



経営理念の妥当性を問うことも視野に

変わる外部環境・行動様式

技術や経済の変化で揺らぐ「正しい」

「理念の浸透」という言葉は、われわれにとって非常に馴染み深い。理念の重要性が様々な方面で指摘されたことで、理念を浸透させる方法や、日本の経営のように、組織を理念で染め上げるといった方



関西学院大学 助教
貴島 耕平

きじま・こうへい*関西学院大学総合政策学部卒業。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)。大阪商業大学総合経営学部専任講師を経て、2019年関西学院大学商学部助教。組織行動論や組織開発の学説について研究を行っている。著書に『経営組織入門』(共著、文真堂刊)等。

式が生まれてきた。また、「浸透」という言葉に表されるように、その方法の基本的原則はトップダウンであった。つまり、トップをはじめとする上部が策定した理念を下層の人々が学ぶという方法が一般的であった。そして、学んだ理念にもとづいて職務に従事することが従業員には期待されたのである。

経営理念は、その企業のコアとも言えるものであり、戦略や文化の構築だけではなく、制度や職場のレイア

ウトなど、様々な影響を企業に与えている。

「学び直し」により棄却ではなく再構築

疑義を挟むことがなぜ難しいのか

しかし、一度正当化され、保持された経営理念の妥当性を疑うことには、困難がつきまとう。第一に、正当化されてきたがゆえに、

様々な影響を企業に与えている。その企業に入った人々は、経営理念を「正しいもの」として、いろいろな機会に学習し、それにもとづいて働いていく。けれども、その理念通りに働くことが常に正しいとは限らない。技術や経済の変化、さらに言えば、近年世界中を襲っている感染症の流行といった事象は、これまで正しいとされてきた行動様式の変容を、われわれに要求する。そのため、正当化され、学習されてきた経営理念も、その妥当性が問われる事態に直面する。

こうしたことは、近年のリモートワークの拡大においても大きな問題となりうる。リモートワークでは、職場ではない場所から職務に従事することがほとんどであり、そこでは職務における関係者との接触、会話といったやりとりが激減してしまう。また、たとえ関係者とオンラインで繋がってはいても、コミュニケーションの質と量が低下することは否定できない。

換言すれば、職務遂行における情報の送受信の量が減ってしまうのである。ものではない。中核であるからこそ、既存の経営理念が果たしてきた役割を学び直し、そこから新しい理念の土台を引き出す必要がある。そして、経営層と現場で働く構成員双方の視点から既存の経営理念と外部環境の適合性を検討しつつ、変更が必要な箇所を全社的に見つけ出していく。

こうなると、職務における気づきや、理念と実践のズレに対する違和感を認識する経験が乏しくなる。そのため、経営理念は妥当性を問われることのないまま、いつまでも修正されることなく保持され、いつのまにか賞味期限が切れてしまうこともあるのだ。

賞味期限切れに備えて対処する仕方とは

では、どうすれば、このような経営理念の妥当性をめぐる問題を乗り越えることができるのか。

一つは、経営層が、常に経営理念と外部環境の適合を考へることである。これまでの経営層は、自分たちの企業のコアとして、経営理念を浸透させることに注力してきた。しかし、そこには、「自分たちの経営理念は常に正しい」という前提が忍び込んでいた。その前提を自覚し、「自分たちの経営理念は本当に正しいのか?」という、妥当性を検討するような問いを、みずから投げかけていく必要があるだろう。

もう一つは、これまで経営理念を学習する側であった人々の意見を

目を向けることである。目まぐるしく変化する市場環境において、常にその変化を経験しているのは、現場の社員たちである。現場にいるからこそ、経営理念と外部環境の適合の度合いを身をもって経験している。そうした社員たちの経験を吸い上げ、自社の経営理念の妥当性を検討する材料にすることは、今後ますます重要になってくるだろう。

そして、そうした検討によって自社の経営理念が賞味期限切れを起こしているかと判明した場合、経営理念の変更を行なうことが必要となるだろう。それにはいくつかの方向性があると考えられる。例えば、既存の経営理念を完全になくして、全く新しい文言を作成するという方法もある。または、既存の経営理念を部分的に変更する方法もありうる。

しかし、いずれにせよ、正しいものとして保持されてきた経営理念を変更することは、社内、特に経営層の大きな抵抗を生むだろうし、その理念にもとづいて働いてきた人々の行動を変容させることは、容易ではない。

そのため、重要なのは、既存の経営理念が果たしてきた役割を整理する。「学び直し」ではないだろうか。学習してきたことを完全に忘れることは不可能であり、それが正しいものとして一度は学んだものであれば、なおさら困難を極める。また、企業のコアである経営理念を忘れて去ることは、その企業のアイデンティティの喪失にも繋がりがかねない。

そこで、既存の経営理念が、外部環境との適合や内部組織の統合において果たしてきた役割を整理することで、その理念を要素分解しながら学び直し、新しい経営理念へと橋渡しをするプロセスが重要になってくる。既存の経営理念を棄却するのではなく、自社にとって重要な部分は引き継ぎつつ、新たな要素を付け加えたりしながら、経営理念を再構築していくプロセスである。

経営理念は企業の中核とも呼べるものであり、その変更は、ただ文言を変えればよいという単純な

このように、経営理念をその浸透だけで終わらせず、その妥当性を検討し、修正していくといった「学び直し」が、今後の企業に求められるのではないか。職務遂行における構成員間の情報のやり取りが減ることで、理念と実践のズレに対する違和感を覚えづらくなり、理念の妥当性がなかなか問われなくなったりリモート時代であるからこそ、いつそうそのように思われるのである。

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)