

氏名	大木由美子
学位(専攻分野)	博士(経営学)
学位記番号	博営甲 第13号
学位授与の日付	2023年9月30日
学位授与の要件	青山学院大学 大学院学位規則 第7条第1号該当
学位論文題目	創業者精神と現代経営における Legitimacy : ANA 創業者・美土路昌一の事例研究を通して
論文審査委員	主査教授 山下 勝 副査教授 宇田 理 副査教授 高松 朋史 副査 駒澤大学経営学部教授 小野瀬 拡 副査 元青山学院大学教授 吉田 猛

論文の内容の要旨

大木由美子

1. 本博士学位申請論文の研究背景および問題意識

10年ほど前からアメリカで、株主資本主義批判として Purpose (パーパス) 論が展開され始め、日本でもここ2~3年、パーパスを制定する企業が注目を集めるようになってきた。パーパスの訳語は、存在価値や志、理念など様々だが、利益優先の経営方針ではないという企業パーパス論の前提において、理念経営の潮流の一つといえる。そしてこうした理念経営の中心に、「創業者精神を受け継いだ」経営を、社内外にアピールする大企業の存在がある。創業から何年も経った大企業において、創業者精神が現代の後継経営者によって重用されるのは、なんらかの有効性が創業者精神にあるのではないかと考える。それは例えば、昨今、言われているように想定外のことが次々と起こる現代社会の変動性 (Volatility)、不確実性 (Uncertainty)、複雑性 (Complexity)、曖昧性 (Ambiguity) のある経営環境のなかで、いかに価値を提供し

社会のなかで存在していくのかという経営の意思決定に大事な役割を果たしているのではないかと考える。

2. 研究意義

本論文の研究意義については、1)～3)のとおりである。

1) 本論文の理論的な貢献は、創業者精神と現代経営を論じるうえで、創業者精神が後世にまで継承され、それぞれの時代において求められる価値を発揮するためには、Legitimacyの継続的な発揮が後継経営者によってなされなければならないことを指摘し、分析フレームワークとして新たにLegitimacyサイクルモデルを提示したことにある。このLegitimacyサイクルモデルは、次に述べるようにM.C. SuchmanのLegitimacy理論をベースに、E.H. Scheinの理論を援用している。

まず、創業者精神はLegitimacyを保持しているかどうかことが重要であることを、Suchman (1995)をベースに論じる。この場合、その組織にとってだけでなく、社会にとっても「正しい」「意味がある」「納得性が高い」ものであることが必要となる。そのうえで、Suchman (1995)は、企業が世代を超えて長期的に継続していくという視点が必ずしも明示的でなかったため、その欠落部分をE.H. Schein (2009)の、①企業を長期のライフサイクル(創業期・初期成長期、中年期、成熟期・衰退期)で捉えている点と、②経営者が組織文化へ介入することによって変革を生み出すと述べている点を取り入れて、新たにLegitimacyサイクルモデルの提示を行った。これにより時間経過のプロセスがより明示的となり、研究事例で取り上げたANAのように、創業から70年以上も経過し、経営者も14代目・15代目となる長寿企業に対する理論的分析を可能とした。

2) 日本の航空業界をリードするANAグループの創業者でありながら、これまでほとんど経営者としての功績を研究されてこなかった美土路昌一を取り上げた。美土路の航空会社創業者としての特徴は、67歳という人生の晩年において起業にチャレンジしたことである。しかしそれゆえに、それまでの朝日新聞社での経験や軍部に対する鬱屈した感情、反骨心、敗戦国日本の航空ビジネスを日本人の手で育てていくという志が原動力となり、組織の理念や運営に反映され、同社を成長へと導いていくのである。

また、創業者研究だけにとどまらず、歴代の後継経営者と創業者精神のかかわりを、企業の経営環境の変化を踏まえて丹念に論じることで、創業者から現代経営者に至る

までの Legitimacy サイクルモデルの理論的妥当性を検証する。

3) 本論文の貢献の一つに、史資料の渉獵・発掘がある。特に美土路に関するもので、社会的に日の目をみてこなかった史資料を発見し、研究資料として活用していることは、本論文の独自性であり、美土路のライフヒストリー研究としても一定の価値を提供している。

例えば、美土路の人生に多大な影響を与えた義父・美甘政和の著書『天地組織之原理』は、150冊だけ自費出版されたもので、復刻版があると聞き、1年半かけて古書店より入手した。美甘の長男の光太郎が自費出版した『旭香美甘政和翁』は、岡山県津山郷土博物館にて、整理前の段ボール箱にあったものを発見し資料とした。これら『天地組織之原理』と『旭香美甘政和翁』は、幼少期の美土路の家庭環境や美甘の教えが、美土路の精神の確立にいかに影響しているかを論じるのに役立つ。美土路の回顧録『余の歩んだ道を思い出すまゝに』は、朝日新聞社に閲覧を申し込んだが、「開示できない」と断りを受けた。しかし、最終的にご子息から借用することができた。美土路の出生から終末期までの自らの人生を綴ったものだが、新聞記者らしく出来事を記録しており、時代考察にも役立つ。

『青島戦記』や『日本戦争外史従軍記者』は、美土路の軍に対する強い嫌悪感、反骨精神の源泉が読み取れる。エッセイ集『鰐の命日』は、ニューヨーク駐在やヨーロッパ滞在をベースにしており、美土路の時流を読む視野の広さや国際感覚は、こうした海外経験に基づくものであることが分かる。機関誌「新聞紙の自由と拘束」、書籍『社会と新聞』、書籍『明治大正史 I 言論篇』は、公安に目をつけられ右翼に命を狙われながらも、国民には知る権利があることを国民に知らしめようとした言論三部作である。美土路の「権威に対する反骨心」や「高潔」、「独立独歩」、「公」などの精神や信念が言葉となって記されている。

3. 研究方法

本論文は、文献調査をもとに資質アプローチを用いて歴代の各経営者の内面や固有の資質を探求するとともに、史学的アプローチによりそれぞれの経営者が置かれた経営環境や企業家行動と創業者精神とを関連づけた。加えてヒヤリング調査や定量調査により、文献調査の補強を行った。文献調査に関しては、研究意義の3)に記した。ヒヤリング調査は、美土路が幼少期を過ごした岡山県津山市で現地調査を行った。加えて、ANAの現代経営に関しては、片野坂真哉 ANA ホールディングス会長を始めと

し、現役の役員や、美土路を直接知る ANA の OB 役員など、重要関係者 4 名へのヒヤリング調査を実施した。

定量調査は、国会図書館に所蔵されている1975年からの ANA の社内報すべてに対して、歴代社長別、キーワード別の悉皆調査を行った。この結果、「正統性の修復」が10代目社長の野村のときに行われたこと、創業者精神の継続には2代目社長の岡崎の貢献が大きかったことなどが数値によって裏付けられた。

4. 本論文の構成

序章

第1部 先行研究と分析視角

1章 先行研究1 __経営理念

2章 先行研究2 __企業文化論

3章 先行研究の概要と研究課題

第2部 美土路昌一の創業者精神の成立

4章 創業者精神を生んだ三つの土壌

5章 敗戦と美土路の企業家活動

6章 創業期にみる美土路の企業家活動と創業者精神

7章 日本の空の奪還と「現在窮乏，将来有望」

第3部 後継経営者と創業者精神

8章 岡崎嘉平太（2代目社長）と創業者精神

9章 ANA の現代経営者と創業者精神

10章 現代経営者のメッセージにみる創業者精神

終章

補論

参考文献

後注

資料

【第1部】 創業者精神が、現代経営者の経営理念や企業の文化に強い影響を与えているという問題意識のもとに、先行研究の整理を行った。経営理念や企業文化は、それぞれ経営理念論、企業文化論という個々の研究領域で主に論じられてきた。それゆえ、

創業者精神を論じるうえで双方の先行研究を調べ比べる必要があった。文章量の都合から、1章と2章に分け、経営理念を先行研究1、企業文化論を先行研究2とした。

1章では、経営理念の定義が未だ定まっていないことを確認した(1節)のち、2節においてイギリスの産業革命まで遡り、欧米及び日本の経営理念のそれぞれの源流を明らかにするとともに、第二次世界大戦後の日本の経営理念について整理を行った。3節では、日本の現代における経営理念の構造と特徴を整理した。現代の経営理念には領域性があること、階層性があることを改めて指摘し、その理由として、企業の経営環境が複雑化したために、抽象度の高い上位概念だけでは、社員を具体的な行動に向かわせるに不十分になってきたこと、企業が社会的役割を求められる時代となり、外に向けての説明責任が増したことなどをまとめた。4節では、経営理念からみた企業文化と創業者精神について整理した。1項にて、創業者精神が企業文化を形成してきたと考える先行研究がある一方で、経営理念の下位概念である行動指針が経営風土の交錯することの蓄積で企業文化の形成につながる、という異なる研究があることを指摘した。2項では、経営理念論における創業精神について、「精神的バックボーン」「企業の心として語り継がれうるもの」「企業を活性化するもの」などと捉えられることを述べた。

2章では企業文化論の整理を行った。1節1項で企業文化の定義が定まっていないことを確認したのち、2項で企業文化研究の源流を確認した。2節では、本論文で採用したE. H. Schein (2009)の理論を整理した。2節で、Scheinは企業文化を三つのレベルで捉え、暗黙の仮定(レベル3)を企業文化(基本的仮定)とみなしていること、創業期における企業文化成立のプロセスの3段階を説明した(1項・2項)。3項では、企業には、創業期・初期成長期、中年期、成熟期・衰退期といったライフサイクルがあり、時間の経過とともに、文化の分散化や統一性の弱化・喪失(解凍)が始まるとし、企業文化の本質的要素は維持しながらも変革は不可避である、と論じた。4項では、経営理念が企業文化を測る役割を果たしていることを、5項では企業文化の創り手は創業者であること、その創業者の頭の中にあった信念や価値観・哲学が企業文化の源泉であり、まさしく経営理念論での「創業者精神」であることを論じた。

3章では、1節で経営理念と企業文化論の理論的交差を行い、組織をまとめあげるうえで、創業者精神が極めて有効なものであると結論づけた。そして2節で、研究課題(問題提起)として次の3つを提示した。

〈研究課題（問題提起）〉

- 1) 後継者が受け継ぐ創業者精神はいかなるものなのか（創業者精神であれば、どんな精神であってもよいのか）
- 2) 創業者精神と経営理念の間にはどのような関係があるのか
- 3) 現代経営において創業者精神の意義および役割とはなにか

3節では、一つめの研究課題である「創業者精神であれば、どんな精神でもよいのか」を論じるうえで、Suchman（1995）のLegitimacyの定義に着目し、Legitimacyサイクルモデルを提示した。このLegitimacyサイクルモデルは、Schein理論を援用したことで、事例で取り上げたANAのように、創業から70年以上も経過し、経営者も14代目・15代目となる企業に対して有効なモデルとなることは、研究意義の1）に記したとおりである。

【第2部】 Legitimacyの「正当性」の獲得の源流となるANAの創業者精神を解明するために、創業者である美土路昌一の人生を大きく二つのパート（4章・5章と6章・7章）に分けて、美土路の精神の成立のプロセスを論じた。

前半（4章・5章）は、美土路の稀有な出生から始まり、敗戦を経て67歳で日本ヘリコプター社長となるまでの期間とした。この期間を本論文では、美土路個人の精神の成立期としている。美土路家は1300年以上も続く神社に奉職してきた家柄で、美土路は宮司で偉大な国学者を義父に持った。その義父に「武より文」を幼い頃より、叩きこまれる。美土路の生きた時代は、8歳で日清戦争、18歳で日露戦争と、戦争抜きには語れない。「武より文」を叩きこまれた美土路は、朝日新聞社に入社すると、40歳ごろには言論の騎手として名を馳せるようになる。「新聞は公器である」との考えから、「知る権利」を阻む政府や軍部への批判も恐れぬ。公安に目を付けられ、一部の右翼に命を狙われる存在となるも、命を賭して言論の自由を守ろうとする。しかし、太平洋戦争に突入すると言論は弾圧され、美土路も沈黙する。1945年の敗戦を待たずに朝日新聞社に辞表を叩きつけたものの、生涯の深い苦しみとして残ることは、戦時中に言論を凍結したことだった。「物言わずして生きながらえ」、社内外の多くの若者を死なせたことを、美土路は「桎梏と業火の苦しみ」と表している。

敗戦後、朝日新聞社時代の腹心の部下に頼み込まれて、職を失った航空関係者のための救済会社会長に就任し、パイロットを再び日本の空に戻す日のために奮戦する。「本来ならば、国の仕事であるが、今、国にその余力がないのであれば、自分がやろ

う」という「公」の精神からであった。

後半（6章・7章）は、それまでの美土路個人の精神が、組織の精神となったパートである。日本ヘリコプター輸送（日ペリ）の社長となった美土路は、幹部社員に対して、三つの経営理念「高潔な企業」「権威に屈することのない、主体性を持つ企業」「独立独歩できる企業」を示す。美土路は、それまでの稀有で過酷な人生を通して培った（個人の）精神を、日ペリの経営理念としたのである。実際に三つの経営理念に則った経営が行われていく。日ペリは、日本人パイロットによる旅客定期便の運航をスタートさせ、「日本の空を日本人の手に取り戻す」という長年の大義を達成した一方で、財務面では赤字に苦しむ。そのため役員・社員は赤貧の苦勞を味わう。そうした役員・社員を元気づけるために美土路が創った「現在窮乏、将来有望」という言葉は、日ペリ全体の合言葉となり、苦しい時代を乗り越えたという成功体験をともなっており、後世に受け継がれていく。この第2部では、史資料に基づいた具体的なエピソードを頻出させることで、終章での美土路の精神の「正当性」の議論材料を提示する。

【第3部】 美土路の精神が ANA の歴代の後継経営者にどのような影響を与えているかについて、その時の経営環境を交えながら考察を行った。

8章は、美土路の精神が、今日の ANA の経営に影響を与え続けているのは、2代目社長の岡崎の存在によるところが大きいことを論じた。岡崎は、美土路よりも11歳年下であるが、美土路と同じ岡山県出身で、戦前から美土路の勉強会に出席するなど師徒関係にあった。大学卒業後日本銀行に就職し、他企業の再建などでも経営手腕を発揮していた岡崎は、日ペリ設立時に美土路から副社長として招聘される。のちに岡崎は、自らが望んだことではなかったが、社長に就任する。そしてこの美土路・岡崎の2代に亘る創業期が、創業者精神の「正当性」の獲得と、なおかつ岡崎自身の「正統性の維持」につながる。8章では岡崎がおかれた経営環境や企業家行動を示すことにより、終章の結論材料を提示した。

9章は、現代の歴代経営者（10代目野村吉三郎、11代目大橋洋治、12代目山元峯生、13代目伊東信一郎）を取り上げた。9章を野村から始めた理由は、野村以前の同社は、トップ間で人事抗争が起きるような組織であり、Suchman のいうところの「正統性の危機」、Schein のいうところの「文化の解凍」の期間であったためだ。野村は美土路の「和協」の精神を前面に出した経営を行い、結果的に「正統性の復活」「正当性の再獲得」、 「正統性の維持」への道を開いた。いわば、同社のターニングポイントに立っ

た社長が野村であった。それに続く大橋・山元・伊東を順番に取り上げながら、各社長がおかれた経営環境や経営課題を踏まえることで、各後継経営者と創業者精神の関わり、距離感の違いを明らかにした。

10章は、創業者の残した言葉（「現在窮乏，将来有望」，「和協」）を軸に，8章・9章をまとめ直した（1節・2節）。そこから，創業者の言葉はその時々を経営者が，経営環境に合わせて自分なりの解釈を加えて発信していること，「現在窮乏，将来有望」は，平時ではあまり発信されないが，経営が危機に見舞われたときに頻出する言葉であることが分かった。加えて3節では，社内報における創業者関連のキーワードの掲載頻度調査を行った。この定量調査で，野村の創業者精神に関する発信量が突出していることや，8章・9章・10章の資質アプローチ，史学的アプローチの裏付けがなされた。4節では，三つの経営理念「高潔」「権威に屈しない」「独立独歩」の前提となる「公」の精神が，現代経営のなかでどう発揮されているのかについて論じた。最終的に，ANAは度重なる経営危機においても，常に「自立」を貫いてきたことが，まさしく三つの経営理念の現れであり，民としての「公」の実践であると結論づけた。

【終章】 本論文の三つの研究課題（問題提起）に対して答えるとともに，一般理論の構築にむけて論じた。経営者が受け継ぐ創業者精神は，「正当性」と「正統性」を有したものでなくてはならない。加えていえば，同時代の「正当性の獲得」ができ，組織的に「正統性」が世代を超えて「維持」しやすいもの，すなわちどの時代にも受け入れられるものでなくてはならないことを一つめの研究課題の解とした。そして，「正統性の危機」のあるなしに関わらず，後継経営者は「正統性の維持」のみならず，「正当性の（再）獲得」を行うことで，創業者精神が世代を超えて企業に価値をもたらし続けることを指摘した。

また，創業者精神と経営理念の関係は，岡崎（1966）の「月を指す指，門を叩く石」という言葉が象徴するように，指や石である経営理念は，時代や組織の大きさや社会環境によってそぐわなくなると，新しい経営理念がつけられることがあるが，これは「経営理念は（指や石といった）道具であるから，適切に変わってよいし，変わらなくてはならない。しかし，（月や門のように）変わらないもの，変えてはいけないものもある」とし，それがANAの場合は創業者精神である，と結んだ。

最後に，現代経営において創業者精神の意義および役割についてであるが，本論文では，「創業者精神は，企業の基本的価値である。創業者精神は創業者だけのものでは

なく、後継経営者によって価値を付加され、次の経営者につながっていくものである」とする。そして、ひとたび「危機」に陥ったとき、創業者精神は集団を結束させる心理的な「糊」のような役割を果たす。よって、創業者精神は、企業を過去・現在・未来へとつなぐ、「旗」であり、「糊」であり、「基本的価値（DNA）」である、と結論づけた。

【参考文献】

岡崎嘉平太著・全日空社長室編（1966）『わが道』春秋社。

Schein, E. H. (2009) *The corporate culture survival guide*, San Francisco : Jossey-Bass , (尾川丈一監訳 (2016) 『企業文化 (改訂版)』白桃書房)。

Suchman, M. C. (1995) “Managing legitimacy ; strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, 20 (3), 571-610頁。

審査の結果の要旨

2023年6月6日に、本学において審査員5名が参加するなか、大木氏の学位申請論文の公聴会が実施された。大木氏本人が学位論文の内容について口頭発表し、各審査委員との間で質疑応答が行われた。学位論文には研究の背景にあたるところまでは詳細に記述されていないが、そういった質問に対しても本人からの確かな回答を得られた。

その後、大木氏が退席し、審査員5名による審査委員会が行われた。その場において、本論文では研究様式が丁寧に守られ、また内容自体にもオリジナリティがあり、同氏が研究者としてのスタートラインに立つに十分な力があるものと一致して確認された。

本研究を評価すべき点として、大きく以下の2つが挙げられる。

第一に、ANA という企業と、その創業者である美土路昌一を調査対象としたこと、またその貴重なデータにアクセスできたという点は意義深かった。航空業界は公益性の観点から国家の厳しい規制下におかれており、半官半民で設立された日本航空 (JAL) 1社だけが営業する中、ANA は民間企業として起業している点でユニークな位置づけにある。しかし、比較的規制の多い日本の企業社会においては、このANA の創業、黎明期の事例にも一定の経営実践を考える上での汎用性があると考えられる。

本論文は企業家のライフヒストリー研究を中心とするものではないが、創業者である美土路昌一についての分厚い記述を通じて企業家の特性や機能を明らかにするアントレプレナー研究としての側面が見られることも大きな特徴である。前述のように、厳しい規制に立ち向かっていく創業であり、美土路は通常とは大きくタイプの異なる企業家だと言える。創業を扱う研究においても、通常は創業者精神の内容にまで触れて検討することはないが、こういった特殊な状況においては、創業者精神の内容自体が研究対象の一つとなりえる。また、近年は経営者の道徳や価値観の内容を研究対象とする資質アプローチが見直されつつあり、本研究はそういった流れにも沿ったものだと言える。一方で、単に創業者精神の内容だけを取り上げるのではなく、現代のANAの経営理念との関わりについて検討している点が一層興味深い。

美土路昌一は明治19年生まれで、ANAの創業は太平洋戦争後間もない頃であり、個人の記録や創業期の記録を得ることは困難な状況にあるとされてきた。しかしながら、筆者は、公刊されていない美土路の幼少時の古い資料については、出身地である岡山県津山市を、時間をかけて訪ね歩き発見・収集してきた。さらに、美土路がANAを創業した頃の話については、同社に紹介された元役員に聞き、近年のANAの経営理念については現役の役員（現在の片野坂会長も含めて）に直接話を聞くなど、容易にアクセスできないマネジメント層への面接調査も行われている。これらの貴重なデータの量自体も評価に値するが、大木氏自身がこれらのデータを深く読み込み、既存文献に対する訂正箇所が無数に及ぶため本文にはその都度記載されているわけではないが、膨大な背景知識に基づいて歴史的事実を再構成している点も高く評価された。

第二に、本研究がLegitimacyサイクルというオリジナルモデルを研究枠組として用いていることが高く評価された。この点は、すべての審査委員の見解が一致した点でもある。もともとLegitimacyについてはSuchman(1995)が制度派社会学でも用いられていたものをマネジメントに援用しやすいように概念整理したものであったが、本研究のテーマでもある創業者精神をツールとして捉え直す際にも適用できると考えた大木氏が、Suchman(1995)を再解釈し、2分類したLegitimacyを組み合わせる形でサイクルモデルとして構築したものである。このLegitimacyサイクルモデルの特徴は、「正当性の獲得」「正統性の維持」「正統性の危機」「正当性の再獲得＝正統性の修復」というステージについて、複数経営者が統治する世代を超えた枠組だという点、そして経営者がこの枠組に沿って意図的に正統性をコントロールできると捉えた点にある。この2点については、Legitimacy理論を組織マネジメントに適用しようと

している多くの研究者に対しても大きな貢献になるものと考えられる。

また、このサイクルモデルを適用した ANA の事例分析においては、最初に創業者精神がその正当性を獲得するステージにおいて、創業者自身のみならず、2代目経営者である岡崎氏もそれに寄与している様子が記述された。これは、組織の正統性が最初の1人では構築できず、後継者が完成させるケースが多くあることを示唆しており、興味深く感じられる点であった。

さらに、このサイクルモデルを ANA の事例に当てはめて解釈することで顕在化されたのが、研究課題にも挙がっている「創業者精神と現代の経営者が提示する経営理念との関係」である。創業者精神が組織の正統性の根幹となっていることについては容易に理解できるが、創業者精神が最初に正当性を獲得し得たのは、その当時の世論や価値観を体現したものだからである。しかしながら、世代を超え、環境が大きく変化してくると、創業者精神が時代に適合せず、まさに組織の正統性が危機を迎える状況となる。そこで本研究は、現代経営者による機に応じた経営理念の提示が、創業者精神を再解釈する形を取り、正統性を修復する役割を果たすと位置づけた。このように、これまで学術的に明確に位置づけられることの少なかった創業者精神を後継経営者による経営理念との関係の中で再定義したというのも本研究の大きな貢献と言える。

一方で、本研究の課題についても審査委員会で検討がなされた。

まず、第一部の先行研究の整理について、筆者の問題意識に対してかなり従順になされていた感があった。大木氏が Legitimacy サイクルモデルというオリジナルの枠組を提起していることを差し引いても、先行研究に対しては従順過ぎるように見え、自身のオリジナルな枠組みへと昇華させるのに必要な一定程度の批判的な姿勢が必要ではなかったか、という意見もあった。ただし、公聴会での応答では、大木氏はそれぞれの先行研究が抱えている課題についての的確に回答しており、先行研究をどう乗り越えるべきかをきちんと語っていたことを考慮すると、これは研究上の問題ではなく、表現上の問題に過ぎないと言える。

次に、本論文の第二部にて分厚く記述される、ANA の創業者である美土路昌一の岡山での幼少期、東京で朝日新聞社に勤めていた時期については、創業者精神を単にフレーズとして紹介するだけでなく、貴重な史料を用いてその成立過程を明示したという評価がある一方で、Legitimacy サイクルモデルに当てはめたときに「正当性の獲得」の説明としては不十分ではないか、という意見もあった。もちろん必要な史料

データが完璧に揃うことは稀であるが、美土路昌一が創業者精神を育んできた記述の意義を再確認できたはずであり、やや残念であった。

最後に、経営理念の取り扱いについても課題が残る、とする意見があった。本研究では経営理念は各時代の経営者が意図を持って提示するものとして扱われ、一般的な経営理念研究で重視される従業員への浸透についてはあまり言及されなかった。これは、本論文の研究枠組において経営理念を創業者精神との関係において捉えようとしたためであり、そこに独自性があると評価される一方で、経営理念研究に向けてはたしかに課題が残る形となった。

以上の3点は、リライトならびに継続的な研究を進めるなかで克服可能な課題であり、審査委員会は本研究の評価を大きく損ねるものではないと判断した。

結論

以上より、5名の審査委員からなる審査委員会は、本学位論文を本学院学則第36条2項の基準に照らし、学位規則第7条1号に規定する博士論文（経営学）として、全会一致で合格と判断し、博士（経営学）の学位を授与するに値するものと認める。