

*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

No. 458

経営理念の策定と浸透  
—コマツウェイの事例—

東京大学ものづくり経営研究センター  
向井 悠一郎

2014年6月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター  
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

Establishment and penetration of management principle:  
A case of The KOMATSU Way

Yuichiro Mukai

Manufacturing Management Research Center, University of Tokyo.

Abstract

Existing literatures of establishing and penetrating management principle in business ethics and international management focus on controlling organizations or workers. However, this article of “The KOMATSU Way” implies that making and penetration common management principle do not always intend to control. In addition, The KOMATSU Way is not fixed principle, but revised depending on situation. Not only people of headquarters in Japan but also people of foreign branches can contribute to this process.

Keywords

management principle, business ethics, international management, The KOMATSU way

# 経営理念の策定と浸透

## —コマツウェイの事例—

向井悠一朗

東京大学ものづくり経営研究センター

要約:従来の経営倫理や国際経営の研究では、経営理念の策定と浸透によって、浸透させる対象の組織や個人を管理することに主眼を置いていた。しかし、本稿で取り上げた小松製作所の経営理念（コマツウェイ）の策定と浸透プロセスの事例から、経営理念の浸透の目的が管理ではない場合もあることが示唆された。さらに、コマツウェイは不変のものではなく、状況に応じて改訂されていた。そのプロセスにおいて、日本本社だけでなく海外拠点の働きかけもあった。

キーワード: 経営理念、経営倫理、海外拠点、コマツウェイ

### 1. はじめに

世の中のほとんどの企業は、社是、社訓、経営方針、行動指針、フィロソフィー、宣言、誓い、ウェイなどといった経営理念を持ち、社会的責任を果たすことを謳っている。しかし、最近、名門の高級ホテルや有名レストランからスーパーに至るまで賞味期限の改ざんや原材料の不当表示のような不祥事が後を絶たない。その他にも、老舗、名門、大手と目されるような一流企業であっても、自動車やPCなどのリコールや改修、高級マンションの施工不備など、品質問題も頻発している。

近年、こうした品質問題に関しては、組織プロセスやプロジェクト・マネジャーやリスク・マネジャーの役割の重要性が指摘されている（Ahmed, Kayis, and Amornsawadwatana,2007 ; Shimizu, Park and Paul,2012）。しかし、単一の製品、一回のプロジェクトにとどまらず、全社的に継続して品質を向上させたり、品質問題に対応したり、関連する体制やシステムを改善するためには、組織プロセスやマネジャーの行動を

促すような経営理念が必要になると思われる。さらに、経営理念もただ存在するだけでは意味がなく、組織内に浸透している必要がある。

とくに言語や文化が異なる海外への経営理念の浸透はハードルが高いと思われる。しかし、国内事業の組織能力の構築が依然として重要である一方で、海外への事業展開もますます盛んになってきたり、海外拠点を設立して数十年が経過している場合も増えてきた。こうした状況の中で、海外拠点に対して従来培ってきた経営理念をいかに伝えるかがますます重要になっていると思われる。

そこで、本稿では、古くからグローバルに事業展開している建機メーカーのコマツ製作所（以下、コマツ）の経営理念（「コマツウェイ」）の策定と浸透プロセスの事例をとりあげる。これにより、従来の経営倫理学において十分に議論されていない、海外展開のなかでの経営理念の策定や改訂、浸透を検討する。

コマツは、海外拠点の設立からすでに40年以上経過しており、生産拠点、拠点数、売上高比率、生産高など海外事業の比重が大きい。こうした状況の中で経営理念の策定を進め、さらに経営理念の浸透プロセスにおいて、海外拠点を意識した改訂を行った。こうしたことから、コマツの事例を取りあげることによって、数十年の海外事業の歴史があり、かつその重要度がますます高まっている企業における、経営理念の策定と浸透プロセスに関する議論を行なうことができると思われる。

## 2. 先行研究

経営理念ないし企業理念の役割については、経営倫理学の分野で議論されてきた（水谷,1998）。1950～60年代のアメリカにおいて、効率性と競争力を重視し利益の最大化を追求する企業が成長すると同時に、違法行為や不祥事が頻発した。この頃から、企業の社会的責任が関心を集め、効率と競争重視による最大利益の追求のみを最高の価値とする旧来の企業観を見直すべきだという考えから、経営倫理学が生まれた。

経営倫理学はこうした原点を持つため、市場や顧客との関係における製造物責任や談合、人事労務管理における雇用差別や労働強化などの不祥事をどのように抑止するかに焦点が置かれた。最近でいえば、建築物の耐震偽装、有名レストランなどで頻発したメニューの材料の偽装、スーパーの食品の賞味期限や産地の偽装、自動車のリコール隠蔽といった不祥事をいかに防ぐかが議論の焦点となっている（高橋,2009）。

こうした企業や組織の不祥事を防ぐために重視されているもののひとつが、企業理念あるいは経営理念ないし企業理念と呼ばれるものである。経営理念とは、企業活動そのものを左右するもっとも基本的な要因であり、企業経営に関する基本的な思想や価値判断を明示するものである。この経営理念を実現するために、長期的な経営戦略や事業方針、短期的な事業計画などにブレークダウンされ、実行に移される。したがって、経営理念は、社員だけでなく株主、顧客、取引先、地域社会などあらゆるステークホルダーに伝達されるものとされる（水谷,1998）。

このように、経営倫理学における経営理念の議論では、企業の利己的な利潤追求行動に歯止めをかけ、社会的責任を果たす自己制御や共生の思想が強調される(水谷,1995)。

一方で、経営理念およびその浸透に関する研究は、組織文化論でも行われてきた。組織文化論では、組織の自己定義(アイデンティティ)として経営理念を捉えている(Shein,1985)。その上で、O'Reilly and Chatman(1996)は、環境変化が激しい組織において公式的なルールよりも理念の浸透によって価値観を共有することが人々の協働のコントロールに有効であると論じている。

さらに、Deal and Kennedy(1982)が高業績企業の特徴としてあげている「強い文化」の要素が、経営理念であった。Peters and Waterman(1982)も全社に浸透した企業の価値観にもとづく実践が企業の競争優位につながることを述べていた。O'Reilly and Pfeffer(2000)は、経営理念と価値観を共有する方が、企業は高業績になることを主張した。さらにShein(1985)は、経営者によって施される具体的な行動について、組織の価値観にもとづく採用、昇進、個人の教育などを一次的メカニズム、理念強化に資するようなオフィスづくりやイベントの開催などを2次的メカニズムと、理念浸透施策を分類した。

これまでの経営理念の浸透に関する議論は、理念の浸透によって組織成員個人をコントロールすることが重視されていた。しかし、それは個人の行動や創造性を束縛する可能性もある(高尾・王,2012)。日置(1991)は、組織成員が経営理念の意味を自ら解釈して、個性を発揮しつつ全体の統合を図るような理念を設定することが重要であると指摘した。しかし、この指摘のようなことを可能にする経営理念の具体的な浸透プロセスについては、従来の研究であまり検討されてこなかった。

また、言語や文化の異なる海外拠点への経営理念の浸透については、国際経営の分野で議論されている(Baliga and Jaeger,1984)。そこでは、多国籍企業の海外拠点のコントロールに関して、駐在員が文化的コントロールを行なう機能があるという見方(Edström and Galbraith,1977)、公式化された規則によって厳格に成果や行動を管理する方法(Etzioni,1980)、より非公式な手段として組織の成員に組織共通の価値観や理念を浸透させ、それに沿った行動を誘導する方法(Peters and Waterman,1982)が議論されてきた。このように、国際経営の分野においても、経営理念の浸透により海外拠点をコントロールするという側面が強調されてきた。一方で、海外拠点の側が経営理念の策定にも寄与する可能性についてはあまり検討されてこなかった。

そこで、本稿では、コマツの経営理念であるコマツウェイの策定、浸透プロセスをとりあげ、組織成員個人が理念の意味を解釈し、実践するための施策について検討する。

なお、本稿は横澤・辺・向井(2013)での検討を踏まえたうえで、事例研究にもとづく仮説構築を試みる。ただし、本稿はひとつの事例にとどまるため、理論の飽和や一般化までは踏み込まない。本稿の事例研究の記述は、コマツの『Annual Report 2007』、『コマツレポート 2013』坂根(2006;2011)、荒井・濱出(2012)、小松製作所他(2013)などの2次資料にもとづく。

### 3. 事例研究

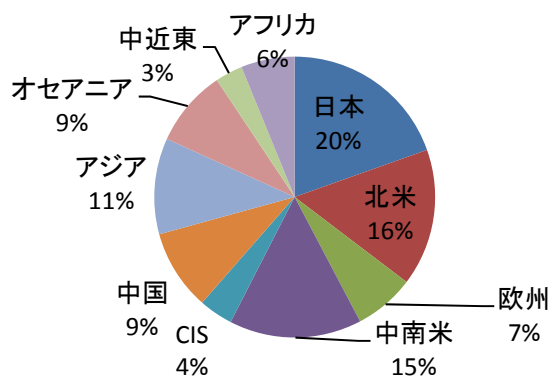
#### 3.1 コマツの概要

コマツは、1921年竹内明太郎が自家用機械メーカーとして設立した。1955年に初めてアルゼンチンにモーターグレーダーを輸出した。1963年にアメリカのキャタピラが日本に進出したこと（キャタピラ三菱の設立）を契機に、当時の社長川合良成氏が主導して社内の最優先事項として品質改善に取り組み（「マルA活動」）、同時に全社的品質管理にも取り組んだ。その後、マルA対策と全社的品質管理活動を統合するため、品質対策室を設置した。こうして1964年にはデミング賞を受賞するまでに品質を向上させ、1970年代以降の海外進出の基礎となった。

コマツは1967年ベルギー、1970年アメリカ、1971年シンガポール、1974年メキシコと現地法人を設立していった。そして、1975年にはコマツブラジルで同社初の海外現地生産の建設機械（ブルドーザー）「D50A」が完成した。その後、1980年代にかけては主に欧米、1990年代以降は中国やタイ、インドなどの新興国に生産拠点を設立した。このように、海外での現地生産を拡大する際の基本方針は、「車体需要のある地域で生産を行なう」、「開発と生産を一体化したマザー工場がチャイルド工場を指導する」、「本体のクロスソースを推進し、生産能力の有効活用を図る」というものであった。

今では、国内12か所、海外29か所<sup>1</sup>と海外の方が生産拠点数は多い。連結子会社数は、国内22社、海外121社となっている（2014年3月時点）。コマツの売上高1兆9536億円（2014年3月期）の90%を占める建設機械・車両事業部門では、売上高の約80%が海外市場となっており、そのうち日本・北米・欧州以外の新興国市場<sup>2</sup>の売上比率が58%である（図1）。ただし、エンジンやトランスミッションなどのキーコンポーネントの生産は日本拠点に集約しているため、金額ベースの生産高は国内48%、海外52%程度となっている（2013年3月期）。連結従業員数47,208人のうち、約58%が外国人である。このように、国内のマザー工場の機能を維持しつつ、海外拠点の比重も高まる中で、国内外にまたがって経営

図1 建設機械・車両事業の地域別売上高構成比（2013年度）



出典：「部門別・地域別情報」

<sup>1</sup> このうち、商品開発機能を有する拠点（マザー工場）は、国内4か所、北米1か所、欧州4か所ある。

<sup>2</sup> コマツでは、中国・東南アジア・中近東・CIS・中南米・アフリカ・オセアニアを「戦略市場」と位置づけている。

理念を策定し、浸透させる必要が出てきた。

### 3.2 コマツウェイの策定

コマツウェイ策定の端緒は、第一次経営構造改革（2001年から6年間）であった。バブル景気はじけた後、上記のように新興国需要に対応するために海外進出を進めていた。しかし、同社の収益力が低下し続けていた。2001年度には、創業以来の赤字決算（約130億円の営業赤字）となった。これに経営層が危機感を持ち、2001年に社長に就任した坂根正弘氏（現相談役）が主導する形で企業体質を変える取り組みをはじめた。こうした経緯であるため、当初は固定費の軽減、収益性の強化が重視された。例えば製品バリエーションを削減し、より効率的な開発を図り、2003、2004、2005年に少しずつ収益性が回復していった。

つづいて、2002年に坂根氏が「New Quality-5活動（全社活動）」を宣言した。これは1988年の事業所活動が土台になっている。この活動は、工場だけにとどまらず、全社員が改善活動に参加することを求めた活動である。坂根氏自身が入社した頃（1963年）、「マルA対策」（1961年～）、「マルB対策」（1972年～）活動に参加していたことが背景となっている。これらの活動は、キャタピラの日本進出の脅威に直面して、品質向上を図るための全社的品質管理の取り組みだった。以来、品質改善は続けられていた。

コマツでは、このように1960年代から品質管理活動は継続していた。さらにさかのぼれば、1921年の会社設立時に創業者の竹内明太郎が示した「海外への雄飛」・「品質第一」・「技術革新」・「人材の育成」があり、「マルA対策」や「マルB対策」もこの創業の精神によるものであった。

しかし、一時期、こうした品質管理・改善活動が低迷したこともあった。そこで、全社的品質管理、改善活動を復活させて人材育成につなげていくために、2005年に執行役員が中心となって「ものづくり競争力の強化」と、「TQM復活による人材育成」をテーマに議論が行なわれた。そこで出された価値観や心構えに関する意見や考え方をそのまま役員が口頭で部下に指示してもそこで止まってしまうため、何らかの形に残すことにした。ただし、当時は、まだウェイという言葉がなく、「コマツ文化」、「コマツイズム」などと呼ばれていた。価値観、社員の心構えとして次の世代に伝えていくために、他の企業の「ウェイ」や「バリュー」などもふまえつつ、独自の「コマツウェイ」をまとめることになった。

2006年1月、「コマツウェイ推進委員会」という組織をつくり、コマツウェイをまとめる動きが本格的にスタートした。経営管理部、人事部、生産部門、設計部門の6人からなるプロジェクトグループができた。現在ではCSR活動を行なう組織の一つとして、コマツウェイ総合研修センターの中にコマツウェイ推進委員会が位置づけられている（図2）。

図 2 コマツウェイ推進委員会の位置づけ



出典：『コマツレポート 2013』

コマツウェイ推進委員会は、取りかかった当初、ジョンソン・エンド・ジョンソン、トヨタ、デンソーなど他社の経営理念が参考にされた。しかし、結局、コマツが培ってきた独自のものづくりの文化をどうまとめるかに焦点を当てることにした。そこで、例えば、古くからの取り組みである品質管理活動に関して、これまで現場でどういう言葉が使われていたのかを調べて、そこから次世代に伝える言葉を選ぶことにした。こうして、コマツウェイ推進室は、ものづくり編を作るにあたって2カ月間工場と事業所など各現場の代表者とのインタビューを行った。この中には、各工場にいる現場に精通したベテランが含まれている。このインタビューの中から出てきた350程度のものづくり用語から、「ものづくりの7つの柱」として41個の言葉を抽出した。こうして、2006年7月にコマツウェイが冊子の形で作られた。その後、当時の社長であった野路國夫がコマツウェイ推進室長となり、国内外の拠点で50回以上の説明会を行なった。

コマツは「経営の基本」として、「品質と信頼性を追求し企業価値を最大化」することを掲げている。その企業価値とは、「私たちを取り巻く社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和」としている。それを追求するためのコマツの強さ、強さを支える信念、基本的な心構え、それを実行に移す行動様式を明文化したものが「コマツウェイ」であり、グローバルに共有されるものと位置づけられている。

この時に作られたコマツウェイ（第一版）は、「コーポレートガバナンスの充実」（マネジメント編）と「ものづくり競争力」（ものづくり編）の2本柱で構成されている（図3）。

「マネジメント編」は、経営トップの行動指針として以下の5項目について書かれている。

- (1) 取締役会を活性化すること
- (2) 社員とのコミュニケーションを率先垂範



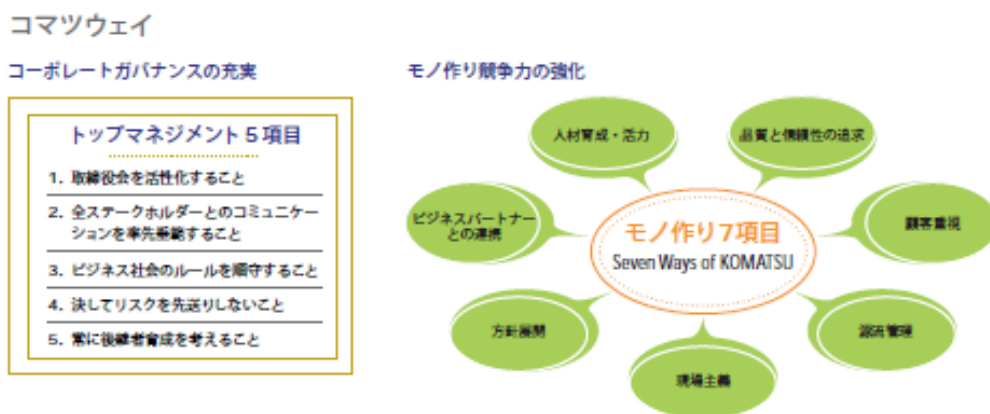
- (3) ビジネス社会のルールを順守すること
- (4) 決してリスクの処理を先送りしないこと
- (5) つねに後継者育成を考慮すること

このマネジメント編によって、中間決算の発表の場で社長自らコーポレートガバナンスや CSR について説明するようになった。その時の説明の順番も、安全から始まってコンプライアンス、環境、品質、業績となっている。安全に関しても、最初には工場だけだったが、しだいに販売代理店や協力企業まで含むことになった。安全の話の後には、健康の話（禁煙、ストレスなど）をする場合もあるという。

「ものづくり編」は全社に関わるものである。「ものづくり」とは製造部門だけでなく、開発・生産・販売・サービスに加え、管理部門などの社内全部門、さらに協力企業や代理店まで含むすべてのバリューチェーンを意味しているとされ、具体的には以下の7項目が、その「ものづくり」に共通の価値観とされた。

- (1) 品質と信頼性の追求：「ダントツを狙おう」「製品の出来は他人が決める」など
- (2) 顧客重視：「コマツは、お客様のパートナーなのです」「お客様の問題解決を最優先にしよう」など
- (3) 源流管理：「あるべき姿と現実の差を埋める努力をせよ」「なぜなぜを5回繰り返そう」など
- (4) 現場主義：「現場・現実・現物をよく見よう」「見える化しよう」など
- (5) 方針展開：「方針展開力は、コマツの強み」「現状が最善と考えないように」など
- (6) ビジネスパートナーとの連携：「Win-Win の関係」「代理店・協力企業群との連携を重視」など
- (7) 人材育成・活力：「人材育成は管理職の大事な仕事」「できない理由より可能にする方法を」など

図 3 コマツウェイ



出典：『Annual Report 2007』

### 3.3 コマツウェイの改訂

2006年に作られたコマツウェイ（第一版）はマネジメント編とものづくり編で構成されていた。ものづくりを全社にまたがる活動と定義したものの、ものづくり編を作る際のヒアリング対象は生産部門が多かった。そのため、その内容を冊子としてまとめて解説付きで配布したが、営業部門、マーケティング部門、間接部門などから分かりにくいという声があがった。

そこで、2010年にコマツウェイの見直しを始めた。2011年には、マーケティング部門に分かりやすい表現（「徹底した顧客視点」、「お客さまを理解する」、「総合力でお客様と向き合う」など）を追加して、「ブランドマネジメント編」を追加した第二版を作成した。これにより、現在は営業部門、マーケティング部門の人々もコマツウェイの実践活動も行うようになった。こうしてコマツウェイは、マネジメント編、ものづくり編、ブランドマネジメント編の3編全部で49個の言葉となった。2011年11月には、第二版のコマツウェイの内容に関する説明会を国内各拠点で開き、管理職層を対象とした説明を行った。

この改訂版では、語録の文言の変更なども行われた。例えば、改訂前は「出来ないことはできないと言おう」という表現だったものが、「やっではいけないことは、できないと言おう」というものになった。さらにこの項目は、ものづくり編（品質と信頼性の追求）から「マネジメント編」に移動した。他にも、改訂前は「製品の出来は他人が決める」だった表現は、「製品（仕事）の出来は他人が決める」に修正された。あるいは、「仕事に惚れるべし」だったものは、「ものづくりに興味を持ち、仕事を楽しくやろう」になった。

さらに、ものづくり編の中で、生産部門以外に伝わりづらかった精神的な表現も見直された。例えば、「五感を研ぎ澄ます」という言葉は生産現場で使われていたが、それ以外の部署ではあまり使われていなかったため、理解されにくかった。そこで、どの部門でも「五感を研ぎ澄ます」ことの重要性を説明しようと試みた。その方法として、改訂版においては、事例が用いられている。例えば、経理部門では、帳簿上の数字が正しいかどうか、数字の裏に隠れたものや数字の先に表れるものを見抜く力を養うため、現場に足を運び、「五感を研ぎ澄ませて」現物を見て、現場の人の話を聴くことが該当する。経理部門では、これと同じ意味で「目で学び、耳で学び、足で学ぶ（現場100回）」という表現がよく使われていた。この他にも、営業部門では「山より大きい猪はいない。困難にめげずにぶつかれ」、品質管理部門では「お客さんの問題を優先して解決しろ」など、その部門で脈々と受け継がれた表現があった。

さらに、コマツウェイの冊子の中の項目のうち、半分程度には事例が付いている。これは海外拠点向け冊子にも、同じ事例を入れている。この事例は、研修資料などから集めたものや、QC大会などでのデータが活用されている。このような内容のコマツウェイを社員に浸透させるため、階層別研修の各段階のカリキュラムの中に取り込み、解説



あった。そこで改訂版では、日本語のローマ字表記に注釈をつける形にした。

こうした改訂作業が続けられ、2013年3月までに英語、中国語、スペイン語、タイ語などの現地語訳が完了した。さらに、海外拠点でもコマツウェイの説明会が行なわれ、浸透に向けた取り組みが行なわれた（図5）。

図5 コマツウェイの現地語訳と説明会



現地語訳が進められるコマツウェイの冊子（写真はタイ語と中国語版）



タイのバンコックコマツでの説明会

出典：『コマツレポート 2013』

1990年代までは現地の経営トップをヘッドハンティングで選んでいたが、コマツの企業文化に馴染める人もいれば、そうでない人もいた。後者は、コマツ本社からの指示を従わない場合もあった。そこで現在では、ヘッドハンティングをしても、すぐ現地拠点のトップを任せるのではなく、グループ会社で5年以上経験を積んだうえで現地トップになるキャリアパスを設定している。その人が、顧客が抱える問題点を見極めるために現場を訪ね、「コマツとしてどんな支援できるか」を判断する必要があるためである。1980、90年代には、日本人駐在員が現地拠点のトップになっていたが、過渡期的な措置であった。いまは、現地の文化とコマツの考え方の両方を理解していることが必須となっている。

日々のコマツウェイの浸透活動は、各海外拠点に任されている。ただし、各海外現地法人の管理職（部長クラス）を対象に教育の機会を設けている。各自の行動が、コマツ

ウェイに則しているかを評価する明確な基準はない。しかし、3 ヶ月に 1 回、コーポレート各事業本部のトップが海外の主要現地法人に行き、開催する「マネジメントコミッティー」において、計画に対する実績、安全と環境コンプライアンス、人材育成などについてヒアリングする機会があり、同時にコマツウェイの考え方を点検している。海外拠点に関しては、海外の工場だけでなく、サービス代理店、協力企業まで見ている。協力企業には資本参加はしていないので、直接的に相手先の経営理念を修正することはできないが、調達部門が教育に行く機会もある。

その他、海外拠点にコマツウェイを浸透させるためのツールとしては、ビデオやコマツウェイのプレートの活用がある。また、全社員を対象にしたワークショップを開いたり、ユニオンとの定期ミーティングを開いている場合もある。また、現地法人や販売代理店のプロダクトサポートマネジャー候補の育成目的で開催する「グローバル建機専科」、海外拠点の幹部社員を集めて開催する「グローバルマネジメントセミナー」においてもコマツウェイのプレゼンテーションを行っている。こうした海外拠点でのコマツウェイの浸透状況は、コマツのポータルサイトに載せている。また、ひとつの改善活動の報告書を「評価シート (A3 シート)」にまとめている場合もある。これは、日本拠点でも同様に A3 シートにまとめられている。このように、コマツウェイは項目を覚えていることよりも、どこまで実践されているのかが重視されている。

#### 4. まとめ

これまでの経営倫理や国際経営の研究において、経営理念の策定と浸透の議論は、浸透させる対象の組織や個人をコントロールすることに主眼を置いていた。しかし、コマツの事例から、経営理念の浸透の目的が単にコントロールとはいえないことがあることが考えられた。コマツの事例では、コマツウェイという経営理念は金科玉条の不変のものではなく、状況に応じて改訂されるものであった。しかも、経営理念の改訂や浸透プロセスには、海外拠点の現地社員からの取り組みもみられた。

グローバル化の進展に伴って新たに経営理念を策定したという点でいえば、「トヨタウェイ 2001」も似ている。1990 年代後半、海外の拠点や従業員が急増したなかで、現地の経営を任せられる人材を育てるために、それまで暗黙知的に伝承されていた経営理念を共有する必要性が考えられた。そこで、1998 年 10 月から、社長の張富士夫氏（当時）の主導のもと、従来の経営理念の「豊田綱領」や「トヨタ基本理念」などから信念や価値観を抽出する作業が行なわれた。そして、2001 年 4 月に「トヨタウェイ 2001」が策定された（『トヨタ自動車 75 年史』）。

この「トヨタウェイ 2001」は、「知恵と改善」と「人間性尊重」という二つのテーマを柱とされた。「知恵と改善」は「チャレンジ」・「改善」・「現地現物」、「人間性尊重」は「リスペクト」・「チームワーク」の章からなる。この「トヨタウェイ 2001」は全 13 ページの冊子で、日本語と英語版がある。社内ではグリーンブックと呼ばれ、全世界の

従業員に配布された（大菌・清水・竹内,2008）。この「トヨタウェイ 2001」は、進化させるべきものとして名称に「2001」が付加されており、その後「販売のトヨタウェイ」・「経理・財務のトヨタウェイ」・「人事労務トヨタウェイ」・「調達のトヨタウェイ」・「技術のトヨタウェイ」といった形で、部門別に解釈が加えられた行動指針が策定されている。さらに、こうした理念を浸透させるため、2002年1月に豊田市に「トヨタインスティテュート」、2002年7月にカリフォルニア州トーランスに「グローバル・ナレッジ・センター」という研修施設が設立された。

このように、海外拠点の重要性が増すにつれて、グローバルでの全社的品質管理やリスクマネジメント（Shimizu et al.,2012）がますます重要になってきている。本稿で注目した「コマツウェイ」や、「トヨタウェイ 2001」の事例からも、柔軟な経営理念の策定、改訂、浸透という取り組みが、グローバル化を進める企業において重視されていることが伺えた。このような状況下で、国内と海外にまたがる経営理念の策定や浸透プロセスに関して、さらに議論を行なう必要があると思われる。ただし、本稿はひとつの事例をとりあげたにすぎず、理論的な飽和や一般化に踏み込むことができていない。また本稿の事例研究の記述は、2次資料にもとづくため、実際にどのようなプロセスがあり、どのような影響を持ったのかまでは検討できていない。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、株式会社小松製作所コマツウェイ総合研修センターの皆様のお話を参考にさせていただきました。ここに感謝申し上げます。

## 参考文献

- Ahmed, A., Kayis, B., & Amornsawadwatana, S.(2007).”A review of techniques for risk management in projects”, *Benchmarking: An International Journal*, 14(1), pp.22-36.
- 荒井秀明,濱出友子（2012）「コマツウェイという心構えがリーダーを育て品質を作り込む」『人材教育』2012年9月号,40-43.
- 浅川和宏（2003）『グローバル経営入門』日本経済新聞社.
- Baliga, R., & Jaeger, A. (1984). Multinational corporations: control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15(3), 25-40.
- Edström, A. & Galbraith, J. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22, 248-267.
- Etzioni,A. (1980). “Compliance structures”, Etzoni et al. (eds) *A Sociological Reader on Complex Organizations*, Holt, Rinehart and Winson, 87-100.
- Deal, T.E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*, Addison-Wesley.,城山三郎訳（1983）『シンボリック・マネジャー』新潮社.
- 『Annual Report 2007』株式会社小松製作所.

- 『コマツレポート 2013』株式会社小松製作所  
「部門別・地域別情報」2013年6月24日検索, <http://www.komatsu.co.jp/CompanyInfo/ir/segment/>  
小松製作所,HIS,スギ薬局,千趣会,セコム (2013)『ナンバーワン企業の成功のしくみ』幻冬舎.  
日置弘一郎 (1991)「経営理念」, 高柳暁・飯野春樹編『経営学 (2) —管理論』有斐閣, 105-120.  
水谷雅一 (1995)『経営倫理学の实践と課題』白桃書房.  
水谷雅一 (1998)『経営倫理学のすすめ』丸善ライブラリー.  
大藪恵美,清水紀彦,竹内弘高 (2008)『トヨタの知識創造経営』日本経済新聞社.  
O'Reilly, C., & Chatman, J. A.(1996). "Culture as social control: Corporations, cults, and commitment." *Research in Organizational Behavior*, 18: 287-365. Stanford,: JAI Press.  
O'Reilly, C., & Pfeffer,J.(2000). *Hidden Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press.廣田里子,有賀裕子訳 (2002)『隠れた人材価値—高業績を続ける組織の秘密』翔泳社.  
Peters, T., & Waterman Jr., R.H. (1982). *In Search of Excellence*, Harper and Row. 大前研一訳 (1983)『エクセレント・カンパニー』講談社.  
坂根正弘 (2006)『限りないダントツ経営への挑戦』日科技連出版社.  
坂根正弘 (2011)『ダントツ経営』日本経済新聞社.  
Shein, E.H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th edition)*, Jossey-Bass.梅津祐良, 横山哲夫訳 (2012)『組織文化とリーダーシップ』白桃書房.  
Shimizu,T., Park, Y. W., & Paul, H.(2012). "Project managers for risk management: case for Japan", *Benchmarking: An International Journal*, 19(4), 532 – 547.  
住原則也,三井泉,渡邊祐介 (2008)『経営理念』PHP 研究所.  
高橋浩夫 (2009)『トップ・マネジメントの経営倫理』白桃書房.  
高尾義明,王英燕 (2012)『経営理念の浸透』有斐閣.  
『トヨタ自動車 75 年史』(2013) トヨタ自動車株式会社.  
横澤公道, 辺成祐, 向井悠一郎 (2013)「ケース・スタディ方法論: どのアプローチを選ぶか—経営学輪講 Glaser and Strauss (1967), Yin (1984), Eisenhardt (1989a) の比較分析」『赤門マネジメント・レビュー』 12(1), 41-68.