

日本における経営理念“浸透”の歴史

The Permeation of Management Philosophy in Japan

野 林 晴 彦

要旨

わが国において、経営理念とその「浸透」の重要性は広く一般に認識されている。本研究では、これまでほとんどなされてこなかった「経営理念“浸透”の歴史」を振り返った。日本における「経営理念の3つの概念」ごとに経営理念の浸透を見ることによって、それぞれの浸透される側が変化していることを確認した。また経営理念の場合に、なぜ「浸透」という言葉が使われるようになったのかを考察した。

キーワード：経営理念 (Management Philosophy) /
経営理念の浸透 (The Permeation of Management Philosophy)

I はじめに

多くの日本企業は「経営理念」を掲げている。高尾 (2009) によれば、東証一部上場企業の74.7%が公表された経営理念を有しているという。またその名称は、「社是社訓」「企業理念」「経営理念」「ミッション・ビジョン・バリュー」「ウェイ」「クレド」、そして最近では「パーパス」までさまざまであるが、それぞれの会社のホームページに掲載され、社内での掲示がなされている。就職希望の学生は、必ずその会社の経営理念を確認し、理解しておくことが大切であると言われている。

一方で、この経営理念は社内 (外) に浸透していなければ意味がないことも知られている。どんなに高邁な経営理念を掲げていても、その内容に反する不祥事を起こす企業が後を絶たないということからも明らかであろう。例えば、鉄道車両向け空調装置において、35年以上にわたる不正検査の問題が発覚した三菱電機では、1952年に「品質奉仕の三菱電機」という社是を制定し、「品質第一」を経営の根幹としていたという (日本経済新聞電子版、「三菱電機、止まらない不祥事」、2021

年7月11日)。

このような中、経営理念の研究においても、その「浸透」が過去20年間、メインピックとなってきた。国内の様々な研究者によって、経営理念の浸透方法 (浸透策) の効果やその浸透メカニズムの解明が行われている。例えば、高尾・王 (2012) 『経営理念の浸透』や田中 (2016) 『経営理念の浸透メカニズム』はその代表的な研究である。なお、「経営理念の浸透」と同じような言葉として「経営理念の共有」がある。しかし、経営理念の場合には「浸透」と言葉が使用される場合が圧倒的に多い。

経営理念の浸透が、それを掲げる企業にとって重要なものであることは、一般的にも良く知られている。HR総合研究所の調査 (2013) によれば、企業の98%が、社員に経営理念を浸透させることの必要性を認識しているという。

それでは、わが国およびその企業は、これまで経営理念の浸透にどのように取り組んできたのだろうか。またなぜ「浸透」という言葉を使用したのだろうか。日本における経営理念について、その浸透の歴史に焦点をあてた研究はほとんどなされていない。本研究では、わが国における「経営理念浸透の歴史」を振り返り、浸透についての変遷を確認するとともに、なぜ「浸透」とい

NOBAYASHI, Haruhiko
北陸学院大学短期大学部 コミュニティ文化学科
主要担当科目 経営学入門、経営戦略

う言葉を使用したのかを考察する。

II 日本における経営理念概念の歴史的変遷

経営理念浸透の歴史を観るまえに、日本における経営理念概念が歴史的にどのように変遷してきたかを、「経営理念」という言葉の歴史と合わせて確認してみたい(野林2019b、2020a、2020b)。

経営理念は、その主体の違いにより、3つの概念が存在する。日本全体を主体とした「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」、経営者を主体とした「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》」、企業組織を主体とした「企業組織の経営理念《概念3》」である。

1940年代前半、戦時中に誕生した「経営理念」という言葉は、日本全体を主体とした「経済・経営思想《概念1》」を示すものであった。統制経済下において、個人の営利目的としてではなく、日本全体の国益の向上を目的とする経営の考え方が必要となったために、経営理念という言葉が用いられたのである。

第二次大戦後には、経済同友会の1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議を受け、「経営理念」という言葉とともに、経営者を主体とした「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」が全国に広まっていった。さらにこの「新しい経営理念ブーム」が、やがて「企業組織を主体とした経営理念《概念3》」の設立を導くことになる。

なお、「経営理念」という言葉が誕生する前にも、「経営理念」の概念は存在している。土屋(1964)によれば、経営理念が生まれたのは江戸時代とされている。江戸時代から明治あるいは大正時代には様々な「経済・経営思想としての経営理念《概念1》」が存在している(野林2020a)。

本稿では、経営理念浸透の歴史を、上記の3つの概念を確認しながら検討をしていくこととした。

III 「経営・経済思想としての経営理念」の浸透

まず、最初の経営理念概念である「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」について整理し、その浸透について確認してみたい。具体的には、家業維持の理念(江戸時代)、実業の思想(明治初期～中期)、経営ナショナリズム(明

治初期～中期)、経営家族主義(明治末期～大正)、経済統制下における経営理念(戦時中)、新しい経営理念(1950～60年代)である。

この「経済思想・経営思想としての経営理念」《概念1》は、日本という国家を対象としており、その対象者は国内の企業家や一般大衆ということとなる。

1. 家業維持の理念(江戸時代)

江戸時代は商業の発展とともに商人の経済力は強まっていった。一方、士農工商の身分制度により商人は最も低い身分であり、幕府が活用した儒教である朱子学により、武士の「賤商意識」は定着していた。

そのような中、江戸時代の商業および商人の営利行為として正当性が認められたのは、「家」や「家業」を継続し、「家産の維持・増殖」を目的とする場合であった。家業・家産の維持の場合は、利益を獲得することも社会的・倫理的に認められたのである。由井(1969)は、「家の維持・家業の繁栄のためのビジネスこそ、江戸時代の商人に普遍的な経営理念であった(p.8)」と述べている。また質素儉約につとめ、勤勉に仕事に励むべしとされた。家の維持・繁栄を規範として家業に献身することが江戸時代における経営理念だったのである。

これらの「家業維持の理念」は、家の主から家族・子孫に伝えられた。三越の前身である越後屋の創業者、三井八郎兵衛高利の遺訓は、彼の三男高治がまとめた『商売記』に残されている(土屋1964)。また三井八郎兵衛の経営理念は、井原西鶴の『日本永代蔵』にも描かれ、多くの人々に広まった、すなわち浸透したことが考えられる。

2. 実業の思想(明治初期～中期)

明治維新後、明治政府は、富国強兵・殖産興業を国家の目標として取り組んでいった。その中で、農工商に代表される産業分野を総称して「実業」とし、工業分野の教育を重視した実業教育を実践していったのである。

この新しい「実業の思想」という経営理念を生み出し、一般に広め、多くの企業家を育てていったのは渋沢栄一と福沢諭吉の二人である。渋沢栄

一は、明治期の大実業家で約500もの企業の設立に関わるとともに、「実業思想」を提唱した経営思想家でもある。渋沢の思想の原点は儒教の『論語』であり、「道德経済合一(ごういつ)主義」として、儒教の道義倫理に基づいて商工業を営むことの重要性を訴えた。また実業を「主体的あるいは精神的態度を重視して真面目あるいは誠実を基礎とする生産的事業」と定義づけ、儒教の倫理に基づいたビジネス活動こそ「実業」としている。

一方、西欧流の功利主義的な思想をとったのが福沢諭吉である。教育者であり、思想家であった福沢諭吉は、著書や教育を通じ、伝統的な賤商意識と金銭観を徹底的に批判し、利潤追求を社会的に正当化した。

これらの「実業の思想」という経営理念は、設立にかかわった企業や著書、講演、さらには教育を通じて幅広く国内に浸透していった。

3. 経営ナショナリズム (明治初期～中期)

明治維新以降、明治政府は「富国強兵」「殖産興業」に取り組み、国の指導と援助で「会社」設立が推進されていった。このような中、会社企業はまず国益実現のための機関であり、その経営者は国益の担い手であるという考え方が定着した。「産業報国」、すなわち企業経営の中で国に奉仕する、といった「経営ナショナリズム」の経営思想である。

このような考え方に大きな影響を与えたのは、「士魂商才」の考え方である。「武士の精神と商人の才能を併せ持つ」というこの言葉は、武士の魂をもって才知ある商活動を目指すという意味である。前述の福沢諭吉の「一身独立して一国独立す」や渋沢栄一の「道德経済合一論」の精神を基礎としている。このような士魂商才の精神から、武士的な国家意識を持った「経営ナショナリズム」が生まれた。

明治初期から中期にかけて、「経営ナショナリズム」という経営理念は、福沢や渋沢の活動や、岩崎弥太郎や五代友厚といった強烈な経営ナショナリズムを持つ実業家により、広く国内に浸透していった。

4. 経営家族主義 (明治末期～大正)

明治末期から大正期に経営思想として主流となったのは、経済合理主義に立脚しながらも、わが国の伝統的な家族主義・温情主義を有する「経営家族主義」であった。この背景には、企業規模の拡大と労使問題の発生がある。

経営家族主義による施策として、福利厚生制度の充実や福施設の建設など、終身雇用制度の中で従業員の求心力を高めることに効果をもたらした。

経営家族主義の先進企業には、鐘紡(武藤山治)や国鉄(後藤新平)が有名である。これらの企業は相次ぐ企業買収・合併により、組織内統合の必要に迫られていた。そのような中、この「経営家族主義」を打ち立てることにより、組織統合と従業員の求心力を高めようとしたのである。

このような「経営家族主義」の経営理念は、それを推進した企業経営の成功によって、国内に広まっていった。

5. 経済統制下における経営理念 (戦時中)

昭和に入り、1937年には日中戦争が勃発、1938年には政府が「国家総動員法」が公布し、国家のすべての人的・物的資源を政府が統制運用できる(総動員)ことが決められた。さらに1940年に「経済新体制確立要綱」が決定し、公益優先、職分奉公、生産増強、指導者原理、官民協力を基調として、企業体制の強化と経済団体の組織化が規定された。

戦時中は統制経済であり、「企業は利益を追求する」という基本的な価値観は通用しない状態であった。このような状況下において、「企業経営は国家全体の利益を増進するために行われるもの」であり、各々が与られた責任を果たして国に奉仕すべきである」という「新しい経営理念」の追求が求められた。

なお、「経営理念」という言葉が使われるようになったのは、この戦時中と思われる。佐々木(1943)は、『兵器工業の指標』の中で、戦争経済の下、自らの利潤追求ではなく、国の利益増進を目的とした「新しい経営理念」を確立する必要性を訴えている。また満州重工業開発本社の川合(1943)は雑誌『新天地』の中で「統制下の新経

営理念」について説明している。

これらの経済統制下の「新しい経営理念」は、「皇国勤労観」とともに、強制力を持って広められていった。しかし、経済統制下での新しい経営理念は、十分に全国に浸透し、その役割を果たしたとは言えない。例えば川上(1946)は、戦時中の軍需産業経営者が、正しい経営理念を持たず、私利私欲のために活動したことが敗戦の原因の一つになったと述べている。

6. 新しい経営理念(1950~60年代)

戦後、経済同友会の1956年決議と、その後の1965年宣言が「新しい経営理念ブーム」として広まり、浸透していくこととなる。この経済同友会の2つの決議・宣言について内容を確認してみたい。

1956年の経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議は、経営者に対し、社会的責任論にたった「新しい経営理念」を確立するように訴えたものである。この背景には、米国での社会的責任論の高まりと、高度経済成長下における国内での公害の深刻化といった問題があった。そして「経営理念」という言葉とともに、新しい経営理念としての概念、すなわち社会的責任論が国内に強く浸透していったのである。

また1964年末、東京オリンピック終了頃からの国内の構造不況が生じ、企業業績の悪化が顕著になってきた。これらの経緯から、1965年経済同友会は、「新しい経営理念」として、企業の利潤性を重視した経営理念を提示したのである。「同友会の利潤宣言」と評されて反響を呼んだこの提言は、「利潤の増大」が重視され、日本の経営の最大の特徴とされた温情主義、和、経営家族主義に代わるべき機能主義、能力主義が強調された(浅野1991、p.135)。

1956年決議では「社会的責任」、すなわち「社会性」が強調され、1965年の「新しい経営理念」宣言では「利潤性」が強調されるようになった。この2つの「新しい経営理念」により、経営理念には「社会性」「利潤性」の両面が必要であるということが、国内の多くの経営者・実務家に浸透していくことになったのである。経済同友会やビジネスマスコミ、経営学者がその推進者であっ

た。

日本の経済思想・経営思想としての経営理念概念について、江戸時代から1960年代までの流れを概観した。そしてその経営理念の浸透については、国や経済界、あるいは先駆的な企業家や経営思想家の影響が大きいことが考えられた。

IV 「経営者理念としての経営理念」の浸透

次に2つ目の経営理念概念である「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」とその浸透について確認してみたい。ここでの経営理念概念とは、経営者個人の思想・哲学である。例えば、『大原総一郎の経営理念』『木川田一隆の経営理念』のように示されるものである。

この「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」概念が一般に広まるのは、前述のように経済同友会1956年決議である。しかし、それ以前からその概念が存在し、「浸透」も行われている。

ここでは1956年以前の「経営者理念」とその「浸透」について戦時中の「グリコの江風会運動」と、戦後直後の川上嘉市について、それぞれ書籍をもとに確認を行いたい。また経済同友会1956年決議以降の「経営者理念」重視の動きとその浸透について整理を行う。

1. グリコの江風会運動(1940年)

戦時中の1940年、グリコ株式会社の支配人であった吉武顯により発行された非売品の小冊子が『我社の江風會運動—新経営理念と其の實踐』である。なおこの書籍は、「経営理念」という言葉が用いられた初期の印刷物であり、表紙のサブタイトルに「新経営理念」という言葉はあるものの、本文中に経営理念の記載は見当たらない。

この江風会とは、1938(昭和13)年、グリコ株式会社内に誕生している。「社の御用機関として天下り的に出来たのではなく、社員の間から自然発生的に生まれだした」(p.1)とされている。江風会は、全従業員が一致団結して会社発展に尽くすことで社会に奉仕し、かつ従業員相互の研鑽および福利と親睦を果たすことを目的としていた。そして、その基盤となるのが、江崎利一社長の「事業精神」と「事業の行き方」であるとしている。ま

た「社長の行き方（生き方）」を江風会の綱領として制定している。

これらは江崎社長の「経営者理念」と言うことができよう。この経営者理念を社内に「浸透」することが重要であると、この書籍では述べている。

・・社長の事業精神が全員に力強く脈打って、集團内に浸透横溢している限り、社内の精神は常に健全に、社風は常に生氣あふれ、一つには銃後生活刷新の國家的要望に添い得ると共に、社も亦強固なる發展の基礎に立つ譯である。

(p.11：太字アンダーラインは筆者)

江風会は、社員に対し「厚生工作」と「教化工作」の2つを事業として実施している。「厚生工作」とは、子女養育費や医療費などの福利厚生施策である。一方、教化工作とは、江風会の綱領が社員の生活信条として実践されるための活動である。

「綱領の中に盛られた思想が、全會員の心の中に知らず知らずの中に浸透するやう、會社生活のあらゆる面に織り込まれ、いろいろの形で強調されねばならぬ・・・」

(p.22：太字アンダーラインは筆者)

月1回、お茶を飲み、お菓子を食べながら會員が一同に会する「江風会の集い」がその一例である。その中で劇や詩の朗読、音楽を聴きながら、経営者理念を楽しく学んだという。

この教化工作とは「経営理念浸透策」であり、また当時から「浸透」という言葉が使用されていたことがわかる。

2. 川上嘉市『事業と経営』（1946年）

第二次大戦直後の1946（昭和21）年、日本楽器製造（現ヤマハ）社長であった川上嘉市は、『事業と経営』を著している。この中で川上は、戦後の混沌状況にある経営者に熱いエールを送っている。

・・今日こそは、従來の資本主義的の經營や時局便乗の粗笨な經營は、一切これを放棄して、新しい理念と合理的、進歩的、獨創的な經營とに、立ち歸るべき絶好の機會である。
(p.3)

川上嘉市は、この著書の中で、経営者が正しい経営理念（経営者理念）を持つことが重要であり、その理念とは「奉仕の理念」「奉仕の精神」だと説いている。また、この奉仕の精神である経営理念（経営者理念）は、経営者自身が崇高な人生観を持つことが出発点であるとも述べている。

さらにこのような理念を持つ理想の経営者像が、「創意の人」「先見の人」「閃きある人」「思慮深い人」「熱意の人」「伸び得る人」「進取的の人」であることも、事例を示しながら分かりやすく説明している。

川上嘉市は、経営者が理念を持つことの重要性和、その経営者理念の根本は奉仕の精神であることをこの著書で一般の読者に訴えている。戦後直後の物資の厳しい中で版を重ね、数多くの経営者の目に触れたと思われる。澤井（2013）によれば、トステム（現LIXILの母体）創始者である潮田健次郎は、この『事業と経営』を読んで製造業を始め、結果として成功したと述べている（日本経済新聞「私の履歴書」、2008年3月10日）。

経営者理念という概念と、それが奉仕の精神であるという考え方を、社会全体に「浸透」したのがこの『事業と経営』であると言える。

なお、川上嘉市自身の経営理念（経営者理念）は、『事業と経営』には詳細に記述されていないが、1953（昭和23）年に発行された『川上嘉市自叙伝』には記載されている。その「自序」に大学を出て社会人になる際に決めた人生の戒律「六か条」が書かれている。人生観ともいえるこの「六か条」が川上嘉市自身の経営者理念であろう（野林2021）。

- 一、正義をあくまで貫き通すこと
- 二、自ら世の塩となること
- 三、業務を通じて国家社会に貢献すること
- 四、自己を完成するとともに後進の人生の發展を助けること

- 五、日本の文化水準を引き上げること
- 六、社会的経綸をもつこと

この経営者理念と言える六か条は、日本楽器製造の社員に直接（そのままの形で）「浸透」されることがあったかどうかは定かではない。著書の中にはそのような記述を見つけられず、また戦前にキリスト教由来の「世の塩」（＝地の塩）について話をすることも難しかったと推測される。

しかし、六か条の影響を受けた企業組織の経営理念『社訓』は、社内に浸透されることになる。

3. 経済同友会1956年決議の影響

前章で見てきたように、「経営理念」という言葉が現在のように一般的になったのは、経済同友会の役割が大きい。終戦直後の1946年、30代後半から50代前半の「中堅経済人」が中心となって設立された経済同友会は、経営者のイデオロギーの構築と経済問題に対する意見や提言の表明を目的としていた。

1955年の第8回全国大会では「議会政治擁護に関する決議」が採択されたが、その中で、「企業は国民経済の発展のために存立し、経営者は国見の負託に応える責任を有することを経営の基本理念とすべきである」と記されている。この大会において、経済同友会の中山素平幹事は、経営者は「新しい経営理念」を有するべきであり、それは「社会的責任」であると述べた。その社会的責任とは「株主に対する責任、従業員に対する責任、公衆に対する責任」である点を強調し、経営者の反省を訴えた。さらに櫻田武幹事も「企業の公器性」を強調した。

これらを受けて、経済同友会では「経営方策特別委員会」を設け、長期的企業行動あるいは経営理念の研究をすすめ、その成果が1956年の「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議につながった。ここで経済同友会は、経営者の「社会的責任」の自覚を訴えており、ここでの経営理念の概念は、「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」である。経済同友会十五年史においても、この決議で発表されたのは「新経営者理念」とであると明記している（p.142）。

1955年経済同友会全国大会および1956年「経営

者の社会的責任の自覚と実践」決議から「(新しい)経営理念」という言葉と概念、さらに「社会的責任」の概念も全国に普及していった。

これらを受けて、ビジネスマスコミや業界団体は「新しい経営理念」を取り上げた。例えば、決議の翌月に発行された『日本経済新報』第15巻12月号では、巻頭言で「財界の新経営理念」として経済同友会の決議内容を紹介し、「財界知性の時代感覚とその決意を素直に受け取り、その成果を見守っていくべきだろう」と述べている。また経済誌『経済往来』1957年1月号では、「新経営理念の探究と特集」が組まれている。

実際に自社の経営理念を紹介したり、インタビューする記事も見られるようになった。1957年7月の『先見経済』320号では、丸善石油取締役の倉田貞雄が「当社の経営理念について」を述べ、1958年7月の『日本経済新報』7月中旬号では、「新しい経営理念－田辺製薬、平林専務に聞く－」が掲載された。

このように、経済同友会の1955年大会および1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議を受けて、ビジネスマスコミ、業界団体、あるいは企業が大きく反応し、「経営理念」ブームが生じた。多くの企業の経営者が、社会的責任論を意識した「新しい経営理念」を論じ、表明するようになった。

決議の翌年に発行された梶谷（1957）『経営改善の着眼』では、第10章「中小企業労務管理の在り方」の中に、「職場の隅々まで、経営者の経営理念を浸透させる」の節が記載されている。

いわゆる「社風」というものは、中小企業では経営者の人となり、又は経営層の経営理念が反映されるものでなければならないと、筆者は考えている。（p.198）

なお、この決議から9年、東京オリンピック後の経済状況悪化に伴い、経営者からは「企業が適正な利潤を確保できてはじめて、社会的責任を果たすことができる」との声が大きくなってきた。これらを受けて、経済同友会は「転機に立つ経営者の自覚と実践」および「新しい経営理念」の提言を発表して、不況にあえぐ経済界に指針を与え

た（『経済同友会三十年史』、p.131）。同友会の利潤宣言とも言われたこの宣言により、経営者理念には「社会性」とともに「利潤性」も明言されるようになった。

経済同友会の1956年決議をきっかけに、新しい経営理念ブームが生じ、創業者や経営者自身が「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」を論じ、公開するようになってきた。それと合わせ、社員へその経営者理念を「浸透する」ことの重要性にも注目が集まるようになった。

V 「企業組織の経営理念」の浸透

前章で述べた1956年経済同友会決議とその「新しい経営理念ブーム」を受けて、成文化した「企業組織の経営理念」を設立する企業が増えてきた。経営理念の3つ目の概念である「企業組織の経営理念」である。なお、経営理念という名前ではないが、「社是社訓」などとしてこの「企業組織の経営理念」は戦前から存在していた。

ここでは戦前の「企業組織の経営理念」として、前述の日本楽器製造、および松下電器産業の事例とその浸透について確認を行う。その後、「企業組織の経営理念」設立ブームと浸透を振り返り、経営理念の浸透が注目されてくる1980-1990年代と、学界において経営理念浸透研究が盛んとなる1990年代以降について確認を行う。また最近世界的な流行となっている「パーパス(Purpose)」と経営理念およびその浸透との関係も整理を試みる。

1. 日本楽器製造の社訓とその解説書（1939年）

前述の川上嘉市が社長を務めていた日本楽器製造では、「企業組織の経営理念」である『社訓』を1939（昭和14）年4月に作成している。

この『社訓』は、川上嘉市自身の人生観であり、経営者理念である「六か条」を反映して作成されている（野林2021）。

社訓

本社に勤務する者は、勉学修養を心掛け、親切至誠を以て事に当り、職務を愛好し、実行に敏に、特に規律協同を尚び、不撓不屈の精神を以て進取改善に志し、業務を通じて国

家社会に貢献し 以って有用の材たらんことを期すべし

また、同年12月にはその社訓をわかりやすく説明した解説書と言える『社訓』を著し、社内に配布を行っている。経営理念の解説書を通じて、その「浸透」がなされたのである。

2. 松下電器「綱領」「信条」（1929年）

経営理念に基づく経営を行っている最も有名な企業は松下電器（現パナソニック）であり、経営理念を説いた最も有名な経営者は、松下幸之助と言ってよいであろう。

松下電器は、昭和4（1929）年、経営の基本方針である「綱領」と仕事への心がまえである「信条」を設定する。さらに昭和8（1933）年には、仕事の心がまえをさらに具体的に説いた「松下電器の遵奉すべき精神」が設立される。なお、これらは設立当時、まだ「経営理念」と呼ばれてはいない。

渡邊（2016、初出は2012）によれば、松下幸之助による経営理念の浸透策は「みずから話す」「みずから書く」「伝道師をつくる」ことであったと言う。

「みずから話す」とは、社員の前で自らの言葉で経営理念を語ることである。松下幸之助は、朝会や午後の納会などで、自らの言葉で社員に訓話を行っている。それらは松下幸之助が日常的に見聞したことに対する感想であるが、どの話も社員に対し人生観や仕事に対する考え方を説くものであった。昭和8（1933）年5月から昭和9（1934）年4月まで継続的に行われた朝会・納会での訓話と、それ以降断続的に行われた訓話合計228話は速記録としてまとめられ、昭和16（1941）年に『社主1日1話』として編集され社内用として発行されている。

「みずから書く」とは、松下幸之助が、多くの社内媒体を通じて文書を公開することで経営理念の浸透を図ったことである。昭和10（1935）年から昭和19（1944）年まで、社内雑誌であった『歩一会誌』に自らの文章を連載した。この中では、松下幸之助自身の生い立ちや生き方や考え方をわかりやすい言葉で紹介したものであり、経営理念

につながるものである。なお、この原稿は、昭29(1954)年に『私の行き方考え方』として出版されている。

「伝道師をつくる」とは、経営幹部たちに直接長年指導することによって、彼らを経営理念の語り部としたことである。その中でも、会長を務めた高橋荒太郎は、「ミスター経営理念」と呼ばれるほど、経営理念に即した経営を訴えた。

経営幹部たちは、松下幸之助との対話や直接指導のエピソードを社員に語り継ぎ、経営理念を訴えた。これらの内容は、昭和53(1978)年から55(1980)年まで5冊にわたって、『松下相談役に学ぶもの』としてまとめられている。

松下幸之助自身の経営理念浸透策は、研修など企業全体の浸透策に引き継がれ、現在のパナソニックに受け継がれている。

3. 「企業組織の経営理念」設立ブームと浸透

経済同友会の1956年決議、1965年宣言を受けて、国内では「経営理念ブーム」が生じた。当初、経営理念は「経営者の哲学、経営者理念」《概念2》として捉えられた。しかし、社是社訓のように、企業が成文化して制定したものを「経営理念」と呼ぶ企業が増えてきた。すなわち「企業組織の経営理念」《概念3》として認識されるようになったのである。

1960~70年代にかけて、学界においても、経営理念の研究が盛んに行われた。代表的な研究が、日本学術振興会第108委員会の共同研究をまとめた、山城編(1972)『現代の経営理念』と、中川編著(1972)『経営理念』である。当時の学界の中心であった経営学者らにより、「経営理念とはいかなるものか」がまとめられた。

一方、これらの著書中には「浸透」の言葉は使用されておらず、またその内容についての記述もなされていない。この当時、学術的には「経営理念の浸透」についてはまだ注目されていなかったことがわかる。また実務的にも、いかなる「経営理念を有するべきか」が最大の関心事であったことが推測できる。

4. 経営理念浸透の重要性の広まり

経営理念の「浸透」が注目されてくるのは、

1980~90年代以降である。このころ経営戦略の概念が本格的に米国から導入された。これらを受けて、経営理念と経営戦略との関係性が整理され、「戦略の上位概念としての経営理念」の位置づけが明確となった。すなわち、経営理念をもとに経営戦略が立案されるという「経営理念主導型の経営戦略」(水谷内1992)が実践されるようになったことである。

またこの時期、多くの企業で、CI(コーポレート・アイデンティティ)の導入がブームとなり、経営理念を正しく社内外に伝えることの大切さが認識されていった。またピーターズ・ウオーターマン(邦訳1983)『エクセレント・カンパニー』による企業文化論の高まりから、企業文化の基盤としての経営理念が重要視されるようになった。

このような中で、企業組織の経営理念が、社内に浸透することの重要性がより広く認識されるようになった。水谷内(1992)は、『日本企業の経営理念』の中で、経営者に対し経営理念の組織内浸透の実態を調査し、全体の半数以上が、経営理念が組織内に浸透していることを明らかにした。またその浸透方法では、「各種会議の席上」、「社員との対話」、「社員教育・訓練の場」、「社内への掲示」、「朝礼夕礼の席上」などが多いことを示した。

経営理念とその浸透についてわかりやすく一般向けにも書かれた書籍が、梅澤(1994)『顔の見える企業』である。梅澤はこの中で、経営理念が企業内で確立していることが重要であり、そのための浸透させる方法(確立させる方法)に4つのポイントを示している。

その第一は、「経営理念の体質化を指向することである」と述べている。経営理念を反映した社風や経営理念を内に培養した風土をつくることであるという。

二つ目のポイントは、「経営理念教育の徹底化」である。無味乾燥にならないような工夫とともに繰り返し取り組むことの重要性を述べている。

三つ目は、「経営理念の企業施策・企業制度への徹底的体現化」である。ここでは、事業内容や商品・サービスといった①「作品としての具現化」、人事施策や業績評価基準といった②「制度

化」、コミュニケーションやリーダーシップといった③「マネジメント・スタイル化」がある。

四つ目は、「経営理念のシンボライゼーション」である。マークやロゴなどの①「視覚的項目への象徴」、創業者や中興の祖といった②「人物への象徴」、神話・伝説や儀礼・儀式、イベントといった③「さまざまなソフト装置での象徴」である。

この書籍の中では、具体的な事例の提示を含め、上記の経営理念の浸透方法を分かりやすく示している。

実務書としても、社会教育研究会（1994）『経営理念の成文化と浸透の手順』が刊行され、豊富事例をもとに成文化と浸透の方法について詳細に紹介された。

これらの書籍が示すように、1990年代には、経営理念の浸透の重要性が認識され、実際様々な浸透方法についても注目されるようになってきたことがわかる。

5. 経営理念浸透研究の活発化

学界においても、経営理念の浸透についての注目がなされるようになったのは、1990年代後半以降である。2010年代まで経営理念研究の大部分が浸透に関わるものであった。

経営理念の浸透研究については、浸透の対象をどうとらえるかで大きく2つに分けることができる。一つは企業組織（全体）を対象とした①「マクロ理念浸透研究」であり、もう一つは組織内の成員を対象とした②「ミクロ理念浸透研究」である。

マクロ理念浸透研究とは、企業組織全体を対象とした理念浸透研究である。1社1回答式の質問票調査を実施し、経営理念の内容や機能、浸透方法や、浸透度、あるいは業績等との因果関係の解析を試みている。（北居・出口1997、横川2009、野林・浅川2001、鈴木2009、野林2015aなど）

これらは、定量研究により、多くの企業の状況を概観できるという特徴がある。一方、個々の成員間の浸透の違いを考慮できていないという課題が残されている。

なお、定量研究ではないが、楨谷（2012）は、さまざまな理論研究と事例研究によって、戦略的

組織ルーティンと経営理念の機能化についてモデル化を行っている。

ミクロ理念浸透研究とは、社員を研究対象とした理念浸透研究である。インタビューを中心とした定性研究や、対象企業内の社員への質問票調査による定量研究が実施されている。（金井・松岡・藤本1997、松岡1997、田中2006・2016、北居・田中2009、高尾・王2011・2012、瀬戸2017、柴田2017、廣川2018など）

これらのミクロ理念浸透研究では、定性的あるいは定量的手法により、経営理念が成員の心理や行動へにどのように影響を及ぼしているか、を明らかにしている。マクロ理念浸透研究で課題となった「個々の成員間の浸透の違い」を考慮することができる。一方で、研究対象企業は1社（もしくは数社）となることから、一般化が難しい点が課題となる。

これらマクロおよびミクロの経営理念浸透研究が進み、企業組織全体、あるいは社員への経営理念浸透とそのメカニズムの解明がなされてきた。

6. 「パーパス」とパーパスブランディング

最近、もっとも注目を集めているのが、欧米から導入されている「パーパス(Purpose)」の概念である。国内でも2018年頃から国内でも実用書が発行され、『ハーバードビジネスビュー（日本版）』に特集が組まれるようになってきている。ソニーや富士通のように、実際に「パーパス」を設定し、公開する企業も増えてきている。

それでは「パーパス」とは何であろうか。パーパスは「存在意義」と訳されている。すなわち企業のパーパスとは、その企業が社会のニーズに対して独自の強みを活かし存在意義を発揮することである。

「パーパス」で特筆すべきは、SDGsとの関連性であろう。パーパスは、SDGsとともに語られることが非常に多い。前述のように、社会のニーズに対して独自の強みを活かし存在意義を発揮することが企業のパーパスである。現在のグローバル社会のニーズとは、まさにSDGsと言えるであろう。

「パーパス」とともに「パーパスブランディング」という言葉も広く使用されるようになってい

る。パーパスブランディングとは、パーパス（自社の存在理由）を社内外に広く深く認知してもらい、共感の輪を広げていく手法である。

これまで見てきたように、パーパスを整理すると、経営理念と非常に似ていることがわかる。経営理念には共通した定義はないが、「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）」として考えてみよう。まずパーパスとは自社の存在意義であり、組織体のものである。また、パーパスブランディングとは理念の浸透方法に他ならないが、社内外に対して成文化、公表することが基本となっている。これらから、パーパスは経営理念のような概念、すなわち経営理念類似概念と言えるであろう。

ここで注目すべきは、「パーパス」が世界のニーズへの存在意義という社会性を有していることである。したがって浸透（パーパスブランディング）の対象は社員だけでなく、むしろ社外、すなわちステークホルダーであるという点である。

パーパスの流行によって、その浸透の対象がステークホルダー全体に拡大したことは大きな点である。そして現在、パーパスブランディングを手掛けるのは広告戦略を得意とする経営コンサルタントであることが多い。

VI 経営理念浸透の歴史の変遷

これまで、経営理念の3つの概念によってその浸透の歴史を概観してきた。ここでその浸透を進める者（浸透者）と、浸透の対象（被浸透者）をもとに整理を行ってみたい（表1）。

まず「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」についてみてみよう。この経営理念概念の浸透者は、家や国家であり、その被浸透者は家族（一族）や子孫、あるいは国民であるということがいえよう。

次に「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》」の場合は、創業者や経営者が浸透者であり、後の経営者を含んだ社員が被浸透者であると言える。

最後に「企業組織の経営理念《概念3》」の場合、浸透者は経営者やマネジメント層とすることができよう。被浸透者は企業組織全体や社員一人ひとりということとなる。また被浸透者は

社内だけでなく社外、すなわちステークホルダーにも拡大してきているのが最近の状況と言えるであろう。

表1 経営理念概念とその浸透

経営理念概念	浸透者	被浸透者
経済思想・経営思想 【概念1】	国家、家	国民 家族（一族）
経営者の哲学、 経営者理念 【概念2】	創業者 経営者	社員 （後の経営者）
企業組織の経営理念 【概念3】	経営者 マネジメント層	企業全体、社員 ↓ ステークホルダー

経営理念概念が変遷するとともに、その浸透も変化していることが考えられた。

VII なぜ経営理念は「浸透」なのか

ここであらためて「浸透」という言葉について考えてみたい。これまで見てきたように、経営理念については、ほとんどといってよいほど「浸透」という言葉が用いられてきた。

『デジタル大辞泉』（小学館）によれば、「浸透」の意味は以下の3つがある。

- ①水などが、しみとおること。「雨水が地下に浸透する」「堤防の浸透破壊」
- ②思想・風潮・雰囲気などがしだいに広い範囲に行きわたること。「新しい生活様式が国民に浸透する」
- ③ある液体または気体が、半透膜を通過して、他の液体または気体と混じり合い拡散する現象。「浸透圧」

「経営理念の浸透」の場合は、上記②「思想・風潮・雰囲気などが次第に広い範囲にいきわたること」である。

それでは、このような使用方法は、いったいつから用いられているのであろうか。国会図書館デジタルコレクションで「浸透」を検索してみると、1925（大正15）年発行の大山著『現代日本の政治過程』の序文目次に「社会科学の社会思想への浸透」と書かれている部分がある。

さらに戦時下では、その意味での使用が増えて

いる。例えば、犬丸（1941）『新体制下の憲法解説』では、以下のような記載がある。

国民生活指導部は**基本理念**として、（一）八紘一宇の大精神を涵養しこれを一切の国民生活の細部に**浸透**させ、以て世界新秩序への推進、及び東亜共栄圏の指導に当たる雄大は国民性格を創造せんとし。（p.11：太字アンダーラインは筆者）

「基本理念としての精神を浸透させる」というこの文章は、「経営理念の浸透」と全く同じ意味合いであるといえることができる。

また、菅（1941）『道聴途説』では、「戦時意識の浸透」の節があり、中野正剛（1943）『戦争に勝つ政治』（武蔵野書房）でも「国家父性愛の浸透」の表現がある。戦争に関わる言葉として「浸透」が使用されていることがわかる。

それでは、なぜ戦時中に使用されていたのだろうか。その理由は、「浸透」という言葉にある、「上から下へ」という方向性であると考えられる。前述の犬丸（1941）で述べていたのは、国家から国民へ、お上から下々の民への八紘一宇という精神の浸透なのである。

同様の「経営理念の浸透」についても、上である経営者から、下である社員への方向性が存在する。先に述べた吉武（1940）でも、江崎社長の「経営者理念」を、下の存在である社員へ浸透させることを表していた。

すなわち、経営理念の浸透とは、会社の経営層から社員へとといった「マネジメント」の視点に基づく表現である。社員からの視点で、経営理念が浸透“される”とは言わない。

VIII 終わりに

日本における経営理念“浸透”の歴史について、事例や先行研究をもとに概観した。またその中で経済界や学界の役割や成果も確認を行った。経営理念概念の変遷とともに、経営理念浸透も変わってきていることが示唆された。

経営理念において、経営者から社員へ、すなわち上から下への方向性を有する「浸透」という言葉が使用されている。戦時中「思想の浸透」とい

う使用方法の普及が、「浸透」という言葉がさらに定着した可能性も考えられた。

経営理念は浸透させられなければその機能を十分果たすことができない。さらに「パーパス」の流行により浸透の対象は社内だけでなく、ステークホルダーすべてに拡大している。今後は、経営理念の社外、すなわちステークホルダーへの浸透メカニズムの解明が求められるであろう。

〈参考文献〉

- 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』、日本経済評論社。
- 犬丸巖（1941）『新体制下の憲法解説』、法文社。
- 梅澤正（1994）『顔の見える企業』、有斐閣。
- 大山郁夫（1925）『現代日本の政治過程』、改造社。
- 川上嘉市（1939）『社訓』、日本楽器製造（非売品）。
- 川上嘉市（1946）『事業と経営』、東洋経済新報社。
- 川上嘉市（1953）『川上嘉市自叙傳』、高風館。
- 澤井隆治編著（2013）『独創改革—トクラスが継承するヤマハのDNA—』、日経BP社。
- 菅勇（1941）『道聴途説』、東海出版社。
- 高尾義明（2009）「経営理念の組織論的検討」、京都大学京セラ経営哲学寄附講座編『経営哲学を展開る』、文眞堂。
- 高尾義明・王英燕（2012）『経営理念の浸透』、有斐閣。
- 田中雅子（2016）『経営理念の浸透メカニズム』、中央経済社。
- 土屋喬雄（1964）『日本経営理念史』、日本経済新聞社。
- 中川敬一郎編著（1972）『経営理念』、ダイヤモンド社。
- 中野正剛（1943）『戦争に勝つ政治』、武蔵野書房。
- 日本経済新聞電子版（2021年7月11日）、「三菱電機、止まらない不祥事」 <https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC103KF0Q1A710C2000000/>（2021年8月19日閲覧）
- 野林晴彦（2019a）「日本における経営理念概念の変遷と機能変化」、『経営哲学』、第16巻第1号、5-21
- 野林晴彦（2019b）「日本の経営理念概念に関する一試論：経営理念という用語の歴史的変遷から」、『経営哲学』、第16巻第2号、128-136
- 野林晴彦（2020a）「日本の経営理念の歴史的変遷—概念の誕生・変容と普及—」、滋賀大学博士論文
- 野林晴彦（2020b）「経営理念2つの視座：経営理念機能論と経営理念本質論」、『経営哲学』、第17巻第1号、

17-25

- 野林晴彦 (2020c) 「戦時期の経営理念：中西勉 (1943) 『新訂 経営必携』を手掛かりに」、『北陸学院大学短期大学部研究紀要』、第13号、115-125.
- 野林晴彦 (2021) 「川上嘉市の経営理念 (経営者理念)：理念の源泉とその影響」、『日本経営倫理学会誌』、第28号、35-50.
- HR総合研究所 (2013年10月15日) 「企業理念浸透に関するアンケート調査」結果報告 https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=77 (2021年8月19日閲覧)
- 榊谷勝一 (1957) 『経営改善の着眼』、日刊工業新聞社.
- 松下幸之助 (1954) 『私の行き方考え方 仕事を通して半生を語る』、甲鳥書林.
- 水谷内徹也 (1992) 『日本企業の経営理念—<社会貢献>志向の経営ビジョン—』、同文館.
- 山城章編 (1972) 『現代の経営理念』、白桃書房.
- 由井常彦 (1969) 「解説 経営哲学・経営理念<明治・大正編>」中川敬一郎・由井常彦編集・解説 (1969) 『財界人思想全集 経営哲学・経営理念1 明治・大正編』、ダイヤモンド社、3-44
- 渡邊祐介 (2016) 「松下幸之助は『創業理念』をいかに伝えようとしていたのか」、PHPオンライン衆知、(『PHP ビジネスレビュー 松下幸之助塾』 2012年9・10月号 Vol.7より) <https://shuchi.php.co.jp/management/detail/3191> (2021年9月25日閲覧)