

# 中小サービス業における経営理念の浸透促進に関する研究

—ミドル・マネジメントの役割に着目して—

瀬戸 正 則

## 1. 問題提起

本論文ではまず、中小企業を対象とした経営理念研究の必要性を主張する観点から先行研究をレビューし、本研究の目的達成に向けて解明を図る余地のある研究領域を明示した。その上で、組織成員の意思や行動といったミクロ的な視点からケース・スタディを実施し、中小企業における経営理念浸透の必要性や有効性について考察している。

経営理念研究に係わる学術的背景の一つとして、中小企業経営に関する先行研究には、マクロ的またはミクロ的に捉えられる理論上の潮流が認められることを指摘した。しかし、中小企業を単に集団的に捉えたマクロ的な研究では、個々の企業の潜在特性にもとづく考察は困難である。また、個別企業経営に焦点を当てたミクロ的な研究では、研究対象企業から得た判明事実を羅列した内容が多く、新たな理論的知見や含意の把握が難しいことから、いずれにも理論上の限界がみられた。そこで、先行研究において、非組織的な経営活動をなす異質多元な人間集団と指摘される中小企業の、個別経営実態に目を向けた研究が求められることに言及した。

社会的な背景としては、経営理念研究の示唆も踏まえながら、企業が社会に対する責任を自覚する中で、経営組織としての存立基盤である経営理念の意義を再確認し、経営活動への反映を図る仕組みの確立が要請されていることを指摘した。

本研究の目的は、中小企業が異質多元組織であることを踏まえながら、個別経営がもつ一貫性や非組織的な経営活動に焦点を当て、経営理念の浸透促進を図る組織成員の役割や機能といったミクロ的な視角から、経営理念浸透の必要性や有効性を論じることである。そこで本論文では、中小企業経営論に立脚しながら研究をすすめることとした。

リサーチ・クエスションは、中小企業において経営理念の浸透を図る必要性や有効性、及び経営理念の浸透促進に向けてミドル・マネジメントに求められる機能の解明を設定した。経営理念の浸透促進を実践する場の視点からは、経営理念の浸透を阻害する要因の解明を挙げている。

## 2. 先行研究レビュー

本論文では、1980年代以降の経営理念研究をレビューの対象とし、経営トップ、ミドル・マネジメント、ローワーといった職位階層別に捉えられる、経営理念の浸透促進に資する行動要件について抽出・整理し

た。本論文の必要性については、経営理念の具現化を基軸とした経営戦略を組織挙げて実行する理念浸透プロセスが、最終的には企業価値向上につながるといった観点から明示した。未だ学術的に一貫した定義づけが無いなど、経営理念に言及した先行研究にみられる理論上の限界も指摘している。

次に、経営理念が浸透することの意味づけや浸透促進の必要性・有効性、経営理念浸透が組織・人に及ぼす影響、ミドル・マネジメントが果たす結節機能、組織文化が果たす機能、組織変革のプロセスに関する先行研究から得られたインプリケーションを検討した。しかし、その研究対象はほとんどが大企業であるため、中小企業を対象に研究された成果としては把握できなかった論点を抽出し、分析視座構築の検討素材として活かすこととした。

本論文の成果を考察する上で重要な要因となった相互作用については、サービス業における役務提供者と顧客との関係といった視点から検討した。その結果、企業にとっては顧客との接点、確実性と不確実性が混在した情報発信と収集の場として重要であり、顧客担当スタッフの潜在能力を引き出すマネジメントの機能を補完する制度が求められることなどが判明した。

## 3. 事例の選定及び研究方法

本研究の対象業種として選定した冠婚葬祭業について、中小サービス業に関連した先行研究や既存調査結果をもとにした現状把握、業態の定義や特徴の確認、課題分析を行った。その結果から、中小企業においても、経営理念を基軸とした経営活動を原点としながら継続企業として存立していくことは、社会的責任を果たすことでもあるとする内部統制の本質を提起した。全組織成員挙げて理念経営に取り組むことは、内部統制の定着を目的とした実効性ある施策の推進につながる点においても、重要な意味合いがあることを指摘した。

また、リサーチ・クエスションの解明に向けて、企業事例から得られる発見事実を分析・検討するため、サービス業の中から冠婚葬祭業を研究対象として選定した理由を明示した。まず、先行研究による示唆も勘案し、明確な職位階層や、顧客との相互作用を重視したコミュニケーションの存在などを、本研究に適する事例として取り上げる際の要件とした。その上で、提供と消費が同時で無形である役務を提供するサービス業を対象とした経営理念研究は寡少であること、婚儀

と葬儀といった人生の二大儀式を瑕疵なく荘厳に演出する冠婚葬祭業のサービスには、経営理念を基軸とした確度の高い組織的行動が求められること、理念経営の定着に向けては、グループ企業間や部門間のコミュニケーションの深化が問われることを挙げた。中小企業の非組織的な経営活動について、経営学的な視点から課題を検討した研究は少数であることにも言及している。

なお、本論文に掲げるリサーチ・クエスションの解明に向けては、事例企業の個別特性を把握し、逐語的に記述する中からインプリケーションが得られる単一ケース・スタディが必要と判断した。

#### 4. 分析視座及び発見事実の考察

問題意識や先行研究レビュー結果を踏まえた分析視座として、中小企業の個別経営に指摘される非組織的な経営活動が及ぼす影響、ミドル・マネジメントが相互作用を促進しながら果たす機能、経営理念の浸透促進における相互作用の3点を構築した。

マネジメント層に対する個人別面接調査を実施するケース・スタディ実施企業には、創業当初より経営理念に判断・行動の基準を置いた経営に徹しており、先行研究レビューにより抽出した、経営理念に係わる問題を検討する際の論点の解明に最も適合すると判断される、A社を選定した。先行研究レビューから得られた知見をもとに作成した、ヒアリングシートにもとづく本ケース・スタディからは、経営理念の浸透促進を図るプロセスにおいてミドル・マネジメントが発揮している役割や機能など、多様なインプリケーションが得られた。

組織や個人からみた経営理念浸透の有効性として、経営組織の内部統合・外部適応、着実な経営継承の側面支援、個人及び集団アイデンティティの知覚、コミュニケーションの深化による人的資源の活性化を挙げている。フェーズを伴った複眼的モデルとしての経営理念浸透プロセスの提示では、フェーズ毎に把握された組織成員の意識や行動の変化を明記した。A社のプロセスからは4つのフェーズを見出し、経営理念の浸透を図る働きかけを第1フェーズに、経営理念の理解・受容・行為への反映を第2フェーズに、組織行動による学習を第3フェーズに、学習成果の自覚を第4フェーズにそれぞれ位置づけ、プロセスの全容を明示している。なお、組織成員が組織内外の人びととの相互作用を促進する中で自らの意思決定や行為の内省を図っている第3フェーズの様相は、成員一人ひとりの強い意思として経営理念が理解され、受容された形で内在化している証左として捉えられると判断した。

本研究で着目したミドル・マネジメントの結節機能に関しては、発揮する際に意識的に高めながら自らの意思決定や行為に活かすことを経営トップが期待している、8つの要件を抽出した。具体的には、咀嚼・伝

播、反復・継続、リスク顕在化の未然防止、自己経験の統合、従業員の自律性の高揚支援、経営参画意識の発掘・醸成、顧客との互惠関係の重視、現場及びプロセスの重視である。

このことにより、経営活動の基軸に位置づけた経営理念の浸透促進プロセスにおいて、ミドル・マネジメントが果たす機能の重要性が明らかとなった。含意として、ミドル・マネジメントが上位職と下位職とを結節させる機能を発揮することにより、経営の基本方針が具体的な意思決定や行為に資する方針として再構築され、現場で活かされながら、組織内外との相互作用を通じてアイデンティティの知覚に至るプロセスを明示している。

#### 5. 本論文の貢献及び研究課題

最後に、学術的及び実務的な貢献が可能と考えられる本研究の成果を論述し、今後の研究継続に向けた課題を展望する。

本論文では、中小企業を対象とした先行研究に指摘される理論的境界を踏まえながら、経営理念が浸透するプロセスにおいて組織成員が果たす機能といったミクロ的な視角から、実態調査及び分析を行った。その結果をもとに、中小企業における理念経営の必要性や有効性を明示したことは、中小企業経営に係わる研究としての本論文の学術的な意義を見出すものである。

また、経営理念の浸透は、中小企業において非組織的な経営活動の見直しを図る有効な手段であり、経営改善に対する貢献度も、合理的組織運営が可能な大企業よりも高いと判断される。このことは、中小企業経営の高度化に向けた、実務領域での応用が可能な本論文の成果ではないかと考えられる。

本論文における研究成果の限界としては、論旨に係わる一般性の不備が挙げられる。A社以外の中小企業においてどの程度再現可能性のある研究成果なのか、疑問が生じる余地がある。また、経営理念が組織成員の心理に内在化している様相について、具体的で客観的な評価が可能な指標を明らかにしていくことも、今後の研究課題である。