

経営理念の理解における経験の効果 —NPO 法人における経営理念浸透策に関する探索的研究

Effect of Experience on the Internalization of Management Philosophy:
An Explorative Research on Workshop by Family House

小山 健太*

Abstract

This study revealed how experience influences the internalization of management philosophy. An experimental workshop comprising 144 college students was conducted in cooperation with Family House, which is a nonprofit organization. The students were asked to answer the questionnaire at the following four time points: (1) before the workshop, (2) after the video and presentation, (3) after the volunteer activity, and (4) after a dialog on the workshop. The results showed that the internalization of management philosophy and the willingness to commit toward the philosophy increased as (1) < (2) and (3) < (4), while there was not significant increase between (2) and (3). Those highest values at the fourth time point were attributed to the sense-making of the management philosophy. Therefore, a new finding of this study is that the three-part structure comprising presentation, experience, and dialog was statistically significant in internalizing the management philosophy. Practical implications and future research directions were also proposed in this study.

キーワード

経営理念、理念浸透、経験学習、非営利組織

1. 研究背景と研究目的

経営理念は研究によって様々に定義されているが、複数の定義を概観した北居（1999）は経営理念に共通する2つの特徴を指摘している。第一に、「経営者が個人的に抱く信念が、組織成員に受け入れられている状態を経営理念とするという点」（p.29）である。第二に、「理念は明文化され、公表されているという点」（p.29）である。これらを踏まえて、北居・松田（2004）は、経営理念を「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの」（p.94）と定義した。また、服部（2013）は、北居・松田（2004）の定義に言及しながら、経営理念を「もともとは経営者や創業者といった具体的な個人の信念や信条であったものが、明文化され公表され、組織的および社会的に共有されたもの」（p.23）と定義した。ただし、組織内における共有と、社会における共

有では、経営理念の共有の度合いも方法も異なると思われる。そこで、本研究では、北居・松田（2004）や服部（2013）を参考に、経営理念の組織内の共有に焦点をあてて、経営理念を「もともとは経営者や創業者といった具体的な個人の信念や信条であったものが、組織内で共有され、組織の基づく価値観として明文化されたもの」と定義づける。

そうすると、経営理念の定義自体に「浸透」の意味合いが内包されることになる。北居（1999）が指摘した経営理念の第一の特徴にある通り、経営理念は組織成員に「受け入れられている」ことが必要なのである。したがって、経営理念に関する研究では、経営理念の浸透について検討したり議論したりしているものが多い。例えば、優良企業研究では、経営理念の浸透は優良企業の一つの条件だとされる。Peters & Waterman（1982）は、超優良企業の真理の一つとして「自社の価値体系を確立せよ。自社の経営理念を確立せよ」（訳書、

論文受稿日：2019.11.29 論文受理日：2021.7.25

* KOYAMA, Kenta：東京経済大学コミュニケーション学部 准教授

(Associate Professor, Faculty of Communication Studies, Tokyo Keizai University)

p.475)と述べている。また、Collins & Porras (1994)は、卓越した企業の特徴として「基本理念を維持し、進歩を促す仕組みを整えている」(訳書、p.141)と指摘した。

さらに、ドラッカー(2000)によれば、企業よりも非営利組織のほうが経営理念にもとづく経営に優れているという。「企業がNPOから学ぶべきことの第一が、使命をもつことである。使命をもつことによって、はじめて行動に焦点を合わせることができる」(p.65)、「一流のNPOは、経営環境、コミュニティ、潜在顧客からスタートする。多くの企業に見られるように、内部の世界、すなわち組織や利益からスタートすることはない」(p.65)、「一流のNPOは、使命すなわち目的の定義に力をそそぐ。よき意図に関わる美辞麗句を避け、ボランティアや有給スタッフの仕事が具体的にわかるよう目標を定め、そこに焦点を合わせる」(p.65)と指摘した。

したがって、経営理念を組織内部で浸透させていくことは非常に重要なテーマであり、そして、経営理念の浸透について、非営利組織を事例に分析することで、企業における経営理念の浸透にも応用できる研究成果を得られる可能性が高い。そこで、企業での応用も視野に入れて、本研究では非営利組織における経営理念の浸透について検討する。

なお、本研究は実践知を強く意識したものである。非営利組織において実践されている事象に着目し、それを科学的に分析し理論的に考察することによって、経営理念の浸透に関する研究分野の発展に貢献することを意図している。また、本研究の着眼点および分析アプローチは非常に萌芽的であり挑戦的なものであるため、今後の研究課題を提示することも目指す。

2. 先行研究レビュー

2.1 経営理念の「作者」視点の研究アプローチ

経営理念に関する実証研究の歴史は長くなく、主に1990年以降に取り組みられてきた。服部(2013)によれば、経営理念に関する実証研究は、主として日本の研究者によって取り組まれてきた

という。北居(1999)は、経営理念の「作者」と「読者」というメタファーを用いて、理念浸透に関する研究アプローチを類型化した。経営理念の「作者」とは創業者や経営者である。一方で、「読者」には組織内の他の構成員が主として該当する。

そして、北居(1999)によれば、従来の経営理念研究の主流は「作者」視点のアプローチであったという。「作者」視点のアプローチは、経営理念の意味や成り立ちを、経営者のパーソナリティ、時代背景、社会・経済・文化から説明しようとするものである。そして、この研究アプローチには2つの前提がある。1つは、組織の上層部が組織構成員に対して理念を浸透するという一方向の行為という点である。もう1つは、マニュアルや規則が少なくとも、経営理念の浸透によって組織構成員が理念に共感し、それにもとづいて行動する組織を実現できると考えられている点である。したがって、「作者」視点の研究アプローチでは、トップダウンの浸透および、浸透の効果として経営上の効率化が意識されていると言えよう。

Schein(1985)による経営理念の浸透メカニズム研究は、「作者」視点のアプローチである。Schein(1985)は理念の浸透メカニズムを2つ指摘した。それは、第一義的な「定着メカニズム」と、第二義的な「明確化と補強のためのメカニズム」である。第一義的な定着メカニズムとは、「リーダーたちが組織に対して、いかに自分自身の信念にもとづいて認識し、試行し、感じ取り、さらに行動するかを教えるためにリーダーたちが活用できる主要な『手段』である」(第4版訳書、p.273)という。つまり、第一義の定着メカニズムとは、経営の様々な場面においてリーダーが自らの信念にもとづいて取り組む様々な行動のことである。

第二義的な明確化と補強のためのメカニズムとは、より公式な仕組みである。具体例として、「組織のデザインと構造」「組織のシステムとプロセス」「組織の伝統と慣習」「物理的なスペース、様式、建物のデザイン」「重要な出来事や人物に対するストーリー」「組織の哲学、信条(creeeds)、憲章(charters)などの公式的な記述」が提示されている(第4版訳書、p.272)。この第二義的なメカニズムは、第一義的なメカニズムと合致すると

きのみ機能するとされている。つまり、リーダーが理念を行動に反映させるという第一義的なメカニズムがあった上で、第二義的なメカニズムとして公式的な制度や文書などが補完的に理念の浸透に効果を発揮するということである。

そして、北居・松田（2004）は Schein（1985）が提示した2つのメカニズムについて実証研究に取り組んだ。その結果によれば、変化の激しい環境下において成果に結びつくのは、第一義的なメカニズムであった。このことから、第一義的なメカニズムのほうが相対的に有効性が高いと結論づけられた。

高尾・王（2012）は、理念浸透の施策を2つに分類している。1つは「理念の教育・アピール」である。具体例として、全社員を対象とした研修・教育、新入社員研修、理念の唱和活動、パンフレットやカードの配布などが挙げられている。もう1つは、「理念に基づく行動評価」である。例えば、報酬や昇進における考慮、理念に違反した社員への懲罰、理念にもとづいて行動する社員の評価などの具体例が挙げられている。

このように、「作者」視点の研究アプローチでは、経営者の行動や組織の公式な仕組みに着目する。しかし、そうした理念の発信や教育・評価だけで、理念を浸透する対象である組織構成員の行動が変わるのかという問題が残されている。北居（1999）は「頭の中に抽象的価値観があれば、具体的状況に応じた行動が論理的に生み出されるというわけではない。すなわち、理念を内面化するだけでは行動を決定しない」（p.38）と、「作者」視点の研究アプローチを批判した。この批判は、理念を受け取る側の組織構成員一人ひとりが、経営理念について主体的に解釈して、多様な意味づけをする可能性を考慮していない点にもとづいている。そこで、「読者」視点の研究アプローチが必要となる。

2.2 経営理念の「読者」視点の研究アプローチ

北居（1999）によれば、「読者」というメタファーには、「作者」が編み出した経営理念を「読者」が主体的に解釈するというダイナミズムが含意されている。北居（1999）は、「読者」視点の研究アプローチについて4つの特徴を指摘した。第一

に、経営理念について明示されている情報の背後を探る「推論」である。組織構成員は自分の経験を用いて経営理念を推論的に理解する。そのため、構成員一人ひとりによって、経験が異なるため、経営理念の理解の在り様も一人ひとり異なるということになる。北居（1999）は、仕事の全体が見渡せる立場にいる組織構成員のほうが経営理念をより深く理解すると予想した。

第二に、「対話」による経営理念の理解の進展である。「読者」視点のアプローチでは、経営理念に対する理解において推論を前提とするからこそ、各自の理解を同じ方向性にするために対話が必要となる。北居（1999）は、「対話には、多様な解釈を交差させて新たな意味を生み出すという機能と、自分の解釈を自分の言葉で語ってみることによって理解を深めるという機能がある」（p.40）と指摘した。

第三に、「継続的なプロセス」としての経営理念の理解である。推論や対話によって経営理念を理解するということは、新しい意味づけの可能性が常にある。北居（1999）は、経営理念の浸透プロセスは、ある一つの正解に至るプロセスではなく、いわば「終わりのないプロセス」（p.41）だと指摘した。そのうえで、そのような多義的で流動的な解釈の余地が常にあることで、長期的な環境変化への対応が可能となるという。経営者から示された経営理念が長きにわたって実践的価値も有するためには、その時々組織内外の環境にもとづいて経営理念を解釈できる柔軟性が必要となる。

第四に、経営理念の理解度における「三段階」である。北居（1999）によれば、第一段階は「単に理念に書かれている文言を知っているというレベル」（p.43）あるいは「理念に対して組織外の人と同じようなごく一般的な解釈しか持っていないというレベル」（p.43）である。第二段階は、「理念の『作者』の意図を理解しているレベル」（p.43）であり、このレベルでは理念を「正しく」理解することが重要とされる。第三段階は、「読者」が推論や対話によって理念を理解し、さらにその解釈を常に更新し続けるレベルである。そして、北居（1999）は、「理念の浸透によって理念にした

がった行動が生まれるのではなく、むしろ活動を通じて理念への理解が変化していくと考えられる」(p.43)と指摘した。

このように見えてくると、「作者」視点の研究アプローチでは、「作者」の意図をいかに組織構成員に浸透させるかという点に強い関心があるのに対して、「読者」視点の研究アプローチでは、むしろ構成員が多義的かつ継続的に経営理念を理解するプロセスが重視されている。とくに、環境変化があっても経営理念が有意義であり続けるという長期的な視座にたったときに、経営理念を多義的に解釈できる「読者」視点のアプローチは重要になるといえよう。

また、組織構成員が推論や対話にもとづいて経営理念を理解するメカニズムに着目する重要性は、他の研究でも指摘されている。金井・松岡・藤本(1997)は、Weick(1995)の「意味生成(sense-making)」に着目し、組織構成員が「わかった、この組織ではこのように振る舞うのが意味のあることなのか、なるほど腑に落ちた」(p.31)という認知に至るプロセスを研究する重要性を指摘した。梅澤(1994)も「大事なものは、社員たちの、自分の会社の経営理念そのものに関する共感と納得である」(p.115)というように、「読者」である組織構成員が理念を理解するプロセスに着目する必要性を指摘した。

さらに、「読者」視点のアプローチでは、組織構成員一人ひとりに経営理念を多義的に理解する余地があるという前提に立つため、経営理念の理解に度合いが生じるということが指摘されている。松岡(1997)はインタビュー調査にもとづいて、経営理念の浸透レベルを4段階で提示している。レベル1「言葉の存在を知っている。言葉を覚えている」、レベル2「理念を象徴するような具体例を知っている。実際に自分で経験したことがある」、レベル3「理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える」、レベル4「理念を行動に結び付ける。行動の前提となる。こだわる」という4段階である。このうち、レベル3は、経営理念についての意味生成が生じている段階だと考えることができる。レベル4は、経営理念が浸透した結果、行動に反映されている状態であると言える。

高尾・王(2012)は、理念浸透の測定尺度として3次元から構成される尺度を開発した。具体的には、経営理念の内容理解である「認知的理解」、経営理念への共感である「情緒的共感」、そして経営理念を行動に反映させている「行動的関与」の3次元である。そして、松岡(1997)もふまえて検討したうえで、これら理念浸透の3次元の相互の関係性について、「認知的理解」と「情緒的共感」が「行動的関与」に影響を与えるという仮説を設定し、それが統計的に有意であることを実証的に検証した。したがって、経営理念に対してより深く理解し共感しているほど、行動に反映する度合いも高まると考えられる。

そして、「読者」視点のアプローチをとる場合に、非営利組織におけるボランティアを研究対象とすることで、さらに多くの知見を得ることができると考えられる。それは、非営利組織におけるボランティアは当該組織の経営理念を主体的に解釈していると考えられるからである。金子(1995)はボランティアを次のように定義した。

「あるきっかけで直接または間接に接触するようになった人が、なんらかの困難に直面していると感じたとき(地球環境の破壊のように、人類全体が直面する問題も含めるものとする)。ボランティアとは、その状況を『他人の問題』として自分から切り離れたものとはみなさず、自分も困難を抱えるひとりとしてその人に結び付いているという『かかわり方』をし、その状況を改善すべく、働きかけ、『つながり』をつけようとする人である」

(金子、1995、p.65)

すなわち、ボランティアは社会的課題に対応するために、いわば「自分事」として行動しているということである。そして、ドラッカー(2000)が指摘するように非営利組織の経営理念は何らかの社会的課題に対応することである。したがって、非営利組織におけるボランティアは、当該組織の経営理念を主体的に解釈して、社会的課題に対応するために行動していると考えられる。金子(1995)が言及する「あるきっかけ」の一

つとして、非営利組織からの働きかけがあり得る。非営利組織がいかに個人に働きかけ、それを受けて個人がいかに経営理念を理解し行動を起こすか、そのメカニズムを検討することは重要である。そして、そのメカニズムを検討することは、企業において社員が経営理念にもとづく行動をするようになるという状況を生み出すためにも有意義であると考えられる。

2.3 経営理念の浸透策としての経験学習

「読者」として組織構成員が経営理念を理解していくことを促進する方策として、梅澤（1994）は5つの方策を提示した。「他人事のようにして経営理念と対峙しているのではなく、自分のテーマ、自分にとって大切なこととして経営理念と直面してもらおう。そうして、経営理念を『自分のもの』にしてもらう」（p.120）という前提に立ったときの方策である。具体的には、①地位と役割に即して、経営理念の翻訳ということをしてもらう、②部門ないし職場ごとに、行為規範ないし行動基準づくりをしてもらう、③経営理念にぴったりの意思決定のあり方を検討してみる、④経営理念から逸脱したリーダーシップの事例を研究してみる、⑤経営理念にぴったりの社員活動事例を探すである。これらの方策は重要だと思われるが、組織の中で比較的上位層の者でなければ取り組むことが難しいとも考えられる。最前線の現場の人材にも有効な方策とするためには、より簡便な方策を見出すことが必要である。

その点では、北居（1999）が指摘するように、組織構成員が活動や経験を通じて経営理念を理解するという視点は有効であると思われる。つまり、経営理念を「経験」できる機会を提供し、構成員は経験を通じて経営理念を学習するという発想である。これが有効であれば、より簡便に経営理念の浸透を図ることができると思われる。

そこで、本研究が着目するのがKolb（1984）の「経験学習モデル」である。松尾（2006）によれば、経験学習モデルとは（1）具体的な経験、（2）内省的な観察、（3）抽象的な概念化、（4）積極的な実験という学習プロセスのことである。先ほどの北居（1999）の指摘もふまえて、経験

学習モデルを経営理念の理解プロセスにあてはめると、組織構成員が経営理念に関連する何らかの「具体的な経験」をすることで、経営理念について「内省的な観察」と「抽象的な概念化」ができれば、経営理念を行動にうつす「積極的な実験」が生まれると推測することが可能である。

こうした問題意識をもとに、本研究では、実験的手法によって、経営理念の理解における経験の効果を検証する。

3. 方法

3.1 認定NPO 法人ファミリーハウスのワークショッププログラム

実験として選定したのは、認定NPO 法人ファミリーハウスによるワークショッププログラムである。ファミリーハウスは、自宅を離れて東京の専門医療機関において小児がんや心臓病など医療を受ける子どもと家族のための滞在施設を非営利で運営している。利用料は1人1泊1000円（患者は無料）であるが、行政からの財政的支援はなく、個人や企業からの寄付や財団等からの助成金によって活動が成り立っている。また、患者家族への対応は有給スタッフ（非常勤を含め10名弱）が担っているが、それ以外の活動はボランティアとの協働によって取り組まれている。なお、本研究の実験調査を実施した2016年度におけるボランティア登録数は357名（2017年3月末時点）である。

ファミリーハウスの理念は、病気の子どもと家族のために病院近くで「わが家」のように過ごせる場所を提供することである。自宅を離れて闘病生活を送る患者家族は大きなストレスを抱えている場合が多く、とくに孤立感や孤独感が大きい。そこで、ファミリーハウスでは、患者家族が「居場所がある」「一人ではない」「安心して自分のことを話せる」と思えるようにケアの機能も担っている。そのため、ファミリーハウスの活動においては対人支援の専門職はもちろんのこと、一般市民の参画も必要であり、人と人とのつながりを感じられる場となることを目指している（ファミリーハウス、2018）。

ファミリーハウスには、企業社員を対象とした「1日ボランティアプログラム」がある。このプログラムは、1~2時間程度のワークショップ形式となっており、企業に出向いて会議室などで実施することがほとんどである。ボランティア活動の内容は様々であるが、ここでは「タオルくま作り」を例にして、ワークショッププログラムの具体的な内容を説明する。ワークショッププログラムは、大きく3部構成となっており、(1) 活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション、(2) ボランティア活動、(3) 感想共有という構成である。

1つ目の「活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション」は、活動紹介ビデオの上映が約10分間あり、その後にはファミリーハウスの経営理念や活動の概要をプレゼンテーションによって補足する。ファミリーハウスの理念は先述の通りであるが、ビデオとプレゼンテーションでは「ファミリーハウスとは、病気の子どもと家族の生活を、みんなで支えあうコミュニティ」であることを伝える内容になっている。病気の子どもと家族の状況を説明し、その闘病生活を支援するために、一般の人がファミリーハウスで取り組めるボランティア活動が紹介される。

2つ目の「ボランティア活動」は、フェイスタオルをたたんでティペアのような形の「タオルくま」を作るというもの。出来上がった「タオルくま」は後日ハウス利用者に手渡されることが活動前に参加者に伝えられる。そして、3つ目の「感想共有」では、ボランティア参加者がボランティア活動の感想を発言し、その発言に対してファミリーハウスのスタッフが経営理念の観点からコメントをする。

実際、このプログラムの反響は大きく、近年参加者が急増している。2016年度は延べ4,596人の企業社員を受け入れた。参加者の感想としては「今日はじめてファミリーハウスの存在を知りました。このような仕組みで患者さんやその家族の支え助けになるように努力していらっしゃる皆さんの姿は非常に心ゆさぶるものがありました。今までこのような活動はしてこなかったですが、今後は積極的に関わらせていただきたいと感じました。」などがある。こうした感想から読み取れる

ことは、初めてファミリーハウスを知った人が、短時間のワークショッププログラムを通じてファミリーハウスの経営理念を理解するようになっていくということである。

そこで、ファミリーハウスのワークショッププログラムは、経営理念の理解や経験学習という観点から説明できる可能性があると考えられる。本研究では、このワークショッププログラムを実験的に実施することにより、経営理念の理解における経験の効果を統計的に検証することとした。

ファミリーハウスのワークショッププログラムでは、初めてファミリーハウスのことを知った人が、ファミリーハウスの経営理念を短時間のうちに深く理解する効果があると推測される。それでは、その理由を、経営理念の浸透に関する先行研究に基づいて検討してみる。

まず、(1) 活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーションは、経営理念を直接伝えるものである。したがって、経営理念の「認知的理解」(高尾・王、2012)を促進する効果があると思われる。また、経営理念の浸透度(松岡、1997)のレベル1「言葉の存在を知っている。言葉を覚えている」の状態に至らせる効果があると考えられる。

そして、(2) ボランティア活動は、北居(1999)が指摘した「活動を通じて理念への理解が変化していく」局面だと見なすことができよう。ボランティア活動をしながら、経営理念を「推論」していると考えられる。また、経営理念の浸透度(松岡、1997)のレベル2「実際に自分で経験したことがある」という状況を生み出しているとも考えられる。経験学習モデルでいえば「具体的な経験」(松尾、2006)の段階である。

さらに、(3) 感想共有は、経営理念に関して、ボランティア参加者間ならびに、ボランティア参加者とファミリーハウススタッフとの「対話」(北居、1999)である。対話することによって、経験学習モデルの「内省的な観察」と「抽象的な概念化」(松尾、2006)が取り組まれていると考えられる。ファミリーハウスの経営理念について「意味生成(sense-making)」が生じて、「腑に落ちる」状態(金井・松岡・藤本、1997)や「共感と納得」(梅澤、1994)に至ると考えられる。

また、対話は、経営理念の浸透度（松岡、1997）のレベル3「理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える」という水準に至らせる効果があるとも考えられる。また、経営理念の「情緒的共感」（高尾・王、2012）が高まると考えることもできよう。

ワークショップ終了後の可能性として、認知的理解と情緒的共感が高まるために「行動的関与」（高尾・王、2012）が生じやすくなることが推測できる。これは、経営理念の浸透度（松岡、1997）のレベル4「理念を行動に結び付ける。行動の前提となる。こだわる」、および経験学習モデルの「積極的な実験」（松尾、2006）に至るといってもあろう。実際に、このワークショップに参加した企業社員のなかには、その後にファミリーハウスへの寄付や定期的なボランティア活動に参加をし始める者もいる。ただし、多くの場合はワークショップ終了後の状態については把握する方法がほとんどないために、行動レベルを検証することには限界がある。

以上をまとめると、認定NPO法人ファミリーハウスにおけるワークショッププログラムの特徴は表1となる。

3.2 実験計画と仮説

認定NPO法人ファミリーハウスの協力を得て、実験として「タオルくま」を作るワークショップを実施した。実験の参加者は、東京都内にある私立大学の文系学部にも所属する学部生144人であった。実施時間は90分間であった。そして、①実施前、②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション後、③ボランティア活動後、④感想共有後の4時点で質問紙調査を実施した。なお、実験は2016年12月に実施した。

質問紙の回収数は142人であった（回収率98.6%）。回答者の学年は、1年生1人、2年生84人、3年生41人、4年生9人、無回答7人であった。年齢は、平均20.23歳、最小値17歳、最大値24歳、無回答12人であった。性別は、男性86人、女性49人、無回答7人であった。ファミリーハウスの既認知は、「知っていた」が6人、「知らなかった」が127人、無回答が9人であった。本人の入院経験は「ある」が45人、「ない」が91人、無回答が6人であった。家族や身近な人の入院経験は「ある」が107人、「ない」が28人、無回答が7人であった。ボランティア経験は「ある」が46人、「ない」が

表1 認定NPO法人ファミリーハウスにおけるワークショッププログラムの特徴

ワークショップの構成	経緯理念の浸透の次元 (高尾・王、2012)	経営理念の浸透レベル (松岡、1997)	経験学習モデル (松尾、2006)
(1) 活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション	認知的理解	レベル1 「言葉の存在を知っている。言葉を覚えている」	—
(2) ボランティア活動	—	レベル2 「理念を象徴するような具体例を知っている。実際に自分で経験したことがある」	具体的な経験
(3) 感想共有	情緒的共感	レベル3 「理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える」	内省的な観察 抽象的な概念化
ワークショップ終了後 (可能性)	行動的関与	レベル4 「理念を行動に結び付ける。行動の前提となる。こだわる」	積極的な実験

89人、無回答が7人であった。

実験での質問紙調査によって検証する仮説を大きく3つ設定した。具体的には、経営理念の浸透度、経営理念の浸透度を高める要因、行動への反映意欲の3つである。

第一に、経営理念の浸透度についてである。今回の実験参加者は、初めてファミリーハウスを知った者が大多数であり、前述のとおり、ワークショップの3部構成により、徐々に経営理念の浸透度が高まると考えられる。そのため、経営理念の浸透度は、①実施前、②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション後、③ボランティア活動後、④感想共有後の順で高まると考えられる。

仮説1 経営理念の浸透度は、①実施前、②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション後、③ボランティア活動後、④感想共有後の順で増加する

第二に、経営理念の浸透度を高める要因についてである。「読者」視点の研究アプローチでは、組織構成員が経営理念を主体的に解釈して一人ひとり多様な意味生成をすることが重視される。ただし、定量的な質問紙調査による分析を実施するためには、意味生成の内容をある程度集約化する必要がある。そこで、ファミリーハウスが過去に実施したワークショッププログラムに参加した企業社員578人が記入した感想文を計量的にテキスト分析した。方法は、KH Coder (Version 2.00f) を使用して共起ネットワークを作図し、そこから意味合いが読み取れる内容を抽出した。その結果、「人生観の深まり」と「病気の子どもと家族についての理解」という2つの項目を抽出した(図1)。これらは、金子(1999)が指摘するように、経営理念について自分事として捉えたうえでの意味生成だと考えられる。したがって、これらの意味生成は「経営理念の浸透度」に正の影響を与える

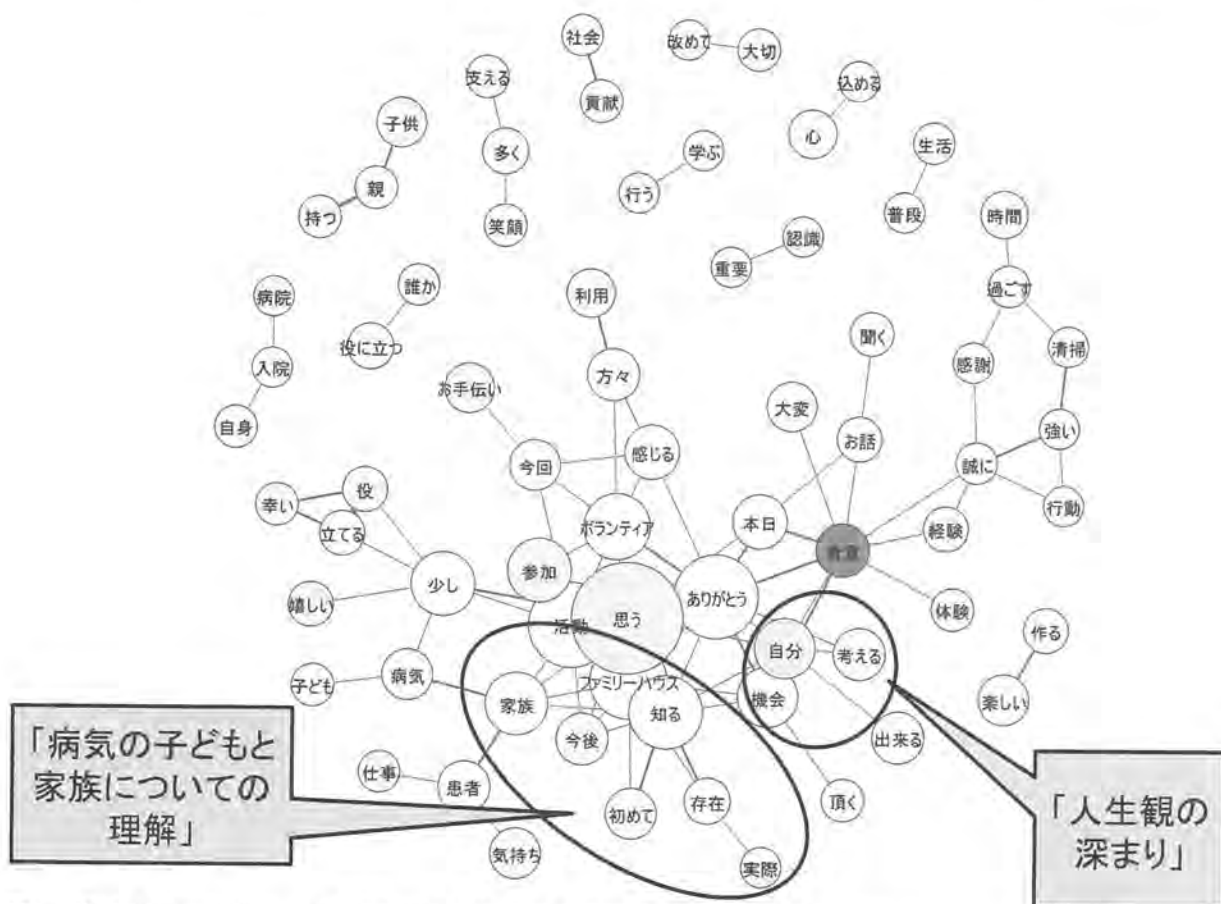


図1 過去のワークショッププログラム参加者の感想文のテキスト分析結果

考えられる。なお、測定尺度としては、「人生観の深まり」は「今日の活動は、自分の生き方を考える機会になった」、「病気の子どもと家族についての理解」は「今日の活動を通じて、病気の子どもと家族の状況について理解が深まった」という表現にした(図2)。

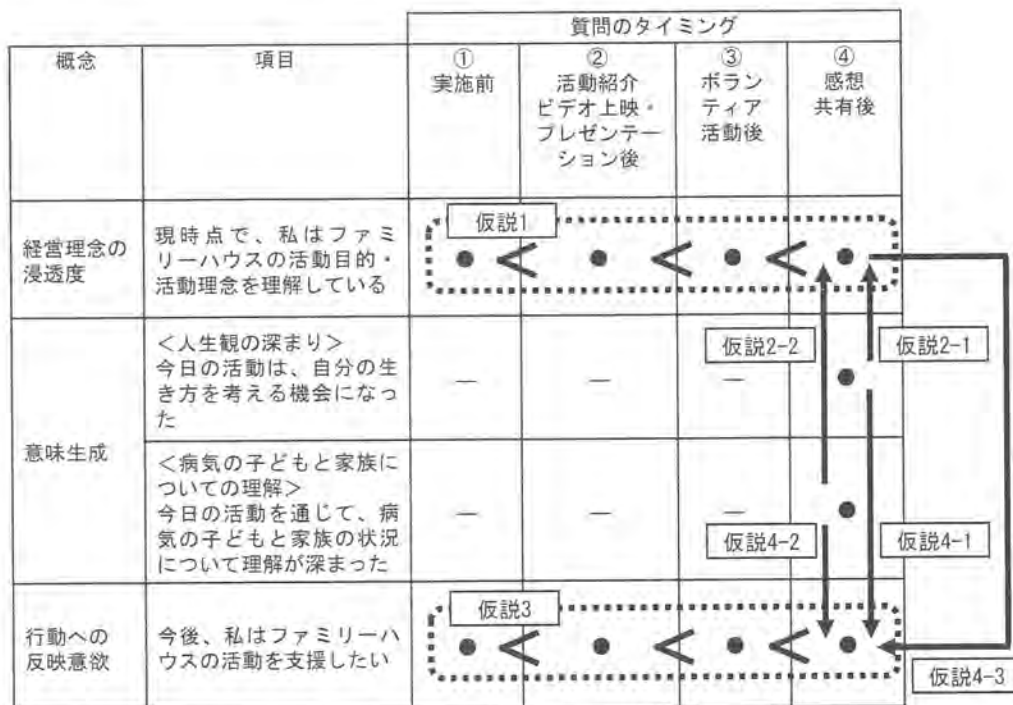
さらに、前述したとおり、「理念の浸透によって理念にしたがった行動が生まれるのではなく、むしろ活動を通じて理念への理解が変化していくと考えられる」(北居, 1999, p.43)、「対話には、多様な解釈を交差させて新たな意味を生み出すという機能と、自分の解釈を自分の言葉で語ってみることによって理解を深めるという機能がある」(北居, 1999, p.43) という指摘もある。そこで、意味生成は、④感想共有後において最も深まっていると想定される。そこで、以下のような仮説を設定した。

仮説2-1 意味生成「人生観の深まり」(④感想共有後)は、経営理念の浸透度(④感想共有後)に正の影響を与える

仮説2-2 意味生成「病気の子どもと家族についての理解」(④感想共有後)は、経営理念の浸透度(④感想共有後)に正の影響を与える

第三に、行動への反映意欲である。本来は、行動への反映そのものを測定したいところであるが、今回はワークショップの事後に経時的な調査を実施することが現実的に不可能であった。そこで、行動への反映意欲を測定することにした。行動への反映意欲も、経営理念の浸透度と同様に、①実施前、②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション後、③ボランティア活動後、④感想共有後の順で高まると考えられる。

仮説3 行動への反映意欲は、①実施前、②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション後、③ボランティア活動後、④感想共有後の順で増加する



「<」は不等号を表す

図2 測定尺度と仮説

さらに、行動への反映意欲（④感想共有後）に影響を与える要因も検討する。こちらも、経営理念の浸透度の場合と同様に、経験と対話のプロセスを通じて得た意味生成（④感想共有後）が正の影響を与えると考えられる。さらに、経営理念の浸透度（④感想共有後）も正の影響を与えると考えられる。そこで、以下の仮説を設定した。

- 仮説4-1 意味生成「人生観の深まり」（④感想共有後）は、行動への反映意欲（④感想共有後）に影響を与える
- 仮説4-2 意味生成「病気の子どもと家族についての理解」（④感想共有後）は、行動への反映意欲（④感想共有後）に影響を与える
- 仮説4-3 経営理念の浸透度（④感想共有後）は、行動への反映意欲（④感想共有後）に影響を与える

仮説および設定した測定尺度は図2の通りであ

る。測定尺度のそれぞれの項目は、「まったくそう思わない」から「とてもそう思う」までの5件法で回答を求めた。質問紙をワークショップ前に参加者に配布し、①実施前、②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション後、③ボランティア活動後、④感想共有後の各タイミングで回答の指示を出して、回答してもらうという手順にした。

4. 結果

まず、測定尺度の記述統計と相関を表2に示す。「経営理念の浸透度」の4時点における平均値は①<②、③<④となり、②と③の間には大きな差はなかった。仮説1を検証するために、1要因の分散分析（被験者内計画）を実施したところ、 $F(2.17, 280.08) = 215.89$ で、0.1%水準で有意であった。②-③以外のすべての組み合わせにおいて、平均値の差が有意だった ($p < .001$) (図3)。したがって、仮説1は部分的に支持された。

仮説2を検証するために、従属変数を「経営理

表2 測定尺度の記述統計と相関

	<i>n</i>	平均値	標準偏差	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1. 経営理念の浸透度(①実施前)	136	2.15	1.16	.29**	.30**	.34**	.19*	.30**	.29**	.22**	.27**	.14
2. 経営理念の浸透度(②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション後)	142	3.77	0.85		.62**	.45**	.31**	.42**	.32**	.45**	.43**	.36**
3. 経営理念の浸透度(③ボランティア活動後)	140	3.78	0.87			.69**	.39**	.47**	.17*	.30**	.47**	.38**
4. 経営理念の浸透度(④感想共有後)	135	4.08	0.72				.42**	.51**	.19*	.27**	.45**	.45**
5. 意味生成 <人生観の深まり>(④感想共有後)	136	3.90	0.89					.45**	.18*	.43**	.47**	.61**
6. 意味生成 <病気の子どもと家族についての理解>(④感想共有後)	137	4.29	0.75						.41**	.39**	.50**	.47**
7. 行動への反映意欲(①実施前)	136	3.36	0.99							.62**	.52**	.40**
8. 行動への反映意欲(②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション後)	141	3.81	0.86								.81**	.72**
9. 行動への反映意欲(③ボランティア活動後)	140	3.83	0.91									.77**
10. 行動への反映意欲(④感想共有後)	136	4.01	0.83									

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

念の浸透度（④感想共有後）」とする重回帰分析を実施した。独立変数として、意味生成「人生観の深まり」（④感想共有後）、意味生成「病気の子どもと家族についての理解」（④感想共有後）を投入した。また、統制変数として、学年（ダミー）、年齢、性別（ダミー）、ファミリーハウス既認知（ダミー）、本人の入院経験（ダミー）、家族の入院経験（ダミー）、ボランティア活動経験（ダミー）を投入した。結果は、 $R^2 = .27$ で、1%水準で有意であった。標準偏回帰係数は表3の通りとなった。なお、VIFはいずれも10未満であり、多重共線性はないものと考えられる。したがって、仮説2-1と仮説2-2はいずれも支持された。

4時点における「行動への反映意欲」は①<②、③<④となり、②と③の間には大きな差はなかった（表2）。そこで、仮説3を検証するために、1要因の分散分析（被験者内計画）を実施したところ、 $F(2.02, 260, 28) = 32.82$ で、0.1%水準で有意であった。②-③以外のすべての組み合わせにおいて、平均値の差が有意だった ($p < .001$) (図4)。したがって、仮説3は部分的に支持された。

仮説4を検証するために、従属変数を「行動への反映意欲（④感想共有後）」とする重回帰分析を実施した。独立変数として、意味生成「人生観の深まり」（④感想共有後）、意味生成「病気の子どもと家族についての理解」（④感想共有後）、経

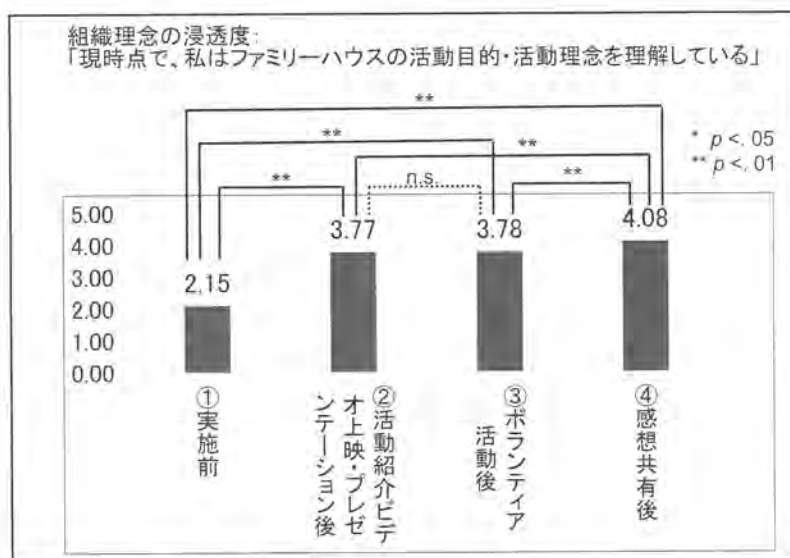


図3 仮説1の結果（分散分析）

表3 重回帰分析の結果（仮説2）

従属変数：経営理念の浸透度（④感想共有後）	β	VIF
学年	-.10	2.01
年齢	.08	1.94
性別	.08	1.04
ファミリーハウス既認知	.08	1.08
本人の入院経験	-.13	1.10
家族の入院経験	.04	1.08
ボランティア活動経験	-.08	1.09
意味生成 <人生観の深まり>（④感想共有後）【仮説2-1】	.25 *	1.30
意味生成 <病気の子どもと家族についての理解>（④感想共有後）【仮説2-2】	.34 **	1.31
R^2	.27	
F	5.70**	

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

営理念の浸透度（④感想共有後）を投入した。統制変数として、学年（ダミー）、年齢、性別（ダミー）、ファミリーハウス既認知（ダミー）、本人の入院経験（ダミー）、家族の入院経験（ダミー）、ボランティア活動経験（ダミー）を投入した。結果は、 $R^2 = .43$ で、1%水準で有意であった。標準偏回帰係数は表4の通りとなった。なお、VIFはいずれも10未満であり、多重共線性はないものと考えられる。したがって、仮説4-1、仮説4-2、仮説4-3はいずれも支持された。

5. 考察

5.1 本研究の理論的貢献

本研究の理論的貢献は大きく3つあると考えられる。第一に、「②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション」によって経営理念の浸透度および行動への反映意欲が上昇した。これは、経営理念の浸透研究において従来から指摘されてきた「作者」視点の情報発信の効果を再確認できたことを意味する。

第二に、意味生成は経営理念の浸透度および行動への反映意欲を向上させる効果があった。これ

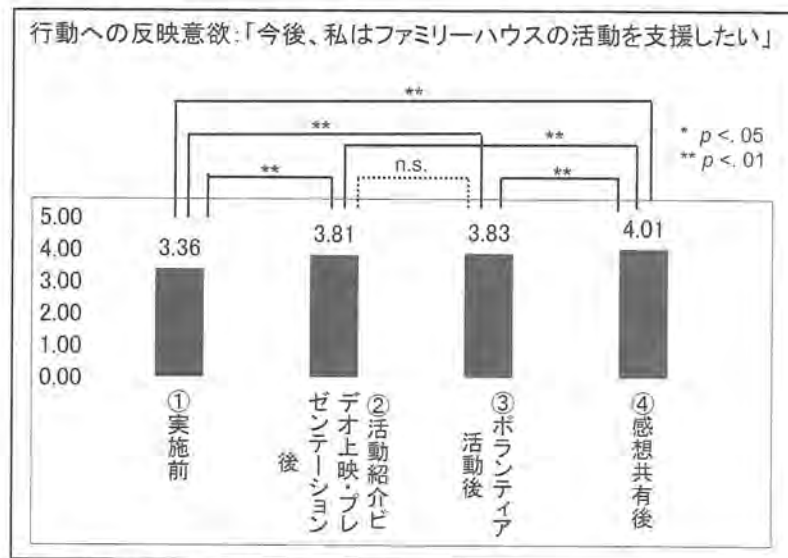


図4 仮説3の結果（分散分析）

表4 重回帰分析の結果（仮説4）

従属変数：行動への反映意欲（④感想共有後）	β	VIF
学年	.21 *	2.02
年齢	-.22*	1.96
性別	.13	1.04
ファミリーハウス既認知	.01	1.08
本人の入院経験	-.01	1.12
家族の入院経験	.11	1.10
ボランティア活動経験	.05	1.09
意味生成 <人生観の深まり>（④感想共有後）【仮説4-1】	.44 **	1.39
意味生成 <病気の子どもと家族についての理解>（④感想共有後）【仮説4-2】	.20 *	1.48
経営理念の浸透度（④感想共有後）【仮説4-3】	.19 *	1.47
R^2	.43	
F	9.99**	

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

は、「読者」視点の研究アプローチで従来指摘されてきたことを実証的に確認したと言えよう。経営理念について、構成員一人ひとりがある程度の自由度のある解釈をすることによって、経営理念の理解が深まり、行動への反映意欲も高まると考えられる。質問紙調査の自由記述では、表5の感想が記載されていた。これらは、松岡（1997）のレベル3「理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える」という意味生成が生じていると考えられる。ワークショップでの経験を自分事として振り返って意味生成をしており、経営理念について参加者の中で多義的な意味生成が存在していたと言えよう。このような多義的な意味生成が経営理念の浸透度および行動への反映意欲を向上させたと考えられる。

第三に、「③ボランティア活動」は、仮説とは

異なり、経営理念の浸透度および行動への反映意欲を向上させるという効果はなかった。これは一見すると、「③ボランティア活動」は「②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション」と同程度の効果しかないようにも思える。しかし、「④感想共有」は経営理念の浸透度および行動への反映意欲を向上させるという効果があった。しかも、その効果は、「②活動紹介ビデオ上映・プレゼンテーション」よりも強かった。これらの結果が意味することは、経験だけでは経営理念の浸透や行動への反映につながらないということである。また、経営理念の説明・経験・対話という3部構成が重要だということである。これは、北居（1999）が指摘した「活動を通じて理念への理解が変化していく」と「対話」の関係性について新たな視点をもたらす。つまり、活動だけでは経営理念の理

表5 実験参加者の感想（一部）

- ・「やる前は『楽しそう!』と軽い気持ちだったけど、思ったよりももっと楽しかったです。初めは、ただただ楽しくて夢中になって作っていただけだったけど、途中で、しっかり『どんな人に』『どのようにして』『渡したいのかを考えながらくまを作る事が出来ました。小さいことかもしれないけど、この体験は私たちにとっても子供達にとっても、良い体験になると思いました。ファミリーハウスを知らなかった私にとって、今日の授業は視野を広げるとても良い機会になりました。自分の作ったくまが子供達に渡って、喜んでもらえることを想像すると心が温まる気持ちです。ボランティアにも興味を持ちました。」
- ・「今回、この講義をうけて、病気の子供達には、私達の様に遊んだり勉強をしたりすることが難しい事が分かった。そのような人達をサポートするこの団体は、絶対に必要だと感じた。正直ボランティアは人の為に自分が時間を割いてやらなくちゃいけないという想いがあったが、自分が人の為に動くという行動が大事であると知った。私はまだ一度もボランティアをしたことが無かったが、今回を一つのきっかけとして私も人の為に動けるような人間になっていきたいです。くま作りは難しいけどとても楽しかった。こういう事を病気の子供達と一緒に作ったりすると子供も笑顔になってくれるし、私も嬉しい気分になると思った。最後に現在、病気で苦しんでいる子供や親御さん方にこの団体を知ってほしいです。一人で苦しまずに心の支えとしてこの団体を知ってほしいです。」
- ・「今日講義で来て下さったNPOのファミリーハウスの方々の話を聞いて、とても必要な滞在施設である事が分かった。今まではこのファミリーハウスの存在すら知らなかったが、今日の講義で少し理解でき、講義内で作ったタオルのクマなどがあったが、この自分達が作ったクマで小さい子供達が喜んでくれればとてもうれしいと感じられた。今後はこのようなNPOファミリーハウスのような施設が増えていく事がわかれば助かる人々も多くなるのでないだろうか。」

解が深まるということではなく、活動後に対話をすることによって経営理念について意味生成が生じると考えられる。

経験学習モデルにもとづけば、ボランティア活動をした後の「感想共有」によって、「内省的な観察」と「抽象的な概念化」が生じると考えられる。その結果、ファミリーハウスの理念について「意味生成 (sense-making)」が生じて、「腑に落ちる」状態 (金井・松岡・藤本, 1997) や「共感と納得」 (梅澤, 1994) に至り、理念の浸透度および行動への反映意欲が最も高くなると考えられる。

以上のことから、本研究が明らかにしたことをまとめると、経営理念の説明・経験・対話という3部構成によって、構成員が経営理念を多義的に意味生成することが実現でき、経営理念の浸透度および行動への反映意欲を向上させられるということである。従来の「読者」視点のアプローチでも、活動や対話の重要性は指摘されていたものの、組織的対応として具体的な方策にもとづいた検討はされてこなかった。本研究では、非営利組織で実践されているワークショップに着目して分析したことにより、経営理念の説明・経験・対話という3部構成が経営理念の浸透に与える効果を見いだすことができた。他にも効果的な方策はあり得ると考えられるが、今回の研究において1つの方策の効果を検証できたことは意義があると考えられる。

ただし、この発見事項を企業領域に応用するうえで、非営利組織は企業よりも経営理念にもとづく経営に優れているという指摘 (ドラッカー, 2000) は考慮する必要がある。たしかに、企業の経営理念を言語化することは非営利組織よりも難易度が高い場合が多いと思われる。そのため、今回の発見事項である説明・経験・対話の3部構成のうち、とくに最初の説明を効果的に実施することが難しいと思われる。しかし、今回の調査では、非営利組織であっても、理念を説明するだけよりも、その後の経験と対話によって、理念の浸透度がさらに高まることが明らかになった。これは換言すれば、企業においても経営理念の説明さえ適切にすることができれば、説明・経験・対話

という3部構成によって、社員の理念浸透度を高められる可能性があるということである。企業における実証は今後の研究課題であるが、本研究が非営利組織に着目したことによって、説明・経験・対話という3部構成が経営理念の浸透に与える効果を発見できたことは経営理念研究の発展の一助になると考えられる。

5.2 実践的含意

本研究から、経営理念の説明・経験・対話という3部構成は、経営理念の浸透に効果的な手法の1つであることが明らかになった。しかも、今回の実験は90分間の構成であり、当該組織を初めて知った人が経営理念について短時間で一定程度の理解を深められることは、企業での実践にも役立つ可能性がある。そこで、企業での活用も視野に、実践する際の留意点を述べる。

まず、経営理念の説明において、企業の経営理念を言語化することは非営利組織よりも難易度が高い場合が多いと思われる。そのため、経営理念をわかりやすく説明する工夫が必要である。今回のファミリーハウスの実験では、「みなさんと同じような年代で小児がんの闘病生活をしている人もいます」という解説があった。このように、経営理念に対して、参加者が当事者意識を持てるような説明が効果的だと思われる。また、ビデオなどを活用して短時間で分かりやすく説明することも効果的であると思われる。そのような工夫によって、参加者が経営理念を自分事として捉えられる説明をすることが重要である。

次に、経験においては、経営理念を感じられるプログラムを開発することが必要となる。ファミリーハウスのワークショップの場合は、前述のとおり、出来上がった「タオルくま」は後日ハウス利用者に手渡されることが活動前に参加者に伝えられる。また、ワークショップ中もスタッフが「タオルくまを受け取る病気の子どもと家族のことを想って、丁寧に作ってください」と呼び掛けていた。このように、経営理念を意識できるようにしたプログラムを開発して、経験の機会を提供することが重要である。

最後に、対話においては、参加者である「読者」

が経験の感想を述べたあとに、「作者」が経営理念にもとづいてその感想についてコメントを述べるのが効果的だと思われる。ここで、「作者」と「読者」との対話が行われることによって、「読者」が経営理念について理解を深め、多義的に意味生成されると考えられる。

これらの実践上のポイントにもとづいて実践すれば、90分程度の短時間で効果的に「経験」を活用して経営理念の浸透を実現できる可能性が高い。

6. 本研究の限界と今後の研究課題

本研究の限界は4点考えられる。第一に、単一条件の実験であった。つまり、調査対象者の全員が、①活動紹介ビデオ上映、②ボランティア活動、③感想共有のすべてのプロセスに取り組んだ。しかし、一部を実施しない「統制群」の調査対象者を設定し、統制群と実験群を比較することで、経営理念の浸透における経験の効果をより精確に検証することが可能となる。

第二に、今回は実験当日に4時点でのデータ収集をした。短時間に4回測定しているので、回答者が恣意的に、スコアが段階的に上昇するように回答している可能性があり得る。実験から一定期間経過後に再度の質問紙調査をすることで、経営理念の浸透度についてより精確に検証できる。

第三に、経営理念の浸透が、実際に行動に反映される局面を検証できていない。今回の質問紙調査では回答者の主観による評価のみであったが、一定期間経過後に行動変化も測定することで経営理念の浸透についてさらに精緻な分析ができる。現状では、ファミリーハウスのワークショップ参加者が、その後にファミリーハウスの活動に参加しているかどうかを体系的に追跡する仕組みがないが、今後そういった仕組みを導入することで理念浸透と行動変化との関係性を検証できるようになる。

第四に、企業での実証研究の必要性である。本研究ではあえて非営利組織に着目して研究に取り組んだが、本研究の発見事項を企業で応用できるかどうかを実証的に検証することが重要である。

企業において、経営理念の説明・経験・対話のワークショップに取り組み、その後の仕事における行動変化を測定するという実証研究に今後取り組む必要がある。

謝辞

本研究は、認定NPO法人ファミリーハウスの協力により実現することができました。理事長の江口八千代氏、理事・事務局長の植田洋子氏、ならびに実験当日にご協力いただいたボランティア・スタッフの皆様には厚く御礼を申し上げます。また、実験とアンケートに協力いただいた学生の皆さんに感謝いたします。そして、貴重なコメントをいただいた査読者の先生方に心から御礼申し上げます。

引用文献

- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Business. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー』日経BP社、1995年)
- ドラッカー, P. F. (2000)『チェンジ・リーダーの条件：みずから変化を作り出せ！』ダイヤモンド社(上田惇生 編訳)
- ファミリーハウス(2018)「コミュニティ心理学から考えるファミリーハウスにおける専門的ケア：高度な医療的配慮が必要な病児と家族のエンパワメントを支えるために」
http://archive.familyhouse.or.jp/2017nipponfoundation_communitycare/pdf/nihon_zaidan.pdf
- 服部泰宏(2013)「職場への経営理念浸透が心理的契約不履行の成果に及ぼす影響：階層線形モデルによる検討」『人材育成学会機関誌』8(1), 21-38.
- 金井寿宏、松岡久美、藤本哲(1997)「コ-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にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学』31(2), 29-39, 1997-12.
- 金子郁容(1995)『ボランティア：もう一つの情報社会』岩波書店
- 北居明(1999)「経営理念研究の新たな傾向」『大阪学院大学流通・経営科学論集』24(4), 27-52.

- 北居明、松田良子(2004)「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦(編)『日本企業のインフラの変貌』白桃書房, pp. 93-121.
- Kolb, D. (1984) *Experiential learning experience as the source of learning and development*. Prentice Hall, Inc.
- 松尾睦(2006)『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版
- 松岡久美(1997)「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム：コープこうべにおける「愛と協同」」『六甲台論集 経営学編』44(1), 183-203.
- Peter, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. *Warner Book, New York*. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版、2003年)
- Schein, E. H. (1985) *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass management series.
- Schein, E. H. (2010) *Organizational culture and leadership*. 4th edition. Jossey-Bass management series. (梅津裕良、横山哲夫訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房、2012年)
- 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
- 梅澤正(1994)『顔の見える企業』有斐閣
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking in organizations*. Sage.