

現代日本企業における経営理念の機能と 理念浸透策¹⁾

横 川 雅 人

要 旨

本稿は、経営理念の有する機能と理念浸透との関係を明らかにすることを目的にしている。これまでの先行研究においても、経営理念の浸透方法やそれと成果との関係について議論されてきたが、経営理念の各機能、すなわち「社会適応機能」「企業内統合機能」「経営実践機能」（これらの意味については後述する）との関係で議論した研究は少ない。本稿では、筆者が行った日本の上場企業に対する「経営理念の実態アンケート調査」をもとに、経営理念の各機能と理念浸透策との関係を計量的に明らかにしようとしたものである。分析の結果、それぞれの機能と浸透手段との間に関係があることが明らかとなった。

I. は じ め に

経営理念研究の主要な論点としては、「定義」「経営理念の機能や効果」「経営理念の構造」「経営戦略との関係」「経営理念の浸透」などが挙げられる（松田，2004）。近年、「経営理念の浸透」の研究にはさまざまな蓄積があり、それらは①理念浸透策に関する研究、②理念浸透策とその効果に関する研究、に整理できる。前者は事例研究などから、理念を浸透させる具体的な方法にはどのようなものがあるかを目的とし、後者は、浸透策と浸透による効果（理念が制度や成果などへ具体化された程度）との関係を実証的に明らかにしようとしている。しかし、「経営理念の浸透」に関する研究は、定性的研究²⁾および定量的研究³⁾ともに研究の少なさが指摘され、特に、浸透策とその効果や成果に関する実証研究の必要性が求められている。⁴⁾

この浸透策と効果との関係に関する実証研究もさることながら、これまでの先行研究において、理念の諸機能と浸透策との関係に着目した実証研究もまた少ない。⁵⁾ 本稿において理念浸透とは、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

であると考え議論を進めていく。なぜならば、経営理念を組織に浸透させたとしても、それが実際の経営活動に機能的に活かされなければ意味を持たないと考えるからである。経営理念の形骸化の問題は、その機能の不全にあるのであろう。その機能と理念浸透策との関係が明らかになれば、こうした機能不全を解消することができるかもしれない。これが本稿の議論の出発点である。

本稿では、筆者が2009年5月から6月にかけて日本の上場企業に対して行った「経営理念の実態調査」を利用して、経営理念の諸機能と浸透手段との関係を考察する。次節では、経営理念に関する先行研究を概観し、本研究の位置づけを明らかにする。第Ⅲ節では調査概要と分析方法を整理する。第Ⅳ節では分析結果と考察、最後に、まとめと今後の課題について述べる

Ⅱ. 先行研究と本研究の位置づけ

1. 経営理念の浸透策と効果・成果との関係

経営理念の浸透に関する研究において、しばしば議論の引き合いに出されるものは、E. Schein (1985, 1999) と梅澤 (1994) の研究があり、⁶⁾ 近年では田中 (2006) の研究成果が興味深い。以下、それぞれの内容を瞥見しておこう。

E. Schein (1985, 1999) は、理念浸透メカニズムを「一次浸透メカニズム」と「二次浸透メカニズム」に分けている。「一次浸透メカニズム」とは、リーダー（たとえば、創業者や経営者）自らの行動による浸透方法である。その具体的な内容は、①リーダーが定期的に注意を払い、測定し、管理していること、②重大な事態や組織存亡の危機にリーダーがどのように反応するか、③リーダーが限定的な資源を割り当てる際に観察される基準（の設定）、④入念な役割モデル、指導、コーチ、⑤リーダーが報酬、地位を与える際に観察される基準（の設定）、⑥リーダーが組織のメンバーを募集、採用、昇進、退職、解雇する際に観察される基準（の設定）、である。リーダーのこうした行動や意思決定・判断により、組織メンバーは何が正しく、何が間違っているのかといった価値基準を得ることができるのである（③、⑤、⑥の括弧内の語句は筆者により補足したものである）。

もう一つのメカニズムである「二次浸透メカニズム」は「一次浸透メカニズム」を補強するものであり、「一次浸透メカニズム」と整合性が保たれている場合にのみ効果を発揮する。「一次浸透メカニズム」と「二次浸透メカニズム」とが「首尾一貫していない場合は、それらは無視されるか、または、内的葛藤の種」となる。「一次浸透メカニズム」がリーダーの行動や意思決定による理念浸透であるのに対し、「二次浸透メカニズム」は、形式的・物質的なものである。その具体的な内容は、①組織の設計、構造、②組織のシステム、

手順, ③組織内の作法, しきたり, ④物理的空間, 外観, 建物の設計, ⑤人びとや出来事に関する話題, 語り草および逸話, ⑥(リーダーの)組織の哲学, 価値観, 信条に関する公式表明, である。⁷⁾ これらから, E. Schein は形式的・物質的な浸透方法である「二次浸透メカニズム」よりも, リーダーの役割を重視する「一次浸透メカニズム」の方が理念浸透においてより効果を発揮するものとしている。

梅澤(1994)の理念浸透策は, ①経営理念の体質化(経営理念を反映した社風・風土づくり), ②経営理念教育の徹底化⁸⁾, ③経営理念の企業施策・制度への具現化(事業内容, 商品・サービスへの具現化, 人事考課・人事施策, 予算配分などへの制度化, コミュニケーション・リーダーシップなどへのマネジメントスタイル化), ④経営理念のシンボライゼーション(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), ⑤企業文化と関らせての取り組み, ⑥職務や部門・職場の役割への具現化, である。梅澤は理念浸透に際して経営的な取り組みと同時に, 従業員の主体的な取り組みの重要性も指摘した。従業員の主体的な取り組みにおいて大切なことは, 理念に対する従業員の当事者意識・内面化である。この内面化を梅澤は「経営理念の自分化」と呼んでいる。「経営理念の自分化」を促進する浸透策は, 部門や職場ごとの経営理念に基づいた規範作り, 社内報の活用やミーティングなどによる「インナーコミュニケーション」, そして, 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。梅澤の理念浸透策をまとめると, 理念に裏打ちされた企業文化・社風づくり, 徹底した理念教育, 事業内容や人事システムへの体現化といった経営的な方策と従業員の直接参加による方策が挙げられよう。⁹⁾

田中(2006)は3段階からなる理念浸透のプロセスを明らかにした。第1ステップは「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。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。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¹⁰⁾, 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、正しく評価される』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。

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。

以上の先行研究により、具体的な理念浸透策が明らかにされた。それでは、これらの浸透策はどのような効果を生み、また、成果に結びつくのであろうか。

野林・浅川(2001)は、梅澤の浸透策を踏まえ、「経営理念浸透策」と「経営理念浸透度」(「理念体現度」(理念が企業の具体的制度・施策に体現された度合)と「理念浸透認識度」(理念浸透担当者の浸透度認識))¹¹⁾との関係について、アンケート調査による実証分析を行った。「経営理念浸透策」の分析結果として、「経営理念を体現した『マネジメント』、『作品』を達成するためには、『理念教育研修』や『明示』といった理念浸透策が有効である」¹²⁾とし、また、「経営理念を体現した『人事制度』を成し遂げるためには、『ビジュアルでの象徴』、『人・ソフト装置での象徴』、『インナープロモーション』といった理念浸透策が有効である」と結論づけた。反対に、「ビジュアルでの象徴」等の浸透策は「マネジメント」「作品」といった経営理念の体現には効果的な関係を示さず、「理念教育研修」「明示」の浸透策は「人事制度」に効果的な関係を示さないことを明らかにした。

また、北居・松田(2004)は、E. Scheinの理念浸透メカニズム(一次浸透メカニズム、二次浸透メカニズム)¹³⁾を分析軸に浸透策と成果(顧客満足の向上、開発費・調達費などのコスト削減、変化に対する迅速な対応、顧客情報などの獲得・蓄積、タイムリーな製品投入といった競争対応行動の成果と組織活性化、業務効率化、モチベーションの向上、社内コミュニケーションの活性化、消極的雰囲気への減退、離職率の減少といった人的資源の成果)との関係について実証分析を行った。考察として、競争対応行動の成果に対して、「新人研修」や「社長の現場指導」の一次浸透メカニズムは有意な関係を示したが、二次浸透メカニズムはほとんど関係を示さないことを明らかにした。同様に、人的資源の成果に対しても、一次浸透メカニズムが有意な関係を示した。

2. 経営理念の機能と本研究の目的

経営理念の機能には、「社会適応機能」と「企業内統合機能」とがある(中川, 1981, 間, 1972, 鳥羽・浅野, 1984)。前者は社会・ステークホルダーとの関係や自社の使命といっ

た企業の存在意義や将来への方向性を示す機能であり、後者は、企業文化の良質化、従業員の動機づけ、行動規範、従業員の一体感の醸成に関する機能である。本稿では、この2つの機能を規範的側面とする。また、経営理念と経営目標、戦略、組織・制度との間には一貫性が保たれていなければならない(高田, 1978, 水谷内, 1992)。¹⁴⁾ 本稿では、経営理念が経営目標や戦略、組織・制度に展開されていく側面を実践的側面とし、この機能を「経営実践機能」として位置づける。

企業経営における経営理念の意義は、それぞれの機能を経営活動に活かされる状態に具現化することにある。そして、各機能の具現化を促進する役割を果たすのが浸透活動であると本稿では位置づける(図-1)。これは、奥村(1994)の経営理念の「凍結と解凍」の過程を参考に導き出したものである。「凍結」過程とは、創業者や経営者の信念・信条、思想が理念化された状態を指す。この理念化されたものを実際に使っていくためには、「解凍」の過程を辿らなければならない。奥村は、松下幸之助の発言をもとに、この過程を「水」と「氷」に喩えている。「理念は水のようなものであり、料理をしたり、物を洗ったりすることができるが、しかし水の状態では、次の人、隣の人に一滴も漏らさず手渡すことはできない。水を一滴も漏らさず手渡すために、これを一端凍らせる。これを『凍結』の過程とすることができる。ところが、経営理念を受け継いだ側の、文字に書かれた経営理念は氷状であり、氷でご飯を炊いたり、料理することは愚かなことである。したがって、『解凍』の過程として、氷は一度溶かして、水にして使わないといけないのである」(奥村, 1994, pp 59-60)。本稿では「氷」を理念の「存在形態」、「水」を理念の「使用形態」、そして、「氷を溶かして水にして使う」ことを「浸透活動」として捉えていく。

先行研究では、具体的な理念浸透策を明らかにし、浸透策と理念の具現化との関係について実証研究されてきた。しかし、機能を発揮させるための浸透活動の重要性が指摘されてきたものの(水谷内, 1992, 北居・松田, 2004)、両者の関係までは明らかにされていない。

本稿では、理念の各機能、つまり、「社会適応機能」「企業内統合機能」「経営実践機能」と浸透手段との関係について、筆者が行った日本の上場企業へのアンケート調査を利用し明らかにしていく。

Ⅲ. 調査概要と分析の方法

1. 調査概要

本稿では、2009年5月から6月にかけて日本の企業を対象に実施したアンケート調査：「経営理念の実態調査」を利用する。調査対象企業の選定は、東京および大阪証券取引所

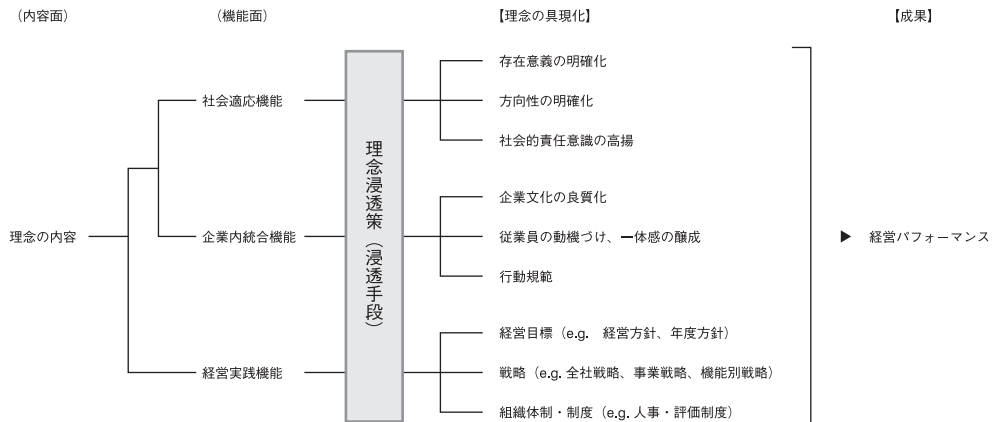


図-1：経営理念の展開

に上場（一部・二部）している16業種を選定し、業種ごと無作為に企業を抽出し、合計1020社に対してアンケート質問票を送付した。回答にあたっては、代表取締役社長を希望し、それが困難である場合にはCSR関係者もしくは経営理念の作成・社内浸透活動に関りのある人の回答を依頼した。

アンケート回収数は96社（回収率9.4%）であった。業種ごとの回収状況は食料品（9）、繊維（3）、化学（12）、非鉄金属（5）、金属製品（3）、機械（10）、電機機器（10）、医薬品（1）、精密機器（3）、パルプ・紙（0）、ゴム製品（2）、ガラス・土石（3）、輸送用機器（8）、卸売業（11）、小売業（8）、陸運・海運・空運（8）であった（括弧内の数字は回収社数を表す）。また、回答者の属性は、代表取締役社長（6）、取締役（5）、CSR関係者・経営企画部・人事部・総務部・広報部などのスタッフ（85）であった。スタッフは各部署にまたがっているが、概していえば、理念作成・浸透活動に関りある人にての回答を依頼したことから、それらに関わりのある人の回答と位置づけられる（括弧内の数字は回答者数を表す）。

2. 分析方法と変数の設定

(1) 各機能と浸透手段の質問項目の設定

本稿では、理念の諸機能と浸透手段との関係の分析をするために、それぞれの質問項目を表-1、表-2の通り設定した。「社会適応機能」と「企業内統合機能」の機能に関しては、中川（1981）、間（1972）、鳥羽・浅野（1984）らを、「経営実践機能」の機能については、高田（1978）や水谷内（1992）などの考え方を参考に設定した。浸透手段については、E. Schein（1985, 1999）、梅澤（1994）、田中（2006）らによって明らかにされた浸透策を踏

表-1：理念の機能

機能	略称	分類
経営理念があることによって社会における自社の存在意義が明確になっている	存在意義の明確化	社会適応機能
経営理念があることによって企業経営の方向性が明確になっている	方向性の明確化	
経営理念があることによって「企業の社会的責任」意識が向上する	社会的責任意識の向上	
経営理念があることによってステークホルダーに対する経営意識が高まる	ステークホルダー意識の向上	
経営理念を社内に浸透させることは企業文化・社風の良質化につながる	企業文化の良質化	企業内統合機能
経営理念は社員の行動や考え方の規範となっている	従業員の行動規範	
経営理念は社員の統率、一体感の醸成につながっている	従業員の統率・一体感の醸成	
経営理念は社員のモラル（士気）の向上に寄与している	従業員のモラルの向上	経営実践機能
経営理念は日常の経営管理（マネジメント）をする上での拠り所となっている	経営管理の拠り所	
経営理念は経営戦略や経営方針の拠り所となっている	経営戦略・方針の拠り所	
コンプライアンスは経営理念と大いに関係している	コンプライアンスとの関係	
人事制度や評価制度は経営理念の内容に準拠している	人事・評価制度への準拠	
経営理念は建て前であって実際の経営活動には活かされていない	建て前	

まえ設定した。

本稿においては、E. Schein の分類を参考に、経営理念の浸透に経営者や管理職、従業員が直接的に関与するものを「一次浸透メカニズム」、理念の明文化、イベント・発表会、制度への反映、年頭挨拶、逸話など形式的・物質的なものを「二次浸透メカニズム」とした。

(2) 分析方法

分析方法は、理念の各機能を被説明変数とし、浸透手段を説明変数とする重回帰分析を行うことにした。重回帰分析の方法としては、ステップワイズ法を採用した。なぜならば、本分析は仮説検証型の分析ではなく、探索型の分析であるので、この方法が適切であると

表-2：浸透手段

浸透手段	略称	分類
経営者は経営理念に基づいた企業文化、社風づくりを積極的に行っている	経営者の企業文化づくりの積極性	一次浸透
幹部リーダーの採用、選抜、昇進の決定は経営理念の理解度を前提にしている	幹部リーダーの決定	
管理職・一般職を対象にした経営理念教育を繰り返し実施している	管理職・一般職への理念教育	
新入社員教育時に経営理念の教育を実施している	新入社員教育	
経営者自らが現場の社員に指導・アドバイスすることが多い	経営者の直接指導	
部門・職場ごとで経営理念に基づいた規範づくりが行われている	部門・職場での規範づくり	
OJT など日常業務の中で経営理念を教育している	日常教育の実施	
毎日、朝礼で唱和活動を実施している	唱和活動の実施	二次浸透
経営理念をわかりやすく明文化している	わかりやすく明文化	
経営理念の共有化を推進するイベント、発表会、表彰等の機会を設けている	イベント・発表会	
社内報等による経営理念の啓蒙活動を行っている	社内報による啓蒙活動	
経営理念をまとめたパンフレットやカードを社員に配布している	パンフレット・カードの配布	
組織体制や社内制度は経営理念の実現を前提に構築されている	組織体制・社内制度の前提	
年頭挨拶や経営方針発表会などで、経営者は経営理念にまつわる話をよくしている	年頭挨拶等による理念の講話	
経営理念を体現した人、もしくは出来事などのエピソードや逸話が社内にたくさんあり、よく語られている	エピソードや逸話	

判断したからである。¹⁵⁾

(3) 変数化

アンケート調査においては、「社会適応機能」「企業内統合機能」「経営実践機能」についてのそれぞれの機能（表1）が現在、どの程度働いているかを尋ね、リカートスケール法（5段階尺度：「1」全くそう思わない、「2」そう思わない、「3」どちらとも言えない、「4」そう思う、「5」強くそう思う）で回答してもらった。そして、この回答から、これら3つの機能がそれぞれどの程度達成されているかを測る指標として、「社会適応機能変数」「企業内統合機能変数」「経営実践機能変数」を企業別に算出した。「社会適応機能変数」「企業内統合機能変数」「経営実践機能変数」は、以下の通り、表1の各機能の合成変数である。

- ・「社会適応機能変数」
 = 「存在意義の明確化」の点数+「方向性の明確化」の点数
 + 「社会的責任意識の向上」の点数+「ステークホルダー意識の向上」の点数

- ・「企業内統合機能変数」
 = 「企業文化の良質化」の点数+「従業員の行動規範」の点数
 + 「従業員の統率・一体感の醸成」の点数+「従業員のモラルの向上」の点数

- ・「経営実践機能変数」
 = 「経営管理の拠り所」の点数+「経営戦略・方針の拠り所」の点数
 + 「コンプライアンスとの関係」の点数+「人事・評価制度への準拠」の点数
 + 「建て前」の点数

一方、浸透活動については、「(表2の浸透手段が) 現在どの程度実施されているか」を尋ね、やはり、リカートスケール法(5段階尺度:「1」全く当てはまらない、「2」ほとんど当てはまらない、「3」どちらとも言えない、「4」当てはまる、「5」全くその通りである)での回答を求めた。浸透手段の変数は、5段階尺度により点数化したものとした。

IV. 分析結果と考察

1. 重回帰分析による結果

(1) 「社会適応機能」と浸透手段との関係

「社会適応機能」と浸透手段との関係の分析は「社会適応機能変数」を被説明変数、浸透手段を説明変数とする重回帰分析(ステップワイズ法)で行った。モデルが4つ抽出され、その中で最も自由度調整済決定係数(R^2)が高いモデルを採択した。ここでは4つの説明変数はすべて5%水準で有意である。

「社会適応機能」と関係の強い浸透手段は、「幹部リーダーの決定」(標準化係数 β : 0.297)であった。次に、「新入社員教育」(同: 0.242)、そして、「経営者の企業文化づくりの積極性」(同: 0.234)であった。これらは一次浸透メカニズムに分類したものである。一方、「社内報による啓蒙活動」(同: 0.210)は、唯一、二次浸透メカニズムに分類した浸透手段として関係を示した。

表-3：「社会適応機能」と浸透手段との重回帰分析

浸透手段 (説明変数)	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	β	標準誤差	β		
(定数)	6.204	1.157		5.361	0.000
幹部リーダーの決定	0.726	0.223	0.297	3.254	0.002
社内報による啓蒙活動	0.493	0.216	0.210	2.280	0.025
新入社員教育	0.763	0.251	0.242	3.047	0.003
経営者の企業文化づくりの積極性	0.760	0.304	0.234	2.498	0.014

注) 被説明変数：「社会適応機能変数」
自由度調整済決定係数 (R^2)：0.580

(2) 「企業内統合機能」と浸透手段との関係

「企業内統合機能」と浸透手段との関係の分析は「企業内統合機能変数」を被説明変数、浸透手段を説明変数とする重回帰分析（ステップワイズ法）で行った。モデルが3つ抽出され、その中で最も自由度調整済決定係数 (R^2) が高いモデルを採択した。やはり、すべての説明変数は5%水準で有意である。

表-4：「企業内統合機能」と浸透手段との重回帰分析

浸透手段 (説明変数)	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	β	標準誤差	β		
(定数)	2.578	1.208		2.134	0.036
新入社員教育	1.498	0.259	0.429	5.779	0.000
経営者の企業文化づくりの積極性	1.384	0.262	0.384	5.278	0.000
エピソードや逸話	0.521	0.202	0.200	2.582	0.011

注) 被説明変数：「企業内統合機能変数」
自由度調整済決定係数 (R^2)：0.626

「企業内統合機能」と関係の強い浸透手段は、「新入社員教育」（同：0.429）であり、次に、「経営者の企業文化づくりの積極性」（同：0.384）であった。この2項目は一次浸透メカニズムに分類したものである。一方で、「エピソードや逸話」（同：0.200）が二次浸透メカニズムとして唯一関係を示した。

(3) 「経営実践機能」と浸透手段との関係

「経営実践機能」と浸透手段との関係の分析は「経営実践機能変数」を被説明変数、浸透手段を説明変数とする重回帰分析（ステップワイズ法）で行った。モデルが3つ抽出され、その中で最も自由度調整済決定係数 (R^2) が高いモデルを採択した。説明変数はすべ

表-5：「経営実践機能」に浸透手段との重回帰分析

浸透手段 (説明変数)	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率
	β	標準誤差	β		
(定数)	7.654	1.447		5.291	0.000
経営者の企業文化づくりの積極性	1.252	0.362	0.360	3.458	0.001
新入社員教育	0.854	0.295	0.253	2.895	0.005
幹部リーダーの決定	0.554	0.275	0.211	2.012	0.047

注) 被説明変数：「経営実践機能変数」
自由度調整済決定係数 (R^2)：0.418

て5%水準で有意である。

「経営実践機能」と関係の強い浸透手段は、「経営者の企業文化づくりの積極性」(同：0.360)であり、次に、「新入社員教育」(同：0.253)、そして、3番目に「幹部リーダーの決定」(同：0.211)であった。いずれの項目も一次浸透メカニズムに分類されるものであり、二次浸透メカニズムに分類される項目が一つも抽出されなかったことは興味深い結果であった。

2. 考 察

(1) 「一次浸透メカニズム」の重要性

現代日本企業において、経営理念の諸機能と関係の強い理念浸透手段は一次浸透メカニズムに分類されるものが大半であった。「社会適応機能」では、抽出された理念浸透策4項目の内3項目、「企業内統合機能」では3項目の内2項目、「経営実践機能」においては3項目すべてが、一次浸透メカニズムに分類される浸透手段であった。これとは対照的に、二次浸透メカニズムに分類される浸透手段は、「社会適応機能」「企業内統合機能」でそれぞれ1項目抽出され、「経営実践機能」においては全く抽出されなかった。先述した通り、本稿での一次浸透メカニズムは経営者・管理職・従業員が理念浸透に直接関るものであり、二次浸透メカニズムは形式的・物質的なものである。本結果は、経営理念の機能を十分に働かせるためには、経営者・管理職・従業員が直接、理念浸透に関する施策を講じることが極めて重要であることを教えているといえよう。

一次浸透メカニズムに分類される浸透手段の中で、各機能に共通して強い関係を示したものは、「経営者の企業文化づくりの積極性」と「新入社員教育」であった。梅澤(1994)によれば、企業文化は経営理念の浸透と確立によって構築されるとし、経営理念の確立と企業体質(社風・風土)¹⁶⁾との関係について2つのことを指摘した。まず、「経営理念の確立は、経営理念がめざす思考・行動様式を企業の存在と活動の全様式に浸透・培養・定着

させること」であり、「経営理念が確立すると、その会社の体質（社風・風土）は経営理念に反映した性格のものになる」ということである。もう一つは、「企業の存在と活動の全様式（作品、制度・施策、社員の行動様式）に経営理念の精神を植え込み、盛り込み、埋め込むことによって経営理念は確立されていく」。つまり、「経営理念は、（中略）体現化を経由して内部的に浸透・定着・確立していき、最終的には体質化していく」ということである。この梅澤の指摘によれば、企業文化の形成と経営理念の浸透は不可分の関係にある。また、経営理念と組織文化（企業文化）との関係については、伊丹・加護野（2003）も指摘している。組織文化の抽象的レベルは「組織の価値観」と「パラダイム」（世界観、認識・思考のルール）の2つから構成され、経営理念との関係について次のように述べる。「組織の価値観」は「組織の理念的目的、主に組織の存在意義を与える経営理念の第一の部分¹⁷⁾」に対応する。そして、「パラダイム」は「経営のやり方と人々の行動についての基本的な考え方、つまり、組織の目的についての理念と経営行動の規範についての理念¹⁸⁾」に適應する。本調査・分析との関係でいえば、前者は「社会適應機能」に、後者は「企業内統合機能」の内容にそれぞれ相当するものである。現代日本企業は、こうした経営理念と企業文化との関係を理解し、経営者の積極的な企業文化づくりを通して、経営理念の「社会適應機能」と「企業内統合機能」、さらには「経営実践機能」をも働かせているのであろう。

また、新入社員は企業にとって新参者である。組織人としてこれから歩んでいくためには、企業が大切にしている価値観をいち早く身につけていかなければならない。「新入社員教育」時に理念教育を行うことの意味は、「社会適應機能」において自社の使命、自社が考える社会・ステークホルダーとの関係など、当該企業の存在意義を認知させること、「企業内統合機能」において自社の働く姿勢、考え方など行動規範の内容を植えつけること、そして、「経営実践機能」にて自社の経営目標や戦略、制度などを認識させること、といえるであろう。

(2) 「社会適應機能」および「経営実践機能」と「マネジメント面」に関する理念浸透との関係

「幹部リーダーの決定」と「経営者の企業文化づくりの積極性」は、「社会適應機能」と「経営実践機能」に共通してみられた浸透手段であった。これらは共にマネジメント層に関するものである。「経営者の企業文化づくりの積極性」については先述した通りであるので、ここでは「幹部リーダーの決定」について考えてみよう。「社会適應機能」は、自社の存在意義・方向性の明確化、ステークホルダーとの関係、そして、社会的責任意識となり、これらは経営的な内容のものである（表-1の「社会適應機能」を参照）。したがって、

マネジメント層になる人材には、これら経営的内容を的確に理解していることが求められている。同様に、「経営実践機能」は、経営管理の拠り所、経営戦略・経営方針の拠り所、コンプライアンスとの関係、人事制度・評価制度への準拠となり、経営活動の実際面に關するものである（表-1の「経営実践機能」を参照）。「経営実践機能」が働くためには、「組織の価値観」や認識・思考の「パラダイム」である企業文化を経営者自らが積極的に作ると共に、幹部リーダーとなる人材の意識に理念を植えつけることが大切なのである。

(3) 二次浸透メカニズムの役割

二次浸透メカニズムとして、「社内報による啓蒙活動」が「社会適応機能」、そして、「エピソードや逸話」が「企業内統合機能」と関係を示した。

「社内報による啓蒙活動」と一次浸透メカニズムに分類される各浸透手段（「幹部リーダーの決定」「経営者の企業文化づくりの積極性」「新入社員教育」）との間の相関係数は0.5程度（1%有意水準）であった。¹⁹⁾ 先述した通り、二次浸透メカニズムは、単独では意味をなさず一次浸透メカニズムとの関係により効果を発揮するものである。したがって、「社内報による啓蒙活動」は「幹部リーダーの決定」「経営者の企業文化づくりの積極性」「新入社員教育」の浸透手段と整合性を保ちながら「社会適応機能」の働きを促進させていると考えられる。

また、「エピソードや逸話」は唯一、二次浸透メカニズムとして「企業内統合機能」と関係のある浸透手段であった。本調査での「エピソードや逸話」とは、「経営理念を体現した人」に関するエピソードや逸話である。つまり、T. Deal & A. Kennedy (1982) が指摘したいわゆる社内の「英雄」に関するものである。T. Deal & A. Kennedy による「英雄」とは、「価値理念を強化」する働きをもつ。具体的な強化としては、①成功を手の届く、人間的なものにする（従業員の行動を促し刺激を与える）、②役割モデルを示す、③会社を特別なものと思わせ続ける、④行動基準を定める、⑤従業員の行動意欲を促す、である。

また、金井（1997）は理念浸透における「エピソードや逸話」の重要性と限界を指摘している。「エピソードや逸話」が重要となるのは、理念を自らの中に内面化、意味づけしていく上で必要となるからである。自らの理念に沿った行動が過去の諸先輩の行動と一致していれば、自らの行動を正当化することができる。一方、「エピソード・逸話」の限界としては、その具体性、エピソード間の矛盾などを指摘している。現代日本企業において、「エピソードや逸話」の浸透手段は従業員のモラルの向上や行動規範といった「企業内統合機能」の働きを促進する役割を果たしているといえるであろう。

V. ま と め

本稿では経営理念の機能と理念浸透との関係を明らかにすることを目的とし、筆者が行った日本の上場企業に対する「経営理念の実態アンケート調査」を利用して重回帰分析を行った。

分析の結果、「社会適応機能」「企業内統合機能」「経営実践機能」の各機能の発揮に強い関係を持つ理念浸透手段が何であるかを見いだすことができた。「社会適応機能」では4項目、「企業内統合機能」では3項目、「経営実践機能」では3項目の浸透手段が抽出された。

近年、「CSR 経営」の重要性が声高に叫ばれている経営環境下、経営理念はますます企業経営において重要性を増してきている。しかし、何をどのようにすれば経営理念を活かすことができるのかといった課題は、多くの企業経営者の頭を悩ませている。それは経営理念という観念的な存在をいかに現実の経営活動に具体化していくかといった経営者の切なる思いであるともいえよう。経営理念の意義を本稿では経営理念の「機能的側面」に求め、「社会適応機能」「企業内統合機能」「経営実践機能」を働かせるための理念浸透との関係を解明することに努めた。本稿で分析された「機能と理念浸透との関係」についての考察は、さらに深耕していかなければならないが、これまで先行研究であまり手を付けられてこなかったことを踏まえ、一つのインプリケーションを提示するものであるといえよう。

最後に今後の課題について述べる。本稿では筆者が行ったアンケート調査を用い、理念の有する諸機能と浸透手段との関係を計量的に明らかにした。しかし、理念の機能と浸透手段との関係を踏まえ、それがどのように経営パフォーマンスに結びつくのかまでは明らかにできていない。この点についてさらに研究を深めていきたい。

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
- 伊藤博之（1993）「経営理念と組織文化」加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三（編著）『リストラクチャリングと組織文化』，第四章，白桃書房
- 梅澤正（1994）『顔の見える企業』有斐閣
- 奥村恵一（1994）『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 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』，第1号，15-28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』，第118巻，第2号，37-51頁

- 金井壽宏 (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統のリーダーシップ」神戸大学『研究年報』, 第43巻, 1-75頁
- 金井壽宏・松岡久実・藤本哲 (1997) 「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透」『組織科学』, 第31巻, 第2号, 29-39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, 1445-1463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』, 第四章, 白桃書房
- 清水馨 (1996) 「企業変革に果たす経営理念の役割」慶應義塾大学『三田商学研究』, 第39巻, 第2号, 87-101頁
- 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』中央経済社
- 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』, 第18巻, 第2号, 37-51頁
- 中川敬一郎 (1981) 「経営理念の国際比較」同著『比較経営史序説』, 第六章, 東京大学出版会
- 中島恵 (2006) 「経営理念浸透プロセスの一研究」明治大学大学院『経営学研究論集』, 第24号, 57-66頁
- 野林晴彦・浅川和宏 (2001) 「理念浸透『5つの策』」『慶應経営論集』, 第18巻, 第1号, 37-55頁
- 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」『早稲田商學』, 第380号, 47-53頁
- 松岡久実 (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」大阪学院大学『企業情報学研究』, 第2巻, 第2号, 89-101頁
- 松田良子 (2004) 「経営理念と経営戦略」加護野忠男 (編著) 『企業の戦略』, 第三章, 八千代出版
- 水谷内徹也 (1992) 『日本企業の経営理念』同文館
- 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』, 第二編, ダイヤモンド社
- 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」関西学院大学大学院『経営戦略研究』, 第3号, 5-20頁
- Edgar H. Schein (1985) *ORGANIZATION CULTURE AND LEADERSHIP*, Jossey-Bass Inc., Publishers
- Edgar H. Schein (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Inc. (金井壽宏・尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化—生き残りの指針』白桃書房, 2004年)
- Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy (1982) *Corporate Culture*, Addison-Wesley Longman, Inc.

(城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』岩波新書, 1997年)

- * 本稿の完成に際して、博士課程指導教授である宮本又郎先生より懇切丁寧な御指導を賜りました。また、匿名レフェリーの先生より貴重なコメントを頂きました。ここに記して感謝申し上げます。
- 1) 経営理念の定義はこれまで多くの研究者によりさまざまに定義されてきたが、本稿では次のように経営理念を定義する。経営理念とは「『公表性』『客観性』『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、意思決定や判断、行動の規範となる価値観」とする。
 - 2) 定性的研究としては、金井・松岡・藤本 (1997)、松岡 (1997) のコープこうべを対象にした研究、山田 (1996)、小原 (2004) の松下電器 (現. パナソニック) を対象にした研究、中島 (2006) の東京デイズニーランドを対象にした研究、田中 (2006) の堀場製作所, NTT ドコモなどを対象にした研究がある。
 - 3) 定量的研究では、伊藤 (1993)、清水 (1996)、北居・出口 (1997)、野林・浅川 (2001)、北居・松田 (2004) などの研究がある。
 - 4) たとえば、松田 (2002) は浸透策の有効性を測る指標や浸透度についての実証研究の必要性を指摘し、北居・松田 (2004) は、理念浸透策とその効果についての研究の少なさを指摘している。
 - 5) 北居・松田 (2004) は、経営理念の有する機能を「内部統合機能」と「外部適応機能」とに整理し、その機能が発揮されるために、経営理念の浸透が重要な戦略的課題であることを指摘した。しかし、彼らによる実証研究では、機能と浸透策との関係までは明らかにされていない。
 - 6) たとえば、理念浸透メカニズムにおいては、山田 (1996)、北居・出口 (1997)、北居・松田 (2004) がある。梅澤 (1994) の浸透策では、野林・浅川 (2001)、中島 (2006) などに引用されている。
 - 7) 北居・松田 (2004) は、「一次浸透メカニズム」を「行為的シンボル」、「二次浸透メカニズム」を「言語的・物質的シンボル」と位置づけた。そして、梅澤 (1994) や関西生産性本部が行った調査を踏まえ、日本企業においては「一次浸透メカニズム」(「行為的シンボル」) が機能しがたいことを指摘している。
 - 8) 経営理念教育において重要なことは、①知識面だけでなく情緒面での教育が必須であること、②OJT などでの日常的な教育も欠かせないことを梅澤 (1994) は指摘している。また、小原 (2004) は、松下電器における経営理念の浸透活動についての事例研究を行い、結論として、企業内教育の徹底、具体的には、集合研修と日常指導が有効な方法であると指摘した。
 - 9) E. Schein (1985, 1999)、梅澤 (1994) の他に、伊丹・加護野 (2003) も共有と伝承のメカニズムを指摘している。伊丹・加護野 (2003) は、経営理念と組織文化との関係性を踏まえ、共有と伝承のメカニズムを次のように整理している。それは、①わかりやすかつ理想を感じさせる言語での表現、②具体的行動の共有、③象徴の共有、④教育、⑤選抜、である。
 - 10) 水谷内 (1992) も、理念浸透における中間管理職の役割の重要性を指摘している。中間管理職は「トップと現場をつなぐパイプの存在として、(中略) 企業の経営理念を正当に理解し消化して、組織にとって必要とされる具体的表現に理念を織り込みながら伝達することのできる中心的人物」とであると言及している。

- 11) 本稿の分析では、「理念浸透認識度」までの調査は行っていない。
- 12) 野林・浅川（2001）は、経営理念浸透度について因子分析を行い、「マネジメント」、「作品」、「人事制度」の3つの因子を得ている。「マネジメント」の観測変数は、「意思決定」、「リーダーシップ」、「社内の仕事の仕方」、「顧客対応」、「予算配分」が経営理念に反映されているというものである。「作品」の観測変数は、「製品・商品・サービス」および「事業内容」が経営理念を反映されているというものである。そして「人事制度」の観測変数は、「人事施策」、「業績評価基準」、「コミュニケーションスタイル」が経営理念を反映されているというものである。また、経営理念浸透策についての因子分析結果として、「インナープロモーション」、「人・ソフトで象徴」、「理念教育研修」、「明示」、「ビジュアルでの象徴」の5つの因子を得ている。経営理念浸透度を被説明変数とし、経営理念浸透策を説明変数に設定し、重回帰分析を行い結論を導き出している。
- 13) 北居・松田（2004）が設定した一次浸透メカニズムの項目は「新人教育・研修で、新入社員に植え付ける」、「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、理念や社是のもとに行われる」、「課長研修のように、ミドルに理念や社是を刻み込む制度がある」、「経営理念や社是に忠実な人が高く評価される」である。二次浸透メカニズムの項目は「社長の年頭あいさつや経営方針の発表会」、「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」、「理念や社是を伝えるパンフレットがある」、「CIが導入された」である。
- 14) 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と高田（1978）は指摘した。「経営目標」「経営経済」「経営組織」とは、本稿でいう実践的側面に該当し、たとえば、「経営目標」は経営方針、年度方針など経営活動の目標として位置づけられ、「経営経済」とは、全社戦略・事業戦略・機能別戦略といった経営戦略に相当する。そして、「経営組織」とは組織構造や人事制度・評価制度といった組織を運営していくうえでの制度として捉えられる。このことから、経営理念とこれら実践的側面との間には一貫性が保たれていなければならないのである。また、水谷内（1992）は、「理念は戦略を生む」という命題を提起し、「経営理念主導型の経営戦略」の重要性を指摘した。高田や水谷内の研究から、経営理念は「経営目標」（経営方針、年度方針など）、「経営経済」（戦略）、「経営経済」（組織構造、人事・評価制度といった制度）を統括すると共に、経営の実践的活動に結びつけていなければならないといえるであろう。
- 15) ステップワイズ法の基準は、投入する自由度（F）の確率 ≤ 0.05 、除去する自由度（F）の確率 ≥ 0.1 とした。
- 16) 梅澤（1994）が指摘する「企業体質（社風・風土）」を本稿では「企業文化」と置き換えて考える。
- 17) 伊丹・加護野（2003）によれば、経営理念の第一の部分とは「組織の理念的目的（この企業は何のために存在するのか）」を指す。
- 18) これを伊丹・加護野（2003）は経営理念の第二の部分としている。
- 19) 「社内報による浸透活動」と「一次浸透メカニズム」の各浸透手段との相関係数（1%有意水準）は次表の通りである。

浸透手段		社内報での啓蒙
幹部リーダーの決定	Pearson の相関係数	0.515
	N	96
経営者の企業文化づくりの積極性	Pearson の相関係数	0.576
	N	96
新入社員教育	Pearson の相関係数	0.507
	N	96