

論文要旨

経営学研究科
経営学専攻 修士論文
人材・組織マネジメントコース
石川了

本研究では、創業から100年以上経過した老舗企業を対象に「家訓」の浸透から組織存続の秘訣を探り、人材上の課題解決の糸口を見出すものである。老舗の約8割に「家訓」があり、人間尊重の理念やCSR上の重要な役割を担っている。ここで「家訓」とは、老舗が持つ必ずしも明文化されていない価値観全体を表すものであり、経営理念や行動規範などを広く含む多様な概念である。

本研究の目的は、老舗企業を対象に「家訓」が組織にどのような形で浸透し、伝承されているのか、特に「家訓」が、組織階層の変化、トラブル発生時の対応において、組織メンバーの意味解釈にどのように影響するのか、「人」づくりの仕組みや従業員の行動にいかん反映されるのかを明らかにすることにある。

東京商工リサーチの2016年の調査によると、創業100年以上となる老舗企業は、全国で3万3069社あり、ほとんどが中小企業である。日本に老舗が多い要因として、横澤（2008）は①経営理念の存在、②本業重視を基本に革新する、③知足のバランス感覚——の三つを挙げる。また、大西（2014）は、老舗の強みとして①のれんを創る、②商いを創る、③人を育てる、④関係性を創る、⑤地縁・地域性を活かす、⑥環境変化への対応の6点を挙げている。

従業員教育では、老舗も非老舗も制度として大きな違いはないものの、「従業員に対して、会社の歴史・伝統を教えている」点は、老舗で強く出る傾向にある（神田・高井、2012）。

研究課題を設定するための事前調査では、「家訓」の意味が新入社員では分からなくとも、管理者になったとき、業務上トラブルが発生したときに帰るべき原点として意識され、上位職位になるほど顕著に表れ、浸透度が増していくということが分かった。そこで、本調査では、研究課題として、1.「家訓」の浸透の根拠と手法、2.組織階層の変化と「家訓」の意味解釈、3.トラブル発生時の「家訓」の役割、4.その浸透と社員のコンプライアンス意識・行動の変化、5.人材重視・仕事のやりがい等への影響を設定し、7社の代表もしくは管理者中心にヒアリング調査を行った。本研究を通じて得られた結論は以下の通りである。

まず研究課題1については、第一に組織メンバーのベクトルを目標に向かって合わせていくためということ、第二に、老舗においては、永年組織に共有化された価値観や文化が存在し、その一部が「家訓」に象徴的な文言として表出化され、組織内にさらに浸透していくということ、「家訓」の解釈は多様であり、また幅広い解釈が成り立つ。故に時代状況が変化しても変わらない「家訓」を長持ちさせており、引いては企業組織の存続を可能にしている、第三に、「家訓」を時代の変化に合わせて位置付けや

意味解釈を変えていくということ、第四に、新入社員を採用するとき、「家訓」の文言や組織の風土・境界（フィルター）を通して判断すること、などである。

次に、研究課題 2 については、組織内における昇格・昇進を経て、「職位が変化」した際に、「家訓」をより意識し、さらに管理者であれば自らが浸透のためのエンジンになっていくということであり、特に「評価者の立場になったとき」により強く意識するという点である。その場合、「家訓」という大きな価値観が、組織の構成メンバーに意識化されている、あるいは内面化されていることが大きなポイントで、この時点で個人の中で「家訓」の意味解釈が変化し、より強固な組織メンバーに成長していく。そして、このことこそ、変わらない「家訓」が伝承され、「人」づくりの意味解釈が「変わる瞬間」と言える。

研究課題 3 のトラブル発生時の「家訓」がどのように解釈されるのかにおいても同様のことが言える。

研究課題 4 については、「家訓」が浸透している企業では、まず管理者がそれを意識し、部下にも浸透を図るので、より浸透のスピードが増し、コンプライアンスを始め従業員の行動にもプラスの効果をもたらすことが分かった。

研究課題 5 については、「家訓」を通じ「人材重視」の傾向が分かった。ただ、「家訓」そのものが仕事のやりがいや楽しさに繋がるわけではなく、「家訓」に基づいた一連の行動の結果、顧客のためになり、引いては組織の利益や自分の成長に帰結するときに、そのように感じるケースがあるということが分かった。本研究では、日本企業が本来持っている「人を大切にする」という価値観をいま一度見直し、身の丈にあった事業運営と次世代に向けた「人」づくりの何かしらのヒントを得られたのではないかと考える。

今後の課題としては、「家訓」の「浸透」度合いをどのように定量的定性的に示すかという点、経営理念浸透の先行研究をレビューしその関係を探ること、調査対象の業種・規模別の傾向分析を行うこと等が挙げられる。