

Title	経営者の理念への言及が従業員モチベーションに与える影響に関して
Sub Title	
Author	峰吉, 貴寿(Mineyoshi, Takahisa) 清水, 勝彦(Shimizu, Katsuhiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4270号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4270

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.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（ 2024 年度）

論文題名

経営者の理念への言及が従業員モチベーションに与える影響に関して

主 査	清水 勝彦 教授
副 査	林 洋一郎 教授
副 査	大藪 毅 専任講師
副 査	

氏 名	峰吉 貴寿
-----	-------

論文要旨

指導教員	清水 勝彦 教授	氏名	峰吉 貴寿
(論文題名)			
経営者の理念への言及が従業員モチベーションに与える影響に関して			
(内容の要旨)			
<問題意識と研究意義> 経営環境の不確実性が増す中で、経営者によるコミュニケーションの重要性が高まるとともに理念を語る機会が増えているが、経営者からのメッセージが従業員に十分に浸透していない現状がある。デジタル化が進展し、様々な情報が即座に共有され、効率性が重視される時代において、経営者が理念を繰り返し語るとは非効率なことかもしれない。しかし、このような時代だからこそ、経営者が一貫した理念を繰り返し伝えることには、組織の方向性を示し、従業員の求心力を高める重要な意味があるのではないだろうか。 理念に関する先行研究は、主に①理念の歴史的変遷、②理念の機能とその浸透方策、③理念の浸透が従業員のモチベーションに与える影響、という3つの領域で展開されてきた。しかし、経営者による理念への言及と従業員のモチベーションの関係性を定量的に分析した研究は、筆者が知る限り存在していない。また、既存研究の多くは単一企業を対象としたアンケートやインタビュー調査に基づいており、企業横断的な視点からの分析は限定的である。本研究は、複数企業を対象とした定量分析により、経営者の理念への言及が従業員のモチベーションに与える影響を、企業の置かれた状況との関連から明らかにする。 <仮説> 本研究では、経営者による理念への言及が従業員のモチベーションに与える影響を、企業の置かれた状況との関連から明らかにするため、以下の4つの仮説を設定した。 仮説①：社長の在籍年数が高い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。 仮説②：売上高成長率が高い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。 仮説③：従業員の平均勤続年数が短い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。 仮説④：臨時従業員比率が高い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。 <仮説の検証方法> 日本の製造業大企業137社を対象に、統合報告書の社長メッセージを分析した。階層的重回帰分析を用い、理念言及回数を説明変数、従業員モチベーションを被説明変数として検証した。 <結論> 分析の結果、社長の在籍年数に関する仮説は支持されなかったが、他の3つの仮説は支持された。売上高成長率が高い企業、社員の平均勤続年数が短い企業、臨時従業員比率が高い企業において、経営者の理念言及回数の増加が従業員のモチベーションにポジティブな影響を与えた。これらの組織では、事業の急速な拡大や雇用形態の多様化により、組織の一体感が脆弱になりやすい状況にある。 デジタル化時代の効率性重視の中で、同じメッセージを繰り返すことは一見非効率に映る。しかし、本研究の結果は、組織の一体感が不足しがちな状況下において、理念の反復的な発信が組織の求心力を高める可能性、中長期的には生産性の向上に繋がる可能性が考えられる。この知見は、組織の状況に応じた適切な理念発信の重要性を示すとともに、一見非効率に見える施策が組織にもたらす意義について新たな示唆を提供している。			

<目次>

第1章	問題意識・研究意義	5
1-1	問題意識	
1-2	研究意義	
1-3	リサーチクエスション	
1-4	「理念」の定義	
第2章	理念の現状と課題	8
2-1	経営者と従業員の意識の違い	
2-2	企業の事例	
第3章	理念の機能と浸透に関する先行研究	12
3-1	理念が持つ側面	
3-2	理念と従業員モチベーション・ワークエンゲージメントとの関連	
3-3	理念の浸透とその要因	
第4章	仮説の導出	16
4-1	理念言及と従業員モチベーションの関係性	
4-2	組織状況による効果の違い	
4-3	仮説の設定	
第5章	仮説検証方法	20
5-1	仮説検証対象企業	
5-2	検証方法	
5-3	データ収集	
5-4	主要変数の測定	
第6章	仮説検証結果	23
6-1	モデルの説明	
6-2	仮説①の検証結果	
6-3	仮説②の検証結果	
6-4	仮説③の検証結果	
6-5	仮説④の検証結果	

第7章	追加検証	33
7-1	追加検証について	
7-2	モデルの説明	
7-3	仮説①' ～③' の検証結果	
7-4	仮説④' の検証結果	
第8章	検証結果・追加検証からの考察	40
8-1	社長の在籍年数による調整効果が従業員のモチベーションに与える影響	
8-2	売上高成長率による調整効果が従業員のモチベーションに与える影響	
8-3	従業員の平均勤続年数による調整効果が従業員のモチベーションに与える影響	
8-4	臨時従業員比率による調整効果が従業員のモチベーションに与える影響	
8-5	まとめ	
第9章	結論	45
第10章	研究の限界	47
謝辞		48
参考文献		49

第1章 問題意識・研究意義

1-1 問題意識

近年、サステナビリティの重要性が高まるなか、ESG 投資の広がりとともに、企業活動に関わる利害関係者（ステークホルダー¹）の範囲は株主だけでなく従業員を含めて多様化している。また、経営環境の不確実性が増すなかで、経営者による発信を含むコミュニケーションの重要性が増している。社内のステークホルダーである従業員に目を向けると、経営者は業績や今後の成長戦略だけでなく、自社の理念を伝える機会を設けている。昨今は理念を重視する経営も広まっており、経営者が自社の理念を語る機会も増加している。しかし、森沢(2021)が指摘するように、経営者と従業員のコミュニケーションの重要性が高まっているにもかかわらず、経営者からのメッセージが従業員に十分に浸透していない現状がある。

一方で、現代の経営環境においては、効率性や生産性の向上が重視され、同じメッセージを繰り返し伝えることは時として非効率的と捉えられることがある。特に、デジタル化が進展し、様々な情報が即座に共有される時代において、経営者が理念を繰り返し語るとは「昭和的」とみなされる可能性もある。しかし、このような時代だからこそ、経営者が一貫して理念を繰り返し伝えることには、組織の方向性を示し、従業員の求心力を高める重要な意味があるのでないだろうか。

私は企業からの派遣生として本学で学んでおり、派遣されるまでの8年間、全社最適を考えながらモチベーション高く業務に従事してきた。しかし、その8年間で振り返ると自社の理念をほとんど意識せずに働いてきたと思う。一方で、大学時代に所属していたラグビー部では、ラグビー部のOB会長を始め多くの先輩方が折に触れて部是に言及し、その意味や価値を繰り返し語りかけてくれた。このように部是が日常的に語られることで、私たちの間で共通の価値観として自然と根付き、チーム全体のモチベーション向上にもつながっていた。その結果、現在もその部是は私の座右の銘となっており、物事の判断の基準となっている。

企業経営においても、経営者による理念への言及は従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える可能性がある。経営者から従業員へのコミュニケーション方法は多岐にわたるが、私は自身のラグビー部での経験から、経営者が理念を繰り返し熱心に説くことの重要性に着目している。ただし、この効果は組織の状況によって異なると考えられ

¹ ステークホルダーとは『企業の活動によって直接的・間接的に影響を受ける人々や団体など利害関係者』を指し、「具体的には、株主や経営者、従業員、金融機関、債権者、取引先、競合企業、顧客、地域住民、環境保護団体、税務当局、行政官庁など」を指している。
「グロービス経営大学院 MBA 用語集」より

る。本研究では、経営者による理念への言及が従業員のモチベーションに与える影響を、企業の置かれた状況との関連から明らかにすることを目的とする。

1-2 研究意義

理念に関する先行研究は、主に以下の3つの領域で展開されてきた。第一に理念の歴史の変遷に関する研究、第二に理念の機能とその浸透方策に関する研究、第三に理念の浸透が従業員のモチベーションに与える影響に関する研究である。しかし、経営者による理念への言及回数と従業員のモチベーションの関係性を定量的に分析した研究は、筆者が知る限り存在していない。また、既存研究の多くは単一企業を対象としたアンケートやインタビュー調査に基づいており、企業横断的な視点からの分析は限定的である。

本研究は、以下の2点において学術的・実務的意義を有する。第一に、複数企業を対象とした定量分析により、経営者の理念への言及頻度が従業員のモチベーションに与える影響を明らかにする点である。第二に、この影響が企業の置かれた状況によってどのように異なるかを解明する点である。これにより、理念の浸透に関する研究に新たな知見を加えるとともに、経営者の理念を通じたコミュニケーション戦略に対して実践的な示唆を提供することができる。

1-3 リサーチクエスト

問題意識、研究意義を踏まえて、本論文のリサーチクエストを以下の通り設定した。

経営環境の不確実性が増す現代で、経営者のコミュニケーションの重要性が高まっているが、どのような企業や組織において、経営者による理念への言及が従業員のモチベーションにポジティブな影響を与えるのか。

1-4 「理念」の定義

理念、パーパス、ビジョンといった概念の定義や区分に関する研究は数多く存在する。野林(2020)は日本における経営理念の歴史の変遷を体系的に整理し、柴田(2013)は研究者間で経営理念の定義が多様に解釈されている現状を比較表として示している。

このような概念の多様性がある中で、本研究では Dewar et al. (2022)による実務的な観点からの知見を採用する。Dewar et al. (2022) は、多数の CEO へのインタビュー調査を通

じて、以下のような興味深い発見を報告している。

"It was somewhat disconcerting to find that the best CEOs used the terms vision, mission, and company purpose as largely interchangeable."

(優れた CEO たちが、ビジョン、ミッション、企業のパーパスという用語をほぼ互換的に使用していることが判明したのは、やや当惑させられる発見であった。(筆者翻訳))

(Dewar et al., 2022, p.29)

本研究は経営者による理念への言及を研究対象としているため、実務における経営者の認識に即して、ビジョン、ミッション、パーパス、企業理念、経営理念などの用語を「理念」として統一的に扱うこととする。なお、以降の先行研究レビューや調査結果の記述において、原典での表現を尊重して「パーパス」などの用語を使用する場合があるが、これらは全て本研究における「理念」と同義として扱う。

第2章 理念の現状と課題

2-1 経営者と従業員の意識の違い

現在、日本企業の多くが理念を意識した経営に取り組んでいるが、その認識と実践において経営者と従業員間に大きな差異が存在している。この実態を明らかにするため、株式会社インターブランドジャパンと日本経済新聞社は包括的なパーパス経営調査を実施した。この調査では、パーパスを「社会にどんな価値を提供したいのか、分かりやすい言葉で表した"志"（存在意義）」と定義し、パーパス経営を「パーパスに軸足を置いた経営」として捉えている。調査の概要は図表 2-1 の通りである。

<図表 2-1>

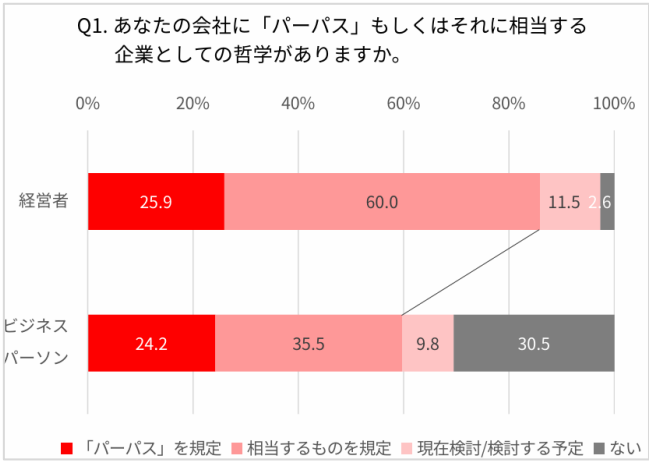
調査目的	主要なステークホルダーが「パーパス経営」をどのように認識しているかを定量的に明らかにする		
調査対象者	経営者 JPXプライム市場上場会社の経営層 （社長・経営担当役員） スタッフ（経営企画部・人事部等）	ビジネスパーソン JPXプライム市場上場会社の正社員	投資家 / アナリスト 証券アナリスト （協力：日本証券アナリスト協会）
調査手法	インターネット調査・一部郵送	インターネット調査	
抽出フレーム	対象企業に郵送	調査会社所有の調査モニター	日本証券アナリスト協会に依頼
集計サンプル数	216s	435s	35s
調査ボリューム	スクリーニング4問 / 本調査16問	スクリーニング6問 / 本調査16問	スクリーニング4問 / 本調査5問
調査実施期間	2022年2月24日～3月17日	2022年3月25日～3月30日	2022年4月4日～4月11日 4月25日～5月9日

出所：株式会社インターブランドジャパン(2022)

「NIKKEI -Interbrand「パーパス経営調査」報告書」より

調査結果は、経営者と従業員（ビジネスパーソン）の間に顕著な認識のギャップが存在することを明らかにした。第一に、自社のパーパスまたはそれに相当する哲学の存在について、「ない」と回答した経営者はわずか2.6%であったのに対し、従業員では30.5%に達した（図表 2-2）。第二に、経営者は従業員を最も重要なステークホルダーと位置付け、パーパスが最もよく伝わっていると認識していたが、従業員側の認識とは大きく異なっていた（図表 2-3）。第三に、パーパスの事業実践について、経営者の86.4%が実践できていると評価する一方、従業員では52.0%に留まった（図表 2-4）。これらの結果は、理念の浸透において経営者の認識と現場の実態との間にギャップが存在することを示唆している。

<図表 2-2>



出所：株式会社インターブランドジャパン(2022)

「NIKKEI -Interbrand「パーパス経営調査」報告書」より

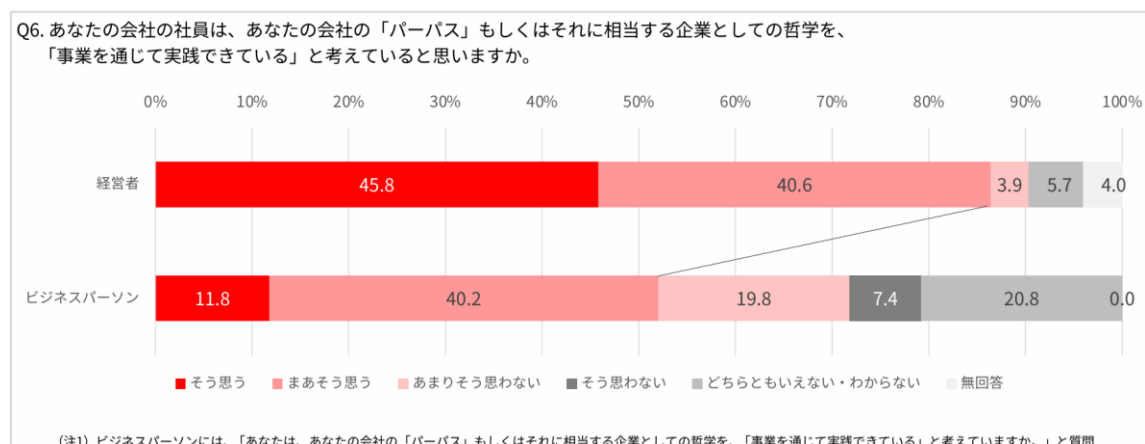
<図表 2-3>

Q10. 「パーパス」もしくはそれに相当する企業の哲学を伝えるべき対象として、あなたの会社は以下のステークホルダーをどの程度重視していると思いますか。				Q11. 現在、「パーパス」もしくはそれに相当する企業の哲学があなたの会社のステークホルダーに伝わっていると思いますか。			
	経営者	ビジネスパーソン	差		経営者	ビジネスパーソン	差
回答数	216	435			216	435	
社員	97.1	73.5	23.6		88.0	65.2	22.8
顧客	92.7	81.4	11.3		62.1	59.8	2.3
取引先	92.1	82.2	9.9		64.2	60.2	4.0
投資家	93.3	79.1	14.2		57.2	59.2	-2.0
地域社会	84.9	67.5	17.4		36.4	54.0	-17.6
政府・公共団体	61.2	59.7	1.5		28.0	48.5	-20.5

出所：株式会社インターブランドジャパン(2022)

「NIKKEI -Interbrand「パーパス経営調査」報告書」より

<図表 2-4>



出所：株式会社インターブランドジャパン(2022)

「NIKKEI -Interbrand「パーパス経営調査」 報告書」より

2-2 企業の事例

理念経営の実践において、その成功例と課題を示す具体的な事例が存在する。成功例としてネスレ日本が挙げられる。同社は2016年のネスレ創業150周年を機に「生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献します」というパーパスを定義した。高岡(2021)によれば、このパーパスは同社において単なる標語ではなく、意思決定の基準および評価の尺度として機能している。特筆すべきは、従業員に対してパーパスと個人の志向性の一致を問いかけ、不一致の場合は転職も選択肢として認めている点である。また、新規事業の評価においても、直接的な収益性だけでなく、パーパスとの整合性やCSV（共通価値の創造）への貢献を重視する姿勢を示している。

一方で、課題を示す事例も存在する。SOMPO ホールディングスは「"安心・安全・健康のテーマパーク"により、あらゆる人が自分らしい人生を健康で豊かに楽しむことができる社会を実現する」というパーパスを掲げ、その実践を重視しており、また経営者もパーパスを積極的に言及していた。しかし、2023年に傘下の損害保険ジャパンにおいて、中古車販売大手ビッグモーターの保険金不正請求への関与が発覚した。この事案では、不正を認識しながらも自社の利益を優先して黙認するという、パーパスと相反する行動が取られていた。背景には、グループ内のコミュニケーション不全や過度な収益重視の企業風土があったとされる。さらに同年、損害保険ジャパンは競合3社とのカルテル形成の疑いにより行政処分を受けており、パーパスと企業行動の乖離を示す事態が続いている。

別の失敗例として、米国エンロン社の事例がある。同社は「敬意・誠意・共感・卓越」という価値観を掲げ、特に「敬意」について「私たちは、自分がほかの人からしてもらい

たいように、ほかの人にも接します」(Christensen (櫻井訳)、2012、pp.189) と明文化していた。しかし、これらの理念は実際の企業行動には反映されず、最終的に大規模な不正会計事件へと発展した。

これらの事例は、理念の形式的な制定や表明だけでは不十分であり、その実効性ある浸透と実践が重要であることを示唆している。

第3章 理念の機能と浸透に関する先行研究

本研究は経営者による理念の言及と従業員のモチベーションの関係を探究するものであるが、この関係を直接的に扱った先行研究は現時点で確認できない。そこで本章では、①理念の組織的役割 ②理念と従業員モチベーションの関連性 ③理念の組織内浸透プロセスという三つの観点から、関連する先行研究をレビューする。

3-1 理念が持つ側面

横川(2009)は、経営理念の果たす役割について、「機能的側面」と「制度的側面」という2つの観点から分析している。まず「機能的側面」は「社会適応機能」「企業内統合機能」「経営統括機能」の3つの機能で構成されており、図表3-1に示す通りである。

<図表 3-1>

機能	主な目的	具体的な役割	効果
社会適応機能	社会との関係性の確立	・ 企業存立の社会的意義の明確化 ・ 社会的役割の表明 ・ 提供する価値の明示	・ 社会からの存立承認 ・ 社会との信頼関係構築 ・ 社会と企業を結び付ける
企業内統合機能	組織の一体性確保	・ 組織運営の指導原理提供 ・ 共通の価値観の醸成 ・ 行動規範の設定	・ 社員の士気向上 ・ 組織の一体感創出 ・ 経営の合理性や効率性向上
経営統括機能	企業経営における意思決定の原点	・ 経営目標の設定 ・ 組織構造の決定 ・ 事業領域の選択	・ 意思決定の一貫性確保 ・ 戦略的方向性の明確化 ・ 経営活動の体系化

出所：横川(2009)の内容を基に筆者作成

「社会適応機能」は、社会との関係性を確立することを目的とする。具体的には、企業存立の社会的意義を明確化し、社会的役割を表明し、提供する価値を明示する役割を担う。この機能を通じて、社会からの存立承認を得て、社会との信頼関係を構築し、社会と企業を結びつける効果が期待される。

「企業内統合機能」は、組織の一体性確保を目的とする。組織運営の指導原理を提供し、共通の価値観を醸成し、行動規範を設定する役割を果たす。この機能により、社員の士気向上、組織の一体感創出、経営の合理性や効率性向上といった効果が生まれる。

「経営統括機能」は、企業経営における意思決定の原点としての役割を果たす。経営目標の設定、組織構造の決定、事業領域の選択などの重要な経営判断の基準となる。この機能を通じて、意思決定の一貫性確保、戦略的方向性の明確化、経営活動の体系化という効果がもたらされる。

一方で、横川(2009)は制度的側面として、図表 3-2 に示すように、「確立過程」と「浸透過程」を挙げている。

<図表 3-2>

要素	主な内容	具体的なアプローチ	効果
確立過程	経営哲学の経営理念化	・ 経営理念の明文化 ・ 公表性、客観性、論理性、独自性、社会的共感性の確保 ・ 組織のアイデンティティ確立	・ 企業の社会的位置づけの獲得 ・ 存在意義・目的の明確化 ・ 組織の方向性の確立
浸透過程	組織への価値注入	・ 経営理念教育の実施 ・ 社員参画型の活動 ・ 日常的なコミュニケーション ・ 経営者による実践的行動	・ 意思決定の準拠枠の確立 ・ 組織成員の行動規範の形成 ・ 価値観の共有化

出所：横川(2009)の内容を基に筆者作成

機能的側面と制度的側面は相互補完的な関係にあり、「機能的側面が発揮されるためには、制度的側面が組織に態勢として整備されていなければならない、また、制度的側面が活かされるためには、経営者や管理職がこの三つの機能を明確に理解」する必要性を指摘している（横川、2009、pp. 12）。

このように、経営理念は単なる理念的な存在ではなく、具体的な機能を持ち、それらが効果的に作用するための制度的基盤を必要とする複合的な経営システムとして捉える必要がある。

3-2 理念と従業員モチベーション・ワークエンゲージメントとの関連

理念と従業員のモチベーションの関係性について、Deci and Ryan (2000)は自己決定理論（Self-determination theory: SDT）の枠組みの中で基本的心理欲求として有能さ、関係性、自律性の3つを提示し、これらの欲求の充足が内発的動機づけを促進することを明らかにしている。この理論をもとに、van Tuin et al.(2020)は、組織の理念について、個人が社会的な文脈の中での経験を自己の感覚と統合することで、自律的モチベーションを育むプロセスを説明している。

実証研究において、van Tuin et al.(2020)は以下の3つの重要な関係性を明らかにした。

- (1) パーパスと自律的モチベーション²の間の正の相関
- (2) パーパスと無動機（amotivation³）の間の負の相関

² 外的な動機（パーパスなど）が自己のアイデンティティと効果的に統合され、仕事自体の価値や楽しさを見出して自発的に取り組む状態の動機づけを指している。

³ 自己決定理論において、外的な動機が全く内在化されず、仕事に意味や目的を見出せない状態で、コントロール感も失われている状態を指している。

(3) パーパスとワークエンゲージメントの間の関係における自律的モチベーションの媒介効果

これらの発見は、企業の理念が従業員のモチベーションを通じてエンゲージメントに影響を与えるメカニズムを示している。特に、自律的モチベーションを通じた媒介効果は、単なる理念の提示だけでなく、従業員による理念の内在化が重要であることを示唆している。

従業員のモチベーションについて、Van den Broeck et al.(2013)は更なる詳細な分析を行っている。彼らは従業員のモチベーションが、(1)高自律・高統制、(2)高自律・低統制、(3)低自律・高統制、(4)低自律・低統制という4つの異なるプロファイルとして現れることを明らかにした。特に、高自律的モチベーションを持つ従業員は、統制的モチベーションの高低にかかわらず、より高い職務満足度とワークエンゲージメントを示す傾向にあることを見出している。

Deci and Ryan (2000)は、自律的モチベーションの高い従業員が示す特徴として、創造性の向上、問題解決能力の向上、自己制御の強化、責任感とイニシアチブの発揮を挙げている。一方で、van Tuin et al.(2020)は、理念が自己のアイデンティティと十分に統合されない場合、統制的モチベーション（Controlled motivation）として機能し、この場合、Van den Broeck et al.(2013)が示すように、職務関連のストレスやバーンアウト、先延ばし行動、低いワークエンゲージメントと関連することを指摘している。

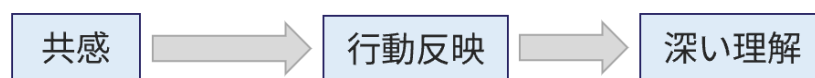
理念と従業員のモチベーション・エンゲージメントは、理念の内在化プロセスを通じた複雑な相互作用の関係の下にある。特に、若い世代の従業員の獲得・維持において、この関係性を理解することは重要である。企業の理念が従業員の自律的モチベーションを支援し、それを通じてエンゲージメントを高めるためには、理念の形式的な制定や表明だけでなく、従業員による理念の内在化を促進する組織的な取り組みが求められる。

3-3 理念の浸透とその要因

経営理念の組織内浸透について、高尾・王(2011)と高(2010)の研究は、個人レベルでの理念浸透プロセスを分析し、理念浸透の構造を明らかにした。両研究とも浸透を3つの次元で捉えているものの、その構造についての理解は異なっている。

高尾・王(2011)では、理念の浸透を「共感」「行動への反映」「深い理解」という3次元で捉え、「共感」が「行動への反映」を促進し、「行動への反映」が「深い理解」を導くという直線的な浸透プロセスを示している（図表3-3）。

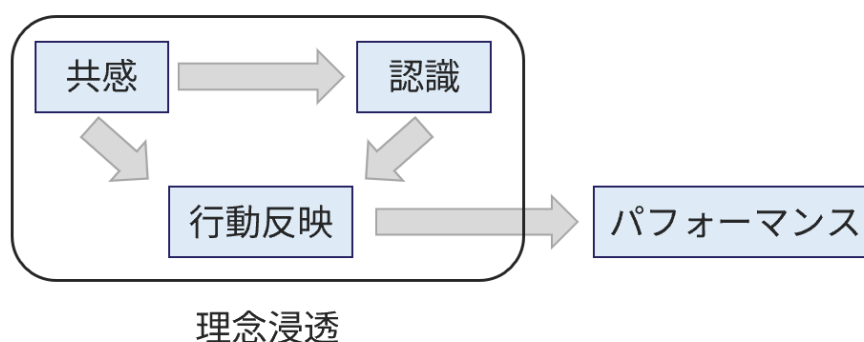
<図表 3-3>



出所：高尾・王(2011)を基に筆者作成

一方で、高(2010)は、「共感」「認識」「行動反映」という3次元で理念浸透を分析している（図表 3-4）。このモデルでは、「共感」が「認識」と「行動反映」の両方に影響を与え、「認識」も「行動反映」に影響を及ぼすという関係性が示されている。さらに、これら3次元の相互作用の結果として「行動反映」が最終的に個人のパフォーマンス向上につながるということが実証されている。

<図表 3-4>



出所：高(2010)を基に筆者作成

これら二つの研究は、理念浸透の構造について異なるアプローチを提示している。高尾・王(2011)は、3つの次元が段階的に進展する直線的なプロセスとして理念浸透を捉えているのに対し、高(2010)は、「共感」を起点としつつも、各次元が複数の経路で影響し合う構造として理念浸透を描いている。

両研究に共通する重要な点は、理念浸透における「共感」の重要性である。理念への共感とは、直接的あるいは間接的に、従業員が経営理念を判断や行動の基準として用いることを促す起点となることが示されている。このことは、効果的な理念浸透を図る上で、従業員の共感を得ることが重要な意味を持つことを示唆している。

第4章 仮説の導出

これまで第2章では、経営者と従業員の間に関係に関する認識ギャップが存在することを確認し、第3章では理念の組織的役割、理念と従業員モチベーションの関連性、および理念の組織内浸透プロセスに関する先行研究を整理した。本章では、これらの知見を統合し、経営者による理念への言及が従業員のモチベーションに与える影響について、企業の置かれた状況との関連から仮説の導出を行う。なお、筆者自身のラグビー部での経験から、理念を繰り返し語ることの効果が示唆されたことを踏まえ、本研究では経営者による理念への「言及回数」に着目する。

4-1 理念言及と従業員モチベーションの関係性

理念と従業員のモチベーションの関係について、van Tuin et al.(2020)は自己決定理論の枠組みから、理念が日常的な業務経験や組織での体験を通じて個人に意味づけられ、自己のアイデンティティと統合されることで、自律的モチベーションを高めることを示している。この内在化プロセスにおいて、高(2010)は「共感」「認識」「行動反映」という3つの次元の存在を指摘し、特に「共感」が他の次元に影響を与える重要な起点となることを明らかにしている。

また、横川(2009)は理念の機能として、組織の一体性を確保し、共通の価値観を醸成する「企業内統合機能」の存在を指摘している。この機能を効果的に発揮するためには、経営者による継続的な理念の発信が重要な役割を果たすと考えられる。

しかし、van Tuin et al.(2020)が示すように、理念の内在化は従業員の具体的な業務経験や日々の組織での体験を通じて進展する。つまり、企業の置かれた状況によって、従業員が理念を自分の経験と結びつけて意味づける機会や程度が異なり、結果として内在化の進展度合いも異なってくると考えられる。

4-2 組織状況による効果の違い

高(2010)と高尾・王(2011)は、異なるアプローチながら、ともに「共感」が理念浸透の重要な起点となることを示している。この「共感」の形成は組織の状況に強く影響を受け、特に組織の一体感が脆弱な状況では、その形成が困難となる可能性がある。

組織の一体感が脆弱になりやすい状況として、主に以下の3つが考えられる。第一に、急速な成長による組織変化である。事業の拡大に伴う新規メンバーの増加や組織構造の

変更は、既存の価値観の共有や組織の一体感の維持を困難にする。第二に、従業員の社内での経験知の少なさである。組織内での共有経験が限られることで、暗黙知の蓄積や価値観の共有が十分に行われにくい。第三に、雇用形態の多様化である。非正規雇用の比率が高い組織では、価値観の共有や組織への帰属意識の形成が課題となる。

これらの状況において、横川(2009)が示す理念の「企業内統合機能」の重要性が高まると考えられる。経営者による理念の反復的な発信は、組織の求心力を高め、価値観の共有を促進する役割を果たすと考えられる。

4-3 仮説の設定

前節までの理論的検討を踏まえ、経営者による理念への言及が従業員のモチベーションに与える影響について、組織の状況との関連から以下の4つの仮説を導出する。これらの仮説は、理念の浸透プロセスに影響を与える組織的要因に着目し、その効果を検証するものである。

(1) 社長の在籍年数に関する仮説

東京経済大学(2015)によると、2004年3月期から2012年3月期までの東京証券取引所上場企業（金融・保険除く）の社長の平均在任年数は5.7年であり、中央値は3.0年であった。一方で、パナソニックホールディングス株式会社の創業者・松下幸之助氏は26年間、京セラ株式会社の創業者・稲盛和夫氏は20年間、オムロン株式会社の創業者・立石一真氏は31年間、ニデック株式会社（旧・日本電産株式会社）の創業者・永守重信氏は45年間、それぞれ社長を務めており、創業者は一般的に在籍年数が長い傾向にある。

高(2010)の示す理念浸透の3次元構造において、「共感」の形成には発信者の信頼性が重要な要素となる。社長の在籍年数が長い場合、特に創業者のように長期にわたり組織を率いてきた経営者は、組織に対する深い理解と豊富な経験を有しており、理念をより説得力のある形で発信できると考えられる。

また、van Tuin et al.(2020)が示すように、理念の内在化は従業員の具体的な業務経験や日々の組織での体験を通じて進展する。長期にわたり組織を率いてきた社長は、こうした従業員の経験と理念を結びつける具体的なエピソードや事例を豊富に持ち、より効果的に理念を伝えることが可能となる。さらに、横川(2009)の示す理念の「企業内統合機能」を発揮する上でも、社長の経験と組織内での影響力は重要な要素となる。

このような観点から、社長の在籍年数が長い企業では、理念の反復的な発信がより効果的に従業員の理解と共感を促進すると考えられる。

仮説①：社長の在籍年数が長い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

（２）売上高成長率に関する仮説

van Tuin et al.(2020)が示すように、理念の内在化は従業員の業務経験や組織での体験を通じて進展する。特に成長過程にある企業では、急速な事業拡大に伴う新規メンバーの増加や組織構造の変更により、こうした経験の蓄積や共有が追いつかず、理念の内在化が進みにくい状況が生じる。

また、高(2010)と高尾・王(2011)が示す理念浸透における「共感」の形成は、組織の一体感に大きく影響される可能性がある。成長期の組織では、新たな事業領域への進出や急速な人員増加により、この組織の一体感が脆弱になりやすい。

一方で、業績が好調な時期は経営者への信頼が高まり、その発信が従業員に受け入れられやすい状況にあると考えられる。このような状況下で経営者が理念を繰り返し発信することは、組織の一貫した価値観や方向性を示し、従業員の理解と共感を促進する効果を持つと考えられる。

仮説②：売上高成長率が高い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

（３）従業員の平均勤続年数に関する仮説

理念の内在化プロセスにおいて、van Tuin et al.(2020)は従業員の具体的な業務経験を通じた意味づけの重要性を指摘している。従業員の社内での経験知が少ない組織では、この意味づけの機会が限られ、理念と自身の業務体験を結びつける機会も少なくなると考えられる。

加えて、高(2010)と高尾・王(2011)の示す理念浸透の構造において、「共感」の形成には組織メンバー間での経験の共有や価値観の醸成が重要となると考えられるが、社内での経験知が少ない状況では、こうした共有や醸成が十分に行われにくい。

このような状況において、経営者による継続的な理念の発信は、組織の価値観や目指す姿を明確に示し、従業員の理解と共感を促進する役割を果たすと考えられる。

仮説③：従業員の平均勤続年数が短い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

(4) 臨時従業員比率に関する仮説

雇用形態の多様化は、理念の内在化プロセスに大きな課題をもたらす。van Tuin et al.(2020)が示すように、理念の内在化には従業員の具体的な業務経験を通じた意味づけが重要であるが、臨時従業員は正社員と比べて、そうした経験の機会が限定的となりやすい。

また、高(2010)と高尾・王(2011)が示す理念浸透の構造において、雇用形態の違いは「共感」の形成から、その後の理念の内在化プロセス全体に影響を及ぼす可能性がある。特に、組織への帰属意識や長期的なコミットメントが異なる状況では、理念への共感形成がより困難となる。

このような状況下では、経営者による理念の反復的な発信が、雇用形態の違いを超えて組織としての一貫した価値観を示し、組織の一体感を醸成する上で重要な役割を果たすと考えられる。

仮説④：臨時従業員比率が高い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

第5章 仮説検証方法

5-1 仮説検証対象企業

本研究の対象企業は、以下の3つの条件を全て満たす企業とした。

- (1) 従業員数が2,000人以上である
- (2) 日本取引所グループが定める業種別大分類における製造業に分類される
- (3) 持株会社（ホールディングス）ではない

これらの企業は、2024年4月末時点で東京証券取引所プライム市場に上場している企業から選定した。各選定基準の設定理由は以下の通りである。

第一に、従業員数2,000人以上という基準は、組織階層が多層化し、経営トップと現場の間のコミュニケーションに一定の課題が生じうる規模の企業を対象と考えられるからである。産業競争力強化法の改正により従業員数2,000人以下の企業を中堅企業と定義していることから、本研究では2,000人以上の大企業に焦点を当てることとした。

第二に、製造業を対象とした理由は、以下の2点である。一点目として、製造業では製品の製造から販売までの一連のプロセスが明確であり、各工程における従業員の役割や責任が比較的明確に定義されているため、理念の浸透や従業員のモチベーションを測定する上で適していると考えられるからである。二点目として、製造業では一般的に研究開発、製造、販売など異なる機能を持つ部門が存在し、部門間の連携や全社的な方向性の共有が重要となることから、経営者による理念の発信とその効果を検証するのに適していると判断したためである。

第三に、持株会社を除外した理由は、持株会社は事業会社と比較して、グループ全体の統括や管理が主要な機能となっており、従業員の業務内容や組織構造が異なるからである。本研究では、実際の事業運営に直接関わる従業員を対象とした分析を行うため、持株会社は対象から除外することとした。

なお、本研究の目的である社長による理念の言及回数と従業員のモチベーションの関係を分析するにあたり、必要なデータが入手可能な企業に限定した結果、最終的な分析対象は137社となった。

5-2 検証方法

本研究では、フリーの統計分析ソフトウェアである「R」を用いて分析を行った。検証方法として、林・内藤(2023)を参考に調整効果(moderation)の検証を行うため、階層的重回帰分析による分析方法を採用した。

5-3 データ収集

本研究で使用するデータとそのソースは図表 5-1 の通りである。分析対象企業 137 社について、各社の有価証券報告書、統合報告書（或いはアニュアルレポート、CSR 報告書など）、OpenWork の企業評価スコア、CSR 企業総覧[雇用・人材活用編]等からデータを収集した。

<図表 5-1>

	変数	定義	データソース	収集年/年度	データ
MOR	Employee Morale	従業員の士気	OpenWork 「社員による会社評価スコア」・ 「社員の士気」	2024年7月時点	左記時点のスコア
PHIL	CEO Philosophy Mention	社長理念言及回数	統合報告書、 アニュアルレポート、 CSR報告書	2021年度～2023年度 発行分	社長メッセージで理念に 言及した章の数（3年平均）
PHIL_R	CEO Philosophy Mention Rate	社長理念言及比率	統合報告書、 アニュアルレポート、 CSR報告書	2021年度～2023年度 発行分	社長メッセージで理念に 言及した比率（3年平均）
CEO_T	CEO Tenure	社長在籍年数	有価証券報告書	2023年末時点	左記時点での在籍年数
GRW	Sales Growth Rate	売上高成長率	日経NEEDS	2021年度～2023年度	左記期間のCAGR
EMP	Number of Employees	従業員数	有価証券報告書	2022年度	左記時点での正社員従業員数
AVT	Average Tenure	従業員平均勤続年数	CSR企業総覧 【雇用・人材活用編】2024	2022年度	左記時点での正社員従業員 平均勤続年数
SAL	Average Annual Salary	平均年間給与	CSR企業総覧 【雇用・人材活用編】2024	2022年度	左記時点での正社員従業員 平均年間給与
TUR	Turnover Rate	退職率	CSR企業総覧 【雇用・人材活用編】2024	2022年度	左記時点での正社員従業員 平均退職率
FMR	Female Manager Ratio	女性管理職比率	CSR企業総覧 【雇用・人材活用編】2024	2022年度	左記時点での女性管理職比率
TWR	Temporary Woker Ratio	臨時従業員比率	有価証券報告書、 CSR企業総覧 【雇用・人材活用編】2024	2022年度	左記時点での臨時従業員比率

5-4 主要変数の測定

本研究における2つの主要な変数である「社長の理念言及」と「従業員の士気」は、以下の方法で測定した。

社長の理念言及（PHIL, PHIL_R）については、各社が発行する統合報告書（或いはアニュアルレポート、CSR 報告書など）の社長メッセージを分析対象とした。統合報告書は主に投資家をはじめとする外部ステークホルダー向けの文書であり、従業員が隔々まで読

むことは想定されていない。また、年1回の発行という性質上、日常的なコミュニケーションを完全には捕捉できないという制約はある。しかし、統合報告書における理念への言及回数は、社長が日常的にどの程度理念を重視し、従業員に伝えているかを反映していると考えられる。つまり、統合報告書での言及は、社長が「普段どういう風に社員に接しているか」「社員に何を伝えようとしているか」の代理指標として解釈できる。

従業員の士気（MOR）の指標として、Open Work の「社員による企業評価スコア」のうち「社員の士気」の項目を採用した。Open Work は、現職・元従業員による口コミ情報をベースとした企業評価プラットフォームであり、実際の従業員による評価という点で、従業員モチベーションの直接的な指標として採用した。

第6章 仮説検証結果

6-1 モデルの説明

本研究では、林・内藤(2023)を参考に調整効果(moderation)の検証を行うため、階層的重回帰分析を採用した。階層的重回帰分析では、各変数のデータを標準化した上で、以下の3段階(モデル1~3)で分析を進める。3段階の分析を行うことで、「理念言及の主効果」と、「各企業の特性」による調整効果を段階的に検証することが可能となる。

なお、各変数間の相関関係は図表 6-1 の通りである。

(1) モデル1：統制変数の投入

モデル1では、統制変数のみを説明変数として投入する。例えば、仮説①を検証する際の回帰式は以下の通りである。

$$\text{MOR} = \alpha_0 + \beta_1 \text{EMP} + \beta_2 \text{SAL} + \beta_3 \text{TUR} + \beta_4 \text{FMR} + \beta_5 \text{GRW} + \beta_6 \text{AVT} + \beta_7 \text{TWR} + \varepsilon$$

(被説明変数)

MOR：従業員の士気

(説明変数)

EMP：従業員数

SAL：平均年間給与

TUR：退職率

FMR：女性管理職比率

GRW：売上高成長率

AVT：従業員平均勤続年数

TWR：臨時従業員比率

(モデル1で使用しない変数)

PHIL：社長理念言及回数

CEO_T：社長在籍年数

(2) モデル2：主効果の検証

モデル2では、モデル1の統制変数に加えて、検証対象となる説明変数を投入する。仮説①の検証では、「PHIL：社長理念言及回数」と「CEO_T：社長在籍年数」を追加し、以下の式となる。

$$\text{MOR} = \alpha_0 + \beta_1 \text{EMP} + \beta_2 \text{SAL} + \beta_3 \text{TUR} + \beta_4 \text{FMR} + \beta_5 \text{GRW} + \beta_6 \text{AVT} + \beta_7 \text{TWR} \\ + \beta_8 \text{PHIL} + \beta_9 \text{CEO_T} + \varepsilon$$

(3) モデル3：交互作用効果の検証

モデル3では、モデル2に交互作用項を追加する。仮説①の検証では、「PHIL：社長理念言及回数」と「CEO_T：社長在籍年数」の積を交互作用項として加え、以下の式となる。

$$\text{MOR} = \alpha_0 + \beta_1 \text{EMP} + \beta_2 \text{SAL} + \beta_3 \text{TUR} + \beta_4 \text{FMR} + \beta_5 \text{GRW} + \beta_6 \text{AVT} + \beta_7 \text{TWR} \\ + \beta_8 \text{PHIL} + \beta_9 \text{CEO_T} + \beta_{10} (\text{PHIL} \times \text{CEO_T}) + \varepsilon$$

(交互作用項)

PHIL×CEO_T：「PHIL：社長理念言及回数」と「CEO_T：社長在籍年数」の積

<図表 6-1>

変数	単位	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 従業員の士気	-	2.70	0.25	1.00									
2. 社長理念言及回数	(回)	1.10	0.88	.14	1.00								
3. 従業員数	(人)	7,234	7,807	.13	.07	1.00							
4. 平均年間給与	(円)	7,719,704	1,094,119	.39 **	.02	.08	1.00						
5. 退職率	(%)	3.00	2.18	-.08	.00	-.04	-.03	1.00					
6. 女性管理職比率	(%)	5.40	4.38	.29 **	.19 *	-.09	.22 *	.28 **	1.00				
7. 社長在籍年数	(年)	4.00	5.44	-.12	.11	-.05	.12	.02	.04	1.00			
8. 売上高成長率	(%)	8.50	7.54	.02	-.18 *	.17 +	-.14	-.06	-.21 *	.00	1.00		
9. 従業員平均勤続年数	(年)	17.40	2.21	-.24 **	-.02	.18 *	-.07	-.12	-.19 *	.01	.06	1.00	
10. 臨時従業員比率	(%)	8.80	7.86	-.19 *	-.10	.04	-.14	.05	-.08	-.14	.06	-.15 +	1.00

注：**p<.01 *p<.05 +p<.10

6-2 仮説①の検証結果

<図表 6-2>

変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	0.000	0.000	0.000
従業員数	0.154 *	0.131 +	0.132 +
平均年間給与	0.294 **	0.324 **	0.324 **
退職率	-0.149 +	-0.136 +	-0.136 +
女性管理職比率	0.237 **	0.220 **	0.219 **
売上高成長率	0.096	0.120	0.119
従業員平均勤続年数	-0.257 **	-0.251 **	-0.251 **
臨時従業員比率	-0.174 *	-0.189 *	-0.188 *
社長理念言及回数	-	0.095	0.099
社長在籍年数	-	-0.192 **	-0.183
社長理念言及回数 × 社長在籍年数	-	-	-0.011
R^2	0.312 **	0.352 **	0.352 **

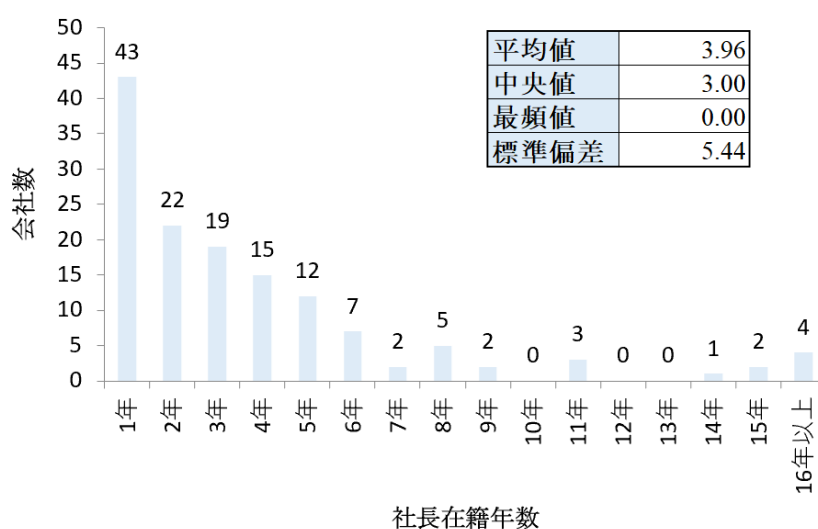
注：** $p < .01$ * $p < .05$ + $p < .10$

仮説①「社長の在籍年数が長い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。」について、階層的重回帰分析による分析を行った。分析結果は図表 6-2 の通りである。

分析の結果、「社長理念言及回数」と「社長在籍年数」の交互作用項は 10%水準でも有意とならなかった ($\beta = -0.011, p > .10$)。このことから、社長の在籍年数は、社長の理念言及回数が従業員の士気に与える影響を調整する効果を持たないことが示された。したがって、仮説①は支持されなかった。

本分析で使用した社長在籍年数のデータ分布を図表 6-3 に示す。分析対象 137 社のうち、84 社（約 60%）が社長在籍年数 3 年以下の企業であった。仮説①の導出にあたって参考とした創業者のような影響力のある経営者は、いずれも 10 年以上の在籍期間を有していた。

<図表 6-3>



<図表 6-4>

変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	0.000	0.000	0.000
従業員数	0.154 *	0.131 +	0.138 +
平均年間給与	0.294 **	0.313 **	0.305 **
退職率	-0.149 +	-0.151 +	-0.152 *
女性管理職比率	0.237 **	0.222 **	0.220 **
売上高成長率	0.096	0.118	0.111
従業員平均勤続年数	-0.257 **	-0.252 **	-0.247 **
臨時従業員比率	-0.174 *	-0.164 *	-0.156 *
社長理念言及回数	-	0.081	0.111
社長在籍年数ダミー	-	-0.119	-0.012
社長理念言及回数 × 社長在籍年数ダミー	-	-	-0.132
R ²	0.312 **	0.330 **	0.335 **

注：**p<.01 *p<.05 +p<.10

そこで追加検証として、より在籍期間の長い社長に焦点を当てるため、社長在籍年数を「6年以上を1」「6年未満を0」とするダミー変数に変換して分析を行った。6年という基準は、東京経済大学(2015)の研究で示された社長の平均在籍年数 5.7 年を超える期間として設定した。分析結果は図表 6-4 の通りである。

ダミー変数を用いた分析においても、「社長理念言及回数」と「社長在籍年数(ダミー)」の交互作用項は有意とならず ($\beta = -0.132, p > .10$)、仮説①を支持する結果は得られなかった。

6-3 仮説②の検証結果

<図表 6-5>

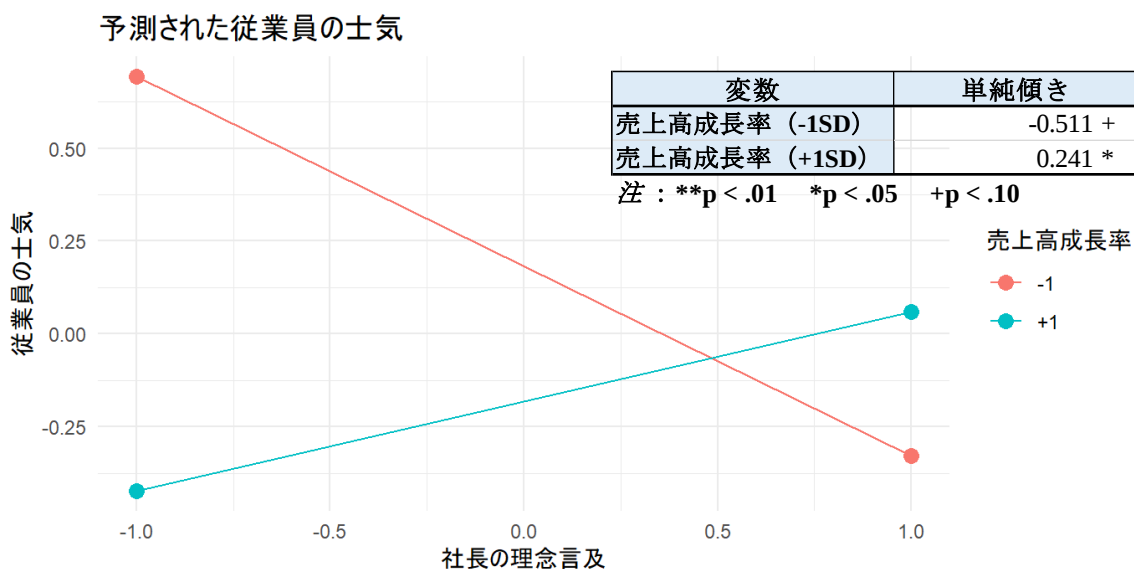
変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	0.000	0.000	0.000
従業員数	0.161 *	0.131 +	0.154 *
平均年間給与	0.304 **	0.324 **	0.312 **
退職率	-0.144 +	-0.136 +	-0.152 *
女性管理職比率	0.220 **	0.220 **	0.248 **
社長在籍年数	-0.177 *	-0.192 **	-0.175 *
従業員平均勤続年数	-0.255 **	-0.251 **	-0.235 **
臨時従業員比率	-0.193 *	-0.189 *	-0.182 *
社長理念言及回数	-	0.095	-0.135
売上高成長率	-	0.120	-0.181
社長理念言及回数 × 売上高成長率	-	-	0.376 *
R ²	0.334 **	0.352 **	0.377 **

注：**p<.01 *p<.05 +p<.10

仮説②「売上高成長率が高い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。」について、階層的重回帰分析による分析を行った。分析結果は図表 6-5 の通りである。

分析の結果、「社長理念言及回数」と「売上高成長率」の交互作用項は 5%水準で有意となった ($\beta = 0.376, p < .05$)。このことから、売上高成長率は、社長の理念言及回数が従業員の士気に与える影響を調整する効果を持つことを示している。

<図表 6-6>



この交互作用効果をより詳細に理解するため、調整変数である「売上高成長率」について、-1SD（成長率が低い企業：赤線）と+1SD（成長率が高い企業：青線）の条件下での単純傾き検定を行った（図表 6-6）。

分析の結果、売上高成長率が高い企業（青線）では、社長の理念言及回数が従業員の士気に対して有意な正の影響を与えることが示された（単純傾き： $p < .05$ ）。一方で、売上高成長率が低い企業（赤線）では、10%の水準ではあるが、社長の理念言及回数が従業員の士気に対して有意な負の影響を与えることが示された（単純傾き： $p < .10$ ）。

グラフから読み取れることとして、売上高成長率が高い企業では、社長の理念言及回数が少ない場合は従業員の士気が平均値を下回るものの、言及回数の増加に伴って士気が向上し、最終的に平均値をやや上回る水準に達することが確認された。反対に、売上高成長率が低い企業では、理念言及回数が少ない場合は従業員の士気が平均値を上回るものの、言及回数の増加に伴って士気が低下し、最終的に平均値を下回る結果となった。

これらの結果から、仮説②が支持されるとともに、売上高成長率が低い企業では社長の理念言及回数の増加が従業員のモチベーションにネガティブな影響を与える結果を得ることができた。

6-4 仮説③の検証結果

<図表 6-7>

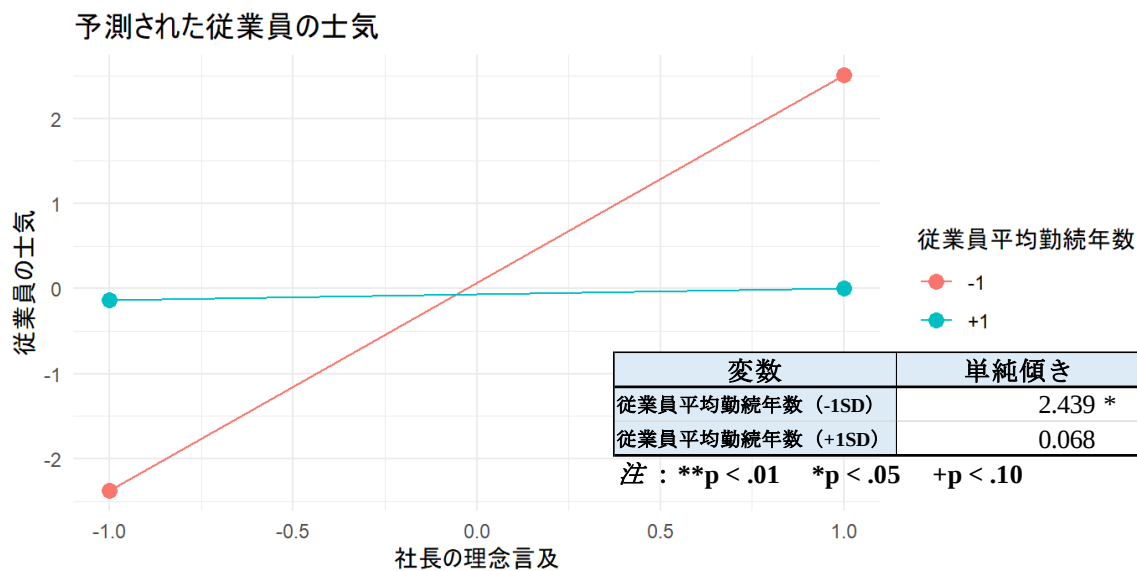
変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	0.000	0.000	0.000
従業員数	0.097	0.131 +	0.124 +
平均年間給与	0.337 **	0.324 **	0.321 **
退職率	-0.125	-0.136 +	-0.153 *
女性管理職比率	0.276 **	0.220 **	0.250 **
社長在籍年数	-0.185 *	-0.192 **	-0.178 *
売上高成長率	0.107	0.120	0.116
臨時従業員比率	-0.151 *	-0.189 *	-0.200 **
社長理念言及回数	-	0.095	1.254 *
従業員平均勤続年数	-	-0.251 **	-0.068
社長理念言及回数 × 従業員平均勤続年数	-	-	-1.185 +
R^2	0.286 **	0.352 **	0.371 **

注：** $p < .01$ * $p < .05$ + $p < .10$

仮説③「従業員の平均勤続年数が短い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。」について、階層的重回帰分析による分析を行った。分析結果は図表 6-7 の通りである。

分析の結果、「社長理念言及回数」と「従業員平均勤続年数」の交互作用項は10%の水準ではあるが有意となった ($\beta = -1.185, p < .10$)。このことから、従業員平均勤続年数は、社長の理念言及回数が従業員の士気に与える影響を調整する効果を持つことを示している。

<図表 6-8>



この交互作用効果をより詳細に理解するため、調整変数である「従業員平均勤続年数」について、-1SD（勤続年数が短い企業：赤線）と+1SD（勤続年数が長い企業：青線）の条件下での単純傾き検定を行った（図表 6-8）。

分析の結果、従業員の平均勤続年数が短い企業（赤線）では、社長の理念言及回数が従業員の士気に対して有意な正の影響を与えることが示された（単純傾き： $p < .05$ ）。一方で、従業員の平均勤続年数が長い企業（青線）では、社長の理念言及回数と従業員の士気の間には有意な関係は見られなかった（単純傾き： $p > .10$ ）。

グラフから読み取れることとして、従業員の平均勤続年数が短い企業では、社長の理念言及回数が少ない場合は従業員の士気が低く、言及回数の増加に伴って士気が向上することが確認された。

これらの結果から、仮説③は支持された。

6-5 仮説④の検証結果

<図表 6-9>

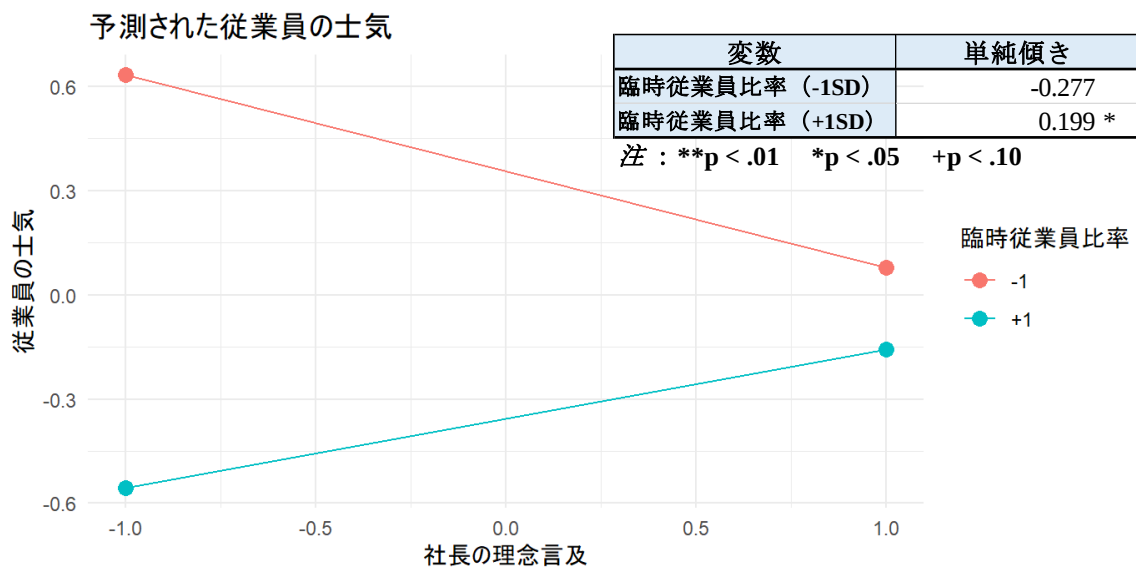
変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	0.000	0.000	0.000
従業員数	0.130 +	0.131 +	0.138 +
平均年間給与	0.339 **	0.324 **	0.328 **
退職率	-0.153 *	-0.136 +	-0.134 +
女性管理職比率	0.253 **	0.220 **	0.230 **
社長在籍年数	-0.158 *	-0.192 **	-0.196 **
売上高成長率	0.097	0.120	0.122
従業員平均勤続年数	-0.218 **	-0.251 **	-0.235 **
社長理念言及回数	-	0.095	-0.039
臨時従業員比率	-	-0.189 *	-0.356 **
社長理念言及回数 × 臨時従業員比率	-	-	0.238 +
R ²	0.308 **	0.352 **	0.366 **

注：**p<.01 *p<.05 +p<.10

仮説④「臨時従業員比率が高い企業ほど、社長が理念への言及回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。」について、階層的重回帰分析による分析を行った。分析結果は図表 6-9 の通りである。

分析の結果、「社長理念言及回数」と「臨時従業員比率」の交互作用項は 10%水準で有意となった ($\beta = 0.238, p < .10$)。このことから、臨時従業員比率は、社長の理念言及回数が従業員の士気に与える影響を調整する効果を持つことを示している。

<図表 6-10>



この交互作用効果をより詳細に理解するため、調整変数である「臨時従業員比率」について、-1SD（臨時従業員比率が低い企業：赤線）と+1SD（臨時従業員比率が高い企業：青線）の条件下での単純傾き検定を行った（図表 6-10）。

分析の結果、臨時従業員比率が高い企業（青線）では、社長の理念言及回数が従業員の士気に対して有意な正の影響を与えることが示された（単純傾き： $p < .05$ ）。一方で、臨時従業員比率が低い企業（赤線）では、社長の理念言及回数と従業員の士気の間に有意な関係は見られなかった（単純傾き： $p = .23$ ）。

グラフから読み取れることとして、臨時従業員比率が高い企業では、社長の理念言及回数が少ない場合は従業員の士気が低く、言及回数の増加に伴って士気が向上することが確認された。また、社長の理念言及回数が少ない時も多い時も従業員の士気は平均値より低い水準にとどまっていることが示された。

これらの結果から、仮説④は支持された。

第7章 追加検証

7-1 追加検証について

本章では第6章での検証結果を踏まえて、追加の検証を行う。第6章では社長の理念言及に関して、その回数（統合報告書の社長メッセージにある章のうち、いくつかの章で理念に言及しているかの章の数）を基に仮説の分析を行った。理念の伝達において、短い文章でも比率を高めて言及することが従業員のモチベーションに影響を与える可能性を検討するため、追加検証では社長の理念言及の比率（統合報告書の社長メッセージにある章のうち、「理念に言及している章の数」/「社長メッセージの章の数」の比率）に着目した分析を行う。

具体的には、第6章で検討した社長の在籍年数、売上高成長率、従業員の平均勤続年数、臨時従業員比率という4つの組織状況について、各状況下における理念言及比率が従業員のモチベーションに与える影響を検証するため、以下の仮説①'～④'を設定した。これにより、社長による理念の伝達が従業員のモチベーションに与える影響について、より多角的な理解を得ることを試みる。

仮説①'

社長の在籍年数が高い企業ほど、社長が理念への言及比率を高めることで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

仮説②'

売上高成長率が高い企業ほど、社長が理念への言及比率を高めることで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

仮説③'

従業員の平均勤続年数が短い企業ほど、社長が理念への言及比率を高めることで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

仮説④'

臨時従業員比率が高い企業ほど、社長が理念への言及比率を高めることで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

7-2 モデルの説明

追加検証においても第6章と同様に階層的重回帰分析を用いる。引き続き、各変数のデータは標準化し、三段階（モデル1～3）での分析を行う。異なる点は「社長理念言及回数 (PHIL)」の代わりに「社長理念言及比率 (PHIL_R)」を用いる点である。モデル式の基本構造は第6章と同様であり、以下では仮説①'を例に説明する。なお、各変数の相関関係は図表7-1の通りである。

(1) モデル1：統制変数の投入

$$\text{MOR} = \alpha_0 + \beta_1 \text{EMP} + \beta_2 \text{SAL} + \beta_3 \text{TUR} + \beta_4 \text{FMR} + \beta_5 \text{GRW} + \beta_6 \text{AVT} + \beta_7 \text{TWR} + \varepsilon$$

(被説明変数)

MOR：従業員の士気

(説明変数)

EMP：従業員数

SAL：平均年間給与

TUR：退職率

FMR：女性管理職比率

GRW：売上高成長率

AVT：従業員平均勤続年数

TWR：臨時従業員比率

(モデル1で使用しない変数)

PHIL_R：社長理念言及比率

CEO_T：社長在籍年数

(2) モデル2：主効果の検証

$$\begin{aligned} \text{MOR} = & \alpha_0 + \beta_1 \text{EMP} + \beta_2 \text{SAL} + \beta_3 \text{TUR} + \beta_4 \text{FMR} + \beta_5 \text{GRW} + \beta_6 \text{AVT} + \beta_7 \text{TWR} \\ & + \beta_8 \text{PHIL} + \beta_9 \text{CEO_T} + \varepsilon \end{aligned}$$

(3) モデル3：交互作用効果の検証

$$\begin{aligned} \text{MOR} = & \alpha_0 + \beta_1 \text{EMP} + \beta_2 \text{SAL} + \beta_3 \text{TUR} + \beta_4 \text{FMR} + \beta_5 \text{GRW} + \beta_6 \text{AVT} + \beta_7 \text{TWR} \\ & + \beta_8 \text{PHIL} + \beta_9 \text{CEO_T} + \beta_{10} (\text{PHIL_R} \times \text{CEO_T}) + \varepsilon \end{aligned}$$

(交互作用項)

PHIL_R × CEO_T：「PHIL_R：社長理念言及比率」と「CEO_T：社長在籍年数」の積

<図表 7-1>

変数	単位	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 従業員の士気	-	2.73	0.25	1.00									
2. 社長理念言及比率	(%)	0.19	0.17	-.02	1.00								
3. 従業員数	(人)	7,234	7,807.38	.13	.00	1.00							
4. 平均年間給与	(円)	7,719,704	1,094,118.65	.39 **	-.07	.08	1.00						
5. 退職率	(%)	3.00	2.18	-.08	.05	-.04	-.03	1.00					
6. 女性管理職比率	(%)	5.38	4.38	.29 **	.11	-.09	.22 *	.28 **	1.00				
7. 社長在籍年数	(年)	3.96	5.44	-.12	.14	-.05	.12	.02	.04	1.00			
8. 売上高成長率	(%)	8.55	7.54	.02	-.11	.17 +	-.14	-.06	-.21 *	.00	1.00		
9. 従業員平均勤続年数	(年)	17.39	2.21	-.24 **	.04	.18 *	-.07	-.12	-.19 *	.01	.06	1.00	
10. 臨時従業員比率	(%)	8.83	7.86	-.19 *	-.10	.04	-.14	.05	-.08	-.14	.06	-.15 +	1.00

注：**p < .01 *p < .05 +p < .10

7-3 仮説①'～③'の検証結果

<図表 7-2>

変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	0.000	0.000	0.000
従業員数	0.154 *	0.143 +	0.128 +
平均年間給与	0.294 **	0.317 **	0.336 **
退職率	-0.149 +	-0.143 +	-0.145 +
女性管理職比率	0.237 **	0.236 **	0.237 **
売上高成長率	0.096	0.105	0.107
従業員平均勤続年数	-0.257 **	-0.254 **	-0.248 **
臨時従業員比率	-0.174 *	-0.196 *	-0.199 **
社長理念言及比率	-	0.009	-0.046
社長在籍年数	-	-0.183 *	-0.358 *
社長理念言及比率 × 社長在籍年数	-	-	0.208
R^2	0.312 **	0.344 **	0.351 **

注：** $p < .01$ * $p < .05$ + $p < .10$

<図表 7-3>

変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	0.000	0.000	0.000
従業員数	0.161 *	0.143 +	0.143 +
平均年間給与	0.304 **	0.317 **	0.317 **
退職率	-0.144 +	-0.143 +	-0.142 +
女性管理職比率	0.220 **	0.236 **	0.236 **
社長在籍年数	-0.177 *	-0.183 *	-0.182 *
従業員平均勤続年数	-0.255 **	-0.254 **	-0.255 **
臨時従業員比率	-0.193 *	-0.196 *	-0.196 *
社長理念言及比率	-	0.009	0.014
売上高成長率	-	0.105	0.112
社長理念言及比率 × 売上高成長率	-	-	-0.010
R^2	0.334 **	0.344 **	0.344 **

注：** $p < .01$ * $p < .05$ + $p < .10$

<図表 7-4>

変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	0.000	0.000	0.000
従業員数	0.097	0.143 +	0.137 +
平均年間給与	0.337 **	0.317 **	0.317 **
退職率	-0.125	-0.143 +	-0.149 +
女性管理職比率	0.276 **	0.236 **	0.241 **
社長在籍年数	-0.185 *	-0.183 *	-0.188 *
売上高成長率	0.107	0.105	0.098
臨時従業員比率	-0.151 *	-0.196 *	-0.199 **
社長理念言及比率	-	0.009	0.447
従業員平均勤続年数	-	-0.254 **	-0.188 +
社長理念言及比率 × 従業員平均勤続年数	-	-	-0.450
R ²	0.286 **	0.344 **	0.347 **

注：**p < .01 *p < .05 +p < .10

以下の3つの仮説について検証を行った。

仮説①'：社長の在籍年数が長い企業ほど、社長が理念への言及比率を高めることで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

仮説②'：売上高成長率が高い企業ほど、社長が理念への言及比率を高めることで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

仮説③'：従業員の平均勤続年数が短い企業ほど、社長が理念への言及比率を高めることで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。

階層的重回帰分析の結果は図表 7-2～7-4 の通りである。分析の結果、「社長理念言及比率」と「社長在籍年数」「売上高成長率」「従業員平均勤続年数」のいずれの交互作用項も有意水準 10%も満たさなかった。このことから、社長の在籍年数の長さ、売上高成長率の高低、従業員の平均勤続年数の長さ、それぞれによって、社長の理念言及比率の高低が従業員の士気に与える影響とは無関連ということが示された。

したがって、仮説①'～③'は支持されなかった。

7-4 仮説④'の検証結果

<図表 7-5>

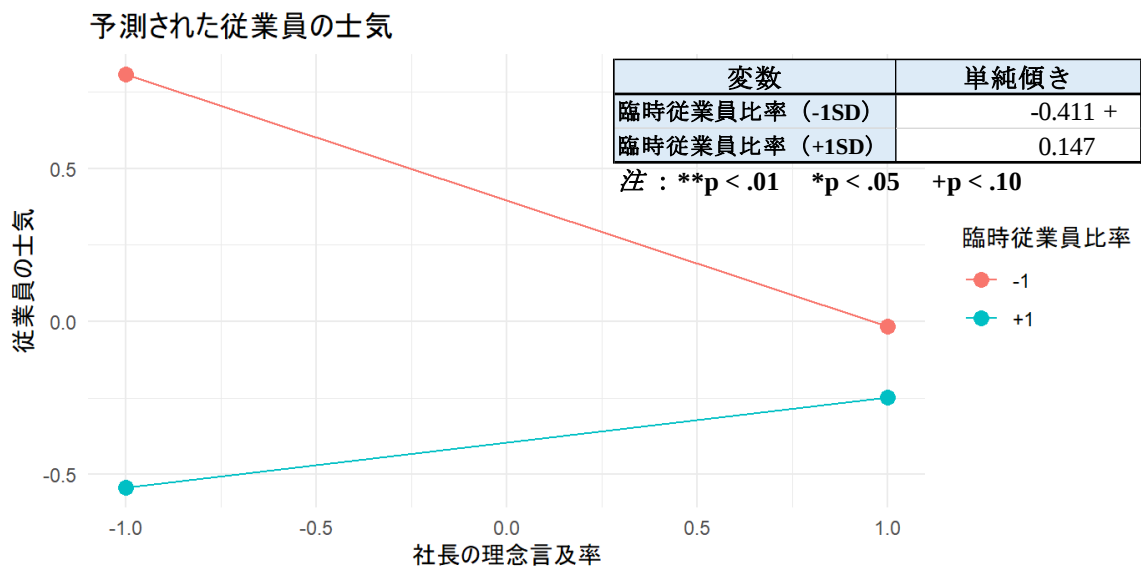
変数	モデル1 標準偏回帰係数	モデル2 標準偏回帰係数	モデル3 標準偏回帰係数
切片	0.000	0.000	0.000
従業員数	0.130 +	0.143 +	0.138 +
平均年間給与	0.339 **	0.317 **	0.318 **
退職率	-0.153 *	-0.143 +	-0.141 +
女性管理職比率	0.253 **	0.236 **	0.239 **
社長在籍年数	-0.158 *	-0.183 *	-0.188 *
売上高成長率	0.097	0.105	0.119
従業員平均勤続年数	-0.218 **	-0.254 **	-0.230 **
社長理念言及比率	-	0.009	-0.132
臨時従業員比率	-	-0.196 *	-0.396 **
社長理念言及比率 × 臨時従業員比率	-	-	0.279 *
R ²	0.308 **	0.344 **	0.365 **

注：**p<.01 *p<.05 +p<.10

仮説④'「臨時従業員比率が高い企業ほど、社長が理念への言及比率を高めることで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える。」について検証を行った。

階層的重回帰分析の結果は図表 7-5 の通りである。分析の結果、「社長理念言及比率」と「臨時従業員比率」の交互作用項は5%水準で有意となった ($\beta = 0.279, p < .05$)。

<図表 7-6>



この交互作用効果をより詳細に理解するため、調整変数である「臨時従業員比率」について、-1SD（臨時従業員比率が低い企業：赤線）と+1SD（臨時従業員比率が高い企業：青線）の条件下での単純傾き検定を行った（図表 7-6）。

分析の結果、臨時従業員比率が高い企業（青線）では、社長の理念言及比率が従業員の士気に有意な影響を与えないことが示された（単純傾き： $p=0.14$ ）。一方で、臨時従業員比率が低い企業（赤線）では、10%の水準ではあるが有意となり社長の理念言及比率が高まるほど従業員の士気が低下することが示された（単純傾き： $p<.10$ ）。

グラフから読み取れる特徴として、臨時従業員比率が低い企業では、社長の理念言及比率が低い時は従業員の士気が平均値より高いものの、言及比率が高まるにつれて士気が低下し、平均値程度まで下がる傾向が示された。

これらの結果から、仮説④は支持されなかったが、臨時従業員比率が低い企業において、予想とは異なる方向の関係性が見出された。

第8章 検証結果・追加検証からの考察

第6章の仮説検証結果と第7章の追加検証結果を踏まえて、以下に考察を述べる。

8-1 社長の在籍年数による調整効果が従業員のモチベーションに与える影響

本研究では、先行研究だけでなく、長期にわたり社長を務めた創業者による理念経営の実践例も踏まえ、社長の在籍年数の長さに着目して分析を行った。しかし、分析対象137社のうち、84社（約60%）が社長在籍年数3年以下であり、追加検証として6年以上・未満のダミー変数を用いた分析も実施したものの、データの偏りが分析結果に影響を与えている可能性は排除できない。また、社長の在籍年数は短くとも、その後代表取締役会長などの役職で組織に影響力を保持し続けるケースも考えられるが、本分析ではそうした点まで考慮できていない。

分析の結果、社長の在籍年数を調整効果とした分析では、在籍年数が長い社長による理念言及（回数・比率ともに）が従業員のモチベーションにポジティブな影響を与えることは示されなかった。

そこでこの結果について、理論的背景に基づき以下の2つの観点から解釈を行う。第一に、van Tuin et al.(2020)が示すように、理念の内在化は従業員の具体的な業務経験や日々の組織での体験を通じて進展する。社長の在籍年数の長さは、必ずしもこうした従業員の経験に直接的な影響を与えないと考えられる。むしろ、理念と従業員の経験を結びつける具体的なエピソードや事例を伝える能力が重要である可能性がある。

第二に、高(2010)の示す理念浸透の3次元構造において、「共感」の形成には発信者の信頼性が重要な要素となる。社長の在籍年数の長さは、必ずしもその信頼性と直結するものではなく、むしろ実績や組織への貢献度が信頼性の源泉となる可能性が高い。

8-2 売上高成長率による調整効果が従業員のモチベーションに与える影響

売上高成長率が高い企業では、仮説の通り、社長の理念言及回数の増加が従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える結果となった。これは高(2010)の示す理念浸透の3次元構造における「共感」形成の観点と整合的であると考えられる。業績が好調な時期は社長への信頼性が高まり、その発言がより説得力を持って従業員に受け止められやすい。また、van Tuin et al.(2020)が示す理念の内在化プロセスにおいて、成功体験と理念を

結びつけることで、より効果的な内在化が促進される可能性がある。

横川(2009)が示す理念の「企業内統合機能」の観点からも、この結果は解釈できる。成長期の組織では、業務量の増加や組織面の変化（新規メンバーの増加、組織構成の変更など）により従業員のストレスが高まりやすい状況にある。このような状況下で、社長の理念言及は組織の一貫した価値観や方向性を示す効果があると考えられる。ただし、分析結果が示すように、高成長企業でも理念言及回数を増やしても従業員の士気は平均程度に留まっている。これは、理念の浸透とは別に、業務負荷の適正化や組織変更に伴う不安の解消など、成長に伴う様々な組織的課題への対応が同時に求められていることを示唆している。

一方で、売上高成長率が低い企業では、有意水準 10%を満たす結果ではあったが、特徴的な結果が見られた。まず、理念言及回数が少ない場合に従業員の士気が平均を上回っていた点が注目される。この結果は、業績低迷期において社長が理念よりも具体的な業績回復策や課題解決に注力していることが、従業員から前向きに評価されている可能性を示唆している。業績低迷期の従業員は、将来への不安や危機感を抱えている可能性が高い。そのような状況で、社長が理念という抽象的な価値観ではなく、目の前の経営課題に真摯に向き合う姿勢を示すことは、従業員の不安に寄り添う行動として受け止められ、高(2010)が示す「共感」とは異なる文脈ではあるものの、従業員との信頼関係を築く効果があると考えられる。

さらに、業績低迷期に社長が理念を頻繁に語ることは、かえって従業員の士気を低下させる結果となっている。この時期の従業員は、組織の理念や価値観よりも、自身のキャリアや将来に対して関心が向きやすい状況にあると考えられる。そのような状況で理念を繰り返し語ることは、現実の課題から目を逸らしているという印象を与え、経営陣への不信感を高める可能性がある。

このような解釈は、IBM の再建を果たしたルイス・ガースナー元 CEO の事例からも支持される。ガースナーは経営危機にあった IBM の CEO に就任した際、「いま現在の IBM にもっとも必要ないもの、それがビジョンだ」と述べ、理念を掲げるのではなく、具体的な問題解決に集中することで業績を立て直した。本研究の分析結果は、業績低迷期において、理念よりも具体的な課題解決を優先する経営判断の有効性を示唆している。

8-3 従業員の平均勤続年数による調整効果が従業員のモチベーションに与える影響

従業員の平均勤続年数が短い企業では、仮説の通り、社長が理念言及の回数を増やすことで従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える結果となった。特徴的なのは、理念言及回数が少ない場合は従業員の士気が平均を大きく下回る一方で、理念言及回数

が多い場合には平均を大きく上回っている点である。この結果は、勤続年数が短い組織では、理念言及が従業員の士気に極めて重要な影響を持つことを示唆している。

これは高(2010)の示す理念浸透の3次元構造における「共感」「認識」「行動反映」という浸透プロセスと整合的であると考えられる。勤続年数が短い従業員は、組織の価値観や行動規範を学習する段階にあり、この時期の経営者による理念の発信は、組織の方向性や価値観の理解を促進する効果があると考えられる。理念言及が少ない場合に士気が大きく低下するのは、こうした学習機会の不足が従業員の不安や迷いを増大させる可能性を示唆している。

また、van Tuin et al.(2020)が示す理念の内在化プロセスにおいて、勤続年数の短い従業員は、自己と組織の価値観を結びつける経験を蓄積する初期段階にある。このような状況において、社長から発信される理念は、日々の業務経験に意味づけを与え、組織の一員としてのアイデンティティ形成を支援する機能を果たす可能性がある。理念言及の増加に伴う士気的大幅な向上は、この内在化プロセスが効果的に機能していることを示唆している。

さらに、横川(2009)の示す理念の「企業内統合機能」の観点からも、この結果は解釈できる。勤続年数が短い従業員が多い組織では、暗黙知の蓄積や価値観の共有が十分でなく、組織としての一体感が醸成されにくい状況にある。このような状況下で、社長による理念の発信は、組織の求心力を高め、共通の価値観を形成する上で重要な役割を果たすと考えられる。

追加検証として行った理念言及の「比率」に着目した分析では、勤続年数の長短に関わらず有意な効果は確認されなかった。このことは、社長メッセージ全体に占める理念の比率ではなく、繰り返し伝えることの重要性を示唆している。特に勤続年数が短い従業員に対しては、高(2010)の示す浸透プロセスに沿って、理念の意味や価値を繰り返し伝えることが効果的であると考えられる。

8-4 臨時従業員比率による調整効果が従業員のモチベーションに与える影響

臨時従業員比率が高い企業では、仮説の通り、社長の理念言及回数の増加が正規従業員のモチベーションにポジティブな影響を与える結果となった。注目すべきは、このような企業では理念言及回数が少ない場合、正規従業員の士気が平均値を大きく下回っており、言及回数の増加に伴って士気は向上するものの、その水準は依然として平均値を下回ったままに留まるという点である。

この結果は、臨時従業員比率の高さがもたらす組織への影響と、それが正規従業員の士気に与える影響を示唆している。van Tuin et al.(2020)が示すように、理念の内在化は従業

員の具体的な業務経験や組織での体験を通じて進展する。臨時従業員は業務範囲や責任が限定的であることが多く、そうした経験を通じた理念との結びつけが困難な状況にある。この状況は、組織の一体感の形成を妨げ、結果として正規従業員の業務負担を高める要因となりうる。また、高(2010)の示す理念浸透の3次元構造において、「共感」は「認識」と「行動反映」の基盤となる。雇用形態の違いによる組織への帰属意識や将来展望の差異は、組織全体としての「共感」の形成に課題をもたらし、これが正規従業員の士気にも影響を与えられとされる。

さらに、このような企業では正規従業員と臨時従業員の間での共有経験が限られ、暗黙知の蓄積も限定的となりやすい。正規従業員は、臨時従業員への業務指導や連携調整などの追加的な役割も担うことになり、これが業務負担の増加につながる可能性がある。社長による理念言及は横川(2009)の示す「企業内統合機能」を通じて、価値観や目指す姿の明確化、組織アイデンティティの形成といった効果をもたらすものの、分析結果が示すように、その効果は限定的なものに留まっている。これは、理念言及の増加だけでは正規従業員の士気を十分に高めることは難しく、職場環境の改善や人材育成施策の充実など、より包括的な取り組みの必要性を示唆しているものと考えられる。

臨時従業員比率が低い企業では、社長の理念言及回数と正規従業員の士気との間に有意な関係は見られなかった。しかし、理念言及の比率に着目すると、その増加が正規従業員の士気にネガティブな影響を与えることが示された。理念言及回数との関係が見られなかったことは、理念を語ること自体には問題がないことを示唆している。むしろ、理念言及の比率が高まることは、日常的なコミュニケーションにおいても理念に関する発信が他の実務的な内容と比べて過度に強調される状況を反映している可能性があることを示している。

van Tuin et al.(2020)の研究に照らして考察すると、理念の内在化には従業員の具体的な業務経験を通じた意味づけが不可欠である。臨時従業員比率が低い企業では、正社員を中心とした安定的な組織基盤があり、日常的な業務経験を通じた理念の内在化が進みやすい環境にある。このような状況では、理念への言及は業績や直面する課題への対応など、実務的なコミュニケーションを確保した上で行われるべきと考えられる。社長の理念言及が実務面でのコミュニケーションを圧迫する形で行われると、かえって正規従業員の士気を低下させる可能性があると考えられる。

8-5 まとめ

本研究では企業が置かれている状況によって、経営者の理念言及が従業員のモチベーションに与える影響を分析した。主効果の分析（モデル2）では、社長の理念言及回数および理念言及比率は、それ自体では従業員の士気に有意な関係は見られなかった。この結

果は、全ての組織において理念言及が従業員の士気に影響を与えるわけではなく、企業の置かれた状況に応じた分析の重要性を示唆している。

企業の状況に応じた分析の結果、売上高成長率が高い企業、社員の平均勤続年数が短い企業、臨時従業員比率が高い企業において、社長による理念の言及回数の増加が従業員のモチベーションに対してポジティブな影響をもたらすことが示された。これらの企業では、急速な組織変化や社員の入れ替わりが多いことから、組織としての一体感が十分に醸成されていない状況にある可能性がある。そのような状況において、社長が理念を繰り返し伝えることの有効性が確認された。

一方で、売上高成長率が低い企業では社長の理念言及回数の増加が従業員のモチベーションにネガティブな影響を与えることが示された。このような企業では、理念を語ることよりも、具体的な業績回復策や課題解決に向けた発信の方が効果的である可能性が示唆された。また、臨時従業員比率が低い企業では理念言及比率の高まりが従業員の士気を低下させることも示された。安定的な組織基盤がある企業では、理念への過度な言及よりも、実務的なコミュニケーションとのバランスが重要であることが示唆された。

追加検証として行った理念言及比率の分析からは、組織の一体感が脆弱な状況においても、理念言及比率と従業員の士気との間に有意な関係は見られなかった。これは社長が従業員とのコミュニケーションにおいて、メッセージの効率性や簡潔さよりも、理念など重要なことを繰り返し伝えることの重要性を示唆している。

以上の結果から、経営者の理念言及は組織の置かれた状況に応じて、その効果が大きく異なることが明らかとなった。特に、組織変革期や成長期など組織の一体感が脆弱になりやすい状況では、理念を繰り返し伝えることが有効である一方、業績低迷期や組織が安定している状況では、実務的な課題への対応を重視したコミュニケーションが求められることが示された。

社長の理念言及と従業員の士気の関係について、本研究の分析結果は以下の示唆を与えている。理念言及の効果は、従業員が置かれている状況とそこから生まれる優先的な関心事項に大きく左右される。高成長による事業の拡大や、従業員の入替わりの多さ、雇用形態の多様化といった状況では、従業員は自身の役割や組織における位置づけに不安や不明確さを感じやすい。このような状況では、社長が理念を繰り返し伝えることが従業員の士気を高める。これは、理念を通じた組織の方向性の提示が、従業員の不安や不明確さの解消につながるためと考えられる。一方で、業績低迷期のように組織の存続や事業の立て直しが課題となっている状況では、従業員は自身の雇用や処遇に対する具体的な不安を抱えており、理念よりも目の前の課題解決を優先的に求めている。そのため、理念言及を抑え、具体的な課題への対応を重視した方が従業員の士気は高い状態となる。このように、社長の理念言及の効果は、従業員がその時点で最も重視している関心事項と、発信内容が合致しているかどうかによって大きく異なると考えられる。

第9章 結論

本研究は、経営環境の不確実性が増す現代において、経営者のコミュニケーションの重要性が高まっているという認識のもと、「どのような企業や組織において、経営者による理念への言及が従業員のモチベーションにポジティブな影響を与えるのか」というリサーチクエスションの解明を試みた。特に、一見非効率的に見える理念を繰り返し伝えることの意義について、企業の置かれた状況との関連から検証を行った。

本研究では、社長の在籍年数、売上高成長率、従業員の平均勤続年数、臨時従業員比率という4つの要素に着目し、これらの状況の違いによって、社長の理念言及の効果が従業員のモチベーションに対してどのように異なるかを検証した。その結果、経営者による理念言及と従業員のモチベーションの関係は、組織の置かれた状況によって大きく異なることが明らかとなった。

まず、主効果の分析（モデル2）から、社長の理念言及は単純に「回数を増やす」あるいは「比率を高める」とことと従業員のモチベーションの間に有意な関係は見られなかった。この結果は、理念言及がすべての組織において同様の効果を持つわけではなく、組織の状況に応じた分析の重要性を示唆している。

分析の結果、急速な成長期にある企業、従業員の平均勤続年数が短い企業、臨時従業員比率が高い企業など、組織の一体感が脆弱になりやすい状況において、社長の理念言及回数の増加が従業員のモチベーションを高めることが示された。また、追加検証から、理念言及の方法については、単なる比率の向上ではなく、従業員の状況や関心に応じた適切な発信方法を選択する必要性が示唆された。一方で、売上高成長率が低い企業では、理念言及よりも具体的な課題解決への対応が求められることも明らかとなった。

これらの結果は、高(2010)の示す理念浸透の3次元構造における「共感」の形成や、van Tuin et al.(2020)の示す理念の内在化プロセスと整合的である。特に、従業員が自身の役割や組織における位置づけに不安や不明確さを感じやすい状況では、社長が理念を繰り返し伝えることが従業員の士気を高める効果を持つことが示された。

現代の経営環境では、デジタル化の進展により効率性や生産性の向上が強く求められている。そのような中で、同じメッセージを繰り返し伝えることは、一見すると非効率的に映るかもしれない。しかし、理念を繰り返し伝えることで組織の構成員が同じ方向を向くようになり、それが意思決定の迅速化や部門間連携の円滑化をもたらす可能性があり、このことが中長期的な効率性向上につながる事が考えられる。特に成長期や組織変革期など、組織の一体感が脆弱になりやすい状況においては、一見非効率に見える理念の反復的な発信が、むしろ組織の求心力を高め、より大きな効率性向上につながる可能性があると考えられる。

この点について、パナソニック創業者の松下幸之助による「水道哲学」の事例は示唆に富む。水道哲学は「人間の幸福は、物心両面の豊かさによって維持され向上が続けられる。精

神的な安定と、物資の供給が相まって、初めて人生の幸福が安定する」という考えであり、松下自身がその考えを繰り返し説いた。当時のパナソニックは急成長期にあり、多くの新入社員が入社する中で、同社はこの取り組みを行っている。本研究の分析結果は、このような状況下での理念の反復的な発信の意義を実証的に示すものといえる。

しかし、理念は単に繰り返し伝えれば良いというわけではない。理念を掲げるだけでは不十分であり、形骸化のリスクも存在する。本研究の結果は、組織の一体感が脆弱な状況において、理念を繰り返し伝えることの重要性を示しているが、それは先行研究で示された理念浸透プロセスにおける「共感」の形成を促進する可能性があるためと考えられる。経営者が理念を繰り返し言及することは、その内容が従業員に確実に届き、「共感」を得られて初めて意味を持つのである。本研究の分析結果が示すように、従業員のモチベーションが高い企業では、経営者が従業員の置かれた状況や関心事項を理解した上で理念を発信している。このことは、経営者が日頃から従業員の状況をしっかりと把握することが、理念の発信だけに留まらず、従業員とのコミュニケーションで重要なことと考えられる。

さらに、デジタル化が進展する現代では、従来の対面での伝達に加え、オンライン会議システムやビデオメッセージなど、新たなコミュニケーションツールを活用することが可能となっている。これらのデジタル技術を効果的に活用することで、理念を「繰り返し伝える」という行為をより広範かつ効果的に行うことができる。

本研究の結果は、効率性が重視される現代においても、特定の組織状況下では経営者が理念を繰り返し伝えることが重要な意味を持つことを示している。経営者には、組織や従業員の置かれた状況を適切に認識した上で、デジタル技術も活用しながら、従業員の共感を醸成する形で理念を繰り返し伝え続ける姿勢が求められているのではないだろうか。

第10章 研究の限界

本研究には以下の限界が存在する。これらの限界は、今後の研究において補完されていくことが期待される。

第一に、サンプルの偏りである。本研究の定量分析で用いたデータは、東京証券取引所プライム市場に上場している製造業の大企業（従業員数 2,000 人以上）に限定しており、持株会社は除外している。そのため、小売業やサービス業など、他の業種において同様の結果が得られるかは明らかではない。また、中小企業など、経営者と現場の距離がより近い組織では、経営者のメッセージがより直接的な影響を持つことが考えられる。さらに、持株会社形態の企業グループにおける理念浸透のメカニズムや、新興市場に上場している成長企業における理念の役割など、本研究では捕捉できていない重要な側面が存在する。今後は、より多様な企業属性を持つサンプルを用いた分析が必要である。

第二に、社長の理念言及と従業員のモチベーションの関係性について、より多角的な分析の可能性が残されている。本研究では統合報告書という公式文書を通じた分析に留まっているが、今後は社内報や社内イベントでの発言、日常的なコミュニケーションなど、より多様な接点を含めた包括的な分析が期待される。また、従業員のモチベーションについても、Open Work のデータだけでなく、従業員満足度調査や組織風土調査など、複数の指標を組み合わせることで、より立体的な分析が可能になると考えられる。さらに、本研究では理念の言及回数や比率に着目したが、言及の文脈や内容、表現方法なども含めた質的分析を組み合わせることで、より深い理解が得られる可能性がある。

これらの限界を認識しつつ、本研究は経営者による理念言及と従業員のモチベーションの関係性について、企業の置かれた状況との関連から新たな知見を提供するものである。今後、これらの限界を克服する研究の蓄積により、理念の浸透と組織の活性化に関する理解がさらに深まることが期待される。

＜謝辞＞

本論文の執筆にあたり、慶應義塾大学大学院経営管理研究科で出会った多くの方々から多大なご支援とご指導を賜りました。本研究を進めるにあたり、アドバイスを通じて数多くの学びや気づきを与えてくださった皆さまに心より御礼申し上げます。

とりわけ、主査である清水勝彦教授には、本研究のテーマの設定から論文の構成、仮説の導出や検証結果の考察に至るまで幅広くご指導いただきました。私自身が何を考え、何を追求したいのかということを常に尊重していただき、その中で"答え"を示すのではなく、考えを深めるきっかけや私が気づけていなかった視点を投げかけていただくことで、多面的な思考の重要性を学ばせていただきました。本論文の執筆だけに留まらないゼミ活動では、批判的思考の重要性を学び、また教授のご人脈を通じて多くの方々との対話の機会をいただけたことは貴重な糧となりました。さらに、世の中で正しいと思われることを批判的に検証する姿勢や、データや文献の背後にある意図を考察する視点など、本研究だけに留まらず今後の人生に役立つことを学べた1年間でした。本当にありがとうございました。

副査をお引き受けくださった林洋一郎教授には本研究の核となる階層的重回帰分析について、理論的な基礎から実践的な分析手法に至るまで、懇切丁寧なご指導を賜りました。同じく副査の大藪毅専任講師には、研究の本質的な問いを明確化する過程で、示唆に富むご助言をいただきました。両先生方には、ご多忙の中、複数回にわたり貴重なお時間を割いていただき、深く感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

清水ゼミの同期である早水佑輔さん、フジエさん、谷村雄一郎さんには、年齢や経歴が異なる中で、活発な議論を通じて多様な視点からの示唆をいただき、本研究を深化させる上で大きな助けとなりました。互いに切磋琢磨しながら研究を進められたことを心より感謝いたします。

また、本学での学びの機会を与えてくださった森永乳業株式会社に深く感謝申し上げます。二年間の学究生活を通じて、講義やゼミでの学びに加え、約70名の同期生との交流という得難い経験を積むことができました。本研究を通じて得られた知見は、実務でのマネジメントにも繋がる内容で、直接的に活用できるものと確信しております。今後は、これらの学びを実践に還元し、会社の持続的な発展に貢献できるよう精進してまいります。

<参考文献>

- ・グロービス経営大学院. (n.d.). MBA 用語集.
https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/detail-11832.html
- ・森沢伊智郎 (2021). 経営者としてのコミュニケーション戦略. NRI JOURNAL.
<https://www.nri.com/jp/journal/2021/0119>
- ・野林晴彦. (2020). 日本の経営理念の歴史的変遷: 概念の誕生・変容と普及.
- ・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.
- ・Dewar, C., Keller, S., & Malhotra, V. (2022). CEO excellence: The six mindsets that distinguish the best leaders from the rest. Scribner.
- ・株式会社インターブランドジャパン(2022). 『NIKKEI -Interbrand「パーパス経営調査」報告書』
- ・高岡浩三 (2021)「経営者の仕事はパーパスを提唱し、実現すること」.Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー, pp. 11-29
- ・日本経済新聞(2024 年 1 月 23 日)「SOMPO、桜田 CEO ら退任へ ビッグモーター問題で刷新」<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB071380X01C23A2000000/>
- ・日本経済新聞(2024 年 1 月 16 日)「SOMPO の顧客視点「うわべだけ」 第三者委が報告書」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUB127IK0S4A110C2000000/>
- ・日本経済新聞(2024 年 2 月 16 日)「SOMPO 桜田 CEO が退任 パーパスで企業文化変えられず」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC144HJ0U4A210C2000000/>
- ・日経 ESG(2023 年 10 月 16 日)「不正防げず、パーパス経営の死角」
<https://project.nikkeibp.co.jp/ESG/atcl/column/00005/101000396/>
- ・日本経済新聞(2024 年 1 月 25 日)「不祥事とパーパス経営」
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOCD233TO0T20C24A1000000/>
- ・Christensen, C. M., Allworth, J., & Dillon, K. (2012). How will you measure your life? Harper Business.
(クリステンセン, C. M., オルワース, J., & ディロン, K. (2012). イノベーション・オブ・ライフ ハーバード・ビジネススクールを巣立つ君たちへ (櫻井祐子, 訳). 翔泳社)
- ・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= Studies in business and accounting, (3), 5-20.
- ・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.
- ・高巖. (2010). 経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか--経営理念の浸透に関する調査結果をもとに--. 麗澤経済研究, 18(1), 57-66.

- van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 572343.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 69-78.
- 東京経済大学. (2015). 企業のリスクマネジメントと経営者の在任期間—「経営者リスク」とエンタレチメントコストの観点からの検証—. *損害保険研究*, 77(2), 203-224.
- 林洋一郎, & 内藤知加恵. (2023). 仮説検証型研究における仮説の形式—主効果, 調整, 媒介, 調整媒介についてのチュートリアル—. *産業・組織心理学研究*, 36(2), 189-211.
- Gerstner, L. V., Jr. (2002). *Who says elephants can't dance?*. HarperCollins.
(ガースナー, L. V., Jr. (2002). 巨象も踊る (山岡洋一, 訳). 日本経済新聞社)
- パナソニックホールディングス株式会社. (n.d.). パナソニックグループの経営基本方針.
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/philosophy/2.html>