

Title	リーダーが認識する経営理念の実践
Sub Title	Leaders' perceptions on philosophy-based management practices
Author	王, 英燕(Wang, Yingyan)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2024
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.67, No.3 (2024. 8) ,p.109- 123
JaLC DOI	
Abstract	本研究は組織の理念実践と個人の理念実践についての具体的な状況をリーダーがどのように認識しているのかということをも、共起ネットワーク分析を活用して、組織と個人の理念実践の構成次元を探索するものである。研究の結果、リーダーが認識する組織の理念実践が5次元の10カテゴリーなのに対して、リーダー個人の理念実践は4次元の9カテゴリーで構成されていることが分かった。両者に共通する構成としては「顧客対応と商品開発」、「従業員価値の向上」、「法令遵守と社会貢献」及び「ぶれない判断軸」の4次元であったが、組織の理念実践には「組織方針と施策」という独自の次元が含まれていた。さらに、センスメイキング理論を用いて、組織の理念実践がどのようなプロセスを経て個人の理念実践と結びついているかを考察した。 This study conducts a qualitative analysis to understand how leaders perceive philosophy-based management practices, using co-occurrence network analysis to delve into the organizational and individual level dimensions. The findings reveal five organizational philosophy practices dimensions with ten categories, and four individual philosophy practices dimensions with nine categories. Both share four common dimensions: "customer service and product development," "value enhancement," "compliance and social responsibility," and "consistent decision-making framework". However, organizational practices introduce a unique dimension of "organizational policies and actions". Moreover, by employing sensemaking theory, the study explores how organizational philosophy practices are translated into individual philosophy practices.
Notes	榊原研互教授・岡本大輔教授 退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20240800-0109

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

リーダーが認識する経営理念の実践

Leaders' Perceptions on Philosophy-based Management Practices

王 英燕(Yingyan Wang)

本研究は組織の理念実践と個人の理念実践についての具体的な状況をリーダーがどのように認識しているのかということ、共起ネットワーク分析を活用して、組織と個人の理念実践の構成次元を探索するものである。研究の結果、リーダーが認識する組織の理念実践が5次元の10カテゴリに対して、リーダー個人の理念実践は4次元の9カテゴリで構成されていることが分かった。両者に共通する構成としては「顧客対応と商品開発」、「価値向上」、「法令順守と社会貢献」及び「ぶれない判断軸」の4次元であったが、組織の理念実践には「組織方針と施策」という独自の次元が含まれていた。更に、センスメイキング理論を用いて、組織の理念実践がどのようなプロセスを経て個人の理念実践と結びついているかを考察した。

This study conducts a qualitative analysis to understand how leaders perceive philosophy-based management practices, using co-occurrence network analysis to delve into the organizational and individual level dimensions. The findings reveal five organizational philosophy practices dimensions with ten categories, and four individual philosophy practices dimensions with nine categories. Both share four common dimensions: "customer service and product development," "value enhancement," "compliance and social responsibility," and "consistent decision-making framework". However, organizational practices introduce a unique dimension of "organizational policies and actions". Moreover, by employing sensemaking theory, the study explores how organizational philosophy practices are translated into individual philosophy practices.

リーダーが認識する経営理念の実践

王 英 燕

<要 約>

本研究は組織の理念実践と個人の理念実践についての具体的な状況をリーダーがどのように認識しているのかということを、共起ネットワーク分析を活用して、組織と個人の理念実践の構成次元を探索するものである。研究の結果、リーダーが認識する組織の理念実践が5次元の10カテゴリーなのに対して、リーダー個人の理念実践は4次元の9カテゴリーで構成されていることが分かった。両者に共通する構成としては「顧客対応と商品開発」、「従業員価値の向上」、「法令遵守と社会貢献」及び「ぶれない判断軸」の4次元であったが、組織の理念実践には「組織方針と施策」という独自の次元が含まれていた。さらに、センスメイキング理論を用いて、組織の理念実践がどのようなプロセスを経て個人の理念実践と結びついているかを考察した。

<キーワード>

経営理念の実践、リーダー認識、共起ネットワーク分析、意味形成

1. はじめに

経営理念は、組織が存在する理由や目的、そして社会に果たす役割を定義する枠組みを提供している。組織がどのような役割を果たすことを望むのか、そしてそのためにどのような価値観や原則を持っているのかを示すものである。経営理念が明確であれば、その組織が社会的な期待に応えるための取り組みや責任を明確にすることができる。特に組織全体の理念浸透を図る上で、リーダーが部下の模範となって経営理念の実践に取り組むことが重要だと思われる。

しかし、たとえリーダーであっても、一個人の視点で考えてみると、経営理念が反映している価値観には抽象的なものが多く、どう行動すればよいかわからない。例えば、個人が経営理念に対して情緒的な共感や理解を持っていても、それをどのように具体的な行動に繋げるのかわからない部分がある（高尾・王、2012）。つまり、理念が抽象的で行動の指針が曖昧だと、その理念を実践するための答えを見つけ出すのは難しい。実証研究で個人の理念実践の行動反映のレベルが低

いという結果が示されたことは、経営理念が曖昧なために、個人がその理念を自分の行動に結びつけることが難しいことに起因していることを示唆している（高尾・王，2012）。

それでは、具体的に理念はどのように実践されているのであろうか。理念の中には普遍的な価値観が多く含まれているが、これらの価値観が具体的に組織経営のさまざまな側面においてどのように具現化されているのか。運営と組織化，社会との関わり合い，戦略的展開及び目標管理と評価など，理念の実践がどのように具現化されているのかを，より個人のレベルで調べることが重要となる。

さらに，組織及び経営トップが理念の内容の意味付与を行うことに対して，リーダーは自分なりの解釈で行動することが望ましい。特に，上層部と現場の橋渡しの役割を果たしている管理職の理解を深めることが鍵となる。リーダーがしっかりと自分のものとして咀嚼していない限り，部下には強く響かないためである。そこで，本研究は組織の理念実践と個人の理念実践が具体的にリーダーにどのように認識されているのかについて，共起ネットワーク分析を活かして，組織と個人の理念実践の構成次元を探索する。さらに，センスメイキング理論を用いて，具体的に組織の理念実践がどのようなプロセスを経て個人の理念実践と結びつくのかを考察する。

2. 先行研究

2.1 経営理念の浸透

一般的に「Idee」の訳語である「理念」という言葉は，カント哲学の流行とともに普及したが，国内では①日本産業全体の経済思想・経営思想としての経営理念，②経営者の哲学としての経営理念，③企業組織の経営理念という三つの主体に分かれて概念が変遷している（野林，2024）。そして理念という言葉に基づく「普遍性，究極性，理想性，精神性，道徳性」のイメージは，「経営理念」という言葉に引き継がれた（野林，2024）。オムロンを対象とした事例分析によれば，新社長就任後3，4年が経つ頃，経営層は理念の内容を見直しているが，これは創業者の理念を時代の要求に合わせて再解釈することを目的とした改定であった（王，2023）。

「経営理念」という言葉は実務と学術界で浸透している一方で，具体的に理念がどのように実践されているのかということの検討はまだ不十分である。経営理念の浸透に深くかかわるのは組織成員であり，その意思や行為といったミクロ的な視点からの考察が必要だと指摘されている（瀬戸，2017）。高尾・王（2012）は認知的理解，情緒的共感及び行動的関与の三つに分けて理念の浸透を取り上げている。この中でも，特に行動的関与の難しさが指摘された。一般的な概念と違い，理念という普遍的な価値観を表すものなので，感情的な共感が呼び起こされやすい。しかし，言葉で説明できても，自分の行動に反映させることは容易ではない。

なぜかという点，理念そのものの抽象性と広義性に由来するためと考えられる。理念を実践するということは具体的に何を意味するのかということ掘り下げた議論が必要である。普遍性，究極性，道徳性，理想性，精神性という性質を備えている理念は，いったい組織の中でどのように組織体及び個人として実践されているのかということの議論はまだ不十分だと言えるだろう。

理念の主体が経営者から企業組織へと移行するのに伴い、組織がどのように理念を実践しているか、その実践がリーダーをはじめとする成員にどのように認識されているかといった精緻な理論もまだまだ十分ではない。

2.2 理念実践の意味形成：リーダーの内的情報処理

センスメイキング理論は、カール・ワイックによって提唱され、主に組織論や情報処理論の分野で応用されている (Weick, 1995)。この理論は人々が不確実性や複雑性のある状況に直面した際に、その状況を理解し、意味を作り出すプロセスに焦点を当てる。個人が情報を収集し、分析し、状況について意味を解釈するときには、まず状況を理解しようとするのが一般的である。主に組織内の意思決定プロセスやリーダーシップの研究で利用され、特に不確実な状況下での組織の対応や意思決定を理解するための枠組みとして役に立つとされている。

具体的には、センスメイキング理論は、情報や出来事に対する「環境の感知 (perceiving cues)」, 「解釈の作成 (creating interpretation)」, 「行動の実施 (taking action)」という三つの主要な側面も包括的に説明している (Daft and Weick, 1984; Maitlis and Christianson, 2014)。これを踏まえて考えると、理念の実践という抽象的レベルの内容を個人の中で咀嚼して自分の行動に転換するためには、自分なりに環境を感知して、解釈した上で行動を実行するというプロセスが不可欠となる。

「環境の感知」は、組織内の従業員が情報や出来事を認識し、感じ取るプロセスである。組織は従業員に対して、理念実践に関連する情報や参加できるイベントの機会を提供し、従業員が理念実践について感知することを促進する。この段階では、従業員が組織の理念実践についての知識を獲得し、感知に結びつける。「解釈の作成」の段階は感知された情報や出来事を理解し、意味づけをするプロセスである。従業員は感知した情報や出来事を組織の理念実践と関連づけ、それに対する解釈を行う。この段階では、狭い意味での理念実践のイベントと理念関連の情報に限らず、各種施策、組織文化、認知された同僚及びリーダーの態度と行動など、より多くの情報が従業員の理念実践の解釈に影響を及ぼす。最後に、行動の段階は感知と解釈の段階で得た理解や意味を実際の行動に移行するプロセスである。組織の理念実践に対する個人の行動は、この段階で具体化される。特に、抽象的な理念を実行可能な形として個人の行動に落とし込むためには、どのように行動すればよいのかという情報を十分に獲得して、さらに組織からも手厚いサポートがあれば、行動に移しやすい。このように、センスメイキング理論では、個人は不確実性や複雑性のある状況に直面した際に情報を収集し、解釈し、意味を作り出すプロセスを経て行動を決定すると説明できる。

Carton (2018) は、NASA の事例を用いて、トップがどのように意味賦与を行っていたかを調べた。かつて NASA はケネディ大統領のリーダーシップの下でアポロ計画を実行し、はじめて人類による月面着陸を成功させた。そのような壮大なプロジェクトを成功させるために、宇宙関係の仕事に直接携わっている人だけではなく、現場の清掃員までが目的意識と使命感を持って職務に就いていた。リーダーとして仕事の意味賦与を行うために、四つのアクションがあった。①究極の願いを一つに絞る、②具体的な組織目標にフォーカスする、③限られた数の節目

(milestones) を伝える、④象徴的なフレーズを用いて具体的な目標と究極の願いとを結びつけるという四つのアクションが行われた。

それを受けて、従業員は①目標がより身近に感じられる、②目標を達成するための糸口を掴む、③目標の達成に自分の貢献を認識する、④組織目標として日々の職務を再解釈する、⑤究極の願いとして日々の職務を再解釈するという五つの段階を経て、自分の職務にリーダーによって賦与された意味を落とし込んだ。その結果、ビルの清掃員は、清掃員であるという認識を超えて、「自分は人類を月まで送るために働いている」、「科学技術の進歩に貢献する」というように自分の職務内容への再解釈に結びつけた。

しかし、この研究の着目点は清掃員を含む一般人の意味解釈であり、リーダーの視点から具体的にどのような理念実践が行われていたのかは不明である。さらに、個別のケーススタディでは、より普遍的に理念実践をどのように捉えているのかについての理解が不十分である。そこで、本研究は、具体的にリーダーの視点から認識された理念を組織側としてどのように実践しているのか、そして認識された会社の理念実践を受けた自分自身の理念実践行動がどのように構成されており、どのようなメカニズムを経て組織の実践がリーダー個人の実践として落とし込まれるのかについて考察を行う。

3. 研究方法

本研究は質的調査を用いてリーダーの認識する理念実践の状況を調べる。多くの質的調査で使用されている聞き取り調査法では対象者の人数が限られることから、大規模なサンプル数の対象者が自ら記入する記述法を選択した。ここにはジャストシステム社が展開する Fastask というウェブ調査サービスを利用した。スクリーニング調査では、会社の規模、部下の有無、役職、勤務会社の理念を認識しているかどうか、職務時に理念の内容に触れる機会があるかどうかの五つの質問を設定し、当該サービスに登録しているモニター 52,523 人に配布した。1 週間の調査期間で 9,000 人の回収目標を設定したのに対して 8,704 人から回答があった。その中で、規模 101 人以上の会社で係長級・主任級以上の職位を持っており、企業の理念を認識した上で業務上触れる機会があると答えた 1,344 名を対象に次の本調査を行った。

さらに本調査では、リーダーが認識した組織の理念実践及び自身の理念実践という二つの部分に分けて行った。組織の理念実践については、「あなたは、会社が理念を踏まえて実践していると感じる時はありますか」という質問に「はい」と答えた 808 名を対象に、「あなたの会社は理念を踏まえて実践をどのようにしているか、可能な範囲で教えてください」という文章による記述回答を求める形で調査を行った。曖昧で意味解析の難しい回答を除いて、最終的に 541 名から有効回答が得られた。一方、リーダー自身の理念実践については、「あなたは、会社の理念を踏まえて実践している時はありますか」という質問に「はい」と答えた 847 名を対象に、「あなたは会社の理念を踏まえた行動をどのようにしているか、可能な範囲で教えてください」という文章による記述回答を求める形で調査を行った。曖昧で意味解析の難しい回答を除外して、最終的に

589名の回答を有効サンプルとしてカウントした。

以上の調査で得られた記述式の文章に共起ネットワーク分析を行い、その分析結果を基に、組織の理念実践と個人の理念実践の構成次元を解析した。共起ネットワークは単語同士の関連を可視化し、関係性をわかりやすく示す手法として注目されている。分析に用いたのは KH Coder (version 3.01) である。

また、組織の理念実践とリーダー個人の理念実践の中に盛り込まれている内容を手掛かりに、理念実践のダイナミズムについて考察する。具体的には、組織とリーダーの理念実践の内容の違い、さらに、どのようなプロセスを経て組織的実践が個人の実践として具現化されているについて、センスメイキング理論を手掛かりに考察を進める。

4. リーダーが認識する組織の理念実践

図1はリーダーが認識した会社の理念実践の共起ネットワークである。図1に示されているように、10個のサブグラフが抽出された。これらの内容の一覧を表1にまとめた。

①徹底した顧客中心の理念実践

サブグラフ1には、「お客様」、「常に」、「実践」、「考える」、「業務」、「日々」、「意識」、「行う」、「営業」、「対応」、「活動」、「行動」の12語が抽出された。対応する文章の中には、「理念を踏まえた心構えを全社員に徹底し、お客様への対応を考え直して、お客様から支持を受けるような活動を推進している」、「理念を基盤として、お客様に対してや、業務効率など、仕事・活動を行っている」、「社員への業務サポートを通じ、社員のお客様対応の手助けをしている」などの記述がみられる。日々の業務において顧客第一の活動を実践し、顧客の要求に真摯に対応することは、支持基盤を獲得し、持続的な成長を実現するためには不可欠である。これらの内容を「徹底した顧客中心の理念実践」と命名した。

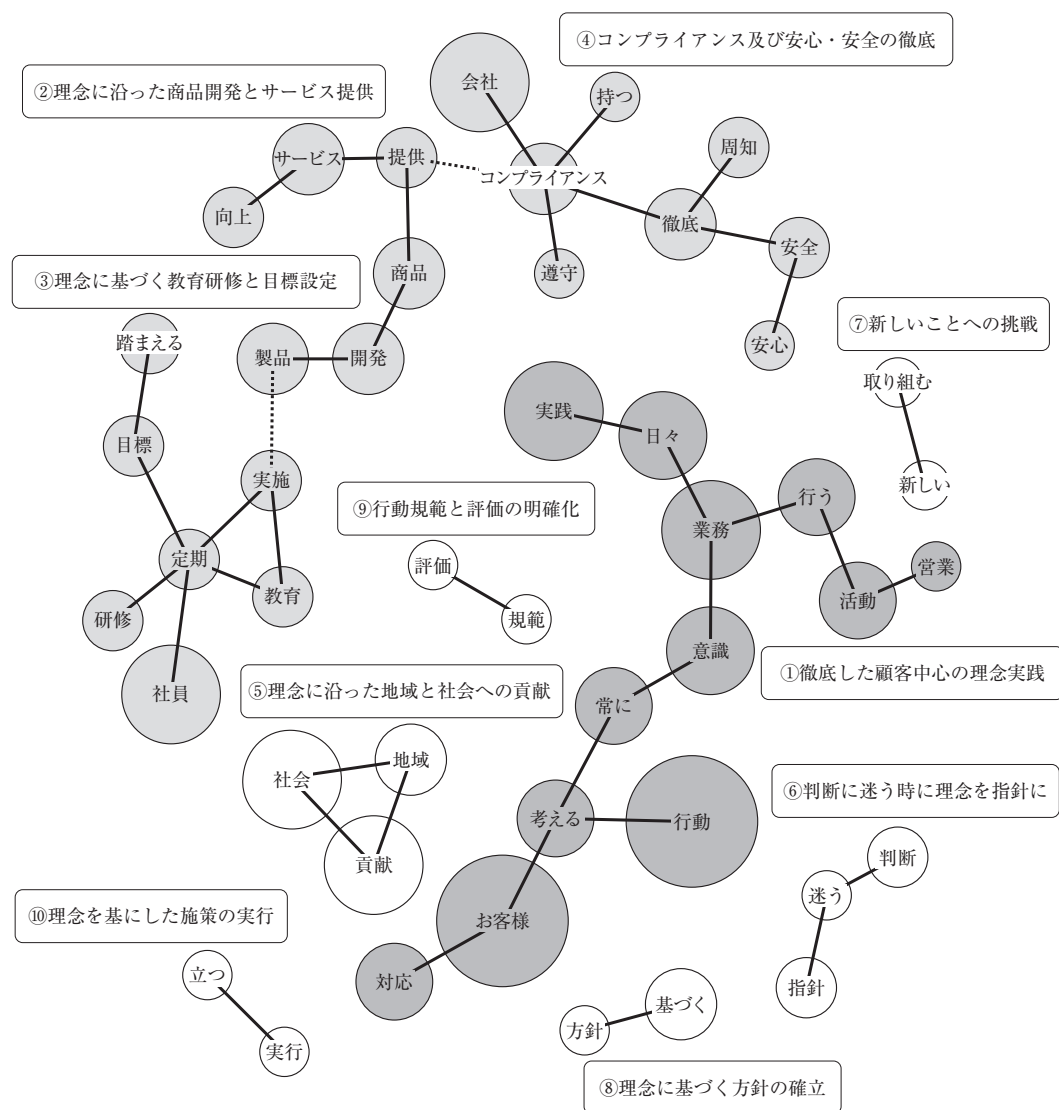
②理念に沿った商品開発とサービス提供

サブグラフ2には、「製品」、「開発」、「向上」、「提供」、「商品」、「サービス」の6語が抽出された。対応する文章の中には、「商品開発に理念やポリシーを踏まえていることを必要条件としている」、「信頼していただける質の高いサービスを提供するようにしている」、「災害時などで、他社が実施しにくい自社製品の積極的提供」などの記述があった。質を高めて信頼してもらえるような商品を開発したり、サービスを向上させたりすることは多くの企業理念に織り込まれている。これらの内容を「理念に沿った商品開発とサービス提供」と命名した。

③理念に基づく教育研修と目標設定

サブグラフ3には、「教育」、「目標」、「定期」、「実施」、「研修」、「社員」、「踏まえる」の7語が抽出された。「事業の見直し、体制の変更、教育研修等あらゆる面で実践すべくサポートされ

図 1 リーダーが認識した会社の理念実践の共起ネットワーク



出所：共起ネットワークの分析結果を基に筆者作成

表 1 リーダーが認識した会社の理念実践の構成

カテゴリー	抽出語	記述文章の例文
①徹底した顧客中心の理念実践	お客様 常に 実践 考える	理念を踏まえた心構えを全社員に徹底し、お客様への対応を考え直して、お客様から支持を受けるような活動を推進している
	業務 日々 意識 行う	理念を基盤として、お客様に対してや、業務効率など、仕事・活動を行っている
	営業 対応 活動 行動	社員への業務サポートを通じ、社員のお客様対応の手助けをしている

②理念に沿った商品開発とサービス提供	製品	開発	向上	提供	商品開発に理念やポリシーを踏まえていることを必要条件としている
	商品	サービス			信頼していただける質の高いサービスを提供するようにしている
					災害時などで、他社が実施しにくい自社製品の積極的提供
③理念に基づく教育研修と目標設定	教育	目標	定期	実施	事業の見直し、体制の変更、教育研修等あらゆる面で実践すべくサポートされている
	研修	社員	踏まえる		理念に沿って各部署で目標を立てて、定期的な実践や評価をしていく
					自社では、持続可能性、脱炭素、SDGsなどを理念に掲げ、実行すべく、社員一人一人が、できる事から、実施しています
④コンプライアンス及び安心・安全の徹底	コンプライアンス	遵守	徹底		会社ガバナンスを確立し、コンプライアンスを徹底する
	周知	会社	安心	安全	従業員に周知した上で徹底しようとしている
	持つ				製造管理に関して安全安心を徹底する
⑤理念に沿った地域と社会への貢献	地域	社会	貢献		どうやって理念に即して成果を社会に還元していくかということを考えながら経営の意思決定をしている
					利益追求だけではなく社会貢献を重視している理念を実践していると思います
					地域のために災害時等に技術的、人的な協力を行っている
⑥判断に迷う時に理念を指針に	指針	迷う	判断		判断に迷ったり意見が食い違ったりした際、会社理念に立ち返ることで判断がしやすくなる点
					理念を個々の行動に具体化した行動指針を定め、実践している
					判断に迷う時、理念に沿った行動かどうかを踏まえて、判断を下すことが多い
⑦新しいことへの挑戦	新しい	取り組む			常に新しい新製品を開発して世に送り出し、キャンペーンも毎年しているので喜ばれています
					新しいことに取り組んで公正な態度で丁寧な対応
⑧理念に基づく方針の確立	方針	基づく			理念に基づいたマニュアル、標準に従い業務を遂行
					理念に基づいた経営計画を立てて、実践している
					理念に基づいた方針になっている
⑨行動規範と評価の明確化	規範	評価			行動規範を定め、それを評価項目に組み込んでいる
					行動指針があり、その行動をとっているかで評価される
					理念を反映した実践例が数多く例示されており、社員の行動規範の参考になっている
⑩理念を基にした施策の実行	実行	立つ			理念ののった施策しか実行が認められない
					理念を基に各種計画を立て、それを実践している

ている」,「理念に沿って各部署で目標を立てて、定期的な実践や評価をしていく」,「自社では、持続可能性、脱炭素、SDGsなどを理念に掲げ、実行すべく、社員一人一人が、できることから、実施しています」などの記述が含まれる。理念には抽象的文言が多く含まれているため、具体的な実践方法のためには会社からのサポートが必須となる。この部分を「理念に基づく教育研修と目標設定」と名付けた。

④コンプライアンス及び安心・安全の徹底

サブグラフ4には、「コンプライアンス」,「遵守」,「徹底」,「周知」,「会社」,「安心」,「安全」,「持つ」の8語が抽出された。「会社がバナンスを確立し、コンプライアンスを徹底する」,「従業員に周知した上で徹底しようとしている」,「製造管理に関して安全安心を徹底する」などの記述があった。現代企業が活動するにあたり、法令及び各種規制や規則、倫理的な基準、業界標準などに従うことが厳しく要求されている。これらの内容を「コンプライアンス及び安心・安定の徹底」と命名した。

⑤理念に沿った地域と社会への貢献

サブグラフ5には、「地域」,「社会」と「貢献」の3語が抽出された。「どうやって理念に即して成果を社会に還元していくかということを考えながら経営の意思決定をしている」,「利益追求だけではなく社会貢献を重視している理念を実践していると思います」,「地域のために災害時等に技術的、人的な協力を行っている」などの記述があった。社会的責任を果たす期待の高まりに応じるため、地域と社会貢献活動に積極的に取り組む企業の増加がみられた。これらの内容を「理念に沿った地域と社会への貢献」と命名した。

⑥判断に迷う時に理念を指針に

サブグラフ6には、「指針」,「判断」,「迷う」の3語が抽出された。対応する文章には、「判断に迷ったり意見が食い違ったりした際、会社理念に立ち返ることで判断がしやすくなる点」,「理念を個々の行動に具体化した行動指針を定め、実践している」,「判断に迷う時、理念に沿った行動かどうかを踏まえて、判断を下すことが多い」と記述されている。判断に迷う時に企業理念に立ち戻って判断することで企業の存在意義や社会的意義を明らかにすることが求められている。この部分の内容を「判断に迷う時に理念を指針に」と命名した。

⑦新しいことへの挑戦

サブグラフ7には、「新しい」と「取り組む」の2語が抽出された。「常に新しい新製品を開発して世に送り出し、キャンペーンも毎年しているので喜ばれています」,「新しいことに取り組んで公正な態度で丁寧な対応」などの記述があった。企業は新しい事業領域や市場への進出、新製品やサービスの提供によって、売上高を増やし、収益を拡大する機会を求めている。サブグラフ7を「新しいことへの挑戦」と命名した。

⑧理念に基づく方針の確立

サブグラフ8には、「方針」と「基づく」の2語が抽出された。関連する内容として、「理念に基づいたマニュアル、標準に従い業務を遂行」、「理念に基づいた経営計画を立てて、実践している」、「理念に基づいた方針になっている」が含まれている。経営方針は経営理念の実現に向けて企業としてどのように進むべきかの方針を明確に示すものである。サブグラフ8を「理念に基づく方針の確立」と命名した。

⑨行動規範と評価の明確化

サブグラフ9には、「規範」と「評価」の2語が抽出された。「行動規範を定め、それを評価項目に組み込んでいる」、「行動指針があり、その行動をとっているかで評価される」、「理念を反映した実践例が数多く例示されており、社員の行動規範の参考になっている」という記述があった。理念を具体的に実現するために、多くの企業は行動規範を策定している。サブグラフ9を「行動規範と評価の明確化」と命名した。

⑩理念を基にした施策の実行

サブグラフ10には、「実行」と「立つ」の2語が抽出された。「理念にのっとった施策しか実行が認められない」、「理念を基に各種計画を立て、それを実践している」という記述があった。行動規範以外に、人事、財務、業務プロセス、リスク管理など各種施策が日々の業務に緊密に関連している。この部分を「理念を基にした施策の実行」と命名した。

5. リーダーが認識する個人の理念実践

図2はリーダーが認識した会社の理念実践の共起ネットワークである。図2に示されているように、9個のサブグラフが抽出された。これらの内容の一覧を表2にまとめた。

①理念を軸とする意思決定と判断

第1のサブグラフの中には、「基本」、「決定」、「念頭」、「企業」、「迷う」、「判断」、「基づく」の7語が抽出された。「自己の行動判断の際、理念を念頭に決定している」、「重要な決定や判断に迷ったときに、必ず理念とずれていないか確認するようにしている」、「仕事の継続判断に迷った際には理念に基づいて決定している」などの記述があった。難しい判断を行う時に、常に理念を念頭に行うことが個人の実践の基本だと考えられる。サブグラフ1は「理念を軸とする意思決定と判断」と命名した。

②業務における高い心構え

第2のサブグラフには、「日々」、「業務」、「活動」、「営業」、「高い」、「心がける」、「持つ」の7語が含まれている。「理念を胸に常に業務に従事することにより実践している」、「自分の業務

表2 リーダーが認識した個人の理念実践の構成

カテゴリー	抽出語				記述文章の例文
①理念を軸とする意思決定と判断	基本	決定	念頭	企業	自己の行動判断の際、理念を念頭に決定している
	迷う	判断	基づく		重要な決定や判断に迷ったときに、必ず理念とずれていないか確認するようにしている
					仕事の継続判断に迷った際には理念に基づいて決定している
②業務における高い心構え	日々	業務	活動	営業	理念を胸に常に業務に従事することにより実践している
	高い	心がける	持つ		自分の業務の中に落としこみ、それを意識を持って行動するよう心がけている
					世間から注目されている企業の一員であるという意識を強く持って行動する
③顧客の立場に立った行動	顧客	対応	お客様	考える	顧客の声を傾聴し、その本質を探究する
	行動				仕事が進まない時、悩んだ時に、お客様は何を切望しているかを考え行動すること
					お客様の困りごとを考え、解決策を開発提案した
④自身と部下の目標設定と評価	自分	目標	設定	実施	自身の評価目標も会社の理念にそって、計画し行動している
	自身	計画	向かう	実行	企業理念に基づく行動目標を設定し、実行しております
	部下	沿う			会社が目標としている事項に沿って、使命を考え部下社員を指導している
⑤理念に基づく商品・技術開発	商品	開発	提供	踏まえる	新機能開発や製品開発において企業理念を踏まえて検討している
					技術開発をする際に、迷ったときに理念を考えて行動するようにしている
⑥社会への貢献	社会	貢献			自分が行う業務が、社会にどのような影響を与えているかを理解し、より社会に役立つための判断をしている
					ITで社会をより良くするべく活動
⑦コンプライアンスの遵守	コンプライアンス	遵守	重視		コンプライアンスの問題が起こった時、理念に沿う行動かどうかを判断基準としている
					コンプライアンスを意識して行動する
⑧持続的な意識確認	常に	意識			壁に貼られた理念を定期的に確認し意識づけている
					常に理念に基づき作業を行なっている
⑨安全への徹底措置	仕事	安全	守る	取り組む	安全のためにルールを守るのはもちろんですが、守りやすい環境づくりにも力を入れている
					安全最優先で行動

出所：筆者作成

具体的には、「顧客の声を傾聴し、その本質を探究する」、「仕事が前に進まない時、悩んだ時に、お客様は何を切望しているかを考え行動すること」、「お客様の困りごとを考え、解決策を開発提案した」という記述が含まれている。組織の理念実践と同じように、リーダー個人も顧客優先の行動を取ることは理念の実践に繋がる。サブグラフ3の内容を「顧客の立場に立った行動」と命名した。

④自身と部下の目標設定と評価

第4のサブグラフには、「自分」、「目標」、「設定」、「実施」、「自身」、「計画」、「向かう」、「実行」、「部下」、「沿う」の10語が抽出された。「自身の評価目標も会社の理念にそって、計画し行動している」、「企業理念に基づく行動目標を設定し、実行しております」、「会社が目標としている事項に沿って、使命を考え部下社員を指導している」などの記述がある。リーダーは常に部下に見られるため、リーダー自身の目標と評価は会社の理念に沿って設定されていなければ、理念実践も難しくなる。サブグラフ4を「自身と部下の目標設定と評価」と命名した。

⑤理念に基づく商品・技術開発

第5のサブグラフには、「商品」、「開発」、「提供」、「踏まえる」の4語が抽出された。「新機能開発や製品開発において企業理念を踏まえて検討している」、「技術開発をする際に、迷ったときに理念を考えて行動するようにしている」と記述されている。市場の変化が激しく、企業の競争力の維持と向上を図るために商品と技術開発が重要である。サブグラフ5を「理念に基づく商品・技術開発」と命名した。

⑥社会への貢献

第6のサブグラフには、「社会」、「貢献」の2語が抽出された。「自分が行う業務が、社会にどのような影響を与えているかを理解し、より社会に役立つための判断をしている」、「ITで社会をより良くするべく活動」と記述されている。リーダーは部下を率いる立場として、個人の利益を超えて広く社会と他人に役に立つ仕事するという動機が強い傾向にあると考えられる。サブグラフ6を「社会への貢献」と命名した。

⑦コンプライアンスの遵守

第7のサブグラフには、「コンプライアンス」、「遵守」、「重視」の3語が抽出された。「コンプライアンスの問題が起こった時、理念に沿う行動かどうかを判断基準としている」、「コンプライアンスを意識して行動する」などの記述があった。企業が正しい方向に向かうためにコンプライアンスを遵守することが大切だが、同時にリーダー個人もコンプライアンスを守ることは理念実践の行動の一部である。サブグラフ7の内容を「コンプライアンスの遵守」と命名した。

⑧持続的な意識確認

第8のサブグラフには、「常に」と「意識」の2語が抽出された。「壁に貼られた理念を定期的に確認し意識づけている」、「常に理念に基づき作業を行なっている」などの記述が含まれる。サブグラフ2の「業務における高い心構え」と類似する内容となっているが、実際の行動として理念の内容を確認し、理念に基づく作業ができているかを確認するという意味も含まれる。サブグラフ8を「持続的な意識確認」と命名した。

⑨安全への徹底措置

第9のサブグラフには、「仕事」、「安全」、「守る」、「取り組む」の4語が抽出された。「安全のためにルールを守ることはもちろんですが、守りやすい環境づくりにも力を入れている」、「安全最優先で行動」という記述が含まれた。自然災害などが多い日本では、リーダー個人としての理念実践の中には安全を守る活動を徹底的に取り組むことが反映されている。サブグラフ9を「安全への徹底措置」と命名した。

6. 理念実践の意味形成：組織的实践からリーダー個人へ

前述のリーダーが認識する会社の理念実践と個人の理念実践の内容を基に、理念実践がどのような意味形成のプロセスを経て組織的实践からリーダー個人の実践に繋がるかについての考察を行う。

まず、組織とリーダー個人の理念実践の内容を比較・分類する。表1と表2のカテゴリーの内容を分類して表3にまとめた。理念実践の次元を①顧客対応と商品開発、②組織方針と施策、③従業員価値の向上、④法令遵守と社会貢献、及び⑤ぶれない判断軸の五つに分類した。

組織の理念実践と個人の理念実践の共通点は「②組織方針と方策」以外の四つであった。顧客への対応、理念に基づく行動、コンプライアンスの徹底、ぶれない判断軸は組織全体とリーダー個人の両方にとって重要な構成次元となる。組織の理念実践の構成次元は、一般的な原則や価値観を示す傾向があり、異なる部門や職種でカスタマイズされて調整される。それぞれの部門やチームは、会社の理念を自分たちのコンテキストに合わせて、実践に即した行動規範の開発が必要である。一方、リーダー個人の構成次元には、理念をより具体的な活動や実践に結びつける要素を含んでいる。例えば、自身と部下の目標設定と評価、商品開発、業務の心構えなどは、理念を実際の業務にどのように落とし込むかについて示唆している。

センスメイキング理論に基づいて考えると、従業員は理念という曖昧なものを自分なりに関連する情報に転換して、それを理解した上で、自分の行動に結びつけようとする。具体的には、会社の理念実践に関しては、上述の分析の通り、日常の観察により①顧客対応と商品開発、②組織方針と施策、③従業員価値の向上、④法令遵守と社会貢献、⑤ぶれない判断軸の五つの側面から関連する情報を感知する。

これらの五つの次元はぶれない判断軸を中心に、顧客対応と商品開発及び従業員価値の向上は

表3 組織とリーダー個人の理念実践のまとめ

	組織の理念実践	リーダー個人の理念実践
①顧客対応と商品開発	徹底した顧客中心の理念実践	顧客の立場に立った行動
	理念に沿った商品開発とサービス提供	理念に基づく商品・技術開発
②組織方針と施策	理念に基づく方針の確立	
	行動規範と評価の明確化	
	理念を基にした施策の実行	
③従業員価値の向上	理念に基づく教育研修と目標設定	自身と部下の目標設定と評価
	新しいことへの挑戦	
④法令遵守と社会貢献	理念に沿った地域と社会への貢献	社会への貢献
	コンプライアンス及び安心・安全の徹底	コンプライアンスの遵守
		安全の徹底措置
⑤ぶれない判断軸	判断に迷う時に理念を指針に	理念を軸とする意思決定と判断
		業務における高い心構え
		持続的な意識確認

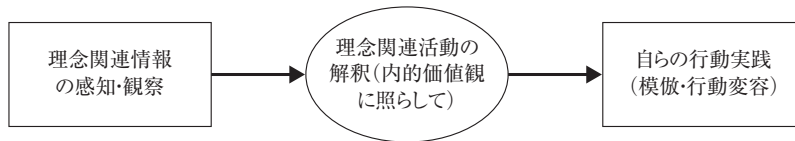
出所：筆者作成

より「攻め」の経営を強調するものであり、組織方針と施策、法令遵守と社会貢献はより「守り」を意識する経営である。同時に組織内外における攻めと守りのバランスも重要である。守りが行き過ぎると、経営体制が保守的になり、法令遵守などの意識が先走りして、間違いとミスを犯さない自己保身的な経営になってしまう。一方、攻め過ぎると、内部のコンプライアンス意識が低下し、組織内部では数字目標が過度に強調され、場合によって過剰な内部競争と不合理の罠に陥ってしまう可能性がある。

ただし、バランスよく維持することは現実問題として難しいため、会社の発展段階によって、「攻め」と「守り」の使い分けも考えられる。社会的に正しいことが強調されると、会社が保守的になってくる可能性があるため、革新性と挑戦性をより重視する組織文化の醸成にいっそう力を入れる必要がある。特に、会社の業績が堅調に伸びている時こそ、組織体制と強い文化づくりに焦点を当て、プレーキを利かせて理念に基づく組織方針と施策の整備に力を注ぐ時期である。また、守り過ぎている場合に、数字上では理念浸透ができていても、実際には個人の士気が下がってしまう時には、より理念に基づく顧客対応、製品とサービスの展開に舵を取ることが必要となる。

理念に関する情報を感知した上で、自らの価値観に照らして個人として実践可能なものに落とし込むのであれば、五つの中に組織的施策以外の部分は個人の理念実践に繋がることが示唆された。一方、会社として「理念に基づく方針の確立」、「行動規範と評価の明確化」、「理念を基にした施策の実行」という組織的施策の実践は個人リーダーとして落とし込むことが難しいため、個人としてのカテゴリーには含まれていない。

図3 組織の理念実践からリーダー個人の実践へ



出所：筆者作成

個人は外部からの情報や刺激を受け取り、それを自己の認知プロセスで処理する。例えば、環境問題に関するニュースや情報を受け取った個人は、その情報を自己の価値観や信念と照らし合わせ、環境保護の重要性を考える。この過程で、個人は環境保護に賛同し、行動を起こす可能性がある。理念に関連する情報を感知し、観察することから内的情報処理を経て、理念に関連する活動の解釈が行われる。さらに、解釈された内容を踏まえて、同様に情報処理を経て自らの行動実践に繋げる。この一連の処理プロセスを図3に示した。

7. 終わりに

本研究は組織の理念実践と個人の理念実践が具体的にリーダーにどのように認識されているのかについて、共起ネットワーク分析を活かして組織と個人の理念実践の構成次元を探索した。研究の結果、リーダーが認識する組織の理念実践が5次元の10カテゴリーに対して、リーダー個人の理念実践は4次元の9カテゴリーによって構成されることが分かった。両者の共通する構成として「顧客対応と商品開発」、「従業員価値の向上」、「法令遵守と社会貢献」及び「ぶれない判断軸」という4次元があったが、組織の理念実践には「組織方針と施策」という独自の次元が示された。さらに、センスメイキング理論を用いて、具体的に組織の理念実践がどのようなプロセスを経て個人の理念実践と結びつくのかについての考察を行った。

参 考 文 献

- Carton, A. M. (2018): "I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon: How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work," *Administrative Science Quarterly*, 63, 323-369.
- Daft, R. L. and Weick, K. E. (1984): "Toward a model of organizations as interpretation systems," *Academy of Management Review*, 9, 284-295.
- Maitlis S. and Christianson, M. (2014): "Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward," *Academy of Management Annals*, 8, 57-125.
- Weick, K. E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 王英燕「理念改定におけるアイデンティティ・ワークの研究」『日本経営学会誌』第52号（2023年6月）、pp.17-30。
- 瀬戸正則『戦略的経営理念論：人と組織を活かす理念の浸透プロセス』中央経済社、2017年。
- 高尾義明・王英燕『理念浸透のプロセス：アイデンティティ・プロセスからの分析』有斐閣、2012年。
- 野林晴彦『日本における経営理念の歴史的変遷：経営理念からパーパスまで』中央経済社、2024年。