

続) 現代日本企業の経営理念¹

～未上場企業への「経営理念実態調査アンケート」をもとにして～

横川 雅人

I はじめに

現在、日本の企業総数は、1,505,219社（総務省統計：2006年）あり、その内、上場企業数は、3,727社（0.2%）、未上場企業数は、1,501,492社（99.8%）となる。このように現代日本企業において、未上場企業は大きなウェイトを占める。しかし、これまでの経営理念研究では、日本を代表する企業もしくは企業家、上場企業を対象にした研究が多く²、未上場企業（中小企業を含む）を対象にした研究は少ない³。その中で、中小企業を対象にした理念研究としては、澤野（1984）、芝（1986, 1987）、芝・水谷内（1988）、森川（1993）、戸前（2000）、井上（2001）、北出（2001）、瀬戸（2008）などがあるが、いずれも特定の県下、特定の業種の中小企業もしくはベンチャー企業など限定的な研究に留まっている。

山城（1972）は、「経営理念の普遍性」の観点から、「経営体の規模によって理念に違いがあるかどうか、たとえば中小企業理念は大企業のそれと異質であるのか共通であるのか、共通なものをもちつつ、しかも特色を発揮するものか、これらも検討すべき課題」で

1 本稿の作成に際して、博士課程後期課程指導教授である宮本又郎先生より懇切なる御指導を賜りました。ここに記して感謝申し上げます。また、本稿は、拙稿（2010）「現代日本企業の経営理念～『経営理念の上場企業実態調査』を踏まえて～」『産研論集』（関西学院大学産業研究所）の続編としての位置づけである。

2 たとえば、松下幸之助、松下電器産業に関する研究がその代表として挙げられる。また、上場企業に関する理念研究では、北居・出口（1997）、北居・松田（2004）、社会経済生産性本部（1998, 2004）などがある。

3 本稿における中小企業の定義は、中小企業基本法第2条第1項の規定に規定されている「中小企業者」に依拠する。同法による中小企業とは、「製造業・建設業・運輸業・その他の業種は資本金3億円以下または常時雇用する従業員数300人以下」、「卸売業は資本金1億円以下または常時雇用する従業員数100人以下」、「小売業は資本金5000万円以下または常時雇用する従業員数50人以下」である。本稿では、「常時雇用する従業員」を基準に中小企業に分類する。また、それ以外の企業は便宜上、「大企業」と呼称することとする。本調査での中小企業は47社、大企業は95社であった。

あると指摘した。これまでの未上場企業（中小企業を含む）を対象にした研究の少なさから考えると、こうした「経営理念の普遍性」の課題は、未だ明らかにされていないと思われる。また、未上場企業の場合、上場企業に比べ企業規模が小さく、株式を公開していないことも踏まえると、ステークホルダーに対する意識は上場企業に比べ希薄なのではないかと推察される。こうした特色から、未上場企業の経営理念は、上場企業と共通する部分はあるものの、異質な点もあるのではないかと考えられる。加えて、未上場企業における企業規模（大企業・中小企業）や業種（製造業・非製造業）の違いにおいても、共通性と差異がみられるのではないと思われる。本稿における問題意識はこの点にある。このことを踏まえ、本稿では「経営理念の普遍性」の観点から、上場企業と同様に、未上場企業の経営理念の実態を明らかにしていく⁴。

本稿の構成は次の通りである。次節では、中小企業を対象にした先行研究を概観し、また、本研究の目的を明らかにする。第3節では調査概要と分析の方法を整理し、第4節では、経営理念の内容項目⁵、機能、浸透手段の観点から分析を行い、第5節では考察を加え、今後の課題を述べる。

II 先行研究のレビューおよび本研究の目的

1. 中小企業の経営理念

先行研究では、未上場企業を主に対象にした研究はなく、中小企業を対象にした研究が見受けられる。そこで、本節では、中小企業を対象にした先行研究をもとに、どのような経営理念の内容項目が重視されているのか、理念浸透活動はいかに行われているのか、について概観していこう。

まず経営理念の内容項目からみてみよう。中小企業5156社を対象にした1994年の調査（宮田，2003）によれば、理念の上位10項目は、「顧客第一主義」（27.6%）、「社会への貢

4 本稿における「経営理念」の定義は、「『公表性』『客観性』『論理性』『独自性』『社会的共感性』の要素を含み、企業経営の指導原理として意思決定や判断の規範となる価値観」とする。

5 本稿で使用する「経営理念の内容項目」「理念」という用語は、単体の言葉による理念を意味する。つまり、「和」、「誠実」といった一語を「経営理念の内容項目」もしくは「理念」とし、「和と誠実」といった統合されたものは「経営理念」として用語を区別する。

献」(14.8%)、「高品質・高生産性」(4.2%)、「誠実・誠意・努力」(4.0%)、「信頼・信用される企業」(3.3%)、「技術力の向上」(3.1%)、「社員の幸福」(2.4%)、「企業の存続」(1.6%)、「感謝の心」(1.3%)、そして、「創意工夫」(1.2%)であった。「顧客第一主義」と「社会への貢献」の割合の合計は約4割を占めている。続いて、井上(2001)のベンチャー企業に対する調査では、「挑戦」(53.6%)、「先駆者精神・イノベーション」(51%)の割合が高く、同時に、「社会との共生」も高い頻度であった。その一方で、ステークホルダーに関する理念は低い値であった。また、富山県下の中堅・中小企業を対象にした澤野(1984)の調査⁶によると、「社会性」(社会公共の福祉への貢献、文化国家の建設など)(32.6%)、「性格」(明朗性、誠実性、責任感など)(35.2%)、「行動規律の遵守」(安全第一、規律厳守、迅速丁寧など)(38.9%)、「組織の運営に関して重視される技術」(39.4%)、そして、「組織の運営に関して重視される人間関係」(31.6%)が高い値を示した。そして、澤野は、表現だけで捉えるならば、相変わらず「和」が多いと指摘している。さらに、芝(1987)、芝・水谷内(1988)の愛知県および北陸三県(福井県、石川県、富山県)の運送業を対象にした調査では、計数的な集計は行われていないが、「和合・誠意・愛情」「運命共同体」「創意工夫」「和」「至誠一貫」といった従業員の行動の原点となる表現が多く、また、「社会(地域)への責任・貢献」といった企業の社会性を強調した表現も見られた。加えて、「安全」という理念が、愛知県で全体の16.9%、北陸三県で20.8%の比率でみられ、同業種の特色を示すものであるとしている。

質問項目が一樣でないため、一概に比較して言うことはできないが、各調査に共通する理念として、「社会」を意識した内容および「和」や「誠実」といった従業員の行動を規定するものが多く見られる。芝(1987)、芝・水谷内(1988)が指摘しているように、大企業における経営理念の内容項目と中小企業のそれは類似しているといえるであろう⁷。また、井上(2001)のベンチャー企業に対する調査、芝(1987)、芝・水谷内(1988)の運送業に対する調査の結果にみられるように、企業特性もしくは業種によって経営理念の内容項目に特色があることが伺える。

次に、経営理念を浸透させるためにどのような方法が採用されているだろうか。芝・水谷内(1988)の調査では、「朝礼・夕礼の席上」(愛知：14%、北陸三県：19%)、「各種会

6 澤野(1984)の調査は、昭和36年に「日本の経営研究会」で実施された社是・社訓の調査項目との比較を行っている。したがって、質問項目および集計結果は、昭和36年の調査の内容を踏襲している。

7 芝(1987)、芝・水谷内(1988)は、昭和57年に住友生命が全国3600社を対象に実施した調査結果などとの比較をもとに、彼らが行った調査結果との類似性を言及している。

議の席上」(愛知：20%、北陸三県：15%)、「社内への掲示」(愛知：14%、北陸三県：19%)、「社員との対話の中」(愛知：18%、北陸三県：17%)、そして、「社員教育・訓練の場」(愛知：15%、北陸三県：12%)であった⁸。また、北出(2001)の調査では、「トップの日常の行動」(60.2%)が最も高い数値を示し、「朝礼や会議の時に唱和」(31.8%)、「職場に掲示」(31.8%)が続いた⁹。芝・水谷内は、理念浸透において妙薬はないと指摘しながらも、経営者の率先垂範、コミュニケーション活動が重要であると指摘した。

2. 本研究の目的

前節でみた先行研究は、経営理念の内容項目および浸透活動の実態を明らかにした調査であった。しかし、理念を掲げただけでは意味をなさず、また、ただ浸透活動をすればよいというものでもない。経営理念が企業経営において意味をなすためには、浸透活動により経営理念の有する機能が適切に働くことにある。そのためには、経営理念の有する機能と浸透活動との関係を明らかにする必要がある。先行研究では、こうした視点が欠けていたといえるであろう。

本稿では、こうした先行研究の限界を認識しながら、筆者が行ったアンケート調査を素材にして、未上場企業の経営理念の実態を明らかにする。具体的には、経営理念の内容項目にとどまらず、どの程度、その機能(社会適応機能、企業内統合機能、経営実践機能)が働いているのか、浸透活動はどのように、どの程度行われているのか、そして、経営理念の機能と浸透活動との関係はどうか、という点を明らかにしていく。次いで、中小企業・大企業別、製造業・非製造業別の比較分析を行う。

8 これら以外の浸透方法は、「社内報」(愛知：4%、北陸三県：4%)、「QCサークル等を通じて」(愛知：6%、北陸三県：2%)、「社内レクリエーションの場」(愛知：1%、北陸三県：2%)、「入社式・記念行事の場」(愛知：7%、北陸三県：6%)であり、積極的に行われているとはいえない結果であった。

9 これら以外の浸透方法は、「社員研修で徹底」(18.2%)、「年度計画の策定」(15.9%)、「マニュアルの策定」(4.5%)、「内部監査・人事考課の基準に使用」(5.7%)、「外部に宣伝」(10.2%)、「カードにする等して社員に持たせる」(6.8%)であった。

Ⅲ 調査概要と分析の方法

1. 調査概要

未上場企業の経営理念の実態を把握するためのアンケート調査は、2009年7月から8月にかけて実施した。その調査対象は日本全国16業種の未上場企業1020社¹⁰で、アンケート質問票の送付および回答、ともに郵送で行った。郵送し回答の記入は、代表取締役社長を希望し、それが困難である場合には、経営理念の作成および浸透活動に関りある人による回答を依頼した。回答社数は142社（回収率：13.9%）であった¹¹。

質問項目は、1) 一般属性（業種、会社の設立時期、資本金、株式の上場有無、従業員数）、2) 経営成績（過去10年間で経常赤字を出した回数）、3) 経営理念の策定期間および明文化の有無、4) 経営理念策定にあたってイニシアティブをとった人、5) 経営理念の内容項目（重視している理念項目）、6) 経営理念の機能（理念の機能がどの程度働いているか）、7) 経営理念の浸透活動（その実施状況）、8) 自由記述、である（会社の設立時期、資本金、株式の上場有無、経営成績、経営理念の明文化の有無、理念策定にあたってイニシアティブをとった人の調査項目は本分析の対象外である）。回答方法は、選択式（一般属性、経営成績、明文化の有無、イニシアティブに関する質問項目）、リカートスケール式（5件法）（経営理念の内容項目、機能、浸透活動に関する質問項目）¹²、そして、記

10 調査対象企業の選定は、東洋経済新報社『会社四季報 未上場会社版2009年上期』に掲載されている企業を16業種から無作為に抽出した。業種は、食料品、繊維、化学、非鉄金属、金属製品、機械、電機機器、医薬品、精密機械、パルプ・紙、ゴム製品、ガラス・土石、輸送用機器、卸売業、小売業、陸運・海運・空運の16業種である。

11 回答者の属性は、代表取締役社長(25)、取締役(38)、CSR部・経営企画部・人事総務部・広報部などのスタッフ(79)であった（括弧は回答者数を表す）。また、回答社の属性を見ると、業種では、食料品(13)、繊維(5)、化学(10)、非鉄金属(4)、金属製品(7)、機械(18)、電機機器(14)、医薬品(5)、精密機械(7)、パルプ・紙(3)、ゴム製品(2)、ガラス・土石(0)、輸送用機器(8)、卸売業(27)、小売業(9)、陸運・海運・空運(10)であった。設立時期では、1900年以前(8)、1900年から1930年代(26)、1940年から1945年(19)、1946年から1949年(17)、1950年代(31)、1960年代(23)、1970年代(7)、1980年代(4)、1990年代(1)、2000年代(6)であった。資本金では、1億円未満(40)、1億円以上3億円未満(37)、3億円以上5億円未満(31)、5億円以上10億円未満(12)、10億円以上100億円未満(20)、100億円以上1000億円未満(2)であった。従業員数では、100人未満(6)、100人以上300人未満(53)、300人以上500人未満(31)、500人以上1000人未満(30)、1000人以上5000人未満(18)、5000人以上(2)であった。回答社属性の括弧内の数字は回答社数を表す。

12 経営理念の内容項目に関する質問項目のリカートスケールは、「1：全く重視していない」、「2：ほとんど重視していない」、「3：どちらとも言えない」、「4：重視している」、「5：とても重視している」とし、経営理念の機能に関する質問項目のそれは、「1：全くそう思わない」、「2：そう思わない」、「3：どちらとも言えない」、「4：そう思う」、「5：強くそう思う」とした。そして、浸透活動に関する

述式（策定期間、自由記述）とした。

経営理念の内容項目に関しては、社会経済生産性本部が1998年および2004年に実施した社是・社訓の調査を参考に10項目を設定した（「社会との共生」「経済的利益の追求」「地球環境への配慮」「国家への奉仕」「顧客満足の向上」「株主満足の向上」「地域社会への貢献」「従業員の尊重」「従業員の団結の和」「グローバル（国際化）」）。経営理念の機能については、「社会適応機能」「経営実践機能」「企業内統合機能」のそれぞれについて質問項目を設定した（表1）。経営理念の浸透手段については、E. Schein（1985, 1999）、北居・出口（1997）、梅澤（1994）、北居・松田（2004）などを参考に質問項目を設定した（表2）。そして、各浸透手段は、E. Schein の理念浸透メカニズムの分類（一次浸透メカニズム、二次浸透メカニズム）を参考に区分した。本稿における一次浸透メカニズムは、経営理念の浸透に経営者や管理職、従業員が直接関与するものとし、二次浸透メカニズムは、経営理念の明文化、イベント・発表会、制度への反映、年頭挨拶、逸話など形式的・物質的なものとする。

2. 分析の方法

本稿では、1) 経営理念の内容項目（重視している理念）、2) 経営理念の機能（社会適応機能、経営実践機能、企業内統合機能：表1の機能がどの程度働いているか）、3) 経営理念の浸透手段（表2の浸透手段が、どの程度行われているか）の観点から、それぞれの実態を明らかにする。そして、それらに加え、経営理念の機能と浸透手段との関係についても分析を行う。次いで、大企業・中小企業別、製造業・非製造業別に比較分析していく。

分析方法としては、平均値による分析を行う。検証の基準として、平均値4.0以上のものを「重視している理念」「よく働いている経営理念の機能」、そして、「よく実施されている浸透手段」と判断する。平均値による分析を行う理由は、質問項目の得点化による順位付けや比率による分析を行っている先行研究との比較を図るためである。

また、経営理念の機能と浸透手段との関係では、重回帰分析による分析を行う。これらの分析にあたり、浸透手段の変数は、5件法により点数化したものとした。経営理念の機能は「社会適応機能変数」「経営実践機能変数」「企業内統合機能変数」とし企業別に得点

質問項目のそれは、「1：全く当てはまらない」、「2：ほとんど当てはまらない」、「3：どちらとも言えない」、「4：当てはまる」、「5：全くその通りである」とした。

表 1 経営理念の機能

項目	略称	分類
経営理念があることによって社会における自社の存在意義が明確になっている	存在意義の明確化	社会 適心 機能
経営理念があることによって企業経営の方向性が明確になっている	方向性の明確化	
経営理念があることによって「企業の社会的責任」意識が向上する	社会的責任意識の向上	
経営理念があることによってステークホルダーに対する経営意識が高まる	ステークホルダー意識の向上	
経営理念は日常の経営管理（マネジメント）をする上での拠り所となっている	経営管理の拠り所	経営 実践 機能
経営理念は経営戦略や経営方針の拠り所となっている	経営戦略・方針の拠り所	
重要なビジネス上の意思決定は経営理念に基づいて行われている	意思決定の基準	
コンプライアンスは経営理念と大いに関係している	コンプライアンスとの関係	
人事制度や評価制度は経営理念の内容に準拠している	人事・評価制度への準拠	企業 内統 合機 能
経営理念は建て前であって実際の経営活動には活かされていない	建て前	
経営理念を社内に浸透させることは企業文化・社風の良質化につながる	企業文化の良質化	
経営理念は社員の行動や考え方の規範となっている	従業員の行動規範	
経営理念は社員の統率、一体感の醸成につながっている	従業員の統率・一体感の醸成	
経営理念は社員のモラール（士気）の向上に寄与している	従業員のモラールの向上	

表2 経営理念の浸透手段

項目	略称	分類
経営者は経営理念に基づいた企業文化、社風づくりを積極的にやっている	経営者の企業文化づくりの積極性	一次浸透
幹部リーダーの採用、選抜、昇進の決定は経営理念の理解度を前提にしている	幹部リーダーの決定	
管理職・一般職を対象にした経営理念教育を繰り返し実施している	管理職・一般職への理念教育	
新入社員教育時に経営理念の教育を実施している	新入社員教育	
経営者自らが現場の社員に指導・アドバイスすることが多い	経営者の直接指導	
部門・職場ごとで経営理念に基づいた規範づくりが行われている	部門・職場での規範づくり	
OJTなど日常業務の中で経営理念を教育している	日常教育の実施	
毎日、朝礼で唱和活動を実施している	唱和活動の実施	
経営理念をわかりやすく明文化している	わかりやすく明文化	
経営理念の共有化を推進するイベント、発表会、表彰等の機会を設けている	イベント・発表会	
社内報等による経営理念の啓蒙活動を行っている	社内報による啓蒙活動	二次浸透
経営理念をまとめたパンフレットやカードを社員に配布している	パンフレット・カードの配布	
組織体制や社内制度は経営理念の実現を前提に構築されている	組織体制・社内制度の前提	
年頭挨拶や経営方針発表会などで、経営者は経営理念にまつわる話をよくしている	年頭挨拶等による理念の紹介	
経営理念を体現した人、もしくは出来事などのエピソードや逸話が社内になくさんあり、よく語られている	エピソードや逸話	

を算出した。「社会適応機能変数」「企業内統合機能変数」「経営実践機能変数」は、以下の通り、表1の各機能の合成変数である。

- ・「社会適応機能変数」
＝「存在意義の明確化」の点数＋「方向性の明確化」の点数＋「社会的責任意識の向上」の点数＋「ステークホルダー意識の向上」の点数
- ・「経営実践機能変数」
＝「経営管理の拠り所」の点数＋「経営戦略・方針の拠り所」の点数＋「コンプライアンスとの関係」の点数＋「人事・評価制度への準拠」の点数＋「建て前」の点数
- ・「企業内統合機能変数」
＝「企業文化の良質化」の点数＋「従業員の行動規範」の点数＋「従業員の統率・一体感の醸成」の点数＋「従業員のモラルの向上」の点数

IV 分析

1. 経営理念の内容項目の平均値¹³

重視している経営理念の内容項目では、①未上場企業全体、②大企業と中小企業、③製造業と非製造業について、平均値による分析を行っていく。

①未上場企業全体

重視している経営理念の内容項目は表3の通りであった。平均値4.0以上のものは、「顧客満足の上昇」(4.69)、「社会との共生」(4.42)、「従業員の尊重」(4.27)、「地域社会への貢献」(4.11)、「従業員の団結・和」(4.11)であった。先行研究と同様、本調査においても、重視されているのは「社会との共生」や従業員に関係する内容(「従業員の尊重」「従業員の団結・和」)であった。一方で、「株主満足の上昇」(3.17)、「国家への奉仕」(3.03)は平均値4.0以下であった。未上場企業においては、株式を公開していないことから、株主満足を重視しないことはある程度予想されたものである。また、ナショナルスティック

13 クロンバックの α は、0.728であった。このことから尺度については信頼性に足るものであると判断する。

表3 経営理念の内容項目 平均値

	全体	大企業	中小企業	製造業	非製造業	食料品	化学	機械	電機機器	卸売業	陸運他
N	(142)	(95)	(47)	(94)	(48)	(13)	(10)	(18)	(14)	(27)	(10)
顧客満足の向上	4.69 (0.549)	4.76 (0.477)	4.54 (0.657)	4.77 (0.450)	4.53 (0.687)	4.85 (0.376)	4.60 (0.699)	4.83 (0.383)	4.71 (0.469)	4.59 (0.694)	4.22 (0.667)
社会との共生	4.42 (0.656)	4.49 (0.650)	4.26 (0.648)	4.46 (0.599)	4.34 (0.760)	4.69 (0.480)	4.40 (0.516)	4.28 (0.669)	4.50 (0.650)	4.33 (0.832)	4.44 (0.726)
従業員の尊重	4.27 (0.764)	4.35 (0.796)	4.13 (0.679)	4.31 (0.688)	4.21 (0.898)	4.54 (0.660)	4.30 (0.675)	4.11 (0.963)	4.43 (0.646)	4.19 (0.786)	4.30 (0.823)
地域社会への貢献	4.11 (0.863)	4.27 (0.831)	3.78 (0.841)	4.03 (0.865)	4.27 (0.844)	4.31 (0.947)	4.10 (0.568)	3.61 (0.979)	4.21 (0.975)	4.11 (0.847)	4.60 (0.516)
従業員の団結・和	4.11 (0.895)	4.19 (0.903)	3.93 (0.863)	4.16 (0.825)	4.00 (1.022)	4.08 (0.862)	4.20 (0.632)	3.89 (1.023)	4.29 (0.914)	4.07 (0.997)	4.00 (1.000)
経済的利益の追求	3.72 (0.915)	3.57 (0.960)	4.02 (0.731)	3.71 (0.910)	3.72 (0.935)	3.38 (0.961)	3.78 (0.667)	3.94 (0.873)	3.69 (1.032)	3.92 (0.845)	3.56 (1.014)
地球環境への配慮	3.65 (1.802)	3.65 (1.137)	3.65 (0.971)	3.78 (0.987)	3.40 (1.216)	3.46 (0.776)	3.90 (0.944)	3.56 (1.149)	3.93 (0.997)	3.37 (1.214)	3.40 (1.174)
グローバル	3.38 (1.188)	3.32 (1.246)	3.51 (1.058)	3.60 (1.187)	2.96 (1.083)	2.54 (0.776)	4.33 (0.866)	3.67 (1.283)	3.57 (1.399)	3.11 (1.121)	2.56 (1.014)
株主満足の向上	3.17 (1.148)	3.15 (1.200)	3.22 (1.042)	3.15 (1.167)	3.21 (1.122)	3.00 (1.155)	3.56 (0.882)	2.44 (1.042)	3.50 (1.345)	3.30 (1.203)	2.89 (0.782)
国家への奉仕	3.03 (1.103)	2.98 (1.145)	3.13 (1.014)	3.03 (1.063)	3.02 (1.189)	2.92 (0.862)	3.44 (0.726)	2.72 (1.320)	3.00 (1.109)	3.11 (1.311)	2.89 (1.054)

表4 経営理念の内容項目 平均値(策定時期別)

	1950年代	1960年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年以降
N	(15)	(16)	(10)	(10)	(23)	(40)
顧客満足の向上	4.73 (0.458)	4.63 (0.619)	4.70 (0.483)	4.89 (0.333)	4.78 (0.518)	4.65 (0.580)
社会との共生	4.27 (0.458)	4.50 (0.632)	4.30 (0.675)	4.33 (0.707)	4.35 (0.832)	4.65 (0.483)
従業員の尊重	3.93 (0.704)	4.13 (0.885)	4.60 (0.516)	4.40 (0.843)	4.43 (0.788)	4.32 (0.730)
地域社会への貢献	4.00 (0.756)	4.13 (0.719)	3.90 (0.876)	3.80 (1.398)	4.17 (0.984)	4.32 (0.730)
従業員の団結・和	3.93 (0.799)	4.13 (0.885)	4.20 (0.632)	4.22 (0.972)	4.13 (0.815)	4.02 (1.050)
経済的利益の追求	3.67 (0.900)	3.88 (0.719)	3.90 (0.738)	3.33 (0.707)	3.65 (1.017)	3.78 (0.854)
地球環境への配慮	3.27 (1.223)	3.56 (0.629)	3.55 (0.707)	3.30 (1.059)	3.39 (1.270)	4.07 (1.023)
グローバル	3.67 (0.976)	3.56 (1.209)	3.30 (0.949)	3.67 (1.000)	3.48 (1.473)	3.28 (1.213)
株主満足の向上	2.80 (1.082)	3.13 (1.147)	2.90 (0.738)	2.22 (0.972)	3.48 (1.201)	3.38 (1.184)
国家への奉仕	3.47 (0.915)	3.19 (1.047)	2.60 (0.969)	3.00 (1.225)	2.83 (1.154)	3.00 (1.147)

備考：各項目の上段は平均値、下段は標準偏差を示す。

な表現は、現代において重視していない傾向が伺える。

②大企業と中小企業との比較

表3の「大企業」と「中小企業」の欄の平均値をみると、中小企業で平均値4.0を超えたものは、「顧客満足の上昇」(4.54)、「社会との共生」(4.26)、「従業員の尊重」(4.13)、「経済的利益の追求」(4.02)であった。一方、大企業で平均値4.0以上であったものは、「顧客満足の上昇」(4.76)、「社会との共生」(4.49)、「従業員の尊重」(4.35)、「地域社会への貢献」(4.27)、「従業員の団結・和」(4.19)であった。両者の平均値の比較において有意な差 ($p < 0.05$) が見られた内容項目は、「社会との共生」「経済的利益の追求」「顧客満足の上昇」「地域社会への貢献」であった。ここで興味深い点は、中小企業において「経済的利益の追求」を重視し、一方で、大企業において「地域社会への貢献」を重視していることである。

③製造業と非製造業との比較

表3の「製造業」「非製造業」の欄をみると、製造業・非製造業ともに、平均値4.0以上であったものは、「顧客満足の上昇」(製造業:4.77、非製造業:4.53)、「社会との共生」(4.46、4.34)、「従業員の尊重」(4.31、4.21)、「地域社会への貢献」(4.03、4.27)、「従業員の団結・和」(4.16、4.00)であった。平均値による差のt検定の結果、「顧客満足の上昇」「地域社会への貢献」「グローバル」に有意な差 ($p < 0.05$) が見られた。「顧客満足の上昇」と「地域社会への貢献」は、共に、平均値4.0以上であるものの、製造業の方が非製造業よりも「顧客満足の上昇」を重視しており、一方で、「地域社会への貢献」は非製造業のほうが重視している傾向があるといえる。また、「グローバル」においては、共に、平均値4.0を下回っているが、製造業の方が非製造業よりも、重視している傾向があるといえる。

参考として、「食料品」「化学」「機械」「電機機器」「卸売業」「陸運・海運・空運」の6業種の平均値および策定時期別(表4)の平均値を記載した。業種別では、いずれも、「顧客満足の上昇」「社会との共生」「従業員の尊重」が平均値4.0以上であった。特色としては、「化学」が「グローバル」を重視しており、「陸運・海運・空運」が他業種と比較して、「地域社会への貢献」を重視している。また、策定時期別(表4)でも、平均値4.0以上の経営理念の内容項目は共通しているが、「2000年以降」の「社会との共生」と「地球環境

への配慮」に特色がみられる。各時期を通じて、「社会との共生」は、「顧客満足の上昇」に次ぐ理念として重視している傾向であったが、「2000年代以降」では、「顧客満足の上昇」と並ぶ平均値を示した。また、「地球環境への配慮」は、「2000年代以降」のみ平均値4.0以上であった。このことから、経営理念で重視される項目は、時代の要請により変わるといえるであろう。

(3)経営理念の機能の平均値¹⁴

経営理念の機能には、対外関係における指導原理としての「社会適応機能」、組織内に対する指導原理である「企業内統合機能」、そして、経営目標、戦略、組織を規定し、経営の実践面に対する「経営実践機能」がある。この3機能が、どの程度働いているかを①未上場企業全体、②大企業・中小企業の比較、③製造業・非製造業の比較、の観点から分析していく。

①未上場企業全体

表5の「全体」の平均値をみると、14項目中7項目が平均値4.0以上であった。最も高い平均値を示したのは「企業文化の良質化」(4.43)であり、次に、「方向性の明確化」(4.26)、3番目に「経営戦略・方針の拠り所」(4.16)であった。「企業文化の良質化」は企業内統合機能、「方向性の明確化」は社会適応機能、そして、「経営戦略・方針の拠り所」は経営実践機能の項目であり、それぞれの機能が上位を占めた。また、社会適応機能、経営実践機能、企業内統合機能の3機能の中で、社会適応機能は4項目の内3項目（「方向性の明確化」「社会的責任意識の上昇」「存在意義の明確化」）が平均値4.0以上であり、他の機能に比べてより働いているといえる。一方、「人事・評価制度への準拠」(3.50)が14項目中13番目であり、他の機能に比べて働いていない。さらに、企業内統合機能である「従業員の統率・一体感の醸成」(3.92)と「従業員のモラルの上昇」(3.90)も相対的に機能していない。

②大企業と中小企業の比較

表5の「大企業」「中小企業」の欄をみると、まず、「大企業」(9項目)の方が「中小

14 クロンバックの α は、0.897であった。このことから尺度については信頼性に足るものであると判断する。

表5 経営理念の機能 平均値

	N	全体	大企業	中小企業	製造業	非製造業	食料品	化学	機械	電機機器	卸売業	陸運他
		(141)	(95)	(47)	(94)	(48)	(13)	(10)	(18)	(14)	(27)	(10)
企業文化の良質化		4.43	4.38	4.21	4.35	4.27	4.31	4.20	4.39	4.54	4.37	4.00
		(0.615)	(0.570)	(0.690)	(0.637)	(0.574)	(0.630)	(0.422)	(0.778)	(0.519)	(0.629)	(0.471)
方向性の明確化		4.26	4.37	4.02	4.31	4.15	4.31	4.20	4.44	4.62	4.19	4.00
		(0.721)	(0.656)	(0.794)	(0.707)	(0.743)	(0.630)	(0.632)	(0.778)	(0.506)	(0.681)	(0.943)
経営戦略・方針の拠り所		4.16	4.23	4.00	4.27	3.94	4.08	4.30	4.33	4.54	3.96	3.90
		(0.720)	(0.768)	(0.590)	(0.592)	(0.885)	(0.641)	(0.483)	(0.485)	(0.660)	(0.980)	(0.568)
社会的責任意識の向上		4.11	4.17	3.98	4.14	4.04	4.23	4.10	4.00	4.31	3.96	4.10
		(0.765)	(0.771)	(0.745)	(0.720)	(0.849)	(0.725)	(0.568)	(0.686)	(0.751)	(1.018)	(0.568)
従業員の行動規範		4.09	4.21	3.83	4.09	4.08	4.00	4.10	4.17	4.23	4.07	4.10
		(0.702)	(0.654)	(0.732)	(0.637)	(0.821)	(0.577)	(0.316)	(0.786)	(0.599)	(0.781)	(0.568)
存在意義の明確化		4.04	4.16	3.81	4.12	3.90	4.23	4.20	4.06	4.31	3.93	3.70
		(0.836)	(0.820)	(0.825)	(0.764)	(0.951)	(0.725)	(0.632)	(0.639)	(0.480)	(1.035)	(0.823)
コンプライアンスとの関係		4.03	4.07	3.94	4.05	3.98	3.92	3.90	3.94	4.23	4.00	3.80
		(0.736)	(0.779)	(0.639)	(0.682)	(0.838)	(0.760)	(0.738)	(0.802)	(0.725)	(0.961)	(0.632)
経営管理の拠り所		3.96	4.03	3.83	3.98	3.94	3.77	4.10	4.06	4.15	3.89	3.80
		(0.731)	(0.768)	(0.637)	(0.722)	(0.755)	(0.439)	(0.568)	(0.938)	(0.801)	(0.847)	(0.632)
従業員の統率・一体感の醸成		3.92	4.00	3.77	3.95	3.87	3.92	3.90	4.00	4.08	3.89	3.90
		(0.757)	(0.762)	(0.729)	(0.697)	(0.866)	(0.494)	(0.568)	(0.907)	(0.760)	(1.013)	(0.568)
意思決定の基準		3.91	3.95	3.83	4.02	3.69	3.62	3.90	4.11	4.38	3.70	3.50
		(0.792)	(0.872)	(0.601)	(0.675)	(0.949)	(0.650)	(0.738)	(0.832)	(0.506)	(1.068)	(0.850)
従業員のモラルの向上		3.90	3.97	3.77	3.95	3.81	3.85	3.90	3.94	4.23	3.89	3.70
		(0.777)	(0.782)	(0.758)	(0.713)	(0.891)	(0.555)	(0.568)	(0.873)	(0.599)	(1.013)	(0.675)
ステークホルダー意識の向上		3.69	3.77	3.52	3.72	3.64	3.77	3.90	3.44	4.08	3.77	3.40
		(0.892)	(0.886)	(0.888)	(0.906)	(0.870)	(0.832)	(0.738)	(0.984)	(1.038)	(0.992)	(0.699)
人事・評価制度への準拠		3.50	3.55	3.40	3.56	3.40	3.46	3.90	3.61	3.69	3.41	3.30
		(0.816)	(0.887)	(0.648)	(0.744)	(0.939)	(0.660)	(0.738)	(1.092)	(0.630)	(1.038)	(0.675)
建て前		1.79	1.70	1.96	1.81	1.75	2.00	1.80	1.83	1.38	1.78	1.90
		(0.800)	(0.840)	(0.690)	(0.770)	(0.863)	(0.816)	(0.422)	(1.043)	(0.506)	(1.013)	(0.568)

備考：各項目の上段は平均値、下段は標準偏差を示す。

企業」(3項目)よりも相対的に経営理念の機能が働いている。大企業と中小企業との間に有意な差 ($p < 0.05$) がみられたものは、「存在意義の明確化」「方向性の明確化」「経営戦略・方針の拠り所」「従業員の行動規範」、そして、「従業員の統率・一体感の醸成」であった。

③製造業と非製造業の比較

表5の「製造業」「非製造業」の欄をみると、「製造業」(8項目)の方が「非製造業」(4項目)よりも相対的に経営理念の機能が働いている。両者の間に有意な差 ($p < 0.05$) がみられたものは、「経営戦略・方針の拠り所」と「意思決定の基準」であった。これらは、経営実践機能に相当するものである。製造業の方が、非製造業よりも、経営戦略や経営方針との関係、そして、重要な意思決定の際に経営理念が機能しているといえる。

参考として、「食料品」「化学」「機械」「電機機器」「卸売業」「陸運・海運・空運」の平均値を表5に追記した。これをみると、経営理念が機能している業種は、「電機機器」が最も働いており、次に、「機械」となる。業種によっても、経営理念の機能に違いが見られた。

(4)経営理念の浸透手段の平均値¹⁵と経営理念の機能との関係

表6は、経営理念の浸透手段の平均値を集計したものである。表からもわかるように、未上場企業全体では「わかりやすく明文化」(4.32)、「新入社員教育」(4.06)、「経営者の企業文化づくりの積極性」(4.05)の3項目のみが平均値4.0を超えたのみであり、決して、積極的に、理念浸透活動が行われているとはいえない。大企業でも同様の項目が平均値を超えたが一方、中小企業では、「わかりやすく明文化」(4.13)のみであった。同様に、製造業と非製造業をみても、類似した結果を示した。すなわち、製造業において平均値4.0以上であったものは、「わかりやすく明文化」(4.39)、「新入社員教育」(4.14)、「経営者の企業文化づくりの積極性」(4.12)であり、非製造業では、「わかりやすく明文化」(4.19)のみ超えた。

参考として、「食料品」「化学」「機械」「電機機器」「卸売業」「陸運・海運・空運」の平均値を表6に追記した。これをみると「電機機器」が他の業種に比べて平均値4.0を超え

15 クロンバックの α は、0.917であった。このことから、尺度の信頼性は足るものであると判断する。

表6 経営理念の浸透手段 平均値

	全体	大企業	中小企業	製造業	非製造業	食料品	化学	機械	電機機器	卸売業	陸運他
N	(142)	(95)	(47)	(94)	(48)	(13)	(10)	(18)	(14)	(27)	(10)
わかりやすく明文化	4.32 (0.855)	4.42 (0.807)	4.13 (0.924)	4.39 (0.707)	4.19 (1.085)	4.46 (0.519)	4.20 (0.632)	4.44 (0.784)	4.57 (0.514)	4.30 (1.103)	3.70 (1.160)
新入社員教育	4.06 (0.935)	4.21 (0.921)	3.76 (0.899)	4.14 (0.842)	3.92 (1.088)	4.08 (0.641)	4.20 (0.632)	4.11 (0.963)	4.43 (0.646)	4.11 (1.086)	3.40 (0.966)
経営者の企業文化づくりの積極性	4.05 (0.790)	4.12 (0.823)	3.91 (0.701)	4.12 (0.750)	3.91 (0.855)	3.85 (0.555)	4.40 (0.516)	4.33 (0.594)	4.43 (0.646)	4.00 (1.000)	3.78 (0.441)
年頭挨拶等による理念の紹介	3.73 (1.020)	3.86 (1.027)	3.46 (0.959)	3.73 (0.980)	3.73 (1.106)	3.69 (1.032)	3.70 (1.059)	3.89 (0.758)	4.29 (0.726)	3.74 (1.196)	3.70 (0.949)
経営者の直接指導	3.69 (0.921)	3.70 (0.926)	3.67 (0.920)	3.71 (0.896)	3.67 (0.975)	3.62 (0.961)	3.90 (0.738)	3.61 (1.092)	3.71 (0.914)	3.89 (0.934)	3.40 (0.843)
パンフレット・カードの配布	3.57 (1.318)	3.77 (1.308)	3.17 (1.257)	3.56 (1.341)	3.58 (1.285)	3.62 (1.325)	3.50 (1.080)	3.28 (1.487)	4.14 (1.099)	3.78 (1.251)	2.80 (1.135)
組織体制・社内制度の前提	3.52 (0.875)	3.60 (0.916)	3.37 (0.771)	3.61 (0.847)	3.35 (0.911)	3.46 (0.660)	3.70 (0.675)	3.61 (0.979)	4.00 (0.784)	3.33 (0.920)	3.00 (0.816)
日常業務での理念教育	3.50 (0.968)	3.52 (1.040)	3.46 (0.808)	3.54 (0.939)	3.42 (1.028)	3.54 (0.776)	4.00 (0.667)	3.67 (0.767)	3.71 (1.204)	3.37 (1.149)	3.30 (0.823)
社内報による理念の啓蒙活	3.42 (1.063)	3.52 (1.110)	3.22 (0.941)	3.46 (1.027)	3.33 (1.136)	3.54 (0.660)	3.70 (1.059)	3.39 (0.916)	3.71 (1.139)	3.26 (1.130)	3.60 (0.699)
幹部リーダーの採用・昇進等の決定	3.35 (0.903)	3.42 (0.952)	3.22 (0.786)	3.35 (0.880)	3.35 (0.956)	2.92 (0.494)	3.40 (1.075)	3.50 (0.924)	3.57 (1.158)	3.44 (1.121)	3.30 (0.483)
部門・職場での理念に基づく規範づくり	3.30 (0.892)	3.33 (0.868)	3.24 (0.947)	3.33 (0.838)	3.23 (0.994)	3.46 (0.519)	3.50 (0.527)	3.11 (0.963)	3.64 (1.008)	3.07 (1.107)	3.20 (0.919)
管理職・一般職への理念教育	3.21 (1.068)	3.26 (1.122)	3.11 (0.948)	3.25 (1.060)	3.15 (1.091)	2.92 (0.954)	3.90 (0.738)	3.17 (1.200)	3.79 (0.975)	3.07 (1.141)	3.20 (0.919)
理念を共有するためのイベント・発表会等	3.02 (1.133)	3.08 (1.191)	2.89 (1.005)	3.06 (1.134)	2.94 (1.137)	2.92 (0.954)	3.20 (1.033)	3.39 (0.979)	3.21 (1.477)	3.11 (1.121)	2.50 (0.850)
理念を体現した人・出来事のイベント	2.93 (0.915)	3.01 (0.962)	2.76 (0.794)	2.85 (0.896)	3.08 (0.942)	2.69 (0.751)	3.00 (0.667)	3.17 (0.924)	3.14 (1.292)	3.07 (0.997)	2.90 (0.738)
理念の唱和活動	2.85 (1.497)	2.93 (1.554)	2.70 (1.382)	2.85 (1.502)	2.85 (1.503)	3.69 (1.032)	2.90 (1.663)	2.44 (1.464)	3.50 (1.401)	3.04 (1.587)	2.80 (1.619)

備考：各項目の上段は平均値、下段は標準偏差を示す。

た機能の項目が多く、一方で、「陸運・海運・空運」では、どれも平均値4.0を超えなかった。

次に、経営理念の機能と浸透手段との関係をみてみよう。経営理念の機能（「社会適応機能変数」「企業内統合機能変数」「経営実践機能変数」）を被説明変数、理念浸透手段を説明変数とした重回帰分析（ステップワイズ法）を行った¹⁶。その結果が、表7（全体）、表8（大企業と中小企業）、表9（製造業と非製造業）である。表7（全体）をみると、社会適応機能と企業内統合機能ともに影響をもつ浸透手段は「経営者の企業文化づくりの積極性」（ β 値：社会適応機能（0.273）、企業内統合機能（0.396））であり、共通する浸透手段が抽出されている。一方で、経営実践機能において影響を持つ浸透手段は、「組織体制・社内制度の前提」（0.263）であった。表8（大企業と中小企業）を次にみると、大企業では、3機能に共通して影響を与える浸透手段は、「部門・職場での理念に基づく規範づくり」（ β 値：社会適応機能（0.272）、企業内統合機能（0.292）、経営実践機能（0.385））であった。また、「経営者の企業文化づくりの積極性」は、社会適応機能（0.264）と企業内統合機能（0.365）に影響力のある浸透手段であり、「幹部リーダーの採用・昇進等の決定」（0.239）は、経営実践機能のみに関係する浸透手段であったことは興味深い。中小企業についてみると、「経営者の企業文化づくりの積極性」が、社会適応機能（0.366）と企業内統合機能（0.404）に共通して影響を与える浸透手段であった。経営実践機能においては、「経営者の直接指導」（0.419）のみが影響のある浸透手段であった。このことから、大企業と中小企業では、経営理念の機能に影響力のある浸透手段が異なり、また、各機能においても浸透手段がさまざまであることが明らかとなった。

大企業と中小企業との比較と同様に、製造業と非製造業とにはどのような違いが見られたであろうか（表9）。製造業における社会適応機能と企業内統合機能では、「経営者の企業文化づくりの積極性」が共通して影響力のある浸透手段であった（社会適応機能（0.300）、企業内統合機能（0.278））。経営実践機能に影響力のある浸透手段は、「理念を体現した人・出来事のエピソード」（0.278）であった。一方、非製造業では、「経営者の企業文化づくりの積極性」は、3機能すべてに影響力をもつ浸透手段であった（社会適応機能（0.497）、企業内統合機能（0.582）、経営実践機能（0.384））。そして、「年頭挨拶等

16 ステップワイズ法の基準は、投入する自由度(F)の確率 ≤ 0.05 、除去する自由度(F)の確率 ≥ 0.1 とした。

表7 経営理念の機能と浸透手段との関係 (全体)

	浸透手段	β 値	Adj-R2
社会適応機能	経営者の企業文化づくりの積極性	0.273**	0.391
	部門・職場での理念に基づく規範づくり	0.212**	
	わかりやすく明文化	0.244**	
企業内統合機能	理念を体現した人・出来事のエピソード	0.163*	0.350
	経営者の企業文化づくりの積極性	0.396**	
	理念を体現した人・出来事のエピソード	0.232**	
経営実践機能	わかりやすく明文化	0.179*	0.186
	組織体制・社内制度の前提	0.263**	
	部門・職場での理念に基づく規範づくり	0.236**	

注) 「**」は、1%水準で有意、「*」は、5%水準で有意、を示す

表8 経営理念の機能と浸透手段との関係 (「大企業」と「中小企業」との比較)

	大企業			中小企業		
	浸透手段	β 値	Adj-R2	浸透手段	β 値	Adj-R2
社会適応機能	部門・職場での理念に基づく規範づくり	0.272*	0.350	わかりやすく明文化	0.509**	0.518
	経営者の企業文化づくりの積極性	0.264**		経営者の企業文化づくりの積極性	0.366**	
	理念を体現した人・出来事のエピソード	0.221*		経営者の企業文化づくりの積極性	0.460**	
企業内統合機能	経営者の企業文化づくりの積極性	0.365**	0.296	新入社員研修	0.404**	0.554
	部門・職場での理念に基づく規範づくり	0.292**	0.271	経営者の企業文化づくりの積極性	0.419**	0.157
経営実践機能	部門・職場での理念に基づく規範づくり	0.385**		経営者の直接指導		
	幹部リーダーの採用・昇進等の決定	0.239*				

注) 「**」は、1%水準で有意、「*」は、5%水準で有意、を示す

表9 経営理念の機能と浸透手段との関係 (「製造業」と「非製造業」との比較)

	製造業			非製造業		
	浸透手段	β 値	Adj-R2	浸透手段	β 値	Adj-R2
社会適応機能	部門・職場での理念に基づく規範づくり	0.317**	0.231	経営者の企業文化づくりの積極性	0.497**	0.609
	経営者の企業文化づくりの積極性	0.300**		わかりやすく明文化	0.283**	
	新入社員研修	0.301**		年頭挨拶等による理念の紹介	0.234*	
企業内統合機能	経営者の企業文化づくりの積極性	0.278**	0.227	経営者の企業文化づくりの積極性	0.582**	0.685
	理念を体現した人・出来事のエピソード	0.278**	0.067	年頭挨拶等による理念の紹介	0.359**	0.640
経営実践機能			組織体制・社内制度の前提	0.385**		
				経営者の企業文化づくりの積極性	0.384**	
				社内報等による啓蒙活動	0.276**	

注) 「**」は、1%水準で有意、「*」は、5%水準で有意、を示す

による理念の紹介」は、社会適応機能（0.234）と企業内統合機能（0.359）に共通している浸透手段であり、「組織体制・社内制度の前提」（0.385）と「社内報等による啓蒙活動」（0.276）は、経営実践機能のみにみられる浸透手段であった。

V 考察

本節では、以上の分析から得られた結果について考察を加えたい。

第1に、本研究においても、先行研究と同様、経営理念の内容項目・機能において企業規模・業種による経営理念の特色がみられた。

経営理念の内容項目として、なぜ、中小企業が「経済的利益」を重視し、大企業が「地域社会への貢献」を重視するのか。一つの解釈として、大企業の方が概して、中小企業よりも地域社会へ強い影響力を有しているため、企業行動上も地域社会や、より広いステークホルダーとの良好な関係を求められ、それが経営理念に反映されている、ということが考えられる。また、経営基盤が相対的に弱い中小企業では「経済的利益」が理念として重視されるといえるであろう。

他方、少しうがった見方をすれば、中小企業では「経済的利益」を前面に出すことができるが、大企業は社会的注視度が高いゆえに、それを陽表的に謳うのを憚られ、「地域社会への貢献」を重視するスタンスをとらざるを得ない、といえるであろう。これは必ずしも、中小企業では「ホンネ」が、大企業では「タテマエ」が重視されるという意味ではない。経営理念には、外部に対して当該企業のアイデンティティやイメージを訴求する役割と、企業内部の統合を図る指導原理という役割があるが、大企業では前者の役割が、中小企業では後者の役割が重視されるということである。

山城（1972）は、かつて、経営理念を「保守的理念」と「進歩的理念」に類型化した。「保守的理念」は、一元的に経済的側面のみを捉えるものであり、「進歩的理念」とは、経済的側面のみならず社会的側面も捉えるといった多元性に特徴をもつ。本稿での観察結果は、山城の類型と平仄があうもので、中小企業の段階では「保守的理念」の傾向が強く、大企業へと移行するにつれ「進歩的理念」へ変貌していくと考えることができよう。

機能面では、大企業の方が中小企業に比べて、働いていることが明らかとなった。経営理念の機能には、対外関係における指導原理としての社会適応機能、組織内に対する指導

原理としての企業内統合機能、経営目標、戦略、組織を規定し経営の実践面に対する経営実践機能がある。大企業の場合、社会やステークホルダーに対する影響力が増大するため、自社の存在意義は何か、という形で社会との関係をより一層、鮮明にしなければならず、同時に、社会的責任意識も高く持ち合わせなければならないであろう。加えて、成員統合の観点から、従業員の統率（行動規範）や一体感の醸成が必要となってくる。さらに、戦略経営やコンプライアンスの必要性から、経営理念を拠り所とする経営姿勢が求められる。こうしたことから、大企業であるほど、経営理念の機能が発揮しているのではないかと考えられる。このことから、経営理念の機能についても、企業規模による差異があるといえるであろう。

業種（製造業と非製造業）別比較では、理念の内容項目では、とくに大きな違いが見られなかったが、経営理念の機能では、製造業の方が非製造業よりも働いており、「電機機器」が他の業種に比べて働いていた。つまり、業種に関しては、重視される理念には共通性があるが、経営理念の機能については差異があるといえるであろう。

第2に、経営理念を意義ある存在にするためには、経営理念の機能を発揮させる経営行動が必要である。これは、筆者の一貫した主張である。経営理念研究では、解釈的側面が多くなされてきたが、その機能的側面を中心にした研究は少ないように思われる。経営理念を抽象的・形而上的に捉えるばかりでなく、実践的・形而下的観点として捉えることも必要である。本研究では、その実践的・形而下的観点を機能的側面に求め、経営理念の機能を中心に据えながら、それと浸透手段との間にどのような関係があるかという視点で分析を試みた。結果として、まず、未上場企業全体でみると、社会適応機能と企業内統合機能に強く影響を与える浸透手段は、「経営者の企業文化づくりの積極性」であった。一方、経営実践機能では、「組織体制や社内制度の前提」が強く影響を与えていた。経営理念と企業文化（組織文化）との関係は組織文化論などで多く指摘されてきたが（梅澤，1994、伊丹・加護野，2003、など）、規範的側面である両機能が働くためには、やはり、企業文化（組織文化）との関係を意識することが大切であるといえよう。また、組織体制や社内制度との関係を持たせることにより、経営実践機能は働くということが本分析で明らかとなった。

次に、大企業と中小企業の比較についてみると、大企業では、「部門・職場での理念に基づく規範づくり」が各機能ともに影響を与えていた。大企業では、経営者の企業文化づくりの積極性ととともに、従業員による経営理念への関与も重要性を持つといえるであろう

う。梅澤（1994）は、従業員の「経営理念の自分化」の重要性を指摘した。経営理念を自らのものするためには、受動的な姿勢ではなく能動的な姿勢で経営理念と関る必要がある。そうした従業員の経営理念に対する姿勢・関与があるほど、経営理念は機能するのである。また、中小企業において特徴的なのは、経営実践機能において、「経営者の直接指導」が強い影響を与えていた点である。先行研究のレビューにおいて、経営者による従業員とのコミュニケーションの必要性を指摘したが、この「経営者の直接指導」はまさにそれに相当する浸透手段である。『中小企業白書 2009年』の報告している中小企業の経営者と従業員との活発なコミュニケーションの実態¹⁷から、経営者が直接、従業員に戦略や目標の指導・説明・教化を行っている姿が想起される¹⁸。ある意味、これは、中小企業ならではの強みであるといえるかもしれない¹⁹。

筆者は、拙稿（2010）にて、上場企業の経営理念の実態についての分析を行った。上場企業と未上場企業の経営理念の実態を比較してみると、経営理念の内容項目において、未上場企業で最も高い平均値であったのは、「顧客満足の向上」であったが、上場企業の場合では、「社会との共生」が最も高い平均値であった²⁰。この違いからいえることは、上場企業の方が、より社会を意識する姿勢が求められているといえるであろう。また、「株主満足の向上」については、上場企業の場合、平均値4.0以上であったが、未上場企業では、平均値4.0以下であった²¹。このことは株式の上場有無による違いを表しているものといえよう。次に、機能面では、未上場企業の場合、「企業文化の良質化」が最も平均値が高く、二番目に、「方向性の明確化」であった。上場企業の場合では、「方向性の明確化」

17 『中小企業白書2009年版』では、次のような考察をしている。経営者と従業員との間のコミュニケーション上の問題点は、中小企業（従業員数300人以下）では、「特に問題はない」の割合が高い一方で、大企業（従業員数301人以上）では、「従業員数が多いため、経営者が個々の従業員と活発なコミュニケーションを行うことが困難」の比率が高い。また、経営者と従業員のコミュニケーションを活発に行う取組として、中小企業では、「個々の従業員が社長等の経営トップと直接面談する機会を設けている」の割合が高く、大企業では「社内報、社内メール、社内イントラネット等で経営者が経営方針等を説明している」や「従業員からの提案制度を導入している」など情報システムや仕組みなどによる比率が高い。つまり、中小企業では、顔の見えるかたちで経営者と従業員とが意思疎通を行える環境にあるのである。

18 加護野・野中他（1983）は、経営理念を根付かせる方法として、日本企業の場合、創業者や経営者が講話や対話により従業員へ理念を教化していくことを指摘している。

19 『中小企業白書 2009年』では、中小企業の強みとして、「経営者と社員、部門間の一体感・連帯感」を指摘している。

20 「顧客満足の向上」において、平均値による有意な差は見られなかったが、「社会との共生」において、有意な差（ $p < 0.05$ ）が見られた。

21 「株主満足の向上」では、平均値による有意な差（ $p < 0.05$ ）が見られた。

が最も高く、「企業文化の良質化」が続いた。それぞれ平均値の順位は反対ではあるが、共に、働いている機能であるといえる²²。特徴的な違いは、「ステークホルダー意識の向上」が未上場企業の場合、平均値4.0以下であったのに対し、上場企業の場合では、平均値4.0以上であった。このことから、上場企業の方が未上場企業に比べ、よりステークホルダーを意識する姿勢を持っているといえるであろう²³。浸透活動においては、上場企業においても積極的に行われていない結果であった。この実態から、上場・未上場に関らず、経営理念の浸透活動は、一つの経営課題であるといえるかもしれない。

「経営理念の普遍性」という観点からまとめてみると、山城が提起した経営体の違いによって、経営理念は「共通なものを持ちつつ、しかも特色を発揮するもの」であるといえよう。上場企業と未上場企業、そして、企業規模（大企業・中小企業）の違いが、経営理念の内容項目、機能に特色をもたらすのである。

最後に本研究における限界を述べる。本稿では、未上場企業への経営理念の実態に関するアンケート調査を素材にして、その実態を明らかにすることを目的にしてきた。今回の調査はサンプル数が少なく、これでもって未上場企業における経営理念の全体像を明らかにできたとはいえない。しかし、これまであまりこの領域への研究が施されてこなかったことを踏まえると、理念研究上、一つの貢献ができたのではないと思われる。今後も定期的に未上場企業に対する定量的調査を継続するとともに、インタビュー調査も並行して行い、多面的に未上場企業の経営理念の実態を明らかにしていきたい。

22 「企業文化の良質化」では、平均値による有意な差がみられなかったが、「方向性の明確化」では有意な差 ($p < 0.05$) が見られた。

23 「ステークホルダー意識の向上」では、平均値による有意な差 ($p < 0.05$) が見られた。

参考文献

- E.Schein (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc., Publishers
- E.Schein (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass Inc (金井壽宏監訳『企業文化 生き残りの指針』白桃書房, 2004年)
- 井上善海 (2001) 「バリュー・マネジメントの理論と実際：ベンチャー企業を対象とした調査研究を基に」『経営学論集』第71号, 195-200頁
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業 混沌の時代こそ経営理念』有斐閣
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983) 『日米企業の経営比較』日本経済新聞社
- 北居明・出口将人 (1997) 「現代日本企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第23巻第1号, 1445-1463頁
- 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, 91-121頁
- 北出芳久 (2001) 「老舗企業における経営理念のあり方について」『産業能率』第531号, 16-20頁
- 澤野雅彦 (1984) 「富山県内企業の経営理念—アンケート調査の結果報告—」『研究年報』(富山大学), 第10号, 15-34頁
- 芝隆史 (1986) 「経営理念の企業内浸透に関する実態調査—T社の実態分析を介して—」『地域分析』(愛知学院大学産業研究所), 第25巻第1号, 1-11頁
- 芝隆史 (1987) 「経営理念、経営戦略の実態分析—運輸(陸運)業界に対するアンケート調査を中心として—」『愛知学院大学論叢, 商学研究』第32巻第3・4号, 481-520頁
- 芝隆史・水谷内哲也 (1988) 「経営理念と経営戦略に関する地域比較分析—愛知と北陸の陸運業界に対するアンケート調査を介して—」『地域分析』(愛知学院大学産業研究所), 第26巻第2号, 27-64頁
- 瀬戸正則 (2008) 「経営理念の組織内浸透にけるコミュニケーションに関する研究：同族経営中小企業における経営者・中間管理職の行動を中心に」『経営教育研究』, 第11巻第2号, 125-139頁
- 寺本義也・原田保 (2001) 『新・中小企業経営論』同友館
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化—経営理念調査を手がかりとして—」『組織科学』第18巻第2号, 37-51頁
- 戸前壽雄 (2000) 「地域製造中小企業の経営理念と経営者のビジョン」『岡山大学経済学会雑誌』第32巻第2号, 219-241頁
- 中川敬一郎 (1972) 「経営理念の国際比較」同編著『経営理念』ダイヤモンド社
- 森川譯雄 (1993) 「最近の経営理念の動向と特質」『松山大学論叢』第5巻第4号, 85-107頁
- 宮田矢八郎 (2003) 『収益結晶化理論』ダイヤモンド社
- 山城章 (1972) 『現代の経営理念』白桃書房
- 横川雅人 (2009) 「経営理念：その機能的側面と制度的側面」『経営戦略研究』第3号, 5-20頁
- 横川雅人 (2010) 「現代日本企業の経営理念—経営理念の上場企業実態調査を踏まえて—」『産研論集』(関西学院大学産業研究所), 第37号, 125-137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

社会経済生産性本部 (1998) 「社是社訓に関する調査」

社会経済生産性本部 (2004) 「ミッション・社是社訓の活用についての調査」

中小企業庁 (2009) 『中小企業白書2009年版』