

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

**KOBE UNIVERSITY**

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

Working Paper 2002・11

企業経営におけるミッション形成プロセスの調査・  
経営者はいかにして使命感を持つに至るのか

的場 正晃

**企業経営におけるミッション形成プロセスの調査**  
**- 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか -**

的場 正晃

## 目次

序章.....	1
第1節 問題意識.....	1
第2節 「ミッション経営」の定義.....	2
第3節 ミッション経営と企業業績.....	4
第1章 研究課題.....	7
第1節 研究の目的.....	7
第2節 研究の意義.....	7
第2章 関連する文献研究.....	8
第1節 ミッションが備えるべき基本条件の研究.....	8
第2節 経営者に求められる要件に関する研究.....	9
第3節 ミッション形成に影響を与える要因に関する研究.....	10
第4節 先行研究の限界と課題.....	10
第3章 調査の概要.....	11
第1節 仮説の設定.....	11
第2節 調査方法.....	12
第3節 調査対象企業の選定.....	13
第4節 調査対象企業の概要.....	13
第5節 インタビューガイドラインの作成.....	17
第6節 インタビューの方法.....	18
第4章 調査の結果.....	19
第1節 ミッション形成の時期.....	19
第2節 ミッション経営者の特徴.....	20
第1項 プラス思考.....	20
第2項 謙虚さ.....	21
第3項 学ぶ姿勢.....	22
第4項 大きな夢や目標.....	22
第5項 他者への思いやり.....	23
第3節 経営者に影響を与えたイベント.....	24
第4節 経営者に気付きを促す触媒.....	25
第5節 小括.....	26
第5章 ミッション形成に影響を及ぼす要因の分析.....	27
第1節 経営者に影響を与えた「イベント」と「時期」のクロス集計.....	27
第2節 ミッション形成を促す要因～「シード・エクスペリエンス」と	

「トリガリング・イベント」	29
第6章 ミッションをつくる能力についての分析	32
第1節 修羅場体験から学ぶ	32
第2節 自らのヒストリーからレッスンを引き出す	33
第3節 健全な野心を育む	34
第4節 ミッション形成能力の開発	35
第5節 まとめ～ミッション形成モデルの構築	38
第7章 結論	40
第1節 本研究の要約	40
第2節 本研究の結論～産業界への提言	40
第3節 本研究の含意と限界	42
第4節 今後の課題	42
参考文献	44
付録「取材申し込み用趣意書」見本	46

## 序章

### 第1節 問題意識

新しい世紀に入っても、日本経済は長い低迷のトンネルから脱しきれず、国全体の活力が急速に失われつつある。国際社会におけるわが国の地位や影響力は著しく低下し、米国の格付け会社の中には日本の国債を途上国並みに格付けるところも出てきた<sup>1</sup>。

ミクロレベルに目を転じると、従来のコアビジネスが完全に行き詰まりを見せ、収益の悪化に歯止めがかからず、2002年3月期決算では巨額の赤字を計上する企業が続出した<sup>2</sup>。経営破たんによる従業員の解雇や、大規模なリストラによる人員削減の影響で失業率は上昇し<sup>3</sup>、日本的経営の代名詞とさえ言われた終身雇用は完全に崩れ去り、過去のものとなってしまった。運良く会社に残り、職に就いている人たちでさえ、恒常的な賃金カットや、いつリストラの対象になるかわからないという不安におびえ、ますます自己保全的な考え方に陥ってしまっている。昨今の高等学校では、親が授業料を払えずやむなく退学に追い込まれる生徒の数が急増しているとの報告もあり、不景気の影響が社会全体に及び始めていることが窺い知れる。

わが国が活力を取り戻す上で、産業界が果たすべき役割は非常に大きく、各企業が更なる努力を重ね、一日も早く経済の建て直しを図る必要があることは今さら説明する必要のないほど自明の理である。しかしながら、その方向に逆行するかの如く、ここにきて企業の不祥事が後を絶たず、社会の信頼を著しく低下させる事態を招いているのはまことに由々しき問題である。(表序 - 1 参照)

表序 - 1 最近の主な企業不祥事

不祥事を起こした企業	不祥事の概要
自動車メーカー A 社	欠陥車の存在を 30 年以上、隠しつづける。
食品メーカー B 社	食中毒事件に続き、子会社の品質偽装表示が発覚。
金融機関 C 銀行	システム障害により顧客に多大の不利益をもたらす。
清掃用具レンタル D 社	子会社の扱う食品が違法な食品添加物を使用。
総合商社 E 社	プラント建設で外務省と癒着、不公正な落札。

消費者は、毎日のように報道される企業の不祥事に辟易し、何を信頼すればいいかわからなくなるとともに、自分で自分を守るために消費行動において自ずと厳しい選別の眼を

<sup>1</sup> 2002年6月1日の読売新聞の記事によると、米格付け会社ムーディーズ・インベスターズ・サービスは、日本の長期国債格付けを最上位から四番目の「A a 3」から二段階低い「A a 2」に引き下げたと発表した。

<sup>2</sup> 東京証券取引所の発表によると、東証上場 1507 社の 2002.3 月期の連結決算の集計結果は、売上高は前期比 1.9%の減少にとどまったが経常利益は 58.4%の大幅減となり、税引き後利益は赤字に転落した。

<sup>3</sup> 総務省発表の平成 14 年 5 月の完全失業率は前月に比べ、0.2 ポイント上昇の 5.4%と過去最悪の数値となった。

企業に対して向けるようになってきた。欠陥を隠し続ける自動車メーカーや、消費者にうそをつき続ける食品メーカー、顧客本位を忘れシステム障害を発生させる銀行などは、もはや存在すること自体が社会に害悪をもたらす、存続が許されないのである。実際、不祥事を起こした食品メーカーが、会社清算に追い込まれた事件は記憶に新しいが、これからの企業には社会志向性がなければ市場から撤退を迫られるのである。

第二次世界大戦後、廃墟の中から立ち上がり、奇跡の経済成長を成し遂げた日本経済がなぜ、いつまでも立ち直ることができないのか。そして、かつて製造業を中心に圧倒的な国際競争力を誇り、わが国の経済成長を支えてきた日本企業がなぜ、これほどまでに墮落し迷走しているのか。

すべての問題が発生するもとになっているのは企業本来の使命感の欠如、もっといえば経営者のモラルの低下にあるのではないのか。企業経営というものが、それほど単純なシステムではないということは充分理解しているが、少なくとも経営者が、「この事業を通じて社会に何をもちたらすのか」という問いを持ち続け、本当に人類のためになると、あるいは世界全体が幸福になるという事業を展開しなければ、社会からの信用を獲得できず、永続的な企業の発展は望み得ないであろう。

かつてはわが国にも井深大、本田宗一郎、土光敏夫、松下幸之助、などに代表される偉大な経営者が数多く存在した。彼らは、強い信念に基づき、時には命をかけるほどの強い使命感を持って事業に取り組み、輝かしい業績を残した。彼らは、経営にとって最も大切なことは何かと問われると、みな一様に、経営者が高い志を持つことだと答えている。

表序 - 2 わが国を代表する主な経営者の志

経営者名	経営者としての志に関する著述
井深大 (ソニー創業者)	大事なことは、経営者はいつも背水の陣をしいて仕事に打ち込むことだと思いますね。 <sup>4</sup>
本田宗一郎 (本田技研工業創業者)	株式会社とは、多くの人の幸福を追求するために、もっとも効率的で便利な組織である。お互いにそれを約束しようではないか。 <sup>5</sup>
土光敏夫 (元経団連会長)	企業は自分が社会の一要素であるということを忘れてはいかん。利益は必要だが、それも社会のためにあるわけで、それを忘れて、ただ企業のために高く売る、お客はそのためにあるという考えはおかしいんじゃないか。 <sup>6</sup>
松下幸之助 (松下電器産業創業者)	私自身は自分の会社の活動が社会の人々にとってプラスになっているかどうかということを常に自問自答してきた。 <sup>7</sup>

こうした発言は理屈ではなく、長い経営体験の中でさまざまな困難に立ち向かい乗り越えてきた人にしか掴み取れない経営の実学であり、それに対して第三者が意見を差し挟む

<sup>4</sup> 二宮欣也(1968),214 頁

<sup>5</sup> 梶原一明(2002),11 頁

<sup>6</sup> PHP 研究所編(2002),198 頁

<sup>7</sup> 松下幸之助(1978),27 頁

余地のない範疇のものである。

しかしながら、これらの話は聞く者をして感動こそ引き出すものの、その重要性に気づかせ、行動変革を促すほどのインパクトは持ち得ていないのが実情である。その原因は、この種の話が成功した経営者の「経営実践談」の域を脱しておらず、経営者の高い志がどのようにして経営成果に結びつくのか、そのプロセスや両者の因果関係が実証的に明らかにされていないことである。偉大な経営者が残したすばらしい業績やものの見方・考え方が、伝記や著作などの形で語り継がれているにもかかわらず、現代の経済界に彼らの遺訓が十分に継承されていない背景にはこのような要因があるのかもしれない。混迷を極める経済界に警鐘を鳴らすためにもっとも大切なことは、「経営者の志(ミッション)」というインタンジブルなファクターと、「経営成果」との間の因果関係を明らかにし、世の経営者にミッションの大切さを気づかせることであろう。

本研究はこうした問題意識のもと、ミッションがどのようにして形成されるのか明らかにすることを目的にしている。経営者がミッションを持つに至るプロセスが明らかになり、それを促進する施策を社会全体で取り組むことができれば多くの経営者に自らの果たすべきミッションを自覚させることができるであろう。それこそが、企業不祥事をなくす第一歩となると考え、調査研究を進めることにした。

## 第2節 「ミッション経営」の定義

ここで、本研究において使用する「ミッション経営」ということばの定義をしておく。そもそも英語の mission とは、宗教用語であり、キリスト教の伝道士たちが命を賭してまで布教にかけけることを指していた。典型的な事例として、サン・フランシスコ・ザビエルがキリスト教布教のため、たいへんな苦勞をして、欧州から遙かかなたの日本にまでやってきたことがあげられる。彼には命を賭けるほどの危険を冒してまで、日本の人々に伝えたいものがあつたのであり、それを成し遂げることが自身に課せられた使命であると固く信じていたのである。このように、本来、mission とは、ある目的遂行のためには、命をなげうってもいいと思うほどの強い信念を持つことを指していたのであり、今日では、一般用語として「使命」「天職」などと訳されることが多い。

企業におけるミッションとは、アーサー・アンダーセン(1997)の定義によれば、「経営の意思」として企業の存在意義・事業・願望・価値観などを表したものとされ、小野(2000)は企業が果たすべき社会的使命と定義している。表現こそ違うが、いずれも企業が自社の事業ドメインを設定し戦略を立案する上で大きな方向性を指し示すものとしてミッションを捉えている。

類似の概念である経営理念に関しては、どのような定義がなされているであろうか。Ouchi(1981)によれば、「会社とその社会的・経済的環境の関係、会社の基本的目的、この目的を達成するために用いられる手段の3点を明文化したものとされ、奥村(1994)によれば「経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念」とされている。

経営理念は、明文化され、経営者によってことばとして公表されたものであり可視性の高いものであるが、ミッションは必ずしもそのような条件を満たす必要はなく、不可視的であっても、その存在が認知さえされればいいというのが筆者の見解である。筆者はこれまで多くの企業と接触してきたが、りっぱな経営理念が額に飾られていながら形骸化



している企業が多い一方で、文章化されてはいないものの、経営者の思いが組織の隅々まで浸透していると感じさせる企業も少なからず存在した。こうした事実から、大切なことは経営に対する考え方が文章になっているか否かではなく、それが組織全体に伝わり共有化されているかどうかということなのである。したがって、明文化されていなくても、経営に対する熱い思いがあって、それを組織構成員がことばで伝達しあわずとも共有されているとすれば、それはミッションと呼べるのである。

本研究においては「ミッション経営」を「経営者の強いリーダーシップのもと、全従業員が一丸となって、ステークホルダーの価値創造に取り組む経営」と定義する。「経営者の強いリーダーシップ」とは、経営者が強い使命感を持ちその価値観に従って事業に取り組み、組織を引っ張っていく状態を指し、「全従業員が一丸となって」とは、経営者の思想が組織の隅々に浸透している状況を意味する。そしてここでいう「ステークホルダー」とはもちろん、顧客、株主、従業員、社会を指すことは言うまでもない。

なお、ミッション経営を実践している経営者のことを以後、「ミッション経営者」と表現することとする。

### 第3節 ミッション経営と企業業績

本研究は、ミッション経営こそが企業に持続的な成長をもたらす大きなファクターのひとつであることを前提としているが、果たしてミッション経営は、ほんとうに会社の成長に大きな影響を及ぼしているのだろうか。

Kotter & Heskett(1992)は、企業文化と業績との相関関係を明らかにするため、207社に対する調査・分析を行った。その結果、ある種の企業文化はその企業の長期的な業績を向上させることに貢献し、逆に他の種類の企業文化は企業業績を悪化させるという事実が発見された。そして、前者の企業文化とは、その組織における真の価値観が語り続けられるような文化であることを明らかにするとともに、そのような文化を作る上で経営者の役割が大きいことを指摘した。

本研究で調査対象としているミッション経営を実践している企業とは、まさに Kotter & Heskett の言う「その組織における真の価値観が語り続けられる文化」を備えた企業である。彼らの研究結果が正しければ、ミッション経営も高業績をもたらすはずである。

そこで、表序 - 3 では、ミッション経営を実践している企業の主な財務指標の過去3年間の平均値をそれぞれの業界平均値と比較し、業績面において優位性を持っているのか否か簡単な検証を試みた。分析対象企業については、本研究において実際に取材を実施した企業の中から選定した。取材先29社の中から、データの入手可能性を考慮して上場企業に絞り込んだ結果、次頁の13社が対象になった。

表序 - 3 ミッション経営を実践している企業の業績

企業名	業種	特徴	主な財務指標の「過去3年間平均値」と「業界平均値」(%) <sup>8</sup>				
			売上高利益率	増益率 <sup>9</sup>	ROE	ROA	自己資本比率
マイスター・エンジニアリング	メンテナンス	高齢者雇用の小会社設立	4.44 (3.52)	4.95 (16.97)	7.31 (8.38)	5.47 (4.75)	74.8 (56.86)
堀場製作所	測定器	元祖・学生ベンチャー	0.65 (4.03)	71.5 (162.3)	1.27 (6.33)	0.55 (3.60)	41.0 (57.01)
トーセ <sup>10</sup>	ソフトウェア	売上高よりも利益にこだわる	14.0 (3.65)	22.9 ( 3.89)	8.39 (5.52)	7.05 (2.80)	84.0 (54.82)
TAC <sup>11</sup>	学習塾	業界最大手	2.05 (3.39)	71.8 (96.91)	33.63 (3.65)	4.39 (1.62)	13.5 (44.61)
グルメ軒屋 <sup>12</sup>	レストラン	学校経営にも着手し成果上げる	3.41 (2.59)	24.2 (550.1)	6.26 (8.38)	3.36 (3.96)	53.7 (48.18)
くらコーポレーション <sup>13</sup>	レストラン	1999年ニュービジネス大賞	2.79 (2.59)	14.6 (550.1)	25.13 (8.38)	9.44 (3.96)	47.7 (48.18)
ワタベウェディング	レンタル	海外拳式を一般化させた	2.41 (1.84)	53.8 ( 40.8)	9.86 (1.62)	3.61 (0.49)	38.9 (32.31)
ユニバーサルホーム	住宅	顧客ニーズを捉え、急成長	8.05 ( 1.63)	42.0 ( )	17.38 ( 0.44)	10.66 ( 0.16)	77.6 (33.58)
ローランド	楽器	世界的電子楽器メーカー	2.46 ( 7.86)	69.5 ( )	2.98 ( 14.4)	2.22 ( 5.66)	74.3 (39.82)
イマジニア <sup>14</sup>	ソフトウェア	教育用ゲームソフトを開発	11.8 (3.65)	- ( 3.89)	6.32 (5.52)	5.93 (2.80)	92.7 (54.82)
NTTドコモ	通信	携帯電話で圧倒的なシェア	4.87 (3.62)	27.4 ( 62.7)	9.28 (1.92)	4.98 (0.69)	54.8 (35.43)
未来工業	合成樹脂	ローテ製品でありながら高収益	6.45 (3.48)	13.8 ( 4.35)	5.91 ( 6.21)	3.99 ( 2.85)	68.4 ( 46.3)
アシックス	スポーツ用品	世界的スポーツ用品メーカー	1.24 ( 3.13)	55.3 ( )	3.65 ( 4.37)	1.42 ( 1.83)	39.3 (41.69)

( )内は業界平均値

上記のデータの比較で、ミッション経営を実践している企業のほうが業界平均値よりも優れた数値を示している箇所には網掛けを施して目立つようにしている。これらのデータからは、ミッション経営を実践している企業が概ね高い収益性・安全性・成長性を実現していることがわかるが、すべての会社が当てはまるわけではなく、一概にミッション経営が高業績につながるとは言いきれない。しかしながら、ここで注目したいのが売上高利益率である。今回の分析対象企業13社のうち10社が業界平均を超える数値を上げ、さらにそのうちの半数の企業は、業界の群を抜いているのである。厳しいデフレ経済のもと、経営者の意識が、売上高の伸びよりも利益の確保に向けられている時代にあって、このようにミッション経営を実践している企業が堅調に利益を上げていることは注目に値するし、ミッションと高収益の間に何らかの相関関係が存在することは窺い知れる。

<sup>8</sup> 業界平均値は『日経経営指標 2001 春』に掲載されている 99.10～00.9 の数値を適用。

<sup>9</sup> 各社の増益率は過去2年間の平均値を適用。

<sup>10</sup> 過去2年間の財務指標を適用。

<sup>11</sup> ROE、ROAは過去2年間の平均値を適用。

<sup>12</sup> ROE、ROAは過去2年間の平均値を適用。

<sup>13</sup> 単独決算の数値を適用。

<sup>14</sup> 単独決算の数値を適用。

「ミッション経営」と「業績」の因果関係の実証的な解明は今後の研究に譲ることとするが、本研究においては、ミッション経営が高業績をもたらすことを前提に議論を進めていきたい。

## 第1章 研究課題

本研究は、ミッション経営を実践している企業経営者がどのようにして、経営者としての使命感を確立し、経営哲学・企業理念を構築していったのか、そのヒストリーを探る中で、影響を受けたイベントなどを明らかにし、企業経営におけるミッション形成のプロセスを解明するものである。

### 第1節 研究の目的

本研究は、多くの企業経営者に対して、健全なミッションを形成するためのガイドラインを提示することを目的としており、あくまでも実務への応用を重視している。そのために、得られた研究成果やそこから導き出される主張にはできるだけ具体性・汎用性を持たせるようにし(具体的事例も多く取り上げ)、実際の企業経営に応用・実践しやすい内容になるよう留意していく。

特に、 経営者がミッションを形成する時期

ミッションを形成するきっかけとなった出来事や人との出会い

ミッション経営を実践する経営者の資質

などの項目については、本研究における最重要課題であるため、定性的分析を徹底することで、具体的な研究成果を明らかにし、実践的な主張を行っていく。

### 第2節 研究の意義

過去の研究では、企業経営においてミッションがどのようにして形成されるのかそのメカニズムを解明することを目的としたものはほとんど見当たらなかった。しかし、それが明らかにならない限り、経営者がミッション経営の重要性は理解できても実践に移せないのではないだろうか。

本研究はこうした過去の研究がカバーしきれなかった課題を明らかにするものであり、得られる研究成果がミッション経営を実践するためのガイドラインとなりうる点に経営学上の意義を見出すことができるのである。

本研究で解明された事実や法則が多くの経営者に伝えられ、そのうちのたとえ一社でもミッション経営の意義・重要性を理解し実践するようなモデル企業ができれば幸いである。たとえ一社でもミッション経営の雛型ができれば、徐々にではあるが産業界全体の価値観を正しい方向へ変えていき、企業不祥事を許さない社会の構築への第一歩につながるであろう。

このように、研究成果が確実に企業や社会を変えていく可能性を秘めている点に、本研究の実務上の意義が包含されているといえよう。

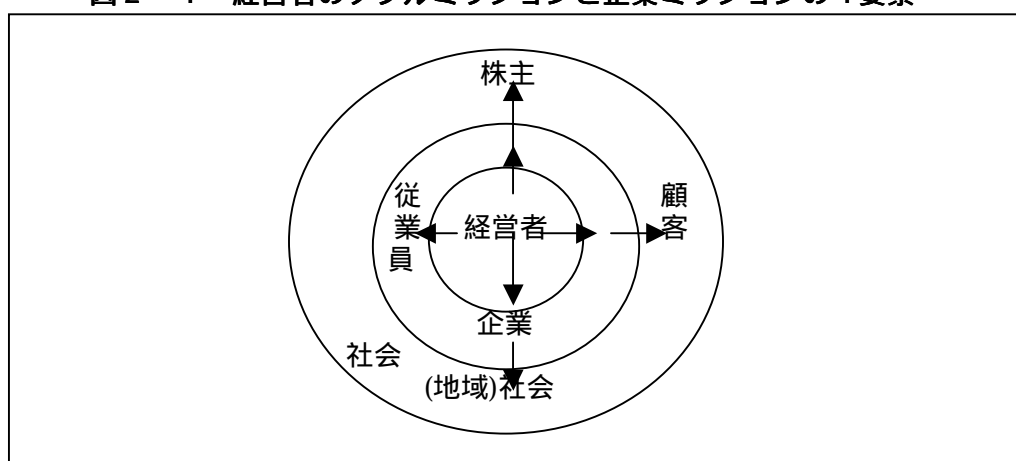
## 第2章 関連する文献研究

本章では、ミッション経営と、その類似の概念である経営理念に関して、先行研究のレビューを行う。その上で、この分野における先行研究の限界と今後の課題を指摘し、本研究で取り上げるテーマとの関連性を述べる。

### 第1節 ミッションが備えるべき基本条件の研究

ミッション経営に関する研究の第一人者である小野(2000)によれば、経営者が決めなければならないミッションには二つの異なった種類(ダブルミッション)があるとされている。その第一が、「企業が社会に対して果たすべき使命」であり、第二のミッションは、その経営者自身が、自分の率いる企業(およびその構成員である従業員)に対してどのような役割を果たすべきかというものである。さらに小野は、事業活動を通じて貢献する対象を顧客・株主・従業員・社会の4つに分類し、これらを4つのミッション要素と定義した上で、この4者の利害を調和するキーファクターを、顧客思考ミッションから出発する経営であるとしている。(図2-1参照)

図2-1 経営者のダブルミッションと企業ミッションの4要素<sup>15</sup>



アーサーアンダーセン(1997)は、企業の成長の原動力は経営者の持つ経営技術ではなく経営者の成長しようとする燃えるような意思の力に負うところが大きいとし、その経営者の意思こそがミッションそのものであるとしている。そして、よいミッションとは多くの利害関係者に受け入れられ、経営戦略・経営管理の拠り所となり、企業を成功の道へリードするものであると主張している。

経営者の価値観がベースになっているという点で、ミッションに近い概念である経営理念に関してはさらに多くの研究がなされてきた。奥村(1994)は、経営理念を「企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念である」と定義した上で、経営者が固く信ずる事柄であり、真理についての思索、長年の経験上の経験や観察など、信ずるに至った理由が存在するものであると述べている。

<sup>15</sup> 出所：小野桂之介(2000),44頁。

清水(2000)の研究によれば、経営理念は、経営者の個人の哲学と企業文化の積すなわち交わりとしてあらわされるものとされている。そして、経営理念を支える経営者個人の哲学は、自分は何のために生きているのかという深い内省から出発し、人生についての高邁な理想を持ちつづけることで構築されるとしている。

これら先行研究から、ミッションおよび経営理念には、経営者の経営に対する燃えるような意思が反映されるべきであり、その意思のベースに経営者の確固とした人生観・人間観・社会観などがなければ、多くの人々の共感を得られないことが明らかとなった。

## 第2節 経営者に求められる要件に関する研究

ミッションを形成する上で、経営者が果たすべき役割はあまりにも大きいため、経営者の要件についての考察は避けて通れない。

Kotter(1997)は、松下電器の創業者・松下幸之助の生涯を研究し、彼が生涯を通じて繰り返してきた学習パターンに注目した。通常は人を消耗させてしまう苦難さえも、松下は学習の源泉に変え、最終的には後の成功の背後に潜む原動力へと変化させていった事実をもとに、21世紀のリーダーには生涯学び続ける姿勢が不可欠であることを説いた。

Tichy(1997)は、すぐれたリーダーたちの研究を通じて、彼らの価値観の源泉には各々のストーリーが存在し、大きな影響を及ぼしていることを明らかにした。その上で、リーダーに求められる要件として、自らの経験から教育的見地を探り出す能力と、それを語る能力を指摘している。

Collins(2001)は、Good Company がどうすれば Great Company になれるかを6年の歳月をかけて実証的に研究した結果、偉大な実績に飛躍した企業はすべて「第五水準の経営者」に率いられていたことを明らかにした。ここでいう第五水準の経営者とは、個人としての謙虚さと、職業人としての意思の強さという相反する二つの要素を併せ持った経営者を指し、多くの人々がその状態になれる要素を持っていると指摘している。

さらに Collins は、第五水準の経営者が行う経営の本質を「規律の文化」の醸成であるとし、こうして形作られていった企業文化が偉大な業績の原動力となっていると結論づけ、あらためて経営者の資質が業績に直結することを強調している。

以上のように多くの先行研究において、企業経営におよぼす経営者の影響の大きさが述べられており、それゆえに経営者は、どこまでも理想の経営者像を求めて自らの資質を高め続けていくことが求められる。これら先行研究で理想の経営者像や、求められる資質が明らかにされたことは、これからの経営者が自己啓発をする上で大きな指針となることであろう。

表2 - 1 先行研究に見る理想的な経営者の資質

研究者	理想的な経営者の資質
Kotter(1997)	逆境さえも学びに変えるプラス思考、学ぶ姿勢。
Tichy(1997)	絶えず自己のヒストリーから教訓を引き出す能力。得られた教訓を人々に伝える説得力。
Collins(2001)	個人としての謙虚さと職業人としての意思の強さを併せ持つ。

### 第3節 ミッション形成に影響を与える要因に関する研究

Tichy(1997)は、ミッションの概念に近いエッジ(現実を直視し、それに基づいて行動する勇氣)を経営者がいかにして持つようになったかを研究した。その結果、困難な状況こそがエッジを育てる絶対条件であることを明らかにし、苦勞や挫折を体験しそこから回復することによって、信念や使命感、自信、自主自立の精神が生まれると述べている。

長い実業経験をふまえて経営のあるべき姿を世に問いかけ、多くの経営者の考え方に影響を与えた Basile(1965)は、経営者が物事の本質を見抜く目を養うためには、内面的な素質の強化、すなわち生き方の秘訣、考え方の秘訣、感じ方の秘訣に結ばれた、技術の発達を司る諸能力の調和と均衡によって、外部世界の動きを掌握しなければならないと述べている。さらに Basile は、そのための手段として深い生きた教養を身につけることを主張し、古典や哲学、芸術、宗教、自然とのふれあい、瞑想などを通して深い内省をすることが重要であると指摘している。

EQ の提唱者である Goleman(2002)は、リーダーシップを開発する上で、「理想の自分」と「現実の自分」を正確に知ることが重要であるとし、そのために自分自身を深く内省し、自分の根底にある人生観や哲学、抱負、長所などを理解しなければいけないと述べている。そして、それらが理解できた時にはじめて理想の自分像が見え初め、そのためになすべきビジョンやミッションが発見しやすくなると結論づけている。

手段や方法はさまざまであるが、いずれの研究においても、自己を深く見つめることの有用性を指摘しているところが共通点である。

### 第4節 先行研究の限界と課題

ここまで、過去の先行研究のレビューを行ってきたが、これらの研究からはミッション経営の意義や重要性が充分理解できるが、それではどうすればミッションが形成されるかという点についてはいずれも明らかにされていなかった。ミッション経営という理想像の内容は明らかにしたものの、そこにいたる手段・方法を提示していない点が、先行研究の限界であり、今後の課題である。

小野(2000)が指摘しているように、ミッションの所有権は誰にあるかを明らかにした上で、ミッション形成の望ましいプロセスを解明することは重要な研究テーマであり、本研究は、まさにこの点をリサーチクエスションとしている。

ミッションというものが、一朝一夕にできあがるものではなく、長い時間の中で、様々な要因が絡み合って形成されていくものであるとするならば、その形成プロセスを分析することは容易なことではなく、だからこそ、過去の先行研究でも解明できなかった難しいテーマなのかもしれない。しかし、その企業および経営者の生い立ちや歴史を丹念に執着心を持って探れば、必ず現在のミッションを生み出す源となった思想の一端や、影響を与えた出来事や触媒が発見できるはずであるし、調査対象を多くすればするほど、普遍性のある法則も見出しやすくなるであろう。

本研究は、こうした信念のもと、29人の経営者に対するインタビュー調査を通して、これまで試みられなかったミッション形成のプロセスを明らかにするものである。

### 第3章 調査の概要

前章では、先行研究における限界としてミッション形成プロセスが明らかにされていない点を指摘したが、本章では、この点を解明する為の調査の基本の考え方と具体的な進め方についてふれておきたい。

#### 第1節 仮説の設定

研究の大まかな方向性を指し示すために、以下の仮説を設定した。

創業当初は企業にミッションは存在しないが、事業活動の展開とともに形成されるものである。

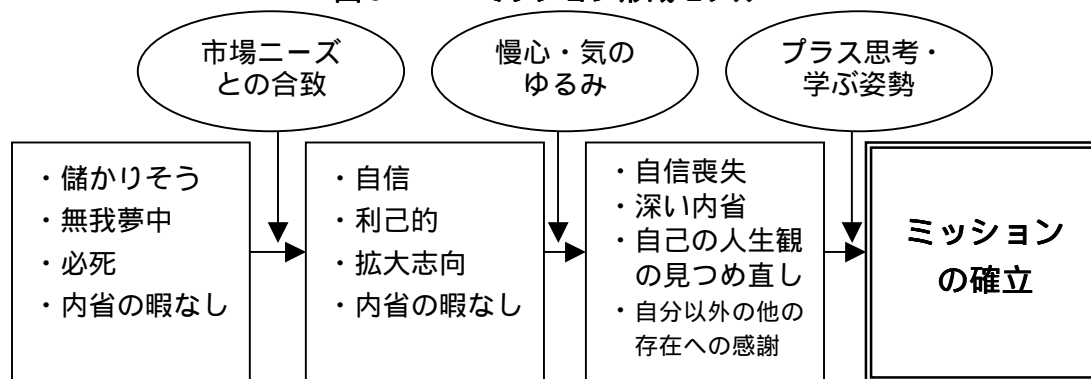
事業活動の展開において、順境時よりもむしろ逆境時の体験がミッション形成を促す。

経営者に学ぶ姿勢がなければミッションは確立しにくい。

これらの仮説を設定した根拠として、ミッションというものの奥の深さがある。命をかけてまでも、事業を通じた目標達成のために邁進する原動力がミッションであるとするならば、それほど容易に形成されるものではないであろう。創業時からミッションを持っている経営者ももちろん存在するであろうが、多くの経営者は、実際に経営を進める中で、資金繰りに苦しんだり、商品がなかなか売れなかったり、従業員が定着しなかったり、その他、さまざまな苦労や困難な体験を重ねる中で、事業の本質や自社の真のミッションを悟るのではないだろうか。困難な体験の中でこそ、何のためにこの事業を行うのか、どうすれば経営者としての真の喜びを見出せるのか、といった問いを自分に投げかけることができるのであり、その繰り返しを通してミッションが形成されるものではないだろうか。

こうした考え方に則り、「ミッション形成の時期」、「誘因」、「経営者の資質」の3つの観点から仮説を設定したわけであるが、図3 - 1はそれらを「ミッション形成モデル」としてまとめている。

図3 - 1 ミッション形成モデル<sup>16</sup>



<sup>16</sup> 筆者の考えをもとに独自に作成。



上図は、ミッション形成プロセスを一つのモデルとして簡略化して表したものであり、あくまでもその目的は、ミッション形成に影響を及ぼす要因にフォーカスを当てることである。したがって、このモデルですべての事象を言い表す意図のないことをあらかじめ断っておきたい。

## 第2節 調査方法

企業経営におけるミッション形成プロセスを分析するために、ミッション経営を実践している企業を対象とした調査を実施する。調査で明らかにしたいことは、

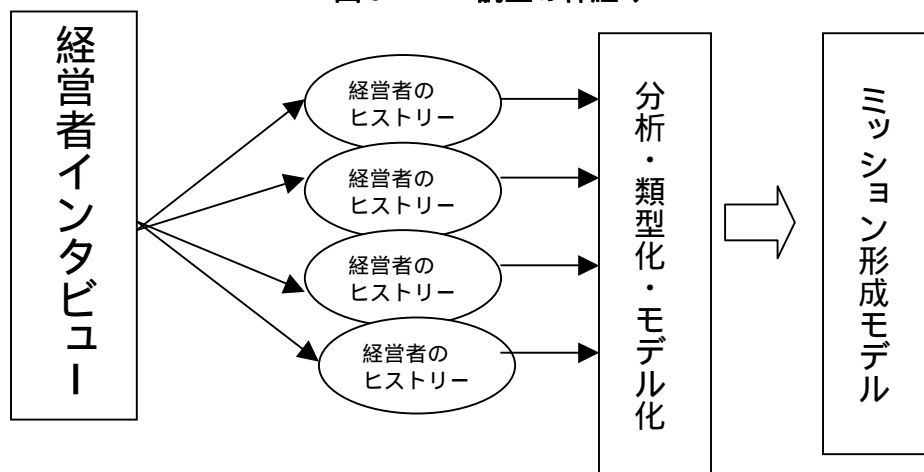
経営者がミッションを形成する上で大きな影響を受けたイベントの内容  
そこからどのようなレッスンを引き出し、そのことによって、感情がどのように動き、  
自らの考え方にどのような変化が現れたか

以上の2点が中心になるが、とを同時に調査するためには、定性的なアプローチを用いて、経営者の内面に深く入り込み、エモーショナルな部分を引き出す必要がある。

したがって、本研究においては、ミッション経営者に対してインタビュー調査を実施し、できるだけオープンエンドな質問で、それぞれの経営者としてのヒストリーを調査趣旨から逸脱しない範囲で自由に語ってもらうこととする。インタビュー形式も、最初の数名に対してはインフォーマル形式に近い情報収集を主目的としたものを実施し、回数を重ねる中で、徐々に焦点を絞り込み、フォーマル形式のインタビューに切り替えていく。

こうして得られた経営者のヒストリーを一つひとつ仔細に分析し、ミッション形成プロセスの類型化・モデル化を図り、最終的には何パターンかのミッション形成モデルとしてまとめ、仮説の検証を行うこととする。(図3 - 2 参照)

図3 - 2 調査の枠組み<sup>17</sup>



<sup>17</sup> 筆者の考え方を元に独自に作成

### 第3節 調査対象企業の選定

本調査を行うにあたって、ミッション経営の定義に従い、以下の選定基準を設け、対象企業およびインタビューを行う経営者を絞り込んだ。

#### 【取材先の選定基準】

確固としたミッションを持ち、着実に実践している企業<sup>18</sup>

経営者が強いリーダーシップを発揮している企業<sup>19</sup>

アクセス可能な企業<sup>20</sup>

調査対象の選定にあたり、まずその企業・経営者へのアクセス可能性を考慮し、50社をリストアップし(第一次選定)その上で、と の基準で絞込みを行った(第二次選定)。この際、選定基準に「業績が伸びていること」を加えるか否かで判断に迷いが生じたが、結局この基準は外すことにした。序章で述べたように本研究においては、ミッション経営が高業績であることを前提にしているのであるが、それは長期的に捉えた場合のことであり、短期的・一時的には業績が悪化することは当然考えられるのである。したがって、直近の業績が低迷していても(減収減益)ミッション経営を力強く実践し、近い将来、業績の回復が充分期待できる企業<sup>21</sup>も調査対象に加えることにした。

### 第4節 調査対象企業の概要

こうした選定の結果、33社が調査対象としてリストアップされ、さっそく取材の申し込みを行った。取材申し込みは、秘書に電話で概要を伝えたあと、趣意書<sup>22</sup>を送付し、検討していただくという形式を取った。

結果的には28社29名<sup>23</sup>の経営者から取材の許諾が得られ(5社に断られた<sup>24</sup>)、実際に取材を実施した。

次頁の表3-1は、取材先企業28社の概要(企業名、インタビューした経営者名、業種、特徴)をまとめたものである。

<sup>18</sup> 過去の講演や、雑誌、新聞でのインタビュー、自身の著作などで、自社のミッションについて明快に自分の考え方を述べている経営者とその企業を選んだ。

<sup>19</sup> この点に関しては業界における評判などを判断材料にした。

<sup>20</sup> 筆者の仕事上のつながりを活かして取材可能な会社を選んだ。

<sup>21</sup> 今回の取材先企業のうち、3社が業績が悪化している企業であった。

<sup>22</sup> 巻末の付録1を参照。

<sup>23</sup> 堀場製作所では一社で2名にインタビューを実施したので、全体の会社数と経営者数が合致しない。

<sup>24</sup> 多忙であることが取材を断る理由でもっとも多かったが、中には、「第一線を引いた身なので現経営陣に配慮して発言を控えたい」という理由もあった。

表 3 - 1 取材先企業の概要

No	企業名	取材相手	業種	特徴
1	アンリ・シャルパンティエ	蟻田尚邦社長	洋菓子製造販売	関西で抜群のブランド力
2	マイスター・エンジニアリング	平野茂夫社長	メカトロメンテナンス	高齢者雇用の小会社設立
3	堀場製作所	堀場雅夫会長	測定機器	元祖・学生ベンチャー
4	堀場製作所	堀場厚社長	同上	同上
5	トーセ	齊藤茂社長	ゲームソフト	売上高よりも利益にこだわる
6	井筒八つ橋本舗	津田純一社長	八つ橋製造販売	老舗企業であり業界トップ
7	シュリット	久世泰雄社長	健康靴卸・小売	百貨店からの出店依頼が急増
8	T A C	齊藤博明社長	資格取得スクール	業界最大手
9	グルメ杵屋	椋本彦之社長	外食チェーン	学校経営にも着手、成果上げる
10	くらコーポレーション	田中邦彦社長	回転寿司チェーン	1999年ニュービジネス大賞
11	滋賀ダイハツ販売	後藤昌幸社長	自動車販売	地元で圧倒的な強みの営業力
12	ワタベウェディング	渡部隆夫社長	貸衣装・ウェディング	海外拳式を一般化させた
13	ユニバーサルホーム	加藤充社長	住宅	顧客ニーズを捉え、急成長
14	からふね屋珈琲	堀尾隆社長	喫茶チェーン	関西の若者に人気の喫茶店。
15	近江兄弟社	岩原侑社長	医薬品	倒産から復活、メンタム製造
16	ローランド	梯郁太郎特別顧問	電子楽器	世界的電子楽器メーカー
17	イマジニア	神蔵孝之社長	ゲームソフト	教育用ゲームソフトを開発
18	NTTドコモ	大星公二会長	携帯通信	携帯電話で圧倒的なシェア
19	セキセイ	石原正次社長	葬儀	ITを駆使し、業界慣行を破る
20	未来工業	武山博社長	電材製造	ローコスト製品でありながら高収益
21	タートルジャパン	三上敏彦社長	家庭教師派遣	きめ細かい指導で急成長
22	M K	青木定雄オーナー	タクシー	顧客満足の為には役所とも戦う
23	鶴屋吉信	稲田和子会長	和菓子製造販売	京都の老舗和菓子メーカー
24	がんこフードサービス	小嶋淳司社長	外食チェーン	大阪外食業界のリーダー的存在
25	たねや	山本徳次社長	和菓子製造販売	近江商人道の実践とIT活用
26	キュービーネット	小西國義会長	理髪チェーン	10分1000円で急成長
27	アシックス	鬼塚喜八郎会長	スポーツ用品製造	世界的スポーツ用品メーカー
28	フェニックス電機	斉藤定一社長	電機器具製造	倒産からの復活、再上場へ。
29	ヒロボー	松坂敬太郎社長	ラジコン製造	紡績からラジコンへ業態転換

経営者の役職は取材当時のもの

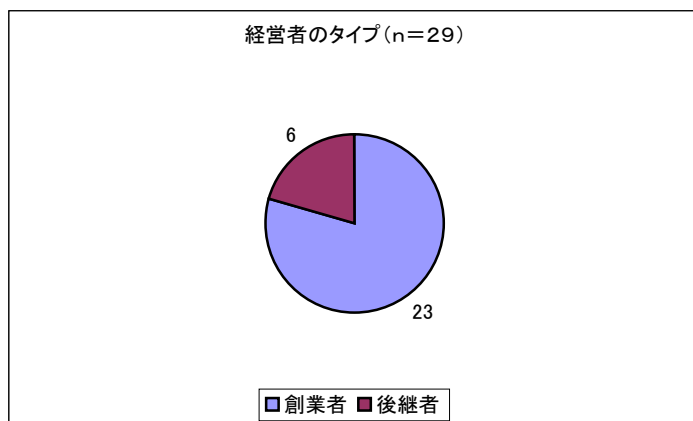
## 経営者・企業の分類

インタビューに応じていただいた経営者とその会社について、いくつかの指標をもとに分類を行い、それぞれの特徴を明らかにした。

### 経営者のタイプ - 創業者か後継者か

29名の経営者のうち、創業者が23名、後継経営者が6名であった<sup>25</sup>。

図表3 - 1 経営者のタイプ



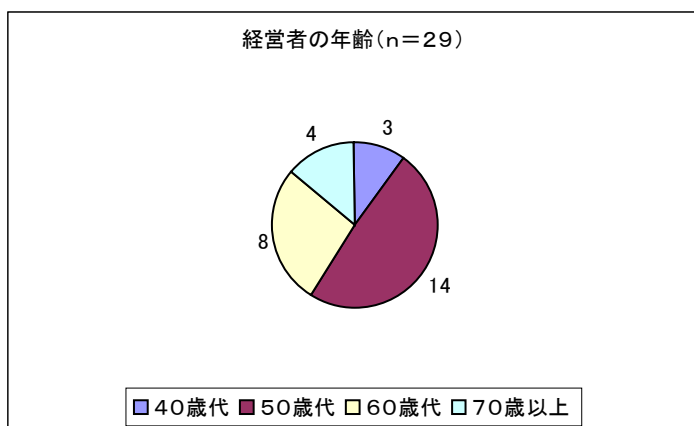
企業経営において、はっきりした自己の哲学を持ち、強いリーダーシップを発揮しているタイプの経営者を取材相手に選んだわけであるが、結果として全体の約8割を創業経営者が占めることとなった。

### 経営者の年齢

年齢構成を見ると、50歳代が14名で圧倒的に多く、全体の半数近くを占めている。60歳代が8名でそれに次ぎ、以下、70歳代以上が4名、40歳代が3名という構成になった。

<sup>25</sup> 厳密には後継経営者であっても、現在のその企業の価値観やビジネスモデルを作り上げた経営者は実質的な創業者と見なしている。

図表 3 - 2 経営者の年齢

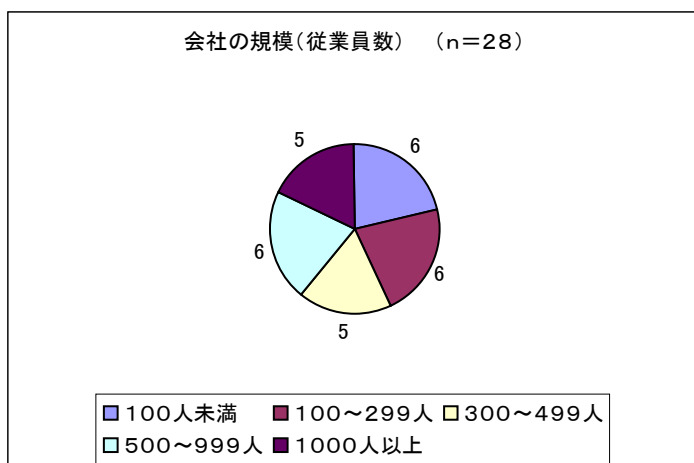


強いリーダーシップを発揮してミッション経営を実践するためには、気力・体力がいまだ衰えず、経営者としての経験の蓄積も豊富な50歳代が最も適しているのであろうか。

#### 会社の規模（従業員数）

会社の規模を図る指標にはさまざまなものがあるが、ここでは従業員数を用いて、分類を行った。その理由として、経営者インタビューの中で、「社員とその家族、そして取引先含めて 百人の生活を保障するべき責任が経営者の自分にある。」といった趣旨の発言がよく出てきたため、会社の影響度を図る指標として社員数適していると判断したからである。

図表 3 - 3 会社の規模（従業員数）

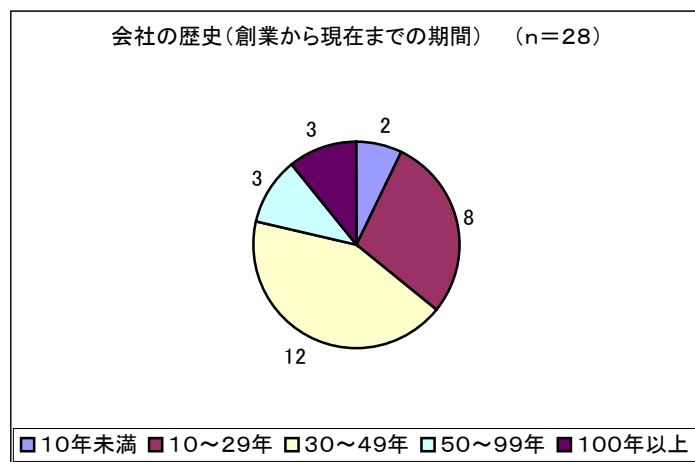


従業員数で見た会社の規模は、5つの分類にほぼ均等に分かれた。このことから、今回の取材が偏った企業規模の会社に対して行われたのではなく、中小企業から大企業まで、さまざまな規模の会社に対してバランスよく行われたことがわかる。

#### 会社の歴史

会社の歴史に関しては、創業から現在まで何年間にわたって、事業を営んでいるか、その期間を調べて、分類した。

図表 3 - 4 会社の歴史



創業後30～49年の会社が12社で最も多く、10～29年の会社が8社でそれに続いている。この2つの分類だけで、全体の70%を超えている。

以上の4つの分類から、今回の調査が50歳代の創業経営者を中心にインタビューが行われ、企業規模も中小企業から大企業まで、バランスよく調査がなされたことがわかる。前述の選定基準にしたがって調査対象企業を選んだわけであるが、結果として歴史の浅いベンチャー企業よりも、長期にわたって事業を存続させている企業を数多く調査したことも浮き彫りとなった。

### 第5節 インタビューガイドラインの作成

既述のとおり、経営者のヒストリーを詳しく聞き出すために、できるだけオープンエンドな質問に心がけた。したがって質問項目は極力少なくし、調査の初期段階では、以下の3点に絞り込んだ。

御社のミッションの内容はどのようなものでしょうか。

それはいつごろ、作られたのでしょうか。

ミッション形成に大きな影響を及ぼした出来事は何でしょうか。その時の感情の動きや、どんな教訓を得たのか詳しくお聞かせください。

調査を進める過程で、経営者の思想・哲学に影響を与えたものは、ある特定の出来事からというよりむしろ、育った環境や身近に接した人の影響など、不特定の要因が複合的に絡み合っているケースが多いことが判明し、以下の質問項目を加えた。

経営者としての価値観の確立に影響を与えた体験をお聞かせください。

経営者に求められる資質として、お考えをお聞かせ下さい。

最終的に以上の5つの質問項目を用意したが、実際のインタビューでは、とを中心聞き取りを行えば、その他の項目に対する答えも得られるケースが多かったため、あえ

て質問をしない項目もあった。

## 第6節 インタビューの方法

インタビューは、平成13年11月から平成14年6月まで8ヶ月をかけて実施した。基本的には、筆者が調査対象企業を訪問し<sup>26</sup>、そこでインタビューとの1対1の面接<sup>27</sup>を行った。インタビュー内容はすべてテープレコーダーで録音し、後にテープ起こしを行い文書化した。

インタビューに先立って、その会社の情報をインターネットや新聞、雑誌、書籍などから入手したり、インタビューの著作がある場合はできるだけ目を通すなど、豊富な予備知識を持って臨んだため、多忙な経営者を長時間にわたって拘束することなく、比較的短い時間で聞き取りを行うことができた<sup>28</sup>。

---

<sup>26</sup> 3名の経営者は例外。別件も兼ねて筆者の勤務先に来ていただき取材に応じた経営者が2名、出張先のホテルので取材に応じた経営者が1名。

<sup>27</sup> 秘書や経営幹部が同席するケースが5例あった。同席させることで自分の考えを理解させ教育の機会にしようという経営者の意図があるものと筆者は分析している。

<sup>28</sup> インタビューに要した時間は一人当たり、最短で25分、最長で90分。平均すると約40分の所要時間であった。

## 第4章 調査の結果

29人の経営者へのインタビューで得られたデータは文書化した後、極めて特徴的な事象を中心にコーディングを行い、分類を行った。その結果、明らかになった事実を本章で整理しておきたい<sup>29</sup>。

### 第1節 ミッション形成の時期

今回取材した29名の経営者のうち、創業時から確固としたミッションを持って事業展開してきた経営者はわずか5名しかいなかった。残りの24名の経営者は、創業当初には社会志向性の強い志を持っていたわけではなかった。

この点に関して、タクシー業界の常識を次々に打ち破ってきた(株)MKの青木オーナーと、健康靴のショップ展開で急速に業績を伸ばしている(株)シュリットの久世社長は次のように述べている。

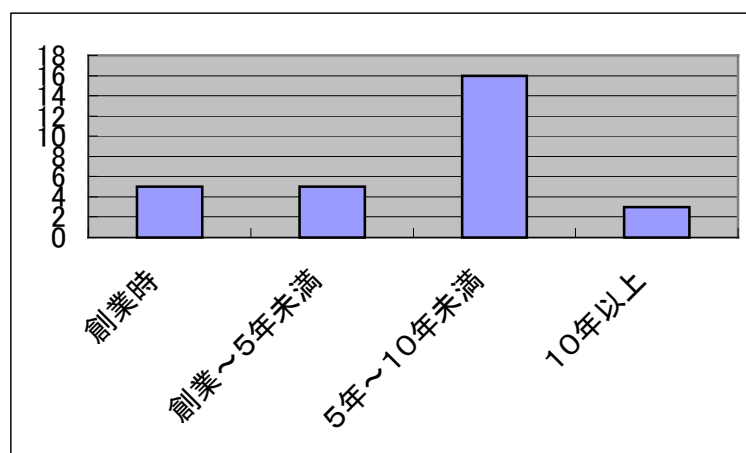
*「タクシー事業を通して社会を良くしようなどと全く考えなかった。ただ単に儲かると思ったから創業しただけである。」*(株)MK 青木定雄オーナー)

*「自分の会社を持ちたかったから創業しただけ。靴を選んだのは靴が好きだったから。」*(株)シュリット 久世泰雄社長)

このように、現在は高い志を掲げている経営者といえども、創業当初はそれほどの強い使命感を持っていたわけではなく、「儲かりそうだから」とか「自分の会社を作りたかったから」などの極めて単純・明快な動機で事業を始めているのである。

創業時には存在しなかったミッションがなんらかのきっかけで形成される時期については、表4-1にまとめてみた。

表4-1 ミッション形成の時期



<sup>29</sup> 本章以降で、経営者の発言内容を引用する際は、斜体時で記述することとする。



この表から明らかなように、ミッション形成の時期は、創業後5年以上、10年未満の時期に集中しており、全体(29人)の過半数を越える16人がこの時期にミッションを形成したと答えている。

なおミッション形成期の経営者の年齢については、メカトロメンテナンスを主力事業とする(株)マイスターエンジニアリングの平野社長の以下の発言に代表されるように、30歳代後半から40歳代前半であることが多かった。

「企業の果たすべきミッションについて真剣に考えるようになったのが、創業後10年くらい、年齢が37歳ごろの時であった。」  
(株)マイスターエンジニアリング 平野茂夫社長)

経営者が40歳前後の年齢に達する頃には、いろいろな体験が蓄積され、自らの人生や経営に深く思いをめぐらせるようになるのであろうか。いずれにせよ、この時期が自分にとって会社にとって大きなターニングポイントになったと述べる経営者がこれほどまでに多いことは予想しえなかった。

## 第2節 ミッション経営者の特徴

インタビューを試みた29人の経営者は、非常にユニークなものの見方・考え方をしており、一人一人が非常に個性的で他の誰とも異なるキャラクターを持ち合わせていたが、全員に共通していた5つの特徴、すなわち、「プラス思考」、「謙虚さ」、「学ぶ姿勢」、「大きな夢や目標」、「他者への思いやり」があった。以下、それぞれについて解説を加える。

### 第1項 プラス思考

今回インタビューを試みた経営者はみな一様に順境体験よりも逆境体験をばねに経営者としての志を確立していたのであるが、そのベースにあるものが、彼らの前向きなものの見方・考え方である。

「僕はね、情報通信総合研究所というところに3年間出向していたんですよ。ここはある意味でね、窓際なんですよ。僕もNTTではいつも問題意識を持って、従来からやっていた官僚的なやり方を批判していたものだから上からあまりよく思われてなくて、率直なところ3年間冷や飯食ったわけです。だけど、この3年間がね、私にとってたいへん充電できた時期でしたね。(中略)というのは3年間ねえ、やることないですからね。こういうときに麻雀やったりゴルフをやりがちなんだけど、私は本を読みましたよね。いろんな調査をしたりとか、アメリカのAT&Tの調査に行ったりで、自然とね、冷や飯食ったこの3年間がね、たいへんな充電期間になりましたね。」  
(株)NTTドコモ 大星公二相談役)

「平成4年に主人(先代の社長)が亡くなり、ある日突然経営者になりました。(中略)でも死に顔が安らかでしたんで、何か主人がねえ、胸の中に入れてくれはったみたいな気

がしましてね、これはやらないかんという気持ちになって、それからほんとに一所懸命やりました。悲しいことではありましたが、主人の死を通して私の経営者としての志がかたまりました。」(株)鶴屋吉信 稲田和子会長)

「今の時期って、不況だって言われるけど、とっってもいい時期じゃないですかね。(中略) リストラされたいいい人材が集めやすいし、サーバーだって死ぬほど安くなってる。人の流動性がどんどん高まり、デフレが進行してあらゆるものが安くなってる。(中略) また、バブルの頃はすべてが狂っていて、正しいことが通じなかった。今は、正しいビジネスが日の目を見る時代になってきた。そういう意味ではやりやすく、おもしろい時代に入ってきたと。」(イマジニア(株) 神蔵孝之社長)

「最近、不景気だ、不景気だと叫んでいるが、少しくらい景気が悪いほうが、危機感が高まって社会全体が正しい方向に進むものです。」  
(がんこフードサービス(株) 小嶋敦司社長)

彼らは、自らの苦難に満ちた幼少期の体験や、青年期の挫折、事業を始めてからの失敗や行き詰まりの体験などを語る時でさえ、明るい笑みをたたえ自信に満ちた表情で熱っぽく語ってくれた。

彼らは、概して楽観主義であり、一般的には悲劇と捉えられる出来事さえも自身の成長や事業の発展に転化させる精神的なたくましさを備えていた。しかし、その楽観主義のベースには、自らの信念に基づき日々なすべきをなしているという自信と充実感があることが、彼らの発することばの端々からうかがえた。

## 第2項 謙虚さ

今回のインタビューを通じて驚いたことが、ミッション経営者たちの謙虚な姿勢である。その謙虚さもけっして作られたものではなく、自然なふるまいのように見え、何ら嫌みやぎこちなさを感じないのである。

彼らの話を聞いていると、自らの不完全性への自覚や、周囲の人々への感謝、人間に対する尊敬の念、などを感じ取ることができ、これらが謙虚さのベースとなっているようである。

うどんを始めとする外食のチェーン店展開で成功し、また経営が行き詰まっていた学校の再建にも取り組んだ(株)グルメ杵屋の椋本社長も典型的な謙虚な経営者の一人である。

「いろいろ学校の先生ともおつきあいさせていただいてましたからね、そのおつきあいをする中で、いろいろなことを勉強させてもらいました。(中略) その中でもN中学のM校長先生とお話をしていると、すごい感覚をお持ちやなあ、やっぱり偉いひとやなあ。特にいいにくいことをゆうてくれる人、そんな人の感覚が私は大切なことやなあと感じております。」(株)グルメ杵屋 椋本彦之社長)

椋本社長が経営するグルメ杵屋では、若手社員が自発的に新規事業を提案し、そのこと

が同社の高い成長力を維持する原動力となっているし、同氏が請われて再建に着手した学校法人初芝学園は、同氏の理事長就任後、教員と生徒が生き生きし始め、今では進学率の高い名門校に生まれ変わったという。

この事実から、組織の活性化とリーダーの謙虚な姿勢には何らかの相関関係があることは推察できる。経営者が決して地位や肩書きで人を萎縮させることなく、謙虚な姿勢で相手に親しみや安心感を与え、リラックスさせることによって、社内におけるマネジメントや、社外のステークホルダーとの関係が間違いなく円滑・良好になっていくようである。

### 第3項 学ぶ姿勢

経営者は、日々いろいろな体験を重ね、自分なりの哲学を構築していくわけであるが、同じ体験をしてもそこから学び教訓を得る経営者とそうでない経営者がいることは厳然たる事実である。Mc Call(2002)は、日々の仕事の中から学ぶ力の大切さを指摘しているが、今回取材した29名の経営者もことごとくが、学ぶ意欲が旺盛であり、出来事から学ぶ力が極めて高いことが共通していえる特徴であった。

「私は、社員の離反やさまざまな苦勞があつて、始めて経営の真髓を悟ることができました。でも、同じ体験をしても学ぶ姿勢がなければ、そこから何の教訓も引き出せない経営者になってしまいますよ。」(株)井筒ハツ橋本舗 津田純一社長)

「経営者としての判断を誤らないように、偉大な経営者の本を読んだり、各種のセミナーへ出かけたり、他の経営者と話をする機会をつくるなどの努力をしている。」(株)トーセ 齋藤茂社長)

「ほっといたらすぐ心がさび付いてしまう。だから常に心を磨くよう、学び続けることが経営者には求められるのです。」(ワタベウェディング(株) 渡部隆夫社長)

今回インタビューに応じたある経営者は、全国各地で精力的に講演をこなし、多くの経営者から経営上の指導を求められる立場にあった。その彼が、筆者との短い会話の中で、気付いたことからや得た情報をすぐメモに書き取っていたことは驚きであり、非常に印象的なできごとであった。

どんなに地位が高くなっても、あらゆる場面から学ぼうという姿勢は多くのミッション経営者に見られる最も顕著な特徴のひとつといえよう。

### 第4項 大きな夢や目標

ミッション経営者の共通項の4番目として、他の人が聞けば、その実現性を疑わざるを得ないようなとてつもない大きな夢や目標、すなわち Collins(2001)が主張する B H A G<sup>30</sup>を持っていることである。

---

<sup>30</sup> Big Hairy Audacious Goals. 「社運を賭けた大胆な目標」と訳されている。

関西の有名デパート各店で圧倒的な人気を誇る和菓子製造・販売の(株)たねやの山本徳次社長は自社のブランドを1,000年間かけて育て上げる1,000年ブランド構想を掲げ、真剣に取り組んでいる。また、新しい発想で次々に業界の凝り固まった常識を打破し続けている葬儀関連のセキセイ(株)の石原正次社長は、遺骨を宇宙に運ぶ「宇宙葬」を普及させ、「死後は星と一緒に眠りたい」という人たちの願いに答えようと本気に取り組み、試験的なサービスを始めている。

彼らがとてつもない夢や目標の実現を心の底から確信していることは、他人から何を言われても、決して自らの主張を変えない一貫性からも窺い知れる。ことばや文字だけではとうてい信用されない夢や目標も、それを信じる経営者の信念に満ちた言動の端々から、その実現性が組織の構成メンバーに認知され、全社一丸となって目標達成に邁進する力を生み出しているようである。

ミッション経営者の多くが、プラス思考で、謙虚さがあり、学ぶ姿勢を保持していることのベースには、こうした容易に達成できない大きな夢や目標を掲げていることがあるように思われる。自分を奮い立たせる夢があるから、ものごとをプラス思考でとらえることができるのであり、容易に達成できない目標があるから謙虚に人の力を借りることができ、さらに向上する必要性を感じているから学ぶ姿勢が身についたのである。

## 第5項 他者への思いやり

ミッション経営者に共通する特徴の5点めとして、相手の立場に立ってものを考え、行動する姿勢を持ち合わせていることである。

ミッション経営というものは社会志向性が極めて高い経営の進め方である。したがって、その会社の経営者および従業員に、自分以外の存在に思いを及ぼす能力がなければ、理想は絵に書いた餅に終わってしまうことは想像に難くない。この考え方を裏付けるように、今回インタビューした29名の経営者には極めて強い他者への思いやりの念が感じ取れた。

経営破たん追い込まれたハロゲンランプ製造のフェニックス電機(株)を短期間に再建させた斉藤社長は次のように述べている。

「倒産したこの会社を立て直すことは、社会のお役に立つと思ったから再建を引き受けた。」(フェニックス電機(株) 斉藤定一社長)

斉藤社長は、大手企業で技術職として活躍していたが、60歳を前にして早期退職し、余生をのんびり過ごそうと思っていた。しかし、「自分はまだ充分社会の役に立っていない」というもやもやした思いが常に心の中にあり、何かの形で社会貢献したいと思っていたところへ倒産会社の再建の依頼が舞い込み、リスクを顧みず引き受けることにした。長年、持ちつづけていた志を達成できずにいた未完了感が、斉藤社長を動かす原動力となっているのであるが、同氏のように、社会全体への貢献を意識する経営者の行動や発言には、全く私利私欲がなく、周囲を動かす大きな力の源泉になっているのである。

自分以外の存在への思いやりとして、社会全体という大きな対象ではなくもっと身近な存在を意識している経営者が多い。

きめこまかな指導で伸びている家庭教師派遣の(株)タートルジャパン・三上社長と、紡績

の名門企業をラジコン製造の世界シェアナンバー 1 企業に変革したヒロボ-株の松坂社長はそれぞれ以下のように述べている。

「子供たちの健やかな成長を願って、ほんとうの教育というものを追及してきた。  
For Youの精神がなければこの会社の発展もなかった。」  
(株)タートルジャパン 三上敏彦社長)

「自分は二代目なので、創業者である父を喜ばせることが経営の考え方のベースにあった。会社を大きくしようとか、利益をもっと出そうとかいう考えは今でも全くなく、ただ単に父の作った会社をつぶしてはならない、父に喜んでほしいという思いだけで15年間の赤字にも耐えてきた。」(ヒロボ-株) 松坂敬太郎社長)

三上社長のように、接する機会の多かった子供たちに幸せになってほしいという思いが会社の基本の考え方になっているケースや、松坂社長のように、父親というごく身近な存在を喜ばせたい一心であらゆる苦難を乗り越えていったケースもある。

いずれにせよ、思いやりの対象の大きさや、自分との距離の大小にかかわらず、自分以外の誰かのために努力するという発想は、ミッション経営を実践している経営者に共通している思考パターンである。

このように、普遍性のあるミッションが生み出されるためには、経営者に、自分以外の他者の立場にたって物事を考える能力が備わっていることが前提となる。しかしながら、経営者といえども人間である以上、ゲームソフト制作の株イマジニア・神蔵社長が述べているように、利己愛と利他愛の狭間での葛藤があるのも事実である。

「自分だけ儲かるうとか、自分のポジショニングのことだけ考えているとツキが落ちてくるんですよ。自分のことも考えるが、他人のことも考える、そして、できるだけ身近な人によくしてあげると。そうするとめぐりめぐって自分に帰ってくる“運気の法則”みたいなものがあるように思いましたね。(中略)あんまり自分のことを考えていない時にはついていっているが、逆についていないときは自分のことを考えているんでしょうね。やっぱり人間だから、常に心の中で“利己”と“利他”の葛藤があるんです。」  
(イマジニア株) 神蔵孝之社長)

大切なことは、その葛藤の中でも利他の心をもち続ける勇気が存在するかどうかである。「経営の神様」と呼ばれた松下幸之助でさえ、「公人としての欲望と私人としての欲望が常に葛藤していたが、私人としての欲望を打ち砕く勇気を高める努力をしてきた」と述べている。利己愛から利他愛への意識の転換という困難な課題に向けて努力する姿勢が経営者には求められるのである。

### 第3節 経営者に影響を与えたイベント

経営者インタビューを通じて、ミッションを形成する上で経営者に影響を与えた要因として29人から合計71個のイベントを引き出した。71個のイベントの内容はさまざま

ではあるが、「影響を受けた人との出会い」やつらく厳しい「修羅場の体験」に近い内容のものが多かった。

前出の㈱たねやの山本社長と、メンタームの製造・販売の㈱近江兄弟社の岩原社長はそれぞれ以下のように述べている。

「京都の演劇塾 長田学舎を創設した長田純先生に師事し、数々のご指導をいただいた影響が大きい。ほんものの演劇を学ぶ中から、人生の意味や、経営の本質を悟ることができた。」(㈱たねや 山本徳次社長)

「倒産した会社の社長に抜擢されて以来、必死に再建に取り組んできた。この経験の中で経営者としての使命感ができていった。」(㈱近江兄弟社 岩原侑社長)

また、修羅場の体験には、仕事上のものと、プライベートなものとの2種類があり、後者を上げる経営者も少なからず存在した。

「娘が身体障害者になり、ボランティアで介護してくださる方を始め、多くの方々にたいへんお世話になった。今度は自分が、事業を通じて社会のお役に立つ番だと思って経営をしている。」(㈱シュリット 久世泰雄社長)

このようにミッション経営者はそれぞれ、自己のものの見方・考え方に大きな影響を与えたイベントを経験しており、そこから引き出されたレッスンが今なお、判断の拠り所となっているのである。

経営者に影響を与えたイベントは、ミッション形成プロセスを考える上で非常に重要な要素であるため、次章でさらに詳しく分析してみたい。

#### 第4節 経営者に気づきを促す触媒

経営者の学ぶ力についてはすでにふれたが、学ぶ力を高め、気づきを促す触媒として、異なった視点からの自己の振り返りを指摘する経営者が29名中、10名いた。そのうち、5名の経営者の発言内容の要約は、以下のとおりである。

「会社創業後、独学で医学の勉強をしたが、その過程で人間の偉大さを実感し、人間大事の経営をすることを決意した。」(㈱堀場製作所 堀場雅夫会長)

「古典を学ぶ中から経営の本質や、人を引っ張るコツを学んだ。自社の幹部教育には必ず古典の学習を入れている。」(ローランド㈱ 梯郁太郎特別顧問)

「青年時代に良質の文学作品に数多くふれたことが現在の人生観や経営観につながっている。」(㈱くらコーポレーション 田中邦彦社長)

「自分と考え方の最も遠い人をわざと傍におき、自分にとって耳の痛いことを言わせ

るようにしている。そうすることで、自分を客観的に見ることができ、判断の間違いに気付くことができる。」(滋賀ダイハツ販売(株) 後藤昌幸社主)

「20年ほど前に受けた経営者セミナーで経営理念の重要性に気付いた。それまでは経営理念ということばすら知らず意識もしていなかったが、セミナー受講後、自社の経営理念をまとめ、それ以降会社が急速に発展し始めた。あのセミナーで新しい考え方にふれたことが会社発展のための大切な気付きを与えてくれた。」  
(株)アンリ・シャルパンティエ 蟻田尚邦社主)

経営者の学ぶ力はある程度、その人の持って生まれた素養に負うところが大きいと捉えられがちであるが、上記の経営者の発言から、異なった視点からの自己観照を促すことができれば、後天的に開発することも不可能ではないことがうかがえる。

## 第5節 小括

本章では、経営者インタビューで得られたデータをもとに、ミッション形成のプロセスを解明する上で重要と思われる事象を項目ごとに整理した。

ミッション形成の時期については、事前に設定した仮説どおり、創業時からミッションを確立していた経営者は少なく、多くの経営者が、創業後ある一定の時間の経過した時期にミッションを形成していることが明らかになった。

ミッションを形成する上で重要な役割を果たす経営者の資質としては、29人の経営者に共通していた特徴を整理した結果、「プラス思考」や「学ぶ姿勢」など、5つの条件が浮かび上がってきた。

経営者に影響を与えた要因として、「人との出会い」や「修羅場の体験」などが直接的なイベントとして抽出され、異なった価値観に触れ、自己を内省することなどが間接的な触媒として抽出された。

本章において、定性的調査から得られたデータを項目ごとに整理することで、ミッション形成の一つの方向性、すなわち経営者が日々の仕事の中で体験し、学ぶことがベースとなってミッションが形成されることがおぼろげながら明らかになってきた。

ここで新たな問題意識として、一人の経営者といえど、ライフステージごとにさまざまな経験を重ねる中で常に考え方にも変化が現れるものであるが、彼らの成長過程で価値観がどのようにして構築され、経営者としてのミッションの形成につながっていったのか、という疑問が生じてくる。

そこで次章においては、時系列的な観点から、経営者の「成長過程」と「ミッション形成」の関連性に関する分析を中心にさらなる考察を展開していきたい。

## 第5章 ミッション形成に影響を及ぼす要因の分析

前章で、経営者インタビューで得られた結果を概観したが、本章と次章ではこれらの事実をさらに精緻に分析し、ミッション形成に影響を及ぼす要因とその形成プロセスを明らかにし、汎用性のあるモデルとしてまとめてみたい。

### 第1節 経営者に影響を与えた「イベント」と「時期」のクロス集計

経営者がミッションを形成する上で大きな影響を受けたイベントについては、前章第3節で述べたように、29人の経営者から合計71個のイベントを引き出した。しかし、このまま71個のイベントを羅列しただけでは、ミッション形成に影響を及ぼすイベントというものは、経営者一人一人その内容が異なり、個人差が大きい、という程度の結論しか導き出せない。

そこで本章では、71個のイベントを大括りに14に分類し、経営者がそれらのイベントに直面した時期とのクロス集計を行うことで、ミッション形成プロセスの何らかの法則性を見出せないかどうか検証を試みた。(次頁・表5-1)

ここで、イベントと時期に注目してクロス集計を行った理由は、人の成長段階に応じて、影響を受けるイベントの内容に差があるのではないかと考えたからである。すなわち、同じできごとに遭遇しても、そこからレッスンを引き出し、その出来事を人生におけるかけがえのない「イベント」として認識できるかどうかは、ある程度の過去の経験や判断力を要するのではないかと考えたのである。



表5 - 1 経営者に影響を与えたイベントと時期のクロス集計

イベント \ 時期 <sup>31</sup>	幼少期	青年期	創業期	創業後 5年まで	創業後 5～10年	創業後 10年以上	合計
肉親との離別	1						1
貧困経験	5						5
修業体験	1	3					4
偉人・先人の訓えにふれる	2	4	1				7
影響を与えた人との出会い	5	2	2		3		12
プライベートな問題			1				1
戦争体験	1	1					2
闘病体験		2			1		3
既存ビジネスへの不信・疑問	2	3			4		9
倒産の危機、事業行き詰まり		1	4	1	4	1	11
社員の離反				1			1
信頼していた人の裏切り			2				2
左遷体験		1					1
異なる価値観に触れる	2	6		2	2		12
合計	19	23	10	4	14	1	71

ここで注目すべきは、71個のイベントのうち、42個（全体の59%）が幼少期、青年期に現れていることである。幼少期に関しては、今回の調査からは19個のイベントしか確認できなかったが、経営者自身が意識をしていなかったり、記憶から消えている可能性が高いことから、実際はもっと多くのイベントがこの時期にあるものと思われる。いずれにせよ、このデータから、経営者のものの見方・考え方に大きな影響を及ぼすイベントは、経営者が社会に出る前にすでに現れているケースが極めて多いということが読み取れる。

さらに「創業後5～10年」の時期にも、ある程度ポイントが集中しているが（全体の約20%）、このことは、前章第1節でふれた、ミッション形成の時期が創業後5～10年の時期に集中していることと強い関連があるように思われる。

これらの事実から、経営者がミッションを形成する上でのターニングポイントとなる時期については、「幼少期・青年期」と「会社創業後5～10年の時期」の2つが存在することが明らかになった。ミッション経営者の多くが、この2つの時期の経験や体験からレッスンを引き出し、後のミッション形成につなげているようである。

<sup>31</sup> 時期に関しては、後継経営者の場合、「創業」を「社長就任」と捉え、「創業後5年まで」などの表現は「社長就任後5年まで」と読み替えている。

## 第2節 ミッション形成を促す要因～「シード・エクスペリエンス」と「トリガリング・イベント」

前節において、経営者がミッションを形成する上でのターニングポイントが2ヶ所あることを指摘したが、本節においてはそれぞれのターニングポイントにおいて影響を及ぼす要因を明らかにしたい。

前節のクロス集計の結果を鑑みながら、あらためてインタビュー調査での経営者たちの発言内容の記録を読み直した結果、ミッションの形成を促す要因として、経営者のものの見方・考え方に大きな影響を及ぼした幼少期・青年期の「原体験」と、成人後（多くは事業を始めてから）遭遇する「最終的な引き金となった出来事」の2つがあることに気付き、前者を「シード・エクスペリエンス」(*seed experience*)、後者を「トリガリング・イベント」(*triggering event*)と名付けた。

従来、経営理念の構築プロセスに関する研究ではもっぱら、トリガリング・イベントだけが注目され、シード・エクスペリエンスに関して言及されることはほとんどなかった。代表的な事例として、松下幸之助が天理教の本部を見学したことがトリガリング・イベントとなって、松下電器の経営理念が構築されていったというあまりにも有名なエピソードがある。彼が同教本部を訪れ、そこで無償ながら一心に奉仕する信者を見た時、経営理念を掲げる重要性に気づき、後の水道哲学を構築することになったというものである。このエピソードには、彼が幼少期に辛酸の極みを味わったというシード・エクスペリエンスの概念がまったくふれられておらず、トリガリング・イベントのみの言及がなされているのであるが、果たしてこれだけでミッションの構築プロセスを十分に説明しているであろうか。

Kotter(1997)が述べているように、多くの企業家の場合、まず最初に彼らの幼少期の根っこ、しばしば困難と苦悩のともなう根っこを理解しないことには長じて後の目を瞞るような仕事はとうてい理解できないのである。

シード・エクスペリエンスとトリガリング・イベントの関係を最もわかりやすく理解できるのが、以下に示す(株)アシックスの創業者で現取締役会長の鬼塚喜八郎氏の事例である。

「私の創業の動機が戦後の青少年が非行化していく、これを立派に育てていかなければ新しい日本は生まれてこない。われわれはやがて次代の後継者に継いでいくわけですが、この後継者が立派な人間になっていかないと新しい日本はできないと。それがまあ当時、復員して帰って、戦後の混乱を体験してましたからつくづく思ったわけです。だから何百万と戦死した連中は、やっぱり新しい日本、平和な日本をどうやって作るかということをお願いして戦死していったわけです。そうするとあの戦後の混乱の中に、新しい日本を打ち立てていくということは生き残ったもの、われわれの世代の大きな責任だったんですよ。で、何をやらねえかということ、どんどん青少年が非行化していく、これじゃあ次の時代がいったいどうなるだろうかという非常に不安と心配がありましたから、それじゃあ非行化していく青少年たちをどうやって育成していこうか、彼らを何とか立派に育成していきたいと、これが残された人生の最後の仕事やなあと、はっきりと目標を定めたわけです。」...シード・エクスペリエンス

「当時サラリーマンをやっていましたが、何としても早く独立して、青少年育成の仕事をやって納得のいく人生を送ろうとはっきりと目標を定めたわけです。けど、そのためには何をやらなければならないかわからなかったんです。で、私の戦友である堀さんという県の職員をやっている人のところへ教を請いにいったんです。『なあ、堀君、いったい俺は何をやらなければならないだろうなあ』『おまえ、青少年を育てる育てるゆうけれども健全なる身体に健全なる精神が宿るといふ格言を知ってるか』『ああ知ってるよ』『実はあれは教育のルーツになっているんや。すなわち心身ともにバランスの取れた教育がいるんだ。そのために知育・徳育・体育、この三位一体に育成していかないかん。それをやるにはスポーツが最適なんだ』と、こう言い出したんですな。(中略)そういう理論を展開してくれましてね、僕もほんとに納得したんですよ。『ようわかったよ、堀君、ようわかった。じゃあ、俺、スポーツによって青少年を育てたいから、一体何をやらなければならないんやろ。』その時、初めて彼が、『今、多くの青少年がスポーツをやろうと思ってもスポーツシューズがなくて困っている。裸足でやったり直足袋でやったりして困っている。どうだ、おまえは靴屋になってスポーツシューズを作って全国の青少年にすばらしい靴を提供してやってくれんか。それがおまえの青少年を育てる大事な課題になるんだよ』そう指摘してくれましてね、で、私は『わかった。よっしゃ、じゃあ俺はスポーツシューズを作ろう。靴屋になろう。』これが私の決心、動機なんです。私のその後の人生は、この堀さんとの短い会話で決定されたようなもんです。」

#### …トリガリング・イベント

鬼塚氏にとって、青年期の戦争体験が、人生観を決定づける「シード・エクスペリエンス」として思考の中に組み込まれてしまったのであるが、そのままでは、具体的なビジョンが描けず、迷いの段階にあった。その後、出会った戦友・堀氏のことは「トリガリング・イベント」となって自らのミッションとビジョンを悟らせ、後の人生と経営におけるとてつもないパワーを引き出す源が確立したのである。

このように、シード・エクスペリエンスとトリガリング・イベントという2つの新しい概念からあらためて、インタビュー記録を分析し直した結果、鬼塚氏を含め6名の経営者の体験が、この2つの概念にあてはまる顕著なケースとして上げられた。

表5 - 2では、それら経営者のシード・エクスペリエンスとトリガリング・イベントを一つの表にまとめた。

表5 - 2 シード・エクスペリエンスとトリガリング・イベント<sup>32</sup>

	シード・エクスペリエンス	トリガリング・イベント
アシックス 鬼塚会長	戦争体験 平和な日本を作るために命を落とした戦友たちの思いを実現したい	戦友・堀氏の助言 スポーツを通して青少年育成することが自己の使命である
がんこフードサービス 小嶋社長	貧しい少年時代 周囲の人に助けられた体験が、人間は社会から生かされているという哲学になる	倒産の危機を乗り越える体験 過去の信用で窮地を脱する。社会の信用が経営のすべてであるという確信を得る。
滋賀ダイハツ販売 後藤社主	サラリーマン時代の倒産 企業を倒産させることの悲劇を体験、絶対に倒産は許されないという信念を抱く。	赤字会社再建の体験 顧客志向に徹することで再建を果たし、企業存続の条件を肌身で体験した。
くらコーポレーション 田中社長	幼少期の祖母の愛情 祖母が自分のために作ってくれた寿司飯を多くの人に提供したい	食に対する誤った常識 食品メーカー勤務の体験が、食に対する誤れる常識を打破したいというきっかけになった
シュリット 久世社長	幼少期の叔父の影響 誠実に会社を経営している様子を見て、誠実さが人生で最も大切であることを学ぶ	子供が身体障害者になる 靴を通して、世の中の病気で苦しんでいる人たちを救ってあげたいと決意した。
ユニバーサルホーム 加藤社長	幼少期の貧しさ もともと0からスタートしているから失うものはなにもないという度胸がついた	留学時代の海外生活 外国の生活が豊かであるのは住宅が安いから。日本の住宅を安くすることにチャレンジしたい。

シード・エクスペリエンスとトリガリング・イベントは経営者が自己のミッションに気付く上で、いずれも重要な要素ではあるが、筆者は、あえてシード・エクスペリエンスをより重要視したい。なぜなら人間の性格のベースは幼少期の環境や体験で決まるように、経営者としての考え方も幼少期の体験から大きく影響を受けているからである。このことは、インタビューの中で直接言及する経営者もいたし、言及はしないが、発言内容を分析した結果、明らかに幼少期の体験にルーツを持つ経営者が数多く存在したことを根拠としている。

このように、幼少期のシード・エクスペリエンスを通して価値観が形成されるのだが、この内容がどのようなものになるかによって、後に遭遇するトリガリング・イベントから引き出されるレッスンの内容も異なってくる。

こうした考え方に立てば、シード・エクスペリエンスから何を学び、どんな価値観を構築するかが非常に重要であり、経営者として、あるいは一人の人間としての生き方を大きく左右するといっても過言ではないのである。

<sup>32</sup> 表中の、経営者の経験や体験に関する記述はインタビュー内容をふまえ、筆者が要約した。

## 第6章 ミッションをつくる能力についての分析

前章では、ミッション形成に影響を与える要因としてシード・エクスペリエンスとトリガリング・イベントの2つの存在が明らかになった。本章では、この2つの要因から、レッスンを引き出し、ミッションをつくる能力について分析を進めていく。

### 第1節 修羅場体験から学ぶ

前章第2節で述べたように、経営者は、シード・エクスペリエンスとトリガリング・イベントの二つの影響を受けて独自の思想性を身に付けていくわけであるが、概してつらく厳しい過酷な体験、いわゆる修羅場の体験が人の成長を促進し、ミッションのベースとなる社会志向性や利他愛を育む要因となるようである。

今回、取材に応じた経営者の多くは、過去（あるいは現在も）何らかの修羅場を体験しており、そのことが人間的な成長を図り、経営者として一皮むけるきっかけとなったと述べている。

「この7年で業績が急降下、店舗数も社員数も半減、いまだリストラの真っ只中である。でも、この間、苦しみぬいたおかげで経営のコツがわかったので、これから間違いなく事業が発展すると確信できた。この7年の苦境はほんとうにいい体験になった。」  
(からふね屋珈琲(株) 堀尾隆社長)

彼らに共通しているのは、修羅場の時期にあっても決して逃げることなく真正面から難局に立ち向かい、その経験からレッスンを引き出す強靱な精神力を持ち合わせていたことである。困難な状況の中でもなぜ彼らは逃げないのか、そのベースにあるものについて、ある経営者は、「将来への明るい希望」であると語り、別の経営者は幼少期からの「連続的な苦労を通して培われた精神的な強さ」であると語っている。いずれにせよ、修羅場に立ち向かい、もがき苦しみ、考え抜き、必死でそれを乗り越えたことが、自信や自主自立の姿勢につながり、経営者としてのミッションをより強く自覚するきっかけとなっているようである。

ここで議論になるのが、修羅場の体験というものは、本人の意思を越えて遭遇するものであり、こうした困難な状況に立たされたことのない経営者（特に幼い頃から豊かさを享受してきた後継経営者など）はどのようにして人間的な成長を図り、ミッションを形成すればいいのかという疑問である。この課題に対しては、Kotterの主張が大いに参考になるので引用したい。

いわゆる困難のない人生なんて、ないのではないのでしょうか。どんなに豊かなお金もちの人でも、いろいろ苦しみはあるわけです。たとえそれが心の中、頭の中だけの苦しみだとしても。

ですから、我々の課題とは、そこから各々がどういうふうにして成長すべきかを教えるということにあるわけです。たとえ小さい困難でも成長の糧となるわけであり、そこから正しい教訓を

学ぶことができるのです。<sup>33</sup>

Kotter の主張するように困難は誰にでもあるものであり、要はその状況の中で何を引き出すかが重要なのである。今後、社会全体が物質的な豊かさを享受できるようになればなるほど、修羅場というものは体験しにくくなるのかもしれない。それゆえに、これからの経営者には、自ら修羅場を作りそこから教訓を引き出す能力が求められるのである。

## 第2節 自らのヒストリーからレッスンを引き出す

前節では、修羅場体験から教訓を引き出す重要性を述べたが、多くの経営者は、その修羅場体験とトリガリング・イベントとを同一視していた。すなわち、創業後の困難な体験が最終的な引き金となってミッションを形成するに至った経営者が多いのである。

しかしながら前章で言及したように、経営者の根っこにあってその人の考え方や価値観のベースとなっているのは幼少期の体験であるシード・エクスペリエンスなのである。したがってトリガリング・イベントだけでなく、シード・エクスペリエンスについても整理をし、正しい教訓を引き出すことはミッション形成上、極めて重要な作業である。以下に、がんこフードサービス㈱の創業者である小嶋社長の発言内容を引用する。

「私が9歳の時に父が亡くなったので、小学校を出てすぐに家業の萬屋を手伝いました。言うならば生粋の商売人と言ってもいいんじゃないかと。しかも昭和の初期のあの大恐慌なんかも自分一人で切り抜けたりね。戦中に父が亡くなってますから、戦中・戦後のあの物の無いときも母と商売して。どんな店でもね、ご主人がおっても戦争の末期は閉めてる店が多かったんです。私の店は、母がどんな代用品を探してきてでも商品を調達してくると。そして並べて1日も休まなかったですね。確かにその時期は夜、布団しいて寝るといことはなかったですよ。夜、仕事しとって、翌朝売り出しかけるとなったら、人雇う余裕がないから、友達呼んできてやってもらうわけですよ。それで朝まで仕事して、それから横になってうとうととしとったら農家の朝は早いから、夜明けと共に店開けなあかんでしょ。そんなんで、子供の頃から商売にかけてましたが、当時の苦勞を思えば、たいていのことには耐えられるようになりました。(中略) 思うように商品が売れず、子供なりの智慧を出し工夫し続けた結果、いいものを仕入れて安く売れば必ず売れるということと、一生懸命やっていれば信用がつくということを学び、それが私自身の商人としての揺るがぬ信念となりました。この考え方を守ってきたことが事業拡大の要因となったように思います。」

(株)がんこフードサービス 小嶋敦司社長)

小嶋社長の発言内容からは、経営者には仕事や人生における経験から学び、レッスンを引き出す能力が必要であることがよく理解できるし、このことは McCall や Tichy の主張とも一致している。すぐれた経営者の多くは、自らのヒストリーを振り返り、(幼少期の体験にまでさかのぼって)過去のできごとから現在あるいは未来に適合するレッスンを引き

<sup>33</sup> 『松下幸之助研究』2001,冬号,11頁

出す努力をしているのである。

自らのヒストリーからレッスンを引き出すためには、「プラス発想」や「すなおな心」、「謙虚さ」、「旺盛な好奇心」などの姿勢が求められる。学ぶ力を高めるために、もちろん経営者はこうした姿勢を身に付けるべく不断の努力を重ねる必要があるが、第三者からはたらきかけが、レッスンを引き出すきっかけとなることもある。

本研究でインタビューに応じたある経営者は、これまでの歩みをインタビュアーに質問されるままに答えていったところ、自分のヒストリーの整理をすることができ、過去のあの出来事が今の経営に大きな影響を及ぼしていることに初めて気付いた。あらためて自分の原点となっているものを認識することができ、今後の経営に迷いがなくなったと、インタビュー実施数日後、感謝の手紙を筆者に送ってくれた。

このように自己のヒストリーについて第三者から問われることは、日ごろできなかった自らの信念や価値観についての見つめなおしが図られ、大きな気付きをもたらす可能性があることがわかった。こうした観点に立てば、金井と関西経済連合会が共同で実施したように、経営幹部にインタビューを行い、「一皮向ける体験」を語ってもらう調査<sup>34</sup>は、インタビュイーにとっても自己のミッションを悟るきっかけとなり、高い教育効果をもたらすものと思われる。

### 第3節 健全な野心を育む

数多くの修羅場を潜り抜け、そこから多くのレッスンを引き出しても、導き出された野心が私的なものであっては長期にわたる成功はなし得ない。実際、強い信念を持って仕事に取り組み、一時的にかなりの成功をおさめたものの、動機が自己中心的であるため失敗した経営者の事例は枚挙にいとまがない。

清水(1999)は、経営者の持つべき野心について以下のように述べている。

ただこの野心は、他人の共感を得られるものでなければまわりの人はついてきてくれないし、大きな組織は動かせない。野心はあっても私心があってはいけない。(中略)この個人的な野心を将来構想の構築・経営理念の明確化、さらに戦略的意思決定の原動力にしていくためには、それを社会に貢献する使命感に昇華していかなければならない。(136頁)

今回の経営者インタビューの結果からも、成功する経営者は、個人的な野心だけではなく公的な野心も持ち合わせていることは第4章で明らかにした。そして、個人的な野心と公的な野心の葛藤が常に経営者の心の中にはあり、それに打ち勝つ術を見出した経営者がミッション経営の実践者として長期にわたる事業の発展を成し遂げることができるのである。このことはまさに Collins(2001)が指摘しているように Good Company が Great Company へ変身するには、「第五水準の経営者」<sup>35</sup>の存在が不可欠であるという主張にも合い通じるものである。

ここでいう公的な野心とは、自分以外の存在へ思いをめぐらせる能力があって初めて育

<sup>34</sup> 1999年4月から6月にかけて19社20名の経営幹部に対してインタビューが行われた。

<sup>35</sup> Collinsの主張によれば「第五水準の経営者」は野心的ではあるが、その野心は会社に向けられていて、自分個人には向けられていないと特徴づけられている。

まれるものである。長期にわたる成功を成し遂げた経営者の多くは、苦難な体験を重ねる中で、人は一人で生きていけないことを悟り、他者への感謝や思いやりの心を強くしていったと述べている。一方、同じ苦難を体験しても、自力でそれを乗り越えたと自負する経営者の多くは一時的な成功は実現できてもそれを維持発展させることはできていない。

経営とは結局、その企業を取り巻くステークホルダーにいい影響を及ぼし、価値を与え続けることによつてのみ存続・発展が可能となるものである。このことは最近の成長企業とそれ以外の企業を比較してみるとよくわかる。したがって、自分および自社以外の存在へ意識を向けることができない経営者が、企業経営において長期的な成功を収めることが困難であることは自明の理である。

一方でミッション経営を着実に実践している経営者の中には、公的な野心とか他者への思いやりとか、利他愛などという大上段に構えた考え方を意識していない者も少なからず存在する。この種の経営者に共通しているのは、ただ単に自分の仕事が好きでほれ込み、嬉々として仕事に没頭していることである。

ローランド(株)の梯特別顧問は自分の好きな音楽の世界で新しい音を創りたいから電子楽器を開発し、販売してきただけであり、(株)アンリ・シャルパンティエの蟻田社主はコックの見習い時代に味わった洋菓子クレープ・シュゼットのおいしさを多くの人に知ってもらいたいから洋菓子を作り続けてきただけなのである。(株)トーセの齋藤社長は、自社で開発したゲームソフトが納入先の大手メーカーのブランドで売れることに価値を見出し、業界の「縁の下の力持ち」的役割を果たしている自社の事業にほれ込んでいるのである。

彼らは、会社を大きくすることにはあまり関心がなく、自己の栄達にもほとんど関心を示さない。ただ、好きな仕事を通して人に喜ばれることに無上の喜びを見出し、それが仕事にかける並々ならぬ情熱の源となっているようである。彼らの話からはあまり悲壮感が伝わらず、聞く者に勇気と希望を与えることが多い。おそらく、日々の経営においても、自社の従業員や取引先、顧客、その他、企業を取り巻く多くの人々に同じように夢や希望を与え、その経営者の考え方や会社が行う事業に対して、自然な形で理解と共感を得ているのではないかと思われる。自分の仕事にほれ込むということはミッション経営を実践する上での案外重要な条件であるかもしれない。

いずれにせよ、健全な野心、すなわち自分以外の存在のために一心に奉仕する姿勢を持つことが正しいミッション形成に大きな影響を及ぼすのである。

#### 第4節 ミッション形成能力の開発

前節までで、ミッション形成能力のベースになるものとして、「学ぶ力」、「出来事からレッスンを引き出す力」、「相手を思いやる力」、「葛藤に打ち勝つ力」などを挙げてきた。このような能力は、先天的に持って生まれた資質に負うところが大きいと一般的には考えられているが、後天的に開発することはできないのであろうか。

すべての人が例外なくそのような能力を開発することは不可能に近いであろうが、少なくともある一定の要件を兼ね備えた人であれば、ミッション形成能力は開発可能であるというのが筆者の到達した結論である。その根拠として、今回の取材で出会った経営者の90%以上が、創業当初からミッションを持っていたわけではなく、時間の経過とともに人



間的な成長を続け、ミッション形成能力を高めてきたという事実<sup>36</sup>があるからである。したがって、素質のある人に対して、適切なはたらきかけをすれば、時間はかかってもミッションが形成されるのである。

ミッション形成能力を開花させた人の持っている素質については、第4章第2節で述べたように、「プラス思考」「謙虚さ」「学ぶ姿勢」「大きな夢や目標」「他者への思いやり」が挙げられよう。こうした素質ある人たちの能力を引き出すための触媒として有効と思われるのが、以下の2つである。

1. 自分の生い立ちから、現在に至るまでのヒストリーを詳しく振り返り、整理すること。
2. 自分と異なった視点から、客観的に自己を見つめ直し、独自の人生観・人間観を確立すること。

前者は、自分が過去、生まれてから今日まで、どんなシード・エクスペリエンスやトリガリング・イベントを経験し、その時何を感じ何を学んだかを整理することで、自分の価値観を正しく理解することにつながるのである。過去の経験を省み、そこから何かを学ぶという努力を重ね、繰り返し自己のヒストリーを整理することで、自分が「したいこと」、「できること」、「しなければならないこと」が発見しやすくなる。そして、この取り組みを継続する中から、経営者としてあるいは人間として何をすることが自分のミッションであるかが明確になり、その延長線上に企業のミッションというものが形成されていくのである。

後者は、異質の考え方から自分を見つめなおし、自らの考え方や生き方が、正しいかどうかを再確認させる意味を持っているのであるが、そのための具体的な手段として、一般教養(古典や文学、宗教、哲学、芸術など)に触れたり、異なる考え方の人と交流したり、異質の世界に触れることなどが効果的である。特に、一般教養に関してはその重要性を指摘する経営者が多く、そのうちの数名は企業における研修プログラムや、学校における教科にもっと取り入れるべきであると主張していた。

しかしながら、第二次大戦後、わが国においては、欧米諸国へのキャッチアップが最大の目標とされたため、学校においても企業においても、即効性のある知識付与型・スキル修得型の教育が重視され、人間性を高める教育などはほとんど省みられることがなくなってしまった。

このことが現在の日本の精神性の低下をもたらす要因の一つであることは昨今、多くの識者によって主張され始めたが<sup>37</sup>、ビジネス界においても、富士ゼロックスの小林陽太郎

---

<sup>36</sup> 第4章第1節参照。

<sup>37</sup> 中央教育審議会が平成14年2月21日に「新しい時代における教養教育の在り方について」と題する答申を発表した。それによると、既存の価値観が大きく揺らぐ最近の社会情勢にあって、一人一人が主体的に自分の人生を切り開く力を持つことの必要性を指摘し、そのための手段として教養教育を人生のライフステージごとに取り入れることを提言している。特に成人に対する教養教育の具体的取り組みとして、各企業が社員の学習や地域貢献活動を奨励することや、マスコミが良質の作品や番組、情報を提供すること、社会全体で学びやすい環境を整備することなどが上げられている。

会長は、次のように述べている。<sup>38</sup>

イギリスやアメリカなどの強さは、そういうリベラルアーツ、人間のファンダメンタル・アビリティという部分で最終的に何が大切かというときに、やはり人間らしい判断ができることだと思います。きざな言い方ですが、そういうものを一方でしっかりと教育していかないといけない。

(中略)かなり、このファンダメンタル・アビリティを作り上げる重要な部分は、今申し上げています教養などという部分、非常に重要な人間性のコアになると思います。(10頁-11頁)

このようにビジネスの現場においても、これまでの知識・スキル偏重教育に対する反省がなされ、それを受けて、さまざまな新しい試みがなされるようになってきた。その一例として最近注目を集めているのが、教養教育を通じて次世代ビジネスリーダーを育てようとしているアスペン研究所<sup>39</sup>の活動である。

同研究所で主催・実施されている「日本アスペン・エグゼクティブ・セミナー」は、優れた古典を徹底的に読みこなし、参加者相互に自由に語り合うことで人間的価値の本質について思索する5泊6日の研修である。(図表6参照)

図表6 日本アスペン・エグゼクティブ・セミナー プログラム<sup>40</sup>

1日目	2日目	3日目	4日目	5日目	6日目
午前の部					
集合	セッション 自然・生命	セッション 認識	セッション 美と信	セッション ヒューマニティ	総括 セッション
午後の部					
セッション 世界と日本	懇話会	自由時間	自由研修	セッション デモクラシー	解散

この研修で使用する題材にはカント、デカルト、道元、松尾芭蕉などの古典から、カーソン、和辻哲郎などのコンテンポラリーなものまで幅広い文献が含まれている。参加者は、「人間という存在は何なのかを深く考えさせられた」、「日常の意思決定の基準としていたものがいかに浅薄なものかを知った」などの感想を述べ、自分と向き合うことで経営者としてのミッションを自覚するきっかけをつかんでいるようである。アスペン研究所のセミナーがベストであるとは限らないが、少なくとも今後、この種の人間性を育てるような教育が増えれば、ミッションをしっかりと自覚した経営者が少しずつ輩出されるであろう。

以上、ミッション形成能力を高める2つの触媒について考察してきたが、いずれにして

<sup>38</sup> 青山マネジメントレビュー創刊号(4頁-13頁)に掲載の講演録より抜粋。

<sup>39</sup> 教養を通じて次代のリーダーを養成することを目的に1950年米国で設立。日本では小林陽太郎氏などの尽力で1998年、日本アスペン研究所が設立された。

<sup>40</sup> 同研究所発行のパンフレット(2002年5月)より抜粋。

も、重要なことは、経営者に自己の未熟さを謙虚に認識させたり、あるいはそれまで抱いていたものよりもはるかに高いゴールの存在に気付かせ、更なる向上に向けてチャレンジを促すことが、重要なポイントなのである。

## 第5節 まとめ～ミッション形成モデルの構築

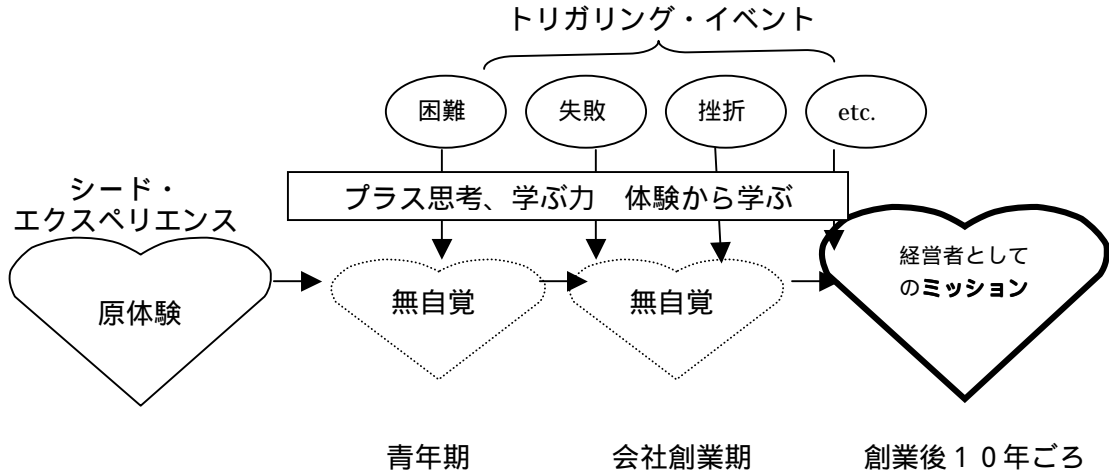
以上の考察結果をもとに、経営者がミッションを形成するに至るモデルを2つのパターンに分けて構築した。(図6)

一つは、「修羅場体験型モデル」と名付けたもので、これは困難な状況や挫折・失敗体験など、いわゆる修羅場体験から教訓を引き出すことでミッションを形成するパターンである。このパターンを辿ってきた経営者(株)シュリット 久世社長、がんこフードサービス(株) 小嶋社長、(株)近江兄弟社 岩原社長、など)の多くは、修羅場の体験を望んだわけではなく否応なくそのような局面の遭遇しているのである。本人の意思を越えてトリガリング・イベントに直面していることから、他律的なモデルということもできよう。しかしながら、そうした経営者がすべての思考や姿勢において他律的なのではなく、むしろ修羅場体験に直面した後は自律的に現状打破する行動を取っているのである。

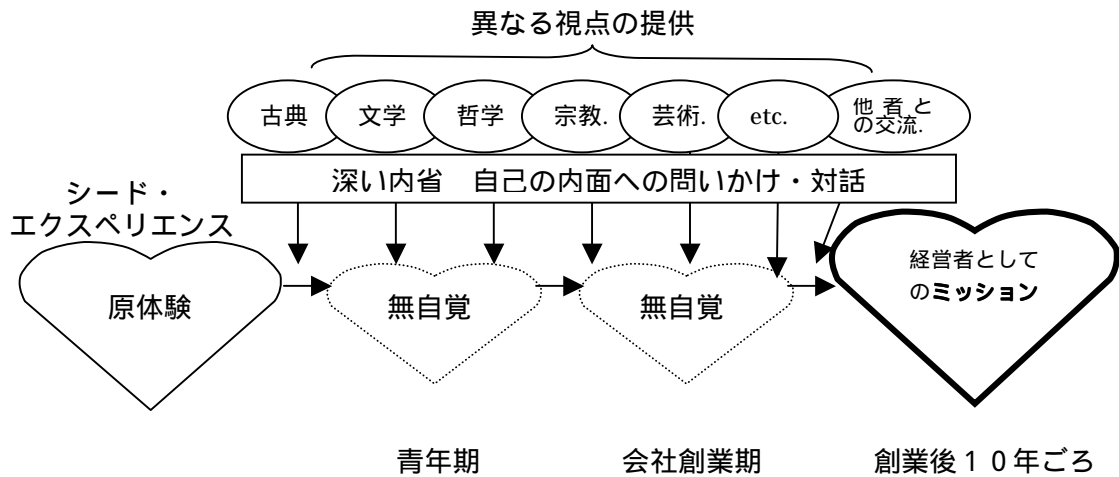
もう一つのモデルは「学習経験型モデル」と名付けたものである。古典、文学、宗教などのいわゆる教養や、他者との交流などを通じ、自分と異なる視点から自己を見つめ直すことで、経営者として、また人間として何をなすべきかに気づく経路である。(株)堀場製作所の堀場会長や、(株)トーセの齋藤社長、(株)アンリ・シャルパンティエの蟻田社主などに代表されるようにこのパターンを辿ってきた経営者は、自らの意思で学び、そこからレッスンを引き出している点で自律的なモデルと捉えている。しかしながら、蟻田氏のように、他律的なきっかけで、たまたま受講したセミナーで大きな気づきを得てミッション形成につながるようなケースもある。このように、「学習経験型モデル」といえども全てが自律的であるわけではなく、他律的なケースがありうることを認識しておく必要がある。

図6 シード・エクスペリエンスからミッションへ<sup>4142</sup>

【モデル1】修羅場体験型モデル



【モデル2】学習経験型モデル



<sup>41</sup> すべての経営者のミッション形成プロセスが、この2つのモデルのいずれかにあてはまるわけではない。ここではあくまでも、ミッション形成メカニズムを大雑把に類型化することで、それぞれに大きな影響を及ぼしている要因をクローズアップさせることが目的であり、すべての事象をこのモデルで説明・完結させるものではない。

<sup>42</sup> 筆者の考え方にに基づき独自に作成。

## 第7章 結論

本章では、ここまで行ってきた議論の要約を行い、本研究における実務上の意味合いを、産業界への提言の形でまとめる。また、本研究における議論の限界および、今後の課題について述べる。

### 第1節 本研究の要約

本研究では、まず第2章においてミッションや経営理念に関する先行研究のレビューを行い、この種の議論を深めるための方法論として、経営者のヒストリーに着目することの重要性を明らかにした。また、先行研究からは、ミッション形成プロセスが解明されていないことを指摘し、それを本研究の課題とすることを述べた。

第3章では、先行研究のレビューから、仮説を導き出し、それを検証するための調査の概要を示した。経営者のヒストリーに深く入り込むために、定量的分析手法ではなく定性的分析手法を採用することも述べた。

第4章では、経営者へのインタビュー結果を概観し、それを受けて第5章、第6章では、調査結果から導き出された分析結果を提示し、ミッション形成に影響を与える要因とミッション形成能力の開発という2つの観点からの考察を行った。

### 第2節 本研究の結論～産業界への提言

本研究の結論に関しては、実務への応用を意識して、「産業界への提言」という形で次頁の3点にまとめてみた。

#### 【企業経営におけるミッション形成のための3つの提言】

- |  |
|--|
| 提言1．経営者は過去および現在から学び、常に自己観照を怠らない<br>提言2．経営者は自分と異なる価値観にふれ、自己を客観視する<br>提言3．社会全体として経営者教育のあり方を見直すべき |
|--|

提言1．経営者は過去および現在から学び、常に自己観照を怠らない

出来事から学ぶことの重要性については、本研究でたびたび言及してきたが、ミッション経営を実現する上で学ぶ姿勢は経営者に欠かせない要素である。自分は何のために生まれてきたのか、そして人生で何をなすべきなのか、今、何をすべきなのか、自分の会社は何をなすべきなのか、こうした問いを常に自己に投げかけ、その答えを日々の出来事や過去の体験から引き出そうとする経営者は、本質を見極める力がつき、確固とした信念に基づく意思決定ができるようになる。

最近流行の「コーチング」<sup>43</sup>には、答えはその人自身が持っているという基本理念がベースにある。同じように、企業の本来なすべきことは何なのか、という

<sup>43</sup> 相手の自発性を引き出すコミュニケーション・スキルとして最近、ビジネスの世界においても注目を集めている。

問いに対する答えはその会社の経営者の内側に存在するのである。したがって、経営者が日々、自分の内側に向かってその答えを求めていくことで、気付きを促し、ミッションが形成されていくのである。

しかしながら、ここで注意すべきは学ぶ姿勢というものは生涯持ちつづけなければならないということである。自分はもう経営のすべてを悟った、もう学ぶ必要はないと思った時点で、経営者は謙虚さを失い、他人の意見を取り入れることのできない傲慢な人間となり、失敗の種を蒔き始めることになるのである。いかにして、常にチャレンジできる新たな目標を掲げ、学ぶ姿勢を持ちつづけるかがミッション経営の成功のポイントである。

#### 提言2 . 経営者は自分と異なる価値観にふれ、自己を客観視する

企業において絶対的な権力と圧倒的な量の情報を持つ経営者が最も陥りやすいことのひとつとして、無意識のうちに自分の考えに凝り固まり、第三者の意見を聞けなくなる結果、正しい判断ができなくなることである。多くのミッション経営者は、過去の自らの失敗経験あるいは他の経営者の失敗を目の当たりにした体験から、このことを最も恐れ、自戒していた。

ものごとの本質を捉え、正しい意思決定を行うためには、経営者は常に異質の考え方に触れ、自己を客観視する必要がある。そのためには、異業種交流の場に出てみたり、異なる考え方の人と接する機会を意識的に作ったり、あるいはまったく違った世界に触れるなど、手段はさまざまであり、なにを選ぶかはその人次第である。大切なことは、自分の考え方を絶対視しないということと、同時に他人の考え方も鵜呑みにしないということである。とらわれのない白紙の心の状態で、自分の考え方と他人の考え方を対等に比較し、時所位に応じて、その中から最適なものを選ぶことが重要なのである。そのためには、経営者は、自分自身の中に、判断の拠り所となる価値観をしっかりと確立させておく必要があり、提言1で述べたように常に自己観照を行う姿勢が欠かせなくなるのである。

#### 提言3 . 社会全体として経営者教育のあり方を見直すべき

わが国においてもかつては偉大な経営者が数多く存在したことは既に述べた通りである。このように偉大な経営者が輩出された時代には、社会全体に守るべき規範や道徳が存在し、人間としての生き方や事業のあり方に大きな示唆を与えていた。

混迷を極める現代の経済界を立て直すためには、今一度、かつての規範や道徳に変わる拠り所や教育が必要になってくるのである。具体的には、年代を問わず、社会全体で教養教育を重視し、人間性を育むことに取り組むべきである。

前述の中央教育審議会の答申によると、成人に対する教養教育の具体的な在り方として企業において社員の学習活動や地域貢献活動を支援することや、マスコミが良質の作品や番組・情報を提供しよう努力すること、教育機関が大人の教養を高めるためのプログラムを提供することと学びやすい環境整備を図ることなどをあげ、これらは社会全体で取り組むべき課題と指摘している。

我々、産業界に身をおくものには、企業内において教養にふれることのできる研修プログラムを開発したり、経営者を対象にした教養セミナーを開催したり、あるいは、異質の考え方にふれる異業種交流の場をセッティングするなどの、学びの機会を提供することが求められるであろう。

### 第3節 本研究の含意と限界

本研究では、経営者へのインタビュー調査を通じて、ミッション形成プロセスを解明するとともに、多くの経営者がミッションに気付くための取り組みを具体的に提言した。

インタビューを実施した経営者はいずれも、業界のトップリーダーでありアクセスの難しさからアポイントを取り付ける上でかなりの困難を伴ったが、結果として29人も経営者にお会いでき、生々しい体験談を引き出したことで、研究の成果を実践的な内容にすることができた。

研究成果の中で、経営者がシード・エクスペリエンスとトリガリング・イベントの2つから影響を受けてミッションを形成することを解明したことは、学問上からも実務上からも大きな意義がある。この事実より、生涯教育という観点から、人の発達段階に応じた人間性教育を行わなければ決して優れた経営者を社会に輩出することはできず、企業人になってからの教育だけでは対応できないことが導き出された。

この点に関しては、図らずも中央教育審議会の主張と全く同じ内容であり、社会全体が解決を求めている課題であることがうかがえるため、今後の力強い取り組みが期待される。

一方、本研究が十分に明らかにできなかった点が、ミッション経営と業績の相関関係である。序章で、簡単な財務分析を行い、その点にふれたが、納得性の高い説明ができていない。また、調査対象企業の中には、業績を悪化させている企業も数社あり、今後の業績回復の期待はできるものの、ミッション経営がほんとうにその企業にとって最善の経営スタイルであるのかが解明できなかった。

以上のように、本研究は、大きな成果を得られたプラスの側面と、どうしても解明できない限界を残したマイナスの側面を併せ持つ結果となった。

### 第4節 今後の課題

ミッション経営という概念はまだ新しく、議論も十分に尽くされていないため、今後も研究を重ねていかねばならない。前節で指摘した本研究の限界も鑑み、今後、明らかにされるべきテーマとしては以下の事項があげられよう。

ミッション経営と業績の関連性

ミッション形成を妨げる要因

ミッションの浸透と維持

特に に関しては、今後、研究していきたいテーマである。今回は、ミッション経営者へのインタビュー調査を通して、ミッション形成のプロセスを明らかにわけであるが、その過程で、ミッション経営を重視していない経営者の考え方も聞くべきではないかという問題意識を持つようになってきた。ミッション経営に関して、肯定的な見方をする経営者からの調査だけでなく、否定的な見方をする経営者からも調査をしなければ、研究成果も偏った意見になってしまう恐れがある事に気付いたのである。

したがって、ミッション経営に否定的な経営者に対して、なぜその考え方を否定するのかを調査したり、あるいは、肯定しているけれども、その実践ができない経営者に対して、何が阻害要因になっているかを調査することは、逆説的な見方から、ミッション経営の本質を捉える視点を提供してくれるものと思われ、今後、研究がなされるべき重要なテーマであろう。



## 参考文献

- アーサーアンダーセン(1997), 『ミッションマネジメント』生産性出版。
- 飯田史彦(1998), 『日本的経営の論点』PHP新書。
- 飯塚昭男(2002), 『リーダーの研究』ウェッジ。
- 伊丹敬之(1999), 『場のマネジメント』NTT出版。
- 市川伸一(2001), 『学ぶ意欲の心理学』PHP新書。
- 稲葉襄(1996), 『企業経営学の哲学・本質・体系』白桃書房。
- 稲盛和夫(2002), 『稲盛和夫の哲学』PHP研究所。
- 岩原侑(2002), 『青い目の近江商人 ヴォーリス外伝』文芸社。
- 占部都美(1956), 『経営者』ダイヤモンド社。
- 江口克彦(1991), 『経営秘伝』PHP研究所。
- 大久保寛司(2001), 『21世紀 残る経営、消える経営』中央公論新社。
- 奥村恵一(1994), 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
- 鬼塚喜八郎(1987), 『私心がないから皆が生きる』日本実業出版社。
- 鬼塚喜八郎(2000), 『転んだら起きればいい!』PHP研究所。
- 小野桂之介(1997), 『ミッション経営の時代』東洋経済新報社。
- 小野桂之介(2000a), 『ミッション経営のすすめ』東洋経済新報社。
- 小野桂之介(2000b), 「ミッション経営に関する基礎的考察」『慶應経営論集』第17巻  
第3号, 26-44頁。
- 梯郁太郎(2001), 『ライフワークは音楽』音楽之友社。
- 梶原一明(2002), 『本田宗一郎の哲学。』PHP研究所。
- 加地伸行(2001), 『<教養>は死んだか』PHP新書。
- 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」『神戸大学経営学部研究年報』第XL巻、1-75頁。
- 金井壽宏(2001), 「次期経営幹部を育てる リーダーシップの創出と維持・伝承の要諦」『経営者』第55巻第3号, 71-73頁。
- 金井壽宏(2002a), 「経営理念に導かれたリーダーシップ」『季刊イズミヤ総研』第50号, 4-11頁。
- 金井壽宏(2002b), 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP新書。
- 金井壽宏(2002c), 『組織を動かす最強のマネジメント心理学』中経出版。
- 小林陽太郎(2002), 「高度な専門性とともな人間的魅力の開発を」『青山マネジメントレビュー』創刊号, 4-13頁。
- 佐々木直(1999), 『企業発展の礎となる経営理念の研究』産能大学出版部。
- 佐藤郁哉(2002), 『フィールドワークの技法』新曜社。
- 島袋嘉昌(1999), 『経営哲学の実践』森山書店。
- 清水龍瑩(1999), 『社長のための経営学』千倉書房。
- 清水龍瑩(2000), 『社長のリーダーシップ』千倉書房。
- 二宮欣也(1969), 『松下とソニー』講談社。

- 野村マネジメント・スクール(2000),『企業変革と経営者教育』野村総合研究所。
- 松下幸之助(1978),『実践経営哲学』P H P 研究所。
- P H P 研究所編(2002),『土光敏夫の哲学』P H P 研究所。
- Basile,J(1965),*La formation culturelle des cadres et des dirigeants*, Marabout service, Editions GERARD&Co, Verviers. (W.A.Grootaers, 美田稔共訳 『人間回復の経営学』三省堂, 1969)
- Collins,J(2001),*Good to Great*, Curtis Brown Ltd. (山岡洋一訳 『ビジョナリーカンパニー 2 飛躍の法則』日経 BP 社, 2001 )
- Goleman,D., Boyatzis,R. and Mckee,A(2002),*Primal Leadership:Realizing the Power of Emotional Intelligence*. (土屋京子訳 『EQ リーダーシップ』日本経済新聞社, 2002)
- Ghosn,C(2001),*Renaissance*. (中川治子訳 『ルネッサンス』ダイヤモンド社, 2001)。
- Kotter,J.P.and Heskett,J.L.(1992),*Corporate Culture and Performance*. (梅津裕良訳 『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社, 1994)。
- Kotter,J.P.(1997),*Matsushita Leadership*, The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc. (高橋啓訳 『限りなき魂の成長 人間・松下幸之助の研究』飛鳥新社, 1998)
- Kotter,J.P.(2001), 「限りなく成長し続けられる素養を磨け」 『松下幸之助研究』 2001年冬号, 5-13 頁。
- McCall,Jr.morgan(1998).*High Flyers:Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA.:Harvard Business School Press. (金井壽宏監訳 リクルートワークス研究所訳 『ハイ・フライヤー 次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2001 )
- Ouchi,W.G.(1981),*Oaganaizational Culture and Leadership*, Addison-Wesley (徳山二郎監訳 『セオリーZ』 CBS ソニー出版社, 1981)。
- Tichy,N.M.and Cohen,E(1997),*The Leadership Engine*, Harper Collins Publishers. (一條和生訳 『リーダーシップ・エンジン』東洋経済新報社, 1999)。

以上

## 【付録】「取材申し込み用趣意書」見本

平成14年 月 日

株式会社  
代表取締役社長 様

PHP研究所  
経営開発事業本部 的場正晃

### 「経営者の志」調査へのご協力をお願い

平素よりPHP研究所の活動に対して格別なご厚情を賜りまして、まことにありがとうございます。さて、当部門では昨年より神戸大学大学院経営学研究科 金井壽宏研究室と共同で、標記の調査を行っております。

この調査は、確固とした使命感のもと事業を通じた社会貢献を重視している企業経営者の方にインタビューを行い、自らの経営実践談をお聞きするものであり、自社のミッション(会社の果たすべき使命)を確立するきっかけや経営者としての志を固めるにいたるプロセスを明らかにすることを目的としています。調査過程で解明された事実は、全国の経営者のモラル向上のために活かしてまいりたく存じます。

つきましては、ご多用の折、誠に恐れ入りますが、本調査の趣旨にご理解いただき、下記の概要にお目通しの上、ぜひご協力を賜りますようお願い申し上げます。

#### 【調査のねらい】

- ・ミッション経営(事業を通じた社会貢献を意識した経営)を実践している経営者が自らの志を確立する経緯を調査することで、経営者が正しいミッションに目覚めるための条件を解明し、全国の経営者のモラルを高める。

#### 【調査概要】

- ・御社にご訪問の上、以下の質問項目をもとにインタビューをさせていただきます。所要時間は30分程度でございます。
- ・質問事項～下記のご質問に対し、社長様のご体験談を中心にお話をおうかがいできれば幸いです。
  - 御社のミッション(事業の使命、経営理念)はどのようなものかお聞かせ下さい。
  - その意味するところをくわしくお聞かせ下さい。
  - 現在のミッションを確立したのはいつごろですか。なぜ、そのようなミッションを確立するに至ったのか、そのきっかけとなった事柄や人との出会い、などについて詳しくお聞かせください。

#### 本調査に関するお問合せ先

PHP研究所 経営開発事業本部 チーフ教育アドバイザー 的場正晃  
〒601-8411 京都市南区西九条北ノ内町11  
TEL: 075-681-3342 / FAX: 075-681-3343  
Eメール: [ma-matoba@php.co.jp](mailto:ma-matoba@php.co.jp)

## ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2001・1	榊谷 武史	サプライチェーンマネジメントにおける新たな営業の役割とその変革への取り組みについて	10 / 2001
2001・2	飯野 晃 大野 陽之 榊谷 武史 富田 浩司 吉川 広太郎	「ブランド構築」 ～「第3の軸」による競争優位の確立	11 / 2001
2001・3	岡田 真	「管理会計情報の有用性とミニ・プロフィットセンター」 ～(株)NTTデータサイエンスの事例研究を通して～	11 / 2001
2001・4	浮田 辰三	医薬品産業における提携戦略 創薬におけるパラダイムシフトの影響	11 / 2001
2001・5	高坂 匠	MSPという新しい業態分析からの競争理論考察	11 / 2001
2001・6	小林 茂樹	地域ネットコミュニティビジネスの研究	11 / 2001
2001・7	井上 芳郎	創業および事業創造に関わるビジネス・インキュベーションについて	11 / 2001
2001・8	石原 敏孝	シティホテルのマネジャーの職務特性と管理者行動について	11 / 2001
2001・9	赤田 和則	プロジェクト型組織におけるキャリア開発	11 / 2001
2001・10	富田 浩司	成熟市場におけるカテゴリーブランド構築	11 / 2001
2001・11	小坂 光彦	「ブランド」によるグループ経営 東急グループの事例	12 / 2001
2001・12	小宮 信彦	モノづくりのプロセスを変える新しいビジネスモデル エレファントデザイン株式会社の「空想生活」	12 / 2001
2001・13	高地 悟史	消費財メーカーにみる市場インタフェイスの設計とマネジメント	12 / 2001
2001・14	竹中 隆	企業戦略におけるIT活用の意義と役割 株式会社すかいらーくの事例	12 / 2001
2001・15	北 真収	ポスト・アキュイジション・マネジメント (Post Acquisition Management)	12 / 2001
2001・16	古田 しげみ	中小企業の国際経営戦略としての国際アライアンス研究	12 / 2001
2001・17	小宮 信彦 高地 悟史 竹中 隆 谷風 宗範 榊野 洋史 遊橋 裕泰	ネットワーク時代のビジネスモデリング	12 / 2001

番号	著者	論文名	出版年
2002・1	遊橋 裕泰	情報流通事業におけるビジネスモデルのダイナミックマネジメント	3/2002
2002・2	田路 博文	組織コミットメントとキャリア自律性に関する研究 他業種との比較による銀行従業員の特性分析	10/2002
2002・3	橋本 恵子	銀行リテール部門のABC 顧客別収益性分析を中心に	10/2002
2002・4	平田 嘉裕	次世代テクノロジー・マネジメントにおける提携の活用	11/2002
2002・5	石田 博信	連結財務諸表における支配力基準、影響力基準の有用性とその限界	11/2002
2002・6	木村 蘭平	ポシブル・セルフがモチベーションに与える影響について	11/2002
2002・7	沢田 勝寛	病院におけるIT投資の意義と問題点	12/2002
2002・8	粟津 知之	製造業における研究開発のマネジメント	12/2002
2002・9	牛田 亜紀	キャリア志向性と組織のあり方 ～自律性を媒介とした組織と個人の関係～	12/2002
2002・10	平川 和孝	自己目的的経験としての仕事に関する研究	12/2002
2002・11	的場 正晃	企業経営におけるミッション形成プロセスの調査 経営者はいかにして使命感を持つに至るのか	12/2002
2002・12	片岡 登	ミドル・マネジャーの行動研究	12/2002
2002・13	吉田 耕一郎	外資系企業における従業員の組織コミットメント グローバル化下での組織と個人	12/2002
2002・14	栗林 宏行	トップリーダーの交代による組織変革 フェニックス電機の会社再建の事例研究	12/2002
2002・15	岡崎 宏	組織における役割ストレスの発生と個人への影響について	12/2002
2002・16	高桑 義明	人間の創造性がもたらすイノベーション 商社におけるビジネス・イノベーションの生成	12/2002
2002・17	伊藤 界志	戦略的IRに関する研究	12/2002
2002・18	宮井 廣政	サービスをベースとした製造業の事業システムの変革	1/2003
2002・19	三宅 浩二	クリエイターのキャリアと組織に関する研究	3/2003