

Title	ファミリー企業における理念浸透が社員の長期志向行動の規範化およびステークホルダー関係強化におよぼす影響
Sub Title	Influence of philosophy penetration in family firms on normative long-term oriented behavior of employees and the enhancement of stakeholder relations
Author	野口, 晴康(Noguchi, Haruyasu) 当麻, 哲哉(Tōma, Tetsuya)
Publisher	慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
Publication year	2020
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2020年度システムデザイン・マネジメント学 第428号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002020-0052

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.

ファミリー企業における理念浸透が
社員の長期志向行動の規範化および
ステークホルダー関係強化におよぼす影響

野口 晴康

(学籍番号：81933446)

指導教員 当麻 哲哉

2021 年 3 月

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
システムデザイン・マネジメント専攻

論 文 要 旨

学籍番号	81933446	氏 名	野口 晴康
論文題目： ファミリー企業における理念浸透が社員の長期志向行動の規範化および ステークホルダー関係強化におよぼす影響			
<p>(内容の要旨)</p> <p>本研究では、日本のファミリー企業における経営理念の浸透と社員の長期志向行動規範化およびステークホルダーとの関係強化の関係について研究する。社会の持続可能性が重視される一方で、経営の短期志向化が世界的に問題視されている。日本も含めて各国において企業ガバナンスの改革などが提言されているものの、一度陥ってしまった短期志向の経営方針から抜け出すことは非常に困難であるのが実態である。</p> <p>本研究では、結果として長期経営を行っている日本における創業 100 年を超える老舗企業が持つ特徴や、老舗企業の大半を占めているファミリー企業が長期志向の経営を実践することで結果としてパフォーマンスも高まっていることに着目した。</p> <p>研究は、ファミリー企業は経営理念とその浸透を通じて社員個人々の長期志向の行動規範化を促し、ステークホルダーとの関係性の広さと深さを担保しているという仮説に基づいて、インターネットアンケート調査と多変量解析、有識者へのインタビューを実施して行った。</p> <p>インターネットアンケート調査の結果、全国の創業 20 年以上の企業に所属する 20～70 歳の正社員および契約社員から無作為抽出の 366 の有効サンプルを回収し、ファミリー企業においてステークホルダーに配慮する経営理念を掲げ、組織への理念の浸透を通じて社員個人の長期志向の行動規範化を促し、ステークホルダーとの関係強化につながっていることを確認した。</p> <p>6 人の有識者へのインタビューからも、分析結果について肯定的な評価が得られたほか、ファミリー企業と非ファミリー企業や大企業の特徴の差異についての具体的なエピソードも確認できた。</p> <p>これらの結果をもとに、非ファミリー企業や大企業において、理念とその浸透を通じて社員の長期志向の行動規範化を促していく際の提案を行った。</p>			
キーワード (5 語) ファミリー企業、長期志向、経営理念、組織内浸透、行動規範			

SUMMARY OF MASTER'S DISSERTATION

Student Identification Number	81933446	Name	Haruyasu Noguchi
<p>Title</p> <p style="text-align: center;">Influence of Philosophy Penetration in Family Firms on Normative Long-Term Oriented Behavior of Employees and the Enhancement of Stakeholder Relations</p>			
<p>Abstract</p> <p>In this study, I investigated the relationship between the penetration of management philosophy and the development of long-term oriented behavioral norms among employees and the strengthening of relationships with stakeholders in Japanese family businesses.</p> <p>While the sustainability of society is emphasized, the short-term orientation of corporate management has been a problem worldwide. Although corporate governance reforms have been implemented in many countries including Japan, it is very difficult to remove a short-term oriented management policy once it has been put in place.</p> <p>This study focuses on the characteristics of long-established companies in Japan that have been in business for more than 100 years, and the fact that family firms, which make up the majority of long-established companies, have improved their performance as a result of practicing long-term oriented management.</p> <p>The research was based on the hypothesis that family firms encourage individual employees to adopt long-term oriented behavioral norms through their management philosophy and its indoctrination, and that they ensure the breadth and depth of their relationships with stakeholders.</p> <p>Through an internet survey, 366 valid samples were collected from randomly selected full-time or contract employees, aged 20-70, belonging to companies that have been in business for more than 20 years. It was confirmed that the management philosophy of stakeholder care in family businesses leads individual employees to adopt long-term oriented behavioral norms through the penetration of the philosophy into the organization, which leads to the strengthening of relationships with stakeholders.</p> <p>Interviews with six experts also revealed positive evaluations of the results of the analysis, as well as specific episodes of differences in the characteristics of family firms and non-family firms and large firms.</p> <p>Based on these results, we made suggestions for non-family companies and large companies in promoting employees' long-term orientation to the code of conduct through the philosophy and its penetration.</p>			
<p>Key Word (5 words)</p> <p>Family Business, Long-Term Orientation, Management Philosophy, Philosophy Penetration, Individual Behavioral Norm</p>			

目次

第1章	序論	1
1.1	本研究の背景	1
1.2	本研究の目的・意義	5
1.3	本論文の構成	6
第2章	先行研究	7
2.1	老舗企業についての研究	7
2.1.1	老舗企業の定義と日本における現状	7
2.1.2	老舗企業の研究の概観	8
2.1.3	老舗企業の経営の特徴	8
2.2	ファミリービジネスについての研究	10
2.2.1	ファミリー企業の定義	10
2.2.2	長期志向性（LTO）の定義	11
2.2.3	ファミリー企業と長期志向性（LTO）	11
2.3	経営理念とその浸透についての研究	13
2.3.1	経営理念の定義	13
2.3.2	経営理念の内容表現と機能	13
2.3.3	経営理念の浸透	15
第3章	本研究の仮説	17
3.1	本研究における仮説	17
3.2	本研究の仮説モデル	19
第4章	研究方法	20
4.1	本研究の研究方法の概要	20
4.2	アンケート調査票の作成	21
4.2.1	アンケート調査票の設計・作成	21
4.2.2	アンケート調査票の有識者への確認	21
4.3	実査・分析と有識者への確認	22
4.3.1	アンケート実査	22
4.3.2	仮説・モデルの確認	22
4.3.3	結果についての有識者インタビュー	23

第 5 章	アンケート調査結果.....	24
5.1	アンケート調査の概要.....	24
5.2	アンケート調査票の設計.....	24
5.3	アンケートの収集結果.....	26
5.4	アンケートデータの概要.....	26
5.4.1	正規性の確認.....	26
5.4.2	有効サンプルの抽出.....	27
5.4.3	データのプロファイル.....	27
5.5	仮説の検証.....	36
5.5.1	目的変数の合成.....	36
5.5.2	因子分析による説明変数の因子の特定.....	37
5.5.3	因子間の相関の分析.....	50
5.5.4	重回帰分析による因子間の関係性の分析.....	51
5.6	共分散構造分析.....	74
第 6 章	インタビュー調査.....	89
6.1	インタビュー調査の概要.....	89
6.2	インタビュー調査の結果.....	90
第 7 章	考察と提案.....	100
7.1	考察.....	100
7.2	非ファミリー企業や大企業への提案.....	105
第 8 章	結論.....	107
8.1	本研究の成果.....	107
8.2	今後の課題.....	107
	謝辞.....	109
	参考文献.....	110
	付録 A : アンケート調査票.....	116
	付録 B : 多母集団同時分析結果.....	124

図目次

Figure 1-1 市場における短期主義圧力の自己強化ループ	2
Figure 1-2 企業内部におけるネガティブな自己強化ループ	4
Figure 2-1 勝ち組ファミリー企業における4つのC.....	12
Figure 2-2 経営理念の3つの機能.....	14
Figure 3-1 本研究の仮説モデル	19
Figure 4-1 本研究全体の流れ	20
Figure 5-1 アンケート調査票の設計	24
Figure 5-2 経営理念浸透とステークホルダー信頼向上の構造モデル	75
Figure 5-3 ファミリー企業・非ファミリー企業による相違点の分析	77

表目次

Table 2-1 老舗と非老舗の経営の相違点.....	9
Table 2-2 同族所有と同族経営による分類.....	10
Table 2-3 理念浸透のメカニズム.....	15
Table 5-1 回答者の性別.....	27
Table 5-2 回答者の年代.....	28
Table 5-3 回答者の勤続年数.....	29
Table 5-4 回答者の役職.....	30
Table 5-5 企業経営の状況（ファミリー企業・非ファミリー企業）.....	31
Table 5-6 企業の創業年代.....	32
Table 5-7 企業の株式公開の状況.....	33
Table 5-8 企業の資本金.....	34
Table 5-9 企業の従業員数.....	35
Table 5-10 設問 7 の主成分分析の成分行列.....	36
Table 5-11 経営理念の内容表現に関する因子パターン行列.....	38
Table 5-12 経営理念の機能に関する因子行列.....	40
Table 5-13 経営理念の浸透施策に関する因子行列.....	42
Table 5-14 理念の認知に関する因子行列.....	43
Table 5-15 理念への共感的理解に関する因子行列.....	44
Table 5-16 理念に基づく行動に関する因子行列.....	45
Table 5-17 情緒的コミットメントに関する因子行列.....	47
Table 5-18 行動の規範となる考え方に関するパターン行列.....	49
Table 5-19 各因子間の相関.....	50
Table 5-20 Q1 の因子 1 に関する回帰分析のモデルの要約.....	51
Table 5-21 Q1 の因子 1 に関する回帰分析の係数.....	52
Table 5-22 理念浸透に向けた啓発活動に関するモデルの要約.....	53
Table 5-23 理念浸透に向けた啓発活動に関する係数.....	54
Table 5-24 理念の認知に関するモデルの要約.....	55
Table 5-25 理念の認知に関する係数.....	56
Table 5-26 理念の共感的理解に関するモデルの要約.....	57
Table 5-27 理念の共感的理解に関する係数.....	58

Table 5-28 理念に基づく行動に関するモデルの要約.....	59
Table 5-29 理念に基づく行動に関する係数.....	60
Table 5-30 情緒的コミットメントに関するモデルの要約.....	61
Table 5-31 情緒的コミットメントに関する係数.....	63
Table 5-32 Q4 から直接長期志向につながるモデルの要約.....	64
Table 5-33 Q4 から直接長期志向につながるモデルの係数.....	65
Table 5-34 Q4 から直接短期志向につながるモデルの要約.....	66
Table 5-35 Q4 から直接短期志向につながるモデルの係数.....	67
Table 5-36 Q6 を経て長期志向につながるモデルの要約.....	68
Table 5-37 Q6 を経て長期志向につながるモデルの係数.....	69
Table 5-38 Q6 を経て短期志向につながるモデルの要約.....	70
Table 5-39 Q6 を経て短期志向につながるモデルの係数.....	71
Table 5-40 ステークホルダーとの関係の強化に関するモデルの要約.....	72
Table 5-41 ステークホルダーとの関係の強化に関するモデルの係数.....	73
Table 5-42 ファミリー企業・非ファミリー企業の比較のまとめ.....	78
Table 5-43 営業年数 61 年超の企業・20 年～60 年の企業の比較のまとめ.....	79
Table 5-44 従業員数 500 人以上・500 人未満の企業の比較のまとめ.....	80
Table 5-45 資本金 10 億円以上・10 億円未満の企業の比較のまとめ.....	81
Table 5-46 上場企業・非上場企業の比較のまとめ.....	82
Table 5-47 男性・女性による比較のまとめ.....	83
Table 5-48 51 歳以上・50 歳以下の比較のまとめ.....	84
Table 5-49 勤続 16 年以上・15 年以下の比較のまとめ.....	85
Table 5-50 管理職・非管理職の比較のまとめ.....	86
Table 6-1 インタビュー調査の概要.....	89
Table 6-2 仮説および検証結果についてのコメント.....	90
Table 6-3 自身の理念との関わり方・考え方についてのコメント.....	91
Table 6-4 理念の事業への影響に関するコメント.....	92
Table 6-5 経営理念がステークホルダーとの付き合い方におよぼす影響.....	93
Table 6-6 理念の中身と意味付けに関するコメント.....	94
Table 6-7 企業カルチャーと理念の位置づけに関するコメント.....	95
Table 6-8 理念の浸透方法に関するコメント.....	96

Table 6-9 理念浸透の管理に関するコメント.....	97
Table 6-10 社員の共感性と理念の浸透.....	98
Table 6-11 オンライン化やリモートワーク化の影響.....	99
Table 7-1 ファミリー企業と営業年数の度数の分布.....	101

第1章 序論

序論では、まず1節で本研究の背景について触れた上で、2節で本研究の目的・意義について述べ、3節で本論文の構成について記述する。

1.1 本研究の背景

日本がバブル最盛期の1990年代初頭、欧米では経営の短期主義によってもたらされる長期的な利益の阻害が問題となり、Porter (1992) や Laverly (1996) などに代表される多くの短期主義に関する論文が執筆された。その後、経済が回復していく中でしばらくは論文の数も増加することなく推移していたが、2008年に発生したリーマンブラザーズ証券の経営破綻を機に、再び短期主義の問題がクローズアップされている。

アメリカでは、2009年9月にアスペン研究所のレポート (Aspen Institute, 2009) において、「株主の短期主義が問題であり、とりわけ機関投資家の短期の株価パフォーマンスへの過度の傾斜や、短期的リターンへの選好によりさまざまな弊害を生み出している」と断定している。

イギリスでは、2009年2月にいわゆる Walker Review (Walker, 2009) が発表され、「企業のコーポレートガバナンスと、機関投資家によるエンゲージメントの機能不全の問題を悪化させた要因」として短期主義の影響を分析し、四半期開示による短期的な株価変動の圧力と企業経営者および取締役会の短期視点が自己強化型ループとなっていることを指摘している。

その後、2012年7月にはいわゆる Kay Review (Kay, 2012) が発表され、経営者の短期主義が R&D など長期的に価値を生む有形・無形資産への過少投資を招き、また頻繁な事業改変や過剰な M&A、財務的リエンジニアリングなどの短期的過剰行動を引き起こしていると指摘し、コーポレートガバナンスの強化を訴えている。

日本においては、Key Review を参考に議論が進められ、2016年8月にいわゆる伊藤レポート (伊藤, 2016) が、2017年10月にいわゆる伊藤レポート 2.0 (伊藤, 2017) が発表され、機関投資家のスチュワードシップ・コードや企業と投資家の対話の促進、持続的成長に向けた長期投資に関する報告書を発表している。

コーポレートガバナンス改革に向けた各国の動きがある一方で、社会経済における

変化のスピードは激しさを増し、先の読めない VUCA¹の時代が到来したと言われている。このことは組織の環境変化に対する認知の幅を狭め、経営近視眼の状態に陥る原因となり（Miller, 2002; Marginson & McAulay, 2008）、経営者の短期主義を助長する結果となっている。

これらの流れが、Figure 1-1 市場における短期主義圧力の自己強化ループで示すように、企業経営が市場から受ける短期主義の圧力が強まり続ける原因となっている。

FCLT Global の 2015 年の世界の CXO への調査（Barton et al., 2016）によると、87%の役員・取締役は「2年以内に強力な財務業績を示すことに最もプレッシャーを感じている」と答えており、長期的な文化を持たない企業の経営者や役員の 55%が、「たとえ価値を犠牲にしても四半期目標を達成するために新規プロジェクトを遅らせる」と回答しており、短期主義のプレッシャーを感じ、実際に短期主義に陥っている企業が多数出ているのが現状である。

近年、各国での規制強化や枠組みの整備が進み、社会の持続可能性に目が向けられてきている。機関投資家は、環境問題や社会問題への解決を重視しており、ガバナンス（内部統制）がしっかりしている企業に投資する、環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance）の頭文字を取った”ESG 投資”を推進している。

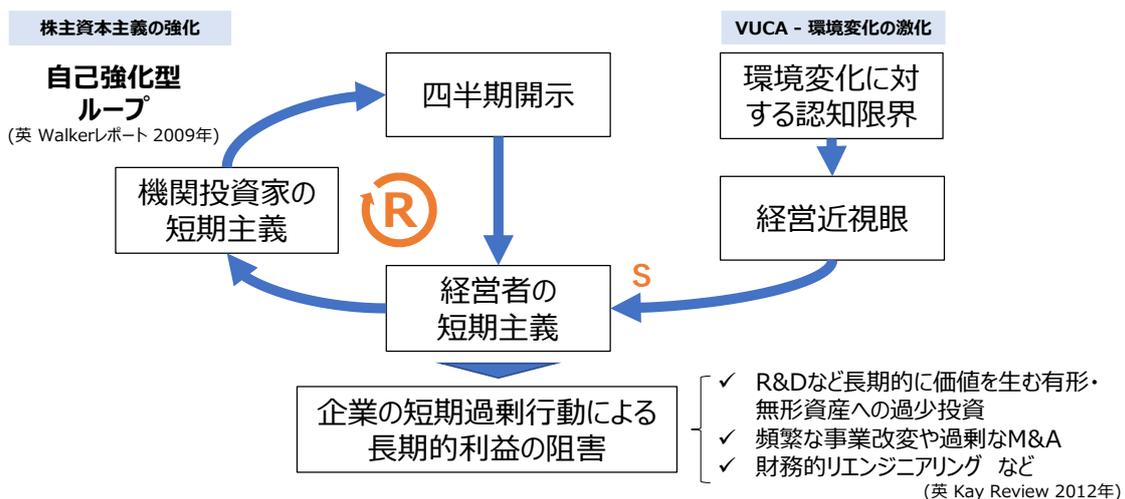


Figure 1-1 市場における短期主義圧力の自己強化ループ

¹ VUCA とは、Volatility（変動性・不安定さ）、Uncertainty（不確実性・不確定さ）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性・不明確さ）の頭文字を取った軍事用語で、近年ではビジネス環境の変化の激しさを表す言葉として用いられている。

国際連合では、2030年に向けた持続可能な開発目標として、2015年に Sustainable Development Goals (SDGs) を掲げ 17 の開発目標と 169 のターゲットを定めており、様々な持続可能性問題に対処をしようとしている。

消費者においても、日本では SDGs の発表を受けて消費者庁が 2015 年から 2 年間にわたって「倫理的消費」調査研究会²を開催し、その後も社会や環境に配慮した消費行動である倫理的消費（エシカル消費）を普及・啓発しており、その機運が盛り上がってきている。

企業活動においては、McKinsey Global Institute (Barton et al., 2017) が 2001 年から 2014 年までのアメリカの上場企業 615 社を分析した結果、成長戦略を長期的な観点で考える CEO がいる企業は、平均的な企業よりも売上、期間累計収益、利益等の成長が高い。R&D 累積投資額も当該期間で約 50% 増えており、金融危機の最中も R&D 投資を増やし続けており、雇用も 1 社平均で約 1.2 万人の雇用を創出している。

しかし、世界では持続可能な目標が掲げられ、機関投資家からも持続的経営が求められており、消費者もエシカル消費の機運が盛り上がっており、企業が長期志向経営を促進することの社会的意義が大きいにもかかわらず、短期主義の傾向は一向に収まる気配をみせないのはなぜだろうか。

Key Review でも述べられていた通り、短期主義は長期的に価値を生む有形・無形資産への過少投資を生むことから、Figure 1-2 企業内部におけるネガティブな自己強化ループで示すように、新規事業や変革への投資が遅れ、既存事業の市場で競合との激しい消耗戦を繰り返し、利益率が低下していくことで、投資の予算を十分に確保することができなくなってくる。内部留保を投じて直近の財務数値につながる M&A で売上を伸ばし、投資家には右肩上がりのビジョンを報告しながらも、年々苦しい状況は深まっていく。

このように、短期主義経営は内部の構造的な要因でも自己強化されていくため、方向転換をするのは非常に困難なのである。

² 消費者庁「『倫理的消費』調査研究会」

https://www.caa.go.jp/policies/policy/consumer_education/consumer_education/ethical_study_group/ (2020/12/31 最終アクセス)

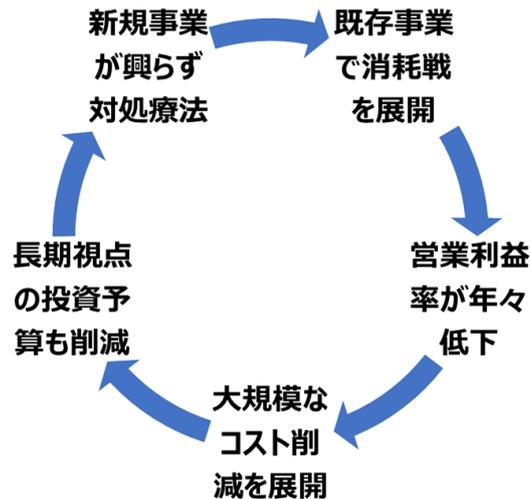


Figure 1-2 企業内部におけるネガティブな自己強化ループ

Porter & Kramer (2011) が、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) に続く持続的経営の新しい考え方として Harvard Business Review 誌で共有価値の創造 (Creating Shared Value : CSV) の考え方を打ち出している。彼らは資本主義の限界について触れ、企業の事業活動が何かの犠牲の上で成り立つ事業活動になっているため持続可能性を有していないことを指摘し、社会全体の価値を創造することが事業活動の中心にあるべきだと述べている。

翻って日本の老舗企業をみると、江戸時代から続く近江商人 (現在の滋賀県) の経営哲学である「三方よし」の考え方³が根付いている企業も多い。「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」は、まさに Porter & Kramer (2011) のいう全てのステークホルダーにとっての共有価値を創造していく CSV そのものであり、このような考え方が日本企業の長きにわたる発展を支えてきたのではないだろうか。

³ 伊藤忠商事株式会社「近江商人と三方よし」
<https://www.itochu.co.jp/ja/about/history/oumi.html> (2020/12/31 最終アクセス)

1.2 本研究の目的・意義

これまで述べてきたように、企業においては長らく短期主義経営が問題視されてきており、社会的に持続可能性への注目が集まっている現在もなお、その傾向は収まる気配がない。

英米および日本において解決に向けた提言がなされてきているものの、環境変化が激しく先が読めない中で、短期主義は自己強化的に深刻さを増してきており、その因果の環を断ち切るために積極的に介入をしていく必要がある。

一方で、日本は世界に冠たる老舗企業大国であり、老舗企業では経営哲学に基づいて近年言われているような共有価値の創造を長きにわたって続けているように見受けられ、企業における長期志向や持続可能性を考える上で参考にすべき点があると考えられる。老舗企業はその多くがファミリー企業（Yokozawa & Goto, 2004）であり、家を守るために長期志向で継承を重視しており、結果として長寿企業となっていると考えられる（詳細は2章で後述する）。

そこで本研究では、長期視点の経営が強みとなっているファミリー企業における考え方を参考にして、長期志向の経営を目指して短期主義の自己強化ループから抜け出すヒントを得ることを目的とする。

具体的には、ファミリー企業と非ファミリー企業を比較・分析することとしており、経営理念とその浸透が、どのように社員がステークホルダーに対する長期視点の関係強化を行動規範化していくかについて、ファミリー企業と非ファミリー企業における比較分析を行い、ファミリー企業における特徴をもとに非ファミリー企業や大企業におけるヒントを導き出すことを行う。

1.3 本論文の構成

本章に続く第 2 章では、日本の老舗企業における長期視点経営やファミリー企業における長期視点経営についての先行研究を整理する。そして、第 3 章では、先行研究を元に、本研究の Scope と仮説について述べる。

第 4 章では研究方法の全体の流れを説明する。研究方法はアンケート調査と提案の検討、インタビュー調査から構成される。

第 5 章では、実施したアンケートの結果の統計解析結果を記述した上で、その結果を元に仮説を検証し、第 6 章では、有識者へのインタビューの結果について取り纏める。

第 7 章では、考察とその内容をもとにした提案を記述し、第 8 章では、結論として本研究の成果を整理した上で、今後の課題を記述する。

第2章 先行研究

本章では、関連する先行研究について、老舗企業の研究、ファミリー企業の研究と経営理念とその浸透に関する研究を概観する。

2.1 老舗企業についての研究

まず、日本の老舗企業において培われてきた長期視点の経営の特徴に関する先行研究について調査を行った。

2.1.1 老舗企業の定義と日本における現状

一般的に相対的に歴史のある企業を「〇〇業界の老舗」と呼ぶが、明確な共通の定義がないまま使用されている。創業年数を基準に「老舗企業」を定義しているケースが多い。

東京の老舗企業 54 社が集まる東都のれん会の加盟資格⁴においても「三代、100 年、同業で継続し、現在も盛業」となっている。

帝国データバンクは『百年続く企業の条件 (帝国データバンク史料館・産業調査部編, 2009)』において「創業・設立から 100 年を経過した営利法人」と定義しており、『老舗学の教科書 (前川・末包, 2011)』においても、「創業 100 年以上で、永続繁盛している企業」と定義されている。

本研究においても多くの文献等で基準としている創業 100 年以上を「老舗企業」とする。

日本における老舗企業 (創業 100 年以上) の現状は、帝国データバンク「老舗企業の実態調査 2019⁵」によると 33,259 社であり、世界全体の老舗企業数の 80% 超を占めている。また全上場企業 3,663 社のうち 14.5% を占める 532 社が老舗企業である。聯合ニュース「日本に長寿企業が多いわけは？韓国銀行が分析⁶」によると、世界 41 か国

⁴ 東都のれん会 「老舗とは」

<https://www.norenkai.net/%e6%9d%b1%e9%83%bd%e3%81%ae%e3%82%8c%e3%82%93%e4%bc%9a%e3%81%a8%e3%81%af/> (2020/12/31 最終アクセス)

⁵ 株式会社帝国データバンク 『老舗企業』の実態調査 (2019 年)

<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p190101.html> (2020/12/31 最終アクセス)

⁶ 聯合ニュース 「日本に長寿企業が多いわけは？韓国銀行が分析」

<https://jp.yna.co.kr/view/AJP20080514003900882> (2020/12/31 最終アクセス)

「200年以上の歴史のある企業」5,586社の中、3,146社が日本の会社（全体の56%）となっており、その他、多かった国は、873社がドイツ、222社がオランダ、196社がフランスと続いている。

2.1.2 老舗企業の研究の概観

加藤（2008）によると、日本において老舗企業研究の先駆けとなったのは、京都府開庁100年を記念して編纂された『老舗と家訓（京都府編, 1970）』ではないかと言われており、その後も多くの定量的な実態調査や文献・インタビュー、現場観察による質的な研究が行われてきている。

経営学の分野では、家訓や暖簾、伝統的商品などの経営資源を競争の源泉として捉えた資源ベース理論（Resource Based View：RBV）などの経営戦略領域の研究（神田・岩崎, 1996a;1996b; 本谷, 1997）、社会学の分野では（中野, 1964）による商家同族団の研究にはじまり、事業承継（落合, 2014）やソーシャルキャピタルの研究（Goto, 2013）などの領域に広がりを見せている。

2.1.3 老舗企業の経営の特徴

「老舗企業の研究（横澤編, 2000; 2012）」では、老舗は「核となる変わらない基本理念を継承し、同時に顧客ニーズの変化に対して常に革新を行う」ものとしている。伝統の継承と革新の間の絶妙なバランスが長寿の秘訣であり、顧客ニーズへの対応や販売チャネルの変更などのような環境変化への適応や本業の縮減を前提とした新規事業の確立のような時代の流れに対応した革新が求められる一方で、「変化させていない伝統となっている基本理念は顧客第一主義・本業重視・品質本位・従業員重視などである」としており、全てのステークホルダーを重視した経営を実践している。

また、老舗企業の経営の特質に関しては、非老舗企業との比較として企業の個性形成、競争力構築、価値連鎖構築、人財育成、社会関係構築の5つの観点での違いについて定量的に分析（神田・高井, 2012）されている。Table 2-1 老舗と非老舗の経営の相違点に示す通り、特にステークホルダーの信頼を重視し、自社の歴史や商品の由来を強みとし、それらを、代を超えて引き継いでいくところに日本の老舗企業の特徴があると言える。

しかし、老舗企業が長く続いているのはあくまでも結果である。多くの老舗はファミ

リービジネスである (Yokozawa & Goto, 2004) とされており、これらの老舗の特徴の多くはファミリービジネスであることから生じているとも考えられるため、続いてファミリービジネスについての先行研究を調査した。

Table 2-1 老舗と非老舗の経営の相違点

経営特質の要素		相違のある点
企業個性形成	経営理念	<p>理念内容: 仕入先や顧客との関係づくり、生産や販売の技術</p> <p>理念活用: 経営理念に立脚した経営(経営への活用)、文章化するなどで明確化(理念の明示化)、経営者が社内で説明(理念の共有化)、顧客や取引先への明示</p> <p>理念継承: 創業からの考え方を反映した理念であるとの認識、次の世代にも継承していくという意志</p>
	経営方針	培ってきたブランドに価値を置き(ブランド価値)、ブランドと矛盾ないように商品開発や店づくりを心配り(ブランド認識)、生産や販売の技術を維持・強化するために、業界活動に積極的に参加(業界を通じたブランド維持)
競争力構築	付加価値・強みづくり	商品やサービスの細部にまでこだわりをもって自社らしさを引き出そうという努力(差別化)と付加価値や強みは商品・サービスの細部に宿るとの考え方、素材や原材料に関する豊富な知識に裏付けられたノウハウ、素材・原材料の特徴を活かした商品・サービスを提供する姿勢、自社の歴史や商品の由来(物語性)の市場に対する発信
	業務改善	生産や販売のやり方に変えてはいけぬものがあり、素材・原材料でも、さらには商品やサービスの品質についても継承していかなければならないものがあり、それを認識している。(継承への思い)
	企業変革	大きな変革を導入するときにはゆとりと時間をかけて取り組む(漸進的な変革の方法論)
価値連鎖構築	顧客関係	知識が豊富な顧客や要求が高い顧客から学ぶこと、自社の歴史や商品の謂われについての情報発信、自社が提供する商品が最高の状態で消費・使用されるように工夫する(消費の演出・経験価値へのこだわり)
	仕入先関係	仕入先との情報交換(生産や販売、商品やサービス、さらには顧客や市場動向)
人材育成	従業員教育	自社の歴史的な資産に対する価値観の共有化
	後継者育成	ルールの提示とその遵守、会社内で育成に対して協力するという態勢、守って伝えていくべき伝統や技術や経営方針の伝達、異なる視点から客観的に見るよう育成
社会関係構築		社外活動への積極的な参加・関与、地域がもっている地域価値に対する高い感度

神田・高井(2012)を参考に筆者作成

2.2 ファミリービジネスについての研究

前節では述べた通り、老舗企業はその多くがファミリー企業（Yokozawa & Goto, 2004）であり、老舗の特徴の多くはファミリービジネスであることから生じているとも考えられる。そのため、本節ではファミリービジネスの先行研究について調査した結果を記述する。

2.2.1 ファミリー企業の定義

Miller et al. (2007) では、過去の文献から 28 個のファミリー企業の定義を提示しており、「ファミリー企業の正確な定義についてコンセンサスを得ることは困難である」と述べている。

日本においては、法人税法で上位 3 株主の持ち株比率をあわせて 50 %を超える会社を「同族会社」と定義しているが、一般的には同族企業≡ファミリー企業を意味していることが多い。

入山・山野井 (2014) は、ファミリー企業を Table 2-2 同族所有と同族経営による分類に示すように同族所有企業と同族経営企業で区分しており、日本においては同族所有よりも同族経営の傾向が強いことを示している。

本研究においても、同族経営企業をファミリー企業として研究を進めていくこととする。

Table 2-2 同族所有と同族経営による分類

	創業家の株式保有比率が低い (低レベル同族所有企業)	創業家の株式保有比率が高い (同族所有企業)
創業家の経営への関与が弱い	(1) 非同族企業	(3) 同族所有比率は高いが、経営への関与は低い
創業家の経営への関与が強い (同族経営企業)	(2) 低レベル同族所有だが、同族経営の企業：日本ではこのタイプの企業が多い	(4) 同族所有であり同族経営でもある企業：日本では(3)と比して、この割合が高い

入山・山野井 (2014) をもとに筆者作成

2.2.2 長期志向性（LTO）の定義

Le Breton-Miller and Miller（2006）によると、長期志向性は長期的な方向性を優先順位、目標、およびとりわけ、延長された時間期間、普通、5年以上に、そしてかなりの遅れの後で実を結ぶ具体的な投資の行為と、長期投資はこれらの長期的な目標を実現するための実際の支出と資源配分と定義されている。また、長期投資には、研究開発（R&D）プロジェクト、大規模な新しいインフラストラクチャーへの支出、社員、顧客、サプライヤー、またはコミュニティとの評判または永続的な関係への投資が含まれるとしている。

2.2.3 ファミリー企業と長期志向性（LTO）

一般的にファミリー企業は非ファミリー企業よりも長期志向である（Anderson & Reeb, 2003; Kellermanns et al., 2008）と言われている。

Zellweger（2007）によると、後継者育成と世代交代の目標（Ward, 1997; Miller & Le Breton-Miller, 2005）、CEO 在任期間の長期化（Kellermanns et al., 2008; Zahra, 2005; Zahra et al., 2004）、循環型産業でのファミリー企業普及（Aronoff & Ward, 1991）などの理由で、より長い時間軸での意思決定をすると考えられている。

ファミリー所有の長い投資期間選好（Anderson & Reeb, 2003; James, 1999）、ファミリー経営者のスチュワードシップ（Davis et al., 1997; Eddleston & Kellermanns, 2007）なども、ファミリー企業の長期志向を促す理由であると論じられている。

また、業績の側面でもファミリー企業は非ファミリー企業よりも優れた業績を挙げている（Anderson & Reeb, 2003; Lee, 2006; Villalonga & Amit, 2006）といった研究もあり、日本の上場企業においても、ファミリー企業は非ファミリー企業よりも ROA などの業績が高い（Mehrotra et al., 2013）と言われている。

これらのことが、長期志向性が非ファミリー企業よりも優れている主な理由である（Miller & Le Breton-Miller, 2005; Lumpkin et al. 2010）と言われている。

勝ち組ファミリー企業の分析を行った Miller & Le Breton-Miller（2005）では、ファミリー企業の強みは、Figure 2-1 勝ち組ファミリー企業における4つのCに示されるように、競争力を生み出す4つのCによるプラクティスと戦略に応じたまとめ上げから生み出されており、「良いパフォーマンスを維持する唯一の方法は、すべてのステ

ークホルダーの長期的な利益のために行動すること」であると結論付けている。

では、4つのCの中でコミュニティ（組織内の結束）と Connection（対外関係）のバランスに着目してみると、中核的価値観と教化による求心力が、市場、地域、社会とのつながりの広さやパートナー、クライアントなどとの関係の深さにどのように作用していくのだろうか。社員が「すべてのステークホルダーの長期的な利益のために行動する」ためにはどのような価値観と教化が必要なのだろうか。

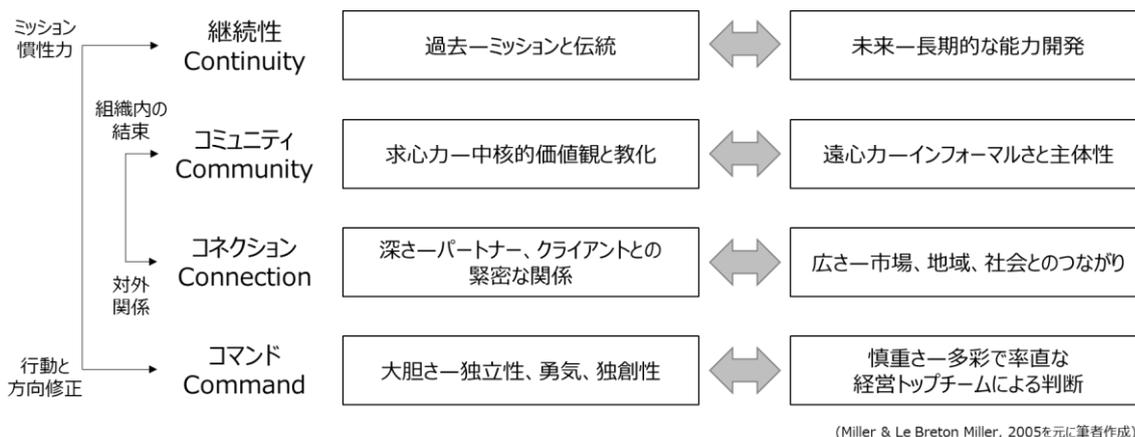


Figure 2-1 勝ち組ファミリー企業における4つのC

2.3 経営理念とその浸透についての研究

本節では、社員の長期志向には中核的価値観である経営理念とその浸透が重要なポイントとなるという考え方に基づいて、経営理念とその浸透についての先行研究について調査した結果を記述する。

2.3.1 経営理念の定義

経営理念という用語の定義に関しては、先行研究では主に経営理念を策定する主体は経営者か経営体のいずれか、経営理念を公表しているかどうかの 2 つの点から研究されており、「経営理念とは、経営者個人が抱く信念に基づいて公表された企業の価値観・目的および指導原理（中元, 2006）」といった定義があるが、日本においてはこれまで非常に多義的に使用されており、様々な定義が存在している（柴田, 2013）。

2.3.2 経営理念の内容表現と機能

経営理念において、重要な研究の論点の一つに内容表現であり、経営理念の内容表現と企業の業績との関連を調べる量的研究（並木, 2008; 檜崎, 2010; 飛田, 2010）などがある。

鳥羽・浅野（1984）は、経営理念の「自戒型」、「規範型」、「方針型」3 つに類型化を行っている。「自戒型」は倫理的・道徳的な性格を持っているもので、経営者自身を対象にしている。「規範型」は社員の統率や統制的な性格を持っており、社員を対象にする。「方針型」は社会への訴求や戦略と紐づいた性格を持っており、社員のみならず社会に対して発信する内容である。

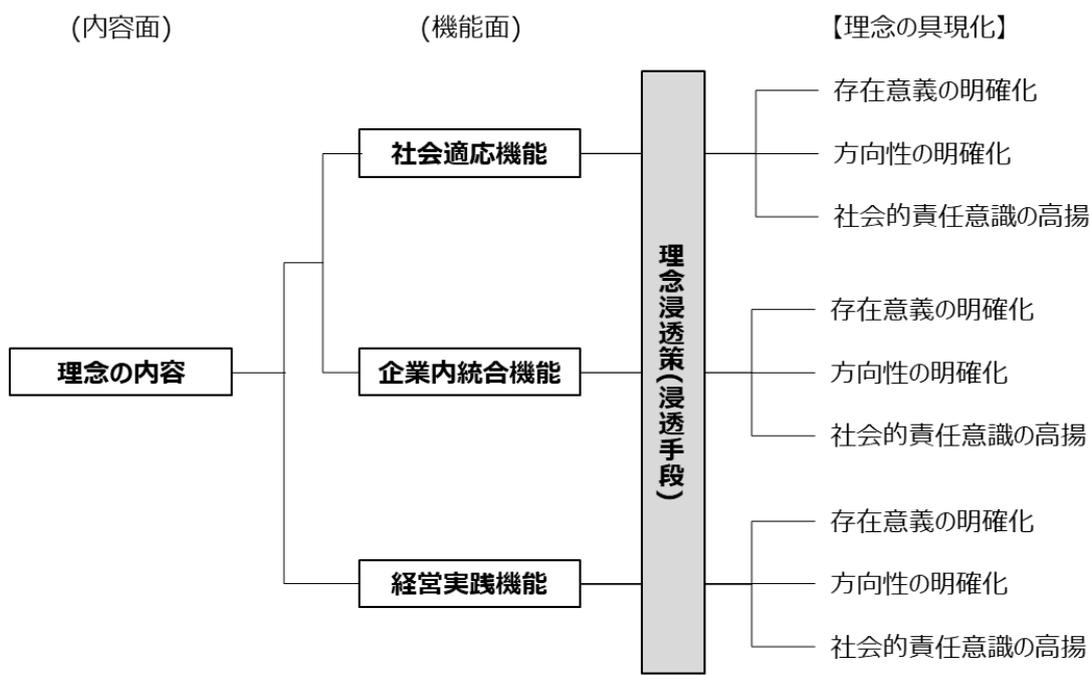
横川（2010b）は、社会生産性本部の 1998 年調査と 2004 年調査などの過去の調査を元に近年の経営理念の内容表現を 3 つの類型に沿って経時的な分析をしており、過去には「自戒型」が多かったものが、徐々に「規範型」へと移行し、1990 年代以降は「方針型」へと変化し、現在は「自戒型」や「規範型」が消えないまでも「方針型」が強まっていると述べている。

経営理念のもう一つの論点として、経営理念が持つ機能に関する研究がある。北居・松田（2004）は、経営理念の主要機能として「外部適応機能」と「内部統合機能」を指摘している。さらに、「外部適応機能」は「自社活動の正当化機能」と「環境適合機能」

のサブ機能を有し、さらに「環境適合機能」を「適合・存続機能」「活性化機能」に分けており、「内部統合機能」は「成員の動機付け機能」と「成員統合機能」のサブ機能を有し、さらに「成員統合機能」を「一体感の醸成機能」と「バックボーン（指針）機能」に分けている。

環境適合機能は、「社会やステークホルダーとの信頼を形成し、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（奥村, 1994）」であると言われている。

横川（2010b）は、Figure 2-2 経営理念の3つの機能の通り、内部統合機能（企業内統合機能）、外部適応機能（社会適応機能）と並んで、経営目標、戦略、組織体制・制度といった経営実践機能の存在が指摘されており、2000年代において方針型の理念が増加している背景を反映している。



横川（2010）をもとに筆者作成

Figure 2-2 経営理念の3つの機能

2.3.3 経営理念の浸透

理念浸透の定義には、主に規範的側面への具現化や実践的側面への具体化を促すプロセスの観点からの定義（横川, 2010a）と組織ルーティンとして動作しているといった状態の観点からの定義（高尾・王, 2011）がある。

経営理念の浸透についての論点は、浸透次元やレベル、浸透の方法、浸透プロセスやメカニズム等があるが、本研究では経営理念が長期志向行動に及ぼす影響を明らかにするものであり、ここでは理念の浸透の方法（浸透施策）と浸透次元・レベルに着目する。

浸透の方法に関しては、Table 2-3 理念浸透のメカニズムの通り、Schein & Schein（2017）が、理念浸透のメカニズムを、リーダー自らの行動によって浸透させる第一義的な浸透メカニズムと、それを補完する第二義的な浸透メカニズムで整理している。横川（2009; 2010a）は、Schein の浸透メカニズムに従って定量調査に基づく研究を行っている。

Table 2-3 理念浸透のメカニズム

第一義的な定着のメカニズム

- ・リーダーが日頃から注意していること、測定していること、管理していること
- ・重要な出来事や組織の危機にリーダーがどのように反応するか
- ・リーダーがリソースをどのように配分するか
- ・意図的なロールモデリング、指導やコーチング
- ・リーダーが報酬や地位をどのように配分するか
- ・リーダーがどのように採用し、選考し、昇進させ、退職させるか

二次補強と安定化機構

- ・組織の設計と構造
 - ・組織の仕組みや手順
 - ・組織の伝統的な慣習
 - ・物理的な空間、様式、建物のデザイン
 - ・重要な出来事や人物に関するストーリー
 - ・組織の哲学、信条(クレド)、憲章などの公式の記述
-

Schein, E. H., & Schein, P. (2017) をもとに筆者作成

浸透の次元については、高尾・王（2012）によって浸透次元の理論的検討を踏まえた、“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が発表されている。

廣川（2017）では、高尾・王（2012）を元に、企業における尺度利用を踏まえ、経営理念の再定義や浸透施策の導入が行われた場合、認知レベルから測定する必要があることから、“認知”、“共感的理解”、“行動”の3次元の尺度を利用している。

第3章 本研究の仮説

本章では、先行研究調査を踏まえた本研究の仮説について述べた上で、仮説モデルを構築する。

3.1 本研究における仮説

第2章で述べたように、日本を中心とした老舗企業の経営の特性に関する先行研究を調査した結果、ステークホルダーの信頼を重視し、自社の歴史や商品の由来を強みとし、それらを、代を超えて引き継いで歴史を紡いでいくところに強みの源泉があった。しかし、老舗企業は長期志向の”結果”であり、老舗企業への途上である非老舗企業が長期志向を持っていないとは言えないため、老舗と非老舗の比較における比較ではその特徴を十分に明らかにできない可能性がある。

老舗企業はその多くがファミリー企業 (Yokozawa & Goto, 2004) であり、老舗企業の特徴の多くはファミリー企業の特徴と類似していることが推察されるため、ファミリー企業の経営についての先行研究を調査した結果、ファミリー企業においては長期志向性 (Long-Term Orientation) を持ち、ステークホルダーの長期的利益を重視しており、ステークホルダー全員の長期的な利益のために行動をしていくことが経営の重要な基盤となっていることが確認できた。

本研究は、ファミリー企業の長期志向に関する先行研究が、長期志向とパフォーマンスの関係や、長期志向の要因としてのガバナンスの影響に集中している中で、理念とその浸透による社員の長期志向の行動規範化への影響を、ファミリー企業と非ファミリー企業における比較分析を通じて明らかにしようとするものである。

具体的には、Figure 2-1 勝ち組ファミリー企業における4つのCに示されている「4つのC」の中でも Community (組織内の結束) と Connection (対外関係) のバランスに着目し、中核的価値観である理念とその浸透を通じた教化による求心力が、市場、地域、社会とのつながりの広さやパートナー、クライアントなどとの関係の深さにどのように作用していくのか、特に社員が「すべてのステークホルダーの長期的な利益のために行動する」ことを規範化していくプロセスにおけるファミリー企業と非ファミリー企業との違いについて、当事者の社員に対するアンケート調査を用いて分析した上

で、明らかにしていく。

まず、企業における経営理念の内容が組織への浸透施策を通じて組織に浸透していくプロセスに影響を及ぼす過程について明らかにしていく。

その後、組織への理念の浸透が個人に対する影響として二つの仮説があり、一つは組織に浸透するプロセスそのものから個人の行動の規範が長期志向化するモデルであり、もう一つは、組織に浸透するプロセスを通じて、個人の組織に対する情緒的コミットメントが生まれ、情緒的コミットメントが組織に対する愛着として表れることで、組織を長期的に存続させたいという意思につながり、個人の行動規範が長期志向化するという仮説である。ここで言う長期志向は、「社員、顧客、サプライヤー、またはコミュニティとの評判または永続的な関係への投資」を犠牲にすることなく行動する志向のことを指している。

最後に、個人が長期志向で行動をした結果、ステークホルダーとの関係の強化につながるかどうかを明らかにしていく。

【調査仮説】

H1: 経営理念の内容や機能が組織への浸透施策を通じて組織に浸透していくプロセスに影響を及ぼす

H2: 経営理念が組織に浸透するプロセスを通じて個人が長期志向の規範で行動するようになる

H3: 経営理念が組織に浸透するプロセスを通じて個人の情緒的コミットメントが高まる

H4: 情緒的コミットメントが高まると個人が長期志向の規範で行動するようになる

H5: 個人が長期志向の規範で行動するようになるとステークホルダーとの関係の強化につながる

3.2 本研究の仮説モデル

本研究の仮説をまとめると、以下の Figure 3-1 本研究の仮説モデルの通りである。1、2 および 5 は組織に対する認識を、3 および 4 については個人についての認識を問う設問である。

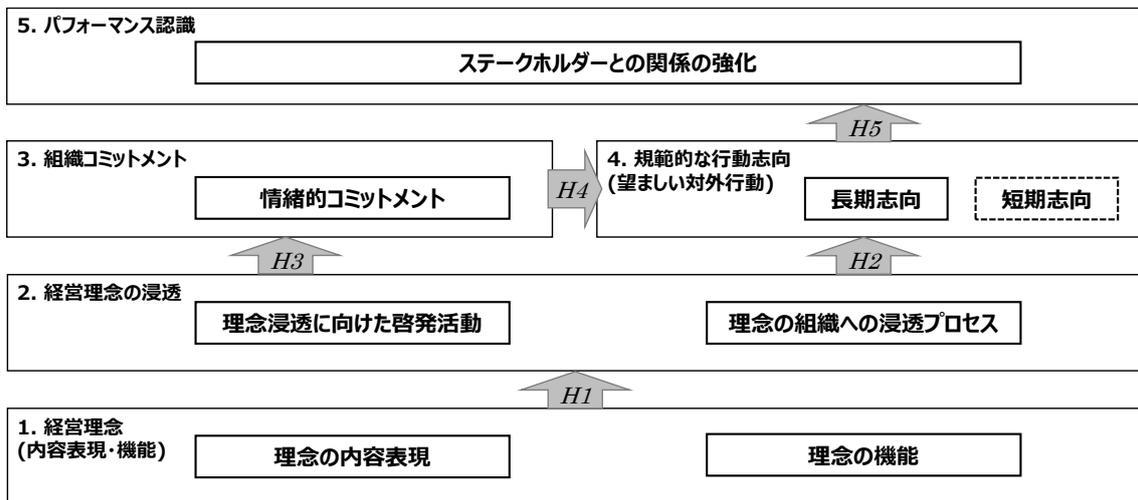


Figure 3-1 本研究の仮説モデル

第4章 研究方法

本章では、本研究における研究方法の概要およびその手順について述べる。

4.1 本研究の研究方法の概要

第1章および第3章で述べたように、本研究はステークホルダーとの関係性について社員の長期視点での行動を促すことを目的として、経営理念と社員の長期視点行動の関係性について分析・検証するものである。

調査方法としてはアンケート調査、インタビュー調査、観察調査などが挙げられるが、本研究は特定の企業における傾向を分析するものではなく、広く一般的な企業経営における傾向について分析し、課題への対応策を提案するものであり、対応策の提案に必要な情報を的確に把握する必要があるため、アンケートを用いた定量的方法を採用して研究することとした。

また、アンケートの実施に際しては、無作為にサンプリングして実施する必要があること、回収したデータの電子処理が容易であることから、全国に多くのモニターを抱えているインターネットによるアンケート代行業者を利用して実施することとした。

本研究の全体の流れは、以下の Figure 4-1 で示す通りである。

以下は、この流れに沿って説明する。

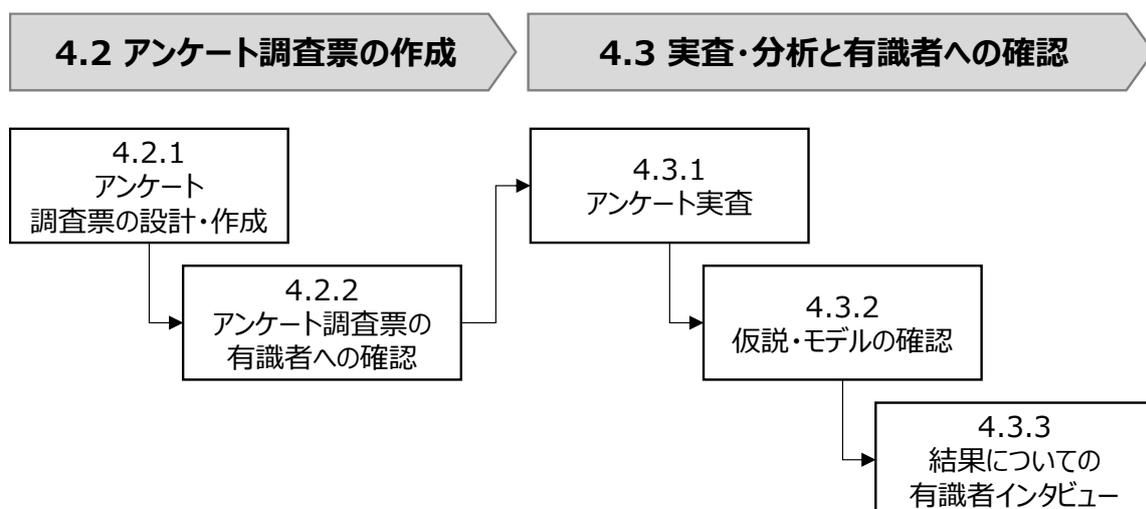


Figure 4-1 本研究全体の流れ

4.2 アンケート調査票の作成

本節では、アンケート調査票の作成のプロセスについて詳述する。

4.2.1 アンケート調査票の設計・作成

アンケート調査票の設計では、調査仮説を検証する上で必要となる要素を網羅的に特定し、属性部分、質問部分で構成される調査票の設問を設計した。

本研究においては、属性部分は回答者個人に関する項目と、回答者が所属する企業に関する項目を洗い出し、整理した。

質問部分についてはそれぞれの仮説領域において先行研究で使用されている尺度や調査項目を参考にして作成した。人間の心理や態度のような質的なデータを量的データとして分析するために、各項目について以下の 5 段階のリッカート尺度で質問することとした。

- 5: とてもあてはまる
- 4: ややあてはまる
- 3: どちらでもない
- 2: あまりあてはまらない
- 1: まったくあてはまらない

4.2.2 アンケート調査票の有識者への確認

実査の前に、仮説自体の妥当性と調査票の設計が仮説を検証するために十分なデータが取れているか、設問の答えやすさや文言が意図通りに伝わるかという二つの観点で有識者への確認を実施した。

調査票の設計については、仮説の妥当性に関して老舗企業やファミリー企業を多く顧問に持つ実務家と実際に老舗企業に所属している実務家にインタビューを実施、調査票の設計についてはアンケート調査の統計分析の経験が豊富な実務家に確認を実施した。

文言の確認は、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科に所属している学生 5 名に回答しにくい点や意図が伝わりにくい点がないかを確認し、回答傾向についての確認は筆者の周囲で広く周知して実施した。これらの確認は、米国

Qualtrics, LLC が提供するインターネットアンケートサービスを用いて、筆者が設問を設定したものに回答をしてもらう形で実施した。

最終的なアンケート調査票は、属性部分が 16 問（スクリーニングに使用した設問 9 問を含む）、質問部分が 7 設問 80 項目である。詳細は付録 A：アンケート調査票に添付する。

4.3 実査・分析と有識者への確認

本節では、アンケート実査・分析とその結果の有識者への確認までの流れを詳述する。

4.3.1 アンケート実査

4.1 で述べた通り、アンケートはインターネットによるアンケート代行業者である株式会社アスマークに依頼して実施した。インターネットアンケートでは、同社が抱えるモニターおよび提携モニターに対して回答依頼を行い、依頼を受けたモニターが同社のウェブサイトアクセスしてアンケートに回答するように指示した。

回答者は調査の冒頭調査のスクリーニング設問でスクリーニングされ、該当する回答者のみ本調査に回答した。

以下のスクリーニングの条件で、ファミリー企業に所属する回答者と非ファミリー企業に所属する回答者を 250 サンプルずつ収集した。

- 設立 20 年以上の企業に所属していること
- 勤務形態が経営者・正社員・契約社員であること
- ホワイトカラー職種であること
- 所属企業に経営理念があること
- 年齢が 20 歳～70 歳であること

4.3.2 仮説・モデルの確認

本研究の仮説である理念の内容表現・機能と、浸透プロセスとの関係、経営理念の浸透と個人の長期志向の行動規範や個人の組織に対する情緒的コミットメントとの関係、長期志向の行動規範とステークホルダー信頼の強化との関係について、どのような関

係になっているかを確認した上で、モデルとして整理する。

これらの確認には前述のアンケート結果を元に、IBM® SPSS® Statistics バージョン 25 および IBM® SPSS® Amos 25.0.0 (ビルド 1338625) を用いて分析を行った。

【調査仮説（再掲）】

H1: 経営理念の内容や機能が組織への浸透施策を通じて組織に浸透していくプロセスに影響を及ぼす

H2: 経営理念が組織に浸透するプロセスを通じて個人が長期志向の規範で行動するようになる

H3: 経営理念が組織に浸透するプロセスを通じて個人の情緒的コミットメントが高まる

H4: 情緒的コミットメントが高まると個人が長期志向の規範で行動するようになる

H5: 個人が長期志向の規範で行動するようになるとステークホルダー信頼の強化につながる

4.3.3 結果についての有識者インタビュー

有識者へのインタビューを通じて、インターネットアンケート調査の分析結果に関する妥当性の確認を実施した。

インタビューの対象者は、ファミリー企業および非ファミリー企業の経営者や社員、それらの経営に第三者的な立場で関わっている実務家とし、インタビューの内容は主に以下の 3 点であり、これらについて自身の経験に基づく妥当性と具体的なエピソードを伺った。

- 仮説・モデルの確認結果の妥当性と理由
- 個人属性・組織属性による違いについての分析結果の妥当性と理由
- 提案の検討結果の妥当性と他に考えられ得る改善案

第5章 アンケート調査結果

本章では、アンケート調査の概要と設計の詳細、収集結果について記述した上で、第3章で示した仮説および仮説モデルについての検証結果についてまとめる。

5.1 アンケート調査の概要

調査については、独自パネルを約90万人、提携パネルも併せると約1,600万人を有している株式会社アスマーク（東京都渋谷区）に依頼し、実査期間は2020年11月18日～19日の2日間でオンラインにて実施した。

5.2 アンケート調査票の設計

調査票の設計にあたっては、仮説に沿って2.3で紹介した先行研究で使っている尺度や調査票を参考にして作成した。

最終的な設計はFigure 5-1 アンケート調査票の設計に示す通りである。

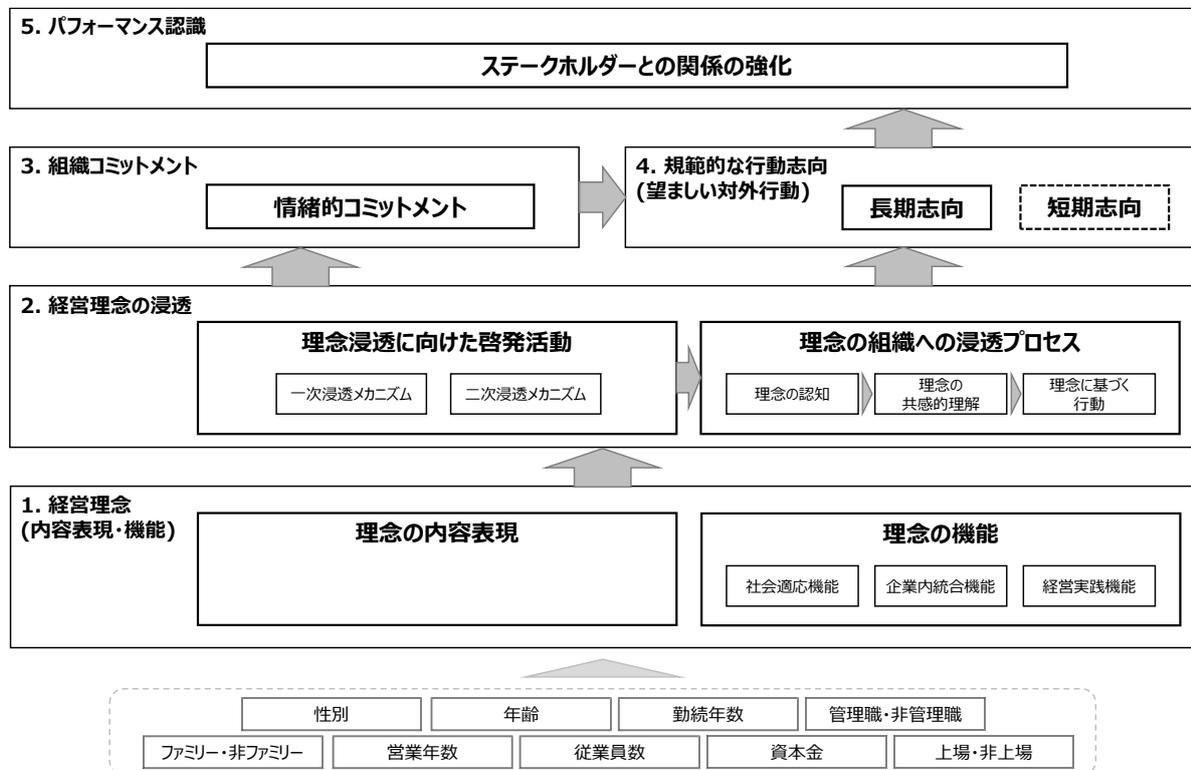


Figure 5-1 アンケート調査票の設計

属性部分については、理念の浸透に影響がありそうな性別や年齢、勤続年数や肩書などの個人のプロフィールの他、仮説の根幹を成すファミリー企業であるかどうかをはじめ、ガバナンスに影響を及ぼしそうな株式公開の状況、長期志向に関係がありそうな企業の設立年、理念の浸透手段に関係がありそうな資本金や従業員数などの企業規模に関する所属組織のプロフィールに関連する項目について盛り込むこととした。

質問部分については、先行研究や先行調査の調査票を参考に作成している。

項番 1 の「経営理念」については、回答者による所属組織についての認識を問う設問で、「Q1. 理念の内容表現」と「Q3. 理念の機能」から構成される。

「Q1. 理念の内容表現」は、横川（2010b）における調査の内容表現を参考に、企業を取り巻く比較的身近なステークホルダーとの関係性に関連するものと、広く社会の利益や経済的利益を追求することに関連するものを抜き出して 15 項目の設問を構成した。

「Q3. 理念の機能」についても、横川（2010b）における経営理念の社会適合機能、企業内統合機能、経営実践機能の 3 つの機能と質問項目を参考に、浸透施策に関する 13 項目の設問を作成した。

項番 2 の「経営理念の浸透」については、回答者による所属組織についての認識を問う設問で、「Q2. 理念の浸透施策」と「Q4. 理念の組織への浸透プロセス」から構成されており、Q2 の浸透施策を通じて、Q4 のプロセスで浸透するという関係性である。

「Q2. 理念の浸透施策」は、一次浸透メカニズムと二次浸透メカニズム（Schein, 2017; 2019）をベースに横川（2010a）において挙げられている浸透手段をもとに 10 項目の設問を作成した。

「Q4. 理念の組織への浸透プロセス」は、廣川（2017）によって示されている「認知」、「共感的理解」、「行動」の 3 次元からなる浸透プロセスとそれに関する質問項目を参考に各 5 項目、合計 15 項目の設問を作成した。

項番 3 の「組織コミットメント」については、個々人の組織に対する感じ方の認識を問う設問であり、組織コミットメントには情緒的コミットメント、継続的コミットメント、規範的コミットメントの 3 つの要素がある（Allen & Meyer 1990; Meyer & Allen 1991; Meyer et al. 1993）と言われている。このうち、組織への愛着や帰属意識が長期志向の源泉として作用する可能性を分析するべく情緒的コミットメントの質問項目である 8 項目を翻訳して使用した。

項番 4 の個々人の行動規範についても、個々人の仕事をする上での行動のベースとなっている考え方について問う設問であり、加納（2013）の長寿企業の長期存続理由に関する研究における調査の質問項目から、ステークホルダーとの関係性に関する項目と組織の財務的なパフォーマンスに関する項目を計 14 項目抽出し、設問項目とした。

項番 5 の結果指標については、所属組織におけるパフォーマンスに対する認識について、ステークホルダーごとの関係性と財務的な成果について問う設問 5 問を筆者が作成した。

5.3 アンケートの収集結果

経営理念のある設立 20 年以上の企業（ファミリー企業・非ファミリー企業）に所属している 20 歳～70 歳までの経営者・正社員・契約社員のホワイトカラー職種を対象に調査を実施し、ファミリー企業・非ファミリー企業 250 サンプルずつ、合計 500 サンプルを回収した。

5.4 アンケートデータの概要

本節では、収集したアンケートデータについて、実施した処理と分析データのプロフィールについて記述する。

5.4.1 正規性の確認

データ解析の前に、データが正規分布に従うかどうか（正規性）の確認として、Q1 から Q7 までの 80 設問に関して基本統計量の確認を行った。

天井効果（平均値＋標準偏差が最大値 5 を上回る）および床効果（平均値－標準偏差が選択肢の最小値 1 を下回る）に当てはまらないか、歪度及び尖度が±1 の範囲内に収まっているかを確認した結果、1 設問を除いて既定の範囲内に収まっており、ヒストグラムを目視した結果についても、概ね正規分布と同様の傾向に分布していると判断し、このまま分析に用いることにした。

Q1-5 の 1 設問については、天井が 5 を超過し、歪度は-1 以下、尖度は 1 以上と 3 つの項目で逸脱しており、ヒストグラムを目視した結果も正規分布様にはなっていないため、その後の分析からは除いて分析を実施した。

5.4.2 有効サンプルの抽出

設問の意図を正しく理解せずに回答しているデータや、いい加減な選択をしているデータを排除することで、分析の精度を高めるため、有効サンプルを抽出した。

具体的には、7 設問 80 項目の設問項目のうち、80%以上の設問項目で同一の選択肢を選択しているデータ、同一設問において全て同一選択肢を選択している設問が複数存在しているもの、逆転設問の項目においても同一の選択肢を選択しており、論理的な整合性が取れないデータについては対象外とした。その結果、500 サンプルのうち、134 サンプルを対象外とし、サンプル数は 366 サンプルとなった。

5.4.3 データのプロファイル

回答者個人の主なプロファイルは、Table 5-1 回答者の性別、Table 5-2 回答者の年代、Table 5-3 回答者の勤続年数、Table 5-4 回答者の役職の 4 つの項目がある。

Table 5-1 回答者の性別については、男性が 84.97%、女性が 15.03%となっているが、「総務省統計局の労働力調査（基本集計） 2020 年（令和 2 年）11 月分結果⁷」によると、正規雇用労働者（役員を除く雇用者）の男女比は男性 65.86%に対して女性 34.14%となっており、回答者の分布が実態よりも男性寄りであるため、分析の際には留意が必要である。

Table 5-1 回答者の性別

	度数	パーセント
男性	311	84.97%
女性	55	15.03%
合計	366	100.00%

⁷ 総務省統計局「労働力調査（基本集計）」

<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.html> (2020/12/28 最終アクセス)

Table 5-2 回答者の年代 についても、「総務省統計局の労働力調査（基本集計）2020年（令和2年）11月分結果⁸」の第12表を用いて比較を行った。

労働力調査は15歳以上の全労働者を対象としているため単純に数字を比較はできないが、労働力調査では34歳までが24.9%、45歳～64歳までが41.3%であるのに対して、本調査ではそれぞれ8.2%、65.9%となっており、分析の際は34歳までの若年層のサンプルが少なく、45歳～64歳までの層に偏りがあるデータであることに留意が必要である。

Table 5-2 回答者の年代

	度数	パーセント
～24歳	2	0.55%
25～34歳	28	7.65%
35～44歳	75	20.49%
45～55歳	124	33.88%
55～65歳	117	31.97%
65歳～	20	5.46%
合計	366	100.00%

⁸ 総務省統計局「労働力調査（基本集計）」
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.html>（2020/12/28 最終アクセス）

Table 5-3 回答者の勤続年数は、回答者の勤続年数を示したものである。中央値は16年目となっている。

Table 5-3 回答者の勤続年数

	度数	パーセント
1～5年目	71	19.40%
6～10年目	52	14.21%
11～15年目	56	15.30%
16～20年目	45	12.30%
21～25年目	36	9.84%
26～30年目	35	9.56%
31～35年目	45	12.30%
36～40年目	15	4.10%
41年目以上	11	3.01%
合計	366	100.00%

Table 5-4 回答者の役職は、回答者の役職である。管理職比率が過半となっており、一般企業の実態と比較して高めの数値となっているので、分析の際には留意する必要がある。

Table 5-4 回答者の役職

	度数	パーセント
役員	28	7.65%
事業部門の責任者(事業部長等)	63	17.21%
ラインマネージャ	100	27.32%
一般社員・その他	175	47.81%
合計	366	100.00%

回答者の所属している組織の主なプロフィールは、Table 5-5 企業経営の状況（ファミリー企業・非ファミリー企業）、Table 5-6 企業の創業年代、Table 5-7 企業の株式公開の状況、Table 5-8 企業の資本金、Table 5-9 企業の従業員数の5項目である。

Table 5-5 企業経営の状況（ファミリー企業・非ファミリー企業）は所属している組織がファミリー企業か非ファミリー企業かを問う設問の結果であり、ここで言うファミリー企業は、創業者および創業者一族によって経営されているかどうかという定義である。

Table 5-5 企業経営の状況（ファミリー企業・非ファミリー企業）

	度数	パーセント
ファミリー経営	180	49.18%
非ファミリー経営	186	50.82%
合計	366	100.00%

Table 5-6 企業の創業年代は、回答者が所属する組織の創業年代を示したものである。創業間もない会社はファミリー企業の割合が高く出てしまうため、創業 20 年以上の企業のみ絞って調査を実施した結果であるが、15.6%が創業 100 年を超える老舗企業であった。

Table 5-6 企業の創業年代

	度数	パーセント
1700年代	1	0.27%
1800年代	16	4.37%
～1920年	42	11.48%
～1945年	49	13.39%
～1960年	81	22.13%
～1980年	87	23.77%
～2000年	90	24.59%
合計	366	100.00%

Table 5-7 企業の株式公開の状況は、回答者が所属する組織の株式公開の状況であるが、上場企業の比率が 39.07%になっており、上場企業に所属の回答者の割合が高い。

Table 5-7 企業の株式公開の状況

	度数	パーセント
上場	143	39.07%
非上場	223	60.93%
合計	366	100.00%

Table 5-8 企業の資本金は、回答者が所属する組織の資本金を示したものである。中央値は 10 億円以上 100 億円未満であり、日本の企業の分布が 1 億円未満の企業が大半を占めており、従業者数も 7 割を中小企業が占めていることを踏まえると、資本金の規模が比較的大きめの企業に所属する回答者が多い。

Table 5-8 企業の資本金

	度数	パーセント
1億円未満	91	24.86%
1億円以上3億円未満	36	9.84%
3億円以上5億円未満	19	5.19%
5億円以上10億円未満	18	4.92%
10億円以上100億円未満	75	20.49%
100億円以上1,000億円未満	54	14.74%
1,000億円以上	46	12.57%
わからない	27	7.38%
合計	366	100.00%

Table 5-9 企業の従業員数は、回答者が所属する組織の従業員数を示したものである。中央値は 500 人～1000 人未満となっており、従業員規模においても大きめの企業が多くなっていることが分かる。

Table 5-9 企業の従業員数

	度数	パーセント
5人未満	13	3.55%
5人～10人未満	3	0.82%
10人～20人未満	7	1.91%
20人～30人未満	12	3.28%
30人～50人未満	13	3.55%
50人～100人未満	28	7.65%
100人～200人未満	33	9.02%
200人～300人未満	30	8.20%
300人～500人未満	33	9.02%
500人～1,000人未満	39	10.66%
1,000人～3,000人未満	53	14.48%
3,000人～5,000人未満	27	7.38%
5,000人以上	73	19.95%
わからない	2	0.55%
合計	366	100.00%

5.5 仮説の検証

本節では、第3章で述べた調査仮説に沿って仮説検証を実施した結果を記述する。

5.5.1 目的変数の合成

目的変数である Q7 に関しては、以下の 5 設問から構成される。

- Q7-1. 組織内で協力・協調関係が上手く機能している
- Q7-2. 地域社会から信頼されている
- Q7-3. 取引先・関係先との信頼関係が強固になっている
- Q7-4. 顧客からの評判が高まっている
- Q7-5. 予想以上の財務成果が出ている

これらの 5 設問のうち、ステークホルダーとの関係性についての認識に関する設問である Q7-1 から Q7-4 の 4 設問について主成分分析を行った結果、第 1 主成分における抽出後の負荷量平方和は 65.553% となり、Table 5-10 設問 7 の主成分分析の成分行列に示される結果となった。Cronbach の α 係数による信頼性の分析を行った結果、.823 と内部整合性が高いと言われる .800 を超える数値となったため、合成しても問題はないと判断し、主成分分析の結果の主成分得点を「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」の変数として使用することとした。

Table 5-10 設問 7 の主成分分析の成分行列

成分行列	
	成分 1
Q7-4. 顧客からの評判が高まっている	0.833
Q7-3. 取引先・関係先との信頼関係が強固になっている	0.821
Q7-1. 組織内で協力・協調関係が上手く機能している	0.797
Q7-2. 地域社会から信頼されている	0.788

因子抽出法: 主成分分析

5.5.2 因子分析による説明変数の因子の特定

仮説の確認の事前準備として、仮説の各段階での設問項目について因子分析を行った。因子分析の方法については、厳密性の高さから推奨されることが多い最尤法を、回転の方法は因子間の関係が明確になる斜交回転のプロマックス法を用いて実施した。

(1) 経営理念の内容表現と機能 (Q1 および Q3)

Q1 は、経営理念の内容表現に関する設問項目で、以下の 15 項目である。

- Q1-1. 企業の成長・経済的利益の追求
- Q1-2. 企業の存続・持続的経営
- Q1-3. 企業の信用・社会的イメージの向上
- Q1-4. 株主満足の上上
- Q1-5. 顧客満足の上上 → 除外
- Q1-6. 取引先との共存共栄
- Q1-7. 同業との協調
- Q1-8. 地域社会への貢献
- Q1-9. 国家への奉仕
- Q1-10. 従業員の尊重
- Q1-11. 従業員の団結・和
- Q1-12. 地球環境への配慮
- Q1-13. 国際化
- Q1-14. 正直・勤勉・儉約
- Q1-15. 専門家としての誇り

Q1 の 15 問のうち、正規性の分析で除かれた Q1-5 を除いた 14 項目で、因子分析(最尤法、プロマックス回転)を行った。

結果が Table 5-11 経営理念の内容表現に関する因子パターン行列である。3 つの因子の累積の負荷量平方和は 47.996% であり、因子間の相関は、因子 1 と因子 2 が 0.621、因子 1 と因子 3 が 0.677、因子 2 と因子 3 が 0.483 であった。

第 1 因子は、ステークホルダーとの関係性についての設問が多いため、「組織におけ

るステークホルダーに配慮する経営理念」とし、第 2 因子は地球環境への配慮や国際化、国家への奉仕等が並んでいるため、「組織における対外アピール・CSR の経営理念」、第 3 因子は、経営の基本的な方針を示す設問であるため、「組織における経営の基本的な方針」とした。

それぞれについて Cronbach の α を計算したところ、第 1 因子が 0.832、第 2 因子が 0.734、第 3 因子が 0.806 であった。

これらの三つの因子のうち、仮説において重要となる第 1 因子を用いて分析を行うこととした。第 1 因子の負荷量平方和は 37.648%である。

Table 5-11 経営理念の内容表現に関する因子パターン行列

	パターン行列		
	因子		
	1	2	3
Q1-14. 正直・勤勉・儉約	0.711		
Q1-15. 専門家としての誇り	0.709		
Q1-11. 従業員の団結・和	0.707		
Q1-10. 従業員の尊重	0.544		
Q1-8. 地域社会への貢献	0.540		
Q1-7. 同業との協調	0.478		
Q1-6. 取引先との共存共栄	0.375		
Q1-13. 国際化		0.772	
Q1-12. 地球環境への配慮		0.686	
Q1-4. 株主満足の上昇		0.543	
Q1-9. 国家への奉仕	0.316	0.423	
Q1-2. 企業の存続・持続的経営			0.836
Q1-1. 企業の成長・経済的利益の追求			0.760
Q1-3. 企業の信用・社会的イメージの上昇	0.356		0.477

因子抽出法: 最尤法

Q3 は、経営理念の機能に関する設問項目で、先行研究から作成した設問項目は、以下の 13 項目である。

- Q3-1. (社会適応) 経営理念があることによって社会における自社の存在意義が明確になっている
- Q3-2. (社会適応) 経営理念があることによって企業経営の方向性が明確になっている
- Q3-3. (社会適応) 経営理念があることによって企業の社会的責任 (CSR) 意識が向上する
- Q3-4. (社会適応) 経営理念があることによってステークホルダーとの関係性に対する意識が高まる
- Q3-5. (企業統合) 経営理念を社内に浸透させることは企業文化・社風の良質化につながる
- Q3-6. (企業統合) 経営理念は社員の行動や考え方の規範となっている
- Q3-7. (企業統合) 経営理念は社員の統率、一体感の醸成につながっている
- Q3-8. (企業統合) 経営理念は社員のモラル (士気) の向上に寄与している
- Q3-9. (経営実践) 経営理念は日常の経営管理 (マネジメント) をする上での拠り所となっている
- Q3-10. (経営実践) 経営理念は経営戦略や経営方針の拠り所となっている
- Q3-11. (経営実践) コンプライアンスは経営理念と大いに関係している
- Q3-12. (経営実践) 人事制度や評価制度は経営理念の内容に準拠している
- Q3-13R. (経営実践) 経営理念は建て前であって実際の経営活動には活かされていない

Q3 については、回答の妥当性を確認するための逆転設問で、他の設問項目で聞いているような機能そのものではなく、経営理念が機能しているかどうかを聞いた設問 Q3-13R を除いた 12 問を用いた。社会適応機能 (4 設問)、企業内統合機能 (4 設問)、経営実践機能 (4 設問) となっているが、因子分析 (最尤法、プロマックス回転) を実施した結果は、1 因子が抽出された。

抽出後の累積の負荷量平方和は 62.660% であり、Table 5-12 経営理念の機能に関する因子行列の通りとなった。また、Cronbach の α は 0.950 と非常に高い内部整合性を示した。

この設問は、経営理念の 3 つの機能的側面がどのような影響を及ぼすかを調べるために入れたものであるが、4 設問ずつ因子分析した場合も、3 つの因子間で 0.834、

0.821、0.837 の相関があり、かつ他の設問との相関も 0.8 を超えるものがあつた。重回帰分析で分析してみた際にも多重共線性が発生していることが伺えたため、本研究では Q1 の内容表現による違いのみを分析することとした。

Table 5-12 経営理念の機能に関する因子行列

因子行列		因子 1
Q3-10.	(経営実践) 経営理念は経営戦略や経営方針の拠り所と	0.821
Q3-8.	(企業統合) 経営理念は社員のモラル（士気）の向上に	0.819
Q3-3.	(社会適応) 経営理念があることによって企業の社会的責任 (CSR)意識が向上する	0.817
Q3-6.	(企業統合) 経営理念は社員の行動や考え方の規範となつ	0.817
Q3-7.	(企業統合) 経営理念は社員の統率、一体感の醸成につな	0.816
Q3-5.	(企業統合) 経営理念を社内に浸透させることは企業文化・ 社風の良質化につながる	0.814
Q3-9.	(経営実践) 経営理念は日常の経営管理（マネジメント） をする上での拠り所となっている	0.808
Q3-4.	(社会適応) 経営理念があることによってステークホルダーとの 関係性に対する意識が高まる	0.800
Q3-2.	(社会適応) 経営理念があることによって企業経営の方向性	0.784
Q3-1.	(社会適応) 経営理念があることによって社会における自社の 存在意義が明確になっている	0.779
Q3-11.	(経営実践) コンプライアンスは経営理念と大いに関係してい	0.735
Q3-12.	(経営実践) 人事制度や評価制度は経営理念の内容に準	0.676

因子抽出法: 最尤法

(2) 経営理念の浸透施策 (Q2)

Q2 は、経営理念の浸透施策に関する以下の 10 問の設問項目である。

Q2-1. (一次) 経営者は経営理念に基づいた企業文化、社風づくりを積極的に行っている

Q2-2. (一次) 社員への経営理念教育を繰り返し施している

Q2-3. (一次) 部門・職場ごとに経営理念に基づいた規範づくりが行われている

Q2-4. (一次) 朝礼で唱和したり、日常業務の中で経営理念を教育している

Q2-5. (一次) 経営理念をわかりやすく明文化している

Q2-6. (二次) 経営理念の共有化を推進するイベント、発表会、表彰等の機会を設けている

Q2-7. (二次) 社内報等による経営理念の啓蒙活動を行ったり、経営理念をまとめたパンフレットやカードを社員に配布している

Q2-8. (二次) 組織体制や社内制度は経営理念の実現を前提に構築されている

Q2-9. (二次) 年頭挨拶や経営方針発表会などで、経営者は経営理念にまつわる話をよくしている

Q2-10. (二次) 経営理念を体現した人、もしくは出来事などのエピソードや逸話が社内にとくさんあり、よく語られている

経営者や管理職、従業員が直接的に関与する一次浸透施策と形式的・物質的な二次浸透施策がそれぞれ 5 問ずつ含まれている。これらについて因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行った結果、Table 5-13 経営理念の浸透施策に関する因子行列の通り、1 因子が抽出された。抽出後の負荷量平方和は 50.258%であり、尺度の信頼性分析を実施したところ、Cronbach の α は 0.904 であり、高い内部整合性を示していた。

経営理念教育や、文化、社風づくりをどれだけ積極的に実施しているか、また体制や制度に組み込まれているかといった内容であるため、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」とした。

Table 5-13 経営理念の浸透施策に関する因子行列

因子行列		因子 1
Q2-2.	(一次) 社員への経営理念教育を繰り返し施している	0.802
Q2-1.	(一次) 経営者は経営理念に基づいた企業文化、社風づくりを積極的に行っている	0.791
Q2-8.	(二次) 組織体制や社内制度は経営理念の実現を前提に構築されている	0.777
Q2-3.	(一次) 部門・職場ごとに経営理念に基づいた規範づくりが行われている	0.769
Q2-6.	(二次) 経営理念の共有化を推進するイベント、発表会、表彰等の機会を設けている	0.750
Q2-9.	(二次) 年頭挨拶や経営方針発表会などで、経営者は経営理念にまつわる話をよくしている	0.708
Q2-10.	(二次) 経営理念を体現した人、もしくは出来事などのエピソードや逸話が社内にとくさんあり、よく語られている	0.701
Q2-7.	(二次) 社内報等による経営理念の啓蒙活動を行ったり、経営理念をまとめたパンフレットやカードを社員に配布している	0.646
Q2-4.	(一次) 朝礼で唱和したり、日常業務の中で経営理念を教育している	0.558
Q2-5.	(一次) 経営理念をわかりやすく明文化している	0.527

因子抽出法: 最尤法

(3) 経営理念の組織への浸透プロセス (Q4)

Q4 は、経営理念の組織への浸透プロセスに関する 15 項目の設問項目である。

- Q4-1. (認知) 内容を覚えている
- Q4-2. (認知) 意味を解釈することができる
- Q4-3. (認知) 経営理念に関するエピソードを知っている
- Q4-4. (認知) 成り立ちを知っている
- Q4-5. (認知) 社内外にどのように公表されているかを知っている
- Q4-6. (共感的理解) 内容に納得している
- Q4-7. (共感的理解) 一緒に働く人たちと共有している
- Q4-8. (共感的理解) 経営理念と現実には矛盾が生じた場合は、解消できるように対処している
- Q4-9. (共感的理解) 共感している
- Q4-10. (共感的理解) 自分の言葉で他者に説明できる
- Q4-11. (行動) 組織の一員としての倫理観のベースになっている
- Q4-12. (行動) 経営理念と業務目標のつながりを理解して仕事をしている
- Q4-13. (行動) 部下や後輩に伝えていこうと思う
- Q4-14. (行動) 経営理念の実現に必要な提案を行っている
- Q4-15. (行動) 業務を遂行する際の前提である

Table 5-14 理念の認知に関する因子行列

因子行列		因子 1
Q4-1.	(認知) 内容を覚えている	0.731
Q4-2.	(認知) 意味を解釈することができる	0.675
Q4-4.	(認知) 成り立ちを知っている	0.653
Q4-5.	(認知) 社内外にどのように公表されているかを知っている	0.649
Q4-3.	(認知) 経営理念に関するエピソードを知っている	0.576

因子抽出法: 最尤法

理念の認知、理念の共感的理解、理念に基づく行動でそれぞれ 5 問ずつとなっているが、三段階で理念が浸透していくことを前提としてどのように影響していくのかを調べるため、それぞれに対して因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行った。

まず、理念の認知に関する 5 項目の設問については、Table 5-14 理念の認知に関する因子行列に示す通りであった。抽出後の負荷量平方和は 43.407%であり、尺度の信頼性分析を実施したところ、Cronbach の α は 0.788 であった。これを「組織における理念の認知」とした。

理念への共感的理解に関する 5 項目の設問については、Table 5-15 理念への共感的理解に関する因子行列に示す通りであった。抽出後の負荷量平方和は 59.801%であり、尺度の信頼性分析を実施したところ、Cronbach の α は 0.881 であった。これを「組織における理念への共感的理解」とした。

Table 5-15 理念への共感的理解に関する因子行列

因子行列		因子 1
Q4-6.	(共感的理解) 内容に納得している	0.811
Q4-9.	(共感的理解) 共感している	0.810
Q4-7.	(共感的理解) 一緒に働く人たちと共有している	0.800
Q4-8.	(共感的理解) 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	0.729
Q4-10.	(共感的理解) 自分の言葉で他者に説明できる	0.710

因子抽出法: 最尤法

理念に基づく行動に関する 5 項目の設問については、Table 5-16 理念に基づく行動に関する因子行列に示す通りであった。抽出後の負荷量平方和は 64.517%であり、尺度の信頼性分析を実施したところ、Cronbach の α は 0.900 であった。これを「組織における理念に基づく行動」とした。

それぞれの因子同士の相関は、「組織における理念の認知」と「組織における理念の共感的理解」が 0.780、「組織における理念の認知」と「組織における理念に基づく行動」が 0.762、「組織における理念の共感的理解」と「組織における理念に基づく行動」が 0.888 であった。

Table 5-16 理念に基づく行動に関する因子行列

因子行列	
	因子 1
Q4-13. (行動) 部下や後輩に伝えていこうと思う	0.842
Q4-12. (行動) 経営理念と業務目標のつながりを理解して仕事をしている	0.812
Q4-11. (行動) 組織の一員としての倫理観のベースになっている	0.807
Q4-15. (行動) 業務を遂行する際の前提である	0.791
Q4-14. (行動) 経営理念の実現に必要な提案を行っている	0.762

因子抽出法: 最尤法

(4) 組織への情緒的コミットメント (Q6)

Q6 は個々人の所属する組織への情緒的コミットメントに関する 8 問の設問項目である。

Q6-1. 残りのキャリアをこの組織で過ごせたらとても嬉しいと思う

Q6-2. 組織の外の人と自分の組織について議論するのが楽しいと思う

Q6-3. この組織の問題は自分の問題であると感じる

Q6-4R. この組織と同じように、他の組織に対しても愛着が湧きやすいと思う → 除外

Q6-5R. 私の所属する組織では「家族の一員」という感じはしない

Q6-6R. 私はこの組織に「情緒的な愛着」を感じない

Q6-7. この組織は私にとって個人的に大きな意味を持っている

Q6-8R. 自分の組織に強い帰属意識を感じない

先行研究に基づいて逆転項目を含む 8 項目の設問から成っているが、「Q6-4R. この組織と同じように、他の組織に対しても愛着が湧きやすいと思う」に関しては、回答の傾向が他の設問とは大きく異なっていた。これは、翻訳文で原文⁹のニュアンスが正しく伝わらなかったためとされるため、本研究においては Q6-4 を除いて分析を実施した。

因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行った結果は、1 つの因子が抽出され、Table 5-17 情緒的コミットメントに関する因子行列の通りである。抽出後の負荷量平方和は 44.491%であり、尺度の信頼性分析を実施したところ、Cronbach の α は 0.843 であった。これを「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」とした。

⁹ 原文は I think I could easily become as attached to another organization as I am to this one.である。

Table 5-17 情緒的コミットメントに関する因子行列

因子行列		因子 1
Q6-7.	この組織は私にとって個人的に大きな意味を持っている	0.774
Q6-6R.	私はこの組織に「情緒的な愛着」を感じない	0.771
Q6-1.	残りのキャリアをこの組織で過ごせたらとても嬉しいと思う	0.736
Q6-8R.	自分の組織に強い帰属意識を感じない	0.679
Q6-3.	この組織の問題は自分の問題であると感じる	0.598
Q6-5R.	私の所属する組織では「家族の一員」という感じはしない	0.582
Q6-2.	組織の外の人と自分の組織について議論するのが楽しいと思う	0.471

因子抽出法: 最尤法

(5) 行動の規範となる考え方 (Q5)

Q5 は、個々人の業務遂行時の行動の規範となる考え方に関する以下の 14 問の設問項目である。

Q5-1. 最大限の経済的利益を追求することが企業の目的である

Q5-2. 最大限ではなく適正な利益を追求することが結果的にはプラスとなる

Q5-3. 最大のシェアを獲得することが重要であり、そのためには競合他社に勝たなくてはならない

Q5-4. 同業他社との共存共栄は重要である

Q5-5. 企業間の競争は、自社の力を向上させるために必要である

Q5-6. 仕入先などの業者の選定にあたっては、自社の儲けを最優先に考えている

Q5-7. 取引においては、短期的な利益よりも、長期的な信頼関係や互助関係を重視している

Q5-8. 企業が存続・成長するためには、内外の既存関係先の見直しも場合によっては必要である

Q5-9. 地域社会への奉仕・貢献を通じた地域住民との共存・共栄を重視している

Q5-10. 利益を向上するよりも、顧客からの信頼を得る、あるいは継続することの方が重要である

Q5-11. いくら信頼関係や長年の関係があっても、現在の利益を生まない顧客は選別対象である

Q5-12. コスト競争力強化のためには、人員・人件費の見直しは重要な要素である

Q5-13. 社員教育を通じた社員のレベルアップが結果的に企業力アップにつながると思う

Q5-14. 成果が出ない、会社に貢献出来ない社員は、基本的に転職が望ましい

これらの設問に対して因子分析（最尤法、プロマックス回転）を行った。

その結果、Table 5-18 行動の規範となる考え方に関するパターン行列に示す通り、2つの因子が抽出され、抽出後の負荷量平方和は 38.293%であり、因子間の相関係数は 0.436であった。因子 1 については、信頼や共存といった長期的な視点の項目が多く含まれるため「長期志向」、因子 2 については自社や現在の業績のような短期的な視点の項目が多く含まれるため「短期志向」とした。

Table 5-18 行動の規範となる考え方に関するパターン行列

	パターン行列	
	因子	
	1	2
Q5-10. 利益を向上するよりも、顧客からの信頼を得る、あるいは継続することの方が重要である	0.754	
Q5-7. 取引においては、短期的な利益よりも、長期的な信頼関係や互助関係を重視している	0.746	
Q5-13. 社員教育を通じた社員のレベルアップが結果的に企業力アップにつながると思う	0.710	
Q5-2. 最大限ではなく適正な利益を追求することが結果的にはプラスとなる	0.614	
Q5-8. 企業が存続・成長するためには、内外の既存関係先の見直しも場合によっては必要である	0.508	
Q5-5. 企業間の競争は、自社の力を向上させるために必要である	0.489	
Q5-9. 地域社会への奉仕・貢献を通じた地域住民との共存・共栄を重視している	0.463	
Q5-4. 同業他社との共存共栄は重要である	0.425	
Q5-11. いくら信頼関係や長年の関係があっても、現在の利益を生まない顧客は選別対象である		0.723
Q5-6. 仕入先などの業者の選定にあたっては、自社の儲けを最優先に考えている		0.683
Q5-1. 最大限の経済的利益を追求することが企業の目的である		0.651
Q5-14. 成果が出ない、会社に貢献出来ない社員は、基本的に転職が望ましい		0.559
Q5-3. 最大のシェアを獲得することが重要であり、そのためには競合他社に勝たなくてはならない		0.493
Q5-12. コスト競争力強化のためには、人員・人件費の見直しは重要な要素である		0.364

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

5.5.3 因子間の相関の分析

各因子間の相関は Table 5-19 各因子間の相関に示す通りであり、全ての項目で有意に相関が出ている。色が濃いほど強い相関を示しているが、短期志向については他の項目と比較すると相関が弱いことが分かる。

Table 5-19 各因子間の相関

	Q1-1	Q1-2	Q1-3	Q2	Q4-1	Q4-2	Q4-3	Q5-1	Q5-2	Q6	Q7
組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1-1)	1	.726**	.779**	.478**	.417**	.518**	.547**	.398**	.244**	.424**	.526**
組織における対外アピール・CSRの経営理念(Q1-2)	.726**	1	.587**	.512**	.338**	.460**	.499**	.285**	.266**	.360**	.450**
組織における企業経営の基本方針(Q1-3)	.779**	.587**	1	.384**	.290**	.323**	.383**	.365**	.281**	.259**	.339**
組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2)	.478**	.512**	.384**	1	.551**	.555**	.622**	.391**	.298**	.357**	.481**
組織における理念の認知(Q4-1)	.417**	.338**	.290**	.551**	1	.780**	.762**	.548**	.248**	.444**	.526**
組織における理念の共感的理解(Q4-2)	.518**	.460**	.323**	.555**	.780**	1	.888**	.550**	.259**	.618**	.645**
組織における理念に基づく行動(Q4-3)	.547**	.499**	.383**	.622**	.762**	.888**	1	.557**	.289**	.587**	.668**
個人にとっての長期志向の行動規範化(Q5-1)	.398**	.285**	.365**	.391**	.548**	.550**	.557**	1	.507**	.365**	.490**
個人にとっての短期志向の行動規範化(Q5-2)	.244**	.266**	.281**	.298**	.248**	.259**	.289**	.507**	1	.109*	.225**
個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント(Q6)	.424**	.360**	.259**	.357**	.444**	.618**	.587**	.365**	.109*	1	.633**
組織におけるステークホルダーとの関係の強化(Q7)	.526**	.450**	.339**	.481**	.526**	.645**	.668**	.490**	.225**	.633**	1

* $p < .05$ ** $p < .01$

5.5.4 重回帰分析による因子間の関係性の分析

重回帰分析を用いて因子間の関係性の分析を行った。

(1) Q1 に関する分析

Q1 の因子 1 「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」を目的変数として、説明変数にファミリー企業であるかどうか、企業の営業年数、企業の規模感の大小を示すものとして上場しているかどうかといった回答者の所属組織のプロファイルと、回答者の性別や勤続年数、管理職であるかどうかといった回答者個人のプロファイルを説明変数として重回帰分析（強制投入法）を行った。

モデルの要約は Table 5-20 Q1 の因子 1 に関する回帰分析のモデルの要約、回帰分析の結果は Table 5-21 Q1 の因子 1 に関する回帰分析の係数に示す通りである。

回帰モデルは有意水準ではなく、調整済みの決定係数 R^2 は 0.000 であり、有意水準にある変数はなかった。

Table 5-20 Q1 の因子 1 に関する回帰分析のモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.129 ^a	0.017	0.000	0.93062

a. 予測値: (定数)、管理職, ファミリー, 営業年数, 勤続年数, 性別, 上場。

Table 5-21 Q1 の因子 1 に関する回帰分析の係数

モデル	係数 ^a					共線性の統計量	
	非標準化係数		標準化	t 値	有意確率	許容度	VIF
	B	標準誤差	係数 β				
1 (定数)	-0.180	0.163		-1.102	0.271		
ファミリー	0.033	0.100	0.018	0.334	0.739	0.946	1.057
営業年数	0.003	0.002	0.098	1.728	0.085	0.853	1.172
上場	-0.111	0.107	-0.058	-1.038	0.300	0.866	1.155
性別	-0.106	0.146	-0.041	-0.726	0.468	0.871	1.147
勤続年数	0.003	0.004	0.038	0.680	0.497	0.880	1.136
管理職	0.108	0.101	0.058	1.065	0.288	0.930	1.075

a. 従属変数 組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1)

(2) Q1 と Q2 の関係の分析

Q2 の因子「理念浸透に向けた啓発活動」を目的変数として、Q1 の 2 つの因子と回答者の所属企業および個々人のプロフィールを説明変数として重回帰分析（強制投入法）を行った。

回帰モデルは 1%有意水準であり、Table 5-22 理念浸透に向けた啓発活動に関するモデルの要約の通り、調整済み決定係数 R^2 は 0.254 となった。

Table 5-22 理念浸透に向けた啓発活動に関するモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	R ² 乗	調整済み R ² 乗	推定値の標準誤差
1	.518 ^a	0.268	0.254	0.82798

a. 予測値: (定数)、組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1), 性別, 上場, ファミリー, 管理職, 勤続年数, 営業年数。

Table 5-23 理念浸透に向けた啓発活動に関する係数の結果を見ると、Q1の「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は標準化係数 β が0.475で1%有意となっており、浸透に向けた啓発活動につながっていることが推察された。

また、企業のプロフィールによる違いとしては、ファミリー企業かどうかの項目で標準化係数 β が0.109で5%有意水準、上場かどうかの項目で標準化係数 β が0.141で1%有意となっており、ファミリー企業や上場企業の方が理念の浸透・啓発施策に多少熱心に取り組んでいることが伺える。

また、個人のプロフィールによる違いは、勤続年数の標準化係数 β が0.100で5%有意水準であり、勤続年数が16年以上の方が啓発活動に取り組んでいるという認識が多少高いと言える。

Table 5-23 理念浸透に向けた啓発活動に関する係数

モデル	係数 ^a			t 値	有意確率	共線性の統計量	
	非標準化係数 B	標準誤差	標準化 係数 β			許容度	VIF
1 (定数)	-0.373	0.145		-2.565	0.011		
ファミリー	0.209	0.089	0.109	2.345	0.020	0.945	1.058
営業年数	-0.001	0.002	-0.029	-0.597	0.551	0.846	1.182
上場	0.277	0.095	0.141	2.897	0.004	0.863	1.158
性別	0.045	0.130	0.017	0.350	0.726	0.870	1.149
勤続年数	0.008	0.004	0.100	2.067	0.039	0.879	1.138
管理職	0.070	0.090	0.036	0.773	0.440	0.927	1.079
組織におけるステークホル ダーに配慮する経営理念 (Q1)	0.489	0.047	0.475	10.416	0.000	0.983	1.017

a. 従属変数 組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2)

(3) Q1、Q2 と Q4 の関係の分析

Q4 の 3 つの因子「理念の認知」、「理念の共感的理解」、「理念に基づく行動」をそれぞれ目的変数として、Q1 の 2 つの因子、Q2 の因子と回答者の属性データを説明変数として、重回帰分析を行った。

「組織における理念の認知」を目的変数とした分析の結果、回帰モデルは 1% 有意であり、Table 5-24 理念の認知に関するモデルの要約の通り、調整済み決定係数 R^2 は 0.375 であった。

Table 5-24 理念の認知に関するモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.624 ^a	0.389	0.375	0.70624

a. 予測値: (定数)、組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2), 性別, 上場, ファミリー, 管理職, 勤続年数, 営業年数, 組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1)。

Table 5-25 理念の認知に関する係数を見ると、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が標準化係数 β が0.210で1%有意、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」は標準化係数 β が0.414で1%有意であり、ステークホルダーに配慮する経営理念を掲げることと、理念浸透に向けた啓発活動を行うことがそれぞれ理念の認知につながる。

個人のプロフィールでは、勤続年数が標準化係数 β が0.113で5%有意、管理職かどうかは標準化係数 β が0.175で1%有意であり、これらの要素も「組織における理念の認知」に影響を及ぼす。

Table 5-25 理念の認知に関する係数

モデル	非標準化係数		標準化		t 値	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	係数 β	係数 β			許容度	VIF
1 (定数)	-0.303	0.125			-2.420	0.016		
ファミリー	0.114	0.077	0.064		1.491	0.137	0.931	1.074
営業年数	-0.002	0.001	-0.086		-1.914	0.056	0.845	1.183
上場	0.133	0.082	0.073		1.613	0.108	0.844	1.186
性別	0.042	0.111	0.017		0.382	0.702	0.870	1.150
勤続年数	0.009	0.003	0.113		2.552	0.011	0.869	1.151
管理職	0.313	0.077	0.175		4.070	0.000	0.926	1.080
組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1)	0.202	0.046	0.210		4.419	0.000	0.755	1.325
組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2)	0.386	0.045	0.414		8.558	0.000	0.732	1.366

a. 従属変数 組織における理念の認知(Q4)

「組織における理念の共感的理解」を目的変数とし、先ほどの説明変数に「組織における理念の認知」も加えて重回帰分析（強制投入法）を実施した。

回帰モデルは 1%有意であり、Table 5-26 理念の共感的理解に関するモデルの要約に示す通り、調整済み決定係数 R^2 は 0.655 であった。

Table 5-26 理念の共感的理解に関するモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.814 ^a	0.663	0.655	0.55300

a. 予測値: (定数)、組織における理念の認知(Q4), 営業年数, ファミリー, 性別, 管理職, 上場, 勤続年数, 組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1), 組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2)。

Table 5-27 理念の共感的理解に関する係数を見ると、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」、「組織における理念の認知」がいずれも1%有意であり、標準化係数 β はそれぞれ0.195、0.112、0.641となっていた。

同一人物に類似の主観的な認識を聞いている設問同士のため高くなっている部分もあるが、組織に置いて理念の認知は共感的理解を促す主要な要因となる。また、ステークホルダーに配慮する経営理念を掲げること、理念浸透に向けた啓発活動を行うことも理念に対する共感的理解を促進する。

Table 5-27 理念の共感的理解に関する係数

モデル	係数 ^a			t 値	有意確率	共線性の統計量	
	非標準化係数 B	標準誤差	標準化 係数 β			許容度	VIF
1 (定数)	-0.019	0.099		-0.188	0.851		
ファミリー	0.031	0.060	0.016	0.513	0.609	0.925	1.081
営業年数	0.001	0.001	0.021	0.613	0.540	0.837	1.195
上場	-0.075	0.065	-0.039	-1.156	0.248	0.837	1.194
性別	0.026	0.087	0.010	0.297	0.766	0.870	1.150
勤続年数	-0.002	0.003	-0.019	-0.583	0.560	0.853	1.172
管理職	-0.003	0.062	-0.001	-0.042	0.967	0.885	1.130
組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1)	0.198	0.037	0.195	5.376	0.000	0.716	1.397
組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2)	0.110	0.039	0.112	2.831	0.005	0.608	1.646
組織における理念の認知(Q4)	0.675	0.041	0.641	16.288	0.000	0.611	1.636

a. 従属変数 組織における理念の共感的理解(Q4)

「組織における理念に基づいた行動」を目的変数とし、先ほどの説明変数に「組織における理念の共感的理解」も加えて重回帰分析（強制投入法）を実施した。

回帰モデルは 1%有意であり、Table 5-28 理念に基づく行動に関するモデルの要約に示す通り、調整済み決定係数 R^2 は 0.820 であった。

Table 5-28 理念に基づく行動に関するモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.908 ^a	0.825	0.820	0.40350

a. 予測値: (定数)、組織における理念の共感的理解(Q4), 上場, 性別, ファミリー, 管理職, 勤続年数, 営業年数, 組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1), 組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2), 組織における理念の認知(Q4)。

Table 5-29 理念に基づく行動に関する係数を見ると、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」、「組織における理念の認知」、「組織における理念の共感的理解」がそれぞれ1%有意となっており、標準化係数 β はそれぞれ0.086、0.142、0.124、0.663となっていた。

同一人物に類似の主観的な認識を聞いている設問同士のため高くなっている部分もあるが、「理念に基づく行動」を促進するためには「理念の共感的理解」を促すことが主要な要因となる。また、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「理念浸透に向けた啓発活動」や「理念の認知」も「理念に基づく行動」を促進する要因であると言える。

Table 5-29 理念に基づく行動に関する係数

モデル	係数 ^a				有意確率	共線性の統計量	
	非標準化係数 B	標準誤差	標準化 係数 β	t 値		許容度	VIF
1 (定数)	-0.030	0.072		-0.415	0.679		
ファミリー	0.027	0.044	0.014	0.605	0.545	0.925	1.081
営業年数	-0.001	0.001	-0.035	-1.433	0.153	0.836	1.196
上場	0.007	0.047	0.003	0.139	0.890	0.834	1.199
性別	0.073	0.063	0.028	1.154	0.249	0.869	1.150
勤続年数	0.001	0.002	0.013	0.526	0.599	0.852	1.173
管理職	0.004	0.045	0.002	0.080	0.936	0.885	1.130
組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1)	0.088	0.028	0.086	3.164	0.002	0.662	1.511
組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2)	0.141	0.029	0.142	4.934	0.000	0.594	1.683
組織における理念の認知(Q4)	0.132	0.040	0.124	3.303	0.001	0.350	2.855
組織における理念の共感的理解(Q4)	0.669	0.039	0.663	17.305	0.000	0.337	2.970

a. 従属変数 組織における理念に基づく行動(Q4)

(4) Q1、Q2、Q4 と Q6 の関係の分析

Q6 の「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」を目的変数に、Q1 の 1 因子、Q2 の 1 因子、Q4 の三因子と回答者の所属企業および個々人のプロフィールを説明変数として重回帰分析（強制投入法）を行った。

分析した結果、回帰モデルは 1%有意であり、Table 5-30 情緒的コミットメントに関するモデルの要約の通り、調整済み決定係数 R^2 は 0.411 であった。

Table 5-30 情緒的コミットメントに関するモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準 誤差
1	.655 ^a	0.429	0.411	0.71315

a. 予測値: (定数)、組織における理念に基づく行動(Q4), 上場, 性別, ファミリー, 管理職, 勤続年数, 営業年数, 組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1), 組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2), 組織における理念の認知(Q4), 組織における理念の共感的理解(Q4)。

Table 5-31 情緒的コミットメントに関する係数を見ると、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」と「組織における理念の認知」が5%有意、「理念の共感的理解」が1%有意となっているが、標準化係数 β の値は0.125、-0.151、0.486であった。

「理念の共感的理解」は「情緒的コミットメント」に影響を及ぼし、「理念の認知」からはマイナスの影響を及ぼすと推察されるが、VIF (Variance Inflation Factor: 分散拡大係数) 値も高いことから相関が高い Q4 の3因子による多重共線性も疑われることに留意が必要である。

Q1 の1因子、Q2 の1因子に加えて、Q4 の「理念の認知」「理念の共感的理解」「理念に基づく行動」を1因子ずつ加えて重回帰分析を行った結果、それぞれの回帰モデルは1%有意であり、調整済み決定係数 R² は0.277、0.402、0.369であった。標準化係数 β は0.268、0.532、0.513でいずれも1%有意となった。いずれも「情緒的コミットメント」に影響を及ぼすが、「理念の共感的理解」が最も強い影響を及ぼすと推察される。

Table 5-31 情緒的コミットメントに関する係数

モデル	係数 ^a				有意確率	共線性の統計量	
	非標準化係数 B	標準化 標準誤差	標準化 係数β	t 値		許容度	VIF
1 (定数)	-0.342	0.127		-2.685	0.008		
ファミリー	-0.030	0.078	-0.016	-0.382	0.703	0.924	1.083
営業年数	0.002	0.001	0.081	1.833	0.068	0.831	1.203
上場	-0.065	0.084	-0.034	-0.779	0.436	0.834	1.199
性別	0.123	0.112	0.047	1.096	0.274	0.866	1.155
勤続年数	0.002	0.003	0.025	0.565	0.572	0.852	1.174
管理職	0.171	0.079	0.092	2.152	0.032	0.885	1.130
組織におけるステークホル ダーへの配慮と信頼の経 営理念(Q1)	0.125	0.050	0.125	2.505	0.013	0.644	1.554
組織における理念浸透に 向けた啓発活動(Q2)	-0.024	0.052	-0.024	-0.453	0.651	0.556	1.799
組織における理念の認知 (Q4)	-0.157	0.072	-0.151	-2.190	0.029	0.340	2.943
組織における理念の共感 的理解(Q4)	0.486	0.093	0.493	5.242	0.000	0.183	5.475
組織における理念に基づく 行動(Q4)	0.184	0.094	0.188	1.960	0.051	0.175	5.701

a. 従属変数 個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント(Q6)

(5) Q1、Q2、Q4、Q6 と Q5 の関係の分析

Q1、Q2、Q4 から直接 Q5 の「個人にとっての長期志向の行動規範化」および「個人にとっての短期志向の行動規範化」に繋がる関係と、Q6 を経て Q5 の「個人にとっての長期志向の行動規範化」および「個人にとっての短期志向の行動規範化」に繋がる関係をそれぞれ分析した。

Q4 から直接 Q5 の「個人にとっての長期志向の行動規範化」につながる関係についての分析結果、回帰モデルは 1% 有意であり、Table 5-32 Q4 から直接長期志向につながるモデルの要約の通り、調整済み決定係数 R^2 は 0.354 であった。

Table 5-32 Q4 から直接長期志向につながるモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	R ² 乗	調整済み R ² 乗	推定値の標準誤差
1	.611 ^a	0.374	0.354	0.73931

a. 予測値: (定数)、組織における理念に基づく行動(Q4), 上場, 性別, ファミリー, 管理職, 勤続年数, 営業年数, 組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1), 組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2), 理念の認知(Q4), 組織における理念の共感的理解(Q4)。

Table 5-33 Q4 から直接長期志向につながるモデルの係数を見ると、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が5%有意、「組織における理念の認知」が1%有意となっており、標準化係数 β の値はそれぞれ0.112、0.300であった。

「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」を掲げ、「組織における理念の認知」を促すことで「個人にとっての長期志向の行動規範化」が促進される。

また、管理職かどうかは5%有意で「個人にとっての長期志向の行動規範化」に影響しており、標準化係数 β の値は-0.088となっている。管理職は短期の数値目標を持たされているせいか、非管理職の方が多少長期志向の行動規範化に影響を及ぼす結果となっている。

Table 5-33 Q4 から直接長期志向につながるモデルの係数

モデル	非標準化係数		標準化係数		有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ	t 値		許容度	VIF
1 (定数)	0.190	0.132		1.436	0.152		
ファミリー	-0.013	0.080	-0.007	-0.166	0.868	0.924	1.083
営業年数	0.001	0.001	0.029	0.620	0.536	0.831	1.203
上場	-0.100	0.087	-0.053	-1.155	0.249	0.834	1.199
性別	-0.120	0.116	-0.047	-1.035	0.301	0.866	1.155
勤続年数	-0.001	0.004	-0.008	-0.178	0.859	0.852	1.174
管理職	-0.162	0.082	-0.088	-1.968	0.050	0.885	1.130
組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1)	0.111	0.052	0.112	2.145	0.033	0.644	1.554
組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2)	0.010	0.054	0.010	0.179	0.858	0.556	1.799
組織における理念の認知(Q4)	0.309	0.074	0.300	4.158	0.000	0.340	2.943
組織における理念の共感的理解(Q4)	0.096	0.096	0.098	0.999	0.318	0.183	5.475
組織における理念に基づく行動(Q4)	0.189	0.097	0.196	1.948	0.052	0.175	5.701

a. 従属変数 個人にとっての長期志向の行動規範化(Q5)

Q4 から直接 Q5 の「短期志向」につながる関係についての分析結果、回帰モデルは 1%有意であり、Table 5-34 Q4 から直接短期志向につながるモデルの要約に示す通り、調整済み決定係数 R^2 は 0.098 である。

Table 5-34 Q4 から直接短期志向につながるモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準誤差
1	.354 ^a	0.126	0.098	0.85168

a. 予測値: (定数)、組織における理念に基づく行動(Q4), 上場, 性別, ファミリー, 管理職, 勤続年数, 営業年数, 組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1), 組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2), 理念の認知(Q4), 組織における理念の共感的理解(Q4)。

Table 5-35 Q4 から直接短期志向につながるモデルの係数を見ると、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」が5%有意となっており、標準化係数 β は0.151であった。説明力は高くないが、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」は「個人にとっての短期志向の行動規範化」に影響を及ぼす

Table 5-35 Q4 から直接短期志向につながるモデルの係数

モデル	非標準化係数		標準化係数		有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ	t 値		許容度	VIF
1 (定数)	0.007	0.152		0.045	0.964		
ファミリー	0.098	0.093	0.055	1.057	0.291	0.924	1.083
営業年数	0.002	0.002	0.059	1.089	0.277	0.831	1.203
上場	0.076	0.100	0.041	0.759	0.449	0.834	1.199
性別	-0.120	0.134	-0.048	-0.895	0.372	0.866	1.155
勤続年数	-0.003	0.004	-0.037	-0.679	0.498	0.852	1.174
管理職	-0.081	0.095	-0.045	-0.857	0.392	0.885	1.130
組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1)	0.083	0.060	0.086	1.396	0.164	0.644	1.554
組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2)	0.141	0.062	0.151	2.268	0.024	0.556	1.799
組織における理念の認知(Q4)	0.062	0.086	0.061	0.720	0.472	0.340	2.943
組織における理念の共感的理解(Q4)	-0.034	0.111	-0.036	-0.310	0.757	0.183	5.475
組織における理念に基づく行動(Q4)	0.133	0.112	0.141	1.190	0.235	0.175	5.701

a. 従属変数 個人にとっての短期志向の行動規範化(Q5)

Q6の「情緒的コミットメント」を経てQ5の「長期志向」につながる関係についての分析結果、回帰モデルは1%有意であり、Table 5-36 Q6を経て長期志向につながるモデルの要約の通り、調整済み決定係数 R^2 は0.354であった。

Table 5-36 Q6を経て長期志向につながるモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準 誤差
1	.612 ^a	0.375	0.354	0.73971

a. 予測値: (定数)、個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント(Q6), 上場, 性別, ファミリー, 勤続年数, 管理職, 営業年数, 組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2), 組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1), 理念の認知(Q4), 組織における理念に基づく行動(Q4), 組織における理念の共感的理解(Q4)。

Table 5-37 Q6 を経て長期志向につながるモデルの係数を見ると、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が 5%有意、「組織における理念の認知」が 1%有意となっており、標準化係数 β の値はそれぞれ 0.107、0.307 であった。

「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」を経ない場合と比較しても変化はなく、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」を掲げ、「組織における理念の認知」を促すことで「個人にとっての長期志向の行動規範化」が促進されるが、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」は「個人にとっての長期志向の行動規範化」には影響は及ぼさない。

また、管理職かどうかは 5%有意で「個人にとっての長期志向の行動規範化」に影響し、標準化係数 β の値は-0.092 となっており、「情緒的コミットメント」を経ない場合と同様に、非管理職の方が多少長期志向に影響を及ぼす結果となっている。

Table 5-37 Q6 を経て長期志向につながるモデルの係数

モデル	係数 ^a			t 値	有意確率	共線性の統計量	
	非標準化係数 B	標準誤差	標準化 係数 β			許容度	VIF
1 (定数)	0.205	0.134		1.532	0.126		
ファミリー	-0.012	0.080	-0.007	-0.150	0.881	0.923	1.083
営業年数	0.001	0.001	0.025	0.540	0.589	0.823	1.215
上場	-0.097	0.087	-0.052	-1.120	0.263	0.833	1.201
性別	-0.126	0.116	-0.049	-1.079	0.282	0.863	1.159
勤続年数	-0.001	0.004	-0.009	-0.202	0.840	0.851	1.175
管理職	-0.169	0.083	-0.092	-2.044	0.042	0.873	1.145
組織におけるステークホル ダーに配慮する経営理念 (Q1)	0.106	0.052	0.107	2.021	0.044	0.632	1.581
組織における理念浸透に 向けた啓発活動(Q2)	0.011	0.054	0.011	0.198	0.843	0.556	1.800
組織における理念の認知 (Q4)	0.316	0.075	0.307	4.219	0.000	0.335	2.983
組織における理念の共感 的理解(Q4)	0.075	0.100	0.077	0.750	0.454	0.169	5.900
組織における理念に基づく 行動(Q4)	0.181	0.098	0.187	1.855	0.064	0.174	5.763
個人にとっての組織に対す る情緒的コミットメント (Q6)	0.043	0.055	0.044	0.788	0.431	0.571	1.751

a. 従属変数 個人にとっての長期志向の行動規範化(Q5)

Q6の「情緒的コミットメント」を経てQ5の「短期志向」につながる関係についての分析結果、回帰モデルは1%有意であり、Table 5-38 Q6を経て短期志向につながるモデルの要約に示す通り、調整済み決定係数 R^2 は 0.102 ある。

Table 5-38 Q6を経て短期志向につながるモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	R2 乗	調整済み R2 乗	推定値の標準 誤差
1	.363 ^a	0.132	0.102	0.84983

a. 予測値: (定数)、個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント(Q6), 上場, 性別, ファミリー, 勤続年数, 管理職, 営業年数, 組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2), 組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1), 理念の認知(Q4), 組織における理念に基づく行動(Q4), 組織における理念の共感的理解(Q4)。

Table 5-39 Q6 を経て短期志向につながるモデルの係数を見ると、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」が 5%有意であり、標準化係数 β は 0.149 であった。

Q6 を経ない場合と同様、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」が「個人にとっての短期志向の行動規範化」を促す可能性が伺える。

Table 5-39 Q6 を経て短期志向につながるモデルの係数

モデル	非標準化係数		標準化係数		有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	ベータ	t 値		許容度	VIF
1 (定数)	-0.028	0.153		-0.181	0.857		
ファミリー	0.095	0.092	0.053	1.027	0.305	0.923	1.083
営業年数	0.002	0.002	0.068	1.241	0.215	0.823	1.215
上場	0.069	0.100	0.038	0.694	0.488	0.833	1.201
性別	-0.107	0.134	-0.043	-0.802	0.423	0.863	1.159
勤続年数	-0.003	0.004	-0.034	-0.632	0.528	0.851	1.175
管理職	-0.064	0.095	-0.036	-0.672	0.502	0.873	1.145
組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1)	0.096	0.060	0.100	1.597	0.111	0.632	1.581
組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2)	0.139	0.062	0.149	2.234	0.026	0.556	1.800
組織における理念の認知(Q4)	0.046	0.086	0.046	0.533	0.595	0.335	2.983
組織における理念の共感的理解(Q4)	0.015	0.115	0.016	0.129	0.897	0.169	5.900
組織における理念に基づく行動(Q4)	0.152	0.112	0.161	1.352	0.177	0.174	5.763
個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント(Q6)	-0.101	0.063	-0.105	-1.595	0.112	0.571	1.751

a. 従属変数 個人にとっての短期志向の行動規範化(Q5)

(6) Q1、Q2、Q4、Q5、Q6 から Q7 への関係の分析

Q7 の「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」を目的変数に、Q1 の 1 因子、Q2 の 1 因子、Q4 の 3 因子、Q5 の 2 因子、Q6 の 1 因子と回答者の所属企業および個人のプロファイルを説明変数として重回帰分析を行った。

分析した結果、回帰モデルは 1% 有意であり、Table 5-40 ステークホルダーとの関係の強化に関するモデルの要約の通り、調整済み決定係数 R2 は 0.567 であった。

Table 5-40 ステークホルダーとの関係の強化に関するモデルの要約

モデルの要約				
モデル	R	調整済み		推定値の標準
		R2 乗	R2 乗	誤差
1	.763 ^a	0.583	0.567	0.65765

a. 予測値: (定数)、個人にとっての長期志向の行動規範化(Q5), 性別, 上場, ファミリー, 管理職, 勤続年数, 営業年数, 組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1), 個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント(Q6), 組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2), 組織における理念の認知(Q4), 組織における理念に基づく行動(Q4), 組織における理念の共感的理解(Q4)。

Table 5-41 ステークホルダーとの関係の強化に関するモデルの係数を見てみると、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」と「個人にとっての長期志向の行動規範化」のいずれも1%有意であり、標準化係数 β はそれぞれ0.165、0.219、0.334、0.135であった。

「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」を掲げること、「組織における理念に基づく行動」を促すこと、従業員の「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」を高めること、「個人にとっての長期志向の行動規範化」を促すことがステークホルダーとの関係強化につながる。

また、性別が5%有意で標準化係数 β は0.074となっており、男性の方が多少ステークホルダーとの関係強化に対する認識が高いことが推察される。

Table 5-41 ステークホルダーとの関係の強化に関するモデルの係数

モデル	非標準化係数		標準化	t 値	有意確率	共線性の統計量	
	B	標準誤差	係数 β			許容度	VIF
1 (定数)	-0.109	0.119		-0.919	0.359		
ファミリー	0.100	0.072	0.050	1.393	0.164	0.923	1.083
営業年数	-0.002	0.001	-0.069	-1.805	0.072	0.823	1.216
上場	0.058	0.077	0.028	0.753	0.452	0.830	1.205
性別	0.207	0.104	0.074	1.994	0.047	0.860	1.162
勤続年数	0.001	0.003	0.010	0.268	0.789	0.851	1.175
管理職	-0.024	0.074	-0.012	-0.327	0.743	0.863	1.159
組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念(Q1)	0.178	0.047	0.165	3.795	0.000	0.625	1.599
組織における理念浸透に向けた啓発活動(Q2)	0.072	0.048	0.069	1.502	0.134	0.556	1.800
組織における理念の認知(Q4)	-0.036	0.068	-0.032	-0.529	0.597	0.319	3.133
組織における理念の共感的理解(Q4)	0.067	0.089	0.063	0.754	0.451	0.169	5.910
組織における理念に基づく行動(Q4)	0.231	0.087	0.219	2.639	0.009	0.172	5.820
個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント(Q6)	0.359	0.049	0.334	7.317	0.000	0.570	1.755
個人にとっての長期志向の行動規範化(Q5)	0.147	0.047	0.135	3.110	0.002	0.625	1.600

a. 従属変数 組織におけるステークホルダーとの関係の強化(Q7)

5.6 共分散構造分析

(1) モデルの分析

重回帰分析の結果を参考にしてモデルを作成し、共分散構造分析を実施した結果が、Figure 5-2 経営理念浸透とステークホルダー信頼向上の構造モデルである。赤枠内は個人についての、それ以外は組織についての認識を問う設問である。

まず、モデル全体の評価を実施した。

χ^2 検定の結果は 10.446 であり、モデルは棄却されずに採択された。次に適合度指標の GFI (Goodness of Fit Index: 適合度指標) は 0.993 と 1 に近い値となっており、説明力が高いモデルである。AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index: 修正適合度指標) は 0.972 で 1 に近く GFI より著しく低い値ではないため、データへのあてはまりも良い。

基準比較の CFI (Comparative Fit Index: 比較的適合度指標) についても 0.999 であり、1 に近い値で、RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation: 近似二乗平均誤差平方根) は 0.021 と 0.05 を下回っているため、データへのあてはまりが良いモデルである。

モデルの部分評価では、Figure 5-2 経営理念浸透とステークホルダー信頼向上の構造モデルに、それぞれのパスの標準化推定値を示した。

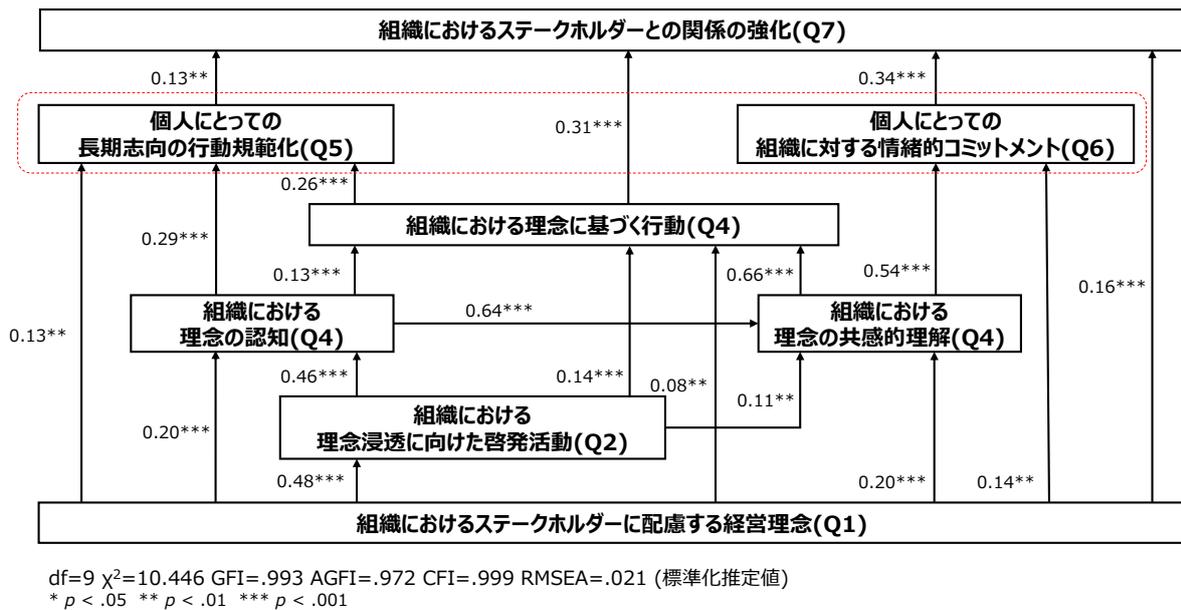


Figure 5-2 経営理念浸透とステークホルダー信頼向上の構造モデル

「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」から「理念浸透に向けた啓発活動」へのパスは、0.48 となっている。経営理念を掲げることが、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」につながっている。

次に、これらの要素が「組織における理念の認知」、「組織における理念の共感的理解」、「組織における理念に基づく行動」の理念浸透プロセスにどのように影響していくのかを見ていくと、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」は「組織における理念の認知」、「組織における理念の共感的理解」、「組織における理念に基づく行動」へのパスが、それぞれ 0.46、0.11、0.14 となっており、啓発活動が多少は共感的理解や行動への影響を及ぼすものの、主として理念の認知に影響を及ぼしていることが分かる。

また、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」からは「組織における理念の認知」に 0.20 のパスがあり、直接的に「理念の認知」に影響を及ぼしていることが分かる。また、「理念の共感的理解」、「理念に基づく行動」へのパスも 0.20、0.08 となっており、直接的に「組織における理念の共感的理解」および「組織における理念に基づく行動」にも影響を及ぼしている。

「組織における理念の認知」、「組織における理念の共感的理解」、「組織における理念に基づく行動」のプロセスは、「組織における理念の認知」から「組織における理念への共感的理解」へのパスが 0.64、「理念の共感的理解」から「理念に基づく行動」へのパスも 0.66、「理念の認知」から「理念に基づく行動」に直接影響するパスは 0.13 と

なっていた。認知から行動にダイレクトに結びつくこともあるが、行動につなげていくためには共感的理解を経ることが重要であることが分かる。

「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」へのパスについては、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「組織における理念の共感的理解」からのパスが、それぞれ 0.14、0.54 となっており、「組織における理念の共感的理解」が非常に重要な要素になっている。

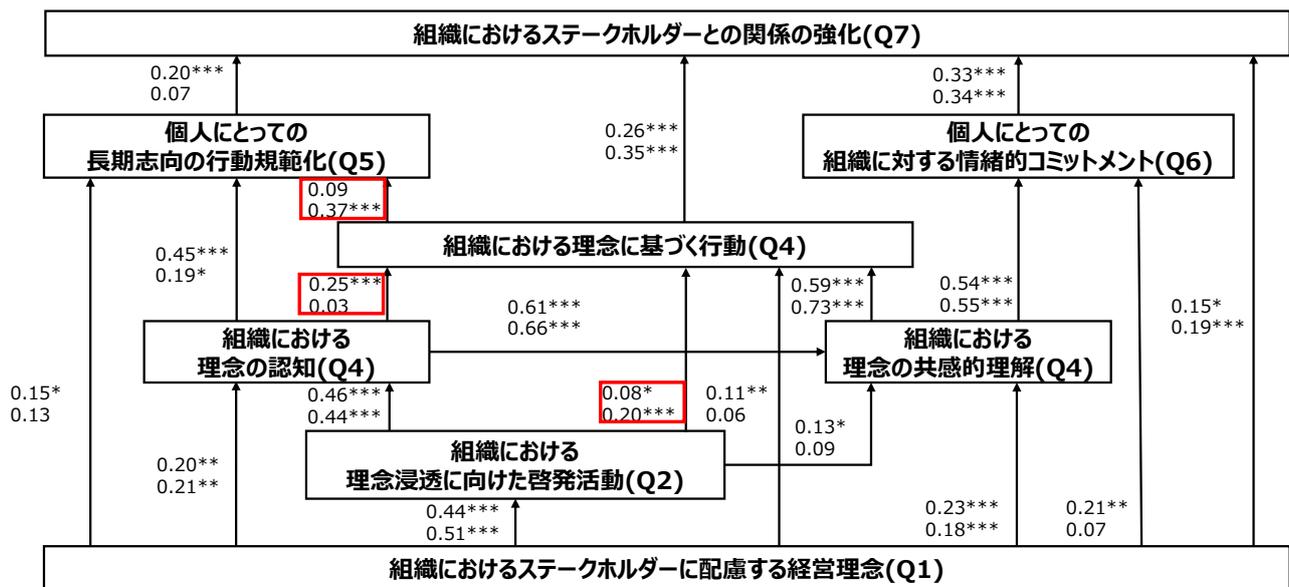
「個人にとっての長期志向の行動規範化」へのパスについては、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「組織における理念の認知」、「組織における理念に基づく行動」からのパスが、それぞれ 0.13、0.29、0.26 となっており、ステークホルダーに配慮する経営理念を掲げることと、その認知や行動を通じて個々人の長期志向の行動規範化に繋がっている。

最後に、目的変数である「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」へのパスについては、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」からのパスが、それぞれ 0.16、0.31、0.34、0.13 となっている。「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」を掲げていることと、個人にとっての組織に対する情緒的コミットメントが高まっていること、組織において理念に基づく行動や個々人の長期志向の行動規範化が進んでいることがステークホルダーとの関係の強化を達成するための鍵となることが伺える。

(2) ファミリー企業と非ファミリー企業の違いについての分析

ファミリー企業と非ファミリー企業の違いについて多母集団同時分析を行った結果が Figure 5-3 ファミリー企業・非ファミリー企業による相違点の分析である。

χ^2 検定の結果は 29.920 であり、モデルは棄却されずに採択された。GFI は 0.980 で、説明力が高いモデルである。AGFI、CFI、RMSEA はそれぞれ 0.922、0.994、0.043 で、データへのあてはまりが良いモデルである。



df=18 $\chi^2=29.920$ GFI=.980 AGFI=.922 CFI=.994 RMSEA=.043 (標準化推定値)
 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

上段：ファミリー企業
 下段：非ファミリー企業

Figure 5-3 ファミリー企業・非ファミリー企業による相違点の分析

ファミリー企業の特徴としては、「組織における理念に基づく行動」から「個人にとっての長期志向の行動規範化」へのパスが有意でなくなっている点である。逆に「組織における理念の認知」から「組織における理念に基づく行動」や「個人にとっての長期志向の行動規範化」へのパスや、「個人にとっての長期志向の行動規範化」から「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」へのパスは強まる結果となっている。

一方で、非ファミリー企業は、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」から「組織における理念に基づく行動」や「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」へのパスが有意でなくなっており、ファミリー企業で高まっていた「組織における理念の認知」から「組織における理念に基づく行動」へのパスも有意ではない。また、「個人にとっての長期志向の行動規範化」から「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」へのパスも有意ではない。

ファミリー企業と非ファミリー企業の違いについては一対比較を行ってその差を検証している。双方で有意差が出ているパスは、Figure 5-3 ファミリー企業・非ファミリー企業による相違点の分析の赤枠で囲まれた部分であり、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」や「組織における理念の認知」から「組織における理念に基づく行動」、「組織における理念に基づく行動」から「個人にとっての長期志向の行動規範化」へのパスである。

以上の結果をまとめると、Table 5-42 ファミリー企業・非ファミリー企業の比較のまとめに示す通りであり、太字の部分が一対比較で有意差がある差異である。

Table 5-42 ファミリー企業・非ファミリー企業の比較のまとめ

	ファミリー企業	非ファミリー企業
「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」への「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」につながりやすいのは、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」と「組織における理念に基づく行動」だが、ファミリー企業では「組織におけるステークホルダーへの配慮と信頼の経営理念」の影響よりも「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響が強めに出ている。	ステークホルダー信頼の向上と財務成果につながりやすいのは、「組織における理念に基づく行動」と「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」だが、非ファミリー企業では「組織におけるステークホルダーへの配慮と信頼の経営理念」の影響が強めに出ており、「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響はない。
個人にとっての長期志向の行動規範化のプロセス	「個人にとっての長期志向の行動規範化」につながりやすいのは、「組織における理念の認知」と「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」であり、「組織における理念に基づく行動」の影響はない。	「個人にとっての長期志向の行動規範化」につながりやすいのは、「組織における理念に基づく行動」が強く、「組織における理念の認知」の影響は比較的小さい。「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の直接的な影響はない。
組織内の理念浸透プロセス	理念の認知は、共感的理解を経て行動に結びつくが、 直接的に理念に基づく行動も促しやすい。	理念の認知は、共感的理解を経て理念に基づく行動に結びつくのであって、 直接的には理念に基づく行動にはつながらない。
啓発活動の理念浸透プロセスへの影響	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念の共感的理解」、「理念に基づく行動」にも影響を及ぼすが、「 理念に基づく行動 」への影響は 非ファミリー企業と比較して有意に小さい。	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「 理念に基づく行動 」には ファミリー企業よりも有意に大きな影響を及ぼすが 、「理念の共感的理解」には影響を及ぼさない。
「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」による影響	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、ファミリー企業は全ての因子に影響を及ぼしている。	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、非ファミリー企業では「組織における理念に基づく行動」や「個人にとっての長期志向の行動規範化」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」には影響はない。

(3) その他の企業および個人のプロフィールの違いによる分析結果

その他のプロフィールによる違いについての分析結果についてまとめる。なお、パス図は付録 B：多母集団同時分析結果に添付する。

Table 5-43 営業年数 61 年超の企業・20 年～60 年の企業の比較のまとめは、営業年数 61 年超の企業・20 年～60 年の企業の比較のまとめを示したものである。61 年超の企業と 20 年～60 年の企業の比較においては有意差がある項目はないが、「個人にとっての長期志向の行動規範化」が「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に資するのは営業年数が 61 年超の企業のみであり、啓発活動の浸透への影響や理念による影響の表れ方においても、パスが有意でなくなるケースがあった。

Table 5-43 営業年数 61 年超の企業・20 年～60 年の企業の比較のまとめ

	営業年数61年超の企業	営業年数20年～60年の企業
「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」への「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響	「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織における理念に基づく行動」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」に加え、「個人にとっての長期志向の行動規範化」も影響がある。	「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織における理念に基づく行動」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」と異なり、「個人にとっての長期志向の行動規範化」は影響がない。
啓発活動の理念浸透プロセスへの影響	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」にも影響を及ぼすが、「理念の共感的理解」には影響を及ぼさない。	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や「理念の共感的理解」にも影響を及ぼす。
「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」による影響	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」を除く全ての因子に影響を及ぼしている。	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「個人にとっての長期志向の行動規範化」を除く全ての因子に影響を及ぼしている。

Table 5-44 従業員数 500 人以上・500 人未満の企業の比較のまとめは、従業員数 500 人以上・500 人未満の企業の比較のまとめを示したものである。500 人以上の企業と 500 人未満の企業では、「組織における理念に基づく行動」と「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」が「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に及ぼす影響について、有意な違いが見られる。

「組織における理念に基づく行動」は従業員 500 人未満の企業では影響はなく、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」の影響が強くなる。一方で、500 人以上の企業では「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」の影響は小さくなり、「組織における理念に基づく行動」の影響が強くなる。

Table 5-44 従業員数 500 人以上・500 人未満の企業の比較のまとめ

	従業員500人以上	従業員500人未満
「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」への「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響がなく、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の影響がある。「組織における理念に基づく行動」の影響は、500人未満の企業と比べて有意に大きく、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」の影響は有意に小さい。	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の影響がなく、「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響がある。「組織における理念に基づく行動」の影響はなく、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」の影響は500人以上の企業と比べて有意に大きい。
個人にとっての長期志向の行動規範化のプロセス	「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念に基づく行動」の影響が比較的大きく、「組織における理念の認知」も影響を及ぼしている一方で、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は直接的には影響しない。	「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念の認知」の影響が比較的大きく、「組織における理念に基づく行動」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」も影響している。
組織内の理念浸透プロセス	理念の認知は、共感的理解を経て理念に基づく行動に結びつくのであって、直接的には理念に基づく行動にはつながらない。	理念の認知は、共感的理解を経て行動に結びつくが、直接的に理念に基づく行動も促しやすい。
啓発活動の理念浸透プロセスへの影響	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」にも影響を及ぼすが、「理念の共感的理解」には影響を及ぼさない。	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や「理念の共感的理解」にも影響を及ぼす。
「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」による影響	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「個人にとっての長期志向の行動規範化」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」を除く全ての因子に影響を及ぼしている。	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「組織における理念に基づく行動」と「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」を除く全ての因子に影響を及ぼしている。

Table 5-45 資本金 10 億円以上・10 億円未満の企業の比較のまとめは、資本金 10 億円以上・10 億円未満の企業の比較のまとめである。10 億円以上の企業と 10 億円未満の企業では、「組織における理念に基づく行動」が「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に及ぼす影響について、有意な違いが見られており、10 億円以上の企業の方が、影響が大きくなる。

また、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が「組織における理念の認知」におよぼす影響は、10 億円未満の企業の方が、10 億円以上の企業と比べて有意に影響が大きく、10 億円以上の企業においては、影響はなくなる。

Table 5-45 資本金 10 億円以上・10 億円未満の企業の比較のまとめ

	資本金10億円以上	資本金10億円未満
「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」への「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「組織における理念に基づく行動」が資本金10億円未満の企業よりも有意に強い影響を及ぼしている。「個人にとっての情緒的コミットメント」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」も影響がある。	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「組織における理念に基づく行動」は影響を及ぼさない。「個人にとっての情緒的コミットメント」が強く影響を及ぼしており、「個人にとっての長期志向の行動規範化」も影響があるが、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は影響を及ぼさない。
個人にとっての長期志向の行動規範化のプロセス	「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念の認知」の影響が比較的大きく、「組織における理念に基づく行動」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」も影響している。	「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念に基づく行動」の影響が比較的大きく、「組織における理念の認知」も影響を及ぼしている一方で、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は直接的には影響しない。
啓発活動の理念浸透プロセスへの影響	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や「理念の共感的理解」にも影響を及ぼす。	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」にも影響を及ぼすが、「理念の共感的理解」には影響を及ぼさない。
「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」による影響	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「組織における理念の認知」には影響がない。その他については、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」を除く全ての因子に影響を及ぼしている。	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「組織における理念の認知」への影響が資本金10億円以上の企業と比較して有意に大きい。その他については、「個人にとっての長期志向の行動規範化」、「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」を除く全ての因子に影響を及ぼしている。

Table 5-46 上場企業・非上場企業の比較のまとめは、上場企業・非上場企業の比較のまとめである。

「組織における理念に基づく行動」が「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に及ぼす影響については、上場企業における影響が非上場企業と比べて有意に大きい。

また、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が「組織における理念の認知」におよぼす影響は、上場企業よりも非上場企業の方が有意に大きい。

Table 5-46 上場企業・非上場企業の比較のまとめ

	上場企業	非上場企業
「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」への「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「組織における理念に基づく行動」が非上場企業よりも有意に強い影響を及ぼしている。「個人にとっての情緒的コミットメント」も影響があるが、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」については影響を及ぼさない。	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「組織における理念に基づく行動」は影響を及ぼしているものの上場企業と比して有意に小さい。逆に、「個人にとっての情緒的コミットメント」が強く影響を及ぼしており、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」や「個人にとっての長期志向の行動規範化」も影響がある。
個人にとっての長期志向の行動規範化のプロセス	「個人にとっての長期志向の行動規範化」に対しては、「組織における理念に基づく行動」は影響を及ぼさず、「組織における理念の認知」や「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が影響を及ぼす。	「個人にとっての長期志向の行動規範化」に対しては、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が影響を及ぼさず、「組織における理念に基づく行動」や「組織における理念の認知」が影響を及ぼす。
「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」による影響	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「組織における理念の認知」に対して、非上場企業と比べて有意に影響が小さい。その他については、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」を除く全ての因子に影響を及ぼしている。	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「組織における理念の認知」への影響が上場企業と比較して有意に大きい。その他については、「個人にとっての長期志向の行動規範化」、「組織における理念に基づく行動」を除く全ての因子に影響を及ぼしている。

個人プロフィールによる違いとして、性別による比較の結果は Table 5-47 男性・女性による比較のまとめに示す通りである。

男性と女性の比較では、女性の方が、「組織における理念に基づく行動」が「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」におよぼす影響が有意に大きい。また、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が「組織における理念の共感的理解」におよぼす影響も女性の方が有意に大きい結果となっている。

Table 5-47 男性・女性による比較のまとめ

	男性	女性
「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」への「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」のいずれも影響があるが、「組織における理念に基づく行動」の影響は女性と比較して有意に小さい。	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の影響があるが、「個人にとっての長期志向の行動規範化」は影響がない。「組織における理念に基づく行動」の影響は男性と比較して有意に大きい。
個人にとっての長期志向の行動規範化のプロセス	「組織における理念の認知」、「組織における理念に基づく行動」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」のいずれもが「個人にとっての長期志向の行動規範化」に影響を及ぼす。	「組織における理念に基づく行動」のみが「個人にとっての長期志向の行動規範化」に影響を及ぼしており、「組織における理念の認知」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は影響がない。
組織内の理念浸透プロセス	理念の認知は、共感的理解を経て行動に結びつくが、直接的に理念に基づく行動も促しやすい。	理念の認知は、共感的理解を経て理念に基づく行動に結びつくのであって、直接的には理念に基づく行動にはつながらない。
啓発活動の理念浸透プロセスへの影響	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や「理念の共感的理解」にも影響を及ぼす。	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や「理念の共感的理解」には影響を及ぼさない。
「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」による影響	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、全ての因子に影響を及ぼしているが、「組織における理念の共感的理解」への影響は女性よりも有意に小さい。	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」以外の全ての因子に影響を及ぼしているが、「組織における理念の共感的理解」への影響は男性よりも有意に大きい。

Table 5-48 51 歳以上・50 歳以下の比較のまとめは、51 歳以上・50 歳以下の比較のまとめである。

51 歳以上においては、「組織における理念に基づく行動」が「個人における長期志向の行動規範化」にはつながらない一方で、50 歳以下においてはその影響が強く出ており、有意差が確認されている。

Table 5-48 51 歳以上・50 歳以下の比較のまとめ

	51歳以上	50歳以下
「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」への「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」のいずれも影響がある。	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の影響があるが、「個人にとっての長期志向の行動規範化」は影響がない。
個人にとっての長期志向の行動規範化のプロセス	「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念の認知」の影響が強く出ている。「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」や「組織における理念に基づく行動」の影響はない。	「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念に基づく行動」の影響が51歳以上と比べて有意に強く出ている。「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」も影響はあるが、「組織における理念に基づく行動」の影響はない。
組織内の理念浸透プロセス	理念の認知は、共感的理解を経て理念に基づく行動に結びつくのであって、直接的には理念に基づく行動にはつながらない。	理念の認知は、共感的理解を経て行動に結びつくが、直接的に理念に基づく行動も促しやすい。
啓発活動の理念浸透プロセスへの影響	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や「理念の共感的理解」にも影響を及ぼす。	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や「理念の共感的理解」には影響を及ぼさない。
「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」による影響	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「組織における理念の認知」と「個人にとっての長期志向の行動規範化」以外の全ての因子に影響を及ぼしている。	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」以外の全ての因子に影響を及ぼしている。

Table 5-49 勤続 16 年以上・15 年以下の比較のまとめは、勤続 16 年以上・15 年以下の比較のまとめを示している。16 年以上・15 年以下の勤続年数の違いによる有意差はないが、それぞれにおける因子間でのパスについては有意でなくなるものがあり、モデルのパスの傾向は異なっている。

「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」は、勤続 15 年以下では「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」には、影響を及ぼさない。

また、「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、勤続 16 年以上では、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の影響がなくなっているのに対し、勤続 15 年以下では「組織における理念に基づく行動」の影響がない。

Table 5-49 勤続 16 年以上・15 年以下の比較のまとめ

	勤続16年以上	勤続15年以下
「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」への「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織における理念に基づく行動」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」のいずれも影響がある。	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」は影響を及ぼしているが、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」については影響はない。
個人にとっての長期志向の行動規範化のプロセス	「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念の認知」、「組織における理念に基づく行動」の影響が比較的大きく、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は影響していない。	「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念の認知」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の影響が比較的大きく、「組織における理念に基づく行動」は影響していない。
啓発活動の理念浸透プロセスへの影響	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や「理念の共感的理解」にも影響を及ぼす。	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や「理念の共感的理解」には影響を及ぼさない。
「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」による影響	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「個人にとっての長期志向の行動規範化」以外の全ての因子に影響を及ぼしている。	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」以外の全ての因子に影響を及ぼしている。

管理職・非管理職の比較の結果については、Table 5-50 管理職・非管理職の比較のまとめに示す通りである。

管理職と非管理職の間では、管理職は「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念に基づく行動」の影響がないのに対し、非管理職では有意に大きな影響をおよぼす。

また、「組織における理念浸透に向けた啓発活動」の「組織における理念の共感的理解」におよぼす影響は、非管理職においては影響がない一方で、管理職においては有意に大きい影響をおよぼす結果となっている。

Table 5-50 管理職・非管理職の比較のまとめ

	管理職	非管理職
「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」への「個人にとっての長期志向の行動規範化」の影響	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての長期志向の行動規範化」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」のいずれも影響がある。	「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」に対して、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の影響があるが、「個人にとっての長期志向の行動規範化」は影響がない。
個人にとっての長期志向の行動規範化のプロセス	「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念の認知」のみ比較的大きく影響しており、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」と「組織における理念に基づく行動」は影響していない。	「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念の認知」は影響しておらず、「組織における理念に基づく行動」は管理職と比較して有意に強い影響がある。「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」も影響している。
組織内の理念浸透プロセス	理念の認知は、共感的理解を経て理念に基づく行動に結びつくのであって、直接的には理念に基づく行動にはつながらない。	理念の認知は、共感的理解を経て行動に結びつくが、直接的に理念に基づく行動も促しやすい。
啓発活動の理念浸透プロセスへの影響	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や「理念の共感的理解」にも影響を及ぼす。 「理念の共感的理解」については、非管理職よりも有意に強い影響がある。	理念浸透に向けた啓発活動は主に「理念の認知」に影響を及ぼしており、「理念に基づく行動」や 「理念の共感的理解」には影響を及ぼさない。
「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」による影響	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「個人にとっての長期志向の行動規範化」以外の全ての因子に影響を及ぼしている。	「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は、「組織における理念に基づく行動」、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」以外の全ての因子に影響を及ぼしている。

(4) 仮説の検証

分析結果から第3章で示した仮説を検証していく。

まず、一点目の仮説「H1: 経営理念の内容や機能が組織への浸透施策を通じて組織に浸透していくプロセスに影響を及ぼす」については、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」から浸透施策を通じて認知、共感的理解、行動といった組織への浸透プロセスに、特に組織における理念の認知に強く影響を及ぼしているが、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」からは「組織における理念の認知」、「組織における理念の共感的理解」、「組織における理念に基づく行動」へと浸透施策を経ずに直接的にも影響を及ぼすことが分かった。

次に、二点目の仮説「H2: 経営理念が組織に浸透するプロセスを通じて個人が長期志向の規範で行動するようになる」については、「組織における理念の認知」、「組織における理念に基づく行動」が「個人にとっての長期志向の行動規範化」に影響を及ぼしていたが、「組織における理念の共感的理解」については、「個人にとっての長期志向の行動規範化」に関連はなく、「組織における理念に基づく行動」を介したパスで影響をしていた。

ファミリー企業 (Table 5-42 ファミリー企業・非ファミリー企業の比較のまとめ)、上場企業 (Table 5-46 上場企業・非上場企業の比較のまとめ) では「組織における理念に基づく行動」から「個人にとっての長期志向の行動規範化」のパスは有意でなくなってしまうなど、組織のプロファイルによる違いも観測された。

「個人にとっての長期志向の行動規範化」への影響については、個人のプロファイルによっても影響の仕方には差異が出ていた。年齢が51歳以上の方は「組織における理念の認知」からの、逆に50歳以下の方は「組織における理念に基づく行動」からのパスが強くなる一方で逆のパスは有意ではなくなっていた (Table 5-48 51歳以上・50歳以下の比較のまとめ)。女性は「組織における理念に基づく行動」からのパスが強くなる一方で、「組織における理念の認知」からのパスは有意ではなく (Table 5-47 男性・女性による比較のまとめ)、勤続年数が15年以下の回答者は、「組織における理念に基づく行動」からのパスが有意でなくなる (Table 5-49 勤続16年以上・15年以下の比較のまとめ)。また、「理念に基づく行動」からのパスは非管理職では影響が強まる一方で、管理職は有意差がなくなっていた (Table 5-50 管理職・非管理職の比較のまとめ)。

三点目の仮説「H3: 経営理念が組織に浸透するプロセスを通じて個人の情緒的コミットメントが高まる」については、「組織における理念の共感的理解」が「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」に強く影響を及ぼしており、企業プロフィールや個人プロフィールの違いに関係なく、常に有意な影響が観測されていた。また、「組織における理念の認知」や「組織における理念に基づく行動」は「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」には影響がなかった。

四点目の仮説「H4: 情緒的コミットメントが高まると個人が長期志向の規範で行動するようになる」に関しては、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」は「個人にとっての長期志向の行動規範化」には影響を及ぼしてはいなかった。

五点目の仮説「H5: 個人が長期志向の規範で行動するようになると組織におけるステークホルダーとの関係の強化につながる」に関しては、「個人にとっての長期志向の行動規範化」が「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」につながることを確認された一方で、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」、「組織における理念に基づく行動」や「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の方がより強い影響を及ぼしていることが分かった。

しかし、非ファミリー企業（Table 5-42 ファミリー企業・非ファミリー企業の比較のまとめ）や営業年数が20年～60年の企業（Table 5-43 営業年数61年超の企業・20年～60年の企業の比較のまとめ）、従業員が500人以上（Table 5-44 従業員数500人以上・500人未満の企業の比較のまとめ）の企業、上場企業（Table 5-46 上場企業・非上場企業の比較のまとめ）では「個人にとっての長期志向の行動規範化」は「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」には影響がなく、組織のプロファイルによって確認されない場合があった。また、回答者が女性（Table 5-47 男性・女性による比較のまとめ）や50歳以下（Table 5-48 51歳以上・50歳以下の比較のまとめ）、勤続15年以下（Table 5-49 勤続16年以上・15年以下の比較のまとめ）、非管理職（Table 5-50 管理職・非管理職の比較のまとめ）の場合などでも有意ではなく、個人のプロファイルによっても有意差が確認されない場合があった。

第6章 インタビュー調査

本章では、仮説の検証結果についての有識者へのインタビューについての概要と結果についてまとめる。

6.1 インタビュー調査の概要

第三者的な立場で多くの企業の経営者や社員に関わっている方々と、所属企業がファミリー企業・非ファミリー企業×上場企業・非上場企業の4つの組み合わせに沿ってインタビュー対象者を選定した。

インタビュー調査の概要については Table 6-1 インタビュー調査の概要に示す通りである。

Table 6-1 インタビュー調査の概要

実施日	インタビュー対象者	インタビュー概要
2021年1月7日	会計事務所 所長 A氏	多くのファミリー企業・非ファミリー企業の顧問として経営者とコミュニケーションをしている実務的な見地から、調査の仮説および分析結果についてのご意見や具体的なエピソードなどを伺った。
2021年1月9日	上場ファミリー企業 勤務 B氏	上場ファミリー企業勤務のB氏に、自身の経営理念との係わりや組織や自身への影響について何うとともに、調査の仮説および分析結果についてご意見や具体的なエピソードなどを伺った。
2021年1月9日	非上場ファミリー企業 役員 C氏	非上場ファミリー企業役員C氏に、自身の経営理念との係わりや組織や自身への影響について何うとともに、調査の仮説および分析結果についてご意見や具体的なエピソードなどを伺った。
2021年1月9日	上場非ファミリー企業 勤務 D氏	上場非ファミリー企業勤務のD氏に、自身の経営理念との係わりや組織や自身への影響について何うとともに、調査の仮説および分析結果についてご意見や具体的なエピソードなどを伺った。
2021年1月10日	非上場非ファミリー企業 勤務 E氏	非上場である元ファミリー企業で現在は非ファミリーの企業勤務のE氏に、自身の経営理念との係わりや組織や自身への影響について何うとともに、調査の仮説および分析結果についてご意見や具体的なエピソードなどを伺った。
2021年1月10日	教育研修講師 F氏	多くのファミリー企業・非ファミリー企業の人材研修の講師として経営者や社員とコミュニケーションをしているF氏に、調査の仮説および分析結果についてのご意見や具体的なエピソードなどを伺った。

6.2 インタビュー調査の結果

インタビューを実施し、アンケート結果の妥当性の確認を行った結果、概ね妥当性が確認できた。アンケート結果以外の示唆も併せてまとめる。

まず、アンケートの仮説と検証結果についてのコメントは Table 6-2 仮説および検証結果についてのコメントの通りである。仮説については概ね違和感はなく、検証結果に関しても「自分の経験でもこうだなと思う」といったように肯定的なコメントが得られている。

また、「組織における理念の共感的理解」が「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」につながる部分については、「自分の考え方と理念の中身がマッチしていることが重要」であり、今回検証している「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」以外の理念でも同様の結果になるわけではないといったコメントもあった。

Table 6-2 仮説および検証結果についてのコメント

(分析結果は)難しくコメントしづらいが、**(仮説については)概ねおっしゃる通り**だと思う。理念のない企業が続くわけがない。社会的責任を果たしていない企業は基本的に続かない、続いている企業は基本的に果たしてきているはず。**長寿企業は時代やステークホルダーの変化に合わせて変えてきている**ということだと思う。(A氏)

仮説について、大きな違和感はない。(B氏)

「理念への共感的理解」が浸透していると、個々人の「情緒的コミットメント」につながるということは、**理念に共感できているのかは理念の中身にもよる。自分の考え方と理念の中身がマッチしていることが重要**になる。自身は理念に共感しているし、それが組織への愛着に繋がっていると思う。(B氏)

年齢による違いについては、(年配の方が)人生の経験を積んできているので当然ステークホルダーへの信頼と配慮を重んじた経営理念が行動に結びつきやすいということがある。(A氏)

(日本企業の中では)分析していてもものすごく大きな差は出ないのではないかという感覚がある。共通認識としては**ステークホルダーのために社会性を重んじている会社が長寿老舗企業として生き残るので、日本の場合は大企業であっても中小企業と同じような認識を持っているところがみられる**と思っていて、大企業であっても老舗であっても同じような感覚を持っていたりする。(A氏)

組織への浸透を通じて情緒的コミットメントが増したり、長期志向の行動規範化が進んだりして、ステークホルダーとの関係が良くなっていくまでの流れは、自分の経験でもこうだなと思う。理念を通じて社会適応していくみたいなお話もある。(E氏)

実際に企業に所属している実務家には、自身の理念との関わり方・考え方について質問をしている。結果は、Table 6-3 自身の理念との関わり方・考え方についてのコメントに示す通り、ファミリー企業では、社会に貢献する、社会課題の解決を目指すといった方向性で非常にシンプルな理念を掲げている企業が多く、それに対して共感して入社したといったコメントも複数得られているところが特徴的であった。

Table 6-3 自身の理念との関わり方・考え方についてのコメント

自分が何ができるかは分からないが、**(理念に従って)世の中に必要な人になれば自分も栄えていける。**

陸上をやっていたが、自分を鍛えることによって成長できるということが企業理念と合っていた。共感できる理念で、**入社段階で企業理念に影響を受けて入社**している。(B氏)

仕事がつかなくなっている時も、**(理念に立ち返って)世の中に必要とされているのかを考えたりするし、新しい商品を考えたりする時の議論の中でも、理念まで立ち返って考えたりする。**

今のある理念をきっちり守っている。**世の中の役に立つ会社になるといった内容**だが、近江商人の影響を受けているとそういう理念になる。理念は、社長交代の時に変わったりすることがあるのではと思うが、それも**環境変化の流れの中で大事なモノは引き継いでいく**ということであり、同じものを違った捉え方をしたりするぐらいの変わり方。理念の見せ方が変わるという感じ。(C氏)

自分は経営理念を守る立場であり、つくる立場ではない。社長が変わったからといって経営理念は変わらず、**変わるタイミングは経営環境が変わった時**とかかもしれない。CSにもつながるし、創業から考え方としては残っているものがあって、ベストではなくベターと謳われている。あくまでベターでベストを追求し続けるという意味。(D氏)

創業者が幼少期からの原体験をもとになぜ今の会社を立ち上げたのか、大学の時に聞いた。**創業者の理念や背景にある原体験にすごく共感して新卒で入社**した。

当時の理念は、働く人の意志とかを引き出したり、気付きや学びの種まきを行う事で、より自分らしく自分の意志を仕事に向けて、教育によって自分のやりたいことを実現している未来を作っていくというものであった。(E氏)

経営理念が変わったタイミングで、ピンと来なくなっている。今の理念の「**場をデザインする**」ということにはすごく共感しているが、目的がやや変わっていて、今までは個人の軸にフォーカスが当たっていて、**社会問題の解決が目的だったが、今は企業の課題解決になってきている。今の理念には意味や文脈を見出せない部分もある**のが正直なところ。(E氏)

理念の事業への影響についての認識については、Table 6-4 理念の事業への影響に関するコメントに示す通り、多様である。事業展開の方針そのものにダイレクトに関わっているケースもあれば、意思決定や判断の拠り所になっているケースもある。社外からも理念に共感を得てビジネスを拡大させているといったケースもあり、各企業によって濃淡はあるものの、2.3.2 の先行研究で示されている社会適応機能、企業統合機能、経営実践機能のいずれも有していた。

Table 6-4 理念の事業への影響に関するコメント

理念の中に書いてある「農耕型の努力をする」ということが、ダイレクトに事業に影響している。

企業買収をして多角化していったりというよりは、自分たちで事業を育てていくことが色としては強いし、**5年、10年、先を見て事業を育てる意識が強い。**研究機関も自社で持って、基礎研究、応用研究もメーカーの機能も持って事業をしている。新規事業も単発売りというよりは、流れる商売と呼んでいるが、サブスクリプションビジネスのようなもので、一度契約をしたら**長く続くようなビジネスを増やしていく**ところは意識をしている。(B氏)

理念への関わり方としては、**みんながこういう風に思っただけで進めよう**という風になっている。

業務の中で迷った時には理念を守りながら決める。意思決定する時には経営理念をベースに決める、権限移譲しているメンバーにも迷った時には**経営理念に立ち返って意思決定する**ように話をしている。(C氏)

長い視点という意味では、お客様に利益が出ると、**スタート時点で利益は少なくとも長くやっていくうちに大きくなるのではという考え**方がある。(C氏)

創業期は**社会的にも理念に共感**してくれる方が多くて、共感してくれたソニーにプログラムを提供し始めて、大手との取引が増えていった。(E氏)

今は商品開発だが当時の自分はカスタマイズしていて、今は辞めてしまった自分の上司との日々のやり取りの中で、**自社が大事にしていることを聞きながら仕事**をしていた。今のマネージャ陣は**創業時からいる人が少ないので、理念を仲介して繋いでいく人がいなくなってきた**。(E氏)

営業は数字を持っているので、営業は数字についての意識は強い。自社の理念は、受講者の気づきを大事にしているのに、テストを受けさせる研修を受注してきたり…といったことも多々あった。

マネージャレベルの意思決定は(理念よりも)今の短期しか考えてないような感じも増えており、数年後を考えるとその意思決定はしないのではという感じの意思決定もある。その結果にメンバーも従うので、どんどんそうなる。(E氏)

今は理念について同僚と話すことはないが、**自分より前に入っている人は(創業者と一緒に仕事をしていて)理念に共感**していた印象がある。当時と比べて個々人の行動指針や規範はだいぶ変わってきていると思う。**明確に言語化されているものを守るというのではないが、暗黙であったものが薄れてきている**と思う。(E氏)

結果的に経営理念がステークホルダーとの付き合い方におよぼしている影響について聞いた結果が Table 6-5 経営理念がステークホルダーとの付き合い方におよぼす影響である。

以前に、山本海苔店の山本貴大専務取締役が、三菱東京 UFJ 銀行から家業に戻って仕入の担当になり、非常に安く仕入れられたことに対して、番頭が「こんなに安く仕入れていては海苔業界が危ない」と嘆いたといい、「これが老舗なんだと思った」と述べていたが、インタビューの中でも長い付き合いの中でやっていくのが基本であり、業界を俯瞰して一緒に未来を作っていこうという考えが垣間見える。

長期的な関係を続けていくための努力を継続できるかが、ファミリーと非ファミリーの違いであることが伺える。

Table 6-5 経営理念がステークホルダーとの付き合い方におよぼす影響

事業部によって差はあるが、良い人、配慮ができる人が多いと外からも言われるし、自分たちが働いていても感じる。取引先に対しても、おもてなしをしたり、非常に気を遣う会社。

全体としては長い付き合いとしてやっている。事業によっては資源関係は取引先の入れ替わりも激しいが、無下に取引を切るということはない。(B氏)

全国の取引先のネットワークがあって、〇〇さんの会社だから付き合いっているとされていた。(創業者が)全国を渡り歩いてその事業の基盤を創った人だからというのがあると思う。

業界をどうしたら良くなるかは、このネットワークの人たちをどう巻き込んでいくにかかっている。**他社と一緒にできるような仕組みを作っていこうという考えがある。**(B氏)

以前はステークホルダーとの関係性をすごく重視していて、4月の新人研修が大変な時期が終わったあたりで毎年お疲れ会をしていたり、**長期的な関係を続けるための努力をすごくしていた。**最近はドライな関係になっていて、ある意味で、**会社が求心力を高めてつなぎとめようという努力は減っている。**(E氏)

その他にも、中小企業・ファミリー企業と大企業・非ファミリー企業の特徴の違いについての意見は多く出ていた。

まずは理念の中身とその意味付けに関する違いについてのコメントが、Table 6-6 理念の中身と意味付けに関するコメントである。ファミリー企業の理念は、トップの想いがベースになっており、自分たちのための理念になっている。具体的なストーリーを語りやすい形で伝えているため、なぜこの理念を大切にしているのか、その意味をしっかりと理解することができるようになってきているという。逆に、大企業や非ファミリー企業は、理念が抽象的で遠すぎたり、どこの企業でも同じことが言えたりするようなものになっており、言葉を覚えてはいても、行動として定着しないというコメントがあった。

Table 6-6 理念の中身と意味付けに関するコメント

中小企業・ファミリー企業	大企業・非ファミリー企業
ファミリー企業の強みは 明確な経営理念 だと思う。 口伝えに伝えていくからストーリーを明確に言えている。なぜ今のこの経営理念になったかっていうことを明確に打ち出しているところは強い と思う。分かりやすいから社員もすぐぼんと分かるみたいな感じ。(F氏)	大きい企業は「グローバル」に偏りすぎていて、社員はグローバルをそこまで考えてないので、イメージが湧かない。 最終的にはそうだけど、今の若手社員にはちょっと遠すぎる目標 として持たれてしまう。最後はここに 段階的に繋がっていく ということを 説いてあげないといけないけど、説いてあげる人がいない 。(F氏)
ファミリー企業の人たちは、 本当に自分たちのために作った理念であり、身近なことを言っているから届く のではないかと思う。 雑談の中で周辺情報を伴った形で経営理念の意味を言う から理解できる。ファミリー企業は 腹落ちさせるネタをたくさん持っていて、意味をしっかりと理解するチャンス をもらえてると思う。(F氏)	大きい企業とか非ファミリーになってくると言葉だけを載せていて、解釈とかが分からないので浸透しない 。行動に移らないのは、単に言葉を覚えているから。言葉としては頭に入れて 暗記しているけど、意味を理解はしていないから行動に移らない 。(F氏)
ファミリー企業は、 トップの思いがそのトップの経営陣にもちゃんと思いであって、それを伝えようとする人、伝えていく人の数が多い ってのはある。(F氏)	特に非ファミリーの大企業は、ファミリー企業のように、 手厚くそれを語ってくれる、歴史を語ってくれる、何でそこに至ったかを教えてくれる人がいない のが大きいと思う。(F氏)

企業カルチャーと理念の位置づけの違いについてのコメントは、Table 6-7 企業カルチャーと理念の位置づけに関するコメントに示す通りであり、中小企業やファミリー企業では文字通り家族的なカルチャーがあり、組織における一体感や組織との距離感が近いため、理念についても社員全員の共通認識として擦り込まれている。一方で、大企業では、浸透施策や教育制度は非常に整っているものの、形骸化していることも多いとのコメントがあり、言葉ではなく意味のレベルでの浸透の難しさが浮かび上がっている。

Table 6-7 企業カルチャーと理念の位置づけに関するコメント

中小企業・ファミリー企業	大企業・非ファミリー企業
<p>中小企業では家族的で、社長が社員を全て知っている。社長で決まるということが多い。そういうところの人たちは会社の持っているものに心が近い。ずっと代々の社長の話を語り継いでいる。規模は小さいけど、長く存在するために全てのステークホルダーに尽くすことを叩き込まれている。最初からみんな共有の意識構造で成り立っているところがある。(A氏)</p>	<p>大企業では、理念をどう浸透させるかがきちんと施策化されていて、教育制度も整っているが、どんな理念であっても仕事として取り組んでいることが多く、実態としては、理念は形だけでドロドロしたところで動いているケースも多々ある。SDGsの動きも含めて、最近は少し変わってきているが、やっとこれから大企業も本来の企業のあり方に戻って、形だけではなく自分たちの理念を打ち出すべきという風になってきている。(A氏)</p>
<p>ファミリー企業は大家族的というものもあると思う。教育を会社としてやっているのか、社員たち同士でやっているのかはあるが、今自分たちがいるのは諸先輩が作ってくれたという考え方は基本にあると思う。昔からいるコンピテンシーの高い先輩たちがやってきたものをしっかり守っていくという考え方がある。(C氏)</p>	

理念の浸透方法については Table 6-8 理念の浸透方法に関するコメントに示す通りであり、言葉を覚え、意味を考え、定着するための資料が配られるというステップを辿る部分は同じだが、その方法には違いが見られる。

ファミリー企業では、理念や社訓・社是の復唱をしていたり、経営者や先輩方の業務上の行動を見て学んだりすることが多いようだが、大企業では人数が多いこともあり、オンラインによる教育手段や、階層別に理念についてのワークショップセッションを実施して相互に理解を深めるといった手段が取られている。また、配られる資料については、今回のインタビューにおいては、具体的な創業者のエピソードと抽象的な理念や行動指針そのもののような違いがあった。

具体的な業務上の行動との紐づけをしていく部分に違いがあるのではないかと推察される。

Table 6-8 理念の浸透方法に関するコメント

中小企業・ファミリー企業	大企業・非ファミリー企業
<p>理念の浸透の仕方は社是を復唱したりしている会社もあれば、社長の仕事の仕方や対応の仕方から学ぶこともある。社長が直接言い続けていたり、下に任せているところもある。欧米と比べると、日本は理念が浸透している方だと思う。(A氏)</p>	<p>ある東証一部上場企業の監査役をやっている、創業者がまだ会長をやっている。内なる良心に基づいて利他のために動くということ、懸命に仕事をするということを理念に掲げていて、経営者が言い続けているから、そこを良しとして従業員もそういう想いで行動をしている。大きな規模になっても徹底的に言い続けているという会社があるし、大きくなっても言い続けると良い。(A氏)</p>
<p>社訓は毎週唱和している。誰かしらが何か理念に関することを言っていて、理念を忘れている人は基本的にいないと思う。(B氏)</p>	
<p>創業者は一人で、創業者の考えを指すということは組織に根付いていると思う。50～60歳ぐらいの人は創業者と一緒に仕事をしていた人たちなので、影響が大きいのかもしれない。(B氏)</p>	
<p>毎月全員朝礼があって、年に何回かは経営理念について触れていて、経営理念を思い出す場になっている。(C氏)</p>	<p>e-learningで教育をしたり、役員で考えるセッションが合って、部長級がやって、課長級がやって、職場単位でやって…という風に階層ごとにワークショップセッションを通じて浸透させていっている。そこでは、自分年表みたいなものを書いてみたり、個人の大切にしている価値観を書いてみたりしながら、会社人としてどういう行動を目指すかを書いたりもしている。(D氏)</p>
<p>浸透施策としては、年頭の挨拶などでも語られているし、新入社員の研修で、創業者の新聞連載を一冊にまとめたものを入社時にもらって読み込んでいる。(B氏)</p>	<p>2020年に理念だけでなく、行動指針が改訂された。結構な量なので覚えてはいないが、ウェブサイトに出たり冊子が配られたりしている。(D氏)</p>

理念浸透の管理については、Table 6-9 理念浸透の管理に関するコメントに示す通りであり、ファミリー企業では、浸透させることは重要である一方で、行動できているかを管理することはない。一方で、大企業・非ファミリー企業においては、人事評価に組み込んで理念に沿った行動を評価するといったことが行われている。

Table 6-9 理念浸透の管理に関するコメント

中小企業・ファミリー企業	大企業・非ファミリー企業
<p>意識していないのか、当たり前だから語らないのかは分からないが、管理職が理念を浸透させようと思っている感じはない。(B氏)</p>	<p>理念については人事評価に組み込まれており、半期ごとに業績レビューだけでなく、行動の振り返りもすることになっている。半期ごとにどういう行動をやったかみたいなのを書くが、社員全員がやっていて、自分自身も書き、部下の評価もしている。業績プラス行動に対しての評価もしている。(D氏)</p>
<p>普段から理念通り行動できているかと問われているわけではなく、入社した時の創業のエピソードや理念の経緯、創業者が行動していた状況が、創業者の新聞の連載の中で語られていてアタマに入っているの、いいなと思えている。(B氏)</p>	<p>個人だけでなく、組織としても行動ができているかどうかが問われていて、定点観測で従業員アンケートを用いた比較みたいな分析も人事がやっている。組織長クラスになると人事からレポートが上がってきたりするが、モチベーションが下がっているとか、組織の天気図みたいなものも出てくる。この調査は、直接的に理念に関するものではないが、理念の内容に準じた設問が散りばめられている。(D氏)</p>
<p>自分自身もそうだが、浸透させることが重要だと思っていて、創業家がいなくなっても理念に従って仕事をしようようにしている。ものによっても違うし、人によってもまちまちというところはあって、濃淡はあると思うがベースとしては浸透しているはず。(C氏)</p>	<p>若い人もそうだし、ミドルも役員も、中途入社の人たちがいるから、企業理念は昔より浸透していない可能性はある。その分、余計にワークショップをやったりしている。コンプラの観点でも、浸透に力を入れている。(D氏)</p>
<p>理念を空で言えるところは凄いと思う。さらさらと言うところもあれば全く言えないところもあるので、これがものすごい長期志向に影響すると思う。理念の浸透には、関係性とかもある。上の人がすごく理念を大事にする上司がついたりすると、徹底的にそれを下に言うのですごく浸透していく。(F氏)</p>	<p>言葉ではサラサラといえるが、言葉を暗記するだけなので、言葉として覚えるけど意味として覚えてない。(F氏)</p> <p>上から言うのではなく、何でこういうことになってるか、なんでこういう経営理念をもって私たちはいつも日々の仕事をやってるかってのが分からないまま仕事をしているのが問題だと思う。(F氏)</p> <p>今は上司がプレイングマネージャーでしんどいからそんな時間がなく、上司自身も経営理念を知らないという人が増えてきている。全体的にスキル偏重になっている。スキルの向上ももちろん大事で、土台として経営理念をきちんとベースにして、コミュニケーションスキルとか部下指導のスキル、傾聴スキルとかを乗せて行くのも良いが、理念ができていないところにスキルを乗せていっても意味がない。(F氏)</p>

社員の共感性と浸透については、Table 6-10 社員の共感性と理念の浸透の通り、中小企業やファミリー企業においては、理念で組織の一体感を出したり、組織をリードしたりしていくことが多く、社員は入社する段階で理念に共感して入社しているケースが多い。

一方で、大企業や非ファミリー企業では、理念に共感して入社するというよりは、異なる要因で入社しているケースが多く、理念については抽象的で独自性が薄いため、形骸化しており、自分事化がしづらくなっている可能性もあることが伺える。

Table 6-10 社員の共感性と理念の浸透

中小企業・ファミリー企業	大企業・非ファミリー企業
<p>中小企業は人間的な部分を見て入ってくる。中小企業の場合は組織が小さいので、どうい社長がどうい考え方でやっているかが分からないと嫌だと思ふ。小さい会社は、<u>自分の考えを浸透させないと人がついてこない。組織ではなくトップについてきているという考え方が強い。トップが新入社員に訴えて浸透させるということを最初からする。</u>(A氏)</p>	<p>大企業が様々なテクニックで浸透させていこうというのは当然。大きな会社に入る人は<u>理念は形式的なもの</u>と思つていたりもする。理念で入る人というより、その会社がどうい貢献をしているから入るといふより、企業の規模や利益、安定性等による判断や待遇等で決めている。<u>大企業は社長がコロコロ変わつていくし、組織で動いているので、理念についての理解は薄いまま入っていることが多い</u>と思ふ。(A氏)</p>
<p>本当にそう思っているかどうかは別として、採用面接をすると、理念をベースに語つたり、共感したといふ人はいる。(ファミリー企業では)<u>誰も知つているような理念とか、理念が強い会社ほど理念に共感して入社してくる</u>だろうと思ふ。(C氏)</p>	
<p><u>理念に共感して、そこにわざわざ入っているといふ人たちが多いのも要因</u>かもしれない。 大きい企業は上が変われば理念も変わるだろうなといふ感覚もあるが、ファミリー企業はそこに向かつていってるといふ安心感がある。(F氏)</p>	<p>非ファミリーの大企業は<u>どこの会社でも言えることを言っているので浸透性が悪い</u>のかもとも思ふ。<u>同じようなものになつていて、独自性がないので自分事に思わない</u>のかもあるかもしれない。(F氏)</p>
<p>年1回のお疲れ会はコンテンツを用意して、自分たちの事業の価値を訴求したりもして、<u>理念を感じる場</u>でもあつた。社長が変わつた時にある役員が打ち上げの会が好きではなく、そこから変わった。<u>繁忙期を超えて気持ちが盛り上がった時にお疲れ会をやつていたので、組織の一体感が増す効果もあつた</u>気がする。(E氏)</p>	<p>社長が変わつて、社員自身がビジョンを作つていくプロジェクトが半年ぐらいあつた。社員が部門横断でグループになつて、ビジョンを考えて発表していく場があつたが、乗り気の人とそうでない人と激しく分かれていて、<u>各チームが半年かけたものが、今の理念にどう反映されているのかがよく分からない。落としどころがあつてやつていた</u>気がした。(E氏)</p>

最後に、近年のオンライン化やリモートワーク化が進んでいることによる影響を紹介する。

オンライン化が進むことで、様々な可能性が拓けてくる一方で、失われるものも大きい。伝える手段は多様化しているものの、コミュニケーションの質の低下につながっている可能性が伺える。

理念を伝えていく上では、オンラインとリアルな場の両方のメリットを享受できるように最適な形で組み合わせていくことが必要である。

Table 6-11 オンライン化やリモートワーク化の影響

いかにウェブをみんなが活用してるか否かというのは、物凄く経営理念の浸透には関係がありそう。ウェブもやるけど、大事なものは絶対紙で全員に配るとか、そういうのを両輪でやっていると浸透しやすい。あえてデジタル化してるからこそ、大事なところだけはそういう昔のやり方を残すことも大事かなと思う。(F氏)

オンラインになって、より浸透しづらくなっている。他の人がどう思っているのかが分からない。全体会議の後の雑談で、どう感じているかを察することもできたが、消化することもできない。(E氏)

オンラインだと、ちょっとしたことは聞けない。**簡単な事を聞けなくなっている**状況が今あるんですね。**より経営理念を浸透させるのが難しくなる状況**が考えられる。(F氏)

経営理念としては何千人、何万人もいると集めるのは大変だけど、**リアルで発信することが大事**だと思う。ビデオも作らなきゃいけないけどリアル発信、一番いいのは本人が会って発信。この三段階を繰り返しやり続けるのが浸透する上では大事。(F氏)オンラインは肌感や温度感がない。やはり**会えるということの大事さみたいなものがある、これから凄い課題**になると思う。**会えなかったら理念の浸透はすごく難しい**と思う。(F氏)

第7章 考察と提案

本章では、アンケート調査の仮説検証結果および有識者インタビューの結果を踏まえ、考察を記述した上で、非ファミリー企業や大企業への提案をまとめる。

7.1 考察

まず、「個人にとっての長期志向の行動規範化」が「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」につながる部分について考察する。

Table 5-42 ファミリー企業・非ファミリー企業の比較のまとめを見ると、「組織におけるステークホルダーとの関係の強化」を高めていくためには、非ファミリー企業では、「組織における理念に基づく行動」を促進していったり、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」を高めていったりする必要がある。一方で、ファミリー企業においては、「個人にとっての組織に対する情緒的コミットメント」や「組織における理念に基づく行動」を促進させることもさることながら、「個人にとっての長期志向の行動規範化」も重要であることが分かる。

インタビューの中でも、ファミリー企業では、外部から「配慮ができる人が多い」と言われており、「他社と一緒にできるような仕組みを作っていこうという考えがある」と述べてられている。また、現在は非ファミリー化している企業も、創業者がいた時代には「ステークホルダーとの関係性をすごく重視していて、長期的な関係を続けるための努力をすごくしていた」とのコメントが得られており、ステークホルダーとの長期的な関係づくりが社員一人ひとりの行動規範の中に組み込まれていることが伺える。

アンケートの分析においては、非ファミリー企業では、「個人にとっての長期志向の行動規範化」が成果に有意な影響を及ぼさないものの、Table 5-43 営業年数 61 年超の企業・20 年～60 年の企業の比較のまとめに示す通り、61 年超の企業では有意な影響がある。それぞれの度数分布は Table 7-1 ファミリー企業と営業年数の度数の分布の通りであるが、長く続く企業を目指すのであれば、「個人にとっての長期志向の行動規範化」を促すことも重要であり、そのためには「組織における理念浸透のための啓発活動」をしっかりと行い、「組織における理念に基づく行動」を促進していくことが求められる。

Table 7-1 ファミリー企業と営業年数の度数の分布

	営業年数		合計
	61年以上	60年以下	
ファミリー企業	84	96	180
非ファミリー企業	95	91	186
合計	179	187	

次に、「個人にとっての長期志向の行動規範化を促すプロセス」について考察する。

「個人にとっての長期志向の行動規範化」を促すプロセスは、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「組織における理念の認知」、「組織における理念に基づく行動」の3つのパスがあり、「組織における理念の認知」、「組織における理念に基づく行動」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の順で「個人にとっての長期志向の行動規範化」に影響がある。

企業のプロフィールとの関係と個々人のプロフィールとの関係についての分析は、前者については組織において経営理念の内容表現や浸透施策を検討していく際にどのようなポイントに留意すれば良いかが、後者については、ラインマネージャーなどが浸透していく際に、対象者のプロフィールに応じてどのような点に留意すれば良いかが示唆される。

企業のプロフィールによる違いは、ファミリー企業であるかどうか（Table 5-42 ファミリー企業・非ファミリー企業の比較のまとめ）と上場企業であるかどうか（Table 5-46 上場企業・非上場企業の比較のまとめ）による違いが有意差として出ている。

ファミリー企業においては、「個人にとっての長期志向の行動規範化」には、「組織における理念に基づく行動」の影響はなく、「組織における理念の認知」、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」によって促されている。逆に非ファミリー企業は、「組織における理念に基づく行動」、「組織における理念の認知」が影響を及ぼしているが、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の影響はない。

ファミリー企業においては特に「組織における理念の認知」が、非ファミリー企業では特に「組織における理念に基づく行動」からのパスで標準化推定値が高く出ており、「組織における理念の認知」のパスについてはファミリー企業と非ファミリー企業の間で有意な差がみられている。

ファミリー企業では、行動を繰り返しながら個々人の行動規範として浸透していくのではなく、「組織における理念の認知」を高めることで直接「個人としての長期志向の行動規範化」が促されていることが伺えるが、この点について、田中（2013）は「理念の内容表現は『理念浸透プロセスの順序』に影響を与える」としており、「理念の内容表現が具体的な場合は、『理解→行動』というプロセス」をとり、理念の内容表現が抽象的な場合は、「行動することでその意味を理解していく、『行動→理解』のプロセスをとる」と結論付けている。

日本においては、老舗企業の家訓が長く語り継がれているように、ファミリー企業では非常に平易な言葉で経営理念が語られていたり、創業者の言葉などが具体的なエピソードとして語られていたりするケースが多いことが、「組織における理念の認知」から「個人としての長期志向の行動規範化」のパスへとつながっているのではないかと考えられる。

この点については、インタビューにおいても確認でき、ファミリー企業では、「雑談の中でその意味を周辺情報の中から経営理念を言ってるから理解できる」のではないかというコメントがあった。

理念の伝え方としては、「社是を復唱」したりしている会社もあれば、「社長の仕事の仕方や対応の仕方から学ぶ」こともあったり、「創業者の新聞連載を一冊にまとめたものを入社時にもらって読み込んでいる」という企業もあった。ファミリー企業においては、研修や日常業務を通じて具体的な形で伝える努力がなされているだけでなく、業務時間での雑談や業務時間外のコミュニケーションの場においても、理念に立ち返った会話がなされているというのが特徴的であった。

この点については、組織に浸透している状態が、さらに組織に浸透させやすくするという状態である。インタビューでもファミリー企業においては「理念に共感して入社」したという人が複数いたことから、組織に浸透させやすい状態が整っているということも言える。一方で「理念に共感できているのかは理念の中身にもよる。自分の考え方と、理念の中身がマッチしていることが重要」というコメントもあり、単に優秀という基準だけでなく、組織として長期志向の理念を掲げ、その組織の理念に近い社員を採用することが重要であることが伺える。

上場企業と非上場企業の比較においては、「組織における理念の認知」に関してはいずれも「個人にとっての長期志向の行動規範化」に影響を及ぼすが、上場企業の方が標

準化推定値は高く出ており、最も強く影響する項目となっている。上場企業は「組織における理念に基づく行動」は影響を及ぼさず、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が影響を及ぼしており、非上場企業は、「組織における理念に基づく行動」は強く出ている一方で、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」は影響がない。

上場企業で「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が直接的に「個人としての長期志向の行動規範化」に影響を及ぼしている点は、非上場企業が大家族的であるのに対して上場企業は官僚組織的な特徴を持っており（澤邊 et al., 2008）、より統制が効いていることが影響している可能性がある。

この点についてインタビューでは、「階層ごとにワークショップセッションを通じて浸透」させ、「人事評価に組み込まれており、半期ごとに業績レビューだけでなく、行動の振り返りもする」というコメントもあり、外的なモチベーションで直接的に行動規範化させていく様子も伺える。

「個人としての長期志向の行動規範化」を促すプロセスに関する個人のプロフィールによる影響は、年齢による違い（Table 5-48 51 歳以上・50 歳以下の比較のまとめ）、管理職と非管理職の違い（Table 5-50 管理職・非管理職の比較のまとめ）に有意差が出ていた。

年齢による違いについては、51 歳以上と 50 歳以下でパスの傾向が異なっており、51 歳以上の回答者では「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」、「組織における理念に基づく行動」はパスが有意でなくなっており、「組織における理念の認知」が「個人としての長期志向の行動規範化」に影響を及ぼしている。一方で、50 歳以下の回答者は全く逆の傾向を示しており、「組織における理念に基づく行動」から「個人としての長期志向の行動規範化」へのパスは 51 歳以上と 50 歳以下で有意差がみられる。

51 歳以上の回答者については、長い経験から理念に基づく行動の具体化がしやすいため、「組織における理念の認知」から直接「個人としての長期志向の行動規範化」がしやすく、50 歳以下の回答者については逆に「組織における理念に基づく行動」を通じて、理念を具体化し、規範化していく傾向が強くなるという可能性が考えられる。

インタビューにおいても、「年齢による違いについては、（年配の人の方が）人生の経験を積んできているので当然そうなる」といったコメントが得られている。

管理職と非管理職の違いについては、管理職では「組織における理念に基づく行動」から「個人としての長期志向の行動規範化」へのパスは有意でなくなり、「組織における理念の認知」と「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が強く出ている。一方で非管理職では、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」が有意ではなく、「組織における理念に基づく行動」が管理職と比較して有意に強く出ており、「組織における理念の認知」についても影響を及ぼしている。

この点については、管理職においては、浸透側の立場であって自ら範を示す必要があるため、理念そのものから行動規範化の影響を受けやすいのではないかと推察され、逆に非管理職は業務上の行動を通じて腹落ちさせて行動規範化していくプロセスを辿ると考えられる。

インタビューにおいては、「腹落ちさせるときに、その理由を上の人から聞いている」こともあり、「管理職になっていく間に守ってきた人たちがやってくれたことを守り続けたいといけないという考えが出てくる」といったコメントがあり、理念の背景にあるものを後進に伝えなければいけないという使命感が生まれていることが伺える。

7.2 非ファミリー企業や大企業への提案

非ファミリー企業や大企業が、長期志向を志向して理念による教化を進める上で、ファミリー企業から学べることを提案としてまとめる。

その昔、経営の神様と言われた松下幸之助翁は長期志向で適正な余裕をもって経営する「ダム式経営」を説いたと言われている。講演が終わって質疑の時に「ダム式経営は理想的だが、現実にはできない。どうしたらできるのか、方法を教えて欲しい」と参加者が聞いたと言うが、その答えとして返ってきたのは「ダムをつくろうと強く思うことが大事」という言葉であった。そのとき、会場が笑いに包まれる中で聴衆の一人として強い衝撃を受けたのが京セラ創業者の稲盛和夫氏である。氏は自身の経営に強い思いが足りなかったと反省したという。

「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」を掲げ、「浸透施策」を通じて「認知」、「共感的理解」、「行動」のプロセスで組織に浸透させていき、個人における「長期志向の行動規範化」と「情緒的コミットメント」につなげていくためには、短期の目標を達成しながらも長期志向の経営を実現しようとする強い思いをベースに、調査結果とインタビューから得られた以下の4点を実施していくことである。

① シンプルで分かりやすい経営理念を掲げること

まず、Table 6-6にも示した通り、分かりやすく共感が得られやすいシンプルな理念を掲げることが重要である。理念そのものが具体的過ぎると共感が得られにくい、抽象的過ぎると自分事化がしづらくなる場合もあることには留意が必要である。

② 具体的なエピソードとともに伝えること

Table 6-8にも示した通り、伝える上では、例えば創業者や代々の経営者等にまつわる具体的なエピソードに乗せて伝えることで、理念に関する歴史的な背景や実際の業務上の行動や判断基準がどのように理念とつながっているのかが分かりやすくなり、共感性が高まったり、自分事化しやすくなったりする。Table 6-6にもある通り、組織における共感性が高まっていくと周囲に波及してさらに高まりやすくなるため、経営理念に共感する社員を採用することも重要である。

③経営者が自ら直接社員に対して伝えること

Table 6-11にも示す通り、業務がオンライン化されてくる中で、社員数が多くなってくるとテキストやビデオを通じて伝えるということが多くなってくるが、会場の制約があるならば少なくともリアルタイムのビデオで臨場感を持って伝えることで伝わることもある。一堂に会することができれば、参加者の相互のダイナミクスが生じたり、その後の雑談から浸透が始まったりすることも考慮すべきである。

④組織の行動として浸透するまで何度も繰り返し伝えること

Figure 5-3に示す通り、非ファミリー企業においては、普及啓発活動から直接理念に基づく行動につながる場合もあるが、普及啓発活動は理念の認知、理念の共感的理解を経て、理念に基づく行動につながっていく。メッセージの受け手が受け取ってから、認知、共感的理解を経てようやく行動につながるため、一度伝えたら伝わったと思わないことが重要であり、伝わった後も共感的理解を促し、行動へとつながるまで伝え続けることが重要である。

組織が官僚的な風土を持っているとすると、大家族的な風土に作り変えるのは難しいかもしれないし、コンプライアンス意識が高まる中で、業務外の時間を前提とした施策も難しいかもしれない。

しかし、インタビューからは業務を通じてだけでなく、業務中の雑談や業務外のコミュニケーションも非常に有効であることも確認されているため、効率化一辺倒の考え方ではなく、多少業務時間に糊しろを作って雑談を通じたコミュニケーションをしたり、気楽に真面目な話ができる対話の場を作ったりする、つまり長期志向の理念の浸透そのものも長期志向で考えていくことも一考ではないだろうか。

第8章 結論

本章では、結論として本研究の成果と今後の研究課題について述べる。

8.1 本研究の成果

本研究においては、ステークホルダーとの長期的な関係を強化していくための理念がもたらす影響について、長期志向を持っていると言われているファミリー企業における理念とその浸透に着目をして分析を実施した。

その結果、ファミリー企業においては、「組織におけるステークホルダーに配慮する経営理念」の浸透を通じて、実際に「ステークホルダーとの関係の強化」に繋がっていく過程で、非ファミリー企業とは異なり「個人における長期志向の行動規範化」が影響するということが分かった。

また、そのプロセスにおいても非ファミリー企業が「組織における理念に基づく行動」による影響が強いのに対し、ファミリー企業では「組織における理念に基づく行動」の影響はなく、「組織における理念の認知」による影響が大きいということもアンケート分析結果から明らかになった。

その違いは、理念の伝わり方が具体的なエピソードとともに規範化しやすいかたちで伝わっていることが大きな要因であることも先行研究およびインタビューを通じて明らかになった。

8.2 今後の課題

今回の研究では、長期志向の理念の浸透に着目しているが、ファミリー企業においては入社する段階で理念に共感をして入社しているといったケースがインタビュー結果から複数観察されており、そのことがもたらす影響については本調査においては明らかにはできなかった。個々人の志向性がもたらす影響についての分析はこの点は今後の研究課題である。

また、本研究におけるアンケート調査は幅広い対象に対して行われており、全体の概観は把握できるものの、その結果についての解釈は先行研究と限定的なインタビューを通じて実施されているため、断定的な結論を導いていくことはできないため、今後特

定の個社について、社員へのアンケート調査による定量的な分析や観察やインタビューによる定性的な分析を行っていくことで、よりの確に因果を把握することが可能となると考えられる。

その他、今回のインタビューでは、ファミリーから非ファミリーに移行した企業のケースがあったが、ファミリーから非ファミリーへの経営の承継がもたらす影響について経時的に分析していくといった研究も M&A が盛んになっている中で重要になってくると思われる。

昨今の社員のコミュニケーション能力の低下や、若年層の価値観の変化なども生じている中で、コロナ禍によるテレワークの浸透などの環境変化は、今後の理念とその浸透に非常に大きな影響を及ぼしていくといったコメントもインタビュー(Table 6-11 を参照) で得られており、これらの要因が理念の浸透にもたらす影響を明らかにしていくことも今後求められる研究テーマであろう。

謝辞

本論文の執筆に当たって、多くの方々に御礼を申し上げます。

主査である慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 当麻哲哉教授には、研究がなかなか進捗しない私を暖かく見守りつつ、いつも長時間にわたって個別にご指導をいただいた。学生の可能性を広げ、信じて見守る指導方針のお陰で、常に新たな可能性を探求しつつ安心して研究を進められた。

副査の谷口尚子教授には、修士 1 年の頃からゼミにも参加させていただき、統計分析についてご指導をいただいた。副査となったあとも、何度もお時間をいただき、ご指導とご助言をいただいた。また、谷口智彦教授にも、修士 1 年の頃からゼミに参加させていただき、研究における節目のタイミングにおいては個別にご指導やご助言をいただいた。

調査の仮説を作成する上では、同大学院附属システムデザイン・マネジメント研究所の吉田篤生顧問に、アンケート調査票作成や調査分析に際しては同大学院の河村智行特任准教授と同期の鷺谷佳宣氏に、お忙しい中に何度もお時間をいただきご指導とご助言をいただいた。

また、アンケート調査票の回答しやすさや回答傾向の確認、匿名の有識者インタビュー等、研究における重要な確認のタイミングでは、同大学院の多くの諸先輩、同期や後輩の皆さんにご協力をいただき、英語要旨のネイティブチェックでは二十数年来の友人の Debbie Rowland 氏にチェックをお願いした。

毎週のように励まし合い、研鑽し合って研究を進めてきた同期の皆様や、当麻研の皆様、システムデザイン・メソドロジーラボやマルト研、谷口尚子研究室の皆様など、本当に多くの方々にアドバイスとお力添えをいただいた。

職場の上司や同僚には、2 年間にわたって学問や研究、修士論文の執筆に際して業務上の配慮もいただき、諸先輩方にも応援をいただいた。家族は 2 年間の学生生活を応援し、日々の生活の様々な側面で支えてくれた。

改めて、本研究を進めるために協力いただいた全ての皆様に謝意を示したい。

参考文献

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58 (3), 1301-1327. <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00567>
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1991). *Family business sourcebook*. Detroit, MI: Omnigraph.
- Aspen Institute. (2009). *Overcoming Short-termism: A Call for a More Responsible Approach to Investment and Business Management*. http://www.aspeninstitute.org/sites/default/files/content/docs/bsp/overcome_short_state0909.pdf
- Barton, D., Bailey, J., & Zoffer, J. (2016). Rising to the challenge of short-termism. <https://www.fcltglobal.org/docs/default-source/default-document-library/fclt-global-rising-to-the-challenge.pdf>
- Barton, D., York, N., Manyika, J., & Francisco, S. (2017). Measuring the economic impact of short-termism. In *McKinsey Quarterly*. [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured_insights/Long term Capitalism/Where companies with a long term view outperform their peers/MGI-Measuring-the-economic-impact-of-short-termism.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured_insights/Long_term_Capitalism/Where_companies_with_a_long_term_view_outperform_their_peers/MGI-Measuring-the-economic-impact-of-short-termism.ashx)
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review*, 22 (1), 20-47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>
- Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22 (4), 545-565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- Goto, T. (2013). Secrets of family business longevity in Japan from the social capital perspective [Bookitem]. In Elgar Original Reference. *Handbook of Research on Family Business*, Second

- Edition (pp. 554-587) . <https://doi.org/10.4337/9781781009383.00038>
- James, H. S. (1999) . Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm .
International Journal of the Economics of Business, 6 (1) , 41-55.
<https://doi.org/10.1080/13571519984304>
- Kay, J. (2012) . The Kay review of UK equity markets and long-term decision making.
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/253454/bis-12-917-kay-review-of-equity-markets-final-report.pdf
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008) . An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm. *Family Business Review*, 21 (1) , 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x>
- Laverty, K. J. (1996) . Economic " Short-Termism " : The Debate , the Unresolved Issues , and the Implications for Management Practice and Research. *The Academy of Management Review*, 21 (3) , 825-860.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006) . Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30 (6) , 731-746. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00147.x>
- Lee, J. (2006) . Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19 (2) , 103-114. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00060.x>
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010) . Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22 (3-4) , 241-264. <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>
- Marginson, D., & McAulay, L. (2008) . Exploring the debate on short-termism: A theoretical and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, pp. 273-292.
<https://doi.org/10.1002/smj.657>
- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2013) . Adoptive expectations: Rising sons in Japanese family firms. *Journal of Financial Economics*, 108 (3) , 840-854.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.01.011>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) . A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1) , 61-89.

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- 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 (4), 538-551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in competitive advantage from great family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13 (5), 829-858. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004>
- Miller, K. D. (2002). Knowledge inventories and managerial myopia. *Strategic Management Journal*, 23 (8), 689-706. <https://doi.org/10.1002/smj.245>
- Porter, M. E. (1992). Capital disadvantage: America's failing capital investment system. *Harvard Business Review*, 70 (5), 65-82.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The Big idea Creating Shared Value how to reinvent capitalism-and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, (February), 7-12.
- Schein, E. H. (2004). 企業文化：生き残りの指針（尾川丈一 & 片山佳代子，訳）。東京：白桃書房。
- Schein, E. H. (2012). 組織文化とリーダーシップ（梅津祐良 & 横山哲夫，訳）。東京：白桃書房。
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80 (2), 385-417. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.12.005>
- Walker, D. (2009). A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family Business: special challenge and best practices. *Family Business Review*, 10 (4), 323-337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>
- Yokozawa, T., & Goto, T. (2004). Some characteristics of Japanese long-lived firms and their financial performance. *Proceedings of the 15th FBN-IFERA Conference*.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firm. *Family Business Review*, 18

(1) , 23-40. <https://doi.org/10.1177/0894486518776871>

Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28 (4) , 363-381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>

Zellweger, T. (2007). Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20 (1) , 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00080.x>

伊藤邦夫. (2016). 「持続的成長への競争力とインセンティブ ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト最終報告書 (伊藤レポート) .

https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyoukaikai/pdf/itoreport.pdf

伊藤邦夫. (2017). 伊藤レポート2.0 持続的成長に向けた長期投資 (ESG・無形資産投資) 研究会報告書. <http://www.meti.go.jp/press/2017/10/20171026001/20171026001-1.pdf>

入山章栄, & 山野井順一. (2014). 世界の同族企業研究の潮流. *組織科学*, 48 (1) , 25-37.

https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.48.1_25

奥村恵一. (1994). 現代企業を動かす経営理念. 東京: 有斐閣.

落合康裕. (2014). ファミリービジネスの事業継承と継承者の能動的行動. *組織科学*, 47 (3) , 40-51. https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.47.3_40

加藤敬太. (2008). 老舗企業研究の新たな展開に向けて -経営戦略論における解釈的アプローチから-. *Entrepreneurial Studies*, (5) , 33-44. <http://hdl.handle.net/10252/4223>

加納良一. (2013). ファミリー企業の長期生存要因に関する研究 -企業生態系ネットワーク 伝統と革新 経営者ケイパビリティ- (静岡県立大学大学院). <http://id.nii.ac.jp/1417/00002635/>

神田良, & 岩崎尚人. (1996a). 経営戦略と持続的な競争力--老舗企業の調査結果から [含 老舗企業への質問票] . *明治学院論叢*, (576) , 59-85. <https://id.ndl.go.jp/bib/3977872>

神田良, & 岩崎尚人. (1996b). 老舗の教え (神田良 & 岩崎尚人, Eds.) . 東京: 日本能率協会マネジメントセンター.

神田良, & 高井透. (2012). 非老舗と比較した老舗経営の特質. *Information Science Study*, 21, 71-91. <https://id.ndl.go.jp/bib/023690556>

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. In *日本企業の戦略インフラの変貌* (pp. 93-121) . 東京: 白桃書房.

京都府編. (1970). 老舗と家訓 . 京都: 京都府.

- 澤邊紀生, 平田宏文, 市原勇一, 曾根勝周平, 坂東健太, & 山村太紀. (2008). 日本企業のマネジメント・コントロール実態調査—東証一部上場企業と関西非上場企業の比較—. *メルコ管理会計研究*, 1 (1), 81-93. https://doi.org/10.14987/mjmar.1.1_81
- 柴田仁夫. (2013). 経営理念の浸透に関する先行研究の一考察. *経済科学論究*, 10, 27-38. <https://doi.org/10.24561/00015084>
- 高尾義明, & 王英燕. (2011). 経営理念の浸透次元と影響要因: 組織ルーティン論からのアプローチ. *組織科学*, 44 (4), 52-66. <https://iss.ndl.go.jp/books/R100000002-I000000013983-00>
- 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. 東京: 有斐閣.
- 田中雅子. (2013). 経営理念の内容表現が理念浸透に与える影響. *同志社商学*, 64 (6), 1147-1164. <https://doi.org/10.14988/pa.2017.0000013231>
- 帝国データバンク史料館・産業調査部編. (2009). 百年続く企業の条件: 老舗は変化を恐れない. 東京: 朝日新聞出版.
- 鳥羽欽一郎, & 浅野俊光. (1984). 戦後日本の経営理念とその変化. *組織科学*, 18 (2), 37-51. <https://id.ndl.go.jp/bib/2673980>
- 飛田努. (2010). 日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析—2000年代における日本的経営を考察する手掛かりとして—. *立命館経営学*, 48 (5), 61-78. <https://id.ndl.go.jp/bib/10626243>
- 中野卓. (1964). 商家同族団の研究: 暖簾をめぐる家研究. 東京: 未来社.
- 中元麻衣子. (2006). 経営理念とは何か. *広島大学マネジメント研究*, 6, 71-82.
- 並木伸晃. (2008). ミッション・ステートメントと企業業績の関係: 日本化学企業のケース. *立教ビジネスレビュー*, 1, 108-113. <https://doi.org/10.14992/00000>
- 檜崎賢吾. (2010). 経営理念の内容と業績との関係についての考察—中小企業の事例による検証から—. *大阪府立大学経済研究*, 56 (4), 89-108. <https://doi.org/10.24729/00001015>
- 廣川佳子. (2017). 経営理念の浸透が組織成員の心理と行動に及ぼす影響 (立教大学). <https://doi.org/10.14992/00017663>
- 前川洋一郎, & 末包厚喜. (2011). 老舗学の教科書. 東京: 同友館.
- 本谷るり. (1997). 老舗企業とベンチャー企業—企業の存続戦略と成長戦略—. *経済論究*, 99, 95-111. <https://id.ndl.go.jp/bib/4397148>
- 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*, 3, 5-20.

- 横川雅人. (2010a). 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, 5, 219-236. <http://hdl.handle.net/10236/4327>
- 横川雅人. (2010b). 現代日本企業の経営理念 ～「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて～. 産研論集, 37, 125-137. <https://id.ndl.go.jp/bib/10631112>
- 横澤利昌. (2000). 老舗企業の研究：一〇〇年企業に学ぶ伝統と革新 (横澤利昌, Ed.) . 東京: 生産性出版.
- 横澤利昌. (2012). 老舗企業の研究 (改訂新版) . 東京: 生産性出版.

付録 A : アンケート調査票

F0. 上記説明文をご覧ください、このアンケートにご協力いただけますか。(ひとつだけ)

- 1 協力する
- 2 協力しない

F1. あなたの性別をお知らせください。(ひとつだけ)

- 1 男性
- 2 女性

F2. あなたの年齢をお知らせください。(数値入力)

F3. あなたのお住まいをお知らせください。(ひとつだけ)

- 1 北海道
- 2 青森県
- 3 岩手県
- 4 宮城県
- 5 秋田県
- 6 山形県
- 7 福島県
- 8 茨城県
- 9 栃木県
- 10 群馬県
- 11 埼玉県
- 12 千葉県
- 13 東京都
- 14 神奈川県
- 15 新潟県
- 16 富山県
- 17 石川県
- 18 福井県
- 19 山梨県
- 20 長野県
- 21 岐阜県
- 22 静岡県
- 23 愛知県
- 24 三重県
- 25 滋賀県
- 26 京都府
- 27 大阪府
- 28 兵庫県
- 29 奈良県
- 30 和歌山県
- 31 鳥取県
- 32 島根県

- 33 岡山県
- 34 広島県
- 35 山口県
- 36 徳島県
- 37 香川県
- 38 愛媛県
- 39 高知県
- 40 福岡県
- 41 佐賀県
- 42 長崎県
- 43 熊本県
- 44 大分県
- 45 宮崎県
- 46 鹿児島県
- 47 沖縄県

F4. あなたは結婚していますか。(ひとつだけ)

- 1 未婚・子なし
- 2 未婚・子あり
- 3 既婚・子なし
- 4 既婚・子あり
- 5 離・死別・子なし
- 6 離・死別・子あり

SC1. あなたの職業をお知らせください。(ひとつだけ)

- 1 経営者
- 2 正社員
- 3 契約社員
- 4 派遣社員
- 5 パートタイム・アルバイト
- 6 無職・その他

SC2. あなたが所属されている企業の経営の状況についてお伺いします。あてはまるものを選択してください。(ひとつだけ)

- 1 創業者及びその一族が経営に関与している
- 2 創業者及びその一族は経営に関与していない
- 3 わからない

SC3. あなたが所属されている企業（法人）の設立年について西暦（例：1970）でご記入ください。※合併等がある場合は存続企業（吸収側の法人）について、持ち株会社化等がある場合には実態として事業を営んでいる会社で持ち株会社の元になっている法人についてお答えください。（数値入力）

SC3SQ. (いくつでも)

- 1 わからない

SC4. あなたの職種についてお伺いします。あなたの状況に近いものを選択してください。(ひとつだけ)

- 1 管理的職業従事者
- 2 事務従事者
- 3 専門的・技術的職業従事者

- 4 営業・販売従事者
- 5 サービス従事者
- 6 生産工程・労務作業者
- 7 保安職業従事者
- 8 運輸・倉庫作業従事者
- 9 農林漁業作業者
- 10 その他

SC5. あなたが経営されている又はお勤めされている会社には明文化されている経営理念は存在しますか。

※「経営理念」は、企業理念、基本理念、フィロソフィー、社是社訓、ミッション・ビジョン・バリューなど企業によって表現が変わります。いずれも同義と考えております。(ひとつだけ)

- 1 はい
- 2 いいえ

Q1. 所属されている企業の経営理念の内容について伺います。次の項目について、どの程度重視されていると思いますか。もっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。

※「経営理念」は、企業理念、基本理念、フィロソフィー、社是社訓、ミッション・ビジョン・バリューなど企業によって表現が変わります。いずれも同義と考えております。(それぞれひとつずつ)

	まったく重要ではない	あまり重要ではない	どちらでもない	やや重要	とても重要
Q1-1. 企業の成長・経済的利益の追求	1	2	3	4	5
Q1-2. 企業の存続・持続的経営	1	2	3	4	5
Q1-3. 企業の信用・社会的イメージの向上	1	2	3	4	5
Q1-4. 株主満足の上	1	2	3	4	5
Q1-5. 顧客満足の上	1	2	3	4	5
Q1-6. 取引先との共存共栄	1	2	3	4	5
Q1-7. 同業との協調	1	2	3	4	5
Q1-8. 地域社会への貢献	1	2	3	4	5
Q1-9. 国家への奉仕	1	2	3	4	5
Q1-10. 従業員の尊重	1	2	3	4	5
Q1-11. 従業員の団結・和	1	2	3	4	5
Q1-12. 地球環境への配慮	1	2	3	4	5
Q1-13. 国際化	1	2	3	4	5
Q1-14. 正直・勤勉・儉約	1	2	3	4	5
Q1-15. 専門家としての誇り	1	2	3	4	5

Q2. 所属されている企業における経営理念浸透の取り組みについて伺います。次の項目について、どの程度あてはまると思いますか。もっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。

※「経営理念」は、企業理念、基本理念、フィロソフィー、社是社訓、ミッション・ビジョン・バリューなど企業によって表現が変わります。いずれも同義と考えております。(それぞれひとつずつ)

	まったくあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	とてもあてはまる
Q2-1. 経営者は経営理念に基づいた企業文化、社風づくりを積極的に行っている	1	2	3	4	5
Q2-2. 社員への経営理念教育を繰り返し施している	1	2	3	4	5

Q2-3. 部門・職場ごとで経営理念に基づいた規範づくりが行われている	1	2	3	4	5
Q2-4. 朝礼で唱和したり、日常業務の中で経営理念を教育している	1	2	3	4	5
Q2-5. 経営理念をわかりやすく明文化している	1	2	3	4	5
Q2-6. 経営理念の共有化を推進するイベント、発表会、表彰等の機会を設けている	1	2	3	4	5
Q2-7. 社内報等による経営理念の啓蒙活動を行ったり、経営理念をまとめたパンフレットやカードを社員に配布している	1	2	3	4	5
Q2-8. 組織体制や社内制度は経営理念の実現を前提に構築されている	1	2	3	4	5
Q2-9. 年頭挨拶や経営方針発表会などで、経営者は経営理念にまつわる話をよくしている	1	2	3	4	5
Q2-10. 経営理念を体現した人、もしくは出来事などのエピソードや逸話が社内にはたくさんあり、よく語られている	1	2	3	4	5

Q3. 所属されている企業における経営理念が社内に及ぼす影響について伺います。次の項目について、どの程度あてはまると思いますか。もっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。※「経営理念」は、企業理念、基本理念、フィロソフィー、社是、社訓、ミッション・ビジョン・バリューなど企業によって表現が変わります。いずれも同義と考えております。（それぞれひとつずつ）

	まったくあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	とてもあてはまる
Q3-1. 経営理念があることによって社会における自社の存在意義が明確になっている	1	2	3	4	5
Q3-2. 経営理念があることによって企業経営の方向性が明確になっている	1	2	3	4	5
Q3-3. 経営理念があることによって企業の社会的責任（CSR）意識が向上する	1	2	3	4	5
Q3-4. 経営理念があることによってステークホルダーとの関係性に対する意識が高まる	1	2	3	4	5
Q3-5. 経営理念を社内に浸透させることは企業文化・社風の良質化につながる	1	2	3	4	5
Q3-6. 経営理念は社員の行動や考え方の規範となっている	1	2	3	4	5
Q3-7. 経営理念は社員の統率、一体感の醸成につながっている	1	2	3	4	5
Q3-8. 経営理念は社員のモラル（士気）の向上に寄与している	1	2	3	4	5
Q3-9. 経営理念は日常の経営管理（マネジメント）をする上での拠り所となっている	1	2	3	4	5
Q3-10. 経営理念は経営戦略や経営方針の拠り所となっている	1	2	3	4	5
Q3-11. コンプライアンスは経営理念と大いに関係している	1	2	3	4	5
Q3-12. 人事制度や評価制度は経営理念の内容に準拠している	1	2	3	4	5

Q3-13. 経営理念は建て前であって実際の経営活動には活かされていない 1 2 3 4 5

Q4. 経営理念に関するあなた自身の認識について伺います。次の項目について、どの程度あてはまると思われますか。もっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。※「経営理念」は、企業理念、基本理念、フィロソフィー、社是社訓、ミッション・ビジョン・バリューなど企業によって表現が変わります。いずれも同義と考えております。（それぞれひとつずつ）

	まったくあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	とてもあてはまる
Q4-1. 内容を覚えている	1	2	3	4	5
Q4-2. 意味を解釈することができる	1	2	3	4	5
Q4-3. 経営理念に関するエピソードを知っている	1	2	3	4	5
Q4-4. 成り立ちを知っている	1	2	3	4	5
Q4-5. 社内外にどのように公表されているかを知っている	1	2	3	4	5
Q4-6. 内容に納得している	1	2	3	4	5
Q4-7. 一緒に働く人々と共有している	1	2	3	4	5
Q4-8. 経営理念と現実と矛盾が生じた場合は、解消できるように対処している	1	2	3	4	5
Q4-9. 共感している	1	2	3	4	5
Q4-10. 自分の言葉で他者に説明できる	1	2	3	4	5
Q4-11. 組織の一員としての倫理観のベースになっている	1	2	3	4	5
Q4-12. 経営理念と業務目標のつながりを理解して仕事をしている	1	2	3	4	5
Q4-13. 部下や後輩に伝えていこうと思う	1	2	3	4	5
Q4-14. 経営理念の実現に必要な提案を行っている	1	2	3	4	5
Q4-15. 業務を遂行する際の前提である	1	2	3	4	5

Q5. 仕事をする上でのあなた自身の行動のベースとなる考え方について伺います。次の項目について、どの程度あてはまると思われますか。もっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。（それぞれひとつずつ）

	まったくあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	とてもあてはまる
Q5-1. 最大限の経済的利益を追求することが企業の目的である	1	2	3	4	5
Q5-2. 最大限ではなく適正な利益を追求することが結果的にはプラスとなる	1	2	3	4	5
Q5-3. 最大のシェアを獲得することが重要であり、そのためには競合他社に勝たなくてはならない	1	2	3	4	5
Q5-4. 同業他社との共存共栄は重要である	1	2	3	4	5
Q5-5. 企業間の競争は、自社の力を向上させるために必要である	1	2	3	4	5
Q5-6. 仕入先などの業者の選定にあたっては、自社の儲けを最優先に考えている	1	2	3	4	5
Q5-7. 取引においては、短期的な利益よりも、長期的な信頼関係や互助関係を重視している	1	2	3	4	5
Q5-8. 企業が存続・成長するためには、内外の既存関係先の見直しも場合によっては必要である	1	2	3	4	5
Q5-9. 地域社会への奉仕・貢献を通じた地域住民との共存・共栄を重視している	1	2	3	4	5

Q5-10. 利益を向上するよりも、顧客からの信頼を得る、あるいは継続することの方が重要である	1	2	3	4	5
Q5-11. いくら信頼関係や長年の関係があっても、現在の利益を生まない顧客は選別対象である	1	2	3	4	5
Q5-12. コスト競争力強化のためには、人員・人件費の見直しは重要な要素である	1	2	3	4	5
Q5-13. 社員教育を通じた社員のレベルアップが結果的に企業力アップにつながると思う	1	2	3	4	5
Q5-14. 成果が出ない、会社に貢献出来ない社員は、基本的に転職が望ましい	1	2	3	4	5

Q6. 所属企業に対するあなたの考え方について伺います。次の項目について、どの程度あてはまると思いますか。もっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。（それぞれひとつずつ）

	まったくあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	とてもあてはまる
Q6-1. 残りのキャリアをこの組織で過ごせたらとても嬉しいと思う	1	2	3	4	5
Q6-2. 組織の外の人と自分の組織について議論するのが楽しいと思う	1	2	3	4	5
Q6-3. この組織の問題は自分の問題であると感じる	1	2	3	4	5
Q6-4. この組織と同じように、他の組織に対しても愛着が湧きやすいと思う	1	2	3	4	5
Q6-5. 私の所属する組織では「家族の一員」という感じはしない	1	2	3	4	5
Q6-6. 私はこの組織に「情緒的な愛着」を感じない	1	2	3	4	5
Q6-7. この組織は私にとって個人的に大きな意味を持っている	1	2	3	4	5
Q6-8. 自分の組織に強い帰属意識を感じない	1	2	3	4	5

Q7. 所属されている企業のパフォーマンスについて伺います。次の項目について、どの程度あてはまると思いますか。もっともあてはまると思うものをそれぞれ一つずつお選びください。（それぞれひとつずつ）

	まったくあてはまらない	あまりあてはまらない	どちらでもない	ややあてはまる	とてもあてはまる
Q7-1. 組織内で協力・協調関係が上手く機能している	1	2	3	4	5
Q7-2. 地域社会から信頼されている	1	2	3	4	5
Q7-3. 取引先・関係先との信頼関係が強固になっている	1	2	3	4	5
Q7-4. 顧客からの評判が高まっている	1	2	3	4	5
Q7-5. 予想以上の財務成果が出ている	1	2	3	4	5

Q8. 所属されている企業の業種を教えてください。（ひとつだけ）

- 1 農林水産業
- 2 鉱工業
- 3 建設業
- 4 製造業
- 5 電気・ガス業
- 6 倉庫・運輸業
- 7 情報通信業

- 8 卸売業、小売業
- 9 金融業、保険業
- 10 不動産業、物品賃貸業
- 11 学術研究、専門・技術サービス業
- 12 宿泊業、飲食サービス業
- 13 生活関連サービス業、娯楽業
- 14 教育、学習支援業
- 15 医療、福祉
- 16 その他

Q9. 所属されている企業の資本金について教えてください。(ひとつだけ)

- 1 1億円未満
- 2 1億円以上3億円未満
- 3 3億円以上5億円未満
- 4 5億円以上10億円未満
- 5 10億円以上100億円未満
- 6 100億円以上1,000億円未満
- 7 1,000億円以上
- 8 わからない

Q10. 所属されている企業の従業員数を教えてください。 ※派遣社員やパート・アルバイトも含めて従業員数をお答えください。(ひとつだけ)

- 1 5人未満
- 2 5人～10人未満
- 3 10人～20人未満
- 4 20人～30人未満
- 5 30人～50人未満
- 6 50人～100人未満
- 7 100人～200人未満
- 8 200人～300人未満
- 9 300人～500人未満
- 10 500人～1,000人未満
- 11 1,000人～3,000人未満
- 12 3,000人～5,000人未満
- 13 5,000人以上
- 14 わからない

Q11. 所属している企業の上場・非上場について教えてください。(ひとつだけ)

- 1 上場
- 2 非上場

Q12. あなたの職務を教えてください。(ひとつだけ)

- 1 経営
- 2 CSR、経営企画、人事、総務、広報等
- 3 営業・販売・マーケティング
- 4 製造
- 5 研究・開発

6 それ以外

Q13. あなたの職位を教えてください。(ひとつだけ)

- 1 役員
- 2 事業部門の責任者(事業部長等)
- 3 ラインマネージャ
- 4 一般社員・その他

Q14. あなたの勤続年数(何年目)を数字で教えてください。※1年未満の方は、「1」をご記入ください。(数値入力)

付録 B：多母集団同時分析結果

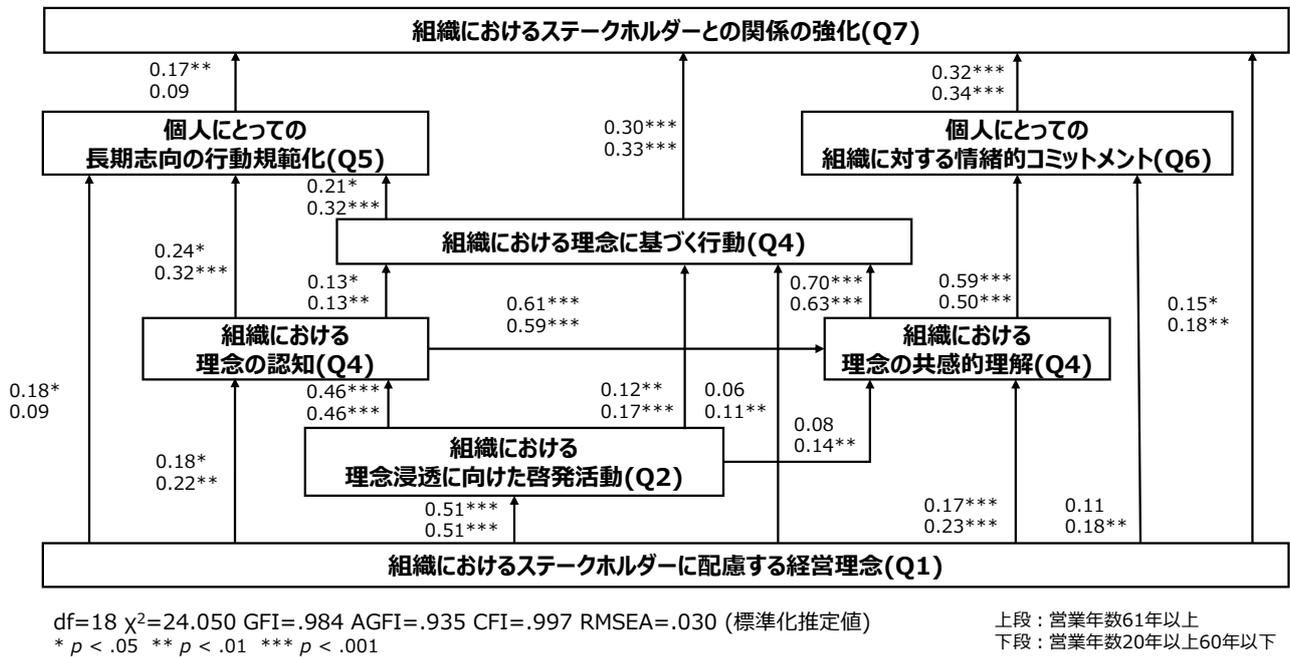


Figure B-1 営業年数 61 年超・60 年以下の比較

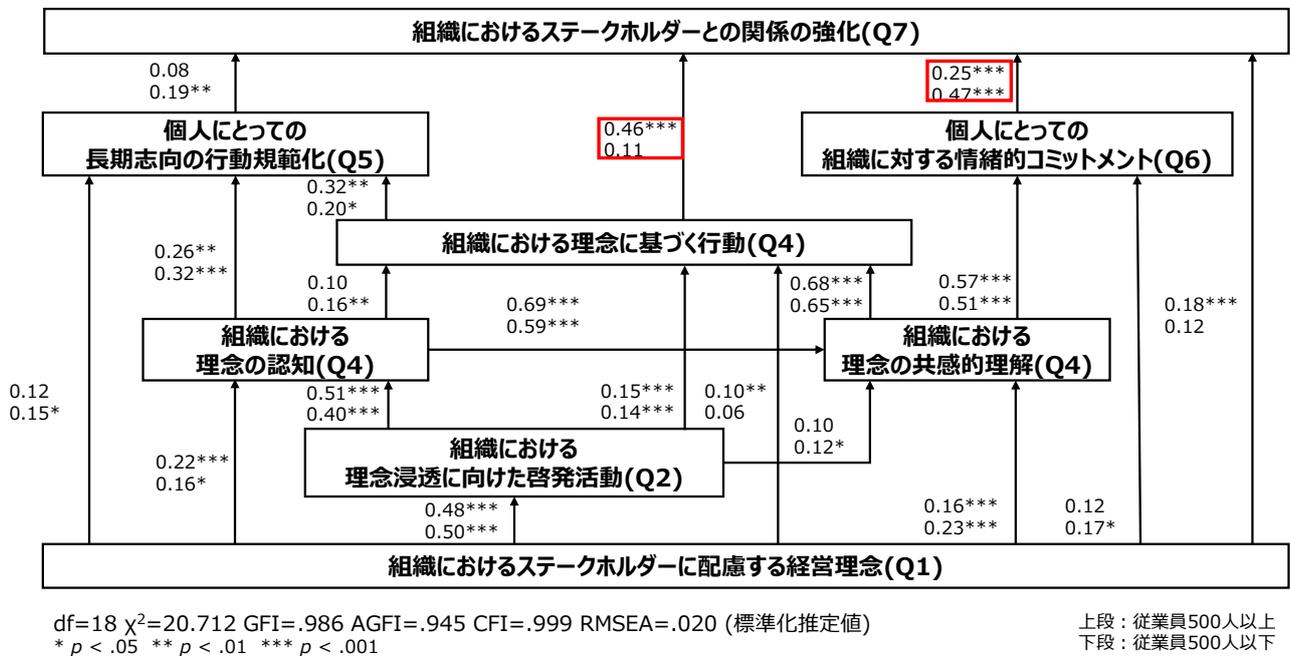
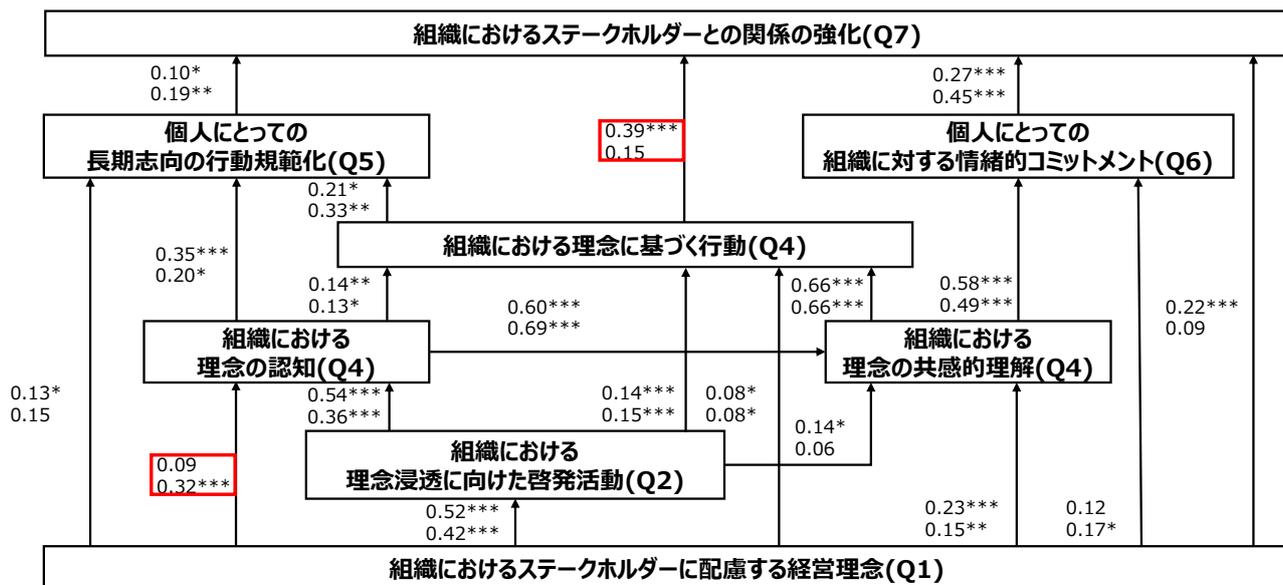


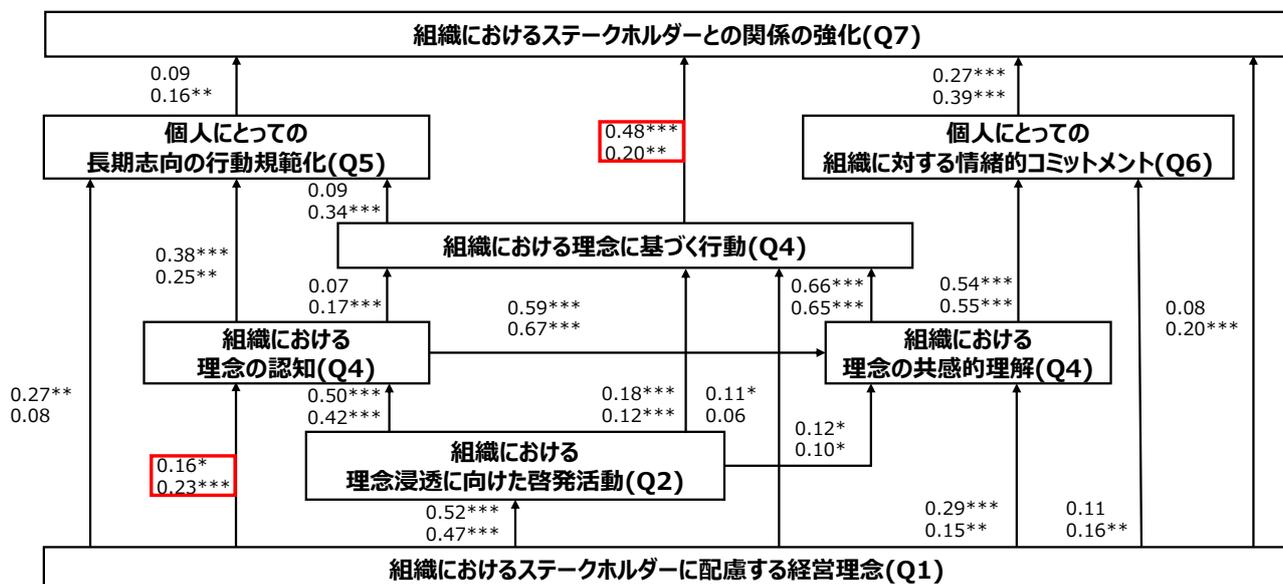
Figure B-2 従業員数 500 人以上・500 人未満の比較



df=18 $\chi^2=38.042$ GFI=.975 AGFI=.901 CFI=.989 RMSEA=.055 (標準化推定値)
 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

上段：資本金10億円以上
 下段：資本金10億円以下

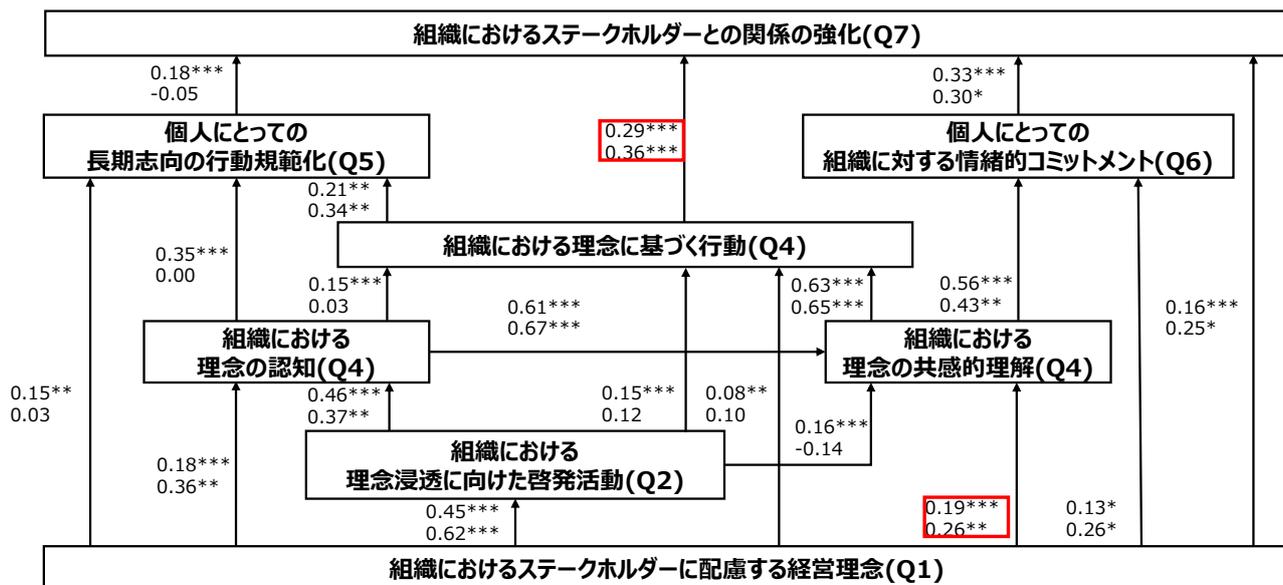
Figure B-3 資本金 10 億円以上・10 億円未満の比較



df=18 $\chi^2=22.516$ GFI=.985 AGFI=.940 CFI=.998 RMSEA=.026 (標準化推定値)
 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

上段：上場企業
 下段：非上場企業

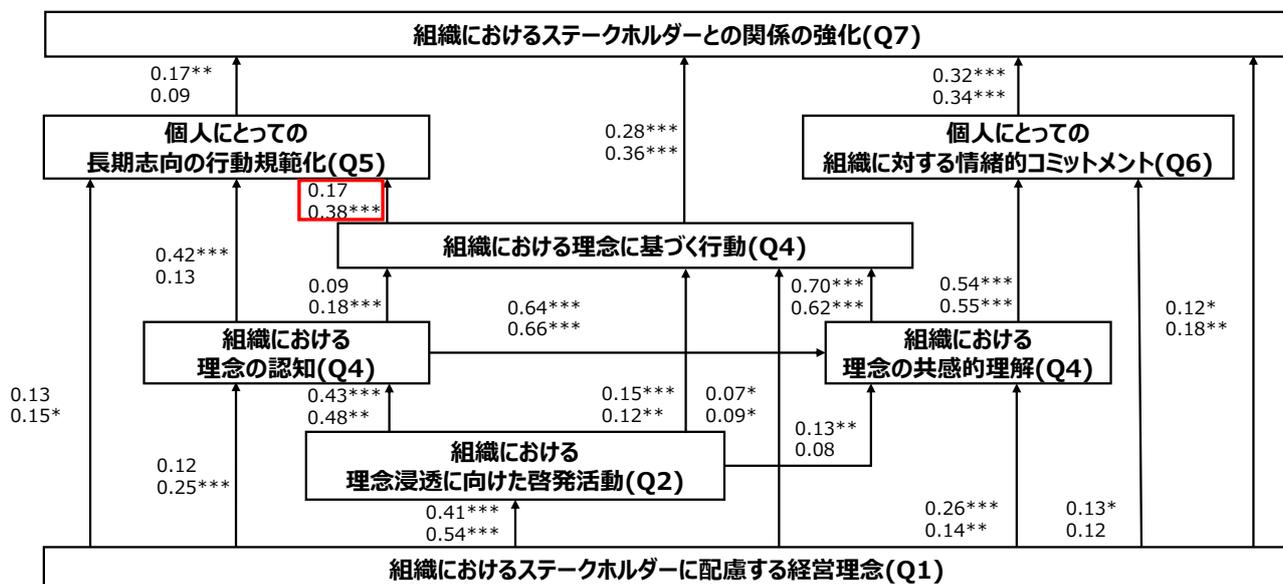
Figure B-4 上場・非上場の比較



df=18 $\chi^2=22.516$ GFI=.985 AGFI=.940 CFI=.998 RMSEA=.026 (標準化推定値)
 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

上段：男性
 下段：女性

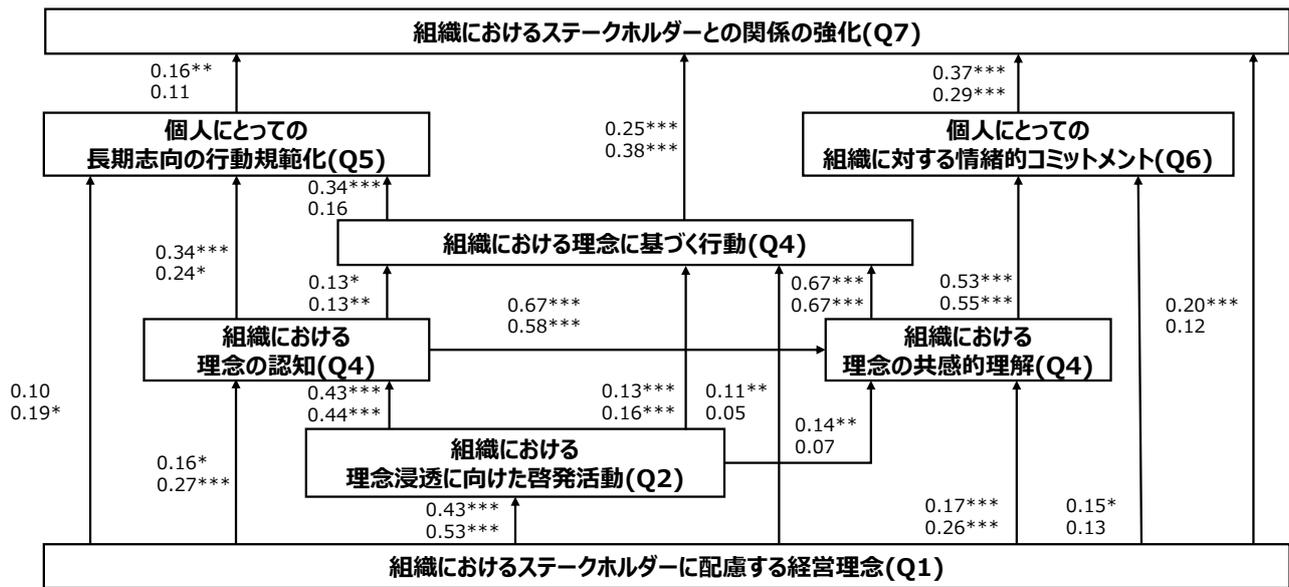
Figure B-5 男女の比較



df=18 $\chi^2=27.074$ GFI=.982 AGFI=.929 CFI=.995 RMSEA=.037 (標準化推定値)
 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

上段：51歳以上
 下段：50歳以下

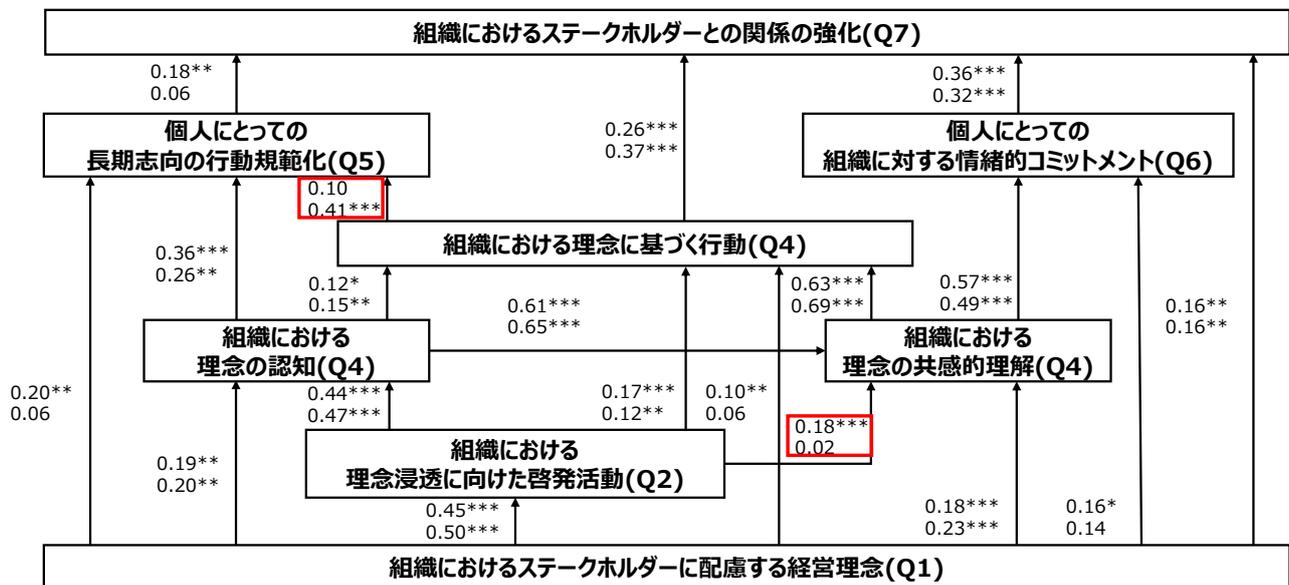
Figure B-6 51歳以上・50歳以下の比較



df=18 $\chi^2=16.302$ GFI=.989 AGFI=.956 CFI=1.000 RMSEA=.000 (標準化推定値)
 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

上段：勤続16年以上
 下段：勤続15年以下

Figure B-7 勤続16年以上・15年以下の比較



df=18 $\chi^2=30.878$ GFI=.980 AGFI=.918 CFI=.993 RMSEA=.044 (標準化推定値)
 * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

上段：管理職
 下段：非管理職

Figure B-8 管理職・非管理職の比較