

# 経営理念の浸透が従業員の行動、満足度および成果に与える影響に関する実証分析

—— S社のセールスドライバーに対するアンケート調査の結果に基づき

村木 広司

(セイノーホールディングス株式会社)

田口 義隆

(セイノーホールディングス株式会社)

馬 駿

(富山大学教授)

本論文は、経営理念の浸透と行動およびその結果との関係に関する理論モデルを構築したうえで、運輸会社であるS社の貨物取扱とセールス業務を担うドライバー（SD）を対象に実施したアンケート調査の個票データと人事データを用いて、SDの経営理念への意識は彼（彼女）らの行動への影響、そしてそれらの行動が満足度、および達成度への影響、さらに会社からの人事評価の結果との関連性についての統計分析を行い、S社の経営理念の浸透結果と課題について検討したものである。分析結果から主に次の結論が得られた。まずSDは、「経営者が経営理念を実行している」と感じていると、会社およびワークライフバランス（WLB）への満足度が高くなり、仕事への達成度も高い。そして、SDは、5つの行動規範のうち、「顧客第一」「福寿草精神」「社会の大動脈」「創造と革新」の浸透により、顧客満足に対する達成度が高くなるが、「和と協調」の浸透により、会社とWLBへの満足度が高まり、仕事への達成度も高くなる。さらに顧客満足志向の行動は人事評価に大いに反映されていることも明らかにされた。一方、いくつかの課題も引き出された。S社の経営理念の浸透に関する分析を通して、企業が経営理念を従業員に浸透する際、その経営者理念と従業員に求める行動規範との関連性、そして浸透過程における教育と人事評価との一貫性を如何に保つかは極めて重要だという示唆が与えられた。

## 目次

- I はじめに
- II S社の経営理念に関する略史
- III 先行研究と本論文の仮説
- IV データ分析
- V 結論と今後の課題

## I はじめに

近年、働き方の多様化が進むに伴い、日本企業において従業員のエンゲージメントやウェルビーイングが重視されることにより、企業の経営理念も改めて注目されるようになってきている。

創業時から一貫して「労使協調」の理念を貫いてきた西濃運輸株式会社（以下、S社と略する）

は、企業の成長を図るとともに、従業員の幸福度の向上に力を入れてきた。本論文は、その経営理念の浸透結果として、従業員の行動、会社や仕事に対する満足度、そして仕事の達成度にとどのような影響を与えているか、さらにその結果が、会社からの評価にどう反映されているかを分析し、経営理念の浸透における課題を検討することを目的とするものである。

そのため、本論文では、業務として貨物の積込、配達、集荷、荷卸し、仕分けを行う中、セールス業務も担っているセールスドライバー（以降、SDと略する）を研究対象とし、従業員を対象に実施したアンケート調査の個票データを用いて分析を行うこととする。なお、S社では、2022年3月末現在、1万2703名の社員が在籍しており、SDが最も多く、6292名が在籍している。

## II S社の経営理念に関する略史

1946年にS社の前身となる水都産業株式会社が創立された。このときに旧社訓と共に経営方針「労使協調」が示され、創業者の田口利八が会社を一隻の船に例え、どんな困難に遭ったとしても経営者は従業員を守る、だから従業員にも一緒にやっていくことを求めた言葉が理念集や社史に残されている。そして、労使協調を含む基本理念「労使協調体制」「礼節中心主義」「福寿草精神」は、S社における「3つの宝」として創業者の原体験から生み出され、かつ「社員が実践すること」として定義されており、経営者および従業員の双方に基本となる理念であることを示している。S社の理念集に『基本理念に流れているDNAは「人間尊重」と「挑戦」である。さらに因数分解すれば、「労使協調体制」「礼節中心主義」の二つは「人間尊重」に対する表現。「福寿草精神」は「挑戦」に対する表現であると受け止めてほしい。』<sup>1)</sup>とあるように、根底に「人間尊重」と「挑戦」が強調されている。

1975年には企業の繁栄と全社員の幸福を図るための労使協調の具体的な内容が示され、そして1981年、2代目の社長に田口利夫（創業者の長男）が就任し、「会社を発展させ、社員を幸福にする」

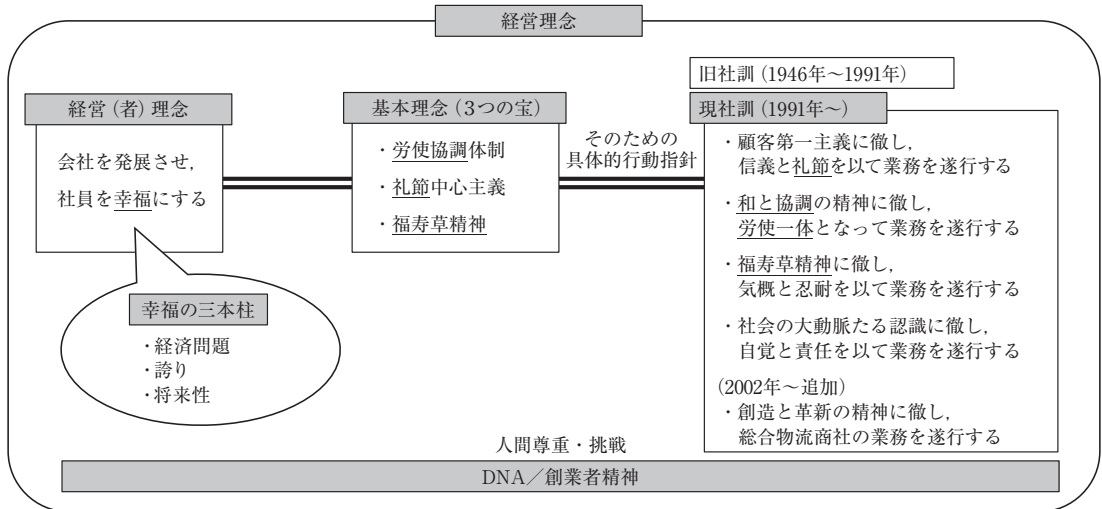
という経営理念が制定された。この経営理念は「労使協調」に基づく創業者精神として、『我が社の経営理念は、「経営者として、会社をこう進めていきたい」ということを謳っている点では、「経営者理念」と呼ぶべきものとも言えるかもしれない。』<sup>2)</sup>とS社の理念集に記述されている。したがって、S社では、この経営理念は、経営者目線からの「経営者理念」として認識されている。

一方、1987年に、田口義嘉壽（創業者の二男）が3代目の社長に就任し、「経営者理念」と「基本理念」はこれまでも守っていたこと、これからも守っていくことを社員に伝えた。そして1991年には、旧社訓や「労使協調」を含む基本理念をもとに、従業員の行動指針として次の社訓が制定された（2002年に1項目を追加）。1946年の創立から今日に至るまで朝礼等で日常的に社訓を朗読しているため、S社の従業員の多くは感覚的に「経営理念といえば社訓」と認識している。

- 一、顧客第一主義に徹し、信義と礼節を以て業務を遂行する（以降、「顧客第一」）
- 一、和と協調の精神に徹し、労使一体となって業務を遂行する（以降、「和と協調」）
- 一、福寿草精神に徹し、気概と忍耐を以て業務を遂行する（以降、「福寿草精神」）
- 一、社会の大動脈たる認識に徹し、自覚と責任を以て業務を遂行する（以降、「社会の大動脈」）
- 一、創造と革新の精神に徹し、総合物流商社の業務を遂行する（以降、「創造と革新」）

以上の経緯から、S社の経営理念は、経営者目線からの基本理念として経営者理念が存在する一方、従業員目線からの基本理念として社訓が存在している。したがって、本論文では、基本理念、経営者理念と社訓の関係性からS社の経営理念が体系化されていると捉えることにする。なお、その関係性については図1に示されている。

図1 S社の体系化された経営理念



### Ⅲ 先行研究と本論文の仮説

#### 1 先行研究

まず、これまでの経営理念の定義に関する研究は数多く蓄積されている。例えば、経営理念は経営者・組織体の行動規範・行動指針となる価値観、あるいは指導原理（鳥羽・浅野 1984）と定義されたところから、組織体として公表している、成文化された価値観や信念（高 2010）や、当該組織の信条や存在意義、使命、目的などであり、組織経営の基となる経営活動の拠り所（多湖 2020）と定義されるなどがあるが、しかしながら現在においても1つの定まった定義付けがされていない。その理由として、経営理念という用語がさまざまな用語と同義で使用されているからだ指摘されている（奥村 1994；柴田 2013）。

また、鳥羽・浅野（1984）では、経営理念は、企業内外のどの範囲の人を拘束するかという観点からみて自戒型、規範型、方針型に分類されており、自戒型とは経営者自身の行動上の自戒および後進の経営者に対する訓えという目的を持つものであり、規範型とは、企業内部での社員統率用、あるいは内部管理・内部統制用的性格の強いもの、方針型とは企業が直面している問題や課題などについて社内だけでなく、社会一般に対して訴える意図を強く持ったものとして捉えている。

一方、実際の経営理念の内容によって分類した場合、1960年代以前においては「社会」「奉仕」「誠実」という倫理的、道徳的な言葉が、1982年の調査では「従業員の和」「努力」など、業務上の指針や、「従業員の尊重や成長・育成」といった社員との長期的で良好な関係の構築に関する内容が、2004年の調査では「株主」「顧客」など外部のステークホルダーに関わる内容のものが多くなってきているが、「従業員の尊重や成長・育成」といった社員との長期的で良好な関係の構築に関する内容は依然として多く確認された（鳥羽・浅野 1984；間 1984；横川 2010）。

そして、経営理念浸透について、松岡（1997）では、理念を表す言葉を知っているだけの状態から、理念を象徴する直接経験、他者の行動の観察、理念と現実のギャップや矛盾に対する内省を通じ、自分なりの理念の意味に気づくプロセスと主張されている。一方、金井・松岡・藤本（1997）では、矛盾のない一貫したプロセスではなく、解釈の異なりや理念の現実の矛盾が議論を通じて腑に落ちるプロセスだと主張されている。研究が進むにつれ、ほとんどの社員が理念に共感、納得し、それによって行動のコントロールが自動的に行われている状態（北居 1999）や、経営理念を自身の価値観や規範に取り入れ、行動に反映している状態（廣川・芳賀 2015）とするなど浸透＝行動という認識が主流となりつつある。

さらに、経営理念と行動の関係性についてはさまざまな研究が行われたものの、十分な研究がなされていないとは言えない。具体的に、高（2010）では理念浸透と個人のパフォーマンスの関係について、経営理念の浸透が、職務関与や革新指向性の促進を通じて、組織成員レベルでのパフォーマンスを向上させるとするポジティブな研究がある一方、高尾・王（2011）では、経営理念浸透、高い情緒的コミットメントが職務責任の幅を拡大するとしても、それが理念の行動への反映には結びつかないとされるなど、一貫性のある結論が導き出されていない。また、高（2010）や高尾・王（2011）では、「難問に直面した時、経営理念にまで戻って考えるようにしている」や「社内宛の文書やメールで、経営理念を引用したり、言及したことがある」などの行動への影響に関する分析に留まっており、従業員の実際の業務行動への影響、そしてその行動の結果となる仕事の達成度について検討されていない。また、多様性が浸透してきた昨今ではウェルビーイングの考え方が求められるようになり、企業として従業員の幸福度向上と企業の持続的成長の両方を同時に実現することはもはや避けては通れない課題になるが、これまでの研究では殆ど行われていない。

## 2 仮説

まず、これまでの先行研究をふまえ、本論文では、S社の経営理念を基本理念や経営者理念、社訓により体系化されているものとして捉えたうえで、経営者目線としての経営者理念と、従業員目線としての社訓をそれぞれ異なる役割を果たしているという視点から分析を進めることとする。

そして、これまでの研究では経営理念が浸透すると従業員がポジティブな行動をとるという結論が得られている（高 2010）が、具体的な意識や行動をもとに分析されてきたとは言えない。また高（2010）では、「経営理念によって従業員の行動をコントロールする」という経営者側の視点から分析が行われているが、本研究はS社の経営理念の浸透における課題を検討することを目的としているため、経営者目線としての経営者理念と従業員目線としての社訓といった2つの側面から、

SDの行動、満足度、達成度および人事評価結果への影響について分析することとする。

さらに、鳥羽・浅野（1984）の研究における経営理念に関する分類をふまえながら、次のようにS社の経営理念を整理しておく。まずS社の経営理念として制定された「会社を発展させ、社員を幸福にする」は、経営者理念に近いことから自戒の性質を持っている。そして従業員の行動基準として制定された社訓のうち、「顧客第一」「和と協調」「福寿草精神」は内部管理・内部統制用的性格が強いことから規範の性質を持っており、「社会の大動脈」「創造と革新」は社会に貢献するという意図を持つ要素が強いことから、方針の性質を持っている。つまりS社の体系化された経営理念には経営者理念と社訓が含まれており、「自戒」「規範」と「方針」という3つの性質を持つことと考えられる。

以上の考えに基づき、S社の経営理念の浸透結果を分析するために、次の仮説を立てておくことにする。

まず、経営者理念に対して、経営者としてその理念を実際に自ら実行することは、従業員の働く意欲と行動に大きく影響するだろう。したがって、次の仮説が考えられる。

仮説1：自戒として経営者が経営者理念を実行していることを感知していれば、SDはポジティブな行動をとるようになる。

そして、社訓は、従業員の行動基準としての役割を果たしているため、その社訓に対する意識は、従業員の行動に大きく影響しており、規範的社訓は、従業員の行動を規範することになるが、方針的社訓は従業員の行動の方向性を示すことになると考えられる。つまり、

仮説2：意識している社訓によってSDの行動が異なる。

さらに、SDが会社のために経営理念（経営者理念と社訓）を意識した行動をしていれば、従業

員の満足度は高くなると考えられる。つまり、

仮説3：経営理念を意識して行動するSDは満足度が高い。

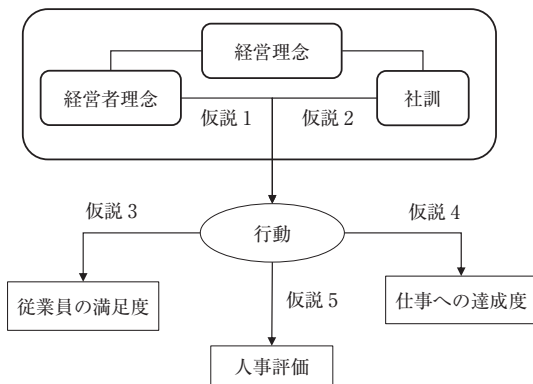
また、SDが経営理念を意識した行動をとることができれば、仕事の達成度も高くなり、そして会社への貢献度も高くなるため、会社からは高く評価されるだろう。したがって、

仮説4：経営理念を意識して行動するSDは仕事の達成度が高い。

仮説5：経営理念を意識して行動するSDは会社からの評価が高い。

なお、図2には以上の仮説の間の関係性が示されている。本論文では、S社の経営理念には、経営者理念と社訓によって体系化されており、それぞれSDの行動に影響を与え、そしてその行動がSDの満足度、達成度に影響を与え、さらにその行動の結果として会社の人事評価に反映されると考えられる。

図2 仮説の関係図



#### IV データ分析

S社は、2021年7月に経営者理念と社訓の浸透状況について、グループ企業内の従業員（アルバイト・パート含む）を対象にアンケート調査を実施した。調査内容は、意識、行動、満足度と達成度などが含まれている。従業員コードを含む回

答者の属性も訊いている。その中でSDから4531名の回答が得られた（有効回答率72.0%）。本論文ではこれらの回答結果を分析対象とし、仮説検証のための統計分析を行うことにする。

#### 1 SDの行動特徴と満足度に対する因子分析

アンケートでは、SDの行動について35項目の設問<sup>3)</sup>が設けられているため、まずこれらの項目に対する因子分析を通して、SDのさまざまな行動に隠れている潜在的行動パターンを抽出してみる。分析結果は表1に示されているが、4つの因子が抽出された<sup>4)</sup>。調査項目の設問内容を確認し、SDの行動を、それぞれ「会社成長志向の行動」「顧客満足志向の行動」「職場協調志向の行動」、および「自己成長志向の行動」という4つの行動パターンに類型化する。したがって、統計分析では、以上4つの行動パターンを用いて行うことにする。

そして、アンケートでは、SDの満足度について13の側面から、それぞれ「満足している」「やや満足している」「やや満足していない」「全く満足していない」といった4段階尺度で回答を求めている。これらの13項目の満足度に対して因子分析を行った結果、表2に示された3つの因子が抽出された<sup>5)</sup>。調査項目の設問内容を確認し、それぞれ、「会社への満足度」「仕事への満足度」および「ワークライフバランス（以下、WLB）への満足度」といった3つの特徴因子に類型化したうえで、SDの満足度について、以上3つの満足度に分けてそれぞれ分析を行うことにする。

さらに、本論文で提示された仮説を検証するため、まず経営理念（経営者理念と社訓）がSDの4つの行動パターンに与える影響、そして経営理念を意識したことでSDの3つの側面の満足度、および仕事への達成度や会社に対する貢献度等にそれぞれどのような影響を与えたか、さらにその行動は、会社の人事評価の中でどのように反映されているかについて分析をしていくこととする。

表1 SDの行動に関する因子分析の結果(バリマックス回転)

設問項目	会社成長志向	顧客満足志向	職場協調志向	自己成長志向
会社全体の業務活動の改善について、自ら提案している	0.8189	0.0579	0.0550	0.1307
物流業界の新しい市場動向を把握している	0.8145	0.1792	0.0757	0.0997
会社の経営活動の改善について、自ら提案している	0.8080	0.0502	0.0517	0.1174
物流業界の新しい技術動向を把握している	0.8033	0.1525	0.0957	0.0992
会社の「セイノーマンの学びマトリクス」の科目を積極的に履修する	0.7293	0.1466	0.1682	0.0230
自ら社外の研修や読書などを通して、知識やスキルを身につける	0.6752	0.1594	0.1407	0.0573
自ら仕事を創出し企画して、リーダーシップをとって目標に向かって仕事をとりまとめていくことができる	0.5997	0.1020	0.0737	0.4561
職場の仕事に対して自ら問題を発見し、部下や後輩に的確に指示し、または指導して問題を解決することができる	0.5472	0.1501	0.0984	0.5403
運賃交渉のため、お客様を訪問している	0.5284	0.4854	-0.0263	-0.0063
新商品を紹介するため、お客様を訪問している	0.5190	0.5279	-0.0036	0.0241
仕事を通して得た知識や技術をマニュアル化している	0.5075	0.2537	0.2698	0.1242
お客様からのクレームに対して、原因分析を行っている	0.1510	0.6756	0.0910	0.2796
お客様からのクレームに対して、迅速な対応を行っている	0.0593	0.6655	0.1112	0.2957
お客様からのクレームに対して、解決策を提案している	0.2009	0.6606	0.0791	0.3211
出荷動向を把握するため、お客様を訪問している	0.4633	0.5651	0.0098	0.0799
他社を上回る輸送サービスを提供するための努力をしている	0.3137	0.5165	0.2754	0.1537
顧客ニーズを把握している	0.2950	0.5263	0.2098	0.2111
出荷がないときもお客様を訪問している	0.2590	0.4885	-0.0061	0.0303
業務にまつわる情報を社内(職場)で共有している	0.1801	0.4319	0.3728	0.2223
自身が会社の顔であるという自覚を持って行動している	0.1021	0.4598	0.3629	0.1742
丁寧な挨拶をしている	0.0104	0.4326	0.2739	0.1872
社訓を常に意識して業務遂行に努力をしている	0.3437	0.4006	0.3438	0.0706
職場の上司とは、お互いに理解し認め合っている	0.1604	0.0381	0.6839	-0.0032
職場の同僚とは、お互いに理解し認め合っている	0.1504	0.1047	0.6533	0.0901
上司と気軽に話すことができる	0.1434	0.1253	0.5898	0.1752
自分の部署と他の部署の関係は良好である	0.1150	0.0569	0.6080	0.0101
職場の同僚と気軽に話すことができる	0.0304	0.1819	0.5371	0.2673
定型化された業務を効率よく完成させることができる	0.1021	0.2362	0.0872	0.7141
与えられた仕事を他人の指導を受けずに自分で完成させることができる	0.0925	0.2078	0.0449	0.7184
周囲の仕事を意識しながら、自分の担当する仕事における問題を発見し、解決することができる	0.3651	0.2234	0.1164	0.6254
仕事が良くできる同僚に話を聴きながら経験を積み上げていくことができる	0.3637	0.2785	0.3635	0.1818
店所の売り上げに対して関心を持っている	0.2453	0.2966	0.2929	0.1650
時間を効率的に活用している	0.1908	0.2858	0.3776	0.3390
仕事の影響でプライベートの予定や約束をキャンセルしたことがある	0.1239	0.1891	-0.1429	0.1594
部署内で意見のくい違いがある	0.0820	0.0167	-0.3851	0.1293

表2 SDの満足度に関する因子分析の結果（バリマックス回転）

設問項目	会社への満足度	仕事への満足度	WLBへの満足度
上司からの評価	0.7418	0.2713	0.2772
昇格昇進	0.7322	0.2595	0.2671
会社の人事評定・人事考課の結果	0.7316	0.2925	0.3025
労使協調	0.6932	0.2951	0.3745
会社の教育訓練制度	0.6239	0.3812	0.2960
経営方針	0.4693	0.3511	0.3240
職場の人間関係	0.4616	0.3113	0.2890
仕事内容	0.2939	0.6763	0.3347
仕事量	0.2692	0.6429	0.2823
仕事の責任の大きさ	0.3417	0.6371	0.2248
生活の充実度	0.3742	0.2492	0.7276
仕事と生活の両立	0.3168	0.2886	0.7309

## 2 経営理念に対する意識がSDの行動への影響に関する分析

まず、アンケートでは、経営者理念に対して、SDは、経営者が「自戒」していることに対する感知は、それぞれの行動にどのような影響を与えているかを分析してみたい。そのため、「そう思う」と「ややそう思う」を1、他を0とするダミー変数を作成し、推定式に加える。そしてS社の5つの社訓に対して、SDに、「意識している」「やや意識している」「やや意識していない」と「意識していない」といった4段階尺度で回答を求めているため、それぞれ「意識している」と明確に回答された場合を1とし、そのほかの回答の場合を0にし、社訓に対する意識に関するダミー変数を作成して説明変数とする。そして、アンケートには、「会社は『会社を發展させ、社員を幸福にする』という経営理念を有言実行していると思いますか？」という設問項目が設けられており、「そう思う」「ややそう思う」「ややそう思わない」「そう思わない」の4段階尺度で回答を求めている。また、SD従業員の年齢、年齢の2乗、採用ダミー（新卒=1）、性別ダミー（男性=1）、リーダーダミー（リーダー=1）、サブリーダーダミー（サブリーダー=1）をそれぞれコントロール変数として推定式にも加える。

因子分析によって得られたSDの行動に関する4つのパターンの因子得点を被説明変数とし、社訓に対する意識がSDの行動に与える影響につい

て、多変量線形回帰モデルで同時推定を行い、表3に示されている結果が得られた。その結果から、次のことが言える。第1に、分析の結果によれば、経営者理念に対する感知がSDの行動に与える影響について、会社成長志向の行動と職場協調志向の行動にはポジティブな影響を与えているが、顧客満足志向と自己成長志向の行動には逆にネガティブな影響を与えている。この結果を仮説1と照らし合わせてみると、経営者理念に対する感知は、SDの行動にポジティブな影響を与えているところもあれば、ネガティブな影響を与えているところもあることが分かる。つまり仮説1は部分的に検証されたと言えると同時に、経営者理念への感知と行動の間に矛盾が生じていることも考えられる。第2に、「顧客第一」の社訓に対する意識が高ければ、顧客満足志向、職場協調志向と自己成長志向の行動をとる傾向も強いという結果から、仮説2が支持されている一方、「顧客第一」に対する意識は、会社成長志向の行動をとる傾向を逆に弱めていることから、仮説2と反する結果も得られた。第3に、「和と協調」に対する意識が高ければ、会社成長志向と職場協調志向の行動をとる傾向も強いという結果から見て、仮説2を支持していることとなる。第4に、「福寿草精神」に対する意識が高ければ、顧客満足志向と職場協調志向の行動をとる傾向が強い結果から見ても、仮説2が支持されているが、会社成長志向の行動をとる傾向が弱くなる結果から、仮説2と反する結果も得られた。第5に、「社会の大動脈」

表3 経営理念に対する意識がSDの行動への影響に関する分析結果

説明変数	(1)	(2)	(3)	(4)
	会社成長志向	顧客満足志向	職場協調志向	自己成長志向
年齢	-0.0090 (0.0112)	0.0206** (0.0104)	-0.0636*** (0.0096)	0.0345*** (0.0105)
年齢の2乗	0.0000 (0.0001)	-0.0002 (0.0001)	0.0006*** (0.0001)	-0.0004*** (0.0001)
新卒採用ダミー	-0.0171 (0.0495)	-0.0928** (0.0459)	-0.0951** (0.0426)	0.0269 (0.0466)
男性ダミー	0.8090*** (0.2010)	-0.2100 (0.1860)	-0.2570 (0.1730)	-0.0789 (0.1890)
リーダーダミー	0.3540*** (0.0487)	0.0124 (0.0452)	0.0971 (0.0420)	0.5690*** (0.0458)
サブリーダーダミー	0.1740*** (0.0472)	-0.0018 (0.0438)	-0.0492 (0.0407)	0.3910*** (0.0444)
経営理念の有言実行に対する感知	0.3400*** (0.0336)	-0.0724** (0.0312)	0.5070*** (0.0289)	-0.2200*** (0.0316)
顧客第一主義	-0.1300*** (0.0405)	0.3680*** (0.0376)	0.1040*** (0.0349)	0.0738* (0.0381)
和と協調の精神	0.1650*** (0.0471)	-0.0310 (0.0437)	0.2650*** (0.0406)	-0.0274 (0.0443)
福寿草精神	-0.0765* (0.0456)	0.1440*** (0.0423)	0.1210*** (0.0393)	0.0662 (0.0429)
社会の大動脈たる認識	-0.1460*** (0.0443)	0.2130*** (0.0412)	0.2250*** (0.0382)	0.2070*** (0.0417)
創造と革新の精神	0.5370*** (0.0480)	0.1360*** (0.0446)	-0.0251 (0.0414)	0.0447 (0.0452)
固定項	-0.9020*** (0.2890)	-0.7000*** (0.2690)	1.0980*** (0.2490)	-0.7610*** (0.2720)
サンプルサイズ	4,173	4,173	4,173	4,173
R <sup>2</sup>	0.1110	0.1560	0.2500	0.0910
F値	43.16	63.89	115.57	34.81

注：( ) 内の値は標準誤差である。\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%で統計的に有意であることを示す。

に対する意識が高ければ、顧客満足志向、職場協調志向と自己成長志向の行動をとる傾向が強くなる結果が得られたため、仮説2が支持されることになるが、会社成長志向の行動をとる傾向が弱くなるという結果は仮説2と反している。第6に、「創造と革新」に対する意識が高ければ、会社成長志向と顧客満足志向の行動をとる傾向が強いという結果も、仮説2を支持している。したがって、以上の分析から仮説2と一致している結果と反する結果の両方が得られたという矛盾が生じていることが分かる。

### 3 経営理念を意識したSDの行動が満足度と与える影響に関する分析

SDの満足度について、すでに抽出された3つの因子の因子得点を用いて、多変量線形回帰モデルで4つの行動因子がそれぞれの満足度と与える

影響について推定を行ってみる。なお、4つの行動パターンが従業員の社訓への意識に影響されている内生性の問題を考慮して、社訓への意識が行動に与える影響、そして行動が満足度への影響について2段階推定を行うことにする。また、推定式には、社訓の浸透が行動に与える影響に関する推定と同様に、SDの経営者の自戒に対する感知に関するダミー、年齢、年齢の2乗、採用ダミー、性別ダミー、リーダーダミー、およびサブリーダーダミーをそれぞれ加えることにする。

さらに、アンケートでは、(1)「自分が所属している会社は、社会にとってなくてはならない存在だと思いますか」、(2)「会社に対して、忠誠心を持つことは重要だと思いますか」、(3)「お客様との間に長期的な信頼関係を築くことが重要な仕事だと思いますか」、(4)「自身の仕事がお客様の役に立っていると思いますか」といった設問が設



けられており、それぞれ「「そう思う」「ややそう思う」「ややそう思わない」と「そう思わない」の4段階尺度で回答を求めている。以上の設問も、それぞれ「そう思う」と「ややそう思う」を1、他を0とするダミー変数を作成し、推定式にも導入することにする。なお、推定結果は表4の(1)、(2)と(3)に示されている。

推定結果を確認してみると、仮説3は部分的に検証されたが、検証されていないところもある。具体的には、会社成長志向と職場協調志向の行動をとる傾向が高ければ、会社とWLBへの満足度が高くなるが、顧客満足志向や自己成長志向の行動をとる傾向は、いずれの満足度にも影響を与えていない。そして、経営者理念に対して感知すればするほど、SDの仕事とWLBへの満足度が高まるが、会社への満足度には影響を及ぼしていない。

#### 4 経営理念を意識したSDの行動が仕事の達成度を与える影響に関する分析

アンケートでは、従業員の仕事の達成度について、(1)仕事の品質(安全性)、(2)仕事の納期(期限・スピード)(3)仕事の効率(生産性)、(4)仕事の品質・期限・効率などに対する改善度、(5)顧客の満足度、(6)会社への貢献度といった6つの側面から、それぞれ「自分自身の達成度を、会社に期待される最高水準と対比してどのように評価していますか?最高水準を10として、10段階で評価してください」という設問で回答を求めている。ここでは、順序プロビットモデルでそれぞれのSDの自己評価結果に対して、4つの行動パターンがそれぞれどのような影響を与えているかを推定してみる。なお、4つの行動パターンが従業員の社訓への意識に影響されているという内生性を考慮して、ここでは、社訓への意識が行動に与える影響、そしてその行動が達成度に対する影響を2段階推定で行う。また、推定式には、行動が満足度を与える影響に関する推定と同様なコントロール変数を入れることにする。推定結果は表4の(4)~(9)までの欄に示されている。

推定結果を確認してみると、仮説4はおおむね

検証されたと同時に、次のことも考えられる。まず会社成長志向の行動をとっているSDや職場協調志向の行動をとっているSDは、仕事への達成度が高い。そして自己成長志向の行動をとっているSDは、仕事の達成度だけではなく、会社への貢献度も高い。また顧客満足志向の行動をとっているSDは、顧客満足への達成度も高い。

#### 5 経営理念を意識した行動の人事評価への反映に関する分析

SDの仕事に対する達成度に関する評価はあくまでも従業員自身の主観的な判断に基づくものであるため、IV4で行ったSDの行動がその達成度に与える影響に関する分析には客観性が欠けていると考えられる。そのため、さらにS社の人事評価データを用いて、SDはそれぞれの行動パターンをとった結果、会社からどう評価されているかについて分析してみる。

S社では、SDに対して、(1)勤勉性、(2)熟練、(3)体力、(4)責任感、(5)正確性、(6)知識、(7)迅速性、(8)礼節、(9)協調性、(10)積極性、(11)判断力、(12)指導力、(13)表現力、(14)信望、(15)計画力といった15項目についてそれぞれ評価したうえで、点数化して総合評価を行っている。ここでは、その総合評価の点数を用いて、4つの行動パターンが、その総合評価にどのように反映されているかについて推定してみる。なお、人事評価結果の安定性を考慮して、2021年と2022年の評価結果の平均値をとって被説明変数とする。そしてこれまでの推定と同様に、4つの行動パターンの内生性を考慮して、2段階推定を行うことにする。また、推定式には、行動が満足度と達成度を与える影響に関する推定と同様なコントロール変数を入れることにする。推定結果は表4の(10)の欄に示されている。

その推定結果を確認してみると、仮説5は部分的に検証されたと同時に、S社では、顧客満足志向の行動をとるSDが高く評価されている一方、会社成長志向の行動をとるSDが低く評価されているということも分かる。

表 4 SD の行動が満足度、仕事の達成度および人事評価に関する分析結果

説明変数	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
	会社への満足度	仕事への満足度	WLB への満足度	仕事の品質	仕事の納期	仕事の効率	仕事の改善度	顧客の満足度	会社への貢献度	人事評価結果
年齢	-0.0018 (0.0184)	-0.0246 (0.0179)	0.0028 (0.0174)	0.0127 (0.0240)	0.0075 (0.0242)	-0.0134 (0.0225)	-0.0049 (0.0236)	-0.0068 (0.0239)	0.0049 (0.0241)	0.4210*** (0.1560)
年齢の 2 乗	0.0000 (0.0002)	0.0003 (0.0002)	0.0000 (0.0002)	-0.0001 (0.0003)	0.0000 (0.0003)	0.0002 (0.0002)	0.0001 (0.0003)	0.0001 (0.0003)	0.0000 (0.0003)	-0.0084*** (0.0019)
新卒採用ダミー	0.0338 (0.0488)	0.0379 (0.0475)	-0.0412 (0.0462)	0.1220* (0.0649)	0.1730** (0.0693)	0.1160 (0.0721)	0.1320* (0.0689)	0.1460** (0.0636)	0.1180 (0.0733)	2.6730 (2.970)
男性ダミー	0.0574 (0.1890)	0.3880** (0.1840)	0.0455 (0.1790)	0.0084 (0.2500)	0.0674 (0.2490)	0.1880 (0.2450)	0.2430 (0.2450)	0.2380 (0.2490)	0.1660 (0.2460)	-0.8880 (0.5440)
リーダーダミー	0.3120* (0.1770)	-0.2110 (0.1730)	-0.0902 (0.1680)	-0.0134 (0.2330)	-0.0957 (0.2260)	-0.3210* (0.1790)	-0.2430 (0.2080)	-0.0985 (0.2300)	-0.3220* (0.1770)	18.0800*** (2.5790)
サブリーダーダミー	0.2030 (0.1320)	-0.2390* (0.1290)	-0.0595 (0.1250)	-0.0371 (0.1730)	-0.0518 (0.1700)	-0.2530* (0.1330)	-0.1470 (0.1590)	-0.0490 (0.1710)	-0.2190 (0.1370)	12.3000*** (1.8210)
会社の社会的存在	0.0372 (0.0579)	0.2500*** (0.0564)	0.0892 (0.0548)	0.0748 (0.0727)	0.0103 (0.0725)	0.0649 (0.0689)	0.0597 (0.0723)	-0.0003 (0.0761)	0.0942 (0.0663)	2.0310** (0.9730)
会社への忠誠心の重要性	-0.0598** (0.0260)	-0.0471* (0.0253)	-0.0620** (0.0246)	-0.0288 (0.0321)	-0.0571* (0.0323)	-0.0321 (0.0304)	-0.0386 (0.0320)	-0.0624* (0.0337)	-0.0365 (0.0290)	-0.2040 (0.3470)
顧客との長期的信頼関係の重要性	0.0751** (0.0307)	0.1250*** (0.0300)	-0.0428 (0.0291)	-0.2340* (0.1310)	-0.1130 (0.1300)	-0.1260 (0.1240)	-0.1260 (0.1300)	-0.0966 (0.1360)	-0.1260 (0.1170)	0.2410 (1.4940)
仕事の顧客への役割	0.0791*** (0.0262)	0.1410*** (0.0256)	0.0911*** (0.0248)	0.0040 (0.1030)	0.0685 (0.1020)	-0.0215 (0.0962)	-0.0200 (0.1020)	0.0751 (0.1080)	0.0033 (0.0907)	-1.1010 (2.3140)
経営理念の有言実行に対する感知	0.0661 (0.1140)	0.3250*** (0.1110)	0.2970*** (0.1080)	-0.0177 (0.1490)	-0.0643 (0.1510)	0.0778 (0.1390)	-0.0419 (0.1500)	0.0297 (0.1490)	0.0743 (0.1400)	2.8480* (1.6700)
会社成長志向	0.1770** (0.0707)	0.0357 (0.0689)	0.1650** (0.0669)	0.1470 (0.0946)	0.1640* (0.0938)	0.3950*** (0.1030)	0.4530*** (0.0965)	0.4180*** (0.0883)	0.3020*** (0.1020)	-1.6870* (0.9070)
顧客満足志向	-0.0593 (0.1420)	0.1590 (0.1390)	-0.0995 (0.1350)	0.1910 (0.1950)	0.0893 (0.1930)	0.0211 (0.1850)	0.0685 (0.1900)	0.3950** (0.1830)	-0.0401 (0.1770)	3.7810** (1.7700)
職場協働志向	0.5860*** (0.1370)	-0.0889 (0.1340)	0.2940** (0.1300)	0.5780*** (0.1620)	0.4550*** (0.1740)	0.2530 (0.1890)	0.4080** (0.1820)	0.2840 (0.1810)	0.4380** (0.1980)	-2.4570 (1.9460)
自己成長志向	-0.2900 (0.3070)	0.3410 (0.2990)	0.1200 (0.2910)	0.4400 (0.3930)	0.6050* (0.3640)	0.8580*** (0.2610)	0.6240* (0.3430)	0.4230 (0.3980)	0.8470*** (0.2560)	0.4210 (4.7780)
固定項	4.173	4.173	4.173	4.173	4.173	4.173	4.173	4.173	4.173	62.4900*** (4.9690)
		サンプルサイズ			サンプルサイズ		サンプルサイズ		サンプルサイズ	サンプルサイズ
		R <sup>2</sup>								R <sup>2</sup>
	0.1670	0.1000	0.1240	704.6	555.7	869.0	749.1	682.4	1216.0	0.2680
		F 値								χ <sup>2</sup>
	55.58	30.94	39.41	-27471	-27652	-27783	-27756	-27594	-27738	2205

注：( ) 内の値は標準誤差である。\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%で統計的に有意であることを示す。

## V 結論と今後の課題

まず、以上4つの分析結果から主に次の結論が得られた。

第1に、SDは、経営者が自戒としての「会社を発展させ、社員を幸福にする」という経営者理念の実行を感知していれば、自らも会社成長志向の行動と職場協調志向の行動をとるようになり、その結果、SDの会社への満足度とWLBへの満足度が高くなると同時に、仕事への達成度も高くなる。

第2に、従業員の行動規範として、まず「顧客第一」と「福寿草精神」の浸透により、SDの顧客満足志向の行動が促進され、その結果、顧客満足に対する達成度が高くなり、またその成果は会社の人事評価にも反映されている。そして、「和と協調」の浸透により、SDの会社成長志向の行動と職場協調志向の行動が促進された結果、会社とWLBへの満足度が高まると同時に、仕事への達成度も高くなっている。

第3に、従業員の行動方針として「社会の大動脈」と「創造と革新」の浸透は、SDの顧客満足志向の行動に大きく影響し、その結果、顧客満足への達成度が高くなり、また人事評価にも大いに反映されている。

他方、S社の経営理念の浸透においていくつかの矛盾も見えてきた。

第1に、会社成長志向の行動促進という視点から見ると、SDの経営者理念の実行に対する感知、「和と協調」と「創造と革新」の浸透はポジティブな役割を果たしていることに対して、「顧客第一」と「福寿草精神」、および「社会の大動脈」の浸透は逆にネガティブな影響を与えている。その結果、SDは会社とWLBへの満足度が高まったが、仕事への満足度には影響を与えないようになっており、また仕事への達成度も高くなるが、会社からの人事評価ではむしろマイナスに評価されている。これは、経営理念の浸透によって、会社成長志向を積極的に行動するSDは、会社とWLBに対する満足度が高く、仕事への達成度も高いと自己認識しているが、会社の人事評価には

それら従業員の行動が反映されていないという矛盾が生じているのではないかと考えられる。

第2に、顧客満足志向の行動促進という視点から見ると、「顧客第一」と「福寿草精神」、および「創造と革新」の浸透はポジティブな役割を果たしていることに対して、経営者理念の実行に対する感知はネガティブな影響を与えている。その結果、SDが顧客満足志向の行動をとった場合、仕事への達成度は高くなり、会社からも評価されるようになる一方、満足度にはつながっていない矛盾が生じている。これは、おそらく経営者理念における会社の発展と社員の幸福について、経営者が実行することとしてかなり重視されていることによって、SDには矛盾した受け止め方をしてしまった可能性がある。

第3に、自己成長志向の行動促進という視点から見ると、「顧客第一」と「社会の大動脈」の浸透はポジティブな役割を果たしていることに対して、経営者理念の実行に対する感知はネガティブな影響を与えている。この点も、経営理念の浸透の中で、会社の発展と社員の幸福がかなり重視される反面、SDは自己成長の意識が薄まってしまう可能性があると考えられる。

以上のように、S社では、経営理念に含まれている経営者理念、従業員に対する行動基準と行動方針の浸透によって、SDは、それぞれ会社成長志向、顧客満足志向、自己成長志向、および職場協調志向といった4つの行動をとった結果、SDの満足度、仕事への達成度と会社の人事評価への反映との間にはいくつかの矛盾も生じている。とりわけ、会社成長志向の行動をとったSDは、会社とWLBへの満足度が高く、仕事の達成度が高いが、人事評価にはそれがマイナスに反映されているのに対して、顧客満足志向の行動をとったSDは、仕事の達成度が高く、人事評価にもプラスに反映されているが、どの満足度も必ずしも高いとは言えない。このような矛盾は、少なくともS社の経営理念の浸透において次の課題が示唆されていると考えられる。

まず、S社の人事評価と経営理念の浸透には必ずしも一貫性があるとは言えない。人事評価は経営理念の浸透において極めて重要な手段であるこ

とを考えると、その人事評価の仕組みを改善する必要がある。そして、経営理念に含まれている経営者理念と従業員に対する行動基準及び行動方針に一貫性があることはSDに十分に浸透していない可能性がある。したがって、その一貫性を理解させるための浸透教育プログラムが必要となる。また経営理念の浸透教育の一環として、SDの自己成長の意識向上に関わる教育を充実させることも課題として考えられる。

今後、以上の課題を具体的にどう取り組むかについて検討するために、S社の人事評価の仕組みや経営理念の浸透教育についてさらに掘り下げて分析する予定である。

謝辞 本研究に関わる調査と作成において、岸本寿生先生（富山大学）、安藤和代先生（千葉商科大学）、竹之内玲子先生（成城大学）、竹之内秀行先生（上智大学）、尾山真先生（富山大学）に有益なアドバイスをいただき、そして西濃運輸株式会社の理念の浸透に関する研究会メンバーである渡邊久人執行役員、岡本征也部長、河合辰介さん、児島由実子さん、谷口佑紀さん、加藤大智さん、永田聖菜美さんにもご協力いただきました。また、馬駿はJSPS 科研費基盤研究(C) (23K01580) と基盤研究(B) (22H00876) の助成を受けています。ここに記して心から感謝の意を申し上げます。

- 1) 西濃運輸 (2005: 41) より引用。
- 2) 西濃運輸 (2005: 42) より引用。
- 3) 設問項目は表1に示されている。
- 4) SDの行動に対する因子分析の妥当性について、Kaiser-Meyer-Olkin MeaSure 検定を行った結果、 $KMO=0.937$  であるため、妥当性があると判断される。
- 5) SDの満足度に対する因子分析の妥当性について、Kaiser-Meyer-Olkin MeaSure 検定を行った結果、 $KMO=0.942$  であるため、妥当性があると判断される。

参考文献

奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。  
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にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学』Vol. 31, No. 2, pp. 29-39.

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』第24巻第4号, pp. 27-52.  
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』第10号, p. 27.  
西濃運輸株式会社 (2005) 『西濃運輸理念集』社内文書。  
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』Vol. 18, No. 1, pp. 57-66.  
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』Vol. 44, No.4, pp. 52-66.  
多湖雅博 (2020) 『医療経営士中級“一般講座”テキスト〈2〉経営理念・経営ビジョン/経営戦略——戦略を実行するための組織経営』日本医療企画。  
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』Vol. 18, No. 2, pp. 37-51.  
問宏 (1984) 「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』Vol. 18, No. 2, pp. 17-27.  
廣川佳子・芳賀繁 (2015) 「国内における経営理念研究の動向」『立教大学心理学研究』第57号, pp. 73-86.  
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』第44巻第1号, pp. 183-203.  
横川雅人 (2010) 「現代日本企業の経営理念『経営理念の上場企業実態調査』を踏まえて」『産研論集』(関西学院大学), 第37号, pp. 125-137.

むらき・こうじ セイノーホールディングス株式会社。  
たぐち・よしとか セイノーホールディングス株式会社代表取締役社長, 早稲田大学総合研究機構スポーツ産業研究所招聘研究員。主な論文に「企業がスポーツチームを持つ事の効果——価値観共有, コミュニケーション, 誇りを指標としたセイノーホールディングスの例」『スポーツ産業学研究』29巻2号, pp. 149-154 (2019年)。スポーツ科学専攻。  
ま・じゅん 富山大学社会科学系教授。主な論文に「ミドル・マネジャーの役割, 能力と満足度との関係に関する実証研究」『富大経済論集』第67巻第2号, pp. 309-335 (2021年)。人的資源管理専攻。