



# 新たな研究会が発足！

働く場の分散化が進む中、これからの理念のあり方を問う

文・川上恒雄（PHP理念経営研究センター首席研究員）

## 従来型の浸透の方針を再考

新型コロナウイルス感染症対策の一環として広まったリモートワークについて、今後コロナの感染拡大が収まったとしても、かなりの企業がその実施を継続するといわれている。当初は組織力の弱体化を招くのではないかと懸念されたが、企業によっては意外とそうでもないことがわかってきた。それどころか、社員の労働意欲を高めたという指摘さえもある。

筆者の所属するPHP理念経営研究センターは、理念にもとづく経営のあり方を考えてきた。「理念にもとづく」とある通り、理念と経営の間には何らかのポジティブな関係が成立しているという考えが背景にある。したがって、この

見方を前提とする限り、いかにして組織に理念を浸透させるのかという方法や技術に、必然的に関心が向かう。

方法や技術とは、例えば、朝礼をはじめとしたミーティングでの理念唱和や、社員に対する理念教育研修の導入から、職場における上司のインフォーマルな部下指導までいろいろあるが、それらを実践する場の多くは従来、社員の集う職場や、社内外の会場で行なわれていた。ところがリモートワークの普及によって、こうしたやり方ができなくなる。当研究センターでは、理念浸透の方法や技術について再考せざるをえなくなった。

問題はそれだけにとどまらない。リモートワークの導入によって社員の働きがいや幸福感が高まり、導入前に比べて業績向上が期待できる

例えば、リモートワークの普及以前から、雇用や働き方の変化などを背景に、トップダウンによる一律の理念の浸透に限界がきているのではないかと指摘があった。この見方が妥当だとすれば、リモートワークの導入によって働き方の多様化がますます進むと、理念浸透がさらに困難となるのみならず、多様化とは逆行す



当研究会自体もリモートで開催。従来型の対面研究会に劣らぬ活発な議論が繰り上げられる

るような浸透の意義も薄れてくる。加えて職場が、基本的にはプライベート空間である自宅ともなれば、公私の区別が不明瞭になり、勤務先の理念が浸透されるべきものなのか疑問であるとの意見もあった。

とはいえ、経営理念そのものが不要であるという見方に立っているわけではない。従来の「上からの理念浸透」は時代に合わなくなってきたかもしれないが、他の人たちと理念を共有することによって仕事に対する意識が高まることもある。

最近、在宅勤務の長期化に起因する孤立感にさいなまれる人が増えているという報道にみられるように、人と人との交流が大切であることをあらためて認識させられた。理念には、個人同士の精神的つながりを醸成する機能があるという。当研究会では、リモート環境の有無にかかわらず、人間関係の希薄化を背景に理念の重要度がむしろ高まっているのかもしれないという見解も出た。

## 現実に立脚した成果を目指す

また、理念についてはこのような統合的機能に目を向けがちだが、個人によって自由な解釈の余地があるのも確かだ。その内容や運用次第で、個人の発想や創造性を活かす原動力にもなるという。リモートワークの導入前後で社員の労働意欲に差がない、あるいは改善した組織で

企業も、なかにはあると聞く。もしも働く場の分散化によって理念浸透が以前よりも弱まっているにもかかわらず、このようなポジティブな変化がみられるとすれば、経営理念そのものあり方が問われてくる。企業経営において理念はそれほど重要ではない、という見方が成立する可能性もあるからだ。

## 気鋭の経営学者の協力を得る

このような、リモートワークの普及に伴う経営理念をめぐる状況の変化を背景に、当研究センターは昨年十月、「リモート時代の理念と経営」研究会を、四名の気鋭の経営学者——貴島耕平氏（関西学院大学）、鈴木智気氏（金沢大学）、高尾義明氏（東京都立大学）、福本俊樹氏（同志社女子大学）——の協力を得て立ち上げた。研究会の名称を単に「理念研究会」とせず、「経営」という語を加えたのは、狭く理念をとらえるのではなく、広く経営や組織の中でこれからの理念のあり方を考えていこうという基本姿勢を示している。

これまで二カ月に一度のペースで開催してきた当研究会会合での議論から、研究者間である程度の見解の一致をみたことは、経営理念について単純に要不要論や是非論に還元するのではなく、その機能や内容、そして活用のプロセスなどをよく検討することが重要だ、ということである。

は、元々個人の異なる価値観を尊重する理念が浸透していた可能性がある。

しかし、理念というのはいずれ、環境の変化や市場の圧力などによって、組織の目指す方向性と現場の社員の目指す方向性との間にズレをもたらすこともある。こうした理念の「有効期限切れ」に対処するには、理念の再構成が求められる。理念の表現内容そのものを変えるというのも一つの方法だが、現実には従来の理念に対する解釈を見直すことが多いだろう。

それは、トップの指示や教育研修といったフォーマルなかたちでなされる場合もあるし、OJTや日常のコミュニケーションの中で、インフォーマルなかたちでなされることもある。当研究会では、さらにリモートワークを導入することで、どのような理念の再構成がなされるのか、組織開発の観点から興味深いという声があった。

もともと、こうした理念の再構成も、理念の浸透や共有のプロセスの一環であり、広く現実のプロセスに目を向けることが重要であるとの認識でまとまった。

当研究会では、以上のような問題に関心をもちつつ、今後、リモートワークを採用している企業の実務家を招いて話を聞いたり、そのような企業を対象に調査したりすることを計画している。リモートワークと理念にかかわる現実をしっかりと把握した上で理論的な考察を深め、研究成果を公表することを目指している。