

# 博士論文

## 日本の経営理念の歴史的変遷

—概念の誕生・変容と普及—

滋賀大学大学院経済学研究科  
経済経営リスク専攻

2020 年 1 月提出

氏 名	野林 晴彦
-----	-------

指導教員	小野 善生
------	-------

指導教員	伊藤 博之
------	-------

指導教員	澤木 聖子
------	-------

## 目次

序章 問題提起とリサーチクエスチョン .....	9
第1節 はじめに .....	9
第2節 「経営理念」という言葉と概念を歴史的に振り返り、整理をする意義 .....	11
第3節 研究方法論 .....	12
第4節 本論文の構成 .....	13
第1部 経営理念という言葉の誕生から一般への普及（'70年代初頭まで） .....	18
第1章 「理念」という言葉の誕生と普及（明治・大正時代） .....	18
第1節 理念という言葉の誕生 .....	18
第2節 カントと理念（イデー） .....	19
第3節 日本におけるカントおよびドイツ哲学 .....	21
第4節 日本における「理念」という言葉の普及・拡大 .....	22
第2章 「経営理念」という言葉の始まり（昭和初期～第二次大戦中） .....	28
第1節 経営理念という言葉の誕生－最初の意味－ .....	28
第2節 経営理念のはじまり－第二次大戦中－ .....	29
1. 戦時下における新しい経営理念 .....	29
2. 中西勉（1943）『新訂 経営必携』－経営理念が経営学書の「一章」に－ .....	34
第3章 経営理念という言葉の普及と一般化 「新しい経営理念ブーム」 .....	45
第1節 戦後直後の経営理念－川上嘉市『事業と経営』－ .....	45
第2節 経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議（1956年） .....	49
1. 経済同友会決議とその影響 .....	49
2. なぜ、経済同友会は「経営理念」という言葉を用いたのか .....	53

第3節 「企業の社会的責任」の理解と普及を促した日本生産性本部海外視察団 .....	56
1. 日本生産性本部の発足と経済同友会 .....	56
2. 日本生産性本部「海外視察団」 .....	57
第4節 社会的責任論の一般への広まり・・・ドラッカー・ブーム .....	60
第5節 「同友会の利潤宣言」－1965年経済同友会「新しい経営理念」提言 .....	63
<b>第4章 実業界における「新しい経営理念ブーム」の影響 .....</b>	<b>67</b>
第1節 「経営者の哲学・経営者理念《概念2》」への注目 .....	67
第2節 「企業組織の経営理念《概念3》」設立の動き .....	70
<b>第5章 「新しい経営理念」ブームへの学界の対応 .....</b>	<b>73</b>
第1節 「新しい経営理念」の重要性について言及する研究 .....	73
第2節 日本の経営理念を確立するべきとする研究 .....	74
第3節 それまで研究されてきたテーマを経営理念とする研究 .....	76
1. 「経済思想・経営思想としての経営理念」研究 .....	77
2. 「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」研究 .....	79
第4節 経営理念の経営学上での位置づけを明確にしようとする研究 .....	80
1. 経営理念の経営学上の位置づけ－山本安次郎・山城章・高田馨（1967年） .....	80
2. 経営理念論について－2つの研究成果－ .....	83
1) 山城章編『現代の経営理念』 .....	83
2) 中川敬一郎編（1972）『経営理念』 .....	86
<b>第6章 経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》 .....</b>	<b>89</b>
第1節 家業維持の理念（江戸時代） .....	89
第2節 実業の思想（明治初期～中期） .....	90
第3節 経営ナショナリズム（明治初期～中期） .....	92
第4節 経営家族主義（明治末期～大正） .....	93

第5節 経済統制下における経営理念（戦時中） .....	94
第6節 新しい経営理念（1950・60年代） .....	95
1. 1955年中山・櫻田発言と1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」 .....	95
2. 同友会の利潤宣言ー1965年経済同友会「新しい経営理念」提言 .....	95
<b>第7章 経営者の哲学、経営者理念としての経営理念</b> .....	<b>97</b>
第1節 経営者個人の哲学・思想の源泉は何か .....	97
第2節 経営者の宗教的背景     ー儒教・仏教／キリスト教ー .....	103
1. 儒教・仏教に基づく経営者理念 .....	104
1) 渋沢栄一 .....	104
2) 金原明善・佐久間貞一・矢野恒太・（二代目）小菅丹治 .....	107
3) 松下幸之助 .....	108
4) 稲森和夫 .....	109
2. キリスト教に基づく経営者理念 .....	110
1)     （六代目）森村市左衛門 .....	110
2)     波多野鶴吉 .....	111
3)     武藤山治 .....	112
4)     相馬愛蔵 .....	113
5)     大原孫三郎 .....	114
第3節 経営者の過去体験 .....	115
1)     渋沢栄一 .....	115
2)     武藤山治 .....	115
3)     松下幸之助 .....	116
<b>第8章 「新しい経営理念ブーム」による3つの経営理念概念</b> .....	<b>119</b>
第1節 経営理念3つの概念 .....	119
第2節 「経済思想・経営思想の経営理念」《概念1》の終焉とその理由 .....	120
第3節 経営理念概念のパラダイム変換ー経済同友会決議 .....	121

第2部 「企業組織の経営理念」《概念3》の歴史的変遷（50年代～現在） .....	123
第9章 経営理念の成文化と公表ー経営理念機能論の台頭 .....	124
第1節 社は社訓から経営理念へー経営理念のテキスト化.....	124
第2節 経営理念「テキスト化」の理由とその機能 .....	127
第3節 テキスト化によって生じた「経営理念機能論」 .....	132
第4節 「企業組織の経営理念」2つの視座ー「経営理念機能論」と「経営理念本質論」 .....	133
第10章 経営理念の構造論ー経営理念内容の継承・変更のパターン .....	136
第1節 経営理念の構造と名称.....	136
1. 経営理念の階層性と、狭義の経営理念・広義の経営理念 .....	136
2. 経営理念の名称と構造の比較（製菓企業での比較例） .....	138
3. 企業の実際の経営理念例（日立製作所） .....	138
第2節 経営理念内容の継承・変更パターン .....	139
1. 不変型（普遍型） .....	140
2. 刷新型 .....	142
3. 見直型 .....	145
4. 追加並列型 .....	146
5. 追加融合型 .....	147
第3節 経営理念に影響を与える要因 .....	150
第11章 「企業組織の経営理念」《概念3》がどのように変わっていったのか .....	152
第1節 1950～70年代「企業の社会的責任」概念の追加 .....	152
第2節 1980～90年代「戦略概念の導入ー戦略の上位概念としての経営理念ー」 .....	154
第3節 2000年代以降 「社会性（CSR・サステナビリティ）のさらなる強調」 .....	157
第4節 経営理念への影響（要因と歴史的変遷） .....	160

<b>第12章 企業組織の経営理念—トヨタ自動車の事例</b> .....	162
第1節 創業期—豊田佐吉と豊田綱領の制定（1935年） .....	162
第2節 トヨタ基本理念の制定（1992年）と改定（1997年） .....	164
第3節 トヨタ行動指針の策定（1998年）と改定（2006年） .....	165
第4節 トヨタウェイ 2001 の制定（2001年） .....	166
第5節 CSR方針の制定（2008年） .....	168
第6節 トヨタグローバルビジョンの制定（2011年） .....	169
第7節 経営理念（類似概念）それぞれの位置づけ .....	170
第8節 トヨタ自動車の経営理念—歴史的変遷のまとめ .....	173
1. 「豊田綱領」：「経営者理念」から「企業組織の経営理念」へ .....	173
2. 「トヨタ基本理念」「行動指針」「トヨタウェイ」：企業の社会的責任概念の追加 .....	173
3. 「トヨタビジョン」：戦略概念の導入 .....	173
4. 「CSR方針」：社会性（CSR・サステナビリティ）のさらなる強調 .....	174
第9節 経営理念に影響を与える要因の相互関係性 .....	174
<b>第13章 「企業組織の経営理念」研究</b> .....	176
第1節 1990年代までに多く研究されてきたテーマ .....	176
1. 経営理念の定義 .....	176
2. 経営理念の機能や効果 .....	177
3. 経営理念の構造・階層性 .....	179
4. 経営理念と経営戦略の関わり .....	179
第2節 経営理念の浸透 .....	180
第3節 新たな研究テーマ—経営人類学による経営理念研究 .....	183

第14章（総括） 経営理念の概念整理 .....	185
第1節 日本における経営理念概念の歴史的変遷と概念整理 .....	185
第2節 経営理念が広範で曖昧な概念となった理由 .....	187
1. 「経営理念」という言葉自身の理由 .....	187
2. 経営学者は、「経営理念」という言葉を望んでいたのか？ .....	190
3. 「経営理念」に相当する英語 .....	192
終章 おわりに ー本研究の成果・貢献と残された研究課題ー .....	194
第1節 本研究の成果と貢献 .....	194
第2節 残された課題 .....	195
1. 経営理念の国際比較、国際化の経営理念 .....	195
2. 経営理念と組織概念 .....	196

## 参考文献

## 図表目次

図 1	本論文の構成 .....	17
図 2	経営学の体系 .....	80
図 3	経営者理念（概念 2）に影響を与える要因 .....	102
図 4	経営理念概念の歴史的変遷（1） .....	120
図 5	経営理念のテキスト化による機能追加 .....	129
図 6	エーザイの hhc 理念 .....	129
図 7	コミュニケーションモデル（池上嘉彦 1984 p39） .....	130
図 8	経営理念概念の歴史的変遷（2） .....	135
図 9	経営理念の構造 .....	136
図 10	経営理念機能論における「狭義の経営理念」「広義の経営理念」 .....	137
図 11	経営理念の名称と構造 ー日経平均企業：製薬 8 社の比較ー .....	138
図 12	日立グループ・アイデンティティ .....	139
図 13	経営理念内容の継承・変更パターン .....	140
図 14	パナソニックの経営理念 .....	141
図 15	京セラの社是・経営理念 .....	141
図 16	JAL グループ企業理念（2002 年） .....	142
図 17	JAL グループ企業理念（現在） .....	143
図 18	エーザイの経営理念 .....	144
図 19	ミツカンの経営理念とビジョン・スローガン .....	145
図 20	SCREEN ホールディングスの企業理念体系 .....	147
図 21	クラレの経営理念（1） .....	148
図 22	クラレの経営理念（2） .....	149
図 23	経営理念に影響を与える要因 .....	151
図 24	経営理念とその類似・関連用語のピラミッド .....	156
図 25	東レの経営理念と CSR .....	158
図 26	サントリーグループ企業理念 .....	159
図 27	経営理念概念の歴史的変遷（3） .....	160
図 28	経営理念「追加型」 .....	162
図 29	豊田綱領 .....	163



図 30 「トヨタ基本理念」 .....	163
図 31 トヨタ行動指針.....	166
図 32 トヨタウェイ 2001 .....	168
図 33 トヨタ CSR方針 .....	169
図 34 グローバルビジョン .....	170
図 35 CSR方針の位置づけ.....	171
図 36 ビジョン経営のあり方.....	171
図 37 トヨタの経営理念.....	174
図 38 経営理念に影響を与える要因（トヨタ基本理念の制定時） .....	175
図 39 経営理念の機能・効果.....	177
図 40 経営理念の機能.....	178
図 41 経営理念の構造.....	179
図 42 経営理念概念の歴史的変遷（４） .....	186
表 1 理念という言葉が使用された論文と掲載誌（cinii） .....	25
表 2 経済同友会創立時の幹事.....	55
表 3 第一次トップ・マネジメント視察団のメンバー .....	58
表 4 第二次トップ・マネジメント視察団メンバー.....	59
表 5 経営理念が制定（策定）された時期（１） .....	72
表 6 経営理念が制定（策定）された時期（２） 表 7 経営理念が制定（作成）された時期（３） .....	72
表 8 『社是社訓集』一覧：「経営理念」という記載企業数.....	126
表 9 経営理念本質論と経営理念機能論.....	134
表 10 トヨタ基本理念（1992 年発行版、1997 年改定版）と豊田綱領の関係.....	165
表 11 トヨタ自動車の経営理念の制定年と制定者、制定理由 .....	172

## 序章 問題提起とリサーチクエスション

### 第1節 はじめに

わが国において、経営理念に関する研究の歴史は長い。今から 50 年程前、山城章 (1967) は、「経営の理念が論攷せられてすでに 40 年、わが国経営学の歴史は、この理念論の展開を中心としたとみることもできる<sup>1)</sup>」と述べている。日本において、経営理念は 90 年以上も研究されてきたことになる。

この経営理念研究のテーマは幅広い分野にわたる。松田良子 (2003)<sup>2)</sup>によれば、日本の経営理念に関する研究テーマは大きく 5 つに分類できるという。①経営理念の定義、②経営理念の機能や効果、③経営理念の構造、④経営理念の浸透の重要性、⑤経営理念と経営戦略の関わり、である。これらのうち①経営理念の定義について、柴田仁夫 (2017) は、「研究者による経営理念の定義の変遷」として、27 の研究者・グループの定義を整理している<sup>3)</sup>。ここでは研究者によって経営理念の定義は異なり、唯一の定義は存在していないことが示されており、それぞれの視点の違いがあることが明らかとされている。

「経営理念」という概念は、一般にも広く認知され、その重要性も認められている一方で、その意味は非常に広範で曖昧である。例えば、会社がホームページに掲載している経営理念を比較すると、その名称やその示す内容、文章量などは驚くほど多様である。さらに会社によっては、経営理念が文章化（成文化）されておらず、社長の言葉や行動を経営理念と呼んでいる場合もある。

この経営理念概念の広範さ・曖昧さは、経営理念研究においても大きな影響を与えている。すなわち、「経営理念」という概念の多様性・多義性が、研究対象としての扱いにくさにつながっているのである。経営理念のこの特質は、「経営理念研究」を実施する上で、マイナスに作用することも多い<sup>4)</sup>。さらに、研究者間でも、いまだに統一した経営理念の定義は存在していない。また経営理念に関する先行研究、特に 1960 年代頃の研究と、最近の理念研究を比較すると、それぞれの経営理念の捉え方が大きく異なっていることがわかる。このこ

---

<sup>1)</sup> 山城章 (1967) 「経営の基本理念と日本的経営」、『経済論叢』(京都大学経済学会)、第 100 号第 5 巻、p110

<sup>2)</sup> 松田良子 (2003) 「経営理念と経営戦略」、加護野忠男編著 (2003) 『企業の戦略』、八千代出版 39-53

<sup>3)</sup> 柴田仁夫 (2017) 『実践の場における経営理念の研究』、創成社、p 22

<sup>4)</sup> 高尾義明 (2009) は、「・・・経営理念が価値的側面にかかわるがゆえ研究方法が確立されていない」「ゆえに客観的な研究が難しく、研究者にとって手を出しにくい研究テーマになっている」と述べている。(高尾義明 2009 「経営理念の組織論的再検討」、京都大学京セラ経営哲学寄附講座編『経営哲学を展開する』、文真堂、p58)

とから、経営理念概念は、歴史的にも変化していることが推測される。

実際に研究者同士の場合であっても、経営理念概念の認識が異なることにより、議論がうまくかみ合わないことが生じている。言い換えれば、研究者により経営理念観が異なっているのである。例えば、土屋喬雄（1964）<sup>5</sup>は、経営理念を「経営者精神」あるいは「経営者理念」ととらえている。一方、山本安次郎（1967）<sup>6</sup>は、「バーナードが組織と構成員を分けているように、「経営者の信念や理念と、経営の理念とを区別すべきである」と述べている。前者の主体は「経営者個人」であるのに対し、後者の主体は「企業組織」なのである。

また住原則也ら（2008）は、「経営理念を独立変数とし、成果・業績などを従属変数として測定しようとしても、信頼できる関係性が特定できるものではない」<sup>7</sup>と断言しているが、実際に「経営理念に関する定量研究」は数多く公表されている（例えば、鈴木勘一郎 2005<sup>8</sup>、野林晴彦 2015a<sup>9</sup> など）。前者は、経営理念を、成文化の有無にかかわらず、特定の価値を各人が経営やビジネスの現場で、「解釈・再解釈」することを通じて現実に応用していくという動的な存在ととらえている（住原則也 2014<sup>10</sup>）。一方、後者は経営理念を「成文化され、公表されたもの」とする機能主義的なとらえ方である。

このような研究者間の経営理念観の違い、すなわち経営理念の捉え方の違いは、しばしば、経営理念研究の議論を妨げる。もちろん、研究者は自由に経営理念の定義を行い、その定義に基づいて研究を行えばよい。研究者は、自分自身の経営理念観に基づき「経営理念」を捉え定義し、経営理念研究を実施する。しかし、自らと異なる経営理念観、経営理念の捉え方で定義した研究に対峙した場合、建設的な議論を行う前に、「それは経営理念と言えるのか？」という、そもそも論に終始しかねない。

経営理念の議論を行うためには、どのように経営理念を捉えるかという「経営理念の概念」を同一にする必要があるであろう。しかしながら、これまでの経営理念研究の中で、この「経営理念概念の整理」を行った研究は少ない。

---

<sup>5</sup> 土屋喬雄（1964）『日本経営理念史』、日本経済新聞社

<sup>6</sup> 山本安次郎（1967）「経営の理論と政策」、『経済論叢』、第 100 巻、第 4 号、1-22

<sup>7</sup> 住原則也・三井泉・渡邊祐介編著（2008）『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 出版、p 26

<sup>8</sup> 鈴木勘一郎（2009）「中堅中小企業における理念経営に関する研究：一価値、理念浸透、そして業績—」、『日本ベンチャー学会誌』 14 巻、13-22

<sup>9</sup> 野林晴彦（2015a）「理念浸透における理念内容と浸透策、浸透度、成果：企業組織を対象としたマクロレベルの実証研究」、『経営戦略研究』、第 15 巻、51-72

<sup>10</sup> 住原則也（2014）『経営と宗教：メタ理念の諸相』、東方出版

それらの数少ない研究の中の一つが、山城章編（合本版 1972）『現代の経営理念』である。日本学術振興会経営問題第 108 委員会の成果を「経営理念の統一見解」としてまとめ、「経営理念（意義と内容）」、「経営主体と経営機能」、「経営目的」、「経営者の社会的責任」として整理を行っている。また浅野俊光（1992）『日本の近代化と経営理念』においてその第 1 章「経営理念とは何か」において、それまでの主たる先行研究をレビューし、「定義と類型」、「企業と経営理念」、さらに「企業成長と経営者機能」「経営理念の変化と構造展開」についてまとめている。

しかしこれらの研究では、経営理念の主体は「経営者」あるいは「経営体（企業）」とされ、中瀬寿一（1964）<sup>11</sup>が述べているような「わが国の経営思想＝経営理念」とする考え方は含んでいない。さらに松田良子（2003）や柴田仁夫（2017）が指摘する、経営理念の「成文化や公開の有無」については言及されていない。したがって、これらの研究でも、「経営理念の概念整理」は十分であるとは言えないのである。

以上から、本研究では日本における「経営理念概念の整理」を行うことを最終目的とする。

## 第 2 節 「経営理念」という言葉と概念を歴史的に振り返り、整理をする意義

山本安次郎（1972）は山城章編（1972）『現代の経営理念』の中で、『日本の経営』の概念規定が困難であった以上に、『日本の経営理念』の概念規定は困難であるのに、これを無視して、無限定のままで論述されることが多い<sup>12</sup>と述べている。経営理念の概念を規定することの重要性は、すでに 50 年近く前から認識されていたことがわかる。

しかし、前述のように、経営理念概念の整理に関する研究は、これまで十分なされてきたとは言えない。浅野俊光（1991）は、経営理念の定義が確定し難い理由の一つとして、「研究者が経営理念という用語で何を問題にするかが一様でないため<sup>13</sup>」と述べている。

本研究では、「経営理念」という用語、すなわち言葉の歴史に注目していきたい。経営理念という言葉の歴史を振り返ることで、その概念がどのように誕生し、変容し、普及していったかを知る手がかりになると思われる。

---

<sup>11</sup> 中瀬寿一（1964）『戦後日本の経営理念史』、法律文化社

<sup>12</sup> 山本安次郎（1972）「経営理念の国際的比較」、山城章編著『現代の経営理念』（合本版）、p185

<sup>13</sup> 浅野俊光（1991）「第 6 章 戦後日本の経営理念とその変化」、『日本の近代化と経営理念』、日本経済新報社、p146。なお、もう一つの「経営理念の定義を確定し難い理由」は、「産業界で経営者がインタビューなどを行う際表明する信条、企業内で公認された経営方針など、その具体的表現が著しく多様であること」としている。

わが国において、理念および経営理念という言葉の誕生から広く一般に広まるまでの歴史を振り返り、経営理念概念がどのように捉えられ、また変遷してきたか、を確認する。

#### リサーチクエスション

日本における『経営理念』という言葉と概念は、どのように誕生し、変化し、現在のように受けられてきたのか？その歴史を振り返ることで概念を整理する

ではなぜ経営理念について歴史的に振り返るのか。山本安次郎（1967）は、「経営はすぐれて歴史的存在であり、歴史に規定されながらその形成に参加する。経営の理論も歴史を離れては形骸であり空虚である<sup>14</sup>」と述べている。経営理念研究を今後さらに進展するために、経営理念という言葉と概念を歴史的に振り返り、その概念を整理することは意義があることと考える。

また、土屋喬雄も1964年の著書『日本経営理念史』の中で、「日本の経営史、経営理念史を振り返ることで、はじめて日本の経営哲学が確立し得る<sup>15</sup>」と述べている。同様に、経営理念という言葉と概念の歴史を振りかえることで、現在の「経営理念」像がより明確となり、さらなる経営理念研究の進展に寄与できるものと考えている。

### 第3節 研究方法論

須田敏子（2019）<sup>16</sup>は、マネジメント研究における研究方法を「リサーチクエスションに基づき、研究の基盤となっている存在論的・認識論的立場を理論的に正当化したうえで、研究で活用する研究アプローチと研究データを活用する研究方法を理論的に正当化しながら解釈するプロセスと」と定義している。ここで存在論とは、人間が生き生活している存在をどうとらえるかであり、認識論とはそれをどう認識するか、である。須田敏子(2019)はこれらから、「存在論・認識論・研究アプローチ」を2つに大別し、一つを「客観主義パラダイム」もう一つを「主観主義パラダイム」と呼んでいる。

<sup>14</sup> 山本安次郎（1967）「経営の理論と政策－経営理念論序説－」、『経済論叢』（京都大学経済学会）、第100号第4巻、p21

<sup>15</sup> 土屋喬雄（1964）『日本経営理念史』、日本経済新聞社、p5

<sup>16</sup> 須田敏子（2017）『マネジメント研究への招待－研究方法の種類と選択』、中央経済社

	＜存在論＞	＜認識論＞	＜研究アプローチ＞
客観主義パラダイム	実在主義	実証主義	演繹法
主観主義パラダイム	構成主義	社会構成主義	帰納法

「客観主義パラダイム」では、人間の外側にある社会は、人間の認識から独立して存在するという「実存主義」をとり、人間の外にある因果関係を正しく説明・予測する「実証主義」により、理論から仮説を構築し実証を行う「演繹法」を実施する。一方、「主観主義パラダイム」は、社会における現象は人間の認識に左右されるという「構成主義」をとり、人間の内面を理解しようとする「社会構成主義（解釈主義）」により、観察・発見から理論を導き出す「帰納法」を実施する。

本研究は、「経営理念」の概念を問うものであり、またそれがどのように誕生し、変容し普及していったかを扱うものである。この経営理念はそれ自身、人間から独立して客観的に存在するわけではなく、人間がどのように経営理念を捉えているか（解釈しているか）が重要となる。したがって、「構成主義」の存在論、「社会構成主義（解釈主義）」の認識論に立つものである。また、主観主義パラダイムのリサーチクエスチョンは、「なぜ（WHY）」「どのように（HOW）」クエスチョンを追求する（須田敏子 2019、p 42）ものであり、本研究のリサーチクエスチョン（「日本における『経営理念』概念はどのように誕生し、変化し、現在のように受け入れられてきたのか？」）と合致する。

以上から、本研究は「主観主義パラダイム」の立場をとる。また研究方法として、経営理念を中心とする多くの先行研究や、専門書籍、社史などの文献をもとに、「経営理念」という言葉と概念の歴史を確認し、考察を行うこととする。

#### 第4節 本論文の構成

本論文では全体を2部にわけ、第1部では「経営理念という言葉の誕生から一般の普及まで」の歴史を確認する。第二次大戦中に誕生した経営理念という言葉<sup>17</sup>は、戦後1970年代初旬までに、一般に広く普及されるとともに、経営理念の3つの概念が誕生した。第2部では、それらの経営理念概念のうち、現在中心に議論されている『『企業組織の経営理念』の

<sup>17</sup> ビジネスの理念としての「経営理念」という言葉が出現するのは第二次大戦中である。一方、昭和初期には、教育学において、「学級経営の理念」、「学級経営理念」という言葉が付分かれている（第2章第1節）。

歴史的変遷」について、1950年代から現在までを振り返り、その概念整理を行った。

第1部「経営理念という言葉の誕生から一般の普及まで」では、第1章として、20世紀初頭からの「理念という言葉の誕生」への歴史を振り返った。その本来の哲学上の意味と、国内で普及・拡大していった経緯を確認する。

次に、第2章として、大正期から第二次大戦に至る間の「経営理念という言葉の始まり」について見てみたい。ここでは「経営理念」という言葉が、企業経営の理念としてではなく、学級経営の理念として始まったことを確認する。さらに第二次大戦中、学界での「経営理念」という言葉の誕生と、一般にどのように使われたかを振り返る。そして「経営理念」が単一の章として盛り込まれた最初の経営書である、中西勉(1943)『新訂 経営必携』について、その内容と主張を見てみよう。ここでの経営理念は、「経済思想・経営思想としての経営理念」《概念1》である。

「経営理念」という言葉が一般化していったのは第二次大戦後である。第3章では、第二次大戦後の「経営理念という言葉の普及と一般化」について振り返る。ここでまず取り上げるのは、戦後直後に経営者が経営理念を持つことの重要性を訴えた、川上嘉市『事業と経営』である。「経営理念」という言葉が、現在のように一般に広まったのは1956年の経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議である。ここではその影響と、なぜ経済同友会が「経営理念」という言葉を用いたのかを考えてみたい。ここで提唱された「新しい経営理念」とは「企業の社会的責任」である。その「企業の社会的責任」の理解と普及を促した日本生産性本部 海外視察団についても確認を行う。また、その「社会的責任論」を一般に広めるのに大きな役割を担ったのは、ドラッカー・ブームであった。またその後、経営理念の利潤追求の重要性があらためて問われ、社会性と利潤性を盛り込んだ1965年経済同友会「新しい経営理念」提言が行われた。

1956年の経済同友会決議に始まる「新しい経営理念」ブームは、実業界に大きな影響を与えた。第4章ではその影響として、「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」《概念2》への注目と、企業組織が経営理念を設立する動き（企業組織の経営理念《概念3》）についてまとめた。

第5章では、その「新しい経営理念ブーム」への学界の対応を整理した。そこでは大きく4つの動きがみられた。一つは、「新しい経営理念」の重要性について言及する研究である。一方で、米国からの直輸入ではない、日本の経営理念を確立するべきとする研究も報告された。また、それまで国内でなされていた研究テーマ「経済思想・経営思想」《概念1》もし

くは「経営者理念」《概念2》の研究を「経営理念」研究としてさらに発展し、報告がなされるようになった。加えて、これらの経営理念研究ブームの中で、経営理念の経営学上の位置づけを明確にしようとする動きも見られた。

第6章では、第5章を受けて、「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」について、先行研究を中心に整理した。具体的には、江戸時代の経済思想・経営思想、実業の思想（明治初期～中期）、経営ナショナリズム（明治初期～中期）、経営家族主義（明治末期～大正）、経済統制下における経営理念（戦時中）、新しい経営理念（1950・60年代）である

同様に第7章では、「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》」についても先行研究から事例を抽出し、その思想の源泉として、宗教的背景と過去体験などとの関係について考察を行った。

第8章では、1970年代初頭までに揃った3つの経営理念概念について整理を行うとともに、「経済思想・経営思想としての経営理念」《概念1》の終焉とその理由を探り、さらに「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」《概念2》、「企業組織への経営理念」《概念3》へのパラダイムシフトを確認した。

第2部では、現在最も一般的に捉えられている「企業組織の経営理念《概念3》」についてより詳細に分析を行った。まず第9章では、1950年代半ばからの「新しい経営理念ブーム」から経営理念が成文化・公開されるようになり、企業経営におけるその役割（機能）を問う視点が強まったことを確認した。これを「経営理念機能論」と名付け、経営理念こそ企業経営の本質であり普遍的なものであるとみなす「経営理念本質論」との違いを整理した。

第10章では、「経営理念機能論」に基づき、成文化・公表されている経営理念の構造についても整理を行った。経営理念の階層性から、社是・社訓や綱領ミッション、ビジョン、スローガン、行動指針まで幅広い経営理念（および類似概念）を経営理念とみなす「広義の経営理念」と名付けた。この広義の経営理念は、歴史とともに内容が継承されたり、変更されることが多いが、そのパターンを整理した。

第11章では、「企業組織の経営理念」（広義の経営理念）がどのように変わっていったのか、その歴史の変遷について確認を行った。具体的には、「企業の社会的責任」概念の追加（1950-70年代）、「戦略概念の導入ー戦略の上位概念としての経営理念ー」（1980-90年代）、「社会性（CSR・サステナビリティ）のさらなる強調」（2000年代以降）である。さらに経営理念に影響を与える要因についても検討を行った。



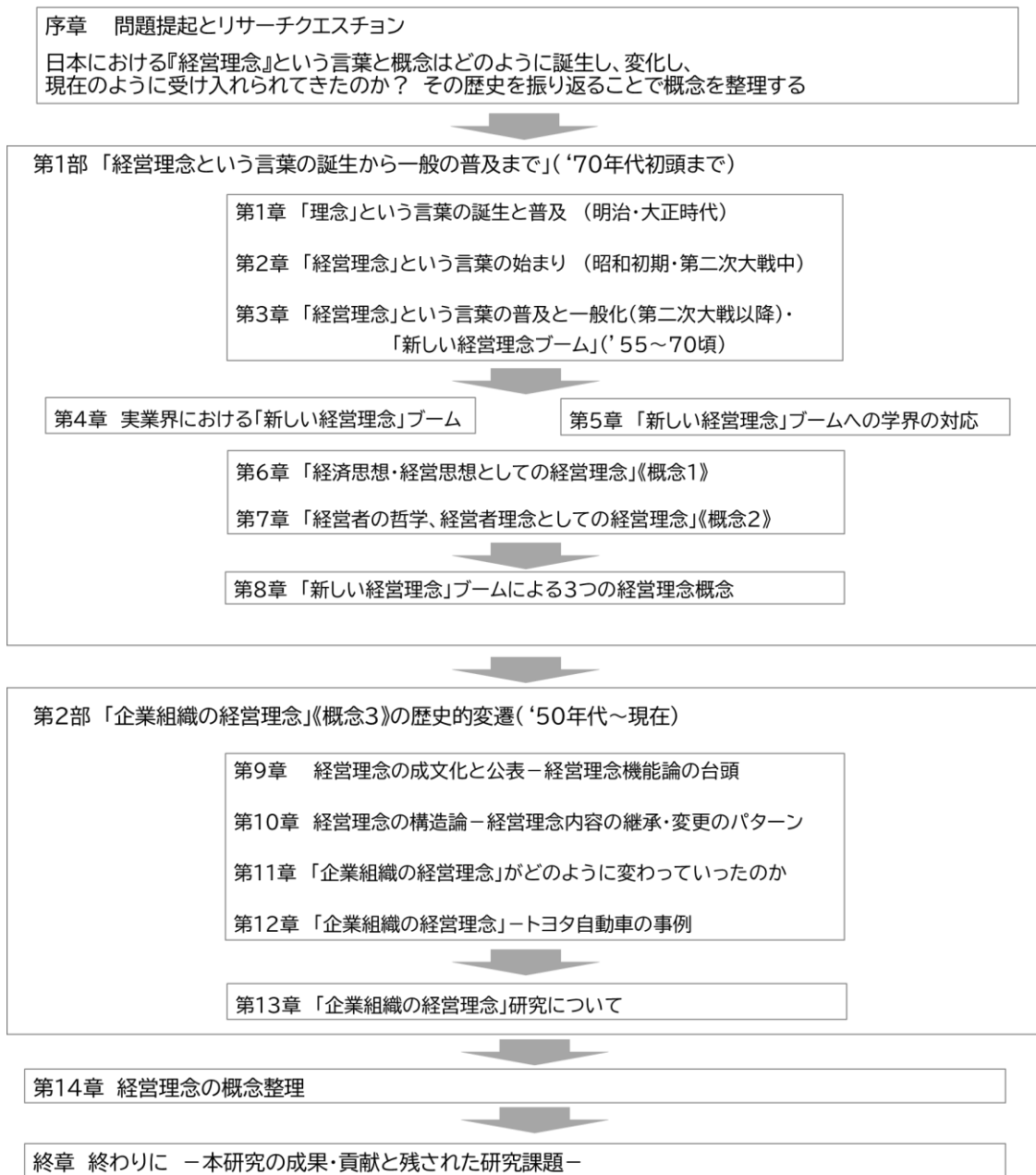
第12章では「企業組織の経営理念」（広義の経営理念）の歴史的変遷について、実際にトヨタ自動車の事例をもとに確認を行い、経営理念に影響を与える要因の相互関係性を考察した。

第13章では「企業組織の経営理念」《概念3》を対象としてこれまで行われてきた経営理念研究をあらためて概観した。特に近年 経営理念研究の中心テーマとなっている「経営理念の浸透」について整理するとともに、最近の新しい研究テーマについてもレビューを行った。

第14章では、経営理念の歴史的変遷を振りかえり、「経営理念の概念整理」を行い、3つの経営理念概念と、2つの視座を確認した。さらに、経営理念が曖昧で広範な概念になった理由や、研究者が「経営理念」という言葉を望んでいたかを考察した。加えて「経営理念」に相当する英語を確認し、「経営理念」という言葉が日本でオリジナルに生まれた概念であることを考察した。

終章として、本研究の成果と貢献をまとめるとともに、残された研究課題を記した。

図 1 本論文の構成



## 第1部 経営理念という言葉の誕生から一般への普及（'70年代初頭まで）

### 第1章 「理念」という言葉の誕生と普及（明治・大正時代）

まず、経営理念の言葉と概念が歴史的にどのように変遷していったか、について確認を行いたい。経営理念を英訳する場合、business creed や business philosophy のように示されるが、日本では経営信条や経営哲学ではなく、「経営理念」として使われる場合が多い。なぜ経営「理念」という言葉が用いられるようになったのか、まず「理念」という言葉の誕生を確認し、次いで「経営理念」という言葉の始まりについてみてみたい。

#### 第1節 理念という言葉の誕生

理念という言葉は、江戸時代より以前に日本には存在していなかった。明治後期から昭和初期の代表的哲学者の一人、桑木厳翼はカント哲学の「理性観念」すなわちイデーを「理念」と訳している<sup>18</sup>。桑木厳翼（1917）『カントと現代の哲学』<sup>19</sup>では、以下のようにカントの理性観念を「理念」として示している。

・・・是が形而上學の根本問題となるもので、之を理性観念或は理念（Vernunftidee）といふ。カントは此場合の観念即ち「イデー」といふ語をプラトーンの舊（旧）義に復したものと居る、即ち英國人の所謂「アイディア」の如く單なる心理學的表象の意味に止めずして、空想に相應するものと看做して居るのである。此解釋が果たしてプラトーンの眞意を傳へたものか否かは暫く措く、とにかくその其境地が經驗界より廣大深奥等の意味するものであることは推察するに足りる。

（p148、以下 アンダーラインや太字はすべて筆者）

ところが、上記の文献よりも早く、「理念」について記された著書がある。1907年の淀野耀淳編『帝国百科全書 第169編 認識論』においては、カント哲学から「理念」という言葉を用いている<sup>20</sup>。認識論は哲学の一分野であり、この著書は「新」カント主義といわれるヴェントの心理主義的認識論<sup>21</sup>の内容を反映している。

カントは理性的理念と悟性的概念とを峻別し、悟性は現象即ち吾人の直観及び概念に於て興へらるる對象に關する故に、此の如き獨立なる眞の對象の理念即ち物如ありと爲さざるを得ず、しかも此の如き最後の條件或は無條件の理念は悟性のと對象に非ず、即ち理論的認識に依りて達す

<sup>18</sup> 株式会社平凡社（1998）『世界大百科事典 第2版』

<sup>19</sup> 桑木厳翼（1917）『カントと現代の哲学』、岩波書店

<sup>20</sup> 淀野耀淳編（1907）『帝国百科全書 第169編 認識論』、博文館。なお著書は記載されていない。

<sup>21</sup> 大橋容一郎（2018）「桑木厳翼における『新』カント主義と『新カント学派』」、『思想』、1126号、105-126

可からざる公準なりとし、彼は亦た實際行爲は無條件的命令を含める道義的要求に依り規定せらるるとなすが故に、超絶的物如の理性的理念は理論的方面に於て失ひたる意義を實踐的方面において之を回復し、同時に彼は凡ての悟性的認識の原則は吾人の現象界を支配するのみにて理性的理念に應用すべからざりと爲したり（p223、アンダーラインは筆者）

誰が「理念」という言葉を創ったのかは、はっきりしていない。『カントと現代の哲学』の著者である桑木厳翼なのか、あるいは淀野耀淳なのか、あるいはそれ以外の誰なのか。これらの著書が発行される前には、「理念」という言葉は哲学者の間では用いられて可能性もある。

桑木厳翼は『日本哲学の黎明期』<sup>22</sup>における「哲学用語由来記」「言葉と哲学」の中で、哲学に関する訳語の問題を述べている。この中では「哲学」という言葉を創った西周や、新語を創る際の留意点が書かれているが、残念ながら「理念」については述べられていない。

いずれにしても 20 世紀初頭には、「理念」という言葉が、カントのイデーの訳語として使用されている。それでは、この「理念（イデー）」という言葉は、どのような意味を持っているのではあろうか。まずカント哲学における理念（イデー）の意味を整理してみたい。

## 第2節 カントと理念（イデー）

「理念」は、プラトンの「イデア」に由来する言葉である。プラトンは理性によって思い描く、ものごとの完全なる姿が実在するものと考え、それをイデア（idea）と呼んだ。イデアは様々なものの原型・模範となるものであり、追い求める理想的な姿である。カントは、プラトンのイデア論を批判的に受容し、それを「理念（Idee）」の理論に展開している<sup>23</sup>。カントにはじまるドイツ観念論の哲学者たちが、物事の「純粋な原型」を超えて、現実を動かす原理、理想＝イデーという側面を強調するようになった（厚東偉介 2010）のである。

イマヌエル・カント（1724-1804）は、ドイツ観念論の前提をつくりあげたドイツの哲学者である。人間の理性のおよぶ範囲と限界を見極め、理性の能力を吟味する批判哲学を確立し、デカルトらによる大陸合理論、ベーコンらによるイギリス経験論の2つの立場を統合した。

カントは理性を、真理を探究する理論理性と、善悪を（判断して善い行いを行う実践理性

<sup>22</sup> 桑木厳翼（2008）『日本哲学の黎明期』、書肆心水

<sup>23</sup> 宮村悠介（2016）「カントの理念論の歴史的背景—近代哲学におけるイデア論受容の一断面—」、『愛知教育大学研究報告. 人文・社会科学編』第 65 巻、101-109

とに分けた。理論理性の吟味を行った『純粋理性批判』によれば、認識は、外部データを認識する能力である「感性」から、感性によって得られるデータを結合して、概念化する能力である「悟性」を通じ、完全なものを構成する能力である「理性」につながることでなされることになる。言い換えれば、「感性」（感覚）に与えられた多様な直観的印象は、「悟性」により思考の枠組み（カテゴリー）をあてはめて一定の対象を構成し、「理性」により、悟性が構成した個々の対象を全体像である『理念』に統一する。



またこの理念（純粋理性概念）は、純粋理性自身を源泉とする概念であり、経験の決して及ばないもの、すなわち超越論的（超経験的）なものである。カントは『純粋理性批判』で3つの理念を提示している。1つは「心理学的理念」、すなわち思考作用を統一する主体としての「魂」とその「不死」である。2つ目は「宇宙論的理念」、すなわち原因と結果の系列の全体的統一としての「世界」である。そして3つ目は「神学的理念」、すなわちすべての統一としての「神」である。理性はこれらの理念のもとに対象を包摂して全体像を統一しようとする。しかし、「理念」そのものは1つの対象とはならず、対象の統一のために経験世界の限界を超えて理論的に要請されたものであり、カントは魂・世界・神の理念を実体化する（それ自体で実在するものとする）と虚像が生まれ、哲学は独断に陥ると警告した<sup>24</sup>。すなわち、理論的理性の領域での魂、世界、神の三理念の客観的実在性を否定したのである。理性の構想する概念すなわち理念は、あたかも実在するかのように全現象界に最高の統一を与えこれを統制する仮説、であるとし、旧来の形而上学の主題の神・不死・自由を「理念」とみなした。

一方、実践理性は、人に先天的に備わっている善を実践しようとする道徳的な意志能力である。カントによれば人間の認識は経験の範囲に限定されるため、神や永遠、自由などの超経験的なものについて、理論理性は判断をくだすことはできない。これら「実践理性概念」である「理念」は、実践理性が善を実現するための条件として道徳的に要請されるものである。言い換えれば、それらの理念の客観的実在性を、実践理性の領域において肯定したのである。

<sup>24</sup> 小寺聡編（2015）「もう一度読む山川哲学 言葉と用語」、山川出版社、251・252

### 第3節 日本におけるカントおよびドイツ哲学

日本において、カントらのドイツ哲学を含む西洋哲学が本格的に紹介したのは、1878 年に東京大学（後の東京帝國大学）に赴任した米国人のフェノロサによる講義であったとされている<sup>25</sup>。その講義を受けた学生がやがて哲学を講じたり、あるいは哲学史を著していった。

1893 年、講座制が導入された東京帝國大学では、井上哲次郎、元良勇次郎、中島力造、ケーベルら主任教授が、1895 年にはすべてカントを講じたと言う<sup>26</sup>。この時期、ドイツ哲学は日本の哲学の主流をなしたのである。18・19 世紀のドイツ哲学の世界的な名声が主たる要因であるが、伊藤博文が憲法を調べるためにドイツへ行ったことや、ドイツと日本が国風・政情の点において類似点が多かったこともその理由と言われている<sup>27</sup>。なおそのドイツ哲学の中心は東京大学（東京帝國大学）であった。

同時期、19 世紀後半から 20 世紀初頭にかけて、「カントに還れ」としてドイツで哲学を復興しようとした「新カント学派」が世界中で大きなブームとなっていた。日本においても、『新カント学派』は、明治末期の日本の若い学者にとって、純粋な哲学というだけでなく、当時の西欧の最も現代的で進歩的な社会科学の思想として受け取られた」（大橋容一郎、2018、p131）という。桑木厳翼や西田幾多郎<sup>28</sup>もそれらの学者のひとりである。

1896 年に東京帝國大学哲学科を主席で卒業した桑木厳翼は、大学院に進学後、東京専門学校、第一高等学校、東京帝國大学で教鞭をとった。西田幾多郎と同時期に、東の桑木、西の西田と言われ、第二次大戦前の東京の哲学を代表した人物のひとりである。1906 年に京都帝國大学に転任した桑木は、1907 年にドイツなど欧州に留学した。留学先で、新カント学派の影響を受けた桑木は、1917 年『カントと現代の哲学』、あるいは 1924 年『カント雑考』<sup>29</sup>にその内容をまとめている。この『カントと現代の哲学』は、大正期の日本の哲学界にもっとも大きな影響を与えた著作の一つ<sup>30</sup>と言われている。

日本国内で、本格的にカント哲学および新カント学派が受け入れられたのは大正期である。ここには時代的な背景がある。宮川透（1966）は、明治の民族的個別の論理と特殊的内

<sup>25</sup> 藤田正勝（2018）「日本におけるドイツ観念論の受容」、『理想』、700 号、26-48、理想社

<sup>26</sup> 大橋容一郎（2018）「桑木厳翼における『新』カント主義と『新カント学派』」、『思想』、1126 号、105-126

<sup>27</sup> 三枝博音（2014）『近代日本哲学史』、書肆心水、p19

<sup>28</sup> 西田幾多郎は、その著書『自覚に於ける直観と反省』（1913 年）の冒頭部分で、新カント学派の影響を受けていることがわかる（大橋容一郎、2018）

<sup>29</sup> 桑木厳翼（1924）『カント雑考』、岩波書店

<sup>30</sup> 大橋容一郎（2017）「新カント学派と近代日本―桑木厳翼と三木清を手がかりとして」、『思想』、1118 号、130-147

面の論理が志向した『日本への回帰』に反発し、『西欧・世界への傾斜』の志向を打ち出すことによって大正期の時代精神が形成されたと述べている<sup>31</sup>。この点で、ドイツ哲学のうち、特に当時世界で大きなブームとなっていた「新カント学派」の日本への影響は大きい。この時期（大正期）における日本の代表的哲学者は、いずれもカント哲学および認識論哲学、すなわち新カント学派を論じていたと言われている。

新カント学派には「マールブルク学派」と「西南学派」の2つがあるが、日本では特にヴァインデルバントやリッケルトに代表される「西南学派」の影響が大きい。桑木厳翼がドイツに留学し、師事したのは西南学派のリールであった。繰り返しになるが、それらの影響を受けて留学後に前述の『カントと現代の哲学』が著されている。

西南学派を中心として、新カント学派の哲学が大正期の日本に積極的に受け入れられたのは、当時のドイツ帝国の発展によるところも大きいとされている<sup>32</sup>。宰相ビスマルクによるドイツ帝国は、当時イギリス・フランスといった先進国を急追しつつ飛躍的な発展を遂げつつあった。このドイツ資本主義の、中産階級の理想主義の哲学として、新カント学派が形成され、展開されていったとされている。このような歴史的な状況と世界観的な性格をもつ新カント学派の哲学にとって、大正期の日本は「恰好の普及の地」であったと言う（宮川透 1966）。

#### 第4節 日本における「理念」という言葉の普及・拡大

大正期に、ドイツ哲学とともにカントの理念（イデー）という言葉は哲学界のみならず一般に広く広まっていった。この新カント学派の哲学やカント哲学を、一般の知識層に普及したのは、岩波の『哲学叢書』（全12巻）であると言われている。ここでは哲学を総じて認識論として、しかもドイツ哲学こそ哲学であるというように広まっていった<sup>33</sup>。

1904年（明治37年）、がカントの没後100年、1924年（大正13年）が生誕200年にあたっていて、この間にカント関係の多くの書籍が日本語で読めるようになったことも大きい。その真面目なストイックな生活態度は旧制高校に在籍するエリート予備軍の模範ともなった<sup>34</sup>。カント哲学のイデーから訳された「理念」という言葉は、旧制高校でカントを中心とする哲学が必修科目として教育された学生にとって非常に新鮮に響き、好まれ使われ始め

---

<sup>31</sup> 宮川透（1966）『日本の精神史への序論』、紀伊国屋書店、p55

<sup>32</sup> 宮川透（1966）『日本の精神史への序論』、紀伊国屋書店、p65

<sup>33</sup> 宮川透（1966）『日本の精神史への序論』、紀伊国屋書店、p67

<sup>34</sup> 佐藤弘夫編著（2005）『概説日本思想史』、ミネルヴァ書房、p252

た（厚東偉介 2010）<sup>35</sup>という。また、そのような学生の一人が丸山眞男であった<sup>36</sup>。

「理念」という言葉が若者たちに好んで使われるようになったのは、それが「イデー」の翻訳語であったと言う側面も大きい。柳父章（1972）<sup>37</sup>は、この点について以下のように述べている。

私たちにとって、**翻訳語**とは、多くの場合、表現、伝達のための機能としての言葉であるだけでない。言葉を通してその意味を知れば充分、とされるような言葉ではない。表現、伝達の機能はほとんど不十分であり、疎外されている。それは、いわば、「**不透明**」な言葉なのである（p5）。

言葉は、概念が多少不明であっても、また文脈中に働く機能が不十分であっても、存在し得る。言葉は、その概念や機能以外にも、その存在理由を持ち得る。それは、窮極のところ、その言葉じたいのうちにあり、と私は考える（p6）。

今日、識者たちが、よく日本語の乱れ、とか、言葉の使い方の乱れ、というようなことについて批評するとき、おそらくもっとも重要なテーマは、翻訳に由来する言葉の乱用現象であろう。即ち、生硬（せいこう）な語感の漢語や、カタカナの言葉が、異常に多く、しかも恣意的な言葉使いで使われている、という現象であろう。その言葉とは、実は翻訳語という素姓に由来しているが、翻訳語の影響を受けた造語である場合が多いことに気付く（p6）

日本語の乱れ、即ち、ここで言う翻訳語、ないし翻訳的言葉使いの氾濫状況は、概ね二つの分野で著しい。一つは、テレビ、新聞などを通じて、広く民衆に浸透するマスコミ用語である。・・・もう一つは、知識人、特に若い知識人、学生たちにおける言葉使いや常套語である。・・・「乱用」されている言葉は、ここでは主に漢字の言葉である。やはり翻訳語、翻訳的造語、翻訳的言葉使いが中心である。そして抽象語なのである（p8）。

問題の根源は深い。歴史的に言えば、それは、明治初期の頃、先進西欧諸国の文明の言葉を、翻訳語を造語とする、という方法で受けとめた事実由来する。遡って言えば、そのような翻訳語を造語することが可能であり、その新造語をまた、大和言葉の文脈の中に比較的容易に納めることが可能であった、という長い日本語の歴史に由来する。それは上代大和時代以来の歴史である（p8）。

明治の初年、私たちの先人は、西欧語という、私たちの言葉とはまったく異質の体系の言葉と直面した。当時のエリートたちは、このとき、それを原語のまま読み下し、喋り下してその意味を

<sup>35</sup> 厚東偉介（2010）「経営哲学の諸領域と基礎概念」、『早稲田商学』、423 巻、357-380

<sup>36</sup> 遠山敦（2010）『丸山眞男——理念への信（再発見 日本の哲学）』、講談社

<sup>37</sup> 柳父章（1972）『翻訳語の論理—言語にみる日本文化の構造—』、法政大学出版局



汲み取る、というだけでは満足しなかった。近代以後、西欧文明を受け入れたどの西欧圏外諸国のエリートにも、ほとんど不可能だった方法を企てたのである。彼らは、このまるで異質な世界に育った異質な言葉を、私たち自身の日本語に置き換え、日本語の文脈の中に移し植えようと試み始めた。即ち、翻訳という大事業を始めたのである。そして、それはほとんど成功したのだ、と今日の私たちは考えている (p10)。

あれから百年、今日、私たちにとって翻訳語は絶対不可欠である。・・・心理、権利、社会、理性、疎外等々、これらの翻訳語は、今日の私たちの座右の新聞や雑誌の書物の至るところに現われ、しかも主要な言葉なのである。

にも拘らず、これらの翻訳語は、今日でも依然として、私たちの言葉になり切っていない (p11)。

日本の若者たちが、もの心ついた或る年頃以降、頻りに出会うようになるのは、このような翻訳語である。それは彼らが幼いころから親しんできた種類の言葉ではない。日常語との脈絡は絶たれている。彼らがすでに知っている言葉、即ち日常語によって理解することはできない (P12) 。

・・・**若者は結局、丸ごと呑み込む。当然理解できない言葉を、理解できないまま、意識の一隅に刻印して覚えこませるのである** (p12)。

・・・若者たちにとって、それは同時に「魅力」なのである。新しく知る難解な、高級そうな言葉は、やがてそれをひけらかすことができる。知って得意になれる。そういう理由もあるであろう。

しかしそれ以上に、目新しい、珍奇な「言葉」が、それじたいで魅力であり、若者を惹きつけるのである。だから彼らは、やがてそれを「乱用」するのである (p14)

「イデー(idee)」はカント哲学の認識論にある用語であり、その意味の理解は難しい。したがって、その翻訳語である「理念」の本来の意味も非常に難しい。明治末期から大正期、旧制高校で哲学をはじめて学んだエリートたちは、哲学自身の難しさとともに、新たな「理念」と言う言葉とその意味の難しさに直面したはずである。しかしそれ以上に、その言葉の魅力に惹かれたのではないだろうか。旧制高校の必修授業として哲学を学んだ学生が、「純粹に理性によって立てられる、経験では得るえることのできない“超経験的な”最高の理想的概念」という意味（この表現も十分ではないが）、をどれだけ真に理解できたのであろうか。「理念」という言葉の魅力に惹かれた学生は、その意味を十分に理解できないまま「丸ごと呑み込み」、そしてさまざまな場面で「乱用」するようになった。

このように「理念」という言葉は、若者、すなわち旧制高校出身のエリートたちに浸透し、さまざまな場面で使用されることとなったのであろう。本来の意味を十分できないまま（丸

ごと呑み込んで) 使用されるうちに、純粹に理性によって立てられる超經驗的な最高の理想的概念」という本来の哲学の意味から、「ある物事についての、こうあるべきだという根本の考え」<sup>38</sup>というようにその意味が拡大していったのである。

表 1 理念という言葉が使用された論文と掲載誌 (cinii)

「理念」が使用された論文数と掲載誌			
1920年代	24報	哲學	8報
		史学	4報
		史苑	4報
		經營學論集	3報
		英文学研究	2報
		その他	3報
1930年代	111報	哲學	24報
		經營學論集	17報
		社会經濟史学	12報
		史学	11報
		英文学研究	10報
		民族學研究	10報
		駒沢大学仏教学会学報	8報
		その他	16報

(2019年2月10日閲覧)

表1は1920年代、30年代の「理念」という言葉が使用された文献を cinii で検索した一覧である。1920年代の24報から1930年代の111報へと「理念」を使用した論文は増えている。また掲載された学術誌も哲学や史学などが多いものの、英文学研究や民族學研究など多岐にわたっており、幅広い分野で「理念」が普及していったことがわかる。特に日本経営学会『經營學論集』は1920年代から「理念」という言葉を使用した論文が存在し、1930年代には「哲学」に次いで2番目に多い17報の論文に使われている。経営学者も比較的早くから「理念」という言葉を使用していたことがわかる。それでは1920年代に「理念」という言葉を使用した『經營學論集』の論文3報について具体的にみてみよう。

1928年『經營學論集』第2巻に掲載された、名古屋高等商業學校 宮田喜代蔵「經濟性と經營性<sup>39</sup>」の中では、「經濟の理念」の記載がある (p9)。

<sup>38</sup> 小学館『デジタル大辞泉』(2018年)

<sup>39</sup> 宮田喜代蔵 (1928) 「經濟性と經營性」、『經營學論集』第2巻、115-120

・・・経済の理念に忠實なる時、経済性とはいかなる意味に解せざるべきであるか。それは経済の目的としてあるところの「欲望充足」に對してもつ意味、従って生活促進に對してもつ意味でなければならぬ。即ち経済性とは生活の促進に對してもつ意味の度合いである。

ここで「経済の理念」とは、経済の原理、経済がこうあるべきだという根本の考えを示していると言える。

また、大阪高等商業學校 竹島富三郎（1928）は同じく『經營學論集』第2巻に掲載された「經營學と經濟學との關係に關する一考察：社會政策より經營學へ、との時代の要來の變遷に就いて（經營學の諸問題、株式會社制度）<sup>40</sup>」の中で、「社會政策の理念」という言葉を用いている（p274）。

さらに、1929年、井上貞蔵（日本大學）は、『經營學論集』第3巻に掲載された「日本の經濟政策とその基調<sup>41</sup>」の第2章を「經濟政策の指導理念」としている（p165）。これらはいずれも「こうあるべきだという根本の考え」とする意味を有している。

日本經營學の黎明期において、理論經營學の形成・確立を志向した馬場敬治（東京帝國大學）も、1931年の『經營學方法論<sup>42</sup>』の中で、「理念型」という言葉を用いており、後年（1949年）の『組織と技術—組織の調整力とその諸理念型<sup>43</sup>』につながっている。なお、この「理念型」はマックス・ウェーバーの Idealtypus（ドイツ語）由来の言葉であり、社会科学方法論の基礎的概念である。理念型は、多数存在する經驗的に与えられた所与の現実のなかから、その概念を構成するのに必要と思われる本質的要素とされる。なお、マックス・ウェーバーも新カント学派の影響を受けている。いずれにしても1920年代頃から、經營學者も「理念」という言葉を使用していることがわかる。

ではなぜ、当時の經營學者は「理念」と言う言葉を使用し、広まっていったのか。戦前の日本の經營學は、ドイツ經營學（經營經濟學）が中心であり、そのドイツ經營學はドイツ哲学の影響を受けていると言われている<sup>44</sup>。また当時、ドイツ經營學では方法論が重要視され

---

<sup>40</sup> 竹島富三郎（1928）「經營學と經濟學との關係に關する一考察：社會政策より經營學へ、との時代の要來の變遷に就いて」、『經營學論集』第2巻、269-300

<sup>41</sup> 井上貞蔵（1929）「日本の經濟政策とその基調」、『經營學論集』第3巻、163-179

<sup>42</sup> 馬場敬治（1931）『經營學方法論』、日本評論社、において「七 理論的科學の任務（叙述と説明 二種の法則 理念型と經驗法則）」（p153）の記載がある

<sup>43</sup> 馬場敬治（1949）『組織の調整力とその諸理念型』、酒井書店・育英堂

<sup>44</sup> 例えば「ニックリッシュはドイツ觀念論哲学から『人間は精神である』という命題を借用し、『人間は、有機的に作用する力であり、自発的に自己自身を意識している力である』と規定している」：海道ノブチカ（2010）「ドイツ經營學における伝統的經營觀」、神戸学院大學經營學論集 第6巻第2号、47-60

ており、その点でも新カント学派が注目されていた。したがって当時の経営学者にとって、ドイツ哲学由来の「理念」という言葉も受け入れやすかったのではないかと考えられる<sup>45</sup>。いずれにしても、当時の経営学はカント哲学と近い存在にあり、したがって「理念＝イデー」という言葉も親しみやすかったことが考えられる。

---

<sup>45</sup> 1960年代においても、経営学において「カント哲学」や「新カント学派」は経営学者に近い存在であったと言える。例えば、山本安次郎（1967）「経営の理論と政策」では、「・・・新カント派的な認識論や科学論・・・」と書かれている。

## 第2章 「経営理念」という言葉の始まり（昭和初期～第二次大戦中）

20 世紀の初頭に、カント哲学から「理念」という言葉が生まれ、旧制高校や大学で哲学を学んだエリートから、「理念」という言葉が使われるようになった経緯を見てきた。ここからは、「経営理念」という言葉が日本で誕生し、使われるようになった歴史を振り返ってみたい。

### 第1節 経営理念という言葉の誕生－最初の意味－

大正期のカント哲学および新カント学派の流行の背景を受けて、理念という言葉が大きく広まっていった。例えば、「理念的社會教育学」<sup>46</sup>や、「正義公平の理念（社會知）」<sup>47</sup>、あるいは「理念型的社會學」<sup>48</sup>のように使用されるようになった。また理念という言葉にその対象となる言葉を加えて、「〇〇理念」と言う言葉も生まれてきた。「教育理念」<sup>49</sup>や「文化理念」<sup>50</sup>などである。そのような中な言葉の一つが「経営理念」であった。

「経営理念」と言う言葉を誰が最初に使用したのかは明らかになっていないが、1930 年代には「経営理念」という言葉が記載された書籍が現れる。安部清見（1935）『新修身指導案 尋 2<sup>51</sup>』や三本重長（1935）『尋三の學級經營<sup>52</sup>』などである。

例えば、三本重長（1935）『尋三の學級經營』では、第1章「學級經營理念の本質」において下記のような記載がある。

學校教育の單位が學級生活である以上、學級生活經營の根本理念は、之を當然協同社會生活的教育に求めなければならぬ。

於此慮、學級生活經營の根本理念は、過去の乾燥した教材傳達の爲のみの學級生活の中に家族生活的社會の特質である、人格の自然的發現によって家族の人格を達成して行く、人格接觸教育に足場を置き、學級經營者の人格修養を根幹とし智育偏重教育から情操教育への實踐指導によって自然的な共同生活態度への伸展を取り入れていくことにあらねばならぬ。（p5、アンダーラインは筆者）

また 1942 年に開催された第 18 回群馬縣國民學校教育研究會の大会記録集『國民學校經

---

<sup>46</sup> 入沢宗寿（1927）『現代教育思想概説』、山海堂出版部

<sup>47</sup> 江幡龜寿（1925）『公民道德体系』、弘成社

<sup>48</sup> 神明正道（1929）『社会科学叢書 第 16 編 独逸社會學』、日本評論社

<sup>49</sup> 東京市政調査会編（1928）『公民教育研究. 上卷（明治以前に於ける自治制度と公民的教育）』、東京市政調査会、の第 1 節は「武士と庶民との教育理念の比較」が述べられている

<sup>50</sup> 越川弥栄（1933）『文化主義新教育原論』、明治図書、の第 2 章「文化理念と教育」が記述されている

<sup>51</sup> 安部清見（1935）『新修身指導案 尋 2』 明治図書

<sup>52</sup> 三本重長（1935）『尋三の學級經營』、厚生閣

營の研究<sup>53</sup>』の中には、「我が校の経営理念に立つ實際」のタイトルで下記のような記載が見られる。

我が校の経営理念に立つ實際

碓氷郡後閑校 津金英治

## 第一章 我が校の経営理念

我が校の経営理念は、國民學校の大精神を確認し、皇道に歸一し、國民の基礎的鍛鍊をなすのを其の根本精神とする。皇道とは言ふまでもなく、教育勅語の「斯（こ）ノ道」の大道である。・ ・

学級経営とは「小学校・中学校で、学級担任が教育の効果を高めるために学級でさまざまな活動を工夫し、実践すること<sup>54</sup>」である。「経営理念」としての言葉のはじまりは、実は企業経営の理念ではなく、学校教育における学級経営の理念としてあったようである。

これらの書籍が発行される前、1930年発行の『教育學の基本問題』<sup>55</sup>でも「第五章 教育學の理念」「第十二章 學校經營の理念」の章がある。カント哲学の中には、教育学に関する書籍もあり、教育学とカント哲学は“近い”関係にあったことが考えられる。

教育学で使用されていた「学級経営」「学校経営」という言葉と、カント哲学由来の「理念」の言葉が合体して「経営理念」という言葉が誕生したと考えられる。

## 第2節 経営理念のはじまりー第二次大戦中ー

それでは、企業経営に関して経営理念という言葉が出現するのはいつか。それは学級経営の経営理念が出現してから5年程経過し、第二次世界大戦に入ってからのものである。

### 1. 戦時下における新しい経営理念

企業経営の理念としての「経営理念」という言葉が出現するのは、第二次大戦中である。日本経営学会の『經營學論集』において、古林喜樂（1940）は「ナチス下の經營學<sup>56</sup>」の中で「ナチスの経営理念」との記述がみられる。当時ドイツはナチス政権によって、ポーランドやフランス、オランダに侵攻し、第二次世界大戦がはじまっていた。また1940年の9月には日独伊三国軍事同盟が締結し、日本とドイツは政治的・軍事的に関係性を強めていた時

<sup>53</sup> 第十八回群馬縣國民學校教育研究會編『國民學校經營の研究』、群馬縣國民學校教育研究會

<sup>54</sup> 大辞林第三版、三省堂

<sup>55</sup> 武政太郎（1930）『教育學の基本問題』、中文館書店

<sup>56</sup> 古林喜樂（1940）「ナチス下の經營學」、『經營學論集』、第14巻、213-220

代である。

ナチス政権が成立した当初に於ては、一時経営學は利潤追求學であり或は個々の經營の個別經濟の立場に立つてものを考へていく學問であるから、ナチスの公益を優先せしめる原理、全體經濟の立場に立つ考へに合致しないのみならず有害でさへあるとして、一部の強硬なナチス論者によって經營學の打倒論さへ叫ばれたのであるが、しかし結局、現實の經營經濟の問題を究明すること自體の必要に變りはなかったから、かかる極端な打倒論は間もなくその姿を全然没したのみならず、今日に於てはむしろ、國民經濟學の研究とともに經營經濟の研究の必要であることが積極的に認めらるに至った。(p213)

ドイツも日本も戦時下にあり、経営および経営学を取り巻く環境は似ていたと考えられる。戦時經濟のもとで、経営に対する考え方・価値観自身も変わらざるを得なかったのではないだろうか。経営学（当時はドイツ経営学）自身も存在意義を問われはじめた時代、日本の経営学の手本となっていたドイツ経営經濟学の動向は、大きな参考になったと考えられる。古林喜樂もドイツ經濟經營学の研究者であった<sup>57</sup>。

經營協同體は國民協同體の一分肢に對して一定の任務を果たすべきところのものである。即ち經營は國民から一定の働きを任されたものとして國民に奉仕するために一體となって協力すべきものである。だから經營は單なる金儲けのための設備ではなく、又私益を追求すべきものではなく、それは國民のための國民同報の勤勞場でなければならぬ。(p218)

・・・物の世界に對する人間の不動の優位を認めることによって、初めてナチスの經營理念即ち經營協同體の實現が基礎づけられる。かくて經營の組織は働く人間を中心にして、指揮者と被指揮者との關係即ち指揮秩序として形成せられる。・・・・(p219)

この論文の中では、公益優先原則、經營協同體觀、國民協同體の原理、指導者原理といったナチス理論に生ずる原理が、経営学の理論に取り込まれている。ここではナチスの經營協同體實現を「ナチス經營理念」として捉えている。ここでの經營理念とは、すなわち単一の企業組織を対象としたものや、経営者個人の思想を示したものでもなく、ナチス全体の「經濟思想・經營思想」である。

なお、古林喜樂は、この論文に先行する4か月前の論文「ナチズム経営学の見地<sup>58</sup>」において、ドイツの経営学者が、ナチズム経営学を構築しようとしている点をまとめている。ナ

---

<sup>57</sup> 古林喜樂（1980）『ドイツ經營經濟学』、千倉書房

<sup>58</sup> 古林喜樂（1939）「ナチズム経営学の見地」、古林喜樂（1980）『ドイツ經營經濟学』、千倉書房、129-143（初出は『國民經濟雜誌』第67巻、第5号）

ナチズム経営学は、ナチス世界観の上に経営学の本質的な問題から、その理論を組み立てることを目指しているという。古林喜樂は、「ナチズム経営学の理論は、事実の究明よりは理念の体系を建設することを目指している」(p143)と述べている。なお、ここでの「理念」とは経営理念のことを示しているが、まだこの論文では「経営理念」という言葉は使用されていない。一方、理念という言葉は数多く使用されており、「経済理念」という言葉も登場している。

また、1943年に刊行された古林喜樂『戦時労務と経営<sup>59</sup>』では、経営理念という言葉は見あたらないが、同様の意味で「理念」という言葉が多く使われている。

最後に、新しい勤労精神と新しい勤労体制のもとに於ける能率問題は、これからの問題である。この問題が解決されていくためには、一方に於て、より精練された明確な**理念**の確立と、他方に於て、**理念**を實現していく制度・組織の整備が必要である。新体制が、新しい時代の原理を持つためには、これを経済について云へば、新体制は舊体制にまさる経済力を出すものでなければならない。**新しい理念**は、この経済力の源泉を見きはめ、その上に形成されなければならない。この意味に於て、各種の新体制要綱に各様の理念が掲げられてゐるが、なほ精練が必要とされるであらう。例へば経済新体制要綱<sup>60</sup>には、企業を持って資本と経営と労働の有機的一體となしてゐる。……(p134)  
・・・**新体制の理念**としては適當と云へない。新体制が産業報國、職域奉公、國民總力の結集、一億一心等に表現されてゐる原理を重視するものである限り、企業新体制も國民としての人間を重視する**理念**を採らなければならない。次に**理念の精練とともに、理念を實現せしめる制度・組織がひろく備はらなければならぬ**。この場合、労働についてのみ、新しい理念による組織が出来ても、企業経営が歩調を合わさない時には、新しい努力が崩れて来るであらう。だから企業経営の全般にわたって、新しい理念にそつた制度が樹てられなければならないのである。・・(p135)

ここでは、「経営理念」という言葉は出てこない。しかし経済や経営等を包含した国家全体の理念を述べていると思われる。戦時下における新体制のための「新しい理念」と、その理念を實現するための制度や組織が必要であることも述べている。「新しい理念とその實現のための制度・組織」という考え方が明確に示されていることは非常に興味深い。

繰り返しになるが、著者の古林喜樂<sup>61</sup>はドイツ経営経済学者であり、カント哲学には比較

<sup>59</sup> 古林喜樂(1943)『戦時労務と経営』、甲文堂書店

<sup>60</sup> 『経済新体制確立要綱』 1940年12月7日に第2次近衛内閣によって閣議決定された、経済体制についての要綱である

<sup>61</sup> 古林喜樂の経営学についての考え方は、西村剛(2017)「古林喜樂の経営学方法論に関する一考察」、



的馴染みがあったことが推測される。また当時経営学で注目されていた方法論は「新カント学派」の影響を強く受けている。さらに古林喜樂が学生時代に所属した京都帝國大学は、当時「京都学派」の西田幾多郎が所属していた。したがって、古林喜樂もカントから影響を受けている西田幾多郎<sup>62</sup>から、間接的（もしくは直接的に）影響を受けた可能性が考えられる。そのような古林喜樂が「理念」と「経営」と結びつけて「経営理念」という言葉を用いたことは納得性が高い。

これらから、ビジネスにおける「経営理念」と言う言葉を最初に使ったには創ったのは、古林喜樂の可能性が高いと思われる。

また経営学だけでなく、史学においても「経営理念」という言葉が使用された文献がある。、『史学』に掲載された、鈴木泰平（1943）「ジロンドの崩壊」<sup>63</sup>において、「国民公会のベルギー占領地経営理念」（p45）の表現が使われている。この事例も「経済思想・経営思想としての経営理念」である。

第二次大戦中には「理念」という言葉が多く使われるようになっていた。例えば、東京帝國大学の元教授であり、大政翼賛会の経済政策部長であった本位田祥男は、1940 年『新體制下の経済』において、第二章に「新體制の理念」をまとめている<sup>64</sup>。この中では、新體制のもとで、統制経済下における国民協同経済建設の重要性を説いている。また 1942 年の『中央公論』<sup>65</sup>は、「大東亞建設の根本理念」を特集として掲載している。

同様に戦時下での経営のあり方として、「経営理念」という言葉が多く用いられるようになってきた。軍事工業新聞編集局長であった佐々木周雄<sup>66</sup>（1943）は『兵器工業の指標<sup>67</sup>』の第六章で「兵器工業の経営理念」について著している。その中で軍の「軍需工業経営指導要綱」において新しい経営理念を確立するように要請があったことを述べている。

軍は軍需工業経営指導要綱の冒頭に於て特に新経営理念の確立を要望し、左の如く強調して

あるが、これは單なる形式的な言葉として受取られることなく、以上に述べた觀點に立つて深刻に吟味されるべきである。

---

『商学論究』（関西学院大学）、第 64 卷 3 号、131-157、などに詳しい

<sup>62</sup> 平山洋（1991）「西田幾多郎とカント」、『比較思想研究』、第 18 卷、39-46

<sup>63</sup> 鈴木泰平（1943）「ジロンドの崩壊」、『史学』、三田史学会、第 21 卷第 2 卷、43-76

<sup>64</sup> 本位田祥男（1940）『新體制下の経済』、日本評論社

<sup>65</sup> 中央公論社（1942）『中央公論』第 57 年第 3 號（三月号）、中央公論社

<sup>66</sup> 佐々木周雄は、戦後日刊工業新聞専務となり、編集局長・業務局長を歴任する

<sup>67</sup> 佐々木周雄（1943）『兵器工業の指標』、兵器工業新聞出版部

専ら利潤追求を基調とする工業経営の觀念を是正し、國家的利益の増進、職分奉公の理念を基調とする新経営精神を確立すること。企業経営は國民經濟の分岐として國家の必要とする物資の生産確保を目的とし、其の責任を分擔するものにして、經營活動の目標は當該經營の生産性の増進に極力邁進し、大量迅速且最も經濟的な生産を図るにあり、經營に於ける全員は總て右の目的に對し各々を其の職域に應じて努力を集中し、渾然として事業一體職分奉公の實を擧ぐるを以て最高の任務とす。

(p113 アンダーラインは筆者)

戦争經濟の下、自らの利潤追求ではなく、国の利益増進を目的とした「新しい経営理念」を確立する必要性を述べている。上記に記載があるように、軍による軍需工業経営指導要綱の中に「新経営精神」の確立が要望され、それを佐々木周雄は「新経営理念」と読み替えている。

また満州重工業開発本社の川合正勝（1943）は雑誌『新天地』の中で「統制下の新経営理念<sup>68</sup>」について述べている。

・・・が、しかし日本の産業は、今迄健全なる發達をして來たが盤石の如き、堅き基礎に立つて居るであろうか、否といはざるを得ない。・・・産業の根本となる理念に於て混迷があり、透徹した哲理がない。・・・所謂船載の商業主義なり工業主義が日本在來の道德なり人倫の道を踏み躪つて了つたのではあるまいか。かかる低調な道德で果たしてよいものであろうか。(p38)

・・・日本人は先祖よりうけ繼いできたる日本の精神、とくに武士道精神によつて株式會社を經營してきたるが故である。彼の「士魂商才」といふ文字通りのモットーにて株式會社を經營し來り彼のジューイッシュ的商才によらざる日本獨特の精神を以て株式會社の經營に當つたからである。それについても故上田貞次郎博士が、「株式會社論」に於いて武士道精神が株式會社經營に大いに役立ってゐるといふことはつとに云っておられる。(p40)

・・・この戦時下に於いて會社經理統制令が、その第一條に於いて、「會社は國家目的達成上國民經濟における責任に分擔することを以て經營の本義とし」從來の營利至上主義を捨てて、公益優先の道に進むべしと規定してゐるにかかはらず、未だに十分徹底しないのは困つたものだ・・・(p43)

・・・再び我々は思ひ起こしたい。金錢を多く掻き集えた人間が、米英式に又、ジューイッシュ的に云へば成功者であろうが。我々はかく信じたくない。富に目を奪はれることなく、日本人の個體自體のエラサに目を眩（みは）りたい。篤農家に偉さを見出し、優秀なる熟練工に頭を下げ、

---

<sup>68</sup> 川合正勝（1943）「統制下の新経営理念」、『新天地』、第23年第1号、37-44

地下に働く産業戦士に偉さを見出さなければならぬ。要は精神の深さ正しさに偉さを見出したい。民族の爲めに一身を捧げた美しさに感動すると共に、我々の職場に於いて、我々の会社に於いて功勞のあったことに感謝し、人に敬意を表したい。黙々とその職務に忠實に働いて行くに感銘したい。積んだ富の量や、儲けた金高には餘り経緯を拂ひたくないものである。

これが新らしい、しかし日本人としては、古くして又新らしい經營の理念でなくてはならない。これが普遍化してこそわが日本も大東亞戰に戦ひぬき、勝ちぬくこともできる。どうやら日本の政治もこの線に進められているやうである。果たして産業人はどうか。 (p44)

川合正勝は、戦時下において、欧米から入った營利至上主義を捨てて、公益優先を徹底すべきだと訴えている。日本古来の価値観、士魂商才・・・すなわち武士の精神と商人としての抜け目ない才能とを併せもち、株式会社を經營すべきであると述べている。これこそが日本本来の經營理念であり、古くも新しい經營理念であるとしている。

また白石剛（1942）も『理論と實際 銀行研究』の中で、「銀行經營理念の轉換と其の方向<sup>69</sup>」として、戦時下における經營理念の轉換の必要性を訴えている。さらに、古莊凌（1943）も雑誌『汎自動車』の中で、「大東亞共榮圈完成過程における 満州都市交通經營理念<sup>70</sup>」について述べている。さらに、住田正一（1943）も雑誌『実業之日本』の中で、「生産増強と經營理念<sup>71</sup>」について述べている。

これらはいずれも、戦時下における企業經營の価値観として、新たな經營理念を徹底することの重要性を訴えているものと言える。

## 2. 中西勉（1943）『新訂 經營必携』<sup>72</sup>—經營理念が經營学書の「一章」に—

「經營理念」という言葉がより一般的になっていった契機の著書の一つとして、中西勉（1943）『新訂 經營必携』を取り上げたい。

經營理念がはじめて、經營学の書籍の「一章」に取り上げられたのは、この中西勉（1943）『新訂 經營必携』と思われる。中西勉（1942）による『經營必携』は、戦後の經營学ブームの先駆けになった書籍<sup>73</sup>と言えるが、翌年の 1943 年にこれを改訂し、「生産哲学」「經營

<sup>69</sup> 白石剛「銀行經營理念の轉換と其の方向」、『理論と實際 銀行研究』、29-37

<sup>70</sup> 古莊凌（1943）「大東亞共榮圈完成過程における 満州都市交通經營理念」、『汎自動車』昭和 18 年 3 月 20 日号、自動車資料社、24-27

<sup>71</sup> 住田正一（1943）「生産増強と經營理念」、『実業の日本』、第 46 卷、

<sup>72</sup> 中西勉（1943）『新訂 經營必携』、関南書房

<sup>73</sup> 中西勉は、この「經營必携」について、「この本は、大東亞戦争中、何度か版を重ねて、今から思えば、經營学ブームの先駆けをなしたのではないかと自惚れられるものである」（中西勉 1963『經營学

診断」の章とともに「経営理念」の章が付け加えられている。この章の最初に、新しい経営理念が必要となった理由が書かれている。

数年前の経済學説は企業は、營利目的を追求するといつてゐた。現在ではこの學説は通用しなくなつたと言ふことは言うまでもない。統制經濟が強化されるに及び、最も營利の度の強かつた商業部門は、すでに配給部門となり、更に統制のために数多くの統制團體ができた。これらの企業の經營理念は營利目的では説明できない。

現在營利主義又は利潤追求が罪惡なりとする論説と、それは必要であるとする論説がある。ここにおいて、この混亂せる思潮を解決し、現在の企業（最広義にとり、凡ての生産團體を含ましむ）に通じる經營理念の確立が必要となつたのである。（p383）

ここではまず「營利主義」と「利潤追求」の違いを述べている。營利主義とは資本主義の考え方であり、富を蓄積しようとする欲求のことであり、利潤追求を必要としている。一方、利潤追求とは經濟性原理のことであり、營利主義を必要とするものではないと言っている。またここでは、マックス・ウェーバーやエルンスト・トレルチ<sup>74</sup>の學説にも触れている。

營利主義と利潤追求は混同されて來た。然し、兩者も異なるものである。利潤は一般的には収益より費用を差引いたものであるから、利潤追求といふと、収益を高め、費用を節減する所謂經濟性の原理と同意義のものとなり、一つの技術方式乃至合理化方式となる。一方營利主義は資本主義の指導原則とも稱せられたものであり、生計の必要を超えて無制限に富を蓄積せんとする欲求である。營利主義は當然利潤追求を要求する。しかし、反對に經濟性原理（利潤追求）は一つの技術方式であるから、營利主義を必要とするものでもない。このことは資本主義の發展について述べたマックス・ウェーバー、エルンスト・トレルチの學説にても明確に示されている。

西欧では、プロテスタント、カルヴァンの職業召命觀によつて、職業が神の奉仕への道とされ、利潤を追求することが神の前で正しいことであるとされた。しかし、その後、快樂主義により、快樂と富が結ばれて營利主義となつたことを述べている。そして、英米の資本主義における利潤追求は、營利主義が原動力となっている。これらの倫理觀と関連して、個人主義、自由主義が生まれているとまとめている。ここではアダム・スミスの「国富論」や、ロックやヒューム、ベンサムといった功利主義の考え方にも触れている。

西欧中世において、舊教（旧教）に對して反對したのはルーテルとカルヴァンであつた。このカルヴァンによつて西欧中世に罪惡とされた職業を神への奉仕の道とされ、富の獲得（利潤追求）は

---

要説』、高陽書院）と述べている。

74 ドイツのプロテスタント神学者、宗教哲学者。マックス・ウェーバーとも交流があつた。

神聖な殿堂へと引き上げられた。然るに禁慾は一方にて強いられてゐる。かくして富が富を目的として追求されて來たのである。一方近世自然科学の發達により、その使用する原因結果を追求して因果關係を以て一切説明する合理的方法が人間に適用され、經驗的認識論は成立し、只存在と因果關係のみ認めた。即ち一方では神を驅逐し、一方では快樂主義といふ資本主義の倫理觀を成立せしめた。かくして、カルヴァニズムでは富と神とは連絡があつたが、今やその連絡はたたれ、その代り快樂と富とが結ばれて營利主義となつた、かかる倫理觀は英のアダム・スミスの「國富論」にてその基礎理論となつてゐる。スミスを祖とする經濟學説には、この倫理觀が基本條件となつてゐるのは疑しむに足りない。

かくて、英米系資本主義の利潤追求の根本原動力は營利主義となつたのである。快樂主義は一方では「自己の最大の快樂」といふ理想となり、他方にては「最大多数の最大幸福（快樂）」といふ理想となつた。後者が功利主義である。これら倫理觀は十七・八世紀を通じて、英國にてロック、ヒューム、ベンザム等によって立てられたのである。二十世紀のアメリカ哲學もこの思潮を基底としてたてられてゐる。この倫理觀として關聯（関連）して社會經濟思想として、個人主義は成立し、自由主義が生ずる。また政治關係としては民主主義である。

さらに英米の營利主義の問題点として、「貨幣獲得の手段としての勤勞を置き、勤勞自体には目的はない」とし、盲目的守錢奴とまで述べている。

それに対し、日本においては「皇国職分觀念」があるとしている。皇国職分觀念とは、江戸時代の社会的義務觀念であり、武士・百姓・町人はそれぞれ自己に与えられた役割＝「職分」があり、その役割を遂行する義務を負っているとするものである。江戸時代には、この考え方は広く一般に浸透していた。中西勉は、この皇国職分、いわゆる「分」の考え方と、英米の營利主義とは「相容れないもの」と述べている。

さらに、皇国職分觀念は、經濟性原理、すなわち利潤追求とも関連性あり、それは二宮尊徳の報徳思想に明確に示されているとしている。

二宮尊徳は、江戸時代後期の經世家、すなわち政治經濟論者のひとりである。農家に生まれ、没落した家を再興し、諸藩・諸村の復興に尽力、幕臣となつた。彼の思想は、報徳思想と呼ばれ、人は天・地・人の徳に報いるために、自ら徳行を實踐しなければならないとしている。また財政再建に取り組む上で、經濟力に応じた消費支出限度（**分度**（ぶんど））を守り**勤勉**に働き、**儉約**して生まれた余剰を社会公共のために提供する（**推讓**（すいじょう））

生活態度によって、困窮を救うことができると説いている<sup>75</sup>。勤・儉だけでなく、讓があつてはじめて道德の考え方が示されていると言われている。また讓を無制限に広げていけば、生活は破綻してしまうため、一定の枠がなければならず、それが「分度」である。百姓、町民はもちろん、武士、大名すべてに、いわゆる経済の枠としての「分度」が決められる<sup>76</sup>。二宮尊徳の言葉に、「財の生命は徳を生かすにあり」がある。彼の思想は報徳思想と呼ばれ、経済と道德の調和が主張されていると言われる。

營利主義の起點は快樂主義であり、それは自然科学的方法（合理的要素）を倫理（非合理的要素）に適用すべきものではないに拘らず、適用し、混同してゐる。これは明らかに宇宙の法則に背いてゐる。合理的要素と非合理的要素はけつごうすべきものであるが、混同されべきものではないのである。

要するに營利主義は貨幣獲得の手段として勤勞を置き、勤勞自體に目的はなく、盲目的守錢奴である。人間の「いのち」の尊嚴さを只一片の紙幣に賣るのである。ここにおいて、皇國職分觀念（「分」）と營利主義とは根本的に相容れないものとなる。排斥すべきは營利主義・個人主義であつて經濟性原理ではないのである。

× × ×

皇國職分觀念と經濟性原理とが結ばれることは望ましいものである。これは既に二宮尊徳の卓説に明確に示され、そして實踐されて來たものである。

「二宮翁夜話」の一節に次の如きものがある。

「翁曰く、一村千石の高にて、戸數百戸もあれば十石に當る。是れ其の村に住む者の天命なり。之より多きは富者といふべし。富者の務は讓なりと。門人中一人進んで曰く、予村内にて天命に當れり。予は足ることを知りて、この天命に甘んじて、勤儉を守り、年々不足なく暮しを立て、足れりとして金を積んで、田畑を買ふ事をなさず。是れ則ち讓道に當るべしと。翁曰く、是れは不貧といふべし。何ぞ讓といふことを得ん。此の如き論老佛者流に多し。惡からずとも雖（いえど）も、今一段上らざれば國家の用をなさず。然らざれば何を以て天恩四恩に報ゆべき。夫れ勤儉以て財を積み、田畑を買ひ求め、家産を増殖して、天命あることを知らず、飽迄も増殖を欲し、又自奉にのみ費すは云うに足らざる小人なり。其の心志奪にあり。勤儉以て財を積み、田畑を買ひ求め、家産を増殖する迄は同じと言へども、爰（ここ）に於て天命あることを能く知り、道に志して讓道を行ひ、土地を改良し、土地を開き、國民を助くる。此の如くにしてこそ讓道を行ふと云ふべきなれ。此の

<sup>75</sup> 『百科事典マイペディア』（平凡社）

<sup>76</sup> 小林惟司（2009）『二宮尊徳』、ミネルヴァ書房

如くして國家の用ともなり、報徳ともなるなれ。何ぞ前の不貧者を讓者と云ふべけんや。」

單なる利潤追求否定論者は、丁度この門人の如きもので、恩に報することができないのである。尊徳は、この様な論者を論老佛者流（註、老は老子を指す）といひ、小智猜才のものに多いとしてゐる。昔から、この様な論者は絶えなかったと見える。これが一般の思潮となると、生産増強は鈍って來るのである。排斥すべきは利潤追求（經濟性原理）ではなくして、營利主義・個人主義である。

次に尊徳は營利主義の利潤追求を説いてゐる。そして、このこれはその心志奪にありといつてゐる。「奪」とは自分さへよければ人はどうでもよいといふ極端なる營利主義・個人主義である。「奪」と、次の讓道の「讓」とは根本的に異なる。「奪」とは環境萬物を私利私慾に利用せんとすることで、環境萬物はその爲に亡び、己もまた結局滅亡するものである。「讓」とは私利私慾を制限して、環境萬物を生かすものであり、ともどもに榮える道が讓道である。

尊徳は更に利潤追求方式は同じであるけれども、得たところのものに對して天命を知り、讓道に行ひ、かくして國家の用ともなり、報徳ともなる皇國職分を説いてゐる。

× × ×

利潤なる意味は種々用ひられるが、通常次の二つの意味が使用されてゐる。

第一は適正原價に利潤を加へたものが適正價格であるといふ價格政策的な利潤である。價格政策は企業經營といふ問題よりも國家的な、社會的な問題となる、又この價格政策の利潤は製品一個當りについて考察したものであるから、企業經營上の經濟性原理を適用することは出来ない。もし價格を一定とするならば、原價低下が利潤追求となる。これは次の第二のものと同じとなる。

第二の利潤は、經營本來の業務である製品の販賣高を収益とし、それよりもその企業活動のために要費した一切の費消價值たる費用を差引いた殘餘の部分即經營固有の利益を意味するものであり、雑収入等をもつ會計學上の利益より範圍が狭いものである。この場合の利潤が經濟性原理を適用できるのである。

經營固有の利益の増大を目標とするならば、収益を増加さすが、費用を減少さすかの二つの努力がなされる。これが經營の技術體系を改善せしむ原因となる。即ち、生産量増加、勞力の向上及節約、材料等の節約、浪費節減等が行はれる。ここに財務諸表、原價計算制度、經營比較、標準原價計算制度、豫算統制等を実施してゐる存在意義がある。何故なら、これ等の計算制度を通じて、費用を減少すべき點、収益を増加すべき點を見出して、それに即應して技術の改善を圖るからである。この貨幣の面と技術の面を結びつけるものは、凡ゆる物は二つの價值—實用價值と貨幣價值—とを持つ爲に外ならない。

× × ×

アメリカの産業が発展したのは、その資本主義機構中の利潤追求方式（経済性原理）が要求したからである。利潤追求方式は最も要求するものは大量生産技術である。従来においては、所謂大量生産方式の発明及び実施はアメリカが先であったと残念ながら云わざるを得ない。フォード・システム、テラー・システム、最近はタクト・システム（まず米國自動車業界に実施され、それから1935・6年頃より獨のユンカース、ハインケル各航空機工場に採用された。我國でも既に行はれて居り、アメリカやドイツのそれとは多少異なるであろうが、前進作業方式とも拍子作業方式とも呼ばれてゐる。要するにオーケストラのタクトに従ふ様に、指揮者のタクトに従って作業が計画的に決められた時間通り各工程毎に前進して組立を完成して行く方式である。又このタクト・システムはドイツの創案であるといふ人もゐる）がアメリカに行はれ、それがドイツに輸入されて、獨自な改善を行って、發展するのである。アメリカの産業能率は結局その營利主義の利潤追求の要求に發展せしめられたといふことが出来る。

わが國では、産業技術の發展を要求するものは營利主義ではなくて、皇國職分觀念（「分」）である。萬一、營利主義を採用したところで、その道の先輩者アメリカに勝ち得る道理がない。アメリカに勝ち得る唯一の道は營利主義より強力なる、そして宇宙の眞理なる皇國職分觀念によらねばならない。即ち、「分」の遂行あるのみである。

× × ×

英米思想が「最大多数の最大幸福（快樂）」（英米思想の古い倫理觀であるが、現在でも意識的に、無意識的に最も根強いものと思はれる）を理念とする限り、それは極端なる營利主義・個人主義ではなくなっている。この最大多数の最大幸福とは個人の快樂の數量的なバラバラなものを寄せ集めたものであり、その團結の強力さはわが國の固有の精神にとっても及ばないものである。わが國の固有の精神が眞に發揮されるならば生産戦にも充分英米に勝ちうるのが道理である。その爲には英米思想の悪い點が輸入されたところの極端なる營利主義・個人主義は排撃されなければならない。極端なる營利主義・個人主義とは自分一人の、或は極く少数人の幸福を理念とするものである。

わが國固有の精神は「八紘一宇（爲宇）」の精神であり、營利主義・個人主義とは根本的に異なるものである。また或種宗教の如く反合理的なものとも異なるものであつて、眞實の立場から自然科学的知識・技術を最も強く要求するものである。「和」と「分」はその國家的立場から自然科学的知識・技術や経済性原理を營利主義以上に要求し、且つ使用するものであるが、「和」は功利主義の如く單なる個人の幸福の寄せ集めではなく、「分」は個人主義の幸福でもない。わが國の倫理は「分」遂行の中に眞の幸福が存在するのである。要するに「和」と「分」は國體の本質に基く傳統の精神であ



る。

日本固有の精神たる人類最高の理念に徹するときは英米思想の排されなければならぬ點が明確に示されるるのであり、また生産戦にしても勝ち得ることは宇宙の道理である。しかしながら、輸入思想たる極端なる營利主義・個人主義に利潤追求方式が支配されるとき、それは生産戦の目的と相反することを行ふに至る。それは次の場合である。

- 一、能率向上に努力せずして、價格の引き上げ運動をするか、或は「ヤミ」をする。
- 二、營利の爲に質を下げて費用を節減するか、或は賣ればよい主義をとる。
- 三、「分」を盡（つく）さずして、収入のないところには勞力を惜しむ。

×                      ×                      ×

利益金處分にて社外分配は配當と賞與であり、社内留保は設備擴張・改良改善・信用擴大・負債償還・配當平均・福祉増進・損害填補・退職給與等の目的を持つ各種積立金である。これらの特定目的の積立金は資本財として借方に有價證券・預金等の引當勘定の實體を持つべきや否やは經營政策上より決定されるべきである。

利益金が多くなるといふことは、次の如く國家財政を健全にすることとなる。

- (1) 價格を引下げることが出来る。(アメリカ産業史参照)
- (2) 生産價格資金として使用できる。(社内留保増加)
- (3) 貯蓄・納税・公債消化・獻金が多くなる。

要するに皇國職分思想に基く經濟性原理は産業能率を向上さし、戦力増強に奉仕すると共に、國家財政を健全化さすものである。

×                      ×                      ×

ここで註意すべき貨幣價值を捨象したる能率基準を用ふる爲、原單位計算制度がある。これは昭和十七年十月の「重要鑛工業生産の能率増進に關する件」に基くもので、商工省・統制會にて實施されてゐるものである。原單位計算は單位生産に對する設備稼働率、主要原材料使用効率、勞働能率等の要素を綜合勘案して、可及的少量の資材、勞働力を最効果的技術によって單位生産量の増加を求めるものであつて、貨幣經濟的方面からでなく物的方面から生産能率を向上しようとするものである。原單位計算の効果は、公正妥當なる資材・勞働量の配給基準を發見すると共に、設備の改良、勞働の能率、技術の改善、産業合理化の目標も立ち得るとしてゐる。從來原價計算制度にて、貨幣經濟を主とし、物量計算を従としてゐたものが、兩者共に並行して來たものであろう。當局は原價計算制度と原單位計算制度共に併せ行ふといっている。このことは、國家が從來財政を中心としてゐたが、だんだんと物動計畫方面が出て來、現在では兩方面が併せ行われてゐるのに照應する

ものであらう。

× × ×

貨幣は既に金本位制を離脱し、國力そのものに支柱を置くやうになった。財政が大きくなり、貨幣量が多く流通しても、國力（生産力）が増大するならば、貨幣價值は下がらない。貨幣價值の基準は結局重要物品の價格を中心にして落著くであらう。その價格の構成要素を追求すれば、結局國民の勤勞が大本となるであらう。かくて、貨幣と生産（勤勞）とは密接に關聯（関連）を持つものとなったのであるから、經濟性原理と生産能率は車の兩輪の如く、國力を生ぜしめる作用となる。然し、價格引上げによる貨幣増殖は價格引上げそのものが國力の消耗を意味するのであるから、決してよきものではない。

× × ×

個人と企業とは給與で結ばれてゐる。そして勤勞が國力を生むものとするのなら、給與百圓のものが百圓の働きをしたら國力は決して生まれて來ない。國力を生む爲には能ふ限り給與以上の働きをしなければならない。即ち、「分」の成果—給與＝最大）なる理念（方式）に基かねばならない。上は役員、下は小使に至るまで、この理念によらねばならない。

産業能率のみの觀點からすれば、昇給の方法はこの方式に基くべきである。最大なるものから順にすべきである。しかし、「分」はあくまで「分」であり、給與の増加を少しでも目標としてはならないものである。

× × ×

皇國職分に基く經濟性原理を適用して効果の多いのは、直接生産に關與する工業・鑛業・農林水産業の企業である。これ等の企業でも經濟性原理は企業運営の基礎ではなくして、それはあくまでも「分」の遂行にあらねばならない。經濟性原理は「分」の遂行の爲の一つの技術に過ぎない。何故なら、企業の實態を把握する爲には貨幣價值的表現をする必要があるからである。それ故、採算がとれないならば、企業の存在性はないといふことは誤りである、直接生産の企業でも國家の費用補償の下に、再サインを度外視して行ふ場合もある。

商業企業は價格公定等の爲既に公的性格をもつ機關（機関）に化しつつある。更に間接的生産に關與（関与）する統制會・營團・金庫・商工組合・農業團體等々の費用補償主義の企業（最廣義）がある。

凡ての企業は各々その國家的な目的を持つてゐる。これらの企業の經營理念はその目的達成即ち「分」の成果を最大ならしむることである。即ち、（成果—費用＝最大）である、

もし、公的性格を持つ企業が費用に比較して活動しないならば、この最も簡單なる經營理念（方

式)に基いて統率してゐないからである。眞に皇國職分に自覺してゐないといふことに外ならない。

× × ×

最後に本論の結論を述べれば次の如くである。

「分」最大 { 企業の經營理念 成果—費用=最大  
個人の經營理念 成果—給與=最大

註 (1) 企業は最廣義のものにて、生産に關係ある凡ての團體を含む。

(2) 成果とは「分」の努力が何等かの形で表面にあらはれたものである。

また未來の成果をも豫測加算することを得

(3) 給與とは、給料、賞與、手當等を入れた全収入であり、個人企業の場合は

個人収入となる。

今ここに某航空機部品製造會社に至急の注文あるとき、その會社の「分」の成果は出来るだけ質のよい製品をその注文数だけ早く納品することである。然し、この製造に當って無制限の人的物的資源を使用してよいことではないのであるから、最小費用の原則を必要とする。また間接生産の統制企業では、その統制業務を出来るだけ迅速に正確に公平に果たすことはその企業の「分」の成果であるが、ここにもまた最小費用の原則を必要とする。要するに國家經濟經營の有限なる人的、物的資源を以て最大の生産増強をすることに對應するものである。(經濟性原理とは資材・勞力・資金を有数に使用することをいふのであるが、外政で貨幣價值に代表し得る。)

個人の經營理念は、國家への「分」、企業への「分」を果たすために當然この方式によらねばならない。

經濟性原理の最小費用の原則は必要となつたが、もう一つの最大収益の原則は如何。企業の本日は「分」であつて國家目的達成であり、また収益と最も關係のある價格が大部分は當局によって決定されるのであるから、最大収益は企業の目的乃至(ないし) 經營理念となり得ない。然しながら、個々に同一社會條件下に同種生産企業が二つあり、一つの企業が他よりも生産能率の優秀性により生産量が多いときはそれだけ収益の増加があり得る。生産量増加といふ「分」の成果の結果として収益増加が生ずる。かく見るときこの經濟性原理は産業能率増進の爲の一つの技術方式として成立し得る。

更に經濟性原理の結果たる利益は經營理念たり得るであろうか。企業を營利目的追求とするならば、これが最大の經營理念となるであろう。しかし、企業の本質は「分」であつて企業自らの爲のものでなく、最小費用にて「分」の成果を出来るだけ多くすること、即ち國家奉仕の度合を多くす

ることが窮極の目的である。ただ「分」の成果と最小費用によって、限界企業に比し多くの利益を生じ得て、更にこの利益が「分」の一つである財政健全等の國家目的に奉仕出来る限り第二次的な派生的な經營理念となり得るであろう。要するに經濟性原理なるものは企業の「分」の遂行の爲の一つの技術方式として觀ぜられなければならない。

中西勉は、英米諸国の資本主義精神が、個人の快樂を求めると言う營利主義であると批判し、わが国の經濟思想の原理を皇国職分や二宮尊徳の報徳思想に求めている。すなわち、個人の富を求めると言う個人主義ではなく、武士・百姓・町人はそれぞれ自己に与えられた役割＝「職分」があり、その役割を遂行する義務を負っているという皇国職分概念がその基盤であると考えた。

ここで面白いのは、その「分」の最大化が經營理念とした点である。企業においては、成果から費用を引いたものの最大化、個人においては成果から給与を弾いたものの最大化を目指すことが「分」の最大化、すなわち經營理念であるとしている点である。そしてその「分」すなわち「職分」は個人や企業のためではなく、国家のためであるという考え方である。

戦時下において、經濟統制が進み、統制のための經濟団体が増えてきた中で、これまでの營利目的といった經營理念が通用しなくなり、「新しい經營理念」が必要となったために、新たな章を割いてその確立の意義を訴えている。

中西勉は、1938年東京帝國大学經濟学部商業学科を卒業し、工業会社、日本能率協会を経て千葉工大、神奈川大学、そして日本大学教授に就任している。『新訂 經營必携』を著した際はまだ大学を卒業して4年、おそらく20代であったと思われる。東京帝國大学は大正期からカント哲学を重視しており、当時、理念という言葉が哲学の授業で学んだ可能性もある。

戦後に、中西勉は、『新訂 經營必携』の流れを引き継ぐ形で、1963年に『經營学要説<sup>77</sup>』を著しているが、この序において、『經營必携』を出版した理由を述べている。

大学において中西寅雄先生や故馬場敬治先生に興味を持ちはじめていた。学窓を出て故大河内正敏博士の科学主義工業の実態を体験すべく、サラリーマン生活を送った結論は、經營学の確立普及を痛感したのであった。そこで、昭和17年「經營必携」を著作し、自ら出版したのであった。この本は大東亜戦争中、何度か版を重ねて、今から想えば、經營学ブームの先駆をなしたのではなから

---

<sup>77</sup> 中西勉（1963）『經營学要説』、高陽書院

うかと自惚れられるものである。

若く、愛国心にあふれた青年であった中西勉は、その思いから『経営必携』の新版に「経営理念」の章を加えたのではないだろうか。その『新訂 経営必携』は第二次大戦中、多くの経営者および経営に携わる人達に読まれ、戦時下における経営理念のあり方とともに「経営理念」という言葉も伝わったのだと考えられる。

しかし、第二次大戦後、「わが国の未曾有の敗戦のために、私自身も一時学問上の進路を見失い、空白となって、数年を過ごし・・・」とある。なお、『新訂 経営必携』を発展させたと言う『経営学要説』には「経営理念」の章は見られない。

第二次大戦の経済統制下において、営利追求というこれまでの企業の経営理念が適応しなくなり、その社会体制における企業の「新しい」経営理念の必要性が高まり、経営理念という言葉とともにその概念が使われるようになった。ここで経営理念の概念として、最初が登場したのは、「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」と言うことができる。

ここで注目すべきは「新しい」経営理念が必要とされた点である。経営理念が注目されるのは、社会や環境変化の大きな変化により、新たな企業経営の価値観が必要となってきた時期である。山本安次郎（1967）は、「経営理念が問題となるのは、経営革命の結果、『古い』経営理念が役に立たなくなって、『新しい』経営理念が求められざるを得ない時であると言える。経営理念は常に『新しい』経営理念として問題となるゆえんである（p16）」と述べている。

第二次大戦中から大戦後、さらには 50 年代以降も、「経営理念」は「経済思想あるいは「経営思想」として多く語られてきた。ここで「思想」という言葉の意味について考えてみよう。厚東偉介は、「経営哲学の諸領域と基礎概念」（2010）の中で、「思想」は「一定の社会性をもち」つつ、「体系を有する基本的な考え方」とであると整理している<sup>78</sup>。すなわち、その時代・地域の社会的背景が色濃く反映している基本的な考え方が「思想」であり、それらのうち経済に関する考え方が「経済思想」、企業の経営に対する考え方が「経営思想」と言うことができる。この「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」は、個別の企業を対象としたり、経営者個人の考え方を示しているのではなく、日本や日本産業全体を主体とした概念である。

---

<sup>78</sup> 厚東偉介（2010）「経営哲学の諸領域と基礎概念」、『早稲田商学』第 427 号、401-428

### 第3章 経営理念という言葉の普及と一般化 「新しい経営理念ブーム」

第二次大戦中から、経営理念という言葉が使われるようになるが、まだまだ一般に使用される言葉ではなかった。「経営理念」という言葉が一般化していった大きな契機になったのは1956年の経済同友会決議であり、生産性本部の海外視察であり、ドラッカー・ブームであった。これらの働きがなければ、「経営理念」は現在のように一般に使われることはなかったであろう。

本章では、戦後直後の「経営理念」に関する著作に触れるとともに、経済同友会・生産性本部・ドラッカー・ブームが「経営理念」と言う言葉の普及に貢献したかを見てみたい。

#### 第1節 戦後直後の経営理念—川上嘉市『事業と経営』—

第二次大戦が終わり、これまでの価値観が否定されるとともに、経済活動自身もゼロからの再スタートとなった。前述の中西勉も、「わが国の未曾有の敗戦のために、私自身も一時学問上の進路を失い・・・」と述べている（『経営学要説』、1963、p3）。

このような中、終戦直後の1946年に刊行されたのが川上嘉市『事業と経営<sup>79</sup>』である。日本楽器製造（現ヤマハ）の社長であった川上は、価値観が喪失した戦後における企業経営と経営者のあり方について明確な指針としての「経営理念」を示している。戦後直後にこのような書籍を発行したところに、日本経済や企業、経営者への熱い思いが込められている。

自序

艱難（かんなん）は人を玉とするが、それはまた時として、人の心を打ちひしぐ。

濱松市は戦時中、聯合軍の空襲を受けた回数が、前後四十三時間の多きに及んで、この点では、全国都市ちゅうの筆頭にあった。それが爲に、終戦間際の頃には、市民は恐怖の爲に疎開するものが多く、軍需工場の従業員の士氣は衰へ、欠勤は増加する一方で、生産を維持することは容易では無かった。いくら激勵しても、いくら鞭撻しても、頽勢（たいせい）はどうにもならなかった。虚脱状態というのが、正にこれである。

敗戦日本の姿を、我濱松の當時の状況とを思ひ較べてみると、何れ劣らぬ虚脱状態にあると、私には思はれてならない。ただ違ふのは、今日は國民が戦争といふ恐怖から逃れた安心感と、インフレに踊る一部の人達の甘酔との爲に、精神的弛緩が瀰漫（びまん）してゐるといふ、點だけである。

---

<sup>79</sup> 川上嘉市（1946）『事業と経営』、東洋経済新報社

だが、吾々は冷静に事態を判断して見なければならない。例へば、焼けた都市の小學校の校舎を建てようとしても、事變前に五萬圓で出来たものが、今日は二百萬圓ほど掛かる。しかも大工の手は無い。木を切り出す樵夫（しょうふ）も無い。トラックは一日五百圓もの、料金を要求するという状況下に、果たしてどんなものが出来るであらうか。

會社は工場を動かさうにも石炭が無い。一方では、生産サボタージュであると、罵ってゐる。何といふ混亂であらうか。

だからと云つて、國民が茫然自失してゐては、國は潰れてしまふ。一體われわれは、何處から先に、手を着けたらよいであらうか。

政治に、經濟に、教育に、やる可き仕事は無數にある。打つべき手も山ほどある。唯この際一刻も速に一切の私心を捨て、一切の空論を排し、一切の跛行を是正して、國民が總掛りで、戦後の跡片付けと次に来る可き建設とに、協力しなければならない。今われわれは、ノアの辞退の洪水の跡に立ってゐる。廢墟を眺めて茫然としてゐて皆が餓死する。

吾々の前途は、峻しく骨の折れる道である。だが吾々には、檻樓（らんる：ぼろの意）をまとい、バラックに住み、餓じい腹を抱へ、疲れた足を引摺りながら、一足ずつ、地についた道を踏みしめて行かねばならない。

だが考えやうに依つては、今日こそは、従来の資本主義的の經營や、時局便乗の粗笨な經營は、一切これを放棄して、新しい理念と、合理的、進歩的、獨創的な經營とに、立ち歸るべき絶好の機會である

私は學校卒業以来今日まで、三十七年の一生涯を、工業の經營に打ち込んで来た。その間多數の先輩に、色々と世話になったが、仕事に關する限りは、實は一人の指導者をも持たなかった。そして乏しい乍らも、自分の創意と工夫に依つて多少經營の面に、一つの新しい道を拓いて来たと信じてゐる。

殊に自分が、事業の主腦として働くやうになった最近の二十年間は、少なくとも仕事の中に、一つの主義—それは人生を業務の中に織り込んだ—一つの經營倫理といふものを、持ち續けて来た。

また仕事は、創意と工夫とを加へる始めて楽しいものとなり、丁度詩人や歌人が、その政策に喜悅を感じると同様に、工業には日々刻々の創作の喜びのあることを覺えた。

私はここに、事業に對する理念と、會社經營並に整理に關する、自らの體驗の一部とを取纏めて、敢て大方の批判是正を乞ひ、この混沌時代に於て、時局を背負つて起たうとする實業人、特に若い事業經營者の爲に、幾分の資料を提供し度いと念願した。これ本書ある所以である。

尚本書は、工業政策や技術に関する議論には、殆ど觸れない事にして置いた。それらは、私の前著「勝利の生産」および「生産戦随想」に述べて置いたから、重複を避けやうとする微意に外ならない。幸に読者が、本書と併読せられるならば、著者の本懐とするところである。

石橋湛山<sup>80</sup>詞兄が、快く本書の刊行を引き受けられたご厚意を、個々に感謝する次第である。

昭和二十一年五月一日

濱松 青々庵に於て

川 上 嘉 市

(アンダーライン、太字は加筆)

戦後直後の混乱にありながら、これを絶好の機会とし、これまでの経営を放棄して、「新しい理念」と、合理的・進歩的・独創的な経営」にするべきだと、エールを送っている。また、自分自身の経営者としての経験から、「経営倫理」を持ち続けたことを示している。ドラッカー・ブームの始まる前、社会的責任論が注目されるはるか前に、日本ですでに経営倫理の重要性を訴えていることに驚きを感じる。

川上嘉市は、この書籍の目的を、「戦後直後の混迷時期にある実業人、特に若い事業経営者へ事業に対する理念と実際の経営のあり方についてまとめた」としている。

## 第一編 事業経営と人 (一) 経営の倫理観

### 一. 日本の現状

### 二. 生産

未曾有のこの難局を切り抜ける方法は、各方面における、国民の総努力の結合に・・・

### 三. 経営理念

正しい経営理念を持たない経営者は、個人としても不幸だと思ふ。つまり人としての正しい人生観を有してゐないからである。だが夫れよりも、かういふ経営者が多いことは、國の爲に不幸だと思ふ。・・・例へば戦時中、軍需生産擔當者に、経営理念の缺如（欠如）してゐたことは、確に敗戦を早めた一の原因であつた。(p10)

---

<sup>80</sup> 石橋湛山（いしばしたんざん）：東洋経済新報社のジャーナリスト。戦前は「東洋経済新報」により、一貫して日本の植民地政策を批判して加工貿易立国論を唱えた。



#### 四. 奉仕の理念

新日本の文化再建の爲には、この意味からも経営者の理念を根本から改めて、もっと大きな理想と信念を以て再出発する必要がある。(p16)

#### 五. 経営理念を裏付ける人生観

以上経営理念を説き、奉仕の精神を説いた。奉仕の精神は、事業経営に於て必要なる。指導精神であるばかりでなく、實に吾々の人生観そのものが、ここに出発して居るのでなければならぬ。

(アンダーラインは筆者が追加)

川上嘉市はこの著書の中で、新しい時代の中で、企業が経営理念を確立しなければならぬこと、そして経営者が正しい経営理念を持つ必要性があり、その根本は奉仕の精神であるとまとめている。社会的責任論ブームが生じる前に、「奉仕の精神」の重要性を述べ、経営倫理のあり方を記している。現在の経営理念の原型がすでにここには記されていると言ってよいであろう。

なお、川上嘉市は学生時代に洗礼を受けたクリスチャンであり、その基本的な考え方にはキリスト教の倫理観がある。小島直記(1971)<sup>81</sup>は、「明治の青年の立身出世主義は修身齋家治国平天下<sup>82</sup>という儒教倫理をバックボーンにしていたが、川上の場合、キリスト教の倫理がこれにとって代わったとみるべきである(p19)」としている。

また、川上嘉市が戦後に著した『随想 人間教育』(大日本大日本教育會、1946年3月発行)では、その序において「國家理念」「教育の理念」という言葉を用いている。川上は旧制の第一高等学校卒(東京)、東京帝國大学工科大学卒(1909年)である。旧制高校時代の哲学の授業で、「理念」という言葉が用いられていたかどうかは明確ではないが、戦後直後には理念という言葉が好んで使っていることがわかる。

ここでの経営理念は、「日本全体の經濟思想・經營思想」《概念1》とともに、「経営者の哲学、経営者理念」《概念2》を示していると言えよう。

---

<sup>81</sup> 小島直記(1971)『川上嘉市の生涯—静岡新聞連載「郷土と偉人」より』、日本楽器製造株式会社(非売品)

<sup>82</sup> 天修身齋家治国平天下：下を平らかに治めるには、まず自分のおこないを正しくし、次に家庭をととのえ、次に国を治めて次に天下を平らかにするような順序に従うべきである。儒教の基本的政治観。(大辞林第三版)

版を重ねた川上嘉市（1946）『事業と経営』は、全国の多くの経営者に影響を与えたと思われる。例えば 2008 年日本経済新聞「私の履歴書」（3 月 10 日）において、トステム（現在の L I X I L 母体企業）創始者である潮田健次郎は、この『事業と経営』を読んで製造業を始め、結果として成功したと述べている<sup>83</sup>。また川上嘉市の「経営理念」の考え方が、経営者に影響を与えたことも推測できる。1953 年に発行された湯浅蓄電池製造株式会社の社史『湯浅三十五年の歩み<sup>84</sup>』には、下記のような「経営理念」の記載がある。

#### 経営理念

当社の基本方針は、「人類の文化水準を高める生産奉仕である」との信念である。

・・・実に現社長は、自ら「社僕」（企業を通じて奉仕する下僕の意）と謙虚しつつ「先んじて憂へ、遅れて楽しむ。」様に役員や幹部社員を導きつつあるのも、蓋し経営理念の発露の一つである。

当社は此の確固たる信念を基礎とし、「和」をバックボーンとして、奉仕常に社長を中核に凝結して居る。・・・

社是や社訓ではなく「経営理念」であること、また経営者としての「奉仕」の精神を説いていることから、川上嘉市（1943）『事業と経営』の影響を受けていることが考えられる。なおこの湯浅蓄電池の湯浅佑一社長は、当時 40 代の若手社長であり、後の関西経済同友会の二代目代表幹事であり、同じく経済同友会の幹事ともなる倉敷紡績（現クラレ）の大原総一郎<sup>85</sup>社長とも旧知であった。

## 第 2 節 経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議（1956 年）

### 1. 経済同友会決議とその影響

経営理念という言葉がさらに広く使用されるようになったのは、1950 年代後半以降と思われる。ここで経営理念という言葉が広く普及するために大きな役割を担ったのは、「経済同友会」である。

終戦直後の 1946 年、30 代後半から 50 代前半の「中堅経済人」が中心となって設立された経済同友会は、「企業民主化」論により戦後日本の企業システムを体現する存在となっていた（岡崎哲二ら、1996）<sup>86</sup>。1955 年 11 月に開催された経済同友会第 8 回全国大会の「議

<sup>83</sup> 澤井隆治編著（2013）『独創改革』、日経 B P 社、p 19

<sup>84</sup> 湯浅蓄電池製造株式会社（1943）『湯浅三十五年の歩み』、湯浅蓄電池製造株式会社

<sup>85</sup> 山上克己（1985）『大原総一郎の経営理念のその実践』、労働科学研究所

<sup>86</sup> 経済同友会の創立メンバー 29 名のうち、9 名が、戦前の工業倶楽部 火曜会のメンバーが 9 名いたと

会政治擁護に関する決議」が採択されたが、その中で、「企業は国民経済の発展のために存立し、経営者は国見の負託に応える責任を有することを経営の基本理念とすべきである」と記されている。この大会において、経済同友会の中山素平幹事は次のように述べている。

いまや時代は新しい経営理念、新しい労働運動の方向というもの并要求していると思う。従つて労働者の側にも行き過ぎないし、非現実性を反省してもらわねばならぬが、経営者の立場においても従来我々の対象が何であつたか、本当に新しい時代の経営者としてなすべきことを、つくしてきたかどうかの反省をなすべきだと思う。議会政治擁護の要求をするためには、我々はそれだけの資格を備えておかねばならぬと思う。(経済同友会 1962「経済同友会十五年史」、p71-72)

さらに中山素平は、「新しい経営理念」とは「社会的責任」であり、その社会的責任とは「株主に対する責任、従業員に対する責任、公衆に対する責任」である点を強調し、経営者の反省を訴えた。さらに櫻田武幹事も「経営者精神の根本は、我々経営者がその事業を真に公器としてこれを預かるかの理念に徹することである」と「企業の公器性」を強調した。

なお、中瀬寿一(1967)<sup>87</sup>は、この中山発言こそが、その後の「経営理念」という言葉のブームを引き起こす直接の端初だったのではないかと述べている。

これらを受けて、経済同友会では「経営方策特別委員会」を設け、長期的企業行動あるいは経営理念の研究をすすめ、「経営者の社会的責任の自覚と実践」というテーマに取り組んだ。その研究会は、1956年3月から10月までに、大小30回もの会合を開き議論を重ねた<sup>88</sup>。

翌年の1956年11月に開催された経済同友会第9回全国大会では、前年の中山幹事の発言から「新しい経営理念」と「社会的責任」についての1年の研究の成果が「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議につながった。ここで経済同友会は、経営者の「社会的責任」の自覚を訴えており、ここでの経営理念の概念は、「**経営者の哲学としての経営理念、経営者理念《概念2》**」ということができる。経済同友会十五年史においても、この決議で発表されたのは「新経営者理念」とであると明記している(p142)。

なお、わが国における「企業の社会的責任」に関する議論は、1956年の経済同友会決議が最初であるとされる場合が多いが、経済同友会決議の前に、学界において社会的責任の議

---

いわれる。火曜会は工業倶楽部の若手実業家の会であり、その中の有志により素修会がつくられた。素修会は、中島久万吉から「修養講話をお伺いする有志の団体」である。経済同友会の思想に、この素修会と中島久万吉の考え方が影響を与えていたことが考えられる。(村山元理 2015『中島久万吉と帝人事件：財界人から精神的指導者へ』、一橋大学博士論文)

<sup>87</sup> 中山寿一(1967)『戦後日本の経営理念史』法律文化社、p52

<sup>88</sup> 山下静一(1992)『戦後経営者の群像－私の経済同友会史－』、日本経済新聞社

論が行われていた。その背景には、戦後のアメリカ経営学の導入、戦後改革における「経済民主化」（財閥解体・独占禁止・財界人追放）の伸展、戦後労働運動の中で、新しい企業体制・経営体制、新しい経営者の地位、そして新しい経営学を構築することが求められていた状況がある（堀越芳昭 2006、p67<sup>89</sup>）。これら学界の影響も受け、1955年経済同友会全国大会および1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議につながったことが考えられる。

1955年経済同友会全国大会および1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議から「(新しい) 経営理念」という言葉と概念、さらには「社会的責任」の概念も全国に普及していった。まず1955年経済同友会全国大会の中山発言・櫻田発言の影響を見てみよう。例えば、1955年12月に発行された全日本映写技術者連盟による『映写』92号では、その巻頭の論評に「経営理念と映写技術<sup>90</sup>」が掲載され、映画産業の健全経営のためには、経営者の経営理念に映写機操作を含んでいることが重要であると述べている。また、雑誌『実業之世界』1956年1月1日号では、運輸大臣であった吉野信次が「人間性尊重の経済 新しい経営理念<sup>91</sup>」について述べている。さらに日本国有鉄道営業局の『国鉄線』No. 83 (1956年) では、昭和31年度事業計画の概要の中において、国鉄自動車（事業）に関して「経営理念の確立とその合理化」が必要であると述べている。

関西経営者協会の『関西経協』1956年1月号では、「新しい経営理念<sup>92</sup>」として、九条伸鉄専務の真野三郎が、1955年経済同友会全国大会での櫻田発言を紹介している。そして「新しい経営者は金もうけを忘れて人間をつくることに専念すべきである」こと、および「新しい経営者は、事業を基盤としてこの理念を国民大衆に普及すべき」と訴えている（p16）。

さらに1956年11月「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議の後にも、ビジネスマスコミや業界団体などがこぞってこれを取り上げた。例えば、決議の翌月に発行された『日本経済新報』第15巻12月号では、巻頭言で「財界の新経営理念<sup>93</sup>」として経済同友会の決議内容を紹介し、「財界知性の時代感覚とその決意を素直に受け取り、その成果を見守っていく

---

<sup>89</sup> 堀越芳昭（2006）「第3章 日本における経営理念の変遷と「企業の社会的責任」概念の質的変換」、松野弘・堀越芳昭・合力知工編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開』、ミネルヴァ書房

<sup>90</sup> 中田正男（1955）「経営理念と映写技術」、『映写』、全日本映写技術者連盟、p5

<sup>91</sup> 吉野信次（1956）「人間性尊重の経済 新しい経営理念」、『実業之世界』、実業之世界社、25-27

<sup>92</sup> 真野三郎（1956）「新しい経営理念」、『関西経協』、p16

<sup>93</sup> 日本経済情報 巻頭言（1956）「財界の新経営理念」『日本経済情報』第15巻12月号、創造社

べきだろう」と述べている。ゴム業界を対象とした専門誌『ゴム時報』でも、1957年1月号でも、巻頭の月間展望において、「近代経営理念に徹せよ<sup>94</sup>」との論評がみられる。ここでは企業の近代化を経営理念の近代化ととらえ、ヒューマンリレーションとデモクラシーを尊重する経営理念は、企業の公共性にも通じる、としている。同月に発行された経済誌『経済往来』1957年1月号では、第一特集として「新経営理念の探究と特集」が組まれている。ここでは東大経済学部教授の柳川昇が「実践の理念か、理念の実践か—経済同友会の決議を読んで—<sup>95</sup>」を掲載し、経済同友会の決議を「経営者の時代的認識や積極的な態度として評価」しつつも、実践されなければならないと述べている。また同号で、横浜市大 土屋好重教授の「ビジネスと万人同報の理念-新経営理念における人間関係の諸問題—<sup>96</sup>」では、新経営理念におけるヒューマン・リレーションズの重要性を述べ、万人同胞という考え方が重要だと主張している。

さらに1957年7月に発行された『日本経済新報』第320号でも、近畿相互銀行取締役の菊久池博が、「近代的経営理念とヒューマン・リレーションズ<sup>97</sup>」として、企業における科学的な人間関係が重要であり、それが企業の公共性、社会経済的使命と結びついていなければいけないと述べている。また1957年『労働経済旬報』1月上旬号でも、「新しい経営理念と労務管理方式<sup>98</sup>」の記事が掲載され、新しい経営理念に基づく新しい労務管理方式の考え方について述べている。さらに1958年『経営セミナー』11月号では、住友銀行常務の降旗英弥は、時代に合った新しい経営理念が必要であるとし、企業の社会的責任を果たすべきであると述べている<sup>99</sup>。また1958年『事務と経営』誌では、「フォードを追いこしたGMの経営理念<sup>100</sup>」といった記事も見られるようになった。さらに福本邦夫は1959年、『学閥・人間閥・資本閥<sup>101</sup>』の第九章に、「経営者の新経営理念と経済同友会の活動」をまとめている。本書では、経済同友会の活動と「経営者層の理念」が注目されてきた経緯を示している。

---

<sup>94</sup> まつうら生（1957）「近代経営理念に徹せよ」、『ゴム時報』、ゴム時報社、第36巻1月号、p7

<sup>95</sup> 柳川昇（1957）「実践の理念か、理念の実践か—経済同友会の決議を読んで—」、『経済往来』、1957年1月号、6-11

<sup>96</sup> 土屋好重（1957）「ビジネスと万人同報の理念-新経営理念における人間関係の諸問題—」、『経済往来』、1957年1月号、12-16

<sup>97</sup> 菊久池博（1957）「近代的経営理念とヒューマン・リレーションズ」、『日本経済新報』、日本経済新報社、第320号、44

<sup>98</sup> 横田啓三（1957）「新しい経営理念と労務管理方式」、『労働経済旬報』、No.319、22-26

<sup>99</sup> 降旗英弥（1958）「新しい経営理念とは—新資本主義に対する確信と生産性向上—」、『経営セミナー』1958年11月号、経営書房、2-20

<sup>100</sup> 岩沢良岱（1958）「フォードを追い越したGMの経営理念」、『事務と経営』、第10巻104号、35-37

<sup>101</sup> 福本邦夫（1959）『学閥・人間閥・資本閥』、知性社

実際に自社の経営理念を紹介したり、インタビューする記事も見られるようになった。1957年7月の『先見経済』320号では、丸善石油取締役の倉田貞雄が「当社の経営理念について<sup>102</sup>」を述べ、1958年7月の『日本経済新報』7月中旬号では、「新しい経営理念―田辺製菓、平林専務に聞く―」が掲載された。

さらに、経営書にも「経営理念」の記載がみられるようになった。中小企業庁監修 中小企業診断士協会編『企業診断ハンドブック 商業編（上巻）<sup>103</sup>』には、一般卸売業および卸売業それぞれの総合診断の領域の中で、まず最初に「経営理念」を記載している。また吉村正利（1959）『企業繁栄の条件<sup>104</sup>』の中でも「経営理念の基礎」として、経営者の人生観や社会観、その世界観の重要性を訴えている。さらに榊谷勝一は、『経営改善の着眼<sup>105</sup>』の中で、中小企業労働管理のあり方として「職場の隅々にまで、経営者の経営理念を浸透させる」ことを述べている。近年、経営理念研究はその浸透が主たるテーマとなっているが、この書籍はその浸透の重要性について述べた最初期の文献であろう。また、三上富三郎は『卸売業経営<sup>106</sup>』の「第8章 卸売業の経営理念と経営者」の中で、経営者の卸売業経営にたいする基本的考え方を経営理念として整理している。

このように、経済同友会の1955年大会および1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議を受けて、ビジネスマスコミ、業界団体、あるいは企業が大きく反応し、「経営理念」ブームが生じた。ここでの新しい経営理念とは「社会的責任論」を強く反映したものであった。社会的責任論、すなわち企業の「社会性」、経営理念の「社会性」が一般に広まっていったのである。また、この経済同友会決議のよって始まる「経営理念」概念は、「**経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》**」であった。

## 2. なぜ、経済同友会は「経営理念」という言葉を用いたのか

経済同友会では、1955年には「経営理念」という言葉を公式に使用し、それが経済界を中心として社会全体に広まっていった。それではなぜ経済同友会のメンバーが経営理念と

---

<sup>102</sup> 日本経済新報社（1958）「新しい経営理念―田辺製菓、平林専務に聞く―」、『日本経済新報』、第11巻第20号、44

<sup>103</sup> 中小企業庁監修 中小企業診断士協会編（1959）『企業診断ハンドブック 商業編（上巻）』このうち経営理念の著述は、一般小売業 深見義一「経営理念」121-126、卸売業 鈴木保良「経営理念」445-451

<sup>104</sup> 吉村正利（1959）『企業繁栄の条件』、日刊工業新聞社

<sup>105</sup> 榊谷勝一（1957）『経営改善の着眼』、日刊工業新聞社

<sup>106</sup> 三上富三郎（1961）『卸売業経営』、同文館出版

という言葉を用いたのだろうか。

経済同友会の創立時の幹事一覧を表2に示す。40代の専門経営者や二世経営者が中心となっていることがわかる。また出身大学をみると、半数以上が東大出身であることもわかる。これらの経済同友会メンバーは大正期から昭和初期に旧制高校や大学で学んでいる。当時の旧制高校では哲学を学んでおり、大正期の「新カント学派」流行の影響を受けてカント哲学も学んでいたことが考えられる。

カント哲学を学んだ学生は必然的に認識論の中でイデー (idee) =理念という言葉を選び、「純粹に理性によって立てられる超経験的な最高の理想的概念」という意味に魅了されていたのではないだろうか。特にメンバーの一人、野田信夫は東大文学部哲学科と経済学部を卒業しており、カント哲学にも造詣が深かったことが予想できる。また特に東大は、日本のカント哲学発信の中心であったとされている。このように学生時代に「理念」という言葉を学んだ経済同友会のメンバーにとって、「経営の理念」、「経営理念」という言葉は受け入れやすかったのではないだろうか。

この経済同友会メンバーが、「経営理念」という言葉が記載された、戦中の中西勉(1943)『新訂 経営必携』や戦後直後の川上嘉市(1946)『事業と経営』を読んでいたかどうかははっきりしない。中西勉(1943)は、経済統制下における日本の新しい「経営理念」のあり方について熱き想いを伝えている。また川上嘉市(1946)『事業と経営』は、戦後の価値観喪失後の経営者に対し、奉仕の気持ちをもった経営者の理念、「経営理念」を持つべきであると伝えている。

中西勉は1938年東大経済学部卒であり、経済同友会メンバーよりも若い。1943年の『新訂 経営必携』が戦時中版を重ねていることから、経済同友会メンバーも読んでいる可能性も考えられる。

一方、川上嘉市は東京帝国大学工科大学(現在の東大工学部)を1909年に卒業し、東京瓦斯へ入社後、1910年住友電線製造所(現在の住友電工)に転職し、住友電線取締役を務めた後、1927年には日本楽器製造(現在のヤマハ)の社長に就任していた。川上嘉市は戦前から実業界における人材教育に関する著書<sup>107</sup>が多く、戦後直後の経営者への熱いメッセージである『事業と経営』は、経済同友会メンバーも読んでいたのではないだろうか。

---

<sup>107</sup> 例えば、『人間苦の解脱 教育パンフレット298輯』(1938年、社会教育協会)や『勝利の生産』(1944年、昭和刊行会)など

表 2 経済同友会創立時の幹事

当番 幹事	氏名	種別	年齢	学歴	肩書
二代	青木均一	専門経営者	48	東京商大卒	品川白煉瓦社長
	磯村乙巳	二世経営者	41	東大・理卒	保土谷化学社長
	岩井雄二郎	二世経営者	43	剣橋大卒	岩井産業社長
	牛尾健治	二世経営者	47	東京商大卒	神戸銀行取締役
	大塚萬文	専門経営者	49	東大・法卒	日本特殊鋼管社長
	金井寛人	専門経営者	48	上田蚕糸専門卒	日本塩扱社長
	川勝 傳	専門経営者	44	立命大・経済卒	寺田合名理事
	川北禎一	専門経営者	49	東大・法卒	日本銀行・理事
	栗本順三	二世経営者	44	東大・工卒	栗本鉄工・顧問
初代	小池厚之助	二世経営者	47	東大・法卒	山一證券社長
	郷司浩平	団体職員	45	青山学院・神学卒	重要産業協議会事務局長
	櫻田 武	専門経営者	42	東大・法卒	日清紡績社長
	鹿内信隆	専門経営者	34	早大・政経卒	日本電子工業常務
	島田 藤	創業者	50	東大・工卒	島藤組社長
	清水康雄	二世経営者	45		清水組社長
	鈴木治雄	二世経営者	33	東大・法卒	昭和電工常務
	鈴木万平	専門経営者	42	東大・法卒	東洋紡績社長
	武富英一	専門経営者	59	東大・工卒	大成建設社長
	寺田栄吉	専門経営者	44		大日本紡績常務
	永野重雄	専門経営者	45	東大・法卒	日本製鉄取締役
	野田信夫	専門経営者	53	東大・文・経済卒	三菱重工業調査役
	萩尾 直	専門経営者	41	東大・工卒	東芝柳町工場副工場長
	藤井丙午	団体職員	40	早大・政経卒	鉄鋼協議会事務局長
	帆足 計	団体職員	40	東大・経済卒	日本産業協議会創立委員
	堀田庄三	専門経営者	47	京大・経済卒	住友銀行東京支店長
	松本幹一郎	二世経営者	51	神戸高商卒	明治鉱業社長
初代	森 暁	二世経営者	38	京大・文卒	昭和電工社長
	諸井貫一	二世経営者	50	東大・経済卒	秩父セメント常務
	渡辺忠雄	専門経営者	47	東大・法卒	三和銀行常務

出所：岡崎哲二ら(1996)『戦後日本経済と経済同友会』、岩波書店、p27(一部改変)

(原点：山下誠一『戦後経営者の群像』、『人事興信録』、『経済同友会の人々(4)』

『東洋経済新報』2259より作成)

当番幹事・・・初代(1946年度)、二代(1947年度)



### 第3節 「企業の社会的責任」の理解と普及を促した日本生産性本部海外視察団

経済同友会が「企業の社会的責任論を反映した経営理念」を出張する大きな裏付けとなり、これらの考え方を普及する理由付けにもなったのが、日本生産性本部の海外視察である。ここでは、まず経済同友会と生産性本部の関係性をみた上で、日本生産性本部海外視察団と「企業の社会的責任」「経営理念」について整理を行いたい。

#### 1. 日本生産性本部の発足と経済同友会

日本生産性本部は、日本の生産性向上を目指して 1955 年に設立された財団法人であり、国内企業の経営教育とともに生産性向上に貢献してきた財団法人である<sup>108</sup>。この設立のキーマンとなったのが、経済同友会幹事の一人であり、第3代の生産性本部会長となった郷司浩平である。

まずその背景から見てみよう<sup>109</sup>。1948 年に米国で成立した「1948 年対外援助法」に基づく、「欧州復興計画」（マーシャルプラン）により、欧州の生産性活動が始まった。それを受けて、英国で「英米生産性協議会」が発足し、米国への産業別・課題別視察団の派遣とその報告書発表、あるいは米国から経営の専門家を招いてのセミナーなどが実施された。なおこれらの費用は約 8 割が米国からの援助によるものであった。これらの活動により英国は経済再建が大きく進んだという。欧州の他の国々も、生産性向上を図る組織的な活動の重要性を認識し、米国と技術援助協定を結び、各国の生産性本部を設立していった。

1953 年に、郷司浩平はウィーンでの国際商業会議所総会に出席し、その際に西ドイツや英国を訪問し、欧州の生産性運動の取り組みに大きな刺激を受けた。帰国後、生産性運動の取り組みの重要性を経済同友会のみならず、経団連や日経連、商工会議所にも呼びかけ、「日本生産性協議会」が設立された。米国からの要請で、経営者だけでなく、政府や労働側も参加することが検討された。このような中で、1955 年日本生産性本部が設立され、郷司浩平はその専務理事として、日本の生産性運動をけん引していくことになる。

<sup>108</sup> 日本生産性本部の事業内容は、（１）国内における知識、経験および技術の交流の推進、（２）海外との知識、経験および技術の交流の推進、（３）調査および研究、（４）経営の科学的管理、その他生産性向上に関する教育、訓練、（５）生産性向上技術の紹介および普及、（６）図書、資料等の収集及び公開、（７）経営に関する相談および指導、（８）広報および啓発、（９）資料および図書の出版、（１０）生産性運動の育成およびこれとの連携、（１１）その他本財団の目的達成に必要な事業、である。（日本生産性本部、1985『生産性運動 30 年史』、104）

<sup>109</sup> 坂東学（2014）「生産性本部の設立と運動の展開」、『産研論集』（関西学院大学）、第 41 号、15-22、および、山下静一『戦後経営者の群像—私の経済同友会史—』、日本経済新聞社 を参考にした

## 2. 日本生産性本部「海外視察団」

日本生産性本部は、日本における「生産性向上運動」を推進する組織として設立された。設立当初の最も重要な活動は、生産性向上に関する海外視察団の派遣、あるいは海外からの専門家の招聘であった<sup>110</sup>。

1955 年以降、産業別・課題別の海外視察団は、1961 年までに 393 チーム、3,986 名にもなっている（伊藤健市 2009）。そしてその費用の多くは米国政府や米国企業の負担で成り立っていた。

これら海外視察団の中で特に「企業の社会的責任論」や「経営理念」に対し影響があったのは、産業界で指導的な役割を果たしている企業のトップ層や専門家をメンバーとした「トップ・マネジメント視察団」であった。このトップ・マネジメント視察団の目的は、「企業の公共的性格、経営者の社会的責任、経営哲学や経営理念、トップ・マネジメントの機能や経営技術的な問題など多岐にわたっていたとされる（伊藤健市 2009、p82）。

第一次トップ・マネジメント視察団は 1955 年に実行された。日本生産性本部会長であった東芝 石坂泰三社長を団長に、同じく副会長であった一橋大学 中山伊知郎教授と、本部顧問であった三井銀行 佐藤喜一郎頭取を副団長に総勢 14 名のメンバーであった（表 2）。日本生産性本部の会長・副会長・顧問・理事を中心としたメンバーである。また、その中には、経済同友会の創立メンバーであり、生産性本部理事も務めていた 日本興業銀行頭取の川北禎一や、同じく経済同友会創立メンバーで、成蹊大学教授であり、生産性本部理事でもある野田信夫も参加している。

この第一次視察団の米国企業訪問で、もっとも強く感じたのは、企業トップの「社会的責任感」であったという（伊藤健市 2009）。副団長であった佐藤喜一郎は、アメリカの経営理念の特色として、「第 1 には、非常にソロバンが強いということ。第 2 には企業形態について非常に、苦心をして、絶えず組織、体形の改善に努力していること。第 3 には、社会的責任ということを強調していることである<sup>111</sup>」と述べ、経営理念と社会的責任を強調している。そこでは最初に訪問した、スタンダード・オイル社の社長が、「自分の会社は大衆・社会のために役立っているし、また役立たせなければならぬと強調していた」という。

---

<sup>110</sup> 伊藤健市（2009）「トップ・マネジメント視察団は何をアメリカから学んだのか（1）－日本生産性本部海外視察団からの教訓－」、『関西大学商学論集』、第 54 巻第 3 号、73-91

<sup>111</sup> 佐藤喜一郎（1956）「アメリカの経営理念」、『生産性の理論と実際Ⅱ』、生産性本部、76-79

表 3 第一次トップ・マネジメント視察団のメンバー

団長	東京芝浦電気株式会社社長		
	日本生産性本部会長	石坂 泰三	
副団長	中央労働委員会会長		
	日本生産性本部副会長	中山伊知郎	
副団長	三菱銀行頭取		
	日本生産性本部顧問	佐藤喜一郎	
団員	日本学術会議会員		
	日本生産性本部理事	井上 春成	
団員	東京大学教授	東畑 精一	
団員	通産省企業局長	徳永 久次	
団員	大阪府立商工経済研究所所長	押川 一郎	
団員	日本興業銀行頭取		
	日本生産性本部理事	川北 禎一	経済同友会幹事
団員	成蹊大学教授		
	日本生産性本部理事	野田 信夫	経済同友会幹事
団員	安川電機製作所社長		
	日本生産性本部理事	安川 覚	
団員	第一生命保険相互会社社長	矢野 一郎	
団員	神戸製鋼所社長		
	日本生産性本部顧問	浅田 長平	
秘書	東京芝浦電気株式会社渉外部長	石黒 直一	
秘書	日本生産性本部国際部長	諸田 亮	

注) 各自の所属先・職位は、チーム渡米時のもの

出所) 伊藤健市(2009)をもとに一部改変 (p83)

(原典は、日本生産性本部『繁栄経済と経営』(トップマネジメント視察団報告書)、1956年、2ページ  
および日本生産性本部『生産性運動30年史』、1985年、203～204ページ)

また 1956 年に生産性本部から発刊された『生産性の理論と実際Ⅲ』では、巻頭に 1955 年度の海外視察団団長座談会「生産性向上と新しい経営理念」が特集され、トップ・マネジメント視察団の石坂泰三団長を含む、さまざまな産業・課題の使節団団長から、経営者の理念について述べられている (p2-16)。また日本生産性本部副会長の富士製鉄 永野重雄社長は、「現代における経営理念」として、企業の公共性について述べている。永野重雄は、経済同友会幹事であり、「経営方策特別委員会」のメンバーで 1956 年に発表された「経営者の社会的責任の自覚と実践」を研究していた。

さらに経済同友会創立メンバーの一人であり、第一次トップ・マネジメント海外視察団のメンバーであった川北禎一は、この視察を『米国における企業経営の理念と実際』という報告書にまとめている (1956 年 4 月)<sup>112</sup>。

<sup>112</sup> 川北禎一 (1956)『米国における企業経営の理念と実際』、非売品

1955 年に実施された海外使節団、特に第一次トップ・マネジメント視察団の結果が「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議の内容に反映されたと考えられる。

翌年の 1956 年には、第二次トップ・マネジメント視察団が組織され、9 月から 35 日間にわたって米国企業や官庁、労働組合等を視察し、アメリカにおける経営の実情を視察した。この使節団は、三菱石油の竹内俊一社長をはじめ、生産性本部の郷司浩平専務、湯浅電池の湯浅佑一社長と、10 人のメンバー中 3 名が経済同友会の幹事で占められていた。

表 4 第二次トップ・マネジメント視察団メンバー

団長	三菱石油株式会社社長	竹内 俊一	経済同友会幹事
団員	麻生産業株式会社専務	麻生 典太	
団員	一橋大学教授	古川 栄一	
団員	日本生産性本部専務理事	郷司 浩平	経済同友会幹事
団員	日本精工株式会社社長	今里 広記	
団員	国策パルプ工業株式会社副社長	水野 成夫	
団員	大阪チタニウム製造株式会社社長	中川路貞治	
団員	通商産業省軽工業局長	斎藤 正年	
団員	湯浅電池株式会社社長	湯浅 佑一	経済同友会幹事
幹事	日本生産性本部業務部長	野口 敏雄	

注) 各自の所属先・職位は、チーム渡米時のもの

出所) 日本生産性本部『前進するアメリカ経済』(トップマネジメント視察団報告書)、1957年、4ページをもとに一部改変

この報告書<sup>113</sup>の中で、郷司浩平は、訪問したリバーサイド・セメントの社長の言葉「収益が上がるだけでは、その会社は成功したとは言えない。消費者も、政府も、従業員も満足しなければよい会社とはいえない」に強い印象を受けたと述べている。「一般会社の経営哲学が、この水準まできている」ことに驚きと覚え、「この辺境にある中位の会社経営ですら、こうした指導原理が浸透していることに感心させられる」と述べている (p149)。

これら視察団の成果は、『視察団報告書』として発行されたばかりでなく、全国各地の講演により、一般の経営者に幅広く伝えられた。その中で、米国企業の経営理念と社会的責任の考え方も浸透していったと思われる。また、日本生産性本部生産性研究所次長の増田米治は、『視察団報告書』を題材に、1959 年『経営実務—マネジメントの実務—<sup>114</sup>』を発行した。

<sup>113</sup> 日本生産性本部 (1957) 『前進するアメリカ経済 第 2 次トップ・マネジメント視察団報告書』日本生産性本部

<sup>114</sup> 増田米治 (1959) 『経営実務—マネジメントの実務—』 光文社

この本の第二章に「経営理念」の章を掲げ、一般の経営者や経営実務に関わる人達にわかりやすく説明している。この中で、第一次トップ・マネジメント海外視察団メンバーである、浅田長平や佐藤喜一郎、川北禎一の言葉を引用している。また視察団が訪問したスタンダード・オイル社社長の言葉も紹介されている。「最近のアメリカ経営者の関心は、かつての株主第一主義から、広く社会的責任を重視する方向に変わってきている。そしていまや国民一般消費者にたいする奉仕ことが第一となっており、つぎに従業員、最後に株主の利益というふうに、昔とはちょうど逆の順序になるように経営理念が変わってしまった（p38）」。

もちろん、海外視察団は、経営理念と社会的責任論だけを国内に紹介したのではない。日本生産性本部は、海外視察団を通じて、アメリカ経営の積極的な紹介・啓発普及に努めた。

（海外視察で学んだ）「アメリカ経営学は大きな流れとなり、アメリカにならった技術経営・手法がとられ、QCやIEのような統計的・工学的手法のほかに管理者・監督者訓練の手法なども導入された。QCは後にTQCへと展開し、また現場で働く人々によるQCサークルも形成されていった<sup>115</sup>」（春日賢 2012）という。その中で、特に第一次、第二次トップ・マネジメント視察団は、経営者の社会的責任といった考え方を日本に導入するのに大きな役割を果たした。

経済同友会と日本生産性本部はその設立の経緯からも非常に強い関係性があった。専務理事であった郷司浩平のみならず、重複するメンバーも多い。その日本生産性本部が行った海外視察団、特に第一次トップ・マネジメント視察団が米国で見聞きした「経営者の社会的責任に対する考え方」は、経営方策特別委員会および1956年の決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」に強い影響を与えたと思われる。

#### 第4節 社会的責任論の一般への広まり・・・ドラッカー・ブーム

経済同友会が「経営者の社会的責任の自覚と実践」という宣言を行った背景には、米国におけるピーター・ドラッカー教授『現代の経営』によるブームがあったとされている<sup>116</sup>。また、ダビッド・リリエンソール『ビックビジネス―大企業の新しい役割』、アドルフ・バー

<sup>115</sup> 春日賢（2012）「第2章 マネジメントのバイオニア」、経営学史学会監修 河野大機編『ドラッカー』、文眞堂、p66

<sup>116</sup> 山下静一（1992）『戦後経営者の群像』、日本経済新聞社、p80 ドラッカーの著書の他に、ダビッド・リリエンソール『ビックビジネス―大企業の新しい役割』、アドルフ・バーリ『二十世紀資本主義革命』の刊行・邦訳についても触れている。

リ『二十世紀資本主義革命』もほぼ同時期に刊行され、企業の近代化と社会の関係、経営者の社会的役割について世論が高まっていたとされている。

日本において、ドラッカーが広く普及したのは、1956年に”The Practice of Management”の邦訳『現代の経営』（野田一夫監修・現代経営研究会<sup>117</sup>訳、自由国民社）が発行されてからと言われている<sup>118</sup>。正編と続編の二分冊で刊行され、国内で70万部の大ヒットとなった。『現代の経営』正編には、経済団体連合会会長の石坂泰三の推薦の言葉が掲載されている。石坂泰三は日本生産性本部の会長でもあり、第一次トップ・マネジメント海外視察団の団長でもあった。この書の中で、米国の経営者に非常によく読まれており、米国の企業経営の現状をよく示した書籍であると紹介している。

私は先頃日本生産性本部から派遣されたトップ・マネジメントチームの団長として約5週間にわたり全米各地を視察してきた。

・・・このとき、ニュー・ヨーク大学のピーター・F・ドラッカー教授が著した“The Practice of Management”の邦訳が出ると聞いて私は欣喜の至りに堪えない。この本は私が視察旅行中に見聞きしたことをよく整理して紹介している。ピーター・F・ドラッカー氏の著書は、アメリカの経営者の間で非常に反響を呼んだ書物で、私が視察旅行中に訪問したどこの会社の重役室にも備えつけられていた。私はこの書物は日本の経営者にとっても非常に参考になる書物であると思う(p1)。

また、正編の序文は、経済同友会の創立メンバーの一人であり、成蹊大学政経学部長に就任していた野田信夫教授であった。序文の最後にはこのように書かれている。

わが国でも、近来一部の経営者は、経営というものをどう見たらよいのか、経営を導くに足りる灯をかがげたいとして、経営理念の探究が真剣に行われようとしている。この時をあたって、この本の日本版が出たことは、まことに意義のあることと信ずる。

実際に『現代の経営』を読むと、その続編の終論「経営者の責任」において、企業の社会的責任についての記載がみられる。

### 3. 指導的集団としての責任

さてつぎにわれわれは、事業自体に基づく責任以上のもの、すなわち経営者が社会における指導的集団の一つであるという事実から由来する責任の問題に移ろう。

---

<sup>117</sup> 邦訳を担当したのは、キリンビール株式会社に所属し、米国留学をした若手社員を中心としたグループメンバーであった。

<sup>118</sup> 春日賢（2016）「藻利重隆のドラッカー論について：日本におけるドラッカー受容（1）」、『北海学園大学経営論集』、第14巻3号、1-14

責任の限界

経営者の立場を代弁するものがこうした新しい公共的責任を無視しうる時代はすぎ去ってしまった。経営者は、いまやほとんどがありとあらゆる責任を要求されている。……(p301)

指導的集団の一つとしての経営者の社会的責任を考察することによって、最後に重要な結論が生まれる。すなわち、経営者の公共的責任とは、「真の公共の利益を、企業の利益と一致せしめることである。」……(p302)

経済同友会の1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」と時を同じくして、ドラッカー『現代の経営』の邦訳本が発行され、経営者の社会的責任論の考え方が大きく広まった。1959年に出版された藻利重隆『ドラッカー経営学説の研究』<sup>119</sup>の序文には、以下のような記載がある。

わが国の経営学界において、ドラッカーの那を知らない人はないであろう。そればかりではない。実業界に身をおくインテリゲンチアについてもまた、これとほぼ同様のことがいわれうるであろう。それほどに彼の名はわが人口に膾炙（かいしや：評判になって知れること）しているわけである。

『現代の経営』が国内で発行されてから3年、経営学者のみならず実業界でも非常に高い知名度を誇り、その考え方が広まっていたことがわかる。

このような国内のドラッカー・ブームの高まりを受け、ドラッカーへの初来日を実現させる後押しをしたのは、日本生産性本部の活動であった。日本生産性本部は海外視察団の派遣と国内での報告講演会を実施し、米国の経営手法の導入を行ってきたが、ドラッカーはその理論的な柱として実業界に受け入れられていったのである。1959年日本事務能率協会（現日本経営協会）に招聘されたドラッカーは、東京での講演会と、箱根での3日間のセミナー2回を実施<sup>120</sup>し、多くの経営者にその考え方を広めていた。講演は記事となり、ドラッカーの思想や考え方は、さらに広く実業界を中心に浸透していった。ドラッカーを招聘した日本事務能率協会は『ドラッカー経営哲学』<sup>121</sup>としてその講演内容を出版した。この本では、最高経営者の責任として、社会的責任をどう調整するか、が記されている。

経済同友会においても、ドラッカーの思想を経営者はじめ実務家に対して広める活動が

---

<sup>119</sup> 藻利重隆（1956）『ドラッカー経営学説の研究』、森山書店

<sup>120</sup> 山下淳一郎（2016）『日本にきたドラッカー 初来日編』、同友館

<sup>121</sup> 野田一夫監修・日本事務能率協会編（1959）『ドラッカー経営哲学』、日本事務能率協会

行われた。経済同友会研究部会は、経営者をはじめとする実務家に対し、経営のあり方の講演が開催されていたが、その1テーマとしてドラッカー『現代の経営』をテキストとした12回の講座が開催された。講師は経済同友会創立メンバーで、成蹊大学長になっていた野田信夫教授である。この講座内容は、『「現代の経営」を通じてみたドラッカーの経営学<sup>122</sup>』として出版された。

野田信夫は、さらに自身が監修した1965年『現代経営理論のエッセンス』の中で、ドラッカー（邦訳1964）『創造する経営者』をもとに「経営理念」の章を執筆している<sup>123</sup>。

ドラッカー・ブームと同時に国内に生じたのは、「経営学ブーム」であった。ドラッカーによる『現代の経営』（邦訳1956）、アベグレン『日本の経営』<sup>124</sup>、坂本藤良（1958）『経営学入門<sup>125</sup>』などが出版され、ベストセラーになったという（中瀬寿一1967、p56）。坂本藤良（1958）『経営学入門』には、経済同友会による「修正資本主義」や1956年「経営者の社会的責任と自覚と実践」についても紹介し、社会的責任論や企業の公器性にも触れている（p255）。

米国でのドラッカーへの注目を受け、日本生産性本部の海外視察団の報告の後押しによって、日本国内でもドラッカー・ブームが実業界を中心に生じ、「企業の社会的責任論」という概念が広く広まっていった。経済同友会による「**企業の社会的責任＝（新しい）経営理念**」という「新しい経営理念」ブームと流れを一つにして、「経営理念」という言葉はその概念とともに広く普及し、一般化していった。

#### 第5節 「同友会の利潤宣言」－1965年経済同友会「新しい経営理念」提言

1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議以来、新しい経営理念とは「経営者の社会的責任論」であった。多くの経営者が社会的責任論について議論し、また発言を行ってきた。ここには、1954年頃からはじまった日本の「高度経済成長」という背景がある。すなわち、順調な成長基調の中で、経営者（企業）が社会的責任について検討する余裕があったということである。

しかし、1964年末から、国内外の経済状況は変わってくる。東京オリンピックの終了に

---

<sup>122</sup> 野田信夫講述・経済同友会研究部会編（1963）『「現代の経営」を通じてみたドラッカーの経営学』、鹿島研究所出版会

<sup>123</sup> 野田信夫「2. 経営理念」、野田信夫監修『現代経営理論のエッセンス－テイラー以後の17大理論』、ペリカン社、39-62

<sup>124</sup> アベグレン（邦訳 1958）『日本の経営』、ダイヤモンド社

<sup>125</sup> 坂本藤良（1958）『経営学入門』、カッパブックス



伴い、企業業績の悪化が顕在化し、1964年にサンウェーブと日本特殊鋼（現大同特殊鋼）が、1965年には山陽特殊製鋼が負債総額 500 億円で倒産した。このように国内は構造的な不況、国際的には各国間の競争激化という状況にあった。

この構造不況にさかのぼる 1964 年 2 月、関西経済同友会の主催する関西財界セミナーにて、松下幸之助は、「企業が適正な利潤を確保できてはじめて、社会的責任を果たすことができる」と述べた。“もうからない企業はつぶれるほかはない。潰れないためにはもうけなければならぬ、口でどんな立派なことを唱えても、つぶれたら「社会的責任」は果たせない”（中瀬寿一 1967 p87）という明快な論理であった。この発言を受けて、1964 年 11 月、関西経済同友会は「新しい情勢に対する経営理念」の声明を行い、「経営者は本来の企業本来の目的である利潤の増大に最善の努力をかたむけるべきである」を発表した。「このような内外情勢の大きな変化のなかにあつて、経営者は過去の行動を反省するとともに、新しい事態に応ずる確固たる理念と、行動の原理を訴えなければならない」「経営者も、いまや単なる社会的責任の主張ではなく、実践でこれに応えない限り、経営者に対する社会の期待は薄れ、自由企業体制への不信感は増大するであろう」という宣言である。さらに、現代資本主義観、企業観、利潤観など「新しい経営理念」が展開された。

この声明に励まされ、促されたかのように、翌 1965 年 1 月に、経済同友会経営方策審議会によって度重なる検討の結果、「新しい経営理念」として提示されたのである（古林輝久 1979<sup>126</sup>、p215）。

経済同友会は 1965 年 1 年の年頭見解として、この「転機に立つ経営者の自覚と実践」および「新しい経営理念」の提言を発表して、不況にあえぐ経済界に指針を与えた（「経済同友会三十年史<sup>127</sup>」、p131）。「同友会の利潤宣言」と評されて反響を呼んだこの提言は、「利潤の増大」が重視され、日本の経営の最大の特徴とされた温情主義、和、経営家族主義に代わるべき機能主義、能力主義が強調された（浅野俊光 1991<sup>128</sup>、p135）。

経済同友会三十年史によると、その提言の中には「社会的責任と利潤」の項があり、下記のように明記されている。

われわれは企業の歴史的・社会的責任を重視するが、それは利潤を上げるという企業本来の目的を決して否定するものではない。むしろ、もっと真剣に利潤について考えることを用紙江する。

<sup>126</sup> 古林輝久（1979）「第 10 章 戦後の経営理念と社会的責任（Ⅱ）」、中谷哲郎・川端久夫・原田実編著『経営理念と企業責任』、ミネルヴァ書房

<sup>127</sup> 経済同友会（1976）、『経済同友会三十年史』、（非売品）

<sup>128</sup> 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』、日本経済評論社

勿論、同時に利潤獲得の方法と、その配分について、より慎重に考えなければならないことは当然である。

強調したいのは、これから、“本格的なビジネス 2 の時代を迎えようとする日本において、また、いまだかつて真の意味における利潤についての洗礼を受けていないわが国の経営にあって、利潤をあえて無視し、高踏的（こうとうてき）な議論をもてあそんでいるようでは、国内・国外での競争にも勝てないし、社会的責任も果たし得ないということである。

経営者は、もっと大胆に利潤を論じ、その獲得に努力すべきである。いま問題になっている過当競争にしても、経営秩序の乱れにしても、利潤概念に厚味をつけ、それで筋を通すことによって初めて、根本的治療が可能になると考える。（経済同友会三十年史、p185-186）

1955 年、1956 年の経済同友会決議では「企業の社会的責任」、すなわち「社会性」が強調され、1965 年の「新しい経営理念」提示では「利潤性」が強調されるようになった。中瀬寿一（1967）は、これを『経営理念の分裂』と述べている（p121～124）。

このような経営理念の「社会性」と「利潤性」という 2 つの側面を反映し、それをまとめようとする著書も発行された。「新しい経営理念」提言と同年の 1965 年、日本生産性本部生産性研究所所長であった中西寅雄と、東北大学教授の鍋島達によって編著された『現代における経営の理念と特質<sup>129</sup>』である。この著書では、新しい経営理念には経営の「社会性」といった面が含まれなければならないだけでなく、経営理念の社会性と利潤性という 2 つの性格の意義と相互の関係性を述べている。（Ⅱ章 経営の社会性と利潤性）

- ・現代企業の経営理念は、かつての古典的自由経済の時代における、利潤追求に専念するというだけの経営理念ではなくて、その中に、経営の社会性を含まざるを得ない必然性を持つ。それは、現代企業、特に大企業の存在が、単なる出資者だけの私的所有物ではなくて、社会化された制度として、客観的な存在となっているからである。
- ・こうして現代経営理念の中核となっている社会性と利潤性の意義、ならびに両者の相互関連は、現代企業の二重の存在性格にもとづいて理解されなければならない。それは、ひとつは共同経済の一環としての存在（分肢的存在）であり、他は自主的全体（有機的存在）としての企業の存在である。
- ・社会の分肢的存在としての企業は、経営理念としての社会性を必然的なものとし、他面、自主的全体としての企業の存在は、利潤性を統一目標として形づくられる。そうして、自主的

---

129 中西寅雄・鍋島達編著（1965）『現代における経営の理念と特質』、日本生産性本部

全体としての企業は、近代社会における人間性の確認を前提として現出される。資本提供者、経営者、労働者の強調に基づく組織体である。

- ・現代企業における社会性と利潤性は、相互に他を前提し内含する。すなわち、企業は、その社会性を強調することによって、かえって利潤性を増大し、また利潤性を伸展することによって、かえって社会性を充実することができる。(p41-42)

(アンダーライン、太字は筆者追加)

企業にとって、「社会性」と「利潤性」は同時に必要なものであって、企業は社会性を強調することによって利潤性を増大し、利潤性を伸展することによって社会性がさらに充実すると述べている。したがって、経営理念には、「社会性」と「利潤性」の両面を含むことが必要である。

## 第4章 実業界における「新しい経営理念ブーム」の影響

経済同友会、生産性本部、ドラッカー・ブームにより、実業界に「新しい経営理念ブーム」が到来したことは前述のとおりである。この新しい経営理念ブームは、実業界、すなわち経営者や企業に対しどのような影響を与えたのであろうか。

(経営理念という言葉ができてからの) 経営理念の概念は、第二次大戦中にはじまる「**経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》**」と、戦後に多く使われる「**経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》**」があることはすでに確認した。全社の主体は「日本全体、日本の産業全体」であり、後者の主体は「経営者」である。さらに 経営理念の概念には、もう一つ、企業組織を主体とした「**企業組織の経営理念《概念3》**」が存在する。

ここでは「新しい経営理念ブーム」が、実業界における経営理念の2つの概念「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》」、「企業組織の経営理念《概念3》」に対してどのような影響を与えたかについてまとめてみたい。

### 第1節 「経営者の哲学・経営者理念《概念2》」への注目

1955年経済同友会全国大会での中山発言・櫻田発言および、1956年経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議を受けて、経営者の哲学、すなわち経営者の理念へ注目されるようになった。経済同友会は経営者が個人として参加する団体であり、経営者への啓発・教育もその目的の一つであった。経営者が「社会的責任を意識した経営者の哲学、経営者理念」を持つべきであるという主張は、多くの企業経営者に受け入れられていった。企業の社会的責任、すなわち企業の社会性に関して、経営者は、自分の経営理念（経営者理念）を語るようになっていったのである。また雑誌記事や書籍でも「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」を経営理念として掲載するものが増えてきた。

例えば、『先見経済』1957年7月10日「当社の経営理念について 丸善石油取締役 倉田貞雄」や『日本経済新報』昭和33年7月中旬号（1958年7月）に掲載された「新しい経営理念—田辺製薬 平林専務に聞く—」といったものである。また、田中宏（1957年）『日本の紡績 鐘紡と系列<sup>130</sup>』には、鐘紡の武藤絲治社長へのインタビュー（第十章 繊維産業を語る武藤社長）の中で、経営理念について語っている部分が掲載されている（その経営理念 p221-224）。また加藤与三郎（1964）『サンスター物語<sup>131</sup>』では、サンスター十五周年記

<sup>130</sup> 田中宏（1957）『日本の紡績 鐘紡と系列』、日本コンツエルン刊行会刊

<sup>131</sup> 加藤与三郎編著（1964）『サンスター物語』、週刊粧業

念式典において山下実美社長の経営理念について講演した内容を「国際競争時代の経営理念」としてまとめている。

さらに 1965 年の経済同友会「新しい経営理念」提言以降は、経営の「社会性」のみならず、「利潤性」、利潤追求についても含んだ経営者理念を表明することが増えてきた。

1965 年に発行された東洋経済新報社編『私の経営理念一流企業の首脳は語る<sup>132</sup>』は、大企業のトップ 16 名の「経営理念（経営者理念）」を掲載したものである。1964 年 1 月から 10 月にかけて、東洋経済新報社でのセミナー「私の経営理念」として講演された内容を編集してまとめている。それぞれのタイトルと講演者を見てみよう。

技術革新時代の経営理念	東洋レーヨン会長	田代 茂樹
いかなる場合も積極果敢を信条として	小松製作所会長	河合 良成
長期のビジョンに立つ経営理念を	石川島播磨重工業会長	土光 敏夫
科学技術の振興こそ最も基本的課題	日立製作所会長	倉田 主税
経営の民主化、科学化、社会化	十條製紙社長	金子佐一郎
仏教徒としての経営理念	協和発酵工業社長	加藤辨三郎
経営はあらゆるものの総合である	住友電気工業社長	北川 一栄
新しい世界観に立って国民全体の利益を	八幡製鉄社長	稲山 嘉寛
プラスチックで世界の人に奉仕する	積水化学工業社長	上野次男男
新家族主義・実力主義・健康第一主義	キヤノンカメラ社長	御手洗 毅
水俣争議をたたかい抜いて	チッソ取締役相談役	吉岡 喜一
住友精神を受け継いでさらに強力な発展を	住友金属工業社長	日向 芳斉
自主独立の精神に立って	三菱石油会長	竹内 俊一
帝人再建に尽くした私の信条	帝人社長	大屋 晋三
消費者の利益を守ることを第一義に	三越社長	松田伊三雄
学究の商法がどうして鹿島を世界一にしたか	鹿島建設会長	鹿島守之助

<sup>132</sup> 東洋経済新報社編（1965）『私の経営理念一流企業の首脳は語る』、東洋経済新報社

「私の経営理念」というタイトルであるが、この16社の経営首脳は様々な内容について語っている。その企業での様々な経営での経験・意思決定、あるいは個人の経験の紹介から、経営についての信条や価値観について述べられている。東洋レーヨンの田代茂樹社長や、八幡製鉄の稲山嘉寛社長は、企業の社会的責任について明言しており、三越の松田伊之助社長は、消費者利益を第一としている理念を紹介している。また協和発酵工業の加藤辨三郎社長は、個人の経営理念が仏教に由来すると述べ、因縁の道理を根本の理念としていると言っている。(財閥)グループ全体に共通する経営理念から、自社の経営理念について述べている住友金属工業 日向芳斉社長や、住友電気工業 北川一栄社長。「新家族主義・実力主義・健康第一主義」という経営理念をわかりやすく紹介しているキヤノンカメラ 御手洗毅社長。あるいは、科学技術やその革新の重要性について訴えている東洋レーヨン 田代茂樹会長や日立製作所 倉田主税会長。さらには長期のビジョンにたって変化に適応することの重要性を述べ、戦略性について触れているのは石川島播磨重工業の土光敏夫会長である。

これらの内容を見るだけでも、経営理念の内容が広範にわたることが確認できる。いずれにしても、「経営理念」という「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」が注目されていることがわかる。

上記の「私の経営理念」は、大企業の経営トップの経営者理念であるが、中小企業においても「**経営者の哲学、経営者理念《概念2》**」が注目されるようになった。中小企業の経営トップが経営理念や経営を実践した経験を語った書籍として、日本実業出版社編

(1969)『わが企業経営実践記—実力中小企業21社長の経営理念と手法—<sup>133</sup>』がある。この中には、「主婦の舌をとらえ業界のトップグループに サンヨー食品 井田文夫社長」「“アイデアを売る”印刷業で成功 熱海美術印刷 土屋金康社長」「信用を基礎に経営の多角化に成功 アートコーヒー 若林秀雄社長」など、これまでの経営の経緯とともに、経営者個人の哲学、経営者理念が述べられている。中小企業にも「経営理念」という考え方が浸透したのは、前述の中小企業庁監修 中小企業診断士協会編(1959)『企業診断ハンドブック 商業編(上巻)』などに経営理念の重要性が明記されるようになったこともその要因の一つであろう。

この時期の「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」について、経済同友会が調査を行っ

---

<sup>133</sup> 日本実業出版社編(1969)『わが企業経営実践記—実力中小企業21社長の経営理念と手法—』、日本実業出版社

ている。1964年に発行された『経営理念と企業活動<sup>134</sup>』は、わが国企業の最高経営者の経営理念についての調査研究である。日本経済新聞社発行の『会社年鑑（1963年版）』に掲載された1,447社にアンケート調査を送付し、397社の経営者から回答が得られた。

まず利潤についての考え方についての結果を見ると、企業の至上目的に利潤を掲げることとを否定する立場が6割に及んでいるが、利潤そのものを否定しているわけではないことがわかった。また、利潤と社会的責任とについての考え方については、「今日の企業の利潤は、資本と経営者の能力だけによってえられたものではなく、国家、社会、消費者、取引先、従業員などの援助もしくは協力によってえられたものである。企業の社会的責任とは、これらの協力者に企業の利潤を分与することである」とする回答が6割を占めた。なお社会的責任の内容については、「企業と利潤を追求して、株主、従業員、取引先、社会を含めた、企業のすべての利害関係者に奉仕すること」という回答が9割を占めている。

経営者は、利潤の重要性をもちろん意識しながらも、利潤を企業の至上目的とすることには否定的であり、社会的責任についても高い理解度を示していることが明らかとなった。

なお、「**経営者の哲学、経営者理念《概念2》**」として経営理念が語られる場合、書籍や雑誌記事では「土光敏夫の経営理念」のように「〇〇〇〇（経営者名）の経営理念」として記される場合が多い。そして、その内容はインタビューや本人の語りであったり、あるいはこれまでの経営実践の内容などが文章で述べられていることがほとんどである。

## 第2節 「企業組織の経営理念《概念3》」設立の動き

経営理念の概念の3つ目は、企業組織を主体とした「**企業組織の経営理念《概念3》**」である。「新しい経営理念ブーム」が、この「企業組織の経営理念《概念3》」にどのような影響を与えたかを確認してみよう。

前述の1964年の経営者への調査によると、経営理念を「社是などの形で具体化して浸透につとめている」のは22%であった。すなわち企業組織の経営理念として成文化されたものの<sup>135</sup>（社是社訓や経営信条など）を有するのは、調査企業の2割であったということである。

---

<sup>134</sup> 宮下藤太郎・諸井勝之助・大沢豊・岡本康雄（1964）『わが国企業における経営意思決定の実態（Ⅴ）—経営理念と企業活動—』、財団法人 東京経済研究センター

<sup>135</sup> 企業組織の経営理念《概念3》の場合、必ずしも成文化しているとは限らない。成文化されていないものを企業組織の経営理念として捉える考え方もある（第6章参照）

田村光三（1965）<sup>136</sup>は、社是社訓や経営信条といった成文化された経営理念の 326 社の分析を行っている。名称として多いものは、「社是」「社訓」「経営信条」の順（p295）になっており、「経営理念」と名付けられているものはそれほど多くない。日本能率協会における 1963 年の調査<sup>137</sup>によると、その設立時期は下記の通りである。日本における経営理念（社是社訓など）の作成時期は 1955～1960 年以降に多いことがわかる。この時期は 1955 年の経済同友会中山発言（新しい経営理念と社会的責任）、櫻田発言（企業の公器性）および 1956 年の経済同友会決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」がなされた時期に重なっている。

田村光三（1965）は、この結果について以下のように考察している。

この時期の日本の経営は戦後の混乱からようやく立ち直りを見せ、朝鮮動乱をへて安定期に入っただが、労働組合の組織化とともにその強い圧力を感じはじめ、成熟した資本主義共通の問題として、利潤追求のみを企業の目的とした自由放任ならびに、戦前・戦中の国策一辺倒の姿勢がようやく反省され、民主的な大衆社会における企業のあり方が再検討され、企業の社会的責任が自覚されてきたからである。

企業が社会の公器として、その存在理由を自覚しはじめると共に、企業の構成原理についても反省され、従来のような権威主義的・非合理的・温情主義的な日本の経営は近代的、合理的・民主的な経営へと脱皮することが要求されてきた。企業における良き人間関係の確立が叫ばれたのはこのような事情と相呼応する。企業が近代的な組織として、活動し、その目的を遂行するためには、その基礎となる目的や根本方針となるものを、経営の任に当たるもののみならず、個々の従業員も十分周知しておく必要があることはいうまでもない。経営信条の必要性が自覚されたのは、こうゆう上から下へのコミュニケーション活動の中からであったと思われる。（p296）

（アンダーラインは筆者追加）

経済同友会の 1955 年・1956 年の活動により、「経営理念」（経営者理念）という概念と「社会的責任」の考え方が実業界にも広がっていった。企業のあり方が根本的な転換点を迎えている中で、「上から下へのコミュニケーション活動」の重要性について各企業が認識し、経営理念（この調査では経営信条）が制定されていったことがわかる。

---

<sup>136</sup> 田村光三（1965）「わが国における会社の経営信条とその特質」、本位田祥男編（1965）『新企業原理の研究』、清明会叢書

<sup>137</sup> 「日本の経営」研究会（1967）「社是・社訓にみる経営理念」、『マネジメント』第 21 巻第 10 号



表 5 経営理念が制定（策定）された時期（1）

明治及びそれ以前	1.8%
大正時代	3.2%
昭和（戦前）	10.9%
昭和（1945～1949年）	7.7%
昭和（1950～1954年）	13.6%
昭和（1955～1959年）	33.3%
昭和（1960年以降）	23.6%
無回答	5.9%
計	100.0%

1967 年 田村光三（1965）p296 を一部改変

1960 年以降の経営理念設立時期についても、その後に実施された調査結果を確認してみよう。表 6 は浅野俊光（1991）らが 1983 年に業績上位 800 社に対して行った調査の結果である。また表 7 は、野村千佳子（1991）が 1998 年に社会経済生産性本部と行った「社是・社訓に関する調査」（回答 738 社）の結果の一部である。

表 6 経営理念が制定（策定）された時期（2）

明治	1.2
大正	2.5
昭和・戦前（1926～1941）	0
昭和20年代（1945～1954）	16.4
昭和30年代（1955～1964）	17.7
昭和40年代（1965～1974）	20.3
昭和50年代（1975～1983）	34.4
N. A.	6.3

1983 年調査 浅野俊光（1991）p167 を一部改変[%]

表 7 経営理念が制定（作成）された時期（3）

制定年代	社数	比率(%)
1930年代以前	30	4.1
1940年代	15	2
1950年代	71	9.6
1960年代	103	14
1970年代	76	10.3
1980年代	165	22.4
1990年代	193	26.2
N. A.	85	11.5

1998 年調査 野村千佳子（1999）[%]

これらを見ると、1950 年代とともに 1960 年代以降も経営理念の制定（策定）が増えていることがわかる。1965 年には経済同友会が「企業の利潤性」を強調した「新しい経営理念」宣言がなされた年である。「新しい経営理念」の概念が広まるとともに、経営理念という言葉と、「経営の原理」としての意味が受け入れられていったと考えられる。

経済思想・経営思想《概念 1》あるいは経営者理念《概念 2》としてはじまった経営理念の概念は、実際に企業組織で制定されることにより、「企業組織の経営理念《概念 3》」として一般に広く普及することとなった。

## 第5章 「新しい経営理念」ブームへの学界の対応

実業界の「新しい経営理念」ブームの中で、経営学界の中でも「経営理念」が多く議論されるようになっていった。ここでは①「新しい経営理念」の重要性についての研究、②日本の経営理念を確立するべきとする研究、③ それまで研究されてきた経済・経営思想および経営者思想を経営理念とする研究、④ 経営理念の経営学上での位置づけを明確する研究、の4つにわけて整理を行いたい。

### 第1節 「新しい経営理念」の重要性について言及する研究

藻利重隆（1959）「新しい経営理念<sup>138</sup>」ではドラッカーの考え方をネオ・フォーディズムと捉え、古い営利原則が新しい営利原則が求められてきていると述べている。米国での「企業の社会的責任論」が日本に導入され、「新しい経営理念」の重要性が盛んに議論された。ドラッカーの研究者でもあった藻利重隆は、同じく 1959 年に『ドラッカー経営学説の研究』としてドラッカーの考え方を整理している。

日本生産性本部のトップ・マネジメント海外視察団メンバーであった一橋大学教授 古川栄一は、視察の翌年出版した『新しい経営管理<sup>139</sup>』の中で、「専門経営者の経営理念」について解説を行っている。

専門経営者は、企業資本の出資者たる株主をも当然にふくめて、さらに企業内部で働く多くの従業員、企業外部にある消費者、取引先、債権者、教育機関または政府その他の一般公共との相互関係を有効に維持するように、広い社会的、公共的観点から企業の経営活動の指導にあたることが要求される、その点に、まさに専門経営者にとっては、従来の所有経営者とは異なった、広い職業人として観点が存在しているものということができる。それが実にまた専門経営者としての経営理念 (management philosophy) とならなければならない。(p68)

専門経営者として、ステークホルダーとの関係性の重視した、「企業の社会的責任」としての経営理念を持つことが重要であると述べている。また、また古川はこの中で、海外視察先であった” Bank of America” が地元の各支店の所在する小中学校に寄付をするとともに生徒の金融教育も行っている事例を紹介している。また古川栄一は、同様の意味の内容を、1959 年発行の『経営近代化のための経営者の知識<sup>140</sup>』の「企業の発展と経営者の任務」に記

<sup>138</sup> 藻利重隆（1959）「新しい経営理念」、一橋大学一橋学会編『新しい経営理念と経営技術』、春秋社

<sup>139</sup> 古川栄一（1958）『新しい経営管理』、通信教育振興会

<sup>140</sup> 古川英一（1959）『経営近代化のための経営者』、経林書房

載いている<sup>141</sup>。

繰り返しになるが、日本生産性本部生産性研究所次長の増田米治は、1959 年に『視察団報告書』を題材に『経営実務—マネジメントの実務—<sup>142</sup>』を発行した。「経営理念」の章ではアメリカで「企業の社会的責任」が重要視されてきた経緯をわかりやすく説明している。

また日本生産性本部からも「経営理念」に関する著書が発行されている。日本生産性本部生産性研究所所長であった中西寅雄と、東北大学教授の鍋島達によって編著された『現代における経営の理念と特質<sup>143</sup>』は 1965 年に発行された。その序文は、日本生産性本部専務理事の郷司浩平によって書かれている。

生産性向上の目的とする雇用の増大の原則、労使協議による生産性向上方式の原則、ならびに生産性向上成果の構成な分配の原則は、生産性運動の基本目標であり、日本生産性本部は、この目標にむかって過去 10 年間、鋭意努力を重ねてきた。

この三原則は、生産性運動原則のいわば国民経済的表現であるが、さらにこれを経済を直接担当する企業経営の面からとらえて、現代企業の特質とその経営理念を追求し、生産性向上についての理論体系を確立することは、久しく世の待望するところであった。当本部は、かねてからこのことを重視し、日本生産性本部生産性研究所をつうじ、この分野におけるわがくに一流の学者と実務家の協力をもとめ、長期にわたって研究を重ねてきたのであるが、このほどようやく、成果を得たので、ここに公判の運びにいたった・・・

この著書では、新しい経営理念には経営の社会性といった面が含まれなければならないだけでなく、経営理念の社会性と利潤性という 2 つの性格の意義と相互の関係性を述べている。

## 第 2 節 日本の経営理念を確立すべきとする研究

社会的責任論を反映した米国からの「新しい経営理念」の輸入に対し、日本の「経営理念」を振り返り、日本の経営哲学を確立すべきであるとしたのが、土屋喬雄『日本経営理念史』（1964）『続日本経営理念史』（1967）である<sup>144</sup>。その『日本経営理念史』の序説の中で、土屋喬雄は以下のように述べている。

---

<sup>141</sup> なお、1957 年発行の古川栄一『経営管理要説』（千倉書房）では、「会社の理念」という記載はあるが、「経営理念」の記載はない。また、同年発行の古川栄一『初等経営学』（経林書房）にも「経営理念」の記載はない。

<sup>142</sup> 増田米治（1959）『経営実務—マネジメントの実務—』、光文社

<sup>143</sup> 中西寅雄・鍋島達編著（1965）『現代における経営の理念と特質』、日本生産性本部

<sup>144</sup> 土屋喬雄（1964）『日本経営理念史』、（1967）『続日本経営理念史』、日本経済新聞社

・・・近年、「新経営理念」、「新経営者精神」、「新経営倫理」、「新経営哲学」、「経営者の社会的責任の自覚と実践」などが、さかんに唱えられているのは、経営者側から時代の要請にこたえつつあるものであろう。

しかし、従来この種の提唱は、とかく米欧とくにアメリカの新経営理念なり、新経営哲学なりの直輸入の傾きが強かった。もちろんアメリカの新経営理念なり、新経営哲学なりが、価値高いものであることを否定するのではない。しかし、日本の土壌を踏まえた上摂取すべきであおると思う。もっともここ数年来、「日本再発見」の機運が高まりつつあることも、周知の事実であるが、その「日本再発見」のために何よりも必要である日本の経営史や経営理念史の体系的研究がいまだ不十分だからである。・・・(p3-4)

日本の経営史、経営理念史という土壌をふまえることによって、はじめて日本経営哲学が確立されうるのだ、と思う。(p5)

土屋喬雄は、経済同友会が主張した経営倫理を主張する「新経営理念」が米国発祥のものであり、日本にはこれまで無かった新しい考え方であるとする社会の風潮に、強い批判の念を抱いていた。日本においては江戸時代以降、「道義的信念をバックボーンとして企業経営に従事した立派な、尊敬に値すべき人々が少なくない」ことをこの著書によって示し、それを振り返ることによって、あらためて日本の経営哲学の確立を訴えている。

「私が経営理念の史的研究を重要とするのは、外国のものの直訳的輸入では主体性がなく、地に足がつかぬきらいがあり、正しい前進がはばまれる危険があると考えからである」(p23)

また土屋喬雄は、その序説の中で、経済同友会メンバーであり、日本生産性本部専務理事である郷司浩平の新聞への論評<sup>145</sup>を引用している。当時、経営者の中で信長など戦国時代のリーダーの著書が読まれ、「日本再発見」の風潮が高まっていた。この情勢に対し、郷司は、日本の経営者が「日本再発見」を土台にしてさらに欧米の経営を再発見すれば、日本の土壌に適した近代経営が健全に育つ、と述べている。そしてこの考え方に対し、土屋は「郷司氏の見解に全く同感である」と賛同している (p22-23)。

経済同友会メンバーであり日本生産性本部専務理事の郷司浩平は、「新しい経営理念」の立役者の一人である。郷司を「経営問題の大家」(p3)と尊敬しつつ、日本の「経営理念史論」「経営者精神の史的考察」の重要性の認識については同じであると述べている。ここで郷司浩平を登場させていることこそ、新しい「経営理念」の概念が経済同友会・日本生産性

---

<sup>145</sup> 郷司浩平 (1962)「家康・孫子と近代経営」、朝日新聞、昭和 37 年 11 月 11 日刊

本部主導により一般に広く普及し、受け入れられてきたことの証であろう。

また中瀬寿一（1967）も『戦後日本の経営理念史<sup>146</sup>』の中で、経営理念を経営思想と同義として、「新しい経営理念」の模索を3つの期に整理し、その変遷をまとめている。さらに B. K. マーシャル著・鳥羽欽一郎訳（1968）『日本の資本主義とナショナリズム』では、第二次大戦前、英米の資本主義理念に対し、日本ではビジネス・エリートのナショナリズムが資本主義の発展の理念となったという。

日本独自の経営理念を確立すべきだという研究と関連して、海外の経営理念や、経営理念の国際比較に関する研究もおこなわれた。一つは、中川敬一郎（1972）「経営理念の国際比較<sup>147</sup>」である。また、竹中靖一・宮本又次監修（1979）『経営理念の系譜—その国際比較—<sup>148</sup>』では、国内およびイギリス・ドイツ・アメリカの経営理念についての論文がまとめられている。北村欣一（1980）『経営理念と労働意識<sup>149</sup>』ではドイツの経営理念について、労働意識との相互関係において歴史的解明を行っている。

### 第3節 それまで研究されてきたテーマを経営理念とする研究

経済同友会での1955年、1956年の決議を受けて、「経営理念」という言葉と概念が一般化していった。そのような中、学界の中でも、これまで続けられてきた経済史・経済思想史および経営史・経営思想史の研究を「経営理念」の研究として取り上げられるようになっていった。ここでは、①経済思想・経営思想としての経営理念研究、②経営者の哲学、経営者理念として経営理念研究に分類し、それらの研究を整理してみたい。この二つの研究は密接に関係しており、分類が難しいものもあるが、ここでは主体が何かによって分けてみたい。

①「経済思想・経営思想としての経営理念」《概念1》とは主体が日本全体、あるいは日本の産業全体である考え方であり、②「経営者の哲学、経営者理念として経営理念」《概念2》とは、創業者をはじめとする経営者を主体とした考え方である。

なお、「経済思想・経営思想としての経営理念」《概念1》、「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」《概念2》についての具体的内容については、それぞれ第6章、第7章に詳細に述べることとする。

---

<sup>146</sup> 中瀬寿一（1967）『戦後日本の経営理念史』、法律文化社

<sup>147</sup> 中川敬一郎（1972）「第一編 経営理念の国際比較—その経営史的考察—」、中川敬一郎編（1972）『経営理念』、ダイヤモンド社

<sup>148</sup> 竹中靖一・宮本又次監修（1979）『経営理念の系譜—その国際比較—』、東洋文化社

<sup>149</sup> 北村欣一（1980）『経営理念と労働意識—ドイツ・キリスト教社会改革史』、新評論

## 1. 「経済思想・経営思想としての経営理念」研究

前述した土屋喬雄『日本経営理念史』（1964）『続日本経営理念史』（1967）の「序説」部分は、いずれも主体が日本全体とする考え方であり、日本の経済思想・経営思想について論じている。マックス・ウェーバーや大塚久雄による「資本主義精神」を批判し、これまでの日本の経営理念、経営哲学を樹立すべきであると訴えている。

土屋喬雄（1964）は、その序説においてこう述べている。

・「経営理念史論」ないし「経営者精神の史的考察」なるものは、後にやや立ち入って述べるように、「経営理念」あるいは「経営者精神」の史的研究としてではなく、他の表現、すなわち、「資本主義的精神」、「資本家的精神」、または「資本主義の精神」というような表現では、前世紀末以来、主としてドイツの経済学界あるいは経済史学界において、一時盛んに取り上げられ、論争まで行われたものである。そしてそれは、日本でも明治末年依頼、経済学界や経済史学界に於いて、紹介され、祖述され、ちよくに昭和初年以來、流行学説とさえなったのである（p8）。

「資本主義精神」とは、マックス・ウェーバー『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』にはじまる経済思想であり、日本においては大塚久雄らが盛んに主張し、昭和のはじめから流行学説となった考え方である。経済同友会により「経営理念」が一般化する前から、土屋喬雄はこの「資本主義精神」の考え方に疑問を示し、それらを主張するアカデミアと議論を戦わせてきた。1956年の経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議を契機に、「新しい経営理念」がブームとなっていった。それらの「社会的責任論」を重視した「新しい経営理念」は、アメリカからはじめて導入された概念であり、日本にはこれまでそのようなものがなかったという意見に対し大きな批判を行っている。

私は、上述のごとく、江戸時代以來わが国の商業なり産業なりの経営者の中に、道義的信念をバックボーンとして企業経営に従事した立派な、尊敬に値すべき人々が少なくなかったことを知っているので、終戦後盛んに唱えられた経営倫理を重視する新経営理念が、単にアメリカのそれを直訳したものに過ぎないかのごとく考え、わが国にはそのようなものがなかったかのごとくに考えた風潮に対して批判的たらざるを得なかったわけである（p19）

中瀬寿一（1967）『戦後日本の経営理念史』では、「経営理念」を「経営思想」と同義ととらえ、戦後の経営理念（経営思想）の歴史的考察を行っている。そこでは戦後直後から「新しい経営理念」模索の期間を三期に分けて、第一期「修正資本主義の抬頭」、第二期「経営者の社会的責任論の進出」、第三期「日本的経営哲学確立への志向」として整理している。繰り返しになるが、ここでの経営理念の主体は、経営者個人ではなく、また個別の企業でも

なく、日本全体を示している。

1960年代から「経営理念」というタイトルを付けた学術研究書や論文が増えてきたが、それまでの「企業家精神」や「経営者精神」としての研究が、「経営理念」の研究として認識されるようになった。例えば、J. ヒルシュマイヤー著（土屋喬雄・由井常彦訳）（1965）『日本における企業家精神の生成<sup>150</sup>』は明治以降の工業化の発展と企業家精神についての研究である。ここでは「経営理念」ではなく「企業家精神」として書かれている。著者のJ. ヒルシュマイヤーは1957年から1959年に日本に滞在し、研究を続けたそれをまとめている。由井常彦はこの著作を、経営史における「経営理念」の歴史的研究の初期の業績の一つとしてあげている<sup>151</sup>。

B. K. マーシャル著（鳥羽欽一郎訳）（1968）『日本の資本主義とナショナリズム<sup>152</sup>』では、明治初期から第二次世界大戦前までの日本の経営理念についての研究である。翻訳を行った鳥羽欽一郎はその「あとがき」に、「経営理念の問題を、いわゆる当該社会における『価値体系（バリューシステム）』といった社会学の方法を用いて、理念史（インテレクチャル・ヒストリー）として体系的に取り扱ったのは、本書が初めてであるといつてさしつかえないであろう（p238）」と述べている。なお、この書籍においても「経営理念」の主体は日本全体であり、経営者個人や、あるいは個別の企業ではない。

なお、このB. K. マーシャルの原著<sup>153</sup>と対比すると、鳥羽欽一郎は”Business Ideology”を経営理念と訳している。

森川英正（1973）『日本型経営の源流－経営ナショナリズムの企業理念<sup>154</sup>』は、近代日本の経営者が、「国益志向型経営理念」を持って産業自立に取りくんできた歴史に就いて述べている。明治時代の経営者が、“企業経営の中で国に奉仕する”という理念（p2）―すなわち経営ナショナリズムを持っていたことを示している。ここでは岩崎弥太郎、渋沢栄一をはじめ多くの経営者の事例が紹介されているが、日本全体を対象として書かれており、経済思想・経営思想としての経営理念を述べていると言ってよいであろう。

---

<sup>150</sup> J. ヒルシュマイヤー著（土屋喬雄・由井常彦訳）（1965）『日本における企業家精神の生成』、東洋経済新報社

<sup>151</sup> 由井常彦（1985）「経営理念」、日本経営史学会編（1985）『経営史学の二十年－回顧と展望』、東京大学出版会、101-105

<sup>152</sup> B.K. マーシャル著（鳥羽欽一郎訳）『日本の資本主義とナショナリズム－ビジネス・エリートの経営理念』、ダイヤモンド社

<sup>153</sup> B. K. Marshall, “Capitalism and Nationalism in Prewar Japan –The ideology of the Business Elite, 1868-1941”, Stanford University Press Stanford, California 1967

<sup>154</sup> 森川英正（1973）『日本型経営の源流－経営ナショナリズムの企業理念』、東洋経済新報社

## 2. 「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」研究

日本全体の経営思想として多くの研究がなされる中で、あらためて経営思想を生み出す経営者の考えに着目する研究や著作も増えてきた。「経営者の哲学としての経営理念、経営者理念」《概念2》である。

前述の土屋喬雄『日本経営理念史』（1964）『続日本経営理念史』（1967）では、「江戸時代の経営理念」「明治・大正・昭和の経営理念」をまとめているが、総論をまとめた序説以外では、それぞれの経営者の哲学、経営者理念について記述している。例えば、江戸時代の商人と経営理念についてまとめた『日本経営理念史』では、越後屋（現在の三越伊勢丹）の創業者の経営理念や、石田梅岩の著述に現れた経営理念について述べている。さらに、『続日本経営理念史』では、渋沢栄一や金原明善、佐久間貞一、矢野恒太、小菅丹治、森村市左衛門、波多野鶴吉、武藤山治、相馬愛蔵、大原孫三郎の経営理念（経営者理念）についてまとめている。

また財界人思想全集 中川敬一郎・由井常彦編著（1969）『経営哲学・経営理念（明治・大正編）<sup>155</sup>』では明治・大正期の経営者や経営者に影響を与えた先人の経営理念をまとめている。具体的には、金原明善、福沢諭吉、岩崎弥太郎、五代友厚、大倉喜八郎、森村市左衛門、渋沢栄一、中上川彦次郎、波多野鶴吉、鈴木馬左也、矢野恒太、武藤山治である。また、同じく（1970）『同（昭和編）』では、昭和時代の経営者の理念を紹介している<sup>156</sup>。具体的には、池田成彬、藤原銀次郎、小林一三、中島久萬吉、大河内正敏、鮎川義介、倉田主税、田代茂樹、太田垣士郎、松下幸之助、土光敏夫、木川田一隆、稲山嘉寛、櫻田武である。ここでは、経済同友会幹事の櫻田武や木川田一隆の経営（者）理念が紹介されている。なお木川田一隆の経営理念については、高宮晋編著（1978）『木川田一隆の経営理念<sup>157</sup>』において、経済同友会代表幹事であった木川田一隆の経営者理念を、より詳細に時代的背景と理念の生成の面から体系化を行っている。

---

<sup>155</sup> 中川敬一郎・由井常彦編（1969）『経営哲学・経営理念（明治・大正編）』、ダイヤモンド社

<sup>156</sup> 中川敬一郎・由井常彦編（1970）『経営哲学・経営理念（昭和編）』、ダイヤモンド社

<sup>157</sup> 高宮晋編著（1978）『木川田一隆の経営理念』、藤井書店



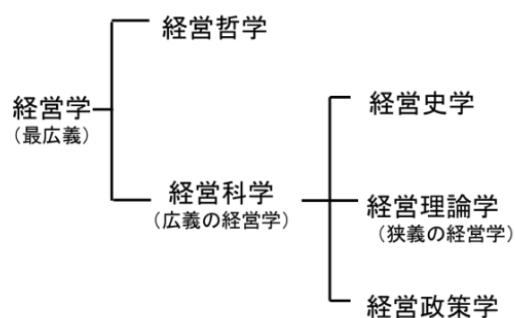
#### 第4節 経営理念の経営学上での位置づけを明確にしようとする研究

経済同友会・日本生産性本部の海外視察団・ドラッカー・ブームを受けて、経営理念が実業界において広く普及し、一般化していく中で、学界においても様々に議論がなされ、その重要性が訴えられていった。

##### 1. 経営理念の経営学上の位置づけー山本安次郎・山城章・高田馨（1967年）

1960年代半ばには、経営学における経営理念の位置づけを明確にしようとする動きが学界にみられた。例えば、山本安次郎は、1967年「経営の理論と政策ー経営理念論序説ー」<sup>158</sup>の中で、経営学の体系化とそこでの経営理念論について考察を行っている。

図2 経営学の体系



山本安次郎(1967)をもとに筆者作成

経営学の発展は、経営政策から経営理論の純化と言う形で行われてきたが、経営学は純粋理論科学ではなく、実践科学であると認識されるようになったと述べている。ここでは新たに、実践経営理論（学）と、経営政策学との関係が課題となってきたという。この体系の中で、経営理念は、経営理論（学）ではなく、経営政策（学）の問題であると述べている。

・・・わが国においても、特に経営の新原理、経営理念、経営信条、経営哲学などが問題となり、種々の立場から論じられながら、その性質が解決されないままになっているが、私見によれば、それは経営理論の問題ではなく経営政策の問題であり、経営政策学の本来の課題に属すると考えられるからである。(p5)

この論文の終わりに、「理論と歴史と政策ー政策学の重要性」として、経営史学、(実践)経営理論学、経営政策学、そして経営理念について整理がなされている。

経営はすぐれて歴史的存在であり、歴史に規定されながらその形成に参加する。経営の理論も歴

<sup>158</sup> 山本安次郎（1967）「経営の理論と政策ー経営理念論序説ー」、『経済論叢』（京都大學経済學會）、第100号第4巻、1-22

史を離れては形骸であり空虚である。歴史も理論を離れては史実にすぎず、歴史とはならない。経営はまたすぐれて社会的存在であり、実践的存在である。経営の理論も政策を無視しては盲目であろう。政策もまた、歴史と理論を基礎とするのでなければ、その提供する理想も空想に終わろう。政策は歴史と理論に基づきながら、これを越え、理念を確立し、理想を指示する実践的なものでなければならない。 (p21)

すなわち、経営政策学は、経営史学と経営理論学に基づき、経営理念を確立し理想を指示する実践的なものであるとしている。

なお山本安次郎はこの論文において、実践経営学説を展開している山城章に議論を投げかけている。山城章は、「経営学は経営政策論」とし、「経営理論と経営政策は、経営学において統一されたる二つにして一つのものである。経営学はしたがって経営理論だけでもなければ、経営政策自体でもないが、しかしそのいずれでもあり、両者を統一的に含んだ一つのものである<sup>159)</sup>」と主張している。それに対し山本は、もしそうであれば、理論と政策の区別も問題とはならず、経営理論＝経営政策論であり、経営政策学は成立しないとならざるを得ないと述べている。

その山城章は、『経済論叢』の次号（山本安次郎教授記念號）において、「経営の基本概念と日本的経営<sup>160)</sup>」の論文を著している。山城章は、経営理念論は経営研究において最も重要な課題であると述べた上で、研究の方法は自然科学的手法、いわゆる数学的手法では問題になりえず、実践科学的な研究が必要であるとしている。

経営理念は、「主体者と、その行動に関し、その行動目的を、主体者行動に内在する主体本来の存在理由から、自己目的として設定した」ものであり、「自己の目的を内在目的とし、かつ仕事化する考え方」であるとしている。そして、経営理念は行動指針となり、行為の目標となり、その目標として行動するとき、行為は経営的となると述べている。

また、経営理念とは、「経営者または経営体が、マネジメントの機能を自己の任務とし、これを仕事主義に立脚して達成しようとする考え方（心構え）である（p123）」であり、これを機能主義と名付けている。さらにこの（機能主義）経営理念の特色は、以下の6点である。

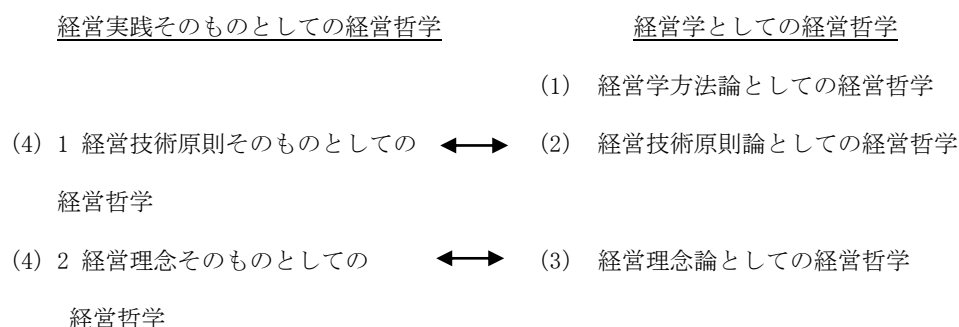
---

<sup>159)</sup> 山城章（1956）『経営価格政策』、中央経済社

<sup>160)</sup> 山城章（1967）「経営の基本概念と日本的経営」、『経済論叢』（京都大學經濟學會）、第100号第5巻、110-130

- ①経営者または経営体の主体的活動の心構えに関するものである
- ②マネジメントという新しい機能を内容とする
- ③マネジメント機能を経営者、経営行動の任務と解するという任務主義に立つ
- ④仕事主義の徹底から新しいプロフェッショナルへ展開しようとしている
- ⑤経営理念は考え方、一種の心構え、あるいは目標とか行動指針であり、  
それによって行動を現代化し、また科学化できるものである
- ⑥経営理念は思想（考え方、心構え）であるが、さらにそれが技法化され、行動に  
とっての身近な目標となる（アンダーラインは筆者）

さらに、高田馨は、同じ『経済論叢』（山本安次郎教授記念號）において、「経営哲学—とくに経営理念論について—<sup>161</sup>』において、経営哲学と経営理念論についてまとめている。まず経営哲学と経営理念の関係について、下記のように5つに分類している（p19）。



当論文では、(3) 経営理念論としての経営哲学、(4) 2（経営実践としての）経営理念そのものとしての経営哲学、について整理が行われている。(3) 経営理念論としての経営哲学 とは、「その論者が把握・思考する経営理念の論」であり、(4) 2 実践における経営哲学の中にある経営理念、実践における経営理念とは異なると述べている。

この(3) 経営理念論としての経営哲学の事例として、3 人の米国の経営学者の論文を紹介している。まず R. C. Davis 教授の経営哲学では、自由主義体制が侵されつつある<sup>162</sup>と

<sup>161</sup> 高田馨（1967）「経営哲学—とくに経営理念論について—」、『経済論叢』（京都大學經濟學會）、第100号第5巻、15-33

<sup>162</sup> 高田馨によれば、R. C. Davis 教授は「自由主義体制とその根底にある思想的根拠を示そうとした」という。米国では過去25年間に次第に私有権が侵害されており、経営者はその防御的姿勢しか示さなかったが、それでは不十分であり、積極的態度をとらなければならない、そのためには社会から承認されるような確固たる経営哲学がなければならない、と言う。

き、経営者に対してその採るべき経営理念を示している。次に、D. McGregor 教授の経営哲学は、「経営者のもつ経営観と人間観」であり、経営者の経営に対する考え方と人間についての考え方を述べている。最後に J. W. McGuire 教授の経営哲学であるが、「彼は経済・社会思想家を中心に持ち上げ、古典的から現代にいたる流れを展望し、それが米国の経営者の思想との間に持った関係を確認している」(p417) としている。

高田馨がまとめた「経営理念論としての経営哲学」は、「その論者が把握・思考する経営理念の論」であり、ism や価値 (value) を論じている経営理念論である。山城章が先に述べた経営理念は、(4) 2 実践経営における経営理念 であり、その違いは明確であると思われる。「経営理念」ばかりでなく、「経営理念論」の定義も多様で様々な捉え方があることがわかる。

以上、1967 年度に京都大学経済学部の『経済論叢』に掲載された、当時の代表的経営学者である山本安次郎、山城章、高田馨の「経営理念」についての考え方を概観した。共通点はあるものの、その視点の違いにより、「経営理念」の捉え方は一様ではない。経営学に関するスタンスの違いが影響をしていることもあるが、経営学における「経営理念」の位置づけが経営学者によって異なり、また“統一された”明確な位置づけができなかったことがあらためて確認された。

## 2. 経営理念論について－2つの研究成果－

上記のような多様な経営理念に関する研究に対し、整理をしようとする動きがみられた。一つは山城章編『現代の経営理念<sup>163</sup>』(1967 実態編、1968 理論編／1972 合本版)であり、もう一つは中川敬一郎編 (1972)『経営理念<sup>164</sup>』である。

### 1) 山城章編『現代の経営理念』

『現代の経営理念』(1967 実態編、1968 理論編／1972 合本版) は日本学術振興会経営問題委員会第 108 委員会による研究をまとめたものである。最初に発行された『現代の経営理念』である。実態編 (1967) の序において、編集した山城章教授は次のように述べている (序 1)。

<sup>163</sup> 山城章編著『現代の経営理念』(1967 実態編、1968 理論編／1972 合本版)、白桃書房

<sup>164</sup> 中川敬一郎編著 (1972)『経営理念』、ダイヤモンド社

経営学研究においては、このような根本的な経営理念研究はきわめて多い。むしろあまりに多種多様であるため、これを整理して、われわれの迷いのない行動指針を持つ必要があるのである。

しかしいまやただ、多様な理念論を整理しただけでは満足し得ない状態に直面しているようである。激動的な変革期と称せられるこの段階においては、経営理念にも変革があらわれざるを得ないとみることもできる、新しい経営理念がさらに主張される必要があるかもしれない。その意味において、経営学研究は、当面、むしろ以前にもまして変革期的苦悩に直面しているのである。

当時の経営学界では多くの「根本的な経営理念研究」がなされていた。前述の山本安次郎・山城章・高田馨の研究のように、多様な経営理念（論）が存在しており、整理する必要があると述べている。

第 108 委員会は、日本生産性本部第二次トップ・マネジメント視察団のメンバーであった古川栄一教授（青山学院大）が委員長であり、前述の山本安次郎教授、山城章教授、高田馨教授はじめドラッカー研究者でもあった藻利重隆教授、高宮晋教授などそうそうたるメンバーであった。この顔ぶれを見ても、当時の経営学のメインテーマの一つが、この経営理念（論）であったことがわかる。

『現代の経営理念』は 1967 年実態編・1968 年理論編として出版されたが、1972 年には合本として再編集され、一部内容も改定されて出版された。合本版では、序説で、わが国経営理念の特質を整理した後、第 108 委員会「経営理念の統一見解」を説明し、経営理念の理論的研究と実体的展開についてまとめ、さらに経営理念に関する欧米の諸学説を説明するとともに、経営理念の経営学的考察を行っている。また委員会が実施した経営者へのアンケートについてその結果とコメントを紹介している。

第 108 委員会が策定した「経営理念に関する統一見解」の一部を確認してみよう。

#### **経営理念の意義**

ここに経営理念とは、経営主体の目的達成のための活動指針である。それは目的活動のよりどころとなる考え方であり、精神とか思想ともいわれる。・・・(p39)

#### **経営理念の内容**

経営理念を具体的にとらえ明らかにするには、まずその行為主体はなにか、その目的はなにか、その目的を達成するための主体はなにか、などを分析検討する必要があるだろう。

経営理念における主体は経営体であり、またその責任者たる経営者である。次に目的は経営目的であり、この経営目的を達成するためのしごとが経営機能である。経営者がその機能を果

たす目的実現活動において指針となる考え方が経営理念である。(p39-40)

経営理念は、経営主体（経営体もしくは経営者）の経営目的達成のための活動指針であり、経営目的を達成するために経営機能が実践される。そして経営者がその機能を果たす活動において指針となる考え方が経営理念である、と述べている。

また、この統一見解では、さらに経営目的や経営の社会的責任、意思決定の態度と方法、組織と人間、経営者のリーダーシップと経営者育成、経営理念とわが国経営者の課題まとめている。その結語を見てみると以下のような記載がある（合本版 p57-58）。

経営理念では、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のことであり、この理念は経営意思の決定に具現化され、また、この意思の実行について経営者リーダーシップならびに組織に反映させられるものである。さらに、この理念に即応した経営者活動を実現するために、経営者の機能担当能力を啓発するための経営者教育において、その教育理念としても意味を発揮するものである。

経営理念の内容は、経営目的としては経営体の存続、成長を基本目的とし、その実現のために利潤や社会的責任のための諸目的を、調整統合しつつ、経営意思を決定し、この決定意思を実現するために十分なリーダーシップをとるという経営者機能を重視し、これを専門として担当する経営者を考えるのである。この経営者能力を育成すべき経営者教育の問題が、経営理念の積極的側面としてきわめて重要であることは繰り返しのべてきた、われわれは、以上のごとに経営理念による経営教育、さらには経営理念そのものを形成する経営教育の重要性を強く主張したい。（昭和 43 年 8 月）

ここで注目すべきは、経営者と経営理念の関係、および経営教育の重要性に関する記述である。1979 年に日本経営教育学会（現日本マネジメント学会）を創立した山城章の考え方が強く反映していると思われる。

しかしながら、経営理念の定義についてはこの統一見解でも明確になっているとは言えない。「経営理念そのものについては、人びとの間で必ずしも解釈が一致しているとは思われない」と述べている（合本版 p13）。浅野俊光（1991）<sup>165</sup>も、この『現代の経営理念』では、「『経営理念とは何か』に対する明確な定義が存在しないことを一応は認めるかたちにはな

---

<sup>165</sup> 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』、日本経済評論社

っている」(p6)と述べている。

統一見解ではないが、合本版の第1章に、経営理念の三重構造についての記載がある。ここで経営理念は三層の構造を持つとして類型化している。①経営者の個人としての信条、②経営者が経営者としての機能を遂行する上での信条ないしビジョン、③経営者がその指導者である企業そのものの信条、の3つである。浅野俊光(1991)ではこの三層構造をより具体的に下記のように説明している。①「経営者の心構えないし信条」としての経営理念、②企業内部における指導理念としての経営理念、③企業の経営方針あるいは企業が直面する諸問題について、社会一般に訴える意図を持つ経営理念である。このうち①「経営者の心構えないし信条」としての経営理念とは、「経営者理念」を示している。また③「企業の経営方針あるいは企業の直面する諸課題について、社会一般に訴える意図を持つ経営理念」は「企業組織の経営理念」に他ならない。②「企業内部における指導理念としての経営理念」は、企業でのスローガン等も含み、「企業組織の経営理念」ということができるであろう。

『現代の経営理念』では、日本学術振興会第108委員会で5年間以上研究・議論を重ねた「経営理念に関する統一見解」と、その統一見解を打ち出す参考研究である、文献による外国の経営理念と、国内経営者のアンケートや面接調査の結果をまとめている。当時の日本経営学界を代表するメンバーで組織された第108委員会での統一見解は、学界の中で大きな影響を与えたものであると思われる。

## 2) 中川敬一郎編(1972)『経営理念』

中川敬一郎編著(1972)『経営理念』は、中川敬一郎(経営史)、間宏(社会学)、北野利信(経営学)という専門分野で著名な研究者によって書かれている。その序章において、編者の中川敬一郎は次のように述べている。

・・・「経営理念」の定義そのものが確定していると言えないのみでなく、「経営哲学」や「経営思想」という類似の概念との関係もけっして明確ではない。また、そのように、「経営理念」の実証的研究が立ち遅れている段階で、「経営理念」を一義的に定義づけることは、決して稔り多い研究方法ではないと思われるので、本書を分担執筆した三人の間でも、あえて「経営理念」の定義を統一することはしなかった。(p4)

中川敬一郎は、分担執筆した間宏、北野利信とも「あえて経営理念の定義を統一することはしなかった」とされている。この時期にすでに経営理念の概念は広範であり、多岐にわた

る内容を包含していたことが伺える。

それでは、それぞれの内容について具体的に見てみよう。中川敬一郎は、「第一編 経営理念の国際比較—その経営史的考察—」において、経営理念研究の方法と意義を確認した上で、英米日それぞれの経営者の企業経営目的を整理し、合わせて利潤観と競争観、さらには労働関係観と社会的責任についてまとめている。また間宏は「第二編 日本における経営理念の展開」において、日本の経営理念を、明治に始まる近代企業の形成期、明治から大正への企業成長期、戦後復興からの新しい経営理念の形成、といった3つの期にわけて整理を行っている。さらに北野利信は、「第三編 経営理念の構造」において、経営理念の構想にレヴィンの生活空間モデルを援用するとともに、複合目的としての性格、企業目的のシステムとしての考え方、経営理念の型・組立・表現・価値および社会的責任についてまとめている。

次に、それぞれの考える経営理念についてより詳しく見て行こう。まず中川敬一郎は、経営理念を「経営者自身によって公表された企業経営の目的および指導原理（p9）」と定義している。ここでその指導原理を、企業内部に対するものと、企業の外部に対するものの2つに分類し、企業内部に対するものを「経営哲学」、企業外部に対するものを「経営理念」と呼ぶことにしている（p9）。また間宏は、大企業の経営理念とは、組織の経営理念であり、経営者の抱いている経営理念ではないと述べている（p78）。そしてそのような組織の経営理念を「明文化された組織の基本方針」と定義し、その機能を企業の対外活動における正当化（社会的使命）と、対内活動における成員の統合と動機付けの二つとして考えている（p78）。さらに北野利信は、経営理念が「企業の複合目的を表現したもの（p185）」とし、「企業目的のシステム（p198）」であるとしている。また経営理念は、「自然発生した組織のパーソナリティないし性格を公認し、文書に表したもの」であるとも述べている。

3人の経営理念の定義を見てみると、その主体は企業組織であり、日本全体や日本の産業全体ではなく、経営者個人でもない。いわゆる「企業組織の経営理念」と言うことができる。もっとも、間宏は、「中小企業はもちろんのこと、大企業でも強力な創業型経営者の場合には、会長や経営者個人の理念がそのまま組織の理念となっている」とも述べ、『経営理念＝経営者理念』である場合が多いことにも触れている。

浅野俊光（1991）<sup>166</sup>はこの3人の経営理念の定義から、①経営理念は公表または成文化されていることが条件、②経営者個人の場合は「経営哲学」であり、企業あるいは組織として

---

<sup>166</sup> 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』、日本経済評論社



の経営目的、基本方針、指導原理を重視する、とまとめている（p6）。しかし浅野俊光が自ら述べているように、経営者が主体となる、経営者個人の理念、すなわち経営者理念を無視することはできない。

繰り返しになるが、3人のアカデミアの経営理念の定義は共通する部分もあるものの、やはりそれぞれの経営理念の捉え方は異なっていることがわかる。

これらの2冊の経営理念に関する学術研究書により、「経営学における経営理念の位置づけ」—すなわち、が明らかにされ、整理をされた。しかし、その性質上、どうしても曖昧で広範な意味までを包含する特質は避けられなかった。

経営理念という言葉が一般化し、実業界で使用されるにあたって、経営者ごと、あるいは企業ごとに様々な解釈がなされ、その名称や分量、構造に至るまで多様な使われかたをしてきた。そのことが、経営理念の曖昧性、多様性に拍車をかける結果となっていったと思われる。

これら2冊の経営理念に関する学術研究書により、日本における経営理念ブームに基づく経営理念の総合的な研究は一応の完結を見る。その後 経営理念に関する総合的研究は1980年代まであまりなされていない。

経営理念が再び注目されるのは、1980年代、経営戦略概念が日本に導入され、経営理念と経営戦略との関係についての議論がなされるようになってからである。その後、2000年頃より、企業倫理やコンプライアンスが注目され、経営理念との関係性が注目されてくるとともに、学界においては1990年代後半から経営理念の浸透に関する研究がなされてくることになる（第13章参照）。

## 第6章 経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》

前章第3節で見てきたように、「新しい経営理念ブーム」の影響を受けて、学界においても、それまで研究されてきた「経済思想・経営思想」の研究を、「経営理念研究」として取り上げるようになった。本章では、この「経済思想・経営思想としての経営理念」《概念1》について詳しく見ていくこととしたい。

日本全体、あるいは日本の産業全体を対象とした「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」は、経営理念の最初概念である。これまで見てきたように、「経営理念」という言葉が生まれてきたのは第二次大戦中であり、「経営理念」という言葉が一般化したのは経済同友会1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議以来である。この経済同友会決議から「新しい経営理念ブーム」が誕生し、それまで学界で続けられてきた経済史・経済思想史および経営史・経営思想史の研究を「経営理念」の研究として取り上げられるようになった。

しかし、「経営理念」という言葉が誕生する前から、「経営理念」概念は存在しており、土屋喬雄(1964)は江戸時代がその概念のスタートであるとしている。ここでは土屋喬雄(1964)<sup>167</sup>や由井常彦(1969)<sup>168</sup>、浅野俊光(1991)<sup>169</sup>などを参考にしながら、江戸時代以降の「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」を振り返って整理をしてみたい。具体的には、江戸時代の経済思想・経営思想、実業の思想(明治初期～中期)、経営ナショナリズム(明治初期～中期)、経営家族主義(明治末期～大正)、経済統制下における経営理念(戦時中)、新しい経営理念(1950・60年代)である。

### 第1節 家業維持の理念(江戸時代)

江戸時代のビジネスといえば商業であり、その担い手は商人であった。江戸時代に商業は大きく成長し、貨幣流通が発展してくると、商人の中には資本を多く蓄積し、経済力を持つものも増えてきた。

しかし商業が発展し、商人階層が富裕になったとしても、その社会的地位は高くなかった。その理由は、徳川幕府が制定した身分制度「士農工商」にある。この中で商人は四つの階級の中で農民や職人よりもよりも低く、最も下の身分とされていた。そのきっかけは江

---

<sup>167</sup> 土屋喬雄(1964)『日本経営理念史』、日本経済新聞社

<sup>168</sup> 由井常彦(1969)「解説 経営哲学・経営理念<明治・大正編>」中川敬一郎・由井常彦編集・解説(1969)『財界人思想全集 経営哲学・経営理念1 明治・大正編』、ダイヤモンド社、3-44

<sup>169</sup> 浅野俊光(1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社

江戸時代初期に、商人は城下町に集まり、武士の消費に依存する形でスタートし、商人は武士に対して卑屈な態度をとらざるを得ず、その態度を武士が賤しんだためと言われている。そのような「賤商意識」は、士農工商という身分制度と、幕府が活用した朱子学儒教により、理論づけが進み定着していった。幕府は、幕府自身と武士階級の正当化のために儒教の中でも朱子学を活用していったのである。そして朱子学では、個人的利益を追求することが低俗で賤しむべきことであると教えていた。武士による賤商意識はこのように定着し、商人自身も武士に対しては卑屈な態度をとらざるを得なかったという状況にあった。

しかし、商業が発展し、商人の経済力が高まってくると、商人自身の社会的存在の意義やその正当化を高めようとする動きが生ずるようになってきた。のちに石門心学と呼ばれるようになった石田梅岩もその一人である<sup>170</sup>。石田梅岩の思想について、浅野俊光（1991）は次のようにまとめている。「商業機能を社会の中で理論的に位置づける一方、他方で不当な利益と不正な利益を区別して、『正路の商』による利益に道徳的正当性を付与し、正直こそが商業上の最良の政策であり、その正直は儉約の実践倫理の実行に基づく家業への献身によって可能になる（p101）。」

しかし、これらの思想も、“利益を追求することは良くないことである”といった一般的な考え方を覆すには至らなかった。朱子学に理論立てされ、士農工商の身分制度がシステムとして構築されている中で、武士の賤商意識は根強く残っていたのである。

そのような中、江戸時代の商業および商人の営利行為として正当性が認められたのは、「家」や「家業」を継続し、「家産の維持・増殖」を目的とする場合であった。家業・家産の維持の場合は、利益を獲得することも社会的・倫理的に認められたのである。由井常彦（1969）は、家の維持・家業の繁栄のためのビジネスこそ、江戸時代の商人に普遍的な経営理念であった、と述べている。また質素儉約につとめ、勤勉に仕事に励むべしとされた。家の維持・繁栄を規範として家業に精勤することが江戸時代における経営理念だったのである。

## 第2節 実業の思想（明治初期～中期）

明治維新後に、明治政府は富国強兵・殖産興業を国家の統一目標として取り組んだ。産業化の直接的な方法として、官営工場の建設や、通信・交通・運輸等のインフラ部門の整備を

---

<sup>170</sup> 竹中靖一（1977）『日本的経営の源流一心学の経営理念をめぐって』、ミネルヴァ書房

開始する一方、民間のビジネスに関する意識改革の必要性も感じていた。すなわち、江戸時代から続く「商人の卑屈で保守的な意識」や、元武士階級の「賤商意識」を払拭することができなければ、日本の産業化が進まないと考えたのである。

このような中、明治政府は「実業」という用語を作成し、実業が農工商に代表される産業分野を総称する用語として定義を行い、工業分野の教育を重視した「実業教育」に取り組んでいったのである。しかし、政府のこのような動きだけでは、十分に企業家を生む思想を創りだすことができなかった。それらの新しい経営思想を生み出し、一般に広め、多くの企業家を育てていったのは福沢諭吉と渋沢栄一の二人である。

渋沢栄一は明治期の大実業家であり、「実業思想」を提唱した経営思想家でもある。大蔵省を退官した後、銀行をはじめ約 500 もの企業の設立に関わり、さらに約 600 の教育機関・社会公共事業の支援や指導を行った。渋沢栄一は、パリ万博への随行で渡航した際、西欧の実業家の社会的地位が高いことに強い印象を受けた。そして日本が産業化を成功に導くためには、科学技術の吸収とともに、ビジネスマンとしての意識改革が必要であると考えたのである。すなわち、江戸時代から続く賤商意識を取り除き、ビジネスマンが自尊心と道義心の双方を持つことである。渋沢栄一は、その思想の原点を儒教の『論語』に置き、「道德経済<sup>ごういつ</sup>合一主義」として「仁義道德と生産殖利とは、元来ともにすすむべきもの」と述べている。すなわち、仁義道德と商工業での生産や利益を得ることは、もともと相反するように思われているが全くそうではなく、儒教の道義倫理に基づいて商工業を経営することこそ重要である、と述べているのである。また渋沢栄一は、実業を「主体的あるいは精神的態度を重視して真面目あるいは誠実を基礎とする生産的事業」と定義づけ<sup>171</sup>、儒教の倫理に基づいたビジネス活動こそ「実業」であると訴えた。さらに「武士道」はすなわち「実業道」でなくてはならないとも主張した。

渋沢栄一は西欧の資本主義をそのまま導入することが、日本の発展につながるとは思っていなかった。日本にそれまで根付いていた儒教とそれに基づく道德倫理こそ、日本としての近代化につながる道筋であると信じていたのである。

一方、日本の近代化には儒教的思想は不要であり、西欧流の「私利に追求が公利につながる」という功利主義的な思想をとったのが福沢諭吉である。教育者であり、思想家でもあった福沢諭吉は、渋沢栄一とは違い、実業界に入ることはなかった。著書や教育を通じ、伝

---

<sup>171</sup> 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社、 p115

統的な賤商意識と金銭観を徹底的に批判し、利潤追求を社会的に正当化したのである。さらに旧士族に対し、「士魂商才」を訴え、ビジネスへの進出を強く促した。士魂商才とは、この福沢諭吉による士魂商才の実業論は、慶應義塾の学生のみならず広く若い知識人層に広まり、新たな人材をビジネス界に導入していった。

渋沢栄一と福沢諭吉という2人の経営思想は根本では異なっているが、それまであった賤商意識を打破し、実業界で活躍する人材を増やし、結果として日本の産業発展、近代化に多大な貢献を行ったのである。

### 第3節 経営ナショナリズム（明治初期～中期）

明治維新以降、明治政府は「富国強兵」「殖産興業」を旗印に、近代国家形成と工業化の達成に向け取り組んだ。この「殖産興業」施策の柱として、政府の強い指導と援助により「会社」の設立が推進された。ここで重要なのは、私益ではなく国益のために会社を設立し発展させようとした点にある。「会社企業はまず国益実現のための機関であり、その経営者は国益の担い手<sup>172</sup>」とした中で、必然的に「国益志向」であり「産業報国」といった「経営ナショナリズム」の経営思想が生まれ、定着していった。“企業経営の中で国に奉仕する”という考え方である。

このような考え方に大きな影響を与えたのは、「士魂商才」の考え方である。「武士の精神と商人の才能を併せ持つ」というこの言葉は、武士の魂をもって才知ある商活動を目指すという意味である。士魂商才の精神とは、明治維新後に日本が近代国家としての独立とそのための富国強兵を支える精神として唱えられたものであり、福沢諭吉の「一身独立して一国独立す」、また渋沢栄一の「道德経済合一論」の精神を基礎としている。したがって、士魂商才の精神には、武士的な国家意識を持った理念が含まれている。これらの経済思想・経営思想を「経営ナショナリズム」という。

この「経営ナショナリズム」が、明治時代の初期から中期にかけて、様々な会社を設立し、経営を実践する「実業家」の原動力となった。岩崎弥太郎や五代友厚は、士魂商才の理念、強烈な経営ナショナリズムを強く身につけていた代表的実業家である。

---

<sup>172</sup> 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社、 p127

#### 第4節 経営家族主義（明治末期～大正）

明治末期から大正期に経営思想として主流となったのは、経済合理主義に立脚しながらも、わが国の伝統的な家族主義・温情主義を有する「経営家族主義」であった。明治維新以降、成長してきた会社組織は規模が拡大し、会社内での階級対立が芽生え、労使間の連帯意識も欠如してくるとともに、労働者は厳しい条件での就労を強いられる場合も多くなっていった。日露戦争の後、飛躍的發展を遂げた日本経済の担い手は、財閥を中心とする巨大化した独占企業であった。これらの企業では、企業組織の巨大化に伴う組織統合の必要性が高まり、またこのころ拡大していた労働運動への対処が必要となり、「経営家族主義」はつくられていったのである。

一方、日本政府も、日露戦争後に個人主義思想が台頭し、伝統的な日本の家族主義や国民主義の衰退に危機を感じ、家族主義を国民道徳として強調するようになったという背景もあった。家族主義はやがて国家家族観として成立していくことになる。

経営家族主義とは、企業を「家」、その構成員を「家族」とみなし、その家族の福祉の向上を重視するとともに、労使の関係について主従の情誼<sup>じょうぎ</sup>や温情（恩情）主義を強調している。なお、間宏（1963）<sup>173</sup>は、温情主義・恩情主義を整理している。温情主義とは、資本家・経営者が、従業員に対して、個人や組合の要求を受ける前に、自発的に好意的に、生活向上の施策を実施する、あるいはそのような考え方を意味する。一方、恩情主義は、労使関係が経済力だけでなく、身分的上下関係をも意味している場合を示す。この「恩」とは、「施恩」（恩を施す）と「報恩」（恩に報いる）の関係がなりたち、全人格的で一生のものである。経営者と労働者には「やとってやる」「やとっていただく」の関係が生じ、人間的な支配従属の関係である。明治末期から大正期における経営家族主義は「恩情主義」であるという。

経営者は、この恩情主義に基づく経営家族主義をとねえ、問題となりつつあった労使関係・労働問題を安定化し、家すなわちその企業を維持発展させようとする目的があった。具体的には、福利厚生制度の充実や福施設の建設など、終身雇用制度の中で従業員の求心力を高めることに効果をもたらした。経営家族主義の先進企業として、鐘紡（武藤山治）や国鉄（後藤新平）が有名であるが、これらの企業は相次ぐ企業買収・合併により、組織内統合の必要に迫られていた。そのような中、この「経営家族主義」を打ち立てることにより、組織統合と従業員の求心力を高めようとしたのである。

---

<sup>173</sup> 間宏（1963）『日本的経営の系譜』マネジメント新書、日本能率協会

## 第5節 経済統制下における経営理念（戦時中）

明治維新以来、企業の発展は国益につながるという価値観が定着し、日本は工業を中心に発展を続けてきた。しかし昭和に入り、国際情勢が緊迫化していくにつれて、経営思想は変更を余儀なくされてくる。また金融恐慌後に解雇者が増える状況から、終身雇用制度への不安とともに、「経営家族主義」の経営思想、経営理念は弱体化していくことになる。

このような中、1937年には日中戦争が勃発、1938年には政府が「国家総動員法」が發布し、国家のすべての人的・物的資源を政府が統制運用できる（総動員）ことが決められた。さらに1940年に「経済新体制確立要綱」が決定し、公益優先、職分奉公、生産増強、指導者原理、官民協力を基調として、企業体制の強化と経済団体の組織化が規定された。

戦時中は統制経済であり、「企業は利益を追求する」という基本的な価値観は通用しない状態であった。このような状況下において、「企業経営は国家全体の利益を増進するために行われるもの」であり、各々が与られた責任を果たして国に奉仕すべきである」という「新しい経営理念」の追求が求められた。すなわち、企業経営とは、国の経済を支える一部として、国の必要な物資の生産確保を目的とするものであるとし、経営活動の目標として、生産性向上に注力すべきであるとした。

なお、「経営理念」という言葉が使用されはじめたのは、戦時中のことである。第2章第2節でみたように、佐々木周雄(1943)は、『兵器工業の指標』の中で、戦争経済の下、自らの利潤追求ではなく、国の利益増進を目的とした「新しい経営理念」を確立する必要性を述べている。また満州重工業開発本社の川合正勝(1943)は雑誌『新天地』の中で「統制下の新経営理念」について述べている。

中西勉(1943)は、『新訂 経営必携』に「経営理念」の章を追加し、戦時統制下においてこれまでの営利目的といった経営理念が通用しなくなり、「新しい経営理念」が必要となったことを熱く訴えている。英米諸国の資本主義精神が、個人の快樂を求めると言う営利主義であると批判し、わが国独自の経済思想の原理（新しい経営理念）を、皇国職分や二宮尊徳の報徳思想に求めている。個人の富を求めると言う個人主義ではなく、武士・百姓・町人はそれぞれ自己に与えられた役割＝「職分」があり、その役割を遂行する義務を負っているという皇国職分概念がその基盤であると考えた。

しかし、経済統制下での経営理念は、十分に全国に浸透し、その役割を果たしたとは言えない。例えば川上嘉市(1946)は、戦時中の軍需産業経営者が、正しい経営理念を持たず、私利私欲のために活動したことが敗戦の原因の一つになったとも述べている。

## 第6節 新しい経営理念（1950・60年代）

第3章で見てきたように、経営理念という言葉が一般化し、日本全国に広まっていったのは経済同友会の決議やその活動に依るところが大きい。経営理念にまつわる経済同友会の決議・宣言は大きくは2つある。一つは1955年全国大会での中山発言・櫻田発言、および1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」宣言である。またもう一つは1965年の「新しい経営理念」決議である。この2つはいずれも「新しい経営理念」と言われるが、その意味は大きく異なっている。ここで再度振り返りながら、経営思想としての「新しい経営理念」について整理をしてみたい。

### 1. 1955年中山・櫻田発言と1956年「経営者の社会的責任の自覚と実践」

1955年の経済同友会第8回全国大会の際に、中山素平幹事は「新しい経営理念」という言葉をはじめて紹介し、それは「社会的責任」であり「株主に対する責任、従業員に対する責任、公衆に対する責任」である点を強調し、経営者の反省を訴えた。さらに櫻田武幹事も「経営者精神の根本は、我々経営者がその事業を真に公器としてこれを預かるかの理念に徹することである」と「企業の公器性」を強調した。また翌1956年には、これらの発言を受けた経済同友会の1年間の研究成果を踏まえ「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議が発表された。

ここでの「新しい経営理念」とは、「企業の社会的責任」すなわち社会性を重視した経営理念のことである。そして「経営理念」という言葉ともに、新しい経営理念としての概念、すなわち社会的責任論が国内に強く浸透していったのである。

### 2. 同友会の利潤宣言－1965年経済同友会「新しい経営理念」提言

1956年の決議以来、「経営者の社会的責任論」としての「新しい経営理念」の考え方が広まったが、この背景には1954年くらいからの日本の高度経済成長といった事情がある。すなわち企業に社会的責任論を論ずるだけの余裕があった。

しかし、1964年末、東京オリンピック終了頃からの国内の構造不況が生じ、企業業績の悪化が顕著になってきた。このような状況に対し、1964年11月、関西経済同友会は「新しい情勢に対する経営理念」の声明を行い、「経営者は本来の企業本来の目的である利潤の増大に最善の努力をかたむけるべきである」を発表した。そして、1965年経済同友会は、「新しい経営理念」として、企業の利潤性を重視した経営理念を提示したのである。「同友会の



利潤宣言」と評されて反響を呼んだこの提言は、「利潤の増大」が重視され、日本の経営の最大の特徴とされた温情主義、和、経営家族主義に代わるべき機能主義、能力主義が強調された（浅野俊光 1991<sup>174</sup>、p135）。

1955 年、1956 年の経済同友会決議では「企業の社会的責任」、すなわち「社会性」が強調され、1965 年の「新しい経営理念」提示では「利潤性」が強調されるようになった。この 2 つの「新しい経営理念」決議により、経営理念には「社会性」「利潤性」の両面が必要であるということが、国内の多くの経営者・実務家に浸透していくことになったのである。

日本の経済思想・経営思想としての経営理念について、江戸時代から 1960 年代までの流れを概観した。江戸時代に、経営理念（の実体）は、商家における家業の維持としてスタートした。明治維新を迎え、明治政府が産業の近代化を進める中で生まれてきたのが、実学の思想である。また同時期より、産業報国という経営ナショナリズムの思想が生まれ、企業家を生み出した。明治末期から大正期にかけて、産業の発展に伴い労使の対立を受け、経営家族主義が台頭してきた。昭和に入り、第二次大戦が起こると、統制経済下での新たな経営理念が必要とされた。戦後は経済同友会が、企業の社会的責任（社会性）と利潤性の双方を重視した経営理念を提唱した。そして、1950 年代・1960 年代の新しい経営理念ブームが終焉を迎えるとともに「経済思想・経営思想としての経営理念《概念 1》」も使われなくなっていくのである（第 8 章第 2 節参照）。

---

<sup>174</sup> 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』、日本経済評論社

## 第7章 経営者の哲学、経営者理念としての経営理念

経済同友会による「新しい経営理念ブーム」の影響を受け、それまで研究されてきた「経営者の哲学、経営者理念の研究」は、「経営理念の研究」としてさらに推し進められてきた。本章では、経営理念の《概念2》として、この「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」を取り上げる。この概念での主体は「経営者個人」であり、企業組織全体や、日本（産業）全体ではない。

これまでで見てきたように、「経営理念」という言葉が、「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》」として用いられ使用されたのは、第二次世界大戦後になってからである。戦後直後の1946年、川上嘉市は『事業と経営』の中で、新しい時代に企業が経営理念を確立しなければならないこと、そして経営者が正しい経営理念を持つ必要性があり、その根本は奉仕の精神であるとまとめている。

「経営理念」という言葉がより一般化し、全国に普及したのは、経済同友会1955年全国大会での中山発言・櫻田発言、あるいは1956年全国大会「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議からであることは、これまで述べてきた通りである。そして「経営理念」という言葉と共に、まず「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》」、次いで「企業組織の経営理念《概念3》」が広まってきたのである。

繰り返えしになるが、「新しい経営理念ブーム」として「経営理念」という言葉が実業界で注目される中で、学界においても、それまで研究されてきた経営者思想を経営理念とする研究が多く実施されるようになっていった（第5章第3節）。したがって、「経営理念」という言葉が生まれる前から「経営者の哲学、経営者理念」《概念2》としての考え方は存在している。すなわち、江戸時代、明治時代、大正時代、昭和初期、そして戦後において「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」《概念2》は存在している（土屋喬雄 1964）。

ここではまず、経営者個人の哲学・思想はどこから生ずるのか、その源泉を検討し、それに合わせて実際の経営者個人による経営者理念を整理してみたい。

### 第1節 経営者個人の哲学・思想の源泉は何か

人はだれでも様々な思想を持つ。そして個人の思想には、その背景となるものが必ず存在する。それは果たして何なのだろうか。

由井常彦(1969)は『財界人思想全集 経営哲学・経営理念 明治・大正編<sup>175</sup>』において、経営理念(この本では「経営者理念」)について以下のように述べている。

経営理念とひとくちでいっても、実際には道徳的な教訓あり、個人的な体験にもとづく信念あり、宗教的な信仰あり、あるいは経営学のテキストふうの発言あり、経済政策的な主張あり、といったふうで、普遍的に妥当する論理や思想を、そこから汲み取ることが容易でないことも事実である。

ここでは、経営理念(経営者理念)の背景になるものとして、「宗教的な信仰」や、「経済思想・経営思想」あるいは「個人の体験」があることが読みとれる。

「経営者の宗教的背景」や「経済思想・経営思想」あるいは「経営者の過去体験」が、経営者の哲学・経営者理念に影響を及ぼすことはよく知られていることである。

「経営者の宗教的背景」として、最も有名な事例は、松下幸之助と天理教であろう。1932年、知人から強くすすめられて天理教の本部を訪問した松下幸之助は、建設中の施設での信者の喜びに満ちた奉仕の様子や、塵ひとつない清掃助教、会う信者の経験な態度など大きな感銘を受けた。多くの人が喜びに満ちあふれて活躍し、真剣に努力している様子に、経営との共通点を見出し、どちらも「聖なる事業」であると確信した。そして生まれたのが、「水道哲学」である<sup>176</sup>。1968年の松下幸之助の著書『私の行き方考え方』には次のような記載がある。

しからば聖なる経営、真個の経営とはいかなるものか。

それは水道の水だ。加工された水道の水は価がある。今日、価あるものはこれを盗めばとがめられるのが常識だ。しかるに、水道の水は加工された値あるものになるにもかかわらず、乞食が水道の栓をひねって存分にその水を盗み飲んだとしても、水そのものについてのとがめはあまり聞かない。これはなぜか。それは価あるにも関わらず、その量があまりにも豊富であるからである。直接清明を維持する貴重な価値ある水においてすら、その量があまりにも豊富であるがゆえ許されるということはわれわれになにを教えるか。それは生産者の使命の重大ととうとさを十二分に教えて余りあるもの、という感を受けた。すなわち生産者の使命は、貴重なる生活物質を、水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである。いかに貴重なるものでも量を多くして、無代に等しい価格をもって提供することにある。かくしてこそ、貧は除かれていく、貧より生ずるあら

<sup>175</sup> 由井常彦(1969)「解説 経営哲学・経営理念<明治・大正編>」中川敬一郎・由井常彦編集・解説(1969)『財界人思想全集 経営哲学・経営理念1 明治・大正編』、ダイヤモンド社、3-44

<sup>176</sup> 松下幸之助(1968)『私の行き方考え方』、実業之日本社、280-283

ゆる悩みは除かれていく。生活の煩悶（はんもん）も極度に縮小されていく。物資を中心とした楽園に、宗教の力による精神的安心が加わって人生は完成する。ここだ、われわれの新しい経営は。

きょう見学によって教えられた真の使命はここにあるのだ。・・・<sup>177</sup>

松下幸之助の水道哲学は、「経営者の宗教的背景」に基づく、経営者理念であるということができよう。

「経済思想・経営思想」については、前章で整理を行った経営理念の《概念1》である。日本全体、日本産業の全体に広がった「経営ナショナリズム」や「経営家族主義」といった経済思想・経営思想は経営者個人の「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」にも影響を与えていった。例えば、松下電器（現パナソニック）は1933年に「遵奉すべき5精神」が制定され、その第一に「産業報国の精神」を掲げている。これは「企業組織の経営理念《概念3》」であるが、その考え方は創業者 松下幸之助の「創業者の哲学、経営者理念《概念2》」に基づいている。この「産業報国の精神」は、当時の「経済思想・経営思想」である「経営ナショナリズム」を強く反映している。

#### パナソニックの経営理念

##### 綱領

産業人たるの本分に徹し

社会生活の改善と向上を図り

世界文化の進展に寄与せんことを期す

##### 信条

向上発展は各員の和親協力を得るに

非ざれば得難し 各員至誠を旨とし

一致団結社務に服すること

##### 私たちの遵奉すべき精神

###### 一、産業報国の精神

産業報国は当社綱領に示す処にして我等産業人たるものは本精神を第一義とせざるべからず

###### 一、公明正大の精神

公明正大は人間処世の大本（たいほん）にして如何に学識才能を有するも此の精神なきものは以て範とするに足らず

<sup>177</sup> 松下幸之助（1968）『私の行き方考え方』、実業之日本社、282-283

一、和親一致の精神

和親一致は既に当社信条に掲ぐる処個々に如何なる優秀の人材を聚（あつ）むるも此の精神に欠くる  
あらば所謂（いわゆる）烏合（うごう）の衆にして何等（なんら）の力なし

一、力闘向上の精神

我等使命の達成には徹底的力闘こそ唯一の要諦にして真の平和も向上も此の精神なくては羸（か）ち  
得られざるべし

一、礼節謙讓の精神

人にして礼節を紊（みだ）り謙讓の心なくんば社会の秩序は整わざるべし正しき礼儀と謙讓の徳の存  
する処社会を情操的に美化せしめ以て潤いある人生を現出し得るものなり

一、順応同化の精神

進歩発達は自然の摂理に順応同化するにあらざれば得難し社会の大勢に即せず人為に偏（へん）する  
如きにては決して成功は望み得ざるべし

一、感謝報恩の精神

感謝報恩の念は吾人（ごじん）に無限の悦びと活力を与うるものにして此の念深き処如何なる艱難（か  
んなん）をも克服するを得真の幸福を招来する根源となるものなり

「経営者の過去体験」として、最も有名な事例の一つは、稲盛和夫による京セラの経営理  
念の確立であろう。稲盛和夫 OFFICIAL SITE には、「经营理念の確立 -1961 年 団体交渉  
を機に会社のあり方を問う-」としてエピソードが掲載されている<sup>178</sup>。

創業して 3 年目の春、前年に入社した高卒社員 11 名が、定期昇給やボーナスなどの待遇保証  
を求める団体交渉を申し入れてきました。

会社を創業した当初の目的は「自分たちの技術を世に問う」ことであり、その夢を実現するた  
めに、創業メンバーはとにかく必死で働くことが当たり前の状態になっていました。その一方で、  
入社間もない高卒社員は、必然的に遅くまで残業していたことへの不満と将来に対する不安が  
募り、団体交渉という形で会社に将来の保証を求めたのです。

稲盛はそれに対し、「できたばかりの会社なので将来の確約はできないが、必ず君たちのため  
になるようにする」と説明しましたが、高卒社員に納得してもらうことはできませんでした。交  
渉は会社だけでなく、稲盛の自宅においても続けられました。三日三晩かけて徹底的に話をした

<sup>178</sup> 稲盛和夫 OFFICIAL SITE <https://www.kyocera.co.jp/inamori/profile/episode/episode02.html>  
(2019 年 8 月 22 日閲覧)

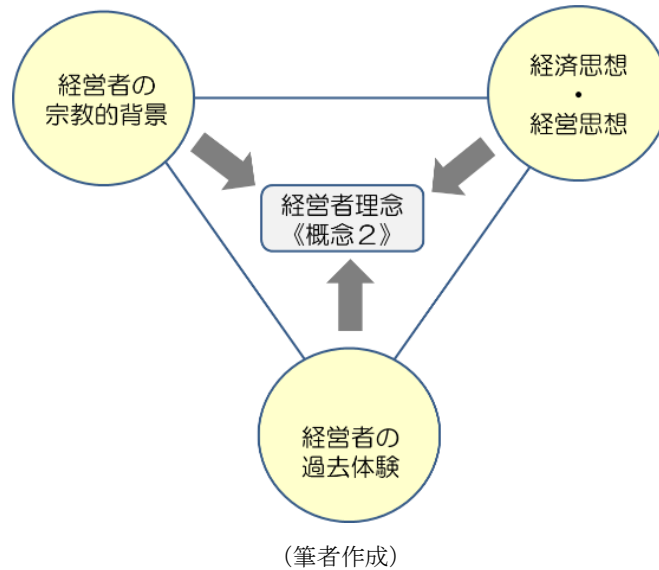
結果、最後は「信じられないなら、だまされる勇氣も持ってみないか。だまされたと思ったら、俺を刺し殺してもいい」という言葉に込められた稲盛の熱意が通じ、この交渉はようやく決着しました。

この一件を機に、稲盛は、「会社とはどういうものでなければならぬか」ということを真剣に考え続けました。その結果、会社経営とは、将来にわたって社員やその家族の生活を守り、みんなの幸福を目指していくことでなければならぬということに気づいたのです。その上で、会社が長期的に発展していくためには、社会の発展に貢献するという、社会の一員としての責任も果たす必要があると考えました。これ以降、京セラは経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」と定めたのです。こうして京セラは技術を世に問うことを目指した会社から、全従業員の幸福を目指す会社へと生まれ変わり、会社経営の確固たる基盤を据えることができたのです。

稲盛和夫は、組合員との団体交渉を通じ、会社のあるべき姿を考え、従業員が幸福になること、そして社会の発展に寄与することが大切であることに気がつき、そしてその結果、「全従業員の物心両面の幸福を追求するとともに、人類、社会の進歩発展に貢献すること」という京セラの経営理念が誕生した。高卒社員 11 名との三日三晩にわたる団体交渉という個人経験が、京セラの経営理念確立に結びつき、そしてその後の KDDI、日本航空の経営理念にもつながっている。稲盛和夫の「経営者理念」の源泉は、組合員との団体交渉という「経営者の過去体験」によるということができる。

「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念 2》」に影響を与える、すなわち経営者理念の源泉とは、「経営者の宗教的背景」、日本全体・日本産業全体にある「経済思想・経営思想」、そして「経営者の過去体験」の 3 つである。

図 3 経営者理念（概念 2）に影響を与える要因



経営者理念の源泉である「経営者の宗教的背景」、「経済思想・経営思想」と「経営者の過去体験」は全く別個で独立しているわけではない。前述の松下幸之助が水道哲学を生み出したエピソードは、宗教的な面とともに、天理教本部を訪問したという個人的な過去体験によるものである。また、稲盛和夫は少年時代、「成長の家」谷口雅春の影響を受けるが、その宗教的思想が会社経営に役立ったと話をしており<sup>179</sup>、経営理念につながったと考えられる。「経営者の宗教的背景」「経済思想・経営思想」「経営者の過去体験」の三者も相互に関係性があることが多いのである。

渡邊祐介（2008）は、経営者の哲学についてその誕生のパターンを下記のように表現している<sup>180</sup>。

＜哲学誕生のパターン＞

对人的影響×環境的影響×人格的素養 ⇒ 経験の蓄積 ⇒ 哲学的昇華

渡邊祐介の言う経営哲学とは、「経営者の哲学、経営者理念《概念 2》」と考えることがで

<sup>179</sup> 「動機善なりや、私心なかりしか」稲盛和夫理事長インタビュー：京都大学こころの未来研究センター [http://kokoro.kyoto-u.ac.jp/jp/kokoronomirai/pdf/vol7/kokoronomirai-vol.7\\_10-31\\_2data%202-11.pdf](http://kokoro.kyoto-u.ac.jp/jp/kokoronomirai/pdf/vol7/kokoronomirai-vol.7_10-31_2data%202-11.pdf) （2019 年 8 月 22 日閲覧）

<sup>180</sup> 渡邊祐介（2008）「議題：松下経営哲学形成の問題提起」「2．松下幸之助と稲盛和夫の経営哲学」、経営哲学学会編（2008）『経営哲学の実践』文真堂、25－28

きる。経営者理念《概念2》の源泉「経営者の宗教的背景」、「経済思想・経営思想」、「経営者の過去体験」と対比して考えてみよう。まず、「経営者の宗教的背景」は親や僧侶、牧師など人によって影響を受けることが多い（「对人的影響」）。それはその地域や時代といった環境的要因にも影響を受ける（「環境的影響」）。「経済思想・経営思想」についても同様に、その時代といった環境的影響を受け、経済思想・経営思想を語る人（例えば福沢諭吉やその門下生など）の影響も受ける。また「宗教的背景」「経済思想・経営思想」は経営者個人の「人格的素養」と関連性が高い。さらに「経験・体験」が経営者の哲学、経営者理念を創り上げることも共通している。

このうち、「経済思想・経営思想」は前章の「経営理念《概念1》」である。したがってここでは「経営者の宗教的背景」と「経営者の過去体験」について、実際の先行研究をもとに整理してみよう。

## 第2節 経営者の宗教的背景 ― 儒教・仏教／キリスト教 ―

「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》」に、経営者自身の宗教的背景が影響を及ぼしていることは以前より指摘されている。例えば、住原則也は、『経営と宗教<sup>181</sup>』の中で、下記のように述べている。

個々の創業者や経営者は、たとえ経営理念を文章化していない場合でも、自身の実体験や将来展望を基にして、信念・方針・理念を、独自のことばで表現しており、それはしばしば、尊敬する先人実業家の知恵ばかりでなく、思想的・宗教的偉人の言葉や考え方を、自己の企業や商家の経営理念として採用している。その意味で、尊敬する先人の知恵や特定の思想（倫理・道徳）や宗教が、具体的な経営理念や方針のやめの「知恵・知識の貯蔵庫」（Stock of knowledge）としての役割を果たしてきたと考えられる（p20）。

第5章第3節2にあるように、経済同友会による「新しい経営理念ブーム」から、学界においても「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》」としての研究が、それ以前よりも盛んとなり、その成果が実業界の人々にも多く読まれるようになった。その代表

---

<sup>181</sup> 住原則也編（2014）『経営と宗教―メタ理念の諸相―』、東方出版



的な著作が、土屋喬雄（1964）『日本経営理念史』（1967）『続日本経営理念史』であり、中川敬一郎・由井常彦編著（1969）『財界人思想全集 経営哲学・経営理念 明治大正編』、（1970）『同 昭和編』である。

これらの著書における「経営理念」とは、「経済思想・経営思想《概念1》」や「企業組織の経営理念《概念3》」ではなく、あくまで経営者を主体とした「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」である。中川敬一郎・由井常彦編著の2冊は『財界人思想全集』であり、まさに「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」にほかならない。また土屋喬雄（1964・1967）は経営理念を「経営者理念」、すなわち《概念2》として捉えている。ここではその前の著作である、土屋喬雄（1957）『日本における経営者精神の発達』も確認してみよう。

新しい問題をもつての日本経営理念史、あるいは日本経営者精神の史的考察というような課題は、最近研究されはじめたものだといって差し支えないように思われる。（土屋喬雄 1964 p7）

・・経済同友会は、昨年11月21日の大会で、「経営者の社会的責任の自覚と実践」を決議し、これが新聞に報ぜられ、「新経営者理念」の提唱と伝えられた。（土屋喬雄 1957 p2）

上記のように、土屋喬雄も、「経営理念」を「経営者精神」あるいは「経営者理念」と同義、すなわち《概念2》として認識している。したがって、ここではこの2つのシリーズの4冊を中心に、それ以外の文献も加えながら、経営者の宗教的背景について整理してみたい。

土屋喬雄（1967）『続日本経営理念史』は、明治・大正・昭和という時代区分をせず、儒教道徳を基本とする経営者理念をもった経営者と、キリスト教倫理を基本とする経営者理念を持った経営者にわけて叙述されている。

本研究では、経営者の宗教的背景として「儒教・仏教に基づく経営者理念」、「キリスト教に基づく経営者理念」の2つに大別して検討を行う。ここで「儒教」「仏教」を分けず合わせて考えるのは、両者の関係性が強く、分けて考えることができないからである。土屋喬雄（1967）も、「儒教道徳または仏教倫理、もしくは両者を統合した道徳的信念」（p11）が江戸時代における道徳観・倫理観であったことを述べている。

## 1. 儒教・仏教に基づく経営者理念

### 1) 渋沢栄一

「維新以後において、『儒教倫理を基本とする経営理念』を唱えた経営者中、最も卓越した代表的人物は渋沢栄一である」（土屋喬雄 1967 p29）

近代日本実業の父、とも言われる渋沢栄一は、幕臣・維新政府官僚から実業家となり 500 以上の企業設立に関与するとともに、教育・福祉など社会公共事業の支援を行った。その考え方は多くの実業家に影響を与え、現在でも著書やその解説書が多くのビジネスマンに読まれている。またその功績から 2024 年度には新 1 万円札の肖像に採用されることが決まっている。まずその生涯を振り返った上で、その経営者理念について見てみたい。

渋沢栄一は 1840 年、現在の埼玉県深谷市血洗島の豊農に生まれた。家業の農耕・養蚕・藍葉の買い入れ、藍玉の製造・販売、養蚕を手伝う一方、幼い頃から父に儒教を教わり、若いころから「論語」を学んだ。青少年時代に、反封建的精神を抱き、尊王攘夷運動の志士となり、高崎城乗っ取りの計画を立てたが中止し、京都へ亡命する。

郷里を離れたあと、一橋慶喜の仕官となり、一橋家の財政改革などに手腕を発揮した。その後、15 代将軍となった徳川慶喜の実弟民部昭武に随行し、パリの万国博覧会に使節として派遣され、西欧諸国の産業施設や近代的経済制度を見聞し、大きな刺激を得た。

明治維新となり欧州から帰国後、静岡で、日本で最初の株式組織の商事・金融会社である「商法会所」を設立した。その後明治政府に招かれ大蔵省の一員として銀行設立や、富岡製糸工場の設立などに取り組んだ。

1873 年に大蔵省を退官し、「第一国立銀行」の総監役（後に頭取）となった。その第一国立銀行を拠点に、株式会社組織による企業の創設・育成に力を入れ、約 500 もの企業に関わったと言われている。さらに約 600 の教育機関・社会公共事業の支援や指導を行い、また民間外交にも力を尽くした。「財界の大世話役」あるいは「日本資本主義の最高指導者」と呼ばれた渋沢栄一は、1931 年に 91 歳の生涯を閉じた<sup>182</sup>。

渋沢栄一の思想は 3 つあると言われている。「道德経済合一主義<sup>ごういつ</sup>」、「官尊民卑打破」、「合本主義<sup>がっぽん</sup>」の 3 つである<sup>183</sup>。これらの中には、経営者理念にとどまらず、政治社会に関する理念までを含んでいるが、経営者理念に関連性が高いので区別せずにまとめることとする。

#### ① 道德経済合一説<sup>ごういつ</sup> （道德経済合一主義）

「道德経済合一主義」は「論語算盤説」とも呼ばれ、「義利両全説」とも言われており、儒教の考えをベースにしている。孔子は、不義により豊かになることを戒めたの

<sup>182</sup> 《参考》渋沢栄一記念財団ホームページ「渋沢栄一略歴」

(<https://www.shibusawa.or.jp/eiichi/eiichi.html>)

<sup>183</sup> 土屋喬雄（1967）『続日本経営理念史』、中川敬一郎・由井常彦編著（1969）『経営哲学・経営理念 明治・大正編』のほか、渋沢栄一記念財団編（2012）『渋沢栄一を知る事典』、東京堂出版 も参考している

であり、義にかなった利は君子の行いとして恥ずべきではないという考え方である。渋沢栄一は「仁義道德と生産殖利とは、元来ともにすすむべきもの」と述べている。

この道德経済合一主義は、以下のような影響を及ぼしたと考えられている。その一つは、江戸時代からの商業蔑視観を取り除いたことである。儒教を学んできた士族に対し、職業活動の正当性を訴え、新しい日本社会の形成に商業活動が必要であることを訴えた。また、それまで賤商意識を持っていた商人自身への意識改革にも大きく役立ったと言われている。さらに、資本主義の精神的制御装置として、実業家は公益を追求して事業を行うべきで、私利私欲の追求だけに陥らないようにとする役割も担った。(渋沢栄一記念財団編 2012 p110-111)

なお、この考え方は、マックス・ウェーバーによる『プロテスタントの倫理と資本主義の精神』にある「職業召命観」とも近い点がある。すなわち、「正直なる労働より得られた利得は神の賜物である」としたウェーバーの考え方は、渋沢栄一の「道德経済合一主義」と相通ずるものがある(土屋喬雄 1967 p63)。

## ② 官尊民卑打破(民主主義)

渋沢栄一は、1873年に大蔵省を退官する際、次のような言葉を残している。

「政府の官吏は凡庸でもよい。商人は賢才でなければならない。商人賢なれば、国家の繁栄保つべきである。古来日本人は、武士を尊び、政府の官吏となるのを無上の光栄と心得、商人になるのを恥辱と考えるは、そもそも本来を誤りたるもの」(土屋喬雄 1967 p64)。江戸時代からの士農工商の身分制度の中で、商工業に従事する人々は賤しい身分とされ、商工業自身も賤しいものとして見下されてきた封建的な観念に対し、これを打ち破る思想であったと言える。

渋沢栄一がこのような思想を有するようになったのは、少年時代からの体験に基づいている。青年時代、代官所に呼び出され、代官から理不尽な要求を突き付けられたことに由来する。一方、渡欧した際に、事業家が軍人や政治家と対等に接し、議論をする姿を見て、実業家自身の地位をあげなければ近代化は進まないと強く感じたと言われている。その後大蔵省を退官した後、銀行を設立し、様々な事業の設立に奔走した。官尊民卑の風潮を打破するために、「道德経済合一説」を説き、「合本法」を導入することにより、商工業者の地位向上を目指した。

### ③ <sup>がつぽん</sup>合本主義

パリ万博視察の際、欧州の近代的商工業の発展を見聞し、株式会社組織の重要性を感じた渋沢栄一は、その実現を目指し、「合本主義」とする考え方を持った。義、すなわち公益の追求を事業の目的とし、賛同者から広く資金を募ることにより、事業運営の組織（合本組織）をつくるという考え方である。

欧州から帰国後、日本で最初の株式組織といえる、「商法会所」を静岡に設立し、商事・金融の会社としてスタートした。また大蔵省に仕官した後は、合本組織をどのように設立するかという方法・規則を記した『立会略則』を刊行した。

これら渋沢栄一の3つの経営者理念は、彼が設立した銀行や事業、社会公共事業とともに、多くの実業家に影響を与え、日本の近代化の進展に多大な貢献を与えた。

## 2) 金原明善・佐久間貞一・矢野恒太・(二代目) 小菅丹治

土屋喬雄（1967）では、「儒教倫理を基本とする経営理念」として、渋沢栄一とともに、金原明善・佐久間貞一・矢野恒太・小菅丹治の事例をあげている。ここではこれらの経営者理念について、簡単に触れるにとどめる

金原明善は、明治時代の「実業家」である。道義的信念が強く、高潔な人格であったことから、土屋喬雄（1967）も「実業家と呼ぶよりはむしろ『徳行家』とか『義人』とか称するほうがしっくりと感ぜられる」（p72）と述べている。金原明善が行った主な事業は、治水植林・<sup>そすい</sup>疏水・出獄人保護・運輸・製材・銀行である。その経営者理念は、「正直・公正・誠実な精神と勤勉・<sup>ちからわざ</sup>力業をもって事業経営に従ふべし」（土屋喬雄 1967 p80）である。金原明善の経営者理念は、道義的な理念であるが、それは孔子や孟子の儒教の影響ばかりでなく、日本的な国家主義の信念の影響も強かった。言い換えると、「国家・社会のための公共的信念」であり、国家・社会の利益を第一義として考えていたのである。それが治水植林・疏水（そすい）・出獄人保護・運輸・製材・銀行といった事業の実践につながっている。

佐久間貞一は、明治の実業家であり、秀英舎（現在の大日本印刷）、東京板紙、日本図書といった印刷・出版業を中心に、移民事業や東京工業協会など様々な事業を行った。青少年時代に儒教を学んだ影響から、儒教的道德観が佐久間貞一の経営者理念の根本であった。またキリスト教を一時期信仰していたこともあり、人道主義的な考えや民主主義的な考え方も影響を及ぼしている。そのような経営者理念と、青少年時代の経験から、特に労働問題に理解が深く、経営する企業での労働諸制度（年金給与規則、養老積立金、夏季休養制度な

ど)を制定するとともに、社外においても労働組合期成同盟会の評議員になるなど一般の労働者保護にも尽力した。

矢野恒太は、第一生命の創業者である。日本生命の社医となり、相互保険が社会の公益を増進するものであると知り、その実現に向けて活動を行った。日本生命を辞め、安田善次郎の共済生命でその理想を求めたが実現することができなかった。その後、農商務省の官吏となり、保険業法起草に尽力した後、初代保険課長となった。その後、自ら相互保険会社を設立するために保険課長を辞し、第一生命保険相互会社を設立し、自らの理想を実現させた。この矢野恒太の経営者理念は、相互主義の実現により、社会の福祉増進に貢献しようとするものである。その根本には道義的な思想があり、その根本は『論語』すなわち儒教倫理であった。『論語』を尊重した矢野恒太は、自ら『ポケット論語』や『ダイヤモンド論語』を著し、社会への普及も行った。

(二代目の)小菅丹治は、初代小菅丹治の婿養子として、伊勢丹呉服店を百貨店伊勢丹にした創立者である。小学校のとき読んだ「渋沢栄一」の立志伝を読んで感銘を受け、実業家になると呉服店に奉公し、仕事を学び、やがて主人から最も信頼される番頭となった。その呉服店と、呉服問屋伊勢丹との縁から、伊勢丹呉服店の婿養子となり、関東大震災後に百貨店としてスタートし、さらに株式会社伊勢丹を設立した。二代目小菅丹治の経営者理念は、少年時代から学んだ渋沢栄一の道德経済合一主義、官尊民卑打破、合本主義を中心としている。さらに福沢諭吉の民主主義・合理主義・自由主義・人道主義の思想にも共鳴している。加えて、商人としての長い経験を経て形成された。

### 3) 松下幸之助

経営理念でイメージできる経営者は誰か、という質問をした場合、最も多い答えが松下幸之助であろう。丁稚奉公から見習工、会社を退職して3人で創業した会社を、一代で世界的電器メーカーに育て上げた松下幸之助。「経営の神様」と言われる松下幸之助は、そのドラマチックな人生とともに、経営理念に基づいた経営者としても有名である。

前節で述べたように、松下幸之助の経営者理念は、「宗教的背景」の影響を大きく受けている。天理教の本部を訪問した松下幸之助は、建設中の施設での信者の喜びに満ちた奉仕の様子や、塵ひとつない清掃助教、会う信者の経験な態度など大きな感銘を受けた。多くの人が喜びに満ちあふれて活躍し、真剣に努力している様子に、経営との共通点を見出し、どちらも「聖なる事業」であると確信した。そして生まれたのが、「水道哲学」である

これに対し、天理教よりも「真言密教」によって影響を受けているという説もある。大森弘（2008）は、「松下幸之助の経営哲学の源流として、真言密教源流説というものを仮説的に提示」している<sup>184</sup>。真言宗とのつながりの歴史的事実として、松下幸之助が奉公した自転車店・五代家の宗旨が真言宗であることをまず示している。松下幸之助は10歳から5年4か月にわたって五代家に奉公し、仕事だけでなく生活も含めて影響を受けている。また、松下幸之助が30歳から58歳になるまで交流のあった加藤大観は、真言宗醍醐寺の僧籍を持っていた。加藤大観は、もともとは松下幸之助と代理店契約を結んだ山本商店 山本武信の顧問であり、常に松下幸之助との交渉の場に同席していた。加藤大観が顧問を辞した後、松下幸之助はたびたび相談に訪れるようになった。これが縁で、松下幸之助は加藤大観夫妻を自宅に招き入れ、同居を始めた。1年後 加藤大観の居は会社内に移され、毎朝夕2時間ずつ、松下幸之助の健康と会社の発展を祈って勤行し続けた。松下幸之助は加藤大観から多くを教えられたと言う<sup>185</sup>。真言宗の教えは加藤大観を通じて、松下幸之助の経営者理念に影響を与えたことが考えられる。

大森弘（2008）は、松下幸之助の哲学のもとには独自の「宇宙観」があり、「宇宙には万物を存在せしめ、それらが生成発展する源泉となる根源の力がある」という考えについて、真言密教の大日如来の発想であるとしている。一方、一般に言われている「松下幸之助は天理教を見て非常に影響を受けた」とする考え方に対しては異論を唱えている。松下幸之助が天理教の本部を訪れた際、「（信者が）喜びに満ちて働いている姿」「その喜びに引き入れる熱心さに感動した。そこに優れた経営のモデルを見出した」と言われている。大森弘（2008）はこの点について、眼前の現象であって、教義とは別の次元にあると述べ、喜びへの気づきの契機に過ぎないとしている。

#### 4) 稲森和夫

経営者理念を重視した名経営者として、もう一人忘れてならないのは稲森和夫であろう。京セラを創業し、さらに第二電電（現KDDI）を設立。さらには経営破綻した日本航空を再建させた。また稲盛財団を設立し、同時に「京都賞」を創設し、毎年人類社会の進歩発展に功績のあった方々を顕彰している。さらにボランティアとして、経営者のための経営塾

---

<sup>184</sup> 大森弘（2008）「議題：経営哲学形成の源流を辿る」「2．松下幸之助と稲盛和夫の経営哲学」、経営哲学学会編（2008）『経営哲学の実践』文真堂、30-33

<sup>185</sup> パナソニックホームページ「松下幸之助の生涯」  
<https://www.panasonic.com/jp/corporate/history/konosuke-matsushita.html>

「盛和塾」（会員 14,000 人）の塾長として、経営者の育成に情熱を傾けてきた。そして 40 冊以上の経営書・思想書・提言書・自伝・などを著し、経営者のみならず多くの社会人や若者に影響を与えている。

稲森和夫はこれまでの生涯の中で 2 度、大きな宗教との関わりがある。一つは、1945 年 13 歳肺浸潤で病床にふせっている時に、生長の家の教祖である谷口雅春『生命の実相』に出会ったことである。もう一つは、1997 年、65 歳の時に、京セラと第二電電の会長職を辞し、臨済宗妙心寺派円福寺にて在家得度を行ったことである。なぜこれまでの生涯の中で、宗派の違う宗教と関わりをもったのだろうか。

川上恒雄（2008）はこの 2 つの“異なった”宗教的経験を説明している<sup>186</sup>。まず生長の家は、稲盛和夫の「思いは実現する」という信念に影響を与えているという。教祖谷口雅春は、19 世紀後半にアメリカで拡大した宗教運動「ニューソート」の影響をうけており、稲盛哲学もニューソートの流れの属するとみている。ニューソートは、人間の善性というポジティブな側面を強調した、唯心論的成功哲学である。

事業の拡大時期にはニューソート的な成功哲学が経営者にとって精神的な支えがあるが、事業が安定すると、経営者には成功哲学とは別に、倫理的な信念が必要になる。稲盛和夫が、65 歳の時に臨済宗円福寺で得度を受けたのは、この倫理的信念と関係があると言う。

川上恒雄（2008）はさらに、稲盛和夫の修養主義（高潔な規範意識）と唯心論的成功哲学という別個なものを、「自利利他」という仏教概念によって折り合いをつけているのではないかと考察している。

## 2. キリスト教に基づく経営者理念

儒教・仏教とともに、経営者理念の基盤となる「宗教的背景」はキリスト教である。土屋喬雄（1967）も近代の経営者の中に、儒教や仏教ではなく、キリスト教の信仰とその倫理を基盤として、経営者理念を培った例を多数紹介している。

### 1) （六代目）森村市左衛門

キリスト教の道德・倫理に基づき、道義を第一に経営を行った実業家の一人が六代目の森村市左衛門である。渋沢栄一の親友であり、また道義を第一義とする経営は渋沢栄一と通じ

---

<sup>186</sup> 川上恒雄（2008）「議題：稲盛哲学の宗教的背景」「2. 松下幸之助と稲盛和夫の経営哲学」経営哲学学会編（2008）『経営哲学の実践』文眞堂、23-25

るところがあった。

江戸商人（部具商）の子として生まれた（六代目）森村市左衛門は、横浜開港を機に「唐物屋」をはじめ、熱心で正直な“薄利多売”により繁盛した。またこのころ、福沢諭吉と知り合っている。会津戦争時の軍需品調達で利益を得た後、その資金を元手に小樽での漁師支援、四国での銅山への投資などを行ったが失敗した。1876年に異母弟の森村豊がニューヨークへ渡ることをきっかけに森村組（現：森村商事）を設立し、輸入貿易を始めた。やがてその規模は大きくなり、またアメリカで人気の高かった陶器について日本陶器合名会社（現：ノリタケカンパニー）を1904年に設立した。貿易の成功により、川崎造船所、横浜生糸会社、富士製鉄、富士紡績、堀越商会、明治製糖、第一相互生命などの創立や経営、改革に関わった。また北里研究所、日本女子大学、森村学園など多くの文化施設、社会事業の支援を行っている。

（六代目）森村市左衛門は、海外貿易を経営するようになってクリスチャンとなり、経営者理念の根本はそのキリスト教に基づくものとなった。神の御心や霊の光が第一義であり、富・金銭・財産は第一義のものとするべきではないと述べている。金銭や財産は「各人の務めを尽し、人間らしい人情を尽し、褒美として神より与へられるもの」なのである。言い換えれば、「キリスト教の信仰を中核とする道義をもって至上命令とし、実業家としての利潤追求も資本蓄積もこれを認めて、そのため正直・誠実な態度で努力を払いもするが、その仕方、財産の使用の仕方、道義にもとめるものではあってはならないとするもの」（土屋喬雄 1967 p183）であった。

## 2) 波多野鶴吉

波多野鶴吉は、郡是製絲株式会社（現：グンゼ）の創業者であり、熱心なキリスト教徒として、京都市丹波地方のキリスト教布教を援助しただけでなく、キリスト教精神によって郡是製絲の会社経営を行った。

波多野鶴吉は、京都府綾部市（旧何鹿郡）の大庄屋の次男として生まれ、9歳で波多野家の養子となった。学生時代には京都で学問の道を志し、いくつか事業も取り組んだがしが次々と失敗し、失意のうちに生家に戻った。故郷で小学校教員として再出発した後、何鹿郡さんし蚕糸業組合の組合長に就任し、先進地への技術者の派遣、養蚕伝習所の開校など、養蚕・製糸技術者の養成に取り組んだ。またこの頃、キリスト教の信仰に入り洗礼を受けてクリスチャンとなった。京都の同志社から殿堂が開始され、丹波地方にも普及が行われていたので



ある。蚕糸業組合長であった波多野鶴吉は、地元のそして、蚕糸業の振興こそが天命と悟り、郡是製絲株式会社を設立した。

波多野鶴吉の経営者理念の根本は、キリスト教の信仰に基づいた道德倫理である。キリスト教の信仰をもとに、至誠をこめた信念をもって献身的に事に当たれば、成功せざるものはない、という考えをもっていた。また郡是製絲の設立は、単なる営利主義ではなく、社会・公益のためにという精神が基本にあった。すなわち、地域の蚕糸家の福利の増進が基本目的であって、会社の利益追求はその次であったと言える。

さらに波多野鶴吉は、従業員に対し、キリスト教教育の実践を行った。クリスチャンや牧師を嘱託教師として修身講和を行ったり、川合牧師を新設の教育部長として招聘し、従業員へのキリスト教教育を熱意をもって実践していった。1915 年には、その川合牧師が作成した「至誠訓」の綱領を社訓とした。

なお、波多野鶴吉と郡是の経営理念については、井森陸平・倉橋重史・大西正曹（1976）『経営理念の社会学的研究<sup>187</sup>』において詳細に研究されている。波多野鶴吉自身の「経営者理念」としての側面だけでなく、それが従業員の生き方にどのように影響を与えてきたかを実証研究により明らかにしている。

### 3) 武藤山治

武藤山治は鐘淵紡績を一大紡績会社に発展させた経営者であり、また衆議院議員の政治家でもあった。キリスト教の信仰を持ち、高い道義性を有したヒューマニストであり、正義感が強く、民主主義、自由主義、合理主義の信念も持ち合わせていた。

現在の岐阜県海津郡の豪農の長男として生まれ、慶應義塾に学び卒業後には米国留学を行った。そのあと、親戚の養子となり武藤姓となった。帰国後、新聞広告取扱所の開業や英字新聞の新聞記者など様々な仕事に取り組むが、その後に三井銀行に入学し勤務した後、その三井銀行の命により、鐘淵紡績兵庫分工場支配人に就任した。職工の待遇改善に取り組み、「温情主義」「家族主義」を実践した。また「紡績大合同論」を主張して、中国の上海紡績はじめ国内の紡績業界会社を次々に吸収合併し四大紡績の一つにまで発展した。武藤山治はその後鐘紡社長を辞職し、政界に進出、衆議院議員となり活躍した。

武藤山治の経営者理念は、『實業讀本<sup>188</sup>』に「実業精神」として記されているが、それは

---

<sup>187</sup> 井森陸平・倉橋重史・大西正曹（1976）『経営理念の社会学的研究』、晃洋書房

<sup>188</sup> 武藤山治（1926）『實業讀本』、日本評論社

道徳を基本とする理念である。その道徳とは、儒教道徳ではなく、キリスト教倫理に基づくヒューマニズムとデモクラシーの倫理を根本としていると言う。すなわち、道義主義・理想主義に基づき、「社会全体のために奉仕したという自覚の中に愉快を見出す」（土屋喬雄 1967 p250）というのが武藤山治の理念であった。

なお、武藤山治の次男が、その後の鐘紡社長 武藤絲治である。「武藤絲治の人間性も親ゆづりのヒューマニズムである<sup>189</sup>」と言われている。

#### 4) 相馬愛蔵

新宿中村屋の創業者である相馬愛蔵は、キリスト教徒であり、そのヒューマニズムとピューリタンの信念をもって、小さなパン屋を大企業に発展させた人物である。長野県あず

相馬愛蔵は 1870 年、現在の長野県安曇野市の農家の三男として生まれ、旧制松本中学から、東京専門学校（現：早稲田大学）に学んだ。在学中に牛込教会に通いはじめ、キリスト教に入信し、洗礼を受けた。卒業後 1 年間北海道に渡ったあと故郷に戻り、蚕種製造を始め、『蚕種製造論』を著し全国の養蚕家に注目された。同時に故郷でキリスト教の伝道にも熱心に取り組み、禁酒会をつくり、村の青年たちにキリスト教と禁酒を勧めた。また 孤児院基金募集のため仙台へ出掛け、仙台藩士の娘・星良（黒光）と知りあい結婚した。その後健康を害した妻の療養のため上京し、以後東京に永住した。相馬夫妻は東大赤門前のパン屋本郷中村屋を買い取り、その新宿に移転した。新製品の発売とともに食堂や喫茶室などを開設して店を拡大した。

相馬愛蔵の経営者理念は、キリスト教ヒューマニズムに基づくものである。プロテスタント、ピューリタンの信仰はまた、自我の尊厳の自覚や、自由・平等・博愛を重んずる民主主義精神や、合理主義にもつながっている。また独創や創造を重んずる精神を有していた。さらにキリスト教ヒューマニズムの影響を受け、従業員の待遇にも細心の気配りを行っている。

なお、株式会社中村屋では 1972 年に『新入社員のための会社案内 中村屋の生いたちと経営理念』という小冊子を作成し、土屋喬雄（1967）『続日本経営理念史』の第 4 章「相馬愛蔵の経営理念」を中心に相馬愛蔵・黒光夫妻のそれぞれの著書の一部を掲載している。この小冊子を新入社員に配布し、相馬愛蔵・黒光夫妻の経営者理念の理解と共有（伝承）が行

---

189 小汀利得監修・田中宏著（1957）『日本の紡績 鐘紡と系列』、日本コンツエレン刊行会

われていたようである。

#### 5) 大原孫三郎

大原孫三郎は、倉敷紡績（クラボウ）、倉敷絹織（現：クラレ）、倉敷毛織、中国合同銀行（現：中国銀行）、中国水力電気会社（現：中国電力）の社長を歴任した人物である。また社会、文化事業にも熱心に取り組み、倉紡中央病院（現：倉敷中央病院）、大原美術館、大原奨農会農業研究所（現：岡山大学資源生物科学研究所）、倉敷労働科学研究所（現：大原記念労働科学研究所）、大原社会問題研究所（現：大原社会問題研究所）、私立倉敷商業補習学校（現：倉敷商業高等学校）を設立した。クリスチャンとして、キリスト教的なヒューマニズムをもとに経営を行っている。

倉敷市で倉敷紡績を営む大原孝四郎の三男として生まれ、東京専門学校（現：早稲田大学）に入学するも、放蕩生活を送り、倉敷に連れ戻され、謹慎となった。謹慎中に岡山孤児院長石井十次と知り合いとなり、その孤児院事業の講演を行うとともに、自身もキリスト教に影響を受けた。倉敷紡績に入社後、工場内に尋常小学校を設立し、また倉敷商業補習学校（現：倉敷商業高校）を設立し、働きながら学ぶ工員の教育を支援した。その後、キリスト教の洗礼を受け、同年に「倉敷日曜講演」をスタートした。この日曜講演では、多様な領域の第一線の識者を招き、倉敷にて講演を実践したのである。

その後、大原奨農会農業研究所（現在：岡山大学資源生物科学研究所）社会問題の研究機関として大原社会問題研究所（現：法政大学大原社会問題研究所）を開設、さらに労働環境改善の研究機関として倉敷労働科学研究所（現：大原記念労働科学研究所）を開設した。また倉紡中央病院（現：倉敷中央病院）を設立し、工員のみならず市民の診療も行った。さらに中国水力電気会社（現：中国電力）を設立し、中国合同銀行（現在：中国銀行）の頭取となり、さらには倉敷絹織（現在のクラレ）その後、長男の大原総一郎に企業体を引き継ぎ引退した。

事業家・社会事業家としての大原孫三郎の経営者理念の根本は、キリスト教的ヒューマニズムである。土屋喬雄（1967）は、それに加え、父である大原孝四郎の儒教の道德観念を受け継いだと述べている。社会事業、社会問題、労働問題、農業問題などの研究や、美術館などの後援も、儒教の道德倫理とも通じる、キリスト教的人道主義に基づくものである。

なお、大原孫三郎の長男、大原総一郎も父の影響を受けつつ、キリスト教に基づく経営者

理念を有し、倉敷レイヨン（現：クラレ）の経営を行っている<sup>190</sup>。なお大原総一郎は、関西経済同友会の常任理事も務めた。

### 第3節 経営者の過去体験

これまで経営者理念の源泉として「宗教的背景」および社会の「経済思想・経営思想」を見てきたが、これらは「経営者の過去体験」とも強い関係性を持っている。ここでは前節であげた経営者について、経営者理念のきっかけとなったエピソード、過去体験について簡単に見てみることにしよう。

#### 1) 渋沢栄一

第2節でみてきたように、渋沢栄一の経営者理念は「儒教」に基づいている。しかし一方で、過去の体験にも影響を強く受けている。例えば、「道德経済合一主義」は、少年時代から儒教、特に「論語」を熱心に学んだことに由来するが、それと同時に、生家の家業（農耕・養蚕・藍葉買い入れと藍玉の製造販売）を手伝い、自然に経済問題に関心をもってきたという過去体験に影響を受けている。

また、民主主義の考え方と言える「官尊民卑打破」の思想も、渋沢栄一個人の経験によるものである。若い頃、父親の代理として代官所に呼び出され、代官から藩主の息女結婚の祝い金500両を要求された経験である。一方、パリ万博に使節団の一員として随行した際に、西欧諸国の産業施設や近代的経済制度を見聞するとともに、実業家が軍人・成果とも対等な立場で議論をしている姿を見たことである。「官尊民卑打破」の思想も、個人の過去体験から生まれてきたものであることがわかる。

#### 2) 武藤山治

鐘紡の武藤山治は、キリスト教倫理に基づく、強いヒューマニストの経営者理念をもった経営者であった。温情主義、経営家族主義により、勤労者を尊重し、従業員を最も優遇した紡績会社に育て上げた武藤山治の経営者理念の原点の一つは、青年時代、アメリカに渡航し苦学した経験に基づいている。アメリカでは葉巻煙草製造所の見習職工や庭の水まき、皿洗い兼ビスケット焼きなどをし、ついに食堂給仕をしてサンノゼの私立大学に学んだ。

---

<sup>190</sup> 山上克己（1985）『大原総一郎の経営理念とその実践』、労働科学研究所

土屋喬雄（1967）は、武藤山治の自叙伝から「召使に対する優しい態度」として以下の言葉を記載している。

「私は米国人の家庭に働いて感じましたことは、主人や主婦は勿論、家族全体の召使に対する態度が優しく上品で、言葉使いも極めて丁寧であることでした。何事を言いつけるにしても Please という言葉を必ず初めに使います。子供など主婦以外の者は日本のようにやたらに召使に物を言いつけませぬ。何か言い付けるときには命令詞は使いませぬ。必ず Will you という言葉を使います。これは使われる身にもなると誠に感じのするものです。私は自分の体験から召使に対しては特に言葉使いに注意し、家族の者にも此事を申し付けて居ります。」

アメリカで苦学をし、米国人の使用人への態度を体感する中で、勤労者尊重、ヒューマニズムの経営者理念を身に着け、それがその後の鐘紡での労務施策等につながっていったのである。

### 3) 松下幸之助

経営の神様と言われた松下幸之助も、創業当初から確固とした「経営者理念」を有しているわけではなかった。様々な体験を経て、徐々に経営についての哲学、思想が固まっていったのである。例えば、創業期の 1922 年頃、税務署から追加徴収を受けることがあり、税金でどれほど儲けが奪われるのかと心配し、眠れなくなったという。そして、散々悩んだのちに、税金に対する自分の考えを改めた。「自分で働いて儲けたのではなく、天下国家からの金を預かって自分は仕事をしている。したがって、自分の儲けは天下国家のものである。」そう考え、悩みを解決した<sup>191</sup>。この考え方が、「松下電器は人様の預かりものである、忠実に経営し、その責任を果たさなければならない」すなわち「企業は公器」という経営者理念につながったとされている。そしてそれが 1929 年、その経営者理念を明文化し、制定することで、「企業組織の経営理念」とした。それが綱領と信条である。

#### 綱領

営利と社会正義の調和に念慮し、国家産業の発達を図り、社会生活の改善と向上を期す  
信条

向上発展は閣員の和親協力をあらざれば難し、各人自我を捨てて互譲の精神をもって

---

<sup>191</sup> 加護野忠男編著（2016）『松下幸之助 理念を語り続けた戦略的経営者』、PHP 出版社、p53－54

一致協力店務に服すること

第1部で見てきたように、「経営者の社会的責任の自覚と実践」宣言が経済同友会から発信され、社会的責任という新たな経営理念の必要が訴えられたのは、1950年代なかばからである。松下幸之助は、それより25年以上も前に、すでに「企業の社会的責任」「企業は公器」であるという経営者理念を有し、そしてそれを明文化し「企業組織の経営理念」として制定していたのである。加護野忠男（2016）が指摘をしているように、土屋喬雄（1967）『続日本経営理念史』は、「道義をバックボーンとする理念こそ正しい経営理念だとの信念を抱き、かつ主張し、実践した先駆者は、江戸時代にも、明治・大正・昭和（終戦前）時代にも決して少なくなかった」としている<sup>192</sup>。松下幸之助もそのような経営者理念を持った経営者であった。

またそれまでの経営者理念がある経験を経ることによって、さらに強固なものになることもある。有名な「熱海会議」は「共存共栄」という経営者理念をより強固にした経験ということができる。

1964年、オリンピックを迎えた年に、国内市場全体の需要は停滞し、多くの松下電器販売店・代理店は赤字に転落し、販売店・代理店の不満の矛先は松下電器本社に向かっていた。当時会長職にあった松下幸之助は、全国の営業所長、販売店や代理店の社長計200名を熱海のホテルに集めた。3日間、松下幸之助は全国の販売店・代理店社長と真剣に向き合い、お互いの本音でぶつかり合った。販売店・代理店社長からは、松下本社に対する厳しい苦情と批判が松下幸之助に投げかけられた。当初は、松下幸之助は、販売店・代理店の努力不足を指摘し、「血の小便が出るまで苦労したことがあるのか？」と投げかけた。しかし販売店・代理店社長からの批判は止まらない。

最終日の朝、販売店・代理店トップを前に、松下幸之助は頭を垂れて陳謝した。

「この30年間、皆様方には、マツダと同じような値段で売れるよう、非常に努力していただきました。それにもかかわらず、私どもは、ものの見方、行き方を誤りました。ほんとうに申し訳ないことでございます。松下電器は感謝報恩の念を忘れておりました」

そこでフッと言葉が止まり、ポケットからハンカチを出して、涙をふいた。30秒ぐらいでしようか、会場が静寂に包まれ、販売会社・代理店の方々も目に涙を浮かべた。

---

<sup>192</sup> 土屋喬雄（1967）『続日本経営理念史』日本経済新聞社、p3-8

「共存共栄の心を説きながら、それを忘れてしまい、経営悪化を招きました。きょうから松下電器は生まれ変わります。松下電器全社員を挙げて、皆様方のご意見を聞き、真剣に対応をいたします」<sup>193</sup>

松下幸之助は、これまで販売に協力してもらった恩に報いることを決め、販売店・代理店と「共存共栄」すべく、その心情を訴えた。

この経験を踏まえ、松下幸之助は「共存共栄」の経営者理念への想いをあらためて強くしたのである。

---

<sup>193</sup> 致知ホームページ 「松下幸之助と『伝説の熱海会談』一流の決断とは」  
<https://shuchi.php.co.jp/management/detail/2933?p=1>

## 第8章 「新しい経営理念ブーム」による3つの経営理念概念

### 第1節 経営理念3つの概念

これまで述べてきたように、経営理念の概念は大きく3つに分類できる。

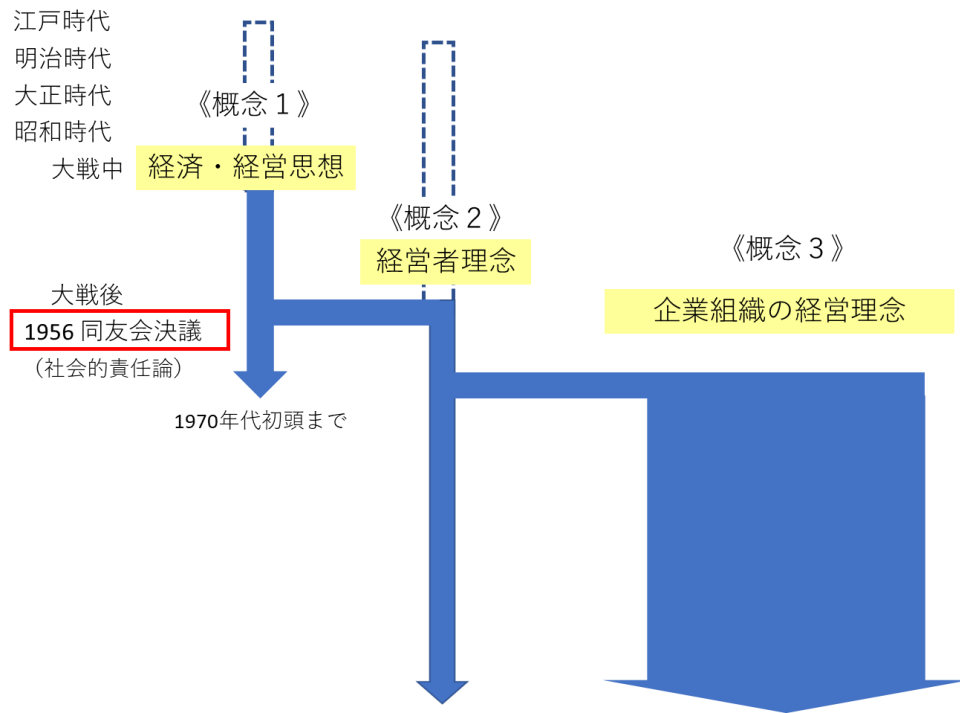
《概念1》経済思想・経営思想としての経営理念	【主体】日本全体、日本の産業全体
《概念2》経営者の哲学としての経営理念（経営者理念）	【主体】経営者
《概念3》企業組織の経営理念	【主体】企業組織

社会的責任論を反映した米国からの「新しい経営理念」の輸入に対し、日本の「経営理念」を振り返り、日本の経営哲学を確立すべきであるとしたのが、土屋喬雄『日本経営理念史』（1964）『続日本経営理念史』（1967）である。その序説の中で、土屋はマックス・ウェーバーの「資本主義の精神」を批判し、江戸時代から昭和の時代までの日本の経済思想・経営思想を経営理念としてまとめている。また前述の中瀬寿一（1967）も『戦後日本の経営理念史』の中で、経営理念を経営思想と同義として、「新しい経営理念」の模索を3つの期に整理し、その変遷をまとめている。B. K. マーシャル著・鳥羽欽一郎訳（1968）『日本の資本主義とナショナリズム』では、第二次大戦前、英米の資本主義理念に対し、日本ではビジネスエリート  
のナショナリズムが資本主義の発展の理念となったという。これらの研究著書では、経営理念は「経営者理念」（概念2）ではなく、「経済思想あるいは経営思想」としても多く語られている。すなわち、「経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》」である。また、その当時の経済思想、および経営思想を示すばかりではなく、経済思想史、経営思想史として論ぜられる中で、経営理念という言葉が生まれる前の時代（江戸時代、明治時代）にさかの  
ぼり使用されてはじめていた。

上記3つの経営理念概念の歴史的変遷を示したのが図3である。経済思想・経営思想としての経営理念（概念1）は江戸時代に始まり、明治時代以降から本格的に示され、1950-70年代によく議論されたが、その後はあまり使われていないようである。経営者理念（概念2）も同様に江戸時代にはじまり、明治時代から1950-70年代に多く注目され、現在でも使用されている。企業組織の経営理念（概念3）は、企業の発達とともに多く使われるようになり、現在最も使われる経営理念の概念である。



図 4 経営理念概念の歴史的変遷（1）



## 第 2 節 「経済思想・経営思想の経営理念」《概念 1》の終焉とその理由

1970 年代以降、経済思想・経営思想としての経営理念（概念 1）・・・すなわち、主体を日本全体、日本の産業全体とした概念はあまり目にすることがなくなってきた。これはなぜだろうか。

その理由の最も大きな理由は、経済同友会決議（1956 年）を中心とする実業界の動きの中で、経営理念はもっぱら「経営者理念」《概念 2》および「企業組織の経営理念」《概念 3》として捉えられ、議論されてきたからであろう。

さらに、戦後においては、経営主体として国全体を考えることがなくなったことも考えられる。第二次大戦中は、統制経済下において、経営主体も国全体として考えられてきた。このような場合は、主体を日本全体とする「経済思想・経営思想」《概念 1》として捉える考え方は自然である。古林喜楽が述べた「ナチスの経営理念<sup>194</sup>」も、主体をナチス圏全体、すなわち共同体ととらえた「経済思想・経営思想」《概念 1》であった。

さらに学界の影響も考えられる。それまでの経営理念の議論をまとめた日本学術振興会

<sup>194</sup> 古林喜楽（1940）「ナチス下の経営学」、『経営学論集』、第 14 巻、213-220

第108委員会での「経営理念における統一見解」では、「経営理念を指針として活動する主体は、経営体であり、経営者である<sup>195</sup>」と示している。ここでは、経営理念の主体を、日本全体や日本の産業全体とする考え方は示されていない。当時の日本を代表する経営学者によって議論されたこの委員会の中で、「日本全体、日本の産業全体を主体とした経済思想・経営思想《概念1》」の記述は見られない。60年代には多く議論されたこの《概念1》であるが、この統一見解の後、このような捉え方はされなくなってきたのではないだろうか。

なお、「経営理念」という言葉は登場しないが、日本全体を主体とした「経済思想・経営思想」について出版された書籍が、加護野忠男（2010）『経営の精神』<sup>196</sup>である。ここでの「精神」という概念は、マックス・ウェーバーの古典的な研究『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』から借りたものであると書かれており、「経済思想・経営思想としての経営理念」《概念1》と同義とみなすことができる。加護野忠男（2010）はこの中で、日本の経営精神は劣化しており、その経営精神の復興を目指すことの重要性和その方法についてまとめられている。

### 第3節 経営理念概念のパラダイム変換—経済同友会決議

経済同友会の1955年及び1956年決議「経営者の社会的責任の自覚と実践」にはじまる「新しい経営理念」ブームの大きな影響である。第二次大戦中に、（企業経営における）「経営理念」という言葉が創られて以来、「経済思想・経営思想」として捉えられてきた経営理念《概念1》は、経済同友会の決議に始まる「新しい経営理念」ブームから、「経営者の哲学、経営者理念」としての経営理念《概念2》、および「企業組織の経営理念」《概念3》として使用されるようになった。日本全体、日本の産業全体を主体とした「経済思想・経営思想としての経営理念」《概念1》は、1970年代初頭までは使用されていたが、その後はあまり使われなくなった。一方で、主体が経営者である概念2、主体が企業組織である概念3は現在でも非常によく使用されている経営理念の概念である。

これを「経営理念のパラダイム変換」ということができるであろう。クーンは『科学革命の構造』（邦訳1971）<sup>197</sup>において、パラダイムを「一般に広く受け入れられている業績で、一定の期間、科学者に自然に対する問い方と答え方のモデルとなるもの」と定義している。

---

<sup>195</sup> 山城章編（合本版1972）『現代の経営理念』、白桃書房、p40

<sup>196</sup> 加護野忠男（2010）『経営の精神—我々が捨ててしまったものは何か—』、生産性出版

<sup>197</sup> トーマス・クーン（中山茂訳 1971）『科学革命の構造』、みすず書房

加護野忠男（1989）<sup>198</sup>も、パラダイムを「人々に共有された世界観、ものの見方、共通の思考前提、思考の枠組み、方法論」と述べている。そしてパラダイム変換（パラダイムシフト）とは、①科学者集団に共有されているパラダイムが、ある時点で革命的・非連続的に変化すること、あるいはより広い概念で② 思考や概念、規範や価値観が、枠組みごとに移り変わることを意味している。

経済同友会決議の後、経営理念の概念は、「経済思想・経営思想」《概念1》から、「経営者の哲学、経営者理念」《概念2》そして「企業組織の経営理念」《概念3》へと「パラダイム変換」がなされたと言えるであろう。そして、そのパラダイム変換を実業界、学界ともに受容したということができる。

1955年から1970年初頭までの「経営理念ブーム」は、「経営理念」という言葉を一般に広く普及したとともに、経営理念概念のパラダイムシフトももたらした。この後、経営理念は、企業組織を主体とした「企業組織の経営理念」《概念3》が大きく広まり、そしてさらにその概念は変容していくこととなる。第2部において、「企業組織の経営理念」《概念》について、その概念の誕生と変遷、普及について詳しく見ていくこととしたい。

---

<sup>198</sup> 加護野忠男（1989）『企業のパラダイム変革』、講談社現代新書

## 第2部 「企業組織の経営理念」《概念3》の歴史的変遷（50年代～現在）

これまで第1部では、理念という言葉のはじまりから、経営理念という言葉の誕生、そして経済同友会の決議に始まる「新しい経営理念ブーム」から実業界に広く普及し、それに対し学界がどのように対応してきたかを概観した。経済同友会の決議が、「経営理念」という言葉を広く一般化していくとともに、経営理念概念を、「経済思想・経営思想」《概念1》から、「経営者理念」《概念2》、「企業組織の経営理念」《概念3》へとシフトさせた。

このあと、経営理念の中心概念は、「企業組織の経営理念」《概念3》へ移り、そしてさらなる変遷を得ることとなる。そのきっかけになったのは、経営理念の「社是社訓化」、すなわち「テキスト化」である。経営理念のテキスト化による経営理念の機能化が見られた。経営を実践するための役割、ツールとしての「経営理念」に着目した考え方である。

一方で、経営理念、特に「理念」という言葉の持つ本質性、普遍性を重視する考え方はそのまま残っていく。企業組織の経営理念とは、企業の普遍性を持った目標や指針であり、思想や哲学であるといった考え方である。

第2部では、この2つの「企業組織の経営理念」に関する視座に着目しつつ、その歴史的変遷について整理を行いたい。

なお第2部では、実際の企業について例示を行う。ここで、実際の企業の事例を選択するための「選択基準」が必要となる。須田敏子（2019）<sup>199</sup>は、「ケーススタディにおける単独ケースの選択基準」として次の3つをあげている。①珍しい・極端・決定的・新事実ケース、②縦断的・後続的ケース、また③典型的・一般的なケースの3つである。これらのうち、①珍しい・極端・決定的・新事実ケース、②縦断的・後続的ケースは有効なケースであるが、③典型的・一般的なケースはあまり適したケース選択基準とは言えないとされている。ただし、③典型的・一般的なケースであっても、これまであまり研究が行われてこなかった分野の場合（例外1）、すでに理論化されている分野で、分厚い記述を行う場合（例外2）においては有効なケース選択であるとの例外が示されている。

本研究では、③典型的・一般的なケースとして「企業組織の経営理念」の事例を選択している。その理由は、上記（例外1）による「これまであまり研究が行われていなかった場合」である。さらに、データの信頼性といった点から、大企業であり、先行研究において取り上

---

<sup>199</sup> 須田敏子（2019）『マネジメント研究への招待―研究方法の種類と選択―』、中央経済社

げられた事例を選択した（東レ、三洋電機など）。過去の経営理念は、ホームページやアニ  
ュアルレポートなどに記載されないことが多いことも、先行研究の事例を使用した理由で  
ある。また、現在の企業組織の経営理念を会社ホームページで確認する際も、1 部上場企業  
から選択した。

また第 1 1 章では「トヨタの事例」を選択した。この選択基準も、③典型的・一般的なケ  
ースであり、「経営理念」を切り口にした研究はこれまであまり行われていなかったという  
例外事項に適合する。さらに、日本を代表する大企業であり、成文化された経営理念を有し  
ており、数多くの参考文献が存在することを選択した理由である。

## 第 9 章 経営理念の成文化と公表－経営理念機能論の台頭

現在は多くの企業が成文化され、公開された経営理念を有している。高尾義明（2009）の  
調査によれば、1 部上場企業の 74.7%の企業が「成文化され、公開された経営理念」を掲  
げ、経営を実践していると言う。

このような経営理念の成文化・公開は、経済同友会決議にはじまる「新しい経営理念ブー  
ム」を契機にさらに進んだものと思われる（第 4 章第 2 節参照）。それでは、この経営理念  
の成文化（いわゆるテキスト化）や公開は、経営理念にとってどんな意味を持つのだろうか。

本章では、経営理念のテキスト化が進んでいった状況を確認し、なぜ経営理念のテキスト  
化が進んでいったのかその理由を推測するとともに、その結果生じた経営理念の視座につ  
いて考察を行いたい。

### 第 1 節 社是社訓から経営理念へー経営理念のテキスト化

第 1 部でみてきたように、「経営理念」という言葉は、1955 年経済同友会全国大会での  
中山発言・櫻田発言および、1956 年経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」を受  
けて、全国に広まってきたのである。

当初は、「経営理念」とは、「経営者の哲学、すなわち経営者理念」《概念 2》として注  
目されてきた。経営者が「社会的責任を意識した経営者の哲学、経営者理念」を持つべき  
であるという経済同友会の主張は、多くの企業経営者に受け入れられていった。企業の社  
会的責任、すなわち企業の社会性に関して、経営者は、自分の経営理念（経営者理念）を

語るようになっていったのである。また雑誌記事や書籍でも「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」を経営理念として掲載するものが増えてきた<sup>200</sup>。

その後、「経営理念」は、「企業組織の経営理念《概念3》」として、企業が成文化された「経営理念」を設立する動きが活発になった。すなわち、「経営理念」は経営者個人を主体とする「経営者理念《概念2》」から、企業組織を主体とする「企業組織の経営理念」へと、主たる概念が変わってきたのである。経営理念を経営者理念《概念2》とする考え方も残るが、徐々に「企業の理念」、「企業組織の経営理念」という考え方がより一般的になっていくのである。

1955年以降に新しい経営理念ブームが起き、「経営理念」という言葉が一般化する前から、多くの企業は「社是社訓」などといった成文化された“経営理念”を有する企業が多く存在していた。間宏（1972）<sup>201</sup>は、「明治末ごろから安定期に入った各企業で、社是・社訓をつくる動きがあった」（p113）としている。この中で、伊勢丹の店規や、三菱系企業の従業員組織の「養和会」の「養和の精神（養和会教条五則）」、武田薬品の「規」、豊田自動織機、松下電器の社是などが例としてあげられている。

＜豊田自動織機＞

社是

1. 上下一致至誠業務に服し、産業報国の実を挙げべし
1. 研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
1. 華美を戒め、質実剛健たるべし
1. 恩情友愛の精神を発揮し、家庭内美風を作興すべし
1. 神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

これら「社是社訓」に置き換わる形で、あるいは併存する形で<sup>202</sup>、「企業の社会的責任」の意味を加えた成文化された「経営理念」が検討され、公表されるようになった。

表8は、多くの企業の社是社訓をまとめた『社是社訓集』の発行年順にまとめたものである。『社是社訓集』とは、成文化され公表された経営理念（企業組織の経営理念：概念

<sup>200</sup> 第4章第1節参照

<sup>201</sup> 間宏（1972）「第二編 日本における経営理念の展開」、中川敬一郎編著（1972）『経営理念』、ダイヤモンド社

<sup>202</sup> 第10章「経営理念の構造論—経営理念内容の継承・変更のパターン」参照

3) を数多く掲載した書籍である。これまで 1964 年から、2004 年まで 6 冊の『社是社訓集』が発行されている。また 1986 年から 2004 年までの『社是社訓集』はいずれも生産性出版で発行された同一シリーズであり、版を重ね、改定（追加変更）されてきたものである。

それぞれの企業の登録数とともに、「経営理念」あるいは「理念」という言葉を用いている企業数をカウントし（経営“理念”記載企業数）、さらに、この経営“理念”記載企業数を企業数で除した「経営“理念”記載企業率」も算出した。

例えば、1964 年に発行された『社是社訓』では、経営理念あるいは理念という言葉を用いている（経営“理念”記載企業数）のは、270 社中わずか 11 社であり、全体のわずか 4%に過ぎない。1982 年『社是社訓実例集』では、216 社中 34 社で 16%、1986 年『社是社訓』では、428 社中 96 社、22%まで上がっている。さらに 1992 年『新版 社是社訓』では 748 社中 295 社で 39%、さらに 1998 年『社是・社訓（第 3 版）』では、693 社中 438 社と、63%にまで上がっている。

表 8 『社是社訓集』一覧：「経営理念」という記載企業数

発行年	1964年	1982年	1986年	1992年	1998年	2004年
タイトル	社是社訓	社是社訓 実例集	社是社訓	新版 社是社訓	社是・社訓 (第3版)	ミッション・ 経営理念 (社是社訓 第4版)
登録企業数	270	216	428	748	693	983
経営“理念” 記載企業数	11	34	96	295	438	506
経営“理念” 記載企業率	4%	16%	22%	39%	63%	51%
編著書	大山良雄	日本実業出版	日本生産性本部	日本生産性本部	社会経済生産性 本部	社会経済生産性 本部
出版社	日本実業出版社	日本実業出版社	生産性出版	生産性出版	生産性出版	生産性出版

これらから、「社是社訓」にかわり、「経営理念」がという名称によって成文化され、公表されてきたことがわかる。

## 第2節 経営理念「テキスト化」の理由とその機能

「企業組織の経営理念」《概念3》は、「経営者が有する経営の哲学、経営者理念」《概念2》を企業組織全体に移植する形で行われてきた。創業期の場合、あるいは中小企業の場合には、社員にとって経営者は身近であり、その言説や行動を体感することにより、経営者理念、ひいては企業組織の経営理念を知ることができた。

しかし、企業組織が大きくなると、社員全員がいつも経営者の言説や行動を感じることができなくなる。あるいはまた、創業者が引退し、その「経営者理念」を直接聞くことができなくなると、創業者の理念を間接的に伝える媒介が必要となる。例えば、トヨタ自動車の「豊田綱領」は、トヨタグループの創業者である豊田佐吉の考え方を豊田利三郎、豊田喜一郎が中心となって整理し、成文化したものであり、佐吉の5回目の命日にあたる1935年に発表された。現在もトヨタグループ各社に受け継がれ、全従業員の行動指針としての役割を果たしている<sup>203</sup>（詳細は第12章参照）。同様な例は、再春館製薬所の経営理念でも見られる（奥野明子 2008）。カリスマ経営者であった西川通子前社長は、自らの言説や行動を通じて経営哲学を伝えてきた。その後を継いだ西川正明社長は、前社長が語ってきた内容を含んだ、文書化した「ありがたい姿2007」という経営理念を新たに掲げ、具体的にわかりやすい言葉で社内外に公開し、経営を行っている<sup>204</sup>。

経営理念のテキスト化を推し進めたもう一つ大きな要因は、「制度的環境への適応」という点である。高尾義明（2009）<sup>205</sup>は、新制度派組織論をもとに、成文化され公表された経営理念の制定によって組織が制度的環境への適応により正当性の獲得を図っていると述べている。「優れた企業には、公式的に定められた経営理念が当然のごとく存在し、それを掲げた経営がなされている（べきである）」という制度的環境からの圧力である（高尾義明 2019 p65）。高尾義明はさらに、制度的同型化のタイプとして、模倣的同型化プロセスが、成文化され公表された経営理念の制定に影響を与えていると述べている。模倣的同型化とは、不確実性への標準的な対処のために、他の組織をモデルにして同型化することである。すなわち、外部環境の不確実性に対処するために、優れた企業の公開された経

<sup>203</sup> トヨタ自動車 75 年史 ホームページ (<https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/>)

<sup>204</sup> 奥野明子（2008）「非明示的な理念の浸透と継承—株式会社再春館製薬所」、住原則也・三井泉・渡邊祐介編著『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究』、PHP出版

<sup>205</sup> 高尾義明（2009）「経営理念の組織論的再検討」、京都大学京セラ経営哲学寄付講座編『経営哲学を展開する』文眞堂



営理念を模倣し、多くの企業がテキスト化された経営理念を設立し、公開するようになったと考えられる。

それでは経営理念の社是社訓化、すなわちテキスト化し公開することにより、その機能にどのような影響があったのであろうか。ここでは言語学的な立場から見てみよう。

ロベール・エスカルピ（1988）は、『文字とコミュニケーション』<sup>206</sup>で、話し言葉ではなく、書き言葉、すなわち文字によるコミュニケーションを重視している。話し言葉（口述言語）は言説を産出し、書き言葉（文字言語）はテキスト<sup>207</sup>を産出する。言説は一過性であるが、テキストは永続性という性格を有している。すなわち、話したことはその場で過ぎ去っていくが、書いたことは残って、何度も読み返すことができるということである。

この著書の中で、エスカルピは「文字法を、話し言葉を構成する音素の何かそのままの文字への置きかえのように考えるのは錯覚である」（p22）「文字を話し言葉の単なる道具と見なすことはできない」（p26）と述べている。すなわち、話し言葉は、書き言葉に從属しているのではなく、独自の機能を有していることを主張しているのである。

エスカルピは、このテキストの機能として3つをあげている。「言説機能」と「資料機能」、そして「図像機能」である。

言説機能とは、口頭での言説を写す機能のことであり、資料機能とは情報の記憶装置として働く機能である。書き言葉が話し言葉の写しであるという意見は、テキストの言説機能のみに注目しており、資料機能について考慮していない。また3つ目のテキストの機能である図像機能は、文字の大きさや大きさ、配置といった表現の機能である。

エスカルピは新聞の例を用いて、この3つの機能を紹介している。記事の起草による「言説機能」、目次・見出し・小見出し・中見出しによる「資料機能」、ページ割り、すなわちレイアウトの「図像機能」である。

「経営理念」について、このテキスト化による3つの機能について考えてみよう。第1部で見てきたように、1955・1956年の経済同友会決議から「新しい経営理念ブーム」が始まっている。このブームにより、まず「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」

---

<sup>206</sup> ロベール・エスカルピ著 末松壽訳（1988）『文字とコミュニケーション』、白水社

<sup>207</sup> 上記著書では、「テキスト」と訳されている。

《概念2》が注目された。経営者が自らの理念、経営者理念を意識し、そして社内外で語る機会が増えたのである。これらの言説は一過性であるが、これを記録し、文書化することが行われた。すなわち、講演やインタビューを書き起こし、書籍や雑誌記事としたことである。これは「**テキストの言説機能**」である。東洋経済新報社編（1965）『私の経営理念—一流企業の首脳は語る』や日本実業出版社編（1969）『わが企業経営実践記—実力中小企業21社長の経営理念と手法—』はその例である（第4章第1節参照）。

これがやがて、社是社訓のように、短くわかりやすい言葉で、さらに見出し（社是社訓・ビジョン・行動指針など）が付与されて、公表されるようになった。これが「企業組織の経営理念」《概念3》である。これは「**テキストの資料機能**」である。さらにそれらは、字体やレイアウトなど、ビジュアルの点でも工夫がなされるようになった。これが「**テキストの図像機能**」である。例えばエーザイでは、企業理念（経営理念）を *hhc* 理念（ヒューマン・ヘルスケア）と名づけ、*hhc* の文字をナイチンゲールの直筆サインからデザインしている。

図5 経営理念のテキスト化による機能追加

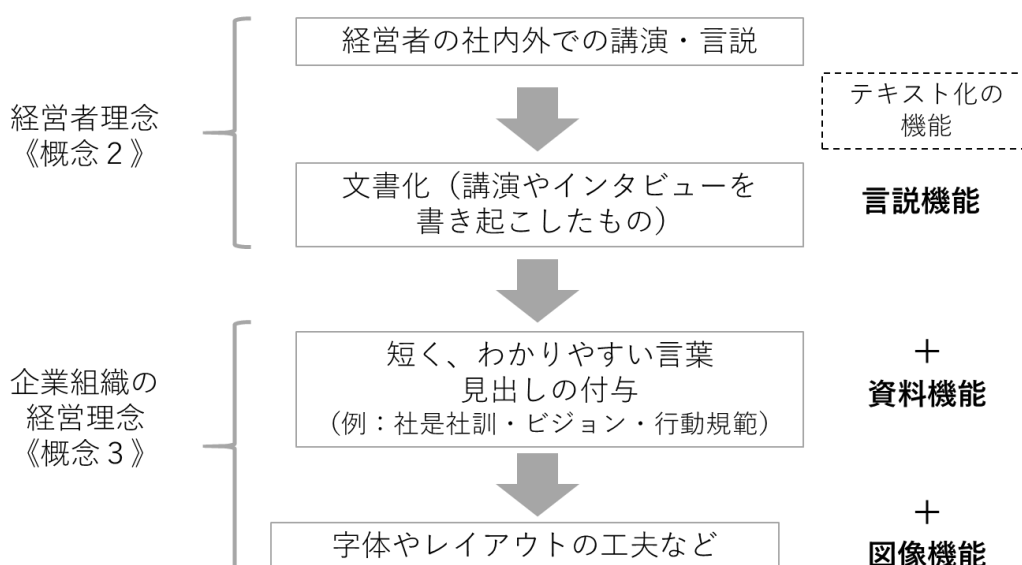


図6 エーザイの *hhc* 理念

*hhc*  
human health care

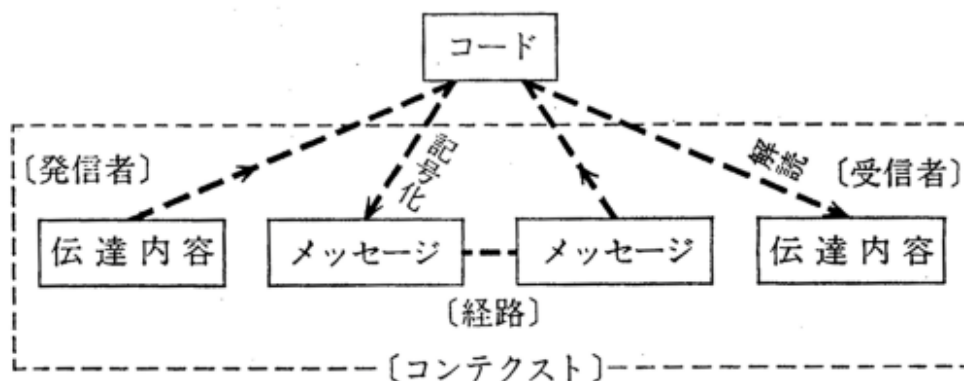
（出所：エーザイホームページ）

経営理念の成文化と公表、すなわちテキスト化により、経営者の言説を知る「言説機能」に加え、わかりやすい見出しの付与といった「資料機能」、さらにはイメージを膨らませ、理解を促す「図像機能」が加えられた。

さらに、経営理念とコミュニケーションの観点から、経営理念のテキスト化を考えてみよう。経営理念とコミュニケーションとの関係性は多くの研究者に指摘されている。例えば、伊丹敬之・加護野忠男（2003）は、経営理念の機能として、モチベーションのベース、判断のベースとともに、コミュニケーションのベースであると述べている<sup>208</sup>。また柴田仁夫（2017）<sup>209</sup>も、経営理念を共有するために必要なマーケティング・コミュニケーションについてまとめている。

認知意味論や文化記号論の研究者である池上嘉彦（1984）は、『記号論への招待』<sup>210</sup>の中で、記号論の基本的な考え方から、コミュニケーションモデルを紹介している。

図 7 コミュニケーションモデル（池上嘉彦 1984 p39）



発信者が送り出す「伝達内容」は「コード」を参照し「記号化」することで「メッセージ」となる。受信者はその「メッセージ」を、「経路」を通じて、また「コード」を参照することで「解読」し「伝達内容」を再構成する。なお「コード」とは、「発信者」が「メッセージ」を作成し、「受信者」が「メッセージ」を解読する際に参照すべき決まり（規則）である。また、「コンテキスト」とは、「発信者—受信者」の「状況」のことを表している（池上嘉彦 1984、p36—40）。

<sup>208</sup> 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

<sup>209</sup> 柴田仁夫（2017）『実践の場における経営理念の研究』、創成社

<sup>210</sup> 池上嘉彦（1984）『記号論への招待』、岩波書店

このモデルを「経営理念」に当てはめてみよう。経営者や経営層といった「発信者」は、「伝達したい内容」（文書化されていない経営理念）を、日本語という「コード」によって、テキスト化することで『経営理念』という「メッセージ」を作成する。社員（あるいはステークホルダー）である「受信者」はやはり日本語という「コード」を参照することで「伝達内容」を再構成するのである。

このメッセージである「経営理念」が曖昧でなく、多義性を有したりしない場合は、発信者である「経営者」の「伝達内容」は、受信者である社員（あるいはステークホルダー）に忠実に再現される。ところが、「経営理念」であるメッセージは、その性質上、どうしても抽象度が高く、曖昧な意味合いを有するものになってしまう。

このような場合のコミュニケーションについて、池上嘉彦（1984）は、受信者が「コンテキスト」を参照し、主体的な「**解釈**」（機械的な「解読」ではなく）によって、発信者の伝達内容を読み解くことになるという。すなわち、曖昧で多義性を有するテキスト化された「経営理念」は、社員やステークホルダーによる、主体的な「**解釈**」によって判断されるのである。ここでその「**解釈**」の参考になるのは、経営者と社員（あるいはステークホルダー）の状況（すなわち、コンテキスト）である。

経営理念はテキスト化されることで、一過性でなく、永続性を有するようになった。受信者である「社員」（あるいはステークホルダー）は、何度もその“言葉（テキスト）”を読み、経営者からのメッセージである「経営理念」を「解釈」することにより、そのメッセージを理解しようとするのである。

### 第3節 テキスト化によって生じた「経営理念機能論」

経営理念はテキスト化、すなわち成文化され、また公開されることによって、どのような変化が現れるようになったのであろうか。それは「**経営理念の実体化**」である。経営理念はテキストとしての「言説機能」に加え、「資料機能」や「図像機能」が加わり、額に飾られたり、社員手帳に記載されることにより、「実体化」したのである。

もともと理念という言葉は、カント哲学のイデーの訳語であり、「純粹に理性によって立てられる超経験的な最高の理想的概念」という意味を持つ（第1章参照）。そもそも理念は、理想であり、経験上では実在しないものである。この意味から、経営理念にも、普遍的であり、本質的であるという“イメージ”が残っていた。

その経営理念が、社是社訓のようなテキスト化とされることで、実体性を有することになる。経営理念はテキスト化され、額にして社内に掲示されたり、社員手帳に掲載されたり、朝礼で唱和されることによって、社員に身近な存在となる。そもそもの理念（イデー）の意味から離れ、実体を持ったテキストとして実在するようになったのである。

経営理念が「経営者の哲学、経営者理念」《概念2》として語られたり、あるいは文書化された時には、まだ社員や社外の人間にとっては遠い存在のものであった。概念2の場合、あくまでも経営理念は経営者のものだったのである。

しかし、「企業組織の経営理念」《概念3》として、テキスト化され、社内外に公開されるようになり、社員や身近なものとなった。経営者にとって経営理念の浸透、社員にとっての経営理念の共有が重要視されるようになったのは、経営理念がテキスト化され、身近な存在となったからこそ、より可能になったと言える。経営者から発信された、経営理念というテキスト化されたメッセージは、社員に何度も読み返されることで、“解釈”されるのである（前節参照）。

「企業組織の経営理念」はテキスト化により実体化したことで、企業経営におけるその役割を問う視点が強まるようになった。すなわち、経営理念を、経営戦略や経営組織といった「経営」に関わる要因の一つとして、その役割＝「経営理念の機能」を重視する視点である。これは経営理念の機能主義的な考え方といえる。機能主義とは、学問分野によってさまざまな定義があるが、一般には「社会現象を一つの全体的なシステムにとらえ、それを構成する諸要素のはたらきを明らかにしようとする方法論的立場。機能

論」<sup>211</sup>と言われている。したがって、この考え方を「**経営理念機能論**」と名付けることとしたい。

一方で、経営理念は、その「理念」という言葉に由来する普遍性や本質性を重視してとらえる視点も強い。本質とは「物事の変化しない核心部分」であり、「経営理念は企業経営にとって普遍的であり変化しない核心部分である」という考え方である。これを「**経営理念本質論**」と呼ぶこととする<sup>212</sup>。

#### 第4節 「企業組織の経営理念」2つの視座―「経営理念機能論」と「経営理念本質論」

ここで、「企業組織の経営理念」における2つの考え方、「経営組織本質論」と「経営理念機能論」の違いを明らかにしておきたい。

まず基本的な視点から確認してみよう。「経営理念本質論」では、経営理念こそ企業経営の本質であるという考え方である。一方、「経営理念機能論」では、経営理念は企業経営のための重要な構成要素である。

経営理念には「普遍性」と「時代性」の2つの側面があるといわれている<sup>213</sup>が、経営理念の「普遍性」と「可変性」についてみてみよう。「経営理念本質論」では経営理念の普遍的な部分に注目する。「経営理念本質論」で考えると、経営理念は普遍的で変わらないものとする立場に立つ。理念の本来的な意味である、「純粹に理性によって立てられる超経験的な最高の理想的概念」という言葉の意味を強く反映した立場とも言えよう。一方、「経営理念機能論」の考え方では、経営理念は変化するものである。その中心には普遍的な面もあるものの、時代により、あるいは環境からの要請により「変化するもの」とみなす。ここでは経営理念の再解釈や、追加、あるいは見直しが行われるという考え方である。

経営理念の成文化や公表の有無について見てみると、「経営理念本質論」では、経営理念が成文化されていることにこだわらない。したがって公表の有無にもとらわれないことになる。このような考え方では、企業が有する経営理念の“意味”が注目する点となる。一方、「経営理念機能論」は、経営理念のテキスト化をもとにスタートしたものであり、当然 成

---

<sup>211</sup> 三省堂 『大辞林 第3版』

<sup>212</sup> カント哲学「純粹理性批判」の視点にたてば、「理念」とは経験上実在しないものである。一方、本質主義では、「変化しない核心部分」が実在することを前提としている。したがって「理念」と「本質」は、本来矛盾するものであるが、「理念」という言葉がカント哲学の本来の意味から離れたことから（第1章第4節参照）、「経営理念の本質」というような使われ方もするようになった。

例）蘇倩（2016）『経営理念の本質的役割とその変遷に関する経営学史的考察』、大手門大学博士論文

<sup>213</sup> 奥村恵一（1996）「変革期における経営理念の刷新」、『横浜経営研究』、第17巻第3号、217-233

文化や公表の有無が前提となる。

「企業組織の経営理念」《概念3》としての「経営理念本質論」の立場で見ると、「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」《概念2》との違いが明確でなくなる。特に、創業時や中小企業の場合は、創業者・経営者の言説や行動《概念2》がその企業組織の経営理念《概念3》として捉えられることが多い。「経営理念本質論」の場合、経営理念こそが経営者の思想の本質であり、かつ企業組織の経営の本質であると位置づけるために、上記の概念2と概念3の境界が曖昧になるのである。

表 9 経営理念本質論と経営理念機能論

	経営理念本質論	経営理念機能論
基本的視点	経営理念=企業経営の本質	経営理念=企業経営のための重要な構成要素
成文化 ／公表	成文化・公表にはこだわらない	成文化され、公表されたものである
注目点	企業が組織として有する 経営理念の“意味”に注目する	企業が組織として公開した 経営理念の“文言”に注目する
永続性 ／可変性	経営理念=普遍的なもの （“理念”の本質的な意味を重視）	経営理念=（普遍的な部分もあるが） 変化するもの[再解釈、追加、変更]
その他	創業時や中小企業の場合、 経営者が主体の「経営者理念」《概念2》との 違いは明確でなくなる	

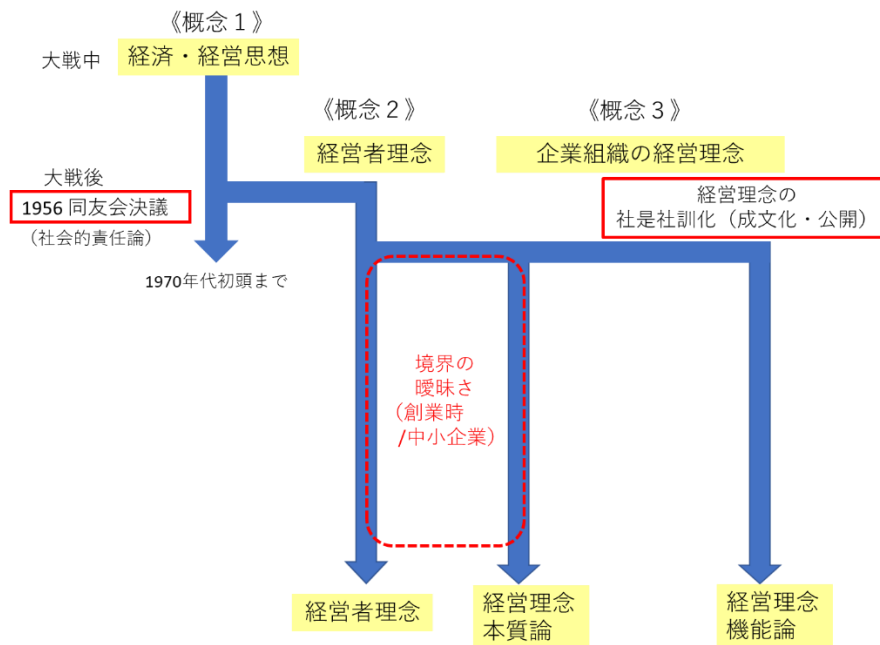
「経営理念本質論」の場合、経営理念は普遍（不変）であるという前提に立ち、「歴史的に変遷」することはない。一方、「経営理念機能論」の立場にたてば、経営理念は変化するものであり、時代性や環境変化を反映するものと捉えられる。この「経営理念機能論」により、経営理念は環境変化に対応し、新たな“意味”を追加し、より広範な概念となっていた。

経営理念機能論、経営理念本質論の視座を加え、経営理念概念の歴史的変遷についてイメージしたものが、図8である<sup>214</sup>。1955年経済同友会大会・1956年経済同友会決議を契機にスタートした「新しい経営理念ブーム」を受け、「経済思想・経営思想としての経営理念」《概念1》から、「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」《概念2》へ移

<sup>214</sup> 第8章第2節「経営理念概念の歴史的変遷（1）」p120を基に、追加修正している。

り、さらに「企業組織の経営理念」《概念3》が誕生した。

図8 経営理念概念の歴史的変遷（2）



「企業組織の経営理念」《概念3》はテキスト化（すなわち成文化）や公開されることで、経営理念の機能に着目した「経営理念機能論」の考え方が生まれ、発展していった。経営理念は、経営の重要な構成要素であり、企業経営での役割（機能）が重視されるという考え方である。一方、理念という言葉に由来する普遍的、本質的といったイメージを中心とした「経営理念本質論」も継続される。本質とは「物事の変化しない核心部分」であり、「経営理念は企業経営にとって普遍的であり変化しない核心部分である」という考え方である。この2つの視座－「経営理念機能論」と「経営理念本質論」－は、現在でも実務家および研究者に

「経営理念本質論」の考え方は、創業期あるいは中小企業の場合には、「経営者の哲学、経営者理念」《概念2》との境界は曖昧となる。一方、「経営理念機能論」では、時代や環境変化に応じてその形や意味も変化していくこととなる。

このあと第10～12章までは「経営理念機能論」の視座に立ち、経営理念内容の継承・変更のパターン（第10章）、歴史的変遷（第11章）およびその事例（第12章）として詳しくみていくこととしたい。



## 第10章 経営理念の構造論—経営理念内容の継承・変更のパターン

前章において、経営理念ブームによる「経営理念のテキスト化、すなわち成文化・公開」によって、経営理念の機能に注目した「経営理念機能論」が発生し、広まっていったことを述べた。経営理念の経営に対する機能を重視した考え方である。この経営理念機能論は、経営理念の“意味”に注目する経営理念本質論に対し、経営理念として成文化・公表された“文言”に注目する。したがって、経営理念の文書としての構造についても関心を持つものである。

本章では、「経営理念機能論」に基づき、経営理念の構造とその内容の変更パターンについて検討を行う。

### 第1節 経営理念の構造と名称

#### 1. 経営理念の階層性と、狭義の経営理念・広義の経営理念

経営理念の構造として問題となるのは、その階層性である。奥村恵一（1994）<sup>215</sup>は、経営理念の階層性について以下のように整理している。経営理念は、複数の要素から構成されていて、①企業の使命や存在意義についての経営理念、②これを具現化し実行あらしめる経営方針、③社員の行動を支持する行動指針というような、理想としての上位概念から実践原理としての下位概念である。

図 9 経営理念の構造



松田良子（2003） 出所：奥村恵一（1994）

また劉慧真（1995）<sup>216</sup>も、上層階層は、企業の「存在意義」と「ドメイン」、中層階層—「経営姿勢」と「C I（コーポレートアイデンティティ）」、下層階層は「行動規範」というように階層性を整理している。

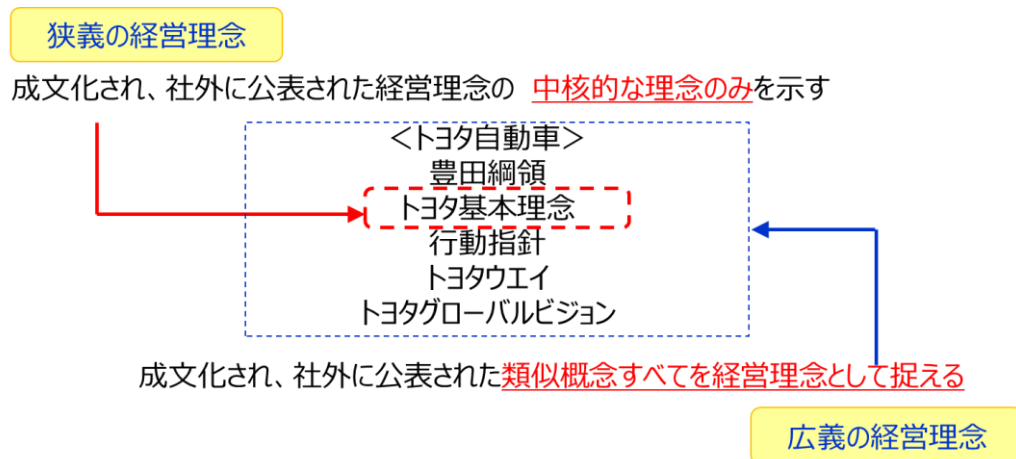
<sup>215</sup> 奥村恵一（1994）『現代企業を動かす経営理念』、有斐閣

<sup>216</sup> 劉慧真（1995）「経営理念の構造--その領域性と階層性について」、立命館経営学 第34巻第3号、131-157

経営理念の階層性に伴い、経営理念のとらえ方をここで整理してみよう。その一つは、成文化され社外に公開された経営理念のうち、中核的な概念のみを「経営理念」ととらえる考え方である。成文化された文言すべてではなく、その理念の中心のテーマをわかりやすい言葉で捉えていることもある（例えば、顧客満足の追求、顧客第一・・・のように）。トヨタ自動車の例では、豊田綱領やトヨタウェイ等を含まず、トヨタ基本理念を「経営理念」として捉える考え方である。中核的な理念のみを「経営理念」として捉えることから、「狭義の経営理念」と呼ぶことができるだろう。

これに対し「広義の経営理念」とは、経営理念に相当するものを、中核的な理念だけでなく、社是・社訓や綱領ミッション、ビジョン、スローガン、行動指針まで幅広い経営理念（および類似概念）をすべて含む考え方である。実際に企業のホームページを見ると、「経営理念」のページには、これら社是・社訓や綱領、ミッションやビジョン、スローガン、行動指針までが掲載されている場合が多い。トヨタ自動車の事例では、経営理念やその類似・関連概念として、豊田綱領・トヨタ基本理念、行動指針、トヨタウェイ、トヨタグローバルビジョンといったものが公開されているが、これらをすべて「経営理念」として捉える考え方である。経営理念とその類似概念をも含むことから「広義の経営理念」と言うことができる。

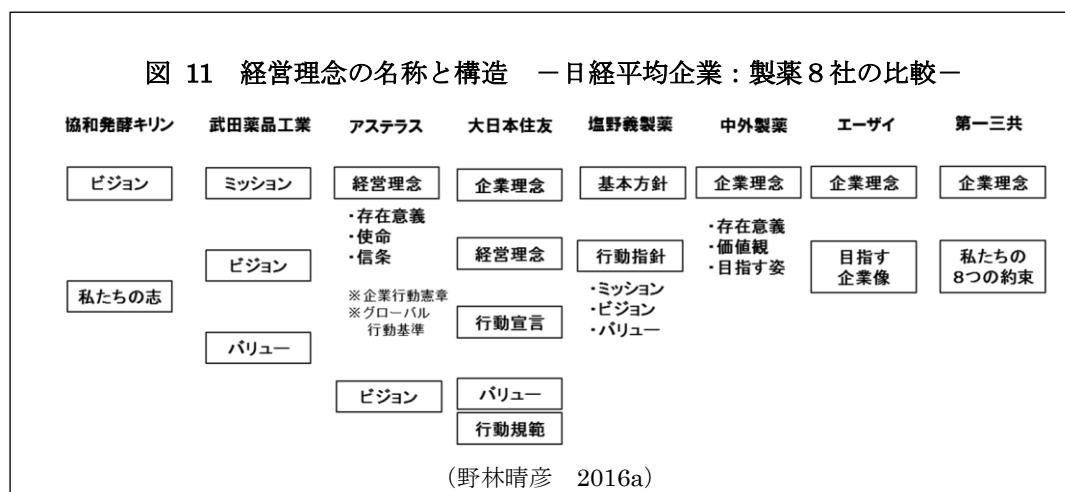
図 10 経営理念機能論における「狭義の経営理念」「広義の経営理念」



広義の経営理念の場合、経営理念が単一ではなく、社是・社訓や綱領、ビジョンやスローガン、ウェイや行動指針まで複数の類似概念を含む。このような場合、個々の名称とともにその構造が問題となる。これらは、経営理念の構造論として 1990 年代に多く議論されている。

## 2. 経営理念の名称と構造の比較（製薬企業での比較例）

経営理念はその名称と構造においても多様性がある。同一業界においてその名称と構造を比較してみよう。日経平均企業の中に製薬企業は8社含まれている。この8社について、経営理念の名称と構造を確認した。名称と構造を簡単に比較したものが下図である。



同一業界であっても、経営理念の名称は企業によって異なっていることがわかる。またその構造も企業間で違いがみられる。さらに同一の名称であっても企業によってその意味や位置づけが異なっていることも明らかである。例えば、武田薬品では「ミッション・ビジョン・バリュー」という構造になっているが、塩野義製薬では、「ミッション・ビジョン・バリュー」は行動指針のサブ概念となっている。また協和発酵の「ビジョン」やアステラスの「ビジョン」もそれぞれ位置づけが異なっているようである。

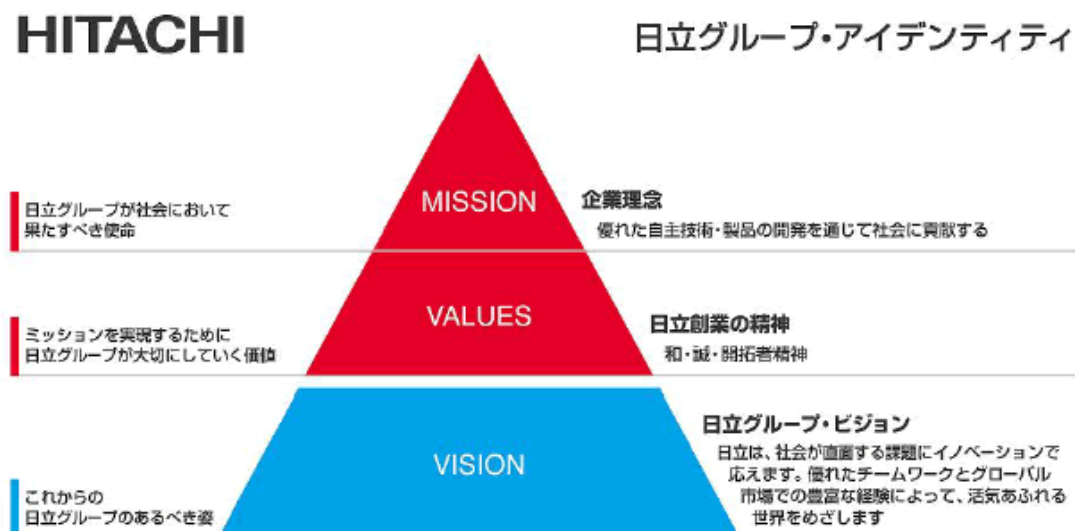
以上のように、経営理念の名称や構造は（たとえ同一業界であっても）企業によって大きく異なることが企業のホームページにより確認することができた。

## 3. 企業の実際の経営理念例（日立製作所）

それではホームページ上に掲載されている事例を詳細に見てみよう。例えば日立製作所の経営理念は、日立グループ・アイデンティティとして体系化されている。創業者の信念「優れた自主技術・製品の開発を通じて、社会に貢献する」を企業理念として継承し、「和・誠・開拓者精神」を日立創業の精神として大切にしている。さらに2013年に日立グループ・ビジョンを加え、「日立グループがグローバル市場での成長に向けて

転換を図り、世界市場において社会イノベーション事業を展開していくために、『日立グループ・アイデンティティ』をまとめました」としている。これは環境への適応として、（ビジョンを含めた）経営理念の体系を変更していると言える。

図 12 日立グループ・アイデンティティ



（日立グループホームページ <https://www.hitachi.co.jp/> 2019年11月12日閲覧）

日立製作所の例のように、企業のホームページには経営理念の内容はもちろん、構造やその策定経緯までが掲載されている場合があることが明らかとなった。

## 第2節 経営理念内容の継承・変更パターン

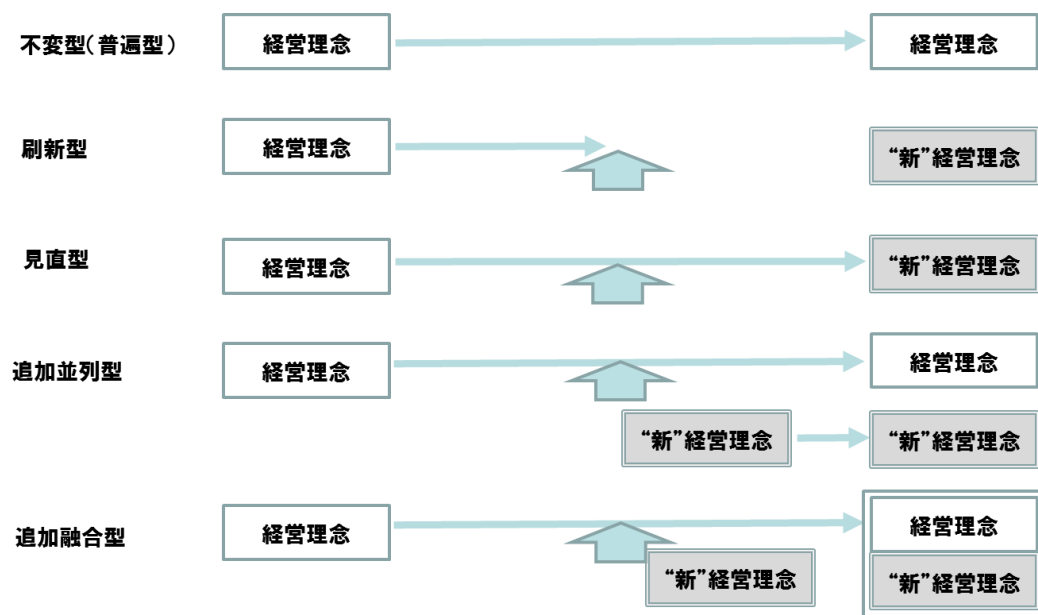
各企業の経営理念を企業ホームページから1社ずつ確認を行うと、日立製作所のように内容のみならず構造やその策定経緯まで記載のある場合がある。これらを確認すると、経営理念の内容について下記のような継承・変更のパターンがあることが考えられた。

環境変化によって変更される経営理念があることは前述したとおりであるが、策定からまったく変更されず継承される経営理念も存在する。これらの継承・変更のパターンは以下のようなものが考えられる。

- ① 不変型（普遍型）：理念制定後、変更なく継承される場合
- ② 刷新型：ある契機により、まったく新しい経営理念が策定される場合
- ③ 見直型：ある契機により、経営理念の見直しが行われる場合

- ④ 追加並列型 : ある契機により、新たな経営理念（類似概念）が追加され、  
並列して存在する場合
- ⑤ 追加融合型 : ある契機により、新たな経営理念（類似概念）が追加され、  
既存の経営理念と融合する場合

図 13 経営理念内容の継承・変更パターン



(野林晴彦 2016a)

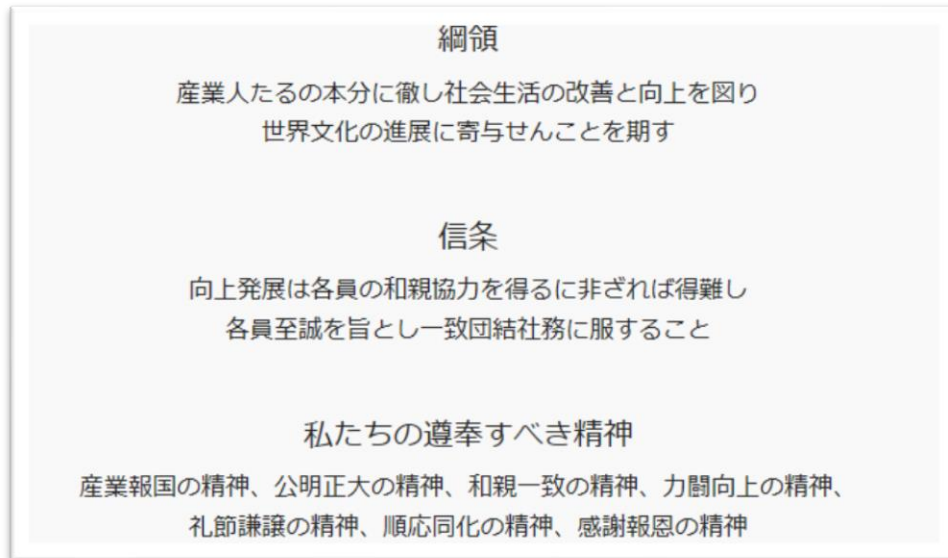
それではそれぞれ実際の企業の事例とともに、各類型について詳細に見ていきたい。

### 1. 不変型（普遍型）

理念制定後、変更なく継承される場合、不変型、あるいは普遍型の経営理念と言うことができよう。この経営理念の代表はやはりパナソニックである。創業者である松下幸之助氏が制定した経営理念が、脈々と継承されている。具体的には綱領、信条と七精神である。



図 14 パナソニックの経営理念



(パナソニックホームページ <https://www.panasonic.com/jp/corporate.html> 2019年11月12日閲覧)

パナソニックと同様、不変型（普遍型）の代表例と言えるのが京セラであろう。創業者である稲盛和夫氏が制定した社是「敬天愛人」と経営理念が継承されている。

図 15 京セラの社是・経営理念



(京セラホームページ <https://www.kyocera.co.jp> 2019年11月12日閲覧)

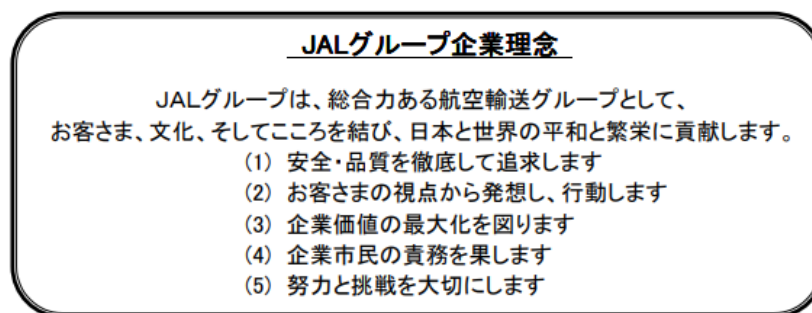
## 2. 刷新型

ある契機により、それまでの経営理念に代わり、まったく新しい経営理念が策定される場合、「刷新型」経営理念とすることができるであろう。



日経平均企業ではないが、この典型例は、日本航空グループに見ることができる。2002年、株式会社日本航空システム設立に伴い、JALグループの企業理念が制定された。その後、株式会社日本航空への名称変更を経て、2010年に会社更生法申請により企業再建がスタートした。2011年度に新たなJALグループ企業理念が再構築され、その実現を目指すためJALフィロソフィが制定された。ホームページには、「JALグループは、この企業理念を普遍的な経営の目的、経営の基本とし、「JALフィロソフィ」の実践を通じてその実現を目指していきます。」と掲載されている。新たな経営理念は「不変型（普遍型）」となったことがうかがえる。またJALグループにおける企業理念（経営理念）の刷新の契機は、経営危機である<sup>217</sup>。

図 16 JALグループ企業理念（2002年）



(JAL ホームページ 2002 年 10 月 3 日ニュースリリース

<https://www.jal.com/ja/> 2019 年 11 月 12 日閲覧)

<sup>217</sup> JAL の再生は、引頭麻美（2013）『JAL 再生—高収益企業への転換』、日本経済新聞社 などに詳しい

図 17 JALグループ企業理念（現在）

JALグループは、全社員の物心両面の幸福を追求し、  
一、お客さまに最高のサービスを提供します。  
一、企業価値を高め、社会の進歩発展に貢献します。

公明正大で、大義名分のある高い目的を掲げ、これを全社員で共有することで、  
目的に向かって全社員が一体感をもって力を合わせていくことができると考えています。

（JALホームページ <https://www.jal.com/ja/> 2020年1月8日閲覧）

「刷新型」経営理念のもう一つの事例は、エーザイである。エーザイは創業者の内藤豊次氏が、「創業精神」を制定した。3代目の社長である内藤晴夫氏は、社長就任後の1992年に新たな「企業理念」「目指す企業像」を制定した。エーザイの場合の経営理念刷新の契機は社長交代である。内藤晴夫社長により、グローバル化が急激に進展した業界の環境変化に企業が対応するために、経営理念の刷新がなされたと言える（森田宏・露木恵美子2001<sup>218</sup>）。環境変化に対し、社長交代を契機に経営理念を刷新した事例ということができるよう。

<sup>218</sup> 森田宏・露木恵美子（2001）「事例研究3：エーザイ」妹尾大・阿久津聡・野中郁次郎編著『知識経営実践論』、白桃書房、69-103



図 18 エーザイの経営理念

創業精神

“よい研究からは、よい製品ができる。よい製品によりプロモーションをすれば、よい利益を生み出す。よい利益があがれば、社業はよく発展し、社員もよい給与で報いられる。よい製品をつぎつぎと考え出し、よい品質を売りものとし、良心的でしかも巧みなプロモーションで普及をはかり、世界の国々の多くの人々の健康福祉に大きく寄与することが、エーザイの創業精神である。”



企業理念

## 企業理念

患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を考え  
そのベネフィット向上を第一義とし  
世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する

## めざす企業像

一人ひとりが法令と倫理を遵守したビジネス活動を徹底し  
いかなる医療システム下においても存在意義のある  
ヒューマン・ヘルスケア企業

(エーザイホームページ <https://www.eisai.co.jp> 2019年11月12日閲覧)

刷新型の経営理念の場合は、経営危機や企業変革、社長交代などの大きな事象が契機となることが考えられる。

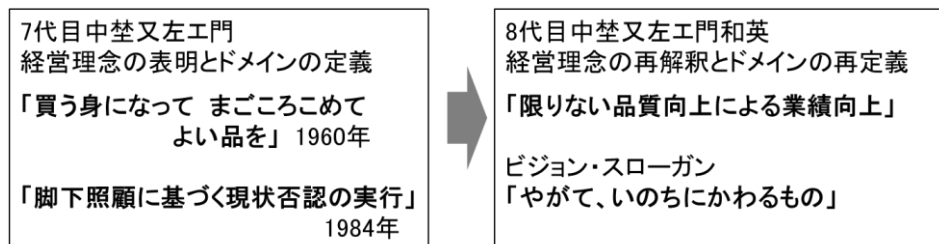
### 3. 見直型

ある契機により、経営理念の見直しが行われる場合を「見直型」の経営理念と呼ぶこととする。環境変化への対応として、旧来の経営理念の内容を見直し、あるいは再解釈するものである。刷新型では新経営理念と旧来の経営理念との関係性は薄いですが、見直型は旧来の経営理念の本質は継承した上で、表現や解釈を見直すものである。



前述のミツカンの事例が見直型の事例である（加藤敬太 2014<sup>219</sup>）。7代又左エ門が表明した経営理念に関して、外部環境変化に対応し、8代又左エ門和英が経営理念を再解釈している。環境変化に対し、社長交代を契機に経営理念を見直した事例である。

図 19 ミツカンの経営理念とビジョン・スローガン

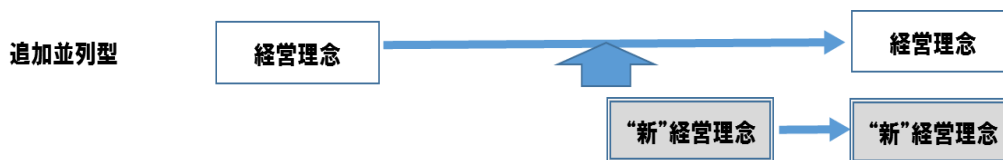


（加藤敬太（2014）をもとに筆者作成）

<sup>219</sup> 加藤敬太（2014）「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム—ミツカングループにおける7代当主と8代当主の企業家継承と戦略創造—」組織科学 vol.47, No.3, 29-39

#### 4. 追加並列型

ある契機により、新たな経営理念（類似概念）が追加され、並列して存在する場合を「追加並列型」の経営理念と名付けたい。



このタイプの典型例はトヨタ自動車である。トヨタ自動車のホームページを確認すると経営理念および類似概念は下記のようなものがあることがわかる。

豊田綱領	(1935 年策定)
トヨタ基本理念	(1992 年策定、1997 年改定)
トヨタウェイ 2001	(2001 年策定)
トヨタ行動指針	(1998 年策定、2006 年改訂)
トヨタグローバルビジョン	(2011 年策定)

トヨタ自動車の事例からは、経営理念やその類似概念が、さまざまな時期に策定されていることがわかる。また、このような経営理念（類似概念）が、多く並列化することは経営理念の「多峰性」という性質を示している。近年、さまざまな環境変化に対応するために、経営理念は「階層性」とともに「多峰性」という特徴を持つようになってきたのではないだろうか。

例えば、2011 年に策定されたトヨタグローバルビジョンは、「リーマン・ショック後の大幅な販売の落ち込みなど、経営環境の悪化や一連のリコール問題を経験し、そこから学び反省したことを通じて、『トヨタはどんな企業でありたいのか。どんな価値観を大切にしていくのか』といった企業のあるべき姿を明らかにしたもの」とされている。これも環境変化への対応と考えることができるであろう。

追加並列型のもうひとつの事例として、SCREENホールディングスをあげることができる。1953 年 10 月に社是として「5S の信条」、1970 年に経営理念「思考展開」が発表され、1989 年には企業理念が策定された。また 2004 年「10 年後ビジョン」の指標が

示され、経営理念、企業理念、キャッチフレーズとともに、再度「5S の信条」を SCREEN グループで共有していくことが伝えられたという。

図 20 SCREENホールディングスの企業理念体系

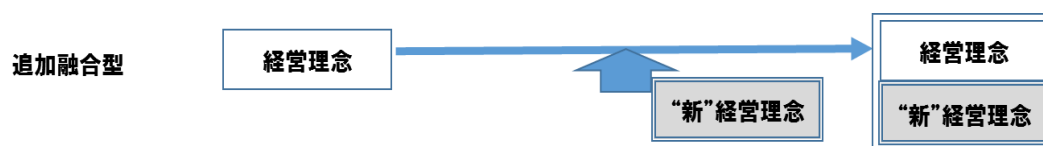


(SCREEN ホールディングスホームページ <https://www.screen.co.jp/> 2019年11月12日閲覧)

企業理念体系を見ると、創業の精神と、企業理念・経営大綱（キャッチフレーズ含む）・CSR憲章の階層構造が、並列して存在していることがわかる。

## 5. 追加融合型

ある契機により、新たな経営理念（類似概念）が追加され、旧来の経営理念と融合する場合、「追加融合型」ということができる。



典型的な事例は、前述の日立製作所である。企業理念・創業の精神に加えて、2013年に日立グループ・ビジョンを加え、「日立グループ・アイデンティティ」として融合した体系となっている。これは日立グループがグローバル化という環境変化に対する適応として

新たな理念（ここではグループ・ビジョン）を追加し、従来の経営理念に融合したことを示している。

追加融合型のもう一例として、クラレの経営理念体系があげられる。クラレでは 1986 年に企業理念と行動指針、1998 年に企業活動規準、そして 2003 年に企業ミッションが制定されている。これらが融合して経営理念体系を形成している。

なお、2015 年 8 月にクラレホームページを確認した際には、図 19 のように企業理念・行動指針・企業活動規準、企業ミッションのそれぞれ制定年が記載されていたが、2015 年 9 月 15 日に同じホームページを再確認したところ図 20 のように「企業ステートメント」として階層性が整理されていた。2015 年 9 月 10 日に「クラレCSRレポート 2015」が公開されていることから、それに合わせて経営理念体系の図を変更したことが考えられる。

図 21 クラレの経営理念（1）



（クラレホームページ <https://www.kuraray.co.jp/> 2015 年 8 月閲覧）

図 22 クラレの経営理念（2）

## 企業ステートメント



(クラレホームページ <https://www.kuraray.co.jp/> 2015 年 9 月 15 日閲覧)

### 第3節 経営理念に影響を与える要因

これまで「企業組織の経営理念」が様々な継承・変更のパターンにより刷新・見直しされてきていることを確認した。それでは経営理念の制定や刷新・見直しに影響を与える要因とは何であろうか。

その一つは、経営者の思想、経営者の哲学、いわゆる経営者理念である。経営理念の制定に経営者の経営思想・経営哲学が反映されていることは、パナソニックの経営理念や京セラの企業理念に、松下幸之助や稲盛和夫の経営思想が基本となっていることから明らかである。

二つ目は、企業の成長段階である。槇谷正人（2012）<sup>220</sup>は、企業組織の成長・発展段階と経営理念の関係を整理している。各段階に応じた経営理念の「機能化」により、企業は危機を脱し、成長・発展するという考え方である。また北村正則（2018）<sup>221</sup>は、オリンパスの事例をもとに企業の成長段階に合わせ、経営理念が制定・見直しされたことを示している。

三つ目は、企業を取り巻く「環境」の影響である。野村千佳子（1999）<sup>222</sup>は90年代における日本企業の経営理念の状況を調査し、環境の変化により経営理念の見直しと変更がなされていることを明らかにした。経営理念は、（制定や見直し当時の）歴史的・社会的な背景の影響を受けている。また、住原則也・三井泉・渡邊祐介編著（2008）<sup>223</sup>は、各企業の「具体的な経営理念を発生せしめている（広い社会の）理念・観念・価値観の総体」として、「メタ理念」の存在を示している。このメタ理念とはその歴史的・社会的背景、すなわち環境そのものであるということもできよう。

浅野俊光（1991）<sup>224</sup>は「時代の環境状況と企業システムの発展段階によって経営理念は変化する」と述べているが、特に経営理念の見直し・刷新については「環境」「企業の成長段階」が関係していることを示している。

---

<sup>220</sup> 槇谷正人（2012）『経営理念の機能—組織ルーティンが成長を持続させる』、中央経済社

<sup>221</sup> 北村正則（2018）「グローバル企業における経営理念」『経営哲学学会第35回全国大会 報告要旨集』：75-80

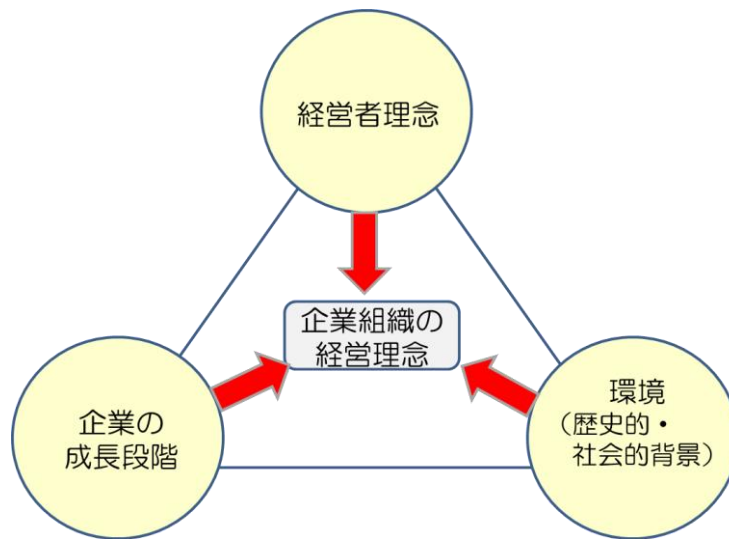
<sup>222</sup> 野村千佳子（1999）「90年代における日本企業の経営理念の状況：環境の変化と経営理念の見直しと変更」、『早稲田商学』第380号 47-73

<sup>223</sup> 住原則也・三井泉・渡邊祐介編著（2008）『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究』、PHP出版

<sup>224</sup> 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社

次節では、「環境」の要因、すなわち歴史的・社会的背景に注目しながら、「企業組織の経営理念」概念の歴史的変遷に注目してみることにする。

図 23 経営理念に影響を与える要因



(筆者作成)



## 第11章 「企業組織の経営理念」《概念3》がどのように変わっていったのか

第1部において、第二次大戦中から70年代頃まで、経営理念の言葉が誕生してから一般に広まるまでを振り返ってきた。その中で、経営理念の概念が、「経済思想・経営思想《概念1》」、「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」、「企業組織の経営理念《概念3》」のように3つ出現し、使用されてきたことを確認した。

第2部では、現在最も使用されている経営理念の概念である「企業組織の経営理念《概念3》」は、異なる2つの視座があることを確認した。すなわち、では、経営理念こそ企業経営の本質であるという「経営理念本質論」と、経営理念は企業経営のための重要な構成要素であるという「経営理念機能論」である。また前章では「経営理念機能論」の視座から、成文化・公表された文言に注目し、その階層性を有する構造にも注目した。さらに経営理念の階層に含まれる、スローガンや行動指針などの類似概念までを経営理念とみなし（広義の経営理念）、その継承・変更のパターンを整理した。

本章では、「経営理念機能論」の視座に立ち、「広義の経営理念」ととらえて、「企業組織の経営理念の歴史的変遷」について確認してみたい。ここでは①50年代～70年代、②80年代～90年代、③2000年代以降の大きく3つの時期にわけて考えてみることにする。

### 第1節 1950～70年代「企業の社会的責任」概念の追加

1950年代、日本の復興が進み、企業規模が大きくなってくると、公害病の発生や消費者活動の増加、あるいは米国による社会的責任論の高まりを反映する理念が制定されてきた。株主、従業員、消費者、公衆に対する「社会的責任論」を反映した理念である（浅野俊光 1991）。

この考え方に大きな影響を与えたのは、1955年から1956年にかけて経済同友会で議論が進み、1956年の第9回大会に決議された「経営者の社会的責任の自覚と実践」である。そのなかでは「現代の経営者は、倫理的にも、实际的にも単に自己の利益のみを追うことは許されず、経済・社会との調和において、生産諸要素を最も有効に結合し、安価かつ良質な商品を生産し、サービスを提供するという立場にたたなくてはならない」と宣言されている（中瀬寿一 1967<sup>225</sup>）。このような環境変化によって、例えば、東洋レーヨン（現 東レ）では、社会的責任論を強く反映した社是『東洋レーヨンは社会に奉仕する』

---

225 中瀬寿一（1967）も『戦後日本の経営理念史』、法律文化社

を 1955 年に制定している（浅野俊光 1991<sup>226</sup>、間宏 1972<sup>227</sup>）。また、中西寅雄（1965）<sup>228</sup>は、「社会化された現代では、たんに利潤追求に専念するというだけの古典・自由主義的な経営理念は、もはや通用しない。新しい経営理念には、経営の社会性ということが含まれなければならない必然性が、歴史的に成立している」と述べている。

一方で、「技術革新」「品質重視」を訴える理念が増えたのもこの時期である。1960 年代、高度経済成長期を迎えた日本企業は、能力主義を重視した「新しい経営理念」の制定が行われ、利潤増大を重視する方向性が示された。1970 年代に入り、高度経済成長期を終え、オイルショック等での企業の行動への社会からの批判から、企業は「経営行動基準」を追加していった。

この時期の特徴は、企業の社会的な位置づけが明確になったことにある。経営理念の機能から見ると、社会適応機能として、「企業の社会的責任概念が追加された」ということができる。

#### 東洋レーヨン

##### 当社の基本方針

『東洋レーヨンは社会に奉仕する』

これが、当社が抱く経営理念ならびに基本方針の中核をなすものである。第一に、消費者にはよい品物を安く、第二に、従業員には安定した生活を、第三に、株主には構成な配当を提供するとともに、原材料供給、製品加工、製品販売などの関連業者に対しては共存共栄の精神をもって協力し合い地域社会の発展に寄与し、より良い社会生活に対し積極的に貢献することを意味する。

##### 東レスピリット

『われわれは、誠実・和音を旨とし、開拓者精神を持って、絶えず前進しよう』

（間宏 1972 147 ページ）

<sup>226</sup> 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』、日本経済評論社

<sup>227</sup> 間宏（1972）「第二編 日本における経営理念の展開」、中川敬一郎編著『現代経営学全集第3集 経営理念』ダイヤモンド社

<sup>228</sup> 中西寅雄・鍋島達編著（1965）『現代における経営の理念と特質』、日本生産性本部

## 第2節 1980～90年代「戦略概念の導入—戦略の上位概念としての経営理念—」

1980年代に入り、米国から「経営戦略」の概念が導入された。そこで経営理念と経営戦略との関係性が整理され、「戦略の上位概念としての経営理念」の位置づけが明確となった。すなわち、経営理念をもとに経営戦略が立案されるという「経営理念主導型の経営戦略」（水谷内徹也 1992<sup>229</sup>）が実践されるようになったことである。

この時期、多くの企業で、C I（コーポレート・アイデンティティ）の導入がブームとなり、経営理念を正しく社内外に伝えることの大切さが認識されていった。またピーターズ・ウオーターマン（邦訳 1983）『エクセレント・カンパニー<sup>230</sup>』による企業文化論の高まりから、企業文化の基盤としての経営理念が重要視された時期でもあった。

1980年代から日本企業はグローバル化などの大きな環境変化が生じ、より不確実性が高い状況に直面することとなった。不確実性の高い状況での意思決定には、主観的な価値的判断としての経営理念やビジョンが重要となる<sup>231</sup>（水谷内徹也 1992）。この時期以降、多くの企業が「ビジョン」を設立するようになっている<sup>232</sup>。また、経営理念の中にドメイン（事業領域）の考え方が組み込まれるようになったのもこの時期からである。丹下博文（1993）<sup>233</sup>は、1986年に制定された三洋電機を新しい経営理念のタイプとして例示している。

<sup>229</sup> 水谷内徹也（1992）『日本企業の経営理念—＜社会貢献＞志向の経営ビジョン—』、同文館

<sup>230</sup> T.J.ピーターズ, R.H.ウオーターマン（大前研一 訳）（1983）『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』、講談社

<sup>231</sup> 水谷内徹也（1992）は、岡本（1983）を引用して、経営理念が経営戦略に影響を与えることを述べている。「経営戦略は、『その基礎に社会—経済—産業の巨視的洞察力を背景にして、企業とりわけ自分たちはこうあるべきだ、このような姿にすべきだという経営理念が作動している。高度にして不確実な、より正確には部分的無知に富む長期的将来に向かって、いくら情報を探索しても、事実判断にもとづいて経営戦略を固めていくことは不可能である。そこには、不可避に大きな飛躍があり、あえてなすべきかどうかの価値観談が大幅に加わらざるを得ない。こういったときに、当該企業にどのような経営理念が創設され、経営構成員とりわけ経営層の価値的態度に内化して作動しているかが、大網的ではあれ、戦略軌道の形成に重大な影響を与える』ことになる。」

<sup>232</sup> 丹下博文（1993）は、理念の体系的分類として、伝統的タイプ、新しいタイプに大別している。伝統的タイプは「創業の精神」型、「社是・社訓」型、「経営理念」に分類し、新しいタイプとしてCI活動推進型、企業革新型、ビジョン提示型に分けている。

<sup>233</sup> 丹下博文（1993）『検証 新時代の企業像』、同文館

<p>経営理念</p> <p>わたしたちは、世界のひとびとになくってはならない存在でありたい</p> <p>事業領域</p> <p>新しい文化と技術を創造する事業</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 健康で豊かな文化を創造する商品・システム</li> <li>2 社会の進歩に役立つ独創的な技術・ノウハウ</li> <li>3 人間性を重視した心にふれるサービス</li> </ol> <p>行動基準</p> <p>世界に誇りうる仕事</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 品位のある仕事をする(品位)</li> <li>2 お客さまの満足を先取りする(顧客主義)</li> <li>3 時代を独自に切り開く(独創性)</li> <li>4 自由闊達な職場をつくる(相互信頼)</li> <li>5 経営効率を高め、利益を公平に分配する(社会貢献)</li> </ol> <p>長期ビジョン「会社のあるべき姿」</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 国際的な経営基盤をもった高収益の優良企業</li> <li>2 先進技術をもつ一流のエレクトロニクスメーカー</li> <li>3 社会への貢献を重視する企業</li> </ol>
--

それでは、1970年代までの経営理念には、経営戦略の上位概念としての機能を有していなかったのだろうか。1972年に刊行された中川敬一郎編著『経営理念』の中で、北野利信は「経営理念とは企業がこれか到達すべき状況、すなわち企業の目的を構想したものであることが多く、経営理念から戦略的要素がはずされているのもうなずかれるところである」と述べている。

一方、1980年代に入ると経営理念と経営戦略との関係性が議論されるようになる。加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博による『日米企業の経営比較<sup>234</sup>』（1983）で

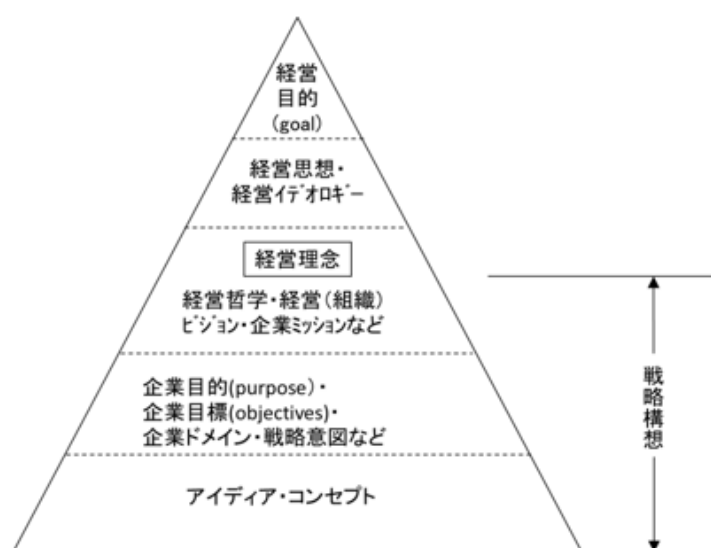
<sup>234</sup> 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博（1983）『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』、日本経済新聞社

は、当時の日本企業の高い業績の理由を「経営理念の制度化」に求めている。経営理念の制度化とは、「経営者あるいは経営者の信念が戦略展開や経営管理の制度に一貫して反映されている程度をさす変数」と説明され、日本企業の高業績はこの経営理念の制度化によると説明されている（浅野俊光 1991）。

なお、「経営理念の制度化」は、近年 新制度派組織論に基づく意味をとられることが多い。「経営理念の制定により、組織が制度的環境への適応を図り正当性の獲得を図っている」（高尾義明 2009）という意味合いである。加護野忠雄ら（1972）の「経営理念の制度化」とは意味が異なる。

松田良子（2003）は経営理念研究の5つの論点の一つに経営戦略との関わりをあげているが、これらの研究は1980年代から1990年代初期に多い。松田良子（2003）は先行研究から「理念主導型戦略とは、経営理念の中に経営戦略が織り込まれるかたち、または経営理念が経営戦略に影響を与える形で経営理念と経営戦略が関係している形である」とまとめている。それらの先行研究の中で、「理念主導型経営戦略」として、経営理念と経営戦略の関係性を示した水谷内徹也（1993）<sup>235</sup>は、経営理念とその類似・関連用語を下記のように整理し、ビジョンやドメインなどを戦略に関わる用語として示している。

図 24 経営理念とその類似・関連用語のピラミッド



（水谷内徹也 1993）

<sup>235</sup> 水谷内徹也（1993）「現代企業の経営理念と経営戦略」、水谷内徹也・村上亨編著『現代企業の新展開－理念・戦略・組織－』、高文堂出版社

1980年代から、経営戦略の概念が本格的に日本に導入され、これまでの経営理念との関係を整理する動きがみられた。具体的にはビジョンやドメインといった経営戦略の概念が経営理念に取り込まれ、あるいは追加されてきている。この時期から経営戦略の上位概念としての経営理念が明確になってきたと言える。

### 第3節 2000年代以降 「社会性（CSR・サステナビリティ）のさらなる強調」

バブル崩壊後、度重なる企業不祥事と規制緩和の進展による企業の自己責任重視の気運が高まり、企業倫理の重要性が社会で問われるようになっていた。2000年代に入り、世界でのCSR（企業の社会的責任）への関心の高まりを受け、日本においても企業がいかにCSRを果たしていくか、が問われるようになった。また米国での巨額会計粉飾事件を受け、日本版SOX法が制定され、株主市場から企業への視線はより厳しくなっている。

日本での本格的なCSRブームは2003年頃からであるが、市場や社会からの要請を受け、それ以降、企業内での「CSRの制度化」が大きく進展するようになっていく。CSRの制度化とは、具体的には、CSR担当部署が設置されたり、担当役員を設置したり、CSR報告書を策定することである（谷本寛治 2013<sup>236</sup>）。

また、1992年のリオ会議「環境サミット」以降、持続可能な地球社会構築にむけて、企業の役割や責任が大きくなっていった。2010年頃から、日本においても、「サステナビリティ」（持続可能性）の重要性と、それに対する企業の役割が注目されている。

これらの環境変化に対応し、1991年に制定された「経団連企業行動憲章」（のちの「企業行動憲章」）では、1996年、2002年、2004年、2010年、2017年と改定がなされた。2017年改訂にあたって、日本経団連では「持続可能な社会の実現が企業の発展の基盤であることを認識し、広く社会に有用で新たな付加価値および雇用の創造、ESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮した経営の推進により、社会的責任への取り組みを進める」と宣言している。

このような環境の影響を受け、企業はCSRに関する内容を経営理念に追加したり、経営理念とCSRの関係を整理したり、CSRに関わる行動指針を策定している。これらは株主市場や社会全体を強く意識した企業の活動であり、新制度派理論における「経営理念

---

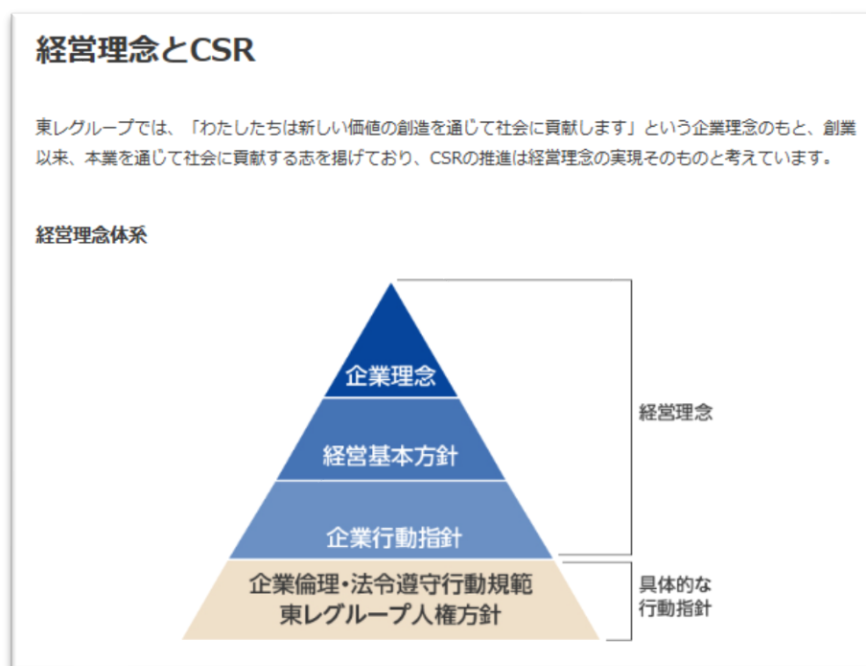
<sup>236</sup> 谷本寛治（2013）『責任ある競争力—CSRを問い直す』、NTT出版

の制度化」と言える。すなわち「経営理念の制定により、組織が制度的環境への適応を図り正当性の獲得を図っている（高尾義明 2009）」企業行動である。

事例として、東レの経営理念とCSRを見てみよう（図 7）。経営理念とCSRの関係を明示するとともに、企業倫理・法令遵守行動規範（2003 年 10 月制定・2015 年 12 月改訂）東レグループ人権方針（2017 年 12 月制定）を策定している。

もう一つ、サントリーの事例を見てみよう。サントリーはサステナビリティの概念を事業活動の基盤に置いている（谷本寛治 2013）。サントリーは 2005 年にグループ企業理念「人と自然と響きあう」を制定し『人々の生活文化を潤い豊かにすること』と『自然環境を保全すること』が矛盾せずに幸福な相互関係で結ばれてこそ、永く持続していく社会づくりに貢献すること、それがサントリーグループの使命」としている。そしてその価値観の根源には、創業者鳥井信治郎の「利益三分主義」<sup>237</sup>にあるとして、創業者の経営理念と新たに制定した経営理念を結びつけている。

図 25 東レの経営理念とCSR

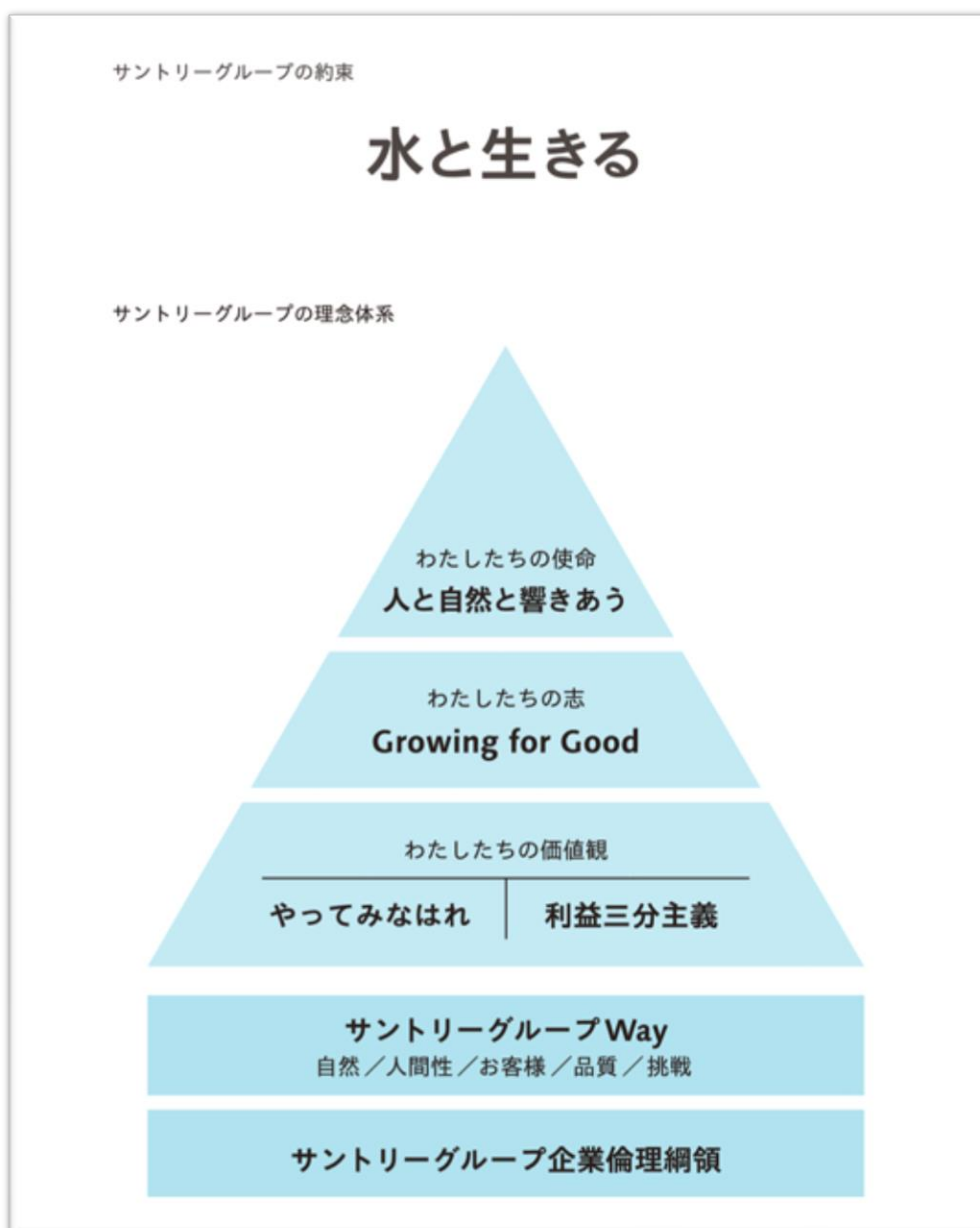


（東レホームページ <https://www.toray.co.jp> 2019 年 11 月 12 日閲覧）

<sup>237</sup> 信心深かった創業者 鳥井信治郎が唱えた経営哲学で、事業で得た利益は「事業への再投資」にとどまらず、「お得意先・お取引先へのサービス」や「社会への貢献」にも役立てていこうという信念を言葉にしたもの（サントリーホームページ）

また経営理念とともにコーポレートメッセージ「水と生きる」を掲げ、「ビジネスと社会双方の持続可能性をうまく融合させている」（谷本 2013）。「持続可能な社会に向けて、サントリーグループの理念を実践することそのものがサントリーグループのCSRであると位置づけ、グループ一体となって活動を推進しています」（サントリーホームページ）として、CSR推進体制を整備し、活動内容についてはホームページやCSRレポート（コミュニケーションブック）として公開している。

図 26 サントリーグループ企業理念



（サントリーホームページ <https://www.toray.co.jp> 2019年11月12日閲覧）



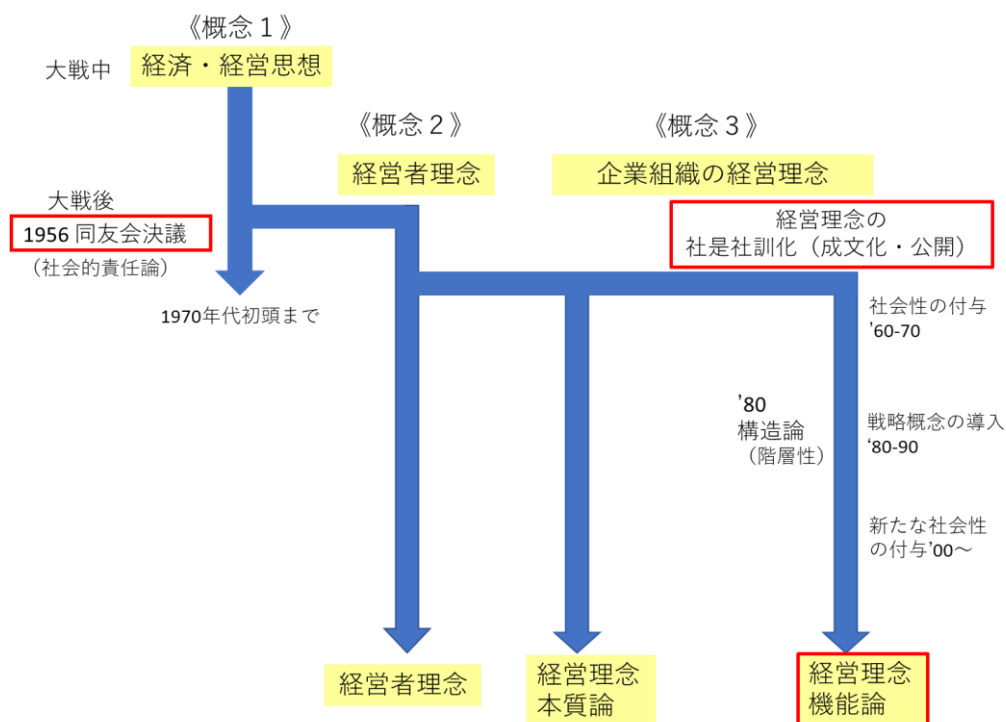
2000年代から現在までの特徴は、経営理念の機能から見ると、社会適応機能として、「社会性（CSR・サステナビリティ）」がさらに強調された」ということができる。

#### 第4節 経営理念への影響（要因と歴史的変遷）

経営理念に影響を与えるのは前述のように、①経営者の思想、②企業成長段階、③環境（歴史的・社会的背景）と考えられる。そのうち③環境（歴史的・社会的背景）に着目すると、日本の経営理念は、「企業の社会的責任概念の追加」「戦略概念の導入」「社会性（CSR・サステナビリティ）のさらなる強調」の3つの期を経て、現在の経営理念になっていると考えることができる。

環境要因（歴史的・社会的変化）による経営理念の変化は、これまで述べてきたように、概ね下図のような年代に実施されてきたと考えられる。「新しい経営理念ブーム」以降、経営理念のテキスト化（成文化）および公開が進み（企業組織の経営理念）、経営理念の経営での機能を重視する「経営理念機能論」の考え方が強まった。この「経営理念機能論」に基づき、経営理念に社会性や戦略概念が新たに付与されることによって、その意味が拡大してきたのである。

図 27 経営理念概念の歴史的変遷（3）

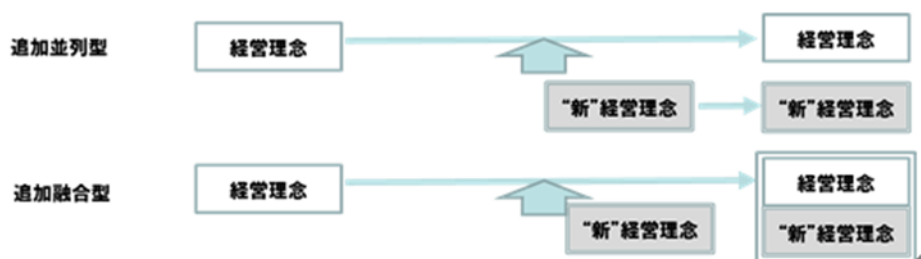


しかし、実際の経営理念の変化は、必ずしもその年代だけに行われてきたわけではない。トヨタ自動車の事例を見ながら、その点について考えてみたい。

## 第12章 企業組織の経営理念—トヨタ自動車の事例

「経営理念機能論」に基づく、「広義の経営理念」ととらえた企業組織の経営理念の変遷について、トヨタ自動車の事例についてみてみたい。トヨタ自動車は新たな経営理念を策定した場合、旧来の経営理念を残し、新たな経営理念を追加する「追加並列型」の経営理念と言える。なお内容は、トヨタ 75 年史ホームページをベースに、先行研究や書籍から引用を行っている。

図 288 経営理念「追加型」



### 第1節 創業期—豊田佐吉と豊田綱領の制定（1935 年）

トヨタ自動車の経営理念を見るうえで、最も基盤となるのはトヨタグループの創始者である豊田佐吉の考え方である。豊田自動織機の発明で有名な豊田佐吉が生まれた静岡県湖西市は、二宮尊徳の「報徳」の教えや、日蓮宗の教えが根強く残っていた土地とされる。佐吉の父である伊吉もその熱心な信者であったとされる。報徳と日蓮の教えは、豊田佐吉の考え方にも強く影響を与えている（日野三十四 2002<sup>238</sup>、野口均 2002<sup>239</sup>）。

トヨタ自動車にとって最初の経営理念は、1935 年（昭和 10 年）に発表された「豊田綱領」である。トヨタ自動車創業者豊田喜一郎の父で豊田自動織機製作所を設立した、豊田佐吉の六回忌にあたる 10 月 30 日に発表された。豊田佐吉の娘婿の豊田利三郎と長男の豊田喜一郎らにより成文化された（日野三十四 2002）。豊田綱領は、報徳と日蓮の教えを具現化するとともに、常に時流を先取りし研究と創造に生きた佐吉の発明精神を加えたものである（佐藤義信 1994<sup>240</sup>）、という。

昭和初期は、日本国内の近代化が大きく進んだ時期である。このような外部環境変化の中、トヨタ自動車は、自動車産業の確立を通して、社会経済の発展に寄与するという「産業報国」

<sup>238</sup> 日野三十四（2002）『トヨタ経営システムの研究—永続的成長の原理』、ダイヤモンド社

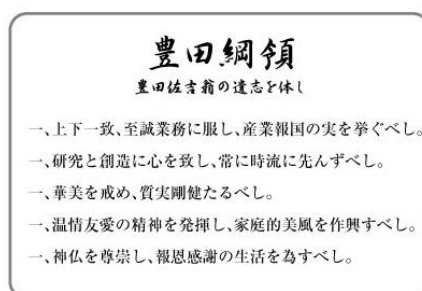
<sup>239</sup> 野口均（2002）『トヨタを創った男 豊田喜一郎』、WAC

<sup>240</sup> 佐藤義信（1994）『トヨタ経営の源流—創業者喜一郎の人と事業』、日本経済新聞社

の目的を明示する必要があった。同時に、自動車事業の本格化に伴って、多くの人たちが新たに入社し、豊田関係会社に引き継がれてきた佐吉の精神を、機会のあるごとに確認する必要があった、という内部要因の事情もあった。技術開発に努めて、さらに自動車を進化させていくという「研究と創造」の決意も表明されている。

トヨタ自動車は、1963 年から経営方針・計画を立案しそれに基づいて経営を遂行するようになったが、そのベースになったのは豊田綱領であった。

図 29 豊田綱領



(トヨタ自動車ホームページ <https://global.toyota/jp> 2019 年 11 月 12 日閲覧)

図 30 「トヨタ基本理念」

1. 内外の法およびその精神を遵守し、  
オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす
2. 各国、各地域の文化・慣習を尊重し、  
地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する
3. クリーンで安全な商品の提供を使命とし、  
あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
4. 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、  
世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
5. 労使相互信頼・責任を基本に、  
個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる
6. グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす
7. 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、  
長期安定的な成長と共存共栄を実現する

<1992 年 1 月制定、1997 年 4 月改正>

(トヨタ 75 年史ホームページ <https://www.toyota.co.jp> 2019 年 11 月 12 日閲覧)

## 第2節 トヨタ基本理念の制定（1992年）と改定（1997年）

「トヨタ基本理念」が制定されたのは、1992年である。これは、戦後2社（トヨタ自工とトヨタ自販）に分離されたトヨタ自動車<sup>241</sup>が、1983年に「新生トヨタ自動車」として統合してから10年後に設定されたものである（伊藤賢次 2012<sup>242</sup>）。制定の理由は、トヨタ自動車を取り巻く外部環境やトヨタ自身の内部要因の変化への対応である。このころトヨタ自動車は、円高や貿易摩擦、世界経済のグローバル化の進展や地球環境問題への関心の高まり、さらには国内のバブル崩壊といった外部環境変化に直面していた。一方、トヨタ自動車自身も事業活動のグローバル化への対応が課題となっていた。1991年の時点で約160の国・地域で販売を行い、22の国・地域に生産拠点を構えていたのである。世界各国・地域の人々と文化や価値観の違いを超えて協力して事業を推進することが非常に重要な課題となっていた。

このような中、豊田英二会長は「グローバルな企業としてこれから前進するためには、グローバルに通用する理念・哲学を明示する必要がある。以心伝心で分かり合っていることを文字にし、これに沿って経営体制、組織体制を考えなければならない」と指示し、基本理念が制定されることとなったと言う。基本理念の策定には、海外経験の豊富な豊田達郎副社長が中心となり、1992年1月の社内年頭あいさつで豊田章一郎社長から発表された。「トヨタ基本理念」は和文と英文の双方で作成されている。

トヨタ基本理念は、豊田綱領の考え方を反映し、時代の変化に合わせ表現をわかりやすく変えるとともに、「企業市民」や「環境問題」、「グローバル化」といった項目を盛り込んだことが特徴である。環境問題に対しては、トヨタ基本理念の制定と同時に、『地球環境に関するトヨタの取り組み方針』（通称『トヨタ地球環境憲章』）が制定された。同年ハイブリッド車のプロジェクトが開始し、世界初のハイブリッド乗用車『プリウス』が1997年発売につながったとされている（日野三十四 2002）。

1997年、「トヨタ基本理念」制定から5年後に改定がなされた。このころ、相次ぐ企業不祥事が発生し、規制緩和の進展による自己責任重視の流れが生じていた。このような中、経団連も前年12月に「経団連企業行動憲章」の改定を行っていた。

---

<sup>241</sup> 戦後の不況、特に1949年に実施された「ドッジライン」による金融引き締めにより、トヨタ自動車は資金調達が厳しくなり、加えて激しい労働争議により倒産の危機に追い込まれた。この危機に対する再建策として、日銀の特別融資を受け入れる条件の一つが販売会社を分離独立させることであった（伊藤 2013、野口 2002 など）

<sup>242</sup> 伊藤賢次（2012）「トヨタの組織文化と豊田章男社長―「変えるべきこと」と「変えてはならないもの」の峻別と進化・発展―」、『名城論集』、1-21

この経団連企業行動憲章の改定を受けて、「トヨタ基本理念」も内外の法およびその精神を遵守」「各国・各地域の文化や慣習を尊重」「労使相互信頼・責任を基本」などの文言を加えられた。当時、経団連の会長は豊田章一郎会長が務めていたことから、経団連会長企業として、経団連企業行動憲章の改定を率先して反映させたものと考えられる。なお改定時は奥田碩社長である。

表 10 トヨタ基本理念（1992 年発行版、1997 年改定版）と豊田綱領の関係

	トヨタ基本理念(1992年発行)	変更	トヨタ基本理念(1997年改定)	豊田綱領の反映状況
1	オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす。	→	<u>内外の法およびその精神を遵守し</u> 、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす。	(新規)
2	クリーンで安全な商品の提供を使命とし、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。	↗	<u>各国、各地域の文化・慣習を尊重し</u> 、地域に根ざした事業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。	産業報国
3	様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品を提供する。	↘	クリーンで安全な商品の提供を使命とし、 <u>あらゆる企業活動を通じて</u> 、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む。	産業報国 報恩感謝
4	各国、各地域に根差した事業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する。	↘	様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・ <u>サービス</u> を提供する。	研究と創造 時流に先んずる
5	個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる。	→	<u>労使相互信頼・責任を基本に</u> 、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる。	温情友愛 家庭的美風
6	全世界規模での効率的な経営を通じて、着実な成長を持続する	→	<u>グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす。</u>	(新規)
7	開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する。	→	開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する。	研究と創造

出所：日野(2002)『トヨタ経営システム』p69をもとに、1992年発行版を追加し1997年改定版との違いを明記した

1997年改定版のアンダーライン部分は、1992年発行版との相違箇所である（公開されているトヨタ基本理念にはアンダーラインの表記はない）

### 第3節 トヨタ行動指針の策定（1998 年）と改定（2006 年）

「トヨタ行動指針」は、「トヨタ基本理念」を実践し、社会的責任を果たすため、トヨタで働く人々の基本的な心構えをまとめ、具体的な留意点を示したものとして 1998 年に制定された。1998 年当時は「トヨタ社員の行動指針」との名称であったとされる。ホームページや資料で明確な記載を見つけることはできなかったが、前年（1997 年）に改定されたトヨタ基本理念を受けて策定されていると思われる。前述のように「経団連企業行動憲章」が 1996 年に改定され、その翌年にトヨタ基本理念も、「内外の法およびその精神を遵守」等の文言を追加し改定している。経団連企業行動憲章ともに公開された「実行の手引き」では具体的アクションプランとして「新たな行動規範の作成と周知徹底」が述べられており（第 9 章 3 項）、これに対応する形で「トヨタ社員の行動指針」が策定されたと考えられる。

2006 年、渡辺捷昭社長の時に「トヨタ行動指針」として改定がなされた。その理由とし

て、初版策定時（1998 年）と比べてトヨタがはるかに社会的関心の高い立場となったこと、加えて個人情報保護法など新たな法規制や考え方が登場するなどの社会背景の変化があったこと、が序文に述べられている。2004 年には、日本経団連<sup>243</sup>の「企業行動憲章」が改定され、個人情報や顧客情報の保護などが追加されており、これに対応したとも考えられる。なおこのとき日本経団連の会長は奥田碩会長であった。

図 31 トヨタ行動指針



（トヨタホームページ <https://www.toyota.co.jp> 2019 年 11 月 12 日閲覧）

#### 第 4 節 トヨタウェイ 2001<sup>244</sup> の制定（2001 年）

2001 年 4 月、張富士夫社長は、「トヨタ基本理念」を実現するための社員として共有すべき価値観と行動指針を明示した「トヨタウェイ 2001」を発表し、世界各地のトヨタに務める管理職以上に配布した（野口均 2002）。張社長は、その序文において「トヨタに働く我々

<sup>243</sup> 2002 年、経済団体連合会（経団連）と日本経営者団体連盟（日経連）を統合して、日本経団連となり、初代会長に奥田碩会長が就任した（2002 年 5 月～2006 年 5 月）

<sup>244</sup> トヨタウェイ 2001 は内部文書であり、ホームページ等には掲載されていないが、梶原一明（2002）『トヨタウェイ 進化する最強の経営術』、ビジネス社 の巻末には参考資料として掲載されている。

の行動原則になるもの」と述べている。このトヨタウェイの作成プロジェクトは、張社長がアメリカの生産子会社の社長であった際に、アメリカ人マネージャーにトヨタウェイ教えるためにはじめたものである（ジェフリー・ライカー、マイケル・ホセウス著、稲垣公男訳 2009<sup>245</sup>）。実際の文書化まで 10 年かかったとされる。

制定の目的は、トヨタのグローバル化への対応と現地への権限委譲をスムーズに進めていくためである。特に海外現地生産を推進する際、日本人社員の“当たり前”とする基本的な考え方が現地社員になかなか理解されないことから明文化された（伊藤賢次 2012）。トヨタ社内（特に国内）で、暗黙知として伝承されてきたトヨタの経営哲学、価値観、実務遂行上の手法を明文化したものとされている。具体的には、「人間性尊重」「知恵と改善」の 2 つを柱に、「チャレンジ」「改善」「現地現物」「リスペクト」「チームワーク」の 5 つのキーワードでまとめられており、トヨタ社員の行動原則であるとされる。なお、この中には豊田綱領の内容や豊田佐吉の言葉はもとより、豊田喜一郎、石田退三、豊田英二、豊田章一郎、奥田碩といった歴代の社長はじめ、カンバン方式を広めた大野耐一元副社長などトップ・マネジメントの言葉が語録として掲載されている。

2002 年度には、海外販売、国内販売、人事、経理、調達など、機能別のトヨタウェイを策定することによって社内でのさらなる徹底が図られた。また、トヨタウェイの共有を軸に各事業体の有機的な結合強化を目的とした人材育成機関として、トヨタインスティテュートが設立された。

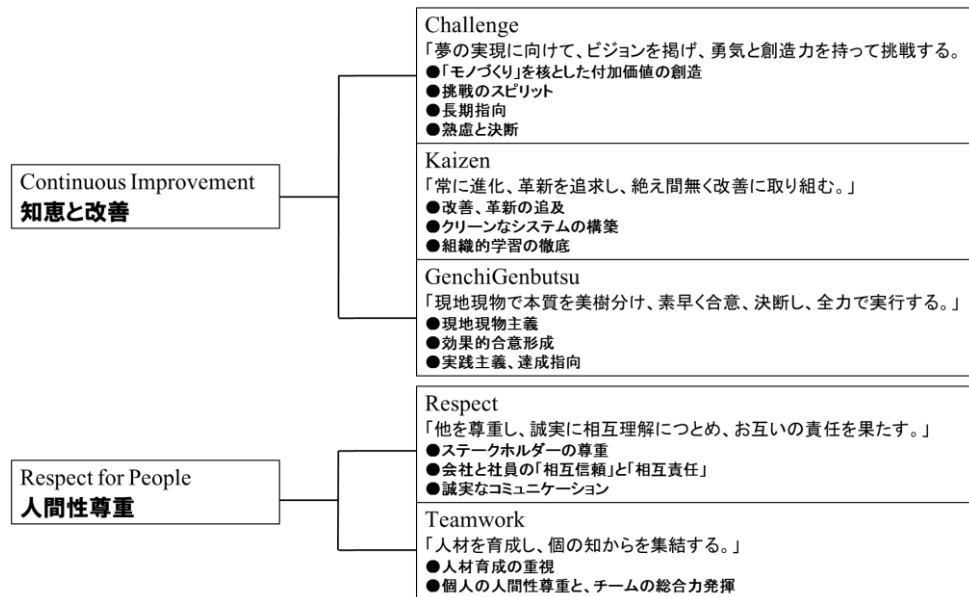
注目すべきは、トヨタウェイ「2001」と、末尾に 2001 をつけたことにある。将来は変更するかもしれないということを示している（伊藤賢次 2012）。実際に 75 年史ホームページにも「トヨタウェイは環境変化の中で進化し、トヨタの強みでありつづけなければならない。これからも、時代に応じトヨタウェイ自体を変革していく」と明記されている。トヨタウェイ自身は普遍的なものではなく、それ自身が「Kaizen」すべきものであると宣言しているのである。

---

<sup>245</sup> ジェフリー・ライカー、マイケル・ホセウス著 稲垣公夫訳（2009）『トヨタ企業大全② 企業文化（上）（下）』、日経 BP 社



図 32 トヨタウェイ 2001



出所：梶原一明（2002）<sup>246</sup>をもとに筆者作成

## 第5節 CSR方針の制定（2008年）

2005年「トヨタ基本理念」から、ステークホルダーとの関係を念頭に「社会・地球の持続可能な発展への貢献」としてまとめられた。その後、環境変化や社会のCSRへの関心の高まりを受けて、2008年にCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」として改定された。

日本経団連は2004年に「企業の社会的責任（CSR）推進にあたっての基本的考え方」を公表、同年「企業行動憲章」の改定で「CSR」の内容が盛り込まれている。さらに2007年には日本経団連から「CSR推進ツール」も好評されている。トヨタ自動車は、日本経団連の「企業行動憲章」の策定にも参画していることがホームページでも明記されており、これらの企業行動憲章の改定等を受けて、CSR方針も制定されたと考えられる。

CSR方針の序文を図8に示す。この後、各ステークホルダー（お客様、従業員、取引先、株主、地域社会・グローバル社会）ごとに具体的な方針が示され、それぞれとトヨタ基本理念の関係性も示されている。

<sup>246</sup> 梶原一明（2002）『トヨタウェイ 進化する最強の経営術』、ビジネス社

図 33 トヨタ CSR方針

#### CSR方針『社会・地球の持続可能な発展への貢献』

私たち（トヨタ自動車株式会社およびその子会社）は、「トヨタ基本理念」に基づき、グローバル企業として、各国・各地域でのあらゆる事業活動を通じて社会・地球の調和のとれた持続可能な発展に率先して貢献します。

私たちは、国内外・国際的な法令並びにそれらの精神を遵守し、誠意を尽くし誠実な事業活動を行います。

私たちは、持続可能な発展のために、以下のとおり全てのステークホルダーを重視した経営を行い、オープンで公正なコミュニケーションを通じて、ステークホルダーとの健全な関係の維持・発展に努めます。

私たちは、取引先がこの方針の趣旨を支持し、それに基づいて行動することを期待します。

（トヨタホームページ <https://www.toyota.co.jp> 2019年11月12日閲覧）

#### 第6節 トヨタグローバルビジョンの制定（2011年）

トヨタではこれまで何回か「ビジョン」「グローバルビジョン」が策定されている。基本理念をベースにして、長期的に目指すべき方向を示した長期ビジョンが必要との認識から、1996年、当時の奥田碩社長より「2005年トヨタビジョン」が発表された。1990年代後半になると、環境やITでの技術開発が進展するとともに、自動車の世界市場での競争が激化した。そうした外部環境の変化に対応し、新たなビジョンとして、2002年、張富士夫社長から「グローバルビジョン 2010」が発表された。さらに2005年には、新たなビジョンである「グローバルビジョン 2020」が、渡辺捷昭社長より発表された。「人と技術の力で明日の世界を切り開く」をキーワードに、地球規模の環境・エネルギー問題などに対処しながら、「地球の一員」また「社会の一員」として役に立つ存在を目指すことが述べられている。なお、奥田社長以降、歴代の社長がビジョンもしくはグローバルビジョンを制定している。

2011年、豊田章男社長が、現在のビジョンである「トヨタグローバルビジョン」を発表した。

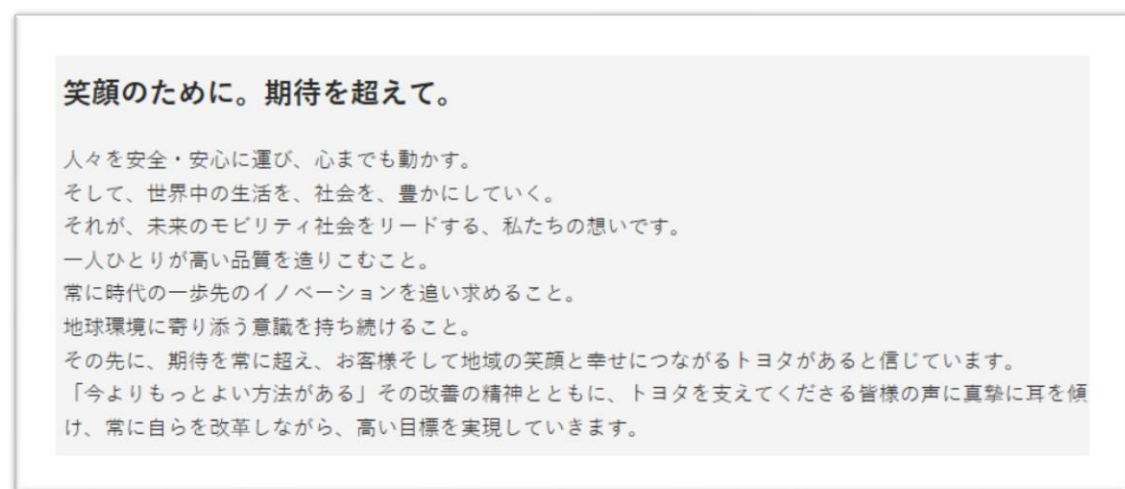
2008年秋の世界的な金融危機による2009年3月期決算での赤字転落、その後に表面化した品質問題という危機的状況を通じて、トヨタは「どんな企業でありたいか」「どんな価値観を大切にしていくのか」、をグローバル30万人の従業員で共有するビジョンとして成文化したものであるという。2つの大きな危機を乗り越え、グローバル全社員がもう一度価値観を共有し、一体感を持って発展するためにグローバルビジョンを発表されたと考えられ

る。またそれは、世界トップの自動車会社であり、日本のリーディングカンパニーであるトヨタが、「この2つの危機をどのように克服するか」という外部からの厳しい視線への対応でもあろう。それはすなわち豊田章男社長がどのような経営でこの危機を克服するのかという、外部の厳しい目に対するメッセージでもある。

ビジョン策定にあたっては、世界各地域のメンバーで策定チームを編成し、議論を重ねて本ビジョンを作り上げている。「お客様に選ばれる企業でありたい」「トヨタを選んでいただいたお客様に笑顔になっていただきたい」という想いから、このビジョンのキーワードは“笑顔のために 期待を超えて”となっている。「期待を超える商品やサービスを提供することで、お客様に驚き・感動を与え、お客様の笑顔が世界中に広がることを目指す」ことを意味する。

またこのグローバルビジョンから、それぞれの地域本部のミッションを作成し、具体的な地域の経営目標や経営計画に落とし込んでいる。したがって、このグローバルビジョンは、経営理念の「経営実践機能」を示していると考えられる。

図 34 グローバルビジョン



(トヨタホームページ <https://www.toyota.co.jp> 2019年11月12日閲覧)

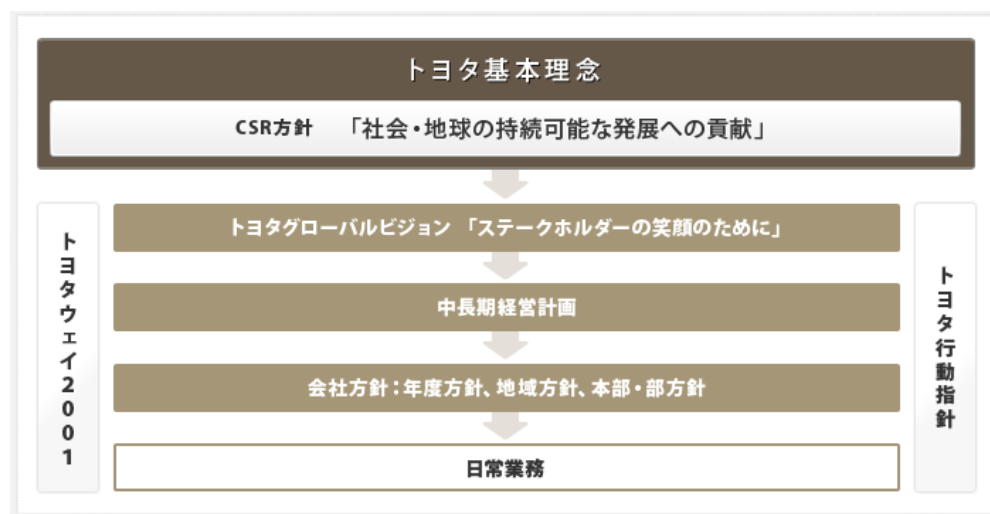
## 第7節 経営理念（類似概念）それぞれの位置づけ

これまで見てきたように、トヨタ自動車では、(広義の) 経営理念として、「豊田綱領」「トヨタ基本理念」「トヨタ行動指針」「CSR方針」「トヨタウェイ2001」「トヨタグローバルビジョン」が存在している。それではこれらの関係性はどのようなのだろうか。

ホームページでも、これらの関係性はあまり明確に示されていない。ホームページ上を探すと、2つの関係性を示す図表が見つかった。下左図はCSR方針による各経営理念の位置づけである。トヨタ基本理念とその中にCSR方針が包含されており、トヨタウェイ2001とトヨタ行動指針が両脇にあり、トヨタ経営理念をもとにグローバルビジョンが制定され、それが中期経営計画、会社方針、日常業務につながっているという関係である。

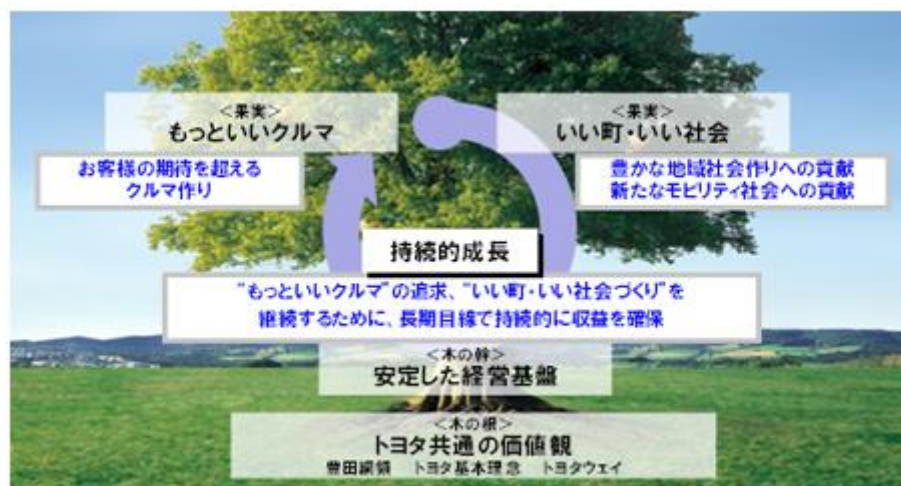
もう一つは、グローバルビジョンの中にある「ビジョン経営のあり方」である。ここでは木の根にあたるものが、トヨタ共通の価値観である、豊田綱領・トヨタ基本理念・トヨタウェイであるとしている。

図 35 CSR方針の位置づけ



（トヨタホームページ <https://www.toyota.co.jp> 2019年11月12日閲覧）

図 36 ビジョン経営のあり方



（トヨタホームページ <https://www.toyota.co.jp> 2019年11月12日閲覧）

しかしどちらもホームページの中に大きく掲載されているとは言い難い。トヨタ自動車ではあまり強くこれらの関係性を示そうとはしていないようである。

これまでトヨタ自動車の経営理念（広義の経営理念）として、「豊田綱領」「トヨタ基本理念」「CSR方針」「トヨタ行動指針」「トヨタウェイ2001」「トヨタグローバルビジョン」の制定の背景や改定の理由などを見てきた。下表に整理しているように、これらの制定および改定の理由は、外部環境変化および内部要因であることが明らかである。

表 11 トヨタ自動車の経営理念の制定年と制定者、制定理由

	制定年	制定者 (制定時のトップ)	制定した理由	
			外部環境変化	内部要因
豊田綱領	1935年	豊田利三郎社長 豊田喜一郎副社長	昭和初期、日本の近代化が進む中で、自動車産業の確立を通して、社会経済の発展に寄与するという「産業報国」の目的を明示する必要があったため。	自動車事業の本格化に伴って、多くの人たちが新たに入社し、豊田関係会社に引き継がれてきた豊田佐吉の精神を、機会のあるごとに確認する必要があったため。
トヨタ基本理念	1992年	(豊田英二会長) 豊田章一郎社長 豊田達郎副社長	世界経済のグローバル化の進展、円高・貿易摩擦、国内バブル崩壊、地球環境問題への関心の高まりなどに対し、企業として対応することが必要となったため。	事業活動のグローバル化に伴い、世界各国・地域の人々と文化や価値観の違いを超えて協力して事業を推進するため。
トヨタ基本理念 (改定)	1997年	(豊田章一郎会長) 奥田碩社長	相次ぐ企業不祥事発生と、規制緩和の進展による自己責任重視の流れへの対応のため。経団連企業行動憲章がこれらの環境変化に対し前年(1996年)改定が行われた。	当時の経団連会長が豊田章一郎会長であり、企業行動憲章改定に率先して対応する必要があった(のではないか)
トヨタ行動指針	1998年	奥田碩社長	「経団連企業行動憲章」改定への対応のため。	「トヨタ基本理念」を実践し、社会的責任を果たすため、トヨタで働く人々の基本的な心構えをまとめ、具体的な留意点をまとめた。(トヨタ基本理念改定と連動)
トヨタ行動指針 (改定)	2006年	渡辺捷昭社長	トヨタが社会的関心の高い立場となったこと、および個人情報保護法など新たな法規制ができてきたことに対応するため。 (日本経団連「企業行動憲章」改定への対応のため)	(奥田碩社長が日本経団連の会長であった)
トヨタウェイ 2001	2001年	張富士夫社長		トヨタのグローバル化への対応と現地への権限委譲をスムーズに進めていくため。特に海外現地生産を推進する際、日本人社員の“当たり前”とする基本的な考え方が現地社員になかなか理解されないことから明文化された。
CSR方針	2008年	渡辺捷昭社長	環境変化、社会のCSRへの関心の高まりなどから制定された。(日本経団連の「企業行動憲章」改定への対応)	
グローバル ビジョン	2011年	豊田章男社長	世界トップの自動車メーカーであるトヨタが、2つの大きな危機に対し、どのように克服するのかという世界の厳しい視点への対応のため。	金融危機による赤字転落と、品質問題という大きな2つの危機を乗り越え、グローバル全社員がもう一度価値観を共有し、一体感を持って発展するため。

筆者作成

## 第8節 トヨタ自動車の経営理念－歴史の変遷のまとめ

それではトヨタ自動車の経営理念（広義の経営理念）について、前節の流れにそって、その歴史の変遷をまとめてみよう。繰り返しになるが、トヨタ自動車は新たな経営理念を策定した場合、旧来の経営理念を残し、新たな経営理念を追加する「追加並列型」の経営理念である。

### 1. 「豊田綱領」：「経営者理念」から「企業組織の経営理念」へ

トヨタ自動車の経営理念として最初に制定されたのは、「豊田綱領」（1935年制定）である。これはトヨタグループの創始者である豊田佐吉の考え方を豊田利三郎、豊田喜一郎により成文化されたものである。経営ナショナリズムである、産業報国の考え方が反映された経営理念であった。

### 2. 「トヨタ基本理念」「行動指針」「トヨタウェイ」：企業の社会的責任概念の追加

1992年に、「トヨタ基本理念」が制定された。それまでトヨタグループの創始者である豊田佐吉の考え方を成文化した「豊田綱領」（1935年制定）があった。「トヨタ基本理念」はその「豊田綱領」を踏まえながらも、企業市民や環境問題といった「企業の社会的責任論」を反映した内容である。これに加え、1998年には、「トヨタ行動指針」が制定され、基本理念の内容が社員ひとり一人の具体的行動へ結びつけられた。また2001年に策定された、「トヨタウェイ 2001」は、基本理念を実現するために社員として共有すべき価値観と行動指針を明示されたものであり、世界各地の管理職以上の社員に配布された。

### 3. 「トヨタビジョン」：戦略概念の導入

1996年に制定された「2005年トヨタビジョン」は、トヨタ基本理念をベースに長期的に目指すべき方向を示されている。経営戦略に直結する上位概念としてビジョンが設定されている。環境変化に対応するように、2002年「グローバルビジョン 2010」、2005年には、「グローバルビジョン 2020」が発表され、2011年、豊田章男社長による「トヨタグローバルビジョン」につながっている。

#### 4. 「CSR方針」：社会性（CSR・サステナビリティ）のさらなる強調

2005年「トヨタ基本理念」から、ステークホルダーとの関係を念頭に「社会・地球の持続可能な発展への貢献」としてまとめられた。その後、環境変化や社会のCSRへの関心の高まりを受けて、2008年にCSR方針「社会・地球の持続可能な発展への貢献」として改定された。

これまで見てきたように、トヨタ自動車では、経営理念として、「豊田綱領」の後に「トヨタ基本理念」が制定され、「トヨタ行動指針」「CSR方針」「トヨタウェイ 2001」「トヨタグローバルビジョン」が順番に制定され、現在も併存している。新たな経営理念が追加されることにより、それぞれの機能も追加されていったことがわかる。

図 37 トヨタの経営理念

##### 企業理念

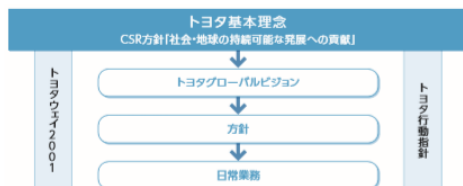
###### 基本的な考え方

トヨタはあらゆる事業活動を通じて、豊かな社会づくりに貢献し、すべてのステークホルダーから信頼される良き企業市民を目指しています。その礎となる企業理念をはじめ、その実現を支える価値観、心構えを紹介します。

###### 豊田綱領

- 一、上下一致、至誠業務に服し、産業報国の実を學べし
- 一、研究と創造に心を致し、常に時流に先んずべし
- 一、華美を戒め、質実剛健たるべし
- 一、温情友愛の精神を発揮し、家庭的美風を作興すべし
- 一、神仏を尊崇し、報恩感謝の生活を為すべし

###### 理念・方針・日常業務の関係



###### トヨタ基本理念

創業以来今日まで、トヨタグループの創始者、豊田佐吉の考え方をまとめた「豊田綱領」（1935年10月発表）を経営の「核」として受け継いできました。

1992年には、社会情勢や事業構造の変化を受け、「企業を取り巻く環境が大きく変化しているときこそ、確固とした理念を持って進むべき道を見極めていくことが重要」との認識に立ち、「トヨタ基本理念」を策定（1997年4月改正）し、企業としてのあるべき姿を明確にしました。

###### トヨタ基本理念

- 内外の法およびその精神を遵守し、オープンでフェアな企業活動を通じて、国際社会から信頼される企業市民をめざす
- 各国、各地域の文化・慣習を尊重し、地域に根ざした企業活動を通じて、経済・社会の発展に貢献する
- グリーンで安全な商品の提供を使命とし、あらゆる企業活動を通じて、住みよい地球と豊かな社会づくりに取り組む
- 様々な分野での最先端技術の研究と開発に努め、世界中のお客様のご要望にお応えする魅力あふれる商品・サービスを提供する
- 労使相互信頼・責任を基本に、個人の創造力とチームワークの強みを最大限に高める企業風土をつくる
- グローバルで革新的な経営により、社会との調和ある成長をめざす
- 開かれた取引関係を基本に、互いに研究と創造に努め、長期安定的な成長と共存共栄を実現する

出所：『TOYOTA Sustainability Data Book 2019』

（トヨタホームページ <https://www.toyota.co.jp> 2019年11月12日閲覧）

#### 第9節 経営理念に影響を与える要因の相互関係性

これまでトヨタ自動車の経営理念の歴史的変遷を見てきた。しかし前章で述べた経営理念概念の変遷の4つの期の年代とは齟齬が生じている。企業の社会的責任概念を追加した「トヨタ基本理念」の制定は1992年であり、1950年代～1970年代の期間とは異なって

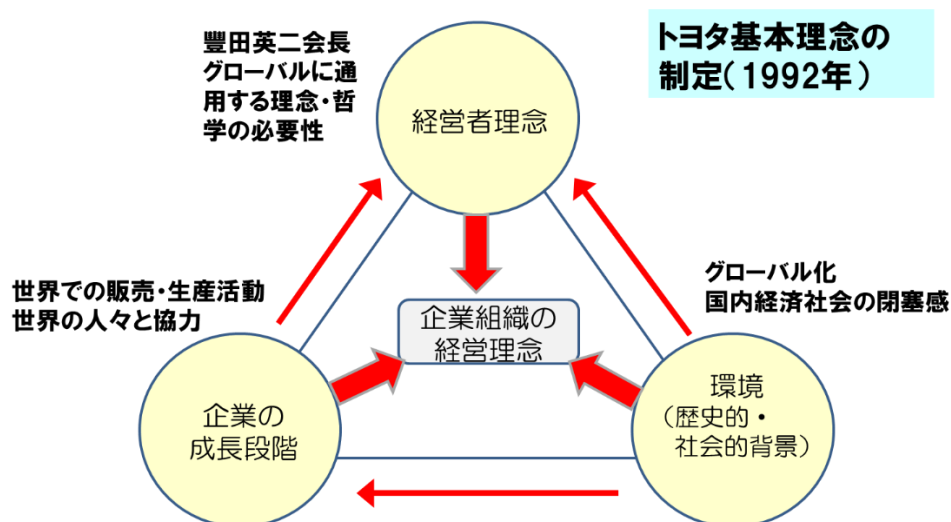


いる。これはなぜなのだろうか。1992年のトヨタ基本理念の制定時に関して、影響を与える3要因についてあらためて整理してみよう。

このころトヨタ自動車は、円高や貿易摩擦、世界経済のグローバル化の進展や地球環境問題への関心の高まり、さらにはバブル崩壊による国内市場の閉塞感といった外部環境変化に直面していた。一方、トヨタ自動車自身も事業活動のグローバル化への対応が課題となっていた。1991年の時点で約160の国・地域で販売を行い、22の国・地域に生産拠点を構えていたのである。世界各国・地域の人々と文化や価値観の違いを超えて協力して事業を推進することが非常に重要な課題となっていた。

このような中、豊田英二会長は「グローバルな企業としてこれから前進するためには、グローバルに通用する理念・哲学を明示する必要がある。以心伝心で分かり合っていることを文字にし、これに沿って経営体制、組織体制を考えなければならない」と指示し、基本理念が制定されることとなった。

図 38 経営理念に影響を与える要因（トヨタ基本理念の制定時）



3つの要因は独立して経営理念の策定・刷新・見直しに影響を与えるのではなく、それぞれ相互に関係しながら経営理念に影響を与えていると考えられる。すなわち、環境要因だけでなく、企業の成長段階や、その時の経営者の思想<sup>247</sup>と関係して、経営理念の制定や刷新、見直しが行われていると言える<sup>248</sup>。

<sup>247</sup> 経営者が交代すると、経営者の思想も異なる部分が生ずる。トヨタ自動車では、経営理念（および類似概念）の制定・見直し時の経営者は、異なっている。（野林晴彦 2016b）。

<sup>248</sup> 経営理念に影響を与えるのは、経営者の思想、企業の成長段階、環境要因（歴史的・社会的背景）の3要因であるが、逆に経営理念はこれら3要因へ影響も与える。経営理念による戦略実施により企業成長につながり、経営理念に基づく企業行動は外部環境に影響を及ぼす場合もあると思われる。また創業者の経営理念が、後代の経営者の思想に影響を与えることもある。



### 第13章 「企業組織の経営理念」研究

ここでは、「企業組織を主体とした経営理念《概念3》」の最終章として、その概念による研究について、「経営理念本質論」「経営理念機能論」の2つの視座を確認しつつ概観したい。

序章で述べたように、松田良子（2003）は日本の経営理念の研究テーマを大きく5つに分類している<sup>249</sup>。①経営理念の定義、②経営理念の機能や効果、③経営理念の構造、④経営理念と経営戦略の関わり、⑤経営理念の浸透の5つである。ここで、①経営理念の定義、を除けば、経営理念概念を、ほぼ「企業組織の経営理念《概念3》」と捉えても問題ないであろう<sup>250</sup>。本章では2000年までによく研究されてきた上記①～④のテーマを簡単にまとめるととともに、2000年以降年盛んにおこなわれてきた経営理念の浸透研究を確認し、さらに新たな経営理念研究テーマについても見てみよう。

#### 第1節 1990年代までに多く研究されてきたテーマ

##### 1. 経営理念の定義

経営理念の定義は、研究者によって異なっている。例えば中川敬一郎（1972）は、経営理念を「経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理」としており、浅野俊光（1992）は、「経営者・組織体の行動規範、行動指針となる価値観、あるいは行動原理」としている。また奥村恵一（1994）は、「経営理念は、当初は会社の創業者やトップの信念として形成され、公式表明として文書などで公表・伝達されたものである」とし、簡単には「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（あるいは世界観）」としている。さらに柴田仁夫（2017）は、1967年から2015年までの26人（組）の研究者の経営理念の定義を整理し、「経営者による経営理念の定義の変遷」としてまとめ<sup>251</sup>、2003年以降も経営理念の定義が固まっていないことを確認している。

「企業組織の経営理念」《概念3》を対象とした経営理念の定義であっても、「経営理念本質論」と「経営理念機能論」の視座の違いによる、「経営理念の定義」の差異は明確になっているとは言えない。定義は抽象的なものであり、経営理念の本質性や機能性について、明確な記述がなされなかったためであると思われる。

---

<sup>249</sup> 松田良子（2003）「経営理念と経営戦略」、加護野忠男編著（2003）『企業の戦略』、八千代出版 39－52

<sup>250</sup> 松田良子（2003）において①経営理念の定義については、主体を経営者もしくは組織体としている。

<sup>251</sup> 柴田仁夫（2017）『実践の場における経営理念の研究』、創成社、22－23

## 2. 経営理念の機能や効果

経営理念の機能・効果として広く認められているのは、企業内部の統合機能と企業外部に対する適応機能である。

企業内部の統合機能には、組織の組織の指針（バックボーン）的機能と、組織の成員統合機能がある。またさらに組織の成員統合機能には、一体感の醸成機能と、成員の動機付けがある。また、企業外部への適応機能は、自社の対外活動の正当化の機能と、環境変化に対する適合機能がある。さらに環境適合機能には、適合機能を通じて存続効果を期待する機能と、活性化を行う機能の2つの機能がある。

図 39 経営理念の機能・効果

内部統合機能		外部適応機能	
バック ボーン (指針)	一体感の醸成	自社活動 の正当化	適合・存続
	成員の動機づけ		活性化
	成員統合機能		環境適合機能

(松田良子 2003 p 43)

「経営理念機能論」「経営理念本質論」のどちらの立場をとる研究者も、「内部統合」「外部適応」の2つの機能については賛同している。この2つの機能の考え方は「最近の経営理念研究では以外なほど議論が収束している」と言われており、さらにこの考え方は鳥羽欽一郎・浅野俊光（1984）<sup>252</sup>、さらには間宏（1972）<sup>253</sup>まで遡るという（高尾義明 2009）。

これに対し、横川雅人（2010b）<sup>254</sup>は、この2つの機能のほかに、経営理念に基づいた戦略や組織を構築する機能として、「経営実践」機能を加えている。横川雅人（2010b）は、高田馨（1978）<sup>255</sup>『経営目的論』から、経営理念が「経営目標」、「経営経済」、「経営組織」を規定しており、これらは経営活動における実践的側面として機能することを示している。なお、「経営経済」は経営戦略に相当すると言う。経営理念は「経営目標」、「経営経済」、「経営組織」を統括する機能を果たすと共に、経営活動の実践に結びついていなければならないとしている。

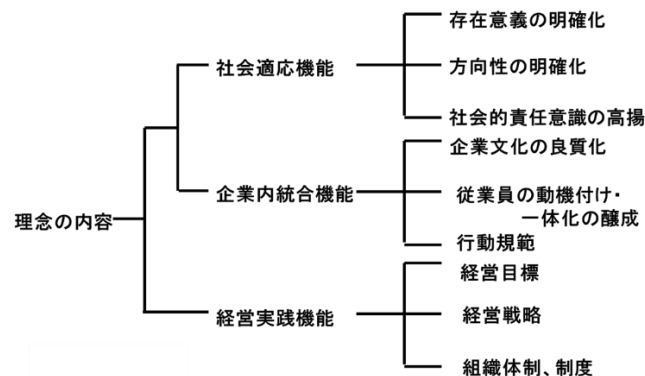
<sup>252</sup> 鳥羽欽一郎・浅野俊光（1984）「戦後日本の経営理念とその変化」『組織科学』第18巻、第2号、37-51

<sup>253</sup> 間宏（1972）「日本における経営理念の展開」中川敬一郎編『経営理念』、ダイヤモンド社

<sup>254</sup> 横川雅人（2010b）「現代日本企業の経営理念：「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて」『産研論集』第37巻、125-137

<sup>255</sup> 高田馨（1978）『経営目的論』、千倉書房

図 40 経営理念の機能



(横山雅人 2010b)

「戦略の上位概念としての経営理念」という考え方は、「経営理念は企業経営のための重要な構成要因である」という「経営理念機能論」に合致する。すなわち、経営戦略や経営組織と同じように、経営理念も企業経営の重要な構成要素であるという考え方である。

第11章第2節でみてきたように、1980年代～1990年代には欧米から経営戦略の考え方が本格的に導入されるようになった。それとともに、経営理念にも戦略概念の概念が加えられ、「戦略の上位概念としての経営理念の位置づけ」が明確になってきたのである。間宏(1972)が経営理念の機能を整理した際には、まだ「経営戦略」の概念は一般企業には浸透していなかったと思われる。同じ中川敬一郎編著(1972)『経営理念』の中で、北野利信(1972)<sup>256</sup>は「経営理念とは企業がこれか到達すべき状況、すなわち企業の目的を構想したものであることが多く、経営理念から戦略的要素がはずされているのもうなずかれるところである」と述べている。一方、1980－1990年代の経営理念の代表的研究の一つである水谷内徹也(1992)<sup>257</sup>では、「理念が戦略を生む」として、経営戦略につながる経営理念の重要性を述べている。

「経営理念機能論」の立場に立つ場合には、「戦略の上位概念」としての「経営実践機能」を考慮することが重要であろう。

<sup>256</sup> 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。

<sup>257</sup> 水谷内徹也(1992)『日本企業の経営理念－＜社会貢献＞志向の経営ビジョン－』、同文館

### 3. 経営理念の構造・階層性

第10章で見てきたように、「企業組織の経営理念」《概念1》として、また成文化・公開された「経営理念機能論」の視座に立ち、さらに類似概念までを含む「広義の経営理念」ととらえると、経営理念の構造も注目すべき対象となる。

このような視点の場合、経営理念の階層性には様々な構成要素があり、それが階層をなしで成り立っていると考える。例えば、三菱電機の経営理念は企業理念と経営方針の2部構成であり、ホンダの経営理念は社是と運営方針の2部で構成されている。使われる用語（社是、経営理念、企業理念、運営方針、企業方針など）は企業によってさまざまであるが、より抽象的で理想を示した上位概念から（理念）、具体的で実践的な下位概念（方針）という階層をなしている。

図 41 経営理念の構造



松田良子（2003） 出所：奥村恵一（1994）

経営理念の構造論については、1980-1990年代にはよく議論されてきたが、2000年代以降はテーマとなることはほとんどなかった。数少ない構造論の視点が、第11章で述べたような「経営理念内容の継承・変更パターン」の構造による検討（野林晴彦 2016a）である。

### 4. 経営理念と経営戦略の関わり

1980年代以降、経営戦略の考え方が本格的に日本企業に導入され、経営理念と経営戦略の関係も多く議論されるようになった。

経営理念と経営戦略の関係性について、松田良子（2003）は5つのパターンがあるとしている。すなわち、①経営理念そのものが経営戦略となる場合、②経営理念が経営戦略を内包している場合、③経営戦略が経営理念を内包している場合、④経営理念が経営戦略に影響を与える場合、⑤経営理念と経営戦略が相互に影響を与え合う場合、である。また、この場合の経営戦略は「理念主導型戦略」と呼ばれる。

経営理念と経営戦略の関係を考える際、経営理念も経営戦略と同様に、企業経営のための重要な構成要素であるとの視点に立つ。すなわち、経営理念と経営戦略との関係は、「経営理念機能論」の視座に基づいて議論されると言える。

経営理念と経営戦略の関係性についての捉え方は研究者によってまちまちであり、また経営理念と経営戦略はどちらも多義であるためその関係を明確にすることは容易ではない（柴田仁夫 2017）。しかしながら、「経営理念機能論」の視座に立つ場合、経営理念と経営戦略の関係性が重要であることは間違いないであろう。

## 第2節 経営理念の浸透

経営理念は、組織や成員に浸透しなければ、その機能・効果を発揮できないことは良く知られているが、「経営理念の浸透」に関する研究が始まったのは1990年代からである。松田良子（2003）によれば、経営理念の浸透の重要性について指摘する研究は多かったものの、1990年代までは経営理念の浸透に関する実証研究は少ない状況にあった。しかし、6年後に発行された高尾義明（2009）<sup>258</sup>では、「経営理念の浸透に関する研究が近年の経営理念研究のメイントピックになっている（p 59）」と記されている。経営理念研究は1990年代後半から2000年代に入り多く研究されてきており、現在でも経営理念浸透は、経営理念研究の中で最も大きな研究テーマとなっている。

経営理念の浸透研究については、浸透の対象をどうとらえるかで大きく2つに分けることができる。一つは企業組織（全体）を対象とした「マクロ理念浸透研究」であり、もう一つは組織内の成員を対象とした「ミクロ理念浸透研究」である。ここでは①マクロ理念浸透研究、②ミクロ理念浸透研究について概観し、「経営理念機能論」「経営理念本質論」についても確認したい。

### 1. マクロ理念浸透研究<sup>259</sup>

企業組織全体を対象とした理念浸透研究である。まず質問票調査によって、企業の経営理

---

<sup>258</sup> 高尾義明（2009）「経営理念の組織論的再検討」、京都大学京セラ経営哲学寄付講座編『経営哲学を展開する』文眞堂

<sup>259</sup> マクロ理念浸透研究については、野林晴彦（2015b）「経営理念浸透にかんするマクロレベル先行研究の考察—コンティンジェンシー理論に基づくパラダイムによる整理と新たな課題の抽出」『経営哲学』第12巻第1号5—22に詳しく整理を行っている

念の浸透方法を調査した研究に、北居明・出口将人（1997）<sup>260</sup>やまた横川雅人（2009）<sup>261</sup>がある。

また、野林晴彦・浅川和宏（2001）<sup>262</sup>は、1社1回答式の質問票調査により、経営理念浸透策と、経営理念浸透度との因果関係を示した。さらに横川雅人（2010a）<sup>263</sup>は、1社1回答式の質問票調査により、経営理念の機能と経営理念の浸透手段の関係を明らかにした。

経営理念の浸透と業績の関係に着目した研究として、鈴木勘一郎（2009）<sup>264</sup>や野林晴彦（2015a）がある。経営理念の浸透が業績にも（一部）関係があることが示された。

これらは、定量研究により、多くの企業の状況を概観できるという特徴がある。一方、個々の成員間の浸透の違いを考慮できていないという課題が残されている。

定量研究ではないが、楨谷正人（2012）<sup>265</sup>は、さまざまな理論研究と事例研究によって、戦略的組織ルーティンと経営理念の機能化についてモデル化を行っている。

これらのマクロ理念浸透研究は、「経営理念機能論」に立脚していると言ってよいであろう。多数の企業の経営理念を調査対象とする場合、成文化され公表されていなければ調査分析は難しい。また同様に、経営理念の多様性・多義性という特徴から、類似概念までを経営理念とみなす「広義の経営理念」として操作化することが必要であろう。

## 2. ミクロ理念浸透研究

組織の成員を研究対象とした理念浸透研究である。金井壽宏・松岡久美・藤本哲（1997）<sup>266</sup>は、コープこうべの調査をもとに、経営理念の浸透メカニズムに関する理論として、強い文化モデル、観察学習モデル、意味生成モデルの3つを提示した。また松岡久美（1997）<sup>267</sup>は、

---

<sup>260</sup> 北居明・出口将人（1997）「現代日本企業の経営理念と浸透方法」、『大阪学院大学流通・経営科学論集』、第23巻、65-83

<sup>261</sup> 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』、第3巻、5-20

<sup>262</sup> 野林晴彦・浅川和宏（2001）「理念浸透「5つの策」--経営理念の企業内浸透度に着目して」『慶應経営論集』第18巻、37-55

<sup>263</sup> 横川雅人（2010a）「現代日本企業における経営理念の機能と経営浸透策」、『ビジネス&アカウンティングレビュー』、第5巻、219-236

<sup>264</sup> 鈴木勘一郎（2009）「中堅中小企業における理念経営に関する研究：一価値、理念浸透、そして業績―」、『日本ベンチャー学会誌』14巻、13-22

<sup>265</sup> 楨谷正人（2012）『経営理念の機能 組織ルーティンが成長を持続させる』、中央経済社

<sup>266</sup> 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”の理念と浸透―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』第31巻、29-39

<sup>267</sup> 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』第44巻第1号、183-203

経営理念の浸透に関して「言葉の存在を知ってる」から「行動の前提となる」までの4段階の浸透レベルを示すとともに、浸透メカニズムを策定した。

田中雅子(2006)<sup>268</sup>は、ミッションマネジメント実践企業6社の経営者へのインタビュー調査により、経営理念の浸透方法と、経営理念が成員のやる気につながる仕組みについて考察を行っている。またその続編ともいえる田中雅子(2016)<sup>269</sup>では、その企業に10年間のインタビュー調査(経営者、役員、管理職、若手)を実施することにより経営理念が成員に浸透するメカニズムを探究している。

また、北居明・田中雅子(2009)<sup>270</sup>は、経営理念の浸透度を媒介変数として、理念浸透方法と成果の分析を行っている。ここでの成果は「成員の職務満足」と「コミットメント」という成員の内面に対する成果である。

高尾義明・王英燕(2012)<sup>271</sup>は、組織コンテストのアイデンティティ理論に依拠し、浸透の把握を行うために「情緒的共感」「認知的理解」「行動的関与」の3つの構成次元を構成した。2700名もの質問票調査により、成員の認知的理解と、情緒的共感が、行動的関与につながることを示した。

対象を中小企業に絞ったマイクロ理念浸透研究も、2010年以降増えている。瀬戸正則(2017)<sup>272</sup>は、中小企業2社への分厚いインタビュー調査を通じ、戦略的な経営理念浸透促進のプロセスを考察し、戦略的経営理念論を提唱している。また、柴田仁夫(2017)<sup>273</sup>は、中小企業の経営者、従業員を対象とした質問票調査によって、両者(経営者と従業員)の視点のギャップから分析を行い、関連性理論と実践コミュニティにより理論モデルを行っている。

これらのマイクロ理念浸透研究では、定性的あるいは定量的手法により、経営理念が成員の心理や行動へにどのように影響を及ぼしているか、を明らかにすることが可能である。マイクロ理念浸透研究で課題となった「個々の成員間の浸透の違い」を考慮することができる。一方で、研究対象企業は1社(もしくは数社)となることから、一般化が難しい点が課題となる。

---

<sup>268</sup> 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

<sup>269</sup> 田中雅子(2016)『経営理念の浸透メカニズム』中央経済社

<sup>270</sup> 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』第12巻第2号、49-58

<sup>271</sup> 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

<sup>272</sup> 瀬戸正則(2017)『戦略的経営理念論—人と組織を活かす理念の浸透プロセス—』、中央経済社

<sup>273</sup> 柴田仁夫(2017)『実践の場における経営理念の浸透』、創成社

ミクロ理念浸透研究は、「経営理念本質論」「経営理念機能論」のどちらの視座でも実践されている。「普遍的で、経営の本質としての経営理念」を対象とするか、「時代や環境によって変化し、その機能を重視する経営理念」を対象とするか、研究を実施する前に明示することが必要であろう。

### 第3節 新たな研究テーマ—経営人類学による経営理念研究

経営理念に関する新たな研究テーマとして、経営人類学の視点に基づく経営理念研究をあげておきたい。

住原則也・三井泉・渡邊祐介ら経営理念継承研究会は、経営人類学的な視点での経営理念の研究を実施している<sup>274</sup>。住原則也らは、経営理念が成文化されているかどうかにかかわらず、企業内の活動の中で経営理念を組織構成員個々人が解釈・再解釈するという相互作用（ダイナミズム）の実態こそが、経営理念の実体と捉えている。そしてその経営理念が組織内外にどのように伝播・継承されていくのか、という「過程」に注目をしている。さらに国内企業のみならず、アジア企業の経営理念の生成・伝播・継承に関する研究も行っている<sup>275</sup>。

これらの研究は、経営理念は企業経営の本質であるという「経営理念本質論」に基づいた研究であると言ってよいであろう。形として見えている各企業の経営理念の文言は、より普遍的な「理念の本質」としての「メタ理念」の上に成り立っている点にも注目している。「メタ理念」とは具体的な経営理念を発生せしめている基礎にあり理念・観念・価値観のことである<sup>276</sup>。

経営人類学的な視点によるこれらの研究は、今後さらに発展が期待でき、注目していくべき分野であると考えられる。

これまで「企業組織の経営理念」研究について、それぞれのテーマ別に概観を行った。1956年の経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議以降、研究者による「企業組織の経営理念研究」は様々なテーマで実施され、多くの蓄積がなされてきた。現在でも、「企業組織の経営理念」研究が進められている。

しかし、『日本の経営理念』の概念規定は困難であるのに、これを無視して、無限定のま

<sup>274</sup> 住原則也・三井泉・渡邊祐介編、経営理念継承研究会著（2008）『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』、PHP出版

<sup>275</sup> 三井泉編著（2013）『アジア企業の経営理念—生成・伝播・継承のダイナミズム』、文眞堂

<sup>276</sup> 住原則也編（2014）『経営と宗教 —メタ理念の諸相』、東方出版



まで論述されることが多い」(山本安次郎 1972)<sup>277</sup>という状況は現在も変わらない。企業組織の経営理念を研究対象としながら、その経営理念をどうとらえるのか、という概念定義を十分にしないまま、研究が実践されている。まず主体の違いによる3つの経営理念概念のどれを研究対象とするかを宣言する必要があるであろう。またさらに「企業組織の経営理念」を研究対象とする場合には、経営理念を企業経営の本質ととらえる「経営理念本質論」なのか、企業経営の重要な一構成要素ととらえ、その役割を重視する「経営理念機能論」なのかという視座の明示を行うことも重要であろう。

---

<sup>277</sup> 山本安次郎 (1972)「経営理念の国際的比較」、山城章編著『現代の経営理念』(合本版)、p185

## 第14章（総括） 経営理念の概念整理

これまで第1部では「経営理念という言葉の誕生から一般の普及まで」の歴史を確認してきた。第二次大戦中に誕生した経営理念という言葉は、戦後1970年代初旬までに、一般に広く普及されるとともに、経営理念の3つの概念が誕生した。また、第2部では、それらの経営理念概念のうち、現在中心に議論されている『企業組織の経営理念』について、2つの視座を提示するとともに、その歴史の変遷について、1950年代から現在までを振り返り、その整理を行ってきた。

本章ではこれらを総括し、経営理念の概念を整理するとともに、概念自身が広範で曖昧となった理由について考察を行う。

### 第1節 日本における経営理念概念の歴史の変遷と概念整理

#### リサーチクエスチョン

日本における『経営理念』という言葉と概念は、どのように誕生し、変化し、現在のように受けられてきたのか？その歴史を振り返ることで概念を整理する

日本における経営理念の概念の歴史について、経営理念という言葉の歴史とともにその変遷を振り返ってきた。

企業の「経営理念」という言葉は、主に実業界を中心に一般化してきた。哲学のイデー（理念）を起源に、古林喜楽により創られた（と思われる）経営理念という言葉は、第二次大戦中に戦時統制経済下における「経済思想・経営思想としての経営理念」として始まった。戦後、経営者は奉仕の考えとしての「経営者の哲学、経営者理念」を持つべきとした川上嘉市のエールは、少しずつ経営者の中に広まっていった。そして、経済同友会決議および日本生産性本部による海外視察、そしてドラッカーの著書の流行により、「新しい経営理念ブーム」が生じ、「経営者理念」という考え方が広く国内に広がっていった。このブームはさらに実際に企業が経営理念設立を後押しし、「企業組織の経営理念」という考え方が浸透、定着していったのである。このブームにより、「経済思想・経営思想」としての経営理念概念は、「経営者理念」「企業組織の経営理念」という概念に置き換わっていった（パラダイム変換）。

「企業組織の経営理念」の概念は、経営理念が社是社訓のようにテキスト化、すなわち成文化され、公開されることによってさらなる視座が生まれる。経営理念の企業経営への役割、すなわち機能をより重視する「経営理念機能論」である。一方、経営理念こそ経営の本質で

あるとする「経営理念本質論」も、「理念」という言葉のイメージをもとに存在している。

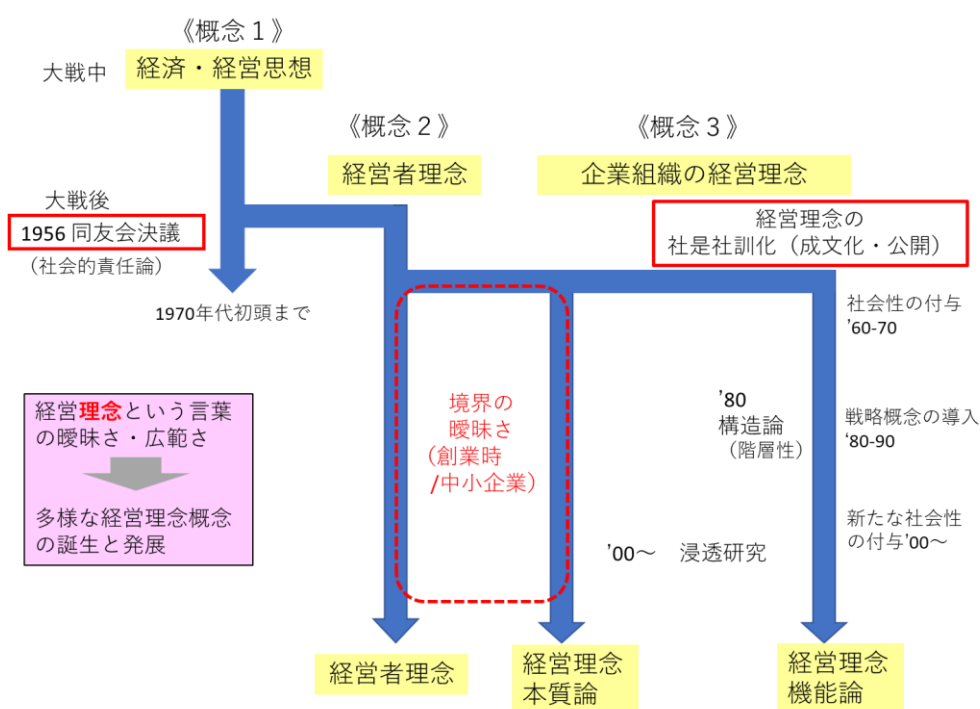
「経営理念機能論」の視座では、経営理念として成文化・公表された文言に注目し、その階層性を有する構造にも注目する。経営理念の階層に含まれる、スローガンや行動指針などの類似概念まで経営理念とみなす（広義の経営理念）ことが、適しているであろう。

広義の経営理念として経営理念の構造を考える場合、経営理念内容の変更や継承のパターンは、①不変型（普遍型）、②刷新型、③見直型、④追加並列型、⑤追加融合型の5つが考えられる。企業組織の経営理念の歴史的変遷を考える際、上記の主に追加並列型や追加融合型により新たな意味が付加されていった。1950－70年代には、企業の社会的責任論としての「社会性の付与」が行われ、1980－90年代には、「戦略概念の導入」が行われ、そして2000年以降には、企業倫理・CSR論など「新たな社会性の付与」が行われてきた。

一方で、「経営理念本質論」の視座に立つと、経営理念は普遍的、本質的なものであり、変化しないものであり、成文化・公表の有無にはこだわらない。この視座の場合、創業期や中小企業の場合は創業者・経営者の「経営者理念」が「企業組織の経営理念」になることが多く、両者の境界は曖昧となる。

以上を簡単にまとめたものが下図である。「経営理念」概念が、その言葉とともに誕生・変容し、国内に普及していったことがわかる。

図 42 経営理念概念の歴史的変遷（4）



経営理念という言葉と概念の歴史的変遷により、概念は以下のように整理できる

《概念1》経済思想・経営思想としての経営理念【主体】日本全体、日本の産業全体
《概念2》経営者の哲学としての経営理念（経営者理念）【主体】経営者
《概念3》企業組織の経営理念【主体】企業組織

また、企業組織の経営理念《概念3》の場合、さらに2つの視座が可能である。

- |   |
|---|
| <p>① 経営理念本質論：経営理念こそ企業経営の本質であるとする考え方</p> <p>経営理念の成文化・公開にはこだわらず、普遍性を重視する</p> <p>創業時や中小企業の場合、経営者理念《概念2》と同じとなる</p> <p>② 経営理念機能論：経営理念は、企業経営の一要因であるとする考え方</p> <p>経営理念は成文化・公開されたものであり、変化するものとみなす</p> |
|---|

## 第2節 経営理念が広範で曖昧な概念となった理由

最後になぜ、「経営理念」という言葉が曖昧で広範な意味を有しているのであろうか？あらためて整理をしてみたい。

### 1. 「経営理念」という言葉自身の理由

経営理念を分解すると「経営」と「理念」となる。それぞれの語源を確認してみよう。

中本和秀（2017）は、「経営」という言葉の語源を調べている<sup>278</sup>。「経営」という言葉、すでに中国最古の詩集である『詩経』や司馬遷の『史記』に現れているという<sup>279</sup>。例えば、史記には、「欲以力征経営天下 五年卒亡其国身死東城（力征を以て天下を経営せんと欲せしも、五年にして卒つひにその国を滅ぼし身東城に死す）」。

また「経営」という言葉のもっとも意味は、①「なわを張り土台をすえて建物をつくること。縄張りして普請すること。また造園などの工事をする事」であったと言う。その後、②「物事のおおもとを定めて事業

<sup>278</sup> 中本和秀（2017）「経営と経済：その字義と語義およびその転換」、『経済と経営』第47巻第1・2号、81-88

<sup>279</sup> 下谷正弘（2014）『経済学用語考』、日本経済評論社

を行うこと」もしくは、③「物事の準備やその実現のために大いにつとめはげむこと。特に接待のために奔走すること」などへと変化したという<sup>280</sup>。「経営」という言葉、日本でもすでに平安時代から使われており、「建物の造営」から次第に「物事の実現に向けて励む」、あるいは「努力してやりくりする」意味へと変化を遂げてきた（下谷正弘 2014）。

一方、第2章でみてきたように、「理念」という言葉は、20世紀初頭に、ドイツ哲学、カントによる認識論におけるドイツ語のイデー(idee)を「理念」と訳して誕生している。すなわち、理念と言う言葉は「翻訳語」である。

経営理念という言葉も、「経営」と「理念」に分けて考えると、「理念」という言葉のほうが抽象的で難しい意味を有している。平安時代から日本に定着してきた「経営」という言葉と、明治時代に哲学の用語として翻訳された「理念」とでは、後者のほうが抽象的で難解である。例えば『日本大百科全書』では次のように示している。

もともとは事物の永遠の原型としての超感覚的な真実在を意味するプラトンのイデア idea が語源である。中世神学ではイデアが神の知性のうちにあるとされた。近世初頭にデカルトとロックが心理的な意識内容をさすために用いてからは、“idea” “Idee” は『観念』（アイデア、イデー）をも意味するようになり、今日ではこの語法が優勢を占めている。しかしカントは、形而上学の本来の対象である魂・世界・神の三つの純粋理性概念を理念(イデー)とよんで原義を回復し、超越的、価値的な意味を与えた。理念は、意識内容一般をさす表象と、主観に本来備わって経験の対象の構成に用いられる純粋悟性概念（範疇）とから区別され、悟性認識に最高の統一を与える理性認識の形式とされた。ただし経験においては、対象構成のために用いられてはならず、認識を規制する原理にとどまる。ヘーゲルでは、理念はその対象と統一され、論理・自然・精神として自己展開する実在的な理性概念であるとされる。[藤澤賢一郎]

もう少し簡単に言えば、理念とは、「あらゆる起こりうる経験の全体、あるいは私たちが普通使う意味での経験を超越した何ものについての概念。経験を超えながら、経験を可能にするもの」であり、「例えば不滅の魂や万物の原因である神などの概念」である。

「経営」に比べて、「理念」のほうが抽象的で難解な意味を有している。したがって、「経営理念」の曖昧さ、広範さは「理念」という言葉に由来しているのではないかと考えられる。

それではなぜ、「理念」のような難解な哲学の言葉が一般に広く使用され、そして「経営」という言葉と結びついて「経営理念」という言葉になったのであろうか。その理由は、「理

---

280 小学館『日本国語大辞典』

念」という言葉が明治以降の「翻訳語」であったという言葉の特性にあると考えられる。

翻訳論・比較文化論の研究者である柳父章は、この「翻訳語」が乱用されている事実を指摘している<sup>281</sup>。明治初期から日本においては、様々な外来語を「漢字」によって翻訳して受け入れるということが行われてきた。漢字は造語能力が高く、少ない文字を用いて、豊かな意味を表現できる。ところが、漢字の「文字自身」による表現能力は完全ではなく、表現されたところだけで理解することは難しい。柳父章(2013)は、谷崎潤一郎の『文章読本』から、「蓄音機」「映画」という言葉が、「トーキングマシン」や「ムーヴィー」よりはそのものの意味を示しているが、実物を見たことのないものには十分理解できないことを説明している。言葉は単なる符牒にあることを忘れ、複雑な内容を2文字や3文字の漢字の中に盛り込もうとして新たな言葉を作成したと言うのである。

明治以降、西欧からの新しい言葉は、ほとんど漢字による造語という方法で翻訳され、受け止められてきた。心理、権利、社会、理性、観念、理想、社会などとともに、「理念」という言葉もつくられたのである。

ところがこれらの「翻訳語」は、「今日でも依然として、私たちの言葉になりきっていない」「不透明な言語」であると柳父章(1972)は言う。そして十分に理解できないまま、知識人、特に若い知識人、学生たちにより「乱用」されているのである。それではなぜ、若者はそのような「翻訳語」を乱用するのか・・・それはその言葉自身に「魅力」があるからであると柳父章は述べている。このような新しい「翻訳語」は難しく、「丸ごと呑み込み、理解できない言葉を理解できないまま覚えこませる」のである。そして目新しく変わった「翻訳語」が、それ自体魅力であり、若者たちをひきつけ、そして乱用するのである。この点について、柳父章(1976)は福沢諭吉が『通俗民権論』の中で「権」という言葉が乱用・誤用されていることに憤慨していることを紹介している。権利、権限などの「権」と言う言葉の熟語は、素人には理解しがたいにも関わらず、日々流行してほとんど世間通用の言葉となっている、と言うのである。

「理念」も同様である。「イデー(idee)」はカント哲学の認識論にある用語であり、その意味の理解は難しい。したがって、その翻訳語である「理念」の本来の意味も非常に難しい。明治末期から大正期、旧制高校で哲学をはじめて学んだエリートたちは、哲学自身の難しさ

---

<sup>281</sup> 柳父章(1972)『翻訳語の論理一言語に見る日本文化の構造』、法政大学出版局、あるいは柳父章(1976)『翻訳とは何かー日本語と翻訳文化』、法政大学出版局、柳父章(2013)『翻訳文化を考える 改裝版』、法政大学出版局

とともに、新たな「理念」と言う言葉とその意味の難しさに直面したはずである。しかしそれ以上に、その言葉の魅力に惹かれたのではないだろうか。そして十分に理解できないまま、丸ごと呑み込んだ上で、乱用され、一般に広く使用されるようになったのである。そして、本来の哲学の意味から、曖昧で、普遍的で超越的なイメージは残りながら「物事のあるべき姿、理想」という意味に広く使用されるようになった。「カント哲学におけるイデー」の本来の意味が薄れていったのである。

そのような曖昧な言葉となった「理念」が、やがて「経営」という言葉と結びついて「経営理念」となり、曖昧で普遍的、超越的なイメージを持った「不透明な言葉」として使用されるようになったのである。しかし、その中で、カント哲学の「イデー」の本来の意味は薄れていった。

## 2. 経営学者は、「経営理念」という言葉を望んでいたのか？

それでは、経営学界は、この「経営理念」という言葉やその広範な概念について、どのように思っていたのだろうか。最初からこの言葉を望んでいたのだろうか？

1958年に出版された土屋喬雄『日本における経営者精神の発達<sup>282</sup>』には、その序章に、経済同友会 1956 年「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議とその前年の経済同友会大会での櫻田武発言について述べ、これらを新「経営者理念」として述べている。そして、その著書では「新経営者理念」の紹介・評論を述べるのではなく、日本における経営者精神の発展・変遷のあとを考察してみたい、としている。本書は、『経営セミナー』誌上に 1957 年に記載された「日本における経営者精神の発達」の題目で連載された内容について加筆・修正されたものであるが、「経営者理念」ではなく「経営者精神」とされている。

ここで注目すべきは 2 点である。この書籍において、経営理念ではなく、経営者理念としていること、そして経営者理念ではなく経営者精神という言葉タイトルに選んでいることである。ここで後者から推測されるのは、土屋喬雄が「経営者理念」という言葉よりも「経営者精神」という言葉を好んだということである。経済同友会が提唱した「経営者理念」という考え方については、批判や批評があるとしているが、土屋自身がその考え方に批判的であり、あえて「経営者精神」という言葉にしたのではないかと思われる。もう 1 点、「経営理念」でなく、「経営者理念」としていることは、経済同友会の提唱した考え方が「経営者

---

<sup>282</sup> 土屋喬雄（1958）『日本における経営者精神の発達』、経営書房

個人の理念」であることに理由があると思われる。一方、経済同友会や実業界では、経営者理念ではなく、経営理念という言葉を使用していた。

ところが、1964 年に発行され、大きな反響を呼んだ土屋喬雄『日本経営理念史』では、「経営者精神」ではなく、さらに「経営者理念」ではなく、日本「経営理念」史というタイトルを使用している。また、序章の中でも「経営者理念」と言う言葉ではなく「経営理念」という言葉が用いられている。

これは、前書（「日本における経営者精神の発達」）が発行された 1958 年から、1964 年までの 6 年間の間に、「経営理念」という言葉が一般に広く浸透し、使われるようになったことが考えられる。

また、1968 年に邦訳された B. K. マーシャル著『日本の資本主義とナショナリズム<sup>283</sup>』は、『ビジネス・エリートの経営理念』のサブタイトルがついている。この書籍の中で翻訳を担当した鳥羽欽一郎は、Business Ideology を経営理念と訳している。

もう一冊、経営理念に関する著書を見てみよう。1968 年、サットンらによる“The American Business Creed”は、『アメリカの経営理念』というタイトルに訳されて出版された<sup>284</sup>。翻訳を行った高田馨は、冒頭で以下のように述べている。

経営理念-business creed をわれわれは経営理念と訳した。同じものをサットンたちは business ideology というが、われわれはこれを企業イデオロギーと訳した。business creed も企業信条なし、企業理念と訳したほうがよいかもしれないが、日本では経営理念の方が熟しているので、それによった。（アンダーラインは筆者）

このことから、1968 年には、「経営理念」という言葉がすでに広く定着しており、置き換えることができなかったことがわかる。

経済同友会など実業界が牽引して広めた「経営理念」という言葉とその概念は、すべての経営学者は必ずしも歓迎していなかったのかもしれないが、すでに幅広く一般化していたために、そのままの形で経過してきたと考えられる。

---

<sup>283</sup> B.K.マーシャル著（鳥羽欽一郎訳）（1968）『日本の資本主義とナショナリズムービジネス・エリートの経営理念』、ダイヤモンド社 原著は B. K. Marshall, “Capitalism and Nationalism in Prewar Japan –The ideology of the Business Elite, 1868-1941”, Stanford University Press Stanford, California 1967

<sup>284</sup> サットン・ハリス・ケイスン・トービン著、高田 馨・長浜 穆良 （翻訳）（1968）『アメリカの経営理念』日本生産性本部



### 3. 「経営理念」に相当する英語

最後に「経営理念」という言葉の英訳を考えてみよう。英語から「経営理念」として和訳されている言葉を見ると、下記のようなものがある。例えば、サットンらによる『アメリカの経営理念』（高田馨・長浜穆良訳 1968 年）では、Business Creed を経営理念と訳している。B. K. マーシャル著（鳥羽欽一郎訳）『日本の資本主義とナショナリズムービジネス・エリート』の経営理念』では、Business Ideology を経営理念と訳している。また James C. Collins & Jerry I. Porras （1994）による“Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies”<sup>285</sup>の訳書である 山岡洋一訳（1995）『ビジョナリー カンパニー』<sup>286</sup>では、basic philosophy を経営理念、core ideology を基本理念などと訳している。それ以外に Management Philosophy、Corporate Values、Vision、Mission なども「経営理念」と訳される場合がある。

しかし、これらの言葉は、それぞれ下記のようにも訳される。

Business Creed	経営信条
Business Ideology	企業イデオロギー
Management Philosophy	経営哲学
Corporate Values	（企業の）価値観
Vision	ビジョン
Mission	（企業の）使命・ミッション

経営理念という言葉よりも、むしろ上記のそれぞれの訳のほうが、よりその意味により合致しているように思われる。

これまで、経営理念は「経済思想・経営思想《概念1》」、「経営者の哲学、経営者理念《概念2》」、「企業組織の経営理念《概念3》」と3つの概念に分類されることを歴史的に確認してきた。「経営理念」という言葉は、3つの大きな概念を有し、広範な意味を持つ。したがって「経営理念」の概念すべてを包括するような単一の英語は存在しないのだろうか？

ここで「理念」という言葉に立ち返って考えてみよう。理念という言葉は、ドイツ語のイデー(idee)の翻訳である。ドイツ語の idee はギリシア語の idea に由来しており、同じ

---

<sup>285</sup> James C. Collins & Jerry I. Porras （1994）“Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies”, Collins Business Essentials

<sup>286</sup> ジェームズ・C・コリンズ／ジェリー・I・ポラス著 山岡洋一訳（1995）『ビジョナリー カンパニーー 時代を超える生存の原則』、日経 BP 出版センター

ギリシア語由来で英語では idea(アイディア)となる。したがって” The idea of business “とする英語が、日本語の「経営理念」に最も適した言葉と言える。しかし、英語で” The idea of business “とされている書籍や文献はほとんど見られない。数少ない” The idea of business “という言葉が使用されているのは、Drucker による “Management for Result”<sup>287</sup> (1964) である。この “The idea of business ” を「経営理念」と訳したのは、経済同友会創立メンバーの野田信夫であった<sup>288</sup>。なお、野田一夫・村上恒夫による邦訳 (1964) 『創造する経営者』では” The idea of business “を「企業の構想」と訳され、その後の新版でも同様に訳されている。しかし、” The idea of business “を「経営理念」と訳したほかの書籍や文献は見当たらない。

「経営理念」に相当する英語、この広範な概念を表現する英語は存在しない。経営理念という概念が広く、曖昧であるために、それらをすべて包含するような英語の言葉が見つからないのだ。逆に言えば、英語圏には日本の「経営理念」に相当する、非常に広範な概念が存在しない、とすることができる。

それでは ドイツ語ではどうであろうか？ 理念はドイツ語の idee の翻訳語<sup>289</sup>であるから、ドイツには「経営理念」に相当する言葉が存在するのだろうか？ しかしドイツ経営学のテキストや文献を見ても、日本の「経営理念」に相当する概念は見られない。ドイツにも、日本の経営理念と同じ広範な概念、およびその言葉は存在しないようである。前述のように経営理念という言葉を経営学において最初に使ったのは、ドイツ経営経済学者である古林喜楽と思われるが、その「ナチス下の経営学」の論文においても、「経営理念」がドイツ経済経営学の文献からの引用であるとは示されていない。「理念」という言葉はドイツ哲学、ドイツ語 Idee の翻訳語であるが、「経営理念」は日本でオリジナルに合成された言葉であり、概念なのである。

---

<sup>287</sup> Peter F. Drucker

(1964) “Management for Result”, HarperCollinsPublishers

<sup>289</sup> 例えば、フリードリッヒ・マイネッケ (邦訳 1976) 『近代史における国家理性の理念』の原題は “Die Idee Der Staatsräson in Der Neueren Geschichte” であり、idee (理念) という言葉を用いている

## 終章 おわりに ー本研究の成果・貢献と残された研究課題ー

### 第1節 本研究の成果と貢献

これまで経営理念という言葉と概念の歴史的変遷により、経営理念を3つの概念を整理した。日本（産業）全体を主体とした「経済思想・経営思想としての経営理念」《概念1》、経営者を主体とした、「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」《概念2》、そして企業組織を主体とした「企業組織の経営理念」《概念3》である。

また、企業組織の経営理念《概念3》の場合、さらに2つの視座が可能である。一つは、経営理念こそ企業経営の本質であるとする「経営理念本質論」である。この視座の場合、経営理念の「普遍性」を重視し、経営理念が文章となっているかどうか、公開されているかどうかにはこだわらない。もう一つは、経営理念は、経営戦略や経営組織などと同様に、企業経営の一要因とする考え方である。この場合の「経営理念」は、時代や環境に応じて変化するものであり、また成文化され、公開されてきたものであるという立場をとる。

それでは、経営理念の概念整理、すなわち3つの概念、と2つの視座は経営理念研究にどのような貢献があるのだろうか。既存研究と今後の研究に対してみてみよう。

その一つは、これまでの経営理念研究で、曖昧に表現されていた経営理念の概念を整理できる点である。その研究の経営理念概念をより明確にすることによって誤解をなくし、その理解を深めることができる。

例えば、瀬戸正則（2017）では、経営理念を、「成文化されず、公表されていないもの」、すなわち、「経営者・創業者の言説・行動」も経営理念としてとらえている。この研究では、「経営理念本質論」の視座に立脚していることがわかる。一方、野林晴彦（2015a）は多数の企業の経営理念を対象とする定量研究であるが、「経営理念機能論」の視座に基づき、「成文化され、公表され、類似概念（スローガン、ビジョンなど）もすべて含む企業組織の経営理念」（広義の経営理念）として経営理念を捉えている。

もう一つは、今後の経営理念研究に対してである。これから実施される経営理念研究において、事前にその視点（概念）を明示化することによって、研究の信頼性を高め、また誤解をなくすことができると思われる点である。

経営理念の研究を行う場合には、その前提として、上記の3つの概念、2つの視座のどの立場に依るかを、あらかじめ明示することが良いであろう。

それでは本研究は実業界にはどのような貢献があるのであろうか。経営者や企業が新しく経営理念を策定したり、見直しや追加を検討する際に、多様な経営理念の概念を理解する

のに役立つことが考えられる。

## 第2節 残された課題

これまで日本の「経営理念」について、その言葉の誕生・一般化の歴史を振り返りながら、多様な「経営理念概念」の整理を行ってきた。本研究の残された課題として、①経営理念の国際比較・国際化の経営理念、②経営理念と組織概念、の2つがあげられる。

### 1. 経営理念の国際比較、国際化の経営理念

本研究では「日本の経営理念」について歴史を振り返り、その概念整理を行った。あくまで日本での経営理念だけを対象にしている。しかし、企業は様々な国に存在しており、日本の経営理念に相当するような概念は他国の企業にも存在している。したがって経営理念の国際比較は、重要な課題である。

経営理念の国際比較に関する研究は、1970年代から1980年代かけてよく行われている。例えば、田杉競（1967）<sup>290</sup>、中川敬一郎（1972）<sup>291</sup>、竹中靖一・宮本又次（1979）<sup>292</sup>、中川敬一郎（1981）<sup>293</sup>、間宏（1990）<sup>294</sup>、奥村恵一（1997）<sup>295</sup>などである。しかし、最近では「経営理念の国際比較」の研究はなされていない。日本の経営理念が1990年代から現在に至るまで大きく変容してきたように、海外企業においてもその変化が予想される。経営理念研究にとって、現代における「経営理念の国際比較」は重要な研究課題の一つであると言ってよいであろう。

前章でみてきたように、「経営理念」は日本でオリジナルに合成された言葉であり、様々な概念を包含した幅広い概念である。国際比較を行う場合にも、経営理念の概念を統一して行う必要がある。例えば第6章第3節でみたように、サットンら（邦訳1968）<sup>296</sup>『アメリカの経営理念』（The American Business Creeds）については、“Business Creed”を経営理念

---

<sup>290</sup> 田杉 競（1967）「経営理念の類似性と相異・メーソン・ヘアーの国際比較」、『経済論叢』第99巻第6号、493-515

<sup>291</sup> 中川敬一郎（1972）「経営理念の国際比較」、中川敬一郎編著『経営理念』、ダイヤモンド社

<sup>292</sup> 竹中靖一・宮本又次（1979）『経営理念の系譜：その国際比較』、東洋文化社

<sup>293</sup> 中川敬一郎（1981）『比較経営史序説』、東京大学出版会

<sup>294</sup> 間宏（1990）「日本における産業化初期の経営理念：国際比較の理論的枠組を求めて」、『経営史学』第25巻第2号、1-32

<sup>295</sup> 奥村恵一編著（1997）『経営の国際開発に関する研究－現代企業を動かす経営理念の実証的研究－』、多賀出版

<sup>296</sup> サットン・ハリス・ケイスン・トービン著、高田 馨・長浜 穆良（翻訳）（1968）『アメリカの経営理念』、日本生産性本部

と訳している。この場合“Business Creed”は成文化され、公表された企業組織の経営理念であり、《概念 3-1》もしくは《概念 3-2》を示すと考えられる。したがって、“Business Creed”としての経営理念の国際比較を行う場合は、日本の経営理念も「成文化され、公表された企業組織の経営理念」《概念 3-1》、《概念 3-2》に限定する必要があるだろう。

また日本から海外へ進出する場合の経営理念の研究も重要な研究課題である。グローバル化が進み、国を超えて存在する企業が増えている現在、日本企業はその経営理念を、どのように海外の子会社に移植してゆけばよいだろうか。文化や習慣の異なる海外で、日本の経営理念を展開していくことについて、調査研究の必要があるであろう。

## 2. 経営理念と組織概念

もう一つの残された課題は、「経営理念と組織概念」に関する視点である。理念という言葉は、カント哲学のイデーの訳語であり、“あるべき理想の姿”の意味を有している。経営理念とは、経営のあるべき姿を示しており、組織の本質であると言ってもよいであろう。英米において、またドイツにおいても「経営理念」(the idea of business)とする言葉は存在していない。「経営理念」という言葉の存在には、日本の組織観が強く反映されていることが考えられる。英米的な組織観（あるいはドイツの組織観）と日本の組織観の違いと経営理念との関わりについては、より深く研究していくべき課題であると思われる。

経営理念という言葉が誕生して 70 年余り、理念という言葉を用いたがゆえに、その概念は広範で曖昧なものとなり、多様性と多義性を有しながら日本で独自の進化を果たしてきた。不透明性の高い将来において、経営理念の重要性はますます高まるであろう。本研究をさらに発展することで、少しでもその学術的研究に貢献していくことを望んでいる。

## 参考文献

- B. K. Marshall ,“Capitalism and Nationalism in Prewar Japan -The ideology of the Business Elite,1868-1941”,Stanford University Press Stanford, California 1967
- Peter F. Drucker “Management for Result”,HarperCollinsPublishers、1964
- アベグレン(邦訳 1958)『日本の経営』、ダイヤモンド社
- 浅野俊光(1991)『日本の近代化と経営理念』、日本経済評論社
- 安部清見(1935)『新修身指導案 尋 2』 明治図書
- 伊藤健市(2009)「トップ・マネジメント視察団は何をアメリカから学んだのか(1)ー日本生産性本部海外視察団からの教訓ー」、『関西大学商学論集』、第 54 巻第 3 号、73-91
- 伊藤賢次(2012)「トヨタの組織文化と豊田章男社長ー「変えるべきこと」と「変えてはならないもの」の峻別と進化・発展ー」、『名城論集』、1-21
- 井上貞蔵(1929)「日本の経済政策とその基調」、『経営学論集』第 3 巻、163-179
- 井森陸平・倉橋重史・大西正曹(1976)『経営理念の社会学的研究』、晃洋書房
- 入沢宗寿(1927)『現代教育思想概説』、山海堂出版部
- 岩沢良岱(1958)「フォードを追い越した GM の経営理念」、『事務と経営』、第 10 巻 104 号、35-37
- ロベール・エスカルピ著 末松壽訳(1988)『文字とコミュニケーション』、白水社
- 江幡亀寿(1925)『公民道德体系』、弘成社
- 大橋容一郎(2017)「新カント学派と近代日本ー桑木厳翼と三木清を手がかりとして」、『思想』、1118 号、130-147
- 大橋容一郎(2018)「桑木厳翼における『新』カント主義と『新カント学派』」、『思想』、1126 号、105-126
- 大森弘(2008)「議題:経営哲学形成の源流を辿る」「2. 松下幸之助と稲盛和夫の経営哲学」、経営哲学学会編(2008)『経営哲学の実践』文眞堂、30-33
- 奥村恵一(1994)『現代企業を動かす経営理念』、有斐閣
- 奥村恵一(1996)「変革期における経営理念の刷新」、『横浜経営研究』、第 17 巻第3号、217-233
- 奥村恵一編著(1997)『経営の国際開発に関する研究ー現代企業を動かす経営理念の実証的研究ー』、多賀出版
- 奥野明子(2008)「再春館製薬所」、住原則也・三井 泉・渡邊祐介編『経営理念ー継承と伝播の経営人類学的研究』、PHP 研究所
- 小汀利得監修・田中宏著(1957)『日本の紡績 鐘紡と系列』、日本コンツエルン刊行会
- 海道ノブチカ(2010)「ドイツ経営学における伝統的経営観」、神戸学院大学経営学論集 第 6 巻第 2 号、47-60
- 加護野忠男(1989)『企業のパラダイム変革』、講談社現代新書
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1983)『日米企業の経営比較ー戦略的環境適応の理論』、

日本経済新聞社

加護野忠男編著(2016)『松下幸之助 理念を語り続けた戦略的経営者』、PHP 出版社

春日賢(2012)「第2章 マネジメントのパイオニア」、経営学史学会監修 河野大機編『ドラッカー』、文眞堂

春日賢(2016)「藻利重隆のドラッカー論について:日本におけるドラッカー受容(1)」、『北海学園大学経営論集』、  
第14巻3号、1-14

加藤敬太(2014)「ファミリービジネスにおける企業家活動のダイナミズム—ミツカングループにおける7代当主と  
8代当主の企業家継承と戦略創造—」組織科学 vol.47, No.3, 29-39

加藤与三郎編著(1964)『サンスター物語』、週刊粧業

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”の理念と浸透—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』第31巻、29-39

川合正勝(1943)「統制下の新経営理念」、『新天地』、第23年第1号、37-44

川上嘉市(1946)『事業と経営』、東洋経済新報社

川上恒雄(2008)「議題:稲盛哲学の宗教的背景」2. 松下幸之助と稲盛和夫の経営哲学」経営哲学学会編(2008)  
『経営哲学の実践』文眞堂、23-25

川北禎一(1956)『米国における企業経営の理念と実際』、非売品

桑木巖翼(1917)『カントと現代の哲學』、岩波書店

桑木巖翼(1924)『カント雑考』、岩波書店

桑木巖翼(2008)『日本哲学の黎明期』、書肆心水

梶原一明(2002)『トヨタウェイ 進化する最強の経営術』、ビジネス社

経済同友会(1976)、『経済同友会三十年史』、(非売品)

菊久池博(1957)「近代的経営理念とヒューマン・リレーションズ」、『日本経済新報』、日本経済新報社、第320号、  
44

北居明・出口将人(1997)「現代日本企業の経営理念と浸透方法」、『大阪学院大学流通・経営科学論集』、第23巻、  
65-83

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』第12巻  
第2号、49-58

北村欣一(1980)『経営理念と労働意識—ドイツ・キリスト教社会改革史』、新評論

北村正則(2018)「グローバル企業における経営理念」『経営哲学学会第35回全国大会 報告要旨集』:75-80

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.

郷司浩平(1962)「家康・孫子と近代経営」、朝日新聞、昭和37年11月11日刊

- 厚東偉介(2010)「経営哲学の諸領域と基礎概念」、『早稲田商学』第 427 号、401-428
- 越川弥栄(1933)『文化主義新教育原論』、明治図書
- 小寺聡編(2015)「もう一度読む山川哲学 言葉と用語」、山川出版社
- 小島直記(1971)『川上嘉市の生涯—静岡新聞連載「郷土と偉人」より』、日本楽器製造株式会社(非売品)
- 小林惟司(2009)『二宮尊徳』、ミネルヴァ書房
- 古林喜楽(1939)「ナチズム経営学の見地」、古林喜楽(1980)『ドイツ経営経済学』、千倉書房、129-143(初出は『国民経済雑誌』第 67 巻、第 5 号)
- 古林喜楽(1943)『戦時労務と経営』、甲文堂書店
- 古林喜楽(1940)「ナチス下の経営学」、『経営學論集』、第 14 巻、213-220
- 古林喜楽(1980)『ドイツ経営経済学』、千倉書房
- サットン・ハリス・ケイスン・トービン著、高田 馨・長浜 穆良(翻訳)(1968)『アメリカの経営理念』、日本生産性本部
- 三枝博音(2014)『近代日本哲学史』、書肆心水
- 佐々木周雄(1943)『兵器工業の指標』、兵器工業新聞出版部
- 佐藤喜一郎(1956)「アメリカの経営理念」、『生産性の理論と実際Ⅱ』、生産性本部、76-79
- 佐藤義信(1994)『トヨタ経営の源流—創業者喜一郎の人と事業』、日本経済新聞社
- 佐藤弘夫編著(2005)『概説日本思想史』、ミネルヴァ書房
- 坂本藤良(1958)『経営学入門』、カッパブックス
- 澤井隆治編著(2013)『独創改革』、日経BP社
- 柴田仁夫(2017)『実践の場における経営理念の浸透』、創成社
- 柴田仁夫(2017)『実践の場における経営理念の浸透—関連性理論と実践コミュニティによるインターナル・マーケティング・コミュニケーションの考察』、創成社
- 渋沢栄一記念財団編(2012)『渋沢栄一を知る事典』、東京堂出版
- 下谷正弘(2014)『経済学用語考』、日本経済評論社
- 白石剛「銀行経営理念の轉換と其の方向」、『理論と実際 銀行研究』、29-37
- 神明正道(1929)『社会科学叢書 第 16 編 独逸社會學』、日本評論社
- 鈴木勘一郎(2009)「中堅中小企業における理念経営に関する研究:一価値、理念浸透、そして業績—」、『日本ベンチャー学会誌』14 巻、13-22
- 住原則也(2014)『経営と宗教: メタ理念の諸相』、東方出版
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編、経営理念継承研究会著(2008)『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』、PHP出版



- 須田敏子(2019)『マネジメント研究への招待―研究方法の種類と選択―』、中央経済社
- 住田正一(1943)「生産増強と経営理念」、『実業の日本』、第46巻
- 瀬戸正則(2017)『戦略的経営理念論―人と組織を活かす理念の浸透プロセス―』、中央経済社
- 第十八回群馬縣國民學校教育研究會編『國民學校經營の研究』、群馬縣國民學校教育研究會
- 高宮晋編著(1978)『木川田一隆の経営理念』、藤井書店
- 高田馨(1967)「経営哲学―とくに経営理念論について―」、『經濟論叢』(京都大學經濟學會)、第100号第5巻、15-33
- 高田馨(1978)『経営目的論』、千倉書房
- 高尾義明(2009)「経営理念の組織論的再検討」、京都大学京セラ経営哲学寄付講座編『経営哲学を展開する』  
文眞堂
- 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(2009)「経営哲学とは何か:7つの定義」京都大学京セラ経営哲学寄付講座編『経営哲学を展開する』、  
文眞堂
- 竹中靖一(1977)『日本的経営の源流―心学の経営理念をめぐって』、ミネルヴァ書房
- 竹中靖一・宮本又次監修(1979)『経営理念の系譜―その国際比較―』、東洋文化社
- 竹島富三郎(1928)「経営學と經濟學との關係に關する一考察：社會政策より經營學へ、との時代の要來の變遷に就いて」、『經營學論集』第2巻、269-300
- 武政太郎(1930)『教育學の基本問題』、中文館書店
- 谷本寛治(2013)『責任ある競争力―CSRを問い直す』、NTT出版
- 田杉 競(1967)「経営理念の類似性と相異―メーソン・ヘアーの国際比較」、『經濟論叢』第99巻第6号、493-515
- 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(2016)『経営理念の浸透メカニズム』中央経済社
- 田中宏(1957)『日本の紡績 鐘紡と系列』、日本コンツェルン刊行会刊
- 田村光三(1965)「わが国における会社の経営信条とその特質」、本位田祥男編(1965)『新企業原理の研究』、  
清明会叢書
- 丹下博文(1993)『検証 新時代の企業像』、同文館
- 中央公論社(1942)『中央公論』第57年第3號(三月号)、中央公論社
- 中小企業庁監修 中小企業診断士協會編(1959)『企業診断ハンドブック 商業編(上巻)』
- 土屋喬雄(1958)『日本における経営者精神の発達』、経営書房

土屋喬雄(1964)『日本経営理念史』、日本経済新聞社

土屋喬雄(1967)『続日本経営理念史』日本経済新聞社

土屋好重(1957)「ビジネスと万人同報の理念-新経営理念における人間関係の諸問題-」、『経済往来』、  
1957 年 1 月号、12-16

トーマス・クーン(中山茂訳 1971)『科学革命の構造』、みすず書房

東京市政調査会編(1928)『公民教育研究. 上巻 (明治以前に於ける自治制度と公民的教育)』、  
東洋経済新報社(1965)『私の経営理念-一流企業の首脳は語る』、東洋経済新報社

東洋経済新報社編(1965)『私の経営理念-一流企業の首脳は語る』、東洋経済新報社

遠山敦(2010)『丸山眞男——理念への信 (再発見 日本の哲学)』、講談社

鳥羽欽一郎・浅野俊光(1984)「戦後日本の経営理念とその変化」『組織科学』第18 巻、第2号、37-51

中瀬寿一(1964)『戦後日本の経営理念史』、法律文化社

中西寅雄・鍋島達編著(1965)『現代における経営の理念と特質』、日本生産性本部

中西勉(1943)『新訂 経営必携』、図南書房

中西勉(1963)『経営学要説』、高陽書院

中川敬一郎(1972)「第一編 経営理念の国際比較—その経営史的考察—」、中川敬一郎編(1972)  
『経営理念』、ダイヤモンド社

中川敬一郎(1981)『比較経営史序説』、東京大学出版会

中川敬一郎・由井常彦編(1969)『経営哲学・経営理念(明治・大正編)』、ダイヤモンド社

中川敬一郎・由井常彦編(1970)『経営哲学・経営理念(昭和編)』、ダイヤモンド社

中川敬一郎編著(1972)『経営理念』、ダイヤモンド社

中田正男(1955)「経営理念と映写技術」、『映写』、全日本映写技術者連盟、p5

中本和秀(2017)「経営と経済：その字義と語義およびその転換」、『経済と経営』第 47 巻第 1・2 号、81-88

中山寿一(1967)『戦後日本の経営理念史』法律文化社 2

日本経済新報社(1958)「新しい経営理念—田辺製薬、平林専務に聞く—」、『日本経済新報』、第 11 巻  
第 20 号、44

日本経済情報 巻頭言(1956)「財界の新経営理念」、『日本経済情報』第 15 巻 12 月号、創造社

日本実業出版社編(1969)『わが企業経営実践記—実力中小企業 21 社長の経営理念と手法—』、  
日本実業出版社

日本生産性本部(1957)『前進するアメリカ経済 第 2 次トップ・マネジメント視察団報告書』、日本生産性本部

野口均(2002)『トヨタを創った男 豊田喜一郎』、WAC

- 野田一夫監修・日本事務能率協会編(1959)『ドラッカー経営哲学』、日本事務能率協会
- 野田信夫「2. 経営理念」、野田信夫監修『現代経営理論のエッセンス—テイラー以後の17大理論』、  
ペリかん社、39-62
- 野田信夫講述・経済同友会研究部会編(1963)『「現代の経営」を通じてみたドラッカーの経営学』、  
鹿島研究所出版会
- 野林晴彦(2015a)「理念浸透における理念内容と浸透策、浸透度、成果：企業組織を対象としたマクロレベルの  
実証研究」、『経営戦略研究』、第15巻、51-72
- 野林晴彦(2015b)「経営理念浸透にかんするマクロレベル先行研究の考察—コンティンジェンシー理論に基づくパ  
ラダイムによる整理と新たな課題の抽出」、『経営哲学』、第12巻第1号、5-22
- 野林晴彦(2016a)「経営理念類型化の試み：マクロ研究実施のために」、『経営哲学』、第13巻第1号、76-87
- 野林晴彦(2016b)「経営理念の変遷—トヨタ自動車の事例—」、『びわ湖経済論集』、第15巻第1号、1-17
- 野林晴彦(2019a)「日本における経営理念概念の変遷と機能変化」、『経営哲学』、第16巻第1号、5-21
- 野林晴彦(2019b)「日本の経営理念概念に関する一試論」、『経営哲学』、第16号第2巻、128-136
- 野林晴彦・浅川和宏(2001)「理念浸透「5つの策」—経営理念の企業内浸透度に着目して」、『慶應経営論集』  
第18巻、37-55
- 野村千佳子(1999)「90年代における日本企業の経営理念の状況：環境の変化と経営理念の見直しと変更」、  
『早稲田商学』第380号 47-73
- 間宏(1963)『日本的経営の系譜』マネジメント新書、日本能率協会
- 間宏(1972)「第二編 日本における経営理念の展開」、中川敬一郎編著『現代経営学全集第3集 経営理念』ダイ  
ヤモンド社
- 間宏(1990)「日本における産業化初期の経営理念：—国際比較の理論的枠組を求めて—」、『経営史学』第25巻  
第2号、1-32
- 馬場敬治(1931)『経営学方法論』、日本評論社
- 馬場敬治(1949)『組織の調整力とその諸理念型』、酒井書店・育英堂
- 坂東学(2014)「生産性本部の設立と運動の展開」、『産研論集』(関西学院大学)、第41号、15-22
- T.J.ピーターズ, R.H.ウォータマン(大前研一 訳)(1983)『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件』、講談社
- J.ヒルシュマイヤー著(土屋喬雄・由井常彦訳)(1965)『日本における企業者精神の生成』、東洋経済新報社
- 日野三十四(2002)『トヨタ経営システムの研究—永続的成長の原理』、ダイヤモンド社
- 平山洋(1991)「西田幾多郎とカント」、『比較思想研究』、第18巻、39-46
- 福本邦夫(1959)『学閥・人間閥・資本閥』、知性社

- 藤田正勝(2018)「日本におけるドイツ観念論の受容」、『理想』、700号、26-48、理想社
- 古川栄一(1958)『新しい経営管理』、通信教育振興会
- 古川英一(1959)『経営近代化のための経営者』、経林書房
- 古荘凌(1943)「大東亞共榮圈完成過程における 満州都市交通経営理念」、『汎自動車』昭和18年3月20日号、自動車資料社、24-27
- 降旗英弥(1958)「新しい経営理念とは一新資本主義に対する確信と生産性向上」、『経営セミナー』1958年11月号、経営書房、2-20
- 古林輝久(1979)「第10章 戦後の経営理念と社会的責任(Ⅱ)」、中谷哲郎・川端久夫・原田実編著『経営理念と企業責任』、ミネルヴァ書房
- 堀越芳昭(2006)「第3章 日本における経営理念の変遷と「企業の社会的責任」概念の質的変換」、松野弘・堀越芳昭・合力知工編著『「企業の社会的責任論」の形成と展開』、ミネルヴァ書房
- 本位田祥男(1940)『新體制下の經濟』、日本評論社
- B.K. マーシャル著(鳥羽欽一郎訳)(1968)『日本の資本主義とナショナリズムービジネス・エリートの経営理念』、ダイヤモンド社
- 榎谷正人(2012)『経営理念の機能 組織ルーティンが成長を持続させる』、中央経済社
- 榎谷勝一(1957)『経営改善の着眼』、日刊工業新聞社
- まつうら生(1957)「近代経営理念に徹せよ」、『ゴム時報』、ゴム時報社、第36巻1月号、7
- 松岡久美(1997)「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズムーコープこうべにおける『愛と協同』ー」、『六甲台論集』第44巻第1号、183-203
- 松下幸之助(1968)『私の行き方考え方』、実業之日本社、280-283
- 松田良子(2003)「経営理念と経営戦略」、加護野忠男編著(2003)『企業の戦略』、八千代出版 39-53
- 松田良子(2003)「経営理念と経営戦略」、加護野忠男編著(2003)『企業の戦略』、八千代出版、39-52
- 森川英正(1973)『日本型経営の源流ー経営ナショナリズムの企業理念』、東洋経済新報社
- 水谷内徹也(1992)『日本企業の経営理念ー＜社会貢献＞志向の経営ビジョンー』、同文館
- 水谷内徹也(1993)「現代企業の経営理念と経営戦略」、水谷内徹也・村上亨編著『現代企業の新展開ー理念・戦略・組織ー』、高文堂出版社
- 真野三郎(1956)「新しい経営理念」、『関西経協』、p16
- 三井泉編著(2013)『アジア企業の経営理念ー生成・伝播・継承のダイナミズム』、文眞堂
- 三上富三郎(1961)『卸売業経営』、同文館出版
- 三本重長(1935)『尋三の學級経営』、厚生閣

- 宮下藤太郎・諸井勝之助・大沢豊・岡本康雄(1964)『わが国企業における経営意思決定の実態(V)－経営理念と企業活動－』、財団法人 東京経済研究センター
- 宮川透(1966)『日本の精神史への序論』、紀伊国屋書店
- 宮村悠介(2016)「カントの理念論の歴史的背景－近代哲学におけるアイデア論受容の一断面－」、『愛知教育大学研究報告. 人文・社会科学編』第 65 巻、101-109
- 宮田喜代蔵(1928)「経済性と経営性」、『経営學論集』第 2 巻、115-120
- 武藤山治(1926)『實業讀本』、日本評論社
- 村山元理(2015)『中島久万吉と帝人事件：財界人から精神的指導者へ』、一橋大学博士論文
- 藻利重隆(1956)『ドラッカー経営学説の研究』、森山書店
- 藻利重隆(1959)「新しい経営理念」、一橋大学一橋学会編『新しい経営理念と経営技術』、春秋社
- 増田米治(1959)『経営実務－マネジメントの実務－』、光文社
- 森田宏・露木恵美子(2001)「事例研究3:エーザイ」妹尾大・阿久津聡・野中郁次郎編著『知識経営実践論』、白桃書房、69-103
- 山上克己(1985)『大原総一郎の経営理念とその実践』、労働科学研究所
- 山下淳一郎(2016)『日本に來たドラッカー 初來日編』、同友館
- 山下静一(1992)『戦後経営者の群像－私の経済同友会史－』、日本経済新聞社
- 山城章(1956)『経営価格政策』、中央経済社
- 山城章(1967)「経営の基本理念と日本的経営」、『經濟論叢』(京都大學經濟學會)、第 100 号第 5 巻、110-130
- 山城章編著『現代の経営理念』(1967 実態編、1968 理論編／1972 合本版)、白桃書房
- 山本安次郎(1967)「経営の理論と政策－経営理念論序説－」、『經濟論叢』(京都大學經濟學會)、第 100 号第 4 巻
- 山本安次郎(1972)「経営理念の国際的比較」、山城章編著『現代の経営理念』(合本版)、白桃書房
- 柳川昇(1957)「実践の理念か、理念の実践か－経済同友会の決議を読んで－」、『経済往来』、1957 年 1 月号、6-11
- 柳父章(1972)『翻訳語の論理－言語に見る日本文化の構造』、法政大学出版局
- 柳父章(1976)『翻訳とは何か－日本語と翻訳文化』、法政大学出版局
- 柳父章(2013)『翻訳文化を考える 改裝版』、法政大学出版局
- 湯浅蓄電池製造株式会社(1943)『湯浅三十五年の歩み』
- 由井常彦(1969)「解説 経営哲学・経営理念＜明治・大正編＞」中川敬一郎・由井常彦編集・解説(1969)『財界人思想全集 経営哲学・経営理念1 明治・大正編』、ダイヤモンド社、3-44

- 由井常彦(1985)「経営理念」、日本経営史学会編(1985)『経営史学の二十年―回顧と展望』、東京大学出版会、  
101-105
- 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』、第3巻、5-20
- 横川雅人(2010b)「現代日本企業の経営理念 :「経営理念の上 場企業実態調査」を踏まえて」、『産研論集』  
第37巻 125-137
- 横川雅人(2010a)「現代日本企業における経営理念の機能と経営浸透策」、『ビジネス&アカウンティングレビュー』、  
第5巻、219-236
- 横田啓三(1957)「新しい経営理念と労務管理方式」、『労働経済旬報』、No.319、22-26
- 吉村正利(1959)『企業繁栄の条件』、日刊工業新聞社
- 吉野信次(1956)「人間性尊重の経済 新しい経営理念」、『実業之世界』、実業之世界社、25-27
- 淀野耀淳編(1907)『帝国百科全書 第169編 認識論』、博文館
- ジェフリー・ライカー、マイケル・ホセウス著 稲垣公夫訳(2009)『トヨタ企業大全② 企業文化(上)(下)』、  
日経BP社
- 劉慧真(1995)「経営理念の構造―その領域性と階層性について」、立命館経営学 第34巻第3号、131-157
- 渡邊祐介(2008)「議題:松下経営哲学形成の問題提起」「2. 松下幸之助と稲盛和夫の経営哲学」、経営哲学学会  
編(2008)『経営哲学の実践』文眞堂、25-28 アベグレン(邦訳 1958)『日本の経営』ダイヤモンド社