

日本における経営理念の歴史的変遷

: 経営理念からパーパスまで



金沢星稜大学 野林晴彦

2024. 9. 11

9月例会

日時 令和六年九月十一日(水)

テーマ 日本における経営理念の歴史の変遷：経営理念から
パーパスまで

講師 金沢星稜大学 経済学部経営学科 教授

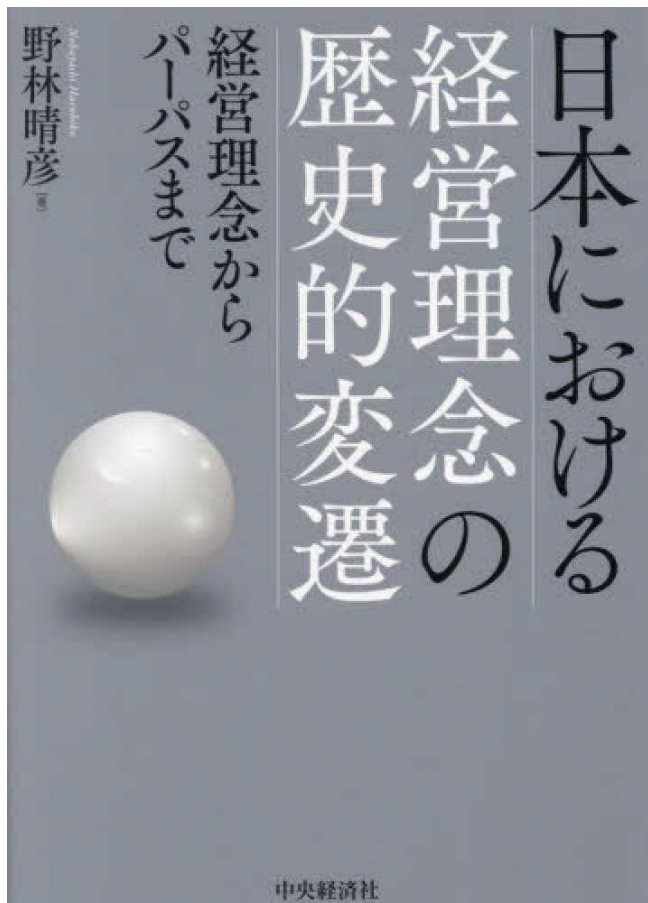
野林晴彦氏



野林晴彦氏

■ 略 歴

慶應義塾大学大学院修了(MBA)、滋賀大学大学院修了(博士、経営学)。1988年から製薬会社で26年勤務(営業、マーケティング、人材開発・理念浸透、事業推進など)の後、九州国際大学経済学部、北陸学院大学短期大学部勤務を経て2022年より現職。専門は経営学。



日本における経営理念の歴史の変遷—経営理念からパーパスまで、中央経済グループパブリッシング (2024/3/21)



KANAZAWA SEIRYO UNIVERSITY

金沢星稜大学



https://www.seiryo-u.ac.jp/u/education/economics/busi_01.html

自己紹介

野林晴彦（のばやし はるひこ）

大学卒業後、製薬会社に26年勤務

（営業、マーケティング、事業推進、**人材開発・理念浸透**、事業本部
戦略室、支店管理、業界団体シンクタンク等）。

その後、九州国際大学、北陸学院大学短期大学部を経て現職。

滋賀大学大学院修了 博士（経営学）

研究テーマ：**経営理念、パーパス**

- ・経営理念の浸透
- ・経営理念概念の歴史的変遷
- ・経営理念とパーパス

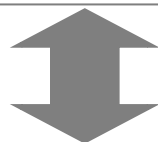


メール：h-nobayashi@seiryu-u.ac.jp

「経営理念」とは何でしょうか？

京セラの経営理念

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。



「経営理念」と示されているけれど、同じ??

渋沢栄一の経営理念

- ① 道徳経済合一
- ② 合本主義（≒株式会社制度）
- ③ 官尊民卑打破



渋沢栄一（2024）『運命を切り拓く言葉』清談社

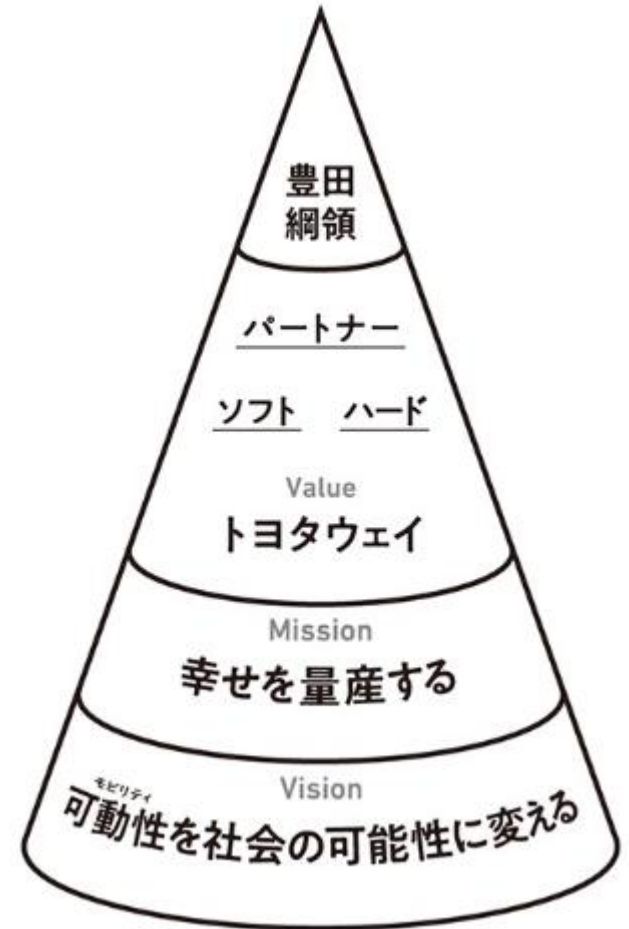
「経営理念」とは何でしょうか？

トヨタの“経営理念”はどれでしょう？ それともすべて？

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
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
4. 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
5. 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

トヨタ基本理念



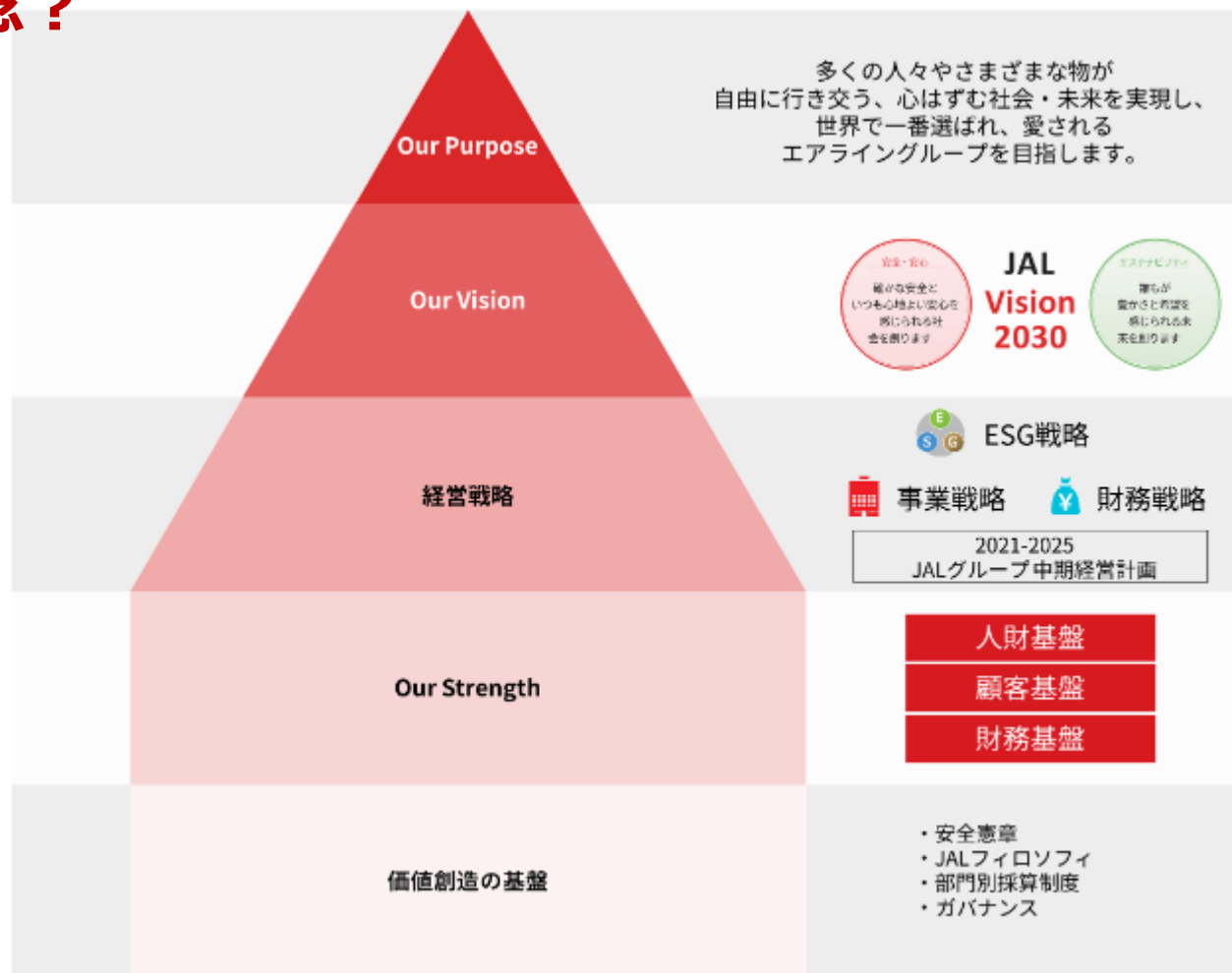
トヨタフィロソフィー

「経営理念」とは何でしょうか？

JALグループ企業理念

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。

パーパスは経営理念？



「経営理念」とは何でしょうか？

あいまいで広範な意味をもつ「経営理念」という概念



「経営理念」という言葉に着目し、
その言葉と概念の歴史を振り返ることで
あいまいで広範な「経営理念」の概念を整理する

お役に立てるかわかりませんが
少しでも興味を持っていただけましたら幸いです

ポイント

- ・経営理念の「理念」とはドイツ哲学の「イデー」（究極の真理、理想・・・）
- ・第二次大戦時、「理念」という言葉のブームから「経営理念」は誕生
- ・歴史的に経営理念概念は3つに分類
 - 《概念1》経済思想・経営思想としての経営理念 【主体】日本（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
- ・企業組織の経営理念（概念3）の2つの視座
 - 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
経営理念の成文化・公開にはこだわらず、普遍性を重視
 - 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
経営理念は成文化・公開されたものであり、変化するもの
- ・企業組織の経営理念 機能論として考えると、「経営理念の構造」が考えられる
 - 日本の経営理念（概念）は 欧米の影響を受け、
社会的責任論、ビジョン、ミッション、パーパスといった概念を
取り込み、拡大している
- ・（追補）パーパスは経営理念か？ （パーパス≡経営理念）

本日の内容

問題提起とリサーチクエスチョン



第1部 「経営理念という言葉の誕生から一般の普及まで」
(70年代初頭まで)

・3つの経営理念概念の誕生



第2部 「企業組織の経営理念」《概念3》の歴史の変遷
(50年代以降)

・「経営理念機能論」と「経営理念本質論」



(総括) 経営理念の概念整理

本日の内容

問題提起とリサーチクエスチョン



第1部 「経営理念という言葉の誕生から一般の普及まで」
(70年代初頭まで)

・3つの経営理念概念の誕生



第2部 「企業組織の経営理念」《概念3》の歴史的変遷
(50年代以降)

・「経営理念機能論」と「経営理念本質論」



(総括) 経営理念の概念整理

I 問題意識とリサーチクエスション

1. はじめに

「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、その意味は非常に広範で曖昧である



経営理念研究への影響：研究対象としての「経営理念」の扱いにくさ
= 「経営理念研究」発展の障壁

- ①研究者間でも「経営理念」概念はそれぞれ異なり、
経営理念に関する議論はしばしば噛み合わない
- ②1960年代頃の研究と、最近の理念研究を比較すると、
経営理念の捉え方が大きく異なっていることがわかる <歴史的変化の可能性>

I 問題意識とリサーチクエスチョン

2. 「経営理念概念」を歴史的に振り返り、整理をする意義

山本安次郎（1972）経営理念概念規定の重要性は50年前から認識

『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」



経営理念概念の整理を行った経営理念研究は少ない

《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？

「経営理念」という言葉と概念の歴史を振り返ることで概念を整理する

◎ 人は言葉で概念を認識する

本日の内容

問題提起とリサーチクエスチョン



第1部 「経営理念という言葉の誕生から一般の普及まで」
(70年代初頭まで)

・3つの経営理念概念の誕生



第2部 「企業組織の経営理念」《概念3》の歴史的変遷
(50年代以降)

・「経営理念機能論」と「経営理念本質論」



(総括) 経営理念の概念整理

第1部

「経営理念」という言葉の誕生から一般の普及まで
(70年代初頭まで)

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

1. 理念という言葉の誕生

「理念」=ドイツ哲学における「イデー (Idee)」の翻訳語として
明治期に誕生

「明治初期、先進西欧諸国の文明の言葉を、翻訳語を造語することによって受けとめ（柳父1972、p.8）」日本語の中に取り込む
(例)「社会」「近代」「美」「恋愛」「存在」「権利」「自由」など

明治中期以降 「理念」の誕生（朱2005）



『哲学・思想翻訳語事典 増補版』（2013）

「理念は、ドイツ語のIdeeの訳語として、とりわけカントやヘーゲルの思想を翻訳する際に使われたのであろう」（山口2013）

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

1. 理念という言葉の誕生

明治・大正時代

明治から昭和初期の哲学者 桑木厳翼（東京帝國大学）
カント哲学の「理性観念」すなわちイデーを「理念」と訳す

世界大百科事典【1998】平凡社



「・・・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）義に復したのものとして居る、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**」

桑木厳翼（1917）「カントと現代の哲學」 p178

明治期に

ドイツ哲学（カント、ヘーゲルなど）の「イデー」の
翻訳語として「理念」は誕生した



Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

朱（2005）：「理念」という言葉の初出文献
淀野耀淳（1907）『帝國百科全書 認識論』

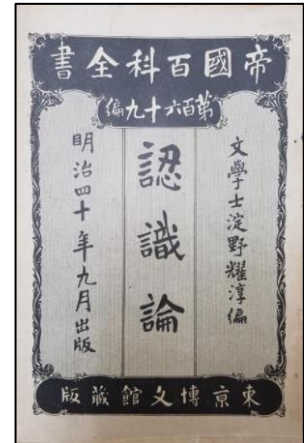
第三編 認識の確度及び限界

第三章 超越的理念

「概念と理念」「理念と認識

「宇宙的、心理学的および本質的理念」

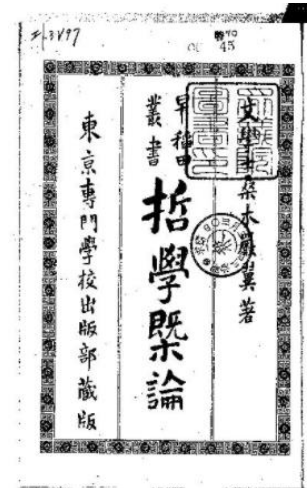
（カントの影響を受けたヴントの心理学的な認識論）



これより先に「理念」が使用された書籍あり

桑木巖翼（1900）『哲学概論』

…ヘーゲル（自1770至1831）は曰く、
哲学は理念の學なり。論理学（則第一哲學）
は絶対的理念の學なりと。（p.48）



明治期に

ドイツ哲学（カント、ヘーゲルなど）の「イデー」の
翻訳語として「理念」は誕生した

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

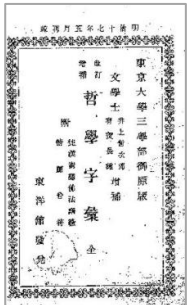
イデー (Idee)

観念 → 理性の観念 → 理性観念 → 理念

西周は、Idee (イデー)、Idea(アイデア)などの類似語を「観念」と訳し、井上哲次郎ら (1881) 『哲学字彙』にはIdea = 観念と記載され、哲学者に広まっていった。



ドイツ哲学のIdee (イデー) は、当初は「観念」と訳され、その後「理性の観念」(蟹江1899)、さらに「理性観念」(朝永1905) となり、さらに短縮化されて「理念」となった可能性



「理念」という言葉は

日本におけるドイツ哲学の導入と受容によって広く普及していく

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

《参考》プラトン「イデア」と カント・ヘーゲルの「理念」

プラトン 「idea」 ギリシア語 idea 「イデア」「観念」(理念、理想)

プラトン
「イデア論」
批判的に継承

ドイツ
哲学

カント 「Idee」 ドイツ語 Idee

ヘーゲル「Idee」

「理念」(理性観念)

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

2. 理念という言葉の本来の意味

カントにおける理念

カント（1724-1804）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（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）



カントの「理念」

①理論理性に基づく、理論理性概念としての「理念」

- ・「**究極の真理、最高の理想的概念**」：
魂の不死や世界の始まりと終わり、神の存在
- ・経験を超えたところにあり、実在するとは言えない

②実践理性に基づく

実践理性概念（実践的理念）としての「理念」

- ・善悪を判断して善い行為を行う「実践理性」が追い求める
「**完全な道德世界とそこでの生き方**」



II 「理念」という言葉の誕生と普及

2. 理念という言葉の本来の意味

ヘーゲルにおける理念

ヘーゲル(1770-1831)

フヒテやシェリングとともにドイツ観念論の哲学者、
ドイツ観念論の完成者。



ヘーゲルの「理念」=ヘーゲル哲学の根本概念

カントの「理念」との違い

カントの「理念」(理論理性概念)

: 経験が及ばない、「叡智界」に存在するもの

「それに近づいていくものであるが、それ自体はどこまでも

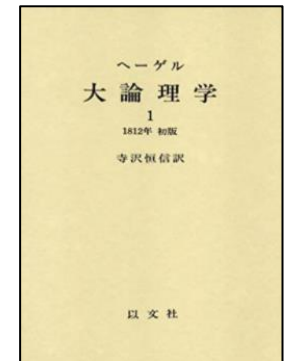
彼岸に留まる目標のようなもの」



ヘーゲルの「理念」

: 現実の彼岸にある到達できない目標ではない

ヘーゲルの「理念」は現実性を持つ



Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

2. 理念という言葉の本来の意味

カントの「理念」・ヘーゲルの「理念」とも**一般人には非常に難しい**

《哲学者にとっても、簡単に説明することが容易ではない「理念」という概念》

「理念は言うまでもなく、ヘーゲル哲学において重要な役割を果たしている。それにもかかわらず、理念とは一体何であるか、それを明確に述べることは容易ではない」（川瀬 2017、p.109）

しかし、理念の言葉についてわれわれが持つイメージ

「普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性」



「理念（イデー）」の本来の意味から生じていることがわかる

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

3. 理念という言葉の普及 – 日本におけるドイツ哲学の受容と展開とともに –

明治初期 **西周** 私塾育成舎の講義において西欧哲学を紹介

1878（明治11）年：東京大学に赴任した**フェノロサ**による講義

政学（政治学）や理財学（経済学）とともに哲学を教えた
デカルトからカント、フヒテ、シェリング、ヘーゲルまでの
ドイツ哲学の概要を講義（藤田2018a、2018b）



東京大学を中心とした大学が、西洋哲学の受容の場に

ドイツ留学後に東京大学教授となった**井上哲次郎**



“ドイツ哲学こそ西洋哲学” ドイツ哲学の重視



明治末期～大正期 ドイツ哲学の中で「**カント哲学**」が中心に

新カント派ブーム（19世紀末）の影響

東京帝國大学教授 桑木厳翼（1917）『カントと現代の哲学』

岩波『哲学叢書』（全12巻）刊行

➡新カント派および新カント派の哲学を一般知識層へ普及



Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

3. 理念という言葉の普及－日本におけるドイツ哲学の受容と展開とともに－

“ドイツ哲学こそ西洋哲学” ドイツ哲学の重視

明治末期～大正期 ドイツ哲学の中で「**カント哲学**」が中心に

大正末期～昭和の初頭 カント哲学に代わって「**ヘーゲル哲学**」の研究が
日本哲学界の主要な動向に

《ヘーゲル哲学が注目された理由》

- ・ヘーゲル没後100年をの1931年にドイツ哲学界を中心に、欧州で
ヘーゲル哲学復興の動き
- ・世界の**マルクス主義**思想の台頭
＝マルクスは最初ヘーゲル左派に属し、やがて批判するが、
その原点となったヘーゲルについて注目されるように

田辺元（1932）『ヘーゲル哲学と弁証法』

甘粕石介（見田石介）（1934年）『ヘーゲル哲学への道』

三木清、戸坂潤（京都学派）＝マルクス主義へ傾倒



マルクス経済学から「**批判的経営学**」が日本独自の経営学として誕生
（中西寅雄1931『経営経済学』）

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

3. 理念という言葉の普及

－ 旧制高校の「哲学概説」授業を通じた「理念」の普及－

日本における「哲学」教育

旧制高校（文科）必修授業「**哲学概説**」を通じて

若きエリートへ日本の西洋哲学の中心であった「ドイツ哲学」が教えられる

旧制第一高等学校 学年別科目別 教授時間数（文科）



石川四高記念館

計	體操	自然科学	數學	法制及經濟	心理及論理	哲學概説	地理	歴史	第二外國語	第一外國語	國語及漢文	修身	學科目
													學年
二九 (三三)	三	二	三				二	三	(四)	九	六	一	第一學年
二九 (三三)		三		二	二			五	(四)	八	五	一	第二學年
二九 (三二)	三			二	二	三		四	(四)	八	五	一	第三學年

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

3. 理念という言葉の普及

－ 旧制高校の「哲学概説」授業を通じた「理念」の普及－

日本における「哲学」教育

旧制高校（文科）必修授業「**哲学概説**」を通じて

若きエリートへ日本の西洋哲学の中心であった「**ドイツ哲学**」が教えられる

明治末期～大正期の旧制高校

ドイツ哲学、主にカント哲学、新カント派

大正末期以降～

カント哲学に加えてヘーゲル哲学



<https://www.nagano-museum.>

**若きエリートはドイツ哲学とともに
「理念」という言葉を学び使用するようになる**

「カントの思想は全体として文科哲学と理解され、その**真面目で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」

（佐藤2005、p.252）

「ドイツ哲学のイデーから訳された『理念』という言葉は、旧制高校のエリート学生にとって非常に新鮮に響き、好まれ使われ始めることとなった」（厚東2010）

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

3. 理念という言葉の普及

《なぜ、若きエリートたちに「理念」という言葉が広まったか》

「理念」= 翻訳語 : “不透明な言葉”

(例)心理、権利、社会、理性、疎外

柳父 (1972) 『翻訳語の論理-言語にみる日本文化の構造-』

- ・不透明な言葉である翻訳語を、若者は結局、丸ごと呑み込む。
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
- ・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



旧制高校生への「理念」という言葉の普及拡大



理念 = 普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性を有するイメージ

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

3. 理念という言葉の普及

「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」

「ある物事についての、こうあるべきだという根本の考え」

小学館「デジタル大辞泉」(2018年)

理念の普遍性・
究極性・理想性・
精神性・道徳性

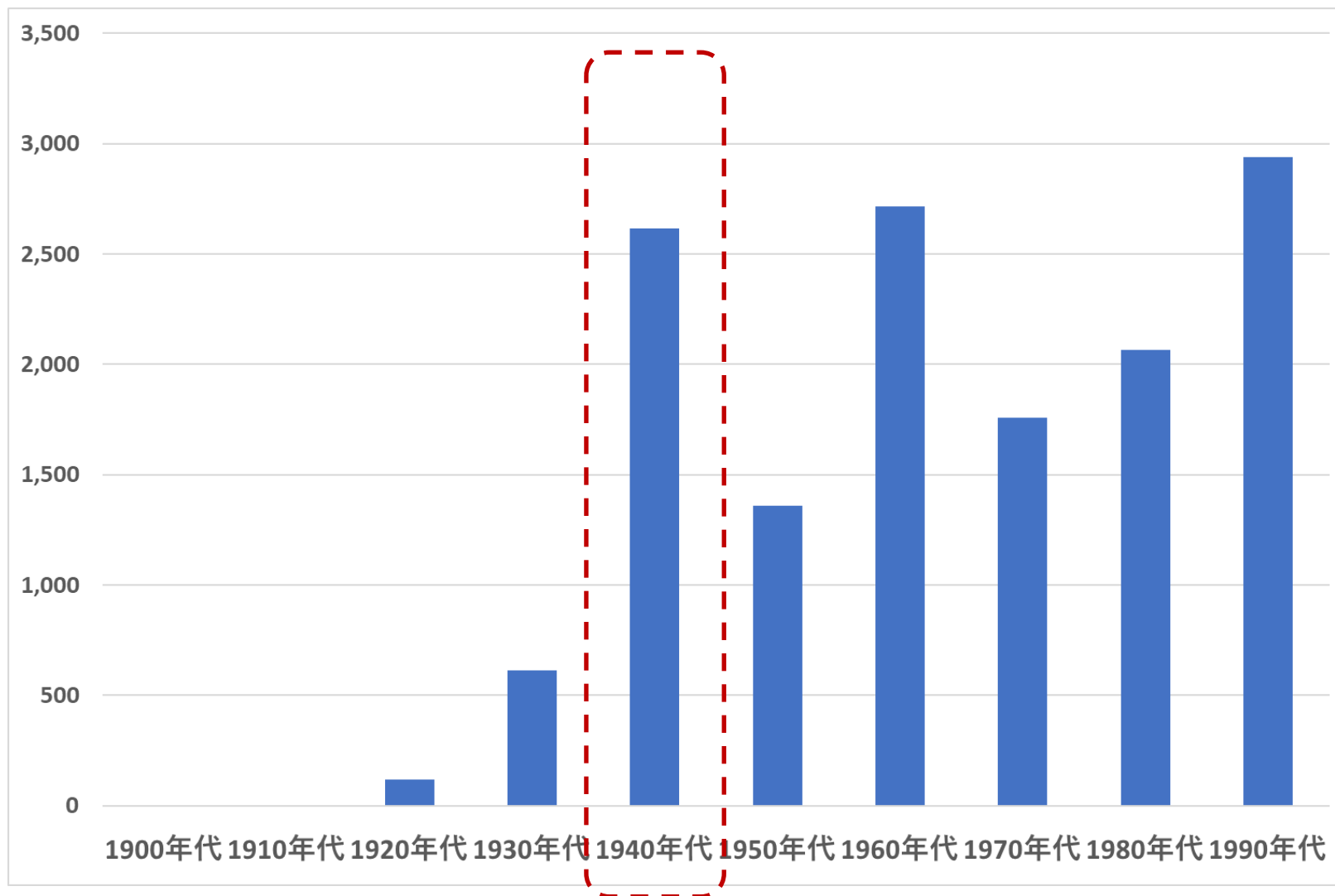
「理念」という言葉
が使用された
論文数(cinii)

	「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

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

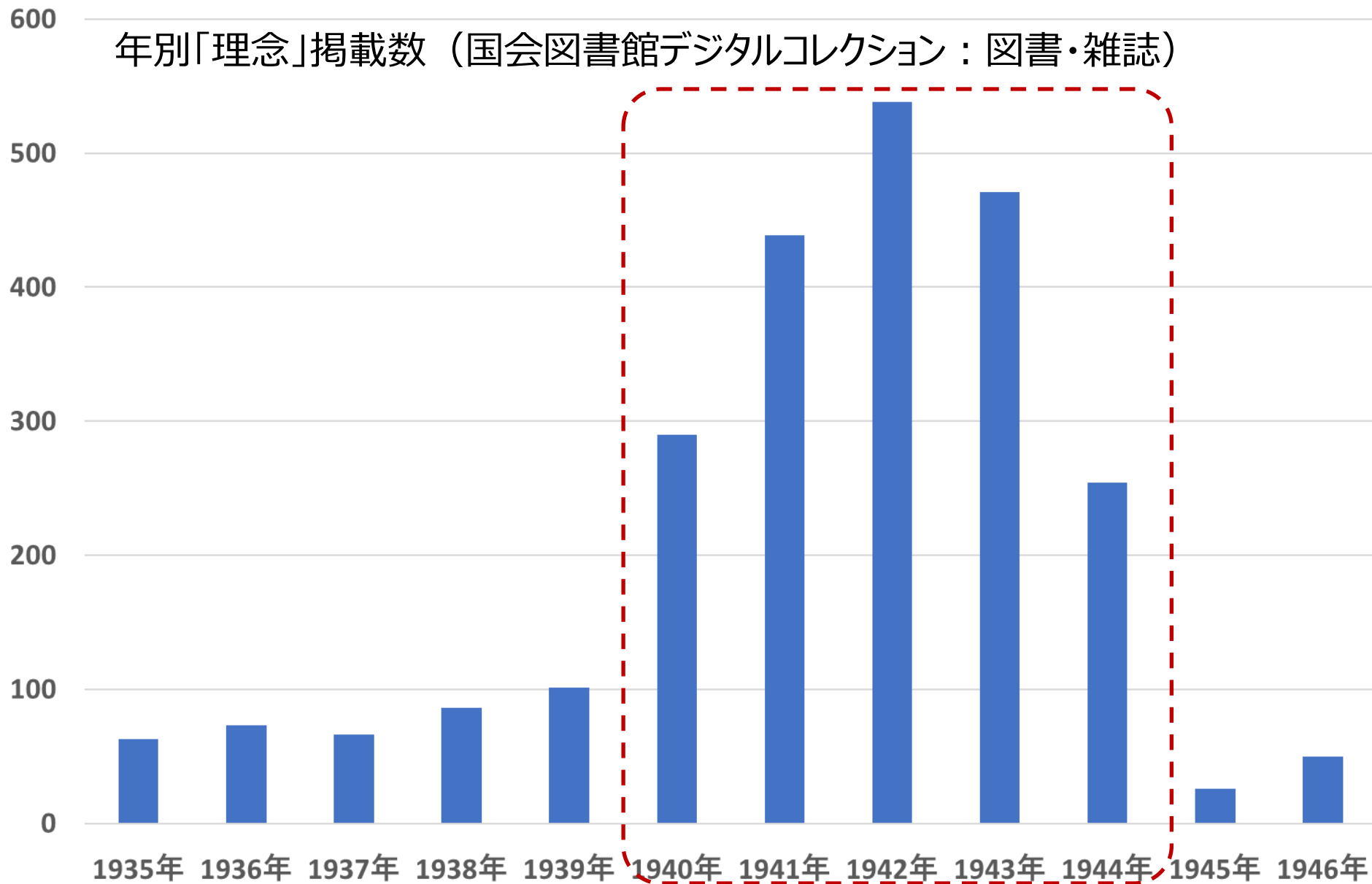
4. 戦時体制下での「理念」という言葉の流行とその背景

年代別「理念」掲載数（国会図書館デジタルコレクション：図書・雑誌）



Ⅱ. 「理念」という言葉の誕生と普及

4. 戦時体制下での「理念」という言葉の流行とその背景



Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

4. 戦時体制下での「理念」という言葉の流行とその背景

1930年代 : 軍部の台頭。周辺諸国との衝突が激化。
1937年7月 : 日中戦争が勃発
1938年 : 日独伊三国同盟を締結
1941年 : 太平洋戦争が開戦



政権や軍部 = 哲学に他国侵攻や戦時体制の大義名分・理由を求める

《京都学派》哲学者
西田幾多郎
田辺元
「世界史の哲学」派
三木清
戸坂潤

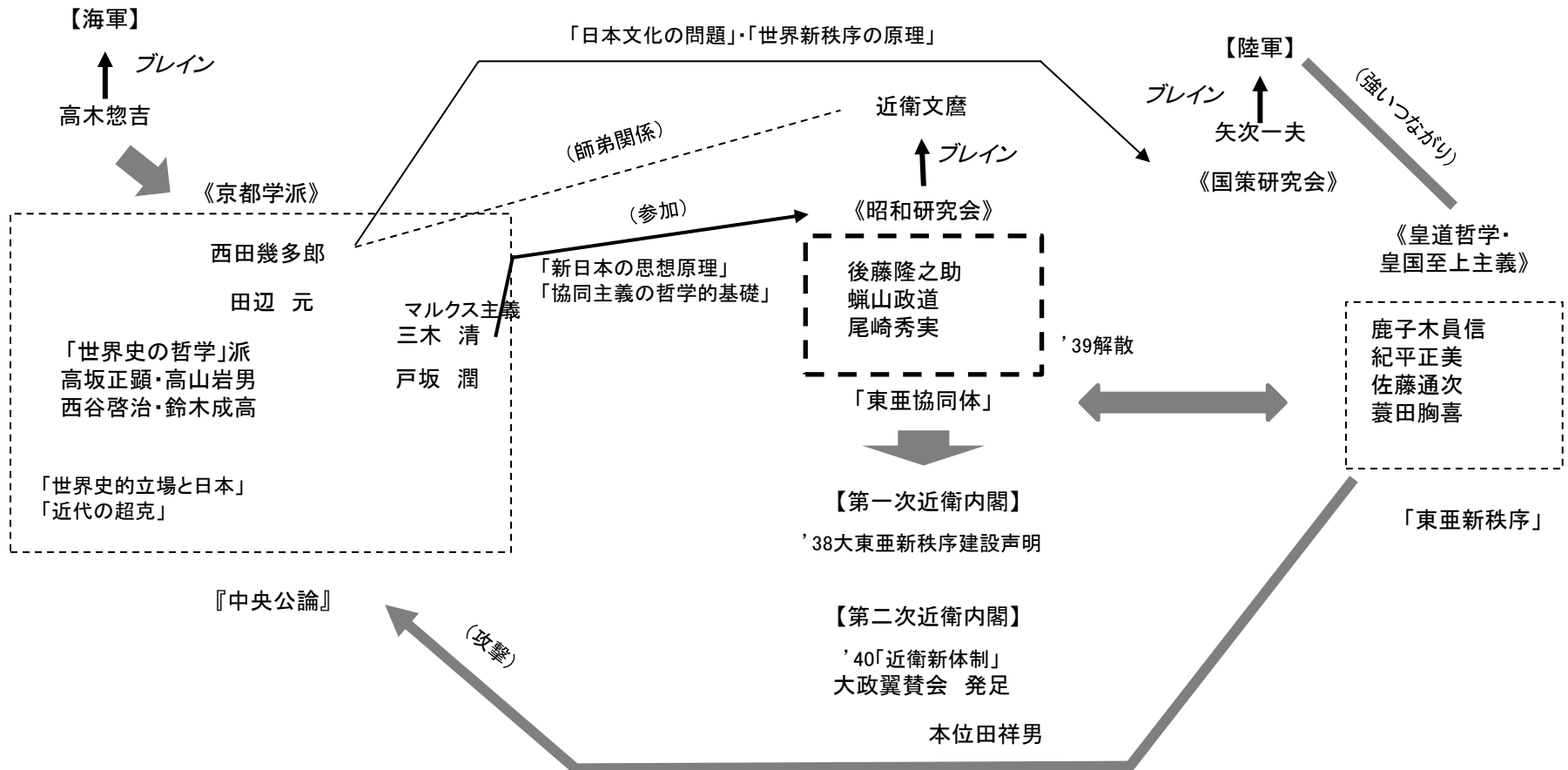
《皇国哲学・皇国至上主義》
哲学者、思想家
鹿子木員信
紀平正美
佐藤通次
蓑田胸喜

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

4. 戦時体制下での「理念」という言葉の流行とその背景

戦時体制で「理念」という言葉が用いられた背景—政治と哲学の接近—

※ 政権や軍部は**哲学**に他国侵攻や戦時体制の**大義名分・理由**を求める

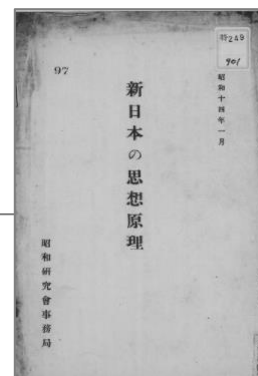


Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

4. 戦時体制下での「理念」という言葉の流行とその背景

戦時期（1940～1944年）に多用された「理念」という言葉

例) 「新体制の理念」
「東亜協同体の理念」「大東亜建設の理念」



昭和研究会 : 近衛文麿のブレイン組織 : 「東亜協同体」
1938年近衛内閣 東亜新秩序建設表明

メンバー : 三木清 (京都学派哲学者)
1939年 『新日本の思想原理』 : 「世界史の統一的な**理念**」
「世界史の新しい**理念**」
1939年 『協同主義の哲学的基礎』 : 「指導者の**理念**」

西田幾多郎 1943年 論文「世界新秩序の原理」

はっこういう

: 「我国の八紘為宇の**理念**」「東亜文化の**理念**」など

Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

4. 戦時体制下での「理念」という言葉の流行とその背景

哲学者以外のアカデミアも「理念」という言葉を使用するように

旧制高校で哲学を学んだエリート

本位田祥男（東京帝國大学経済学部教授→大政翼賛会経済部長）

1940年『新体制下の経済』：第一部第二「新体制の**理念**」

谷口吉彦（京都帝國大学経済学部長）

1940年『新体制の**理念**』：「経済新体制の理念」

出口勇蔵（京都帝國大学経済学部）

1941年「東亜社会政策の**理念**」（『東亜経済論叢』）

大熊信行（経済学者）

1942年「歴史、国家および学問」：「大東亜共栄圏の**理念**」

牧健二（京都帝國大学法学部長）

1945年5月『いへの**理念**と世界観』

「いへ」（家）の理念を国家に結び付け、「日本の世界政策は八紘をして宇（いえ）たらしめるにある」として、日本の侵略戦争を正当化（南1994）

平井泰太郎（神戸商業大学（現神戸大学）教授） **[経営学者]**

1941年『国防経済講話』：「商業**理念**」（p.250）

1942年『統制経済と経営経済』：「イタリアの統制**理念**」「ドイツの統制**理念**」



II 「理念」という言葉の誕生と普及

4. 戦時体制下での「理念」という言葉の流行とその背景

哲学者、また哲学者以外のアカデミアから発信された「**理念**」という言葉

一般知識層へ

大政翼賛会の活動 (1940年 大衆翼賛会発足)

国民に対しポスターや小冊子を作成
大政翼賛の意味やその考え方を国民に伝達 (「**理念**」の言葉を使用)

大政翼賛会事務総長 有馬頼寧 (1940年)

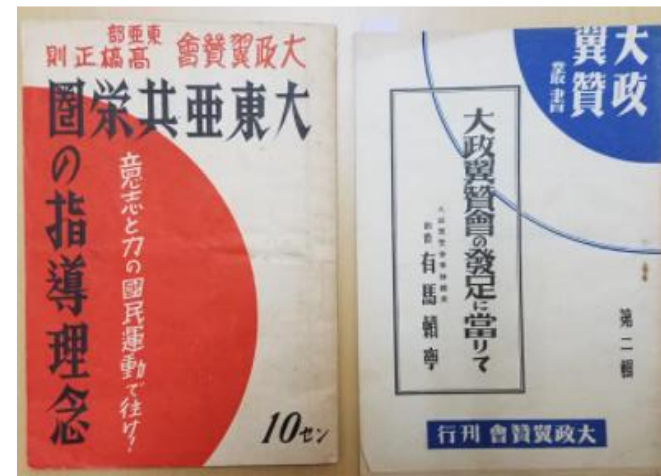
『大政翼賛会の発足に当りて』 : 「滅私奉公が新体制の**理念**」

大政翼賛会東亜部 高橋正則 (1941年)

『大東亜共栄圏の指導**理念**』

徐々に「理念」という言葉が一般大衆層へ

- ・ **普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性**を強調
- ・ 「**理念**」の主体 = **国家全体**



Ⅱ 「理念」という言葉の誕生と普及

4. 戦時体制下での「理念」という言葉の流行とその背景

戦時期（1940～1944年）に多用された「理念」という言葉

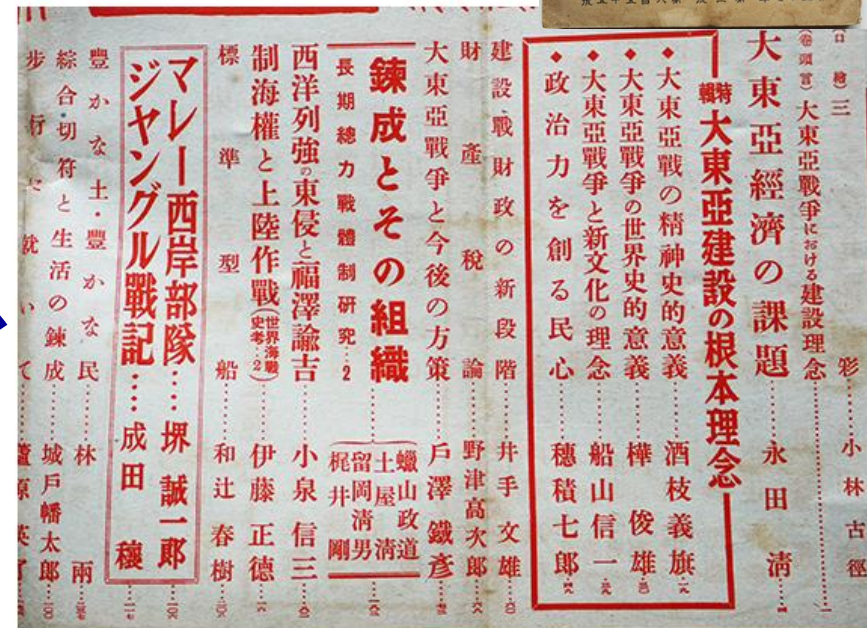
例) 「新体制の理念」
「東亞協同体の理念」「大東亞建設の理念」



その基本的な考え方、精神、目的
=「理念」

「理念」という言葉を使用することで、
**普遍性、究極性、理想性、精神性、
道徳性**を強調

(旧制高校出身のエリートが使用)



Ⅲ 「経営理念」という言葉のはじまり

経営理念という言葉の誕生－「学級経営」理念として

「経営理念」（という言葉）を誰がはじめて使ったかは不明

1930年代

安部清見（1935）『新修身指導案 尋二』

第一章 自然的生活時代の**尋二学級経営理念**

・・・その根本理念に於て述べる・・・

三本重長（1935）『尋三の学級経営』

第二章 **学級経営理念** の本質



「経営理念」としての言葉のはじまりは、**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**であった。

Ⅲ 「経営理念」という言葉のはじまり

経営理念のはじまり－第二次大戦中－

アカデミア

戦時期の「理念」という言葉の流行から

「経営理念」という言葉が誕生する

古林喜樂（1940）「ナチス下の経営學」

日本経営学会「経営學論集」第14巻 p.213-220

“ナチスの**経営理念**”

公益優先原則、経営協同体観、国民協同体の原理、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**ナチスの経営協働体実現を「ナチス経営理念」として捉えている**



古林喜樂：神戸商業大学（現神戸大）教授（'40）

ドイツ経営経済学者

批判的経営学・マルクス経済学に基づく経営学

「経営理念」は個々の企業を主体とした考え方ではなく、**国家を主体とした、「経済思想・経営思想」として捉えられている**

《経営理念の概念 1》**経済思想・経営思想**

理念 = 普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性を有するイメージ

Ⅲ 「経営理念」という言葉のはじまり

経営理念のはじまり – 第二次大戦中 –

戦時期の「理念」という言葉の流行から

アカデミア以外

「経営理念」という言葉が誕生する

グリコ株式会社 支配人 吉武顯 (1940) 《非売品》

『我社の江風會運動 – **新経営理念**と其の實踐』



・昭和13年に社員の自主的活動として誕生した「**江風會運動**」

“時局に對する國民的自覺から、個々の生活を革新して、新しき秩序を自ら進み入れようとする氣運と、今一つには社業無限の發展氣運の為一つの思想と一つの方向に統一された強力な共同體を打ち立てたいという要望が澎湃（ほうはい）として起り、是が江風會との結成という形をとった”

※**経営理念**という言葉は、1940年には既に一般に使用されていた

佐々木周雄 (1943) 『兵器工業の指標』 第六章「**兵器工業の経営理念**」

川合正勝 (1943) 「**統制下の新経営理念**」 (雑誌「新天地」) 満州重工業

《経営理念の概念 1》経済思想・経営思想

理念 = **普遍性、究極性、理想性、精神性、道徳性**を有するイメージ

《追補》「経営理念」という言葉のはじまり

1930年代：企業経営の理念ではなく 学校教育における
「学級経営」の理念として使用 (野林2024)

安部清見 (1935) 『新修身指導案 尋二』
第一章 自然的生活時代の尋二 **学級経営理念**

経営分野において「経営理念」という言葉を使用した文献が新たに見つかる

上林貞治郎 (1935) 「実践的経営學の問題」

「普遍主義的経営理念」という記載 (p.262)

宮崎力蔵 (1935) 『経済報道』

「企業組織の思想の源泉であり、組織意志の根源であり、
組織力の源泉である経営理念と… (p.73) 」

『鑛業評論』 (1939) 「出口雄三の横顔」

「経営理念」 (p.39)

野林晴彦 (2024年7月21日) 「「経営理念」という言葉のはじまりーグリコ株式会社
『我社の江風會運動』からー」、企業家研究フォーラム報告資料より

る、といふことを要求する。

しかしながら、かような國民社會主義的思想の策は、教育にまつところ大である。かくして「経営と教育」との関係が、問はねばならぬ。

われ／＼はフ、ルトの所論をみよう。教育学は、科學と生との間の不調和を、したがつてまた経営學と經營生活との間の不調和を、除去する任務をもつ。コックリツシの經營學的見解は、その深遠なる教育學的且つ哲學的見解のため、みぎの不調和から免がれてゐる、と彼は考へる。共同社會と國家とは、商業的經濟的に活動せる人間の教育においても、その先頭に立つ。しかして經營と教育とのかような聯繫は、經營學の科學性を損傷するものではなく、生に對する抽象的な科學的孤立化の危險を除去するものである、と辯ぜられる。

さてみぎにふれたコックリツシの經營觀を「アブラハムは普通主義的經營理念として指示し、そして「普通主義的經營理念と經濟教育學」との関係の問題とする。彼によれば、近代の經濟は、國民中にその精神的前提が存在する場合のみ存續し得る、それ故に教育の手段は、經濟確保のために計畫的に利用されねばならぬ。したがつてまた、經營學と經濟教育學とは密接に關聯する。そして、これら二つの科學は、各個人の利益を捨て去つて共同社會の福祉から出發するところの經濟秩序の建設に對して、まさに決定的な意義をもつものである、と。

以上においてわれ／＼は、最近におけるドイツ經營學の一傾向として、その國民社會主義的傾向を批判的に踏づけた。一般にドイツ國民社會主義的思想は、有機的な經濟觀及び社會觀を含んでゐる。有機的經濟觀をもつ者

は、曾つては道學者として非科學的として、排斥せられたのであるが、今日では有機觀の承認は、ほとんど一の流行となつた。¹²⁾そしてこのことは、原理的には、ドイツ資本主義の變移に基づくであらう。

ドイツ經營學の國民社會主義的傾向も、基礎的な歴史的社會的存在の發展に規定せられて現はれた一の科學形態にほかならぬ。この經營學形態について、われ／＼がこゝで問題とする點は、それがいはゆる政策論的態度を鮮明に表はしてゐるといふことである。かようなドイツ經營學は、國民社會主義的經營學として、まさに實踐的經營學である。

3

つぎにわれ／＼は、日本經營學の一傾向を分析する。

ひと／＼によれば、¹³⁾經濟的合目的性を企及する經營單位としての經營經濟の概念、が成立する。この種の考察は、新經濟を取扱ふに止まらぬ。現在經濟社會の動向をみるに、幾多の統制要素が發達しつゝある。即ち一

實踐的經營學の問題

——最近における經營學の一傾向に對して——

上林貞治郎

横濱商業學校教授・横濱商業
專門學校教授・商學士

宮崎力藏著

經濟報道

東京 巖松堂書店刊行

廣告は企業精神によつて斷定的な意義のあるものである。企業組織の思想の
根源であり、組織意志の根源であり、組織力の源泉である經營理念と、廣告とは
不可分の關係にある。廣告は將來をめざすものである。廣告と關聯する企業の危
險は特殊なものであり、別異なものである。技術的進歩にとともに危険とともに、
企業によつて、重大なものである。技術の改新のために減損する金額と並んだ、
重大な危険である。廣告の危険は、ぐっど・ういゝの形成にかゝはつて存する。
すなはち將來における販賣機會の問題である。廣告に費した犠牲をとりかへさう
として、廣告に支出した金額を、貸借對照表に貸方するならば、仕譯の嚴格さは
喪失されるでもあらう。そもそも廣告をするといふことは、よきに定まつた心の
態度からくる。だから廣告は經營倫理の表現ともなる。廣告する企業精神は、よ
り近代的な、より青春の、より実業的な、しかもいささか快美でない精神である。

經濟報道：通信・広告・新聞

図書

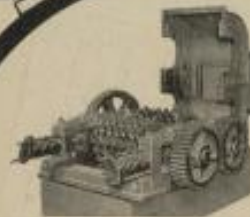
宮崎力藏 著 巖松堂書店，昭和10

誌 雜 及 普 識 知 業 鑛

鑛業評論

號 月 九

鑛山用諸機材



製 鋼 所 長

各種鋼材、鑛山用機材、
一般工業用機材、
各種鋼材、鑛山用機材、
一般工業用機材、



保坂製鋼所

株式會社

本 社 大 阪 市 西 區 南 船 場 一 丁 五 五
及 工 場 電 224 番 番 (45) 4414-4549-6037

行 發 社 本 日 之 業 鑛 京 東

鑛業評論 10(9)
雜誌
(鑛業之日本社, 1939-09)

p.39



「此のうちに、
...
...」

「しるに近々、
...
...」

「此のうちに、
...
...」

「しるに近々、
...
...」

出口雄三氏の横顔

「此のうちに、
...
...」

「しるに近々、
...
...」

「此のうちに、
...
...」

「しるに近々、
...
...」

《追補》「経営理念」という言葉のはじまり

**1930年代：企業経営の理念ではなく 学校教育における
「学級経営」の理念として使用**（野林2024）

安部清見（1935）『新修身指導案 尋二』
第一章 自然的生活時代の尋二 **学級経営理念**

経営分野において「経営理念」という言葉を使用した文献が新たに見つかる

上林貞治郎（1935）「実践的経営學の問題」
「普遍主義的経営理念」という記載（p.262）

宮崎力蔵（1935）『経済報道』
「企業組織の思想の源泉であり、組織意志の根源であり、
組織力の源泉である経営理念と・・・（p.73）」

『鑛業評論』（1939）「出口雄三の横顔」
「経営理念」（p.39）

**第二次世界大戦前、
アカデミア、民間とも「経営理念」という言葉はすでに使用されはじめていた**

Ⅲ 「経営理念」という言葉のはじまり

戦時下における「新しい経営理念」－第二次大戦中

中西勉（1943）『新訂 経営必携』

前年の『経営必携』改訂

「生産哲学」「経営診断」の章とともに「**経営理念**」の章を付加

経営理念が はじめて
経営書の一章に

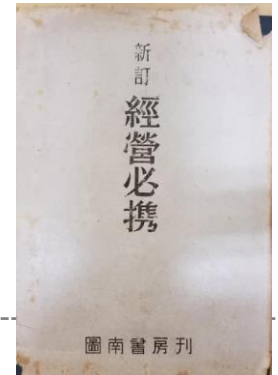
戦時下において、経済統制が進み、統制のための経済団体が増えてきた中で、これまでの営利目的といった経営理念が通用しなくなり、「新しい経営理念」が必要となった。

英米諸国の資本主義精神 = 個人の快樂を求めると言う営利主義



日本の経済思想 = **皇国職分、報徳思想**

それぞれに与えられた役割 = 「職分」があり、
その「分」を最大化することが経営理念である



《概念 1》経済思想・経営思想としての経営理念

IV 経営理念という言葉の普及と一般化

1. 戦後直後の経営理念－川上嘉市(1946)『事業と経営』

価値観喪失後の新しい“経営理念”

- 新しい時代、**企業が経営理念を確立**しなければならない
- **経営者は正しい経営理念を持つ必要性**がある
= その根本は「**奉仕の精神**」



東京大学工学部卒
キリスト教徒

社会的責任論ブームの前に、経営倫理のあり方を述べている

《概念2》**経営者の哲学としての経営理念（経営者理念）**

全国の経営者に影響

例：トステム（現在のLIXIL母体企業）創始者である潮田健次郎
『事業と経営』を読んで製造業を始め、結果として成功した（日経「私の履歴書」）

IV 経営理念という言葉の普及と一般化

松下幸之助（1954）「私の生き方考え方 仕事を通じて半生を語る」

52万部

第3編 進展時代

第1章 事業と人材

「公的な観点に立てる**経営の理念**」

「・・・従来、自己の商売と考えていたものが自己の商売ではなくなる。代理店のための松下電器、業界の松下電器である、松下電器は人様の預り物である、忠実に経営し、その責任を果たさなければならない、という考え方が真面目に考え出されてくる。私的から公的へーそこに絶対の強さが生まれてくる。」

(p276)



IV 経営理念という言葉の普及と一般化

2. 経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議1956年

経済同友会決議とその影響

経済同友会（1946年設立） “進歩的な中堅経済人の組織”

1947年 「企業民主化試案」

1955年 第8回全国大会



中山素平幹事「・・・いまや時代は**新しい経営理念**を要求している
・・・**新しい経営理念**とは何か。それは**社会的責任**ということだ」

櫻田武幹事「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」



経済同友会
経営方策特別委員会：「経営理念」研究

1956年 「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議

社会性

“ 「新しい経営理念」ブーム ”

IV 経営理念という言葉の普及と一般化

なぜ、経済同友会は「経営理念」という言葉を用いたのか

終戦後、40代の若手経営者（中堅経済人）を中心にスタート

大正期から昭和初期に旧制高校や大学で学んだ学生
旧制高校：哲学を学ぶ「新カント学派」（大正期流行）

旧制高校
出身
のエリート

↓
理念（イデー）という言葉を知る

※普遍性・究極性・理想性・精神性・道徳性を有するイメージに魅了

※戦時期の「理念」流行を体感

↓
「経営の理念」「**経営理念**」という言葉を使用



経済同友会の思想的背景 創立メンバー29名中9名

= 戦前の工業倶楽部火曜会 の勉強会 素修会

中島久万吉「修養講話をお伺いする有志の団体」

村山元理（2015）

IV 経営理念という言葉の普及と一般化

3. 「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

1955年 第8回全国大会 中山発言・櫻田発言



郷司浩平

日本生産性本部 設立(1955)
「第一次トップマネジメントチーム訪米視察」
米国企業の社会的責任の実際を視察

第一次：14名中2名、第二次：10名中3名が同友会幹事

経済同友会 経営方策特別委員会：「経営理念」研究

視察報告
報告記事

社会的責任論

1956年 「経営者の社会的責任の自覚と実践」決議

社会性

「新しい経営理念」ブーム

様々な業界（団体）、ビジネスマスコミ、各企業が新しい経営理念について議論

IV 経営理念という言葉の普及と一般化

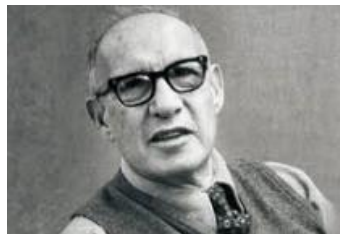
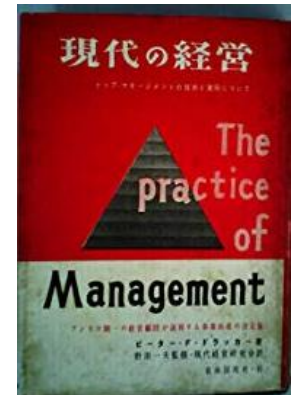
4. 社会的責任論の一般への広まり・・・ドラッカー・ブーム

P. F. ドラッカー

「現代の経営」(邦訳1956) 正・続 国内70万部

「東京経営研究会」訳 : 若手実務家

- ① 成果を上げる
- ② 人々を組織する
- ③ **社会的責任**について考える 河野大機(2012)



ドラッカーブーム

ドラッカー初来日(1959)

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

社会性

「新しい経営理念」ブーム

様々な業界(団体)、ビジネスマスコミ、各企業が
新しい経営理念について議論

IV 経営理念という言葉・概念の普及と一般化

5. 1965年 同友会の利潤宣言 – 「新しい経営理念」

東京オリンピック後の構造不況




1964年11月 関西経済同友会「新しい情勢に対する経営理念」

1965年1月 経済同友会「新しい経営理念」宣言

利潤性

「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)



「新しい経営理念」ブーム

様々な業界（団体）、ビジネスマスコミ、各企業が
新しい経営理念について議論

V 実業界における「新しい経営理念」ブーム

1. 「経営者の哲学、経営者理念」への注目

社会性

経済同友会 「経営者の自覚と社会的責任の実践」(1956年)
「新しい経営理念」(1965年)

利潤性

「経営者の哲学、思想、経営者理念」が注目される

◎ 自らの経営哲学、経営思想、経営者理念を語る経営者

東洋経済新報社編(1965)

『私の経営理念－流企業の首脳は語る』

※大企業のトップ16名の

「経営理念（経営者理念）」を掲載



「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」《概念2》

V 実業界における「新しい経営理念」ブーム

2. 「企業の経営理念」設立の動き

“新しい経営理念”ブーム

(それまでも「社是社訓」を掲げる企業は存在していた)
「社是社訓」のように、成文化されたものを新しく「経営理念」として多くの企業が制定しはじめる

企業組織の経営理念《概念3》

経営理念の制定時期 (%)

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

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

1983年調査 浅野 (1991) p167を一部改変

1998年調査 野村 (1999)

VI 「新しい経営理念」ブームへの学界の対応

経済同友会、日本生産性本部、ドラッカーブームによる

「新しい経営理念」ブーム



《学界の対応》

- 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テーマ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

VI 「新しい経営理念」ブームへの学界の対応

1. 「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」

ドラッカー・ブーム = ネオ・フォーディズム



古川栄一 第二次トップ・マネジメント視察団メンバー

(1958) 「専門経営者の経営理念」

(1959) 「企業の発展と経営者の任務」

専門経営者として、ステークホルダーとの関係性を重視した
「企業の社会的責任」としての経営理念を持つことが重要



中西寅雄・鍋島達編著 (1965)

『現代における経営の理念と特質』 日本生産性出版

経営理念の社会性と利潤性

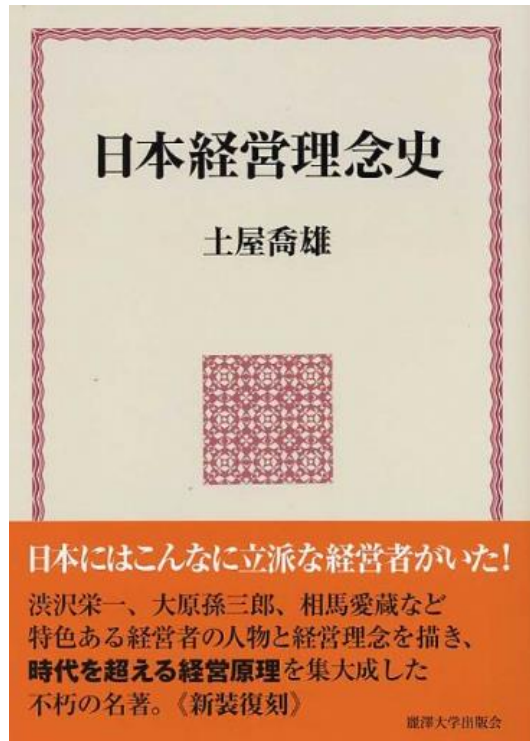
序文 郷司浩平 生産性本部専務理事

VI 「新しい経営理念」ブームへの学界の対応

2. 日本の経営理念を確立するべきとする研究

土屋喬雄『日本経営理念史』（1964）『続日本経営理念史』（1967）

マックス・ウェーバー「資本主義の精神」の批判と
日本独自の経営理念、経営哲学確立の必要性を訴える



VI 「新しい経営理念」ブームへの学界の対応

3. それまで研究されてきたテーマを経営理念とする研究 (経営史学者からの視点)

1. 経済思想・経営思想としての経営理念研究

- ・土屋喬雄『日本経営理念史』(1964)『続日本経営理念史』(1967)の「序説」
- ・中瀬寿一(1967)『戦後日本の経営理念史』
「経営理念」=「経営思想」
- ・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』
- ・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』



《概念 1》経済思想・経営思想としての経営理念

VI 「新しい経営理念」ブームへの学界の対応

3. それまで研究されてきたテーマを経営理念とする研究 (経営史学者からの視点)

2. 「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」研究

- ・土屋喬雄『日本経営理念史』（1964）『続日本経営理念史』（1967）

例) 越後屋（現在の三越伊勢丹）の創業者や石田梅岩の経営理念
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）

- ・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）』（1970）『同（昭和編）』

例) 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/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、太田垣土郎、松下幸之助、
土光敏夫、木川田一隆、稲山嘉寛、櫻田武

《概念2》経営者の哲学としての経営理念（経営者理念）

VI 「新しい経営理念」ブームへの学界の対応

4. 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

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)

山本安次郎(1967)「経営の理論と政策－経営理念論序説－」

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

山城章(1967)「経営の基本理念と日本的経営」 “機能主義”経営理念

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」

高田馨(1967)「経営哲学－とくに経営理念論について－」

「経営理念論としての経営哲学」：その論者が把握・思考する経営理念の論

◎ 共通点はあるものの、その視点に違いにより、「経営理念」の捉え方は一様ではない。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わかる。

VI 「新しい経営理念」ブームへの学界の対応

4. 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

2) 経営理念論について – 2つの研究成果



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）

日本学術振興会経営問題委員会第108委員会 **統一見解**

※「経営理念そのものについては、

委員長 古川栄一教授

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」

② 中川敬一郎編著(1972)『経営理念』

中川敬一郎（経営史）、間宏（社会学）、北野利信（経営学）

※「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。

◎ 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。しかし**経営理念自身は曖昧な概念のまま残る**

VII 経済思想・経営思想としての経営理念《概念1》

主体：日本全体、日本産業全体

第1節 家業維持の理念（江戸時代）

第2節 実業の思想（明治初期～中期）

第3節 経営ナショナリズム（明治初期～中期）

第4節 経営家族主義（明治末期～大正）

第5節 経済統制下における経営理念（戦時中）

第6節 新しい経営理念（1950・60年代）

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」

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



VIII 経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》

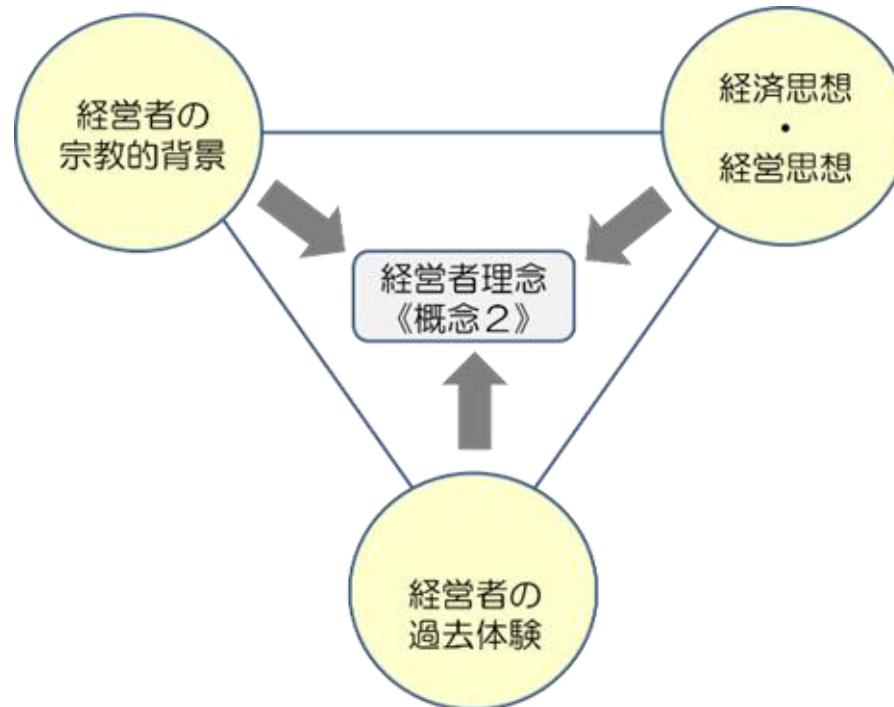
主体：経営者

1. 経営者個人の哲学・思想の源泉は何か

①「経営者の宗教的背景」

②「（その時代の）経済思想・経営思想」《概念1》

③「経営者の過去体験」



VIII 経営者の哲学、経営者理念としての経営理念《概念2》

主体：経営者

2. 経営者の宗教的背景

1) 儒教・仏教を背景とした経営理念

渋沢栄一、金原明善、佐久間貞一、矢野恒太、小菅丹治
松下幸之助、稲盛和夫

2) キリスト教を背景とした経営理念

森村市左衛門、波多野鶴吉、武藤山治、相馬愛蔵
大原孫三郎

3. 経営者の過去体験

渋沢栄一、武藤山治、松下幸之助



Ⅸ 新しい経営理念ブームによる3つの経営理念概念

《概念 1》経済思想・経営思想としての経営理念

【主体】日本（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）

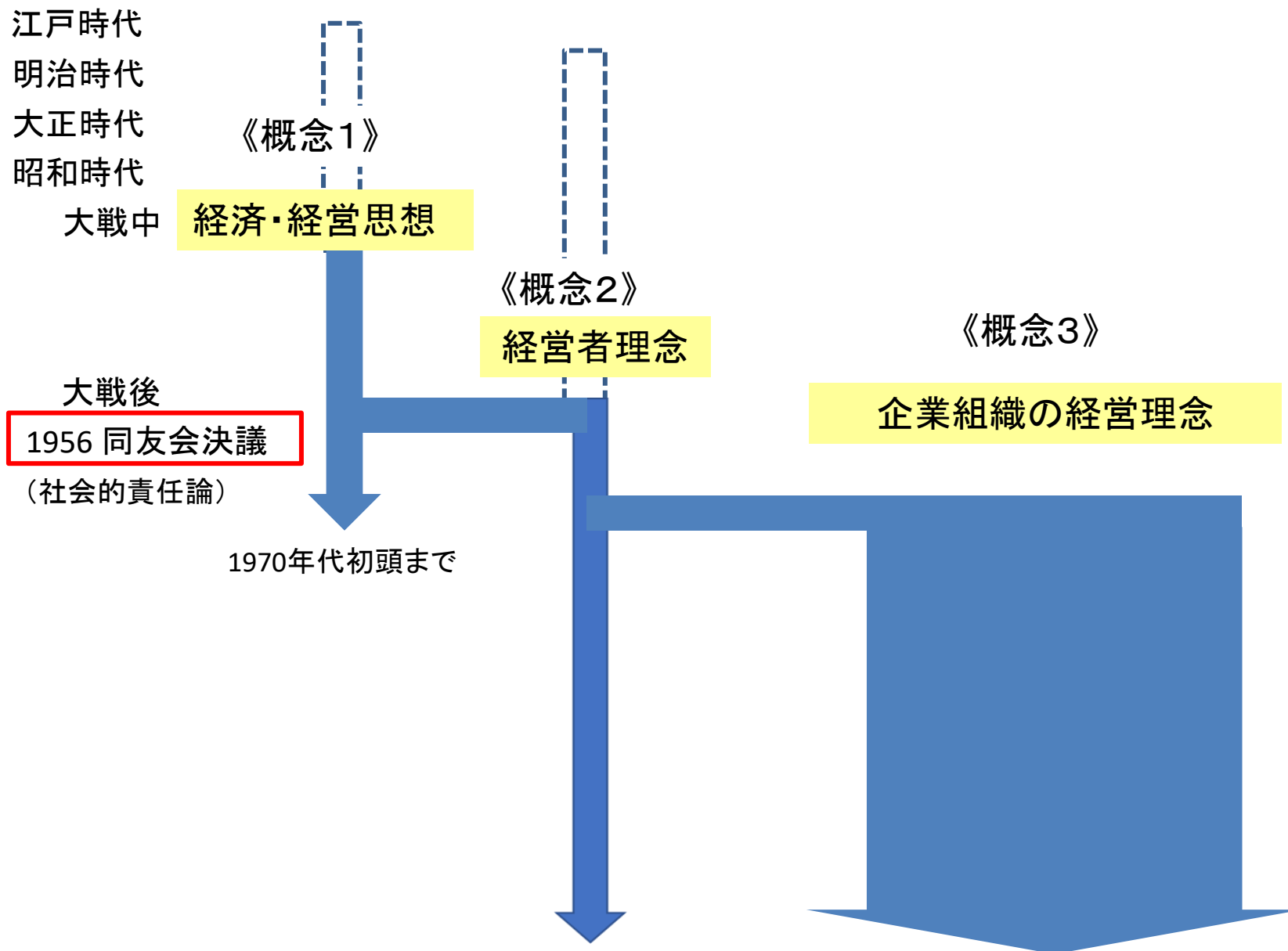
【主体】経営者

《概念 3》企業組織の経営理念

【主体】企業組織

Ⅸ 新しい経営理念ブームによる3つの経営理念概念

「経営理念概念」の歴史的変遷(1)



本日の内容

問題提起とリサーチクエスチョン



第1部 「経営理念という言葉の誕生から一般の普及まで」
(70年代初頭まで)

・3つの経営理念概念の誕生



第2部 「企業組織の経営理念」《概念3》の歴史的変遷
(50年代以降)

・「経営理念機能論」と「経営理念本質論」



(総括) 経営理念の概念整理

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)

「経営理念概念」の歴史的変遷(1)

江戸時代
明治時代
大正時代
昭和時代

大戦中

《概念1》
経済・経営思想

《概念2》

経営者理念

《概念3》

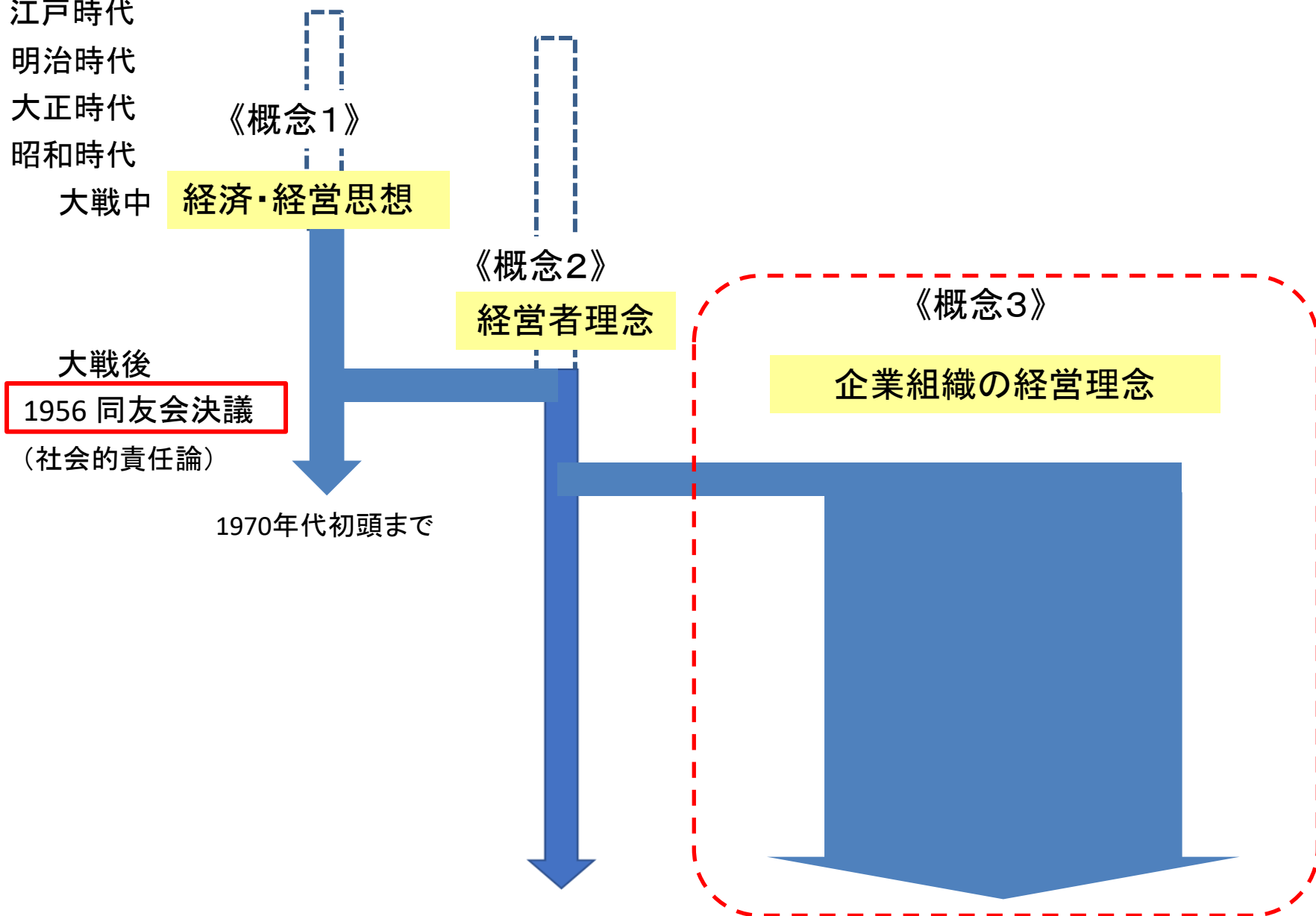
企業組織の経営理念

大戦後

1956 同友会決議

(社会的責任論)

1970年代初頭まで



X 経営理念の成文化と公表－経営理念機能論の台頭

1. 社是社訓から経営理念へ－経営理念のテキスト化

社是社訓集に見る「経営理念」（企業理念など）名称の記載企業数

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



X 経営理念の成文化と公表ー経営理念機能論の台頭

2. 「経営理念」テキスト化の理由とその機能

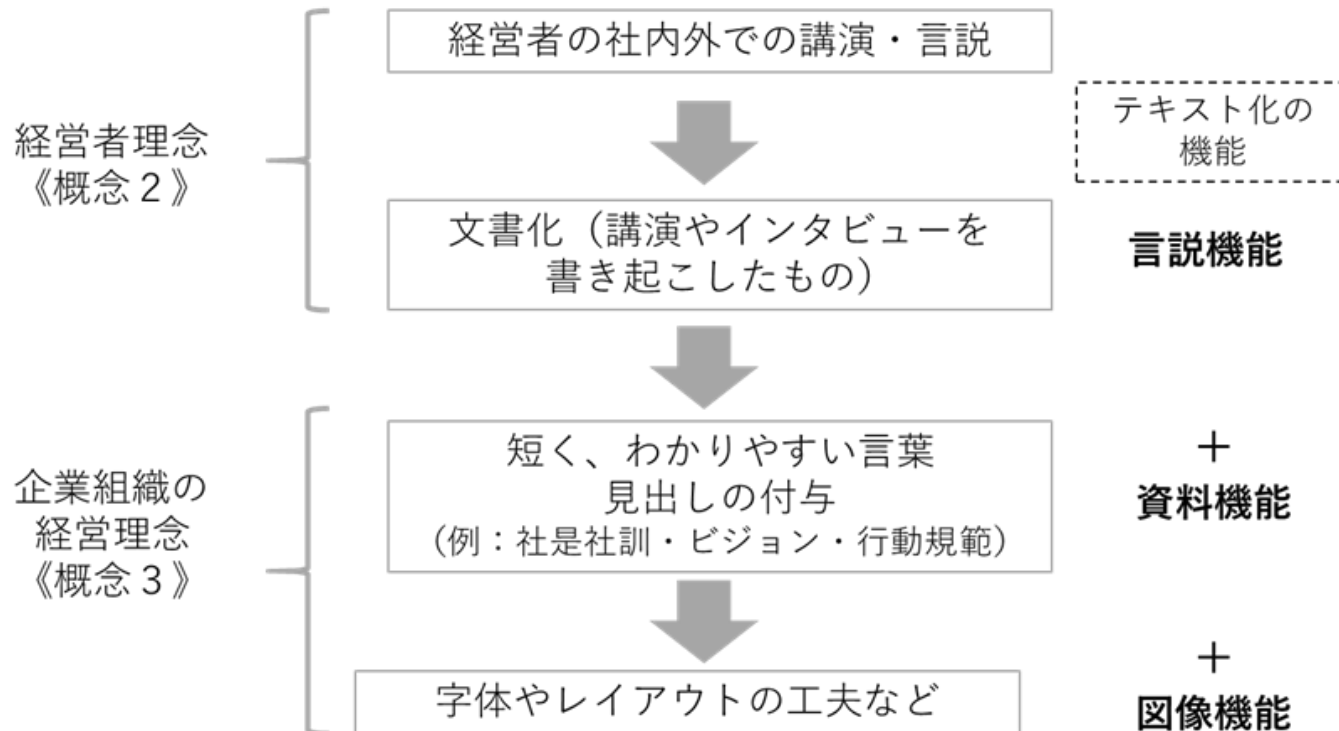
1) テキスト化（社是社訓化）の理由

- ①「経営者理念《概念2》」の企業内への移植・企業組織の巨大化/創業者の引退
- ②制度的環境への適応 「制度的同型化」（高尾義明2009）

2) テキスト化による機能

ロバール・エスカルピ（1988）

一過性から永続性へ

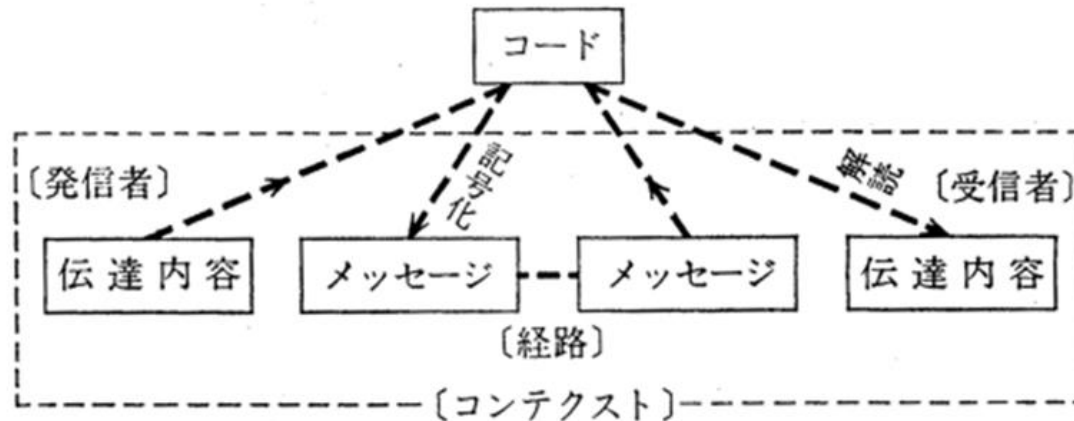


X 経営理念の成文化と公表ー経営理念機能論の台頭

2. 「経営理念」テキスト化の理由とその機能

2) テキスト化による機能 記号論とコミュニケーション

コミュニケーションモデル(池上嘉彦 1984)



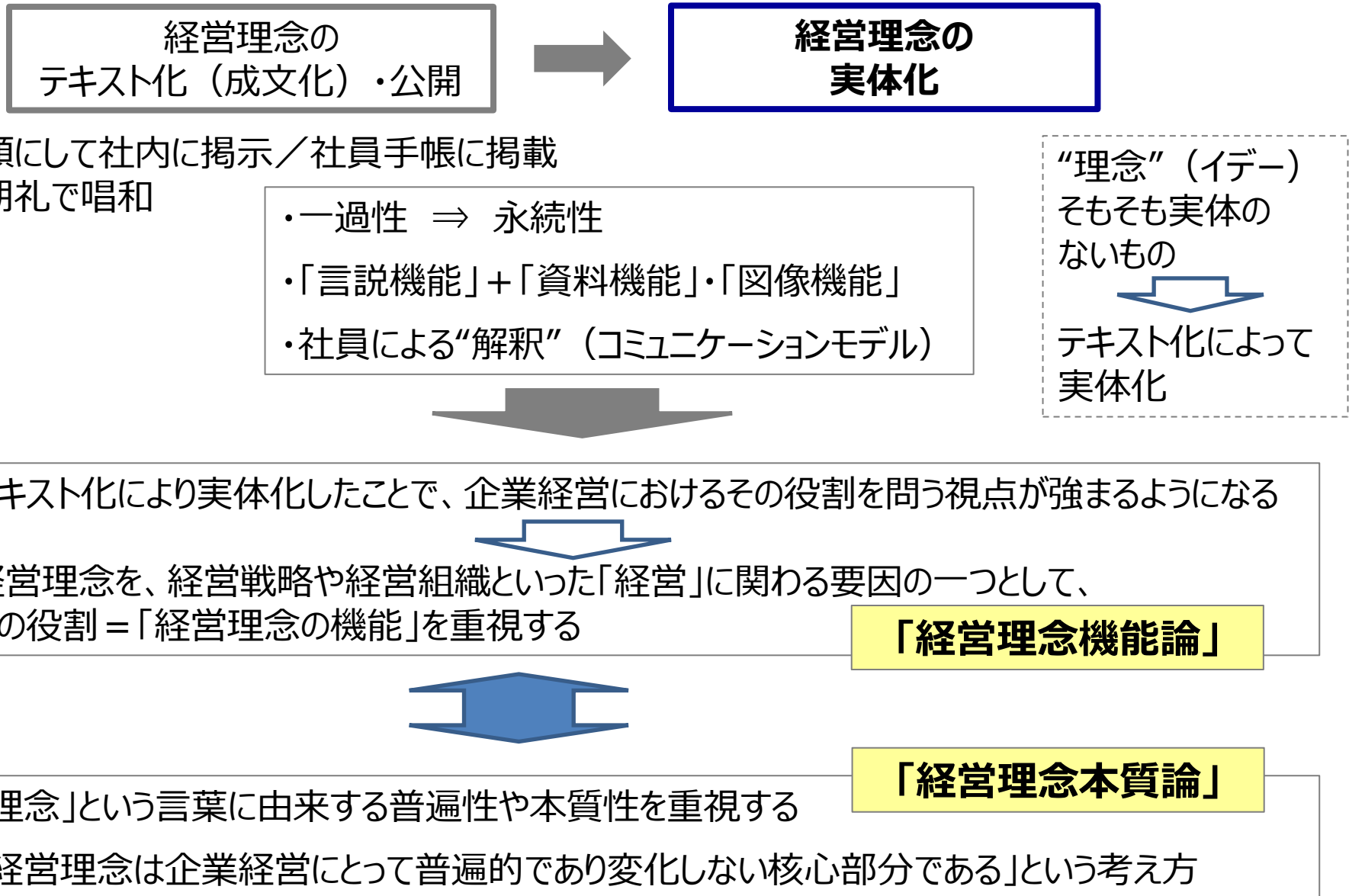
発信者〔経営者や経営層〕は、
伝達したい内容〔文書化されていない経営理念〕を
日本語という「コード」によって、テキスト化することで
『経営理念』という「メッセージ」を作成する

社員である「受信者」は、テキスト化された日本語という「コード」を
参照することで「伝達内容」を再構成する

曖昧で多義性を有するテキスト化された「経営理念」は、社員による
主体的な「**解釈**」によって判断される。

X 経営理念の成文化と公表 — 経営理念機能論の台頭

3. テキスト化によって生じた「経営理念機能論」



X 経営理念の成文化と公表－経営理念機能論の台頭

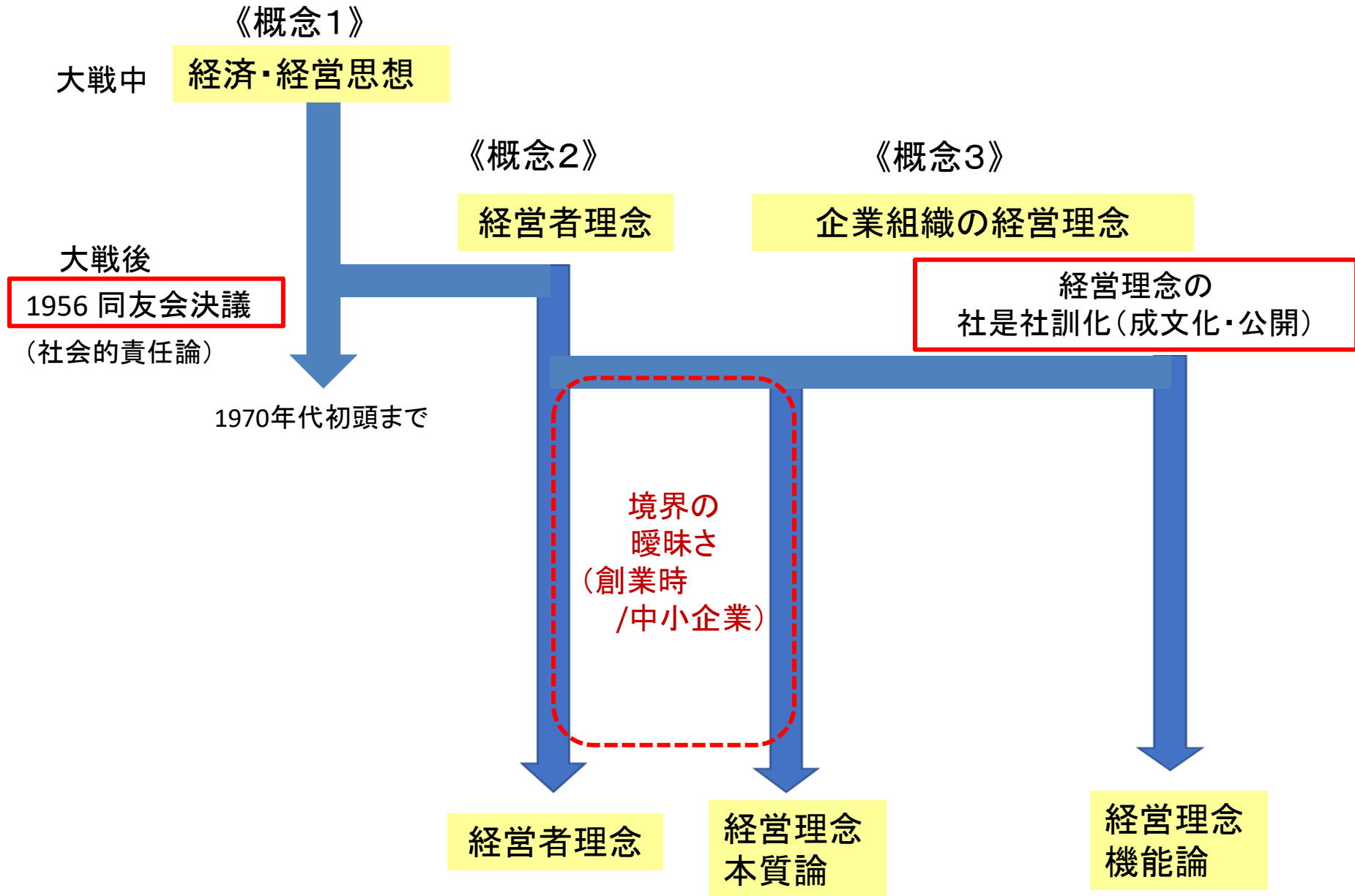
4. 「企業組織の経営理念」2つの視座

－「経営理念機能論」と「経営理念本質論」

	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	

X 経営理念の成文化と公表－経営理念機能論の台頭

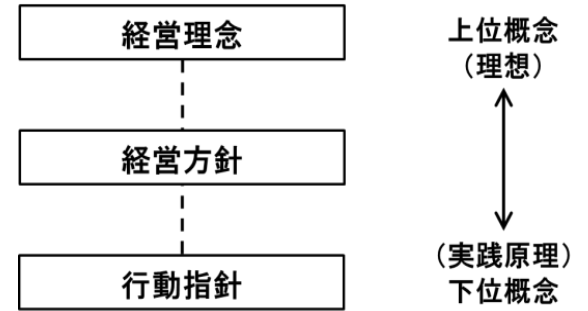
「経営理念概念」の歴史的変遷(2)



XI 経営理念の構造論

経営理念の機能論 – 広義の経営理念と、狭義の経営理念

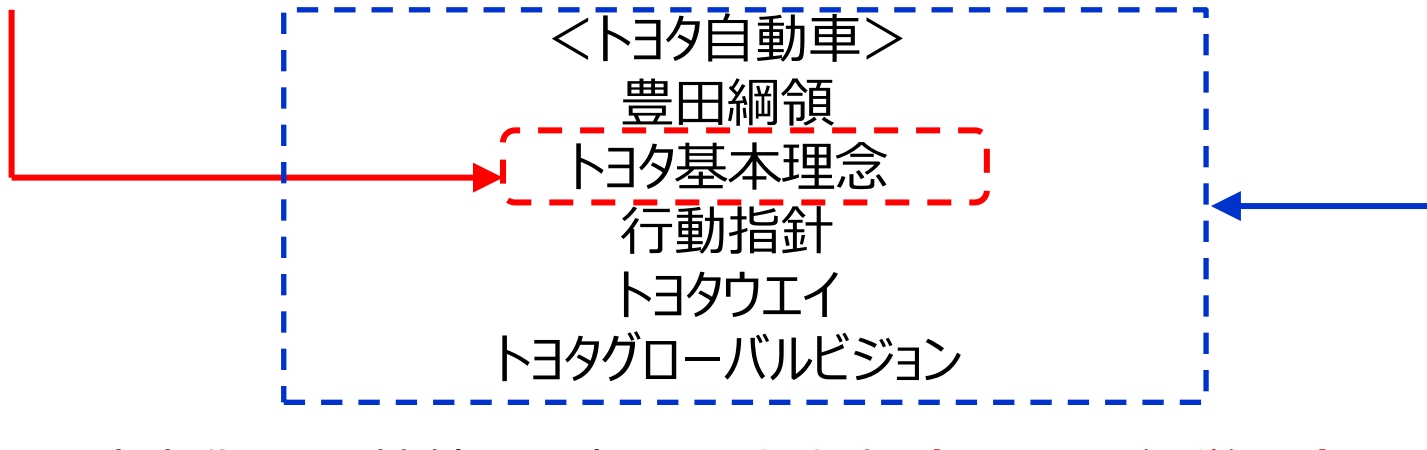
◎ 経営理念の文書化された“文言”に注目する⇒構造論



松田良子 (2003) 出所：奥村恵一 (1994)

狭義の経営理念

成文化され、社外に公表された経営理念の 中核的な理念のみを示す



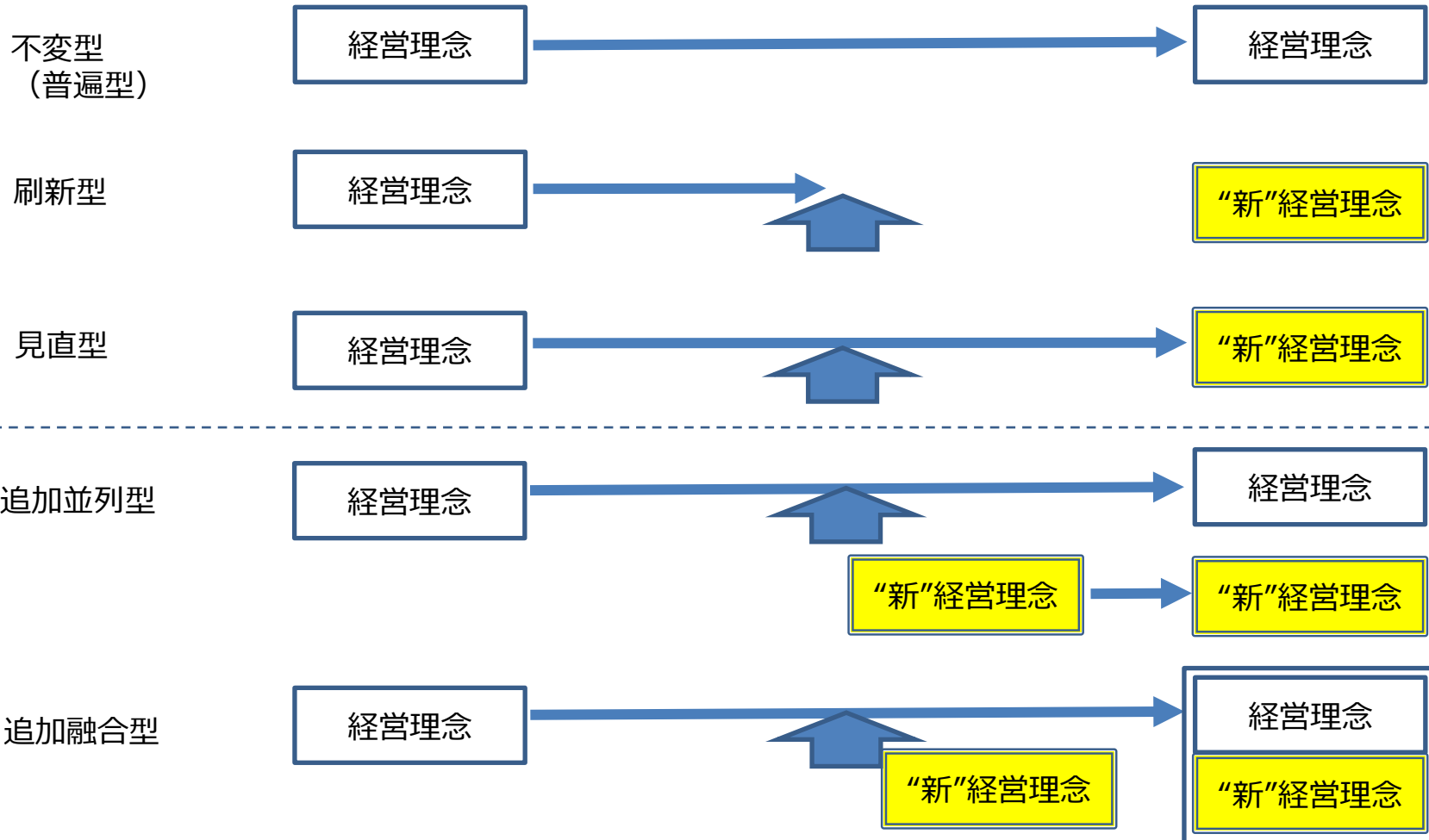
成文化され、社外に公表された類似概念すべてを経営理念として捉える

広義の経営理念

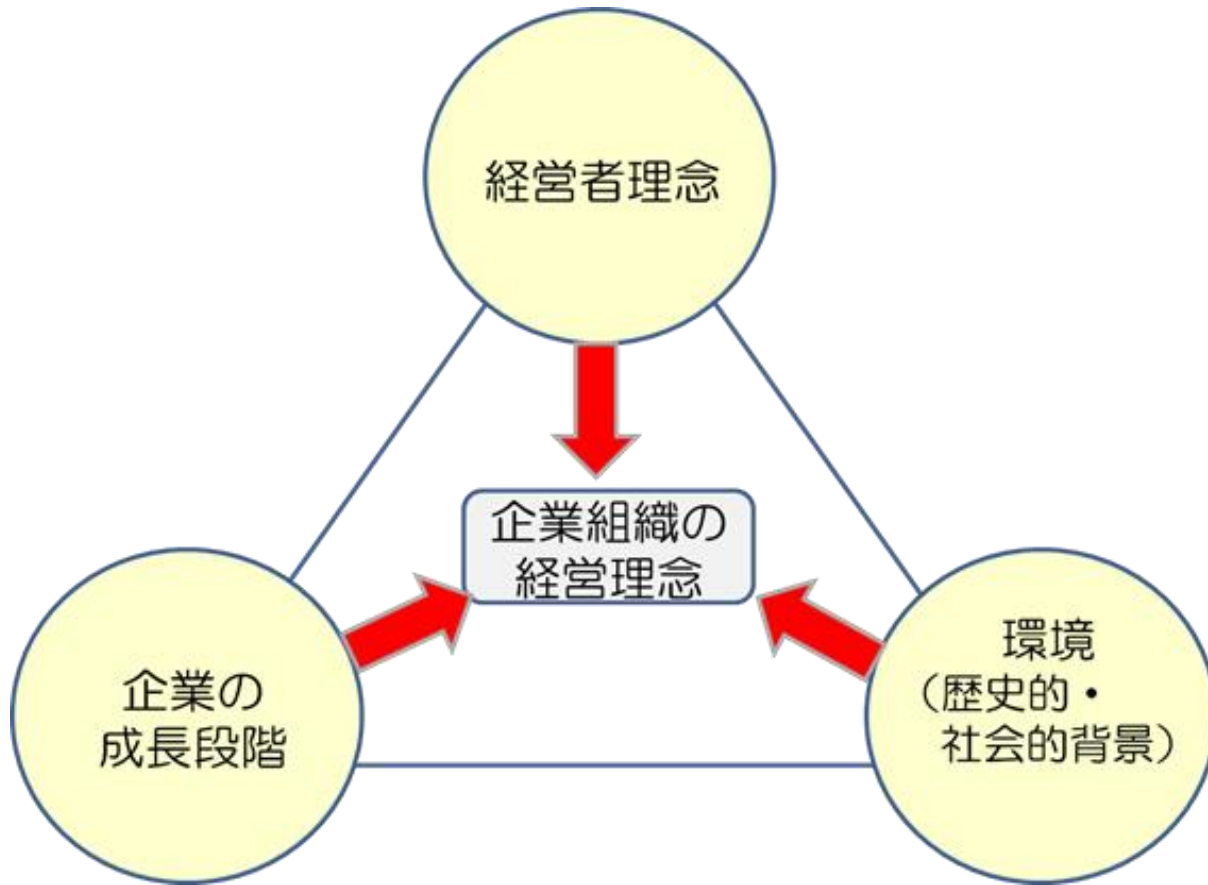
XI 経営理念の構造論

経営理念の構造論 – 経営理念内容の継承・変更のパターン

広義の経営理念



「企業組織の経営理念」に影響を与える要因



XII 企業組織の経営理念はどのように変わっていったのか

広義の経営理念：

類似概念（コーポレートビジョン、行動規範、スローガン等）を含む場合

① 1950～1970年代

「『企業の社会的責任』概念の追加」

社会性の付与



1956年9月 経済同友会「経営者の社会的責任の自覚と実践」

- ・公害病の発生や消費者活動の増加
- ・米国による社会的責任論の高まり

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

東洋レーヨンの経営理念

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』

XII 企業組織の経営理念はどのように変わっていったのか

広義の経営理念：

類似概念（コーポレートビジョン、行動規範、スローガン等）を含む場合

- ② 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～ ： 経営戦略の概念が本格的に日本に導入

M・ポーター

これまでの経営理念と経営戦略の関係を整理する動き

ビジョン、ドメイン

（経営戦略の概念）

経営理念に取り込まれる
経営理念に追加される

- 経営戦略の上位概念としての経営理念が明確に

戦略概念の導入

三洋電機の経営理念(1986年制定)

経営理念

わたしたちは、世界のひとびとになくてはならない存在でありたい

事業領域

新しい文化と技術を創造する事業

- 1 健康で豊かな文化を創造する商品・システム
- 2 社会の進歩に役立つ独創的な技術・ノウハウ
- 3 人間性を重視した心にふれるサービス

三洋電機の経営理念(1986年制定)

行動基準

世界に誇りうる仕事

- 1 品位のある仕事をする(品位)
- 2 お客さまの満足を先取りする(顧客主義)
- 3 時代を独自に切り開く(独創性)
- 4 自由闊達な職場をつくる(相互信頼)
- 5 経営効率を高め、利益を公平に分配する(社会貢献)

長期ビジョン「会社のあるべき姿」

- 1 国際的な経営基盤をもった高収益の優良企業
- 2 先進技術をもつ一流のエレクトロニクスメーカー
- 3 社会への貢献を重視する企業
- 4 優れたマーケティングにより顧客に信頼される企業
- 5 一人ひとりの従業員が活力をもった積極経営の企業

XII 企業組織の経営理念はどのように変わっていったのか

広義の経営理念：

類似概念（コーポレートビジョン、行動規範、スローガン等）を含む場合

③ 2000年代以降

「社会性（CSR・サステナビリティ）のさらなる強調」

1991年 バブル崩壊、相次ぐ企業不祥事発生と、規制緩和の進展による企業の自己責任重視の気運
= **企業倫理** の重要性の認識

2000年代 世界での **CSR（企業の社会的責任）** への関心の高まり
サステナビリティ（持続可能性） の重要性が広まる



- ・ CSRに関する内容を経営理念に追加
- ・ 経営理念とCSRの関係を整理
- ・ CSRに関わる行動指針を策定

新たな社会性の付与

東レ 経営理念とCSR

経営理念とCSR

東レグループでは、「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」という企業理念のもと、創業以来、本業を通じて社会に貢献する志を掲げており、CSRの推進は経営理念の実現そのものと考えています。

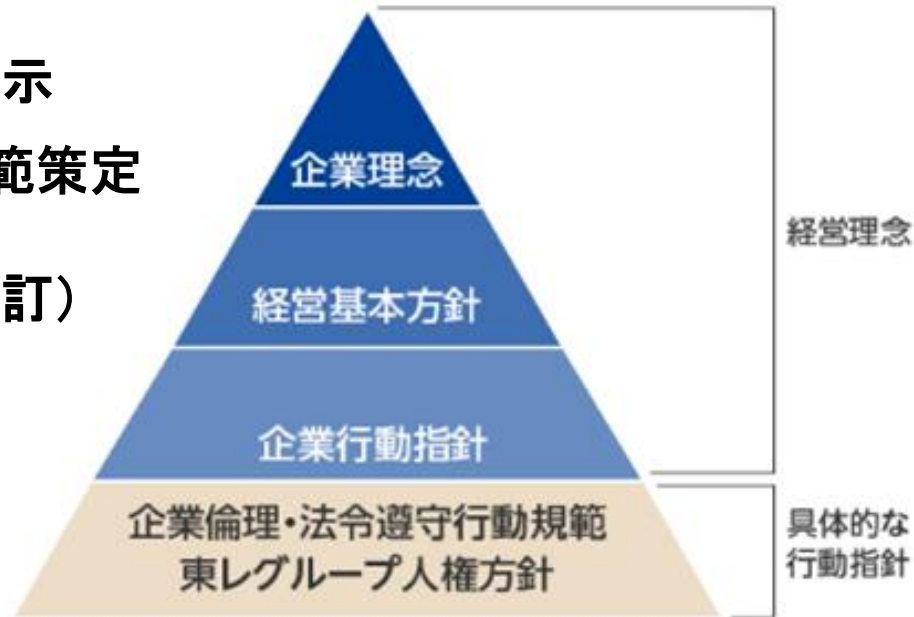
経営理念体系

経営理念とCSRの関係を明示

企業倫理・法令遵守行動規範策定
(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)策定



XII 企業組織の経営理念はどのように変わっていったのか

広義の経営理念：

類似概念（コーポレートビジョン、行動規範、スローガン等）を含む場合

企業の社会における存在意義

④ 2020年代以降

「パーパス」ブーム（存在意義、志）

- ・米国ビジネス・ラウンドテーブルでの宣言（2019年8月）
株主資本主義 から ステークホルダー資本主義
- ・SDG s の世界的潮流 / E S G への関心の高まり



・パーパスを制定し公開

既存の経営理念の代わりに新たなパーパスを制定する場合

既存の経営理念に追加融合する場合

刷新型の例

SONY

ミッション

ユーザの皆様に感動をもたらし、
人々の好奇心を刺激する会社
であり続ける。

ビジョン

テクノロジー・コンテンツ・サービスの
飽くなき情熱で、ソニーだから
できる新たな「感動」の開拓者
になる。



Purpose

存在意義

クリエイティビティとテクノロジーの力で、
世界を感動で満たす。

Values

価値観

夢と好奇心

夢と好奇心から、未来を拓く。

多様性

多様な人、異なる視点が
より良いものをつくる。

高潔さと誠実さ

倫理的で責任ある行動により、
ソニーブランドへの信頼に応える。

持続可能性

規律ある事業活動で、ステークホルダーへ
の責任を果たす。

追加融合型の例



企業理念

企業理念（スローガン）
お客様の暮らしを
『より快適に』『より便利に』『より楽しく』します

行動理念
「凡事徹底」+「進取果敢」

行動規範
「凡事徹底」と「進取果敢」の行動理念を
実践するにあたり、職場・チームで必ず
守ってほしい規範

(コジマ ホームページより一部改変)

2021年12月まで



パーパス及び企業理念

パーパス
家電を通じて
笑顔あるれる 明るく暖かいみらいをつくる
くらし応援企業であること

企業理念（ビジョン）
お客様の暮らしを
『より快適に』『より便利に』『より楽しく』します

企業ミッション
お客様から信頼され必要とされる会社で
あり続けることで持続的に成長する

企業コミットメント

行動理念
「凡事徹底」+「進取果敢」

(コジマ ホームページより一部改変)

2022年

エスエムオー株式会社

「PURPOSE STATEMENT LIST 2022」に掲載された企業91社

(東証プレミア上場企業のうち、公式に「パーパス (もしくは英語でPurpose) 」を掲げている企業91社)

パーパスの理念体系の中での位置づけ



その他8社

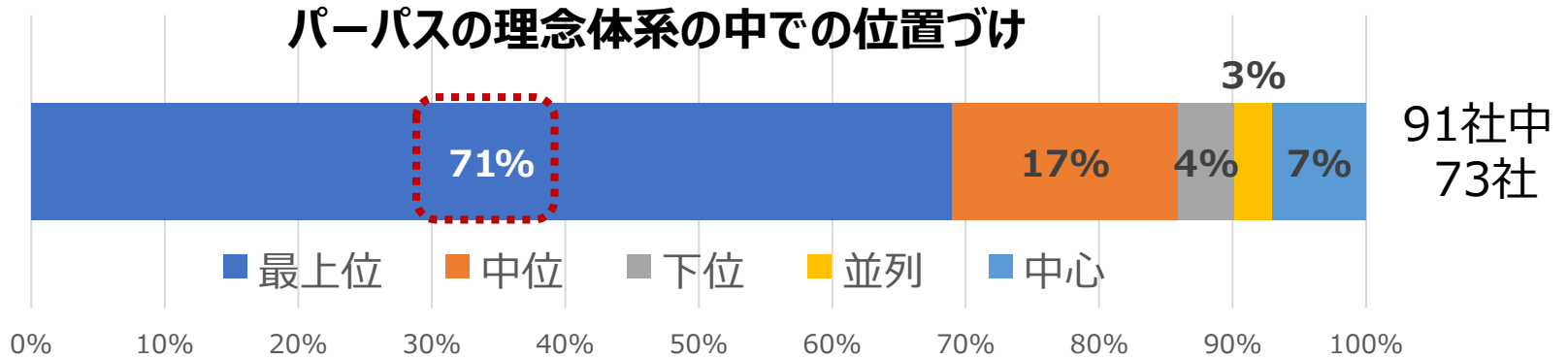
2社 名称のみ変更 (シオノギ : 目的 → Our Purpose)

(アドバンテス : 経営理念 (ミッション) → 経営理念 (パーパス & ミッション))

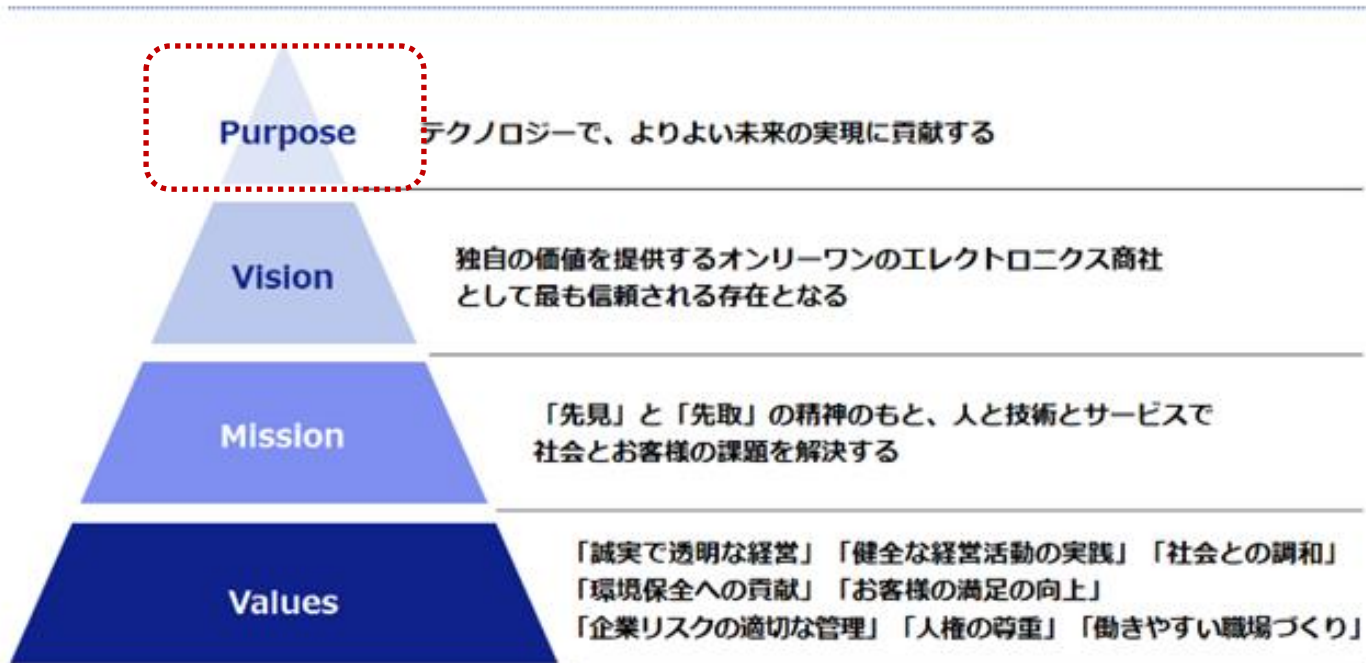
6社 経営理念とはいえない「パーパス」が制定

既存の経営理念体系とは別に「パーパス」制定

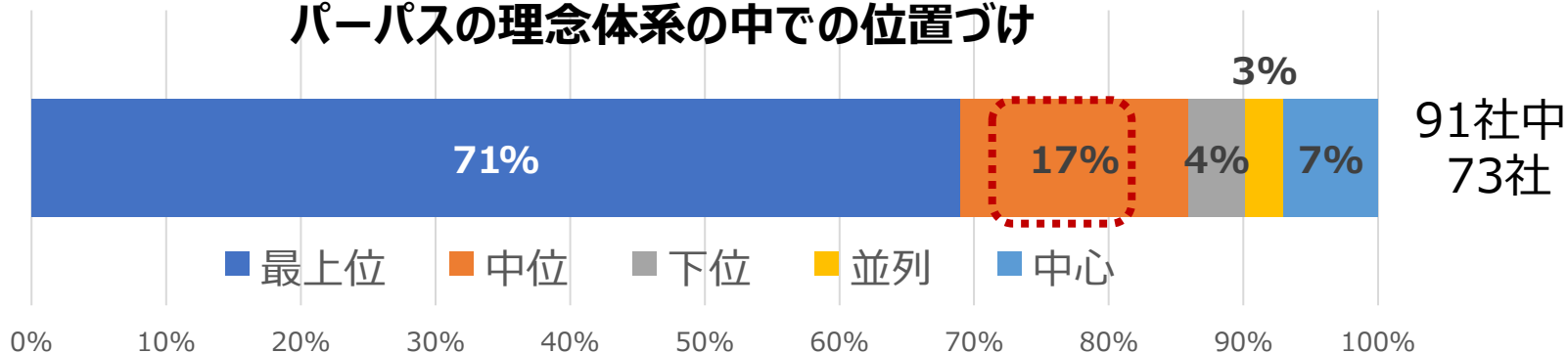
- ・ブランドスローガン (パナソニックホールディングス)
- ・ブランドパーパス (青山商事など) など



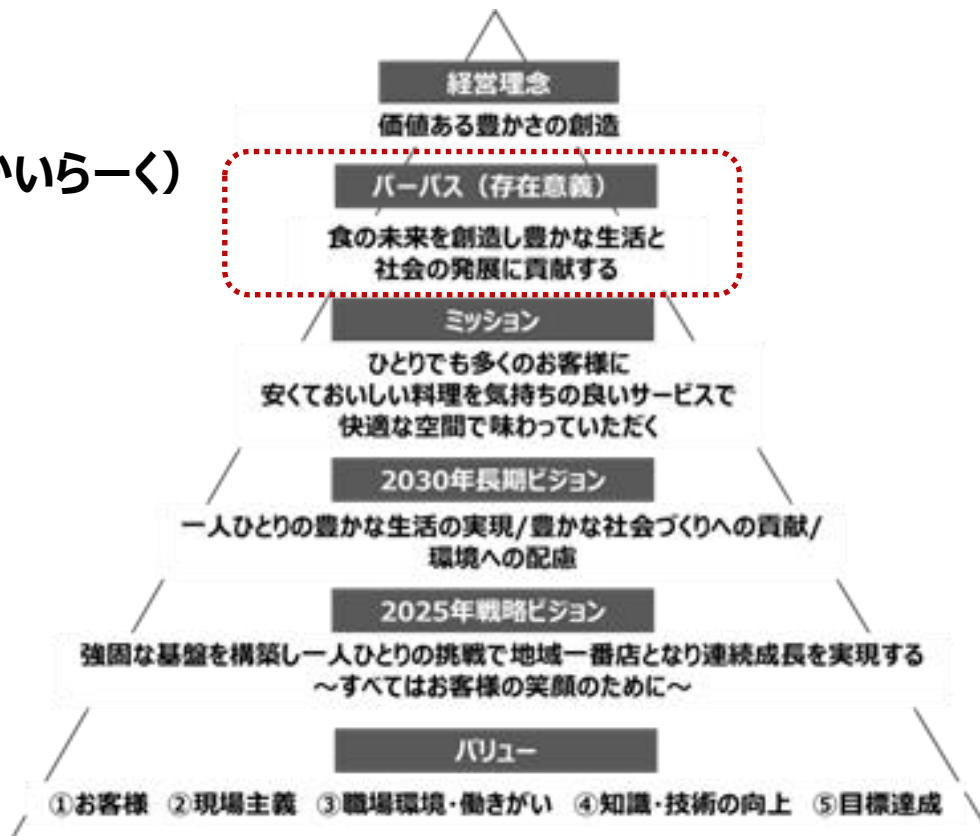
企業理念 体系 最上位の例 (丸文)



パーパスの理念体系の中での位置づけ



中位の例（すかいらーく）



経営理念とは言えない「パーパス」の例



パナソニックグループ 経営の基本方針

1. 企業の使命
2. パナソニックグループの使命と今なすべきこと
3. 綱領
4. 信条・七精神
5. パナソニックグループの「経営基本方針」
6. 経営基本方針の実践
7. お客様大事
8. 自主責任経営
9. 衆知を集めた全員経営
10. 人をつくり人を活かす

パナソニックグループの存在意義 (パーパス) を表すブランドスローガン

幸せの、チカラに。

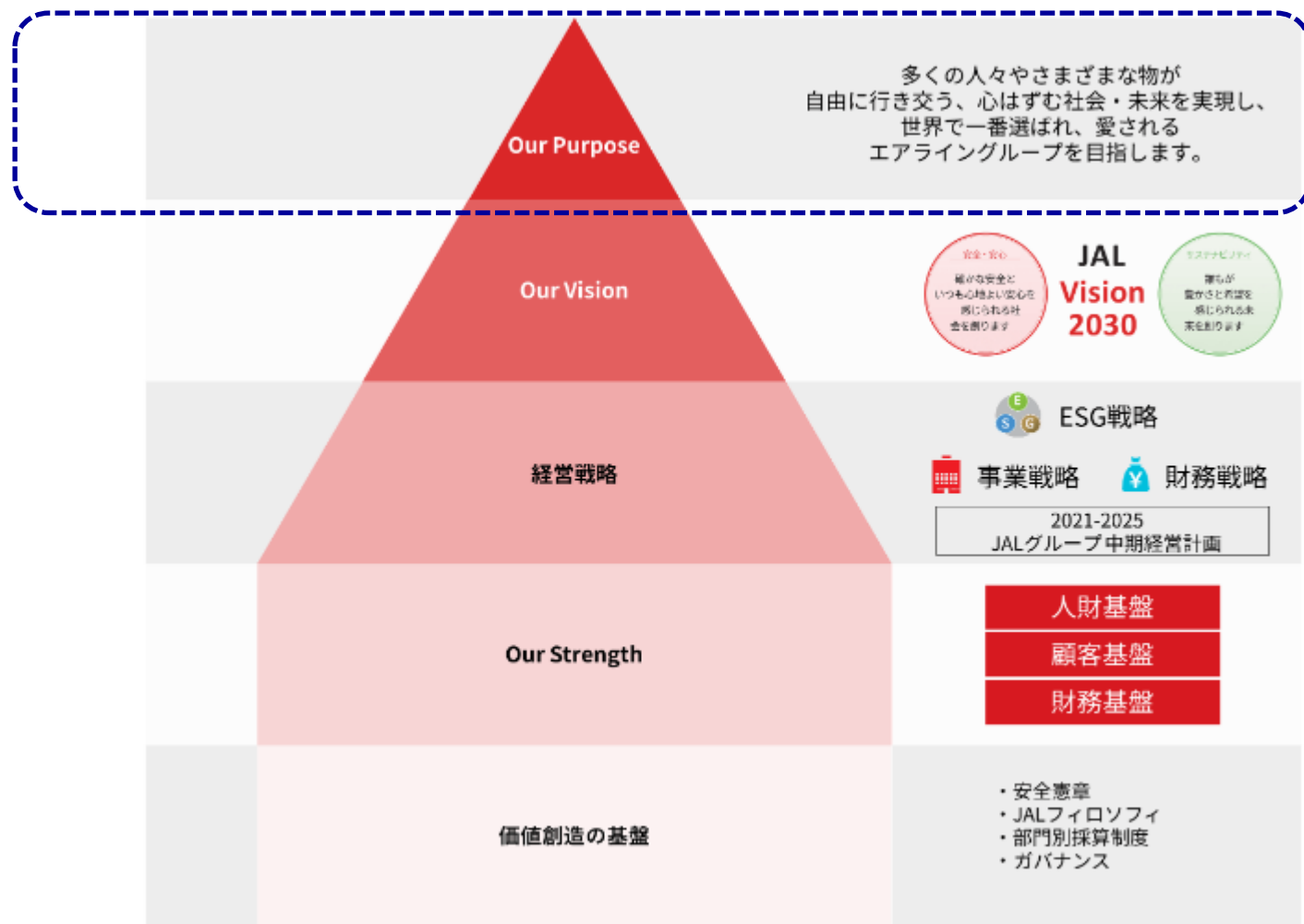
変化する世界の中でも お客様に寄り添い
持続可能な「幸せ」を生み出す「チカラ」であり続けたい

《追補》

パーパスは経営理念が

JALグループ企業理念

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。



パーパスは既存の経営理念と融合し、あるいは刷新されて企業に掲げられている



パーパスは、ほぼ「**広義の経営理念**」として捉えられる

(パーパス制定による「**経営理念の変化**」)

しかし、**パーパス≠経営理念の例**もある (ブランドスローガン、ブランドパーパス)

(典型例) パナソニックグループ

「経営理念と言えばパナソニック」と言えるほど、パナソニックにおける経営理念は重要な存在

経営理念に関わらない形でパーパスが新たに制定公開されている

それぞれの企業に個別の事情があると思われ、今後さらに確認することが必要

パーパス≡ (広義の) 経営理念
(しかしパーパス = 経営理念ではない)

日本における経営理念（概念）の変遷

1956年 経済同友会決議

1960 – 70年代 「経営理念」という言葉と概念の普及 ← 「社会的責任論」の高まり

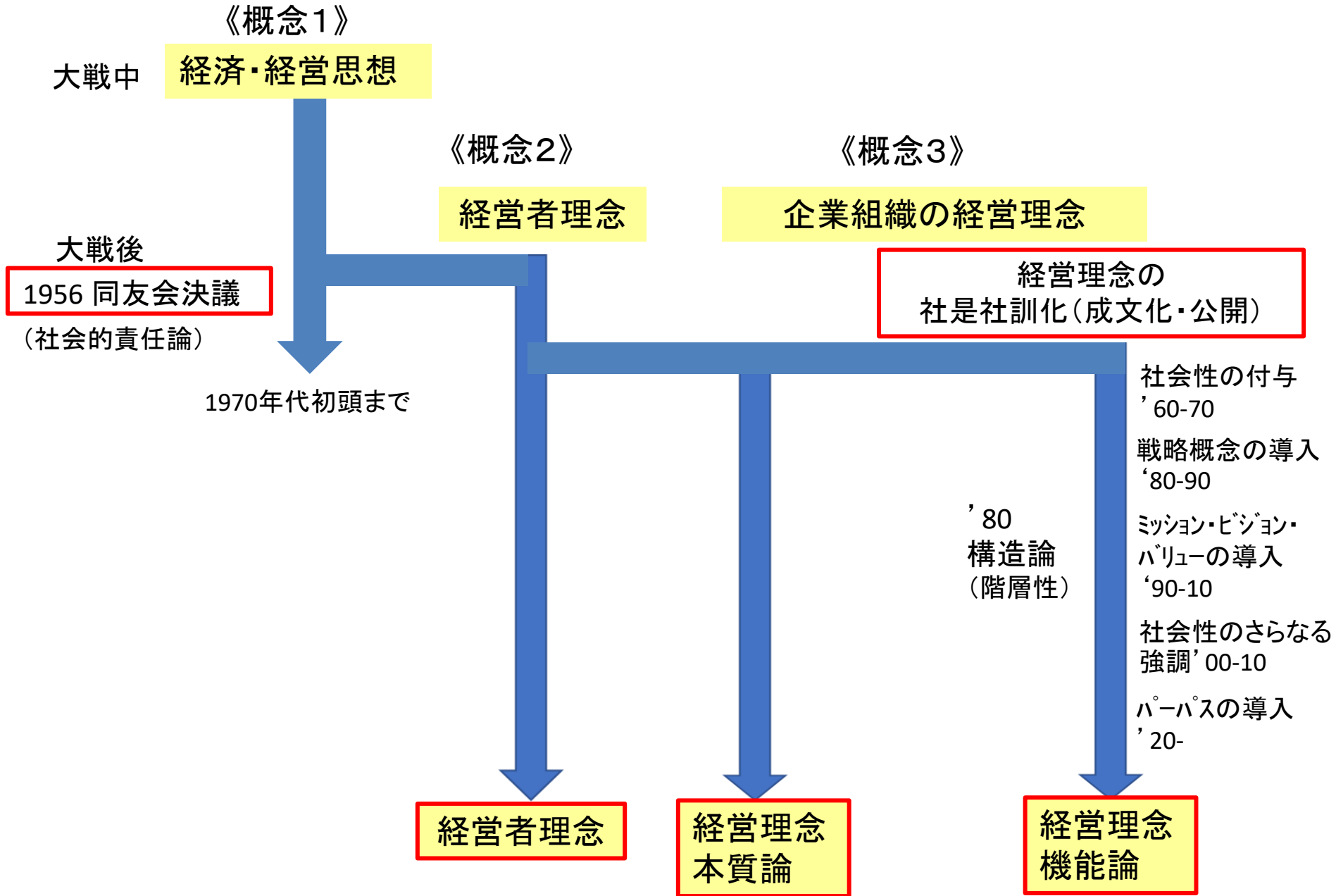
1980 – 90年代 「ビジョン」「ドメイン」（戦略概念）の導入 ← 経営戦略論

1990 – 10年代 「ミッション」「ビジョン」「バリュー」の導入 ← ミッションマネジメントの流行

2000 – 10年代 「CSR」「CSV」「サステナビリティ」の意味付加 ← CSR論の高まり

2020年代- 「パーパス」の導入 ← SDGs、ステークホルダー資本主義

XII 企業組織の経営理念はどのように変わっていったのか



XIII 「企業組織の経営理念」研究

1) 1990年代までに多く研究されてきたテーマ

松田良子(2003)
経営理念研究のレビュー ①～⑤

- 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・階層性 「経営理念機能論」
- ④ 経営理念と経営戦略の関わり 「経営理念機能論」

2) 経営理念の浸透(⑤) 2000年代以降

- 1) マクロ理念浸透研究 「経営理念機能論」
組織全体への浸透
- 2) ミクロ理念浸透研究 「経営理念機能論」「経営理念本質論」
組織成員への浸透

3) 新たな経営理念研究テーマ

経営人類学 住原則也・三井泉・渡邊祐介 (2008) など 「経営理念本質論」

「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」

経営理念研究を実践する場合・・・主体がだれか、「経営理念機能論」か「経営理念本質論」のどちらに立脚するか視座の明示が必要

本日の内容

問題提起とリサーチクエスチョン



第1部 「経営理念という言葉の誕生から一般の普及まで」
(70年代初頭まで)

・3つの経営理念概念の誕生



第2部 「企業組織の経営理念」《概念3》の歴史的変遷
(50年代以降)

・「経営理念機能論」と「経営理念本質論」



(総括) 経営理念の概念整理

XIV (総括) 経営理念の概念整理

1. 日本における経営理念概念の歴史的変遷と概念整理

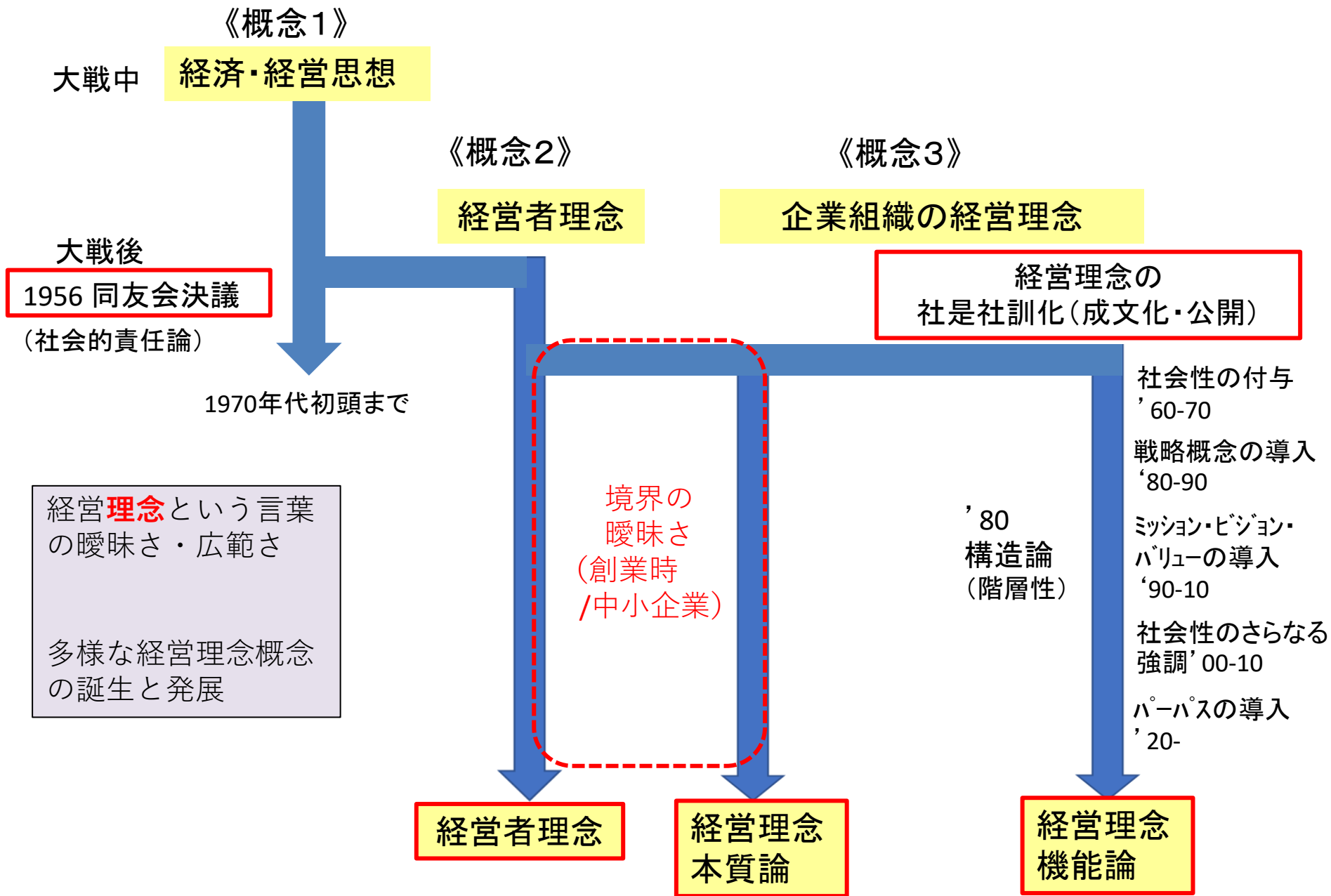
経営理念という言葉と概念の歴史的変遷により、概念は以下のように整理できる

《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
《概念 2》経営者の哲学、経営者理念としての経営理念	【主体】経営者
《概念 3》企業組織の経営理念	【主体】企業組織

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

- 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
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
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
- 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
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

XIV (総括) 経営理念の概念整理



XIV (総括) 経営理念の概念整理

2. 経営理念が曖昧で広範な概念となった理由

1) 「経営理念」という言葉自身の理由

平安時代から

経営理念

明治末期から

中国最古の詩集である『詩経』や
司馬遷の『史記』に由来

- 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
- ②物事のおおもとを定めて事業を行うこと
- 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

会社・商店・機関など、主として営利的経済的目的のために設置された組織体を管理運営すること

下谷政弘 (2014)

カント哲学のイデー(Idee)を
理念と訳す

- ①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
- ②ある物事についての、こうあるべきだという根本の考え

◎「翻訳語」= 不透明な言葉

柳父章 (1978)

- ・本来のカント哲学の意味合いが薄れる
- ・曖昧で普遍的、超越的なイメージ

XIV (総括) 経営理念の概念整理

2. 経営理念が曖昧で広範な概念となった理由

2) 経営学者は、「経営理念」という言葉を望んでいたのか？

「経営理念」= 経済同友会をはじめとする実業界が
その概念化と一般化（普及）を行う

経営学者は、「経営理念」という言葉を
その広範な（曖昧な）概念とともに望んでいたのだろうか？

土屋喬雄（1958）『日本における経営者精神の発達』

土屋喬雄（1964）『日本経営理念史』

高田馨（1968邦訳）

“The American Business Creed”『アメリカの経営理念』

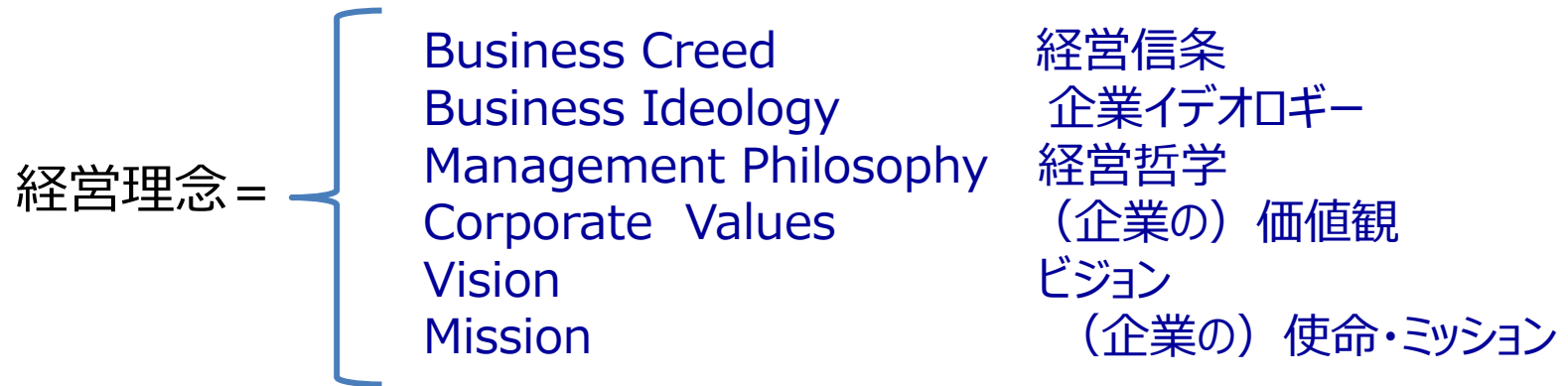
「business creedも企業信条ないし、企業理念と訳したほうがよいかもしれないが、日本では経営理念の方が熟しているのですそれによった。」（序文）

◎ **すでに「経営理念」という言葉は広く用いられ
認識されていたため、変更することができなかった**

XIV (総括) 経営理念の概念整理

2. 経営理念が曖昧で広範な概念となった理由

3) 「経営理念」に相当する英語



「経営理念」という広範な概念をすべて表現する英語は存在しない

「経営理念」は日本でオリジナルに合成された言葉であり、概念である

《例》

高田馨 (1968訳) “The American **Business Creed**”『アメリカの**経営理念**』

鳥羽欽一郎 (1968訳) 『日本の資本主義とナショナリズム』**Business Ideology** = **経営理念**

ポイント

- ・経営理念の「理念」とはドイツ哲学の「イデー」（究極の真理、理想・・・）
- ・第二次大戦時、「理念」という言葉のブームから「経営理念」は誕生
- ・歴史的に経営理念概念は3つに分類
 - 《概念1》経済思想・経営思想としての経営理念 【主体】日本（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
- ・企業組織の経営理念（概念3）の2つの視座
 - 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
経営理念の成文化・公開にはこだわらず、普遍性を重視
 - 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
経営理念は成文化・公開されたものであり、変化するもの
- ・企業組織の経営理念 機能論として考えると、「経営理念の構造」が考えられる
 - 日本の経営理念（概念）は 欧米の影響を受け、
社会的責任論、ビジョン、ミッション、パーパスといった概念を
取り込み、拡大している
- ・（追補）パーパスは経営理念か？ （パーパス≡経営理念）

<主要参考文献>

浅野俊光(1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社

奥野明子(2009)「非明示的な理念の浸透と継承－株式会社再春館製菓所」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

池上嘉彦(1984)『記号論への招待』、岩波新書

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

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

北野利信(1972)「経営理念の構造」、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

桑木巖翼 (1919)『カントと現代の哲学』、岩波書店

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、p357-380

古林喜樂 (1940)「ナチス下の経営学」、日本経営学会「経営学論集」第14巻 p213-220

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

高巖 (2009)「第2章 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

『経営哲学を科学する』文眞堂

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

哲学を科学する』文眞堂

高田馨 (1978)『経営目的論』千倉書房

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

丹下博文(1993)『検証 新時代の企業像』同文館

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

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

中瀬寿一(1967)『戦後日本の経営理念史』、法律文化社

- 間宏(1972)「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
- 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(経営哲学学会)』第13巻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』(経営哲学学会) 第16巻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：経営理念という用語の歴史的変遷から」、『経営哲学』(経営哲学学会)、第16巻第2号、128-136
- 野林晴彦(2020)「経営理念2つの視座—「経営理念機能論」と「経営理念本質論」—」、『経営哲学』(経営哲学学会)、第17巻第1号、17-25
- 野林晴彦(2023)「日本企業のパーパス制定の現状—経営理念との関係に着目して—」『AAOS Transactions』、第12巻第2号、26-40.
- 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』380巻 47-73
- 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
- 松田良子(2003)「経営理念と経営戦略」加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版、39-53
- 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
- 柳父章(2003)『翻訳とは何か—日本語と翻訳文化』、法政大学出版会
- 山城章編(1972)『現代の経営理念』白桃書房
- 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)、
- 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』(京都大学経済學會)、第100号第4巻 1-22

ご清聴
ありがとうございました



金沢星稜大学経済学部経営学科 野林晴彦
メール: h-nobayashi@seiryu-u.ac.jp