

# 中小企業における経営理念の課題と対策

多湖雅博・田中利正

## I. はじめに（研究の背景と目的）

企業で働く従業員の意思統一やモチベーションなどは、企業にとって非常に重要なものである。経営理念はこれらに多大な影響を及ぼす。また、経営理念は経営戦略の基ともなる。経営戦略は企業が目指す目標を達成するための作戦であり、戦略が上手くいくことで、企業は成長していく。そのため、従業員に受け入れられる経営理念を策定・明文化し、従業員に浸透させることは、企業経営において非常に重要なことである。このようなことから、企業経営において経営理念は非常に重要なものであると言える（多湖, 2020）。

経営理念は、さまざまな研究者たちによって研究され、主に定義、機能、業績や戦略との関係、理念浸透の重要性など、その特徴や課題について論じられてきた（例えば、松田, 2002; 柴田, 2012 など）。しかしながら、先行研究の多くは所謂大企業と呼ばれている企業規模の大きな企業を対象としていることが多く、比較的企業規模の小さな中小企業について論じられることは少ない。日本国内にはさまざまな規模の企業が存在するが、その約 99.7% が中小企業である。つまり、日本国内における大企業と言われる企業は 0.3% しか存在していないことになる（多湖, 2022）。そうであるにもかかわらず、研究対象は大企業となっている。そのため、日本国内において大多数を占める中小企業における経営理念の研究の蓄積が必要なのである。し

たがって、本研究では、中小企業における経営理念の課題とその対策を明らかにすることを目的とする。

本研究の構成は以下の通りである。まず先行研究にて明らかにされている経営理念の概要について論じていく。次に特徴について整理し、その後、中小企業における経営理念の課題とその対策について論じていく。

## II. 経営理念の概要

### 1. 経営理念

本研究の目的である中小企業における経営理念の課題とその対策について論じていくにあたり、まずは経営理念とは何かについて理解する必要がある。そのため、本章では先行研究で明らかにされている経営理念およびその浸透についての概要を整理していく。

経営理念に関する研究は、時代とともに少しずつ変化してきている。経営理念研究の萌芽期とも言える 1960 年代は、経営理念を生成するにあたり、歴史的、社会的、政治的、経済的な背景に焦点を当てている（例えば、中西・鍋島, 1965 など）。続いて、企業は利潤追求に専念するためだけの存在ではなく、社会的な責任が求められるようになり、そのような経営理念のあり方を示している（例えば、中川, 1972 など）。その後、経営理念の内容やその文言の調査、その経営理念を採用する経緯の調査（例えば、佐々木, 1999 など）、経営理念の内容とその浸透に

よるメリットに焦点が当てられるようになった（例えば、高，2010 など）。そして、現在は経営理念浸透プロセスおよびそのメカニズムに焦点が当てられている（例えば、田中，2006; 松葉，2008; 北居・田中，2009; 瀬戸，2010; 廣川，2018 など）。このように、経営理念に関する研究は、少しずつその対象を変化させてきている。これは時代とともに求められる事柄が変化しているため、そこに対応しているのである。

では、そもそも経営理念とは如何なるものなのだろうか。ここからは、この問いに答えていく。経営理念には、さまざまな定義がなされて

いる（図表1）。経営理念を定義している多くの研究者や実務家は、その場に応じて適当と思われる定義を示しており（間，1984）、一貫したものは存在しない（瀬戸，2012）。なお、実務の場面では経営理念と同義として、企業の使命、価値観、規範、指針、信条、経営精神、ビジョン、ミッション、フィロソフィー、エートス、クレド、社是、社訓などの形式で表現している企業も多い（多湖，2022）。

経営理念とは、時代背景や社会情勢などのその時々々の環境に合わせて、創業者が創業時に感じた思いや信条を、存在意義、使命などに表現

図表1 研究者による経営理念の定義

土屋（1967）	『経済人』の精神たる『資本主義精神』に対する対立理念、もしくは『資本主義精神』の崩壊の上に経営者の間に普及し支配しつつある『理念』
山城（1969）	経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の指針となる考え方・主体の目的活動の『よりどころ』となる考え方
北野（1972）	企業が行動主体として一貫した行動をとり、そのときどきの偶発事故によってゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへ向かって進もうとしているかについての企業の生活空間ともいうべき構想
中川（1972）	経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理
間（1972）	明文化された組織の基本方針または経営イデオロギー
鳥羽・浅野（1984）	経営者・組織体の行動規範・行動指針となる価値観、あるいは指導原理
浅野（1991）	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
水谷内（1992）	企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範、行動指針、価値観、価値基軸およびエートス
梅澤（1994）	経営活動に関し企業が抱え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
奥村（1994）	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
Collins & Porras（1994）	我々が何者で、何のために存在し、何をやっているのかを示すもの
清水（1996）	経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理
松田（2002）	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
伊丹・加護野（2003）	組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方あるいは規範
北居・松田（2004）	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
住原・三井・渡邊（2008）	経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理
松葉（2008）	企業経営上の価値観ならびに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの
青木（2009）	企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるもの

横川 (2009)	公表性、客観性、論理性、独自性、社会的共感性の要素を含み、企業における指導原理として、企業経営における意思決定や判断、行動の規範となる価値観
瀬戸 (2010)	創業者や経営承継者の信念・価値観を表現し、経営組織全成員で理解し共有すべき行動指針を明示したコミュニケーションのベース
高 (2010)	組織体として公表している成文化された価値観や信念
小森谷 (2011)	自社の存在理由および未来像に対する問いかけへの表明であり、企業の重要な出発点であるとともに、経営活動の指針
佐々木 (2011)	国や地域といった社会における正義や倫理的価値観をもった、従業員に共有された、企業経営のあこがれを表現した言明
渡辺 (2011)	行為や慣行の基底となる経営体に固有の価値観
高尾・王 (2012)	組織体として公表している成文化された価値観や信念
田中 (2012)	社内外に公表された経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範
多湖 (2020)	当該組織の信条や存在意義、使命、目的などであり、組織経営の基となる経営活動の拠り所

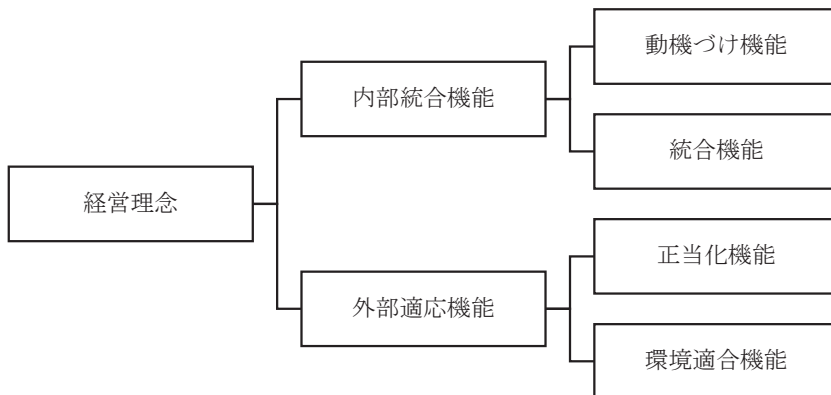
出所 横川 (2010)、柴田 (2013)、武地 (2015) を元に筆者が加筆・修正

して掲げるものである。もちろん、そこには創業者の思いだけでなく、それぞれの企業の強みを活かしたものとなっている。つまり、経営理念を策定することは、企業を経営していくための道標となり得る。もちろん、世の中には多種多様な企業があり、なかには創業者の思いが基本となっていない経営理念もある。しかしながら、多くの企業では概ね創業者の思いを忠実に再現し、現代の環境に適合させた経営理念を掲げている (多湖, 2020)。

また、経営理念には従業員間のコミュニケーションや意思決定時の判断基準となったり、組織イメージの創造や価値観の共有につながった

りするなど、さまざまな機能がある。これらのさまざまな機能の基になっているものとして、企業内部の統合機能 (内部統合機能) と企業外部に対する適応機能 (外部適応機能) の2つがある。内部統合機能は、さらに動機づけ機能と統合機能に分けられる (図表2)。動機づけ機能は、従業員に企業の方向性や行動の拠り所を示し、仕事への動機づけを高める機能であり、統合機能は、組織内に共通の価値観を持ち、従業員間の相互の信頼関係を構築する機能である。また、外部適応機能は、正当化機能と環境適合機能とに分けられる。社会に向けて組織の存在意義や未来への方向性を示す自社活動を正

図表2 経営理念の内部機能と外部機能



出所 北居・松田 (2004) を基に筆者作成

当化する機能であり、社会や顧客との信頼を形成し、経営価値と社会価値を一致させることで組織を存続させる機能である（北居・松田，2004）。

この他にも、経営理念にはコントロール手段としての役割もある（久保・広田・宮島，2005）。彼らは、インタビュー調査を基に経営理念が企業の目的と従業員の行動規範を明らかにすることで、従業員をコントロールさせようとしているということを明らかにしている。

経営理念は従業員のパフォーマンスと関係があることが明らかになっている。経営理念のさまざまな機能によって非財務的パフォーマンスが向上し、その結果として、財務的パフォーマンスが向上する。なお、財務的パフォーマンスとは、売上高、業績、利益、株価、ROEなどであり、所謂目に見える成果であり、企業経営において非常に重要なものである。一方、非財務的パフォーマンスとは、動機づけ、職務満足度、勤続年数、離職率、コミットメントなどが該当し、財務的パフォーマンスを向上させるためには、非財務的パフォーマンスを向上させる必要がある。

また、経営理念は経営戦略とも関係あることが明らかになっている。経営戦略とは「組織の目標や内外の環境要因を踏まえて、目標に到達するための作戦」（多湖，2020）であるが、ここでいう組織の目標とは、「組織の存在意義や使命とそれを実践するための行動指針や規範など」を指しており、経営理念を指している。経営理念には、事業領域（ドメイン）を選択する際の根拠という意味合いもあり、経営戦略に対して非常に大きな影響を及ぼしている。さらに、経営理念は、長期的な経営戦略の策定だけでなく、日々の業務活動における価値の基準とされる場合もある。これらのことから、経営戦略は経営理念の下流に位置づけられていることが分

かる。つまり、経営戦略とは「経営理念および経営ビジョンを具現化するためのアプローチ」であり、経営理念および経営ビジョンと経営戦略との関係は、経営理念を基にした上下関係にあると言える（多湖，2020）。

以上のことから、経営理念のさまざまな機能は、企業にとってきわめて重要なものであり、なくてはならないものであることがわかる。ただし、ただ経営理念があれば、それで良いという訳ではない。しっかりと従業員に浸透させ、従業員間で共有してもらう必要がある。そうでなければ、経営理念の機能は発揮されず、効果も現れない（多湖，2020）。つまり、ただ経営理念を策定し明文化するだけでなく、従業員に経営理念を浸透させることが重要なのである。

## 2. 経営理念の浸透

経営理念の浸透に関する研究も、経営理念の研究と同様に、時代とともに少しずつ変化してきている。経営理念の浸透に関する初期の研究では、新入社員が企業の中で経営理念を学んでいく過程を例として、経営理念の浸透プロセスに焦点を当てている（例えば、松岡，1997など）。続いて、従業員が特別な指示なく、自ら積極的に行動し、ルーティンとして作動している状態を例として、経営理念が浸透した状態に焦点を当てている（例えば、北居，1999など）。そして、現在は経営理念が浸透した結果として、従業員の職務満足や組織コミットメントなどの組織行動の変化に焦点を当てている（例えば、松葉，2008；廣川，2017など）。

では、そもそも経営理念の浸透とは如何なるものなのだろうか。前述の通り、経営理念の浸透もさまざまな定義がなされており、一貫した定義は存在しない（図表3）。

経営理念の浸透については、このようにさまざまな定義がなされているが、その浸透度合い

図表3 さまざまな経営理念浸透の定義

松岡 (1997)	理念を表す言葉を知っているだけの状態から、理念を象徴する直接経験、他者の行動の観察、理念と現実のギャップや矛盾に対する内省を通じ、自分なりの理念の意味に気づくプロセス
金井・松岡・藤本 (1997)	矛盾のない一貫したプロセスではなく、解釈の異なりや理念の現実の矛盾が議論を通じて腑に落ちるプロセス
北居 (1999)	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
横川 (2010)	現場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
高尾・王 (2011)	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 (2012)	成員が行動をとるときの指針や言動に反映されている状態
廣川・芳賀 (2015)	経営理念を自身の価値観や規範に取り入れ、行動に反映している状態
多湖 (2020)	経営理念を自分事として捉え、経営理念に沿った行動をとることができることであり、経営理念が組織メンバーに浸透されている際に起こる過程や状態

出所 廣川・芳賀 (2015) をもとに筆者作成

を内面化と定着化に分類している。内面化とは、個人の内面への浸透の程度を示しており、自分なりの意味に気がつき腑に落ちることを指している。一方、定着化とは、どの程度反映されているのかを示しており、マネジメントや人事制度に理念が反映していることを指している（北居・田中，2009）。なお、従業員の浸透度合いが進むことで、顧客満足や従業員満足を両立させることが明らかになっている（松葉，2008）。顧客満足と従業員満足を両立させることは、企業が強固な経営基盤を築くことにつながり、非常に重要なことである（武田，2020）。そのため、従業員に経営理念を浸透させる必要があるが、どのようにして浸透されるのだろうか。

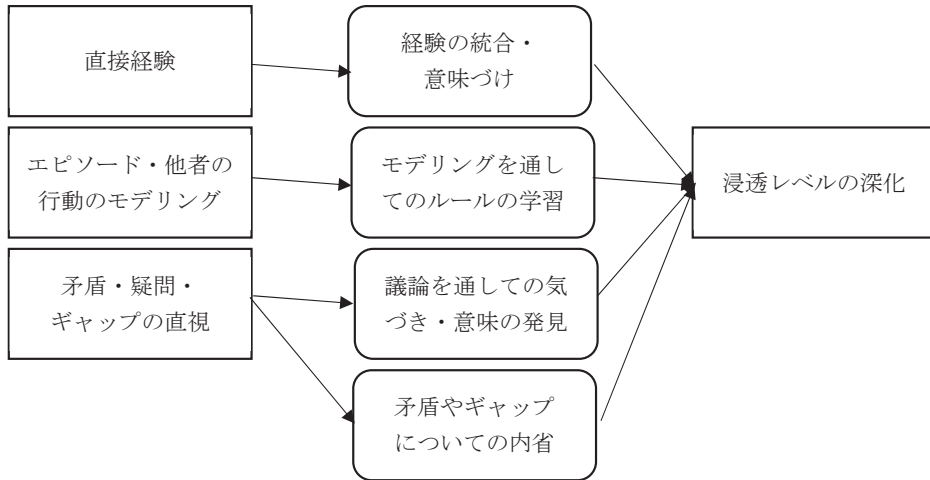
経営理念を従業員に浸透させる手段は、大別すると一次浸透と二次浸透とに分類される。一次浸透とは、企業のリーダー層によって、企業の信条や価値観などを定着化させるものであり、教育研修時（特に、新人時代）や社長などの企業のリーダー層による年始の挨拶などで経営方針について触れるという方法をとっている企業が多い。一方の二次浸透とは、一次浸透を補完するような組織構造や伝統・慣習などである。一次浸透に加えてホームページやパンフ

レット、社内報、手帳などに掲載し、常日頃から目にする機会を設けていることもある。これらの方法によって従業員に経営理念を定着させている（北居・田中，2009）。これらのことから、従業員への経営理念の浸透を推進するためにはリーダーシップが重要であることが分かる。

では、どのようなリーダーシップが必要なのだろうか。まずは経営理念を繰り返し語ることが重要である。次に部下のために行動を起こして、部下を支援することが重要であり、その言動がモデルケースとなる。つまり、経営者などの企業のトップは、常日頃から経営理念について語るだけでなく、経営理念について部下とコミュニケーションを取り合い、経営理念に則った行動をとることが重要となる。

ただし、リーダーが示す経営理念に則った行動からのモデリングだけでなく、従業員個人の経験や他者との議論から気づきを得るというような、能動的で相互作用的な要因も存在するという報告もある（松岡，1997）。このことから、従業員への経営理念の浸透を推進するにはいくつかのルートが存在することになる（図表4）。例えば、企業内で経験したことについて、その経験を意味づけしていくことで、浸透が深まる

図表4 経営理念の浸透推進ルート



出所 松岡 (1997)

というルート、企業内のエピソードや他者の行動から企業のルールを学習していくことで、浸透が深まるというルート、企業内で感じる矛盾や疑問などから目をそらさずに議論していくことで、経営理念の意味を発見していくか、矛盾やギャップについて内省していくことで、浸透が深まるというルートの3つである。つまり、企業におけるさまざまな経験について考え、共感し、受容することで、従業員に経営理念が浸透していくのである (多湖, 2020)。

なお、本当に経営理念が浸透したのか否か、それはどの程度のものなのかについての指標に関する先行研究もある (松岡, 1997)。例えば、

従業員が経営理念について、ただ「知っている (知覚)」という段階はまだ浸透のレベルは浅い状態であり、そこから浸透のレベルが深まってくると、「理解できる (理解)」ようになり、最終的には経営理念の内容に沿った「行動ができる (行動)」ようになる。つまり、経営理念が従業員に浸透している最も浅いレベルとしては、「言葉の存在を知っている、言葉を覚えている」ことが挙げられ、このレベルから徐々に進度が深まり、最終的には最も深い浸透のレベルとして「理念を行動に結びつける、行動の前提となる、こだわる」ことができるようになる (図表5)。

以上が先行研究で明らかにされている経営理

図表5 経営理念・経営ビジョンの浸透レベル

	レベル	内容	
浅い ↑↓ 深い	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>言葉の存在を知っている。</li> <li>言葉を覚えている</li> </ul>	知覚 ↓ 理解 ↓ 行動
	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念を象徴するような具体例を知っている。</li> <li>実際に自分で経験したことがある。</li> </ul>	
	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念の意味を解釈できる。</li> <li>自分の言葉で言える。</li> </ul>	
	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念を行動に結びつける。</li> <li>行動の前提となる。</li> <li>こだわる。</li> </ul>	

出所 松岡 (1997) を基に筆者作成

念およびその浸透についての概要である。ここから分かることは、企業において経営理念は非常に重要なものであるということである。そのため、経営理念を策定し明文化する必要がある。ただし、ただ経営理念を策定し明文化するだけでなく、従業員に経営理念を浸透させることも重要である。

また、先行研究では明らかにされていない点がいくつか存在する。例えば、経営理念が従業員全体に浸透しているのか、浸透させるためにどのような方策が取られているのかについて、実証されていないという点である。明らかにされていることの多くは、所謂大企業と呼ばれている企業規模の大きい企業を対象として論じられており、企業規模の小さな中小企業について論じられることは少ないという点である。つまり、先行研究では企業規模による違いがあるのか否かについては明らかになっていない。そのため、次章では中小企業における経営理念について論じていく。

なお、ここまで述べてきた経営理念および経営理念の浸透について、概ね日本の研究を参考としているが、これは本研究が対象としているのは日本の中小企業であるためである。

### III. 中小企業における経営理念

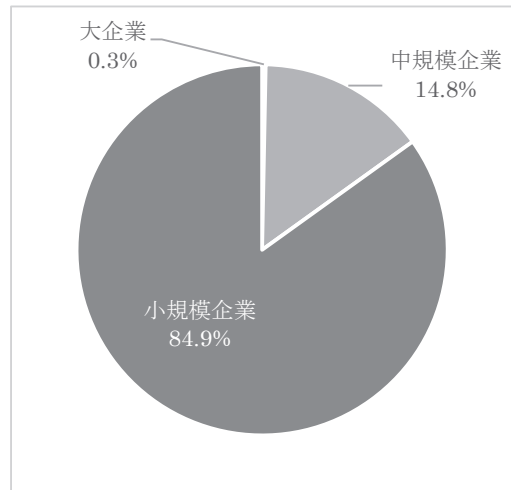
#### 1. 中小企業とは

本章では中小企業における経営理念の特徴と課題について論じていくことになるが、まずは中小企業とは如何なるものかについての概要を整理していく。

日本国内にはさまざまな規模の企業が存在するが、その約99.7%が中小企業である。つまり、日本国内における大企業と言われる企業は0.3%しか存在していないということになる(図表6)。

中小企業とは、大企業と区別される中小規模

図表6 企業規模ごとの企業数(2016年)



出所 中小企業庁ホームページ内の都道府県・大都市別企業数を基に筆者作成

の企業のことであり、中小企業基本法の中でその定義がなされている。中小企業基本法とは、「中小企業に関する施策について、その基本理念、基本方針その他の基本となる事項を定めるとともに、国及び地方公共団体の責務等を明らかにすることにより、中小企業に関する施策を総合的に推進し、もつて国民経済の健全な発展及び国民生活の向上を図ることを目的とする」(中小企業基本法第一章総則) 中小企業に関する施策の基本理念・基本方針について定められた国および地方公共団体の責務を明らかにする法律である。

中小企業基本法によると、「資本金の額または出資の総額」もしくは「常時使用している従業員数」のいずれかが規定数以下であることが中小企業となる条件である。具体的には業種によって多少異なる(図表7)。なお、ここに示した中小企業の定義を超えた企業を大企業と呼んでいる。また、中小企業という枠組みのなかでも、さらに規模の小さい企業を小規模企業と呼んでいる。小規模企業の場合も業種によって多少異なる(図表8)。

図表7 中小企業の種類

業種	資本金	常時使用する従業員数
製造業、その他 (ゴム製品製造業)	3億円以下 (3億円以下)	300人以下 (900人以下)
卸売業	1億円以下	100人以下
小売業	5千万円以下	50人以下
サービス業 (ソフトウェア業・情報処理サービス業)	5千万円以下 (3億円以下)	100人以下 (300人以下)

出所 中小企業庁ホームページを基に筆者作成

図表8 小規模企業の種類

業種	常時使用する従業員数
製造業、その他	従業員20人以下
商業・サービス業	従業員5人以下

出所 中小企業庁ホームページを基に筆者作成

中小企業の特徴として、経営者の影響力の大きさ、公式的な情報や意思伝達経路の不在、短期的戦略志向、地域社会との密着性などが挙げられている(山口, 2012)。これらのうち、経営者の影響力の大きさと公式的な情報や意思伝達経路の不在については、近さによるものと考えられる。中小企業は所有と経営の分離がみられないことが多く、所有者が経営者であることや、経営者が作業者を兼ねている場合も多い(川上, 2013)。つまり、経営者が現場にいることが多くなるため、その影響力が大きくなりがちとなり、意思伝達経路に関しても直接的に指示命令がなされていると容易に想像できる。短期的戦略志向と地域社会との密着性については、経営資源の乏しさが影響しているものと考えられる。例えば、中小企業が数多く存在する地元の商店街では、商業団体への参画意識が低下しており、組織の弱体化や商業活性化活動の担い手が不足しているという課題を抱えている。大企業と比較すると中小企業は品ぞろえや価格面で不利となりやすい。そのため、商店街ではそこに所属しているそれぞれの事業者が協力し合い、力を結集して、地域住民をはじめとした顧客が安心して買い物できるように商店街を活性

化させることは重要である。そのため、中小企業が自社を取り巻く外部環境や自社内の人材をはじめとした内部環境を的確に把握し、その強みを活かし、持続的な成長発展に繋げていくことが重要となる。なお、このような特徴は、企業規模が小さくなればなるほど、その傾向は顕著となると考えられる。

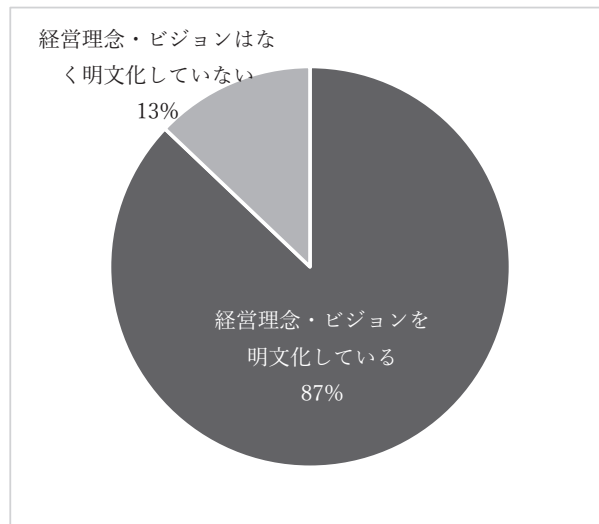
## 2. 中小企業における経営理念の実践

ここからは、実際の中小企業における経営理念の特徴と課題について論じていく。

前述の通り、経営理念は企業経営において非常に重要なものである。中小企業における経営理念も、経営力を高める取り組みの1つであることは明らかになっている(中小企業白書, 2022)。つまり、経営理念の定義や機能については、企業規模の大小による違いはないという可能性があると考えられる。しかしながら、経営理念を策定し明文化することと、経営理念の浸透については企業規模によって若干の違いがある。中小企業白書によると、日本国内における中小企業のうち経営理念を明文化している企業は約87%、明文化していない企業は約13%である(図表9)。



図表9 中小企業における経営理念の明文化の状況



出所 (株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

なお、労務行政研究所による経営理念の策定・浸透に関するアンケートによると、日本国内の企業全体のうち、経営理念がある企業は約91%、1000人以上規模の企業では100%となっており、そのうち経営理念を明文化している企業は約99%となっている。つまり、企業規模の大きい企業ほど経営理念を明文化している割合が高いことがわかる。特に、経営状態が芳しくない中小企業の多くには、明確な経営理念が存在しないことが明らかにされている(佐竹, 2016)。これらの企業の多くは、経営理念を策定し明文化する必要性が認識できていないと報告されている(東京商工リサーチ, 2022)。したがって、企業のトップである経営者に対して、経営理念を策定し明文化する必要性を認識させるような取り組みが必要となる。このことは、経営理念を策定し明文化している割合の低い中小企業ほど、より重要となると考えられる。

また、前述の通り、ただ経営理念を策定し明文化するだけでなく、従業員に経営理念を浸透させることが重要である。そのためにも、企業のトップである経営者は常日頃から経営理念に

ついて語るだけでなく、経営理念について部下とコミュニケーションを取り合い、経営理念に則った行動をとることが重要となる。なお、中小企業に限定した場合は、経営理念に則った行動というよりも、企業内でのコミュニケーションが活発に行われていたり、社内研修などを通じた教育に力を入れていたりするほど、従業員に経営理念が浸透していることが明らかにされている(中小企業白書, 2022)。つまり、前述の通り企業規模が小さい企業ほどトップも含めた従業員間の距離が近くなるため、ただ経営理念を語るだけではなく、コミュニケーションを密にとることの方が経営理念の浸透に役立つものと考えられる。

これらのことから、中小企業における経営理念の特徴と課題としては、経営理念を明文化している割合が、企業規模の大きい企業と比較すると低いため、経営理念を策定し明文化する必要性を認識させるような取り組みが必要となる。また、企業規模が小さい企業ほどトップも含めた従業員間の距離が近くなるため、コミュニケーションを密にとることが重要となるとい

うことが明らかになった。つまり、経営理念の必要性に対する研修や教育とトップを含めた従業員間のコミュニケーションが重要なのである。そのため、次章では中小企業における経営理念に関する研修や教育およびコミュニケーションを高めるアプローチについて論じていく。

#### IV. 中小企業における経営理念に関する課題解決に向けたアプローチの探求

##### 1. Appreciative Inquiry とは

本章では中小企業における経営理念に関する研修や教育およびコミュニケーションを高める可能性のあるアプローチについて論じていく。

従業員間のコミュニケーションを高める可能性のあるアプローチとして組織開発がある。組織開発は、「組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な過程である」（中村 誠, 2015）と定義されており、組織内のメンバーの関係性を対象としたアプローチである。組織開発は診断型組織開発と対話型組織開発に大別される（Bushe & Marshak, 2009）。診断型組織開発とは、組織開発の実践者による診断のフェーズがある問題解決型のアプローチである。このアプローチでは、組織の中の欠点や問題点を探し出し、それを改善していくものである。問題解決型のアプローチには、組織のマイナスの部分特定し、それを除去することによって、組織は最も効果的に働くという前提がある（Ashford & Patkar, 2001）。一方、対話型組織開発とは、組織開発の実践者による診断がなされないこと、語られること、関係性が変化することによる変革が特徴のアプローチである。対話型組織開発では、職場のメンバーなど、対象となるシステムの多様なメンバーが集い、対話を通してメンバー間の会話の質や関係性が

変わり、共通した新しい考え方が創造されることで変革が起こっていくと考えられている。つまり、対話型組織開発とは、診断のフェーズがなく、対話を通して現状を共有し、メンバー間の関係性を構築し、アクションを計画していくアプローチなのである（Bushe & Marshak, 2009）。この対話型組織開発のうち多用されている代表的なアプローチとして Appreciative Inquiry（以後、AI と略す）がある。AI はシステム全体の変化に対する強みに基づいたアプローチであり（Cooperrider, Whitney, & Stavros, 2003）、メンバーの関係性に目を向け、現存する力や希望、夢などの持ちうる力を引き出すアプローチである。AI の参加メンバーは問題に焦点を当てるのではなく、組織内で何が特にうまく機能しているかを発見し、最善のものがより頻繁に発生した場合のような状況を考える。そして、参加メンバーは希望と理想の未来を成すために対話を行い、希望する変化に向けて行動を起こす。したがって、AI によって、メンバーの関係性が良好な職場を理想像とし、そこに向けて行動を促進させるといったことも可能であると考えられる。

AI にはさまざまな定義がなされている。例えば、Cooperrider, & Whitney (2001) は、「人や組織、そしてそれを取り巻く社会において何が最高であるかを、組織メンバーの協働を通じて探求し、その中でお互いに高め合う活動」（市瀬博基 訳, 2006, p.31）であると定義している。また、Whitney, & Trosten-Bloom (2003) は、「ヒューマンシステムが最善の状態状態で機能しているとき、それに生命を吹き込んでいるものは何かについての研究や探究」（株式会社ヒューマンバリュー 訳, 2006, p.18）と定義している。つまり、AI は関係性に目を向け、現存する力や希望、夢などの持ちうる力を引き出すアプローチであり、概ね人々の関係性に焦点を当て

ている。

AIの実施プロセスに際しては、主要なモデルとして4Dサイクルモデルがある。これは研究者や実践家の標準モデルとなっている。4Dサイクルモデルは、Discover（発見）、Dream（夢）、Design（デザイン）、Destiny（運命・実行）という4つのフェーズを循環させるサイクルモデルである（図表10）。つまり、Discoverで強みや価値観を抽出・共有し、Dreamで理想の未来像を抽出・共有する。そして、宣言文を作成し、Destinyで宣言文を実現するアクションプランを作成し実施していくというモデルである。

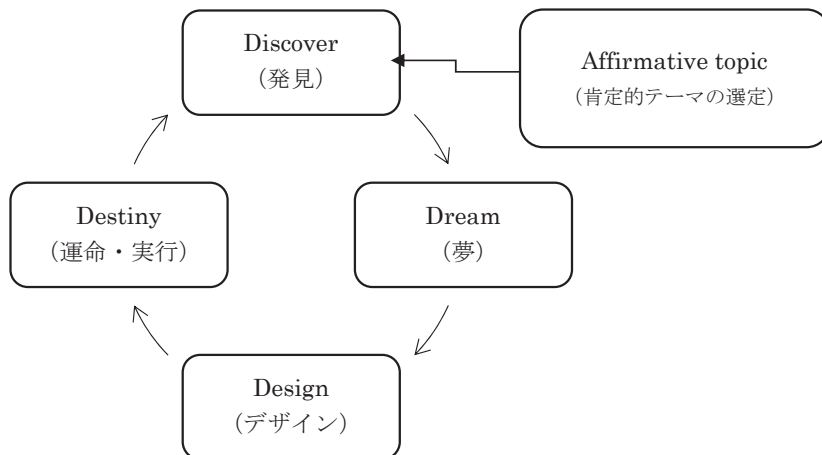
つまり、4Dサイクルモデルは、成功体験を語りあうことで、組織や個人が持つ活力や強みを探り、組織の潜在能力を認識した上で、組織の潜在能力が発揮された状態のビジョンを明確にし、そのビジョンを実現するための計画立案が行われ、その後実行に移していくというプロセスを、サイクルとして回していくモデルである。

AIのアウトカムについて調査している研究は、大規模企業や医療機関が対象となっている

ものばかりではあるが、数多く存在する。本来であれば本研究の対象である中小企業を対象としたものを提示すべきであるが、残念ながら中小企業を対象とした先行研究はあまり見当たらない。そのため、ここでは大規模企業ではあるものの一般企業を対象としたものと、中小規模ではあるものの一般企業ではなく医療機関のものを中心に提示する。なお、以下に提示している北居（2014）のみが、日本の中小企業を対象とした唯一の先行研究である。

これらの先行研究を整理してみると、AIのアウトカムとして、仕事に関するパフォーマンスや態度に注目しているものと、人々の関係性に注目しているものに分類できる（多湖，2019）。まず、仕事に関するパフォーマンスや態度に注目しているものとしては、グループアウトカムの向上（Bushe & Coetzer, 1995）、生産量・生産性の向上・業務プロセスの革新（Whitney & Trosten-Bloom, 2003）、新たなアイデアの創出（Flanagan et al., 2010）、離職防止・離職率の低下（Jones, 1998; Whitney & Trosten-Bloom, 2003）、動機づけの強化を促進（Carter et al., 2007）、治療に対する姿勢の改

図表10 AIの4Dサイクルモデル



出所 Whitney & Trosten-Bloom (2003) を基に筆者作成

善 (Kavanagh & Patricia, 2010)、職場内における否定的な言葉の減少および肯定的な言葉の増加 (撫養他, 2016)、ポジティブな会話の増加 (北居, 2014)、リーダーシップに関する自己効力感の向上 (北居他, 2017)、ワーク・エンゲイジメントの向上 (多湖, 2017) などがある。これらはAIを実施することで、パフォーマンスや態度の変化があることを明らかにしている。次に、AIのアウトカムとして、人々の関係性に注目しているものは、相互称賛の促進 (Mohr, Smith & Watkins, 2000)、知識の共有・ソーシャルキャピタルの増加 (Calabrese, 2006)、ビジョン共有の促進 (Grandy & Holton, 2010)、チームワークの形成 (北居, 2014)、部署間のメンバー同士の相談ネットワークの構築 (多湖, 2019) などがある。つまり、AIにより従業員間の関係性にポジティブな変化をもたらされるのである。これらのことから、トップを含めた従業員間を対象に、経営理念をテーマとしたAIを実践することで、従業員に経営理念が浸透すると考えられる。なお、AIについて先行研究が概ね海外のものとなっているが、これはまだまだ日本における先行研究が存在しないためである。そのため、日本におけるAI研究の蓄積が求められる。

## 2. AIにより経営理念に対する考え方が変化した事例

ここからは、参加者の経営理念に対する考え方が変化したことについて論じていく。実際に筆者が調査している職場において、経営理念とは異なるテーマでAIを実施していたが、その際に経営理念についての話題が取り上げられているグループがあった。そのため、経営理念に対する考え方の変化について、AI実施後にインタビュー調査を実施した結果、3名の参加者 (いずれも中小規模の病院に勤務している) か

ら以下のようなインタビューデータを聴取することができた。

A氏

今まで病院の理念なんて考えたことがなかったんです。私たち看護師は目の前の患者さんを救うことができれば、それでいいとずっと思っていました。もちろん、今でもその考えはあるし、間違っているとは思っていませんけど……なんて言ったらいいんですかね。これというものはないんですけど、理念とか方針とかを意識するようになりました。そのことで、よりまとまったと思います。

B氏

同僚や多職種の人と意見が合わなかったときに理念を思い出すようにしています。それで私は間違っていないんだと思えるようになって、今までは意見が合わなかったら基本黙っていたんですけど、意見というか思いというか、自分の考えを自信をもって言えるようになりました。

C氏

夫がよく勤めている会社の理念の話をするんですが、何を言っているのかわからなくて、今まで聴き流していたんですけど、今なら何となくわかるかなという感じです。恥ずかしい話ですけど、このワークをするまで、この病院の理念なんて知りませんでした。知る必要性も感じなかったし……。

このように、意図せざる結果ではあったが、AIを実施したことで経営理念についての考え方が変化していることが伺える。推測の域を脱しえないが、これはAIを実施することにより、関係性にポジティブな変化が起これ、その過程

でメンバー同士の共通言語とも言える経営理念が話題にのぼったのではないかと考えられる。少なくとも経営理念を意識することが増えていることがわかる。ただし、これらの3名はいずれも一般的な企業とは異なる組織体である病院に勤務する看護師であるが、企業規模としては中小規模の病院であるため、AIによって、経営理念についての考え方が変化していることはポジティブに捉えられる。つまり、中小企業における経営理念の課題に対する取り組みとして、AIは有効となると考えられる。そのためにも、中小企業にも効果があるのかを検証するために、今後中小企業を対象としたAIを実施していく必要がある。

## V. おわりに

本研究は、中小企業における経営理念の課題とその対策を明らかにすることを目的として論じてきた。経営理念を明文化している割合が、企業規模の大きい企業と比較すると低いこと、企業規模が小さい企業ほどトップも含めた従業員間の距離が近くなることの2点が、中小企業における経営理念の課題であることが明らかになった。また、課題への対策としては、経営者などのトップに経営理念を策定し明文化する必要性を認識させるような取り組みが必要となる。そのためにも、コミュニケーションを密にとることが重要となる。つまり、トップに対して経営理念の必要性に関する研修や教育と、トップを含めた従業員間のコミュニケーションが必要であることが明らかになった。そして、AIがこれらを解決するアプローチとして有効である可能性が示唆された。

本研究を通じてのインプリケーションは以下の通りである。まず、理論的なインプリケーションとしては、中小企業における経営理念の課題

を抽出したことが挙げられる。企業規模の違いによって経営理念の課題に違いがあることが明らかになったことは、中小企業における経営理念研究に貢献できるものであると考えられる。次に、実践的なインプリケーションとしては、経営理念の浸透のためにAIが有効となる可能性を示唆したことが挙げられる。本文内で論じてきたように、経営理念およびその浸透は企業にとって非常に重要なものである。これらは重要なものであると同時に多くの企業において課題ともなっていた。AIはその課題を解決する可能性を秘めており、中小企業における経営実践において役立つものと考えられる。

しかしながら、本研究には多くの課題が残っている。まず、中小企業における経営理念の浸透に向けてAIが有効である可能性を示しているが、それはあくまで可能性という点である。そのため、今後できるだけ数多く中小企業の現場で実践し、AIの有効性を実証していく必要がある。次に、業種や業態による違いの有無である。本研究では大企業と比較して中小企業を対象としてきた。つまり、企業規模による異同である。業種や業態が異なることで、本研究で得られた結果と異なる結果が抽出される可能性がある。例えば、医療業界の場合、多くの典型的な医療機関における経営理念には、「患者中心」、「質の高い医療」、「安全・安心」、「職員の研鑽とやりがいの追求」、「先進医療」、「地域連携・地域貢献」などの表現が使用されており、患者への視点だけでなく、医療スタッフが生き甲斐や誇りを持って働くという視点も含めた理念を掲げているという特徴がある。つまり、一般的な企業よりも、顧客や従業員に焦点が当てられている印象がある。現段階では推測の域を出ることはないが、業種や業態ごとに何らかの特徴がある可能性は捨てきれない。そのため、今後は本研究の結果を業種や業態ごとに分類

し、その異同を調査していく必要がある。

## 参考文献

- Bushe, G. R., & Coetzer, G. (1995). Appreciative inquiry as a team-development intervention: A controlled experiment. *The Journal of applied behavioral science*, 31 (1), 13-30.
- Calabrese, R. L. (2006). Building social capital through the use of an appreciative inquiry theoretical perspective in a school and university partnership. *International Journal of Educational Management*, 20 (3), 173-182.
- Carter, B., Cummings, J., & Cooper, L. (2007). An exploration of best practice in multi - agency working and the experiences of families of children with complex health needs. What works well and what needs to be done to improve practice for the future?. *Journal of Clinical Nursing*, 16 (3), 527-539.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D., & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of AI workbooks for leaders of change*. Berrett-Koehler Publishers.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1994). *BUILT TO LAST, SUCCESSFUL HABITS OF VISIONARY COMPANIES*. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』日経 BP 出版センター, 1995.)
- Grandy, G. & Holton, J. (2010). Mobilizing change in a business school using appreciative inquiry. *The Learning Organization*.
- Jones, D. A. (1998). A field experiment in appreciative inquiry. *Organization Development Journal*, 16 (4), 69.
- Mohr, B. J., Smith, E., & Watkins, J. M. (2000). Appreciative inquiry and learning assessment: An embedded evaluation process in a transnational pharmaceutical company. *OD PRACTITIONER*, 32 (1), 36-53.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2003). *The Power of Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett - Koehler. (株式会社ヒューマンバリュー訳『ポジティブ・チェンジャー主体性と組織力を高めるAI—』株式会社ヒューマンバリュー, 2006.)
- Whitney, D., Cooperrider, D. L., Garrison, M., & Moore, J. (2001). Appreciative inquiry and culture change at GTE: Launching a positive revolution. *Appreciative Inquiry and organizational transformation: Reportd from the field*, 130-142.
- 青木崇. (2009). 日本企業の経営理念と社会的責任活動. *Management Journal*, 1, 129-140.
- 浅野俊光. (1991). *日本の近代化と経営理念*. 日本経済評論社.
- 中小企業庁:「中小企業・小規模企業者の定義」([meti.go.jp](http://meti.go.jp)) (2022/09/02 参照)
- 中小企業庁:2022年版「中小企業白書」全文 ([meti.go.jp](http://meti.go.jp)) (2022/09/02 参照)
- 間宏. (1972). 日本における経営理念の展開. 中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社, 77-176.
- 間宏. (1984). 日本の経営理念と経営組織 (経営理念論 <特集>). *組織科学*, 18 (2), 17-27.
- 廣川佳子. (2019). 経営理念の浸透が組織成員の心理と行動に及ぼす影響. *立教大学心理学研究*, 61, 31-33.
- 廣川佳子・大嶋玲未. (2017). 人事制度が飲食業で働く正社員のサイコロジカルエンパワーメントに及ぼす影響: 経営理念との交互作用の検討. *立教大学心理学研究*, 59, 1-10.
- 廣川佳子・芳賀繁. (2015). 国内における経営理念研究の動向. *立教大学心理学研究*, 57, 73-86.
- 伊丹敬之・加護野忠男. (2003). *ゼミナール経営学入門 第3版*. 日本経済新聞社.
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲. (1997). コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透—組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求—. *組織科学*, 31 (2), 29-39.
- 川上義明. (2013). 中小企業研究への経営学的アプローチ: 特殊経営学としての中小企業経営論. *福岡大学商学論叢*, 58 (3), 341-362.
- 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*, 24 (4), 27-52.
- 北居明. (2014). AI を通じて職場の活気を取り戻す. 川上憲人・守島基博・島津明人・北居明 健康いきいき職場づくり 現場発組織変革のすすめ 生産性出版, 153-190.
- 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』白桃書房. 93-121.
- 北居明・多湖雅博・池邊美佳・二艘船浩子. (2017).

- AIを通じた看護管理者のリーダーシップ効力感向上の試み, *組織開発研究*, 1, 28-38.
- 北居明・田中雅子. (2009). 理念の浸透方法と浸透度の定量的分析: 定着化と内面化. *経営教育研究*, 12 (2), 49-58.
- 北野利信. (1972). 経営理念の構造. 中川敬一郎編著『*経営理念*』ダイヤモンド社, 179-238.
- 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*, 11, 69-75.
- 久保克行・広田真一・宮島英昭. (2005). 日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念の役割. *季刊企業と法創造*, 1 (4), 113-124.
- 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 事例企業調査研究から. *経営行動科学*, 21 (2), 89-103.
- 松田良子. (2002). 経営理念研究の体系的考察. *大阪学院大学企業情報学研究*, 2 (2), 601-613.
- 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*, 44 (1), 183-203.
- 水谷内徹也. (1992). 経営理念序説. *富山大学紀要 富大経済論集*, 38 (21), 71-201.
- 撫養真紀子・北居明・池亀みどり・稲垣伊津穂・志田京子・勝山貴美子・青山ヒフミ. (2016). 中堅看護師への Appreciative Inquiry に基づく教育プログラムの開発と有用性の検証. *社会医学研究*, 33 (1), 83-90.
- 中川敬一郎. (1972). 経営理念の国際比較 - その経営史的考察. 中川敬一郎編著『*経営理念*』ダイヤモンド社, 5-73.
- 奥村恵一. (1994). 現代企業を動かす経営理念. 有斐閣.
- 労務行政研究所. *経営理念の策定・浸透に関するアンケート* 労務行政研究所 | 『日本の人事部』 ([jinjibu.jp](http://jinjibu.jp)) (2022/09/02 参照)
- 佐々木健. (2011). エレクトロニクス企業における競争戦略の転換と経営理念: 技術標準と多角化をめぐる競争戦略の転換を題材として (自由論題). *日本経営倫理学会誌*, 18, 75-87.
- 佐々木直. (1999). 企業発展の礎となる経営理念の研究.
- 佐竹恒彦. (2016). 中小企業の再生と経営者のリーダーシップ—利益計画策定後の経営理念形成とWOWOW社の事例—. *CUC policy studies review*, (42), 105-132.
- 瀬戸正則. (2010). 経営理念の浸透と組織文化に関する一考察: 同族経営中小冠婚葬祭業に着目して. *経営教育研究*, 13 (2), 69-78.
- 瀬戸正則. (2012). 中小サービス業における経営理念の浸透促進に関する研究: ミドル・マネジメントの役割に着目して. *広島大学マネジメント研究*, (12), 109-110.
- 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*, 3, 241-249.
- 清水馨. (1996). 企業変革に果たす経営理念の役割. *三田商学研究*, 39 (2), 87-101.
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編著. (2008). *経営理念の課題と研究方法*. 『*経営理念*』PHP 研究所. 17-62.
- 多湖雅博. (2017). Appreciative Inquiry によるワーク・エンゲイジメント向上への取り組み - 看護師を対象とした事例研究 -. *組織開発研究*, 1, 16-27.
- 多湖雅博. (2019). Appreciative Inquiry がワーク・エンゲイジメントに及ぼす影響に関する研究 - メンバーの関係性に注目して. 甲南大学博士学位論文.
- 多湖雅博. (2020). 医療経営士中級“一般講座”テキスト〈2〉*経営理念・経営ビジョン/経営戦略: 戦略を実行するための組織経営*. 日本医療企画.
- 多湖雅博. (2022). [実践報告] 地域に根差した中小企業ネットワークの現状と課題—小規模企業を結び付けるネットワークに注目して—. *京都文教大学地域協働研究センター 地域協働研究ジャーナル*, 1, 63-72.
- 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*, 44 (4), 52-66.
- 高尾義明・王英燕. (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.
- 高巖. (2010). 経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか -- 経営理念の浸透に関する調査結果をもとに --. *麗澤経済研究*, 18 (1), 57-66.
- 武田和久. (2020). 中小企業における「経営理念浸透」の研修プログラムの開発. *文京学院大学人間学部研究紀要*, 21, 95-103.
- 田中雅子. (2006). *ミッションマネジメントの理論と実践: 経営理念の実現に向けて*. 中央経済社.

- 田中雅子．(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，*経営哲学論集*，9 (1), 21 - 31.
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光．(1984)．戦後日本の経営理念とその変化 (経営理念論 <特集>)．*組織科学*，18 (2), p37-51.
- 東京商工リサーチ．(2022)．令和3年度中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査に係る委託事業報告書．[000049.pdf \(meti.go.jp\)](#) (2022/09/02 参照)
- 土屋喬雄．(1967)．日本経営理念史：明治・大正・昭和の経営理念 続．日本経済新聞社．
- 梅澤正．(1994)．顔の見える企業：混沌の時代こそ経営理念．有斐閣．
- 渡辺泰宏．(2011)．経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察 (経営哲学論集 未来を拓く文明と経営哲学)．*経営哲学*，8 (1), 155-159.
- 山城章．(1969)．現代の経営理念．白桃書房．
- 横川雅人．(2009)．経営理念：その機能的側面と制度的側面．*経営戦略研究* (3), 5-20.
- 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*，(5), 219-236.



<要旨>

## 中小企業における経営理念の課題と対策

多 湖 雅 博・田 中 利 正

経営理念は、さまざまな研究者たちによって研究され、その特徴について論じられてきた。しかしながら、先行研究の多くは所謂大企業と呼ばれている企業規模の大きな企業を対象としていることが多く、比較的企業規模の小さな中小企業について論じられることは少ない。そのため、本研究の目的は中小企業における経営理念の課題とその対策を明らかにすることとする。

まず先行研究にて明らかにされている経営理念の概要について論じていくにあたり、先行研究で明らかにされている経営理念およびその浸透についての概要を整理した。次に中小企業の特徴について整理し、その後に中小企業における経営理念の課題とその対策について明らかにした。その結果、経営理念の明文化している割合が企業規模の大きい企業と比較すると低いこと、企業規模が小さい企業ほどトップも含めた従業員間の距離が近くなることの2点が、中小企業における経営理念の課題であることが明らかになった。また、課題への対策としては、経営者などのトップに経営理念を策定し明文化する必要性を認識させるような取り組みが必要となる。Appreciative Inquiry がこれらを解決するアプローチとして有効である可能性が示唆された。

キーワード：経営理念、中小起業、Appreciative Inquiry

< 英文要旨 >

## Tasks and Measures for Management Philosophy in Small and Medium Enterprises

Masahiro TAGOO, Toshimasa TANAKA

Various researchers have studied management philosophy and discussed its characteristics. However, most of the previous studies have focused on so-called "large" enterprises with a large scale, and there have been few studies on small and medium-sized enterprises with a relatively small scale. Therefore, the purpose of this study is to clarify the issues and measures of management philosophy in small and medium-sized enterprises.

First, we summarized the management principles and their permeation as identified in previous studies in order to discuss the outline of management principles identified in the previous studies. Next, the characteristics of small and medium-sized enterprises are summarized, followed by a discussion of tasks and countermeasures for management principles in small and medium-sized enterprises.

The results of the survey revealed that the two main challenges to management principles in small and medium-sized companies are that the percentage of companies that have clearly stated their management principles is lower than that of larger companies, and that the smaller the company, the closer the distance between employees, including top management, is. The results suggest that Appreciative Inquiry may be an effective approach to solving these problems.

Key words : Management Philosophy, Small and Medium Entrepreneurship,  
Appreciative Inquiry