

経営理念とビジョンに基づく経営戦略 (下)

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 (以上前号)
- V 経営理念とビジョンに基づく経営論 (以下本号)
 - 1. エクセレント・カンパニー論
 - 2. ビジヨナリー・カンパニー論
 - 3. 美徳の経営論
- VI 結び

V 経営理念とビジョンに基づく経営論

「経営理念とビジョンに基づく経営戦略」(上)論文では、経営理念とビジョンを裏づける価値概念についての基盤的考察を行い、企業目的と経営理念やビジョンとの関係について検討した。ところで、米国においても、またわが国においても経営理念とビジョンに基づく経営の重要性が主張されるようになってきた。そのような議論が提出され、その主張が受け入れられるのはなぜなのだろうか。また、経営理念やビジョンが現代企業の経営においてどのような働きをしているのだろうか。本論文では、そのような論点についての考察を展開している主張として、米国におけるエクセレント・カンパニー論とビジヨナリー・カンパニー論とともに、わが国における「美徳の経営」論を取りあげて、これらの経営論についての検討を行いたい。

1. エクセレント・カンパニー論

(1) エクセレント・カンパニー論が展開された背景

米国企業は、1980年代初頭に、日本企業による急激なキャッチアップを受けて、自動車業界、ハイテク業界などで急激に国際競争力を失いつつあった。そのような状況のもとで、米国企業を引き続き、活力をもった優良企業であるには、どのような取り組みが必要であるのかについての模索が行われ始めていた。そういう状況のもとで、スタンフォードビジネススクールで教育に携わるとともに、コンサルティング企業のマッキンゼーのもとでの仕事の経験を有していたT・ピーターズとR・H・ウォータマンが、1961年から1980年までの年平均資産成長率、平均使用総資本利益率などをもとに、業績がトップクラスと判断された「超優良企業」(excellent companies)を対象として、その企業経営の特色を解明する試みを行った¹⁾。彼らが明らかにした米国の超優良企業の経営特色についての議論を、本論文ではエクセレント・カンパニー論と呼ぶことにしたい。

ピーターズとウォータマンが仕事の経験を有していたマッキンゼー社ではコンサルティングを展開するに当たって「7S」を強調しており、それは、構造 (Structure)、戦略 (Strategy)、システム (System)、スタッフ (Staff)、経営スタイル (Style)、共通の価値観 (Shared Values)、スキル (Skills) などから成っていた。従来は、企業経営において、戦略と構造という2つのSに焦点を合わせる場合が多かったが、ピーターズ=ウォータマン (1983) は、7Sのなかでも目に見えにくいソフトなSとしての、スタッフ、スタイル、共通の価値観 (Shared Values) などが企業経営にとってより重要であると主張しようとしたのである²⁾。

彼らの著書が出版される直前に、パスカル=エイソス (1981, 原著1981) も、7Sの枠組みを用いて日米の優良企業の経営の特色を明らかにした³⁾。その際、7Sを、戦略、構造、システムから成るハードな要素と、スタッフ、経営スタイル、共通の価値観、スキルから成るソフトな要素とに区分し、米国企業では、ビジネススクールでの教育やアメリカ文化に由来して前者のハードな要素に注目する傾向があり、日本企業では、日本文化に根ざした価値観と調和するようにハードな要素とソフトな要素との統合が成し遂げられていると主張した。

それと同時期に、オオウチ (1981, 原著1981) は、マグレガーが人間性に対する管理職の基本的な考え方には2種類あり、X理論とY理論という対比が可能であると主張していたのに対して、自ら提案する経営モデルをZ理論 (セオリーZ) として提示した。その際、米国企業に典型的に見られる経営様式をAタイプ、日本企業に典型的に見られる経営様式をJタイプと呼

1) その原著は1982年に、日本語訳は1983年に刊行され、経営書としては異例のベストセラーとなった。調査対象となった超優良企業 (エクセレント・カンパニー) としては、ヒューレット・パッカド、ボーイング、ゼロックス、プロクター&ギャンブル、キャタピラー、3M、マクドナルド、エクソンなどが含まれている。そのリストは、ピーターズ=ウォータマン (1983) pp.56-57に示されている。

2) ピーターズ=ウォータマン (1983) p.40参照。

3) パスカル=エイソス (1981) pp.98-107参照。

び、欧米の組織にはAタイプが多く見られるものの、Jタイプと類似したZタイプも見られると主張した。そして、そのZタイプの経営を支える組織は、ヒエラルキー（階層組織）でも市場でもない、クラン（仲間組織）というタイプのものであると主張した⁴⁾。

そのような主張が展開されていた状況のもとで、ピーターズ＝ウォータマン（1983、原著1982）は、米国企業が抱えていた問題の原因は何なのかを解明しようとした。

（2）米国企業に問題を生じさせていた「合理主義」的な考え方

1980年代当初の米国企業の多くが急激に国際競争力を失うとともに、不況に直面して活力を失っていた。ピーターズ＝ウォータマン（1983）は、米国企業の活力の喪失の原因の1つは、「合理主義」的な考え方の行き過ぎによるものではないかと考えた。当時の経営では、経営につきものの人的側面を排除するところから「合理的」という言葉が成り立つと理解されるまでになっていたのである⁵⁾。ピーターズ＝ウォータマン（1983）のエクセレント・カンパニー論の主張に先立って、ポーター（1980）は、競争戦略に対する分析的で合理的な取り組みの必要性を示した。その教えによって戦略の改善に成功した企業も存在したであろうが、ポーター的競争戦略は、「合理的」態度で経営を考えようとするがゆえの問題をより加速させかねないものであった⁶⁾。そのような合理的態度への傾きが見られた米国企業とは異なり、日本の自動車企業は、自動車製造をきわめて「人間的に」遂行する方法を開発していたというアバナシー教授の見解が示された⁷⁾。ところが、ピーターズ＝ウォータマン（1983）が目にしたエクセレント・カンパニーの場合は、必ずしも「合理主義」にこだわらず、価値観を重視し、人を通じて生産性向上を図るという対応が見られた。このような一部のエクセレント・カンパニーでの取り組みが見られたとはいえ、当時の多くの米国企業において、合理的分析への過信、財務的操作への過信などが見られ、分析的方法を過度に適用することによって、人間味のない抽象的な考え方がはびこるようになっていた。さらに、「合理主義」的な考え方のもとでは実験精神を評価せず、誤りを犯すことを極端に恐れるようになり、そのような非実験主義によって過度に複雑で柔軟性のない化け物が作り出されていた。米国企業の多くは、合理主義的な考え方のもとで、

4) オオウチ（1981）pp.102-103参照。

5) ピーターズ＝ウォータマン（1983）の第2部「新しい理論の構築を求めて」では、2つの章を設けて、新しい理論の構築への取り組み方針を述べている。第1番目の「「合理主義」的な考え方」という章では、「合理主義」的な考え方への過信を改める必要性を主張し、第2番目の「人々は動機づけを望んでいる」という章では、人間は外的なほうびと罰に対して非常に敏感に反応するが、内的なモチベーションに強く動かされるもする、という人間の2面性に対処していくことが必要であると主張している。

6) ピーターズ＝ウォータマン（1983）自体のなかでポーター（1980）の主張への言及が見られるわけではないが、ポーター（1980）の示した競争戦略論は、ピーターズとウォータマンにとっては米国企業に対する十分な解決策とは受け止められなかったと思われる。ポーターのかわりに、ミンツバーグへの言及がしばしばなされている。

7) ピーターズ＝ウォータマン（1983）p.82参照。

「価値観」がいかに重要であるのかを忘れ去ることになっていたのである⁸⁾。

合理主義の信奉によって生じた経営上のゆがみ、アンバランスには、「意思決定」という面への偏りが見られた点も指摘される。この点に対し、ピーターズ=ウォータマン (1983) では、ハロルド=リーヴィットの説明に基づきながら、経営プロセスを「(未開の土地に道筋をつける) 進路の発見」(pathfinding), 「意思決定」(decision making), 「実施」(implementation) という3つの要素間の相互作用としてとらえようとした。多くの米国企業では、合理主義的考え方に影響されて、意思決定の問題に焦点を絞っていたのに対し、エクセレント・カンパニーでは、感性的・直観的なプロセスであり、創造のプロセスにあたる進路の発見という面に注目するとともに、企業に個別的特異な側面としての実施という面も重視していたのである⁹⁾。とはいえ、多くの米国企業は、合理主義的考え方のもとで意思決定局面に過度に注意を集中し、現実の複雑な企業経営において必要な、感性的・直観的なプロセスにかかわる「進路の発見」や、個別的特異な「実施」などの問題に対して十分な取り組みを行っていなかったのである。

(3) 動機づけを求めている人間への対応

ピーターズ=ウォータマン (1983) は、米国の多くの企業が過度の合理主義によって支配されている事態からの脱却を提案しようとしたのであり、そのため、人々が動機づけを望んでいるという事実を重視しようとした。ところで、人間は、本来内在するいくつかの矛盾した点を有している。たとえば、人間は外的なほうびと罰に対して敏感に反応するが、内的なモチベーションにも動かされる。人間の想像とイメージ形成は、右脳で取り扱われるが、合理的・演繹的思考は左脳で取り扱われる。人間は、人生の意味を与えてくれる体制のためには自己犠牲もいとわれないが、同時に人より傑出する能力を持ちたいという独立心をも合わせもっている¹⁰⁾。このような人間の二面性のゆえに、人間は、「理路整然」と考えるかわりに、事例、小物語、印象を積み重ねて思考を形成し、なんらかの関係あるものをつなぎあわせたり、組み合わせたりすることによってストーリーを生み出している¹¹⁾。このような面をもつ人間を動機づけるに当たって、エクセレント・カンパニーでは、細々とした管理を行わない。そこでは、人々が、自分の「腹」や「勘」を頼りにしていることを理解して経営を行おうとしているのである。

また、このような人間を動機づけていくには、単純化することによって複雑さに対処するという視点が必要である。そのためには、物事を単純化することが重要であり、エクセレント・カンパニーでは、意図的に本社スタッフを小人数にする、営業上の価値観を分散させず目標も少数に絞る、物事をパターン化し、勘を働かせて判断する、などの対応を行っている¹²⁾。

8) ピーターズ=ウォータマン (1983) pp.92-105参照。

9) ピーターズ=ウォータマン (1983) pp.105-108, Peters and Waterman (1982) pp.52-54参照。

10) ピーターズ=ウォータマン (1983) pp.109-111参照。

11) ピーターズ=ウォータマン (1983) p.120参照。

12) ピーターズ=ウォータマン (1983) pp.127-128参照。

また、人間は、信念を形成してから行動を起こすというよりも、何か行動を起こした後に、自分のしていることに意味を見いだしがちである。だからこそ、実験と試行を繰り返すことを通じて、効果的であれば学習、適応が行われ、意欲と責任感が生みだされる。また、行動の後の意味づけに当たっては、エピソード、スローガン、伝説が用いられる。それらは、組織の共通の価値や文化を効果的に伝えてくれるからである。さらに、人間は、自分の運命については自分で決めたいという欲求をもっている。自分の運命を少しでもコントロールできると感じている個人は、課せられた任務や仕事に忍耐強く取り組むことができる。他方で、人間は、自分たちに意味づけとそれを通じて安心を与えてくれる組織に対し、すっかり身を任せてもよいと感じている。大部分の人びとは、意味を与えてくれる組織には、自分の自由をかなりの程度奪われてもよい、とまで考えているのである。このように組織に身を任すことによって安心を得ようとする面も見られる。人間は、自己決定と安心の双方を同時に求めようとしているのである。このような人間の特徴に対応して、エクセレント・カンパニーでは、事業をどんどん分割し、権限をラインの末端にまでおろしている。こうした経営によって、人々には傑出の機会が与えられるとともに、組織の基本的な考え方と理念への同調も実現され、人々に働く意味がもたらされているのである。

（４）曖昧さと矛盾に対処する経営の必要性

ピーターズ＝ウォータマン（1983）は、当時の米国企業が活力を喪失してきたのは、「合理主義」的考え方を過度に強調していたためであり、それに対してエクセレント・カンパニーの場合はそのような考え方とは異なる取り組みをしていると考えた。エクセレント・カンパニーでは、曖昧さと矛盾に対処しようとする経営を行っていたのである。

そのように、多くの米国企業とエクセレント・カンパニーの間には経営上の差異が見られたが、そういったさまざまな経営のあり方の背景を探るには、従来の経営理論の発展段階を振り返る必要がある。そこで、ピーターズ＝ウォータマン（1983）は、リチャード・スコットの主張に従って、経営理論の発展段階を2つの座標軸によって分類した。1つの座標軸は、「クローズド」と「オープン」という対極部分から成り、もう1つの座標軸は、「合理的」と「社会的」という対極部分から成っていた¹³⁾。20世紀の最初の60年間における経営理論においては、環境、競争、市場など、組織の外への考慮をさほど払わず、閉鎖的（クローズド）なものとして企業組織をとらえる傾向が見られた。特に、1930年頃までは、企業をクローズドなものと考えたうえで「合理的」な行為に焦点をおく理論化が主流であり、組織にははっきりとした収益性追求目的があり、現在および将来の組織活動がそれを実現するべく明確に定められると考えられた。

13) Scott (1981) pp.100-120参照。なお、Scott (1981) においては、経営理論の発展を、「クローズド」と「オープン」、「合理的システム」と「自然システム」という対比を組み合わせて、「クローズド合理的システム」「クローズド自然システム」「オープン合理的システム」「オープン自然システム」という区分を示している。

ウェーバーやテイラーがそのような主張を行ったのである。ところが、1930年頃から1960年頃までにかけて、企業はクローズドなものであると考えるが「社会的」なとらえ方に焦点をおく理論化が行われるようになり、目標についての決定は、価値観に基づく選択であるにとらえられるようになった¹⁴⁾。このような主張が、人間関係論、マクレガー、バーナード、セルズニックなどによって展開された。

1960年以後の経営理論においては、企業は環境に対してオープンであると考えられるようになった。ただし、そのような視点をもちつつ、組織の合理的側面に焦点をおく理論化が行われた。チャンドラーやローレンス＝ローシュによるコンティンジェンシー理論がそれに当たる。しかし、1970年頃からは、企業を環境に対してオープンであると考えただけでなく、組織内で展開されているのは合理的行為というよりも複雑な社会的行為であるという視点が設定されるようになった¹⁵⁾。ワイクやマーチなどがこのような視点のもとに議論を展開したのである。

図3 経営理論の発展段階と代表的論者

	合理的	社会的
クローズド	1900-1930年 ウェーバー テイラー	1930-1960年 メイヨーなど マクレガー バーナード
オープン	1960-1970年 チャンドラー、ローレンス＝ローシュ (コンティンジェンシー理論)	1970年-1982年まで ワイク、マーチ、フェッファール＝サラ ンシク

〔出所〕ピーターズ＝ウォータマン (1983) p.168の図を一部修正。

以上の、クローズド－オープンという軸と、合理的－社会的という軸から成る2つの軸に基づく経営理論の発展段階は図3のように示される¹⁶⁾。ピーターズ＝ウォータマン (1983) では、エクセレント・カンパニーという新たな経営モデルを示そうとしたが、そのエクセレント・カンパニーの経営は、従来の経営理論で示された諸側面を包括的に取り入れたものであることを示すためにも図3のような経営理論の発展段階が示されたのである。

ピーターズ＝ウォータマン (1983) によれば、当時の多くの米国企業は図3の右下部分で示される経営の必要性に直面し始めていたにもかかわらず、まだ合理主義的な考え方に支配されていた。そこで、右下部分のような状況のもとでの企業文化と進化プロセスへの取り組みの必要性を示そうとした。なぜ企業文化と進化プロセスへの取り組みが必要であると考えたかと言えば、まず企業文化については、企業が環境変化に直面している状況で組織の社会的側面に一体感をもたらすには、企業文化と共通の価値観が重要だからである。当時躍進し始めていた日

14) ピーターズ＝ウォータマン (1983) pp.166-167参照。

15) ピーターズ＝ウォータマン (1983) pp.180-182参照。

16) ピーターズ＝ウォータマン (1983) p.168参照。

本企業には、企業文化が身につけており、それが競争力の源泉ではないかと考えられ始めていた。他方、1980年代以前の米国企業には、企業文化という視点が乏しかったのである。次に進化プロセスへの取り組みが必要であると考えたのは、図2の右下部分で示される領域のように、企業が環境に対してオープンであり、かつ企業目的が必ずしも明確でないという、曖昧さと矛盾を扱わなければならない状況で、企業が適応力を維持するためには、進化プロセスを管理していくことが大切だからである。そういう状況のもとでは、試行錯誤を重ねながら、問題解決へ向けて進化的に取り組んでいかなければならないのである。

以上で述べたように、組織の社会的側面に一体感を与えるには「企業文化」と「共通の価値観」が必要であるが、進化プロセスを管理していくことも大切である。ただし、大組織はルールブックだけに頼って管理するにはあまりに複雑すぎるので、エクセレント・カンパニーでは、最も重要な企業目的を表現する少数の「超越した」価値観を作り出し、これで細かい規則の代用をめざそうとしているのである¹⁷⁾。

（5）エクセレント・カンパニーの8つの基本的特質

多くの米国企業が「合理主義」的な考え方の行き過ぎのため問題を生じさせていた一方で、エクセレント・カンパニー（超優良企業）については、そのような企業像とは異なるイメージが見られ、8つの基本的特質をもつことが、ピーターズ＝ウォータマン（1983）によって示された。エクセレント・カンパニーの基本的特質とは、

- i) 行動の重視
 - ii) 顧客に密着する
 - iii) 自主性と企業家精神
 - iv) 人を通じての生産性向上
 - v) 価値観に基づく実践
 - vi) 基軸から離れない
 - vii) 単純な組織・小さな本社
 - viii) 厳しさと緩やかさの両面を同時にもつ
- などであった¹⁸⁾。

以下では、エクセレント・カンパニーの8つの基本的特質として挙げられた諸側面を検討していきたい。

i) 行動の重視

エクセレント・カンパニーにおける経営施策の特徴の第1は「行動の重視」という点であっ

17) ピーターズ＝ウォータマン（1983）p.189参照。

18) ピーターズ＝ウォータマン（1983）p.178参照。

た。世の中が急速に変わるときには、体制の永続を前提とした「官僚主義」では対応できない。そのかわりに必要なのは、「臨機応変主義」(アドホクラシー)なのである¹⁹⁾。そのような経営は、MBWA (Management By Wandering Around) と表現された。それは現場を大切にし、現場を歩き回って問題解決を図ろうとする経営スタイルである。MBA (経営学修士) 修了者による分析的経営では対処できない状況も、MBWAによるならば何とか対応できる可能性があるものであり、そのためにも行動の重視の必要性が強調されたのである。

ii) 顧客に密着する

エクセレント・カンパニーでは顧客志向が強く、サービス、品質、信頼性などを理不尽とも言えるほど重視していることが主張された。サービス、品質、信頼性の重視は、得意客に忠誠をつくし、長期にわたって収益を増大させていくための戦略であると見なされた。エクセレント・カンパニーを動かしているのは、テクノロジーやコストよりも「顧客に密着しよう」という姿勢なのである²⁰⁾。

iii) 自主性と企業家精神

エクセレント・カンパニーでは、分権化が進んでおり、驚くほど末端にまで自主性をもたせている。各社で成功したプロジェクトを見ると、「チャンピオン」が決定的な役割を演じている。そのようなチャンピオンを支えるための「非公式研究」を許容する制度や、失敗に対して寛容な文化などが存在しているのである²¹⁾。

iv) 「ひと」を通じての生産性向上

エクセレント・カンパニーでは、人間尊重は何十年も前から行われていて、不況の時にも従業員を解雇せず、従業員教育を重視し、十分な訓練を行っている。こうした人間尊重の気風は、従業員を呼ぶときに「ピープル」という言葉を使うダナ社、従業員を「クルー」と呼ぶマクドナルド、「アソシエイト」と呼ぶウォルマートにも見られる。日本の多くの会社でも従業員を社員と呼んでいるのである。

v) 価値観に基づく実践

ピーターズ=ウォータマン (1983) では、経営に関するただ一つの万能薬的な助言、エクセレント・カンパニーについての調査から引き出したただ1つの真理を問われたとしたら、次のように答えたいと述べている。

19) ピーターズ=ウォータマン (1983) p.312参照。

20) ピーターズ=ウォータマン (1983) p.271参照。

21) ピーターズ=ウォータマン (1983) pp.338-363参照。

「自社の価値体系を確立せよ。自社の経営理念を確立せよ。働く人の誰もが仕事に誇りをもつようにするために何をしているかと自問せよ。10年、20年さきになって振り返ってみるとき、満足感をもって思いだせることをしているかと自問せよ。」²²⁾

vi) 基軸から離れない

3Mは5万種以上の製品を作り、毎年100種以上の新製品を出している。にもかかわらず、この会社の基本的なコーティングと接着の技術だけが、その全体に通じる共通の要素となっている。ルメルトによる多角化戦略の研究においても、節度をもって多角化を進めている「主流重視」と「関連重視」の多角化戦略を取る企業が優れた業績をあげていることが示されたのである。

vii) 単純な組織、小さな本社

企業が大きくなると複雑さを増し、それに対して複雑なシステムや構造によって対応しがちであるが、組織を動かすには、現場で働いている数万の人間に仕事を理解させることが必要であり、それには、すべてを単純化していかなければならない²³⁾。エクセレント・カンパニーに見られる共通性とは、少数のスタッフしか持たないことであり、企業の本社管理部門に100人以上の人間が必要となることはめったにない。組織として求められるのは、基本的なことを効率よく処理する、常に革新的である、少なくとも大きな脅威に適切に対応ができる、の3項目であり、それらが現代組織を支える3本の柱であると考えられた。すなわち、第1の「安定性」の柱は、簡素な基本的形態、支配的な価値観（共有目標）、組織各部門の接点を簡略化し最小限にすることである。この柱が基本的な課題を効率よく処理するのを可能にするのである。第2の「企業家精神」の柱は、企業家的な部門を作り、問題解決を実行するグループを作ったうえで、企業家精神と実行力を重視した評価体系のもとに組織運営していくのを重視することである。この面が「常に革新的であること」を支えている。第3の「習慣打破」の柱は、定期的に組織を改編し、その1つの取り組みとして優れた人材を集めてプロジェクト・チームを作って取り組むことである。これにより、「少なくとも大きな脅威に適切に対応できる」のである²⁴⁾。

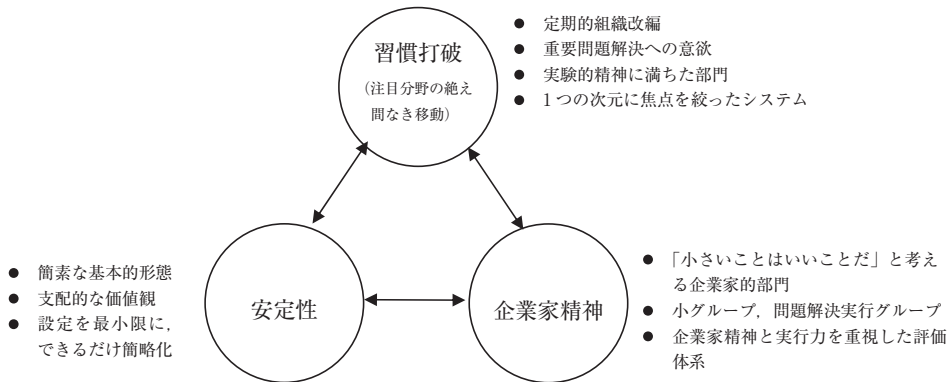
このような観点から、エクセレント・カンパニーを構成する3本柱が次の図4のように示された。エクセレント・カンパニーを支える組織には、価値観の重視のように安定性を強調する面と、習慣打破のように「オープン」で変化志向の面、さらに常に革新的であることを可能にするような企業家精神に満ちた面が必要だと考えられている。

22) ピーターズ＝ウォータマン（1983）p.469参照。

23) ピーターズ＝ウォータマン（1983）p.511参照。

24) ピーターズ＝ウォータマン（1983）p.527参照。

図4 エクセレント・カンパニーを構成する3本柱



〔出所〕ピーターズ＝ウォータマン (1983) p.525 および Peters and Waterman (1982) p.316 の図をもとに作成。

viii) 厳しさと緩やかさの両面を同時にもつ

ピーターズ＝ウォータマン (1983) では、エクセレント・カンパニーの8つの特質の最後の項目である「厳しさと緩やかさの両面を同時にもつ」という面が、多くの面をまとめて表現していると考えられている²⁵⁾。それは、本社からの厳格な指令と個人の最大限の自主性の共存の可能性を示している。一方で厳格に管理しながら、同時に社員が自主性と企業家精神と革新の気運を発揮するのを許容しているのである。ウィラード・マリOTT、レイ・クロック、ビル・ヒューレット、ロバート・ウッド・ジョンソンたちは、顧客を信じ、社員に活動の自律性を与える重要性を信じ、自由な対話の機会と品質の重要性を信じたが、彼らのすべては厳格な規律励行者でもあった²⁶⁾。

(6) エクセレント・カンパニー論の意義

長岡 (1994) は、ピーターズ＝ウォータマン (1983) のエクセレント・カンパニー論を、組織研究は意思決定理論から行為理論に回帰すべきだと主張する見解の1つとしてとらえた²⁷⁾。合理主義的な考え方では、「意思決定」の問題しか対象にしない傾向があったが、本来、経営管理の過程は、「進路の発見」「意思決定」「実施」という3つの要素の間の相互作用から成り立っているはずだとピーターズ＝ウォータマン (1983) が主張していたからである。さらに、

25) ピーターズ＝ウォータマン (1983) p.529参照。

26) ピーターズ＝ウォータマン (1983) pp.529-540参照。

27) 長岡 (1994) pp.192-195参照。

彼らは、エクセレント・カンパニーについては、「行動の重視」「顧客に密着する」「基軸から離れない」などの、行動面を重視するという特徴が見られると主張したので、エクセレント・カンパニー論が意思決定だけではなく、目に見える形での行為が重要であるという主張として理解される面があったのは事実である。とはいえ、長岡（1994）は、エクセレント・カンパニー論を、意思決定理論から行為理論への転換とする見方に異論を唱えた²⁸⁾。

ピーターズ＝ウォータマン（1983）にとって、行為（行動、実施）と区別されている意思決定とは、心理過程における事象、意識内部の意思の確定であり、この場合、意思決定は行為の前段階であり、意思決定と行為の間にはときに深い溝がある。ところが意思決定には、意識内部の自己確定ではない、別なタイプの意思決定がある。組織は、成員に対して期待を公式化し、そのことを通して期待を濃縮し明確にする人為的装置である。そのようにして、組織は社会的文脈を明確に際立たせ、成員をその文脈の中に立たせる社会的制度なのである²⁹⁾。組織成員が社会的文脈によって形成された期待をもとに行動に踏み切るのは、意識内部の自己確定を踏まえて行動する場合とは異なり、社会的期待をもとに行動しようとしているからであり、その行為は社会的期待に応えようとする意思決定の観点から理解できる³⁰⁾。ピーターズ＝ウォータマン（1983）の立場からすれば、「顧客に密着する」ための様々な取り組みは、顧客の期待を裏切らないための意思決定を心がけているために行われるのであり、「行動の重視」という取り組みも、社会からの期待に対する取り組みを重視するという意思決定を心がけているためである。そのように考えるならば、ピーターズ＝ウォータマン（1983）の「進路の発見」や「実施」を重視するという見解は、社会的文脈のもとでの意思決定の必要性を論じようとしたものだと考えられるのである。

行動の重視、顧客に密着する、自主性と企業家精神、人を通じての生産性向上、価値観から離れない、基軸から離れない、単純な組織・小さな本社、厳しさと緩やかさの両面を同時にもつ、など8つの特質をもつエクセレント・カンパニー像は、「合理性」という価値だけにとらわれるのではなく、「社会的価値」の重要性に目を向け、さらに、変化に対応していくという価値を強調し、社会的文脈のなかで経営を方向づけていく重要性を重視していることとらえることができるのである。

28) 長岡（1994）pp.192-195参照。

29) 長岡（1994）p.194参照。ルーマン（1995、原著1984）pp.573-577参照。

30) 長岡（1994）によれば、組織成員に向けられている行動期待は、成員に行動を意思決定と見なすように強いる。というのも、期待が成員に差し向けられるとともに、成員が、その期待に順応するか逸脱するか、またどの程度そうするのかという選択肢が用意されるなど、意思決定状況と意思決定圧力が整えられているからである。長岡（1994）p.194参照。

2. ビジヨナリー・カンパニー論

(1) ビジヨナリー・カンパニー論が展開された背景

エクセレント・カンパニーとして注目された企業のなかには、その後の業績が十分ではない企業も現われてきた。デジタル・エクイップメント・コーポレーション、テキサス・インスツルメント、デルタ航空、IBMなどがその例である。そのような事実が念頭にあったと思われるが、コリンズ=ポラス (1995, 原著1994) によって、業界で卓越している企業であるだけでなく、長年にわたって業界の同業他社の間で尊敬を広く集め、大きなインパクトを世界に与え続けてきた企業に着目して、その経営の特徴を解明しようとする試みがなされた。

このような問題意識をもって、コリンズ=ポラス (1995) では、業界で卓越した企業であり、同業他社の間で広く尊敬を集め、大きなインパクトを世界に与え続けてきた企業でありかつ、創業50年を経過している企業に着目し、その特徴を解明しようとした。その試みを通じて、そのような企業には、経営理念を強く意識し、優れたビジョンをもっている場合が多いことを見いだした。そこで、コリンズ=ポラス (1995) は、それらの企業をビジヨナリー・カンパニーと呼び、それらの企業が「永続するように築きあげられた (仕組み)」を解明しようとした。彼らの著書の翻訳書名は、『ビジヨナリー・カンパニー』であるが、原著名は、“Built to Last”であり、永続するように築きあげられた仕組みを解明したいという意図が強調されていた。厳しい競争環境のもとでの競争優位を一時的に達成するだけでなく、持続的な競争優位を得るには何が必要であるのかを解明しようとしたのである。本論文では、そのようなビジヨナリー・カンパニーをめぐる考察をビジヨナリー・カンパニー論と呼んでいる。

それらのビジヨナリー・カンパニーのすべてが過去のどこかの時点で逆境にぶつかったり、過ちを犯したりしたが、それらの企業にはずば抜けた回復力があり、逆境から立ち直る力もっていた。そのようなビジヨナリー・カンパニーの特徴がどのような点に見いだされるのか解明が図られた³¹⁾。

(2) ビジヨナリー・カンパニーにおける基本理念の重視

ビジヨナリー・カンパニーの特徴の第1は、何らかの基本理念を重視していることである。それらの企業が重視する基本理念については、基本理念=基本的価値観+企業目的という定義が示された。この場合の基本的価値観とは、組織にとって不可欠で不変の理念であり、いくつ

31) ビジヨナリー・カンパニーと見なされた企業としては、3M、アメリカン・エキスプレス、ボーイング、シテイコップ、フォード、GE、ヒューレット・パッカード、IBM、ジョンソン&ジョンソン、マリオット、メルク、モトローラ、ノードストローム、フィリップ・モリス、プロクター&ギャンブル、ソニー、ウォルマート、ウォルト・ディズニーであった。これらの企業と同業界の企業が比較対象企業として選ばれた。マリオットに対して、ハワード・ジョンソン、メルクに対してはファイザー、ウォルト・ディズニーに対してはコロンビアというようにである。そのリストは、コリンズ=ポラス (1995) pp.403-417の付録2に示されている。

かの指導原理から成り、文化や経営手法と混同してはならず、利益の追求や目先の事情のために曲げてはならないものである。他方、企業目的とは単なるカネ儲けを超えた会社の根本的な存在理由であり、地平線の上に永遠に輝き続ける道しるべとなる星であり、個々の目標や事業戦略と混同してはならないものである³²⁾。このように、ビジョナリー・カンパニーは、いくつかの原理を基本的価値観として尊重しながら、利益追求を超えた会社の根本的な存在理由としての企業目的の達成をめざして活動を行っている。企業目的と基本的価値観の両者を尊重することがビジョナリー・カンパニーの基本理念なのである。その基本理念がビジョナリー・カンパニーにおいてどの程度重視されているかを明らかにするため、ビジョナリー・カンパニーと見なされる企業18社と比較対象企業18社との比較が行われた。その結果、ビジョナリー・カンパニーの方が、より基本理念を文書化しており、利益を超えた理念を打ち出しており、理念と行動の一貫性が高いことが見いだされた（表3参照）。

表3 ビジョナリー・カンパニーにおける基本理念重視の程度

	調査内容	ビジョナリー・カンパニーの方が高い	差がない	比較対象企業の方が高い
基本理念	理念の文書化	14	4	0
	理念の歴史的な継続性	17	1	0
	利益を超えた理念	12	5	1
	理念と行動の一貫性	14	4	0

〔出所〕 コリンズ=ポラス(1995)の巻末付録3に示された調査データ参照。表中の数字は、会社数を示している。

（3）基本理念を維持し、進歩を促すための方法

基本理念の重視という取り組みはビジョナリー・カンパニーに不可欠な要素ではあるが、それだけがビジョナリー・カンパニーの特徴なのではない。世界は変化しているので、そのような変化に対して企業組織が対応していくには、基本理念以外の組織の多くを変える覚悟で臨まなければならない。たとえば、「顧客の期待以上のことをする」というウォルマートの方針は基本理念の一部であり、ずっと変わらないが、店の入口にあいさつ係が立つのは、基本理念ではない慣行であり、変わることもある。そのような変化への対応を促すのが「進歩への意欲」であり、その「進歩への意欲」を維持することがビジョナリー・カンパニーでは重視されている³³⁾。そうした進歩への意欲があったからこそ、3Mは、他社が問題だと認識さえしていない問題を取りあげ、実験し、解決し続けたのであり、その結果、耐水サンドペーパー、スコッチ・テープ、ポストイットなど、いまでは幅広く利用されている革新的な製品を次々と生み出してきたのである³⁴⁾。

32) コリンズ=ポラス (1995) pp.118-128参照。

33) コリンズ=ポラス (1995) p.134参照。

34) コリンズ=ポラス (1995) pp.136-137参照。

表4 ビジヨナリー・カンパニーと比較対象企業の経営比較

	調査内容	ビジヨナリー・カンパニーの方が高い	差がない	比較対象企業の方が高い
BHAG (社運を賭けた大胆な目標)	BHAGの利用	10	7	1
	BHAGの大胆さ	12	6	0
	BHAGの歴史的パターン	10	6	2
カルトのような文化	強化への努力	11	7	0
	同質性の追求	13	5	0
	エリート主義	13	5	0
大量に試してうまくいったものを残す (目的のもとでの進化)	進化による進歩の意識的な利用	10	7	1
	変異を促し可能にする業務上の自主性	12	5	1
	変異と淘汰を促し可能にする仕組み	10	8	0
生え抜きの経営陣 (経営の継続性)	CEOは社内昇進か社外から招聘か	12	6	0
	偉大な指導者が去った後の停滞がない	10	8	0
	正式な経営幹部育成の制度と仕組み	12	5	1
	綿密な後継計画とCEO選任過程	10	8	0
決して満足しない (不断の改善)	長期投資	12	6	0
	人材への投資	10	8	0
	新しい技術、方法、プロセスの素早い採用	12	5	1
	進歩を促す仕組み	10	8	0

〔出所〕 コリンズ＝ボラス (1995) の巻末に示された付録3 (pp.427-440) における調査データ参照。表中の数字は、会社数を示している。

コリンズ＝ボラス (1995) では、ビジヨナリー・カンパニーが基本理念を維持し、進歩を促すための方法を5つのカテゴリーに分けている。その5つのカテゴリーとは、社運を賭けた大胆な目標、カルトのような文化、大量のものを試してうまくいったものを残す、生え抜きの経営陣、決して満足しない、というものである。それぞれのカテゴリーに対する取り組みが、ビジヨナリー・カンパニーと比較対象企業との間でどの程度異なっているかが調べられ、いずれのカテゴリーについても、ビジヨナリー・カンパニーの方が比較対象企業よりも高い関与を示しているという事実が明らかにされた (表4参照)³⁵⁾。

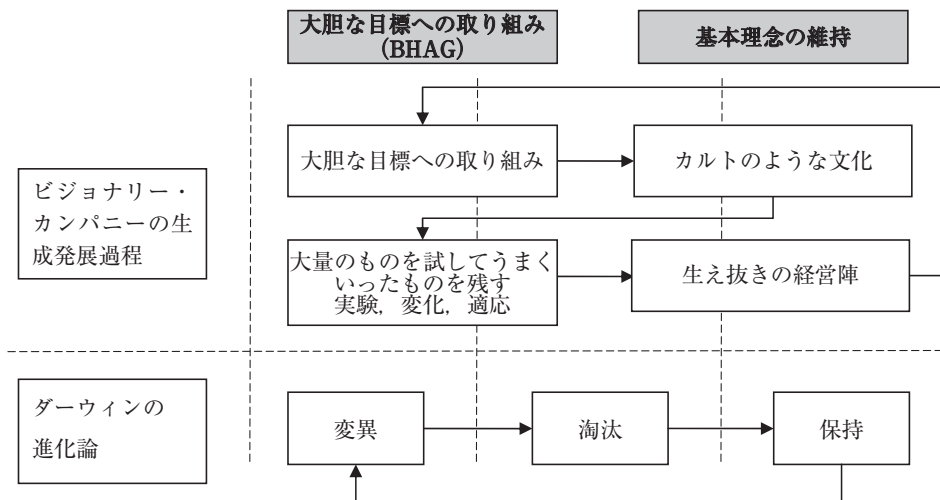
(4) 進化論における自然淘汰プロセスとビジヨナリー・カンパニー生成発展過程との比較

以上のようなビジヨナリー・カンパニーの取り組みを通じて、優れた企業活動や成果が生み出されてきたが、そのビジヨナリー・カンパニーの活動をもたらしてきたプロセスが、ダーウィンの進化論における自然淘汰プロセスと対比された。チャールズ・ダーウィンの進化論では、突然変異、自然淘汰、保持という進化の基本過程を通じて、さまざまな種が進化の歴史を遂げてきたと説明された。突然変異を遂げた個体のなかで変化した環境に適合した個体が生き残り、種の進化が達成されてきたと考えられたのである。それに対して、ビジヨナリー・カンパニーが成功を達成し、発展していくときの基本的なプロセスや基礎にあるダイナミクスにも、変異を作り出すための取り組み、その変異のなかからうまくいったものを選択していくプロセス、

35) コリンズ＝ボラス (1995) pp.427-440参照。

そしてうまくいったものを保持するプロセスが見いだされる。そのようなビジョナリー・カンパニーが生み出される基本的な過程は、長期にわたる基本理念の維持と、社運を賭けた大胆な目標（BHAG：Big Hairy Audacious Goal）への取り組みという2つの面の組み合わせから成っているとも考えられる³⁶⁾。将来の理想に向けた大胆な目標（BHAG）への取り組みや、大量のものを試してうまくいったものを残すという取り組みは、変異を作り出すプロセスに対応し、カルトのような文化を作り出し、生え抜きの経営陣で取り組むという取り組みは、うまくいったものを保持する取り組みに対応しているのである（図5参照）。

図5 ビジョナリー・カンパニーの生成発展過程



〔出所〕 コリンズ=ポラス（1995）における記述をもとに筆者が作成。図中の縦の点線は、突然変異などの進化論における各段階の区分を示している。

ビジョナリー・カンパニーの特徴は、大胆な目標に取り組んで進歩をめざすことと、基本理念を維持することの双方を重視するという「ANDの才能」に基づいてものごとを考えることにある。ここで、「ANDの才能」とは、さまざまな側面について両極にあるものを同時に追求する能力である。AかBのどちらかを選ぶのではなく、AとBの双方を手に入れる方法を見つけ出そうとするのである。ビジョナリー・カンパニーは、この「ANDの才能」に基づいて、利益を超えた目的と現実的な利益の双方を追求しようとし、基本理念に忠実な組織と環境に適應する組織の双方を追求しようとしているのである。

さらに、ビジョナリー・カンパニーは、基本理念に合わないものは追い払い、基本理念を維持することを奨励する一方で、数多くの試みに取り組んで、うまくいった試みを採用し、進歩

36) コリンズ=ポラス（1995）pp.68-74, pp.133-148参照。

を促すという取り組みも奨励している。そのため、生え抜きの経営陣を活用して、基本理念を維持することの重要性を強調しつつ、決して満足せず、徹底した改善に絶え間なく取り組み、未来に向かって、永遠に前進し続け、進歩を促すことの重要性を強調している。このような姿勢を保つことによってビジョナリー・カンパニーは、社運をかけた大胆な目標（BHAG）やプロジェクトに挑戦し、進歩を促すような取り組みを続けてきたのである。

ボーイングの場合は、かつて軍用飛行機において実績をもち、売上高の5分の4は空軍が相手という状態であった。そういう状況で、ボーイングの経営陣は、社運を賭けた大胆な目標への取り組みに着手した。民間航空機市場でも大手になるという大胆な目標を掲げ、707型ジェット機の開発に取り組み、その707型がジェット旅客機の幕開けとなった。その後、1960年代初めに727型の開発に取り組み、顧客となりうる航空会社（イースタン航空）の要求を受け入れて、長さが1,480メートルと短い滑走路しかないニューヨークのラガーディア空港でも離着陸でき、横6列の座席が入るほど幅の広いジェット旅客機の開発に取り組み、成功させた。また、1965年には、747型ジャンボ機の開発への取り組みに着手した³⁷⁾。ボーイングは、航空機業界の最先端に位置する企業として、大胆な目標への取り組みを続けるとともに、他方で、利益を超える目的を追求し、航空機の安全性を追求することを基本理念として維持し続けてきたのである³⁸⁾。

ウォルト・ディズニーの場合も、基本的な価値観と目的を維持しつつ、事業戦略や事業慣行については世界の変化にたえず適応できるように、社運を賭けた大胆な目標への取り組みを行ってきた。同社の歴史に先立って、1901年生まれのウォルト・ディズニーは、1920年にカンザス・シティで短編アニメ作品の製作を開始した。しかし、1923年にそのアニメ製作会社が倒産してしまった。そこで、ウォルト・ディズニーは、同年、ハリウッドに移り住み、兄のロイ・ディズニーとウォルト・ディズニー・プロダクションを設立し、短編のアニメ漫画映画の製作を開始した。1920年代の終わりには、創造力あるスタッフには自分以上の報酬を与えて、同社の成長に取り組んだ。1930年代初めにはすべてのアニメーターのためにアート講座をひらき、敷地内に小さな動物園をつくって、生きた動物を見ることで、動物を描く技術を磨くようにし、アニメ製作の新しいプロセス（ストーリーボードなど）を開発し、最先端のアニメ技術に投資し続けた³⁹⁾。1934年には、映画業界で前例のないプロジェクトとして、長編アニメ劇映画『白雪姫』の製作・上映を成功させた。その際、長時間のマンガ映画を見たい観客などいるだろうか、「ディズニーの酔狂」だという業界関係者の声を無視し、同社の資源のほとんどをつぎ込んで完成させたのである。さらに、1955年には、テーマパーク（ディズニーランド）の創設を行い、その直後にウォルト・ディズニーは世を去ったが、その後も、兄のロイがウォルト・デ

37) コリンズ=ボラス (1995) pp.151-154参照。

38) コリンズ=ボラス (1995) pp.101-102参照。

39) コリンズ=ボラス (1995) pp.66-67参照。

イズニーの遺志を受け継ぎ、1960年代になって、フロリダにEPCOTセンターをつくった⁴⁰⁾。一連の取り組みにおいて、人々を幸せにし、子どもを喜ばせ、笑いと涙を誘う「ディズニーの魔法」を大事にするという基本理念を維持しつつ、社会の変化に対応しうるように、社運を賭けた大胆な目標への新たなチャレンジを続けてきたのである。

このように、ビジョナリー・カンパニー論では、基本理念を維持しつつ、環境変化のなかで大胆な目標へチャレンジしていくというビジョナリー・カンパニー像が描かれ、基本理念を踏まえつつ、より一層飛躍させるような取り組みの必要性が示された。

（5）ビジョナリー・カンパニー論の意義

コリンズ＝ポラス（1995）では、ビジョナリー・カンパニーとエクセレント・カンパニーとの共通性が多く見られることを指摘している⁴¹⁾。とくに、「価値観に基づく実践」「自主性と企業家精神」「行動の重視」「厳しさと緩やかさの両面を同時にもつ」の4つの面については共通性があることを認めている。他方、エクセレント・カンパニーが強調する「基軸から離れない」「顧客と密着する」という点の重視については異論を唱えている。エクセレント・カンパニーが「基軸から離れない」ことを重視しているのに対し、ビジョナリー・カンパニーは基本理念から離れないことを重視している。ただし、ビジョナリー・カンパニーの場合は、基本理念に基づくかぎりには、どんな方向に進んでもよく、3Mでは出発点になった分野から大きく離れた事業を展開しているのである⁴²⁾。また、「顧客に密着する」という点について、顧客の要求に従っていけば基本理念から離れてしまう場合、ビジョナリー・カンパニーは、顧客の要求を敢然と無視する。たとえばヒューレット・パッカードは、安価なIBM互換機パソコンを求める顧客の要求にとらわれずに、自社の基本理念を尊重してきたのである⁴³⁾。

ビジョナリー・カンパニーが基本理念の尊重を通じて、長期にわたる発展を実現させている事態は、ニクラス・ルーマンが主張するシステムにおける自己準拠という面から理解することができる。ルーマンによれば、

「あるシステムを自己準拠システムと言い表すことができるのは、そのシステムが、そのシステムを成り立たせている諸要素を然るべき機能をはたしている統一体としてそのシステム自体で構成しており、と同時に、こうした諸要素間のすべての関係が、こうしたシステムによる要素の自己構成を手がかりとして作りあげられており、したがって、こうした方法により、そのシステムがみずからの自己構成を継続的に再生産している場合である」⁴⁴⁾。

40) コリンズ＝ポラス（1995）pp.166-167参照。兄のロイ・ディズニーもEPCOTセンターの開園式でテープを切った後、わずか2か月で世を去った。

41) コリンズ＝ポラス（1995）pp.385-387参照。

42) コリンズ＝ポラス（1995）p.386参照。

43) コリンズ＝ポラス（1995）p.386参照。

44) ルーマン（1995、原著1984）p.52引用。村中（1996）pp.34-39参照。

ビジョナリー・カンパニーにおける基本理念は、ビジョナリー・カンパニーというシステムを成り立たせている要素の1つであるが、その基本理念の有効性はビジョナリー・カンパニーの活動を通じて、継続的に再確認されている。と同時に、ビジョナリー・カンパニーの基本理念への信念が、ビジョナリー・カンパニーのさまざまな取り組みをもたらすことによってビジョナリー・カンパニーというあり方を継続的に再生産することを可能にしているのである。

3. 美徳の経営論

(1) 「美徳の経営」概念に先立つ「知識創造経営」の概念

以上では、エクセレント・カンパニー論とビジョナリー・カンパニー論を取りあげ、価値観を重視した米国企業の経営のあり方についての議論を検討してきた。ここでは、日本企業の例も交えながら価値観を重視した経営についての議論を展開している野中・紺野(2007)による「美徳の経営」についての議論を取りあげて検討していきたい。

ピーターズ=ウォーターマン(1983)によるエクセレント・カンパニー論では、合理的な意思決定だけに注目する立場を否定して、進路の発見や実施も重視する経営の必要性を主張していた。それとは異なる意味ではあるが、意思決定論から「知識」論への転回を行ったのが、「美徳の経営」に先立つ野中(1990)や野中・竹内(1995)の「知識創造の経営」論であった。ただし、「知識創造の経営」では、既に明確に表現された「知識」の活用だけを重視するのではなく、漠然としか感じられていなかった感覚をさまざまな取り組みを通じて「知識」として明確化することや、書類などの形式で明確に表現された「知識」によって他の人の経験を追体験しつつ、そのような体験を通じて得た知識を自分自身の内面に感覚として受け止めるような側面もとらえようとした。

その野中(1990)による「知識創造経営」の考え方では、企業の経営実践は、組織的知識創造の過程であり、企業組織における知識の創造が、言葉を通じて表現できる客観的知識(形式知)を個人の中に「内面化」したり、逆に言葉では表現できない経験に基づく主観的知識(暗黙知)を「文節化」して、言語化(形式知)したりするという、個人における暗黙知と形式知の循環過程を基本として展開されると主張された。その個人による知識創造は、組織成員の意図(思い)と与えられる自律性によって促進されるが、組織においては、さまざまな個人の相互作用の場を通じて、暗黙知の共有が促進される。このようにして「共有化された暗黙知」から生成される新たな「パースペクティブ」が新商品や新事業のコンセプトに概念化される過程を通じて組織的知識創造が展開されると考えられている。この組織的知識創造プロセスは、個人的知識創造からスタートするとしても、相互作用の場の設定を通じて組織的な知識創造へと展開されるとき、組織の指導者の志の高さや組織で共有されている価値観によって方向づけられるのであり、その組織的知識創造プロセスは、大いに組織の価値観によって影響されつつ進

行すると考えられたのである⁴⁵⁾。

ところで、野中・竹内（1996）では、「知識創造の経営」を論ずるのに先立ち、「知識」とは何かをめぐる考察から議論が開始された。知識は、理性によって演繹的に導き出されると主張する「合理主義」と、知識は感覚的経験を通じて得られるとする「経験論」の2つの主要な認識論の伝統が確認された。それとともに西洋においては、主体と客体、精神と物体の二分法が取られてきたが、日本では、主体と客体の分離が根づいていないと述べられた。カント、ヘーゲル、マルクスによって合理主義と経験論という2つの伝統を統合する試みが行われたことを振り返り、精神と物体との二分法をのりこえようとする現代哲学の試みも検討したうえで、性質の異なる知識を実践というコンテキストで統合する知識創造（SECI）プロセスと名づけたとらえ方が示された。

さらに、経済理論において「知識」を問題にした論者として、マーシャル、ハイエク、シュンペーター、ペンローズ、ネルソン＝ウィンターの議論が取りあげられた。ただし、それらの論者は、野中（1990）の示した知識創造プロセスの4つの側面のいずれかの面を論じたとしても、知識創造の取り組み全体を取りあげることはなかったと評された。そのうえで、ピーターズ＝ウォータマン（1983）が示した経営・組織をめぐる理論発展段階区分と並行するように、それぞれの段階の経営理論における「知識」の取り扱い方はどのようなものであったのかが論じられた。たとえば、「科学的管理法」の場合は、作業員の経験や暗黙的な技能を客観的・科学的知識に形式化しようとする試みが行われたと見なされた⁴⁶⁾。それに対して、「人間関係論」の主張を踏まえて、人間的要素が経営において重要であると論じたバーナードの場合は、経営プロセスにおいては科学的知識とは異なる「行動的知識」が重要であることを強調したと考えられた⁴⁷⁾。さらに、企業組織が環境変化にさらされ、オープンな性格をもつと見るようになった戦略論の手法や枠組みでは、戦略的な知識の重要性が強調されたが、論理的・分析的思考や組織トップにおける既存の形式知の利用に重点がおかれたと考えられた。さらに企業組織が環境変化にオープンで、そのもとでの社会的な相互作用が重視されるようになった段階においては、組織文化が重要となっており、そのような組織文化については、メンバーによって共有された信念と知識に注目が寄せられるようになったと考えられた。

以上で示したように組織内で取り扱われる知識内容が形式知だけでなく暗黙知も含むように、さらに知識が問われる状況がクローズドな状況からオープンな状況へと、次第に移行してきたことが図6で示されている。とはいえ、知識創造への取り組みの全体的な解明は、野中・竹内（1990）によって始められたと主張されたのである。

45) 野中（1990）pp.72-91参照。

46) 野中・竹内（1996）pp.50-51参照。

47) 野中・竹内（1996）pp.52-53参照。

図6 経営理論の発展段階と知識の取り扱い方

	合理的	社会的
クローズド	1900-1930年 (科学的管理法) 作業員の経験や暗黙的な技能を客観的・科学的知識に形式化しようとする試み	1930-1960年 (人間関係論, バーナード) 経営プロセスにおいては, 科学的知識とは異なる行動的知識が重要
オープン	1960-1970年 (戦略論) 論理的・分析的志向が強く, 組織トップにおける形式知の利用に重点を置く	1970年-現在まで (ゴミ箱モデルとセンスメイキングの理論) 曖昧さと混乱のもとでの意味形成 (組織文化論) メンバーによって共有された信念や知識に注目

〔出所〕野中・竹内 (1995) pp.50-61の記述をもとに作成。

さらに、フォン＝クロー・一條・野中 (2001) において、知識創造には、それを支えるイネープリング・コンテキストが必要であり、そのためには、組織内の人びとが互いにケアしあい、関係性を作りあげていかなければならないことが強調された⁴⁸⁾。低いケアしか見られない組織においては、人々は自発的に知識を共有する状況が見られなくなり、それぞれが自分勝手に知識を獲得することに必死となる。それに対して、組織内のケアが高ければ、メンバーは自分の暗黙知を高めながら他者とすすんで共有し、自分の知識を他のメンバーに分け与えながら新しい知識を創造するようになるのである。

(2) 「美德の経営」論への転回

21世紀に入り、このような「知識創造の経営」についての議論は、「美德の経営」をめぐる議論へと転回が行われた。その転回は、どのような点について行われたのだろうか。また、それはなぜ行われたのだろうか。

本来、戦略の実現には主観的側面と客観的側面が不可欠である。前者は、意思や思い、ビジョン、コミットメントなどであり、後者は、分析に基づく資源の配分、プロセス、計画、構造などである。前者は、目的系の側面であり、後者は手段系の側面である⁴⁹⁾。「知識創造の経営」論においては、優れた製品の開発をめぐる、さまざまな取り組みがなされてきたことが論じられた。アリストテレスによれば、「知識」の種類は、テクネー、エピステーメー、フロネシスと区分されるが、「知識創造の経営」では、ある意味では「テクネー」に関する議論に重点がおかれていた。製品開発などをめぐる知識創造の議論に焦点を合わせる傾向が見られたのである。そのような手段系についての議論だけでなく、目的系についても考察の対象としようとする転回が行われたのである。

「知識創造の経営」では、暗黙知と形式知の循環を組織において活性化することの重要性が

48) フォン＝クロー・一條・野中 (2001) pp.78-99参照。

49) 野中・紺野 (2007) p.18参照。

強調されたが、そのような知識創造を手段系について行うだけでは十分ではなく、ビジネスに取り組む動機という目的系についてのあり方も問われるようになった。暗黙知と形式知の循環プロセスを推進していくうえで、より高次の「知」が基盤に据えられていることが必要なのである。このような問題意識に基づいて「美徳の経営」への転回が行われたと考えられる。

（3）「美徳の経営」概念登場の背景

「美徳の経営」概念が提唱されるに至った背景として、2つの異なる問題状況が見られた。第1は、ライブドア事件に見られたような反社会的知識創造の出現である。そして第2は、厳しい経済環境のもとでの過度の成果主義経営がもたらした疲弊である。

まず、第1の面とは、2001年に明らかとなったエンロン事件のような事例において、不正な会計操作により、見せかけの利益を印象づけようとする経営が出現し、わが国では2005年にライブドア事件のような事例が見られたことである。これらの経営においては、人を欺くための「知識創造」がなされていたが、知識創造がそのような仕方で開催されることを「知識創造の経営」では全く想定していなかったはずである。

また、第2の面である成果主義経営とは、日本企業のマネジメントがバブル崩壊で大きく変わったことと関連している。企業収益の悪化、財務体質の脆弱化、金融機関の破綻などによって、従来の日本型経営では生き残れないという状況が生まれた⁵⁰⁾。そのような状況をのりきるため、徹底的な成果主義が導入された。その結果、現場は、上から降ってくる高い目標に追われることになった。そして、3年で3割、3年で5割（大卒は3年で3割が辞め、高卒は3年で5割が辞める）というように、企業組織内では十分な働きがいをもって働けないという状況が見られるようになった⁵¹⁾。そのような状況のもとにあった日本企業を襲ったのが、リーマン・ショックであり、かろうじて利益の成長を達成していたのが、それも消し飛んだ⁵²⁾。

かつての職場では、価値観の伝承や進化が人を通じて行われることによって、企業活動の基盤が形成されていた。近年、人と人との関係性が薄くなり、価値観を共有するという面の重要性の認識が希薄化し、企業固有のアイデンティティも薄れてきた⁵³⁾。そのため、組織内のみならず社会全体においても価値観に大きなぶれが生じてきた。企業活動とは何をめざすためのものかを自覚的に問い直す必要が生じてきたことが「美徳の経営」という概念提唱の背景にあったと思われる。

50) 一條・徳岡・野中（2010）pp.16-22参照。

51) 一條・徳岡・野中（2010）p.22参照。

52) 一條・徳岡・野中（2010）p.22参照。

53) 一條・徳岡・野中（2010）p.19参照。

(4) 「美徳の経営」を特徴づける諸側面

「美徳の経営」を特徴づける第1の側面として、社会において形成されてきた文化・芸術などを通じて共同体に形成されてきた知識を媒介として、企業の活動を展開しているという面があげられる。たとえば、倉敷紡績（現在はクラボウ）は倉敷を発祥地としているが、倉敷は、江戸幕府時代に天領（幕府直轄地）であったことが緩やかな自治の余地を生み、商人世界を形成した。それとともに繊維の産地であったことも後の機械製造業の温床への発展として作用した⁵⁴⁾。このような倉敷における地方共同体社会に生成蓄積された知識を背景として、倉敷紡績の創業がなされた。なお、ビジョナリー・カンパニー論では、ビジョナリー・カンパニーの生成過程をダーウィンの進化論と関係づけたが、「美徳の経営」論では、社会学や哲学において用いられている諸概念と関連づけながら「美徳の経営」が生成されるプロセスを説明しようとしている。たとえば、社会において形成されている文化・芸術などを通じて共同体に形成されている知識を媒介として、企業活動を展開しているという面については、野中・紺野（2007）では、ピエール・ブルデューが示したハビトゥスという概念を用いて説明している⁵⁵⁾。つまり、社会や文化によって個人に一定の身体的なパターンや生活感覚が形成され、その身体的パターンや生活感覚が、個人に身体化された社会構造となって個人に影響を及ぼしてきたと考えられているのである。

「美徳の経営」を特徴づける第2の側面として、アリストテレスが示した賢慮（フロネシス）によって、さまざまな経営活動が方向づけられていることがあげられる。アリストテレスは知の形態として、エピステーメ（科学知）、テクネー（技術知）、フロネシス（実践知）の3つを示したが、フロネシスとは実践的知性に優れることであり、思慮分別あるいは賢慮と呼ばれ、行動の役に立つ知である⁵⁶⁾。賢慮とは、個別具体的場において、その場の本質を把握しつつ、同時に全体の善のために最良の行為を選び実践できる知恵なのである⁵⁷⁾。実際の行動は、さまざまなコンテクストで行われるので、そのコンテクスト（文脈）を把握し、それに対応した判断や行為をもたらす知性がフロネシスなのである。

官僚制構造のもとではルールを守る行動が重視されるが、それはクローズドな世界のもとで有効であるにすぎない。多様なコンテクストのもとで企業組織がその文脈に対応して柔軟に対処していくには、思慮に富んだ判断と巧みな選択が求められる。ところが、分析的な演繹的論理が、本来はアートであるべき経営の場面についても過剰に適用され、ピーターズ・ウォーターマン（1983）のいう「分析麻痺症候群」をもたらしてきた。それにより組織メンバーの創造性や自由な発想が抑え込まれ、執拗に経済的効果や競争の追求に駆り立てられてきたのがこれま

54) 野中・紺野（2007）pp.55-57参照。

55) 野中・紺野（2007）p.57参照、ブルデュー（1990）pp.170-181参照。

56) 野中・紺野（2007）p.70参照。

57) 野中・紺野（2007）pp.68-69参照。

での経営の姿であった⁵⁸⁾。そのような経営については、エピステーメー（科学知）中心主義の合理的思考から抜け出せていないのであり、そのようなあり方とは異なって、賢慮（フロネシス）という実践の知を活かす「美德の経営」という経営のあり方が提示されているのである。このような賢慮を効果的に働かせ、企業の卓越性（エクセレンス）を実現させるように「しなやかさ、真の強さ、ある種のしたたかさ」をもって、現実的に真・善・美を実現していくものが「徳」である⁵⁹⁾。アリストテレスの「徳」の定義とは、それを有するところのものよき「状態」を完成し、そのものの機能をよく展開せしめるところのものである⁶⁰⁾。企業のあり方についての「徳」とは、企業が有するところのものよき状態を完成し、企業の機能をよく展開せしめるような経営が実践されていることである。

「美德の経営」を特徴づける第3の側面として、真に実現したい目標を明確化し、その実現のための課題は何なのかを明らかにしたうえで、それに対する対応策を発想しようとする実践的推論に基づいた経営への取り組みを行っていることがあげられる⁶¹⁾。ここで、実践的推論とは、多くの代替案やデータから、ある状況に対処するうえでの最善の対応策は何なのかを発見する思考法である。ビジョナリー・カンパニー論では、好ましい対応策をもたらしてきたのは、基本理念の維持と社運を賭けた大胆な目標（BHAG）への取り組みとの組合せであると考えられた。この2つの組合せによってもたらされた進化的プロセスを通じて、数多くの試行錯誤が試みられ、うまくいったものを残すという取り組みが行われているのである。そのような見方とは異なり、「美德の経営」のもとでの実践的推論では、めざす共通善と現実との両者を踏まえつつ、もともとの知見からすればかなりの飛躍を行って、当初は想定していなかった知見に到達するような思考プロセスへの取り組みが奨励されている。このようなプロセスはアクション（発想法）と呼ばれ、パースによって、演繹法、帰納法と並ぶ第3の思考プロセスであると特徴づけられたものであった⁶²⁾。

ビジネス現場で実践的推論を効果的に実行している例としては、ホンダの例があげられている。ホンダには共通の理念があり、それは世界中の顧客の満足のために質の高い商品を創ることに全力を尽くすことであり、新車種の開発に当たっては、常に究極の目的（それは「A00」と呼ばれる）が問われる（大前提）。そのうえで、今やるべきことを明確に位置づけて（小前提）、熱い議論の末に実行する（結論）のがホンダの戦略であり、そこに見られるのが実践的三段論法である⁶³⁾。本来の目的、ビジョンを実現するには、現時点の問題を踏まえなければならないが、かといって現状に引きずられるのではなく、本来の目的を見すえたうえで、より現実的な

58) 野中・紺野（2007）p.75参照。

59) 野中・紺野（2007）p.43参照。

60) アリストテレス（1971）[上] pp.86-88参照。

61) 野中・紺野（2007）pp.76-88参照。

62) 野中・紺野（2007）pp.88-100参照。

63) 野中・紺野（2007）p.84参照。

目的をアブダクションを通じて発見し、その達成に取り組むというプロセスを繰り返すというように、実践的推論とは、現実主義とアブダクションとを合わせもつ弁証法なのである⁶⁴⁾。

さらに、「美徳の経営」を特徴づける第4の側面として、達成をめざす目的や共通善に向って、あらゆる手段や資源を用いて取り組むという政治的プロセスの活用があげられる。それは、「最高目的を達成するためには、どのようなこともすすんでする」というマキアヴェリズムを説いたマキアヴェリの考えに沿うものである。キヤノンの改革を進めた御手洗社長も、会社が今すぐつぶれるほどではない中途半端な状態だと、現状のままで幸せな人もいっぱいいてそれが抵抗勢力になるので、改革による前進がつかなく苦しくても、戸惑い、抵抗する相手をその気にさせ努力を引き出すように議論するという政治プロセスの重要性を強調している⁶⁵⁾。ただし、このような政治的プロセスの強調は、ものごとの成功を進化プロセスに委ねるだけでなく、自覚的なプロセスに基づきながら解決をたぐり寄せようとする姿勢を示している。問題の解決を市場を通じて図ろうとするのではなく、組織の内部で達成しようとする姿勢を反映しているのである。このような政治的プロセスの必要性は、トンプソン (2012) においても強調された。何を達成したいのか、そのための方策は何なのか、そのいずれかにおいて不確実性が見られる場合、妥協的戦略か判断的戦略が必要となるのであり、それを可能にするように、組織内で連合体の形成が図られたりする⁶⁶⁾。このような政治的プロセスを効果的に実行するうえで、おかれた状況やコンテキストを察知して、それを明確に表現して他者とコンテキストを共有して共通感覚を醸成する能力も重視されている。この面は、ある意味でフロネシスの発揮と大いに関連し、それを補完するものであると考えられる。

「美徳の経営」を特徴づける第5の側面として、美の観点から経営への取り組みを絞り込んでいることがあげられる。モリス (1998) も、組織メンバーは「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」と述べている。ビジネスには、あらゆる形で美や芸術が含まれているのである⁶⁷⁾。アップルのスティーブ・ジョブズ、スターバックスのハワード・シュルツ、ヴァージン・アトランティックのリチャード・ブランソンなど、「美」やアートと経営との関係に関心を寄せるグローバルなリーダーが現われてきている⁶⁸⁾。彼らは、経営やマーケティングに当たって、自らの価値観の「鏡」として、アートやデザインを活用しようとしているのである⁶⁹⁾。

デザインとは、その過程を通じて、複雑な問題解決に確かさを与え、人間のための本質的な

64) 野中・紺野 (2007) p.94参照。

65) 野中・紺野 (2007) pp.112-114参照。

66) トンプソン (2012) pp.190-202参照。

67) モリス (1998) pp.82-126参照、廣田 (2013) pp.122-123参照。

68) 野中・紺野 (2007) p.159参照。

69) 野中・紺野 (2007) p.159参照。

社会的便益を具現化し、創造的な感性を満足させるものである⁷⁰⁾。経営とは、真・善・美の追求を行うものであるとすると、真・善・美の内容についての掘り下げはデザインを通じて行われると考えられる⁷¹⁾。そのデザインをどのようにして定めればよいのかという問いについては、美学、あるいは感情の知の役割が強調されている。

知識創造の経営は、もの作りについての、ビジネスにかかわる「知識」について、テクネーをめぐって展開されていた。それに対して、「美徳の経営」は、より文化的で制度的で、人間的な、そして美的な領域を出発点とする経営をめざそうと提案されているのである。

（５）「美徳の経営」概念の基盤にある見解

野中・紺野（2007）において、「美徳の経営」論を提唱するときの基盤にある見解の1つとして、マッキンタイア（1993）が主張した徳と善を現代において実現する方法についての見解が示されていた。マッキンタイア（1983）は美徳が実現されるためには、実践に取り組むこと、物語を通して生きること、伝統に学ぶこと、という3つの行為が重要であると指摘したのである。

「つまり、共通善にかなう実践の過程においてこそ、善が生み出されるのである。また、物語として歴史的文脈のなかに自分をおいてこそ、その実践的行為は理解される。さらに社会のもっている伝統、社会組織が維持する高い基準に沿った行為の実践こそが、美徳となる。」⁷²⁾

「マッキンタイアは美徳や賢慮の重要性を論じたが、善は、伝統の知を参照しつつ、実践をつうじてはじめて実現される。そしてわれわれが実践するにあたっては、物語を語ること、つまり「物語的秩序」がなければならぬと述べている。なぜなら、われわれの行為は何らかの「物語」のなかでしか理解可能でないからである。語ることではじめて、社会と自分、歴史と自分との関係を見いだすことができる。」⁷³⁾

野中・紺野（2007）による以上の説明だけをもとに、マッキンタイア（1993、原著1981）の主張を十分に了解するのは容易ではない。それこそ、マッキンタイアが道徳観の歴史について、どのような物語を示したうえで以上の主張を行うに至ったかが十分に述べられてはいないからである。

そこで、マッキンタイア（1993、原著1981）の論述の展開をたどりながら、その主張の全体像の把握を試みたい。本論文（上）の冒頭でも述べたように、マッキンタイアは、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

70) 野中・紺野（2006）p.172参照。

71) 野中・紺野（2006）pp.159-161参照。

72) 野中・紺野（2006）pp.45-46引用。

73) 野中・紺野（2006）p.215引用。

れていることであると指摘した⁷⁴⁾。このような事態の背景として、すべての評価的判断、より特定して言えばすべての道徳的判断は、それらの判断の性格が道徳的もしくは評価的であるかぎり、好みの表現、すなわち態度や感情の表現に他ならないとする教説としての情緒主義 (emotivism) の登場があったと考えられた⁷⁵⁾。このような情緒主義を代表する論者としてニーチェやサルトルがあげられている⁷⁶⁾。

このように道徳が断片化されるに至った根源的理由として、啓蒙主義による道徳の正当化という試みが失敗したことがあげられている。ここで、啓蒙主義とは、フランスの文化史上のエピソードと考えられがちであるが、北欧のキルケゴール、ドイツのカント、英国のヒュームを含むものであるととらえられている。啓蒙主義の哲学者たちは、道徳判断の本質と根拠についての真なる結論への到達は、ただ理性を通ずるだけで可能となると信じていた⁷⁷⁾。ところが実際には、各見解の共約不可能性に由来して、競合する見解の並立という事態が生じたのである。

このような啓蒙主義の企てはなぜ失敗せざるをえなかったのであろうか。マッキンタイア (1993) によれば、道徳的枠組みでは、「偶然そうであるところの人間」(man-as-he-happens-to-be) と「自らの本来の本性を実現したならば可能となるところの人間」(man-as-he-could-be-if-he-realized-his-essential-nature) との根本的な対照を取りあげるが、倫理学とは前者の状態から後者の状態への移行の仕方を人々に理解させるべき学知 (science) である⁷⁸⁾。道徳的枠組みの3要素は、「未教化の人間本性」「理性的な倫理学の教え」「自らのテロスを実現したならば可能となるところの人間本性」なのである。ところが啓蒙主義のもとで、プロテスタントとカトリック双方の神学を世俗が拒絶し、アリストテレス主義も科学と哲学の世界が拒絶した結果、「自らのテロスを実現したならば可能となるところの人間」といった観念は一切除去されてしまった⁷⁹⁾。アリストテレスは彼の形而上学的生物学に基づいて、人間はある種の目標と目的をもち、本性によって特有のテロス (目的) に向って運動すると想定していたが、そのようなアリストテレスの想定を啓蒙主義者は拒絶したのである。すなわち、啓蒙主義者が否定したのは、アリストテレスによって述べられた徳の概念であり、それは人間の社会生活の中心な特徴に根ざした概念であった。徳とは卓越した性質であり、それを所有している人は、人間の協力的な実践活動に内的な諸善を達成できるようになると考えられていた⁸⁰⁾。アリストテレス的徳の概念を拒絶した後に残されたのは、「あるがままの未教化の人間本性」についてのある種の見解と「理性的な倫理学の教え」から構成されたある道徳枠組みで

74) 廣田 (2013) p.121参照, マッキンタイア (1993) p.7参照。

75) マッキンタイア (1993) p.14参照。

76) マッキンタイア (1993) p.44参照。

77) マッキンタイア (1993) p. v 参照。

78) マッキンタイア (1993) pp.65-66参照。

79) マッキンタイア (1993) p.68参照。

80) マッキンタイア (1993) p. vi 参照。

あった。ところで「倫理学の教え」は、人間本性の矯正、改良、教育を目標にしているような枠組みであったので、それらを「あるがままの未教化の人間本性」についての真なる言明から正当化することはできなかったのである。

このような啓蒙主義による目的論の拒絶の結果、近代の道徳的規則からは、古い目的論的性格や神の法の表現としての古代の定言的性格とが奪われてしまったが、そのような道徳的諸規則を合理的なものにするには何らかの新しい目的論を考案する必要がある、その企ての1つとして、人間の行為の動機が快楽に引きつけられることと苦痛を嫌悪することに基づいていると想定したうえで、道徳の諸原則とは、最大量の快楽と苦痛の不在を見込むことをテロス(目的)とするというベンサム功利主義が主張された。しかし、快と幸福は多様な形態をもつため、各個人の行為の問題に対する基準としては明瞭な内容を欠いた観念であることが明白となってきた⁸¹⁾。このようにして、功利主義の歴史は、道徳の正当化という18世紀における啓蒙主義の企てと、情緒主義に陥る20世紀の衰退とを歴史的に結びつけるものとなった⁸²⁾。

啓蒙主義によって近代世界がもたらされ、個人は、窮屈な階級制度による社会的束縛から解放されるとともに、近代のもとで迷信と見なされるようになった目的論からも解放されることになった⁸³⁾。その結果として現われてきた個人とは、情緒主義者の個人であったが、彼らはそれ自身の領域での至高権を手に入れる際に、それまでの社会的アイデンティティ (social identity) や人生をある目的に向けられたものとさせていた伝統的な足場を失ってしまった⁸⁴⁾。

それとともに、情緒主義の立場からは、カント倫理学が峻別した操作的な社会関係と非操作的な社会関係という区別が消滅した。情緒主義のもとでは、間違いなく有効であれば、いかなる影響力や考慮でも引き合いにだすことによって、他人を自分の目的実現のための手段として扱うようになる⁸⁵⁾。そのような情緒主義の考え方が広まると、社会がどのようなかと言えば、富裕な審美家の場合は、社会をもっぱら自分たちの満足を達成するための場 (アリーナ) として考えるようになる。現実とは、自分たちの楽しみを実現させる一連の機会であると解釈する彼らにとって、倦怠感に陥ることこそ最も避けたいことであり、自分たちの望みを適えてくれるような行動を何とかして他者に引き起こそうとしている⁸⁶⁾。

このような操作的な社会関係と非操作的な社会関係との区別の消滅という変化が見られる別な社会的文脈は、民間企業、政府機関いずれの形態であれ、現代人の大部分の職務を規定している組織あるいは官僚機構での生き方によって提供される文脈である⁸⁷⁾。その組織においては、

81) マッキンタイア (1993) p.80参照。

82) マッキンタイア (1993) p.82参照。

83) MacIntyre (1981) p.34参照。

84) MacIntyre (1981) p.34参照。マッキンタイア (1993) p.42参照。

85) マッキンタイア (1993) p.30参照。MacIntyre (1981) p.24参照。

86) マッキンタイア (1993) p.31参照。MacIntyre (1981) p.25参照。

87) マッキンタイア (1993) p.32参照。

富裕な審美家とは異なり、乏しい資源をあらかじめ決定した目的に奉仕させるべく、管理者は活用できる人的および非人的資源を、組織の目的に向けてできる限り効率的に方向づけたり、方向づけし直したりしている。このような官僚制的合理性は、手段を目的に経済的かつ効率的に適合させることについての合理性である。この思考はマックス・ウェーバーによるものであるが、ウェーバーの思考は、情緒主義の立場からは無視せざるを得ない、操作的な社会関係と非操作的な社会関係という区別を消滅させようとして、与えられた目的を合理的に達成することに向けられている⁸⁸⁾。管理者は、目標を所与のものとして、自分の視野の外側のものとして扱うのであり、彼の関心は原材料を最終的な生産物に、また未熟な労働者を熟練労働者に変え、そして投資を利潤に変える際の技術や効率性に向けられている⁸⁹⁾。

現代社会においては、一方では組織的なことについての領域、他方では個人的なことについての領域というように二極分化が生じている。現代社会は、官僚制と個人主義とが対立関係にあると同時に協力関係にもあるような社会となっている。そして情緒主義者の自己が気だらずにくつろげるのは、この官僚制的個人主義という文化的風土においてなのである⁹⁰⁾。とはいえ、啓蒙主義によって導かれた近代世界のもとで官僚制的個人主義が一般化し、多くの人が個人主義的で官僚制が支配する様式のもとでの人生を余儀なくされ始めると、個人に対して市場と工場そして最後には官僚制が絶え間なく優位を再確立する過程が進行していく⁹¹⁾。それとともに、物語も実践も、社会的・文化的生活の周縁に追いやられる。その結果、現代は「美徳なき時代」の様相を呈しているのである。

本来、人間は物語のなかで生きている。ところが、中世後期から啓蒙主義を経て現在に至る長い歴史の結果⁹²⁾、伝統的な徳論が否定され、その不可欠な背景であった2つの概念、つまり「物語的統一性」の概念と「実践」の概念が退けられた。こうして、物語は、隔離された特殊な芸術領域に押し込められるようになった⁹³⁾。近代にいたって、物語が特殊な芸術領域に追放されることにより、人々は自分自身を物語的に理解することからますます遠ざかるようになっていく。しかし、そうした理解を最終的かつ完全に放逐するには、人生そのものを放逐するしかない。物語的理解が芸術の中で絶え間なく再現されている。近代文化の個人主義的で官僚制が支配する様式のもとにおかれた個人は、新聞小説などを通じて人間の生を物語的な統一体として考えることについての埋め合わせをしているのである⁹⁴⁾。

マッキンタイアによれば、内的な善を伴う実践の概念も人生の周縁に退かされている。家族、

88) マッキンタイア (1993) p.32参照, MacIntyre (1981) p.26参照。

89) マッキンタイア (1993) p.37参照。

90) マッキンタイア (2006) p.43参照, MacIntyre (1981) p.34参照。

91) マッキンタイア (1993) p.279参照。

92) マッキンタイア (1993) p.278参照。

93) マッキンタイア (1993) p.278参照。

94) マッキンタイア (1993) p.278参照。

世帯、部族、都市、王国における人間の共同体の創造と再創造は、古代と中世の時代にはいずれも実践の一例と見なされていたのに対し、近代世界にあつては、共同体での活動に実践が伴うとは考えられなくなった⁹⁵⁾。近代をつくりあげた鍵となる契機の1つは、生産活動が世帯の外部に移行したときに生じた⁹⁶⁾、生産の仕事が世帯の仕組みの内部で行われていた間は、その仕事を、世帯という共同体を支える活動の一部であると理解することは容易で正当なことであったし、その世帯が支えるより広い形態の共同体をも支える活動の一部であると見ることもできた。しかし、その仕事が世帯の外部に移行し、非人間的な資本に奉仕させられるにつれ、仕事の領域は、生物的生存と労働力の再生産への奉仕、制度化された獲得欲への奉仕のためのものとなっていった。こうして、世帯の外部での仕事が内的な善を伴う実践の領域から追放され、それに伴って諸実践が社会的・文化的生活の周縁に追いやられたのである⁹⁷⁾。

このようにして「美徳なき時代」という新たな暗黒時代が到来しているのであり、それを乗り越えて、礼節と知的・道徳的生活を内部で支えられる地域的形態の共同体を建設することが重要であるというのがマッキンタイアの主張である⁹⁸⁾。

以上はマッキンタイアが道徳観の歴史について示した「物語」である。その物語で語られているのは、現代の職場における労働からは、実践や物語の側面が失われていき、その結果として、実践や物語が文学などの世界に押し込められ、仕事への取り組みとは無関係のものとなってきているという状況である。

このような状況のもとで、美徳を実現するには、実践、物語、歴史への自覚的な取り組みが必要である。ただし、夢物語的に無条件に、実践、物語、歴史を追求すればよいのではなく、それらへの取り組みが困難となっているという現状を踏まえたうえでの取り組みが必要なのである。

（6）基盤にある見解の活かし方

野中・紺野（2007）による「美徳の経営」は、当面の問題として、悪徳経営や成果主義経営の弊害などを克服する経営のあり方を模索するなかで提示されたが、考えてみればそれらの問題には実に長期的な問題の原因が根にあったのであり、その問題を直視することが必要であるという趣旨からマッキンタイアの主張への参照が示されたと考えられる。

マッキンタイアは、社会を統一体として把握することの重要性を強調している。あることが

95) マッキンタイア（1993）p.278参照。

96) マッキンタイア（1993）p.278参照。

97) マッキンタイア（1993）p.279参照。MacIntyre（1981）p.227参照。

98) マッキンタイア（1993）p.321参照。マッキンタイアの原著は、1981年に初版が出版された。その時期は、ピーターズ＝ウォータマンの原著が出版された1982年と時期的に一致していた。両者の視点や究明対象とする世界はかなり異質なものではあったが、現代の経済社会が過度の合理性によってその発展が損なわれているという点の認識については共通していたと思われる。

らは、ある物語の一部として生じているというようなとらえ方の必要性を主張しているのである。ところが、現実には、複雑な行為と相互行為を単純な構成要素を基に分析するというアプローチが多く見られる。そのような原子論的なアプローチに基づいて、ものごとを要素論的に考え、要素の単なる集計として結果が生じるという見方が蔓延しているが、マッキンタイアはそのような見方に異議を唱えているのである。

ただし、人類の歴史の誕生からそのような原子論的なアプローチが見られたわけではない。古代においては統一体として把握されていた社会について、近代にいたる長い歴史を通じて、社会についての原子論的把握が次第に主流となってきたのである。こういう状況のもとで、「美徳の経営」を実現するには、マッキンタイアの助言に従えば、実践、物語、伝統という観点に立つことが必要となるというのである。それはどういう意味なのだろうか。

まず、「実践」という言葉によって、マッキンタイアが意味しているのは、秩序正しく作り上げられた活動への継続的な取り組みのことであり、それにかかわることによって、「善」が実現される。現実の活動は、進化的に意味あるように形成されてきたのであり、そのような現実の営みと独立に善が形成されることはない。この点については、「実践としての経営戦略」という見解が示されているが、それは、戦略が合理的、演繹的に導き出されるというよりは、現実の取り組みのなかから形成されてくるものだという「創発的側面」を示しているのである⁹⁹⁾。

すなわち、マッキンタイアによれば、

「『実践』という言葉で私が意味するのは、首尾一貫した複雑な形態の、社会的に確立された協力的な人間活動である。その活動形態にふさわしい、またその活動を部分的に規定している卓越性の基準を達成しようと努めることを通じて、その活動形態に内的な諸善が実現されるが、その結果、卓越性を達成するための人間の能力と、必要とされる目的と諸善についての人間の観念が、体系的に拡張されてきたのである。」¹⁰⁰⁾

このように、実践に継続的にかかわるといふ行為を通じて、善と徳が育成されると考えられているのである。

次に、実践に取り組むことは、自らを物語の世界におくことを意味するという主張が示されたのは、実践という試みが、決して簡単なものではなく、多くの失敗と失意を伴いがちであり、他方で飛躍や偶然も伴うものであり、しかも長期にわたる取り組みが必要だからである。マッキンタイアは、バーバラ・ハーディの言葉を引いて次のように述べている。

「私たちは物語の形で夢や白昼夢を見、物語によって記憶し、予期し、希望し、絶望し、信じ、疑う。また、物語によって計画し、修正し、批判し、組立て、噂話をし、学び、憎

99) ジョンソン・ラングレイ・メリン・ウィットェントン (2012) およびJarzabkowski (2005) 参照。

100) マッキンタイア (1993) p.230参照, MacIntyre (1981) p.187参照。

み、愛する」¹⁰¹⁾

企業経営への取り組みには、さまざまな物語が語られてきており、現実に行われている実践をそのような物語の流れのなかに位置づけることが必要であると考えられる。ある人の実践を物語的な歴史という文脈に位置づけ、その人の行為をその物語によって理解可能な行為とさせることにより、理解可能性が得られ、人間存在が説明のつく（accountable）ものとなる。

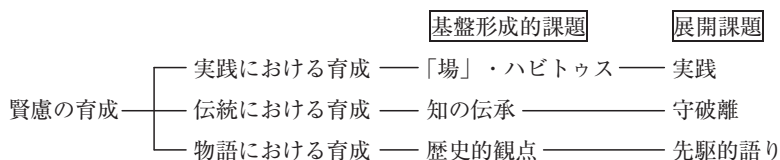
さらに、その物語を歴史のなかに埋め込むことも必要である。個々人の人生の物語は常に、当人の同一性の源である諸共同体の物語の中に埋め込まれているからである。それに加えて、実践に入るということは必然的に伝統とかかわることになる。

「ある実践に入ることは、同時代の実践者たちとの関係にとどまらず、私たちに先行してその実践に従事した人々、特にその業績によって当の実践の範囲を現在の地点にまで拡張した人々との関係に入ることである。そうすると、実践において私が直面しそこから学ばなければならないものは、その伝統の業績と、言うまでもなくその伝統の権威とである¹⁰²⁾。」

（7）賢慮の育成

実践を通じて内的な善が達成されるが、その実践は物語や伝統と関連づけられる必要があるというのがマッキンタイア（1993）の主張であるが、野中・紺野（2007）では、マッキンタイアの主張を、現代企業の経営というコンテクストで活かす方法を示そうとしている。その際、現代企業での活動を通じて「美徳の経営」を実現するには、賢慮（フロネシス）の育成が決め手になると考えられるので、その育成についての取り組み課題が以下のように表されている。

図7 賢慮の育成についての取り組み課題



〔出所〕野中・紺野（2007）p.181の図に加筆・修正。

賢慮の育成についての取り組み課題は、6つのテーマに分けられるが、その6つのテーマのうちの3つは基盤形成的な課題であり、あとの3つが展開課題であると思われるので、筆者としては、図7のように表示すれば野中・紺野（2007）の意図がよりよく表現できると考えた。

101) マッキンタイア（1993）p.259参照。

102) マッキンタイア（1993）p.238参照。

i) 実践における育成

「美徳の経営」をもたらす賢慮を育成していくには、ともすれば職場から失われがちな「実践」を取り戻すことが必要である。そのためには、実践を促すような場を形成することがまず必要とされる¹⁰³⁾。ところで、現実の社会において、実践を促すような場として作用しているものの1つにハビトゥスがあげられる。ここで、ハビトゥスとは社会的に獲得された性質や傾向の総体であり、「身体のなかに成立した社会」であるとされ、身体的に意味づけをする場合の源に当たるものである¹⁰⁴⁾。ハビトゥスが個人の選択を方向づけるという主張の意味は、個人による自律的な選択と思われるものについても、個人の思いを超える側面によって影響されている面があるということである。このハビトゥス概念は、ブルデューによって提示された概念であり、変化を、構造に規定された変化として思考することを可能にする概念である。このようなハビトゥスが賢慮を生み出す母胎であると考えられているのである¹⁰⁵⁾。そのようなハビトゥスを先達の薫陶などによって伝授育成していくことが期待されている。そのためには、経営者自らが、さまざまな社外の経営者との直接の触れ合いを通じてハビトゥスの一端を受け止めることが必要である。

また、「場」とは、そこで実践が生み出される場所であり、マッキンタイアが述べたように、近代以前に生産活動が世帯のなかで行われていたときには、そこが「場」であったと考えられる。ホンダのワイガヤのような場を通じて、本音での暗黙知の共有が期待されているのである。

ハビトゥスや「場」の設定を通じて、製品開発についての「実践」や製造現場での「実践」を活性化していくことが効果的であると考えられている。

ii) 伝統における育成

伝統における育成という取り組みを考えると関連があると思われる議論は、複雑性の縮減には、体験と行為という2つの方法があるというルーマンの主張である¹⁰⁶⁾。企業組織が何らかの複雑性に見舞われたとき、複雑性を取り除くための何らかの行為を通じて対処するという取り組みが考えられるが、それ以外の方法としては、そのような状況に対しては一定の対応が有効であったという「体験」あるいは知識を適用して対処するという方法もある。また、現実の社会のあり方は、個人の取り組みだけによって決まるのではなく、その個人と他の個人との取り組みの相互作用として決まっていく面もあると考えられる。ところで、ある個人の対処は、その個人の行為と体験として記述され、他の個人の対処は、その個人の行為と体験として記述されるとするならば、両者による行為と体験の組合せとして、社会の動向が決められるこ

103) 野中・紺野 (2007) pp.181-194参照。

104) 野中・紺野 (2007) pp.154-155参照, 山内 (2007) pp.126-129およびpp.163-164参照。

105) 野中・紺野 (2007) p.155参照。

106) 春日 (1984) pp.77-80参照, 村中 (1995) pp.19-30参照。

とになる。そう考えるならば、個人の行為だけにに基づく対応ではなく、これまでの社会のあり方についての知識や体験も総動員しながら、複雑性への対処の仕方を模索していこうとする対応が考えられるのである。

以上の観点によれば、先達の知の伝承、共有を図ることは先達の体験を活用することでもあり、複雑性への対処の1つの方法として有意義である。ただし、そのような「伝統」の知の比重は、業界の特徴や市場との相互作用の頻度、あるいは知の継承の重視度合いによって異なる¹⁰⁷⁾。新興企業の場合であっても、創業者の文化の継承を重視する場合がある。たとえば、グーグルの場合、現CEOのエリック・シュミットは、ラリー・ページら創業者が育んだアイデア重視の組織文化を維持育成することが最優先事項であると見なしている¹⁰⁸⁾。

ただし、伝統を継承するとしても、「守破離」という言葉に示されるように、伝統からの変化と応用も必要である。伝統に支えられつつ、それに縛られることなく、美的で創造的な展開を行うというのが、「美徳の経営」のイメージであると考えられる。

iii) 物語における育成

賢慮の働きを重視した経営のあり方と共通な発想のもとに、一條・徳岡・野中（2010）では、知識創造経営の実践フレームワークの1つとして、MBB経営（思いのマネジメント）という経営観が提唱された¹⁰⁹⁾。その経営観は、「左脳のマネジメント」の限界を前にして提案された。それは、わが国において一時期から強調され始めた成果主義のもとで、数字や結果だけにに基づく管理法の限界を自覚したうえで提案されたものであった。そのため、「右脳のマネジメント」を導入し、組織メンバーの思いを問い直す経営への転換が提案されたのである。

組織メンバーの思いに基づく実践を体系的なものにするには、その取り組みを物語として理解することが有効である。困難な取り組みであればあるほど、最終的には何をめざすのか、他方でそのような取り組みがどのようなシーンから開始したのかを物語として語ることが、当事者のみならず関係者に対しても暗黙知や文脈を伝え、従来の成功事例の共有などに大きな効果をもつからである¹¹⁰⁾。

そのため、キヤノンの御手洗会長は社長時代に、目標数値を作る際に、その数値を達成するストーリーを語れと指示したのは、そのように物語的に語ることによって、きめの細かい対応プランを導出できるからであろう。このような「物語」の意義については、経営における「ストーリー・テリング」の重要性が種々の表現で強調されるようになってきたこととも関連しているように思われる。

107) 野中・紺野（2007）p.196参照。

108) 野中・紺野（2007）p.196参照。

109) 一條・徳岡・野中（2010）pp.24-57参照。

110) 野中・紺野（2007）pp.210-211参照。

ここで、物語とは、理論と対比されるものである。物語的な知とは、いろいろな状況においていかなる行為を為せばよいかの実践的な知の方法論を、論理的な分析に求めるのではなく、物語によって想像をめぐらせながら明らかにしていく取り組みに求めるのである¹¹¹⁾。

ただし、未来へ向けた「物語」を語るには、歴史的観点を通じて、自らの社会や組織の歴史を語り、共有することによって共同体としての自覚を再構成することも必要である¹¹²⁾。とはいえ、「伝統に学ぶ」だけではなく、実践を通じて模索したり、物語的統一性が満たされるように、伝統からの自由な展開をめざすことも大切である。ブルデューはハビトゥスという概念を示したが、それによってレヴィ＝ストロースの構造主義からの解放をめざしたと考えられている¹¹³⁾。マッキンタイアは人間が実践、物語、伝統とのかかわりをもつことを重視したが、それらに対する取り組みは伝統からスタートするものではない。あくまでも実践からスタートして、それを物語として語るようにし、それを伝統と関連づけることが重要である。そのような物語を生きる個人の実践は進化プロセスとして理解することもできる。その進化プロセスは、伝統や歴史とも関連づけられ、それらに基盤をおきながらも、それらからの展開として位置づけられるのである。

歴史観によって、歴史的な物語が示され、そのなかで自己を位置づける方法論が提供される。それに基づきながら、未来への取り組みを打ち出していかなければならない。いままでの歴史を踏まえたうえで、「いまここ」での実践の一步一步が事業や企業に新たな展開をもたらし、過去の内部資源や現状のコンピタンスの制約を超えるような成果を生み出しうる、というポジビリズム（可能主義）の戦略が必要なのである¹¹⁴⁾。

VI 結び

本論文（上）において、企業における経営理念とビジョンの意義を述べた後、企業における経営理念とビジョンを裏づける価値概念とはどのようなものであるかを考察するため、社会において重視されている価値概念についての考察を行った。

そのような価値概念についての考察に際して、まずアリストテレスの教えを経営に適用すればどうなるかを検討したモリス（1998）の考察を取りあげた。そのうえで、真、善、美、幸福、快、正、などの諸価値を社会的次元と時間的次元から整理する見田（1966）の議論を検討した。そのうえで、社会において重視されている価値概念の根拠を、事物的側面、社会低側面、時間的側面などについて考察した。そのうえで、「正・徳・善」という観点から、「正」>「徳」>

111) 野中・紺野（2012）p.211参照。

112) 野中・紺野（2007）p.210参照。

113) ナセヒ＝ノルマン（2006）p.157参照。

114) 野中・紺野（2007）pp.219-221参照。

「善」という価値のヒエラルキーが想定できると論じた。

このような経営理念とビジョンを支える価値概念の考察を行った後、本論文において、経営理念や価値観を重視した経営論として、エクセレント・カンパニー論、ビジョナリー・カンパニー論、「美徳の経営」論などについて、それぞれの骨子を検討した。

以上の3つの経営論の共通点は、「物語」を通じてエクセレントな経営を語るという視点である。また、試行錯誤、チャレンジあるいは実践を通じてこそ優れた経営が創りだされるという視点も共通である。そして、それらの理論では、何らかの均衡をつくりあげ、維持しようとするよりも、絶えざる変化のもとにあるものとして経営をとらえようとしている点も共通点としてあげられる。従来の経営論には予定調和的な側面が多く見られたのに対して、それらの経営論については、未来探索的である点が共通点であるといえる。また、3つの経営論については、揺るぎのない価値観に支えられて展開されている経営を想定していることも共通点としてあげられる。

とはいえ、米国企業についてエクセレントな、あるいはビジョナリーな経営を語る仕方と日本企業について「美徳の経営」を語る仕方には相違も見られる。米国企業では、経営理念やビジョンを重視するに当たって、アメリカのビジネスで当然と思われる市場競争を通じた進歩や効率の達成という思想を反映したものとすることが多いように思われる。そのことは、多少、文脈が異なった話となるが、シュンペーターが科学的行為を「ビジョンの形成」と「科学的モデルの構成」との2つの段階に分けたことと対応している。すなわち、精密な科学的モデルの構成に先行して、始原的な構想の形成がなされるという主張である。この主張は、企業経営をめぐる理論の形成にもあてはまるのであり、現実の経営論の構成に先立って、ビジョンの形成がなされるであろう。ただし、シュンペーターの主張によれば、そのビジョンの形成に当たって、伝統的通念に基づく何らかの先入観が不可避免的に介入せざるを得ないのであり、そのような先入観は「イデオロギー」と呼ばれている¹¹⁵⁾。すなわち、科学的理論モデルの形成に先行して、「イデオロギー」と「ビジョン」という2つの前理論知が契機として存在するというのである。

アメリカのビジネスにとっての「イデオロギー」とは、ビジョナリー・カンパニー論における進化論とのアナロジーの議論などを見てもわかるように、市場競争を通じて進歩と効率が達成されるというものであり、企業の経営理念や価値観の議論についても、このような「イデオロギー」が反映されている面があると思われる。それに対して、野中・紺野（2007）の「美徳の経営」では、組織による取り組みを通じてこそ進歩が実現されるという日本の経営の「イデオロギー」が反映されている面もあると思われる。

115) 塩野谷（2009）pp.35-36参照。

【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。
- ブルデュー, ピエール著 (加藤晴久編)『ピエール・ブルデュー 超領域の人間学』藤原書店, 1990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.
- 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。
- Jarzabkowski, Paula, *Strategy as Practice: an activity-based approach*, Sage Publications, 2005.
- Johnson, Gerry, Ann Langley, Leif Melin and Richard Whittington, *Strategy as Practice*, Cambridge University Press, 2007. (G・ジョンソン, A・ラングレイ, L・メリン, R・ウィットントン著, 高橋正泰監訳, 宇田川元一・高井俊次・真嶋 崇・歌代 豊訳『実践としての戦略 新たなパースペクティブの展開』文真堂, 2012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』文真堂, 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, 晃洋書房, 2012年。
- 紺野 登「ポシビリズムの戦略論『分析と計画』から『仮説と実践』へ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス』2005年7月号。
- 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, ニクラス・ルーマン著, 佐藤勉監訳『社会システム理論 (下)』恒星社厚生閣, 1995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。
- 長岡克行「企業組織の作動メカニズム」『岩波講座 社会科学の方法X 社会システムと自己組織性』第5章所収、岩波書店、1994年。
- Nassehi, Armin & Gerd Nollmann (Hrsg.), *Bourdieu und Luhmann*, Surkamp Verlag, 2004. (アルミン・ナセヒ、ゲルト・ノルマン [編], 森川剛光 [訳]『ブルデューとルーマン 理論比較の試み』新泉社、2006年。)
- 中谷常二編『ビジネス倫理学読本』晃洋書房、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シプル——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。
- Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980. (M・E・ポーター著、土岐 坤・中辻萬治・服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1980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。
- Scott, Richard W., *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Prentice Hall, 1981.
- 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。
- Thompson, James D, *Organizations in Action*, McGraw-Hill, 1967 (J・D・トンプソン著、大月博司・

廣田俊郎訳『行為する組織』同文館出版, 2012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。

山内志朗『〈つまづき〉のなかの哲学』日本放送出版協会, 2007年。