

氏 名	柴田 仁夫
学 位 の 種 類	博士（経済学）
学 位 記 番 号	博経済甲第90号
学位授与年月日	平成26年3月24日
学位授与の要件	学位規則第3条第3項該当
学 位 論 文 題 目	実践の場における経営理念の浸透 — 関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・ マーケティング・コミュニケーションの考察 —
論 文 審 査 委 員	委員長 教授 薄井 和夫 委 員 教授 田中 恭子 委 員 准教授 水村 典弘 委 員 教授 菰田 文男

論文の内容の要旨

家法、家訓、社是、社訓などのルーツを探る研究は古くから存在し、企業経営においていわゆる経営理念を明確化することの重要性も広く認知されているところである。だが、経営理念浸透の仕組みを解き明かそうとする研究は必ずしも多くはない。この研究は、美しい経営理念が定式化されている企業にあっても、様々な法令違反や不祥事が後を絶たないという今日的問題状況の下で、掲げられた高邁な経営理念が企業内部に浸透せず、実行されないのはなぜかという問題意識から出発しており、経営理念研究のいっそうの深化を目指そうとするものである。本研究は、この問題に着目し、（１）経営理念の企業内部への浸透をコミュニケーションの問題として捉え、これを現代語用論として知られる関連性理論の視点から分析すること、および、（２）企業内部の組織構造・社会関係を、公式組織としてではなく、実践コミュニティとその連結の問題として捉えるという新たな視点を導入することを通じて、経営理念浸透の構造を分析しようとする野心的な試みである。

本研究の構成は以下の通りである。

序章

1. 研究の背景と問題意識
2. 研究の目的と意義
3. 本論文の構成

第1章 経営理念の浸透が注目される背景

1. はじめに
2. 何故経営理念が注目されているのか

3. 経営理念と CSR の関係
4. 経営理念とステークホルダー
5. 老舗企業における経営理念
6. 経営理念とは何か
7. 経営理念と経営哲学、企業倫理、経営戦略の関係
8. 経営理念と「表現」の関係
9. 経営理念の「実践」
10. まとめ

第2章 経営理念の浸透に関する先行研究とその課題

1. はじめに
2. 経営理念の浸透とは
3. 経営理念の浸透に関する主な理論
4. まとめ

第3章 「個人の認知」と「状況における学習」による経営理念の浸透

1. はじめに
2. 知識経営学の視点による経営理念の構造
3. インターナル・マーケティングと経営理念
4. マーケティング・コミュニケーションにおける言語・非言語コミュニケーション
5. 個人の認知 —— 関連性理論
6. 状況における学習 —— 実践コミュニティ
7. 顧客満足と従業員満足
8. 信頼
9. 経営理念の浸透
10. 仮説
11. まとめ

第4章 経営理念浸透の実態

1. はじめに
2. 調査概要
3. パイロット調査
4. CSR 実践企業の傾向
5. 従業員への経営理念の浸透
6. 経営者と従業員の回答比較
7. 経営者と従業員へのヒアリング調査
8. 仮説の検証と解釈
9. まとめ

結章

1. 本研究のまとめ
2. 実務へのインプリケーション
3. 残された課題

Appendix

1. 経営者を対象としたアンケート及び従業員を対象としたアンケート
2. アンケート回答企業の属性と経営理念
3. エスノグラフィ調査内容
4. 横浜型地域貢献企業一覧

まず、**序章**において、著者は、本研究のユニークな視座を、「経営理念が浸透している状態」をもたらす仕組みを、関連性理論と実践コミュニティの視点、言い換えれば、「個人の認知」と「状況における学習」の視点から分析すると表明した後、本論に入る。

本論の**第 1 章**では、経営理念の浸透問題に関する今日の状況が論じられる。ここでは、こうした問題が議論される社会的背景が述べられるだけでなく、経営理念の類義語として今日普及している諸概念との関係の不鮮明さが論じられる。すなわち、経営理念の類義語として CSR という語が普及しているが、その定義と経営理念との関係は定まっていないこと、同じく企業経営のミッションやビジョンという概念も一般的に使用されているが、経営理念としばしば混同されていること、さらに経営哲学や企業倫理、経営戦略といった概念も使用されるが、やはり概念規定が曖昧であることが指摘される。著者は、こうした諸概念に関するこれまでの諸説を丁寧に渉猟し検討した後、自身の見解として、CSR とは企業が関係するステークホルダーに対して企業の本業によって責任を果たしていくことであり、その実践には経営理念が前提となること、個人の倫理観が経営理念を形成するための前提であることを指摘する。さらに、著者は、経営理念、経営哲学、CSR などの諸概念が未整理であるという実態があるにもかかわらず、「経営理念をお題目として捉えるのではなく、どうすれば浸透させることができるのか」という実践的な問いかけが、今日、強くなされており、本研究は、このような問いかけに答えようとするものであるとしている。

続く**第 2 章**では、経営理念そのものではなく、経営理念の浸透に関する先行研究と、経営理念の浸透の分析を支えてきた諸理論の考察を行なう。経営理念の浸透に関する研究は比較的新しいが、1990 年代には、組織成員に対する理念浸透のメカニズムに関する定性的研究が多かったが、2000 年代に入って研究が増えるとともに、暗黙裏に所与の前提とされてきた「経営理念浸透の状態」についても検討が加えられるにいたっている。著者によれば、2000 年代の研究では、①浸透のレベル（低いレベル：経営理念の言葉を知っている～深いレベル：理念を行動に結びつける）、②浸透の視点（組織への浸透～組織成員個人への浸透）、③企業規模（大企業～中小零細企業）、④調査手法（定性的～定量的）などの点で研究の幅が広がった。さらに、これらの研究を支えてきた理論として、

- ① 強い文化論 —— 企業が信奉する少数の価値観が、組織成員の末端まで浸透すること

により企業にひとつの包括的な信念が形成される、

- ② 観察学習モデル —— 人は自分の直接的な経験から学ぶだけでなく、他の人々の行動やその結果を観察することからも学ぶ、
- ③ 意味生成モデル —— 現場における相互接触や議論により、わかった、腑に落ちたという意味が生成される、あるいは曖昧な環境のなかから新たな意味が発見される、
- ④ 読者の視点論 —— 経営理念を理解するには、その「作者」の作り出した意味を「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ことが重要である、
- ⑤ 組織シンボル論 —— シンボル（言語的な神話、伝説、物語など、行為的な儀式、通過儀礼など、物質的なステータス・シンボルやロゴなど）が組織成員に対して、統制機能やシステム維持機能、記述機能などを提供する、
- ⑥ 正統的周縁参加論（状況的学習論） —— 正統的周縁参加による学習によって、学習が共同参加の過程に位置づけられ、学習者は経営理念を実践の文化として学ぶ、
- ⑦ 組織ルーティン論 —— 経営理念の浸透とは、理念が組織ルーティン（組織が安定した行動を取るメカニズム）として作動している状態である、
- ⑧ 組織コンテクストのアイデンティティ理論 —— 組織文化論に依拠した研究は組織それ自体を対象としているため、組織成員の個々の理念への意識差が反映されないとし、組織視点と個人視点を融合する必要性を説き、経営理念の浸透は、組織アイデンティティと個人アイデンティティの融合プロセスであるとする、

という諸理論を仔細に分析する。以上の諸理論の中で、特に、1980年代後半から90年代にかけて「強い文化論」が研究の主流を占めたが、著者は、この議論は、企業を分析対象として経営者のリーダーシップを中心に議論が展開され、理念の組織成員の浸透という「ミクロ的視点」を欠落させたものであり、「その後の理念の浸透研究を長く停滞させることとなった」と厳しく批判し、経営理念浸透を検討するための新たな分析枠組みが必要であると主張している。

第3章では、著者自身の分析枠組みが示される。ここでは、まず、経営理念には、形式知と暗黙知の双方が常に混在していることを確認する。すなわち、成文化されていなくとも、発話の中に暗黙的に示される要素も経営理念を構成しているとみる。その上で、著者は、経営理念の浸透を、企業内コミュニケーションの視点から、理念の形成者から組織成員へのインターナル・マーケティングのプロセスであると捉える。この場合、コミュニケーションは、マーケティング・コミュニケーションの通常の議論のように、コードモデルによって理解されるのではなく、関連性理論によって理解される。すなわち、「人間の認知は、関連性が最大になるようにできている」とする関連性の認知原則に基づき、コミュニケーション・プロセスは、最小の処理労力で最大の認知効果を上げうるような推論のプロセスであると理解される。こうしたプロセスは、形式知のコミュニケーションだけでなく、暗黙知のコミュニケーションも含んでいる。さらに、著者は、企業組織を、公式組織

の集合としてではなく、自立的・自発的な実践コミュニティの集合として捉える。経営理念の浸透は、この実践コミュニティを介して浸透するというのが、著者の独自の理解である。

こうした認識の下に、本研究における経営理念とその浸透についての独自の定義が示される。すなわち、経営理念とは、「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」である。ここで、経営理念を、多くの先行研究のように、「成文化されたもの」だけにとどめず、言語化されていれば、それが口伝によって伝えられていたとしても経営理念であるとしていることは、本研究の特徴のひとつである。また、経営理念が浸透しているという状態とは、「経営理念を意思決定の指針とした実践が自律的に行なわれている状態」であるとされる。そして、この認識は、

社会コミュニケーションを通じて、経営理念を「個人の認知」と「実践コミュニティによる学習」により自身のコンテクストとの関連性で捉えられる従業員が多い企業は、ステークホルダーに対して経営理念を自律的に実践する

という本研究における基本仮説を導きだす。著者は、この仮説を構成する下位仮説として、

1. 経営理念の「言葉」が従業員にとって関連性が高いと、経営理念は浸透する
2. 実践コミュニティが従業員にとって関連性が高いと、経営理念は浸透する
3. 社内コミュニケーションの質が高い企業は、経営理念が浸透する
4. ステークホルダーに対する考えが共有されていると、経営理念が浸透する
5. 従業員の企業への信頼が高いと、経営理念が浸透する

という項目を立て、それぞれについて、さらにいくつかの第3層目の下位仮説を示す。一般に経営理念がよく浸透していると認められている企業において、こうした状態が実際に存在しているのかどうかを確認することが、本研究における調査の課題なのである。

第4章では、上記の状態を実証するために、調査の対象として、自治体によるCSR評価制度で高い評価を得ている「横浜型地域貢献企業」233社を選定し、経営者ないし経営層が経営理念の浸透をどのように考えているかについて郵送法で調査を行ない、101社（回収率45.3%）の回答票を分析し、そのうえで、従業員の個人の認知と実践コミュニティの役割という組織内の構造を明らかにするために、101社のなかから5社を選定して、従業員全員（派遣、アルバイト、パートを含む）に対する郵送調査を実施し、さらに、これらの企業において従業員ヒアリング調査と経営者ヒアリング調査を行なった。

まず、経営者に対するアンケート調査結果から、CSR実践企業における経営理念で使用されている言葉を計量テキスト分析や階層的クラスター分析により経営理念の言葉の特徴を把握してから、経営者が考える経営理念の浸透についての調査項目別の結果を分析している。また5社の従業員に対して行ったアンケート調査結果から、従業員が経営理念をどう感じているか、業務上の暗黙知に対する意識やそれをどのように学習しているか、人事評価と経営理念の関係、経営者と上司の行動、企業への帰属意識と企業内での存在意義などについて考察している。このような定量的分析に加え、経営者と従業員へのヒアリング調

査を実施し、経営理念の浸透、ステークホルダー、実践コミュニティ、暗黙知、満足度と信頼などの項目について質的分析も並行して行っている。

加えて、「経営理念から連想する人物」として経営者以外の人物が最も多く上がった1企業については、エスノグラフィ調査を行なって、その人物（女性）がなぜ「経営理念から連想する人物」の対象となったのかを観察により明らかにした。経営理念は言語化されているとはいえ、そこには言語化され得ない暗黙知の要素が常に含まれ、非言語的コミュニケーションとしての実践を通じてしか示され得ない部分が常に存在するため、特定の人間の実践を通じて、経営理念のコミュニケーションが行なわれるという点に著者は着目し、この部分は、エスノグラフィ調査によってしか示し得ないというのが著者の考えである。

最後に、第3章で提示した5つの仮説を検証するために、質問調査票の集計結果や経営者と従業員の意識の差の検定結果、経営者や従業員に対して行ったヒアリング調査やエスノグラフィ調査の結果などから総合的に解釈し仮説の検証を行っている。その結果、理論的に導出された大部分の仮説は一部の仮説を除き支持される結果となった。

かくして、本研究の**結章**にいたる。経営理念は、組織成員が実践コミュニティに参加し、経営理念を体現していると考えることができる人を見つけ、その人の実践を通じて学習される。言語化され、成文化された経営理念の場合もまた、経営者の言動や組織のステークホルダーへの対応などを、組織成員が属する実践コミュニティの認知環境の下で理解し、意味が解釈され、再構成される。このプロセスの繰り返しの中で、経営理念は浸透していく。経営理念は、このような実践のプロセスの中ではぐくまれ、浸透していくのである。

論文審査の結果の要旨

以上のように、本研究は、経営理念の浸透を、関連性理論による意味の解釈と状況的学習論である実践コミュニティ論とを基礎に分析するという独自の分析を行っており、経営理念の浸透に関する既存の研究とは一線を画するオリジナリティの高い研究である。審査委員一同は、この研究のオリジナリティを高く評価した。

もちろん、問題点がないわけではない。第1に、理論素材の多さとそのオリジナリティのために、ややもすれば叙述が複雑になり、わかりやすさが犠牲になっている傾向は否めない。論文の枝葉の部分は、もう少し整理が可能かもしれない。第2に、実践コミュニティによって組織が構成されているという本研究からの視点からすれば、たとえば、本研究で言及している「組織ルーティン」や「組織知」といった広く知られた概念についても、こうした事柄と実践コミュニティとの関係はより掘り下げた分析ができ、それがどういう状態を意味するのかについて独自の見解を示しえたのではなかろうか。今後、この点の独自の考察が必要であろう。第3に、本研究の統計的処理の仕方についても、ややわかりにくいという指摘が審査委員からなされている。

しかし、これらの点は、本研究全体の価値を損ねるものではなく、本研究は、博士論文

として十分の資格を備えているということが、審査員全員の一致した見解である。

以上