

## 経営理念と経営システム

奥 村 恵 一

### I 経営理念の記載、貼付、送付

#### 1 本稿の意図

本稿では、アンケート調査に基づいて、「経営理念と経営システム」の関係について論じることになっている。経営理念は、言葉として表現すればそれで済むというものではなく、「経営理念を活かす枠組み」が形成されていることが必要である。「経営理念を活かす枠組み」というのは、まず経営理念・経営方針・経営計画という「経営理念の階層性」を保つこと、また経営に関する適切な領域から価値観を抽出した時代にあった価値観を用いるという「経営理念の領域性」を確保することである（この点については、奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣、1994、第8章、奥村恵一稿「変革期における経営理念の刷新」『横浜経営研究』第17巻第3号、1996年12月、を参照）。

この枠組みとしては、上記の2つ以外にさらに、経営理念の創造と刷新において慎重な配慮をすること、経営理念の浸透に努めること、経営理念の効果を高めるための論理的な筋道について工夫をすること、経営理念を尊重する経営文化を形成すること、さらには経営理念を重視しこれを経営に活かす経営者を育成することなどが挙げられる。これらの枠組みを幾重にも組み合わせることが、経営理念やその策定を成功に導く道であると考えられる。

この「経営理念を活かす枠組み」が、アメリカの会社でも形成される努力が払われているこ

とは、いくつかの文献に見られる。例えばマッケンジー社のモデルによると、経営理念は、スタッフ、スタイル、スキル（以上ソフト）、戦略、機構、およびシステム（以上ハード）といった多くの経営要素と相互関係を持つものとして、中核に位置づけられている。（R. T. Pascale and A. G. Athos, *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, 1981, p. 80.）。これによると、経営理念は、経営諸要因の支持のもとに、広義のシステムとして形成・維持されなければならないものである。

また、業界で卓越し、消えることのない足跡を残している18のビジョナリー・カンパニーでは、いくつかの「経営理念を活かす枠組み」を確保している。これらの会社では、「基本理念を維持する」とことと合わせて、次のような、会社の「進歩を促す」具体的な仕組みを整えているのである（ジェームズ・C・コリンズおよびジェリー・I・ポラス著、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センター、1995、pp. 3~4, 146~7）。

- ① 社運を賭けた大胆な目標を用いる。
- ② カルトのような文化を形成する。
- ③ 大量のものを試して、うまくいったものを残す（進化）。
- ④ 生え抜きの経営陣を持続させる。
- ⑤ 常に進歩を求め、決して満足しない。

これら5つの項目は、経営理念の領域だけに属するというよりは、それぞれ経営戦略論、経

営文化論, 経営進化論, 経営者論, および向上水準論の領域で取り上げられるような幅広い内容を示している。これらは、「経営理念を活かす枠組み」でありながら, 経営を成功に導く「経営の成功要因」であり, 全体として経営システムを形成しているといえる。これらの枠組みでは, 経営を成功に導く要因 (部分要因) は何か, それらの要因を相互につなぐ連結帯は何か, 中核となる目標は何かなどを思考するシステムが取り上げられているといえよう。この経営システムは, 経営をどのように思考し, 形成するかという経営本質論にも関わっている。もちろん, 本稿では経営のシステムすべてについて論じることはできないが, 経営理念を活かし, その効果を保証する仕組みを探ることで, 「経営理念と経営システム」の一つの重要な側面を探ることができると考えている。後述のように, 経営システムは, 少なくとも経営理念の領域では, 「経営理念を活かす枠組み」そのものであるという理解が普及しつつある。

興味あることであるが, 最近入手した化学・製薬のT社の経営理念の解説では, 経営理念の階層性との関連で「経営システム」という言葉を用いている。この解説によると, 経営システムは, 「経営理念」「21世紀ビジョン」「経営方針」「中期3ヵ年計画」「単年度事業計画」「行動の指針」という一連の経営理念の構成要素を指している。これは, われわれのいう「経営理念の階層性」のことにほかならない。この経営システムの意義は, 経営理念や中・長期的な経営目標を明示するとともに, これを具体的な行動計画に移し, 一人ひとりがどのように業務を遂行していくかを明らかにして, 経営の安定と発展を図るところにある, という。

## 2 アンケート調査の内容と対象

本稿では, このような「経営理念と経営システム」の関係について, アンケート調査に基づいて論を進めていくことにしたい。本アンケート調査では, 「経営理念を活かす枠組み」につ

いて, 企業ではどのような仕組みが見られるのか, また企業ではこの仕組みについてどのような考え方をしているのについて調査したい。この仕組みについて進んだ考え方や動きをシステム化と呼ぶことができる。本アンケート調査は, 「変革期における経営理念の刷新」と題して,

- 1 経営理念の記載, 貼付, 送付  
問1-1<経営理念(社是・社訓)の記載, 貼付, 送付のお願い>
- 2 経営理念の意義と重要性  
問2-1<経営理念の本質についての理解>  
問2-2<経営理念の重要性とこれを策定した理由>
- 3 経営理念の創造と刷新  
問3-1<経営理念の創造と刷新の際の留意事項>  
問3-2<変革期における経営理念の階層性の刷新>  
問3-3<階層性における経営理念の刷新>  
問3-4<経営理念の領域性での重点項目>  
問3-5<今後重要視される経営理念の価値>  
問3-6<貴社で考えておられる経営理念のモデル>
- 4 経営理念を活かす枠組みとその効果  
問4-1<経営理念を活かす枠組み>  
問4-2<経営理念の効果と働き>

これら11の調査項目の細目について, アンケート調査を一部上場の会社(サンプリングした会社)に対して行った。アンケートを発送した会社は, 東京第1部上場会社1,254社のうち, 下記の28業種426社である。次の各数値は社数を示す。そして, ( )内の数値は, アンケート調査票を回収できた会社数である。

水産・農林 3 (0), 鉱業 3 (0), 建設 37

(11), 食品19 (3), 繊維17 (2), パルプ・紙6 (0), 化学・薬品46 (6), 石油・石炭製品4 (1), ゴム製品3 (1), 窯業9 (1), 鉄鋼12 (1), 非鉄金属8 (1), 金属製品10 (2), 機械32 (3), 電気機器41 (4), 輸送用機器20 (1), 精密機器6 (3), その他製造11 (2), 商業45 (商社・百貨店・スーパー14), 金融・保険49 (金融・保険・証券・損保9), 不動産7 (1), 陸運10 (2), 海運5 (1), 空運2 (0), 倉庫・運輸関連4 (0), 通信1 (0), 電力・ガス5 (1), サービス11 (0), 合計426社 (回収会社70社) である。回収率16.4%。

このアンケートの依頼については、各社の経営理念 (経営計画, 広報など) を担当されている責任者の方に回答をお願いした。広報部宛て発送し, 平成9年7月25日までに回答を頂けるようお願いし, 丁度70社から回答を得ることができた (実際には8月7日までに回収されたものを含む)。アンケートの回収数は, 上記の括弧内の数値のとおりであり, 回収率は16.4%である。なお, 集計後食品1社および商社1社から回答が届いたが, 集計には入れられなかった。

お忙しい中を, 経営理念 (社是・社訓) の記載, 貼付, 送付をして頂き, また多くの質問にご回答下さった会社に対して, 心からお礼を申し上げます。

### 3 経営理念 (社是・社訓) の記載, 貼付, 送付—アンケート調査の手始めに—

アンケート調査の手始めとして, 会社の経営理念 (社是・社訓) の記載, 貼付, 送付をお願いした。すなわち, 貴社では, 経営理念 (社是・社訓) を作成・制定されていることと思います。策定・制定されている場合には, これを, ここの空欄に記載, 貼付して下さるようお願い致します。冊子になっている時は, ここに挟み込んで (同封して) 送付して頂けると幸いです, というものである。この際, 共通理解とし

て, 3つの注を付した。すなわち,

注1. ここで経営理念は, 「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」のことをいいます。

注2. 経営理念は, 会社ではいろいろな呼び方をされています。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 (のり), モットー, 目指すべき企業像, 事業成功の秘訣, 事業領域, 行動指針, 行動基準, スローガンなどです。

注3. 会社では, 一口に経営理念といっても, 複数の要素から構成されている場合が多いと存じます。たとえば, ①社是・社訓, ②社是・経営理念・綱領, ③経営理念・経営方針・行動指針, ④企業目標・事業領域・私達の使命・行動指針などといった形のものであります。これらをすべて, 記載, 貼付, あるいは送付して頂けると幸いです。

そして, これらの注の次の場所に, 経営理念の「記載, 貼付欄」を設けた。

結果として, 回収会社70社のほぼ全部の会社から, それぞれ経営理念の記載, 貼付, そして冊子の封入をして頂き, これによって各社の経営理念の実際を知ることができた。いくつかの会社からは, 内容豊かな経営理念を記載した, 立派なパンフレットが送付されてきた。

これら70社の経営理念を整理することは容易ではないので, その整理は別の機会に譲りたいが, ここではわれわれの趣旨に添ったテーマについて一つの整理をしておきたい。すなわち, 会社の経営理念の中に「経営理念を活かす枠組み」が形成されているかどうかという点である。とくに, 次の3点に留意して, 会社の経営理念をピックアップしたが, それは下記に記載するとおりである。(1) 経営理念・経営方針・経営計画という「経営理念の階層性」(連鎖)を保っている会社。(2) 経営に関する適切な領域から価値観を抽出した時代にあった価値観

を用いる「経営理念の領域性」を確保している会社。そして、(3) 図形化により経営理念の全体像を描いている会社 (第Ⅲ節へ譲る)。

(1) 経営理念・経営方針・経営計画という「経営理念の階層性」(連鎖)を保っている会社。

(a) 経営理念の中の階層性(理念の階層の中でそれぞれの相互関係を明記しているもの)

○ 商社・百貨店・スーパー K 社—経営理念体系の制定を行っている。経営理念体系＝経営理念＋経営方針＋行動規範。同社は、同時に中期3ヵ年計画を策定しているが、この経営理念体系との関係がよく把握できないので、下記(b)の項目でなく、(a)に入れてある。

○ 建設 T 社—ピラミッド型の理念体系が描かれている。理念体系＝企業理念(基本理念＝社是)＋経営理念(経営推進上の基本姿勢＋目指す経営の方向)

○ 金融・保険・証券・損保 R 社—経営理念は、基本戦略、経営目標、および行動規範からなる。そして、経営目標は基本戦略を達成するためのものとして、また行動規範は経営目標を達成するためのものとして位置づけられている。

○ 金融・保険・証券・損保 E 社—経営理念と基本方針があり、基本方針の一つは、経営理念を実践することである。すなわち、CS(お客様満足度)の実践(経営理念の定着化)である。

○ 金属製品 T 社—経営理念として、社是、綱領、および経営理念の実践がある。「経営理念の実践」という経営理念項目が珍しい。内容は、品質主義の実践、顧客主義の実践、人間主義の実践、および公正主義の実践となっている。

○ 機械 K 社—体系として、経営理念と経営基本方針がある。後者の経営基本方針の副題は、「経営理念を達成するため」と書いてある。

○ 建設 M 社—経営理念の体系として、社是、全社品質方針、CI、および行動規範がある。最後の行動規範の項目は、社是を確認する、原点

に帰る、およびルールを守るの3つであり、社是の確認ということが興味深い。

○ 石油・石炭・ゴム製品 J 社—経営理念には、基本方針と行動指針がある。後者の行動指針についている副題は、前者の「基本理念を実践するために」と記載してある。

(b) 経営理念・中期計画・年度計画の階層性(理念に加え、広義の計画の階層の中で相互関係を明記しているもの)

○ 化学・薬品の T 社—この会社の経営システムは、「経営理念」「21世紀ビジョン」「経営方針」「中期3ヵ年計画」「単年度事業計画」「(部門および個人の使命・役割)」「行動の指針」から構成されている。この7階層のピラミッドは見事なものである。この経営システムの意義は、経営理念や中・長期的な経営目標を明示するとともに、これを具体的な行動計画に移し、一人ひとりがどのように業務を遂行していくかを明らかにして、経営の安定と発展を図るところにある。

○ 窯業の A 社—この会社の企業指針・経営計画の体系は、「企業理念」「企業方針」「長期ビジョン(新ビジョン21)」「中期計画」「年度計画(予算)」であり、これらは、それぞれ前の段階のものを踏まえて作成される。「中期計画」は「長期ビジョン(新ビジョン21)」を実現するためのものである。

○ 精密機器 K 社—社是、社訓、1997年経営方針がある。この1997年経営方針は、再建3ヵ年計画の必達を期してという副題がついており、方針と計画との連携がみられる。

○ 繊維 IC 社—経営理念の体系＝コーポレート・コンセプト＋企業理念＋経営の姿勢＋行動指針＋基本デザイン要素＋中期経営計画の骨子＋LIVITIS 運動宣言。この幅広い体系が見事である。この体系の中で、経営の姿勢は、企業理念実現のための具体的ビジョンとして位置づけられ、また、中期経営計画の骨子を含んでいる。

○ 商社・百貨店・スーパー M 社—新経営指

針「ビジョン97 (1995~1997年度)」は、3つの構成要素からなっている。〈経営理念+行動理念(社是)〉〈97年度の係数目標〉〈基本方針+6つの営業戦略+4つの経営インフラ強化策〉。経営理念や行動理念だけでなく、97年度の係数目標、営業戦略、経営インフラ強化策までが含まれている。

(2) 経営に関する適切な領域から価値観を抽出した時代にあった価値観を用いる「経営理念の領域性」を確保している会社。

○窯業のA社—この会社の企業指針・経営計画の体系は、前述のように「企業理念」「企業方針」「長期ビジョン(新ビジョン21)」「中期計画」「年度計画(予算)」から構成されている。これらは、それぞれ前の段階のものを踏まえて作成され、互いに連携している。この中で、グローバル化、情報化社会、価値観の多様化、地球環境、および企業市民という時代認識のもと、次のような企業方針を設けているのが特徴的である。価値創造企業に向けての6つの指針—①ガラス・化学技術を中心とする複合的多角化企業をめざします。②マーケティングとものづくりを大切に、絶えず技術革新と品質向上に挑戦します。③長期的な視点から、各事業分野での優位性を確保し、収益性の向上に努めます。④社員の働きがいを尊重し、ゆとり・豊かさを増進します。⑤環境保全、省資源、商品の安全性確保に積極的に取り組みます。そして⑥社会貢献に努め、世界の人々に信頼される企業市民をめざします。価値創造企業として、新しい価値観を企業方針に取り込む姿勢が見られる。

○精密機器O社—経営理念とは別に、「社会の価値を会社の中に取り入れる Social IN」という基本思想を浸透させようとしている。経営理念と長期経営方針の間に、ビジョンを設けて運用を心掛けている。FOCUS 21というビジョンでは、1. 経営の基本的考え方としてソーシャル・インの実現を目指している。すなわち、このグループでは、生活者として社会と融合し、

社会と価値観を共有しながら、事業を通して新しい価値を提案し、人々の健康と幸せな生活を実現する。この考え方を「ソーシャル・イン」と呼び、すべての活動の基本思想とする。2. 「ソーシャル・イン」の目指す姿は、価値創造企業である。すなわち、このグループは、社会が求めている新しい価値をタイムリーに創造し、提供し続けることを使命とする。そして、社会とともに歩み、社会とともに成長していく、価値創造のできる優良企業を目指すのである。

○繊維IZ社—全体の体系は、信条+社歌+社名の由来+社章+コーポレート・アイデンティティ+経営理念+基本方針となっている。興味あることは、基本方針がほぼ毎年変えられることである。基本方針を時代の変化に絶えず合致させようという努力が見られる。平成3年~では、「お客様第一 お客様の普段の生活に満足していただける店づくり」、そして平成5年~では、「お客様第一 お客様に信頼される店づくり」、となっている。

(3) 図形化により経営理念の全体像を描いている会社については、第Ⅲ節 6「会社で考えている経営理念のモデル」へ譲る。

## II 経営理念の意義と重要性

### 1 経営理念の本質についての理解

問2-1は、〈経営理念の本質についての理解〉についてである。すなわち、貴社では、経営理念(社是)の本質・性格をどのように理解していますか。下記項目のうち、良く該当するもの3つを選んで、括弧内に○印を付して下さい。

- ( ) ①経営理念は、真理に適った、正しい人生観に深く根ざした「正しい経営理念」である。
- ( ) ②経営理念は、時代、国、産業、会社の大小を超えて、普遍性を持つ。
- ( ) ③経営理念は、会社永続という基本的願望のもとに設定される(何世

紀にもわたり会社が前進することを想定している)。

- ( ) ④経営理念は、経営行動の変革や時代の動きに応じてそのつど明らかにしてきた会社の経営方針を、成文化した「基本方針」である。
- ( ) ⑤経営理念は、時代の動き、環境変化、制度の変革などから、経営者が不可避免的に受ける緊張を克服し、心理的能力を維持するために形成される。
- ( ) ⑥経営理念の表現は一部時代にそぐわなくなるので、表現を変えなければならない。
- ( ) ⑦経営理念は変えてはならない経営の根幹であるため、時代の動きや経営革新については、別途「基本方針」など普遍性の低い原則で補わなければならない。
- ( ) ⑧経営理念は、会社方針と一体をなしており、時代の流れや経営環境の変化に応じて、具体性のある内容に刷新しなければならない。
- ( ) ⑨経営理念は、経営者の信念や使命感を表明しており、信念や使命感を持たない経営者には無用である。

この質問に対して、回答結果は表2-1「経営理念の本質についての理解」のようになっている。ここで、回答数の多い項目から列举すれば、次の通りである。

- ③会社永続という願望のもとに設定される  
36社 (51.4%)
- ④時代ごとの経営方針の成文化である  
35社 (50%)
- ①真理に適った「正しい経営理念」である  
26社 (37.1%)
- ⑧時代に応じ内容を刷新せねばならない  
26社 (37.1%)
- ⑦「基本方針」などで補わねばならない  
25社 (35.7%)

- ②時代、国を超えて普遍性を持つ  
21社 (30%)
- ⑥時代に合うよう表現を変えねばならない  
14社 (20%)
- ⑨経営者の信念や使命感を表明している  
13社 (18.6%)
- ⑤環境変化による経営者の緊張を克服可能  
8社 (11.4%)

経営理念の本質についての理解として、「③会社永続という願望のもとに設定される」が一番多いのは、日本的な企業観を反映したものであり、アメリカでも上記のコリンズおよびポラス著『ビジョナリー・カンパニー—時代を超える生存の原則—』で肯定されている。「④時代ごとの経営方針の成文化である」は、「①真理に適った「正しい経営理念」である」よりもかなり高い数字を示している。このことは、トヨタ方式が松下方式よりも今日では説得力をもつことを意味し(前掲書、奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』第3章)、時代に応じる経営理念の刷新を肯定することでもある。ただし、後者もかなり高い数値を示していることは注意すべきであり、そのために経営理念は「②時代、国を超えて普遍性を持つ」と考えられているのである。

前者のごとく経営理念は「④時代ごとの経営方針の成文化である」ために、「⑧時代に応じ内容を刷新せねばならない」し、また「⑦「基本方針」などで補わねばならない」ことは、当然の帰着である。時には、「⑥時代に合うよう表現を変えねばならない」のである。

「⑨経営者の信念や使命感を表明している」が少ないのは、経営理念は、今日経営者の理念よりも会社の理念と考えられており、個人の信念よりも会社の戦略の出発点と考えられているのであろう。また、かの有名なアメリカの経営理念の著書に描かれている、「⑤環境変化による経営者の緊張を克服可能」の件については、支持の回答が少ない。緊張を克服できるということについて、説明が不足していたのかもしれ

表 2-1 経営理念の本質についての理解

会社分類		経営理念の本質 についての 理解	回収会社数								
			① 真理に 適った 「正しい 経営理念」 である	② 時代、 国を超 えて普 遍性を持 つ	③ 会社永 続とい う願望 のもと に設定 される	④ 時代ご との経 営方針 の成文 化であ る	⑤ 環境変 化によ る経営 者の緊 張を克 服可能	⑥ 時代に 合うよ う表現 を変え ねばな らない	⑦ 「基本 方針」 などで 補わね ばなら ない	⑧ 時代に 応じ内 容を刷 新せね ばなら ない	⑨ 経営者 の信念 や使命 感を表 明して いる
建設	11社		3	2	7	7	3	3	3	3	1
食品	3社		1	3	3	0	0	0	2	0	0
繊維	2社		0	0	1	2	0	1	1	1	0
化学・薬品	6社		3	1	2	4	1	1	2	4	0
石油・石炭・ゴム製品	2社		0	1	2	1	1	0	1	0	0
窯業	1社		1	0	0	0	0	1	0	1	0
鉄鋼・非鉄金属	2社		1	0	0	1	0	1	1	1	1
金属製品	2社		1	0	1	0	0	1	2	0	1
機械	3社		1	2	2	1	0	0	1	0	0
電気機器	4社		1	1	1	2	0	1	1	1	1
輸送用機器	1社		0	1	0	0	1	0	0	0	1
精密機器	3社		1	1	2	1	1	0	1	0	2
その他製造	2社		1	0	1	2	0	1	0	1	0
商社・百貨店・スーパー	14社		7	4	7	7	1	1	4	6	4
金融・保険・証券・損保	9社		3	3	5	4	0	2	4	4	2
不動産	1社		1	2	0	0	0	0	1	0	0
陸運・海運	3社		1	0	1	2	0	1	1	3	0
電力・ガス	1社		0	0	1	1	0	0	0	1	0
合計	70社		26		36		8		25		13
				21		35		14		26	

ない (サットン・ハリス・ケイスン・トービン著, 高田・長浜訳『アメリカの経営理念』日本生産性本部, 1968)。

会社分類として見ると, 比重のおき方がさまざまである。建設では, 「③会社永続」と「④方針の成文化」の回答が, とくに高い。食品では, 「②時代国を超えた普遍性」に全社が賛成している。化学・薬品では, 「④方針の成文化」と「⑧時代に応じる刷新」に全社が賛同しているのが特徴的である。商社・百貨店・スーパーでは, 「①正しい理念」と「⑧時代に応じる刷

新」に高い比重をおいている。なお, 「⑤経営者の緊張克服」に比較的高い数字を示しているのは, 精密機器と商社・百貨店・スーパーである。

2 経営理念の重要性とこれを策定した理由  
問 2-2 は, <経営理念の重要性とこれを策定した理由> についてである。すなわち, 貴社では, 経営理念 (社是) の重要性とこれを策定した理由をどのように考えていますか。下記項目のうち, 良く該当するもの 3 つを選んで, 括

弧内に○印を付して下さい。

- ( ) ①経営理念は、企業の存続関数の重要な要因の一つである。
- ( ) ②経営理念は、企業経営を左右する(動かす)重要な要素である。
- ( ) ③経営理念は、経営方針、経営戦略、経営計画を設定する際に依り所になる出発点である。
- ( ) ④経営理念は、環境適応や内部統合の際、問題解決の学習を助け、組織に安定をもたらす。
- ( ) ⑤経営理念は、経営行動の指針となるので、組織の揺るぎない土台になっている。
- ( ) ⑥経営理念は、人間尊重の精神、心の重要性を示すので、経営にとって重要な指針である。
- ( ) ⑦経営理念は、会社内の人々間のコミュニケーションの不可欠な手段である。
- ( ) ⑧経営理念は、会社の行動を正当化し、弁明するものである。
- ( ) ⑨経営理念は、経営者が会社目的に関する信念や使命感を表明して、リーダーシップを発揮するための基盤である。
- ( ) ⑩経営理念は、物的な施設、人的な基盤、貨幣的な蓄積を統合する鍵である。
- ( ) ⑪経営理念は、会社の施設、社員の行動、会社の製品などのデザインとして表現されるので、重要である。
- ( ) ⑫長期にわたる深刻な不況に直面したときの心構えや信念をも示し、要らないことに手をひろげたりしないので、有用である。

この質問に対して、回答結果は表2-2「経営理念の重要性とこれを策定した理由」のようになっている。また、回答数の多い項目から列

挙すれば、次のとおりである。

- ③経営戦略、経営計画の出発点  
59社 (84.3%)
- ⑤経営行動の指針として組織の土台  
44社 (62.9%)
- ⑥人間尊重など心の重要性を示す指針  
26社 (37.1%)
- ⑨信念を表明しリーダーシップの基盤  
24社 (34.3%)
- ②企業経営を左右する要素である  
17社 (24.3%)
- ①企業の存続関数の一つである  
11社 (15.7%)
- ⑦コミュニケーションの手段 8社 (11.4%)
- ⑪社員行動、製品のデザインの表現  
7社 (10%)
- ④環境適応など問題解決の学習を助く  
5社 (7.1%)
- ⑩物的人的貨幣的基盤を統合する鍵  
2社 (2.9%)
- ⑧会社の行動を正当化するものである  
0社 (0%)
- ⑫深刻な不況の際の心構えを示す  
0社 (0%)

経営理念の重要性とこれを策定した理由として、とくに高い比重を示しているのは「③戦略・計画の出発点」と「経営指針としての組織の土台」であり、広い意味での経営計画の領域に限定されている。次いで、心の重要性とリーダーシップの領域に及んでいる。すなわち、「⑥心の重要性を示す指針」と「⑨リーダーシップの基盤」である。

経営理念は、戦略・計画の出発点および経営指針としての組織の土台と考えられているのであり、企業経営全般の決定的要因であるとはそれほど考えられていない。すなわち、「②企業を左右する要素」と「①企業の存続関数」については、回答はそれ程多くない。「⑩物的人的貨幣的統合の鍵」が極めて少ないのも、経営理念は、個々の資源を意識していないためである



表2-2 経営理念の重要性とこれを策定した理由

会社分類	経営理念の重要性とこれを策定した理由	回収会社数											
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
建設	11社	2	1	11	0	5	6	2	0	4	0	1	0
食品	3社	2	2	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0
繊維	2社	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	1	0
化学・薬品	6社	1	1	4	0	3	3	1	0	3	0	2	0
石油・石炭・ゴム製品	2社	0	2	2	1	0	1	0	0	0	0	0	0
窯業	1社	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
鉄鋼・非鉄金属	2社	0	1	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0
金属製品	2社	0	1	2	0	2	0	0	0	1	0	0	0
機械	3社	1	0	2	1	2	0	0	0	1	0	0	0
電気機器	4社	1	1	2	0	1	2	0	0	2	0	0	0
輸送用機器	1社	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0
精密機器	3社	2	2	1	0	2	1	0	0	1	0	0	0
その他製造	2社	1	0	2	0	0	2	0	0	0	1	0	0
商社・百貨店・スーパー	14社	0	3	13	0	12	5	1	0	5	1	2	0
金融・保険・証券・損保	9社	1	3	9	0	8	3	0	0	2	0	0	0
不動産	1社	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
陸運・海運	3社	0	0	1	1	2	1	1	0	2	0	1	0
電力・ガス	1社	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0
合計	70社	11	17	59	5	44	26	8	0	24	2	7	0

う。行動科学的あるいは経営文化的発想としての「⑦コミュニケーション手段」, 「⑩行動のデザイン表現」, そして「④問題解決的学習の補助」は、少ない回答であり、これらの効果は二次的なものとなっている。

「⑧会社行動の正当化」と「⑫不況の心構え」については、賛同は全くなかった。これは、質問項目が、取り上げる側面を正面から見えていないことからきている。

会社分類としてみると、建設では、「③戦略・計画の出発点」と「経営指針としての組織の土台」がアンバランスであり、前者が高い数

値を示している。化学・薬品では、「⑥心の重要性を示す指針」と「⑨リーダーシップの基盤」が比較的高い数字となっている。

精密機器では、経営理念を幅広く把握し、「②企業を左右する要素」と「①企業の存続関数」がクローズアップされている。商社・百貨店・スーパーと金融・保険・証券・損保では、平均的な結果を示しているものの、とくに「③戦略・計画の出発点」と「経営指針としての組織の土台」について高い回答を行っている。

### Ⅲ 経営理念の創造と刷新

#### 1 経営理念の創造と刷新の際の留意事項

以上の質問に対する回答から、経営理念の本質についての理解として、「③会社永続という願望のもとに設定される」と「④時代ごとの経営方針の成文化である」が多く、また経営理念の重要性とこれを策定した理由として、「③戦略・計画の出発点」と「経営指針としての組織の土台」が多い数値を示している。要するに、経営理念を経営方針の成文化したものと考え、経営戦略・経営計画の出発点として位置づけている。この際には、経営理念の刷新が重要なテーマとなる。

問3-1は、「経営理念の創造と刷新の際の留意事項」に関するものである。すなわち、貴社で経営理念を創造し刷新される場合、留意すべき事項・条件としてどのような事柄を考えていますか。下記項目のうち、良く該当するもの3つを選んで、括弧内に○印を付して下さい。経営理念を創造し刷新される予定がない場合でも、そのケースを想定して回答して下さい。

- ( ) ①経営者が自分で考えて考えぬき、悩んで悩み抜いたものであり、全身全霊、命をかけて決めるものであること。
- ( ) ②経営者、従業員、株主、お客さん、皆が、そうだと納得し、それは良いと賛成してくれるものであること。
- ( ) ③天地自然の理（宇宙全体の生成発展の理）にかなっていること。
- ( ) ④経営には使命感があり、使命感としての経営理念であること。
- ( ) ⑤時代に対応しながら、企業文化として継承されてきた会社の哲学、思想、技術を集大成したものであること。
- ( ) ⑥創業者たちの哲学（例、品質のいいものを仕入れ正直に売るという

共栄の哲学）を盛りこんだものであること。

- ( ) ⑦これまで遵守してきた経営方針や経営原則（例、国際的な技術戦争に勝つことなど）を導入するものであること。
- ( ) ⑧企業パラダイムの重要な骨格の一つとして、優れた自社技術を持っていることを明確にしたものであること。
- ( ) ⑨新しい時代に応じる経営の志向・態度（例、販売姿勢を問屋でなく、一般消費者向きとする）を盛りこんだものであること。
- ( ) ⑩経営理念は、創業以来の企業パラダイムを展開させ、同時に会社の現実を導入し抽出したものであること（高技術水準、最良の部分の抽出）。
- ( ) ⑪会社内部の公募によって集まったさまざまな概念の最大公約数を集約するものであること。
- ( ) ⑫創業者や経営者の心情と使命感の表明として、会社独自の個性と会社のパワーを感じさせるものが好ましいこと。
- ( ) ⑬経営理念の表現に創意と新鮮さがあること、そのためには表現すべき企業のアイデンティティに独自の内容があること、そしていちばんピタリする表現を選択すること。
- ( ) ⑭経営理念創造の当事者の間に、「経営理念創造の意図」に矛盾があってはならないこと。
- ( ) ⑮だれもが当然のこことして納得でき、また納得するだけの分かりやすさがあること。それでこそ、経営理念の創造の後の「経営理念の伝達と浸透」を保証することができる。

表3-1 経営理念の創造と刷新の際の留意事項

会社分類	回収会社数	経営理念の創造と刷新の際の留意事項																
		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰
建設	11社	1	3	0	4	4	1	0	0	3	4	0	1	3	0	8	0	0
食品	3社	1	1	0	2	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0
繊維	2社	0	1	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1
化学・薬品	6社	1	1	0	3	5	1	0	0	1	0	0	1	0	0	5	0	0
石油・石炭・ゴム製品	2社	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0
窯業	1社	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
鉄鋼・非鉄金属	2社	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0
金属製品	2社	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0
機械	3社	0	1	0	2	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0
電気機器	4社	0	1	0	2	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	0
輸送用機器	1社	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
精密機器	3社	0	2	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	0
その他製造	2社	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
商社・百貨店・スーパー	14社	0	4	0	7	6	2	0	0	5	1	0	3	3	1	8	1	1
金融・保険・証券・損保	9社	1	4	1	4	5	1	1	0	3	0	0	0	1	1	4	0	0
不動産	1社	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
陸運・海運	3社	0	1	0	0	3	0	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	1
電力・ガス	1社	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0
合計	70社	5	2	2	38	3	20	0	7	7	3	42	3	2				

( ) ⑯経営理念の進行具合を社内報に連載して従業員のコンセンサス作りをしたり、時には従業員を参加させて皆でそれを合意すること。

( ) ⑰効果を挙げるために、従業員の参加が必要であること。

この質問に対する回答結果は、表3-1「経営理念の創造と刷新の際の留意事項」のようになっている。ここで、回答数の多い項目から列挙すると、次の通りである。

⑮だれもが納得でき、分かりやすさがある  
42社 (60%)

⑤継承した会社の哲学、技術を集大成する  
38社 (54.3%)

④使命感としての経営理念である  
30社 (42.9%)

②従業員など、皆が納得し賛成してくれる  
24社 (34.3%)

⑨新時代に應じる経営の志向態度を盛りこむ  
20社 (28.6%)

- ⑬企業アイデンティティの独自性と表現選択  
13社 (18.6%)
- ⑩創業以来の企業のパラダイムと現実の抽出  
7社 (10%)
- ⑫心情を表明し、個性とパワーを感じさせる  
7社 (10%)
- ⑥創業者たちの哲学を盛りこむ  
6社 (8.6%)
- ①考え悩み抜き、全身全霊をかけて決める  
5社 (7.1%)
- ⑦遵守してきた経営方針を導入する  
3社 (4.2%)
- ⑭経営理念創造の当事者の意図に矛盾がない  
3社 (4.2%)
- ⑰効果を挙げるために、従業員の参加が必要  
3社 (4.2%)
- ③天地自然の理にかなっている  
2社 (2.9%)
- ⑯コンセンサスを作り、従業員を参加させる  
2社 (2.9%)
- ⑧パラダイムとして自社技術を明確にする  
0社 (0%)
- ⑪公募によって集まった概念の最大公約数  
0社 (0%)

経営理念の創造と刷新の際の留意事項としては、「⑮納得でき分かりやすい」が最も多く、「②皆が納得し賛成する」を加えると、納得のうえのものが断然多く、このことが必要とされている。そして、「⑤継承した哲学・技術の集大成」と「④使命感としての経営理念」の2つが高い数値となっている。これによって、経営理念は継承した文化であることが理解され、また使命感としての経営理念であることが求められている(ただし、問2-1と問2-2の質問に対する回答としては、使命感については賛同がそれほど多くなかった)。

同時に、「⑨新時代への志向態度」と「⑬企業の独自性」についても、留意しなければならないという回答が少なくない。

これら以外の項目は、非常に少ない回答しか

得られなかった。「⑩創業以来の企業のパラダイム」、「⑫心情の表明、個性とパワーを感得」、「⑥創業者たちの哲学を盛りこむ」、「①考え悩み抜き」、「⑦遵守してきた経営方針の導入」、「⑭当事者の意図に矛盾がない」、「⑰効果のために従業員の参加」、「③天地自然の理」、そして「⑯コンセンサスのための従業員の参加」である。これらは、技術的、心情的な項目であり、また他の項目と重複する面もあり、少ない回答結果となっている。特記すべきことは、従業員参加についての回答がほとんどないことである。上記のごとく、納得さえ得られれば参加までは必要がないということであろうか。

最後に、「⑧自社技術の明確化」と「⑪公募概念の最大公約数」に対しては、いずれの会社も○印を付さなかった。技術の明確化は理念の範囲外であり、また公募概念の集約によるだけでは、適切な経営理念は生まれえないというものであろう。

会社分類ごとにみると、建設では「⑩創業以来の企業のパラダイム」が多いが、それは創業者を尊重する風土が強いためであろうか。化学・薬品では、主要項目は変わりがないが、「②皆が納得し賛成する」と「⑨新時代への志向態度」が少ないことに注目される。商社・百貨店・スーパーと金融・保険・証券・損保では、主要項目は平均的な数値を示している。商社・百貨店・スーパーでは、平均値が少ない「⑫心情の表明、個性とパワーを感得」が比較的多くなっている。

## 2 変革期における経営理念の階層性の刷新

問3-2は、「変革期における経営理念の階層性の刷新」に関するものである。すなわち、貴社では、「経営理念(社是)」を、順次「要綱(長期経営方針)」、「年度会社方針(目標)」、「部方針」、あるいはまた「個人目標」に関連づけていますか。すなわち、「経営理念(社是)」を刷新するときには、順次「要綱(長期経営方針)」、「年度会社方針(目標)」、「部方針」、あ

るいはまた「個人目標」の刷新・変更にこれを繋げるといふ連鎖がありますか。貴社での連鎖の程度は、次のどれに該当しますか、次の項目の中から1つだけ○印を付して下さい。

- ( ) ①「経営理念(社是)」の刷新—「要綱(長期経営方針)」の変更
- ( ) ②「経営理念(社是)」の刷新—「要綱(長期経営方針)」の変更—「年度会社方針(目標)」の変更
- ( ) ③「経営理念(社是)」の刷新—「要綱(長期経営方針)」の変更—「年度会社方針(目標)」の変更—「部方針」の変更
- ( ) ④「経営理念(社是)」の刷新—「要綱(長期経営方針)」の変更—「年度会社方針(目標)」の変更—「部方針」の変更—「個人目標」の変更

この質問に対する回答結果は、表3-2「変革期における経営理念の階層性の刷新」のようになっている。回答が多い順に項目を列挙すると、次の通りである。

- ①理念～長期方針 22社 (31.4%)
- ④理念～個人目標 21社 (30%)
- ③理念～部方針 14社 (20%)
- ②理念～年度方針 8社 (11.4%)

問3-2は、経営理念の階層性に関するものである。「経営理念」—「長期経営方針」—「年度方針」—「部方針」—「個人目標」といふ連鎖の中で、どの程度理念が下の計画に浸透し、理念が整合性を持って計画に取り入れられているかを尋ねるものである。これは、経営理念がシステムとしてどの程度機能するように設計されているかを探るものであり、重要な質問である。

回答結果によると、第一順位は①理念～長期方針の22社であり、システムの度合いが少なく、「経営理念」—「長期経営方針」にとどまるものである。次の順位は④理念～個人目標の21社であり、これは「経営理念」—「長期経営方

表3-2 変革期における経営理念の階層性の刷新

変革期における経営理念の階層性の刷新		①	②	③	④
		理念～長期方針	理念～年度方針	理念～部方針	理念～個人方針
会社分類	回収会社数				
建設	11社	4	1	2	4
食品	3社	2	0	0	1
繊維	2社	0	0	1	1
化学・薬品	6社	2	1	0	3
石油・石炭・ゴム製品	2社	0	0	0	1
窯業	1社	1	0	0	0
鉄鋼・非鉄金属	2社	1	1	0	0
金属製品	2社	1	0	0	1
機械	3社	1	0	0	1
電気機器	4社	0	1	2	0
輸送用機器	1社	0	0	1	0
精密機器	3社	2	0	0	1
その他製造	2社	0	1	1	0
商社・百貨店・スーパー	14社	5	1	3	4
金融・保険・証券・損保	9社	0	2	4	3
不動産	1社	0	0	0	0
陸運・海運	3社	2	0	0	1
電力・ガス	1社	1	0	0	0
合計	70社	22	14	8	21

針」—「年度方針」—「部方針」—「個人目標」にまで経営理念が浸透する。この結果は予想外のものであり、わが国企業において、経営理念の階層性が進展していることを示している。経営理念から個人目標に至る長い経路を、システムとして機能させようとしているのである。

例えば、石油・石炭・ゴム製品のJ社は、④理念～個人目標に○印を付しているが、回答として、「理念・指針が設定されたばかりであり、まだ実現していないが、上記<④理念～個人目標>のとおり位置づけています」と書いている。また、化学・薬品のT社は、④理念～個人目標

に○印を付しているが、当社では、経営システムとして、「経営理念」「21世紀ビジョン」「経営方針」「中期3ヵ年計画」「単年度事業計画」「行動の指針」という多階層の経営理念の構成要素を指している。

第三順位は③理念～部方針の14社であり、これは「経営理念」―「長期経営方針」―「年度方針」―「部方針」までかなりの程度経営理念が浸透している。そして、第四順位は②理念～年度方針の8社であり、これは「経営理念」―「長期経営方針」―「年度方針」の経路にとどまっている。

会社分類ごとにみると、階層性の高い産業と低い産業がある。高い産業は、繊維、石油・石炭・ゴム製品、金融・保険・証券・損保であり、低いものは、窯業、電力・ガスである。

### 3 階層性における経営理念の刷新

問3-3は、「階層性における経営理念の刷新」に関するものである。すなわち、これらの「経営理念(社是)」―「要綱(長期経営方針)」―「年度会社方針(目標)」―「部方針」―「個人目標」の連鎖において、「年度会社方針(目標)」などから見て、当該会社の「経営理念(社是)」が古くなっており、「経営理念(社是)」を刷新しなければならないと感ずることがあります。ある場合には、下記括弧内に、「有る」と記入して下さい。回答欄( )

この質問に対して、「有る」と回答した会社は、建設、窯業、精密機器、その他製造、商社・百貨店・スーパーの7社である。「経営理念(社是)」が古くなっているかどうかという質問は、単刀直入過ぎて、回答しにくかったものと思われる。「有る」と回答した会社の7社には、敢えて回答して頂いたことに感謝している。回答会社の1割の会社であっても、経営理念が古くなり、経営理念を刷新しなければならないと感ずているのである。

### 4 経営理念の領域性での重点項目

問3-4は、「経営理念の領域性での重点項目」についてのものである。回答者に具体的なイメージを持って頂くために、この質問は、例示を含めたため次のような長文のものになった。すなわち、経営理念が着目すべき企業経営の領域としては、企業の存在(business itself)、企業環境(business environment)、および企業管理(business management)の三つの範囲(経営理念の領域性)に亘っており、またそれぞれの小項目としては、合計次の15項目を示すことができます。

貴社として、これらの15の経営理念の領域性の項目(①～⑮)について、現在重要と考えられるもの3つの項目の番号を、重要な順に下記の回答欄に記入してください。また、将来重要になると考えられる項目3つについても重要な順番に記入してください。国内の場合と国外の場合を、区別して回答してください。

#### (1) 企業の存在についての理念

- ① 企業の本質と存在意義についての理念―企業が役立ち、奉仕する対象  
(例、日商岩井「トレードピア」(Trade & Utopia)の創造)
- ② 事業領域と事業活動についての理念―企業が役立ち、奉仕する方法  
(例、日本電気「C & C」、東京ガス「総合都市生活産業グループ」)
- ③ 企業が立脚し追求する価値についての理念  
(例、東芝「人間尊重を基本として…」、ライオン「愛の精神の実践」)
- ④ 「人間集団としての企業」についての理念―人間集団、職場、風土  
(例、日産自動車「活力溢れる人間集団を形成する」、石川島播磨重工業「人材こそが最大かつ唯一の財産」)

#### (2) 企業環境についての理念

- ⑤ 顧客についての理念  
(例、三菱銀行「お客さま第一」、清水建設

- の「顧客第一 Market-in」)
- ⑥ 企業の国際的環境の理念  
(例, キヤノン「世界一の製品をつくり, 最高の品質とサービスを提供し, 世界の文化の向上に貢献すること」)
  - ⑦ 企業の社会的環境の理念—企業の社会貢献  
(例, 三菱電気「すぐれた技術と創造力により, 活力とゆとりのある人間社会の実現に貢献する」)
  - ⑧ 環境と共生するための理念 (価値観)  
(例, 日清製粉「信為萬事本 (信を万事の本と為す)」, 日本生命「…契約者に対する経済的保証責任を誠実に果たすことを第一義とする」)
- (3) 企業の管理・行動についての理念
- (a) 企業管理についての理念
  - ⑨ 安定的な成長についての理念  
(例, トヨタ自動車は「全世界規模での効率的な経営を通じて, 着実な成長を持続する」)
  - ⑩ 革新経営や効率経営についての理念  
(例, サッポロビール「革新経営」, 帝国ホテル「節約」)
  - ⑪ 利益獲得と還元についての理念  
(例, 三菱電機「適正な利潤を確保し, 企業発展の基礎をつくる」)
  - ⑫ 製品, 組織, 仕事, 工場, 設備の管理についての理念  
(例, 山崎製パン「品質は到達しうる最高のものであり, 新鮮であること. それは製品, 組織, 仕事, 工場, 財産並びに設備の中に表わさるべきこと」)
  - ⑬ 経営者のリーダーシップや組織運営の理念  
(例, 松下幸之助氏「不景気には時を待つ」, 松下氏の経営者のリーダーシップ, 経営者の資質, 専門細分化 (事業部制), 権限委譲などについての記述)
  - ⑭ 管理方式・手法についての理念

(例, 鹿島建設の「なによりもまず計画」, 日本電気の「個々の組織の主体性を活かし, 力強い総合力に結びつける」, 日本ハムの「高度に機能的な有機体をめざす」)

(b) 行動指針

- ⑮ 従業員の行動指針に関する理念  
(例, 住友ゴム工業—POWER FOR INNOVATION—Passion 未来へ挑戦する熱い情熱, Originality 習慣にとらわれない原点からの発想, World-wide 国際感覚あふれる広い視野, Energy 生き生きとしたたくましい行動力, Reliability 信頼をつくる積極的なコミュニケーション)
- ⑯ その他 (具体的に記入してください: )

回答欄

		1 番目に重要	2 番目に重要	3 番目に重要
国内	現在			
	将来			
国外	現在			
	将来			

この質問に対して, 回答は次の12通りがあり, それぞれについて回答の多い順に項目を列挙すれば次のとおりである (回答数3以上).

1位. 2位. 3位. 4位. 5位. 6位. 7位. 8位. 9位

- 1 国内・現在・1番目に重要—⑤①③②⑦
- 2 国内・現在・2番目に重要—②⑤⑦①③④⑥
- 3 国内・現在・3番目に重要—⑦⑮⑧②③④⑤
- 4 国内・将来・1番目に重要—③⑤①⑦②④
- 5 国内・将来・2番目に重要—⑦⑤⑧①②③④⑥
- 6 国内・将来・3番目に重要—⑦⑮⑥⑤⑧②③④⑩
- 7 国外・現在・1番目に重要—①③⑤⑥②⑦
- 8 国外・現在・2番目に重要—②⑤⑦⑥
- 9 国外・現在・3番目に重要—⑮⑧②⑦⑪③④⑬
- 10 国外・将来・1番目に重要—③⑥⑦①⑤②
- 11 国外・将来・2番目に重要—⑥⑤⑦⑧①②

表 3-3 経営理念の領域性での重点項目

経営理念の領域性 での重点項目		国内 現在 1					国外 将来 3				
		① 企業の本質と存在	② 事業領域と事業活動	③ 企業が立脚する価値	⑤ 顧客についての理念	⑦ 社会的環境の理念	② 事業領域と事業活動	⑥ 国際的環境の理念	⑦ 社会的環境の理念	⑧ 環境と共生の理念	⑯ 従業員行動指針の理念
建設	11社	1	2	2	2	2	1	0	3	3	0
食品	3社	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0
繊維	2社	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1
化学・薬品	6社	2	0	2	0	2	1	0	1	1	1
石油・石炭・ゴム製品	2社	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0
窯業	1社	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
鉄鋼・非鉄金属	2社	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0
金属製品	2社	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0
機械	3社	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
電気機器	4社	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1
輸送用機器	1社	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
精密機器	3社	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0
その他製造	2社	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
商社・百貨店・スーパー	14社	4	1	3	5	0	3	2	1	1	1
金融・保険・証券・損保	9社	2	1	0	4	1	0	0	0	1	1
不動産	1社	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
陸運・海運	3社	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1
電力・ガス	1社	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	70社	14		12		9	6		6		7
				9		17			6		11

12 国外・将来・3番目に重要—⑧⑯②⑥⑦⑤⑪③⑩

この一覧表は、会社が現在から将来に亘り、国内と国外において経営理念として取り入れる価値観の領域を示している。いわば価値観のシステムの連鎖（領域性システム）ともいべきものであり、会社にとって重要な価値システムを示している。前述の階層性システムとともに会社が具備すべきシステムであるといえよう。

この一覧表から読み取れることは、<1 国内・現在・1番目に重要>にみられる5項目が、12通りの組み合わせのほぼいずれにおいても見られることである。すなわち、⑤顧客についての理念、①企業の本質と存在、③企業が立脚する価値、②事業領域と事業活動、および⑦社会的

環境の理念といったものである。また、国外の組み合わせのほとんどにおいて、⑥国際的環境の理念がみられることである。さらに、<3番目に重要>な組み合わせにおいては、4つのケースについて、項目が多様化していることである。

これら12通りの回答のうち、「①国内・現在・1番目」と「12国外・将来・3番目」の2通りの回答結果の源泉（基礎となるデータ）を示したものが、表3-3「経営理念の領域性での重点項目」である。ここでは、回答数の多い項目（合計が5以上のもの）だけを掲載した。

国内・現在・1番目に重要な経営理念の領域  
⑤顧客についての理念 17社 (24.3%)



①企業の本質と存在	14社 (20%)
③企業が立脚する価値	12社 (17.1%)
②事業領域と事業活動	9社 (12.9%)
⑦社会的環境の理念	9社 (12.9%)
国外・将来・3番目に重要な経営理念の領域	
⑧環境と共生の理念	11社 (15.7%)
⑮従業員行動指針の理念	7社 (10%)
②事業領域と事業活動	6社 (8.6%)
⑥国際的環境の理念	6社 (8.6%)
⑦社会的環境の理念	6社 (8.6%)

「国内・現在・1番目に重要」な経営理念の領域としては、企業経営にとって最も基本的な価値の領域が掲げられている。すなわち、「⑤顧客についての理念」「①企業の本質と存在」「③企業が立脚する価値」「②事業領域と事業活動」そして「⑦社会的環境の理念」である。顧客第一主義、企業の存在についての理念、そして企業の社会性といったものである。

会社分類としては、金融・保険・証券・損保において、「③企業が立脚する価値」について回答がないことが特徴的である。

次に、「国外・将来・3番目に重要」な経営理念の領域としては、多様な領域がみられ、新たに経営環境の領域と行動指針の領域が現れている。すなわち、「⑧環境と共生の理念」「⑮従業員行動指針の理念」「②事業領域と事業活動」「⑥国際的環境の理念」そして「⑦社会的環境の理念」といったものである。

会社分類としては、建設において「⑧環境と共生の理念」と「⑦社会的環境の理念」が多いこと、商社・百貨店・スーパーにおいて「②事業領域と事業活動」と「⑥国際的環境の理念」が多いこと、そして金融・保険・証券・損保において領域の多様化が図られていることに気がつく。

## 5 今後重要視される経営理念の価値

問3-5は、「今後重要視される経営理念の価値」についての質問である。すなわち、その質問は次のとおりである。各社では、今後重要

視される経営理念の価値として、あるいは国際社会での新たな「質」の追求として、「個性尊重」「活力」「公正」「公平」「共生」「地球環境」「グローバル・ローカリゼーション」「共存共栄」「相手国の幅広いメリット」「クロスカルチャー・カンパニー」「豊かさを担う責任(ベネフィットの追求)」などが掲げられています。

貴社で今後重要視される経営理念の価値として、どのようなものをお考えですか。下記括弧内に、具体的に記入して下さい。

回答欄 ( ) ( ) ( )  
( ) ( ) ( )

各会社から、「今後重要視される経営理念の価値」として回答があった。1個から数個に亘って回答があり、これらの価値を「問3-5の経営理念の領域性」の順序にしたがって整理すると、次のとおりである。括弧内には、その言葉を寄せた会社の数が記入してある。

### (1) 企業の存在についての理念

#### ①企業の本質と存在

豊かさを担う責任 (3社より寄せられた)、豊かな暮らしを支える (1)、豊かさの共有 (1)、生活の豊かさの追求とその責任 (1)、快適な暮らしづくりへの貢献 (1)、インターネット思想 (1)、レスポンシブル・ケア (1)、コミュニケーション (1)、インテグリティ (1)、自立 (地域、事業) (1)、提案型企業 (1)、公器性 (1)、誇り (1)、永続 (1)、奉仕 (1)、相互進化 (1)、エクセレント・バンク (1)、目的性 (互惠の継続) (1)。

#### ②事業領域と事業活動

革新 (2)、品質 (1)、独自性のある技術力 (1)、高水準な付加価値性・品質 (1)、高付加価値空間 (1)、テクノクラスター (1)、アウトソーシング (1)、人と技術のハーモニー (1)、技術開発型企業 (1)、新技術創造 (1)、活性化 (1)、Originality (1)、活力 (果敢なりスクレーキングと技術力の蓄積) (1)。

## ③企業が立脚する価値

公正 (13社), 共生 (8), 共存共栄 (5), 透明性 (3), ディスクロージャー (2), 企業倫理 (1), 公平・公正 (1), 正義・公正 (1), 公正 (企業倫理) (1), フェア (1), 公正な評価・処遇 (1), 安全性 (1), 誠実一筋 (1), 普遍的価値の創造 (1), Paradigm Shift (1), Stake Holder (1), 安全と平和 (1), 生命・愛 (1), 平和 (1), 市場原理 (1), 英和性 (伝統に培われた知恵, 本質に基づく知恵) (1), オープン (1).

## ④人間集団の理念

活力 (7), 個性尊重 (4), 人間尊重 (2), 自己実現 (2), 活力に満ちた職場環境 (1), ヒューマン (1), 人間の尊厳 (1), 生命の尊厳 (1), 感動創造 (1), 実りある人間集団 (1), 活力あふれる人間集団 (1), 従業員の行動指針に関する理念 (1), 社員 (人材・財) の能力尊重 (1), 人材志向 (1), 本望性 (1).

## (2) 企業環境についての理念

## ⑤顧客についての理念

顧客満足 (3), 顧客志向 (2), 顧客最優先 (1), 顧客の尊重 (1), 顧客第一主義 (1), お客様第一主義 (1), 顧客満足の追求 (1), 顧客についての理念 (1), 顧客価値の創造 (1), 常にお客様の視点に立った新たな価値の創造 (1), 指針性 (顧客の求めるもの) (1), 生活者の満足 (1), 人々の健康と幸せな生活を実現 (1).

## ⑥国際的環境の理念

グローバル・ローカリゼーション (3), グローバル (化) (3), 現地化 (1), グローバル・スタンダード (1), 国際標準への対応 (1), 国際的環境 (1), 国際化・グローバル化 (1), グローバリゼーション (1), 国際競争力 (1).

## ⑦社会的環境の理念

社会貢献 (6), 地域貢献 (2), 企業の社会的責任・貢献 (1), 地域に密着 (1), 企業の社会貢献 (1), 貢献 (1), 社会と価値観を共有 (1), 社会へ新しい価値の提案 (1), 社会との融合 (1), 社会とともに限らない発展 (1), コーポレート・シチズンシップ (1), 企業市民 (1), 文化の創造 (1), 生活と文化 (1).

## ⑧環境と共生の理念

地球環境 (21), 環境 (2), 環境保全 (2), 人間味あふれる環境創造 (1), 地球環境への配慮 (1), 地球環境・自然との共生 (1), 自然との共生 (1), 環境との共生 (1), 地球規模での共存共栄 (1), 環境に優しい都市づくりへの貢献 (1).

## (3) 企業の管理・行動についての理念

## ⑨安定的な成長の理念

利益ある成長 (1), 事業多角化 (1), 地球規模のビジネス展開 (1), 強靱な企業体質 (1).

## ⑩革新・効率経営の理念

成果主義 (1), 新たな経済価値の増大 (1).

## ⑪利益獲得と還元理念

株主の尊重 (1), 高度なリスク管理 (1).

## ⑫製品, 仕事の理念

## ⑬リーダーシップの理念

コーポレートガバナンス機能 (1), コア機能の高度化 (1), スピードある経営力 (1), 使命感 (1).

## ⑭管理方式・手法の理念

スピード (2).

## ⑮従業員行動指針の理念

経営の自己責任 (1).

## ⑯その他 (具体的に記入)

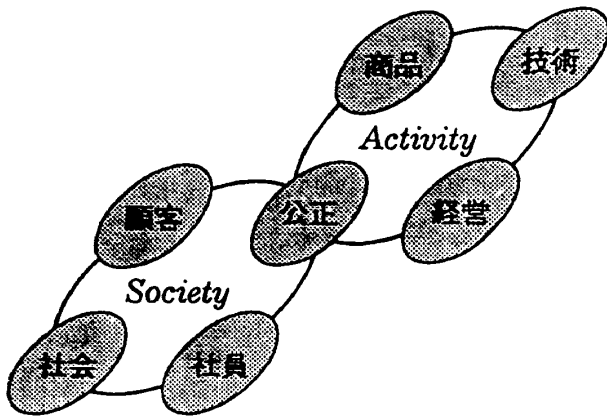
なし.

## 6 会社で考えている経営理念のモデル

問3-6は、「貴社で考えておられる経営理念のモデル」についてである。質問は次のとお

図 YKKの経営理念

— [更なる CORPORATE VALUE を求めて] —



Cf. YKK [THIS IS YKK, COMPANY PROFILE] 95, 9, 20, pp. 2~3.

りである。YKKグループは、国を超え、民族を超え、更なる corporate value (企業価値) を求めて、顧客・社員・社会・商品・技術・経営・公正の7つの分野に新たな Quality (質) を追求しております。図「YKKの経営理念— [更なる CORPORATE VALUE を求めて] —」は、顧客・社員・社会・商品・技術・経営・公正の7つの分野 (領域性) の「重要な関係」を示しております。これら7つの領域の中でもとくに「公平」が2大領域を繋ぐ輪として強調されております。貴社では、このような経営理念の価値の間の関係を示す経営理念モデル (価値サイクル) をおもちですか。もしお持ちでしたら、是非とも下記欄にご記入して下さい。

回答欄

「会社で考えている経営理念のモデル」は、第I節で取り上げた第3項の(3)「図形化による経営理念の全体像を描いている会社」と同じ内容のものを考えている。アンケートで例を引いた図「YKKの経営理念— [更なる CORPORATE VALUE を求めて] —」は、素晴らしい内容のものであり、各会社がどのような図形を描いているかに興味を抱いている。回答されたもの、送付されたパンフレットの中で、とくに興味あるものは次のようなものであ

る。

○金融・保険・証券・損保〇社一同社では、経営理念の全体像が、次のようなAとBの形で図形化されている。

A 基本方針

地域に愛され、親しまれ、信頼される銀行となる

1 2 3

お客さまに 地域社会の 活力のある、  
満足される 一員として、 働きがいのある  
銀行、銀行 存在感のある 職場をめざす  
員となる 銀行をめざす

▼ ▼ ▼

“パワフルな銀行”

CHALLENGE <NEW POWERFUL BANK>

期 間 平成8年4月~平成11年3月  
メインテーマ 新時代の到来!

さらなる発展のフレームワーク構築

重点課題 1 「体制リニューアル」の実行  
2 「財務ルネッサンス」の推進  
3 「ニューイメージ戦略」の展開

B

当銀行と「地域のみなさま」を結ぶ円の中に、線でつなぐ形で金融サービスの輪があり、また自由な形で①文化・スポーツ支援・振興、②社会貢献、および③地域プロジェクトへの参画の3つの小さな輪が描かれている。

○商社・百貨店・スーパーI社一同社では、経営理念の全体像が、次のような形で図形化されている。

[The Itochu Credo]

Economic Benefit

ITOCHU

Committed to the global good

豊かさを担う責任

Societal Benefit Individual Benefit

[The Itochu Way]

Yes, we can. 顧客と共に, 前へ.

Fight fair. フェアに, 挑む.

Open minded. いいかぜを心に, 会社に

○精密機器 O 社—(回答) 弊社では, 価値サイクルのようなものはありませんが, 経営理念と長期経営方針との間にビジョン (FOCUS 21 Social IN) を設け, 運用しております (第 I 節で既述).

○建設 T 社—ピラミッド型の理念体系が描かれている (第 I 節で既述).

企業理念 → 「信用と技術」  
(基本理念=社是)

経営理念 → 「わが社は信用と技術を基本として安全で機能的な人間味あふれる環境を提供し, 会社の成長と従業員の福祉の増進をはかり社会の繁栄に貢献する」

経営理念 → ①「社会の繁栄に貢献する」経営  
(目指す経営の方向)

②「顧客第一主義をつらぬく」経営

③「人間性を尊重する」経営

④「革新的に挑戦する」経営

⑤「部分最適と全体最適のバランス」経営

⑥「ライン・スタッフ間の信頼と協調に基づく全社一丸」経営

⑦「創造性と共生する」経営

○建設 K 社—一つの輪の中に, 次の 4 つの小さい輪が位置づけられている. 事業領域 (いくつかの事業が取り巻いている) —技術—経営システム—企業文化.

○繊維 IC 社—このグループは, LIVITIS という. LIVITIS は, Live, Imagine, Value, International, Traditional, Innovate, Satisfy を集約したものである. それぞれの 7 つから, 中心の LIVITIS へ出る矢印があり, また「社会に対して, 社員にとっての意味」へ出る矢印が出ている. それぞれの矢印を示す図が書かれている (第 I 節で既述).

○化学・薬品 M 社—存在理念, 経営理念, および行動理念があるが, とくに経営理念だけは, 図形で描かれている. 次に示す①, ②, ③左, ③右の 4 つが小さい円で囲まれ, ④をも囲む形で, 大きな円が描かれている.

①世界に目を向けニーズをつかみ, 市場の拡大・創出を行うマーケティング

②働きがいある場を作り, 意欲と能力を重んじ, 活力ある集団をめざす経営

③左 深くニーズを知り, シーズをみがき, 成果を生み出す創造的研究・開発

③右 技術の向上, 環境保全, 安全確保に努め, より良い製品を提供する生産活動

④目的を共にし, 一人ひとりが活きる, 風通しのよい社風

○石油・石炭・ゴム製品 Y 社—マッケンジー社のモデルを「21世紀における人・組織・風土」として, 用いている.

○機械 K 社—共生としか書いてない. これは, 共生の各種の形を, 図で書く場合のヒントとなる.

○金融・保険・証券・損保 S 社—この会社では, 「善循環システム」を次のように描いている (詳細な説明は省略する). われわれの仮設の検証 (問 4-2) はこれと同じ発想に立っている.

[企業]

明快な企業ビジョンと理念の提示

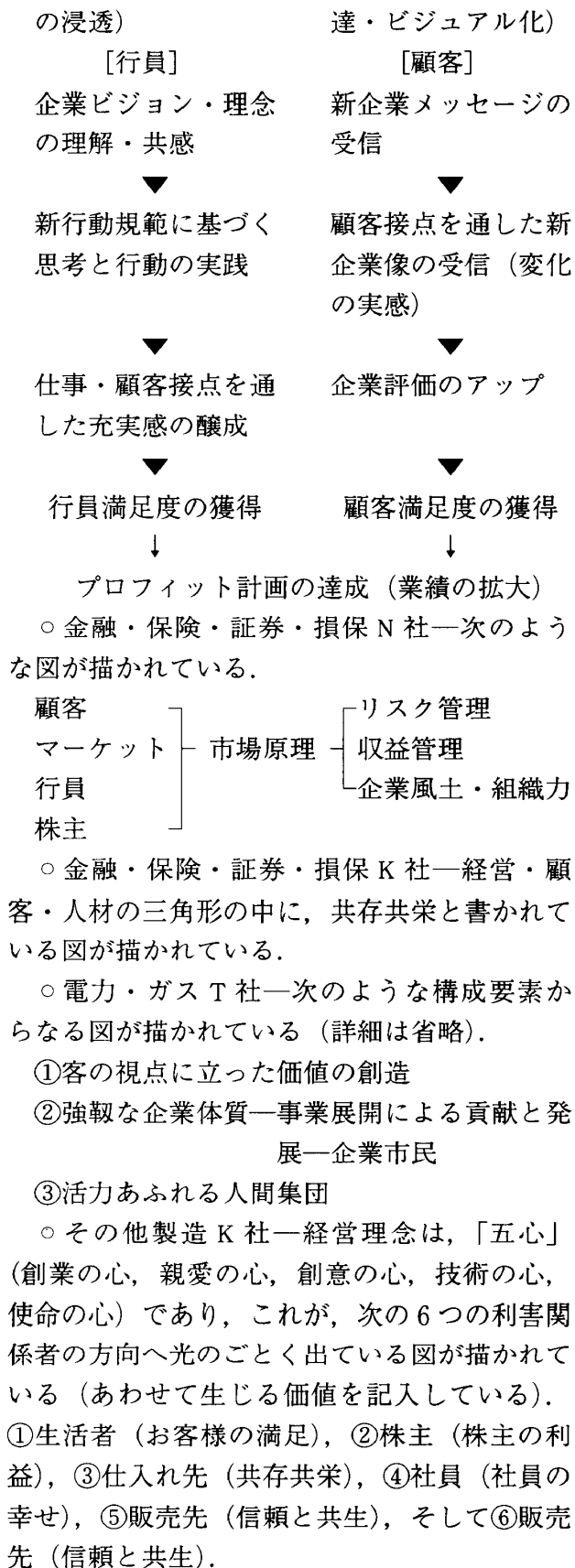


わかりやすい行動指針の設定と実行計画の立案



(企業ビジョン・理念) (企業メッセージの伝





#### IV 経営理念を活かす枠組みとその効果

##### 1 経営理念を活かす枠組み

問4-1は、「経営理念を活かす枠組み」についてである。すなわち、貴社では、経営理念の効果をあげるために、経営理念を活かすための多くの「枠組み」を設定されていると思います。下記「枠組み」の項目のうち、貴社で留意し設定しておられる「枠組み」を3つ選んで、括弧内に○印を付して下さい。

- ( ) ①経営理念を活かすために、具体的な経営方針を設定し、さらに細目の長期計画、短期計画を設定して、経営理念の実現に努める (経営理念の階層性)。
- ( ) ②基本方針という哲学を貫徹するために、これを支えるものとして優れた「技術」を確立している (例、先見性のある意思決定、情報収集技術、品質鑑定技術、在庫など市場現況確認技術、学問の動向を知る技術、近代的計算技術 (複式簿記)) (技術の確立)。
- ( ) ③経営理念を先代から有効に継承するためには、経営方法の実践の微妙さを身につけてこそ可能である (経営理念の創造と氷解)。
- ( ) ④経営者は、自らしっかりした経営理念を持つだけではなく、従業員に対しては常に経営理念を訴え、それを浸透させていくことである (経営理念の伝達と浸透)。
- ( ) ⑤経営理念を維持し、会社の進歩を促すためには、リスクが高い目標やプロジェクトに大胆に挑戦することである (社運を賭けた大胆な目標)。
- ( ) ⑥経営理念を維持し、会社の進歩を促すためには、経営理念を信奉する人々を結集し、素晴らしい職場

を作ることである（カルトのような文化）。

- ( ) ⑦経営理念を維持し、会社の進歩を促すためには、計画性はなくても、何でも大量のものを実験することによって、うまくいったものを残し、予想しない新しい進歩を生むことである（進化する種としての企業）。
- ( ) ⑧経営理念を維持し、会社の進歩を促すためには、社内の生え抜きの人材を登用し、経営理念に忠実な人材だけを経営幹部にすることである（生え抜きの経営者陣）。
- ( ) ⑨経営理念を維持し、会社の進歩を促すためには、徹底した改善に絶え間なく取り組み、永遠に前進し続ける経営姿勢を取る（向上水準、決して満足しないこと）。
- ( ) ⑩経営理念は、スタッフ、スタイル、スキル（以上ソフト）、戦略、機構、およびシステム（以上ハード）といった多くの経営要素の支持のもとに形成維持されなければならない（多元的な経営要因の認識）。
- ( ) ⑪経営理念は、その監査・明確化・実施が必要であり、その後で、対人関係技法の開発、組合による同調、評価昇進システムの規定、昇進コースの拡大などを伴うべきである（経営理念のステップ）。

この問いに対する回答は、表4-1「経営理念を活かす枠組み」の通りである。経営理念の階層性を含めて、「経営理念を活かす枠組み」として11通りの方法を列挙した。これらの中には、前述したマッケンジー社のソフトとハードの経営要素との相互関係、そしてコリンズおよびポラスの『ビジョナリー・カンパニー』における5つの「進歩を促す仕組み」も含まれている。

その結果を、回答の多い項目から列挙すると、次の通りである。

- ①経営方針、長期計画を設定す  
53社（75.7%）
- ⑨永遠に前進し続ける経営姿勢  
48社（68.6%）
- ④従業員に理念を浸透させる  
42社（60%）
- ⑩ソフトハードの要素の支持  
25社（35.7%）
- ②支える優れた「技術」を確立  
6社（8.6%）
- ⑪監査、対人関係技法の開発  
5社（7.1%）
- ⑥理念の信奉者と職場を作る  
4社（5.7%）
- ⑤リスクが高い目標に挑戦する  
2社（2.9%）
- ③実践の微妙さを身につける  
1社（1.4%）
- ⑧社内生え抜きを幹部にする  
1社（1.4%）
- ⑦予想しない進化を生む  
0社（0%）

「経営理念を活かす枠組み」としての「①経営方針、長期計画を設定す」は、いわば経営理念の階層性のことであり、各社でこの面での努力が払われていることは、すでに見たとおりである。「⑨永遠に前進し続ける経営姿勢」は、コリンズおよびポラスの『ビジョナリー・カンパニー』における主張でもあり、この経営姿勢の重要性を認識することができる。「④従業員に理念を浸透させる」努力も、効果的な方法として評価されており、松下幸之助氏や本田技研がこの努力を行ったことは、良く知られている。「⑩ソフトハードの要素の支持」は、マッケンジー社のソフトとハードの経営要素のことを指し、このようなシステムの発想が、多くの会社にみられることは、評価できる。

以上が、「経営理念を活かす枠組み」として多くの回答を得た項目である。それ以下の項目は、回答が少なくなっている。「②支える優れた「技術」を確立」は、技術を経営理念と関連づけることが容易ではないということであろう。「⑪監査、対人関係技法の開発」というステップについても、経営理念と直接結びつけ難いと

表4-1 経営理念を活かす枠組み

会社分類	経営理念を活かす 枠組み	回収会社数	① 経営方針、長期計画を設定する ② 支える優れた「技術」を確立 ③ 実践の微妙さを身につける ④ 従業員に理念を浸透させる ⑤ リスクが高い目標に挑戦する ⑥ 理念の信奉者と職場を作る ⑦ 予想しない進化を生む ⑧ 社内生え抜きを幹部にする ⑨ 永遠に前進し続ける経営姿勢 ⑩ ソフトハードの要素の支持 ⑪ 監査、対人関係技法の開発										
			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
建設	11社	8	2	0	8	0	1	0	0	9	3	0	
食品	3社	3	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	
繊維	2社	2	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	
化学・薬品	6社	5	1	0	5	0	0	0	0	5	2	0	
石油・石炭・ゴム製品	2社	2	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	
窯業	1社	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	
鉄鋼・非鉄金属	2社	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1	1	
金属製品	2社	2	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	
機械	3社	2	1	0	1	0	0	0	0	3	1	0	
電気機器	4社	2	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	
輸送用機器	1社	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	
精密機器	3社	3	0	0	2	0	0	0	0	2	2	1	
その他製造	2社	1	0	0	2	0	1	0	0	2	0	0	
商社・百貨店・スーパー	14社	9	1	1	11	1	0	0	1	9	8	1	
金融・保険・証券・損保	9社	9	0	0	7	0	1	0	0	3	5	0	
不動産	1社	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	
陸運・海運	3社	1	0	0	3	1	1	0	0	2	1	0	
電力・ガス	1社	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	
合計	70社	53		1		2		0		48		5	
			6		42		4		1		25		

いうことであろう。「⑥理念の信奉者と職場を作る」と「③実践の微妙さを身につける」「⑧社内生え抜きを幹部にする」は、経営文化と経営者育成にかかわる事柄であるが、回答は極めて少ない。「⑤リスクが高い目標に挑戦する」も、その理由や経営理念との関連性を見つけ難いと考えられているのであろう。

会社分類としては、4つの主要項目が強いという一般的傾向はいずれの分類にも共通している。ただ、商社・百貨店・スーパーと金融・保険・証券・損保では、「⑩ソフトハードの要素の支持」が比較的多いことが特徴的である。

## 2 経営理念の効果と働き

問4-2は、「経営理念の効果と働き」に関するものである。すなわち、経営理念が企業経営に役立つとすれば、それは経営理念が一定の働きをもっているからといえます。経営理念が一定の働きをするためには、経営理念が各種の手段・方法によって具体化されるからであると考えられます。以下、経営理念の働きや各種の手段・方法についての仮設を設けました。貴社として、これらの仮設の内、概ね妥当していると考えられるものに○印を付して下さい。○印は、妥当していると考えられるものであれば、いくつ付けても構いません。

## (1) 「企業の存在についての理念」の働き

- ( ) ①「企業の存在についての理念」(調査票の6頁, 本稿 頁)を明らかにすることによって, 会社は, 企業の全体像, 事業領域, 製品提供, 技術革新等の中心課題についての思考を明らかにすることができる。
- ( ) ②企業の全体像, 事業領域, 製品提供, 技術革新等の中心課題についての思考を明らかにできれば, 企業の中心課題について熟慮した考え方を示すことができ, これによって企業の制度的バックボーンを形成することができる。
- ( ) ③企業の制度的バックボーンを形成することによって, 経済低成長など環境変化における多くの問題を回避できる。それというのも, 経営者が環境変化から不可避免的に受ける緊張を克服し, 心理的能力を維持できるからである。
- ( ) ④経営者の心理的活力は, 緊張時や緊急時の問題を解決する助けになるので, 環境変化への適合に役立つといえる。
- ( ) ⑤企業の制度的バックボーンによって, 会社内の間違った考え方を是正したり, 旧弊の意識を払拭したり, 反情報・対情報を防止したりでき, さらにはこれにより組織の活性化に役立つことができる。
- ( ) ⑥わが国の会社では, 利益確保に関する理念の表明はきわめて少ないが, 利潤や生産性についての理念は, 企業制度を理解するために重要な役割を果たす。

## (2) 「企業環境についての理念」の働き

- ( ) ①「企業環境についての理念」(調査票の6~7頁, 本稿 ~ 頁)に

よって, 企業は, 社会やステイクホルダー(利害者集団)との信頼関係を形成するのに役立つ。

- ( ) ②この信頼関係の形成は, 経営価値を社会価値と一致させることであり, これによって社会からの批判に耐え, その管理活動や経営権力を正当化することができる。
- ( ) ③経営理念を社外に伝えて, 会社のイメージを確立するコーポレート・アイデンティティは, 会社のグッドウイル(暖簾)を形成し, 株式市場での評価を高める。
- ( ) ④顧客との関係についていえば, 会社は, 製品でなく理念・政策を売るといわれている。
- ( ) ⑤顧客は会社の経営理念に敏感であり, 同じ製品であっても, 顧客は理念という情報を持つイメージ(経営文化)の高い会社の製品を, 付加価値あるものとして購入する。
- ( ) ⑥従業員との関係についていえば, 経営理念は会社の信念を会社内に浸透させ, 従業員に互いに価値を分かちあわせ, 会社内で一体感を作り出し相互の信頼関係をつくる。
- ( ) ⑦相互の信頼関係をつくることによって, 活動を結合させ, 結果として組織体の内部を調整するのに役立つ。
- ( ) ⑧経営理念は, 従業員との約束事であり, 個性を發揮させ, 内的動機を満足させるなど, 経営者のリーダーシップを導くのに役立つ。
- ( ) ⑨経営理念は, 経営効率に有用な経営風土や経営制度を醸成することができる。

## (3) 「企業の管理・行動についての理念」の働き

- ( ) ①「企業の管理・行動についての理



念」(調査票の7頁, 本稿 頁)を公表することは, 経営成果をあげ, 経営基盤を確立し, 企業を存続させるために役立つ。

- ( ) ②経営理念は, 経営方針や行動指針を通して, 管理についての重要な考え方や技法を関係者に周知させる。
- ( ) ③業績の低下など現場や管理上の問題, 矛盾を解決するために, 経営理念を設定したり改定したりする会社もある。
- ( ) ④経営理念の設定や改定によって, 会社は, その進むべき方向と意思決定の基礎を形成することができる。
- ( ) ⑤経営方針や経営施策などの確定によって, 経営戦略や長期計画などの経営技法の基盤とすることができる。
- ( ) ⑥従業員の行動指針は, わが国企業の従業員共同体的思考のもとで経営実践の根幹となっている。
- ( ) ⑦従業員の行動指針は, 従業員が働くための方向, 思考, 気力, 位置づけ, 方法を共通理解させ, 企業の目標達成をある程度予め約束するものと考えられる。
- ( ) ⑧経営理念は, その効果として, 人を育て, 人に仕事をまかせ, さらに人に個性を発揮させることができる。

これらの質問に対する回答を整理したものが, 表4-2「経営理念の効果と働き」である。質問の趣旨として述べたように, 経営理念が一定の働きをするのは, 経営理念が各種の手段・方法によって具体化されるからである。経営理念の働きや各種の手段・方法についての仮設を設け, 会社に, これらの仮設の内, 概ね妥当していると判断されるものに○印を付して頂いた。

「むすび」でも述べたように, 経営理念を効果あらしめるためには, 強力なリーダーシップが必要であることはいうまでもないが, ここでは論理的な筋道としてステップごとに仮設を設け, これらの仮設を検証したいと考えている。なお, 「企業の存在についての理念」の働きなどこれら3区分の一つについて, すべての項目に○印を付した会社や, 他方全く○印を付さない会社があった。このことは, 仮説の妥当性について判断することの難しさを示すものであろう。以下, 3区分ごとに, 回答の多い順に項目を列挙していきたい。

- (1) 「企業の存在についての理念」の働き
  - ①企業全体像等の中心課題を明確に  
56社 (80 %)
  - ②制度的バックボーンを形成できる  
40社 (57.1%)
  - ⑤間違いの是正ができ組織の活性化  
29社 (41.4%)
  - ⑥利潤理念は企業制度の理解に役立つ  
15社 (21.4%)
  - ③経営者緊張を克服し問題を回避  
9社 (12.9%)
  - ④心理的活力は環境変化適合に役立つ  
9社 (12.9%)

論理的な筋道としての仮設の検証は, ①②③④⑤⑥の順序によるのであるが, 各会社が概ね妥当していると考えられる仮説の回答率の高さは, いうまでもなく, この順序と無関係である。「企業の存在についての理念」の働きとしては, まず, 「①企業全体像等の中心課題を明確に」と「②制度的バックボーンを形成できる」は概ね妥当していると考えられている。しかし, 「③経営者緊張を克服し問題を回避」と「④心理的活力は環境変化適合に役立つ」は, 妥当性が少ない。

会社分類としては, 化学・薬品, 商社・百貨店他, そして金融・保険他は, 「⑤間違いの是正ができ組織の活性化」にも比重をおいていることに気がつく。

表 4-2 経営理念の効果と働き

経営理念の効果 と働き	会社分類	回収会社数	企業存在理念						企業環境の理念						企業管理行動理念									
			① 企業 全体 像等 の中 心課 題を 明確 に	② 制度 的パ ック ボーン を形 成で きる	③ 経営 者緊 張を 克服 し問 題を 回避	④ 心理 的活 力は 環境 変化 適合 に役 立つ	⑤ 間違 いの 是正 がで き組 織の 活性 化	⑥ 利潤 理念 は企 業制 度の 理解 に役 立つ	① テイ クホ ルダー との 信頼 関係 形成	② 社会 と一 致さ せ経 営権 力を 正当 化	③ CIと 暖簾 は株 式市 場で の高 評価	④ 会社 は製 品で なく 理念 政策 を売 る	⑤ 経営 文化 を付 加価 値と して 購入	⑥ 従業 員に 相互 の信 頼関 係を 作る	⑦ 信頼 関係 は内 部調 整に 役立 つ	⑧ 経営 者リ ーダ ーシ ップ を導 く	⑨ 効率 ある 経営 風土 を醸 成す る	① 経営 基盤 確立 ・企 業存 続	② 管理 の考 え方 を関 係者 に周 知	③ 現場 の問 題解 決の ため に設 定	④ 会社 方向 と意 思決 定基 礎を 形成	⑤ 経営 戦略 など の経 営技 法の 基盤	⑥ 従業 員共 同体 思考 のも との 根幹	⑦ 従業 員の 目標 達成 を約 束す る
建設	11	11	6	1	0	2	3	6	1	3	2	1	9	4	2	4	3	4	0	8	2	2	3	4
食品	3	3	2	0	1	1	2	2	1	0	0	0	2	1	1	2	1	1	0	2	2	2	1	0
繊維	2	2	2	0	1	1	0	2	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	2	0	0	1
化学・薬品	6	5	2	2	1	4	1	4	1	5	1	1	6	3	2	1	3	4	0	4	6	2	4	4
石油・石炭他	2	2	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	2	1	1	1	1	0	0	2	1	0	2	1
窯業	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
鉄鋼・非鉄金属	2	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
金属製品	2	2	1	0	0	1	0	2	0	1	1	1	1	0	0	2	1	0	0	2	0	0	1	0
機械	3	2	3	1	1	1	1	1	2	2	0	0	1	0	0	1	2	1	0	2	0	1	1	0
電気機器	4	3	3	1	1	1	0	3	0	1	0	0	3	1	1	2	1	1	0	1	1	2	1	2
輸送用機器	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1
精密機器	3	3	3	1	0	0	1	1	0	1	0	0	3	1	0	1	0	1	0	3	2	0	1	0
その他製造	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	0	1	1	0
商社・百貨店他	14	11	7	1	2	7	3	9	2	3	0	2	10	5	2	9	2	6	0	8	8	3	4	3
金融・保険他	9	5	4	1	0	6	0	6	3	4	0	1	7	3	1	1	3	2	0	6	6	2	4	2
不動産	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
陸運・海運	3	1	2	0	0	0	1	0	0	2	0	1	3	0	0	1	0	0	0	2	0	0	2	1
電力・ガス	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1
合計	70	56	9	29	42	26	10	23	29	20	0	31	25	24	47	15	22							

(2) 「企業環境についての理念」の働き

- ⑥従業員に相互の信頼関係を作る  
53社 (75.7%)
- ①ステイクホルダーとの信頼関係形成  
42社 (60%)
- ⑨効率ある経営風土を醸成する  
29社 (41.4%)
- ③CIと暖簾は株式市場での高評価  
26社 (37.1%)
- ⑦信頼関係は内部調整に役立つ  
23社 (32.9%)

- ②社会と一致させ経営権力を正当化  
13社 (18.6%)
- ⑧経営者リーダーシップを導く  
11社 (15.7%)
- ⑤経営文化を付加価値として購入  
10社 (14.3%)
- ④会社は製品でなく理念政策を売る  
6社 (8.6%)

「企業環境についての理念」の働きとしては、「⑥従業員に相互の信頼関係を作る」と「①ステイクホルダーとの信頼関係形成」の妥当性が、

過半数になっている。経営理念は、信頼関係の形成には役立つということである。この信頼関係が内部調整に役立つかという点、その妥当性の判断は50%を切っている。「⑨効率ある経営風土を醸成する」と「③CIと暖簾は株式市場での高評価」も、妥当性の判断は50%に達しない。

経営理念と経営権力の正当化、経営理念と経営者リーダーシップ、経営理念と付加価値としての経営文化、経営理念の売り込みという最近のテーマについては、妥当性の判断は少なかった。

会社分類では、商社・百貨店他は「⑨効率ある経営風土を醸成する」に高い妥当性の判断をしているが、金融・保険他では極めて低い。

### (3) 「企業の管理・行動についての理念」の働き

- ④会社方向と意思決定基礎を形成  
47社 (67.1%)
- ⑤経営戦略などの経営技法の基盤  
31社 (44.3%)
- ⑦従業員の目標達成を約束する  
25社 (35.7%)
- ②管理の考え方を関係者に周知  
24社 (34.3%)
- ⑧人を育て人に個性を発揮させる  
22社 (31.4%)
- ①経営基盤確立・企業存続20社 (28.6%)
- ⑥従業員共同体思考のもとの根幹  
15社 (24.3%)
- ③現場の問題解決のために設定  
0社 (0%)

「企業の管理・行動についての理念」の働きとしては、「④会社方向と意思決定基礎を形成」だけが、過半数の妥当性を持っている。経営理念が、トップの階層の重要な意思決定基盤としての性格を持っていることが分かる。その他の項目も、ある程度妥当性を持っていると思われる。しかし、技法、従業員、管理、人の育成、共同体思考、現場というステップにかかわる課

題については、また経営基盤全般に広くかかわる課題については、過半数の妥当性を与えることは、難しいということであろう。

会社分類としては、化学・薬品は、「②管理の考え方を関係者に周知」、「⑤経営戦略などの経営技法の基盤」、「⑦従業員の目標達成を約束する」、そして「⑧人を育て人に個性を発揮させる」にも高い妥当性の判断を示している。石油・石炭他は「⑦従業員の目標達成を約束する」に、また精密機器は「⑤経営戦略などの経営技法の基盤」に高い妥当性の判断をしている。そして、商社・百貨店他と金融・保険他も「⑤経営戦略などの経営技法の基盤」に高い妥当性の判断を与えている。これらのことから、妥当性の判断は、産業分類のいかんによることが多いのであり、特定の項目によって限定されることが少ないことが理解される。

## V む す び

### 1 経営理念と経営システム—経営理念を活かす枠組み

中内功ダイエー会長は、理念を実現するための合理的かつ有機的な仕組みのことをシステムといっている。われわれがいう「経営理念を活かす枠組み」のことに他ならない。同氏は、創業以来、「良い品をどんどん安く、より豊かな社会を」を経営理念にしてきた。そのために、どうすればお客さまに満足していただけるかをマニュアル化し、原理・原則としてきた。同氏が社員を叱るのは、それを踏みはずしたときである。また、店づくり、商品の仕入れ、陳列、販売、客への応対などは、すべて経営理念の観点から行われなければならない。そのためには、システムの構築が必要となる、というのが同氏の考えである。同氏がよく口にするシステムとは、理念を実現するための合理的かつ有機的な仕組みのことである(大塚英樹編著『中内功200時間語り下ろし—仕事ほど面白いことはない』講談社、1996, pp. 85~86)。

われわれは、経営システムを「経営理念を活

かす枠組み」と理解してきた。経営システムは、それ以上に広い意味を持っていると考えられるが、経営理念との関係では「経営理念を活かす枠組み」と規定しておきたい。「経営理念を活かす枠組み」というのは、まず経営理念・経営方針・経営計画という「経営理念の階層性」を保つこと、また経営に関する適切な領域から価値観を抽出した時代にあった価値観を用いるという「経営理念の領域性」を確保することである。本論文では、これらの「経営理念の階層性」と「経営理念の領域性」に比重をおいて、議論を進めてきた。

なお、「経営理念を活かす枠組み」として、さらに、経営理念の創造において慎重な配慮をすること、経営理念の浸透に努めること、経営理念の効果を高めるための工夫をすること、経営理念を尊重する経営文化を形成すること、さらには経営理念を重視しこれを経営に活かす経営者を育成することなどが挙げられる。これらの枠組みについても、アンケート調査によって、内容を明らかにしてきた。

## 2 アンケートによる調査結果の読み方

本稿は、アンケートによる実態調査の結果をまとめたものであるが、この調査の狙いは、各会社がどのような経営理念を持っているかということ以上に、その経営理念は階層性や領域性の視点から策定・刷新されているのかどうか、そして各社が「経営理念を活かす枠組み」に注目し、その枠組みを作成しようとしているかどうかを知ることである。

この調査によって理解できたことは、各社が経営理念にともなう経営システム（「経営理念を活かす枠組み」）を持つ努力をしていることである。各会社が経営システムを意識し、その視点から経営理念を策定・刷新し、また全体像として経営システムのさまざまな要因を考慮の範囲に入れているということである。以下、個々の質問項目にしたがって、このシステム化の現象と傾向について見ることにしよう。

(1) 経営理念の記載、貼付、送付  
問1-1 <経営理念(社是・社訓)の記載、貼付、送付のお願い>

問1-1については、ほぼ70社からの経営理念について、「経営理念を活かす枠組み」が形成されているかどうかを検討した。とくに、次の3点に留意して会社の経営理念をピックアップした。(1) 経営理念・経営方針・経営計画という「経営理念の階層性」を保っている会社。(a) 経営理念の中の階層性(経営理念の階層の中で相互関係を明記しているもの)8社。(b) 経営理念・中期計画・年度計画の階層性(経営計画の階層の中で相互関係を明記しているもの)5社。(2) 経営に関する適切な領域から価値観を抽出した時代にあった価値観を用いる「経営理念の領域性」を確保している会社3社。そして、(3) 図形化によって経営理念の全体像を描いている会社(第Ⅲ節へ譲る)。ここに掲示した会社の経営理念は、経営理念の階層性と領域性において優れていると評価することができる。ただし、ピックアップした数が、それ程多くないというのも事実である。

(2) 経営理念の意義と重要性

問2-1 <経営理念の本質についての理解>  
経営理念の本質についての理解として、「③会社永続という願望のもとに設定される」が一番多く、また「④時代ごとの経営方針の成文化である」が「①真理に合った「正しい経営理念」である」よりも高い数字を示している。これは、時代に応じて経営理念を刷新することを肯定することに通じる。経営理念の本質を前者のごとく「④時代ごとの経営方針の成文化である」と考えるときには、経営理念を「⑧時代に応じ内容を刷新せねばならない」し、また「⑦「基本方針」などで補わねばならない」ことは、当然の帰着である。時には、「⑥時代に合うよう表現を変えねばならない」。このような経営理念の本質についての理解は、「経営理念を活かす枠組み」を必要とすることを意味する。

問2-2 <経営理念の重要性とこれを策定し

### た理由>

経営理念の重要性とこれを策定した理由として、とくに高い比重を示しているのは「③戦略・計画の出発点」と「⑤経営指針としての組織の土台」であり、広い意味での経営計画の領域に属している。経営理念が「③戦略・計画の出発点」と「⑤経営指針としての組織の土台」であるとすれば、これはそのような効果を持たねばならない。同時に、経営理念は、経営戦略・経営計画や組織から、システムとして支持を得なければならない。「経営理念を活かす枠組み」の1つが、経営理念の階層性にあるということは、このような事実から証拠だてられる。

### (3) 経営理念の創造と刷新

#### 問3-1 <経営理念の創造と刷新の際の留意事項>

経営理念の創造と刷新の際の留意事項としては、「⑮納得でき分かりやすい」が最も多く、「②皆が納得し賛成する」を加えると、納得のうえのものが断然多く、このことが必要とされている。そして、「⑤継承した哲学・技術の集大成」と「④使命感としての経営理念」の2つが高い数値となっている。これらの項目に配慮して経営理念を創造し刷新するならば、経営理念の効果は上がるであろうし、「経営理念を活かす枠組み」も容易に効果を挙げることになろう。

#### 問3-2 <変革期における経営理念の階層性の刷新>

変革期における経営理念の階層性の刷新として、第一順位は①理念～長期方針であるが、これは「経営理念」—「長期経営方針」にとどまるものである。次の順位は④理念～個人目標であり、これは「経営理念」—「長期経営方針」—「年度方針」—「部方針」—「個人目標」という形で、経営理念が浸透する。この回答結果は予想外に経営理念の階層性が進展していることを示している。わが国企業が、経営理念から個人目標に至るまで、システムの関連性を持たせたいと考えていることが理解される。

#### 問3-3 <階層性における経営理念の刷新>

階層性における経営理念の刷新として、「年度会社方針(目標)」などから見て、当該会社の「経営理念(社是)」が古くなっており、「経営理念(社是)」を刷新しなければならないと感じる(「有る」と回答した会社は7社を数える。単刀直入な質問であるが、回収された回答の1割にのぼっている。経営理念が時代にそぐわなくなることは、大いにありうることであり、価値観の刷新は、システムの高度化に通じるものである。

#### 問3-4 <経営理念の領域性での重点項目>

経営理念の領域性での重点項目として、一覧表を作成したが、これは、会社が現在から将来に亘り、国内と国外において経営理念として取り入れる価値観の領域を示している。いわば価値観のシステムの連鎖(領域性システム)ともいべきものであり、会社にとって重要な価値システムを示している。前述の階層性システムとともに会社が具備すべきシステムであるといえよう。このような価値観のシステムの連鎖を備えることは、「経営理念を活かす枠組み」の重要な側面であるといえよう。

これらの価値観としては、⑤顧客についての理念、①企業の本質と存在、③企業が立脚する価値、②事業領域と事業活動、および⑦社会的環境の理念といったものが特徴的である。また、国外の組み合わせのほとんどにおいて⑥国際的環境の理念がみられ、さらに、<3番目に重要>な組み合わせにおいては、項目が多様化していることがわかる。

#### 問3-5 <今後重要視される経営理念の価値>

今後重要視される経営理念の価値として、具体的な言葉をえたいものである。各社からは、今後重要視される企業存在、企業環境、そして企業管理・行動に関する経営理念の価値として、次のような項目を具体的にうることができた。①企業の本質と存在については、豊かさを担う責任など18項目。②事業領域と事業活動につい

では、革新など13項目。③企業が立脚する価値については、公正など22項目。④人間集団の理念については、個性尊重など15項目。

⑤顧客についての理念については、顧客満足など13項目。⑥国際的環境の理念については、グローバル・ローカリゼーションなど9項目。

⑦社会的環境の理念については、社会貢献など14項目。⑧環境と共生の理念については、地球環境など10項目。

⑨安定的な成長の理念については、利益ある成長など4項目。⑩革新・効率経営の理念については、成果主義など2項目。⑪利益獲得と還元の理念については、株主の尊重など2項目。⑫製品、仕事の理念については、なし。⑬リーダーシップ理念については、コーポレートガバナンス機能など4項目。⑭管理方式・手法の理念については、スピード1項目。⑮従業員行動指針の理念については、経営の自己責任1項目。

企業は、価値創造企業として、いかに適切な領域から、いかに時代にあった適切な価値観を探索し、創造するかが経営の成功にとって重要である。また、これを可能にするような「経営理念を活かす枠組み」を整備しなければならない。

#### 問3-6 <会社で考えている経営理念のモデル>

会社で考えている経営理念のモデルとして、回収された経営理念から、14のモデルを掲示した。これらは、経営理念にかかわるシステムとして、経営理念の階層性、利害者集団との関係など、経営要因の連携と結合をモデル化している。このような経営理念の価値の間の関係を示す経営理念モデル（価値サイクル）は、「経営理念を活かす枠組み」を企業全体として描くことでもある。

#### (4) 経営理念を活かす枠組みとその効果

##### 問4-1 <経営理念を活かす枠組み>

この問いは、まさに「経営理念を活かす枠組み」そのものに関する質問である。経営理念の階層性を含めて、「経営理念を活かす枠組み」

として11通りの方法を列挙した。これらの中には、マッケンジー社のソフトとハード要因の相互関係、そしてコリンズおよびポラスの『ビジョナリー・カンパニー』における5つの「進歩を促す仕組み」をも取り入れて、設問した。

その結果、「①経営方針、長期計画を設定する」は、いわば経営理念の階層性のことであり、各社でこの面での努力が払われていることはすでに見たとおりである。「⑨永遠に前進し続ける経営姿勢」は、この経営姿勢の重要性を認識させる。「④従業員に理念を浸透させる」努力も有用な方法として評価されている。「⑩ソフトハードの要素の支持」は、システムの発想に他ならない。要するに、各社は上記した項目を「経営理念を活かす枠組み」すなわち経営システムとして注目しているのである。

#### 問4-2 <経営理念の効果と働き>

経営理念の効果と働きは、「経営理念を活かす枠組み」を論理的に、経営理念の全体像として追求するものである。第IV節でのべたごとく、「会社で考えている経営理念のモデル」において、金融・保険・証券・損保S社では、「善循環システム」を描いているが、ここでは、経営理念が利害者集団に影響する筋道が論理的に描かれている。この筋道についても、本設問と同じく検証が加えられなければならない。

「企業の存在についての理念」の働きについては、「①企業全体像等の中心課題を明確に」と「②制度的バックボーンを形成できる」は概ね妥当していると考えられている。しかし、「③経営者緊張を克服し問題を回避」と「④心理的活力は環境変化適合に役立」つは、妥当性が少ない。

「企業環境についての理念」の働きとしては、「⑥従業員に相互の信頼関係を作る」と「①ステイクホルダーとの信頼関係形成」が妥当しているという回答が過半数になっている。経営理念は、信頼関係の形成に役立つということである。

「企業の管理・行動についての理念」の働き

としては、「④会社方向と意思決定基礎を形成」だけが、過半数の妥当性を持っている。経営理念は、トップの階層の重要な意思決定基盤としての性格を持っていることが分かる。

このように、経営理念の効果と働きについては、論理的に細分化されたステップのそれぞれ

を、各会社の検証にゆだねることが必要である。このことは、「経営理念を活かす枠組み」すなわち経営システムについて、さらには「会社で考えている経営理念のモデル」について、検証を必要とするということでもある。

[おくむら とくいち 横浜国立大学経営学部教授]