

# 創業者と組織文化

近藤 祐志

キーワード：創業者、組織文化、価値、形成要因

## 1. はじめに

本稿の目的は、創業者が組織文化の形成に与える影響について、本田技研工業株式会社（以下ホンダ）の事例をもとに考察するものである。

世の中には、現 Panasonic の松下幸之助氏や、京セラの稲盛和夫氏といった、創業者がまるで神様のようにあがめられ、彼らの伝記や語録がその企業の理念となり、組織文化そのものとなり、社員のモチベーションを高める要因となっている企業が存在する。一方で、創業者の理念や社訓は時代とともに廃れ、壁にかけられたただの飾りとなり果ててしまっている企業も存在する。創業者の理念が組織文化になる企業と、そうでない企業にはどのような違いがあるのだろうか。そして、おそらくその違いは、組織文化が形成されていく初期の段階から、すでに存在しているのではなかろうか。本稿では、このような疑問に対する解答を、ホンダの事例を詳細に検討することで探求する。日本の主要産業である自動車産業において、創業者と組織文化で真っ先に思い浮かぶのはホンダであろう。他の自動車メーカーがその生産システムや再生プロセスについての研究対象になっている中で、ホンダに関する研究や書籍の多くが、本田宗一郎という創業者について取り上げていることから、ホンダと創業者の関係がとりわけ深いことを示しているといえる。したがって、ホンダの事例を取り上げることで、創業者が組織文化の形成にどう影響を与えるのかというテーマについて、何らかの答えを得られるのではないかと考えている。

このような目的に取り組むために、本稿では、第2節において組織文化の考え方を整理する。そこでは、まず組織文化とは何かということについて示し、次に創業者が組織文化が形成されていく過程に与える影響とその重要性について述べていく。第3節では、本田技研工業株式会社の事例を紹介する。第4節では、第2節で整理した理

論を基に分析を行い、その考察を行う。そして、最後に本稿での議論を整理し、残された課題を示し結びとする。

## 2. 組織文化

組織文化にはさまざまな定義が存在する。一例として、加護野<sup>1</sup>と、桑田・田尾<sup>2</sup>、そして、野中<sup>3</sup>などが挙げられる。

まず、加護野によると、組織文化とは、組織構成員によって共有された価値、規範、信念の集合体であると定義している<sup>4</sup>。加護野は、従来の組織文化の概念では、「なぜ組織文化が共有されるのか」という問題に答えられていないと指摘し、それに答えるためには「日常の理論」に注目する必要があると主張している<sup>5</sup>。

また、桑田・田尾によると、組織文化とは、「組織の中で、それを構成する人々の間で共有された価値や信念、あるいは、習慣となった行動が絡みあって醸しだされたシステムである」<sup>6</sup>と述べている。彼らは、前述した加護野の指摘した問題に対して、「習慣となった行動」、つまり実際に組織構成員が組織文化を認識し、行動として表すことで、組織文化が共有されるという一つの答えを示しているといえる。

以上2つの定義から、組織文化とは「組織の中で共有された価値観」であると集約したい。そして、以下に挙げる組織文化の形成要因と、その過程におけるリーダーシップ、すなわち創業者の存在こそが、加護野が指摘した「なぜ組織文化が共有されるのか」という問題<sup>7</sup>に対する答えであると考えられる。

野中は、組織文化について「(組織文化は) 単一の要因でできているものではない。いろいろな要因が複合的に作用し合い、しかも長い時間を経て形成されるシステムである」<sup>8</sup>と述べられている。野中は、組織文化に複合的に作用し合っている様々な要因の中から、特に重要な形成要因として、①価値、②英雄、③リーダーシップ、④組織・管理システム、⑤儀式・運動、⑥技術・市場特性の6つの要因を取り上げている<sup>9</sup>。

野中の議論では、「価値」は、経営理念などによって表明される企業の有する価値である。「英雄」は、成員にとってのモデルとなるような、かつてその組織において実在したヒーローである。これには、偉大な業績を残した創業者やトップ・マネジメント、重要な役割を果たした一般の成員などが該当する。彼らの逸話は成員間のコミュニケーションを通して、時間的・空間的に伝達される。「リーダーシップ」は、リーダーの言動が、組織文化に大きな影響を与えるということである。組織文化の形成において、リーダーの果たす役割はとりわけ重要なものである。「組織・管理システム」は、組織

文化や価値といった目には見えない事柄を、組織の仕組みやシステムによって可視化することである。したがって、組織文化や価値に適合し、それを支援するような組織の仕組みやシステム構築がされなければならない。「儀式・運動」は、会議、現場巡視、表彰式などの儀式を通して、成員の帰属意識ややる気を高めるための取り組みのことである。そして、「技術・市場特性」は、その組織の外部環境や市場環境が、その組織の成功要因を決定するということである。例えば、自動車業界やパソコン業界といった技術面に重点が置かれる市場においては、組織の成功要因が技術ということになり、結果として組織文化は技術志向となる。

さらに、葛西は、野中が挙げた、組織文化の6つの形成要因を、リーダーシップという機能に当てはめ、以下のように述べている<sup>10</sup>。

「これら（6つ）の組織文化の形成要因は、それ自体所与のものとして存在するわけではない。つまり、組織に対して一方的に影響を与えるものではなく、組織成員の中の誰かによって形成されうるものである。ここに、リーダーシップにおける重要な機能の一つが存在する。すなわち、リーダーとは組織文化の規定要因に影響を及ぼし、組織にとって有利に働く組織文化を構築すべき存在なのである。野中による形成要因に従えば、リーダーが、①組織における価値を表明し、②組織における英雄伝説を成員間に広め、③管理者教育をし、④一定の文化形成を支援するような組織・管理システムを構築し、⑤価値を伝達する場を設け、実際にその機会を上手く利用し、⑥先見の明をもって環境の変化を読みとり、自らの組織にとって市場環境が有利に働くようにするのである。以上のような機能を果たすことが、組織文化の形成につながるのである。」

つまり、葛西は、組織のリーダーが①価値の表明、②英雄伝説の流布、③管理者教育、④組織・管理システムの構築、⑤場の設定、および、⑥先見性の提示という行動を通じて組織文化を主体的に構築していくこの重要性を指摘している。組織文化の創業者による主体的構築という点は、本稿の課題である、組織文化の形成に創業者がどのような影響を及ぼすのかということに答える点であり、本稿の課題と一致するものである。そのために、これらの6要因を用いて、次節で挙げるホンダの事例を、第3節で考察することとする。

### 3. 本田宗一郎と本田技研工業株式会社のケース

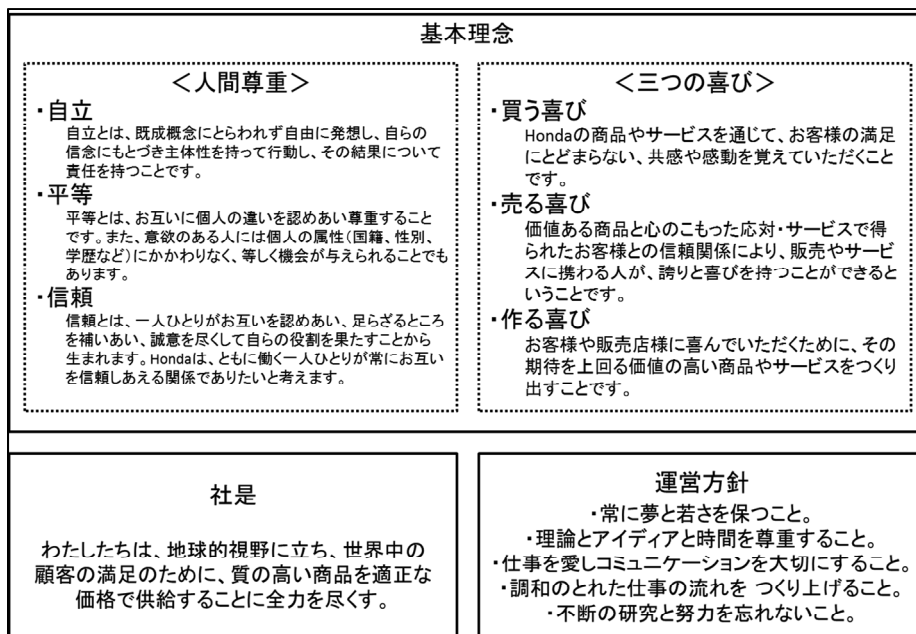


図1：Honda フィロソフィー

出所 本田技研工業株式会社ホームページ (<http://www.honda.co.jp/guide/dreams/philosophy/>)

本田技研工業株式会社（以下ではホンダと記述する）は東京に本社を置き、世界中に生産拠点を持つ自動車メーカーである。また、世界の自動車メーカーの中で唯一、二輪事業、四輪事業、汎用事業、金融・サービス事業、それに航空機事業の五事業併営形態となっている<sup>11</sup>。中でも世界的に有名なのが、二輪事業、四輪事業である。2010年の四輪車合計生産台数は世界第7位<sup>12</sup>、二輪車の合計生産台数は世界第1位である。また、現在のホンダの経営理念は「Honda フィロソフィー」と呼ばれている。ホームページには以下のように述べられており、具体的内容については図1の通りである。

「Honda フィロソフィーは、「人間尊重」「三つの喜び」から成る“基本理念”と、“社是”“運営方針”で構成されています。Honda フィロソフィーは、Honda グループで働く従業員一人ひとりの価値観として共有されているだけでなく、行動や判断の基準となっており、まさに企業活動の基礎を成すものといえます。Honda は「夢」を原動力とし、

この価値観をベースにすべての企業活動を通じて、世界中のお客様や社会と喜びと感動を分かちあうことで、「存在を期待される企業」をめざして、チャレンジを続けていきます。」

Honda フィロソフィーは1992年に第4代目社長の川本によって制定された。<sup>13</sup>その内容はそれまで掲げられていた社是と運営方針を一部修正し、「三つの喜び」の項目が加えられたものである。しかし、Honda フィロソフィーの基となった社是と運営方針は、本田宗一郎の書いたものや日頃の言動を、第3代目社長の久米らがまとめたものであった。したがって、本田宗一郎の価値観や言動は、今なおホンダの理念として生き続けているといえる。それらについて、川島は以下のように語っている<sup>14</sup>。

「これは、おやじさん（本田宗一郎）そのものの社是。運営方針も同じですよ。ただ、お客さんのために明日の商品を作ればいいが、あさつての商品をつくっちゃうところが、ちょっと社是の通りじゃなかった。その後の本田技術研究所時代も含めて、おやじさん25年の打率は低かった。ホームランか三振か（笑い）。……でも、あの果敢な失敗を経験してなかったら、そして今日の商品だけ作っていたら、ちっぽけなホンダは消えていったらと思う」

また、杉浦は次のように述べている<sup>15</sup>。

「世界的視野のくだりは、当時のホンダのポジショニングにしてみれば、まさに、よく言うよ！と言われるレベルだったと思うけど、トップの人たちが本気でそう思い、実現しようと本気で行動してる。そういうのを見たり、聞いたりすると、僕らのような若い連中は、ついしびれて、ついて行ってしまうんだ。おやじさんは、自分の想いを、腹の底から一生懸命言う。そうされるとこっちはガキだから、わりとすんなり共鳴しちゃった。……（そうして）ホンダの根っこができたんだ。カルチャーの根っこがね」

こういったホンダの理念、つまり本田宗一郎の言動は、1954年にホンダを訪れた経営危機と、多くの書籍で紹介されている彼にまつわるエピソードから読み取ることができる<sup>16</sup>。

1954年、前年に発売された製品を含めて、当時主力だった4つの製品（カブ、ドリーム、ベンリイ、ジュノオ）が突如、売上不振となった。原因は主に技術的なものであった。主力4製品の売上不振が重なったことで、ホンダは倒産の危機を迎えた。ホンダに課せられた急務は2つあった。資金繰りを何とかすることと、売上を何とかして入金増加をはかることである。資金繰りに関しては、当時ホンダの財務を担当していた藤澤によって目途がたった。売り上げに関しては、本田宗一郎本人が原因の究明を行った。原因が分かったのは4月のことだった。それらの原因を改善し、緊急増産で売り上げを確保するためには、ゴールデンウィークの連休をつぶしての生産が必要だった。しかし、それには当時すでに2500人規模になっていた従業員の協力を得なければならなかった。本田宗一郎と藤澤は直接工場を訪れ、従業員に訴えた。その時の本田宗一郎は薄汚れたシワだらけのユニフォームで、目は真っ赤に充血していたという。売上不振になっていた製品の原因を説明し、「すまなんだなあ。迷惑かけたなあ」と従業員に頭を下げたそうだ。従業員は休日返上での増産を受け入れ、ホンダ倒産の危機はなんとか免れた。このような危機的な状況の中で、本田宗一郎らしいエピソードがもう一つある。倒産の可能性が現実としてあらわになり始めた3月、本田宗一郎の名前で「更めて全従業員諸君に訴う」という社内報が出された。内容は、世界一のオートバイレースとして有名なマン島TTレースに翌年出場する、というものだった。目の前に倒産の危機があるという状況の中で出されたこのような宣言に、元気づけられた従業員もいたが、多くの従業員はこれを信じなかった。結果として、ホンダは経営危機から5年後の1959年にマン島TTレースに初参戦し、メーカーチーム賞を獲得した。また、1961年にはマン島TTレース完全優勝(125cc・250ccクラス、5位まで独占)を果たした。

「夢」や「挑戦」、「時間」といった考え方とともに、「人間尊重」という考え方も、創業者である本田宗一郎の影響を強く受けている。そしてそれは、ホンダのユニークな人事システムとなって現れている。例として、技術系の昇格システムを挙げる。なお、事務系も同じように5段階区分となっている。技術系の昇格システムは、基礎コースからホンダHMOG (Honda Master Of Generalist) の5つの区分からなっている。(図2を参照) また、昇格のタイミングは、自己申告制となっており、昇格の資格認定を申し出て、人事部門の昇格認定審査を受ける仕組みとなっている。

このような社内資格と一体となり、ホンダの人事考課システムが作られている。その特徴は主に、①公的資格保持者＝能力保持者とみなさない、②学歴、外国語を話せ

る等の潜在能力を能力とみなさない、③評価基準を明示、④相対的評価主義<sup>17</sup>の4つである。

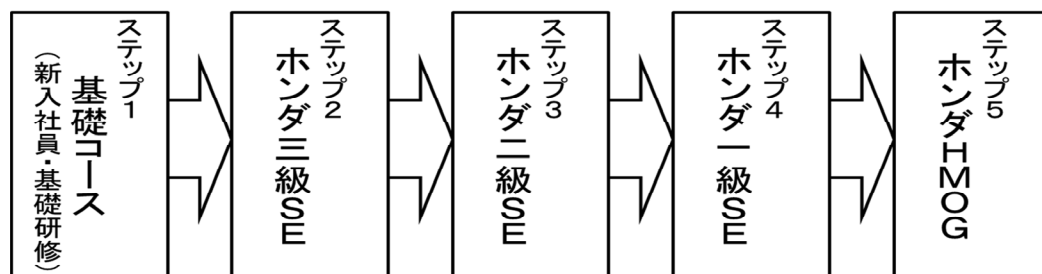


図2：ホンダ昇格システム

出所 青野豊作 pp.111~112 をもとに筆者作成

前述したようなエピソードは今なお語り継がれているが、同じように本田宗一郎の言葉も多く語り継がれている。そのような言葉にも、ホンダの組織文化を形成するような要因がみられるので代表的な3つを挙げておきたい<sup>18</sup>。

- ①「世の中で一番素晴らしいものは若者のエネルギーだよ。こりゃあ進歩の原動力だ。社会ってのは常に有為転変するものだ。若い連中はそれに合わせて、ちゃんとやっていけるけど、年寄りはそのはいかない。だもんだから『今の若いものは…』なんて批判する。口で言うだけならまだいいが、伸びる芽まで摘んでしまっちゃ駄目だよ。そうになったら、老害以外の何物でもないからね。そう考えたから、俺は第一線から身を引いたんだ。人間、はじめるよりも終りのほうが大事なんだよ。」
- ②「アメリカでも成長企業の社長の平均年齢は40代で、60代の社長が率いる会社は活気がなく、停滞する傾向があるといわれている。若いということは、なんと素晴らしいことかと思いつく感じた。私に目を見張らせるような新しい価値観、企業と社会の関わり合いについて新鮮な感覚、こういうものの上に築かれる、フレッシュな経営が必要になってきているのだ。」
- ③「これからは使っている人が誇りを持てるクルマでないと駄目ですね。それと値段だが、日本人は今までクルマを財産と考えてきた。例えば、外車に乗っている

ことが、その人の地位を表してきた。そういう時代は終わりつつあるといえないだろうか。うちのNに限らず、軽にせよ、だれでもクルマが持てる。今後、クルマを持っているのは当たり前で、持っていないほうがおかしいという時代になれば、大きなクルマに乗ったら必ずしも偉いとは思われない」

以上が本田宗一郎の価値観を表す代表的な3つの言葉である。このような本田宗一郎の価値観や行動が、ホンダの組織文化の形成にどのような影響を与えたのか、次節で考察していく。

## 4. 考察

第2節で挙げた葛西が示した6つの要因を基に、前節に挙げた本田宗一郎とホンダの事例について分析を行う。6つの要因をもう一度示すと、①価値の表明、②英雄伝説の流布、③管理者教育、④組織・管理システムの構築、⑤場の設定、そして、⑥先見性の提示である。

### ①価値の表明

本田宗一郎の夢や挑戦といった考え方は、Honda フィロソフィーのエピソードで挙げたように、日頃の言動から組織構成員に示されていた。ホンダの事例では、文章や言葉で表明された価値もさることながら、本田宗一郎自身の行動が価値の表明において大きな影響を持っていたと考えられる。加えて、先に挙げた経営危機のエピソードのような逆境は、それまで日常的にされてきた行動が形となって現れるきっかけとなりうるのではないだろうか。本田宗一郎自身は、1954年の経営危機を乗り越えたことについて、こう語っている。「全社一丸となってこの不況を乗り切ろうと努力したが、その努力が理論的にもっと資金を早く回転する方法とか、時間を大事にするくせとなって現れた。本田技研の基礎はこの時に固まったとってさしつかえない」<sup>19</sup>、つまり、本田宗一郎は経営危機によって、時間を大切にするという価値観が表面化したと認識している。

### ②英雄伝説の流布



本田宗一郎は、彼自身がすすんで英雄伝説を成員間に広めることはなかった。多くの書籍やインタビューを通して、彼自身の言動が紹介されることはあったが、それはむしろ外発的要因によるものである。

### ③管理者教育

では、本田宗一郎は、彼の価値観を広めるため、管理者を教育したのだろうか。結論から言えば、そのようなことはほとんど見られなかったようである。管理者を教育するというよりも、本田宗一郎という人間性や価値観が多くの従業員を惹きつけ、同じような価値観へと感化されていったというほうがより正確であろう。例えば、事例に示したように、従業員は社是が明文化される前から、本田宗一郎の価値観を理解していた。だからこそ、「これはおやじさんそのものの社是」という発言が出来たのだろう。ホンダの事例においては、創業者の言動が教育そのものであるといえる。

### ④組織・管理システムの構築

ホンダでは、先に挙げたような、学歴や資格を直接能力とはみなさない人事システムを採用している。これは、創業者である本田宗一郎の「差別」を徹底的に嫌う姿勢の表れではないだろうか。彼はこう語っている<sup>20</sup>。

「人が人を差別するというのを、私は諸悪の根源であると思っている。『天は人の上に人をつくらず、人の下に人をつくらず』という福沢諭吉の思想には、諸手をあげて賛同したい。・・・(中略)・・・人は成長し、大人になるにつれて、そういう世の中だと割り切ったり、諦めたりしていくが、私にはそれができずに今日に至っている。人種や家柄や学歴などで人間を判断することを、私は今日まで、徹底してやらなかった。」

ホンダの人事システムは、まさにこういった本田宗一郎の価値観を具現化したものであるといえる。

### ⑤場の設定

ホンダにとっての価値を伝達する場、とは現場そのものであった。なぜなら、本田宗一郎は社長という肩書きにこだわらず、自らを技術者の一人と表現しているからである<sup>21</sup>。工場へ入るときは白いつなぎを着て、床にスケッチを描き、本田宗一郎自身

も床に車座になって若い人と議論した<sup>22</sup>という彼のスタイルも、先に挙げた「人間尊重」や「平等」、といった価値観を強烈に従業員に示していたに違いない。

#### ⑥先見性の提示

また、第3節の最後で挙げたように、本田宗一郎が「今後、クルマを持っているのは当たり前で、持っていないほうがおかしいという時代」と口にしたのは1967年のことであった。統計的なデータを分析してみると、1967年の自家用乗用車の世帯当り普及台数は、0.4台を下回る程度である。(図3を参照)つまり、普及台数が現在の半分にも満たない状況のときに、もうすでに自家用乗用車の一般普及を見据え、N360という低価格・高性能な大衆車を発売するまでに至っていた。これはまさに、本田宗一郎のすぐれた先見性があるからこそその結果といえるだろう。

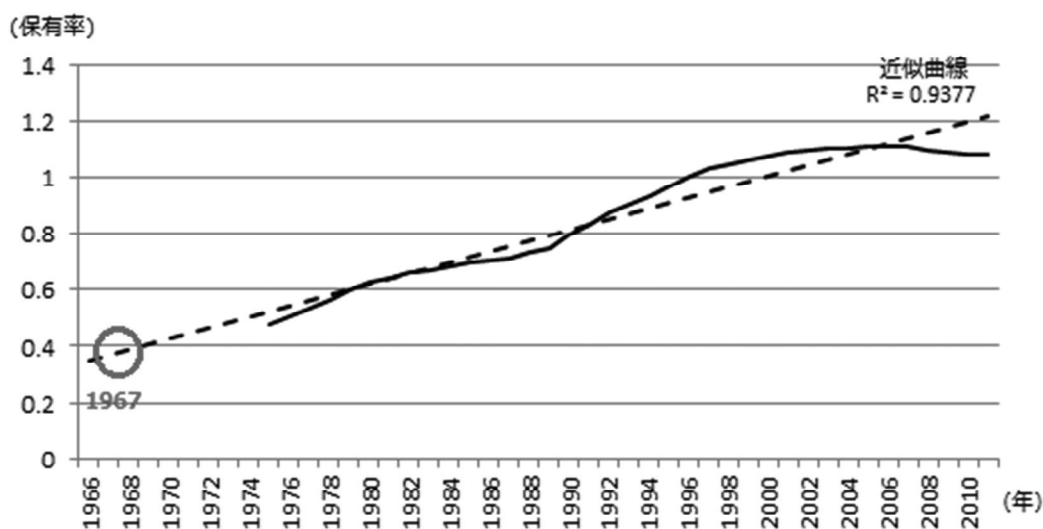


図3：自家用乗用車の世帯当り普及台数の推移

出所 自動車検査登録保証協会のデータ

([http://www.airia.or.jp/publish/pdf/happyou/2010\\_08setai.pdf](http://www.airia.or.jp/publish/pdf/happyou/2010_08setai.pdf))

をもとに筆者作成 (2012. 1. 15 アクセス)

以上の組織文化を形成する上での6つ要因の分析から、創業者が果たす役割は次のように考えることができる。この6つの要因は、図4で示すように、創業者、暗黙的な伝達方法、形式的な伝達方法の3つに分けることができる。ホンダのケースでは、創業者の①価値の表明、⑥先見性の提示に対して、形式的な伝達方法である②英雄伝

説の流布、④組織・管理システムの実施は創業者以外の行動によるところが大きかった。一方、創業者から暗黙的な伝達方法によって伝えられる①価値の表明、⑥先見性の提示は、創業者自身によって先鞭が付けられることが重要であった。つまり、創業者がいなくなった後も、創業者のやり方が踏襲されることがホンダのケースで確認できた。以上のことから、組織文化の生成における創業者の果たすべき役割は、暗黙的な価値伝達であるということがわかった。

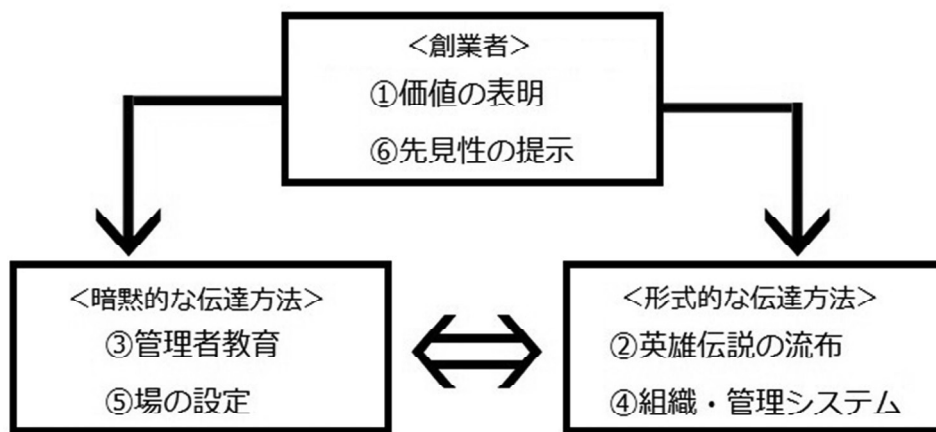


図4：組織の形成要因の関連性

出所 筆者作成

## 5. 結論

本稿では、まず、創業者が組織文化の形成にどう影響を与えるのかというテーマを設定した。次に、いくつかある組織文化に対する定義について整理し、本稿における組織文化とは、「組織の中で共有された価値観」であるとした。また、組織文化の形成における6つの要因を挙げ、これに基づいて本田宗一郎とホンダの事例を分析した。事例分析から、組織文化の生成における創業者の果たすべき役割は、暗黙的な価値伝達であると結論付けることができた。

しかし、本稿で取り上げることのできた事例は、本田宗一郎とホンダの物語というごく一部の事象にすぎない。より広く、そして深く考察を行うためには、さらに以下の点も確認する必要がある。

まず、今回得られた結論は、ホンダのみの事例によって導き出されたものである。したがって、今後はホンダ以外の企業においてもこのような結論が当てはまるのか、検証する必要があると考えられる。

次に、ホンダの組織文化生成における暗黙的な価値伝達は、創業者が生きているうちに限ってなされたものである。何らかの理由で創業者が退いた場合、その後の組織文化はどのように生成されるか、ということについての疑問が残る。

また、本稿では書ききれなかったが、本田宗一郎は引退後、3年かけて世界中の代理店、関連企業、営業所、サービス工場などへお礼まわりをした<sup>23</sup>。このような、引退後の創業者の行動も、組織文化に対してなんらかの影響を与えているのではないかと考えられる。

最後に、本稿は書籍を参考に本田宗一郎とホンダについての事例を扱ったが、ホンダの社員が実際に感じている組織文化とは異なる可能性がある。

これらの疑問や可能性を探り、より明確に創業者と組織文化の関係を明らかにすることを、今後の課題としていきたい。

## <参考文献>

加護野忠男（1988）『組織認識論』千倉書房

桑田耕太郎・田尾雅夫（1998）『組織論』有斐閣

野中郁次郎（1985）『企業進化論』日本経済新聞社

伊丹敬之（2010）『本田宗一郎』ミネルヴァ書房

青野豊作（2007）『新ホンダ哲学7プラス1』東洋経済

梶原一明監修（2007）『本田宗一郎の見方・考え方』PHP 研究所

日本経済新聞社（1962）『私の履歴書 第17集』日本経済新聞社

葛西和広（2004）「リーダーシップの機能と組織文化」『松本大学研究紀要』第2巻、  
pp. 1-11.

城山三郎（2010）『本田宗一郎との100時間』PHP 研究所

本田技研工業株式会社ホームページ：

<http://www.honda.co.jp/guide/dreams/philosophy/>

自動車検査登録保証協会のデータ：

[http://www.airia.or.jp/publish/pdf/happyou/2010\\_08setai.pdf](http://www.airia.or.jp/publish/pdf/happyou/2010_08setai.pdf)

本田宗一郎の名言格言：

<http://systemincome.com/main/kakugen/tag/%E6%9C%AC%E7%94%B0%E5%AE%97%E4%B8%80%E9%83%8E>

OICA による統計資料：

<http://www.irazoo.com/ViewSite.aspx?q=world+motor+vehicle+production+by+manufacturer&Page=1&irp=1&Site=http://oica.net/category/production-statistics/>

- 
- 1 加護野忠男、1988、p.114
  - 2 桑田耕太郎・田尾雅夫、1998、p.188
  - 3 野中郁次郎、1985、p.104
  - 4 加護野忠男、前掲、p.114
  - 5 加護野忠男、同上、p.27
  - 6 桑田耕太郎・田尾雅夫、前掲、p.188
  - 7 加護野忠男、前掲、p.27
  - 8 野中郁次郎、前掲、p.104
  - 9 野中郁次郎、同上、pp.104～113.
  - 10 葛西和広、2004、p.7
  - 11 青野豊作、2007、pp.1～2
  - 12 OICA による統計資料（WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION 2010）より・
  - 13 伊丹敬之、2010、p.110
  - 14 伊丹敬之、同上、p.111
  - 15 伊丹敬之、同上、p.111
  - 16 伊丹敬之、同上、第4章「ホンダ DNA の誕生」参照
  - 17 青野豊作、前掲、p.116～117
  - 18 ①本田宗一郎の名言 厳選集、  
<http://systemincome.com/main/kakugen/tag/%E6%9C%AC%E7%94%B0%E5%AE%97%E4%B8%80%E9%83%8E>  
(2012.1.15 アクセス)
  - ②同上
  - ③梶原一明監修、2007、p.71
  - 19 日本経済新聞社、1962、p.82
  - 20 梶原一明監修、前掲、p.85
  - 21 青野豊作、前掲、p.92
  - 22 伊丹敬之、前掲、p.108
  - 23 城山三郎、2010、p.260

