

現場での経営理念浸透のメカニズム

～なぜ経営理念は浸透しにくいのか～

1160478 松村 一弘

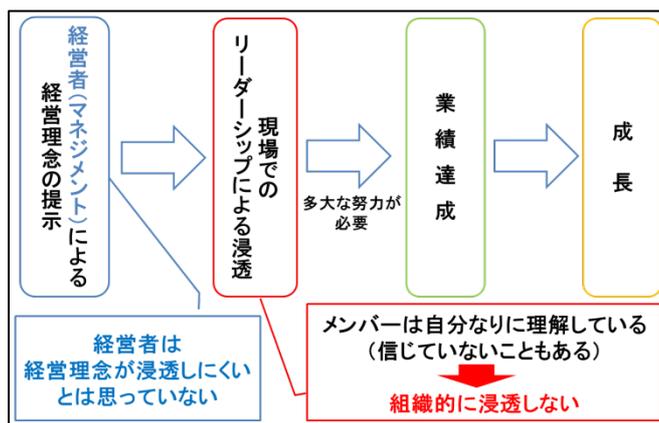
高知工科大学マネジメント学部

1. はじめに

本研究は、経営理念の現場での浸透のメカニズムを解明する研究である。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(2)。そうした経営理念は組織の成長を目的として導入されるものであるから、経営理念を重視する企業は多い。企業は経営理念を浸透させることで、組織を結集させて、高収益を狙う。ここで浸透するとは、「徹底すること」、「行き渡ること」を意味する。従って、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隅々まで徹底すること(行き渡らすこと)といえる。しかし、経営理念が現場まで浸透していることは少ない。なぜ現場で経営理念は浸透しないのか。

本研究を始めるにあたり、文献(1)を先行文献として研究を行った。先行文献(1)によれば、経営理念の組織としての浸透は、次のプロセスをたどる。そのプロセスを図1に示す。

図1 経営理念浸透の一方向モデル



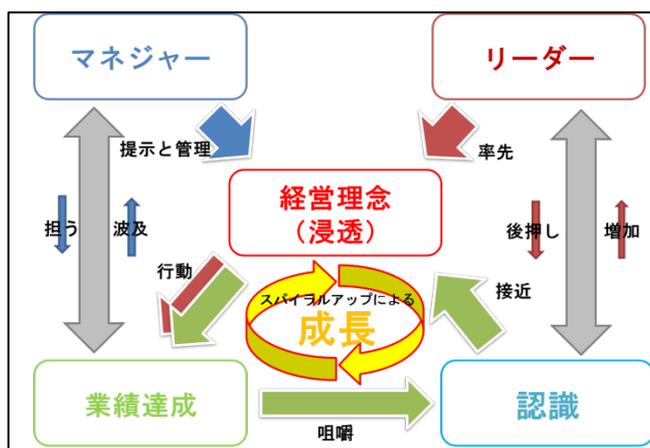
まず、経営者が組織の成員に対して経営理念を提示し、その理念をリーダーが実践するよう強く働きかける。それによって、経営理念がそれぞれの組織成員に言葉として蓄積される。その後、人々は現場での体験や仕事の経験を通して理念を自分なりに消化していく。そうして浸

透した理念に基づいて実践がなされ、業績を達成し、組織は成長する。ここで注意したいのは、この経営理念浸透の一方向モデルにおいて、経営理念はそれぞれの成員が自分なりに解釈している点である。そうすると、理解の度合いが人によって異なることや、本当は信じていないこともあり、必ずしも、経営理念が組織的観点で徹底して行き渡っているとはいえない。従って、現場で経営理念が組織的に浸透しているとは言えないといった問題点がある。

一般的に企業では、経営理念浸透の度合いが業績達成に結びつくと考えられていることから、現場でのリーダーシップによって理念浸透を徹底させようとする。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こらないという状況に陥る。だから、理念浸透に向けた経営者による働きかけや、浸透に向けた現場でのリーダーシップに目が向けられることになる。

本研究では、そうしたリーダーシップも重視するが、むしろ、マネジメントによる業績達成を重視する。本研究が示す経営理念浸透の循環モデルを図2に示す。

図2 経営理念浸透の循環モデル



まず、マネジャーが経営理念を提示し、リーダーは率先して経営理念を浸透させようとする。その経営理念に基づく行動をメンバーがとり、マネジメントと合わさることで業績を達成する。経営理念が示す目的や行動規範に基づいた実践が業績達成に結びつきつつあるときに人々は初めて、理念の示す内容の妥当性に気付くようになる。人々が達成した業績と理念の関連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。従って、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、マネジメントが導く業績達成がもたらす理念の咀嚼が現場での浸透を促進すると考える。そうした理念の咀嚼が、その後、理念を認識した行動を人々にとらせ、業績達成に向けた行動を起こしやすくさせる。その時、人々は経営理念に接近していることになるため、組織的な経営理念浸透がしていることになる。このように、業績達成、認識、浸透が回り続けることで、スパイラルアップによる組織の成長が起こる。

そうしたことから本論文は、経営理念の浸透においてマネジメントとリーダーシップは浸透をドライブする両輪であるだけでなく、「にわとりと卵の関係」にあると主張する。こうしたことから、浸透のリーダーシップが弱いのはもちろんのこと、マネジメントによる業績達成がなされない組織では現場で経営理念の浸透が起きないのである。

以下では、マネジメントとリーダーシップが両輪となって経営理念の浸透を導くメカニズムを示す。

2. 経営理念浸透メカニズム

文献(2)によれば、経営理念とは、組織の目的についての理念と組織行動の規範についての理念の2つからなる(2)。組織の目的についての理念は、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る

(2)。組織行動の規範についての理念は、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(2)。そうした経営理念は本当に組織文化(あるいは組織風土)の一部になったとき、組織の人々の間に浸透する(2)。ここで、組織文化とは、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、である(2)。つまり、経営理念の浸透では組織的な認識がカギとなる。

そうした組織的認識を伴う経営理念浸透のメカニズムを図3に示す。

図3 経営理念浸透メカニズム

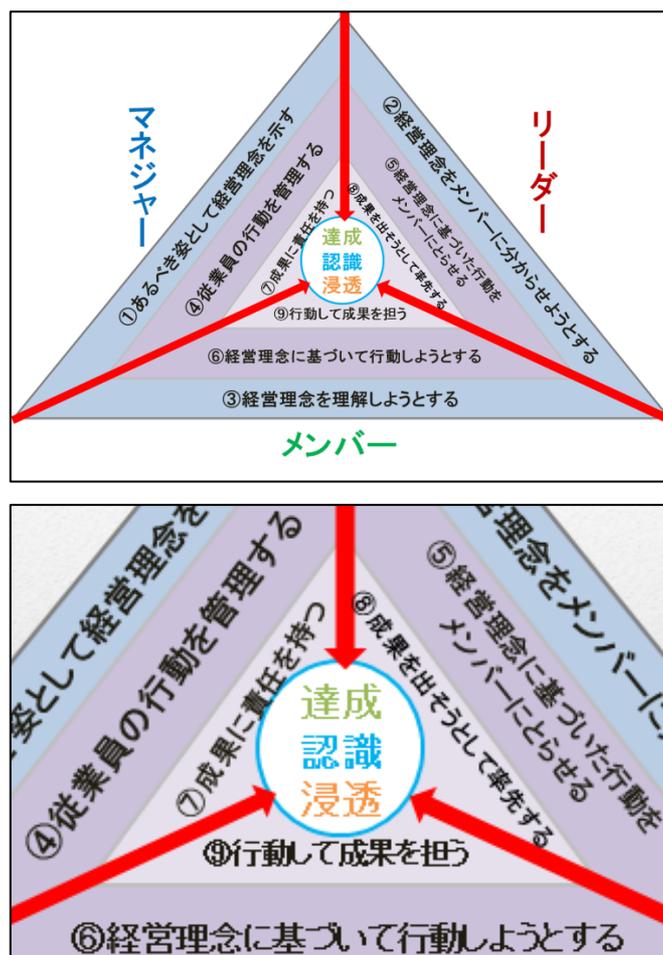


図3に基づいて、経営理念浸透のメカニズムを以下に述べる。まず、経営者あるいはマネジャーが組織の目的としての経営理念を示す(図3-①)。次いでリーダーがそうした経営理念をメンバーに理解させようとする(図3-②)。メンバーはリーダーの指示に従って経営理念を理解しようとする(図3-③)。

マネジャーはメンバーの経営理念を理解しようとする行動を管理しようとする(図3-④)。一方リーダーは経営理念が示す規範に基づいた行動をメンバーにとらせようとし、メンバーはそれを実行しようとする(図3-⑤、⑥)。

マネジャーはリーダーやメンバーによる行動が導く成果に責任を持つことになる(図3-⑦)。その際リーダーは成果を出そうとして率いる組織を率先する。(図3-⑧)メンバーは組織の一員として行動し、成果を担う(図3-⑨)。

このとき、メンバーである組織の人々はそうした成果が組織の理念的目的に基づいた行動によって達成された

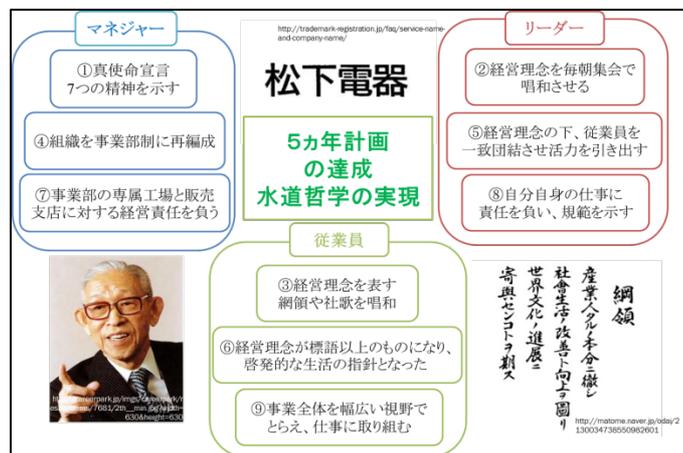
のであると認識するだろう。これはすなわち、組織的認識を伴う経営理念の浸透であると考えることができる。

このメカニズムに基づいて、以下の3～4節で松下電器とヤマト運輸の事例分析を行う。

3. 松下電器における経営理念浸透の事例分析

1933年から1945年の松下電器における経営理念浸透の全体像を図4に示す。図4の①～⑨は、図3-①～⑨にそれぞれ対応する。以下では、図4に基づいて松下電器の経営理念浸透プロセスについて述べる。松下電器の事例は文献(3)に記載のものを用いた。本節に掲載されている事例の内容は、文献(3)の記述をもとに筆者が編集したものである。

図4 松下電器における経営理念浸透のプロセス



松下電器の組織の目的としての経営理念は、真使命宣言の「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。」である(3)。この例として挙げられた水道哲学「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。」もまた組織の目的としての経営理念である(3)。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り示された(図4-①経営理念を示す)(3)。

行動の規範としての経営理念には、松下電器の尊奉すべき精神がある。これは、「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(3)。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(図4-①経営理念を示す)(3)。

事業部の工場や販売支店でリーダーは、これらの経営理念を毎朝の集会で従業員に大声で唱和させた(図4-②経営理念を分らせようとする)。メンバーは朝会で綱領と社歌を歌うが、中には嫌いでいやで仕方がないものもいた。しかし、メンバーは毎日繰り返しそうした唱和を行った(図4-③経営理念を理解)。

マネジャーは真使命宣言と7つの精神を原動力にして、組織を事業部制に再編成し、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た(図4-④行動を管理)。その中でリーダーは、経営理念の下で従業員を一致団結させ活力を引き出すとともに彼らの勤勉さを促進した(図4-⑤経営理念に基づいた行動をとらせる)。これにより、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、啓発的な生活の指針となった(図4-⑥経営理念に基づいて行動)。

そうした組織の中で事業部門の責任者に権限が委譲され、事業部の専属工場と販売支店に対する経営責任を負うようになった(図4-⑦成果に責任を持つ)。リーダーは、自分が社長であると思っ、自分自身の仕事に対して責任を負い、メンバーに模範を示そうとした(図4-⑧成果を出そうとして率先)。リーダーの下、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4-⑨成果を担う)。

松下電器は1932年の真使命宣言に続く10年で、大規模な販売を目指す企業への変貌を遂げ、1942年には日本最大のラジオメーカーに、1943年には日本最大の乾電池販売量を誇るまでになった。そうした事業による業績の「達成」により、多くの従業員は、自分たちが公明正大な大義によって結びついていると「認識」するようになった。

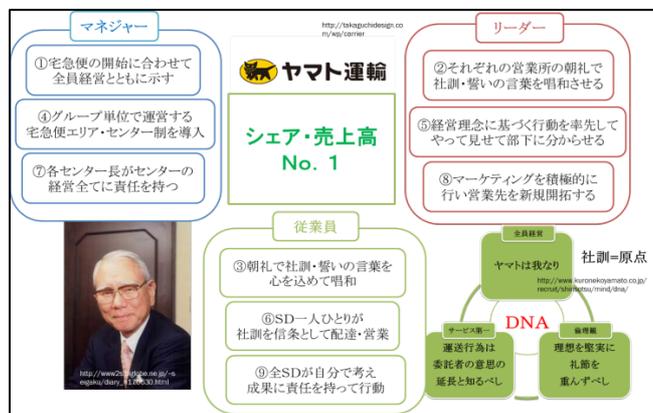
1933年以降の松下電器がこれほどの成果を収めることができたのは、全社が一丸となった精神的つながり、即ち、組織的認識を伴う経営理念「浸透」によるものである。

4. ヤマト運輸における経営理念浸透の事例分析

1976年から現在までのヤマト運輸における経営理念浸透の全体像を図5に示す。図5の①～⑨は、図3の①～⑨にそれぞれ対応している。以下では、図5に基づいてヤマト運輸の宅急便事業における経営理念浸透のプロ

セスについて述べる。ヤマト運輸・宅急便の事例は文献(4)(5)に記載のものを用いた。本節に掲載されている事例の内容は、文献(4)(5)の記述をもとに筆者が編集したものである。

図5 ヤマト運輸における経営理念浸透のプロセス



ヤマト運輸の組織の目的としての経営理念は、「ヤマト運輸は社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化により、便利で快適な生活関連サービスの創造、革新的な物流システムの開発を通じて豊かな社会の実現に貢献します。」というものである。

行動の規範としての経営理念には、企業姿勢・社員行動指針・誓いの言葉の3つがある。このうち誓いの言葉は、「お客様との約束は必ず守ります。」「お客様には明るく元気にあいさつします。」「お客様の荷物は基本ルールを守り責任を持ってお届けします。」「お客様に信頼される情報入力を実行します。」「思いやりのある運転を実行します。」の5つからなる。

目的としての経営理念と、3つの行動規範としての経営理念の基になっているのが社訓である。社訓は、「一、ヤマトは我なり」・「一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし」・「一、思想を堅実に礼節を重んずべし」の3つの基本概念からなる。これは、1976年に宅急便の開始に合わせて全員経営を導入するとともに、小倉昌夫によって示された(図5-①経営理念を示す)。

リーダー(センター長)は、それぞれの営業所(センター)で毎朝の朝礼で社訓と誓いの言葉を唱和させた(図5-②経営理念を分らせようとする)。メンバーは朝礼で社訓と誓いの言葉を心を込めて声に出すことで少しずつヤマトの誇りを持つようになった(図5-③経営理念を理解)。

マネジャーが組織を細分化し、グループ単位で運営する宅急便エリア・センター制を導入し、そこで社訓や誓いの言葉の言葉を踏まえた上で全セールスドライバー

(以下SD)が責任を持って自律的に判断することを重視し、成長を促した(図5-④行動を管理)。リーダーが自分でやって見せて、メンバーに分からせるというスタイルで仕事を行う(図5-⑤経営理念に基づいた行動をとらせる)。そのリーダーの姿を見ながら良い面を吸収して独り立ちし、SD一人ひとりが社訓を信条として配達・営業を行う(図5-⑥経営理念に基づいて行動)。

経営者レベルのマネジャーは全員経営の徹底し、業績達成する責任を負う(図5-⑦成果に責任を持つ)。センターレベルのマネジャーである各センター長は各々のセンターの収支に関わる事柄から経営全てに責任を負う

(図5-⑦成果に責任を持つ)。経営者レベルのマネジャーから見ればリーダーであるセンター長が、マーケティングを積極的に実施し、営業先を新規開拓する(図5-⑧成果を出そうとして率先)。全SDが目標を達成するために一人ひとりが自分で考えて、成果に責任を持って行動する(図5-⑨成果を担う)。

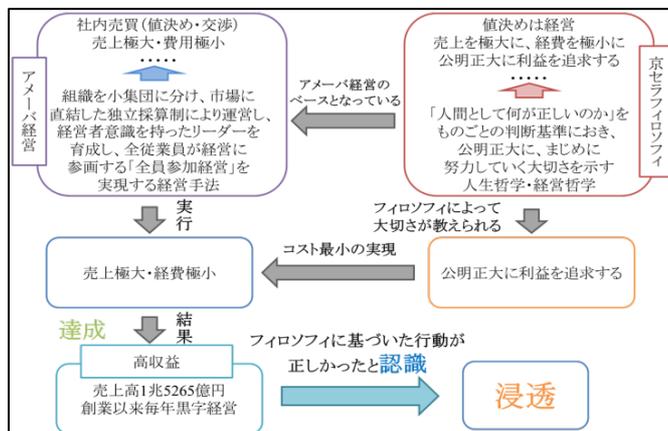
1976年に宅急便を開始してから現在までの40年間でヤマト運輸は、宅急便の取扱個数が約16億6500万個になり、売上高が約1兆3746億円になるという驚くべき事業成果を「達成」した。そうした実績の達成を担っているSDは全員経営に基づく日常の業務の中で顧客に喜んでもらえたり、エリアの顧客から名前でも呼んでもらえたりすることで、社訓及び誓いの言葉に基づいた行動が正しいことを「認識」している。そうした認識の伴う全員経営の徹底は経営理念が組織的に「浸透」していることを物語っている。

5. 業績達成と経営理念浸透の関係

これまでに述べた事例分析から、経営理念が示す目的や行動規範に基づいた実践による業績達成に結びつき、理念が示す目的と行動規範の妥当性に人々が気付くと、経営理念が組織的に浸透することがわかった。この場合、マネジメントによる業績の達成が経営理念の組織的浸透のカギとなる。そこで、京セラのアメーバ経営と京セラフィロソフィの事例を用いて、業績の達成と経営理念浸透の関係について述べる。京セラのアメーバ経営とフィロソフィの事例は文献(6)(7)に記載のものを用いた。本節に掲載されている事例の内容は、文献(6)(7)

の記述をもとに筆者が編集したものである。以下の図6はアメーバ経営による業績達成と京セラフィロソフィの浸透の関係を表したものである。

図6 アメーバ経営による業績達成と京セラフィロソフィの浸透の関係



アメーバ経営では売り上げを最大にして、経費を最小にすることによって高収益（利益最大）という業績を達成しようとする京セラの稲森和夫が考案したマネジメント手法である。京セラでは、そうした事業活動で、社内のいかなる取引においても、「売上最大」、「経費最小」という原則で利益を生み出そうとしている。すなわち、個々の社内取引の集積が高収益という業績の源泉になっている。

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している。アメーバ間での社内取引では、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。その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だすことでアメーバごとの実績（業績）がタイムリーに把握できるようになる。

そうした経営システムで各アメーバが売上を最大にし、経費を最小にするという原則を追求することによって、事業全体の業績達成を狙うのがアメーバ経営である。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、高収入につながらない。なぜなら、適正かつ公正でない値段で計算された売上と経費は利益最大につながらないからである。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の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。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。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。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である（7）。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、堂々と商いをしていられる利益のことである（7）。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のである。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、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。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でき、ひいては利益最大を達成することができる。

実際の事業で、利益最大が達成されたときに、人々はそうした業績と京セラフィロソフィの関連に思いを巡らすであろう。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人々が認識するようになると、フィロソフィを信じるようになり、理解を深めていくようになる。それが、現場での経営理念の浸透をもたらすことになる。

このことから、京セラの経営理念浸透において、アメーバ経営および京セラフィロソフィの両方が徹底していることが大事であるとわかる。徹底することで高収益を達成することができ、京セラフィロソフィ、即ち、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。また、正しさを認識することで経営理念は浸透し、達成に向けて行動する源泉となる。

以上から、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。アメーバ経営による業績達成が人々のフィロソフィへの信頼と理解を深めるようになる。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、人々が経営理念に接近しており、組織的な経営理念浸透が現場で起こっている。こうした達成、認識、浸透が事業で繰り返

し行われていく中で、スパイラルが回り続けることになる。その場合、フィロソフィに基づく行動が達成を引き起こし、達成による認識が浸透をもたらしている。したがって、マネジメントとフィロソフィ（経営理念）はにわとりと卵の関係にあり、業績達成のマネジメントと浸透のリーダーシップは両輪となっているとみなすことができよう。

[html](#)

<http://www.kyocera.co.jp/company/philosophy/index.html>

7. 結論

以上で述べた松下電器、ヤマト運輸の経営理念浸透の事例分析及び京セラのアメーバ経営と京セラフィロソフィの関係の事例から、組織的かつ一様な浸透には、リーダーによる率先と現場での一斉行動により経営理念を理解し、組織的に業績を達成し、経営理念の妥当性を現場で認識することが必要であることが分かった。このことから、目標を達成して成果に結びつけることが経営理念の浸透のカギであり、達成を担うマネジメントと浸透及び経営理念に基づく行動を促進するリーダーシップの両輪が必要となるということが分かった。

したがって、このマネジメントとリーダーシップのどちらかが欠けても、経営理念が浸透しないことから、経営理念は現場で浸透しにくいといえるのである。

参考文献

- (1) 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）
- (2) 伊丹敬之・加護野忠男「ゼミナール 経営学入門」日本経済新聞社（1989）
- (3) ジョン・P・コッター（著）、金井壽宏（監訳）、高橋啓（訳）「幸之助論」ダイヤモンド社（2008）
- (4) 小倉昌男「小倉昌男経営学」日経BP社（1999）
- (5) 大久保隆弘「ヤマトは我なり！」ダイヤモンド社（2003）
- (6) 稲森和夫「京セラフィロソフィ」サンマーク出版（2014）
- (7) 稲森和夫「アメーバ経営 ひとりひとりの社員が主役」日本経済新聞出版社（2010）

引用

<http://www.panasonic.com/jp/corporate/jobs/philosophy.html>

<http://www.yamato-hd.co.jp/company/philosophy>