



システム論の再構築（6）：
経営理念と企業文化（上）

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2021-03-24 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 西澤, 眞三 メールアドレス: 所属:
URL	https://doi.org/10.24729/00017283

システム論の再構築（6）

—経営理念と企業文化（上）—

西澤 眞 三

目次

1. はじめに
2. 経営理念と企業文化の関係
 - (1) 経営理念の位置づけ
 - (2) 企業文化とのかかわり
 - (3) 小括
3. 浸透、形成、または変革の方策
 - (1) 経営理念の浸透方策
 - (2) 企業文化変革の方策
 - (3) 小括 (以上本号)
4. 浸透、形成、または変革のプロセス
 - (1) 経営理念の浸透プロセス
 - (2) 企業文化の変革プロセス
 - (3) 小括
5. 事例からの考察
6. 結びにかえて—システム論への示唆

1. はじめに

本稿は、筆者の考案する社会システム論にもとづいて、経営学分野の経営理念や企業文化についての既存の研究成果をどのようにとらえることができるのか、経営理念や企業文化論からシステム論へと示唆することはあるのか、また、逆にシステム論から示唆できることはあるのか、ということに主な関心がある。さらに、西澤〔17〕が強い文化の企業事例に関わっていることにも多少関連している。

より内容に立ち入ったことと言えば、筆者のシステム論は、不完全性やシステムの不成立、変化、といったことに着目し、その上で、成立、不成立、変化などのプロセスと動態を

捉えることを一つの特徴としている。それ故、理念や企業文化を扱うにしても、効果、機能という側面よりは、形成、変化に注目し、それとの関連で、浸透や変化の方策やプロセスに焦点を当てることになる。

また、上記のことと関連するが、経営理念は「内部統合機能」¹と見なされることが多い。企業文化にしても、「組織統合機能」²とされている。しかし、統合されていることがいい状態とばかり言うことはできない。それは、環境との適合の問題でもあり、また、統合のされ過ぎが「社会化過剰」³にならないか、ということでもある。ただし、近年の動向からみると、統合に意味を見出す向きもあり、たとえば、グローバル化の中で、多様な文化や価値観を有する人材をどのように活かしていくのか、といった方向で理念を考える場合⁴、業績が悪化した中小企業を立ち直らせるために理念を創成し、戦略やリーダーシップにつなげていくことに注目する動き⁵、などがある。本稿では、システム論というと、統合との関連が強いように思われがちだが、筆者のシステム論は、必ずしも統合を意図しているわけではない。むしろ、統合も、不統合も包摂できるようなものを考えている。

なお、既存の研究では、経営理念であれば、理念のみに着目し、浸透策やプロセス、効果、機能、といった研究がなされており、企業文化について扱った文献は、理念もかかわってくるにせよ、文化という形で論じている。しかし、本稿はシステム論という視点で見ているので、単に理念の浸透策やプロセスを見る、というのではなく、常に企業文化をも意識し、理念と企業文化との関係性をシステム論の中で位置づけながら、双方の異同や特徴にも目を向けながら、並行して扱っていくことにしたい。

ともあれ、次項で経営理念と企業文化がどのようなつながりを持ち、どのような関係性や位置づけにあるのかを確認することから始めていこう。

2. 経営理念と企業文化の関係

（1）経営理念の位置づけ

経営理念の定義もいろいろ試みられている。たとえば、北居・出口〔8〕では、他の定義を参照したうえで、「組織の統合や正当性の獲得、経営体の存続等の何らかの意図を持って公表された、信念やイデオロギー」⁶としており、北居・田中〔9〕でも、「公表され、明文化された信念や価値観、行動規範まで含むもの」⁷とされている。ただし、調査結果を紹介している北居・出口〔8〕においては、

自戒型：トップ自身の自戒と、後継者・部下への倫理・道徳上の指針

規範型：社内向けの業務遂行上の指針

方針型：社内外へ訴える、企業の戦略や方針

に分類されており、実態は多様である。

さらに原点に立ち返って考えて見ると、伊丹・加護野〔5〕にあるように、「理念的な組織目的を提供するものが経営理念」であり、組織の理念的目的だけではなく、「経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方あるいは規範」をも含むもの、すなわち、結局は「組織の価値観」⁸である、そして、価値観は、モチベーションのベース、判断基準、コミュニケーションのベースを提供するとされている。

以上のようなことから、大まかには、「価値観」、それも、価値レベルでの「行動規範」をも含むもの、と考えておきたい。ただし、それが企業文化との関連での位置づけを考えていく場合に、より複雑な事態を考える必要が出てくる。

（2）企業文化とのかかわり

経営理念と企業文化の関係を考える前に、企業文化とは何か、ということを探ってみたい。

河野〔10〕によれば、企業文化とは、「企業に参加する人々に共有されている価値観と、共通の考え方、意思決定のしかた、また共通の行動パターンの総和」であり、「社風、会社の空気、企業スタイル、企業のエトス、企業精神などと称せられるものを総称」⁹するという。「社風」などという概念も再考する必要があるが、とりあえず、企業文化に焦点を当てると、梅澤・上野〔30〕では、「企業の歴史を通じて組織内に培養され、蓄積されている知的・感性的資産のこと」であり、「企業の組織メンバーによって暗黙に共有された価値体系ないし思考・行動様式の体系」と規定される。また、企業文化は「社風や企業体質などとも呼ばれ、・・・いくつかの要因——価値、英雄、リーダーシップ、組織・管理システム、儀式・運動など——が複合的にからみ合い、しかも長い期間を経て形成されるもの」であり、企業文化の根幹をなすものが経営理念とされている¹⁰。

それに対し、梅澤〔29〕では、「企業が培養し定着させている価値と規範の総称」であり、内容的には、「価値観、伝統・儀式・慣習・慣行などをふくむ会社の組織規範、そして社員に共有された思考・行動様式という三種類の要素」を挙げている。さらに、構成要素を明確化し、企業文化は「観念文化、制度文化、行動文化、視聴覚文化」よりなる点を指摘した上で、その詳細項目の例を以下のように示している。¹¹

観念文化（基本的な価値意識や価値観）：企業哲学、経営理念、社是・社訓、会社綱領

制度文化（組織規範の総称）：伝統、慣習・慣行、儀礼・儀式、タブー、規則

行動文化（成員に共有化された行動の様式）：社員に共有された思考・行為の様式、社風、風土

視聴覚文化：マーク、シンボル・カラー、社旗、社歌、社章、ユニフォーム、ロゴ、シンボルとなる建物

また、梅澤〔29〕によれば、社外の一般の人々が主観的に認知した企業の性格特性が「社風」であり、内部の構成員によって主観的に認知された、組織の全体的な性格が「組織風土」である。

本稿では、梅澤〔29〕の捉え方が、後述のように、筆者のシステム論との適合度が高いので、主にこの枠組みを用いることにする。

いま一つ確認しておかなければならないのは、経営理念との関係である。とくに、梅澤・上野〔30〕では、企業文化の根幹をなすものが経営理念であり、経営理念を中核として、それがリーダーシップや組織・管理システム、儀式・運動などへと具現化し、企業文化が形成される、というように、経営理念と企業文化を密接に関連したものとして考える傾向がある¹²。しかし、これについては、少し限定しておく必要がある。

そのために、再度、伊丹・加護野〔5〕に立ち戻ってみよう。伊丹・加護野〔5〕によれば、組織文化（企業文化）とは、「組織のメンバーが共有するものの考え方、ものの見方、感じ方」であり、それは、組織の価値観、共有された信念（世界観、世界についてのイメージ、パラダイム）、行動規範、という3つの要素からなる。

価値観については、経営理念と重なって当然であるが、パラダイムの場合、価値観に影響されるだけでなく、日常的な経験によってつくり上げられる側面がある。そして、その日常的経験には、

- ①モノと技術の影響：人の思考は、扱うモノと技術の特性にあったように変わっていく
- ②市場の影響：市場の競争の状態や顧客のタイプの影響
- ③経営システムの影響：組織の権限の体系、インセンティブシステム、計画とコントロールのシステムなどが、人々の相互の接触と影響のパターンを決める。また、人々の何を評価するのかを決める。
- ④具体的な手本：実在の英雄や神話、過去に大成功した商品など

があり、日常的経験のプロセスが人々の相互作用として行われるが故に学習のプロセスともなり、経験の共有ともなる。このような「多くの経験の集積と人々の間の相互作用によって、組織文化は生まれ、定着してくる」¹³といえる。

また、行動規範についても同様に考えることができ、日常の相互作用の中で人々の行動を見、感じることによって、いかに行動すべきかが学習される。すなわち、行動規範の共有と伝承は、「集団の相互作用の中から自然発生的に生み出される」¹⁴ものである。

以上の事から、組織文化は、単に経営理念が反映したものではなく、経営理念に基軸があるにせよ、その周囲に日常的なものが付着していると考えたほうがよさそうである。

以上に関連していると思われる興味深い捉え方をしているのは、Davis〔2〕である。Davis〔2〕は企業文化に関連して、指導理念と日常理念を区別している。指導理念には対

外的理念と対内的理念という二つの側面があり、日常理念の方向づけをする、ということからして、指導理念は経営理念と考えるとよさそうである。それに対し、日常理念は（指導理念と同様）企業文化の一部を構成するが、「日々の行動に関する規則であり感情である」「状況に応じ、環境に合わせて変化する」「人はそれによって逐一身の振り方を教わる」ものである。すなわち、日常理念は「組織体の中の人々、機構、システムなどに埋め込まれている」「経験的儀式・儀礼の集積」であり、指導理念から生れた戦略が成就するかどうかは日常理念との適合具合にかかっている。別な言い方をすれば、「企業文化が健全な場合は、日常理念は指導理念から流れ出てくる」ものであり、指導理念を「翻訳したもの」となる。¹⁵

要するに、Davis〔2〕の言う日常理念は、伊丹・加護野〔5〕でいえば、パラダイムや行動規範に当たるものと考えてよい。それゆえ、指導理念と一致する場合もあれば、齟齬を生じる場合も出てくる。

このように、経営理念は企業文化の一部でありながら、企業文化の基軸となるべく位置づけられるが、経営理念から企業文化のすべてが形成されるというよりは、現実には、経営理念は企業文化に反映はされていても、個々の企業文化は日常の相互作用の中で形作られてくると考えられる。

なお、企業文化についても、当然のことながら、組織全体で一枚岩とは考えられず、多くの文献で指摘されているように、部分的な文化、たとえば、部門文化、階層文化、職業文化、職場文化などがあり、それらが必ずしも整合的ではないということ、そして、組織の外に広がる文化的なものにも影響を受けるであろうことも、踏まえておく必要がある。

（3）小括

以上のような、経営理念と企業文化についての位置づけと関係性を踏まえて、それは、筆者のシステム論ではどのようにあらわされるのだろうか。その前に、既存文献においても、システム思考に言及しているものがあるので、確認しておきたい。

梅澤・上野〔30〕においては、経営理念の「確立度」として、経営理念が多くの社員に共有され、組織の全体に浸透している度合い、と表現されている一方、「体現度」として、「経営理念が社員の思考・行動様式、経営に関する諸制度や諸施策、そして経営活動とその創造成果にどれほど具現されているかをさす」¹⁶ものとしている。また、別の箇所では、「企業文化は組織構造や経営管理過程、従業員の意識や行動と不可分に結びついており・・・企業組織は一つのオープンシステムであり、その内部にいくつかのサブシステムを形成している。そして、これらサブシステム相互のバランス（均衡）を維持する形で、組織を取り巻く環境に適応している」、また、企業文化は「経営理念、経営戦略、組織構造、組織内の制度やルールといった他の要因と不可分に結合している」として、企業文化とは、「企業活動の中心となる価値

とシンボルの創造に基づき、その価値内容の実現のために形成された組織構造、及び組織成員の行動様式から構成される全体としてのシステム」であり、「(1) 価値とその表現形態であるシンボル、(2) 価値内容を伝達するための組織コミュニケーション、(3) 価値内容の実現を可能にする組織構造、(4) 価値内容を理解しそれを実践に移す組織成員の意識と行動、の四つが基本的に重要」であり、「これら四つの要素は、相互依存の関係をもちながら、組織の内部で一つの統一されたシステムとして機能している」¹⁷と説明されている。

これらの指摘は筆者のシステム論とほぼ一致するものであり、筆者のシステム論では、組織コミュニケーションは明示されていないものの、サブシステム内、あるいはサブシステム間の相互作用として扱ってもよいであろう。

要するに、経営学内部でも、筆者のシステム論と同等のものが通用していることになるので、ここからは、筆者の枠組みを使用して整理していくことにする。まず、原初的な枠組みを再確認すると、以下のようであった。

図1 システム基本図

ソフト	ハード	
①意識 意思決定	②組織の運営 制度の運用	個
④文化	③組織・制度	全体

(出所) 西澤 [17] p.2より、加筆して転載

これに梅澤 [29] による「企業文化の構成項目」をあてはめると、④が観念文化、③が制度文化、②が行動文化、となり、視聴覚文化はおそらく④に入ると思われる。

また、上述した梅澤・上野 [30] による説明を位置づけると、④は経営理念あるいは価値とシンボル、③は組織構造・諸制度、②は行動様式と実際の活動・成果、①は成員の意識や思考、となるであろう。

それを図示すれば、以下のようになる。

図2 経営理念と企業文化

ソフト	ハード	
①意識 思考	②行動様式 活動・成果	個
④経営理念 (価値・シンボル)	③組織構造 諸制度	全体

図2は、経営理念と企業文化となっているが、これまでの本節の内容を踏まえて整理すると、いわゆる経営理念と言われるものは、第④象限にあたり、それに対し、企業文化は①～④すべてに渡るものと考えられる。伊丹・加護野 [5] では、組織や制度を明確には含めていなかったが、ここでは、含める立場をとりたい。ある特定の組織や制度のもとで、特定の行動様式が誘発されることも充分考えられるし、理念の浸透を制度や組織が阻害する場合も考えられるからである。¹⁸

さらに、経営理念の浸透ということを考えてみると、それは、④の経営理念が①②③へと影響を与え、経営理念に整合的なものになっていくことととらえられる。それは即ち、企業文化

の領域と重なるわけで、浸透の結果として、経営理念が反映された企業文化が成立する、と考えることもできる。ただし、企業文化というものは、これまでに考察したとおり、日常の相互作用によって形成されていくものであり、その日常の相互作用の中に、経営理念の浸透努力が入り込んでいることは十分考えられるが、それ以外の、モノや技術、産業特性、市場の特性や競争状態、など、様々な影響要因が考えられるので、経営理念の浸透がそのまま企業文化の全体とは考えられない。

ただし、中小企業において、経営理念と呼べるものがない、あるいはあっても、道徳的なものにすぎない場合も現実には見られるところである。しかし、図2の④が欠如しているかどうかは一考の余地がある。明確な「理念」と言えるものが仮に欠如していたとしても、社員に共通した価値観や思考パターンがあった場合、④には何らかの共通要素が存在すると考えられ、それは、理念とまでは言えなくとも、企業文化の一部とは考えうることになる。

なお、日常理念や部分文化も現実問題として考えたいところであるが、一般論としては図示しにくい所であり、具体例を通じて検討していく、ということになるであろう。また、上述の理念の浸透の問題は、次項の課題である。

3. 浸透、形成、または変革の方策

これまで見てきたことからすれば、経営理念は企業文化の一部とも考えられ、「方策」を別々に考える必要はないかもしれない。企業文化の変革のためには、価値（理念）の変化を進める必要があり、それはすなわち、経営理念の浸透とも重なるからである。実際、伊丹・加護野〔5〕はこのような扱いをしているように見える。しかし、上述のとおり、両者は厳密に言えば同じではない。また、経営理念の浸透と企業文化の変革では、実際の場面が同じかどうかとも問題である。よって、それぞれ別の項目として考えていくことにしたい。

（1）経営理念の浸透方策

このテーマでの研究はいくつかなされている。北居・出口〔8〕では、11の項目を挙げ、質問項目としている。

- ①社長の年頭あいさつや、経営方針の発表会
- ②新人社員研修で、新人社員に植え付ける
- ③社長自ら、末端の現場で指導することがある
- ④重要な意思決定が、理念や社是をもとに行なわれる
- ⑤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
- ⑥課長研修などのように、ミドルに理念や社是を刻み込む制度がある

- ⑦経営理念や社是に忠実な人が高く評価されている
- ⑧日常的な業務にまで経営理念や社是が反映されている
- ⑨理念や社是を伝えるパンフレットがある
- ⑩C Iが導入された
- ⑪その他

そして、①②⑨が多いこと、規模による差異なども見出している¹⁹。

一方、松岡〔15〕や金井・松岡・藤本〔7〕では、他者の行動の観察学習や、議論や相互作用を通じての気づきや意味生成を重視している。そして、それを踏まえて、北居・田中〔9〕は、内面化と定着化に分け、定着化では、「トップマネジメントの言動」、「評価基準」、「象徴」などをあげ、内面化として「議論」を用いている。

また、野林・浅川〔20〕においては、明示、理念教育研修、象徴、インナープロモーションをあげ、因子分析の結果、5因子で分析しているが、筆者は因子だけでなく、個々の項目をも重視したいので、簡略化して以下に列挙しておく。²⁰

- ①明示：社内報など定期刊行物、社長の年頭挨拶・経営方針の発表会
- ②理念教育研修：階層別研修、ミドル以上の研修、新人研修
- ③ビジュアルでの象徴：マークやロゴ、カラー
- ④人・ソフトでの象徴：儀礼・儀式、神話・伝説、英雄、創業者や理念制定社長
- ⑤インナープロモーション：経営理念ミーティング、経験交流会、社内公聴会、フォーラムやセミナー、社内報やイントラネット、イベント、キャンペーン、提言論文・スローガン、抜擢人事

抜擢人事というのがインナープロモーションに入るのは少し違和感を感じるが、話を進めると、その後、野林〔19〕においては、因子分析の結果、さらに

「人事制度」：業績評価基準、人事施策、表彰制度、キャンペーン、語り合う場

「日常的接触」：朝礼・終礼、額やパネル、社員手帳やカード

が加わり、7因子となっている。²¹

また、横川〔31〕では、浸透手段として、

一次浸透：経営者の企業文化づくりの積極性、幹部リーダーの決定、管理職・一般職への理念教育、新入社員教育、経営者の直接指導、部門・職場での規範づくり、日常業務の中での教育、朝礼での唱和

二次浸透：分かりやすく明文化、イベント・発表会、社内報による啓蒙、パンフレット・カード、組織体制・社内制度年頭挨拶や経営方針発表会、エピソードや逸話のように、一次と二次に分け、多くの項目を用いている²²。一次のほうが直接的関与であり、二次のほうが形式的・物質的なものとされている。年頭挨拶が二次で、朝礼がなぜ一次なの

か、少し疑問ではあるが、どのような手段がどのような機能を高めるのか、分析している。

付け加えれば、高尾・王〔26〕〔27〕においては、観察学習に関連して、上司や経営者の経営理念に沿った姿勢や行動に注目している。また、伊丹・加護野〔5〕では、①言語での表現（明文化や神話）、②具体的行動の共有、③象徴、④教育、⑤選抜、を挙げている。

以上のように、様々に取り上げられているが、大きく分ければ、

- 直接的に教え込んだり、明示したり、経営理念の内容を直接浸透させようとする方策
- 実務を通じて分からせたり納得させたりする方策
- 制度的な方策を通じて影響を与える

という3つに分類できるのではないか。それについては、さらに（3）小括で論じることにはしたい。

（2）企業文化変革の方策

企業文化はなぜ変革しなければならないのか。それは、1つには、ダイナミックな環境変化の下では、環境不適合が生じ、環境変化に対応して変革を迫られる。また、企業文化の「風化」による沈滞もきっかけとなりうる。また、梅澤・上野〔30〕によれば、創造的企業文化を開発するためには、経営の目標創造力、組織の目標共有力、職場の創意喚起力、企業の価値表現力、を実現していく必要性²³があるという。

企業文化に期待される状態としては、活性化しており、洗練されていることであり、その状態では、社員の活力が引き出され、組織の統一性が強化され、環境変化へのスムーズな適応が可能になり、新しい価値の創出に貢献できるようになる。²⁴

それでは、企業文化を育てる、あるいは変革するには、どのようにすればよいのだろうか。梅澤〔29〕では、教育、顕彰や表彰、古い制度の改定や統廃合、トップマネジメントの率先垂範のリーダーシップ、管理者による企業文化を体現したマネジメント、スタッフによる施策、監督者によるOJT、上司の仕事ぶり、メンバー同士のコミュニケーション、社歌、シンボルマーク、ユニフォーム、朝礼、ミーティング、経営教育、などが言及されている。要するに、

- ①経営理念を明確にし、期待される思考・行動様式を組織規範として明示する
- ②経営教育を通じてそれを社内に共有化し、管理者のマネジメントをつうじて組織に浸透させる
- ③観念や意識の変化に留まるのではなく、制度化し、構造に転化して一貫性を堅持する

ということが求められる。²⁵

また、河野〔10〕では、企業文化の形成として、経営理念、仕事の遂行から学ぶ、組織構造や人事制度・賞罰を通じての形成、を挙げている。さらに、変革を意識するのであれば、

①トップマネジメントの交替、②経営理念と目標の変化、③上位部門の意思決定の変化、④製品市場戦略の変化、⑤組織と人事制度の変化、⑥採用などで人を入れ替える、が変化の手段とされている。²⁶

Schein [24] [25] にも触れておこう。よく引き合いに出されるものとして、Schein [25] の、組織文化定着のためのメカニズム、がある。一応、下記に引用しておきたい。

第一義的な定着メカニズム

- ・リーダーが定例的に関心を寄せ、測定し、コントロールしていること
- ・重要な出来事、組織の危機にいかに関係者が反応するか
- ・リーダーはどのようにリソースを配分しているか
- ・意識的なロールモデリング、ティーチング、コーチング
- ・リーダーはどのように褒賞と地位を配分しているか
- ・リーダーは人材をいかに採用し、選考し、昇進させ、退職させているか

第二義的な明確化と補強のためのメカニズム

- ・組織のデザインと構造
- ・組織のシステムとプロシージャー
- ・組織の伝統と習慣
- ・物理的なスペース、様式、建物のデザイン
- ・重要な出来事や人物に関するストーリー
- ・組織の哲学、信条、憲章などの公式的な記述

以上については、経営理念を明示し、印象づけ、教育して定着させる仕組みがあまり入っていない。組織文化についてだから、ということもあるが、組織文化の定着についてのものを既存研究のいくつかで、理念浸透の引き合いに出しているのは如何なものか。また、上記のリストでは、第一義的と第二義的に分けているが、第一義的メカニズムでは、業務的なことに重点が置かれており、第二義的な方は、組織や制度、象徴や理念などを合わせて補強グループとしている。実際、Scheinは、「社会化のプロセスの大部分は、その組織の日常の仕事の進め方のなかに定着している」、また、「組織の初期の段階では、・・・第二義的なメカニズムは単に支援的な形で機能する。しかし、組織が成熟し、安定期にはいるとこれらは重要な維持メカニズム・・・に進化する」²⁷と述べている。

また、Schein [24] においては、危機に直面するなど、変革の必要性に迫られる場合、不安よりも「心理的安全性」を高めることで抵抗をなくす必要があるとして、

- ①説得力のある積極的ビジョンの明言と共有
- ②新しい考え方、態度、技能を学ぶ公式なトレーニング
- ③自分独自の学習法

- ④非公式の訓練、練習をグループ全体に行なう必要
- ⑤新しいことを学ぶ時間、練習の場、コーチング、フィードバック
- ⑥明確な役割モデル（他の人の新しい行動、態度を見る機会）
- ⑦学習に関わる問題を話し合い、議論し、支え合うグループを作る
- ⑧望ましい変化に一致したシステムと組織構造

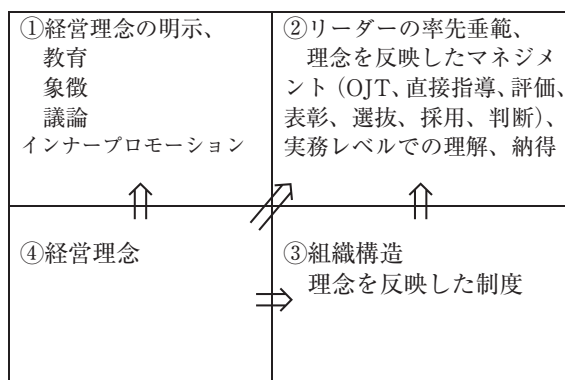
を挙げている²⁸。さらに、従業員の参加に関連して、委員会や作業部会の設置にも言及している。このSchein [24] の記述を見ても、理念浸透の文脈とはかなり違う側面を見せていることが分かる。

（3）小括

さて、以上のように、理念の浸透方策と、企業文化変革の方策を見てきたが、論者によって多少重点の置き方が違っていたり、組織・制度面が抜けていたり、実務面が手薄だったり、ということはあるが、理念の浸透に関しては、①理念を直接伝え、教育していく方策、②実務レベルで理念を反映する行動、姿勢、判断により、伝え、分からせ、納得させる方策、③組織や制度が理念を反映するように制度化する方策、と分類して考えるのが分かりやすく、バランスが取れていると思われる。

それを図示したのが以下の図3である。

図3 経営理念浸透と企業文化の変革方策



同様のことは、企業文化の場合でも言えそうである。それは、経営理念が浸透する領域が、企業文化の領域そのものであるから、重なるのは当然ともいえる。

Scheinの場合は、②が強調され、①と③が補強と位置づけられていたが、実際の業務レベルでの経験と納得を重視する立場と思われる。

ただし、Schein [24] にある、変革に迫られた場合の特殊な対応については、分類的には図3にあてはめることはでき

るが、明示的にとり込めているわけではない。

図3では、①の個別の意識のところ、なぜ、教育や議論が入っているかという、個々の成員にいかん理念を植え付け、定着させるか、という意味でこの象限に入っているの、④象限は、むしろ、経営理念を如何に創成するか、ということが対応してくる。それは、事例等でサブ・サブシステムのレベルで整理すれば理解しやすいが、それは、次稿の課題である。

図にある矢印は、影響関係を示しており、必ずしも、次項で扱うプロセスを意識したわけではない。しかし、多少はそれともかかわりがあるものである。

また、危機的な状況への対応として、企業文化の変革にかかわる施策があったが、危機的な事態での理念の創出、変更の場合はどうだろうか、この問題は、やはり、具体例にそって議論すべきだと思われる。

(次稿へつづく)

注

1. たとえば、北居・松田「日本企業における理念浸透活動とその効果」(加護野他〔6〕所収) p.95には、経営理念の機能・効果として、内部統合機能(成員の動機付け機能・成員統合機能)と外部適応機能(自社活動の正当化機能・環境適合機能)が指摘されている。
2. たとえば、梅澤・上野編〔30〕、pp.193~195(この箇所は境忠宏の担当)では、企業文化の機能として、価値表出機能、環境適応機能、組織統合機能、不安防衛機能を挙げている。
3. 統合が良い結果をもたらすという考え方の限界を指摘しているものとして、佐藤・山田〔23〕がある。また、伊丹・加護野〔5〕 pp.355~358も組織文化の逆機能という形で言及しているが、主に環境とのかかわりでの指摘が多い。
4. たとえば、井手〔3〕などがある。
5. たとえば、佐竹〔22〕を参照。
6. 北居・出口〔8〕、p.67を参照。
7. 北居・田中〔9〕、p.49を参照。
8. 伊丹・加護野〔5〕、pp.331~333を参照。
9. 河野〔10〕、pp.15~17を参照。
10. 梅澤・上野編〔30〕、p.5およびp.21を参照。ただし、前者は福原義春によるもの、後者は、水谷内徹也によるものである。
11. 梅澤〔29〕、pp.35~44、53~60を参照。
12. たとえば、梅澤・上野、op.cit., p.21を参照。
13. パラダイムの生成と共有については、伊丹・加護野、op.cit., pp.348~351を参照。
14. 行動規範の共有については、伊丹・加護野、ibid., p.351を参照。ただし、p.351においては、英雄の言動を観察し、真似ることによる規範の共有にも言及している。
15. 指導理念と日常理念については、Davis〔2〕(訳書) pp.6~12を参照。引用も同所から。また、日常文化という言葉も使われている。
16. 梅澤・上野、op.cit., p.214を参照。なお、この部分は、梅澤正の担当箇所であり、強い企業文化の存在とその度合いを定義するために、経営理念の確立度と体现度を用いている。

17. 以上の引用は、梅澤・上野、ibid., pp.225, 226, 234, 241からのものである。なお、これらの引用部分は、若林満の担当箇所である。
18. たとえば、Davis〔2〕には、制度が指導理念を阻害する日常文化の支柱となっている例を挙げている。訳書、pp.130, 131を参照。
19. 北居・出口〔8〕、pp.76～79を参照。
20. 因子分析については、詳しくは、野林・浅川〔20〕、p.47を参照。
21. 新たな因子分析については、野林〔19〕、p.61を参照。なお、野林・浅川〔20〕の因子分析と比べると、項目的には、それぞれ少し増えているだけなので、新たな因子のみの紹介にとどめた。また、多少の項目の異動もある。たとえば、インナープロモーションから抜擢人事は消えている。一方、日常的接触というネーミングは少し違和感がある。
22. 詳しくは、横川〔31〕、p.226を参照。
23. 梅澤・上野、op.cit., pp.203～207を参照。なお、この部分は、境忠宏の担当である。
24. 梅澤、op.cit., p.231を参照。
25. 梅澤、ibid., pp.236～246を参照。
26. 河野〔10〕op.cit., pp.97～102を参照。また、実行のしやすさという観点から、①組織・人事制度の変化および各種の運動、②経営理念の変化、③新戦略の実行、④トップの交替、などという順番をつけている。
27. 「定着のためのメカニズム」の表は、Schein〔25〕、訳書、p.272、引用はp.290, 299を参照。
28. Schein〔24〕、訳書、pp.112～115を参照。なお、本文に載せたものは、分かりやすいように、内容を参考にして、多少文言を変更している。

参考文献

- 〔1〕 Blake, R.R.&J.S.Mouton *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1969.（高橋・広田訳『組織風土を変える グリッド方式による組織づくり』産業能率短期大学出版部、1972）
- 〔2〕 Davis, S.M. *Managing Corporate Culture*, Harper & Row, Publishers, Inc., 1984.（河野・浜田訳『企業文化の変革』ダイヤモンド社、1985）
- 〔3〕 井出芳美『経営理念を活かしたグローバル創造経営』水曜社 2017.
- 〔4〕 石谷康人・松村一弘「経営理念の浸透の循環プロセスモデル」、高知工科大学紀要、2016.
- 〔5〕 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門（2版）』日本経済新聞社、1993.
- 〔6〕 加護野・坂下・井上編著『日本企業の戦略インフラの変貌』、白桃書房、2004.
- 〔7〕 金井・松岡・藤本「コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透」、組織科学、Vol.31 No.2、1997.
- 〔8〕 北居明・出口将人「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 1997.

- [9] 北居明・田中雅子「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析 一定着化と内面化」経営教育研究、Vol.12 No.2、2009.
- [10] 河野豊弘『変革の企業文化』講談社現代新書、1988.
- [11] Kunda, G. *Engineering Culture : Control and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University, 1992. (櫻村志保訳『洗脳するマネジメント』日経BP社、2005)
- [12] 槇谷正人「組織変革期における経営理念の機能」経営情報研究、第20巻、第2号、2013.
- [13] 槇谷正人『企業の持続性と組織変革』文真堂 2016.
- [14] 松田陽一『組織変革のマネジメント【第2版】』中央経済社、2020.
- [15] 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、第44巻 第1号、1997.
- [16] 中島恵「経営理念浸透プロセスの一研究 —東京ディズニーリゾートの事例—」経営学研究論集、第24号、2006.
- [17] 西澤眞三、「システム論の再構築（試論）—人的資源を基盤とした高業績企業の場合—」大阪府立大学経済研究、第58巻、第2・3・4号、2013.
- [18] ———、「システム論の再構築（2）—日系企業における組織能力と実践知—」大阪府立大学経済研究、第60巻、第3・4号、2015.
- [19] 野林晴彦「理念浸透における理念内容と浸透策、浸透度、成果、—企業組織を対象としたマクロレベルの実証研究—」経営戦略研究、NO.15、2015.
- [20] 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 第18巻第1号 2001.
- [21] 奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣、1994.
- [22] 佐竹恒彦『再生型リーダーシップ論』同文館出版、2018.
- [23] 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社、2004.
- [24] Schein, E.H. *The Corporate Culture Survival Guide (new and revised edition)*, John Wiley & Sons, Inc., 2009. (松本美央訳『企業文化（改訂版）』、白桃書房 2016)
- [25] Schein, E.H. *Organizational Culture and Leadership, 4th ed.*, John Wiley & Sons, Inc. 2010. (梅津・横山訳『組織文化とリーダーシップ』白桃書房 2012)
- [26] 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、2011.
- [27] 高尾義明・王英燕『経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣、2012.
- [28] 内野崇『変革のマネジメント[新版]』生産性出版、2015.
- [29] 梅澤正『企業文化の革新と創造』有斐閣、1990.

- [30] 梅澤正・上野征洋編『企業文化を学ぶ人のために』世界思想社、1995.
- [31] 横川雅人「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」ビジネス&アカウンティングレビュー、第5号、2010.