

# 経営理念とは何か

—— バリュース・マネジメントの理解のために ——

What is a “KEIEIRINEN” ? :

For Understanding of Value Management

中元 麻衣子  
Maiko Nakamoto

## 要 約

本稿では、バリュース・マネジメント（価値観に基づく経営）は、戦略展開上の重要な要素であると考えている。本稿の目的は、バリュース・マネジメントの核である、企業のバリュースを具現化する概念を理解することである。わが国において、企業の経営活動の基本的な拠り所となるのは経営理念である。このことから、経営理念研究についてのレビューを行い、主体と明文化の視点から、本稿における経営理念を「経営者個人が抱く信念に基づいて公表された企業の価値観・目的および指導原理である」と定義した。また、経営理念の構造・類型化に関する先行研究を整理し、各研究者によってどのような位置づけがされているのかについて確認した。バリュース・マネジメントにおいて、経営理念は、いかに企業活動の全体に浸透させるかが重要となる。このことから、理念の共有と浸透に関する研究である、組織文化と理念の浸透メカニズムについて検討し、その重要性を確認した。

## 1. 本研究の意義

バリュース・マネジメントとは、価値観に基づく経営を意味し、ミッションやフィロソフィーなど企業の持つ価値観を具現化した概念に基づき戦略や組織を構築していくことである。「ミッション経営」（小野 1997）や「バリュース経営」（一條 1998）などとも言われ、その重要性について指摘されている。

ミッションや理念は全ての企業に必要である。創業時に経営者の旺盛な企業家精神や信念を具現化した経営理念に基づき戦略の構築やマネジメントを行っていくことが、戦略展開上の重要な要素となる。また、創業時はもとより、企業規模が拡大し組織の階層が増すと、複雑になったマネジメントの中で組織ベクトルをあわせる必要がある。その際、構成員が共有する価値観が組織ベクトルをあわせる役目を果たすのである。

バリュース・マネジメントにおいて用いられる理念、ミッション、ビジョンといった用語は、経営活動を展開する拠り所となる価値観や行動規範、指導原理であることは認識されていても、それらの定義に関してしばしば精度を欠いている。これは、これらの用語で何を問題に議論するかによっ

て、その内容が大きく異なってくることや、主観的な価値判断の性格が強い戦略的意思決定の際の前提要素であることなどに起因するものと考えられる。

バリュース・マネジメントにおいて用いられるバリュースやミッション、フィロソフィーなどといった用語については、研究者によって若干の違いはあるものの、概ね次のような定義がされている。

バリュースとは、当該企業が持つ独自の価値観であり、組織のメンバーの志向や行動の指導原理や基準となるものである。一般に、その企業の創業者の経営哲学などが基本となっており、明文化されていないものを指す。

しかし、企業規模が拡大し創業後の年数が経過してくると、暗黙知のままではメンバーが価値観を共有し、それを個々の事業活動に反映させていくことが難しくなってくる。そこで、価値観を明文化し形式知化したミッションやフィロソフィーが必要となる。わが国では、これらミッションやフィロソフィーを総称して経営理念や社是・社訓と呼んでいる。

バリュース・マネジメントでは、ミッションや理念を単に明文化し、ただ掲げるだけでなく、いか

に戦略、組織、システムといった企業活動の全体に浸透させるかが最も重要である。

本稿では、バリュー・マネジメントの核である、企業のバリューを具現化する概念を理解するため、先行研究のレビューを行い、経営理念の考え方について考察を行う。また、理念の浸透に関する先行研究を通じて、その重要性を確認する。

## 2. 経営理念の定義、構造および類型

### (1) 経営理念の定義

企業の経営活動において、最も基本的な拠り所となる考え方である経営理念は、企業を支える価値体系における中核的存在であることは明白である。そして、経営理念が提供するものは、経営活動における目的や行動規範、活動指針だけでなく、組織に共有されるべき価値観をも提供していることについても異論がない。

しかし、経営理念のとらえ方はさまざまであり、「経営理念」という言葉自体は、現実には一致した定義や共通の理解が成立していない<sup>1)</sup>。わが国では、経営理念という用語は、さまざまな用語とほぼ同義に使用されている。主なものを挙げると、経営思想、経営イデオロギー、経営精神、経営哲学、経営信条、経営使命、経営基本方針、指導原理、企業理念、基本理念、綱領、経営方針、企業目的、根本精神、信条、信念、理想、ビジョン、誓い、めざすべき企業像、事業成功の秘訣、事業領域、行動指針、行動基準、社是、社訓、価値観、価値機軸、エートスなどである。

このように、経営理念に関して、多くの研究者の間でさまざまな定義づけや概念規定がなされている。経営理念の定義を検討する際に留意すべき点は、次の2つである。①経営理念を策定する主体は誰であるか、②経営理念を公表しているかどうかである。また、主体が個人である場合には、信念や信条という用語が用いられ、主体が組織体である場合、価値観という用語が用いられている傾向が強い。

1) 鳥羽・浅野(1984)は、「経営理念の定義については、日常しばしば使われる用語であるのにも関わらず、現在の産業界をはじめ研究者の間ですら必ずしも一致した定義はない。また、経営哲学、企業理念さらには経営思想と類似の用語とどう異なるのかについても、人により議論のわかれるところである」としている(p.37)。

主体としては経営者と経営体の2つとし、このうち経営者については、個人としての経営者と経営機能の遂行の場における経営者としてさらに分離・把握されている。ここでの経営者個人としての理念は、経営者のパーソナリティに関するものであり、経営者の生活の中で形成されるものであるが、経営理念研究の主体把握については、概念上除外して考える場合が多くとられている(間1989)。しかしながら、経営理念の生成にあたって、経営者個人としての特性や理念が影響を及ぼすことは、経験的にも理論的にも明らかであるし、具体的な職能遂行に当たっての密接な連関の重要性は軽視されがたい(清水1983)。また、経営者の組織人格性を厳格に適用し、組織の中の経営者という視点をつきつめれば、経営者理念がそのまま経営体理念となると位置づける考え方が成立するとされることには必然性がある(Barnard 1968 p.88)。

このような議論から、2つの主体に関して、両者は必ずしも排他的に論じられているものではなく、可分性そのものが曖昧な場合も多い。たとえば、北野利信は「企業理念とは、そのじつ、経営者が彼らの頭の中で企業のために構想した生活空間」と指摘し、両者の不可分性を主張している(北野1972 p.181)。

しかしながら、本稿は、経営理念の定義づけを明確に行うことで今後の議論の精度を高めていきたい。

中川(1972)は経営理念の言葉のもつ最小限の内容として①経営者自ら企業経営について表明する見解、②経営者の単なる主観的態度ではなく、社会的に公表された見解であることを指摘したうえで、経営理念を「経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理」と定義した。

間(1990)は「経営上の諸制度(役割と規範の体系)の中に体现されて経営組織の目的を示し、組織統合の役割を果たすと同時に、メンバーに動機づけを行い、企業内外の人々(社会)から正当性を得ようとするイデオロギーである」と主張している。

高田(1978)は「経営者が企業という組織体を経営する際に抱く信念、信条、理念であり、簡単には〈経営観〉といてよい」とした。そしてそ

の経営観には環境主体観（社会観）、経営目標観、経営組織観、経営経済観の4つを含む。

Ouchi (1981)によれば組織体の経営理念とは、その行為を通じて会社を形作ってきた創業者の価値観や資質、道徳的な基本理念を基礎にしたものであるとしている。それらが具体的な社会的・経済的な場面で明示され、経営理念として目に見える形で出現したのである。組織は、個々人を協力させて何らかの統合された活動を行わせるために存在しているので、経営理念はこの協力を達成する手段を強制せざるを得ないと述べている。

松田 (2004) は経営者の個人的な信条や経営哲学との区別が難しくなるために、公表性を重視し、「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)」としている。

主要な経営理念研究の特徴をまとめると図表-1のようになる。

以上の研究から、経営者個人の信念はむしろ「経営哲学」であり、経営理念はあくまでも企業あるいは組織としての経営目的、指導原理を重視することがわかる。それは経営理念が現実の活動を支えるためには、広く企業の内外で理解され承認されるものでなくてはならないからである。企業は営利を目的するものの、基本的には人の集団であるため、その存続が重要である。経営者は経

営基盤確立のために利潤確保に努めるが、それだけでは十分とはいえない。従業員や顧客の価値、欲求、動機を満たすことを絶えず心掛け、人間的側面を一層多く配慮しなければならないのである。

したがって、これらをふまえた経営理念の定義に関する見解は、主体は個人・組織体の両方を含むものであり、公表性については、公表されていないとその内外へのインパクトを測ることが難しいために、公表性を重視するものである。つまり、「経営理念とは、経営者個人が抱く信念に基づいて公表された企業の価値観・目的および指導原理」であると定義する。

## (2) 経営理念の構造

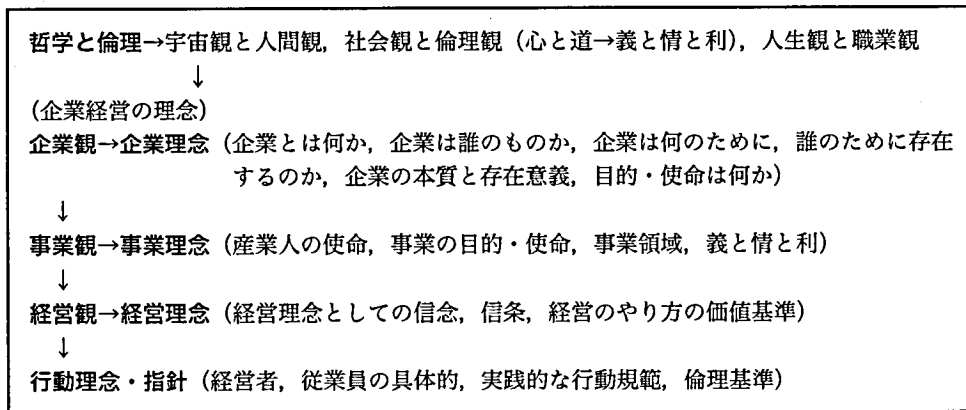
経営理念には、多様な代替用語が使用されていることが定義づけの議論の中で明らかになっているが、これらの概念・用語は経営理念のなかの構成要素として、ある階層をなしているのではないかと考えられる。このことから経営理念の構造に関する枠組みを提示している先行研究を検討する。

鳥羽・浅野 (1984) は、「経営理念は、社会の中で企業が長期的に存続、発展してゆくための指導原理であり、それは、〈企業内統合の原理〉と〈社会適応の原理〉の2つの機能からなる」とし、「この双方を充たすところに、経営理念は成立する」と考える (p.8)。

図表-1 経営理念研究の特徴

研究者	主体	公表性	経営理念の代替用語
中川敬一郎	経営者	○	企業経営の目的、指導原理
間 宏	組織体	○	経営基本方針
北野利信	経営者	×	構想した生活空間
高田 馨	経営者・組織体	×	新年、信条、理想、経営観
浅野俊充	組織体	×	価値観、指導原理
加護野忠男	経営者・組織体	○	価値観、世界観
中村元一・山下達哉	トップマネジメント	×	経営哲学、世界観の統合・融合
水野内徹也	経営者・組織体	×	行動規範、行動指針、価値観、価値機軸、エートス
奥村恵一	経営者・組織体	○	信念、世界観
森本三男	経営者	×	信念、信条、理想、イデオロギー
小林袈裟治	経営者	○	経営理念、理念、精神的支柱
北居・松田	経営者	○	信念、信条
Ouchi	経営者	○	基本理念、経営理念
Sutton	経営者	○	Business Creed 信念、イデオロギー
A.Jim	経営者・組織体	○	ビジネス・オピニオン ビジネスアイデオロギー

出所：加護野忠男編『企業の戦略』八千代出版、2003年、41頁に加えて筆者作成。



図表－２ 企業経営の指導理念の構造

出所：水谷雅一編『経営倫理』同文館出版，2003年，36頁を筆者が一部修正。

また，水谷（2003）は「企業の指導理念（広義の経営理念）は，企業観に根ざした企業の本質や存在意義や企業目的についての考え方を示した〈企業理念〉，事業観に根ざした事業の目的や使命についての〈事業理念〉，経営観に根ざした経営のやり方についての経営態度や姿勢を示した〈経営理念〉（狭義の経営理念），これらの理念を実践的に具体化した〈行動理念・指針〉を含んでいる。それらの理念は段階をなし，相互に関連し，すべてに〈経済の理念〉とともに〈道徳の理念・経営倫理〉がビルト・インされている（p.36）。」とした（図表－２）。

経営理念は，企業理念と経営方針の二部構成や，社是と基本方針の二部構成である場合も多い。また，日本企業では，社是，社訓，綱領，信条，精神，会社創立の目的や会社の発展過程で生み出されてきた会社の目的，企業理念，経営方針または経営指針，企業行動憲章などで示されている。

つまり，経営理念は複数の構成要素から成り立っており，それはより抽象的で理想的な上位概念から，具体的で実践的な下位概念という階層をなしているということである。そして上位概念は普遍であり，創業者から伝えられることで組織の機軸となり，下位概念は環境の変化によって柔軟に変化するものと考えられる。

さらに，奥村（1994）は，経営理念を3つの階層にわけ説明している。①会社の使命や存在意義についての〈経営理念〉，②これを具体化し実行するための〈経営方針〉，③そして，社員の行動を指示する〈行動指針〉<sup>2)</sup>の3つの階層があるとする（p.8）。

経営理念が階層をなしていることによって，このような柔軟性を発揮することも可能になるのである（松田 2004）。

### (3) 経営理念の類型

経営理念は企業の社会的な役割や責任を明らかにし，進むべき方向性を定めるとともに，指導原理として機能するものであるというコンセプトは定着しているものの，その重点志向性は多岐にわたっている。経営理念が他の機能領域に比べて曖昧であり，しかも「現実と乖離した単なる理論上の概念にすぎない」とする厳しい批判もある。

経営理念はその表明主体が企業の創始者である

2) わが国における行動指針の顕著なものとして，電通の「鬼十則」を挙げることができる。現在，電通の「鬼十則」は他社の企業研修などに利用され，関連本も多数ある。その内容は以下のとおりである。

吉田秀雄元社長の「鬼十則」

- 一、仕事は自ら「創る」べきで，与えられるべきではない。
- 二、仕事とは，先手先手と「働き掛け」，受身でやるべきではない。
- 三、「大きい仕事」と取り組み。小さい仕事は己を小さくする。
- 四、「難しい仕事」をねらえ。それを成し遂げるところに進歩がある。
- 五、取り組んだら「放すな」。殺されても放すな。
- 六、周囲を「引きずり廻せ」。引きずるのと引きずられるのでは，長い間に天地の差が出る。
- 七、「計画」を持て。長期の計画を持っていれば，忍耐と工夫と正しい努力と希望が生まれる。
- 八、「自信」を持て。自信がないから君の仕事は迫力も粘りも厚みすらもない。
- 九、頭は常に「全回転」。八方に気を配って一分の隙があつてはならぬ。サービスとはそのようなものだ。
- 十、「摩擦を恐れるな」。摩擦は進歩の母，積極の肥料だ。でないとき，きみは卑屈未練になる。

のか、後継者のいずれかによって、あるいは後継者であっても創業者の同属であるか、生え抜きもしくは天下りであるかによって、つまり経営者の出自によって志向するところが異なっている。社歴や事業領域、企業規模、経営方針あるいは企業の抱えている重点課題や価値意識など諸々の内部因子とも深く関わっている。

上間(2000)は経営者の出自、企業規模、先進度及び地域特性を基準に、経営理念の類型化を試みている(図表-3)。

さらに、企業の存立や社会的な諸状況(環境因子)との関連でみれば、経営理念は体制、指導および伝統文化の因果関係も大きい。生命論的視点に立てば、体制やシステムを超越した基準、すなわち生命の尊厳と人類の平和を希求するところにその価値があり、したがって、企業の経営理念は普遍的な真理に立脚するものでなければならない。

つまり、経営理念は、企業内部における指導原理もしくは行動規範として機能する側面(内部的

志向性)と、企業の存続理由や対社会的な役割や責任を志向する側面、さらには、生命・人命の尊厳を基準にした普遍的な側面を志向する理念に大別することができる。

### 3. 理念の共有と浸透

#### (1) 組織文化に関する研究

これまでの議論から明らかなように、経営体を主体とする理念は、経営者理念と異なり、成員の間で「共有」され、再生産される理念である。経営理念として取り上げられる社是・社訓等は、上述の経営者の理念と相対的に異なる。元来の理念創出が、創業者等の経営者機能に起因するものとしても、それが歴史的に形成され、客体化される場合、現時点での経営者にとっては、価値の現実化以前に準拠的な価値として存在しているという意味で、相対的に外部化・独立化してくる。社是・社訓として客体化した理念は、そのものとして重要性を持つが、これと経営体に凝着している理念が、等価なものとして成立しているとは必ず

図表-3 経営理念の基準と類型

基準	表明主体	類型
経営者の出自	所有経営者	営利志向, 短絡的, 保守的
	専門経営者	経営体の保持, 革新的
	創業者	個人的な価値観営利志向
	創業者の同族	創業者への追従(継承)型
	後継者(生え抜き)	企業の持続
	後継者(外部登用)	各々の専門分野を重視
規模	大規模	対社会的役割・貢献及び対内外同時志向
	中小規模	対内(自立)志向
業種	金融	マクロ経済志向
	製造・加工	R&D志向
	流通	消費者・マーケティング志向
	サービス	安全・迅速
	第一次関連	バイオテクノロジー 市場シェア志向
国(東西)別	欧米	俗世的 Secular
	東洋	現在的 Temporal
先進度別	先進国	国際社会への貢献 人材の創造・グローバルイゼーション
	中進国	キャッチ・アップ 凌駕志向
	後進(発)国	キャッチ・アップ 近代化志向
地域別	先進地域(都市)	国際化, 人的資源志向 格差是正, 振興開発
	低開発地域	自立志向

出所: 上間隆則『ローカル企業活性化論-経営理念との相関』森山書店, 2000年を筆者が一部修正。

しもいえず、そうしたものが存在するからといって、準拠性が常に維持され、機能するとは限らない。(清水 1983 p.21)。その意味で、付随的・事後的な位置づけより組織を主体とする理念を中心の課題へ導き出す契機となったのは、組織文化論の登場である。

組織文化論はそれ自体、定義・アプローチにおいて多様性が内包されており、一様に論ずることはできない(飯田 1991, 1993)。しかし、多くの研究において、「価値」が組織文化の「中核的」要因として把握され、同時に、「共有」を要件に検討されていることから、経営体を主体とする経営理念を代表するものと考えられることができる。

経営理念は企業にとって最も重要な価値を明らかにし、情報収集やアイデアを生み出す方向性を左右することがわかった。また、経営理念は企業の存在意義を明らかにし、企業の根底になり企業文化の核となる。ここでいう、「企業文化」とは、企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の(基本的仮定を含む)考え方、意思決定の仕方、および目に見える行動パターンの総和としての概念化したものであり、一般的意味は以下の6つに整理できる。

1. 使用する言葉および敬意の念や態度を表す儀式のような、人々が相互に影響する際に観察される行為の規則性(Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979)

2. ホーソン研究のバンク・ワイヤリング・ホームで発生した「働きに応じた報酬」という特定の規範のような、職場グループの中で造りだされた規範(Homans, 1950)

3. 「製品の品質」や「価格リーダーシップ」のような、組織によって信奉される支配的な価値(Deal & Kennedy, 1982)

4. 従業員や顧客に対する組織のポリシーに指針を与える哲学(Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981)

5. 組織の中で生きていくためのゲームのルール、新参加者がメンバーとして受け入れられるために学ばなければならない「秘訣」(Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979; Ritti & Funkhouser, 1982)

6. 組織のメンバーが顧客や外部の人と接する際の態度やオフィス・レイアウトによって伝わっ

てくる組織の中の感情や風土(Tagiuri & Litwin, 1968)

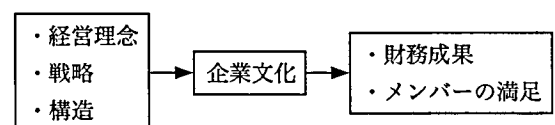
また、河野豊弘&スチュワート・R・グREG(2000)は、「共有された価値観はグループの持つ暗黙的な欲求あるいは欲望であり、どのような意思決定や行動が望ましく、また望ましくないかを左右する。しかし、その生成のプロセスは目に見えない。そのため、企業文化はメンバーの知覚形成に役立っているが、その存在に気づかないことが多い。このような意味で、企業文化は企業の『ソフトウェア』であって『ハードウェア』ではない。他方でこれは、経営理念、企業戦略、および資源構造を媒介する変数である。また他方では、財務成果とメンバーの満足とを結び付けている。」とした(図表-4)。

経営理念を通じて、メンバーは共通の価値を共有する。経営理念が「信念」として価値観を提供し、当然のこととみなされるほど浸透した時、「組織文化」「企業文化」となるのである。

また、「文化とは、単に制約条件なのか、それとも全体の文化なり、サブ・カルチャーを、真に理解する組織は、この洞察を戦略上の強みの源泉として利用できるものであろうか。」といった論点から文化の重要性を戦略との関係から考える研究も多数ある(Beckhand & Harris, 1977; Schwartz & Davis, 1981; Peters, 1980; Allen & Kraft, 1982; Peters & Waterman, 1982; Stonich, 1982)。

経営理念の浸透は、それ自体が企業に変化をもたらすというよりも、文化変化をもたらす基盤となる。経営理念の浸透を心がけている企業では、経営理念がよりどころとなり、メンバーに文化変化を受容させるだけの心理的安心感を与える基盤となると考えられる。

また経営理念はメンバーに仕事の意味を教え、メンバーを動機づける効果も期待できる。そして、外に対しては会社のイメージを決める。経営



図表-4 企業文化の役割

出所：河野豊弘&スチュワート・R・グREG, 吉村典久他訳『経営戦略と企業文化-企業文化の活性化』白桃書房, 1999年, 12頁。

理念を表明することによって、企業イメージを顧客の間に形成するのである。

つまり、経営理念の主な機能は、企業内部の統合機能と企業外部に対する適応機能の2つである。企業内部の統合機能は、さらに成員の動機付け機能と、組織の成員の統合機能というサブ機能を保有している。この2つのサブ機能は、Peasons (1961) の4つの機能要件のうち、L (潜在的パターンの維持) とI (統合) にそれぞれ対応しているといえよう。また、組織の成員の統合機能は、組織の中で一体感を醸成する機能と、組織の指針 (バックボーン) 的機能にわけられる。一方、外部に対する社会的適応機能は、企業の対外活動における正当化の機能と、環境変化に対する適合機能というサブ機能を保有している。これら2つのサブ機能は、前述のPeasons (1961) における、G (目標達成) とA (適応) の機能要件に対応している。環境変化に対する適合機能は、適合機能を通しての存続効果と、組織の活性化効果に分けられる。以上のようなさまざまな機能・効果が期待されるため、経営理念の浸透は重要な戦略的課題となっているのである。

日本企業を対象とした研究では、日本の経営の特徴のひとつとして、経営理念浸透の重要性があげられている。Pascale & Athos (1981) は、日本企業が優れている理由として、QCサークルや終身雇用といった側面ではなく、経営の理念と勤、スタイルとスキルをあげている。彼らの概念枠組みには、「7つのS」とよばれる要素がある。それらは、ハード面 (公式的) では、戦略・機構・システムの3要素であり、ソフト面 (社会的) では、スタッフ・経営スタイル・経営スキル・上位目標の4要素である。アメリカ企業と日本企業を比べると、アメリカではハード面に焦点を絞る傾向にあるが、日本ではソフト面を軽視することはない。このようなソフト面の重視が、日本的経営の特徴であり、成功に導いている要因であるといえよう。ソフト面の要素である「上位目標」は、組織がその成員に植えつける理念あるいは指標となるような概念、もしくは組織内の人間が共通に持つ価値観と定義されている。上位目標は、従業員に羅針盤を与え、正しい方向に足を踏む出させる機能をもつ。また、上位目標が大きく業績に貢献している場合もある。

加護野他 (1983) においては、高業績企業の共通点として、価値・情報の共有を提示している。日本的な雇用慣行・組織編成のもとでは、このような情報の共有は、経営成果にプラスの影響を及ぼす。なぜならば、価値・情報の共有が、従業員の凝集性、企業への一体化、内発的な動機付けを促進し、公式的な組織機構を通じてはきだすことのできないエネルギーを生み出すからである。日本においては、経営成果にもっとも重要な影響を与えているのは、経営理念の制度化である。その理由は、日本では経営理念の制度化が、組織的統合を達成する数少ない手段であるからである。

経営理念の共有と浸透の重要性はアメリカ企業においても強調されている。Peters & Waterman (1982) は、メンバーによる価値観の共有による企業の成功要因を分析した。研究当時「エクセレント・カンパニー」とみなされた企業の中で、8つの要素が分析されている。

- ・行動の重視
- ・顧客に密着する
- ・自主性と企業家精神
- ・人をつうじての生産性向上
- ・価値観に基づく実践
- ・基軸から離れない
- ・単純な組織、小さな本社
- ・厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ

超優良企業の大半が明確な哲学や価値観、信条、ビジョンといった経営理念をもち、同時にこれらを組織に浸透させ共有させるためにさまざまな努力を払っていることを指摘し、経営理念そのものの中身だけでなく、その浸透の重要性をも指摘している。

また、Kotter & Heskett (1984) は、「企業文化には共有された価値観とグループとしての行動に対する規範が含まれている」と述べている。この研究によれば、環境に適応的な企業文化において中核を占めている価値観は、顧客、利害関係者および従業員に対して強い関心を寄せるというものである。

Collins & Porras (1994) は、ビジョンをもっている企業、未来志向の企業、先見的な企業、業界で卓越した企業、同業他社の間で広く尊敬を集め大きなインパクトを世界に与え続けてきた企業をビジョナリー・カンパニーとし、ビジョナ

リー・カンパニーにおいては、理念の内容だけではなく、それをいかに深く信じているかという程度、また、企業行動に理念が具体化されている程度が重要であると指摘している。基本理念は、ビジョナリー・カンパニーに不可欠な要素であり、基本理念がしっかりしていることが、ビジョナリー・カンパニーの成長、発展、転換にとって、特に重要になっている。

Ouchi (1981) は、アメリカにおける、こまやかな人間の機微に触れた経営手法を開発し成功した組織をZ組織とし、その基礎は経営理念であると説明している。彼のいう基本理念とは「その会社のそれとなく表現されたセオリー、価値観と信念(目的と手段)(p.67)」である。また、基本理念は、なにが重要でなにが重要でないかを明確に示すことで、組織のもつ独自性を維持するのに役立つものである。経営理念は、組織の基礎であるだけでなく、Z組織では、経営理念に基づいた意思決定が行われている。Z組織へ移行する際にも、経営理念の浸透の重要性が説かれている。

以上のように、日米の高業績企業では、強力な企業文化が形成され、価値ないし理念の共有と制度化、そして組織内浸透が図られている。日本企業においても、アメリカ企業においても、経営理念の浸透は経営成果に影響を与える重要な手法であることが示唆されている。

近年、経営理念は戦略と結び付けられて議論される傾向にある。経営理念の提示とその浸透が、経営戦略の形成と実行に影響し、最終的に成果に結びつくという主張である。特に環境変化が激しい組織では、公式的な規則やルールよりも、理念の浸透による価値観の共有が人々の行動のコントロールに有効であるといわれている(Tushman & O'Reilly, 1997)。

## (2) 理念の浸透メカニズムに関する研究

理念の浸透メカニズムについては、これまでの研究では、シンボルが中核的な役割を果たすという示唆を得ることができる。例えば、伊丹・加護野(1989)は、価値観の浸透と伝承のために効果がある手段として、①わかりやすかつ理想を感じさせる言語での表現、②具体的行動の共有、③象徴の共有、④教育、⑤選抜、の5つがあると述べている。

Collins & Porras (1994) は、自社の理念に基づいて、それを強化するように一貫したシグナルを送り続ける具体的な仕組みを確立するための方策として、①教育・研修、②英雄的人物の神話を語り継ぐこと、③理念との適合を基準とした昇進、④文書・発言、の4つをあげている。

野林・浅川(2001)は、経営理念の5つの浸透策を掲示している。それは、①明文化(社内外でアピールすること)、②理念教育研修(経営理念の歴史・背景・役割を成員に教育すること)、③ビジュアルでの象徴(マーク、ロゴやモニュメントによるシンボル化)、④人、ソフトでの象徴(創業者、英雄のシンボル化、神話・伝説・儀式によるシンボル化)、⑤インナープロモーション(ミーティングやフォーラムなどで経営理念の共有を図ること)、の5つである。

Schein (1985) は理念の浸透メカニズムを、一次的メカニズムと二次的メカニズムに分類した。文化を植えつけ強化するための一次的なメカニズムは、①リーダーが注目し、測定し、統制するもの、②危機的イベントまたは組織の危機に対するリーダーの反応、③リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導、④報酬や地位を与える基準、⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準、の5つである。

二次的メカニズムは、理念を明確化し、強化する役割を果たすものである。二次的明確化と強化のメカニズムは、①組織のデザインと機構、②組織のシステムと手続き、③物理的空間や建物の表面や建築物、④重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話、⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明、などの5つである。

これらのメカニズムを「二次的」と呼んだ理由は、それらが作用するのが、前述の一時的メカニズムと整合性を保っている場合に限られるからである。両者が首尾一貫している場合、二次的メカニズムは、組織のイデオロギーを構築し始め、それにより当初、非公式に学んだことの大部分を公式化し始める。首尾一貫していない場合は、それらが無視されるか、または、内的葛藤の種となるであろう。しかし、現に機能している文化的仮定は必ず、まずリーダーが実地に示すものの中に明瞭に現れるのであって、書かれたものとか、デザインや手続きから推測されるものなどに現れるも



のではない。

Scheinの見解によれば、組織の文化を表しているが、それらはどれも文化の本質ではない。「文化」という言葉は、組織のメンバーによって共有され、無意識のうちに機能し、しかも組織が自分自身とその環境をどうみるかを、基本的で「当然のこととみなされた」方法で定義するような「基本的仮定」や「信念」という、より深いものとして使用されるべきなのである。これらの仮定や信念は、外部環境での生き残りという問題や内部統合という問題に対応して学習されたものである。

このような主張は、行為的シンボルの相対的重要性を示唆しているといえよう。なぜならば、行為的シンボルとは、その内容から、前述のSchein(1985)の一次的浸透メカニズムと同じ概念であるからである。同様に、言語的シンボルと物質的シンボルは、Scheinの二次的メカニズムと同じ概念であるといえる。ここで重要なのは、二次的メカニズムは、一次的メカニズムを補完するものであるという点である。それゆえ、一次的メカニズムが浸透メカニズムとして機能することが最も重要となってくる。したがって、一次的メカニズムの重要性は、行為的シンボルの重要性を導く。

先行研究では、組織の中心的価値観である経営理念が、組織内のさまざまな象徴的行為によって浸透し、それがどのような影響を与えているかという点に着目している。したがって、機能主義的組織シンボリズム論に立脚しているといえる。日本における1980年代後半にかけての「CIブーム」は経営理念の浸透にシンボルが重要な役割を果たしたことを実証している(Thomas J. Kosnickほか、2002年)。

しかしながら、梅澤(1994)の行った調査によると、「経営理念は社員に広く共有され、組織全体に浸透していると思う」という問いに対する回答は、東京の管理職が5点尺度で平均が1.94、大阪の管理職で2.26であった。また、関西生産性本部の2000年度経営実態調査では、経営理念を伝えるパンフレットなどの一次的メカニズムによって理念浸透を図っている企業が比較的多いものに対して(各79%、51.6%)、理念に忠実な人が高く評価されたり、理念にまつわるエピソードを社内で語りつぐなどの行為的シンボルといえる方法をつかって、理念の浸透を図っている企業は少なかっ

た(各8.4%、13.3%)。

以上の結果は、かつては日本企業の特徴であるとされた経営理念が、予想以上に浸透していないという実情を示しているのに加えて、行為的シンボルを使った理念の浸透策を講じていないことを示唆していると考えられる。

つまり、Schein(1985)の理念の浸透メカニズムでいう、一次的メカニズムにあたる方法は、近年とられていない可能性がある。特に、大企業においては、リーダーの直接的指導は不可能な状態であるし、募集の際に徹底した選別を行う企業も少ない。その点から、実際に行動として示すなどの、一次的メカニズムを浸透方法として一貫して行えるのは、小規模な企業ではないのだろうか<sup>3)</sup>。このような点から、理念の浸透方法についての現状を把握する必要があると考える。

#### 4. 今後の研究課題

バリュー・マネジメントを理解するために、企業経営の価値的側面を具現化する概念として「経営理念」を取り上げ議論してきた。しかし、そのほかにも上述したように経営理念と同義語としてみなされる用語が数多くあり、また、同じ用語でも研究者によって意味内容が大きく違っているのが現状である。

本稿では、経営理念の定義、構造、類型について考察することにより、各研究者によってどのような位置づけがなされているのかについて確認した。このことにより、今後バリュー・マネジメン

---

3) 大企業による一次メカニズムの浸透策の事例として、アムウェイがある。アムウェイは、マルチビジネスという側面から、マーケティングの問題事例としての研究が多いが、カルトともいえるほどの強い文化を保持している。それは、「ミーティング」とよばれており、従業員の立場である「メンバー」および「ディストリビューター」による会合である。その場では、グループリーダーによる徹底した経営理念の植え込みが行われている。「メンバー」になる以前、アムウェイのマーケティングシステムを説明する前に行われるのは、創始者の写真集を見せながら行う「アムウェイの歴史」の説明である。続いて、経営理念・社会貢献活動と続き、その後、ビジネスの詳細が語られるのである(この間約2時間半)。このことから、二次的メカニズムを利用しながら、一次的メカニズムを実行しているといえる。アムウェイは、経済的にも高業績を上げている。筆者は、さらに詳細な調査を行うことによって、理念の浸透と業績との関係にも言及できないだろうかと考えているが、カルト的要素が強いことから、現段階では採用を控えている。

トに関して、より精度の高い議論を展開できるであろうと考える。

また、理念の共有と浸透に関する研究を通じて、その重要性やメカニズムについて考察した。重要性に関しては確認できたものの、いかにして実際の企業に組み込んでいくのかについて、十分に説明できなかった。

本稿では欧米における「ミッション」の考え方について言及していない。ミッション・フィロソフィーといった概念は、スピリチュアルな意味合いもあり、わが国における経営理念と同等に扱うには、議論を急ぎすぎる。

こうした点もふまえて、今後も企業の価値観に関する研究課題に取り組みたい。

#### 【謝 辞】

本稿の作成にあたり、指導教官である井上善海教授と助手の菊地彰先生には、多大なるご助言とご指導を賜った。厚く御礼を申し上げたい。また、匿名査読委員の先生によって本稿は大幅に改善した。記して心よりの感謝の意を表したい。なお言うまでもなく、本稿における誤りはすべて筆者の責任である。

#### 参考文献

- 浅野利光 (1991) 『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社。
- 飯田史彦 (1991) 『企業文化論の史的研究-1-』商学論集, 第60巻第1号。
- 一條和生 (1998) 『バリュー経営』東洋経済社。
- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎 (1996) 『経営戦略論〔新版〕』有斐閣。
- 伊丹敬之 (1980) 『経営戦略の論理』日本経済新聞社。
- 伊丹敬之, 加護野忠男 (1989) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 井上善海 (1996) 「企業革新とビジョン・アプローチ (I)」『福岡大学大学院論集』第27巻第2号。
- 上間隆則 (2000) 『ローカル企業活性化論-経営理念との相関-』森山書店。
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業』有斐閣。
- 梅澤正・上野征洋編 (1997) 『企業文化論を学ぶ人のために』世界思想社。

- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
- 小野桂之介 (1997) 『ミッション経営の時代』東洋経済新報社。
- 小野桂之介 (2000) 『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社。
- 加護野忠男他 (1983) 『日本企業の経営比較』日本経済新聞社。
- 加護野忠男編 (2003) 『企業の戦略』八千代出版。
- 北居明・出口将人 (1997) 「現代日本企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第3巻第1号。
- 北野利信 (1972) 「経営理念の構造」中川敬一郎編『経営理念』ダイヤモンド社。
- 河野豊弘, スチュワート・R・グレッグ, 吉村典久他訳 (1999) 『経営戦略と企業文化-企業文化の活性化』白桃書房。
- 清水龍瑩 (1983) 『経営者能力論』千倉書房。
- 高田馨 (1978) 『経営目的論』千倉書房。
- 鳥羽欽一郎, 浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化」『組織化学』第18巻第2号。
- 中川敬一郎 (1972) 『経営理念 (現代経営学全集3)』ダイヤモンド社。
- 中西元男, 長沢伸也, Kosnick, Thomas J. (2002) 『翻訳 PAOS:CIのメタプルヌール (1)』立命館経営学, 第40巻5号。
- 中村元一・山下達哉 (1992) 『理念・ビジョン追求型経営』都市文化社。
- 野林晴彦・浅川和宏 (2001) 「理念浸透5つの第一-経営理念の企業内浸透度に着目して-」『慶應経営論集』第18巻第1号。
- 間 宏 (1972) 『日本における経営理念の展開』ダイヤモンド社。
- 間 宏 (1989) 『経営社会学』有斐閣。
- 間 宏 (1990) 「日本における産業化初期の経営理念: 国際比較の理論枠組みを求めて」『経営史学』第25巻第2号。
- 松田良子 (2004) 「経営理念について」『IRC 調査月報』第194号。
- 水谷雅一編 (2003) 『経営倫理』同文館出版。
- 水谷内徹也 (1992a) 『日本企業の経営理念』同文館。
- 水谷内徹也 (1992b) 「経営理念序説」『富山大学紀要』第38巻2号。

- 水谷内徹也・村上亨 (1993) 『現代企業の新展開  
—理念・戦略・組織—』高文館。
- 森本三男 (1998) 『企業社会責任の経営学的研究』  
白桃書房。
- Allen, R. F., & Kraft, C. (1982) *The Organizational Unconscious: How to Create the Corporate Culture You Want and Need*, Englewood Cliffs, N. J.
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安二郎, 田杉競, 飯野春樹『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年。)
- Collines, J. C. & Porras, J. I. (1994) *Built to Last*, Harper Business. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー』日経BPセンター, 1995年。)
- Collines, J. C. & Porras, J. I. (2001) *Good to Great*, Curtis Brown. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー②飛躍の法則』日経BPセンター, 2001年。)
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading Mass, Addison-wesley. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』新潮社, 1983年。)
- Goffman, E. (1967) *Interaction Ritual: Essays in Face-to-Face Behavior*, Chikago, Aldine.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994) *Competing for The Future*, Harvard Business School Press. (一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社, 1995年。)
- Homans, G. (1950) *The Human Group*, New York: Harcourt Brace Javanovich.
- John P. K. & James L. H. (1992) *Corporate Culture and Performance*, New York: Free Press. (梅津祐良訳『企業文化が好業績を生む—競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』, ダイヤモンド社, 1994年。)
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. (徳山二郎監訳『セオリーZ—日本に学び, 日本を超える』CBS ソニー出版, 1981年。)
- Pascale, R. T. & Athos, A. G. (1981) *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*, New York: Warner Books. (深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント—日本の経営に学ぶ』講談社, 1981年。)
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社, 1983年。)
- Ritti, R. R. & Funkhouser, G. R. (1982) *The Ropes to Skip and the Ropes to Know: Studies in Organizational Behavior*, New York: J. Wiley.
- Shein, E. H. (1979) *Organizational Psychology*, Prentice-Hall. (松井資夫『新訂 現代心理学入門』岩波書店, 1981年。)
- Shein, E. H. (1985) *Organizational Culuture and Leadership*, Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年。)
- Sutton, F. X., Harris, S. E., Kaysen, C. & Tobin, J., (1962) *The American Business Creed, Schoken*, (Paperback ed.) (高田馨・長浜穆良訳『アメリカの経営理念』日本生産性本部, 1968年。)
- Stonich, P. J. (1982) *Implementing Strategy: Making Atrategy Happen / The Staff of Management Analysis Center, Inc.* Cambridge, Mass: Ballinger.
- Tagiuri, R., Litwin, G. H. & Barnes, L. B., (1968) *Organizational Climinate: Explorations of a Consept*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Tushman, M. L. & O'Reilly, L. (1997) *Winning Through Innovation: a Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*, Boston, Mass: Harvard Business School Perss (斉藤彰悟監訳『競争優位のイノベーション: 組織改革と再生への実践ガイド』ダイヤモンド社, 1997年。)
- Van Maanen, J. & Scheinm, E. H. (1979) "Toward a Theory of Organizational Socialization." In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.),

*Research in Organizational Behavior*. Vol.1.  
Greenwich, Conn: JAI Press.

Van Maanen, J. (1988) *Tales of the Field: on  
Writing Ethnography*, Chicago, University

of Chicago Press. (森川渉訳『フィールド  
ワークの物語—エスノグラフィーの文章作  
法』現代書館, 1999年。

(2005年11月30日受付)  
(2006年1月13日受理)