

経営理念と企業・社員行動の関係分析

1160443 武地 泉紀

高知工科大学マネジメント学部

1. 概要

日本は老舗と呼ばれる企業が世界一多いが一方で約1万社が毎年倒産している。また老舗の8割が口伝または明文化された理念を持っており共通目的の浸透が企業の継続に寄与しているのではないかと考察した。長生きする企業と短命・倒産企業にはどのような違いがあるのかを明らかにすることで企業経営の原点を探り、理念が経営や社員行動に影響を与えるのかを追究し、長寿企業と短命・倒産企業について理念という観点でどこが異なるのかまた理念が社員行動にどのような影響を与えるのかを解明する。研究目的としては理念の中身の分類をした上でその理念のタイプ・内容に応じて、どういう理念が長生きする、倒産しない企業になり得るのか、また社員が理念からどのような影響を受けているのか統計的、心理学的アプローチで解明する。調査方法は(1)文献・既往研究の調査(2)企業研究(統計的解析)による検証(3)アンケート・ヒアリング調査とする。先行研究では経営理念は様々な定義されており、その対象も様でなかった。なかでも鳥羽・浅野([1984] 38.39頁)は経営理念の対象を「経営者」「従業員」「社内・社外」とし、その対象ごとに『自戒型』『規範型』『方針型』と分類した。そこで本稿ではこの類型を、筆者が理念の中身を分類していく中で顕著に現れた特徴で再類型化した。対象についても改めて考察した。その後、類型を経営理念の軸と捉え、軸を含んでいるかを評価した。企業研究やアンケートを通じて「自戒型は、社員に与える影響が小さく、一方で、方針型は社員行動に与える影響が大きい。」「長寿企業ほど3つ(方針・プロセス・自戒)を掲げている可能性が高い。」という2つの仮説が導出された。

仮説1について、経営理念に関するアンケート回答者の87%が経営理念を覚えていると回答し、覚えていると回答した人の77%が経営理念を意識して行動したことがあると答えた。これは経営理念が社員行動に影響を与えていることを

示唆している。さらに覚えていると回答した人のうち、方針型34%・プロセス型29%・自戒型16%・無回答21%となり最も影響を与えているのは方針型、与える影響が小さいのは自戒型となった。また仮説2について軸の保有率が倒産企業の平均点1.45点に比べて老舗企業の平均点は2.38点と老舗企業の方が全体的に軸の保有率が高い。加えて倒産企業において軸個数(点数)と存続年数をグラフに表したところ0~1点の企業と2~3点の企業では存続年数が明らかに違うことがわかった。よって理念を多く保有していることが長生きに影響を与えていることは間違いないとみなすことができる。

2. 背景

現在日本では約1万社が毎年倒産しており、倒産とまではいかずとも企業の不正・不祥事は日常的に取り上げられている。これらの問題の一因として企業内の価値観や方向性の不一致、規則違反など経営理念という軸が大きく揺らいでいるのではないかと感じた。

一方で日本には老舗と呼ばれる企業が世界一多く存在している。2012年に行われた調査では全国で創業100年超の老舗企業は2万7,441社¹であった。老舗の8割が口伝または明文化された理念を持っており共通目的の浸透が企業の継続に寄与しているのではないかと考察した。

長生きする企業と短命・倒産企業にはどのような違いがあるのかを明らかにすることで企業経営の原点を探り、理念が経営や社員行動に与える影響を追究する。

3. リサーチクエスション

長寿企業と短命・倒産企業について経営理念という観点でどこが異なるのか、また経営理念が社員行動にどのような影響を与えるのか。

¹ 東京商工リサーチ 2012年調査 (2012/8/2)
<http://www.tsr->

4. 目的

経営理念の中身を分類したうえでその理念のタイプ・内容に応じてどういう理念が長生きする、倒産しない企業になり得るのか。

また社員が理念からどのような影響を受けているのかを統計的、心理的アプローチで解明することで企業経営の原点を探る。

5. 研究方法

本研究は、はじめに文献・既往研究の調査を行い、理念と企業存続の関係性を確認する。理念の内容と存続確率・存続年数について既往研究の内容を整理した。次に実際の企業研究（統計的解析）による検証を行う。高知県内をはじめ、全国の企業の理念および存続年数の実態を調査した。最後にアンケート調査、ヒアリング調査を実施し仮説を提唱した。アンケート調査では、理念と社員行動の関係性を確認した。さらにヒアリング調査を行いアンケート結果で確認できなかった内容を補填した。それらを整理し理念内容と社員行動の関係性の仮説を設定した（合理的行為理論）。また社員行動と会社組織行動の関係性についても仮説を設定した（組織心理学）。以上から記述的（心理学的）推論に基づく、「経営理念」・「社員行動」・「組織行動」の仕組みを記述した。

6. 分析

6. 1-1 文献・既往研究の調査（理念の内容と長生きの関係分析）

これまでの先行研究では、経営理念はさまざまに定義されている。図表 1 では先行研究者による定義をまとめたものである。² その捉え方はさまざまであるが、理念を設定することで企業にとって利点があることは共通している。経営理念を明確にすることによって企業内の意思統一を図ることができ、経営目的および経営目標に向かって企業は事業活動を展開できる。

また、前述したように、老舗の8割が口伝または明文化された理念を持っていること、さらに、東京商工会議所中央支部の調査報告（2010）³によれば、調査企業（今日も存続・発展し続ける老舗）の半数以上が「家訓・企業理念の継承」を現在まで経営を続けてこられた要因（54%）、今後経営を続けていくために重視する要因（58%）として掲げていることから、老舗の経営の根底には揺るがぬ経営理念があり、「経営理念を実現する」という強い意識を持ち続けることで「老舗」が現在も発展し続けていることがわかる。これは、経営理念と長生きが関係していることを示唆している。

図表1 研究者による経営理念の定義

研究者名	経営理念の定義
Thompson (1958)	企業の価値観・精神を表したものの。企業の目的を明確にし、経営者や従業員が行う意思決定が関係者の利害を考慮しながら、企業の最高の利益を反映するような基準を提供する役割がある
土屋（[1967] 35頁）	『経済人』の精神たる『資本主義精神』に対する対立理念、もしくは『資本主義精神』の崩壊の上に経営者の間に普及し支配しつつある『理念』
山城（[1969] 23・28頁）	経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の指針となる考え方・主体の目的活動の『よりどころ』となる考え方
北野（[1972] 181頁）	企業が行動主体として一貫した行動をとり、そのときどきの偶発事故によってゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへむかってすすもうとしているかについての企業の生活空間ともいべき構想
中川（[1972] 9頁）	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
間（[1972] 78頁）	明文化された組織の基本方針または経営イデオロギー
高田（[1978] 15頁）	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
鳥羽・浅野（[1984] 37頁）	経営者・組織体の行動規範・行動指針となる価値観、あるいは指導原理
浅野（[1991] 3頁）	経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理である
水谷内（[1992] 27頁）	企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範、行動指針、価値観、価値基軸およびエートス

² 横川（2010）柴田（2013）を元に筆者が加筆・修正

³ 東京商工会議所中央支部調査報告書『老舗企業の生きる知

恵』（2010/3）

中村・山下 （1992）	トップ・マネジメントの世界観、自社はどんな企業であるべきかという基本経営観
梅澤（〔1994〕 2 頁）	経営活動に関し企業が抱いている価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり、指針
奥村（〔1994〕 3 頁）	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
清水（〔1996〕 90頁）	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
松田（〔2002〕 92頁）	公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの
伊丹・加護野 （〔2003〕 347 頁）	組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方
北居・松田 （2004）	公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの
住原・三井・渡 邊 （〔2008〕 28 頁）	経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理
松葉（〔2008〕 91頁）	企業経営上の価値観ならびに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの
青木（〔2009〕 130頁）	企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるもの
瀬戸（〔2010〕 70頁）	創業者や経営承継者の信念・価値観を表現し、経営組織全成員で理解し共有すべき行動指針を明示した、コミュニケーションのベース
高（〔2010〕 57 頁）	組織体として公表している、成文化された価値観や信念
高尾（〔2010〕 39頁）	組織体として公表している、成文化された価値観や信念
横川（〔2010b〕 127頁）	『公表性』、『客観性』、『論理性』、『独自性』、『社会的共感性』の要素を含み、企業における指導原理として企業経営における意思決定や判断の規範となる価値観
小森谷 （〔2011〕 70 頁）	自社の存在理由および未来像に対する問いかけへの表明であり、企業の重要な出発点であるとともに、経営活動の指針
前川・末包 （〔2011〕 81 頁）	ひとつの企業が社会において必要とされるかどうかという存在価値を認識するための基本的な方向性を示すもの
佐々木 （〔2011〕 34 頁）	国や地域といった社会における正義や倫理的価値観をもった、従業員に共有された、企業経営のあこがれを表現した言明
渡辺（〔2011〕 155頁）	行為や慣行の基底となる、経営体に固有の価値観

田中（〔2012〕 21頁）	社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範
-------------------	------------------------------------

6. 1-2 文献・既往研究の調査（3つの軸）

図表1を見ると、経営理念が影響を与える対象が「経営者個人」か「組織全体」なのか明確に定義されていない。

鳥羽・浅野（〔1984〕 38. 39 頁）は経営理念の対象を「経営者」「従業員」「社内・社外」とし、その対象ごとに『自戒型』『規範型』『方針型』と分類した。『自戒型』とは「経営トップ自身の行動上の自戒と後継者に対し訓えかつ手本を示すという機能を有し、自らの姿勢と言動を強く拘束する性格」を持つもので「倫理的・道徳的性格を強く持つ」経営理念である。『規範型』とは「企業内部での社員統率用、あるいは内部管理・内部統制用性格を強く持つ」経営理念である。『方針型』とは「企業の経営戦略・方針あるいは企業が直面している諸問題について、社内はもとより主として社会一般に訴える意図を強く持つ」経営理念である。これは「対外関係を第一義的に考えるものであるが、それが同時に組織の基本方向や戦略的使命を示していることから、同時に社内的にも指導性・拘束性を持つもの」である。⁴

経営理念の内容によって類型があることについては納得できる。しかし理念が、どの類型に当てはまるかという3つの括りで評価することは極めて難解である。そこで本稿ではこの類型を、筆者が理念の中身を分類していく中で顕著に現れた特徴で再類型化した。対象についても改めて考察した。その後、類型を経営理念の軸と捉え、軸を含んでいるかを評価した。まず再考した類型についてであるが、先行研究では「性質」という大きな括りによってその類型を分類していた。これを具体的な経営理念の「内容」で分類した。「会社の方向性・将来的なビジョンについての内容」を『方針型』、「具体的な仕事のやり方・過程について書かれているもの」を『プロセス型』とし、「戒めやタブーについての内容」は『自戒型』とした。次に、その対象についてであるが、経営理念はその組織に掲げられ、経営者を含む社員全体に波及する。社員、組織全体の活動を通じて広く社会に伝播する。したがって経営理念の対象は「経営者を含む社員」と「社会」であると定義する。すべての類型の対象は経営者を含む「社員」だ

⁴ 鳥羽欽一郎・浅野俊光（1984）「戦後日本の経営理念とその変化－経営理念調査を手がかりとして－」『組織科学』

が、方針型については組織全体の社会にとってこういう存在でありたいという内容も多くみられた為、「社会」もその対象とする。

以上の内容を図表2のよう整理する。

図表2 経営理念の類型（筆者作成）

類型	内容	対象
方針型	会社の方向性・ビジョン	社会・社員
プロセス型	仕事のやり方・過程	社員
自戒型	戒め・タブー	社員

6.2 企業研究（統計的解析）による検証

この分類を基に、倒産企業と老舗企業の経営理念を3つの軸に分類した。さらに、類型を1つ保有した時に1点、3つとも保有している時を満点とし、点数化した。（図表3.4）⁵

これを見ると、倒産企業には0点の企業が存在する。これは経営理念の内容が、キャッチコピーのような特殊な内容のものであり、いずれの類型にも分類することが極めて難解である。短い経営理念はキャッチコピー的なインパクトがありメッセージ性が強い可能性も考えられるが、0点の企業の平均存続年数は約19年とその浸透性については疑問が残る。

一方、老舗企業では2,3点の会社が多く存在する。キャッチコピーのような短い経営理念も倒産企業に対して少なかった。現代企業の社訓（ここでは企業理念・経営指針・企業の精神などを示す）について千野（2007）は「社訓はどんどん新しいものに置き換えられている。企業のイメージをスマートに一新するには、カビくさい創業者の言葉はなんとも扱いに困る存在であるからである。そして、代わりに時代が求める法令遵守の精神を世間に宣言するには社訓で遵守の姿勢を示すのが手っ取り早い」と時代の流れが、創業者の心を伝える理念を「行儀良い」だけのものに変えているのではないかと指摘した。⁶また千野は老舗企業など長い社史を持つ会社の理念についても言及しており、理念には「血を吐くような創業者の思いがこもっている。創業者が傑物であればあるほ

ど、社訓はその体臭を色濃く残すものになる。創業者の心をそぎ落としに落として、本当の芯の部分だけが残される。社訓には強い企業の秘密が凝縮されている。まさしく言霊である。」と理念の質とその重要性についても述べている。千野（2007）の指摘から図表3.4を考察すると、たしかにたくさんの要素を含んだ理念が多いのは長く生きながらえ、現在も発展を続ける老舗である。そこで次に各分類の保有率について明らかにする必要がある。

図表3 倒産企業分類結果（筆者作成）

企業名	方針型	プロセス型	自戒型	存続年数	点数
(株)朝日ダイヤゴルフ	×	×	×	27	0
スカイマーク(旧)	×	×	×	19	0
スカイゲイト株式会社	×	×	×	12	0
NOVA	×	×	○	26	1
JAL(旧)	×	○	×	8	1
太平物産株式会社	×	○	×	69	1
ソマテック株式会社	○	×	×	7	1
株式会社E.R.Sホールディングス	○	×	×	9	1
(株)ジャパンエネルギーグループ	○	×	×	2	1
(株)コマレオ	○	×	×	59	1
山一證券	×	○	○	100	2
江守グループホールディングス	×	○	○	57	2
第一中央汽船(株)	×	○	○	55	2
栗田出版販売(株)	○	○	×	97	2
ユタカ電機製作所	×	○	○	69	2
(株)たち吉	○	○	×	263	2
株式会社イッコーズ	○	○	×	9	2
株式会社サンク	×	○	○	24	2
(株)ジョー・コーポレーション	○	○	○	65	3
(株)榎並工務店	○	○	○	88	3

図表4 老舗企業分類結果（筆者作成）

企業名	方針型	プロセス型	自戒型	存続年数	点数	創業
東京製綱株式会社	×	○	×	129	1	1887
株式会社 虎屋	○	×	×	486	1	1530
帝人	○	×	×	98	1	1918
四国銀行	○	○	×	138	2	1878
株式会社 よどや	○	○	×	201	2	1815
太平洋セメント	○	○	×	135	2	1881
ダントー	○	○	×	131	2	1885
東京ガス	○	○	×	131	2	1885
神栄株式会社	○	○	×	129	2	1887
IHI	○	○	×	127	2	1889
栗津温泉旅館 法師	○	○	×	1298	2	718
月桂冠株式会社	○	○	×	379	2	1637
岡谷銅機株式会社	×	○	○	347	2	1669
浅沼組	○	○	×	124	2	1892
大阪ガス	○	○	×	119	2	1897
阿波銀行	×	○	○	120	2	1896
キューマン	○	○	×	99	2	1917
キュービー	○	×	○	97	2	1919
シチズン時計	○	○	×	98	2	1918
松竹	○	○	×	121	2	1895
住友金属鉱山	×	○	○	426	2	1590
大成建設	○	○	×	143	2	1873
大日本印刷	○	○	×	140	2	1876
凸版印刷	○	×	○	116	2	1900
タヒキヨー	○	×	○	104	2	1912
日本無線(株)	○	×	○	101	2	1915

⁵（出所）帝国データバンク全国企業倒産集計・大型倒産速報（2015）／社会経済生産性本部（2004第1刷）『ミッション・経営理念』『社は社訓第4版』－有力企業983社の経営理念・行動指針－

⁶ 千野信浩（2007/4）『できる会社の社は・社訓』3頁,183頁

不二家	○	○	×	106	2	1910
司牡丹酒造	○	○	○	413	3	1603
西山温泉 慶雲館	○	○	○	1311	3	705
商船三井	○	○	○	132	3	1884
日本郵船	○	○	○	131	3	1885
三菱倉庫	○	○	○	129	3	1887
帝國ホテル	○	○	○	129	3	1887
クラボウ	○	○	○	128	3	1888
東海汽船	○	○	○	127	3	1889
株式会社 赤福	○	○	○	309	3	1707
JTB	○	○	○	104	3	1912
味の素	○	○	○	107	3	1909
麒麟ビール	○	○	○	109	3	1907
高島屋	○	○	○	187	3	1829
宝ホールディングス	○	○	○	91	3	1925
武田薬品工業	○	○	○	235	3	1781
徳島銀行	○	○	○	98	3	1918
日本放送協会	○	○	○	90	3	1926
丸紅	○	○	○	158	3	1858
ミズノ	○	○	○	110	3	1906
森永乳業	○	○	○	106	3	1910
ヤマハ	○	○	○	129	3	1887

図表 5 各分類の保有率（倒産企業）

方針型	プロセス型	自戒型
0.49	0.6	0.4

図表 6 各分類の保有率（老舗企業）

方針型	プロセス型	自戒型
0.92	0.85	0.57

保有率を集計した結果が図表 5.6 である。老舗企業の 92％に方針型が含まれている。一方、倒産企業では 49％と方針型が比較的少なく、それ以外が目立つ。また自戒型は老舗 40％・倒産 57％と、どちらにおいても保有率が最も低いという結果になった。

6-3 仮説 1

自戒型は、社員に与える影響が小さく、一方で、方針型は社員行動に与える影響が大きい。

6-4 結果 1（アンケート等）

仮説 1 を検証する為に無作為の社会人 50 名にアンケート調査を行い 30 名の回答を得た。またアンケートを補完する目的でインタビューも行った。
アンケート調査の内容は以下の通りである。

【アンケートの内容】

1. 経営理念を覚えているか
2. 経営理念を意識して行動したことがあるか
3. 理念の中の言葉（単語やフレーズ等）で影響を受けた部分
4. 具体的にその言葉（3）を意識して行動した状況
5. 性別・年齢・職業・勤続年数

まず（1）（2）で社員行動と理念の関係を見た。さらに理念を意識するとき、どの部分が最も影響を受けた箇所なのか

を（3）で探り、どの分類が社員に一番影響を与えているかを明らかにした。以下では、調査結果と併せて回答者が実際に理念を意識して行動した状況とインタビューの内容を交えて分析していくことにする。図表 7 のアンケート結果をみると、方針型を示す内容が多く見られた。具体的には、「会社の成長」や「お客様の笑顔のため」などの内容が目立った。

営業職（50 代男性）の A さんは理念の中で影響を受けた部分について「会社を取り巻くすべての人々にとって成長と幸福の絶えない会社でありたい・地域の皆様に愛される、地域とともに成長する」という箇所を挙げており、会社が地域とともに成長すること、関連するすべての人間・企業が幸せになれるような仕事を日々意識していることがわかった。

また、不動産賃貸仲介業（30 代男性）の B さんは「私たちは住のプロとして「安心」「信頼」「満足」を提供しお客様に「感動」を共有できる地域 NO.1 の不動産会社を目指します」の部分にもっとも影響を受けたと答えており、実際に意識して行動した状況について「オーナー様、入居者様に接する際にプロとしてどうか？「感動」を提供できているか？と自問自答するようにしている」と述べている。マニュアル通りではなく、お客様ひとりひとりに適切な接客を「感動」や「満足」といった方針を持って行っていることがよくわかる。

また、社外に対しての内容ばかりでもなく、会社員（人事採用担当・30 代男性）の C さんは『「全社員が人生の勝利者になる」というフレーズが私たちにとって最も重要で価値として考えている言葉です。経営トップや幹部が社員を導いていくということでは無く、全員で理想を追求しよう、一人ひとりが幸せになろう・・・そのために最善を尽くそう」という意味合いがあります。』と答えており、「私は人事・採用の担当ですが、若手社員や学生が将来に対して思い悩み、戸惑っているときに「自分は何が出来るのか？」「どのように関わることなのか？」を一人の人間として、家族として真摯に関わるようにしています。」と述べていた。「全社員が幸せになるように自分は何が出来るのか」という内部環境についての方針に重きを置いていることがわかった。

また理念を実際に作った経営者の立場からの意見にも、方針型を支持する重要なエッセンスが示されていると感じた。貸衣装・ブライダルプロデュースの会社を営んでいる D さん

(50代女性)は「ひとりひとりに応じたきめ細やかな結婚支援で、共に幸せ、ゆとり、豊かさを味わいながら、お互いに成長しあえいつまでも繁栄することをめざします」と

図表7 アンケート結果

性別	年齢	職業	勤続年数	理念を覚えているか	意識して行動するか	分類	理念の中で影響を受けた部分	実際に意識して行動した状況
男	50代	会社員(営業職)	21年	○	○	方針	会社を取り巻くすべての人々にとって成長と幸福の絶えぬ会社でありたい・地域の皆様に愛される、地域とともに成長する	お客様からクレームがあり、(理念を意識し)急行した。
男	20代	接客業(美容関係)	5年	○	○	方針	スタッフ全員での温かいおもてなしに「ずっと通いたい」と思っていただけの店に	接客の時に意識する(毎朝スタッフ全員で暗唱するため常に頭に有る)
女	20代	接客業(美容関係)	2年	○	○	プロセス	「ゲストを思いやる気持ちを大切に」	お客様が来た瞬間から意識して接客する。お客様をよく見て、望んでいることを察知するようにしている
男	20代	会社員	5年	○	○	自戒	「浮利を盗わず」うまい話、簡単に儲けられるビジネスに飛びつかないという態度をとらせている(住友)	景気が良くなり、社会全体がリスクを取るような雰囲気になっても社内では自戒心が働き慎重であった
女	50代	経営者(貸衣装・ブライダルプロデュース)	30年	○	○	方針・プロセス	ひとりひとりに応じたきめ細やかな結婚支援で、共に幸せ、ゆとり、豊かさを味わいながら、お互いに成長しあえいつまでも繁栄することをめざします	困ったり、迷ったとき理念を思い出し判断をしています
女	20代	貸衣装・ブライダルプロデュース	3年	○	○	方針・プロセス	ひとりひとりに応じたきめ細やかな結婚支援・お互いに成長しあえいつまでも繁栄する	ひとりひとり考え方が異なっています。ひとりひとりと向き合いコミュニケーションを取ることで、「この方にはこういった支援をさせてもらおう」と感じます。お互いに幸せを感じられるように働きたいと考えています。
女	30代	貸衣装・ブライダルプロデュース	13年	○	○	プロセス	ひとりひとりに応じたきめ細やかな結婚支援	自分たちの考える「普通」ということの理解がされてないと感じた時など、コミュニケーションや会話の方法、内容を考えています
女	30代	貸衣装・ブライダルプロデュース	6年	○	○	方針・プロセス	「お互いに成長しあえ」「ひとりひとりに応じた」	「お互いに成長しあえ」お客様と共に講座などに参加させていただき、自らもスキルアップできる「ひとりひとりに応じた」、いろいろな考えを持たれている方のお話しをお聞きし、個々にアドバイスさせていただく。
男	40代	IT関係	無回答	×	○	無回答	無回答	無回答
男	30代	SE	5年	○	○	プロセス	知恵と工夫・お客様	知恵と工夫のために常日頃から新しい技術の情報収集を欠かさない・お客様の要望は可能な限り実現できるように努める・無理はしない
男	30代	プログラマー	6年	○	○	方針	お客様の笑顔のために	仕事をしているときいつも意識している
男	30代	IT関係	6年	○	○	方針	お客様の笑顔のため	常に
女	40代	事務	5年	○	○	方針・プロセス	お客様(社員同士も含む)の笑顔のために知恵と工夫を尽くします	相手の立場、考え方に立って行動するように気を付けています
男	30代	不動産賃貸仲介業	9年	○	○	方針	私たちは住のプロとして「安心」「信頼」「満足」を提供お客様に「感動」を共有できる地域NO.1の不動産会社を目指します	オーナー様、入居者様に接する際にプロとしてどうか?「感動」を提供できているか?と自問自答するようにしている
男	50代	(有)マップ高知 代表取締役	16年	○	○	プロセス	“私たちは、IT技術を活かし”	365日の監査システムの開発やインターネットショップの運営に尽力
男	30代	人事採用担当	16年	○	○	方針	「全社員が人生の勝利者になる」というフレーズが私たちに最も重要で価値として考えている言葉です。経営トップや幹部が社員を導いていくことでは無く、全員で理想を追求しよう、一人ひとりが幸せになろう……そのために最善を尽くそうという意味合いがあります。	私は人事・採用の担当ですが、若手社員や学生が将来に対して思い悩み、戸惑っているときに「自分は何が出来るのか?」「どのように関わるのか?」を一人の人間として、家族として真摯に関わるようにしています。
男	50代	会社経営	30年	○	○	方針	豊かな竹のある暮らし	商品開発や接客中に意識する
男	30代	鮮魚店経営	8年	○	○	方針	「将来の夢は魚屋さん」と子どもたちに言われるようなカッコいい魚屋であり続ける	全員の判断の際に子どもの目を意識している
男	40代	給食サービス業	24年	○	○	プロセス・自戒	おもいやり・おもてなし・安全・安心	社員にとってのおもいやりとは何か、おもてなしとは何か?安心・安全って?という事を考えて、会社として仕組みが必要だと思い日々考えている。
女	40代	会社役員(保険)	16年	○	○	方針・自戒	信用と信頼の全ての事業活動の原点とします	信頼はすぐ積み重ならない。毎日毎日が信頼の積み重ねです。
男	30代	学習支援業(学習塾)	11年	○	○	プロセス・自戒	「愛」	職業上、時に生徒や部下を叱る場面があるが特にその時には発する言葉に「愛」が伴っているのかを考えて発言している
男	20代	会社員	1年	○	×	無回答		
男	20代	会社員(自動車関連)	10年	○	×	無回答		
女	20代	会社員(保険会社)	5年	○	×	無回答		
女	20代	会社員(福祉関係)	6年	×	×	無回答		
男	20代	サービス業(旅行)	1年	○	○	プロセス・自戒	「感動」	常に事業パートナー・お客様の期待を上回るような行動を意識している
男	50代	建設業	20年	×	×	無回答		
男	20代	会社員(営業企画)	1年	○	○	プロセス	変化は決して発展を伴わないが、発展は変化なしでは起きない	自分の業務を行う上で会社に本当に意味がある、プラスになることをしているのかはわからないが、とりあえずやってみないことには何も始まらないのでがむしゃらにやってみるという意欲が湧く。なので、資料を作る状況ではわかりやすくするためのアイデアをどんどん考えていくという気持ちになる。
男	30代	会社員(営業企画)	13年	○	×	無回答		
女	20代	事務	1年	×	×	無回答		

方針型・プロセス型の内容を持つ理念を掲げており、作った経緯について「経営理念がいかに関重要かを講座等に参加することで学んだ上に「理念作成の手引き」に従い中小企業家同友会の会員にサポートもしていただきながら自分が作成した理念なのですべて大切な言葉となっています。前任から社長を譲り受けたときに理念を作成していなかったなら現在まで続けられていないと思います。それくらい大切なものです困ったり、迷ったときに理念を思い出し判断をしています。」

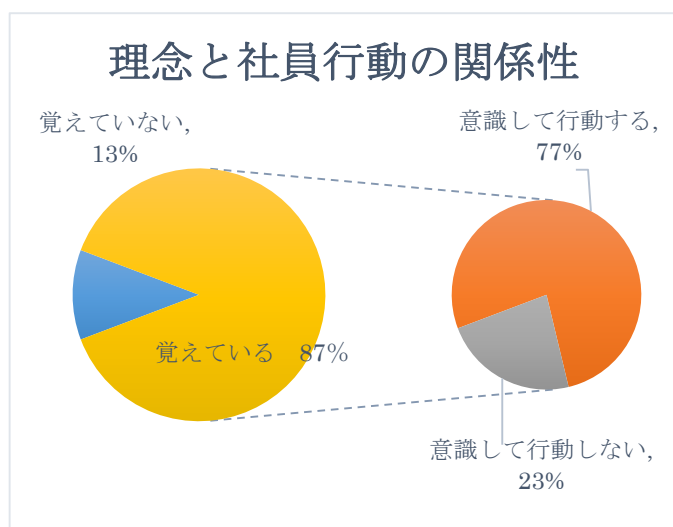
と方針を決めて毎日の仕事を丁寧に行うことや困難に直面した際に必ず立ち返る場所としての理念の重要性について述べていた。加えてインタビューでは「結局、『最終の目的』を書いちゃうがですよ。ITの、なんていう「手段」に固執せず、到達地点を書いちゃうがですよ。人が、お客様が、幸せになりたいだけです。だからうちは辞めていく社員がいません。『お客様の、社員の、笑顔のために知恵と工夫を尽くす』なんです。」と最終目的としての理念の必要性について

述べており、プロセスでは無く方針にした理由がよくわかる。

次に以下で内容を細かく見ていくことにする。

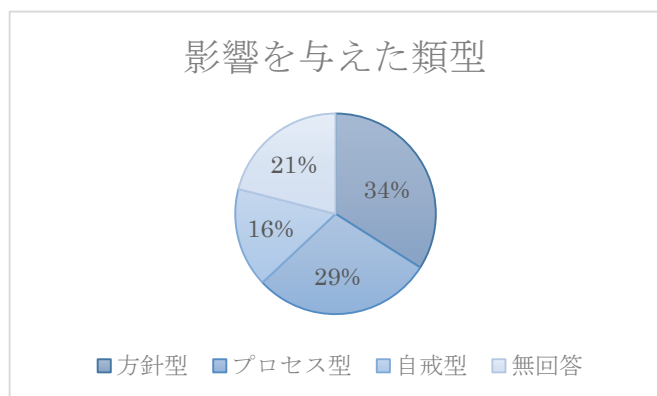
図表 7 を見ると、アンケート回答者の 87% が経営理念を覚えていると回答し、覚えていると回答した人の 77% が経営理念を意識して行動したことがあると答えた。これは経営理念が社員行動に影響を与えていることを示唆している。

図表 8 理念と社員行動の関係性（アンケート結果）



さらに図表 9 を見ると、方針型 34%・プロセス型 29%・自戒型 16%・無回答 21% となり最も影響を与えているのは方針型、与える影響が小さいのは自戒型となった。

図表 9 社員に影響を与えた類型（アンケート結果）



以上から、提示した仮説 1 は正しいと言ってもいいだろう。

7-1 追加分析

検証の結果、自戒型が社員に与える影響は大きくないということが示された。しかし、長寿企業の場合、その歴史の中で

社員行動を制約せざるを得ない状況があったと推測される。つまり、このような危機を乗り越えたからこそ長きにわたり経営の安定をもたらした可能性が高い。以上から以下の仮説が導出される。

7-2 仮説 2

長寿企業ほど 3 つ（方針・プロセス・自戒）を掲げている可能性が高い。

7-3 結果 2

前出の図表 3.4 についても一度考察したい。

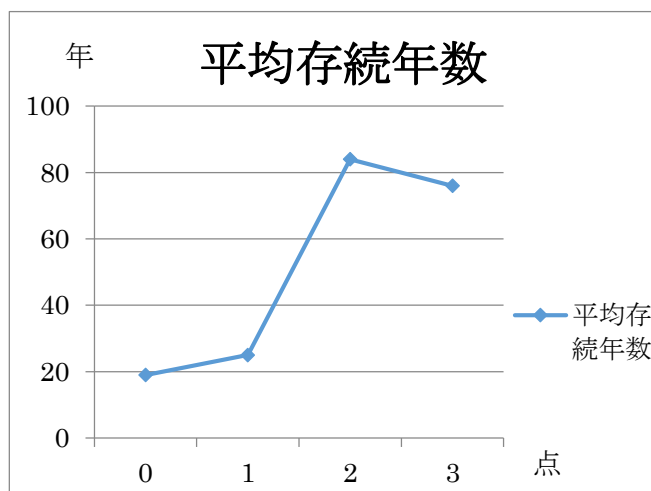
軸を 1 つ含んでいるときに 1 点、3 つの軸すべてを保有しているときを 3 点（満点）とすると、倒産企業の平均点が 1.45 点に比べて老舗企業の平均点は 2.38 点と老舗企業の方が全体的に軸の保有率が高い。

また、寿命が既にわかっている倒産企業において軸個数（点数）と存続年数をグラフに表したところ 0～1 点の企業と 2～3 点の企業では存続年数が明らかに違うことがわかった。

（図表 10）ただし、2 点以上ある企業は倒産したといっても長生きする傾向があった。

以上から、理念を多く保有していることが長生きに影響を与えていることは間違いないとみなすことができる。

図表 10 軸個数（点数）と寿命の関係



8. まとめと今後の課題

近年日本では不正・不祥事が多発している。談合・粉飾決算、インサイダー取引、耐震・食品偽装、自動車や家電のリコールなど最近だけでも、まさかと驚くような日本有数の大企業のスキャンダルが報道されている。消費者からの信用を大きく損なうこのようなニュースは、企業の継続や減収に大きく影響を与える。企業の、またはその組織内部に生じた小さな歪みが重なることによってこのような大きな出来事に繋がるのではないか。経営理念を掲げる目的はここにあると考える。しかし、経営理念がある企業でも不祥事が起こり建前ばかりで理念が形骸化しているのではないかという意見がある。

そこで本稿では「経営理念と企業・社員行動の関係」を分析することで経営理念が企業や社員行動に与える内容を探った。

結果として（１）理念の内容によって影響力が違ふこと、また（２）理念の内容が偏っていない、多くの要素をもつ企業が長生きする傾向にあることが明らかになった。

（１）について、先行研究やアンケート結果などの分析結果により、会社の方向性・ビジョンに焦点を当てた「方針型」の影響が強く、影響が小さかったのは戒め・タブーについて述べた「自戒型」であった。この結果を熟考し「手段」に固執せず、到達地点としての「方針型」が多く現れ、また「自戒型」の保有率は少なかったが決して不必要という訳ではなく、社員行動にとっては、戒めがあることで慎重性が増し社員行動が委縮してしまい、企業においては、社員行動の委縮によって組織活動が活発にならなくなることを懸念し、保有率、影響力ともにほかの分類と比較すると低いという結果に繋がったのではないかという結論に至った。しかしこの点に関して本稿では分析しておらず、今後の課題としたい。

（２）の結果については老舗など長く生き続ける企業は元々の理念だけではなく、時代の流れや直面する課題・反省など、その長い歴史の中で得たたくさんの要素が理念となって示されていることも保有率が高い理由の１つだと推測される。

２つの仮説を検証した結果、企業研究などから方針型・プロセス型を保有している企業が長生きする傾向が見られた。さらにアンケート、インタビュー調査から、社員行動に影響していた理念もまた方針型・プロセス型であった。社員は日々の

業務において「社訓」を確実に影響されており、その行動をある程度縛っていると考えられる。よって、おそらく良い方針型・プロセス型の理念を掲げることが企業の継続性に寄与していると推論される。

最後に今回の研究の課題を述べる。今回の研究で分類した類型が社員行動に影響を与えていることが明らかになり、会社組織行動（経営）にも影響があると推察された。しかしこの点に関しては具体的に検証できなかった為今後の課題としたい。また今回の調査ではサンプル数が少ないという制約の中で行われた。今後もこの研究課題に注目し精度を高め、より深く研究していきたい。

9. 引用文献

- １）東京商工リサーチ 2012 年調査（2012/8/2）
http://www.tsr-net.co.jp/news/analysis_before/2012/1220895_2004.html
- ２）横川雅人（2010.3）『現代日本企業の経営理念～「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて～』産研論集（関西学院大学）37号 125-137 頁
- ３）柴田仁夫（2013.4）「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」経済科学論究第 10 号 27-38 頁
- ４）東京商工会議所中央支部調査報告書（2010/3）『老舗企業の生きる知恵』<https://www.tokyo-cci.or.jp/chuo/file/07shiryou.pdf>
- ５）鳥羽欽一郎・浅野俊光（1984）「戦後日本の経営理念とその変化－経営理念調査を手がかりとして－」『組織科学』Vol.18, No. 2, 38. 39 頁
- ６）帝国データバンク全国企業倒産集計・大型倒産速（2015.2016）<http://www.tdb.co.jp/tosan/jouhou.html>
- ７）社会経済生産性本部（2004 第 1 刷）『ミッション・経営理念』「社是社訓第 4 版」－有力企業 983 社の経営理念・行動指針－
- ８）千野信浩（2007/4）『できる会社の社是・社訓』3 頁, 183 頁
- ９）前川洋一郎・末包厚喜（2011.2）『老舗学の教科書』「第 5 章経営理念と社会的責任」81 頁-94 頁
- １０）司牡丹酒造「歴史と文化」（司牡丹酒造の社是「源・和・創・献」）
http://www.tsukasabotan.co.jp/history_culture/syaze.ht

ml

1 1) 株式会社 よどや「経営理念」
<http://www.yodoyadrug.co.jp/company/hospitality.htm>

1 2) 西山温泉慶雲館「おもてなし」
http://www.keiunkan.co.jp/01_service/index.html

1 3) 太平洋セメント「太平洋セメントのCSR」
http://www.taiheiyo-cement.co.jp/csr/env_p_fr.html

1 4) 商船三井「企業情報」
<https://www.mol.co.jp/corporate/principle/index.html>

1 5) ダントー「企業コンセプト・コーポレートメッセージ」
<http://www.danto.co.jp/company/concept>

1 6) 日本郵船「企業理念」
<http://www.nyk.com/profile/mission/mission/>

1 7) 東京ガス「企業情報」
<http://www.tokyo-gas.co.jp/Annai/rinen/>

1 8) 三菱倉庫株式会社「社長からの挨拶」
<http://www.mitsubishi-logistics.co.jp/csr/message.html>

1 9) 神栄株式会社「会社概要」
<https://www.shinyei.co.jp/what/profile/index.html>

2 0) 帝国ホテル「会社情報・経営理念」
www.imperialhotel.co.jp/j/company/principle.html

2 1) クラボウ「経営理念・行動基準」
www.kurabo.co.jp/company/philosophy.htm

2 2) 株式会社 IHI「IHI グループビジョン」
<http://www.ihl.co.jp/ihl/policy/vision/>

2 3) 東海汽船
<http://www.tokaikisen.co.jp/safetypolicy/>

2 4) 栗津温泉旅館 法師（有限会社善吾楼）
<http://www.ho-shi.co.jp/history.html>
http://isagai.sfc.keio.ac.jp/fb/jirei_hoshi.html

2 5) 株式会社虎屋 <https://www.toraya-group.co.jp/toraya/corporate/ceo/>

2 6) 月桂冠株式会社
<http://www.gekkeikan.co.jp/company/guide/rinen.html>

2 7) 岡谷鋼機株式会社
http://www.okaya.co.jp/newsreleases/pdf/120829_SummerSeminar2012.pdf

2 8) 株式会社赤福
<http://www.akafuku.co.jp/company/philosophy/>

2 9) JAL（日本航空）「JAL グループ企業理念」
<http://www.jal.com/ja/outline/corporate/philosophy.html>

3 0) https://www.nri.com/jp/opinion/m_review/2003/pdf/nmr03-4.pdf : 旧 JAL

3 1) 江守グループホールディングス株式会社
<http://www.emori.co.jp/>

3 2) 第一中央汽船株式会社
<http://www.firstship.co.jp/profile/mission/index.html>

3 3) 栗田出版販売株式会社 HP: 現在存在しない

3 4) 株式会社ジョー・コーポレーション <http://www.joe-corporation.com/philosophy/index.html>

3 5) 株式会社榎並工務店 <http://enami-gc.com/recruite/recruite-4m.html>

3 6) 株式会社ユタカ電機製作所
<http://www.yutakadenki.jp/company/policy.html>

3 7) (株) たち吉 <(株) 四条富小路>
<http://www.tachikichi.co.jp/about/index.html>

3 8) 株式会社朝日ダイヤゴルフ: 現在存在しない
朝日リゾートホテル白浜 朝日ゴルフクラブ白浜コース（民事再生後）
http://www.asahi-resort.com/police/police_top.html

3 9) スカイマーク株式会社
<http://www.skymark.co.jp/ja/company/>
スカイマーク株式会社（2011 年当時）HP: 現在存在しない

4 0) 太平物産株式会社「企業情報」
<http://www.taiheibussan.co.jp/page.html?t=company>

4 1) ソマテック株式会社（東証 2 部上場 ソマール（株）連結子会社）「会社情報・経営理念」
<http://www.somar.co.jp/corporate/principale.html>

4 2) 株式会社イッコーズ <http://www.ikko-zu.com/company/policy/>

4 3) 株式会社サンク「企業情報・トップメッセージ」
<http://www.e-cinq.co.jp/message.html>

4 4) スカイゲイト株式会社「企業理念」
<http://www.sky-gate.co.jp/>

4 5) 株式会社 E R S ホールディングス HP: 現在存在しない

4 6) 株式会社ジャパンエネルギーグループ HP: 現在存在しない

ない https://www.facebook.com/株式会社ジャパンエネルギーグループ-415433495264802/info/?ref=page_internal

47) (株) コマレオ

<http://www.komareo.com/>