

# 経営理念研究の方法に関する一試論

— 「継承」と「伝播」のダイナミック・プロセスの観点から—<sup>1)</sup>

三 井 泉

## 1. はじめに一問題提起—

近年の相次ぐ企業不祥事を受けて、経営実践の現場では内部統制やCSR（企業の社会的責任）導入の動きが高まり、経営学の学問領域としては企業倫理論や社会的責任論が国内外で大きく着目されるようになった。また、その関連において、個別企業の経営者の信条や経営の指導原理を示す「企業理念」や「経営理念」の重要性が、実務界のみならず学界でも改めて見直されるようになって<sup>2)</sup>。

1970年代の経営理念研究の第一人者である高田馨によれば、経営理念は経営目的を形成する二つの要因の一つ（他の一つは経営目標）であるとされ、「経営信条（management creed）」「経営信念（management belief）」「経営理想（management ideal）」の意味であると言われる（高田，1978，p.14）。さらに、経営理念は経営者が企業経営を行うにあたっての「経営観」であり、その内容としては、①環境主体観（社会観）、②経営目標観、③経営組織観、④経営経済観を含むものであるとしている（高田，1978，p.15）。また、高田は経営理念を「目に見えないもの」であるが「目に見えるもの」に影響を与える存在であるとして、その意義を以下のように捉えている。それは、①経営目標への規制作用、②経営組織への規制作用、③経営経済への規制作用、④経営経済と経営組織の統括作用という4点である（高田，1978，pp.16-18）。

また、経営史（企業者史）の視点から経営理念研究に取り組んだ中川敬一郎は、経営理念を、「基

本的には社会のビジネス・エリートすなわち経営者がみずから企業経営について表明する見解である」と規定した上で、それは経営者の主観的態度の問題ではなく、「経営者が文書なり講演なりによって社会的に公表した見解であり、その点で経営者の抱懐する価値観や個人的信条などいわば文化の潜在的側面とは区別されなければならない」としている。また、「なんらかの論理性を含んでおり、そのかぎりで社会的な妥当性を持ち、またそれを批判したり展開したりすることが可能であるもの」と捉えている（中川，1972，p.6）。このような経営史の分野から、経営者の思想としての経営理念に取り組んだ先駆的な業績としては、土屋喬雄の経営理念史研究（『日本経営理念史』1964と『続日本経営理念史』1967、復刻は『日本経営理念史』2002）がある。

わが国における経営理念の研究は、次章で触れるように1960年代に遡ることができ、その定義や存在意義についても、時代の要請を受けて極めて多義的に展開してきたと思われる。しかしながら、筆者には次の二つの視点が経営理念にとって極めて重要な、基本的な視点を示しているように思われる。その一つは、経営理念とは、組織に内在した「信念」「信条」などの価値観であり、「見えないもの」であるが、経営という行為を通じて「見えるものを動かす」という側面である。他の一つは、それが経営者の信条の表明という形をとっていても、個人の主観的な態度表明ではなく何らかの論理性や社会性を有しており、批判や展開の可能なものである、という点である。本稿でのわれわれの研究は、基本的にこの二つの点に

立った上で、次のような問題提起を行いたい。

上記を含む従来の研究は、組織体に内在してその基本的な経営の方向を決定付けるという意味で経営理念の重要性は主張してきた。しかしながら、そのほとんどが創業者や経営者によって「与えられた」言葉や思想としての経営理念であった。つまり、その限りでは経営理念は「変わらないもの」あるいは明文化された「言葉」として社史や社内の額に掲げられたものとして扱われてきた。今日の組織行動的な「経営理念の組織浸透」の研究においても、そのような立場は貫かれているように思われる。

しかし、ある思想や言葉が本当に組織に内在化し、それが社会的にも認められるようになるには、ある状況の中でそれを受容していく人々の「意味解釈」や「再解釈」が絶えず行われていることは確かである。そして、そのような解釈・再解釈のプロセスを通じて、組織の諸個人の心情にまで影響を及ぼすことにより、実際の組織行動へと結びついていった結果、はじめて「経営理念は組織に定着し、具体的行為として実現される」結果となるのではないと思われる。このようなプロセスを明らかにすることによって、はじめて経営理念というものの「実態」が明らかになると考えられる。このような、経営理念の実態を明らかにしたい、というのがわれわれの研究の目的である。

このような文言の解釈—再解釈のプロセスを明らかにするためには、経営理念が実際に機能している組織現場の参与観察が必要不可欠となる。そこで、筆者は文化人類学者や社会学者を含む共同研究（経営理念継承研究会）により、2005年から「経営人類学」のアプローチ方法を用いて数社の参与観察に取り組んできた<sup>3)</sup>。

本稿では、まず、従来のわが国における経営理念研究の変遷を素描し、その上で「経営人類学」というわれわれ独自のアプローチ方法の特徴について示し、その方法によって見えてくる経営理念の実態とはどのようなものかについて、事例を取

り上げながら検討することを目的とする。この「方法論」部分については、2008年に発表した『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究—』（住原則也、三井泉、渡邊祐介編、経営理念継承研究会著、PHP研究所）での議論を基礎に展開しており、参与観察に関しては筆者自身が行った株式会社「一ノ蔵」の事例を取り上げることにしたい。

## 2. 日本における経営理念研究の変遷と「メタ理念」の生成

経営理念研究の代表的文献の一つである『経営理念』において、経営史家の中川敬一郎は、経営理念を(1)基本的には社会のビジネス・エリートすなわち経営者がみずから企業経営について表明する見解でありながら、(2)経営者の単なる主観的態度の問題でなく、文書なり講演によって社会的に公表した見解であって、個人的価値・信条などとは区別され、何らかの論理性や社会的妥当性をもっているもの、と定義した上で、以下の諸要因との関係で捉える必要があることを指摘している（中川、1972、pp.10-15）。第一は、それぞれの社会に固有な思考・行動様式（いまこれを「文化構造」と名付ける…中川）。第二には、それぞれの社会の工業化の経済的過程の歴史的特質。そして第三には、企業の組織的・制度的側面である。すなわち、経営理念は文化構造—その社会の価値体系や行動様式—、経済発展の過程そして組織や制度の状況により変わりうるものであり、このようなコンテクストを考慮して研究するものである、というのが中川の指摘である。

われわれの研究における経営理念の考え方は、後に示すように、中川達の言うような「ビジネス・エリートとしての経営者」の見解のみに特化したものではなく、企業全体に浸透している言説や価値観を含んで考えるが、経営理念のコンテクストとの関連については上記の指摘に同意する。そこで、ここではこれらの視点を踏まえ、戦後日本の経営理念研究の変遷を時代的コンテクストの中に位置づけてみていくことにしよう<sup>4)</sup>。

経営理念への関心は、戦争直後に始まっているが、研究者というよりもむしろ経営の実務家のほうが高かった。田村光三の指摘によれば、朝鮮戦争の終結とともに日本経済の復興の見通しが立ち始めた頃から、実務家の中で経営理念への関心が高まり、1950年代に「社是・社訓」などの名称で経営理念を作成する企業が急激に増加したという<sup>5)</sup>。また、われわれの共同研究者である住原則也の指摘によれば、経営理念の用語を使った戦後最初の出版物は、日本興業銀行頭取（当時）川北禎一氏による『米国における企業経営の理念と実際』非売品、1956年）であるという。もちろん、わが国には、経営理念という言葉は使わなくとも、古くは大名家や商家の家訓に遡ることができるような「家の規範」や「藩の規範」なども存在していたし、会社の「社訓」「綱領」「信条」などといった言葉で、明治期以降あるいはそれ以前からも同様の役割を果たすものはあった。したがって、戦後になって急に「経営理念」という考え方が日本の中に出現した、あるいは導入されたということではない。

しかしながら、終戦後復興期の混乱が一段落したところから、日本の諸企業はあらためて、自らの存在理由や使命を問う時期に入ったと考えてもよいであろう。すなわち、「国家のために」を旗印に経済活動に励んだ戦争中の存在意義を問い直し、あらためて「企業は何のために、誰のためにあるのか」ということを再認識する事態に直面したと考えられる。ここで現れてきたのが「社会のため」という認識である。つまり、企業は自らの存在意義を「社会に利益を与える存在」として自覚した、というのが戦後の転換であるといえよう。ここでの「社会」がどの程度の広がりをもっているのか、ということは改めて問われねばならない問題であるが、いずれにしても「社会のための企業」という存在価値は、今日まで続く大きな価値観となっている。例えば「会社は社会の公器」という表現がこの価値観を端的に表していると思われる。

さらに、この時期は日本経済が大きく発展した成長期であると共に、森永ヒ素ミルク事件や水俣病事件に代表されるような公害をきっかけとして、企業の社会的責任がクローズアップされた時期でもある。この時期には、経営理念は社会的責任論と同義で扱われることも多くなった。例えば、中西・鍋島編『現代における経営と理念の特質』（1965年II章 pp.41-67）「経営の社会性と利潤性」という点から社会的責任論について詳細に扱われており、山城編『現代の経営理念（実態編）』では、社会的責任論の複数の意味についても論及されている（山城、1967、p.20）。

このように、戦争直後の復興期を終えたわが国では、もはや経営理念は経済発展への貢献のみを主張するのではなく、広く「社会の一員」としての企業の姿をアピールする形になっていることがわかる。そしてその「社会的存在としての企業観」は、今日まで連綿と受け継がれているといえてよい<sup>6)</sup>。このような、社会全体に共有されている価値観で、個別企業の経営理念を根底で支えている共通の価値観を、われわれの研究においては「メタ理念」と呼ぶことにする。つまり、「メタ理念」とは、「具体的な経営理念を発生せしめている（広い社会の）理念・観念・価値観の総体」のことである。個別企業の経営理念は、常にこの「メタ理念」との間の正統性を確保しつつ形成されているとわれわれは考えている。

さて、1950年代から70年代にかけての経営理念研究について俯瞰しておこう。戦後経営理念研究の代表である経営史研究者の由井常彦は、『経営史学の二十年』（経営史学会編、1985年）で先行研究を要約している。由井によれば、経営理念の歴史的な研究は、戦前は経済思想史の一部として扱われてきたが、戦後、経営史学会の創立（1964年11月）以来、経営史学の一分野として発展してきたという。

由井の論述を手がかりに戦後の経営理念研究の初期のテーマのみを概観してみると、日本における経営理念あるいは経営者哲学の歴史的研究（江

戸期、明治から戦前、戦後)、海外(欧米)の経営理念研究と日本との国際比較、理念の定義や類型、理念形成の研究、理念の必要性や構造論などがあげられる。経営理念に関するほとんどのテーマは1970年代までに出揃ったといつてよいであろう。この時期の代表的な経営者理念研究が、前章でとりあげた土屋喬雄の著作である。

1980年代以降の経営理念論は、経営学における経営戦略論の台頭と歩みを共にし、経営戦略論的な発想への接近を見せるようになった。2000年以降もその傾向は続いているが、その代表が北居・松田論文である。彼らは1980年代から90年代の先行研究を踏まえた上で、「経営理念の提示とその浸透が、経営戦略の形成と実行に影響し、最終的に成果に結びつく」としている。さらに、アンケート調査の結果をふまえ「企業内外の環境変化に伴い、明示的な理念浸透による原理原則の具体化は、現代の日本企業にとって重要な戦略的課題であると指摘したい」と述べている<sup>7)</sup>。

このような考え方は、1980年代の「企業文化論」の隆盛と共に、さらに強められていく。つまり、「望ましい経営理念」は「望ましい企業文化」を生み、そのことが経営戦略に影響して、「望ましい成果」をもたらすという文脈における経営理念研究である。この流れは今日まで続いているが、90年代以降現在までを整理すれば、以下になるのではないと思われる。第一に、個人への理念浸透とモチベーションの関係に代表されるような組織内部の管理の問題、第二に、企業ブランドや暖簾などの無形資産との関連、第三は、経営ビジョンの生成と理念の関係、という三つの方向性である。これらいずれの場合にも、上記の戦略論的色彩は強いように思われる。

さらにこのような方向性に加えて、2000年以降は、企業の不祥事をきっかけとしてコーポレートガバナンスへの世界的な注目が集まる中で、改めて企業の社会的責任(地球規模での責任)との関連で、経営理念論への関心が高まってきていると言えよう。

### 3. 経営理念研究の新たな視点と「経営人類学」という方法

#### 3.1 経営理念研究の新たな視点

以上の考察を踏まえて、ここであらためて「経営理念とは何か」ということを考えてみたい。経営理念とは、最も一般的に言えば「組織体を貫く経営の基本的価値信条や行動原理」のことであり、創業者などの価値観や信念を反映しつつも組織全体に浸透し、構成員全員の行動原理として機能する点に特徴がある。そして、その役割としては、大きく次の三つが考えられる。第一に企業の存在意義や事業姿勢を企業内外に知らしめること、第二に経営目的や具体的指針をそこに依拠させ、従業員全体の一体化をもたらそうとすること、第三には将来への経営ヴィジョンを明らかにし、展望をもたらすことである。

経営理念の機能については、一応上記のように整理できるものの、その実態については深く考察されてきたとは言いがたい。すなわち、前章で述べた経営理念の諸研究において明らかとなったように、経営理念というのは創業者の思想・信条あるいは社是などとして、組織にとって「所与」のものであり、「一貫して変わることの無いもの」という前提に立っていたように思われる。そして、理念の役割や組織内浸透の過程については論じられてきているものの、経営理念そのものの生成・変容・受容などのプロセスについては曖昧なままであり、依然としてブラックボックスのままであったように思われる。しかしながら、経営理念は組織行動に現れてこそはじめて意味を持つものと考えれば、理念が個人や組織に「受容されていくプロセス」そのものが理解されねばならないであろう。われわれの研究は、ここに焦点をあてようとしている。

われわれの考えでは、経営理念が明文化されているか否かということとはあまり重要ではない。なぜならば、明文化された理念が存在しない組織においても、経営者の信念や思想のようなものが確

固として伝えられ、従業員に影響を与えている事例もあるからである<sup>8)</sup>。文字や言葉そのものはあくまでテキストにすぎず、経営理念の一部にすぎない、とわれわれは考える。むしろ、正確には、文字や言葉というテキストとそれを解釈・再解釈する営みを行う人間との「相互作用」という「関係性」、言い換えれば「相互作用のダイナミズム」にこそ経営理念の実態がある、とするのがわれわれの立場である。つまり、「うちの組織には経営理念がある」と言う場合、われわれは、書かれた文言として経営理念が存在しているという意味ではなく、経営理念がそれを受け取る人々に解釈・再解釈されて、日々の活動に現れているという意味である、と理解する。文言としては一つであっても、それを受け入れる個人個人により、あるいは組織を取り巻く時代や環境変化によっても、その解釈は変わるものであり、その相互作用こそが重要であるとわれわれは考えるのである。

逆にいえば、そのような相互作用が存在しないのであれば、経営理念は「絵に描いた餅」となってしまう、「実在はしていない」と考えた方がよいのではないかと考える。ここで、われわれの考える経営理念を整理すると以下のようなになる。

- (1) 経営理念とは、経営者や組織の信念や基本的指導原理のことであるが、その実体を、単に明文化された文言としてのみ理解するのではなく、それが形成され浸透されて実際の行為に至るまでの継続するダイナミックなプロセスとして理解するということ。
- (2) 創業者など特定の個人によって策定された理念ではあっても、その理念が形成されるまでには創業者を取り巻く時代的、社会的、文化的環境、そして事業活動そのものからの影響があり、それら諸要因の相互作用によって経営理念は形成されてきたと捉えること。
- (3) たとえ決まった文言として明示されているにせよ、それが浸透して組織の生きた理念となっていくためには、それを受容してい

く人々の「解釈」「再解釈」のプロセスを必ず経ているということ。

- (4) 組織に浸透した経営理念は、組織構成員の行為準則として機能するのみならず、製品・サービスなど事業活動や経営方法などに体现されている。また、組織統合力としての機能を持っていること。
- (5) そのような経営理念は、その組織独自の「世界観」（時間観や空間観）を反映していると同時に、私たちが「メタ理念」と総称するような、組織を取り囲む社会、あるいは風土や文化の影響、その時代の価値基準などを反映しており、そのことにより、社会の中に受容されるものになっていること。
- (6) 上記の理由から、経営理念を研究する上では「継承」（時間的広がり）と「伝播」（空間的広がり）のダイナミックなプロセス（＝理念の実態としての時空的拡散）を理解することが極めて重要であること。

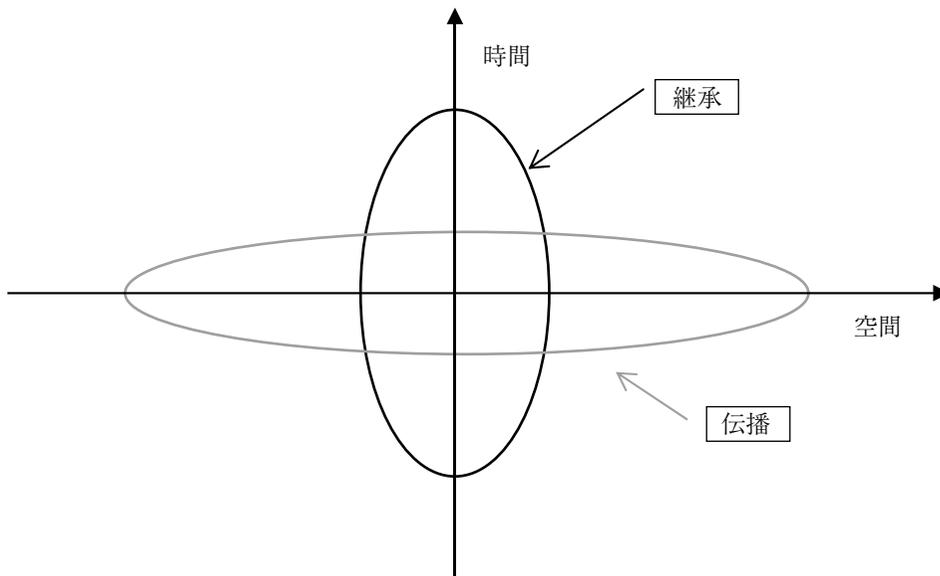
次のページの図1はそのような時間軸と空間軸の中での経営理念の伝播と継承のイメージを図示したものである。ここでは、私たちは経営理念の過去から未来にいたる時間軸上の広がりを「継承」、そして理念の組織や共同体そして世界への空間的な広がりを「伝播」と捉えている。象徴的にいえば、この継承と伝播の座標軸上に展開されるダイナミックな像として経営理念の姿を描き出してみようというのが、われわれのねらいである。

### 3.2 経営人類学という方法

このような観点から経営理念を研究する方法として、私たちがこの研究で採用したのが「経営人類学」という研究方法である。以下においてその特徴を簡単に説明しておくことにしよう<sup>9)</sup>。

「経営人類学」(Business Anthropology あるいは Anthropology of Administration) という学問を単純に説明すれば「企業や経営という現象に対して、文化人類学的手法(参与観察)を用いて明らかに

図1. 時間と空間のクロスと伝播・継承のイメージ



出所) 住原則也, 三井泉, 渡邊祐介編 (2008) p.49.

する」というものであり、アメリカでは1920年代～1930年代のホーソン・リサーチにおいて、メイヨー (Elton Mayo) らの調査グループが文化人類学者ロイド・ウァーナー (Lloyd Warner) を参画させ、参与観察の手法を用いて作業現場の人間関係の調査を行ったことに端を発している。その後、アメリカやイギリスでは人類学的手法を用いて経営現象を調査するという試みは行われてきた。しかし、日本で本格的にこの名称のもとに研究が始まったのは最近のことである<sup>10)</sup>。ここでは、筆者自身が1993年から参加している国立民族学博物館の共同研究を踏まえ、その方法論を説明した上で経営学方法論の新たな可能性を示してみたい。

まず、経営人類学にとっての研究対象と研究の立脚点は以下の4点に要約できる。

第一に、従来の経営学が主たる対象としてきた「利益追求の機能的組織体」としての企業理解から、人間の「生活共同体」としての企業という側面に重点をシフトさせ、前者と後者の関係性を重視していることである。企業のような営利を目的

とした組織体であっても、人間が関与している限り、そこにはトータルな人間の活動が見られるはずであり、その活動を規定するものは経済合理性のみではない。そのような多面的な価値の側面を明らかにしようとするのがこの研究の立脚点である。第二には、企業を「経済的」「社会的」存在のみならず「文化的存在」として理解し、歴史、民族、地域などの文化特性に大きく影響されながら、常に新たな文化を「創造する主体」として理解しようとしていることである。第三に、個別企業をそれぞれ独自の「コスモロジー」(時間観・空間観)を持った共同体であると理解し、できる限りその全体像を理解しようとすることである。したがって、第四に、研究の視点も、経営者側に立った視点に限ることなく構成員の視点、さらに、その組織をとりまく地域社会、民族、文化など、総合的な視点からの考察が必要不可欠となるということである。このような特徴から、われわれの研究は経営学、文化人類学、社会学、経済学、歴史学などの学際的共同研究という編成になっている点も特徴的である。

次に、研究方法の特徴は以下のようなものである。第一に、研究対象を主体と切り離された客体としてとらえ、「普遍的」「客観的」法則を見つけようとする「科学的」立場ではなく、主として参与観察やインタビューによりながら、主体と対象間の「相互主観的な意味解釈」を重視しようとする。第二に、特定の現象や行為に対して「合理的」vs.「非合理的」という二文法的な分析枠組みをとらないこと。第三に、あくまでも「文化相対主義」の立場を重視すること。第四に、現象理解に際して「要素還元主義」を採らず、できる限り「全体」を把握しようと努めること。第五に、分析方法としては「理論—演繹」「仮説—検証」ではなく、「現象—解釈（記述）—帰納」というスタイルをとること。第六に、現象記述に関しては、「原因—結果」という因果的な関係や機能主義的説明を極力避け、「物語形成」「意味理解」という解釈主義的な方法をとることである。

以上の方法により、われわれは実際に日本企業数社の複数回にわたる参与観察を行い、経営理念の継承と伝播に関する実証的調査を行ってきた。以下において、その事例として筆者自身が2006年より調査を行っている（株）一ノ蔵をとりあげ、経営理念の生成と浸透にかかわる解釈プロセスを見ていくことにする。以下は、筆者の参与観察とインタビューをもとに経営理念の継承・伝播の事例としてまとめたものである<sup>11)</sup>。

#### 4. (株) 一ノ蔵の事例：継承と伝播のダイナミックプロセス

##### 4.1 一ノ蔵の成り立ち—経営理念の生成期—

株式会社「一ノ蔵」は、宮城県大崎市にある酒造メーカーであり、1973年に設立（4社合同による）され、資本金は1億5000万円、売上高は37億（07年8月期）、従業員は160名（同期）を誇る、東北の「大手」地酒メーカーと呼べる存在である。以下では、過去3回にわたる筆者自身の参与観察とインタビューの結果を整理してみたい。

一ノ蔵の本社（本社蔵）は宮城県の穀倉地帯大

崎平野の小高い丘の中腹にある。酒蔵をイメージした近代的な建物、その入り口の大きな杉玉をくぐると、酵母の芳しい香りがわれわれを迎えてくれる。周囲には地酒の酒蔵と呼ぶには似つかわしくないほど大きな近代的工場が並んでいる。1年間に2万石という生産量を誇る東北有数の地酒メーカーの、この近代的設備の中で創業以来守られているのは、徹底した「手づくり」であり、それを支える「人づくり」という一貫した理念である。

一ノ蔵の創業は1973年と比較的新しい。しかし、創業にいたるまでの道のりこそが、この蔵の理念の生成を語る上で欠かすことのできない最初の「物語」である。

1960年から70年代の高度成長にかけて、それまでの日本酒（清酒）からビールやウイスキーへの消費行動の変化とともに、日本酒業界、特に地酒メーカーは消費の低迷に直面し、強く危機感を抱くようになっていた。東北地方も例外ではなく、宮城の酒造メーカーの若手達は頻繁に勉強会を開き、この危機を乗り切るための共同事業を模索していた。

一ノ蔵の創業メンバー、松本善雄氏（1936年生、松本酒造店宝暦5年創業）、故・鈴木和郎（わろう）氏（1938年生、勝来酒造1933年創業）、櫻井武寛氏（1944年生、櫻井酒造店宝永6年創業）、浅見紀夫氏（1945年生、浅見商店1912年醸造開始）の4人も例外ではなかった。彼らは全員がそれぞれ酒造業の後継者ではあったが、家業への思いや共同への意識には温度差もあった。また、共同化へ向けての周囲の軋轢もあった。しかし彼らの心を一つにし、全員に家族と同じ愛情を注ぎ、創業へ向けて温かく厳しく見守り続けた人物がいた。その人物こそ、4人全員から「お父さん」と呼ばれた、故・松本善作氏（松本善雄氏の父）である。

松本一族は地元松山町の名家であり、善作氏も財力のみならず優れて人望の厚い人物であった。この善作氏が親代わりとなって、4人の創業を成

功させたと言っても良い。一ノ蔵の現会長、櫻井武寛氏は当時を振り返り「お父さんは経営には口を出さずに、我々に自由にやらせてくれました。若かった4人は時に無茶もやったが、とにかくわれわれを信じ、お金の管理も含めて全てを任せてくれた。信頼とは何かを身をもって教えてくれたのだと思います。このお父さんの信頼に応えなければ、と言う気持ちにわれわれも自然になっていきました」と語る。善作氏は、創業に際してすでにある松本酒造の蔵を使うことには強く反対し、「一から自分達で決めて計画を立ててやれ」と厳しく言い続けた。4人は寝食を共にして思いを語り議論を重ねていった。そのようなプロセスを通じて、創業者善作氏の「信念」や「思い」が伝播され、4人の後継者としての自覚が次第に形成されていったと考えられる。

櫻井氏によれば、この善作氏が4人に示し続けたのが「本物の酒、手づくりを守れ」「人を大切に」という言葉であり、それとともに常に明るく接するという態度であったという。これを守り続けること、そしてお父さんを喜ばせることが4人に課せられた使命であると思って頑張ってきた、と櫻井氏は述懐する。このような「ビッグファーマー」の基本理念に導かれ、「4社企業合同」という困難な事業が1973年に達成された。初代社長は松本善作氏、当初の会社名は「宮城銘醸株式会社」（資本金5400万円、販売量約3000石）であった。さらに1974年には銘柄（ブランド）名「一ノ蔵」が誕生、それに伴って社名も株式会社一ノ蔵に変更し、四つの長方形を組み合わせた柘の形のロゴマークが決まった。これは酒蔵のなまこ壁とともに、四つの蔵がスクラムを組んでいるというイメージを重ね合わせたものであるという。こうして商品の販売が始まった。

この時期は、ビッグファーマーである松本善作氏の理念を、4人の後継者達が自らの解釈で受け入れ、それを互いに議論を重ねながら4人の中に共有されていく時期であると考えることができよう。松本氏の理念が基礎となって、それをコアに

新たな「理念の生成」が始まっていく時と理解することもできよう。

#### 4.2 一ノ蔵の挑戦と理念の見えない力

このように、順風満帆で船出したかに見えた一ノ蔵であったが、知名度の低さや石油ショックなどにより経営状況は悪化の一途をたどり、ついに1976年には年間生産量が生産能力の3分の1にまで落ち込むという倒産の瀬戸際に直面していた。そのような中で、経営者陣が日本酒の級別制度そのものに注目する。それが一ノ蔵の制度への挑戦「無鑑査の酒」の発売である。これが、一ノ蔵の第二の「物語」となる。

これは業界関係者がかねてから疑問を抱いていた日本酒の級別制度、つまり明確な品質基準も消費者に知らされないまま酒類審査会で清酒を二級から特級に級別に分けられているということへの果敢な挑戦であった。つまり当時の規格としては、特級が「優良なもの」一級は「佳良なもの」という表現のみであり、級別の認定を申請しないものはすべて「二級」と格付けされてしまっていた。このような級別制度に真っ向から挑戦する形で、1977年に「一ノ蔵無鑑査 本醸造辛口」を発売した。そのラベルには級別制度についての説明が付され、最後に「良い清酒を安く、いわば酒税分を節約した大変お得な一ノ蔵無鑑査は、弊社の良心により厳しく監査されています。しかし、本当に鑑定されるのは、お召し上がりになるあなたご自身です」と結ばれている。

これは、級別制度を逆手に取った新たなマーケティング手法とも言えるが、その根底には松本善作氏から受け継ぐ手づくりを重視した品質重視の理念が商品に結実した結果と見ることもできる。つまり、一ノ蔵は「無鑑査の酒」という画期的商品を通じて、自社の経営理念そのものを初めて明確に打ち出すことができた、とは言えないだろうか。さらに大胆に言えば、文言としては現れていない経営理念の「表現媒体」としてこの商品が誕生した、と言ってもよいのではないか。この無鑑

査の酒の発売をきっかけとして一ノ蔵の経営は危機を脱していった。

さて、製品戦略の観点から見ると、一ノ蔵は「革命的」とも言えるほど日本酒の常識に挑戦している。例えば、アルコール度数に挑戦した「低アルコール酒」や、健康に配慮した「胃に優しい酒」の開発などである。1980年代に女性をターゲットとして低アルコール酒「ひめぜん」「すず音」の開発に取り組んだマーケティング室の山田好恵室長は次のように語る。「それまでも低アルコール酒はありましたが、酒蔵が造る本物の酒としての低アルコール酒、しかも女性にも好まれる酒を作ってみたかったです」。特に鈴木和郎氏の発案でシャンパンをイメージした「すず音」の開発には、初めて部門の垣根を越えて取り組んだ商品だという。「発泡酒というのは瓶の中でも発酵を続けるので、品質の安定化や保持も大変難しく、作業工程での安全性の確保も必要で、販売に関してもその条件は厳しく制約されるので、どうしても部門を越えて企画していく必要があるのです」と山田氏は言う。

この開発のプロセスを通じて、参加者はいろいろな思いをぶつけ合い、商品のみならず「一ノ蔵らしさ」を再確認したという。またこの開発を通じて次第にマーケティングの重要性が明らかとなっていったという意味でも、エポックメイキングな開発であったという。文言としては確立していない経営理念が、この製品開発を通じて次第に組織の理念として現われ出ようとする時期であると理解することができる。

この商品は、後にテレビに取り上げられることをきっかけに、爆発的な売れ行きを見せるヒット商品となるが、発売当初は「決められた条件の下で、丁寧に品質を保持して販売してくれる」店を厳選したという。「日本酒は数あるお酒の中でも人柄によって売れる商品」と山田氏は断言する。つまり、売る人の信頼性が商品の信頼性につながり、またその信頼性が商品そのものを育てる、という意味である。「ものづくり」と「人づ

くり」が相互に結びついていなければ品質を保つことはできないということである。このような実際の行動と結びついていくことにより、経営理念はさらに強固なものとなっていくと考えられる。

一ノ蔵の製品開発と販売にとって欠かせないものに、人的ネットワークの強さがある。たとえば先に述べた低アルコール商品の開発に際しては、鈴木和郎氏の大学時代からの友人である勇心酒造（香川県）の社長、徳山孝氏（農学博士）との縁がきっかけとなっている。鈴木氏は徳山氏の開発した低アルコール技術の開発特許やライスパワーエキスなどを商品化するためのネットワーク組織（「コンポ・バムバム」後に「日本酒ライスパワー・ネットワーク」）をつくり、一ノ蔵がリーダーとなって次々と画期的な商品を作り出してきた。その代表的なものとして、参加企業12社の共同開発による「米米酒」（こめこめしゅ）があげられるが、これは「身体を健全にする酒」というユニークな発想から生まれたものである。

また、全国的に知名度の低かった一ノ蔵が全国的に販売網を広げたのは、櫻井氏との縁を通じて1976年に取引を開始した「日本名門酒会」の（株）岡永によるところが大きい。宮城県内の販売は一ノ蔵独自の流通網を持つが、全国ならびに国外へのルートは岡永を通じて行っており、現在では全国約2000軒の名門酒会会員店の扱う、日本酒の銘柄の中でも無くてはならない牽引的役割を果たす銘柄となっており、互いに共存共栄の関係にあると言えよう。以上のように、人的な深いつながりが一ノ蔵の製品開発・販売を支えている。これもまた、先の「人づくり」という基本理念の具体的な表れとみることができる。

このようなプロセスを経て、1980年代には一ノ蔵は大きく発展するとともに、初代松本善作氏の後を継ぐ社長交代の時期を迎える。ここで驚くべきことは「4人仲良く」という松本善作氏の言葉に従い、4人の後継者達が順番に社長交代を粛々と行ってきたことである。つまり、1987年には松本善雄氏が2代目社長に、そして1990年

には鈴木和郎氏が3代目に、そして1998年には浅見紀夫氏が4代目に、そして2002年には櫻井武寛氏が5代目社長となり、これで創業メンバーの代の4名全てが順番に社長となった。2006年からは、次の世代の一番目である松本善文氏（善雄氏の子息）が社長に就任し、残る創業メンバーの後継者達も役員に就任している。

こうして、松本善作氏の基本理念は、製品開発、販売組織、経営管理、さらには後継者交代のあり方にまでも、それぞれの場面でいろいろな役割の人々が解釈を加えながら、具体的な形になっていく。このようなプロセスを経て「伝播」「継承」されていったのである。この時点まで、一ノ蔵は明文化された経営理念は存在していなかったが、松本善作氏から直接の薫陶を受けた人々によって、その意思は受け継がれてきたと考えられる。

しかし、次第に従業員が増え、創業の理念が薄らいでいくにつれ、経営理念を改めて成文化しておきたいという声が高まってきたという。こうして1992年、それまでの理念を受け継ぎ、これをさらに発展させる形で、現在の一ノ蔵の経営理念が明文化されることになる。組織に浸透してはいたが見えなかったものが「形」として現れた瞬間であった。

### 4.3 経営理念の明文化と現場での実践

「明るく個性的で使命感と躍動感のある人と企業でありたい

感動の自ら湧き上がる人間集団 それを一ノ蔵と呼びたい

一ノ蔵は

人と伝統を大切にし 醸造発酵の技術を活用して安全で豊かな生活を提案することにより社員 顧客 地域社会のより高い信頼を得ることを使命とする」

1992年制定

上記が一ノ蔵の経営理念である。経営理念と呼ぶにはあまりに詩的で、躍動的な高揚感に満ちている。最初の2行で理想の人間像、企業像を示し、

「一ノ蔵は」という改行の一呼吸をおいて、一気に事業目的と社会的役割を謳いあげ、最後は自らの使命という言葉で締めくくる。「ありがたい」「したい」という言葉遣いによって、未だ成し遂げていないこれからの目標に向かう姿が示される。よく練り上げられた文章である。

この成立のプロセスを櫻井氏にうかがったところ、役員・管理職とコンサルタントが長い間討論を重ね、最後は鈴木和郎氏が文章を整えたとのことであった。今まで組織の中に浸透し、日々の活動を支えてきた「見えない理念」との間に、それほどほどの違和感はなかったという。問題となったところは、最後の「社員 顧客 地域社会・・・」という順番であったが、一ノ蔵はまず従業員を大切にするという姿勢を打ち出すということで、このような順番になったのだという。

現在、この理念は毎朝社員全員で唱和（先導者によらず一斉に唱和）されるのみならず、各会議の始まる前には必ず唱和される。勤続年数の短い従業員でも、全文を誦んじているということであった。また「自分の仕事に迷ったときに立ち返る場所である」と話していた従業員もいた。この経営理念のほかにも年間の具体的モットーがあり、名刺大の用紙に印刷されて全員に配布され、それも周知徹底されていた。

先に述べたように、既に一ノ蔵には明文化されてはいないものの、一貫して「手づくり」「人づくり」を守り抜くという理念が存在していた。それらは明文化をきっかけとして、さらに具体的な活動や制度として体現されていった。次に、「酒造り」「従業員管理」「顧客との関係」「地域社会との関係」という点からこれを見ていこう。

まず「酒造り」については、言うまでもなく「手づくり」を最重視している。この「手づくり」と言えるのは、以下のような日本酒造組合中央会の自主規制（1975年制定）が守られているかどうかであるという。

- ① 甑（こしき）で米を蒸す
- ② 麴蓋（こうじぶた）または箱で製麴（せい

きく)する

③ 生酏(きもと)系または速醸系酒母でもろみを仕込む

これだけ規模の大きな蔵でありながら、一ノ蔵は、当然のことながらこの基準を満たしている。特に製麹の際の温度管理は、部屋の温度調整のみならず、昼夜を通して麹蓋の場所を微妙に変えたり、積み上げ順序を変えたりする大変な作業だそうである。しかし、櫻井氏の話では従業員の方から「ぜひこの管理を人の手で、しかも夜勤交代でやらせてほしい」との声が上がったそうである。このような自主的な貢献というところにも、経営理念の力が働いているといえるのではないか。

「従業員管理」の面であるが、これまでの3度の調査を通じて、常に感じてきた従業員の明るさや礼儀の正しさ、女性の積極的な登用などは言うまでもないが、特に2008年度には思い切った決定に踏み切った。それは30名の非正規従業員を、全て正規社員として雇用したことである。このような不況の時期にあえて踏み切った理由を櫻井氏は以下のように述べた。「役員が面接によってモラルサーベイをやった結果、非正規従業員の不満が大変高いことがわかったのです。古くからの非正規従業員は正規社員に勝るとも劣らない働きをしてくれています。手づくりを守るためには、人の力がもっとも重要な資源になる。そこで、あえてこのような決定に踏み切りました」。こうして、現在は160名という従業員体制で2万石の酒蔵を支えている。現在は月に一度自分達で作った酒を楽しみながら、従業員(1回あたり十数名ずつ)と役員が本音で語り合う懇親会が続けられ、これが職場のモラルアップにつながっているという。

次に「顧客との関係」であるが、先に述べたように宮城県内を除いては日本名門酒会を通じての販売となるため、顧客と直接接する機会は少ない。そこで、1978年から続けられてきた活動が「一ノ蔵を楽しむ会」という全国的なイベントである。最初は新宿の三越で参加者200名ほどでスタートしたというが、参加者の評判がファン層を広げ、

現在では札幌、仙台、名古屋、大阪、福岡を含めて6都市となっている。2007年に皇居前パレスホテルで行われた30周年記念には、東京の参加申込者だけでも2500名を超えたという。筆者自身もこの会に参加したが、入り口には参加者が長蛇の列をなし、役員をはじめ販売、製造、開発にいたる多くの従業員が黄色い法被姿に満面の笑みで迎えてくれた。「おぼんでございます」という新社長の挨拶で始まった宴会では、一ノ蔵が販売している全ての銘柄の酒が振舞われ、つまみには牛タンや笹かまぼこなど仙台の珍味が並んだ。

酒や肴もさることながら、一ノ蔵の役員はじめ従業員による「接客」の姿勢が光っていた。ある客は杜氏と酒造りの話に没頭し、またある客は新製品について開発者に問いかけ、またある客は新社長と一ノ蔵の将来について語っていた。その全てに対して、一ノ蔵の人々は笑顔で最後まで丁寧に応えていた。これこそが、「人を大切にする」一ノ蔵の理念の究極の姿なのだと実感した。決して安くはない会費を払ってでも毎年来てくれるリピーターがいること、そしてその人々が友人を連れて来るといふ理由が、このときに初めて理解できたように思う。これは言わば一ノ蔵を囲む「大家族」であり、故郷のような気持ちでここへ帰ってくる人々も多いのではないかと感じた。従業員のみならず、顧客の一人ひとりに、こうして理念は伝播されていくと考えてもよいであろう。

最後に「地域社会との関係」についてであるが、一ノ蔵は酒造りという事業を通じてのみならず、地域の雇用確保という点でも大きな役割を果たしてきた。さらに現在は、新たないくつかの取り組みをしている。第一には、地元松山に醸造発酵を中心とした町おこし「醸華邑(じょうかむら)構想」を提案し、味噌、醤油、漬物メーカーを誘致すると共に、旧松山町の中心地に1995年に建設された「醸華邑・酒ミュージアム」の設立に協力し、2006年からは指定管理者として運営を行っている。

第二には、2004年に一ノ蔵が農業に参入、認

定農家となり新部門「農社」を設けて農業部門への進出を果たしたことである。これが単なる事業の多角化と異なる点は、企業である一ノ蔵が中心となって「農業特区」を申請し、地域の休耕地となっている農地を借り受けて有効利用することで、農業を通じた共生を図っていこうとする点にある。また、ここでは環境に配慮した無農薬、無化学肥料を目指した酒米の自主生産を目指し、酒造りと結び付けようという試みも行われている。この関連でNPO法人「環境保全米ネットワーク」にも参加している。一ノ蔵農社参事の浅沼栄二氏は、「農業はこれからの日本の大変重要な問題です。一ノ蔵という企業が地域と一緒にいるこの取り組みは農水省からも注目されています。また、地域の子供達に田んぼの自然な姿を見せることや、今は消えてしまったお祭りなどの地域の伝統行事を復活させることもやっていきたい」と語った。

このほかにも、毎年行われる一ノ蔵春祭り「蔵開放」や子供達のための林間学校、日本酒大学の主催など、一ノ蔵の地域社会への貢献は数え上げればきりが無い。これら一連の地域社会との連携は、経営理念の具体的な実践であると同時に、地域社会への一ノ蔵の経営理念の「伝播」と言えよう。

以上の調査を通じて、現時点で確認されていることを以下にまとめておくことにする。

第一に、一ノ蔵の場合には、「ビッグファーザー」と呼ばれた松本善作氏の強い信念・理念があり、明文化されてはいなかったが、それが4名の後継者に「継承」されていくところから始まる。そのプロセスは、まさに善作氏が「親代わり」となり4人が共同生活を通じて理念を自分自身で解釈し、相互にディスカッションしながら共有し、自分達の理念をさらに生成していく、経営理念の「醸成」の過程でもある。

第二に、危機に際しては「無鑑査の酒」という革新的な商品を生み、それ以降も人的なネットワークと新しい発想で画期的な商品開発を行い危

機を乗り切っていく。この時期には、経営理念はそれぞれの事業の現場で担当者達によって問い直され、再解釈されながら、迷ったときには「いつも立ち戻るところ」として機能している。そのような過程を通じて、次第に「一ノ蔵らしさ」の生成の基盤となっていく。

第三に、明文化されてからは、それを言葉で唱和することや目に留めることなどによって、より自覚的・意識的に全員が確認し共有できるものとなる。また、外部へのアピールも容易になる。このことから「農業」への事業領域の拡大とともに、地域社会への「世界観」の広がりが生まれることになる。これは「人づくり」「物づくり」「手作り」という当初の理念を基本的には継承しながらも、新たな解釈が加わり、さらに経営理念が成長・発展していった結果であると理解することもできる。

現時点では、このような段階を経て経営理念が解釈、再解釈され、進展していったプロセスを捉えることができるが、あくまでも現時点での暫定的な結論であり、今後さらなる検討が必要であることは言うまでもない。

## 5. おわりに—課題と展望—

以上のような考察を通じて、経営理念研究の新たな視点と方法論を示した上で、一ノ蔵の事例を紹介しながら、われわれの視点の可能性を示そうと試みてきた。ここで再びわれわれの主張を繰り返すならば、従来までの経営理念研究が、経営理念そのものを「所与」として「静態的」に捉えてきたのに対し、われわれは、人々の解釈—再解釈の過程を通じて、「生成—発展」していくものとして捉える、つまりダイナミックなプロセスとして理念を捉えようと主張するものである。そのためには、まさに解釈・再解釈される理念生成の現場における参与観察が必要不可欠であると考え、「経営人類学」という研究方法によってこの問題に接近を試みた。

われわれはまだ研究途上にあり、十分な成果と

は言えないかもしれないが、従来の経営理念論では取り扱われていなかった点を明らかにすることができた。それは、現時点では次の4点に集約できると思われる。

第一には、前章の一ノ蔵の事例で見られたように、経営理念が「継承」される場合に、そのままの形で継承されているくように見えるが、実はそうではなく、そこには継承する側とされる側の相互作用があるということである。前章の一ノ蔵の事例では、4人の後継者達が、互いに自分自身の思いや夢と絡ませながら、そして、互いにディスカッションを繰り返しながら、継承が行われていることが理解できた。

第二には、経営理念が「組織に浸透」していく場合にも、それぞれの人間がそれぞれに解釈を行い、組織内での仕事や具体的な行動、あるいは商品までもが「媒体」となって、その理念が具体化されていくということである。また、そのようなプロセスを通じて、あらためて「組織らしさ」を各自が考えるときの基盤にもなっていくと考えられる。

第三には、経営理念が周囲に伝播されるという場合にも、その文言のみが伝播するのではなく、日常の仕事や接客態度などを通じて、無意識のうちに伝播していくということもあり、このことが経営理念の強さを示すことにもなる。

第四に、経営理念は、人々の解釈一再解釈、そして行動を通じて、日々生成されていき、その結果として企業の世界観を広げ、結果として、事業領域や戦略に大きな影響を与えることがある。

上記の点を論証するには、さらなる理論的および実証的な研究が必要であると思われる。また、経営理念と経営戦略との関連、および経営理念と経営文化との関連なども考えなければならない重要な問題である。これらを含めて、われわれの経営理念研究をさらに進めていきたいと考えている。

(日本大学経済学部教授)

## 注

1) 本研究の一部は平成20年度日本大学学術研究助

成金(一般研究)による助成を受けた。

- 2) 2004年から2009年にタイトルに「経営理念」「企業理念」を掲げた論文は、国立情報学研究所のデータベースCiNiiによれば、それぞれ290件、99件にのぼる。
- 3) この研究会はPHP総合研究所ならびに松下社会科学振興財団の助成を受けて行われた。
- 4) ここでの経営理念研究の変遷については、住原則也、三井泉、渡邊祐介(2008)『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究—』第一部の要約である。詳細については同書を参照されたい。
- 5) 田村光三「わが国における会社の経営信条とその特質」本位田祥男編『新企業原理の研究』(1965) 清明会叢書など参照。
- 6) 『ミッション・経営理念』(2004)には、「有力企業」983社の経営理念が記されているが、「豊かな社会づくりに貢献」「人々の生活文化の向上」「地域および社会に喜ばれる」など、「社会に寄与する」「社会の良き一員としての」企業像を描写した文言が多い。「メタ理念」がある程度明確に表明されているとよい。
- 7) 北居明・松田良子(2004) p.119.
- 8) われわれの研究においては、(株)オルファがその一例である(住原、三井、渡邊、前掲書)。
- 9) ここでの論述は筆者自身の論稿(三井泉、2009b)に依拠している。
- 10) 日本における「経営人類学」という名称の発案者は村山元英であり、『経営人類学：動物的精気の間論—』(1998)などを代表に独創的研究を発表している。しかし、われわれの研究のベースはこれとは異なり、国立民族学博物館で1993年から今日まで継続している学際研究(中牧弘允・日置弘一郎代表)である。今までの代表的成果としては、中牧・日置(1997, 2003)、中牧(1999)、中牧他(2002)、住原、三井、渡邊(2008)などがある。
- 11) このケースは筆者自身の3回の現地調査とインタビューに基づいて作成されたものであり、以下の拙稿に若干の加筆修正を加えたものである。三井

泉 (2009a) 「経営人類学者の視点——一ノ蔵のケース」『PHP ビジネスレビュー』PHP 研究所. 尚この調査では、一ノ蔵会長櫻井武寛氏はじめ従業員の方々に大変ご協力をいただいた。記して御礼申し上げます。

## 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.
- 井森陸平, 倉橋重史, 大西正曹 (1976) 『経営理念の社会学的研究』晃陽書房.
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣.
- 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」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変貌』白桃書房.
- 北沢方邦 (2003) 『脱近代へ 知/社会/文明』藤原書店.
- 社会経済生産性本部編 (2004) 『ミッション・経営理念【社是社訓 第四版】—有力企業 983 社の企業理念・行動指針—』生産性出版.
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編, 経営理念継承研究会著 (2008) 『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究—』PHP 研究所.
- 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—経営理論の実現にむけて』中央経済社.
- 田村光三 (1965) 「わが国における会社の経営信条とその特質」本位田祥男編『新企業原理の研究』清明会叢書.
- 土屋喬雄 (2002) 『日本経営理念史』麗澤大学出版会.
- 中川敬一郎編著 (1972) 『経営理念』ダイヤモンド社.
- 中西寅雄・鍋島達編 (1965) 『現代における経営の理念と特質』日本生産性本部.
- 中牧弘允編 (1999) 『社葬の経営人類学』東方出版.
- 中牧弘允・日置弘一郎編 (1997) 『経営人類学とはじめ: 会社とサラリーマン』東方出版.
- (2003) 『企業博物館の経営人類学』東方出版.
- (2007) 『会社文化のグローバル化: 経営人類学的考察』東方出版.
- 中牧弘允・日置弘一郎・廣山謙介・住原則也・三井泉 (2003) 『会社じんるい学』I, II, 東方出版.
- マックス・ウェーバー (大塚久雄訳) (1991) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波書店 (Weber, Max *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, 1920.)
- 三井泉 (2004) 「日本における経営文化の基層—「プラティーク」と「プラクシス」の観点から—」『経営哲学』(経営哲学学会) 1, pp.37-39.
- (2006) 「狂気・異形・才覚そして革新」『企業家研究』3, pp.89-92.
- (2008) 「日本型ステイクホルダー観に関する考察—松下電器の『恩顧』『保信』思想を中心として—」『産業経営研究』(日本大学経済学部産業経営研究所) 第30号, pp.71-84.
- (2009a) 「一ノ蔵—『人づくり』『手づくり』の理念継承と伝播—」*PHP Business Review*, PHP 総合研究所, 第38巻, pp.8-15.
- (2009b) 「経営学とプラグマティズム—『臨床的知識』『科学的知識』を越えて—」『経営哲学』(経営哲学学会) 6-1, pp.28-40.
- 水谷内徹也 (1992) 『日本企業の経営理念』同文館.
- 村山元英, 小柏喜久夫 (1998) 『経営人類学 動物的精気の間人論』創成社.
- 村山元英 (1989) 『経営海外移転論: 経営人類学 (ビジネス・アンソロポロジー) への道』増補改訂版, 創成社.
- 山城章編 (1967) 『現代の経営理念 (実態編)』白桃書房.
- 由井常彦 (1985) 「経営理念」経営史学会編『経営史学の二十年』東京大学出版会.
- (2004) 「経営学を創り上げた思想」「日本的経営の思想的基盤—経営史的な考究」経営学史学会編『経営学史学会年報 (第二輯)』文真堂.