

埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

A Study on How to Feel about the Penetration of Management Philosophy of Manager

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2017-02-14 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 柴田, 仁夫 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/458

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



経営者の経営理念の浸透に対する感じ方に関する一考察

A Study on How to Feel about the Penetration of Management Philosophy of Manager

柴田 仁夫

SHIBATA, Kimio

近年企業不祥事や不正が後を絶たず、その結果として経営理念、特に経営理念の浸透に注目が集まっている。経営理念に関しては既に多くの研究がなされているが、CSRと経営理念や中小企業を対象とした実証研究は非常に少ない。本稿による調査の結果次の点が明らかとなった。CSR実践企業の経営理念はステークホルダーを重視しており、経営者本人が経営理念を策定している場合は、保守的な傾向はあるもののその変更も厭わない。また経営者は理念の浸透の評価を顧客や社会といった外部の判断に委ねており、これは自社が社会にどう受け止められているかを重視しているためと考えられる。最後に、経営者は経営理念の浸透が「知名度の向上」、「安定的利益の確保」、「企業価値の向上」、「事業の継続」、「社会的地位の向上」、「優秀な人材の確保」のすべてに影響を与えていると感じているため、経営理念の浸透活動に取り組んでいると考えられる。

1. はじめに

(1) 背景

持続可能な社会の実現のために企業が期待されている役割は大きい。企業がこうした社会の要請に応えるためには自社の社会性を認識する必要があり、その基礎となるのが個々の企業が有する経営理念である。経営理念には経営者の考えや方針を表す高邁なものが多い。しかしそれにも関わらず、20世紀後半から企業不祥事や不正が後を絶たず、その影響は年々早く、大きくなってきている。この結果、企業の社会的責任（CSR）やその概念に影響を与えるステークホルダー論と相俟って、

経営理念、特に経営理念の浸透に注目が集まっていると考えられる。

(2) 課題

周知のように、経営理念に関しては既に多くの研究がなされている。そのうちCSRと経営理念の関連については、末永 [2005] や岩根 [2015] のように日本のCSRの源流とされる近江商人の「三方よし」を扱った研究が中心で、実証研究となると非常に少ない。また、経営理念の浸透に関する研究では、その調査対象企業の多くは上場企業であることが多く、中小企業¹⁾を対象とした経営理念の浸透に関する実証研究は松葉 [2008] や瀬戸 [2008]

キーワード：経営理念、中小企業、CSR、横浜型地域貢献企業

Key words : management philosophy, small and medium enterprises, CSR, Yokohama type area contribution company

など、こちらも非常に少ないのが現状である。研究対象が上場企業に偏りがちなのは、上場企業は多くの情報が開示されているため情報収集しやすいからであろう。しかし、日本の企業のほとんどは中小企業であり、証券取引所に上場を果たすような大企業は382.0万者中のわずか1万1110者（0.3%）にすぎない²⁾。

(3) 目的

そこで本稿では、中小企業を中心としたCSR実践企業への調査を通じて、経営者は経営理念の浸透が自社に対してどのような影響を与えると感じているのかを明らかにし、経営者が経営理念の浸透に取り組む理由について考察することを目的とする。

2. 先行研究レビュー

ここでは、本稿の中心となる経営理念の定義や経営理念の浸透の定義が先行研究でどの

よう扱われているかを概観した上で、実証研究における調査対象企業の規模についても確認する。

(1) 経営理念の定義

まず、経営理念の定義について確認しておこう。経営理念は、これまで数多の研究者により、さまざまな定義づけがなされてきたが、現在においても定まった定義は存在しない。柴田 [2013a] によると、それは経営理念という用語が、さまざまな用語、たとえば企業理念、基本理念、社是、社訓などと同義で使用されているためだとする。個々の定義を見ていくとその際のポイントとなっているのは、成文化³⁾ されていることに加え、「公表の有無」と「主体」があげられる。主体とは経営者個人の考えなのか、組織体としての考えなのか、ということである⁴⁾。ただし住原・三井・渡邊 [2008] のように経営理念には成文化が

表1 研究者による理念浸透の定義の変遷

研究者名	理念浸透の定義
清水 ([1992] 7頁)	「企業経営過程全体に好循環をおこさせ、企業全体を活性化させ、企業文化を少しずつ社長の経営理念の方向へ向けていく」こと
松岡 ([1997] 195頁)	「『言葉の存在を知っている』という最も浅い浸透から、『行動に結びつける』という最も深い浸透に至る4つのレベルが存在する」
北居 ([1999] 36頁)	「ほとんどの社員が理念に共感、納得し、それによって行動のコントロールが自動的に行われている状態」
中元 ([2006] 76頁)	「それ自体が企業に変化をもたらすというよりも、文化変化をもたらす基盤」
青木 ([2009] 131頁)	「経営者と同じ方向を向いて経営活動を行っていくことができる」こと
横川 ([2010a] 219頁)	「理念の諸機能を自社の存在意義、将来に向けての方向性、社会的責任意識の高揚、従業員の動機づけ、一体感の醸成、行動規範といった規範的側面への具現化、そして、経営目標や戦略、組織・制度といった実践的側面への具体化を促進していく活動」
小森谷 ([2011] 69頁)	「経営理念が単なる“お題目”だったり、経営幹部など一部の人のだけのもではなく、全社的に共有され日々実践され、経営になにかしら貢献すること」
高尾・王 ([2011] 53頁)	「経営理念が組織ルーティンとして作動している状態」
田中 ([2012b] 21頁)	「成員が行動をとるときの指針となったり、言動に反映されている状態」
柴田 ([2014] 141頁)	「経営理念を意思決定の指針とした実践が自律的に行われている状態」

出所) 柴田 [2013a] 31頁に加筆。

必要ではないと考える研究者もおり⁵⁾、柴田 [2014] も同様の立場をとる。

(2) 経営理念の浸透の定義

続いて経営理念の浸透の定義についても確認しておく。田中 [2009] によると、経営理念の浸透に関する研究は1990年代から始まり、当初は経営理念が腑に落ちる浸透のメカニズムの探求であったが、2000年代前半になると浸透方法や浸透策と企業のパフォーマンス（業績）の関係性の探求に移り、2000年代後半からは個々の組織成員に対する理念浸透を定性的・定量的に探った研究が増加し始めた。2010年代になると企業倫理・経営倫理やCSRへの関心から経営理念の浸透を扱う研究が登場し、高尾・王 [2012]、楨谷 [2012] といった優れた成果も生み出されている⁶⁾。

このように経営理念の浸透に関する研究は着実に増えつつあるものの、経営理念同様、経営理念の浸透についてもその定義は未だ明確に規定されてはいない。ただし、近年の研究で表1のように各研究者によって定義づけがなされるようになってきている。

(3) 経営理念の浸透研究の調査対象

最後に経営理念の浸透に関する先行研究がどのような調査対象を扱っているかを確認しておこう。先行研究を概観すると、その多くが上場企業を調査対象としていることが分かる。これは柴田 [2013a] が指摘しているように、「上場企業は経営に関するさまざまな情報が開示されているため情報が収集しやすく、特に業績・パフォーマンスとの関連を調査する場合には長期間の財務情報が手に入れやすいことが理由」であろう。しかし中小企業を対象にした研究も増えつつある。それは野村

[2006] や久保田 [2010] が指摘するように、日本には老舗といわれる100年以上続く長寿企業が約2万5,000社を超えて存在しており、こうした企業のほとんどが中小企業であることとも関係があると考えられる。

また、経営理念とCSRの関連に関する実証研究としては、柴田 [2012] が後述する横浜型地域貢献企業を対象として、経営者の意思決定において経営理念の根幹となる経営者倫理・企業倫理よりも法令遵守・コンプライアンスが優先されていることを明らかにしている。

3. 中小企業の経営理念の実態

(1) 横浜型地位貢献企業について

ここで横浜型地域貢献企業について確認しておこう。柴田 [2012]、柴田 [2013b] がまとめているように、横浜型地域貢献企業とは近年増えつつある地方自治体によるCSR評価制度の1つで、平成19年度から始まった横浜市の経済施策の1つである横浜型地域貢献企業認定制度により、認定を受けた企業を指す。この制度では地域を志向するCSRを実践する企業を地域貢献企業と定義し、地方が地方として国から経済的に自立していくためには、自治体は地域経済を担う地域貢献企業こそ支援していく必要があるという想いから制定された⁷⁾。

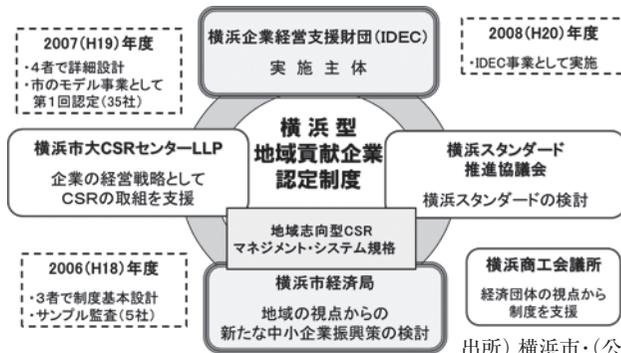
この制度の特徴は、その仕組みや運営に関する次の9点に集約できると考えられる。

1つめは、この制度は横浜市という限定された地域を志向したCSRに取り組む企業を行政が評価・認定するということ、2つめは、この制度を実施しているのが横浜市経済局の外郭団体である公益財団法人横浜企業経営支援財団（横浜市中小企業支援センター）とい

う公的機関であるということ、3つめは、この制度における評価基準は、横浜市と横浜市大CSRセンターLLPとの協力のもとに作成された横浜市独自の規格であるということ、4つめは、この制度は、図1のように制度設計者である横浜市、企業の代表として横浜商工会議所、民間の代表としてNPO法人横浜スタンダード推進協議会、規格設計者として横浜市立大学CSRセンターLLP、実施団体として公益財団法人横浜企業経営支援財団の5者がさまざまな側面から相互に協力し合い、定期的な会合を行いながら運用されているということ、5つめは、この制度の認定は横浜型地域貢献企業認定規格（以下、認定規格）に基づいて行われており、この規格だけで、小規

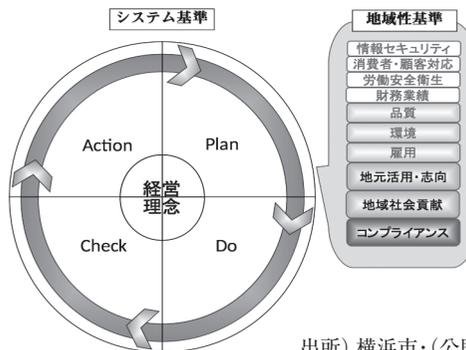
模企業から大企業まで対応しているということ、6つめは、図2のような認定の仕組みの中で、CSRマネジメントシステムの構築、運用を求めているということ⁸⁾、7つめは、認定の客観性を担保するため、研修を受け、試験に合格した中小企業診断士を中心とする外部評価員による評価制度を採用しているということ、8つめは、認定期間に期限を設け、「更新」の仕組みを取り入れているということ、9つめは、横浜市の公共工事発注における優遇制度を取り入れていること、などである。

横浜型地域貢献企業認定制度における認定は、認定規格で定められた2つの評価基準（地域性評価基準とシステム評価基準）が達成されていることを外部評価員が企業を訪問して



出所) 横浜市・(公財) 横浜企業経営支援財団 [2012]。

図1 横浜型地域貢献企業認定制度設立の経緯



出所) 横浜市・(公財) 横浜企業経営支援財団 [2012]。

図2 横浜型地域貢献企業認定制度の2つの評価規準

評価・確認し、その結果を外部有識者で構成された認定委員会の承認を経て取得する必要がある。外部評価員は現地にて評価基準が満たされているかどうかを経営層及び担当者からヒアリングにより確認し、併せて経営理念及びそれに基づいてどのように事業活動が行われているかも確認している⁹⁾。

(2) 調査の概要

本研究にあたり、表2のように2013年4月1日現在で横浜型地域貢献企業に認定されている223社の経営者に対して質問調査票を送付した。回収は同封の切手付封筒によって行う郵送法とし、定量調査を行った。この調査の目的は、経営者又は経営層が経営理念の浸透についてどのように感じているかを確認することである。調査票の選択肢は原則5件法、調査期間は2013年5月2日～20日で実施し

た。

(3) 回答企業の属性

調査票への回答企業数は101社、調査票の回収率は45.3%であった。ここで回答企業の属性を確認しておこう。

まず創業年を見てみると図3のような分布となっている。少し細かく見てみると、江戸時代に創業した企業が1社、明治時代が3社、大正時代が5社、昭和時代が70社、平成時代が22社になっており、昭和に創業した企業が最も多くなっている。このうち第二次世界大戦の前後で見えてみると、戦前が4社、戦後が97社となり、特に1954年から1973年の戦後の高度経済成長期に創業した企業が45社と全体の46.6%となっている。また、企業の平均年齢は46.7歳であり、これは帝国データバンクの2012年調査の平均年齢35.6歳より11歳程度高

表2 認定企業の状況（企業規模）

企業規模	平成19年度 認定企業	平成20年度 認定企業	平成21年度 認定企業	平成22年度 認定企業	平成23年度 認定企業	平成24年度 認定企業	合計
小企業 (～9人)	6	5	7	6	10	10	44
中企業 (10～300人)	24	25	19	22	22	52	164
大企業 (301人以上)	5	3	0	1	2	4	15
合計	35	33	26	29	34	66	223

出所) 筆者作成

注) 平成21年度より認定更新制度が始まったため、各年度の企業数の合計と現時点での認定企業数は異なる(平成24年度までに認定した企業223社中、9社は更新せず)。

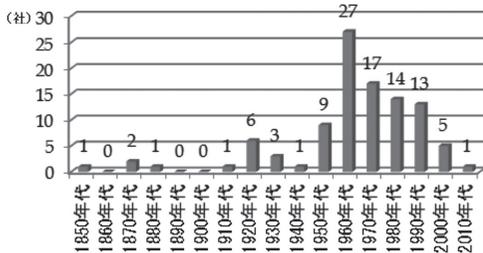


図3 回答企業の創業年

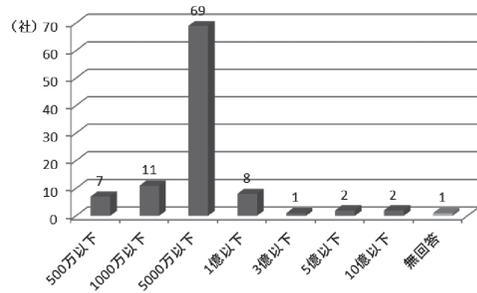


図4 回答企業の資本金

くなっている¹⁰⁾。この平均年齢の高さは認定企業の特徴でもあり、横浜が横浜港の開港によって発展してきた新しい都市であるものの、CSRを実践している横浜市内企業は比較的歴史がある企業であることが分かる。

次に資本金を見てみよう。図4のように資本金5000万円以下の企業が86.1%を占めており、このうち1000万円以下の企業は全体の17.8%、資本金3億円以上の企業が5.0%となっていることから、業種による違いはあるものの資本金基準だけで見ると、認定企業の86%以上が中小企業であることが分かる。

続いて従業員数を見てみよう。図5のように従業員数は30人以下の企業が全体の68.3%を占めており、このうち10人以下の企業は全体の23.8%、300人以上の企業は5.9%となっている。このことから、業種による違いはあるが、従業員基準で見ても、認定企業の78%以上が中小企業であることが分かる。

最後に回答者の属性を見てみよう。調査票の回答者は図6のように部長級・課長級を含まない経営層による回答が82.2%となっており、本調査の回答が経営層によって直接回答されたものであることが分かる。

(4) 回答企業の経営理念

ここまで回答企業の属性を確認してきたが、

調査結果を見る前に、各企業の成文化された経営理念の言葉にどういった特徴が見られるかを確認しておこう。

①分析方法

調査票に回答した101社の経営理念に対し、計量テキスト分析¹¹⁾を行い、経営理念に使われている言葉を確認したのが表3である。なお、アプリケーションは、フリーソフトウェアのKH Coderを使用した¹²⁾。

②経営理念で使用されている言葉

横浜型地域貢献企業の経営理念で使用頻度が多いのは、「社会(53回)」、「貢献(44回)」、「お客様(30回)」、「企業(29回)」、「地域(29回)」、「提供(24回)」といった言葉で、単純に考えると「社会」、「貢献」についてはほぼ2社に1社、「お客様」、「企業」、「地域」についてはほぼ3社に1社、「提供」についてはほぼ4社に1社の割合で、利用されていることになる。

この出現回数をステークホルダーの観点で見ると、「お客様(30回)」、「顧客(17回)」を併せた「顧客」が47回、「地域」が29回、「社員」が18回、「取引先」が2回、「株主」が0回となっており、半数近い企業の経営理念に明確にステークホルダーが記載されていることが分かった。特に「顧客」はほぼ2社に1社、「地域」はほぼ3社に1社、「社員」はほぼ6社に1社、利用されていることが分かった。

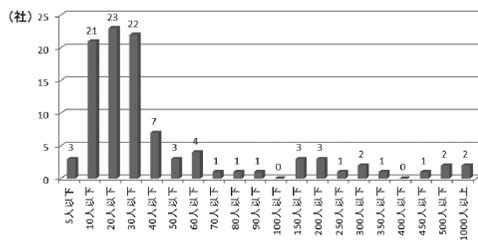


図5 回答企業の従業員数

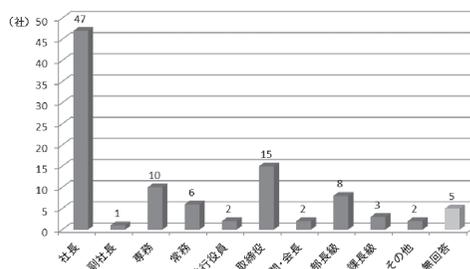


図6 回答者の属性

経営者の経営理念の浸透に対する感じ方に関する一考察

「取引先」、「株主」といったステークホルダーと、「顧客」、「地域」、「社員」といったステークホルダーでは出現回数が明らかに異なっていることがよく分かる。

また、経営理念の中に、企業が製造し販売する、「サービス（12回）」、「製品（5回）」、「商品（4回）」を表す言葉と、それに関連する「安

全（15回）」、「品質（8回）」、「安心（7回）」、「高品質（4回）」、「技術力（3回）」、「改善（2回）」、「技術革新（2回）」といった言葉も見受けられる。「安全」、「安心」といった言葉と「品質」、「技術力」、「改善」、「技術革新」といった言葉の違いは、前者を自社の製品やサービスの提供先を慮る言葉であり、後者を自社が行わな

表3 回答企業の経営理念頻出語（150語）

抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数	抽出語	出現回数
社会	53	精神	6	継続	3	永続	2
貢献	44	努力	6	健康	3	価値	2
お客様	30	モットー	5	最大限	3	果たす	2
企業	29	街づくり	5	作る	3	改善	2
地域	29	活動	5	施工	3	街	2
提供	24	高める	5	自覚	3	獲得	2
信頼	19	集団	5	社会資本	3	確立	2
技術	18	人	5	社会的責任	3	革新的	2
社員	18	図る	5	社業	3	感動	2
顧客	17	製品	5	場	3	環境保全	2
満足	17	対応	5	信用	3	環境問題	2
安全	15	築く	5	人々	3	企業体	2
常に	14	良い	5	迅速	3	基	2
生活	13	活力	4	推進	3	期待	2
豊か	13	基本理念	4	責任	3	技術革新	2
サービス	12	業務	4	創る	3	共	2
発展	12	研鑽	4	想像力	3	空間	2
経営	11	高品質	4	大事	3	繋がる	2
仕事	11	事業	4	担う	3	結集	2
創造	11	実現	4	追求	3	健全	2
目指す	11	商品	4	当社	3	堅実	2
感謝	9	新しい	4	独自	3	向上心	2
環境	9	尽くす	4	発揮	3	工夫	2
大切	9	誠実	4	繁栄	3	幸せ	2
行動	8	変化	4	法令	3	考える	2
持つ	8	未来	4	明るい	3	削減	2
品質	8	役割	4	目標	3	使命	2
安心	7	愛す	3	要望	3	支援	2
快適	7	安定	3	力	3	時代	2
向上	7	一番	3	ものづくり	2	自己	2
高い	7	応える	3	コミュニケーション	2	取引先	2
努める	7	家族	3	システム	2	住まい	2
得る	7	確かな	3	ビジネス	2	十分	2
和	7	喜び	3	依頼	2	従業	2
会社	6	気持ち	3	育成	2	順守	2
建設	6	技術力	3	一員	2	笑顔	2
幸福	6	共有	3	一丸	2		
整備	6	形成	3	一翼	2		

ければいけないことに対する言葉であると考え、前者の言葉の出現回数が多いことはステークホルダーとしての顧客を重視していることの表れともいえよう。

(5) 経営者の経営理念の浸透に対する感じ方

成文化された経営理念の分析から、認定企業の経営理念にステークホルダーに関連した言葉が数多く確認できた。では次に、その経営理念は誰が策定したのか、外部環境の変化に合わせて経営理念の見直しや変更をしたことがあるかどうかを確認する。その上で、経営者はどんなときに経営理念が浸透していると感じるのか、また経営理念が浸透することで、企業にどんな影響があると感じているのか、その感じ方に関係性は見られるのか、確認してみる。

① 経営理念の策定者

今回の調査では、図7のとおり、回答企業の経営理念は90.1%が創業者を含む経営者によって策定されていたことが判明した。そのうち、50.5%が現経営者により、28.7%が創業者によって策定されていた。

また、経営者以外の方が経営理念を策定していた9社の場合、従業員が60人以下の企業

は5社、250人以上350人以下の企業は4社と2極化していたが、企業規模によって経営理念の策定者に明確な違いがあるわけではなく、中小企業でもプロジェクト・チームによる策定が3社で見られた。

② 経営理念の見直し・変更した際の変更度合い

図8のとおり68.3%の企業が経営理念の見直しや変更を行っていない一方で、経営理念の見直しや変更をしたことがある企業は

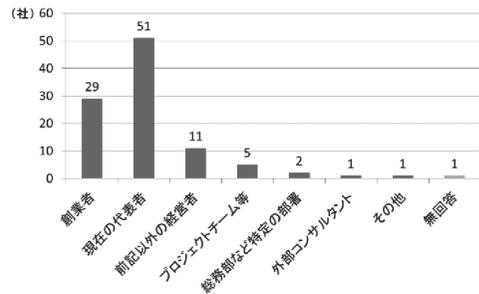


図7 経営理念の策定者

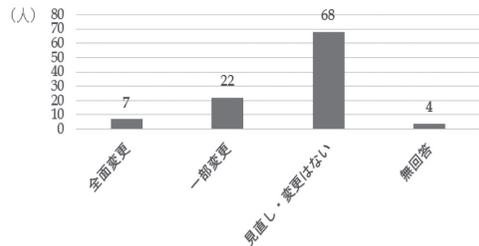


図8 経営理念の見直し・変更した際の修正の度合い

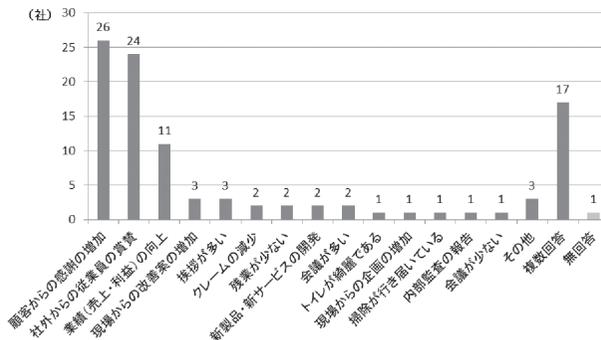


図9 経営者が経営理念の浸透を感じる時

28.7%あり、そのうち全面変更した企業は全体の6.9%であった。全面変更した企業の7社中6社は現在の経営者が経営理念を策定しており、一部変更したことがある企業の63.6%も現経営者が経営理念を策定していた。

③経営者が感じる理念浸透とは

続いて経営者が経営理念の浸透を感じる時とは、どういった場合か見てみよう。図9は、経営者自身が理念の浸透を感じるのはどのような場合か、シングル・アンサーで回答を求め、それをまとめたものである。最も多かったのは「顧客からの感謝の増加」、次に「社外からの従業員の賞賛」、続いて「業績(売上・利益)の向上」であり、それ以外の回答は多くはなかった。ただし注意しておきたいのは、シングル・アンサーで回答を求めていたにも関わらず、マルチ・アンサーの回答者が17名もいた点である。

④経営者が感じる経営理念の浸透が企業に与える影響

嶋口 [2000] が示しているように事業(企業)の本質は持続性、すなわち事業の継続にある¹³⁾。それを実現するには顧客の創造と維持が必要となり、そのための出発点として顧客満足が基本となる。そしてこれを実現するのがドラッカーのいうマーケティングとイノベーションの2つの機能である。イノベーションにより社会や顧客にとって価値ある製品・サービスを開発し、マーケティングの実践によりそれを顧客に提供することで、顧客満足を通じて、企業の知名度は向上し、売上向上、安定的な利益確保に繋がっていく。その結果、企業価値は向上し、事業の継続が実現され、社会的地位が向上する。そして、これと相俟って企業は優秀な人材を確保しやすくなり、彼らがまた新たな価値を創造し、こ

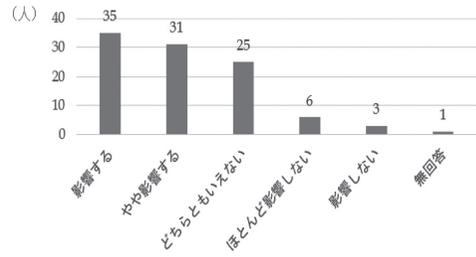


図10 経営理念の浸透が与える影響
—知名度の向上

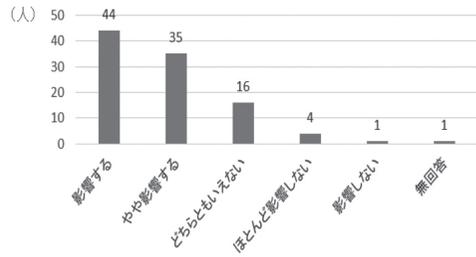


図11 経営理念の浸透が与える影響
—安定的利益の確保

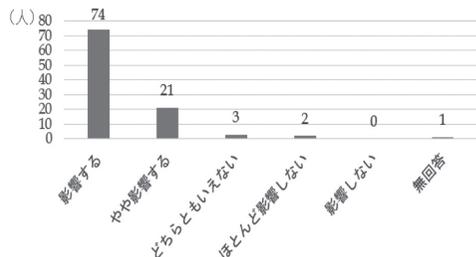


図12 経営理念の浸透が与える影響
—企業価値の向上

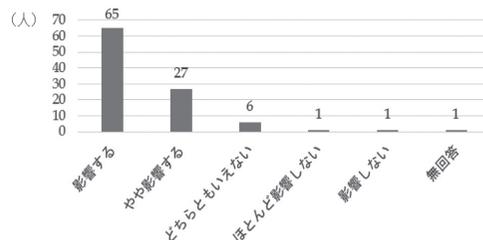


図13 経営理念の浸透が与える影響
—事業の継続

の流れを循環させていく。

本稿ではこのプロセスを踏まえ、経営理念

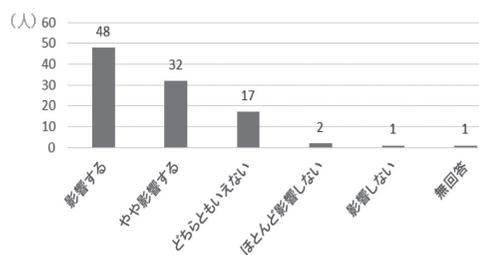


図14 経営理念の浸透が与える影響
－社会的地位の向上

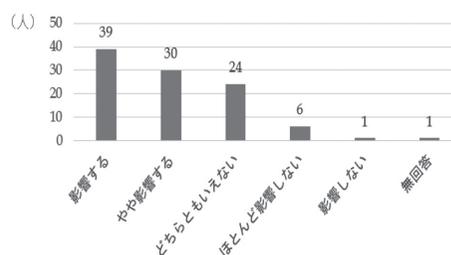


図15 経営理念の浸透が与える影響
－優秀な人材の確保

表4 経営者が経営理念の浸透が影響すると考えている項目の記述統計 (N=101)

	知名度の向上	安定的利益の確保	企業価値の向上	事業の継続	社会的地位の向上	優秀な人材の確保
平均	3.89	4.17	4.67	4.54	4.24	4
標準偏差	1.05	0.91	0.64	0.74	0.88	0.98

表5 経営者が経営理念の浸透が影響すると考えている項目の相関

項目	知名度の向上	安定的利益の確保	企業価値の向上	事業の継続	社会的地位の向上	優秀な人材の確保
知名度の向上	1.0000	0.5505	0.4288	0.6496	0.5330	0.5318
安定的利益の確保	0.5505	1.0000	0.6232	0.4336	0.3472	0.3997
企業価値の向上	0.4288	0.6232	1.0000	0.4666	0.4094	0.5632
事業の継続	0.6496	0.4336	0.4666	1.0000	0.6847	0.5728
社会的地位の向上	0.5330	0.3472	0.4094	0.6847	1.0000	0.7013
優秀な人材の確保	0.5318	0.3997	0.5632	0.5728	0.7013	1.0000

項目	知名度の向上	安定的利益の確保	企業価値の向上	事業の継続	社会的地位の向上	優秀な人材の確保
知名度の向上	-	p < 0.001				
安定的利益の確保	**	-	p < 0.001	p < 0.001	p < 0.001	p < 0.001
企業価値の向上	**	**	-	p < 0.001	p < 0.001	p < 0.001
事業の継続	**	**	**	-	p < 0.001	p < 0.001
社会的地位の向上	**	**	**	**	-	p < 0.001
優秀な人材の確保	**	**	**	**	**	-

注) 上三角：P値/下三角：*, P<0.05 **, P<0.01

の浸透が企業に与える影響として、「知名度の向上」、「安定的利益の追求」、「企業価値の向上」、「事業の継続」、「社会的地位の向上」、「優秀な人材の確保」に関して経営者の感じ方を確認した結果が、図10から図15である。それぞれの「影響する」「やや影響する」の合計

を見てみると、順に、65.3%、78.2%、94.1%、91.1%、79.2%、68.3%とすべての項目で経営者の3分の2以上が影響すると回答している。更に「影響する」だけ見てみると、順に、34.7%、43.6%、73.3%、64.4%、47.5%、38.6%となっており、経営者の約3分の2が経営理

念の浸透が「企業価値の向上」と「事業継続」に影響すると考えていることが分かった。

なお、それぞれの項目の平均と標準偏差を算出しまとめたのが表4であり、更にMicrosoft® Excel® 2013¹⁴⁾へのアドオン・アプリケーションソフトである「エクセル統計(BellCurve for Excel)」¹⁵⁾を使用してそれぞれの項目の相関分析¹⁶⁾を行い、相関行列と母相関係数の無相関の検定を行った結果が表5である。検定の結果、6つの項目すべてで有意な相関が見られた。

4. 考察と今後の課題

(1) CSR実践企業の傾向

今回の調査結果のポイントの1つめは調査対象の80%超が中小企業であること、そしてもう1つはアンケート回答者の80%超が経営者であることであると考えられる。これは冒頭にも触れたように、経営理念の浸透に関する研究において、中小企業を対象とした実証研究があまり見られないからである。また回答者が経営者自身であることで、経営者の経営理念やその浸透についての感じ方が調査結果にそのまま反映されていると考えることができる。

これらを踏まえ調査結果を分析し、CSR実践企業の傾向を考察してみよう。

まず、各社の経営理念の用語には既に示した通り、ステークホルダーに関連する言葉が数多く含まれていた。横川[2010]の上場企業の経営理念を対象にした実態調査では、顧客や社会といった内容が重視され、たとえば2004年の調査では顧客は35.9%、社会は22.0%、従業員は12.4%の企業が重視する傾向を示していた。本稿の調査では言葉の出現回数が、顧客は47回、社会は53回、社員は18

回となっており、中小企業を含んだCSR実践企業のほうが、これらステークホルダーをより重視した経営理念になっているといえる。

調査企業の経営理念の90%超は創業者を含む各企業の経営者により策定されており、そのうちの半数が現経営者であることを鑑みると、現経営者が重視しているステークホルダーが経営理念に織り込まれていることがよくわかる。また70%近い経営者が自社の経営理念の見直しを行ったことがないのに対し、30%近い経営者が自社の経営理念の見直しや修正を行っているのは、自ら策定した経営理念であるため経営理念を変更するという大きな決断が容易だったのではないかと考えられる。国内の長寿企業の調査結果をまとめた帝国データバンク[2008]によると¹⁷⁾、創業時から家訓等や主力事業を守り続けている企業は約40%と半数を割っており、これを踏まえると、CSR実践企業はかなり保守的な傾向にあるのではないかと考えられる。

経営理念や経営理念の浸透については、先行研究レビューでも述べたように未だ定まった定義はない。しかし、経営理念に経営者個人の考えが反映されていると考えれば、その経営理念を策定した本人自身が経営理念をもっともよく理解しているということは明らかであろう。同様に、経営理念が浸透した状態をもっともよく理解できるのも経営理念の策定者といえるだろう。本調査の回答者には経営理念の策定者自身が全体の半数近くいるため、彼等が経営理念の浸透が自社に影響を与えるだろうと感じるものは、一般的にもかなりの的を射たものとなっていると考えられる。そこで興味深いのが、経営理念の浸透をどんなときに感じるかとの問いかけに対する回答である。経営者は「顧客からの感謝の増加」

あるいは「社外からの従業員の賞賛」といった社外の視点を強く重視しているという結果となった。これは、経営者がたとえ自分自身で社内に理念が浸透していると感じていたとしても、その最終評価は外部の視点、すなわち顧客あるいは潜在顧客、言い換えれば社会による判断に委ねていると考えることができよう。これはCSR実践企業が社会に自社がどのように受け止められているかどうかを重視しているからといえるだろう。

また相関分析の結果、経営理念の浸透の影響は、「知名度の向上」、「安定的利益の確保」、「企業価値の向上」、「事業の継続」、「社会的地位の向上」、「優秀な人材の確保」のすべてで相互に有意な相関があるという結果となった。またCSRそのものを表しているともいえる「事業の継続」と最も相関が高かったのが「安定的利益の確保」であることを踏まえると、CSR実践企業の経営者は、経営理念の浸透が安定的利益をもたらし、それが事業継続に繋がると感じているからこそ、経営理念の浸透に取り組んでいると考えることができよう。

(2) 今後の課題

本稿では経営理念の浸透が企業にどのような影響を与えると経営者自身は感じているのか、そして何故経営者は経営理念の浸透に取り組むのかについて考察してきたが、中小企業を含む経営者の考えが明らかにできた点は、経営理念の浸透に関する研究に何らかの示唆を提供できたといえるだろう。ただし、課題も残されている。

まず、調査対象が横浜型地域貢献企業というごく限られた企業集団を対象としているため、今回の考察がかなり限定的であるという可能性は否めない。今後は、CSRを実践して

いない企業などにも調査対象を広げ、更に検討していく必要があるだろう。

また、今回は定量調査を中心に論を進めてきたが、日本の企業の99.7%を占める中小企業の在り様はさまざまである。そのため、定量分析からだけでは、企業1社1社の実態がなかなか見えてこない。これに対応していくためには、定量調査と併せて定性調査を行うて研究を進めていく必要があるだろう。

最後に、今後はこれらの課題を踏まえ、経営理念の浸透について経営者の視点からだけでなく、従業員や顧客を始めとするステークホルダーの視点からも研究を進めていくことが肝要であろう。

註

- 1) 企業規模は根拠法によって要件が異なるが、本稿における中小企業は中小企業基本法に基づいている。例えば、会社法第2条第6号の規定に依拠して考えると業種に関係なく「資本金5億円未満または負債総額200億円未満」の株式会社が中小企業として扱われ、従業員数は要件ではない。しかし、中小企業基本法第2条第1項に基づくと、業種によって中小企業の規模は異なり、製造業・建設業・運輸業の場合は資本金3億円以下又は従業員数300人以下、サービス業の場合は資本金5000万円以下又は従業員数100人以下が中小企業として扱われる。
- 2) 中小企業庁HP。2014年7月時点の中小企業・小規模事業者の数。
(<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/chousa/chukigyocnt/2016/160129chukigyocnt.html>、2016年9月18日最終確認)。
- 3) 広辞苑第6版では、成文とは「文章に書き表すこと。またその文章」の事を指す。
- 4) 柴田 [2013a] 27頁。
- 5) 住原・三井・渡邊 [2008] 28・29頁。

経営者の経営理念の浸透に対する感じ方に関する一考察

- 6) 平田 [2016] 42頁。
- 7) 設立の経緯については、影山[2009]、吉田[2010]が詳しい。また、認定制度の詳細や認定企業の具体的な取り組みについては、斎藤 [2011]、影山 [2014]、斎藤 [2015] が詳しい。
- 8) 認定企業は10種類の地域性基準のうち、認定規格によって定められた数を、システム基準で運用する必要がある。そのため、システム基準は必須であり、適用する地域性基準は認定企業によって異なる。なお、2013年度より認定の仕組みが見直しされている。
- 9) 経営理念の有無は必ず確認され、経営理念がない場合はシステム評価をクリアすることはできない。また経営理念に基づいたビジョンや地域志向CSR方針が文書化されていることも併せて確認される。
- 10) 帝国データバンク [2012] 「特別企画：企業平均年齢と長寿企業の実態調査」、(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p120903.pdf>、2016年9月18日最終確認)。
- 11) 「質的データにある種の数値化操作を加えることで、計量的に分析する」こと。樋口 [2013] 1頁。
- 12) KH Coderは、樋口耕一氏の著作物で、Webサイトで公開されている。なお、分析の手順は、樋口 [2013] に従っている。分析にあたっては類似語をまとめて一括表示する処理は行っていない。また「出現回数」は文字通りの意味で、1つの経営理念に同じ言葉が複数回登場した場合は、出現した回数分をカウントしている。バージョンは「Ver.2 bata.30b [Perl5.14.2, Perl / Tk804.029]」を使用した。
- 13) 嶋口 [2000] 3頁。
- 14) Excel@2013のバージョンは「(15.0.4849.1000) (32bit)」を使用した。
- 15) Excel統計のバージョンは「Ver.2.02」を使用した。
- 16) Excel統計の「基本統計・相関」,[相関行列と偏相関行列] メニューから母相関係数の区間推定と母相関係数の無相関の検定を行った。
- 17) 帝国データバンク [2008] 「特別企画：長寿企業データ特性分析&長寿企業アンケート調査」、

(<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/k080502.pdf>、2016年9月18日最終確認)。

参考文献

- 青木崇 [2009] 「日本企業の経営理念と社会的責任活動」『マネジメント・ジャーナル』No.1、129-140頁。
- 岩根順子 [2015] 「CSRの源流『三方よし』の経営理念」『経営倫理』No.97、9-12頁。
- 影山摩子弥 [2009] 『地域CSRが日本を救う』敬文堂。
- [2014] 「中堅・中小企業が取り組むべきCSRとは？」『月刊総務』第52巻第1号、17-21頁。
- 北居明 [1999] 「経営理念研究の新たな傾向」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第24巻第4号、27-52頁。
- 久保田章市 [2010] 『百年企業、生き残るヒント』角川書店。
- 小森谷浩志 [2011] 「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察－『再意味化』を鍵として－」『日本経営診断学会論集』No.11、69-75頁。
- 齋藤毅憲 [2011] 「横浜型地域貢献企業の現状－横浜産業学の構築にむけて－」『横浜市立大学論叢』第62巻第3号、85-101頁。
- [2015] 「中小企業の地域貢献活動－横浜型地域貢献企業の検討から－」『横浜市立大学論叢人文科学系列』第66巻第3号、1-21頁。
- 柴田仁夫 [2012] 「経営理念が経営意思決定に与える影響－横浜型地域貢献企業の場合－」『地域活性研究』Vol.3、241-249頁。
- [2013a] 「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第10号、27-38頁。
- [2013b] 「自治体等によるCSR評価制度－横浜型地域貢献企業認定制度にみる地域性評価と運用上の課題を中心に－」『地域活性研究』Vol.4、237-246頁。
- [2014] 「実践の場における経営理念の浸透－関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察－」埼玉大学大学院経済科学研究科博

- 士学位論文。
- 嶋口充輝 [2000]『マーケティング・パラダイム：キーワードで読むその本質と革新』有斐閣。
- 嶋口充輝・坂本光司 [2016]「[対談]あの会社は本当に『いい会社』か？」坂本光司監修、藤井正隆『『いい会社』のつくり方』WAVE出版、221-238頁。
- 清水龍瑩 [1992]「日本の経営者のリーダーシップ」『三田商学研究』第35巻第5号、1-21頁。
- 末永國紀 [2005]「近江商人の経営理念について－『三方よし』とCSR」『同志社商学』第56巻第5・6号、703-714頁。
- 瀬戸正則 [2008]「経営理念の組織内浸透にお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』Vol.11、No.2、125-139頁。
- 高尾義明・王英燕 [2011]「経営理念の浸透次元と影響要因－組織ルーティン論からのアプローチ－」『組織科学』Vol.44、No.4、52-66頁。
- [2012]『経営理念の浸透－アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣。
- 田中雅子 [2009]「理念浸透に関する研究の今後の展望－定性的調査に向けた本質的方法論の提案」『産業・社会・人間』No.12、Spring、101-111頁。
- [2012]「理念浸透プロセスの具体化と精緻化－3つのモデルを検討材料に－」『経営哲学』第9巻第1号、21-31頁。
- 中元麻衣子 [2006]「経営理念とは何か－バリュー・マネジメントの理解のために－」『広島大学マネジメント研究』第6号、71-82頁。
- 野村進 [2006]『千年、働いてきました－老舗大国ニッポン』角川書店。
- 樋口耕一 [2013]「KH Coder 2.xチュートリアル」、(<http://sourceforge.net/projects/khc/files/latest/download>、2016年9月18日最終確認)。
- 平田光弘 [2016]「望ましい現代経営者とその経営理念」『経営教育研究』Vol.19、No.2、33-44頁。
- 楨谷正人 [2012]『経営理念の機能 組織ルーティンが成長を持続させる』中央経済社。
- 松岡久美 [1997]「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム－コープこうべにおける『愛と協同』－」『六甲台論集.経営学編』第44巻第1号、183-203頁。
- 松葉博雄 [2008]「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果－事例研究から－」『経営行動科学』第21巻第2号、89-103頁。
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編著 [2008]『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』PHP研究所。
- 横浜市・(公財)横浜企業経営支援財団 [2012]「横浜型地域貢献企業認定制度」、(http://www.igpn.org/csr2012/pdf/2nd/05_yokohama_saita.pdf、2016年9月18日最終確認)。
- 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。
- 吉田正博 [2010]「横浜型地域貢献企業認定事業創設の経緯－地域を愛し、地域に愛される企業をめざして－」『永続的成長企業研究』(財)横浜企業経営支援財団・永続的成長企業研究センター、103-107頁。