

## 論文要旨

---

### 経営理念の確立と変容に関する動態的分析 ～モデル・理念・意思決定の相互作用～

指導教員 二階堂行宣 准教授

経営学研究科経営学専攻修士課程 企業家養成コース

松澤 雄一

本論文の目的は、経営理念の可変性を前提としつつ、企業内における経営理念の確立過程と、内外の環境変化に応じた経営理念の変容過程を、動的に明らかにすることである。具体的には、インタビューを中心とした事例研究により、①経営理念の確立過程、②経営理念の変化とその浸透プロセス、③経営理念と企業活動の相互作用、の各局面に着目し、経営者の意思決定と経営的行動を支える経営理念を、動的なプロセスで実証的に分析した。

まず、第1章において、先行研究を①経営理念の定義、②類型と機能・効果、③階層性、④浸透、の4視角から整理した。その結果、先行研究の問題点として、経営理念の内容や、従業員への浸透度を調べた研究は多いものの、いずれもある時点を輪切りにした静的な分析、あるいはアンケートなどを用いた定量的な分析に留まっており、経営理念それ自体の変化や、社内外への浸透過程など、動的なプロセスについて解明されていない点を指摘した。また、経営理念の階層性には注目した研究があるものの、その階層性自体がどのように確立されてきたのかという、可変的な側面に注目した研究も少ないことが明らかになった。

経営理念の階層性や社内外への浸透は、それぞれ時間をかけて、経営理念自体の変容を伴ったプロセスを繰り返しながら強化され、浸透度を深めていく形が自然であると考えられる。そのため本論文では、特定の企業における経営理念の確立と、その後の変容プロセスについて、長い時間軸を設定しつつ、経営理念と企業活動の相互作用を調査した。

具体的な調査対象については、経営理念の可変性を強調するため、強靱と思われる「モデル」由来の経営理念に着目することとした。その結果、いずれも埼玉県内を拠点とする、三州製菓株式会社(第2章)、株式会社富岡食品(第3章)、株式会社五州園(第4章)を選定した。

第2章から第4章までは、この3社の経営理念に関する事例研究を展開した。その結果、経営理念は成文化・公表されているものだけにとどまらず、「経営理念」、「経営方針」、「行動指針」など様々な表現を含む、広範かつ、階層的な概念であることが明確とな

った。また、経営者は、経営理念を不変部分と可変部分に区分し、後者に追加や修正を施し、浸透策を工夫しながら、業績に応じて経営理念を事実上改訂していた。つまり、彼らは経営理念を幅広く解釈し、階層性の強化や、下層理念の柔軟な変更、さらには伝達システムの刷新を通じて、経営環境への柔軟な対応を図っていることが明らかになった。

このように、「階層化を伴う修正・変更」という経営理念の運用は、経営者にとって、当初理念の堅持という建前を維持しつつも、容易な状況適応を可能とさせていた。それにより、経営理念に基づく企業経営のメリットを、企業および社会にもたらすことになる。

一方、この運用は、企業統治・ガバナンス上、危険な要素を孕んでいることも確かであり、例えば経営者自身はその時々短期的な視野に立ち、都合よく経営理念の階層性・可変性を利用することで、当初の精神を失った下層理念が出現する可能性がある。

現在では企業不祥事が相次ぎ、企業の倫理観が問われ、企業統治への関心が再び高まっている。一部の経営者の独断・利害による経営の暴走には、経営理念の軽視や、恣意的な運用・修正がなされている可能性がある。組織全体での企業倫理の逸脱を防ぐためにも、本研究で明らかになった経営理念の可変性を認識しつつ、経営者自身の自覚と、適切な尺度に従った慎重なモニタリングによって、企業は経営理念を適切に運用していくことが求められる。

本研究の分析は、事例調査が3社と少ない点、事例を中小企業に限定している点、業績と経営理念の関係性についての分析が浅い点などにおいて、一定の限界を持つ。今後は対象事例の豊富化や、文献資料のさらなる発掘を通じて、上記の課題を明確化させる必要があると考えられる。