

経営理念とビジョンに基づく経営戦略 (上)

廣 田 俊 郎

目 次

- I 企業における経営理念とビジョンの意義
- II 社会において重視されている価値概念
 - 1. 経験を通じて得られる人間としての卓越性の諸側面
 - 2. 時間的次元と社会的次元に基づいた価値内容の基礎づけ
 - 3. 6つの偉大な価値
- III 社会において重視されている価値概念の根拠
 - 1. 事物的側面をめぐる価値評価
 - 2. 社会的側面をめぐる価値評価
 - 3. 時間的側面をめぐる価値評価
 - 4. 正・徳・善
- IV 現代企業を方向づける経営理念と企業目的 (以上本号)
- V 経営理念とビジョンに基づく経営論 (以下次号)
 - 1. エクセレント・カンパニー論
 - 2. ビジョナリー・カンパニー論
 - 3. 美徳の経営論
- VI 結び

I 企業における経営理念とビジョンの意義

企業経営者は、経営環境変化に対して脅威を感じたり、あるいは機会を見いだしたりするときに、企業経営への取り組み方針を変更しようとすることがある。ただし、企業経営者が経営環境変化に対する戦略的対応を図ろうとするとき、企業がめざす経営理念やビジョンの観点から、戦略的対応への取り組みを考えるという面がある。このように、経営理念とビジョンに導かれて経営戦略が方向づけられるという面があり、その点を本論文で解明していきたい。

ところで、経営理念やビジョンとは何なのかについては、多様な見方が示されている。まず第1に、経営理念やビジョンは、組織にとって最も重要な価値基準を示しており、事業領域の選択を行うときの根拠として位置づけられる。経営理念やビジョンは、そのような長期的かつ戦略的な決定の根拠として考えられる場合もあるが、日々の活動にあたっての価値基準として位置づけられる場合もある。この経営理念は、社是や、社訓として簡潔に表現されたり、社章や社歌などによって表現されたりしている。このような経営理念が成員に浸透していき、日々

の活動内容にまで影響するようになっている場合、経営理念に基づく組織文化が形成され、機能していると考えられる。

また第2に、経営理念やビジョンはその企業の社会的な存在意義を示している。そのような社会的存在意義を社内外で表明して、組織成員と取引先にその意義をよく理解してもらうことにより、取り組むべき行動を明確に方向づけるとともに、仕事に対してより強く動機づけることができる。そのような社会的存在意義は、ミッションとも表現されている。ここで、ミッションとは、ある組織の創設以来、その企業組織に期待されている使命を示している。たとえば、松下幸之助は、松下電器産業（パナソニックの旧社名）のミッションとして「産業人の使命」をかけた。物質の生産によって社会を富ませることが産業人の使命であると主張した。そして、全ての物質を水道の水のごとく廉価に提供できるようにすることが同社の使命であるとの「水道哲学」を社員に示したのである。

さらに、第3に、経営理念とビジョンは、企業が到達したいと思う望ましい将来像を示している場合もあり、それは、企業の活動を通じて、自社のあり方をどのようなものにしたいかという「意思」あるいは「思い」を表している。この場合、経営ビジョンや戦略ビジョンと呼ばれることもある。すなわち、経営ビジョンとは、企業が達成しようとする目標としての全体像を象徴的に示したものであり、富士フイルムの場合は、かつて、その経営ビジョンを「より優れた技術に挑戦し「映像と情報の文化」を創造し続けます」と示していたが、2006年からは、その経営ビジョンを「人びとのクオリティ オブ ライフの向上」と設定している。このように企業活動が目標とする全体像を示すことにより、企業組織としての具体的な事業や製品への取り組みを明らかにすることができるのである。

また、自社企業にとって今後の進出先となる新事業領域を明示する場合は戦略ビジョンと呼ばれ、それらが既存事業とどのように関連しているのかを地図（マップ）のようにして関連性を示したのが戦略的事業マップである。GEの戦略ビジョンは、スリーサークル・コンセプトと呼ばれ、①伝統的中核事業、②マイクロ・エレクトロニクス事業、③金融・情報サービス事業という三つの主要事業をGEの将来の事業領域にしようとするものである。戦略ビジョンは、現在の企業ドメインと一致しているとは限らない。現在の活動領域に加えて、将来においてめざす事業領域を含んだものが戦略ビジョンである。

第4に、経営理念やビジョンは、企業組織の多様な部門や役割を統合する統一的な全体像を示している。基本的に、企業組織は多様な部門や役割の集合であり、各部門、各役割の課題はそれぞれの特徴をもって、各部門担当者の自分の課題に対する取り組み内容は相互に異なっている。各従業員が自分の仕事に対してもイメージが同一ではないことが全体としての企業組織活動の有効性のためには必要なことがある。とはいえ、各部門や各役割が企業組織の全体像を共有することによって、企業組織メンバーとしての一貫した取り組みをすることも求められている。経営理念やビジョンが企業組織全体のイメージを示し、各部門や各役割の活動へ

の取り組みを統合する役割を果たしているのである。

以上で述べたように、経営理念とビジョンは、多様なはたらきを持ち、企業の経営戦略に対して多様な仕方で影響を及ぼしている。ところで、各社の経営理念やビジョンが以上のようなはたらきを持ちうるには、そこで表明されている内容が説得性をもち、価値のあるものとして受け入れられなければならない。そのように価値のあるものとして受け入れられる根拠をもたす価値概念にはどのようなものが考えられるのであろうか。

II 社会において重視されている価値概念

企業における経営理念とビジョンには、それを裏づける価値概念が想定されていると思われるが、現代社会における「価値概念」とはどのようなものであるのか、すなわち、現代社会において「価値」あるものと考えられていることは何なのかについてまず考察してみたい。

ところで、「価値」という言葉が意味する内容は、古くから真・善・美と名づけられてきたもの、一般には善という言葉で呼ばれてきたものであることが清水（1959）において指摘されている。それでは、なぜ、「善」から「価値」という言葉への転化が行われたのであろうか。この問いに対しては、現代社会において、相互に衝突する多くの「善」が登場するようになり、それらを相互に考察しうるように、価値の観念が注目されるようになったからではないかと指摘されている¹⁾。「現代の道徳発言のもっとも目立つ特徴は、その多くが不一致(disagreement)を表現するために用いられていることである」という指摘もある²⁾。たとえば、戦争をめぐり、(a) いかなる戦争も正義の戦争とはならない、(b) 平和を望むなら、潜在的侵略者を抑止するため軍備を築き上げることが必要である、(c) 抑圧された集団を解放するために行われる戦争は正当な手段である、などのように対立するさまざまな主張が展開されているのである³⁾。このように、何が「善」であるかについてのさまざまな見解が並存する中で、多様な「善」を相対化しうる価値概念という言葉が採用されるようになったという面が考えられるのである。

ところで、現代社会において重視されている価値内容として、どのような面が指摘されてきたのかを考察するにあたり、何が善であるかなど、倫理について西洋で早くから論じてきた哲学者としてアリストテレスに着目することにしたい⁴⁾。その際、アリストテレスの考えを経営の領域に適用したらどうなるかを考察したモリス（1998）の『もしアリストテレスがGMを経

1) 清水（1969）pp.2-6参照。

2) マッキンタイア（1993）p.7参照。

3) マッキンタイア（1993）pp.7-8参照。

4) アリストテレスの『ニコマコス倫理学』の第1章は「あらゆる人間活動は何らかの善を追求している」と題されている。同書については、アリストテレスが、彼の息子のニコマコスのために著したという説と息子のニコマコスによって編集されたという説とがある。

営したら』の主張をまず検討することにしたい。

1. 経験を通じて得られる人間としての卓越性の諸側面

『もしアリストテレスがGMを経営したら』というタイトルの書物において、モリス (1998) は、あらゆる人間は幸福を求めている、という観察から議論を開始している。そして、幸福とは何かについて、「快樂という幸福」と「個人的な平安という幸福」という考え方をまず示している⁵⁾。しかし、それらはビジネスにおける幸福という観点からは十分なものではないとして、「達成への参加という幸福」に論を進める。そのうえで、何によって達成感がもたらされるのか、という問いかけを行う。そして、その答えとして、活動や取り組み、何らかのかたちの労働や行為によって真の達成感が得られるのは、それらにより人間としての基本的な経験がもたらされるからであると述べている⁶⁾。ところで、人間のさまざまな経験は、「知性」「感性」「道徳」「魂」という4つの基本的次元を通じて得られるが、それらの4つの経験の次元を通じてめざす目標とは「真」「美」「善」「一体感」である。これらの4つの経験の次元と卓越性の基盤によって、仕事に対する個人の満足感が再発見され、現代における企業精神が再生されるようになるのである⁷⁾。

このような観点から、モリス (1998) は、真、美、善、一体感のそれぞれが、企業のもとで働く個人にとって、そして企業精神にとってなぜ必要なかを論じようとしている。表1は、多様な人間経験の諸側面を通じて達成される卓越性の基盤内容をモリス (1998) における主張に基づいて示したものである。

まず、各個人は、自分の経験について、知性的側面を有しており、それを通じて、自分の考え (ideas) をもつようになる。各人は、良い食べ物を必要とするように、良い考え (good idea) を必要とするが、良い考えこそが真理なのである。それでは、各人が経験についての知性的側面を通じてビジネスにおける真理として見いだすものは何かと言えば、競争に勝利することや、自己の成長をめざすことにおいて最善を尽くせば、自然に協働という考えをめざすようになるということである⁸⁾。

次に、各個人は、自分の経験についての審美的、感性的な側面を有している。経験の感性的側面を通じて、美を感じ、リフレッシュし、回復し、元気になる。営業担当者は、顧客対応やクライアントの問題解決という仕事の美しさを実感し、製造部門では、エンジニアリングの美しさを理解しているのである⁹⁾。

さらに、各個人は、生活のなかで真や美を必要としているのとまったく同じように、善を必

5) モリス (1998) pp.14-20参照。

6) モリス (1998) p.24参照。

7) モリス (1998) pp.26-27参照。

8) モリス (1998) pp.30-80, Morris (1997) pp.25-66参照。

9) モリス (1998) pp.82-126, Morris (1997) pp.69-111参照。

要としている。善とは実践に移された美であり、真理から離れないことが善をもたらす。すなわち、各個人は、自分の経験について、倫理的、道徳的な側面を有している。その側面において作用するのが「英知」と「徳」であり、それらに従うことにより善へ向けた倫理的取り組みが可能となる¹⁰⁾。最後に、各個人は、自分の経験について、魂という側面（spiritual dimension）を有している。それを通じて、個としての独自性、自分より大きい何かとの連帯、他者にとっての有用性、自分の人生と仕事の意味の理解が得られるのである¹¹⁾。

表1 経験を通じて得られる人間としての卓越性の諸側面

経験の諸側面	個人が卓越性を高める基盤	卓越性の基盤内容
知性	真	人々がお互いに、また取引相手や顧客、政府当局に対して真実を語ることにこだわることが重要。卓越性を達成する方法には、他者に対する勝利、自己の成長、他者との協働があるが、他者との協働の基礎は真実である
感性	美	ビジネスには、あらゆるかたちで美や芸術が含まれている、それを味わう方法を学ばなければ、感性の次元で仕事のレベルを高めようとしてもうまくいかない、ビジネスにおける美とは、その構造のなかで、人間的なニーズを大いなる能力で満たし、素晴らしい成果をあげることで、ビジネスにおける美とは、生きることの芸術性
道徳	善	「個人の正しい発展」と「他人との良好なつきあい」という内・外2つの面が重要、ビジネス的な文脈では、短期思考、利益優先志向、自己中心志向、成功志向、仲間の圧力、退屈などにより非倫理的な意思決定に導かれがち、正しい意思決定のためには、英知（wisdom）と徳（virtue）が必要
魂	一体感	仕事が満足のいく意義深いものでありうるのは、最も基本的な魂のニーズを満たすうえで役立つ場合だけ、どんな人間にも魂のニーズが4つある、それらは、個々人の「独自性」、自分より大きい何かとの「連帯」、他者にとっての有用性、自分の人生と仕事の意味の「理解」

〔出所〕Morris (1997) p.20, モリス (1998) p.26に示された対応表および原著および訳書における記述をもとに筆者が作成。

2. 時間的次元と社会的次元に基づいた価値内容の基礎づけ

見田 (1966) においても、「真・善・美」などの価値が、何に基礎をもちながら評価されているのかという観点から価値の類型化が試みられた。その際、価値の類型を論ずるに当たって、価値は「主体の欲求を満たす、客体の性能」と定義された¹²⁾。この定義では、価値が客体側にあると考えたうえで、その客体の性能が主体の欲求を満たすかどうかを問うているのである。このような定義の基礎には、図1で示されるような枠組みが想定されている。その枠組みでは、何らかの行為やできごとに対して「価値」が見いだされるのは、その行為やできごとにかかわる何らかの客体側の属性が基盤にあるためだけではなく、価値を認識する価値主体の側の価値意識が作用するからだとして想定されている。価値の源は客体の側にあると想定してはいるが、価値をとらえる主体の側の要因を「価値意識」として、価値そのものから概念上区別したうえで、

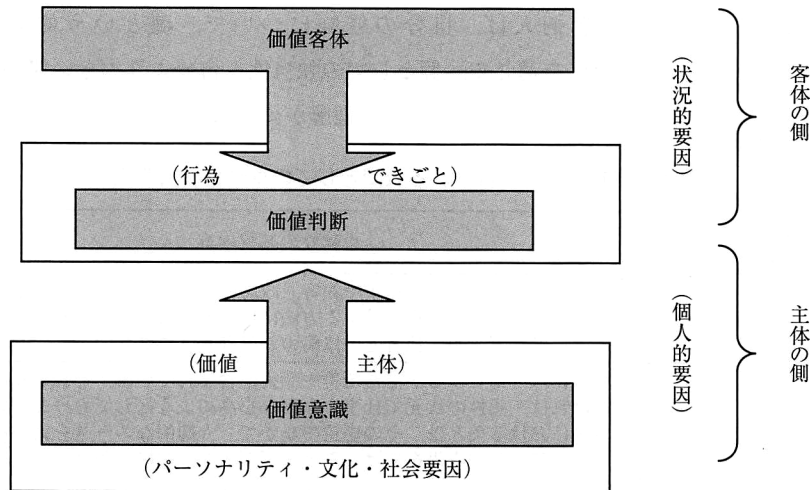
10) モリス (1998) pp.128-196, Morris (1997) pp.115-169参照。

11) モリス (1998) pp.198-256, Morris (1997) pp.173-211参照。

12) 見田 (1966) p.17参照。

その価値意識によって価値判断が示されると想定しているのである。

図1 価値判断の規定要因



〔出所〕見田（1966）p.63に示された図の一部だけを抽出して表示している。もとの図では、個人的要因としての価値意識は、文化的要因と社会的要因によって規定されている面があることを示している。

このように考えることによって、あらゆる価値の出発点の一端は、それが欲求の充足をもたらす、それにともなう肯定的な結果をもたらすことにありと想定できる。ただし、現在の快が将来の不快をよび起こしうることを、自己にとっての快が他者にとっての不快をもたらすことを考え合わせて、さまざまなタイプの価値意識を時間的次元と社会的次元の観点から区分することが試みられた¹³⁾。その結果として見いだされた諸価値の類型を示したものが表2である。

それらの諸価値について、まず、時間的次元の観点からいうと、

- i) 現在中心主義に価値を考察するということは感情本位の生き方を選ぶことであり、「美」を究極価値とする観賞的側面が支配的となる（表2の第1列目）。
- ii) 未来中心主義に価値を考察するということは理性本位の生き方を選ぶことであり、「真」を究極価値とする認識的側面が支配的となる（表2の第2列目）。

また社会的次元の観点からいうと、

- iii) 自己本位に価値を考察するときには、「幸福」を究極価値とする「欲求性向」が支配的となる（表2の第1行目）。

13) 見田（1966）では、時間的パースペクティブと社会的パースペクティブという表現が用いられていた。見田（1966）pp.27-29に示された「パースペクティブ」という語についての補注参照。ここで、「パースペクティブ」とは、いわば価値空間の広がりと考えることができると述べられていた。本論文では、同等の意味を持ちうるものとして、時間的次元と社会的次元という表現を用いることにした。

iv) 社会本位に価値を考察するときには、「善」を究極価値とする「規範意識」が支配的となる（表2の第2行目）¹⁴⁾。

表2 さまざまな価値の類型表

時間的次元→

社会的次元 ↓	時間的次元	〈現在〉中心 (感性的)	〈未来〉中心 (理性的)	
	社会的次元			
	<自己>本位 (利己的)	(快) — 苦	(利) — 害	(幸福) — 不幸
	<社会>本位 (公共的)	(愛) — 憎	(正) — 邪	(善) — 悪
		(美) — 醜	(真) — 偽	

〔出所〕見田（1966）p.32参照。

ここでの社会的次元の観点から価値意識を考察するとき、「欲求性向」と「規範意識」という表現が用いられていることには注意が必要である。なぜならば、自己本位に価値を考察するときには、「幸福」を究極価値とする「欲求性向」が支配的となるという表現については、確かに「主体の欲求をみたすかどうか」という観点から価値がとらえられているのに対し、社会本位に価値を考察するときには、「善」を究極価値とする「規範意識」が支配的となるという表現では、問題の価値が「主体の欲求を満たすかどうか」という観点との結び付きが明らかではないからである。ただし、「規範意識」に裏づけられた価値意識についても、その価値を尊重することによって社会的な承認を得ようとする欲求、あるいは生活に一貫した意味を持たせようとする欲求に支えられているという面があることが指摘されている¹⁵⁾。このように考えると、「規範意識」と見なされる価値も、個人の社会的承認や自尊という高次の欲求に支えられている面があると考えられる。そう考えるならば、あらゆる価値を、その出発点はそれが欲求の充足をもたらすことであるとの想定のもとに一貫して取り扱うことができるようになる。

このように価値の出発点は、それが欲求の充足をもたらすことであると想定したうえで、自己の欲求を即時的に充足させる価値内容が「快」と表現された（表2参照）。この「快」の面が満たされない場合は、「苦」という状況であると考えられる。それに対して、自己の欲求を長期的に充足させる価値内容は「利」と表現された。この「利」という面が満たされない場合は、「害」という状況であると考えられる。このように、自己本位に価値を考える場合についていうと、現在中心に評価される価値内容として「快—苦」が設定され、未来中心に評価される価値内容として「利—害」が設定されている。これらの「快苦」と「利害」とは、ともに自己の欲求を充足させるかどうかにかかわっているが、時間的次元に関していうならば、一方は

14) 見田（1966）p.27参照。春日（1984）pp.103-104参照。

15) 見田（1966）pp.86-87参照。

現在を、他方は将来を中心に考えることによって区分される価値内容であると位置づけられている¹⁶⁾。

また、他者ないし社会の欲求を即時的に充足させる価値内容は「愛」と表現された。この「愛」の面が満たされない場合は、「憎」という状況であると考えられる。そして、他者ないし社会の欲求を長期的に充足させる価値内容は「正」と表現された。この「正」という面が満たされない場合は、「邪」という状況であると考えられる。これらの「愛憎」と「正邪」とは、ともに他者ないし社会の欲求を充足させるかどうかにかかわっているが、それらは時間的次元について区分されているというよりも、「愛憎」が感性的に評価されているのに対し、「正邪」は理性的に評価されているという区分が当てはまると考えられる¹⁷⁾。

ただし、表2の価値内容の区分について、問題があると思われるのは、「善」という価値についての位置づけである。すなわち、そこでは、「善」という価値意識は社会本位で評価される価値であり、「幸福」という価値意識は自己本位で評価される価値であると想定されていた。ところが、経済学や功利主義のとらえ方では、自己の欲求を充足させるものを「善」と見なすというとらえ方を行ってきたのであり、功利主義が想定する「善」とは、表2では「幸福」という表現が与えられているものに該当する。このような混乱を避けるには、個人にとっての幸福を「善」、社会にとっての「善」を「共通善」(common good)と表現するという対応も考えられうるであろう¹⁸⁾。

3. 6つの偉大な価値

以上のように諸価値の基礎づけを行うことが可能であるが、Adler (1981) では、偉大な思想を記述するための基本的語彙が64の言葉に要約できるとしたうえで、それらをさらに6つの言葉に集約することができると主張され、真 (truth)、善 (goodness)、美 (beauty) および自由 (liberty)、平等 (equality)、正義 (justice) が、その6つの言葉であると述べられた¹⁹⁾。自由・平等・正義についてまず取り上げると、これらについて考えるということは、自己と他

16) 見田 (1966) pp.32-33参照。

17) 見田 (1966) p.32における図においても、<未来>中心の価値評価が理性的・認識的に行われることを示している。

18) 野中 (2007) pp.32-66および塩野谷 (2009) pp.129-191参照。

19) 真・善・美は、われわれの判断の基礎となる価値であり、Adler (1981) のPart Twoで論じられている。また、自由・平等・正義は、われわれの行為の基礎となる価値であり、Adler (1981) のPart Threeで論じられている。この点については、野中・紺野 (2007) p.192参照。なお、Adler (1981) が集約した64の言葉とは、animal, art, beauty, being, cause, chance, change, citizen, constitution, democracy, desire, duty, education, emotion, equality, evolution, experience, family, god, good and evil, government, habit, happiness, honor, imagination, judgment, justice, knowledge, labor, language, law, liberty, life and death, love, man, matter, memory, mind, nature, opinion, pleasure and pain, poetry, progress, punishment, reasoning, relation, religion, revolution, sense, sin, slavery, soul, space, state, time, truth, tyranny, violence, virtue and vice, war and peace, wealth, will, wisdom, worldである。Adler (1981) p.18参照。

者との関係を問題にすることである。したがって、自由・平等・正義は、自他をめぐるわれわれの行為の基礎となる価値であると考えられる²⁰⁾。他方、真・善・美について考えるということは、われわれの生きる全世界をめぐる知識、願望、感嘆について考えることであり、それらを通じて、自己と、他者を含む世界のすべてのものとの関係を問題にすることになる。すなわち、真・善・美は、世界のすべてのものについての、われわれの判断の基礎となる価値なのである²¹⁾。Adler (1981) によれば、これらの6つの言葉を用いて、偉大な思想が語られてきたのであり、アメリカの独立宣言や合衆国憲法にも、それらの言葉を見いだすことができるのである。

それらの6つの言葉は、真・善・美というトリオと、自由・平等・正義というトリオに分けられるので、最初のトリオについての検討をまず行うことにしたい。

「真」とは、ある見解に対し肯定的な判断が示されることである。ところで、人間が下す判断の対象については、それが「真理」に関わる領域に属するものか、「好み」に関わる領域に属するものかを問い直さなければならない。この問いが困難なものだとして問いを諦めることは、すべてを「好み」の問題に帰せしめ、真理を問うことを諦めることにつながる。「真」とは、実験に基づく科学的な命題や社会科学における主張について当てはまるのに対し、「好み」とは、料理の味についての意見や、宗教的信念に当てはまるものである。Adler (1981) によれば、このような「好み」についての論争は無意味である²²⁾。モリス (1998) と見田 (1966) では、真は理性ないし知性を通じて把握できると主張されたが、Adler (1981) では、判断対象の性質を見極めてから「真」の追究を行うことが勧められているのである²³⁾。

次に、「善」についていえば、世の中の多くの事物に対して善いか悪いかの判断を日々行っていて、それは価値判断と呼ばれている。「善」という評価が、世界のさまざまな事物に対して与えられるのに対し、「真」という評価は、事物に対してではなく、説明や思想についてのものである²⁴⁾。ところで、「善」と見なされるものは、第1に所有したい「善」、第2に行いたい「善」、第3にそうでありたい「善」に分けられる。所有したい善のなかには、いわゆる財 (goods) が含まれるが、健康や良い習慣、知識なども含まれる²⁵⁾。行いたい「善」とは、その遂行を通じて何らかの有形物を獲得できたり、個人的な成長が可能になったり、他者に何らかの好ましい結果をもたらすものである²⁶⁾。そして、そうでありたい「善」とは、「善き人」に見られる卓越性である。彼らに傑出しているのが、願望すべきことを願望する習慣を身につ

20) Adler (1981) のPart Threeで、これらの価値について論じられている。

21) Adler (1981) のPart Twoで、これらの価値について論じられている。

22) Adler (1981) p.9参照。

23) Adler (1981) p.63参照。

24) Adler (1981) p.67参照。

25) Adler (1981) pp.86-87参照。

26) Adler (1981) pp.87-88参照。

けていることである。「善き人」は、真に善いことを積み重ねていくことによって「善い人生」を実現していくが、「善い人生」には、「善い社会」の恩恵がもたらされることも必要なのである²⁷⁾。

さらに、「美」とは、トマス・アクィナスの定義によるならば、われわれを喜ばしい気持ちにさせるものであるが、特にそれを見ることによって喜ばしい気持ちにさせるものである。この見地からは、食べ物や飲み物もわれわれを喜ばしい気持ちにさせるとしても、それは見ることによってではないので美には該当しない²⁸⁾。しかしながら、美をとらえるものを、視覚だけに限定すると、音楽や詩について美を語ることはできなくなる。そこで、Adler (1981) では、ある対象を眺めたり、思いをめぐらせたりするときにわれわれを喜ばしい気持ちにさせるものが「美」であると述べられている²⁹⁾。モリス (1998) および見田 (1966) のいずれにおいても、美は感性と通じて感じられる価値であると主張されていたが、Adler (1981) での見解もそれらと整合的であるといえる。

今度は、自由・平等・正義というトリオについての検討に移ると、自由には、3つの形態が見られることが主張されている。第1の形態の自由は、人間の本性に内在する、生まれながらの自由である。この生まれながらの自由は、意思の自由という面に基づいている。この面ゆえに、人間は、動物のように本能だけに動かされる存在とは異なったものとなり得ている。第2の自由は、英知と徳をもつことによって獲得される自由である。この獲得された自由は、道徳的自由と呼ぶことができ、徳 (virtue) によって、いつの場合も当然そうすべきだという方向へ自分の意思を向けることができる。さらに、第3の形態の自由は、好ましい外部環境があるかどうか依存した自由である。このタイプの自由は、「状況についての自由」と表現される。この「状況についての自由」は、個人が「善」であると考え、願うことを実現するための自由が当該状況において与えられているかどうか依存する。例えば刑務所内の囚人にとっては、この面の自由は限定されている。

次に、平等については、人間についての平等と状況についての平等とがある。人間についての平等には、生まれつきの平等 (身長、知性など) と獲得された平等 (努力、選択などによって) とが考えられる。状況についての平等には、条件の平等 (結果の平等) と機会の平等とが考えられる。機会の平等が与えられても、結果についての不平等が結果として生じることは大いにありうる。なぜならば、能力に恵まれ、努力を怠らない個人がより良い結果を得がちだからである。市民社会を含めてあらゆる人間の共同体は、多くの重要な点について個人間の明白な不平等があるにもかかわらず、その社会を構成する個々人は平等であるという想定のもとに

27) Adler (1981) p.89参照。

28) Adler (1981) p.105参照。

29) Adler (1981) p.111参照。

結ばれる社会契約に支えられて生みだされているのである³⁰⁾。

さらに、正義については、2つの種類を考えることができる。第1は、ある個人が他の個人または社会に対するときの正義であり、第2は、政府や法の形態で示される国家と個人の間の正義である³¹⁾。この正義をめぐる誤りの1つは、「正義」が「善」に優先すると見る考えである。あることが他者にとって「善」であるかどうかを見きわめることなく実行に踏み切る場合、それは「正義」の実現にはつながらないからである。また正義 (justice) を公正 (fairness) と同一視することが正義をめぐるもう1つの誤りである。公正さえ保たれば、正義であるのではなく、傷害、約束不履行、詐欺などが行われないことも正義を構成している。交通規制も、それを守るものにとって、そして共同体にとって良い結果をもたらすがゆえに、個々人はそれに従うことを正義と見なしている³²⁾。このように、正義は、「善」の実現を保証するものにとらえられうるのである。

Ⅲ 社会において重視されている価値概念の根拠

以上では、人間社会において重視されているさまざまな価値概念を取りあげ、それらを相互に区分しうる枠組みについて考察してきた。すなわち、重視されてきた価値としては、真・善・美があげられてきたこと、それに加えて、正、愛、幸福、さらに自由、平等、正義なども望ましい価値として示されてきたことを述べた。そのうえで、それらの諸価値が、どういう点から望ましい価値として位置づけられてきたのかを示そうとしてきた。本節では、それらの諸価値の根拠をより深く理解するため、望ましい価値とは何かを考察する観点にはどのようなものがあるのかについて検討していきたい。

1. 事物的側面をめぐる価値評価

価値の根拠を考察するときの第1の観点は、価値があるかどうかを問題としたい当該事物に焦点を合わせて、それ自体がどの程度好ましいかを把握しようとするものである。病より健康が、貧困よりは富裕が良いというように、価値評価対象の事物的側面について注目し、その対象の価値を把握しようとするのである。このような立場からの価値は「善」という尺度で表現される³³⁾。そして、このような観点から対象の価値を把握しようとする立場として、功利主義、帰結主義、目的論などの見解が示されてきたと思われる。

30) Adler (1981) p.159参照。

31) Adler (1981) pp.186-187参照。

32) Adler (1981) p.196参照。

33) この「善」という価値は、本論文の表2では、「幸福」と表現されていたことについては既に指摘したとおりである。

まず、功利主義とは、問題の対象事物から得られる価値を問うアプローチである。すなわち、行為や制度を含む、あらゆる事物の社会的な望ましさは、その結果として生じる有用性によって決定されるとする考え方である。ところで、「功利主義」という日本語の語感からは自己中心的な主義であるかのような誤解をもたらしかねないが、利害関係者全体の効用を高める行為や制度こそが善であるとする考えである³⁴⁾。功利主義を体系化したのはベンサムであり、「最大多数の最大幸福」をもたらすのがよい社会制度であると主張したのである。

次に、帰結主義とは、問題とする行為が価値のあるものかどうかを、その行為から生じる帰結に基づいて判断するという立場である³⁵⁾。前に挙げた功利主義は、帰結主義のひとつの立場である。このような観点からある行為や取り組みの価値を考える場合には、当該行為それ自体の尊重という点よりも、それが環境状況の中でどういう結果をもたらすのかという点に着目して価値評価を行うことになる。

さらに、目的論という立場では、ある行為がもたらす事物的な結果が本人の目的の達成につながるものであるならば、その行為は倫理的に正しく、逆に本人の目的の達成に反するものであれば倫理的には正しくないとする考えである。恒久平和のためには、戦争を行うこともやむを得ない場合がありうるという主張は、目的論に基づいている。

以上のように、ある行為によって得られる事物に注目して、その行為の価値評価を行おうとする立場がまず考えられる。

2. 社会的側面をめぐる価値評価

価値の根拠を考察するときの第2の観点は、対象とする事物や行為の価値を、その事物や行為が正しい世界を構築することにつながるかどうかに基づいて評価しようとするものである。すなわち、社会的な観点から価値をもつかどうかを見きわめようとする立場である。このような観点から価値を説明する立場としては、カントによる義務論およびロールズによる正義についての理論があげられる。

ここで、義務論とは、哲学者であり倫理学者であるカントの唱えた道徳論であり、その内容は「自分の行いが、世の中に広まって普遍的法則となるのが良いことだと思えるように行うべき」という考えである。功利主義などを含む帰結主義においては、ある行為がもたらす結果に目を向けるのに対し、義務論では、人間は自ら正しいことは何かを探究し、正しいと信じたことに従って行為すべきだと主張しているのである。すなわち、情念に動かされる生き方そのものをやめて、道徳法則を求めるという非連続の自己革新を求めているのである³⁶⁾。その主張においては、本来、人間が道徳法則から外れることもあるという主体の構造を認識したうえで、

34) 中谷 (2012) pp.95-97参照。

35) 中谷 (2012) p.145参照。

36) 勝西 (2012) p.69参照。

自らが正しい行動と考えた行動に関与することが、他者との行為による交わりを通じて、社会における秩序の生成につながる可能性が示されているのである。逆に言えば、自らが正しい行動と考えた行為の追求を放棄するとき、世界から倫理が姿を消す、というのがカントの洞察なのである³⁷⁾。

また、ロールズの「公正としての正義」という考えは、アメリカにおける公民権運動やベトナム戦争に特徴づけられるような社会正義に対する関心の高まりを背景として、功利主義にとって代わるべき体系的な正議論を展開し正当化しようとしたものである。それは、社会を成り立たせる正義の原理を、自己の利益を求める合理的な人々が共存するために交わす相互の合意によってもたらそうとする構想である。各人は、自分が置かれた状況（自己の階級的地位や社会的資格、自己の才能・体力など）は知らないという「無知のヴェール」のもとで正義原理を選択するという基本的な手続きを通じて、「各人は広範な基本的諸自由への平等な権利をもつべきである」「社会的経済的は最も不利な状況にある人々の利益の最大化に資するものであることが必要である」という要請を満たす社会が形成されると考えられている³⁸⁾。善の観念（合理性）と正の観念（公正性）とを持った「道徳的人格」の集団が「無知のヴェール」という条件の下で、いわば社会契約によって正義の原理に到達すると考えられているのである³⁹⁾。

3. 時間的側面をめぐる価値評価

価値の根拠を考察するときの第3の観点は、あることが将来に向けて発展していくこと、あるいは時間を通じて持続することについての価値を評価しようとするものであり、時間的な観点をもって対象の価値を評価しようとする立場である。このような価値意識を重視する立場として「徳」を強調する見解があげられる。たとえば、アリストテレスによれば、「徳」の定義は次のようなものである。

「すべての徳や卓越は、それをもつものの良い状態を完成し、そのものの機能を良く展開させるものである。……人間の徳とは、人を良い人間にするような、すなわち人にその独自の機能を良く展開させるような、そうした状態でなくてはならない。」⁴⁰⁾

「徳」を判断する基準としては、「卓越」という観念が用いられる。徳の成就是「卓越」と見なされるのである⁴¹⁾。ところで、シュンペーターは効用の極大化を図る「快楽的人間」の想定に対して、新しいことを実行する「精力的人間」という想定を導入した⁴²⁾。このような新し

37) 勝西（2012）pp.71-87参照。

38) ロールズ（1979）pp.7-17参照。

39) 塩野谷（2009）p.7参照。

40) アリストテレス（1971）pp.68-69参照。塩野谷（2009）p.62参照。

41) 塩野谷（2009）p.83参照。それに対して、満足や快楽の達成は「幸福」の観念によって、正しさの達成に対しては「義務」の観念によってとらえられる。

42) 塩野谷（2009）p.97参照。

い人間類型の導入によって動態的経済を想定できることになるが、その動態的経済をもたらす「精力的人間」は、「徳」の理論の観点から言えば、人間の能力や資質を発展させ、それによって自己実現を図り、卓越した成果を個人的かつ社会的に生み出そうとしている⁴³⁾。このように時間を通じた発展のなかに価値を見いだすという観点が考えられる。ハイデッガーによれば、人間は過去の歴史と伝統の世界のなかに投げ込まれており（存在被投）、これを生の条件として受け取ったうえで、人間は将来の生に向けて人間と社会の可能性をプロジェクトする（存在投企）。「投企と被投」「革新と伝統」「創造と伝統」などの対立項の基礎には、時間的側面から世界をとらえようとする観点があると考えられるのである⁴⁴⁾。

4. 正・徳・善

塩野谷（2009）では、一連の価値の間にヒエラルキーを与える枠組みの構築が図られた。その枠組みは、「正・徳・善」から成る価値の階層であり、正・徳・善のそれぞれは倫理学の3つの思想系譜として形成されてきたことが強調された。すなわち、第1に、カント（およびジョン・ロールズ）の「正」の理論、第2に、アリストテレスの「徳」の理論、第3に、功利主義者の「善」の理論が提出されてきたと主張されている⁴⁵⁾。ここで、「正」は、社会の「制度」ないしルール、「徳」は個々人の「存在」ないし性格、「善」は個々人の「行為」に関わると位置づけられている。

この場合の「善」は、通常、真・善・美と言われる場合に「善」として想定されている価値内容よりも狭くとらえられたものであり、個人にとっての「善」を意味すると見なされている。前述の見田（1966）の見解に基づいた表2での用語で言えば、個人の「幸福」に当たる価値が、「正・徳・善」という組み合わせにおける「善」として理解されているのである。ところで、「善」という言葉には、欲求性向と規範意識の双方が含まれていることは既に述べたが、塩野谷（2009）では、個人の欲求性向を満たす価値が「善」に当たると想定されていることを強調しておきたい。

そのうえで、「正・徳・善」については、それらの間に倫理的ヒエラルキーが存在すると想定された⁴⁶⁾。すなわち、人々は利己心と合理性を前提として自分が欲求するに値すると考える「善」を追求する。たとえば、経済学では、善（good）という抽象的な観念を実現するには、財（goods）という現実的手段が必要であると考え、そのような現実的手段を実現するうえでの効率性にかかわるのが「善」であると考えてきたのである⁴⁷⁾。ところでベンサムは、「最大

43) 塩野谷（2009）p.10参照。

44) 塩野谷（2009）pp.274-275参照。

45) 塩野谷（2009）pp.ii - iv参照。

46) 塩野谷（2009）pp.ii - iv参照。

47) 塩野谷（2009）pp.129-132参照。

多数の最大幸福」を実現するような社会制度が望ましいと考えたが、希少性の支配する世界では、個々人の「善」の追求が対立を生じさせることを免れない。そこで、カントのように、「自分の行くことが、世の中に広まって普遍的法則となることが良いことだと思えるように行うせよ」という格率や、ロールズが示した「無知のヴェール」のもとでの社会契約や、「格差」は最も不遇な人々の最大の便益に資するものであること、などの考えに基づいた制度ルールによって「正」を実現することがめざされる。このように、個々人の「善」の追求を互いに両立させるような制度ルールが必要であり、それを支えるのが「正」の観念であり、したがって、「正」は「善」に優越すると想定されるのである⁴⁸⁾。

ところで、人々は、「善」を追求すべく行為を展開しようとするが、その行為の根底にあるのは、人間の持続的な「存在」であり、アリストテレスは、人間本性を十分に発揮することが「徳」であり、それを支えるのが実践的知（フロネシス）であると考えた⁴⁹⁾。また、ハイエクは、個々人が自分の知識を制約なく活用できる状態が「自由」であることを強調した⁵⁰⁾。このように、人々が自由に、しかも実践的に行為することを可能にしているのが「徳」である。この「徳」の観点から人々が追求している「善」の質が評価されているのである。したがって、「徳」は「善」に優先すると考えられる⁵¹⁾。

さらに、「正」は人々の共存を図る制度的ルールであるので、「善」に対して優越するのと同じように、「徳」に対しても優越する。このようにして、「正」>「徳」>「善」というヒエラルキーが成立すると考えられるのである⁵²⁾。

IV 現代企業を方向づける経営理念と企業目的

現代企業には、企業としての願望や目的の達成をめざして活動を行うという面と、企業としての「規範意識」に基づいて活動を展開しようとする面とがある。ところで、筆者は、企業組織の基本目的は、有用な製品とサービスの提供および収益性の追求であると述べてきた⁵³⁾。と

48) 塩野谷（2009）pp.iii-iv参照。ここでの主張は、Adler（1981）における「正」が「善」に優先するという考えが誤りであるとする主張と一見矛盾するように思われる。ただし、Adler（1981）が言おうとしたのは、「正」であることを錦の御旗としてある取り組みを行うときに、その取り組みが「善」をもたらすかどうかを問わないというようなことがあってはならないという主張である。他方、「正」は「善」に優越するという塩野谷（2009）での主張は、「善」の追求が「正」を損なうことがあってはならないという主張であり、そこでは各自における「善」の追求が活発に行われていることを想定したうえで、善の追求が全体利益を損なうようなことがあってはならないという見解が示されているのである。

49) 塩野谷（2009）pp.61-66参照。

50) 塩野谷（2009）pp.67-71参照。

51) 塩野谷（2009）pp.ii-iv参照。

52) 塩野谷（2009）pp.ii-iv参照。

53) 廣田（2004）p.73参照。

ところが、多くの企業が示している経営理念やビジョンの内容を検討してみた場合、有用な製品とサービスの提供を経営理念の1つとして挙げる場合はしばしば見られるとしても、収益性の追求については、企業として利益を志向することが当然のことであるため、あえて経営理念の1つとして明示しない場合も多い。たとえば、現代企業のミッションと経営理念を示した出版物のなかで、利益の追求を経営理念やミッションのなかに含めているのは、合計983社のなかの52社だけであった⁵⁴⁾。利益に言及する場合でも、「適正な利益の確保」「質の伴った利益」「株主の利益」「業績の向上」「企業価値の追求」など、いくぶん限定的に利益の追求をめざすことを示しているのにとどまっているのである⁵⁵⁾。それに対して、多くの会社が有用な製品とサービスの提供を、ミッションと経営理念のなかに含めていた⁵⁶⁾。

このように、経営理念やビジョンとして示される内容と、企業が実際に達成しようとしている目的とが完全に一致するとは限らない。すなわち、経営理念やビジョンには、企業としての「願望」や目標がすべて示されているわけではないのである。このことは、価値意識には、前述したように、欲求性向と規範意識という2つの対照的な面があることも関連している。企業についていうと、企業が達成したいと思う願望内容（欲求性向）は企業目的のなかに反映される一方で、達成すべきと考える価値規範は経営理念として明示される傾向が見られる。とはいえ、多様で変化する経済社会のもとで現代企業が発展していくには、企業自体の願望の実現だけでなく、社会から求められる価値の実現にも取り組むことが求められる。そのような観点から、アンソフ（1969）における企業目標の体系についての定式化では、企業目的が多面的なものとして提示されており、さらに包括的な目標のレベルからより具体的な目標のレベルまで階層性をもつことが示された（図2参照）⁵⁷⁾。

すなわち、アンソフ（1969）では、行為主体には、それが願望する内容の実現をめざそうとする面と、規範として求められていることに従おうとする2つの面があることを踏まえて、企業が戦略的な意思決定に取り組むときに参照する企業の目標と制約が明確化されたのである。ところで、企業目標の基本的な側面の1つが収益性の達成であることは言うまでもない。そのような面はアンソフにおいては経済的目標と表現されている。ただし、その経済的目標は、その時間的側面から、近接期間の目標と長期的目標とに区分されている。近接期間の目標としては、資本収益率があげられているが、長期的目標としては、長期的な収益性に貢献しうるさまざまな側面があげられている。また、それに加えて、柔軟性目標が示され、不確実性への弾力

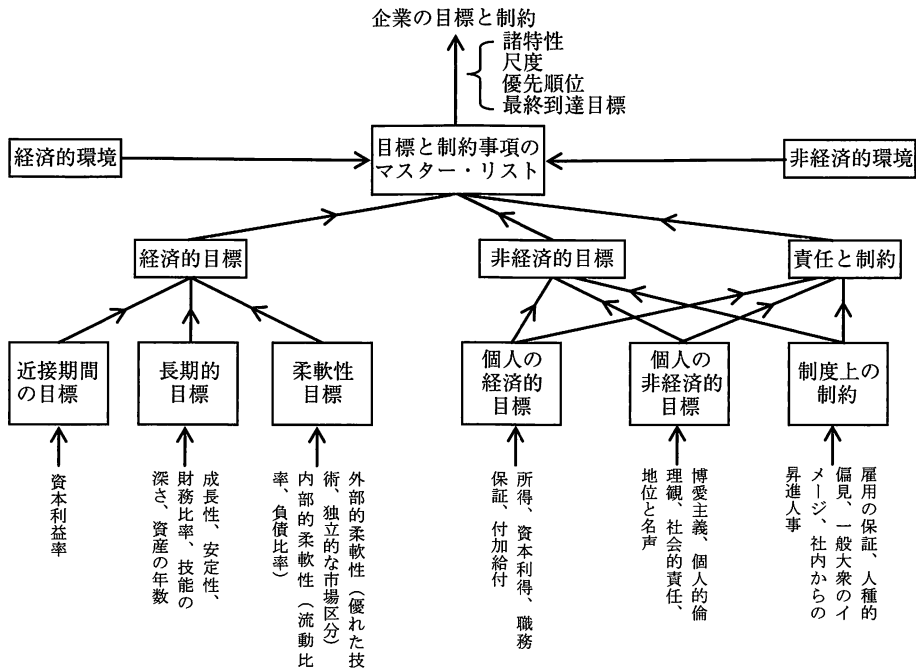
54) 社会・経済生産性本部編（2005）参照。

55) もっとも直截に利益の追求を経営理念に示しているのは、(株)ナガワの場合であり、同社の社訓は、「1 売り上げ上げる 頭下げる、2 利益上げる 原価下げる、3 給与上げる 経費下げる」である。社会・経済生産性本部編（2005）p.323参照。

56) 社会・経済生産性本部編（2005）参照。

57) アンソフ（1969）pp.55-93 参照。

図2 企業目標の全体的な階層



〔出所〕 アンソフ（1969）p.83の図および、p.66、p.73、p.81の図をもとに作成。

的対応の向上がめざされている。企業はまた、企業の参画者たちの個人的な目標の相互作用の結果としての「社会的目標（非経済的目標）」を達成することにも心を配っている。さらに、企業は、企業の社会性を反映した目標としての「責任と制約」などの側面にも配慮している⁵⁸⁾。このように、企業組織の目標の主要なものが経済的目標であるとしても、規範意識としては、さまざまな責任と制約を意識しているのであり、企業目標には、企業自体の目標の達成にかかわる部分や社会に対する責任の部分というように多元性が見られるとともに、それぞれについて包括的な目標から具体的な目標まで階層性が見られるのである。

このように、現代企業が企業経営を展開するにあたり、株主、従業員だけでなく、顧客、供給業者など各種のステークホルダーとも関係を形成しながら取り組むことが必要とされ、その際、今まで論じてきたような、さまざまな価値が実現されうように取り組むことが求められている。そのような取り組みを体系的に行うためにも経営理念やビジョンの明確化が求められている。その場合、経営理念としては、企業が達成すべき使命や社会的責任が挙げられる場合があるとともに、そのような使命を具体化し、実効あるものとさせる経営方針、そして社員の行動を指し示す行動指針なども示されることがある。その結果、経営理念やビジョンの内容に

58) アンソフ（1969）pp.79-82参照。

も、複数の異なるレベルの価値が示されるというような階層性が見られるのである⁵⁹⁾。たとえば、キヤノンの経営理念は、「企業理念」「企業目的」「行動指針」の3つの要素からなっており、企業理念としては、「世界の繁栄と人類の幸福のために貢献すること、そのために企業の成長と発展を果たすこと」、企業目的としては、「①真のグローバル企業の確立、②パイオニアとしての責任、③キヤノン・グループ全員の幸福の追求」、行動指針としては、「①国際人主義、②三自（自覚・自発・自治）の精神をもって進む、③実力主義、④家族主義、⑤健康第一主義」というように、経営理念の階層が見られる⁶⁰⁾。

それと同時に、各企業の経営理念やビジョンには、企業の存在についての理念、企業環境についての理念、企業の行動基準についての理念など、企業が重視しようとする価値をいくつかの領域に分けて示すという領域性も見いだされる⁶¹⁾。各企業がその経営理念やビジョンとして掲げる内容は多岐にわたり、いままでに示した諸価値を何らかの形で反映しているが、そこで掲げられている価値内容は、事物的、社会的、時間的という観点からいくつかの領域に分けられる。すなわち、企業としては、事物的な観点からは「優れた製品の提供」などを経営理念として示すであろう。また社会的な観点からは「顧客との共存」「社会との共存」などを経営理念として示すであろう。さらに、時間的な観点からは「今、まさに効果的な対応への取り組み」や「成長につながるチャレンジ」などを経営理念として強調すると考えられる。

現代企業は、以上で論じてきた価値概念を経営理念やビジョンとして表現したうえで、その実現を企業目的として取り組むような経営戦略に取り組んでいる。たとえば、米国では、そのような価値観に基づく経営の重要性を強調した議論が1980年代から提出されてきた。エクセレント・カンパニー論とビジョナリー・カンパニー論をその例として挙げることができる。わが国でも、価値観や理念の面の重要性を主張する「美徳の経営」「思いのマネジメント」などの経営論が提唱されてきた。次節で、それらの議論の内容を検討することにしたい。(以下次号)

【参考文献】

- Adler, Mortimer J., *Six Great Ideas*, Simon & Schuster, 1981.
 Ansoff, H. I., *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965. (H・I・アンソフ著, 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1969年。)
 アリストテレス (高田三郎訳)『ニコマコス倫理学』(上)(下), 岩波書店, 1971年。
 Campbell, Andrew, Marion Devine and David Young, *A Sense of Mission*, Hutchinson, 1990.
 Campbell, Andrew & Kiran Tawadey (eds.), *Mission & Business Philosophy*, Butterworth-Heinemann, 1990.

59) 奥村 (1994) pp.7-10参照。

60) 奥村 (1994) pp.8-9参照。

61) 奥村 (1994) pp.7-10参照。

- Collins, James, C. and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, 1994. (ジェームズ・コリンズ／ジェリー・ポラス著, 山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター, 1995年。)
- Freeman, Edward, *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Pitman Publishing, 1984.
- 廣田俊郎「成長産業における経営戦略－組織類型」『関西大学商学論集』第26巻第5号, 1981年。
- 廣田俊郎「日本のサービス産業企業の事業展開とサービス提供システムの解明」『関西大学商学論集』第42巻第3号, 1997年。
- 廣田俊郎「経済社会システムの構造変化に伴う価値体系変化と政府政策展開」『関西大学社会学部紀要』第35巻第2号, 2004年。
- 廣田俊郎「企業の組織と戦略を知る」『よくわかる現代経営』第4章所収, ミネルヴァ書房, 2004年。
- 廣田俊郎「グローバル化の進展と関西系企業の経営戦略」『社会変動と関西活性化』関西大学経済・政治研究所, 2007年。
- 一條和生＋徳岡晃一郎＋野中郁次郎『MBB:「思い」のマネジメント』東洋経済新報社, 2010年。
- 今道友信『アリストテレス』講談社学術文庫, 2004年。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『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, 1983年。
- 加護野忠男『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, 2010年。
- 春日淳一『家族の経済社会学』文眞堂, 1984年。
- 勝西良典「カントの形式主義・厳格主義を擁護する－ビジネスの「倫理」のために－」中谷常二編『ビジネス倫理学読本』第4章所収, 見洋書房, 2012年。
- Luhmann, Niklas, *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*, Suhrkamp Verlag, 1984. (ニクラス・ルーマン著, 佐藤勉監訳『社会システム理論（上）』恒星社厚生閣, 1993年。)
- MacIntyre, Alasdair, *After Virtue – A Study in Moral Theory*, University of Notre Dame Press, 1981. (A・マッキンタイア著, 篠崎 榮訳『美徳なき時代』みすず書房, 1993年。)
- 見田宗介『価値意識の理論－欲望と道徳の社会学』弘文堂, 1966年。
- 水谷内徹也・内田康郎『理念と戦略の経営学』学文社, 2008年。
- Morris, Tom, *If Aristotle Ran General Motors*, Henry Holt and Company, 1997. (トム・モリス著, 沢崎冬日訳『アリストテレスがGMを経営したら』ダイヤモンド社, 1998年。)
- 宮田矢八郎『理念が独自性を生む』ダイヤモンド社, 2004年。
- 長岡克行『ルーマン／社会の理論の革命』勁草書房, 2006年。
- 中谷常二編『ビジネス倫理学読本』見洋書房, 2012年。
- 野中郁次郎『知識創造の経営』日本経済新聞社, 1990年。
- 野中郁次郎＋竹内弘高『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年。
- 野中郁次郎・紺野 登『美徳の経営』NTT出版, 2007年。
- 野中郁次郎・紺野 登『知識創造経営のプリンスブルー－賢慮資本主義の実践論』東洋経済新報社, 2012年。
- 奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣, 1994年。
- Ouchi, W., *Theory Z: How American Business Can Meet Japanese Challenge*, Addison-Wesley, 1981. (W・オオウチ著, 徳山二郎監訳『セオリーZ』CBSソニー出版, 1981年。)
- Pascale, R.T. and A.G. Athos, *The Art of Japanese Management*, 1981. (R・T・パスカル&A・G・

- エイソス著, 深田祐介訳『ジャパニーズ・マネジメント』講談社, 1981年。)
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies*, Harper & Row Publishers, Inc., 1982. (ピーターズ=ウォータマン著, 大前研一訳『エクセレント・カンパニー 超優良企業の条件』講談社, 1983年。)
- PHP研究所編『経営トップが綴る我が社の行動指針』PHP研究所, 1992年。
- ジェリー・ポラス他『ビジョナリー・ピープル』英治出版, 2007年。
- J・ロールズ著, 田中成明・深田三徳・岩井正博・守屋 明・平野仁彦訳『公正としての正義』木鐸社, 1979年。
- 清水幾太郎「現代における価値の問題」『思想』No.425, 1959年11月。
- 塩野谷祐一『エッセー 正・徳・善 - 経済を「投企」する -』ミネルヴァ書房, 2009年。
- 塩野谷祐一『経済哲学原理 解釈学的接近』東京大学出版会, 2009年。
- 社会経済生産性本部編『ミッション・経営理念【社訓社是 第4版】 有力企業983社の企業理念・行動指針』生産性出版, 2004年。
- 田中朋弘・柘植尚則編『ビジネス倫理学 哲学的アプローチ』ナカニシヤ出版, 2004年。
- フォン=クロー・ゲオルク, 一條和生, 野中郁次郎『ナレッジ・イネープリング 知識創造企業への五つの実践』東洋経済新報社, 2001年。