

## 理念浸透プロセスの具体化と精緻化

— 3つのモデルを検討材料に —<sup>1)</sup>

帝塚山大学 田中 雅子

### 1. はじめに

経営理念(以下、理念)の浸透プロセスに初めて焦点をあてた研究として、金井・松岡・藤本(1997)を挙げることができる。彼らの研究は、成員個人が理念を受け入れたり、実践したりしようとする、「自分化のプロセスや要因」に焦点があてられており、理念浸透研究のパイオニアと言える(田中2009)。しかし、この研究は、その後の研究で多少の言及はされるものの、その意義が十分に認められてきたとは言えない(高尾2009)。意義だけでなく、指摘や批判も十分に寄せられていない。

そこで本稿は、金井らが示した3つのモデルを「理念型」ととらえ、それらを再検討し、その解明と新たな視角を提示する。それにより、理念浸透プロセスの具体化と精緻化を図ると同時に、現場における理解を深めることを目的とする。

なお、議論を進めるにあたって、本稿では理念を「社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範」、理念浸透を「成員が行動をとるときの指針となったり、言動に反映されている状態」と定義する<sup>2)</sup>。

### 2. 先行研究と問題の所在

近年における理念研究の方向性は、どのようにして理念を浸透させるのかという方向に焦点をあてつつある(北居・田中2006)。しかし、高尾(2009)が指摘するように、理念浸透に関する実証的研究は、企業全体をひとつの分析単位とした、マクロレベルの研究が多くを占めてきた(野林・浅川2001、北居・松田2004、久保・広田・宮島2005、渡辺・岡田・樫尾2005)。それらの研究では、理念の存在や浸透方法と企業業績との関係が主に問われており、理念浸透のプロセスについては、十分に取り上げられていない(高2010、高尾・王2011)。

理念が組織に浸透するためには、成員一人ひとりのなかで理念の理解・解釈が進むことが不可欠であり(北居1999、住原・三井・渡邊2009)、理念浸透の難しさはそこにある(高尾・王2011)。近年、この成員に焦点をあて、どのような「要因」や「方法」が、浸透に影響を及ぼすのかを探った研究(北居・田中2006、高・高尾・王2009、北居・田中2009、高2010、高尾・王2011)も、少しずつ見られるようになってきた。しかし、それらの研究は定量的研究であり、具体的な現場の実態や理念が浸透していくダイナミズムは見えない。

これらの問題点を踏まえ、本稿では、金井・松岡・藤本(1997)が、コープこうべを対象に行った実証研究をあらためて検討し、その議論を前進させようと考えた。彼らの研究

は、今までの伝統的な理念研究<sup>3)</sup>から一歩進み、理念が浸透していくプロセスを初めて考察したものである。その後の理念研究に与えた影響の大きさを考えても、発展的に継承していく必要がある(高尾 2009、田中 2009)。また、成員へのインタビューを大々的に行ったという点においても、定性的調査の基本となる研究と位置づけられる。

本稿はそれをフレームワークに、以下3点の狙いをもつ。1点目は金井らの研究の不足点と問題点、およびそこに潜む可能性を浮かび上がらせることである。特に現実に即しているか否かという観点を持ち込むことで、追求すべき課題を明らかにする。2点目は、彼らが示した3つのモデルに本調査の結果を照らし合わせ、先行研究と重なり合う事実と、新たな事実を導出することである。3点目は、導出された発見事実から、新たな視角を提示することで、成員を対象とした理念浸透プロセスの具体化と精緻化を図り、その実践的理解を深めることである。

### 3. 3つのモデル再検討

金井・松岡・藤本の議論に対し、松岡(1997)、高尾(2009)の研究は、その意義を認めつつ、不足点や問題点の指摘も行っている数少ないものである。金井らの議論を立体的に見ていくためにも、これらの指摘を交えながら、まずは再検討を行うこととする。

#### 3. 1 強い文化モデル

「強い文化モデル」では、Deal and Kennedy(1982)や、Peters and Waterman(1982)の「強い文化」論をもとに、創業者やトップの役割が明らかにされている。そこでは、トップが直接、現場の成員と接して、繰り返し理念を語ることの重要性が指摘されてきた。しかし、このモデルでは理念が浸透していくメカニズムやプロセスの説明が十分ではないこと、また、下位文化やミドルマネージャーの役割が注目されていないことが限界として挙げられ、それを乗り越えるものとして、「観察学習モデル」や「意味生成モデル」が提示されている。

松岡(1997)は上述した限界を認め、「トップマネジメントのイニシアティブで、組織内に理念が一様に浸透していくという主張は楽観的過ぎる」と主張する。たしかに誰彼の別なく等しく影響を及ぼすこともなければ、トップが理念浸透の成否のすべてを握るわけでもない。しかし、これはトップのリーダーシップを否定するものではないだろう。このモデルの有効性は限定的であるとしても、有効に機能する場面や対象者がいるはずであるし、そこで求められるリーダーシップや影響力を検討することで、現実に即したものになるのではないか。

#### 3. 2 観察学習モデル

観察学習モデルでは、Bandura(1977)の社会学習理論で主張されている「モデリング」の概念を用いて議論が展開されている。モデリングによる理念浸透とは、成員が他の人々の行動を観察して、その組織や状況にふさわしい行動を学習していくというものである。またそれは、単なる模倣とは異なり、モデルの行動の背後にある原理・原則をルールとして学習していく場合も含まれるという。反面、ミドルのなかに、理念にまつわる語りや、理念を体現する経験をもつ人は少ないこと、諸経験と物語の間に矛盾があることが問題点

として挙げられている。

松岡（1997）はこのモデルでは、観察者がモデルの意図したとおりの学習をするとは限らず、リーダーが常に一貫して適切な行動を示すとも限らないとして、モデリングの発生を楽観的にとらえている点を指摘する。また、金井らのモデルには観察者による意味づけの側面は含まれていないが、観察者がルール自体に疑問を投げかけたり、ギャップや矛盾に対して、新たな意味を発見することもあり得るのではないかと主張する。

この指摘からも明らかになることであるが、このモデルは成員を未熟な存在ととらえている向きがある。また、観察したことが比較的早く行動に移されることが前提となっているとも言える。仮に上司の言動に矛盾があったとしても、観察者の判断も入るであろうし、複数の上司と接触をするなかで、「あのケースは反面教師だった」と学んでいくこともある。つまり、上司の言動に成否を委ねすぎしており、観察者の経緯を通して気づきをもたらされるという、長期的な視点が欠けている。

また、高尾（2009）は、観察学習とは異なった新たな視角を提示している。それは、上司の理念浸透の程度に対する部下の主體的認知が、部下の行動に影響を与えるという関係である。部下が観察を行い、そこから適った言動を身につけていくとする受動的なモデルに対し、上司が理念に沿った行動をどう評価し、どのような反応をするかについての部下の認知が、部下の行動に影響を与えるとする主張は、部下の意図する能動性に焦点をあて、言動に反映される基軸があることを提示した点は興味深い。「評価」もそのひとつであるが、それ以外の基軸も存在するように思う。

ただ、いずれの議論も、暗黙の裡に観察者が若手であると想定していることが気になる。年齢を重ねれば観察学習は起こらないのだろうか。

### 3. 3 意味生成モデル

意味生成モデルでは、金井（1989）の「ピア・ディスカッションモデル」と、Weick（1995）の「意味生成（sense-making）」が挙げられている。そこでは公式・非公式な相互接触や議論を通して、あいまいな環境のなかから、理念に込められた意味が、新たに発見される過程の重要性が主張されている。そして、このモデルが現実の微妙さ、複雑さに最も適合したモデルであり、理念が「腑に落ちる」過程を解明していくうえで有望な視点を示しているとしている。

高尾（2009）は、意味生成モデルにも楽観性が潜んでいると指摘する。すなわち、矛盾やギャップの認知があれば、議論や内省が必ず生じるわけではなく、矛盾から理念を参照しないことを学習してしまったり、ピア・ディスカッションが理念の軽視を導くこともあると言う。

これに関連した主張として、梅澤（1998、2003）は、理念が浸透しにくい要因として、日本企業が思想より実務に、価値より動機に比重をかけてきたため、成員が理念を語り合ったり、理念に遡って取り組み方を探ることをしていないという、日本人気質や職場の体質を挙げる。

議論から意味生成が生まれるとする主張は理想的であるが、仕事に追いかける日常を考慮すれば、腰を据えて理念について語り合うというのは、現実的とは言い難い側面がある。北居（1999）、田中（2006）が、経験をすることで理念の理解が進むと主張するように、「語る」以上に「経験する」ということが、意味生成を生み出すのではないかとす

れば、それはどのような経験だろうか。

以上を検討課題に、ローランドと堀場製作所の事例をもとに検証を行う。

#### 4. 事例研究 — ローランドと堀場製作所 —

##### 4. 1 調査対象組織の選択

調査対象企業としてローランド株式会社と株式会社堀場製作所を選択した理由は、(1) 理念に重きをおいた経営が行われていることが、先行研究より明らかにされていること<sup>4)</sup>、(2) それをもとに筆者が2004年～2005年にかけて行った、6社の企業の経営者を対象とした調査のなかで、経営者の発言<sup>5)</sup>や職場の雰囲気<sup>6)</sup>から、とりわけ理念浸透が進んでいると見受けられたこと、(3) コープこうべの調査に対して、一般化を図るためには、企業を対象とした調査が必要であると判断したこと<sup>7)</sup>が挙げられる。

ローランドの理念は「創造の喜びを世界にひろめよう、BIGGESTよりもBESTになろう、共感をよぶ企業にしよう」、堀場製作所の理念は「おもしろおかしく」である<sup>8)</sup>。

##### 4. 2 調査の概要

インタビュー調査は、ローランドは2009年9月に、ピアノ開発部長、カスタマーセンターマネージャー、都田プロダクション部長、アジア営業部長の計4名の管理者を対象に、堀場製作所は2010年9月に、管理本部副本部長、財務本部経理部長、医用システム産業推進部長の計3名に対して行った。管理者を調査対象としたのは、理念浸透に関して経営層と一般成員層との結節点であることと、3つのモデルに照らし合わせることができるだけ、職場経験が蓄積されていると考えたからである。留意した点は、発言に偏りが出ないように、職務内容の異なる別部門の管理者を対象にすることであるが、人選は調査の目的に基づき、当該企業によって行われた。

インタビューは半構造化面接法の形をとっている。質問項目は、理念の解釈が変化した出来事、仕事に影響を与えた人物とエピソード、理念浸透を含めた部下の人材育成について、などである。

これらにより得られたデータは、Glaser and Strass (1967) によって提唱されたグラウンデッド・セオリー・アプローチに依拠して分析を行った<sup>9)</sup>。

#### 5. 結果と分析

##### 5. 1 観察学習モデル

まず、他部門の成員—管理者という関係のなかで、観察学習が進んだ事例を紹介したい。

###### 【意図しないモデル】

ショップ・イン・ショップのスタッフに、ローランドのよさをいかにアピールするかということ  
を踏まえた非常に優秀な販売員がいて、その人と遭遇したときに目からうろこのところがありました。(ローランド)

こういう優秀な人が一生懸命やっているんだというのを実感して、刺激を受けてね。もっと士気を上げないといけないと思ったり。やっぱり市場が見えたというかですね。(同)

この事例は、偶然目にした他部門の非正規社員の働きぶりに、管理者があらためて、原理・原則を教えられるというものである。彼らに相互作用はなく、モデルにも理念を浸透させようという意図はない。しかし、観察者の意識が上がり、その後の行動に影響を与えたことは、語りから想像できる。金井らの議論では、理念を身につけた、ある種「意図するモデル」が想定されていた。それは暗黙裡に上司一部下、先輩―後輩という上下関係が想定されていたからであろう。しかし、上述した関係や状況においても、観察学習は起こりうるのである。

ただ、大半の語りは、上司一部下という関係であった。またその際、モデルの言動が早い段階で観察者の言動に反映されるケースと、タイムラグが生じるケースがあることがわかった。

#### 【早い段階で言動に反映されるケース】

自信をすごい持ってるんだという行動をする人が多かったですかね。相手が出たらこう出るみたいな、そういう営業テクニックも大切なんですけど、そういうのよりは、いかにこっちの主義をちゃんと伝えるか、そういうスタンスですかね。(ローランド)

変に譲歩しないっていうんですかね。その判断のほうが、正しい結果を生むことが多くてですね。そうしているうちに、うちのスローガンに、「BIGGESTよりBESTになろう」というのがあって、私、結構好きなんですけれども、ああいうのかなあと思ったりですとかね。(同)

このように現在行っている仕事や人間関係に、直接かかわってくるものは、観察者の言動に早い段階で反映されることがわかる。とりわけ、上述したケースは、複数の上司の言動であるため、「これがウチのやり方だ」と腑に落ちやすく、観察者の言動に直結したのだろう。反面、かなりのタイムラグが生じるケースもある。

#### 【タイムラグが生じるケース】

私が入社したときの部長だった人なんですけど、部下に気を遣わせないんですよ。たとえば、他部署からクレームが来たときに、彼は僕に対して伝えるタイミングを選ぶんです。僕が受け入れられるタイミングを多分探っているんだと思うんですけど。(堀場製作所)

後で思い返すと、私もそういうポジションに立って思うと、あれはなかなか真似できへんなと。本当に僕のことを見てくれているというのがわかって、すごく感謝しています。(同)

これは、観察した言動がリーダーシップにかかわることであるため、振り返ったときに気づきがあったり、同じ立場にならなければ、すぐさま模倣しがたいというケースである。

同様に、頼りにならない上司について語った管理者がいる。彼はそのときのことを「ガラガラと崩れそうになった」と言い、「振り返れば問題解決をするトレーニングの場だった」と解釈し、「部下が下を向かないように努めるのは自分の役目」と現在について述べている。

金井らでは、観察―行動が近視眼的にとらえられていた。しかし、事例のように、その場では観察するに留まるものの、その後、観察した言動を咀嚼し消化した結果、数年経ってからそれを反映させた言動がとられるものもある。それは観察学習と意味生成モデルが

組み合わさっているという見方もできるだろう。しかし、観察—行動をセットと考えれば、時間が経過しなければ反映できないものもあり、それも観察学習の意義と言える。

また、高尾が指摘した、部下の主体的認知という判断基準は、今回のケースでは「善悪」という、観察者の価値観に照らし合わせたものとなったが、それが言動に影響を及ぼすことが確認できる結果となった。このことから、モデルの善し悪しだけでなく、観察者の価値基準や成熟度によって、言動への反映は促進されたり、規制されたりすると言える。

## 5. 2 観察学習モデルと強い文化モデル

若手の頃に経営者の言動から影響を受けたという話は、両社ともに皆無だった。しかし、管理者になると経営者の言動は、観察学習として意味をもつことがわかった。

本当に社長は、会社や従業員や製品のことを、ずっと考えている人だなと。それは（側で話を）聞いたらわかるじゃないですか。（ステイクホルダーから）質問を受けたら、常に自分の言葉で返しますよ。オーナーシップというんですか、この人は違うと思います。ふだんは投資家のところに1人で回っているじゃないですか。そのとき社長の言っているように、言いますよね。「ああ、そうか」と自然に刷り込まれていて、社長の代弁者みたいになれたなど。（堀場製作所）

同様に、ローランドのケースでは、経営者が熱い姿勢で管理者に接する姿を見て、部下にも熱く接するように心がけるという話が聞かれた。観察者が、経営者と一般成員のリンクングピンの役割を果たしていることが、うかがえる語りである。

これらから、管理者が経営者の言動に強い共感を覚え、「乗り移った」ような言動がとられ、そのことを本人が好ましく思っていることが見受けられる。また、モデルの言動が早い段階で反映されていることも特徴的である。

これは、観察学習のみならず、強い文化モデルが管理者に有効に働くことの裏付けとも言える。また、それは次のような事例からもうかがえる。両社ともに経営者と一般成員が接触する機会は1年に何度か設けられているようである。ある管理者は全社的に行われたイベントを振り返り、「社長から家族に対してすごく温かい言葉をいただけるんですよ」と、その意義について語っている。しかし、管理者本人が一般成員だったときの語りからは、経営者から影響を受けた話はない。ここに「強い文化モデル」の課題が見える。

## 5. 3 意味生成モデル

ピア・ディスカッションモデルでは、議論や相互作用を通して、理念に込められた意味が、新たに発見される過程の重要性が主張されていた。次の事例は、部下への問いかけである。

よく聞くことがありますね。「これはうちらしいか。堀場らしいか、これ」というのが、すごく大事なことで、独創性というか、アイデンティティーがはっきり出ていないと。そこを必ずもう1回考えてもらうということは、すごく意識していますね。（堀場製作所）

「当該企業らしさ」の追求を通して、部下に理念の意味を問いかけることは、両社ともに語られた。また、研修で創業者・経営者との質疑応答を行うことで、理念の解釈を更新

するきっかけになったという語りもあった。このように、ピア・ディスカッションモデルは公式な場で機能していることがわかる。しかし、これらは受動的であり、自ら矛盾や疑問が生じたとき、積極的に議論したという話は聞かれなかった。日々の業務に没頭するなか、議論をするという発想そのものが出なかったことが、その話からうかがえる<sup>10)</sup>。

反面、明らかに意味生成に役立ったと思われるものがある。それは全管理者が語った、「転機となる経験」である。具体的には、大きな仕事を任される(4名)、スランプで上司に救われる(2名)、研修に参加して危機感を覚える(1名)という経験であり、そこから仕事の意義への洞察が深まったり、価値観が変化したり、自己認識が高まったりという学び<sup>11)</sup>が得られている。

「何か1つのイベントがあって、ずっとその1点で、理念の理解が変わったという感じではないですね」という言葉からもわかるように、転機となった経験は必ずしも1つではなく、経験からの学びも特定のものではない。しかし、転機となった経験後、理念の理解が進んだことを多くの管理者が語っている。

もともと一営業マンでしたから、結果が出たことに対する喜びはありましたけれど、仕事に取り組む姿勢としては、なかなか「おもしろおかしく」というふうには感じにくかった部分がありますよね。(堀場製作所)

(しかし、本社の企画のチームリーダーになって)やっているときは大変なんですよ。何もおもしろくもないし、どうしようかと思うことは幾度もあったんですけど、それを乗り越えていったところで、何かやり遂げた達成感みたいな、「ああ、これがおもしろおかしくなんや」というのを少し感じたような気がしますね。(同)

Weick (1995) は、「センスメイキング・プロセスの一貫性は、信じていることよりも行ったことへのこだわりから生まれる」と行為の主導性を主張する。また、「人は、自分の見ているものが自分自身の過去の行為からもたらされた結果であるという点に気づいていない。彼らが見ているものは彼ら自身が作り出したもの」なのであるとも言う。管理者の語りにも共通している点は、まさにこの点である。つまり、「本人にとって意味が見いだせる経験」の後、理念の理解が進んでいるのである。

議論より経験のほうが理念の理解には効果的であるという結果は、Weick の理論で説明がつく。彼はセンスメイキングが、「確信から開始される場合は議論と予期という形が、行為から開始される場合は、コミットメントか操作という形がとられる」と言う。ここでいうコミットメントとは、なぜその行為が生じたのか(行為それ自体)、操作とは、何が生じたのか(行為の有意味な結果)ということであるが、そこに焦点をあてることで意味が生み出されていくと言う。

管理者の語りには若き頃を振り返ってのものである。若き頃の成員は「確信」がない。そのため、議論をすることより、まず行動を起こさざるを得ないし、周囲の環境もそれを求めている。経験を経て、その行為に潜んでいた事柄を振りかえることで、仕事の意味や理念の理解が促され、それが確信へと結び付けられていく、つまり初めに経験ありきなのである。

#### 5. 4 発見事実の要約と新たな視角の提示

得られた発見事実と、新たな視角の提示をまとめると、表1になる。

- (1) 「強い文化モデル」は、対象者により効果に強弱が出る。顕著に効果が認められるのは管理者である。それは「観察学習モデル」と抱き合わせた形をとるためでもある。モチベートされた管理者を通して、末端層にまでいかに働きかけるか、あるいは管理者をいかに代弁者に仕立て上げるかが、理念浸透の鍵を握ると言える<sup>12)</sup>。
- (2) 「観察学習モデル」では、観察者の年齢・立場・状況を拡大することによって、見過ごされてきたものを救い上げたり、意外な要素に理念浸透のカギを見出すことができそうである。特に観察者を主体とした視点が必要である。なぜならモデルの模範性以上に、観察者の能動性や成熟度、自覚が学習効果に影響するからである。そういう意味において、観察学習はどこでもいつでも起こりうるという柔軟な発想が必要である。反面、人間関係の善し悪し、信頼の有る無しといった「感情」の程度が、観察学習に与える影響を検討することで、インタラクティブな観察学習理論が展開できることが期待できる。
- (3) 「意味生成モデル」は、理念が腑に落ちる過程を説明するうえで有効であるが、そのなかでも「経験」の重要性は注目すべき要因である。今後、議論を発展させていくためには、年齢を1つの軸に、どのような事柄が意味生成をもたらすのかを検討することが求められる<sup>13)</sup>。若手の頃は経験が主体となって理念の理解が進むと考えられるが、年齢が高くなってくると、Weickの言う「確信」が高まってくるため、議論を通して意味生成が進みやすいかもしれない。ただ、「言わずもがな」「阿吽の呼吸」というような、察しの文化をもった日本人気質を考慮すると、議論より相互作用、あるいは観察学習に有望な視点があるかもしれない。

表1 発見事実と新しい視角

	発見事実	新しい視角
強い文化	・ 管理者に対して顕著な効果がある (観察学習との抱き合わせ)	・ 管理者を通していかに一般成員を動かすか、 管理者にいかに動いてもらうか
観察学習	・ 関係性のない、意図しないモデルがいる ・ 行動に早く移されるケースとタイムラグが生じるケースがある ・ 年齢に関係なく観察者になりうる ・ 観察者の価値判断が言動に影響する	* 観察者の年齢・立場・状況を拡大する必要性 * 観察者の能動性・成熟度に重きを置く必要性 ・ 偶発性がありうる ・ 長期的視点の必要性 ・ 見て悟る瞬間性がある ・ 観察者の価値観、感情に左右される
意味生成	・ 経験が中心的役割を果たし、議論は側面的に機能	・ 意味を感じることができる経験の重要性 ・ 年齢により意味生成を作り出す要因が変化する可能性がある (若手→経験、年配→議論)

## 6. インプリケーション

本稿は次のような含意をもつ。まず、実践的含意から述べたい。理念浸透はさまざまな要素が複雑に絡み合い、それを押し進めるものである。そのため、ある1つの要因に、浸透の成否を委ねることは現実的ではない。年齢や立場により有効性も変わる。しかし、そのなかにあつて、「経験」の重要性は力説するに値する。なぜならそれは本人に依拠しているからである。理念浸透では経営者や管理者の役割の重要性が主張されてきた<sup>14)</sup>。それは支持されるものである。しかし、本人が行動し、掴み取り、乗り越えるもののなかに意味生成の種が潜んでいる。換言すれば、職業人として自己を確立していくプロセスが、とりもなおさず理念の理解と重なり合うのである。とすれば、組織は成員にいかにか機会を与え、個人はそこから何を学ぶかである。個人の質を高めていくことが、理念浸透のプロセスには欠かせないことを念頭に置きたい。

次に、理論的含意を述べる。今回の調査では、理念の理解を押し進める要因が、年齢により変わることが示唆される結果となったことは興味深い。特に、管理者が他部門の成員の言動から士気を高めるというケースは、「見て瞬時に悟る理解」があることを示した例である。ここから、「理念の理解の程度」と「要因」、あるいは「年齢（立場）」と「要因」を基軸に、個人の質的变化に伴う理念の理解を検討することで、松岡（1997）が提示した理念浸透の4段階レベルの精緻化を図ることが可能になるかもしれない。

## 7. おわりに — 貢献と課題 —

本稿は、金井らの議論に本調査を照らし合わせ、モデルの解明と新たな視角を提示することで、理念浸透プロセスの具体化と精緻化を図った。特に、現場の声をもとに、新たな視角を提示した点は、本稿の貢献と言えるだろう。

しかし、課題と限界も残された。それを述べて本稿を閉じることとしたい。まず1点目であるが、今回の分析の結果、成員が理念を理解するプロセスは、これら3つのモデルにほぼ集約される結果となった。このことは、このモデルのフレームワークとしての妥当性を、あらためて裏付けたことになる。しかし、例外もあり、そこに新たな理念浸透のヒントが潜んでいる可能性がある。今後、一般従業員にまで調査を拡大し、母数を増やしていくことで、発見事実を積み上げていくことができれば、3つのモデルを理念型に、新しいモデルを形成することが可能になる。それは今後の課題でもあり期待でもある。

反面、限界もある。それは、インタビューはいずれも当該企業を代表する優秀な人材であるという点である。彼らの言動は模範的であり理想的である。しかし一般成員が彼らのような経験を経て、士気高く仕事を行っているわけではない。この限界を補うためには、定量的調査を同時に行うようにして、不特定多数の意識や言動を見ていく必要がある。

2点目に、両社の管理者の語りは似通っており、理念の理解を進めるプロセスは、企業間を超えた類似性や普遍性が存在するように感じられた。しかし、それは見方を変えれば、「理念の内容」による違いが浮き彫りにならなかったとも言える。「理念の内容」は何に影響を及ぼすのか。その視点で分析を行い、理念の内容がもたらす異質性を明らかにしていくことも課題である。

注

- 1) 本稿は文部科学省科学研究費補助金研究(基盤研究(C))「企業組織全体における理念浸透のプロセスと施策」(22530387)の助成を受けている。
- 2) 今までの議論は、理念浸透の定義を明らかにしないまま行われているという指摘がある(高尾 2009、田中 2009)。唯一、理念浸透のレベルを問題にしたのが松岡(1997)であるが(言葉の存在を知っている～理念を行動に結びつけるまでの4段階)、その基準が妥当かどうか再検討する必要があるとの指摘もあり(高尾 2009)、これも今後の理念研究の課題と言える。
- 3) 伝統的な理念研究に共通しているのは、理念の意味や成り立ちを、経営者のパーソナリティ、作成された時代背景・社会・経済・文化から説明しようとする点である(北居 1999)。
- 4) 的場正晃(2002)「29人の経営者インタビューから見えてきたミッション経営の特徴と“人材観”」『人材教育』Vol.14 No.9, pp.40-43。
- 5) たとえば、堀場製作所では、理念浸透を促進するための、明確な方法が複数語られた。また、ローランドでは、理念浸透のために特別な方法はとられていないとのことであったが、経営者は当該企業の職場環境を「音楽、楽器が好きという、共通言語がある」「楽器を作ることで夢の実現ができる」と表現している(田中 2006)。
- 6) 田中(2006、2011)を参照されたい。
- 7) 組織を社会的に分析した Etzioni(1961)は、企業や官公庁を功利的組織に分類しているが、組合は功利的-規範的組織に分類している。
- 8) ローランドではスローガン、堀場製作所では社是と呼ばれているが、便宜上、「理念」と統一した。
- 9) グラウンデッド・セオリー・アプローチは、その後、提唱者である2人の立場や考え方の変化とともに、方法は二分化した。そのため、厳密に言えば、本稿は Strauss 派 (Strauss and Corbin 派) の方法に従って分析を行っている。
- 10) 次のような語り。職場環境が変化したときのことが「無我夢中というか、もう不安でいっぱい。もうやるしかない」と表現されている。別の管理者は、経営者が主催する研修に参加して危機感を覚えたときのことを振り返り、「すごいショックで。そこから3年間ぐらい本を読みあさりましたね」と言う。
- 11) 「経験」と「学び」についての分析は、金井・古野(2001)を参照している。
- 12) 高(2010)、高尾・王(2011)が中堅生産財製造業、大手卸売業を対象に行った定量的調査では、管理者は経営者や上級管理者から理念への共感を高め、行動への反映に努めているものの、彼ら自身は自らの部下のよいモデルに必ずしもなっていないことが指摘されている。
- 13) その際は、金井の「一皮むけた経験」(2001、2002)が参考になる。ただ金井は理念との関係において議論を行っていない。
- 14) 理念浸透における管理者の役割の重要性は、野中(1983)、金井(1986)、北居(1995)等。

主要参考文献

- Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (栗野広太郎監訳 (1979)『社会的学習理論 — 人間理解と教育の基盤』金子書房)。
- Deal, T.E. and A.A. Kennedy. (1982) *Corporate Culture*, Mass: Addison-Wesley. (城山三郎訳(1983)『シンボリック・マネージャー』新潮社)。
- Glaser, B.G. and A.L. Strauss. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, NY: Aldine Publishing Company. (後藤隆・大出春江・水野節夫訳 (1996)『データ対話型理論の発見 — 調査からいかに理論をうみだすか』新曜社)。
- 金井壽宏 (1989)「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』Vol.23 No.2, pp.80-90。
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲(1997)「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透 — 組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学』Vol.31 No.2, pp.29-39。
- 金井壽宏・古野庸平(2001)『「一皮むける経験」とリーダーシップ開発』『一橋ビジネスレビュー』第49巻第1号, pp.48-67。
- 金井壽宏(2002)『仕事で「一皮むける」 — 関経連「一皮むけた経験」に学ぶ』光文社。
- 北居明(1999)「経営理念研究の新たな傾向」『流通・経営科学論集』第24巻第4号, pp.27-52。
- 北居明・松田良子(2004)「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの展望』白桃書房, pp.93-121。
- 北居明・田中雅子(2006)「理念の浸透方法及びその影響に対するコミットメントの媒介・仲介効果」『大阪府立大学経済学部ディスカッションペーパー No.2006-2』pp.1-20。
- 北居明・田中雅子(2009)「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析 — 定着化と内面化」『経営教育研究』Vol.12 No.2, pp.49-58。
- 久保克行・広田真一・宮島英明(2005)「日本企業のコントロールメカニズム — 経営理念の役割」『企業と法創造』第1巻第4号, pp.113-124。

- 松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム — コープこうべにおける『愛と協同』」『六甲台論集—経営学編』第44巻第1号、pp.183-203。
- 野林晴彦・浅川和弘 (2001) 「理念浸透 5 つの策 — 理念の企業内浸透度に着目して」『慶応経営論集』第18巻第1号、pp.37-55。
- Peters, T.J. and R.H. Waterman. (1982) *In Search of Excellence*, NY: Harper and Row. (大前研一訳 (2003) 『エクセレント・カンパニー』英治出版)。
- Struss, A.L. and J. Corbin. (1998) *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, CA: Sage Publications. (操華子・森岡崇訳 (2004) 『質的研究の基礎—グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順』医学書院)。
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介 (2009) 『経営理念—継承と伝播の経営人類学的研究』PHP 研究所。
- 高巖 (2010) 「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか」『Reitaku International Journal of Economic Studies』Vol.18 No.1, pp.57-66。
- 高尾義明・王英燕・高巖 (2009) 「経営理念の浸透と組織マネジメントに関する考察 — ある製造企業の質問紙調査を通して」『経営哲学論集』第25号、pp.158-161。
- 高尾義明 (2009) 「経営理念の組織論的再検討」京都大学京セラ経営哲学寄付講座編『経営哲学を展開する』文眞堂、pp.58-87。
- 高尾義明・王英燕 (2011) 「経営理念の浸透次元と影響要因 — 組織ルーティン論からのアプローチ」『組織科学』Vol.44 No.4, pp.52-66。
- 田中雅子 (2006) 『ミッションマネジメントの理論と実践 — 経営理念の実現に向けて』中央経済社。
- 田中雅子 (2009) 「理念浸透に関する研究の今後の展望 — 定性的調査に向けた本質的方法論の提案」『産業・社会・人間』第12号、pp.101-111。
- 田中雅子 (2011) 「理念浸透における中間管理者と組織文化の役割 — ローランド株式会社の部門別調査をもとに」『経営哲学論集』第8巻第1号、pp.45-53。
- 梅澤正 (1998) 「新しい企業文化をつくる」『FUJI BUSINESS REVIEW』Vol.8 No.2, pp.24-29。
- 梅澤正 (2003) 『組織文化・経営文化・企業文化』同文館。
- 渡辺光一・岡田正大・樫尾直樹 (2005) 「理念の浸透度と企業業績の関係」『Works』Vol.11 No.4, pp.17-20。
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, CA: Sage Publications. (遠田雄志・西本直人訳 (2001) 『センスメーカーキング・イン・オーガニゼーションズ』文眞堂)。

#### 謝辞

本稿の査読において、2名の匿名レフェリーの方々から有益なコメントを賜った。ここに深謝の意を表したい。