

■ 研究論文

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 —

A Study of Management model on the basis of Enjoyment

: From a perspective of Corporate philosophy

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士後期課程

小森谷 浩志

KOMORIYA, Hiroshi

■ キーワード

楽しさ、学習、フロー理論、禅、経営理念

1.はじめに

まわりを見渡すと、厳しい環境下であっても、自らのライフテーマを定め、意欲的に仕事に取り組み、成果を上げ、仕事を通じて力強く成長を遂げるビジネスパーソンがいる。仕事に没入し、楽しみ、遊ぶように働く人々たちである。

その一方で、多くのビジネスパーソンの働く意欲は決して高いとはいえない現状がある。意欲の低い労働者から、継続的な高い成果は望むべくもない。働く意欲の相対的低下は、現代社会全体が抱えるもっとも深刻な問題のひとつである。仕事を楽しむ人とそうでない人、両者を分ける要因は、なんだろうか。

また、経営の現場に目を向けると、マネジメントの多くは、従来からの指示や命令型だけでは、メンバーの意欲を引き出し、高い成果を出し続けるのは無理であることを実感、効果的なマネジメントいかに、を模索、悪戦苦闘している。

本研究では、働く人々が仕事を楽しみ、没入し、

高い成果を上げ続ける組織になるには、何がポイントとなるかを検討する。それは、仕事を遊ぶように楽しむ人々のポイントはなにか、それを組織ぐるみで実現するにはどうすれば良いのか、という2つの疑問に対する考察であり、楽しさに基づいた経営管理モデルの検討である。本稿では、まずフロー (flow) 理論 (Csikszentmihalyi 1975) に依拠し楽しさの概念について整理する。その際重要な一致点をもつ禅の思想を併せて検討し概念を深掘り、定義を試みる。その後経営管理モデルを検討、その中でも経営理念を取り上げ、組織における浸透について事例をもとに検証したい。

2.楽しさの概念整理

2.1 楽しさの構造モデルとしてのフロー理論

過去を振り返ったとき、楽しさのあまり時間を忘れ、何ごとかに没頭、没入した経験を持つ人は多いだろう。そうした楽しさについてアメリカの心理学者Csikszentmihalyiはフロー理論としてま

とめている。フロー理論の研究は運動選手や探検家、登山家など活動それ自体を報酬とする人々への調査面接を出発点としている。フローとは流れることであり、被験者が自分の体験を表現するために繰り返し用いられた語に由来して命名された。端的にいうとフロー理論とは、楽しさという内発性を起点とした動機付け理論である。EMS (Experience Sampling Method)、質問紙調査、面接調査など複合的な方法を用いて、楽しさの構造を精緻化している。本研究では、楽しさに基づいた経営管理モデルの検討においてフロー理論を援用したいと考えている。

Csikszentmihalyiによると、行為する人の技能と、行為が必要とする挑戦が高レベルでバランスするところで「一つの活動に深く没入しているので他の何ものも問題とならなくなる状態、その経験それ自体が非常に楽しいので、純粋にそれをするということのために多くの時間や労力を費やすような」状態が生じるという。フロー経験とは「挑戦的な環境に積極的かつ効果的に関わり、環境の統制感覚」を持った結果の「自己効力感に裏打ちされた楽しさ」²のことである。

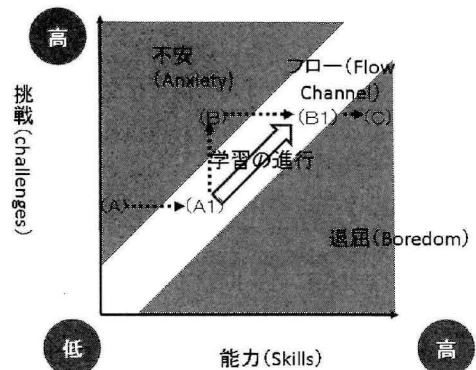
フロー理論では、3つのモデルが提示されている。本稿では、鍵概念となる学習のダイナミズムについて理解しやすい初期モデルをとりあげ論を進める。

初期モデルでは、経験を3領域でとらえている。挑戦と能力のつり合ったフロー、能力に対して挑戦が低い退屈、反対に挑戦が高いが能力が低い不安である。

入社したばかりの、新入社員を例に説明しよう。彼(彼女)は右も左も分からず、不安である(A)。仕事に対する能力も低い。しかし、日を重ねるうち、能力も磨かれやがて、第一段階のフロー領域に入る(A1)。はじめて仕事の達成感や充実感、楽しさを体験する。さらに、先輩や自分より高度な仕事をしている人の姿を見て、今より高度な仕事に挑戦する。すると、今の能力ではうまくいかないで、再び不安になる(B)。スランプ、壁に突き当たると感じる時期である。そこで、能力を

磨き、再びフロー領域に入る(B1)。以前とは一段上がった、一皮むけた時期である。しかし、能力が向上したのにも関わらず、新たな挑戦をしないと、やがて新鮮さを失い、退屈の領域に入る(C)。マンネリといわれる段階である。新たな課題に挑戦することで、マンネリを脱することができる。(図1参照)

注目すべきは、最初に入ったフローA1に比べ、高度な能力と挑戦のバランスしたB1のほうが、より複雑で、楽しい、高度なフロー状態になっていることだ。以上から分かるように、一度フロー状態に入った人間は、より高い水準でのフローを求めることで、開発の階段を上がることになる。フローを一度経験することで、その意識状態を繰り返し経験することを渴望することになる。「フローのエピソードを重ねるにつれて、人はより独自性をもち、ありふれた型から抜け出して、より希少な価値をもつ能力の獲得に夢になる。」³のである。楽しい状態(state)の中に段階(step)を包含しているのである。つまり特出すべきは、段階が上がっていることから、フローのメカニズムの中に、学習のダイナミズムが、内包されているといえることである。フローは今という瞬間を楽しいものにするとともに、「能力をさらに発展させて人類への重要な寄与を可能にする自信を築きあげる」⁴ことになる。



(Csikszentmihalyi[1990]p.74 (こ一部筆者加筆))

図1 フロー(Flow)状態の初期モデル

なお学習について特に学習の起因と生成という2つの観点が必要だと考えており今後も検討を続けたい。起因については、個人によるものと、相互関係によるもの、具体的には、「特定の専門技術や知識の習得として、あるいは、初心者から熟達者、新参者から古参者へいたる変化」として捉えられてきた伝統的モデルと「さまざまなコンテキスト、あるいは、コミュニティの相互構成」⁵としての学習それぞれの役割について検討したい。生成については、枠内に止まる学習でなく、枠そのものを作り変える学習、さらには学び方そのものの学習⁶について検討したい。フロー理論の概観に続き、フロー形成の条件に論を進める。

2.2 フロー形成の条件

先に、高い水準の挑戦と高い水準の能力がバランスすることで、フロー状態が起こることを見てきた。しかし、これは「重要であるが、十分な条件でない」⁷。ここで登場するのが、性格特性としての、自己目的的パーソナリティ (autotelic personality) である。フロー形成の条件について考えるとき、自己目的的パーソナリティは、欠かせざるべき鍵である。

「自己目的的 [autotelic] という言葉は、ギリシャ語の自己を意味する auto と目的を意味する telos からきている。それは自己充足的な活動、つまり将来での利益を期待しない、することそれ自体が報酬をもたらす活動」⁸である。

「パーソナリティの力だけで、絶望的な状況を克服すべき挑戦対象に変える・・・(中略)・・・それはおそらく人生に成功するために最も重要な特質であるとともに、人生を楽しむための最も重要な特質」⁹である。

そして、自己目的的パーソナリティを発達させるルールについて、Csikszentmihalyi は以下の4つをあげる¹⁰。

① 目標の設定

達成すべき明確な目標をもつだけでなく、目標決定の主体としての強力なコミットメントと同時

に、意味を持たなくなったときには容易に修正する、柔軟性を併せもつ。

② 活動への没入

没入をうまくやり遂げるには、挑戦対象と自分の能力との間のバランスをとることであり、注意の集中能力によって大きく促進される

③ 現在起こっていることへの注意集中

自意識 (自分がどのように振舞っているか、自分は外からどのようにみえるかについて思い悩む) をもたず、自分が関わっているシステムに心理的エネルギーを没入することにより、個の限界を超えて成長する

④ 直接的な体験を楽しむことを身につける

客観的な状況が劣悪なものである時さえも生活を楽しむことができる

フローの起こる条件の中で、基礎を成す性格特性である、自己目的的パーソナリティについて、理解を深めた。引き続き、Csikszentmihalyi の提示する8つの条件を基本に、フロー生成の条件について整理したい。

自己目的的パーソナリティは、フローの起こる土台であるが、それに加え、フローの起こる条件について、Csikszentmihalyi は以下のようにいう¹¹。

「第一に、通常その経験は、達成できる見通しのある課題と取り組んでいる時に生じる。第二に、自分のしていることに集中できていなければならない。第三、および第四として、その集中ができるのは一般に、行われている作業に明瞭な目標があり、直接的なフィードバックがあるからである。第五に、意識から日々の生活の気苦労や欲求不満を取り除く、深いけれども無理のない没入状態で行為している。第六に、楽しい経験は自分の行為を統制しているという感覚をともなう。第七に、自己についての意識は消失するが、これに反してフロー体験の後では自己感覚はより強く現れる。最後に、時間の経過の感覚が変わる。数時間は数分のうちに過ぎ、数分は数時間に伸びるように感じられることがある。これらすべての要素の組合せが深い楽しさ感覚を生む」キーワードを列挙すると、達成できる見通しのある課題、集中、明瞭

な目標、直接的なフィードバック、没入状態、自分の行為の統制、自己意識の消失、時間経過の感覚変化及び要素の組み合わせ、となる。重要な示唆がある一方で、重なりやレベルのばらつき、結果として起こる現象も含まれている印象がある。

また、フローの起こる、家庭状況としては、5つの特徴をあげる¹²。

第一は明快さである。・・・(中略)・・・家族の相互作用において目標、フィードバックは明瞭である。第二は中心化である。・・・(中略)・・・自分が現在していることや具体的な感情・経験に関心を持っているという子供の認識である。第三は選択の幅である。第四は没入するようになることを認める信頼。第五は挑戦である。

さらに、フローの疎外条件として内的要因3つ、外的要因2つを示す¹³。

内的要因として、注意散漫、自意識過剰、極端な自己中心性。外的要因としてアノミー（規則の欠如）、疎外(自分たちの目標に反する行為の強制)である。

以上、フローの起こる条件について、先に検討した、自己目的的パーソナリティ及び8つの条件を基本に、今までの議論を整理すると以下の9つに整理されよう。

- ① 事象から楽しさ、喜びを感じる能力
- ② 強い内発的動機付け
- ③ 目標の明確化と目標変更に対する柔軟性
- ④ フィードバックの存在または、フィードバックとして感じる能力
- ⑤ 能力の向上を伴う、挑戦的目標
- ⑥ 信頼関係
- ⑦ 目の前の行為に対する集中

⑧ 他への貢献の精神

⑨ アノミーと疎外のない環境

フロー状態に至る条件についてまとめた、端的にいえばひとつの活動にいかにも深く没入できるか、である。没入できる内的、外的、双方の環境が整えられ、相互作用することが重要である。没入することで楽しさが生まれるのであり、没入経験そのものが楽しさになる。

2.3 楽しさ概念の定義

本研究において楽しさは重要な鍵概念である楽しさの深耕を試みる。まず快楽 (pleasure) と楽しさ (enjoyment) を比較検討し、次に没入という重要な一致点を共有する禅の思想の観点からの検討を加えることで、本研究における楽しさの概念の定義を試みたい。

快楽とは、古フランス語のplesin (愉快、満足) が語源である。「身体的欲求が心理的エントロピーを引き起こす原因となった時、意識を秩序ある状態に戻す均衡回復」¹⁴時に起こる、満足感情 (contentment of feeling) のことである。期待が満たされたり、欲求や欲望が満たされたときに生じる快楽は何の努力もなしに感じる事ができ、良い食事や金など外発的動機を源泉とする。快楽経験を積んでも自己を成長させることはない。一方楽しさは、古フランス語のenjoier (楽しむ) を語源とする。「新しく、挑戦的な要素を含む目標への心理的エネルギーの投射」¹⁵の結果もたらされる。秩序の維持に止まる快楽に比べ、意識に新しい秩序を創造することも可能にする。快楽が期待したことの満足であるのに対し、楽しさは事前の予想を超えた達成にその源泉がある。仕事上

	快楽	楽しさ
源泉	外発	内発
期待	期待の満足	期待の超越
方法	無努力	心的エネルギーの投射
成果	回復、秩序の維持	幸福、新しい秩序の創造
変化	未成長	自己成長

表1 快楽と楽しさの比較 (Csikszentmihalyi[1990]をもとに筆者作成)

の取引の成立など、こうした達成は自己成長を促す。(表1参照)

引き続き禅¹⁶の思想からの検討に論を移す¹⁷。Csikszentmihalyiは「最良の瞬間は普通、困難ではあるが価値のある何かを達成しようとする自発的努力の過程で、身体と精神を限界にまで働かせ切っている時に生じる」¹⁸という。一方、曹洞宗の創始者道元は「人生の意味は、生き生きと生き抜くことにある。生命の火を思い切り燃え上がらせ、白熱化し、燃え尽くして消える。一かけらの余じんをも残さない完全燃焼」¹⁹を人生の意図とする。「禅の真理は、全人格の総力をつくして当らねば、けっして得られない。・・・(中略)・・・生涯の最高の大事である。怠け者は、あえて近寄ろうともしないであろう。これこそ実に、あなたの人格を鍛えに鍛える精神の鉄床」²⁰であり、禅は極めて厳しい修練を要求することがわかる。

フロー理論と禅、両者に共通しているのは、相当厳しい鍛錬の中、没入を起点とした楽しさを超え、没入することそのものを楽しみとする、潔さといえるかもしれない。

まず、禅の目的は何かについて検討する。鈴木は、禅の定義として「禅は、仏教の精神もしくは真髓を相伝するという仏教の一派であって、その真髓とは、仏陀が成就した〈悟り〉(bodhi、菩提)を体験することにある」と述べ「禅の意図するところは、つねには智慧が眠っている意識の奥底から、その智慧を喚び覚ますことにある」とする²¹。代表的禅語、不立文字が示す通り、「禅は、論理的分析や知的処理の支配は受けない。・・・(中略)・・・内なる心の中で、じかに身をもって体験しなければならぬ」²²不立文字-文字を立てずとは、本当に大切な悟りにつながる真理は、言葉では伝えられない、自らが実践で体得するしかないということである。

つまり、禅の目的は、悟りの体験、体得であり、そのためには、「智慧が眠っている意識の奥底から、その智慧を喚び覚ます」ことが必要であるということになる。これを、きわめて端的に表現すると、「生き生きと生き抜く」ということであり、

道元は自己のもっている機能を全部発揮するという意味で、「全機現」と表現する²³。

道元の『正法眼蔵』95巻は「仏教の真髓を真正面から解き明かした雄大な宗教書」²⁴として有名である。その核心を示す現成公案に、次の言葉がある。

仏道をならふといふは 自己をならふなり
自己をならふといふは 自己をわするなり
自己をわするるといふは 万法に証せらるるなり

「ならふ」とは、十分知り尽くすことである。田里はさらに、「命がけで繰り返し、繰り返し一つことを習い性となるまで、この身心にたつきこむことである」²⁵という。つまり、仏の道を知るには、徹底して己を知り尽くすことだということである。何を習うにしてもまずは、自らが何者なのかに深く入り、自己を確立しないことには、上達することはない。何よりも自己を修めることが先決となる。そして、「わする」とは「小我を忘れる」ことである。「小我を忘れる」とは自己顕示、自己防衛など、はからいを手放すこととも言い換えられよう。その結果「大我(万法、大自然)に従う」、「万法(自然)に証せらるる」つまり、悟りに至ることになる。また、「身心を挙げて色を見取し、身心を挙げて声を聴取する」ともいう。身だけでなく、心だけでなく、全身全霊でことにあたるということである。心をこめて、そのものになってしまった如く、溶け込むことである。このことをひとことで一如と表現する。田里はこの一如こそが禅の秘密であり道元の秘密であると重要性を強調する²⁶。一如と「わする」は同義であり、悟りに至る方法なのである。フロー理論では没入が成長を生み、禅では一如が悟りにつながるようになる。

以上の考察から、本稿における楽しさは、手を抜いて楽をすることは明らかに違う、ある意味、苦しさをも含む概念であることがわかる。次のように定義できよう。

たとえ未知であっても、価値ありと思うことに

徹底して没入し、行為と一体になるほど全身全霊でやり切ることから生まれいずる、充実感や生きがいのことで、行為者の能力伸長や思考深化を伴い、結果創造²⁷や周囲への貢献につながる。

3. 経営管理モデルへの楽しさ概念の導入

3.1 戦略マネジメントの意味と経営戦略論の2つの考え方

フロー理論の研究は前述の通り、フロー状態にある個人の検討を中心に行われており、組織ぐるみの検討、特にマネジメント全体にわたる解明には至っていない。本研究の目的は、仕事における楽しさの解明であり、楽しさに基づいた経営管理モデルの検討である。研究対象は個人に止まらず、経営組織にまで広げたい。よって戦略マネジメントの観点から検討したい。戦略マネジメント (strategic management) とは「組織が設定している目標を果たすための機能分野間の意思決定を明確にし、それを実行、結果を評価すること」²⁸である。山倉は「従来の戦略論は、戦略形成論であり戦略マネジメント論ではなかった」²⁹とし、戦略の形成にとどまらず実行・評価・変革を総合的に捉える視点の重要性を強調する。本稿もそうした立ち位置をとりたい。なぜなら、単に戦略の策定のみでも、実行やそのための組織の活性化のみでもなく、経営理念を意思決定の拠りどころにし、戦略を立て、実行するという日々の飽くなき繰り返しこそがマネジメントの現実であるからである。戦略マネジメントプロセス全体を考察することで、経営管理全体の検討が可能になり、現場での実践に役立つと考える。

戦略マネジメントの視点からの検討のため、経営戦略論について特にその考え方について概観したい。経営戦略論において根源的には2通りの考え方がある。内容学派 (content school) と過程学派 (process school) である³⁰。前者は「事前に合理的・分析的に編み出された戦略」であり、後者は「事後的・回顧的に来し方を合理化しながら

将来に向けて徐々に形づけられていく戦略」である³¹。

まず内容学派についてである。岡田はポーターのSCPロジック (Porter 1980) とリソースバーストビュー (Wernerfelt 1984; Barney 1991) の双方を「伝統的な戦略理論」とし、「内外環境の現状分析とそれに基づく線形の将来予測」による「事前意図的な戦略理論」³²に位置付ける。また奥村は合理的側面に焦点をあてた「分析型戦略論」の特徴として次の5点をあげる³³。

- ① 企業を物理的経済主体とみなし、企業の行動はそのまま経営戦略と一致するという前提。
- ② 企業を市場における一つの「点」とみて、戦略は「全知」の前提に立ったトップの専有物。
- ③ 経営戦略は組織・個人が機械的に遂行する前提。
- ④ その経営戦略はフォーマルな戦略計画として記述、具象化。
- ⑤ 経営戦略は規範的性格で、計画からの乖離は厳しくコントロール。

あいまい性を許さない、合理性や分析に偏り過ぎた考え方は、変化への柔軟性や創造性を阻害することは否めない。また、言われたことを言われたとおりするだけの機械論的組織は、正解がはっきりしている環境下では効率的であるが、特に以下4点の危険性をはらむといえよう。

- ① 策定者と実行者の分離、結果として二元論に陥り実行不全、対立を生む傾向の増大。
- ② メンバーの学習不全を生む傾向の増大。
- ③ 強制された義務感が先立ち、創造生が育まれる可能性を阻害。
- ④ 仕事の全体観を掴みにくく、仕事の意義や意味を感じる事が困難。

次に過程学派である。これは戦略の創発性 (Mintzberg&Walters 1985) に注目したものである。奥村は伝統的戦略論と対照的に異なる特徴として次の4点を指摘する³⁴。

- ① 企業がその環境と相互作用行為を行うプロ

セスから戦略を形成。プロセスは経時的、進化的。

- ② 経営戦略は組織内部の組織プロセスの中から生み出される。戦略はトップ一人の専有物ではなく、組織全員のもの。
- ③ 戦略の策定と実施のステージは相互依存的なダイナミックなプロセス。
- ④ プロセスの中から生じてくる創発的な行動に注目。偶然性を取り込み、必然化。

前提にある組織観として、組織を生命体として有機的に捉えていることが見て取れる。また、ミンツバーグは創発戦略 (emergent strategy) において「戦略における学習」³⁵の視点の重要性を強調する。過程学派の考え方では、ゆるやかな変更可能な戦略を試しながら市場の声に耳を傾け、トライ・アンド・エラーの中でより洗練化させていくので、戦略の策定と行動の過程そのものが、学習の場になる。学習が内包されているという考え方は本稿の楽しさの定義とも一致する。こうした考え方は、日々不確実性と変化、顧客の多様化にさらされている実務家の実感とも一致する。

一方で以下4つのデメリットも考えられる。

- ① 特にトップには衆知を集める技量と術が必要。
- ② 正解が上から下りてきて言われたことを徹底するのと違い、メンバーの自律性や個性を引き出すことが重要となり、マネジメントの難易度が高い。
- ③ 先行きが見えないため、不安感が強くなる可能性が高い。
- ④ メンバーの自律性と学習能力に効果が大きく依存するため、そうした意欲、能力の低いメンバーの阻害や離脱を生む可能性が存在。

以上経営戦略論における、おおきな2つの考え方を概観した。ここまでの議論で内容学派と比べ、過程学派とフロー理論また本稿における楽しさ概念の定義との間により類似性、親和性が見受けられることが明らかになった。しかし、合理性や分析がまったくない戦略は現実的ではない。2つの

考え方を二項対立ではなく、相互補完として捉えることが重要であろうと考える³⁶。ミンツバーグは「戦略は日常的な末端の活動から遠く離れた組織の高次元において作成されるもの」と考えるのは、因習的なマネジメント論における最大の誤りの一つ」と指摘しつつも「純粋なプランニング戦略とか、純粋に創発的な戦略とかはこの世に存在しない」³⁷とする。合理性と分析を勘案しつつもその限界を認識し、策定と実行を同期化させることが重要なのである。その観点から引き続き論を進める。

「月並みな画家が描き始める時は、何を描きたいかがあらかじめ分かっており、描き終わるまで最初の意図が保持されるのに対して、独創的な画家は同程度の技術であっても、心の中に深く感じながらも未確定の目標をもって描き始め、キャンバスに現れる予期しない色や形に応じてたえず絵を修正し、最終的には描き始めた時とはおそらく似ても似つかない作品を描いて終る」³⁸事前決定された“正解”の頑なな徹底や保持ではなく、臨機応変に行動を変化させ学習を繰り返すことが、独創性や創造性豊かな作品創作の肝になる。

同じように戦略論においてその本質を作品創作の隠喩によって明らかにしているのが、ミンツバーグの戦略クラフティング論 (crafting strategy) である。これは「行動が思考を触発し、一つの戦略が創発」³⁹される戦略である。行動を重視し、行動から戦略策定へのインスピレーションが湧き、戦略がより現場と一体化したものとして、洗練され、絞り込まれ、現場のパワーになる。「形成していくプロセスと実行プロセスが学習を通じて融合し、その結果、独創的な戦略へとだんだんと発展していく」⁴⁰のである。

これに関連してワイクは、学習によってつながれることで、戦略策定と組織行動が、より生きたものになる過程を次のようにいう。「部下たちはよく道を見失うものだし、リーダーですらどこへ行くべきか確と知っているわけではない。リーダーが知っていることといえば、困難に直面したとき手に持っている計画とか地図では脱出するの

に十分ではないということである。このような状況に直面したとき、リーダーのなすべきことは、部下に自信を植えつけ、何らかのおおまかな方向感覚で部下を動かし、彼らが自分たちのいた場所を推定し、いまだどこにいるのか、またどこへ行きたいのかがもっとよくわかるように、行為によって生み出された手掛かりに部下たちが注意深く目を向けるようにすることである⁴¹。

西洋文明の主流である科学的思考と対立させる「野生の思考」を提示したのは文化人類学者のレヴィ=ストロースである⁴²。分析的、理性的なエンジニアに対し、プリコラルール（器用人）によるプリコラージュ（器用仕事）に例え「野生の思考」を表現する。プリコラージュでは、あり合わせの材料を臨機応変に流用して、決められた機能や意味を組み替えながら関係づけ、そこにある秩序を生成する⁴³。事前決定的で目的志向に偏重した結果重視思考ではない。ゆるやかな方向感覚で進みながら、ある意味、何が出てくるか分からないドキドキ感、わくわく感を楽しみ、戦略策定と組織行動の相互作用のなかで学習していくのである。いうなれば、学習が楽しい、“学”が“楽”に、学習が“楽習”になっている状態である。

3.2 楽しさに基づいた経営管理モデルのダイナミズム

本稿でいう楽しさとは先述の通り、徹底してやり切ることから生まれいずる充実感、いきがいのことであり、自己成長と周囲への貢献を包含する概念であり、enjoyingと表現するのが適当ともいえるダイナミズムである。その、楽しさに基づいた経営管理モデルを検討する議論を重ねてきた。モデルを導出するうえでのポイントが以下3つあると考える。

- 戦略の策定（planning）と実施としての組織行動（doing）がフィードバックループで結ばれている。策定者と実行者が分離せず、相互に作用し合い戦略を洗練化していくという考え方である。
- 戦略を、策定と実行の両者が学習によ

り融合された中で、徐々に発展、開発（developing）されていく動的な過程と捉える。学習が楽しさを誘発している。

- 存在（being）そのものを問う経営理念と戦略策定と組織行動もフィードバックループで結ばれている。経営理念が、単なるお題目ではなく、日々の意思決定や行動の指針として影響を与えている状態である。

何が出てくるかわからない、ワクワク感やドキドキ感、そして、そこで何かしらを作り上げていく過程が、学習そのものであり、楽しさを誘発している。つまりゴールが予期できないような混沌からスタートし、混沌を動的に繰り返しながら一定の秩序形成の機会を模索するような進化型経営が期待できる。

なお、順番についてであるが、伝統的な経営学では、以下ようになる。

- ① 経営理念
- ② 戦略策定
- ③ 組織行動

しかし、このモデルでは以下のような順番も考えられる。

- ① 経営理念
- ② 組織行動
- ③ 戦略策定

経営理念をもとに、何かしら動き始め、次第に戦略が形作られてくるパターンである。

さらに、つぎのような順番も可能である。

- ① 組織行動
- ② 戦略策定
- ③ 経営理念

集まったメンバーが、まず動き始め戦略が形成され、その意味や意義、企業としての未来像やあるべき姿を後付けでつくっていくパターンである。いずれもダイナミズムという点で共通している。（図2参照）

このモデルについて、旭山動物公園を例に考えてみよう。

「週間ダイヤモンド」（2006年6月24日号）の実施する2004年の顧客満足度総合ランキングで、

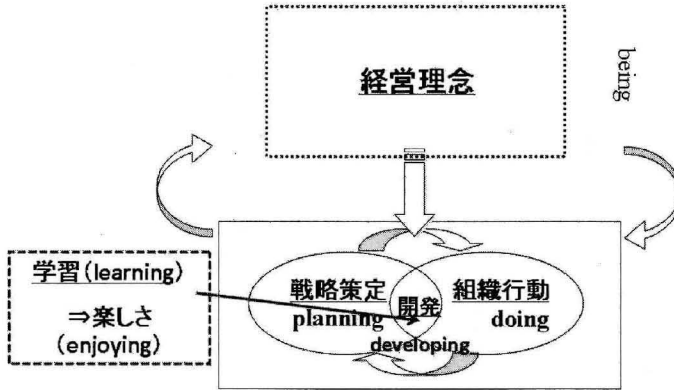


図2 楽しさに基づいた経営管理モデル
(筆者作成)

東京ディズニーリゾート、ザ・リッツカールトン大阪をおさえ、見事1位になった、人口36万人、決して良い立地とはいえない、北海道旭川市にあるユニークな施設である。

同園では、動物園の持つ使命を全うするために、「伝えるのは生命の輝き」というテーマが示されている。旭山動物園には、珍獣はいない。「ありふれた動物であっても、その魅力を独自の展示方法で伝え、その背後にある自然界のすばらしさまで思いを馳せてもらう。それがわれわれの使命だ。」と、動物の単なる「姿形の展示」から特徴的な「行動展示」へと見せ方に対するパラダイム転換

を図った。「行動展示」は、使命である「伝えるのは生命の輝き」と直結している。

その使命を体現すべく、「単に飼育がうまいだけのプロはいらない。動物の魅力を伝える」ことを、メンバーの組織行動の中心に据えた。そして、トラやライオンなどの生息環境に近づけた放飼場が特徴のもうじゅう館、水中を泳ぎ回るペンギンを水中から見る事ができるぺんぎん館、ホッキョクグマを目の前で見ることができる半球ドームのあるほっきょくぐま館など、メンバーが智恵(海老澤他1999)を出し合って考え、独自のアイディアがたくさん盛り込まれた展示施設の建設を

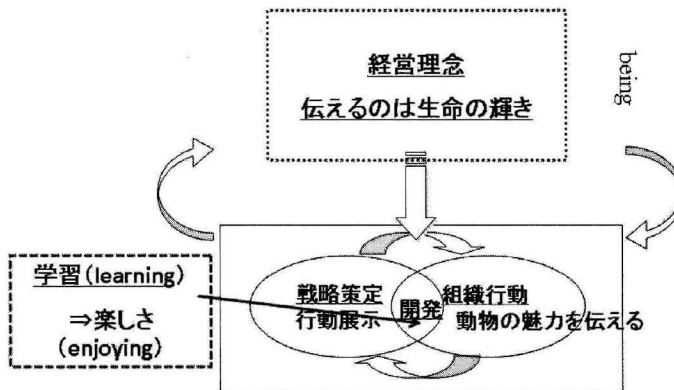


図2 楽しさに基づいた経営管理モデル (旭山動物園の例)
〔週刊ダイヤモンド〕2006年6月24日号をもとに筆者作成)

進めた。結果、2005年には黒字を達成した。公立動物園では例外的に収益もあげることができている。(図3参照)

先述のように、順番は行動が先行しても構わない。例えば、次のようにも見てとれよう。まず、予算の制約上、珍獣が高価で購入できない。その中で動物の行動を見せることが試され、顧客の支持を受ける。顧客の反応から方向性の正しさについて一定の手応えを感じ、更なる打ち手を考える。その過程で色々なアイデアが浮かび、実現され、反省され、改良され学習が進んだ。やがて「行動展示」というコンセプトに結実し、戦略に自信がもたらされ、洗練されていった。併せて経営理念が、戦略策定や組織行動にさらなる意味や意義を付加し、仕事に全体観を与えた。

以上、考察の基礎になる経営管理モデルについて、より統合的アプローチを目指し戦略マネジメントの観点から検討を進めた。結果として、内容学派と過程学派を相互補完的に捉えた、動的なモデルを導出した。このモデルに学習が誘発する、楽しさの要素を強調することでよりマネジメントが生きたものとなるという発見があった。プリコジンは、「古典的な科学は、安定性、永遠性、万能性を重視しました。しかしその報酬は、二元論の出現と、自然からの人間の孤立でした。新しい科学は、はかなさと、リスクと、多元性を重視します」⁴⁴という。混沌から出発し、学習過程から生まれる楽しさに基づいた経営管理モデルの意味は大きいと考える。楽しさに基づいた経営管理モデルは、経営理念、戦略策定、組織行動の3つの要素で構成される。引き続き、本稿では経営理念について取り上げ論を進める。

4. 経営理念の浸透

4.1 経営理念の重要性と二元論からの脱皮

従来から経営理念⁴⁵の重要性を説く経営者は多い。質の異なる変化が加速化、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、“おれない”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2008年にかけて、3社⁴⁶の経営理念に関する助言業務を行った。売上の急激な減少、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は違っていた。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。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たてるエネルギーを持っているものにしたいという危機感は共通していた。その中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の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、楽しさに基づいた経営管理モデルにおける、経営理念について考察したい。

理念研究のルーツは、ギリシア哲学者プラトンのアイデア⁴⁷論であろう⁴⁸。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。例えば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も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⁴⁹つまり、未来永劫不動のものではなく動的な変化として捉え、二元論からの脱皮を試みている。

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⁵⁰。ドラッカーは「成功を収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」も併せて問うことが必要であるとする⁵¹。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

る問い掛けへの表明であり、企業の重要な出発点であるといえよう。

4.2 経営理念の構成要素と今回再構成したモデル

次に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。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、コリンズ、ポラス（2006）に従い整理することとする。

コリンズ、ポラスは、「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2つに分け、さらにそれぞれを2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わし、「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」のひとつめの柱は「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。ふたつめの柱は「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2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いうことである。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上でクライアント企業のメンバーから、異口同音に2つの要望が出た。ひとつは策定の後の浸透、共有の段階を考えたときもう少し分かりやすいものにはできないかということであり、ふたつめは再構築に取り組

む企業からは、不変性に拘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。

前述の通り、コリンズ、ポラスは、経営理念について4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」の中で語るこことした。つまり「未来像」、「企業目的」、「価値観」の3要素を狭義の経営理念とした。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。

併せて、必要に応じて「価値観」をより具体化した「行動指針」を加え、狭義の経営理念（3要素）を下支えする形とした。狭義の経営理念に「行動指針」を加えて広義の経営理念とした。（図4参照）このモデルを用いることで、3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分かりやすく捉えることができる。
- ③ 経営理念と戦略の策定と実行をより近いものにできる。

4.3 経営理念策定、浸透プロジェクトのステップ

プロジェクトには半年から8カ月が要され、9

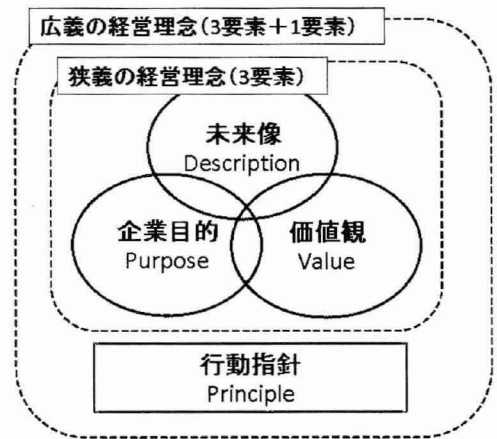


図4 今回使用した経営理念モデル
(筆者作成)

つのステップが踏まれた。具体的には以下の通りである。

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⁵²。

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、なぜ大切かを学ぶとともに、自分が気になる会社の経営理念を持ち寄り、魅かれ理由や他社の取り組みを共有することで、経営理念に対する感度を高めた。

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上で、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⁵³化”の出発点になった。

④ 社員へのインタビュー実施

「自社らしさとは何か」記憶に残る逸話を集めた。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もなった。この過程は個人と組織をつなぐことに効果的であり、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、深く共有化の萌芽も見受けられた。

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、先にふれたモデルにあてはめることで整理した。

⑥ 青写真についてヒアリング実施

プロジェクトメンバーだけでなく、多くの人が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。

⑦ 経営理念を完成

メンバーに社長が入っていない会社は、ここで社長へのプレゼンを行ない、必要とあれば微調整し完成させた。

⑧ 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、自分のものとするための対話⁵⁴や会話⁵⁵と内省が行われた⁵⁶。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、統合や融合、共有など“and”の思考が重要である気があった。経営理念を自分に引き寄せる“再意味化”から皆のものになる共有化へ移りつつあるのが観察された。併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。

⑨ 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、毎日の朝礼に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。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5参照)

4.4 深い問い掛けと振り返りの重要性

ドラッカーは、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3つの問い掛けを重要とした。今回のプロジェクト中においても問い掛けの重要性を実感する場面が多くあった。問い掛けと振り返りが“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掛けは以下のものであった。

●自分に引き寄せる問い掛け

「経営理念の作り手はどんな思いや夢を込めたのか」

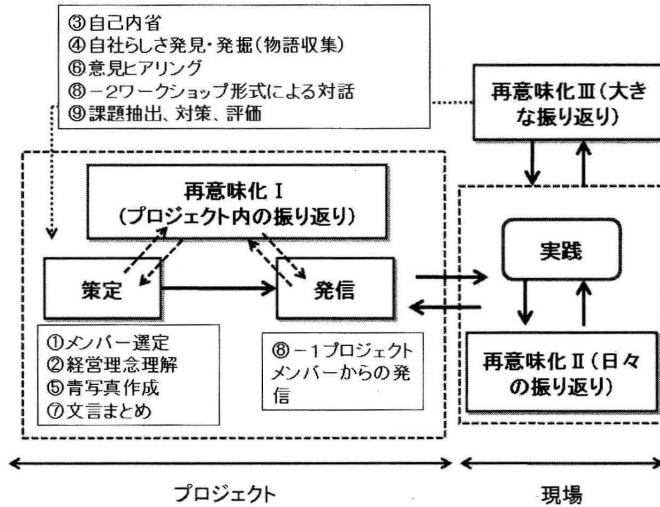


図5 経営理念策定、浸透プロジェクト過程
(筆者作成)

「○○という言葉を自分なりに言い換えるとどんな表現になるか」

「10年間やり続けたら自分と組織にどんな変化があるか」

「まったく実行しなかったらどうなるか」

●実践をともなった日々の振り返りを促す問い掛け

「○○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」

「顧客の立場で考えたとき、何をしたらいいか」

●大きな節での振り返りを促す問い掛け

「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」

「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、そして節目の段階における振り返りによる、3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。そのことで、

経営理念が磨かれ、エネルギーが吹き込まれ、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。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付きも重要であった。プロジェクトメンバー以外からも「腑に落ちた」「腹に沁みた」などの感想があった。また、ステップを通じて、プロジェクトメンバーの成長が図れるという副産物もまのあたりにした。マネジメントに対する貢献が多く観察された。

5.さいごに

本稿では、仕事を楽しむ人と組織の実現について検討してきた。楽しさの概念を整理し、定義した後、考察の基礎になる楽しさに基づいた経営管理モデルを導出、その中でも経営理念を取り上げ、浸透について議論を進めてきた。フローの生成条件、楽しさの定義の観点から、経営管理モデルを検討することで、仕事を楽しむ組織のポイントが見えてきた。経営管理の土台として次の4つがあ

げらる。

① 楽しさ、ワクワク感を大切に

論理に偏り過ぎることなく、直感や感情にも触れ、内発的な動機を重視する。遊び心や想像力など“しなやかさ”が大切だろう⁵⁷。また、例外発的に与えられた仕事であっても、楽しんでしまうくらいの“したたかさ”も必要である。

② 今に集中する

Csikszentmihalyiは「わずかな集中の緩みがフローを消してしまう」⁵⁸ことを指摘する。それほど集中は各メンバーと組織に対して微細なレベルまで要求される“基礎体力”である。

③ 起こったできごとを学習の糧と捉える

特に失敗をどのように受けとめるかが重要である。目の前の売上げや利益にばかりこだわって、失敗を許さない風土は楽しさを生まない。失敗しない行動は、指示待ちや前例踏襲の挑戦しない風土を醸成してしまう。失敗の原因は冷静に分析するも、次にどう生かすかに注力する。失敗を挑戦している証として奨励するくらいでちょうど良いのかもしれない。

④ 問い掛け、内省、再意味化のサイクルをまわす

相手や場に対して効果的な問い掛けとは何かを考え、互いに問い掛け合う。問い掛けられることで、内省が始まり、思考を深め合うことができる。人間関係の向上にも寄与する。

また、経営理念においては、以下の4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るの発見、確認する

まずは個人としての価値観を内省、探求し続けることが出発点である。自分の大切にしている考え方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。併せ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。

③ メンバーが経営の全体観を捉える

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。さらに大きな取組の一角を担うかけがえのない個であることの相互自覚にも発展する。

④ 日々の行動レベルへ落としこみ実践する

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、ある程度の具体性が需要である。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学習が進む。その際、問い掛けが原動力となることも忘れてはならない。

以上楽しさに基づいた経営管理の土台として、また経営理念としてそれぞれ4つのポイントが抽出された。今後は経営管理モデルの要素のうち、戦略策定、組織行動について検討を続けたい。経営理念、戦略策定、組織行動それぞれを総合的に考察することで、より確かな応用が期待できると考えている。

参考文献

- Argyris, C., D.A.Schöne[1978]Organizational learning : A theory of Action Perspective,Addison-Wesley Publishers Co. , New York.
- Csikszentmihalyi, M.[1975]Beyond boredom and anxiety,Jossey-Bass, San Francisco.
- Csikszentmihalyi, M.[1997]Finding Flow : The psychology of discovery and invention , New York.

- Csikszentmihalyi, M.[1990]Flow : The psychology of optimal experience, Harper and Row, New York (今村浩明訳[1996]『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社)
- Brown J., Isaacs D. [2005]The World Café : shaping our futures through conversations that matter, BERRETT-KOEHLER publishers, inc., San Francisco.
- Jantsch, E.[1980]The Self-Organizing Universe : Scientific and Human Implications of the Emerging Paradigm of Evolution, Robert Maxwell,M.C.
- Whitehead A. N.[1978] PROCESS AND REALITY, THE FREE PRESS, New York.
- 今村浩明,浅川希洋志編[2003]『フロー理論の展開』世界思想社.
- 上野直樹[1999]『仕事の中での学習 状況論的アプローチ』東京大学出版会.
- 海老澤栄一[1999]『地球村時代の経営管理一に分けることから補い合うことへの道筋一』文眞堂.
- 海老澤栄一、寺本明輝、行時博孝[1999]『智恵が出る組織 - 創造性創出のプロセス』同友館.
- 岡田正大[2009]「戦略策定のリアリティと戦略論研究への課題」『組織科学』Vol.42 No.3.
- 奥村昭博[1989]『経営戦略』日本経済新聞社.
- ガーゲン,J.K.,東村知子訳[2004]『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版.
- 金井壽宏、高橋潔[2004]『組織行動の考え方 ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』東洋経済新報社.
- 小森谷浩志[2008]『「フロー理論型」マネジメント戦略』芙蓉書房.
- 小森谷浩志[2009]「経営理念に対する一考察 - 事例から検討する再構築における浸透の要点-」『日本情報経営学会第58回全国大会予稿集』231-34ページ.
- 小森谷浩志[2009]「楽しさを基軸としたマネジメントモデルの考察 -戦略マネジメントの観点から-」『日本経営診断学会第42回全国大会予稿集』46 - 9ページ.
- コリンズ,J.,ポラス,J.,有賀祐子訳[2006]「ビジョナリー・カンパニーへの道」『偉大なる経営論』DAIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー第31巻第11号,ダイヤモンド社.
- 鈴木大拙,工藤澄子訳[1987]『禅』筑摩書房.
- 田里亦無[1973]『道元禅入門』産業能率大学出版部
- デイビット,F.R.,大柳正子訳[2000]『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.
- ドラッカー ,P.F., 上田惇生訳[2001]『マネジメント 課題、責任、実践』ダイヤモンド社.
- 中山元[2000]『思考の用語辞典』筑摩書房.
- 日本総合研究所編[1993]『生命論パラダイムの時代』ダイヤモンド社.
- 廣松渉,子安宣邦他編[1998]『岩波 思想・哲学事典』岩波書店.
- 藤原稜三[1993]『守破離の思想』ベースボールマガジン.
- フォレット,M.P.,米田清貴,三戸公訳[1972]『組織行動の原理』未来社.
- ブリコジン,I.,スタンジュール,I.,伏見康治,伏見讓,松枝秀明訳[1987]『混沌からの秩序』みすず書房.
- マーチ,J., G., オルセン,J.P.遠田雄志,アリソン・ユング訳[1986]『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣.
- 三戸公[2002]「管理とは何か テイラー,フォレット,バーナード,ドラッカーを超えて」文眞堂.
- ミンツバーグ,H.,編集部訳[2003]「戦略クラフティング」『H・ミンツバーグの経営論』DAIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー,第28巻第1号,ダイヤモンド社.
- 山倉健嗣[2007]『新しい戦略マネジメントー戦略・組織・組織間関係』同文館出版.
- レヴィ=ストロース,C.,大橋保夫訳[1976]『野生の思考』みすず書房.
- ローティ,R.,野家啓一監訳[1993]『哲学と自然の鏡』産業図書.
- ワイク,E.,遠田雄志,西本直人訳[2001]『センス・メーカー イン オーガニゼーションズ』

文眞堂.

脚注

- 1 Csikszentmihalyi[1990]p.4 (今村浩明訳 [1996]5ページ)
- 2 今村、浅川編、浅川[2003]210ページ
- 3 Csikszentmihalyi[1990]p.41 (今村浩明訳 [1996]52ページ)
- 4 Csikszentmihalyi[1990]p.42 (今村浩明訳 [1996]54ページ)
- 5 上野[1999]125ページ
- 6 Argyris,Schone[1978]
- 7 今村、浅川編、チクセントミハイ[2003]12ページ
- 8 Csikszentmihalyi[1990]p.67 (今村浩明訳 [1996]85 - 6ページ)
- 9 Csikszentmihalyi[1990]p.24 (今村浩明訳 [1996]31ページ)
- 10 Csikszentmihalyi[1990]p. p. 209 - 213 (今村浩明訳[1996]261 - 5ページ)
- 11 Csikszentmihalyi[1990]p.62 (今村浩明訳 [1996]49ページ)
- 12 Csikszentmihalyi[1990]p.89 (今村浩明訳 [1996]113ページ)
- 13 Csikszentmihalyi[1990]p.84 - 6 (今村浩明訳 [1996]107 - 9ページ)
- 14 Csikszentmihalyi[1990]p.45 (今村浩明訳 [1996]58ページ)
- 15 Csikszentmihalyi[1990]p.46 (今村浩明訳 [1996]59ページ)
- 16 禅には代表的な2大宗派があるが、本稿では曹洞宗を道元及び田里、臨済宗を鈴木に従う。
- 17 フロー理論と、日本文化との親和性は高い。チクセントミハイは、その著『フロー体験喜びの現象学』日本語版への序文で、日本文化とフロー理論との類似性があることを指摘した後、「日本の文化は、対象への注意を集中する関わり方を達成するのに役立つ多くの活動を生み出してきた。剣道や弓道から禅の修行まで、また茶の礼法から今もなお生彩を放つ伝統的芸術に至るまで、日本人は、世界中の人々がそこから多くを学び、生活の質を高めてきた身体的精神的な注意集中の技法を発展させてきた」と述べる。
- 18 Csikszentmihalyi[1990]p.3 (今村浩明訳 [1996]4ページ)
- 19 田里[1973]まえがき vi ページ
- 20 鈴木[1987]65ページ
- 21 鈴木[1987]14ページ
- 22 鈴木[1987]57ページ
- 23 田里[1973]まえがき vi ページ
- 24 懷舛『正法眼蔵随聞記』水野弥穂子訳,筑摩書房,1992年,411ページ,水野による。
- 25 田里[1973]135-136ページ
- 26 田里[1973]102ページ
- 27 有機体の哲学の雄Whiteheadによれば、創造性とは、「新しさ (novelty) の原理」である。「選言 (disjunction) から連言 (conjunction) への前進」であり「多は一になり、一によって増加される」(p.21) とも表現する。新しさを加え、前進していく動的な過程そのものが創造なのである。また、海老澤他[1999]は、「漢字の『創』の文字は刀をあらわす立刀をふくんでおり、刀で木を削って形造るという意味を持つ。すなわち量的な増加のみではなく、同時に質的に異なるものへの変容も表している。」(44ページ) ことを指摘する。以上から、変態 (transformation) を遂げ続けていることに創造の本質があるといえよう。
- 28 デイビッド、R、大柳正子訳[2000]5ページ
- 29 山倉健嗣[2007]1ページ
- 30 金井壽宏,高橋潔[2004]87-8ページ
- 31 金井壽宏,高橋潔[2004]90ページ
- 32 岡田正大[2009]23ページ
- 33 奥村昭博[1989]35-6ページ
- 34 奥村昭博[1989]38-40ページ
- 35 ミンツバーグ、H、DAIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳[2003]78ページ
- 36 海老澤栄一[1999]153ページ
- 37 ミンツバーグ、H、DAIAMONDハーバード・

- 38 ビジネス・レビュー編集部訳[2003]77ページ
Csikszentmihalyi[1990]p.208 (今村浩明訳
[1996]260ページ)
- 39 ミンツバーグ、H., DAIAMONDハーバード・
ビジネス・レビュー編集部訳[2003]77ページ
- 40 ミンツバーグ、H., DAIAMONDハーバード・
ビジネス・レビュー編集部訳[2003]74ページ
- 41 ワイク、E., 遠田雄志, 西本直人訳[2001]75ペー
ジ
- 42 中山[2000]384-85ページ
- 43 廣松渉, 子安宣邦他[1998]1607ページ
- 44 日本総合研究所編、プリコジン、I.[1993]105
ページ
- 45 ミッションステートメント、ビジョン、ウ
エイ、クレドなどと呼ばれるが、本稿では経
営理念で統一する。
- 46 年商10億~120億、業種はサービス業、運輸
業、小売業であった。
- 47 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。共に見る、知るの意味。(山崎、市
川, 1970, p.65) 経営理念において重要な、浸透、
共有概念の萌芽がみてとれる。
- 48 海老澤[1999]129ページ
- 49 中山[2000]40 - 3ページ
- 50 デイビッド、R., 大柳正子訳[2000]5ページ
- 51 ドラッカー、P., 上田惇生[2008]128-9ペー
ジ
- 52 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。何ヶ月にも及
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」
- 53 Jantsch, E. (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」(P.309) と指摘する。
- 54 対話とは、『岩波哲学・思想事典』によると
互いに異なる(ディア)論理(ロゴス)が開
かれた場でぶつかりあい、対決を通じてより
高められた認識に到達しようとする運動であ
る(1607ページ)。またガーゲン(2004)は「あ
る種の対話は、変化や発展、新たな理解を生
み出すこともある」(219ページ)と指摘す
る。管理論史上バーナードとドラッカーに重
大な影響を与えた(三戸2002)フォレット
(1972)は対立(conflict)を戦いではなく相
違(difference)と捉える。その解決方法と
して次の3つを示す。抑圧(domination)、妥
協(compromise)そして第3の道としての統
合(integration)である。統合は、両者が満
足する発明を伴うものである。これは弁証法
的考え方であり、日本に古来よりある「守破
離の思想」(藤原1993)とも通じるものである。
- 55 野家(1993)は哲学者ローティが対話
(dialogue)という伝統的概念代えて会話
(conversation)という概念を採用しているこ
との重要な理由を指摘している。対話は、唯
一の真理に向かい弁証法的一致を指向する。
それに対し会話はラテン語のconversari、共
に生きる、を語源にしているように、異質な
他者との“共生”が目的となる。つまり会話
には一致させることが目的でない、自由さ生
命の躍動感があるようにみえる。
- 56 具体的にはWorld Café (Brown, Isaacs 2005)
というミーティング手法を使って行った。
- 57 これに関連してマーチ、オルセン(1986)
は「目的、首尾一貫性、合理性にあまり固執
しすぎると、新しい目的を発見する能力を狭
めてしまう」(125ページ)と指摘する。マー
チ、オルセン(1986)に従えば、遊び(play)
のメカニズムに注目する必要があるのである。
- 58 Csikszentmihalyi[1990]p.54 (今村浩明訳
[1996]69ページ)