=8, 有意確率=0.174 と、モデル全体が高い水準で有意である (GFI=0.999, AGFI=0.993, NFI=0.999, RMSEA=0.000)。表 4 は推定値の有意性検定である (標準化前の係数)。

まず仮説 1 の検証を行う。経営理念への共感と経営理念を反映した行動の関係 ($\beta=0.451$, $p < 0.01$), 経営理念への共感と内発的モチベーションの関係 ($\beta=0.533$, $p < 0.01$), 内発的モチベーションと経営理念を反映した行動の関係 ($\beta=0.189$, $p < 0.01$) は、それぞれ有意であることが確認できた。AMOS の結果によると、間接効果は 0.143, 直接効果は 0.481 となり、部分媒介が認められた。さらに、間接効果の検定方法としてブートストラップ法を採用した。2000 回のサンプリングを行った結果、95%信頼区間が 0.043 ~ 0.258 で 0 が含まれていなかったため、間接効果は認められた。よって仮説 1 は支持された。

図 2 共分散構造分析のパス図 (注 1, 2, 3)



注 1 †p < 0.1, *p < 0.05, **p < 0.01, ***p < 0.001 数値は標準化推定値

注 2 GFI=0.999, AGFI=0.993, NFI=0.999, RMSEA=0.000

注 3 パス係数は仮説に関する内容のみを示す。相関関係と誤差及び統制変数は省略。

表 4 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	確率
経営理念を反映した行動	← 経営理念への共感	0.451	0.068	6.679	0.000
経営理念を反映した行動	← 内発的モチベーション	0.189	0.065	2.933	0.003
内発的モチベーション	← 経営理念への共感	0.533	0.049	10.813	0.000
内発的モチベーション	← 経営理念への共感 * POS	0.056	0.028	2.004	0.045
経営理念を反映した行動	← 内発的モチベーション * 昇進意欲	0.056	0.029	1.914	0.056
内発的モチベーション	← POS	0.311	0.047	6.571	0.000
経営理念を反映した行動	← 昇進意欲	0.182	0.043	4.245	0.000

続いて仮説 2 の検証を行う。表 4 を参照すると、経営理念への共感と内発的モチベーションとの関係に対する POS からのパスは統計的有意を示しており ($\beta = 0.056$, $p < 0.05$)、調整効果があると判断した。図 3 は経営理念への共感と POS に関して内発的モチベーション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。POS が高い場合 (単純傾斜=0.603, $p < 0.01$)、POS が低い場合 (単純傾斜=0.464, $p < 0.01$) の両方に関して有意水準 1% で統計的に有意となった。POS の傾向が低い場合に比べ、POS の傾向が高い場合の方が単純傾斜の値が大きく、POS の傾向が高い場合に、経営理念への共感と内発的モチベーションの関係性を強める働きがあることを示す結果となった。よって仮説 2 は支持された。

図3 単純傾斜分析の結果（仮説2）

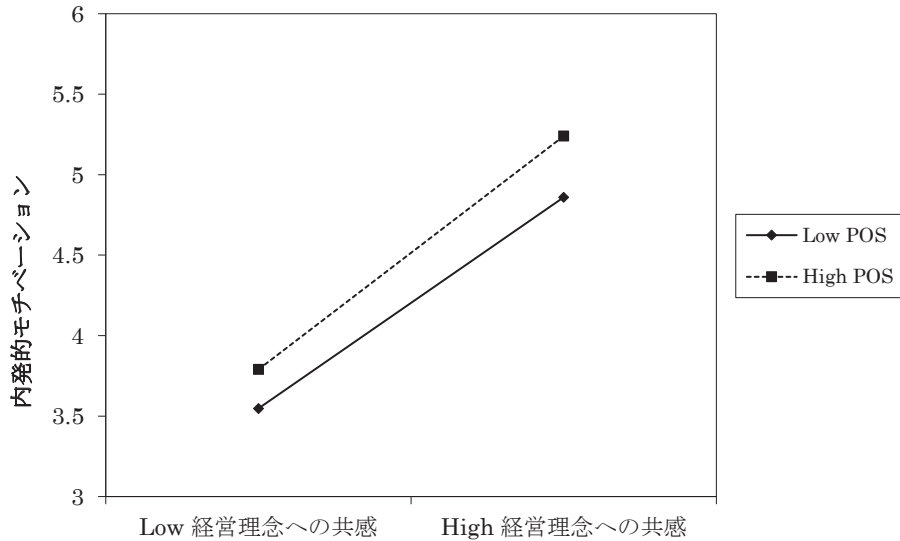
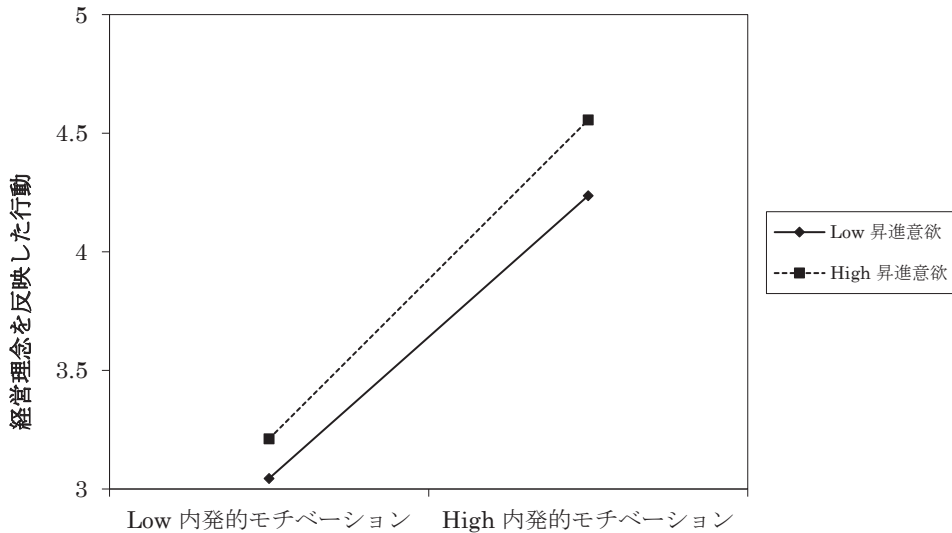


図4 単純傾斜分析の結果（仮説3）



最後に仮説3について検証を行う。同様に表4より、内発的モチベーションと経営理念を反映した行動との関係に対する昇進意欲からのパスは統計的有意を示しており ($\beta=0.056$, $p < 0.1$)、調整効果があると判断した。図4は内発的モチベーションと昇進意欲に関して経営理念を反映した行動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。昇進意欲が高い場合 (単純傾斜=0.544, $p < 0.01$)、昇進意欲が低い場合 (単純傾斜=0.371, $p < 0.01$) の両方に関して有意水準1%で統計的に有意と

なった。昇進意欲の傾向が低い場合に比べ、昇進意欲の傾向が高い場合の方が単純傾斜の値が大きく、昇進意欲の傾向が高い場合に、内発的モチベーションと昇進意欲の関係性を強める働きがあることを示す結果となった。よって仮説3は支持された。

(4) 補足分析

上述のモデルの正確性を検証するため、本研究で用いる5つの変数から構成される代替モデルの適合度を検証した。具体的には、2つのモデルについて検証を行った。1つ目は、独立変数が経営理念への共感、従属変数が内発的モチベーション、媒介変数が経営理念を反映した行動、調整変数がPOS・昇進意欲のものである。Amosを用いてモデルの適合度を確認したところ、GFI=0.992, AGFI=0.922, NFI=0.983, RMSEA=0.080であり、RMSEAが一般的に指摘されている0.050以下の基準を満たしていないため、本モデルは棄却された。2つ目は、独立変数が内発的モチベーション、従属変数が経営理念を反映した行動、媒介変数が経営理念への共感、調整変数がPOS・昇進意欲のものである。同様にモデルの適合度を確認したところ、GFI=0.987, AGFI=0.820, NFI=0.972, RMSEA=0.140であった。AGFIが一般的に指摘されている0.090以上の基準を、RMSEAが一般的に指摘されている0.050以下の基準を満たしていないため、本モデルも棄却された。さらに、代替モデルの適合度はいずれも本研究のモデルより低いため、本研究で用いるモデルがより適切だと判断された。

6. 考察、今後の課題

本研究では大きく3点を検証した。1点目として経営理念への共感と経営理念を反映した行動との関係を内発的モチベーションが媒介するのか、2点目としてPOSが経営理念への共感と内発的モチベーションとの関係をモデレートするか、3点目に昇進意欲が内発的モチベーションと経営理念を反映した行動との関係をモデレートするかについてである。結果、3つの仮説はいずれも支持された。

次に、本研究の貢献を3点述べる。1点目は、経営理念への共感が経営理念を反映した行動を促進するメカニズムを明らかにすることができた点である。経営理念への共感が経営理念を反映した行動に対して正の影響を与えることは既に先行研究で示されていたが、そのメカニズムを新たに解明できたことは、理念浸透に関する研究にとって大きな貢献となった。

2点目は、実務における、経営理念への共感と経営理念を反映した行動の間のギャップを埋めるための施策の方向性を提示したことである。冒頭でも述べたように、自社の経営理念に対し、共感しながらも行動に反映しない従業員が多いことは、理念浸透における重要な課題の一つである。本研究は、経営理念への共感と経営理念を反映した行動の関係は、内発的モチベーションが促進することを明らかにした。現在は理念浸透のための施策として、理念を解説したパンフレット・カードの配布や理念の明文化

が採られることが多い (HR 総合調査研究所, 2013) が, 本研究での仮説 1 に基づくと, 内発的モチベーションを高める施策もまた, 理念浸透における有効な施策となり得ると指摘できる。施策例として, 内発的モチベーションの構成要素の一つである自己決定感を高めるため, 従業員に自ら思考し行動を起こす機会を与えることが挙げられる。堀井 (2016) は, マネジメント・コントロールにおいて, 予算の支援型利用が自己決定感にポジティブに影響することを提言しており, これは臨機応変な対応をしたり, 新しい仕事のやり方を考えたりすることが, 自己決定感を高めることを示している。

3 点目は, 昇進意欲の調整効果を示した点である。日本国内での昇進意欲をテーマとした研究は, 昇進意欲の男女差に注目したものが多いが, 本研究において昇進意欲が内発的モチベーションと経営理念を反映した行動の関係を調整する効果があることを示したため, 理念研究においても昇進意欲は重要な要素であることが示唆された。

最後に本研究における課題を述べる。1 点目は, 内発的モチベーションを 1 つの概念として取り上げている点である。先述の通り内発的モチベーションは, 「自己有能感」と「自己決定感」とによって構成され (Deci, 1980), この 2 つを別の変数として調査をした場合, 異なる結果が得られる可能性がある。2 点目は, 本研究では経営理念の内容の種類を分けていない点である。実際, 王 (2012) は内容に関しても注目した研究を行っており, 経営理念の中に, 会社が社会的に意義のあることをしているという内容が含まれている場合にポジティブな自己概念の喚起につながるとしており, 理念の内容別に再検証する余地があるだろう。

参 考 文 献

- Amabile T. M. (1998) "How to kill creativity," *Harvard Business Review*, Vol.76, No.5, pp.76-87.
- Ajzen, I. (1991) "The Theory of Planned Behavior," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.50, pp.179-211.
- Blau, P.M. (1964) "Exchange and Power in Social Life," *Theoretical Economics Letters*, Vol.8 No.11, p.193
- Cantor, N., Norem, J. K., Niedenthal, P. M., Langston, C. A., & Brower, A. M. (1987) "Life tasks, self-concept ideals, and cognitive strategies in a life transition," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.53, pp.1178-1191.
- Deci, Edward, L., (1975) *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press (安藤延男・石田梅男訳 (1980) 『内発的動機づけ: 実験社会心理学的アプローチ』, 誠信書房.)
- Eisenberger, R. and Stinglhamber, F. (1986) "Perceived Organizational Support," *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, pp.500-507.
- Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997) "A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.72, pp.218-232.
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979) "Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations," *Journal of Applied Psychology*, Vol.64, pp.349-371.
- Ingrams, A. (2020) "Organizational Citizenship Behavior in the Public and Private Sectors: A Multilevel Test of Public Service Motivation and Traditional Antecedents," *Review of Public Personnel Administration*,

Vol.40, pp.222-244.

- Liu Y. et al. (2009) "Phylogenomic Analyses Support the Monophyly of Taphrinomycotina, Including Schizosaccharomyces Fission Yeasts," *Mol Biol Evol*, vol.26, pp.27-34.
- Locke, E.A. (1969) "What Is Job Satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance," Vol.4, pp.309-336.
- Matkovicikova, N (2014) "Effective Employee Motivation in the Wokrplace," *Economic Development and Management of Regions*, pp.33-38.
- Nardo, R., Evanita, S., Shahrizal, S. (2018) "The Effect of Transformational Leadership and Non Physical Work Environment on Innovative Behavior with Work Motivation as a Meditation For Employee of Tour And Travel Companies In west Sumatra," *Proceedings of the 2nd Padang International Conference on Education, Economics Business and Accounting*, Vol.64, pp.1052-1059.
- Norem, J. K. Cantor, N, (1986) "Anticipatory and Post Hoc Cushioning Strategies : Optimism and Defensive Pessimism in "Risky" Situations" *Cognitive Therapy and Research*, Vol.10, pp.347-362.
- Prasetyo, C.; Lora JanuaritaVerawati; TriRatna Murti. (2021) "The Effect of Job Satisfaction, Leader Member Exchange to Change Commitment with Work Motivation as Mediator. International," *Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, Vol.8, Issue.1, pp.400-410.
- Schein, Edgar H. (1985) "Organization Culture and Leadership," Jossey-Bass Inc.
- Schein, Edgar H. (1999) "The Corporate Culture Survival Guide," Jossey-Bass Inc. (金井壽宏・尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化—生き残りの指針』白桃書房, 2004年)
- Wayne S.J., Shore L.M., Linden R.C. (1997) "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective". *Academy of Management Journal*, Vol.40, pp.82-111.
- Yamawaki, N., Tschanz, B. T., & Feick, D. L. (2004) "Defensive Pessimism, Self-esteem Instability, and Goal Strivings." *Cognition and Emotion*, Vol.18, pp.233-249.
- 池田浩 (2017) 「ワークモチベーション研究の現状と課題——課題遂行過程から見たワークモチベーション理論」『日本労働研究雑誌』, 第 684 巻, pp.16-25.
- 岩森真彦 (2017) 「企業理念の共有と選抜型リーダー育成研修の関係」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』, pp.38-41.
- 株式会社 JTB モチベーションズ (2012) 「企業理念の浸透と社員のパフォーマンスに関する調査」<https://hr.jtbcom.co.jp/wp-content/uploads/2019/10/kigyorinen.pdf>
- 株式会社リスクブランド MOTIVATE (2015) 『ビジネスマンのモチベーション調査』https://www.riskybrand.com/news/motivate_20151014/
- 川口章 (2012) 「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』, 第 620 巻, pp.42-57.
- 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, pp.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」『経営行動科学学会第 9 回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, pp.49-58.
- 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 巻, 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.

- 佐藤健司 (2019) 「モチベーション理論に基づく人的資源管理」『労務理論学会誌』, 第 28 巻, pp.23-37.
- 塩月顕夫・三原祐一・古屋順・敦奎利・関本浩矢 (2019) 「目標管理制度の運用と従業員の内発モチベーションの関係」『日本労働研究雑誌』, 第 709 巻, pp.86-100.
- 柴田仁夫 (2017) 『実践の場における経営理念の浸透—関係性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察—』, 創成社.
- 高敏 (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 (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実験』, 有斐閣.
- 高田健二・川村大伸 (2018) 「学生アルバイト従業員のストレス—知覚された組織の支援・離職意思の関係」『日本経営工学会論文誌』, 第 69 巻, 第 2 号, pp.47-60.
- 竹内規彦 (2017) 「戦略的人的資源管理研究における従業員モチベーション—文献レビューと将来展望」『日本労働研究雑誌』, No.684, pp.4-15.
- 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』, 第 9 巻, 第 1 号, pp.21-31.
- 蔡苳錫 (2016) 「非正規従業員と組織からの支援認識」『日本労働研究雑誌』, 第 672 巻, pp.40-51.
- 土田道夫 (2017) 「従業員のモチベーションをめぐる法的課題」『日本労働研究雑誌』, 第 684 巻, pp.37-48.
- 間宏 (1984) 「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』, 第 18 巻, 第 2 号, pp.17-27.
- 橋本弘道 (2017) 「理念に基づいて運営されている組織における「理念を反映する行動の段階」に関する実証研究—私立学校における理念浸透の定量的分析」『経営行動科学』, 第 30 巻, 第 1 号, pp.31-45.
- 林信義 (2021) 「コロナ禍における企業経営の針路—非財務情報, SDGs に関する考察—」『埼玉工業大学人間社会学部紀要』第 19 号, pp.1-10.
- 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.
- 廣川佳子・大嶋玲未 (2017) 「人事制度が飲食業で働く正社員のサイコロジカルエンパワーメントに及ぼす影響—経営理念との交互作用の検討」『立教大学心理学研究』, 第 59 巻, pp.1-10.
- 福岡欣治・内山伊知郎・中村健壽 (2004) 「企業秘書における職務ストレスとソーシャル・サポートワーク・モチベーションに対する上司および同僚サポートの効果—」『Japanese Journal of Applied Psychology 2004』, 第 29 巻, 第 2 号, pp.71-79.
- 堀井悟志 (2016) 「マネジメント・コントロールの動機づけへの影響に関する定量的研究—自己決定理論と文化的自己観を中心に—」『原価研究計算』, 第 40 巻, 第 1 号, pp.39-41.
- 堀江常稔・犬塚篤・井川康夫 (2007) 「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション」『経営行動科学』, 第 20 巻, 第 1 号, pp.1-12.
- HR 総合研究所 (2013) 「企業理念浸透に関するアンケート調査」https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=77
- 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』, 44-(1), p.183-203.
- 松田与理子, 石川利江 (2012) 「組織内自尊感情と従業員 Well-Being との関連」『ストレス科学研究』, 第 27 号, pp.40-48.
- 松葉博雄 (2008) 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果—事例企業調査研究から」『経営行動科学』, 第 21 巻, 第 2 号, pp.89-103.
- 水野朝子 (1994) 「個人と組織の目標; 自己期待, 自己評価の視点から—」『経済科学』, 第 41 巻, 第 3 号, pp.39-51.

- 光浪睦美 (2010) 「達成動機と目標志向性が学習行動に及ぼす影響——認知的方略の違いに着目して」『教育心理学研究』, 第 58 巻, 第 3 号, pp.348-360.
- 光浪睦美 (2010) 「認知的方略の違いがセルフ・ハンディキャッピングやストレス対処方略の採用に及ぼす影響——学業場面における 4 つの認知的方略の分類——」『パーソナリティ研究』, 第 19 巻, pp.157-169.
- 村杉健・三木信一 (1990) 「ワーク・モチベーションの 2 様 2 重体系仮説の検証——作業組織における MM 理論の実証的研究」『日本経営工学会誌』, 第 41 巻, 第 3 号, pp.178-184.
- 山本寛 (2000) 『昇進の研究—キャリアプラト—現象の観点から—』, 創成社.
- 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 = Business & accounting review』, 第 5 号, pp.219-236.
- 労務時報 (2016) 「経営理念の策定・浸透に関するアンケート」, 第 3918 号.
- 渡邊洋子・岩瀧大樹・山崎洋史 (2018) 「青年期の昇進意欲尺度作成の試み——男女差に着目して」『群馬大学教育実践研究』, 第 35 巻, pp.347-354.