

経営理念とその浸透メカニズム

～3 法人の事例研究を中心に～

指導教授：堀田友三郎 教授

M512503：藤井健太郎

—目次—

はじめに	1
第Ⅰ章：経営理念の浸透	2
1. 経営理念とは	2
2. 経営理念の経営戦略上の位置づけと浸透の重要性	6
3. 経営理念の浸透・浸透活動の考察	13
3-1. 経営理念の浸透・浸透活動と組織文化	13
3-2. 経営理念の浸透・浸透活動の先行研究	13
3-3. 仮説の設定	18
第Ⅱ章：3法人の事例研究	19
1. 調査方法	19
2. 法人概要	19
2-1. 愛東運輸の法人概要	19
2-2. サラダコスモの法人概要	19
2-3. 偕行会の法人概要	20
3. 経営理念	22
3-1. 愛東運輸の経営理念	22
3-2. サラダコスモの経営理念	23
3-3. 偕行会の経営理念	23
3-4. 3法人の比較考察	28
4. 経営者と法人の沿革	30
4-1. 村山社長と愛東運輸の沿革	30
4-2. 中田社長とサラダコスモの沿革	34
4-3. 川原会長と偕行会の沿革	36
4-4. 3法人の比較考察	39
5. シャインの浸透メカニズムとの照合	42
5-1. 愛東運輸との照合	42
5-1-1. 愛東運輸と一次的植えつけメカニズム	42
5-1-2. 愛東運輸と二次的明確化と強化のメカニズム	43
5-2. サラダコスモとの照合	45
5-2-1. サラダコスモと一次的植えつけメカニズム	45
5-2-2. サラダコスモと二次的明確化と強化のメカニズム	46
5-3. 偕行会との照合	46
5-2-1. 偕行会と一次的植えつけメカニズム	46

5-2-2. 偕行会と二次的明確化と強化のメカニズム	47
5-4. 3 法人の比較考察	48
5-4-1. 一次的植えつけメカニズム	48
5-4-2. 二次的明確化と強化のメカニズム	50
5-4-3. シャインの浸透メカニズム全体を通じて	51
第Ⅲ章：総括	52
1. 仮説の検証結果	52
1-1. 仮説1：経営理念の定義は「経営者または組織体の使命や価値観」である。	52
1-2. 仮説2：「経営者自身の象徴化」は経営理念の浸透の前提であり、それは経営者の継続的な自己改革によって形成されていく。	52
1-3. 仮説3：経営理念の浸透は直接的な方法だけでなく、回り道的な方法も併用する方が良い。	52
2. 今後の課題	52
2-1. 調査対象（経営者の属性）の偏り	52
2-2. 従業員側への不十分な調査	53
2-3. 新たな疑問	53
おわりに	54
参考文献	55
参考資料	56

はじめに

経営理念は企業経営において非常に重要である、とはよく言われる。実際に経営理念を掲げる企業は多く、各社の経営理念を集めた書籍もあるくらいである。ただ、それらが実際に実行されているかという点には大いに疑問を持つ。それらは形骸化し、「お題目」「タテマエ」と成り果てている企業がほとんどなのではないだろうか。立派な経営理念を掲げていても不祥事を起こした三菱自動車や雪印乳業などの事例もある。また筆者が実際に関わった中小企業においても、不祥事を起こさないまでも経営理念が形骸化している状態はよく見られる。その一方でスターバックスやリッツ・カールトン、ディズニーランドなどのように、経営理念をより良く体現していると言われる企業もある。この違いは何だろうか。経営理念の内容の問題なのか。その浸透活動なのだろうか。形骸化しているとは言っても、それぞれの企業で経営理念を作成した当初は、その経営者や企業はそうありたいと願っていたはずである。作成した経営理念を活かすにはどうしたら良いのだろうか。どうしたら経営理念は組織に浸透するのか。このような疑問が本研究の動機である。

第Ⅰ章では経営理念の浸透について先行研究を考察する。そもそも経営理念とは何か？という議論から始めたい。現状、経営理念は確たる定義が存在せず、研究者によって様々な定義が乱立している。先行研究を俯瞰しながら仮説定義を立て、後章で挙げる事例研究を踏まえて、経営理念の定義を導き出したい。そして経営理念が経営戦略上の起点となるという位置づけと、戦略実行の前提や実現可能性を高める要素としての経営理念の浸透・浸透活動の重要性を確認する。最後に経営理念の浸透・浸透活動の先行研究やその後継研究の考察を行い、仮説を立てる。経営理念の浸透・浸透活動における経営者自身の重要性にも注目したい。また3つの法人の経営者へインタビュー調査を行い、その結果をもとに第Ⅱ章で比較考察を行う。第Ⅲ章では総括として仮説の検証結果を述べ、今後の課題についても触れる。

第 I 章：経営理念の浸透

1. 経営理念とは

現状、経営理念のとらえ方はさまざまであって明確には定義づけされていない。しかも経営思想、経営イデオロギー、経営精神、経営哲学、経営信条、経営使命、経営基本方針、指導原理、企業理念、基本理念、綱領、経営方針、企業目的、根本精神、信条、信念、理想、ビジョン、誓い、めざすべき企業像、事業成功の秘訣、事業領域、行動指針、行動基準、社是、社訓、価値観、価値基軸、エートスなど、類義語として使用される言葉が多いため、その定義はさらにあいまいとなっている。

大辞泉によれば、「経営」とは「事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行すること」であり、「理念」とは「ある物事についての、こうあるべきだという根本の考え」である。つまり経営理念という言葉が辞書的に捉えると「事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行することについての、こうあるべきだという根本の考え」となる。

中川（1972）はまず、経営理念の言葉の持つ最小限の内容として①経営者が自ら企業経営について表明する見解であること、②経営者の単なる主観的態度ではなく社会的に公表された見解であること、の2つを挙げた。そして経営理念を「経営者自身によって公表された企業経営の目的及びその指導原理」¹と定義し、それ以上の内容を含めた場合、その経営理念はあまりにも多様化し、経営思想や経営精神といった一般的な漠然とした内容になってしまうと指摘している。

間（1989）は、経営理念を「経営上の諸制度（役割と規範の体系）の中に体现されて経営組織の目的を示し、統合の役割を果たすと同時に、メンバーに動機づけを与え、企業の内外の人々（社会）から正当性を得ようとするイデオロギーである」²と定義し、必要条件として、①企業の目的、意図、目標を設定すること、②企業の目的や目標を達成するための方法を規制する原則、政策、戦略、倫理を設定すること、③企業において問題になるであろうと予想される責任や義務を明らかにすること、④短期的な経営方針ではなく長期的経営方針を示すこと、⑤成（明）文化されていること、⑥従業員の企業意識を高め、モラルを向上させること、の6つを挙げている。そして、作成過程は①創業者・中興の祖型、②内部経営者合議型、③従業員意思集約型、④外部知識人依存型、⑤外部専門機関委託型、の5つを示し、④と⑤は特に従業員が作成に関与していないために、作られた後に普及する努力が必要となる、としている。なお、その普及方法として「唱和」「額掲示」「社内報」「小冊子カードなど」「手帖」「ポスター」を挙げている。

高田（1978）は、経営理念を「経営者が企業という組織体を経営する際に抱く信念、信

¹ 中川敬一郎編著『現代経営学全集 3 経営理念』ダイヤモンド社、1972年、p9

² 間宏『経営社会学』有斐閣、1989年、p82

条、理念であり、簡単には『経営観』とあってよい³と定義し、その経営観には環境主体観（社会観）、経営目標観、経営組織観、経営経済観の4つを含むとしている。そしてこの経営理念と経営目標との合成体である経営目的がすべての経営活動を規制するという経営目的論を展開している。

浅野（1991）は経営理念を「経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理である」⁴と定義し、①経営者の心構えないし信条としての経営理念、②企業内部における指導理念としての経営理念、③企業の経営方針あるいは企業が当面する諸問題について社会一般に訴える意図を持った経営理念、という三重構造を持っているとした。また理想的構成として、①企業の戦略的使命あるいは事業領域（ドメイン）の将来構想、②その使命あるいは構想されたドメインでの行動に必要な課題（タスク）、③そのタスクを実行するための方針、④その方針を実行するうえでの成員の行動規範、を含むとしている。

中村・山下（1992）は、経営理念を「創業者を含む歴代・現在のトップマネジメントの経営哲学・世界観を統合・融合した一つの体系」⁵と定義している。それは、どんな商品やサービスを社会に対して提供することを使命と考えるのか、社会の中でその一員として生活することを許容される市民権を得るためにはどうしたら良いのか、という2点についてS1（=Strategy=戦略=環境対応の内容）+S2（=System=システム=環境対応の方式）+S3（=Structure=組織=環境対応の主体）という戦略経営の体系に沿って、明確な言葉で作成（英語に翻訳してテストすると良い）して、社内外に公表すべきであると主張する。そしてそれを原点に、21世紀ビジョン（長期）・中期戦略計画（中期）・年度実行計画（短期）に投影していくことにより実現すると論じている。

水谷内（1992）は「経営理念は企業経営者がその経営活動を展開する際によりどころとなる行動規範や行動指針、価値観、価値基軸およびエートスと規定することができる」⁶とし、事業展開上でのドメイン（存在意義）やビジョン、ミッション（使命）を示すような戦略的価値から、事業遂行上の成功要因や日常の行動規範などといったより具体的で限定されたものまでの存在の多様性を容認し、この点において中川とは異なる。そして、経営理念の具現化ないし制度化を、企業文化の形成プロセスの中で特に重要だとし、結果的に経営成果にプラスの影響をもたらすとしている。また、経営理念の企業内浸透方法については中小企業への調査結果から「朝礼、夕礼の席上」「各種会議の席上」「社内への掲示」「社内報」「社員との対話の中で」「QCサークル等を通じて」「社員教育、訓練の場で」「入社式・記念行事の場で」を挙げている。

³ 高田馨『経営目的論』千倉書房、1978年、p15

⁴ 浅野俊光『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社、1991年、p3

⁵ 中村元一・山下達哉『理念・ビジョン追求型経営』都市文化社、1992年、p41

⁶ 水谷内徹也『日本企業の経営理念』同文館、2002年、p3

奥村（1994）は経営理念を「企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念である」⁷と定義し、①会社の使命や存在意義についての経営理念、②これを具体化し実行たらしめる経営方針、③社員の行動を指示する行動指針、の上位概念から下位概念への三階層を形成しているとした。さらに、経営理念がカバーすべき領域として①企業の存在についての理念（企業理念）、②企業環境についての理念（企業環境理念）、③企業の管理活動と行動基準についての理念（管理・行動理念）を挙げている。つまり、事業ドメインを経営理念に含むとする見解である。

オオウチ（1981）は「組織体の経営理念とは、その行為を通じて会社を形作ってきた一人、ないし少数の人たちの道徳的な基本理念（新しい会社の初期には創業者の価値観や資質）を基礎にしたもの」⁸としている。それらが具体的な社会的・経済的な場面で明示され、経営理念として目に見える形で出現したのである。組織は、個々人を協力させて何らかの統合された活動を行わせるために存在しているので、経営理念はこの協力を達成する手段を強調せざるを得ないと述べている。また経営理念の内容には、①会社とその社会的・経済的環境の関係、②会社の基本的目的、③この目的を達成するために用いられる手段、を明文化したものでなければならない、としている。

梅澤（1994）は「経営理念というのは、経営活動に関し企業が抱いている価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり、指針である」⁹とし、利潤観・市場（競争）観・対境関係観・労使関係観の4つを基本とすると述べた。また経営理念はあくまで組織としての思想や価値観であって、経営者が抱く個人的な企業観や経営観とは同じではないと主張し、間と同じような立場を取っている。そして、経営理念の浸透と確立を目指すのは強い企業文化を作ることであり、その「経営機能促進的な企業文化」とは①社員に誇りと自信と元気を与えるものであること、②顧客から好意と同意と賞賛を得られるものであること、③取引会社、関連企業、そして地域の人びとが同意し、満足し、共感するものであること、④時の流れを超えて次代に継承されるに値し、また世界的な舞台上で通用するだけの普遍性を持ったものであること、であるとしている。さらに経営理念が有効に機能する条件として、『エクセレント・カンパニー』から、①財政的ならびに戦略的な目標が直截に、また量的なものとして表示されるのではなく、むしろ質的なものとして表現されていること、②組織の底辺にいる、いわば一般社員を鼓舞するようなものであること、③コストとサービス、日常業務と革新的仕事、ハード管理とソフト管理といったように拮抗関係にある価値の、いずれかにはっきりと振られた内容になっていること、の3点を引用している。

松田（2003）は経営理念の先行研究を踏まえ、論点を主体（経営者個人のものか、組織

⁷ 奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣、1994年、p3

⁸ W.G.オオウチ、徳山二郎監訳『セオリーZ』CBS ソニー出版、1981年、p217

⁹ 梅澤正『顔の見える企業』有斐閣、1994年、p2

体のものか)と公表性の有無(成文化を必要条件に入れるかどうか)の2点であるとし、「公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの」¹⁰と定義している。

伊丹・加護野(2003)は松下幸之助の言葉の引用から、①組織の理念的目的(この企業は何のために存在するか)と②経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方、が経営理念であるとしている。

このようにさまざまな見解が乱立しているが、経営理念の定義についての論点を大まかにまとめると①経営理念の主体と②経営理念の公表性、③経営理念の要件であると言える。

まずは経営理念の主体であるが、中川、高田、中村・山下、水谷内は「経営者」としているのに対し、間や梅澤、伊丹・加護野のように「組織体」としたり、浅野、奥村、松田のように「経営者または組織体」とする主張もある。またオオウチの主張するとおり、数々の意思決定の積み重ねによってその組織体の独自性をもった経営理念として出現するという面も否定できないが、もとは創業者一人や少数の人たちの道徳的な基本理念を基礎としたものとも述べている。ところで大辞泉による「経営」の意義には意思決定、実行、管理、遂行との言葉がある。この意思決定や管理の主体は経営者がほとんどであるが、実行や遂行の主体は従業員がほとんどである。ここから察するに経営の主体は経営者と従業員で構成される組織や企業(つまりは組織体)である。よって、その理念の主体となるのは組織体であると言うべきところだが、理念という性格上、意思決定や管理を行う経営者に主導権があることは事実であり、特に創業時には経営者の理念そのものであることが多いことを考えると、経営理念の主体は「経営者または組織体」とするのが妥当であろう。

次に経営理念の公表性については、中川、間、奥村、松田は公表することを主張し、他はとくに公表性について定義の中で明示していないため、松田は公表性を主張してはいないとしているが、中村・山下は明確な言葉で作成して公表すべきと主張しているし、梅澤も顧客や取引先、地域の人びとからの同意、好意、共感を要件とし、浅野は社会一般に訴える意図を要件に挙げており、公表性を主張していると言って良いのかもしれない。一方、高田や水谷内、オオウチは明文化までは言及するも公表性までは主張していない。よって、公表性については必須とするには疑問が残る。

最後に経営理念の要件については、中川、間、梅澤、オオウチ、伊丹・加護野は企業の目的や存在意義を挙げ、浅野や中村・山下、水谷内、奥村は使命を含むとしている。ドラッカー(2008)はミッション(=使命)を「あなた方の活動の目的、組織の存在の理由。つまるところ、それをもってして憶えられたいこと」¹¹と定義していることから、これらを「使命」という言葉にまとめる。また、間の「イデオロギー」、高田の「信念、信条、理念であり簡単には『経営観』」、中村・山下の「経営哲学・世界観を統合・融合した一つの

¹⁰ 加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版、2003年、p42

¹¹ P.F.Drucker “The Five Most Important Questions” Jossey-Bass、2008年、p100

体系」、水谷内の「価値観、価値基準およびエートス」、奥村の「信念」、オオウチの「道徳的な基本理念を基礎としたもの」、梅澤の「価値観」、松田の「信念、信条、価値観」という言葉から、「価値観」という言葉にまとめることができよう。なお中川が言う「企業経営の目的（間らのように企業の目的ではない）及びその指導原理」とする定義をはじめ、浅野の「活動指針あるいは指導原理」、水谷内の「経営活動を展開する際によりどころとなる行動規範や行動指針」、梅澤の「経営活動を推進していくうえでの指導的な原理であり、指針」といった、総じて指導原理や行動指針の言葉で共通するものもあるが、指導原理や行動指針は使命や価値観から派生して経営理念の階層を構成するものであって、要件というよりはこれらに内包されるものと言えよう。

以上から、経営理念については「経営者または組織体の使命や価値観」という仮説定義が生まれる。

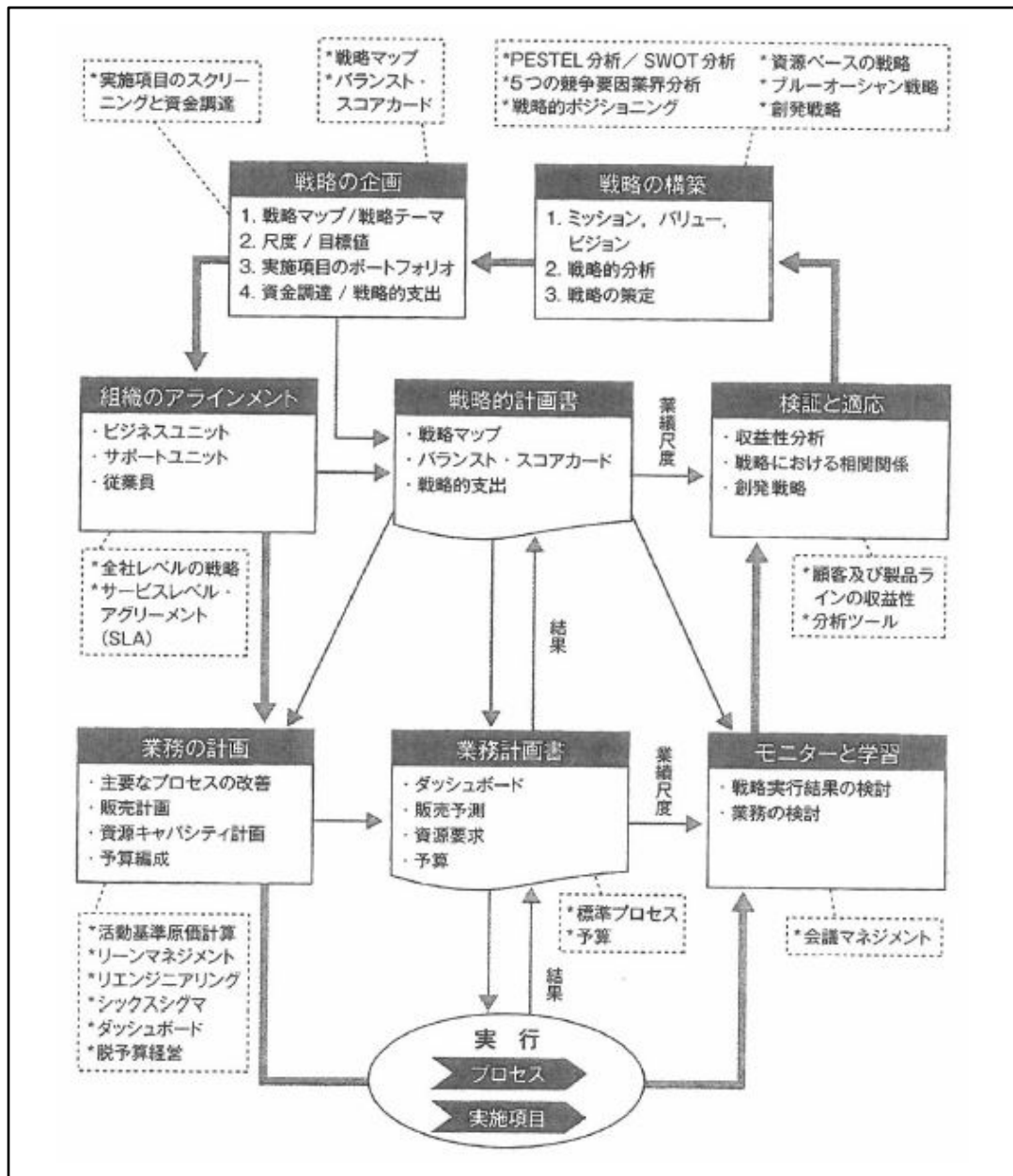
2. 経営理念の経営戦略上の位置づけと浸透の重要性

前項で「経営者または組織体の使命や価値観」と経営理念の仮説定義としたが、キャプラン&ノートン（2009）はミッション（＝使命）とバリュー（＝価値観）が起点となり戦略が構築されるとしている。つまり図表 I - 1 のとおり経営理念を起点として、戦略の構築→戦略の企画→組織のアラインメント→業務の計画→実行→モニターと学習→検証と適応というマネジメント・サイクルが形成される、と述べている。¹²

また、ドラッカーはミッションの重要性を指摘している。ミッションを目的として事業計画を立てる NPO（非営利組織）を、企業も見習うべきだと主張する。（ドラッカーの言う NPO はアメリカのものであり、彼が初めてこの主張をした 1989 年頃のアメリカでは成人の 2 人に 1 人が、平均して週に 5 時間もボランティアとして働くほど、アメリカでは NPO が発達しているとのことである。よって日本における NPO の状況と同じではないという点に注意が必要である。）それはつまり、利益よりもミッションを優先させるということである。彼が提唱する、組織が常に問い続けるべき最も重要な 5 つの質問の筆頭に「われわれのミッションは何か？」を挙げていることから彼の意図は明らかである。さらに企業がこのミッションを持つことによって、はじめて行動に焦点を合わせることができ、目標の達成に必要な戦略も明らかにすることができるとしている。ただ、経営戦略の起点となるミッションをどのようにマネジメントに取り入れるかといった具体的な方策の提示はなく、あくまで思想の範疇を出ていない。

¹² 図の出典はバランススコアカードの研究からであるが、マネジメント・サイクルとしては典型的であると考えている。なおビジョンについては、キャプラン&ノートンは同書の中で「中・長期の目標」としているの、本論文における経営理念の概念から外している。

図表 I - 1. 典型的なマネジメントシステム



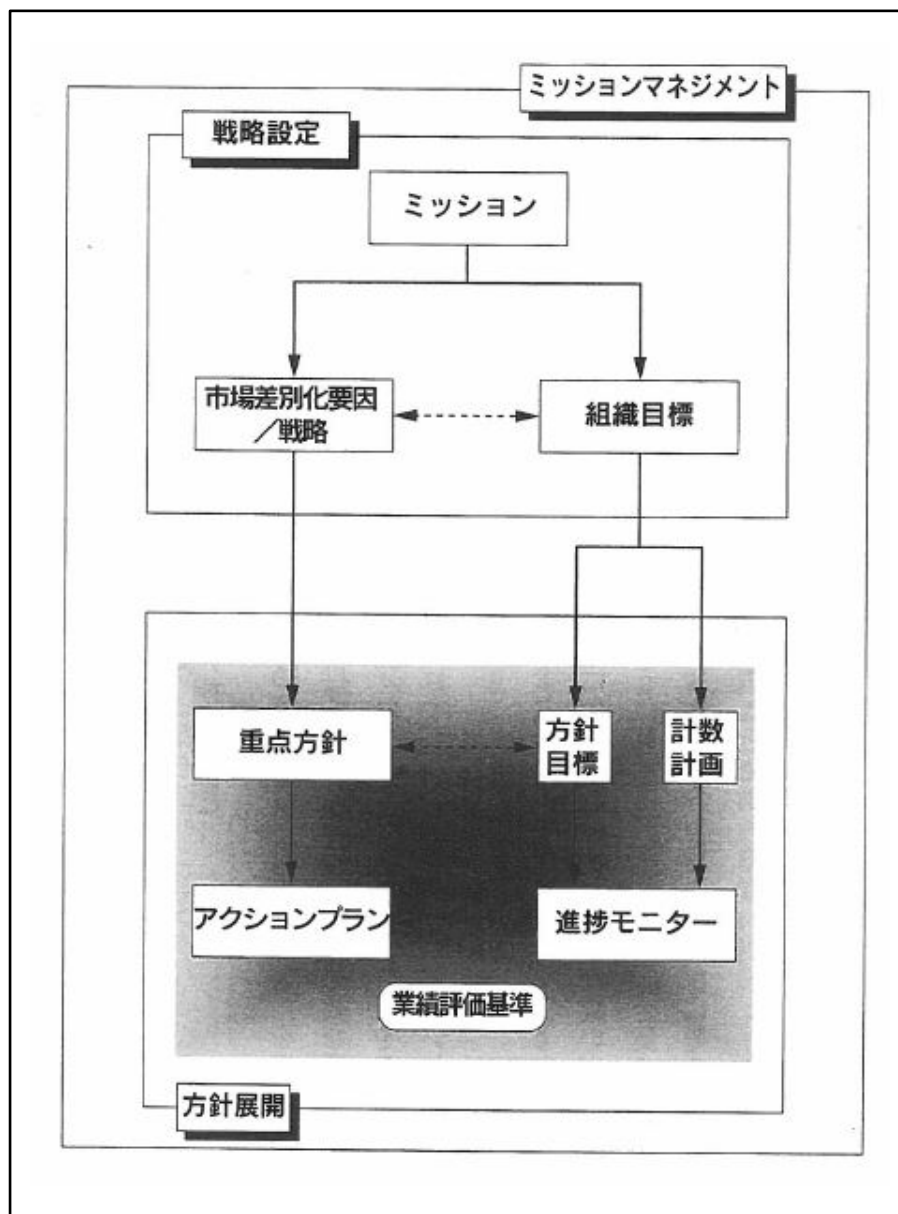
出所：R.S.キャプラン&D.P.ノートン著『戦略実行のプレミアム』東洋経済新報社、2009年、p347

これに対し、ビジネスコンサルティング会社であるアーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング（1998、以下アンダーセンと表記する）は、「経営者の燃えるような意思を明確にし、それを経営の原動力にする一連の戦略実行体系」¹³であるミッション・マネジメントを提唱している。ミッション（その企業の存在目的ならびに事業を表現しているもの）、ビジョン（その企業の願望を表現しているもの）、バリュー（その企業の価値観を表現しているもの）を合わせて、企業が経営活動を遂行するための最も原始的な原動力と

¹³ アーサーアンダーセン『ミッションマネジメント』生産性出版、1997年、p26

いう意味で「ドライバー（群）」として、これらを含んだミッション・ステートメントを作成することから始まるのだが、アンダーセンは基本的にミッション＝ドライバー＝ミッション＋ビジョン＋バリューとして扱い、これを起点に具体的に経営戦略を構築し展開していく一連の戦略実行体系を図表 I-2 のように提示している。

図表 I-2. ミッションマネジメントの体系

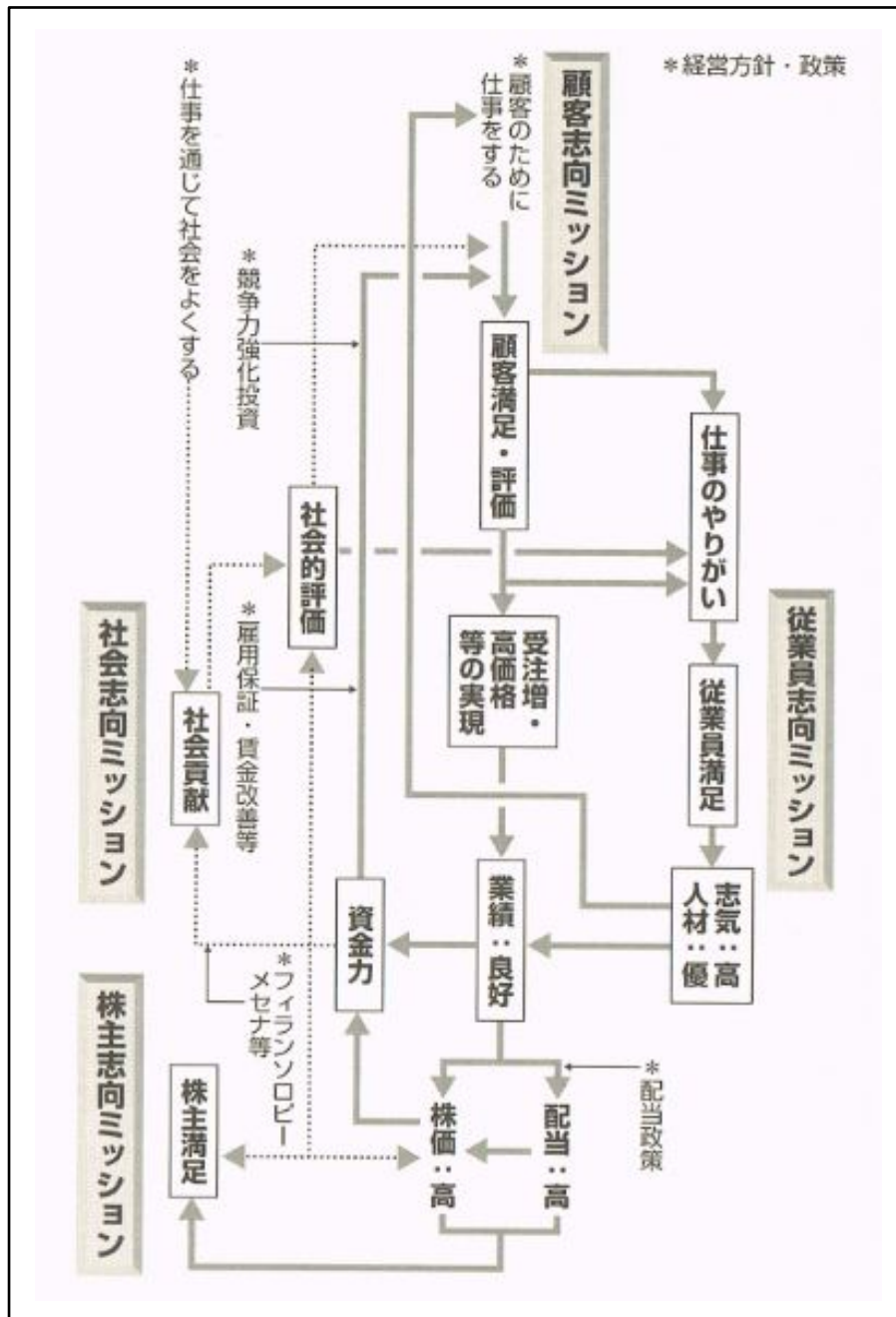


出所：アーサーアンダーセン著『ミッションマネジメント』生産性出版、1998年、p41

小野（2005）は、目の前の短期的利益だけを追い求める企業よりも、ミッション（社会的使命）の意識を明確に持って中長期的視野に入れた利益とのバランスを大切に活動をする企業が、顧客と社会にとって高く評価され、賞賛されて発展していくと論じている。そして経営者は、①企業が社会に対して果たすべき使命、②その経営者自身が率いる企業

(および構成員たる従業員) に対してどのような役割を果たすべきか、というダブルミッションを決め、企業ミッションの4要素として、①顧客ミッション、②従業員ミッション、③株主ミッション、④(地域)社会ミッションというステイクホルダーズミッションを挙げている。そして図表I-3のように、顧客ミッションからスタートし「顧客ミッション=従業員ミッション」となるように持っていくべき、としている。

図表 I - 3. 顧客志向ミッションから出発する経営



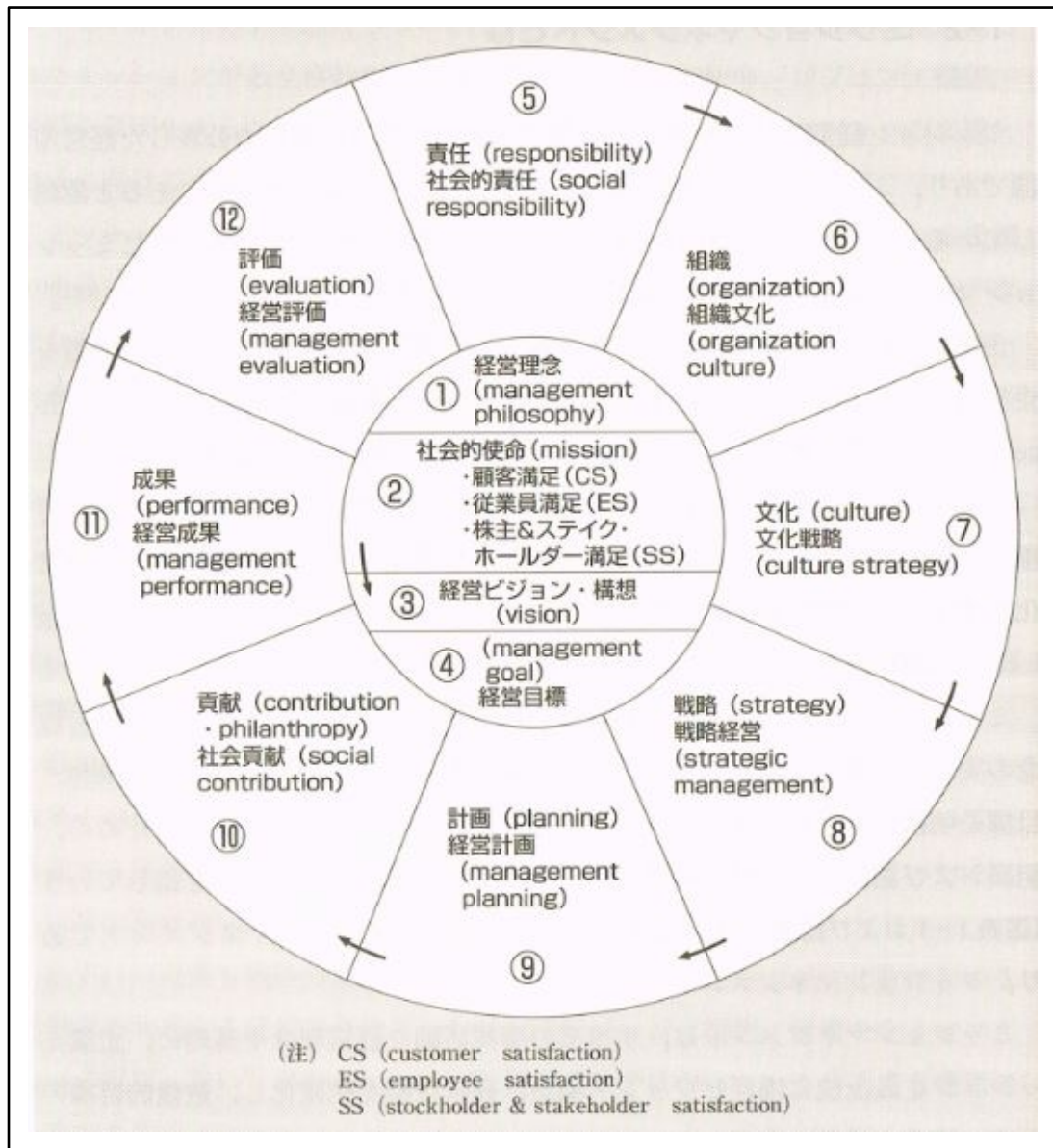
出所：小野桂之介『新版 ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社、2005年、p49

この図表のとおり、小野は顧客のために「ハートコンテンツ豊かな（心を込めた）仕事」をして顧客満足（CS）を得ることによって従業員が仕事にやりがいを感じて従業員満足（ES）を促し、業績向上や社会的評価につながるとした。経営戦略の策定や実行といった具体的な事業活動と結びつけてはいないが、顧客ミッションを起点に他の3つのミッションを達成するという好循環を強く意識しており、アンダーセンほど戦略的性質や具体性は無いが、ドラッカーほど抽象的・思想的ではない。

三宅（2002）は、ミッションを営利・非営利組織を問わず事業組織体の生き方を表現するきわめて重要な概念であるとし、「経営の最上位に位置づけられる経営理念やビジョン・構想、経営目標を必達・達成するために必要な、燃えるような意思や思いを組織及び組織文化を通じて、企業内外に浸透させる強力なドライビングフォース（企業推進力）の役目を果たすもの」と定義している。また「すべての事業活動を、経営理念を基礎に、企業ミッションを最上位に掲げてビジョン・構想、経営目標を明確化し、数値的目標の必達・達成・成果の実現に向けてミッションという概念で統合化し、ミッションの具現化に向けて経営戦略課題を設定し計画、実施、統制し成果を評価するという、企業ミッションを基軸にしたマネジメントプロセス」¹⁴とミッション・マネジメントを定義し、図表I-4のように表した。これは小野よりは戦略的性質や具体性があるように見えるが、アンダーセンがミッションを経営戦略や組織目標などに展開していくことに主眼を置くのに対して、三宅は企業・顧客・従業員・株主それぞれの生き方・思い（＝ミッション）をすべて同じにすることによってミッションの実現することを志向しているようであり、この点は小野に似ている。ただ、経営理念→社会的使命（ミッション）→経営ビジョン・構想と展開していく点は良いが、そのあと経営目標（数値目標）を設定した後に社会的責任を持つてくることについては疑問を持つ。社会的責任を踏まえたうえで数値目標を設定すべきではないのか。設定した数値目標を社会的責任の観点からチェックして修正する、ということなのか。残念ながらそのような記載はない。また、社会的使命について、安易に引き下げることができない重要な意味を持ち、表現・表示と言うよりは公約・公言・誓約・宣言といった企業の社会的責任を持つきわめて重みのある概念である、とも述べている。そうであるならば社会的使命を宣言する前に、社会的責任について考慮すべきではないのか。さらに、文化戦略を経営戦略と同じとし、経営戦略について論じている。（もちろん、ミッションの視点は入っているが）ならば、図表I-4で⑦文化・文化戦略と⑧戦略・戦略経営とを分けるのには疑問を持つ。しかし、経営理念やミッションを経営戦略の起点とする点は他の研究者と同じである。

¹⁴ 三宅隆之『社会的使命の経営学』中央経済社、2002年、p5

図表 I - 4. ミッション・マネジメントシステムの構図



出所：三宅隆之著『社会的使命の経営学』中央経済社、2002年、p6

一條（1998）は、「価値観による経営（MBV：マネジメント・バイ・バリュー）」を提唱している。個人と同じように企業にも自由な価値観が許されるべきではあるが、その社会的存在性から、その価値観は真理、正義、公正、美といったものに関わっていなければならない。そのうえでその企業の独自の生き方や哲学を反映させた企業理念にもとづいて経営を行うときに、その企業に「顔」が現れ、提供する製品・サービスからメッセージが発せられるのである、としている。つまり明文化した価値観を起点と経営を行うことを主張しているが、「正当化基準としての価値観」といった言葉から、戦略的観点というよりは倫理的・道徳的観点で価値観（＝経営理念）を捉えている。

コリンズ&ポラス（1995）は「基本理念を維持しながら、進歩を促す」ことがビジョナリー・カンパニーの真髄である、と主張している。彼らは「基本理念＝基本的価値観＋目的」とし、基本的価値観を「組織にとって不可欠で不変の主義。いくつかの一般的な指導原理からなり、文化や経営手法と混同してはならず、利益の追求や目先の事情のために曲げてはならない。」、目的を「単なるカネ儲けを超えた会社の根本的な存在理由。地平線の上に永遠に輝き続ける道しるべとなる星であり、個々の目標や事業戦略と混同してはならない。」¹⁵と定義している。ここで言う「目的」はドラッカーによるミッションの定義「あなた方の活動の目的、組織の存在の理由。つまるところ、それをもってして憶えられたいこと」に含まれる。コリンズは、ドラッカーの著作“The Five Most Important Questions”の中でミッションの重要性についてコメントしていることから、そう見なして良いだろう。さらに基本理念（基本的価値観＋目的）を「a core mission」と表現しており、ミッションは変化する現実に対応して、実務や文化的基準、戦略、戦術、プロセス、構築、方法が継続的に変化する間でも固定したままであるべきと述べている。つまり基本理念＝ミッション＝経営理念と言って良い。そして経営理念を起点に戦略、戦術、プロセスなどの経営活動へ展開していく点を認めている。

このように、ミッションや価値観が経営戦略上の起点となる、とする研究者は多い。ミッションや価値観などは本論文での経営理念の仮説定義に含まれるので、経営理念が経営戦略上の起点となると言うて良いだろう。

しかし、単に経営理念を起点として経営戦略を策定すれば、先行研究者たちが提唱する「ミッション・マネジメント」や「価値観による経営」といった経営理念にもとづく経営が実現できるのだろうか。伊丹（2007）が「経営とは、他人を通じて事をなす」¹⁶と述べているように、企業活動を実際に行っているのは現場の従業員つまり「他人」なのである。そしてそれぞれに頭や心、感情などがある。よって、企業活動を望ましい方向へ、効率的に行うにあたって、経営理念を従業員に根付かせる「浸透活動」が重要となってくる。また梅澤が「経営理念は、制定するとか、改定するとか、どういう内容・中身がよいかということではなく、確立して実践することが重要なのである」¹⁷と述べ、コリンズ&ポラスが「決定的な点は、理念の内容ではなく、理念をいかに深く「信じて」いるか、そして会社の一挙一動に、いかに一貫して理念が実践され、息づき、現れているかである」¹⁸と述べ、一條が「企業理念に関してポイントとなるのは、実際の企業活動、あるいは企業組織のメンバーの活動がどれだけ企業理念と一致しているかということである。」¹⁹と述べ、

¹⁵ J.コリンズ&J.ポラス『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター、山岡洋一訳、1995年、p119

¹⁶ 伊丹敬之『よき経営者の姿』日本経済新聞出版社、2007年、p55

¹⁷ 梅澤正『顔の見える企業』有斐閣、1994年、p94

¹⁸ J.コリンズ・J.ポラス『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター、山岡洋一訳、1995年、p13

¹⁹ 一條和生『バリュー経営』東洋経済新報社、1998年、p118

ディール&ケネディ（1983）が「経営陣は、会社の経済論理と企業環境に即するよう、これらの理念を形成し、微調整することに、また、これらを組織に伝達することに、大きな関心を持っている。」²⁰と述べていることから、経営戦略の実行と実現において、経営理念の浸透の重要性は明らかである。

3. 経営理念の浸透・浸透活動の考察

3-1. 経営理念の浸透・浸透活動と組織文化

ここで「経営理念の浸透」とはどういうことなのか、についてももう少し深く考えたい。伊丹・加護野（2003）は「経営理念から組織文化への転化」²¹であると述べている。梅澤は経営理念の浸透・確立の基準として、①経営理念が社員に広く共有されていること、②経営理念が実践されていること、の2点を述べ、「経営理念がしっかりと浸透・確立することによって、その会社に固有の企業文化が形成される」²²と述べている。またシャイン（2004）は企業文化の基礎や構成要素の一つとしてミッションを挙げている。

よって、経営理念の浸透活動とは、経営理念を組織文化（あるいは企業文化）へ転化する活動である、と言える。組織・企業はそれ自体では事業活動はできず、それを構成する役員・従業員という人間が事業活動をするのであるから、組織文化論へと結びついていくのも理解できる。本論文では組織文化論の深淵まで掘り下げはしないが、次項から考察する浸透活動（先行研究では「浸透策」とする例が多い）は、経営理念を組織文化へ転化するステップであることを念頭に置くべきである。

前項で経営理念は経営戦略の起点であり、経営戦略の実現のためには経営理念の浸透が重要であることを述べたが、この組織文化の視点で考えるとより理解が深まる。極端な例をあげると「大量生産と効率化によるコスト削減により、低い単価の商品を広く普及させる」という意識が根付いた組織文化を持つ企業が、「手間暇をかけて高い付加価値を持つ商品を提供し、高い顧客満足を感じてもらおう」という経営理念を掲げ、それを起点に経営戦略を策定したとして、すぐに実現できるだろうか。深く考えるまでもなく答えは「否」である。その経営戦略と同時あるいはそれ以前に組織文化を変える必要があり、組織文化を変えるためには経営戦略の起点となる経営理念を浸透させることが必要となるのである。しかしこの点について指摘する研究は少なく、経営の現場でもこの点に配慮しているケースは少ないと思う。

3-2. 経営理念の浸透・浸透活動の先行研究

経営理念の浸透の先行研究についてはシャインと梅澤が代表的であるので、これらの

²⁰ T. ディール & A. ケネディ『シンボリック・マネジャー』新潮社、城山三郎訳、1983年、p37

²¹ 伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社、2003年、p349

²² 梅澤正『顔の見える企業』有斐閣、1994年、p70

研究を基礎に考察していく。

シャイン（1989）は「一次的植えつけメカニズム」として、①リーダーが注目し、測定し、統制するもの、②危機的事件または組織の危機に対するリーダーの反応、③リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導、④報奨や地位を与える基準、⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準、と「二次的明確化と強化のメカニズム」として、①組織のデザインと機構、②組織のシステムと手続き、③物理的空間や建物の正面や建築物、④重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話、⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明、を挙げており、二次的明確化と強化のメカニズムは一次的植えつけメカニズムとの整合性が保たれるときのみ作用すると主張した。これをもとに北居・松田（2004）はシャインの研究に組織シンボリズム論の視点を加え、一次的浸透メカニズムに「新人研修」「社長による現場指導」「理念にもとづく意思決定」「課長などのミドルへの理念研修」「理念に沿った人への高評価」の5つを、二次的浸透メカニズムに「社長の年頭あいさつ」「理念にまつわるエピソード」「理念のパンフレット」「CI（コーポレート・アイデンティティ）導入」の4つの、合計9つの浸透活動を設定し、主に上場企業を対象とするアンケート調査を統計分析するという研究をした。その結果、浸透活動の採用に関しては全体として「社長の年頭あいさつ」「新人研修」「課長などのミドルへの理念研修」の順で採用率が高く、最も採用率が低かったのは「理念に沿った人への高評価」だった。規模別では大規模になるほど「新人研修」「課長などのミドルへの理念研修」「理念にまつわるエピソード」「理念のパンフレット」の採用率が高く、反対に小規模になるほど「社長による現場指導」「理念にもとづく意思決定」「理念に沿った人への高評価」「社長の年頭あいさつ」の採用率が高かった。そして浸透活動の採用数においては一次的浸透メカニズム・二次的浸透メカニズムのカテゴリーに関係なくであれば、採用数に比例して成果が上がっている。しかし、カテゴリー別では、一次的浸透メカニズムでは採用数に比例して成果が上がるものの、二次的浸透メカニズムについては採用数と成果は比例していなかった。この結果から、二次的浸透メカニズムはあくまで一次的浸透メカニズムを補完する、と主張した。また、横川（2010）も主に上場企業に向けたアンケート調査による統計分析を行っている。シャインの分類を参考に、経営者や管理職、従業員が直接的に関与するものを一次浸透メカニズムとして「経営者の企業文化づくりの積極性」「幹部リーダーの決定」「管理職・一般職への理念教育」「新入社員教育」「経営者の直接指導」「部門・職場での規範づくり」「日常教育の実施（OJTなど）」「唱和活動の実施」の8つを、形式的・物質的なものを二次浸透メカニズムとして「わかりやすく明文化」「イベント・発表会」「社内報による啓蒙活動」「パンフレット・カードの配布」「組織体制・社内制度の前提」「年頭挨拶等による理念の講話」「エピソードや逸話」の7つの、合計15個の浸透活動を設定し、一次浸透メカニズムが重要であること、二次浸透メカニズムが単独では意味をなさず、一次浸透メカニズムとの

関係により効果を発揮すると主張した。

これに対し梅澤は「経営理念の体質化」を志向しつつ、①経営理念教育の徹底化、②経営理念の企業施策・企業制度への徹底的体現化、③経営理念の象徴化（シンボライゼーション）の3つを浸透活動としている。そして経営理念の施策・制度へ体現する形として、①内面化（マネジメント・スタイル化：コミュニケーション、リーダーシップ、意思決定など社員の思考・行動様式への体現）、②制度化（人事考課、昇進配置、業績評価基準、予算配分など人事施策・組織運営などに関わる製品・商品・サービスへの体現）、③具象化（作品として具現化：事業内容、商品、製品、サービス、顧客対応、仕事の仕方など事業活動への体現）という3つのカテゴリーに分けた。これをもとに、野林・浅川（2001）は浸透活動を「経営理念の明示化（社長の年頭あいさつ・社内報など）」「経営理念研修の徹底化（新人研修・ミドル研修など）」「経営理念のビジュアルでの象徴化（ロゴ・マークなど）」「経営理念の人・ソフトでの象徴化（英雄・儀礼・儀式・神話など）」「経営理念への共感を得るためのインナープロモーション（ミーティング・フォーラム・提言論文・キャンペーンなど）」の5つとし、梅澤の経営理念の体現化の形として挙げた「内面化」「制度化」「具象化」をそれぞれ「マネジメント」「人事制度」「作品」として、それぞれの体現度と浸透活動の関係性を実証しようとした。そして「マネジメント」「作品」を体現するには「経営理念研修の徹底化」「経営理念の明示化」が、「人事制度」を体現するには「経営理念のビジュアルでの象徴化」「経営理念の人・ソフトでの象徴化」「経営理念への共感を得るためのインナープロモーション」が有効であり、日本企業では「マネジメント」「作品」の体現化には熱心だが、「人事制度」の体現化には消極的であると述べた。

これらの直接の後継研究とは言えないかもしれないが、田中（2006）は堀場製作所やNTTドコモなど6社の経営者へのヒアリング調査から、経営理念浸透の3ステップとして、①質の高い経営者の存在と理念浸透への努力、②理念と仕事の整合性、③制度への理念反映、を挙げているが、これは梅澤による経営理念の体現化の「内面化」「具象化」「制度化」にそれぞれ合致するように思われる。ただ梅澤がこれら3つを体現化のカテゴリーとして分類したのに対し、田中は理念浸透への3ステップとしている点で異なる。すなわち質の高い経営者が経営理念を繰り返し語ったり行動で見本を見せたりすることにより「理念の重要性を頭で理解させ」、自由裁量のもと結果よりもチャレンジ精神を評価する姿勢で好きな仕事を与えることによって「頭で理解した理念が身体と結びつき」、教育制度の充実や正当な評価・報酬制度、情報と信頼が行き交う組織を構築することによって「理念が身体に落としこまれる」という3ステップである。また第1ステップは一次的植えつけメカニズム、第2・第3ステップは二次的明確化と強化のメカニズムに似ており、シャインの後継研究とも捉えられる。

これらの先行研究をまとめると以下のようなになる。シャインは浸透活動の効果に注目

し、リーダーの意思決定・行動と人事制度の運営を一次的メカニズム、組織体制・制度・業務・明示など物理的・形式的ものを二次的メカニズムとして効果があるとした。北居・松田はシャインをもとに社長の指導・意思決定・研修・人事評価を一次的浸透活動、理念の明示や象徴化を二次的浸透活動とした。横川もシャインをもとに経営者の意識や指導・研修・人事・日常業務を一次的浸透活動、理念の明示や象徴化や組織体制・制度を二次的浸透活動とした。梅澤は理念教育・制度への体現・象徴化によって内面化・制度化・具象化するとした。野林・浅川は梅澤をもとに明示・理念研修・象徴化・インナープロモーションといった浸透活動によりマネジメント・人事制度・作品として体現化するとした。田中は経営者の質と理念の仕事や制度への反映が重要であるとした。

ここで、経営理念の浸透・浸透活動における経営者の重要性について注目したい。瀬戸(2008)はインタビュー結果から「経営理念の組織内浸透の実効性を上げるためには、その取り組みを支えるマネジメント層の自発的・継続的行動が重要となることである」²³と結論づけ「経営理念との言行一致」「透明性」「反復継続性」が重要であるとしている。高(2010)は「共感」「認識」「行動反映」の流れや上司の理念への姿勢が部下の情緒的なコミットメントに影響することを実証し、理念浸透は組織内ではトップダウンであり、よって経営トップの理念浸透への強いコミットメントが前提となると述べた。また経営理念の浸透が、職務関与や革新指向性の促進を通じて、組織成員レベルでのパフォーマンスを向上させることを検証した。ジョージ(2004)もメドトロニック社に入社した直後の式典で創業者からかけられた「もし自分の仕事にフラストレーションを感じたときには、あなたは人々が完全な健康と生活を取り戻すことを助けるためにわが社で働いていることを思い出して欲しい。決して企業やあなた自身に儲けを生むためだけに働いているわけではないのだ」²⁴という言葉が強烈に印象付けられており、自身が経営者になった際も必ず従業員一人一人に直接語りかけた、と述べている。つまり経営理念の浸透活動において、経営者自身の質と言動の一貫性、継続的な努力が最重要となるのである。

なお、シャインや田中も経営者(リーダー)自身の重要性を主張しているが、シャインの後継研究とも言える北居・松田と横川はその点には言及しておらず、浸透活動の実行数と有効性との関係に絞って研究している。梅澤やその後継研究である野林・浅川の研究は浸透活動と体現されるカテゴリー分けが主であり、同様に経営者自身の重要性には言及していない。ほとんどの場合、経営者が経営理念の作成には関わっているはずであり、そうでなくても経営理念を掲げる組織のリーダーである経営者自身について触れるべきであろう。ただ、田中は「質の高い経営者の存在と理念浸透への努力」を経営理

²³ 瀬戸正則「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」『経営教育研究』、第11巻第2号、2008年、p133

²⁴ B. ジョージ『ミッション・リーダーシップ』生産性出版、梅津祐良訳、2004年、p104

念の浸透の第1ステップとして挙げている。確かに、質の悪い経営者が崇高な経営理念を語ったところで従業員には受け入れないだろう。しかし最初から「質の高い経営者」が存在するのだろうか？「質の高い」とはどういうことか？松下幸之助や井深大、本田宗一郎、稲盛和夫といった経営者は最初から優秀な経営者だったのだろうか？「経営の神様」と言われる松下幸之助でも常に成功したわけではないだろう。ただし、優秀になるべく継続的に努力を続けて、自己を成長させてきたはずである。従業員はその姿から彼らを認め、彼らが語る経営理念を受け入れて組織文化を形成し、戦略に従い、事業活動をして、経営理念を体現させてきたのであろう。カリスマと呼ばれる経営者たちは最初からカリスマだったのではなく、継続的な自己成長により結果的にカリスマとなったのである。そういう意味では質の高い経営者の特徴として象徴性を挙げるができる。梅澤は「経営理念の象徴化」を野林・浅川は「経営理念のビジュアルでの象徴化」「経営理念の人・ソフトでの象徴化」を経営理念の浸透活動として挙げているが、「経営者自身の象徴化」の方が効果が高いと考える。

また中小企業家同友会では「経営指針＝経営理念＋経営方針（ビジョン）＋経営計画」と定義して、その作成を支援している。これはキャプラン&ノートンの典型的なマネジメントシステムや、アンダーセンのミッション・マネジメントシステムの考え方に近く、経営理念を経営計画へ落とし込むテクニク的なものに見えるが、「経営指針の浸透」の重要性を強く意識している点が興味深い。経営指針の作成にとどまらず、「経営計画発表会」により経営指針を従業員に知ってもらい、小グループに分かれて経営計画のグループ討論、その後の各職場での勉強会、定期的な実績検討会など、経営者が従業員を巻き込んで経営計画を共有（中小企業家同友会では「浸透」よりも「共有」という言葉を使っている）することを重視している。ただ、経営理念を作成する際の「何のために経営するのか」という経営者自身の内観や自己改革が原点となることを強調している。このことから経営者自身の成長が経営理念の浸透活動の前提となることがわかる。

ところで、経営理念の浸透というと、経営理念研修や経営理念の唱和などが良く言われがちだが、ケイ（2010）は「ボーイング社は利益への愛情ではなく航空機への愛情を通じて、最も商業的に成功した航空機会社を作った。」²⁵と指摘し、直接的な方法によって目標が達成されるのではなく、回り道的な方法によって目標が達成されると主張している。経営理念の浸透にあてはめれば、「この経営理念に従って業務を行うように」と何度も繰り返して言ったり、リッツ・カールトンを真似して作ったクレドカードをとりあえず配ったりという直接的な方法ではない方が、実際には効果的ではないのかということである。この視点も興味深い。

²⁵ J.Kay (2010) "Obliquity" PENGUIN BOOKS p26-27

3-3. 仮説の設定

以上の考察から、本論文における仮説を設定したい。

仮説1：経営理念の定義は「経営者または組織体の使命や価値観」である。

長年に渡る経営理念の研究の中で様々な定義が生まれ、統一されないままであるのが現状である。先行研究の考察から導き出したこの仮説定義が実際の事例に適用できるかどうかを検証したい。

仮説2：「経営者自身の象徴化」は経営理念の浸透の前提であり、それは経営者の継続的な自己改革によって形成されていく。

経営理念の浸透において経営者（リーダー）自身の重要性については、シャインや田中の指摘する通りであるが、田中の言う第1ステップのうち「質の高い経営者の存在」はクリアするのが非常に難しく、「質の高い」の判断基準もあいまいである。それに実際には最初から「質の高い経営者」が存在するのは稀である。重要なのは経営者が「質の高い経営者」になろうと継続的な自己改革を行うことである。そのような経営者がシャインの一次的植えつけメカニズムや二次的明確化と強化のメカニズムを実行することにより、経営理念が効果的に浸透するのだと考える。継続的な自己改革による「経営者自身の象徴化」が経営理念の浸透の前提となるのかを検証したい。

仮説3：経営理念の浸透は直接的な方法だけでなく、回り道的な方法も併用する方が良い。

先行研究では直接的な方法が多いが、先ほど考察で挙げた、ケイの主張する回り道的な方法が経営理念の浸透に有効なのかを検証したい。

以上3つの仮説について、次章の事例研究で検証していく。

第Ⅱ章：3 法人の事例研究

1. 調査方法

法人の経営者 3 名を対象とした。経営者を選択する際に、業種や規模、法人形態（営利・非営利）など偏りが無いように留意した。また浸透活動についても直接的のみ、回り道的も併用の法人を選択し偏りが無いように留意した。より客観的に研究を行うためである。

2013 年 9 月～10 月に対面的インタビュー調査を行った。事前にインタビューの概要を通知した。インタビュー当日は、シャインの浸透メカニズムとの照合を中心に、経営理念や経営者の要素を加えて質問した。ただし経営者に自由に語ってもらえるよう、半構造化面接法²⁶を用いた。インタビュー時間は 60 分～180 分の間で行った。

2. 法人概要

2-1. 愛東運輸の法人概要

- ・法人名：愛東運輸 株式会社
- ・事業内容：一般貨物自動車運送
- ・代表者：村山明子（代表取締役・同族内では 3 代目、他を入れると 4 代目）
- ・所在地（本社）：愛知県刈谷市東境町上野 8 番 1 号
- ・TEL：0566-36-5347
- ・事業所：新林倉庫（愛知県刈谷市）
- ・創立：1969 年 8 月
- ・資本金：1,000 万円
- ・従業員数：60 名（すべて正社員）
- ・業績：直近 10 年間は黒字
- ・決算期：9 月
- ・保有台数：大型車両 20 台、8t 車両 2 台、4t 車両 42 台、2t 車両 5 台、軽自動車 3 台（合計 72 台）
- ・認証等：ISO9001（2000 年 6 月取得）

2-2. サラダコスモの法人概要

- ・法人名：株式会社 サラダコスモ
- ・事業内容：野菜づくり農業、ちこり焼酎製造および販売、教育型観光生産施設「ちこり村」の運営
- ・代表者：中田智洋（代表取締役社長、初代、前身の中田商店を含めると 2 代目）

²⁶ 半構造化面接法（semi-structured interview）とは、一定の質問に従い面接を進めながらも、回答者の状況や回答に応じて、質問の順序、表現、内容などを変えられることができる面接法のことである。発見的機能と確認的機能を併せ持つ。

- ・所在地（本社・ちこり村）：岐阜県中津川市千旦林 1-15
- ・TEL：0573-66-5111
- ・事業所：信州第一工場（長野県駒ヶ根市）
信州第二工場（長野県駒ヶ根市）
宇都宮工場（栃木県宇都宮市）
三木生産センター（兵庫県三木市）
- ・創業：1945年12月
- ・設立：1980年8月（商号変更：1990年8月）
- ・資本金：9,000万円
- ・従業員数：460名（パート・アルバイトを含む）
- ・決算期：5月
- ・業績：設立以来33年間連続黒字
- ・認証：ISO22000²⁷を2008年～2011年に5事業所のうち4事業所で取得
- ・関連会社：株式会社ベジタブルクリエイト、Saladacoso USA CO.LTD、株式会社ギアリンクス、SALAD SPRUIT BV（オランダ）、有限会社中津川サラダ農園

2-3. 偕行会の法人概要

- ・法人名：医療法人 偕行会
- ・事業内容：医療・介護
- ・代表者：川原弘久（理事長・偕行会グループ会長・初代）
- ・所在地（本部）：愛知県名古屋市中川区法華 1-161
- ・TEL：052-353-7211
- ・事業所：名古屋共立病院（愛知県名古屋市中川区）
偕行会城西病院（愛知県名古屋市中村区）
偕行会リハビリテーション病院（愛知県弥富市）
名古屋共立クリニック（愛知県名古屋市中川区）
名古屋放射線診断クリニック（愛知県名古屋市中川区）
東名古屋画像診断クリニック（愛知県名古屋市千種区）
偕行会セントラルクリニック（愛知県名古屋市中川区）
名港共立クリニック（愛知県名古屋市港区）
海部共立クリニック（愛知県弥富市）

²⁷ 『食品安全マネジメントシステムーフードチェーンに関わる組織に対する要求事項（Food safety management systems - Requirements for any organization in the food chain）』の国際標準規格である。安全な食品を生産・流通・販売するために、HACCPシステムの手法を、ISO9001（品質マネジメントシステム規格）を基礎としたマネジメントシステムとして運用するために必要な要求事項を規定している。

豊田共立クリニック（愛知県豊田市）
半田共立クリニック（愛知県半田市）
安城共立クリニック（愛知県安城市）
碧海共立クリニック（愛知県安城市）
瀬戸共立クリニック（愛知県瀬戸市）
くわな共立クリニック（三重県桑名市）
中津川共立クリニック（岐阜県中津川市）
駒ヶ根共立クリニック（長野県駒ヶ根市）
静岡共立クリニック（静岡県静岡市駿河区）
城北共立クリニック（静岡県静岡市葵区）
掛川共立クリニック（静岡県掛川市）
豊島中央病院（東京都豊島区）
駒込共立クリニック（東京都文京区）
さいたまほのかクリニック（埼玉県さいたま市）
老人保健施設ケア・サポート新茶屋（愛知県名古屋市港区）
老人保健施設かいこう（愛知県名古屋市港区）
グループホームちくさ（愛知県名古屋市千種区）
介護付き有料老人ホームのぞみ（愛知県名古屋市中村区）
デイサービスセンターひかり（愛知県名古屋市中川区）
訪問看護ステーションじょうさい（愛知県名古屋市中村区）
訪問看護ステーションきょうりつ（愛知県名古屋市中川区）
訪問介護ステーションなかがわ（愛知県名古屋市中川区）
ケア・コーディネイトきょうりつ（愛知県名古屋市中川区）
居宅介護支援事業所新茶屋（愛知県名古屋市港区）
ケアプランセンターさくら（愛知県名古屋市中村区、偕行会城西病院内）
さくらクリニック（インドネシア、2013年12月開院予定）

- ・創業：1979年2月
- ・設立：1982年2月
- ・出資金：6,000万円
- ・従業員数：約2,500名（グループ全体、パート・アルバイトを含む）
- ・決算期：3月
- ・業績：直近10年間で内乱があった2011・2012年度以外は黒字。今期は黒字予定。
- ・関連会社：医療法人名古屋放射線診断財団、医療法人偕行会岐阜、医療法人偕行会長野、医療法人社団偕行会三重、医療法人財団偕朋会、医療法人社団偕翔会、カイコウカイ・インドネシア

3. 経営理念

3-1. 愛東運輸の経営理念

- ・経営理念：個々の生活の安定と充実
- ・モットー：「明朗」「愛和」「喜働」
- ・スローガン

『感謝の心』

1. 会社に仕事を下さるお客様に。
1. 毎日の仕事を下さる会社に。
1. 目的地まで故障なく走ってくれる車輻に。
1. 健康な我が身に「感謝」。

『私の誓い』

1. 私は安全運転を誓います。
1. 私は安全作業を誓います。
1. 私は人間力を磨きます。

・実践の誓い

1. 愛東社員は笑顔で「あいさつ日本一」を実践しています。
1. 愛東社員は明るく「ハイ」で「特車日本一」を実践しています。

経営理念の作成者は村山社長（現経営者であり、作成当時は経理部長であるが実質的には経営者であった）であり、1987年に6か月間かけて作成した。その時点で創立から20年以上経っていたが、経営理念が無かった。「個々の」には村山社長も含み、会社の業績を良くしなければ社員も自分も生活が安定も充実もしない、という強い思いから決めたという。以来26年間、経営理念を変えていない。経営理念と並べて掲げられているのがモットーである。これは倫理法人会会員心得の「1. 朗らかに働き、喜びの人生を創造します。」「2. 約束を守り、信頼の輪をひろげます。」「3. 人を愛して争わず、互いの繁栄をねがいます。」から取っており、行動指針的な内容である。

経営理念とモットーのように、ホームページを始め外部にはほとんど出ていないが、「スローガン」と「実践の誓い」もあり、本社事務所内に掲示してあるのを確認した。これらは「社内木鶏会」と呼ばれる社員研修や、24時間体制で車両の出発前に行われる「活力朝礼」、毎朝行われる本朝礼等で社長を含む組織の構成員全員で唱和する。行動指針を示したモットーをより具体的にした心構えや行動規範的な内容である。

経営理念・モットー・スローガン・実践の誓いの全てにおいて、平易な言葉でわかりやすく表現されている。

3-2. サラダコスモの経営理念

明文化されたものは無い（応接室をはじめ社内のどこにも掲示されていない）が、「母親が子どもを思う気持ち」「利他の念」「稼いで道半ば、施し、人を育てて一人前」などの中田社長がよく口にする言葉が経営理念だと思われる。経営理念を明文化することは社長の考え方を従業員に押しつけることになるのではないか、という疑問を持っており、「経営理念はこれ」といった明確な回答は得られなかった。

3-3. 偕行会の経営理念

・基本理念

1. 総合的な医療をめざす
2. 真に患者のための医療をめざす
3. 医療従事者の働きがいのある法人運営をめざす

・医療方針

1. トータルケア医療の展開

総合的な医療を展開する。当面、透析医療、一般医療、老人医療を三本の柱とし、その中で保健・予防・治療・社会復帰までを含めた「総合的な医療」を展開する。

2. 効率的で合理的な経営

豊かな財政基盤を確立する。豊かな利益確保のために、常に生産性の向上と無駄な出費を抑え、効率的で合理的な経営を行う。利益は当法人の事業遂行と将来への存続、およびそこで働く職員の現在と将来の雇用と生活のためのコストである。そのために機会あるごとに医療ならびにその周辺の事業、研究分野等に投資していく。

3. 「患者＝クライアント」の関係

患者は我々にとってクライアントである。クライアントとは、相互の信頼関係が重要であり、従来の患者－医療従事者の関係ではなく、丁寧に対応し十分なサービスが提供されなければならない。医療機関はクライアントを介して収入を得ていることを意識する必要がある。

4. 職員の研修・教育に注力

職員の研修と教育を充実し、クライアントの要望に対応できる技術・知識と総合的な判断力を身につけることが重要である。また、個々の職員は要求主義で発想するのではなく、常に創造的でなければならない。それにより組織を官僚主義や保守主義から守り、常に進取の精神を医療経営に持ち込むことができる。

5. 競合的なチーム医療

我々はチーム医療を重視するが、職員個々の高い能力に基づき、互いに切磋琢磨

磨できる競合的なチーム医療でなければならない。

6. 成果に基づく実績主義

チーム、個人の評価は成果に基づく実績主義を貫き、単純な年功序列主義や平等主義を排していく。また、大胆な人事の登用も積極的に推進する。

7. 医療政策・医療技術を積極的に研究

常に医療政策を研究し、その方向性を見定め、先取りをしていく。また、新進の医療技術についても研究し、当法人における新しい医療技術やシステムの構築を可能にするためにも情報活動を積極的に行っていく。

8. 他組織との緊密なネットワーク構築

我々の目指すところと一致する大学医学部、医療機関、その他の組織と緊密にネットワークを構築し、その拡大を図る。

偕行会の経営理念は基本理念と医療方針で構成されている。基本理念は設立当初に、医療方針は2002年に川原会長自身が作成した。川原会長が目指す「今後100年以上続く医療法人」を実現するための基礎として位置づけられ、基本理念と医療方針には川原会長自身も原則としては縛られると語っていた。

基本理念の「1. 総合的な医療をめざす」とは、「保健予防」「診療・診断」「リハビリテーション・社会復帰」という医療を構成する三分野をシームレスに運営するということであり、単に診療科を増やして総合病院を目指すことではない。

「2. 真に患者のための医療をめざす」とは、常に患者のために思って貢献していくという姿勢に立つことである。上記の三分野をシームレスに運営することが真に患者のための医療となる。単に病気を治すだけでなく、その患者が早く社会復帰できるようにサポートすることや、そもそも病気にならないように予防することも大切である。

「3. 医療従事者の働きがいのある法人運営をめざす」とは、従業員一人一人の創意を引き出し、保障し、民主的に運営するということである。福利厚生（愛知県からファミリー・フレンドリー企業と認定されたり、図表Ⅱ-1のとおり総合福利厚生施設「リフネスかいこう」を建設したりしている）や待遇面を厚くしたり、研究成果が上がった場合に国内外のどの学会でも発表することを保証（図表Ⅱ-2のとおり2009年度には学会発表数が370本にもものぼる）したりと、従業員の働きがいのある運営をすることが上記2つの理念を実現するための基礎となるとして、川原会長はこの理念を最重要視している。

図表Ⅱ－１．総合福利厚生施設「リフネスかいこう」【偕行会】

総合福利厚生施設「リフネスかいこう」

偕行会会員の家族も利用可能

『リフネスかいこう』は、名古屋共立病院から歩いてすぐのスポーツジム・ジャグジー&サウナ・カラオケなど、魅力的な設備を完備した総合福利厚生施設です。

朝10時から深夜23時まで利用できるので、勤務前、勤務後、そして休日とお好きな時間にご活用ください。

仕事の疲れを癒すためのリラクゼーション設備には、特に趣向を凝らしていますので、夜勤明けなどの疲れた身体をゆっくり休め、明日への活力を充電してください。



多目的スタジオ

Relaxation



ジャグジーバス・サウナ

「習い事がしたいけど時間がなくて・・・」そんなあなたに「リフネスかいこう」では、さまざまな体験講座やレッスンプログラムをご用意しています。

いつでも自由に始められるので、ご家族を誘って気軽に参加ください。

Fitness



カラオケルーム

Community

出所：偕行会『福利厚生のご案内』

図表Ⅱ－２．研究活動【偕行会】






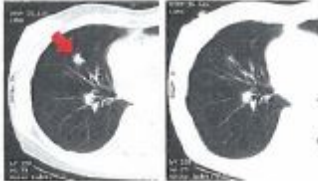

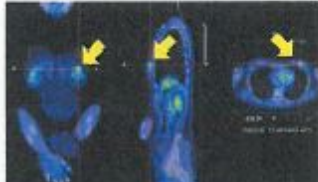
出所：偕行会『法人案内』

医療方針はこれら基本理念を実現するための具体的方針となっている。

「1. トータルケア医療の展開」は基本理念「1. 総合的な医療をめざす」そのままの内容ではあるが、「当面、透析医療、一般医療、老人医療を三本の柱とし」とすることで、いま実践する医療の具体性、今後の変化への柔軟性を表している。

「2. 効率的で合理的な経営」では、基本理念を実現させるために強い財政基盤を築くことの重要性を訴えている。一つの事業体として継続していくゴーイング・コンサーンの視点として、また「今後100年以上続く医療法人」を目指す川原会長の視点としても当然の方針である。確保した利益を、海外進出（インドネシアに2013年12月に開院予定）や先端医療機器の導入（図表Ⅱ－3のとおり、ガンマナイフやノバリスは国内6番目に、PET-CTは民間では国内初に導入）などに再投資し、事業拡大や質の高い医療の提供を実現している。

図表Ⅱ－３．先端医療機器の導入【偕行会】

	<p>メスを使わず腫瘍を 狙い撃つ「ガンマナイフ」</p>	<p>転移性脳腫瘍治療例</p>  <p>治療前 治療後 10ヵ月</p>
	<p>がんを切らずに治す 「ノバリス」</p>	<p>肺がん治療例</p>  <p>治療前 治療後</p>
	<p>アジアで初めて導入の 最先端機器「PET-CT」</p>	<p>がん診断画像</p>  <p>矢印の箇所のがんが認められる</p>

出所：偕行会『法人案内』

「3. 「患者＝クライアント」の関係」では、患者を単に治療の対象として扱うのではなく、クライアント（お客様）として扱い、相互の信頼関係を築くことの重要性を訴えている。医療機関はクライアントを「介して」収入を得ているとし、もちろん治療費の3割（2013年現在）を負担する患者が確保できなければ医療機関は収入が得られないが、残りの7割は大多数の国民が支払う健康保険料や税金からの収入であることを意識すべきだとしている。これは健康保険制度を運営する国にまで視野に捉えた、川原会長ならではの視点である。

「4. 職員の研修・教育に注力」では、従業員に対し技術や知識の向上だけでなく、

創造性を求めている。組織を停滞・腐敗させる官僚主義や保守主義へとつながる要求主義を排し、従業員の創造性による進取の精神を推奨している。人間はどうしても自分に甘くなり、楽な道へ進んでしまう傾向があるが、これに警鐘を鳴らしている。

「5. 競合的なチーム医療」では「競合的な」という表現に特徴がある。「みんな仲良く」よりも「お互いに切磋琢磨できる」という積極性を強調するために「競合的な」という言葉を意識的に使っている。

「6. 成果に基づく実績主義」では、実力主義を志向しつつも年功序列主義も完全には排除しないことを述べている。組織が大きくなるについて外部から多数の人材を受け入れる必要がある以上、実力主義にならざるを得ない。ただ、組織が大きくなるにつれて自己変革をし、長期にわたって偕行会に貢献した従業員も評価するという意味で「単純な年功序列主義や平等主義を排していく」という言葉になっている。

「7. 医療政策・医療技術を積極的に研究」では、少子高齢化や国民皆保険の形骸化（国民健康保険料の滞納率の増加など）による国内の医療マーケット縮小を意識している。医療機関の収入が国の医療政策に大きく関わっている以上、その方向性を見極め、偕行会が進むべき方向を模索するために、情報活動を重視している。その一つが、インドネシア進出として現れている。

「8. 他組織との緊密なネットワーク構築」では、医師やスタッフ、ひいては患者の確保において有利となり得る、外部とのネットワークの構築を志向している。これは国内に限らず、現実に EPA（経済連携協定）で日本の正看護師資格を取得できなかったインドネシア人の看護師の再取得を支援したり、中国からも人材を受け入れたりと、海外へもネットワークを広げている。さらに、中国人富裕層の患者を日本に招き、偕行会をハブ・ホスピタルとして他の医療機関を紹介することで偕行会ではできない医療ニーズにも応えるといった取り組みにとってもこの「他組織との緊密なネットワーク構築」は必須となる。

3-4.3 法人の比較考察

第 I 章で、数々の先行研究から導き出した仮説定義は「経営者または組織体の使命および価値観」であった。

愛東運輸には経営理念・モットー・スローガン・実践の誓いと、様々な形式が存在するが、従業員の心構えや行動指針的な内容がほとんどであり、総じて価値観を表していると言える。「個々の生活の安定と充実」という経営理念は村山社長を含む組織の構成員個々の生活を守ることが使命であるとも捉えられ、小野のいう「経営者のダブルミッション」のうちの「②その経営者自身が率いる企業（および構成員たる従業員）に対してどのような役割をはたすべきか」もしくは4つの企業ミッションのうちの「従業員ミッション」に該当すると思われる。ドラッカーがミッション（=使命）の定義とした「あ

なた方の活動の目的、組織の存在の理由」つまり企業の目的や存在意義という観点からも、使命をも表していると言って良いだろう。ただ、「個々の生活の安定と充実」と言うとしても内向きなイメージを持ってしまうが、輸送技術はもちろん人間力向上を踏まえた社員教育を前面に出すことによって、経営理念とは別に対外的な存在意義や独自性をアピールしている。経営理念の作成者は村山社長であり、活力朝礼や社内木鶏会などを通じて組織内に積極的に浸透させ、組織文化に転換しようとしている。公表性の観点では、しっかりと明文化して事務所内やホームページ、チラシに明記している。よって愛東運輸の経営理念は「経営者と組織体の使命および価値観を公表したもの」と言える。

サラダコスモは愛東運輸とは反対に経営理念を明文化も公表もしていない。中田社長が取材や講演等で語る時に良く出てくる言葉から推測されるものである。特に隠しているわけでもなく、外部に語っていることから、ある意味では公表していると言えなくもないが、ホームページやパンフレットなど、誰でも見ることができる場所に掲示しているわけではなく、中田社長が「経営理念を明文化することは社長の考え方を従業員に押しつけることになるのではないか」という疑問を持っている点からも、ここでは明文化も公表もしていないとする。内容としては「母親が子どもを思う気持ち」「利他の念」「稼いで道半ば、施し、人を育てて一人前」といった儒学、仏教などの教えや訓示であり、使命ではなく価値観を表していると言える。ただ、インタビューの中で「社会が困っていることを解決することが私の使命だ」という発言があり、日本の食糧問題や地域活性化などを挙げている。そういう意味では中田社長の経営理念の中に使命が含まれると考えてよいだろう。また、イエローハットの創業者である鍵山秀三郎氏の「掃除の哲学」を実践し、従業員にも同じく実践させていたり、各拠点を年に2~3回訪れて中田社長の考え方を従業員に伝えたりする熱心な行動から、従業員に対して中田社長の考え方を押しつけるのではなく理解してほしいという意識は強いものの、組織文化として定着させたいという意向も感じられる。よって、サラダコスモの経営理念は「経営者と組織体の使命および価値観」と言える。

偕行会は愛東運輸と同じく川原会長（経営者）が経営理念を作成（明文化）し、公表している。3つの基本理念とそれをブレイクダウンした8つの医療方針という形であり、ホームページやパンフレット『法人案内』等で対外的に公表し、従業員への解説書として川原会長の講話をまとめた『理念と医療方針について』という40ページを超える冊子を作成して配布している。内容としては、基本理念では「総合的な医療」「真に患者のための医療」という活動の目的や存在意義としての使命と、「働きがいのある法人運営」という価値観となっており、医療方針ではより具体的な方針が示されている。そしてこの基本理念と医療方針に沿って事業活動をするように、と幹部をはじめ従業員に常に言っている。よって偕行会の経営理念は「経営者と組織体の使命および価値観を公表

したもの」と言える。

今回調査した 3 法人の共通項から経営理念の定義を導き出すと、主体は「経営者と組織体」、要件は「使命および価値観」、公表性は「必須ではない」となる。よって、経営理念の定義は「経営者と組織体の使命および価値観」だと言える。

4. 経営者と法人の沿革

4-1. 村山社長と愛東運輸の沿革

村山社長は創業者である前田源吾氏の次男である 2 代目社長であった前田賢治氏の配偶者であり、間に 1 名の同族外の社長を挟み、4 代目（同族内では 3 代目）の社長である。

1971 年に青山学院大学経営学部を卒業後、現在も愛東運輸の主要取引先である大興運輸株式会社で 2 年間勤務する。その間、電算室でプログラミングの業務に従事していた。これが後に述べる IT 導入の積極性の要因だと思われる。

1973 年に愛東運輸の創業者（前田源吾氏）の次男、前田賢治氏に嫁ぐが、1977 年に前田源吾の母方の実家、村山姓に改姓した。また配偶者である前田賢治氏が頸椎腫瘍で入院し闘病生活が始まった。1985 年に闘病生活の配偶者に代わり、愛東運輸の経理部長に就任し、配偶者の介護と子育てをしつつ働く。1987 年に半年間かけて「個々の生活の安定と充実」という経営理念を作成した背景には、この配偶者の介護と子育てと仕事を並行して行う村山氏自身の過酷な状況があった。

1988 年には、当初からの主力事業は石油のタンクローリー輸送を行う第一営業部は衰退しつつあり、従業員からの「このままでは会社はつぶれる」との声を機に、第二営業部（一般貨物運送）設立し、現在の主力業務である自動車部品の輸送を開始した。また第二営業部長に就任もした。創業者（義父）や配偶者の「業界での活動を中断させてはならない」という強い思いを自分の使命として受け止めたという。現在の常務取締役であり、運送業の経験豊富な浜島氏に協力を仰ぎ、二人三脚で第二営業部を盛り立てることになった。「女性を社長にしない」という創業者の意向が強く、第二営業部の運営は困難を極めたが、村山氏は、第一営業部は創業者に第二営業部は村山氏が経営する、という経営の二分化を提案し受け入れられた。

1989 年に常務取締役に就任したものの、1990 年に配偶者の前田賢治氏が 5 年間の闘病の後に亡くなった。その後も創業者の意向から、社外から代表取締役に招聘し、村山氏は常務取締役にとどまった。

1994 年に第一営業部 19 台、第二営業部 27 台（計 46 台）でタンクローリーを凌ぐ社内シェアになり、2001 年には第二営業部は 45 台に、2006 年には第一営業部 2 台、第二営業部 68 台に、と自動車部品輸送の第二営業部は躍進させ、現在の愛東運輸の形となる。同じ年に創業者が亡くなり、翌 2007 年に村山氏はついに代表取締役に就任する。

その翌年の 2008 年にリーマンショックが起き、仕事と売上が激減した。倉庫事業を新規に起こすことで経営革新を図るため経営計画書を作成していたが、棚上げになってしまった。しかし「リーマンショックを新たな変化点」と捉え、村山専務（村山社長の娘婿）を静岡県富士市で行われる管理者養成学校「13 日間地獄の特訓」に参加させることを手始めに、人材育成に投資する。2009 年に地獄の出張特別訓練を岡崎市にある桑谷山荘（2 月・5 月・8 月）で実施したり、倫理法人会の推奨する「活力朝礼」や致知出版社が推奨する「社内木鶏会」も本格的にスタートさせたりと、現在の体制をつくっていった。

村山社長の経営哲学やそれを形にした愛東運輸の経営理念、人材育成を考えるとときに欠かせない、倫理法人会や致知出版社との関係についてもヒアリングした。

倫理法人会は、一般社団法人倫理研究所の法人会員（2013 年 8 月現在で約 6 万社）によって組織された会であり、「企業に倫理を、職場に心を、家庭に愛を」をスローガンに、まずトップ自らが純粋倫理を学び、変わることによって、社員や社風を変え、健全な繁栄を目指す全国組織である。職場の明朗化と企業の活性化のために「倫理経営講演会」「経営者の集い」等や、経営者の学習活動として毎週 1 回、朝 6 時から全国 689 ヲ所「経営者モーニングセミナー」を開いている。各職場では、冊子『職場の教養』を活用した「活力朝礼」を実施し、喜び溢れる働きの輪を広げる活動を行っている。

村山社長は 2003 年に知人の会社役員から冊子『万人幸福の栞』を渡されたことがきっかけで倫理法人会の存在を知る。創業者である前田源吾氏の「女性を社長にしない」という方針によって、第二営業部を立ち上げて成功に導きつつも「社長になれない」ことに悩み苦しんでいたころ、村山社長は社員からは「顔が怖い」と言われていた。その時、「それは自分一人の成果ではない。そもそもの会社が存在し、信用があるのはあなたの成果ではないのだから。」と言われ、悩み苦しんでいた自分が恥ずかしくなったという。その後それらすべてに感謝するように自分が変わった結果、悩みが晴れ、顔が明るくなり、仕事により邁進できるようになった。そのきっかけを与えてくれた倫理法人会の教えを社員に広めたいと考えるようになった。「人の心が根本」と倫理法人会は教える。できないと考えるのではなく、できるようにするためには？と自分が変わることで未来が変わる。「苦難は幸福の門」の言葉のとおり、苦難は自分を改善するチャンスだと捉える。自分に起こることは全て良いことである。村山社長自身が当事者となった相続争いの時、自分の持ち分に固執せず、手放すことにした途端、スムーズに遺産分割が完了した、などの出来事を経て、そのことにより実感を強く持った。現在は愛知県倫理法人会の役員として活動をしており、「職場の教養」の輪読や会社スローガンを斉唱する「活力朝礼」を 2009 年 3 月から愛東運輸に本格導入し、現在では 24 時間体制で各ドライバーの出発前に実施している（図表Ⅱ-4）。また『万人幸福の栞』『職場の教養』『行動力基本動作 10 カ条』の斉唱する本朝礼も毎朝 8 時 30 分から行う。2010 年 5

月に愛知県倫理法人会主催の「活力朝礼発表会」に出場するほどの徹底ぶりである。サブリーダー以上の管理職は倫理研究所「富士教育センター」（静岡県御殿場市）で「幹部社員倫理セミナー」に全員参加している。

図表Ⅱ－４．活力朝礼【愛東運輸】



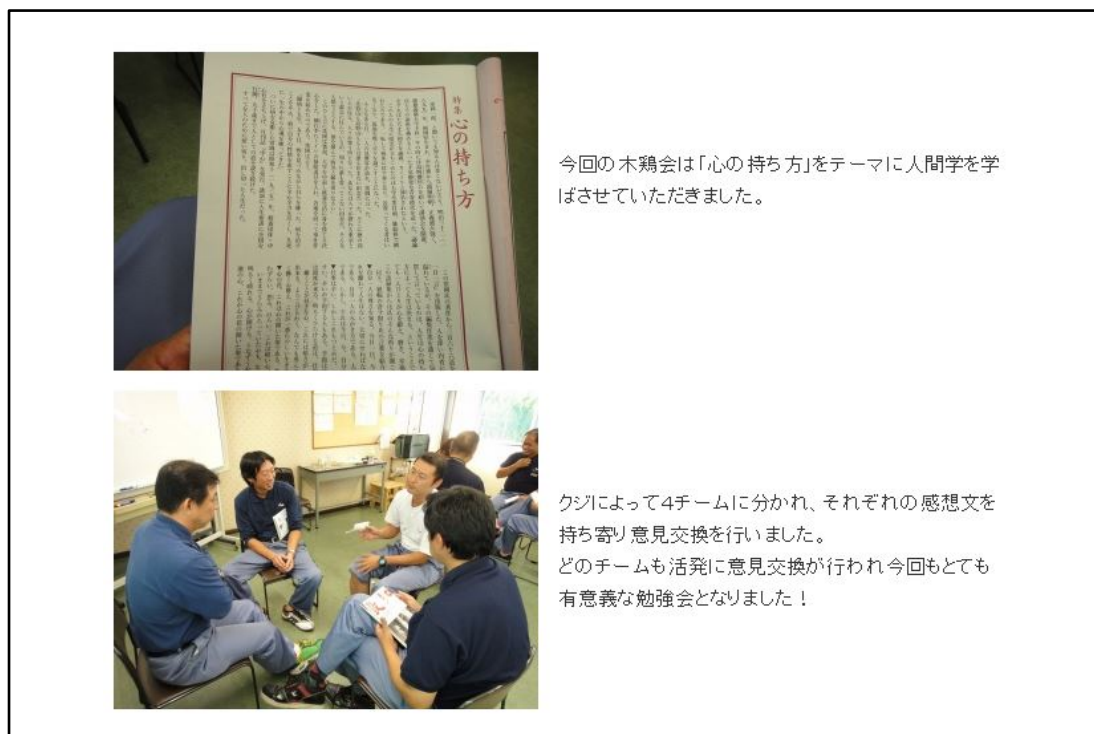
出所：愛東運輸ホームページ (<http://aitoh-unyu.jp/>)

致知出版社は、月刊誌『致知』を出版し、これを使った社内勉強会「社内木鶏会」を推進している。『致知』という名前は中国の古典『大学』にある「格物致知」に由来し、「社内木鶏会」という名前の由来は、何事にも動じない木彫りの鶏のような「木鶏の境地」を目指し、人間力を磨くということである。

2007年3月の倫理法人会の講演会でイエローハットの創業者、鍵山秀三郎氏を招いた際、『致知』を紹介され、その存在を知る。2008年7月に致知出版社の藤尾秀昭社長に講演をしてもらったのをきっかけに、他社の社内木鶏会を見学に行くことになり、愛東運輸への導入を決めた。2009年5月からリーダー会の10名あまりで始め、好感触を得た後、翌年には全社展開した。社内木鶏会の具体的内容は、著名な成功者たちの哲学や理念、想いを掲載した『致知』を題材に、その中から共通テーマを選び、それぞれの考えを感想文にまとめ発表し合うものである。愛東運輸では仕事の関係上、社員全員で一度にはできないため、A・Bの2グループに分かれて行う。毎月1回、5人程度の班に分かれて事前に用意した各人の感想文を発表し合い、それぞれに美点コメントを行い、議論する。そしてそれぞれの班の代表が全員の前で感想文を発表し、美点コメントを行うという流れである（図表Ⅱ－５）。これで人間力を学び、職場のより良い人間関係を

形成し、協調性や団結力を育てることになる。この人間力の成長は取引先からも評価が高く、致知出版社主催の第3回社内木鶏会全国大会（2012年9月）に600社を超える実施企業の中から代表5社にノミネートされるという徹底ぶりである。

図表Ⅱ－5．社内木鶏会【愛東運輸】



出所：愛東運輸ホームページ (<http://aitoh-unyu.jp/>)

村山社長は会社の利益を上げて、従業員にもっと分配したいと考えている。利益を増やすための業務効率化の一つの例を挙げる。従来はタコメーターのデータ整理や管理を人手でやっているのが常識であり、従業員1名が専任でその業務にあたっていた。そこにデジタルタコメーター（メーカーはデンソーではなくホリバ。システムに連動できるのは当時ホリバだけだった）を導入しシステムに連動させることでその業務自体をなくしてしまった。つまり数百万円の初期投資（イニシャルコスト）によって従業員1人分の人件費（ランニングコスト）を削減したのである。現在、事務員は1名のみである（通常、この規模の会社であれば事務員は4～5名いる）。次世代への引き継ぎは必要だが、間接部門はより小さくしておきたいと考えている。

また会社から大切にされないと従業員は働けない。「物心両面で幸せになる会社になりたい」と考えている。率先垂範が経営者には大切であり、倫理法人会のモーニングセミナーの無い日は基本的に午前6時には出社しているとのことである。

4-2. 中田社長とサラダコスモの沿革

中田社長は1969年に駒澤大学経済学部へ入学し、大学の必修講義として仏教を学んだ。その講義で「親孝行」について議論したことがきっかけで、「親孝行とは親を喜ばせること」との結論に至る。それにより当初は教師になりたかったのだが、家業のラムネ製造業を継ぐことを決意した。

1973年の大学卒業後、家業に従事するが、1978年に創業者である父が倒れ、28歳で中田商店の代表となる。当時はラムネとモヤシを製造していたが、大手メーカーと競合となるラムネ製造から撤退し「これしかない」とモヤシ製造を専業とする。モヤシは短時間で変色することから、しっかりと漂白することが業界の常識であったが、仏教の教え「母親が子を思う気持ち」から、消費者の健康を第一に考えた無漂白・無添加モヤシの製造をはじめた。当初、茶色く変色しすぐに悪くなるモヤシは青果市場で取り扱ってもらえなかったり、安値で叩かれたりと苦戦したが、名古屋勤労市民生協から評価されたことがきっかけとなり、青果市場を通さずに生協やスーパーなどに直販・直送する販路を築くことができた。

1980年に、資本金1,000万円でナカダ産業株式会社を設立し、その社長となった。直販・直送の販路が軌道に乗り、順調に売上が伸びていったが、1985年には黒字倒産の危機に陥る。原因は手形を頼った資金繰りとその不足分の頻繁な銀行借入で、その銀行に「適当な遣り繰りには付き合えない」と融資を断られ、300万円の資金不足のために1,000万円の手形が不渡りになりそうな事態になったことであった。かろうじて長野県の信用金庫に助けられ、資金繰りや銀行との付き合い方の教訓を得た。

1989年に、本社兼工場の建設を30億円の規模で計画するも、先の手形の件で地元の金融機関からは融資を断られたが、偶然通りかかった日本興業銀行より30億円の満額融資を受けることができた。当時の売上高は11億円、借金は10億円であり、さらに無担保・無保証人という破格の条件だった。この時、銀行担当者から「中田さんは、夢が語れてソロバンが立つ。片方できる人はいるが、あなたは両方できる。だから融資しました。」と評される。

1990年にナカダ産業からサラダコスモに社名変更した。「ナカダ産業」という社名と事業内容が一致しないのではないかと、という思いからCI（コーポレート・アイデンティティ）計画の一環として社内で新社名を公募した。その中から野菜を表現する「サラダ」と宇宙のように広がることを表現する「コスモ」を組み合わせた「サラダコスモ」に決定した。

1992年に先の30億円の融資を受けた本社兼工場が完成した。当時（1989年）に比べて売上高が3倍になっていた。

日本興業銀行からの30億円の融資を受けたころから、種の安全性という意味でトレーサビリティの重要性を感じており、1996年にはアメリカで無農薬のカイワレ大根

の種を 100%自社での生産にこぎつけた（アメリカ工場は 1998 年に完成）。

しかしその矢先、O-157 事件報道でカイワレ大根が風評被害に遭う。サラダコスモも当然に影響を受け、1 週間で約 70 万パック（2,100 万円相当）のカイワレ大根を焼却した。中田社長は全社員に向け「解雇も自宅待機もしない。給与も減らさない。蓄えで何とか乗り切る。一緒に打開していこう。」「社員に責任はない。社長のおれがしっかりしないと」と言い、腹を据えたという。当時、サラダコスモの商品はモヤシとカイワレの 2 つのみであり、この風評被害で売上高が 42 億円から 35 億円へと約 7 億円（約 17%）もダウンした。幸い赤字にはならなかったものの、売上高を回復するのに 5 年間かかった。中田社長はそれまで「二流の商品をいくつも置いても仕方がない。ピカピカ（一流）の商品ひとつを大事に育てればいい。」と信じてきたが、これを機に「一流の商品をたくさん育てられる会社が本当に強い会社である」と考え方を換え、商品開発による多品目化を図った。以降 10 商品を開発し、現在では 12 商品となっている。

同時にカイワレ大根に付いてしまった「汚いイメージ」を払拭しようと、もともと厳しい自主検査をしていたところに、PCR 機（サルモネラ菌や O-157 菌を遺伝子レベルで発見する方法）を導入し、安全性をさらに高める取り組みを追究し、2000 年にカイワレ大根の無化学肥料栽培に成功している。

1998 年、当時の岐阜県知事から「南米を視察して、日本人農業移住者が大変な苦勞をしているのがわかった。岐阜県は食糧自給率が低い。岐阜県民と南米に渡った岐阜県出身の農家が連携して何かできないものか」という突然の電話がきっかけで、中田社長はアルゼンチンを視察した。当時の日本の食糧自給率は 40%で、岐阜県はそれを下回る 26%であり、将来の食糧危機に備え南米の広大な土地で農作物をつくり日本に提供しようと考えた。当初は官民が連携した第 3 セクター方式を模索したが、岐阜県議会の「県内農家の経営にマイナスになる」との反対に遭い、岐阜県は手を引き、中田社長も「予算主義に縛られない、自由度の高い経営が望ましい」と考え、1 口 10 万円で出資を募り、2000 年 12 月に資本金 1,000 万円の株式会社としてギアリンクスを設立した。社名の由来はギアリンクスは岐阜（ギ）とアルゼンチン（ア）をつなぐ（リンク）という意味である。その後の 4 年間、中田社長がギアリンクスの「日本国民の緊急時の食糧確保と、日本人移住者の支援」という活動趣旨を一人ひとりに説いて周り、出資者（株主）478 名、資本金 9,990 万円という現在の形となった。

2002 年にオランダに合弁会社 SALAD SPRUIT BV を設立し、ファーストチコリの輸入販売を開始した。チコリはベルギー、オランダ、フランスなどが原産の西洋野菜で、イタリア料理やフランス料理には欠かせない「ハーブの王様」と呼ばれるものである。2005 年に近い将来の食糧危機を見据えた活動として、今まで輸入してきたチコリを国内で生産しようと思案した。農地耕作面積の減少による遊休地（30 万ヘクタールとも 40 万ヘクタールとも言われる）の有効利用や、地域社会への貢献、高齢者の雇用なども

解決しようと志す。さらに通常は大量に廃棄するチョコリの根を活用し、「ちこり焼酎」を開発した。2006年に国産ちこり（日本で育てるのでひらがな表記に変えた）新工場やちこり焼酎の生産施設の建設し、教育型・観光生産施設「ちこり村」がオープンした。地元の名品・特産品を紹介したり、「栗きんとん絞り体験」などのイベントをしたりすることによって来場者は年々増え続け、2012年には27万人にもなったという。

2008年にはギアリンクスが8年目にして初めて黒字決算となり、独立した事業体として成り立つようになった。中田社長の言う「夢とソロバン」が両立した瞬間である。

2009年には、ちこり村が改装オープンし、「ちこり茶」ペットボトルも開発した。また、ちこり村内に日本人移民農家紹介展示場を開設し、ギアリンクスの活動を紹介している。

2011年3月11日の東日本大震災が起きた当時、中田社長はパラグアイを訪れていた。日本人移民農家から、自分たちがつくった大豆100トンを東北の被災地に届けることはできないかという申し出を受け、その大豆で豆腐を作って被災地に届ける「心はひとつ、豆腐100万丁プロジェクト」が始まった。さらに豆腐製造にかかる費用4,000万円のうち、2,000万円（現地では3億円相当）はパラグアイ政府と国内の募金で集められた。2011年4月14日には被災地への第1便が出発し、2012年2月には100万丁を達成し、最後には127万丁もの豆腐を被災地へ届けた。

このように家族経営であったラムネ製造業から、世界規模で活動する企業グループへと成長させた中田社長は、経営理念や経営について以下のように語った。仏教（宗教）を大学で学んだが、現在の日本ではそれとほとんど同一とも言える儒学（思想）が日本人のベースとなっている。その教育を受け、人生観を創り、それが理念の元となる。そういう経営理念は日本人である従業員にも受け入れられやすいので、経営者は儒学を学ぶべきである。ただ、経営にとって「金はものさし」である。コストを抑え、リスクを分散し、よい商品をつくるのが経営である。理念も重要だが、金（利益）とも両立せねば事業継続はできない。効率だけ考えれば一品種の大量生産が一番良いが、効率よりも会社がつぶれないことが大事である。よって現在は多数の商品を生産・販売し、リスク分散を行っている。商品売り込むのではなく、「売ってください」とお願いされるほどの価値の高い商品をつくるべきである。また社会が困っていることを解決することが自分の使命であり、食糧自給率の低さ（日本40%弱・岐阜県26%）、高齢化社会、離農、産業の空洞化など、日本が抱える問題を解決したいと思っている。

4-3. 川原会長と偕行会の沿革

川原会長は名古屋大学2年生の時、先輩が委員長を務める「インターン委員会」に参加し、その委員長を引き継いでインターン闘争に関わったことがきっかけで、日本の医療問題を追いかけるようになった。日本の医療制度は、医療法人の理事長は医師しか

れないなど、医師を頂点にピラミッド型の官僚主義的性質となっていることが問題だと考えている。アメリカでは医療と経営が分離しており、医師は医療に専念できる一方、常に向上心を持って研究をしていないと病院から契約を切られるといった民主的な制度である。このように医療と経営は分離すべきであると川原会長は考えており、3人いる息子は誰も医師免許を持っていない。また先に挙げた EPA では、インドネシア側には日本に対する不満があることを知り、取り組んでいる。現在、インドネシア人の看護師が日本で働くためには正看護師資格に合格することで発行される就労ビザが必要である。ただ、准看護師資格でも良いのではないかと川原会長は考えている。まず准看護師資格に合格して就労ビザを得て、日本で働きながら正看護師資格の合格を目指せば、日本の高い医療技術を身に着けるのが早くなり、看護師不足の日本の医療現場における人材確保や、インドネシアに戻った後のインドネシアでの医療技術の発展に今よりも大きく貢献できる。その結果 EPA を結んだ日本とインドネシアの友好関係も強化される。そう考えて川原会長が外務省に確認したところ、准看護師資格でも就労ビザを発行することは可能とのことであった。問題は厚生労働省にあると考えた川原会長は、九州の医師会等と連携して厚生労働省に働きかけていくとのことである。このように、過去だけでなく現在も日本の医療制度問題に取り組んでいる。

また、弁証法²⁸的な考え方を好んでいる。組織には構成員のそれぞれの立場から生ずる矛盾が常にあり、それに目を背けずに一つひとつ対話をもって対応していくことによって、より高いレベルに上がっていく。つまり個と全体の統一、量から質への転換が重要である。

経営者にとって必要なことは、システムをつくる事であり、常に「今後 100 年以上続く医療法人にするためには？」と考えながら経営している。日本の医療マーケットは縮小している。これは人口減と財政の逼迫の 2 点から言える。財政は国の借金は 2020 年までに現在の個人資産と同等の 1400 兆円にまで増え、国家は破綻し、ハイパーインフレが起こる可能性が高い。そうすると患者は医療費が払えなくなる。実際に韓国で同様の状態が起きた際は病院が 24 時間営業しても患者がほとんど来ない状態が 2 年間も続いた。そうすると自然に海外が視野に入ってくる、と語っていた。

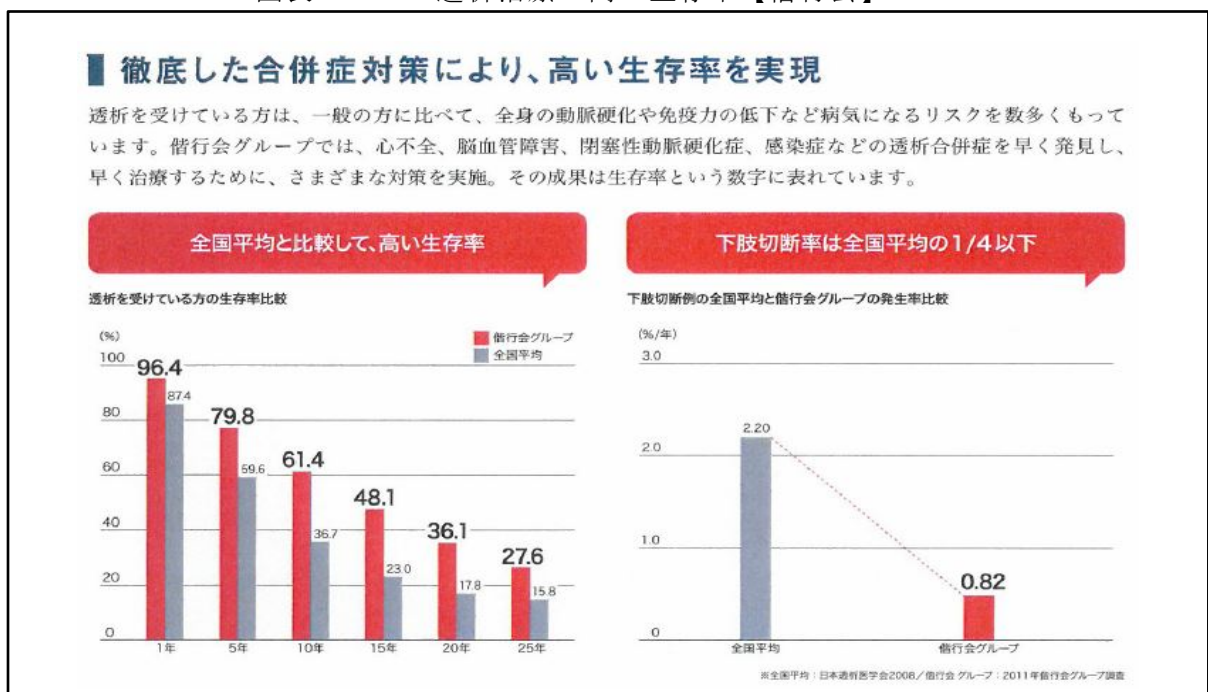
2013 年 12 月にインドネシア（日本法人で初）に進出する予定である。インドネシアの経済成長に合わせて投資を行い、ともに成長するつもりである。中国は数%の富裕層とその他の一般人の極端な 2 分化状態であり、進出するマーケットとしては魅力がないが、富裕層を日本で受け入れるインバウンドは増やしていくつもりである。これは部長

²⁸ 弁証法については様々な学説があるが、川原会長へのインタビューからはヘーゲル弁証法を意識していることが感じられた。有限なものが自己自身のうちに自己との対立・矛盾を生み出し、それを止揚することで高次なものへ発展する思考および存在を貫く運動の論理をさす。（大辞林より）

の K 氏の業務外での活動が呼び水となって実現した。偕行会での仕事はもちろん重要だが、それ以外での活動も奨励している川原会長の考え方が、結果的に偕行会の事業拡大に結びついている好例である。また、ドバイを本拠地とするエミレーツ・グループのロイヤルホスピタルからは、パキスタンにおける透析治療の病院について建設から運営のコンサルティングの要請が来ている。国内からも豊田通商やセコムといった企業からも提携の話が来ている。セコムはインドに病院を建設する予定だが、透析部門を任せたいと言ってきている。このように従来の直接の実務や、コンサルティング業務へも幅を広げている。また、中国人富裕層の患者を日本に招いて偕行会で治療する取り組みを始めているが、将来的には偕行会で対応できない治療を他の医療機関と連携して行うことにより、偕行会をハブ・ホスピタルとしてメディカル・トラベル（メディカル・ツーリズム）をコーディネートする構想を持っている。これらの取り組みについて、川原会長は「医療版クール・ジャパン戦略」だと語っていた。

現在の基幹事業となっている透析治療は、もともと川原会長の専門であり、日本の医療問題を研究するなかで、病院を運営する財務基盤を築くためにも魅力的である事を理解し、一層磨きをかけたものである。5年生存率では全国平均を20%超上回る実績を出し（図表Ⅱ－6）、世界からも注目を浴びるほどのブランドを確立している。これは単に透析治療だけでなく、その合併症対策に真剣に取り組み、診療科を増やしていった結果である。単独では財務的にマイナスの部門もあるが、透析治療の安定したプラスの収益で賄い、グループ全体としてはプラスを実現する。

図表Ⅱ－6．透析治療の高い生存率【偕行会】



出所：偕行会『法人案内』

川原会長の後輩（T氏）に一度は理事長を引き継いだ、離反に遭い、理事長に復帰する。実際は職責に耐えられなかった T 氏からの自主退職だったが、その後の T 氏によるネガティブキャンペーンで医師と看護師が大量に退職し、そのため病床数を減少せざるを得なくなったことによる売上減少が大きな要因となり 2 期連続の赤字となったが、立て直して今期は黒字予定。その際、T 氏の扇動で辞めた医師・看護師たちの中でも偕行会に戻る者もいた。もとは某銀行から受け入れた社員が優秀な社員 U 氏を追い落とすための内部工作がきっかけであったという。

この事件によって「経営理念（基本理念と医療方針）の浸透」の重要性を再認識し、「今後 100 年続く医療法人」の実現のための基礎として、積極的に取り組んでいる。会議は全グループの幹部を集めて年 2 回、各病院で部長以上の幹部会と課長以上の運営委員会をそれぞれ月 1 回行っている。その場では川原会長から直接、基本理念や医療方針を伝えている。もちろん新入社員へも理念教育は行っている。その中でも「自分自身が理念の一番の体現者である」という意識で行動している。理念や方針を決めることは自分自身もそれに縛られるということだと考えている。

「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ」と考え、自身の関わる医療だけでなく国内外の社会情勢やその歴史を常に学んでいる。世界史的な視点をもって経営している、と言ってもよいだろう。

4-4.3 法人の比較考察

愛東運輸の村山社長は事業経営者の家に生まれ、青山学院大学経営学部を卒業しているものの、2 代目社長の妻として愛東運輸に入るまで運送会社の正社員として勤めていた。特に経営者として育てられたわけでもなく、経理部長として経営者である夫をサポートするだけであった。しかし、夫を亡くしたあとに残された愛東運輸を何とか存続させようと努力をし、現在の本業である自動車部品運送業への事業転換を成し遂げ、倫理法人会を活用して自身の人間性を向上させその理事を務めるまでになり、リーマンショックを乗り越え、新たな事業を展開しようとしている。また、自身の体験から倫理法人会が提唱する「倫理」に深く傾倒しその教えを従業員にも広めたいという思いが強く、倫理法人会が推奨する「活力朝礼」や致知出版社が推奨する「社内木鶏会」の導入し、村山社長自身がその活動を体現することによって従業員に対する率先垂範を実践している。

サラダコスモの中田社長が父親の家業を継いだとき、夏はラムネ製造で冬はモヤシ製造の兼業であった。それをモヤシ製造専業とし、自身の資金繰りの甘さによる黒字倒産の危機をしのぎ、それによる金融機関からの不信を乗り越えて 30 億円の融資を獲得して本社工場を建設したのを皮切りに、国内外で活躍するまでに成長し、日本の食糧問題

に取り組んでいる。また東日本大震災では大掛かりなボランティア活動を成功させた。また、大学在学中に受けた仏教の講義を深く考察していくなかで、思想の共通点が多い「儒学」に達した。さらにイエローハットの鍵山氏の「掃除の哲学」を取り入れてその強化に充てている。

偕行会の川原会長は大学時代のインターン闘争に参加したことをきっかけに日本の医療制度問題に取り組むようになった。総合的な医療を追求し、最新医療機器への投資を惜しまず、部下の反乱による経営危機を乗り越えて、2013年には日本の医療法人で初のインドネシアへの進出を果たす予定である。また哲学を研究する中で「弁証法」に達し、それを深く考察している。

このように3者3様ではあるがそれぞれに経営者として自己改革を継続する中で自己の哲学を確立し、経営能力を高めていった。図表Ⅱ-7のとおり、村山社長は「倫理」、中田社長は「儒学」、川原会長は「弁証法」をそれぞれ自身の哲学として確立している。その姿を見てきた従業員には特に経営理念の浸透が進んでいるようである（少数のヒアリングによる）。

図表Ⅱ-7. 経営者のプロフィール

氏名	属性	哲学	経歴・考え方
村山明子	4代目 (同族では 3代目)	倫理	<ul style="list-style-type: none"> ・病に倒れた夫の会社を引き継ぎ、現在の主要事業となった、自動車部品運送事業を立ち上げ、成長させた。 ・会社を良くし、従業員の生活を安定させることで自身の生活も安定すると信じる。 ・自身の心の支えとなった、倫理を従業員にも広める。
中田智洋	2代目	儒学	<ul style="list-style-type: none"> ・大学在学中に「親孝行」について議論したことがきっかけで、教師の夢を捨て父の会社を継ぐ。 ・日本の食糧問題を社会的使命として取り組む。 ・イエローハットの鍵山氏の掃除哲学を実践する。 ・夢とものさし(利益)の両輪のバランスが必要。 ・たとえ社会的使命を果たすためでも、一個の事業体として成り立つ必要がある。
川原弘久	初代	弁証法	<ul style="list-style-type: none"> ・大学在学中、日本のインターン問題に関わることをきっかけにして、日本の医療制度問題に取り組む。 ・歴史や社会情勢を学び、経営に活かす。 ・100年継続する事業をつくる事が目標。 ・経営者の役割はシステムをつくること。

筆者作成

ここで筆者が良く知る2つの事例と比較してみるとさらに良くわかるだろう。従業員数20名ほどの某建設会社の2代目社長だったM氏は、創業者である父親の没後10年を経ずに自社を倒産させた。創業者は一生懸命働き、従業員とも仲が良かったが、M氏

はほとんど建設現場に出ず、外部に営業にも出なかったが、業務と全く関係のない団体の活動は積極的に行っていた。当然従業員と仲が良いはずもなく、経営理念の浸透などはなされておらず、組織文化以前に社内の雰囲気は良くなかった。M氏とその会社とは業務上の関係で5年ほどの接触があったが、経営理念の話はおろか、会社経営の話もほとんど聞くことはなかった。また従業員数50名ほどの某製造会社の2代目社長だったT氏は、現場上がりであったが、創業者の娘と結婚して社長となったが、リーマンショック後3年ほどして退職した。会社の借入金の連帯保証人をやめたかったのが大きな理由だったようだ。社長が会社の借入金の連帯保証人になることは中小企業では珍しいことではない。T氏は退職当時40代だったが、リーマンショック後の業績の悪さに「このままでは会社が倒産し、その連帯保証人である自分の家や資産もなくなってしまう」との思いに耐えられなかったのである。もとは現場作業の従業員だったT氏は社長になった後、社長業の勉強として加入したはずの経営者団体のボランティア活動に熱中し、現場にはほとんど行かなくなった。営業を含め社長業はほとんどやっていたようで、従業員や他の役員から多くの不満が出ていた。T氏はそれに気づいていたものの問題に取り組まなかった。居心地の悪い自社にはほとんど居ることは無く、経営者団体のボランティア活動に益々熱中して役員を務めるほどになり、逆に社内では益々孤立してしまった。そこへリーマンショックが起き、苦しい現実には耐えきれなくなったT氏は退職に至ったのであろうが、さらに悪いことに退職金として数千万円もの会社の資金を持って行ったのである。リーマンショックから回復途中のその会社はT氏に数千万円の退職金を支払ったことで債務超過になってしまった。後任社長の努力により現在でも倒産は免れているが、大変な状況が続いている。T氏とその会社とは業務上の関係で10年以上の接触があったが、その間T氏からはずっと同じ内容の悩み事や愚痴のような話を聞くことが多かった。

このように、村山社長・中田社長・川原会長とM氏・T氏は対照的である。自己の経営哲学を確立し経営能力を継続的に向上させ、その経営理念を従業員や組織に浸透させてきた経営者たちが居る一方で、会社経営よりも他の活動に熱中したことにより自社の能力を下げ、組織文化を乱し従業員からの人望を失った経営者たちが居る（決してボランティア活動を否定するものではない。村山社長は愛知県倫理法人会の役員であるし、中田社長は中津川市倫理法人会の立ち上げメンバーであった。川原会長は医師会の理事だったこともあり、EPAに関わる支援活動も行っている。）経営危機に対して正面から取り組み、会社と従業員を守ってきた結果、従業員の信頼を得て経営理念を浸透させていった経営者たちが居る一方で、自己の利益を図るために意図的に会社と従業員にダメージを与え、従業員からの人望を失い、会社を倒産または弱体化させた経営者たちも居る。よって仮説2のうち「経営者の継続的な自己改革」が経営理念の浸透に影響を与えると見るべきである。

また川原会長が「自分自身が理念の一番の体現者である」と発言していることを始め、3 法人の経営者は自身が従業員から「経営理念＝自分」として見られていることを強く意識している。村山社長が基本的に午前 6 時に出社し、自身の推進する活力朝礼や社内木鶏会に積極的に参加するのも、中田社長がトイレ掃除を入社式直後に新入社員の前で行うだけでなく常時実践していることも同様である。この率先垂範から「経営理念の象徴」として従業員に認識されることで、経営理念が従業員に浸透していくことがわかる。一言で言えば「経営理念と言動の一貫性」ということになるが、これが無ければ従業員は経営者が語る経営理念を受け入れないだろう。つまり仮説 2 のうち「経営者自身の象徴化」が経営理念の浸透の前提となることわかる。

5. シャインの浸透メカニズムとの照合

5-1. 愛東運輸との照合

5-1-1. 愛東運輸と一次的植えつけメカニズム

5-1-1-1. リーダーが注目し、測定し、統制するもの

経営理念にある「個々の生活の安定と充実」のためには、給与の額も大切である。この額を増やすためには、利益を増やさなければならない。コスト削減の観点からは先ほど挙げたデジタルタコメーターとシステムの導入による業務効率化などの取り組みを行う。売上の拡大及び利益率向上の観点からは利益率の高い大型車両を増やしたり、新サービスを開始したりしている。またその元となる従業員への教育や投資をしっかりと行っている。

全車両にドライブレコーダーを装備している。このような運送業の会社は珍しいが、会社役員の知人に「ドライブレコーダーは事故の時に社員を守るもの」という言葉をきっかけに導入した。最近では補助金が出るので増えてきてはいるが、それ以前から導入している。村山社長にとっては補助金が出るかどうかということよりも、業務の質と社員が大切であるという考えが重要である。このデータは社内合同ミーティングで危険予知トレーニングに用いられ、輸送品質の向上にも活用している。

5-1-1-2. 危機的事件または組織の危機に対するリーダーの反応

役職としては社長ではなかったが、従来の主力事業である石油のタンクローリー輸送事業が衰退していく状況の中で、自動車部品輸送事業を立ち上げ、会社存続の危機を乗り越えている。この時は創業者であり当時の社長が健在であり、当時の村山社長の立場ではこの取り組みは困難であったが、周囲の助けられながら自動車部品輸送事業を成功に導き、現在の主力事業となっている。

リーマンショックで売上や仕事が激減した際、時間が増えたことを逆用して社員教育を徹底し、愛東運輸の能力を向上させた。これが現在においても取引先からの高評

価や信用につながっている。

5-1-1-3. リーダーによる、慎重なモデリング、教育、指導

村山社長自身は輸送の実務経験はないので、経験豊富な浜島常務に実務のモデリングを任せている。村山社長は基本的に午前6時に出社し、社内木鶏会・活力朝礼・本朝礼等に必ず出席し、従業員と同じように取り組むことで行動面での率先垂範を実行している。

5-1-1-4. 報奨や地位を与える基準

明確に基準を定めてはいないが、経営理念等を身につけ、人間力を向上させている従業員に地位を与える傾向はある。

5-1-1-5. 募集、選抜、昇進、退職、免職の基準

募集時にはまず自社ホームページを見てから応募するように促す。1回目の面接では、社内木鶏会や活力朝礼などの愛東運輸の社員教育について来られるかを確認する。2回目の面接では、実務の見学や適性検査を行う。3回目の面接では、実際に実務についてもらったり、人としての素質、素直さを見極めたりする。採用活動全体を通じて人間性を重視している。

5-1-2. 愛東運輸と二次的明確化と強化のメカニズム

5-1-2-1. 組織のデザインと機構

村山社長のもと、村山専務（娘婿であり後継者）が営業・企画・総務を担当し、運送業の経験豊富な浜島常務が車両管理・人材育成を担当している。その下に実際の輸送業務を行う営業部と企画営業部が存在する。営業部は金子部長のもと、A班・B班に分かれ、それぞれ5名以内で組織された5グループずつで構成される。グループにはリーダーが存在し、それぞれのグループを管理し実際の業務にあたる。5名以内というのはランチェスター戦略で推奨されるリーダー1名が十分に管理できる人数を基準としている。また企画営業部は新規取引先の営業や新規商品の開発に取り組んでいる。これは以前、石油のタンクローリー輸送事業が主力であった頃に会社存続のために村山社長が自動車部品輸送事業を立ち上げたことが根底にある。時代の変化に対応するために常に新しい取り組みをしていこうという意識の現れである。

また運送業ではドライバーは正社員ではなく備車制度で出来高給制を取ることが多いが、愛東運輸では全て正社員としている。利益率の良い輸送を担当したドライバーに多く給与を支払い、利益率の悪い輸送を担当したドライバーに少なく給与を支払うのが備車制度の常であるが、利益率の良し悪しは仕事を受注する営業の責任つまりは

会社の責任であり、実際の輸送を行うドライバーではないという考えが根底にあり、ここにも経営理念である「個々の生活の安定と充実」が現れている。

5-1-2-2. 組織のシステムと手続き

月に1度行う社内木鶏会や24時間体制でドライバーの出発前に行う活力朝礼など各種勉強会を通じて、業務の技術だけでなく人間性を高め、協調性や団結力を高める努力を続けている。

5-1-2-3. 物理的空間や建物の正面や建築物

1フロアのオープンな事務所で、社長室はあるが村山社長はほとんど事務所にいる。

5-1-2-4. 重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話

特に挙げるべきものは無かった。

図表Ⅱ-8. チラシ【愛東運輸】

**「特車」25年の実績と経験を生かした
スポットQQ便がいよいよスタートしました!!**

愛東運輸の歴史は昭和44年に設立され、タンクローリーを使った輸送業務を開始し今年で45年目を迎える事となりました。しかしオイルショック以降経営は厳しさを増して行く中で、昭和63年に会社再建を掛け、当時数台あった貨物用トラックを本橋移動させ一般貨物輸送部門を立ち上げました。お客様の様々なニーズにお応えすべく、自動車部品の「特車」を中心とした荷物を取り扱いながら、平成6年には貨物車輦の台数がタンクローリーを含めた車輦総数の半分を越え、平成18年にはほぼ全車輦が貨物に切り替わりました。中でも「特車」の実績が「急なご要望や困り事にも対応できる」としてお客様に高い評価を受け、今日までの「特車」数は25年間でなんと112,500便にもなりました。そこで更なるサービスの向上を目指し、お客様の急なご要望や困り事に電話一本で即対応できる、愛東運輸ならではのネットワークと25年間で培ったノウハウを活かした更に高品質な「スポットQQ便」が今年春(平成25年4月)誕生致しました。

徹底した社員教育を実施!

私も、愛東運輸株式会社は「我が社に関わる全ての人が、企業が、幸せになること」を最大の目標として「**明朗・愛和・音働**」の実現を各種社員教育による「**人間力の向上**」と位置づけています。

品質方針 「信頼されるサービスの向上」のもと、従来の定期便輸送に加え各種スポット輸送に対応させていただくよう準備いたしました。どうかご利用いただけますようお願い致します。

愛東運輸株式会社 代表取締役社長 村山明子

信頼と実績は「倫理」に基づく人づくりから

私たちは人間力を磨きます

活力朝礼 朝礼には、その企業の社風、社員の真意などがあらわれます。まさに、朝礼は企業の「晴雨計」です。企業を変え動かす社員一人ひとりに活力を与え、やる気を高める場が「活力朝礼」です。

地域貢献 定期的な美化活動にも力をいれ、地域の皆様と一緒に、自分たちの住む地球を綺麗にする活動をしています。会社周辺は、交通量も多いため朝の通勤時に立明運動を行っています。地域の子どもたち、皆様が安心して通学、通園できるように安全を見守っています。

社内木鶏クラブ 月刊誌「致知」を読み、人間学を学んでいます! ひとつのテーマに対し、役職を抜きに一人の人間として自分の意見を発言、発表しあうことで、仲間の価値観や考え方を理解できるように、さらに仲間意識が強まって刺激を受け合うことにより、お互いの資力の向上を図っています。

信頼されるサービスの提供

安全指導 定期的に、安全講習会・ミーティングを行い、またリフト作業事故防止を目的として実際の現場でリフト講習会を実施し、社員全員の「安全」に対する意識を高めています。

管理者養成学校 お客様と常に接するの、ドライバーです。外部講師を招き、「挨拶の仕方」や「お客様との接し方」よい印象を与えるポイントなど様々なことを学んでいます。

5-1-2-5. 組織の哲学、信条、憲章についての公式表明

自社サービスのチラシ（図表Ⅱ-8）に経営理念やモットー、目標、品質方針を明

記し、社員教育の実践とその質の高さをアピールしている。また経営理念やスローガン、倫理法人会憲章を社内に掲示し、経営理念をホームページに明記している。

5-2. サラダコスモとの照合

5-2-1. サラダコスモと一次的植えつけメカニズム

5-2-1-1. リーダーが注目し、測定し、統制するもの



儒学・仏教の思想である「母親が子どもを思う気持ち」や「利他の心」、近江商人の家訓のひとつである「稼いで道半ば、施し、人を育てて一人前」という価値観を元に事業を進めるが、ものさし（利益）の観点も忘れない。

5-2-1-2. 危機的事件または組織の危機に対するリーダーの反応

O-157食中毒事件報道（1996年）への対応。1週間で70万パック（2,100万円相当）ものカイワレ大根を焼却し売上高は42億円から35億円に下落するという深刻な事態に対し、従業員の解雇も自宅待機も給与減額もしなかった。モヤシとカイワレ大根のみだった商品ラインナップを、その後の商品開発によって12種類へと多品目化し事業リスクの分散を行った。

また、カイワレ大根に付いた「汚いイメージ」をキレイにするため、事件以前から行っていた大腸菌検査を強化し、PCR機（サルモネラ菌やO-157菌を遺伝子レベルで発見する方法）を導入した。

図表Ⅱ-9. トイレ掃除【サラダコスモ】

	<p>芳香剤は仕事の敵 芳香剤は、問題をなかったことにしようとする。</p> <p>芳香剤で問題を解決したようなつもりになってはダメ。そんな仕事の仕方は何も生み出さない。トイレが臭いのは、汚れているから。（雑菌が繁殖しているから：農業大学卒の大友くん談） だったら、汚れ（雑菌）を無くせばいい。問題の元を解決すれば良い。</p> <p>芳香剤でごまかすことだけごまかすはして欲しくない。</p>
<p>見えないところが汚れている。</p> <p>トイレ掃除は、素手で行う。それは、見えないところが汚れているから。素手で触れば見えない問題も気がつく。仕事も世の中もそう。見えないところが汚れている。</p> <p>素手を便器に突っ込んで、汚れが無くなるまでゴシゴシと。仕事で問題こぶち当たった時も、ごまかすのではなく、便器に手を突っ込む勇気を。</p>	

出所：サラダコスモホームページ (<http://www.saladcosmo.co.jp/>)

5-2-1-3. リーダーによる、慎重なモデリング、教育、指導

イエローハットの創業者である鍵山秀三郎氏の「掃除の哲学」に倣い、トイレ掃除を自ら率先して行い、全ての従業員にも徹底させている。

5-2-1-4. 報奨や地位を与える基準

特に経営理念の体現度に関する基準はない。

5-2-1-5. 募集、選抜、昇進、退職、免職の基準

募集は慎重に行っている。実際の仕事内容・教育について事前に話しておく。インターン時に1泊2日の合宿で1~2年目の先輩社員と接触させ、仕事や会社の実態を知ってもらう。そのうえで採用試験を受けてもらう。

5-2-2. サラダコスモと二次的明確化と強化のメカニズム

5-2-2-1. 組織のデザインと機構

新商品開発による多品目化によって事業リスクを分散している。

競合の無い「ちこり」の国内大量生産を成功させ、地元の高齢者や休耕地を活用し、食糧自給率の向上や地域貢献の役割も果たしている。

5-2-2-2. 組織のシステムと手続き

鍵山氏の掃除の哲学を信奉し、常にトイレ掃除を行う習慣をつけている。

5-2-2-3. 物理的空間や建物の正面や建築物

社長室は無く、従業員と同じフロアでオープンな環境にしている。

5-2-2-4. 重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話

特に挙げるべきものは無かった。

5-2-2-5. 組織の哲学、信条、憲章についての公式表明

各工場に年に2~3回は中田社長が訪問し、全社員に社長の考え方を伝えている。

正社員が集まる月1度の本社でのミーティングでも同様である。

5-3. 偕行会との照合

5-3-1. 偕行会と一次的植えつけメカニズム

5-3-1-1. リーダーが目し、測定し、統制するもの

「今後100年以上続く医療法人」を築くことを常に意識し、日本の医療問題や世界

史的な視点から経営を行う。インドネシアへの進出や、中国の富裕層患者の受け入れなど、海外への事業拡大は、日本の医療マーケットの縮小への対応策の一つである。

5-3-1-2. 危機的事件または組織の危機に対するリーダーの反応

前理事長が離反した時、ネガティブキャンペーンによって医師・看護師が集団退職したことなどの原因で、2期連続の赤字となるが、川原会長自身が最前線に立ち、黙々と立て直しを図った。

5-3-1-3. リーダーによる、慎重なモデリング、教育、指導

川原会長自身が「経営理念の一番の体現者」だという自覚を持ち、行動している。

5-3-1-4. 報奨や地位を与える基準

基本理念や医療方針に忠実かどうかを考慮に入れる。

5-3-1-5. 募集、選抜、昇進、退職、免職の基準

特に募集時に厳しくは対応していない。入社後に組織文化により変わるか、淘汰されるかは自分次第である。

5-3-2. 偕行会と二次的明確化と強化のメカニズム

5-3-2-1. 組織のデザインと機構

当初、川原会長の専門であった人工透析の合併症に対しても自身で対応するためにと診療科を広げていき、現在では、急性期医療（名古屋共立病院）→慢性期医療（偕行会城西病院）→回復期医療（偕行会リハビリテーション病院）といったトータルケアにより、クライアントの家庭復帰・社会復帰を全方位から支える（図表Ⅱ-10）。

事業で確保した利益を、先端医療機器をいち早く導入することで再投資し、高い医療サービスを提供している。

5-3-2-2. 組織のシステムと手続き

医療技術やサービス向上のため、国内外の学会費用の負担など自己啓発活動を支援する制度があり、常時利用されている。（2009年の学会発表数は370本にものぼる）

5-3-2-3. 物理的空間や建物の正面や建築物

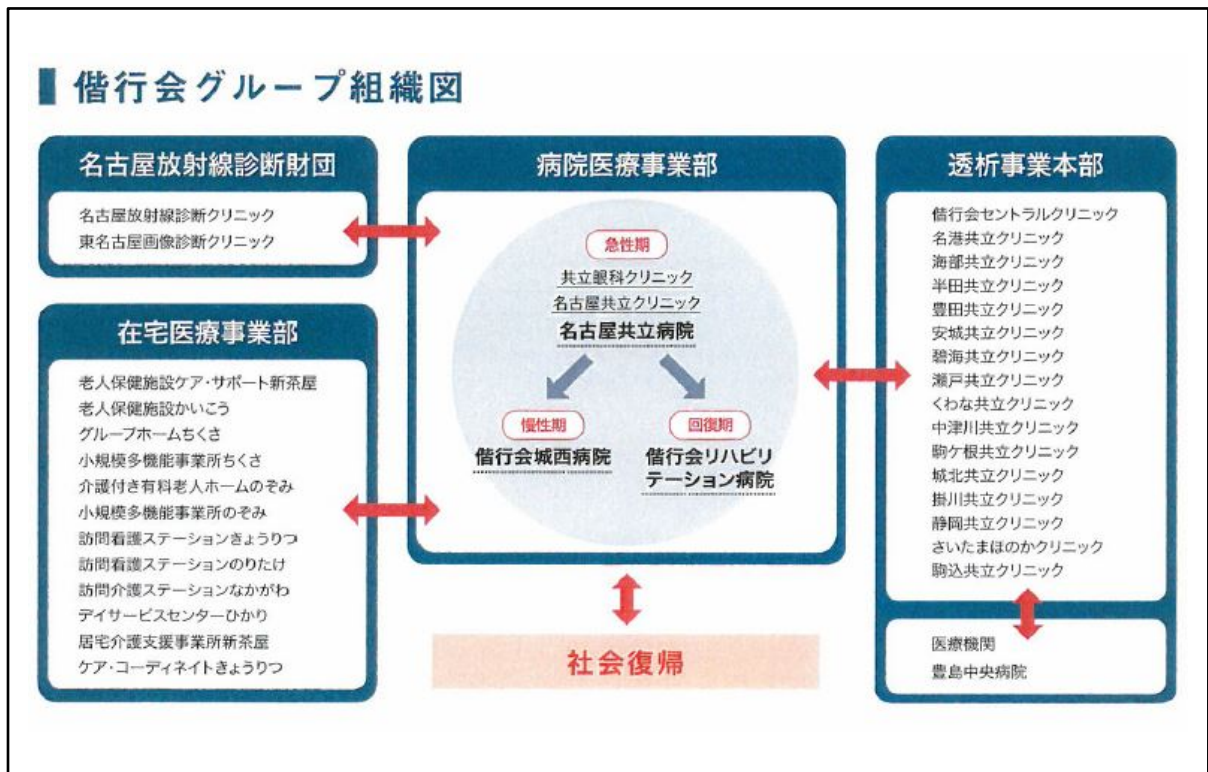
総合福利厚生施設「リフネスかいこう」を建設し、従業員の英気を養い仕事に邁進できる環境を提供している。

5-3-2-4. 重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話
特に挙げるべきものは無かった。

5-3-2-5. 組織の哲学、信条、憲章についての公式表明

川原会長の講話をまとめた冊子『理念と医療方針について』を配布している。
定期的な会議等において、川原会長が基本理念・医療方針について講話をしている。
ホームページに基本理念・医療方針を明記している。

図表Ⅱ-10. 組織図【偕行会】



出所：偕行会『法人案内』

5-4. 3法人の比較考察

5-4-1. 一次的植えつけメカニズム

「①リーダーが注目し、測定し、統制するもの」について、愛東運輸では「個々の生活の安定と充実」の源泉となる給与を捻出するための利益拡大に注目し、その方策としてデジタルタコメーターとシステムの連動や、ドライブレコーダーなど、IT導入による徹底的なコスト削減をし、利益率の高い大型車両による輸送への拡大を図っている。サラダコスモでは「母親が子どもを思う気持ち」への注目から、今も業界の常識であるモヤシへの漂白剤の使用をやめたことを始め、農薬や化学肥料の不使用による安全性の高い商品を積極的に開発した。また日本国内では競合の無い野菜である「ちこり」の大

量生産を国内で初めて成功させるなど、マーケティングの視点を重視し利益を確保している。偕行会では「総合的な医療」を志向しつつ、日本の医療制度問題や医療マーケット縮小などを見越し、海外進出や海外患者の受け入れなどの事業を展開している。このように3法人とも経営理念をもとに意思決定や事業の方向づけを行っている。そのビジョンは明確であり、従業員からも理解しやすい。また、事業を継続して経営理念を実現するためには利益の確保が必要であることをしっかりと意識し、経営理念と利益を事業の両輪と考えてどちらかに極端に偏るのではなく、バランスをうまく取っている。

「②危機的事件又は組織の危機に対するリーダーの反応」について、愛東運輸では石油のタンクローリー輸送の衰退に、自動車部品輸送の立ち上げで即時に対応して会社を存続させた。またリーマンショックで売上高や仕事が激減した時、従業員のリストラを行わず、従業員教育の好機と捉えて自社の能力を強化するなど、「個々の生活の安定と充実」という経営理念を反映した対応をしている。サラダコスモはO-157食中毒事件報道による風評被害で売上高が17%も減少した時、従業員の解雇も自宅待機も給与減額も行わなかった。これは従業員に対し「母親が子どもを思う気持ち」をもって応じたと言える。偕行会では前理事長の離反によるネガティブキャンペーンのため直前2期連続で10億超の赤字となった際も、「総合的な医療」をはじめとする経営理念を黙々と実践した。これらに共通することは、危機に際して経営者が最前線に立ち真正面から取り組んでいることである。そして結果的に、愛東運輸は衰退期にあった従来の主力事業（タンクローリー輸送）から脱却して現在の事業（自動車部品輸送）へ大転換し、従業員の人間力や能力を大幅に向上させることによって取引先からの信用と売上を伸ばしている。サラダコスモは、商品のラインナップを2から12に拡大してリスク分散による事業の安定化を図り、商品の安全性への徹底的なこだわりからO-157食中毒事件報道当時の35億円の売上高を現在の71億円へと伸ばしている。偕行会は2期連続で合計20億円もの赤字を計上したものの今期は黒字予定となり、医療法人で国内初となる海外進出を実現する予定である。このように危機に経営者自身が真正面から取り組み、危機に直面する以前よりも自社の能力や業績を高めている。

「③リーダーによる、慎重なモデリング、教育、指導」について、愛東運輸は村山社長の推進する活力朝礼や社内木鶏会に村山社長自身が毎回必ず出席し、積極的に参加することや基本的に午前6時に出社するなど、輸送経験が無いながらも行動面での率先垂範を実践している。サラダコスモは中田社長がイエローハットの鍵山氏の「掃除の哲学」に倣ってトイレ掃除を自身が率先して取り組み、新入社員に直接トイレ掃除を指導するなど従業員の模範となっている。偕行会では川原会長が事務スタッフの医療・介護現場のスタッフへの接し方を実践して、医療と経営の分離を自身が実践して見せている。つまり3法人とも業務の直接指導はしていないものの、行動面において率先垂範していることが共通している。

「④報奨や地位を与える基準」については、特に3法人とも経営理念に関わる明確な基準は無く、「考慮に入れる」「その傾向がある」程度のものであった。

「⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準」については、愛東運輸とサラダコスモは募集前に経営理念や業務内容、仕事の仕方などの情報を積極的に応募者に開示し、選抜でも厳しく対応している。偕行会は医療・介護の人材不足（特に看護師）と事業拡大により人材確保が急務となっており、他の2法人ほど厳格ではないが、経営理念に合わない人材は入社後に淘汰されることが多いとのことであった。また3法人とも昇進、退職、免職の基準として経営理念を明確に基準としてはいなかった。

このように、3法人ともそれぞれの経営理念と整合性のある意思決定や事業活動、経営者の率先垂範の実践として確認された。ただ、「④報奨や地位を与える基準」や「⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準」のうち「募集、選抜」を除く「昇進、退職、免職」については特に明確な意識や取り組みは見られなかった。つまり、経営者の行動面での率先垂範と従業員の募集・選抜時の対応については積極的に取り組んでいるが、入社後の人事制度やその運用においては取り組まれていなかった。

5-4-2. 二次的明確化と強化のメカニズム

「①組織のデザインと機構」については、3法人とも事業領域や商品・サービス構成、組織図に経営理念が明確に反映されていた。愛東運輸には企画営業部が存在し、新規取引先開拓の営業や新規商品・サービスの開発に積極的に取り組み、「個々の生活の安定と充実」のための事業拡大と強化を図っている。サラダコスモは商品の多品目化によって事業リスクを分散させて、事業強化を図ることによって「母親が子どもを思う気持ち」を従業員に示している。偕行会は「総合的な医療」のため、急性期医療・慢性期医療・回復期医療それぞれのための病院を設立したり、先端医療機器をいち早く導入したりすることで、患者に質の高い医療サービスを提供している。

「②組織のシステムと手続き」については、3法人とも具体的な取り組みが確認できた。愛東運輸は月1回の社内木鶏会や24時間体制の活力朝礼を、サラダコスモはトイレ掃除を、偕行会は学会発表の支援を組織内のルーティンとして定着させている。

「③物理的空間や建物の正面や建築物」については、サラダコスモは社長室が無く、従業員とのオープンなコミュニケーションを図ろうとしていること以外、事例として挙げるものは無かった。

「④重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話」については、3法人とも事例として挙げるものは無かった。

「⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明」については、3法人とも具体的な取り組みが確認できた。愛東運輸と偕行会は経営理念を明文化し、ホームページやチラシ、パンフレットなどの媒体で内外に公表しているが、経営理念を明文化していないサ

ラダコスモには当然ながらそれは無い。ただ3法人とも会議や社員研修等の場で、経営者が経営理念について何度も伝えていることは共通している。つまり愛東運輸と偕行会では経営理念を伝える際のツールが存在しており、サラダコスモでは中田社長自身が直に伝えているということである。これは従業員が経営理念に触れる頻度と密度が他の2法人に比べて圧倒的に少ないが、経営理念が独り歩きせず真意が伝わりやすいというメリットがあるとも言える。

5-4-3. シャインの浸透メカニズム全体を通じて

前項でも指摘したとおり経営者自身の率先垂範が目立つことから、仮説2の「経営者の象徴化」が行われていることがわかる。

また経営理念を事業所内で掲示したり、冊子にして配布したり、ホームページやチラシに明記したりなど、直接的に経営理念を浸透させようとする活動が見られるが、梅澤や野林・浅川のいう「経営理念研修」は3法人とも行っていない。ただ、愛東運輸では倫理法人会の活力朝礼や致知出版社の社内木鶏会を通じて従業員の人間力の向上に取り組んでいる。これらの活動は倫理法人会会員心得に倣ったモットー「明朗、愛和、喜働」の推進（浸透）と言えなくはないが、経営理念「個々の生活の安定と充実」とは異なるものである。また致知出版社の社内木鶏会は経営理念とは全く関係ないものである。しかし、この活動が従業員の人間性を高め、取引先からの信頼と愛東運輸の売上につながっている。事業経営は安定することによって従業員の給与も安定的に支払うことができ、結果的に経営理念「個々の生活の安定と充実」が実現できている。サラダコスモにおけるトイレ掃除はイエローハットの鍵山秀三郎氏の「掃除の哲学」に倣ったものであるが、「母親が子どもを思う気持ち」「利他の念」「稼いで道半ば、施し、人を育てて一人前」など中田社長が良く言葉にする経営理念とは異なるが、トイレ掃除を通じて従業員の人間性を高めることによって、この経営理念の浸透を促進させているようである。偕行会では従業員の学会発表を費用を含めて積極的に支援することで従業員の成長を促し、それが結果的に偕行会の医療レベルを向上させ、経営理念の「医療従事者の働きがいのある法人運営をめざす」の実現につながっている。これらは仮説3の「回り道的方法」による効果と言えよう。

第Ⅲ章：総括

1. 仮説の検証結果

1-1. 仮説1：経営理念の定義は「経営者または組織体の使命や価値観」である。

これについては今回の3法人への調査に関しては検証されたと言って良い。先行研究では公表性について特に見解が分かれていたが、サラダコスモが公表していないことにより、公表性については要件とはしなかった。しかし隠しているわけではなく明文化されていないという状態であるので、外部の取材に対しての発言が公表性となるのであれば、公表性も要件となり得る可能性がある。

1-2. 仮説2：「経営者自身の象徴化」は経営理念の浸透の前提であり、それは経営者の継続的な自己改革によって形成されていく。

これはほぼ検証されたと言って良いだろう。シャインの浸透メカニズムに梅澤の視点を加えた形ではあったが、「経営者自身の象徴化」はシャインの浸透メカニズムにおける「一次的植えつけメカニズム」がリーダー（経営者）の言動をメインにしている以上、経営者自身が重要であり、その経営者が経営理念の象徴となることで、個々の従業員や組織全体に経営理念が浸透する前提となる。また、最初から完璧な象徴である必要はなく、現在は経営者として未熟であったとしても、今後の継続的な自己改革によるプロセスも経営理念の浸透に効果があると言える。

1-3. 仮説3：経営理念の浸透は直接的な方法だけでなく、回り道的な方法も併用する方が良い。

これは可能性を示せたものの、検証まではできなかったと言える。愛東運輸やサラダコスモは経営理念とは直接関連性のない「人間性の向上」を目的とした研修・施策によって、経営理念が浸透する土壌を作っていた。理念研修や経営理念の掲示・明記・配布などの直接的な方法ではなく、これらの活動が経営理念の浸透を促進させていた。だが、他にも回り道的な方法が存在するのではないかという疑問は残る。

2. 今後の課題

2-1. 調査対象（経営者の属性）の偏り

今回の調査では法人の規模、業種は偏らなかつたものの、結果的に現在の事業の元を築いた「創業者もしくは創業者的な経営者」のみの調査となってしまった。また実質的な経営者歴も25年超と、長期にわたっている。単純に事業継承した経営者（M氏・T氏はともかく）など、他の経営者への調査によっては考察結果が変わるかもしれない。

2-2. 従業員側への不十分な調査

経営理念の浸透活動を実際に受けている従業員の調査を細かく行わなかったため（少数の従業員に対する簡単なヒアリング）、経営理念の浸透度について効果測定ができていない。ただ、その尺度をどのように取るのかは難問である。

2-3. 新たな疑問

先に述べたとおり仮説 3 を検証する中で、愛東運輸とサラダコスモの共通点として「人間性の向上」が挙げられた。ただ、直接的な方法と「人間性の向上」のみと併用すれば良いのか、もしくはこの他にも「回り道的な方法」があるのかという新たな疑問が生じた。これについても他のケースを調査することで検証していきたい。

おわりに

今回の研究において、経営理念の定義については一応の結論とできたと思う。また経営理念の浸透・浸透活動における経営者の重要性や備えるべき性質として「継続的な自己改革」についてはほぼ検証できた。最初からカリスマ性を備えた経営者でなくても、そうなるろうとするプロセス自体にも経営理念の浸透効果があることも、そしてそれが経営理念の浸透の前提となることもほぼ示すことができたと思う。ただし経営理念の浸透には「人間性の向上」を併用した方が良いという可能性は示せたものの、検証までは至らなかった。

本文の最後で述べたように調査したケースの少なさなどまだまだ課題はあるが、今後も継続的に研究して結論を導き出したい。

最後に、調査・取材に快く応じていただいた愛東運輸の村山明子社長、サラダコスモの中田智洋社長、偕行会の川原弘久会長、愛知中小企業家同友会の加藤美穂事務局員や、論文作成を指導いただいた堀田友三郎教授ほか、論文作成にあたり数々のご意見をいただいた全ての方々に御礼を申し上げたい。

【参考文献】

- 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社
- 伊丹敬之・加護野忠男（1989・2003 第3版）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
- 一條和生（1998）『バリュー経営』東洋経済新報社
- 梅澤正（1994）『顔の見える企業』有斐閣
- 奥村恵一（1994）『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 小野桂之介（1997）『ミッション経営の時代』東洋経済新報社
- 小野桂之介（1997）『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社
- 加護野忠男（1983）『日本企業の経営比較』日本経済新聞社
- 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』第四章、白桃書房
- 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」『経営教育研究』、第11巻第2号、p125-139
- 高巖（2010）「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか」『麗澤経済研究』第18巻第1号、p57-66
- 高田馨（1978）『経営目的論』千倉書房
- 田中雅子（2006）『ミッションマネジメントの理論と実践』中央経済社
- 中川敬一郎編著（1972）『経営理念（現代経営学全集3）』ダイヤモンド社
- 中村元一・山下達哉（1992）『理念・ビジョン追求型経営』都市文化社
- 野林晴彦・浅川和宏（2001）「理念浸透『5つの策』」『慶應経営論集』第18巻、第1号、p37-p55
- 間宏（1989）『経営社会学』有斐閣
- 松田良子（2003）「経営理念と経営戦略」加護野忠男編著『企業の戦略』第三章、八千代出版
- 水谷内徹也（1992）『日本企業の経営理念』同文館
- 三宅隆之（2002）『社会的使命の経営学』中央経済社
- 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」関西学院大学山号研究所『産研論集』第37号
- 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
- A. アンダーセン（1998）『ミッションマネジメント』生産性出版
- P. ドラッカー（1991）『非営利組織の経営』ダイヤモンド社、上田惇生＋田代正美訳
- T. ディール & A. ケネディ（1983）『シンボリック・マネジャー』新潮社、城山三郎訳
- E. シャイン（1989）『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社、清水紀彦・浜田幸雄訳
- E. シャイン（2004）『企業文化』白桃書房、金井壽宏監訳、尾川丈一・片山佳代子訳

- B. ジョージ (2004) 『ミッション・リーダーシップ』 生産性出版、梅津祐良訳
- R. S. キャプラン & D. P. ノートン (2009) 『戦略実行のプレミアム』 東洋経済新報社、櫻井通晴・伊藤和憲監訳
- W. G. オオウチ (1981) 『セオリーZ』 CBS ソニー出版、徳山二郎監訳
- Collines, J. C. & Porras, J. I. (1994) “Built to Last, Harper Business.” (邦訳『ビジョナリー・カンパニー』 山岡洋一訳、日経 BP 社、1995 年)
- J. Kay (2010) ” Obliquity” PENGUIN BOOKS
- Tomas J. Peters, Robert H. waterman, Jr (1982) ” IN SEARCH OF EXCELLENCE” (邦訳『エクセレント・カンパニー』 大前研一訳 英治出版)
- P. F. Drucker (2008) “The Five Most Important Questions” Jossey-Bass

【参考資料】

- 愛東運輸 ホームページ (<http://aitoh-unyu.jp/>)
- サラダコスモ ホームページ (<http://www.saladcosmo.co.jp/>)
- 偕行会 ホームページ (<http://www.kaikou.or.jp/>)
- 偕行会 『法人案内』
- 偕行会 『福利厚生のご案内』
- 偕行会 『理念と医療方針について』