

経営理念と技術・技能との関係に関する考察

朽尾 安伸

Reflections about Management philosophy and technology skills

Yasunobu TOCHIO

Otemon Business Management Review, Vol.30, No.2

経営理念と技術・技能との関係に関する考察

朽尾 安伸

はじめに

本稿では、経営理念と、技術・技能などの概念との関係についての試論としての考察を行う。なぜこのような考察を行うのか。この理由は、経営理念は組織における最も上位に位置する哲学的要素を有するのに対して、組織における最も下位に位置する組織の成員が有する技術・技能との関係について検討を行う必要があると考えるからである。経営理念がどのような形で組織の成員に影響を与えるのかについては様々な研究が存在するが、組織の最も下位に位置する技能や技術との関係については、これまでほとんど議論はされていない。この問題に対して、1理論的意義と、2概念的関係性、からの検討を行いたい。

この1理論的意義とは、経営理念に関する既存研究を概観することから始める。経営理念と技術・技能との関係について、これまで主に経営理念と組織文化との関係、さらには経営理念の浸透、などの分野で研究が行われてきた。1理論的意義の検討とは、このような経営理念と技術・技能に関する既存研究を概観することにある。

例えば、経営理念は組織文化との関係で研究されてきた¹。例えば、大木（2020）によると、経営理念と企業文化は創業者精神が一体化していることが多い。集団の規模が大きくなるにつれて、経営理念は階層化していくと同時に領域化していく。一方で、企業文化の場合には時間が経過して業績が停滞・悪化する過程において企業文化は分散化され弱体化されていく。このような場合、規模が

大きくなった組織において企業の一体化を維持するためのものが創業者精神である。創業者精神は創業者の考えや行動を内包しており、経営理念と極めて関係性が近い概念であるといつて良い。経営理念と組織文化とは元々極めて関係の近い概念なのである。

また、経営理念の浸透に関する分野についても、非常に多くの研究蓄積がある。この経営理念の浸透に関する分野は、上位概念としての経営理念（会社の指名・存在意義）が経営方針（経営理念の具体化）を経て行動指針（社員の行動を支持）へと移行するプロセスのことである。（奥村1994）

この他として、本稿で経営理念と技術・技能との関係を検討する上で2概念的関係性に注目する理由は、経営理念に関する既存研究を概観する上で、経営理念と技術・技能、それぞれの概念的関係性についても整理しておかなければならない必要性に迫られると考えるからである。経営理念とは精神性を有する概念であり、客観的に習得できるものではない。理解はできても習得できたか否かを客観的に判断することは困難である。これに対して、技術・技能はある程度の客観性を有するものである。経営理念がどのような形で技術・技能に影響を与えるのかを認識するために、これらの概念の関係性について整理する必要がある。つまり、経営理念と技術・技能との関係では、概念的関係性についてある程度整理する必要がある。

例えば、技術や技能という概念には手工的な要素だけでなく、知識や思考などの知的要素も含まれる。特に、技術や技能に含まれる知識や思考と

1 本稿では組織文化と企業文化が混在しているが、同義として提示している。この理由は本稿で取り上げた引用・参考文献の記述にできるだけ忠実に提示したためである。

いった形式知や暗黙知などの要素は、組織の成員の業務活動において非常に大きな役割を果たしている。しかし、組織の成員が習得する技術・技能の内実や形成には、これまであまり関係性について注目されることが少なかった経営理念が関係している、はずである。本稿では、経営理念と技術・技能との関係を検討する上で、この2概念的関係性についても検討しなければならない。

以上のことから、本稿では1理論的意義については経営理念と組織文化との関係に関する研究を概観することから始める。この分野の研究において、上記で指摘した創業者精神に関する研究、さらにはSchein（1999）の組織文化に関する研究から概観する。

2概念的関係性においては、最初に経営理念そのものの創出に注目することから始めたい。経営理念は技術や技能ほど一般的に日常生活で使われる概念ではない。もちろん、経営学を学んだ学生や経営学そのものの研究を行っている人々にとっては、経営理念という概念は一般的に利用される概念であり、経営学部で学ぶ学生にとっては、経営理念は経営学の基礎段階で学ばなければならない概念である。技術と技能という概念に関する研究は、その後提示したい。

このように本稿で経営理念と技術・技能との関係に注目した理由は以上ようになるが、実は上記以外にも経営理念と技術・技能との関係に注目しなければならない理由がある。この理由とは、企業の人材育成において形成される技術・技能が、どのように経営理念と関係があるのか、という素朴な疑問にある。特に、就職活動を行う学生に対して提示される説明会やホームページなどに記載されている経営理念や現社長の言葉などは、実際に就職活動を行う学生にとって、どれほどの影響力があるのかは疑問である場合が多い。にもかかわらず、企業説明会やホームページでは、経営理念や社長の言葉は多くの場合最初に提示される。つまり、経営理念は、学生に対する企業としての自己紹介の場において一番目立つ箇所に記される

非常に重要な位置付けであるにも関わらず、学生の企業を選択する際の判断基準において、経営理念が果たす役割が非常に大きいことを示す事例は、残念ながらあまり散見されないのである。企業は社長の言葉を通して、自社の経営理念を注意深く提示して、学生への伝達を重視する。また、採用基準において自社の経営理念への理解度への浸透度を重視することが多い。それにも関わらず、就職を目指す学生は、給与や福利厚生などの情報はもちろん、就職後にどのようなキャリアを形成できるかなどの個人の技術・技能習得についての方が極めて関心は高い。つまり、経営理念や技術・技能などについては、企業と学生それぞれにおいて認識のギャップが非常に大きいのが現状である。このような状況下にある現在にこそ、就職後に形成されるキャリアの重要な要素として、経営理念と技術・技能との関係について検討することが重要であると考え。

さらに言えば、経営理念と技術・技能との関係については、企業特殊性という観点からも非常に重要である²。企業特殊性とは、個々の企業の特殊的な要素のことである。本稿では企業特殊性との関係について取り扱うことはないが、技術・技能は企業内で行われる人材育成によって形成されるものであるため、企業特殊的な要素を持つ。これに対して、経営理念も本来は企業特殊性とは密接な関係と思われる。なぜなら、経営理念とは企業の創業者によって提示された創業者精神を体現するものだからである。この創業者精神は、その後の経営者代々にわたって伝達されるものであり、企業において理念として浸透が図られる。つまり、経営理念とはもともと企業特殊的性質を持つ。つまり、経営理念と技術・技能との関係は、企業特殊性という観点において非常に共通した特徴を有することが窺える。本稿における経営理念と技術・技能との関係について検討は、このような観点からも重要であると考え。

2 企業特殊性については、尾高（1991）などの研究がある。

第1節 経営理念と技術・技能に関する 理論的意義

第1項 経営理念と組織文化

経営理念と技術・技能との関係を検討する上で重要となる研究分野が、経営理念と組織文化に関する研究と、経営理念の浸透に関する研究である。この二つの研究分野は、経営理念と技術・技能という一見して遠い関係に見える両者の関係について、重要な示唆を与える研究である。以下では、経営理念と組織文化に関する研究から概観してみよう。以下では、この組織における「強い文化」に関する研究として、Schein (1999)、Deal and Kennedy (1982) と、Peters and Waterman (1982) の研究、大木 (2020) の研究を取り上げる。

Scheinによると、文化は個人の人々及び集団の行動や認識方法、さらには思考パターンや価値観を決定する強力なものであるが、文化は潜在的かつあまり意識されることのないものでもある、とされる。特に彼によると、組織文化は経営戦略や目標、業務方針を決定するものであるとされる。

Deal and Kennedyによると、文化的な信念を持つ企業には一貫して目覚ましい業績を上げているという点に注目した。つまり、好業績を上げている企業には強い文化的特徴を有しているのである。この強い文化は、組織の構成員に忠誠心を高めることにつながる。この組織への忠誠心の高まりが業績の向上につながるのである。

この文化の中核をなすものが、組織における基本的な考え方や信念、つまり経営理念である。「強い文化」を有する組織では、社員が豊かで複雑な価値体系を有するという特徴を持つ。同時に、経営者も社員に対して信念を語り、社員が組織の基準から逸脱するという行為をさせない。つまり、「強い文化」とは、社員が常にどのような行動をすべきであるのかを示すきまりの体系であり、非公式なものである。この「強い文化」により、社員はそれぞれの置かれた状況に対してどのように行動すべきであるのか、を判断することが可能となった。また、このような文化を有することによって、組織の基本的な性格と、組織外に対する

異なる態度を決定することにつながる。これが仲間意識である。組織内で「強い文化」、すなわち経営理念が形成されることによって、仲間意識がさらに高度に醸成されることによって、企業の業績向上に貢献することにつながっていく。

Peters and Watermanの研究も上記の研究と非常に似通った特徴を持つ研究である。彼らは革新的な超優良企業には8つの特徴があるとする。この8つの特徴が、1行動の重視、2顧客に密着する、3自主性と起業家精神、4ひとを通じての生産性向上、5価値に基づく実践、6基軸から離れない、7単純な組織・小さな本社、8厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ、である。彼らによると、超優良企業の調査から導き出された、経営に関するただ一つの万能的助言が、自社の経営理念を確立することである。この8つの特徴の中で、5価値に基づく実践が最も重要な特徴の一つとされる。超優良企業においては、価値観が非常に大切にされると同時に、指導者がその組織の末端に至るまで生き生きとした環境を作り出すことに成功している。Peters and Watermanの研究の特徴とは、優れた企業における経営理念の役割の重要性を指摘するだけでなく、組織の指導者の常日頃の組織環境への気配りが重要であることを指摘していることにある。

先述した大木 (2020) の研究では、経営理念と組織文化との関係において、創業者精神が重要な役割を果たしていることを提示している。この研究によると、創業期の企業は創業者精神が非常に大きな役割を果たすため、経営理念と企業文化は創業者精神と一体化している。

このうち、経営理念については企業規模が大きくなるに連れて、企業内部の分散化が進むため、この分散化を管理するための組織の階層化が進む。この結果、経営者と従業員との間の意思決定と専門化が進みと同時に階層化が進行し、経営理念自体も階層化する。このような場合、上位概念としての経営理念と、従業員の行動を促す下位概念としての行動指針が生み出される。この結果、外部表明向けの経営理念と、企業内をまとめるための内部向け経営理念に領域化される。

企業文化についても、創業期・成長期・中年期・成熟期と時間を経るごとに変化する。企業業績が好調な場合には企業文化は強化される。一方で、業績の低下は企業文化の弱体化を招く。企業は組織が拡大することにより分化と専門化が進み、効率性と有効性のパフォーマンスも増大させる。このパフォーマンスの増大化を可能とするのが「統合」であり、この「統合」の達成に、企業文化と経営理念が重要な役割を果たしている。この研究における創業者精神の役割とは、この統合を達成するための重要な方策である。

このように経営理念や企業文化も、企業規模の拡大により起こり得る専門化と分化化によって領域化や階層化が進まざるを得ないという特徴を有する。また、この領域化と階層化には、経営理念と同様に企業文化も統合化が必要とされ、この統合の鍵となるのが創業者精神である。大木は経営理念論と企業文化論の交差に注目することで、創業者精神が鍵概念であると同時に、この創業者精神は経営理念と企業文化を包む非常に大きな概念であると指摘している。

この他、経営理念と組織文化との関係から、経営理念と技術・技能についての理論的意義について、非常に重要な示唆を与えているのが、加護野（1997）の研究である。この研究では、日本企業における組織文化と価値の共有に関する研究を行っている。この研究ではまず組織文化の共有そのものに注目することから始めている。組織文化には、1目に見える行動様式や文化的産物に注目した研究と、行動様式や文化的産物の背後にある観念に注目した研究が存在し、組織文化研究の中心が観念に注目した研究にあるとする。その上で、組織文化が共有されていることをいかにして知りうるかという問題と、共有されている価値・世界観・規範とは具体的にどのような観念であるのか、が未解決である、と指摘した。

加護野の研究では価値を、美醜善悪に関わる観念や信念と、世の中についての世界観・規範を行動の指針となるルール、に区別した上で、これらがどのように関わっているか明らかではないとされる。この結果、組織文化がどのように共有され

ているかに対する解答が不確定になる。この研究では、この組織文化に関する研究における問題点に対して、組織文化を観察可能なものにするための実証研究を行う上での方策を提示している。この組織文化の観察における重要な観察対象が、技能や技術の伝承である。組織文化の共有化には技術や技能の伝承が重要な役割を果たしている。価値の共有には技能の獲得が重要である。この研究が興味深い点は、この技能や技術の伝承が、企業それぞれにおいて特徴ある方法を有していることに注目している点にある。つまり、技能や技術の伝承は、伝承方法の特徴に組織文化を観察し、可視化する上での重要な鍵があると提示している。

また、この研究では、組織文化を共有する手段として「しつけ」が重要なファクターであることにも注目している。技術・技能において重要となるのは、この「しつけ」である。この「しつけ」には技術や技能の伝承が含まれている。組織文化を伝達・伝承さらには浸透する際には、技術や技能の「しつけ」としての浸透が非常に重要な役割を果たしている。

第2項 経営理念の浸透に関する研究

上記においては1経営理念と組織文化との関係に関する研究を概観した。以下では、2経営理念の浸透に関する研究を概観する。

経営理念と組織文化に関する研究は、経営理念と組織文化それぞれの既存研究それぞれの概念と研究動向に関する研究を比較検討するものであり、その共通点を探るものが中心である。これに対して、経営理念の浸透に関する研究では、上位概念としての経営理念と、この経営理念の浸透の結果としての下位概念としての行動指針へ至るプロセスに注目した研究が中心である。この経営理念の浸透に関する研究について非常に多くの研究が存在する。

経営理念の浸透に関する研究は、経営理念と組織文化に関する研究とは密接な関係がある。上記、組織文化についてのSchein（1999）の研究では、組織文化は文化のレベルが存在する、とされる。この文化レベルが、文物（人工物）・標榜さ

れている価値観・背後に潜む基本的仮定、である。このうち、文物は組織に入って最も容易に観察できるものであると同時に、表面的理解では解読できないものである。これに対して、標榜されている価値観とは、文物よりもより文化に関する理解が一段進んだレベルのものであり、戦略・目標・哲学といったものが該当する。このレベルの価値観への理解がさらに進むと、暗黙的に目に見えないものまで理解が進むようになる。このレベルの理解が進むためには、組織の歴史や創業者の業績、リーダーの価値観や信念などについて理解が進まなければならない。これらが、背後に潜む基本的仮定であり、無意識の当たり前の信念や認識・思考や感情などが、これに該当する。Scheinの研究において重要なことは、これらはすべて組織文化のレベルとしていることである。組織文化に関する研究と、経営理念の浸透に関する議論の違いの特徴の一つは、組織文化に関する議論が静的に捉える研究であるのに対して、経営理念の浸透に関する議論は動的に捉える研究である。

この経営理念の浸透に関する既存研究について、高尾・王（2012）の研究が参考になる。この研究によると、経営理念の浸透に関する研究は、大きくは3つに分類されるとされる。第一の研究分野は、上記「強い文化」論、組織文化に関する研究である。この研究について、彼らは、「機能主義的な組織文化の影響」に関する研究という分類を行った。この研究では、Scheinの研究に代表されるように、経営理念の浸透を組織文化論に関する研究の延長線上として捉えている。経営者の強いリーダーシップが発揮されることにより組織文化に影響を与え、結果として理念の維持継承が進む。この分野の研究は、経営者を主な研究対象としており、組織成員を取り上げることは少ないという特徴を持つとされる。

第二の研究分野は、個人の能動性主体性に注目した研究である。この研究では、経営理念の浸透における個人の役割を重視するという特徴がある。理念への態度や理念を実践する行動、さらには理念に関わる疑問や内省などの個人の主体的活動を対象として、経営理念浸透のプロセスを対象とし

た研究である。

第三の研究分野は、上記二つの研究分野をミックスした研究分野である。この分野では経営理念の浸透について、組織文化的アプローチを応用すると同時に、個人の主体性にも注目している。

その他、経営理念浸透における経営理念自体の具体的な機能と効果について指摘した研究もある。以下では、北居・松田（2004）の研究から概観する。彼らによると、経営理念の機能・効果については、まず企業内部の統合機能としての経営理念の効果と、企業外部に対する適応機能としての効果に分けられる。このうち企業内部の統合機能とは、成員の動機づけ機能と、成員統合機能に分類される。つまり、好業績をあげている企業においては、まず企業内部において統合する。すなわち企業内部が統合してまとまっている必要があるだけでなく、企業外部に存在するさまざまな環境変化に対して、適応する機能がなければならない。このうち、企業内部で統合するためには、成員自らの動機づけさせる必要があるだけでなく、成員全体が統合しなければならない。そして、この成員を統合するための機能が、成員それぞれに醸成される一体感と、バックボーン機能である。企業内部を統合するために、成員に対する動機づけを醸成させると同時に、企業として成員に対して一体感や、バックボーンとしての指針が必要とされるのである。

一方、企業外部に適応させるための機能は、自社の活動が正当化されていると成員に認識させるための機能と、外部環境に適合すると同時にその適合を存続させるための適合・存続機能が必要とされる。さらに、企業は外部環境に適応させるために、企業自体の活性化を図るための機能も必要とされる。

第2節 経営理念と技術・技能との概念的関係性

第1項 日本における経営理念の創出

経営理念と技術・技能との概念的関係性について議論を行うために、日本における経営理念の創出プロセスが非常に重要である。なぜなら、そも

そも経営理念という概念については、経営理念がどのようなプロセスを経て形成されたのか、をきちんと理解することが必要だからである。経営理念の創出については土屋（2002）の研究が参考になる。

土屋によると、経営理念の創出には本格的商人の出現が関与している。つまり、経営理念とはいわゆる商人と呼ばれる人々が出現されたのちに、彼ら商人の中から経営理念は創出された。商人が出現する以前、例えば平安時代以前は、貨幣制度そのものがきちんと整備されていない。我が国最初の貨幣の鑄造が奈良還都前年であっても、貨幣の流通した地域は非常に限定されていて、多くの場合物々交換が中心であった。また、この時代の商人のような役割を果たした人々も自由な専門的商人ではなく、役人や生産者を中心とした取引が中心である。このような状況は鎌倉室町以降においても状況の変化はあれ、続くことになる。

この時代、幕府は貨幣を鑄造していない。渡来した中国銭や金銀の秤量による取引や、依然として穀物による物々交換などが行われる。もちろん常設市や定期市などが発展していたが、これらの時代において何より貨幣制度の阻害要因として考えられるのが、治安の乱れである。例えば、行商を行うにしても盗賊や野武士などの出没によって全国的に貨幣を流通させるような素地が備わっていなかった。

従って、日本における経営理念は、江戸時代に初めて出現した本格的商業経営者によって初めて創出されることになった。江戸時代において重要なことは、まず国内治安の確立が初めて永続的に確立されるに至ったことである。これにより、統一的な貨幣制度が確立して、都市が急速に発展する。これにより商業が発展して貨幣の流通の盛んに行われるようになり、農村にまで商品貨幣経済が浸透するに至った。江戸時代の幕藩封建社会では、商人は自治能力を発揮することができる。これにより自由競争を前提とする商業経営方式が成立して、本格的な商業経営者が出現すると同時に、

本格的な商業経営理念の創出にも至った。本稿における経営理念とは、この本格的な商業経営者が創業者精神を通じて形成した商業経営理念のことである。経営理念という概念そのものは、ある意味非常に歴史的に浅く、現在でも存続する大企業を中心に成立した概念であると言って良い。

第2項 経営理念の内実

経営理念という概念については、これまで様々な研究において定義が提示されてきた³。この経営理念の定義については、先述した奥村（1994）の研究における経営理念の内実に関する議論が多くの研究において引用されているため、ここで改めて奥村の経営理念に関する議論を提示してみよう。

奥村は、経営理念には階層性と領域性が存在するとされる。このうち、経営理念の階層性とは、1「企業の使命や存在意義についての経営理念」、2「これを具体化し実行あらしめる経営方針」、3「社員の行動を指示する行動指針」、などがある。このうち1「企業の使命や存在意義についての経営理念」とは、ある意味非常に抽象的な概念であるが、企業そのものの存在意義を非常に象徴的にわかりやすい言葉で提示したものである。これは例えば会社のHPや企業説明会などで最初に提示される場合が多いが、実のところこれらの言葉だけではなかなか企業そのものを理解することは困難である。

これに対して、2「これを具体化し実行あらしめる経営方針」などは、1「企業の使命や存在意義についての経営理念」をよりわかりやすく具体的に提示したものである。わかりやすい言葉でより詳細に企業の使命や存在意義を解釈できるように言葉にしたものであるから、就職活動を行う学生にも理解しやすい。しかし、実際のところ、2「これを具体化し実行あらしめる経営方針」に示された言葉だけでは、なかなか学生にとって理解し得るところにまで到達することは困難である。そこで、3「社員の行動を指示する行動指針」と

3 経営理念の定義は多様であるが、本稿では経営理念を構成する内実が重要であるため、本稿では取り上げない。

しての経営理念が提示されている。これは、1「企業の使命や存在意義についての経営理念」を社員の具体的な行動指針にまで落とし込んだものであり、企業の経営理念を誰に対してもわかりやすく提示したものである。この内容は非常に具体的であり、入社後の具体的な評価方法や評価基準、さらには福利厚生の内実などについても影響を与えている。これが奥村の指摘する経営理念の階層性である。

このように1「企業の使命や存在意義についての経営理念」、2「これを具体化し実行あらしめる経営方針」、3「社員の行動を指示する行動指針」、はそれぞれが密接に関係すると同時に、中心概念としての1「企業の使命や存在意義についての経営理念」を、2「これを具体化し実行あらしめる経営方針」、3「社員の行動を指示する行動指針」と経るごとに、より具体的かつ操作的に提示しているという意味において階層性を有している。

一方で、経営理念には領域性も存在する。これは上記の経営理念の階層性という上下の関係ではなく、横の関係・範囲の関係のことである。この領域性とは、例えば世界の繁栄などに貢献するために企業の成長と発展を果たすといった、1「企業の本質と存在意義についての理念」（企業理念）と、2世界や人類全体のために社会的責任を遂行するための「企業の管理行動と行動基準についての理念」（企業環境理念）、3国際人主義などの「企業の管理行動と行動基準についての理念」（管理行動理念）などのことである。

このうち、1「企業の本質や存在意義についての理念」については、A企業が役立つための対象・企業が奉仕するための対象を指定すること、B企業が役立つための方法や奉仕するための方法としての事業領域と事業活動を指定すること、C企業が立脚し追求する価値についての理念、D人間集団・職場・風土などの人間集団としての企業の理念なども含まれる。

一方、2「企業の管理行動と行動基準についての理念」とは、A顧客第一などの企業を取り巻く

最も近い存在としての顧客に関する考え方、B企業の世界貢献などの企業の国際環境についての考え方、C企業の社会貢献などの企業の社会的環境についての考え方、D環境と共生するための価値観、などで構成される。

最後に、3「社員の行動を指示する行動指針」とは、企業を管理運営していくための経営理念のことである。これは例えば、A安定的な成長など企業成長の方向性に関する考え方、B利潤獲得や社会への還元などの企業利潤についての考え方、C企業の設備、具体的には製品・組織・仕事・工場などについての考え方、がある。その他として、D経営者のリーダーシップや組織運営に関する理念や、E管理方式・手法についての理念なども3「社員の行動を指示する行動指針」に含まれる。これらの行動指針は企業独自の従業員の価値観としての経営文化を生み出すことにつながるとされる。

第3項 技術の内実

本稿では経営理念の内実に関する議論と同様に、技術と技能に関する議論においても、技術と技能それぞれの内実に関する議論が重要である⁴。例えば、並川（2020）の研究において、これまでの研究では、技術とは「生産技術」とされてきたと指摘している。この場合の「生産技術」とは、製品を作るために必要とされる道具や機械などの生産設備、さらにはその工程などを整備段取りすることで生産システムの構築に寄与するものが該当する。また、生産活動を維持改善するための効率的経済的な物づくりを推進するための仕組みや技法に使われるものも「生産技術」である。

しかし、これに含まれないものが「製品技術」である。この場合の「製品技術」は人間が作り出した工業製品に含まれる技術である。技術はものづくりに必要とされるものとしての「生産技術」だけではなく、ものづくりの「結果」として生み出される製品に組み込まれた「製品技術」も技術の範疇に含まれる。

4 経営理念の定義と同様に、技術概念の定義を定めることは本稿の目的ではない。

一方で、技術については、特に技能との関わりにおいて、技術の内実について提示しなければならない。このような立場で、技術概念を検討する場合、非常に重要な示唆を与えている宗像（1996）の研究である⁵。本稿で宗像の研究を取り上げた理由は、技術と技能との関係を非常に明確かつわかりやすく提示しているからである。

この宗像の研究では、技術について非常に難解かつ観念的な提示を行なっている。この研究では、非常に多くの研究を概観した上で、技術事象について3つのアプローチ、すなわち1社会科学的アプローチ、2自然科学的アプローチ、3人間学的アプローチを提示している。この技術事象についてのアプローチとは、技術に関わるさまざまな事象を、技術としてどのように捉えるかについての方法であると解される。

1社会科学的アプローチにおいては、技術は社会的実践のうちにある手段要因や媒介要因として捉えるという特徴がある。この場合、技術とは社会経済目的のための手段として捉えることになる。この研究では、物的技術とそれを実行するための手段に分類し、技術とは基本的に生産領域における生産技術であるとする。この場合、本稿において重要な概念としての「技能」は「技術」とは区別されて認識される。「技術」は生産の能動的主体的要因としての人間や人間労働は含まれない。属人的な能力としての「技能」は「技術」ではない。

2自然科学的アプローチは、社会科学的アプローチよりももっと上位概念としての技術を捉える方法である。この自然科学的アプローチでは、技術は生産技術などではなく、人間の自然に対する実践に関わる事態として捉えられる。技術は自然の法則性と人間目的との間で幅広く認識される。これはつまり社会科学的アプローチとしての生産技術が出現する以前の太古の昔からある自然と人間との関係が、自然科学的アプローチにおける技術としてとらえている。従って、自然科学では人間と自然との関係として実践・適用・行為の関係

として技術をとらえている。

この自然科学的アプローチの場合、技術の分析対象は、生産技術よりもっと広義な対自然実践の過程における客観化できる要因や、その結果としての生産物や技芸・技能・熟練などのことである。この場合、技術の分析視角は技術の自然科学的合理性や技術的可能性であり、技術は自然・社会の制約から自由を確立するためのものである。

最後に、3人間学的アプローチとは次のようなものである。この人間学的アプローチについて次のように指摘している。

「技術を一般的に人間存在との直接的関係から、特に人間の行為、人間主体と環境とを媒介する講義の生産行為それ自体において把握し、その際技術として他の事象に対するその特性を明確化させようとする場合には、それを行為ないし実践の有効性、成果を導く、行為の一定の形、形態、様式においてみようとする。（中略）そこで含意されているのは、技術事象を全人格的な人間存在がなす行為ないし実践それ自体の問題として、すなわち、主観的要因と客観的要因を包括し、合理性、非合理性を共に具有する人間の営みにおいて捉えようとするのである。

（中略）このように人間の行為自体に技術性を求めることによって、技術事象としての考察の対象に入る領域は、基本的には人間と自然環境とを媒介する物的生産の領域（自然技術）に求められるが、そこでの客観的契機としての道具、機械、主観的景気としての、人間の意欲、意志、目的、準主観的契機としての知能、技能などが、すべて考察の対象に入る。」（宗像1996 pp95-96）

このような人間学的アプローチでは、技術概念は人間行為の形態そのものであり、全体としての人間行為とその結果が分析対象となる。また、分析次元として技術の合理性と非合理性、さらには主観性と客観性が挙げられる。また、このアプローチの基本的な考え方として技術との関係にお

5 その他、技術と技能に関する研究として福山（1998）などの研究がある。

いては人間性に注目している。

宗像の研究では、以上のようなアプローチによる技術の捉え方の違いだけでなく、技術概念そのものも広義と狭義の定義が存在するとされる。広義の技術とは、1発明・開発・技術革新などの技術と、2知識教育体系・操作方法としての技術・物的機器・プロセスに関する技術のことである。一般的に、技術という言葉から想像されるものは、1発明・開発・技術革新などの技術ではないだろうか。発明や開発・技術革新などの技術は、革新的かつ最先端である場合が多く、技術はこのような要素を持つ。また、2知識教育体系、操作方法としての技術・物的機器・プロセスに関するものも技術については、技術そのものに人間的要素が関わる程度がさらに非常に高い。知識体系や操作方法に関わる技術は、まさに人間的要素そのもののことである。

狭義の技術定義では、技術と技能は明確に分類される。この場合の技術とは、非属人的客観的な性質を持つという特徴を持つ。この場合の技能とは、属人的な要素が不可欠である。手工的な技術は技能と定義される。刀や陶器などを手工的な技で作り出す技は、狭義の技術定義における技能である。

宗像の研究以外にも、技術と技能に関しては様々な定義が行われている。

第4項 技能の内実

技能とは何か⁶。この技能概念については、技術概念とは少し事情が異なる。なぜなら、技能概念に類似する「技」「熟練」などの概念が存在するからである⁷。本稿では、経営理念や技術それぞれの議論と同様に、技能を定義するのではなく、技能の内実を議論しなければならない。以下では技能定義に関する代表的な研究を提示してみよう。

宗像の技術に関する議論との関係において明らかになったように、技能は技術との関係において、広義の技術には技能が含まれるが、狭義の技術に

は技能が含まれない。つまり、広義の技術定義では、技能は技術であって、技術もまた技能である。これに対して、狭義の技術では、属人的客観的性質も有するか否か、が重要である。狭義の技術では、技能は属人的要素を有する。この場合、手工的技術は技能であって技術ではない。この属人的な手工的要素としての技能の内実をよりわかりやすく提示したのが、小池（2002）の技能に関する議論である。

彼によると、技能とは「変化と異常への対応能力」である。彼は大企業のライン生産の現場を詳細に観察することによって、作業員の繰り返し作業に注目した。具体的にはライン生産の現場では、作業員は機械作業の維持管理が重要である。機械が通常通り稼働しているかを維持しなければならない。いわゆる機械の監視作業が、繰り返し作業の中心的業務にあたる。このような繰り返し作業はまさに、技術定義における広義の技術である。ライン生産の現場での機械技術の中に組み込まれた作業は繰り返し作業であり、通常の機械の維持管理に組み込まれている。このような場合、技術と技能を明確に分離することは困難であろう。しかし、彼はこれとは違う事象、つまり、繰り返し作業に起こり得る「変化と異常」という事象に注目した。具体的には「変化」とは、「製品構成の変化、生産量の変化、新製品の出現、生産方法の変化、労働者構成の変化」である。

例えば、新製品を発売するなどの状況の場合、繰り返し作業としての機械の監視作業のみでは対応できない。機械設定の再構成を検討しなければならない。このような作業は標準化が難しい。機械設定の再構成を製品ごとに調整する必要が発生するため、非常に困難な作業となり得る。また、市場の変化に合わせて生産量を調整する作業状況は、当然のことながらライン生産には常に起こり得ることである。この市場変化は予測不可能であり、変化の幅のもちろん定型化することは困難である。また、新技術の導入による生産方法の変化

6 技能の暗黙的要素や、技能と知識の関係については猪木（1985）を参照されたい。

7 技については生田（1987）、技能定義については、枅尾（2003）・門脇（2015）など様々な議論を参照されたい。

や、通年活動としての採用動向の変化により、作業員の年齢構成や、個々の作業員の作業における習得状況などの要因も、大量生産の現場においては通常起こり得る変化である。小池は、これらの「変化」に対応する能力が、大量生産において必要とされる技能である、と主張している。

さらに、この「変化」よりもさらに困難な作業が大量生産の現場において起こり得る。これが、「異常」である。彼によると、この「異常」とは「変化」よりさらに対応が困難な作業現場に起こり得る事象である「機械の不調、不良品の出現」のことである。上記に提示した「変化」よりも作業員にとって最も困難な作業である。例えば、「製品構成の変化、生産量の変化、新製品の出現」などの「変化」は、ある程度予測可能である。これらの変化にはある程度の計画性を持って対処することができるかもしれない。つまり、予測を立ててきちんと計画性を持って対処すればラインを止めることなく対処できる方策を検討できる可能性がある。

また、「生産方法の変化」と「労働者構成の変化」についても、新技術の導入や、採用や退職による労働者構成の変化は対処する変化の幅が大きい。勿論、突然の離職や中途採用による労働者構成の変化は対処を要する期間が短くならざるを得ないが、これらの変化についても大企業のライン生産においては通常起こり得ることである。

これに対して、「異常」は全く性質が異なる。「機械の不調、不良品の出現」などの事態は、ライン作業全体を止めなければならないような事態である。ラインを局所的に対応できないような事態が起こり得る。このような緊急対応は、「機械の不調」や「不良品の出現」などの要因により発生し得る。しかし、これらの事態に対処できるのは、ライン作業員の中でも少数の熟練の作業員のみである。つまり、「変化」の事態よりより行動かつ緊急での対応を要するのが「異常」であり、この作業には非常に少数の作業員しか対処できない。小池は「変化への対応」と「異常への対応」を分離せず、これら「変化と異常」への対応能力が技能であると定義している。従って、宗像の技

術に関する広義の技術定義には含まれない技能とは、まさにこの種の「変化と異常」への対応能力である。

第3節 理論的意義と概念的関係性について

本稿では、理論的意義について、1経営理念と組織文化に関する研究、2経営理念の浸透に関する研究、という二つの分野からの検討を行った。その結果としての含意は次の通りである。

1経営理念と組織文化に関する研究分野では、本稿で取り上げた研究以外に、様々な研究蓄積があるにも関わらず、これらの研究が、抽象的な概念に関わる研究にとどまっていることである。例えば、大木が指摘するような経営理念と組織文化との関係における創業者精神に関わる研究である。経営理念や組織文化それぞれの成立要因としての創業者精神に関わる研究などは、概念それぞれの違いについての理解や、内実を理解する上での重要な研究分野ではある。しかし、本稿で注目する経営理念と技術・技能との関係においては、経営理念と組織文化に関わる研究からはより深いレベルでの研究は示されていない。組織の上位概念としての経営理念と組織文化と、組織の構成員に所有される技術や技能には元々注目する事象には大きな違いは存在する。これは例えばマクロレベルとミクロレベルの分析視野の違いとも言えるかもしれない。しかし、これは分析視覚として不可能であることを意味するわけではない。

加護野の研究で示されているように、組織文化を実証可能な観察視座として、組織成員の行動様式に注目することが重要である。組織文化が共有されている価値観・世界観・規範などはなかなか実証的に調査することは難しい。このような観点から、これら価値観・世界観・規範を観察するための「しつけ」としての技術・技能に注目する必要がある。しかし、経営理念に関しては実証可能な観察視座が現在のところあまり開発されていないのが現状ではないだろうか。このような経営理念と組織文化に関わる実証可能性としての観察視座の難しさに対してヒントを与える分野が、経営

理念の浸透に関する研究である。

経営理念の浸透に関する研究では、経営理念を上位概念として捉えて、その浸透程度を上位概念としての経営理念→経営方針→下位概念としての行動指針として捉える、という分析枠組みが提示されている。この行動指針は経営理念の実践原理としての性質を持つ。つまり、この分野の研究では、経営理念と組織文化に関する研究では示されていない経営理念に関する観察視座としての行動指針までは示されている。しかし、この行動指針は、技術・技能との関係においては依然として大きな違いがある。行動指針を具体的に実証可能となるような観察視座が現在のところ開発されていない。

以上のことから明らかになったことは、経営理念の観察視座の不足の問題である。組織文化に関しては観察視座が様々な形で開発されているのに対して、経営理念については下位概念としての行動指針が限界である。経営理念と技術・技能における理論的意義を今後発展させるためには、行動指針と技術・技能における理論的視座を開発しなければならない。

本稿で検討を行った理論的意義と比較して、概念的关系性については、経営理念と技術・技能との関係性を結びつけるような研究が乏しいことが現状である。経営理念の創出には本格的な商人の出現が関与している。彼ら創業者の精神が商業経営理念の創出へとつながる。また、経営理念は階層性と領域性を持つ概念であるが、経営理念それ自体が抽象的な概念に過ぎない。このような経営理念の抽象性という意味においては、技術もまた同様である。技術に関するこれまでの研究は「生産技術」や「製品技術」などの議論や、社会科学のアプローチ・自然科学のアプローチ、人間的アプローチなどの議論は、技術の捉え方に関する視点が中心である。技術そのものの内実を理解することは困難である。

これに対して、技能に関する議論は具体的である。「変化と異常への対応」という技能の内実に関する研究は非常に具体的であり、現場における実証研究を行う上でも非常に具体的な調査尺度を

提供していると言える。この二つの違い、つまり経営理念や技術などの概念に共通する抽象性と比較して、技能などの概念がある程度の具体性を持つのは、どのような理由から発生するのであるか。この理由は、経営理念や技術などの概念における暗黙知と形式知などに関わる要素が関係するのではないだろうか。例えば、加護野の研究で示された「しつけ」は、技能概念と同様にある程度観察可能な尺度である。これに対して、経営理念や技術に関しては現状ではあまり開発されていない。この意味において、経営理念や技術などにおける実証研究を行う上で有用な具体的な尺度が、今後求められるのではないだろうか。

おわりに

本稿では、経営理念と技術・技能との関係について、理論的意義と概念的关系性について検討を行った。これら3つの概念自体がこれまであまり関係について議論されていないため、本稿では試論として経営理念と技術・技能との関係に注目した。すなわち、経営理念という組織における上位概念と、技術や技能といった組織の成員に所有される最も末端の下位概念との関係について、上位概念と下位概念がどのような関係にあるのか、について試論的な位置付けで行ったのが、本稿である。この結果、ある意味当然のことながら、これらの関係について直接的に関係を結びつけるような理論的意義を見出すことは難しいのが現状である。

本稿では、この理論的意義について、経営理念と組織文化との関係、さらには経営理念の組織への浸透、という既存研究の枠組みにおいて検討を行ったが、これらの分野はまだ検討の余地が沢山あるのが現状である。組織文化がどのような形で技術・技能に影響を与えるのか、という視点はこれまでに幾つかの研究において提供されているが、具体的な影響を探る上ではまだまだ明らかになっていない点も多い。さらに、経営理念の浸透に関する研究においても数多の研究が存在するが、経営理念が具体的に組織の成員にどのような

形で浸透するののかについては、成員の技術や技能に至るまでの関係を示すことは難しい。

これに対して、概念的関係については、それぞれの概念における調査尺度という視点では違いが見出すことができる。経営理念や技術という概念自体は様々な研究において定義が行われ実証調査も行われているが、これらの概念自体に含まれる抽象的要素において、その限界が示されているのではないだろうか。すなわち、経営理念や技術それ自体を具体的に実証調査する上での調査尺度としての抽象性という基本的な問題が存在するように思われる。この調査尺度という点においては、技能については、ある程度調査尺度の開発に成功しているのではないだろうか。

経営理念と技術・技能との関係は、組織における最も上位概念と、最も下位概念との関係を探るものである。この関係を探ること自体、元から難しいものではあるが、経営理念が具体的にどのような形で組織の成員に伝達され、認識され、共有されているのか、という点から、技術・技能との関係を探るという意味において、本稿は非常に試論的性格を有するが、意義があると思われる。

参考文献

生田久美子『技から知る』東京大学出版会 1987
 猪木武徳「経済と暗黙知 知識と技能に関する一考察」『季刊 現代経済』SPRING、pp119-126 1985
 大木由美子「『経営理念』と『企業文化』の理論的交差」『青山社会科学紀要』Vol.48, No.2 pp1-32 2020
 尾高煌之助「企業特殊熟練の実相」『経済研究』Vol.42, No.4 1991
 奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』有斐閣 1994
 加護野忠男「日本企業における組織文化と価値の共有について」『組織科学』Vol.31, No.2 pp4-11 1997
 門脇一彦「技術進化と技能 —ソフトウェア開発領域の技能の考察」神戸大学博士論文2015
 金井壽宏・松岡久美・藤本哲「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透 —組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探究—」『組織科学』Vol.31, No.2, pp29-39 1997
 北居明・田中雅子「理念の浸透方法と浸透度の定量分析 —一定着と内面化—」『経営教育研究』Vol.12, No.2,

pp49-58 2009
 北居明・松田良子「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの展望』白桃書房 pp93-121 2004
 小池和男、中馬宏之、太田聡一『もの造りの技能』東洋経済新報社 2001
 小池和男『仕事の経済学』東洋経済新報社、2002
 朽尾安伸「技術革新と技能」神戸大学大学院博士後期課程修了論文 2003
 柴田仁夫「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』No.10, pp27-38 2013
 高尾義明・王英燕「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 pp52-66 2010
 高尾義明・王英燕『経営理念の浸透次元 —アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣 2012
 田中雅子「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』Vol.9, No.1, pp21-31 2012
 土屋喬雄『日本経営理念史』麗澤大学出版会 2002
 並川宏彦「技術の概念」『桃山学院大学総合研究所紀要』Vol.46, No.3 pp117-128 2020
 野林晴彦「日本における経営理念“浸透”の歴史」『北陸学院大学・北陸学院大学短期大学部研究紀要』No.14, pp125-136 2021
 福山弘『量産工場の技能論』日本プラントメンテナンス協会 1998
 松岡久美「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』Vol.44, No1 pp183-203 1997
 松田良子「経営理念研究の体系的考察」『大阪学院大学企業情報学研究』Vol.2, No.2 pp89-101 2002
 宗像正幸『技術の理論』同文館 1996
 山田幸三「経営理念の浸透と創業経営者の役割」『岡山大学経済学会雑誌』Vol.27, No.4 pp87-110 1996
 Deal, T.E. and Kennedy, A.A. [1982] *Corporate Cultures, Addison-Wesley* 1982
 (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』岩波書店 1997)
 Peters, T.J. and Waterman, Jr., R.H. In *Search of Excellence, Harper Colins Publishers, Inc.* 1982
 (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版 2003)
 Schein, Edgar.H *The Corporate Culture Survival Guide*

Jossey-Bass Inc 1999

(金井壽宏監訳『企業文化 一生き残りの指針―』白桃
書房2004)

