



理念は「共感」して 「選り取る」時代に

薄れゆく「共同体」象徴の機能

価値観の多様化で 問われる「浸透」の意義

「経営理念の浸透」という言葉は、われわれにとってなじみ深い言葉だろう。経営トップが定めた経営理念が、会社の隅々まで一律に染み渡る——。「浸透」という表現には、こうしたニュアンスが宿っている。

終身雇用を慣例としたかつての日本企業において、「理念の浸透」はごくありふれていた。入社したばかりの真っ白な新卒に、会社の理念が叩き込まれる。新卒たちは、雇用の安定が保証される代わりに、理念を受け入れていく。そうして人は「一人前の社員」さらには「企業戦士」へと染まり、社員たちの団結力は、会社の大き

な強みとな——。こうした物語は、日本社会が「成長」「発展」という大きな夢を持ちえた高度経済成長期には十分に信憑^{しんぴやう}されていた。そして実際、日本企業に競争力をもたらすとともに、社員個人に對してもいかに働くべきかの確固たる指針を与えていたのである。しかし、一九九〇年代以降、バブル経済の崩壊とその後の不況に見舞われた日本社会において、「理念の浸透」はその信憑性を失っていく。当時、多くの企業で次々に導入された成果主義^{こむだか}、それほどほぼ同時期に声高に主張されるようになった自律的なキャリア形成やエンプロイアビリティ（組織に雇用される能力）。これらはいずれも、働く人々を「個」として強く意識させ、会社が理念を同じくする人々の共同体であるという感覚を薄れさせた。

また、消費社会化、「個性教育」の流行、インターネットの普及などの様々な要因もあいまって、私たちの価値観は著しく多様化し、さらにそれら価値観の間の序列も失効した。そこでは、特定の価値観を上から目線で説くなどといったふるまいは「古臭い」と「蹴^こされかねないし、「理念の浸透」として人々を一つの価値観に染め上げようとする行為にも、私たちは何らかの「ウラ」や「陰謀」を読み取るようになった。

「共通性」から「個性」へ 互いの相違も許容し合う

しかし、理念そのものが必要とされなくなったわけではない。例えば、一九九〇年代半ば以降に生まれた「Z世代」の若者たちは、むしろ理念を積極的に求めるといって指摘もなされている。

ただ注意が必要なのは、昔と今では人々の理念へのかかわり方が大きく変貌していることだ。現代において広がっているのは、皆が同じ「正しさ」を追求することが「正しい」という感覚ではなく、それぞれが自分にとっての「正し



同志社女子大学 助教

福本俊樹

ふくもと・としき*神戸大学経営学部卒業。神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了。博士（経営学）。金沢学院大学専任講師を経て、2017年より同志社女子大学現代社会学部助教。著書に「経営組織入門」（共著、文眞堂刊）等。

さ」を追求すること、そして人によって異なる「正しさ」を互いに許容し合うことこそが「正しい」という感覚である。皆が一つの同じ理念に共鳴するというのではなく、それぞれがそれぞれの理念を大切にしている。こうした傾向は今後、リモートワークの普及によっていっそう強まるものと思われる。「共同体」としての職場ではなく、そもそも私的領域であった「自宅」で働くようになったからだ。こうして理念は、人々の「共通性」や「共同体」を象徴するものというより、各々の「個性」「自分らしさ」により強く結びつくようになった。そこでは理念はもはや、他人から与えられ押しつけられるようなものではない。理念とは、私たちが本心から共感できるもの、私たち自身で選り取るものでなければならぬ——。かつての「理念の浸透」に代わり、現代ではこうした感覚が、理念なるものへの自然な感覚とされている。

個々の自発的な選択により 社内に息づくプロセスとは

ここで提示したいのが、「経営理念の共有」というモデルである。それは、理念が社内に息づくプロセスを、経営トップ主導の一律的な「浸透」としてではなく、働く個人々の共感に根ざした自発的な「共有」ととらえるモデルである。誤解のないよう付言しておけば、ここで筆者は、従来のような経営トップ主導の理念の発信や職場レベルでの理念教育が不要であると言いたいわけではない。「共有」モデルの眼目は、理念の伝達・教育がどのような形で行なわれるにせよ、それは、受け手側が「理念を自発的に選り取った」と理解するようになかたちでなされねばならない、という点にある。よって、この「共有」モデルのもとで筆者が問いたいのも、特定の理念が人々の「共感」や「自発的な選択」という経路を通じて社内に息づいていく、その自然なプロセスとはどのようなものであるのかということだ。人々が特定の理念を「みずから選り取った」と理解するように理念を伝え教える方法——おそらく様々な方法があるだろう——を明らかにし、それ

ぞれの方法の使い方のコツや有効性を検討していくことが、「共有」モデルの課題である。例えば、数々の論者は次のように指摘する。理念は単に、きれいな額縁の中に飾られたり、社員手帳の最初のページに記されたりすることで人々に共有されていくのではない。理念を具現化した実際の行動こそが人々の共感を呼び、そうした行動を介して理念は共有されていく——。これは、「理念の行動への具現化」が、現代において自然な理念共有を達成する一つの有力な方法であることを示している。

「共有」モデルが生む 新たな問いに答えていく

それでは、「理念の行動への具現化」という方法を効果的に用いるコツとは一体どのようなものだろうか。この方法にはどのような利点と欠点があるのだろうか。

また、昨今のリモート環境下において、理念を具現化した行動にリアルに触れる機会が減少し、オンライン会議等のコミュニケーション・ツールに失われたリアルを

補う役割が期待されているが、はたして従来のような自然な理念共有を達成しうるだろうか。あるいは、リアルに代わる、オンライン（「ヴァーチャル」）ならではの自然な理念共有の方法が新たに生まれてくるのだろうか——。「共有」モデルは、例えばこうした興味深い問いを投げかけてくれる。そして、これらの問いに答えていくには、人と人がかかわり合い理念が実際に伝え教えられる現場に目を向ける必要がある。そこでは、どのような理念の伝え方・教え方がなされているのか、それらは、受け手側に何を感じさせ、どのような反応を呼び起こしているのか。これらを丹念に拾い上げていく調査が求められている。

衆

「リモート時代の 理念と経営」研究会

リモートワークの普及など働き方が変わる中、経営学の視点から、新しい時代の経営理念のあり方を考える。メンバーは下記の6名（敬称略）。

- 貴島耕平（関西学院大）
- 鈴木智気（金沢大）
- 高尾義明（東京都立大）
- 福本俊樹（同志社女子大）
- 渡邊祐介（PHP理念経営研究センター）
- 川上恒雄（同）