

## 17 経営理念の浸透の循環プロセスモデル

著者	石谷 康人, 松村 一弘
雑誌名	高知工科大学紀要
巻	13
号	1
ページ	115-125
発行年	2016-07-29
その他のタイトル	Circular Process Model for Management Philosophy Penetration
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10173/1409">http://hdl.handle.net/10173/1409</a>

# 経営理念の浸透の循環プロセスモデル

石谷 康人<sup>1\*</sup> 松村 一弘<sup>2</sup>

(受領日：2016年3月25日)

<sup>1</sup> 高知工科大学経済・マネジメント学群  
〒780-8515 高知県高知市永国寺町2番22号

<sup>2</sup> 高知工科大学マネジメント学部  
〒780-8515 高知県高知市永国寺町2番22号

\* E-mail: ishitani.yasuto@kochi-tech.ac.jp

要約：本論文は、企業における経営理念の浸透の循環プロセスモデルを提案するものである。従来、経営理念はまず経営者によって提示され、現場でのリーダーシップのもと組織成員の理解を促進して浸透にいたると考えられていた。すなわち、経営理念の浸透は一方向のプロセスで生じるものとみなされていた。そして浸透した経営理念は、組織成員の行動を結集させ成果へとつなげる源泉となり、さらには業績達成への動機づけとなることが期待される。本論文で提唱する循環プロセスモデルに基づく理念浸透では、業績の達成こそが組織成員の理念の認識を促し、理念への共感を深める。そして経営理念に対する理解が深まると、理念に基づく行動が現場でよりいっそうとられるようになり、業績達成へと継続的に結びつき、ひいては企業の成長につながる。したがって、本論文では、経営理念の組織的浸透は、業績の達成 理念の認識 理念の浸透（さらなる）業績の達成 …… という循環プロセスによって成し遂げられると考える。本論文では、提案モデルを示し先行研究との関係について指摘したあと、松下電器と京セラのケーススタディを用いて提案モデルの妥当性を考察する。

## 1. はじめに

経営理念とは、組織の目的や行動規範についての基本的な考え方のことである<sup>1)</sup>。経営理念はそもそも組織の成長を目的として導入されることから、経営理念を重視する企業は多い。そうした企業は、経営理念を浸透させることで、組織を結集させて高収益を狙おうとする。ここで「浸透する」とは、「徹底する」「ゆきわたる」という意味である。したがって、経営理念の浸透とは、「組織の目的や行動規範の基本的な考え方が現場のすみずみまで徹底する(ゆきわたる)こと」であるといえることができる。しかし、経営理念が現場まで浸透していることは少ない。では、なぜ、経営理念が組織レベルで浸透することは難しいのだろうか。

実業界での一般的な理解では、経営理念の浸透は図1に示すように一方向のプロセスをたどる。まず、経営者(以下、トップ・マネジャーともいう)

が組織の成員(以下、メンバーともいう)に対して経営理念を提示する。次いで、メンバーがそうした理念に触れ、さらには理解するようリーダーが根気強く働きかける。それによって、経営理念がそれぞれのメンバーに言葉として蓄積されるようになる。リーダーは、また、理念に基づく行動をメンバーが実践するよう働きかける。その後、人々は現場での体験や仕事の経験を通して理念を自分なりに消化していく<sup>2)</sup>。以上の説明は、図1の「リーダーシップによる現場での浸透」の部分に相当する。そして浸透した理念に基づいて現場で実践がなされ、やがて業績が達成され、ひいては組織が成長していく。

ここで注意したいのは、この経営理念浸透の一方向プロセスにおいて、それぞれの成員が経営理念を「自分なり」に解釈・消化している点である。そうになると、理解のポイントや度合いが人によって異なりそうである。本当は理念を信じていないこと

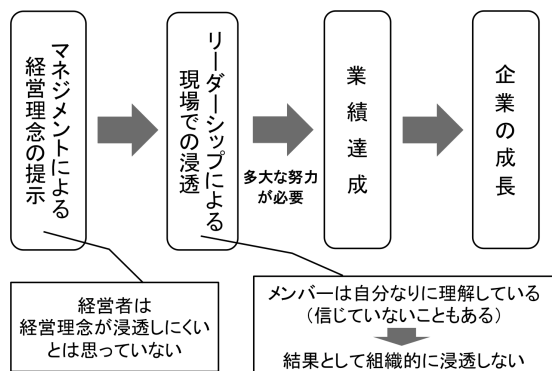


図1. 経営理念浸透の一方方向プロセスモデル

だってあるだろう。人々は、一般的に、考えを押しつけられるのを嫌うからである。そうなれば、経営理念が組織的観点で徹底してゆきわたっているとは必ずしもいえないことになる。

図1に示す経営理念浸透の一方方向プロセスでは、経営理念が組織的に浸透しにくいのは次の理由による。企業では、理念浸透の徹底度が業績達成に結びつくと考えられている。このため、経営理念の浸透を現場でのリーダーシップによって徹底しようとする。ところが人々は、押し付けられた理念に対して半信半疑であるばかりでなく、時には拒否反応を示す。その結果、現場での理念浸透がなかなか起らないという状況に陥る。

一方、経営者は理念浸透のための活動を往々にしてリーダーに任せてしまう。リーダーシップによる理念浸透の活動は、ときには精神論で語られるため、皆でがんばればできると安直に考えられることもある。だから、経営者は、経営理念が現場で浸透しにくいとはなかなか考えない。中間管理層(以下、ミドル・マネジャーともいう)からの「浸透しています」という報告を実情とは異なっても鵜呑みにすることもあるだろう。したがって、経営者自身が、現場での理念浸透をフォローアップすることは案外少ないのである。一方方向プロセスでは、マネジメントが現場での理念浸透にまで及びにくいことも理念が組織的に浸透しにくい要因であろう。

本論文では、そうしたリーダーシップによる理念浸透も重視するが、むしろ、「マネジメントによる業績達成」こそが理念浸透のカギであると考えている。ここで「マネジメント」とは、「人間の集団が協働によって望ましい仕事を達成できるようにすること」、いいかえれば「個々の人間だけで単独でできることの総和を上回る成果をチームとして出すこと」であるとする<sup>1)</sup>。それは、組織が業績を達成するように責任を果たすことである、ということもで

きる。そうしたマネジメントは、第一に、経営者によるマネジメントすなわちトップ・マネジメントである。第二に、トップ・マネジメントを受けて、部や課のレベルの業績達成に責任を果たそうとするミドル・マネジメントである。この場合のミドル・マネジメントは、現場でのリーダーシップを他人(たとえば、係長、主任、職長、組長、班長などのロワー・マネジャー)に任せている。そうしたマネジメントの担い手は、経営者すなわちトップ・マネジャーであり、複数の課を統括する部門長や、複数のロワー・マネジメントを統括する課長などのミドル・マネジャーであろう。

一方、リーダーシップは、「人についていこうと思わせ、そして彼らをまとめる属人的影響力」であるとする<sup>1)</sup>。そうしたリーダーシップの担い手として、現場との関わりが深い下記の人々をあげることができる。

- A) 現場でメンバーを統率するロワー・マネジャー
- B) 現場で仕事もするプレイング・マネジャー(ミドル・マネジャーが含まれることもある)
- C) 専門知識を活用して現場を導くスペシャリスト
- D) 現場で率先行動をしてメンバーを導く人

従来は、浸透の度合いはリーダーシップにかかっており<sup>3)</sup>、リーダーが有する属人的影響力が作用すると考えられていた。それに対して本論文では、現場での経営理念の浸透は、マネジメントとリーダーシップが両輪となって後押しするものであり、マネジメントによる業績達成がもたらす理念の妥当性の認識が理念浸透に大きく作用すると思う。そこで、本論文では、経営理念の浸透が、業績の達成(理念の(妥当性の)認識) 理念の浸透 (さらなる)業績の達成 …… という循環プロセスによって成し遂げられる「経営理念浸透の循環プロセスモデル」を提案する。

本論文の構成は次のとおりである。まず、2節で経営理念の浸透にまつわる先行研究をレビューする。次いで3節で、先行研究のレビューの結果から、組織レベルの経営理念浸透のための循環プロセスモデルを導出し、そのメカニズムを明らかにする。また、提案モデルと先行研究の関係についても指摘する。4節ではケーススタディを行い、循環プロセスモデルに基づく浸透のメカニズムの妥当性を示す。5節では業績達成と理念浸透の関係について述べ、循環プロセスモデルの必然性を示す。最後に本論文の成果をまとめる。

## 2. 先行研究のレビュー

経営理念とは二つのことについての基本的な考え方である。第一は、組織の理念的目的(この企業は何のために存在するのか)についての基本的な考え方であり、第二は、経営のやり方と人々の行動についての基本的な考え方である<sup>1)</sup>。つまり、経営理念は、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の二つの部分から構成されている<sup>1)</sup>。

そうした経営理念は、組織的統合を果たして人々のエネルギーを集結させる機能と、組織を革新して企業をとりまく環境の変化に対応する機能を持っていると考えられている<sup>3)</sup>。ただし、こうした機能は、経営理念が組織に浸透し、行動として示されたときのみを発現するとみなされている<sup>3)</sup>。それは、経営理念が組織全体に浸透して、一人ひとりの行動と結びつくことによって組織全体のパフォーマンスに結実すると考えられているからである<sup>3)</sup>。

経営理念の浸透に関して二つの代表的な先行研究がある。松岡は、経営理念の浸透レベルを次のように定義するとともに、理念浸透のプロセスを示した<sup>2)</sup>。すなわち、経営理念の浸透とは、レベル1(言葉の存在を知っている。言葉を覚えている。)からレベル4(理念を行動に結びつける、行動の前提となる。こだわる。)までの段階を経て、浸透度が深まっていくものであるとした<sup>2)</sup>。野林・浅川は、理念浸透度として、「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つを提示した<sup>4)</sup>。そうした理念浸透度を高めるための有効策として、「明示化」「理念教育研修」「ビジュアルでの象徴」「人・ソフトでの象徴」「インナープロモーション」の五つをあげている<sup>4)</sup>。北居・田中は、松岡が着目している「個人の内面への理念の浸透」とその度合いを「内面化」と呼び、野林・浅川が着目している「マネジメント・製品・制度への理念の反映・定着」とその度合いを「定着化」と呼んでいる<sup>5)</sup>。

一方、経営理念の浸透の対象として、「個人の内面」や「マネジメント・製品・制度」の他に、「組織文化」がある<sup>1)</sup>。伊丹・加護野は、経営理念が本当に組織文化の一部になったときに経営理念が組織の内部に根付く<sup>1)</sup>と指摘している。組織の人々の間に存在する組織文化の中に経営理念が浸透していったら始めて、経営理念はモチベーションにも、判断にも、コミュニケーションのためにも組織的意義を持つと考えられている<sup>1)</sup>。そうした組織レベ

ルの経営理念浸透のプロセスやメカニズムを明らかにした研究はほとんどみあたらない。また、梅澤は、日本企業において、経営理念の浸透はあまり進んでいないと指摘している<sup>6)</sup>。これは、組織レベルの経営理念浸透が容易くないことを物語っている。

一方、高尾・王は、経営理念の浸透は、(1)経営理念の「行動への反映」、(2)経営理念の内容についての「認識」、(3)経営理念への「共感」の3次元で整理できると主張している<sup>7)</sup>。経営理念への共感が高まれば、経営理念の内容に関する理解や認識が深まる<sup>7)</sup>。経営理念の内容の理解や認識が深まれば、行動への反映が促進される<sup>7)</sup>。したがって、梅澤の指摘と高尾・王の主張をあわせ考えれば、日本では、組織成員の経営理念の内容についての「認識」や経営理念への「共感」がなかなか起こりにくく、その結果、経営理念が浸透しにくいと考えることができよう。

企業がそもそも経営理念を制定し、浸透させようとするのは、「経営理念が企業の成長や存続に資する」<sup>8)</sup>と考えるからである。企業の継続的な業績が成長をもたらすことから、最近では経営理念が企業の業績に及ぼす影響に関する研究も進みつつある。マクロレベルの実証研究では、理念の存在と企業の成果、またはその浸透施策と企業の成果との間に、緩い連関があることを示唆している<sup>5,8,9,10)</sup>。しかし、経営理念のみが企業業績と直接的な因果関係で結ばれるとは考えられないとも言われている<sup>11)</sup>。

渡邊・岡田・榎尾の試みによれば、浸透認識度と企業業績の間に統計的な有意な関係が見いだされなかった。ここで浸透認識度とは、理念浸透の主観的認識度のことである。渡邊・岡田・榎尾は、理念の浸透認識度が高まっても企業業績は高まらなると結論づけた<sup>11)</sup>。それは、経営理念を記載したドキュメントであるミッションステートメントが、行動指針や組織形態の改編など、具体的なマネジメントプロセスへつながってはじめて成果に結びつくからである<sup>11)</sup>。

伊丹は、「戦略の成果としての企業の業績は、組織に働く人たちの小さな努力や活動の積み重ねとしてのみ、生まれてくる」「人間はロボットではなく、心理状態次第で大きな働きもするし小さく縮まったりもする」したがって、「人々の心を動かし、刺激することが重要である」としている<sup>12)</sup>。また、伊丹は、人々の心を動かし、刺激する(すなわち人々に心理的インパクトを与える)ことに大きな影響を与えるのは、リーダーシップはもちろんのこと、経営のさまざまな手段、あり方(すなわちマネジメン



ない。

一方、経営者はミドル・マネジャーを介して、現場で経営理念の浸透がなされていることを管理・把握しようとする(図2のa1)。そのとき、組織的な業績達成に向けて条件を整え、それを維持するとともに責任を持つとする。そうした業績達成は経営者が策定した戦略によって方向性が示されているかもしれない(図2のa2)。戦略によって企業のありたい姿が示され、そのための変革のシナリオが提示されている<sup>12)</sup>かもしれない。経営理念が提示されたあとのマネジメントからの理念浸透へ向けた働きかけ(図2のa1)として、社内教育や社内プロモーションなどがなされるだろう。

経営理念が示す目的や行動規範に注意が払われた業務行動(図2のc1)が業績達成に結びつきつつあるとき、人々は初めて、理念の示す内容の妥当性に気付くことになる(図2のc2)。人々は、達成された業績と理念の関係性に思いを巡らすことで、理念の内容を具体的に考えるようになるからである。したがって、理念を浸透させようとするリーダーシップが先にあるものの、戦略が方向性を示しマネジメントが責任を負う業績の達成が、現場でのメンバーの理念の咀嚼(図2のc2)ひいては理念の妥当性の認識をもたらす。これは、戦略とマネジメントによる心理的インパクトが、現場での理念の認識に影響を及ぼしていると考えることができる。そうしたメンバーの現場での理念の認識は、リーダーシップの発揮による心理的インパクトからも促される(図2のb3)。

理念の咀嚼(図2のc2)そして認識が、その後、理念を反映した業務行動を人々にとらせる。それは、リーダーシップの増加にもつながる(図2のc5)。理念を反映した行動を現場で率先しようとする人が増えるからである。その時、人々は経営理念に共感し接近していることになるため(図2のc3)、組織的な経営理念浸透が起きていると見なすことができよう。

経営理念に基づく行動が業績の達成に結びつき、そうした業績達成が理念内容の妥当性の認識を深め、理念への共感を高めるようになると、組織のメンバーはものの見方、考え方、感じ方を共有するようになる。業績達成をもたらした組織行動をきっかけとして理念内容の認識および理念への共感がなされるということは、learning by doing が組織的に実践されていることに他ならないからである。そうすると、経営理念は、組織文化にまで浸透しつつあると考えられよう。組織のメンバーが

共有するものの見方、考え方、感じ方こそが組織文化であるからである<sup>1)</sup>。

そうして理念の浸透が深まると、業績達成に向けて理念に基づく行動(循環したあとの図2のb2とc1)がいつそう起こりやすくなる。また、マネジメントによって、さらなる理念浸透に向けたさまざまな施策も講じられるようになる(循環したあとの図2のa1)。そのとき、理念教育が継続的になされたり、理念を最も体現して業績に貢献した人が評価されたりするだろう(図2のa1)。

そうした人々の行動やマネジメントは、さらなる業績の達成へと結びつくようになる。そうした業績達成は、人々の理念内容(の妥当性)の認識をいつそう深め、さらに理念への共感をいつそう高めていく。その結果、経営理念は組織レベルで浸透することになる。したがって、経営理念は、業績の達成理念の認識(そして理念への共感)理念の浸透(さらなる)業績の達成……と循環しながら組織レベルにまで浸透すると考えることができる。

本循環プロセスモデルと先行研究の関係は次のとおりである。

松岡が示す自分なりの意味に気がつくこと<sup>2)</sup>や意味が腑に落ちることである内面化<sup>5)</sup>は、図2の達成認識浸透のループ(図2のc1 c2 c3 c1……で構成されるループ)で深まっていく。浸透度1の「経営理念の内容を知っている」から浸透度4の「経営理念が行動の前提となる」までの理念浸透度の深化は、図2の達成認識浸透のループ(図2のc1 c2 c3 c1……で構成されるループ)で深まっていくことになる。

野林・浅川が指摘した製品・サービス、制度、マネジメント・システムなどへの理念の定着化<sup>4)</sup>は、図2の左側のループ(図2のa1 c1 c4そしてa2)によって高まる。また、五つの方策「明示」「経営理念教育研修」「ビジュアルでの象徴」「人・ソフトでの象徴」「インナープロモーション」<sup>4)</sup>が図2のa1で講じられる。

高尾・王が述べる「上長の理念への姿勢と情緒的コミットメントが影響を及ぼしながら理念への共感、理念の行動へ反映、理念への深い認識へとたどり着く浸透のプロセス」<sup>7)</sup>は、図2の達成認識浸透のループ(図2のc1 c2 c3 c1……で構成されるループ)で表現できるだろう。上長の理念への姿勢は図2のb1およびb2に相当するだろう。

以上で述べた本研究と先行研究の主な違いは、理念浸透の対象が異なっていることである。先行研究では浸透の対象を「個人の内面」や「マネジメン

ト・製品・制度」としたが、本研究では浸透の対象を「組織文化」とした。また、本研究と先行研究の違いが、浸透と業績達成の順序が逆になっていることにもみられる。つまり、先行研究では浸透 達成という順序になっていたが、本研究では達成 浸透という順序になっている。もっと言えば、本研究では、理念浸透のプロセスが、浸透 達成という一方向ではなく、達成 認識 浸透（さらなる）達成 …… という循環となっている。

本論文では、経営理念の内容が企業活動の帰結を言い当てていると、そうでない場合よりも説得力が高いと考える。すなわち、企業活動がもたらす結果が意味する本当の姿（つまり帰結）が、理念が示す企業の目的のとおりであった場合に経営理念の説得力が高まり、理念内容の認識が起こりやすいと考える。そうした帰結を迎えるという意味での達成と、企業が業績を上げるという意味での達成と、個人が成果を出すという意味での達成が互いに結びついたときに、経営理念は完全に組織に浸透するだろう。こうした考え方も本研究と先行研究の大きな違いであるということができよう。

#### 4. 松下電器の経営理念浸透事例の分析

本節では、松下電器における経営理念浸透の事例分析を行い、本論文で提案する理念浸透の循環プロセスモデルの妥当性を示す。以下では、1932年から1945年の松下電器における経営理念浸透の事例<sup>13)</sup>を取り上げる。文献<sup>13)</sup>で示されている事例が、図2の理念浸透の循環プロセスモデルにどの程度適合しているか検証する。

当時の松下電器の組織の目的としての経営理念は、真使命宣言「産業人の使命は貧困の克服にある。社会全体を貧しさから救って、富をもたらすことにある。」<sup>13)</sup>であろう。そのためのコンセプトとして示された水道哲学「企業人が目指すべきは、あらゆる製品を水のように無尽蔵に安く生産することである。これが実現できれば、地上から貧困は撲滅される。」<sup>13)</sup>もまた組織の目的としての経営理念であると考えることができよう。これは、1932年5月5日に全従業員の揃う集会で松下幸之助の演説によって示された<sup>13)</sup>。この演説は、図2に示す理念浸透の循環プロセスモデルにおけるa1に相当する。これらの理念は、会社の目的を極めて根本的な人道上の価値観に結びつけるものであった<sup>13)</sup>。

行動の規範としての経営理念には、松下電器の遵奉すべき精神がある。それは、「産業報国の精神」「公明正大の精神」「和親一致の精神」「力闘向上の

精神」「礼節謙讓の精神」「順応同化の精神」「感謝報恩の精神」の7つの精神からなる<sup>13)</sup>。この7つの精神は1933年7月31日に所主通達第2号として全従業員に示された<sup>13)</sup>。これも図2のa1に相当する。「新使命宣言」と「遵奉すべき精神」が示す内容は、会社の将来をより広く高い視野から描き出すものであった<sup>13)</sup>。それらは、大衆の手の届く製品を作ることによって社会に役立つということを本質的に指し示していた<sup>13)</sup>。松下幸之助は、こうした経営理念を文書にさせ、全社一丸となってその内容が示す方向に邁進することを要請し、従業員に毎朝大きな声でそれを朗唱させた<sup>13)</sup>。それは、まさに図2のa1に合致するマネジメントであると考えられることができる。

事業部の工場や販売支店では、現場のリーダーが、これらの経営理念を毎日の朝礼で従業員に大声で唱和させ、社歌を歌わせた<sup>13)</sup>。このリーダーシップは、図2の循環プロセスモデルにおけるb1に相当する。メンバーは朝礼で綱領を唱和し、社歌を歌ったが、中には堅苦しいと感じたり、大げさと感じてためらったり、嫌で嫌で仕方がなかったりしたものもいた<sup>13)</sup>。それでも、とにかく毎日繰り返された<sup>13)</sup>。こうしたメンバーの行動は図2の循環プロセスモデルのc1に相当する。その際、リーダーもメンバーと同様に行動していることから図2のb2にも当てはまる。

松下電器は、1933年以降、従業員数が増え、他社との競争力を高めていき、勝利に次ぐ勝利を収めていった<sup>13)</sup>。それは図2の理念浸透の循環プロセスモデルにおける「業績達成」を意味する。こうした業績達成は、理念の提示と浸透に向けた「マネジメントの展開」と「リーダーシップの発揮」が両輪となって人々の行動（図2のc1とb2）を結集させた結果もたらされたものであると考えられる。松下電器は、1932年の真使命宣言に続く10年で、中企業から大規模な販売を目指す企業へと変貌を遂げ、1942年には日本最大のラジオメーカーになり、1943年には日本最大の乾電池販売量を誇るまでになった<sup>13)</sup>。

松下電器がそうして継続的に発展を遂げたのは、松下電器の遵奉すべき精神を踏まえた行動が業績へと結びつき（図2のc1とb2）、それがスパイラルアップして成長（図2の(c1・b2) c2 c3 (c1・b2) …… の循環と成長）をもたらしたからである。そのとき、リーダーとメンバーの行動は、水道哲学に基づく大量生産に結実し、ひいては大量販売に続いていく。そうして市場に大量供給された製品が、社会の人々の生活を大きく変えることになっ

た。大量生産で安価になった電器製品が人々に購入されて生活を大いに便利にしたのである。それは、松下電器の企業活動とその帰結がまさに「大衆の手の届く製品を作ること社会に役立つ」ことを意味していた。多くの従業員がそれに気づくようになると、自分たちが公明正大な大義によって結びついていると信じるようになった<sup>13)</sup>。すなわち、メンバーは、業績達成がまさに理念の内容に結びついていることを咀嚼するようになった(図2のc2)のである。

そして、人々は、社会が理念の指し示す方向に変化していることを実感して理念の妥当性を認識するようになり(図2の「認識」)、理念に接近・共感するようになった(図2のc3)。それは、疑いもなく松下電器の経営理念が組織に浸透(図2の「経営理念の浸透」)したことを示している。すなわち、理念の内容に注意を払った行動が業績に結びつき、そうした業績達成が理念内容の妥当性の認識を深め、理念への共感を高めるようになって、人々のものの見方、考え方、感じ方が共有され、組織文化のレベルで理念浸透が起きたと考えることができる。それは、業績達成をもたらした組織行動がきっかけとなって learning by doing が組織的に実践されたからである。

1933年になると、松下幸之助は、真使命宣言と7つの精神の考え方を源泉として、会社を製品ごとに再編成し事業部制を導入した。それによって、より多くの従業員にもっと権限や仕事を通じて成長できる機会を与えようとした<sup>13)</sup>。松下電器の事業部制では、それぞれの事業部が一定数の専属工場と販売支店に対して責任を持つことになる<sup>13)</sup>。これは、まさに、戦略とマネジメントが業績達成に向けて条件を整え責任を負おうとしたものである(図2のa2)。また、1935年には松下貿易株式会社を設立して積極的に輸出を推進し、1936年にはさらに6つの海外支店が開設され、東南アジアにも販売拠点を築いた<sup>13)</sup>。そしてついに1935年の12月15日に松下電器産業株式会社が誕生した。これらは、リーダーとメンバーの現場での行動による業績達成がマネジメントに波及(図2のc4)した結果、誘発された戦略とマネジメントの展開であろう。

一方、リーダーは、経営理念のもとで従業員を一致団結させ、活力を引き出すとともに、彼らに勤勉さを奨励した(図2のb3)。そうしたリーダーシップのもと、従業員一人一人が事業全体を幅広い視野でとらえ、仕事に取り組んだ(図2のc5)。その結果、多くの松下電器の社員にとって7つの精神が単

なる標語以上のものになり、啓発的な企業生活の指針となった<sup>13)</sup>。

以上から、1933年以降の松下電器が大きな成果を収め、著しく成長することができたのは、業績達成 理念(内容の妥当性)の認識(そして理念への共感) 理念浸透 (さらなる)業績達成 …… の循環プロセス(図2の(c1・b2) c2 c3 (c1・b2) ……のループ)によって、経営理念が組織レベルにまで浸透したからであると考えることができ

## 5. 業績達成と理念浸透の関係の考察

前節の松下電器の事例分析から、業績達成が理念内容の妥当性の咀嚼ひいては認識を人々に引き起こし、理念への共感を高めさせ、やがて組織的な浸透をもたらすことが分かった。業績達成 理念(内容の妥当性)の認識(さらには理念への共感) 理念の浸透 (さらなる)業績達成 …… という循環プロセスにおいて、人々のものの見方、考え方、感じ方がしだいに共有されるようになって理念が組織文化のレベルで浸透するようになるのである。したがって、業績の達成が経営理念の組織的浸透のカギとなるとあらためていうことができよう。

そうした業績の達成は、リーダーとメンバーによる現場での実践が結実するものであるが、マネジメントが後押しをしつつ責任を負うものでもある。本節では、京セラの事例を用いて、マネジメントが果たす業績達成と現場での経営理念浸透の関係についてあらためて考察する。その際、京セラのアメーバ経営というマネジメント手法による業績達成と、京セラフィロソフィという経営理念の浸透が、それぞれどのような位置づけにあるのか明らかにすることで、業績達成と理念浸透の関係を検討する。

アメーバ経営は、京セラの稲森和夫氏によって考案されたものであり、売り上げを最大にして、経費を最小にすることで高収益(利益最大)という業績を達成しようとするマネジメント手法である<sup>14)</sup>。京セラでは、社内外のいかなる取引においても「売上最大」「経費最小」という原則を貫き通しており<sup>14)</sup>、そうした取引の集積として高収益を達成しようとする。

京セラは社内取引を行う際に、組織を細分化するとともに、それぞれを独立した一つの採算単位であるアメーバとみなす<sup>14)</sup>。そうしたアメーバ間での取引では、収入と経費だけでなくその差額である付加価値を計算する<sup>14)</sup>。さらに、付加価値を総労働時間で割って一時間当たりの付加価値を算出するこ



とで、アメーバの実績(業績)をタイムリーに把握できるようにしている<sup>14)</sup>。各アメーバはそうした経営システムで売上を最大にし、経費を最小にするという原則を常に追求して、事業全体としての業績達成を狙おうとする。その際、アメーバ間の取引における値決めが適正かつ公正でなければ、実は、高収入にはつながらない。なぜなら、適正かつ公正でない価格で計算された売上と経費は明らかに利益最大には結実しないからである。

京セラでは、京セラフィロソフィの考え方が、そうした適正かつ公正な値決めベースとなっている。京セラフィロソフィとは、「人間として何が正しいのか」をものごとの判断基準におき、公明正大に、まじめに努力していく大切さを説いた経営哲学及び人生哲学である<sup>15)</sup>。この京セラフィロソフィは、京セラグループの最も基本となる経営理念であるといってもいいだろう。

そうした京セラフィロソフィの中に、「公明正大に利益を追求する」という考え方がある<sup>15)</sup>。京セラフィロソフィによれば、公明正大に利益を追求するとは、公明正大に事業を行い、正しい利益を追求することに他ならない<sup>15)</sup>。このうち正しい利益を追求するとは、競争の結果で決まる正しい価格で、堂々と商いをして得られる利益のことである<sup>15)</sup>。ここでは、厳しい価格競争のなかで合理化を進め、付加価値を高めていく努力が利益の増加を生む。したがって、従業員一人ひとりが、この京セラフィロソフィに示されている「公明正大に利益を追求する」行動をとったときに、はじめて、上述したアメーバ間の取引における値決めが適正かつ公正に行われることになる。公明正大な利益は、正しい価格で利益を追求した結果得られるからである。そして、公明正大に利益を追求することによって、売上最大、経費最小を実現することが可能となり、ひいては利益最大を達成することが可能となる。

人々は、実際の事業で利益最大が達成されたときにはじめて、そうした業績と京セラフィロソフィの関係に思いを巡らすことであろう。そして、京セラフィロソフィに基づく行動こそが業績達成の源泉であると認識するようになる。すなわち、京セラフィロソフィで示されていることは本当であると実感することになるのである。人々はそうしてフィロソフィを信じるようになると、フィロソフィに接近・共感していき、理解を深めていく。その結果、遂には現場で経営理念の組織的な浸透がもたらされることになる。

こうしたことから、京セラでの経営理念の浸透

において、アメーバ経営というマネジメントと、京セラフィロソフィの遵守に向けたリーダーシップの両方の徹底が肝要であるということができよう。その両者が徹底されることで高収益を達成することができ、ひいては京セラフィロソフィという経営理念に基づく行動の正しさを認識することができるようになるからである。そして、人々が経営理念の正しさを認識するようになれば、経営理念が組織レベルで浸透するようになるとともに業績達成に向けての行動の源泉にもなってくる。それは、業績達成 理念(内容の妥当性)の認識(ひいては理念への共感) 理念の浸透 (さらなる)業績の達成 …… の循環が、人々にももの見方、考え方、感じ方を共有させて組織文化のレベルで理念浸透を引き起こすからである。

以上のケーススタディから、アメーバ経営というマネジメント手法に基づいて業績を達成するためには、京セラフィロソフィという経営理念に基づいた組織行動を人々がとらなければならないことがわかる。そうしたアメーバ経営によって業績達成がなされつつあると、人々はあらためてフィロソフィへの信頼を高め、理解を深める。そうしたフィロソフィの咀嚼が、その後、フィロソフィを深く認識した行動を人々にとらせ、業績達成に向けた行動をさらに起こしやすくさせる。そのとき、人々は経営理念に接近・共感しており、経営理念の組織的な浸透が現場で起きていることになる。それは、業績達成をもたらした組織行動がきっかけとなって learning by doing が組織的に実践されているからである。こうして達成 認識 浸透 達成 …… の循環が事業活動で繰り返しなされていくことでスパイラルが回り続け、経営理念が組織文化のレベルで浸透するようになる。

以上から、マネジメントが後押しする業績達成とフィロソフィ(すなわち経営理念)浸透のためのリーダーシップは「にわとりと卵」の関係にあるとみなすことができる。そして、業績達成のマネジメントと理念浸透のリーダーシップは両輪の関係にあるとみなすこともできる。それは、経営理念の組織的浸透が循環プロセスとなっているからである。

## 6. おわりに

本論文では、経営理念の組織的な浸透は、現場でのリーダーシップ 浸透として一方向に起こるというよりは、むしろ、業績の達成 経営理念の認識 経営理念の浸透 (さらなる)業績の達成 …… として循環して起こることを提唱した。そうした

理念浸透の循環プロセスでは、理念浸透が業績達成の源泉となる従来の考え方を内包しつつも、業績達成こそが理念浸透のカギとなることを指摘した。理念浸透の循環プロセスモデルでは、従来のように理念浸透のリーダーシップを重視するものの、マネジメントが後押しする業績の達成が、理念内容の妥当性の認識を深め、理念への共感を高めて理念の組織的な浸透にいたると考えた。それは、理念に基づいて行動してみたものの業績達成につながらないのであれば、そうした理念の妥当性を認識できず、理念に共感できないことから理念浸透は起こらないと考えられるからである。

筆者がこうした理念浸透の循環プロセスモデルを着想したのは、筆者自身の東芝での勤務経験がきっかけとなっている。筆者が21年間働いた東芝は、「人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団を目指します」という理念のもと、「人と、地球の、明日のために。」というスローガンを掲げている。

東芝はそうした「目的としての理念」を果たすために、「経営変革2001（略称MI2001、通称MI）」という手法をドライバーとして導入した。MI2001とは、顧客の声（Voice of Customer）を起点としてトップダウンアプローチで組織横断のプロジェクトを展開して成果を上げる運動であり、1998年以降、全社的な行動指針となった。つまり、MI2001のコンセプトは、東芝の経営のやり方と人々の行動についての基本的な考え方すなわち経営行動の規範についての理念であったと考えることができる。しかし、その顛末は、2015年に明るみに出た不正会計と、それで表面化した経営危機であった。

東芝は、MI2001のグループ全体での常態化を目指して、徹底的に資源投入をして浸透をはかった。筆者自身も社内教育を何回も受け、いくつかのプロジェクトを立ち上げ、MI2001の規範のもと成果を生み出そうとした。東芝では、MI活動に携わっていない人は存在しないと言っていいほどであった。それでは、このMI2001という経営行動の規範としての理念は東芝に浸透した（徹底してゆきわたった）といえるだろうか。筆者はそうならなかったと考えている。

それは、MI2001が本当の意味で東芝の業績達成ひいては成長に結実したと心底思えないからである。東芝は、全社をあげてMI活動を展開してから好業績を上げ続けることは難しかった。あまつさえ、組織ぐるみで虚偽の利益を不正に計上しようとした。何よりも経営者自身がMI2001の規範に

則って業績達成を果たそうとしなかった。こうした事実は、理念に基づいて行動したものの、それが継続的な業績達成ひいては成長に結びつかず（むしろ危機的な状況になってしまい）、理念内容の妥当性を認識できなかったことから、理念への共感が高まらずに理念浸透がなされなかったということ想起させた。それだけに止まらず、企業が掲げる経営理念とは、業績達成がなされなければ結局のところ浸透しないのだという強い実感をもたらすことになった。こうした体験が、理念浸透の循環プロセスモデルを構想したきっかけとなった。

東芝での経験は、経営理念の組織レベルでの浸透はやはり難しいということをあらためて痛感させた。そうした困難を乗り越えて理念を浸透させるには、理念が指し示していることは本当なのだという明白な了解がやはり必要なのだとも感じた。そうした了解をもたらすには、企業活動の帰結という意味での達成と、業績という意味での達成と、メンバーそれぞれの成果という意味での達成がきちんと結びつくことが肝要であると思われる。そのためには、浸透のための現場でのリーダーシップと業績達成を後押しするマネジメントが両輪となって駆動する循環プロセスの考え方が必要となるのである。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、二名の匿名レフェリーの先生方に、たいへん有益かつ建設的なコメントをいただいた。ここに深謝の意を表する。

## 文献

- 1) 伊丹敬之, 加護野忠男, “ゼミナール 経営学入門 第3版”, 日本経済新聞社, 2003.
- 2) 松岡久美, “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, Vol. 44, No. 1, pp. 183-203, 1997.
- 3) 清水馨, “企業変革に果たす経営理念の役割”, 三田商学研究, Vol. 39, No. 2, pp. 87-101, 1996.
- 4) 野林晴彦, 浅川和宏, “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, Vol. 18, No. 1, pp. 37-55, 2001.
- 5) 北居明, 田中雅子, “理念の浸透方法と浸透度の定量分析 — 定着化と内面化 —”, 経営教育研究, No. 12, Vol. 2, pp. 49-58, 2009.
- 6) 梅澤正, “顔の見える企業”, 有斐閣, 1994.

- 7) 高尾義明, 王英燕, “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, 2011.
- 8) 高巖, “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 —”, Reitaku International Journal of Economic Studies, Vol. 18, No. 1, pp. 57–66, 2010.
- 9) 北居明, 松田良子, “日本企業における理念浸透活動とその成果”, 加護野忠男他 (編), “日本企業の戦略インフラの変貌”, 白桃書房, pp. 93–121, 2004.
- 10) 久保克行, 広田真一, 宮島英明, “理念と企業パフォーマンス”, ニッセイ基礎研究所・早稲田大学ファイナンス研究所・UFJ総合研究所編, “コーポレート・システムに関する研究報告書”, pp. 1–48, 2004.
- 11) 渡辺光一, 岡田正大, 櫻尾直樹, “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”, Vol. 11, No. 4, pp. 17–20, 2005.
- 12) 伊丹敬之, “経営戦略の論理 第4版 — ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム —”, 日本経済新聞出版社, 2012.
- 13) J. P. Kotter, “Matsushita Leadership: Lessons from the 20th Century’s Most Remarkable Entrepreneur”, Free Press, 1997. (金井壽宏 (監修), 高橋啓 (翻訳), “幸之助論 — 「経営の神様」 松下幸之助の物語”, ダイヤモンド社, 2008.)
- 14) 稲盛和夫, “アメーバ経営”, 日本経済新聞出版社, 2010.
- 15) 稲盛和夫, “京セラフィロソフィ”, サンマーク出版, 2014.

# Circular Process Model for Management Philosophy Penetration

Yasuto Ishitani<sup>1\*</sup> Kazuhiro Matsumura<sup>2</sup>

(Received: March 25th, 2016)

<sup>1</sup> School of Economics & Management, Kochi University of Technology  
2-22 Eikokuji, Kochi City, Kochi, 780-8515, JAPAN

<sup>2</sup> School of Management, Kochi University of Technology  
2-22 Eikokuji, Kochi City, Kochi, 780-8515, JAPAN

\* E-mail: [ishitani.yasuto@kochi-tech.ac.jp](mailto:ishitani.yasuto@kochi-tech.ac.jp)

**Abstract:** Traditionally, a management philosophy is proposed by the executive, and permeates the organization via on-site leadership that promotes the understanding of organization members. Permeation of management philosophy is thought to occur in a unidirectional process. Permeation of the management philosophy becomes a source for unifying the behavior of organization members for positive results; it is also expected to serve as a motivational force that drives business success. With the management philosophy permeation based on the circulation process model as proposed, results and business success are induced by behavior based on the philosophy, organizational members become aware that said results and success were due to the philosophy, and are newly encouraged and motivated, with the result being a deepened, shared understanding of that philosophy. As this understanding of the management philosophy deepens, behavior based on the philosophy becomes more strongly entrenched within company work sites; this is in turn linked to continued business successes, and also to the growth of the company. This paper asserts that permeation of management philosophy is achieved through a circulation process, in a cycle from business successes → awareness of the philosophy → penetration of the philosophy → further business success → and on around again.