

野林晴彦 著

『日本における経営理念の歴史の変遷
—経営理念からパーパスまで—』

出口 将人

名古屋市立大学教授

経営理念が企業の経営において重要な意味をもっているということについて、異論をもつ人は少ないだろう。一方で、あらためて経営理念とは何かと聞かれると、うまく説明できないという人も少なくないだろう。このような奇妙なことが起こるのは、経営理念という概念について、多くの人がある意味を無意識のうちに緩やかに共有しているからである。日常会話のレベルでは、それぞれがもっている意味の微妙な違いによって多少話が食い違うことがあっても、大体の意味が共有されていれば基本的には問題ないだろう。しかし、企業経営の実践やそれについてのアカデミックな研究の場においては、大まかな意味の共有だけでは不十分である。これらの場において、他者の事例や先行研究などのさまざまなデータにもとづき、たとえば経営理念と企業のパフォーマンスとの関係といった問題について、より確かな答えを導きだそうとするのであれば、経営理念が何を意味するのかについて、明示的に定義する必要がある。しかしながら、経営理念という言葉について、実務家はもとより、研究者のあいだでも、その意味は必ずしも十分に共有されていない。

このような状況を踏まえて、本書は、過去の経営理念観や経営理念研究とのかかわりにおいて、現在の経営理念像を明らかにし、今後の経営理念研究の発展に貢献するべく、「日本における『経営理念』という言葉と概念は、どのよ

うに誕生し、変化し、現在のように受け入れられてきたのか？ その歴史を振り返ることで概念を整理する」(4頁)というリサーチ・クエスチョン(以下、RQ)を設定し、これにたいして、先行研究、専門書籍や社史などの文献資料における経営理念という概念の扱いを考察することによって、答えようとするものである。

本書の構成および内容

本書のコアになる部分は、2部14章構成となっている(前後に序章、終章がある)。

第I部(第1~8章)では、日本における研究者や実務家(とりわけ経営者)のあいだでの理念および経営理念という概念の受容と普及のプロセスがトレースされる。

第1章と第2章では、日本における理念および経営理念という概念の最初期の受容はおおむね以下のようなものであったことが指摘される。すなわち、それらの受容は1930年代以降に主として当時台頭しつつあった軍部の主導によってなされたこと、その結果、日本においては、理念とは(個人や組織ではなく)国や社会がどうあるべきかを表すものであり、経営理念もまた、個人や企業ではなく、もっぱら国家を主体として、国の繁栄のために企業があるべき姿を示した普遍的、永続的な「経済思想・経営思想(としての経営理念)」(概念1)を指すものとして理解されていたということである。

第3～5章では、終戦から1970年代にかけて、本格的に経営理念という言葉が一般に使われるようになったプロセスにおいて、そのなかで経営理念の意味合いが少しずつ変化していったことが明らかにされる。第3章と第4章では、敗戦後に国家中心の価値観が否定され、経営者のあいだで、経営者自らが（国に強制されたものではない）企業経営や経営者のあるべき姿としての経営理念をもつべきだという意識が高まったことを背景に、1950年代後半から60年代にかけて、経済同友会や日本生産性本部といった経済団体やシンクタンクが、当時日本に紹介されるようになったドラッカーの著作の影響を受けつつ、経営者のあるべき姿として「利潤性」と「社会的責任」を含んだ「新しい経営理念」を示したことによって、経営理念という言葉が広く一般に浸透し、それ以降、多くの組織（経営者）が「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」（概念2）、さらには企業組織を主体とした「企業組織の経営理念」（概念3）を制定（策定）するようになったことが明らかにされる。さらに第5章では、1950年代から70年代までの経営学の世界における「新しい経営理念」についての議論が整理され、さまざまな角度から盛んに研究がなされたものの、経営理念という概念には曖昧さが残っており、解釈の余地がかなり大きいものであったこと、そして、少なくとも70年代の後半には、経営理念研究が下火になったことが指摘される。

第6～8章では、著者の分類による先述の三つの経営理念の概念について個別に説明される。第6章では、「経済思想・経営思想としての経営理念」は、理念という言葉が用いられたかは別にして、すでに江戸時代中期から明治大正期にかけて、商人や実業家がしがうべき普遍的な規範として存在していたが、それらは先の大戦期において国家の繁栄のための経済思想、経営思想を表すものへと変化していったこと、そして、そのような経営理念観は終戦とともに衰退したことがあらためて指摘される。第7章で

は、戦後に急速に一般に広がった「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」について、著名な経営者（松下幸之助、渋沢栄一、稲盛和夫ら）の事例にもとづき、それらが経営者個人の宗教的背景、過去の経験、そして各時代の経済思想・経営思想とどのように関係しているのかが述べられている。第8章では、第I部のまとめを兼ねて、あらためて日本において経営理念という言葉の主たる意味合いの変化を整理した後、今日では、（国家でも経営者個人でもなく）企業組織を主体とした「企業組織の経営理念」という見方が主流になっているとの指摘がなされる。

これをふまえて第II部（第9～14章）では、経営理念を「企業組織の経営理念」としてとらえる見方が一般的になってから今日までの経営理念をめぐる実務界、学界の動向が、さまざまな角度から分析される。

第9章では、企業組織の経営理念は、1950年代以降、多くの企業において経営理念（あるいは基本理念、企業理念など）として成文化（テキスト化）されるようになったことが明らかにされる。そして、それにとまって、経営理念を普遍的、永続的な企業の本質ととらえる伝統的な考え方（「経営理念本質論」）に対置されるものとして、経営理念を企業経営における可変的な構成要素とみなし、その機能に注目する考え方（「経営理念機能論」）が生まれてきたとの主張が展開される。

第10～12章では、経営理念機能論の立場から、企業経営において大きな機能をもつものとして、（テキスト化された）経営理念がどのような構造、内容をもつようになり、それらが外部環境とのかかわりにおいて、どのように変化していくのかが、具体的な企業の例とともに論じられる。第10章では、個々の企業において、テキスト化された経営理念にはきわめて多くのもの（たとえば、ミッション、行動指針、信条、バリューなど）が含まれるようになっていること（広義の経営理念）、それらのあいだには階層

性があることが指摘される。そして、そのうえで、広義の経営理念は、経営者理念、企業の成長段階や環境（歴史的、社会的背景）とのかかわりにおいて、さまざまなパターンにより刷新、見直しされていることが明らかにされる。第11章では、環境の変化に合わせて、1950年代以降の約70年間で、日本企業の経営理念が、「『企業の社会的責任』概念の追加」（1950年代～70年代）、「戦略の上位概念としての経営理念」（1980～90年代）、「ミッション・ビジョン・バリューの導入」（1990～2010年代）、「社会性のさらなる強調」（2000～2010年代）というように、その内容において変化、拡大していったことが明らかにされ、第12章では、その具体例としてトヨタ自動車の（広義の）経営理念の変遷が述べられる。

第13章は、これまでの「企業組織の経営理念」研究についての概説である。いくつかの代表的な研究テーマ（経営理念の機能や効果、構造や階層性、そして2000年代以降の中心なテーマである経営理念の浸透方法など）について、ごくごく簡単に言及される。

全体の総括である第14章では、RQにたいする回答として、経営理念が日本において広範で曖昧な、日本に独自の概念となった理由、そして、日本における三つの経営理念の概念とそれらの関係、そして経営理念にたいする二つの視座が、それぞれあらためて整理される。

貢献と評価

評者の見るところ、本書の中核をなしているのは、日本における経営理念という概念についての知識社会学的な考察であり、企業経営についての理論的、実践的な提言は本書の主たる目的ではない。したがって書評としては、知識社会学の著作としての評価について述べるのが本筋であろう。しかし、評者がその分野の専門家ではないこと、掲載誌の性格、そして何よりも経営理念が経営（学）における重要な概念であり、また筆者が本書をつうじて経営理念研究の

発展に寄与することを意図していることから、以下では、とくに経営学の視点から本書の貢献と限界について述べたい。

本書は、「経営理念」という、広く用いられているが、その内容が必ずしも明確ではなく、人によって、あるいはコンテキストによってさまざまな意味で用いられ、研究されてきた概念について、先行研究でえられた知見にもとづいて丁寧に分類、整理し、それを具体的な事例をもちいて分かりやすく説明している。そのため、本書は、経営理念、あえていうならば経営理念という言葉に集約される企業組織における規範的、理念的なエレメントに関心をもっている研究者や実務家にとって、それについて考察、議論しようとするときに依拠すべき「ガイドブック」として、有用な一冊になりうるものだといえるだろう。

より具体的には、本稿の最大の貢献として、日本において経営理念という概念は、それぞれ制定の主体と分析のレベルが異なる「経済思想・経営思想としての経営理念」、「経営者の経営理念」、「企業組織の経営理念」の三つのいずれかとして理解されてきたこと、そして、これらが互いに関係していることを明らかにしたことがあげられるだろう。これらの三つの経営理念から構成される包括的なフレームワークを用いることによって、研究者や実務家は、先行研究とのかかわりにおいて経営理念にかんする自らの立ち位置（定義や分析のレベル）を明確にでき、また自らの考察、議論に先行研究の知見を取りこむことも容易になると考えられる。同様のことは、本書のもう一つの重要な主張である経営理念研究の二つの視座（経営理念本質論と経営理念機能論）についても言えそうである。ただし、この分類については、両者における経営理念の意味の違いが曖昧であり、また後者においては、あまりにも多くの要素が経営理念という言葉に含まれうることになるため、これを分析のフレームワークとして用いるためには、さらに議論を進め、その内容を精緻化する必要

があるように思われる。

最後に、評者が本書について少し残念に感じたこととして、一つだけ述べておきたい。それは、本書では、経営理念にかんする実証研究についてはごく簡単にしか触れられていないということである。本書の性格からすれば、これを限界あるいは問題点として指摘するのは、フェアではないのかもしれない。しかし、実証研究における経営理念の扱い（定義や方法論）や成果についての分析があれば、より意義のある経営理念研究のためのフレームワークが構築できたのではないかとも思われる。この問題にたいする本書の著者（および読者）のさらなる取り組みを待ちたい。

（中央経済社，2024年3月，ix+246頁，
3,000円+税）