

ミッションマネジメント

福 井 有

Mission Management

FUKUI Yu

I. ミッション

(1) ミッションとは何か

「わたしたちは、地球的視野に立ち、世界中の顧客の満足のために、質の高い商品を適正な価格で提供することに全力を尽くす」

「産業人たる本文に徹し、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」

前者は本田技研工業株式会社、後者は松下電器産業株式会社の社訓である。日本を代表する自動車そして家庭電化製品のフラッグシップカンパニーの社訓だが、それぞれ本田宗一郎そして松下幸之助という稀代の経営者の哲学（ミッション）がにじみ出ているように感ぜられる。

ミッションとは、そもそもキリスト教の布教を任務として外国に派遣される人たちを意味する言葉だったが、現在は何らかの任務あるいは社会的使命を意味するようになってきている。

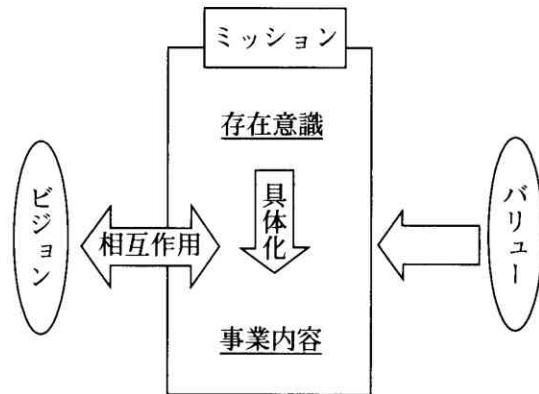
なぜ本田氏や松下氏は一代で日本を代表するような巨大な企業を創業できたのか。そこには本田氏や松下氏の立派な商品をつくりたいという気持と、企業が大きくなった後も（例えば本田氏はオートバイで世界一になった後、あえて自動車業界に乗り込んだ。また、松下氏はあらゆる電化製品の売上日本一になった後も、PHP研究所や松下政経塾などの事業展開を行った。）「もうこれでよい」と思わず、さらに新たな企業経営の推進を創造していったからではなかろうか。

このように企業の成長の原動力は経営者の持つマネジメント力（skill）と、さらに経営者の成長しようとするあくなき意志の力（will）によるところが大きい。このような経営

の原動力となる経営者の意志をミッションと言う。

本稿では、このミッションを原動力とした一連の経営戦略、つまりミッションマネジメントについて述べてみたい。

ミッションを補う概念としてビジョンとバリューがある。ミッションは企業が何故存在するか、その目的と事業内容を包括した概念である。これは、いわば企業が道に迷った方向へ行った時に帰すべき基本方針であり、進むべき方向を示す灯台の光である。



〈図1〉 ミッション・ビジョン・バリューの関係例
アーサー・アンダーセン『ミッションマネジメント』より

市場には競争相手がいて、顧客が存在する。その市場や価格戦略の中で、自分達がどのような位置付でありたいかを示すのがビジョンである。これには具体的な数値目標を入れて説明を加えたりする。

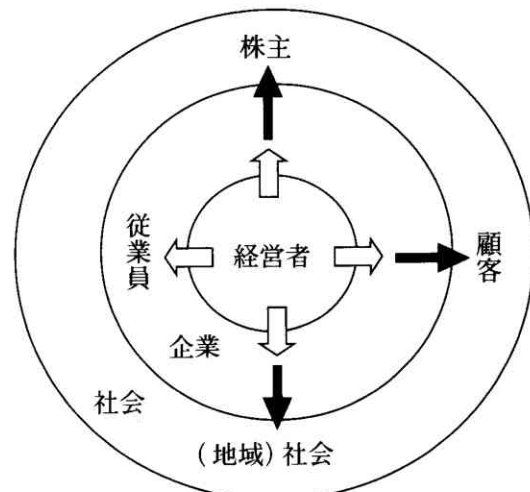
バリューとはミッションやビジョンをも索制する基本哲学である。いたずらに販売量を拡大したり、規模を追わないという戒めで、経営者の哲学とも言うべき価値観のことを意味する。今でも伝承される住友グループの「浮利を追わず」などが、このバリューに相当する例である。

(2) 経営者のミッション

営利・非営利に関わらず、組織の存在には目的とゴールがある。企業においてはなおさらで、経営者が念頭におかねばならないミッションには2つの異なった目的と4つの対象がある。

その第一の目的は「企業が社会に対して果すべき使命」である。およそ企業が存在するためには、地域や社会において必要性がなければ意味はなさない。

持主や社会に支えられ、顧客に育てられて経営は循環していく（ゴーイング・コンサーン）。第二の目的は「企業内の従業員に対して果すべき使命」である。企業の内部に勤める従業員及び家族の収入基盤は、その企業の経営トップの手腕にゆだねられている。経営



〈図2〉 経営者のダブル・ミッションと企業ミッションの四要素
小野桂之介著『ミッション経営のすすめ』より

者は常にこのことを念頭において外部環境の変化や競合他社の動向の情報分析に目を見張っておかねばならない。

また、ミッションには4つの対象がある。この対象は従業員という直接的ステークホルダー（利害関係者）と顧客、株主、社会という間接的ステークホルダーに分けられる。

従業員というステークホルダーは経営者から見るとサービスを提供する対象であるが、一方、企業という組織から見ると従業員はサービスを受ける対象ではなく、経営者と協働して企業活動を行う側にも立つことになる。

(3) 好循環サイクルの経営

仮に或る企業のミッションに「顧客第一の経営」というテーマを設定したとしよう。いい商品は顧客に育てられるという哲学のもとに生産が行われるようになると、売上も上り顧客のリピートオーダーが増す。また、顧客

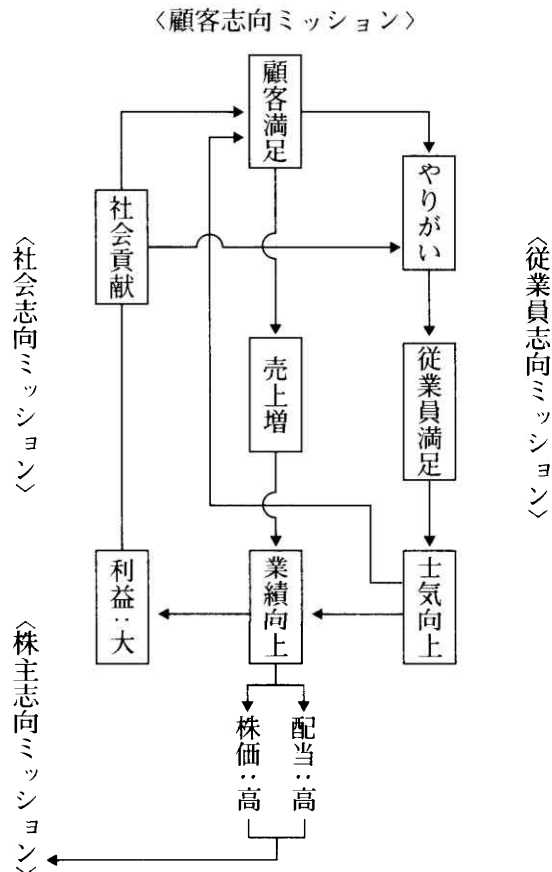
が固定化し商品ブランドに対し提供者と消費者という関係が出来上がる。結果的に仕事のやりがいが出され、従業員の士気も向上する。売上が上るとコストの削減にもつながり、業績を押し上げ、利益も右肩上りとなり競争力もついてくる。

株主に対しては株価が上がることで配当という形で貢献出来、また地域社会に対してはフィランソロピー（社会貢献）事業を通じ地域に根ざす企業となり得る。

結果的に社会的信用度も増して再投資が可能になり、さらなるマーケットを確保出来る。このように、ものがプラスに転換すると好循環サイクルの経営が可能となる。このような好循環サイクルの代表例としてスターバックスコーヒーがある。深煎りコーヒーの独自の店舗展開を武器に、コーヒーチェーン米最大手にのし上がったスターバックスコーヒーのH・シュルツ会長は、同社の成功の秘密をある女性従業員のエピソードをまじえて次のように述べている。

Case 1 <従業員志向の経営：スターバックス>

「スターバックスでは現在は1週間に1500万人が来店し4万人の従業員が働いている。当社の理念は、家庭と職場の中間に位置する店舗で、店員との触れ合いを通し、利用者に



〈図3〉 小野桂之介著『ミッション経営のすすめ』より一顧客ミッションから出発する経営一をもとに作図

最高級のコーヒーとくつろげる雰囲気、体験を提供すること。飲み物を中心に話題が花開く共同体感覚を作ること、スターバックスブランドを確立した。従って経営でも最も重要なのは人的資源だ。我々は従業員を大切に経営に心を砕いている。この会社と従業員の関係、従業員とお客の関係こそが成長の原動力だ。」

シュルツがマーケティング責任者として入社した1982年当時、わずか4店だったスターバックスコーヒーが、今や世界20カ国の地域に3600店となった。

あるカリフォルニアの女性店長のエピソードがこれを物語っている。その女性はクジで8700万ドルを当てた。料金は彼女が支払ったが、店の全従業員が連名で買ったので、賞金は山分けした。新聞やテレビに大きく報道されたが、彼女は「私に生活の意味を与えてくれたスターバックスは辞めたくない。」と言って仕事を続けているという。

II. ミッションマネジメント

(1) ミッションマネジメントの役割

社員の潜在能力がフルに発揮され総和となって、一つの目標に向った時ほど大きな成果が得られることはない。何かのプロジェクトに取り組んでいる時、何を見ても、何をやっていても「そのプロジェクトの関係で物を見てしまう」こういう精神状態をプロジェクト・コンシャスネスと言う。

ミッションマネジメントの役割を一口で言うとなれば、企業活動のすべをミッションのもとに統合するということである。

企業が外部環境や競争の波に打ち勝って存続していくためには、経営目標であるべきミッションを明確に理解し、その達成に向けて相互の整合性を保ちながら戦略を立て、同時に組織への求心力を維持していくことが肝要である。

企業が競争力のある強い組織集団であり続けるかどうかは、社員が仕事に捧げるエネルギーの総和と、そのエネルギーを一つの目標に統合する力によって決定される。

(2) コア・ビジョン（主要目標）

ミッションの内容をよく見ると、企業によっては、その組織が達成しようとする主要目標（コア・ビジョン）に力点をおいたものと、社会的使命などの主要価値（コア・バリュー）に重点がおかれたものが見られる。

ビジョンとは企業が考える将来の姿であり、競争相手そして社会における関係など4つのステークホルダーとの関係も含んだ理想的な姿（ポジショニング）を表す。

Case 2 <顧客志向型企业を目指す：アマゾン・ドット・コム>

アマゾン・ドット・コムを創業した、ジェフ・ベソスはプリンストン大学で電子工学と

情報科学を学んだ秀才で、ウェブ時代に最も適している商品は書籍と音楽だということに着目する。30才そこそこで二人の仲間とともにガレージを改装したオフィスでインターネット書店を始めた。彼のビジョンは

1. 史上最高の顧客志向型企业
2. 品揃え、利便性、価格
3. 速く大きくなる (Get big fast)
4. 最高の人材募集

だった。顧客が本をインターネットで注文する時に、最も重視する点は品揃え、利便性そして価格だという明確なヴィジョンの元に豊富な品揃え、ビジネスモデル、特許として話題になった「ワンクリック注文」、そしてディスカウント価格などの戦略を次々実行にうつし、創業から4年も経たないうちに同社はゼロから10億ドルの売上げ、7500人もの従業員を擁する会社に成長させた。

ちなみに、アマゾンジャパンのサイトを覗いてみると、現在売れているベストセラー百冊の本のタイトルと寸評が和・洋書別に美しく配列されている。さらに文学評論・ノンフィクション、歴史地理、ビジネス・経済、アート、趣味・暮らし……など、15のジャンル別にup to date なデータが一覧出来るようになっており、さすがに顧客志向型を目指す企業のサイトであると感心させられる。

なお、蛇足ながらビジネス・経済部分のベスト22位にはチャッカー日経BP出版の「アマゾン・ドット・コム」も紹介されており、書評の一覧も掲載されている。

(3) コア・バリュー（主要価値）

企業の根本に流される哲学、あるいは創業者の心であり魂とも言うべきものがコア・バリュー（主要価値）だ。企業が市場の競争の波にさらされたり、環境の悪化にともない、その方向性を見失わないようになった時に、何が決定や行動のよりどころかを示す一連の信念である。

別の言い方をすれば、バリューとは社員が何を大切に思っているかであり、新入社員も他の社員の行動や社風を見て何がバリューかを感じとれるものでなければならない。

ケン・ブランチャード、マイケル・オコナー共著の「価値によるマネジメント」によると、企業におけるバリューは

1. コア・バリューの確認
2. コア・バリューの伝達
3. バリューと行動の一致

の3つの段階で浸透させるべきだと説いている。

「誠実」「利益向上」「顧客優先」などの、ありふれた言葉では意味がなく、実際にこう

いったバリューが効力を発揮するときは、(a)社員の実際の行動にてらし合わせた定義があり、さらに(b)優先順位を示すランク付けがある場合である。

そういった日常の行動から一つずつバリューが確認され、社内に広まり、やがて社風や企業の価値観へと醸成されていくのではないだろうか。

この「価値によるマネジメント」のプロセスにかかる時間の80%は、バリューと行動を一致させる段階で費やされるのである。

Case 3 <バリュー重視の経営：ディズニー>

ディズニーにはテーマパークに関するコア・バリューが4つある。それ等は安全性(safety)、礼儀(courtesy)、演技(the show)そして効率(efficiency)で、この順番で価値の重要度が定められている。75%を超える来場者がリピーター(東京TDLは90%)であると言われるディズニーの成功の秘密はサービスの質ではないだろうか

つまりバリューが絵に描いた餅ではなく、キャストと呼ばれる従業員が積極的にフレンドリーに対応している。そんなエピソードが『ディズニー7つの法則』に紹介されている。

“スペース・マウンテン”という人気の乗り物に乗るため長い間待たされた家族は、やっと順番が来た時、子どもがソフトクリームを買ったところで、それを持ったままでは入場できないことが分かった。子どもは興奮して取り乱し、親もどうすればよいのか途方に暮れていたところ、スタッフがだだをこねる子どもにこう言ったそうだ。「お姉さんがそれを持っていてあげる。乗り物を降りたら返してあげるからね。」そう言って子どもからソフトクリームを預かったスタッフは、子どもが乗り物から降りてくる時間を見計らって新しいソフトクリームを買い、出口で待っていてくれたそうだ(夏の暑いロサンゼルスでソフトクリームは5分ももたない)。

また、あるスタッフは園内でカップルに頼まれカメラのシャッターを押してあげた時に、彼らは新婚旅行中で、これからレストランで食事をするところだという話を聞きつける。そして、そのスタッフはあらかじめスーパーバイザーに了解を取ると、花屋で花束をどっさりと買い、食事中的新婚カップルに届けた。「ディズニーランドの全キャストから心を込めて」というメッセージを添えて……。

その新婚カップルがどれだけ喜んだかは想像にかたくない。こういった話は非日常の感動を演出するディズニーランドでは毎日行われているようなことかもしれないが、いざ自分がサービスする側になると、なかなかマニュアルの反復だけでは、とてもこううまくいくものではない。お客の最も喜ぶことは何かということを常にバリューに照らし合わせながら考え、また臨機応変に対応するためのスーパーバイザーなどの組織がきっちり出来ていればこそその結果、成せる技ではないだろうか。

Ⅲ. ミッションマネジメントの実行

(1) 組織・目標の設定

尚、ミッションマネジメントの実行に関連して大切なことは、企業ミッションを共通の基盤とした企業理念と行動指針との有機的な連関である。ミッションとは創業者の理念別哲学であるので、そこには創業者や企業独自の価値観に支えられた哲学がこめられている。

この哲学は時代が変わっても不変である。それに対して行動指針とは、企業理念に基づいて行動を起すガイドラインとも云うべきもので、時代とともに変わりうる。

よってこの不変の企業理念と環境の変化に対応した行動指針とは共通の価値観の上に有機的に繋がっていなければならない。当然の

ことながら企業活動は日夜行われており、日々刻々と変化している。この活動は組織単位で行われているので、重要なことは企業組織のこれらの活動が、どれだけ企業ミッションと一致しているか、またはミッションを念頭において行動しているかということになる。

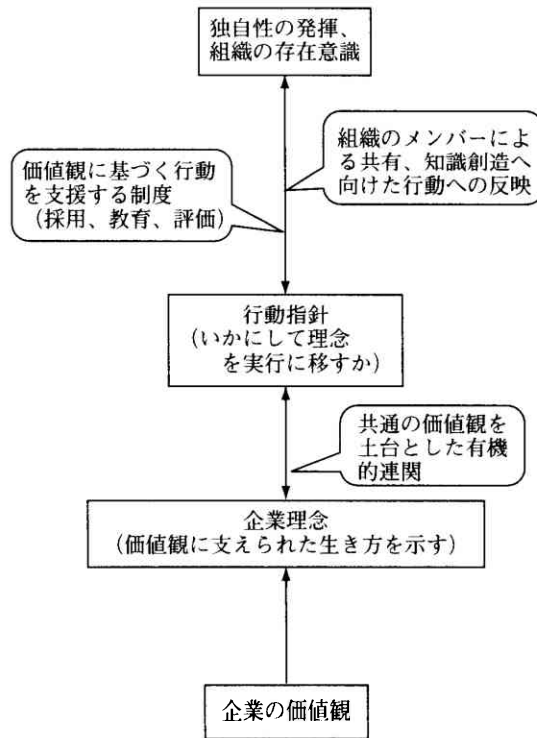
企業ミッションを印刷して社内に掲げたり、会社案内に印刷しても、それが実際の企業活動に反映されなければ何の意味もなさない。企業内での価値数を明らかにし、それを組織のメンバーが共有して各自が行動に反映させたとき、企業活動が目的のある行動へと変化していく。

(2) 良い組織

ある目的で誕生した組織も、その目的を当初の予想よりも高い度合いで、達成するものもあるだろうし、そうでない場合もある。組織を運営する人は、みなその組織を良い組織にしたいと考えるだろう。

良い組織とは、堺屋太一氏によると「大きな組織」「固い組織」そして「強い組織」と三つの種類があると指摘している。

「大きな組織」は組織を構成するヒト・モノ・カネ、そして情報が多いことだ。ヒトとは従業員数、モノは不動産などの純資産額、カネは現預金・有価証券などの総資産額に加え、伝統や市場なども含む。また、情報の多さは時差やコストの差を生み出す大きな要因になる。従ってある程度の大きさ（スケール・メリット）が組織活動にはプラスに働くと



〈図4〉 価値観によるマネジメント
一条和生著『バリュー経営』より

いうことだろう。

「固い組織」は昔から人の三井、組織の三菱などと言われて来たが、組織の固さはその帰属意識と組織力（機動力）で表すことが出来る。もともと日本人は自分の属する会社に対する忠誠度は高く、終身同じ会社に務めることが美德とされてきた。また一旦事あると、一致団結して組織力を示すといった話を聞かされたものだが、バブル崩壊後の昨今の企業合併や統廃合の状況を見ると、この忠誠心に翳りが見え始めている。

「強い組織」の尺度は、目的達成能力の高さを表す。組織の目的を達成するにはまず、意志決定を迅速かつ明確に行うこと、そしてその使命が全員に徹底し、確実に実行されることが大前提である。

今一度、ミッションによるマネジメントの成否は「自分達のミッションは何か?」「自分達はどのような貢献を組織に対してなすべきか?」「そのために何が差別化要因か?戦略課題か?」「どのような達成日程を掲げるか?」という質問に立ちかえって検証することが肝要である。

Case 4 <従業員組織志向のミッション：堀場製作所>

分析機器のトップメーカーである堀場製作所は、そのコーポレート・フィロソフィーの中に従業員に対するメッセージを次のように示している。

社是：おもしろおかしく「人生のもっとも活動的な時期を費やす仕事に、プライドとチャレンジマインドを持ちエキサイティングに取り組むことによって、人生の満足度を高め、より人生をおもしろおかしく過ごせる」

従業員：「私達は、ホリバグループ会社がベンチャー精神をもとに設立された事に誇りを持っています。グループ従業員一人一人は起業家精神を維持し、個性的なアイデアや改革の実現に努力する事を期待されています。グループ従業員に対してそれぞれの可能性を最大限に生かし、目標を達成する為に、オープンでフェアな労働環境を提供すると共に、個々のさらなる成長の為に、異文化を相互に理解でき、伝えられる国際感覚を兼ね備えた人間である事を求められます。

その実現に向けて具体的な取組みとして、国際基幹人材育成・交流プログラムと人事業績評価システムを構築します。また業績評価に際しては、挑戦心をもって業績の向上に努力している者に報いるため、加点主義をその根幹とします。」

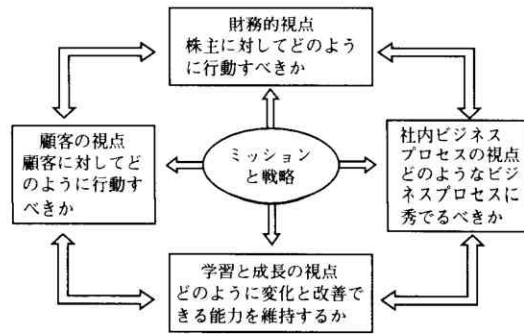
「おもしろおかしく」をモットーにする企業者堀場雅夫氏の従業員に対する考え方がこの言葉の中によく表されている。つまり組織の目的と個人の目的は必ずしも一致しないが、社員としても奉職した以上、個人の潜在能力を楽しく開花させた方が組織と個人双方にとってプラスだというメッセージには説得力がある。

堀場氏は近著「仕事ができる人 できない人」の中で次のようにも説いている。

「これからの時代は、組織のために自分を犠牲にするという考え方は通用しない。大切なのは会社ではなく、仕事であり、仕事を通じて自己実現を図るという生き方だ」

(3) 業績評価

アーサーアンダーセン・コンサルティング社のキャプランとノートン氏による業績評価基準にバランス・スコアカードによるものがある。このバランス・スコアカードとは「財務的視点」「顧客の視点」「社内ビジネスプロセス」そして「学習と成長の視点」という4つの視点から構成され、ミッションと部門目標のバランスあるいは、株主、顧客、社員等のステークホルダーとのバランスもうまく保ちながら、企業変革を進めていくことができるモデルである。



〈図5〉 バランス・スコアカードの4つの視点
アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング著『グループ経営マネジメント』より

これらの視点のうち、最も重要なものが「財務的視点」である。収益性を保ちながらも成長性、安全性、効率性などの観点から業務を観察していくことが肝要である。この「財務的視点」を達成するために必要なのが「顧客の視点」である。マーケットのサポート無しに企業の生計は成立たない。マーケットシェアやセグメンテーション販売に目を向けるとともに忘れてならないのが、顧客の満足度である。顧客ほど移り気のある者はいない。価格、サービス、品質などすべての基準で競合他社に負けないクオリティを保ち続けるかが大きなポイントとなる。

「財務的視点」と「顧客の視点」が設定されると、これ等を実現するために「社内ビジネスプロセスの視点」が必要になってくる。このビジネスプロセスにはさらに開発、製造、流通、そしてアフターサービスの三つの部分における業績評価基準を設置することが望ましい。

最後に必要な視点が「学習と成長の視点」である。新しい戦略を成功させるためには、従業員にその戦略を実行させるための教育が重要で、またその成功への動機づけがされなければならない。

このようにバランス・スコアカードによる評価は定期的にチェックして改善を加え、常に新しい戦略別に再構築していくことが望ましい。

Ⅳ. 非営利組織のミッション

(1) 非営利組織のミッション

これまで述べてきたように、企業が成長・発展していくには経営者の理念としてのミッ

ションを明らかにし、その達成に向けて戦略を構築し、組織全体に浸透するよう心がけていかねばならない。

この考え方は大学・病院・NPOなどの非営利組織においても適応される。むしろ営利を追求するという明確な達成目標がない非営利組織ほど、ミッションを明確にして、マネジメントを通じ組織への求心力と一体感を維持していくことが必要なのかもしれない。

ピーター・ドラッカーによると、企業と大学のような非営利組織との最も大きな違いは人のマネジメントや人間関係のマネジメントの分野であると指摘している。企業においても経営者が組織に働く者が、給与や昇進だけで動機づけられるわけではないということを知っている。しかし非営利組織では、その何かが企業よりもずっと必要とされていると説いている。

大学運営における使命が必要な理由はこれまで述べた通りだが、これを実行にうつすには組織立てることが重要だ。そして、その組織がどのような評価を受け、どのような成果をあげるのかということが確認出来るシステムの構築がいるだろう。また、その組織に働く人の能力も無視出来ない。

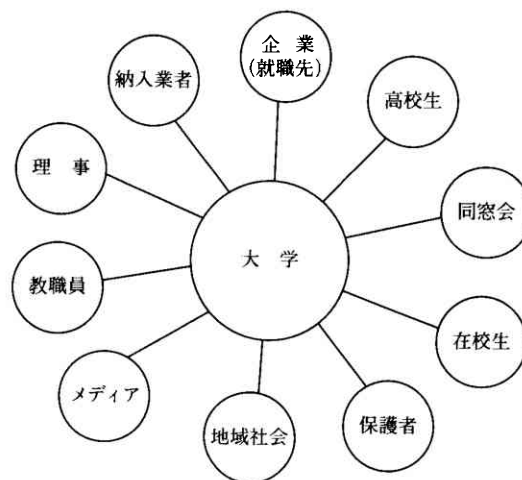
資源とは、人材や組織がつちかってきたノウハウのことで、組織自体が持つ能力というものものの再確認も大切である。

(2) 大学のステークホルダー

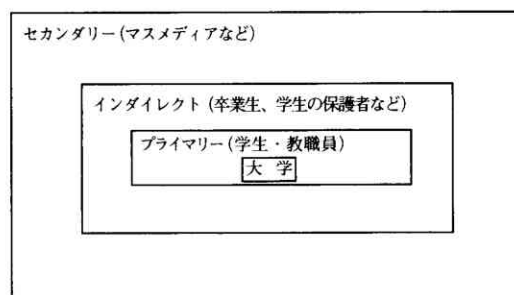
大学をめぐる利害関係者はパブリックという言葉が英語では使うのが一般的であるが、ここではあえてステークホルダーというビジネス上の言葉を使用する。ステークホルダーとはポーカーゲームでお金をかける人という意味から来ている。

下記の図－6 において大学を中心に大学に影響を与えるステークホルダーは、高校生、受験生が在校生、保護者になり、卒業生、同窓生となる一つの流れと、地域社会や卒業生がお世話になる就職先企業、そして大学で働く教職員などすべてを指す。また、企業の中には大学に機器や食料を納入したりする業者も含まれる。

これ等のステークホルダーを優先順にグループ分けをすると図－7 のようになる。プ



〈図6〉大学をめぐるステークホルダー



〈図7〉ステークホルダーの優先順位

ライマリーは在学生、教職員、理事などの直接関係者であり、セカンダリーとプライマリーの間インダイレクト関係者がおり、保護者、卒業生、志願者などがこれにあたる。また、マスメディアや競争相手校などはセカンダリーグループに入る。この分類は各大学において行われるべきで、その大学を取り巻く関係者とのつながりを確認する上で重要な作業となる。また、これ等のステークホルダーごとに大学に対する要望や関心は異なる。このそれぞれのステークホルダーごとに大学のミッションを伝えていくことが肝要で、それは広報政策として考えて考慮すべき大切な戦略である。

Case 5 <大学のミッション：アメリカ国際経営大学院>

アリゾナ州フェニックスにあるアメリカ国際経営大学院（通称サンダーバード）は全校生約1500名のうち43%が77ヶ国からの外国人学生で占める大変ユニークな国際経営大学の大学院大学である。本大学院のミッションステートメントは「国際的企業の経営的立場に貢献できる、より高度な資質をもった人材の育成」とある。そしていくつかの目標として、

- ・グローバル・ビジネス、比較文化的、倫理的、語学的に特色を持った経営学修士号やノン・ディグリー・プログラムを提供する。
- ・卒業生と学友のグローバルなネットワークを支持し関与していく。
- ・教授による委託研究、コンサルテーションや学生のインターシップ、またコンピュータなどの設備提供などによって、国際ビジネス、政府組織、非営利団体などに貢献する。
- ・国際的において、また国内的にも学生や教員を多様化することにより、国際的理解を深める。
- ・優良企業とのタイアップにより、企業ニーズに合ったカリキュラムを構築し、また、就職活動を国際的な目的に合うように行う。

サンダーバードは、学生や卒業生をうまく帰属意識の高いステークホルダーとして取り込むマーケティングシステムが出来ている。この長年の成果が外部評価にもつながり、1995年にはビジネス・ウィーク誌にグローバル・ビジネス教育部門で全米1位の学校として紹介された。また、U.S.ニュース&ワールドレポート社にも96年、97年と連続で国際ビジネス部門で全米1位校として紹介されている。

95年以前の評価について言えば、他のビジネススクールの2年のMBAプログラムと違い、サンダーバードは1年の修士プログラムであることや、学位がMBAでなくM.I.M（国際経営学修士）であることでランク外になっていたところ、89年にロイ・ハーバーガー学長が就任にて以来、全米ビジネススクール協会（AACSB）に働きかけ、95年に他のMBA校と同等の資格を持つ認可校として認められた途端の快挙だった。

(3) 大学のミッションの考え方

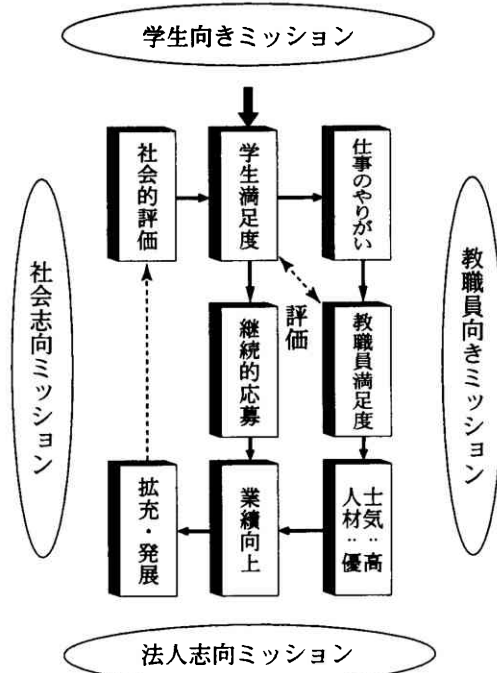
ここで大学というものを中心に学生、教職員、法人そして社会という4つのステータスホルダーに対し、ミッションステートメントを考えてみる。

今、国立大学の独立法人化の動きが具体化しようとする動きの中で、国立大学といえども予算配分の根拠が市場原理によって決められるようになる。つまり国立大学の自己評価や理念構築が声高に叫ばれているのは、こういった理由によると大阪大学の本間正明教授も指摘している。

国公立を問わず理想の教育の姿というものの、一定の形態というものはないが、仮に「個性の尊重と心の教育」とした場合、これが種々の方策で学生に伝わったと仮定する。またそのミッションを実現するため、教職員は「教育の工夫と研究の充実」に取り組む、一つの目標に取り組みだすと改善がなされやすくなる。

教職員の取り組みは学生に伝わり、学生からさまざまなかたちで評価される。こうした学生による評価は教職員にとっても仕事のやりがいを生むと同時に応募者増や受託研究費等の増加につながる。こういった循環は組織の継続と繁栄につながり将来的に社会的評価も上昇していく。大学の社会的評価が上がると、受験応募者の増加につながって行く…。

このような好循環サイクルの経営が実行されれば、大学のような非営利組織においても、一つのミッションから生まれる理想的なマネジメントスタイルが実現可能と言えるのではないだろうか。



〈図8〉 大学のミッションの考え方
～個性の尊重と心の教育～

<参考文献>

- 「ミッション経営のすすめ」小野桂之助著 東洋経済新報社
- 「成功へのミッション」ケン・ブランチャード、テリー・ワクボーン著 ダイアモンド社
- 「ミッションマネジメント」アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング著
- 「グループ経営マネジメント」アーサーアンダーセン・ビジネスコンサルティング著
- 「バリュー経営」一条和生著 東洋経済新報社
- 「組織の盛衰」堺屋太一著 PHP研究所