

《論文》

経営理念の浸透に関する先行研究の一考察

柴田 仁 夫

キーワード：経営理念、浸透、CSR、「強い文化」論、観察学習、モデリング、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

1 はじめに

2000年代に入っても続く企業不祥事の影響により、企業の経営理念は改めて注目を集めている。企業不祥事の及ぼす社会への影響は、情報化の進展とともに益々速く、大きくなっており、それ故ステークホルダーを意識したCSRの遂行が世界的に求められるようになってきた。2010年11月に発行されたISO26000は、社会的責任（Social Responsibility）に取り組む組織のためのガイドンス規格であり、この組織には企業も当然含まれ、世界中で持続可能な社会への関心が高まっていることの証左でもあろう。そうした観点から、これまでは従業員向けのメッセージとして発表されることが多かった経営理念は、現在では社外のステークホルダーへのメッセージとしての役割が重要視されてきている。つまり、企業という事業体を社会的に正当化するための手段として認識されるようになってきたのである。

これまでの経営理念の研究は、その目的や意義、内容や機能、構造に関するものが中心であり、現在においても定まった定義は存在していない。ただ、こうした企業を取り巻く環境の変化から、今世紀に入り、国内において急速に経営理念の浸透に関する研究が増えつつある。

本稿では、こうした経営理念の浸透に関する先行研究を整理し、これらの研究の意義と限界を考

察することを目的とする。なお、本稿では主に日本における経営理念研究について取り上げ、論を進める。それは、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⁽¹⁾。

2 経営理念

(1) 定義

経営理念については、これまで、多くの先行研究者により、さまざまな定義づけがなされてきたが、図表1のように現在においても定まった定義はされていない。それは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からである⁽²⁾。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⁽³⁾。

(2) 経営理念の表現と内容

経営理念の主体が明確になると、その内容表現により経営理念の対象が変わってくる。この点を捉え、鳥羽・浅野（〔1984〕38・39頁）は図表2のように経営理念を3つに分類した。すなわち、「自戒型」「規範型」「方針型」である。「自戒型」

図表1 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 〔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・28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」「主体の目的活動の『よりどころ』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的生活空間ともいうべき構想」
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」
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であり、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」
清水 〔1996〕90頁	「経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理」
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」

(出所) 筆者作成。

は「経営トップ自身の行動上の自戒と後継者に対し訓えかつ手本を示す」ものである。「規範型」は「社員統率用、あるいは内部管理・内部統制的性格の強いもの」であり、「方針型」は「企業の戦略・方針あるいは企業が直面している諸問題について、社内はもとより主として社会一般に訴える意図を強くもつもの」である。

また、横川（[2010b] 128頁）は、社会経済生産性本部が実施した1998年と2004年の経営理念に関する調査を図表3のように比較しまとめているが、経営理念の内容は「顧客志向」「社会との共生」「先駆者精神・イノベーション・創造性」「地球環境への配慮」など、トップ5はほぼ変わっていないものの、5～10位の内容は大きく入れ替わっているのが見てとれる。

顧客、従業員、株主、社会、環境といったキーワードが上位を占めている点から、方針型の経営理念を採用し、CSR経営を意識した企業が増えていることが考えられよう。

(3) 経営理念の機能・効果

経営理念はその内容によって、対象に対して働きかけ効果を発揮するが、北居・松田[2004]はその機能を次のように整理している。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。更に「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。一方、「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、更に「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⁽⁴⁾。経営理念には、こうした重要な機能や効果があるため、戦略と絡めて論じられることが多い。

(4) 経営理念の構造

研究者によって考え方は異なるが、経営理念が

階層構造を持っている点では一致しているといえよう。奥村（[1994] 8頁）は、経営理念には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社員の行動を支持する行動指針というような、図表4のような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性がみられるとする。

3 経営理念の浸透の定義

経営理念の浸透に関する研究は2000年代に入り増加しており、図表5にまとめたように、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]；萩原[2010]；萩原[2011]；荒木[2012]）。経営理念の浸透に関する研究は着実に増加しつつあるが、経営理念の定義同様、理念の浸透とはどういう状態を指しているか、その定義は明確に規定されていない。これは、「浸透の状態」がこれまで暗黙的に所与とされていたためと考えられる。ただ、近年の研究では図表6にあるように「浸透の状態」についても定義づけがなされるようになってきている。

4 経営理念の浸透に関する先行研究

先述したように経営理念の浸透に関する先行研究は蓄積されつつあるが、以下にこれら先行研究を「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つの視点で整理を試みる。

(1) 浸透度（浸透のレベル）による分類

まず、「浸透度（浸透のレベル）による分類」

図表2 経営理念の類型

経営理念の類型	対 象	特 徴
自 戒 型	経 営 者	倫理的・道徳的性格が強い
規 範 型	従 業 員	内部管理・内部統制的性格が強い
方 針 型	社内・社外	社外：戦略的，社内：指導・拘束的

(出所) 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, 38・39頁を図示。

図表3 重視されている経営理念の内容

(単位：%)

項 目	1998年		2004年		順 位
顧客志向	33.7	(1)	35.9	(1)	→
その他	27.8	(2)	31.3	(2)	→
社会との共生	24.1	(3)	22.0	(3)	→
先駆者精神・イノベーション・創造性	21.5	(4)	19.0	(5)	↓
地球環境への配慮	18.6	(5)	19.4	(4)	↑
技術の優秀性	16.0	(6)	15.4	(8)	↓
人 類	15.7	(7)	7.0	(15)	↓
挑戦 (チャレンジ)	15.6	(8)	17.6	(6)	↑
個人の尊重	14.4	(9)	11.2	(12)	↓
グローバル (国際化)	13.1	(10)	11.6	(11)	↓
従業員の尊重	12.9	(11)	12.4	(10)	↑
従業員の団結・和	12.1	(12)	16.4	(7)	↑
サービス精神	10.1	(13)	6.9	(16)	↓
株 主	8.8	(14)	13.7	(9)	↑
専門家としての誇り	8.7	(15)	5.2	(18)	↓
女性の活用	7.7	(16)	0.0	(20)	↓
正 直	7.6	(17)	5.7	(17)	→
国家への奉仕	6.3	(18)	10.2	(13)	↑
勤 勉	3.3	(19)	3.9	(19)	→
儉 約	0.0	(20)	8.7	(14)	↑

(社会生産性本部 [1998, 2004] の調査をもとに作成)

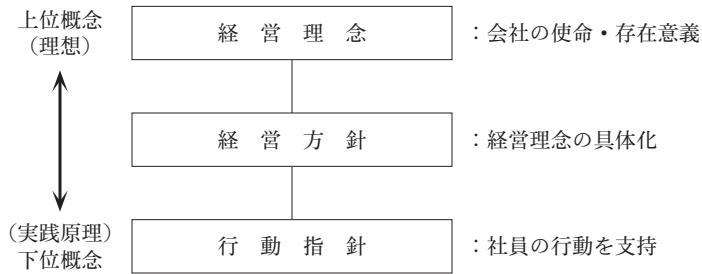
(注) ・括弧内は順位を表す。

・「1998年調査」の「その他」は、「品質」、「取引先との共存共栄」、「信用」などである。

・「2004年調査」の「その他」は、「存続の志向」、「感謝の念」、「品質」、「健康」、「遵法」などである。

(出所) 横川雅人 [2010b]「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), 第37号, 128頁に加筆, 修正。

図表 4 経営理念の構造



(出所) 奥村恵一 [1994]『現代企業を動かす経営理念』有斐閣, 8頁を图示。

図表 5 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

※各年代の研究内容は、その時期の特徴を表しているだけでそれらの研究が他の年代に行われていないわけではない。

(出所) 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, 102頁に加筆, 修正。

図表 6 研究者による理念浸透の定義

研究者名	理念浸透の定義
清水 ([1992] 7頁)	「企業経営過程全体に好循環をおこさせ、企業全体を活性化させ、企業文化を少しずつ社長の経営理念の方向へ向けていく」こと
松岡 ([1997] 195頁)	「『言葉の存在を知っている』という最も浅い浸透から、『行動に結びつける』という最も深い浸透に至る4つのレベル」
北居 ([1999] 36頁)	「ほとんどの社員が理念に共感、納得し、それによって行動のコントロールが自動的に行われている状態」
中元 ([2006] 76頁)	「それ自体が企業に変化をもたらすというよりも、文化変化をもたらす基盤」
青木 ([2009] 131頁)	「経営者と同じ方向を向いて経営活動を行っていくことができる」こと
横川 ([2010a] 219頁)	「理念の諸機能を自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任意識の高揚、従業員の動機づけ、一体感の醸成、行動規範といった規範的側面への具現化、そして、経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面への具体化を促進していく活動」
小森谷 ([2011] 69頁)	「経営理念が単なる“お題目”だったり、経営幹部など一部の人のみではなく、全社的に共有され日々実践され、経営になにかしら貢献すること」
高尾・王 ([2011] 53頁)	「経営理念が組織ルーティンとして作動している状態」
田中 ([2012] 21頁)	「成員が行動をとるときの指針となったり、言動に反映されている状態」

(出所) 筆者作成。

である。経営理念の浸透といっても、その状態を組織レベルでみるのか、組織成員レベルでみるのかで評価が異なってくる。組織成員は組織の最も重要な構成要素の1つであり、成員レベルでの浸透が達成できなければ、組織レベルの浸透には至らない。組織レベルの浸透は、つまるところ組織という実態が存在するわけではないため、経営層なり担当部門の代表者の主観によってしか、その状態を確認することはできないと考えられる。しかし、個々の組織成員への浸透といっても、人は一人ひとり異なるため、全員が同じレベルでの浸透状態であるとは考えにくい。そこで松岡 [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、金井・松岡・藤本 [1997] は、理念の浸透は個々の解釈によってギャップや矛盾などのずれがあるため、議論を通じた「腑に落ちる」プロセスの重要性を示した。

一方、野林・浅川 [2001] は理念の浸透具合を「浸透度」とし、「浸透に対する社員全体の意識レベル」、「マネジメント層の浸透についての認識」、「理念の体現度」の3つの浸透度を定義し⁵⁾、理念浸透に有効な方法として、①明示化、②理念教育研修、③ビジュアルでの象徴、④人・ソフトでの象徴、⑤インナープロモーションの5つを示し、中島 [2006] はこれら5つの理念浸透方法の有効性を東京ディズニーランドの分析に応用し、その有効性を示した。北居・田中 [2009] は、これらの研究を通じ、理念浸透度を個人の内面への理念の浸透の程度を示す「内面化」とマネジメント、製品、制度に対する理念の反映・定着の程度で示す「定着化」の2つに区分している。

(2) 浸透の視点による分類

次に、浸透の視点による分類である。前述した浸透度は、経営理念自体の浸透の状態の違いに焦点を当てた研究であるが、浸透の視点による分類では、調査対象を分析する際に経営理念の浸透の状態の対象が、「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。

経営理念浸透の研究の多くは組織への浸透を調査したものであり、清水 [1996]、山田 [1996]、北居・出口 [1997]、野村 [1999]、野林・浅川 [2001]、北居・松田 [2004]、久保・広田・宮島 [2005]、野林 [2006]、田中 [2007a]、久保田 [2008]、昆 [2008]、青木 [2009]、王 [2009]、鈴木 [2009]、横川 [2009]、横川 [2010]、植崎 [2011] などがある。近年増加しているのが組織成員個々への浸透を対象とした研究であり、松岡 [1997]、北居 [1999]、渡辺・岡田・檜尾 [2005]、大澤 [2006]、北居・田中 [2006]、田中 [2007b]、松葉 [2007]、松葉 [2008]、北居・田中 [2009]、高 [2010]、田中 [2010]、萩原 [2010]、松葉 [2010]、小森谷 [2011]、高尾・王 [2012]、萩原 [2011]、服部 [2011]、渡辺 [2011]、荒木 [2012]、瀬戸 [2012]、田中 [2012] などがある。経営理念研究では引用されることが多い鳥羽・浅野 [1984] は組織への浸透と組織成員個々への浸透の両方を対象とした研究であり、この他に金井・松岡・藤本 [1997]、小林・高 [1999]、中島 [2006]、瀬戸 [2008]、萩原 [2008]、瀬戸 [2010] などがある。

(3) 調査対象企業規模による分類

続いて調査対象企業規模による分類である。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⁶⁾。これは、経営に関するさまざまな情報が開示されているため情報が収集しやすく、特に業績・パフォーマンスとの関連を調査する場合には長期間の財務情報が手に入れやすいことが理由と考えられる。しかしながら、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。これは野村 [2006] や久保田 [2010] が指摘するように、日本は老舗といわれる100年以上続く長寿企業が世界で最も多い国であり、こうした企業の多くが中小零細企業であることも関係があると思われる。中小企業を調査対象とした研究としては、鳥羽・浅野

図表 7 経営理念の浸透レベル

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, 195 頁。

[1984], 松葉 [2007], 瀬戸 [2008], 萩原 [2008], 松葉 [2008], 鈴木 [2009], 瀬戸 [2010], 萩原 [2010], 松葉 [2010], 榎崎 [2011], 萩原 [2011], 瀬戸 [2012] などがある。

(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。本稿ではまとめていないが、調査方法が上場企業を対象とした大規模アンケート調査が中心であると、分析手法も必然的に定量分析に偏りがちである。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、北居・田中 [2009], 鈴木 [2009], 王 [2010], 高 [2010], 松葉 [2010], 横川 [2010], 榎崎 [2011], 荒木 [2012], 高尾・王 [2012], 服部 [2012] などが定量分析を用いているのに対し、青木 [2009], 瀬戸 [2010], 田中 [2010], 萩原 [2010], 小森谷 [2011], 萩原 [2011], 渡辺 [2011], 荒木 [2012], 瀬戸 [2012], 田中 [2012] などが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、久保・広田・宮島 [2005], 荒木 [2012] と非常に少ない⁽⁷⁾。

(5) 依拠する理論による分類

これまでの経営理念の浸透に関する研究では、いくつかの理論に依拠したものが多くみられる。

その中から、「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」に依拠した研究をみてみよう⁽⁸⁾。

① 「強い文化」論モデル

「強い文化」論を広く知らしめた Deal and Kennedy [1982] や Peters and 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。ここで、中核となる少数の価値観とは経営理念を指しており、こうした組織の考えや信念が企業文化を形成しそれを維持し続けるためには、経営者の強いリーダーシップが重視される⁽⁹⁾。

② 観察学習モデル

観察学習モデルは、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、レパートリーを広げつつ、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⁽¹⁰⁾。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⁽¹¹⁾。

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 (Schön [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り、浸透の深化につながっていく、というものである⁽¹²⁾。

④ 読者の視点論

北居 [1999] が経営理念の浸透問題に Barthes [1968] の文学理論⁽¹³⁾ 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。

⑤ 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⁽¹⁴⁾。

5 小 結

本稿では、経営理念の浸透に関する先行研究を整理するため、まず浸透の対象となる経営理念の定義、その表現と内容、機能・効果に関する研究を概観した上で、経営理念の浸透の定義を明確にした。その上で、経営理念の浸透に関する先行研究を、浸透度、浸透の視点、分析規模、分析手法、

依拠する理論による5つの視点で分類した。

経営理念自体の研究からその浸透に研究対象が変化しているのは、長引く不況による労働環境の変化から「理念の浸透」が実務面からの強い要請であることが見てとれる。しかし「理念の浸透」という状態に対する明確な定義がなされていないければ、研究の成果も心許なく感じられる。経営理念の定義自体が明確に定まらなくても、こうした点を定義づけしていくことは重要であろう。また浸透度についてであるが、理念の浸透が深まれば組織成員は「必ず」行動を引き起こすだろうか。浸透にレベルがあることに異論はないが、その段階については更に研究を深めていく必要があるだろう。

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。

《注》

- (1) 高尾・王 ([2011] 64頁) では、「欧米 (英文) での経営理念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 EBSCOhost (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。
- (2) 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) 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(高 [2009] 22 頁)。本稿における「経営理念」は「経営哲学」を含む。
- (4) 横川 ([2010b] 128・129 頁) は北居・松田 ([2004] 95 頁) に高田 ([1978] 14-16 頁) の考えを付加し、「企業内統合機能 (内部統合機能)」、「社会適応機能 (外部適応機能)」、「経営実践機能」の 3 機能を提案している。
- (5) それぞれの特徴として「浸透に対する社員全体の意識レベル」は、その企業の経営理念の浸透度を図る信頼性が高い手段であるが、多数の企業の事例研究では実現が難しいとしている。「マネジメント層の浸透についての認識」は、「理念浸透認識度」とし、社内の一部の意見しか調査に反映できないが、多数の企業を対象としたデータ収集には向いているとしている。「理念の体現度」は、理念が浸透していれば作品や制度、マネジメントシステムに体現されるという梅澤 [1994] が論じた考え方で、これらを具現化するためにはマネジメント層への理念浸透が重要となるため社員全体の理念の浸透を示すものではないが、多数の企業データを扱う場合は、回答の簡便性や客観性の面で有効であるとしている。
- (6) 先行研究のサーベイを行った際、いくつかの論文で企業規模が明確に記載されていなかった。企業規模については、定められた法律によって要件が異ってくるが、本稿での中小企業は、中小企業基本法第 2 条に基づいている。なお、中堅企業には法的な定義はない。
- (7) 定量分析、定性分析をともに行っている研究は実際にはこれ以上存在すると考えられるが、論文中に記載されているものはほとんどない。
- (8) この他にも経営理念の浸透研究で用いられた理論として、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。
- (9) 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用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。
- (10) 「社会的学習理論では、言語で要点を伝えると同時に行動を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」(金井 [1986] 175 頁)。
- (11) 松岡 [1997] は観察学習モデルに対しても、3つの問題点を指摘している。まず、第 1 にモデリングの発生が楽観的である点、第 2 に経営理念の象徴エピソードが必ずしも存在するかどうか不明な点、第 3 に観察者自身の自発的な意味の発見という点が過小評価されている点、である。
- (12) 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。
- (13) 「テキスト分析はもはや、テキストがどこからやって来るか (歴史的批評)、またどのように構成されているか (構造分析) を言うのではなく、テキストがどのように解体され、爆発し、散布されるか、つまり、テキストがコード化されたどのような道を通して立ち去るか、を言おうとつめるのである」(Barthes [1968]: 邦訳 57 頁)
- (14) 萩原 [2011] は、企業自体を実践共同体 (実践コミュニティ) と仮定しているが、本来実践コミュニティは固定した集団ではなく、きわめて流動的であるとされているため、コミュニティの規模が Lave and Wenger [1991] の考えるものより大きすぎるのではないかと考えられる。

参考文献

- 青木崇 [2009] 「日本企業の経営理念と社会的責任活動」『マネジメント・ジャーナル』No. 1, 129-140 頁。
- 浅野俊光 [1991] 『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社。
- 荒木秀介 [2012] 「企業倫理浸透の既定因とその機能に関する一考察」『Business insight』No. 78, 62-63 頁。
- 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。
- 梅澤正 [1994] 『顔の見える企業』有斐閣。
- 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, 88-119 頁。
- 王英燕 [2010] 「経営理念に関する考察——電気機器企業の実証研究より」『経営哲学』第7巻第1号, 114-117 頁。
- 大澤有子 [2006] 「企業倫理を浸透させる要素についての一考察」『立教ビジネスデザイン研究』第3号, 171-183 頁。
- 奥村恵一 [1994] 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 [1983] 『日本企業の経営比較——戦略的環境適応の理論』日本経済新聞社。
- 金井壽宏 [1986] 「経営理念の浸透とリーダーシップ」小林規威・土屋守章・宮川公男編『現代経営事典』日本経済新聞社, 171-177 頁。
- 金井壽宏 [1989] 「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』Vol. 23, No. 2, 80-90 頁。
- 金井壽宏 [1996] 「経営理念の浸透と参照モデリング」『関西経協』第50巻第11号, 146-148 頁。
- 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, 29-39 頁。
- 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, 27-52 頁。
- 北居明・田中雅子 [2006] 「理念の浸透方法が及ぼす影響に対するコミットメントの媒介・仲介効果」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』第9号, 278-281 頁。
- 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, 49-58 頁。
- 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, 1445-1461 頁。
- 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, 93-121 頁。
- 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, 179-238 頁。
- 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巻第2号, 119-130 頁。
- 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」『企業と法創造』第1巻第4号, 113-124 頁。
- 久保田潤一郎 [2008] 「企業倫理の制度化における行動規範と浸透活動の要件」『日本経営倫理学会誌』第15号, 247-257 頁。
- 久保田章市 [2010] 『百年企業, 生き残るヒント』角川書店。
- 小林義彦, 高巖 [1999] 「企業倫理の現状と社会制度の再検討——企業倫理の実践調査および意識調査の結果を踏まえて——」『日本経営倫理学会誌』第6号, 123-130 頁。
- 小森谷浩志 [2011] 「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察——『再意味化』を鍵として——」『日本経営診断学会論集』No. 11, 69-75 頁。
- 昆政彦 [2008] 「企業文化マネジメントによる個人倫理と企業倫理の統一」『日本経営倫理学会誌』第15号, 53-64 頁。
- 佐々木圭吾 [2011] 『経営理念とイノベーション』生産性出版。
- 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, 87-101 頁。
- 清水龍盤 [1992] 「日本の経営者のリーダーシップ」『三田商学研究』第35巻第5号, 1-21 頁。
- 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, 13-22 頁。
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編著 [2008] 『経営理念継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 研究所。
- 瀬戸正則 [2007] 「経営理念の組織内浸透プロセスに関する研究（平成18年修士論文要旨）」『広島大学マネジメント研究』No. 7, 102 頁。
- 瀬戸正則 [2008] 「経営理念の組織内浸透におけるコミュニケーションに関する研究——同族経営中小

- 企業における経営者・中間管理職の行動を中心に——『経営教育研究』Vol. 11, No. 2, 125-139 頁。
- 瀬戸正則 [2009] 「経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察」『広島大学マネジメント研究』No. 9, 25-35 頁。
- 瀬戸正則 [2010] 「経営理念の浸透と組織文化に関する一考察——同族経営中小冠婚葬祭業に着目して——」『経営教育研究』第 13 巻第 2 号, 69-78 頁。
- 瀬戸正則 [2012] 「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——(平成 23 年度博士論文要旨)」『広島大学マネジメント研究』第 12 巻, 109-110 頁。
- 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——』文真堂, 21-57 頁。
- 高巖 [2010] 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか——経営理念の浸透に関する調査結果をもとに」『麗澤経済研究』Vol. 18, No. 1, 57-66 頁。
- 高尾義明 [2010] 「経営理念は役に立つのか：経営理念と成果についての先行研究からの考察」『経営哲学』第 7 巻第 2 号, 38-51 頁。
- 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, 52-66 頁。
- 高尾義明・王英燕 [2012] 『経営理念の浸透——アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣。
- 高田馨 [1978] 『経営目的論』千倉書房。
- 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。
- 田中雅子 [2007a] 「ミッションマネジメントに学ぶ CSR の本質——理念浸透と組織への行為的感情——」『産業・社会・人間』No. 9, 27-37 頁。
- 田中雅子 [2007b] 「理念浸透に果たす中間管理職の役割——目標管理制度でいかに理念を伝えるか——」『産業・社会・人間』No. 10, 55-63 頁。
- 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, 101-111 頁。
- 田中雅子 [2010] 「理念浸透における中間管理者と組織文化の役割——ローランドの部門別調査をもとに——」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』第 13 号, 222-227 頁。
- 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, 21-31 頁。
- 土屋喬雄 [2002] 『日本経営理論史』麗澤大学出版会。
- 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, 37-51 頁。
- 中川敬一郎編著 [1972] 『経営理念』ダイヤモンド社。
- 中川敬一郎 [1972] 「経営理念の国際比較——その経営史的考察——」中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社, 5-73 頁。
- 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——」『経営学研究論集』第 24 号, 57-76 頁。
- 中村葉志生 [2001] 「実践からみた今日の企業倫理の浸透・定着へ仕組み」『日本経営倫理学会誌』第 8 号, 159-162 頁。
- 中元麻衣子 [2006] 「経営理念とは何か——バリュー・マネジメントの理解のために——」『広島大学マネジメント研究』第 6 号, 71-82 頁。
- 榑崎賢吾 [2011] 「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』第 56 巻第 4 号, 89-108 頁。
- 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, 63-66 頁。
- 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, 37-55 頁。
- 野村進 [2006] 『千年、働いてきました——老舗企業 大國ニッポン』角川書店。
- 野村千佳子 [1999] 「90年代における日本企業の経営理念の状況——環境の変化と経営理念の見直しと変更——」『早稲田商学』第 380 巻, 619-645 頁。
- 萩原道雄 [2008] 「CSR の根幹としての経営理念」『標準化と品質管理』Vol. 61, No. 8, 43-46 頁。
- 萩原道雄 [2010] 「経営における状況的学習論と経営倫理に関する一考察」『日本経営教育学会 全国大会研究報告集』第 61 巻, 45-48 頁。
- 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, 39-49 頁。
- 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, 77-176 頁。
- 服部康宏 [2011] 「経営理念の浸透が心理的契約不履行の成果に及ぼす影響：階層線形モデルによる検討」『滋賀大学経済学部 Working Paper』No. 156, 1-21 頁。

- 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, 183-203頁。
- 松田良子 [2002] 「経営理念研究の体系的考察」 『企業情報学研究』 第2巻第2号, 89-101頁。
- 松田良子 [2003] 「経営理念と経営戦略」 加護野忠男編著『企業の戦略』 八千代出版, 39-53頁。
- 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, 75-78頁。
- 松葉博雄 [2008] 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果 — 事例研究から —」 『経営行動科学』 第21巻第2号, 89-103頁。
- 松葉博雄 [2010] 「企業文化と経営戦略の適合に関する実証研究」 『創造都市研究』 第6巻第1号, 43-61頁。
- 水谷内徹也 [1992] 「経営理念序説」 『富大経済論集』 第38巻第2号, 171-201頁。
- 山城章編著 [1969] 『現代の経営理念 (理論編)』 白桃書房。
- 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』 第27巻第4号, 87-110頁。
- 横川雅人 [2009] 「経営理念: その機能的側面と制度的側面」 『経営戦略研究』 Vol. 3, 5-20頁。
- 横川雅人 [2010a] 「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」 『ビジネス & アカウンティングレビュー』 第5号, 219-236頁。
- 横川雅人 [2010b] 「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), 第37号, 125-137頁。
- 渡辺光一・岡田正大・榎尾直樹 [2005] 「経営理念の浸透度と企業業績の関係」 『Works』 No. 72, 17-20頁。
- 渡辺泰宏 [2011] 「経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察」 『経営哲学』 第8巻第1号, 155-159頁。
- Bandura, A. [1977] *Social Learning Theory*, Peason Education, Inc.. (原野広太郎監訳 [2012] 『社会的学習理論 — 人間理解と教育の基礎 — (オンデマンド版)』 金子書房)。
- Barthes, R. [1968] *Introduction A L'analyse Structurale Des Recits*, Seuil. (花輪光記 [1979] 『物語の構造分析』 みすず書房)。
- Collins, J. C. and Porras, J. I. [1994] *Built to Last*, Curtis Brown Ltd.. (山岡洋一訳 [1995] 『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)。
- Deal, T. E. and Kennedy, A. A. [1982] *Corporate Cultures*, Addison-Wesley. (城山三郎訳 [1997] 『シンボリック・マネジャー』 岩波書店)。
- Kirby, Julia [2005] *Toward a Theory of High Performance*, *Harvard Business Review*, December 83(7), 30-9, 190. (和田恵子訳 [2005] 『『高業績理論』の過去と未来』 『Diamond Harvard Business Review』 2005年12月号, 126-137頁)。
- 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)。
- Ouchi, William G. [1981] *Theory Z*, Addison-Wesley. (徳山二郎訳 [1981] 『セオリー Z』 CBS ソニー出版)。
- Peters, T. J. and Waterman, Jr., R. H. [1982] *In Search of Excellence*, Harper Collins Publishers, Inc. (大前研一訳 [2003] 『エクセレント・カンパニー』 英治出版)。
- Schön, 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)。
- Weick, Karl E. [1995] *Sensemaking 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』 文真堂)。
- Wenger, Etienne [1998] *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press.