

経営理念の内容表現が理念浸透に与える影響¹

田 中 雅 子

- I はじめに
- II 先行研究と課題
- III 先行研究の検討
- IV 理解するプロセス
- V 行動が優先する世界
- VI 事例研究－ローランドと堀場製作所
 - 1 調査対象企業の選択
 - 2 調査の概要
- VII 結果と分析
- VIII 発見事実の要約と考察
- IX インプリケーション
- X おわりに－残された課題

I はじめに

周知のとおり、経営理念（以下、理念）とは、組織の価値観や信条が短い文言に凝縮されたものである。この文言が、成員を始めとする利害関係者に働きかけ、浸透することで、文言が形となり実現されていく。とはいえ、言動に反映させやすい文言もあれば、意味がつかみにくいものもあるだろう。つまり、理念の内容表現の特徴やよしあしが、理念浸透に何らかの影響を与えていることは想像に難くない。しかし、この文言に焦点を当てて理念浸透を検討した研究は限られている。そこで本稿は、「理念の内容表現」が「理念浸透」にいかに関与するかを、実証研究をもとに明らかにする。

II 先行研究と課題

近年、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当てつつある（北居・田中 2006）。それらのアプローチは3つに大別できる²。1つは理念の存在や浸透方法と企業業績との関係を主に問うマクロレベルの研究（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つめは、

1 本稿は文部科学省科学研究費補助金研究（基盤研究（C）（22530387））（研究代表者）、および帝塚山大学経済経営研究所研究員補助金研究の助成を受けている。

2 とはいえ、これらの絶対数は限られており、今後期待がかかる。

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ミクロレベルの研究(金井・松岡・藤本 1997, 松岡 1997, 北居・田中 2006, 高 2010, 高尾・王 2011, 田中 2012)。3つめは、組織と個人の統合の視点を持ち込んだ研究(北居・田中 2009, 高尾・王 2012)である。

それら先行研究が、今後の課題として挙げてきたものが、「理念の内容表現と浸透」について検討することの必要性(渡辺・岡田・檜尾 2005, 北居・田中 2009, 高尾・王・高 2009, 高 2010, 高尾・王 2011)である。これまで、「理念の内容表現」に着目した研究(飛田 2010, 横川 2010, 植崎 2010)は数えるほどしかない。しかもそれらは、理念の内容表現と企業業績、あるいは理念の機能との関係が検討されており、浸透の視点は持ち込まれていない。

そのなかにあって、理念の内容を踏まえ、理念浸透による組織行動の影響を探った研究が登場した(高尾・王 2012)。必要性が指摘されながらも、手付かずだった領域の先陣を切った彼らの研究は意義深い。しかし、詳細は後に譲るが、彼らの研究は、導出された結果が精緻であるがゆえに、現場に適用させにくいという難点がある。また、定量的研究であるため、時系列的な視点が持ち込まれておらず、具体的な現場の実態が見えない。

そこで本稿は、高尾・王の研究を参考にしながらも、別の視点を持ち込み、定性的研究を柱に、「理念の内容表現」が「理念浸透」にいかなる影響を及ぼすのかを検討する。本稿が志向するのは実践的に応用の効く理論の提示である。

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。

Ⅲ 先行研究の検討

まず、高尾・王の『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』を概観することとしよう。彼らは、そのなかで、組織コンテクストのアイデンティティ理論を基礎に据え、組織および個人のアイデンティティ・ダイナミクスという観点から、ミクロレベルの実証分析を行っている。それらは多岐にわたっているが、ここでは理念の内容が分析対象となっている、「理念浸透の構成次元と行動的関与への難しさ」と「理念の内容が革新志向と職務関与に及ぼす影響」について検討する。

前者では、理念浸透の構成次元が明らかにされている。それは、理念志向的企業および一般的な企業いずれも、理念の内容への情緒的共感、認知的理解、および行動的関与の3次元を用いて分析が可能であるというものである。また、理念志向的企業であって

も、行動的関与に反映させることが難しいことが明らかにされた点は興味深い。今までも理念浸透が困難な理由として、理念と行動との間にギャップや矛盾があることが指摘されてきたが³、それが理念志向的企業にも該当することが提示されたことは、あらためて理念浸透の問題点を、浮かび上がらせたことになる。と同時に、組織成員性と認知的理解および情緒的共感との交互作用効果が確認され、ポジティブな組織成員性が高いほど、行動的関与への効果が強いことが認められる結果となったことは、理念への行動的関与を高めるための克服策が示唆される形となっている。彼らはこの結果をもとに、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提案している。

後者では、理念の内容を踏まえ、理念浸透と個人の組織行動との関係性の検証が行われている。分析の結果、理念浸透が進むことで、個人の組織市民行動、および革新志向、職務関与が高まること、しかし企業により、その下位次元が異なることが明らかにされている。たとえば、職務関与に関しては、「世の中の役に立つ仕事の追求」を内容に含む B 社では、認知的理解と行動的関与の両次元を介しているのに対して、「三方よし」の内容が含まれている C 社では、行動的関与を介して影響を及ぼしている結果となっている。つまり、理念の内容に直接かかわるような言動を高めれば、理念への認知的理解を高めることが肝要であるが、直接的にかかわる内容でなければ、行動的関与を高めることが求められるというのである。

このように、理念浸透を次元横断的にとらえ、その構成次元とそれらの関係を明らかにした点や、理念の内容により、理念浸透が個人の組織行動に及ぼす影響のメカニズムが異なる可能性を示唆した点は、彼らの研究の貢献である。とりわけ「理念の内容」と「理念浸透」とを議論の俎上に乗せたことは、今までの研究を確実に前進させたということができよう。

しかし、疑問も残る。前者であるが、理念に対する情緒的共感や認知的理解が、行動的関与を喚起することが主張されているが、理解と行動⁴の関係は、「理解→行動」という一方向に限られるものだろうか。北居（1999）が「理念の浸透によって理念にしたがった行動が生まれるのではなく、むしろ活動を通じて理念への理解が変化していく」ことを指摘し、田中（2006）が「無我夢中で仕事を行い、達成し、振り返ってみると理念どおりの仕事をしていたことに気づく」ことがあると主張するように、実践を通じて、その意味を理解するという、「行動→理解」という逆方向のメカニズムも存在するので

3 松岡（1997）、201 ページ。

4 「情緒的共感」「認知的理解」「行動的関与」は高尾・王特有の表現である。本稿では、「共感」「理解」「行動」というように、2つの要素が入り込まない、一般的な表現をとる。また、それぞれの尺度は、高尾・王に準ずるものとする。

はないだろうか。たとえば、理念の表現が観念的で、入社して数年しか経っていない成員の場合、理念の内容を認知あるいは共感していても、その意味を十分に理解しているとは考えにくく、そのようなケースがこれに当てはまると考えられる。

後者に対しては、妥当性の面で2つ疑問がある。1つめは、理念の「革新志向」と「職務関与」という2つのカテゴリーに焦点が当てられているが、彼らが「理念のどれか1つに偏った理解ではなく、すべての内容を包括的に取り出し、カテゴリーごとに理解できる人ほど認知的理解が高い」ことに言及していることは、はからずもというべきか。つまり、理念の文言の一部に焦点を当てることの妥当性を問いたい。各企業の理念の内容表現の多様性や、業界のおかれた環境・部門により、重んじる価値や求められる組織行動が異なってくることを考え併せれば、別の尺度や理論枠をもって、理念全体を分析対象とすることができれば、より説得力のある、広く適用しやすい結果が導出できるはずである。

2つめは、理念の内容表現は階層性を有している⁵うえに、多種多様な表現がとられており、観念的な言い回しも多く見られる。そのため、理念に明示された表現でさえ理解しにくい場合もあるのに、明示されていない意味までも問題として扱うことは、策定者の意図と差異が生じる可能性もあるのではないかという点である。

また、前者・後者に共通した指摘として、これは定量的調査の限界でもあるが、「点」の議論にならざるを得ないことが挙げられる。理念浸透におけるプロセスやダイナミズムを検討するうえで、忘れてはならないことは、「質的变化」にいかに向き合うかである。個別的、時系列的な調査を実施し、理念浸透が脈々と続く「線」上において、個人一人ひとりがいかにアイデンティティを確立するに至るのかを明らかにしていくことが必要であろう。

以上より、理解と行動の逆メカニズムの可能性、理念全体を分析対象とすることの必要性、理念に明示されたものを取り扱うことの妥当性、定量的研究の限界が、問題意識として残った。

そこで本稿は、これらの問題意識をもとに違う視点から、「理解」と「行動」を、「理念の内容表現」の視点から検討し、それが「理念浸透」にいかなる影響を及ぼすのかを、定性的に明らかにする。次に、本稿が依拠する理論的枠組みを提示したい。

IV 理解するプロセス

理念を理解するとは、文言に込められた意味を解釈していくプロセス（金井 1989,

5 井上 (1983), 水谷内・村上 (1993), 奥村 (1994) など。

北居 1999) といえる。では、文章を読むとは、一体どのような行為なのか。日本の国語教育に最も強い影響を与えたとされる Iser (1976) の「読者論」を、まずは検討する。

Iser は『行為としての読書』のなかで、読書することを、「テキストが読者の意識に転移され翻訳されるプロセスの相互主観的な構造」ととらえ、①テキストの機能、②読者の理解行為、③テキストと読者の相互行為という3つの視座から検討を行っている。

①テキストの機能

テキストのなかの言葉の表面的な意味の裏には、その言葉にまつわる現実の社会や歴史的な規範、他の文学作品の内容などから想起される意味が貯蓄されている。これらはテキストと読者との間に場面を作り出すための本質的な前提条件になっている。読書をするということは、読者がこれらの要素を選択しながら、現実の見直しや解釈、経験の積み替えを行う作業といえることができる。しかし、その行為は、読者の個人的な体験や認識だけに影響されるものではなく、テキストの側からも一定の方向付けがなされている。読者が内容を理解したりイメージを形成したりするために必要となる「両者により承認された手続き」が用意されているのである。だが、テキストは方向付けはするが、最終的にどうとらえるかは読者の側に委ねられている。

②読者の理解行為

読者はどのようにしてテキストを理解し読書を進めていくのか。それは、視線の移動とともに時間の流れに沿って進んでいく。視線の移動に伴い、テキストを読み進める読者の意識も見えるものが移動していき、「視点の移動」が起こる。そのとき読者は、視点の先に見える言葉に反応しながら、語り手の説明や人物の言葉を理解し、それをひとまとまりのものとして思い浮かべたり、感じ取ったりしながら、テキストの機能によって、ある程度方向づけられた線に乗った形で、枠を広げつつ自らの読みを作り上げていく。Iser はこのように、読者が物語の世界を構築していくプロセスを「受動的総合」と呼ぶ。この核となるのがイメージである。想像力によるイメージ作用は、それそのものとしては見ることのできないものを意識にとらえる活動であると同時に、何が意味されるのかと思ひめぐらす役割があるという。

③テキストと読者の相互行為

テキストはセグメントが連続するところに、それを断ち切るような空白が設けられている。Iser はそれを「空所」と呼ぶ。空所に出会うことで、読者はセグメントを結びつけることを一旦中断される。しかし、それがむしろ読者の想像活動をかきたてると同時

6 上谷 (1990) によれば、『行為としての読書』が出版されて2年間に、Iser 研究を巡って出された論考は、7氏12本に及ぶという (上谷順三郎 (1990) 「国語教育における読者論導入を巡る議論の総括とその展望—イサーの『行為としての読書』以後を中心に」筑波大学国語指導研究会編『国語指導研究第3集』39-50 ページ)。

に、テキストの空所を読者のイメージが補足する相互作用が始まり、両者の一致点が求められていく。しかも読者はこの作用を通じて、自分の慣習や行動様式の限界を超えた違った条件のもとで、異質な世界を経験することができるのである。

また、「否定」と呼ばれるものも存在する。それは読者が、自分が当然と思っていた既存の世界を否定されることである。否定された読者は、テキストを真に自己の経験となしうる態度をとらざるを得ない。しかし、テキストは枠組みを提示していても、その内容に関しては語っていない。読者がテキストとかかわりながら、自分で見つける他ないのである。つまり、テキストに暗示されたテーマに対峙すると同時に、読者が自分自身の態度を修正する作業が求められるのである。このような否定構造を生み出す前提は、どのような読書にあっても行わざるをえない構成過程であるが、その前提を Iser は、Riffaterre を引用してまとめている。「テキストは段階的な発見の対象であり、動的でたえず変化にさらされる知覚の対象である。読者はそこで驚きに次ぐ驚きをもって読み進めるばかりか、同時に自分が読んできた部分の理解が変化することがわかる。新たに現れる要素は、ことごとくそれ以前の要素に新たな次元を付加し、それとともにそれまでの要素を反復したり、覆したり、あるいは発展させたりする」と。

以上が要約であるが、ここで注意が必要なのは、「テキストの機能」と「読者の理解行為」では、ある程度方向づけられた線に乗った形で理解が進むのに対し、「テキストと読者の相互行為」になると、自分でその意味を見つけることが求められるという点である。つまり、前者と後者には主体性や想像性において大きな違いが見受けられる。

尼ヶ崎 (1990) は、『ことばと身体』のなかで、言語学の見地から、知ることと、わかることを区別する。彼は、何かの定義を知った人が、知識としてそれを伝えるとき、自身の態度をそこにからませる必要はないが、それを理解した人は、つねに自身の態度で裏打ちする必要があるという。この理論に従えば、Iser の「テキストの機能」と「読者の理解行為」は「知っている」状態であるが、後者は、自分自身の立場を明確にしながら文脈として意味をとらえているため、「わかった」状態と考えられる。では、「知ること」と「わかること」の違いを生み出すものは何か。

尼ヶ崎は「理解される意味とは、『頭』ではなく『腹』や『臓腑』で掴み取るもの」だという。彼は概念と理解の関係を次のように説明する。概念とは、記号的ラベルの層の下に表象が、さらにその下に「らしさ」の型があり、表象の層は言語的概念と形象的イメージから、「らしさ」は形象的イメージと身体的経験の型からなる。彼はこの「らしさ」の習得が重要だとする。なぜなら、「らしさ」とは、私たちの心身の経験の型そのものであり、暗黙知にならざるをえないものだからである。彼はいう。「私たちは受肉した言葉を読んでではじめて『わかった』気になることができる。言葉は表層のラベルと深層の身体的理解との結合を失うと、意味の受肉をしない」と。つまり、理解をする

ためには、体得（行動、実践、経験等）することが重要なのである⁷。

これらを踏まえ、もう一度 Iser の3つの視座を、理念の理解に置き換えて考えてみよう。「テキストの機能」は、入社当初の状態と見ることができる。新人研修や OJT での経営者の講和や上司の指導により、理念による方向付けはなされるが、組織での経験がない成員は、理念の内容がもつ一般的な意味を、今までの経験や考えを元に、自分なりにとらえている。

入社して数年すると、「読者の理解行為」へと移行していく。成員は上司や先輩の言動を観察したり、社内での理念にまつわる言い伝えを聞いたりしながら、理念の意味を少しずつ理解し始める。しかし、この段階では、組織での経験がさほど蓄積されていないため、理念の読みも受動的であり、イメージの域から出ない状態である。

その後、時間の経過とともに「テキストと読者の相互行為」に移っていく。この頃になると成員はドリフトや試練等さまざまな経験をしており、それらをもとに理念の意味を解釈し直したり、理念に込められた本来の意味を見出したりできるようになってくる。

このように、3つの視座は、個人が理念を読み解く際に、「理解（浅）→行動（経験）→理解（深）」というプロセスをとる可能性を示してくれる。

しかし、意味づけは必ずしも頭の理解から始まるともいえない。日本企業の理念は、情緒により強く訴えかけることを重視して策定された時代があるように、ニュアンスで伝えるようなものや、曖昧な表現がされているものも多い。つまり、読み解きやすいものばかりではない。とすれば、むしろ伝統芸能やスポーツのように、体得することが優先される世界に学ぶべきことがあるかもしれない。その世界では言葉を理解することは、どのように位置づけられているのだろうか。そこで、次に、「わざ」の世界において、実践の場で、どのような継承が行われているのかを、事例を交えて検討する。

V 行動が優先する世界

検討するのは「わざ言語」に関する研究である。「わざ言語」とは、「わざ」の世界でその伝承の折に頻用されている用語のことをいう⁹。

たとえば伝統芸能の伝承場面で、指導者は「わざ言語」である「天から舞い降りてくる雪を受けるように」というような、自身の身体感覚を学習者に対して表現し、一方の

7 このことは、学問領域を超えて主張されている統一の見解といっても差し障りない。たとえば、佐伯（教育学）、田中、深谷（言語学）、Blumer, Weick（社会学）など。

8 河野豊弘・Clegg, S. R. 著／出口将人他訳（1999）『経営戦略と企業文化』白桃書房、214-215 ページ。

9 我が国の研究では、生田（1987）が「わざ言語」が「わざ」の伝承過程においてどのように作用するのかを、主に日本の伝統芸能の文脈に置き換えて、その意義について論じたのが始まりである。

学習者はそうした表現に触れることにより、指導者の身体感覚を感得するための推論活動へと誘われていく。この推論活動は、その細々とした動作が、自身が身を置く「わざ」世界全体においてどのような意味をもつのかという、「わざ」の世界の全体的な意味連関の認識を学習することに他ならないのである(生田1987)。

このように、「わざ」の世界の指導者たちは、身体から身体へと「わざ」を伝えていくことを重要視するが、それは決して「文字知」を否定しているものではない。川口(2011)は、宮大工の師匠と弟子の言説を分析しながら、「わざ」の世界における「文字知」の陥穽と、陥穽を乗り越えるための、言葉の可能性や指導の工夫を論じている。例として挙げられているのが、カンナのかけ方である。師匠は一度だけカンナをかけて見せ、その一枚のカンナ屑を渡すことしかしない。弟子は師匠のカンナ屑を窓ガラスに貼っておいて、それと同じような屑がでるまで研究するのである。この作業から体得されるものは、カンナ屑に隠されたメッセージを「読み解く目」であるが、この解読作業における弟子の思考は、自分なりの思考ではなく、手本の背後にある師匠の思考を読み解くことを意味している。そこで求められることは「心を空にすること」と「考えること」という一見矛盾する姿勢である。

しかし、ある程度体得が進むと、知識に目覚めさせることも必要であると考えられている。弟子は新しい知識を与えられるのではなく、すでに身体が知っていたものを名づけられる形で言葉と出会うことになる。つまり、宮大工としての思考様式を体得するためには、「学びの順序」の重要性が強調されるのである。

これら「わざ言語」に関する事例や主張は、理念浸透を検討する際に有益な視点を与えてくれる。それは「わざ言語」が示す「学びの順序」である。たとえば、理念が「天から舞い降りてくる雪を受けるように」というような、「わざ言語」的な表現がされている場合、その文言が具体的な行動を示してくれている訳ではない。とすれば、その内容を理解するためには、仕事や経験を積むなかで推論活動を繰り返し、それが理念の理解を促すという、「行動(経験)→理解」というプロセスが考えられはしないか。

以上より、「理念浸透」における「理解」と「行動」との関係は、「理念の内容表現」により2つのパターンがあることが想定できる。まず、理念の内容表現に行動指針が具体的に明示されている場合は、求められる言動が読み解きやすいため、その内容を理解したうえで、それを仕事に反映させる「理解→行動」というプロセスをとる可能性である。それに対し、理念の内容表現が抽象的な場合は、仕事をしていくなかで、理念に込められた意味を発見していく「行動→理解」というプロセスをとる可能性である。

また、Iserが3つの視座のなかで、「テキストが段階的な発見の対象」であることを主張するように、理解や行動するプロセスには段階性があると考えられる。たとえば、理解が先導する場合は、段階を経ながら頭での理解が進んだ後、ある段階で行動とそれ

らの理解が結びつき腑に落ちるのに対し、行動が先導する場合は、行動に段階性があり、あるレベルに達すると、行動から得た経験が理解に結びつく可能性である。そこで本稿は次のように仮説を設定する。

【仮説 1】

- ① 理念の内容表現が具体的な場合は、理念浸透プロセスは、「理解→行動」となる。¹⁰
- ② 理念の内容表現が抽象的な場合は、理念浸透プロセスは、「行動→理解」となる。¹¹

【仮説 2】

- ① 仮説 1-①のように、理解が先導する場合は、理解に段階性がある。
- ② 仮説 1-②のように、行動が先導する場合は、行動に段階性がある。

これらの仮説に、理念の内容表現の違いにより選別した企業の管理者のインタビュー調査を、照らし合わせながら検討を行うこととする。

VI 事例研究—ローランドと堀場製作所

1 調査対象企業の選択

調査の目的に照らし合わせ、理念の内容表現に注目して企業の選択を行った。本稿では、理念の内容が「具体的」に表現されている企業としてローランドを、「抽象的」な企業として堀場製作所を選択した。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」、堀場製作所は「おもしろおかしく」¹²である。

筆者は 2004 年以降、6 社の企業の経営者、管理者、一般従業員を対象にインタビュー調査を実施し続けている。この 6 社は、もともと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たため選定したが、調査を進めていくなかで、コンスタントに理念が浸透していると感じられたのは、この 2 社であったため、そこに絞り込んで調査を実施した。

10 「理解→行動」「行動→理解」いずれの場合も、その前段階として「共感」があることは、先行研究のとおりである。

11 本稿では具体的と抽象的を次のように区別した。具体的な理念とは、とるべき言動が具体的に明示されているケース、抽象的な理念とは、行動指針にはなっても、それが観念的であったり、具体性を帯びていないケースである。

12 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、便宜上表現を統一した。

13 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, 40-43 ページ。

2 調査の概要

インタビュー対象者はいずれも中間管理者である。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、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名を対象に行われた。

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、過去を振り返って語るだけの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 Strauss (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。¹⁴

VII 結果と分析

まず最初に述べたいのが、2社の管理者の語りは似通っていたということである。たとえば、理念が腑に落ちるのは類似した経験であること、年齢とともに影響を受ける存在は変わること、理念の意義は「らしさの追求」であるにとらえられていること等、¹⁵ 企業間の差異は見いだせず、それらに「理念の内容表現」が影響を与えていることは確認できなかった。

では、理念の内容表現は、「理解」と「行動」にどのような影響を及ぼすのだろうか。

①理念の内容表現が具体的な事例／ローランドのケース

ローランドで特徴的なのは、全管理者が理念の内容表現に入社前から共感していたことが語られたことである。数ある楽器メーカーのなかから、ローランドを選んだ理由の一因に、理念の内容表現が影響しているという。ある一人の管理者の語りを時系列的に見てみよう。

14 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。

15 たとえば次のような語り。「市場の声だけで商品は作らないですね。そこに『らしさ』みたいなのを絶対入れようとするんですね (ローランド)。「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』そこを必ずもう一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)」

「入社前」

BIGGEST を目指す人は来ないですし、これで儲けてやろうという人はいなくて、本当に楽器とか音楽が好きでそれを仕事にしたいという人たちなので、会社の理念が最初からその人たちにあるかもしれないですね。この会社に来る時点で、そういう人しか来ないというか。

「入社後」

ペーパーのときから、そのためにやるんだというのが、常日頃から教え込まれてきたんじゃないかと。理念という言葉ではなくて、今この仕事はこういうためにやってるんだっていうのがあって、その向こうには理念があるっていうのが、なんとなく透けて見えたんじゃないかなと。(A)

よく部下からも「BEST になろうと言いながら売上目標とかあるじゃないですか。これは BIGGEST じゃないんですか」っていう質問を受けるんですけども、僕も若い頃はそれすごく疑問に思ってたんですけど、そのとき教えられたのは、目的とするのは BEST で、その結果として BIGGEST があるんだと。だから、ただ単に BIGGEST だけを目指して BIGGEST になるんじゃないくて、BEST を目指した結果として BIGGEST になるようにするのが仕事なんだみたいなことを言われまして、そのときは、ああ、そういうことかと思いましたね。(B)

仕事をしていくなかで、だんだんそれが自分のものっていうんですかね、常に意識する状態になってきたのは、自分の開発をしたものが、本当に理念を実現するためのものだったというのがわかってきたんですね。(C)

(部下に) 自分の目の前の仕事の目的を教えるときに、その向こうに見える理念をちょっとチラつかせるというようなところはあると思います。

これは、理念浸透が「理解→行動」というプロセスをとることが、端的に語られた事例であるが、その他の管理者にも、このプロセスを共通して見ることができた。別の管理者が「理念をもとにした、一言で表せない理想の行動様式がある」というように、理念の内容表現がわかりやすいゆえの共感と理解、文言から導き出しやすい理念に沿った行動、その行動をとることの無理のなさが、全管理者から語られた。

その根底にあるものは、自身の価値観と理念の内容表現が重なり合うことであり、それが次に続くステップを踏みやすくしているのである。このことは、高尾・王（2012）が、個人が組織の「真」のアイデンティティに反映されている理念に、情緒的共感を覚えれば、自己概念の整合性を維持することになり、喚起されたポジティブな自己概念と一致した行動に取り組むことが期待される、とする主張を裏付ける結果である。

とはいえ、わかりやすい表現がされていても、理念の内容を理解することはたやすいことではない。そこには段階性のあることが確認できる。(A) の語りは、上司からの

言い伝えを聞いて理解をしている状態であり、Iser のいう「テキストの機能」の状態である。しかし、「共感」を原動力に、(B) では、疑問の提示やそれに対する回答というやりとりのなかで、「読者の理解行為」へと移行していることがわかる。まさに「視点の移動」が起きている状態である。そして楽器作りという仕事に携わるなか、尼ヶ崎のいう「腹や臓腑で掴み取る」状態が引き起こされ、自身で理念の意味を掴み取る「テキストと読者の相互行為」へと深まっていく (C) というプロセスを辿っている。つまり、頭での理解が順を追って進み、それがあるとき行動と結びついて意味づけがされているのである。

また、こまやかな浸透方法や施策がとられていることがわかった。それは、朝礼で理念について触れる、日々の業務のなかで理念を言い聞かせるという「言い伝え」と、部下が問題や困難な状況にぶつかったとき、まず管理者自らが動いて、ともに問題解決を図る姿勢を示すなどの「仕組みづくり」であるが、4名の管理者が、それぞれの浸透方法を語ったことは特徴的であった¹⁶。また、それらの方法は、管理者自身が若手の頃、上司から受けたものであり、それを受け継いでいることが語られた点は興味深い。

②理念の内容表現が抽象的な事例／掘場製作所のケース

ここでも時系列的に1人の事例を見ていくこととしよう。

「入社前」

四半世紀前のことですから覚えていないですけど、変わった社是だなと感じたことは覚えていますね。ただ、その意味がどういう意味なのかということろまでは、会社案内とか読めば書いてはありましたが、本質的な理解というのは、当然そのときはできていなかったですね。

「入社後」

(営業をしているときは) 結果が出たことに対する喜びみたいなものはもちろんあったんですけど、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はありますよね。(A)

(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。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。(B)

16 ローランドの理念浸透方法に関しては、田中(2011)に詳しい。

大上段に構えて、「社是のおもしろおかしくは…」とか、そんな話をしたって、誰も聞かないし理解もできない。私がそうであったように、やっぱり仕事を通して、それを実感していてももうしかないとはいえないですね。

入社する以前から理念の内容表現にコミットしていた、および入社後上司から理念を言い伝えられたという語りは、いずれの管理者からも出なかった。¹⁷ 誤解なきよう付け足すと、理念について、全管理者は入社以前から認知しているし、肯定的に受け止めてもいるが、¹⁸ ローランドのような強い共感とは、語りからは確認できなかった。また、別の管理者は言い伝えることに疑問さえ投げかけた。

私は言葉で伝えるというのは非常に苦手なところもありますし、言葉でそれが伝わるのかなあと。人間って、自分が動いてみて初めて感じるのですが、本当に感じるということだと思えますよ。なるべく部下にチャンスを与える、やりたいと思ったときにそのプロジェクトをやらせてみる。ここら辺を心がけています。

これは、それだけ「行動」することの重要性が語られたと解釈できる。このように、「おもしろおかしく」は仕事を通して体得していくものであるというのが、全管理者の共通した見解である。その理由を管理者は、理念の内容が理解しづらいことと、「おもしろおかしく」という感覚が個人の感じ方によるものだからと説明する。大切なことは、オープンエンドフェア、チャレンジスピリットの精神に乗っ取り、本人が思い込んでいるキャパシティを外して、実力より大きなものにチャレンジさせるというやり方である。その必要性が、「修羅場を経験する」「自発性」「自己責任」などの言葉を交えながら、三人三様に語られた。

また、管理者自身も、そのような仕事の与え方をされてきたという。上司から受けたやり方を受け継いでいく。このあたりは、ローランドとも重なり合う。

別の管理者が「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」といっていることからもうかがえるように、事例を見ると、(A)の経験では真の意味は理解されていないが、その後(B)の経験を経て、理念が腑に落ちている。(B)の状態を振り返り、管理者は「理念のもつ本当の意味がわかる経験」と表現した。このように、理念の意味を理解するまでの行動には、段階性が

17 補足すると、筆者が2012年に実施した堀場製作所の一般従業員のインタビュー調査から、研修会など公の場で、経営者や上司が理念について語っていることは確認されている。ただ、現場において、上司から「理念とは何か」というような言い伝えはないとのことである。部下である一般従業員もそれを望んでおらず、行動で示してくれることが理念的であるという意見が出ている。

18 入社前の理念の内容表現への感想は、「変わっている」「おもしろそう」「ちょっと惹かれた」というように、肯定的にとらえられていることは確認できたが、ローランドのように、自身の価値観と重ね合わせて共感したという発言は出なかった。

あることが確認できる結果となった。

VIII 発見事実の要約と考察

以上より、仮説1, 2ともに支持される結果となった。得られた発見事実を要約しながら考察する。

①理念の内容表現は「理念浸透プロセスの順序」に影響を与える。

理念の内容表現が具体的な場合は、「理解→行動」というプロセスをとることが明らかになった。特にローランドの事例では、まず理念に対する強い共感を全管理者が持っていたことが特徴的であるが、それは個人の価値観と重なり合ったことに起因している。つまり、理念が「組織アイデンティティだけでなく、個人アイデンティティにおいても重要な位置」(高尾・王2012)を早い段階で占めたことで、積極的に理念の内容を理解しようとする行為に、つながっていったと考えられる。

一般的にそこまで強い共感がないとしても、理念の内容が具体的であれば、文言を理解しやすい、それに即した具体例を見つけやすい、疑問が出やすく答えやすい、自分の言葉で表現しやすく長期に渡って理念を言い伝えていくことを可能にする等¹⁹、上司、部下、どちらの視点に立っても、頭での理解が進みやすい土壌にあると考えられる。つまり、Iserのいう「テキストの機能」から、「読者の理解行為」に段階的に移行しやすいのである。

それに対し、理念の内容表現が抽象的な場合は、既有知識だけで、そこに記された文言を簡単に読み解いていくことはできず、行動することでその意味を理解していく、「行動→理解」のプロセスをとることがわかった。もちろん一度の行動で理解に結びつくわけではない。肝心なのは本人が意義を感じられる経験をした後に、理念が腑に落ちるといふ点である²⁰。行動→理解のプロセスをとる場合は、理念に対する共感¹⁹は、理念が十分に理解できた後に強まるように感じられた。

②理念の内容表現は、「理念浸透の方法・施策」に影響を与える。

ローランドの管理者が、各人それぞれの部下に対する理念浸透方法を語ったことと、掘場製作所のチャンスを与えることが力説されたことは対照的であった。これは理念の内容が具体的であれば、現実の状況に理念を当てはめやすく、それを反映させた、こまやかな浸透方法や施策を打ってでやすいからと考えられる。それに対し、抽象的な場合は、理念の内容に沿った直接的な方法をとることはむずかしく、間接的な方法や施策がとられるのだろう。

19 以上はローランドの管理者の語り元となっている。

20 詳細の事例・分析は、田中(2011)を参照されたい。

また、両者とも、理念浸透において上司から受けた対応を継承していることを、全管理者が語ったことは、リーダーシップや組織文化が、人材育成に影響を及ぼすことを再認識させられる結果であった。

IX インプリケーション

本稿は実践的に次のような含意をもつ。まず、理念を浸透させようとするなら、もう一度自社の理念の内容表現を見つめ直すことが必要である。たとえば、理念に関する研修や勉強会にしても、理念の内容が具体的であれば、入社間もない頃から段階的に実施することで、理念の理解が進む可能性が高いが、理念が抽象的であれば、ある程度の経験を積んだ成員を対象に実施するほうが効果的である。つまり、理念の内容次第でとるべき施策やタイミングは変わってくる。自社の理念の特徴のなかに、理念を浸透させる答えがあることを忘れてはならない。

2つめに、理念の内容もさることながら、それが「いかに表現されているか」も重要である。理念の内容そのものは、組織の価値観や行動指針として成員に認識されていくが、それを進んで受け入れようと思えるかは、表現に左右される部分があると推察できる。たとえば「おもしろおかしく」などは、その最たる例であろう。「理念も変わっているけれど、働いている人も変わっている」という言葉からもわかるように、理念の表現がもつ特異性、ひいてはそれに導かれる人材の特異性に、誇らしさや優越感を感じさせる作用があるように見受けられる。その視点で考えれば、理念の表現を少し変えるだけでも、成員にとり理念が身近なものとなり、浸透度が上がる可能性があるように思う。

次に理論的含意であるが、高尾・王では、理念の内容表現に対する情緒的共感と認知的理解が行動的関与を先導することが明らかにされていた。しかし、本稿では、理念が具体的な企業はそれが指示できる結果となったが、抽象的な企業の場合は支持されなかった。

また、理念の内容に直接かかわるような言動を高めたければ、理念への認知的理解を高めることが肝要であるとする主張も、本稿においては、理念が具体的な企業では支持されたが、抽象的な企業では支持されなかった。

このように、先行研究と本稿では導出された結果が一部異なった。それが、研究手法の違いによるものなのか、理念のカテゴリズの違いによるものなのか、あるいはそれ以外の要因があるのか、特定はできないが、ここに今後の課題が横たわっている。それを最後に述べたい。

X おわりに—残された課題

本稿は、定性的調査をもとに、「理解」と「行動」を、「理念の内容表現」の視点から検討し、それが「理念浸透」にいかなる影響を及ぼすのかを検討した。とりわけ、理念の内容表現が、理念浸透プロセスの「順序」と「方法」に影響を与えることを明らかにできた点は、新たな視点の提示であり、幾分かの示唆を提供できたといえるだろう。

しかし、課題も残された。まずは、先の理論的含意で触れたように、視点を変えれば結果が変わるという現状は、この分野の研究が発展途上にあることを示しており、大きな課題が残されたといえる。特に、理念の内容表現を検討するうえで、「理念全体」をいかにカテゴライズするかは重要なポイントであろう。本稿では、それを「具体的」と「抽象的」に分類したが、これら二者が混在している「複合的」理念や、判別が難しい「中間的」理念も存在するであろうし、検討と調査の余地は十分に残されている。

ただ、理念の内容表現の多様性や階層性を考慮すれば、厳密にカテゴライズすることは、きわめて難しいことも事実である。無理のない尺度開発を行うためには、組織文化の存在を視野に入れることも肝要かもしれない。理念の内容と文化を組み合わせた形でカテゴライズすることができれば、現実的かつ説得力のある議論になるのではないか。

2点目は、2社の管理者の語りからは、所属部門による理念の理解度や、浸透プロセスの違いは浮かび上がらなかった。これは、事例企業の理念が、いずれの部門に所属していても、自分の仕事や価値観に照らし合わせやすい内容になっているからと考えられる。しかしすべての企業が、2社のような表現をとっているわけではない。近年、理念のなかで、顧客志向を謳った企業は多いが、顧客と直接接触しない部門でも、はたしてその意味がすんなり理解できるかは疑問である。理念の内容次第では、所属部門によって浸透プロセスが変わる可能性がある。今後はそのような企業を対象に調査を実施し、そこから導出された結果と、今回の結果を照らし合わせながら、より立体的な議論を構築していくことも課題である。

主要参考文献

- 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)。
- Iser, W. (1976) *Der Akt des Lesens: Theorie ästhetischer Wirkung*, München: W. Fink. (饗田収訳 (2005)『行為としての読書—美的作用の理論』岩波書店)。
- 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）。
- 尼ヶ崎彬（1990）『ことばと身体』勁草書房。
- 飛田努（2010）「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析－2000年代における日本の経営を考察する手掛かりとして」『立命館経営学』第48巻第5号，61-78ページ。
- 生田久美子（1987）『「わざ」から知る』（認知科学選書14）東京大学出版会。
- 生田久美子・北村勝朗編著（2011）『わざ言語－感覚の共有を通しての「学び」へ』慶應義塾大学出版会。
- 井上富雄（1983）「欧米企業社是・社訓の特徴」『経営者』第37巻第3号，42-47ページ。
- 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.2，80-90ページ。
- 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.2，29-39ページ。
- 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，27-52ページ。
- 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，93-121ページ。
- 北居明・田中雅子（2006）「理念の浸透方法及び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』1-20ページ。
- 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.2，49-58ページ。
- 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，113-124ページ。
- 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，183-203ページ。
- 水谷内徹也・村上徹編著（1993）『現代企業の新展開－理念・戦略・組織』高文堂。
- 橋崎賢吾（2010）「経営理念の内容と業績との関係についての考察－中小企業の事例による検証から」『大阪府立大学経済研究』第56巻第4号，89-108ページ。
- 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，37-55ページ。
- 野村千佳子（1999）「90年代における日本企業の経営理念の状況－環境の変化と経営理念の見直しと変更」『早稲田商学』第380号，47-73ページ。
- 奥村真一（1994）『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介編著（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.1，57-66ページ。
- 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，158-161ページ。
- 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.4，52-66ページ。
- 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，101-111ページ。
- 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，45-53ページ。
- 田中雅子（2012）「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」『経営哲学論集』第9巻第1号，21-31ページ。
- 辻村敬三（2009）『物語を読む力を育てる学習指導論－もう一つの“読解力”を拓く』溪水社。

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, 17-20 ページ。

横川雅人 (2010) 「現代日本企業の経営理念-経営理念の上場企業実態調査を踏まえて」『産研論集』 第37号, 125-137 ページ。