

経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察 —「再意味化」を鍵として—

A Study of Corporate Philosophy Process
—From a Perspective of “Re-meaning”—

小森谷浩志
神奈川大学

Hiroshi Komoriya
Kanagawa University, Kanagawa
h-komoriya@ensou.biz

抄録：質の異なる変化が加速化し、社会・経済的状況の不確実性がますます増加している現在、企業にとってのよりどころとしての経営理念の重要性が、一層増しているように見受けられる。筆者は2005年から2009年にかけて、4社の経営理念に関する助言業務を行った。そのなかで特に主題となったのが、浸透に関することである。本稿では、経営理念の策定から浸透の取り組みにおいて何が要点になるのか検討した。結果、経営理念の策定、現場での実践、節目といったおのおの3段階での問いかけと振り返りによる、“再意味化”を組み込むことの重要性が確認できた。“再意味化”は問いかけと振り返りにより促進された。そして、“再意味化”することで、経営理念が磨かれ、エネルギーが吹き込まれた。経営理念自体が目的であるとともに、経営をより良くしていく有効な手段として生かされている状態になり、共有化に進み結果として浸透の道筋が見えた。

Key Words：問いかけ、振り返り、共有化

1. 緒言

従来から経営理念の重要性を説く経営者は多い。質の異なる変化が加速化し、ますます社会・経済的状況の不確実性が増加している現在、企業にとってのよりどころ、“ぶれない”思考としての経営理念の重要性が、一層増しているように見受けられる。

筆者は2005年から2009年にかけて、4社の経営理念に関する助言業務を行った。業種はサービス業2社、小売業、製造業が各1社であった。売上急激な減少、法改正による市場環境の急変、次なる飛躍のための新規ビジネスの立ち上げとそれぞれの企業の抱える状況や課題も違っていた。しかし変化の時期に、自律した個人がまとまり協働する組織にしたいという思いや、経営理念を時代や発展段階に合致した、メンバーの意欲をかき立てるエネルギーにあふれたものにしたいという危機感は共通していた。そのなかで特に主題となったのが、浸透に関することである。ここでいう浸透とは経営理念が単なる“お題目”だったり、経営幹部など一部の人だけのものではなく、全社的に共有され日々実践され、経営になにかしら貢献することである。

本稿では、この策定から浸透への取り組みにおいて何が要点になるのか検討することを通じて、経営理念の意義や役割、マネジメントへの影響について考察したい。

2. 本研究の出発点と方法

本研究は、マネジャーからの相談、具体的には「経営

理念はあるにはあるのだが、お飾りになっている」「組織に何か以前のような、まとまり感が希薄になっている」「大きな波にのみこまれ、流されるのではなく、新たな波をつくるぐらいになりたい」など実務での差し迫る問題意識を出発点としている。

研究方法は、経営コンサルタントとしての立場を生かし、クライアントである企業に深く入り込み、ともに変革プロセスを歩むなかで得た知見をまとめる形を採った。プロセス中の会話を記述し、場面によってはグループディスカッション、インタビューを行った。

なお、筆者はマネジメントを経営理念、戦略形成、組織行動の3方向からとらえ、活性化における鍵概念として、“楽しさ”について検討している^[1]。ここでは、楽しさを以下のように定義した。「目の前のことに没頭、没入し全身全霊でやり切ることから生まれ出でるエネルギー、充実感、生きがいのこと」。楽しさとは個別的、内発的であり、画一的、外発的な命令や強制とはなじまない。また、この楽しさ概念は、学習と創造との関連が深いことが明らかになっている。本稿はこうした“楽しさ”を基軸としたマネジメントを踏まえて考察していく。

3. 経営理念とは何か

3.1 経営理念研究の始まり

理念研究のルーツは、ギリシア哲学者プラトンのイデア論であろう^[2]。イデアとは、ギリシア語 idea の動詞不定法 Idein で、その語根は vid であり、ラテン語の videre も直接これに由来する。ともに見る・知る、の意味^[3]であり経営理念において重要な、浸透・共有の

萌芽がみてとれるのは興味深い。変化のない真の世界が存在するという二元論から始まり、ドイツ古典哲学に理念 (Idee) や理想 (Ideal) として継承される。カントは理念を不完全で限界だらけの人間が、その人間性の完全な実現をめざしていつか到達すべき場とする。その後ハイデッカーは、人間については、アイデアというものが本質というものも想定できないと、動詞のように機能するもの^[4]、つまり、未来永劫不動のものではなく動的な変化としてとらえ、二元論からの脱皮を試みている。有機体の哲学の雄 Whitehead (1978) が唯一の理想 (The notion of one ideal) を批判し、「理想の達成は部分的である」としたのとも符合する^[5]。理念を不動の正解として、静的にとらえるのではなく、精緻化、洗練化されていく過程として動的にとらえることが可能である。

一方経営学においては、経営理念に関する現代の考え方の基本は、ドラッカーのマネジメント概念に基づく^[6]。ドラッカーは「成功を取めている企業の成功は、『われわれの事業は何か』を問い、その問いに対する答えを考え、明確にすることによってもたらされている」と指摘する。加えて、「われわれの事業は何になるか、何であるべきか」もあわせて問うことが必要であるとす^[7]。つまり、経営理念とは自社の存在理由および未来像に対する問いかけへの表明であり、企業の重要な出発点であるとともに、経営活動の指針といえよう。山城 (1985) は、理念を成長・充実・発展するものにとらえ、「理念は自己反省を繰り返して成長していく」^[8] とした。本稿も経営理念を動的発展過程にある概念として考えていく。

3.2 経営理念の今日的重要性

前項では、経営理念のルーツを確認した。セルズニック (1963) は「目的の組み込みは、創造力に対する挑戦である。なぜならば、それには人間と集団を中立的な技術的単位から特別な刻印・感受性・関わりあいなどをもった参加者に変形する」^[9] と指摘する。ばらばらの別個の存在であっては、個人の力だけでは不可能な、よりスケールの大きな創造を成し遂げるといふ組織の恩恵を享受することはできない。個を、一定方向へ束ね、単純な個の総和を超えるという観点から、経営理念に十分な意味が認められる。差異ある個同士が重要な一致点を組織として共有することの意義は大きいといえよう。

それではなぜ特に現在、経営理念の重要性が増しているのだろうか。その背景を、経営環境、雇用環境、育成環境、三つの観点から検討したい。

まず経営環境の観点である。激しい変化にさらされる現在の環境において、翻弄されるだけでは経営はおぼつかない。流されないいかりであり、舵とりのための海図が必要である。さらにいえば未発見の海路の開発や、海路ではなく空路をいくことを思い描くことも重要であろう。変化への適応や、変化そのものを創るうえでの基本

姿勢が必要なのである。

次に雇用環境の観点である。雇用環境は近年、多様化が進んだ。プロパーの正社員が大多数を占める職場はもはや少数派である。中途入社、出向や派遣、パートタイマーと雇用形態もさまざまである。会社へのコミットメントや仕事観そのものに相違があるのは自然となった。

最後に、育成環境の観点である。成果主義と経費削減が相まって育成環境に余裕がなくなった。じっくりとした OJT や“ノミニケーション”、社内行事も減った。先輩の“武勇伝”やエピソードを聞く機会が圧倒的に減った。「この会社で働く者にとって当たり前だったことが当たり前でなくなった」、「仕事を進めるうえで大切にされてきたスタンスが共有されていないことが多くなった」という言葉を多く聞く。今まで意識しなくとも伝承されていたコトを知らない人たちが増える状態になった。

以上、経営理念が、今日的に重要性を増加させている背景を検討した。

3.3 経営理念の意義と問題点

ここまでの議論から、経営理念に三つの意義が浮かび上がる。はじめに、日々の行動指針となることである。これは、仕事を進めるうえで大切にすることや価値観の共有である。共有により、協働の速度と質の向上を図ることができる。

二つ目には、学習のガイドになることである。日々の意思決定や行動を、経営理念という枠組みにより振り返り、意味を見いだすのである。自らの存在を問い直して学習を繰り返し、新しい自分を創り、変化を創るのである。

最後に全体的、中長期的な視点の提供である。目指すゴールや何に貢献しているのかを共有することで、目の前の業務遂行だけでなく、俯瞰した見方や考え方を与えてくれる。また、一体感の醸成にもつながる。大きな目的の一役を担っているという自覚は、内発的動機にもつながる。

ここまで経営理念の今日的な重要性と意義について見てきた。一方、逆機能としてどのようなことがあるのだろうか。経営理念が、組織の極端な同質化や硬直化を招く場合に問題があるといえる。組織における異質性の重要性について、社会人類学者の竹沢 (2010) は、「多様性や複数性こそが、安定的に見える社会の内部に亀裂を生じさせ、その亀裂を通じて私たちが人間存在の基底や歴史の真相へと導いてくれる」^[10] という。均質化は個人や組織の活力を奪い、枯渇させる。異質をあえて取り入れ、軋轢や齟齬から自らを問い直す、混沌を巻き起こすぐらいのことが必要なのであろう。安定ばかりを求めるのは禁物である。変化に対応するだけでなく、変化を自らが創っていくことが、組織の活力、新しい力の源泉になるのである。ここからも経営理念が、ただ単に足並み

をそろえる同質化や均質化の促進になるとき、逆機能となることわかる。組織活力の観点から見たとき、変化に対応すること、変化を創造することに何かしら寄与することで経営理念に取り組む意味が出てくることわかる。新しい自分や自分たちを創る契機や指針となることこそ、経営理念の真骨頂といえる。

本稿のテーマである、経営理念の策定から浸透について、従来は以下のような施策が、一般的であった。一部の人が作り、発信する、カードを作り、唱和し、社内に貼り出し、ホームページに掲載する、などである。しかし、これだけでは、不十分であろう。トップダウンによる押し付けだけでは、経営理念の存在自体が、組織活力を削ぐ可能性もあるといえる。単純化した安易な考え方と手法は禁物である。一定の方向性を示しながらも、個の独自性が生かされている状況が望まれる。従来型を超えた取り組みが必要なのは明らかである。それでは、経営理念の策定から浸透のプロセスについて、今回のプロジェクトの取り組みについて論を進める。

4. 経営理念プロジェクトの概要

4.1 経営理念の構成要素と今回再構成したモデル

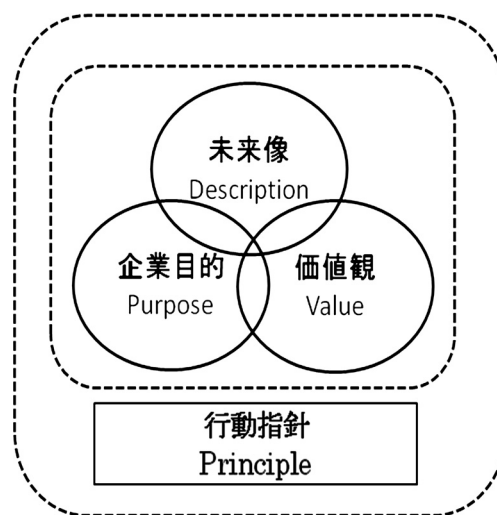
まず、経営理念の構成要素としてどのようなものが必要か検討したい。そこで、基本理念に基づくマネジメントの有効性を論証し多くの影響を与えた、Collins and Porras (1996) の記述に従い整理することとする^[11]。

Collins and Porras は「ビジョンとは、守るべき核心は何か、どのような未来に向けて邁進すべきかを指し示すものである」としたうえで、経営理念を「基本理念」と「目指すべき未来」の二つに分け、さらにそれぞれを二つの要素に分ける。

「基本理念」とはその企業が何を守り、何のために存在しているかを表し、「目指すべき未来」とは何を達成し、何を創造したいのか、どのような存在になりたいかを示したものである。「基本理念」の一つ目の要素は「価値観」である。「価値観」とは、「永遠に失われることのない組織の魂であり、時代を超えた生存原則」である。二つ目の要素は「企業目的」である。これは、「企業の存在理由そのものであり、精神を表したものである」。「目指すべき未来」も二つに分けられる。10年後、30年先を見据えた「遠大な目標」と目標を達成した後についての「鮮やかな未来像」である。

そして、興味深いのは、「基本理念」は発見するものであり、「目指すべき未来」を定めるのは創造的営みだとすることである。つまり「基本理念」とは、もともとその企業に埋め込まれた信念であり“深化”させるものであり、「目指すべき未来」は、これからどうしたいか、“進化”の姿を描き出すものといえよう。

この経営理念のフレームワークは、数多くの調査を経た、洗練されたものである。しかし、経営理念に関わるプロジェクトを進めるうえでクライアント企業のメン



(出所：著者作成)

図1. 今回使用した経営理念モデル

バーから、異口同音に二つの要望が出た。一つ目は策定後の浸透、共有の段階を考えたときもう少しわかりやすいものにできないかということであり、二つ目に、再構築に取り組む企業からは、不変性にこだわりすぎてないかということである。そこで、メンバーと議論を重ね、再構成を加えることとした。

前述のとおり、Collins and Porras は、経営理念について四つの構成要素を示した。そのうち「遠大な目標」は概念的重なりが多い「未来像」のなかで語ることにした。つまり「未来像」、「企業目的」、「価値観」の3要素に焦点を当て、経営理念とした。端的にいえば、何者になりたくて（未来像）、何のために（企業目的）、どう動くか（価値観）を問うことを経営理念の構成要素とした。

あわせて、必要に応じて「価値観」をより具体化した「行動指針」を加え、経営理念（3要素）を下支えする形とした（図1参照）。

このモデルを用いることで、三つのメリットが生まれた。

- ① 不変性に加え可変性の観点を導入できる。
- ② 経営理念をよりシンプルにわかりやすくとらえることができる。
- ③ 経営理念と戦略の形成、実行をより近いものにできる。

4.2 経営理念策定、浸透プロジェクトのプロセス

プロジェクトには半年から8カ月が要され、10の段階が踏まれた。具体的には以下のとおりである。

① メンバーの決定

いずれの企業においても、時限的プロジェクト方式をとった。メンバーの選定は、それぞれの企業の事情に合わせ、手上げ式と指名式双方があったが、やる気を重視した点は共通している。ある企業では、アイルランドの

探検家アーネスト・シャクルトンが1914年ロンドンで行った南極探検隊募集の新聞広告を援用、次のような文章でメンバーを募った。「至難の旅に友求む。報酬なし。困難。何か月にも及ぶ探求の日々。絶えざる努力。成功の保障なし。成功の暁には社史に名を残す。自分自身への名誉と賞賛を得る。」

② 経営理念についての理解促進

そもそも経営理念とは何か、なぜ大切かを学んだ。あわせて、自分が気になる会社の経営理念を持ち寄り、魅かれた理由や他社の取り組みを共有した。このことで、経営理念に対する感度を高めることができた。

③ 自分自身の価値観内省

これは「そもそも会社の経営理念を考えるうえで、自分自身の理念がないようではまずいだろう」ということで行った。自分自身の大切にしている価値観に改めて触れることの効果は、予想を超えて大きかった。このことで、経営理念の大切さを実感し、取り組みに対する思いを深めることができた。経営理念という組織のものを、個人に引き寄せて考える“再意味化”の出発点になった。また、プロジェクトメンバーが、互いの価値観を共有することは、メンバーの関係性を親密にした。Jantsch (1980)は「意味を求める欲求は、極めて強い自己触媒的要因となり、人間意識の進化を突き動かし、ひいては人類と宇宙の進化をも進める」^[12]とする。まさに浸透への始動であった。

④ 関係者へのインタビュー実施

「自社らしさとは何か」記憶に残るエピソードを集めた。会社の歴史に詳しい社員や引退した創業者、関係の深い取引業者や顧客に、インタビューを行った。ここで集まった言葉や物語が、経営理念の言葉の基となり、重要なヒントを与えることになった。この過程は個人と組織をつなぐことにも効果的であった。メンバーの“再意味化”が促進され、メンバー以外にも“再意味化”のきっかけを与えた。物語の力は大きく、深く、共有化の萌芽が見受けられた。

⑤ 経営理念の青写真作成

インタビューで集められた言葉を精査し、先述のモデルにあてはめることで整理した。似たような言葉でも、集めたエピソードや自らが体験した具体的なシーンを思い出し、より自社らしさを表現している言葉を慎重に選んだ。また、聞きなれた言葉も、自分たちの体験という、フィルターを通ることで、自分たちに引き寄せられ、重さが増していると感じた。

⑥ 青写真についてヒアリング実施

大方まとまりつつある経営理念について、プロジェクトメンバーがメンバー以外の人たちへヒアリングをした。プロジェクトメンバーだけでなく、多くの人に関わることを目指し、当事者意識を醸成する助けとなった。新しく作る経営理念の評論家ではなく、共同創作者としてのスタンスを持ってもらうことに注力した。

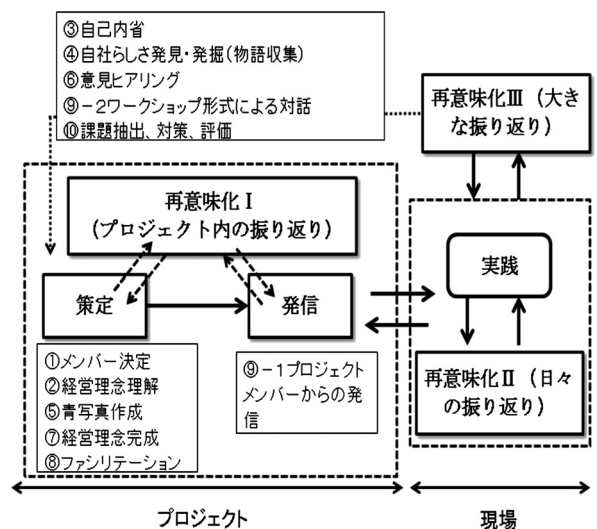


図2. 経営理念策定、浸透プロジェクト過程

⑦ 経営理念の完成

社長、取締役がオブザーブしていない会社は、ここで社長、取締役へのプレゼンテーションを行い、必要とあれば微調整し完成させた。

⑧ ファシリテーショントレーニング

経営理念の発表会における、ワークショップに向けて、メンバーへファシリテーションのトレーニングを行った。双方向の気づきを促す場を創出するためのスキルとマインドを修練した。

⑨ 経営理念発表と共有のためのワークショップ

プロジェクトメンバー、もしくはトップからお披露目の後、経営理念への思いが語られ、社員それぞれが、自分に引き寄せるためのワークショップが行われた。経営理念と自分のつながりを考える大切な機会となった。二項対立の“or”の思考ではなく、統合や共有など“and”の思考が重要である気づきがあった。経営理念を自分に引き寄せる“再意味化”により、皆のものになる共有化へ移りつつあるのが観察された。あわせて、日々実践のための、今後の具体策や課題についても話し合った。

⑩ プロジェクト全体の評価、今後の展開決定

出された具体策について優先順位を決め、実行に移した。具体的には、毎日の朝礼で、経営理念に基づき決めた「行動指針」について話し合う時間をとる。ワークショップを定期的実施し、行動を振り返り、今後の行動を決める。採用の際、経営理念に共感できるかどうかを重要な項目にする。研修に経営理念に関するプログラムを入れるなど重層的な取り組みを続けている。

以上がプロジェクトの全体像である(図2参照)。なお、図における番号は、実施した順番を記した。

5. プロジェクトの過程からの示唆

5.1 深い問いかけと振り返りの重要性

ドロッカーは、先述のように、事業について何か、何になるか、何であるべきかという三つの問いかけを重要とした。今回のプロジェクトにおいても、問いかけの重要性を実感する場面が多くあった。問いかけによる、振り返りが“再意味化”を促し、浸透の原動力となったのである。特に効果的だった問いかけは以下のものであった。

●自分に引き寄せる問いかけ

「経営理念の作り手はどんな思いや夢を込めたのか」

「〇〇という言葉自分を自らに言い換えるとどんな表現になるか」

「経営理念の中で、特に気になるフレーズは何か、それはなぜか」

「10年間やり続けたら自分と組織にどんな変化があるか」

「全く実行しなかったらどうなるか」

●実践を伴った日々の振り返りを促す問いかけ

「〇〇を体現する具体的な行動として今までやってきたことは何か」

「これからやってみたいことは何か」

「今すぐできることは何か」

「顧客の立場で考えたとき、何をしたらいいか」

●大きな節目での振り返りを促す問いかけ

「そもそもこの経営理念は真なのか」

「やりきることによって幸せになれるか」

「時代とずれていないか」

「自分が経営理念の作り手だったら、どんな言葉を入れ込むか」

「手段が目的化していないか」

今回の助言業務では、従来ありがちであったトップもしくは一部のプロジェクトメンバーが策定、発信し、現場へ落とされるという、直線的なトップダウンアプローチだけでなく、策定段階、現場での実践段階、そして節目の3段階において問いかけと振り返りを行った。結果、プロセスに三つの“再意味化”のフィードバックループが組み込まれることになった。プロセスを重視することで、経営理念が磨かれ、エネルギーが吹き込まれた。

そして、経営理念自体が目的であるとともに、経営をより良くしていく有効な手段として生かされている状態になった。企業の未来像、目的、価値観について、自分の言葉に置き換え、話し合い、納得を大切にした。そのうえで、日常の行動に落とし込むスタートが切られた。つまり“再意味化”することで共有化に進み、結果として浸透の道筋が見えた。浸透は結果であり、浸透が目的化すると強制になるという気づきも重要であった。プロジェクトメンバーはもちろん、それ以外のメンバーからも「腑に落ちた」「腹に沁みた」「力を得た」などの感想

があった。

5.2 経営理念共有化のポイント

冒頭で“楽しさ”は個別的、内発的であることに触れた。楽しさはメンバーそれぞれの個別性が尊重され、自らの内発性によって醸成される。経営理念においてもトップダウンの命令や強制であってはならない。無理強いではない、共感や共鳴による自発性が鍵となる。共有化のためには、以下の三つがはずせない重要ポイントである。

① 個人の価値観と経営理念の重なりを発見、確認する。

まずは個人としての価値観を自らに問いかけ、振り返ることが出発点である。自分の大切にしている価値観や使命を問い直すことで、個人と組織双方にとって基軸を持つことの重要性が実感できる。また、個人と組織の価値観の根本的な一致点について確認することで、マネジメントパラダイムが、強制ではなく、共鳴となる。

② 事業の社会的意義、貢献について共感、共有する。

経営理念が、ある程度の幅広い解釈を許容する抽象度をもつこと。そしてメンバーの誇りとなる崇高な精神性を兼ね備えていることである。心が揺さぶられる、やる気が引き出されるような言葉とそれを想起させる物語が重要である。あわせて、社会的意義にとともに取り組む仲間としての意識が重要である。

③ 日々の行動レベルへ落とし込み実践する。

経営理念自体は抽象度が高い。それを日常の意思決定や行動の基準とするために、各部署、各自へ落とし込まれた具体性が必要である。そして、実践することで行動や思考に対して、失敗や成功のフィードバックがある。フィードバックがあることで、行為への取り組みが真剣になり、学習が進む。ここでいう学習は真剣な行動があって初めて促されることに注意したい。その際、問いかけと振り返りが原動力となることも忘れてはならない。

以上、経営理念として、三つのポイントが抽出された。

5.3 マネジメントへの影響

特にマネジメントに対する影響としては、以下の三つが観察された。

① 経営の全体観の把握

会社がどのような価値を提供しているか、自分が協働のどこに位置するのかを知り、仕事に納得感を持って取り組めるようになった。単なる部分の歯車としての機械的分業ではなく、有機的分業^[13]の萌芽が見えた。会社の提供価値を自覚し、価値の提供という、大きな取り組みの一役を担うかけがえのない個であることの相互自覚は、信頼や敬意の文化にも発展するように予想される。

② 経営に対する当事者意識の向上

当初、会社や職場で起きている問題について、他人事であったメンバーが、いつしか自分を主語にして語るようになった。それに従い、次第に自主的な行動も起きてきている。「大変な状況は変わりませんが、自分はどうするか、自部門としてどう取り組むかを考えるようになりました。景気が、とか、会社が、とか言ってみても始まりません」

③ 会社に対する愛着心の醸成

会社に関係の深い方々の語るエピソードを直接聞き、「創業時の苦難を、なんとなく聞いたことはあったが、改めて聞くことで、先輩方に感謝したい気持ちになった」、「他部署の苦勞を聞くことで、相手の気持ちになれた」など会社への愛着心が、あちらこちらで自然と芽生えた。心から語る物語が、聞く者の想像をかき立て、心を動かした。

6. 結言

本稿では、経営理念の策定から浸透の道筋を検討した。プロジェクトは、10の段階を踏んだ。策定段階、現場での実践段階、そして節目の3段階において問いかげと振り返りによる“再意味化”を組み込むことで、経営理念が徐々に共有化されることが明らかになった。

また、経営理念共有化のポイント、マネジメントへの影響についても検討を進めることができた。先述の通り、経営理念の浸透はあくまでも結果である。どのような道筋を歩むか、プロセスを重視することが肝要である。手軽な手法があるわけではない。プロセスを重視することで、論理的思考やプレゼンテーション能力、ファシリテーション能力、まわりを巻き込む力の向上など、プロジェクトメンバーの学習が進行するという副産物も目の当たりにした。楽しさが、経営理念の浸透という創造とプロジェクトメンバーを主とする気づきと学習を生んだ。

とはいえ本研究は、半年から8カ月のプロジェクトを対象とするにとどまっている。すでに、経営理念を基に、新たなプロジェクトがスタートした企業もある。今後、浸透の試み後の追跡研究を行い、マネジメントへの影響についてのさらなる検討を続けたいと考えている。

謝辞

本論の執筆には、大学院生として在籍する神奈川大学大学院経営学研究科博士課程の指導教授である、海老澤栄一先生に数々の貴重な教を頂戴いたしました。ここに深く感謝申し上げます。ありがとうございました。

参考文献

- [1] 小森谷浩志「楽しさに基づいた経営管理モデルの一考察—経営理念の観点から」神奈川大学大学院経営学研究科研究年報、第14号、pp. 3-19, 2010.
- [2] 海老澤栄一『地球村時代の経営管理—分けることから補い合うことへの道筋—』文眞堂、東京、1999.
- [3] 山崎正一、市川 浩『現代哲学事典』講談社、東京、1970.
- [4] 中山 元『思考の用語辞典』筑摩書房、東京、2000.
- [5] Whitehead, A. N., "PROCESS AND REALITY", THE FREE PRESS, New York, 1978.
- [6] デイビッド、R. (大柳正子訳)『戦略的マネジメント 21世紀のマネジメントモデルを構築する』ピアソン・エデュケーション、東京、2000.
- [7] ドラッカー、P. (上田惇生訳)『マネジメント 課題、責任、実践 上』ダイヤモンド社、東京、2008.
- [8] 山城 章「経営の日本的実践理念」経営教育年報、第4号、pp. 6-17, 1985.
- [9] セルズニック、P. (北野利信訳)『組織とリーダーシップ』ダイヤモンド社、東京、1963.
- [10] 竹沢尚一郎『社会とは何か』中央公論社、東京、2010.
- [11] Collins, C. J. and Porras, J. I., "Building Your Company's Vision", Harvard Business Review, September-October, pp. 65-77, 1996.
- [12] Jantsch, E., "The Self-Organizing Universe: Scientific and Human Implications of the Emerging Paradigm of Evolution", Robert Maxwell, M.C., 1980.
- [13] デュルケーム、E. (田原音和訳)『復刻版 社会分業論』青木書店、東京、2005.

A Study of Corporate Philosophy Process
—From a Perspective of “Re-meaning”—

Hiroshi Komoriya

Kanagawa University, Kanagawa
h-komoriya@ensou.biz

Abstract: The more diverse changes are accelerating, the more uncertainty is increasing in the social and economical contexts at present and therefore it seems that there is an increasing weight in corporate philosophy which companies should stand by. The author has provided for four companies with advisory service as of corporate philosophy from 2005 to 2009. Corporate philosophy penetration was especially focused on in the engagements. The thesis argues what element might be the key points in the initiatives that the companies have taken throughout the stages from formulation of corporate philosophy through penetration. It discovers as a result that it is important for them to “re-meaning” themselves through inquiry and reflecting themselves at each three stage of principle planning, on-site practice, and milestones. “Re-meaning” their experiences polished the corporate philosophy and revitalized the company. Although implementation of management principle was the main objective itself, it was utilized as an effective tool to improve management strategy as well. The process was shared company-wide, and thereby there appeared a faint outline of a path of management penetration.

Key Words: *inquiry, reflecting, share*