

Title	組織における理念と浸透施策の関係
Author(s)	渡邊, 真太郎
Citation	
Issue Date	2006-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	author
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/590">http://hdl.handle.net/10119/590</a>
Rights	
Description	Supervisor:近藤 修司, 知識科学研究科, 修士

# 修 士 論 文

## 組織における理念と浸透施策の関係

電機機器業界における理念と浸透施策との接続性に着眼して

指導教員 近藤 修司 教授

北陸先端科学技術大学院大学

知識科学研究科 知識社会システム学専攻 MOT コース

450504 渡邊 真太郎

審査委員： 近藤 修司 教授（主査）

井川 康夫 教授

亀岡 秋男 教授

遠山 亮子 助教授

2006 年 2 月

# 目次

<b>第 1 章 はじめに</b> .....	<b>1</b>
1.1 研究の背景と目的 .....	1
1.2 本論文の構成 .....	2
<b>第 2 章 理念と組織活動</b> .....	<b>3</b>
2.1 第2章の目的と構成.....	3
2.2 理念の意義 .....	4
2.2.1 組織イノベーションと理念.....	4
2.2.2 組織文化と理念.....	9
2.2.3 組織活動における理念.....	12
2.3 現実のビジネス環境における組織活動に対する理念の影響.....	23
2.3.1 組織活動と研究開発のジレンマ.....	23
2.3.2 組織活動と研究開発を結び付ける理念.....	33
2.3.3 組織における理念の浸透.....	38
2.4 第2章のまとめ.....	40
<b>第 3 章 電気機器業界における理念と浸透施策</b> .....	<b>42</b>
3.1 第3章の目的と構成.....	42
3.2 電気機器業界における理念浸透施策の現状と企業業績 .....	43
3.2.1 電気機器業界における理念浸透施策の現状調査 .....	43
3.2.2 電気機器業界における理念浸透施策のパターン別比較調査 .....	50
3.2.3 電気機器業界における理念浸透施策のパターンと企業業績比較調査.....	53
3.3 好業績企業（電気機器業界）における理念浸透施策.....	60
3.4 電気機器業界における「理念」「浸透施策」と「企業業績」の関係 .....	62
3.5 第3章のまとめ.....	63

<b>第 4 章 組織における理念と浸透施策の接続性における課題</b> .....	<b>65</b>
4 . 1 第 4 章の目的と構成.....	65
4 . 2 理念と浸透施策の接続性 .....	67
4 . 3 理念と浸透施策の接続性の課題.....	71
4 . 4 第 4 章のまとめ .....	74
<b>第 5 章 研究成果と今後の課題</b> .....	<b>75</b>
5 . 1 研究成果.....	75
5 . 2 今後の課題 .....	77
謝 辞.....	78
参 考 文 献.....	79
付 録 1 ( 電気機器業界の理念浸透施策 / パターン ( 個別企業 ) ) .....	86

# 図表目次

図表 2.1	「組織の生命力」( Hicks,1969) .....	7
図表 2.2	「環境に適応する文化と適応できない文化」( Kotter&Heskett.,1992) .....	8
図表 2.3	「成長段階,文化の機能および変革のメカニズム」( Schein,1985) .....	10
図表 2.4	「独創性、発展、成長の関係」( Hicks,1969) .....	14
図表 2.5	「大規模な変革を成功に導く八つの段階・行動変化の関わり」( Kotter&Cohen,2002) .....	15
図表 2.6	「文化のなかに新しいビジョンと新しい事業戦略のセットを定着させる」( Kotter&Heskett,1992) .....	16
図表 2.7	「組織・文化の成長段階に応じたリーダーシップ」( Schein,1985) .....	17
図表 2.8	「超優良企業をもっとも特徴付ける 8 つの基本的特質」( Peters&Waterman,1982) .....	18
図表 2.9	「超優良企業( ビジヨナリー・カンパニー) の時代を超えた基本原則と一貫性」( Collins&Porras,1994) .....	20
図表 2.10	変革と浸透に関する各要素の主張.....	21
図表 2.11	変革と文化に影響を及ぼす理念とリーダーシップの関係.....	23
図表 2.12	研究開発イノベーションと組織活動のジレンマ .....	29
図表 2.13	企業における研究開発と技術革新の現状 .....	30
図表 2.14	米インテルにおける場の共有による組織活動 / 研究開発.....	31
図表 2.15	「破壊的技術」と「持続的技術」を行う「プロセス」と「価値基準」 .....	35
図表 2.16	「適切な組織構造と運営主体を見つけるための枠組み」( Christensen,2003) .....	36
図表 3.1	電気機器( 東証 1 部) の理念関連提示内容 .....	46
図表 3.2	電機機器( 東証 1 部) における理念提示の現状 .....	47
図表 3.3	電機機器( 東証 1 部) における行動基準( 規範) 提示の現状 .....	48
図表 3.4	電機機器( 東証 1 部) における浸透施策提示の現状 .....	49
図表 3.5	電機機器( 東証 1 部) における戦略連動提示の現状 .....	49
図表 3.6	電気機器業界における理念浸透施策のパターン別分類 .....	52
図表 3.7	VRSS パターン企業における企業業績( 1991 ~ 2005 年) .....	55
図表 3.8	VOOO パターン企業における企業業績( 1991 ~ 2005 年) .....	55
図表 3.9	VRSS パターン企業における企業業績グラフ( 1991 ~ 2005 年) .....	57

図表 3.10	VRSS パターン企業における企業業績 (1991 ~ 2005 年期)(1991 年=1.00) .....	57
図表 3.11	VOOO パターン企業における企業業績グラフ (1991 ~ 2005 年期) .....	58
図表 3.12	VOOO パターン企業における企業業績 (1991 ~ 2005 年期)(1991 年=1.00) .....	58
図表 3.13	パターン別企業業績 (1991 ~ 2005 年期)(1991 年=1.00) .....	59
図表 3.14	パターン別研究開発費 (1991 ~ 2005 年期)(1991 年=1.00) .....	59
図表 3.15	好業績企業 (電気機器業) における理念浸透施策のパターン比較 .....	62
図表 4.1	理念浸透施策パターンと VRSS , VOOO 個別企業.....	69
図表 4.2	理念浸透施策パターンと優良企業.....	70
図表 4.3	「知識創造を促進する要件」(Nonaka&Takeuch,1995) .....	72

# 第 1 章 はじめに

## 1.1 研究の背景と目的

本研究は、電機機器業界における、理念と浸透施策の接続性を明らかにするものである。理念浸透施策の重要性と性質、理念浸透取り組みに関する要素についてまとめるとともに、理念と浸透施策の接続性に関する見解を述べ、課題を提起する。

今日、組織を取り巻くさまざまな環境変化から、組織における理念の浸透が重視され、その必要性が高まっている。例えば、企業統合等によるコーポレートガバナンスの観点、企業不祥事等を防止するために組織の末端までトップの意思を浸透させる観点、そして、組織の変革を実現する組織イノベーションの観点などの要因からである。

このような環境下においては、組織の構成員たる働く人々が、組織の方針・意志のもとに、自律性をもって活動することが必要である。つまり、組織の強い意志であり、方針である理念が、働く人々の日常における真の指針となるべく、組織内に浸透していかなければならないのである。よって、組織内に理念が浸透することを目的とした理念と浸透施策の関係について、究明を行うことが必要であると考えた。

上述したさまざまな環境変化への対応に加え、企業経営者および、組織において理念を浸透させる必要性のもとに、理念浸透促進活動を推進している関係者各位が具体的、実践的に理念浸透に取り組む助けになることを目的としている。さらには、組織に理念が浸透することにより、多くの組織の構成員たる働く人々が活動の光明を自律的に見出し、真なる信念を持って活躍することを願う。激変のビジネス環境下の今日において、新たな方向性を見出し、既に、イノベーションと共に進んでいる組織、ビジネスパーソンが出現し始めていることを感じている。本研究成果により、組織活性、組織イノベーション、自律したビジネスパーソン創出の一助となれば幸いである。

## 1.2 本論文の構成

本論文の構成は、以下のとおりである。

### 第1章

研究の背景と目的。

### 第2章

「理念と組織活動」組織・経営論、および、組織活動と研究開発の関係性の観点から導き出された、理念の意義、組織活動における理念の位置づけと重要性の考察。この考察により、組織活動における理念の位置づけと機能について、仮説として可視化することを試みる。

### 第3章

「電機機器業界における理念と浸透施策」電機機器業界企業における理念浸透施策のパターン分類による、企業業績と理念浸透施策のパターンとの関係性の調査。この調査による、理念浸透施策のパターンと中長期的な企業業績との関係、優良企業と理念浸透施策のパターンとの関係について述べる。

### 第4章

「組織における理念と浸透施策の接続性における課題」組織内理念浸透のプロセスにおける浸透促進の段階である「理念および浸透に関する組織展開・施策」についての考察。この考察による、理念と浸透施策との接続性の課題に対する知識創造プロセス転用の可能性について述べる。

### 第5章

「研究成果と今後の課題」本研究の成果のまとめとしての「組織活動（組織変革・組織文化）と理念の関係」「理念浸透施策パターンと企業業績の関係」および、研究を通じて出現した、今後の研究課題について述べる。

## 第 2 章 理念と組織活動

### 2 . 1 第 2 章の目的と構成

理念の組織内浸透を明らかにする上で、そもそも、理念の性質と働き、そして、どのような環境化において機能するのかを認識しなければならないであろう。我々は、理念を組織に浸透する上で、どのような問題意識を持っているのであろうか？本研究では、理念を組織内に浸透させる大きな目的として、組織におけるイノベーション不全を認識している。なぜなら、組織が暗中模索をせざるを得ない現状のビジネス環境において、組織の方針であり、意思である理念が組織活動において、非常に重要であると考えからである。理念の研究、および、理念の組織における位置づけに関する研究は行われているが、動的な組織活動における理念の意義・機能について、その他の組織活動との関係を踏まえて行われた研究はあまり見られない。そのため、組織における理念の意義・機能について、組織・経営論の観点から、理念以外の要素との関係により研究を進めるものである。

組織・経営論において、必然的に述べられている理念を、所与のものとして理念を認識するのではなく、その意義と機能について考察を行う。ここで重要な視点となるのが、組織のイノベーションであり、これに大きな影響を与える組織文化である。両者は組織活動を動的にとらえるときに、欠かせない要素であるため、このような組織活動における理念について考察し、概念化を試みる。さらに、可視化された組織活動における理念について、実際のビジネス環境にあてはめることにより、さまざまな組織活動、状況における理念の位置づけ、機能を考察することとする。その上で、理念が組織において浸透することの重要性を認識し、このことを実現するために、非常に助けとなる、知識創造のプロセスを用いて、理念の組織浸透についての仮説モデルを示すのである。

## 2.2 理念の意義

### 2.2.1 組織イノベーションと理念

イノベーションを引き起こす組織においては、その組織によって生み出される商品・サービス以上に、商品・サービスを生み出す組織そのものに要因があると考えられる。また、このような組織そのものについても、既存の体制のみにてイノベーション創出が実現するのではなく、常に進化し続けること、つまり変わることが重要である。

Schumpeterが定義した「イノベーションとは常に古いものを破壊し、新しいものを創造する突然変異の過程である」からも、組織イノベーションには創造的破壊としての変化が重要な視点である。彼は、イノベーションの要素として、5つの類型を掲げ、「国内生産力を従来の使用から開放し、新結合のために活用できるようにすることである」としている<sup>[1]</sup>。これまで、そして現在の企業活動として、製品、サービスの様々なイノベーションがなされてきた。そして組織そのものについても、世代交代を含めたイノベーションがなされてきた。過去の歴史として振り返ったとき、タイプライターからPCへの移行などの製品に関するもの、生産工程に関するもの、工場・工程変更など、イノベーションの事例がつかない<sup>[2]</sup>。しかしながら、ここ近年のイノベーションを見るに、製品、サービスのイノベーションはむしろ、ビジネスモデルおよび組織そのものをイノベートすることにより、組織としてのパラダイムチェンジを実現している事例が後を絶たない。例えば、IBM、GMのビジネスモデルの変革である<sup>[3]</sup>。歴史として振り返ったときに産業、組織の優勝劣敗および切り替わりを学ぶことは有意義であるが、現在のビジネス環境、そして、自組織において、今この瞬間を切り開いている我々にとって、みすみす自産業、自組織が衰退していくことを当事者として体験することは忍びないことである。Schumpeterは、「歴史的状態が不断变化するという事実であって、歴史的状態はまさにこれによって歴史的時間において歴史的固体となる。これらの変化はたえず反復されるような環境を形成するものでなければ、また一つの中心をめぐる振り子運動でもない」「あらゆる歴史的状態はそれに先行する状態から適切に理解しうるということ、したがって個々の場合についてこれが

満足になされていないときには、われわれはそこには解決不能な問題が存在するのではなく、未解決の問題が存在するとみなすということである」これら2つがあいまって社会発展の定義としている<sup>[4]</sup>。つまり、イノベーションの波に消えた産業、組織として後世に名を連ねるのではなく、イノベーションを遂行し、そして存続し続けている組織として未来に存在していくのである。我々は、組織活動の結果としての製品、サービスに関するイノベーションのみに取り組むのではなく、これらのイノベーションを生み出すもととなる、組織のイノベーションに取り組まなければならないのである。

このことは、「素晴らしいアイデアを持っていたり、素晴らしいビジョンを持ったカリスマ的指導者であるのは、『時を告げること』であり、ひとりの指導者の時代をはるかに越えて、いくつもの商品のライフサイクルを通じて繁栄し続ける会社を築くのは、『時計をつくること』である」(Collins&Porras, 1994)<sup>[5]</sup>の言葉からも、「時計=組織」の重要性が提起されている。さらに、彼らは、組織を進歩発展させることにより永続的に生き続ける方法である「時計をつくる」について、さまざまな方法が企業分析により明らかにしている。しかし、組織が変化をし続けること、つまり、組織が継続的に進化していくためには、時計として機能している組織を運用していくことが必要であり、さらに、現代の時計の機能として、その時を告げることのみが目的ではなく、宝飾的機能、時以外の情報を伝える機能等、基本機能以外についても必要である。つまり、時代の変遷の応じた時計をつくることと、時計の機能が刻々と進化していくことが求められているのである。このことは、時計を構成する各機能として組織で働く人々として置き換えることができる。時を告げる機能としての時計の運用のみならず、各機能が本来の役割を認識し、実践しながらも進化を引き起こしていくことが重要であると考えるのである。

それでは、組織のイノベーションを引き起こすために必要な組織の変化とは、どのような活動なのであろうか？このことを解明するためには、まず組織が何によって構成されているのかについて、そして、その構成要素がどのような影響により刺激、つまり変化を引き起こされるのかについて、明らかにしなければならないであろう。Hicksは、あらゆる組織に共通する事実として、以下の5つを定義している。組織の要素として、核要素(人間)と機能的要素(諸資源)により構成されているとしていると述べているのである<sup>[6]</sup>。

組織は常に複数の人間を含む。

これらの人々は、なんらかの方法においてお互いに関係しあっている。つまり彼らは相互作用を行っている。

これらの相互作用には何らかの秩序があり、なんらかの形の構造で表現できる。組織の中の人々は幾つか目標をもっており、そのうちの幾つかがその人間の行動の原因になっている。そして組織への参加が、自分の目標の達成に役立つものと期待している。

これらの相互作用は、個人目標と両立可能な共通の目標の達成にも役立つ。この共通の目標は、各個人の目標とは異なるかもしれないが、なんらかの関係はある。

( Hicks, 1969 )

その上で、彼は、核要素である「特定の人々の相互作用」により組織が形成され、組織の機能要素である「人的資源としての構成員の能力および個人としての影響力」「物的資源としての自由財と経済財」「構成員のうちの特定グループつまり管理者の総合力」によって組織の効率を決定すると述べているのである<sup>[7]</sup>。そして、組織を駆動させるものが、目標であり、これにより組織の存在意義と要素、機能が一体となると述べているのである。また、組織の生命力としてゴーイングコンサーンを考えたときに重要となるのが、企業の理念である。彼は、組織の継続性に対する見解と経営理念が組織の寿命つまり、ゴーイングコンサーンを決めるとし、組織の生命力と経営理念の関係を示している（図表 1.1）<sup>[8]</sup>。

存続期間の短い組織 (生命の短い組織)		存続期間の長い組織 (永続性のある組織)
永続存続することが重要とみられていない	存続に関する見解	長く存続することが目的であり運営はそれに焦点をあわせて行われる
組織はただ当面の目標をもつのみである。革新のための発展は需要ではない。個人の目標と組織の目標を近づけようとする努力はほとんどなされていない。組織は目標の体系をもたない  組織はほとんど環境の要素に関連しない	経営理念	組織は当面の目標、実現可能な目標、夢に近い目標を持つ。革新のための発展は、重要である。個人目標と組織目標を両立させるための、入念な努力がなされる。組織は従属目標と上位目標の精巧な体系を持つ  組織が環境を統制するか環境に適応するかして環境と調和を保つ努力がなされる
組織は単純で、インフォーマルで不安定な構造を持つ	構造	組織は複雑でフォーマルで比較的安定した構造を持つ

図表 2.1 「組織の生命力」(Hicks,1969)

ゴーイングコンサーンについて彼は、2つの見解を示している。1つ目は、「永続に関する見解」であり、2つ目は、先に示した「経営理念」である。永続に関する見解とは、目標に永続を取り上げることである。経営理念による永続とは、「永続する組織の目標は動的である」とし、「環境が変われば永続する組織の目標も変わる。また永続する組織は、環境がそれほど大きく変わらなくても目標を新しくすることがある」と述べている。つまり、永続を願うことと、目標を変えることによりゴーイングコンサーンが実現するとしているのである。しかしながら、現在のビジネス環境を鑑みるに、永続のみが組織の理念ではなく、社会的責任、企業倫理等、様々な要素が必要となってきた。さらに、理念を掲げるだけでは不十分であり、理念を組織および組織の構成員たる働く人々に浸透させなければならないであろう。つまり、組織のイノベーションを実現するための目標の変革、そしてそのために必要となる、何を目的にするかという理念の内容そのものと、組織および組織の構成員たる働く人々への浸透が必要となる。Kotter&Cohenは、人々の行動を変えることによる組織変革を8段階のステップにて提言しており、その2つの段階でビジョンを取り上げ、最終段階では改革の行動を企業文化に根づかせることが必要であると述べている<sup>[9]</sup>。変革を実現するためには、ビジョン、理念を示し、変革を実践し、文化として定着させることが重要であり、そして、理念を浸透させるためには、企業文化との関わりが重要な機能となると考えられる。

Kotter&Heskettは、企業文化と業績の関係について行った調査を通じて、「文化というものは、ある一つの集合体に共通して見出せる相互に関連し合う価値観と行動方法のセット」と定義し、環境に適応する文化と適応できない文化においては、その中核的価値観に大きな違いを見出している。彼らにより、組織の中心的価値観としての理念の重要性が提起されており、その内容は、幅広いステークスホルダー重視と、変革を促す人材、プロセスの重視である<sup>[10]</sup>(図表 2.2)。Hicksおよび、Kotter&Heskettは、組織のゴーイングコンサーン、業績向上のための環境への適応について理念の重要性を掲げている。

	環境に適応する文化	環境に不適応の文化
中核的価値観	ほとんどの経営管理者は顧客、株主、従業員に対して深い関心を寄せる。また、有益な変革を進めることを促す人材やプロセスも重要視する(つまり、組織の各階層におけるリーダーシップの発揮の重視)。	ほとんどの経営管理者たちが自分自身、自分の間近の部課、あるいは自分たちの部課に関わりのある製品(または技術)にのみ関心を寄せている。彼らは、リーダーシップの発揮による率先行動よりも、秩序にもとづいた、リスクマネジメントの方法を尊重する。
共通に見られる行動	経営管理者は、企業を支援するすべての人たち、とくに顧客を大事にする行動を示す。また企業を支援してくれる人たちの妥当な利益を守ることが必要である場合には、それに伴ってリスクが生じても必要な変革を進める。	経営管理者たちは、狭量に、政治的に、官僚的に行動することが多い。その結果、彼らは事業環境における変化に迅速に対応したり、それらの変化を先取りして有利に行動していくことはできない。

図表 2.2 「環境に適応する文化と適応できない文化」(Kotter&Heskett.,1992)

価値観と行動がセットとなり文化が形成させるためには、組織として価値観(理念)を認識し、具体的な行動を通じて組織内に浸透していくことが必要である。つまり、経営者のみならず、組織として、組織の構成員たる働く人々の真の指針としての理念とならなければならないのである。これまでに、理念が組織のイノベーションに重要な役割を果たすことが明らかになってきたのであるが、「真の価値観について、昇進を受けたものが語り続けるような文化の存在が必要なのである」<sup>[11]</sup>の言葉のように、理念が組織において真に効力を発揮するためには、組織の文化が大きく影響するのであるが、組織文化についてはまだ不明確な要素が多い。以下に、組織文化そのものと、組織文化と理念の関係について考察を行う。

## 2.2.2 組織文化と理念

組織の文化を考えると我々は、主に2つの事柄を思い浮かべる。1つは、年月を経て共有された思考が土台となり、その文化内独自の思考・意思決定がなされることであり、2つは、それゆえに、理論およびその文化以外とは違った思考・意思決定が通じないため、その文化の外界とギャップが生まれることである。前者は、主に良い意味合い、例えば、組織において新しいシステム、人事制度であり、SCM でありを導入し、当社独自の効果的な運用がなされて浸透している様である。後者は、主に弊害的な意味合い、例えば、同業種における M&A などにおいて、類似業務、類似システム同士の統合にもかかわらず、なかなか実質的な統合がなされていない様などである。これらのことは、コンサルティング会社、システム会社が、クライアントのエージェントとして、新しいシステム、施策の導入を行う際に、システム、施策そのものにより期待される成果が、実際には発揮されないことが現実が多いことから、非常に重要なポイントである。現在の組織におけるビジネス環境では、このような組織独自の文化に関する問題を抱えているのである。

Scheinは、組織の3つの成長段階(1. 誕生および成長期、2. 組織の中年期、3. 組織の成熟時期)における文化の機能を提起している。組織の誕生および初期成長においては、「文化は特有の能力でありアイデンティティの源泉である」「文化は組織を結束させる「糊」である」「組織はいっそうの統一化、明確化を目指して進む」「コミットメントを立証させるため、組織への同化を大いに重視する」と述べており、組織の成長と文化の密接なつながりを指摘している。また、組織の成熟時期(「市場の成熟または衰退」「社内的安定性の増加または(および)停滞」「変革への動機付けの不足」)においては、「文化が変革の障害となる」「文化は過去の栄光を保持し、その結果、自尊心や自己防衛の源泉として尊重される」などの文化の負の要素を掲げ、さらに、3つの成長段階それぞれについて、変革のメカニズムを提起している(図表2.3)<sup>[12]</sup>。つまり、組織の成長と文化、および変革には大きな関係があると考えられるのである。彼の主張する「組織文化」を引用している理由は、文化の中に理念が内包されていると考えているからである。

成長段階	文化の機能/論点
<b>誕生および初期成長</b> 創業者の支配（同族による支配もありうる）  <b>継続局面</b>	1 文化は特有の能力でありアイデンティティの源泉である 2 文化は組織を結束させる「糊」である 3 組織は一層の統一化，明確化を目指して進む 4 コミットメントを立証させるため，組織への同化を大いに重視する  1 文化は保守派とリベラル派の闘争の場となる 2 後継者となるべき候補者は，文化要素を維持するか，変革するかにより判定を受ける
<b>変革メカニズム</b>	
1 自然な進化 2 組織療法を通じての自律的变化 3 混成種による管理された進化 4 アウトサイダーによる管理された「革命」	
<b>組織の中年期</b> 1 製品/市場の拡大 2 垂直的統合 3 地理的拡大 4 買収，合併	1 新たな下位文化の大量出現により文化的統一性が弱まる 2 中核的目標，価値観，仮定が失われ，アイデンティティの危機が生じる 3 文化改革の方向を管理する機会が提供される
<b>変革メカニズム</b>	
5 計画された変革および組織開発 6 技術誘導 7 スキャンダルによる変革，神話の爆発 8 漸進主義	
<b>組織の成熟時期</b> 1 市場の成熟または衰退 2 社内的安定性の増加または（および）停滞 3 変革への動機付けの不足  <b>変容的路線</b>  <b>破壊的路線</b> 1 破産と再編 2 乗取りと再編 3 合併と同化	1 文化が革新の障害となる 2 文化は過去の栄光を保持し，その結果，自尊心や自己防衛の源泉として尊重される  1 文化の変革は必要かつ不可避である。しかし，すべての文化的要素を変えることは不可能であるか，または行うべきでない 2 文化の本質的要素は確認し，維持すべきである 3 文化の改革は管理可能であるか，または放置して進化するに委ねることが可能  1 基本的パラダイム面での文化の改革 2 中核的要因の大幅な更迭による文化の改革
<b>変革メカニズム</b>	
9 強制的説得 10 方向転換 11 再編，破壊，新生	

図表 2.3 「成長段階,文化の機能および変革のメカニズム」(Schein,1985)

彼は「文化とは、独立に定義された安定的な社会的単位の所有物としてみなされよう」と述べており、3つのレベル（人工物、価値、基本的過程）において、文化の要素を区別している。ここで述べられている価値がまさに理念と通じる概念であると考えられるのである。さらに、彼は、価値について、「仮定と一致する価値と、事実上、未来に対する正当化ないし希望である価値との間を注意深く区別しなければならない」つまり、「価値を書き上げること」と「本当に理解したかどうか」とは別であると述べており、後者を実現するためには、「基本的仮説」が存在するとしている。基本的仮説とは、「ある問題に対する解決策が繰り返し機能すると、それはあたりまえのことと考えられるようになる」ことが行われる際に出現する「無意識の仮定」が文化の基本的な局面を取り扱っていることであると述べている<sup>[13]</sup>。

文化は、ある種、反射的に繰り返されてしまう現象であり、組織における意思決定、日常行動に密接な関係を持つものである。それゆえに、無意識の行動が繰り返され、組織の成長・変革に負の要素をもたらしてしまうようなこともある。つまり、とらえどころのないものが組織の文化であるが、組織の発展と衰退に大きな影響を及ぼしていることも事実なのである。さらに、彼は、文化の取り扱いについて「リーダーシップと文化の管理とが、組織を理解し組織を効果的にさせるうえできわめて中心的なものであるから、われわれとしてはそのどちらか一方だけで満足するわけにはいかないということである」つまり、リーダーシップと文化の密接なる関係が効果的な組織運営に欠かせないと述べているのである。彼の言葉通り、リーダーが文化を創造し、文化が次の世代のリーダーを創造するのである。リーダーシップによる文化の形成と改革、ここには、どのようにして文化が形成、改革させるのかという難解な課題が山積しているのだが、彼の研究により、それらのメカニズムが明らかにされている。そして、リーダーが植えつけ、伝達するものそのものが理念だと述べている。つまり、創業時のそれであり、組織の成熟期および変革に抱くリーダーの想いが理念なのである。ここでも彼は、文化の単純化を牽制し、「風土」「価値観」「企業哲学」と混同してはならない。文化はこれらのものより一段下の層で機能しているもので、これらのものを決定する上で大きな力を振う」としている。なお、彼は続けて、「風土や価値観や哲学は、伝統的な意味の経営管理の中で管理できる」としており、理念の浸透についてはさほど留意していない<sup>[14]</sup>。

しかしながら、我々は「理念の浸透」に苦慮している企業をあまりにも多く見聞き

しており、今日の日本企業において、重要かつ、緊急対応が必要な課題なのである。このことは、最近実施された『21世紀における「強い企業」とは』(三菱総合研究所,2005)の調査結果においても克明に表れている。この調査における『「強い企業」に求められる本社機能』の調査結果では、緊急課題(重要度が高いにも関わらず、現状評価が低い領域)として、「人材を育成する」「企業理念や方針を全社に浸透させる」が示されているのである<sup>[15]</sup>。

さて、組織の価値たる理念は、本当に理解されること、すなわち、組織文化と理念の関わりが重要なことが明らかにされた。当然ながら、理念は文化ではなく、その上位に位置するものである。したがって、文化の変革のメカニズムにおいても、理念は常に「どうあるべきか」「どのようになりたいのか」を考え、示す上で、根本要因となるべきものと考えられるのである。しかしながら、組織イノベーション、および、組織文化など、組織活動において、理念がどのような位置づけとなり、影響を及ぼすのかについて、まだ不明確な点が多いため、組織活動と理念の関係について考察を続ける。

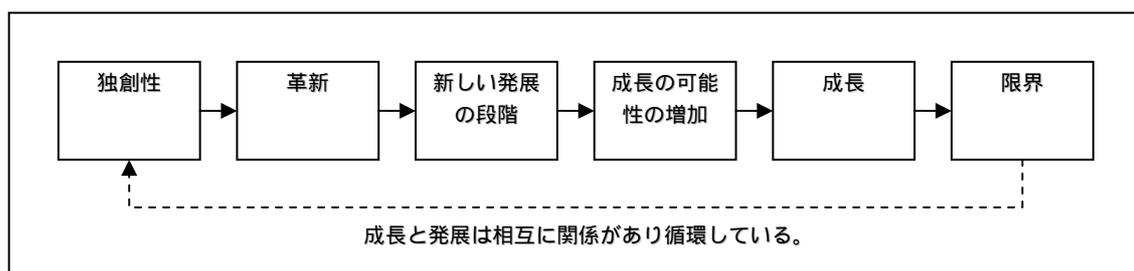
## 2.2.3 組織活動における理念

これまでに、組織と目標と理念の関係による「変革」、そして、組織文化と理念の関係による「浸透」について、学術的な観点から考察を行ってきた。組織のゴーイングコンサーン、また、今日的にはさらに多岐にわたる目的から、組織の変革が必要である。そのためには、変革を認識することと、目標の進化的発展を促す理念が重要となる。しかしながら、組織を永続させることにより、形成された組織文化が革新の促進要因となる半面、障害にもなっていくのである。このような、組織の永続に必要な変革と、文化による革新の障害は避けることにできないジレンマなのであろうか？この課題については、現代の過酷なビジネス環境を勝ち上がり、かつ、優良企業として存在する企業研究を考察することにより、これらの解決策の糸口を見出すことができる。Peters&Watermanは、「価値観に基づく実践」を超優良企業(エクセレント・カンパニー)において最も重要な真理として提言している<sup>[16]</sup>。つまり、組織として「我々はどうあるべきか」を明確にし、指標として提示・実践することである。さらにCollins&Porrasは、Peters&Watermanによるエクセレント・カンパニーの要件であ

る、「基軸から離れない」における「基軸」について、「基本理念こそが基軸である」と提言している<sup>[17]</sup>。さらに、彼らは、基本理念と進歩への意欲について、中国の陰陽思想の陰と陽の例えを引用して、「基本理念を明確にし、揺るぎないものにするだけで、基本理念以外のすべてを変化させ、発展させることが容易になる」「進歩への意欲があるから、基本理念を維持できる」と共存していると提言している<sup>[18]</sup>。これらの考えは、まさに先ほどのジレンマに対する有効な解決策ではあるが、充分であるとはいえない。なぜならば、基本理念は明確にしたり、維持したりするだけのものではなく、かつ、前述した、組織文化により、組織の構成員たる働く人々の真の指針として浸透していなくてはならないからである。ここで、加えていかなければならない視点となるのが、これまでの考察において、それぞれに経営における所与のものとして、および、変革遂行に必須の要件として出現しているリーダーシップの概念であろう。つまり、どのような要件であっても、しくみであっても、「組織変革」「理念提示・浸透」「組織文化形成・改革」を行うためには、人として、影響力としての、「リーダーシップ」がジレンマを解決するための必要要件と考えられるのである。これらの要件を整理し、関係を認識するために、これまでに引用した先行研究について、「組織の変革」「理念」「リーダーシップ」「組織文化」観点にて、個別に検証を行うものとする。

Hicksは、組織変革について、組織の生命力に関する考えの中で、「成長と発展」の概念を定義し、組織の成長を、「組織の規模の拡大もしくは与えられた目標に向かう動き」、組織の発展を「資源の新しい結合を行うことであり、実現可能な目標、夢に近い目標を新しく作り上げること」としており、「発展は革新をへて生じるものであり、成長のための枠組を築くもの」と定義している<sup>[19]</sup>（図表 2.4）。組織の発展について、Schumpeterが定義した新結合によるイノベーション創出の概念と通じる概念である。理念については、先述のとおり、組織の永続か否かを定めるものであり、生命の短い組織にははっきりとした経営理念は不要と述べている。管理者の職務の中心を、「組織の創造、組織化、動機づけ、コミュニケーション、統制という重要な機能をどのように遂行していくか」としており、この6つの機能に当てはまらないものであるが、組織の成否に関わる機能としてのリーダーシップを、以下の項目で定義している。その機能とは、「仲裁」「示唆」「目標を与える」「触媒作用」「安全を保障する」

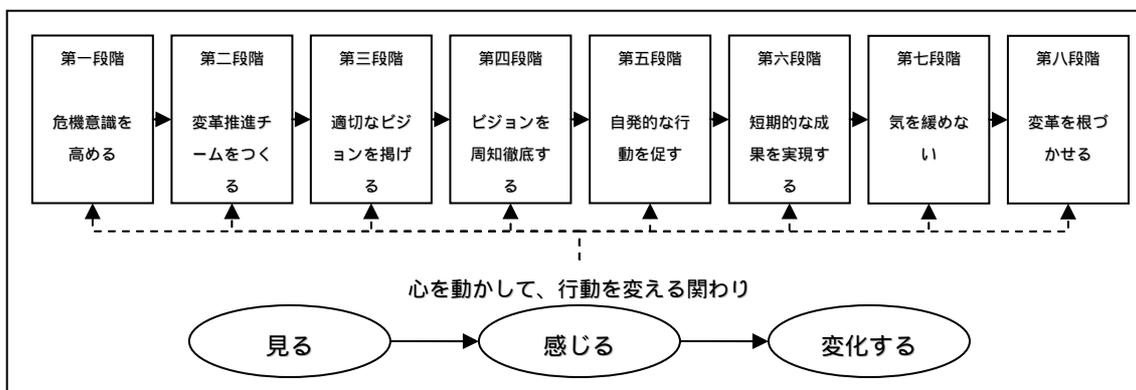
「代表」「部課を鼓舞する」「賞賛する」である<sup>[20]</sup>。また、組織文化については、文化という表現は行っていないが、組織を効率的に維持していくために、分析思考と創造思考の2つの思考形態が常に必要としており、組織の安定と革新について述べている。分析思考（科学的問題解決思考）により、「未知のものを身近なものに変え、無秩序と混乱の状態に秩序をもたらす」とし、「分析的思考は規律と秩序をもたらすので、短期的に見た場合は特に効果的」としているが、「ある一定の期間を過ぎると、それは組織を閉鎖的にし、周囲の変化から孤立させるおそれがある。合理性、秩序、内部の既得権の保護などに重きを置くあまり、現在の製品、工程、またはサービスの枠内ではばかり能率を上げようと努力することとなる」と、組織の硬直化を警告している。このような状態に対しては、創造思考の「現状を打ちこわす効力」を活用し、「組織が現在もっているものよりよりよいものを見つけ出す」ことが必要であるとしている。その上で、創造性による現状の打破と、秩序によるルーティン・ワークのバランスを説いている<sup>[21]</sup>。



図表 2.4 「独創性、発展、成長の関係」( Hicks,1969 )

Kotter&Cohen は、組織変革について、それを実現するためのプロセスを提示している。まず、組織変革には、「大規模な変革を成功に導く 8 つの段階」として、「危機意識を高める」「変革推進チームをつくる」「適切なビジョンを掲げる」「ビジョンを周知徹底する」「自発的な行動を促す」「短期的な成果を実現する」「気を緩めない」「変革を根づかせる」を提言している。理念作成については、3番目のプロセスに位置し、逆に理念作成をスタートにしないように警告している。危機意識を十分に共有し、高い問題意識のもとで集まったメンバーにより理念（ビジョン）を作成し、データ以上のものを伝えるコミュニケーションにより理念（ビジョン）を周知徹底させるとしている。その内容は、大胆かつ、心躍る内容でありながら、実現可能と思わせる

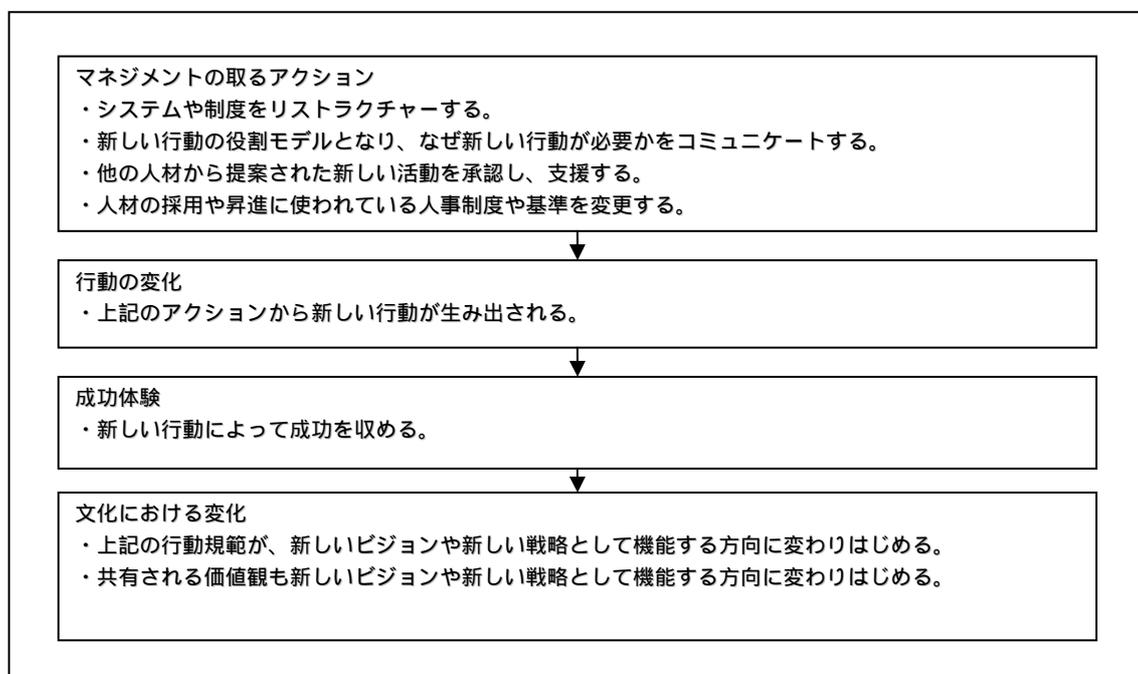
ものであり、それを実現させるための大胆な戦略との連動が必要としている。かつ、タイムスケジュール的なスピードの設定ではなく、どのくらい速く変革をすすめるのかという視点でのスピードの設定が重要としている。リーダーシップについては、一連の8つのプロセスがリーダーシップそのものであり、行動をもって行動を変える（見て、感じて、変化する）ことを重視している。これら一連の流れすべてにリーダーシップが必要なわけではなく、八段階の一部分だけで、方向性を明確にし、活気づけることが重要としている。第二段階（変革推進チームをつくる）においては、「熱意と意欲を示す（引き出す）」、「メンバーに求める信頼やチームワークの規範を示す」「不満を最小限に抑え、信頼感を高める」「必要に応じて第一段階（危機感を高める）を活用する」ことを駆使し、困難な変革のプロセスを主導できる有能なチームと運営するグループをつくる手助けが必要としている。また、文化については、一連の変革のプロセスを根づかせる取り組みとして位置づけているが（第八段階）、旧態とした文化として「新しいものを拒む心理的な免疫の仕組み」と述べている（図表 2.5）。



図表 2.5 「大規模な変革を成功に導く八つの段階・行動変化の関わり」( Kotter&Cohen,2002 )

Kotter&Heskett は、企業文化と好業績企業の調査から、企業文化が企業業績に影響を与えることを示す中で、組織の変革を文化の変革および、変革後のすぐれた文化を定着させることについての見解を示している。理念については、有益な変革を進める企業文化においては、企業を取り巻く環境の変化と企業および文化を合致させるために、「事業の業績の向上にとってその協力が不可欠である顧客、従業員、株主といった主要な企業支援者たちが抱く、正当なニーズを満たしていくことを強調する価値システムに支援されているように見える」と述べている。そして、彼が最も強調してい

る事柄が、リーダーシップと組織文化についてである。図表 2-2 で示している事柄で、先述した理念（価値システム）をもとに、事業ビジョンと戦略を明確にし、実践していく有能なリーダーシップがあらゆる経営階層において強調されている。さらに、幅広い階層にリーダーシップを発揮させるには、組織のトップとして有能なリーダーが必要であるとしている。彼らにより健全な対話が繰り広げられ、幅広い層にリーダーシップを発揮するリーダーを生み出し、さらに多くの変革が進むとしている。そして、このような過程を通じて変革の賛同者が増えるにしたがい、新しい文化が育ち、変化に対してすぐれた適応を示すことが可能になると述べている（図表 2.6）。

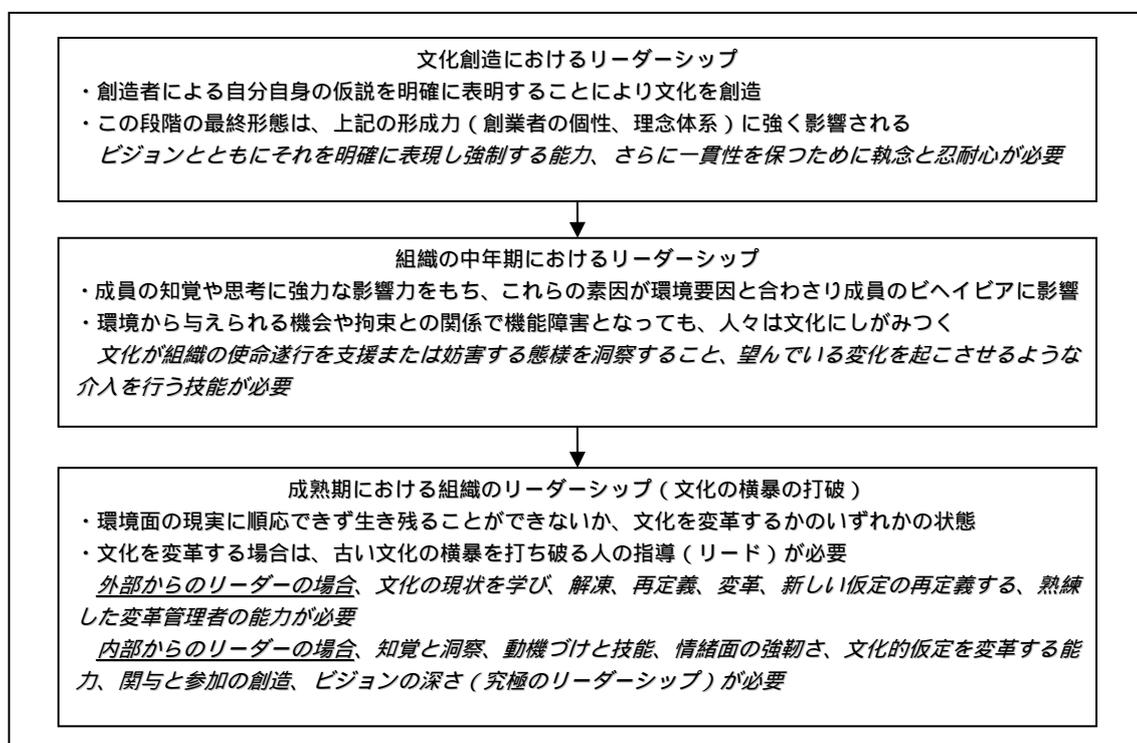


図表 2.6 「文化のなかに新しいビジョンと新しい事業戦略のセットを定着させる」

( Kotter&Heskett,1992 )

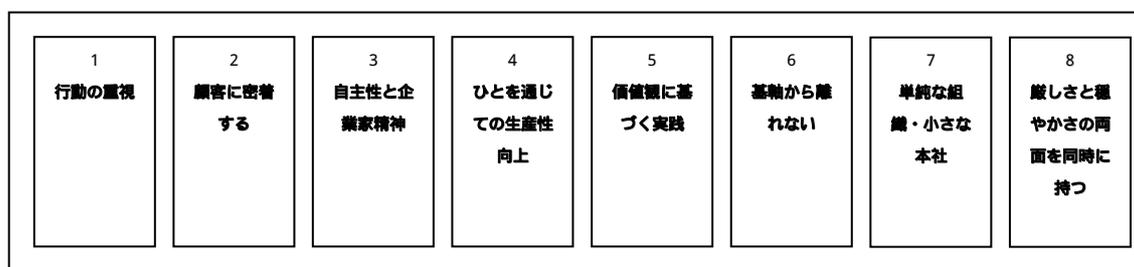
Scheinは、組織の変革について、文化の改革により実現できることを示唆している。後述する組織文化の成長段階と機能に応じた変革が必要であり、「組織の形成段階においては、文化は大体において、練り上げ、育成し、明確に表現することの必要な、積極的成長力である。組織が中年期に入ると、文化は多様なものとなる。どの要素が変革を要し、どの要素が保持されるべきかを決定することが、この段階では管理者が直面するより厳しい戦略問題の一つとなる。成熟と衰退の段階では、文化は一部機能

障害に陥り、ある領域では変革が必要となり、管理職に対してより抜本的な問題を提起することとなる場合がしばしばある」とし、理念とリーダーシップについては、密接な結びつきのもとに論じており、組織成長の三段階に依じての展開を述べている（図表 2.7）。このなかで、理念は、創造期、および、成熟期における文化の横暴の打破に深く影響し、組織および文化をつくりあげる理念と、組織および文化を打破する理念（再凍結後の新組織・文化の理念）は目的、使われ方が全く違うのである。また、彼の最も重点的な論点である文化について、「独立に定義された安定的な社会単位の所有物」つまり、「当然視されている暗黙的過程 集団メンバーが、多様な環境変化に対する外的関係と、メンバー相互間の内的関係の両者をどうみるかに関するの大きな組み合わせから成り立っている」<sup>[22]</sup>と定義づけしている。また、文化に関する時間軸でも見解を述べており、組織の成長段階と文化の機能、そして、各段階における変革のメカニズムを示している（図表 2.3）。文化変革について、組織の発展段階のみならず、外部から襲ってくるものと、変革に向かう内部的力によるものが影響するとし、これらにより、どの程度文化が解凍され変革への用意ができているかも影響すると述べている。



図表 2.7 「組織・文化の成長段階に応じたリーダーシップ」(Schein,1985)

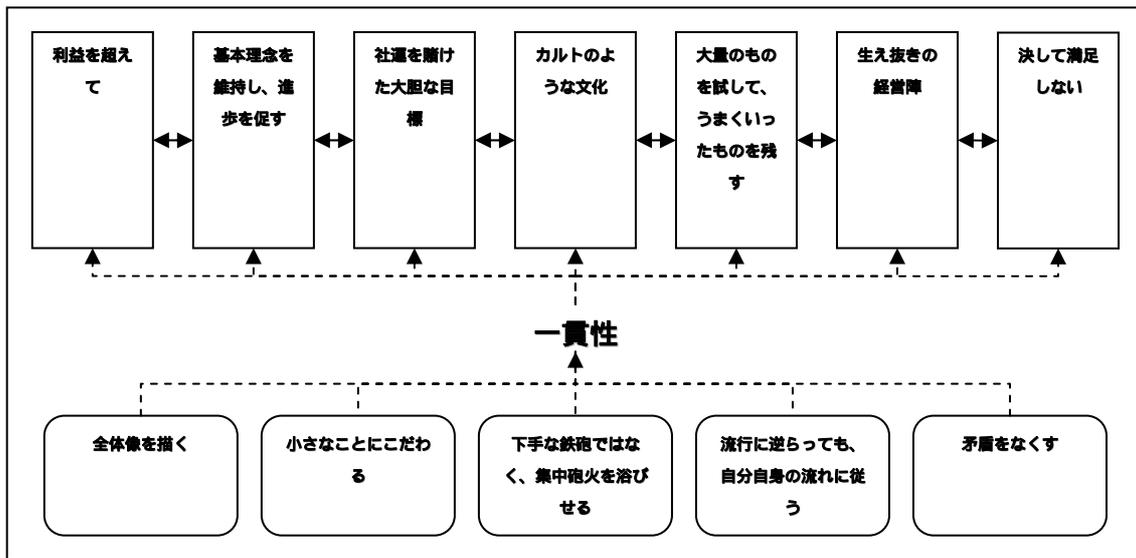
Peters&Watermanは、成功しているアメリカ企業における超優良企業（エクセレント・カンパニー）を特徴付ける基本的特質として、徹底的な面談調査の結果、8つの項目を掲げている（図表 2.8）。組織の変革について、「企業の適応力を維持するためには、「進化のプロセス」をうまく管理していくことが大切である」と述べている。また、「大企業がつねに適応力を持ち続けるためには、組織構造以外のなにか新しい（柔軟な）経営理論が必要だということが十分に理解されていない」として、「一、二の超越した価値観を作り出し、これで細かい規則の代用を目指す」ことと、「確立が半々であっても数でこなしていく」ことが超優良企業では行われていると述べている。理念および組織文化については、明確な定義はなされておらず、価値観と独特の企業文化の重要性をひとくくりにして、「価値観の体系は、経済基盤の健全さ、顧客に奉仕する態度、「意味づけ」を組織の末端まで徹底すること、の三つを同時に包括し、かつ達成している」（超優良企業において）と述べている。また、リーダーシップについては、「変容のリーダーシップ」<sup>[23]</sup>として、様々な研究者たちの理論を引用しているが、明確な提言はせず、精神論的なリーダーシップの提示が特徴的である。



図表 2.8 「超優良企業をもっとも特徴付ける 8 つの基本的特質」(Peters&Waterman,1982)

Collins&Porrasは、ビジョンを持っている企業、未来志向の企業、先見的な企業、業界で卓越した企業、同業他社の中で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与え続けてきた企業、すなわちこれらの組織を最高のなかの最高の企業として、超優良企業（ビジョナリー・カンパニー）に関する調査を行い、時代を超えた7つの基本原則を提言している。組織変革について、いまがどんなに順調であっても、決して満足しない「進歩への意欲」としての「内部の原動力」、基本理念と進歩への意欲の相互影響、進歩を促す強力な仕組みとしての「社運を賭けた大胆な目標（BHAG）」、意図

的な偶然を誘発する「大量のものを試して、うまくいったものを残す」働きかけ、さらに、自分自身に対する要求がきわめて高く、現状を不十分と感じる「決してあきらめない」仕組みなどが必要としている。理念について、「基本理念を維持し、進歩を促す」を基本原則のなかに記載しており、「ビジョナリー・カンパニーの「時を刻む時計」の重要な要素は、基本理念、つまり、単なるカネ儲けを超えた基本的価値観と目的意識である」として、「組織のすべての人々の指針となり、活力を与えるもの」としている。そして、ビジョナリー・カンパニーの基本理念は各社独自であり、非常に強いとしている。基本理念とは、基本的価値観（「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」）と目的（「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」）とが合わさったものと定義づけている。さらに、『ANDの才能』により、このような基本理念と現実的な利益の追求等、一見矛盾する力や考え方を同時希求することがなされていることも、エクセレント・カンパニーの特徴としている<sup>[24]</sup>。リーダーシップについては、特段の表現がなされていないが、ビジョナリー・カンパニーの基本原則を実現するための、「一貫性」を達成する6つの指針（全体像を描く，小さなことにこだわる，下手な鉄砲ではなく、集中砲火を浴びせる，流行に逆らっても、自分自身の流れに従う，矛盾をなくす，一般的な原則を維持しながら、新しい方法を編み出す）を示している。また、組織文化について、エクセレント・カンパニーの特徴として、「カルトのような文化」と比喩している。この項目については、「理念への熱狂」「教化への努力」「同質性の追及」「エリート主義」が基本理念を維持するものとして述べられている。さらに、これとバランスをとるものとして「進歩を促す強烈な文化がなければならない」として、「カルトのような文化」と「進歩を促す強烈な文化」が相互補完の関係にあり、互いに強化し合っていると提言している<sup>[25]</sup>。そして、ビジョナリー・カンパニーの真髄として、「基本理念と進歩への意欲を、組織のすみずみにまで浸透させていること」とし、これらの組み合わせであり、これらが協力し合っている状態を「一貫性」として、最重要の要素としている（図表 2.9）。



図表 2.9 「超優良企業（ビジョナリー・カンパニー）の時代を超えた基本原則と一貫性」  
 (Collins&Porras,1994)

さて、Hicks , Kotter&Cohen , Kotter&Heskett , Schein , Peters&Waterman , Collins&Porras における、「組織変革」「理念」「リーダーシップ」「組織文化」の各主張を見てきたのであるが、一覧としてまとめたものが図表 2.10 である。

これらの体系的な比較を行うことにより、仮説ではあるが以下の特徴が見えてくる。

- 「組織変革」に対し「理念」「リーダーシップ」が大きな影響を及ぼす
- 「理念」「リーダーシップ」により「組織文化」は大きな影響を受ける
- 「組織変革」と「組織文化」は相対する性質を持つ

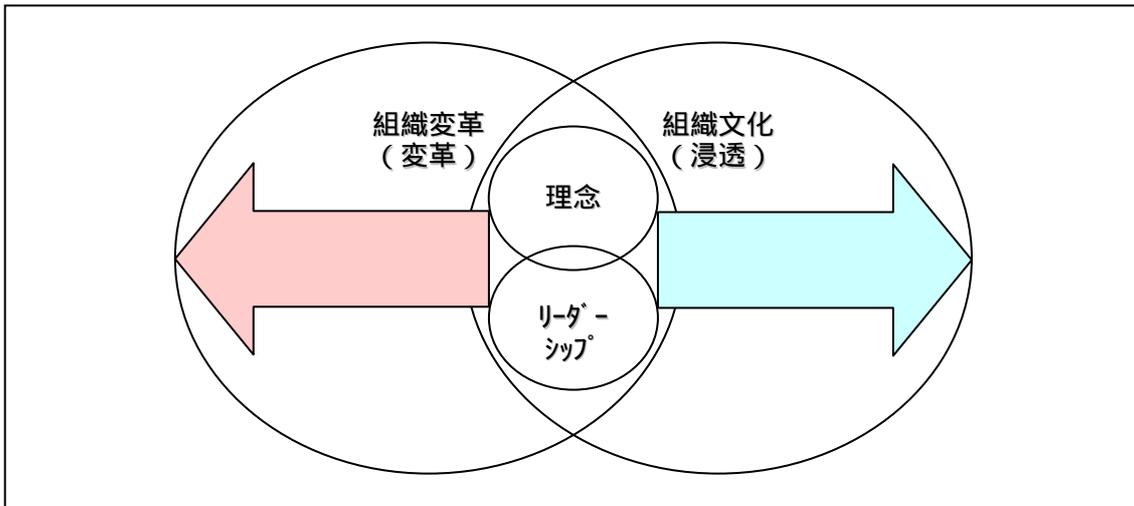
つまり、創業であり、組織変革であり、理念・リーダーシップにより新たな組織が生まれるのであるが、時の経過、組織の意識の変化により組織が成熟し、創業とは違った組織文化へと変わっていくのである。しかしながら、組織の文化については、Peters&Waterman , Collins&Porras は、このような組織内部の変化すら発生させない強力な文化を構築することにより、エクセレントまたは、ビジョナリーな組織とすると述べている。この点は、組織における4つの要件を論じる際に重要なポイントとなるので、明らかにしておきたい。どのような変化にも耐えられる文化をつくり、維持していくことが必要なのか、維持する必要があるのかについてである。

要素 人物	変革の要素			
	組織変革	理念	リーダーシップ	浸透の要素 組織文化
Hicks 『The Management of Organization』	新しい目標の開発	組織の生命力(組織の永続)に影響し、目標、発展、構成員、環境等の取り扱い	組織の進む方向に大きな影響を与える、8つの機能	分析的思考により規律と秩序をもたらすが、組織を閉鎖的、孤立にさせる
Kotter&Cohen 『The Heart of Change』	8段階のプロセスを通じて、人々の心に訴え人々の行動を変える	実現可能な将来を、明快に、心躍る内容で、大胆な戦略と連動させた内容(スピードも重要)	「見て、感じて、変化する」による目に見える形で事実を示し感情に訴える	新しいものを拒む心理的な免疫の仕組み
Kotter&Heskett 『Corporate Culture and Performance』	・文化の変革 ・すぐれた文化(変革後)の定着	主要な企業支援者たちが抱く、正当なニーズを満たしていくことを強調する価値システム	事業ビジョンと戦略を明確にし、実践していく努力	一つの集合体に共通して見出せる相互に関連し合う価値観と行動方法のセット
Schein 『Organizational Culture and Leadership』	文化の変革(11の変革メカニズム)	組織・文化の創造およびこれらの打破に必要	組織年齢に応じたリーダーシップが必要。変革には現存の仮定を克服し、新たな仮定目指して事を運ぶ	独立に定義された安定的な社会的単位の所有物
Peters&Waterman 『In Search of Excellence』	進化のプロセスの管理	時代を超えて設定されている価値観(範囲が狭く、基本的な価値観)	変容のリーダーシップ(やや精神論)	経済基盤の健全さ、顧客に奉仕する態度、意味づけの組織の末端まで徹底
Collins&Porras 『Built to Last』	・進歩の意欲 ・BHAG ・大量のものを試して、うまくいったものを残す ・決してあきらめない	基本理念=基本的価値観+目的	基本原則を実現する一貫性	基本理念を維持するカルトのような文化と、進歩を促す強烈な文化との相互補完と相互強化

図表 2.10 変革と浸透に関する各要素の主張

Collinsは、『Built to Last』に続いて、『Good to Great』を、彼単独にて世に送り出している。『Good to Great』は、先に世に出された『Built to Last』の前編であったとし、良い組織を偉大な実績を持続できる組織に飛躍する方法を述べている。この中で、文化に関する見解は、やはり、組織の変化を前提としない『規律の文化』を提言しているのであるが、「劇的な転換」を「弾み車」の比喻を用いて、現状を変えることを、飛躍の大前提と述べているのである<sup>[26]</sup>。この考えは、飛躍前の文化と飛躍後の文化が大きく変化していることを示しており、弾み車をもってして行わなければならない「何か」が飛躍前に存在していることを、彼自身の言葉にて証明しているのである。まさに、この「何か」が、古い文化であり、組織変革を行わなければならない状態に他ならないのである。したがって、精神論は別として、前述した、超越した文化を前提とするのではなく、「組織変革」と「組織文化」は相対する性質をもつことを認識し、必要な対策を講じることが重要と考えられるのである。

これらの概念を図表として表現したものが、図表 2.11 である。つまり、「組織変革」に際しては、その原動力となる「理念」が出発点となるのだが、理念だけでは変革が実現できず、「リーダーシップ」の関与、および、リーダーシップによる機動力が必要となるのである。また、変革が根づいて安定的な組織運用として「組織文化」が形成されるのであるが、ここにも「理念」が組織内に浸透していく上で、「リーダーシップ」による組織文化の形成がなされる。しかしながら、安定さと暗黙の仮定による「組織文化」は組織の硬直化に寄与する性質を持ち合わせているため、相対する文化の改革が必要となり、ここで理念とリーダーシップによる活動が必要となる。仮説をもとに、このような概念が描けるのである。しかしながら、ここに示す図表においては、時期的な要素を組み込んでいない状態を示しているため、組織の成長時期により、「組織変革」「理念」「リーダーシップ」「組織文化」の弧の大きさと、影響範囲が変わってくることを付け加えておきたい。



図表 2.11 変革と文化に影響を及ぼす理念とリーダーシップの関係

これまでに、組織論を中心とした先行研究を考察し、時間軸をふまえて再構築することにより、イノベーションの前提となる組織の要素と、要素間の関連を仮説として導くことができた。以下では、視点を変え、技術的な側面、具体的な組織活動の側面から、これまでの仮説をもとに、さらに考察を行うこととする。

## 2.3 現実のビジネス環境における組織活動に対する理念の影響

### 2.3.1 組織活動と研究開発のジレンマ

これまで考察してきた中で、重要な疑問につきまわられている。それは、組織イノベーションおよび、関連する諸要件の機能、活動が自組織のみで行われるのか？という疑問である。当然、これまでの調査において、「外部環境」「外部からの刺激」「外部からのリーダー」など、外部からの影響については、各主張に組み込まれている。しかしながら、ここでの疑問とは、時間の経過による組織の環境変化、つまり、競合の出現、市場の変化といった、これまでの組織論において、ある程度所与のものと考えられる要因ではなく、組織活動そのものが、自組織のみにて行われるのかというも

のである。現在主流となっており製造業におけるビジネスモデルである、リニアモデル、つまり、「研究」「開発」「生産」「販売」が、一連のプロセスとして完結、もしくは、事業部制のもとに、分社化を行う組織形態など、基本的に自組織にて完結するビジネスモデルが今後も続けることが可能なのか、という疑問である。日本における、主に製造業の現状を鑑みた時、多くの企業において、成長期、成熟期を経て、衰退期に突入していることが周知となっており、衰退期からの脱却するためのイノベーションは重要課題である。まさに、現在のビジネス環境、そして今後のビジネス環境におけるビジネスモデルおよび、組織のあり方、機能が問われているのである。本研究が、組織の変革によるイノベーションを引き起こすことを背景要因としている以上、この疑問は非常に重要なポイントとなる。Utterbackは、技術の歴史、企業の戦略から、イノベーションの分析を行い、「技術のある世代における成功が、企業の関心の幅を狭め、次世代技術を押し立てる競争者への抵抗力を弱めるといふ、不幸な副産物を生む」と述べている。つまり、彼が「ドミナントデザイン」として提唱する、「技術がデザインと性能においてエレガンスの極みに達した」状態を見極めてイノベーションを行わないと、「直後に、新しい技術が取って代わる」のである。また彼は、大規模で強力な企業が、このような状態にあることを企業が認識しながらも、「新技術を受け入れて旧技術を捨て去る」ことができず、さらには、組織としての存在が許されない状態である「死の恐怖」まで対応が取れない背景には、企業およびその影響、人々の集団の特質が存在していると指摘している<sup>[27]</sup>。この指摘は、まさに先述してきた組織改革と組織文化のジレンマの問題であり、これまでの考察を裏付ける内容である。技術の改革とイノベーションを認識するために、具体的な組織活動、研究開発活動の考察を行う。

Hounshellは、米国企業における技術と社会変化の研究「企業における研究活動の発展史」<sup>[28]</sup>において、貴重な報告を行っている。ここでは、企業内研究活動の先駆けである、エジソンなどの発明家と企業研究活動の始まりから、第一次世界大戦、第二次世界大戦を通じて、基礎研究偏重に至る変化をまとめている。彼は、二十世紀の産業界における研究活動の発展の特徴として、「競争の脅威」「機構の合理化への取り組み」「研究開発を市場に頼るより内部化することにより利益を見出した」をあげており、さらに、二度の世界大戦を経て、リニア・モデル、技術開発における基礎研究偏重が強化されたと述べている。現在この体制が崩壊しつつあり、研究コンソーシア

ムなどによる新しい道が模索されており、今後の均衡については、企業的意思決定を超えた、グローバルな経済的力関係までもが影響するとしている。また、MoweryとTeecelは、米国企業の研究活動のリストラクチャリングによる研究開発活動の外部化の傾向の動機と内包する意味について、第二次世界大戦後、新技術の源泉を社外に探すことを消極的にした「内部化」と、中央研究所の成長と「基礎研究能力の充実」の結びつきを指摘している。さらに、研究の活用について、ゼロックス社パトアルト・リサーチ・センターの逸話などを例に取り上げ、企業戦略と効果的に結びつかないと述べている。これらをふまえ、研究の「組織改革」「外部化」など革新的な研究成果向上を実現するためには、「国際間の戦略提携」「プレコマーシャルな研究コンソーシアム」「産学共同研究」などの会社内外の研究開発投資との関係の再構築が重要としつつ、企業戦略と研究開発（特にその管理と優先順位）の一体化が先行して必要と提言している<sup>[29]</sup>。それでは、このような現状に関して、実際の企業における経営者、技術責任者の人々は、どのような考えをし、行動しているのでしょうか？企業の研究開発の研究活動における一つの時代の終わりを認識し、新しい（研究開発の）時代の特徴を模索することをRosenbloomとSpencerにより試みられており<sup>[30]</sup>、これらの実例を考察することにより、実際の組織による技術の改革とイノベーションの実態を認識することができ、そこから組織活動との関係、問題を見出せるものと考えられる。

米ゼロックス社の研究・技術担当副社長（1996年時点）であるMyersは、1986年における研究活動と研究の会社への影響を考え直す際に、以下の4点について「ゼロックス社の初期の技術的リーダーシップに基づきながら、他社が市場で主導権を發揮」してしまった原因を分析している。つまり、マーケティングと技術を結びつけることに失敗 既存技術にこだわったため、急速に出現した市場から切り離される 技術革新のプロセスを全体として把握することに失敗 社外の市場/事業/技術のサイクルのテンポと、ゼロックス社内部の経営や仕事の流れのテンポが合っていなかった であり、さらに、「最大の問題は研究所の役割がはっきりしていなかったことと、その研究所の役割を会社の死活に関わるプロセスに組み入れていなかったこと」と述べているのである。つまり、技術および研究所に限った問題ではなく、全社的な問題としての認識が必要なのである。このような経緯をふまえて、4段階の投資区分と意思決定、社の学習プロセスの運営としての研究所の役割のもとに先導的な顧客との共同作業による技術改革プロセス、開発とマーケティングを研究所が支援

するチーム体制、など、組織活動の変革を行い、技術革新を事業プロセスの中核に位置づけ、戦略面でも業務面でも影響力のある経営陣として研究所の役割を変えていったのである<sup>[31]</sup>。

米IBMの研究所長で科学技術担当副社長（1993年引退）であったArmstrongも、研究所の変革について述べており、「研究、開発、製造をあまりはっきりと区別しないほうが有効である」とし、「研究機関がいかなるものであれ、自らをつくり直す意志」が、産業界の将来にとっての鍵であると提言している。具体的なIBMの取り組みとして、「IBM研究開発の新規展開における共同計画」「他社研究所との提携」「研究者と顧客との共同プロジェクト」「やる気のある小グループによる設計からテストまで責任を持つプロジェクト」などが有効に機能しているとしている<sup>[32]</sup>。

米アルコア社の上級副社長兼チーフ・テクニカル・オフィサー（1996年時点）であるBridenbaughは、「産業界の研究開発は重大な危機にあり、奈落の底に落ちていくおそれがあるという認識」を持ち、これまでの研究開発が正しい方向を向いているのかにまでさかのぼって問題を提起している。彼は、基礎研究と企業の果たす役割とかわりを否定した上で、「企業の研究所の第一の役割は、社内外で知識を獲得し、それを製法、製品、および解決法に変換して当該企業の比較優位と株主の経済的成功に結びつけること」と見解を示している。さらに彼は、アルコア社における研究開発の歴史と、それに応じたパターンにより、特徴的な教訓を示している。「経営者のビジョン・判断と、会社が直面している圧力への対応、この二つの力の相互作用の結果がアルコアの研究開発だということである。技術に関する経済的および人的資源にてこ入れするためには、会社上層部のビジョン、判断、リーダーシップが極めて重要変化の原動力としての技術を推進し、最先端におけるキー・テクノロジーを未来を形づけるために維持する。社外の競争という現実には短期の業績にとって常に脅威だが、その圧力に抗してCEOがこういったことを推進する手腕が、技術の本当の有効性を決める」などである。これらの教訓をもとに、今日の企業経営に必要な特性として、「長期的なビジョン」「変化を先導する能力」「進んでリスクを負う意志」「技術資源にてこ入れすることによって事業上の優位を創り出す能力」を示している。さらに、今後の企業および企業の研究開発に有意義なシナリオとして、「グローバルな提携と共存」「グローバルなオープンシステム・ネットワーク」「研究開発機関の役割分担」「産業指向基礎研究と応用研究開発のバランスの維持」「企業のコア・コンピタンス

(中核競争力) または戦略技術概念による努力の焦点を絞ること」「技術的な無知と孤立による、グローバル・ネットワーク共同研究開発阻止に留意する」を提言し、これらを実現するために、研究開発マネージャーの積極的で確実に説得力のあるリーダーシップが重要であるとしている<sup>[33]</sup>。

これまで考察してきた企業とは明らかに違った研究開発を行っている米インテル社について、創業者の一人でもあるMooreは、公式な研究機関を持たないにもかかわらず、研究開発に一定の投資を続けていると述べている。彼は当社の研究開発について、技術移転の伴う市場化のタイミングを最重要の問題と考え、独立した研究所はつくらず、開発を製造施設のなかで行い、同時に、当社にとって興味のある分野の研究をしている大学との関係を築き、維持することに努めている。そして、「「最小情報原則」に基づき発見的に行けるとこまで行く問題解決を行い、問題を真に理解するための研究努力の積み重ねは避ける」「開発と製造を同居させることにより、極めて効率的な既存技術への変化試験を容易に行う(しかしながら、このやり方では、劇的な変化には対応できないため、全く新しい技術を探求するときには別組織をおく)」「研究開発費の1/3をプロセス改良、2/3を製品開発に向け、優先順位の基づき、定められた時間内に効率を追求する研究を行う」などの活動を行うことにより、既存の業界構造を一変してしまうような革命的なアイデアを取り逃がすリスクを認識した上で、ビジネスの基本パラダイムの変化から会社を守る戦略をとっているのである。さらに、副次的な利点として、活用されない技術が社外に流出し技術者が退職(スピンオフ)するデメリットが少ないことも示している<sup>[34]</sup>。これらのことは、半導体技術については、あまりにも進歩のスピードが速いため、ブレークスルー(革新的変化)に依存しなくなりつつあり、ブレークスルーは別の場所から生まれるとして、ある種割り切っているように考えられる。このような考え方、行動に至る背景としては、インテル(組織)が、何をなす組織なのか明瞭であるがゆえの結果と推察するのである。つまり、大企業などの研究所から、ベンチャー等へのスピンオフの要因は、当該企業に影響の薄い研究開発の結果であるとした上で、大企業とベンチャーの役割、性質を認識し、一発勝負のブレークスルーに期待しない研究開発と組織運営を心得ているのである。このことは、技術の終焉をも意味しているUtterbackの「ドミナント・デザイン」の時期における、技術改良のみに特化した組織活動なのであろうか?しかしながら、そのように考えられない根拠がいくつかある。一つは、インテルが相当の研究開

発費を充当していることである。また、その研究開発費が技術改良のみに使用されているのではなく、製品開発にも充てられている(研究開発費全体の2/3)ことである。さらに、研究開発の体制そのものが非常に斬新(同じ場所を共有するという実験)であり、基礎研究としての大学との連携、全く新しい技術開発への柔軟な対応を行っているからである。これらの研究開発における要素は、専門に極度に深入りし、効率的な研究開発ができていない現在の研究開発の進化形として見ることはできないであろうか?つまり、組織活動に、技術の改革とイノベーションを克服する鍵が隠されていると考えられるのである。

ここで、日本の製造業の状況も考察してみたい。窪寺(島津製先所・顧問)によると、島津製作所では、基盤技術研究所などの本社機能として約200人、技術部などの事業部として約700人の研究開発人員を割り当てている(本社正規従業員3377人,2004年時点)。当社の研究開発の悩みとして、「仕事の分業化により、全体理解ができず、自分の仕事の範囲でしか判断ができない」「製品ライフサイクルの短命化から、開発に追われ、新しいことへチャレンジする時間が少なくなっている」「時間のかかる研究テーマが後回しになり、遅れる」「何でも自分でやりたがる」などの技術的な問題が発生している。また、企業における開発研究のトレンドの変化として、「基礎研究の縮小」から「応用・開発研究の拡大」、「自己完結型研究」から「共同研究・開発型研究」が起きていることが述べられている<sup>[35]</sup>。ここでも、研究開発における、基礎研究偏重と深入りしすぎてしまう現在の研究体制の問題を浮き彫りにしているが、島津製作所では、トップの意識改革と事業戦略の精度向上から集中と選択、「商品企画・開発起案」「開発実プロセス」(SUCCESS)による変革を実践している。

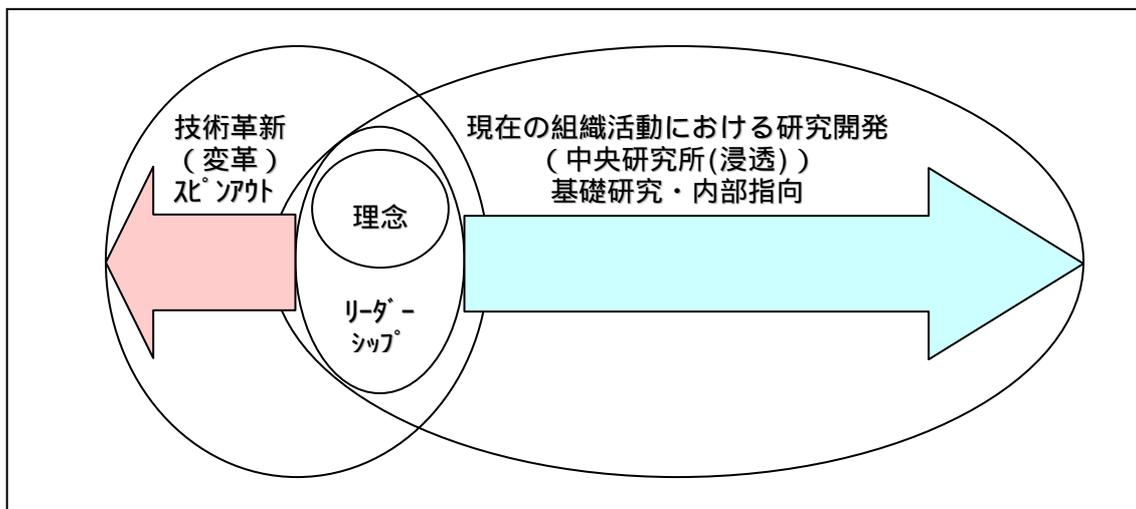
これまでの各企業における技術改革の課題と取り組みに関する考察の中で、非常に特徴的な要素を認識することができる。まず、現状型の企業内研究開発(基礎研究偏重、組織活動との不一致)は将来の企業における研究開発とはなりえないとの認識である。また、今後の技術革新については、不明確な要素が多く、断定はできないのであるが、外部との連携、および、内外を問わないコラボレーションが重要な要素として考えられる。現状の研究活動の問題は、企業としての研究所である以上、組織活動との連動が重要要件であり、この問題を乗り越えることも重要な要素として考えられる。5社の技術革新と課題とされる現在の組織活動および、関連する要素をまとめたものが、図表2.12である。「現在の要素」の筆頭として、研究開発の問題があり、そ

の根源が組織にあると考えるとき、その反対にあるものが「革新の要素」としての、今後の技術革新である。また、各主張において、理念（ビジョン）、リーダーシップについても触れられていることから、前節にて使用した図表を用いてプロットしたものである。つまり、組織として支えることが困難となり、かつ、組織活動に貢献が少ない現状の研究開発の役割、体制そのものが、技術革新の足を引っ張り、イノベーション創出を阻害していることが読み取れるのである。ゆえに、現状の役割、体制のままの新しいイノベーションの期待は望む術もなく、組織の変革によるイノベーションの実現が必要なのである。

企業 (CTO)	要素	革新の要素			現在の要素
	技術革新に必要な活動	理念	求められるリーダーシップ	現在の組織活動	
米ゼロックス (Myers)	研究所と市場を結びつけるための、技術と経営の連動	技術転換を先取りしたビジョン	特記せず	組織活動と研究開発の分離	
米IBM (Armstrong)	・社内の共同研究 ・社外の共同研究 ・顧客との共同プロジェクト	正しい道を行き、正しいテーマを選ぶ	設計からテストまで一貫した責任と研究機関をつくり直す意志	一流の科学技術的研究と組織成果の不一致	
米アルコア (Bridenbaugh)	社内外で知識を獲得し、それを製法、製品、および解決法に変換	変化の原動力としての技術を推進し、最先端におけるキー・テクノロジーを未来を形づけるために維持する	長期的なビジョン、変化を先導する能力、進んでリスクを負う意志、技術資源にてこ入れすることによって事業上の優位を創り出す能力	近視眼的でその場しのぎの思考による基礎研究偏重の活動	
米インテル (Moore)	技術移転の伴う市場化のタイミングを最重要視	5年後までの(技術)ビジョンは示すが、その先はあいまい	特記せず	同じ場所を共有するという実験(独立の研究所つくらず)	
島津製作所 (窪寺)	応用・開発研究の拡大、共同研究・開発型研究への見直し	科学技術で社会に貢献する成長する顧客とともに成長する	特記せず	集中と選択、「商品企画・開発起案」「開発実プロセス」(SUCCESS)	

図表 2.12 研究開発イノベーションと組織活動のジレンマ

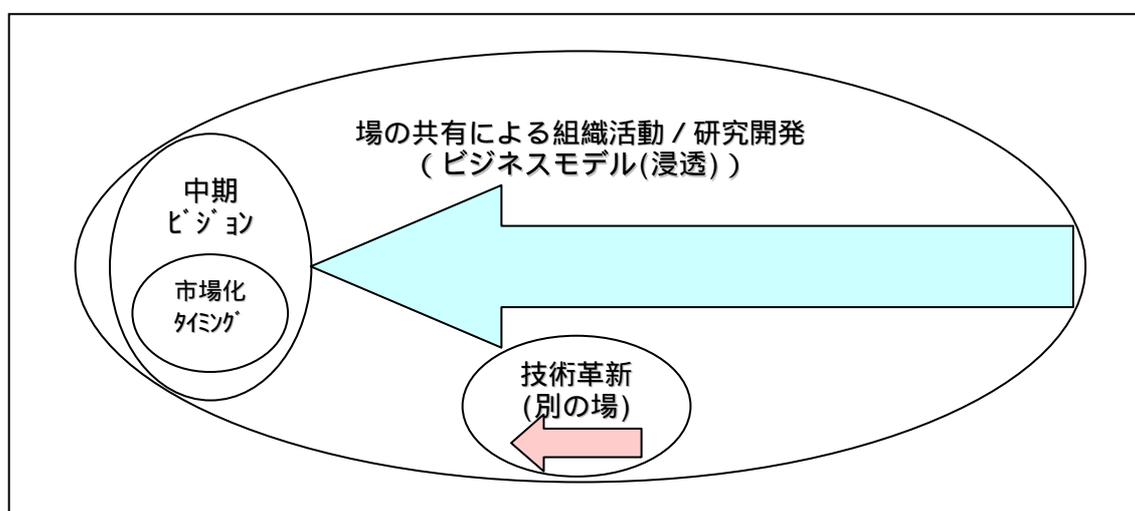
これまでに考察してきた内外企業における、研究開発活動と組織活動について、組織変革と組織文化の図表（図表 2.11）の視点を活用して描いたものが、図表 2.13 である。つまり、組織の変革と、組織文化のジレンマを、組織活動と研究開発活動のジレンマに置き換えているのである。この図表が示していることは、本来、組織の向かいたい技術革新の方向とは違った方向に向かっており、根づいてしまっている、企業における研究開発の現状である。図表が示しているとおり、このベクトルを修正し、技術変革を促進させるためには、現状の研究開発活動の見直し、さらに、技術革新へ注力していく、組織的な活動が必要となる。また、このような活動を行うためには、前述した各社 CTO の考えによると、強いリーダーシップに期待していることが覗える。この図表のように、技術革新と現状の技術開発が、正反対にベクトルが向いているかについては不明確であるが、同じ方向を向いていないことは、これまでの考察により明らかであろう。



図表 2.13 企業における研究開発と技術革新の現状

しかしながら、米インテルにおける組織活動および、研究開発の実状では、研究開発の体制が違うだけではなく、根本的な違いが他社の組織活動と研究開発にあるものと考えられる。当社の組織活動（場の共有）による研究開発について表したものが図表 2.14 である。米インテル社で行われている活動では、「市場化のタイミングを最重要視」する方針のもとに、5年程度先のビジョン目指して「場の共有による組織活動 / 研究開発」が行われている。そして、このような市場化に対して、逸脱するような

研究については、「別の場」により研究が進められるのである。先ほどの図表（図表 2.13）では、技術革新と組織活動における研究開発のベクトルがあわず、折角の技術革新の種が、スピンアウトして他で開花（当該企業に影響・収益を及ぼさない）しているのだが、当社の組織活動・研究開発活動においては、このような心配がないばかりか、組織文化、および、組織貢献とかけ離れた研究活動を行うなどといった、浸透していくことにより発生する負の要素が見当たらないのである。つまり、革新と両極端にあると考えられていた、日々の活動による組織活動としての浸透が、改革と同じベクトルを向くことが可能となっているのである。



図表 2.14 米インテルにおける場の共有による組織活動 / 研究開発

Chesbroughは、これまでの企業における研究開発と市場化のあり方を、当該企業内にて完結するリニアモデルを称して「クローズド・イノベーション」とし、これからのイノベーションにおいては、社内と社外との知識の連動による「オープン・イノベーション」が必要であると述べている。また、社内、社外のイノベーションを結合するために、テクノロジー単独ではイノベーションが創出されず、ビジネスモデル（Chesbrough&Rosenbloom,2002）<sup>[36]</sup>によるテクノロジーの活用がなされて、経済的な価値に変換されると述べている<sup>1</sup>。さらに、彼は、テクノロジーとマーケット双方

<sup>1</sup> Chesbrough&Rosenbloomによりビジネスモデルについて、以下の定義がなされている。

- 1.バリュー・プロポジションを明確にすること（テクノロジーに基づいてユーザーに創造される価値を明確にすること）
- 2.マーケット・セグメントを見つけること（テクノロジーが役に立つユーザーを見つけること）

の不確実性に基づくビジネスモデル構築においては、「経験」が非常に重要であるとしているが、反面、「経験の罨」および、「支配的ロジック」に陥る可能性についても示唆し、前述した、ゼロックス社パトアルト・リサーチ・センターの事例を、ビジネスモデルの観点から分析を行っている<sup>[37]</sup>。ここで、非常に興味深いのは、社内、社外との連動、そして、ビジネスモデルといった、新しい施策に加えて、「経験の罨」「支配的ロジック」つまり、「組織文化」の概念が加わることである。「経験の罨」とは、既存のビジネスモデルの枠組みを優先し、新たなビジネスモデルの枠組みが外されるものであり、「支配的ロジック」とは、「企業がどのようにして競争をし利益をあげるかについての企業内での支配的な考え方」ということである。しかしながら、失敗しないビジネスモデルの構築と、「経験の罨」「支配的ロジック」への留意のみでは、先ほどの、米インテルにおける、新しい組織活動と研究開発の連動の説明には、いささか不十分である。当社においては、「場の共有」「市場・顧客と研究の一体化」など、表出されたビジネスモデルが重要なのではなく、「組織活動と研究開発のベクトル統一」「ビジョンおよび方針に向かった活動」「革新とビジョンのすり合わせ」「革新の内包」「外部革新の取り込み」などの、組織活動そのものによる、結果として、ビジネスモデルとして表れているということが重要なのである。このことは、先述した米IBMのArmstrongが、企業における研究開発のあり方・施策について、教科書的なモデルの存在を否定し、「ワンサイズで誰でも着られる」ような処方箋はないと述べているように、結果としての表出したビジネスモデルを、企業における研究開発のあり方として論ずることは、組織活動（組織浸透）と研究開発（技術革新）のジレンマを解決する上で、無意味なのである。「自組織単独でのイノベーション創出」についての疑問は、これまでの考察により既に明らかのように、自組織のみにおいて完結するものではなく、外部との連携、一体化が、結果として必要である。しかしながら、研究開発、組織活動のトレンドとして、このような外部との関わりがビジネスモデルとして必要なのではなく、ビジョン、組織方針による組織活動そのものにおいて、ビジネスモデルを創り出すことこそが重要なのである。

- 
3. 企業のバリュー・チェーンの構造を明確にすること
  4. 選択したバリュー・プロポジションとバリュー・チェーンに基づき、企業が収益を得るメカニズム（「収益のアーキテクチャ」）を特定し、コスト構造とターゲット・マージンを見積もること
  5. 企業のポジションを、サプライヤー、顧客、競争相手、補完者（補完材の供給者）を含むバリュー・ネットワークの中で確認すること
  6. ライバル企業に勝つための競争戦略を策定すること

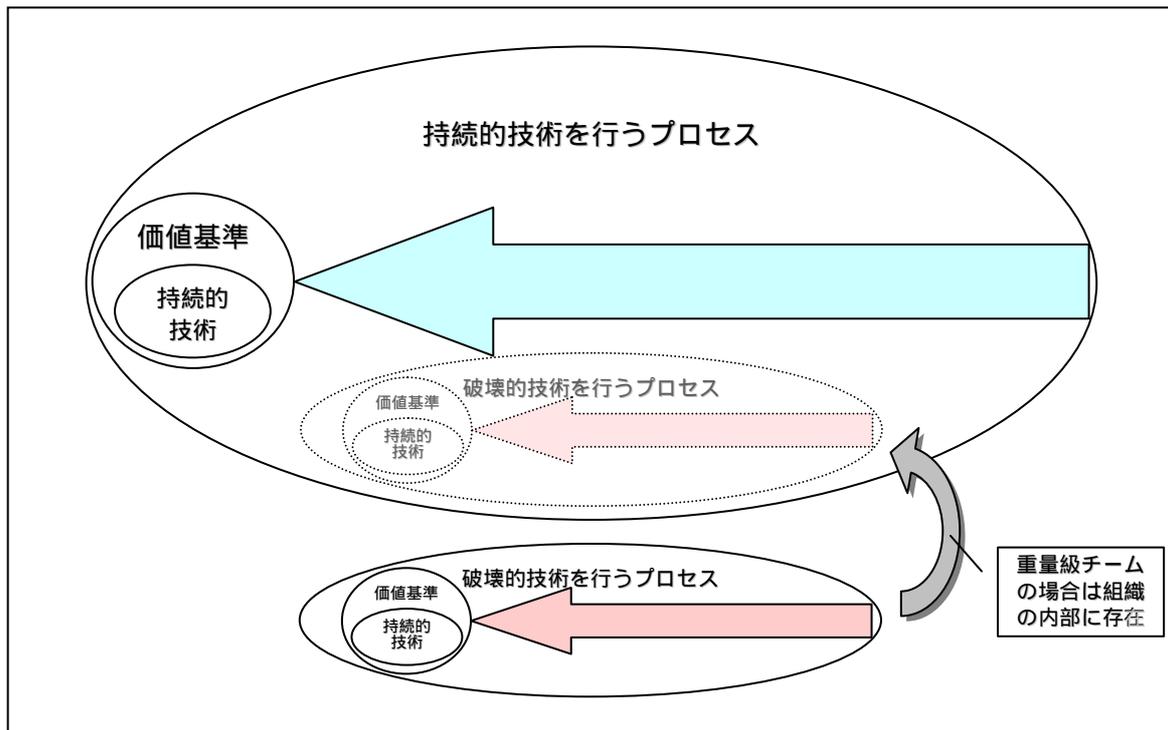
## 2.3.2 組織活動と研究開発を結び付ける理念

現実の組織活動におけるイノベーション創出について、企業内研究開発と組織活動について考察を行ってきた。ここでの重要なポイントが、新たな知識の融合（外部/内部，市場/研究）を実現するビジネスモデルと、これらを導き出す、ビジョン、組織方針である。また、結果としてのビジネスモデルのみにとらわれては、組織としてのイノベーション創出は困難ということである。つまり、ビジョン、組織方針である理念が重要であり、これらが、イノベーションの基になるのである。

それでは、組織活動と研究開発を結び付ける理念とはどのようなものなのであろうか？ここで留意しなければならないのが、相反する性質をも同じ方向に向かわせることであり、安定的な活動と革新的な活動を方向付けることにより、組織としてのイノベーションをコントロールすることである。この疑問を解決するためには、既存製品の性能を高める「持続的技術」と、従来とはまったく異なる価値基準を市場にもたらず「破壊的技術」の需要の衝突について、貴重な研究を行ったChristensenの報告が参考になる。彼は、現在業界をリードしている企業が、新しい技術または新しい事業モデルにより破壊されるジレンマを、5つの原則にて示しており<sup>[38]</sup>、さらに、組織として仕事を遂行する能力である「資源」「プロセス」「価値基準」の要因により、組織のイノベーションの実現の可否が決まると述べている。つまり、ヒト、モノ、カネ、情報、そして顧客などの資源を、組織における相互作用、意思決定などのプロセスにより、価値の高い商品やサービスに変換し、サービスを生み出すのであるが、このプロセスには先述した「組織文化」に近いジレンマも兼ね備えており、これらの意思決定を司るものが価値基準なのである。価値基準については、組織における、「許容できる粗利益率」「企業が関心を引く存在であるために必要な規模」と関連しているとしており、企業が大きく複雑になるほど、「一貫性のある明確な価値基準が組織全体に浸透している」ことが優良企業を示す指針の一つであると述べている<sup>[39]</sup>。

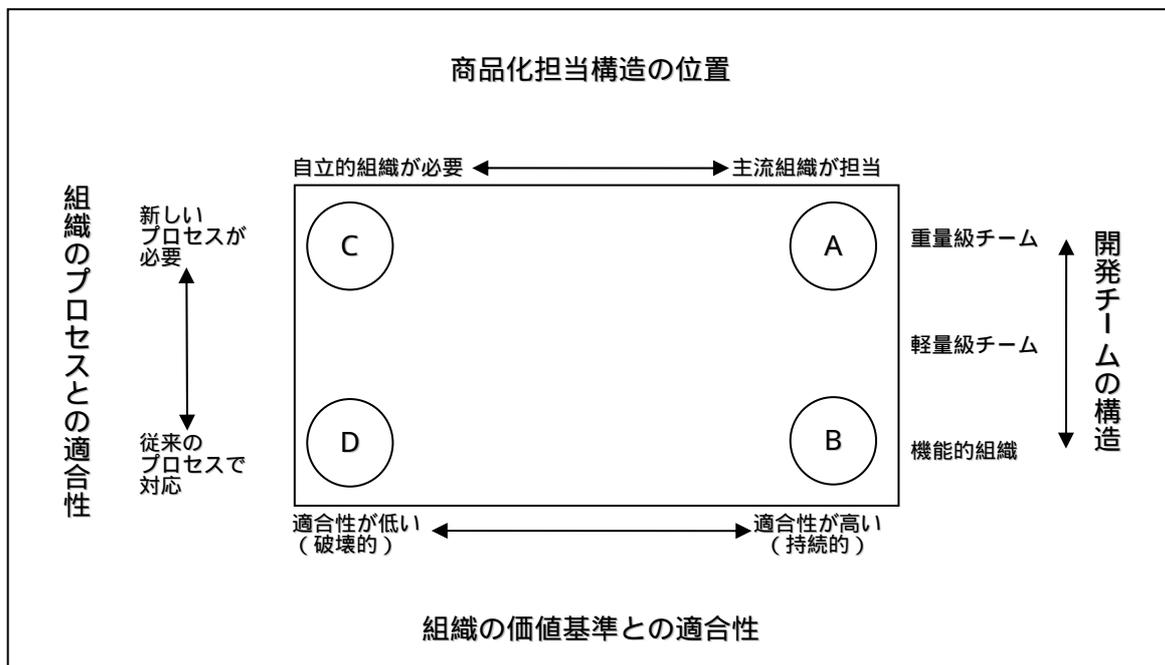
ここで示されている「プロセス」が、持続的技術、破壊的技術における、組織活動と研究開発そのもの、つまり、大きな意味での技術を主軸とした組織活動なのであり、「価値基準」が、組織の方向を示し、組織の構成員たる働く人々の指針となる理念なのである。これらの考えは、先の項にて取り上げた、米インテルにおける組織活動に

非常に通じるものである。つまり、「技術移転の伴う市場化のタイミングを最重要視」することによる技術変革への取り組みを行い、来るべき「破壊的技術」を育成し、また、見守るがゆえに、「5年後までの（技術）ビジョンは示すが、その先はあいまい」といったビジョンにより、組織における場を通じて「持続的技術」を実現する活動である。しかしながら、明らかに相違するのが、米インテルにおいて実施されていた組織内部を含めた「別の場」による技術革新が、Christensen による主張では、「破壊的技術」は組織の外、もしくは、組織内ではあるが、主流となる持続的技術におけるプロセスとは異なったプロセスを持つ、重量級チームによる活動から生まれることである。このことは、組織そのものにおけるイノベーションを創出することを考える上で、非常に重要な要素である。これまでの考察においては、組織の文化を変えることを実現できなければ、他の組織による「破壊的技術」により、現在業界をリードしている企業であっても「破壊」されてしまうことが明らかになった。しかしながら、足腰の重たくなった組織および組織文化を変えることは、非常に困難であり、内部で変化を起こすことは困難の極みである。他の組織からの破壊を未然に阻止するためには、自ら破壊を引き起こす組織体を構築することにより可能となるのである。図表 2.15 は、組織活動（革新と文化）と価値・ビジョンである指針による図表を、「持続的技術」と「破壊的技術」および、「プロセス」「価値基準」に置き換えて作成したものである。米インテルをはじめ、組織活動と組織文化のジレンマにおいては、現存する組織を変えることに主眼が置かれていたが、ここでは、あたかも異なる組織が存在しているのである。つまり、「価値基準」と「プロセス」の性質が異なる組織が同居するのである。



図表 2.15 「破壊的技術」と「持続的技術」を行う「プロセス」と「価値基準」

これまでの考察では、改革の足かせとなっていた組織活動が、組織変革と相反するベクトルを向いていることが問題となっており、組織を変革に向け直すことが必要であった。また、米インテルにおいては、同一組織内において変革と組織活動を同じベクトルとして、同居することが可能なモデルであったが、不確定要素が多く（5年以上先はあいまい）、組織全体が試行錯誤を全体として行っていると例えられる。しかし、図表 2.15 においては、図表としての表現こそ同一方向を向いているが（プロセス）、このように同一方向を向いている必要性はないのである。つまり、違う価値基準と違うプロセスの存在そのものを許諾しているのが、現在主となるプロセスを有する組織体と全く違う方向に向かっていても問題ないのである。先の米国各企業における、組織活動と研究開発と組織活動のジレンマでは考えられないモデルである。この違いは何か？この問いに対して、Christensenは新たな研究成果を示している。彼によると、「破壊的成長能力を持つ組織」としての能力と無能力について、3つの要素（資源、プロセス、価値基準）により、的確に評価することができると提言しており、持続的技術と破壊的技術による、適切な組織構造と運営主体の関連を示している<sup>[40]</sup>（図表 2.16）。



図表 2.16 「適切な組織構造と運営主体を見つけるための枠組み」( Christensen,2003 )

彼は、「資源」「プロセス」「価値基準」が、現状の組織体である主流組織と、破壊的技術の関係・相違を見出し、施策として打ち出すために、「商品化担当構造の位置」「組織のプロセスとの適合性」「開発チームの構造」「組織の価値基準との適合性」をプロットすることが重要であると述べている。しかしながら、「破壊」については、相対的な概念であり、主流たる組織への影響として、「破壊的な影響」と「持続的な影響」があることを念頭におく必要があるとも述べている。ここで、懸案事項である、組織活動と研究開発の関係、および、これらを結び付ける理念について考えてみたい。技術革新の最重要基地としての研究開発を、持続的技術、破壊的技術にあてはめるとき、開発チームの構造が機能的であり、組織の価値基準との適合性が高い状態にある（B）のが、まさに、中央研究所である。しかしながら、前項にて「組織活動と研究開発のジレンマ」として考察してきた事柄は、Cおよび、Dの状態のある研究開発をBの枠組みに押さえ込んでしまったがゆえに、ジレンマとなってしまったのである。つまり、ある種タスクフォース的にAの活動が行われた事例はあるが、これらはあくまでも持続的技術に基づくものであり、破壊的技術には対応できないのである。この際に重要な要素となるのが、組織のプロセスおよび価値基準との適合性であり、新たな

プロセスおよび価値基準の構築である。彼は、価値基準に関して、当該企業におけるコスト構造、収益モデルに変わっていくものとして、金銭的なポイントを強調している。このことは、「違った価値基準を持つこと」が重要視され、破壊的技術を実現する要素となるのであるが、果たしてこれだけであろうか？価値基準については、組織の価値たる理念の要素が必要であると考え。つまり、自立的な組織として、破壊的技術を目的とする価値基準（理念）と、母体たる組織との結び付きのための価値基準（理念）である。切り離された、また、組織内ベンチャー的に活動するだけでは、スピンアウトと何ら変わりがなく、組織母体にとって何ら貢献しないであろう。このような活動は先の事例、また、ベンチャー企業がM&Aの対象企業となってしまうこれまでの組織活動と変わらない。破壊的技術を目的とした組織活動による成果を、何らかの形で母体に吸収、あるいは、破壊的技術を目的とした組織のプロセスに順次、母体を移管していくことが、組織としてのイノベーションの成否に関わると考えられる。また、破壊的技術を目的とした組織を創出するためには、母体にロケット・ランチャーたる、破壊的技術を目的とした組織の発射装置が必要である。尚、この破壊的技術を目的とした組織が、母体と全く違った活動・進路を取っていても、母体においては、破壊的技術を目的とした組織のモニターが必要であり、何らかの結びつきが必要なのである。価値基準もプロセスも違う各組織体が結び付くためには、母体からのコントロール以上の関わりが必要である。なぜならば、違った価値基準、プロセス同士の組織においては、コントロールおよび管理することが、そもそも不可能であり、違う価値基準を尊重しなければならないのである。しかし、このような状況で関わることは、まさにジレンマが発生する。このジレンマを解決するのが、破壊的技術を目的とする理念と、母体たる組織との結び付きのための理念なのである。Sengeは、「真にビジョンを共有するとき、人々は共通の目標によってつながり、団結する」と述べており、みなが関心を持つことによりその力を引き出す「共有ビジョン」の重要性を述べている<sup>[41]</sup>。つまり、組織が組織として、個々の総数の和以上の成果を生み出すために、ビジョンの共有が必要なのである。

これまでの考察により、組織活動と研究開発および、持続的技術を目的とした組織活動と破壊的技術を目的とした組織活動における、理念の重要性を認識した。しかしながら、理念は示すこと、書くこと、が重要なのではなく、真の指針たる意志として、組織の構成員たる働く人々の日常の行動にまで反映されなければ意味をなさない。つ

まり、理念が組織内に浸透することが必要なのである。以下では、組織における理念の浸透について考察を行うこととする。

### 2.3.3 組織における理念の浸透

これまでの考察で重要性が明らかになり、かつ、組織論的考察からその重要性が認識された、「組織における理念の浸透」について、一層の考察を行いたい。組織内へ理念が浸透する様は、人的側面と、制度（仕組み）的側面の観察により、考察できると考えられる。この考えは、先述したHicksの組織定義および、Druckerによる「会社という概念(The Concept of the Corporation)」による、会社を制度として納得し、その働きを受ける社会の立場から認識する「社会制度としての会社」であり、人間組織としての「人間努力としての会社」による裏づけられるのである<sup>[42]</sup>。つまり、理念を組織内に浸透させるためには、人と人との関係、社会・組織としての仕組みによる取り組みが重要なのである。

それでは、人的側面における理念の浸透とはどのようなものになるのであろうか？理念が浸透している状態とは、理念たる基本思想および、価値基準が組織の末端まで、徹頭徹尾いきわたることを指すことがある。確かに、トップの理念を徹底して組織に浸透させることは重要であり、先に紹介した、Collins & Porrasによる「基本理念を維持し、進歩を促す」ことにより、時には、熱狂的な信奉者として理念をあげめるケースも紹介されている。しかしながら、基本的な理念を維持しながら、組織の末端までに思想が行き渡っても、その理念が判断基準として実際の状況・場面において活かされなければ、それは真の意味での浸透ではないと考える。つまり、理念が変化する、しないに関わらず、「浸透する」という現象は、その組織の構成員たる働く人々の判断基準として、活用されるまでにならなければならないのである。このことは、「未来は手の代わりに頭を使う「知識労働者」のもの」として、「組織的知識創造」を提言している、Nonaka&Takeuchiにより、克明に記されている<sup>[43]</sup>。彼らは、実務者が企業内で組織的知識創造を行うためのガイドラインを示しており、その第1項目に、「知識ビジョンを創れ」と掲げている。この中で、「トップは知識ビジョンを創り、それを組織全体に伝えなければならない」とし、組織成員の深いコミットメントをはぐくむために、「知識ビジョンを意図的に曖昧にしてどこまでも発展できるように開

いたものにしておくべきである」としている。つまり、曖昧なビジョンにより、「組織成員に自分の目標は自分で決める自由と自律性を与え」、「トップの理想の本当の意味をいっそう身を入れて模索するように仕向ける」のである。したがって、あくまでも知識ビジョンの展開、および、浸透についての引用であるが、理念という性質上、このような組織の末端でも、自律性による拡大解釈と、それでいて、真の意味としての理念は骨太に伝えることが、理念の浸透においては重要なのである。彼らは、知識創造の3つの特徴として、「メタファーとアナロジー」「個人知から組織知」「曖昧性と冗長性」を示している<sup>[44]</sup>。これらのような、知識が創造され、人から人へと伝播し、組織内に浸透（組織知）していくことは、まさに、我々が求めている、「理念の浸透」に合致する概念なのである。なぜならば、理念が組織に浸透する状態とは、トップダウンにより組織にブレークダウンする性質のものではなく、組織の構成員たる働く人々にとっての、日常の指針、判断基準、価値基準であり、組織・トップの強いメッセージを内在しながらも、自律的に意思決定することが求められるからである。「個人知から組織知へ」においては、「個人の自発的行動とグループレベルでの相互作用」を行うために、「対話、討論、経験共有、観察などによって増幅され、具体的なものに結晶化」されることにより実現する。さらに、これらの過程においては、コンセプトたるある種拡大解釈が可能な理念を、「メタファーとアナロジー」「曖昧性と冗長性」などにより、理念浸透のプロセスを大いに増幅させることが可能なのである。

もうひとつの組織内理念浸透である、制度（仕組み）的側面についても、知識創造の観点非常に有効に機能すると考えられる。Nonaka&Takeuchiは、先述した「知識創造企業」において、暗黙知と形式知による、知識創造の2つの次元を提唱しており、「人間の知識が暗黙知と形式知の社会的相互作用をつうじて創造され拡大される」4つの知識変換モードを理論および、モデルとして構築している<sup>[45]</sup>。理念の浸透に関しても、形式知と暗黙知のスパイラルにより、トップ・組織の理念が、組織の構成員たる働く人々との間において、共有され、真の浸透がなされ则认为られる。しかしながら、理念の浸透に関しては、彼らが提唱する「組織的知識創造のファイブ・フェイズ・モデル」による、通常の流れとは異なるものと認識する必要がある。「組織的知識創造」においては、個人の持つ「暗黙知の共有」に始まり、「コンセプトの創造」「コンセプトの正当化」「原型の構築」を経て、「知識の転移」へと流れるのであるが、組織における理念浸透については、既に理念は存在していることを前提とし

ており（既存組織における理念浸透）、第5フェイズの「知識の転移」から始まることが想定される。尚、彼らによると、これら一連の流れは、第5フェイズで完結するのではなく、第5フェイズの後に、内面化を経て、第1フェイズ「暗黙知の共有」に、新たなサイクルがなされるため、理念の浸透として、第5フェイズからの開始であっても有効である。また、理念浸透が組織として行われる際に留意しなければならないが、かつ、その特質として認識しなければならないのが、「場」の概念である。今日、ITの進化、SOHOによるワークスタイルの変化により、組織の構成員たる働く人々にとって、必ずしも定時間帯、場所の共有は必然ではないが、組織が、働く人々により意図的に構成される集合体である以上、何らかの「場」が共有されていると考えてよいであろう。Nonaka&Takeuchiによると、「創造する力」は単に個人の内にあるのではなく、個人と個人の「関係」、個人と環境の「関係」、すなわち「場」から生まれる」として、知識創造と「場」の密接な結び付きを示している<sup>[46]</sup>。組織における理念の浸透においても、この「場」の概念を有効に取り入れることが重要であろう。

## 2.4 第2章のまとめ

第2章では、理念と組織活動の関係について、そもそもの理念の意義を組織・経営論による考察により、明らかにした。組織変革により実現する、組織イノベーションについては、組織文化の影響が大きく、組織変革の相反する力を発揮することもあり、このジレンマを解決するために、理念が有効な働きを示すことが導き出された。つまり、「組織変革」に際しては、その原動力となる「理念」が出発点となるのだが、理念だけでは変革が実現できず、「リーダーシップ」の関与、および、リーダーシップによる機動力が必要となるのである。また、変革が根づいて安定的な組織運用として「組織文化」が形成されるのであるが、ここにも「理念」が組織内に浸透していく上で、「リーダーシップ」による組織文化の形成がなされる。しかしながら、安定さと暗黙の仮定による「組織文化」は組織の硬直化に寄与する性質を持ち合わせているため、相対する文化の改革が必要となり、ここで理念とリーダーシップによる活動が必要となる。

さらに、実際の企業活動における組織活動と理念の関係を考察するために、現実の

ビジネス環境における組織活動に対する理念の影響について、電気機器業界における、組織活動と研究開発のジレンマに関する考察を行った。相反する力と考えられていた、組織変革と組織文化について、理念による両者の結び付きを認識することができ、これを実現するための、組織における理念の浸透について、組織的知識創造の観点を用いた新たな方向性を導いたのである。しかしながら現在認識している事柄は、組織・経営論による考察と、仮説の理念浸透のモデルであるため、実際の企業における、理念浸透の状況とその効果についてはまだ究明が不十分である。次章では、これまでも研究の主な対象となった電気機器業界について、理念の浸透施策の現状とその成果について、具体的な考察を行うものとする。

# 第 3 章 電気機器業界における理念と浸透施策

## 3 . 1 第 3 章の目的と構成

第 2 章では、主に組織・経営論による考察と、仮説の理念浸透のモデルについて究明を行ってきた。第 3 章では、これまでの研究の主な対象企業となった電気機器業界における、理念の浸透施策の現状とその成果について、具体的な考察を行う。

企業における組織活動の結果としての成果は、企業の成績たる企業業績を観察することにより認識することができる。したがって、組織活動の成果たる企業業績と、理念浸透施策との関係を考察することにより、理念浸透施策の成果が問えると考えられるのである。つまり、理念の浸透施策を分類し、業績との関係を調査・考察することにより、成果を生み出す理念浸透施策を模索するのである。そのためには、組織における理念浸透施策のパターンにより分類、業績との対比を行い、これらの関係を見出す必要がある。

まず、組織内において、理念がどのように位置づけられ、どのような浸透施策を講じられているのかについて「電気機器業界における理念浸透施策の現状調査」を行う。この調査により導き出される理念浸透施策について、パターン分類の比較（「電気機器業界における理念浸透施策のパターン別比較調査」）を行い、電気機器業界における理念浸透施策の現状を明らかにする。さらに、「電気機器業界における理念浸透施策のパターンと企業業績比較調査」により、理念浸透施策の成果として、企業業績との比較を行う。これらの調査をつうじて、組織活動の結果としての成果である企業業績の観点から考察を行うものである。ここで用いる企業業績の指標として、企業の成長力を図る指標（売上高）、本業での収益の健全性を図る指標（営業利益）、企業としての安全性を図る指標（税引前利益）の 3 点について、1991年から2005年の15年間の変化を見る。ここで、15年間の比較的長い期間の業績を調査する目的は、

失われた10年、15年といわれる、バブル崩壊から現在に至る激変の時代において、どのような変化が起きているのか、そして、このような厳しい時代においてどのような業績の変化が生じているのかを観察する上で、非常に有効であると考えからである。

これら中長期の業績と理念浸透施策との関連調査結果をふまえ、最近の企業活動とその成果を問うために、いち早く不況期を脱し、好調な企業における企業業績と、理念浸透施策との関連について調査を行う。そのために、理念浸透施策のパターン分類を用いて、好業績企業と、理念浸透施策のパターンの関係を考察する。つまり、中長期的な企業活動とその成果における理念浸透施策との関わりに加え、ここ近年に好業績を生み出している企業のそれとを比較することにより、中長期的な企業業績、短期的な企業業績への貢献として、理念浸透施策の違いを認識することができ、非常に有意義な調査となる（「好業績企業（電機機器）における理念浸透施策のパターン対比調査」）。

さらに、以上の調査結果から導き出された、電機機器業界における「理念」「浸透施策」と「企業業績」の関係について述べる。つまり、具体的な理念浸透施策のパターン分類による、現状の企業における理念浸透施策の状況を認識し、中長期的、および、短期的企業業績との関係の考察を行い、そこから導き出される理念浸透施策と企業業績の関係について提言を行うものである。

## 3.2 電機機器業界における理念浸透施策の現状と企業業績

### 3.2.1 電機機器業界における理念浸透施策の現状調査

理念浸透の必要性を認識した上で、実際の企業における理念浸透に関する施策の現状を調査・確認することが目的である。これまでに考察を重ねてきた電機機器業界における、様々な課題を解決し、目指すべく組織の指針を実現のものとするための理念浸透施策調査を行うのである。ここで、対象としている企業群は、東京証券取引所第

1部に上場する「電気機器」業種企業群である。この企業群を設定した理由は、これまでの考察対象企業が、主に電気機器に関する企業であったこと、そして、高度成長期の日本経済を自動車産業と同じく牽引してきた企業群だからである。しかしながら、先に述べた、失われた10年、15年を経て、優勝劣敗が明らかになりつつあり、かつ、ひとくくりに電気機器業種としても、幅広い製品・サービスラインナップを有する企業から、専門、技術、また、特定分野に特化した企業まで、さまざまな企業がひしめき合っていることも現状である。かつては、「総合電気11社」と呼ばれた企業も、部分統合であったり、より優勢性を保てる分野に特化するなど、企業により様々な方向性が示されている。このくくりの中には、「電気の瀬戸際」<sup>[47]</sup>と目される企業群も存在するのであるが、「選択と集中」により徹底した効率化、専門特化を実現し、次のフェーズとして「脱選択と集中」をにらむ、超優良企業も存在しており<sup>[48]</sup>、さらに、これらのような最終製品・サービスに限らず、生産財に特化した企業も存在しているのである。日本の強みとされる電気機器に関する製造業群であり、かつ、様々な企業活動および、方針を打ち出している企業について、理念浸透施策を考察することは、当該企業の方針とあいまって非常に有意義である。

調査の概要は、以下に記述する通りであるが、電気機器業種企業162社における理念の提示状況、理念の内容、浸透施策のありかた、理念浸透施策の代表的な施策である行動基準(規範)の構築状況、そして、以下の調査概要から読み取れる範囲での、理念と戦略との連動性について調査を行う。現在、多くの企業において、理念の浸透施策として、行動基準(規範)の整備が進んでおり、調査により、行動規範(基準)の与える影響についても明らかにしていきたい。また、理念と戦略の連動についても、表面的に見えにくい課題であるが、多種多様な理念と戦略との関係についての研究<sup>[49]</sup>における「経営理念を企業の競争優位や長期的発展に重要な戦略的要因としてとらえる傾向にある」からも、重要な視点である。

## 【電気機器業界における理念浸透施策の現状調査概要】

電気機器企業（東京証券取引所第1部上場「電気機器」：162社）対象  
各企業における理念関連提示内容調査

- ・理念に値する呼称
- ・理念の内容
- ・理念のあり方（落とし込み施策）
- ・「理念」「行動基準（規範）」「浸透施策」「戦略連動」の提示・展開
- ・理念/戦略連動展開施策

（2005年度決算短信および、各社ホームページ（2005年11月時点）から抽出<sup>[50]</sup>）

### < 文言の定義・観点 >

「理念」とは、企業理念、経営理念、社是、社訓といった、組織、経営の指針として表現されたものを指し、期日、ゴールなど具体的な到達点を見定めた、戦略とは区別している。

「行動基準（規範）」とは、理念を基具現化した、社員行動の基準として、文書化されたものを指す。

「浸透施策」とは、「行動基準（規範）」のように、一定の法則以外の、当社独自の理念を浸透させるための施策・文章を指す。

「戦略連動」とは、理念から派生した、または、理念に帰結する構成・論調にて示された戦略を提示していることを指す。

当調査において「理念に値する呼称」「理念の内容」「理念のあり方（落とし込み施策）」および「理念/戦略連動展開施策」について、各社各自の文言・文章を抽出、一覧化し、「理念」「行動基準（規範）」「浸透施策」「戦略連動」の定義・観点により、A（具体的な内容にて提示・展開）B（提示・公開）C（不明（提示・公開せず））にプロットしている（図表 3.1）。なお、当調査の元データとなる各社の個別項目内容については、付録 1（電気機器業界の理念浸透施策 / パターン（個別企業））を参照のこと。

理念に値する呼称（社数）			
企業理念：40 経営理念：40 企業名使用理念：4 ビジョン：4 基本理念：3 経営方針：3 創業精神：3 企業ビジョン：2 企業ロゴ：2 経営ビジョン：2 会社設立ノ目的：1 企業行動基準：1 企業姿勢：1 企業目的：1 基本方針：1 経営基本方針：1 経営信条：1 行動規範：1 コーポレートロゴ：1 コーポレートポリシー：1 コーポレートメッセージ：1 社訓：1 社是：1 ロゴ：1 当社を支える精神：1 ブランド・ステートメント：1 方針：1 ポリシー：1 メッセージ：1 理念：1 我社の使命：1 私たちの約束：1			
「理念」「行動基準（規範）」「浸透施策」「戦略連動」の提示・展開			
	A:具体的な内容にて提示・展開	B:提示・公開	C:不明（提示・公開せず）
理念	69社	61社	32社
行動基準（規範）	15社	47社	100社
浸透施策	24社	38社	100社
戦略連動	16社	21社	125社

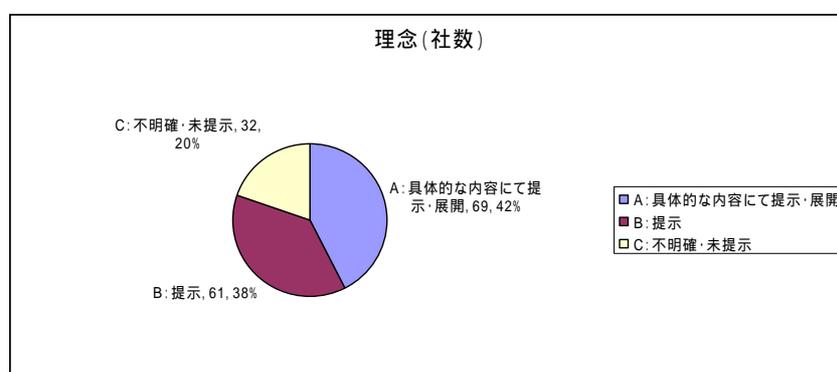
図表 3.1 電気機器（東証1部）の理念関連提示内容

調査により、いくつかの驚いた点が確認できた。まず、組織のポリシーたる理念について、様々な呼称が存在していることである。この種類は、32種あったのだが、概して「企業理念」「経営理念」といった通称で用いられていることが多い。我々は、理念に関して、漠然とイメージしているものがある。日本企業であれば、社是であり、社訓の類であり、グローバルなビジネス環境においては、外資系企業における本国企業の、ビジョン、ミッション、ステートメントの類である。また、日本企業が海外に進出することが通常となった今日では、全世界共通の理念を構築、提示していることも多い。ゆえに、今後、企業における理念を示すに際しては、企業理念、経営理念等の区別および、定義はせず、「理念」として統一することとする。さらに、理念の提示、浸透施策の構築・提示に関しても、各企業様々であり、ある程度所与のもの、当然のものとして理念が掲げられているのであるが、浸透および浸透施策については、各社まちまちである。今回の調査からは、理念の浸透に関する意識、組織・経営における位置づけ、重要性の認識も様々であることが読み取れた。

以下に、理念、そして理念を浸透させるための施策としての行動基準（規範）の策定、および行動基準（規範）に限定されない独自の浸透施策、そして、戦略との連動について、集計結果をもとに個別項目単位での調査結果を述べる。

理念の提示においては、非常に多くの企業において提示されており（80%、図表 3.2）、理念の意味する内容、理念の展開・浸透にかかわらずほとんどの企業において何らかの理念が存在し、提示されていることがわかる。尚、理念が不明確および提示

していない企業においても、今回の調査方法以外の調査でその存在が明らかになることは十分に考えられる。なぜなら、今回の調査を通じて確認できたことに、理念を誰にアピールしているかによりその提示方法が全く異なるからである。特に社内・社員に向けたアピールとして考えた場合、社内のみでの掲示、もしくは各社員へ何らかの形で配布するなどの施策をとっていることも、さらには、暗黙知的に脈々と存在し、伝承されていることが考えられるからである。このような取り組みはかえって組織の構成員たる働く人々に大きな影響を与えらと考えられるが、あくまでも推察の域を出ることができないため今回の調査の範囲外とする。



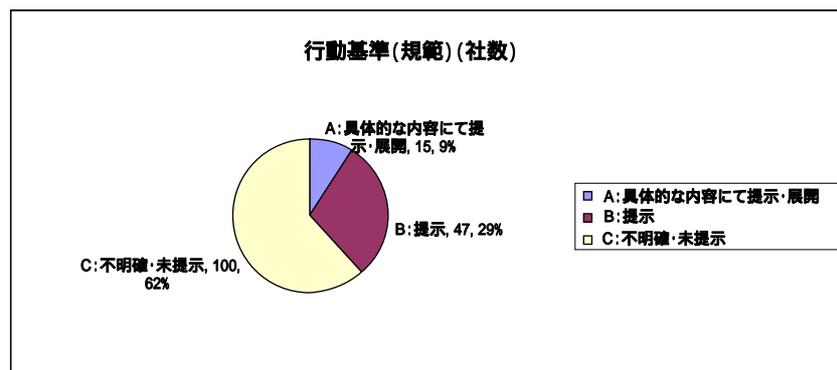
図表 3.2 電機機器（東証1部）における理念提示の現状

次に、理念を組織内に浸透させ、組織のポリシーを徹底させるための施策について調査を行った。理念を浸透させるためのシステムとして行動基準（規範）を策定する企業が増えており、行動基準（規範）を構築・導入していることは理念浸透の取り組みにひとつといえるであろう。しかしながら、今回の調査を通じて、行動基準（規範）にある種の法則があることが判明したのである。この法則とは、概ね以下のような文言に集約されている。

- ・ 社会への効能の提供
- ・ 社会的正義を尊重した企業活動
- ・ 地球環境に配慮した企業活動
- ・ 適正なる情報開示
- ・ 危機管理活動

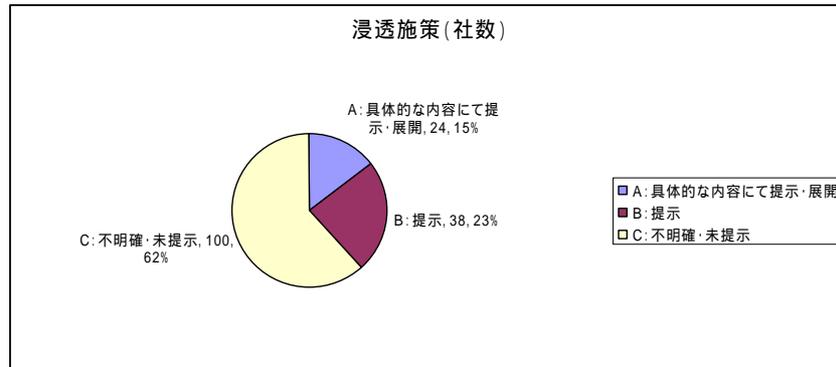
- ・資産・権利の厳正なる管理活動
- ・グローバルな社会貢献活動
- ・人間尊重にもとづいた企業活動

つまり、理念浸透のための効果的な施策である行動基準（規範）についても、その多くは幅広いステークスホルダーへの形式的なアピールとして使われているということである。このことは、行動基準（規範）を提示している企業のうち、形式的な行動基準（規範）のみを掲げている企業が過半数（47社、76%）を示していることから明らかである。しかし、そのような中でも全体の9%（15社）については、独自の表現を用い、誰にそのメッセージを発しているのかが、明確な企業も存在していることが判明した(図表 3.3)。



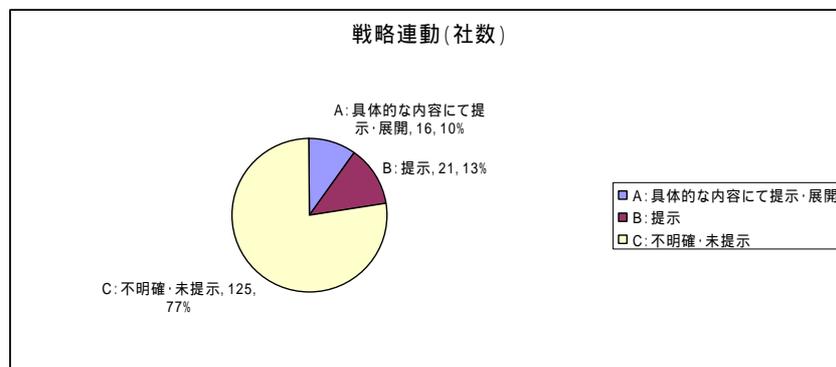
図表 3.3 電機機器（東証1部）における行動基準（規範）提示の現状

また、これら行動基準（規範）以外の理念浸透施策を打ち出している企業も偶然ではあるが同数（62社）存在しているが（図表 3.4）全く同企業により構成されている訳ではなく、行動基準（規範）のみを提示している企業、行動基準（規範）以外の浸透施策のみを提示している企業がそれぞれ12社存在している。



図表 3.4 電機機器（東証1部）における浸透施策提示の現状

最後に、戦略連動について調査を行ったが、こちらについても非常に限られた情報源であるため、戦略の提示についての抽出について、十分な調査ができていないとは申し上げにくい（図表 3.5）。さらに、理念、浸透施策、戦略連動の個別項目を分析するだけでは、具体的な理念と戦略の連動について解析することができないので、今後、理念と戦略の連動、そして企業業績等との関係を分析するにあたっては、個別企業ごとに調査を行う必要がある。



図表 3.5 電機機器（東証1部）における戦略連動提示の現状

今回の調査をつうじて、電機機器業界における、理念の提示状況、浸透施策の種類・現状が確認できたことは、電機機器業界の一般的な現状を認識する上で、非常に有効である。しかしながら、問題は、個別企業において、どのように取り扱われ、浸透施策を講じているかである。以下に、これまでの項目を個別企業別にプロットし、その個別項目の関係をパターン化することを試みる。

### 3.2.2 電気機器業界における理念浸透施策のパターン別比較調査

これまでの調査は、電機機器業界における理念の提示状況、浸透施策の種類・現状を明らかにする上で、非常に有効なものであった。しかしながら、組織の成果結果としての企業業績と、理念および理念浸透施策との関係を考察するにおいては、まだ不十分である。そこで、図表 3.1 の元データであり、個別企業の理念および理念浸透施策についてまとめた「電気機器業界の理念浸透施策 / パターン(個別企業)」（付録 1）を、個別企業ごとに「理念」「行動基準(規範)」「浸透施策」「戦略連動」の提示・展開をパターン分類し、個別企業における理念の提示状況、浸透施策の種類・現状を明らかにすることを試みる。

当調査において、各企業における理念および理念浸透施策に関する、一貫した姿勢を確認することができた。V(v),R(r),S(s),S(s)の組み合わせは、各社各様であり、パターン別に企業を集計したものが、図表 3.6 である。なお、この図表においては、特徴的な傾向を考察することを目的とするため、「具体的に提示」している企業として、「V」「R」「S」「S」および「O」、つまり大文字の提示度合のパターン特性を持つ個別企業に抽出した。

## 【電気機器業界における理念浸透施策のパターン別比較調査概要】

「電気機器業界における理念浸透施策の現状調査」項目・企業対象

「理念」「行動基準（規範）」「浸透施策」「戦略連動」の提示度合いを区分

V(v):理念を具体的に提示（提示）

R(r):行動基準（規範）を具体的に提示（提示）

S(s):浸透施策を具体的に提示（提示）

S(s):戦略連動を具体的に提示（提示）

0 :提示せず、不明確

### <文言の定義・観点>

「V」とは、理念を具体的に提示していることであり「理念の現状調査」におけるAに該当（「v」とは、理念を具体的ではないが提示しており、同調査におけるBに該当）

「R」とは、行動基準（規範）を具体的に提示していることであり、同調査におけるAに該当（「r」とは、行動基準（規範）を具体的ではないが提示しており、同調査におけるBに概要）

「S」とは、浸透施策を具体的に提示していることであり、同調査におけるAに該当（「s」とは、浸透施策を具体的ではないが提示しており、同調査におけるBに概要）

「S」とは、戦略連動を具体的に提示していることであり、同調査におけるAに該当（「s」とは、戦略連動を具体的ではないが提示しており、同調査におけるBに概要）

「0」とは、各項目に共通して、提示していない、もしくは不明確なことであり、同調査におけるCに該当

V(v),R(r),S(s),S(s):合計 22 社	
上記中 VRSS 個別企業	ミナト、セイゴ-エレクトロニクス、松下電器、シャープ、堀場製作所、日本電子
V(v),R(r),S(s),0:合計 28 社	
上記中 VRSO 個別企業	サンケン電気、アソシ、スバル-電気
V(v),R(r),0,S(s):合計 1 社	
VR0S 該当企業なし	
V(v),R(r),0,0:合計 10 社	
VR00 該当企業なし	
V(v),0,S(s),S(s):合計 7 社	
上記中 VOSS 個別企業	横河電機
V(v),0,S(s),0:合計 5 社	
上記中 VOSO 個別企業	キ-エンス
V(v),0,0,S(s):7 社	
上記中 VOOS 個別企業	アルパック
V(v),0,0,0:合計 51 社	
上記中 VOOO 個別企業	パナソニック、日本信号、パナソニック、日本光電工業、小野測器、メガチップス、新日本無線、デンソーエレクトロニクス、ファナック、ローム、浜松トコエクス、新光電気工業、村田製作所
0,R(r),0,0:1 社	
OR00 該当企業なし	
0,0,0,0:30 社	
OOOO 企業については、理念および関連する一切の情報を非公開、および、今回の調査では読み取れない企業群である可能性があるため、対象外とする。	

図表 3.6 電気機器業界における理念浸透施策のパターン別分類

調査により、各パターンの分布、および、理念浸透施策に関する傾向を見ることができた。一番多いパターンは「V(v),0,0,0」であり、51社存在した。次に多いパターンは、「0,0,0,0」であり、30社存在した。また、「V(v),R(r),S(s),0」(28社)、「V(v),R(r),S(s),S(s)」(22社)と続く。やはり、理念を持ち、提示している企業(V(v),0,0,0)が一番多く、今回の調査では読み取れないことも含めた、理念関連未公開企業(0,0,0,0)が続くのであるが、「0,0,0,0」企業に関しては、「理念が存在しておらず、かつ、浸透施策を講じていない」および、「理念および浸透施策が存在しているが、開示を行っていない、もしくは、違う形での公開」の二通りの解釈が可能であるため、今後の調査対象からは除外するものとする。

これらの状況をふまえた考察を行うと、社数からも、理念のみを提示している「V(v),O,O,O」企業パターンと、理念の提示および、浸透施策の展開を行っている企業群「V(v),R(r),S(s),S(s)」「V(v),R(r),S(s),O」が特徴的である。「V(v),O,O,O」企業パターンは、理念のみを提示しており、浸透施策は構築していないことと読み取れるのであるが、浸透施策以外の伝承の可能性もあり、「V(v),R(r),S(s),S(s)」「V(v),R(r),S(s),O」などの、しっかりとした理念浸透施策を講じている企業との違いが興味深い。なぜならば、当研修において中心価値となる、理念と浸透施策の関係について、明らかな違いがあるからである。

理念と浸透施策のパターン分類により、特徴的な傾向と企業のグルーピングが可能となったため、これらのパターン別企業における企業業績と対比を行うことにより、理念浸透施策と企業活動結果としての成果である企業業績との関係を考察していきたい。

### 3.2.3 電気機器業界における理念浸透施策のパターンと企業業績比較調査

「個別企業（電気機器）における理念浸透施策パターン分類調査」において、理念と浸透施策のパターン分類を行った。ここから導き出された個別企業について、企業業績を確認し、各パターンにおける企業業績との関係を考察していく。今回の調査では、先の調査により、特徴的な社数を集めたパターンについて、その中でも「具体的提示している」パターンの企業について企業業績の確認を行う。また、パターンの対比による、より一層の比較を行うために、両極端のパターンである「VRSS」と「VOOO」について調査を進めることとする。「OOOO」パターンがある種、理念に関する施策を講じていない特徴的な企業なのであるが、前述の理由から調査の対象外としている。「VRSS」は、具体的（独自性）な理念の提示に始まり、全ての施策において具体的な展開を行い、公開しているのに対して、「VOOO」では、具体的（独自性）な理念を提示しているのだが、浸透の施策については未構築である。この両パターンに企業は、対極にある企業同士なのであるが、理念に関しては、具体的（独自性）な点で共通しており、浸透施策を比較する上で非常に有意義と考えるのである。

## 【電気機器業界における理念浸透施策のパターンと企業業績比較調査概要】

### 調査対象パターン

「電気機器業界における理念浸透施策のパターン別比較調査(図表3.6)」分類による以下の2パターン

- ・VRSS...理念、行動基準(規範)、理念浸透施策、戦略との連動を、各具体的(独自性)な内容で提示
- ・V000...具体的(独自性)な理念を提示している(浸透施策、戦略連動は講じず)

### 調査項目

グループ連結決算を1991年～2005年まで開示している企業(研究開発費除く)

- ・売上高：企業の成長力を図る指標
- ・営業利益：本業での収益の健全性を図る指標
- ・税引前利益：企業としての安全性を図る指標
- ・研究開発費：未来に向けた発展性を図る指標 開示している企業のみ抽出  
(各社「有価証券報告書」により1991年～2005年期末決算内容を抽出<sup>51</sup>)

### 対象企業

- ・VRSS...全6社より調査項目に該当する4社の合計(図表3.7)  
(松下電器産業、シャープ、堀場製作所、日本電子)
- ・V000...全13社より調査項目に該当する7社の合計(図表3.8)  
(日本信号、日本光電工業、小野測器、ファナック、新光電気工業、浜松ホトニクス、村田製作所)

今回の調査においては、4つの指標(売上高、営業利益、税引前利益、研究開発費)について、15年間の推移を見ることにこだわった。直近5年間などの推移を見ることも有意義であるが、本研究の問題意識のひとつでもある“日本企業における失われた10年、15年”の変容を確認するためには、1991年の決算(1990年度業績)を基点としたかったのである。つまり失われた10年、15年をどのように過ごし、どのような結果を残してきたかを見ることにより、企業の特徴が明らかになると考えられるからである。また、理念が長期間その組織に何らかの影響を及ぼすと想定していることから、非常にドラスティックな時期およびその後の経過を観察することは非常に有意義である。

VRSS/決算年 (単位：百万円)		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
4 社合計	売上高	8188296	9067826	8633015	8209258	8664786	8552185	9590793	9817050	9528989	9295717	9845607	8837652	9560258	9909186	11481901
	営業利益	553294	455656	284566	224598	343717	360067	472766	402362	237515	239278	300662	-132259	232057	326079	470872
	税引前利益	689725	440776	213925	184656	313501	165771	422603	406554	217948	276917	178074	-525552	128393	279862	382968
4 社合計 指数 (1991=1)	売上高	1.00	1.11	1.05	1.00	1.06	1.04	1.17	1.20	1.16	1.14	1.20	1.08	1.17	1.21	1.40
	営業利益	1.00	0.82	0.51	0.41	0.62	0.65	0.85	0.73	0.43	0.43	0.54	-0.24	0.42	0.59	0.85
	税引前利益	1.00	0.64	0.31	0.27	0.45	0.24	0.61	0.59	0.32	0.40	0.26	-0.76	0.19	0.41	0.56
1 社合計 指数 (1991=1)	研究開発費	4789	4653	4181	3571	3854	4097	5146	5003	5058	4456	5109	5019	4235	4030	4435
	指数	1.00	0.97	0.87	0.75	0.80	0.86	1.07	1.04	1.06	0.93	1.07	1.05	0.88	0.84	0.93

図表 3.7 VRSS パターン企業における企業業績 (1991 ~ 2005 年)

VOOO/決算年 (単位：百万円)		1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
7 社合計	売上高	693449	680864	662383	655346	702775	759993	807675	933538	925991	973540	1208286	959200	967979	1054497	1161643
	営業利益	117863	99090	76749	75774	111481	135979	131529	163442	149571	171715	285996	126959	142074	190189	231961
	税引前利益	135173	118243	86732	83491	115550	138348	135318	162128	154422	180584	257880	120141	145957	195900	235736
7 社合計 指数 (1991=1)	売上高	1.00	0.98	0.96	0.95	1.01	1.10	1.16	1.35	1.34	1.40	1.74	1.38	1.40	1.52	1.68
	営業利益	1.00	0.84	0.65	0.64	0.95	1.15	1.12	1.39	1.27	1.46	2.43	1.08	1.21	1.61	1.97
	税引前利益	1.00	0.87	0.64	0.62	0.85	1.02	1.00	1.20	1.14	1.34	1.91	0.89	1.08	1.45	1.74
2 社合計 指数 (1991=1)	研究開発費	20210	21786	23233	23533	24062	25335	27798	29433	32029	34999	36800	39079	39299	42900	41616
	指数	1.00	1.08	1.15	1.16	1.19	1.25	1.38	1.46	1.58	1.73	1.82	1.93	1.94	2.12	2.06

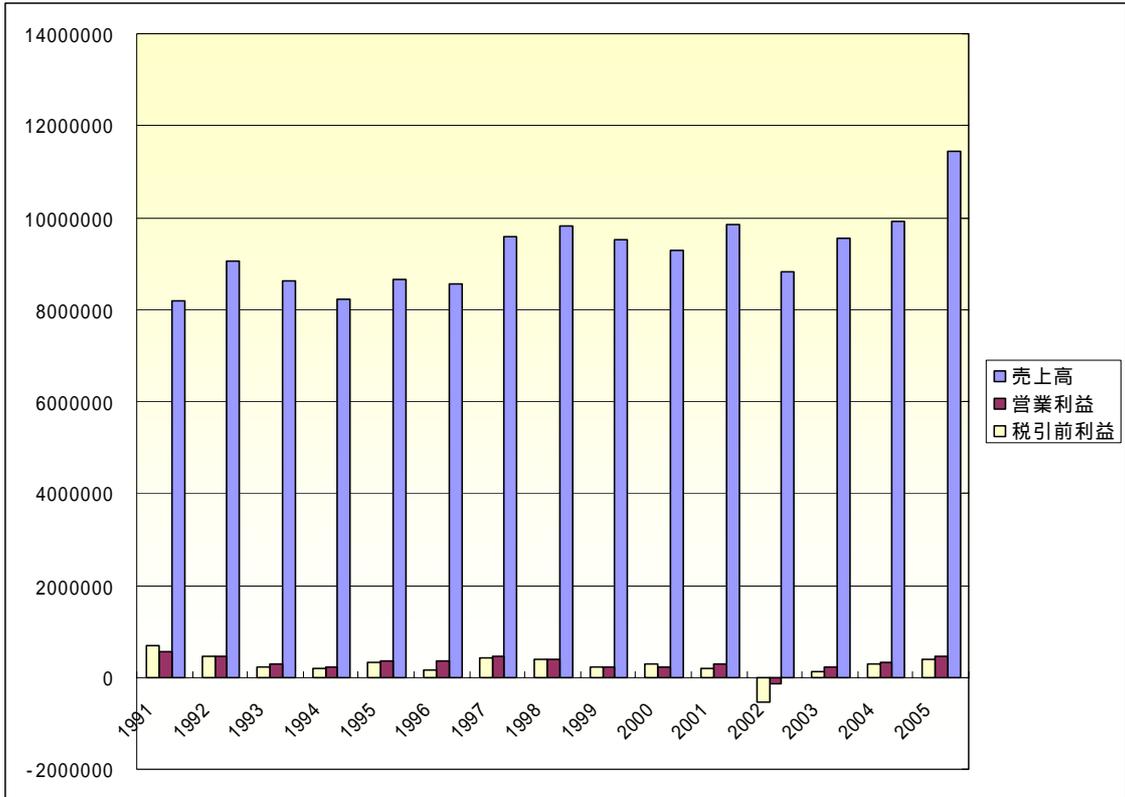
図表 3.8 VOOO パターン企業における企業業績 (1991 ~ 2005 年)

なお、今回の調査に先駆けて思い描いていた仮説は、「しっかりとした独自性のある理念を提示し、それを目に見える形式にて展開、戦略に結び付けている企業は良い企業であろう」である。ここでの良い企業とは、組織の構成員たる働く人々の働きやすさであり、結果として業績に結びついていくとの認識である。しかしながら、今回の調査データを集計した結果、当初の仮説とは全く違った結論が導き出されたのである。つまり、理念、行動規範、理念浸透施策、戦略との連動を独自性のある内容で提

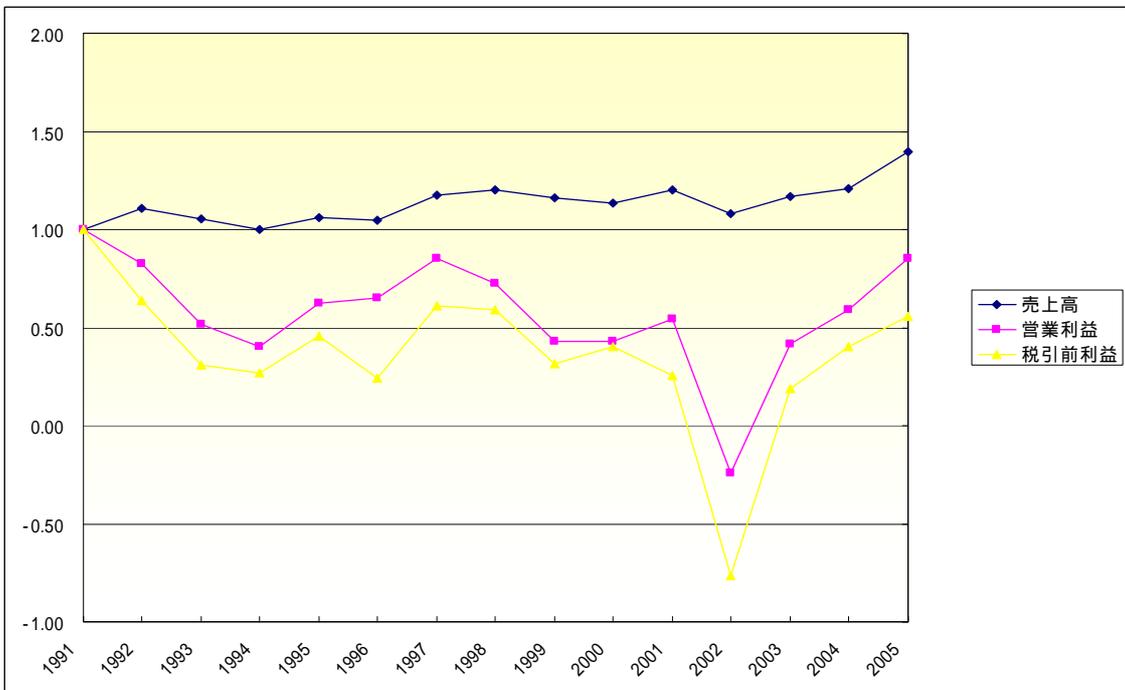
示している企業群(以下 VRSS 企業群)と、独自性のある理念を提示しているものの理念浸透施策および戦略連動は不提示である企業群(以下 VOOO 企業群)とでは後者の方が良い財務状況を示しているのである(図表 3.9~3.13)。

図表 3.10 と図表 3.12、および、図表 3.13(両パターン対比)は、それぞれのパターンの企業群における調査項目を、1991年=1.00として、2005年までの経緯をグラフにしたものである。VRSS 企業群においては、1991年以降売上においてはほぼ横ばいを維持しており、2005年以降、1.5倍の規模に到達するであろう曲線を描いているが、営業利益、税引前利益においては、この15年間で一度も1991年の水準まで達していないのである。一方 VOOO 企業群においては、売上、営業利益、税引前利益共に1991年以降低下しているのであるが、3年後の1994年には底から回復傾向に向かい5年後には上昇曲線を描きながらすべての項目において1991年基準を上回ったのである。

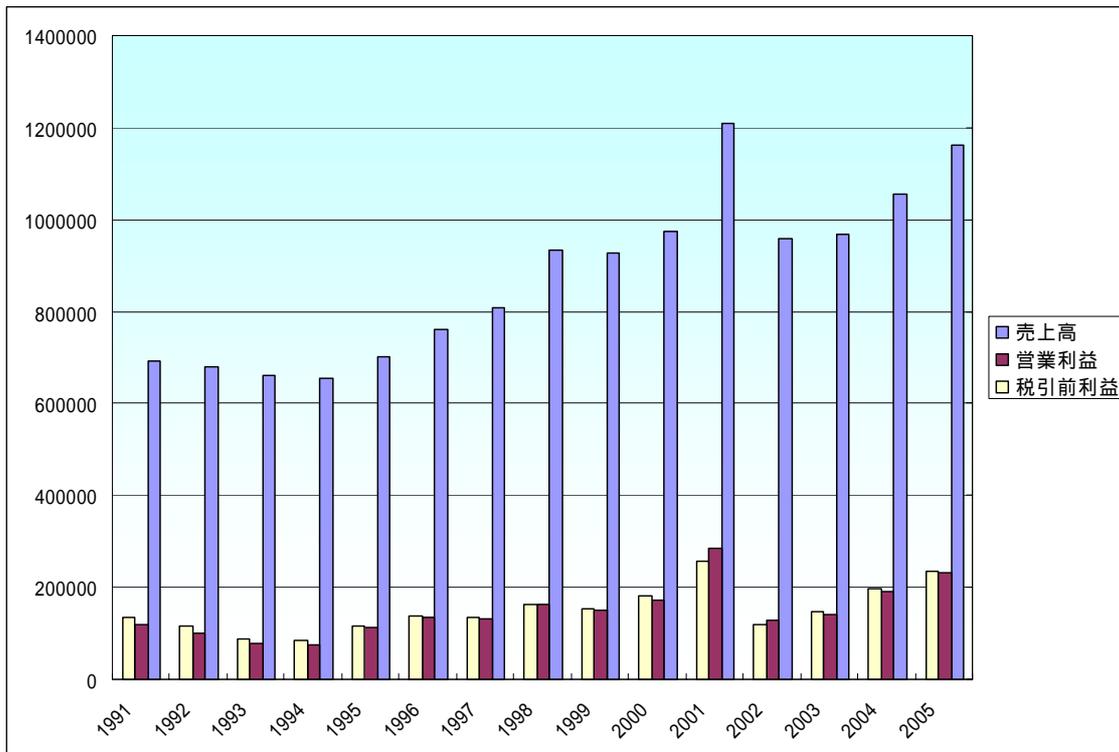
これらのデータが示していることの意味は何なのであろうか。性急な認識ではあるが、理念の明確かつ独自性のある提示・浸透施策の有無は企業の業績と相関関係にはなく、それよりも重要な何かの要素が影響しているものと考えられる。もしくは、理念浸透施策を整備しすぎることによる業績への負の影響が生じているのかもしれない。また、当然ながら、理念および浸透施策意外の要素による影響により、このような結果が生まれていることも前提として認識しなければならない。しかしながら、今回の調査は、「企業業績」と「理念浸透施策のパターン」との比較によるものであり、両者に関係性があることは明らかであろう。つまり、「理念浸透施策のパターン」が何らかの意味で、企業業績に影響を与えられられるのである。しかしながら、理念浸透施策以外の要素、また、今回調査以外の別の要素の影響は除外できるものではなく、今後、実際の企業において行われている活動等の観察を通じて調査を進めることが必要である。



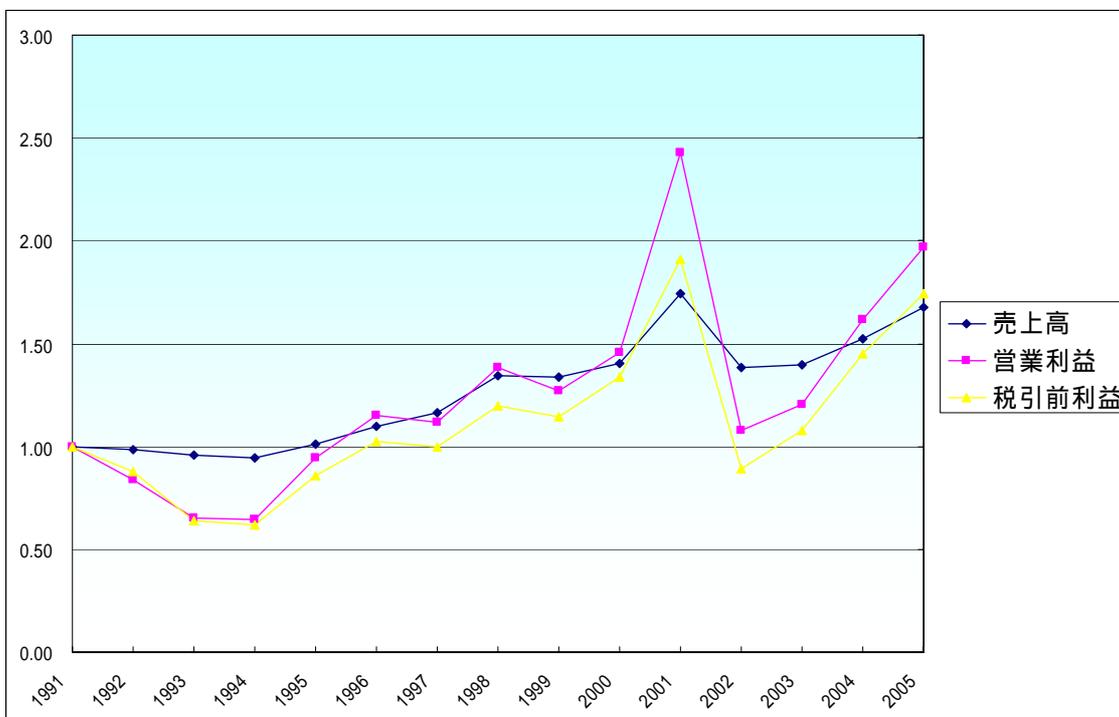
図表 3.9 VRSS パターン企業における企業業績グラフ (1991 ~ 2005 年 期)



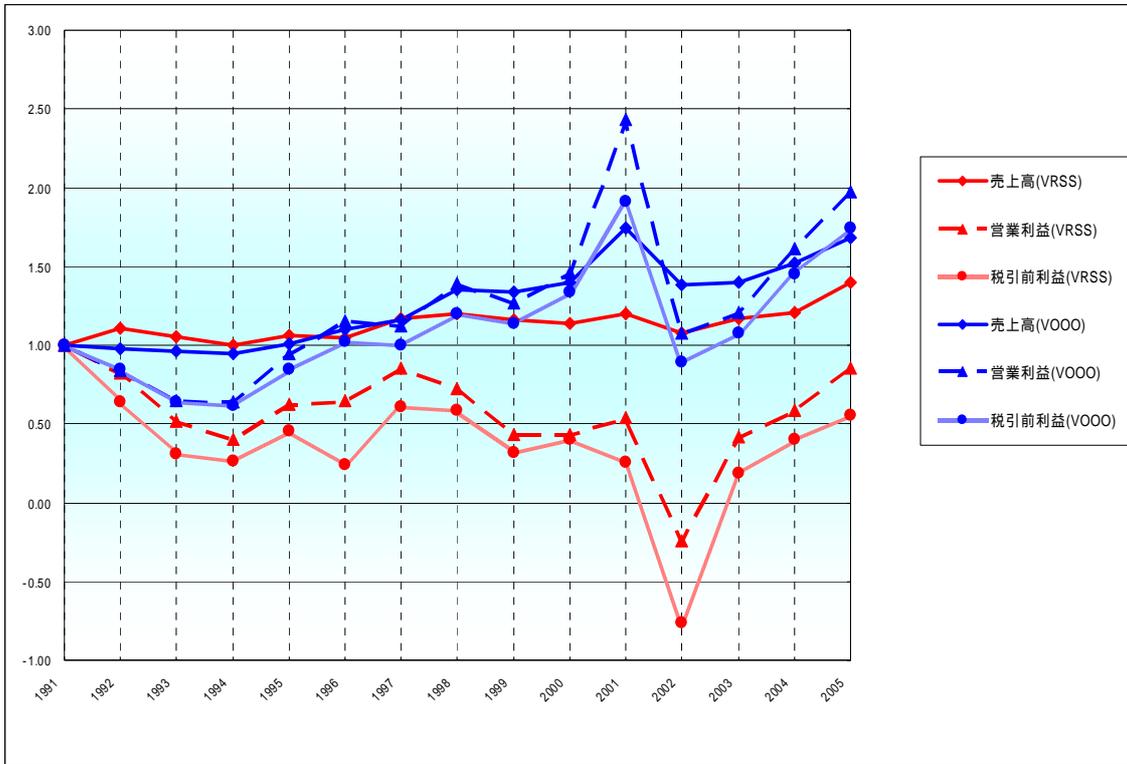
図表 3.10 VRSS パターン企業における企業業績 (1991 ~ 2005 年 期) (1991 年=1.00)



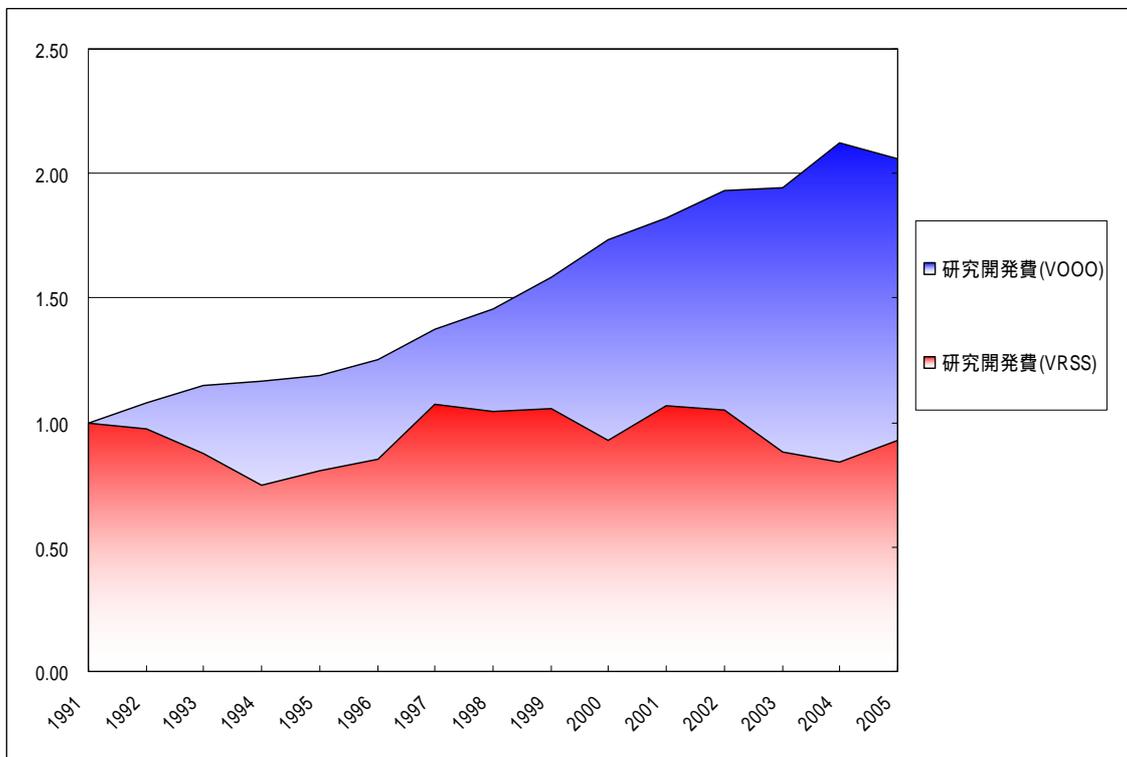
図表 3.11 VOOO パターン企業における企業業績グラフ (1991 ~ 2005 年)



図表 3.12 VOOO パターン企業における企業業績 (1991 ~ 2005 年) (1991 年=1.00)



図表 3.13 パターン別企業業績 (1991 ~ 2005 年 期) (1991 年 = 1.00)



図表 3.14 パターン別研究開発費 (1991 ~ 2005 年 期) (1991 年 = 1.00)

なお、今回の調査において、情報開示の少なさから非常に少数の企業でしか見ることができなかった項目であるが、研究開発費の動向について大変興味深い結果が現れている。VRSS 企業群において、研究開発費は 1991 年以降ほぼ横ばいの値を維持しておりのであるが、VOOO 企業群においては、ほぼ増加傾向にあるのである（図表 3.14）。

### 3.3 好業績企業（電気機器業界）における理念浸透施策

現在、企業の社会責任（CSR）などが重要視されており、経営成績である財務指標のみで、企業を評価することが困難な時代となっている。つまり、中長期に見られる、企業の結果成果である企業業績の推移に加え、現状、そして、今後の企業は、様々な要素を同時に実現していかなければならないのである。これまでに考察してきた内容は、1991 年以降の業績の推移であったが、失われた 10 年、15 年を乗り越え、我々が後に歴史として振り返って現在の時期を見たときに、この時期は、既に「バブル崩壊後ではない」時代であり、「何かが始まっている」時代として認識されていることであろう。しかしそれは、高度成長期のように、全体的に成長していく、また、現存するすべての企業に、成長をもたらす、やさしい次代ではないであろう。つまり、耐えて忍んで、次の時代を迎えるのではなく、自らの企業努力により、次の時代を切り開いた企業のものであろう。

これまでに、中長期の業績と、理念浸透施策との関係を考察してきたのであるが、次の時代を切り開いていく企業として、様々な要素が企業に求められ、現在における好業績企業に対して、これまで行ってきた、理念浸透施策のパターン分類を適用した調査を試みる。この調査の目的は、これまで行った理念浸透施策のパターン分類に対する企業業績の対比に対して、好業績企業に対する理念浸透施策のパターン分類の対比を行い、好業績企業においては、理念浸透施策のパターン分類のうち、どのパターンを取っているのかを考察することである。つまり、好業績企業の観点から、「電気機

器業界の理念浸透施策／パターン（個別企業）」（付録１）における個別企業を抽出するものである。今回このようなアプローチを取るに際して、「規模」「収益性」「安全性」「成長力」の因子により優良企業を算出している、『日本経済新聞社「NEEDS-CASMA」（多変量解析法による企業評価システム）2005年度優良企業ランキング』における上位100社（電気機器業種）を抽出し、これまで活用してきた、理念および浸透施策のパターン（V(v),R(r),S(s),S(s)）をプロットすることとする。

### 【好業績企業（電気機器業）における理念浸透施策のパターン比較調査】

対象企業：上位100社中電気機器業種企業：20社

キャノン（1位）	シャープ（39位）
ファナック（4位）	日立製作所（41位）
キーエンス（7位）	船井電機（44位）
ローム（9位）	リコー（47位）
日本電産（16位）	マブチモーター（49位）
ヒロセ電機（19位）	ソニー（55位）
松下電器産業（23位）	村田製作所（55位）
京セラ（26位）	セイコーエプソン（60位）
ユニデン（27位）	TDK（65位）
コニカミノルタホールディングス（30位）	アドバンテスト（76位）

『日本経済新聞社「NEEDS-CASMA」2005年度優良企業ランキング』により抽出

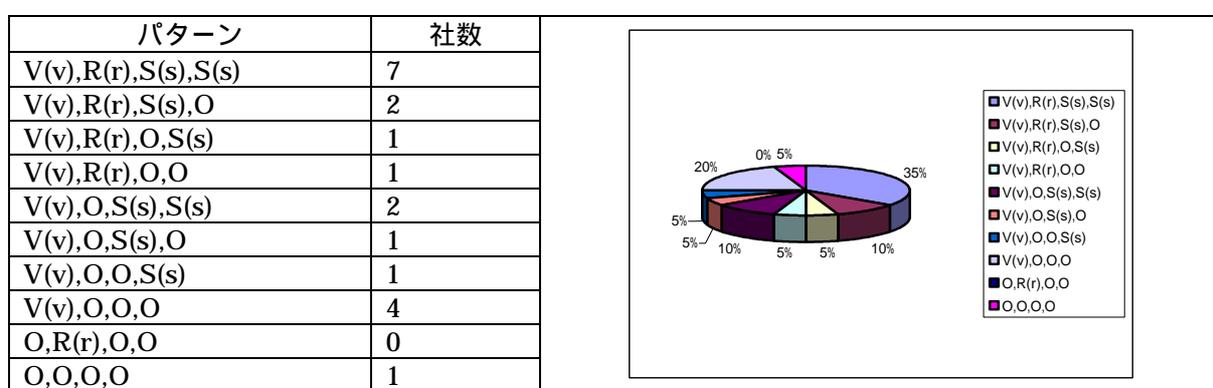
同調査上位100社中東証1部「電機機器」企業20社を対象

「電気機器企業の理念関連提示内容（個別）」適応

・理念および浸透施策のパターン「V(v),R(r),S(s),S(s)」適用

今回の調査により、2つの大きな特徴を認識することができた（図表3.15）。1つ目は、理念の提示と浸透施策を講じている企業（「V(v),R(r),S(s),S(s)」および、「V(v),R(r),S(s),O」）が約半数（45%）存在していることであり、この数値は東証1部電機機器全体における該当企業（30%）と比較しても多いことが明らかである。2つ目は、理念を提示（浸透施策は講じず）（V(v),O,O,O）および理念不提示企業（O,O,O,O）の占める割合が、今回の調査では25%であったの対し、東証1部電機機器全体では50%と、今回の調査における比率が、大幅に少ないことである。このことは、参考データとして使用した、『日本経済新聞社「NEEDS-CASMA」2005年度優良企業ランキング』調査が、単年度および3年程度の伸び率により集計されてい

ることからも、短期間における優良企業の判定であり、本研究における調査「個別企業（電気機器）における理念浸透施策パターン分類調査」との違いであると考えられる。つまり、「好業績企業（電気機器業）における理念および浸透施策のパターン調査」において約半数を占めた好業績企業は、理念および浸透施策に関する取り組みが顕著な企業であるとも推察できるのである。このことは、理念および浸透施策が長期的に企業に及ぼす影響と、短期的に企業に及ぼす影響とは、全く違った企業業績を生み出すことが考えられ、大変興味深い研究結果である。



図表 3.15 好業績企業（電気機器業）における理念浸透施策のパターン比較

### 3.4 電気機器業界における「理念」「浸透施策」と「企業業績」の関係

これまでに行ってきた、電機機器業種における企業業績と理念および浸透施策に関する調査のポイントは、以下の2点である。1つ目は、「失われた10年、15年」における企業業績として、1991年から2005年までの企業業績と、理念浸透施策パターンとの関係の認識である。2つ目は、好業績企業における業績に対する、理念浸透施策のパターン適用によって認識することにできた、好業績企業と理念浸透施策パターンとの関係の認識である。前者は、中長期の企業業績と理念浸透施策パターンとの関係であり、後者は短期的企業業績と理念浸透施策パターンとの関係である。つまり、これらの調査・考察により、「理念(の提示)」「浸透施策」「中長期業績」「短

期的業績」の4項目の関係を認識することができたのである。以下に、この4項目の関係からなる、調査・考察から導き出された事項をまとめる。

具体的(独自性)な「理念(の提示)」「浸透施策」と「中長期業績」には、関係は見られない

具体的(独自性)な「理念(の提示)」「浸透施策」と「短期的業績」には、関係が見られる

具体的(独自性)な「理念(の提示)」をしている企業のうち、具体的(独自性)な「浸透施策」をしていない企業は、している企業と比べて「中長期業績」に優位性が見られる

具体的(独自性)な「理念(の提示)」をしている企業のうち、具体的(独自性)な「浸透施策」をしていない企業は「中長期業績」における売上高、営業利益、税引前最終利益の向上率とほぼ比例した、研究開発費の増加を行っている

については、本研究により明らかになった事実であり、「浸透施策」をしていない事柄のみが「中長期業績」に貢献しているとは断定できない

については、今回の調査が「理念(の提示)」「浸透施策」による企業分類、パターンの適用による「中長期業績」「短期的業績」との関係調査であることから、「理念(の提示)」「浸透施策」が「中長期業績」「短期的業績」に何らかの影響を与えることが考えられる

### 3.5 第3章のまとめ

第3章で行ってきた、4つの調査により、電機機器業界における、理念浸透施策のパターンを認識することができた。また、このパターンにて、中長期的企業業績と、短期業績とを比較考察した結果、明らかな傾向の違いがあらわれたのである。

具体的(独自性)な「理念(の提示)」「浸透施策」をすることは、「短期的業績」に関係することが考えられることから、業績の回復および、世代交代などの組織の変わり目などの変革に効果的であると推察されるが、「中長期業績」への貢献については、関係が見られないため未知数である。なお、具体的(独自性)な「理念(の提示)」

をしている企業のうち、具体的（独自性）な「浸透施策」をしていないことは、「中長期業績」に関係する要素ではあるが、今回の調査を通じて明らかにされた事柄からも、していないことのみがその最大の要素ではなく、他の要素に影響を受けることが十分に考えられる。なぜならば、いずれの調査を通じても、「理念（の提示）」は「中長期業績」「短期的業績」に関係するからである。したがって、「理念（の提示）」と「企業業績」を結びつける要素、つまり「浸透施策」が大きな意味を持つと考えられるのである。しかしながら、「浸透施策」のみの考察を行うことは、施策の内容等、ノウハウに影響する要素が多く、かつ、目的が理念を浸透させる性質である以上、理念との関係を超えて「浸透施策」のみについて論じることは、本来の目的を逸脱する可能性がある。ゆえに、「理念」と「浸透施策」を結びつける「関係性」について次章にて考察を行うものとする。

# 第 4 章 組織における理念と浸透施策 の接続性における課題

## 4 . 1 第 4 章の目的と構成

第 3 章では、第 2 章において明らかになった組織活動における理念の重要性認識のもとに、電機機器業界における組織活動に重要な役割をもつ理念が、組織内に浸透するための施策をパターン化し、企業業績と理念浸透施策の関係を認識した。第 4 章では、理念が組織内浸透するプロセスとして、理念と浸透施策の関係と課題について考察する。

「理念(の提示)」および「浸透施策」が「中長期業績」「短期的業績」に関係することが前章の調査・考察から明らかになったのであるが、一方では「理念」の「浸透施策」に頼らない、目に見えない浸透活動の重要性が浮上してきた。なぜなら、これまでの調査においては、有価証券報告書、決算短信、ホームページ等、必ずしも組織内部への浸透を目的とする媒体により得られた認識だからである。それでは、我々が重要視し、また、先行研究を通じて認識してきた、「浸透」とはどのようなものなのであろうか。我々は「浸透」を言葉として当然のように使用している。「理念の浸透」であり、「浸透による組織文化の形成」そしてそれにより生まれる可能性のある弊害である。Rogersは、浸透する過程について「普及(Diffusion)」の概念を用いて述べている。すなわち「普及は、イノベーションが、コミュニケーション・チャンネルを通して、社会システムの成員間において、時間的経過の中でコミュニケーションされる過程である」として、「コミュニケーションの一つの特殊タイプ」と定義づけている<sup>[52]</sup>。イノベーションが普及するに際してのコミュニケーションプロセスを通じて、普及(浸透)がなされるとしているのである。

これまでの調査において、理念を浸透させるコミュニケーションとして、いくつかの手段を観察・調査してきた。主に株主であるステークスホルダーへのコミュニケー

ションとして、業績と共に理念を伝える決算短信・有価証券報告書であり、主に顧客・市場であるステークホルダー、そして、将来予定される自組織の働く人々たる構成員としての採用対象者へのコミュニケーションとして、組織のあるべき姿を伝えるホームページによる情報提供である。組織内への理念の浸透について、最も重要な、現存する自組織の働く人々である構成員に関するコミュニケーションについては、十分な考察がなされていないのであるが、コミュニケーションの具体内容として調査してきた「浸透施策」については、まさに、現存する自組織の働く人々である構成員へ理念を浸透させるためのコミュニケーションである。よって、前章において認識された、現存する自組織の働く人々である構成員への理念浸透施策である「浸透施策」と、組織活動の結果としての企業業績の関係をコミュニケーションと認識して考察することにより、成果を生み出すもととなる「理念と浸透施策の接続性」を認識できると考えられるのである。

理念の浸透のプロセスは、「理念および浸透に対する思考・取り組み姿勢」に始まり、「理念および浸透に関する組織展開・施策」を構築し、「浸透されている状態としての理念適応行動の実践」に行き着くことが、第2章における先行研究からも認識できる。つまり、理念が組織活動において非常に重要な意味を持ち、浸透させることの重要性を理解し、理念浸透を実現するために浸透施策を構築するのである。これらにより、組織の構成員たる働く人々が、理念適応行動を実践し、「理念が浸透している」状態になるのである。

理念を組織内に浸透させなければならない意識である「理念および浸透に対する思考・取り組み姿勢」については、これまでの調査結果から認識された事柄として、また、理念の浸透が必要との調査結果からも、理念浸透の必要性・意識が所与のものとなっていることを前提とする。また、「浸透されている状態としての理念適応行動の実践」については、理念浸透の結果として、重要な要素であると認識している。しかしながら、これまで主に行ってきた、組織・経営論および、実際の企業における浸透施策と企業業績との関係の調査・考察の結果から、組織文化として組織内に浸透されている状態として認識できることから、この状態においては、すでに暗黙の規範により、その行動がなされることが前提となると考えられるため、今回の考察の対象外とする。よって、第4章では、「理念および浸透に関する組織展開・施策」つまり、理念と浸透施策の接続性について考察を進めることとする。

## 4 . 2 理念と浸透施策の接続性

「浸透されている状態としての理念適応行動の実践」については、組織文化における暗黙の規範としてとらえることができるのであるが、「理念および浸透に関する組織展開・施策」は、組織文化の機能変化の概念と違ったニュアンスになると考えられる。なぜならば、組織文化が浸透しきった状態にあって、組織の変革のためには、古い組織文化は壊さなければならないものなのであるが、理念の浸透については、知識創造の観点<sup>[53]</sup>からも、壊して、入れ替える性質のものではないのである<sup>ii</sup>。さらに理念においては、柔軟性・追記性の性質があると考えられ<sup>[54]</sup>、一方的に浸透させるのではなく、変化しながらも脈々と組織と組織の構成員たる働く人々に、根づき、受け継がれていくものなのである<sup>iii</sup>。それゆえに、「理念の浸透」について、高い関心が持たれ、理念浸透のプロセスとして「浸透施策」、つまり「理念と浸透施策の接続性」が重要視されているのである。

野林・浅川は、「理念浸透「5つの策」」<sup>[55]</sup>において、企業内における経営理念の組織内浸透について、「経営理念浸透策」「経営理念浸透度」の観点から考察を行っている<sup>iv</sup>。彼らは、「経営理念浸透施策の多様性」として、前述した2つの観点到独自の対応が必要であるとし、経営理念浸透度における「理念体現度」である浸透度を上げるための経営理念浸透施策を提言している。彼らは、「理念浸透の「5つの策」」を、社長による念頭挨拶において理念の話をするなどの「明示」、各種理念の教育を徹底す

---

<sup>ii</sup> Nonaka&Takeuchiは、組織文化の研究における知識の重要性の認識を評価ながらも、以下の3点の理由から不十分であると述べている。

人間の持つ可能性や創造性への関心が十分でない。

人間を情報創造者というより情報処理者とする場合が多い。

組織が環境に対して受動的に描かれ、組織が環境を変革・創造する可能性を無視している。

<sup>iii</sup> 胡は、松下電器産業の中国現地法人の調査を通じて、中国進出における日系企業の成功要素として、現地の人的資源活性化が成功のカギと述べている。この中で、松下電器産業の経営7精神に、中国現地社会の哲学3精神を加えた「松下の10精神」が現地化の成功であるとしている。

<sup>iv</sup> 野林・浅川は、経営理念浸透度（理念体現度：マネジメント、作品、人事制度）を高めるために有効な経営理念浸透施策を、以下の2つに分類している。

経営理念を体現した「マネジメント」「作品」を養成するためには、「理念教育研修」や「明示」といった理念浸透策が有効である。

経営理念を体現した「人事制度」を成し遂げるためには、「ビジュアルでの象徴」「人・ソフト装置での象徴」「インナープロモーション」といった理念浸透策が有効である。

る「理念教育研修」、マーク・ロゴやカラーで理念を象徴化する「ビジュアルでの表現」、創業者・英雄・神話などが理念を象徴化する「人・ソフトでの象徴」理念についてコミュニケーション・イベントの促進を行う「インナープロモーション」として、具体的な浸透施策の提言と、その影響（浸透度）について検証している。また、渡辺・岡田・檜尾は、経営理念の浸透度と企業業績の関係における調査により、3点の結論を導き出している<sup>[56]</sup>。彼らは、経営理念が企業業績と直接的な因果関係で結ばれることを否定し、「ミッションステートメント（経営理念を記載したドキュメント）が、行動指針や組織形態の改変など、具体的なマネジメントプロセスへ繋がってはじめて成果に結びつく」と述べている<sup>v</sup>。これらの先行研究において、「浸透施策」の重要性を確認でき、かつ、具体的な施策により、理念が浸透している状態、および、浸透の結果としての企業業績との関係を導き出している。これらの事柄は、第3章にて導き出された、「理念（の提示）」および「浸透施策」が「中長期業績」「短期的業績」と関係を持つという事柄を裏づけるものである。

しかし、これらの研究に比べ、第3章の調査・検証のユニークな点は、理念と浸透施策のパターンによる分析に対して企業業績との対比を行っていることであり、さらに、優良企業がどのような浸透施策を取っているのかを再度検証を行っていることである。つまり、電機機器業界における理念と浸透施策のパターンの傾向を分析した上で、理念を浸透させる上で、最も特徴的な施策における1991年～2005年期の業績比較（VRSS,VOOO）を行い、浸透施策と中長期業績との関係を考察したのである（図表4.1）。また、優良企業として、短期的な企業業績と成長性などの要素により選出された企業に対して、理念浸透のパターンを再検証していることである（図表4.2）。

この調査では、中長期業績と理念浸透パターンとの比較と、短期業績（優良企業）と理念浸透パターンとの比較においては、それぞれの業績における理念浸透のパターンが全く違う傾向を示し、浸透施策の企業業績に与える影響について新たな認識が生

---

<sup>v</sup> 渡辺・岡田・檜尾は、社会人大学院生を対象にした「（経営理念の）共有策」「（理念浸透の主観的な）浸透度」の質問調査を行い、「（トーピンのqによる）企業業績」との関係进行分析した。

共有策と企業業績の間には有意な関係が存在する

共有策と浸透認知度の間にも有意な関係が存在する

浸透認知度と企業業績には統計的に有意な関係は見出せない

に貢献する共有策は「イベント・キャンペーン」「理念の具体的な行動ルートへの翻訳」

に貢献する共有策は「飲み会での会話」「社長の挨拶による経営理念の強調」「理念を具体的な行動ルー

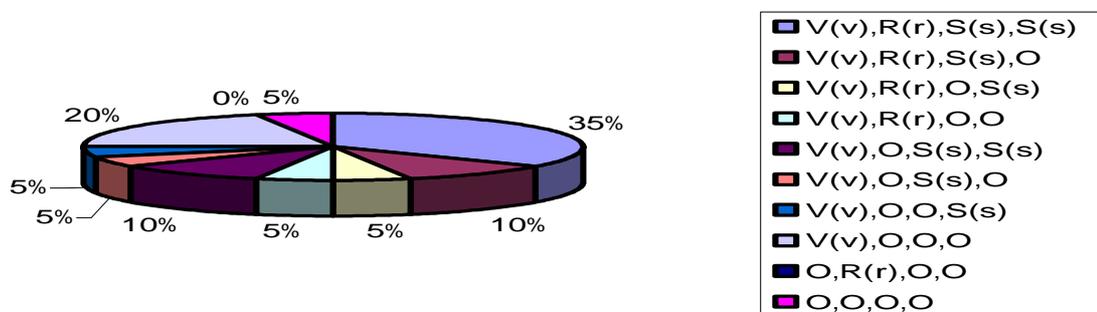
まれた。つまり、理念を有する企業にとって、その浸透施策により、企業業績に影響が生じるのである。第3章の考察によると、優良企業において、「理念(V(v))」と、「行動基準(規範)(R(r))」もしくは「浸透施策(S(s))」を有している企業は、調査データのうち70%を占め、優良企業と「理念と浸透施策(行動基準(規範) 浸透施策)」との深い関係性を示している。つまり、理念浸透のプロセスにおいて、まさに浸透を行う段階である「理念および浸透に関する組織展開・施策」がなされたゆえの結果として読み取れる。したがって、優良企業に関する理念と浸透施策には密接な関係が見られ、理念を浸透施策により組織内に浸透させることにより、優良企業たる結果を示したのである。これらの考察により、優良企業が好業績(短期)を実現するにあたっては、理念と好業績(短期)の間に、ひとつの要素として「浸透施策」が存在していると認識することができるのである。

	理念	行動基準(規範)	浸透施策	戦略との連動
A:具体的な内容にて提示・展開	 			
B:提示	69社	15社	24社	16社
C:不明確・未提示				
	32社	100社	100社	125社
パターン	VRSS		V000	
会社名	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ミネベア</li> <li>・セイコーエプソン</li> <li>・松下電器</li> <li>・シャープ</li> <li>・堀場製作所</li> <li>・日本電子</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ナナオ</li> <li>・日本信号</li> <li>・パトライト</li> <li>・日本光電工業</li> <li>・小野測器</li> <li>・メガチップス</li> </ul>	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>・新日本無線</li> <li>・デンセイラムダ</li> <li>・ファナック</li> <li>・ローム</li> <li>・浜松ホトニクス</li> <li>・新光電気工業</li> <li>・村田製作所</li> </ul>	

図表 4.1 理念浸透施策パターンと VRSS , V000 個別企業

ルに翻訳するための努力」

パターン	社数
V(v),R(r),S(s),S(s)	キャノン (1位) VrSS ヒロセ電機 (19位) Vrss 松下電器産業 (23位) VRSS 京セラ (26位) VrSS シャープ (39位) VRSS セイコーエプソン (60位) VRSS アドバンテスト (76位) VrSs
V(v),R(r),S(s),0	コニカミノルタホールディングス (30位) vrs0
V(v),R(r),0,S(s)	日本電産 (16位) vr0s
V(v),R(r),0,0	T D K (65位) vr00
V(v),0,S(s),S(s)	リコー (47位) V0sS ソニー (55位) V0Ss
V(v),0,S(s),0	キーエンス (7位) V0S0 ローム (9位) V0S0 マブチモーター (49位) VrS0
V(v),0,0,S(s)	日立製作所 (41位) V00s
V(v),0,0,0	ファナック (4位) V000 船井電機 (44位) v000 村田製作所 (55位) V000
0,R(r),0,0	対象企業なし
0,0,0,0	ユニデン (27位) 0000



図表 4.2 理念浸透施策パターンと優良企業

しかしながら、理念を具体的な浸透施策により展開している企業パターン (VRSS) と、理念のみを提示している企業パターン (V000) との比較調査においては、両パターンに中長期業績に開きが生じ、V000パターン企業の方が優良な業績を示した。この考察においては、「浸透施策」が「ない」ことを、優良な中長期業績に結びつけることを結論付けていないが、これまでの論調からみても、非常に不可解である。つま

り、理念と優良企業 においては、好業績を結びつける要素として「浸透施策」が存在していたのであるが、中長期の好業績を実現するためには、「浸透施策」があまり存在していないのである。あくまでも推察の域を脱しないのであるが、今回の調査におけるVOOOパターンの企業においては、理念浸透のプロセスにおける最終段階「浸透されている状態としての理念適応行動の実践」に達していると考えられる。なぜならば、VOOOパターンの企業においては、「理念」が「具体的な内容にて提示・展開」されており、理念そのものを重要視している企業だからである。したがって、理念と中長期における好業績を結びつける要素が、第3章の調査からは読み取ることができなかった要素によりなされている状態、つまり、「浸透されている状態としての理念適応行動の実践」にあると考えられるのである。この点については、理念と浸透施策の接続性の課題として考察を行いたい（<sup>vi</sup>）。

## 4 . 3 理念と浸透施策の接続性の課題

これまでに、「理念と浸透施策の関係性」について、考察を重ねてきたのであるが、理念を浸透させることを目的とした、「理念と浸透施策の接続性」については、まだ課題が残る。理念が絵に描いた餅に終わらないために、「浸透施策」を講じるのであるが、施策のみで働きを行うものではない。つまり、「理念および浸透に関する組織展開・施策」を通じて、実際に「浸透されている状態としての理念適応行動の実践」がなされることが重要であり、「浸透施策」はこのような目的を達するためのプロセスである。

この点については、第2章にて考察した、「組織的知識創造のファイブ・フェイズ・モデル」が有効に機能するものと考えられる。つまり、理念という所与の性質を認識した上では、第4フェイズ「原型の構築」に相当する理念の存在が、第5フェイズ「知識の転移」により「組織全体のタテにもヨコにも広がりながら、知識創造の新しいサイクルを引き起こす」のである。この「知識の転移」において、重要な働きを行うの

---

<sup>vi</sup> ここで示す「優良企業」とは、第3章における調査にて用いた呼称であり、一般的な優良企業を指すものではない。

が「組織的知識創造を促進する要件」である（図表 4.3<sup>vii</sup>）<sup>[57]</sup>。この「組織的知識創造のファイブ・フェイズ・モデル」における、「第4フェイズ「原型の構築」」および、「第5フェイズ「知識の転移」」を用いて、「理念と浸透施策の関係性」について考察を行いたい。

要件	内容
意図	知識スパイラルを動かす「目標への思い」(組織の意図)
自律性	組織のメンバーに事情が許すかぎり、個人のレベルで自由な行動を認めることであり、以下の効能が期待される。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・組織が思いがけない機会を取り込むチャンスを増やす</li> <li>・個人が新しい知識を創造するために自分を動機づけることが容易になる</li> <li>・自律的な個人は、部分の中に全体の情報が含まれるホログラフィック構造の一部として機能する</li> <li>・独自のアイデアが自律的な個人から生まれ、チームに広がり、やがて組織全体のアイデアとなる</li> </ul>
ゆらぎと創造的なカオス	ゆらぎは、不可逆的な秩序(パターン)を最初に予測することが困難な秩序であり、ゆらぎにより生じる日常行動、習慣、認知枠組のプレイクダウンにより、根本的な思想やものの見方を見直す機会となる。 創造的なカオスは、意図的に組織内の緊張を高めて、危機的状态の問題定義とその解決に組織成員の注意を向けることである。 これらにより、解釈の多義性が生まれ、個人の主体的なコミットメントを誘発・強化し、一人ひとりが自分の考え方を根本的に変えることになる。
冗長性	組織に組み込まれた意図的な情報冗長性であり、組織成員が当面必要のない仕事上の情報を意図的に重複共有させることであり、以下の効能が期待される。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・互いの知覚領域に「侵入することによる学習」をもたらす</li> <li>・非公式のコミュニケーション・チャンネルの構築を助け、階層的組織と非階層的組織が相互に成変わることを助ける</li> <li>・個々人が組織における自分の位置を知ることができ、個人が組織全体の方向に向かうように自己制御するのを助ける(組織がその方向を自己制御するメカニズム)</li> </ul>
最小有効多様性	組織のメンバーが、数多くの事態に対処できる能力であり、複雑多様な環境からの挑戦に対応する。

図表 4.3 「知識創造を促進する要件」(Nonaka&Takeuch,1995)

「第4フェイズ「原型の構築」」では、目に見える具体的なものに理念を変換される。この時点において、理念は、トップおよび創設者の思いが詰まったものであるが、組織の構成員たる働く人々が、日々の指針として認識するにはあまりにもあいまいな状態であるため、浸透施策として理念浸透の原型に変換を行うのである。この段階に

<sup>vii</sup> Nonaka&Takeuchiは、「組織的知識創造を促進する要件」として、5つの要件を提言しており、「組織的知識創造のファイブ・フェイズ・モデル」における各フェイズにて、重要な役割を果たすと述べている。

においては、組織のさまざまな部門間のダイナミックな協力が欠かせず、「組織的知識創造を促進する要件」における「最小有効多様性」と「情報の冗長性」が促進する。つまり、組織の多様性であり、情報の重複性による情報の共有である。また、理念そのものである「意図」も組織内部の要素をまとめ上げる思いとして重要である。しかし、「自律性」と「ゆらぎ」はこの段階では不要とされており、ある種、個人的、独自の趣向、および、意図的な秩序の破壊は必要ないのである。要約すると、理念をもとに、組織の多様性や、組織の共有のもとに、原型としての「浸透施策」を構築することが重要であり、その内容は、明示的なものでありながら、日々の活動指針としての使い勝手の良さを実現する、細部へのこだわりによりなされなければならないのである。

「第5フェイズ「知識の転移」」では、理念の浸透が終わりのないプロセスであり、そのようになされるために、知識の転移として理念が組織に浸透している状態である。この段階では、組織の構成員たる働く人々が、自分で自由に応用する「自律性」が重要であり、「ゆらぎ」によりさらに理念浸透が進むものである。「最小有効多様性」と「情報の冗長性」の同様の効果を持ち、「意図」そのものが、コントロール・メカニズムとして機能するのである。つまり、この段階では、「組織的知識創造を促進する要件」をフルに動員しながら、「自律性」のもとに理念の応用し、複雑多様な事象に対応できるのである。

これまでの考察により、理念が組織内に浸透していく上で、重要な役割を担うものが、「浸透施策」であり、知識創造のモデルにおける考察においては、「理念の浸透」において、「理念」と「浸透施策」は必要不可欠なものと考えられる。しかしながら、理念が浸透している状態においては、浸透施策は必要がなくなり、「自律性」が重要になるのである。このような状況は、さまざまな企業不祥事が頻発している現在のビジネス環境において、非常に有効な取り組みである。さらに、このような現象を認識したとき、第3章にて生じた、短期的企業業績と、中長期的企業業績との、理念浸透施策のパターンの違いにも納得できるものがある。つまり、良好な中長期的企業業績を実現している V000 パターンの企業においては、「理念が浸透している」ことが考えられるのである。

## 4 . 4 第4章のまとめ

第4章では、これまで行ってきた、調査・考察結果について、再考察を行うことにより、「理念と浸透施策の接続性」について新たな知見を得ることができた。つまり、理念浸透のプロセスとしての、「理念および浸透に対する思考・取り組み姿勢」に始まり、「理念および浸透に関する組織展開・施策」を構築し、「浸透されている状態としての理念適応行動の実践」に行き着く一連の流れである。また、企業業績と理念浸透施策パターンとの関係調査により判明した、短期業績と中長期的業績における理念浸透施策パターンの不一致についても、一定の認識を得ることができた。さらに、理念浸透を実現するきっかけとしての「理念および浸透に関する組織展開・施策」について、知識創造の観点からの考察により、組織内に理念浸透の方策を見出すことができたのである。

しかしながら、理念が浸透している状態である「浸透されている状態としての理念適応行動の実践」に至るプロセスについては、まだ考察の余地が多分に存在し、なお一層の調査研究および考察が必要である。このような中でも、知識創造と理念浸透との関係性を見出せたことは、今後、理念が浸透している状態、および、理念が浸透していく状態を解き明かしていく上で、非常に重要な視点になることであろう。この点について、今後の課題であるが、「浸透されている状態としての理念適応行動の実践」の調査を行ううえで、基本的な概念および、フレームとしていきたい。

# 第 5 章 研究成果と今後の課題

## 5 . 1 研究成果

まず、「理念と組織活動」の考察により、組織活動における理念の位置づけと機能について、仮説として可視化することにより、理念が組織活動、特に組織変革と組織文化に大きな影響を与えることが認識され、これらの関係を導いた。

### 組織活動（組織変革・組織文化）と理念の関係

- 「組織変革」に対し「理念」「リーダーシップ」が大きな影響を及ぼす
- 「理念」「リーダーシップ」により「組織文化」は大きな影響を受ける
- 「組織変革」と「組織文化」は相対する性質を持つ

また、電機機器企業における組織活動と研究開発が一体化しない事例を考察し、各種の組織形態における理念の柔軟な位置づけと影響について認識した。つまり、組織変革、組織統合などにおいて、理念が重要な機能をはたすということである。しかし、理念は存在することに意義があるのではなく、組織内に浸透することが重要であるという課題も同時にあらわれたため、理念浸透を実現するための「浸透施策」についてパターン分類を行い、「電機機器業界における理念と浸透施策」の現状を確認した。実際の組織活動における理念浸透施策のパターンと、組織活動成果としての企業業績との比較により、理念浸透施策のパターンと企業活動成果の関係を明らかにした。具体的には、「中長期的な企業業績」および、成長性、短期的な企業業績判断による「優良企業」と、理念浸透施策のパターンとについての関係である。

### 理念浸透施策パターンと企業業績の関係

- 具体的（独自性）な「理念（の提示）」「浸透施策」と「中長期業績」には、関係は見られない

具体的（独自性）な「理念（の提示）」「浸透施策」と「短期的業績」には、関係が見られる

具体的（独自性）な「理念（の提示）」をしている企業のうち、具体的（独自性）な「浸透施策」をしていない企業は、している企業と比べて「中長期業績」に優位性が見られる

具体的（独自性）な「理念（の提示）」をしている企業のうち、具体的（独自性）な「浸透施策」をしていない企業は「中長期業績」における売上高、営業利益、税引前最終利益の向上率とほぼ比例した、研究開発費の増加を行っている

については、本研究により明らかになった事実であり、「浸透施策」をしていない事柄のみが「中長期業績」に貢献しているとは断定できない

については、今回の調査が「理念（の提示）」「浸透施策」による企業分類、パターンの適用による「中長期業績」「短期的業績」との関係調査であることから、「理念（の提示）」「浸透施策」が「中長期業績」「短期的業績」に何らかの影響を与えることが考えられる

さらに、理念および、浸透施策単独では機能をはたさないことから、「組織における理念と浸透施策の接続性における課題」について、組織内理念浸透の3つのプロセスを定義した。この中で、理念浸透促進の段階（第2段階）である「理念および浸透に関する組織展開・施策」について、理念と浸透施策との接続性の課題に対する有効な理論である知識創造プロセスの転用を行い、理念の浸透段階における理念と浸透施策の関わりが変化と対応について明らかにした。

本研究成果により、これまで組織において、所与のものとなっていた理念について、組織内に理念を浸透させることの重要性および、理念を浸透させることを目的とした、理念と浸透施策の関係性を示すことができた。これらの成果は、実際の理念浸透活動における自組織の状況確認、および、浸透施策構築、浸透促進を行うに際しての指標になると考えられ、理念の浸透に苦慮している経営者および、関係者の一助となれば幸いである。

## 5 . 2 今後の課題

本研究により、研究成果に示した重要な成果を示すことができたのであるが、研究をつうじて生じた以下の2点について、今後一層の調査研究を要する。

実際の組織活動における理念が浸透している状態の確認と至るプロセスの考察  
理念浸透施策パターン分類の多角的な考察

理念が組織活動に大きな影響を与えることを認識でき、具体的な浸透施策についても、パターン化により組織活動成果としての企業業績との関係を導き出したのであるが、企業業績以外の観点、例えば、マネジメント活動、組織の構成員たる働く人々の活動については、認識ができていない。また、理念浸透のパターン分類についても、特定業種および、特徴的なパターンの考察に留まったため、多角的な考察が不十分である。

これらの課題について、実際の組織活動の観察、人的資源の観点からの考察、知識創造と理念浸透との関係性の観点、および、理念浸透施策のパターン分類データの多角的な再分析・考察を行うことを、今後の研究課題としたい。

## 謝 辞

本研究を進めるにあたって、指導教員である近藤修司教授より、アカデミックかつ企業経営者としての視点、また、経営コンサルタントとしての視点から、貴重な指導を受けたことに、深く感謝申し上げたい。さらに、本学 MOT コースのユニークかつ、知識創造を実践する、集団ゼミでの指導において、亀岡秋男副学長、井川康夫教授、遠山亮子助教授には、常に、実践的な観点から指導を頂いた。このご指導についても心から感謝申し上げます。なお、この集団ゼミにおいては、博士、修士課程の院生達を交えての活発な意見交換がなされ、貴重な指摘・助言を受けることができた。MOT コースの仲間であり、共に学ぶことができた院生諸氏にも感謝申し上げます。

学校法人産業能率大学理事である原田雅顕学長には、研究を進めるにあたって大いなる動機付けを頂いた。また、同総合研究所澤口学主幹研究員には、研究内容および、研究活動について大変有意義な助言を頂いた。そして、同関係者による、支援、励ましをもって、仕事と両立した研究を行うことができた。感謝申し上げます。

最後に、研究を進めるにあたって、支援者となり、良きライバルとなってくれた、家族に感謝したい。家族の支援なくして、本研究をなしえることは困難であり、研究成果を実現することは不可能であった。

## 参考文献

- [1] Schumpeter.J. 「Unternehmer」1928 (清成忠男訳『企業家とは何か』東洋経済新報社,1998)
- [2] Utterback.J. 『Mastering the Dynamics of Innovation』(大津正和,小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣,1998)
- [3] Chesbrough,H. 『Open Innovation』(大前恵一朗訳『Open Innovation』産業能率大学出版部,2004)
- [4] Schumpeter.J.塩野谷祐一,中山伊知郎,東畑精一訳『経済発展の理論(改訳)』岩波書店,pp.138-139,1980.
- [5] Collins.J.,Porras.J. 『Built to Last』(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,pp.37,1995)
- [6] Hicks.H. 『The Management of Organization』(影山裕子訳『人間行動と組織』産業能率短期大学出版部,pp.23,1969)
- [7] 同上, pp.36.
- [8] 同上, pp.111-113.
- [9] Kotter.J.,Cohen.D. 『The Heart of Change』(高遠裕子訳『ジョン・コッターの企業変革ノート』日経BP社,pp.19-25,2003)
- [10] Kotter.j.,Heskett.j. 『Corporate Culture and Performance』(梅津祐良訳『企業文化が好業績を生む』ダイヤモンド社,pp.219-223,1994)
- [11] 同上, pp.222.
- [12] Schein.E. 『Organizational Culture and Leadership』(清水紀彦,浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社,pp.346-377,1989)
- [13] 同上, pp.10-27.
- [14] 同上, pp.400-417.
- [15] 三菱総合研究所. 『21世紀における「強い企業」とは』調査,2005.
- [16] Peters.T.,Waterman.R. 『In Search of Excellence』(大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版,pp.475,2003)
- [17] Collins.J.,Porras.J. 『Built to Last』(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,pp.279-280,1995)
- [18] 同上,pp.140-141.
- [19] Hicks.H.前掲『The Management of Organization』(影山裕子訳『人間行動と組織』 pp.119-120)
- [20] 同上, pp.635-638.
- [21] 同上, pp.289-290.
- [22] Schein.E.前掲『Organizational Culture and Leadership』(清水紀彦,浜田幸雄

- 
- 訳『組織文化とリーダーシップ』pp.313)
- [23] Peters.T.,Waterman.R.『In Search of Excellence』(大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版, pp.155-193,2003)
- [24] Collins.J.,Porras.J.前掲『Built to Last』(山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー』pp.89-129)
- [25] 同上, pp.230.
- [26] Collins,J.『Good to Great』(山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー2』日経BP社, pp.21-294,2001)
- [27] Utterback.J.前掲『Mastering the Dynamics of Innovation』(大津正和,小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス』pp.13-18)
- [28] Hounshell.D.「The Evolution of Industrial Research in the United States」『Engines of Innovation』Harvard Business School Pr, pp.13-86,1996(ローゼンブルーム.R.,スペンサー.W.編,西村吉雄訳『中央研究所の時代の終焉』日経BP社, pp.23-93,1998)
- [29] Mowery.D.,Teece.D.「Strategic Alliances and Industrial Research」前掲『Engines of Innovation』pp.111-130(ローゼンブルーム.R.,スペンサー.W.編,西村吉雄訳『中央研究所の時代の終焉』pp.145-163)
- [30] Rosenbloom.R.,Spencer.W.前掲『Engines of Innovation』(西村吉雄訳『中央研究所の時代の終焉』)
- [31] Myers.M.「Research and Change Management in Xerox」前掲『Engines of Innovation』pp.133-150(ローゼンブルーム.R.,スペンサー.W.編,西村吉雄訳『中央研究所の時代の終焉』pp.169-193)
- [32] Armstrong.J.「Reinventing Research at IBM」前掲『Engines of Innovation』pp.151-154(ローゼンブルーム.R.,スペンサー.W.編,西村吉雄訳『中央研究所の時代の終焉』pp.195-200)
- [33] Bridenbaugh.P.「The Future of Industrial R&D, or, Postcards from the Edge of the Abyss」前掲『Engines of Innovation』pp.155-164(ローゼンブルーム.R.,スペンサー.W.編,西村吉雄訳『中央研究所の時代の終焉』pp.201-215)
- [34] Moore.G.「Some Personal Perspectives on Research in the Semiconductor Industry」前掲『Engines of Innovation』pp.165-174(ローゼンブルーム.R.,スペンサー.W.編,西村吉雄訳『中央研究所の時代の終焉』pp.217-231)
- [35] 窪寺俊也(島津製作所・顧問)『島津製作所における科学技術創造の実践』(北陸先端科学技術大学院大学知識科学研究科「第6回知識科学シンポジウム『知識科学に基づく科学技術の創造と実践』(文部科学省21世紀COEプログラム)」2004)
- [36] Chesbrough.H.,Rosenbloom.R.「The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation」『Industrial and Corporate Change』,no.3 pp.529-556,2002.
- [37] Chesbrough,H.前掲『Open Innovation』(大前恵一朗訳『OPEN INNOVATION』pp.76-100)

- 
- [38] Christensen, C. 『The innovator's Dilemma』( 玉田俊平太監修 『イノベーションのジレンマ増補改訂版』 翔泳社, pp.9-22,2001 )
- [39] 同上, pp.219-230.
- [40] Christensen, C. 『The innovator's Solution』( 玉田俊平太監修 『イノベーションへの解』 翔泳社, pp.215-255,2003 )
- [41] Senge, P. 『The Fifth Discipline』( 守部信之ほか訳 『最強組織の法則』 徳間書店,1995 )
- [42] Drucker, P. 『The Concept of the Corporation』( 岩根忠訳 『ドラッカーの世界会社という概念』 ダイヤモンド社,1972 )
- [43] Nonaka, I., Takeuchi, H. 『The Knowledge-Creating Company』( 梅本勝博訳 『知識創造企業』 東洋経済新報社, pp.338-352,1996 )
- [44] 同上, pp.15-19.
- [45] 同上, pp.87-134.
- [46] 野中郁次郎, 紺野登 『場の動態と知識想像：ダイナミックな組織知に向けて』( 伊丹敬之, 西口敏宏, 野中郁次郎編著 『場のダイナミズムと企業』 東洋経済新報社, pp.45-64,2000 )
- [47] 『日経ビジネス』 日経BP社, 11.21号, pp.30-45.2005.
- [48] 『日経ビジネス』 日経BP社, 10.10号, pp.30-47.2005.
- [49] 松田良子 『経営理念について』 いよぎん地域経済研究センター, いよぎん, 2004.
- [50] 東証1部「電機機器」162社ホームページ(2005年11月時点)
- ・イビデン(株), <http://www.ibiden.co.jp/>.
  - ・コニカミノルタホールディングス(株), <http://konicaminolta.jp/>.
  - ・ミネベア(株), <http://www.minebea.co.jp/>.
  - ・(株)日立製作所, <http://www.hitachi.co.jp/>.
  - ・(株)東芝, [http://www.toshiba.co.jp/index\\_j3.htm](http://www.toshiba.co.jp/index_j3.htm).
  - ・三菱電機(株), <http://www.mitsubishielectric.co.jp/>.
  - ・富士電機ホールディングス(株), <http://www.fujielectric.co.jp/>.
  - ・東洋電機製造(株), <http://www.toyodenki.co.jp/>.
  - ・(株)安川電機, <http://www.yaskawa.co.jp/>.
  - ・神鋼電機(株), <http://www.shinko-elec.co.jp/>.
  - ・(株)明電舎, <http://www.meidensha.co.jp/pages/top/index.html>.
  - ・オリジン電気(株), <http://www.origin.co.jp/>.
  - ・デンヨー(株), <http://www.denyo.co.jp/>.
  - ・エネサーブ(株), <http://www.eneserve.co.jp/>.
  - ・東芝テック(株), <http://www.toshibatec.co.jp/>.
  - ・芝浦メカトロニクス(株), <http://www.shibaura.co.jp/>.
  - ・マブチモーター(株), <http://www.mabuchi-motor.co.jp/>.
  - ・日本電産(株), <http://www.nidec.co.jp/>.
  - ・(株)高岳製作所, <http://www.takaoka.co.jp/>.
  - ・(株)ダイヘン, <http://www.daihen.co.jp/>.
  - ・日新電機(株), <http://www.nissin.co.jp/>.
  - ・大崎電気工業(株), <http://www.osaki.co.jp/>.
  - ・オムロン(株), <http://www.omron.co.jp/>.
  - ・日東工業(株), <http://www.nito.co.jp/>.
  - ・和泉電気(株)(現 I D E C (株)), <http://www.idec.com/jpja/index.html>.
  - ・エルピーダメモリ(株), <http://www.elpida.com/ja/>.

- 
- ・ (株)ジーエスユアサコーポレーション, <http://www.gs-yuasa.com/jp/>.
  - ・ 田村大興ホールディングス(株), <http://www.tthd.com/>.
  - ・ (株)メルコホールディングス, <http://www.melco-hd.jp/>.
  - ・ 日本電気(株), <http://www.nec.co.jp/>.
  - ・ 富士通(株), <http://jp.fujitsu.com/>.
  - ・ 沖電気工業(株), <http://www.oki.co.jp/>.
  - ・ 岩崎通信機(株), <http://www.iwatsu.co.jp/>.
  - ・ N E C インフロンティア(株), <http://www.necinfrontia.co.jp/>.
  - ・ 電気興業(株), <http://www.denkikogyo.co.jp/>.
  - ・ サンケン電気(株), <http://www.sanken-ele.co.jp/>.
  - ・ エプソントヨコム(株), <http://www.epsontoyocom.co.jp/>.
  - ・ (株)ナカヨ通信機, <http://www.nyc.co.jp/>.
  - ・ 富士通アクセス(株), <http://www.access.fujitsu.com/>.
  - ・ アイホン(株), <http://www.aiphone.co.jp/>.
  - ・ NEC エレクトロニクス(株), [http://www.necel.com/index\\_j.html](http://www.necel.com/index_j.html).
  - ・ セイコーエプソン(株), <http://www.epson.co.jp/>.
  - ・ (株)アルバック, <http://www.ulvac.co.jp/>.
  - ・ (株)ピクセラ, <http://www.pixela.co.jp/>.
  - ・ (株)ナナオ, <http://www.eizo.co.jp/>.
  - ・ 日本信号(株), <http://www.signal.co.jp/>.
  - ・ (株)京三製作所, <http://www.kyosan.co.jp/>.
  - ・ 能美防災(株), <http://www.nohmi.co.jp/>.
  - ・ ホーチキ(株), <http://www.hochiki.co.jp/>.
  - ・ マスプロ電工(株), <http://www.maspro.co.jp/>.
  - ・ 日本無線(株), <http://www.jrc.co.jp/>.
  - ・ 松下電器産業(株), <http://www.panasonic.co.jp/>.
  - ・ シャープ(株), <http://www.sharp.co.jp/>.
  - ・ アンリツ(株), <http://www.anritsu.co.jp/J/index.asp>.
  - ・ (株)富士通ゼネラル, <http://www.fujitsu-general.com/jp/>.
  - ・ (株)日立国際電気, <http://www.h-kokusai.com/>.
  - ・ ソニー(株), <http://www.sony.co.jp/>.
  - ・ N E C トーキョー(株), <http://www.nec-tokin.com/>.
  - ・ T D K (株), <http://www.tdk.co.jp/>.
  - ・ 帝国通信工業(株), <http://www.noble-j.co.jp/>.
  - ・ 三洋電機(株), <http://www.sanyo.co.jp/>.
  - ・ (株)ケンウッド, <http://www.kenwood.co.jp/>.
  - ・ 宮越商事(株), <http://www.miyakoshi-corp.com/>.
  - ・ ミツミ電機(株), <http://www.mitsumi.co.jp/>.
  - ・ (株)タムラ製作所, <http://www.tamura-ss.co.jp/>.
  - ・ アルプス電気(株), <http://www.alps.co.jp/>.
  - ・ 池上通信機(株), <http://www.ikegami.co.jp/>.
  - ・ パイオニア(株), <http://www.pioneer.co.jp/>.
  - ・ 日本電波工業(株), <http://www.ndk.com/indexj.html>.
  - ・ (株)日本トリム, <http://www.nihon-trim.co.jp/>.
  - ・ ローランドディージェー(株), <http://www.rolanddg.co.jp/>.
  - ・ 日本ビクター(株), <http://www.jvc-victor.co.jp/>.
  - ・ 山水電気(株), <http://www.sansui-jpn.co.jp/>.
  - ・ フォスター電機(株), <http://www.foster.co.jp/>.
  - ・ クラリオン(株), <http://www.clarion.co.jp/>.
  - ・ S M K (株), <http://www.smk.co.jp/>.
  - ・ (株)ヨコオ, <http://www.yokowo.co.jp/>.
  - ・ 東光(株), <http://www.toko.co.jp/>.

- 
- ・ ティアック(株),<http://www.teac.co.jp/>.
  - ・ ホシデン(株),<http://www.hosiden.co.jp/>.
  - ・ ヒロセ電機(株),<http://www.hirose.co.jp/>.
  - ・ 日本航空電子工業(株),<http://www.jae.co.jp/>.
  - ・ T O A (株),<http://www.toa.co.jp/>.
  - ・ 日立マクセル(株),<http://www.maxell.co.jp/>.
  - ・ ユニデン(株),<http://www.uniden.co.jp/>.
  - ・ アルパイン(株),<http://www.alpine.co.jp/>.
  - ・ スミダコーポレーション(株),<http://www.sumida.com/>.
  - ・ 島田理化工業(株),<http://www.spc.co.jp/>.
  - ・ アイコム(株),<http://www.icom.co.jp/>.
  - ・ (株)パトライト,<http://www.patlite.co.jp/>.
  - ・ 船井電機(株),<http://www.funai.jp/>.
  - ・ 横河電機(株),<http://www.yokogawa.co.jp/>.
  - ・ 新電元工業(株),<http://www.shindengen.co.jp/>.
  - ・ (株)山武,<http://jp.yamatake.com/>.
  - ・ 日本光電工業(株),<http://www.nihonkohden.co.jp/>.
  - ・ (株)チノー,<http://www.chino.co.jp/>.
  - ・ (株)共和電業,<http://www.kyowa-ei.co.jp/>.
  - ・ (株)堀場製作所,<http://www.horiba.co.jp/>.
  - ・ (株)アドバンテスト,<http://www.advantest.co.jp/>.
  - ・ (株)小野測器,<http://www.onosokki.co.jp/>.
  - ・ タバイエスペック(株),<http://www.espec.co.jp/>.
  - ・ サンクス(株),<http://www.sunx.co.jp/>.
  - ・ (株)キーエンス,<http://www.keyence.co.jp/>.
  - ・ H I O K I (株),<http://www.hioki.co.jp/>.
  - ・ シスメックス(株),<http://www.sysmex.co.jp/>.
  - ・ (株)メガチップス,<http://www.megachips.co.jp/>.
  - ・ 日本電産コパル電子(株),<http://www.copal-electronics.co.jp/>.
  - ・ ミヤチテクノス(株),<http://www.miyachi-gr.co.jp/>.
  - ・ 東京電波(株),<http://www.tew.co.jp/>.
  - ・ 澤藤電機(株),<http://www.sawafuji.co.jp/>.
  - ・ コーセル(株),<http://www.cosel.co.jp/jp/>.
  - ・ (株)日立メディコ,<http://www.hitachi-medical.co.jp/>.
  - ・ 新日本無線(株),<http://www.njr.co.jp/>.
  - ・ オプテックス(株),<http://www.optex.co.jp/>.
  - ・ 千代田インテグレ(株),<http://www.chiyoda-i.co.jp/>.
  - ・ デンセイ ラムダ(株),<http://www.densei-lambda.com/>.
  - ・ 東光電気(株),<http://www.tokodenki.co.jp/>.
  - ・ スタンレー電気(株),<http://www.stanley.co.jp/>.
  - ・ 岩崎電気(株),<http://www.iwasaki.co.jp/>.
  - ・ ウシオ電機(株),<http://www.ushio.co.jp/>.
  - ・ 日本セラミック(株),<http://www.nicera.co.jp/>.
  - ・ 新神戸電機(株),<http://www.shinkobe-denki.co.jp/>.
  - ・ (株)日本デジタル研究所,<http://www.jdl.co.jp/>.
  - ・ 古河電池(株),<http://www.furukawadenchi.co.jp/>.
  - ・ 双信電機(株),<http://www.soshin.co.jp/>.
  - ・ 山一電機(株),<http://www.yamaichi.co.jp/>.
  - ・ (株)図研,<http://www.zuken.co.jp/>.
  - ・ 日本電子(株),<http://www.jeol.co.jp/>.
  - ・ カシオ計算機(株),<http://www.casio.co.jp/>.
  - ・ ファナック(株),<http://www.fanuc.co.jp/>.

- 
- ・富士電気化学(株),<http://www.fdk.co.jp/>.
  - ・日本シイエムケイ(株),<http://www.cmk-corp.com/>.
  - ・(株)エンプラス,<http://www.enplas.co.jp/>.
  - ・ローム(株),<http://www.rohm.co.jp/>.
  - ・浜松ホトニクス(株),<http://www.hpk.co.jp/>.
  - ・(株)三井ハイテック,<http://www.mitsui-high-tec.com/>.
  - ・新光電気工業(株),<http://www.shinko.co.jp/>.
  - ・グラフテック(株),<http://www.graphtec.co.jp/>.
  - ・京セラ(株),<http://www.kyocera.co.jp/>.
  - ・日本インター(株),<http://www.niec.co.jp/>.
  - ・(株)NEOMAX,<http://www.neomax.co.jp/>.
  - ・太陽誘電(株),<http://www.yuden.co.jp/>.
  - ・(株)村田製作所,<http://www.murata.co.jp/>.
  - ・(株)ユーシン,<http://www.u-shin.co.jp/>.
  - ・双葉電子工業(株),<http://www.futaba.co.jp/>.
  - ・北陸電気工業(株),<http://www.hdk.co.jp/>.
  - ・松下電工(株),<http://www.mew.co.jp/>.
  - ・ニチコン(株),<http://www.nichicon.co.jp/top.html>.
  - ・日本ケミコン(株),<http://www.chemi-con.co.jp/>.
  - ・K O A (株),<http://www.koanet.co.jp/>.
  - ・市光工業(株),<http://www.ichikoh.com/>.
  - ・(株)小糸製作所, [http://www.koito.co.jp/f\\_index.html](http://www.koito.co.jp/f_index.html).
  - ・(株)ミツバ,<http://www.mitsuba.co.jp/>.
  - ・アロカ(株),<http://www.aloka.co.jp/>.
  - ・スター精密(株),<http://www.star-micronics.co.jp/>.
  - ・大日本スクリーン製造(株),<http://www.screen.co.jp/>.
  - ・キヤノン電子(株),<http://www.canon-elec.co.jp/>.
  - ・キヤノン(株),<http://www.canon.co.jp/>.
  - ・(株)リコー,<http://www.ricoh.co.jp/>.
  - ・日本電産サンキョー(株), <http://www.nidec-sankyo.co.jp/>.
  - ・武藤工業(株),<http://www.mutoh.co.jp/>.
  - ・東京エレクトロン(株),<http://www.tel.com/jpn/index.htm>.
- (株)ワコムは2005年12月東証1部「電機機器」上場のため調査データには反映していない。

[51] 株式会社イーオーエル(<http://www.eol.jp/>)より以下有価証券報告書データ抽出。

- ・松下電器産業(株),有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。
- ・シャープ(株),有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。
- ・(株)堀場製作所,有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。
- ・日本電子(株),有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。
- ・日本信号(株),有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。
- ・日本光電工業(株),有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。
- ・(株)小野測器,有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。
- ・ファナック(株),有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。
- ・新光電気工業(株),有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。
- ・浜松ホトニクス(株),有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。
- ・(株)村田製作所,有価証券報告書(連結損益計算書)1991年~2005年期末決算。

[52] Rogers,E.『Diffusion of Innovation:Third Edition』(青池愼一,宇野善康監訳『イノベーション普及学』産能大学出版部,pp.54,1990)

[53] Nonaka.I.,Takeuchi.H.前掲『The Knowledge-Creating Company』(梅本勝博訳『知識創造企業』pp.61)

[54] 胡桂蘭『在中日系企業の成功要因』中京経営研究第11巻第1号,2001.

- 
- [55] 野林晴彦,浅川和宏『理念浸透の「5つの策」』慶応経営論集第18巻第1号,2001.
- [56] 渡辺光一,岡田正大,樫尾直樹『経営理念の浸透度と企業業績の関係』リクルートWorks10-11月号,2005.
- [57] Nonaka.I.,Takeuchi.H.前掲『The Knowledge-Creating Company』(梅本勝博訳『知識創造企業』 pp.109-132 )

# 付 録 1 ( 電気機器業界の理念浸透施策 / パターン ( 個別企業 ) )