

中小企業における「経営理念浸透」の 研修プログラムの開発

武田 和久*

時代変化の激しい現在において、企業は人材の質を高めたり、離職防止のために様々な研修を行っている。本稿では、中小企業の経営理念浸透の研修に焦点をあて、そのプログラムについての検証を行う。中小企業で研修を主催するのは経営者・経営幹部である。経営者側が研修の効果として期待していることは2点ある。1点は従業員の「意識の変容」である。そして2点目は従業員の「行動の変容」である。しかしながらこれまでの研修プログラムではその内容に2つの問題があった。1つ目は参加者の期待する、経営理念を結び付けた具体的な実践方法を研修中に得られなかった。2つ目は経営者側の期待する「行動の変容」が起こらないということである。そこで今回、経営者と参加者の期待値を満たすために行動変容の実践方法として、新しいプログラムを開発した。そのプログラムを2社の中小企業に導入し、旧プログラムと新プログラムの参加者から自由記述式アンケートを取り、それをSCAT法で比較し、経営者と参加者の期待に対して効果が高まることを検証した。

Key words : 組織, 経営, 経営理念の浸透, 企業研修

1. はじめに

1-1 研究背景と問題意識

本研究では、中小企業¹⁾の経営理念の浸透に焦点をあて、浸透プロセスやメカニズムについての検証を行う。近年、経営理念の議論が経営者や研究者の間でも本格的となっている。

経営理念が注目される理由の一つとして、浸透が顧客満足 (customer satisfaction) と従業員満足 (employee satisfaction) を両立させることである (松葉, 2008, 89-103)。それらを両立させることにより企業にとっては持続可能な強固な経営基盤を築くことが可能になる。

他にも現在、様々な業種の企業で顧客情報の流出やデータ改ざんといった不祥事が起こっている。その対策として重要になるものが経営理念

と経営倫理に基づいた行動である (青木, 2011, 129-140)。また、ダイバーシティ・マネジメントの推進もある。ダイバーシティについての要請は高まっているが、成功を収めている企業は少ない (西村, 2008, 85-94)。多様性に富む組織になるほどベクトルを合わせる必要があり、ビジョンや企業理念・バリューなどの徹底が必要になる (大高, 2009, 30-35)。さらには (公財) 介護労働安定センター「平成 25 年度介護労働実態調査」でも介護職員の離職理由の第 2 位が「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があったため」となっている。

そこで本研究ではこれまでの経営理念の浸透における先行研究の理論を中小企業の研修に取り入れ、実践方法を追加した研修プログラムにより、参加者側と経営者側の期待値を実現できるという

* 人間学部人間福祉学科

仮説を立て検証した。

1-2 研究手法

本研究では経営理念の浸透に対して、多様な価値観を持った従業員に対しても経営理念の浸透度を深めることができる研修プログラムを開発し、経営理念の浸透効果が高まるかの調査を電材商社 A 社および IT 企業 B 社にて、先行研究の理論を用いた旧プログラムと新プログラムで参加者の記述式アンケートで、SCAT 法を用い比較を行った。具体的には、マトリクスの中にセグメント化したデータを記述し、そのそれぞれに「データの中の着目すべき語句」「それを言いかえるためのデータ外の語句」「それを説明するための語句」「そこから浮き上がるテーマ・構成概念」という 4 つのステップでコーディングを行い、4 ステップのコーディングとテーマ・構成概念を紡いでストーリーラインを記述し、そのストーリーラインに基づき理論を記述する。

1-3 本研究の意義

本研究では他にはない新しいプログラムの開発を行い、その実践および調査することで経営者側の求める期待に対する効果をこれまで以上に高める。さらには経営理念の浸透が顧客満足 (customer satisfaction) と従業員満足 (employee satisfaction) を両立させることで企業としての利益を伸ばすものとして中小企業のみならず今後、大企業にも導入することにより、意義のあるものと考えられる。

2. 経営理念の浸透の定義

2-1 経営理念の定義

経営理念の定義については、これまでの研究において一致したものがないが、本研究では経営理念とは、「社内外に公表された、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」と定義する (田中, 2012, 21-31)。

2-2 経営理念浸透の定義

経営理念の浸透の定義に関しても様々な定義づけがされている。さらには浸透度合いを組織全体でみるのか、従業員レベルでみるのかではその内容や検証が異なる。そこで松岡 (1997, 183-203) は個々の浸透状態を「言葉の存在を知っている」という最も浅い浸透から、最も深い「行動に結びつける」という 4 つの浸透レベルを示した。本研究では経営理念の浸透の定義として松岡の 4 つの浸透レベルを用いる。

3. 本研究の調査の概要

3-1 検証対象企業の概要

本研究では経営理念の浸透において新プログラムを開発し、その新プログラムを電材商社 A 社および IT 企業 B 社で従業員に実践した。両社には 2018 年 8 月に旧プログラムを実施し、2019 年 5 月に新プログラムを旧プログラムと同じ対象者に実施した。新旧のプログラムにおいて、参加者に研修終了後にアンケートを自由記述で回答してもらった。

電材商社 A 社は、東京都内に本社を置く中小企業である。会社創立は 1951 年 9 月で、従業員数は 48 名 (2019 年 9 月 1 日現在) となっている。事業内容は電気・電子部品材料の販売業である。今回の経営理念浸透の研修プログラムは経営者・経営幹部を除く 45 名が受講した。

IT 企業 B 社は、神奈川県内に本社を置く中小企業である。会社創立は 2005 年 2 月で、従業員数は 34 名 (2019 年 9 月 1 日現在) となっている。事業内容はインターネット広告の代理業である。今回の経営理念浸透の研修プログラムは経営者・経営幹部を除く 31 名が受講した。研修は毎回 1 日間で行い、研修終了の 1 か月後に参加者にアンケートを配布し、翌日までに人事担当者あてに送付するというものである。

3-2 研修プログラムの内容

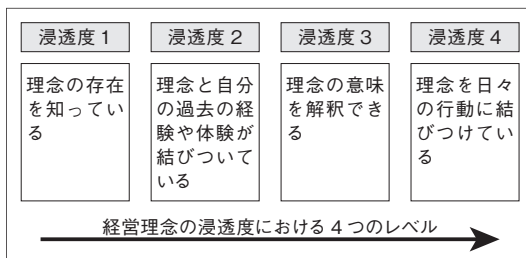
筆者の研修プログラムの基礎構造は、デービッド・コルブ (1984) の経験学習の理論を用いる。コルブは体験学習を「具体的経験が変容された結

果、知識が創出されるプロセス」と定義²⁾し、それを4つの段階をサイクルとして捉える。

3-3 旧プログラムの内容

筆者がこれまで企業に導入してきた旧プログラムについてデービッド・コルプ（1984）の経験学習の理論に当てはめながら述べていく。

図1に示すようにこのプログラムでは経験学習理論を用いて、松岡（1997, 183-203）の個々の浸透状態「言葉の存在を知っている」という最も浅い浸透から、最も深い「行動に結びつける」という4つの浸透レベルが実現するように構成されている。



出典：松岡（1997）199頁、図1をもとに筆者作成。

図1 旧プログラムのコンテンツ内容

3-4 新プログラムの内容

先の旧プログラムにおいては先行研究での課題と同様に、自社の経営理念が腹落ちしないことや、経営理念と自分の過去の体験や出来事と結びつかないことなどから、実践までイメージできないという意見が多かった。そこでその課題を改善することを目的に新プログラムを開発した。

新プログラムにおいても経験学習理論を用いて、松岡（1997, 183-203）の個々の浸透状態「言葉の存在を知っている」という最も浅い浸透から、最も深い「行動に結びつける」という4つの浸透レベルが実現するように構成されている。1日の研修内容は同じものである。

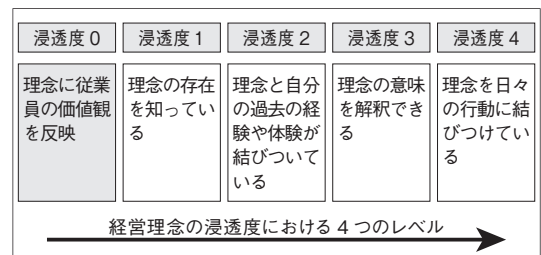
新プログラムでは、1日研修の2か月前から別のプログラムを準備した。プログラムの内容としては、従業員一人ひとりの価値観を経営理念に反映させ、新たな経営理念を作成するというプロセスを追加した。そのため、経営者・経営幹部には、事前に経営理念を新たに作る案を提案し、了承を

得た。電材商社A社は先代経営者の風土を変えたいという意思が強く、IT企業B社は急激に業績が伸び、この2年で従業員が20名増えたことで理念の修正を元々考えていたということで、両社とも短期間で経営理念を新たにする了承を得ることができた。

経営理念の作成においては次のようなプロセスで、新プログラムでの研修の1か月前に新たな理念の作成が完了するように行った。

まずは従業員に対して、「仕事に対する価値観」を、1名につき5つ以上記入した用紙を提出させた。次にその書類をもとに各部署ごとに会議を行い、部署としての仕事に対する価値観を5つに集約した。各部署で集約したものを経営者・経営幹部・部門長で会議を行い、その会議で最終的に新たな経営理念を作成し、図2にあるように従業員の価値観を経営理念に反映させた。

その理念を用いて旧プログラムと同じ内容で1日研修を行い、研修の1か月後に参加者にアンケートを取った。



出典：松岡（1997）199頁、図1をもとに筆者作成。

図2 新プログラムのコンテンツ内容

4. 本研究の検証方法

アンケートの自由記述については、大谷（2008, 115-132）に基づき、SCAT(Steps for Coding and Theorization) による分析を行った。

5. 旧プログラムのアンケートの分析

アンケートは2社で経営理念浸透プログラム研修を行い、1日研修の1か月後に参加者76名から得た内容である。研修後のアンケートは全部で12項目の記述があるが、その中から今回の検証

に必要と思われる「①研修で気づいたこと、感じたことは何ですか?」「②日常の業務と経営理念を結びつけるために、研修後に行ったことがあれば記入してください」の2項目について抜粋して記述する。内容が重複する回答に関しては一つの意見に集約するものとする。

5-1 アンケート項目①「研修で気づいたこと、感じたことは何ですか?」の SCAT 分析

アンケート項目「研修で気づいたこと、感じたことは何ですか?」という記述式アンケートの結果を用いて SCAT 分析を行う。(表 1, 2)

旧プログラムにおけるアンケート項目①の SCAT 分析では、研修参加者は仕事を進めていくにあたって「経営理念の重要性」と自分の過去の経験や体験と結びつけて「意味づけ」を行うことの必要性は認識できた。しかしその一方で経営理念が「抽象的」で「形式的」なものとなり、会社としての「建て前的なもの」で「自分事にはならない」ということが起こっていた。

5-2 アンケート項目②「日常の業務と経営理念を結びつけるために、研修後に行ったことがあれば記入してください」の SCAT 分析

アンケート項目「②日常の業務と経営理念を結びつけるために、研修後に行ったことがあれば記入してください」という記述式アンケートの結果を SCAT 分析を行う。(表 3, 4)

旧プログラムにおけるアンケート項目②の SCAT 分析では、研修後の行動において部下へのマネジメントの中で「経営理念に基づいた行動の振り返り」を行わせたり、自分でも「研修資料を読み返す」ことや「経営理念を書いたシートを机上において意識する」などの工夫をした。さらには、他者の事例を確認し合い、何のために仕事をしているかの自問自答を定期的に行った。しかし、日々の仕事に追われ、今のところ何もできていないというケースも目立った。

6. 新プログラムのアンケートの分析

6-1 アンケート項目①「研修で気づいたこと、感じたことは何ですか?」の SCAT 分析

アンケート項目「研修で気づいたこと、感じたことは何ですか?」という記述式アンケートの結果

表 1 旧プログラムのアンケート項目①の SCAT 分析 その 1

番号	テキスト（アンケート内容）	<1>テキストの中の注目すべき語句
1	経営理念の大切さが何となく理解できた	大切さが何となく理解できた
2	会社から与えられる目標を達成するために、経営理念を納得することが大切だと認識できた	経営理念を納得することが大切だと認識
3	経営理念が大切なことは理解できたが、今の仕事での具体的な体験や経験とは現在もつながらない	具体的な体験や経験とは現在もつながらない
4	理解はできたが経営理念が抽象的な感じがして具体的な意味をつけることができていない	抽象的な感じがして具体的な意味をつけることができていない
5	経営理念が建て前的なものになり、ほとんどの人がそれを活かしていないのではと感じた	建て前的な物になり、ほとんどの人がそれを活かしていない
6	経営理念があまりにも壮大すぎて自分事にならない	壮大すぎて自分事にならない

表 2 旧プログラムのアンケート項目①の SCAT 分析 その 2

番号	<2>テキストの語句の言い換え	<3>左を説明するような語句の概念	<4>テーマ・構成概念
1	大切さの認識	過去の情報共有不足	重要性の認識
2	納得することの大切さ	認識の不足	意味づけ
3	出来事への結び付け	業務との関係性	目的志向
4	抽象的なイメージ	抽象的概念	具体的なイメージ
5	一般的な形式	形式的な存在	相互理解
6	壮大なイメージ	自分の業務には無関係	経営理念テーマの変革

表3 旧プログラムのアンケート項目②の SCAT 分析 その1

番号	テキスト	<1>テキストの中の注目すべき語句
1	部下と週1回のミーティングで、その週の業務における経営理念に基づいた行動の振り返りを行った	経営理念に基づいた行動の振り返りを行った
2	日々の仕事に追われ、今のところできていないが、余裕ができれば考えてみたい	日々の仕事に追われ、今のところできていない
3	何のために仕事をしているのかという自問自答を週に1回行った	何のために仕事をしているのかという自問自答
4	グループミーティングで、経営理念に結びつく体験や経験事例がないかを毎回、参加者に聴いてみた	経営理念に結びつく体験や経験事例がないかを毎回、参加者に聴いてみた
5	週に1回、研修で用いた資料を読み返すことで経営理念の大切さを常に意識した	資料を読み返すことで経営理念の大切さを常に意識
6	経営理念の書いてあるシートを机上において意識した	シートを机上において意識

表4 旧プログラムのアンケート項目②の SCAT 分析 その2

番号	<2>テキストの語句の言い換え	<3>左を説明するような語句の概念	<4>テーマ・構成概念
1	行動の振り返り	部下とのコミュニケーション	マネジメント変革
2	業務項目が多すぎる	業務過多	時間の捻出
3	日々の問いかけ	セルフリーダーシップ	目的志向
4	他人の事例共有	他社からの学び	事例の豊富さ
5	読み返すことで意識	学習内容の把握	反復学習
6	繰り返し意識	意識の強化	習慣化

果を用いて SCAT 分析を行う。(表5,6)

新プログラムにおけるアンケート項目①の SCAT 分析では旧プログラムと同様に「経営理念の重要性」や自分自身との「意味づけ」に関する必要性を参加者は再確認できた。また経営理念が具体化されたことや従業員の価値観が反映されたことで、自分の過去の経験や体験と結びつけて「意

味づけ」を行うことが可能になり、参加者自身が実現したいと思えるようになった。

6-2 アンケート項目②「日常の業務と経営理念を結びつけるために、研修後に行ったことがあれば記入してください」の SCAT 分析

アンケート項目「②日常の業務と経営理念を結

表5 新プログラムのアンケート項目①の SCAT 分析 その1

番号	テキスト	<1>テキストの中の注目すべき語句
1	今回の理念には自分たちの価値観が反映されていることでしっかりと理念を意識しようと感じた	自分たちの価値観が反映されていることでしっかりと理念を意識
2	自分たちの意見が反映されるか不安だったが、実際に反映された新しい経営理念には共感できる気がする	反映された新しい経営理念には共感できる
3	世間やお客様はもちろんだが、従業員を意識した内容になったことで頑張ろうと思った	従業員を意識した内容になった
4	以前の経営理念よりも意識しやすくなったと思う	以前の経営理念よりも意識
5	経営理念が以前よりも多少、具体化されたことでこれまでの出来事とつなげやすくなった	具体化されたことでこれまでの出来事とつなげやすくなった
6	以前よりも全員で実現したいと感じるものになった	全員で実現したいと感じる

表6 新プログラムのアンケート項目①の SCAT 分析 その2

番号	<2>テキストの語句の言い換え	<3>左を説明するような語句の概念	<4>テーマ・構成概念
1	価値観の反映	権限移譲	巻き込み
2	会社への信頼	職場の活性化	職場の風土改革の実践
3	従業員を優先	従業員満足度の向上	従業員目線
4	経営理念への共感	共鳴共感	意識変革
5	具体的イメージ	体験との結びつき	鮮明な意味づけ
6	グループ全員での実現	協力型組織	風土改革

表7 新プログラムのアンケート項目②の SCAT 分析 その1

番号	テキスト	<1>テキストの中の注目すべき語句
1	部下が業務の相談をしてきたときには、その進め方ややり方が経営理念に沿っているかどうかを毎回話し合った	経営理念に沿っているかどうかを毎回話し合った
2	今まではあまり行わなかったが、新規顧客への初回訪問で、企業パンフレットによる経営理念の説明を行うようになった	企業パンフレットによる経営理念の説明を行う
3	経営理念を朝礼で唱和するようになり、顧客のために何ができるかを以前よりも意識するようになった	顧客のために何ができるかを以前よりも意識
4	今までは100%目標志向で数字をあげることにばかりに主眼を置いていたが、ミーティングで経営理念や目的の共有を行い、何のために目標を達成するのかを話し合うことで部下のモチベーションも以前よりは上がった気がする	何のために目標を達成するのかを話し合うことで部下のモチベーションも以前よりは上がった
5	これまでは部下に作業的な視点で仕事を与えていたが、目的や理念を共有することでマネジメントがしやすくなった	目的や理念を共有することでマネジメントがしやすくなった
6	経営理念の意味や事例をまとめたカードを社員に配布した	意味や事例をまとめたカードを社員に配布

表8 新プログラムのアンケート項目②の SCAT 分析 その2

番号	<2>テキストの語句の言い換え	<3>左を説明するような語句の概念	<4>テーマ・構成概念
1	理念ありき	理念・目的志向	マネジメント変革
2	理念重視	理念のアピール	エンゲージメント
3	顧客優先	顧客志向	社会貢献
4	マネジメント重視	部下との情報共有	研修時間の限界
5	一方的指示命令	作業視点	ビジョン共有
6	社内の周知徹底	従業員の意識改革	理念共有

びつけるために、研修後に行ったことがあれば記入してください」という記述式アンケートの結果を SCAT 分析を行う。（表7,8）

新プログラムにおけるアンケート項目②の SCAT 分析で、研修後の行動においては部下と経営理念を共有することでマネジメントがしやすくなり、さらに自分自身のモチベーションが高めやすくなった。他にも顧客に対して自社の経営理念の説明を行うようになり、顧客のために何ができるかを具体的に考えるようになった。

7. 旧プログラムでのストーリーラインと理論記述

7-1 旧プログラムのストーリーライン

旧プログラムにおけるストーリーラインをまとめてみる。

経営理念浸透の研修において、仕事を進めてい

くにあたって「経営理念の重要性」を参加者は認識できた。さらに会社から与えられる目標を達成していくために、自分の過去の経験や体験と結びつけて「意味づけ」を行うことの必要性も理解できた。しかしその一方で、経営理念が「抽象的」で「形式的」なものとなり、会社としての「建て前なもの」で「自分事にはならない」という面もある。

研修後の行動では、部下へのマネジメントにおいて「経営理念に基づいた行動の振り返り」を行わせたり、自分でも「研修資料を読み返す」ことや「経営理念を書いたシートを机上において意識する」などの工夫をした。さらには、他者の事例を確認したり、何のために仕事をしているかの自問自答を定期的に行った。しかし、日々の仕事に追われ、今のところ何もできていないというケースも目立った。

7-2 旧プログラムの理論記述

ストーリーラインに基づき理論記述を行う。

経営理念浸透の研修において、研修前は参加者は「経営理念の重要性」や自分自身との「意味づけ」に関して、その必要性をほとんど考えていなかった。しかし研修後はその重要性を認識し、部下へのマネジメントにおいて「経営理念に基づいた行動の振り返り」を行ったり、自分でも「研修資料を読み返す」ことや「経営理念を書いたシートを机上において意識する」などの工夫をした。さらには、他者の事例を確認したり、何のために仕事をしているかの自問自答を定期的に行った。

研修において経営者が期待している「意識の変容」に関しては、その期待値に沿ったものとなっていた。ただし、経営理念が自分事にならないことや日々の仕事に追われ実践することが難しいという意見が見られた。そのため経営者が期待している「行動の変容」という部分においては、その期待には沿えず、研修プログラムに課題が残るものであった。

8. 新プログラムでのストーリーラインと理論記述

8-1 新プログラムのストーリーライン

新プログラムにおけるストーリーラインをまとめてみる。

新プログラムでの経営理念浸透の研修においても旧プログラムと同様に、「経営理念の重要性」や自分自身との「意味づけ」に関して、その必要性を参加者は再確認できた。他にも経営理念が具体化されたことや従業員の価値観が反映されたことで、自分の過去の経験や体験と結びつけて「意味づけ」を行うことが可能になったり、全員で実現したいと思えるようになった。さらに行動面においても研修後の行動では、部下と経営理念を共有することでマネジメントがしやすくなったり、自分自身のモチベーションが高めやすくなった。他にも顧客に対して自社の経営理念の説明を行ったり、顧客のために何ができるかを具体的に考えるようになった。

ただし、経営理念を従業員の価値観を取り入れ

て新たに作り出す他社事例はまだまだ少なく、そうした事例を多く取り入れることでより満足度の高い経営理念の浸透が可能になるものとする。

8-2 新プログラムでの理論記述

ストーリーラインに基づき理論記述を行う。

新プログラムでの経営理念浸透の研修においても旧プログラムと同様に、「経営理念の重要性」や自分自身との「意味づけ」に関して、その必要性を参加者は再確認できた。他にも経営理念が具体化されたことや従業員の価値観が反映されたことで、自分の過去の経験や体験と結びつけて「意味づけ」を行うことが可能になったり、全員で実現したいと思えるようになった。さらには行動面においても、顧客に対して自社の経営理念の説明を行ったり、顧客のために何ができるかを具体的に考えるようになった。

旧プログラム同様に、研修において経営者が期待している「意識の変容」に関しては、その期待値に沿ったものとなっていた。さらに経営者が期待する「行動の変容」においても職場での実践が明確になり、その期待値に沿ったものとなっていた。

経営理念を従業員の価値観を取り入れて新たに作り出す他社事例はまだまだ少ないため、今後は時間の配分を考えながら、他社の事例をプログラムに多く取り入れることで、より満足度の高い経営理念の浸透が可能になるものとする。

9. 結論と今後の課題

9-1 結論

本稿は「中小企業における経営理念浸透の研修プログラム」を対象に論じてきた。

研修においてはこれまで2つの問題が起こっていた。

1つ目は参加者の期待する、職場における経営理念に基づいた具体的な意味づけや実践方法を研修中に得られなかった。2つ目は経営者の期待する「行動の変容」が起こらないということである。「意識の変容」は研修中に参加者に明確に説明を行い、参加者自らが経営理念の把握が重要だとい

う気づきは起こる。しかし職場での具体的な意味づけや実践方法は、参加者自身の中で経営理念が自分事になっていないことから研修中には明確にならず「行動の変容」が起こりにくかった。そこには価値観や考え方の違った参加者に対して、経営者側が単独で決めた経営理念では一つの正しい実践方法や答えがないためである。そのために研修効果が高まらないという問題が起こっていた。

そこで本論文では、価値観の違う一人ひとりの部下に対しても効果的に経営理念の浸透が可能な実践方法を追加したプログラムにより、参加者と経営者側の期待値を実現できるという仮説を立てた。参加者は職場で起こっていることと同じことを研修の場で、疑似的に体験することで、職場で参加者自身の持つ思考や感情、行動と同じことを感じた。疑似的経験で起きた結果やプロセスにおける思考・感情・知覚・行動といったものが起こった理由を理論的な裏付けを行うことによって、参加者は経営理念の重要性や必要性を認識した。

旧プログラムおよび新プログラムでは、経験学習プロセスにより、SCAT法により抽出した言葉からも研修に対する参加者のスキル・知識の変容が見られた。しかし、旧プログラムでは参加者側と経営者側が期待すると職場での実践方法に関しては、研修中に参加者が自分で考え、イメージするということが難しいという意見が見られた。旧プログラムでは参加者の行動の変容の実践方法が得られず、研修プログラムに課題が残るものであった。

新プログラムでは価値観の違う一人ひとりの部下に対しても効果的な経営理念の浸透を行えるようにした。参加者は、研修において経営理念に従業員の価値観が反映されたことで行動の変容のきっかけとなり、参加者と経営者側の期待値を実現できたという仮説検証が行えた。

今回の検証は中小企業で行ったが今後は中小企業のみならず、同じ悩みを抱える大企業や非営利法人にも導入することにより、意義のあるものと考えられる。

9-2 今後の課題

本論文では、事例企業は2社のみの検証となった。また経営理念を新たに作るということが可能な企業であった。業種や様々な会社においてもそれぞれに違った課題や事情があり、今回の開発したプログラムがどの企業においても有用であるかどうかはまだ検証していない。今後は経営理念を変えられない企業を想定し、新たなプログラムによる検証も必要である。

また本論文では参加者のアンケートによる調査・検証を行った。今後は経営者・経営幹部に対するアンケートも必要である。参加者が経営側からみた視点で、どれだけの変容や行動を継続できたかも検証したい。さらに経営理念の浸透に焦点を当てた研修を行った結果、職場の人間関係や仕事の成果が時間の経過とともに、どう変化したかを調査することも必要と考えられる。それらは次の機会に検証し、論じていきたい。

注

- 1) 中小企業基本法（1983）の第二条で定義された企業。
- 2) デービッド・コルブ（1984）の学習理論は、体験からの学びの理論の源流と言われラボラトリーにも大きな影響を与えたことが知られているデューイ（1859）やレヴィン（1890）の学習モデルをベースに、それらを統合する形で生まれてきている。

引用文献

- 青木崇（2009）. 日本企業の経営理念と社会的責任行動, マネジメントジャーナル, 1, 129-140.
- 青木崇（2011）. 企業不祥事の事後的対応をめぐる経営者の意思決定——倫理的価値判断と経営力, 研究紀要, 54-55, 9-28.
- 浅川希洋志（2009）. e-Learningのためのフロー理論の応用, JeLA 会誌, 9, 4-9.
- 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, 31, 29-39.
- 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, 12, 49-58.
- 松葉博雄 (2008). 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, 経営行動科学, 21, 89-103.
- 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“愛と共同”, 六甲台論集, 44, 183-203.
- 西村孝史 (2008). 企業事例から学ぶダイバーシティ推進サイクル——株式会社 INAX と日本ヒューレット・パッカード株式会社の事例から, 日本労働研究雑誌, 574, 85-94.
- 大高美樹 (2009). ダイバーシティ・マネジメントは流行か, それとも経営のニーズか, 早稲田ビジネススクールレビュー, 9, 30-35.
- 大谷尚 (2008). 4 ステップコーディングによる質的データ分析手法 SCAT の提案——着手しやすく小規模データにも適用可能な理論化の手続き, 名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要 (教育科学), 26, 115-132.
- 大谷尚 (2011). SCAT: Steps for Coding and Theorization——明示の手続きで着手しやすく小規模データに適応可能な質的データ分析手法, 感性工学, 10, 155-160.
- 産能大学 HRD システム開発センター (2000). 教育研修投資と研修効果の国際比較, 労政時報, 31, 55-59.
- 産労総合研究所 (2002). 現状と今後の課題をどう考えるか, 企業と人材, 24, 4-13.

(2019.9.24 受稿, 2019.10.25 受理)