

## 1. 課題の設定

本稿の課題は、エーザイ株式会社（以下、エーザイ）の事例を用いて、経営理念の浸透メカニズムとはどのようなものなのか、という点を明らかにすることである。それを明らかにするために、経営理念の浸透メカニズムの先行研究の分析と評価を行った上で、「松岡モデル」を詳細に考察し、そのモデルを分析枠組みとして援用し、エーザイの事例研究<sup>2</sup>を行う。

経営理念の研究は過去から多々行われてきた。1960年代後半の経営理念の注目に始まり、1980年代から経営理念の内容に関する議論や、経営理念と業績の関連性に関する議論を中心に数多くの研究がなされてきた。企業を取り巻く環境の変化が絶えない今日、企業の経営理念は改めて注目を集めている。野林・浅川（2001）によれば、「経営理念が掲げられていても、それが企業内に十分に浸透されていないければ、十分な効果は果たさない」とされている。つまり、経営理念は社員に浸透しなければならないものであり、経営理念を浸透させるために様々な施策を行わなければならない。しかし、経営理念に関する研究は、過去、多岐にわたりになされているが、経営理念の「浸透」に焦点を当てた研究は、少ないことが指摘されている（松岡，1997；野林・浅川，2001；北居・田中，2009）。経営理念をどのようにして浸透させるのか、そのメカニズムを解明することが必要である。

経営理念を全社員に浸透させている企業として、製薬会社のエーザイを挙げることができる。エーザイは1992年に企業理念を新規策定し、そのhhc理念を徹底してきた。今では全社員にhhc理念が浸透しているという<sup>3</sup>。そのため、エーザイが経営理念浸透のために行ってきた施策を、先行研究の理論と比較しつつ、検討していく。

結論の一部を先取りしておけば、第一に、「松岡モデル」の有効性は、経営理念の浸透対象を組織成員とし、そのような成員による経営理念浸透メカニズムのモデル化を図ったことである。しかし、第二に、このモデルには、調査対象が協同組合であること、経営理念の浸透には阪神大震災が影響したことなど、一般化するには限界がある。そこで、野林・浅川（2001）や高尾・王（2011）の仮説を援用して、「松岡モデル」の洗練化を図りたい。

---

<sup>1</sup> 本稿では、企業理念、基本理念、社是、社訓、経営方針、経営指針、企業目的、企業使命、モットー、ビジョン、ミッションと表記されているものなどについても経営理念に含める。

<sup>2</sup> エーザイの企業理念浸透には、一橋大学名誉教授の野中郁次郎による「知識創造理論」が大きく影響している（妹尾・阿久津・野中，2001；野中・紺野，1999；野中・紺野，2003；野中・紺野・廣瀬，2014）。本稿では、エーザイの事例を既存の経営理念浸透メカニズムに当てはめ、知識創造理論とは異なるアプローチでの研究を試みる。

<sup>3</sup> エーザイ株式会社社員のA氏にインタビューを応じていただき、2014年8月4日に約1時間インタビュー調査を実施した。

## 2. 先行研究のレビュー

経営理念は、まだ一致した定義はなく、多くの先行研究によって様々な定義付けがなされている。それは、経営理念という用語が、様々な意味で使用されており、研究者によって見解が多様化しているためである（瀬戸，2008；柴田，2013）。多岐にわたる経営理念の定義のうち、「信念」「価値観」「信条」といった言葉にしづらいものを「成文化」したもの、と定める論文が多い（梅澤，1994；奥村，1994；北居・出口，1997；北居・松田，2004；高，2010；高尾，2010；田中，2012）。

中島（2006）では、経営理念の先行研究を3つに分類している（図表1）。①経営理念の内容を調査した研究。これらの論文では、非常に多くの企業の具体的な経営理念の内容が示されており、経営理念の内容に関する議論がなされている。②経営理念がなぜ重要なのか、そして経営理念を組織に浸透させた結果どのようなメリットが生じたのかの検証。これらの論文では、高業績を維持している国内外の有名な企業の例が多く取り上げられ、エクセレント・カンパニーといった詳細な調査・分析がなされている。③経営理念を浸透させるメカニズムやプロセスの分析。①や②は詳細に研究されているのに対して、③は最近注目され始めた研究のため、まだ手つかずで、ブラックボックスのままである。

また、田中（2013）では、ブラックボックスのままである経営理念浸透の研究を3つのアプローチで分類している（図表2）。①経営理念の存在や、浸透方法と企業業績との関係性を主に問うマクロレベル（企業単位）の検証、②組織成員に焦点を当て、どのような「要因」や「方法」が、浸透に影響を及ぼすかを探ったミクロレベルの研究、③組織と個人の統合に視点を持ち込んだ分析である。

### （1）松岡（1997）の研究

松岡（1997）は、理論分析と、コープこうべ（生活協同組合）の事例研究により、経営理念の浸透メカニズムのモデル化と仮説を発見した。この研究は、マネジメント層・ミドル層・一般職員など広範に及ぶインタビュー調査により、経営理念を知っているだけ、文言を覚えているだけの社員から、経営理念に非常にこだわりがある社員まで、浸透度が単一ではなく、段階的に深まっていくことを明らかにしている（図表3，4）。この浸透度1から、浸透度4へと深まっていく過程が経営理念浸透プロセスと説明できる。

経営理念の浸透には、①直接経験とその統合・意味づけ、②エピソードなどを媒介としたモデリングを通してのルール学習、③疑問や矛盾・ギャップをきっかけにした議論を通しての気づき・意味の発見、④矛盾やギャップについての内省、という4つのルートが存在することを指摘している。すなわち、経営理念浸透プロセスを「経営理念の浸透度の深化」のプロセスと捉え、それを経営理念浸透プロセスとして提示している。

## (2) 野林・浅川 (2001) の研究

野林・浅川 (2001) は、理論分析と事例検証により、企業がどのような施策で経営理念を浸透させるかを明らかにしている。この論文は、経営理念浸透度を「理念がどれだけ企業施策・制度に体现されたか」という理念体现度で捉え、浸透策および、理念内容との関係を分析している。そのために 220 社にアンケート調査を行い、その結果をもとに、因子分析と重回帰分析によって経営理念の浸透策と浸透度を測定している。そして、経営理念浸透プロセスとしてモデル化している (図表 5)。「明示」「経営理念教育研修」「ビジュアルでの象徴」「人・ソフトでの象徴」「インナープロモーション」の 5 つを経営理念浸透策として挙げている。また、中島 (2006) は、これらの 5 つの理念浸透策の有効性を東京ディズニーリゾートの分析に応用し、その有効性を示した。

## (3) 先行研究の問題点

前述した 2 つの先行研究 (松岡, 1997 ; 浅川・野林, 2001) では、経営理念が浸透するプロセスや浸透策が検討されている。松岡 (1997) は、社員に焦点を当て、個人の内面への理念浸透のプロセスである内面化、浅川・野林 (2001) は、企業に焦点を当て、マネジメント・製品・制度に対する理念の反映・定着である定着化を分析している。

定着化の研究である野林・浅川 (2001) では、220 社ものアンケート調査をもとに仮説を提示し、この仮説は中島 (2006) により応用され、有効性が証明された。しかし、内面化の研究である松岡 (1997) は、コープこうべの事例をもとに仮説を提示しているが、まだ他事例での応用はされておらず、有効性は証明されていない。それは、コープこうべという、株式会社とは一線を画している協同組合の事例をもとにしているためである。また、コープこうべの経営理念浸透には、阪神大震災で被災した経験が大きな影響を与えている。そのような特殊環境下で構築された経営理念浸透メカニズムは、一般化するのには難しいといった要因も挙げられる。本稿では、そのような「松岡モデル」を分析枠組みとして、エーザイの事例を用いて考察し、モデルの実証水準を高め、モデルの有効性を検証する。

## 3. 事例研究

### (1) エーザイの概要

エーザイは、1941 年に創設した、製薬企業としては比較的歴史の浅い後発企業である。創業者の内藤豊次は、田辺元三郎商店 (現、田辺三菱製薬) で新薬開発と広告宣伝で活躍したのち、日本の製薬業界が外国製品の輸入に頼りすぎていることへの憂いから日本での新薬開発を志し、1936 年に合資会社桜ヶ岡研究所を設立した。その後、1941 年に日本衛材株式会社を設立、1955 年には社名をエーザイ株式会社に改名し、現在のエーザイが誕生した。

内藤晴夫社長は 1989 年、全社員に向けて「世の中変わります。あなたは変われますか」とい

うメッセージを冒頭に掲げる「エーザイイノベーション (EI) 宣言」を発信した。この宣言によってエーザイが、患者・その家族・生活者を医療の主役と位置付け、それらのベネフィット向上のために、社内の全てを刷新し、革新を図る活動が進められることになった。そして、エーザイは国の内外、医療制度を問わずに存在意義のある企業への変貌を企図し、hhc (ヒューマン・ヘルスケア) 企業へと舵を切った。1992年には企業理念として「患者様と生活者の皆様の喜怒哀楽を考え、そのベネフィット向上を第一義とし、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する」という医療の主役志向の姿勢を強く打ち出した。この企業理念は、代々培われてきたエーザイの大切にしている精神を受け継ぐものとなっている。エーザイは1941年の創業以来、良好な研究をベースに良好な製品を次々と生み出し、世界の国々の多くの人々の健康福祉に貢献したいという高い志を持って企業経営を行ってきた<sup>4</sup>

そして、2005年には株主総会で定款にhhcの企業理念を規定することを決議した。定款に企業理念を規定している企業は現在、エーザイとイオンの2社のみである。これは、「患者様とその家族の喜怒哀楽を第一義」とし、あくまでも売上高や利益は「患者様満足の結果」としたものである。「この順番は間違っってはならない。社員はなにか判断に迷ったときは、必ずこの企業理念に立ち返って行動しようと心掛けている」と内藤社長は語る。つまり、エーザイは自社の目的を、利益の最大化には置かず、世界の患者と生活のベネフィット向上を図ることにあると考えている。企業理念が全社員に浸透しており、企業理念を実践しているエーザイの事例を分析することで、経営理念の浸透メカニズムの有効性を証明できると考察する<sup>5</sup>。

## (2) 分析枠組みの提示

松岡(1997)は、経営理念浸透に必要とされていた組織文化論(「強い文化」論<sup>6</sup>)を楽観的であると指摘し、経営理念の浸透メカニズムを明らかにする必要があると主張した。そして、経営理念の浸透メカニズムは、組織成員がリーダーの示すエピソードや具体的な行動からルールを学習する(モデリング)という側面に限定されるものではなく、それ以外に、疑問や矛盾、ギャップをきっかけとして発生する他の人々との相互作用、あるいは、議論を通しての「気づき」や意味の発見という側面が存在するという仮説のもと、コープこうべの事例を研究した。

その結果、浸透メカニズムを導き出した(図表4)。浸透度1では、経営理念の内容を知ってい

---

<sup>4</sup>八十田(1999)127頁、「社員一人ひとりの知識創造で企業理念の実現をめざす」『賃金実務』2000年5月1日号、14~15頁、エーザイHP

<http://www.eisai.co.jp/company/profile/history/outline/index.html> 11月28日現在。

<sup>5</sup>八十田(1999)127~129頁、「孤高の道を歩む自前主義 規模を否定する独創経営の“成算”」『週間ダイヤモンド』2006年8月5日号、93頁、「強いトップはいらない」『日経ビジネス』2009年11月2日号、89頁。

<sup>6</sup>企業の中核となる少数の価値観が経営者主導で企業内に浸透し、企業文化として定着している企業は、高い業績・パフォーマンスをあげたとしている理論。経営理念が企業文化を形成しそれを維持し続けるためには、経営者の強いリーダーシップが必要である。

る程度の浅いものである。経営理念浸透度の深化プロセスを通じて、経営理念を共感し、行動の前提となり浸透度が深化していく。そのためには、①直接経験とその統合・意味づけ、②エピソードなどを媒介としたモデリングを通してのルール学習<sup>7</sup>、③疑問や矛盾、ギャップをきっかけとした議論を通しての気づき・意味の発見、④矛盾やギャップについての内省という4つのルートが存在する。金井・松岡・藤本（1997）の観察学習モデル<sup>8</sup>では、代理経験<sup>9</sup>により、ルール学習を可能にするとしている。また、金井（1989）の「ピア・ディスカッション」モデルでは、同輩（ピア）とのディスカッションを通じて理念が「腑に落ちる」としている。そのため、②・③については経営理念の浸透に影響すると考察できる。

### （3）エーザイの経営理念浸透プロセス

#### ①「松岡モデル」を用いた浸透プロセスの検証

##### ・直接経験とその統合、意味づけ

エーザイの企業理念には、hhc という考え方が定着している。hhc とは、ヘルスケアの主役を患者とその家族と定め、「患者とその家族にとって最良の薬とケアを提供することを通して、生活の質の向上に貢献する」ことである<sup>10</sup>。

hhc を理解するために、社員一人ひとりが患者の傍らに寄り添い、患者の目線でものを考え言葉にならない思いを感じ取り、患者の真実を知る「患者の真実を知る活動」を実施している。この活動は、全ての社員が就業時間の1%を患者と共に過ごすものであり、ボランティアとしてではなく、業務の一環として行っている。具体的な取り組みとしては、介護療養施設を訪れ、認知症高齢者の介護を体験しながら喜怒哀楽に直に触れて、潜在的顧客欲求を探り、顧客目線でものごとを考えるとこのものである<sup>11</sup>。

患者の真実を知る活動を行い、社員一人ひとりが患者と直に接し、患者の真実の「気づき」を得る。その「気づき」をもとに、患者貢献のために、一年間、業務の中や、他部門とのコラボレーションなどで取り組む活動が「hhc 活動」である。事例としては、認知症患者から得た気づきを生かして、認知症になっても安心して暮らせるまちづくりを行っている。行政・医療・介護関係者とのネットワークを構築し、受診喚起検診システムを整え、市民フォーラムを開催するなど、住民が認知症を理解しているまち・認知症になっても、早期診断・治療が可能なまち・地域が患

<sup>7</sup> 他の人々の行動およびその結果を観察することによって、その組織や状況にふさわしい行動を順次学習し、レパトリーを広げつつ、行動の背景にある価値観や規範、さらにはその基盤にあるルールを取得すること。

<sup>8</sup> ここでは、ルール学習と同義で使用されている。

<sup>9</sup> 自分が直接経験しなくとも他の人々を通じて観察学習できるような場面のこと。

<sup>10</sup> 妹尾・紺野・野中（2001）72～73 頁。

<sup>11</sup> 「戦略は人事に従う—知創人事論」『一橋ビジネスレビュー』2009年9月号、96頁、前掲「強いトップはいらない」89頁、エーザイ HP

<http://www.eisai.co.jp/company/profile/history/outline/outline06.html> 11月28日現在。

者にやさしいまちを創り上げようとしている。このような hhc 活動は、1996 年には 72 テーマという活動規模であったものが、現在では、全世界で年間 500 に及んでいる<sup>12</sup>。

直接経験の実践を通じて、理念である hhc を、全世界のエーザイグループの社員一人ひとりに浸透させ、国籍・国境・性別・年代を超えて共有化できている。

#### ・エピソードなどを媒介としたモデリングを通してのルール学習

hhc 理念を象徴している製品としてアルツハイマー型認知症治療薬のアリセプトが挙げられる。アリセプトを開発した杉本八郎の母親は脳血管障害による認知症を患っていた。母親の病を治したいという思いが、認知症の治療薬を開発するきっかけである。その患者を思う強い気持ちで、薬のノーベル賞と言われる英国ガリアン賞特別賞を受賞するほどの画期的新薬を開発させる原動力となった。また、アリセプトは hhc 活動を通じて改良された。この改良は研究開発の社員が、認知症の患者の介護体験をもとに、バリアフリーな薬を提供したいという思いがきっかけである。はじめは液体の薬の開発を行っていたのだが、服用時にむせる患者の姿や、水も飲まない患者がゼリーを食している姿を見て、ゼリー剤の開発がスタートした。介護施設の方々のご協力も得て、ゼリーの材料、硬さ、味など、患者にとって飲みやすいゼリーがどんなものがよいかを検討され、現在のアリセプトのゼリー剤が完成した。エーザイの主力品であり、成長を支えてきたアリセプトは、まさに患者貢献のために作られた hhc 理念を代表する医薬品である<sup>13</sup>。

エーザイでは、このような優れた hhc 活動を表彰し、イントラネット上に掲載することで、hhc 活動の普及を図っている。hhc 活動は組織もしくはプロジェクト単位で年間のテーマを定めて「hhc Driven Innovation」として登録される。そして、年度末に総括して知創部<sup>14</sup>が集約する（2013 年度：722 報）。また、あなたが取り組んだ革新的実践というテーマで、日常業務+αの新たな提案については、「EI 論文」として募集している（2013 年度：135 報）。研究開発では、科学的な新たな知見については、「エーザイ科学賞」として、生産からは生産性向上の観点から「QP 賞」として別途表彰している。上記における優秀テーマは「hhc Initiative」として社長表彰しており、モデリングを図っている<sup>15</sup>。

これらの情報を入手する時は、エーザイのイントラネット「知の広場」を活用する。「知の広

<sup>12</sup> インタビュー調査より、エーザイ内部資料「知創部の業務について」、前掲「戦略は人事に従う—知創人事論」96 頁、前掲「強いトップはいらない」89 頁、「”脱力系”で知識を共有」『日経ビジネス』2011 年 3 月 7 日号、87 頁、「革新を起こす仕組み作りで全社員がナレッジワーカーに」『Executive Matter』2003 年 6 月号、21 頁、エーザイ HP

<http://www.eisai.co.jp/philosophy/hhc/hhc2.html> 2014 年 11 月 28 日現在。

<sup>13</sup> 「新薬創造に賭ける“現代の錬金術師”」『日経ビジネス』2001 年 3 月 12 日号、69 頁、エーザイ HP <http://www.eisai.co.jp/inquiry/voice/voice23.html> 2014 年 11 月 28 日現在。

<sup>14</sup> 1997 年に設立された社長直轄の「知識を創造する」専門部署である。知の発信拠点として hhc 活動の支援などを通じ、全社員の知の共有を図っている。

<sup>15</sup> 「マニュアルワーカーからナレッジワーカーへ。」『ProVISION』2000 年 1 月号、25 頁、インタビュー調査より。

場」で管理しているのは、部門ごとの年間目標や、活動の経過報告書、過去の優れた活動内容、表彰された活動の事例、社員一人ひとりが患者と向き合う hhc 活動で得られた気づきまでもが管理されている。それらの情報は社員なら誰でも検索・閲覧可能である。hhc 活動に関する他国・他部門の取り組み状況や工夫、成果は多くの社員が入手したいノウハウそのものであり、hhc の実践のために、必要不可欠なものである<sup>16</sup>。

#### ・疑問や矛盾、ギャップをきっかけとした議論を通しての気づき・意味の発見

エーザイでは、知創部が行う研修において必ず「表出化」という議論を行っている。研修では、病棟実習や、高齢者疑似体験、患者による講演などを実施し、患者の真実を知ろうとしている。その後、社員一人ひとりが感じた「気づき」を、時間の許す限りグループ内で語り合い、その想いを共有する。議論で気づいた想いをグループ内のコンセプトにまとめ上げ、図式化する。グループ発表を通じて、各グループで出された想いを共有化し、hhc に対する想いを深化させている<sup>17</sup>。

この「表出化」は研修のみではなく、hhc 活動を実施する際にも行われる。「患者の真実を知る活動」で感じた想いを会社に持ち帰り、口に出して説明する。感じ取った気づきといった暗黙知を、言葉や図表にして形式知化する。そして、その「気づき」をもとにして hhc 活動の内容を決める際に、同僚との議論は欠かせないものとなっている<sup>18</sup>。

#### ・矛盾やギャップについての内省

内省の良いきっかけを創ってくれるのは研修である。エーザイでは、新入社員研修のみではなく、ミドル層を研修する「知創カンファレンス」「エーザイ・ビジネススクール」などを実施した。現在では、「e-シリーズ」としてタレントデベロップメント部（人材開発本部）が中心になり新たに取り組んでいる。これらの研修では、前述した患者の真実を知る取り組みを行っている。また、「部門間交流研修」や「異業種交流研修」も行っており、患者に比較的遠い研究開発・生産部門の社員が現場に近い営業の業務を体験したり、他社における CS（顧客満足）の知を学んだりしている<sup>19</sup>。

このような研修を通して、今までは思いつかなかった「気づき」を得ることができ、今までの自分の思考を内省し、患者のベネフィット向上に役立ち、社会への貢献を果たしていくという hhc の高い志を喚起している。

<sup>16</sup> 前掲「“脱力系”で知識を共有」87頁。

<sup>17</sup> インタビュー調査より、「hhc を実現できる革新的人材の育成を目指す」『オムニマネジメント』1999年2月号10～13頁、前掲「マニュアルワーカーから、ナレッジワーカーへ。」23～25頁、「エーザイにおける企業革新と知識創造活動」『Business Research』2001年7月号、18～19頁、「基礎・専門研修やOJTなどを通じて hhc の理念を実践できる社員を育てる」『企業と人材』2003年9月5日号、14～15頁。

<sup>18</sup> 「社員の価値基準にまで浸透」『日経ビジネス』2012年12月10日号、74頁。

<sup>19</sup> インタビュー調査より、前掲「hhc を実現できる革新的人材の育成を目指す」11～13頁、前掲「マニュアルワーカーからナレッジワーカーへ」25頁。

## ②エーザイの事例から見る「松岡モデル」の限界とその克服

### ・明示と象徴

松岡モデルの浸透度 1 では、経営理念の内容を知っている、から始まっている。しかし、エーザイは 1992 年に企業理念を新規策定したため、その当時は浸透度 1 のレベルには達していなかったと考えられる。そのため、経営理念の内容を知ることから始まる。エーザイでは、1989 年に内藤社長が全社員に向けて「世の中変わります。あなたは変われますか」というメッセージを冒頭に掲げる「エーザイノベーション (EI) 宣言」を発信し、1992 年には成文化された企業理念と目指す企業像が制定し、hhc 理念を広く知らしめた。また、エーザイの象徴となっている hhc のマーク (図表 6) は、献身的な看護活動や公衆衛生の発展に貢献したとされるフローレンス・ナイチンゲール (1820~1910) の精神に、ヒューマン・ヘルスケアに込められた思いを重ね合わせ、ナイチンゲールの直筆サインをもとにデザインされたものである。これも経営理念を知るために必要不可欠なものであった<sup>20</sup>。

この「明示」と「象徴」は、野林・浅川モデルにより補完できるであろう。野林・浅川 (2001) によると、「明示」とは、経営理念の内容を社内外で明示し、アピールすることであり、少しでも経営理念の存在と内容を社員に記憶させることである。また、「象徴」とは、経営理念を何らかのシンボルとして扱うことである。

### ・経営理念の深い理解

松岡モデルでは、浸透度 4 で経営理念が行動の前提となる、としている。しかし、エーザイでは、すでに企業理念に従って行動している。全社員が、患者の真実を知る活動や研修を通じて多くの「気づき」を得て、その「気づき」をもとに 1 年間、hhc 活動を業務として取り組む。1 年間の hhc 活動や「hhc Driven Innovation」の活動成果などを通して、その「気づき」が強い「想い」へと進化する。そして hhc 理念の深い理解へと繋がっているのである。つまり、浸透度 4 以上の浸透度も存在すると考察できる。

この経営理念の深い理解は、高尾・王モデル (図表 7) や田中モデル (図表 8) で説明できる。高尾・王 (2011) は、「アーティファクト (人工物) としての抽象的な文言から顕示的側面を汲み取り、さらにそれを具体的な状況に当てはまるように読み解くといった、組織成員自身による経営理念の解釈が不可欠」であると主張している。また、北居 (1999) も、「理念の浸透とは、理念に対しての共鳴・共感するだけでなく、理念に対する解釈を常に更新することであると理解することが可能である」としている。さらに、北居 (1999) は、「理念の浸透によって理念にしたがった行動が生まれるのではなく、むしろ活動を通じて理念への理解が変化していくと考えられる」と主張している。また、田中 (2013) は、「理念の内容表現が具体的な場合は、『理解→行動』というプロセス」をとり、「理念の内容表現が抽象的な場合は、既有知識だけで、そこに記さ

<sup>20</sup> エーザイ HP <http://www.eisai.co.jp/philosophy/hhc/index.html> 2014 年 11 月 28 日現在。



れた文言を簡単に読み解いていくことはできず、行動することでその意味を理解していく、『行動→理解』のプロセス』を取るとしている。エーザイの企業理念 hhc は社員一人ひとりによって解釈が異なる。したがって、抽象的な企業理念を持つエーザイでは、理念を前提とした行動をした結果、hhc 理念への理解が深まり、更なる企業理念の浸透に繋がっているのである。

このように、エーザイの経営理念浸透プロセスに関する諸施策を通して、経営理念は深く「浸透」すると考えられる。これを図示すると図表 9 のようになる。

#### 4. 結語

本稿では、経営理念に関する先行研究を考察し、松岡（1997）を分析枠組（資料 4）としてエーザイの事例を分析してきた。その結果をまとめると、エーザイの経営理念浸透プロセスは、図表 9 のようになると考えられる。

エーザイの企業理念には hhc という考え方が定着しており、全社員が hhc の達成に向かって業務に取り組んでいる。hhc を理解するために、業務の 1% を「患者の真実を知る活動」に充てている。その活動で得た気づきを「hhc 活動」として、一年間を通して業務として行う。このような取り組みで「直接経験」とその「意味付け」を行っている。

その hhc 活動の評価を行うのが「hhc Driven Innovation」であり、「hhc Initiative」のような表彰制度である。このような hhc 活動の詳細はイントラネット「知の広場」で共有されており、全社員が閲覧可能となっている。多くの事例をモデリングし、社員一人ひとりが hhc 理念について理解することで、行動につなげることを目指しているのである。

そして、研修では、必ずと言っていいほど、患者による講演や疑似体験など、患者の真実を知る取り組みが行われる。これにより今までは思ってもいなかった「気づき」を得られ、同僚との「表出化」を通じて更なる気づきを得る。その「気づき」によって今までの自分を「内省」させ、より深い経営理念の理解ができるのである。

しかし、次の点が松岡モデルでは証明できなかった。すなわち、それがモデルと事例の差異である。エーザイでは、企業理念を策定した当初、内藤社長による社員への繰り返しのメッセージがあり、「hhc」の象徴が企業理念の存在を広めた。松岡モデルの浸透度 1 に達するためには「明示」「象徴」が必要である。また、全社員が hhc の達成に向かって行動しており、単なる「気づき」がより深い「想い」へと深化している。経営理念が行動の前提となり、行動した結果、経営理念に対する「深い理解」を醸成させている。

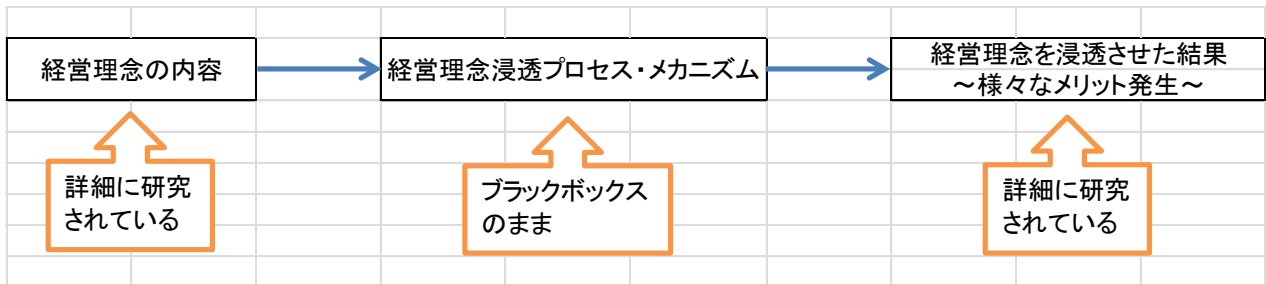
近年、注目されている経営理念浸透研究の先駆けとなった松岡（1997）の功績は大きい。しかし、これまで、その「松岡モデル」が進化しなかったのは、コープこうべの事例をもととして構築された経営理念浸透メカニズムの特殊性が障壁となり、検証が積み重ねられなかったためである。本稿では、その障壁を乗り越え、エーザイの事例をもとにして、モデルの進化を試みた。そして「松岡モデル」の有効性の証明と、そのモデルの洗練化を実証した。

**謝辞**

本稿作成にあたり、ご多忙の中、インタビュー調査にご協力いただいたエーザイ株式会社社員のA氏、ならびにインタビュー調査の依頼、日程調整等をしてくださった社員の方には、この場を借りてお礼申し上げます。

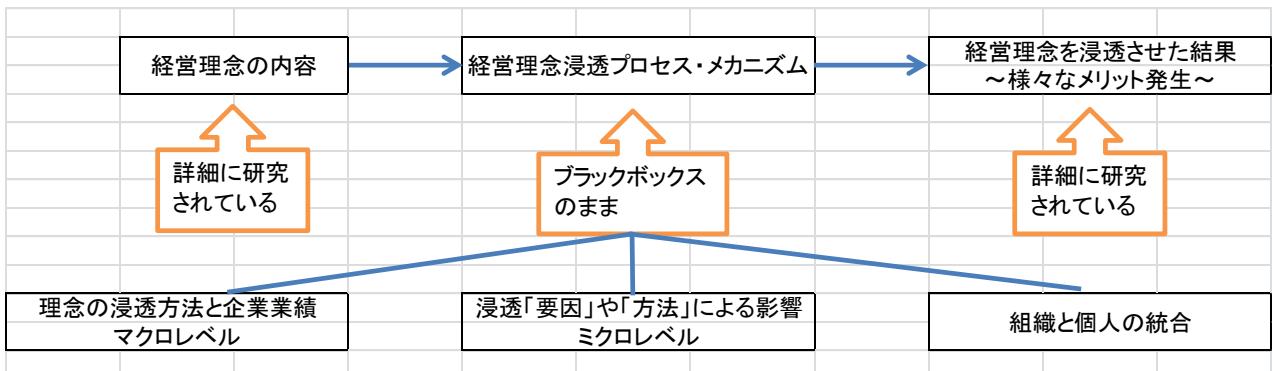
**<参考資料>>**

**図表 1：経営理念の内容とそれを浸透させた結果の研究**



出典：中島（2006）59 頁、図 1 をもとに作成。

**図表 2：経営理念浸透の研究分類**



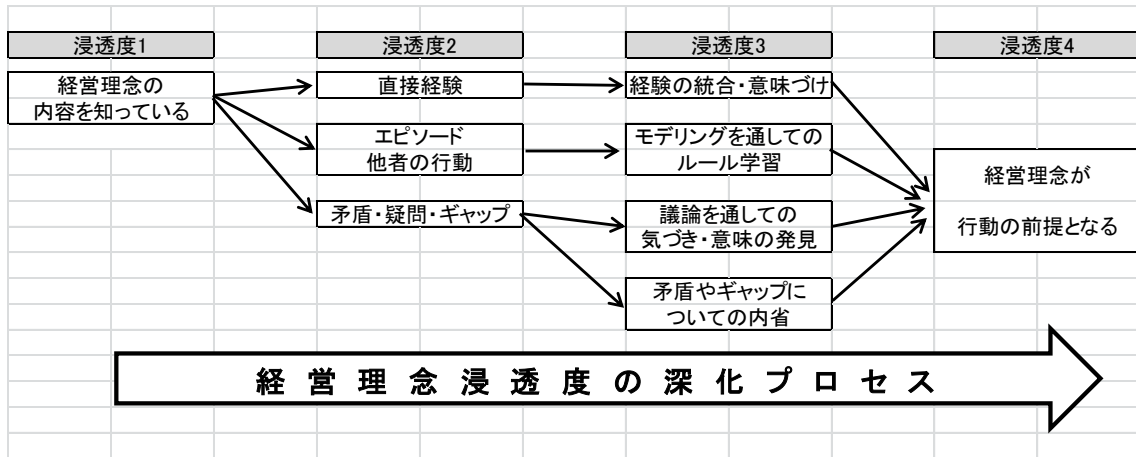
出典：中島（2006）59 頁、田中（2013）1147～1148 頁を参考に作成。

**図表 3：経営理念の浸透レベル**

企業理念の浸透レベル		
レベル	内容	
浅い	1	・言葉の存在を知っている。 ・言葉を覚えている。
	2	・理念を象徴するような具体例を知っている。 ・実際に自分で経験したことがある。
深い	3	・理念の意味を解釈できる。 ・自分の言葉で言える。
	4	・理念を行動に結び付ける。 ・行動の前提となる。こだわる。

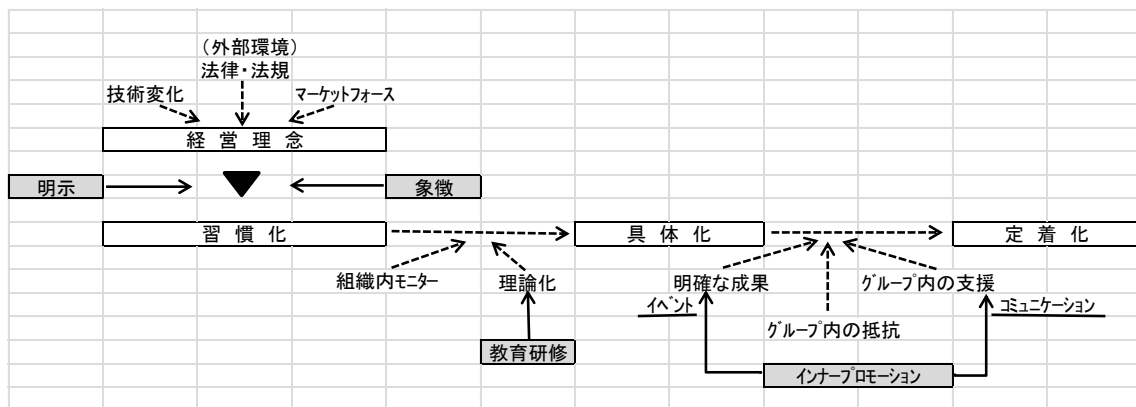
出典：松岡（1997）195 頁、表 2 をもとに作成。

図表 4：経営理念の浸透プロセス（松岡モデル）



出典：松岡（1997）199 頁、図 1 をもとに作成。

図表 5：経営理念浸透プロセス（野林・浅川モデル）



出典：野林・浅川（2001）42 頁、図 1 より作成。

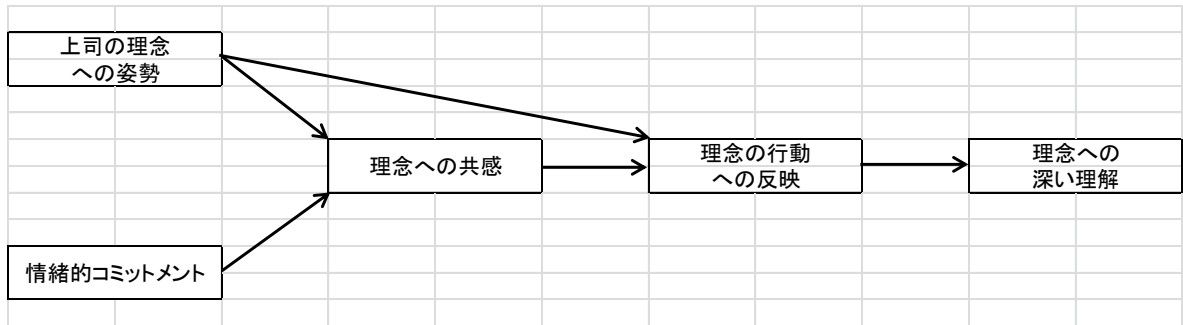
図表 6：エーザイの企業理念の象徴「hhc」

  
 human health care

出典：エーザイ HP (<http://www.eisai.co.jp/philosophy/hhc/index.html>) より引用。

2014 年 11 月 26 日現在。

図表 7：経営理念の浸透に関する仮説モデル（高尾・王モデル）



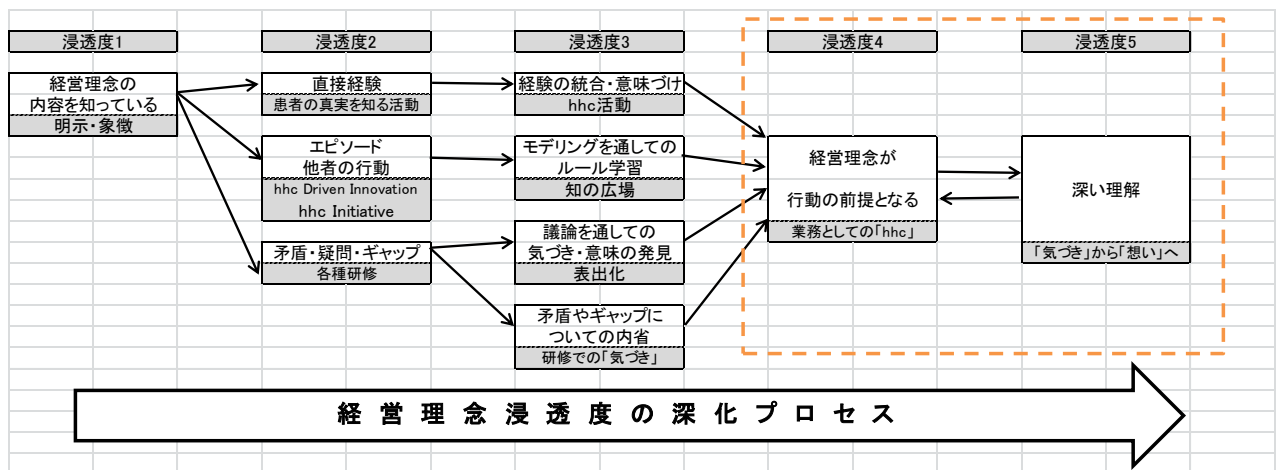
出典：高尾・王（2011）62 頁、図 3 を参考に作成。

図表 8：経営理念浸透プロセスの順序（田中モデル）

経営理念浸透プロセスの順序					
浸透プロセスの順序	経営理念の内容が「具体的」な企業			経営理念の内容が「抽象的」な企業	
	理解	→	行動	行動	→
理念研修の時期	入社間もない頃から段階的に実施すべき			ある程度の経験を積んだ社員を対象に実施すべき	

出典：田中（2013）1160～1161 頁を参考に作成。

図表 9：エーザイの企業理念浸透プロセス



出典：松岡（1997）199 頁、図 1 を参考に作成。

## <<参考文献>>

- 金井壽宏 (1989) 「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』第23巻第2号、80～90頁。
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業』有斐閣
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- 金井壽宏 (1997) 「経営における理念 (原理・原則)、経験、物語、議論：知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ」『研究年報 経営学・会計学・商学』(神戸大学) 第43巻、1～75頁。
- 北居明・出口将人 (1997) 「現代日本企業の経営理念と浸透方法」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第23巻第1号、1445～1461頁。
- 松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム—コープこうべにおける『愛と協同』—」『六甲台論集、経営学編』第44巻第1号、183～203頁。
- 北居明 (1999) 「経営理念研究の新たな傾向」『大阪学院大学流通・経営科学論集』第24巻第4号、27～52頁。
- 野中郁次郎・紺野登 (1999) 『知識経営のすすめ』筑摩書房
- 八十田典克 (1999) 「企業理念における人材育成：企業ビジョン“hhc”実現に向けた知識創造活動」『日本経営教育学会全国研究大会研究報告書』第39巻、127～129頁。
- 姉尾大・阿久津聡・野中郁次郎 (2001) 『知識経営実践論』白桃書房、70～108頁。
- 野林晴彦・浅川和宏 (2001) 「理念浸透『5つの策』—経営理念の企業内浸透度に着目して—」『慶應経営論集』第18巻第1号、37～55頁。
- 野中郁次郎・紺野登 (2003) 『知識創造の方法論』東洋経済新報社
- 北居明・松田良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその効果」『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房、93～121頁。
- 中島恵 (2006) 「経営理念浸透プロセスの一研究～東京ディズニーリゾートの事例～」『経営学研究論集』第24号、57～76頁。
- 瀬戸正則 (2008) 「経営理念の組織内浸透におけるコミュニケーションに関する研究—同族経営中小企業における経営者・中間管理職の行動を中心に—」『経営教育研究』Vol.11, No.2、125～139頁。
- 北居明・田中雅子 (2009) 「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析—一定着化と内面化—」『経営教育研究』Vol.12, No.2、49～58頁。
- 高巖 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」『麗澤経済研究』Vol.18, No.1、57～66頁。
- 高尾義明 (2010) 「経営理念は役に立つのか：経営理念と成果についての先行研究からの考察」『経営哲学』第7巻第2号、38～51頁。

高尾義明・王英燕（2011）「経営理念の浸透次元と影響要因—組織ルーティン論からのアプローチ—」『組織科学』Vol.44、No.4、52～66頁。

田中雅子（2012）「理念浸透プロセスの具体化と精緻化—3つのモデルを検討材料に—」『経営哲学』第9巻第1号、21～31頁。

柴田仁夫（2013）「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』第10号、27～38頁。

田中雅子（2013）「経営理念の内容表現が浸透要因に与える影響」『同志社商学』第64巻第6号、1147～1164頁。

野中郁次郎・紺野登・廣瀬文乃（2014）「エビデンスベースの知識創造理論モデルの展開に向けて」『一橋ビジネスレビュー』2014年夏号、86～101頁。