

経営理念の浸透

～実践を重視する意識の早期育成について～

大阪大学経済学研究科

経営学系専攻ビジネスコース

学籍番号：23C14018

黄 橙

(こう とう)

要旨

近年、自社の経営理念を重視するようになり、従業員に浸透しようとする企業がどんどん増えていく。しかし、このような中、経営理念がまったく浸透していない、社長室の飾り物となっている企業はまだ多い。

「経営理念が本当に必要であるか」「どのような浸透策は有効であろうか」筆者はこうした問題意識をもとに、経営理念の先行研究を探し、経営者、従業員、または新卒の学生（現在或いは将来企業で働く人）に「経営理念の大切さ」を分析及び「有効的な浸透策」を提案する。結果としては「経営理念が大事である（特に日本企業にとって）」、「経営理念を実践する意識を早期的に浸透すべきである」という結論を得た。手短かにいえば、経営理念を実践することは解決策になる。

経営理念に関する先行研究は、内容、構造や浸透のメカニズムに焦点が当てられており、理念をいかに有効的に浸透させるかという視点は少ないである。そもそも経営理念を浸透すれば、組織や成員にいい影響が及ぶといった、共通意識となるのが現状である。このような中、今まで議論された経営理念のメカニズム、効果、機能、変遷などの先行研究を整理する中で、「実践を重視する意識の早期育成」という解決策を取り上げた。

経営理念の実践を重視する意識の早期育成というのは、従業員に経営理念の実践する意識を早い段階で培うことを指している。本稿では経営理念を「経営者あるいは組織の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したもの」と定義し、経営理念の浸透を「経営者を意思決定の指針とした実践が自律的に行われている状態」と定義した。経営理念の作成に3つの実践策を提案し、田中(2006)の3段階浸透プロセスをベースにして、実際の業務の中での実行方法を検討した。

人手不足、高齢化社会の現状と人工知能やIT産業の発展とともに、将来会社で働いている人はただ指示を受けて行動するのが不十分である。将来会社の求める人材像は会社の経営理念をしっかりと理解し、指示を受けなくても会社の“頭”のように考え、行動できる人材である。この意識を早い段階で経営者から発信するか、人事のものに任すか、早ければ早いほど経営理念を実践し、会社の“頭”になるようという意識を育成することは大事である。

本稿の意義は学術と実務の架け橋という役割を果たしていることである。学術的な文献をまとめ、実務と関連づけ、実践できる方策を提案する。このようにして、経営者などにとって普段目にかからない難しそうな学術的な成果が実務で活用され、社会に貢献することが期待できる。

謝辞

本研究を進めるにあたり、ご指導を頂いた指導教員の関口倫紀教授に感謝致します。
また、日常の議論を通じて多くの知識や示唆を頂いた関口研究室の皆様にも感謝致します。

目次

第1章 はじめに

第2章 経営理念の先行研究

第1節 源流

第2節 日本における変遷

第3節 機能

第4節 経営理念の必要性についての疑問

第5節 経営理念の定義

第3章 経営理念の浸透

第1節 浸透のメカニズム

第2節 浸透の問題点

第3節 実践を重視する意識

第4章 経営理念の作成

第1節 類型

第2節 構造

第3節 作成

第5章 実践を重視する意識の早期育成

第1節 早期育成の時点

第2節 実践を重視する日々

第3節 経営理念が機能している

第6章 実行可能な条件と問題点

第1節 条件

第2節 問題点

第7章 将来の研究課題

第8章 おわりに

第1章 はじめに

近年、自社の経営理念を重視するようになり、従業員に浸透しようとする企業がどんどん増えていく。しかし、このような中、経営理念の浸透はまったく出来ていない、社長室のただの飾り物となっている企業はまだ多い。

「経営理念が本当に必要であるか」「どのような浸透策は有効であろうか」筆者はこうした問題意識をもとに、経営理念の先行研究を探し、有効的な浸透策をまとめ、経営者、従業員、または新卒の学生に「経営理念の大切さ」と「有効的な浸透策」を検討していく。

本稿は学術的な文献をまとめ、実際の業務の関連づけ、実践できる方策を提案する。こうすることで、経営者などにとって普段目にかからない難しそうな学術的な成果を現実の社会に貢献できることが期待できる。

経営理念に関する伝統的な研究は、内容、構造や浸透のメカニズムに焦点が当てられており、理念をいかに有効的に浸透させるかという視点は少ないである。そもそも経営理念を浸透すれば、組織や成員にいい影響が及ぶのかといった、共通意識となるのが現状である。このような中、今まで議論された経営理念のメカニズム、効果、機能、変遷などの先行研究を整理し、有効的な浸透方法を検討する。本稿の目的は経営者に有効的な浸透方法を提案することである。

本稿は3つの部分となっている。

第1部では、経営理念の先行研究（源流、変遷、機能、定義、浸透のメカニズム、浸透の問題点、類型、構造と作成方法）を整理する。とくに、欧米企業と比べ、日本企業がより経営理念を重視する原因を探る。第2部では、早い段階で従業員に、実践を重視する意識を育成することを提案する。第3部では、提言の実行可能の条件と問題点を分析し、今後の研究課題が述べられている。

第2章 経営理念の先行研究

経営理念については多くの研究がなされてきた。本章は経営理念の先行研究のまとめである。第1節ではテイラー(1911)の科学管理法、バーナード(1938)の公式組織理論、エイコフとエメリー(1972)の理想追求システム論など6つの理論を分析、経営理念の源流を紹介する。第2節では江戸時代に辿り着き、経営理念が日本での変遷を述べる。第3節は経営理念の逆機能を含め、経営理念の機能に関する理論を紹介する。第4節は、筆者の疑問「なぜ日本企業は欧米企業より経営理念を重視するか」、また「経営理念がなくてもうまくマネジメントできるであろうか」についての回答を述べる。

第1節 源流

佐竹(2015)は経営理念の源流と変遷に関する先行研究を手がかりに、以下通り整理し、概観した。

1) テイラーの科学管理法

(意図や思想は経営理念の源流である)

テイラー(1911)は、従業員の繁栄をとまなわないうかぎり、使用者の繁栄だけが長く続くことはないとし、労使双方の最大繁栄をもたらすことを目的として科学的管理法を提唱した。

榎谷(2008)は、経営者と労働者の矛盾に対して、このテイラーの科学的管理法という制度や技法の背景にある意図や思想そのものは、経営理念の源流として位置づけられると指摘している。つまり、経営管理の原形としてのテイラーの科学的管理法は、単なる技法や制度、テイラーリズムといわれたイデオロギーとしてとらえるだけでなく、経営者と労働者の矛盾に対応し、企業の永続的な繁栄の基盤を形成する経営理念の制度であると指摘した。

2) バーナードの研究

(共通目的が組織の成立要因として重要である)

バーナード(1938)は、公式組織(formal organization)を二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系として定義した。そして、組織の構成要素を、共通目的(common purpose)、伝達(communication)、貢献意欲(willingness to serve)の3つとし、共通目的が組織の成立要因として重要であることを指摘した。

榎谷(2008)は、バーナードのいう公式組織を存続(外部均衡)させるには、組織の有効性(effectiveness)と能率(efficiency)を高めるための経営管理の機能を確立する必要があるとしている。そして、この経営管理の機能を確立させるためには、人と組織の協働体系(cooperative systems)を統合する組織の共通目的としての経営理念が必要であるとする見解を示している。

3) サイモンの研究

(目的志向性によって、行動パターンに統一がもたらされる)

サイモン(1976)は、組織における個人の決定を支配する価値や目的は、主として組織の目的であると指摘し、経営行動としての意思決定において組織目的の重要性について論じている。そして、多くの行動、とくに管理組織内の個人の行動は、目的志向的である一目標や目的を志向しており、この目的志向性によって、行動パターンに統一がもたらされると主張している。

榎谷(2008)によれば、サイモンの主張は、組織体の目的は意思決定に不可欠であり主要な標準であるとし、組織メンバーが意思決定を行なうにあたって、組織の目的と価値を共有しているときに組織を自分自身に一体化(identification)させているとする解釈を示している。そのうえで、個人と組織の目的と価値の統合を唱えたものは経営理念であるとし、この経営理念から一体化が生ずるという見解を示した。それに対して、個人と組織の目標の統合を唱えたものは、目標による管理など経営管理の諸要素であると定義づけている。

4) サットンの研究

(経営理念の「意図」は感情的矛盾、不安、疑念を解決する)

サットン(1956)は、アメリカの経営理念(business creed)はイデオロギー(ideology)であるとして、「他人の感情や活動に影響力を及ぼすという明らかな目的をもって公表された信念の体系」として経営理念の「意図」について論じている。そして、経営者が特定のイデオロギーをもつのは、彼らが経営者としてとらざるをえない活動とか、家庭や地域社会で演じなければならないいろいろな社会的役割の相互矛盾とかから生ずる感情的矛盾、不安、疑念によるとしている。つまり、イデオロギーの内容が形成されるのは、この感情的矛盾を解決し、不安を緩和し、疑念を克服するためであるとして、経営理念の「機能」を示している。

高田(1978)は、このサットンの研究の中で、経営理念の「意図」と「機能」についての主張が重要であるとし、この「意図」と「機能」が経営理念の存在意義であると指摘している。すなわち、経営者自身が「心理的能力」(psychological ability)を維持するため(挫折感をもたないようにするため)の支えになること、さらに、他人の感情や活動に作用することに経営理念の存在意義があるとしている。

5) トンプソンの研究

(経営理念を作成する4つの理由を主張した)

トンプソン(1958)は、経営者が経営理念(company creeds)を作成する理由はつぎの4点としている。第1は、会社の目的(purpose)を明確にするためであり、何のために企業活動をおこなうのかを正確に伝えるためとしている。第2は、会社の哲学—性格(philosophy—character)を明確にするためであり、会社の活動を指導する道徳的ならびに倫理的諸原則を伝えるためとしている。第3は、会社の中に特定の「雰囲気」(climate)をつくり出すためであり、会社の基本目的と基本倫理を従業員全階層に伝達し、全階層の従業員がその活動をつうじて会社の基本目的と基本倫理を社外の人々—顧客、その他に伝達するようにするためとしている。第4は、マネジャーたちに行動基準(guide)を提供するためであり、彼らが独立的に行動できるとともに会社の基本的目標と原則の枠内に留まるようにするためとしている。

高田(1978)は、トンプソンのいう経営理念作成の第1と第2の理由は、経営理念そのものを確認し経営理念が自己自身を明示していることを意味するとし、第3と第4の理由は、経営理念の存在意義を述べていると説明している。榎谷(2008)は、経営理念作成の第3の理由にある「雰囲気」とは「組織文化」とつながってくるとし、第4の理由は、経営理念の具現化を示そうとしているものとして指摘している。

そして、第4の理由に、「マネジャーたちに行動基準を提供するためである」の主張について疑問の余地がある。マネジャーたちを含め、社内の従業員および関係者のステークホルダーも対象になる。

6) エイコフとエメリーの理想追求システム論

(経営理念の存在意義に重要な示唆を与えている)

エイコフとエメリー(1972)は、「現状維持システム」(state-maintaining system)と「目標志向システム」(goal-seeking system)、「目的志向システム」(purposeful system)の3つにシステムを分類する。

高(1978)は、この目的志向システムに注目し、この目的志向システムにおける一つの下位分類としての「理想追求システム」(ideal-seeking system)が重要であると指摘している。そして、エイコフとエメリーのいうこの理想追求性は、経営理念の性格に含まれており、エイコフとエメリーの理想追求システム論は経営理念の存在意義に重要な示唆を与えるとの見解を示している。

以上は経営理念の源流に関する理論の先行研究である。第2節では、日本の経営理念の源泉とその後、経営理念の変遷について述べる。

第2節 日本における変遷

土屋(1964)は、本格的かつ純粹といえる商業経営者がはじめて出現し、本格的な商業経営理念がはじめて日本において形成されたのは、全国的・政治的統一が形成され、治安も全国的に確立した江戸時代であるとする見解を示した。

そして、江戸時代の文献中、もっとも早く商人の経営理念を記したものは江戸時代初期の寛永四年(1627年)に書かれた『長者教』としている。『長者教』は、1人の若者が、かまた屋、なわ屋、いづみ屋という3人の長者の商売にかかわる訓話を聞いて記したものであり、長者の、長者とならんとする者のための教えの書であり、経営理念史上の文献として、きわめて重要であると評している。

明治維新の社会的変革期においては、榎谷(2008)によれば、三井や住友のような商家、岩崎や安田のような新興企業における中核となった人々の統合と動機づけに家業の観念が利用されたとしている。つまり、この家業の観念が、三井や住友、三菱、安田という企業における経営理念として機能していたとも考えられる。

第3節 機能

近年、経営理念の機能については多くの研究がされてきた。

1) 高田(1978) (経営理念を実践的側面で3つのものを規定する)

高田(1978)によれば、経営理念は「経営目標」、「経営経済」、「経営組織」を規定するものである。そして、「経営目標」、「経営経済」、「経営組織」は経営活動における実践的側面である。たとえば、「経営目標」とは、経営方針、年度方針などであり、経営活動の目標として位置づけられる。そして、「経営経済」は経営戦略に相当し、「経営組織」は組織構造や人事・評価制度といった組織を運営するうえでの制度として捉えられ、「経営目標」を実現するための手段として位置づけられる。

2) 伊丹・加護野(2003) (経営理念が3つのベースを提供する)

伊丹・加護野(2003)による、経営理念がモチベーションのベースや判断のベース、コミュニケーションのベースを提供し、組織を本当の生きた存在にする機能があるとして、経営理念の意義と重要性を伝えた。

3) 北居・松田 (2004) (幅広くつかわれている理論)

北居・松田(2004)が指摘した経営理念の機能の理論が幅広く使われている。経営理念には「経営内部の統合機能」と「経営外部に対する適応機能」の2つのメイン機能があり、「経営内部の統合機能」は「組織成員の動機付け機能」と「組織成員の統合機能」の2つのサブ機能を有すると指摘した。そして、「組織成員の統合機能」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」に分けられるとしている。また、「経営外部に対する適応機能」にも「企業の対外活動における正当化機能」と「環境変化に対する適合機能」の2つのサブ機能があり、「環境変化に対する適合機能」は、さらに「適合機能を通しての存続効果」と「組織活性化効果」に分けられるとしている。

4) 横川 (2010a) (経営理念の機能を再定義)

横川(2010a)による経営理念の機能を再定義した。(図表1)経営理念の機能には、対外関係における指導原理としての「社会適応機能」、組織内に対する指導原理としての「企業内統合機能」、経営目標、戦略、組織を規定し経営の実践面に対する「経営実践機能」の3機能があると指摘した。「社会適応機能」とは、企業の対外関係における機能であり、社会との関係を踏まえ企業の存在意義を明確にする機能である。「企業内統合機能」とは、企業の内部に対する機能である、具体的には、社員の統率やモラルの醸成、向上に寄与する。経営理念は「経営目標」、「経営経済」、「経営組織」を統括する機能を果たすと共に、経営活動の実践に結びついていなければならないのというのは「経営実践機能」である。

図表1 経営理念の機能



出所:(横川 2010a) p129

5) 三井 (2010) (経営理念の機能は感情的矛盾を解決する)

イデオロギーの内容が形成されるのは、この感情的矛盾を解決し、不安を緩和し、疑念を克服するためであるとして、経営理念の「機能」を示している。

一般的には、経営理念の機能は以上の通り議論されている。しかし近年、経営理念の逆機能についての関心も高まっている。

経営理念の逆機能

松岡(2000)は、経営理念の機能を「順機能」と「逆機能」に分けた示唆に富む検討をおこなっている。そして、「順機能」をさらに「対内的機能」と「対外的機能」の二つに分けて、それぞれの特徴を説明している。「対内的機能」には、「動機づけ機能」、「意思決定あるいは行動の基準の提供機能」、「統合機能」の四つがあるとしている。また、「対外的機能」には、「適応機能」(社会からの承認)、「イメージの形成機能」の二つがあると述べている。

一方、経営理念の「逆機能」には、「思考様式の均質化・同質化」、「自己保存機能」、「過度の依存」、「誤った経営理念の浸透」を生じさせる恐れがあると指摘し、経営理念による四つの弊害を示唆した。「思考様式の均質化・同質化」による弊害には、多様な思考の可能性や、新たな思考がうまれることを妨げさせる恐れがあるとしている。そして、「自己保存機能」による弊害には、経営理念が価値観として組織に強く根づいている状態では、その更新が困難であるとともに、更新の必要性すら見過ごされてしまうという問題があるとしている。また、「過度の依存」による弊害には、経営理念に過度に依存してしまい、自ら思考できなくなる問題が潜んでいるとしている。さらに、「誤った経営理念の浸透」による弊害には、組織メンバーなどが経営理念の内容に違和感を抱く場合には、それが共有されることはないとはしながらも、不適切な内容が浸透してしまった場合には、人々を誤った方向に導いてしまう恐れがあるとしている。

経営理念が沢山議論された。企業内統合機能は企業文化の良質化、従業員の動機づけと行動規範を提供する。対外の社会適応機能は企業の存在意義を明確化、方向性を明確化、社会的責任意識の高揚をもたらす。経営実践機能は経営目標、経営戦略と組織体制・制度に機能する。また、企業にモチベーションのベース、判断のベースとコミュニケーションのベースを提供する。同時に、経営理念には逆機能が存在する。「思考様式の均質化・同質化」、「自己保存機能」、「過度の依存」、「誤った経営理念の浸透」という4つの弊害があり、人々を誤った方向に導いてしまう恐れがあると議論されている。

第4節 経営理念の必要性についての疑問

先行研究を探すと、経営理念を研究しているのは日本がほとんどである。欧米の文献を探すと、数が極めて少ないである。日本企業では経営理念がよく見られるが、欧米企業ではほとんどない。しかしながら、欧米企業は障害ならず、勢いよく世界で活躍している。したがって、経営理念は本当に企業経営の中不可欠なのか、または実はいらぬものか。さらに、なぜ日本と欧米企業との間このような違いがあるかという疑問についての答えを検討する必要がある。

背景：経営理念の研究は欧米では少ない

経営理念及び浸透に関する先行研究はほとんど日本の研究である。

高尾・王([2011]53頁)や王([2009]89・90頁)も述べているように、欧米ではミッションやマネジメント・フィロソフィに断片的に言及した文献は少なからずあるものの、経営理念の浸透に関する実証研究は非常に少ないからである。

高尾・王([2011]64頁)では、「欧米(英文)での経営理念の浸透に関する研究は、日本以上に少ない。代表的な雑誌研究論文オンラインデータベースの一つである EBSCO host (business source elite) で経営理念の訳語にほぼ相当する corporate credo・corporate creed・corporate core value をタイトルまたはアブストラクトに含む学術論文を検索したが、合計で8件しかヒットしなかった」としている。この点については鈴木([2009]14頁)も「欧米の研究者の間では、企業文化や組織文化の議論はあっても、経営理念や経営哲学をテーマに掲げた研究はあまり大きく取り上げられていない」と述べ、北居・田中([2009]49・50頁)は浸透に関する実証研究の少なさに

ついて、「浸透方法に関する研究の多くが、わが国の研究者によって行われていることは興味深い」としている。

以下は日本企業が欧米企業より経営理念を重視する2つの理由である。

1) 日本企業と欧米企業の組織の型が違う (日本企業はZタイプ)

オオウチ(1981)は、アメリカ企業によく見られるタイプをA型組織とし、日本企業によく見られるタイプをZ型組織と呼んだ。そして、それぞれの組織に見られる特徴を比較検討した結果、このZタイプの企業の基礎は経営理念にあると指摘した。

また、従業員の「集団的価値観に対する強い志向性」が、Zタイプである日本企業の大きな特徴であり、アメリカ企業でも同様の特徴を持つ企業は高業績を残していると主張した。

2) 日本企業は欧米企業より従業員を重視する (従業員の重要性がより高い)

久保・広田・宮島(2005)は、経営理念の存在によって、企業のROA(総資産営業利益率)と1人当たりの賃金にどのような影響があるのかを分析した。その結果、日本においては、経営理念が成員のコントロールに貴重な役割を果たし、その業績を向上させている可能性があることを示唆した。また、経営理念の有無が業績の差を生むことはないとは指摘した海外における先行研究については、アメリカやイギリスの企業は、「株主主権型」であり、企業の目的が比較的明確であるため、経営理念によって成員をコントロールする必要性は大きくないとし、日本企業と異なる結果が得られた理由を示した。つまり、日本企業は、従業員の重要性、長期雇用の慣習などの点でより「ステークホルダー型」に近く、経営理念が成員の行動を適切にコントロールし、そのパフォーマンスを向上させたとしている。

経営理念は必要である。とくに、日本企業の中で極めて重要である。

1) 企業の業績にいい影響をもたらす

飛田(2010)は、日本企業がどのような経営理念を持ち合わせ、その経営理念が企業の財務業績にどのような影響を与えているのかを明らかにするために、「従業員重視」または「株主重視」という経営理念の内容の違いによる企業業績の差の比較検証を行った。その結果、株主のみに言及されている企業群がその他の企業群と比べて、1.3%から1.6%程度業績が低いことが明らかとなったとしている。したがって、株主のみではなく、従業員を含む多様なステークホルダーを重視することが良好な企業業績をもたらす可能性があるとは分析している。

2) 経営理念と利益に高い相関性がある (経営理念のある企業が有利)

ピーターズとウォーターマン(1982)は、超優良企業(エクセレント・カンパニー)、すなわち、高い業績を出している企業の調査結果から、これらの企業の共通点は、明確な哲学や価値観、信条、ビジョンをもっていることだと指摘した。そして、これらの超優良企業では、価値観というものが非常に大切にされ、価値観に基づいた経営を実践していることを特徴に挙げている。

コリンズとポラス(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・カンパニーと呼んだ。そして、これらの企業は、単なるカネ儲け、すなわち、経済上の目的を超えた基本理念に徹する傾向が強く、社会になくてもならない存在になっているとともに、利益を優先させる傾向が強い比較対象企業よりも、きわめて効率的に多くの利益を生み出していることを明らかにした。

3) 高収益と独自性の関係性の視点 (自己実現が高収益に貢献する)

宮田(2004)は、経営理念と利益に高い相関性があることを示した。これは、事業が経営者の自己実現であるときに、優れた業績、高い効率、高収益が生まれるためであるとしている。つまり、自己実現の結果として、こだわりや個性的な着眼点が生じ、そこから形成された経営理念は独自性を生み、結果として、利益を生み出す高い有効性をもつと指摘した。

欧米の研究にも拘らず、日本の研究を含め、経営理念と利益に高い相関性があると考えられている。とくに、日本企業の特徴と合わせ、経営理念が日本企業の中極めて重要であると言える。

経営理念は非常に必要である。とくに、日本企業が欧米企業と勝負するときの強みとは言える。本節では2つの理由を取り上げ、日本企業はZタイプ企業と日本企業はより従業員を重視している。グローバル化が進む中、日本企業は人材の多様化、価値観の多様化を提唱しているにもかかわらず、日本企業の従来の強みを活かし、世界にシェアすべきである。

第5節 経営理念の定義

経営理念の定義は一定ではない。日本語の中でも、英語の中でも沢山の言い方が存在する。

1) 関東経済産業局(2010)による経営理念の定義

関東経済産業局(2010)によれば、経営理念は、経営者の考え方・目指すもの、会社の立ち位置・スタンスを明確化するものであり、まさしく「この会社はどのような会社であるか、何のために経営するのか(将来の姿・事業の目的・存在理由など)」を内部・外部に示すものである。また、経営者自身のみならず、従業員にとっても判断基準・行動基準になるものでもあるとしている。

関東経済産業局(2010)の定義は「経営者の考え方・目指すものなど」を主体として定義されたが、従業員が職場での実践から積んだ経験を必要ときに活用すべきである。この必要ときというのは企業側の経営理念、創業者の経営理念が時代と合わないときに、理念および行動指針などを改善していくときである。

2) 経営理念の同義語

経営理念の定義は先行研究において一定な定義はない。まず、経営理念という用語が、さまざまな用語と同義で使用されている

日本では、「企業理念、基本理念、社是、社訓、綱領、経営方針、経営指針、企業目的、企業目標、企業使命、根本精神、信条、理想、ビジョン、誓い、規、モットー、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、スローガンなど」(奥村[1994]8頁)、アメリカでも「Management Creed, Management Philosophy, Basic Objectives, Our Basic Policy, Fundamental Principles, What We are Aiming For, The Credo by Which We Serve, Guiding Principles, This We Believe, Primary Responsibilities, Policies など」(鳥羽・浅野[1984]47頁)が使われている。

3) 定義をつけるポイント

これらを定義づけする際のポイントとして、成文化されていることに加えて、「公表の有無」と「主体」が経営者個人か、組織体かがあげられる。

高(2009)によると、経営者個人の信念は「経営哲学」と呼ばれるが、これも「経営理念」と同じように研究者による概念規定を統一することは難しい。

本稿における「経営理念」は「経営哲学」を含む。

経営理念の定義のまとめは以下通り

図表 2 経営理念の定義

研究者名	経営理念の定義
土屋 ([1967]35 頁)	「『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』の崩壊の上に経営者の間に普及し支配しつつある『理念』」
山城 ([1969]23 頁)	「経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の指針となる考え方。」
北野 ([1972]181 頁)	「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, これからどこへむかってすす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」
中川 ([1972] 9 頁)	「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」
間 ([1972]78 頁)	「明文化された組織の基本方針」
高田 ([1978]15 頁)	「経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念, 信条, 理念」
鳥羽・浅野 ([1984]37 頁)	「経営者・組織体の行動規範・行動指針となる価値観, あるいは指導原理」
浅野 ([1991] 3 頁)	経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理である
水谷内 ([1992]27 頁)	「企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範, 行動指針, 価値観, 価値基軸およびエートス」価値観, 価値基軸およびエートス」
梅澤 ([1994]2 頁)	「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的な 原理,指針」
奥村 ([1994]3 頁)	「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」
松田 ([2002]92 頁)	「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」
伊丹・加護野 ([2003]347 頁)	「組織の理念的目的(この企業は何のために存在するか)と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方」
住原・三井・渡邊 ([2008]28 頁)	「経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理」
松葉 ([2008]91 頁)	「企業経営上の価値観ならびに行動規範を, 企業の顧客, 従業員をはじめ利害関係者に示すもの」

青木 ([2009]130 頁)	「企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるもの」
瀬戸 ([2010]70 頁)	「創業者や経営承継者の信念・価値観を表現し、経営組織全成員で理解し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」
高 ([2010]57 頁)	「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」
高尾 ([2010]39 頁)	「組織体として公表している、成文化された価値観や信念」
横川 ([2010b]127 頁)	「『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の規範となる価値観」
小森谷 ([2011]70 頁)	「自社の存在理由および未来像に対する問いかけへの表明であり、企業の重要な出発点であるとともに、経営活動の指針」
佐々木 ([2011]34 頁)	「国や地域といった社会における正義や倫理的価値観をもった、従業員に共有された、企業経営のあこがれを表現した言明」
渡辺 ([2011]155 頁)	「行為や慣行の基底となる、経営体に固有の価値観」
田中 ([2012]21 頁)	「社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」
柴田 ([2014]1 頁)	「経営者あるいは組織の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したもの」

出所:佐竹(2015)、柴田(2014)、横川(2010)を参考し、筆者による作成

経営理念の定義は経営理念の定義は定めていないが、要素は大きく変わらないである。主体は経営者あるいは組織体である。成文化されているか、または言語化されているか。内容は信念、価値観、行動規範などがある。

本稿では、経営理念の定義「経営者あるいは組織の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したもの」と定義する。

第3章 経営理念の浸透

本章は経営理念の浸透に関するメカニズム、浸透の問題点の議論を述べ、筆者の主張している実践を重視する早期意識の育成を導入する。経営者に対する詳しい提案は第4章(経営理念の作成)と第5章(実践を重視する意識の早期育成)で行う。

本稿では経営理念の浸透を「経営理念を意思決定の指針とした実践が自律的に行われている状態」と定義する。

第1節 浸透のメカニズム

経営理念の浸透のメカニズムについての議論を時代別と5つの類型別でまとめた。

経営理念の浸透に係わる議論(時代別)

柴田(2013)による、1990年代は理念が腑に落ちる浸透のメカニズムの探求から浸透方法、浸透策と企業のパフォーマンス(業績)の関係性の探求に移り、2000年代後半から個々の組織成員に対する理念浸透を定性的・定量的に探った研究が増加し始め、現在は企業倫理・経営倫理やCSRの浸透への関心から経営理念の浸透を扱う研究が増加しつつある(久保田[2008]; 昆[2008]; 萩原[2008]; 青木[2009]; 萩[2010]; 萩原[2011]; 荒木[2012])。(図表3)

図表3 時系列的に見た理念浸透に関する研究の推移

年代	研究内容
1990年代	成員の理念浸透のメカニズム、定性的
2000年頃～2005年頃	理念浸透方法・浸透度・業績の関係、定量的
2006年頃～2009年頃	成員個人の要因とそれが理念浸透に及ぼす影響、定性的・定量的
2010年頃～	企業倫理・経営倫理の浸透に関する研究、中小企業の調査が増加

出所：田中(2009) p102

経営理念に係わる議論(類型別)

理念の浸透の状態に関する研究は「浸透度(浸透のレベル)による分類」、「視点による分類」、「調査対象企業規模による分類」、「分析手法による分類」、「理論による分類」という5つの視点で検討されている。

1) 浸透度による分類

松岡(1997)は個々の浸透状態を図表7の「言葉の存在を知っている」という最も浅い浸透から、最も深い「行動に結びつける」という4つの浸透レベルを示した。(図表4)

図表4 浸透レベルによる分類

浅い ↑ ↓ 深い	レベル	内容
	1	言葉の存在を知っている。言葉を覚えている。
2	理念を象徴するような具体例を知っている。実際に自分で経験したことがある。	
3	理念の意味を解釈できる。自分の言葉で言える。	
4	理念を行動に結び付ける。行動の前提となる。こだわる。	

出所：松岡(1997) p19

2) 浸透の視点による分類

「組織への浸透を対象にした研究」なのか、あるいは「組織成員個々への浸透を対象にした研究」なのか、または「組織への浸透と組織成員個々への浸透の両方を対象にした研究」の3パターンに分けることができる。

3) 調査対象企業規模による分類

柴田(2013)による、経営理念の浸透に関する研究における多くの調査対象企業は上場企業であることが多いが、2000年代後半以降、中小企業を対象にした研究も増えつつある。

4) 分析手法による分類

調査した結果の分析手法は、統計を用いた定量分析、ヒアリングや既存ケースを用いた定性分析、定量分析と定性分析の両方の実施と3つのパターンが考えられる。

田中([2009]103頁)が指摘しているように、2000年から2008年までの経営理念の浸透に関する研究には、定量分析を行っているものが多い。しかし2009年以降は、定性分析を用いている。定量分析、定性分析をともに行っている研究は、非常に少ない。

5) 依拠する理論による分類

「強い文化論」「観察学習論」「意味生成モデル」「読者の視点論」「正統的周辺参加、状況的学習論」組織シンボリズム論(北居・松田(2004);北居・田中(2006)), サービス・プロフィット・チェーン(松葉(2007);松葉(2008), 組織ルーティン論(高尾(2010);高尾・王(2011)などがある。

① 「強い文化」論モデル

「強い文化」論を広く知らしめた Dealand Kennedy[1982]や Petersand Waterman[1982]の研究では、企業の中核となる少数の価値観が経営者主導で企業内に浸透し、企業文化として定着している企業は、高い業績・パフォーマンスをあげてきたとする。

松岡[1997]はこうした「強い文化」論モデルに対し、3つの問題点を指摘している。まず、第1に経営理念として掲げられている抽象的言葉が行動レベルに解釈されるプロセスが不明確であること、第2に経営者のリーダーシップが重視されている一方で、ミドル・マネージャーの役割が無視されていること、第3に組織成員の直接的な経験や他者との相互作業による気づきの可能性が考慮されていない、ということである。同様の指摘を高尾・王([2012]19頁)もしている。

「強い文化論」の弱点は、経営者と経営層の考え方を第1にして、上から下への押し付けるような型となっている。筆者は経営理念を押し付けるより、「経営理念を重視する」という意識を早期的に育成するのを主張する。

② 観察学習モデル

金井(1986, 1996)が Bandura(1977)の社会的学習理論の中で主張されているモデリングの概念を経営理念の浸透に応用したものである。モデリングによる理念浸透とは、ある組織の中で、組織成員が他の人びとの行動およびその結果を観察することによって、その組織や状況にふさわしい行動を順次学習し、レパトリーを広げつつ、行動の背景にある価値観や規範、さらにはその基盤にあるルールを取得することをいう。そのため、抽象的な経営理念を浸透させるためには、経営者の言行一致の姿勢が重要となるとしている。

社会的学習理論では、言語で要点を伝えると同時に行動でもって見本を示すことを参照モデリング(referential modeling)と名付けている。観察学習モデルは理念の実践を基礎として、経営者の言行一致を強調している。

③ 意味生成モデル

意味生成モデルについては、金井・松岡・藤本(1997)および松岡(1997)では、金井(1989)が内省的実践家(Schon[1983])に啓発されて開発したピア・ディスカッション・モデルと Weick(1995)の意味生成(sense-making)があげられている。意味生成モデルとは、組織成員間の議論や相互接触を通じて「気づき」や「腑に落ちた」といった意味の発見や共有が起こり、浸透の深化につながっていく、というものである。

田中[2012]は、議論からの意味生成は理想であるが、「語る」以上に「経験する」ということが意味生成を起こすのではないかと指摘している。

意味生成モデルは組織成員間の議論や相互接触を強調し、田中(2012)も議論を指摘している。筆者は実際の行動と行動した結果の議論がもっと大事だと考えている。

北居(1999)が経営理念の浸透問題に Barthes(1968)の文学理論を応用したものである。経営理念を理解するには、その「作者」が作り出した意味を「読者」である組織成員が受動的に受け取るのではなく、能動的にどう解釈するかを理解することが重要であるとする、というものである。そして、理念の浸透により行動が生まれるのではなく、むしろ活動を通じて理念への理解が変化していく、とする考え方である。

早期的に経営理念を実践する意識を育成することで、従業員が能動的に理念を理解し、活動を通じて理念への理解が深まっていくことが期待できる。

④ 正統的周辺参加、状況的学習論

萩原(2011)が経営倫理の浸透のために、Lave and Wenger(1991)の状況的学習論、すなわち状況に埋め込まれた学習論を応用した。企業を実践共同体に見立て、その組織成員が企業に正統的に周辺から参加することで、職場(組織内)の仲間や先輩、上司との相互関係と組織成員自身の社会との相互関係の中で、実践を通じて経営倫理を学び、自ら習熟させていく、という考え方である。

実際の職場(組織内)での仲間や先輩、上司との相互関係が大事である。全社にいい雰囲気を作り出し、逆に組織内の個人にいい影響を与える。

経営理念の浸透のメカニズムは 1990 年代から始まり、研究方法は定性的と定量的両方ともある。研究対象は大手企業から中小企業も議論されるようになった。類型別で分けると、浸透度による分類、浸透視点、調査対象企業の規模、分析手法による分類、依存する理論による分類がある。様々な議論の中、一番強調しているのは「経営理念を行動と結び付け」「経営理念を実践する」という意識である。

第 2 節 浸透の問題点

ほとんどの場面では経営理念が社長室の飾り物となる。槇谷(2008)によれば、経営理念は、経営戦略や経営方針、経営計画、経営目標に比べて、象徴的な飾り物として扱われている企業は少なからず存在するとしている。

先行研究によると、経営理念の浸透度と認識度が高まっても、企業業績は高まらない。

1) 浸透度が高まっても、企業業績とは直接的な関連がみられない

渡辺・岡田・樫尾(2005)は、経営理念の浸透度と企業業績の関係について実証研究を行っている。

それによると、①経営理念を共有するための経営施策には、企業業績を向上させる効果があり、②理念浸透に関する主観的認識度を向上させる効果があるが、③理念の浸透認識度が高まっても、企業業績は高まらないとしている。すなわち、経営理念の浸透度と企業業績には、直接的な関連がみられないとしているのである。

経営理念を単純に上から下へ押し付けるように浸透するのが原因となる。従業員は経営理念を実践する意識があれば、経営理念を浸透すればするほど、企業の業績が上がるであろう。

2) 主観的な浸透認識度を尋ねるだけでは、経営理念共有度としては不十分である

渡辺らは、これからの経営理念研究への投げ掛けとして、①主観的な浸透認識度を尋ねるだけでは、経営理念共有度としては不十分ということ、②理念の内容である言葉がブラックボックスのままでは、経営理念と企業業績の関係を明らかにできないということの2点を挙げている。

北居・田中(2009)は実証分析の結果、「浸透方法は成果に直接影響するのではなく、浸透度を媒介として間接的に影響を与えること」を示唆している。また、「理念の浸透が進むことで高い職務満足や組織コミットメントがもたらされる」ことを明らかにしている。そして、今後の課題として、浸透方法や浸透度だけでなく、理念の内容・意味も考慮した研究が必要である旨を指摘している。

経営理念をいかに浸透する方法は大事の他、内容の面も考慮すべきである。

第3節 実践を重視する早期意識の育成

1) 経営理念の実践を通して、腑に落ちるプロセスが大事

北居・田中(2009)によると、浸透に関する調査対象が大企業に偏りがちなのは、分析手法がアンケート調査を前提とした定量分析を想定している点からわからなくはないが、日本の企業数の99.7%が中小企業であるという実態からすると、今後はこれまで以上に中小企業を対象とした調査を進めていく必要があるだろう。また理念の浸透を分析する理論については、「実践」を意識した理論である状況的学習論の適用が企業の現場に有効なのではないか、と思われる。そしてこれに加え、ブラックボックスになりがちな個々の組織成員の経営理念の「腑に落ちる」プロセスに関する研究を更に深めていく必要があると思われる。

2) 経営理念を成文化しなくても組織に浸透できる

柴田(2014)経営理念の言語化を通して、組織に浸透するという観点が多いが、実は経営理念を成文化しなくても組織に浸透できるという観点を示した。

経営理念を「経営者あるいは組織の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したもの」と定義したが、先行研究では経営理念とは成文化され公表されているもの、とする定義が多かった。成文化されていなくても言語化され、形式知化されていれば経営理念として見なすという立場をとってきた。その根拠は多くの中小企業では経営理念は成文化されていなくとも、普段の事業活動の中で浸透している場合が多く、老舗と呼ばれる長期の事業継続を達成している企業でも、経営理念が口伝されていることが多いことに拠る。企業の最終的な目的が事業を継続し続けることであるとするならば、企業経営の根幹ともいべき経営理念には成文化されていなければならない理由はなく、従業員にそれが実践されてさえいけばよいということになる。つまり経営理念は従業員が自律的に実践して初めてその意味を有することとなり、この状態となって初めて経

営理念が浸透している状態であるといえよう。経営理念が成文化されているかどうかは、経営理念を従業員に伝達する際のプロセスが効率的であるかどうかにか過ぎない。

先行研究によると、経営理念の実践することで、従業員が初めてその意味を有することとなる。そこで、筆者がその上で実践を重視する早期意識を育成するという新しい浸透理念を主張する。早期意識の育成というのは、経営者から入社する前の従業員、例えば、新卒の学生などに、経営理念の実践を重視することを早い段階で提唱し、意識を育成することである。

第 2 章では経営理念の源流、日本における変遷、具体的な機能と日本企業はより経営理念が必要となる原因を解明した。第 3 章では経営理念の浸透を中心、メカニズムの議論、企業側浸透するときに直面している問題点と実践を重視する浸透策は明らかである。第 4 章以降は具体的に、実践を重視する早期意識の育成の浸透策を実行中、理念の作成、採用、評価制度など、詳しく説明する。

第4章 経営理念の作成

第3章では経営理念の実践を重視する早期意識の育成を主張した。本章では経営理念の作成について、まず経営理念の類型と構造を紹介し、その後は経営理念を作成するプロセスを説明する。

第1節 経営理念の類型

1) 企業規模による違い

横川(2010b)は大企業が明確な方向性を重視している、それに対して、未上場の中小企業はより「企業文化の良質化」を重視していると指摘した。

大企業の方が中小企業よりも、経営理念が機能しており、重視する機能も企業規模によって異なると主張した。つまり、未上場である中小企業は「企業文化の良質化」機能を最も重視し、次に重視する機能は、「方向性の明確化」だが、上場している大企業は「方向性の明確化」が最も高く、「企業文化の良質化」が続くとしている。これは、大企業の方が中小企業に比べ、よりステークホルダーを意識する姿勢があり、社会やステークホルダーに対する影響力が増大するため、自社の存在意義をより鮮明にし、社会的責任意識も高く持ち合わせなければならないからであるとしている。さらに、従業員の統率や一体感の醸成が必要であり、戦略経営やコンプライアンスの必要性から、経営理念を拠り所とする経営姿勢が大企業には求められる傾向にあると論じている。(図表5)

図5 企業類型と経営理念との関係

企業類型	経営理念の必要性	経営理念の機能
大企業	より機能している	方向性、社会責任、従業員の統率
未上場の中小企業	より機能していない	企業文化の良質化

出所:筆者により作成

横川(2010b)の研究が示したように、大企業が中小企業より経営理念が必要となり、企業の規模により経営理念の役割が違ってくる。従って、自社の経営理念を作成するときに、企業の規模を考えながら、内容を決定する必要がある。

2) 経営理念の類型 (時代の変化とともに変化しつつある)

鳥羽・浅野(1984)によれば、日本の経営理念の典型は「自戒型」が多く、アメリカのそれは「方針型」に近いものが多かったが、1961年の大企業を対象にした社是・社訓の調査によれば、「誠実や和を中心とした組織内での個人の品性や陶冶や人間関係を重視した行動規範型」の経営理念が増加し、また、一部の日本企業では「方針型」の経営理念も見られるようになった。

各調査の質問項目内容が一致していないため一概に比較することはできないが、「1961年調査」時点では、「社会」、「奉仕」、「会社」という内容が上位を占めたことから、集団志向的な内容が重視され、また「1982年調査」時点では、「和」、「誠実」、「努力」が上位を占めたことから、集団志向と同時に個に求める行動姿勢が重視されていた傾向が伺える。一方で、「1998年調査」および「2004年調査」では、「正直」、「勤勉」の順位が低く、「顧客志向」と「社会との共生」が上位であったことから、より対外的な内容を重視した傾向にシフトしている。

このことから、経営理念の内容表現は次のように変化したと整理することができる。1960年代以前の経営理念は「自戒型」が多かったが、1960年代から1980年代にかけて、「和」、「誠実」といった行動規範的な要素が経営理念の中に盛り込まれ、これまでの「自戒型」から「規範型」へと移行した。そして、1990年代以降2000年代において、「顧客満足の向上」、「社会との共生」といった対外的内容を持つ「方針型」へと変化していった。これは「自戒型」、「規範型」経営理念が消滅したといえないまでも、「方針型」が強まっているといえるであろう。(図表6)

図表6 経営理念の類型

類型	性質	対象
自戒型	倫理的・道徳的性格を強くもつ	経営者
規範型	社員の統率・統制的性格を強くもつ	社員
方針型	社会への訴求、戦略的性格を強くもつ	社会・社員

出所: 横川(2010a) p.27

経営理念の類型は時代の変化とともに変化していく。将来の傾向は「方針型」になっていくであろう。つまり、社外には戦略に関連した内容が面になり、社内には行動指針のような指導と拘束的な内容が面になる。今の時代では、経営理念を作成する時に、過去の「自戒型」と「規範型」より、「方針型」の内容を重視する傾向がある。

第2節 経営理念の構造

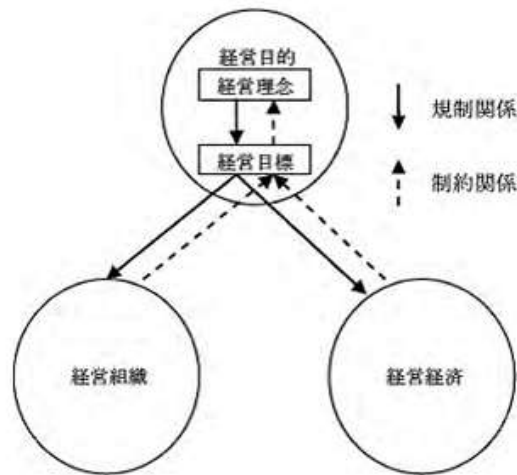
経営理念の構造については多くの研究がなされてきた。高田(1978)、森本(1982)、奥村(1994)は3つのモデルを指摘した。

1) 高田(1978)のモデル

高田(1978)は、経営理念を、経営目標とともに経営目的を構成する合成体であるとし、経営理念を上位概念、経営目標を下位概念として捉えた。

そして、経営理念には、経営信条(management creed)、経営信念(management belief)、経営理想(management ideal)の意味があり、経営目標には、management goals(短期目標)とmanagement objectives(長期目標)の意味があると明確に区別し、経営目的の構造を示した。また、経営理念は、経営目的性を持ち、経営者が企業という組織体を経営するに際して抱く信念、信条、理念(理想)とし、簡単には、経営観であると定義した。そして、経営理念には、経営目標観、経営組織観、経営経済観、環境諸主体観(社会観)という四つの見方が含まれるとしている。さらに「経営理念と経営目標」、「経営目標と経営経済」、「経営目標と経営組織」には、規制と制約という相互作用の関係があると指摘し、それぞれの関係性について構造的に捉え説明している。(図表7)

図表 7 経営目的と経営理念、経営目標、経営組織、経営経済の関係

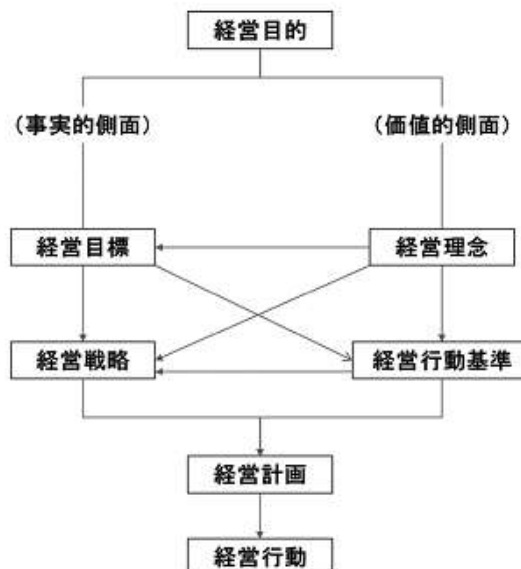


出所:高田(1978)

2) 森本 (1982) のモデル

森本(1982)は、高田による示唆から、経営目的を価値的側面と事実に側面とに分類した。そして、価値的側面には、経営理念と経営行動基準が経営目的の下位概念として、また、事実に側面には、経営目標と経営戦略が経営目的の下位概念として位置付けた。さらに、これらの下概念である経営計画や経営行動の要素へと結びついてゆく関係モデル(図表 8)を示した。

図表 8 森本(1982)のモデル



出所:森本(1982) p.2

3) 奥村 (1994) のモデル

奥村(1994)は、経営理念は、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という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階層構造によって構成されているとしている(図表 9)。

図表 9 経営理念の構造



出所:柴田(2013) pp.27-38

松岡(2000)は、経営理念の構造的特徴は、このような階層構造をなすことで、具体的な行動へと結びつくように操作化されていくことであるとしている。さらに、このような階層構造においては、経営理念として示された各要素間の関係が維持されていること、すなわち、各階層間での一貫性が保たれていることが必要になると主張している。

要するに、経営理念の構造は多様であるが、具体的な行動へと結びつくような操作が重要である。経営理念の構造は会社による変幻自在な形になれるが、変わらないものは経営理念を実践する意識の育成が一番大事である。

第 3 節 作成

経営理念の作成に 3 つの実践策を提案する。

1) 経営理念の形成は「積極的問いかけ」と「消極的問いかけ」が必要

宮田(2004)は、経営理念の形成は、創業者あるいは経営者の自己実現の結果としてなされるものであり、経営者の問題意識・能力・課題が社会のニーズと結びつくことによってなされると指摘した。そして、この問題意識・能力・課題、社会ニーズを明確にし、経営理念に結晶化させるには、「問いかけ」が必要だと主張する。この「問いかけ」は、自己実現するためのプロセスの先にある努力の方向性を示すものだとし、経営理念形成において重要な取り組みといえる。「問いかけ」には「積極的問いかけ」と「消極的問いかけ」があるとし、前者は例えば夢、願い、生きがい、憧れ、才能、能力、個性、問題意識、悲願・大願、使命感などであり、後者はたとえば疑問、不平、不満、苦しさ、悲しさ、不遇感などといった形で認識されると説明している。

実践策 1 :

年に 1 回、従業員から経営者への「問いかけ会」を行う。

2) 儲ける企業の経営理念は11年～20年のときに形成した事実

宮田(2004)は、経営理念のある中小企業の中で最も経常利益が高いのは、創業後11年～20年に経営理念を形成した企業であるという。そして、経営理念なしと回答した優良企業においても形成途上であるとする企業の比率が36%という調査結果から、経営理念の形成には時間がかかるとしており、早期に形成するための方法は示されていない。(図表10)

コリンズとポラスは、ビジョナリー・カンパニーの多くが「基本理念」を文章化したのは、設立から10年前後の大企業に成長する前だとしている。この事実から、発展途上の中小企業においては、「基本理念」を文章化しなくても問題はないとしている。

図表10 創業年数と従業員の役割

創業後年数	従業員の実践
成長段階(0年～10年)	現場経験を活用し、経営理念の形成に原材料を集める
形成段階(11年～20年)	現場経験を経営理念の形成に貢献する
調整段階(21年～)	現場の経験と合わせ、会社の経営理念の浸透策、行動指針の調整などに知恵を活用する

出所:筆者による作成

実践策2:

創業の年数による、従業員が実践から得る知恵を経営理念の形成の違う段階に貢献できる。

3) 基本理念と基本的価値観は永遠に変わらない

コリンズとポラス(1994)は経営理念を「基本理念」、「基本的価値観」、「目的」という3つの要素に分けた。卓越した企業であるビジョナリー・カンパニーを築くには、経営理念にあたる「基本理念」を文章化することが重要であるとし、そこには、「基本的価値観」と「目的」が明示されることを推奨している。「基本的価値観」は、「組織にとって不可欠で不変の主義」とし、「いくつかの一般的な指導原理からなり、文化や経営手法と混同してはならず、利益の追求や目先の事情のために曲げてはならない」ものだとし、「目的」は、「単なるカネ儲けを超えた会社の根本的な存在理由であり、地平線の上に永遠に輝き続ける道しるべきとなる星であり、個々の目標や事業戦略と混同してはならない」と定義している。

基本理念を信仰に近いほどの情熱を持って維持しており、基本理念は変えることがあるとしても、まれである。ビジョナリー・カンパニーの基本的価値観は揺ぎなく、時代の流れや流行に左右されることはない。基本的価値観が百年をはるかに超えて変わっていないケースすらある。ビジョナリー・カンパニーの基本的目的、つまり、存在理由は、地平線の上で輝き続ける星のように、何世紀にもわたって、道しるべきになることができる。しかし、ビジョナリー・カンパニーは、基本理念

をしっかりと維持しながら、進歩への意欲がきわめて強いいため、大切な基本理念を曲げることなく、変化し、適応できる。

コリンズとポラスは、ビジョナリー・カンパニーにおける「基本的価値観」は、「短い言葉に凝縮され、大切な指針になっている」とし、この「基本的価値観」は「いろいろな形で言い表され得るが、どれも簡潔で、明解で、率直で、力強い」といった文章上の特徴を示した。さらに、「基本的価値観」は五つ以下の項目で文章化することが望ましいと主張する。そして、これを超える項目がリストアップされた場合は、「不利益を被るようになっても 100 年間にわたって守り続けていくべきものはどれか」などと自問することによって、どれが本物の「基本的価値観」なのかを見極める方法を示している。加えて、「基本理念」を掲げるときには、心から信じていることを表現することが不可欠であるとしている。

実践策 3 :

会社の基本理念、目的、基本的価値観などを簡潔な言葉で表現し、100 年間に渡って守り続けることは重要である。

「経営理念は創業者の信念である」と考えられるが、企業の発展とともに周りの環境が変わりつつ、環境に適応できることは大事である。経営理念を基本理念、目的、基本価値観と行動基準に分け、基本理念、目的と基本価値観は 100 年間に渡って守り続く。それに対して、行動基準は従業員の現場の経験を活用、環境の変化に応じて常に変化していく。

企業規模の大きさにより経営理念が違うように機能している。経営理念の類型も時代の変化とともに変化している。本章の第 1 節と第 2 節は経営理念の類型と構造を述べ、第 3 節では先行研究を参考し、経営理念の作成に 3 つの実践策を提案した。

第5章 実践を重視する意識を早期的に育成

実践を重視する意識の早期育成というのは、従業員に経営理念の実践する意識を早い段階で培うことを指している。本稿では経営理念を「経営者あるいは組織の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したもの」と定義し、経営理念の浸透を「経営者を意思決定の指針とした実践が自律的に行われている状態」と定義した。従業員はどのような行動をすればいいのか、経営者はどのような施策ができるのか、日常業務の中大事なものは何なのかについて、本章では詳しく経営者に提言を行う。

3段階の浸透プロセスと実践を重視する意識の早期的育成を提案する

田中（2006）によれば、日常業務と合わせた3段階の浸透プロセスを主張した。経営者の努力、理念と仕事の整合性と制度への理念反映である。第1ステップで「理念の重要性を頭で理解」することができ、第2ステップで「頭で理解した理念が身体と結び」つき、第3ステップにて「理念が身体に落とし込まれ」ていく。このステップの循環により理念は浸透していくと田中は考えたのである。

経営理念の実践する意識を早期的に育成することを3つのステップで解釈すると、以下ようになる。（図表11）

図表11 3つのステップと合わせる

第1ステップ 「理念の重要性とくに実践の重要性を頭で理解」---早期育成の時点
第2ステップ 「頭で理解した理念が身体と結び」---実践を重視する日々
第3ステップ 「理念が身体に落とし込まれ」---経営理念が機能している

出所:筆者による作成

第1節 「理念の重要性とくに実践の重要性を頭で理解」

---早期育成の時点

第1は「質の高い経営者の存在と理念浸透への努力」である。理念浸透の前提条件として、経営者の関与が欠かせない。「質の高い経営者」とは、「経営理念をはっきり身につけ、迷いもなく、疑いもなく、信念的な経営活動が行える」経営者を指す。そして、理念を第一に考える経営者は、自ら手本となるような行動を率先して示し、日々、従業員との話し合いの機会を設け、現場へ頻繁に赴くなど理念浸透の努力を惜しまない。

経営者が創業したときの経営理念を深く組織に浸透し、従業員の日常業務に指導原理として役に立てるものにするため、筆者は経営理念を実践する意識を早期的に従業員に伝えることを主張する。

確かなのは人手不足、高齢化社会の現状と人工知能やIT産業の発展とともに、将来会社で働いている人はただ指示を受けて行動するのが不十分である。将来の求める人材像は会社の経営理念をしっかりと理解し、指示がなくても会社の“頭”のように考え、行動できる人はますます重要になっていく。

この意識を早い段階で経営者から発信するか、従業員と一番距離の近い人事のものに任すか、早ければ早いほど経営理念を実践し、会社の“頭”になるという意識を育成することは大事である。

人事からの発信

近年、優秀な学生を採用できるため、人事部の幹事はそれぞれの就職支援フェア、学校説明会、就職フォーラムなどで回っている。

学生と接触できる早い段階で、「会社の“頭”のように思考し、行動できる人は勝つ」という概念を伝える。これからの時代は「言われることをやる」ではなく、どんな会社に入っても、まず会社の核心理念(経営理念)を理解し、日常業務の中で一杯実践し、経験をまとめ、会社の次のイノベーションに自分の知恵を貢献できる人が必要である。

例えば

- ・就職フェア
- ・就職支援大会
- ・学校での講演会

経営者自身からの発信

例えば

- ・学校での講義
- ・講演の場
- ・学術大会

第2節 「頭で理解した理念が身体と結び」――実践を重視する日々

第2ステップは「理念と仕事の整合性」である。これは、従業員の日常業務の中にいかに理念を落とし込んでいくかということを指摘したものである。例えば、教育訓練を通して、実践を意識させる。

教育・訓練を通して、実践を意識させる

教育・訓練の対象は新人、既存の社員および経営者も含めている。「会社の“頭”になる」、「経営理念を実践する」ということを社員に意識させるため、教育と訓練は欠かせない。具体的には、マーク、ロゴ、モニュメント、建物、神話・伝説、儀礼・儀式、イベント、抜擢人事などを通して、経営理念の実践に意識できるようにする。

第3節 「理念が身体に落とし込まれ」――経営理念が機能している

第3ステップは「制度への理念反映」である。それは、理念を重視した経営活動を従業員に示すと共に、従業員の意欲を喚起する効果があるとされる。田中は理念の具現化に向けた制度として「教育制度への反映」と「正当な評価・報酬制度」を挙げる。「教育制度への反映」に関して興味深い点は、新入社員教育のみならず管理者教育を行うこ

との必要性である。「管理職は経営陣と現場をつなぐ、いわば『理念の関節の役割』を果たす存在である」と位置づけ、ことさら、管理職教育の重要性を指摘した。そして、「正当な評価・報酬制度」について、田中は「経営理念遂行度」という評価制度に着目した。これは人事考課において、どの程度、理念が遂行されているかを評価尺度として取り入れたものであり、「理念の遂行が人事制度に直接組み込まれることで考えられる効果は、『正しいことをすれば、正しい評価される』という『誇り』を、従業員に植えつけることができる」としている。

評価制度

制度と評価基準が整えると、従業員の管理がより効率的になる。例えば、優秀社員の顕彰や優良職場の表彰といった「インナーイベント」の開催などである。評価制度の整えることで、経営理念がよく機能できるようになる。

本章では田中(2006)の経営理念の3段階浸透プロセスをベースとして、「実践を重視する意識の早期育成」について提案した。人手不足、高齢化社会、人工知能やIT産業の発展とともに、指示を受けて行動するのではなく、会社の経営理念をしっかりと理解し、指示がなくても会社の“頭”のように考え、行動できる人人材と呼べるであろう。

第6章 実行可能の条件と問題点

第1節 条件

1) 日本企業の特徴と合う

第2章で示したように、Z型の日本企業は欧米企業より経営理念が必要。実践という要素を浸透のプロセスに加えることで、経営理念が確実に機能するようになる。本研究の成果は日本企業に最適である。

2) 激変している国際環境の中、貴重な人材資源を確保できる

少子高齢化、人手不足、グローバル人材の不足などの問題がすでに出て、将来は深刻になる傾向がある。このような環境の中、会社の目的をよく理解できる、行動できる人材はどんどん必要になり、つまり「会社の“頭”のように思考できる人材」が社会に求められる。

3) 若い世帯に魅力

今に時代において、若い世代は安定性を求めるではなく、チャレンジできる、やりがいのある仕事を追いかけている。単純に上から指示を従わなく、「会社の“頭”のように考え、行動できる」のは非常に魅力的である。

第2節 問題点

1) 経営理念の逆機能

第2章で示したように、経営理念には逆機能がある。「思考様式の均質化・同質化」「自己保存機能」、「過度の依存」、「誤った経営理念の浸透」を生じさせる恐れがあると指摘し、「思考様式の均質化・同質化」による弊害には、多様な思考の可能性や、新たな思考がうまれることを妨げさせる恐れがあるとしている。そして、「自己保存機能」による弊害には、経営理念が価値観として組織に強く根づいている状態では、その更新が困難であるとともに、更新の必要性すら見過ごされてしまうという問題があるとしている。また、「過度の依存」による弊害には、経営理念に過度に依存してしまい、自ら思考できなくなる問題が潜んでいるとしている。さらに、「誤った経営理念の浸透」による弊害には、組織メンバーなどが経営理念の内容に違和感を抱く場合には、それが共有されることはないとはしながらも、不適切な内容が浸透してしまった場合には、人々を誤った方向に導いてしまう恐れがあるとしている。

経営理念の逆機能をできるだけ解消するように、「実践」は一方大事になる。企業の最前線で戦っている従業員が経営理念を実践することで、企業の理念には不適切なこと、時代と合わないことを指摘することで、企業が常に正しい方向に進んでいることが期待できる。

2) 日本企業の構造は欧米系に進化する傾向

グローバル化の影響で、日本企業の伝統---「年功序列」、「終身雇用制度」などがどんどん時代と合わなくなり、国際社会に適応できるため、欧米化に変革する傾向がある。これからは欧米企業と同じよう、経営理念の存在感がうすくなっていくであろうか。

日本企業と欧米企業の制度はどちらでも利点と欠点がある。完全に欧米企業に変革しても、様々な不具合が出てくるであろう。日本企業の伝統---「和」「誠」などの理念は昔の経営者方々の知恵、日本の優れたところである。欧米企業の優れたことを学び、自身そもそもの優れたもの(経営理念)を活用するのが、日本企業の一番相応しい発展の道である。

3) データは先行文献が多く、アンケート調査などの実際のデータがない

本稿は先行文献を面に研究してきたが、沢山の文献の理論を集め、主張を証明することに努力した。今後の研究では、アンケート調査を利用し、不確実なところを証明できるように努力する。

第7章 将来の研究課題

本稿では今までの文献を集め、経営理念の浸透策の難点に「実践」という糸口を引き出した。経営者を対象として「実践を重視する意識の早期育成」の提言を行った。

① 経営理念の必要性について他の理由

第2章の第4節「経営理念の必要性についての疑問」の中、2つの理由を取り上げた。経営理念は昔から今でも日本企業の中非常に大切な役割を果たし、その必要性がただ2つの理由とは限らない。これからの研究では、詳しく日本企業の特徴を掘り下げ、経営理念が日本企業の中でどのような役割を果たしているか、どのように機能しているか、もし欧米企業で活用しようとしたら、どのような方策があるのかについて分析していく必要がある。

② 経営理念の定義について

第2章の第5節で経営理念の定義を「経営者あるいは組織の表象としての信念・価値観・行動規範を言語化したもの」と定義した。しかし、今まで経営理念の定義はまだ定めていない。世界で共通できる、どの会社でも通用できる定義を検討する必要がある。

また、「経営理念」という言葉は日本で非常に頻繁に使われているが、英語のバージョンに翻訳するとまだ一定の言葉がない。将来は「経営理念」というものの本質的な属性を分析、それに相応しい英語の言葉を定めないといけない。そうすることで、今まで日本でよく活躍している「経営理念」の知恵が海外に影響を与える可能性がある。

③ 実践を重視しても、実行中の問題点への対策

本稿では経営理念を浸透しにくいという問題点に「実践を重視する意識の育成」を解決策として取り上げた。しかし、実際の職場で実行する中、必ず問題が出てくるであろう。将来には実験とか、アンケート調査などを通して生の声を収集、それに対する対策の検討が重要な課題である。

④ 早期育成の具体的なプロセス

本稿の第5章では早期育成を3段階プロセスと参考しながら、例として3つの提案を取上げた。しかし、実際の職場の複雑さと個人差があり、3つの提案が不十分である。浸透プロセスの精緻化、組織管理の様々な環節で相応しい提案をすることは将来の課題である。

⑤ 実証分析が必要

今後はアンケート調査などを通して実際の仕事の場で行った結果を分析、実践プロセスの精緻化、早期育成プロセスをモデル化などは将来の研究課題になる。

第8章 おわりに

本稿ではまだまだ沢山の限界が存在する。経営理念が必要であるという結論を得たが3つの理由しか挙げていなかった。ただ3つの理由とは限らない。将来には実験と実証分析を行う中、他の理由を解明するべきである。また、経営理念の定義について世界に通用できる定義ではない。とくに、日本の経営理念に関する知恵を海外に活かすときに、英語の訳語はまだ唯一の言葉に定めていない。最後に、本稿で提案した「経営理念を実践する意識を早期的に浸透する」という提案はまだ実際の職場で実行していない。その中で出ている問題点の解決策を検討する必要がある。

以上の限界にもかかわらず、本稿では経営理念の有効的な浸透策について明らかにできたと考える。最初の3章では、先行研究を並び、その中から、「実践」という解決策を得た。

第2章では経営理念の先行研究をまとめた。テイラー(1911)の科学管理法から経営理念の源流と変遷を述べ、経営理念の逆機能を含め、経営理念の機能に関する理論を整理した。特に、第4節では、筆者の疑問「なぜ日本企業は欧米企業より経営理念を重視するか」、また「経営理念がなくてもうまくマネジメントできるであろうか」についての2つの側面から回答を述べた。

第3章は経営理念の浸透を中心に浸透のメカニズムと問題点の議論を述べ、実践を重視する早期意識の育成を導入することを主張した。

第4章は経営理念の作成について、まず経営理念の類型と構造を紹介し、その後は経営理念を作成するプロセスを説明した。

先行研究では明らかにされてこなかった有効的な浸透策を本稿で明らかにできた。第5章は経営者を対象にして、実践を重視する意識の早期育成を3段階の浸透プロセス理論と合わせ、提案を行った。第6、7章は実行可能の条件と問題点および将来の研究課題について分析した。

経営理念の変遷、定義、機能、浸透メカニズムと問題点などを明らかにするために多くの研究がなされてきた。しかし、経営理念は実際の職場で順調に浸透できなく、業績と関連しづらいなどの問題に直面している。このことは経営理念の有効的な浸透策という問題に我々を導く。本稿の目的は経営者に有効的な浸透方法を提案することである。

結果としては「経営理念が必要である」、「経営理念を実践する意識を早期的に浸透すべきである」という結論を得た。

私が主張したいのは経営理念を押し付けるように浸透するより、実践の意識を導入し、早い段階で経営理念を重視と実践する意識を育成することである。手短かにいえば、経営理念を実践することは解決策になる。そうすることで、経営理念が確実に日常業務と関連づけ、機能できるようになり、業績と職場環境などにいい効果をもたらすことが期待できる。とくに、経営者が本稿を読むことで、経営理念への理解が進化し、従業員の役割を重視するようになることで、自社の経営理念が実践できるようになる。逆に、従業員がますます重視されるようになるとともに、以前より大きく裁量権を持ち、経営理念を実践することで会社の“頭”になることが期待できる。経営者と従業員両者のモチベーションが上がり、経営理念が機能し始めている。

参考文献

- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞社 p. 346
- 王英燕（2009）「マネジメント・フィロソフィ：研究領域・内容・今後の方向」京都大学京セラ経営哲学寄附講座編『経営哲学を展開する 株主市場主義を超えて』文眞堂，pp. 88-119
- 奥村恵一（1994）『現代企業を動かす経営理念』有斐閣 p. 8
- 加藤雄士（2010）「経営理念の作成方法に関する考察—心理学のアプローチを手かがりとして—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第6号，pp. 45-66・pp. 53-54
- 加藤雄士（2011a）「経営理念の作成方法に関する考察—体験に根差し，社会的価値観を取り入れた経営理念の作成法について—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第7号，pp. 41-62
- 加藤雄士（2011b）「経営理念の作成方法に関する考察—従業員の欲求を取り入れた経営理念の作成方法について—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第8号，pp. 1-27
- 加藤雄士（2012）「経営者の無意識から言葉を抽出する方法に関する考察：経営理念の作成のために」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第10号
- 加藤雄士（2013）『無意識的アプローチによる経営理念の作成と浸透に関する考察：T社の経営幹部4人による経営理念の作成と浸透の試み』『ビジネス&アカウンティングレビュー』第11号，pp. 1-34
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲（1997）「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の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
- 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』第24巻第4号，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・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房，pp. 93-121
- 北居明・田中雅子（2009）「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析 定着化と内面化」『経営教育研究』Vol. 12, No. 2, pp. 49-58
- 久保克行・広田真一・宮島英昭（2005）「日本企業のコントロールメカニズム：経営理念の役割」『季刊 企業と法創造』第1巻第4号，pp. 113-124
- 佐竹恒彦（2015）『経営不振の中小企業における経営理念形成に関する研究—先行研究からの考察とその問題点—』政策研究科博士課程 CUC policy studies review 38, pp. 31-49
- 柴田仁夫（2013）「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第10号，pp. 27-38
- 鈴木勘一郎（2009）「中堅中小企業における理念経営に関する研究」『VENTURE REVIEW』No. 14, pp. 13-22

- 萩原道雄(2011)「経営における状況的学習論と経営倫理に関する一考察」『経営教育研究』Vol. 14, No. 1, pp. 39-49
- 槇谷正人(2008)「経営理念研究の領域と方法論的諸問題」『経済・経営研究』第41号, pp. 2-6・pp. 39-63
- 松岡久美(1997)「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム コープこうべにおける『愛と協同』」『六甲台論集. 経営学編』第44巻第1号, pp. 183-203
- 松岡久美(2000)「経営理念の浸透とリーダーシップに関する研究」神戸大学博士論文 pp. 8-9・pp. 12-17
- 三井泉(2010)「経営理念研究の方法に関する一試論—「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から—」『産業経営研究』第32号, pp. 93-106
- 宮田矢八郎(2004)『理念が独自性を生む: 卓越企業をつくる7つの原則』ダイヤモンド社 pp. 67-68
- 横川雅人(2010a)「現代日本企業の経営理念～「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて～」『産研論集』(関西学院大学) 37号, pp. 125-137
- 横川雅人(2010b)「続)現代日本企業の経営理念: 未上場企業への「経営理念実態調査アンケート」をもとにして」『経営戦略研究』(関西学院大学) 4号, pp. 5-27
- 高巖(2009)「経営哲学とは何か: 7つの定義」京都大学京セラ経営哲学寄附講座編『経営哲学を展開する 株主市場主義を超えて』文眞堂, pp. 21-57
- 高尾義明・王英燕(2011)「経営理念の浸透次元と影響要因 組織ルーティン論からのアプローチ」『組織科学』Vol. 44, No. 4, pp. 52-66
- 高田馨(1978)『経営目的論』千倉書房 p. 15・p. 30・pp. 20-26
- 田中雅子(2009)「理念浸透に関する研究の今後の展望 定性的調査に向けた本質的方法論の提案」『産業・社会・人間』No. 12, pp. 101-111
- 田中雅子(2012)「理念浸透プロセスの具体化と精緻化 3つのモデルを検討材料に」『経営哲学』第9巻第1号, pp. 21-31
- 土屋喬雄(1964)『日本経営理念史—日本経営哲学確立のために』日本経済新聞社 pp. 77-78
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光(1984)「戦後日本の経営理念とその変化 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
- 鳥羽・浅野(1986)「日本における経営理念の発展」、小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営辞典』日本経済新聞社, pp. 152-163
- 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度に着目して」『慶應経営論集』第18巻第1号, pp. 37-55
- 檜崎賢吾(2010)『経営理念の内容と業績との関係についての考察: 中小企業の事例による検証から』大阪府立大学経済研究. 2010, 56(4), p. 89-108
- 渡辺光一・岡田正大・樫尾直樹(2005)「経営理念の浸透度と企業業績の関係」リクルートワークス研究所『Works』11(4), pp. 17-20

- 関東経済産業局 (2010) 『平成 21 年度地域中小企業活性化政策委託事業 (中小企業経営のあるべき姿に関する調査) 報告書』 p. 7
- Ackoff, R. L. (1971) “*Towards A System of Systems Concepts*”, MS, pp.661-671
- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年) p.76・p.85
- Barthes, R. (1968) *Introduction A L・analyse Structurale Des Recits*, Seuil. (花輪光訳 [1979] 『物語の構造分析』みすず書房)
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Curtis Brown (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』日経 BP 出版センター, 1995年) pp.118-129
- Lave, Jean and Wenger, Etienne (1991) *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University. (佐伯胖訳 [1993] 『状況に埋め込まれた学習 正統的周辺参加』産業図書)
- Schon, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Book, Inc. (柳沢昌一・三輪建二監訳 [2007] 『省察的实践とは何か? プロフェッショナルの行為と思考』鳳書房)
- Simon, H. A. (1976) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, New York: The Free Press (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年) p.7
- Sutton, F. et al. (1956) *The American Business Creed*, Cambridge, MA: Harvard University Press (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) p.3・p.7
- Thompson, S. (1958) *Management Creeds and Philosophies*, New York: American Management Association, pp.9-11
- Weick. Karle. (1995) *Sense making in Organizations*, Sage Publications. (遠田雄志・西本直人訳 [2001] 『センスメーカー・イン・オーガニゼーション』文眞堂)