

## 経営理念：その機能的側面と制度的側面

横川 雅人

### I はじめに

#### 1. 本稿の目的

本稿の課題は、経営理念に関する先行研究を概観することによって、企業経営における経営理念の機能的側面と経営理念の浸透に関する制度的側面を整理し、また、三つの調査データをもとに、経営理念浸透への取り組みの方法・実態を考察し、その問題点を明らかにすることである。

いまなぜ、経営理念が注目されるのだろうか。その一つの背景には、頻発する企業不祥事がある。企業不祥事が起こるたびに、当該企業の経営理念はどうなっていたのだ、経営理念は立派だったのに理念が浸透していなかったのではないか、等々のことがやかましく論じられる。たとえば、2000年に不祥事を起こした雪印乳業、三菱自動車工業は、ともに崇高で多くの人から共感が抱かれるような経営理念を掲げていた。雪印乳業の当時の経営理念は、「雪印乳業は、生命の輝きを尊重し、人々の健康づくりを通じて、味わい豊かな生活と、いきいきとした未来をきずく」であり（田中、2006、p. 2）、三菱自動車工業のそれは、「顧客第一の信念に徹し、社業を通じて社会の進歩に貢献する。誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする。世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める」であった。（田中、2006、p. 2）。しかしながら、両社が現実に演じた企業行動を見れば、経営理念は文章上のものにしか過ぎず、空洞化もしくは形骸化していたのではないかとの疑いを禁じ得なくなるであろう。今日、企業不祥事が多発するにつれて、社会の企業を見る眼は厳しくなった。企業は、コンプライアンス、CSR、企業倫理の確立を強く求められている。経営理念は、それらの基底にある倫理規範として脚光を浴びているのである。

しかし、経営理念は以上の「倫理規範的意義」でのみ設定されているわけではない。経営理念がその企業の成員に共有される一定の価値観を創り出し、それが企業の経営パフォーマンスに好影響を与えるという効果（これを「経営理念の積極的意義」と呼ぼう）もまた重要である。日本の経営者のなかで経営理念の重要性をもっとも声高に主張してい

た経営者の一人であった松下幸之助は次のように述べている。「事業経営においては、例えば技術力も大事、販売力も大事、資金力も大事、また人も大事といったように大切なものは個々にはいろいろあるが、一番根本になるのは、正しい経営理念である、それが根底にあつてこそ、人も技術も資金もはじめて真に生かされてくるし、また一面それらはそうした正しい経営理念のあるところから生まれてきやすいともいえる。だから経営の健全な発展を生むためには、まずこの経営理念を持つということから始めなくてはならない」(松下、1978、pp. 7-8)。

研究者についてみれば、Ouchi (1981) は、日本企業の強さは中核となる価値観に基づいた経営にあると指摘した。また、『エクセレント・カンパニー』(Peeters&Waterman、1982) や『ビジョナリー・カンパニー』(Collins&Poras、1994) においても、長期的に成長する要件の一つとして、価値観による経営、経営理念の重要性が指摘された。また、経営理念と経営成果との関係に関する研究もなされた。伊藤 (1993) は、経営理念の定量的研究を試み、経営理念と財務成績(売上高成長率、売上高経常利益率)との関係を検証した。有意な結果は得られなかったが、経営理念を重視している企業の方が、そうでない企業よりも売上高成長率、売上高経常利益率の成果は良かった<sup>1</sup>。また、清水 (1996)<sup>2</sup> は、「企業変革に果たす経営理念の役割」についての実証研究をした。その中で「経営理念と業績との関係」に関する検証結果は、「経営理念を『ほとんどかなりの従業員が理解している』企業の業績は最も良く、『どちらかと言えば理解していない』企業は、業績が低かった」と結論づけている<sup>3</sup>。経営理念と経営成果との関係は、経営理念があることによって経営成果が向上するというよりも、経営理念が組織に浸透されていることによって、結果として経営成果が向上するものといえよう。

以上、経営理念には、大別すれば「倫理規範的意義」と「積極的意義」、二つの意義があると述べたが、これだけではまだ経営理念の具体的機能(本稿では「経営理念の機能的側面」と呼ぶ)は明確ではない。また、「倫理規範的意義」と「積極的意義」、どちらの機

1 検証結果は、「普遍的価値型(経営理念)」(普遍的な目標などの因子を持つもの)は、「非普遍的価値型(経営理念)」と比べて、売上高成長率、売上高経常利益率は高い成果を上げているが、有意な結果まで得られなかった。同様に、「市場主導性型(経営理念)」(市場、顧客への奉仕などの因子を持つもの)と「経営資源主導型(経営理念)」(自社の将来のビジョン、競争上の差別化能力などの因子をもつもの)の両方をバランスよく持つほうが、売上高成長率、売上高経常利益率の成果はよかった。しかし、これに関しても有意な結果は得られなかった。(伊藤、1993、pp. 101-105)

2 清水 (1996) のアンケート調査は、郵送による質問調査法を用いて証券取引所一部上場、二部上場の製造業 1164 社を対象とし、1995 年 2 月 20 日に発送し、3 月 15 日までに回収した。最終的な有効回答数は 256 社 (回答率 22.0%)

3 清水 (1996) は、この経営理念と業績との関係について、「経営理念の浸透が、個人の能力向上、情報共有から権限委譲を促し、一方で革新に対する抵抗を抑え、挑戦意欲を高めることによって、個々人の帰属意識を高め、結局は企業の業績の結びつくことを示した」と指摘している。(清水、1996、p. 98) 経営理念と業績との関係は、経営理念があることによって直接的に業績が向上するのではなく、経営理念の浸透がなされた結果として業績が向上するものと捉えられる。

能であろうと、企業経営にとって最も重要なことは、経営理念がどのようにして確立され、どのようにして組織に浸透させられていくかということ（本稿では「経営理念の制度的側面」と呼ぶ）である。そのため、次節ではまず、先行諸研究に導かれながら、この機能的側面と制度的側面について理論的に考察し、それを踏まえて、第3節では、制度的側面の一つである経営理念の浸透方法に関して、現代日本企業の実態を検討する。

## II 経営理念の機能的側面と制度的側面

### 1. 経営理念の定義

そもそも経営理念とはどのように認識すればよいのであろうか。経営理念は概念的存在であるが故に、これまでの研究者の間でも経営理念の定義は一様ではない。このことが経営理念を捉えどころのないものとして認識され、様々な解釈をもたらしてしまう所以であろう。

表1は、先行研究者による経営理念の定義をまとめたものである。

これを見ると、経営理念の主体は、経営者であるといえる。経営者がどのように経営を行っていくか、その基本方針を表明したものが経営理念である。しかし、中川（1972）は、経営理念は単なる経営者の主観的態度を表明されたものと区別される必要があると指摘している。経営理念と同義的な意味で、経営哲学という言葉があるが、村田（2003）によれば、それは「経営者の実践理念」とであると定義される。つまり、経営哲学は経営者の主観的態度が表明されたものと位置づけられるであろう。それでは、経営理念が企業としての理念になるためにはどのような要素が必要なのであろうか。中川（1972）は、その要素を「公表性」、「客観性」、「論理性」、「独自性」、「社会的共感性」に見出す。経営者の主観的態度である経営哲学が経営理念に体化されるには、明文化などの体裁をとって公表され、企業に関る人たち、たとえば社員に共有され、その企業ならではの固有性をもち、結果として、社会に共感される必要がある。この五つの要素を踏まえた理念が企業における経営理念となり、指導原理となるのである。

本稿では、経営理念の定義を「『公表性』、『客観性』、『論理性』、『独自性』、『社会的共感性』」の要素を含み、企業における指導原理として、企業経営における意思決定や判断、行動の規範となる価値観」とする。

表1 「先行研究者による経営理念の定義」

研究者名	経営理念の定義
土屋 (1964)	「経済人」の精神たる「資本主義精神」に対する対立理念、もしくは「資本主義精神」の抱懐の上に経営者の間に普及し支配しつつある「理念」
山城 (1969)	経営主体の目的達成のための活動指針。目的活動の拠りどころとなる考え方
中川 (1972)	経営者自身によって公表された企業経営の目的および指導原理
間 (1972)	明文化された基本方針、または、経営イデオロギー
北野 (1972)	企業が行動主体として一貫した行動をとり、そのときどきの偶発事故によって、ゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへ向かって進もうとしているかについての企業の生活空間ともいべき構想
高田 (1978)	経営者が企業という経営体を経営するに際して抱く信念、信条、理念であり、「経営観」である
鳥羽・浅野 (1984)	経営者・組織体の行動規範・活動指針となる価値観、あるいは指導原理
水谷内 (1992)	企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に拠り所とする行動規範、行動指針、価値観、価値基軸およびエートス
中村・山下 (1992)	トップ・マネジメントの世界観、自社はどんな企業であるべきかという基本経営観
奥村 (1994)	企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念
梅澤 (1994)	経営活動に関し企業が抱いている価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導原理、指針
北居・松田 (2004)	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
田中 (2006)	社内外に公表され、経営上の諸制度のなかに浸透、体現された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範
住原・三井・渡辺 (2008)	経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理

## 2. 経営理念の機能的側面

経営理念は、どのような機能を持っているのであろうか。これまでの経営理念研究から、経営理念の持つ機能として、次の三つの側面が挙げられる。それは、「社会適応機能」、「企業内統合機能」、「経営統括機能」である。

「社会適応機能」と「企業内統合機能」は、中川（1972）が言及した経営理念の二つの機能から導き出すことができる。つまり、「社会適応機能」は「企業の対外関係の指導原理（企業と社会との関係）」の中に見出され、「企業内統合機能」は「企業の内部に対する指導原理」の中に見出すことができる。

「企業の対外関係の指導原理」とは、「企業存立の社会的意義」に関するものである。企業は経営理念を掲げることにより、社会の中における実態性を確保し、組織の境界を明らかにすることができる。たとえば、「わが社が大切にしている価値観は何か」といった規範的側面や「わが社の存在意義は何か」といった企業としての使命（ミッション）など、経営者の経営観を経営理念の中に明らかにすることによって、企業は、その輪郭を設定することができる。ここで重要な点として、「企業の対外的な指導原理」（中川、1972）は、社会を意識したものでなければならないということである。企業は社会から自然資源、労働

力、インフラストラクチュアなど様々な恩恵を受けている。その見返りとして企業は社会の存続・成長発展に貢献することを期待されている。つまり、企業は社会のサブシステムとして社会の期待に応えていかなければならないのである。社会の期待とは、言い換えれば、企業に対する社会からの付託義務である。企業は社会のサブシステムであることから、単独で存立することはできない。社会の期待である付託義務を果たすことによってはじめて社会からその存立が認められるのである。したがって、企業は、付託義務を果たすために、どのような価値観を持ち、どのような社会的役割を果たし、どのような財・サービスを提供していくか、などを明確に表明しなければならない。この表明こそが経営理念であり、それが社会に受け入れられた時にはじめて、企業は社会との適応を果たすことができる。経営理念は、社会と企業との関係を結びつける結節点としての役割を果たすのである。これが、経営理念の「社会適応機能」の意味合いである。

次に、「企業内部に対する指導原理」とは、どのような機能であろうか。中川（1972）によれば、組織運営もしくは経営管理に対する指導原理であり、企業経営の合理性や効率性に対する機能である<sup>4</sup>。間（1972）は、この機能に、「成員の統合と動機づけ機能」を加えた。この「成員の統合と動機づけ機能」は、まさに、『エクセレント・カンパニー』（Peeters&Waterman、1982）や『ビジョナリー・カンパニー』（Collins&Poras、1994）で企業の成長要因の一つとして指摘された価値観の重要性と共通するものである。『エクセレント・カンパニー』（Peeters&Waterman、1982）では、「価値観に基づく実践」の重要性が指摘され、次のような一文がある。「自社の価値体系を確立せよ。自社の経営理念を確立せよ。働く人の誰もが仕事に誇りを持つようにするために何をなしているかを自問せよ。10年、20年先になって振り返ってみると、満足感をもって思い出せることをしているかを自問せよ」（Peeters&Waterman、1982、p. 475）この一文は経営に関する万能薬としての助言であり真理として描かれたものである。『ビジョナリー・カンパニー』（Collins&Poras、1994）では、基本理念を「基本的価値観」と「目的」を足し合わせたものであると言及している。「基本的価値観」とは組織にとって不変の主義であり、「目的」とは単なる利益至上主義を越えた会社の根本的な存在理由である。（Collins&Poras、1994、p. 119）そして、この基本理念はどんなことがあっても変えてはならないものであり、特に重要なことは、社員の指針となり、活力を与えているかどうかであると言及している。（Collins&Poras、1994、p. 115）たとえば、「競争」より「和」の重視といった社員の行動を規定する価値観がこれに該当するであろう。「企業内部に対する指導原理」とは、マネジメントの拠り所となると同時に、組織の一体感を醸成し、社員の士気を向上さ

4 中川（1972）では、「企業の内部に対する指導原理」は、「経営哲学」の問題であり、経営理念の問題として扱わないことを主張している。その理由としては、企業経営の諸機能の問題まで研究の領域を広げると多様性が増してしまうからである。しかし、本論では、間（1972）や鳥羽・浅野（1984）の見解を踏まえ、「企業の内部に対する指導原理」を経営理念の一つの機能として捉えることにする。

せる機能を果たす。このことが、経営理念の「企業内統合機能」の意味合いである。

最後に、「経営統括機能」は、高田（1978）、加護野・野中・榊原・奥村（1983）、水谷内（1992a、1992b）、中村・山下（1992）らの研究成果から導き出される。

高田（1978）は、企業経営における意思決定の原点として「経営目的」の重要性を指摘した。「経営目的」とは、経営理念と経営目標との合成体である。経営理念は経営者の経営観に依拠し、「経営目標観」（何を目標として経営活動を行っていくか、たとえば、ビジョンの設定）、「経営組織観」（組織をどのような構造にするか、たとえば、機能別組織か事業部制組織かマトリックス組織かの選択）、「経営経済観」（どのような事業領域にて活動するか、たとえば、製造業としての事業領域かサービス業としての事業領域かの選択）の三つの観点から構成される。言い換えるならば、経営理念は、「経営目標」、「経営組織」、「経営経済」の最上位に位置し、実際の経営活動をしていく上において統括する機能を果たすのである。高田（1978）による経営理念の意義は、この統括作用が働いているか否かによる。経営理念とその他三つの実際の経営活動との間に一貫性がある場合に、経営理念は企業経営において意義あるものとされ、一貫性がない場合には、形骸化しているものとして意義を失うのである。

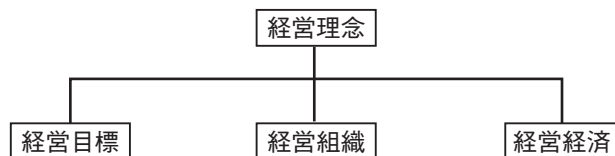


図1 経営統括機能 概念図

この「経営統括機能」を、実証的に明らかにしたのは加護野ほか（1983）の研究で、日米企業の高業績企業の特徴の一つとして、明確な価値、すなわち経営理念を有していること、そして、経営理念を戦略的変数として位置づけていることを明らかにした。同時に、同研究で重要な指摘は、「経営理念が制度化」されているかどうかという点である。「経営理念の制度化」とは、「経営理念あるいは経営者の信条が、戦略展開や経営管理の制度に一貫して反映されている程度をさす変数」である。そして、「経営理念の制度化が行われている場合には、企業内の様々な階層の管理者は、戦略展開、管理制度、経営者の日々の言動に暗示されているシグナルをよみとることによって、理念の具体的な意味を理解できる」のである。（加護野他、1983、p. 212）

水谷内（1992a、1992b）、そして中村・山下（1992）は、この経営理念の「経営統括機能」をさらに発展的に捉えた。それは、経営理念をより戦略的側面へと昇華した内容である。水谷内（1992b）は「経営理念主導型の経営戦略」の重要性を指摘し、「理念は戦略を生む」という命題を提起した。また、中村・山下（1992）は、戦略経営における経営理念の重要性を指摘した。水谷内（1992a、1992b）、中村・山下（1992）は、経営戦略の原点を経営理念に求めた内容となるが、これは、高田（1978）の「経営目標」、「経営経済」の内容を発展的に捉えたものといえるであろう。

### 3. 経営理念の制度的側面

本稿においていうところの経営理念の制度化とは、経営者の主観的要素の強い経営哲学を企業の経営理念として明文化していく経営理念の確立過程と経営理念が組織構成員の意思決定や判断の準拠枠として組織に浸透させられていく側面である。奥村は、前者を「凍結」過程、後者を「解冻」過程と位置づけた。（奥村、1994、pp. 59-60）

北野（1972）は、「生活空間」という概念を用い、社員にとっての経営理念の意味を明らかにした。企業は経営理念を設けることによって、社会における位置が与えられ、企業としての存在意義、目的が明確となる。いわば、組織のアイデンティティの獲得である。同時に、社員にとっては、自分たちの向かう方向性が明らかとなり、一人ひとりの活力の向け先が分かりやすくなるという利点がある。この効果が生み出されるためには、経営理念が企業組織の中に「価値注入」されていることが前提となる。経営理念が組織に「価値注入」されることによって、理念は制度化され、人びとの考え方や行動を基底する指導原理となる。経営理念を設ければ、その機能が発揮されるという単純なものではないということは自明である。経営理念が生きた経営理念になるためには、「経営理念が明確なかたちで浸透していなければならない。さらにまた、経営理念の確立は分権化がすすみ、意思決定の権限が下層へ押し下げれば下げられるほど、下層部における意思決定の準拠枠として、いっそう重要になる」のである。（北野、1972、p. 182）

1990年代以降、現在に至るまでの経営理念研究では経営理念の浸透方法について様々な研究がなされてきている。（梅澤（1994）、山田（1996）、北居・出口（1997）、金井・松岡・藤本（1997）、金井（1997）、松岡（1997）、北居（1999）、野林・浅川（2001）、北居・松田（2004）、小原（2004）、田中（2006））梅澤（1994）は、経営理念が確立されている状態を「社員にひろく共有されていること」、そして、「経営理念が実践されていること」の両面が整っていることとした。そのための方法として、「経営理念教育の徹底」、社員参画型の「インナープロモーション」、商品やサービスへの具現化などを挙げている。野林・浅川（2001）は、この梅澤（1994）の浸透方法についての実証研究を行った。また、金井（1997）は、OJTや日常のコミュニケーション、そして研修などによる社員同士の気づきが経営理念の浸透に効果を及ぼす「ピア・ディスカッション・モデル」を提

起した。さらに、北居（1999）は、「作者」と「読者」というフレームワークを設け浸透プロセスを解明しようとした。「作者」とは、経営理念の形成の主体者である創業者や経営者を指す。一方で、「読者」とは、創業者や経営者以外の構成員の側、つまり、経営理念を受け入れる客体側の社員を指す。北居（1999）は、この「読者」側である社員の能動的な経営理念の解釈の営みに焦点を絞り、経営理念浸透の方法を解明しようとした。梅澤（1994）の経営理念浸透プロセスは、経営の営みとして仕組みや場を設けることによる方法であるのに対し、金井（1997）、北居（1999）のそれは、経営理念を受け入れる社員側の能動的な学習プロセスに方法を見出そうとしたものである。

田中（2006）は、企業経営におけるミッションマネジメント<sup>5</sup>の重要性を指摘し、その実現ステップとして、最初に挙げたのが、「質の高い経営者の存在と理念浸透への努力」である。このことは、経営者が「従業員と話し合いの機会を設けたり、現場に頻繁に顔出しするように、常日頃から従業員との会話を交わしたり、理念を語り続ける努力、また、経営者がみずから率先して、経営理念に描かれた価値を手本となるように実践している」状態を指している。（田中、2006、pp. 155-159）北居（1999）の「作者」・「読者」のフレームワークで考えた場合、田中（2006）は、経営理念浸透においてまず「作者」である経営者の役割の重要性を指摘したものと解することができる。

以上の先行研究を見ただけでも、経営理念の浸透方法は一様ではないことから、課題が残されているといえよう。近年では、田中（2006）の研究成果が理論的なフレームワークとして有効であると思われるが、浸透方法に関する研究をさらに進めていく必要があるであろう。

#### 4. 経営理念の機能的側面と制度的側面における課題

以上、経営理念の機能的側面と制度的側面が明らかにした。機能的側面とは、①「社会適応機能」、②「企業内統合機能」、③「経営統括機能」の三つの機能である。そして、制度的側面は、「組織構成員への意思決定・行動の準拠枠としての制度化」である。この機能的側面と制度的側面は、相互に密接な関係性をもつ。機能的側面が発揮されるためには、制度的側面が組織に態勢として整備されていなければならない。また、制度的側面が活かされるためには、経営者や管理職がこの三つの機能を明確に理解していなければならない。

機能的側面における課題は、経営者や管理職がどの程度、三つの機能を理解し経営にあたっているかということである。また、制度的側面における課題は、「組織構成員への意思決定・行動の準拠枠としての制度化」への取り組みの方法および浸透の状態である。

---

5 田中（2006）が重要視するミッションマネジメントとは「経営理念を組織の隅々に浸透させ、それを従業員のやる気と組織の発展につなげる、経営理念を体現する経営」である。（田中、2006、p 42）

次章では、この制度的側面における課題について、これまでに行われてきた調査データを用いながら、取り組みの方法について考察していく。

### Ⅲ 経営理念の制度的側面の実態

#### 1. 調査資料による分析

本章では、経営理念の制度的側面における課題、すなわち、「組織構成員への意思決定・行動の準拠枠としての制度化」の取り組みの方法に関して、これまで行われてきた調査データを用いて明らかにしていく。

分析にあたって使用する調査資料は、経済同友会が2004年に取り纏めた報告書、『日本企業のCSR: 現状と課題 - 自己評価レポート2003』、北居・出口（1995）に監修されている関西生産性本部・経営実態調査委員会が1995年に行った調査<sup>6</sup>、そして、2003年に社会経済生産性本部が実施した「社是・社訓に関する調査」<sup>7</sup>である。これらの調査資料を分析対象とする理由は、エスタブリッシュされた経済団体にて行われた調査であり、かつ、調査内容に類似性があり比較分析が可能であるからである。

#### 2. 経済同友会調査結果

本調査は、2003年7月下旬から10月末日にかけて、経済同友会会員所属企業877社を対象に行われた。回答企業数は229社で回収率は26.1%であった。回答方法は、三段階尺度法をとっており、集計は平均値と回答企業数の割合（%）にて行われている。「理念とリーダーシップ」については、「経営理念の明確化と浸透」と「リーダーシップの発揮」という二つの質問項目が設定されている。また、「コンプライアンス」については、「企業行動規範の策定と周知徹底」の質問項目が設定されている。それぞれの質問内容は以下である。また、以下のアルファベットは本論文筆者がつけたもの。

#### A【経営理念の明確化と浸透】

- ・A-1「経営理念の明確化と浸透」に関する質問
- ・A-2「経営理念の浸透度合」に関する質問

6 調査対象は、東証・大証一部上場企業および資本金10億円以上の非上場企業の計1641社。調査方法は郵送によるアンケート方式により、回答企業は402社（回収率24.5%）

7 調査対象は、全国取引所上場企業およびマザーズ、ヘラクレス、ジャスダック登録企業3618社、外資系含む非上場企業82社、合計3700社。調査方法は郵送によるアンケート方式により、回答企業は524社（回収率14.2%）

**B【リーダーシップの発揮】**

- ・ B-1「社長の直接関与」に関する質問
- ・ B-2「従業員へのコミュニケーション」に関する質問
- ・ B-3「従業員からのコミュニケーション」に関する質問

**C【企業行動規範の策定と周知徹底】**

- ・ C-1「企業行動規範の策定・公表」に関する質問
- ・ C-2「行動規範の徹底」に関する質問

まず、「経営理念の明確化と浸透」に関する2つの回答結果を見ると、A-1「経営理念の明確化と浸透」については、「明文化している」(41.5%)、「明文化しており、浸透努力も十分であると考えている」(54.1%)であった。企業規模での平均値では、「300人未満」(1.30)、「300人以上5000人未満」(1.45)、「5000人以上」(1.69)であった。A-2については「浸透度を把握していない」(29.3%)、「浸透度を把握しているが、価値観の共有は十分でないと考えている」(44.1%)、「浸透度を把握しており、価値観の共有は十分であると考えている」(25.8%)であった。企業規模での平均値は、「300人未満」(1.07)、「300人以上5000人未満」(0.91)、「5000人以上」(1.03)であった。この結果からいえることは、明文化は大半の企業で、浸透の取り組みは5割強の企業で行われている。特に、企業規模が大きくなるにつれて、明文化および浸透努力は精力的に行われている。しかし、価値観の共有は、十分でないと考えている企業が7割あり、企業規模間での違いは見られない。

次に、「リーダーシップの発揮」に関して。B-1「社長の直接関与」については、「関与している」(58.5%)、「関与しており、十分成果を上げている」(37.6%)であった。企業規模での平均値は、「300人未満」(1.31)、「300人以上5000人未満」(1.30)、「5000人以上」(1.49)であった。B-2「従業員へのコミュニケーション」については、「取り組んでいる」(52.0%)、「取り組んでおり、信念が十分伝わっていると考えている」(46.7%)、企業規模での平均値では、「300人未満」(1.38)、「300人以上5000人未満」(1.37)、「5000人以上」(1.71)であった。B-3「従業員からのコミュニケーション」については、「取り組んでいる」(52.0%)、「取り組んでおり、現場の声や実情を十分把握していると考えている」(46.7%)、企業規模の平均値では、「300人未満」(1.34)、「300人以上5000人未満」(1.29)、「5000人以上」(1.48)であった。この結果から、経営理念の策定や企業行動規範の策定、周知徹底プロセスにおいて社長が取り組んでいる企業は9割を越え、社長の従業員とのコミュニケーションも9割以上の企業で行われている。そして、企業規模が大きいほど社長は積極的に取り組んでいる、といえる。

最後に、「企業行動規範の策定と周知徹底」に関して。C-1「企業行動規範の策定・公

表」については、「策定しているが、公表していない」(46.3%)、「策定しており、公表もしている」(37.6%)、企業規模別の平均値では、「300人未満」(0.75)、「300人以上5000人未満」(1.20)、「5000人以上」(1.49)であった。C-2「行動規範の周知徹底」については、「取り組んでいる」(51.1%)、「取り組んでおり、十分な成果をあげていると考えている」(30.6%)、企業規模別の平均値では、「300人未満」(0.92)、「300人以上5000人未満」(1.11)、「5000人以上」(1.47)であった。この結果から、企業行動規範を策定している企業は8割を越え、行動規範の周知徹底に取り組んでいる企業も8割を越えている。企業規模で見ると、「300人未満」の企業では、策定および周知徹底については取り組みが浅い状態が何われ、一方で、企業規模が大きくなるほど、策定および周知徹底が積極的に行われている、といえる。

経済同友会の調査から全体的にいえることは、企業規模が大きいほど、経営理念・企業行動規範の明文化、浸透への取り組み、周知徹底、社長の関与が積極的に行われているということである。しかし、価値観の共有に関しては、企業規模間での差異はなく、7割の企業では不十分と考えている結果に止目しておきたい。

### 3. 関西生産性本部の調査結果

本調査での経営理念の浸透方法に関する調査結果は、表2となる。経営理念の浸透方法として積極的に採用されているのは、「新人社員・研修で、新人社員に植え付ける」と「社長の年頭あいさつや、経営方針の発表会」である。また、企業規模別では、共に企業規模が大きくなるほど積極的であるといえる。次に、行われている方法は「理念や社是を伝えるパンフレット」の配布である。一方、「社長自ら、末端の現場で指導することがある」、「重要な意思決定が、理念や社是をもとに行われる」、「理念や社是にまつわるエピソードが社内のあちこちで語り継がれている」、「経営理念や社是に忠実な人が高く評価されている」は、いずれも積極的には行われていない。

積極的に採用されている方法は、形式的で限定的な浸透方法といえる。社長の年頭あいさつ、経営方針の発表会は、年に、一、二度の形式的な場である。また、新人研修においても、新人社員という属性から一年という期間である。パンフレットも、形式的なものである。一方、積極的に行われていない方法は、より実践的な浸透方法といえる。社長自らの指導は直接的な浸透方法であり、また、意思決定や評価は日々の業務の中での直接的かつ継続性をもつ浸透方法である。本調査結果から、企業で行われている経営理念の浸透方法は、形式的で限定的な浸透方法が主で、直接的かつ継続性のある浸透方法は積極的には実施されていない、といえる<sup>8</sup>。

8 北居・出口(1997)もこの経営理念の浸透方法に関する調査結果を踏まえ、「現実とはかけ離れた『お題目』になっていることが多いのではないだろうか」と指摘している。

表 2 経営理念浸透の方法 1

(単位=%)

浸透手段	中堅企業 (N=161)	大企業 (N=187)	超大企業 (N=54)	全体 (N=402)
社長の年頭のあいさつや、経営方針の発表会	57.8	63.6	64.8	61.4
新人社員・研修で、新人社員に植え付ける	61.5	75.4	77.8	70.2
社長自ら、末端の現場で指導することがある	8.1	9.1	18.5	10.0
重要な意思決定が、理念や社是をもとに行われる	18.0	17.7	20.4	18.2
理念や社是にまつわるエピソードが、社内のあちこちで語り継がれている	6.2	8.6	14.8	8.5
課長研修などのように、ミドルに理念や社是を刻み込む制度がある	11.2	28.9	27.8	21.6
経営理念や社是に忠実な人が高く評価されている	7.5	2.7	1.9	4.5
日常的な業務にまで経営理念や社是が反映されている	17.4	23.0	29.6	21.6
理念や社是を伝えるパンフレットがある	42.9	50.3	53.7	47.8
CIが導入された	18.0	26.2	22.2	22.4
その他	9.9	8.6	14.8	10.0

(出所:北居・出口、1997、p. 78)

(備考)

本調査における企業区分は、「中堅企業」:従業員 2000 人未満、「大企業」:従業員 2000 人以上 10000 人未満、「超大企業」:従業員 10000 人以上を指す。

#### 4. 社会経済生産性本部 「社是・社訓に関する調査」

本調査における経営理念の浸透方法に関する調査結果は、表 3 の通りとなる<sup>9</sup>。経営理念の浸透方法として、上位三つは、「社内での掲示」、「社内誌・リーフレットの配布」、「カードや手帳へ印刷し、常時身につけるようにしている」であった。いずれも、形式的な浸透方法である。また、「実施している」と「実施していない」の比率の比較をすると、「社内での掲示」以外、「実施していない」方が多い。そして、象徴的な結果は、「特に何もしていない」の比率が 97.8% であることである。

本調査結果から、浸透方法としては、経営理念を掲示しリーフレットやカードを社員に配布している程度に留まり、日常業務や研修そして評価といった直接的かつ継続性のある浸透方法はほぼ行われていないといえる。

9 財団法人社会経済生産性本部での本質問項目の表現は「経営理念・社是社訓の制度化および共有化方法」としている。これは、経営理念の浸透方法について調査した内容であることから、本論では、経営理念の浸透方法として位置づけている。

表3 経営理念の浸透方法2

(N=507) (単位=%)

浸透方法	実施している	実施していない
社内での掲示	62.1	37.9
社内誌・リーフレットの配布	49.3	50.7
カードや手帳へ印刷し、常時身につけるようにしている	46.0	54.0
日常業務のなかで教育している	37.9	62.1
イントラネットやグループウェアなどのマルチメディアの活用	31.8	68.2
朝礼などで訓示する	27.0	73.0
社是社訓に基づいた経営活動を推進するための委員会の設置	10.8	89.2
特別研修	9.9	90.1
社内評価制度の尺度	9.3	90.7
その他	6.7	93.3
特に何もしていない	2.2	97.8

(出所：財団法人社会経済生産性本部、2004、p. 12)

## 5. 調査比較と「理念浸透メカニズム」

経済同友会、関西生産性本部、社会経済生産性本部の三つの調査を比較すると、経営理念の浸透方法に関して大きな違いが見られる。経済同友会調査では、価値観の共有に関しては不十分という結果が見受けられるものの、経営理念の浸透努力や社長の経営理念浸透への取り組み姿勢には積極性が見られた。しかし他二つの調査においては、それらは積極的に行われていない傾向が見られる<sup>10</sup>。

Schein (1985) は、理念浸透のメカニズムを「一次浸透メカニズム」と「二次浸透メカニズム」に分けた。「一次浸透メカニズム」は、①リーダーの経営理念への注目と、それに基づく測定・管理の体現、②リーダーの危機的状況に対する対応の仕方、③リーダーの資源割当に対する規範の提示、④リーダーの思慮ある役割モデリング、教育、指導の姿勢、⑤リーダーの報酬・地位の付与・割当に対する規範の提示、⑥リーダーの採用、選抜、昇進、退職、除籍に対する規範の提示、の六つである。「二次浸透メカニズム」は、①組織デザインや組織構造、②組織システムや手続、③組織内で行われる儀式や儀礼、④物理的なスペース、外見のデザイン、建物、⑤人や出来事に関する物語、伝説、⑥リーダーの経営理念、組織としての価値観の公式な場での表明、の六つである。理念浸透においては、「一次浸透メカニズム」に効果があり、「二次浸透メカニズム」は「一次浸透メカニズム」を補完するものとなる。「二次浸透メカニズム」だけでは、理念浸透の効果はあ

10 この調査結果の比較における限界として、回答者(社)の属性による差異が挙げられる。それは、経済同友会の調査では、会員企業に対しての調査であることから、CSRや経営理念の取り組み等について意識の高い回答者によって回答された可能性があり、一方で、財団法人関西生産性本部および財団法人社会経済生産性本部の調査は、無作為に行われたものであることから、回答に対するバイアスはあまり無かったものであると推察される点である。

まり発揮されない。「一次浸透メカニズム」はリーダーが理念浸透につき、いかに深く関与しているかと言い換えることができる。

「一次浸透メカニズム」は、直接的かつ継続性のある取り組みであり、「二次浸透メカニズム」は形式的・限定的な取り組みと置き換えられる。調査比較の中で興味深い点は、経済同友会調査結果では、経営理念の浸透について、社長の「リーダーシップの発揮」が積極的に行われていたのに対し、関西生産性本部の調査結果では、発揮されていないという結果である。

調査比較から、まず、経済同友会調査とその他二つの調査との間には、社長の経営理念の浸透に関する直接関与に違いが見られた。次に、社会経済生産性本部の調査では、浸透方法が実施されていない状態が確認された。最後に、Schein (1985) は、理念浸透において「一次浸透メカニズム」の重要性を指摘したが、実態として、あまりなされていないことが確認された。このことは、経営理念の浸透という側面に関する制度化が実態としてなされていないということを明らかにする共に、その難しさも表しているのではないかともいえる。今後、同種の調査を行い、この経営理念の浸透に関する制度化の課題や効果的な方策をより一層解明していくことが必要であろう。

#### IV おわりに

本稿では、経営理念に関する先行研究を概観し、経営理念の機能的側面と制度的側面について整理をした上で、既存の三つの調査結果を利用して経営理念の浸透方法に関して、実態を検討した。機能的側面とは、「社会適応機能」、「企業内統合機能」、「経営統括機能」の3つの機能である。また、制度的側面とは、「組織構成員への意思決定・行動の準拠枠としての制度化」である。経済同友会の調査を踏まえると、Schein (1985) の一次浸透メカニズムはかなり活用されていたが、反面、関西生産性本部の調査結果、社会経済生産性本部の調査結果では、多くの企業で現実的に経営理念浸透への取り組みに関して経営者の関与、リーダーシップの発揮があまりなされていない実態が明らかとなった。

経営理念の制度化に向けた経営者の関与・積極性は、経営理念を企業経営の中に生きたかたちにしていくために大きな経営的な課題であるといえよう。これについてより深く研究していくことが今後の課題である。

## 参考文献

- 伊藤博之 (1993) 「経営理念と組織文化」、加護野忠男、角田隆太郎、山田構造 (1993) 『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房、pp. 89-110
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業—混沌の時代こそ経営理念』有斐閣ビジネス
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣、1994年
- 奥村恵一 (1996) 「変革期における経営理念の刷新：経営理念の階層性と領域性に関して」『横浜経営論集』Vol. 17, No. 3 pp. 217-233
- 奥村恵一 (1997) 「経営理念と経営システム」『横浜経営論集』Vol. 18, No. 3 pp. 162-192
- 奥村恵一 (1998) 「経営理念と経営システムの展開」『立正経営論集』Vol. 31, No.1 pp. 1-35
- 奥村恵一 (1999) 『現代の経営と社会』中央経済新聞社 pp. 63-78
- 小原明 (2004) 「経営理念の伝達・徹底・活用についての考察」『論叢松下幸之助』No. 1 pp. 15-28
- 加護野忠男、野中郁次郎、榊原清則、奥村昭博著『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1983年
- 金井嘉宏 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』Vol. 31, No. 2 pp. 29-39
- 金井嘉宏 (1997) 「経営における理念（原理・原則）、経験、物語、議論：知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ」『研究年報 経営学・会計学・商学』Vol. 43, pp. 1-75
- 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』Vol. 23, No. 1 pp. 65-83
- 北居明 (1999) 「経営理念研究の新たな傾向」大阪学院大学流通・経営科学論集 Vol. 24, No.4, pp. 27-52
- 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『日本企業のインフラの変貌』白桃書房 (2004) pp. 93-121
- 北野利信 (1972) 「経営理念の構造」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社、1972年
- 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巻第2号 pp. 87-101
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介 (2008) 「経営理念の課題と研究方法」『経営理念』PHP研究所、2008年 pp. 17-62
- 高田馨 (1978) 『経営目的論』千倉書房、1978年
- 田中雅子 (2006) 『ミッションマネジメントの理論と実践 経営理念の実現に向けて』中央経済社
- 土屋喬雄 (1963) 『日本経営理念史』麗澤大学出版会、2002年
- 鳥羽欽一郎、浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその比較 - 経営理念調査を手がかりとして」『組織科学』Vol. 18, No. 2, pp. 37-51
- 中川敬一郎 (1972) 「経営理念の国際比較—その歴史的考察」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社、1972年
- 中西寅雄・鍋島達『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部、1965年
- 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、1992年
- 野林晴彦・浅川和宏 (2001) 「理念浸透『5つの策』」『慶應経営論集』Vol. 18, No. 1
- 間宏 (1972) 「日本における経営理念の展開」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社、1972年
- 間宏 (1984) 「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』Vol. 18, No. 2, pp. 17-27
- 間宏 (1989) 『経営社会学』(1989) pp. 82-90
- 松下幸之助 (1978) 『実践経営哲学』PHP研究所、1978年
- 松田良子 (2002) 「経営理念研究の体系的考察」『大阪学院大学企業情報学研究』Vol. 12, No. 2, pp. 601-613
- 水谷内徹也 (1992a) 「経営理念序説」『富山大学紀要 富大経済論集』Vol. 38, No. 21, pp. 71-201
- 水谷内徹也 (1992b) 『日本企業の経営理念』同文館、1992年
- 村田晴夫 (2003) 「経営哲学の意義」経営哲学学会編『経営哲学とは何か』、文真堂
- 山田幸三 (1996) 「経営理念の浸透と創業経営者の役割」『岡山大学経済学会雑誌』Vol. 27, No. 4 pp. 87-110
- 山城章編 (1969) 『現代の経営理念（理論編）』白桃書房、1969年
- Edgard H. Schein (1985) "ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP"
- James C. Collins & Jerry I. Poras(1994) "BUILT TO LAST, SUCCESSFUL HABITS OF VISIONARY COMPANIES" (邦訳：『ビジョナリーカンパニー』山岡洋一 訳、日経BP出版センター)

- Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, Jr (1982) "IN SEARCH OF EXCELLENCE" (邦訳:『エクセレント・カンパニー』大前研一訳、英治出版)
- William G. Ouchi (1981) "THEORY Z" (邦訳:『セオリー Z』徳山二郎 監・訳、CBS ソニー出版)

#### 参考資料

- 社団法人経済同友会 (2004) 『日本企業の CSR : 現状と課題 2003』
- 社団法人経済同友会 (2008) 『価値創造型 CSR による社会変革～社会からの信頼と社会的課題に応える CSR へ～』
- 財団法人社会経済生産性本部 (2004) 『ミッション・社是社訓の活用についての調査』