

個人における経営理念浸透プロセスの解明

— 経営者・役員・管理者・若手へのインタビュー調査を総合して —

帝塚山大学 田中 雅子

【要旨】

経営理念の浸透に関する研究は、定量的研究を中心に進展し、最近ではミクロな視点から浸透プロセスに焦点があてられるようになってきた。また、そのようななか、多くの研究者が理念浸透を「ダイナミックなプロセス」ととらえていることもわかってきた。その命題を追求しようとする際、定量的アプローチでは、現場のリアリティに接近しながら、新たな発見事実や視点を導出することはむずかしい。ここに定性的調査の必要性が浮かび上がる。

このような問題意識の元、本稿は理念浸透プロセスを初めて検討した金井・松岡・藤本（1997）の3つのモデル（「強い文化」「観察学習」「意味生成」）を理念型ととらえ、その後この理論を前進させるべく、管理者の調査から新たな視角を提示することを試みた田中（2012）の発見事実を、それに照らし合わせることで追求すべき課題を抽出した。そして、10年来、複数企業に対して実施してきたインタビュー調査を元に、総合的かつ体系的に個人の理念浸透プロセスを検討し、現場を反映したモデル構築を行うことを目的とした。

その結果、①若手のときは、観察、相互作用、経験が等しく重要であるが、とりわけそれらのなかに、意味とシンボルの適合を見出すことができるかが理念の理解の鍵を握っていること、②管理者になると、転機となる経験とその学びを中心に理念の理解が深化すること、③役員では経営者との議論、観察が理念の理解を定着化させること、④経営者になっても創業者（会長）との相互作用や観察が意味をもち、公に理念について語り、マネジメントを行うなか、経営者と理念が少しずつ一体化していくことを、導出することができた。

【キーワード】

経営理念浸透プロセス、定性的調査、ダイナミズム、3つのモデル、総合的・体系的考察、モデル構築

1. はじめに

経営理念（以下、理念）の浸透に関する研究は、定量的研究を中心に進展し、最近ではミクロな視点から浸透プロセスに焦点があてられるようになってきた。定量的調査は、客観性や一般化を図る点において説得力の高いアプローチである。しかし、多くの研究者が理念浸透を「ダイナミックなプロセス」ととらえており、その命題を追求しようとする際、定量的アプローチでは、現場のリアリティを再現しながら、理念浸透の複雑かつ動的なメカニズムに接近することはむずかしい。

そこで本稿は、10年来、複数企業に対して横断的に実施してきた経営者・役員・管理者・若手へのインタビュー調査を総合して分析するなかで、この問題意識に応えようと考えた。目的は、個人における理念浸透プロセスを総合的・体系的に検討し、現場を反映したモデル構築を行うことである。

なお、議論を進めるにあたって、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. 今までの経営理念浸透研究と不足点

「経営理念の浸透」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、彼らによって展開されることはないまま、今に至っている。

その後、理念浸透研究は定量的研究が主流となっていく。それはマクロ、ミクロ、および両者を統合しようとする視点からのものに大別できる。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)では、組織体を主体に、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きた。ここでは、制度やマネジメント、施策が理念に沿ったものであるかが肝要であり、個人が理念をどのように受け止めるのかやプロセスが、問題にされることはなかった(北居・田中2006、高2010、高尾・王2011、2012)。それは、ある浸透方法が成員全員に対して、一律に影響を及ぼすというプロセスを暗黙に仮定していた(北居・田中2006)からかもしれない。

このような問題意識を反映して、理念浸透研究は成員に焦点をあてたミクロ(北居・田中2006、高2010、高尾・王2011)、あるいは統合的な研究(北居・田中2009、高尾・王2012)へと舵を切る。ここでは成員の能動性や主体性を中心に、理念浸透における個人間の差異が認められた。ミクロレベルの議論では、どのような要因や方法が浸透に影響を及ぼすのか等が、統合的研究では組織的な要素や理論を取り扱いながら、理念浸透が3次元から把握できること等が明らかにされてきた。

先行研究により理念浸透研究は確実に前進をしてきた。ただ、実証研究において、定量的、定性的アプローチは車輪の両輪とも言えるもののはずであるが、前者に偏っていることは否めない。大量のサンプルから定型的なデータを導出し、数量的に事実を把握する定量的調査は、客観性や一般化を図る点において説得力の高いアプローチである。とりわけ仮説を検証する際には、その優位性を発揮するだろう。

しかし、そもそも理念浸透とは何か。定量的、定性的研究を問わず、それらに向き合った多くの研究者がとっている共通した見解は、「ダイナミックなプロセス」(北居1999、田中2009、2012、2013、住原・三井・渡邊2009、高尾・王2011、2012、三井2013)であるというものである。つまり、それは能動的な解釈のプロセスであり(北居1999)、経験や相互作用が重要な役割を果たし(金井1989、北居1999、田中2011、2012、2014)、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(北居1999、住原・三井・渡邊2009、三井2013、田中2014)なのである。これらの見解は、理念浸透を検討する際のヒントを提供してくれる。それは個人の視点から検討することと、その複雑で曖昧なブ

プロセスを解明することの必要性である。

その際、定量的アプローチでは、現場のリアリティを反映させた、働く人々から見ても「腑に落ちる」現実りに迫ることはむずかしい。また、既存の理論やモデルのバイアスを受けずに、先行研究では触れられることのなかった発見事実を導出することも困難である。ここに、定性的調査を元に、「ダイナミックなプロセス」を検討することの可能性を見いだせる。

既存の研究には定性的調査から「ダイナミックなプロセス」を検討しようとしたものもある。限られてはいるが、たとえば田中（2011、2012、2013、2014）を挙げることができる。そこでは管理者や若手へのインタビュー調査から、彼らが理念を理解するプロセスが検討されている。しかし、それらは限定的である。

このような問題意識の元、本稿は定性的調査を元に、個人が質的にどのように変化すれば理念浸透が進むのか、また、それがどのような文脈・背景の元に、その後いかに継承されていくのかといった、理念が浸透していくダイナミズムを、包括して体系的に検討することを目的にしたいと考えた。

3. 追求すべき課題

調査の分析を行う前に、先行研究の不足点と明らかにすべき検討課題を提示する必要がある。その際、金井・松岡・藤本（1997）の3つのモデルを理念型ととらえたい。理由は、定性的調査を元に理念浸透プロセスを初めて検討した研究であるということと、その後、この理論を前進させるべく、管理者の調査から新たな視角を提示することを試みた田中（2012）の分析結果から、理念浸透プロセスは3つのモデルにほぼ集約される結果となったことが明らかにされており、フレームワークとして妥当であると考えられるからである²⁾。

先にも述べたとおり、定性的調査による理念浸透研究は限られている³⁾。とりわけ、「個人の理念浸透プロセス」となると、この二者にほぼ限定されると言ってもいいだろう⁴⁾。そこで、金井らの研究に田中の結果を照らし合わせ、不足点を洗い出すこととする。

① 強い文化モデル

このモデルでは、理念を組織に植え付ける創業者やトップの役割が明らかにされてきたものの、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（松岡 1997）ことが指摘されてきた。それを受け、田中（2012）では、経営者の影響力が管理者には顕著に機能することが明らかにされた。しかし、これだけではトップのリーダーシップの有効性を断片的にしかとらえることができない。このモデルは、対象により効果に強弱が出るとしても、各層に対して、経営者行動の何が、どの程度意義をもつのかを検討する必要がある。

② 観察学習モデル

上司や先輩を観察することで原理原則を学ぶとする、このモデルでは、暗黙のうちに若手を対象としていることや、成員を未熟な存在ととらえていることが指摘（田中 2012）されている。換言すれば、観察者の年齢・立場・状況を拡大し、観察者を主体とした視点を取り込むことの必要性である。田中はその理由を、「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」と説明する。もしそうであるならば、上層

部においても観察学習が起こるはずである。それは一体、誰をモデルに、どのような状況で起こるのだろうか。また、模範的でないモデルに遭遇した場合、観察者はそれとどのように向き合うのだろうか。

③ 意味生成モデル

金井らでは、相互作用や議論をするなかで理念が腑に落ちるというこのモデルが、現実の微妙さに最も適合していると主張された。しかし、田中(2011、2012)の管理者の調査からは、議論よりも、経験をする中で意味づけがなされることが明らかにされた。と同時に、田中(2012)は在籍年数により意味生成を引き起こす要素が変わる可能性(若手の頃は経験が重要であるのに対し、在籍年数が上がるにつれ議論が意味をもつ)を指摘している。この仮説の検証を行うと同時に、各層における議論の有効性をあらためて検討する必要がある。

これらを総合して検討することで、個人における理念浸透の複雑さや曖昧さにメスを入れ、それをモデル構築へとつなげるべく事例研究を行う。

4. 事例研究 — 調査対象企業の選択と調査の概要

インタビュー調査は、2004年から2013年までの10年間に、経営者、役員、管理者、若手を対象に実施した。2004年当初は、先行研究や本稿の理念の定義に基づき、①理念を明確に言語化して公表していること、②理念浸透が進んでいると公言されている企業であること⁵⁾、③企業業績が過去5年間順調であること⁶⁾を一次的な選択基準とし、さらに個別企業を選択する際は、業種、規模、創業年度、収益率、オーナー経営者・サラリーマン経営者の別を二次的な基準⁷⁾に、計6社の経営者を対象とした。また、管理者・若手の場合も同様に、職務内容の異なる別部門の成員であること、性別、勤続年数、年齢というように、偏りが出ないことに留意した⁸⁾。ただし、人選は調査の目的に基づき、当該企業によって行われた(表1参照)。

経営者への調査後は、管理者→若手というようにインタビューを進めていったが、途中で理念が浸透していると分析できなくなった企業は、その段階で調査から省くという手順を踏んだ⁹⁾。その結果、10年間、継続して各層に理念が浸透し続けていると分析できる企業が2社残った。1社は堀場製作所、もう1社はローランドである。ただローランドは、東日本大震災の影響を受け、2011年以降、インタビューを中断せざるを得なくなるという事態に見舞われた。そのため、若手への調査は実現していない。しかし、それまでのデータ(経営者と管理者)が有効であることから、2社を検討対象とした。また、両社の各層の語りからは、理念の内容表現や業種等に影響を受けない共通項が多く見いだせ、企業間を超えた類似性が存在することが分析できたため、同じ俎上で論じることの問題がないと考えた。

一言断っておきたいのは、役員は当初、調査の対象ではなかったという点である。ところが、別件で実施した堀場製作所の役員への調査から、3つのモデルに関する新たな発見事実(経営者、管理者、若手からは導出できなかったこと)が見出せたため、それらも急きょ分析対象とした。

インタビューは半構造化面接法を用い、1対1の対面形式で、60分～180分の間で行った。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。分析は、Glaser & Strauss (1967) によるグラウンデッド・セオリー・アプローチを参考にしている。

堀場製作所の理念は「おもしろおかしく」、ローランドは「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」である。

表1 インタビュー企業とインタビューイの内訳

職 階	堀場製作所	ローランド
経営者	2	2
役員	3	—
管理者	3	4
若手	4	—
合 計	12	6
総合計	18	

5. 結果と分析

5.1 就活時の理念浸透

当該企業の理念に対し、就職活動時に認知あるいは共感していたことが全インタビューイから語られた。「入社前から理念が腑に落ちていた」と語るインタビューイも多く、理念浸透の素地を作るうえでも、理念の文言や内容表現の重要性をまずは指摘することができる。また、就活での面接を振り返り、「おもしろおかしく」の場合は「楽しかった」、「創造・BEST、共感」の場合は「共感できた」というように、理念と重なり合う感覚が語られたことも特徴的であった。そういう意味では、理念が感じられるような面接を心がけることも、側面的ではあるが理念浸透のよりよいスタートとなるような印象がある。

5.2 若手成員の理念浸透 — 進化のプロセス

若手が理念を解釈するプロセスは3つあり、これらが統合されることで理解¹⁰⁾が進み、確信をもった行動へとつながっていくことが分析できた。

① 観察することでスムーズに進む主観的解釈

若手の頃の理念の解釈は、周囲の人々との相互作用から、その会社なりのやり方や考え方を学んでいくことが一般的である。その際、さまざまな人がいるなかで、全員の言動を等しく取り込むわけではない。若手は若手なりに、それまでの生活史から生み出してきた価値観や志向を元に理念に見出している意味があり、その意味に近い言動をとる対象を選び取り観察をし（たとえば、理念の意味を「協力的な姿勢」ととらえている成員は、部下に対して濃やかな対応をする上司を、「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仕事に取り組む他部署の上司を理念的にとらえ）、そこから理念の意味を解釈していることが明らかになった。つまり、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のである。これは主観的解釈と言えるが、意味とシンボルと

が素早く適合するため、解釈もスムーズに進む。また、それゆえにモデルに憧れや尊敬の念を抱く傾向があることもわかった。

② 理念に対する疑問を提示することで進む客観的解釈

理念に対する疑問を上司にぶつけることで、そのやりとりのなかから理念の解釈が進むケースもある。①が主観的解釈とするならば、これは客観的解釈とすることができる¹¹⁾。

よく部下から「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」っていう質問がありまして。僕も若い頃はそれすごく疑問に思ってたんですけど、そのときに教えられたのは、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、ああ、そういうことかと思いましたね。

これと同時に、当該企業のやり方や組織文化、信念を上司から聞かされ続けることも、理念の客観的な解釈を進める。また、経営者の訓話も理念の解釈を進める一助となっているようであるが、それは瞬発的なものであり、日常的に接触する上司や先輩の影響力のほうが大きいことも分析できた。また、この疑問の提示というプロセスは、理念の内容表現が具体的な企業の場合にのみ見られた¹²⁾。

③ 経験や相互作用を経るなかで進む客観的解釈と理解

①②は、ともに頭での解釈に留まっており、それがすぐさま行動に結びつくわけではない。換言すれば、理念の解釈の程度が浅いと言える。行動に反映できるようになるためには、理念の下位概念である部門や職務ミッションへの解釈が進まなければならない。しかし、それは若手が理想とする働き方との間にギャップが生じやすいため、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。それらのなかに、本人が理念に見出している意味を見ることができれば、それは自己調整プロセスにも一役買い¹³⁾、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、組織に沿った客観的解釈を進ませる。そのため、在籍年数を経るとともに、部門・職務ミッションの解釈は進んでいく。

そして、これら3つのプロセス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。ここで、きわめて肝要なことは、①～③のなかに、本人が理念に見出した意味を、シンボルとして見たり経験することができるかである。

また、入社歴の浅い成員の場合、①②を頼りに行動に移すことになる。その際、周囲の期待や支援（フィードバックやアドバイス、協力等）、上司の後ろ姿を見ることで、若手は気づきや勇気をもらい、それが行動に結びつくこともわかった¹⁴⁾。

5. 3 管理者の理念浸透 — 深化のプロセス

管理者の場合、理念の理解が深化していくプロセスは3つに大別できると考えられる。

① 転機となる経験

理念の理解が深化していくプロセスにおいて避けて通れない道がある。それは、ある種、痛みを伴うような「転機となる経験」である。語られたのは、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）というものであり、その語りからは葛藤したり挑んだりする姿が浮かび上がる。たとえば、入社6年目の頃、グループリーダーになったものの、上司を頼ることができず窮地に立たされた経験を語った管理者がいた。管理者はそのときを振り返り「ガラガラと崩れそうになった」と言い、「間違ってもいいから前向きに動くこと」を学んだと言う。

興味深いのは、転機となる経験の直後に理念の理解が進むわけではないということである。むしろこのときは、「乗り越えた感」のような感触が先に出るようである。その後、彼らはまた別の経験をする。それは、仕事で悩んだり、達成感のある仕事を行ったり、リーダーになって部下を指導するようになるというものであるが、これらの経験を通して、理念が腑に落ちていくのである（図1ABC参照）。

② 部下対応

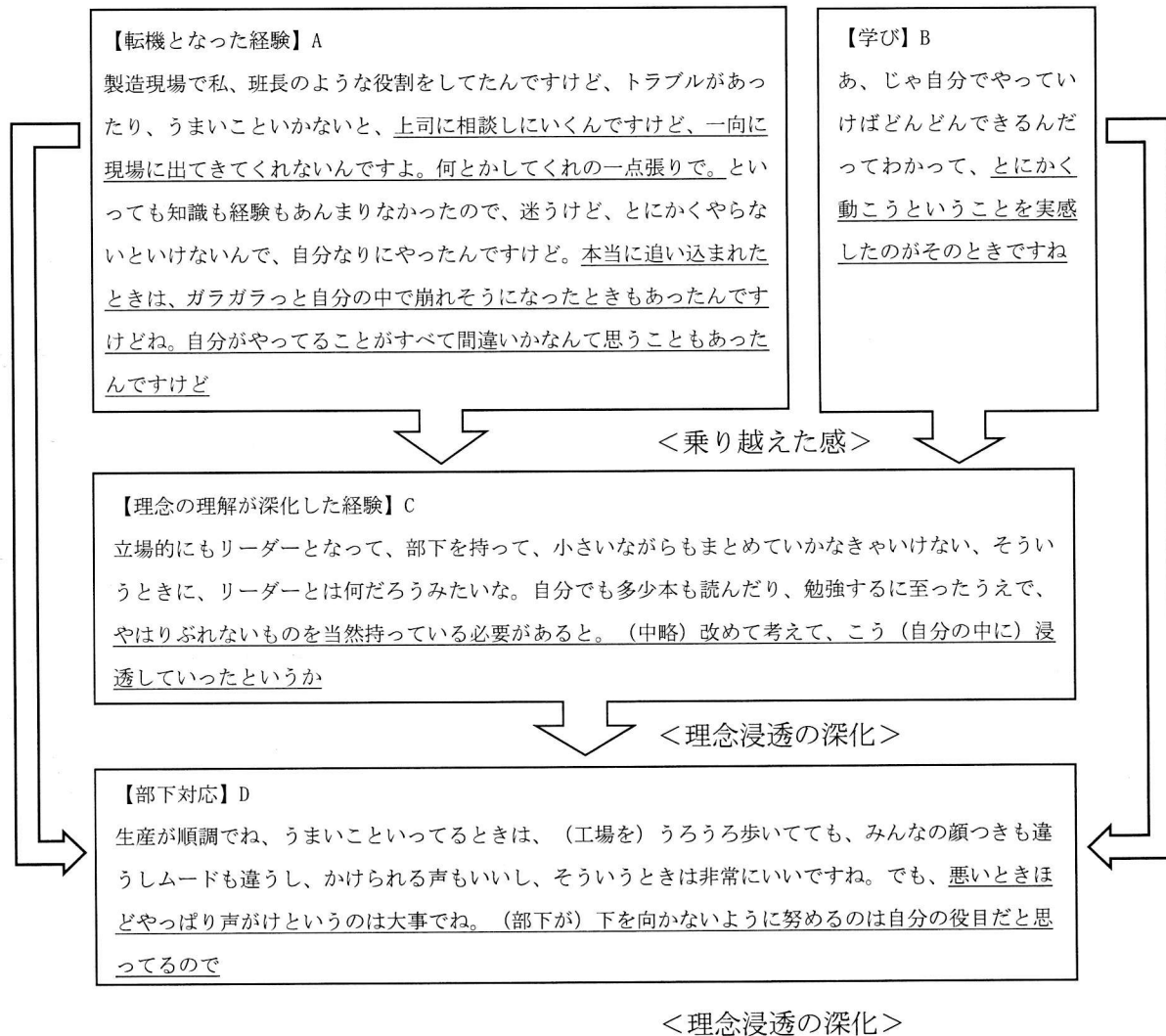
部下対応は理念の理解を深化させると考えられる。それは、a 経験から導出されたもの、b 組織文化の影響を受けたもの、c 本人が若手の頃に上司から受けた対応を受け継いでいるもの¹⁵⁾が元になるからである。

まず a であるが、先述した管理者の事例を元に説明しよう。管理者は「部下が下を向かないように努めるのが自分の役目」と語り、現場を毎日巡回し、声がけすることを旨としていると言う。それは、「上司が一向に現場に出てきてくれず」「ガラガラと崩れそうになった」経験や、「動けば乗り越えられる」という学びが、「部下が下を向かない」ようにしようという意識を生み、「悪いときほど（現場に足を運び）声がけしよう」とする行動に結びついていると考えられる（図1AからD、BからDへの矢印参照）。つまり、転機となる経験・学びと部下対応との間に相関性があるのである。ただ、ここで主張したいことは、これだけに留まらない。

管理者は、声がけの一環として、「ローランドで働いてよかった、ローランドにいてよかった、そういう企業になる必要があるというのが『共感』ということですよ」と頻繁に、理念の説明をすると語った。このような現場での説明や対応は、管理者にとって、あらためて働く意味を考えることを促し、それが理念の理解を深化させると考えられる。もしかすると管理者は、過去を振り返り、リーダーシップを発揮する際に、「共感」しあえる関係を構築することがいかに大切か、それを声がけを通して、自分に言い聞かせているのかもしれない。

また b であるが、次の事例は「他社比較をしない」という組織文化を元に、部下に理念を伝えようとする語りである。

図1 管理者の転機となった経験と学び、部下対応



比較広告ってあるじゃないですか。ああいうのは絶対やらないです。売り出したときに競合が当然あるわけですけど、どこが勝っているとか、そういう比較はタブーになっていますね。そこがやっぱり「BIGGEST より BEST」なんですね。問い合わせ窓口でも、若い連中が、お客さんから「A社と比べてどうですか」という質問を受けるわけですよ。最初のころは「質問を受けたんですけど」とって来るんですが、「詳しくわかりませんので、比較して申し上げることはできません。当社のメリットはこうですから」と、自分の製品の特長だけを説明しなさいというふうには言ってますね。(中略)今のメンバーは、私が1回そういう話をしたから、他社比較はしないですよ。新人が来ても、その連中が同じシーンに出くわすときに絶対来るんですよ。そしたらそこでまた伝わるんじゃないかなと思うんですよ。その積み重ねのような気がします。

この語りから、部下が組織文化を介して理念を理解したことはもちろん、管理者の理念の理解も、先ほどと同様、語るという作業を通して深化していると考えられる。

管理者が理念浸透のために部下に対してとっている方法は、先行研究が主張したとおり、a コミュニケーション・言い伝え（野中 1983、野中・竹内 1996、金井 1997）、b 仕組みづくり（金井 2007）の 2 つに集約できた。b は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ということ¹⁶⁾と、チャンスを与えたり支援することに分類できるが、先にも述べた若手の行動を誘発する要素である、上司や周囲からの期待や支援、後ろ姿を見せることの必要性と、これらの理念浸透方法は重なり合い、有効性の裏付けがとれる結果となった。

③ 観察学習

管理者の場合、経営者を観察することにより理念の理解が進むことが特徴である。

（社長は）会社に対する愛情もあるし、従業員に対する愛情もあるし、製品に対する愛情というか、本当にこの人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。

この語りの大きな特徴は、管理者が経営者の言動に強い共感を覚えているだけでなく、「乗り移った」ような言動をとっていることを、本人が好ましく思っていることが見受けられるところにある。これは他の管理者にも見られた特徴である。このことは「観察学習」だけでなく、「強い文化」が管理者に対して有効であることを物語っている。また、次のような観察学習があることも明らかになった。

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。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。

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。このように、経験が蓄積され、理念の意味を理解している管理者の観察学習は、「意図しないモデル」から「見て瞬時に悟る」という形をとる場合がある。これは若手には見られない観察学習の形であった。

以上をまとめると、管理者の理念の理解は、ひと山乗り越える経験を柱に深化すると言える。もちろん、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。ただいづれにせよ、個人の能力やものの考え方が向上するような出来事が敷

石となって、その後の経験に揺さぶりをかけ、理念の理解が深化していくのである¹⁷⁾。また、その後、経験や組織文化を踏まえた部下対応や、経営者の観察を通して、さらに理念の理解が深まっていくと考えられる¹⁸⁾。

5. 4 役員の理念浸透 — 定着化のプロセス

役員の調査から、金井らが主張した、議論に関する語りが初めて登場する。

(経営者は) 会議とかではもう毅然とした態度で、言うべきことは言いますよね。厳しくガンガン言うんだけど、その後で、きっちりフォローをしているようなところは。(中略) 飲みながらでも「ああ、さっきの話はな」みたいな話でこう来ると、真意が伝わるといふか (A)。

経営者も、やっぱり社会のために、人のためにならへんかったら、結局長続きせえへんしと。いっときの金儲けなんてというふうな、そういう非常に善意的なポリシーもありますから。そやから間違っていない、ついていけるというのはありますね(B)。

(A) は、経営者とフォーマルな場面だけでなく、インフォーマルな場面においても議論が交わされている語りである。役員は経営者との会議や議論を「マネジメントスクール」という表現をとっており、それらを通して、経営者に敬意を払ったり、マネジメントの在り方を肌で感じているようである。それがわかるのが (B) の語りである。ここに議論の有効性が確認できる。また、次の語りからは、強い文化と観察学習の有効性が認められる。

一部分を任されたときは、(経営者のように) やっぱりそうしたらええんかみたいな。で、やったんでしょね、恐らく。今になって思うと。ごく最近気がついたんですけど、やったことは結局、同じことやったん違うかなと。

管理者の観察学習は経営者への憧れの視点を伴っていたが、役員のそれは、経営者の言動がより現実味を帯び、冷静に全体像を把握しているように見受けられる。それは、観察・強い文化に「議論」が加わるからだろう。つまり、3つのモデルが循環することで、より客観的かつ体系的に理念をとらえることができるようになり、理念浸透が定着化していくと考えられる。役員の理念浸透とは、経営者にアイデンティファイされていくプロセスと換言できるような気もする。

金井・松岡・藤本 (1997) が最も有望視した、議論から意味づけがなされるとする「意味生成」は、若手や管理者を対象としている感があったが、本調査からは、若手や管理者からそれにまつわる語りは、ほとんど出なかった。しかし、役員のインタビューから、その有効性が認められる発言が出た。それはなぜか。

金井 (1989) は、Schon (1983) が提唱した「内省的実践家」を元に、「ピア・ディスカッションモデル」を展開した。Schon が対象としたのは、プロフェッショナルである。しかし、日本企業の成員は一般的にはジェネラリストであり、Schon がいう状況と実践の

なかから知を生成・探求していく内省的実践家になるためには、振り返ることができるだけの積み重ねた経験と学び、自信が必要となるように感じる。つまり、若手や管理者のように、現場のまっただ中にある状況では、その状態に至りにくい¹⁹⁾。よって、役員になるような年齢になって初めて、内省的かつ大局的に「議論」をすることができるようになるのではないか²⁰⁾。

これは田中（2012）が、センスメイキング（Weick 1995）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、コミットか操作という形がとられる」という主張を元に、意味生成を生み出す要因が年齢と共に経験から議論へとシフトするとした仮説を裏付ける結果になった。

5. 5 経営者の理念浸透 — 一体化のプロセス

経営者ともなれば、理念がすっかり自分のものになっているイメージがある。しかし、興味深いのは、「観察学習」と「強い文化」が、この段階でも活着しているという点である。

私、社長になったときが平取から社長だったもので、全然その辺経験なかったんですよ。そのとき創業者の梯のところに行ったときに、急に社長らしい社長ってできないんだよと、だから安心しなさいと。社長というのはあなたがこれからつくっていったらいいと。それまで僕がある程度いろんな意味でバックアップしてあげるからということ。

梯の話というのは、今、若い人が聞いても感動すると思うんですよ。だから、私もコピーはしませんけども、そういうのを横で聞いてて、やっぱりローランドの文化はここだというのはわかりますでしょう。

これは 50 歳の若き年齢で、経営トップになった社長が、当時を振り返っての語りである。つまり、トップになっても「観察学習」が続き、「強い文化」が機能しているのである。とりわけ、若手から経営者まで、「観察学習」の有効性を確認できたことは特筆すべきことである。では、社長の理念浸透とはどのようなものであろうか。

ある一線を越えると、もうやっぱり、ローランドらしさってなくなると思いますね。例えばモノづくりなんかでもそうなんですよ。「創造」的な製品をつくらうということで、ミュージシャンのために目立つような楽器をつくりますよね。それが演奏を妨げるようなデザインなら絶対に受け入れられないです。

それ（一線）を自分自身もしっかりと（心の）中に入れといてね、何かあったり、海外の人や外から内からいろいろ言われても、この線はこうだよとしっかりと出していく。この人はここしっかりと、ずっと同じことを言っているんだみたいな。そういう姿勢を、営業の人とか会社の人が見てくれてたらいいかなと思います。一緒に横におって、ああ、そうなんだということ。

ローランドでは、顧客に負担を強いなモノづくりをするという組織文化があり、理念である「創造」も、文化と整合性がとれていなければ、もはや当該企業ではなくなる経

営者は考えている。そのため経営者は、「一線を越えない」「創造・BEST・共感」を理念ととらえている。

これらの語りは脈々と受け継がれてきた組織文化を元に、事業展開はもちろんのこと、文化から導出される理念の意味を、自分自身のマネジメントの指針にもしようとしている、さらにはその姿勢を「観察学習」してほしいと願っているものである。この語りから、経営者が日々の経営管理を通して、理念と一体化していくプロセスが垣間見える。

また、社長がとっている理念浸透方法として、下層のメールから本人の状態を読み取り返事を返す、一般会員だけを招待して誕生会を実施する、部門単位で集まってもらい質疑応答をするということ等が語られ、管理者と同様、コミュニケーションと仕組みづくりが行われていることが確認できる結果となった。このように経営者が下層の「話を聞いてやろうとする」姿勢は、ボトムアップ型の経営を進める日本人特有の理念浸透方法であるように感じられる。そのきめ細やかさがあるからこそ、「観察学習」の有効性が、各層にわたって確認できるのかもしれない。

6. 発見事実の要約と考察

3つのモデルに沿いながら、それぞれの分析結果をまとめつつ、若干の考察を加える。

① 強い文化モデル

強い文化モデルは対象により効果の強弱はあるが、役員、管理者にはきわめて有効である。特に管理者の場合、経営者が乗り移ったような言動をとり、それを本人が好ましく思っているところに特徴がある。このことから経営者の影響は、管理者に一番強く表れるように見受けられる。役員と比べた場合、経営者との距離があることと、理念を理解する予習の域が多いからかもしれない。また、若手にも経営者の訓話や接触はシンボルとして影響を及ぼすが、それは瞬発的なものである。ただ、経営者が末端層に至るまで濃やかな気配りをするところは、日本企業特有の理念浸透施策とすることができる。そういう意味においては、「強い文化」というより「濃やかな文化」と言うほうが適切な気もする²¹⁾。

表2 各層における「強い文化モデル」の効果

職階	経営者の効果
役員	強い効果が認められる。経営者と一部一体化することにより理念の定着化に功を奏す
管理者	強い効果が認められる。乗り移ったような言動を好んでとるところが特徴的。理念の深化に一役買う
若手	シンボルとなる。ただし、瞬発力はあるが継続性はない

② 観察学習モデル

本調査では、経営者から若手に至るまで、「観察学習」が行われていることが明らかになり、これが最も有望なモデルと言える結果となった。それは、島国で同じ日本語を遣い、察しの文化をもった日本人気質から来ているものと考えられる。議論するより「見て学ぶ」のである。また、金井らでは、モデルが必ずしも理想的な言動をとるとは限らないことが懸念されていたが、それさえも反面教師としている事例も見受けられた。つまり、モデル

となる人物に成否を委ねるだけでなく、観察者の能動性や成熟度に重きを置くことで、このモデルの有効性がより説得力をもつだろう。

表3 各層における「観察学習モデル」

職階	モデルとなる人物
経営者	創業者
役員	経営者、創業者
管理者	経営者
若手	上司、先輩

* 観察学習の効果を最も上げる相手を記している。それ以外の相手から影響を受けないという意味ではない。また、2社とも創業者は存命。

③ 意味生成モデル

意味生成を誘因するものが、年齢や立場により異なることが明らかになった。若手および管理者の場合は「経験」することが重要であるが、振り返り内省できるだけの経験が蓄積されている、また組織を見渡すことができる立場にある役員以上になると、「議論」することで意味が生まれるのである。

表4 各層における「意味生成」を誘因する要素

職階	誘因する要素
経営者	議論、観察
役員	議論、観察
管理者	経験
若手	観察、相互作用、経験（これら3つの要素がほぼ等しく重要）

* 意味生成を最も引き出すものを記している。それ以外の要素が不要という意味ではない。

7. 個人の理念浸透プロセスのモデル構築

以上を総合して、個人が理念を理解するプロセスをモデル化すると、図2のようになる。

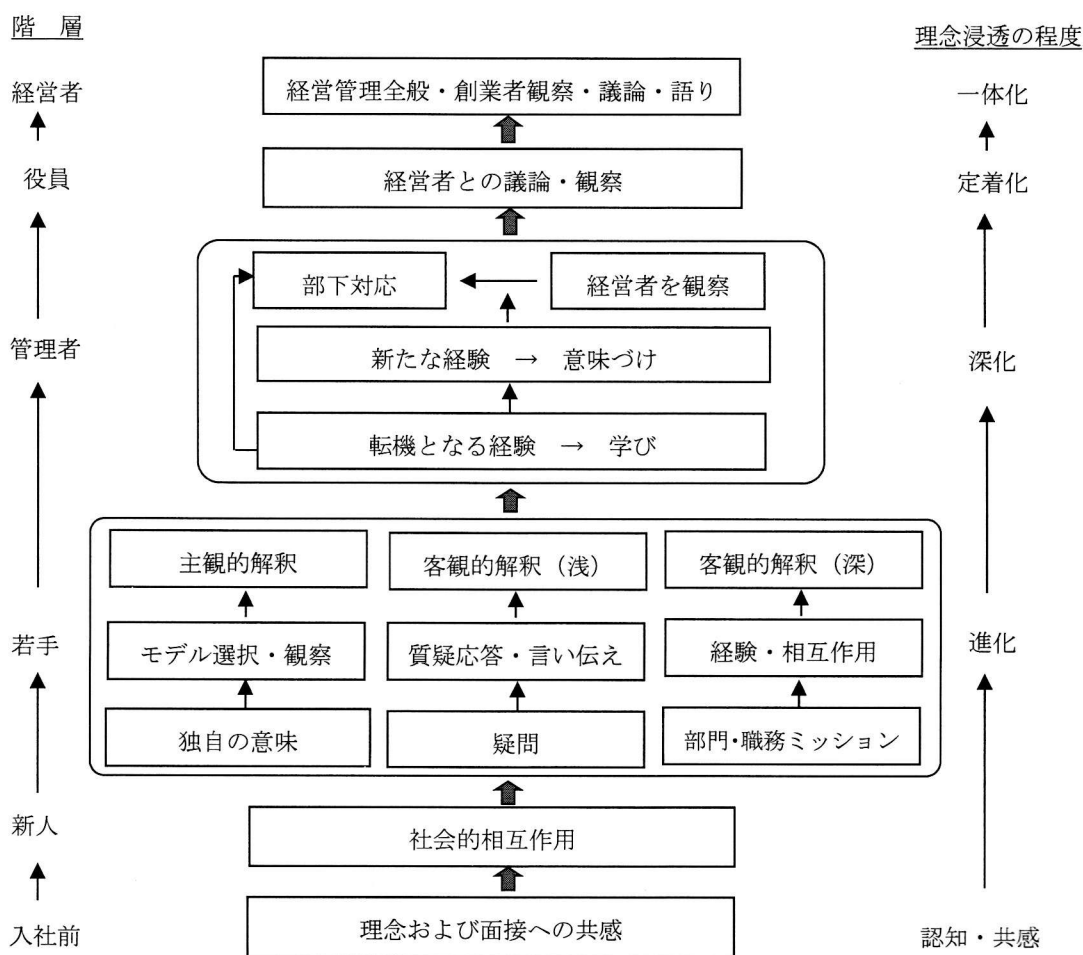
若手のときは、観察、相互作用、経験が等しく重要であるが、とりわけそれらのなかに、意味とシンボルの適合を見出すことができるかが理念の理解の鍵を握っている。管理者になると、転機となる経験とその学びを中心に理念の理解が深化し、役員では経営者との議論、観察が理念の理解を定着化させる。そして経営者になっても創業者との相互作用や観察は意味をもち、公に理念について語り、マネジメントを行うなか、経営者と理念が少しずつ一体化していく。

また、在籍年数を追うごとに、理念の意味の統一を見ることができたことを付記したい。たとえば、「おもしろおかしく」を経営者、役員、管理者は「チャレンジ・エキサイティング」「オープンアンドフェア」ととらえていたが、若手の場合は、「モチベーション」「協力的な姿勢」「努力・向上」というように、それぞれの意味を理念に見出していた。

しかし、若手のなかでも、中堅に近づき、部門・職務ミッションの解釈が進んでいると

見受けられた成員は、理念のなかに「チャレンジ・エキサイティング」を見出していた²²⁾。このことから、時間の経過とともに、統一の意味に収束されていくことがうかがえる。とするならば、若手の頃に理念に見出していた意味は、その統一の意味を達成するためのアプローチという役割を果たしているのかもしれない。

図2 個人の経営理念浸透プロセスのモデル²³⁾



8. インプリケーション

本稿は、実践的含意が2点ある。まず主張したいことは、「強い文化」「観察学習」「意味生成」のいずれのモデルであっても、その中心的役割を担うのは「人」であるということである。それは浸透を預かる「人」の重要性、それを受け止め自分のものにしようとする「人」の気概、組織の価値や経験を「人」に還元しようとする想い、「人」を大切にする文化の重要性である。つまり「人」を軸に理念浸透は進んでいくのである。これは10年来調査をし続けてきたとどりに着いた、ひとつの答えでもある。

たとえば堀場製作所では、転職をした人が、何年後かに戻ってくるケースがあると言う。このような事例は、本人はもちろんのこと、職場の人々にも、組織の度量の広さを暗黙の

うちに示すことになり、それは他者に対する温かいまなざしにもつながっているように見受けられた。制度や施策、組織構造などは理念浸透を支える要素の1つではあるが、それはあくまで補完的なものである。組織が、人が人生で一番活力のある時期を過ごす場である以上、そのステージで能力や意識、生活の向上が図れるだけでなく、それが心の拠り所となるような、人を配慮した組織を構築していくことができれば、小手先の浸透方法にはかなわないはずである。

と同時に、理念浸透を押し進める大切な要素として、理念の内容表現のよしあしがあることを忘れてはならない。2社のインタビューからは、理念の文言のよさについて多く言及された。それはわが身に置き換えやすいというものである。望まれるのはプライベートでも適用できるような内容表現である。プライベートでも噛みしめることができるような文言であれば、それは人生を貫く指針となり、理念はもっと身近なものになるのではないか。

9. 本稿の貢献と課題

本稿は、経営者から若手までのインタビュー調査を総合して、個人が理念を理解していくダイナミックなプロセスを体系的に検討した。10年間、限られた企業に深く入り込みながら、文字数にして約70万語の言葉を分析するなかで、個人の理念浸透プロセスを、再現可能なモデルとして構築したことは、今までの研究にはないものである。と同時に、この結果は実業界にもささやかながら還元できうるものと考えている。それは本稿の意義であり貢献と言えるだろう。

しかし、課題や反省も残された。1つ目は当初6社からスタートしたにもかかわらず、結果としてサンプル数が少なかった点である。10年後に2社しか残らなかったことや、天災の影響を受けたことなどは想定外であった。これはそれだけ理念浸透のむずかしさを物語っていると同時に、研究の限界でもあった。

2つ目に、「ダイナミックなプロセス」を検討しようとするならば、チーム間のダイナミズムや、インタラクティブな関係性に焦点を当てることで、課題に、より接近できたはずである。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、それらを検討することがむずかしく、厚みに欠けたことも事実である。

3つ目に、1人の人物を縦断的に追いつけたわけではないという点である。時間的制約があるとは言え、各層を複合させることで変化を検討しようとしたことは、連続性や安定性が明確にならないだけでなく、不自然とも言える。ただ、2つ目と3つ目の限界を踏まえ、現在、インタラクティブな関係性と、1人の人物を複数人、継続して調査している。

また、次の2点は、理論的含意を含んだ課題である。まず1つ目に、理念の意味について在籍年数を追うごとに、統一的意味に収束されていくという結果になったが、理念には暗黙裡に備わった意味があるのか、あるいは相互作用を経るなかで、統一的意味が生成されていくのかは、明らかにすることができなかった。「理念に正解はない」というのが、経営者の共通見解であったが、理念浸透を検討する際に、理念の意味の一義性あるいは多義性について議論することも肝要であり、今後、検討材料の1つとしたい。

2つ目に、3つのモデルを理念型ととらえて検討をしてきたが、金井らのモデルは総じ

て受動的であることを指摘したい。それは対象を若手としたからであろうが、しかしながら、本調査からは若手や管理者といった、理念浸透プロセスにおいて大きな変化を見出すことができる層で、「経験」が重要であることが明らかとなった。田中(2012)が、管理者の調査から「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」ことを主張するように、個人の理念浸透を総合的に検討するうえでは、もっと主体性や能動性に重きを置いたモデルを、新たに追加する必要がある。たとえば、本稿では、意味生成をもたらす1つの要因として、議論に対比させて、「経験」を位置づけたが、そもそも金井らでは意味生成において「経験」の必要性は主張されていない。そのため、これを独立させて新たなモデルとしてもいいように思う。

能動的モデルの必要性は、グローバル化やダイバーシティが進む昨今、外国人成員への理念浸透が課題となっている現状を考えると同様のことが言える。その際、観察学習が有効に機能するかは定かではない。今後は国内外の外国人成員への調査を進めることで、日本人成員との理念浸透を比較検討し、共通点と相違点を浮き彫りにするなかで、3つのモデルを前進させた、あるいは新たなモデルの提示を試みることも肝要である。それができれば理念浸透の議論はより多面的かつ説得力あるものになるだろう。

注

- 1) 藤本(2005)はそれを「当事者の経験との整合性」という表現をとり、長く影響力の残る命題にとつては、それが不可欠であることを主張する(藤本隆宏・高橋伸夫・新宅純二郎・阿部誠・粕谷誠(2005)『リサーチ・マインド 経営学研究法』有斐閣)。
- 2) 金井らの調査は、コープこうべの成員が対象となっているが、田中では企業の成員が対象となっている。組織の特性を超えて共通点が見出せたことを考えても、理論枠として妥当であると言える。
- 3) 田中(2006)、瀬戸(2009、2010、2013)があるが、これらは、経営者、管理者を対象に、理念をいかに浸透「させるのか」といった、組織体の視点からのものである。
- 4) その他に、松岡(1997)を挙げることができる。しかし、コープこうべの調査が元となっているため、発見事実そのものは、金井・松岡・藤本(1997)と同様である。
- 5) 参考にしたのは各種新聞や雑誌である。たとえば、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。
- 6) 理念の浸透が好業績をもたらすことが、内外の研究によって示されている(Deal and Kennedy 1982、Peters and Waterman 1982、Collins and Porras 1994、北居・松田 2004、久保・広田・宮島 2005)。
- 7) Peters & Watermanの主張に対しCarroll(1983)は、超優良企業ばかりの調査であるうえに、業種や国籍等、企業の選択基準の偏りを指摘する。それを踏まえて本調査では偏りが出ないように配慮した。
- 8) 若手の平均入社歴は4.8年、平均年齢28.5歳、格付けのある成員が4名中1名。管理者の平均入社歴は20年、平均年齢42.1歳。役員の内平均入社歴は33年、平均年齢は57歳である(すべてインタビュー調査当時)。
- 9) 分析をする際、本稿が理念浸透の判断基準としたのが、「経営理念の機能・効果」である(詳細は田中(2006))。それは、「企業内統合の原理(社内)」と「社会的適応の原理(社外)」に大別することができることから、インタビューイ全員から、この2つの機能に関する発言が出るかを注視した。「企業内統合の原理」に関する語りは次のようなものである。

【経営者】その人の持っている個性を導き出せる企業体、そういう会社でありたいし、それがおもしろおかしくの原点です。

【役員】やっぱり個性を強調するための理念だというふうには思いますので。みんなが「おもしろおかしく」と言うことによって、何か1つの偏った考え方になるということはないと思うんですね。

【管理者】自分のよさを発揮しやすいし、金太郎あめは望んでいないので、その人の個性をある程度許してくれる会社なのでね。

【若手】ちょっと語弊があるんですけど、変な人が多いというか、ユニークの意味で、おもしろい、変わっている方が多いなという印象は入ってさらに強まりました。

このように、経営者が「おもしろおかしく」の原点ととらえている「個性を導き出せる企業体」、そ

れと認識を同じくする語りが各層全員から出た。つまり組織の価値が一枚岩のように全員から語られたことから、企業内統合の原理は機能していると判断できる。

次に、「社会的適応の原理」であるが、この機能の「存在意義」「存続効果」に着目し、「社会の公器としての発言」が出るかを分析の基準にした。換言すれば、上司や部下への配慮ではなく、社会の利益を考慮に入れた発言である。

【経営者】品質問題を起こしたり、いろんな問題を起こしたときに、我々も失敗する。失敗したときにどう対処できるか。会社として同じ失敗を2回同じお客様にしない。もっと言えば安心をとらないといけない。

【役員】経営者も、やっぱり社会のために、人のためにならへんかったら、結局長続きせえへんしと。いつきの金儲けなんてというふうな、そういう非常に善意的なポリシーもありますから。そやから間違っていない、ついていけるというのはありますね。

【管理者】他社がやっているからやらなあかんこともあるんですよ。でもそのなかでも、ちょっと一味変えて我々らしきを出してそれをやるという、独自性というか、アイデンティティーがやっぱりはっきり出ていないと。「掘場らしいやり方はないんか」という、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。

【若手】開発とか営業とかサービスは、お客さんと直接触れる機会があると思うんですけど、我々の部門は設計なので、なかなかないんですね。（中略）社外から技術なりやり方と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。

以上から、2つの原理を満たしており、理念が浸透していると判断した。

- 10) 本稿では、「解釈」と「理解」の用語を使い分けている。国語辞典では、「解釈」は言葉の意味を理解すること、「理解」はわけがわかること、のみこむこと、正しく受け取ることとなっている。ここから「解釈」は頭でわかること、「理解」は頭でわかるだけでなく実際にそれができるとことという、とらえ方をしている。
- 11) 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、組織という社会的な視点を取り込んで解釈を進めることが求められるものは、「客観的解釈」という表現をとった。
- 12) 田中（2013）では、理念の内容表現が具体的な企業の場合は、理念浸透プロセスが「理解→行動」となるのに対し、抽象的な企業の場合は「行動→理解」となることが導出されている。たとえば、「おもしろおかしく」という抽象的な理念の場合、その意味について「仕事を通して実感していくしかない」というのが管理者のとらえ方であり、この事例のような質疑応答はなされていない。
- 13) Blumer（1969）は『シンボリック相互作用論』のなかで、行為を自己調整的な意味プロセスとしてとらえている。つまり、人は相互作用を通して自分の意味世界を常に編成・創造しており、行為はこの意味世界における解釈のプロセス、たとえば他者との関係のあり方や、自分のなかに生まれる新たな意味に基づくと考えられている。この主張は、若手の理念浸透を検討する際に、有益な視点をもたらしてくれる。
- 14) 若手成員の理念浸透プロセスについては、田中（2014）を参照されたい。
- 15) たとえば若手の頃、上司から理念について聞かされ続けた人は、部下に対しても理念を含んだ説明や指示をすることが語られたが、上司から行動を優先させるよう言われた人は、部下にもまず行動を起こすことを促すことが語られた。
- 16) カスタマーセンターのマネージャーが語った次のような事例。「朝礼のときに『開発に参加しよう』って言ったんです。『お客さんと話して、どこで詰まってるのか、どういうところがわかりにくいかっていう情報をみんな持つてらるだろう。それを全部言ってくれ』と。それを開発に伝えて開発者から返答をもらうっていう仕組みを作ったんです。（中略）この一言一言が製品に絡んで。で、だんだん言ったことを反映してくれる製品が出てくると『言ったら製品が変わるじゃん』っていう実感が出てくるんでこのように他部門と情報を共有しあう仕組みづくりが功を奏し、部下が積極的に仕事に取り組み、理念が伝わっていったという話が出た。
- 17) Sandberg（2000）は、コンピテンシーは個人が仕事に対して抱く意味によって形成されるとした。これに従えば、転機となる経験とその学びは、個人の仕事に対する考え方や姿勢を再構築するきっかけとなり、コンピテンシーを高める。そのような状態は、その後起こる事象に対して、意味づけや省察を引き起こしやすく、その結果、理念の理解が深化すると考えられる。
- 18) 管理者の理念浸透プロセスについての詳細は、田中（2011、2012）。
- 19) 管理者の次のような発言がそれを物語る。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。
- 20) また、梅澤（1998、2003）が、「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、理念に逆って取り組み方を探ることをしていない」ことを指摘するように、日本人気質や職場の体質もあり、議論ができる環境が整備されるような職階になる必要もあるよ

- うに思う。
- 21) 2社には共通した組織文化の特徴が複数あった。その1つに、「こだわりと融通性の相反する文化」を持つというものがある。Peters=Waterman (1982)は「エクセレント・カンパニー」の特徴の1つとして、「厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ文化」を挙げている。また、組織文化の測定手段を開発した北居 (2014)は、学習を促進する文化は、「一見矛盾する文化から構成」されていることを明らかにしている。調査対象企業や年度、目的、国籍等、違いがあるにもかかわらず、同様の発見があったことは大変興味深い。これらは理念浸透を検討する際の、ものさしを提示していると考えられる。そういう意味では、「相反する文化」のなかで、「濃やかなリーダーシップ」が発揮されていると言うほうが、よりの確である。
- 22) ただし、この成員は入社当時から、理念のなかに「チャレンジ・エキサイティング」を見出していたことが語られているため、分析の際、注意を要した。しかし、上司から「現状に満足しないで、ちゃんと世の中の最先端を知って、そこに挑戦していく」ように言われ続けたことで、その意味が確かなものになっていったという語りも出ており、収束されていくととらえても問題がないと考えた。
- 23) 図2にあるようなキャリアを歩む成員は少数であることと、「おもしろおかしく」という理念の文言の特異性から、このモデルは理想的であり、一般的なモデルとは異なる部分があることを断っておきたい。ただし、キャリアや理念の内容表現により、理念浸透の程度は変わるであろうが、「強い文化」「観察学習」「意味生成」は、それらにかかわらず、ある一定の有効性を持ち得ると考えている。

主要参考文献

- Blumer, H. (1969) *Symbolic Interactionism*, NJ: Prentice-Hall.
- Carroll, D.T. (1983) A Disappointing Search for Excellence, *Harvard Business Review*, Vol. 61 No. 6, pp. 78-88.
- Collins, J.C. and J.I. Porras. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, NY: Harper Business.
- Deal, T.E. and A.A. Kennedy. (1982) *Corporate Culture*, Mass: Addison-Wesley.
- Glaser, B.G. and A.L. Strauss. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, NY: Aldine Publishing Company.
- HORIBA Brand Book
- 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 (1997) 「経営における理念 (原理・原則)、経験、物語、議論 — 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 (2007) 『サーバントリーダーシップ入門』かんき出版.
- 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 (2014) 『学習を促す組織文化 — マルチレベル・アプローチによる実証分析』有斐閣.
- 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 — 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.
- 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.
- Peters, T.J. and R.H. Waterman. (1982) *In Search of Excellence*, NY: Harper and Row.
- ローランド 35周年記念誌編集委員会編 (2007) 『ローランド 35年の歩み』ローランド株式会社.
- Sandberg, J. (2000) Understanding Human Competence, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, pp. 9-25.
- Schon, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, NY: Basic Books.
- 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 — 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.
- 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 (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 (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』第9巻第1号、pp.21-31.
- 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.
- 田中雅子 (2014) 「若手成員の経営理念浸透プロセスとシンボルの重要性 — 掘場製作所の事例」『経営哲学』第11巻第1号、pp.32-46.
- 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.
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking in Organizations*, CA: Sage Publications.
- 渡辺光一・岡田正大・榎尾直樹 (2005) 「理念の浸透度と企業業績の関係」『Works』Vol.11 No.4、pp.17-20.

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。特に、引用する「語り」が論文の生命線となることを、両先生から教えていただいたことは、執筆をし続けるうえでの大切な指針をちょうだいしたと思っている。また、10年にわたり惜しみない調査協力をいただいた企業およびインタビューイに、心から感謝する。ご協力あって初めて成立した本稿の結果である。ありがとうございました。

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。