

三田商学研究
第39巻第2号
1996年6月

1996年1月30日掲載承認

企業変革に果たす経営理念の役割^{*}

清水 馨

<要 約>

今日のような急激な環境変化の下で、企業はどのように組織を変えていったらよいかという企業変革の問題を常に抱えている。ただ企業変革といっても、やみくもにそれを行えば、企業の中にいる人々は統合されず、いずれ離散してしまう。人間個人について価値観のあり方が重要であると同様に、企業の理念は、行動として示され経営成果として出てくるので、人々のエネルギーを結集させる経営理念の構築と浸透が重要である。ここで経営理念とは、経営者個人が抱く信念だけでなく、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請を含めた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であると理解する。本論文は、実際の企業において、企業変革に果たす経営理念の役割を、具体的事例と絡めて実証的に分析したものである。

<キーワード>

企業変革, 経営理念, リーダーシップ, 革新に対する抵抗, 能力向上, 情報共有, 権限委譲, 挑戦意欲, 帰属意識

はじめに

企業を取り巻く環境変化のスピードは、つねに加速している。したがって、企業は「厳しい環境変化に直面し、如何に環境変化に対処するか」という問題を抱えている。そのとき従来の傾向に沿った行動で対処しようとするれば、自然に短期的視野から物事を判断することになり、組織の柔軟性がそこなわれ、硬直化してしまう。つまり従来からの価値観や習慣に沿った行動が多くなると、組織全体の革新能力が低下し、変化への抵抗が増大してくるのである。今後更に環境変化が激しくなれば、企業変革の必要性は恒常化し、うまく変革できない硬直化した企業は淘汰されてしまう可

* この研究は、1994年度大学院高度化推進研究資金から行われた「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査」をベースとしている。十川廣國教授をはじめとする10名の方々から、多方面にわたる貴重な御意見を頂戴したことに感謝する。なお、アンケートと一次集計結果は、十川廣國ほか [1995] を参照のこと。

能性がある。

ただ企業変革といっても、やみくもにそれを行えば、企業の中にいる人々は統合されず、いずれ離散してしまうだろう。企業という組織を活性化させるためには、企業の目標・理念の浸透が不可欠である。それは、一般に組織は進むべき方向やあり方が明確になればなるほど、その資源とエネルギーを効果的に動員・展開できるようになるからである。¹⁾ 企業の中の人々の関心の焦点や努力目標を理解させ共鳴させる形で明示することによって、経営理念は人々のエネルギーを結集させるところに重大な意義を持つ。本稿はこのような問題意識のもとに、企業変革に果たす経営理念の浸透の役割について考察し、改めて経営理念の重要性・必要性を論じるものとする。

1. 経営理念

今日まで日本企業はQC活動に代表されるような既存の製品・サービスの「低コスト・高品質化」を目指すインクリメンタルな革新によって成長を遂げてきた。²⁾ すなわち、生産性向上を目的としたインクリメンタルな革新に対して、創造性が発揮されてきたのである。しかし、組織は大規模化、複雑化するに伴い、ルールや手続き、信念が確立される傾向がある。そして分業の形態が固定化し、ルール・コントロールを重視し優先する官僚主義的な経営が行われると、人々は新しい発想を見出すより、従来 of 行動を繰り返す危険の少ないやり方を選好し、次第にその組織から創造性が失われてしまう。³⁾ つまり従来からの価値観や習慣に沿った行動が多くなると、組織全体の革新能力が低下し、変化への抵抗が増大してくるのである。今後更に環境変化が激しくなれば、企業変革の必要性は恒常化し、うまく変革できない硬直化した企業は淘汰されてしまう可能性がある。

こうした問題を抱える企業にとって組織を活性化するには、組織は限られた資源をいかに効率よく組み合わせて市場を創造するかという目的志向的な性格を持ちうるように改革されなければならない。⁴⁾ そのためにトップは強力なリーダーシップを発揮して、企業の将来構想を構築し、基盤となる理念・価値観を組織内へ浸透させ、全従業員の関心を集める必要がある。価値観を持つことの強みは、それさえ共有していれば、個々の構成メンバーに対しては、現実的かつ具体的な創意工夫によって、その精神を最大限生かすシステムが構築できるのである。⁵⁾ 様々な意思決定を行う際に、トップの最終的な判断の拠り所となるのが経営理念である。

1) 浅野 俊光 [1991] p.10

2) 歌代 豊 [1995] p.69

3) Paul A. Schuman, Jr. [1993] p.114

4) 十川 廣國 [1995b] pp.10-11

5) ピータズ&ウォーターマン [1986] (上巻) p.204

1-1 経営理念とは

人間については、その価値観が言葉や行動に表されるので、価値観のあり方が重要である。それと同様に企業の理念は、行動として示され経営成果として出てくるので、その理念、すなわち経営理念の構築と浸透が重要である。⁶⁾しかしながら「経営理念」という言葉自体は、現実には一致した定義や共通の理解が成立していない。⁷⁾経営理念に関して、多くの論者の中で様々な定義づけや概念規定がなされている。

中川敬一郎は、経営理念の言葉のもつ最小限の内容として①経営者自ら企業経営について表明する見解、②経営者の単なる主観的態度ではなく、社会的に公表された見解であることを指摘した上で、経営理念を「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」⁸⁾と定義した。

間宏は「経営上の諸制度（役割と規範の体系）の中に体现されて経営組織の目的を示し、組織統合の役割を果たすと同時に、メンバーに動機づけを行い、企業内外の人々（社会）から正当性を得ようとするイデオロギーである」と主張している。⁹⁾

また高田馨は、経営理念を「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、理念であり、簡単には<経営観>とよいい」とした。¹⁰⁾そしてその経営観には環境主体観（社会観）、経営目標観、経営組織観、経営経済観の4つの見方を含む。

ウィリアム・オオウチによれば、組織体の経営理念とは、その行為を通じて会社をかたちづけてきた創業者の価値観や資質、道徳的な基本理念を基礎にしたものである、¹¹⁾としている。それらが具体的な社会的・経済的な場面で明示され、経営理念として目にみえる形で出現したのである。組織は、個々人を協力させて何らかの統合された活動を行わせるために存在しているので、経営理念はこの協力を達成する手段を強調せざるを得ない、と述べている。

以上の4人の研究から、経営者個人の信念はむしろ「経営哲学」であり、経営理念はあくまで企業あるいは組織としての経営目的、指導原理を重視することがわかる。それは経営理念が現実の活動を支えるためには、広く企業の内外で理解され承認されるものでなくてはならないからである。企業は営利を目的とするものの基本的には人の集団であるため、その存続が重要である。経営者は経営基盤の確立のため利潤確保に努めるが、それだけでは十分とはいえない。従業員や顧客の価値、欲求、動機を満たすことを絶えず心掛け、人間的側面を一層多く配慮しなければならないのである。

6) 奥村 恵一 [1994] pp.1-V

7) 浅野 俊光 [1991] p.3

8) 中川 敬一郎 [1972] p.9

9) 間 宏 [1990] p.4

10) 高田 馨 [1978] p.15

11) W. G. オオウチ [1981] pp.216-217

したがって、経営理念とは、「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」であると理解する。そして経営理念というのは、いつも一定のものではない。いったん経営理念が形成されると、経営者によってできるだけ組織に浸透させられるようとすると同時に、従業員の欲求の変化、社会的環境の変化に応じて常に新しさが要請される。

1-2 経営理念浸透の必要性

一般に組織は、進むべき方向やあり方が明確になればなるほど、その資源とエネルギーを効果的に動員・展開できるようになる。バーナードによると、組織は1)コミュニケーション、2)貢献意欲、3)共通目的¹²⁾があって、はじめて成立する。ここでの共通目的とは協働意欲をもたらず協働の目標である。しかしながら、組織のあり方が示されても、換言すれば、目的が与えられても、その目的が組織を構成する人々によって容認されるものでなければ、協働活動を鼓舞することにならない¹³⁾。組織を考える場合、共通目的と個人的動機が一致することがしばしば想定されるが、個人的動機は必然的に主観的であり、一方で共通の目的は客観的なものなので必ずしもそうならない。しかしながら稀な場合、組織目的の達成それ自体が、個人的満足¹⁴⁾の源泉となり、多くの組織において多数の人々の動機となっている。それには協働参加者に容認された共通目的が本当に存在しているのだと信じ込ませるトップのリーダーシップが必要である¹⁴⁾。

一方、バーナードは目的の中の一側面を理想と呼び、道徳的要因として公式組織に不可欠なものとしている¹⁵⁾。「組織の存続は、それを支配している道徳性の高さに比例する。すなわち、予見、長期目的、高遠な理想こそ協働が持続する基盤なのである¹⁶⁾」。そして高い道徳性、高い理想に基づいた強力なトップの信念が従業員の欲求や社会的環境の要請と一致し経営理念となると指摘している。それは、高い道徳性は時空を越えて普遍的であり、このため多くの世代の多数の人々の意思を結合することができるからである。

このようにしてトップは組織を維持・存続させるために、経営理念を提示し、できるだけ組織に浸透させようとする。経営者個人が抱く高い道徳性をもった信念と、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請が相互作用して見出された経営理念が浸透すれば、組織内の人々はトップの意思決定を理解でき、共通目的と矛盾していないことがわかり、そして自らの欲求と両立しうるものと信じていることができる。ただし、浸透の度合はトップのリーダーシップにかかっている。バーナードの指摘

12) C. I. バーナード [1968] p.85

13) 「前掲訳書」 p.90

14) 「前掲訳書」 p.91

15) 「前掲訳書」 p.210

16) 「前掲訳書」 p.295

にあるように、おのおの個人にはリーダーシップが持つ権威の有無を意識的に反問することなく受容する「無関心圏」が存在する。¹⁷⁾ トップは、組織に対する個人のコミットメントを決定する誘因を高めることにより「無関心圏」を広げることに努めなければならない。

1-3 経営理念の内容

これまで、経営理念の浸透の重要性について述べてきた。次に、組織が活性化した企業に共通した経営理念の内容があるのかどうかについて検討する。

河野豊弘は、ソニーが創造的な製品を数多く開発できたのは、創造を奨励する経営理念に負うところが多い、と述べている。¹⁸⁾ 日立の「開拓者精神」、本田技研の「夢と若さ」という経営理念についても、「二社の創造性を刺激している」と結論づけた。

その一方で、間宏は「成長した企業の経営理念と、倒産した企業のそれとの間には、確たる差は認められなかった、経営理念は、その運用の如何により、成功するか失敗するかが決まる」と述べている。¹⁹⁾ また、コリンズ&ポラスは、業界で卓越し未来志向の企業をビジョナリー・カンパニーと呼び、二番手企業と比較したところ、ビジョナリー・カンパニーには共通した「正しい」基本的価値観は存在しない、と主張している。²⁰⁾

確かに、「創造の奨励」「開拓者精神」「夢と若さ」といった経営理念が、各社の活性化に影響を及ぼしたことは否定できない。しかしながら、これによって経営理念の内容が重要だと結論づけることはできない。同一、もしくは類似した経営理念を掲げる多くの企業の業績に、格差が生じることを説明できないからである。経営理念を表明し浸透させるプロセスで、企業は自社の置かれた社会的・経済的環境および、自社が保有している人・モノ・金・情報といった資源を鑑みて、表現に各社独自の解釈を加えて浸透を図る。従って、経営理念の内容それ自体は、浸透を図らなければ組織活性化、業績にとって重要であるとは言えないだろう。

2. 実証分析のための仮説の構築

本章では、以上の分析枠組を実証するために、仮説を構築する。

組織を活性化し企業変革を行うためには、トップはまず、競争条件や市場条件などの環境変化を正しく認識しなければならない。企業が環境と不適応を生ずることによって業績低下が現実起こ

17) 「前掲訳書」 pp.175-177

18) 河野 豊弘 [1987] pp.164-166

19) 間 宏 [1990] p.6

20) J. C. コリンズ & J. I. ポラス [1995] pp.111-115

るか、あるいはそれが予想されることがきっかけとなって、従来の戦略を見直すからである²¹⁾。しかしながら、トップは過去の成功体験から自信を持ち行動パターンを形成するので、戦略の慣性が生じる。その成功が大きければ大きいほど、従来の価値観が従業員にまで浸透し、企業変革は容易ではなくなる。戦略の慣性を断ち切るためには、トップが強いリーダーシップを発揮して企業の新たな将来の方向を的確に示し、同時に戦略的な組織的学習が可能な組織風土を作り、組織内の人々が創造的に行動しうるような組織を構築しなければならない²²⁾。そのためにも長期的で高遠な理想を持った経営理念を組織に浸透させることが必要である。ここでいう創造的行動が可能な組織とは、人々のコミュニケーションが相互に円滑に行われ、彼らの貢献意欲が高く、共通目的の達成を常に目指している、イノベーションが実現しうるような活性化した状態にある組織を指す。

より高い道徳性を持った経営理念に基づいて企業変革を遂行するとき、従業員はトップの価値観を共有し、意思決定を理解できる。そして彼らは、共通目的と矛盾していないことがわかり、そして自らの欲求と両立しうるものと信じていることができるので、企業変革のための革新に対する抵抗は少なくなるだろう。

また、経営理念は上位概念の理想から下位概念の行動指針に至る経営理念の「階層性」がみられるので、理念が成果に結びつくという機能がある²³⁾。すなわち、目的（理念）と手段の連鎖において、目的の階層が順次手段として具体化され、成果が生れるのである。トップは、広大な形而上的目標を具体的、測定可能な目標に転化し、組織内の人々にとって自分の役割が組織全体の目的にどうあてはまるのか、そして組織の目的達成に自分がどう貢献するか理解できるようにしなければならない²⁴⁾。言い換えれば、トップは企業内で期待される個人の役割を経営理念から意味づけ、明確化することによって彼らから強く持続的な帰属意識を引き出さなければならないのである。

その一方で、企業変革には、それに耐えうるだけの人材が必要となる。急速な環境変化によって、企業で要求される個人の能力も変化する。ある時点で非常に価値のある個人の豊富な経験と知識は、すぐに陳腐化するので、新しい能力を身につけ訓練する人材育成が必要である。経営理念は企業における能力向上のための人材育成の指針を提供する。すなわち各個人が獲得すべき外部情報の方向性を示すことによって、企業内の個人間のコミュニケーションを促進し、さらには水平的・垂直的な情報共有化が促される。垂直的な情報が共有化されると、ポストに伴う権限は形骸化し、そのポストの意思決定はより下位の人間に委譲される、つまり権限委譲がなされることになる。

したがって、経営理念は、不確実な状況下における意思決定基準を企業組織に参加している人々に提供し、共通の問題関心あるいは共通の努力目標を作り出す。そうすることにより、彼らの積極

21) 浅野 俊光 [1991] p.10

22) 十川 廣國 [1995b] p.11

23) 奥村 憲一 [1994] p.161

24) バートレット, ゴーシャル [1995] pp.25-35

的なコミットメント、挑戦意欲を引き出して企業の目的をより効率的に達成できると考えられる。すなわち、経営理念は組織全体に浸透し、一人一人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だろう。

このように、経営理念は、組織全体に浸透させることが重要であって、その内容は重要ではないだろう。

以上の考察から次の仮説を構築し、次章において検証を試みる。

[仮説1] 経営理念が末端の従業員にいたるまで浸透していれば、企業変革のための革新に対する従業員の抵抗は低下する。

[仮説2] 経営理念が末端の従業員にいたるまで浸透していれば、従業員個人の能力は向上する。

[仮説3] 経営理念が末端の従業員にいたるまで浸透していれば、上司と部下との情報共有が促進される。

[仮説4] 経営理念が末端の従業員にいたるまで浸透していれば、権限と責任が下位の人間に委譲される。

[仮説5] 経営理念が末端の従業員にいたるまで浸透していれば、従業員個人の挑戦意欲は向上する。

[仮説6] 経営理念が末端の従業員にいたるまで浸透していれば、従業員個人の帰属意識は向上する。

[仮説7] 経営理念が浸透して組織が活性化すれば、製品などに結びつき最終的に企業の業績に貢献する。

[仮説8] 経営理念の内容は、組織活性化、業績にとって重要ではない。

3. 調査方法・概要および分析手法

前章で示した仮説に基づき、アンケート調査を実施した。郵送による質問調査法を用いて証券取引所一部上場、二部上場の製造業1164社を対象とし、95年2月20日に発送し、3月15日までに回収²⁵⁾した。最終的な有効回答数は256社（回答率22.0%）となった。サンプル・データは、[仮説1～7]については、アンケート結果および、入手可能な直近の決算年度の日経NEEDS財務データ、[仮説8]については上のデータに加え、アンケートに回答した256社のうち入手可能な104社の社是・社訓、昭和60年度（一部は昭和59年度）の有価証券報告書の財務データを用いた。分析手法は、各要因間の関係の強さをあらわす単相関分析、そして慶應義塾経営力評価グループ開発の定性要因の定量分

25) 当初は、証券取引所一部上場、二部上場の製造業1234社を対象とする予定であった。しかし発送直前に阪神大震災が起きたため、本社が神戸市周辺にある70社への発送を自粛した。

析手法 (QAQF) によった。²⁶⁾

4. 仮説の検定

4-1 経営理念浸透の効果

まず、経営理念の浸透と組織活性化要因に影響を及ぼす、トップの企業家精神について見てみる。

トップの経営姿勢を「管理者的」から「企業家精神旺盛」までSD法により1点から6点までの評点を与えてみると、平均4.06と今日のトップは企業家精神が強い傾向がある。²⁷⁾ 企業変革をおこなうためには、トップは強力なリーダーシップを発揮しなければならない。しかしながら今日のような絶え間ない環境変化に対応するためには、トップは管理者能力より企業家精神が要求されるのである。自ら絶えず新しい情報を獲得し、企業内の人々に対して企業の進むべき方向を的確かつ明確に示すことにより、価値観を共有する必要がある。

丸紅社長鳥海巖氏は、果たして自分の考えが組織に浸透しているかを常に気にしている。²⁸⁾ ロッキード事件以来、資産を食いつぶして体面を取り繕ってきた丸紅の体質を改めるためには、全役員、全社員が共通の認識、緊張感を持たなければならないと主張している。

果たして、調査した企業のうち54.7% (140社) が、将来ほとんどの従業員に経営理念を理解して欲しいと望んでおり、その重要性を認識している。そして実際に、経営理念が従業員にどの程度浸透しているかをみると、「かなりの従業員が理解している」と答えた企業は43.0% (110社) にものぼっている。

トップが企業家精神旺盛であれば、従業員までの経営理念浸透を望み (トップの企業家精神と経営理念浸透の期待とは、0.372で相関)²⁹⁾、実際にトップの理念が組織の末端まで比較的よく浸透している (トップの企業家精神と経営理念浸透とは、0.339で相関) ことがわかる。

[仮説1] 革新に対する抵抗

企業変革を行い新たな競争優位を構築するには、具体的には組織構造、プロセス、人事評価、人々の意識など様々な改革が必要となる。そのような改革を抵抗なく遂行するためには、トップが日常から変化の重要性を説き、柔軟に対応しうる組織風土を確立しなければならないのである。経営理念の浸透と革新に対する抵抗の低下との相関係数をみてみると、0.389であり、革新への抵抗

26) QAQF (Quantitative Analysis for Qualitative Factors) の詳細については、清水龍瑩 [1981] を参照のこと。

27) なお以下の分析においても経営要因の数量化のためにSD法を使用する場合には、特に説明のない限り、1点から6点までに評点化している。

28) 日経ビジネス [1994a] p.40

29) なお以下の分析においても、特に説明のない限り、相関係数はすべて5%水準で統計的に有意である。

を少なくするためには経営理念の浸透が必要であることがわかる。

〔仮説2〕能力向上

企業変革のための様々な改革には、それに耐えうるだけの人材の育成が必要である。トップは経営理念から具体的な長期ビジョンを導き、獲得すべき情報の方向性を示し、人材育成に明確な目的意識を持たせなければならない。

富士銀行の経営陣は、90年代前半に相次ぐ不祥事を引き起こした体質から脱却すべく、銀行本来の役割へ回帰することを再確認した。³⁰⁾しかしながら、安易な不動産担保融資を永年行ってきたため、若手営業担当者の中で、取引先の経営状態や資金計画を分析する能力に劣るものが多くなってきた。このため、トップは激しい金融環境の変化に対応するために、そして「新しい銀行のあり方をなるべく早く浸透させるには、従来のOJT（職場内訓練）ではなく、積極的にこちらから教える必要がある」と認識した。そこでまず、本部は従来の講義方式の集団研修に加え、個々人の弱点にあわせた教育・研修プログラムを従業員に立案させ、教育サービスを提供した。各支店には、若手従業員が記入できる取引先企業の分析マニュアルシートを配布し、演習・実践両方に使用し、個人の能力向上とともに、そのまま支店の重要なデータベースとなっている。

このように、経営理念は人材育成の指針となり、個人の能力向上を促すものであることがわかる（経営理念浸透と個人能力向上とは0.435で相関）。

〔仮説3〕情報共有

昨今の情報技術の急速な発展により、個人間のコミュニケーションはリアルタイムにできるようになった。その反面、情報量も膨大になり、企業内でどの情報を正確に共有し、どの情報を確実に捨てていくかという問題が生じている。その際の価値判断、行動指針となるのが経営理念である。

NEC社長金子尚志氏は、顧客志向の企業を目指すには従業員の創意と発案が欠かせないと主張する。³¹⁾そのため、各工場、各事業所に頻繁に通い、欧米の情報を現場の最先端に伝え刺激を与えている。松下電工社長三好俊夫氏は、「上と下で思いが違うときには、社長は自分の思いを部下に徹底的に分からせてその気にさせないといけない」と主張する。³²⁾その上で、1つの案件について数人の担当者に裏をとるなどして、社内の情報の正確な共有化を促進している。

このように、トップは自らの経営理念を示して、まず従業員との価値観の共有化をおこなった上で、情報共有化を図ろうとする。価値観の共有というステップを経ることにより、ある情報が手元

30) 日経ビジネス [1993a] pp.38-42

31) 日経ビジネス [1995] pp.28-29

32) 日経ビジネス [1994b] pp.16-17

に來たときに中間管理者も末端の従業員も、その情報の持つ価値をよく理解し、正確かつ確実に取捨選択を行い、情報の共有が促進されるのである。経営理念の浸透と情報共有化とは0.435で相関している。このことから、経営理念の浸透が情報共有を促進していることがわかる。

[仮説4] 権限委譲

日本IBMは、1986年からリエンジニアリング³³⁾(顧客満足を第一義とした業務の根本的革新)の手法を用いて経営再建を試みた。³⁴⁾当初は部門間の垣根が高く、トップの理念が浸透せず成果は上がらなかった。しかし90年代に入り、環境変化の激しさに危機感が高まり、部門間の調整が進み、製品の開発期間などを大幅に短縮できるようになった。具体的には、ノート型パソコン「ThinkPad」開発チームに対し、製品の開発、製造、販売に必要な権限が与えられたのである。また同時に、社長から末端の従業員まで6～7あった階層を、課長を大幅に削るなどし4～5階層にし、権限委譲を促し、意思決定を速めた。

また、サミット副社長荒井伸也氏は官僚主義を排除するため、ポストに伴う「権限」という概念を排し、「役割」を割り当て、従業員に無限の権限があることを言い続けてきた。³⁵⁾その結果、部門を越えた問題解決が可能となった。

このように、今日の企業が激しい環境変化に対応していくためには、前で述べた革新に対する抵抗の抑制と、意思決定のスピードが要求されるのである。そのためにはセクショナリズムを排し、権限委譲を進めることが不可欠で、トップの経営理念の浸透がそれを促進することがわかった(経営理念浸透と権限委譲は0.349で相関)。

[仮説5] 挑戦意欲

リコー社長浜田広氏は「随処に主となる」という言葉を用いて、自由闊達な雰囲気³⁶⁾を説いてきた。そして「緩い統制」を掲げ、現場の意欲を尊重する経営手法をとってきた。その一方で、そのような現場優先主義は採算の見通しのない分野への多角化を容認してしまい、その結果、リコーは93年3月期に営業赤字に転落した。そこで、浜田氏は現場に採算意識と危機意識を持たせることを目的として、複写機など画像関連製品へ戦略を絞り込む決断を下し、翌94年9月期には業績は回復した。

「自由闊達な雰囲気」と「製品分野の絞り込み」は、相対立する事象である。しかしながら、過度の現場優先主義が、結果として社会的に認められず数字となってあらわれた以上、トップはそのこ

33) リエンジニアリングそのものについての詳細はM. ハマー & J. チャンピー [1993] を参照のこと。

34) 日経ビジネス [1994b] pp.86-89

35) 日経ビジネス [1993b] pp.14-16

36) 日経ビジネス [1994c] pp.22-28

とを従業員に認識させ、どちらを優先すべきかを意思決定しなければならない。社会的に容認されなかった経営理念を修正し、共通目的を絞りこむことによって、現場のエネルギーを経営再建に向けて集中することに成功した好例である。

このように、経営理念は、不確実な状況下において常に修正され、意思決定基準を企業組織に参加している人々に提供し、共通の努力目標を作り出して、彼らの挑戦意欲を引き出すことができるのである（経営理念浸透と挑戦意欲とは0.439で相関）。

表1 経営理念の浸透と組織活性化要因との相関係数

[仮説1] 革新に対する抵抗の低下	[仮説2] 能力向上	[仮説3] 情報共有	[仮説4] 権限委譲	[仮説5] 挑戦意欲
0.389	0.435	0.435	0.349	0.439

[仮説6] 帰属意識

バーナードが指摘したように、組織の共通目的と個人的動機が一致することは稀にあり、そのためにはトップのリーダーシップが必要なのである。そして、個人が共通目的を個人の目的として受容することによって、組織に参加する意志を固めるという姿勢を帰属意識という。これまでに述べてきたように、トップは経営理念に基づき、従業員一人一人の貢献を認識し、個人の能力向上の機会を与え、各自が組織での自分の役割を理解できるようにして挑戦意欲を持たせる努力を続けている。そのような企業の従業員は自らの動機と企業の目的とが一致すると感じ、企業に対して帰属意識を持つようになるのである。

さらに、QAQFを用いた分析では、「経営理念をほとんどかなりの従業員が理解している」企業の帰属意識は最も高く、「どちらかと言えば理解していない」企業の帰属意識は最も低かった。したがって、経営理念の浸透は、企業に対する従業員の帰属意識を高めることが確認された。

表2 経営理念の浸透と帰属意識、業績との関係（QAQF）結果

	社数	%	[仮説6] 帰属意識	[仮説7] 業績
1. どちらかと言えば理解していない	51	19.9	2.933	4.625
2. やや理解している	81	31.6	3.201	4.698
3. ほとんどかなりの従業員が理解している	124	48.5	<u>*3.627</u>	<u>*5.331</u>
合計	256	100.0		

表中のアンダーラインは最大値をあらわす。*印のついている数値は、そのカテゴリーに属している企業が優れていることが、5%水準で統計的に有意であると検証されたことを示している。

〔仮説7〕業績

経営理念は、企業が組織体として実際に業績を上げる、あるいは組織の目標を達成することに役立つものでなくてはならない。経営理念の浸透と企業の業績³⁷⁾について、QAQFを用いた分析では、経営理念を「ほとんどかなりの従業員が理解している」企業の業績は最もよく、「どちらかと言えば理解していない」企業は、業績が最も低かった。これは、経営理念の浸透が、個人の能力向上、情報共有から権限委譲を促し、一方で革新に対する抵抗を抑え、挑戦意欲を高めることによって、個々人の帰属意識を高め、結局は企業の業績に結びつくことを示したものである。

4-2 経営理念の内容と組織活性化、業績との関係

〔仮説8〕経営理念の内容

入手できた104社の社是・社訓の表現を約130項目に分類し、表現のあるものを1、無いものを0とした³⁸⁾。そのうち出現頻度の高い11の表現の有無で各社の組織活性化要因と業績をカテゴリー分けし、そのカテゴリーごとの平均値の差の検定を行った³⁹⁾。その結果、業績に差がある表現はなかったが、組織活性化要因に差がある表現が存在した⁴⁰⁾。従って〔仮説8〕は統計的に棄却された。つまり、経営理念の内容が組織活性化、業績にとって重要ではないことを証明する、明確な関係は認められなかった。

5. 結びと今後の課題

以上の実証研究結果より、経営理念の浸透が従業員の行動に大きな影響を及ぼしており、企業変革のためには、経営理念の浸透がなによりも不可欠であることがわかる。ここで経営理念の浸透の効果のプロセスを、もう一度整理する。

まず、企業家精神旺盛なトップは自らの信念と従業員の欲求、社会的環境を把握した上で経営理念を提示し、強力なリーダーシップを発揮して企業組織に浸透させる。このようなトップを持つ企

37) ここで業績とは、成長性(売上高伸び率・4年間の移動平均法による)、収益性(総資本経常利益率)を基準化し加えたものである。

38) 経営理念と社是・社訓とは、厳密には、明(成)文化しているかどうかやその他の理由によって異なる、という議論がある。しかしながら、本論文では経営理念と業績、組織活性化要因との関係を分析するため、上述の議論があることを認識した上で、同義として扱う。

39) ここで業績とは、前述の成長性、収益性の他に、売上高伸び率(10年間)、一人当たりの売上高伸び率(10年間の伸び率とその産業別平均との比較)、組織活性化要因とは、前述のトップの企業家精神、革新に対する抵抗、情報共有、権限委譲、挑戦意欲、モラル、従業員の能力向上・能力発揮である。

40) 例えば、次のような結果が得られた。これらはすべて、有意水準5%で統計的に有意である。

「企業の維持・発展」を表明する企業は、過去10年間の一人当たり売上高伸び率が低い。

「従業員重視」を表明する企業は、革新に対する抵抗が低下する。

「創造・創意工夫」を表明する企業は、トップの企業家精神が低く、権限委譲が比較的なされず、従業員の能力向上度および発揮度が低い。

業は、常に変化の重要性を説かれているので、いざというときの変革に対して、従業員の抵抗が少なく柔軟に対応できる。また、企業変革には、それに耐えうるだけの人材が必要なことから、トップは経営理念から具体的な長期ビジョンを導き、獲得すべき情報の方向性を示す。そうすることにより、個人の能力は高まると同時に、企業内の情報共有化が促される。情報の共有化はポストに伴う権限を形骸化し、権限委譲がなされることになる。このように、経営理念は従業員に対して共通の努力目標を作り出し、彼らの挑戦意欲を引き出す一方で、従業員の帰属意識を高め、企業の目的をより効率的に達成できるのである。

仮説を構築した際、経営理念を表明してから浸透にいたるプロセスで各社独自の解釈を加えるため、浸透させた方が表明しただけよりも、組織活性化、業績にいい影響を及ぼす、と考えた。しかしながら、仮説を検証した結果、経営理念の内容は組織活性化、業績にとって重要ではないとは言えなかった。今後、経営理念の表明から浸透にいたるプロセスについて詳しく分析する必要があるのと、社是・社訓の取扱いについても、さらに検討しなければならない。

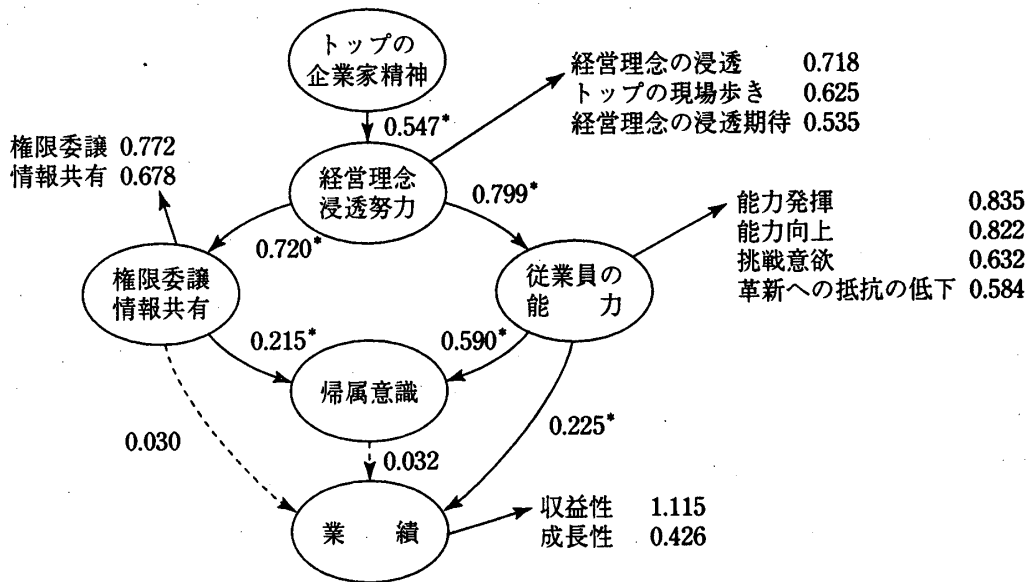
本稿では、以上の理論を、主に単相関分析を用いて経営学的に考察した。しかしながら単相関分析は、個々の変数の平面的な、一対一の関係しか表わさない。実際には、企業内では多くの要因が複雑に絡み合っており、今後、企業行動をみる場合、そのような多くの要因の因果関係を含めて一層立体的に考察する必要がある。経営理念の浸透とその効果のモデルを作成し、共分散構造分析⁴¹⁾を用いて組織活性化要因の因果関係を試験的にあらわしたが、経営学としては不安定なモデルなため、「参考資料」として巻末に載せた。

41) 共分散構造分析についての詳細は、豊田秀樹・前田忠彦・柳井晴夫 [1992]、竹内啓監修・豊田秀樹 [1992] を参照のこと。

「参考資料」

図 経営理念の浸透とその効果

適合度指標 (GFI: Goodness of Fit Index)..... 0.917
 修正適合度指標 (AGFI: GFI Adjusted for Degrees of Freedom).....0.879
 χ^2 値 (Chi-square).....168.738



図中の*印は、その係数が5%水準で統計的に有意であることを示す。

参 考 文 献

浅野 俊光 [1991] 『日本の近代化と経営理念』 日本経済評論社
 馬場 房子 [1989] 「第17講：組織の活性化」 『労務管理論』 森五郎編 有斐閣
 バートレット, ゴーシャル [1995] 「組織の野心を引き出す企業目的の明示」 『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』 Apr. -May
 C. I. バーナード [1968] 『新訳・経営者の役割』 ダイヤモンド社
 間 宏 [1990] 「日本における産業化初期の経営理念:国際比較の理論的枠組みを求めて」 『経営史学』 第25巻第2号 経営史学会
 井上 悦次 [1994] 「トヨタのフラット化組織改革について」 『組織科学』 Vol. 27 No. 4
 J. C. コリンズ & J. I. ポラス [1995] 『ビジョナリー・カンパニー』 日経BPセンター
 海保 英孝 [1993] 「経営資源配分と寡占市場競争の視点から見たターンアラウンド戦略」 『経済研究』 第126号 成城大学
 河野 豊弘 [1987] 『新製品開発戦略』 ダイヤモンド社
 M. ハマー & J. チャンピー [1993] 『リエンジニアリング革命』 日本経済新聞社
 水谷内 徹也 [1992] 「経営理念序説」 『富山大学論叢』 富山大学紀要 第38巻第2号
 中川 敬一郎 [1972] 「『経営理念』の研究の方法と問題」 『経営理念』 中川敬一郎編 ダイヤモンド社
 日経ビジネス [1993a] 『富士銀行』 10月4日号 日本経済新聞社
 [1993b] 『頼みの綱はトップの執念』 11月22日号 日本経済新聞社
 [1994a] 『丸紅』 4月4日号 日本経済新聞社
 [1994b] 『IBM流リエンジニアリングの成果』 4月18日号 日本経済新聞社
 [1994c] 『復活の研究;リコー』 12月12日号 日本経済新聞社

- [1995]『インタビュー；金子尚志氏 [NEC社長]』6月19日号 日本経済新聞社
- 奥村 憲一 [1994]『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- Paul A. Schuman, Jr., [1993] Creativity and Innovation in Large Organizations, in *Generating Creativity and Innovation in Large Bureaucracies* edited by Robert L. Kuhn, Quorum Books.
- 社会経済生産性本部 [1992]『新版・社是社訓』生産性出版
- 清水 龍瑩 [1981]『現代企業評価論』中央経済社
- 十川 廣國 [1994]「事業の再構築と組織」『三田商学研究』第37巻第2号
- [1995a]「組織構造と組織活性化要因の分析——コア競争力構築可能性に関連して——」『慶應経営論集』第12巻第3号
- [1995b]「企業の再活性化と戦略的イノベーション」『三田商学研究』第38巻第1号
- 十川 廣國・今口忠政・青木幹喜・岡本大輔・神戸和雄・遠藤健哉・馬場杉夫・李甲斗・黒川文子・韓中和・清水馨
- [1995]「「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査」『三田商学研究』第38巻第3号
- 高田 馨 [1978]『経営目的論』千倉書房
- 竹内啓監修・豊田秀樹 [1992]『SASによる共分散構造分析』東京大学出版会
- T. J. ピーターズ, R. H. ウォータマン [1986]『エクセレント・カンパニー』講談社
- 豊田秀樹・前田忠彦・柳井晴夫 [1992]『原因をさぐる統計学』講談社
- 梅澤 正 [1994]『顔の見える企業』有斐閣
- 歌代 豊 [1995]「日本型イノベーション創造システムの将来」『1995年度組織学会研究発表大会報告要旨』
- W. G. オオウチ [1981]『セオリーZ』CBSソニー出版

[大学院商学研究科後期博士課程]