奈良県立商科大学「研究季報」開学記念号（1990年12月）

企業理念の概念と実用に関する日米比較

竹　内　昭　夫

Ⅰ　いま何故，企業理念か
Ⅱ　企業理念の概念
Ⅲ　周辺概念との関係
Ⅳ　日米企業における実用の考察
Ⅴ　企業理念の国際化に関する一考察

Ⅰ　いま何故、企業理念か

企業理念の重要性はアメリカでも常に唱えられているところである。1990年代に当り、P、F、ドラッカーは、「マネジメントの本質」の中で次のように述べている。「共通の目的（Common Objectives）や共通の価値観（Common Values）に向って企業をあげての達成せんとする約束と気構え……そういったコミットメントがなければ、そこには企業というものはなく、あるのは群集の集まりでしかなくなる」[1]と。また日米で有名な『エクセレント・カンパニー』でも、「超優良企業では価値観（Shared Values）というものがひじょうに大切にされ……その指導者たちが組織の末端にいたるまで生き生きとした活気に満ちた環境を作り出している」、[2]と云っている。

いまわが国企業ではＣＩ（Corporate Identity）活動が盛んで、その関係で企業理念がクローズ・アップされて来ている。ＣＩの定義については未だ学界では用語として定着していないようであるが、1970年代に中西元男により明解な定義がなされている。先ずアイデンティティにつきアメリカの精神分析学者E.H.エリクソンの説を引用し、自我アイデンティティ（自分自身の自覚）と人格的アイデンティティとの区別と統合が説明されている。その上でＣＩとは「良い経営結果をもたらすための経営理念（Philosophy）と経営行動（Behaviour）の自己認識回路を創り他者にも認識を求めてゆくこと」[3]であると規定する。

しかしながらＣＩは現実にこのような広義に用いられず、「企業理念や行動の象徴化、記号化の作業、すなわちデザイン活動により企業の存在を特定化する……ＤＥＣＯＭＡＳ（Design Coordination as a Management strategy）、更に視覚的デザインに限定したＶＩＳ（Visual Identity System）をＣＩと同義的に用いる」、[4]ことも少なくないのである。従って一般にはＣＩとは、シンボルマークや社名ロゴタイプの革新、新商標（ブランド）や新スローガンの設定、コーポレートカラーやタイプフェースの統一などとみられるのである。

殊にこの数年来、新社名や新ロゴ、シンボルマークの採用が活発である。このようなＣＩを導入する目的は何なのであろうか。（社）ソフト化経済センターが昭和63年に行ったアンケートの調査がある。それによれば、１位・イメージアップ、２位・社員の士気向上、３位・経営体質改善となっている。[5]

このような企業のイメージアップやチェンジは何を意味するものであろうか。単なる「身かけ」の良さを求めてのマーケッテング活動として把えるべきものだろうか。しかし、如何にビジュアルな手段に訴えるにせよ、ＣＩと名乗る以上、企業目的や企業理念との強い関係なしには、長期的、普遍的に妥当するＣＩは考えられないのである。すなわちＣＩ活動を深化し徹底すればする程、企業理念の検討に関わってくるのである。[6]

企業理念は当然のことながら、日本企業の転換期において特に問題視されて来た。高度成長期に

おける企業の社会的責任や行動基準を意識した理念、安定成長期における事業の再検討や社員意識向上を意図する理念がアピールされ、各企業の企業理念を見直す機会となって来た。(7) では現在における転換の主たる要因は何であろうか。世界的に「不確実性」や「乱気流」の時代と云われるが、オイルショック時も同じような条件であろう。また情報化、付加価値化、個性化、ストック化等々も云われるが一面的把握を出ないものと考える。

現代の最大問題は国際化であると考える。それは従来の日本的経営の遂行に対し、新たなイデオロギーに基く阻害や変更を求めるものであるからである。「内での安定」により発展して来た日本の企業が「和魂洋才」の再検討により世界で妥当し通用する企業観、企業理念が求められているのである。ＣＩ活動もこの一環として考えられるものである。この機に、日本の企業理念を整理して再確認し、一方、世界の代表であるアメリカの企業観、企業理念の考え方、経営上の意義、その実際的運用を観察、検討することは極めて有意義であると信じるのである。

ここで本論の進め方について述べておきたい。先ず企業理念が現状、多岐にわたり用いられていることに顧み、その定義につき日米の学界、実務界での見解を紹介し、共通点や問題点を明らかにしたい。また周辺概念との関連を検討することにより、本論で扱う企業理念の概念規定を行いたい。その上で日米企業において企業理念が実際面で如何に運用されているかにつき、有名企業の例、統計を通じての考察と分析を行なう。この過程において運用実態における共通点と相違点を明らかにしたいと考える。最後に、日米における企業理念の考え方を整理し、その基盤となっている企業観を考慮し、日本企業の国際化への対応策の方向性につき私見を提示したいと考える。

Ⅱ　企業理念の概念

1．定義に関する日本の諸学説

企業理念については学界、実務界で多岐、多様に用いられ定義は一義的なものではない。ここでは主要な学説を紹介し、実務界での一般的考え方を求め、現代社会で最も妥当だと考えられる定義を探究することを企みてみたい。

定義を考察する前提として先ず１、２の限定を付しておきたいと考える。第１は経営理念ではなく企業理念を対象にしたい。言うまでもなく、経営という概念は非営利団体でも存在し得るものである。それが経済という領域に現われた姿が企業経営であり、形式的合理性が最も強く、追求される場であると云われている。(8) また最近、見直されているドイツの「市場経済体制」での企業の定義は明解である。「市場経済体制では、企業は長期的投下資本に基づき、あらゆる危険の考慮とあらゆる市場好機の利用のもとで、できるだけ多くの利潤がえられるようにその営業手段を講じようとする」。(9) 利潤追求と企業目的との関係については後述することにしても、本論では企業という対象を限定することにより、企業理念の問題をより明確に出来ると思料するからである。

第２は企業理念の用語を企業一般として普遍化して把握せず、あくまで個別企業の理念として用いたい。そのことがより実践的だと信じるからである。勿論、日本企業一般、アメリカ企業一般に通じるイデオロギー（企業観）の存在があり、ガイドラインとして、また一般的傾向を学ぶために有意義であることは否定できない。(10) ここでは用語の問題として。普遍的な企業理念を扱う場合には日本の企業理念、アメリカの企業理念と区別して表示することにしたい。

企業理念の定義について、先ず昭和43年に日本学術振興会の委員会で発表された「経営理念に関する統一見解」から抽出してみよう。そこでは「経営理念とは、経営主体の目的達成のための活動指針である。それは目的活動のよりどころとなる考え方であり.精神とか思想ともいわれる」、「主体は経営体であり、またその責任者たる経営者である。……経営者がその機能を果たす目的実現活動において指針となるべき考え方が経営理念である」(11) としている。

この道の大家である山城章は、「広義理念では、経営行為（実践行為の機能）、経営者、経営体それぞれにつき、⑴狭義理念（考え方としての理念）、⑵やり方の技法、⑶その専門化の３つを考える必要がある」(12) と指摘している。けだし概念構成上優れたものと考えられるが、実践面での難点が考えられる。

最近の定義をみてみよう。高田馨は「経営者が経営活動において抱く信念であり……経営目標・

経営組織・経営経済の望ましい在り方。企業と社会との望ましい関係についての経営者の考え方」であるとし、その「源泉は基本的に創業者の精神にある。これに後継経営者の精神が加わったり」すると述べている。[13]

北野利信は「企業がめざす諸目的を概括的に表現したものである。理念とは仮想された状況をいう。……そこへ到達しようとする意欲が存在するとき、それは目的と呼ばれる。……経営理念は複数目的を表現していることが多い。……効果的な経営理念は、企業の諸目的を体系化して、全体として一つの型を表現していなければならない」、と述べている。[14]

伊丹敬之・加護野忠男によれば「組織の理念的目的（この企業は何のために存在するのか）にせよ、経営と行動の規範にせよ、経営理念が提供しているものは結局、組織の価値観である。人々がその組織で暮らし仕事をしていく際にもつ価値観である」と云っている。[15]

このような代表例を示しただけでも、その定義が多様であることが分かる。それは説明者の立場や観点の違いによるものと、同時に日本と外国との思考が混交しているためと考えられる。ここでは問題点のみを指摘し論を進めることにしたい。

問題点の第１は企業理念は企業体が保持すべきものか、経営者の抱く信念なのか、換言すれば企業の信条なのか、経営者のビジョンなのかという点である。第２は企業目的との関連である。企業理念は企業目的そのものであるのか、企業目的の下位に立つものなのか、 企業目的の重要部分を構成するのか等の問題である。第３は第１とも関連するが形成がどのようになされているかという点である。このことは企業理念は状況や経営者の変動により、根本的な変更が容易になされ得るかどうかということにも係わりを持つ。第４は第２とも関連するが内容をどの範囲まで考えるべきか、またはその範囲は企業毎にバラエティーがあってもよいものかということである。これらは実態とも併せ順次、検討していくことにしたい。

ここで実務界では企業理念につき、どのように意識しているのかをアンケート調査によってみてみよう（表１）。データはやや古いが実態は現在でもそれ程変わっていないものと信じる。この調査で判明する点は、企業理念につき企業の信条とみるべきか、経営者のビジョンとみるべきかにつき、ほぼ意見が二分していること。それが経営者の個人的信条が企業理念に反映されるべきかどうかにも影響を及ぼしていると判断される。企業内における経営者の地位や発言力、企業の歴史や伝統などによる差異が現われているとみるべきであろう。この点、後述するアメリカとの比較における１つの特徴でもある。

表Ｉ　経営理念に関する調査

(1) 経営理念の意味

意味　＼　順位	１　位	２　位	３　位
企業の信条	７３	９	１
経営者のビジョン	５９	３５	１
個人的信条	９	１１	４

(2) 経営者の個人的信条と経営理念

	然　り	否
個人的信条が反映されるべき	７６	３３
個人的信条と相反することがある	８５	２９

（注） 1.山城章、現代の経営理念、399-400頁により編さん
2.日本学術振興会、経営問題の委員会によるアンケート調査
3.数は実数

２．アメリカの企業理念の考え方

アメリカでの企業理念の用語としてはCreed、Credo（信条）、Philosophy（哲学）、Objective（目標）、Shared Value（共有価値）などが使われている。

定義に関して先ずアメリカ企業全盛期に出された〝The American Business Creed〞から引用すると、「経営者が他人の活動や態度に影響を及ぼすという明かな目的をもって公表された信念の体系である、」としている。[16]

学界の新しいところでH. I. アンゾフは企業内の意思決定の前提として「自社目的の追求」をあげているが、「それは意思決定プロセスのすべての局面だけでなく、そのパフォーマンス、統制、調整に関する評価においても多くの用途をもつ経営用具となる。自社目的がもつ社内での潜在的な浸透力は非常に大きい」[17]と云っている。

また近代管理論の祖と云われるC. I. バーナードは「組織の存続は、それを支配している道徳性の高さに比例する。すなわち予見、長期目的、高遠な理想こそ協働が持続する基盤なのである」と「管理者の創造職能」を説いている。[18]

前掲の『エレクセント・カンパニー』では『自

社の価値体系を確立せよ。自社の経営理念を確立せよ。働く人の誰もが仕事に誇りを持つようにするためになにをなしているかと自問せよ』と訴え、「価値観に基づく実践」と名づけている。[19]

『セオリーZ』を著わし、Aタイプ経営（アメリカ式）からZタイプ経営（長期雇用を前提とし日米経営の長所を導入しようとする方式）への移行を説くW. G. オオウチは、その移行に際し経営の基本理念確立の重要性を強調している。すなわち「何が重要で何が重要でないかを明確に示すことで、組織のもつ独自性という感じを維持するのに大いに役立ち得る。またこの共通の文化をわかちあっている人びとの間では計画と調整の効率が高くなる」[20]と。

また「組織文化」の一人者と云われるE. H. シャインは「イデオロギーとか組織の理念に具現化されている一連の価値は……本質的にコントロール不可能な難かしい事象の不確実性を取り扱う際の指針なり方法としての役割を果たす」[21]と述べている。

一方、アメリカの実務界で経営信条につきアンケート調査が行われたことがある。AMAが行ったものの中から、経営信条を作った目的についての調査を表Ⅱとして紹介してみよう。理念を公式に明文化して従業員に理解させることが多いが、従業員との関係改善を図る方向づけや従業員の基本的な職務ガイドを目的としたものも相当あることが判明する。

アメリカの経営理念についての説明で共通部分を要約すると、「経営者の活動指針となる価値観を明らかにして従業員と共有し、組織の維持・強化を図るもの」ということになろうか。

表Ⅱ　経営信条の作成目的の調査

回　　答	数	%
基本理念と目的の公式表示	26	36
従業員関係の方向づけ	12	16
基本運営手続の手引書とする	11	15
株主の方向づけ	6	8
顧客関係の方向づけ	4	5
ＰＲの方向づけ	3	4
その他	11	15
計	73	99

（注）1. 山城章、前掲書 279頁により編さん
2. American Management Association による調査
1958年　A M A 調査研究　第32号として出版

ここで日本での定義とアメリカの考え方を比較して特徴を見出してみたい。

共通点としては第1に、経営者の活動方針とすべき価値観であること、第2は組織の維持・強化に重大な関係があることが指摘できる。この限りにおいては企業理念に関する双方の差異はないように思われる。

しかし両者の考え方を注意深く観察すると幾つかの相違点が見られる。第1点は理念の形成が意識的かどうかである。アメリカでは経営者などにより意識的に作成されるが、日本では必ずしもそうではなく企業の歴史の中で受動的に受継がれているものも少くない。第2点は理念の普及対象が誰なのかという点である。アメリカでは企業構成員に対する対内的な徹底が主であるが、わが国では企業の価値観として対外的な考慮がされる事が少くない。第3点は理念の明確性で、公表したり具体的表現をとるかどうかにつき相当の相違がみられる。第4点として日本ではほとんどの企業が何らかの理念を、仮に明示しなくても有しているのに対し、アメリカでは「優良企業」などが独自のものを持つのであり、わが国ほど一般化されていないようである。

Ⅱ　周辺概念との関係

1. 企業目的との関連

先ず企業一般、それが日本企業であろうとアメリカ企業であろうと、普遍的な企業目的があるのだろうか。その有無により企業理念の係わりが異ってくるからである。それは企業一般に妥当する目的の有無、単数か複数か、それは何なのかなど今日でも諸説が存在するのである。

古典的企業観と称される見方では、企業は所有者の帰属するところとして、経営者は最大利潤を達成することが企業一般の目的となろう。前述したドイツの「市場経済体制」下での利潤追求の考え方も類似したものと云えよう。

H. I. アンゾフによれば企業目的を「企業一連の目的」と「自社目的」とを分離する。前者は意思決定プロセスの道標として各企業が共通に有する目的で、長期的な収益性が営利企業の尺度となると云っている。そして「自社目的」は「企業一連の目的」という媒介を通じて各企業毎に作成されるべきであるとして、独自の「実践的システム」

が提示されている。[22]

P. F. ドラッカーは「利潤目的」からけつ別し、「事業は顧客の創造である」という企業生存のための市場を重視した企業目的を提唱した。[23]

これらの企業に共通した目的の存在を認めるならば、企業理念はその体制下で各企業が独自に作成する信条、目的などと考えられよう。

一方、サイアート、マーチの説く複数の企業目的説ではどうなるのであろうか。企業は組織連合体であるとし、その目標の形成は連合体の構成と交渉とにより一般的条件が設定されるバーゲニング・プロセス、諸目的が安定化し精ち化される内部統制プロセス、環境変化に応じて変更される、経験を通じての調整プロセスによってなされるとする。[24] この論は企業は組織連合体であるが故に、その利害を調整するために企業目標は一貫性がなく複数的に形成されることになる。従って企業共通の目的という考えはなく、企業目標は各企業において上記の形成過程を通じ民主的に作成されるべきものということになる。

意思決定からみて、H. A. サイモンは「『組織目標』を特に階層の上位の役割を限定する制約諸集合および探索の基準をさすのに用いるのが、言葉の道理に合った使い方である。……なぜなら、これらの組織の上位の管理者たちは、こうした目標の達成を進める行為を探し求め……また部下たちは同じことをするか、……上位者が定めた制約に彼らの選択を合わせるであろうからである」[25] と述べている。

以上述べたことから推察される如く、企業毎に作成する目標すなわち「組織目標」「自社目的」は企業理念の基本部分をなしており、両者が遊離した関係ではあり得ないと考える。従って企業理念を見直すということは企業目標も再検討することを意味する。

このような観点から、企業理念の範ちゅうには次のようなものが含まれる。企業使命（Commitment、Mission：企業の目的、社会的存在意義）、活動領域（Domain：事業領域）、価値基準（Value：経営上の価値基準）、活動基準（Policy：行動基準、社員の心構え）をすべて包含することになる。当然のことながら、現実に表現される経営理念が、これらすべてを含む必要はなく、むしろその企業により重点的に選択された、特化されたものになるべきである。このことは後述する実態調査で判明することになろう。

ここで参考までに日米の企業が自社の経営目標の重点を何においているかにつき、通産省の実態調査報告を掲示してみよう。[26]（表Ⅲ）。意外に「利益の最大化」を目標とするものが多いが、殊に外国ではこの傾向が強い。このことは他の調査でも提示されているところである。[27]

表Ⅲ　日米企業の経営目標(現在)

項　目　＼　ウエイト	日　本	アメリカ
(1) 売上高の最大化	8.3	5.2
(2) 利益の最大化	29.1	36.9
(3) シエア・アップ	6.4	20.1
(4) 配当率の上昇	0.6	1.2
(5) 雇用の安定	2.3	0.9
(6) 技術力の強化	23.9	18.6
(7) 事業活動の国際化	13.7	8.8
(8) 事業活動の多角化	13.4	4.9
(9) 社会的評価の向上	1.6	1.2
(10) その他	0.7	2.1
計	100.0	100.0

2．企業文化との関連

企業文化に関し世界的に権威あるE. H. シャインによれば、文化とは「グループが外部への適応や内的統合の問題に対拠する際に学習した、グループ自身により創られ発言され、または発展させられた基本的仮定のパターン―それはよく機能して有効と認められ、したがって新しいメンバーに、そうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる」ものだと、述べている。[28]

わが国においても最近、企業（組織）文化の語がよく用いられるようになったが、代表的な定義を2つ紹介してみよう。

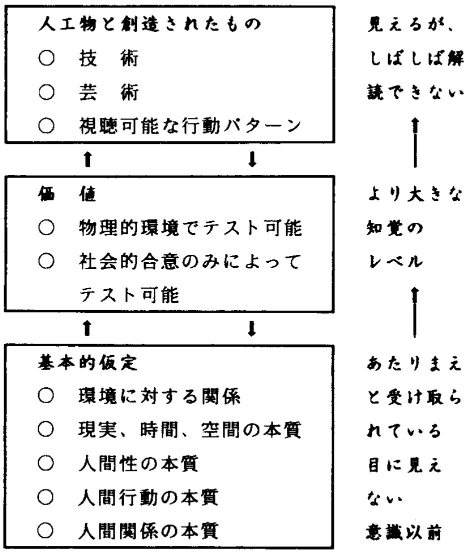
梅沢正は、企業文化について「『企業が培養し定着させている価値と規範の総称』ということになるが、内容的には経営理念や経営哲学など企業体としての価値観、伝統、儀式、慣習、慣行などを含む会社の組織規範、そして社員に共有された思考、行為様式という三種類の要素から構成される」、[29] と述べている。ほぼシャインの考え方と同趣旨と考えられる。

加護野忠男は組織文化につき「組織の構成員によって共有された価値・規範・信念の集合体をさ

す。……組織風土が、組織構成員の満足や意欲など組織のミクロ的な問題を分析するための概念であるのに対し、組織文化は組織全体のマクロ的な問題を分析するための概念である」としている。[30]企業理念の概念に近く、範疇が上記に比しやや狭いように感じられる。

シャインの説に従って分析してみよう。文化の全容を示すレベルとその相互作用につき、分りや

図Ⅰ　文化のレベルとその相互作用



(注）シャイン「組織文化とリーダーシップ」19頁

すい図を掲げているので紹介したい（図Ⅰ）。

この図の三者の関係につき著者は云っている。人工物は観察するのは容易であるが、その意味を理解したいのならば、構成員を行動に導く日常の行動原理を提供する中心価値を分析することだ。と述べている。価値はある人の「どうあるべきか」により発生するが、それが成功裡に機能し認識を共有すれば、その価値が徐々に認知的変容の過程を経て、一つの信念となり一つの仮定となる。「信奉された価値」がその基礎にある仮定と一致するものであれば、経営理念にこれらの価値を明確に表現することがグループの統合に役立つ。価値を分析する場合、仮定と一致する価値と未来に対する正当化ないし希望である価値とを区別しなければならないと注意している。さらに（基本的）仮定については暗黙（無意識）の仮定となり、議論の余地のないものになる傾向がある。従って仮定を再学習したり変えたりすることは本質的に難かしいことだと述べている。[31]

ここで明らかなように、価値は文化の第二レベルすなわち人工物と基本的仮定との相互作用を受けるものであり、企業理念はこの価値に含まれ、有効なものと単なる希望とに区分されることになる。

さらにシャインは文化と価値観との管理についても述べている。文化は価値観などより一段下の層で機能しており、それらを決定する上で大きな力を振う。価値観は管理できても文化は管理できるかどうか明らかでない。また管理者は文化によって制御されるため、管理の要素はどの組織においても文化的に偏向させられていることを注目しなければならない。さらに正しいとか強い文化という考えではなく、文化的仮定、環境的現実との適合状況が重要であると説いている。[32]また組織における主要発達時期（成長の初期、中期、成熟期）に対応した主要な文化問題（機能、問題点）と変革メカニズムが述べられている。そしてこのような企業文化の形成、変化させる力を文化の管理者であり「創造的個人主義者」たるリーダーシップに求めているところに特色がある。[33]

企業文化の形成あるいは構成については諸説があるが、ディール、ケネディの如く、企業環境、理念、英雄、儀礼と儀式、文化のネットワークの５要素をあげられるもの、川喜多喬の如く、企業イメージ、企業倫理、会社人間、社風、公報や地域関係、慈善活動、企業城下町、商品文化、企業催事、企業戦略をあげるものもある。[34]

千差万別で一概に述べられず、殊に欧米と日本とでは相当の相違がみられるようである。常識的に云えば、伝統的なもの、カリマス的なもの、合法性的なものの混在と云えるのだろうか。

Ⅳ　日本企業における実用の考察

１．伝統的日本企業の経営理念

三菱グループにはグループ第４代の岩崎小弥太が昭和９年に作った有名な「三綱領」がある。それは「初期奉公」（国家社会の公益を図る）「処事光明」（公明正大な活動）「立業貿易」である。この綱領は「いまでも新入社員のときから暗誦させられている」（商事会長談）し、グループの「金曜会」メンバーなども「初期奉公」「処事光明」に誇りをもっていると伝えている。[35]

企業グループで最も古いと云われる住友グループの住友精神の原型は、17世紀に住友政友が遺し

た『文殊院旨意書』だと云われている。内容は「安い物で疑わしい物を買わぬこと、他人を泊めたり編笠を預らぬこと、人の仲介に立たぬこと、掛商をしてはならない、人と喧嘩をしてはならない」の訓戒が述べられている。明治15年に近代に適応した住友家法が制定され、業務執行の基準が明文化された。「家憲」として浮利を追わぬ堅実経営の基調が示され、任に堪えざる者の家督相続禁止が定められている。最近もグループの日向方斎は住友精神の継承と発展を唱え、「信用と確実」はグループ内での共通理念になっている。(36)

井原西鶴の絶讃する「大商人の手本」は三井家の前身、越後屋の創業者三井八郎兵衛高利のことである。その商法は「現銀安売かけねなし、物の自由に売渡し（切り売り）、一人一色の役目（手代の分業）、即座に仕立てて渡し」、であったが、当時画期的なものであった。その高利が『宗寿遺書』を残し、家産維持に腐心している。すなわち「一家一本、身上一致」という財産総有制（不分割）を敷き、大元方を設置して総有たる営業資本の管理・通営に当らせたのである。明治の新民法導入に当たり、この財産維持体制を守るために大変苦労し、各企業に三井家の別人が責任をとる合名会社で切り抜けた。同時に同族を規定する「三井家憲」と営業財産の運営・保管をする「評議会」が制定された。この組織がやがて財閥を形成するのであるが、昭和20年の解体で相当の打撃を受けたことは衆知のところである。(37)

次に日本の大企業の例として日立製作所と松下電器のケースでみてみよう。日立製作所では昭和59年に『日立精神—その伝承と実行のために』という小冊子を作成し、創立75周年に当たり改めて「先人の遺業や創業精神」を確認し、後進の指導育成に資している。その内容は、創業の理念、小平さん（創業者）の人となり、創業のころ、日立精神、日立発展の要素という5部から編成されている。その中で日立精神につき第2代（戦後初）の社長、高尾直三郎が述べている。精神の基礎の第1は「和」であり、「和を以て貴となす」であるという。第2は「誠」であり、誠心誠意とか正直のことである。第3が「開拓者精神」でFrontier (Pioneer) Spritの邦訳であるという。(38) 代表的な日本企業の企業理念ではなかろうか。

松下幸之助はその人生をふり返り「私は六十年にわたって事業経営にたずさわり……その体験を通じて感じるのは経営理念というものの大切さである。……この会社は何のために存在しているのか、この経営をどういう目的で、またどのようなやり方で行っていくのかという点について、しっかりした考え方をもつということである。……それはまた戦前の昭和7年のことであったけれども、そのように一つの経営理念というものを明確にもった結果、私自身それ以前にくらべて非常に信念的に強固なものができてきた。そして従業員に対しても、また得意先に対しても言うべきことを言い、なすべきことをなすという力強い経営ができるようになった。」(39) いささか長い引用ではあるが経営理念の実践的意義を示すものとして掲載した。

その松下電器の経営理念は3部から成っている。第1の綱領は「産業人タルノ本分ニ徹シ社会生活ノ改善ト向上ヲ図り、世界文化ノ進展ニ寄与センコトヲ期ス」で、事業の目的と存在意義を明文化している.第2の信条は「向上発展ハ各員ノ和親協力ヲ得ルニ非ザルバ得難シ。各員至誠ヲ旨トシ、一致団結、社務ニ服スルコト」というもので、社員の心構えを示している。第3「遵奉すべき7精神」と呼ばれるもので、毎日朝会の席で朗読されるものである。そ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、社節謙譲の精神、順応同化の精神、感謝報恩の精神である。これらは現在も続けられているという。(40)

以上、日本における伝統ある企業グループ、企業についての企業理念を考察して来たが特徴的なことに気付く。第1は理念が事業自体よりも、企業一家の維持・発展を指向していることである。第2はそれに関連し、その企業の一員として何をなすべきかという心構えが説かれていることである。第3は時代の変遷はあるにせよ、何らかの形で創業者の精神を受け継いで行こうとする意志が感ぜられるのである。

2．社是社訓にみる企業理念

日本企業であれば普通どこにでもみられる社是社訓から実際の企業理念を推察してみよう。住友生命保険社が1982年と1990年とに行った企業のアンケート調査を比較した表を掲載し（表Ⅳ）、理念の傾向と動向とを知ることにしたい。(41)

前回と今回との順位の入れ替えはあっても、上位3位が、「誠実」「努力」「和」であることは

表Ⅳ　日本企業の社是社訓

'90年度	位	'82 年度
誠　実	1	和
努　力	2	誠　実
和	3	努　力
前　進	4	信　用
誠　意	5	誠　意
忍　耐	6	奉　任
実　行	7	責　任
顧　客	8	貢　献
熱　意	9	創意工夫
信　頼	10	安　全

日本企業の意識の特徴を示したものと云えよう。10位以内にある多くの徳目が、自らを律して高め勤勉実直な社員になることを願う、企業の内側の結束を図るものが多いと考えてよかろう。殊に「和」は従来、わが国の企業理念の典型とみられ、家族主義的経営、集国帰属思考の現われともみられて来たものであろう。今回3位に下ったことは様替わりの始まりであろうか。殊に29才以下の年代では「和」は10位以内から消えている、と報じられているのも注目される点である。

勿論、最近の中堅・中小企業では上記傾向と異ったものも多く見受けられる。「企業の社会的使命」「事業を通じての奉仕」「顧客・取引先への責任」「価値の創造」「良い品・サービスの提供」など、企業の社会的存在意義を求めるもの、また「開拓の精神」「創意工夫」「新製品・新分野の開拓」「合理化・省力化」など経営戦略をうたったものなどがある。[42]

またＣＩ活動に関連して従来とは相当異ったものも現われて来ている。「Ｃ＆Ｃ」「ＯＮＬＹ ＯＮＥ」「インターセンシグ」など目立つものである。[43] 特徴として開発商品と関連づけるもの、顧客の視覚・感覚に訴えるものが目立つ。ビジブルの重要性は認識するが、背景に思想・価値観がないと「人気商品」的に終ることも考えねばなるまい。

参考までに、米国と欧州の経営者の信条についてのアンケート調査を紹介しよう。アメリカの上位5項目は「公平」「誠実」「人間尊重」「正義」「協調」・「奉仕」であり、殊に「公平」についてはほぼ全員が指摘していると云う。またヨーロッパでは「公平」「誠実」「正義」「合理性」「協調」だと云う。[44] 上位4項目が一致していること、その徳目が強くキリスト教の影響を受けたものと云えないであろうか。

3．アメリカ企業の Creed

アメリカ企業の企業理念で最も有名な例はＩＢＭである。トマス・ワトソン・シニアがＩＢＭ新社名導入に合せ「企業よ信念を持て」と強調したのが切掛けと云われる。1958年以降、ＣＥＯ（最高経営者層）から出された「マネジメント・ブリーフィング」が、1960年に『On Managememt』としてまとめて従業員に配付された。それは「ＩＢＭの社員に、このような事例にはさくさくしかじかの対拠をして欲しい」という仕方で、企業理念の実際的解釈を示したものである。

その小冊子の最初の部分に基本的信条と経営理念が掲載されている。基本的理念（basic belief）として「一つの組織が存続し、成功していこうとするならば、個人の場合と同様に健全な信念という基礎が築かれていなければなりません。すべての管理者はこの信条に従って行動し、意思決定をしなければなりません」として、以下7項目の信条が示される。それは「個人の尊重」「最善のカストマー・サービス」「完全性の追求」「卓越したマネジメント」「株主への責務」「公正な購買取引」「社会への貢献」であり、それぞれに論理的な説得性のある説明が付されている。[45]

また、ジョンソン・エンド・ジョンソンの例も有名である。その社の「わが信条（Our Credo）では5つの責任が掲げられている。第1は顧客に対する責任、第2は会社社員に対する責任、第3がローカルとワールドのコミュニティに対する責任、第4が株主に対する責任が示され、明解な説明が付されている。このCredoは2、3年おきに親会社と子会社とのＣＥＯによって見直されるとのことである。[46]

ヒューレット・パッカード社では『目標説明書』（Statement）を1957年に初版し、改訂を続け今日まで従業員に配付されているという。その目標として、「利益」「顧客」「事業領域」「成長」「社員」「経営者」「社会性」の7項目が列挙されコメントが付されている。[47]

上記は典型的なものであるが優良企業では独特の信条、モットーがあると云う。マクドナルドでは「品質、サービス、清潔、価値」をあげ、デルタ航空は「チーム精神」を、キャタピラーは「ディーラーへの良い部品サービス」、デジタルは「顧客に対するサービスとアフターケア」を掲げていると、『エクセレント・カンパニー』は述べる。そして優良企業の信条の特徴として7項目に要約されている。すなわち、ベストであるという信条、細部をキチンとすることが重要だという信条、人間の個性を重視する信条、優れた質とサービスへの信条、組織メンバーが革新者となるべきだとする信条、意思の疎通が重要だとする信条、成長と利潤が重要だとする信条または認識であると述べている。[48]

このようなアメリカのCreedと日本の企業理念とを比較してみると幾つかの特徴が目立つ。第1は前者が自己の企業として何をなすべきかを訴えるのに対し、後者は組織のメンバーとしての個人的心構えを説く第2は前者が社会での企業の存在価値をアピールするのに比し、後者が組織の一体観を強調する第3に前者が具体的、論理的に分りやすく述べているのに対し、後者は抽象的、感覚的で短い言葉のものが多く多様な解釈の余地を残している。第4にわが国の場合、創業者精神などの伝統を重んじる傾向がある。

V　企業理念の国際化に関する一考察

1．企業理念の傾向比較の要約

今まで企業理念の定義および実際を考察し、その要約を行なう段階であるが、その前に日米における企業理念の経営的効果と、受容される社会的価値観について一言しておきたい。

先ず企業理念の経営成果に及ぼす影響につき、日米比較に定評のある『日米企業の経営比較』での分析により認識を深めたいと思う。[49]

まず組織内での価値・情報の共有（企業理念など）が経営効果に及ぼす影響の強弱である。この点ではアメリカの方が影響が大きいと指摘する。官僚的組織のアメリカでは共有を通じて人格的関与をひき出すのは困難であるが、一度それが達成されたときには効果が大きい。それに対し日本的雇用慣行や組織編成では従業員との間に共有を生み出すことは容易であるため、それが優位性をもたらすことにはならないだろうと述べている

また日本では共有を生み出す条件になっているのが、企業理念に加え緊張の醸成であるという。日本の理念が包括的、抽象的であるため、一定方向を与え、社内に浸透させるためには具体的制度を組み込む必要がある。殊に情緒的一体化が促進されると変化に対する拒絶反応が生じやすいためである。従って個人の主導権発揮や社内競争、厳しい管理や結果の評価などによる緊張の醸成が必要となる。しかしアメリカのような価値・情報の共有度の低い社会では、緊張を高めると逆効果となり疎外感や成果の低下を生じやすいと述べられている。このような企業理念の相違、経営的効果の差異をもたらす背景には、それぞれの社会の思想、殊に企業や職業に対する考え方、人生観の相違があることは云うまでもない。

アメリカでは自由、公平、機会均等などを重んじた個人主義に立脚した、市場での自由競争と開放的な市民社会とを結びつける事業体制が理想であろう。[50] これに対し、日本では秩序、平等、相互扶助など集団主義思考をベースとした、企業・系列間での競争による企業、構成員の維持発展を図る体制に重点がおかれているのではないかと思料される。[51] このような「基本的仮定」や「社会的価値観」を無視して、どんな立派な企業理念を設定しても「生きた企業理念」とはなり得ないからである。

ここで以上述べて来た日米における企業理念について、傾向を比較し要約してみると、表Vのようになる。言うまでもなく国際交流の進化する現在、この比較は相対的なものであり、日本企業の中でもアメリカ型で運営されている例もある。それにもかかわらず、このような比較を行なうことは、一般的に日米の社会で認識されている企業理念を理解し、それを更に探究するための出発点としベースとするために極めて有意義であると信じるからである。

2．国際化対応に関する一考察

本論においては日米の企業理念の比較がテーマであるため、日本企業の国際化における対応については私見を述べるに留めたい。この場合の国際化はアメリカを主に類似する欧米諸国を対象と考え、日本企業の対拠する幾つかの可能性を指摘してみたい。

表V　日米企業の企業理念に関する傾向比較

	アメリカの企業	日本の企業
1. 理念の形成		
(1) 目的	経営者の活動方針とすべき価値観（共通） 組織の維持・強化に役立てる手段（共通）	
(2) 作成企業（普及度）	少ない	多い
(3) 作成者	比較的明瞭（経営者）	伝統的な形成もある
(4) 普及対象	企業構成員	企業構成員及び関係先
2. 理念の表現		
(1) 内容の特徴	企業の存在価値、特徴の差別化、従業員・関係者への責任	組織の継続性・一体性の強調、構成員の心構え
(2) 表現方法	具体的、論理的	抽象的、感覚的
(3) 公示方法	明らかな表現	黙示もある
3. 理念の経営的効果		
(1) 実務への直接的効果	大きい（直接的）	小さい（間接的）
(2) 企業内の普及	困難	容易
4. 受容される社会的価値		
(1) 思考	個人主義	集団（グループ）主義
(2) 主な価値	自由、公平、機会均等など	秩序、平等、相互扶助など

企業理念の形成はアメリカの方が日本より難かしいが、その効果が大きくエクセレント・カンパニーにみられる特徴であるとするならば、国際化を進める企業にとって重大な関心を払うべき問題であろう。それはまた現地の人々に進出企業を知ってもらう適切な手段にもなり得よう。すなわち企業理念は企業目的、経営または経営者の価値基準を何らかの形で表現するものであるからである。

しかし問題はE. H. シャインの指摘する如く、企業理念はその社会で受容される価値と一致する場合に効果をあげることにある。この点で日本社会と外国とでは異なるため、国際化に際し根本的に企業理念を再検討する必要に迫られることになる。それは日本の企業理念を如何に現地に受容させるのかであるが、同時にその理念の変容、改廃をも含む深刻な問題かも知れない。ここでは国際化に伴い思考される４つの可能性を指示したいと考える。

第１の可能性は現地適応型で、各地の社会的価値に合わせ別々の複数の企業理念を形成することである。正しく多国籍的であり導入時には容易な方法かも知れない。しかし企業の主体性や一貫性がなく、国際分業や国際交流の中で場当り的解決になったり、矛盾を続発すること等の弊害を多発しよう。少くとも発展性あるグローバル企業を目指すものとは云えまい。

第２の可能性は日本的経営の理念を貫いて、核となる部分を踏襲することで、「組織の継続性・一体性を強調し、そのための構成員の心構え」を唱く集団思考的な企業の価値観を国際的に訴えてゆくことである。すなわち日本的経営をつきとめて行くと長期的視点に立ち長期雇用を前提とするところに特徴がある。[52] 一方で、系列外との閉鎖性、広く経営資源ことに人材を求め難い等の問題点も存在する。日本型の理念を如何に開かれた社会（市民社会）へ適応させ国際化が図れるが一大課題であろう。

いずれにせよ事は今正に始まったところであるが、莫大なエネルギーを要するものであることは十分に予想される。殊に受容される社会的価値観が、個人主義を基にしたわが国と異なる社会が世界の大勢を占めるからである。従ってわが国の企業理念のみならず、その基盤となっている歴史、文化、人々の思考方法や行動基準に至るまで、現地の人々に理解され受容される必要があり、そのための企業努力を要するのである。

第３の可能性は世界の大勢であるアメリカの企業理念を受入れ、自己の企業を変革する方法である。現に中小企業や外資系企業で「実力主義」などをモットーに、アメリカ型や類似の理念で経営しているところもある。また社是社訓の傾向でみた如く若い世代では異和感が少ないのかも知れない。しかし企業をこの理念で変革するとなると、第２の可能性ほどでないにせよ、相当のエネルギーを要する。すなわち個人主義の有する自由、民主、自律、責任、合理、専門、独創などの価値観が果して来た歴史的成果を十分に認識し、管理者、中高年令者を主とした徹底した再教育をしなければなるまい。しかもこの導入により従来の日本企業の優利性を消滅させるリスクも存在する。高い生産効率、優れたサービス、密な情報網、迅速で機動性ある対応などの日本企業の果して来た成果は、集団主義思考[53]に基く構成員の企業への献身的な奉仕なしには考えられまい。従って伝統ある企業において、この方式の導入は極めて困難だと思料する。分社制度による経営体の分離、思い切っ

た若返り人事など現存企業の根幹を変革するものであることに留意したい。

第4の可能性は世界に通用する普遍的な理念を探究する方法である。前述したW. G. オオウチの『セオリーZ』は一つの提案である、[54] しかしこのようなことは如何にして可能であろうか。異なる制度の良いところを継ぎ合わせることは実践的ではないからである。真にこの方法を可能にするのであれば、人類の生存・幸福にまで立返り、そのための企業の役割を明確にし普遍的な合意を得ることであろう。

しかしこの合意は決して容易ではないとすれば、次善の策としては世界で最大公約的に通用しているアメリカの方式をベースとし、その問題点の修正を迫っていくことがまだ現実的かも知れない。

いずれにせよ現状では時期尚早の議論と云うべきであろう。

以上述べて来たことの目的は日本的経営は存在するのだろうか。アメリカ型経営の中に埋没されるのであろうか。長期的雇用思考、参加型意思決定、効率的生産管理、優れた品質・サービス等、わが国が果して来た成果は、その原理、方法などを明確にして国際的に貢献すべきであろう。それが日本的経営を貫くことなのか、アメリカ経営の修正になるのかは今後の展開をまつより外はない。ただ日本的経営が国際化を図れるのは、閉鎖的な系列などの社会での適用ではなく、開かれた市民社会への適用が可能であるのかどうかに関わっていると言っても過言ではなかろう。

注

(1) P. F. ドラッカー、小林薫訳「マネジメント21世紀への挑戦」(『DHB』所収、1989年12月、ダイヤモンド社、31頁)。

(2) T. J. ペーター、R. H. ウォークマン、大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年、469頁。

(3) 中西元男『DECOMASの開発と導入』産能大、昭和54年、9—12頁。

(4) 中西元男、前掲書、24頁。

(5) (社)ソフト化経済センター『検証：企業と地域のCI戦略』(会員用)平成元年2月、28頁、証券市場1部2部全企業へのアンケート調査、回答企業数 501社、調査昭和63年10月。

(6) ソフト化経済センター、前掲書、5—11頁、CIの幾つかの定義、その意義、歴史的変容が詳細に述べられ、CIにおける企業理念見直しの重要性が指摘されている。太陽神戸総合研究所。『CI導入のポイント』(TKRI実務シリーズ5、1989年3月)、日本経営システム(株)『企業理念の定着を目指すCI導入活動』(経営シリーズ1989年7月)、などのCI導入の指導に関する小冊子でも同様の趣旨が強調されている。

(7) 参考：鳥羽欽一郎、浅野俊光「日本における企業理念の発展」(『現代経営事典』所収、昭和61年、日本経済新聞社、152—163頁)。

(8) 大塚久雄「経済学史からみた経営史の諸問題—マックス・ウェーバーの社会理論に照らしてみる」(『柳川昇先生還暦記念論文集』所収、日本生産性本部、昭和43年、546—547頁)。

(9) E. グーテンベルグ、池内信行監訳『グーテンベルグ・経営経済学入門』千倉書房、昭和34年、49頁。

(10) 例えば、日本の企業理念につき、日本学術振興会経営問題第108委員会「経営理念に関する統一見解」昭和43年8月(山城章『現代の経営理念』白桃書房、昭和47年、37—58頁)があり、アメリカの企業理念について〝The American Business Creed〟(サットン、ハリス、ケイスン、トービン、高田監修、高田・長浜訳『アメリカの経営理念』日本生産性本部、昭和43年)がある。

(11) 前掲書『現代の経営理念』39—40頁。

(12) 山城章『経営学』白桃書房、昭和61年、140頁。

(13) 神戸大経営学研究室編『経営学大辞典』中央経済社、平成元年版、233頁。

(14) 高宮晉編『新版・体系経営学辞典』ダイヤモンド社、昭和54年、185—186頁。

(15) 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年、303頁。

(16) ハリス他、高田監修、前掲書、3頁。

(17) H. I. アンゾフ、中村・黒田訳『最新・経営戦略』産能大出版部、平成2年、50—51頁。

(18) C. I. バーナード、山本・田杉・飯野訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社、昭和43年、295頁。

(19) ペーター他、大前訳、前掲書、469頁。

(20) W. G. オオウチ，徳山三郎訳『セオリーZ』CBSソニー出版部，1981年，180頁．

(21) E. H. シャイン，清水・浜田訳『組織文化とリー

ダーシップ』ダイヤモンド社、1989年、22頁。
(22) H. I. アンゾフ、前掲書、6－7及び50—60頁。
(23) R. F. ドラッカー、野田一夫監修『現代の経営』ダイヤモンド社、1987年、 42—43頁。
(24) R. M. サイアート、J. G. マーチ、松田・井上訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社、昭和42年、40-45頁。
(25) H. A. サイモン、松田・高柳・二村訳『経営行動』ダイヤモンド社、1989年、346—347頁。
(26) 通産省産業政策局編『日米の企業行動比較』日本能率協会、1989年、64—65頁より編さん。調査は昭和63年1月、資本金1億円以上の日本の製造業企業及び1986年度フォーチュン誌の売上高上位企業の300社に対するアンケート方式による。回答は日本企業202社、アメリカ56社。
(27) 例えば、経済同友会が1987年に行ったアンケート調査（日本企業101社、アメリカ101社、ヨーロッパ55社、ANIEs 443社）では、アメリカ、ヨーロッパ、NIEsとも重要経営目標の1位はROI（投資利益)、2位マーケットシェアであった。
(28) E. H. シャイン、前掲書、12頁。
(29) 梅沢正『企業文化の革新と創造』有斐閣選書、平成2年、34—35頁。
(30) 神戸大研究室編、前掲『経営学大辞典』667頁。
(31) E. H. シャイン、前掲書、19—27頁。
(32) E. H. シャイン、前掲書、400—403頁。
(33) E. H. シャイン、前掲書、346—347頁。
(34) ソフト化経済センター『企業文化の新しい展開』（会員用）平成元年10月、21-22頁、文化の定義。構成要素の諸説ばかりでなく、実業界で考える文化についても種々紹介されている。
(35) 斉藤精一郎「スリーダイヤの時代が来た」（『プレジデント』プレジデント社、1990年7月号、242—249頁)。奥村宏『三菱（日本を動かす企業集団）』現代教養文庫、1987年、26—27頁。
(36) 作道洋太郎編『日本財閥経営史・住友財閥』日本経済新聞社、昭和57年、41頁及び107頁。作道洋太郎『住友財閥史』教育社、昭和54年、250—251頁。
(37) 土屋喬雄『日本企業理念史』日本経済新聞社、昭和39年、169-170頁。安岡重明『三井財閥史』、教育社、昭和54年、60—66及び182—188頁。
(38) 日立製作所・人事教育部『日立精神』（社内用）昭和59年、92—103頁。参考：岡本康雄『日立と松下（上）』中公新書、昭和54年8—11頁。
(39) 松下幸之助『実践経営哲学』ＰＨＰ研究所、1978年、7－9頁。
(40) 竹下和男「Credoを企業にどう生かすか，松下電器の場合」（『Management Global』多国籍企業問題懇談会編（会員用)、1986年、74—75頁。参考：岡本康雄、前掲書、50—54頁。
(41) 住友生命保険社『社是社訓，The にっぽんの社長』平成2年5月、アンケート調査、データ16,384社の分析、同社『現代企業の社是社訓調査』昭和57年12月、3600社にを対象とした調査の分析による。
(42) 例えば、岡主正編『会社規程総覧』産業労働調査所、1989年（3版)、19—34頁に模範実例掲載。
(43) 参考：山田理美『企業再創造のＣＩ戦略』産能大出版部、平成元年。
(44) 片方善治＋ＮＯＭＡ編『パーセプション・ギャップ』ＮＯＭＡ総研、1990年、154—160頁。
(45) 岩崎次郎「日本アイビーエムの場合」（多国籍企業懇談会編、前掲書、58—59頁。
(46) 新将命「ジョンソン・エンド・ジョンソンの場合」(多国籍企業懇談会編、前掲書、66—67頁。
(47) W. G. オオウチ、前掲書、300—308頁。
(48) ピーター他、大前訳、前掲書、48頁及び475—478頁。
(49) 加護野・野中・榊原・奥村著『日米企業の経営比較』日本経済新聞社、1983年、207—215頁。
(50) アメリカ人及び企業のイデオロギーにつき、前掲の〝The American Creed〞（『アメリカの経営理念』）に詳細に述べられている。
(51) 日米の企業観・職業意識の比較、背景、事業面での現出などにつき、著者の『新経営学』（時潮社、平成元年）で詳細に論じられている。
(52) この点に関し、最近の『平成2年度経済白書』でも日本の技術開発が日本的システム（長期的雇用、長期的視点の経営、長期的取引関係など）に因っていることが述べられている。
(53) 集団主義の歴史、概念、功罪などを叙述した名著に尾高邦雄『日本的経営』中公新書、昭和59年がある。
(54) W. G. オオウチは前掲『セオリーＺ』において、アメリカと日本との経営法を比較し、何れかの有利な点を採用しようとするものである。その骨子は長期雇用、集団意思決定、個人責任制、遅い昇進・昇給、公式組織と非公式組織との併用、修正した専門職、公私にわたる仲間意識である。