

経営理念の機能の認識が経営戦略に及ぼす影響

～NPO 法人 四国青年 NGO HOPE の事例研究～

1200408 梅村 真仁

高知工科大学経済・マネジメント学群

1. はじめに

本研究は、経営理念が組織の成果に結びつかないという問題の原因を、事例研究により検討・考察するものである。

NPO 法人 四国青年 NGO HOPE (以後、HOPE と略す) は、大学生を中心とするワカモノを対象とした人材育成 NPO である。

¹⁾ HOPE は、12 年に渡り、段階的な事業展開を行い、約 5,000 人のワカモノを社会に輩出してきた。²⁾ しかし、HOPE から社会に輩出されたワカモノが、入社した会社を、3 年以内に退社するというケースが報告されている。これは、「HOPE から輩出される人材は、十分な人材育成が施されていない」という問題意識を持たざるを得ない。これが、HOPE の経営理念が経営成果へ結びついていないと考えられる理由である。

本研究は、単一事例によって、経営理念の機能の認識が経営戦略に及ぼす影響を示すものである。そのため、研究内容には、普遍性の面で限界がある。

2. 先行研究

本節では、本研究の位置づけを明らかにするために、経営理念に関する先行研究を概観する。経営理念の主な論点としては、定義、構造、機能・効果、浸透、戦略(事業)との関係などがある(松田, 2004)。本研究では、この 5 つの論点を取り上げる。

2.1 経営理念の定義

松田(2004)は、多くの研究者の定義を踏まえ、経営理念の定義を「経営者やトップマネジメントといった個人の信念などが、企業全体などの組織に根付き、組織の価値観として明文化されたもの」としている。

2.2 経営理念の構造

経営理念は、様々な概念や用語によって階層性を成している。その構造は、上位概念として理想を抽象的に表現した理念から、下位概念として実践原理を具体的に表現した方針ま

での階層がある(松田, 2004)。

2.3 経営理念の機能・効果

横川(2010)は、経営理念の機能を「社会適応機能」、「企業内統合機能」、「経営実践機能」の 3 つとして捉えた。「社会適応機能」は、組織の存在意義などを示す。「企業内統合機能」は、組織成員の一体感の醸成などを示す。「経営実践機能」は、経営における実践の側面を示す。

本研究では、NPO 法人を扱っており、「企業」や「従業員」という文言は不適切であるため、「組織」、「組織成員」などに換えることとする。

従って、本研究においては、経営理念の機能を、「社会適応機能」「組織内統合機能」「経営実践機能」の 3 つとする。また、機能の具現化とは、機能の効果が表れることであり、経営理念浸透の意義は、経営理念の機能の具現化にある(横川, 2010)。

2.4 経営理念の浸透

高尾・王(2012)は、経営理念の浸透を「組織全体における組織アイデンティティと個人アイデンティティの間に重複が見られる状態」というように定義している。また、経営理念は組織アイデンティティを自己定義したものとしている。これに対し、本研究では、個人アイデンティティを組織成員の将来ビジョンとして捉え、経営理念との間に重複が感じられる状態を、経営理念が組織成員に浸透している状態とする。

2.5 経営戦略(事業)との関係

経営理念を上位概念と下位概念の階層性のある構造として捉えた場合、経営理念は経営戦略に対して、内包しているか、影響を与えているかの形で関係している(松田, 2004)。

本研究では、経営戦略の実践としての事業と経営理念の関係について検討・考察する。

表1 HOPEの経営理念「HOPEの目指すところ」

出所、2019年度事業計画書

理念	私たちは、ワカモノが自律的な成長を望み、その望みが叶えられる四国を実現します。
	成長に自律的な人」とは、必要な時に必要なだけ自ら成長することができ、かつ過去にこの自律的な成長による成功体験を持つ人を指します。このことをもって、HOPEでは「自律型人材」と表現します。
手段	私たちは、向上心あるワカモノに、自律的な成長の場を提供するNPOです。
	目的意識を持つことによる内的動機付けを特に重視し、全ての成長支援事業に取り組みます。対象者の成長ニーズを都度確認し、HOPE内で最も適切な場所での活躍を促します。
こだわり	私たちは、HOPEに関わる全ての人の自律的な成長に、おせっかいであり続けます。
	他者に無関心になりがちな現代社会にあって、特に仲間の自律的な成長に真剣であり続けます。成長意欲があるにも関わらず、機会に恵まれないワカモノに積極的に関わります。
3年ビジョン	私たちは、仲間たちと協力し本当に意味のある成長支援事業のみを行っている状態を目指します。
	その結果、全ての仲間たちがとても満足している状態、また仲間が新たな仲間を呼び寄せる状態を目指します。

3. 法人概要

HOPEは、2007年5月27日に研修啓発型合宿の開催をもって任意団体として創業し、2014年3月31日にNPO法人として設立した。規模としては、2019年7月時点で、普通会员数が356名、2019年10月時点で賛助会員企業数が27社となっている。³⁾

HOPEの事業は、段階的な事業展開によって、ワカモノの成長を促している。事業の種類は、ボトムアップサポート事業、ネットワークサポート事業、ミドルアップサポート事業、キャリアアップサポート事業の4つである。

本節では、経営理念と基幹事業について、以下に示す。

3.1 HOPEの経営理念

HOPEの現行の経営理念は、「HOPEの目指すところ」として明文化されており、「理念」、「手段」、「こだわり」、「3年ビジョン」の4つの要素が階層性を成して表現されている（表1参照）。

現行の経営理念は、創業者が実質一人で形にしたものであり、その内容の背景には、創業者世代によって培われた経験や、当時、組織で重視していたことがある。

3.2 研修啓発型合宿事業

研修啓発型合宿事業は、創業当初より続く基幹事業となっている。当事業は、ボトムアップサポート事業とミドルアッ

プサポート事業の2つの事業に分類される。⁴⁾

ボトムアップサポート事業としては、組織成員でない合宿参加者を対象に、出会いの機会を与え、成長のきっかけを作らせる。ミドルアップサポート事業としては、合宿参加をきっかけに組織成員となった実行委員を対象に、合宿運営という実践の機会を与え、様々な経験を作らせる。

当事業の実行委員会は解散制であり、2つの事業参加者の入れ替わりが激しいために、事業の循環が良く、結果として非常に強固な仕組みを形成している。

4. 調査と議論

本研究では、課題意識の原因を経営理念に疑い、組織成員に対する調査、経営陣に対する調査・議論を行った。本節では、その概要と結果を示す。

4.1 調査1:組織成員に対する理念浸透度合調査

調査1では、2段階に分けて聞き取り調査を行うことで、組織成員の理念浸透度合を測った。調査対象は、主に2019年4月に実行委員会活動を終了し、次の実行委員会に加入しなかった組織成員54名である。また、被験者に直接質問することで調査を行った。

調査1-1では、個人アイデンティティである組織成員の将来ビジョンと、HOPEの経営理念との間にどの程度重複が感じられるのかを見た。調査1-2では、組織成員が将来ビジョン

表 2 調査 1:組織成員に対する理念浸透度合調査の結果

著者調べ

調査内容	分類項目	回答	回答数	割合
調査 1-1 「私は、(①) になりたい。 私のあるべき姿は (②) である。」	a	自己の成長や満足を軸とした考え	20	48%
	b	他者との関わりや影響を軸とした考え	17	40%
	c	具体的な将来ビジョン	5	12%
調査 1-2 「調査 1 での回答を考える際に、 HOPE のことや理念について考えたか。」	α	HOPE や理念については考えなかった。(無回答を含む)	20	49%
	β	理念は考えなかったが、事業については考えた。	19	46%
	γ	理念は考えなかったが、組織については考えた。	2	5%
	δ	理念に近いイメージをしていた。	1	2%

を考える時に、HOPE の理念をどの程度意識しているのかを測った。

両調査は、一題の質問で構成されており、調査 1-1 で回答した被験者にのみ調査 1-2 を実施した。調査 1-1 では、「私は、(①) になりたい。私のあるべき姿は (②) である。」という文章の空欄を質問した。調査 1-2 では、調査 1-1 での回答に対して、「これを考える際に、HOPE のことや理念について考えたか。」と質問した。

調査 1 の結果、回答者は、調査 1-1 が 42 名、調査 1-2 が 37 名であった。調査結果の回答は、調査 1-1 は 3 項目、調査 1-2 は 4 項目の類似した内容に分類できた。調査 1-1 の分類方法は、「想定される考えの軸」であり、調査 1-2 の分類方法は、「理念意識レベル」である (表 2 参照)。

調査 1-1, 1-2 の関係としては、[a] の回答した組織成員については、[α] が最も多く、次いで [β]、[γ] の順で回答数が多かった。[b] の回答をした組織成員は、[β] が最も多く、次いで [γ]、[δ] の順で回答数が多かった。[c] の回答をした組織成員のほとんどは、[α] の回答をしていた。

つまり、HOPE において、個人アイデンティティと組織アイデンティティとの間には重複があまり感じられないということがわかった。また、組織成員は、個人アイデンティティである将来ビジョンを言葉にすると、ほとんどが HOPE の理念をイメージせず、事業をイメージするという結果を得た。

4.2 調査 2: 経営理念の機能・効果に関する調査

調査 2 では、HOPE の経営理念において、機能の具現化度合を測った。

予備調査として、HOPE の経営理念において、具現化すべき機能が何かを質問した。次に本調査として、横川 (2010) の「経営理念の実態アンケート調査」を参考としたアンケート調査を実施した。

調査 2 の調査対象は、現在の主要な経営陣である。内訳としては、理事長、事務局長、副理事長を含む理事 4 名、経理担当、広報担当の事務局員 2 名の合計 6 名である。

調査の結果、HOPE の経営理念において、具現化すべき機能は、「組織内統合機能」の「組織成員の行動規範」と「組織成員の統率・一体感の醸成」であるとわかった。しかし、「社会適応機能」の方が、「組織内統合機能」よりも機能が強く具現化していると感じられた (表 3 参照)。

つまり、経営陣は、「組織成員の行動規範」と「組織成員の統率・一体感の醸成」が具現化していないという共通認識を持っているということである。

4.3 経営理念の定義に関する議論

調査 1, 2 の結果をもとに、経営陣で議論を行った。議論参加者は、調査 2 の調査対象者だった主要な経営陣の 6 名である。本議論では、事業による実践では、具現化されるべき機能の効果が現れなかったことを、組織成員の理念浸透に原因があると疑った。

その中で、主に深く議論したのは、「自律的な成長」の内容についてである。経営陣は、「自律的な成長」という文言が、組織成員への理念浸透の妨げとなっていると考えていたのである。経営理念に多く登場する「自律的な成長」は抽象的な表現であり、組織成員の理解を得にくい。経営陣は、「自律的

表3 調査2:経営理念の機能・効果に関する調査の結果

著者調べ

No.	機能	分類	理事長		事務局長		副理事長		理事		経理		広報		回答合計		合計割合	
1	存在意義の明確化	社会適応機能	5	16	5	20	4	17	5	17	4	14	5	16	28	100	93%	83%
2	方向性の明確化		4		5		5		3		4		26		87%			
3	社会的責任意識の向上		3		5		3		4		3		22		73%			
4	ステークホルダー意識の向上		4		5		5		3		4		24		80%			
5	組織文化の良質化	組織内統合機能	3	15	5	12	3	7	3	13	4	15	5	15	23	77	77%	64%
6	組織成員の行動規範		5		3		2		4		3		21		70%			
7	組織成員の統率・一体感の醸成		4		2		1		3		4		17		57%			
8	組織成員のモラルの向上		3		2		1		3		4		16		53%			
9	経営管理の拠り所	経営実践機能	4	16	4	13	4	19	4	16	3	17	2	12	21	93	70%	62%
10	経営戦略・方針の拠り所		4		4		5		5		3		24		80%			
11	コンプライアンスとの関係		1		1		4		3		4		14		47%			
12	人事・評価制度への準拠		4		3		4		2		3		19		63%			
13	建前		3		1		2		2		4		15		50%			

な成長」を「自身の壁を定義し、それを乗り越えるために試行錯誤できること」としている。

本議論では、「自律的な成長」の再定義を目指し議論した。その過程で、「自律的な成長」とは、HOPEが目指す人材になるためのプロセスであり、浸透において最重要となる経営理念の中核であることがわかった。

5. 分析

先行研究をもとに、経営理念における分析モデルを作成した。このモデルは、経営理念が成果に結びつくまでのプロセスを示すものである（図4参照）。

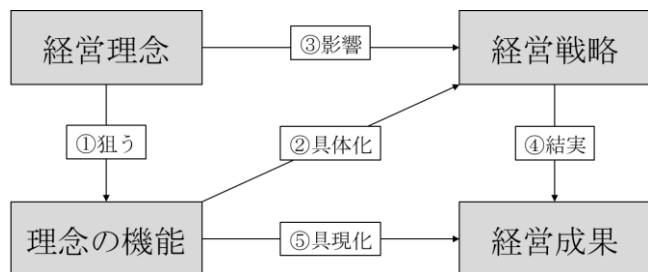


図4 経営理念における分析モデル

先行研究をもとに著者作成

まず、経営理念から、組織において具現化すべき機能が何

かを定め、具現化を狙う。次に、その機能が具現化するように、経営戦略として、具体化する。また、経営理念は、経営戦略に影響を与えている（松田，2004）。機能が経営戦略に具体化されたら、実践することで、経営成果に結実する。これは、経営理念の機能が具現化したことを意味する。

本節では、調査・議論の結果をこの分析モデルに導入することで、現状と理想を比較する。

5.1 現状の成果

分析モデルにおける「経営理念」には、「自律的な成長」が導入される。これは、議論の結果から、現状と理想で一致している要素である。「理念の機能」には、「組織成員の行動規範」と「組織成員の統率・一体感の醸成」が導入される。また、経営戦略は、事業として実践されるので、「経営戦略」には、「研修啓発型合宿事業」が導入される。研修啓発型合宿事業は、「出会い」から成長の「きっかけ」を創らせ、「実践」から「経験」を創らせることのサイクルで、事業を持続することができている。そのため、ワカモノに成長の機会を与え続けられている。つまり、「経営成果」には、「事業持続によるワカモノへの成長機会の提供」が導入される。

現状としては、経営理念が狙った機能を事業として具体化

し、これが経営成果へと結実している。調査2で経営陣は、機能の具現化がされていないと感じていた。そのため、経営陣は、「組織成員の行動規範」と「組織成員の統率・一体感の醸成」が組織内で具現化していたことに気付かなかったことになる。経営陣が気付かなかった機能の具現化による経営成果が、組織の目指すべき経営成果であるはずはない。つまり、「事業持続によるワカモノへの成長機会の提供」という経営成果は、「自律的な成長」を促すものとなっていないことが現状の問題点である。

5.2 理想の成果

調査2において、「組織内統合機能」には、「組織成員の行動規範」と「組織成員の統率・一体感の醸成」の他に、「組織文化の良質化」と「組織成員のモラルの向上」がある。経営陣は、前の二者に対し具現化を狙っていたわけだが、この機能は、あるべき姿でない形で経営成果に具現化していた。

理想の経営成果を実現するには、「組織文化の良質化」と「組織成員のモラルの向上」の具現化が必要だったのである。この時、「理念の機能」には、「組織文化の良質化」と「組織成員のモラルの向上」が導入される。「経営戦略」には、同じく「研修啓発型合宿事業」が導入されるが、ここで具体化されていることは、「自律型人材」の集団を創ろうとする組織文化の明示と、「仲間の自律的な成長に真剣である」という組織成員のモラルであることが想定される。この経営戦略の実践では、組織成員が常に、「自律的な成長」を意識しており、それが個人ではなく、集団において互いに意識する状態となっている。これは、『「自律的な成長」への内発的動機付けの醸成』という経営成果に結実することとなる。

つまり、経営理念において、具現化すべき機能の認識が「組織文化の良質化」と「組織成員のモラルの向上」になれば、経営戦略の実践によって組織が目指す経営成果を実現できるのである。従って、目指すべき経営成果を実現できていない原因は、HOPEの経営陣が、経営理念の機能に対し、誤った認識をしていたことなのである。

6. 考察

経営理念において、組織で具現化すべき機能を正しく認識することは難しいことである。その理由は、経営理念が創業者やトップマネジメントなどの個人の信念をもとに明文化さ

れたものであるためである。個人の信念が、機能の見極めに影響を与え、誤った認識を持つのである。

経営理念において、具現化すべき機能の誤った認識を回避する方法は、経営理念が経営成果に結びつくまでのプロセスをPDCAサイクルによって、繰り返し実践することではないかと考える。実践して得た成果を分析し、改善することを繰り返し実施することで、組織における経営理念のあり方を見極め、目指すべき経営成果を実現するのである。

7. おわりに

本研究では、HOPEの事例を用いて、経営理念が経営成果に結びつかない原因の検討・考察を目的としていた。HOPEの成果としては、事業持続による成長機会の提供は実現している。しかし、理想である「自律的な成長」への内発的動機付けの醸成は実現できていない。

本研究で得た仮説は、経営理念における具現化すべき機能の認識が、経営戦略に影響を与えるということである。経営理念を、経営成果に結びつけるためには、組織において、具現化すべき経営理念の機能を正しく認識することである。そのために、経営理念が経営成果に結びつくまでのプロセスをPDCAサイクルによって繰り返すことが重要である。

本研究において示したものは、仮説である。今後、HOPEにおいて仮説検証を行っていくことで、仮説は実証されるはずである。

謝辞

本研究における調査・議論にあたり、多くの組織成員が、たいへん協力的な姿勢を見せてくれた。ここに感謝の意を表す。

注)

- 1) NPO法人 四国青年 NGO HOPE HP 「HOPEについて」
<http://shikokuhope.sakura.ne.jp/about>
- 2) NPO法人 四国青年 NGO HOPE HP より事業参加者数を概算
- 3) NPO法人 四国青年 NGO HOPE HP 「法人概要」
<http://shikokuhope.sakura.ne.jp/outline>
- 4) NPO法人 四国青年 NGO HOPE HP 「事業計画書—2019年度」
<http://shikokuhope.sakura.ne.jp/cms/wp-content/uploads/2019/09/37bcd8271882eac27953bb0417>

文献

高尾義明・王英燕（2012）『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。

松田良子（2004）「経営理念と経営戦略」加護野忠男（編著）『企業の戦略』八千代出版，39-53 頁。

横川雅人（2010）「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，219-236 頁。