2013年8月10日原稿受付2013年11月3日掲載承認

#### 投稿論文

# 若手成員の経営理念浸透プロセスとシンボルの重要性 - 堀場製作所の事例 -

## 帝塚山大学 田中 雅子

#### 【要 旨】

本稿は「シンボリック相互作用論」を理論枠に、若手成員の経営理念浸透のプロセスを検討している。この理論は、相互作用を通して絶えず意味が個人の内面に維持・再編成されることが主張されており、職場経験の浅い若手成員の理念浸透を検討する際に、有益な視点を提供してくれると考えられる。具体的には、理論から導出できる「指示」「解釈」「理解」「行動」をキーワードに、その関係性を検討することで、若手成員が理念を自分のものにしていくプロセスを明らかにし、それを元に理念浸透施策を提示することが目的である。

分析結果は3点にまとめられる。①若手が理念に見出している意味に近い言動をとるモデルケースを観察することで、理念の主観的解釈はスムーズに進む②それに対し部門・職務ミッションの解釈は簡単には進まない。というのも、若手が理念に見出した意味あるいは理想とする働き方と、現実との間にギャップが生じやすいからである。無理なく解釈できるようになるためには、職務を通したさまざまな経験や、尊敬する上司・仲間との相互作用、自己研さんが不可欠である。それは自己調整プロセスにも一役買い、組織が求める客観的解釈を進ませる。そして、主観的解釈と客観的解釈が統合されることで、理念の理解が進み、一貫性のある行動がとれるようになる。また、①②で肝要なことは、本人が理念に指示した意味がシンボルとなって、理念の解釈が進むため、理念に何を見出すかが重要であるということである。③職場年数の浅い若手には、蓄積された経験や相互作用が少なく、モデルケースを観察して理念を感じたとしても、確信をもって行動に反映させることはたやすいことではない。その際、他者の期待や支援が有効に機能する。それらは若手に気づきや勇気をもたらし、望ましい言動を誘発する源となる。

#### 【キーワード】

経営理念浸透、若手成員、プロセス、シンボル、相互作用、解釈、行動への反映

#### 1. はじめに 1)

本稿の目的は、若手成員 <sup>2)</sup> に焦点をあてることで、経営理念(以下、理念)浸透の初期 段階におけるプロセスを明らかにすることである。その際、理論枠として援用するのが、 Blumer (1969) の「シンボリック相互作用論」である。この理論は、意味を付与する個々 人が、他者との相互作用を通じて、意味の編成・再編成を行うとする点に特徴がある。こ れらは職場経験の浅い若手成員の理念浸透を検討する際に重なり合う部分が多く、有益な 視点を提供してくれると考えられる。そこで、理論から導出できる「指示」「解釈」「理解」 「行動」をキーワードに、若手成員が理念を自分のものにしていくプロセスを明らかにし、 それら発見事実を元に浸透施策を提示したい。

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」と定義する。

## 2. 問題の所在

「経営理念の浸透」が日本の学術的研究の俎上に上り始めたのは、近年である。それらは、①マクロレベル(野林・浅川 2001、北居・松田 2004、久保・広田・宮島 2005、渡辺・岡田・樫尾 2005)、②ミクロレベル(北居・田中 2006、高 2010、高尾・王 2011)、および③両者を統合しようとする(北居・田中 2009、高尾・王 2012) 3 つの視点から、少しずつ蓄積が進んできた。

成員を対象とする本稿の趣旨に近い研究は②、③であるが、これら先行研究は定量的研究であるため、成員全体が分析対象とされているのが特徴である。そこからは理念浸透の全体像は明らかになっても、個別性は見えない。

個別性という視点では、経営者のリーダーシップ(金井 1986、1997、十川 1995、清水 1996)や、結節点としての管理者の重要性(野中 1983、金井 1986、1997、野中・竹内 1996)は主張されて久しい。またそれを受けて、「浸透」の視点から「経営者」や「管理者」に焦点をあて、理念浸透を検討した定性的研究(田中 2006、2011、2012a、瀬戸 2009、2010、2013)も登場し始めた。これら考察の多くは、理念をいかに浸透「させるのか」といった視点からの検証が多い3。

しかし、理念浸透とは一方的なものではなく、能動的な解釈のプロセスであり(北居 1999)、成員一人ひとりの中で理念の理解・解釈が進むことが不可欠(北居 1999、住原・三井・渡邊 2009)である。とするならば、理念の「受け手」である若手を対象に、彼らがいかに理念を自分のものにしようとしているのかを調査・検討する研究があってもいいのではないか $^4$ 。

理念浸透にとり、一見影響力をもたないと思われがちな若手であるが、彼らを研究対象とすることは、理念浸透の初期段階において何が有効に機能するのか、その施策を検討することにもつながっていくはずである。そこで、本稿は若手が理念をいかに解釈し、それを行動に反映させようとしているのか、そのプロセスを明らかにしたうえで、有効な浸透施策を提示することを目的とする。

## 3.「シンボリック相互作用論」の選択と概観

分析検討を行う前に、まずは本稿の理論枠を提示したい。これまでの理念浸透研究、とりわけ個人の理念浸透に焦点をあてた先行研究が理論枠としてきたものは、観察学習やセンスメーキング(金井・松岡・藤本 1997)、アイデンティティ理論(高尾・王 2012)、意味づけ論(北居 1999、田中 2013)というように、社会心理学や社会学に軸足を置いたものが目立つ。それは、理念浸透研究が「発展途上の若い専門領域」であり、確立した理論が構築されていない(田中 2012b)という側面と、時間的経過を考慮に入れて、個人の変化していく状態を検討するには、それらの領域が経営学とは別の視角を提示してくれるという側面があるからかもしれない。

ただ、前述したメタファとされた議論は、ある一定の職場経験を積んだ成員を対象とする際には有効なものが多いが、若手には適合しにくい部分があると本稿は考えている。たとえば、センスメーキングでは、意味生成が「結果がそれ以前の状況の定義を満たしていく」回顧的プロセスととらえられていたり、話、言説、会話に多くの注意が払われている。しかし、職場での経験が蓄積されていない若手の場合は、振り返るよりも、時間軸に沿って意味を明確にしていくであろうし、田中(2011、2012a)が管理者の調査から、議論することよりも経験を積むことで、理念の理解が深化することを明らかにしたように、日本人気質を考慮すれば、「言葉」より「行動」のうほうが意味生成とのかかわりが深い印象がある。管理者でもその傾向にあるのだから、若手であればなおのことである。

そこで、本稿が理論枠として着目したのが、「シンボリック相互作用論」である。この 理論では、社会的相互作用から意味が生まれることが主張されており、前述した問題意識 に対応し得ると考えられる。

その中でも本稿が焦点をあてるのは、Blumer (1969) である。それは彼の理論が、社会を「進行中の行為の中にある」ものととらえ、動的な社会観を展開しているからである。理念浸透とは「ダイナミックなプロセス」(北居 1999、田中 2009、2012a、2013、住原・三井・渡邊 2009、高尾・王 2011、2012、三井 2013) であり、とりわけ若手の頃は、「進行中の行為」を元に、理念の解釈を変化させていくことが想定できる。また、Blumer では、意味が「自分との相互作用」を通して解釈され、行為が「自己調整的なプロセス」としてとらえられている点も、職場で十分な経験が蓄積されていない若手成員の理念浸透を検討する際の枠組みを提供してくれると期待できる。そこで、この理論を本稿の目的に照らして概観した後、それを援用して追求すべき課題を導出することとする。

Blumer によれば、シンボリック相互作用論とは、次の3つの基本的な前提を共有しており、彼もまた、この前提に依拠しながら理論を展開している。

- ① 人は、あるものごとが自分にとって、どのような意味をもっているかに基づいて行為する。ものごとが、それに対処する個人にいかにとらえられるか、それが意味であり、ものごとと意味のセットがシンボリック相互作用論では、対象を構成することになる。人は意味に満ちた各種の対象から成る世界に生きている。そのため、対象の意味が変化するにつれて世界は変化していく。
- ② 意味は、個人が参加する社会的相互作用から導き出され、発生する。つまり、ある人にとっての、あるものごとの意味とは、そのものごとに関して他者がその人に対して行為する、その様式から生じてくる。個人はここにおいて物の見方ややり方を獲得し、これらはその後のその人のものごとに対する行為のしかたを方向づける。

また、社会的相互作用は人間行動を形成する過程であって、人間行動を表出させるための単なる手段や状況ではない。相互作用しあっている人々は、他者に対して何をするべきかを「指示」し、他者が行った指示を「解釈」するという過程を通して、お互いの活動を適合させ、自分の行為を形成していく。また、他者に対して何をするべきかを自分に指示するためには、相手の立場から指示を行う必要があり、相手の役割を取得しなくてはならない。つまり単に相手を考慮に入れるのみならず、自分のことを考慮に入れている相手として考慮に入れるのである。そのため、行為を形成する際、他者の行為が自分自身を定義するように作用するのである。換言すれば、自己を対象化するという働きと、それによっ

て対象化され意味づけされた自己こそが、社会的相互作用における行為のあり方にかかわりをもっているのである。

③ 人は他者からもたらされたものごとの意味を、自動的に適用するわけではない。個人はさまざまな状況やものごとに対処する中で、「自分との相互作用」を通じて、その意味を操作したり修正したりする。その解釈の過程にも、「指示」と「解釈」という二重過程がある。まず行為者は自分が気づいたものごとを対象とし自分に指示をする。自分自身に対して話しかけ、そしてそれに対して反応するという、自分とのコミュニケーションの過程によって、「解釈」は意味を扱うという問題になる。行為者は自分が置かれた状況と自分の行為の方向という見地から、意味を選択したり、検討したり、変形させたりしながら、その新たな意味に基づいて行為し、その中で役割を果たすのである。つまり、自己指示の過程を通して行われる解釈から、行為が生じてくるのである。

このように Blumer のシンボリック相互作用論では、行為者の観点に立ち、他者との相互作用の中で意味が編成・再編成されるということ、また、相互作用の過程にシンボルが介在するということが、重要な視点と考えられる。

## 4. 追求すべき課題

この主張を若手成員の理念浸透に重ね合わせて検討をしてみよう。若手の頃の理念の解釈は、職場での経験の浅さも手伝って、十分なものではない。その際、上司や先輩といった周囲の人々との社会的相互作用から、その会社なりのやり方や考え方を学んでいくことは自然なことであろう。つまり、社会的相互作用の過程で意味が生じ、それが人間行動を形成するプロセスに影響を与えるのである。

しかし、「人が意味に満ちた各種の対象から成る世界に生きている」以上、周囲の人々が単一で一貫した言動をとるわけではないことは周知の事実である。また、彼らの言動には、模範にならない言動や、参考にはするがモデルにはしないもの、まさしくモデルになりうるもの等、さまざまなものがある。換言すれば、「椅子」-「座る」というように、対象が1つに限定されるわけではなく、「異なる意味付与の競合」が起こり得る。そのとき若手が、すべての対象から等しく意味を引き出すとは考えにくく、取捨選択を行うはずである。

その際、2つのプロセスが考えられる。1つは、職場での経験の浅い若手が「ものごとに対して付与した意味に基づいて行為する」とするならば、それまでの生活史から生み出してきた価値観や志向に照らし合わせ、対象を選び取る可能性である。換言すれば、若手は若手なりに、自分の価値観を元に独自に理念に意味を見出しており、そのフィルターを介して、それに適合する対象から優先して意味を引きだすというプロセスである。

たとえば、「進んで仕事をする」という理念の場合、「リーダーシップ」がとれることを「進んで」ととらえている人がいたとしよう。その人にとってリーダーシップを発揮している対象の言動は、そうでない対象より、理想的に映るはずである。そのため、優先的にその対象から意味を掴み取り、それを元に解釈を進める可能性である。そしてそこから、確認や確信が得られ、積極的に言動に反映させることが考えられる。つまり「自分が気づいたものごとを対象とし、意味を与え、その意味を自分の行為を方向づけるために使用する」のである。

ただ、社会的相互作用から提示されるものは、若手にとって理想的なものばかりではなく、理解し難いものも多いだろう。そのような場合は、Blumer が言うように、その場では状況を読み取り、相手を考慮してとるべき行為を選択し、その後、さまざまなものごとに対処する中で「自分との相互作用」を通して、その意味を熟考していくことが考えられる。とりわけ、組織の意向を汲み、連携的な行為をとることが求められる部門や職務ミッションを解釈する際に、このプロセスをとる可能性が指摘できる。その場合、修正や再編成を繰り返すため、在籍年数が上がるほどに解釈が進むことが予想される。

以上が、課題であるが、Blumer を始めとするシンボリック相互作用論者は、研究方法として、対象となる人々や集団の生活が生起する現場に出向き、それを自分の目で見ることを主張する。つまり、相互作用を研究するためには、質的データによって裏付けをとることを繰り返し要請するのである。本稿はこの考えに賛同し、堀場製作所の若手成員へのインタビュー調査を元に検討を行う。

## 5. 事例研究 - 堀場製作所の事例 -

#### 5.1 調査対象企業の選択

調査対象企業として堀場製作所を選択した理由は、①本稿の経営理念の定義に基づき、理念を明確に言語化して公表していること(理念は「おもしろおかしく」)、②筆者が 2004 年以降、複数の企業を対象に、経営者、執行役員、管理者、若手に対して実施した調査より、10年来コンスタントに理念浸透が進んでいることが分析できていることが挙げられる。

#### 5.2 調査の概要

インタビュー調査は、2012年  $2\sim3$  月に、計4名の若手成員を対象に行われた。インタビューイは、表1のとおりである。留意した点は、職務内容の異なる別部門の成員であることと、性別、勤続年数、年齢に偏りがないということであるが、人選は調査の目的に基づき、堀場製作所によって行われた。

インタビューは半構造化面接法を用い、60分~90分の間で行われた。インタビューは録音したものをデータベースとしているが、読みやすさのため必要最低限の編集はほどこしている。質問項目は、就活で抱いた理念の印象、仕事で理念を意識するとき、上司の理念浸透方法とその有効性、影響を受けた人物等である。分析は、Glaser & Strauss(1967)によるグラウンデット・セオリー・アプローチを参考にしている。

所属部門(性別)	勤続年数(年)	年齢(歳)
医用システム開発部 (男性)	3	30
製品化設計部 (男性)	8	32
海外営業部 (女性)	3	25
法務部 (女性)	5	27

表1 インタビューイの構成

\* 2012年2~3月当時

## 6. 結果と分析

## 6.1 理念のとらえ方と理念的人物・行動への反映

果たして若手成員は、理念に独自の意味を見出しているのだろうか。返った答えは「協力的な姿勢」「チャレンジ・エキサイティング」「モチベーション」「努力・向上」というものだった。これは学生時代から大切にしてきた価値観であることが、全員から語られたの。ここで興味深いのは、「理念に見出した意味に近い他者の言動」を「理念的」ととらえていることである。次の事例は、「みんなを巻き込んで一緒にやろうよという協力的な姿勢」を「おもしろおかしく」ととらえている成員が、理念的な上司として挙げた事例である。ちなみに、この成員は海外営業部で営業事務を担当している。

台湾人の上司も、本人はいっぱいいっぱい。出張も行かなきゃいけないし、やることがたくさんあって、それでも(入社して間もないインド人の部下に、仕事について)聞かれたら、自分の仕事を置いてサポートしてあげているのを私は毎日見てるんです。(中略)私なんかまだまだキャパが小さいので、自分でいっぱいいっぱいになって、だめだなと思いながらもちょっと足げにしてしまうこともあるんですけど、その方は一つひとつ丁寧に教えられて、みんなでそれをやろうよ、インド人の方をバックアップしていこうよというふうに声かけてくださるんですね。(中略)責任感が強くて、部下に協力的で、そういうところはやっぱりすごいなと思います。

このように、「協力的な姿勢」を部下に対してとっている上司の姿が語られた。このことは、本人が理念に付与した意味と理念的な人物との間に整合性がとれていることを示しているが、これはインタビューイ全4人に見られた特徴だった。理念の意味を「チャレンジング・エキサイティング」ととらえている成員は、無理なスケジュールの中、意地でも仕事をクリアする粘り強い直属の上司を、「モチベーション」ととらえている成員は、強い意志をもって楽しんで営業に取り組む他部署の上司を、「努力・向上」ととらえている成員は、忙しいにもかかわらず自分を向上させるべく資格取得に励む先輩を挙げ、彼らから影響を受けるだけでなく、それを理念に沿った言動ととらえていることが語られた。

また、理念的な他者を複数挙げた成員の場合、いずれのケースもそれらは似通った事例 <sup>7</sup> であることと、理念的な人物に尊敬や憧れの気持ちを抱くことも共通して見られた。ここから、複数いる対象の中から、自分が理念に見出した意味に近い言動をとる対象を選び出し、その意味を自分なりに解釈していることがわかる。

では、成員がとっている行動とはどのようなものであろうか。先の成員は、営業のバックアップ体制の整備のため、海外支店の外国人従業員と毎日メールでやりとりをするという。

「おもしろおかしく」につながるかどうかわからないんですけど、時差もありますので、できるだけクイックレスポンスで、ちゃんと見ているよというのは心がけています。以前は、中国支店を巻き込んでテレビ会議をしたり、いろんな方法でコミュニケーションをとって、できるだけ改善につなげるようにという方法はとりましたけども。

このように、「みんなを巻き込んで一緒にやろうよという、協力的な姿勢」を、意識してか無意識のうちにかは定かでないが、とろうしていることがわかる。ただ、「おもしろおかしくにつながるかどうかわからないんですけど」の言葉からわかるように、自分の行動が理念的であるかどうかの確信はもてないことが見受けられる®。モデルケースとなる対象を見て、理念の解釈を進めることは容易であるのに対し、それがすぐさま確信をもった行動に結びつくわけではないようである(図1参照)。

図1 若手における理念の解釈/意味とシンボルの適合



#### 6.2 入社歴による理念の理解の違い

次に入社3年目と8年目の成員のケースを比較してみることにしよう。まず、3年目の成員であるが、この成員は開発に携わり、「おもしろおかしく」を「モチベーション」ととらえている。

#### <3年目の成員のケース>

営業の同期と話をすると、やはり市場で必要とされているものと、自分がすごいなと思うのが違うんですね。なので悪い言い方すると、ちょっと肩透かしを食らう。こんなものがおもしろいんだと感じる場合もあるんです。でも一方で、それがやっぱり望まれてるものというところがあるんで、自分が勝手におもしろいと思ってるものと、本当におもしろいものというのには少し差はあるんでしょうけど、それはまあそうなんだろうなというのは、はい。ひとりよがりじゃないですけど、(開発をしていると)ちょっと暴走する方向に行ってしまいがちなんですけど、まあそういう意味では、しっかりと周りが見える「おもしろい」というところが一つみそなのかなと。(A)

多分理念的なことというのは、もっと基本的な業務上に入ってきてるものなので、例えば開発なんかですと、「おもしろおかしく」というのとは別に、品質のいいものを出していくメーカーたらんというところが、もう1つ理念にあるんですけれども…。やっぱり時間どおりにやろうとか、いいものを作ろうというところは常日頃からというのもありますし。(B)

実際、おもしろくできたらいいなという段階ですね。<u>これをおもしろくするにはどうしたらいいんだろうというのを、自分の中で考えるようにしてるところですね</u>。まだ答えは出てこないところなんです。(C)

(A) の語りからは、同僚との社会的相互作用で得られた市場ニーズが、専門性を追求したい自分の理想とする働き方のに反する部分があり、抵抗を感じていることが読み取れる。同時に、(B) は部門・職務ミッションが意識されている語りであるが、これも(A) 同様、抵抗が見受けられる。特にそれが確認できるのが、「おもしろおかしくというのとは別に」という表現である。本来、品質の高いものを納期までに作ることは、「おもしろおかしく」を達成するための下位ミッションであるはずであるが、成員には戸惑いがあり、部門・職務ミッションが十分に咀嚼できていないことがうかがえる。それゆえ仕事への理念の落とし込み方がわからないのであろう(C)。Blumer が言う「他者に対してどう行動すべきかの指示」と「他者が行った指示の解釈」がうまくかみ合わない、換言すればシンボルが見出せない状態である(図2参照)。

また、本人が理念に見出している意味とのギャップを、埋め合わせたい気持ちが無意識に働いているのか、「おもしろおかしく」感じなければならないという意識が見え隠れする点も特徴的である。この理念に対する義務感のような感触 100 は、他の入社 3 年目と 5 年目の成員にも見受けられた 110。

ただ、この一連の語りは、社会的相互作用から得られた意味が腑に落ちず、自分との相 互作用において、まさに手探りで解釈しようとしている貴重なものである。

独自の意味 部門・職務 ? 解釈 ? 行動

図2 若手における理念の解釈/意味とシンボルの不適合

#### <8年目の成員のケース>

入社8年目になると、理念をより客観的にとらえた語りを聴くことができた。この成員 は理念を「チャレンジ・エキサイティング」ととらえている。

王道を歩まないといけないというところがあって、社内だけにとどまっていると堀場流みたいな感じで、勝手なやり方みたいになってしまうんですけど、<u>社外から技術なり、やり方と</u>かいろいろ取り入れていって、王道と言われるやり方で攻めるというか。(A)

仕事のうえでも、いつまでこんな古いやり方してんねんみたいな話にはよくなりますね。(B)

(A)は、若手が理念的ととらえている尊敬する直属の上司から、常日頃から言い伝えられてきたことを振り返っての語りであるが、成員は、この上司に連れ出され、社外の複数の研究会に共に参加をすることで刺激を受けたり、それを持ち帰って社内で勉強会を開催したりというように、積極的に外部から技術や知識を取り込んでいることが語られている。そのような切磋琢磨しあう環境の中、交わされた会話が(B)である。また、その他にも、やりたいことをさせてもらえる組織文化や、仕事の楽しさについても話が及んでおり、こ

れらの経験や社会的相互作用が上司の刷り込みと相まって、部門・職務ミッションに対する理解が進んでいることが、(C) の発言からもわかる。

会社の方向性とか、部署の方向性を自分のやりたいことに落とし込めたら、ずっとおもしろおかしくいけるんじゃないかなと。自分はもうそこだけ考えています。会社というか、自分の周りがこういう方向性で動いているから、自分はこれをやると。興味があることをちゃんと入れ込んでいくとおもしろいですね。(C)

3年目の成員が、理想と現実との狭間で戸惑いを見せたのに対し、8年目になると、「王道を歩む」という部門・職務ミッションが、具体的に自分の言葉で語られているだけでなく (A)、理念をどのようにすれば行動に反映させることができるのかも、明確に語られている  $^{12)}$  (C)。そこには組織に沿った客観性が見受けられる。これは、経験を経る中で、他者と自分との共通の解釈枠組みが形成された結果、意味あるものを自分の行為を方向づけるために、適切に指示できていることを表している。

入社8年目の成員の理念浸透プロセスを、図式化すると次のようになるだろう(図3参照)。社会的相互作用の過程で、複数いる対象の中から、本人が理念に付与した意味に近い対象を「観察・選択」することで、主観的解釈は短期間のうちに進む。それに対し、部門・職務ミッションという客観的解釈 13) は「経験・相互作用」を経る中で時間をかけて進んでいく。そして、それらが統合されることで理念が理解できるようになってくる。その結果、理念をいかに行動に落とし込めばよいかがわかり、確信をもって行動に移すことができるようになるのである。

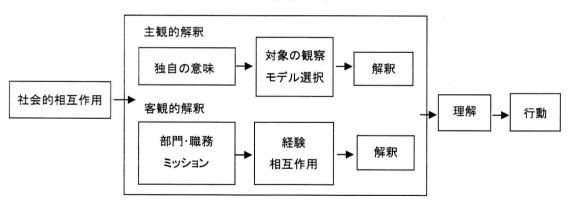


図3 理念の理解統合モデル

#### 6.3 他者の期待と言動への反映

経験や相互作用を経る中で、理念の客観的解釈が進むことはわかったが、とは言え、入 社後比較的年月の浅い成員の経験値は低い。そのような中、理想的と思える対象を選び取 ることで、理念の主観的解釈は進んでも、それだけを頼りに確信をもって行動に移すこと は困難である。では、どうすればいいのだろうか。

次は、開発にかかわる成員が、他部門の上司とのやりとりを語った事例である。この上

司は「明日、仕事何しようと思うと夜眠れなくなる」というほど、やる気に満ちた強い意思の持ち主で、中途半端なことをすると厳しい言葉も飛んでくるが、成員は「圧倒される」 迫力を上司に感じている。「おもしろおかしく」を「モチベーション」ととらえている成員にとり、この上司は理念的であり尊敬の念を抱いている。その上司から言われた言葉が、次のようなものである。

「こんな開発やったら要らんぞ」とかいう、ちょっと厳しめのお言葉ですね。僕ら若手に、おまえらが肝やからなという形で、「いい製品ができたら絶対売ったるよ」とかいうところですね。

この言葉と上司の目ヂカラにより、成員は背中を押されて開発に取り組んだことが語られた。また、今年度の目標を書く際に、直属の上司から「おまえもうちょっとできるやろ。 期待してるんやから、もっと上を目指したものを書け」と言われ、それによりモチベーションが高まったという語りも同時に出た。

Blumer は2つ目の論点として、「他者の行為はある個人が何をしようと考えるかを設定するようになり、それが行動に影響を与える」と主張した。その意図するところは、モデリング効果だけではない。田中・深谷(1998)は、そこから、「個人が他者の期待に沿って行動しようとする考え方が読み取れる」と指摘する。この指摘と、成員の事例は重なり合う。とりわけ自分に対して向けられた「他者の行為」は、今自分に求められていることや、今後果たすべきことを暗黙のうちに教え、それが行動をとるときの指針になることが事例からもわかる。つまり、「他者の視点から自分自身を対象化(役割取得)」したうえで、「他者の行為を元に自分自身を定義」し、他者の期待に応えようとするのである。

このことは、シンボリック相互作用論の関連理論の1つである「ラベリング理論」(Becker1963、Schur1971)でも説明がつく。「ラベリング理論」とは、たとえば「逸脱」というレッテルは、ある特定の人物に備わった属性ではなく、レッテルを貼られることで、逸脱者が生み出されるとする主張である。上述したケースも、「君はできる」という暗黙のレッテルを上司からもらうことが、高みを目指して仕事をしようとする士気につながり、それが行動を誘発しているのである。

また、期待をかけると同時に、支援をすること(フィードバック、アドバイス等)や、手本となる言動を見せることの必要性  $^{14}$  が異口同音に語られた。その際、支援は必ずしも上司-若手というような 1 対 1 のやりとりである必要はない。周囲の協力  $^{15}$  も若手に確信をもたらすには十分である  $^{16}$  。

高尾・王(2012)では、理念志向的企業であっても、理念を行動へ反映させることがむずかしいことが指摘されており、「理念への行動的関与を高めるためには、高水準の共感をできるだけ維持しながらも、自社の理念とは何かをしっかりと従業員に理解してもらうことが肝要となる」と主張されていた。しかし、本稿の調査からは、そのような直接的な方法ではなく、「期待をかける」「支援する」「後ろ姿を見せる」ことを好ましく思うことが語られ、行動につなげるための施策が示唆されたと言える。

#### 7. 発見事実の要約

以上より、得られた発見事実を要約する。

## ① 観察することでスムーズに進む主観的解釈

社会的相互作用の過程で、本人が理念に見出している意味に近い言動をとるモデルケースを観察することは、そこにシンボルを見出すことでもある。つまり意味とシンボルとが適合するため、解釈もスムーズに進む。

#### ② 経験や相互作用を経るなかで進む客観的解釈

しかし、部門・職務ミッションの解釈は簡単には進まない。というのも、若手が理想とする働き方と、それらとの間にはギャップが生じやすく、意味とシンボルが不適合を起こすからである。無理なく解釈できるようになるためには、職務を通したさまざまな経験や、尊敬する上司・仲間との相互作用、自己研さんが不可欠である。それらは自己調整プロセスにも一役買い、独自に付与した意味を軸としながらも、それだけにとらわれない、組織が求める客観的解釈を進ませる。このことから、部門・職務ミッションの解釈を進めるうえで、在籍年数も大切な要素であると言える。そして、両者が統合されることで、理念の理解が進み、一貫性のある行動がとれるようになる。

また、①②から言えることは、本人が理念に付与した意味がシンボルとなって、理念の解釈が進むため、理念に何を見出すかが重要であるということである。

#### ③ 行動を後押しする期待・支援

先述した課題では、理想的な対象に接することで、確認や確信が得られ、積極的に行動に反映させることができると考えられたが、確信をもった行動はそんなに容易く導かれるものではなかった。それは、職場経験の浅さだけでなく、上司と若手の職務レベルの違いから、自分の仕事に理想を落とし込みにくいことも考えられる。そこで有効なのが、他者の期待や支援である。それらは若手の心に気づきや勇気をもたらし、望ましい言動を誘発する源となる。

#### 8. インプリケーション

本稿は次のような含意をもつ。まず実践的含意を3点挙げたい。1点目は、本人が理念に見出す意味が、その後の理念の理解だけでなく、職業人生の指針になる可能性である。それを考えると、早期の理念教育のあり方をあらためて考える必要があるように思う。一般的には新入社員研修での理念教育は訓話等の一方的なものが多い。それはもちろん肝要であるが、それと同時に理念の意味を問いかけるような能動的な研修や教育を実施することができれば、若手の主体性を早期に開眼させることができるのではなかろうか。

2点目は、若手成員に期待をかけ、支援することの重要性である。「支援」というと大そうなイメージがあるかもしれないが、若手の背中を押すものは、決して大そうなものでもなければ、むずかしいものでもない。自分のためを思ってかけてもらった前向きな言葉、それがわずか一言であったとしても、若手は力強さや気づきをもらう。管理者は自分が若手であったときを振り返り、そのとき自分がどんな言動を上司から求めていたのかを思い出してほしい。

と同時に、3点目であるが、この言葉がけが功を奏す前提がある。若手は経営者には熱い語りを求めているが、管理者には態度で示してくれることを望んでいることが、全員か

ら語られた。上司の示す態度こそが理念浸透につながると明言した若手もいる。つまり、常日頃からの上司の態度や仕事のしかたが物を言うのである <sup>17)</sup>。重責を担う立場にあり、部下の指導まで手が回らないと嘆く管理者も多いだろうが、その姿が手本となることを肝に銘じたい。

また、理論的含意であるが、今回は若手に焦点をあてたため、吸収し成長しようとする意識が、強く垣間見える調査となった。このように人が理念を理解するプロセスは、年齢や年代による解釈の違いがあるはずである。それは、年齢ごとに発達課題をもち、前進や後退、足踏みをしながら、課題と向き合っていこうとする個別性と、時代が生み出した価値観やものの考え方に影響を受ける集団性とに大別できるような気がする。それを1人の人が併せ持っているところに、理念浸透の複雑さの一面があるのではないか。とするならば、生涯発達心理学やライフコース社会学等を理論的基盤に据えることで、複雑さに対応した別の視角からの検討が可能になろう。

## 9. おわりに — 貢献と課題 —

本稿は、シンボリック相互作用論を援用しつつ、若手成員がいかに理念を理解しようとしているのかを検討した。若手が理念を理解するプロセスを、シンボルを軸に、主観的解釈と客観的解釈の視点から明らかにしたことと、理念を行動に反映させる際には、期待や支援が必要となることを提示できた点は、既存の研究には見られなかったものであり、本稿の貢献である。

しかし、課題も残された。それは1社のみの成員4名だけの調査結果から一般化が図れるのかという点である。筆者は10年来、経営者・執行役員・管理者・若手にインタビュー調査を実施し続けてきた。それは理念浸透が進んでいると公言されている企業6社が対象である。しかし、10年経った今、理念が浸透していると分析できる企業は2社のみとなってしまった。また、そのうちの1社は、東日本大震災の影響を受け、インタビューを中断せざるを得なくなった。このような経緯から1社への調査しかままならなかったという背景がある。これはそれだけ理念浸透のむずかしさを物語っている。「希少性から導出したモデルケース」と言える気もするが、サンプル数の少なさは否めない。

仮にもしサンプル数が少ないのであれば、若手に影響を及ぼした対象にもインタビューを実施し、対象の理念の理解や行動を整理したうえで、若手と対象との相互作用プロセスを提示できれば、議論はよりダイナミックなものになったはずである。しかし、上層部の分析結果が有効であれば下層部にも調査を実施するというプロセスを踏んだことと、人選は当該企業によって行われたということから、インタラクティブな関係性に焦点をあてることはむずかしく、若手の語りだけを元に相互作用を推測した点は、調査の不足点であると同時に限界でもあった。今後は、可能な限りその不足点を補う調査をしていくことで、理念浸透における相互作用の立体的かつ精緻な検討ができればと思う。

#### 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))(研究代表者)の助成を受けた。
- 2) 本稿が対象とした成員 4名の平均入社歴は 4.8 年、平均年齢 28.5 歳、格付けのない成員が 3名となっている。

- 3) その中にあって、田中(2011、2012a)では、管理者が理念浸透のためにとっている施策だけでなく、彼らがいかに理念の理解を深化させたのかを、時系列的な視点を持ち込んで検討している。
- 4) 金井・松岡・藤本 (1997)、松岡 (1997) がコープこうべを対象に行った実証研究では、若手も調査 対象となっているが、若手成員のみに焦点をあて、浸透プロセスを探ったわけではない。
- 5) 徳川(2002)の表現。徳川は、Blumerの社会的相互作用の解釈として、「対象の多様性ゆえに、必然的に本人が葛藤に巻き込まれざるを得ない意味付与のあり方」を論じており、Blumer理論を検討するうえで示唆深い。本稿が提示した課題も徳川に拠る部分がある(徳川直人(2002)「相互行為とイデオロギー」伊藤勇・徳川直人編著『相互行為の社会心理学』北樹出版)。
- 6) たとえば、理念に「努力・向上」の意味を見出している成員は、大学時代、スポーツ推薦で入学をしたが、それに甘んじず、一般学生の友人を多く作り、授業も最前列で聴くことを4年間心がけたというように、勉強を頑張りながら競技でも成果を出そうとしたことが語られている。
- 7) 理念を「協力的な姿勢」ととらえている成員が語った、もう一つの事例は「チーム員の和を大切にされているというか、チームミーティングとかでも一人ひとりの意見を聞いてくれたり、丁寧に説明をしてくれたり、私たちの立場に立っていろいろ物事を考えてくれてるなと」というものであり、ここでも「協力的な姿勢」をとっているチームリーダーが挙げられている。
- 8) 中国支店を巻き込んでテレビ会議をしたのは、部門としての行動であり、この成員が単独で行った行動は、クイックレスポンスでメールを返すように心がけているというものである。「おもしろおかしくにつながるかどうかわからない」のは、この単独行動に対する確信のなさである。
- 9) 大学院の博士課程を修了していることや、基礎研究に対する想い入れが別の語りで語られている。
- 10) 社会化のプロセスにおける「過剰適応」とも言える。
- 11) 困った状況に陥ったとき、理念を自分に「言い聞かせる」という表現をした成員は、次のように語った。「今大変だけど、ちょっと落ち着いて、やっぱり自分なりに楽しまないとだめだと思って、そういう苦しい状況も楽しもうみたいなふうに思って」、理念を言い聞かせると言う。ここにも義務感が読み取れる。
- 12) 堀場製作所では「おもしろおかしく」を実現していくために、下位概念として、「5つの想い」が掲げられている(誰も思いつかないことをやりたい、技を究めたい、世界を舞台に仕事をしたい、自分の仕事や会社を誰かに伝えたい、人や地球の役に立ちたい)。成員は、これら5つの中から気に入った文言にコミットし、それを職務ミッションとしているようである。たとえば、ここのインタビューイの場合、「技を究めたい」にコミットしていることが語られている。
- 13) Blumer の「シンボリック相互作用論」では、人が把握する世界や対象は、あくまでそれを見る人のパースペクティブや認識枠組みによって、切り取られたり、色づけされたものであるという立場に立つ。つまり、「仮説」なのである。そう考えれば、解釈活動のすべては「主観的」と言えそうである。しかし、今一度、この自己再帰的な過程における意味解釈を検討してみると、そこには集団生活で共有されている共通認識を踏まえたり、他者の視点から見た自己を考慮に入れたうえで行為を選択するというように、意味の社会性と言うべき客観性が含まれている(Blumer 理論の客観性に関しては桑原(2000)に詳しい)。「部門・職務ミッションの解釈」も、これと同様であり、成員は組織という社会的な視点を取り込んで解釈を進めていく。このことから、本人が理念に独自に見出している意味の解釈を「主観的解釈」としたのに対して、部門・職務ミッションの解釈は「客観的解釈」という表現をとった。
- 14) 次のような発言。「アクションから私たちが『おもしろおかしく』を感じられるように接してくださる。言われるより自分で感じるのが一番響くと思うんですよ」
- 15) 次の言葉からも、周囲の支援から確信を得、それが行動を促していることがわかる。「想いを伝えて 『あっ、それは大事なことだね』とみんなが思ってくれたら、みんな協力してくれますし」
- 16) 田中 (2011) では、管理者のインタビュー調査から、彼らが理念浸透のためにとっている方法が 2 つ導出されている。それは①コミュニケーション・言い伝えと②仕組みづくりである。今回の若手の調査は、管理者がとっている、これらの理念浸透方法が有効であることを裏付ける結果となった。ただ、ここで特に注目したいのは、管理者さえも気づいていない、しかし極めて有効と考えられる「期待すること」の重要性である。
- 17) 次のような発言。「もちろん理想は語ってほしいんですけども、なぜ響かないかというと、やっぱり ふだんの対応から来ていると思うんですよ」

#### 主要参考文献

Becker, H. (1963) Outsiders: Studies in the sociology of deviance, NY: The Free Press.

Blumer, H. (1969) Symbolic interactionism, NJ: Prentice-Hall.

Blumer,H.(1969) *Symbolic interactionis*m, NJ:Prentice-Hall.(後藤将之(1991)『シンボリック相互作用 論ーパースペクティブと方法』勁草書房).

- 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).
- HORIBA Brand Book
- 金井壽宏 (1986)「経営理念の浸透とリーダーシップ」小林規威・土屋守章・宮川公男編著『現代経営事典』日本経済新聞社、pp.171-177.
- 金井壽宏(1997)「経営における理念(原理・原則)、経験、物語、議論一知っているはずのことの創造と 伝達のリーダーシップ」『研究年報』pp.1-75.
- 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.
- 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)「理念の浸透方法が及ぼす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ー経営理念の役割」『企業 と法創造』第1巻第4号、pp.113-124.
- 桑原司(2000)『社会過程の社会学-ハーバート・ブルーマーのシンボリック相互作用論における社会観再考』関西学院大学出版会 BookPark.
- 松岡久美(1997)「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズムー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.
- 三井泉編著(2013)『アジア企業の経営理念-生成・継承・伝播のダイナミズム』文真堂.
- 野中郁次郎(1983)「活力の原点 日本の課長-その変貌する役割を探る」『週間東洋経済臨時増刊近経シリーズ』No.65、pp.24-31.
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社.
- 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.
- Schur, E. (1971) Labeling deviant behavior: Its sociological implication, NY: Harper.
- 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.
- 瀬戸正則(2009)「エンタープライズ・リスクマネジメントによる経営理念の浸透に関する一考察」『経営哲学』第6巻1号、pp.99-112.
- 瀬戸正則 (2010)「経営理念の浸透と組織文化に関する一考察ー同族経営中小冠婚葬祭業に着目して」『経営教育研究』Vol.13 No.2、pp.69-78.
- 瀬戸正則 (2013)「中小サービスにおける経営理念浸透プロセスに関する研究-ミドル・マネジメントが 果たす結節機能比較から」『経営哲学』第 10 巻 1 号、pp.99-105.
- 清水馨 (1996)「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』第 39 巻第 2 号、pp.87-101.
- Strsuss,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 ーグラウンデッド・セオリー開発の技法と手順』医学書院).
- 高厳(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(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.
- 高尾義明・王英燕(2012)『経営理念の浸透-アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣.
- 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』第8巻第1号、pp.45-53.
- 田中雅子(2012a)「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」『経営哲学』第9巻第1号、pp.21-31.
- 田中雅子 (2012b)「高尾義明・王英燕著『経営理念の浸透-アイデンティティ・プロセスからの実証分析』」 『日本労働研究雑誌』第 629 号、pp.89-91.
- 田中雅子(2013)「経営理念の内容表現が理念浸透に与える影響」『同志社商学』第64巻第6号、pp.277-294.

田中茂範・深谷昌弘(1998)『意味づけ論の展開』紀伊国屋書店.

十川廣國 (1995) 「企業の再活性化と戦略的イノベーション」 『三田商学研究』 第 38 巻第 1 号、pp.1-13. 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.

#### 斜柱

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。コメントの中には、まさしく理念浸透の本質に関するご意見もあり、再考すべき大切な手がかりをいただいた。ただ、本稿の目的を優先させると、それに十分に答えられない部分もあり、次回の論文に反映させたいと思っている。ありがとうございました。