

科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 14 日現在

機関番号：34601

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530387

研究課題名（和文） 企業組織全体における理念浸透のプロセスと施策

研究課題名（英文） The process of, and measures for, the diffusion of the corporate mission throughout the company organization as a whole.

研究代表者

田中雅子（TANAKA MASAKO）

帝塚山大学・経営学部・准教授

研究者番号：80321107

研究成果の概要（和文）：

本研究は、一企業の経営者、中間管理者、一般従業員といった各層へのインタビュー調査を、複数企業に対し実施するなかで、経営理念の浸透を「内面化」と「定着化」という双方の視点から検討した。特筆すべき結果は、「内面化」においては、転機となる経験が敷石となり理念の理解を深化させ、それが部下対応にも影響を与えることを、「定着化」においては、理念の内容表現が浸透プロセスに影響を与えるため、それに応じた浸透施策をとることが有効であることを挙げるができる。

研究成果の概要（英文）：

This research has investigated the diffusion of the corporate mission from the twin perspectives of “internalization” and “embodiment” within the implementation at multiple companies of an interview survey of various levels: one company’s top executive, middle managers and general employees. As a result, it was clarified with regard to the “internalization” of the corporate mission, that watershed experiences become flagstones and understanding of the mission deepens, exerting an impact on the handling of subordinates. It was also clarified with regard to the “embodiment” of the corporate mission that because the “wording of the corporate mission” exerts an impact on the diffusion process, adopting measures for diffusion in accordance with that is effective.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	500,000	150,000	650,000
2011年度	1,200,000	360,000	1,560,000
2012年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
総計	2,400,000	720,000	3,120,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営理念浸透、内面化、定着化、中間管理者、若手成員、経験の重要性、客観的理解、理念浸透のプロセス

1. 研究開始当初の背景

これまでの経営理念の浸透に関する研究は、個人の内面に焦点をあてた「内面化」と、理念浸透施策による組織への「定着化」の視点のいずれかのものであった。しかし、どちらかに偏った議論は実践的とは言いがたく、それらを包括して検討する必要がある。また、そのような視点からの研究が進めば、理念浸透の具体的かつ実践的な局面が開けることが期待でき、それは実業界にとっても有益な結果になり得ると考えた。

2. 研究の目的

一企業の経営者、中間管理者、一般従業員といった各層へのインタビュー調査を、複数企業に対して実施することで、縦断的かつ横断的な発見事実が蓄積される。そして、それらを元に、組織に理念が浸透していくプロセスを、総合的・体系的に明らかにし、理念浸透施策を提示することを目的とした。

3. 研究の方法

本研究はインタビュー調査が研究方法の柱となっている。2010年度は堀場製作所の経営者と中間管理者3名に、2012年度は堀場製作所の一般従業員4名にインタビュー調査を実施した。

本来は、それ以前に経営者と管理者を対象とした調査データの蓄積がある、ローランドの一般従業員にもインタビューを実施するはずだったが、東日本大震災の影響を受け組織が混乱しているとの理由から、協力を得ることができなくなった。そこで、分母数を増やす必要があると考え、以前、経営者へのインタビュー調査を実施し、その際、理念が浸透していると分析できた「たねや」をあらためて選定し、ローランドの代替えとして、

2012年、中間管理者2名、一般従業員2名に調査を実施した。しかし、有効回答を得ることはできなかった。

4. 研究成果

一般（若手）従業員と中間管理者の調査から明らかになったことは、以下のとおりである。

(1) 若手従業員の理念の理解（内面化）

① 若手成員は理念を主観的に解釈しているため、確信をもった言動につなげるには期待や支援が必要となる

若手成員は、自分の価値観や志向に基づき、理念のなかにシンボルを見出し、意味を付与する。そして、シンボルに近い他者の言動を理念的にとらえ、理念の意味を主観的に解釈する。しかし、それが本人の行動に反映されるにはタイムラグが生じる。それは職場での十分な経験や知恵が積み重なっていないだけでなく、上司と自分との職務レベルの違いなどから、自分の仕事に理想を落とし込みにくいことが考えられる。その際、自分に向けられた他者の前向きな言動や支援は、若手の心に気づきや勇気をもたらし、望ましい言動を誘発する。期待感が若手の行動をつくるのである。

② 在籍年数が上がると、部門のミッションを組み込んだ客観的理解が進む

主観的解釈がモデルケースを媒介にスムーズに進むのに対し、部門ミッションは、自分が理想とする働き方との間にギャップがある場合は、解釈の段階で葛藤が生じ、その差を埋めようと理念に対して義務感のようなものが出る。無理なく理解できるようになるためには、職務を通したさまざまな経験や、尊敬する上司・仲間との相互作用、自己研さんが不可欠である。それらは自己調整プロセ

スに一役買い、自分が理念に付与した意味だけにとらわれない、組織が求める客観的解釈を進ませる。換言すれば、主観的解釈と客観的解釈が統合され、理解が進むことで、一貫性のある言動がとれるようになるのである。そのため、在籍年数も大切な要素であるといえる。

(2) 中間管理者の理念の理解と部下対応
(内面化と定着化)

①理念の理解を深化させる転機となる経験

転機となる経験（上司から助けられた、危機感を覚えた）後に、ある直接経験（仕事で悩んで、達成感のある仕事を行って、リーダーになって部下を指導するようになって）を経て、理念の理解が深まることが明らかになった。

これは、Sandberg, J (2000) が言うように、転機となる経験は個人の仕事に対する考え方や姿勢を再構築するきっかけとなり、コンピテンシーを高める。そのような状態は、その後起こる事象に対して、意味づけや省察を引き起こしやすく、その結果、理念の理解が進むと考えられる。つまり、個人の能力やものの考え方が向上するような出来事が敷石となって、その後の経験に揺さぶりをかけ、理念の理解が深化すると考えられる。

②転機となる経験が部下対応に与える影響

前述した転機となる経験で、彼らがその出来事に対して「乗り越えた」という感触もっていること、これこそが重要な点である。つまり、転機となる経験から何を学、それをいかに信念とできたかが、理念の理解の深化につながるだけでなく、部下への対応にも影響を及ぼすのである。

表1は、管理者が部下に対してとっている理念浸透方法であるが、平常時にはコミュニ

ケーションをとるようにすること、また、緊急時・問題発生時には、支援をしたり自らが率先して動くというように、仕組みづくりが行われていることが語られたが、それらは、彼らの今までの上司とのかかわりや経験が元になっていることは示唆深い。

表1 管理者がとっている理念浸透方法

理念浸透方法	コミュニケーション・言い伝え (男性社員:接点を多くもつ 女性社員:言葉がけ)	仕組み作り
状況	平常時	緊急時、問題発生
管理者の意識	上司からの伝承	一人でできることの限界
目的(望まれる部下の状態)	意識向上・ルール規範	実感・参画意識・望ましい言動

(3) 理念の内容表現が影響を与えるもの(定着化)

理念の内容表現を「具体的」と「抽象的」に分類して、分析を行った結果、具体的な場合は、「理解→行動」というプロセスをとるのに対し、抽象的な場合は「行動→理解」というプロセスをとることが明らかになった。これは、理念の内容表現が具体的であれば、文言を理解しやすい、それに即した具体例を見つけやすい等、頭での理解が進みやすい土壌にあるからと分析できる。それに対し、理念の内容表現が抽象的な場合は、既有知識だけで、そこに記された文言を簡単に読み解いていくことはできず、行動することでその意味を理解していく、「行動→理解」のプロセスをとることがわかった。もちろん一度の行動で理解に結びつくわけではなく、先述した

とおり、肝心なのは本人が意義を感じられる経験をした後に、理念が腑に落ちるという点である。

また、理念の内容表現は、「理念浸透の方法・施策」にも影響を与える。これは、理念の内容が具体的であれば、現実の状況に理念を当てはめやすく、それを反映させた、こまやかな浸透方法や施策を打ってでやすいのに対し、抽象的な場合は、理念の内容に沿った直接的な方法をとることはむずかしく、間接的な方法や施策（チャレンジさせる、後ろ姿を見せる等）がとられることになるのだろう。

このことにより、理念の内容表現により、それに応じた浸透施策やタイミングを計ることが、理念浸透において肝要であることが導出できる。

以上より、3年間の研究を総合して、「内面化」と「定着化」の双方を包括した視点から、理念浸透のプロセスと施策を総合的、体系的に検討するという、所期の目的を達成することができた。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計5件)

1. 田中雅子「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』第64巻第6号、同志社大学商学会、2013年3月、pp. 277 - 294

2. 田中雅子「経営理念浸透と内容表現—探索的試論」『Tezukayama RIEB Discussion Paper Series No. 1』2013年1月、pp. 1-16

3. 田中雅子「高尾義明・王英燕著『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』『日本労働研究雑誌』第629号、2012年12月、pp. 89-91

4. 田中雅子「理念浸透プロセスの具体化と精緻化—3つのモデルを検討材料に」『経営哲学』第9巻第1号、2012年7月、pp. 21-31

5. 田中雅子「理念浸透における中間管理者と組織文化の役割—ローランドの部門別調査をもとに」『経営哲学』(経営哲学学会) 第8巻1号、2011年7月、pp. 45-53

[学会発表] (計1件)

1. 田中雅子「理念浸透における中間管理者と組織文化の役割—ローランドの部門別調査をもとに」第13回経営行動科学学会年次大会(於:兵庫県立大学)2010年11月(『第13回経営行動科学学会年次大会発表論文集』pp. 222-227)

[図書] (計0件)

[産業財産権]

○出願状況 (計0件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
出願年月日:
国内外の別:

○取得状況 (計0件)

名称:
発明者:
権利者:
種類:
番号:
取得年月日:
国内外の別:

[その他]

ホームページ等

<http://www.tanakamasako.com>

6. 研究組織

(1)研究代表者

田中 雅子 (TANAKA MASAKO)

帝塚山大学・経営学部・准教授

研究者番号：80321107

(2)研究分担者

()

研究者番号：

(3)連携研究者

()

研究者番号：