

理念浸透は個人の内部で起きる個別に、じっくり進めるべき

高尾義明氏 首都大学東京 大学院社会科学研究所 教授

経営理念の浸透といえば、冊子を作って配布し、トップが数回講話をして済ませる企業があるが、ことはそう簡単ではない。社員一人ひとりが理念に即した行動をとることが重要だ。複数の大企業の社員を対象とした精緻な実証調査をもとに、今春、『経営理念の浸透』（共著、有斐閣）を上梓した高尾義明氏にポイントを伺った。

企業が外部に公表している成文化された価値観や信念、それを経営理念という。企業理念、社是・社訓、ミッションステートメントと呼ばれるものも、そのなかに含まれる。

昨今、そうした経営理念の社員への浸透を組織的課題として捉えている企業が多いが、実は比較的最近の傾向であり、それ以前は、「経営理念＝経営者ならびに経営幹部に向けた訓戒」という位置づけがほとんどだった。現に歴史の長い日本企業が掲げている経営理念ほど、訓戒的なものが多い。

ところが1990年代後半以降、経営理念の社員への浸透が叫ばれ始めた。そのための新しい理念の策定を行う企業も出てきた。この背景には仕事の質的变化があるのではないかと。つまり、社員が日々行う仕事といえば、それ以前は定型的なオペレーションがほとんどだった。社員のレベルでは、抽象的な理念に照らして行動を律する必要性が少なかったということだ。だが、90年代後半以降、それが急速に変化してきた。そうしたオペレーショナルな仕事はITや外部請負に委託される一方、経営環境は厳しさを増し、仕事そのものにますますスピードが求められるようになったのである。

そうすると、社員一人ひとりが、すばやく、複雑な判断を下さなければならない場面が増える。一方で、組織としてのベクトルを合わせるために、何ら

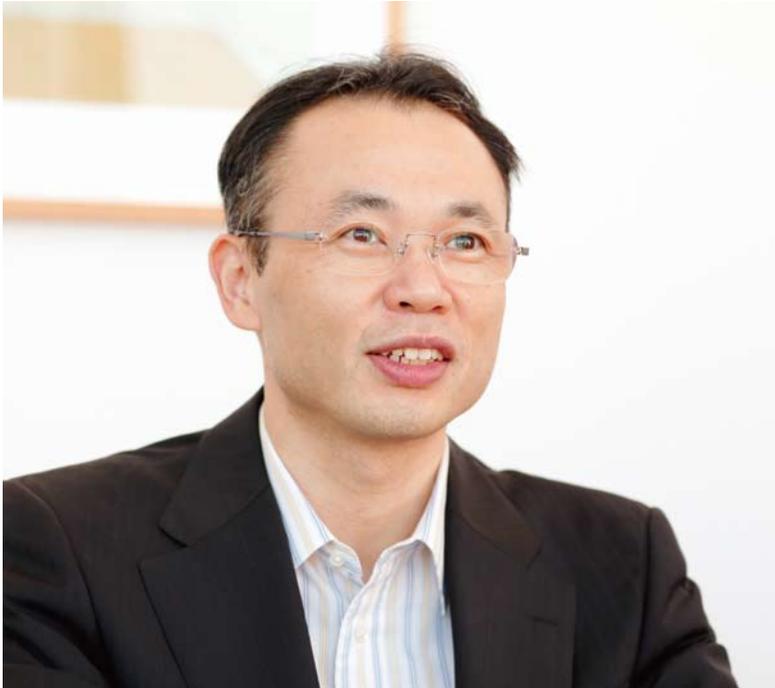
かの行動規範や指針が必要になった。そこで、経営理念というものが改めて見直され、その浸透が組織の課題として浮上してきたのではないかと。

◎理念浸透の三次元 理解・共感・行動

具体的に、経営理念をどうやって浸透させればよいのだろうか。浸透には3つの次元があると考えられる。すなわち、①「私はこの内容をよく知っている」という認知的理解、②「この内容に私は共感できる」という情緒的共感、そして、③「私はそれに従って仕事をしている」という行動的関与である。

一見すると、①から②、②から③へ、段階的に移行するようにも思われるが、そう簡単にはいかない。①「理解」のあとに、③「行動」が来て、「理念に照らして考えると、君の行動にはこんな意味があるのではないかと」という指摘を上司から受けたことで、②「共感」につながり、理念がより一層、腑に落ちていく、という流れも考えられるからだ。要は、①②③それぞれが相互に影響しながら、スパイラルに浸透していく、というのが現実だろう。

担当者からマネジャー、そして事業の責任者と職位が上がるに従い、理念の浸透度が高まるのが望ましいが、一方で、仕事の中身によって理念との関わりが濃い部門、薄い部門があるのが当然だ。例えば、



高尾義明 (たかおよしあき)

●1967年生まれ。1991年京都大学教育学部教育社会学科卒業、神戸製鋼所を経て、京都大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。現在、首都大学東京大学院教授ならびに京都大学経営管理大学院客員教授。

「お客様第一」という理念があった場合、実際に顧客と相対する営業部門と、経理や人事といったスタッフ部門とでは、理念の理解、共感、行動に違いが出てくる。理念の浸透は一枚岩でない。職位と仕事に応じたばらつきがあるのが自然なのだ。

さて、先の3つのうち、最も実現が難しいのは③「行動」である。経営理念の内容は抽象的であることが多く、具体的な行動に落とすのがなかなか難しい。しかも、そうした行動は通常のルーティンの枠をはずれた例外的なものである場合が多く、実践する本人にとってはリスクでもあるから勇気が必要だ。この2つの理由からである。

トップが日頃繰り返し、理念の中身とその大切さを触れて回ることが大切だ、とよく言われる。もちろんそのとおりだが、それだけでは足りない。トップの声かけはどうしても抽象的な内容にとどまりがちで、個別場面での勇気ある行動の後押しにはなり難い。それを補うのが各職場の上司だ。部下たちが理念に基づいた行動をとれるよう、具体的指針を出すなどして、彼らを後押ししなければならない。

同僚の働きも重要だ。理念に即した、いつもとは違う行動をとろうとする人がある。そういう人を奇異の目で見るとか、それとも、何かあったら自分も力になるとサポートし、応援するのか。大きな違いが出てくるだろう。

○均一教育・均一評価は避けよ 組織成員性の考慮を

そう考えると、ある特定の人たちだけに理念浸透の研修を行うことは望ましくない。研修の対象外となった社員は「どうせ自分たちは……」とやる気を落とすかもしれないし、上からだけではなく、今述べたように、横(=同僚)の関係を通して理念浸透が促進されるケースもあるからだ。もちろん、同じ研修を非正規社員も含めた職場の構成員すべてに受けさせるというのも、コストや手間を考えると非現実的だ。いずれにせよ、誰に、どんな研修を受けさせるか、という線引きには熟慮が必要だ。

理念研修といえばカスケード型がよい。最上位階層者がトップから最初に研修を受け、次はその彼ら

が下位層の研修における講師役をつとめる。これを何層にも繰り返すやり方だ。

内容は座学主体になりがちだが、それだけでは不十分だ。私が推奨するのは、それぞれの参加者に、理念とどう関わってきたか、という体験談を発表させることである。要は、自分自身の言葉で理念を語れるようになると、理解や共感につながりやすく、ひいては行動的関与に結びつきやすくなる。ある人は、過去、自分がまさに理念に即した行動をとった話をするかもしれない。ある人は同僚の行動について思ったことを話すかもしれない。そういう形で、理念との関わりは個人ごとの濃淡があてい。

理念の理解を人事評価に結びつけるのは慎重にすべきだ。なかでも、全社員均一に、評価に組み込むのは、かえって逆効果になる場合がある。われわれの調査では、組織成員性の違い、つまり、その組織のメンバーとして働いていることをポジティブに捉えている人と、そうではない人とで、評価の効果が違うことが実証された。成員性の高い人の評価に理念浸透の度合いを組み込んだ場合は理念浸透を高めることが可能だが、低い人の場合は逆で、より低めてしまうのである。これは素朴な実感として理解できる。組織へのコミットメントが薄い人に、「わが社にはこんな崇高な理念がある」と言っても煙たがられるだけだし、ましてそれに照らして評価をされる、とあっては納得感も得られないだろう。

ここからいえるのは、人事評価に組み込むとしても、理念に基づく判断や行動を求められる機会の多い上級管理職に限るべき、ということだ。しかも、理念の理解や実践度合いは外から見てそう簡単には評価できない。だとすれば、通常の評価とは別に、よほど優れたことがあった場合のみ加点するというようなやり方の方が現実的といえる。

● 出入りが激しい海外では 個人より組織を重視

経営のグローバル化を背景に、海外の子会社、関

連会社における理念浸透に取り組む日本企業も増えている。その場合、最初のハードルは日本語で書かれた理念の現地語への翻訳である。前述したように、理念は概して抽象的である。日本の文化や歴史を前提としているため、直訳では伝わらないものも多い。そのため、海外向けに内容を作り直す企業がある。そこまでやらなくても、現地の管理職を日本本社に呼び寄せ、理念教育を行う企業もある。

こうしたグローバルの場面においても、組織成員性の問題が重要だ。自分は現地の会社の一マネジャーとだけ思うのか、それとも、グローバルに展開する日本企業の選ばれたマネジャーだと胸を張るのか。後者のマネジャーの方が理念浸透が容易であるのは言うまでもない。

海外では日本と比べて人の出入りが激しいので、個人への浸透はもちろんだが、その結果としての組織への浸透という視点で考えるべきだ。急がず、焦らず、一滴ずつ、理念という“水”を組織に貯めていく。これを地道に続けていけば、みんなが同じ方向を向いているけれど“金太郎飴”型ではない、強靱で俊敏な組織ができあがるはずだ。

