

Title	経営理念への共感が従業員エンゲージメントに与える影響
Sub Title	
Author	篠木, 開(Shinoki, Kai) 余田, 拓郎(Yoda, Takurō)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2018
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2018年度経営学 第3435号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002018-3435

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（ 2018 年度）

論文題名

経営理念への共感が従業員エンゲージメントに与える影響

主 査	余田拓郎教授
副 査	山尾佐智子准教授
副 査	林洋一郎准教授
副 査	

氏 名	篠木開
-----	-----

論文要旨

所属ゼミ	余田拓郎 研究会	氏名	篠木 開
(論文題名)			
経営理念への共感が従業員エンゲージメントに与える影響			
(内容の要旨)			
近年、社会のグローバル化が進み外国人労働者が増えるとともに、育児や介護をしながら働く人々の増加などによって職場環境や人々の働き方は多様化している。それに伴い、働く人々のバックグラウンドもまた多種多様になっているといえる。そういった中で、経営環境の厳しが増す今日、組織として統一感を持ち、同じ方向を向くことが必要になると同時に、人をどのようにして仕事や組織と結びつけるかが重要視されている。経営理念という全員が共有する目標・ビジョンの存在により、組織を運営していくにあたり従業員が同じベクトルに向かって従事することに役立つと考えている。経営理念が持つ企業内に対する統率機能である「企業内統合機能」の存在から、経営理念が個人に浸透することで、経営理念の持つ機能が発揮され、従業員エンゲージメントに対してポジティブな影響を与えるのではと考えた。 本研究では経営理念の浸透に関する三次元のなかで、浸透に対して特に重要だとされている「経営理念への共感」に着目し、従業員エンゲージメントを個人の組織における主要な役割をもとに分別された「Job Engagement」と「Organization Engagement」を用いて経営理念の浸透と従業員エンゲージメントの関係性について、仮説モデルを提起し明らかにすることを試みる。具体的には、「経営理念への共感」から「Job Engagement」と「Organization Engagement」それぞれに対して影響を与え、さらに「Organization Engagement」を間接効果として「Job Engagement」に影響を与えるというモデルである。 このモデルを検証するために、勤務経験がある男女を対象としたアンケート調査を実施した。有効回答数は175となり、20歳代から60歳代以上まで幅広い人々からサンプルを回収することができた。 仮説検証には共分散構造分析を用いた。結果として、仮説モデルの全体的評価を行ったところ、「経営理念への共感」から「Job Engagement」に対するパスが有意ではないと判明した。ただ、「経営理念への共感」から「Organization Engagement」に対してのパス及び、さらに「経営理念への共感」から「Organization Engagement」を間接効果として「Job Engagement」に影響を与えるというパスは有意となった。このことから、組織成員は経営理念に対して共感することで、組織所属することに対してポジティブな態度を形成し、組織とのつながりを感じる事が判明した。また、組織成員は経営理念に対して共感することで自らと組織とのつながりを強く感じ、仕事に対して熱中・没頭した状態になるという知見が得られた。この結果から、経営理念への共感を呼び起こすような施策を行うことで、組織が成員の組織及び仕事との結びつきを強化することができることを示しているといえる。 本研究では、「経営理念への共感」と「Organization Engagement」及び「Job Engagement」の関係性について明らかにしたが、さらなる研究を必要とする課題も残った。経営理念の内容・策定者の違いを考慮した比例研究や、上司や同僚などの周囲との関係性及び、周囲の経営理念への共感具合についてなどの周囲の意識や環境を考慮した研究、年次や職場内での立場に着目した研究などが挙げられる。理念の浸透と従業員エンゲージメントの関係性について焦点を当てた研究はなかったことから、本研究で示した結果は意義のある研究となった。			

目次

1. 研究の背景及び問題意識	2
2. 研究の目的	2
3. 先行研究	3
(1)経営理念に関する研究	3
(2)エンゲージメントに関する研究	6
4. 仮説導出	8
5. 仮説の検証	11
(1)調査方法と調査概要	11
(2)分析手順と手法	13
(3)分析結果	15
i. 潜在変数の設定	15
ii. 共分散構造分析	17
iii. 媒介分析	19
6. 結論	20
(1)調査結果の解釈・考察	20
(2)今後の展望	21
(3)おわりに	22
7. 参考文献	23
補論	26
謝辞	28

1. 研究の背景及び問題意識

近年、社会のグローバル化が進み外国人労働者が増えるとともに、育児や介護をしながら働く人々の増加などによって職場環境や人々の働き方は多様化している。多くの企業が「ダイバーシティ」の重要性を認識し、人材の多様化を進めてきた。それに伴い、働く人々のバックグラウンドもまた多種多様になっているといえる。そういった中で、従業員エンゲージメントなど、人をどのようにして仕事や組織と結びつけるかが重要視されている。この従業員エンゲージメントが高まることで、企業のパフォーマンス、競争力を大きく影響するとみなされており、経営管理、人的資源管理、組織行動など広い領域にまたがって重要なトピックとして位置付けられている。

また、経営環境の厳しさが増す今日、仕事において素早さが求められるようになってきているといえる。そういった中で、様々な価値観を持つ人々が同時に働く上で、組織として統一感を持ち、同じ方向を向くことが必要になると考える。松下電器創業者である松下幸之助[2001]は『実践経営哲学』の中で、経営理念を「あらゆる経営について、“この経営を何のために行うのか、そしてそれをいかに行っていくのか”という基本の考え方」としている。また、経営理念の研究から、経営理念が持つ企業内に対する統率機能である「企業内統合機能」の存在が述べられている。以上より、経営理念という全員が共有する目標・ビジョンの存在により、組織を運営していくにあたり従業員が同じベクトルに向かって従事することに役立つと考えている。

2. 研究の目的

本研究では、経営理念が個人に浸透することで、経営理念の持つ機能が発揮され、従業員エンゲージメントに対してポジティブな影響を与えるのではと考えた。つまり、従業員がより経営理念に対して共感することによって、自身の仕事及び組織に対してポジティブな態度が醸成されるのではないかと考えている。以上から、経営理念の浸透と従業員エンゲージメントの関係性を解き明かすことを主目的とする。従業員の会社などの組織や仕事に対する意識にアプローチすることを通して、組織と組織成員との関係性を研究したいと考えている。それらの関係性を解明することで、企業の従業員マネジメントの一助としたい。

3. 先行研究

(1) 経営理念に関する研究

経営理念とは、社内外に公表された企業の価値観・行動指針であり、組織運営上の判断基準かつ組織成員の拠り所となるもの、と柏[2017]では定義されている。また、企業の経営活動において、もっとも基本的なよりどころとなる考え方であり、企業を支える価値体系における中核的存在である[中元, 2005]。つまり、従業員が日々働く中でどのように働くか、どのような行動を求められているのかを示したものであるといえる。経営理念の研究については様々な研究がなされているが、定義づけの際に留意すべきこととして経営理念策定における「主体」や公表の有無などがあげられている。

経営理念にはいくつかの機能が備わっていると検証されている。横川[2010]によると、企業の活動において経営理念が持つとされる機能が発揮されることで、企業経営における理念の存在が有意義なものとなるとしている。経営理念の主な機能として、「社会適応機能」と「企業内統合機能」とがある[中川, 1981, 間, 1972, 鳥羽・浅野, 1984]。「社会適応機能」について横川[2010]は、「企業の対外関係における機能であり、社会・ステークホルダーとの関係や自社の使命といった企業の存在意義や将来への方向性を示す。経営理念の中に、社会的使命や対外関係において大切にしている価値観・企業姿勢を明確にすることによって、企業は独自性を有し、社会における存立基盤が確立されるのである。」と説明しており、「企業内統合機能」についても「企業の内部に対する機能である。企業文化の良質化、従業員の動機づけ、行動規範、従業員の一体感の醸成に関する。具体的には、社員の統率やモラルの醸成、向上に寄与する。」としている。

高田[1978]は、企業は経営理念によって制約されながら経営を行っており、経営理念が戦略や組織を規定しているといえ、経営理念は「経営目標」、「経営経済」、「経営組織」を規定するものであると述べている。これを踏まえ、横川[2010]は、経営理念とは「経営目標」、「経営経済」、「経営組織」を統括する役割を持ち、経営活動の実践に結びついていなければならないとして、上記二つの機能に加えて、この機能を「経営実践機能」として提唱している。

さらに、横川[2010]は理念の浸透について、「理念の諸機能を自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任意識の高揚、従業員の動機づけ、一体感の醸成、行動規範といった規範的側面への具現化、そして、経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面への具体化を促進していく活動である」と定義している。つまり、経営理念の浸透とは理念が持つ機能を実際の現場に具現化するためのプロセスであるといえる。

高尾・王・高[2009]は、経営理念の浸透構造について①経営理念の「行動への

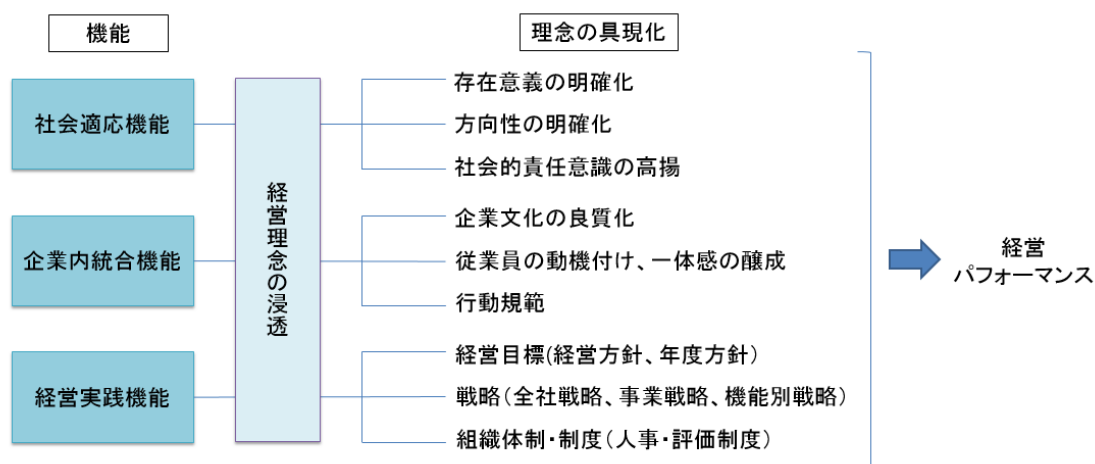
反映」、②経営理念の内容についての「認識」、③経営理念への「共感」という三次元で整理した。①「行動への反映」は、経営理念を自身の行動に反映しているかを示し、②「認識」は、経営理念の内容について認識・理解しているかどうかを示し、③「共感」は個人の価値観と齟齬しない形で経営理念を受容しているかどうかを示している。

経営理念の浸透の効果として、組織コミットメントと職務関与があげられている。組織コミットメントとは「ある特定の組織に対する個人の同一化及び関与の強さ」である[Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974]。また、職務関与とは、「本人の仕事に対しての認知的・心理的一体感」である[Hallberg&Schaufeli, 2006]。経営理念の浸透と組織に対する組織成員の態度に関する研究において、経営理念の浸透の内面化、つまり自分なりに経営理念の意味に気づき腑に落ちることによって、組織コミットメントが高まると言われており、企業への一体感を高めたり、組織への愛着など組織に対する肯定的な感情が醸成されると述べられている[北居, 田中, 2009; 金井, 松岡, 藤本, 1997]。また、高尾・高[2012]は、経営理念の浸透によって、仕事への一体化やこだわりなどを示す職務関与を高めると述べている。以上の先行研究から、経営理念の浸透が組織成員の組織に対する考え方や態度、また仕事に対する関わり合いにポジティブな影響を与えることがわかる。

さらに、高[2010]によると、組織コミットメントが職務関与に正の影響を与えるとしており、組織との一体感が仕事に対する没頭を生み出す源泉になると述べており、組織との関係性によって職務との関係性も変化することがうかがえる。以下に経営理念の浸透による効果についての関係性の図を示す(図2)。

■図表 1

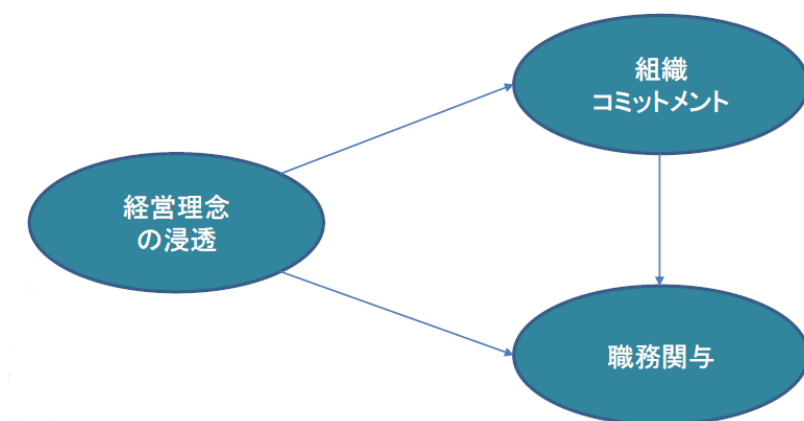
経営理念のもつ機能まとめ



(横川[2010]を基に筆者作成)

■図表 2

経営理念の浸透による効果についての概念図



(2) エンゲージメントに関する研究

エンゲージメントについてのコンセプトは、Kahn によって導入された。Kahn は、パーソナル・エンゲージメントを、組織成員自身を職務における役割に結びつけるハーネスとして定義しており、エンゲージメント状態になると、職務の執行に際し、身体的(physically)、認知的(cognitively)、感情的(emotionally)に従事するとともに自己表現を行うと述べている [Kahn, 1990]。また、エンゲージメントとは、組織の目標、ゴールに向かって方向付けされる集中的なエネルギーである [Macey, Schneider, Barbera, & Young, 2009]。エンゲージメントした従業員は、エンゲージメント状態でない従業員に比べて、裁量的に行う努力のレベルを向上させることでより働くとされている [Bakker, 2011]。

Kahn[1990]によると、人々がエンゲージメント状態になると、身体的に仕事に熱中するようになり、個人で仕事を行うか複数人で行うかに関わらず、認知的に用心深くなり、考えていることや感じていること、クリエイティビティ、信念、価値観を示すような行動をすることとしている。さらに、そうした行動を行うことで仕事のなかで他者と共感しつなぐと説明している。例として、スキューバダイビングのインストラクターを挙げており、ギアのチェックや受講生をダイビングに引き連れることで身体的に、受講生のダイバーや天候、海洋生物を注意深く観察することで認知的に、経験の少ないダイバーの恐怖心や興奮に共感することで感情的に従事していると述べており、パーソナル・エンゲージメントについて説明している [Kahn1990]。

Schaufeli & Bakker [2004]は、「ワークエンゲージメントは、活力(vigor)、献身(dedication)、没頭(absorption)によって特徴づけられる仕事に関する活動的、ポジティブな状態である」と述べている。活力(vigor)とは、仕事において高いレベルの気力や精神的回復力もっていることを示しており、献身(dedication)は、仕事に対し強く関与することで熱意や困難を体験していることに特徴づけられる。最後に没頭(absorption)は仕事に対して完全に集中、のめり込んでおり夢中になっていることに特徴づけられる。

また、同様な概念として従業員エンゲージメントが挙げられる。Shuck & Wollard[2010]は、「望ましい組織の結果に対する、個々の従業員の認知、感情、行動に関する状態」と定義している。Saks[2006]では、「認知的、感情的、行動的な構成要素を含む、個人の役割遂行に関係する構成概念」と定義されている。Dajani[2015]によると、従業員エンゲージメントがジョブパフォーマンスに正の影響を与えており、職務満足や生産性、心理的安全性を向上させるとともに離職率の低下をもたらすと述べている。

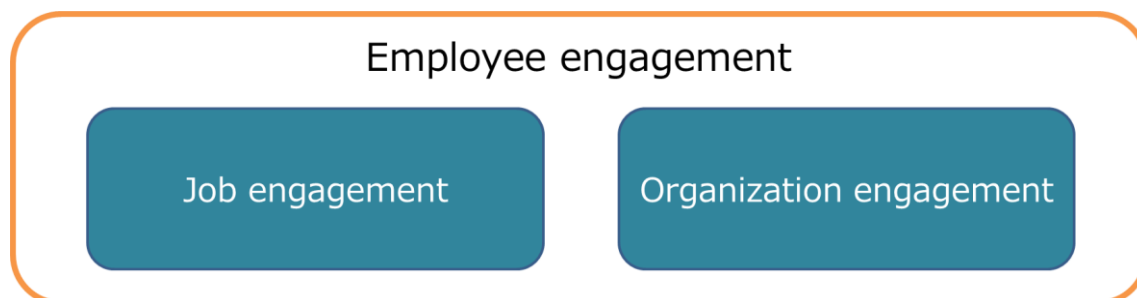
さらに、Saks[2006]は、組織成員の組織内での主要な二つの役割である仕事

における役割と組織の一員としての役割に注目し、従業員エンゲージメントの概念を「Job Engagement」と「Organization Engagement」の二つに分けて考えている（図表 3）。「Job Engagement」が高い状態とは、従業員が自身の仕事に対し集中および没頭し、時間がたつのも忘れるほど没頭している状態、また仕事との結びつきを感じている状態である。一方で、「Organization Engagement」が高い状態にあると、従業員が所属する組織に対するポジティブな態度を示していることや組織に所属することによって精神的に活気づけられている状態、また組織との結びつきを感じている状態となる。

従業員エンゲージメントに関しては、Saks[2006]は組織成員の組織内での主要な二つの役割である仕事における役割と組織の一員としての役割に注目し、「Job Engagement」と「Organization Engagement」の二つに分けて考えており、本研究でも、「Job Engagement」と「Organization Engagement」に分けて研究を進めることとする。

■図表 3

従業員エンゲージメント概念図



4. 仮説導出

本章では、経営理念についての先行研究で扱った経営理念の浸透による効果についての概念図（図表 2）をベースとして仮説モデルの構築を行い、その後経営理念の浸透とエンゲージメントの関係性について仮説の導出を行う。

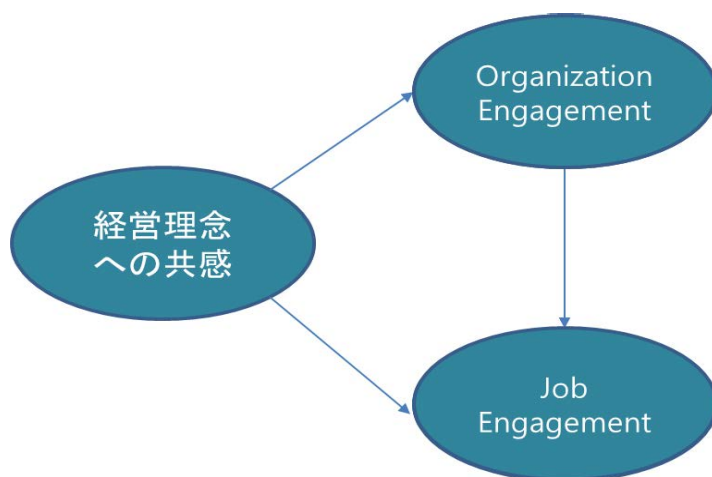
(1) 仮説モデル構築

先行研究より、経営理念の浸透構造について①経営理念の「行動への反映」、②経営理念の内容についての「認識」、③経営理念への「共感」という三次元で測ることが出来る。しかしながら、柏[2017]によると、定量調査の結果、経営理念の浸透においては三次元のなかで「経営理念への共感」が特に重要であるとしており、認識（認知的理解）や行動への反映（行動的関与）は浸透に対してコミットしていないと述べられている。したがって、「経営理念への共感」が組織成員の経営理念の浸透の説明に対して大きな影響を与えているといえる。従来の研究では浸透による効果は深い次元でもたらされるとされているが、浅い次元である「共感」によっても効果を得ることが出来るのではないかと考えた。以上から、本研究では浸透は三つの次元で構成されているが、第一レイヤーである「経営理念への共感」に着目して研究を進めることとし、仮説モデルにおいて「経営理念の浸透」と置き換える。

さらに、組織コミットメントと職務関与について、それぞれ組織、仕事に関連する対象についての心理測定尺度であり、また組織・仕事と従業員の関係・状態を表すものである。以上から、「Organization Engagement」と「Job Engagement」と類似性があると判断し、それぞれ置き換える。以下に仮説モデルを示す(図表 4)

■図表 4

仮説モデル



(2) 仮説導出

先行研究でも述べたように、経営理念の浸透が進むことによって「Organization Engagement」と概念に類似性がある組織コミットメントである愛着や一体感など組織に対して肯定的な感情が醸成されるとされている。以上から、個人の価値観と齟齬しない形で経営理念を受容していることを示す経営理念への共感によって、「Organization Engagement」の高い状態が引き出されるのではと考えた。

したがって、以下の仮説を提唱する。

仮説1：「経営理念への共感」は「Organization Engagement」に正の影響を与える。

経営理念の浸透によって「Job Engagement」と概念の類似性がある職務関与が高まることは先行研究でも述べた。また、一般的に、理念の中に反映されている社会的カテゴリーには普遍的な価値を表すものが多く含まれており、理念への情緒的共感を通じて自らの存在意義を経営理念の示す普遍的な価値につなげると述べられている〔高尾 王, 2012〕。以上から、経営理念へ共感することで、自らの仕事に意義を見出し、仕事などの没頭などを示す「Job Engagement」が高い状態になるのではと考えた。

したがって、以下の仮説を提唱する。

仮説2：「経営理念への共感」は「Job Engagement」に正の影響を与える。

一方で、先行研究でも指摘されている通り、組織コミットメントが職務関与に正の影響を与えるとされている。従業員エンゲージメントにおいても、組織成員が「Organization Engagement」が高い状態になることで、所属している組織において行われている事業に対してもポジティブな態度が形成され、組織成員が「Job Engagement」の高い状態となり、仕事へ没頭し、仕事とのつながりが強まることが考えられる。つまり、経営理念への共感がもたらす「Organization Engagement」の高い状態が、さらには「Job Engagement」の高い状態も引き起こすのではないかと考えた。

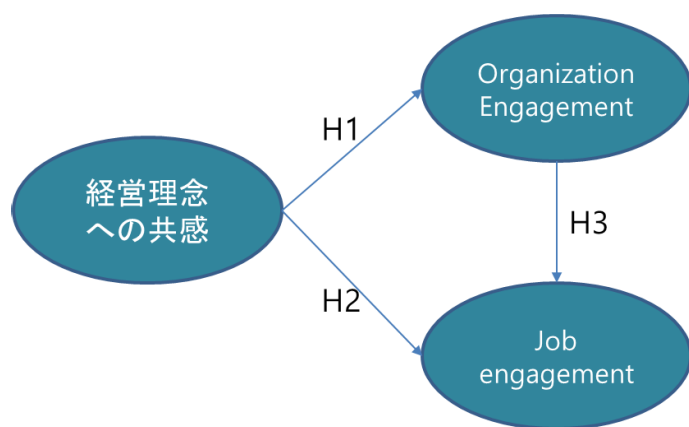
したがって、以下の仮説を提唱する。

仮説3：「経営理念への共感」は「Organization Engagement」を間接効果として「Job Engagement」に正の影響を与える。

以下に概念図を示す。

■図表 4

概念図



5. 仮説の検証

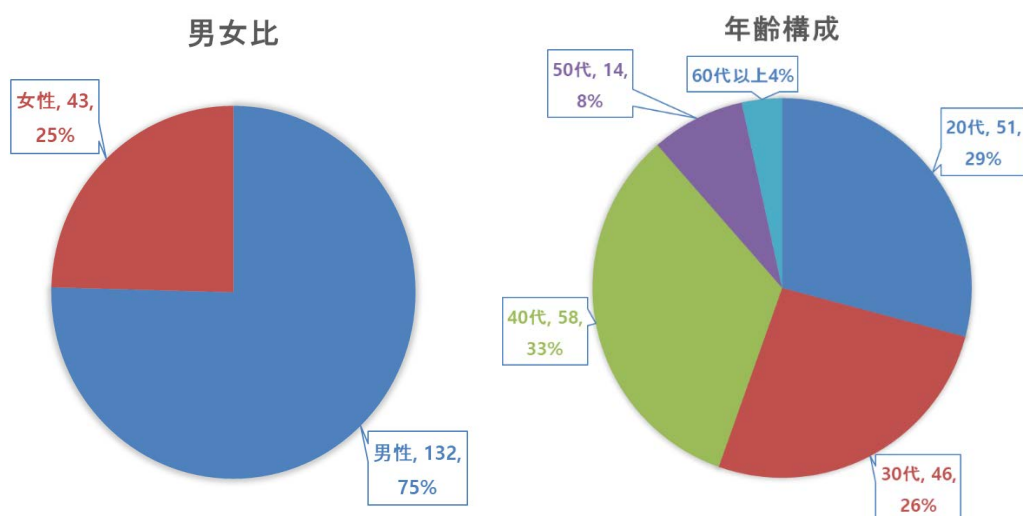
(1) 調査方法と調査概要

仮説検証のため、本研究ではインターネット上においてアンケート調査を行った。調査概要は以下の通りである。

対象者は、勤務経験がある男女に設定し、アンケートの回答時に働いているかどうかは不問とした。調査期間は2018年12月20日～12月31日の12日間で、全180の回答を得た。その内、有効回答数は175であった。回答者の内訳は以下の通りである。男性132人(75%)、女性43人(25%)。20歳代51人(29%)、30歳代46人(26%)、40歳代58人(33%)、50歳代14人(8%)、60歳代以上6人(4%)である。以下にサンプルサマリーを示す(図表5)

■図表5

サンプルサマリー



質問項目の作成方法としては、「Employee engagement」に関する項目のうち、「Job engagement」及び「Organization engagement」については、Saks[2006]で用いられた尺度を参考に作成した。

「経営理念の共感」については高[2010]で用いられた「経営理念への共感」に関する質問項目を基に作成した。

なお、補論において本研究で使用したアンケートを添付する。

■図表 6

調査概要

調査媒体	インターネット
調査対象	勤務経験者
サンプル数	180
有効回答数	175
調査実施期間	2018 年 12 月 20 日～12 月 31 日の 12 日間

(2) 分析手順と手法

本節では、分析手順と分析手法を述べる。本研究の分析手順は以下の 3 つである。分析に際しては、統計ソフト IBM SPSS statistics²⁵ 及び共分散構造分析ソフトウェア IBM SPSS Amos²⁵Graphics を使用する。

手順 1: 設問の信頼性の確認及び潜在変数の設定

方法：項目分析、因子分析、信頼性分析

初めに、アンケート項目において天井効果およびフロア効果が見られないか検討するため、項目分析を行う。次に、「Job engagement」、「Organization engagement」、「経営理念の共感」それぞれについては既存研究において関連性が認められる設問を用いたが、因子分析を行い、質問項目が適切であることを確認するとともに、項目分析で残った項目を潜在変数として整理する。設定としては、因子分析の因子抽出は主因子法、回転は因子間に相関があることを仮定し、プロマックス回転にて行う。次に、因子分析から抽出された因子の内的整合性を検討するため、尺度の信頼性分析を行う。方法として、信頼性統計量の標準化された項目に基づいたクロンバックの α 係数を使用する。

以上の 3 つの分析を行った上で、設問の信頼性の確認及び潜在変数の設定をする。

手順 2: 経営理念への共感と各エンゲージメントとの関係性解明及び仮説モデルの適合度の検定

方法：共分散構造分析

小塩[2012]によると、共分散構造分析とは、直接的に観測されない潜在変数間の因果的關係を吟味するために用いる手法である。本研究で提唱した仮説モデルを用いて、経営理念の浸透において重要といわれている「経営理念への共感」が「Job Engagement」と「Organization Engagement」に与える影響を検証するため、共分散構造分析を行い、因子間の影響を測定した上で、データとモデルの適合度を調べる。

手順 3: 経営理念への共感が Organization Engagement を介して Job Engagement に与える間接効果の検定

方法: 媒介分析

媒介分析とは、独立変数と結果変数との間を媒介変数が介在しているようなモデルを検討する分析である。本研究では、Baron & Kenny[1986]の方法に従って媒介分析を行った。なお本研究では回帰分析ではなく、共分散構造分析を用い

て行った。「経営理念への共感」を独立変数として、「Job Engagement」を従属変数とするモデルを検定する。「経営理念への共感」から「Job Engagement」に直接至るパス及び「Organization Engagement」を経て「Job Engagement」に至るパスを追加したモデルを検定したのち、Preacher's Sobel test web page にて Sobel 検定を行う。

(3) 分析結果

i. 潜在変数の設定

初めに、アンケート調査の質問項目について項目分析を行った。逆転項目を処理したのち、「Job engagement」、「Organization engagement」、「経営理念の共感」それぞれの質問項目の平均値、標準偏差を算出した結果、「6. 私はこの組織で行われていることにに関して全く関心がない。」という質問項目に天井効果が確認されたため除外した（図表 7）。

続いて、主因子法による因子分析を行った。本研究では小塩[2004]に基づき、項目に対して共通性が 0.16 以上であること、回転後の因子負荷量が 0.40 以上であることを採用基準とした。この結果、いずれの項目に関しても基準を満たしていたことが分かった。図表 8 にプロマックス回転後の最終的な因子パターンと因子相関を示す。分析結果を踏まえ、各因子についての因子名は図表 9 の通り設定した。

結果として、固有値の変化と因子の解釈可能性を考慮すると 3 因子構造が妥当であった。また、因子分析で抽出された諸因子に対してここに尺度の信頼性分析を行った。「Job engagement」が $\alpha=0.746$ 、「Organization engagement」が $\alpha=0.884$ 、「経営理念への共感」が $\alpha=0.767$ という結果となった。いずれも十分な数値が得られたため、内的整合性が高いといえる。したがって、本研究では 3 因子構造で分析を行う。以上までの分析結果を図表 10 にまとめる。

■図表 7

記述統計量

項目	質問内容	平均値	標準偏差	平均値+SD	平均値-SD
JE1	時々、仕事に熱中して時が経つのを忘れる。	3.914	1.055	4.969	2.859
JE2	私はこの仕事に夢中である。	3.434	1.091	4.525	2.344
JE3	仕事中、度々集中できず他のことを考えることがある。	2.857	1.230	4.088	1.627
JE4	私はこの仕事と強く関わりあっていると感じる。	3.897	0.871	4.769	3.026
OE1	この組織で行われていることに関わることは心躍ることの一つだ。	3.303	1.096	4.399	2.207
OE2	私はこの組織で行われていることにに関して全く関心がない。	4.000	1.072	5.072	2.928
OE3	この組織の一員であることで、私は生き生きしてられる。	3.217	1.174	4.391	2.043
OE4	この組織の一員であることは、私を明るい気分にさせる。	3.189	1.069	4.257	2.120
OE5	私はこの組織と強く関わりあっていると感じる。	3.531	1.164	4.695	2.368
EMP1	自社の経営理念や行動指針に共感を覚える。	3.331	1.137	4.468	2.195
EMP2	自社の経営理念は仕事上の難関を乗り越える上で助けとなる。	3.006	1.225	4.230	1.781

■図表 8

パターン行列

項目	質問内容	因子		
		1	2	3
OE4	この組織の一員であることは、私を明るい気分にする。	0.901	-0.061	-0.003
OE3	この組織の一員であることで、私は生き生きしてられる。	0.875	-0.051	0.058
OE5	私はこの組織と強く関わりあっていると感じる。	0.788	-0.045	-0.022
OE1	この組織で行われていることに関わることは心躍ることの一つだ。	0.612	0.170	0.069
JE2	私はこの仕事に夢中である。	-0.003	0.924	0.013
JE1	時々、仕事に熱中して時が経つのを忘れる。	-0.091	0.755	0.038
JE3逆	仕事中、度々集中できず他のことを考えることがある。	-0.009	0.426	-0.042
JE4	私はこの仕事と強く関わりあっていると感じる。	0.388	0.414	-0.073
EMP2	自社の経営理念は仕事上の難関を乗り越える上で助けとなる。	-0.043	0.000	0.912
EMP1	自社の経営理念や行動指針に共感を覚える。	0.196	-0.024	0.584

■図表 9

尺度の信頼性分析の結果

	Cronbach の アルファ	標準化された 項目に基づいた Cronbach のアルファ	項目の数
経営理念への共感	0.766	0.767	2
Job Engagement	0.736	0.746	4
Organization Engagement	0.883	0.884	4

■図表 10

潜在変数の設定まとめ

潜在変数	観測変数	質問内容	α 係数
Organization Engagement	OE1	この組織で行われていることに関わることは心躍ることの一つだ。	0.884
	OE3	この組織の一員であることで、私は生き生きしてられる。	
	OE4	この組織の一員であることは、私を明るい気分にする。	
	OE5	私はこの組織と強く関わりあっていると感じる。	
Job Engagement	JE1	時々、仕事に熱中して時が経つのを忘れる。	0.746
	JE2	私はこの仕事に夢中である。	
	JE3逆	仕事中、度々集中できず他のことを考えることがある。	
	JE4	私はこの仕事と強く関わりあっていると感じる。	
経営理念への共感	EMP1	自社の経営理念や行動指針に共感を覚える。	0.767
	EMP2	自社の経営理念は仕事上の難関を乗り越える上で助けとなる。	

ii. 共分散構造分析

上記の潜在変数を利用し、仮説モデルの検証を行うため共分散構造分析を最尤法で行う。探索的なモデル構築を行い、モデルの適合度から相対的に最もあてはまりの良いモデルを採択した。

仮説モデルの全体的評価を行ったところ、「経営理念への共感」から「Job Engagement」へのパスは有意ではないという結果を得た。以上を踏まえ、「経営理念への共感」から「Job Engagement」へのパスを外したモデルを検討したが、パスを外さなかったモデルがあてはまりの良いモデルであったため、仮説導出時の仮説モデルを用いて検証を進めることとする。

この仮説モデルの全体評価を行うと、カイ二乗値は 70.117、有意確率は 0.000 であった。適合度指標は、GFI が 0.928、AGFI が 0.876 という結果となり、基準の 0.8 を満たしたことからデータがモデルに適合しているといえる。また、RMSEA は 0.83 という結果となり、基準の 0.1 を下回ったため、このモデルを採用する。さらに、モデルの部分的評価に関しては、「経営理念への共感」から「Organization Engagement」及び「Organization Engagement」から「Job Engagement」のパスに関しては有意であったが、「経営理念への共感」から「Job Engagement」へのパスは有意ではないという結果を得た(図表 11)。したがって、仮説 1 は支持されたが、仮説 2 は棄却という結果となった。

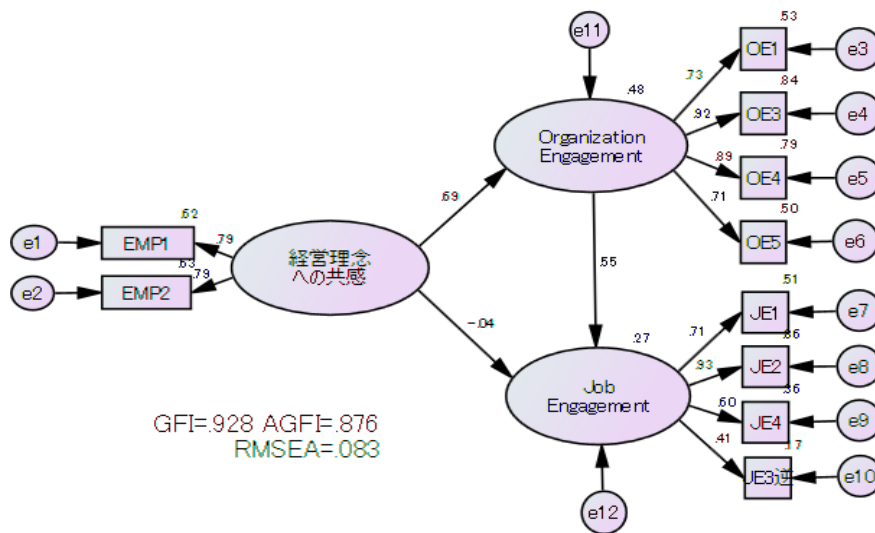
さらに、「経営理念への共感」から「Job Engagement」への間接効果の値は 0.381 となった(「経営理念への共感→Organization Engagement」0.692*「Organization Engagement→Job Engagement」0.551=0.381)。次節にて間接効果の検定を行う。

仮説 1:「経営理念への共感」は「Organization Engagement」に正の影響を与える。【支持】

仮説 2:「経営理念への共感」は「Job Engagement」に直接効果として正の影響を与える。【棄却】

■図表 11

共分散構造分析による仮説モデルの検証



■図表 12

共分散構造分析結果まとめ

パス			非標準化推定値	標準化推定値	標準誤差	検定統計量	確率
経営理念への共感	→	Organization Engagement	0.570	0.692	0.085	6.663	***
Organization Engagement	→	Job Engagement	0.519	0.551	0.127	4.089	***
経営理念への共感	→	Job Engagement	-0.034	-0.044	0.099	-0.343	0.732

iii. 媒介分析

Baron & Kenny [1986]の方法に従い、媒介分析を行った。「経営理念への共感」を独立変数として、「Job Engagement」を従属変数とするモデルを、共分散構造分析を用いて検定した結果、「経営理念への共感」から「Job Engagement」への有意な正の効果がみられた（図表 13）。さらに、前節で行った分析と同様に「経営理念への共感」を独立変数、「Organization Engagement」を媒介変数、「Job Engagement」を従属変数としたモデルを検定した結果、「経営理念への共感」から「Organization Engagement」及び「Organization Engagement」から「Job Engagement」への有意な正の効果がみられた。

「経営理念への共感」が「Organization Engagement」を介して「Job Engagement」に与える間接効果の検定のために、前節で行った分析の結果を基に Preacher's Sobel test web page にて Sobel 検定を行った。検定の結果、間接効果は有意であった（図表 14）。従って、「経営理念への共感」が「Organization Engagement」を介して「Job Engagement」に与えるといえる。

■図表 13

共分散構造分析結果

パス			非標準化 推定値	標準化推 定値	標準誤差	検定統計 量	確率
経営理念への 共感	→	Job Engagement	0.250	0.333	0.081	3.094	0.002

■図表 14

Sobel 検定結果

Sobel test		
Test statistic	Standard Error	p-value
3.490	0.085	0.000484

仮説 3：「経営理念への共感」は「Organization Engagement」を間接効果として「Job Engagement」に正の影響を与える。【支持】

6. 結論

(1) 調査結果の解釈・考察

「経営理念への共感」が「Organization Engagement」に対して正の影響を与えるという結果から、組織成員は経営理念に対して共感することで、組織所属することに対してポジティブな態度を形成し、組織とのつながりを感じるという知見が得られた。これは、経営理念を自分なりに理解・腑に落ち、組織と自らの整合性が増すことであると推察する。組織成員が組織の一員であるというポジティブな自覚が生まれ、所属することによって心理的に活発な状態になると考えられる。

仮説2の「経営理念への共感」から「Job Engagement」に対するパスに関しては有意という結果とならなかった。これは、経営理念へ共感することで自らの存在意義を経営理念の示す普遍的な価値につなげる、自らの仕事に意義を見出し、仕事との結びつきを強くするという考えに基づいているが、結果としては、経営理念への共感が高まったとしても仕事に対するエンゲージメントには影響を与えないとなった。ここから得られる示唆としては「Job Engagement」を高めるためには共感だけでは不十分であるということである。共感よりもより深いレイヤーである経営理念に認識や経営理念を反映した行動が必要である可能性があり、また仮説3で検証したように「Organization Engagement」を介する必要があることが考えられる。

また、仮説3の「経営理念への共感」は「Organization Engagement」を間接効果として「Job Engagement」に正の影響を与えるについては支持という結果となった。直接的な効果は認められず、間接的な影響が認められたことから、組織成員は経営理念に対して共感することで自らと組織とのつながりを強く感じ、仕事に対して熱中・没頭した状態になるという知見が得られた。これは、経営理念への共感によって組織に対するポジティブな態度が形成され、組織と自らを同一化することで経営理念の中に含まれる組織の存在意義や将来への方向性を自らの存在意義として認識するのではと推察した。そのための手段として自らの仕事、職務に対してよりエンゲージされることが考えられる。

(2) 今後の展望

本研究では、「経営理念への共感」と「Organization Engagement」及び「Job Engagement」の関係性について明らかにした、しかしながら、さらなる研究を必要とする課題も残った。したがって、今後の展望を三つ述べる。

一つ目に、経営理念の内容および策定主体別の検証が挙げられる。本研究では経営理念の内容については考慮せずに検証を行った。経営理念の内容は各組織様々であり、例として、「顧客志向」、「社会との共生」、「フロンティア精神・イノベーション・創造性」などが挙げられる。また策定する主体も経営者であったり、また組織であったりとバラバラである。したがって、経営理念の内容・策定者の違いによって、エンゲージメントに対する見解が異なると考えられる。したがって、経営理念への共感と「Organization Engagement」及び「Job Engagement」の関係性における要因間の影響度合いが異なると推察し、経営理念の内容及び策定者の違いを考慮し比較するなどの検証を行う必要がある。

二つ目に、経営理念への共感における周囲との関係性についてあげる。本研究では、上司や同僚などの周囲との関係性及び、周囲の経営理念への共感具合については考慮にいれずに研究を行った。周囲の経営理念への共感の差によって要因間の影響度合いが異なると推察する。周囲の経営理念への共感度合いを考慮し、検証することで新たな知見を得られると考える。

三つ目に、調査対象者の設定である。今回は勤務経験年数に関しては考慮を入れずに検証を行った。しかし、勤務経験年数や職場内での立場によって経営理念への共感の程度に差が出ることや要因間の影響度合いが異なることが推測できる。したがって、年次や職場内での立場などでの比較を行う必要があるといえる。

以上の三つを今後の展望として研究を進めることで、さらの実用性の高い研究結果が期待できる。

(3) おわりに

本研究では、ほとんどの経営組織が持っていると考えられる経営理念を基に、理念への共感と従業員エンゲージメントの関係性の検証を行った。仮説検証の結果より、経営理念が浸透することで、組織所属することに対してポジティブな態度を形成し、組織とのつながりを感じる事が判明した。また、「**Organization Engagement**」を媒介して「**Job Engagement**」につながることも解明することができた。これは、経営理念への共感を呼び起こすような施策を行うことで、組織が成員の組織及び仕事との結びつきを強化することができることを示しているといえる。例えば、経営理念または行動指針を策定する際に、組織成員が参加することや、組織成員に内容をわかりやすいものにするなどである。また、本研究では経営理念への共感の重要性が再確認されたが、同時に、経営理念の浸透におけるより深いレイヤーである経営理念の内容認識や行動への反映の重要性も示される結果となった。仮説 2 が棄却されたことから、より深いレイヤーに従業員が到達することでより組織及び仕事に対するエンゲージメントが高まる可能性を見出すことができた。

今後の展望でも述べたが、今回の研究では多くの課題が残ったが、理念の浸透と従業員エンゲージメントの関係性について焦点を当てた研究はなかった。本研究が様々な人の目に触れ、今後の経営管理・人的資源管理の発展に少しでも役立てられれば幸いである。

7. 参照文献

- AlbrechtLSimon. (2010). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. Edward Elgar.
- BakkerB.Arnold. (2011). An evidence- based model of work engagement . Current Directions in Psychological Science, 265-269.
- BaronRM, KennyDA. (1986). The moderator- mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology , 1173-1182.
- DajaniAhmed ZakiMaha. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. Journal of Business and Management Sciences , 138-147.
- FouquereauEvelyne. (2014). Validation of a French questionnaire to measure job demands and resources. Revue Internationale de Psychologie Sociale.
- HallbergU.E., SchaufeliW.B. (2006). “ Same Same ” but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? European Psychologist, 119-127.
- HobfollEStevan, JohnsonJRobert, EnnisNicole, JacksonPAnita. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. Journal of Personality and Social Psychology, 632-643.
- KahnAWilliam. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal.
- KumarV, PansariAnita. (2015). Measuring the benefits of employee engagement. MITSloan Management Review, 67-72.
- MaceySchneider, B., Barbera, K., & Young, S.A.W.H.,. (2009). Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage.
- MatsudaYoriko, PierceLJon, IshikawaRie. (2011). Development and Validation of the Japanese version of Organization- Based Self- Esteem Scale. Journal of Occupational Health, 188-196.
- PorterL.W., SteersR.M., MowdayR.T., BoulianP.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 603-609.
- SaksAlanM. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. Journal of Managerial Psychology, 600-619.
- SchaufeliWilmar, BakkerBArnold. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of

- Organizational Behavior, 293-315.
- ScheierF.Michael, CaverCharlesS., BridgesMichaelW. (1994). Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1063-1078.
- SchwarzerR., JerusalemM. (1995). Generalized Self-Efficacy scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs*, 35-37.
- ShuckBrad, WollardKellyKaren. (2010). Employee Engagement and HRD: A Seminal Review of the Foundations. *Human Resource Development Review*, 89 -110.
- ShuckBrad, WollardKellyKaren. (2011). Antecedents to employee engagement: A structured review of the literature. *Advances in developing human resources*, 429-446.
- YenerMüjdel, CoşkunÖzgün . (2013). Using Job Resources and Job Demands in Predicting Burnout. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 99, 869 - 876.
- 横川雅人. (2010). 現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策. *ビジネス&アカウンティングレビュー* (5), 219-236.
- 梶尾嘉裕, 舘岡康雄. (2010). パラダイムシフトとウェイ・マネジメントの合理性ー経営理念浸透活動の現実と未来. *日本経営診断学会全国大会予稿集*, 60-63.
- 間宏. (日付不明). 日本における経営理念の展開. 著: 中川敬一郎 (編著), *経営理念.ダイヤモンド社*.
- 金井壽宏, 松岡久美, 藤本哲. (1997). コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透: 組織の基本価値が末端まで浸透するメカニズムの探求. *組織科学*, 29-33.
- 高田馨. (1978). *経営目的論*. 千倉書房.
- 高尾義明, 王英燕. (2012). 経営理念の浸透-アイデンティティ・プロセスからの実証分析-. 有斐閣.
- 高尾義明, 王英燕, 高巖. (2009). 経営理念の浸透と組織マネジメントに関する考察ーある製造企業での質問紙調査を通して. *経営哲学論集*, 第 25 号, 158-161.
- 小塩真司. (2004). *SPSS と Amos による心理・調査データ解析因子分析・共分散構造分析まで*. 東京図書.
- 小塩真司. (2012). *事例研究から学ぶ SPSS と Amos による心理・調査データ解析*. 東京図書.
- 松下幸之助. (2001). *実践経営哲学. PHP 文庫*.
- 中元麻衣子. (2005). *経営理念とは何か*.
- 中川敬一郎. (1981). *経営理念の国際比較- その歴史的考察*. 著: 同著, *比較経営史序説*. 東京大学出版会.

- 鳥羽欽一郎, 浅野俊光. (1984). 戦後日本の経営理念とその変化—経営理念調査を手がかりとして—. 組織科学, 第 18 巻, 37-51.
- 柏 恵子. (2017). 経営理念の浸透レベルの違いが組織成員に与える影響について-「理念への共感」に着目した経営理念浸透-.
- 北居明, 田中雅子. (2009). 「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析：定着化と内面化」. 経営教育研究, 49-58.
- 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—. Jurnal of Economic Studies Vol.18, 57-66.

補論

仕事、組織に関する調査

大学院での研究活動の一環で、質問調査を行っています。

お忙しいところ誠に恐縮ですが、アンケートのご協力をお願い致します。このアンケートは本研究のみに使用するものであり、他の目的に使用することは一切ございません。

アンケートは全 11 の設問から成り立っております。所要時間は 3 分程度です。なお、類似した質問がいくつか出てくるかもしれませんが、すべての質問にお答えください。

性別：(男性・女性)

年齢：(20 歳代・30 歳代・40 歳代・50 歳代・60 歳代以上)

勤務経験年数：____年

仕事および組織に対する考え方

ご自身が現在従事されている、または過去にされていた経験をもとにお答えください。

	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	あてはまる
1. 時々、仕事に熱中して時間が経つのを忘れる。	1	2	3	4	5
2. 私はこの仕事に夢中である。	1	2	3	4	5
3. 工作中、度々集中できず他のことを考えることがある。	1	2	3	4	5
4. 私はこの仕事と強く関わりあっていると感じる。	1	2	3	4	5
5. この組織で行われていることに関わることは心躍ることの一つだ。	1	2	3	4	5

6. 私はこの組織で行われていることに関して全く関心がない。	1	2	3	4	5
7. この組織の一員であることで、私は生き生きしてられる。	1	2	3	4	5
8. この組織の一員であることは、私を明るい気分にする。	1	2	3	4	5
9. 私はこの組織と強く関わりあっていると感じる。	1	2	3	4	5
10. 自社の経営理念や行動指針に共感を覚える	1	2	3	4	5
11. 自社の経営理念は仕事上の難関を乗り越える上で助けとなる。	1	2	3	4	5

以上で終了となります。ご協力いただきありがとうございました。

謝辞

まず、本論文を作成するにあたり、主査として丁寧かつ熱心にご指導してくださった慶應義塾大学大学院経営管理研究科余田拓郎教授に深く感謝致します。また、山尾佐智子准教授、林洋一郎准教授には、副査として多くのご助言を賜りました。

さらに、余田拓郎ゼミ、山尾佐智子ゼミのゼミ生及び同期である KBS40 期生からは議論を通して様々な示唆を得ることができました。特に、正規のゼミ生でもないにもかかわらず快く受け入れてくださった山尾佐智子ゼミの皆さん、マーケティングゼミ勉強会で一緒にさせていただいた福住さん、宗友さん、朝岡さんには数多くのご指摘をいただきました。

最後に、KBS で学ぶことを許してくれた両親をはじめ、公私ともにお世話になったすべての皆様、そして、お忙しい中アンケートにご協力してくださった皆様に、心から感謝の気持ちと御礼を申し上げます。

2019 年 2 月 21 日 篠木 開