

経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察

Theoretical consideration of the preceding studies that osmosis of management principles

瀬戸 正則
Masanori Seto

要 約

企業の経営活動に対し、コンプライアンスの徹底など組織内部の統制強化という観点から、企業価値の向上に向けた経営戦略のあり方が厳しく問われている。先行研究では、経営理念がその戦略策定のベースとして定義され、中間管理職が組織内コミュニケーションにおける結節点としての役割を担いながら、経営理念の要諦を組織内に浸透させていくことの重要性が指摘されている。さらに、経営理念の定義や役割・機能、組織文化との係わりなど、多様な観点からさまざまな見解が示されている。

そこで本稿では、経営理念に係わる先行研究を理論的かつ体系的に考察し、理念の組織内浸透を図る有効策についての今後の論究に向けたリサーチクエッションを設定する。

キーワード：経営理念、組織内浸透、中間管理職、リスクマネジメント（RM）、全社横断的リスクマネジメント（ERM）

1 はじめに

わが国の企業経営活動を取り巻く環境を見ると、コンプライアンス¹⁾の徹底や、経営および日常業務の有効性・効率性の向上などによる経営組織の内部統制²⁾強化が、企業規模・歴史・業態を問わず、市場（特にステイクホルダー³⁾）から求められるなど、一層厳しい状況にある。このことは、「企業価値⁴⁾」重視の経営に向けた経営戦略のあり方が、根本から問われている証左と言える。

経営戦略を策定する際の基軸として、浅野（1991）など複数の先行研究で経営活動指針、指導原理などと定義されている「経営理念」が挙げられる。また、理念ベースの戦略を経営成果（業績）に繋げていくためには、単に掲げるだけでなく、理念が示す要諦を経営組織内に浸透させることが要となることも、先行研究で明示されている。例えば、奥林（2003）や浅野（1991）は、経営理念の組織内浸透を図ることは組織成員の積極的なコミットメントを引き出してパフォーマンスを高め、経営課題を解決しながら企業目的を達成し得ることに繋がると指摘している。

このように、経営理念の組織内における活かし方については、先行研究からさまざまな示唆を得ることが可能である。そこで筆者は、経営組織が理念を組織内に浸透させることのメリットおよびその有効策の発見という研究命題の論究に向け、本稿において先行研究を理論的に考察し、その結果を基にリサーチクエッションを導出する。

1) Compliance。法令等の遵守とも言い、特に企業活動において社会規範に反することなく、公正・公平に業務遂行すること。

2) コーポレート・ガバナンス（Corporate Governance）とも言い、企業が社会や個人のために、どのような活動の方向にあるべきかを示す考え方のこと。

3) Stakeholder。株主や債権者、取引先、顧客、地域住民など、企業にとっての利害関係者のこと。

4) 中小企業は、上場企業のような株式時価総額といった市場の尺度がなく、パフォーマンスの評価が難しい場合が多いことから、筆者は、「有機的な一体組織としての存立を維持（企業保全）し、経営成果の増大を図りながら地域社会をはじめとするステークホルダーに貢献し得る、経営組織としての価値」と概念規定している。

2 先行研究の理論的考察

経営理念に関しては、長年にわたり多くの研究者によって多様な見解が数多く示されている。その全容を考察することは容易でなく、本稿ではその対象を、経営理念や組織文化に対する社会的な関心が特に高まってきたと指摘される1980年代以降に発表の先行研究に限定して行うこととした⁵⁾。

そして、時代の変遷とともに各先行研究の論及内容がいかに変化しているのかを体系的に明らかにするため、筆者が設定した以下8項目の観点からグルーピングを行った。そのうえで、各研究が示す論点のポイントを発表年代順に整理し、考察する。

2-1 経営理念の定義

経営理念の定義づけについては、図表1に示すとおり、信念、イデオロギー、価値観、世界観、指導原理など多様な見解が、多くの研究者によって示されている。しかし、例えば水谷内(1992a)が「経営理念という用語は『経営思想』『経営哲学』『経営信条』などとはほぼ同義に使用され、そのアプローチや研究方法も千差万別」と指摘するように、いまだ学術的で明解な定義づけはなされていない実情にある。

そこで本稿では、図表1の諸研究が示すキーワードを援用し、経営理念を「創業者や経営(継承)者の思想・哲学を表現し、経営組織全成員で理解(共有)すべき行動指針を明示した、コミュニケーションのベース」と概念規定した。

図表1 経営理念の定義一覧

(年代順に記載)

研究者	主な対象	キーワード
間(1971)	組織体	イデオロギー、経営者の信念
中川(1972)	経営者	企業経営目的、指導原理
Ouchi, W. G. (1981)	経営者	基本理念
芝(1986)	組織体	企業の社会的役割等を簡潔な言葉やシンボルで明示
高田(1986)	経営者、組織体	信念、信条、理念、経営観

5) 野林・浅川(2001)が指摘。

研究者	主な対象	キーワード
浅野(1991)	組織体	活動指針、指導原理
水谷内(1992b)	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(1994)	経営者、組織体	信念、世界観
森本(1995)	経営者	信念、信条、理想、イデオロギー、企業の基本価値
劉(1995)	経営者	イデオロギー
Gerald E.Ledford, Jr., Jon R. Wendenhof & James T.Strahley (1995)	経営者、組織体	組織文化の明示、意思決定のガイド、組織力の増強
清水(1996)	経営者、組織体	○経営トップの最終的 判断の拠り所、 ○企業の価値観、目的、 指導原理
北居・出口(1997)	—	信念、イデオロギー
伊丹・加護野(2003)	組織体	価値観、世界観
北居・松田(2004)	経営者	○公表された個人の信念・ 信条、 ○組織に根づく価値観を 明文化したもの

(出所) 瀬戸(2008b)に筆者が一部加筆。

2-2 経営理念の構成要素

経営理念の起草や既存内容の見直しを図る際に、その構成を考えるうえで押えるべき重要な要素として、先行研究は図表2に示す内容を提起している。

私企業の経営理念の場合、概ね(1)会社の使命や存在意義、(2)(1)を具体化して実効あらしめる経営方針、(3)社員の行動を指示する行動指針が盛り込まれている場合が多い。このように、理想としての上位概念から実践原理としての下位概念に至る目的と手段までを網羅した構成であることを示す「階層性」を、経営理念の内容に具備させることの重要性が、まず指摘される。

さらに、企業理念、企業環境理念、管理・行動理念という3重要領域をカバーしながら、それらの信念の確立を図ることを主張している「領域性」という特性も満たすべきとの主張が、1990年代以降の研究では特徴的に見られる。

しかしながら、「階層性」や「領域性」を具備させることと、経営理念の浸透を有効に図り得る要件との関係性について具体的に指摘した研究は、本考察の結果からは把握されない。

図表3 経営理念の役割・機能一覧

(年代順に記載)

図表2 経営理念の構成要素一覧

(年代順に記載)

研究者	構成上の重要要素	(左記) 要素の例示
間 (1984)	創業者の意思	社是・社訓, 家憲・家訓の影響
高田 (1986)	観念	経営目標観, 経営組織観, 経営経済観, 社会観
浅野 (1991)	信条	経営者個人の信条, 経営者機能遂行の信条, 企業そのものの信条
奥村 (1994)	階層性, 領域性	—
劉 (1995)	階層性, 領域性	—
伊丹・加護野 (2003)	組織目的	組織の理念的目的, 組織目的と経営行動規範に係わるものが理念
北居・松田 (2004)	上位概念, 下位概念	抽象的で理想を示した上位概念と, 具体的で実践的な下位概念
北林 (2005)	上位概念, 下位概念	上位および下位概念による成立

(出所) 瀬戸 (2008b)。

2-3 経営理念の役割・機能

経営理念に求められる役割や機能についても、図表3に示すとおり多くの先行研究によって指摘がなされている。そのキーワードとしてまず目につくのが、「統合機能、適応機能」である。これは、企業内部の組織的な統合（組織成員の一体化）や、労使関係の安定をもたらす、外部組織や社会との適応機能を果たすという重要な役割・機能が経営理念に求められることを示している。

また、経営理念は組織成員のモチベーション、判断、コミュニケーションのベースとなり得るものであり、その潜在的な利点として、行動と決断を導く源であることが指摘されている。さらには組織文化を創出・表現し、企業維持に向けた付加価値の高揚に繋がるなどの指摘も注目に値する。

しかし、以上の指摘内容を見る限り、経営理念の役割や機能はどのような条件・要件のもとで、どのようなフェーズを経て果たし得るのかといった観点から具体的に検討した研究は寡少であり、この点に関してはブラックボックスのまま認識される。

研究者	役割・機能
間 (1984)	組織統合, 組織成員の動機づけ, 労使関係の安定, 外部社会との適応
三ツ木 (1984)	○企業文化の創出 ○組織構成員に対する企業への愛着・忠誠心ないしその動機づけという、組織構造のダイナミズムへの貢献 ○企業維持への付加価値の高揚
小野 (1987)	○組織的怠業を排除し、作業を科学的・合理的に遂行 ○より高い生産効率の確保と、より高い賃金支払確保との両立
黒田 (1990)	“企業規定”としての経営理念への、“社会規定”としての社会通念の反映で、企業構成員の一体化を促す契機の創出可
浅野 (1991)	意思決定基準の提供, 組織内コンフリクトの低減, 人材育成指針の提供, 良好な企業イメージの創造
森本 (1995)	企業の独自性を示した存在の証明
劉 (1995)	統一原理, 環境適応原理
Gerald E. Ledford, Jr., Jon R. Wendenhof & James T. Stra-Hley (1995)	○企業理念の潜在的利点： ①行動と決断を導く源 ②組織文化を表現できる ③理念に基づくプロセスがビジネスを動かす ○企業理念を理解する手段： ①明確な声明 ②効果的なコミュニケーションと実現のプロセス ③理念と日々の行動との強いリンク ④進行中の確言と更新のプロセス
清水 (1996)	革新抵抗低減, 能力向上, 情報共有, 権限委譲, 挑戦意欲, 帰属意識, 業績反映
逸見 (1997)	企業が経営危機に直面した際の、その危機を乗り越えるための拠りどころ
武田 (1998)	企業は何のために設立され、何のために存在し、何をもちて社会的存在になりうるのかの明確化
伊丹・加護野 (2003)	モチベーション, 判断, コミュニケーションのベースの提供
奥林 (2003)	組織成員の価値観共有を促進
北居・松田 (2004)	企業内部の統合機能, 外部への適応機能
北林 (2005)	上位概念を時代の基軸に、下位概念を時代に合わせて読替

(出所) 瀬戸 (2008b) に筆者が一部加筆。

2-4 経営理念と組織文化との係わり

経営理念の浸透を図るステージである経営組織には、それぞれに特徴をもった組織文化が存在する。したがって、理念浸透の成否や効果には、組織文化のあり様が大きく影響するものと考えられる。この点についても、先行研究では図表4に示す指摘がなされている。このなかでは、経営理念は組織文化や風土そのものではないものの、それらの深いレベルで根幹を成すものであり、現実の経営管理活動を通じて理念を組織内に浸透させることにより、組織の一体感を形成し得るといった見解が主流である。

但し、以上の見解を導いている研究の対象企業は大手の製造業が殆どであり、筆者が論及の対象としている中小企業を対象とした事例研究の発掘には至っていない。したがって、中小企業においても大手企業のケースから導出されたインプリケーションが同様に当てはまるものか、検討する必要がある。

図表4 経営理念と組織文化との係わり
(年代順に記載)

研究者	組織文化との係わり
間 (1984)	経営理念・経営的性格・経営心理は行動様式面から経営文化を構成
高田 (1986)	経営者文化と経営体文化の個性的秩序形成の原動力が経営理念であり、経営組織に個性的秩序ある経営体文化をもたらす
佐野・若林 (1987)	組織風土や企業文化は経営理念そのものではなく、経営理念や経営戦略が生み出す現実の経営管理活動を通じて形成、発展するもの
浅野 (1991)	経営理念は、組織としての戦略能力や組織体質を形成あるいは変容させる
水谷内 (1992b)	組織文化の根幹をなすものが経営理念
咲川 (1998)	戦略志向の全社文化が強い程、組織では全社的な経営理念がブレークダウンされ、下位組織のより具体的で独自の目標や行動原則の導出傾向が強い
伊丹・加護野 (2003)	組織内浸透で、経営理念は組織文化の一部と化す
奥林 (2003)	経営理念の浸透により、企業文化において組織一体感を形成

研究者	組織文化との係わり
Gerben van der Panne, Cees van Beers & Alfred Kleinknecht (2003)	○組織生存力の裏づけ： ①強固な組織文化 ②革新の経験 ③革新に向けた会社の戦略
北林 (2005)	組織内浸透により、経営理念は組織文化の深いレベルで根幹化

(出所) 瀬戸 (2008b) に筆者が一部加筆。

2-5 経営理念と経営戦略との係わり

経営理念は経営戦略を策定するうえでの基軸となり得るという点で、両者が密接な関係にあることは第1節で述べたとおりである。この点について先行研究では、理念を業績査定といかに絡めるかといった論点とともに、組織の情報化戦略において不可避な課題となる「多義性、不確実性」への対応に関する指摘例を図表5の通り挙げている。

このなかで、経営戦略は、経営理念と企業の現実の姿とのギャップを埋める具体的方法論であり、事業活動や組織成員を取り巻く「不確実性」を削減する動機のひとつとなり得るものであることが指摘されている。その戦略策定のベースとなり得る経営理念には、不確実性削減の阻害要因である「多義性」を低減し、組織内の共通言語として組織成員のベクトル合わせをしながら事態解決・改善を図る機能があると指摘している。

Daft & Lengel (1986) は、組織の本質を情報処理と捉え、その目的は多義性と不確実性の削減であると明示している。そして多義性について、問題設定自体が不明確で異なる見解や解釈が統合されていない状態をあらわし、その削減には主として情報の豊かさ（及びメディアの豊かさ）が求められると述べている。また不確実性とは、問題そのものは明確であるが解答を導き出すための情報量が不足している状態をあらわし、その削減には主として情報の量が求められるとしている。

しかし、不確実性や多義性のもつ特性に応じた戦略的な情報処理の具体的手法、とりわけ人的資源の係わり方に言及した研究は見当たらない。また、経営理念といういわば組織にとっての共通言語を組織内に浸透させるためには、情報の一義性が求められるのではないかとも考えられる。さらに、不確実性を単にリスクと捉えるだけでなく、

むしろリスクと同等の機会が潜んでいるとの考え方も可能であるが、これらの観点からの具体的示唆も得られていない。

図表5 経営理念と情報化戦略との係わり
(年代順に記載)

研究者	情報化戦略との係わり
Daft, R. L. & R. H. Lengel (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ○組織の本質は、不確実性と多義性の削減を図る情報処理にある ○不確実性の削減には情報の量が必要であり、多義性の削減には情報の豊かさが必要 ○組織構造と内部システムは、求められる情報の量と豊かさという二要因で決定され、それぞれの特性に応じた情報処理戦略が重要
岸 (1990)	<ul style="list-style-type: none"> ○組織の情報化戦略では、不確実性の削減と多義性の解消重視が要 ○不確実性：組織内関係部門活動調整に必要な情報量と、実際に組織入手済情報量との差 ○組織は、情報の不確実性への対応で効率性を追求し、情報への多義性対応で創造性を追及
Harp, Candice & HRMagazine (1995)	<ul style="list-style-type: none"> ○企業理念と業績査定とのリンク法： <ol style="list-style-type: none"> ①曖昧さのない有益な方法によるデータ収集 ②教育訓練の必要性明示 ③コストの精査 ④同様プロジェクトの集約 ⑤データの共有化
小橋 (2002)	<ul style="list-style-type: none"> ○「あいまい性」「多義性」「不確実性」という3概念は、以下①～③の3段階による経時的モデルで位置づけ可能。 <ol style="list-style-type: none"> ①あいまい性：問題の所在、対処方法（解）が不明確 ②多義性：問題の所在や解に関する複数の解釈存在 ③不確実性：②の状態が、社会的相互作用を通じて一義的な問題、解となる
岸 (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ○組織化は、多義性の削減プロセスであり、意味生成のプロセス

(出所) 瀬戸 (2008b) に筆者が一部加筆。

2-6 経営理念と中間管理職によるリーダーシップとの係わり

経営組織における中間管理職などマネジメント層によるリーダーシップ発揮のあり方についても、図表6のとおり多くの先行研究で言及されており、経営戦略の実行においては、ミドル・マ

ネージャークラスによるリーダーシップ、コミュニケーション、組織を取り巻く環境変化の受容性、コーチングスタイルの確立等が重要な要件となるとの指摘が中心である。

このなかで、野中・竹内 (1996) が提唱しているミドル・アップダウン・マネジメント理論について、経営理念の組織内浸透を図る観点から確認してみると、チームのリーダーを務めることが多いミドル・マネージャーが、経営トップが持つビジョンとしての理想と、第一線従業員が直面することの多い錯綜したビジネスの現実や、彼らの持つ現場感覚との矛盾やズレを発展的に解消し、両者を繋ぐ戦略的な「結節点」としての役割を担い得る組織システムの必要性が指摘されている。つまり、中間管理職〔ミドル・マネージャー〕は、組織において経営者〔トップ〕や一般 (第一線) 従業員〔ボトム〕を巻き込みながら、中心となって組織変革を遂行する重要な役割を担っていることが把握できる。

さらにミドル・マネージャーに求められる具体的な役割として、第一線従業員のもつ「暗黙知」⁶⁾と経営トップのもつ「暗黙知」とを統合させながら、「形式知」⁷⁾に変換することを挙げている。そして、ミドル・マネージャーは知識創造企業の真の「ナレッジ・エンジニア」であり、「ミドル・アップダウン」は、知識が創られる連続的・反復的プロセスを最も巧く伝えることができるマネジメントであるとも述べている。

但し、本理論で採り上げられている事例も、24でも指摘したような大企業主体であり、中小企業においても同様の指摘がどの程度当てはまるものか、改めて検討する必要がある。

6) 人間一人ひとりの個人的な知識経験や勘に基づく知識で、言葉・数式・図表では表現できない知識。

7) マニュアルなどに見られる形式言語によって表現されるもの。

図表6 経営理念と中間管理職によるリーダーシップとの係わり

(年代順に記載)

研究者	リーダーシップとの係わり
Oren Harari (1995)	○マネージャーの成功要因： ①変化の受容力の高さ ②外部現実への気配り ③自己パワーと形式的権限を区別できる感性 ④コーチングスタイルの確立 ⑤好機活かすビジョンの保有 ⑥高度な専門性 ⑦個人間対立等の悪影響の打開力
野中・竹内 (1996)	チームリーダーとしてのミドル・マネージャーが、経営トップのビジョンとしての理想と、第一線従業員が直面する錯綜したビジネスの現実や彼らの持つ現場感覚との矛盾やズレを発展的に解消し、両者を繋ぐ戦略的な「結節点」としての役割を担い得る組織システムが要
Anita Jose & Mary S. Thibodeaux (1999)	○組織には、倫理的な戦略実現が要 ○業績評価、販売促進、報酬や文化等の充実に向け、社風などの内在するフォーム（リーダーシップ、上層部サポート、コミュニケーション）が、どんな戦略実現過程でも重要な役割果たす
Bartolome Marco Lajara, Francisco Garcia Lillo, Vicente Sabater Sempere (2002)	○戦略的提携は、企業競争力レベルの維持、向上に利用可能なメインツール ○精神的に、組織文化に対し受容的 ○リーダーの要件： ①交渉能力、②柔軟性、 ③卑しさ、④リスクの受容力、 ④再建能力、⑤保全（信頼性）、 ⑥感度、⑧忍耐、⑨好奇心
John Hamm (2002)	○組織構造、階層構造、業績、リーダー自身の職務、時間管理の意味、社風の問題に関するメッセージは、会社の中で並はずれた影響及ぼす ○リーダーが適切に定義し、伝播、制御することにより、組織的な連携や責任の全うが実質的に高まる
Michael W. Grojean, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson & D. Brent Smith (2004)	○リーダーが、倫理重視の組織風土づくりに影響与える7要件： ①価値ベースのリーダーシップの発揮 ②例示 ③倫理的行為への明確な期待値の確立 ④倫理的な振舞いに関するフィードバック、コーチ、サポートの実施 ⑤組織的な価値を支持する振舞いに対する評価と報酬の提供 ⑥部下の個人差の認知 ⑦リーダートレーニング及びメンタリングの確立

研究者	リーダーシップとの係わり
Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (2007)	組織の文化的価値観は、従業員の感受性を高め、リーダーシップ・スタイルの形成に影響及ぼす

(出所) 瀬戸 (2008b)。

2-7 経営理念浸透の必要性和組織パフォーマンスとの係わり

Collins & Porras (1994) は、先見性を持った未来志向型企業で、商品のライフサイクルや優れた指導者が活躍できる期間を超えて永続的に繁栄し続ける企業を「ビジョナリー・カンパニー」と称し、そこでは時代に影響されない永続的な経営理念が確立されていると指摘している。そして、自らの会社をビジョナリー・カンパニーにするためには、基本理念を維持し、進歩を促す方向で組織に一貫性を持たせることが重要かつ真髄であると説いている。

また松葉 (2007) は、理念主導型の経営による理念浸透施策が、浸透度を深め精神の理解を進めるとともに、そこからCS（顧客満足）とES（従業員満足）の双方に、直接的または間接的に繋がってくることを指摘している。

さらに、浸透を図ることが組織パフォーマンスの向上に繋がるような経営理念の要件について、清水 (1996) は、経営者個人の崇高な道徳性ある信念と、従業員の欲求・動機、社会的要請という三要素の相互作用に基づくものであることを挙げている。

但し、中小企業の場合の企業業績の捉え方については、大企業のような開示情報に乏しく、実態的に難しい面がある。したがって、数値的な指標に基づいた評価以外の視点から企業価値を捉えていく必要性が考えられるが、価値評価に係わる指標を含め、具体的な論究に至った研究は寡少である。

図表7 経営理念浸透の必要性と組織パフォーマンスとの係わり

(年代順に記載)

研究者	組織パフォーマンスとの係わり
Barnard. C. I. (1968)	○組織は、コミュニケーション、貢献意欲、共通目的（協働目標）があって初めて成立 ○組織の存続は、それを支配している道徳性の高さに比例。予見、長期目的、高遠な理想こそ、協働の持続基盤
Collins & Porras (1994)	時代に影響されない永続的な経営理念が確立し、繁栄し続ける「ビジョナリー・カンパニー」となるには、基本理念の維持と組織の一貫性が要
清水 (1996)	○経営トップは、組織の維持・存続に向け経営理念を提示し、浸透を図らなければならない ○経営者個人の崇高な道徳性ある信念と、従業員の欲求・動機、社会的要請の相互作用に基づく経営理念の浸透が、経営トップの意思決定への理解と信頼をもたらす
野林 (2006)	○経営理念の浸透度は、「マネジメント層における理念の浸透度」で捉えられる ○理念が体现されたものとして、その浸透度を測り得るのが「人事制度」
松葉 (2007)	○理念主導型の経営は、理念浸透を深めるだけでなく、CSやES向上にも繋がる

(出所) 筆者作成。

2-8 企業価値向上を図る経営戦略とリスクマネジメント・内部統制との係わり

第1節で述べたように、企業経営環境が一層厳しくなるなか、とりわけ、企業価値の向上に向けた経営戦略の策定・実行が問われている。

経営戦略の達成を合理的に保証し得る経営管理システムのひとつとして、また企業保全や現状維持を図る‘企業防衛マネジメント’として、日常かつ不可欠な機能を有しているとされるのが、「リスクマネジメント（Risk Management：以下、RM）⁸⁾」である。小林（2004）はRMについて、内部統制を合理的に保証し、ゴーイング・コンサーン⁹⁾としての存立を維持し得る経営管理システムのひとつであり、日常不可欠な機能に位置づけている。そして、経営理念の組織内浸透を図る取り組みを通じて、このようなマネジメントプロ

セスの組織横断的な推進が求められているとしている。さらに刈屋（2007）は、COSO¹⁰⁾が提唱する「全社横断的リスクマネジメント（Enterprise Risk Management：以下、ERM）」の構築をアピールしている。

近年の企業を取り巻く内外環境の大きな変化に伴うリスクの巨大化、複雑化を鑑みれば、リスクを全社的視点で管理するERMの必要性が高まっていることは当然の動向と言えよう。COSOは、ERMを「事業体の取締役会、経営者、その他の組織内の全ての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために、事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスク管理が実施できるように設計された一つのプロセス」と定義している。

従来のRMは、個々のリスクに対しその主管部門個別に対応するものが主体であり、必ずしもリスクが体系的に整理され可視化されている訳で

8) 伊藤（2001）によれば、リスクへの対処は（イ）事業と収益機会の追求、（ロ）その過程で発生し得るリスクの程度、（ハ）リスク軽減のためにかかる経営資源コストを考えあわせ、3つのバランスをどう組み合わせれば「企業価値（投資価値）」を最大に高め得るか（極大化できるか）という経営判断の問題。その経営判断とは、事業目的に向かっての経営資源の投下をプライオリティづけしていくことに他ならず、経営資源の「選択と集中」を成す考え方。以上の認識を踏まえ、リスクマネジメントとは、内部統制の上に成り立ったリスクテイクの経営判断プロセスであり、財務的損失の回避と低減を図るのみならず、リスクを事業機会としてとらえ、企業の成長と収益向上をはかる経営そのものであると指摘している。いわば、リスクに関して組織し管理する、調整された活動。この実践の具体的内容については大城（1986）が、リスクの確認（identification）－測定・評価（evaluation）－処理（control）という循環的な3つの段階よりなる管理過程（risk management process）を基本構造として、損害の不確実性（un-certainly of loss）に対する合理的対応を実現しようとするものと明示。

9) 飯野（1993）は、「継続企業の公準」と述べている。企業というものは永遠に継続するもの（going concern）であって、企業会計の対象となる企業は継続して存在しているものを前提にするという基本思想。「継続企業の公準」の公準から導き出される会計原則や規則は、企業のすべての存続期間を人為的に一定の会計期間に区切り（通常は1年間）、その期間内に行われた経営活動や財務情報を外部の利害関係者に伝達・報告するというもの。

10) 米国のトレッドウェイ委員会組織委員会（COSO：the Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission）のこと。当委員会が1992年に公表した内部統制のフレームワークは、今日、事実上の世界標準として知られている。

はないことから、対応の漏れや重複による無駄といった不完全さの見られるケースが多いとされる。

一方のERMは、組織目標の達成を妨げるような自社内のビジネスリスクをポートフォリオ化し、個別の取り組みを全社的な視点で見つめ直しながら、企業全体での整合やバランスを取りつつ統合的に管理することを通じて、企業価値の向上に繋げていくための有効かつ具体的な経営手法といえる。この意味で、ERMの取り組みにおいては「自社にとってとるべきリスク／避けるべきリスクは何か」という戦略的な視点が求められ、取り組み手順も明確化されていることから、その構築は、経営理念の組織内浸透という全社的な取り組みを図るうえでも重要かつ実践的な手段となり得るものと認識される。

しかし、本稿で取り上げた先行研究においては、RM及びERMの定義づけや機能といった点の言及が主体であり、経営組織における新たな業務標準として組織内の階層を超えて広く理解・浸透を図っていくうえでの課題を整理し、検討する必要があると思われる。

図表8 企業価値向上を図る経営戦略とリスクマネジメント・内部統制との係わり

(年代順に記載)

研究者	RM・内部統制との係わり
奈良 (1995)	有効なRMは、経済的課題と人間関係的課題の連結に大きく依存。その連結失敗時には、リスクの潜在的威力が増大
徳常 (2003)	RMは、企業保全や現状維持の為の企業防衛のマネジメント
小林 (2004)	RMは、日常生活や職場で何気なく実行しながらリスク回避や保有を行う、日常的で不可欠な機能。組織では構成員意識にバラツキがあり、リスク対応にムラが出る点が問題

研究者	RM・内部統制との係わり
島田 (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ○企業不祥事が示唆する問題： <ul style="list-style-type: none"> ①企業価値に影響を与える広範なリスク識別ができず、対応の仕組みも社内に未構築 ②法令遵守を含む行動規範等が未確立であり組織成員への周知も不足 ③職務権限・範囲が不明確で、適正な牽制が機能せず ④下位職担当者の問題意識が、通常報告経路では経営者に伝達不可 ⑤企業価値に大きな影響を与える事故発生時の対応が、事前に不明確 ⑥必要な専門性を有する独立した内部監査機能が存在せず ○重点的実施が必要な対応策： <ul style="list-style-type: none"> ①RMと内部統制の一体的運用 ②法令遵守等に係る行動規範と社内周知徹底 ③職務権限と責任の明確化 ④業務執行上の情報伝達経路から独立した報告経路の確立 ⑤内部監査機能の確立 ⑥企業価値に重大な影響を及ぼす事象発生時の対応方針確立
徳谷 (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ○企業風土は、創業経営者の企業理念が企業全体にいきわたり、長年の月日を経て社員の心と行動に反映され、資質として定着 ○RMは、企業の経営戦略の中で位置づけられ、日常業務活動の中での運用が望まれる
藤江 (2004)	新たなRM概念の研究では、無形資産を含めての企業価値ベースでの再考と、リスクコミュニケーションのマネジメントプロセスへの組み込み、クライシス局面における組織認識や解釈のあり方が中心テーマ
刈屋 (2007)	<p>COSOのERM枠組みは、企業の達成目的である「安定的な価値創造・成長」は以下の4カテゴリーを含むものと規定。この内のどれかひとつ欠けても、目的達成は不可</p> <ul style="list-style-type: none"> ①戦略（企業ミッションを支援する、ハイレベルのゴール） ②操業・業務（効率的、効果的な資源活用） ③報告（信頼性の高い報告） ④法令遵守（コンプライアンス）

(出所) 瀬戸 (2008b)。

3 リサーチクエッション

前節で得た多くの知見を基に、筆者の今後の研究において、経営理念の組織内浸透を図るメリットやそのために求められる有効策に係わる論及に向けたリサーチクエッションを、以下の通り設定する。

- ①積極的に経営組織内への浸透が図られている経営理念の内容には、階層性や領域性が具備されているのか。
- ②経営理念が組織内に浸透することで、組織内に果たし得ると指摘されている、組織統合や適応機能等は、具体的にどのような組織的要件のもとで、どのようなフェーズを経てもたらされるのか。
- ③岸(1990)が指摘する情報の「多義性」や「不確実性」は、組織メンバーによる価値判断や行動の多様化の誘因となり、特に、全組織を挙げて一丸となった迅速的確な取り組みが求められる危機管理(クライシスマネジメント)の場面では、非効率の一因となる側面があるのではないか。
- ④③の観点から、情報の「多義性」や「不確実性」を経営理念の組織内浸透阻害リスクと捉え、ERMを実践する際のマネジメントサイクルに則りながら、PDCA(Plan:実施計画作成→Do:計画実行→Check:結果評価→Action:対応見直し)を部門横断的に回していくことが求められるのではないか。このことは、企業としての内部固めと外部環境への対応という観点からの経営力強化に繋がるのではないか。つまり、経営理念を基軸とした経営活動においては、多義性の解消や不確実性の削減を図りながら「一義性」を追求することが、事業運営の効率化に繋がるのではないか。
- ⑤経営理念の組織内浸透を全社を挙げて図るためには、その実効性を補完し得る仕掛け(制度)が必要ではないか。例えば、多義性の解消や不確実性の削減の促進には、一義性の創造に繋がるステップを明示した「マニュアル(業務標準)」による、反復継続的な教育・啓発が必要ではないか。
- ⑥組織統合(人心のベクトル合わせ)を図っていくために必要なコントロールを施す場合、その基軸としての役割を担い得るのが経営理念とい

う組織内における共通用語であるとするれば、その組織内浸透を図る際に、野中・竹内(1996)が重要で実践的なポジションを担うと指摘する「中間管理職」は、いかに重要な機能を果たし得るのか。

4 おわりに

今後、以上のリサーチクエッションに基づいた事例研究を進め、その発見事実の分析から、経営理念を組織内に浸透させることは、経済的な機能を果たす経営組織を価値を生み出す社会に適応させながら、組織としての付加価値の向上をもたらすことを論究する。そして、その実現に向けて求められる経営者や中間管理職を主体とした人的資源の有効活用策について、経営管理の視点から実際的な提案を行う。

については、企業理念の明確化、内部統制の整備、独自性のある戦略の実行など、企業価値経営の推進に向けて指摘されるさまざまな課題解決の方向について、ERM実践の具体例を取り上げながら明示していく考えである。

【謝辞】

本稿の論文審査プロセスにおいて、匿名レフェリーの先生方より多くの貴重なコメントを頂戴いたしました。ここに記して、心より感謝申し上げます。

参考文献

- Anita Jose & Mary S. Thibodeaux (1999) *Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers*, Journal of Business Ethics, vol.22, pp.133-143
- Barnard. Chester I. (1938) *The Function of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎ほか訳(1968)新訳 経営者の役割]ダイヤモンド社)
- Bartolome Marco Lajara, Francisco Garcia Lillo, & Vicente Sabater Sempere (2002) *The Role of Human Resource Management in the Cooperative Strategy Process*, Human Resource Planning, vol.25, Issue.2, pp.34-44
- Collins, J. C. & J. I. Porras (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*,

- New York: Harper Business. (山岡洋一訳 (1995)『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター)
- Daft, R. L. & R. H. Lengel (1986) *Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design*, Management Science, vol.32, No.5, pp.554-571
- Gerald E. Ledford, Jr., Jon R. Wendenhof & James T. Strahley (1995) *Realizing a Corporate Philosophy*, Organizational Dynamics, vol.23, no.3, pp.5-19
- Gerben van der Panne, Cees van Beers & Alfred Kleinknecht (2003) *Success and Failure of Innovation: A Literature Review*, International Journal of Innovation Management, vol.7, No.3, pp.309-338
- Harp, Candice & HRMagazine (1995) *Link training to corporate mission*, 第40巻第8号
- John Hamm (2002) *The Five Messages Leaders Must Manage*, Harvard Business Review, vol.84, Issue.5, pp.114-123
- Michael W. Grojean, Christian J. Resick, Marcus W. Dickson & D. Brent Smith (2004) *Leaders, Values, and Organizational Climate : Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics*, Journal of Business Ethics 55, pp.223-241
- Oren Harari (1995) *The successful manager in the new business world*, Harari, Management Review, 第84巻第4号
- Ouchi, W. G. (1981) *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley. (徳山二郎監訳 (1981)『セオリーZ - 日本に学び, 日本を超える』CBS ソニー出版)
- Robert K. Yin (1994) *Case Study Research*, 2nd ed., Sage Publications, Inc. (近藤公彦訳 (1996)『ケース・スタディの方法 [第2版]』千倉書房)
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio. B. J. (2007) *Do Cultural Values Shape Employee Receptivity to Leadership Styles?*, An International Review, vol.56, No.2, pp.212-230
- 浅野俊光 (1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社
- 伊藤駒之 (1980)「意思決定と不確実性に関する一考察」『国民経済雑誌 (神戸大学)』第141巻第3号, pp.45-57
- 飯野利夫 (1993)『財務会計論』同文館
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003)『ゼミナール経営学入門 (3版)』日本経済新聞社
- 伊藤勝教 (2001)『インターナル・コントロール - 内部統制システム構築の手引き -』商事法務研究会
- 大城裕二 (1986)「リスクマネジメント実践への基盤 - 岡山県企業に対するアンケート調査を手掛りとして -」『岡山商大経営研究所報』第7巻, pp.67-103
- 奥林康司 編著 (2003)『入門 人的資源管理』中央経済社
- 奥村恵一 (1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 小野弓郎 (1987)「〈研究ノート〉経営理念への1つのアプローチ」『東洋大学経営論集』第28巻, pp.281-303
- 刈屋武昭 (2007)「エンタープライズ・リスクマネジメント (ERM) への展望」『日本統計学会誌』第37巻第1号, pp.3-23
- 岸眞理子 (1990)「組織の情報化戦略に向けて - 分析基軸としての不確実性と多義性 -」『早稲田商学』第336号, pp.175-192
- 岸眞理子 (2004)「組織の情報処理と意味生成」『オフィス・オートメーション』第24巻第4号, pp.56-60
- 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23巻第1号, pp.65-83
- 北居明・松田良子 (2004)「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』白桃書房, pp.93-121
- 北林明憲 (2005)「企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究 - エレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査より -」『神戸大学大学院経営学研究科現代経営学専攻学位論文』

- 黒田勉 (1990) 「企業の社会的責任観の浸透を－経営理念の全社的普及にあたって－『白鷗女子短大論集』第14巻2号, pp.119-130
- 小橋勉 (2002) 「あいまい性, 多義性, 不確実性－組織の環境を規定する要因間に関する分析－」『日本経営学会誌』第8巻, pp.43-53
- 小林誠 (2004) 「リスクマネジメントの『機能』と『システム』」『CUC view & vision』千葉商科大学経済研究所〔編〕第18号, pp.11-15
- 咲川孝 (1998) 「組織文化とイノベーション－ケース・スタディー－」『日本経営学会経営学論集』第68巻, pp.130-136
- 佐野守・若林満 (1987) 「経営理念と企業の組織風土特性－実証的データに基づく比較研究－」『経営行動科学』第2巻1号, pp.23-35
- 芝隆史 (1986) 「経営理念の企業内浸透に関する実態調査－T社の実態分析を介して－」『愛知学院大学経営研究所々報』第25巻第1号, pp.1-11
- 島田公一 (2004) 「企業不祥事とリスクマネジメント」『CUC view & vision』千葉商科大学経済研究所〔編〕第18号, pp.6-10
- 清水馨 (1996) 「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』第39巻2号, pp.87-101
- 瀬戸正則 (2008a) 「経営理念の組織内浸透と中間管理職の役割・機能に関する研究」『広島大学マネジメント学会研究報告会報告』
- 瀬戸正則 (2008b) 「中小企業における経営理念浸透の有効性に関する研究－中間管理職主導のリスクマネジメント視点から－」『経営行動研究学会 第69回研究部会報告』
- 高田馨 (1986) 「経営文化と経営理念」『追手門経済論集』第21巻1号, pp.1-19
- 武田清 (1998) 「経営理念と企業統治について」『東京経営短期大学紀要』第6巻, pp.13-25
- 特谷昌勇 (2004) 「リスクマネジメントは企業不祥事の防止に役立つか」『CUC view & vision』千葉商科大学経済研究所〔編〕第18号, pp.21-24
- 徳常泰之 (2003) 「リスクマネジメントの目的に関する一考察」『関西大学商学論集』第48巻5号, pp.663-680
- 中川敬一郎 (1972) 『経営理念』ダイヤモンド社
- 中島恵 (2006) 「経営理念浸透プロセスの一研究－東京ディズニーリゾートの事例－」『明治大学経営学研究論集』第24号, pp.57-76
- 奈良由美子 (1995) 「経営の2側面とリスクマネジメント－ファミリー・リスクマネジメントの可能性と課題」『日本家政学界誌』第46巻11号, pp.13-22
- 野中郁次郎・竹内弘高 (1996) 『知識創造企業』東洋経済新報社
- 野林晴彦・浅川和宏 (2001) 「理念浸透『5つの策』－経営理念の企業内浸透に着目して－」第18巻1号, pp.37-55
- 野林晴彦 (2006) 「経営理念の浸透策と浸透度」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』第9巻, 『慶應経営論集』pp.63-66
- 間宏 (1971) 『日本的経営－集団主義の功罪』日本経済新聞社
- 間宏 (1984) 「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』第18巻第2号, pp.17-27
- 藤江俊彦 (2004) 「CSRとリスクマネジメント概念の進化」『CUC view & vision』千葉商科大学経済研究所〔編〕第18号, pp.25-28
- 逸見純昌 (1997) 「経営理念と企業成長－2つの企業事例を通じて－」『東海学園大学研究紀要』第2巻, pp.23-32
- 松葉博雄 (2007) 「経営理念の浸透が顧客と従業員へ及ぼす効果－事例企業調査研究から－」『経営行動科学学会年次大会発表論文集』第10巻, pp.75-78
- 三ツ木芳夫 (1984) 「現代企業の経営理念とその本質－経営理念の史的展開と現代的意義への一試論－」『札幌大学女子短期大学部紀要』第3巻, pp.29-49
- 水谷内徹也 (1992a) 『日本企業の経営理念－〈社会貢献〉志向の経営ビジョン－』同文館
- 水谷内徹也 (1992b) 「経営理念序説」『富大経済論集』第38巻2号, pp.23-53
- 森本三男 (1995) 『経営学入門－三訂版－』同文館
- 劉慧眞 (1995) 「経営理念の構造－その領域性と階層性について－」『立命館経営学』第34巻3号, pp.131-157