

経営理念の組織内浸透プロセスに関する研究

M051996 瀬戸 正 則

1. 本研究の目的

1-1 問題意識

経営環境変化の激しい変革期において、企業が永続的に発展していくためには、経営理念を礎として大局的かつ長期的に掲げた目的・目標の実現に向けての不断の情熱と努力、リスクを取る発想や行動力に裏づけられた経営者のリーダーシップが肝要である。

しかし、経営者の誤った判断が即深刻な経営状態を招くリスクが大きい中小企業の場合は、そのリスク回避のために、中間管理職による経営者への側面的支援が必要ではないかと考えられる。

1-2 研究目的

組織成員が、経営者を中心にして職務満足度を高めながら自己実現を図っているような活性化された経営組織では、経営理念がいかなるプロセスで浸透し定着しているのか、そのプロセスの成立要件は何かを明示することにより、経営理念の利活用による経営の効率化に向けた一提言に繋げることが本稿の目的である。

2. 先行研究のレビュー

2-1 経営理念の定義

定義や機能に関わるものが数多い経営理念の諸研究を援用し、本稿では、経営理念を“経営者や創業者の個人的動機や信念、基本的精神を表現するものであり、企業の行動指針として日常的な経営計画や経営活動を規定する基準”と定義する。

2-2 経営理念の役割・機能

経営者に課せられた最も大切な役割は、経営理念のもつ役割や機能を活かした経営にまい進し、組織成員の潜在能力を十分に引き出していくことである。これが、経営理念の役割や機能に関する研究でのほぼ共通した論点であると判明した。

3. 分析視角の設定

3-1 経営理念の組織内浸透に関する分析視角

前述の先行研究レビュー結果から新たに抱いた疑問・問題意識などを基に、次の分析視角を生成した。

- ①経営組織内に浸透し定着しやすい経営理念の内容には、階層性や領域性が反映されているのか。また、その他にも重要な特性があるのか。
- ②強いリーダーシップを発揮する経営者がリードする経営組織では、職階を越えたコミュニケーションを図るためにいかなる取り組みや工夫がなされているのか。

③経営理念の広く深い組織内浸透に向けた経営者リーダーシップ発揮の実効性を高めるためには、経営理念を解釈し、自らの言葉で広く伝達し得る中間管理職のリーダーシップが補完的に必要ではないか。

④経営理念の組織内浸透・定着を図っていくためには、人事評価制度への応用など、浸透の実効性を高め得る補完的制度の整備・運用も必要ではないか。

⑤経営理念を組織内に浸透させながら経営組織を的確にリードしている経営者には、いかなる特有の能力や資質が潜在しているのか。

3-2 経営理念浸透のケース・スタディ

組織成員数500名未満のオーナー経営民間中小企業であるA社（飲食業）・B社（宿泊・冠婚葬祭業）・C社（印刷・出版業）・D社（金属加工業）の、経営者4名、従業員3名を対象にインタビューを実施した。

4. 経営理念の浸透プロセス

まず、経営理念の構造面から見た場合の組織内浸透促進要件は、階層性と領域性の具備である。

次に、理念浸透を促進し得る環境要件として、経営者の毅然として透明性の高い言動と、中間管理職によるリーダーシップの発揮との融合による“相乗効果”を基盤とした、組織内コミュニケーションの円滑化が上げられる。そのうえで、経営者や中間管理職が中心となって主体的に係わる理念浸透への取り組みを評価することで、浸透の実効性を高め得るような補完制度の整備・運用が望まれる。以上の諸要件の関係を考察しフロー化することにより、経営理念の効果的な浸透をもたらすプロセスが明示できることを確認した。

5. インプリケーション

経営理念の組織内浸透にあたってはまず、経営理念が示す精神を基盤とした経営者の言行一致の姿勢や、透明性・反復性の高い行動が求められる。

そして中間管理職が、上層部や下層部に向けて伝達すべき内容を、自らの言葉で明確にわかりやすく伝えるという“変換役”を担う必要がある。

特に、経営者の人物像が組織成員から見えやすく、経営諸方針などが把握されやすい中小企業の場合は、経営者との相性が良く強固な信頼関係を構築し得るとともに、自己のさまざまな経験を統合させて現職務に応用できるようなキーマンとして中間管理職が存在することや、彼らが経営者および一般従業員への主体的な支援を惜しまないことが要となる。