

組織内要素との関係性

経営理念が従業員のエンゲージメント向上に影響する

組織内要素との関係性¹

—リーダーの役割が経営理念浸透と従業員のエンゲージメントに与える影響—

経営管理研究科 31期修了生

真栄城 健

(北中城若松病院 キャリア推進室 主任)

【要約】

本研究は、経営理念の浸透が従業員のエンゲージメントに与える影響とそのメカニズムを明らかにすることを目的とし、質問紙調査を通じて実証的に検討した。その結果、経営理念への共感は理念の浸透度と有意に関連し、リーダーの理念に沿った行動やエンゲージメントに関連する行動は、従業員のエンゲージメントを高める要因であることが示唆された。さらに、心理的安全性や理念に共感しやすい組織文化といった環境要因が、理念の内面化とエンゲージメントの促進に寄与している可能性が示唆された。理念の浸透とエンゲージメントの関係は相互的であり、リーダーはその結節点として重要な役割を果たすと考えられる。今後は、理念を共有するだけでなく、現場に根ざしたリーダーの行動や組織文化の醸成が、理念の実践と組織の活性化につながると考えられる。

【リサーチ・クエスチョン】

1. メインリサーチ・クエスチョン

「経営理念が従業員のエンゲージメント向上に寄与するプロセスとそれに影響する組織内要素とは何か」

2. サブリサーチ・クエスチョン

(1) 「経営理念の浸透が従業員のエンゲージメント向上にどのような影響があるのか。」

仮説 1) 経営理念が従業員に浸透している組織では、従業員のエンゲージメントが高い。

(2) 「リーダーの役割が経営理念の浸透と従業員のエンゲージメント向上にどのような影響があるのか」

仮説 2) 効果的なリーダーシップが存在する組織では、経営理念の浸透が促進され、従業員のエンゲージメントが向上する。

(3) 「従業員のエンゲージメントの向上が、従業員個人（ワーク・エンゲージメント）へどう影響するのか」

仮説 3) 従業員のエンゲージメントが向上することで、仕事に関するポジティブで充実した心理状態になる。

(4) 「経営理念の浸透と従業員のエンゲージメントが、エンゲージメントの組織文化にどのような

¹ 本論文は、筆者が令和7年 SBI 大学院大学経営管理研究科へ提出した修士論文を一部修正したものである。

関係があるのか」

仮説 4) 経営理念の浸透レベル、従業員のエンゲージメントが高い組織は、エンゲージメントの組織文化が形成されやすい。

【キーワード】

理念の浸透、共感、リーダー、従業員のエンゲージメント、ワーク・エンゲージメント、組織文化

【目次】

はじめに

1. 先行研究による定義と概要

 1.1 経営理念の定義

 1.2. 経営理念浸透の定義と浸透策

 1.3 エンゲージメントの定義と概要

 1.4 組織文化の定義と概要

2. アンケート調査からの実証研究

 2.1 調査概要

 2.2 結果

3. 考察

 3.1 経営理念を共有または浸透するための取り組みについて

 3.2 属性と経営理念の浸透レベルについて

 3.3 仮説について

4. 今後の課題

5. 総括

【はじめに】

昨今、変化が激しく複雑・不確実な経営環境の中で、企業の社会的責任や存在意義、目的を示すバリューやパーカスの重要性が高まっている。人的資本経営において理念を掲げる企業も増え、経営理念の機能が注目されている。経済産業省は 2022 年に「伊藤レポート 2.0」² を公表し、人材戦略に求められる 3 つの視点、5 つの共通要素を提示。社員エンゲージメントの向上が求められ、組織へのエンゲージメントを測定する企業が増加している。

本研究では、経営理念が従業員のエンゲージメントにどう影響するか、そのプロセスや要因を検討する。特に、リーダーの理念浸透への役割や、エンゲージメントが従業員の意識・行動に与える影響、両者の相互作用に焦点を当てる。

² 経済産業省は 2019 年に「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会」を組成し、2020 年に研究会の成果として「人材版伊藤レポート」を公表した。3 つの視点、①経営戦略と人材戦略の連動、②目標すべきビジネスモデルや経営戦略と現時点での人材や人材戦略との間のギャップを把握できているか、③人材戦略が実行されるプロセスの中で、組織や個人の行動変容を促し、企业文化として定着しているか。5 つの共通要素、①動的な人材ポートフォリオ、②知・経験のダイバーシティ＆インクルージョン、③リスク・学び直し、④社員エンゲージメント、⑤時間・場所にとらわれない働き方。

1. 先行研究による定義と概要

1.1 経営理念の定義

昨今、不安定な環境下において組織が方向性を見失わぬいためには、経営理念が単なる標語ではなく、組織の意思決定や行動を導く「共有された指針」として実質的に機能することが求められる。経営理念の定義は、重要性が広く認識されつつも、研究者ごとに視点や解釈が異なり多様である。

Collins & Porras (1996) は、基本理念は「核となる価値観」と「存在意義」から構成されるとし、組織の一体感を保ち、「価値観」は行動の指針となり、「存在意義」は組織の永続性と適応力を高める点で有用であるとしている。また、梅澤 (1994) は経営理念を「経営活動に関し、企業が抱いていいる価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり、指針」とし、理念が実際の行動に結びつく重要性を示している。

伊丹・加護野 (2009) は、経営理念は「組織の理念的・目的」と「経営行動の規範」という二層で構成されているとし、経営理念の抽象的側面と実践的側面をバランスよく捉えた視点であると考える。

北居・松田 (2004) や横川 (2010a)、瀬戸 (2017)、杉本 (2023) も共通して、経営理念を経営者や組織体の信念・価値観・指針としており、それらを社内外に公表することによってステークホルダーとの信頼関係を築く役割を果たす点を重視している。

松葉 (2008) は、経営理念を「企業経営上の価値観ならびに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの」と定義し、理念が組織内外への価値観の共有と行動指針としての役割を強調している。廣川・芳賀 (2015) は、「組織に内在した価値観や行動規範であり、経営活動を通じて社会に発信されるもの」と定義し、経営理念が組織内部に根付く価値観であると同時に、社会への発信を通じて外部にも影響を与えるとしている。また、田中 (2021) は、「社内外で公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」と定義し、理念の公表や浸透を通じた実践性に着目している。

樽崎 (2011) は、先行研究者の定義をもとに、経営理念を構成する要素として①「価値観」、②「目的・存在意義」、③「事業範囲・方向性」の三つの要素を挙げている。「価値観」は従業員のモチベーションを高める方向性、「事業範囲・方向性」は戦略策定に資するベースとなる機能、「目的・存在意義」は両者をつなぐ中間的役割を担っており、これらの集合体としての経営理念は、組織のモラールや文化、戦略にまで影響を与える枠組みであると述べている。

以上のように、経営理念は、企業の存在意義、経営者の信念、組織の価値観や行動規範を明文化したものであり、組織のアイデンティティを示す根幹的な要素である。研究者により表現の違いはあるものの、「価値観」「信念」「行動規範」といったキーワードは共通しており、それらは企業の方向性を示す羅針盤として機能している。

本論文では、これら先行研究を踏まえた上で、経営理念を「組織の追求するるべき姿や価値観、行動規範、信念を明文化し、従業員の意思決定や行動に方向性を示すための羅針盤」と定義する。

1.2 経営理念浸透の定義と浸透策

経営理念の定義でも述べた通り、理念は企業の存在意義や価値観を示す羅針盤として機能し、組織の意思決定や行動を方向づける役割を担っている。しかし、単に明文化された理念が存在するだけでは十分ではない。それが表面的なスローガンで留まるのではなく、組織内で共有され、日々の業務の中で実践することで、経営に貢献することが理念の浸透としている（小森谷、2011）。この背景から、

経営理念の機能やその浸透が改めて注目されている。

経営理念の浸透に関する先行研究は、理念が知識や指針に留まらず、組織員の価値観や行動に深く根付くことの重要性を示している。松岡（1997）は、理念の浸透について「理念の言葉を知っている浅い段階」から「自己体験」、理念の現実のギャップと矛盾に対して内省を通じた「理念の解釈と言語化」を経て「行動に結びつける深いレベル」に至るプロセスとしている。

廣川・芳賀（2015）もまた、理念の浸透を「知識」「共感」「理解」「行動」の4段階で捉え、最終的に行動として表出することが理念浸透と述べている。

この段階的モデルは、理念の言語的な理解だけでなく、「どのレベルまで浸透しているか」を内面的な共感や価値観の共有、そして日々の行動との整合性を含めて総合的な評価指標として実用的である。

横川（2010b）は、「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」を理念浸透の定義とし、理念が組織全体の一貫性を確保する役割を担うと述べている。

このことは、経営理念の浸透が組織の方向性を明確化すると同時に、経営目標や戦略、従業員の主体的行動を支える基盤として機能することが示唆される。

北居（1999）は、理念が組織員に内面化されることで「自律的な行動制御」が可能になるとし、経営理念が成員の行動の自動的な規範となる状態を理念浸透としている。一方、高尾・王（2012）は、個人アイデンティティと組織アイデンティティの重なりが感じられ、組織理念と個人の価値観が共鳴することで一体感が生じる状態を浸透の結果としてとらえている。

このことから、従業員が組織の方向性と価値観に共感し、経営理念と個人が一体感を持つような状態を経営理念が浸透している状態と言える。

さらに、金井（1997）は「腹落ち」という表現で、理念が個人の価値観として深く納得されるとの重要性を示し、理念が内面化されるプロセスにおける心理的転換点といえる。小玉（2012）もまた、理念が行動レベルに反映される状態を定着化とし、理念が文化として組織に根付くことが重要としている。

廣川・芳賀（2015）は、理念の浸透が単に組織への適応を促すだけでなく、従業員の内発的モチベーションや職業的アイデンティティを高め、業務成果にも好影響をもたらすと述べている。

このように、先行研究に共通する視点として、「理念浸透とは、組織員が理念を理解・共感・内在化し、それを自律的に行動へと結びつける一連のプロセスである」という点が挙げられ、理念が単なる指針ではなく、組織の一貫性を確保し、社員の価値観や行動に深く根付く重要性を示し、組織文化や組織マネジメントのあり方とも深く関係している。

上述した定義を踏まえ、本論文での経営理念の浸透を「組織内の従業員が経営理念を理解し、共有し、それに基づいて意思決定や行動し、組織文化として自然に体現されている状態を指す。」と定義する。

理念を浸透させるには、共鳴と実務への仕組みづくりが重要である。経営理念の浸透策として、梅澤（1994）は、①理念を反映した社風づくり、②知識と情緒の両面を重視した理念教育、③制度や人事施策への具体化、④企業のシンボル化、⑤企业文化との関連付け、⑥職務や職場の役割への具体化を挙げている。また、従業員による「理念の自分化（内面化）」を促進するため、部門ごとの規範作成やインナーコミュニケーション、インナーイベントの活用が重要と述べており、理念が企业文化として定着するためには、組織全体の関与が必要であるとしている。

組織内要素との関係性

田中（2006）は、経営理念を実践、体現化する「理念主導型経営」をミッションマネジメントと位置づけ、理念浸透のプロセスを、「質の高い経営者の存在と理念浸透への努力」、「理念と仕事の整合性」、「制度に理念を反映」の3段階としている。特に経営者が経営理念の模範的行動を示し、従業員と対話を重ねることが重要としている。また、管理職を「理念の関節」として教育・評価制度に組み込むことや、「経営理念遂行度」を評価基準に加える仕組みが有効と述べている。

E.Schein（1999, 2010）は、経営理念浸透メカニズムを「一次浸透メカニズム（リーダーの言動・意思決定・教育）」と「二次浸透メカニズム（報酬制度・人事評価・昇進基準）」に分類して、両者の整合性が理念浸透の効果を高めていると述べている。特にリーダーの模範的行動と現場との連携は、理念を形式的な宣言に終わらせらず、組織文化として根付かせる鍵となる。

以上の先行研究から経営理念の浸透には、リーダーが模範を示し、対話を通じて理念を業務や制度に反映させること、従業員が理念を内面化できる仕組みを整えることが不可欠である。理念は単なる掲示ではなく、行動や制度に具体的に落とし込まれることで、組織文化として定着し、従業員の主体性・動機づけを高め、組織全体の発展に寄与することが示唆される。

1.3 エンゲージメントの定義と概要

エンゲージメントとは、従業員が組織や仕事に対して主体的に関わる姿勢や意欲、組織への愛着を示す組織コミットメントを表す概念であり、多くの研究や報告書において様々な視点から定義されている。

経済産業省（2022）は、伊藤レポート2.0において、持続的な企業価値の向上のために人材戦略と経営戦略の連動が重要であるとし、「多様な個人が主体的・意欲的に仕事に取り組む環境」の整備が、従業員エンゲージメント向上に不可欠であることを示している

経営労務政策特別委員会報告では、「働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向が一致し、仕事のやりがい・働きがいを感じる中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念」としている。

ウィリス・タワーズ・ワトソン社は、従業員が企業の目指す方向性に「理解・共感」し、「自発的に貢献しようとする意識」を持つ状態としている。さらに、「理解度（会社の方向性の理解と支持）」「共感度（帰属意識や誇り、愛着）」「行動意欲（積極的に貢献する姿勢）」の3要素が、エンゲージメントを構成しているとされ、従業員満足とは異なる概念としている（岡田・吉田、2019）。

すなわち、エンゲージメントは、従業員が企業の成功への貢献意欲を持ち、企業と従業員の双方向の関係性に基づいた概念である。

Kahn（1990）は、エンゲージメントを身体的・認知的・感情的な力を最大限に活かして仕事に従事する状態としており、仕事を通じて自分らしさを表現できる状態としている。

Shaufeli & Bakker（2002,2004）、島津（2014）は、ワーク・エンゲージメントを「ワーク・エンゲイジメントは、仕事に関するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられる。エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態でなく、仕事に向けられた持続可能かつ全般的な感情と認知である。」と定義し、「活力」「熱意」「没頭」の3要素により構成されると述べている。岩澤（2016）は、これら3要素は一時的ではなく、「持続的かつ全般的な感情と認知」としている。

本論文では、これらの先行研究を踏まえ、「組織へのコミットメント（愛着を含む）、自発的な貢献意欲、仕事に関するポジティブで充実した心理状態」を含む状態を「従業員のエンゲージメント」と

定義する。

これらの定義により、エンゲージメントは単なる従業員満足度に留まらず、組織の価値や目標と共に感し、持続的かつ主体的に貢献する従業員の姿勢と認識される。また、組織と従業員の双方向の関係性が強化されることにより、エンゲージメントは組織の文化や人材戦略の重要な基盤となり得る。

1.4 組織文化の定義と概要

組織文化の定義に関する議論では、組織文化が組織の価値観や行動を支える重要な基盤とされ、様々な視点から示されている。

伊丹・加護野（2009）は、「組織文化とは、組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方」であるとし、「組織しての価値観」と「共有されたパラダイム」の2つの部分からなるとしている。組織文化の意義と機能については、価値観・パラダイム・行動規範の三層構造が一貫して共有されることの重要性を示している。これらの共有が組織内的一体感や連帯感を生み出し、意思決定や行動に直結し、内外で整合性を保つことの重要性が示唆される。

それを踏まえ、組織文化の定義を「価値観、パラダイム、行動規範、として組織の中の人々に共有されたもの」と述べている（伊丹・加護野、2009）。

O'Reilly & Chatman (1986) や E.Schein (1999) も、組織文化が「何を重要とするか」を明確にし、それに基づく行動を規定する枠組みであると述べている。E.Schein (1999) は、文化を人工物・信奉された価値・暗黙の仮定という多層的な構造として示し、組織文化が表面的な要素から深層的な信念にまで及ぶことを示している。

これらを踏まえ、本論文では組織文化を「組織内で共有される価値観、信念、習慣、儀式、行動規範、コミュニケーション様式の集合であり、組織の一体感を形成し、従業員の行動や意思決定に影響を与える基本的な基盤である」と定義する。

組織文化は単なる理念の集まりではなく、組織の方向性や一体感を醸成し、外部環境の変化にも柔軟に対応することが可能となる。強固な組織文化は、従業員の自律的な行動を促し、日々の業務や意思決定やパフォーマンス向上につながる。一方で、文化が曖昧で共有されていない場合には、内部の連携が困難になり、変化への対応力も低下する恐れがある。ゆえに、組織文化は企業の成長と変革を支える重要な要素といえる。

2. アンケート調査からの実証研究

2.1 調査概要

2.1.1 対象者

個人事業主を除く企業、学校、病院、介護施設、福祉施設など、組織に属する様々な業種、職種の就業者 187 名の個人を対象に実施した。

2.1.2 方法

アンケート実施期間：2024 年 11 月 6 日～15 日

方法：趣旨説明を掲載したアンケート依頼文に質問票の URL、QR コードを添付し、筆者の知人および SBI 大学院大学の在学生・修了生に web 上で配布した。また、知人で所属長の場合には、所属先の職員にも協力を依頼した。個人が特定されないように名前、勤め先、職種は無記名で実施した。

組織内要素との関係性

2.1.3 調査質問構成（付録）

質問構成は、①個人と組織の属性、②経営理念、③リーダーの経営理念への姿勢、④リーダーのエンゲージメントへの姿勢、⑤従業員のエンゲージメント、⑥エンゲージメントの組織文化、⑦ワーク・エンゲージメント（仕事に対する状態）、7つのカテゴリー、40質問を設定した。

「組織の経営理念への共感」の質問と質問③～⑥的回答は、「とてもそう思う」、「そう思う」、「どちらとも言えない」、「そう思わない」、「全くそう思わない」のリッカースケール法の5段階にした。

経営理念の浸透状況については、松岡（1997）の「経営理念の浸透レベル（図表1）」に、筆者が「レベル0：言葉の存在を知っている。覚えていない。」を追加し5段階とした。

図表1 経営理念の浸透レベル 出所：松岡（1997）を筆者が一部追記して作成した

	レベル	内容
浅い ↑ ↓ 深い	0	言葉の存在を知っている。 覚えていない。
	1	言葉の存在を知っている。 言葉を覚えている。
	2	理念を象徴するような具体例を知っている。 実験に自分で経験したことがある。
	3	理念の意味を解釈できる。自分の言葉でいえる。 自分の言葉でいえる。
	4	理念を行動に結びつける。 行動の前提となる。こだわる。

ワーク・エンゲージメント（仕事に対する状態）の項目は、先行研究でも広く使用されている Schaufel (2002) が開発した UWES 短縮版（下位尺度3項目ずつの9項目）を使用した（図表2）。「全くない（0点）」～「いつも感じる（6点）」の7段階とした。

図表2 UWES 短縮版（日本語版9項目）出所：島津（2014）

	ほとんど 感じない	めったに 感じない	時々感じる	よく感じる	とてもよく 感じる	いつも 感じる
0 (全くない)	1 (1年に 数回以下)	2 (1ヶ月に 1回以下)	3 (1ヶ月に 数回)	4 (1週間に 1回)	5 (1週間に 数回)	6 (毎日)

1. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。（活力1）
2. 職場では、元気が出て精力的になるように感じる。（活力2）
3. 仕事に熱心である。（熱意1）
4. 仕事は、私に活力を与えてくれる。（熱意2）
5. 朝、目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。（活力3）
6. 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。（没頭1）
7. 自分の仕事に誇りを感じる。（熱意3）
8. 私は仕事にのめり込んでいる。（没頭2）
9. 仕事をしていると、つい夢中になってしまふ。（没頭3）

経営理念を共有または浸透するための取り組みについては、①明示、②朝礼等で唱和、③研修の実施、④入職時のオリエンテーション等で説明、⑤経営幹部層からの定期的な発信、⑥取り組みなし、⑦わからない、の複数選択式で質問した。さらに「その他」に自由記述欄を設けた。

2.1.4 分析方法

「経営理念の有無」、「経営理念の共感」、各属性と経営理念の浸透レベルは、割合（%）を算出した。仮説検証として、「経営理念の浸透レベル」および「組織の経営理念の共感」以外は、各項目の合計点の平均値を用いて集計し、スペアマンの順位相関係数を用いて相関分析をした。

相関分析

- 仮説 1、①「経営理念の浸透レベル」と「組織の経営理念の共感」の相関
 - ②「従業員のエンゲージメント」と「経営理念の浸透レベル」の相関
- 仮説 2、①「組織の経営理念の共感」と「リーダーの経営理念への姿勢」の相関
 - ②「経営理念の浸透レベル」と「リーダーの経営理念への姿勢」の相関
 - ③「従業員のエンゲージメント」と「リーダーのエンゲージメントへの姿勢」の相関
- 仮説 3、①「ワーク・エンゲージメント」と「従業員のエンゲージメント」の相関
- 仮説 4、①「エンゲージメントの組織文化」と「経営理念の浸透レベル」の相関
 - ②「エンゲージメントの組織文化」と「従業員のエンゲージメント」の相関
 - ③「エンゲージメントの組織文化」と「ワーク・エンゲージメント」の相関

2.2 結果

(1) 属性と経営理念

- ①雇用形態においては、正社員 184 名、契約社員 1 名、非正規社員は 2 名だった。
- ②経営理念に関する項目「組織の経営理念の有無」については、95% (177 名) の人が「ある」と回答、その中で「とてもそう思う 27% (27 名)」「そう思う 63% (112 名)」と 90% の人が、自分の組織の経営理念への共感を示していた。
- ③全体での経営理念の浸透レベルの割合は、浸透レベル 4 は 11%、浸透レベル 3 は 18%、浸透レベル 2 は 19%、浸透レベル 1 は 46%、浸透レベル 0 は 6% という結果となった。
- ④各属性の経営理念の浸透レベルでは「現在勤めている職場での勤続年数」(図表 3)、「組織での役割」(図表 4)、「所属部署のメンバー（スタッフ）の人数」(図表 5)、「所属部署の上司の人数」(図表 6) の結果となった。

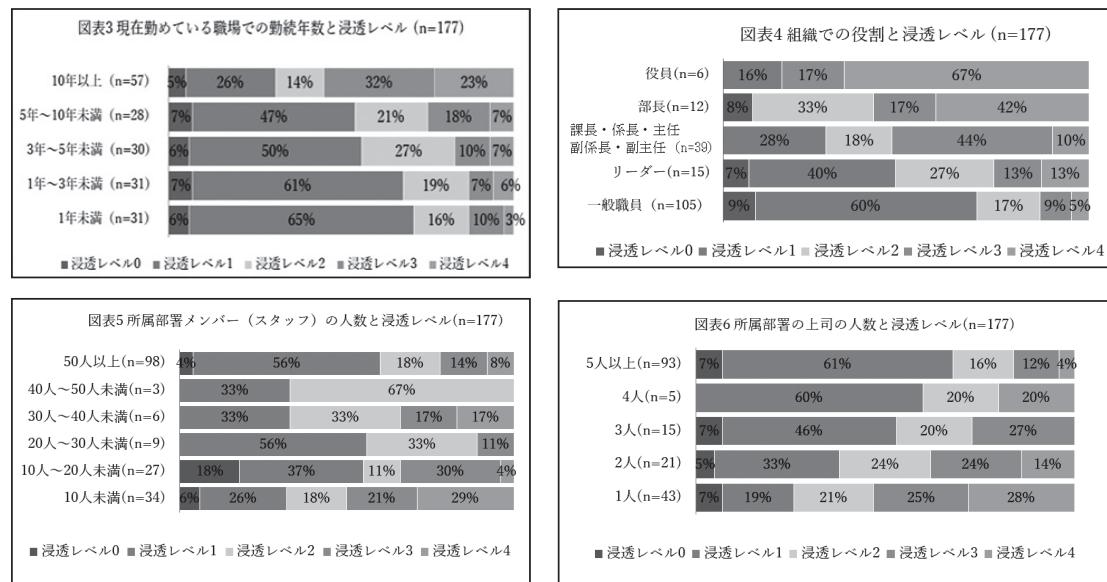
(2) 経営理念を共有または浸透するための取り組みについて

98% の人が取り組んでいるとの回答があり、2 項目と 3 項目、複数での取り組みが多かった。

(3) 相関分析 (図表 7)

有意水準 5% で相関係数 0.2 以上を相関係数があるとした。

組織内要素との関係性



図表7 相関分析結果 「*」は5%水準で有意を示す

仮説	変数項目		相関係数	P 値
仮説 1	(1) 経営理念の浸透レベル (n=177)	組織の経営理念の共感 (n=177)	0.227*	0.00237
	(2) 従業員のエンゲージメント (n=177)	経営理念の浸透レベル (n=177)	0.285*	0.000122
仮説 2	(1) 組織の経営理念の共感 (n=177)	リーダーの経営理念への姿勢 (n=177)	0.394*	0.0000000557
	(2) 経営理念の浸透レベル (n=177)	リーダーの経営理念への姿勢 (n=177)	0.172	0.022
仮説 3	(1) ワーク・エンゲージメント (n=187)	従業員のエンゲージメント (n=187)	0.688*	1.52e-27
	(1) エンゲージメントの組織文化 (n=177)	経営理念の浸透レベル (n=177)	0.044	0.559
仮説 4	(2) エンゲージメントの組織文化 (n=187)	従業員のエンゲージメント (n=187)	0.608*	2.63e-20
	(3) ワーク・エンゲージメント (n=187)		0.36*	0.000000415

3. 考察

3.1 経営理念を共有または浸透するための取り組みについて

理念の共有の取り組み施策として「明示」と複数の取り組みがされおり、E.Schein (1999, 2010) が挙げている二次浸透メカニズムや梅澤(1994)が述べているインナーコミュニケーション、インナーアイベントの浸透施策と考えられる。

3.2 属性と経営理念の浸透レベルについて

勤続 10 年以上で浸透レベル 3・4 が多く、同じ組織に長く所属することで、経営理念を理解・共感し、行動に反映させる機会が多くなると示唆される。廣川・芳賀 (2015) は、理念の理解や共感、行動への反映には時間と実践の積み重ねが必要と述べている。一方、新入社員には、理念の基本理解や共感を育む教育と、業務での実践機会の活用が有効と考えられる。さらに、E.Schein (1999, 2010) や田中 (2006) は、リーダーの言動が理念浸透の一次的メカニズムであり、「結節点」として体现し、対話で支援する重要性を述べている。上位役職者ほど浸透が高かったのは、理念に基づく意思決定の機会が多いためと考えられる。

「20～50 人未満」の組織では浸透レベル 0 がなく、中規模組織はばらつきが少なく、コミュニケーションの取りやすさが影響している可能性がある。小規模組織では、上位役職者が従業員と密に関わり、迅速なフィードバックを通じ、個人レベルで深く浸透しやすいと考えられる。上司の数では、1 人の組織で浸透レベル 4 が多く、5 人以上ではレベル 0・1 が多かった。上司が少ない方が理念のメッセージが一貫し、対話や観察がしやすいためと考えられる (E.Schein, 1999, 2010)。逆に、上司が多い場合はメッセージが分散し、解釈にばらつきが生じやすいため、リーダー間の擦り合わせやガイドラインの活用によって一貫性を保つことが重要である。

3.3 假説について

仮説 1) 経営理念が従業員に浸透している組織では、従業員のエンゲージメントが高い。

従業員が経営理念に対して共感を抱くことと、経営理念の浸透レベルに有意な正の相関が認められた。

梅澤 (1994) は、経営理念が浸透するためには、従業員が理念を認識し、共感と納得することで、理念が日々の行動規範や意思決定基準として組織内に定着していくと述べ、理念が組織内で信念として受け入れられる価値観として共有されることが、理念の浸透に関する要素の一つであることが示唆される。理念に共感を抱く従業員は、組織の目標や価値観を自らの価値観と一致させやすい傾向があり、個々の意思決定や行動に影響を与え、理念を日常業務に反映させる基盤となる可能性がある。

高 (2010) の研究での共分散構造分析では、「共感」から「認識」に対しての有意な関係がみられ、内容の理解や認識が行動への反映を促進することを明らかにしている。また、情緒的コミットメントが高いほど理念への共感が強くなるということも示している。

本研究の結果は、経営理念の浸透が従業員の行動に影響を与えるプロセスの中で、理念の共感が浸透度と関連する重要な要素の一つであることを示唆している。

「従業員のエンゲージメント」と「経営理念の浸透レベル」の間に有意な正の相関が認められ、経営理念の浸透レベルが高い組織では、従業員のエンゲージメントも高い傾向があることが示唆される。

高尾・王 (2011) は、理念への理解や共感が高いほど従業員が仕事に誠実に取り組むことを示し、

組織内要素との関係性

経営理念が従業員の心理面や行動面に対して実質的な影響力を持つことを示唆している。このことは、理念の実践が従業員の「自己効力感」を高め、職務への充実感や組織への帰属意識が向上されることが示唆され、理念が浸透することで従業員のエンゲージメントの向上と関連があると考えられる。さらに、廣川・芳賀（2015）は、経営理念が深く浸透することで、従業員の内発的動機づけやアイデンティティの形成に寄与し、それが組織行動や個人の成果に結びつくと述べており、理念が、従業員の価値観や行動に深く浸透することでエンゲージメント向上に寄与することが示唆される。

経営理念が浸透している組織では、従業員が理念を行動基準として受け入れ、自律性や充実感が高まり、エンゲージメントとの高さと関連していると考えられる。また、理念は行動規範を明確にし、コミュニケーションやチームワークを促進して、組織目標との繋がりを理解しやすくすることで、仕事への誇りや熱意を高め、エンゲージメントが向上する可能性がある。また、理念を従業員個人の価値観と結びつけるには、従業員が理念を「自分ごと」として捉え、行動に落とし込むための教育やサポート体制の整備が必要である。

以上の結果から、組織の経営理念への共感と理念の浸透には関連があり、経営理念の浸透プロセスは、組織と従業員の間の信頼や共感と関係している可能性が示唆される。さらに、経営理念の浸透が進むことで、従業員のエンゲージメントが高い傾向があることも示唆される。

仮説 2) 効果的なリーダーシップが存在する組織では、経営理念の浸透が促進され、従業員のエンゲージメントが向上する。

「組織の経営理念の共感」と「リーダーの経営理念への姿勢」の間に有意な正の相関が認められ、リーダーが経営理念に基づく意思決定や行動を示すことが、従業員にとっては理念の実践可能性を具体的に理解する一助となる可能性がある。

リーダーの言動や行動は、経営理念への共感を高める「一次的浸透メカニズム」として機能し、リーダーが理念を体現し、その意義を日常的に伝え続けることで、従業員の共感的理解が促進される（Schein, 1999, 2010, 田中, 2006）。また、高尾・王（2011）は、上司が経営理念に積極的に取り組むほど、部下の共感度や理念に基づいた行動が高まると述べている。これらの知見は、理念が「トップダウン型の指針」ではなく、現場での相互理解や実践を通じて育まれる「双方向的な価値観」として機能すべきであることを示している。そのためには、理念に基づいた具体的な事例や成功体験を共有し、従業員が自身の業務の中で理念を実感できるような機会や仕組みを整えることが重要であり、これが理念のさらなる浸透を促進する可能性を示している。

「経営理念の浸透レベル」と「リーダーの経営理念への姿勢」の間に有意な相関が見られなかった。金井（1991）は、経営理念の解釈が現場での試行錯誤や議論を通じてボトムアップで構築されることが重要と述べており、理念浸透にはリーダーの行動以外の組織文化やコミュニケーションの質、現場の自律的な取り組みなどが影響する可能性がある。例えば、組織全体で理念を共有するためには、リーダー以外の従業員間での理念に基づく対話や、具体的な教育プログラムの実施が不可欠である。また、梅澤（1994）は、インナーコミュニケーションやインナーイベントなどの理念が日常業務に浸透する仕組みの重要性を述べている。

このことは、理念の浸透を促進するためには、リーダーシップだけでなく、組織全体での包括的な施策を検討することが重要であることが考えられる。さらに、理念の浸透レベルがリーダーの行動と関係しない要因には、従業員の理念に対する受容度や、組織の規模による違いが影響している可能性がある。このことから、理念浸透のプロセスは単一の要因では説明できず、多面的な要因を考慮した

取り組みが求められることが示唆される。

「従業員のエンゲージメント」と「リーダーのエンゲージメントへの姿勢」との間に有意な正の相関が認められ、リーダーの行動と従業員のエンゲージメントの関連性が示唆され、リーダーが積極的にフィードバックを行い、努力を認識・評価することは、エンゲージメント向上に関係している可能性がある。MacLeod & Clarke (2009) は、エンゲージメント向上の要因として「リーダーシップ」「エンゲージしているマネージャー」「発言」「誠実さ」の 4 点を挙げ、「リーダーシップ」は目的と自身の貢献を結びつける物語 (narrative) を通じて、理念浸透とエンゲージメントを促進する。「エンゲージしているマネージャー」は努力を評価し、支援やフィードバックを通じて成長を促す。「発言」が保障された環境では、従業員は意見が組織に影響すると感じ、主体的な関与が高まる。「誠実さ」は組織が価値観に沿って行動することで信頼とエンゲージメントを強める。これらの要素が重なり合うことで、リーダーの行動は従業員が価値観を行動に反映させる心理的契機となり、理念の内面化を促し、その過程で心理的充実感や組織への愛着が高まり、理念の浸透とエンゲージメントが相互に関係していることが示唆される。また、理念浸透を媒介としたプロセスを通じて、リーダーの行動が間接的にエンゲージメントを高める可能性もある。

以上のことから、リーダーシップは、経営理念への共感や従業員のエンゲージメントと関連し、その浸透にはリーダーの行動だけでなく、現場の自律的な取り組みや組織全体の施策が影響を与える。特に Edmondson (2018) が示す「心理的安全性」は、理念への共感を促す重要な要素であり、自由に意見を交換できる環境が、従業員間の信頼や協力、理念の共有に関連していることが示唆される。リーダーは理念と現場をつなぐ「結節点」として機能し、トップダウンとボトムアップの両面から理念の浸透とエンゲージメント向上を促進すると考えられる。

仮説 3) 従業員のエンゲージメントが向上することで、仕事に関するポジティブで充実した心理状態になる。

「ワーク・エンゲージメント」と「従業員のエンゲージメント」の間に有意な正の相関が認められた。Bakker (2011) は、エンゲージメントの高い従業員は、身体、認知、感情のすべてを自分の役割に集中、仕事に対して没頭し、目標達成に向けて専念して意欲的に取り組んでいると述べている。また、島津は (2015) は、ワーク・エンゲージメントが高い従業員は、仕事に誇りを感じ、熱心に取り組み、仕事に対して活動的に生き生きとしている状態にあると述べている。

このことから、エンゲージメントは単なる満足感とは異なり、仕事に対する熱意や没頭、活力といったポジティブな心理状態であり、エンゲージメントの高い職場環境が従業員個人のポジティブな心理状態を支える土台となることが示唆される。

向江 (2018) は、ワーク・エンゲージメント向上の取り組みが、従業員の健康や業務態度、パフォーマンスを向上させるだけでなく、組織へのコミットメントを高めるポジティブな効果をもたらすと述べている。

以上のことから、従業員のエンゲージメントが個人の心理的な充実感を高めるだけでなく、実際の業務行動や組織のパフォーマンスと成果にも影響を及ぼすことが示唆される。そして、従業員のエンゲージメントと関連する要素として、組織内での目標共有や価値観の一致が重要である可能性が示唆される。また、この共有は、個人の職務に対する心理的充実感と関連しており、業務への熱意や集中力と関連する要素の一つである可能性が示唆される。さらに、エンゲージメントの高い環境では、従業員が自らの努力が組織の成果に結びついていると認識しやすくなる傾向があり、これが仕事への没

組織内要素との関係性

頭と関連していることが示唆される。

仮説 4) 経営理念の浸透レベル、従業員のエンゲージメントが高い組織は、エンゲージメントの組織文化が形成されやすい。

本研究において、「エンゲージメントの組織文化」と「経営理念の浸透レベル」との間に相関の関係は認められなかった。理由として、梅澤（1994）は、理念に基づいた企業文化・社風づくりには、従業員が経営的な制度や施策に関わることが必要としている。また、理念が組織文化として定着するには、組織全体で理念を「体現化」し、企業の存在と活動の全様式（製品、制度、施策、社員の行動様式）に組み込むことが必要と述べている。したがって、経営理念が組織全体に影響を与えるには多面的かつ時間を要するアプローチが必要であり、理念の浸透が直ちに組織文化に結びつくとは限らないことが示唆される。さらに、理念は個人の価値観や行動に影響を及ぼしながら、徐々に組織全体へ波及する。その過程において、理念浸透がエンゲージメントの組織文化形成と関連するには中間要因が影響している可能性があると考えられる。

以上から、経営理念が組織文化と関連するには、理念の浸透だけでは不十分であり、他の要因の影響も考慮する必要があると示唆される。

「エンゲージメントの組織文化」と「従業員のエンゲージメント」、「エンゲージメントの組織文化」と「ワーク・エンゲージメント」、それぞれに有意な正の相関関係が認められ、ポジティブな態度や行動が組織全体に広がることで、エンゲージメントを中心とした組織文化が形成される傾向を示している。

Bakker (2011) は、エンゲージメントの高い従業員は裁量的な努力を通じて組織に貢献し、ポジティブな状態で働く傾向があると述べている。また、その熱意や没頭は他の従業員にも波及し、組織全体に良い影響を与え、パフォーマンス向上に寄与する可能性があると述べている。向江（2018）は、ワーク・エンゲージメントが組織へのコミットメントやパフォーマンス向上を促進すると述べ、エンゲージメントを軸にした行動が組織文化の基盤になり得ると述べている。エンゲージメントの高い従業員は他者に良い影響を与える（ロールモデル効果）ことがあり、その価値観や行動がチームや組織全体に反映される傾向があることが示唆される。こうしたポジティブな働きかけが共有されることで、エンゲージメントの高い従業員が組織の価値観を実践する機会が増え、その土台となる可能性がある。さらに、従業員の熱意や活力は、組織内の相互作用を通じてエンゲージメント文化の醸成にもつながると考えられる。

本研究では、経営理念の浸透、リーダーシップの役割、エンゲージメント、それを基盤とする組織文化形成の要素を検討した。理念が従業員に共感をもって受容・内面化されることで主体的行動とエンゲージメントが促進されることが示唆された。さらに、リーダーの理念体現や日常の対話が媒介となり、熱意や活力が波及して文化が醸成される。文化の定着には理念、リーダーシップ、自律的行動、施策、対話など多面的要因が継続的かつ相互に作用するプロセスが必要である。

4. 今後の課題

本研究では、経営理念の浸透、リーダーシップ、エンゲージメントとの関連性、及びそれが基盤となる組織文化との関係性を検討した。今後の課題として、①業種や組織規模の違いによる影響も考慮

し、多様な組織を対象とした比較研究が必要である。②リーダーシップは理念への共感やエンゲージメント向上と関連するが、スタイルの違いは十分に検討されておらず、今後の研究が求められる。③本研究ではリーダーの役割に焦点を当てたが、従業員主導の理念浸透の検討は不十分であり、自主的対話や協働が果たす役割の解明が必要である。④理念浸透から文化形成への過程には、心理的安全性や自己効力感といった媒介要因が存在する可能性があり、今後はその解明も求められる。⑤理念浸透や文化形成には時間を要するため、今後は総合的研究の必要性もある。⑥本研究では具体的な実践方法や施策提案には踏み込んでおらず、今後は教育・評価制度を含む実装面での検討と効果検証が必要である。

5. 総括

本研究の結果から、経営理念の浸透、リーダーシップ、エンゲージメント向上、そして、エンゲージメントを基盤とした組織文化の形成は、それぞれが独立して存在するのではなく、相互に連関し合いながら組織の持続的成長と関係している可能性が示唆された。特に、リーダーの役割は、共感を通じた経営理念の浸透とエンゲージメントとの関連性が示され、「結節点」として機能し、組織全体にポジティブな影響を与える要因の一つとなる可能性がある。また、組織文化の形成には、トップダウンだけでなくボトムアップのアプローチも重要であり、組織全体での包括的な取り組みが求められる。さらに近年、組織における多様性の尊重が注目されており、価値観や背景の異なる構成員が共存する中で、経営理念は共通の指針として機能しうる。理念の共有は、相互理解と一体感を醸成し、多様性を包含する組織文化やエンゲージメントの向上にも寄与すると考えられる。

謝辞

本論文の作成にあたり、アンケートにご協力くださった皆様に心よりを御礼申し上げます。また、本研究のご指導を賜りました SBI 大学院大学経営管理研究科の上田亮子教授に、心より御礼申し上げます。

組織内要素との関係性

付録 経営理念とエンゲージメントに関するアンケート

質問番号	質問項目と質問内容	カテゴリー項目
1	勤続年数 6ヶ月未満、1年未満、1年～3年未満、3年～5年未満、5年～10年未満、10年以上	
2	雇用形態 正社員、契約社員、非正規社員、その他（ ）	
3	組織での役割 ・役員（戦略的意思決定に関与）・部長（部門や部署の責任者） ・課長／係長／主任／副係長／副主任（部署やチームの管理者） ・リーダー（正式な役職はないが、メンバーを指導、まとめている） ・一般職・その他	個人と組織の属性項目
4	所属部署のメンバー（スタッフ）の人数 ・10人未満　・10人～20人未満　・20人～30人未満　・30人～40人未満　・40人～50人未満 ・50以上	
5	所属部署の上司の人数 1人、2人、3人、4人、5人以上	
6	あなたの組織には、経営理念がありますか（企業理念、基本理念を含む） ①ある ②ない ③わからない ④その他（ ）	
7	質問6で「ある」と回答した方へ 経営理念を共有または浸透するための取り組みについて教えてください。（複数回答可） ①明示している（社内掲示、ホームページで掲載など） ②ミーティング（朝礼等）で唱和をしている ③定期的に研修を実施している ④入職時のオリエンテーション等で説明がある ⑤定期的に経営幹部層からメッセージがある ⑥取り組んでいない ⑦わからない ⑧その他（ ）	
8	質問6で「ある」と回答した方へ 組織の経営理念に「共感」していますか。（※） ①とてもそう思う ②そう思う ③どちらとも言えない ④そう思わない ⑤全くそう思わない	経営理念の項目
9	質問6で「ある」と回答した方へ あなたの経営理念に関する状況について教えてください。 ①言葉の存在を知っている。覚えていない。 ②言葉の存在を知っている。言葉を覚えている。 ③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。 ④理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える。 ⑤理念を行動に結びつける。行動の前提となる。こだわる。	
10	下記の質問10～質問31までは5段階評価で回答（※） ①とてもそう思う ②そう思う ③どちらとも言えない ④そう思わない ⑤全くそう思わない	
11	あなたの上司は、日常の業務において、経営理念を基にした行動や意思決定を行っていますか。	
12	あなたの上司は、部下に経営理念に沿った判断や行動に対してサポートしていますか。	
13	あなたが経営理念に沿った行動を示した際、上司から評価やフィードバックを受けることがありますか	
14	あなたの上司は、あなたの役割やミッションを明確にし、わかりやすく伝えていますか。	
15	あなたの上司は、あなたの意見・提案に真摯に耳を傾け、積極的に取り入れる姿勢はみられますか。	
16	あなたの上司は、あなたの能力開発や成長を促すためのコミュニケーション（フィードバック含）をとっていますか。	
17	仕事の成果に対して上司から賞賛がありますか。	
18	失敗や問題が生じた時に上司からの支援がありますか。	
19	上司は、メンバー（スタッフ）の多様な価値観を尊重していますか。	
20	仕事を通じて成長していると感じますか。	
21	組織（会社や所属部門、部署）に対して貢献している実感はありますか。	
22	自分が組織から何を期待されているかを理解していますか。	
23	自分の役割や職務にやりがいを感じていますか。	
24	自分の組織（会社や所属部門・部署）を、「働く」職場として、知人にも勧めたいですか。	
25	自分の組織（会社や所属部門・部署）に愛着を感じますか。	
26	この組織（会社や所属部門・部署）の一員であることを嬉しく思いますか。	
27	あなたの組織（会社や所属部門・部署）は、キャリアアップができる制度やシステムが充実していますか。	
28	あなたの組織（会社や所属部門・部署）は、多様な価値観やお互いの意見が尊重される雰囲気がありますか。	
29	あなたの組織（会社や所属部門・部署）は、お互いに賞賛し合い、困っているときに支え合う雰囲気ですか。	
30	自分の仕事は適正に評価されていると思いますか。	
31	自分が行っている仕事について、公正に待遇（給与、昇進、昇格）を得ていると思いますか。	
32	質問32～質問40は7段階で回答 ①全くない ②ほとんど感じない（1年に数回以下） ③めったに感じない（1ヶ月に1回以下） ④時々感じる（1ヶ月に数回） ⑤よく感じる（1週間に1回） ⑥とてもよく感じる（1週間に数回） ⑦いつも感じる（毎日）	
33	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる。	
34	職場では、元気が出て精力的になるように感じる。	
35	自分の仕事に熱心である。	
36	仕事は、私に活力を与えてくれる。	
37	朝、目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる。	
38	仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる。	
39	自分の仕事に誇りを感じる。	
40	私は仕事にのめり込んでいる。	
	仕事をしていると、つい夢中になってしまう。	ワーク・ エンゲージメント (仕事に対する状態)

(注) ※を付けている項目は、分析にあたっては回答項目の逆転処理を施している。

【参考文献】

1. 伊丹敬之・加護野忠男. ゼミナール経営学入門. 日本経済新聞出版社. 2009
2. 岩澤誠一郎. 「日本企業における従業員のワーク・エンゲイジメントとマネジメント・スキル」. 経済社会学会年報, 38, 2016, p.72-90.
3. 梅澤正. 顔の見える企業. 有斐閣. 1994
4. 岡田恵子・吉田由起子. 「特集, 従業員エンゲージメント:人材争奮戦を勝ち抜くために日本企業がエンゲージメント経営を実践する 5 つの要緒」. Harvard Business Review, 2019, p.77-90.
5. 金井壽宏. 変革型ミドルの探求: 戦略・革新指向の管理者行動. 白桃書房. 1991
6. 金井壽宏・松岡久美・藤本哲. 「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, 31(2), 1997, p.29-39.
7. 北居明. 「経営理念研究のための新たな傾向」. 大阪学院大学流通・経営科学論集, 24 (4), 1999, p.27-52.
8. 北居明・松田良子. 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(編著)「日本企業の戦略インフラの変貌」, 第四章, 白桃書房, 2004. p.93-121.
9. 経済産業省. (2022.5月 13日). 人的資本経営の実現に向けた委員会報告書: 伊藤レポート 2.0. https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/pdf/report2.0.pdf, (2024.5.20 閲覧)
10. 小玉一樹. 「経営理念と従業員のパフォーマンスの関連性」. 日本経営診断学会論集, 12, 2012, p.99-104.
11. 小森谷浩志. 「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察:「再意味化」を鍵として」. 日本経営診断学会 11, 2011, p.69-75.
12. 島津明人. ワーク・エンゲージメント:ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を. 労働調査会. 2014.
13. 島津明人. 「ワーク・エンゲージメントに注目した個人と組織の活性化」. 日本職業・災害医学学会誌, 63(4), 2015, p.205-209.
14. 杉本俊介. 「経営理念に表れる日本企業の徳:テキストマイニングを用いて」. 日本経営倫理学会誌, 30, 2023, p.49-59.
- 15.瀬戸正則. 戰略的経営理念:人と組織を活かす理念の浸透プロセス. 中央経済社. 2017
16. 高巣. 「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), 2010, p.57-66.
17. 高尾義明・王英燕. 「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」. 組織行動学, 44 (4), 2011, p.52-66.
18. 高尾義明・王英燕. 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. 有斐閣ビジネス. 2012.
19. 田中雅子. ミッションマネジメントと理論と実践. 中央経済社. 2006
20. 田中雅子. 経営理念浸透のメカニズム. 中央経済社. 2021.
21. 樽崎賢吾. 「経営理念の内容と業績との関係についての考察:中小企業の事例による検証から」. 大阪府立大学経済研究, 56(4), 2011, p.89-108.
22. 廣川佳子・芳賀繁. 「国内における経営理念研究の動向」. 立教大学心理学研究, 57, 2015, p.73-86.
23. 間宏. 「日本の経営理念と経営組織」. 組織科学, 18(2), 1984, p.17-27.
24. 松岡久美. 「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

組織内要素との関係性

- 甲台論集. 経営学編、44（1），1997，p.183-203.
25. 松葉博雄. 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果：事例企業調査研究から」. 経営行動学第 21（2），2008，p.89-103.
26. 向江亮. 「ワーク・エンゲージメント向上の取り組みに向けた知見の整理と今後の展望」. 産業・組織心理学研究, 32(1), 2018, p.55-78.
27. 横川雅人. 「<研究>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, (37), 2 010a, p.125-137.
28. 横川雅人. 「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), 2010b, p.219-236.
29. Amy C. Edmondson.(2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Wiley.(=野津智子訳『恐れのない組織—「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』, 英治出版, 2021, 320p.)
30. Bakker, A. B. "An evidence-based model of work engagement. Current directions in psychological science", 20(4), 2011, p.265-269.
31. Collins, J. C., & Porras, J. I. "Building your company's vision". Harvard business review, 1996, p.65-78.
32. Edgar H. Schein. (1999). *The Corporate Culture Survival guide*, Jossey-Bass Inc. (= 金井壽宏・尾川丈一・片山佳代子訳「企业文化—生き残りの指針」, 白桃書房, 2004, 256p.)
33. Edgar H. Schein.(2010). *Organizational Culture and Leadership*, 4th John Wiley & Sons Inc. (=梅津祐良・横山哲夫訳「組織文化とリーダーシップ」, 白桃書房, 2012, 520p.)
34. KahnW.A. "Psychological conditions of personal engagement & disengagement at work". Academy of management journal, 33(4), 1990, p. 692-724.
35. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. "Organizational commitment & psychological attachment: the effects of compliance, identification, & internalization on prosocial behavior". Journal of Applied Psychology, 71(3), 1986, p.492-499.
36. MacLeod, D.,&Clarke,N.(2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government*. A Report to Government, Department for Business, Innovation and Skills.
37. Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., &Bakker, A.B. "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". Journal of Happiness studies, 3, 2002, p.71-92.
38. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. "Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi - sample study. Journal of Organizational Behavior". The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25(3), 2004, p.293-315.