

## 研究ノート

# 経営理念の浸透促進プロセス及び機能\*

——成員のアイデンティティに着目して——

瀬戸 正 則\*\*

## 1. はじめに

経営理念<sup>1)</sup>の組織内浸透を図ることは、組織成員の積極的なコミットメントを引き出し、パフォーマンスを高め、経営課題の解決による企業目的達成につながるのではないだろうか。その際に、組織運営の最終責任者である経営トップや、業務プロセスや成果物を定義しながら、担当部門の職務領域全体を俯瞰的にコントロールするミドル・マネジメント（以下、ミドル）は、経営理念の浸透促進にいかに関与し得るのであるだろうか。このような問題意識から経営理念の浸透問題を検討する場合、企業経営形態の原点である同族経営の中小企業は、一般的に職位階層がコンパクトで、経営戦略の最終意思決定者である経営トップや、ミドルの意思や言行を組織成員が把握しやすい構造であり、理念浸透の状況把握・分析に適した経営組織であると考えられる。

本稿では、これまでの研究の基底である「経営理念の浸透プロセスが機能すれば、組織成員が知覚し受容するアイデンティティを活用した協働体制の構築につながる」との試論をもとに進めてきた、ケース・スタディの成果を述べる。そこで、中小企業を対象とした経営理念研究の必要性を主張する観点から先行研究を多面的に

レビューし、その結果から、本研究の目的達成に向けて解明を図る余地のある研究領域を導出することとした。

なお、本稿で着目するアイデンティティについては、自分が何者であるかという自己定義ないし自覚である（日野；2008）と概念定義する。そのうえで個人アイデンティティを、他者とは異なる価値観や信念、目標、資質をもつユニークな存在であるという自覚ととらえ、独自性、自分らしさ、こうありたいという価値観であると定義する。集団でとらえるアイデンティティについては、社会的自己（social self）という側面を持ち、その一つが、ある社会や集団の一員であるとの感覚や自覚とする（日野；2010）。

## 2. 研究の背景と問題意識

本研究のテーマにかかわる背景を社会的にとらえてみると、企業経営活動を取り巻く環境は、組織の規模・歴史・業態のいかんを問わず厳しい。コンプライアンス関連の企業不祥事が露呈するなか、経営責任を総合的に問い直す意味合いから、ステイクホルダーからの社会的責任の追及は企業規模の大小を問わず拡大の一途である。組織横断的で戦略的な組織行動が問われる時代との認識のもと、企業における経営理念の位置づけが組織全体の統制原理へと高まり、理念浸透に向けた経営資源の積極的投入が進行していると言える。

一方、学術的な観点から中小企業経営を取り巻く背景を見ると、既出の議論には以下の限界

\* 本研究ノートは、2014年7月14日開催の「広島経済大学経済学会」2014年度第3回研究集会において筆者が報告した内容をもとに、一部加筆・修正したものである。

\*\* 広島経済大学経済学部教授

が把握される。まず、マクロ的な視点からの研究では、中小企業を単に集団的にとらえた内容が多く、企業固有の潜在的特性にもとづいた考察は難しい。次に、ミクロ的な視点からの研究では、個別企業の経営課題に焦点があてられてはいるものの、研究対象企業に係わる判明事実の羅列的内容が主であり、新たな理論的知見や含意の把握は難しい。

また、経営理念に関する先行研究を概観すると、組織全体をマクロ的にとらえた規範論的な分析傾向が強い。この点から、経営理念の浸透過程において経営トップやミドルが果たす役割や機能といったミクロ的視点から、理念浸透問題をとらえた理論的枠組みの新たな提示が必要ではないかと考えられる。

以上の背景をふまえると、中小企業における経営理念の浸透問題について、個別経営のもつ特長や課題を明らかにしている中小企業経営論に依拠しながら考察する場合、いかなる視点に立脚した議論が求められるのであろうか。特に、理念を基軸とした経営をリードする人的資源によるいかなる機能発揮が、人間集団をまとめ一体感を醸成するエネルギーとなり得るのであろうか。

### 3. 研究目的とリサーチ・クエスチョン

本研究の目的は、中小企業が厳しい経営環境に適応しながら事業の継続を図るためには、いかに経営理念の浸透を促進しながら組織メンバーの一貫した行動を喚起し、組織の一体感や現場のモチベーション高揚を図る必要があるのかを検討することである。そこで経営トップはもとより、組織において重要な連結ピンの役割を担うミドルが、経営理念の受容や具現化を図るなかで知覚しているものと考えられるアイデンティティに着目した、複数ケース・スタディを実施する。その結果から、中小企業の組織活性化に向けた協働体制の構築を図る方策について、経営理念の浸透促進という視点から検討する。

本目的を達成するためのリサーチ・クエスチョンは、経営トップやミドルが、アイデンティティをいかに知覚・受容しながら言行を重ねることが、経営理念の浸透を図るうえで求められるのかである。

## 4. 経営理念に係わる先行研究の理論的考察

### 4.1 経営理念の機能に係わる議論

経営理念については、論点の幅が広く歴史的な経緯もあることから、多くの先行研究でさまざまな議論がなされている。そこで本研究では、経営理念や組織文化に対する社会的関心が特に高まったとされる1980年代（野林・浅川；2001）以降の先行研究に限定して考察した。

まず、経営理念の主な機能は企業内統合と社会的適応の促進であること（北居・松田；2004）、経営戦略の策定ベースとなる組織内共通言語としての経営理念の機能は、情報のもつ不確実性の削減阻害要因である多義性の低減（岸；1990）や、組織成員の意思や行動を意図する形に方向づけることによる事態解決や改善であること（北居・田中；2009）が把握された。

経営理念と組織や人との係わりに関しては、経営理念の浸透促進を図るうえでミドルに期待される発揮機能として、組織成員の経営参画意識を醸成し高めていく機能や、経営トップや組織そのものに対する自覚を導き高めていく機能（金井；1991）が挙げられる。また、創造的な行動には、経営トップ個人が抱く高い道徳性をもった信念と、従業員員の欲求・動機、社会的環境の要請が相互に作用して見出され、長期的で高遠な理想をもった経営理念の浸透が重要となること（清水；1996）も指摘されている。企業行動の基本的方向の決定を担う上層部による戦略的な意思決定の場では、特に不確実性の高い状況下で、主観的価値判断としての経営理念やビジョンが重要となる。経営理念の浸透促進行

為は、組織内部の人的資源及び組織外部のステイクホルダーに対し、満足度を向上させる形で影響を及ぼしている。

経営理念を組織のパフォーマンスに結実させる一つの方策として、経営理念の解釈の自由度を大きくし、理念が示す意味合いがボトムアップで構築するよう、現場における試行錯誤や議論を重視することが挙げられる。ミドルに求められるのは、経営トップ指示内容の下位職者への単なる伝達のみならず、自らのビジョンを練りながら自部門の戦略を語れる、創造的なミドルとしての機能発揮である（金井；1991）。

経営理念の浸透に根差した戦略的人的資源管理の主眼は、顧客との相互作用を通じて何かを創出する人材の発掘や育成を図る、経営組織としての生き残り施策そのものである。コミュニケーションを図るステージにおいては、サービス提供者と消費者間、或いは提供者同士もしくは消費者同士による相互作用が機能することが求められる。

#### 4.2 アイデンティティに係わる議論

本稿の主要論点であるアイデンティティに言及のある先行研究からも、多くの示唆が得られた。まず、自己のレベルをアイデンティティの視点からとらえた場合の個人的な特徴は、他者と異なる属性や特徴をもつ個人として自己認識される自己である（日野；2010）。また、組織的な特徴としては次の二面性が見られる。まず内部者の視点として、その集団のメンバーらしさ（典型性）を備えているかどうかという自己認識で定義される自己であり、所属主体においていかに見られているかで定義される自己である。一方、外部者の視点からは、他者（関係の相手）からいかに見られているかという自己認識で定義される自己である（日野；2010）。

次に、経営理念の浸透問題を個人視点でとらえた場合のアイデンティティ概念の差異について、以下の整理がなされた。まず、理念浸透に向けてアイデンティティ概念を活用する場合の前提として、個人であれ組織であれ、組織内部や外部環境・社会一般に適応していく関係性から自己の他者との違いを知覚し、成員性を高めることが指摘される。

個人アイデンティティは、組織アイデンティティの自己主張により、その一部を定義することが可能な概念ととらえることが可能である。組織アイデンティティは、経営理念を体現する位置づけとしての存在を前提に、理念を受容・体現する自己が他者からいかに見られているのかを説明する多重的な概念である（高尾・王；2012）。

所属集団にもとづく自分自身の定義であり、集団志向の行動を方向づける概念とされる社会的アイデンティティに言及した議論にも着目した。これは、社会的集団ないし社会的カテゴリーの成員性にもとづいた、人の自己概念の諸側面、及びその感情・評価その他の心理学的関連物ととらえられる（Turner et al.; 1987）。また、個人的或いは集合的自己を肯定的に評価する動機を原因とし、複数の集団間に生じる競争や差異の解明が中心的課題であり、その差異をもとに組織成員らしさ（典型性）の観点から自己を説明する概念とされる（Tajfel; 1978）。さらに、経営理念や行動規範、差別化戦略、事業部制組織などにより高められる概念でもある（松村；2003）。

所属集団にもとづく自分自身の定義であり、集団志向の行動を方向づける概念とされる社会的アイデンティティに言及した議論にも着目した。これは、社会的集団ないし社会的カテゴリーの成員性にもとづいた、人の自己概念の諸側面、及びその感情・評価その他の心理学的関連物ととらえられる（Turner et al.; 1987）。また、個人的或いは集合的自己を肯定的に評価する動機を原因とし、複数の集団間に生じる競争や差異の解明が中心的課題であり、その差異をもとに組織成員らしさ（典型性）の観点から自己を説明する概念とされる（Tajfel; 1978）。さらに、経営理念や行動規範、差別化戦略、事業部制組織などにより高められる概念でもある（松村；2003）。

なお、社会的アイデンティティ理論の中核となる前提として、人は肯定的自尊心の獲得や維持のために動機づけられること、人の自尊心のほとんどは、集団成員であることから得られる社会的アイデンティティによってもたらされることが挙げられる（柿本；2001）。

#### 4.3 先行研究の課題・限界

経営学の視点から議論のあるアイデンティ

ティに係わる先行研究をレビューした結果、次に示す理論上の課題や限界が導出された。まず、経営理念の浸透促進との関係からとらえてみると、企業統制上の重要な依拠として位置づけられる経営理念の浸透促進を図る方策の一つとして、組織成員がアイデンティティを知覚し受容していくことの有効性について、時間軸でとらえた浸透過程の側面から検討している研究が寡少であることが指摘される。また、アイデンティティの知覚や受容が喚起し得る行動といった観点からは、自己定義を主体とした個人アイデンティティや組織アイデンティティと、それらと近接しながら自己を説明する社会的アイデンティティとの差異について、アイデンティティの知覚や受容が組織成員に対し喚起し得る具体的行動といった観点から検討している研究が寡少である点も挙げられる。

## 5. 分 析 視 座

以上のインプリケーションをもとに、後述の

ケース・スタディで得られた発見事実を分析する際の視座として、次のとおり構築した。

まず、多様な相互作用を促進し得るミドルの発揮機能の観点から、事例企業における経営理念浸透プロセスでは、ミドルがいかなる意思決定や言行を繰り返しながら、経営理念の浸透を図っているのかである。

次に、アイデンティティの形成・知覚・受容の様相といった観点から、経営トップやミドルに係わる個人及び組織アイデンティティ形成の背景、及び知覚・受容の様相を明らかにする。

さらに、経営理念の浸透促進とアイデンティティの知覚との係わりについて、経営トップやミドルによる経営理念の具現化に向けた意思決定や言行とアイデンティティの知覚との関係や、個人或いは組織アイデンティティと社会的アイデンティティとの関係についても分析する。

## 6. ケース・スタディ

観念的要素を伴う経営理念を研究する場合、

表－1 複数ケース・スタディ実施企業の概要（企業属性などの抜粋）

	A 社	B 社
経営形態	同族経営の中小企業	
経営規模	資本金5億円未満または負債総額200億円未満の株式会社（注2）	
資本金	8,000万円	3,000万円
事業内容	サービス業（冠婚葬祭及び宿泊業）	食料品の製造・販売業
創業年	1971年	1948年
現経営トップ	創業者（女性）	創業二代目（男性）
営業エリア、事業所数	広島県内、26箇所	全国（福岡県中心）、42箇所
子会社・関係会社	3社	9社
全従業員数〔内、正社員数〕	391名〔156名〕	595名〔209名〕
ミドルに相当する職位〔該当員数〕	部長、次長、課長、課長代理、係長〔48名〕	室長、課長、マネージャー〔16名〕
インタビューイ	代表取締役社長（勤続12年） 総務部次長（勤続31年） 総務部次長（勤続28年）	広報室長（勤続20年）
経営理念の概念定義	経営トップの人生観や意思そのものであり、経営に対する想い。	創業者の意思そのもの。進路を選択する際の拠り所。
根本的な経営課題	信用確立。統制なき秩序の実現。顧客第一主義の貫徹。	消費者志向経営の貫徹。地域貢献のための社業発展。

〔出所〕筆者作成。（注1）A社は2012年12月現在、B社は2013年10月現在のデータ。

（注2）会社法第2条第6号の規定に依拠した、本稿としての中小企業の概念定義。



質的調査結果からの個性記述主義にもとづく定性的分析が適応するものと考えられる。特に、経営トップやミドルの意思決定・言行といった

多様で個性的な発見事実をもとに、精緻な分析を図る質的調査に向けては、証拠が扱えることや、時系列での事実関係把握が可能であるケー

表－２ 主な発見事実（アイデンティティにかかわる発話の抜粋）

設問内容	【A 社】 経営トップ及びミドルの見解	【B 社】 ミドルの見解
経営理念の概念定義	経営トップの人生観や意思そのもの。社長の経営に対する想い。	創業者の意思そのもの。進路を選択する際の拠り所。
根本的な経営課題	信用確立。統制なき秩序の実現。顧客第一主義の貫徹。	消費者志向経営の貫徹。地域貢献のための社業発展。
Id. のとらえ方	本来的に不変の概念。本質的な部分是不変の概念。	本質的には不変の概念。個人 Id. が最も重要。
浸透評価軸	経営方針発表会等での発言内容。顧客に有益な言行か否か。	理念浸透を図る、数値化した客観的目標も評価軸もなし。
個人アイデンティティについて		
概念定義	固有の人間性、価値観。主体性。潜在能力。	固有の価値観。個性。
自身の個人 Id. とは	公私混同せず、人間として真摯に生き抜くこと。ぶれない経営姿勢。経営理念具現化を図るなかでの、楽しく仕事する仕組みの創造。	経営理念の原点でもある想い。
形成の源泉・過程・背景	経営トップのぶれない経営姿勢及び傾聴の姿勢。	(同 左)
理念との関係	経営トップ自身の個人 Id. = 経営理念	(同 左)
組織アイデンティティについて		
概念定義	経営哲学、社風、組織風土。会社の風土。個性、潜在能力。	会社の風土。
自社の組織 Id. とは	経営トップの個人 Id. (理念) そのもの。根本的な「顧客第一主義」への拘り。	地域への恩返し。そのための根幹が、経営理念の行動指針。
形成の源泉・過程・背景	経営トップのぶれない経営姿勢及び傾聴の姿勢。	(同 左)
個人 Id. との関係	経営トップの個人 Id. そのもの。個人 Id. を可能な範囲で受容したもの。	(同 左)
社会的 Id. との関係	組織 Id. の形成は、社会的 Id. にほとんど影響されず。社会的 Id. の変容性高い。	地域との関係性を保つなかで意識。
社会的アイデンティティについて		
社会的 Id. とは	幼少期からの人格形成過程で知覚。変容性が高く、日々の意識度低い。	地域貢献のあり方を見直す尺度の 1 つ。
認識可能対象	人種、宗教団体、業界団体。	地元、地域。
個人や組織 Id. との関係	変容する社会的 Id. による、個人や組織 Id. の方向づけは困難。可変的な社会的 Id. は、当社の組織 Id. や個人 Id. に影響せず。	経営理念の浸透促進のためにも、個人 Id. が最も重要。
当該 Id. の知覚と協働との関係	確固たる基本（経営トップの個人 Id.）を前提に、社会的 Id. を弾力的に受容する適応性が組織には必要。	当社の生業自体が地域貢献そのものとの考えであり、意識的には社会的 Id. を知覚せず。
社会とは	本来的には、人間の道徳心や良心、善悪を判断する心で成立するもの。Id. が異なる個人や組織の集合体。	経営理念である『強い会社・良い会社』を具現化する場。

〔出所〕 筆者作成。

(注) Id. はアイデンティティの略。

ス・スタディが適当と判断される。これは、現象と文脈（状況・背景）の境界が明確ではなく、論拠に複数の情報源があるような場合に、実際に生起している現象を調べる実証的な調査手法として位置づけられている（Yin; 1994）。

主な特徴として、「だれが」「なぜ」「どのように」という質問に答える際に特に役立つ手法であること、問題の背景や特質を深掘りできること、事実の多様性や時系列変化を総合的に把握できること、インタビューイが持つ多様な経験を内面的に把握でき、統合させた自己経験を職責に応用している状況まで把握できることが挙げられる。

そこで筆者は、表－1に示すインタビューイを対象とした個人別面接調査（60～120分／人）を、A社では2006年以降7度にわたり、B社では昨年に1度それぞれ実施しており、その発見事実について分析視座をもとに検討した。

なお、アイデンティティの知覚や受容にかかわるインタビューイの主な発話内容は、表－2のとおりである。

## 7. 研究 成 果

### 7.1 2社の理念経営に共通する背景・要因・行動

本ケース・スタディの結果からは、アイデンティティを知覚することで喚起されている意思決定や言行が、表－3に示すとおり2社共通の発見事実として把握された。

また、経営理念の浸透促進を図るなかで、経営トップ自らが経営理念浸透の年次或いは月次目標や促進法を明確に設定・公表し、ミドルを巻き込んだ組織内共有化を率先垂範していることが挙げられる。内部（組織）統合や外部（環境）適応の促進に限らず、経営継承時の基軸としての活用が経営理念の浸透を図る重要な目的に位置づけられていることも、特徴的な事実であった。

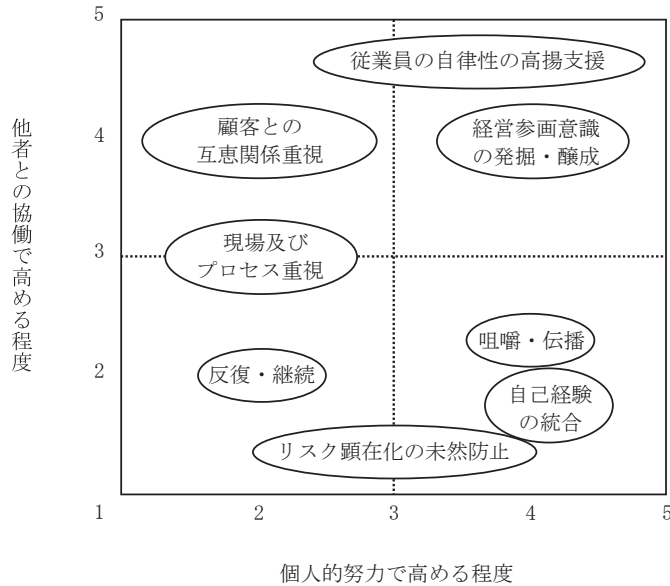
経営トップの強固な個人アイデンティティに着目すると、トップの強いリーダーシップと直接対話姿勢が、経営理念を組織共有言語としながらの職場・職域・職位を超えた直接対話を促進していること、経営理念の精神を基軸としたコミュニケーションの敢行と倫理観の高い経営

表－3 アイデンティティの知覚が喚起する意思決定や言行（2社共通のポイント）

知覚対象	主な意思決定・言行	喚起している Id.
判断基準の基軸	（意思決定や利益還元の優先順位） 「顧客が一番、従業員が二番、会社が三番、株主が四番」	<経営トップの個人 Id.> 人間としての尊厳を守り、生き抜く
個人 Id.	・ぶれの無い経営姿勢・判断の貫徹 ・高い倫理感の堅持（公私のけじめ） ・傾聴姿勢の徹底 ・ダイレクト・コミュニケーションの徹底 ・正直に、感謝を忘れず日々努力	<経営トップ> ・卑屈な人間にならない ・根幹は道德心と感謝 ・常時人間関係の調整 ・イエスマンは不要
組織 Id.	・顧客視点で有益な役務かの常時判断 ・積極的かつ率直な意見具申 ・加点主義マネジメントの敢行（褒める）	<ミドル> ・顧客第一 ・生業が社会貢献 ・原点は現場にあり
社会的 Id.	・顧客視点で有益な役務か否かの判断基準の見直し	<経営トップ／ミドル> ・地域の伝統文化継承や経済発展を側面支援

〔出所〕筆者作成。

〔注〕Id. はアイデンティティの略。



〔出所〕筆者作成。

図－１ ミドルの結節機能を構成する「８要件」分布

トップ自らの姿勢が、ミドルによるトップの個人アイデンティティ受容を高める主な要因となっている。

経営理念の浸透促進を図る中核人材としてのミドル育成といった観点からは、創業時に入社した従業員が、経営トップと共に社業の発展に努めるなかで育成され、現在では経営の中枢的職務を担当しながら組織アイデンティティを知覚し受容していること、顧客サービスの現場経験を活かした組織横断的コミュニケーションを自立的に推進していることが挙げられる。

## 7.2 A社のミドルによる結節機能の構成要件

A社経営トップの発話からは、同社経営理念の浸透促進プロセスにおいて、ミドルの結節機能を構成する８要件が意識的かつ継続的に発揮されている事実が把握された。当８要件は、それぞれに込められた経営トップの期待値や背景などを考慮すると、個人的な努力で可能なのか、他者との協働が必要となるのかといった観点から、それぞれの程度の高低により図－１のとおり

り４つのセグメントに仕分けされる。

まず、一定レベルの個人努力や他者協働で高度化を図る要件で構成する第１セグメントには、常時発揮が求められる基本的な行為の要件として、「反復・継続」「リスク顕在化の未然防止」が挙げられる。次に第２セグメントの要件は、どちらかと言えば個人努力で高度化を図る「咀嚼・伝播」「自己経験の統合」である。一方、他者との協働が強調される要件で構成する第３セグメントでは、「顧客との互恵関係の重視」「現場（事実）及び業務プロセスの重視」が挙げられる。そして、高度化には個人努力と他者協働の双方が求められる高次の要件で構成する第４セグメントには、一般従業員に対する「自律性の高揚に対する側面的支援」及び「経営参画意識の発掘や醸成」が挙げられる。

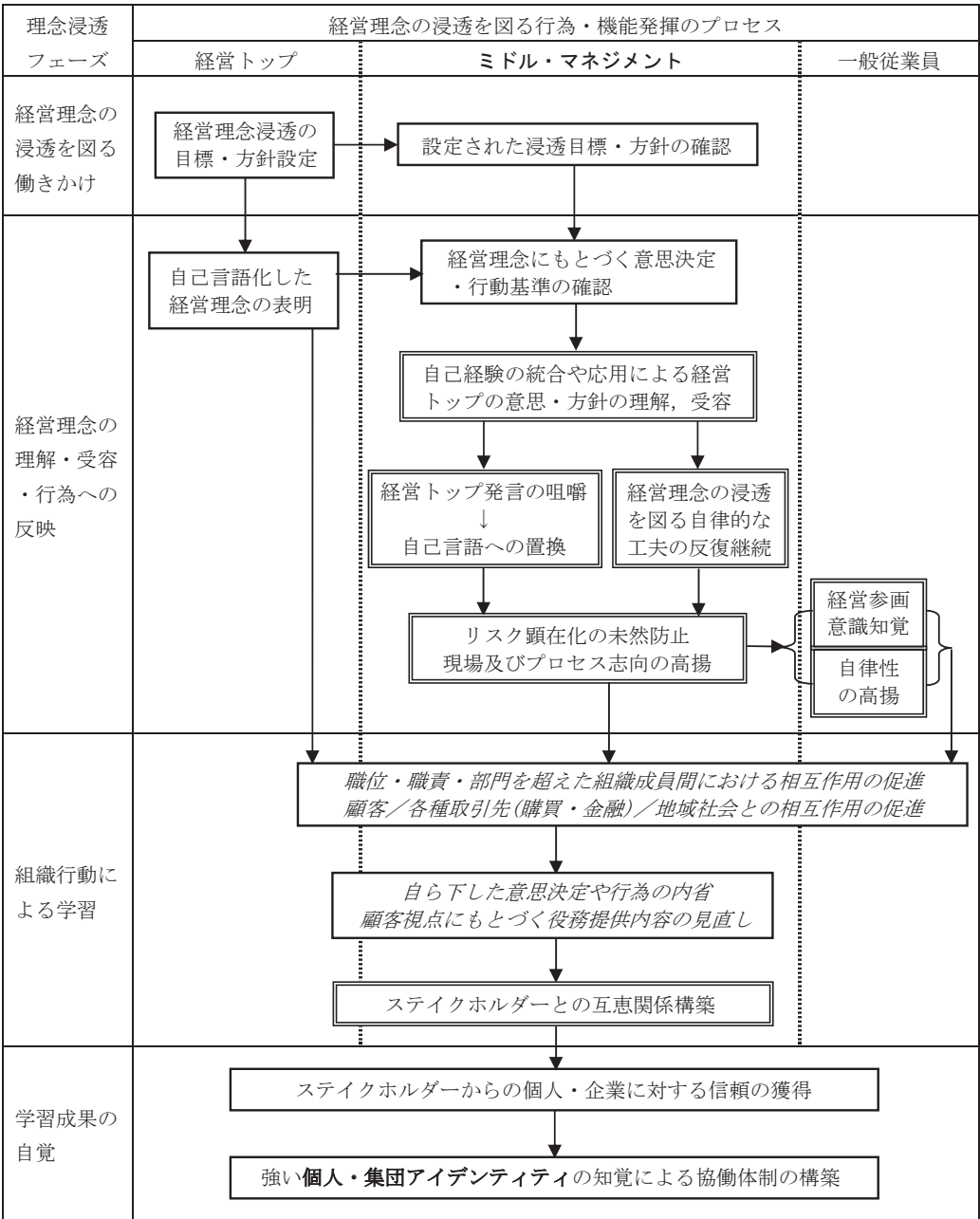
## 7.3 A社の経営理念浸透プロセスにおけるミドルの結節機能

A社を対象としたケース・スタディからは、ミドルによる結節機能が潜在する経営理念浸透

促進プロセスが見出された。具体的には、経営  
トップ以下のマネジメント層による経営理念の  
浸透を図る働きかけが、組織内外のステイクホ  
ルダーとの相互作用を通じて組織統合力の強化

を導き、個人や集団としてのアイデンティティ  
の知覚や高揚に至っているプロセスである。

本プロセスには、図-2に示すとおり4つの  
フェーズがみられる。第1フェーズは、経営



〔出所〕筆者作成。

(注) 斜体字部分で社会的 Id. の知覚が影響。二重線囲み部分はミドルの結節機能構成8要件に係わる行為。

図-2 経営理念の浸透プロセスと社会的アイデンティティとの係わり (A社の事例)



トップやミドルを中心とした経営理念の浸透を図る働きかけであるが、経営トップ自らによる理念浸透の目標や方針の設定が、当該プロセスを起動させるポイントとなっている。第2フェーズは、ミドルを主体とした経営理念の理解・受容・行為への反映である。ミドルの結節機能8要件の内、「ステイクホルダーとの互惠関係重視」を除く7要件が、当フェーズにおいて機能している。特に、一般従業員に対する「経営参画意識の知覚」「自律性の高揚」は、ミドルによる日々の働きかけの反復継続に負うところが大きい。第3フェーズは、経営トップから一般従業員に至る全組織成員が係わる「組織行動による学習」である。組織成員がそれぞれの立場から、職位・職責・部門を超えた成員間における相互作用や、顧客・各種取引先（購買・金融）・地域社会との相互作用の促進を通じて、自己の行為や意思決定の内省を徹底して図っている。同時に、「ステイクホルダーとの互惠関係」構築に注力している。第4フェーズは、全組織成員が係わる「学習成果の自覚」である。このことにより、顧客を中心とするステイクホルダーから、組織成員や企業に対する信頼を獲得し、最終的には個人及び集団アイデンティティの高まりを組織横断的に知覚する、協働態勢の構築・強化につながっている。

## 7.4 経営理念浸透促進機能としてのアイデンティティ評価

### 7.4.1 アイデンティティの知覚と経営理念浸透促進との関係性

A社においては、次に示すとおり成員の個人アイデンティティを尊重することが、経営理念の浸透促進行動を喚起するうえでの原点となっている。

まず個人アイデンティティは、組織または社会的アイデンティティへの同一化が強制されることなく、企業組織の主体として、本来的に強

固で最も重要な概念に位置づけられている。次に、経営トップ自身の強固な個人アイデンティティが経営理念の基底として形成されており、組織アイデンティティを形成する中核として同一化されていることが、経営理念に対するミドルの知覚や受容を図るうえでの有効な要件となっている。

また、経営トップやミドルが組織成員の個人アイデンティティを尊重し、傾聴姿勢を堅持しながら経営理念を基準としたコミュニケーションを部門横断的に拡散させることから、全社的協働体制の構築が進展している。

### 7.4.2 社会的アイデンティティの知覚・受容と経営理念浸透を喚起する行動

複合性（複層性）が見られることで、知覚はされても受容が限定的となる社会的アイデンティティの活用による経営理念浸透促進では、強固性が高い個人アイデンティティを重視する場合と異なり、評価や見直しが図れる有効な方策の創出は限定的と言える。

但し経営トップには、自身の個人アイデンティティを基軸として、組織の視点から俯瞰的に組織アイデンティティや社会的アイデンティティを知覚する姿勢や、自身を客観視しながら心理面から内省した行動を喚起するといった基軸的な姿勢が見られる。ミドルには、自身の個人アイデンティティをもとに組織アイデンティティとの同一化を図り得る範囲で社会的アイデンティティを知覚し、自身の意思決定や言行に係る基準を見直し強化する姿勢が見られる。

## 7.5 まとめ

経営理念が浸透している状態とはどのような様相なのかを考察するにあたり、関連する先行研究をレビューした結果、人といったミクロレベルで組織全体からとらえた研究を見出した。そのなかで、経営理念の浸透に係わる概念上の最終段階モデルを明示した例が図-3である。

この段階は、組織アイデンティティが理念的カテゴリーによってとらえられるだけではなく、個人も理念的カテゴリーを自らのアイデンティティに深く取り込み、理念的カテゴリーが個人アイデンティティの中核的部分を構成する状態への到達を示している。

一方、本ケース・スタディの成果をもとに、経営理念が浸透している状態について経営トップの視点から考察した結果、経営理念の浸透促進を図るプロセスにおいてアイデンティティを知覚し受容することが、協働体制構築につながる行動の喚起につながっていることを把握した。但し、その前提は図-4に示すとおり、経営トップの個人アイデンティティが経営理念と同一化されたものであり、組織アイデンティティの中核をもなしていることである。そのうえで、社会的アイデンティティが意思決定や言行を顧客視点から評価する基準の見直しといった内省

に活用されていることも判明した。

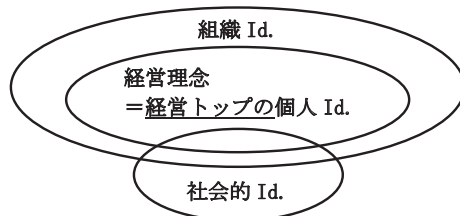
本稿では、第1節に示した試論をもとに経営理念の浸透促進プロセスを考察するため、経営理念、社訓、行動指針、組織文化、個人アイデンティティ、組織アイデンティティ、社会的アイデンティティ、内面化、経営姿勢、行動力といった、既に言及した諸概念の関係性を示すモデル図として、図-5を構築した。

本図の要諦の1点目は、A社の経営理念は、起草時の基底となっている経営トップの個人アイデンティティとの同一化が見られるだけでなく、企業としての知覚される組織アイデンティティともほぼ同一化されていることである。2点目は、ミドルは経営トップの強固な個人アイデンティティを知覚することで、経営理念を受容した自らの個人アイデンティティの中核を形



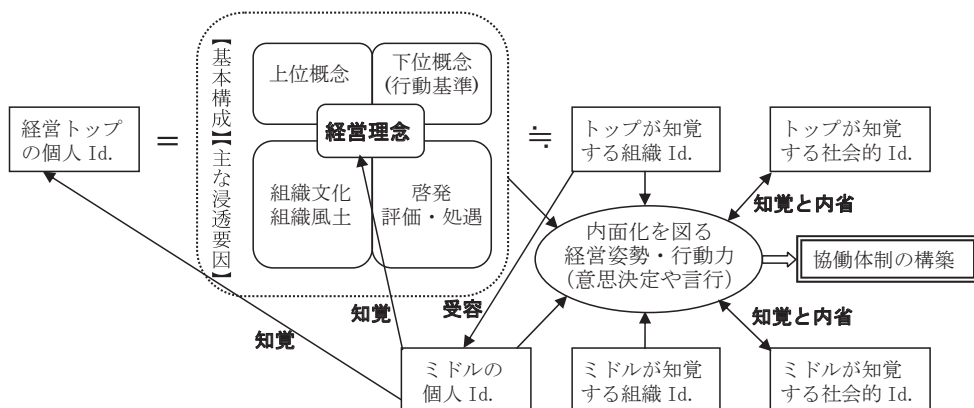
〔出所〕高尾・王, 2012, p. 44「図2-2」。  
〔注〕Id. はアイデンティティの略。

図-3 経営理念浸透の最終段階モデル



〔出所〕筆者作成。  
〔注〕Id. はアイデンティティの略。

図-4 経営理念の浸透状態モデル



〔出所〕筆者作成。  
〔注〕Id. はアイデンティティの略。

図-5 組織成員のアイデンティティを活かした経営理念浸透促進プロセス（概念関係図）

成し、理念の体現に努めていることである。3 点目は、経営トップが経営理念を基軸とした日々の意思決定や言行について、心理面から内省し改善を図る行為は、社会的アイデンティティの知覚による競合他社との差異の受容などに、結果的につながっていることである。この点は、ミドルにも同様の様相が見られた。

## 8. お わ り に

本稿では、中小企業の経営者やミドルが知覚しているアイデンティティが、経営理念の浸透促進を図るプロセスにおいていかに係わっているのかを考察した。その結果、中小企業を対象とした先行研究に指摘される理論的な限界や弱点を踏まえながら、経営理念の浸透促進に対し組織成員が果たす機能といったミクロ的な視角から実態を調査・分析し、中小企業における理念経営の必要性や有効性が明示し得た。また、経営理念の浸透は、中小企業において非組織的な経営活動の見直しを図る有効な手段であり、経営改善に対する貢献度も合理的な組織運営が可能な大企業よりも高いと判断し得る成果も導かれた。

但し本稿の内容は、創業時から在籍の人材が創業者の意を汲みながら育成され、現在は組織上の中心的存在として活躍している同族経営の中小企業2社のみを対象としたケース・スタディからの成果である。したがって、対象組織の特定文脈でとらえた日常的な事象からのインプリケーションにもとづく研究成果と言わざるを得ない。とりわけ、人材の定着率が低く流動化の激しい中小企業の現状を鑑みれば、他の中小企業における再現可能性の見える成果としてさらに検討するための、多様な業種における追試が必要である。

また、経営理念が組織成員の深層心理に内面化（内在化）している様相について、客観的な評価を可能とする指標の例示には至らなかった。

人には、他者に自分を関連づけながら同一化し、その価値や態度を内面化することにより、自らの価値観や態度を形成する側面が指摘される（竹内；1995）。そこで、一般従業員を対象とした追加調査を実施しながら、内面化の様相を客観的に評価し得る指標の明示にも努めたい。

最後に、本稿ではフロアの先生方より多くの忌憚ないご質問やご意見を頂戴した。ここに記して、感謝の意を表したい。

## 注

- 1) 本論文における経営理念の概念定義については、関連の先行研究を引用し、「創業者や経営（継承）者の経営にかかわる思想・哲学を表現し、経営組織の全成員が理解し、共有すべき指針を明示した、コミュニケーションのベース」と規定。

## 参 考 文 献

- Tajfel, H. (1978) *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*, London: Academic Press.
- Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987) *Rediscovering the social groups: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Yin, R.K. (1994) *Case Study Research, 2nd ed.*, Sage Publications, Inc (近藤公彦訳『ケース・スタディの方法 [第2版]』千倉書房, 1996年).
- 柿本敏克 (2001)「社会的アイデンティティ理論」『社会的認知ハンドブック』北大路書房.
- 金井壽宏 (1991)『変革型ミドルの探求 ―戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房.
- 岸真理子 (1990)「組織の情報化戦略に向けて ―分析基軸としての不確実性と多義性」『早稲田商学』336, pp. 175-192.
- 北居 明・田中雅子 (2009)「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析 ―定着化と内面化―」『経営教育研究』12(2), pp. 49-58.
- 北居 明・松田良子 (2004)「日本企業における理念浸透活動とその効果」(加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』) 白桃書房, pp. 93-121.
- 清水 馨 (1996)「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』39(2), pp. 87-101.
- 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.
- 竹内 毅 (1995)『中小企業の経営 ―その特質と診断視点―』同友館.
- 野林晴彦・浅川和宏 (2001)「理念浸透『5つの策』 ―経営理念の企業内浸透度に着目して―」『慶応

- 経営論集』18(1), pp. 37-55.
- 日野健太 (2010) 『リーダーシップとフォロワー・アプローチ』文真堂.
- 日野健太 (2008) 「カリスマ・変革型リーダーシップとフォロワー」『駒大経営研究』40(1・2), pp. 35-89.
- 松村洋平 (2003) 「組織におけるアイデンティティの諸相」『日本マネジメント学会全国研究大会研究報告集』48, pp. 59-63.