

経営理念とその文化的背景に関する考察

— 「企業と社会」の関係性の観点から —

三 井 泉

1. はじめに一問題提起—
2. 経営理念研究の基本的視座
 - 2-1. 高田馨, 中川敬一郎の見解
 - 2-2. 「経営人類学」の視点
3. 「経営理念」の日米比較
 - 3-1. 松下電器の「綱領・信条・遵奉すべき精神」
 - 3-2. J&Jの「わが信条 (Our Credo)」
4. 日本企業の文化構造的特質
5. 「企業と社会」の関係性をめぐる文化比較
 - 5-1. 「恩顧者」と「ステイクホルダー」
 - 5-2. 「世間」と「契約社会」
6. おわりに—結論と課題—

1. はじめに一問題提起—

国内外の相次ぐ企業不祥事をきっかけとして、近年あらためて経営理念の重要性への注目が高まっている。経営理念とは、一般に企業経営を主導する「信条」や「指導原理」であり、国や文化を超えてその機能や役割は共通のものであると考えられている。しかしながら、我々の今までの研究¹⁾において、必ずしもそのようには言えないのではないかと、という疑問が浮かび上がってきた。本稿では、その違いを「企業」「社会」の考え方、ならびにその「関係性」の捉え方の違いにあると考え、その代表的な事例を検討することにより、この問題への糸口を探っていきたい。

ここでは典型的な二つの事例を取り上げる。一つは、わが国において約100年にわたり経営理念を重視した経営を行ってきたパナソニック（旧松

下電器産業、以下、松下電器）、そして、米国発の医療系グローバル企業で、「クレド (Credo)」と名付けられた経営理念を柱に企業経営を行っているジョンソン・エンド・ジョンソン（以下J&J）である。今や両社は共にその活動範囲を世界に広げ、業種は異なるものの、「経営理念」を企業ブランドの根幹においているという点で、注目すべき企業である。しかし、共に経営理念を重視しているとはいえ、それぞれの「経営理念」の捉え方には違いがあると筆者は考える。その理由の一つとして考えられるのは、経営理念の背後にある「企業観」や「社会観」及びその背景にある「文化的構造」（行動様式や価値観）である。

そこで本稿では、松下電器とJ&Jを代表例として、その背後にある企業、社会とその関係に関する捉え方の特徴を明らかにし、それに基づいて、両者の経営理念とその機能の特徴を比較検討してみたい。²⁾

2. 経営理念研究の基本的視座

2-1. 高田馨, 中川敬一郎の見解

経営理念の定義は論者の数だけあると言っても過言ではないが、ここでは1970年代の代表的理念研究者である高田馨と中川敬一郎の見解を中心に、経営理念研究の基本的視座の検討をしておこう。なぜならば、これら二名の経営理念研究は初期的な業績でありながら、その後の経営理念研究に一貫して共通する基本的見解が端的に表現されていると思われるからである。

経営学の認識対象として「経営目的」の重要性を強調した高田馨によれば、経営理念とは経営目

標とともに経営目的を形成する二つの要因の一つであるとされ、「経営信条 (management creed)」「経営信念 (management belief)」「経営理想 (management ideal)」の意味であるとされる。(高田 1978, p.14.) また、経営理念は経営者が企業経営を行う際の「経営観」であり、(a)環境主体観(社会観)、(b)経営目標観、(c)経営組織観、(d)経営経済観を含むものであるとされる。(高田 1978, p.15.) さらに、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。以下、これらを簡潔に説明しておこう。

まず①の経営目標への規制作用は、「促進的作用」と「抑圧的作用」に分類される。すなわち、経営理念に即して望ましい経営目標はこれを維持・促進するように作用し、経営理念からみて望ましくない目標は、これを抑圧・禁止・放棄するように作用するということである。また、②の経営組織への規制作用であるが、経営組織が経営目標の規制を受けて変化するものであり、経営目標は経営理念によって規制されるということを考えるならば、経営理念の経営組織への影響は当然のことと考えられる。高田によれば、経営学の二つの大きな認識対象は「経営組織」と「経営経済」であるとされるが、当然のことながら、この二つに対して経営目標は大きく影響を与えている。それを前提とするならば、経営目標に影響を与えている経営理念は、経営組織とともに経営経済にも影響を与えることになる。したがって、「経営組織と経営経済を統括するもの」が経営理念であるとされるのである。(高田 1978, pp.16-18.)

以上のことから、高田による経営理念の存在意義は、経営目標への影響を通じて、経営組織と経営経済に対して、促進的あるいは抑圧的な規制を与えることにある、ということになる。また、これと同時に、経営理念が一方的に経営目標を規制

するのみならず、経営目標が経営理念に影響を与えることもありうることを高田は指摘している。つまり、経営目標と経営理念は、相互に規制を与えあって経営目的を構成している、というのが彼の見解である。(高田 1978, p.27.)

これに対して、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」ものであるとする。また、「なんらかの論理性を含んでおり、そのかぎりでは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.) 高田があくまでも「経営目的」の観点から経営理念を対象としたのに対し、中川は経営目的(中川によれば企業目的)のみならず、企業経営の在り方についての「経営者の意欲的志向一般」を含んでいるところに特徴がある。(中川 1972, p.10.)

さらに中川は、経営理念研究の方法について、その在り方を規定する以下の諸要因との関連性を重視している。それは、①それぞれの社会に固有な思考・行動様式(中川によれば「文化構造」)、②それぞれの社会の工業化の経済的過程の歴史的特質、③企業の組織的・制度的側面である。(中川 1972, pp.10-12.)

まず、①について説明すると、経営理念の基底にあって、その在り方を強く規定するのは文化の潜在的側面、つまりそれぞれの社会に固有な「生活目的」や「価値体系」「行為の形式」であるということである。例えば、経営の指導原理として「市場競争」が挙げられるとしても、それぞれの企業の文化背景により、市場競争に対する価値意識が異なっている可能性が十分に考えられるとい

うような事例が挙げられる。

②については、経済発展あるいは工業化がどのような発展をたどったかにより、その国の企業の経営理念に大きな違いが生じうる可能性があるということである。中川によれば、先進資本主義国として経済発展を実現したイギリスのような国では、企業は計算に基づいた合理主義的な企業行動を行い、自由主義的、個人主義的な企業行動が重視されるのに対し、日本のような世界市場における後進国として、世界とのギャップを一気に埋めるような形で工業化を実現した国では、ある程度計算合理性は無視した非合理主義的、集団主義的な企業行動がとられてきた、と指摘する。(中川 1972, p.12.)

③については、例えば、企業の所有者と経営者が一致している場合と、専門経営者によって経営が行われている場合には、経営理念も異なることが考えられる。また、今日のように、経営を行うに際して、経営者の目的のみならず、株主、従業員、顧客、地域社会などの様々なステークホルダーの目的を考慮しなければならなくなった場合には、経営理念に対する考え方もそれに影響されて異なってくると考えられるのである。(中川 1972, p.14.)

以上、高田馨と中川敬一郎の経営理念に関する基本的考え方を紹介してきた。これらの見解を通じて、経営理念を研究する際に重要な三つの視点が浮かび上がってくる。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（経営目標）に影響して「見えるものを動かす」という側面である。二つ目は、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。また、最後は、経営理念は、その企業を取り巻く「文化構造」「経済発展の過程」「組織や制度」により影響を受ける、ということである。本稿でのわれわれの研究も、基本的には、この三

つの点を基盤としながら、さらに上記の点では必ずしも十分に扱われてこなかった点を加え、次節のような観点に立って考察を進めていきたい。

2-2. 「経営人類学」の視点³⁾

従来の経営理念研究は、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経営理念の重要性を主張してきた。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の扱いであった。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。⁴⁾

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ためには、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。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」のではないかと思われる。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のである。このような、経営理念の実態を明らかにするために、われわれは「経営人類学」という学際的研究方法を用いて、いくつかの研究成果を上げてきた。(住原、三井、渡邊編 2008, 三井編 2013)

われわれにとって、経営理念が明文化されているか否かというこ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は伝えられ、従業員に影響を与えている事例もあるからである。⁵⁾ 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。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「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、ということである。つまり、「わが社には経営理念がある」と言う場合、書かれた文言として経営理念が存在しているというのみならず、経営理念がそれを受け取る人々に解釈・再解釈され、日々の活動に現れているという意味として理解する。また、文言としてはひとつであっても、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、その相互作用プロセスこそが重要であるとわれわれは考える。もしも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」となっており、むしろ、実在していないと考えた方がよい。

以下、われわれの考える経営理念の特徴を示しておく。(三井 2013)

- A) 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。
- B) 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、それ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形成されてきたと捉える。
- C) 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るためには、それを受容する人々の「解釈」「再解釈」のプロセスを必ず経ていると考える。
- D) 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くなど、組織統合力

としての機能を持っている。

- E) 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、組織を取り囲む風土や文化の影響、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、社会に受容されるものになっている。
- F) 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。

以上のような経営理念の考え方にに基づき、われわれは日本内外の企業への参与観察や調査を通じて、経営理念の実態に迫る研究を続けてきた結果、個別企業に関しては、経営理念の生成・伝播・継承に関わる動的なプロセスが明らかになってきたと思われる。しかしながら、特にアジア企業の経営理念調査⁶⁾を進めるうちに、先に中川も指摘していた「文化構造」の問題が、経営理念の伝播や継承に大きく影響しているのではないかとわれわれは考えるようになった。本稿では、特にこの点に焦点を絞り、経営理念を事業の中核に置いている点で共通している日米企業の経営理念を取り上げ、その相違について文化構造の比較を中心に考察してみたい。次章では、まず経営理念の文言の考察を通じて、それぞれが企業と社会にとってどのような意味を持たせようとしたのかを考察してみたい。

3. 「経営理念」の日米比較—松下電器と J&J の事例—

3-1. 松下電器の「綱領・信条・遵奉すべき精神」

松下の経営理念である「綱領」と「信条」が最初に制定されたのは、1929年のことであった。不況の中でも当時の松下は順調に売れ行きを伸ばし、1928年には月商が10万円、従業員も300人に増えていたという。そこで、幸之助は社会と企

業の在り方を真剣に見据えて、基本理念である「綱領」と「信条」を策定した。その後、文言の改訂が加えられて、以下のようなパナソニックの「経営基本方針」に受け継がれている。また、1933年には「遵奉すべき5精神」が制定され、その後2精神が加わって現在は7精神になって、先の「綱領」「信条」とともに現在のパナソニックの行動指針になっている。以下、それを示してみよう。(PHP 総合研究所研究本部編, 1993.)

綱領

産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す

信条

向上発展は各員の和親協力を得るに非ざれば得難し各員至誠を旨とし一致団結社務に服すること

私たちの遵奉すべき精神

一、産業報国の精神

産業報国は当社綱領に示す処にして我等産業人たるものは本精神を第一義とせざるべからず

一、公明正大の精神

公明正大は人間処世の大本(たいほん)にして如何に学識才能を有するも此の精神なきものは以て範とするに足らず

一、和親一致の精神

和親一致は既に当社信条に掲ぐる処個々に如何なる優秀の人材を聚(あつ)むるも此の精神に欠くるならば所謂(いわゆる)烏合(うごう)の衆にして何等(なんら)の力なし

一、力闘向上の精神

我等使命の達成には徹底的力闘こそ唯一の要諦にして真の平和も向上も此の精神なくては羸(か)ち得られざるべし

一、礼節謙讓の精神

人にして礼節を紊(みだ)り謙讓の心なくんば社会の秩序は整わざるべし正しき礼儀と謙讓の徳の存する処社会を情操的に美化せしめ以て潤いある人生を現出し得るものなり

一、順応同化の精神

進歩発展は自然の摂理に順応同化するにあらざれば得難し社会の大勢に即せず人為に偏(へん)する如きにては決して成功は望み得ざるべし

一、感謝報恩の精神

感謝報恩の念は吾人(ごじん)に無限の悦びと活力を与うるものにして此の念深き処如何なる艱難(かんなん)をも克服するを得真の幸福を招来する根源となるものなり

以上のように、1929年以降今日まで受け継がれてきた松下電器の「基本理念」は、「綱領」「信条」「遵奉すべき精神」と分類されている。「綱領」においては「産業人の本分」「社会生活の向上」「世界文化の進展」という空間的限定を行って自らの専門人としての役割を規定していく。また「信条」においては、「和親協力」により「一致団結」して「社務」に取り組むことが強調され、会社の仕事と仲間への団結が謳われる。続く「遵奉すべき精神」においては、「産業報国」「公明正大」「和親一致」「礼節謙讓」「感謝報恩」など、社会生活を送る上での倫理や徳目が強調されている。

もちろん制定された時代精神を反映していることもあるが、全体を通じて流れる精神は、「周囲との協調」「一致団結」といった「集団への一体化」であり、それを通じた社会や共同体発展への協力という姿勢であるように思われる。ここには「個人の義務や責任」「自主独立」というような徳目は入っていない。また、個人の役割の特定化や「主体と客体」を区別するような文言もあまり明確ではない。これに対して、自然の摂理に順応同化する、というような幸之助自身の哲学であるとともに、ある意味で日本特有の自然観も現れているように思われる。

つまり、経営体の指導原理としての経営理念としては、松下電器の理念は、会社ならびにそれを取り巻く共同体や社会を統一化させ、その「状態」を維持するような方向性に向かわせていくという性格をもった理念であるように筆者には思われる。このような理念が創られ維持されてきた背景

には、中川が指摘したような文化構造上の影響があるように推察できる。その点については、次章以降で検討していきたい。

3-2. J & J の「わが信条 (Our Credo)」

世界最大規模で医療ケア事業を展開する J&J は、「クレド」と呼ばれる経営理念により、そのグローバルな企業活動を統括し、社会的責任や社会貢献に力を入れていることでも有名である。「クレド」とは、もともとはキリスト教の「使徒信条」の意味であり、信者が信仰告白をすることや、キリスト教の教義を簡潔に示した文言をさす。これを通じて信者は教義を学ぶとともに、信徒としての生活基準にもなる。J&J でクレドを起草したのは、三代目の社長ロバート・ウッド・ジョンソン (Robert Wood Johnson, 一般に「ジェネラル・ジョンソン」) であり、正式には 1943 年に発表されたというが、すでに彼の中では 1930 年代からこのクレドに通じる経営哲学が存在していたという。(片山 2007, pp.50-51.) 1943 年という年は、J&J が家族経営から株式公開企業へと変わる前年であり、それだけに企業の社会的使命や責任に対する思いが強くなっていったと考えられる。彼は「クレドに従えない人間は出ていってほしい」というほどの強い思い入れがあったというが、「時代の流れに合わせて改定はかまわないが、基本的な思想・哲学は不変のはずだ」という信念があったという。(片山 2007, p.54)。

以下は現代の J&J のクレドであるが、重視すべき主体の順番を含めてその基本的哲学は起草時点から変わらずに貫かれている。(ジョンソン・エンド・ジョンソン 2017.)

われわれの第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。適

正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

我々の第二の責任は全社員——世界中で共に働く男性も女性も——に対するものである。社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事できなければならない。待遇は公正かつ適切でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう、配慮しなければならない。社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。事業は健全な利益を生まなければならない。我々は新しい考えを試みなければならない。研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な

報酬を享受することができるものと確信する。

上記を松下の経営理念と比べて明確な違いは、自らの「事業」を通じた社会の中での明確な使命と役割を示し、「主体と客体」を明確に規定したうえで、それぞれに対する具体的な職務と責任を示しているという点であろう。つまり、このクレドの前提とされているのは、自らの義務と権利を自覚している「市民社会」の意識であるように思われる。この理念は、すでに今日の「ステイクホルダー」のような発想があるが、前述のように1930年代にはすでに草案者の中にそのようなアイデアがあったという。松下の理念の創設が1929年であったことを思えば、ほぼ同時期に日本とアメリカで経営理念が想起されていたことは大変興味深い。それにしても、両者とも企業の社会的使命を十分に意識しながら、このように性格の異なる経営理念が生み出されるのはなぜなのだろうか。もちろん、事業内容や経営制度の違い、あるいは経営者の個性や気質によるものも大きいであろうが、中川の指摘した「文化構造」の与える影響は無視できないと筆者には思われる。なぜならば、経営理念は高田が指摘したように、企業を取り巻く社会的環境の中で経営目標を規制していく役割を果たすとすれば、その社会の背後にある文化構造と無関係に成立するとは考えにくいからである。

次章以下では、先の松下電器とJ&Jの経営理念に相違をもたらしていると考えられる「文化構造の相違」について考察していきたい。

4. 日本企業の文化構造上の特質—「機能集団」と「共同体」の二重性—⁷⁾

従来から日本型経営論の議論において、日本型企业の特徴として挙げられてきた代表的な観点は「集団主義」「家族的経営」「家としての企業」「共同体的組織」などの言葉に象徴されるものであった。⁸⁾ 本稿ではそれぞれについて詳細な吟味はしないが、これらの根本にある考え方は、日本型企

業の持つ「機能的側面」と「共同体的側面」という二面性の指摘であり、その歴史、社会、文化的背景と根拠を求めるものが多かった。その点を、1970年代に明確に指摘していたのが山本七平である。彼の捉え方は論理的というよりは直感的であり、現象分析の枠組として用いるためには、今後さらに理論的に検討する余地はあると思うが、直感的なるがゆえに本質を鋭く捉えている部分があると思われる。そこでまず山本の日本企業論を整理することにより、本研究の基本的な枠組を示しておくことにしよう。

山本は、日本企業が「機能集団」と「共同体」という二重の構造を持っていると指摘する。ここでの共同体は血縁共同体というよりも地縁共同体—一定の義務を果たすことによりその一員として認められ、その権利を行使できるようなもの—に近い。われわれが日本企業にその一員として所属する場合には、機能集団と共同体の両方に同時に所属することになる。しかも、機能集団の業績が共同体での序列へと「転化」することによって、はじめて日本の組織は機能し得ると山本は指摘している。逆に言えば、共同体での序列へと転化しなければ、どのように業績が高くても組織的には機能しないことになる。

われわれが企業に入社する場合、機能集団である組織に所属する場合には、その企業の定款をはじめ様々な規則やルールなどを認め、これに従うということを経営を約束するという意味での雇用「契約」を結ぶことになるが、共同体への参加についてはそのような契約は何も存在しない。そこにあるのは入社式や研修などの公式・非公式な「通過儀礼」であり、それを通過して初めて同じ会社の「会社種族」として認められるようになるという。(山本 2006, p.56.)

また、日本企業においては「会社種族」か「非種族」ということが決定的な違いになると山本は指摘する。例えば、年功序列や終身雇用というのは、会社種族のみに適用される「共同体の原則」なのであって、正規の新入社員は同社の種族とな

ることで全ての権利を認められることになる。これに対して非正規雇用の社員（非種族）は、長年会社に勤めた功労者であろうとも、このような基本的な権利は認められない。つまり、年功序列や終身雇用とは、機能集団の「契約」ではなく「共同体の原則」であり、その意味では「破棄すること」はありえないものであるという。（山本 2006, pp.57-59.）

また、共同体には基本的に「解雇」というものもありえず、あるとすれば共同体からの「追放」ということになるのであるが、これは、当該個人の人格を深く傷つけるものであると同時に、その共同体が関係する社会の全てから人格的に抹殺される危険性を含んでいるという。従って、基本的には共同体からの解雇はありえないのだが、唯一認められるのは、「会社という共同体の名誉を著しく汚した場合である」と山本は指摘している。（山本 2006, p.61.）

これに対して、西欧型の組織はあくまでも「契約」を前提としているが、その基底にあるのは、モーゼの十戒を起源とする「神との契約」であると山本は指摘する。従って、このような西欧社会の組織とは、「一定の目標に対応するために一定の契約に基づき、その契約の遵守を誓約した人間の集団」であるということになる。（山本 2007, p.14.）

さらに、このような組織における忠誠とは、あくまでも「契約への忠誠」であって組織内の特定の個人への忠誠は排除されなければならないものであるという。つまり、忠誠を誓えるのは「神に対して」のみであって、それ以外の人間に対する忠誠は相容れないとするのが、契約社会の原理であるという。このような契約社会では、会社の規則（定款、社規、社則、マニュアルなど）の存在は当たり前のことであり、これに従うことをもって組織に忠誠を果たすことの意味となる。従って、組織に所属するということはまずは規則やマニュアルを受容し、これを学習することから始まることが多い。

これに対して日本の組織では、会社の規則やマニュアルなどの存在はあるとしても、欧米の組織に比べれば重視されないことも多く、時には「マニュアル思考」という言葉は否定的な意味で使われることすらある。新入社員の教育にしても、「統一的な心構え」のような指示から始まるものも多い。しかし、このような日本型組織であっても統一的な秩序が保たれうるのはどうしてなのだろうか。山本は、これに対して「年齢的な序列意識」と会社ごとに異なる「会社語」の存在、そして「敬語による秩序体系」の存在が、日本の組織に秩序をもたらしてきたことを指摘している。（山本 2007, p.43.）

また、西欧型組織と日本型組織との大きな違いを構造的に規定するものとして、山本は西欧のモノティズム（一神論）と日本のパンティズム（汎神論）の世界観の違いに言及している。モノティズムの社会では、一人の神を中心として中軸的な権力が働くのに対して、パンティズムの社会では、社会を取り巻く「枠」による拘束はあるが、その中では明確な中軸が存在するとは言えず、むしろ「融通無碍」に全体を調整するような構造になっているという。（山本 2007, pp. 73.）

このようなパンティズムにおいても契約は成立するのであろうか。山本によればパンティズムの世界における契約は、あくまでも「対外契約」であって「対内契約」は成立しないという。なぜならば、パンティズムにおいては唯一絶対の神がいるわけではなく、それぞれの神（あるいはそれぞれにとって価値のある何か）が存在するのであって、それぞれが自分の神に誓約すればよいことになるからである。そして、互いに別の枠組であることを認めつつ、「相互にそれを越える抽象的な枠組に、一定の条件付で入る」という形で契約が成立することになる。これは、いわば「限定つき共同枠の設定」という形になるため契約条項（条件）は常に極めて抽象的になり、先に述べた「融通無碍」な状況にならざるをえない、と山本は指摘するのである。（山本 2007, pp. 84-85.）

ところで、日本型経営の前提に「家」や「共同体」という組織原理があることについては、山本の指摘を待つまでもない。しかし、次の三つの点で山本は極めて重要な指摘をしていると思われる。第一には、「機能集団」と「共同体」の二重性とともに、「機能集団が共同体の序列に転化しなければ組織として機能し得ない」という点を指摘したことである。第二には、基本的に西欧的な契約論理ではない日本型組織において、その秩序を保ってきた要因としての「会社語」「儀礼」「敬語体系による序列化」などの「シンボル」に着目した点である。また、山本は「企業神」（神棚などに具体化しているものもそうでないものも含む）の存在にも着目し、それぞれの職場や仕事の神聖性のシンボルとして機能している点にも言及している。（山本七平 2006, p.44.）また、第三には、パンティズムとモノティズムとの対比において日本型契約のあり方に触れ、外部との「枠組」を設定した上で、各自がそれぞれの枠組を互いに認めつつ、ある一定の条件つきで上位の枠組の中に組み込まれていく、という日本型契約の特質を説明した点である。

以上のような指摘を踏まえ、次節では、このような文化構造を背景とする日本企業において、企業と社会との関連（いわゆる「ステイクホルダー」関係）は、どのような性格を有しているかについて検討したい。特に、ここでは典型例として松下電器の事例を取り上げ、欧米のステイクホルダー論との対比においてその特徴を文化構造の観点から明らかにしたい。

5. 「企業と社会」の関係性をめぐる文化比較

—松下電器の事例を中心に—⁹⁾

5-1. 「恩顧者」と「ステイクホルダー」

松下電器の創業者である松下幸之助が大変重視した経営哲学のひとつに「共存共栄」がある。その内容に関して幸之助は次のように語る。「企業は社会の公器である。したがって、企業は社会と共に発展していくのでなければならない。企業自

体として、絶えずその業容を伸展させていくことが大切なのは言うまでもないが、それは、ひとりその企業だけが栄えるというのではなく、その活動によって、社会もまた栄えていくということではなくてはならない。また実際に、自分の会社だけが栄えるということは、一時的にはあり得ても、そういうものは長続きはしない。やはり、ともどもに栄えるというか、いわゆる共存共栄ということではなくては、真の発展、繁栄はあり得ない。それが自然の理であり、社会の理法なのである。自然も、人間社会も、共存共栄が本来の姿なのである。・・・企業が事業活動をしていくについてはいろいろな関係先がある。・・・そうした関係先の犠牲においてみずからの発展をはかるようなことは許されないことであり、それは結局、自分をも損なうことになる。やはり、すべての関係先との共存共栄を考えていくことが大切であり、それが企業自体を長きにわたって発展させる唯一の道であるといってもいい¹⁰⁾。ここにおけるすべての「関係先」を幸之助は「恩顧者」と呼ぶ。

社内資料の『保身の心と形』（1982）によれば、この恩顧者には「会社幹部・従業員」「関係会社幹部」「客員・定年退職者」「物故従業員・ご遺族」「販売会社・代理店」「ショップ店・販売店」「店会長・連合会長」「商組役員」「住専店」「量販店」「百貨店」「直販先・直販関係先」「電力会社・ガス会社」「NHK・放送会社」「新聞社・雑誌社」「広告・展示・制作関係先」「販売助成関係先」「タレント・評論家」「協力工場」「材料仕入先」「銀行」「証券・保険会社」「株主」「サービス機関（交通通信ほか）」「地域社会」「公企業」「各官庁」「都道府県」「一般恩顧者」「海外恩顧者」「学校・研究機関」「各種団体」「教育・訓練関係」「弁護士・弁理士」「会計士・税理士」「その他」が含まれる。

ここでは、従業員、株主、関連会社、系列店、取引先、マスコミ関係、金融機関、地域社会、公企業、研究所など、その時点で企業の直接間接のあらゆる関係者に及んでいるのみならず、過去に関係のあった従業員物故者や遺族などまで含んで

いることが興味深い。幸之助は「〇〇さんが死去されても奥様、お子様がいらっしゃるではないか。大変ご恩のある方のお中元を一代限りでやめてしまうなどと誰が決めた。もっての外だ」と言っていたという。また転勤者に対しても同様の配慮をしていたという。(河西 2001, p.28.)

つまり松下の恩顧者とは、過去・現在・そしてある意味では将来までも含んだ「時間」と「空間」の広がりをもった関係者であることがわかる。ここには松下電器独特の「世界観(コスモロジー)」が見られると同時に、「日本型」関係構造の特徴が現れているように思われる。

もちろん消費財を扱う松下にとって、これら恩顧者の全ては需要家(顧客)となる可能性はある。従って、恩顧者すべてを大きな意味での「利益共同体」として捉えているという見解も成り立ちうる。しかし、松下はこれらの人びとを、事業経営でお世話になる「恩顧者」と捉え、「感謝報恩」の心を常に持ち続け、それを節目ごとの挨拶や慶弔時の対応として形に表すことの必要性を説いた。つまり、企業社会を利益共同体あるいは利害関係集団としてのみならず「生活共同体」あるいは「世間」ととらえ、そこで世話になった「恩人」に礼節を尽くすことによって、会社の「信用」が保たれ同時に事業経営も円滑に行われうる、という精神がここでは強調されていたように思われる。また、それを専門に行う部署としての「保信部」を有していた。¹¹⁾

上記のような恩顧者のリストを見ると、今日では世界的に注目されているステイクホルダーの概念と重なるようにも思われる。しかし、欧米から輸入された概念であるステイクホルダーとは根本的に異なる考え方があるように思われる。以下ではその点について、Friedman & Miles によるステイクホルダー論の変遷を辿りながら若干の考察を加えてみたい。¹²⁾

ステイクホルダーという概念が世界で注目されるきっかけとなったのは、Freeman (1984) による *Strategic Management; A Stakeholder Approach* で

ある。そこでは、ステイクホルダーを「組織目標の達成に影響を与えるあるいは与えられる団体や個人」と定義している。しかし、1960年代にはすでにそのような考え方は存在しており、その代表的なものが Ansoff (1965) による以下のような主張である。「会社の目標は様々のステイクホルダーたちの請求(claims)をバランスさせることから引き出される。会社はこれらのすべてに対する責任を持っており、そしてそれら諸目標を、それぞれに満足する評価を与えるものとして配置しなければならない。」(Friedman & Miles 2006, P.5)

先に述べた Freeman は Reed とともに 1983 年にすでに上記の定義を明らかにしていた。それは、下記のように広義と狭義の意味とを区別するという捉え方であった。広義の意味では「組織目標の達成に影響を与えるあるいは与えられる団体や個人」のことであり、狭義には「組織がその継続的存続のために依存する団体や個人」というように区別されている。Freeman & Evan (1988) は、これを発展させ「会社において権利(stake)と請求(claim)権を有しており、企業活動から利益あるいは損害を与えられることがあり、さらに彼らの権利は企業活動によって妨害されたり尊敬されたりするような団体や個人」として定義した。

さらに Carroll (1993) が「権利」の視点を強調し、「会社において権利や既得権を有するビジネスの利害関係者や集団」であり「ビジネスにおいて更なる権利を得られる、あるいは得られるであろう主張、権力、そして正当性を有する(個人や集団・・・筆者)」としている。次いで Donaldson & Preston (1995) が「契約理論」の立場に立って「会社と明確なあるいは暗黙の契約を結んでいる諸個人であり、会社の活動や怠惰の結果として彼らが経験するか経験するであろうと予測される、実際上の損害や利益を通じて特定される」と定義した。また、1999年には Clarkson Centre for Business Ethics により、「権利」と共に

「リスク」の観点が導入され、「企業において権利を有する団体であり、企業行動の結果としての何らかのリスクつまり利益と損失を被るもの」と定義された。さらに Reed (2002) は、基本的権利の中身を問題とし、「基本的権利とは、公平な経済的機会、真実性 (authenticity) および政治的平等性である」とした。(Friedman & Miles 2006.)

このような研究はそれぞれ時代背景も問題意識も異なっており、方法論も視点も多様である。しかしその根本にある考え方は、企業を「利益共同体」「経済主体」として捉え、それを取り巻く「利害関係集団」(企業的意思決定やポリシーおよび運営に影響を与えあう人々や集団)との関係において理解しようとする点で共通している。ここでのステイク (stake) (所有権をあらわす杭) という言葉には、企業に対して「利権 (interest in)」と「請求権 (claim on)」の両方を持つという意味が含まれている。つまり、これらの利害関係集団は、企業から利益を得る権利を持つと同時に、損害に対しては賠償請求を行いうる存在であるという関係を前提にしている。

さらに、ステイクホルダー論のもう一つの前提は、企業もまた社会を構成する一員であり、事業活動を行う「権利」を有する以上、当然社会に貢献する「義務」ないし「責任」があるという考え方である。つまり、市民社会における個人の権利と義務と同様に、市民としての企業 (企業市民) にも権利と義務が当然のことながら与えられているという前提である。ここから「契約」という関係が生じてくる。

このようなステイクホルダー論の観点から松下の恩顧者や保信という思想を見直すと、興味深い違いが明らかになる。まず、恩顧者と松下の間には「主体と客体」のような明確な線が引かれておらず、互いの利権の対立よりも「共存共栄」といった「共益」を強調している点に特徴がある。また、恩顧者と会社の間には、業務を離れた (慶弔挨拶などの)「儀礼」を介入することで、相手への礼節を示し、かつ同じ共同体 (世間) の一員と

しての「社会的信用」を獲得しているという点である。

これら二つの見方の背後には、日本と西欧社会の「企業とそれを取り巻く主体」に対する明確な考え方の違いが存在しているように筆者には思われる。この点を整理してみると次のようになる。

まず欧米型 (主としてアングロサクソン型) のステイクホルダー論の背景にあるものとして、次の五つが指摘できる。第一に「利益共同体」としての「組織」を中心とした企業社会観である。第二に、そこでの利害関係主体の間には「主体と客体」の明確な区別があり、第三に、主体間の利害関係の基礎には利権 (interest in) と請求権 (claim on) がある。第四には、主体間には権利と義務に基づく「契約関係」が前提とされており、第五に、その背後には「市民社会」の論理がある。

これに対して、「保信・恩顧」思想の背景にあるものは、第一に「生活共同体」としての会社とそれを取り巻く「世間」との関係である。第二に、世間を形成する主体と客体を分離して捉えてはおらず、世間「全体」の中に位置を占めるものとしての主体を前提としていることである。第三に、世間における信頼構造の基礎に「贈与」「互酬」という関係形成の方法があるということである。そして、第四に、世間を形成する「主体」間は、「報恩感謝」による「共存共栄」の精神で結びついているということ、第五には、市民社会の論理ではなく「社縁共同体」の論理が背後にあることである。

前述の会社世間の視点から松下電器の「保信」「恩顧」の思想を考察してみると、保信部の業務とは、まさに会社世間の関係構築のための「贈与・互酬」を徹底させるための行為であることがわかる。また「恩顧者」は、共に世間の中において、過去・現在・未来にわたる共通の時間意識を共有する存在として認識されていると理解できる。さらに、物故者への追悼儀礼を含む恩顧者への挨拶を通じて、松下を創り上げてきた先輩への敬意を表するという行為を毎年繰り返している。

そして、そのようなことを通じて、恩顧者との間に社会的信用を構築しているということがわかる。

5-2. 「世間」と「市民（契約）社会」

ここで日本型の背景の中心となる「世間」という見方について、阿部謹也の見解によりさらに検討しておこう。¹³⁾

阿部は、ヨーロッパとの比較の上で、日本人の行動を規制する「世間」というものの存在に着目した。彼は、ヨーロッパの社会（特にキリスト教社会）が、基本的に「神」という絶対なるものとの関係で「個人」の存在を位置づけ、その個人の自立的な人間関係の総体として「社会」を規定しているのに対し、日本ではそのような自覚的な「個人」と「社会」は存在せず、むしろ「世間」という曖昧な存在によって個人の行動が影響されていることを指摘した。また、世間と言う言葉は日本において長い年月をかけてつくられたもので、欧米流の概念では説明しきれるものではなく、情理や感性とも深く係っているので合理的に説明することも難しい、と彼は言う。（阿部 1995, p.16.）日本では、明治期以降の近代化政策により、欧米流の「社会」「個人」という考え方が輸入されてきたが、未だに「世間」という関係性も深く根付いており、「社会と世間という二重のルール」が存在している、と阿部は指摘する（阿部 2006, p.94.）このように捉えがたい「世間」であるが、実際には、個人個人を結びつける強い絆として機能していることも事実であり、ある種の秩序形成の確乎としたルールが存在する。それを阿部は以下の3点において捉えている。（阿部 2006, pp.95 - 98.）

第一に「贈与・互酬関係」である。つまり世間では自分が行った行為に対して相手から何かの返礼があることが暗黙に期待されており、それは事実上の義務となっている。たとえば、中元や歳暮、慶弔の贈答品、季節の挨拶などがこれにあたる。重要なのは、その場合の贈与・互酬は個人と個人

との物品の授受ではなく、その人間がおかれていた地位や場を反映したやり取りになっている点である。

第二には「長幼の序」が重視されるということである。最近のわが国では、年長者への尊敬は薄れつつあるように見えるが、社会的秩序形成の基本的な価値感として「長幼の序」「先輩と後輩」などの「序列意識そのもの」は、学校や職場で今でも存在している。

第三には、「時間意識」の共有である。日本人は「世間」という共通の時間の中で生きているので、初対面の人であっても「今後ともよろしくお願いします」あるいは「先日はありがとうございました」という挨拶をする。このような御礼の「先払い」「後払い」のような習慣は、時間の共有という意識から生ずるものであるという。

以上のような視点から松下の「保信」「恩顧」の思想を考察してみると、保信部の業務とは、まさに「世間」における関係構築のための「贈与・互酬」を徹底させるための行為であることがわかる。また「恩顧者」は、共に世間の中であって、過去・現在・未来にわたる共通の時間意識を共有する存在として認識されていると理解できる。さらに、物故者への追悼儀礼を含む恩顧者への挨拶を通じて、松下を創り上げてきた先輩への敬意を表するという行為を毎年繰り返している。

このような一連の「保信」業務は、直接には松下の事業と関連するものではないかもしれないが、「世間」における会社の信頼関係を築き上げる上で大きな役割を果たしてきたと言えるのではないか。なぜならば、少なくとも日本社会においては、このような世間での関係を築くことができるということが、ある意味では人間としての「成熟さ」や「社会性」の表れとして評価されてきたという歴史があるからである。もちろん、松下電器は「家電製品の製造と販売」という事業そのものを誠実に果たすことによって、これまで社会的に評価されてきた存在ではある。しかしそれと同時に、「保信」「恩顧」という思想とそれを具体化

した一連の活動を行うことによって、「世間」の中で「成熟した」「社会性」のある企業として認められてきた側面もあるのではないかと。そして、それが松下電器の信用形成にとって、何らかの重要な役割を果たしてきたとも言えるのではないかと。

今まで見てきたように、日本と欧米には、企業そのものおよび企業を取り巻く社会に関する基本的考え方に大きな違いがあると考えられる。今日のグローバル化により、表面的にはこのような違いは覆い隠されていると思われるが、文化構造の変化は極めて緩慢なことから、実際の企業や人々の行動には未だこのような差異が存在すると思われる。そして、このような違いが、中川敬一郎も先に指摘したように、経営理念の違いになって表れているのではないかと推察される。

6. おわりに—結論と課題—

以上検討してきたように、経営理念を研究する際には、経営者や企業自体の要求や機能もさることながら、その企業の背景にある社会や文化構造の影響を無視することはできない。

われわれの経営理念研究の特色は、経営理念を「変わらないもの」と考えるのではなく、時代や文化背景の中で変わる部分もあること、そして、それを受容する人々の解釈や再解釈によっても変化する可能性があることを認め、その「動態」を明らかにするということにある。そして、そのことを通じて、経営理念が「絵に描いた餅」に終わるのではなく、具体的な経営実践として具体化され、経営問題や社会問題を解決する上での重要な役割を果たす可能性があることを示すことでもある。その意味で、本稿で取り上げた二つの経営理念は時代や文化背景に規定される部分があることが明らかになったが、これらの経営理念が何十年にもわたって継続している現状を考えると、時代や環境変化（グローバル化・情報化など）による解釈や再解釈の存在は明白であろう。現在、われわれは「アジア企業の経営理念」が、国や民族

を超えてどのように伝播・継承されていくのか、ということに大きな関心を抱いているが、このような場面でこそ、今回の文化構造の影響までも踏まえた経営理念考察の意味があると思われる。そして、このような観点を踏まえ、さらに文化比較のフレームワークを構築できるならば、グローバルな事業展開における経営理念の役割について、さらに具体的に示すことができると考えられる。これらをさらに考察することが今後の課題である。

尚本研究は JSPS 科学研究費による助成を受けている。（課題番号：JP16K03898）

注

- 1) その代表的なものは、住原則也、三井泉、渡邊祐介編著『経営理念：継承と伝播の経営人類学的研究』PHP、2008年、三井泉編著『アジア企業の経営理念—生成・伝播・継承のダイナミズム』文真堂、2013年などである。
- 2) 本稿は、今までの筆者の経営理念研究からの発見事実に基づくものであり、既出の論文の重複や再検討も含まれるため、「研究ノート」とした。
- 3) ここでの見解は、住原則也、三井泉、渡邊祐介（2008）および三井泉（2013）などにおいて繰り返し述べられている。なお、経営人類学は中牧弘允、日置宏一郎が中心となって1993年から国立民族学博物館を中心に始められ、今日まで続いている学際共同研究「会社文化の人類学的研究」（総称）であり、筆者も設立メンバーの一人である。
- 4) 今日の代表的な研究としては、高尾義明・王英燕（2012）榎谷正人（2012）田中雅子（2006）瀬戸（2017）などが挙げられる。
- 5) 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 2008）
- 6) これらの研究は、日本大学経済学部 中国・アジア研究センタープロジェクト（代表：三井泉）「アジア企業における経営理念の生成・継承・伝播に関する調査研究」（2009年度～2012年度）、甲南大学総合研究所プロジェクト（代表：奥野明子）

- 「アジア企業における経営理念の生成・伝播・継承に関する研究」(2013年度～2015年度), JSPS 科研費助成研究課題番号: JP16K03898 (代表: 三井泉)「アジア企業における経営理念の生成・伝播・継承プロセスの解明」(2016年度～2018年度)として現在も継続されている。
- 7) 本節の議論は, 三井泉 (2009) (2011) に基づき, 一部を加筆修正したものである。
 - 8) 1970年代から80年代にかけての日本の経営論の代表的論者としては, J. アベグレン, 津田真澄, 間宏, 岩田龍子, 三戸公などが挙げられる。
 - 9) 本節の議論に関しては, 三井泉 (2008) の一部を中心に加筆修正したものである。
 - 10) 松下幸之助『実践経営哲学』初版1978, ここでは2001版使用 pp.64 - 65. 本書で松下幸之助は, 経営理念の役割について, 「刻々に変化する社会情勢の中で, 次々と起こってくるいろいろな問題に誤りなく適正に対処していくうえで基本のよりどころとなるのは, その企業の経営理念である。また, 大勢の従業員を擁して, その心と力を合わせた力強い活動を生み出していく基盤となるのも, やはり経営理念である・・・そして, その経営理念というものは, 何が正しいかという, 一つの人生観, 社会観, 世界観に深く根ざしたものでなくてはならないであろう」と述べている。(松下, 上掲書, pp.20-21.)
 - 11) この点に関しては, 三井泉, 出口達也, 住原則也 (1999) 三井泉 (2011) に詳しい。
 - 12) この点に関しては三井泉 (2008) に詳しい。ステイクホルダー論の変遷に関しては, Friedman & Miles (2006) に依拠している。
 - 13) 「世間論」に関しては, 和辻哲郎, 佐藤直樹などの文献もあるが, ここでは「恩顧・保信」思想との関連性, 並びに欧米との比較の観点から阿部謹也の考え方に依拠した。
- 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。
- 阿部謹也 (1995) 『「世間」とは何か』講談社。
- 阿部謹也編著 (2002) 『世間学への招待』青弓社。
- 阿部謹也 (2006) 『近代化と世間—私が見たヨーロッパと日本—』朝日新書。
- 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。
- 片山修 (2007) 『大切なことはすべてクレド—が教えてくれた』PHP研究所。
- 河合隼雄 (1999) 『中空構造日本の深層』中央公論社。
- 河西辰男 (2001) 『松下相談役から学んだこと』松下電器教育訓練センター。
- 梶原一明 (2007) 「幸之助イズムを支えた『保信部』と『経理社員』」, 別冊宝島編集部『松下幸之助』宝島社。
- 小松章 (2005) 「松下幸之助の経営理念—その時代背景の考察—」, Working Paper Series No.111, Hitotsubashi University.
- 佐藤藤二郎 (1997) 『松下幸之助成功への軌跡—その経営哲学の源流と形成過程を辿る—』PHP研究所。
- ジョンソン・エンド・ジョンソン (2017) 社会貢献委員会『社会貢献レポート2016』。
- 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。
- 高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透—アイデンティティ・プロセスからの実証分析—』有斐閣。
- 高田馨 (1978) 『経営目的論』千倉書房。
- 高橋荒太郎 (2008) 『語り継ぐ松下経営』PHP研究所。
- 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。
- 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。
- 中牧弘允・日置弘一郎編 (1997) 『経営人類学ことはじめ: 会社とサラリーマン』東方出版。
- 中牧弘允編 1999 『社葬の経営人類学』東方出版。
- 中牧弘允 [ほか] 2003 『会社じんるい学』I II, 東方出版。

- 中牧弘允・日置弘一郎編 2007『会社文化のグローバル化：経営人類学的考察』東方出版.
- ハルミ・ベフ (1984)「文化的概念としての『贈答』の考察」伊藤幹治・栗田靖之編著『日本人の贈答』ミネルヴァ書房.
- PHP 研究所編 (1992)『松下幸之助発言集 22』PHP 研究所.
- PHP 総合研究所研究本部編 (1993)『松下幸之助小辞典』PHP 研究所.
- 楨谷正人 (2012)『経営理念の機能—組織ルーティンが成長を持続させる—』中央経済社.
- 松下幸之助 (1986)『私の行き方考え方—わが半生の記録—』PHP 研究所.
- 松下幸之助 (2001, 初版 1978)『実践経営哲学』PHP 研究所.
- 松下電器産業 (株) 秘書室保信部 (1982)『保信の心と形』(社内資料).
- 松下電器産業 (株)「社内新聞」「社主通達」ほか社内資料.
- 松下電器産業株式会社社史室 (2008)『社史 松下電器 変革の三十年』松下電器産業株式会社.
- マルセル・モース『贈与論』(吉田禎吾, 江川純一訳 筑摩書房, 2009 年)
- 三井泉・出口竜也・住原則也 (1999)「松下幸之助の社葬—保信のこころを形に—」中牧弘允編『社葬の経営人類学』, 東方出版.
- 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) 第 1 巻.
- 三井泉 (2006)「狂気・異形・才覚そして革新」『企業家研究』3.
- 三井泉 (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.
- 三井泉 (2010)「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—」『産業経営研究』(日本大学経済学部産業経営研究所) 第 32 号.
- 三井泉 (2011)「会社世間における贈与と互酬：『恩顧』『保信』の信頼構築」『論叢 松下幸之助』, PHP 研究所.
- 三井泉編 (2012)「パナソニック (旧松下) 電器産業株式会社 海外駐在経験者インタビュー記録」日本大学経済学部中国・アジア研究センター (プロジェクト「アジア企業における経営理念の生成・継承・伝播に関する調査研究」内部資料).
- 三井泉編著 (2013)『アジア企業の経営理念—生成・伝播・継承のダイナミズム—』文眞堂.
- 山城章編 (1967)『現代の経営理念 (実態編)』白桃書房.
- 山本七平 (2006)『日本資本主義の精神』ビジネス社.
- 山本七平 (2007)『日本人と組織』角川書店.
- 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.
- 由井常彦 (2004)「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『経営学を創り上げた思想 経営学史学会年報 (第十一輯)』文眞堂, pp.91-112.
- 吉田誠一郎 (2008)『クレドが「考えて動く」社員を育てる』日本実業出版社.
- Donaldson, T. & L.E. Preston (1995) "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications," *Academy of Management Review*, Vol. 20, #1.
- Freeman, R. E. (1994) "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation," *Ethical Theory and Business*, Prentice Hall.
- Friedman A. L. & S. Miles (2006) "*Stakeholders; Theory and Practice*," Oxford.