

研究論文

## 組織変革期における経営理念の機能

槇谷 正人

### The Capabilities of Management Philosophy in Organizational Transition

Masato MAKITANI

**【要約】** 本稿の目的は、経営理念を機軸にした組織変革の有効性を明らかにすることである。そのため、1980年を境に新たに移行した組織変革の概念を整理し、Teeceが指摘するダイナミック・ケイパビリティを、戦略的組織ルーティンの概念モデルで提示した。次に、1970年以降の花王の事業活動を事例分析し、組織変革期における経営理念の機能のメカニズムを考察した。

ダイナミック・ケイパビリティは3つの能力から成る。第1の、機会・脅威を感知・形成する能力は、戦略的組織ルーティンの要素である (a) 組織変革があてはまる。ここでの能力は、トップ・マネジメントの能力の影響が大きい。第2の、機会を活かす能力は、戦略的組織ルーティンの要素の (b) 組織学習と (c) 意思決定が当てはまる。ここでの能力は、創造的かつ効率的な組織活動によって生み出される。第3の、企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力は、戦略的組織ルーティンの要素の (d) 組織形態があてはまる。ここでの能力は、創造的な組織活動を生み出すフォーメーションの構築と修正によって、組織変革が達成されるものと考えられる。とりわけ、組織メンバー間の相互作用は組織形態により、創発的に生み出されていた。概念モデルによる事例分析の結果、経営理念が組織変革にどのように作用しているのか、SECIモデルに依拠することで、組織変革における経営理念の機能が、部分的ではあるが明らかになった。

#### キーワード

・ダイナミック・ケイパビリティ ・戦略的組織ルーティン ・SECIモデル ・経営管理制度  
度 ・経営理念 ・経営戦略

## 目次

1. はじめに
2. 組織変革の理論的枠組み
3. 経営理念の機能的側面
4. 事例研究：花王株式会社
5. インプリケーション
6. おわりに

### 1. はじめに

本稿の目的は、経営理念を機軸にした組織変革の有効性を明らかにすることである。第二次世界大戦後、1970年代後半に至るまで、日本企業は、重厚長大産業を中心として急激な成長と発展を遂げてきた。また、1980年代日本企業は、自動車やエレクトロニクス産業において、欧米での競争に高品質と低コストで成功をおさめてきた。1990年に入り、日本企業はバブル経済崩壊で窮地に陥り、グローバル市場で多くの課題に直面することになった。2000年以降、製造業を中心として生産拠点と市場のアジアシフトが加速し、現在では新興国にそれらを求める動きも盛んである。

2002年に施行されたSOX法<sup>1</sup>の影響もあり、日本企業のCSR（社会的責任）が、より広い範囲のステークホルダーからも要求されるようになった。つまり、株主、金融機関、顧客など、直接的な利害関係者だけでなく、地域、政府、取引先、従業員など、間接的な利害関係者に対しても、透明性のある経営を実践する義務が求められたのである。また、2010年以降は円高の急激な加速により、日本企業はその資金力を、海外企業の戦略的提携やM&Aに投じている。このように、日本企業の喫緊の課題は、経済性と社会性の両面からの組織変革が求められているのである。

そこで本稿では、オイルショック以降、環境が激変した1980年前後における日本企業の組織変革を考察対象にする。事例企業は、1980年以降現代に至る30年間、目覚ましく持続性成長と発展を遂げてきた花王株式会社である。尚、事例企業において明らかにしたいのは次の3点である。

---

<sup>1</sup> 2005年以降、経営理念のなかに行動規範や行動基準として明文化する企業が急増している。それは、サーベンス・オクスリー法（SOX法）によって、公開企業に行動規範の導入と開示を義務づけたことの影響である。

第1は、花王のダイナミック・ケイパビリティとは何か。競争優位の組織能力とは何かを明らかにすることである。ダイナミック・ケイパビリティとは、企業独自の資源を継続的に創造・拡張・改良・保護し、価値ある状態に維持するために利用される、環境変化に適応するための企業の組織能力である (Teece, D. J, 2007)。

第2は、ダイナミック・ケイパビリティを生み出す要因としての経営管理制度はどのようなものか。経営管理制度<sup>2</sup>の設計だけによって競争優位を生み出されることは困難であると考えられるが、ダイナミックな組織行動を生み出す基盤となる経営管理制度を、経営理念との関係で考察することである。

第3は、企業が成長と発展する要因を、組織ライフサイクルごとに、ダイナミックなプロセスでとらえ、その要因を明らかにすることである。組織能力自体はダイナミックなプロセスで形成される性質を持つが、経営管理制度は本来、組織能力を形成し安定させることをねらいとして設計される。また別の角度から、一度設計すると組織能力をダイナミックに変化させることを困難にする性質を持つ。これら組織能力と経営管理制度の相反する性質を、双方向の関係から考察することである。

以上のように、ダイナミック・ケイパビリティが経営管理制度によって形成されるメカニズムを、経営者の表明する経営理念の機能との関わりで考察する。

それに先立つ仮説は、「ダイナミック・ケイパビリティが形成される企業では、その前提条件として、経営理念の内容が、経営管理制度として具体化され、かつ組織活動と連動していること」である。そのため、組織活動に直接かかわる経営戦略と組織形態を、経営管理制度とを連動させる必要がある。その結果、経営理念は組織メンバーに浸透し活動に反映されるものと考えられる。

つまり経営管理制度とは、個人が組織の中で、規制的、規範的なものとして他律によって意味づけるものではない。むしろ、個人が組織だけでなく、社会にも貢献するための、文化的、認知的な自律を促すシステムでなければならない。そのため、企業経営の透明性と情報開示が求められる現代において、従来は社外秘とされてきた経営管理制度も、経営理念と密接に連動させて開示しなければ、ステークホルダーだけでなく、社会もその企業の存在価値を認めないであろう。

本稿では、組織変革の理論的枠組みを簡単に整理し、次に組織変革期における経営理念の機能的側面に注目する。そのため、花王の1970年位以降の事業活動を事例分析し、組織変革期における経営理念の機能のメカニズムを明らかにする。

## 2. 組織変革の理論的枠組み

大月 (2005) によれば、組織変革の概念は、1980年を境に新たな概念に移行したと指摘してい

---

<sup>2</sup> 本稿で言う経営管理制度とは、経営戦略と組織形態を含めた、事業活動全体に関わるシステムのことである。組織図に表現されていないプロジェクトチームや小集団活動、販売システムなども含んでとらえている。

る。1970年代の環境変化が連続的な時代においては、「organizational change」(Greiner, 1967)、「organizational development」(French and Bell, 1973)と、静態的な構造変動としてとらえられた。1980年代に入り、環境変化が不連続となり、「organizational transformation」(Levy and Merry, 1986)、「organizational transition」(Kimberly and Quin, 1984)と、動態的な行為変動へ移行した。

組織変革は、グループダイナミクスから発展した組織開発「Organizational Development」の手法として、1980年代コンサルティングファームによって企業に導入されてきた。全員参加の小集団活動や、自主的な目標による管理の展開など、職場でのチーム活動の潜在的な能力を開発するための手法であった。これらの組織変革は、比較的好業績の企業が、次代の経営戦略を実行するための、人材育成を目的としたマネジメント教育の一環として位置づけられていた。したがって、理論的というより実践的で成果志向の強いものであった。このアプローチはミクロ組織論の系譜に入る。

一方、組織変革の理論的な探求には、組織構造のコンティンジェンシー理論(contingency theory)が大きく影響を及ぼした。1970年代後半から、多くの組織から集めたデータの統計的分析を主とするマクロ組織論の系譜がそれにあたる。組織内部のダイナミズムの考察ではなく組織変革の類型化を志向したものにとどまっていた。その結果、経営実務への応用はより遠のいたものとなったのである。

その後、組織変革の研究は1980年代半ば以降、組織変革の次元、漸進的変革とラディカルな変革(Tushman and Romanelli, 1985)、漸進的変革と不連続変革(Nadler and Tushman, 1995)など、類型化される試みがみられるようになった。しかし、これらの類型化は、組織変革の結果の分類にとどまり、組織変革のプロセスを考察したものではなかった。

これに対して、現実の組織変革がどのようなプロセスでなされているのか(Weick, 1979)、という進化モデルも見られた。しかし、組織メンバーが現実をどのように認識するのか、その解釈に対する合理性基準が不明確である、といった問題が残された。

そこで、本稿が認識する組織変革とは、「organizational transformation」、ないし「organizational transition」の動態的な視点から、組織変革のプロセスを、経営者と組織メンバーの相互作用による行為変動に注目する。計画的な組織変革と、創発的な変革(Mintzberg, 1994)を、組織変革のプロセスとして比較的長期間の時間展開で考察する。組織変革のプロセスを対象とするには、本稿では、少なくとも30年の期間を考察する必要があると考えている。これらの考察に先立って、企業の組織変革を次の2つの視点から検討する。

第1は、企業が組織変革を断行する契機となるのは、どのような要因が考えられるかである。Nadler and Shaw (1995)によれば、業種によってかなり異なるが、一般的には(1)産業構造もしくは製品のライフサイクルの変化、(2)技術革新、(3)マクロ経済の傾向と危機、(4)規制および法律の変化、(5)市場と競争状況の圧力、(6)成長、の6種類に分類できる。これらは、環境を経営者層がどのように認識し組織変革を実行しようとするのか、経営者の意思決定に関わる部分の考察が極めて重要になる。

第2は、組織の何を変革するかという問題である。組織変革の対象は、部分的なものと全体

的な事業活動にかかわるものと分けられる。部分的なものとは、情報システムや販売システム、人事制度などである。全体的な事業活動に関わるものとは、自社の将来を左右するコア事業に関わる組織変革である。そこでは、組織変革を象徴する組織構造の変化や、組織形態の変化の考察が極めて重要になる。

本稿では、以上の第1の組織変革の契機の判断をもとに、第2のコア事業にかかわる組織変革を、組織形態の変化に焦点を当てる。

### 3. 経営理念の機能的側面

組織変革と経営理念の関係について考察する前に、ダイナミック・ケイパビリティという競争優位の組織能力を、戦略的組織ルーティンという概念モデルで構造的にとらえる。

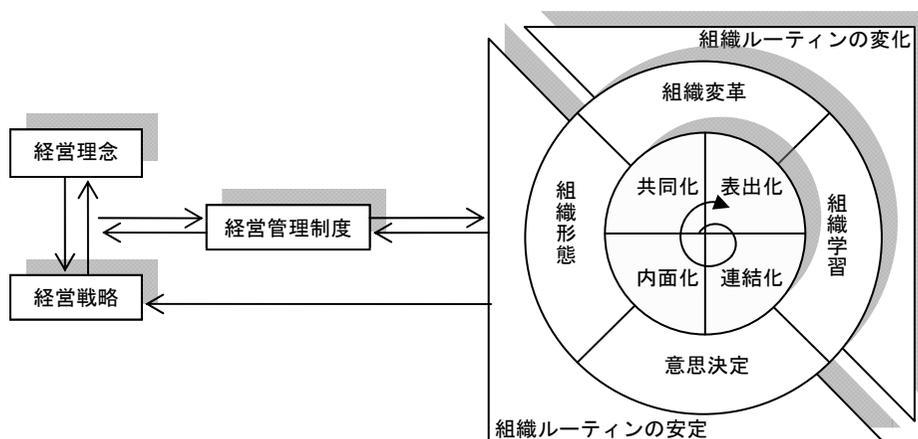
Teece (2007) によれば、ダイナミック・ケイパビリティとは3つに分解される。第1は、機会・脅威を感知・形成する能力である。第2は、機会を活かす能力である。第3は、企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には最高性することで競争力を維持する能力である。そのため、予備考察として戦略的組織ルーティンの遂行プロセスモデルを提示する。そこでまず、組織ルーティンの構造を3つの階層に分けて整理する。一般的に第1の層は、組織のメンバーの役割としての作業ルーティン、第2の層は、マネジャー層の役割としての管理的業務ルーティン、第3の層は、トップ・マネジメントの機能としての戦略的組織ルーティンである。本稿の考察対象は第3の層の戦略的組織ルーティンである。

戦略的組織ルーティンは4要素で構成され、それらが経営理念と相互作用するものと位置づけられる。その4要素とは、(a) 組織変革、(b) 組織学習、(c) 意思決定、(d) 組織形態である。Teece が指摘する (1) 機会・脅威を感知・形成する能力は、戦略的組織ルーティンの (a) 組織変革があてはまり、トップ・マネジメントの能力が大きい。(2) 機会を活かす能力は (b) 組織学習と (c) 意思決定が当てはまり、組織全体の合理的で効率的な活動によって生み出される。(3) 企業の有形・無形資産を向上させ、結合・保護し、必要時には再構成することで競争力を維持する能力は、組織メンバー間の相互作用を創発的に生み出す (d) 組織形態によって達成される。

戦略的組織ルーティンの4要素のうち、意思決定と組織形態によって組織ルーティンが安定し、組織変革と組織学習によって組織ルーティンは変化する。戦略的組織ルーティンの4要素に対して、経営者の理念がどのように影響を及ぼしているのか考察する。

経営理念の機能化メカニズムについて、戦略的組織ルーティンの4要素との関係から、図表1のとおり整理した。経営理念と経営戦略の連動、経営管理制度の構築が基盤となって、戦略的組織ルーティンが形成される。戦略的組織ルーティンは安定と変化を繰り返しながら、企業は競争優位の組織能力の開発・活用・蓄積・修正を行うモデルである。

図表1：戦略的組織ルーティンの4要素と経営理念の機能化



出所：横谷正人（2012. p.174）

戦略的組織ルーティンの安定は、意思決定と組織形態によってもたらされる。意思決定は、経営戦略を各部門の事業計画や業務目標を実現するためのものである。それは、判断基準の特定と判断プロセスの明確化を行うことである。また、組織形態は、組織メンバーの業務と相互作用も円滑にする。そこでは、情報システムや生産システムなどの構築と、組織メンバーのコミットメントとモチベーションを高める。組織形態が機能するためには、経営管理諸制度の構築が基盤となる。そして戦略的組織ルーティンの安定は、トップダウンによる意思決定基準の明確化と、相互作用を生み出す組織形態の設計によって一時的に可能となる。しかし、業務や作業の主体者である組織メンバーの意志と行為が持続しなければ、組織ルーティンの安定も困難となる。たとえ安定したとしても、今度は変化させることが困難になる。

一方、戦略的組織ルーティンの変化は、組織ルーティンの安定が前提となり、組織変革と組織学習によってもたらされる。組織変革は、経営者が事業活動と経営理念の整合性をポジティブに問い直すことから始まる。業績成果の異変や縮小によるパッシブな組織変革は、組織メンバーの活動を委縮させ、成功を困難にする。したがって、将来のビジョン実現に向けて、経営理念を機軸にした組織変革を、常軌化・常態化させる活動が重要になる。また、組織学習をルーティン化させるためには、経営理念を経営戦略と連動させることである。その実現には、組織メンバー間の相互作用で、創発的な組織学習を生み出す組織形態が不可欠である。それらの組織形態により、組織メンバー間で経営理念を再解釈しながら、事業活動の修正・改善を行う。

以上のように、戦略的組織ルーティンの安定と変化は、戦略的組織ルーティンの4要素によって相互作用することである。そこでさらに検討すべき課題は、戦略的組織ルーティンの4要素と経営理念の機能との関係はどのように作用しているのかという点である。この点について、経営理念が組織と個人の相互浸透するプロセスから考察しておきたい。そのため、経営理念の

組織と個人への相互浸透プロセスを、Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) の SECI モデル<sup>3</sup>に依拠して、戦略的組織ルーティンの4要素との関係を説明するモデルを提示した。

ここでの仮説は、戦略的組織ルーティンが安定と変化を繰り返すことで、戦略的組織ルーティンの4要素が相乗効果を高めて、ダイナミック・ケイパビリティが形成されるのではないかという点であった。その場合、戦略的組織ルーティンの4要素と、経営理念の機能の関係はどのように相互作用しているのだろうか。そこで、SECI モデルを採用すると、部分的であるが次のように説明できる。

簡潔に言えば、経営理念が組織メンバー間で、内面化・共同化・表出化・連結化する活動プロセスを通して競争優位の組織活動につながることである。

戦略的組織ルーティンの安定局面では、経営者の意思決定を実行するため、効果的な組織形態を設計する。計画を実行に繋げるためには、組織メンバー間で、経営者の意思決定の内容を、自らの活動に意味づけて変換させる必要がある。そのためには、内面化という変換モードが作用する。内面化とは、「形式知を暗黙知に体化するプロセス」<sup>16</sup>であり、これは行動による学習と密接に関連している。つまり、形式知を自覚的な実践スキルとして内面化するというのである。内面化された高質な暗黙知は、「知恵」と呼びうるものであり、それがさらに新たな共同化へ繋がって行くのである。

戦略的組織ルーティンの、安定から変化に移行するプロセスにおいて、全社活動を展開する組織形態が組織変革の実現の鍵となる。組織形態により組織変革が実現するためには、組織メンバー間の活動の共同化が必要である。共同化とは、暗黙知から新たに暗黙知を生み出す変換モードのプロセスである。すなわち、言葉によらずに、観察、模倣、訓練などの共有体験を通して、フェイス・トゥ・フェイスで他人のもつ暗黙知を獲得するプロセスである。例えば徒弟制度における技能の移転や企業における OJT などがある例である。

戦略的組織ルーティンが変化するためには、組織変革の意味を組織メンバーが理解し全社的な組織学習を創出する必要がある。そこでは表出化という変換モードが作用する。表出化とは、「暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセス」である。すなわち、暗黙知から新たに形式知を生み出すプロセスであり、経営理念をベースにした知識創造において最も重要な段階である。この表出化を促すのが「対話」であり「共同思考」である。暗黙知から形式知への変換は、何よりもメタファーとアナロジーを利用することで効果的に行われることになる。

戦略的組織ルーティンが変化から安定に移行するプロセスにおいて、組織メンバー間の主体的な組織学習と、経営者の意思決定の整合性を図る必要がある。そのためには、連結化という変換モードが作用する。連結化とは、既存の形式知と体系的に結びつけて新たな形式知を生み出すプロセスである。形式知はデジタル的な知であり、この知識変換モードは、とくにコンピュータ・ネットワークや大規模データベースを利用することで促進することができる。

---

<sup>3</sup> 知識創造にとっては暗黙知と形式知の社会的な相互作用が不可欠であり、相互補完的である。これらの暗黙知と形式知が質的にも量的にも増幅されるプロセスは、4つの知識変換から成り立っている。すなわち、共同化 (socialization)、表出化 (externalization)、連結化 (combination)、内面化 (internalization) である。それぞれの頭文字をとってこれは SECI (セキ) モデルと呼ばれる (Nonaka, I. and Takeuchi, H. 1995)。

#### 4. 事例研究

##### 4. 1 花王株式会社の組織変革（1980年から1989年）

花王の1980年代以降現在に至る成長と発展の歴史を考察する。花王を取り上げた理由は、常に組織変革を断行し120年にわたり持続的成長と発展と遂げてきたからである。そこで、歴代の経営者における事業活動の分析を行なう。分析に先立って、次の4つの仮説を設定し、企業の遺伝子ともいえる組織ルーティンの考察を、歴代の経営者の経営理念と組織変革に関わる取り組みを通して検討する。

第1は、経営者が主体となり、組織変革において経営管理制度を構築することによって、競争優位の組織ルーティンが形成されたのではないか。

第2は、組織変革の遂行段階で、組織ルーティンが安定する側面において、意思決定の判断基準とそのプロセスの基準を明確にしてきたのではないか。

第3は、組織ルーティンが安定する側面において、経営者が主体となり、意図的、計画的に組織形態を創出することによって、組織ルーティンの変化が生み出されたのではないか。

第4は、競争優位の組織ルーティンが持続的であるためには、経営者の哲学から発する経営理念の機能化を通して、組織変革が断行されたのではないかという点である。

組織変革は、組織ルーティンが変化する側面であり、組織メンバー間の主体的な組織学習と深く関連している。組織ルーティンが変化するためには、経営者の理念を共通に理解する、対話の場と体制の整備が求められるものと考えられた。

これら4つの仮説から、組織変革期における経営理念の機能的側面を、競争優位の事業活動としての組織ルーティンの遂行プロセスとの関係から考察する。

##### 4.1.1 経営理念と組織変革<sup>4</sup>の共進化

丸田芳郎社長（在任期間1971～1990年）<sup>5</sup>が、1976年に自身で明確な花王の経営理念を構想して、新しい基本の方針を提示し、とくに1980年代になってめざましい成果をあげるようになった。

花王の「創造性の重視」、「人間性の尊重」そして「消費者優先」の精神は、創業以来120年、変わらない「経営哲学」として基礎づけられ事業活動が図られてきた。「清潔・美・健康」は、標語として活発に用いられ、「清潔な国民は栄える」は、花王の創業以来の理念として認識され強調されてきた。経営の基本方針も、消費者のニーズにきめ細かく対応しつつ、メーカーとして長期的な視野に立脚した研究・技術開発と、情報諸手段をフルに活用した経営諸活動の統合を図っている。

---

<sup>4</sup> 主な参考文献は、花王経営史編集プロジェクト編（2003）『絶えざる革新：明日に受けつぐ花王の精神』花王、花王株式会社ホームページ、国友隆一（1990）『花王の秘密：丸田芳郎語録で解き明かす超革新経営の前身』こう書房である。

<sup>5</sup> 丸田芳郎社長が就任したのは、石油危機以前の1971年10月である。社長任期は19年近くにわたった。石油危機への当面の対応を終える頃から自身の確固とした経営理念を樹立し、トップメーカーの地位を確立するとともに、いわば「花王システム」というべき、日本の情報社会に則した総合的で効率的な経営体制を創出した。

丸田芳郎社長は仏教、禅などに対する造詣が深く、なかでも聖徳太子に関して詳しい知識もっている<sup>6</sup>。花王の経営理念のルーツとしての絶対平等、和の精神、競争否定といった独自の価値観あるいは考え方がある。

#### 4.1.2 組織変革と TCR 運動の連動

1985 年、「花王石鹼」は「花王」への社名変更<sup>7</sup>とともに、1986 年から、TCR 運動<sup>8</sup>が推進され、生産、販売、物流の統合をコンピュータ利用によって、高度にシステム化された経営が実現されることになった。

TCR 運動は、当初いわゆる TQC を一歩進めてトータル・コスト・リダクション (Total Cost Reduction、全社コスト低減) として発想したもので、のちにトータル・クリエイティブ・レボリューション (Total Creative Revolution、全社的創造的革新) の意味をもつ運動とされ、従業員個々人の創意を尊重しようとする花王の理念に適合的であるところから、近年では後者の意義がより強調されている。

TCR 運動では 16 項目のプロジェクト<sup>9</sup>がとりあげられた。担当ラインの各部長クラスを中心に数名からなるチームが発足し、専門的な所轄を越えた改善の発想や計画について討議が進められた。TCR のねらいは、コスト削減とともに経営活動をより創造的にすることにあった。TCR という全社的なプロジェクト活動の組織形態によって、後に全社的な組織学習を形成する制度と発展した。

また、1985 年に、花王タイプの事業体制が確立された。それは、家庭品事業部制の改変であり、4 つの事業部が設けられた。1986 年には、化粧品事業を展開するなど、新規事業に乗り出した。大きな組織変革期と言えるだろう。

---

<sup>6</sup> 丸田芳郎社長は、日経ビジネスのインタビューで、1971 年に病死した伊藤英三前社長の後を継いだ時、丸田流の今までの仕事のやり方が、経営の方法論や、社員の規範になりにくいことを自ら気づいていた。そこで、儒教から仏教、キリスト今日など古今東西の宗教書、哲学書を片っ端からひも解き、経営の指針となるものを求めたという。そして、信仰を求めたわけではなく、経営の指針として道元と聖徳太子に辿り着いたと語っている (『日経ビジネス』1984 年 10 月 15 日号, p.87)。

<sup>7</sup> 花王の社名変更は、経営の多角化を反映するもので、当時流行の CI (Corporate Identity) を導入したわけではなかったが、この機会に組織の見直しと社内体制の一新が図られた。その目的は、形式的なライン・スタッフの組織に基づく業務と仕事のあり方を見直し、新しい経営方針に即した、よりダイナミックな経営活動の実効をあげようというものであった。

<sup>8</sup> TCR (トータル・コスト・リダクションないし、トータル・クリエイティブ・レボリューション) は、当初いわゆる TQC を一歩進めてトータル・コスト・リダクション (Total Cost Reduction、全社コスト低減) として発想したもので、のちにトータル・クリエイティブ・レボリューション (Total Creative Revolution、全社的創造的革新) の意味をもつ運動とされ、従業員個々人の創意を尊重しようとする花王の理念に適合的であるところから、近年では後者の意義がより強調されている。

<sup>9</sup> (1)製品保証システム、(2)建設・設備管理システム、(3)製造アロケーション、(4)委託・工場直結システム、(5)支店・工場直結システム、(6)物流包装システム、(7)化学品商流・物流システム、(8)化粧品業務新システム、(9)事務合理化システム、(10)販促業務システム、(11)福利・厚生管理システム、(12)ペーパーレスと会議の在り方、(13)販促活動および販促費の効率化、(14)物流拠点と船輸送、(15)ソフトウェア開発、(16)工場・原材料サプライヤー直結システム。

#### 4.1.3 経営理念による組織学習の誘発

丸田芳郎社長は、花王のマーケティングについて「オープンにきなさい」という方針で進めてきた。その理由は「風土と人材がなければ、真似することはできないから」というものであった。社長就任以来、「和の精神」を表して、役員と社員と一緒に議論できる「デシジョン・ルーム」なる場所を設けた。また、「叡知を集め真理に迫る」ため、研究所内で異分野の研究者を一堂に集める方式であった<sup>10</sup>。聖徳太子の「十七条憲法」をよく引き合いに出して、その中から「和の経営」として企業経営の精神を反映させようとしている。それは、最終的には真理とは一つしかなく、心のわだかまりを取り去って、十分に議論しなければいけないと主張している。

丸田芳郎社長は、社員同士が直接交流する重要性と目的を5つに集約している。(1) 意見、考え、提案などの公開、お互いのもっている情報を公開し、共有する。(2) コミュニケーションによって、心の面で一体化する。(3) 意見、考え、提案などの公開を肩書きにとらわれることなく、率直に発言することができる。(4) 認識の共有によって協働態勢がとれるようになる。(5) 方向性を正しく認識し、戦略展開の方向性を各人が照準を合わせ結集できることにある。

これが、花王の「和の経営」の真髄であり、いわゆる単に円満に仲良くといった、仲良し経営の意味ではない。社内で上下の区別なく、徹底して議論することが、的確な経営判断に不可欠であるという思想にもとづく経営である<sup>11</sup>。

#### 4.1.4 組織変革における意思決定の標準化

財務戦略面では、年度ごとのリターン・オブ・インベストメント (ROI、投下資本の収益評価率) が設定され、部門ごとの収益の改善が求められた。しかし、部門単位では開発の能力や得意とする製品に限界があり、ましてセクショナリズムに陥っては、花王の経営の基本方針に反することになる。

とくに、開発とマーケティング、ないし販売活動とが密接に一体化して運営されなければ効果があがらない。そこで、この組織変更では、家庭品企画部門が改めて発足した。このなかに企画管理および商品の各部が新設され、かつ家庭品販売本部にパーソナルケア、ハウスホールドおよびサニタリーの各販売部が設置された。4事業部と販売部との連携を進めて、業績の向上を図るものとされた。

この時点の組織改革で、営業マーケティング面において、もう一つの新しい試みも採用された。それは、家庭品企画本部のなかに置かれていた、エリア担当マネジャー制についてである。販売促進にあたるエリア担当のブランドマネジャーは支店の所属とした。これは、ナショナルブランドであっても、支店に常勤することによって、地域に密着したマーケティングと販売で

<sup>10</sup> 『日経ビジネス』1984年10月15日号, p.88.

<sup>11</sup> 丸田芳郎社長は、「和をもって貴しとす」の解釈とは、日経ビジネスのインタビューで次のように答えている。「これは議論のプロセスを大事にしろ、ということ。各人がわだかまりをなくして徹底的に議論すれば、チエが生まれるということなんですよ。『日経ビジネス』1984年10月15日号, p.87)

実をあげようとする意図に基づくものであった<sup>12</sup>。

1980年代から、グローバルゼーションとして海外事業の強化は、丸田芳郎社長がとりわけ新時代の基本方針として重視したところであった。1989年、経営管理指導グループによって、花王のグローバルな事業が展開された。基本理念は次の3原則から成り立っている。(1) 事業を通じてその国の経済発展に貢献し、国民生活の向上に役立つこと、(2) 最先端の技術を移転し、相手国の技術水準の向上と産業の振興に役立つこと、(3) その国であげた利益は、できる限りその国に再投資する。経営は出来る限り現地の人に任せるという3原則である。この基本方針の浸透は、全社員の判断と行動基準を明確にし、意思決定ルーティンを形成する基盤となっているものと言えるだろう。

花王は、コア・コンピタンスを「家庭製品」とベースを定めている。自社でコントロールできないことには手を出さないという徹底した自前主義であり、「日タイノベーション」という哲学が根底にすえられた意思決定ルーティンである。「清潔・美・健康」という企業理念と経営哲学に常に照らし合わせて、自社がイニシアティブをとれるビジネスに集中してきたのである。

#### 4.1.5 創発的な組織学習を誘発する組織形態

丸田芳郎社長は、競争否定の経営を主張している。基本的な理念としては、競争にあまりに重きを置いていない。他社の動向に意識を奪われ、顧客を見失ってしまうことは何よりも戒めなくてはならないからである。それよりも、「絶対真理」の追求こそ花王の基本理念であり、そこから、基礎科学の研究を重視する風土が生まれる。積極的な異質との交流を促進し、消費者に対しては、自らの商品の特徴をひたすら説明するという姿勢が生まれるのである。そして、丸田芳郎社長は、ライバル企業なんてものはありえないと言いきっている<sup>13</sup>。

また、同業者との競争でシェアを奪い、売上や利益を上回るのが企業の目的ではないという理念が社員にも浸透している。真に価値あるものを創造していくことが企業の役割である。このような考え方を具現化したのが「ノルマの撤廃」<sup>14</sup>であった。とにかく理念と現実との狭間で、ノルマと数値目標とのちがいを認識しつつ競合の姿に目もくれず、ひたすら邁進する花王の社員たちが、日本の優良企業へ導いたものと考えられる。

さらに、花王には稟議書がないため、自らの情熱を持って上司を説得し、トップを口説き落とすしかない。花王の卓越した販売情報システムなどは、たとえ他社に真似をされたとしても、企業文化や風土までも盗まれないという信念がそこに存在するようである。

---

<sup>12</sup> 1999年広域9販社が合併して、花王販売(株)設立。(2004年100%子会社化。2007年に花王化粧品販売(株)と合併し、花王カスタマーマーケティング(株)に)

<sup>13</sup> 丸田芳郎社長は、「私はね、ライバル企業なんて、ありえないと言うんですよ。ご同業とはいいますけどね。ライバルというと、ケンカ、闘争でしょう。そうじゃなく、われわれは天の真理と受けとめられるかが問題なんで、それをわれわれが余計に受け止めれば、ご同業とは関係なく、もっといいサービスをお客様にしてあげられる」(『日経ビジネス』1983年10月31日号, p.9)と述べている。

<sup>14</sup> 丸田芳郎社長は、「数字にはロマンも何も無い。それどころか単に数字を出せば、それがひとり歩きしてしまう。…何年後に売上〇〇億円などという目標を掲げて、だれが張り切れただけの、頑張れただけの社員のシリを叩いている経営者は卑怯だ」(土平, 1998, p.71)と断言している。

花王にはタイムカードもあったが、丸田芳郎社長時代に廃止された。タイムカードがなければ、ごまかす人も出てくるかもしれない。しかし、そういう人が出てもいいと主張し、花王の社員を信用した経営を貫いている。

1986年ころから、肩書廃止運動を全社規模で展開されたため、部長、次長は主任部員に、課長、係長はグループリーダー、プロジェクトリーダーという呼称に変更された。また、1989年、「さんづけ運動」も展開してきた。これらのオープンな組織風土は、メンバー間の創発的な組織学習をさらに加速することになり、花王における意思決定は組織学習によってさらに機能したものと考えられる。

#### 4. 2 花王ウェイの具現化と組織変革のルーティン化 (1990年から2012年)

花王には、日々イノベーションをしていかなければ、企業はその責務を果たし得ないという風土がある。当たり前前のことを当たり前に行なうことが自然にできている強みである。また、花王では、日々革新ということで、誰もがそれを当たり前のこととしてとらえている。トップが決定したことで、現場に意見を求め、撤回することが少なくない。つまり、現場のルーティン業務を行うメンバーの意見や活動から、イノベーションを生み出すことの重要性が指摘できるだろう。常に組織変革することが、日常活動として全社に組み込まれていることを示している。

このように、花王における戦略的組織ルーティンは、組織変革、意思決定、組織学習、組織形態のそれぞれがお互い連動し、可変的なルーティンサイクルによってスパイラルに進化しているものと言えよう。

基本理念は「顧客の立場にたつ」ことである。「企業理念」はあくまで「言葉」であり、それを実現するのは企業風土である。一人ひとりの社員が、経営理念を実行するような企業風土がなければ、理念は機能しない。

##### 4.2.1 経営理念の改変

花王の経営理念は1975年に策定され、1995年改定されている。また、花王では『花王ビジネスコンダクトライン』を設け、コンプライアンスをうながしている。さらに1999年一部改定し、「花王ウェイ」として、「使命」「ビジョン」「基本となる価値観」「行動原則」で構成されている。「使命」とは、私たちは何のために存在しているのか。「ビジョン」とは、私たちはどこに行こうとしているのか。「基本となる価値観」とは、私たちは何を大切に考えるのか。「行動原則」とは私たちはどのように行動するのかである。また、「花王のマネジメントブック」(1990年5月)発行し、経営理念の第1として「消費者への奉仕の精神」を掲げ、花王の経営理念と研究・技術開発を中心に統合をめざす経営方針で説明している。このような理念は、花王流通コラボレーション戦略(斎藤・山田, 2001)として、独自で他社が模倣困難なシステム構築につながっている。こうして、花王の経営理念は、経営活動を、研究と技術開発を軸にユニークで高度に統合されたシステムへと発展したものと考えられる。

経営理念の具現化については、常盤文克社長(在任期間1990~1997年)の時代に、社内で

チームを作り、花王の理念とは何かを議論し始めた活動が発端となっている。当時、海外の企業の報告書の多くに、コーポレート・フィロソフィーの記述があることに担当者が気づいて社内内で提案したからである。その後、当時の経営陣のメッセージからキーワードを抽出し、1年ほど掛けて策定したのが『花王の基本理念』であった。しかし、1995年の『花王の基本理念』は、その内容に共感を示す社員は多かったものの、その後、組織的に活用されることはなかった<sup>15</sup>。つまり、経営理念は十分に機能していたとは言えない。

後藤卓也社長（在任期間 1997~2004年）の時代、2002年の春に当時の経営陣の発案により、丸田芳郎元社長の事績を残す主旨で経営史の編纂が始まった。そして、「花王ウェイ」の「よきモノづくり」「絶えざる革新」「正道を歩む」といった価値観につながる精神<sup>16</sup>をまとめ、2003年6月花王の経営史『絶えざる革新明日に受け継ぐ花王の精神』が発行された。また2004年、「花王の基本理念」を再構成した、花王グループの企業理念「花王ウェイ」を策定し、1995年以来の大幅な改定を行った。

花王ウェイは、創業以来受け継がれていた企業文化・精神を言語化したもので、グローバルで共有を図ることが目的である。花王では企業理念を競争力の源泉と位置づけ、仕事の革新を促す手段として活用している。

#### 4.2.2 M&A とグローバル戦略

花王の2000年以降の事業展開の特徴は、M&Aによる本格的なグローバル戦略に見られる。2000年に、タイに花王コンシューマープロダクツ（東南アジア）社設立し、2002年には、中国に花王（中国）投資社を設立している。アジアでの生産拠点も積極的な拡大を図っている。同年、アメリカとイギリスを拠点とした、プレミアムヘアケアメーカーのジョンフリーダ社を買収し、2004年に花王ブランド社に統合するなど、M&Aによる本格的なグローバル戦略を展開している。

2005年には、イギリスのモルトンブラウン社を買収した。2006年には、株式会社カネボウ化粧品が花王グループに入り、化粧品事業も拡大することになった。同年、中国に花王（中国）研究開発中心社を設立し、フィリピンのピリピナス花王社に油脂アルコールの新プラントを建設し、運転を開始するなど、積極的なグローバル戦略を展開している。

また、アジア事業においても、2006年からは、“仕事の標準化”“仕事の連携”“花王ウェイの共有”の3つを柱とした「日本を含めたアジア一体運営」を開始している。まさに各国と日本が一体となった戦略の構築と実践である。

中長期にわたる事業目標として、「グローバルな利益ある成長の実現」を掲げ、花王グループの最大の強みである「事業と機能のマトリックス運営」、すなわち各事業部門と、研究・生産・販売などの機能部門が、有機的に強く連携することで生まれる総合力を世界の市場において発揮しようとしている。

<sup>15</sup> 『労政時報』3794号（2011年3月25日）pp.21-26.

<sup>16</sup> 創業者である初代・長瀬富郎氏の精神と言葉を、歴代の経営者たちは受け継いできた。

2009年にも、花王ドイツ社を通じて、ドイツのプレミアムヘアケア製品の工場を取得し、欧州での生産拠点を固めている。同年、「環境宣言」と「新 CI (コーポレート・アイデンティティ)」を発表するなど、花王ウェイの具現化のため、経営理念を機能化する活動を経営戦略と結びつけて展開している。

このように、花王では経営者が交代した場面においても、経営理念を機軸にして、組織変革、組織学習、意思決定、組織形態をそれぞれ相互作用させているのである。経営理念の内面化、共同化、表出化、連結化を通して戦略的組織ルーティンが安定するとともに、変化する影響要因となっているものと考えられるだろう。

以上の事例研究の分析から、抽象的で非明示的である経営哲学ないし経営理念が、企業組織の中でどのような働きをして作用しているのかについて、その機能的側面を戦略的組織ルーティンの考察により、若干ではあるが踏み込むことができたのである。

図表 2：花王株式会社（1970 年から 2012 年）の戦略的組織ルーティン

1. 組織変革	<ol style="list-style-type: none"> <li>1970 年、多角化とグローバル化により、「日々革新」という経営哲学を実践してきた。</li> <li>1978 年、「栃木研究所」新設。事業の多角化につながる研究開発を行うことが目的。</li> <li>1985 年、花王石鹸株式会社から「花王株式会社」に名称変更。</li> <li>1986 年、丸田芳郎社長が経営理念を掲げ、新規事業である花王の化粧品事業開始。</li> <li>1986 年、花王タイプの事業体制が確立。家庭品事業部制の改変で 4 事業部が設けられた。</li> <li>2006 年、カネボウ化粧品が花王グループ入り。</li> </ol>
2. 組織学習	<ol style="list-style-type: none"> <li>1971 年、丸田芳郎社長は、花王のマーケティングについて「オープンにしなさい」という方針。その理由は「風土と人材がなければ、真似することはできないから」。</li> <li>1980 年、花王の組織は絶えず流動的である。プロジェクトまでいかない、チームを組んで超短期間にテーマの解決にあたるグループが編成され、課題解決とともに解散。</li> <li>1986 年から、TCR 運動の推進と連動。</li> <li>1989 年、「霞ヶ浦研修所」開設。1991 年「有田研修所」開設。</li> <li>2009 年、「環境宣言」と「新 CI（コーポレート・アイデンティティ）」発表。</li> </ol>
3. 意思決定	<ol style="list-style-type: none"> <li>1971 年研究・技術開発と生産、そしてマーケティングや販売・物流などの経営諸機能を統合的に経営しようとする基本方針。</li> <li>財務戦略面では、年度ごとのリターン・オブ・インベストメント（ROI、投下資本の収益評価制）が設定され、部門ごとの収益の改善が求められた。</li> <li>1989 年、経営管理指導グループによって、花王のグローバルな事業展開の基本理念として、3 原則が確定。</li> <li>丸田芳郎社長は社員同士が直接交流する重要性と目的を 5 つに集約。</li> <li>2006 年、日本を含めたアジア一体化運営（「仕事の標準化」「仕事の連携」「花王ウェイの共有」）。</li> </ol>
4. 組織形態	<ol style="list-style-type: none"> <li>1978 年、花王生活科学研究所の消費者相談システム「カオーエコーシステム」開発。</li> <li>1985 年、全国に花王の化粧品専門販社（9 社）を設立。</li> <li>1986 年から、TCR（トータル・コスト・リダクションないし、トータル・クリエイティブ・レボリューション）運動が推進され、生産、販売、物流の統合をコンピュータ利用によって実現する高度にシステム化された花王の流通システムの構築による経営が実現。</li> <li>大部屋制度は研究所のフロアにも仕切りがなく、本社の役員フロアも、社長室や役員室はパーティションで区切られているものの、ドアのある個室ではない。</li> <li>2006 年、「事業と機能のマトリックス運営」。</li> </ol>
経営理念の策定	<ol style="list-style-type: none"> <li>1990 年、『花王マネジメントブック』発行。経営理念の第 1 として「消費者への奉仕の精神」を掲げている。</li> <li>1995 年、花王の経営理念改定。</li> <li>1999 年、花王ビジネスコンダクトライン、花王ウェイ。</li> <li>2003 年、『絶えざる革新明日に受け継ぐ花王の精神』発行。</li> <li>2004 年、「花王ウェイ」の策定。</li> </ol>

出所：社史、ホームページ、参考文献から筆者作成

## 5. インプリケーション

花王の事例分析のインプリケーションは、次の4点である。第1に、経営理念を経営管理制度と連動させたこと。第2に、経営理念と経営戦略を連動させたこと。第3に、経営管理制度は規制的・規範的ではなく、組織メンバーによって変化させてきたこと。第4に、経営者の強いリーダーシップで組織変革を断行してきたことである。

ダイナミック・ケイパビリティの構成要素となるのは、戦略的組織ルーティンであると位置づけたが、習慣化された行動として繰り返し実行される組織ルーティンは、個人と組織の行動は強制的・規制的ではなく、主体的、創発的に行われるための経営管理制度が事業活動の基盤に組み込まれていることが明らかになってきた。

第1は、花王のダイナミック・ケイパビリティとは何かの考察であるが、それは、経営管理制度によってもたらされた。様々な情報を組織メンバーが意味づけ、相互の信念・判断・価値をオープンに出しあえるためには、経営管理制度と経営理念が連動していた。その結果、組織学習が誘発され、組織変革を成功させるものと理解できた。

第2は、花王のダイナミック・ケイパビリティを生み出す要因として、経営管理制度に関する考察であった。そこでは、企業の様々な経営管理制度がダイナミックな組織行動を生み出すための要因を、経営管理制度の全体系とした経営理念との関係で解明することであった。その結果、いずれの経営者も、経営理念と経営管理制度を一体化させて、経営戦略として機能させることに注力していた。経営理念を経営管理制度と一体化させることで、競争優位の組織能力が、組織学習によって強化されるものと考えられた。しかし、組織ルーティンの変化させる組織変革の側面では、経営理念の経営管理制度と一体化だけでは、説明することは困難であった。

第3は、企業が成長と発展する要因を、組織ライフサイクルごとに、ダイナミックなプロセスでとらえることであった。組織能力自体は、ダイナミックなプロセスで形成される性質を持つが、経営管理制度は本来、組織能力を形成し安定させることをねらいとして設計されるものである。また別の角度から、一度経営管理制度を設計すると、組織能力をダイナミックに変化させることを困難にする性質を持つ。これら組織能力の変化と経営管理制度との相反する性質を、双方向の関係で動的にとらえて考察する必要がある。そこで、これら組織ライフサイクルの視点から、1980年代の丸田芳郎社長による組織変革を、経営理念の機能の関係から考察を行った。経営理念が組織変革にどのように作用しているのか、SECIモデルに立ち返って整理しておきたい。

戦略的組織ルーティンの安定局面での内面化という変換モードでは、内面化された高質な暗黙知は「知恵」と呼ぶるものであり、それがさらに、新たな共同化へ繋がって行く。このプロセスにおいて、花王の経営理念のルーツである絶対平等、和の精神、競争否定といった独自の価値観が大きな役割を果たしていた。

戦略的組織ルーティンの安定から変化に移行するプロセスにおいて、全社活動を展開する組織形態が組織変革の実現の鍵となる。そこでの共同化では、暗黙知から新たに暗黙知を生み出す変換モードのプロセスである。すなわち、言葉によらずに、観察、模倣、訓練などの共有体験を通して、フェイス・トゥ・フェイスで他人のもつ暗黙知を獲得するプロセスである。この

段階では、TCR 運動による組織形態が、メンバー間の組織学習を誘発していた。

戦略的組織ルーティンが変化するためには、組織変革の意味を組織メンバーが理解し、全社的な組織学習を創出する必要がある。そこでは表出化という変換モードが作用する。表出化とは、「暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセス」であり、暗黙知から新たに形式知を生み出すプロセスであり、経営理念をベースにした知識創造において最も重要な段階である。この表出化を促すのが「対話」であり「共同思考」であるとされている。暗黙知から形式知への変換は、何よりもメタファーとアナロジーを利用することで効果的に行われることになる。この段階では、和の経営の実践のためのデシジョン・ルームや、大部屋制度など、オープンな組織形態によって促進された。

戦略的組織ルーティンが変化から安定に移行するプロセスにおいて、組織メンバー間の主体的な組織学習と経営者の意思決定の整合性を図る必要がある。そのためには連結化という変換モードが作用する。連結化とは既存の形式知と体系的に結びつけて、新たな形式知を生み出すプロセスである。形式知はデジタル的な知であり、この知識変換モードは、とくにコンピュータ・ネットワークや大規模データベースを利用することで促進することができると理解されている。この段階では、財務戦略面での ROI の設定、エリア担当マネージャー制、経営管理グループによるグローバル事業展開の原則を定めた。同時に、開発とマーケティングないし販売活動を、密接に一体化した情報システムの改革が行われ、意思決定の標準化が行われ成果を生み出した。

このように組織変革期における組織学習は、意思決定の標準化と、メンバー間の創発性を生み出す組織形態が不可欠であった。組織形態が経営理念の機能と連動して促進されたものと考えられた。

## 6. おわりに

経営理念を機軸に経営戦略を明示し、具体的な経営計画と経営行動を結びつけて事業活動を展開していることと深く結びついている。そのうえで、経営者が組織変革を推進することによって、組織ルーティンは変化する。組織変革は、環境変化への適応といった側面だけでなく、経営者の哲学を根幹にし、経営理念と経営戦略を連動させた事業活動の推進によって遂行することが重要になる。そのプロセスでは、メンバー間の主体的な組織学習を誘発する組織形態を整備することである。

そこで、組織ルーティンの変化の起点として組織変革が位置づけられ、その根源に経営理念の機能がある。つまり、経営理念の機能とは、メンバー間で企業の経営目的の再解釈を行い、自らの存在目的を統合することによって生み出されるのである。これらは、経営理念を経営者が主体となって意味づけ、組織メンバーが主役となって受容することによって可能となる。そのうえで、組織全体の自律的な行動によって、安定化した組織ルーティンは変化する。そこで、組織学習をルーティン化する組織形態が必要となる。

しかし本研究は、残された課題も山積している。とくに次の3つの点を解明していかなければならない。

第1に、組織ルーティンが変化する前提となる条件は、経営理念ではなく組織形態を通じたダイナミック・ケイパビリティにあるのではないか。第2に、メンバー間の主体的な組織学習を生み出すのは、実は意思決定の標準化によるものではないか。第3に、組織ルーティンの変化を生み出すための、経営者の哲学とパワーの問題は、メンバー間のオープンな議論の場の提供を行う組織形態と密接に関係しているのではないかという点である。これらの考察に際して、企業の現場における経営者の意思決定の背景にある考え方を、どのような方法で把握するかという課題である。

参考文献

- Greiner,L.E. (1967) Patterns of organizational change. *Harvard Business Review*, May-Jun, pp.119-130.
- French,W.L. and Bell,Jr.,C.H. (1973) *Organizational Development*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Levy,A., and Merry,U. (1986) *Organizational Transformation*, New York : Praeger.
- Kimberly,J.R., and Quin,R.E. (1984) *Managing Organizational Transition*. Homewood, IL : Richard D.Irwin.
- Mintzberg,H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning:Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York : Free Press. (『戦略計画－創造的破壊の時代』産業能率大学出版部, 1997年)
- Teece,D.J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities :The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, Vol.28, Issue13, pp.1319-1350.
- Tushman,M. and Romanelli,E. (1985) Organizational evolution, A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L.L.Cummings and Barry M.Staw(eds.). *Research in Organizational Behavior*. 7. pp.171-222. Greenwich, CT : JAI Press.
- Nadler,D.A. and Tushman,M.L. (1995) Types of organizational change : From incremental improvement to discontinuous transformation. In *Discontinuous change : Leafind organizational transformation*, ed. D.A.Nadler, R.B.Shaw, A.E.Walton, and Associates, pp.15-34. San Francisco : Jossey-Bass.
- Weick,K.E. (1979) *The social psychology of organizing* (2<sup>nd</sup> ed.). Reading, MA : Addison-Wesley. (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 (第2版)』文眞堂, 1997年)
- Nonaka,I. and Takeuchi,H. (1995) *The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press. (野中郁次郎・竹内弘高・梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996年)
- 平坂敏夫編 (1996)『花王情報システム革命:同時化・共有化で情報を活かす』ダイヤモンド社.
- 平林千春・廣川州伸 (2004)『花王強さの秘密－23期連続増収増益を続ける「最強DNA」を読み解く』実業之日本社.
- 花王株式会社ホームページ.
- 花王経営史編集プロジェクト編 (2003)『絶えざる革新 : 明日に受けつぐ花王の精神』花王.
- 国友隆一 (1990)『花王の秘密:丸田芳郎語録で解き明かす超革新経営の中身』こう書房.
- 槇谷正人 (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.
- 丸田芳郎 (1984)『続わが人生観だが経営観』花王石鹼株式会社広報部.
- 中村元一・碓井慎一 ; JSMS 花王研究会 (1989)『花王ノン・ライバル経営 : 21世紀をめざした新しい戦略経営のメカニズム』ダイヤモンド社.

- ・ 日本経営史研究所, 花王株式会社社史編纂室編纂; [本文], 年表/資料 (1993) 『花王史 100年 (1890年-1990年)』 花王.
- ・ 『日経ビジネス』 1983年10月31日号.
- ・ 『日経ビジネス』 1984年10月15日号.
- ・ 大月博司 (2005) 『組織変革とパラドックス (改訂版)』 同文館出版.
- ・ 『労政時報 3794号』 (2011年3月25日) 労務行政研究所.
- ・ 斎藤正治監修・山田泰造著 (2001) 『花王流通コラボレーション戦略』 ダイヤモンド社.
- ・ 土平恭郎 (1998) 『花王・丸田芳郎最強のマーケティング: 21世紀に遺す』 産能大学出版部.