

【論文】

個人の価値観と企業理念の統合プロセスの明確化 —「主体的個人」という視点からのアプローチ—

栗野 智子*

Abstract

The aim of the current study is to clarify the process of internalization of management philosophy in individuals based on the viewpoint of “autonomous individuals”. Although a few previous studies have mentioned the necessity of exploring the internalization of the management philosophy based on the viewpoint of autonomous individuals, little research addressed the internalization mechanism based on the premise of autonomous individuals.

Data was obtained from interview with employees in a mission-oriented organization. Results of data analysis using M-GTA revealed the integration process of personal core values and management philosophy along with change in individual work identity and meaning of work. These results support the notion in previous studies that respect for employee’s autonomy is a key to promote sharing of management philosophy.

Keyword: internalization of management philosophy, autonomous individuals, personal core values, identity, meaning of work

1. はじめに

グローバル化の進展やダイバーシティや働き方改革の必要性が叫ばれる中、雇用環境の変化などから、実務界において経営理念の従業員への浸透が改めて注目されている。それを反映するかのように、経営理念の浸透に関する研究も次第に増えつつある。

理念浸透に関する近年の先行研究では、組織が理念を従業員に押しつけるのではなく、従業員の主体性を尊重して理念の共有を図ることが鍵になることが指摘されてきた (cf. 高尾・王, 2012; 田中, 2014a, 2014b; 栗野, 2015; 栗野・高尾, 2018)。その一方で、「主体

* 首都大学東京 大学院社会科学研究所 経営学専攻 博士後期課程

的個人」の視点から、理念浸透のメカニズムは、これまで十分に引き上げられてきていない。

しかし、イノベティブな人や組織づくりの必要性が問われ、社員の主体性、自発性が求められる時代に突入しており、主体的個人の視点からの理念の浸透について、検討する必要性が生じていると考えられる。そこで、本研究では「主体的個人」という観点から、理念浸透のプロセスを検討することを試みる。本研究においては、「主体的個人」とは、「理念の受容や活用なども含めて、自らの意志や判断に基づいて、行動する個人」という定義とする。

第2節で経営理念浸透に関する近年の動向を紹介し、「主体的個人」の視点から、理念浸透のメカニズムがこれまでに検討されてこなかったことを課題として提示する。第3節で主体的個人の視点での経営理念浸透に関する仮説からリサーチ・クエスチョンを提示する。第4節及び第5節で、それぞれ調査の方法とその結果を述べた後、第6節で結果からの考察、第7節、第8節で本研究の含意と今後取り組むべき課題を述べる。

2. 経営理念浸透研究の近年の動向と課題

近年、理念研究の中心になってきた理念浸透研究は、大きく二つに大別される。組織全体を分析単位としたものと従業員個人を分析単位に設定したものである。組織全体を分析単位とした研究は、理念の浸透策が組織への理念浸透にどのような影響を与えるかという観点のことが多い。

一方、経営理念やその浸透施策を受け止める従業員に光を当てるべく、個々の従業員への浸透を研究テーマとして取り上げる研究が見受けられるようになってきた。特に、その中でも定性研究によって、浸透のメカニズムを解明する研究がある。

松岡(1997)は、個人に対する浸透度合いとそのメカニズムに着目している。具体的には、個人に対する経営理念の浸透は、次第に深化していくとし、その度合いとして四つのレベルを提示している。浅いレベルは、「言葉の存在を知っている。言葉を覚えている」という段階であり、次第に経験や自分なりの解釈を通じて、「理念を行動に結び付ける。行動の前提となる。こだわる」という深いレベルに至るというものである。松岡(1997)は、さらに、インタビューの結果から理念浸透のメカニズムを明確にしている。その中で、どのような先行要因が個人における理念浸透を促進するのかという点について、以下の三つの要因に言及している。それらは、自らが経験した「直接経験」、抽象的な経営理念を伝える際に有効な「エピソードや他者の行動」、個人が認知した「矛盾や疑問、ギャップ」である。さらに、一つ目の「直接経験」は、経験を統合したり、自分なりの意味づけを行うことを導き、二つ目の「エピソードや他者の行動」はモデリング(手本とすること)を通して暗黙のルールを学習することを導き、三つ目の「矛盾や疑問・ギャップ」の認知は、

矛盾やギャップについて自ら内省することを導くとしている。結果として、それらが浸透のレベルの深化を促進するとしている。これは、Weick (1995) のセンスメイキングを援用し、経験や対話を通じての気づきから、仕事の意味が変化したり、新たに生まれたりするとしている。このモデルは、能動的に理念から意味を生成するというモデルなので、「主体的個人」の要素が含まれている。しかし、その記述の中では、センスメイキング（意味生成）という観点での具体的記述が少ない。例えば、センスメイキングの特徴として、①アイデンティティ構築に向けた②回顧的③有意味な環境をイナクトする④社会的⑤進行中の⑥抽出された手掛かりが焦点となる⑦正確性よりもっともらしさ主導のプロセスと定義している (Weick, 1995)。ただし、松岡 (1997) では、具体的にこれらの特徴に触れた記述は、ほとんど見られない。

また、田中 (2014a) は、シンボリック相互作用論を援用し、若手の社員に対する理念浸透プロセスについて、明確にしている。若手社員が、独自の意味から対象の観察やモデル選択を行い、主観的解釈を行っていくというプロセスと部門・職務ミッションから経験や相互作用を経て、客観的解釈を行っていくというプロセスを通じて、理念の理解が深まり、行動が起こるという理念の理解統合モデルを提示している。さらに、田中 (2014b) においては、金井・松岡・藤本 (1997) の強い文化モデル、観察学習モデル、意味生成モデルを援用しながら、それまでの定性研究の集大成として、個人の経営理念浸透プロセスのモデルを提示している。しかし、一人の人物を縦断的に追いつけた結果ではないという点、年数を追うごとに統一的意味に収束されていくという点から、一人の個別性に着眼し、生涯発達やライフストーリーの観点からアプローチする必要性や理念の多義性についての議論の必要性を課題として挙げている。

こうした個人に対する理念浸透研究の流れでは、個人の主体性に注目することの重要性が指摘されてきた。例えば、北居 (1999) は、理念が内面化し、個人の価値観となれば、ルールやマニュアルなどがなくても実践化されるだろうと考えられていた点に関して疑問を呈し、理念を「作者」、つまり経営者の立場から見るのではなく、実践する「読者」、つまり社員の立場から考えることが重要であるとし、理念が深く内面化したレベルでは、「読者の視点」で「作者」と対話を試み、自分なりに解釈することが提言されている。すなわち、社員を主体的存在としての読者であると捉えたうえで、理念の「内面化」を考えることが重要としている。また、高尾・王 (2012) も、従来の経営理念が受動的に受け入れられるという前提に対して、抽象的な文言で成り立っている経営理念を、社員が自ら理念の意味を吟味し、主体的に理解することが肝要と指摘している。さらに、田中 (2014b) においては、今後の理念浸透研究の課題として、能動的モデルの必要性について触れている。

以上のような個人への理念浸透研究の流れの中で、栗野・高尾 (2018) において、理念浸透は、認知的ジョブ・クラフティングを媒介して心理的ウェルビーイングの向上に寄与す

ることが判明した。ジョブ・クラフティング・モデル (Wrzesniewski and Dutton, 2001) は、社員が自ら自分の仕事をつくりあげるという前提に立っており、認知的ジョブ・クラフティングとは、働く意味やワーク・アイデンティティを見出したり、新しく創り出したりすることである。よって、理念浸透が認知的ジョブ・クラフティングを媒介して心理的ウェルビーイングの向上に寄与するということは、理念の解釈が、自分なりの働く意味や今までとは違うワーク・アイデンティティの発見や創造につながり、ウェルビーイングが向上するということであり、「主体的個人」と言える。また、成果変数として、ウェルビーイングの向上に寄与するのであれば、それは、社員にとっても意義があるということが言える。

そこで、本研究では、これまでの理念浸透研究でも課題とされてきた個人の主体性、能動性を前提とした理念内面化のメカニズムを明らかにすることを試みる。つまり、社員のキャリアやライフストーリーの中で、理念がどう認知されて、その個人の中に取り込まれていくのかという視点で、理念内面化のメカニズムを明らかにし、考察を行う。では、主体的個人の視点から理念内面化を検討するとはどういうことなのか。この点を踏まえて、3 のリサーチ・クエスチョンを考察したい。

3. リサーチ・クエスチョンの設定

先ほど言及した栗野・高尾 (2018) から、「主体的個人」が、理念浸透を通じて、新たな仕事の意味を生成したり、アイデンティティを変革し、結果としてウェルビーイングが高まるということが考えられる。

そのプロセスを解明する上で、先行研究における幾つかのモデルやプロセスが参考になる。高尾・王 (2012) は、組織アイデンティフィケーション理論を援用し、「理念浸透の段階モデル」を提示している。理念浸透が深まっていくにつれて、個人のアイデンティティと組織のアイデンティティ、理念カテゴリーが重なっていくモデルである。理念浸透が最も深い段階では、理念カテゴリーが個人のアイデンティティに取り込まれている状態と指摘している。

また、田中 (2014a) においては、シンボリック相互理論を援用し、若手社員の理念浸透プロセスを明らかにするプロセスを提示している。その中で、個人には、学生時代から大切にしている価値観があつて、それに近い上司や先輩をモデルとして捉え、理念を自分なりに解釈しているという。

Ward & King (2017) は、個人の価値観と組織や組織文化の一致がもたらす重要性や効果について、触れている。特に、個人の価値観と組織文化の一致は、モチベーションのみならず、満足度やウェルビーイング度も向上させると提示した後で、未来の研究の課題として、組織のバリューやミッションステートメントなどがいかに「働く意味」をもたらす

かを探究する意義について触れている。

以上のことから、「主体的個人」という視点から考えると、個人のアイデンティティの中核をなす「価値観」がまず先にある、それをもとに、理念を取り込んでいく。つまり、個人の価値観と理念の統合がおこるということが考えられる。その結果として、新たなワーク・アイデンティティや働く意味が創造されるという仮説が考えられる。しかし、前述した通り、過去の理念浸透研究においては、「主体的個人」という視点からの具体的な理念浸透プロセスは明示されていない。また、そのための条件も明らかになっていない。そこで、本研究では、下記の RQ を設定し、探求を行う。

RQ 主体的個人という視点での「個人の価値観と理念の統合」は、どのようなプロセスで生じるのか。

「個人の価値観と理念の統合」のための条件は何か。

なお、本研究における「価値観」の定義としては、「本人にとって、何に価値があると認めるかに関する考え方、判断基準」とする。

4. 方法

4.1 調査の概要

2018 年 2～3 月に協同組合組織であるコープこうべの職員 12 名を対象に、半構造化面接によるインタビュー調査を行った。トップマネジメント層が理念を大事にしており、100 周年を前に、原点に戻り、理念を再度、考え直そうという動きをしている。

コープこうべは、社会運動家の賀川豊彦の指導のもと、1921 年にその前身が誕生した。1991 年創立 70 周年を機に「生活協同組合コープこうべ」と改称している。もともとが協同組合という性質上、組合員による「よりよい暮らしづくり」にむけた自主的な活動をベースにここまで発展してきている。一人ではできないことも、みんなの力を合わせることで、願いや夢をかたちにするという想いから、「愛と協同」「一人は万人のために、万人は一人のために」という理念を掲げている。「安全・安心」というキーワードが大切にされてきているが、現在は、市場における「安全・安心」のレベルが高まり、それだけでは差異化が図れないという状況に直面しており、次のテーマが必要になってきている。

調査対象者は、それぞれの職種において、無作為に選ばれた 12 名であり、性別は男性が 10 名、女性が 2 名、役職者（管理職）は 8 名であった。12 名というサンプル数は、それ以上サンプル数を増やしても新たに重要な概念が生成されなくなる理論的飽和化の状態に至ったとの判断に基づき、調査の過程で確定した。調査対象者の属性については、表 1 に示す。

表 1 調査対象者の概要

調査対象者	現在の職種	業務経験	新卒／中途
1	宅配→本部	10 年	新卒
2	宅配→本部（管理職）	20 年	新卒
3	宅配→マネジャー→店長	32 年	新卒
4	店舗（契約職員）	13 年	中途
5	宅配→センター長	25 年	新卒
6	宅配→マネジャー	15 年	中途
7	宅配→チーフ	9 年	新卒
8	宅配→店長→本部	20 年	新卒
9	宅配→店舗→本部（管理職）	22 年	新卒
10	宅配→本部（管理職）	30 年	中途
11	宅配→本部	17 年	新卒
12	本部→産休・育休→出向→本部（管理職）	32 年	新卒

4.2 調査方法

面接は、調査対象者が勤務する施設内の会議室あるいは調査対象者が指定する場所で実施した。インタビューに要した時間は、1 時間～1.5 時間程度であった。面接に際して事前に倫理的配慮の説明を行い、全員より研究協力への了承を得た。インタビュー内容は、調査回答者の承諾を得た上で、IC レコーダーによって記録し、得られたデータは全て文字テキストとして起こした。

4.3 調査内容

本研究では、個人の価値観と理念の統合プロセスおよび条件を明らかにするために、主に以下 5 点を中心にインタビューを行った。(1) 入社動機 (2) 入社から現在に至る経歴の概要と主な出来事 (3) 大切にしてきた価値観 (4) 理念をどのように学習したり、理解したか (5) 価値観と理念が一致するか の 5 点である。(2) については随時、「自分の仕事や役割をどう捉えているか」という問いを投げ、各時期における仕事の意味やワーク・アイデンティティについて確認した。

4.4 分析方法

分析は、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (Modified grounded theory approach; 以下、M-GTA) (木下, 1999, 2003, 2007a, 2007b) に基づいて行った。M-GTA は、オリジナル版のグラウンデッド・セオリー・アプローチ (Glaser and Strauss, 1967) の特性を生かし、実践しやすいように木下 (2003, 2007a, 2007b) によって方法論が体系化されている。データに密着した分析から限定された範囲内における説明力にすぐれた理論を生成することに適した分析手法であるため、M-GTA に基づいて分析

を行った。さらに、分析においては、MAX-QDA を使用した。

分析の手続きは M-GTA の一般的な手順に従って実施した。まず、インタビューデータの文字起こしを行い、データ化したテキストの中から、キーワードを見つけ、キーセンテンスを選択し、説明概念を生成した。概念を生成する際は、分析ワークシートを作成し、概念名、定義、具体例、理論的メモを記入した。解釈が恣意的に偏らないように、生成された概念に対して、類似する他の具体例および対極例、矛盾例がないかを検討した。対極例、矛盾例がないことが確認され、新たな概念、解釈が生成される可能性が無くなった時点で、理論的飽和化したと判断した。さらに、複数の概念相互の関係を検討し、カテゴリーを生成した。カテゴリーの生成では、一つ概念に関連のありそうな概念を個別に検討し、整理した。この時点で生成した仮説に基づき、再度、理論的サンプリングを 3 名の調査対象者に行い、仮説の検証を通じて、カテゴリーを修正した。最後に、カテゴリー相互の時間的順序、意味の類似性を検討した結果図を作成し、その概要をストーリーライン化した。

質的研究の信用性や妥当性を確保するために、Seale (1999) は、第三者による監査 (auditing) や対象者や関係者によるメンバー・チェック、または、メンバーによる妥当化 (member validation) の必要性をあげている。本研究では、研究者および M-GTA に心得のある大学院博士課程修了者による「ピア・ディブリーフィング」を行い、分析の途中経過について報告し、意見を求めた。また、大学院博士後期課程修了者によるスーパービジョンによるモデル図の検証を行い、さらに調査対象者 3 名の協力を得て「メンバー・チェック」を実施し、結果の信用性および解釈の妥当性の確保に努めた。

5. 調査の結果

M-GTA の結果、最終的に 3 カテゴリーグループ、18 カテゴリー、54 概念を生成した。概要を表 1 に示す。なお、文中では、カテゴリーグループを《》、カテゴリーを〈〉、概念を【】、調査対象者発言を“ ”で表記する。

**表 2 生成されたカテゴリーグループ、カテゴリー、概念及び定義
(入社前から、価値観が明確なケース)**

カテゴリーグループ	NO	カテゴリー	概 念	定 義	該当者
価値観構築プロセス	1	コア・バリューができたきっかけ	親の影響	親の言動を観察したり、反面教師として影響を受ける。	1,2
			知識・情報	知識習得や情報探索などの学習から構築されること	1,2,7,12
			経験	経験学習によって構築されること	4,7,11

	2	コア・バリュー	社会観	社会をどう見るかという価値観	1,2
			生き方観	どう生きるかという価値観	1,2,4,11,12
			人間観	人間とはどういうものかという価値観	3,7
	3	理念学習	自主学习	理念について、自主的に学習して認知している	2,12
	4	入社動機	コア・バリューに基づいた入社動機	コア・バリューに基づいて構築された入社動機	1,2,7,12
	5	新たな価値観の気づき	仕事を習得していく上での初体験	仕事を習得していく上で、経験する初めての体験	1,2,3,11
			面白いと感じる経験	面白いと感じる経験	1,2,4,11,12
			他者からの学び	他者（上司、お客様）からの学び	3,4,7,11
			期待に応える	他者からの期待を感じ取り、それに応える中での気づき	2,3,7,11
	6	コア・バリューの検証	コア・バリューの検証	コア・バリューに基づく試行錯誤によって、正しさを検証する	1,2,3,7,12
	7	価値観の深まり	インパクトのある経験	インパクトのある経験により深まる	1,2,3,12
			部下指導の体験	部下指導において試行錯誤しながら、経験した体験によって深まる	3,11
			環境変化の認知	環境変化に直面した際に認知される	1,2,7
			上司からの学び	上司の言動を観察したり、直接指導されたことから学ぶ（反面教師も含む）	1,2,3,4,7
			他者との相互作用	周囲の人との交流ややり取りでインパクトを受ける	1,2,3,4,7,11,12
			価値観にあった経験	価値観にあった経験により深まる	2,3,4,7,12
			自分なりの解釈・意味付け	自分が経験したり、観察したことを自分なりに解釈したり、意味付けをする	1,2,3,4,7,11,12
	8	価値観とコア・バリューの統合	インパクトのある経験	インパクトのある経験によって、統合する	1,2,3,7,12
			部下指導の体験	部下指導の体験により、自覚し、統合する	2,3,7

理念の内面化プロセス	9	理念の知識学習	研修	新入社員研修、階層別研修などによる知識としての学習	1,2,3,7,11,12
			他者からの学習	役員、上司、先輩、同期からの学習	2,3
	10	理念のかみ砕き	コア・バリューからの解釈	価値観から、理念を解釈することで、理念を自分の中に落とし込む	1,2,3,7,12
			上司、先輩からOJT	上司や先輩からのOJTを通じて理念の理解を深める	1,2,3
			理念を実感する体験	体験を通じて理念が腹に落ちていく	3,4,7,8,12
			理念と現実の一致を実感	組織がやっていることとやっていることの一致を実感し、納得する	1,2,3,4,12
			モデリング	手本となるような人の発言や行動、組織にある様々な事例・事象をモデルとする	1,2,3,7
			実務への落とし込み	理念の内容を実務に当てはめたり、落とし込んだりして考えてみる	1,2,3,4,7
			自分なりの解釈	疑問を質問したり、自分なりに解釈して落とし込んでいく	1,2,3,4,7,11,12
			理念への共感	理念に対して共感を覚える	1,2,3,7,12
	11	理念を意識しながら、実践	企画に活用	企画立案時や企画内容に理念を活用し、実践してみる	3,7
			実務に活用	実務に理念を活用して、実践してみる	3,7
	12	組織アイデンティティの理解	自組織の特徴や存在意義の理解	自組織の特徴や自組織とは何をすることかという存在意義を自分なりに理解する	1,2,3,11,12
価値観構築プロセス	13	コア・バリューと理念の統合	コア・バリューと理念に基づく成功体験	コア・バリューと理念に基づいて実践したことが成功する体験	1,2,3,12
			自分なりの理論、理屈の構築	自分なりに納得するための理論や理屈を構築している	1,2,3,12
			理念との共鳴	コア・バリューと理念がお互いに影響し合いながら、一つの方向に向かっている	1,2,3,12
			理念活用	コア・バリュー実現のために、理念を活用する	1,2

	14	コア・バリュー の確立	人間観	人間をどう見るかという価値観	1,2,3,7,11,12
			事業・組織観	事業や組織をどう見るかという 価値観	1,2,3,7,11,12
			自分観	自分をどう見るかという価値観	1,2,3,4,7,11,12
			仕事観	仕事をどう見るかという価値観	1,2,3,4,7,11,12
			部下育成観	部下育成をどう見るかという価 値観	2,3,7
アイデン ティティ構 築プロセス	15	アイデンティティ ・働く意味の芽 生え	組合員からの期 待	組合員からの期待に応える中 で、気づく	1,3,4,7
			職場からの期待	職場の期待に応える中で気づく	1,2,4,7,11
			上司や先輩から の期待	上司や先輩からの期待に応える 中で気づく	1,2,3,4,11
	16	アイデンティティ ・働く意味の発 展	管理者としての 自覚	管理者としての自覚から、生じる	3,7,11
			上司や部下から の期待に応える	上司や部下からの期待に応える 中で、認識される	1,2,3,7,11
			コープ全体の役 割認識	コープ全体の役割認識の中で気 づく	1,2,3,7,11,12
	17	ポジティブな フィードバック	ポジティブな フィードバック	起こした行動に対して、関わった 人から好意的な反応やポジティ ブなフィードバックを受ける	1,2,3,7
	18	アイデンティティ ・働く意味の確 立	コープ全体の使 命	コープ全体の使命からアイデン ティティや働く意味が確立する	1,2,12
			自分の使命	自分の使命からアイデンティ ティや働く意味が確立する	1,2,3,7

5.1 ストーリーラインの説明

各カテゴリー間の関係を示し、価値観と理念の統合プロセスを構造化した結果図を図1に記す。以下では、価値観と理念の統合プロセスに関するストーリーラインを述べる。

価値観と理念の統合プロセスは、《Ⅰ．価値観の構築プロセス》《Ⅱ．理念の内面化プロセス》《Ⅲ．アイデンティティ構築プロセス》の3つのプロセスがあることが分かった。3つのプロセスにおいては、入社前からもともと価値観が明確なケースと明確でないケースがあった。入社前からもともと価値観が明確なケースは、入社前からインタビュー項目(3)大切にしてきた価値観を明確に持っており、本人も自覚しているケースである。本研究では、「主体的個人」に最も近いと考えられる「入社前からもともと価値観が明確なケース」にフォーカスし、モデル化を行った。理由としては、入社前からすでに個人が明確な価値観を持っている該当者の方が、コープの理念と自身の価値観をどのように統合していくのかについて、より明確に捉えられるからである。その結果、対象者1,2,3,4,7,11,12を対象として、分析を行った。

「Ⅰ. 価値観の構築プロセス」は、個人の価値観の明確化である。これは、入社前から持っていた価値観と、入社後獲得した価値観がある。さらに、このプロセスにおいては、個人は幾つかの複数の価値観を持っており、その中でも、特に重要な中核の価値観ともいえるものが存在した。本研究では、それを「コア・バリュー」とする。入社前から持っていた〈2. コア・バリュー〉については、〈4. 入社動機〉とも深く関係しており、これが明確になっていたり、自分で自覚できていると、早い段階で働く目的や目標が明確になり、主体性が高い状態となっている。先行研究で指摘されている「主体的個人」である。価値観が明確になっていない場合でも、主体的なケースはあるが、組織の方針や業績向上などの周囲の期待に応えるという方向での主体性となっている。自分の価値観が明確になっている場合は、自分なりの判断基準に基づいて主体性が高いという状態であった。ただし、このケースであっても、理念との統合が必ずしも起きるわけではなく、個人のコア・バリューのみに基づいた主体性となっているケースも見受けられた。

コア・バリューと理念の統合がなされているケースにおいては、入社後、様々な経験による〈5. 新たな価値観の気づき〉、〈6. コア・バリューの検証〉などを経て、〈13. コア・バリューと理念の統合〉が促進され、〈14. コア・バリューの確立〉に至っている。

次に、「Ⅱ. 理念の内面化プロセス」は、理念学習などにより理念が知識として入ってくる〈9. 理念の知識学習〉の段階と、さらにそれを自分なりに内省する〈10. 理念のかみ砕き〉の段階がある。〈9. 理念の知識学習〉の段階は、新人研修や階層別研修などにより、組織の歴史などの学習を通じて理念を理解する段階である。その段階では、知識レベルにとどまっており、自分の中に落とし込まれてはいない。そのため、現場での実践化にはつながりにくく、この後に自分なりに内省し〈10. 理念のかみ砕き〉を行う段階がある。この段階は重要で、必ずしも、全ての人に起こるわけではない。この段階を通過する可否かは、「Ⅱ. 理念の内面化プロセス」にとって、重要である。この段階を通過すると、理念を自分なりに理解したり、解釈するという現象が生じる。この段階を通過しないと、理念が知識レベルにとどまってしまう、自分にとって、意味あるものにならず、自分なりの解釈というところまで至らない。その段階を経て、〈11. 理念を意識しながら実践〉するという現象が起こり、〈12. 組織アイデンティティの理解〉に至る。

「Ⅱ. 理念の内面化プロセス」から影響を受けた「Ⅰ. 価値観の構築プロセス」からの気づきを「手掛かり」(Weick, 1995)として、「Ⅲ. アイデンティティ構築プロセス」がイナクト(Weick, 1995)される。〈15. アイデンティティ・働く意味の芽生え〉〈16. アイデンティティ・働く意味の発展〉を経て、〈17. ポジティブなフィードバック〉を受け、〈18. アイデンティティ・働く意味の確立〉に至る。それに伴い、確固とした自分の指針ができたり、さらに主体性が増したり、モチベーションが向上し、「実践化」を促進する。

次に、「カテゴリー」と「概念」について説明する。

5.2 各カテゴリーと概念の説明

インタビューの結果から、「入社前から、価値観が明確だったケース」と「入社前は、価値観が明確でなかったケース」があることが明らかになった。本研究では、前者に関してモデル図を構築した。

《Ⅰ. 価値観構築プロセス》

入社以前から【経験】【知識・情報】【親の影響】などの〈1. コア・バリューができたきっかけ〉により、自分の価値観に気づき、それが次第に強化され、【社会観】【生き方観】【仕事観】などの〈2. コア・バリュー〉が構築されていく。

対象者2は、もともと自分のコア・バリューとして、「サステナビリティ」というものを大切にしていたが、それは、自分が幼少期から好きだった「生き物」を大切にしたいという価値観と、父親を反面教師とする【親の影響】が要因であると内省している。

“農学部に入った時から変わったところがありましてね。高度経済成長期の父親をみてて、工業化に対して、ごっつい嫌いやった。工業化して公害だして、そこがちょっと根っこにあるのかもしれないね。昔から、生き物が好きで、生物が好きでカエルがいて、田んぼがあつて、田園風景というのがあつて、それをつぶしていく工業化があつて、そういう急成長の方にいった、父親は工学系してたんで、俺は、そういうのじゃない（中略）反抗して、物理じゃない、農学部に俺は行くて”（対象者2）

このように、入社前から自分のコア・バリューが明確になっている。また、それを自覚していて、明確に伝えられているということが特徴的である。

〈Ⅱ. 理念の内面化プロセス〉に関しても、事前に【自主学習】を通じて〈3. 理念学習〉をしているケースもある。対象者12は、もともと持っていた女性の自立というコア・バリューから入社前に読んだ生協についての本に感銘を受け、入社動機につながっている。

“四年生になって、採用試験受けようと思って、本屋に採用試験の問題集を買いに行った時に、生協関係の一般の書籍があつた。しかも、「生協の挑戦」みたいな名前なんですよ、（中略）そこに描かれた世界を見てね、なんてすばらしいところなんやろうと思って（中略）面接受けて就職した。（中略）生協運動って、専業主婦の運動ですよ、そういう形で、社会にコミットしていつて、きらきら生きていられる人がいるんだというのもすごく驚きでしたし、そういうのを自分でも見てみたいし、女性の自立っていうのがいろんなバリエーションがあるのかな〜。”
（対象者12）

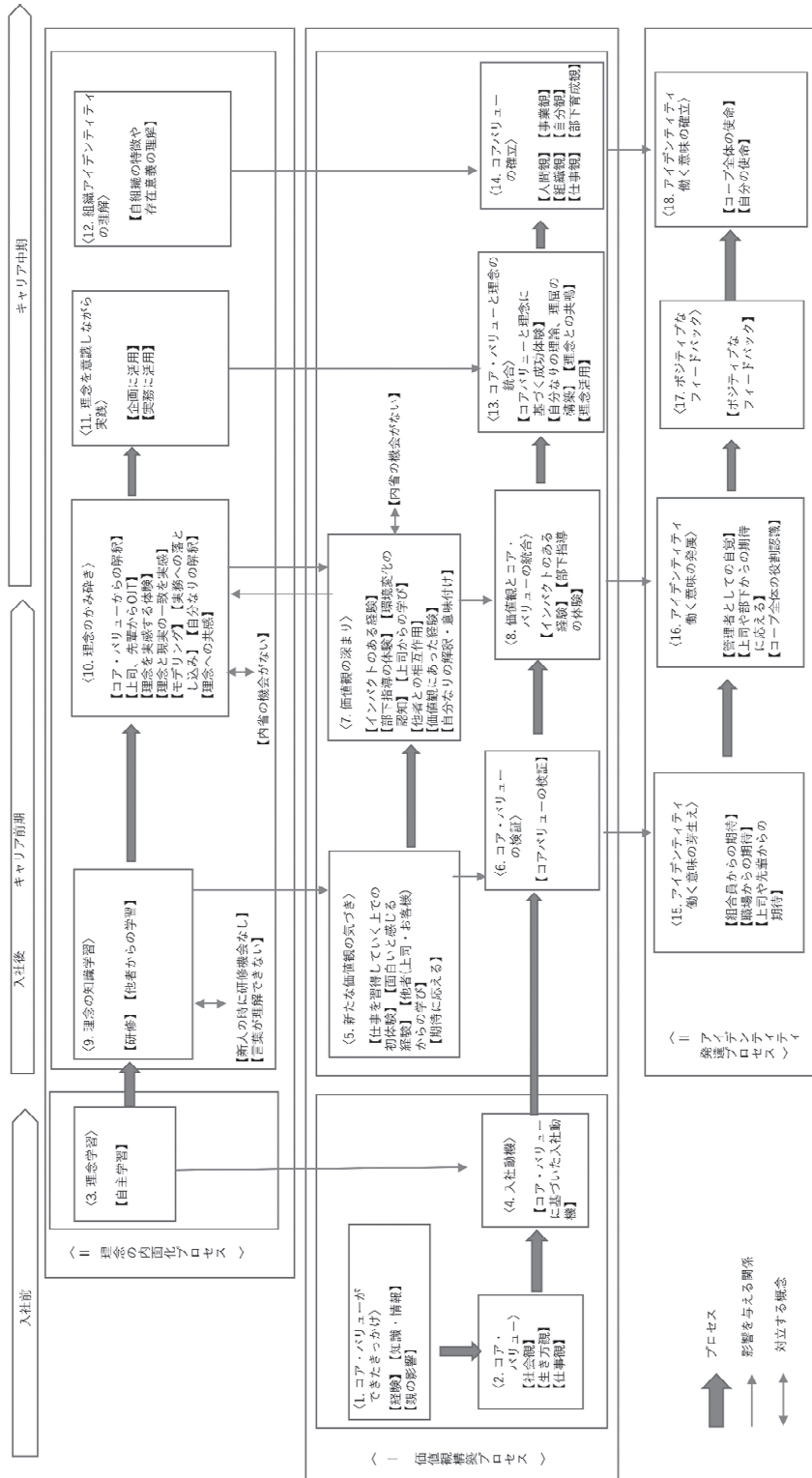


図1 個人の価値観と理念の統合プロセスの結果図

対象者2は、卒業論文を書いた経験から「持続可能な社会づくりの仕組み」という視点から組織の背景にある理念を学習している。そして、「サステナビリティ」というキーワードに出会い〈4. 入社動機〉へとつながっていく。

“四年の頃から、ずっと（中略）「サステナビリティ」というキーワードが21世紀のキーワードになるって、直観的に確信をもってたんで、サステナビリティを実現する事業体として、生協というのは、そういう形態は、絶対、ポテンシャルあるし、むしろポテンシャル発揮しないと、だめじゃないのと、協同組合論とか学んでいたんで、（中略）生協って、こういう役割、社会を変える一番最初の突破口になるのが、こういうセクターなんやろうなという直観があったんで、じゃやろうかなあと。”（対象者2）

入社後、様々な新たな経験により、〈5. 新たな価値観の気づき〉が起きてくる。それらの経験とは、【仕事を習得していく上での初体験】【面白いと感じる経験】【他者（上司・お客様）からの学び】【期待に応える】などである。

対象者3は、もともとラグビーをやっていた【経験】から「つながり」「チームワーク」というコア・バリューを持っていたが、入社後、さらにそれが「信頼関係」という価値観に発展していく。

“一番初めに区域（＝担当するエリア）をもらったときに、通常新人だったんですけど、前任者がちょっと困った人やったんでね。（中略）その商品进行处理することによって、「この子はようやってくれるわ」というところもありましたね。それも信頼を強くして頂けるところでしたね。で、やっぱり、お店で、信頼がなかったら、この人から買おうというのはありませんよね。ぼくは、その処理が終わったところから、その地区（＝エリア）ではいつもトップクラスの売り上げでしたね。”（対象者3）

【仕事を習得していく上での初体験】からの気づきと【他者からの学び】から、「信頼関係」という新たな価値観に気づいていく。

一方、もともと明確だったコア・バリューに関しては、入社当時から〈6. コア・バリューの検証〉をしながら、仕事に取り組んでいる。対象者1は「持続可能性」という自分のコア・バリューに関して下記のように話している。

“時代ごとに課題が若干変わってきたりしている部分があって、ただ、一貫しているものはあって、（中略）それが、持続可能性じゃないのかなと思って検証しつつ働いている感じですよね。”（対象者1）

時間の経過とともに、〈7. 価値観の深まり〉が起こる。それは、以下のような要因によって、生じている。【インパクトのある経験】【部下指導の体験】【環境変化の認知】【上司からの学び】【他者との相互作用】【価値観にあった経験】【自分なりの解釈・意味付け】である。

対象者1は、【インパクトのある経験】として、下記をあげ、「自ら企画し、球を打つ」という価値観に深化している。

“○○を店に作るという話がぽつと出て。できるかどうか検討せいという話が出た（中略）あかんかったんですよ。ぽしゃったんですけど。（なるほど）それを最初から最後まで自分でやったというので、結果駄目だったんですけど。こういうことなんか、ぽしゃったとしてもこの球を打ち続ければ、そのうち通るものが出てきて、このパターンを「自分が企画だしてやる」っていうのが、仕事というか、そのあたりからだったと思うんですけどね。”（対象者1）

また、対象者3は、その後、部下を持つようになって、【部下指導の体験】から、関係性構築の対象が部下に変わっていく。その中で、自らの経験とモデリングにより、「信頼関係」というコア・バリューが確固としたものになっていく。

“まず一番はじめ営業担当で配属された所属の上司がものすごく僕のことをよくしてくれはったんですよ、（中略）ものすごくほめてくれて、ものすごくうれしかったんですよ。（中略）もう一点は、逆の経験がありまして、（中略）悔しさとか悲しさとか、そういうのを味わったんで、だから、絶対部下を裏切ったらあかんっていう、絶対守ってやらなあかんっていう、成長させてやらなあかんっていう、経験上、ありましたね。”（対象者3）

上記に伴い、〈8. 価値観とコア・バリューの統合〉が、【インパクトのある経験】【部下指導の体験】などから、生じる。対象者2は、【インパクトのある経験】として宅配の紙面づくりの仕事や新規事業の立ち上げというのをあげている。

“（宅配で注文をいただくカタログ）紙面を作る仕事だったんで、紙面の中に自分が思っていることを入れられるんですよ、もともとしたかったことなんで。そういう発信を。共感を得て、川上の物語、生産者の想いとかを紙面で届けるわけですね。（中略）僕がこの商品でいいですか、ってヒアリングして、スポットを当てて、こう背景にある物語を自分がもともと興味あった一次産業のそういうのを紙面でつくるわけですよ。楽しくてしょうがない”（対象者2）

サステナブルな社会づくりに向けて、農産物の背景にある物語を見つけて、伝えるという仕事に出会い、楽しさ、やりがいを感じている。さらに、新規事業の立ち上げの経験

によって、「ゼロから一をつくる」「事業化」という価値観が絡み合って、「サステナビリティにつながる新規事業を立ち上げる」という〈8. 価値観とコア・バリューの統合〉に至る。本研究において、二つの価値観が絡み合って、一つになっていくことを「統合」とする。

“●●という商材で一皮むけさせてもらった。新規事業で立ち上げるというのは、生協人生の中で、なかなかできん・・・生協が●●、なんで？からストーリーつくらなあかんのですよ。・・・自分がなんでやんのか、いうところからやれたんでよかったな。実は、●●も野菜と一緒にやった。・・・持続する社会をつくるという・・・だれかに頼るのではなくて、できるだけ、自分たちでつくるという、地域で回す、仕組みを回す、人を回すというエリアを指向すべきだという、生協は、ぴったりなんですよ。” (対象者2)

上記のように、個人に入社前から「コア・バリュー」が存在し、働く経験の中で「新たな価値観」が芽生え、「コア・バリュー」と統合していく。統合していく上で重要なことは、その価値観を自覚したり、内省する機会を持っているか否かという点である。次の〈13. コア・バリューと理念の統合〉の前に、理念の内面化プロセスを説明しておく。

《Ⅱ. 理念の内面化プロセス》

入社後、このプロセスは、まずは【研修】【他者からの学習】などを通じた〈9. 理念の知識学習〉から始まる。この段階で、【理念への共感】を感じる人もいれば、あまり共感起こらず、「存在を認知するレベル」にとどまる人もいる。しかし、この段階は、あくまで知識レベルにとどまっており、無意識で行動化されるというレベルには至っていない。これは、松岡（1997）の理念浸透レベル1の「言葉の存在を知っている」レベルである。それゆえ、自分なりに〈10. 理念のかみ砕き〉を行いながら、自分の中に落とし込んでいくプロセスが必要になってくる。

Perls（1973）によれば、内在化の二つの形態とは、取り入れ（introjection）と統合（integration）である。取り入れとは、ルールを噛み砕かずに丸ごと飲み込むことだといえる。また統合とは、ルールをよく噛んで、「消化」することであるという。松岡（1997）のレベル1の状態が取り入れであり、「理念のかみ砕き」を通じて統合していくということになる。

〈10. 理念のかみ砕き〉として、【コア・バリューからの解釈】【上司、先輩から OJT】【理念を実感する体験】【理念と現実の一致を実感】【モデリング】【実務への落とし込み】【自分なりの解釈】を通じて、かみ砕きを行い、【理念への共感】も起きてくる。「経験」「観察」「モデリング」は、松岡（1997）や金井・松岡・藤本（1997）、田中（2014）でも指摘さ

れている通りであったが、本研究では、それを〈10. 理念のかみ砕き〉のプロセスとして捉えている。

例えば、対象者3は、自分のコア・バリューとして、「信頼関係」「つながり」「チームワーク」をあげているが、【コア・バリューからの解釈】【実務への落とし込み】を通じて、理念である「愛と協同」「一人は万人のために万人は一人のために」をかみ砕き、次第に【理念への共感】が生じていったという。

“いやー（理念については）最初は、何の話？という感じ、わかんないですよ、初めは。でも研修をするうちにいろいろかみ砕いていきながら、自分の仕事であてはめながら、あーこんな形でないかなという、実際に宅配で、チームでやったら、こういう発想でいいんだとか（中略）考えてるのと実際に業務やりながら感じているという（中略）愛っていうと、いろいろあって、優しさであったり、つながりであったり、信頼であったり（中略）協同ってチームとか接客とか、そんな風にずっと思ってますね”（対象者3）

「入社前から価値観が明確なケース」においては、この段階で、「共感」が生じるケースが多い。「共感」とは、その通りと感じるという状態のことである。

対象者1も、【コア・バリューからの解釈】をしている。

“持続可能性っていうのは、なんていうのか、ちょっと理念を引き寄せるために読み替えたことはありますよね。（中略）自分で使える語彙というのがあるんですよね。自分がそれを使って説明しても違和感を感じず使える語彙があって、理念というのは日常的に使わない語彙があったりするんで、自分が使うとあんまりそう思っていないのに、というのもあるんで、だから、それを引き寄せて、自分が言える言葉に変えている。”（対象者1）

理念を身近なものにするために、理念を引き寄せ、自分のコア・バリューから読み替えたと言っている。自分の【コア・バリューからの解釈】といえる。さらに、【理念と現実の一致を実感】するような事例を【モデリング】することで、自分の中にかみ砕いている。

“理念って抽象的でそのまま活用できないじゃないですか。その理念が体現された事例、理想というのは、意識的に、あれがやりたいとか、ああいう人になりたいとか、いうのは、ある程度意識的にやってはいますね。”（対象者1）

しばらくすると、〈11. 理念を意識しながら実践〉するようになる。対象者1は、【企画に活用】【実務に活用】した事例として下記のように語っている。

“理念を意識し始めたのは、幾つかあった。生協らしきというのを言い出した時期があった。生協らしきをミーティングしてくれとか宿題とかでた。受け身で考えた。具体的な企画を（自分で）やろうとしたときに、全員に納得してもらうということなんで、いろいろな人に説明する資料を作成するときに（中略）本来生協ってこういうもんだよね。・・今年の方針はこうですよ。みたいなところから、くつつけていくみたいなことですかね。（中略）生協って何か、それを説明しようとしたときに、何回か違うパターンの説明の仕方をためしてみ、フィットするのを取り入れていったという感じですよね。”（対象者1）

上記のような試行錯誤を通じて、「生協とは何か」という問いに対する答えに至っている。

“生協って一般企業とわざわざ違う形態にしているのは、独自のミッションがあるというか。よく言われる自助、公助、共助があって・・自助は自分のことを助ける。公助は、行政がいてなんかあったら助けてくれる。共助は、組合員さん同士、生協の中で、助け合う、この共助が生協のキャラクターですよ。これをやるために、しているはずなんですよ。他のセクターでは、できないことをやる。”（対象者1）

これは、〈12. 組織アイデンティティの理解〉であり、【自組織の特徴や存在意義の理解】である。対象者1は、それを通じて理念を理解し、解釈している。そして、《Ⅰ. 価値観構築プロセス》の〈13. コア・バリューと理念の統合〉に至る。【コア・バリューと理念に基づく成功体験】について下記のように語っている。

“最近だと、フードドライブというのをやったんですよ、家庭の余剰の食品を持ち寄って、複数の人が集まるという。（中略）来た人に話聞くとやり続けてほしい人が100%いたんです。やってよかったな。遠くからきてくれたりして、探してやってきてくれたりとか、あーやってよかったな。これやな。（中略）上司も「よーやったなあ」といつてくれる。”（対象者1）

“フードドライブとかもそういうところやと思うんですよ。余っているところから、えー、資源を持ってきて、困っている人に配布する。それを若干食品のリスクとかあってもやるぞ、というようなところが生協としてやっていくべきところなんやろうなあと。・・・安全安心とか、生協の代表の価値観としていわれてきて・・・次何というのがある・・・未来づくりとかいうんですけど、未来とかいうのが持続可能性の時間軸の話ちゃうかなとか思っているんですけどね。”（対象者1）

対象者1が生協のキャラクターとして捉えている「共助」と個人のコア・バリューであ

る「持続可能性」が統合し、【自分なりの理論、理屈の構築】をしている。この段階になると、理念が価値観化・内面化し、自分事になっている。〈13. コア・バリューと理念の統合〉の具体的なプロセスとして、下記のように語っている。

“理念的な知識と、見たり聴いたり、体験したり、学習してつながったり、実践に影響を与えていく。価値観と理念が影響しあいながら、気づいたら、やっている（中略）（理念と自分の価値観が）全然あっていなかったら、しんどいですよね。接点を探そうとしているのはありますよね。”（対象者1）

理念と自分の価値観が影響し合いながら統合され、いつの間にか、無意識に実践するレベルに至ると語っている。まさに【理念との共鳴】が起きている状態といえる。「共鳴」とは、異なる二つのものが特定の状態の時に、響き合う状態のことである。「共感」がやや受動的なのに対し、「共鳴」は二つのものが対等に存在し、響き合うという関係である。

対象者2も、コア・バリューとしてもっていた「サステナビリティ」と、理念から構築された「三方よし」という価値観が統合し、【自分なりの理論、理屈の構築】をしている。

“近江商人の「三方よし」って、みんながWIN-WIN-WINになろうという、自分だけがよければいいというのではなくて、宇宙を回す、経営を回すという、それって、愛がなかったら、配慮とか難しいやろうし、自分だけよかったらいいというのではなく、「愛と協同で一緒にやっ
ていきましょう」というように解釈するのであったら、「一人は万人のために、万人は一人のために」は、いいと思う。”（対象者2）

自分なりに解釈し、納得している。このような自分なりの内省や解釈、理論構築が行われているか否かは、重要な点である。

さらに、〈13. コア・バリューと理念の統合〉にとどまらず、コア・バリュー実現の為に【理念活用】という発言もあった。対象者2は、「活用」という言葉を使用して、以下のよう

“（この組織を）自分なりに見つけたし、組織を活用させてもらおう思うて、この組織にポテンシャルあるな、外から見てね・・・活用したらサステナビリティが実現できる組織やし、絶対のまれんところ、活用させてもらおう、思うて（中略）ばくね、理念先行型で入ってますから、ここの理念は僕の理念と合流できたらいいな、という気持ちで、入ってますからね（中略）そのま

これらのケースは、従来の理念研究のように、まず理念が先にあつて、それがいかに個人に浸透していくかという視点とは全く異なるものである。むしろ、個人の価値観が先にあつて、理念をいかに活用するかという主体的・能動的な発想で捉えられている。先行研究で指摘されている「主体的個人」という視点からの内容である。この段階まで進んでいると、ジョブ・クラフティングが行われ、認知的変革だけではなく、タスクや関係性の変革も自ら行っていく。

そして、自分の価値観と理念が統合した〈14. コア・バリューの確立〉に至る。コア・バリューとは、【人間観】【事業・組織観】【自分観】【仕事観】【部下育成観】に関する内容であつた。対象者3は、【仕事観】【事業・組織観】【部下育成観】について以下のように語っている。

“やはり、部下を成長させて、自分の代わりになるというたらおかしいですけど、・・・僕以上に成長してもらって（中略）組織ですから、なんだかんだいっても人間力なんですよ。もちろん、商品力とか大事ですけど、開発するのも人間の力やし、それをお勧めして買ってもらうのも人間の力やし、そういったことができる人間を育てていくのも、人間やし、全部人間力なんで、組織は。”（対象者3）

対象者2は、【事業・組織観】について以下のように語っている。

“自走化できるところまで持っていくのが生協の役割やと常々思っていて、ボランティアやったらいくらでもできるけど、事業として仕組化して、自分達だけでできんかったら、NPOさんたちと共同して、やっぱり三方よしにならないといけない（中略）どっかが稼いでどっかが使うというのは、絶対長続きしないので・・・”（対象者2）

これらのケースに共通することは、内省を通じて、自分なりの答えを持っているという点である。コア・バリューが、自分なりに確固とした「信念」となり、それに基づいて、迷いなく実践している。理念に関しても、単なる知識レベルではなく、行動するレベルまで落とし込まれている。これは、松岡（1997）の理念浸透レベル4「理念を行動に結びつける。行動の前提となる。こだわる」レベルである。

上記のような「Ⅰ．価値観（コア・バリュー）の構築プロセス」と「Ⅱ．理念の内面化プロセス」の二つのラインが構築される。この二つは、相互に影響を与えるが、重要なことは、「内省」である。自分の中で「内省」が行われていると、この二つのラインの内容を自ら意識することができる。しかし、「内省」の機会を持っていないと、意識されることなく、次のステップにも進むことは難しい。このケースのインタビューーは、内省がなされてお

り、質問に対して即座に明確に答えていたのが印象的である。以上の二つのラインを「手掛かり」として《Ⅲ．アイデンティティ構築プロセス》が起こる。

《Ⅲ．アイデンティティ構築プロセス》

もともと、「信頼関係」という価値観を持っていた対象者3は、入社当初、宅配の営業担当者だった頃の「組合員さんのお役に立つことで信頼関係をつくり、売り上げをあげる」という〈15. アイデンティティ・働く意味の芽生え〉を経て、管理者になり、試行錯誤する中で「部下のやる気を引き出し育てる」という〈16. アイデンティティ・働く意味の発展〉が起こっている。対象者3は、「ご自分の仕事をどう思っていますか」という質問に対して、以下のように答えている。

“（組織は人間力なんで）人間力をもっともっと高めていく（ことが自分の仕事）”（対象者3）

さらに〈17. ポジティブなフィードバック〉を経て、〈18. アイデンティティ・働く意味の確立〉に至る。

“この店長がいるからぼくらがんばんねんいう部下がいるみたいで、副店長が（中略）「店長、ものすごい信頼関係つくってはりますね〜」（中略）「いや、おれは、やりたいことをやるだけやで」（中略）部下とも組合員さんとも信頼がなかったら、絶対うまくいかないと思うんですね。それは、経験上、思うんですけどね。”（対象者3）

現在は「人と人とのつながりを大切にし、共に助け合い、支え合い、課題を達成させ、仲間みんなで成長し続ける」のが自分だという。「部下や組合員さんとの信頼関係を深めながら、組織の人間力を高める」という〈18. アイデンティティ・働く意味の確立〉に至っている。

また、前述した対象者2は、もともと大切にしている「サステナビリティ」という価値観は、ずっと変わらないという。

“もう初めから持って入っているという気もしますけど。ただ、まあ、営業担当で、本部にきて（カタログ媒体の）紙面を作る中で三方よしが入ってきた。自分の好きなように紙面が作れますので、その中で、ヒアリングしたり取材したり、その中で、それぞれのセクションで取材をすると、軸になっている仕掛けを最大限生かしている事例を知る。その精神が宿った事例を取材すると（中略）楽しいですね、その広がりの中で、そこにも、ここにもあるという（中略）（そこをしながら自分の中でも）固まっている。”（対象者2）

この時のアイデンティティは、「仕組み・仕掛けを最大限生かしながら、川上の物語を発掘し、伝える人」であった。【ポジティブなフィードバック】を経て、確信に至る。

“…新規事業で●億っていう数字がボンと乗るっていうことがこれすごいこと。やりがいがあるな。”(対象者2)

新規事業に取り組んでいる現在は、「持続可能な社会の実現の仕組みづくりのために最初のゼロから1のスイッチボタンを作る」のが自分だという。「サステナビリティ」というコア・バリューをベースに、〈18. アイデンティティ・働く意味の確立〉に至っている。

以上が、「主体的個人」という視点からの「個人の価値観と理念の統合プロセス」である。「入社前から自分の価値観が明確なケース」と「価値観が明確でないケース」があり、本研究では、「価値観が明確なケース」にフォーカスし、モデル化した。このケースの場合、コア・バリューの構築が早い段階から起こるので、キャリア中期までに、コア・バリューの確立に至る。自分のコア・バリューを明確に持っており、しかも、自覚している。従って、〈10. 理念のかみ砕き〉や〈11. 理念を意識しながら実践〉し、〈13. コア・バリューと理念の統合〉を図ったり、さらには能動的に【理念活用】を試みる。そして実践する中で、〈17. ポジティブなフィードバック〉を受け、確信になり、〈18. 自分のアイデンティティや働く意味の確立〉に至る。

6. 考察

「主体的個人」という観点から、「個人の価値観と理念の統合プロセス」を明らかにすることを目的として協同組合に所属する12名の職員を対象に半構造化面接を行い、M-GTAによる分析を行った。本研究の結果、明らかになった発見事実は、以下の6点である。

第一に、個人の価値観と理念の統合プロセスにおいては、入社前から自分なりの価値観を明確に自覚しているケースと入社前は自覚できていなかったケースがあった。本研究では、入社前から自分なりの価値観を明確に自覚しているケースをモデル化したが、働く中でその価値観を検証しながら、理念との統合を図っていくというプロセスであった。重要な点は、個人には、個人の人生があり、その文脈の中で理念を理解し、解釈し、個人の価値観と統合させ、コア・バリューを確立していくという点である。

第二に、理念の内面化プロセスでは、知識学習の段階と、かみ砕きの段階があるという点である。かみ砕きの段階では、従来の「経験」「モデリング」「内省」(松岡, 1997)や「価値観からの解釈」(田中, 2014)などが含まれる。そしてその過程で重要なのは、自分なりに理念の落とし込みを「内省」し、自覚しているか否かであると確認された。

第三に、理念への共感は、「理念のかみ砕き」の段階で生じ、「コア・バリューと理念の統合」の段階では、理念との共鳴が生じるという点である。先行研究では、理念へ共感という概念は提示されていたが、共鳴という点は提示されていない。「主体的個人」という着眼から分析すると、受動的な「共感」だけではなく、お互いに響き合うという「共鳴」という状態が生じてくることが確認された。

第四に、コア・バリューの実現化に向けて理念を活用するということが確認されたことは、「主体的個人」という視点からも重要な点である。松岡（1997）は、理念浸透の最も深いレベルとして「理念を行動に結び付ける。行動の前提となる。こだわる」状態を提示している。また、田中（2014a, 2014b）は、主観的解釈、客観的解釈を通じた理念の理解統合モデルを提示している。これらの状態は、あくまで、理念を理解したり解釈したりするという受動的段階でとどまっている。理念の「活用」という点は、理解や解釈をし、理念を自分の中に取り込んだ上で、さらにそれを自分なりに活かすということである。センスメイキング（意味生成）の三つ目の特徴である「有意義な環境をイナクトする」という主体的・能動的状態である。

第五に、個人の価値観と理念が統合し、コア・バリューが確立していく過程とともに、アイデンティティや働く意味の進化が生じていくという点である。さらに、そのアイデンティティや働く意味に対しての他者からのポジティブな反応やフィードバックなどを経て、確信となり、働く意味やアイデンティティの確立に至る。この点は、「主体的個人」という点からも重要であり、個人の人生にとっても「生きる意味」につながる重要な点である。センスメイキング（意味生成）の一つ目の特徴である「アイデンティティ構築に向けた」プロセスである。

最後に、プロセスの明確化を通じて、明らかになった「主体的個人」という視点での価値観と理念の統合の前提条件として、下記の五点が挙げられる。これらの条件全てに共通するのは、「内省」である。一つ目は、自分の価値観を自覚したり、内省する機会を持っていること、二点目は、理念が単なる知識レベルではなく、納得するレベルまでかみ砕かれていること、三点目は、【コア・バリューと理念に基づく成功体験】【自分なりの理論、理屈の構築】【理念との共鳴】【理念活用】といった「価値観と理念の統合」が起こる経験や内省などの機会をもっていること、四点目は、上記のプロセスを通じて、「アイデンティティ」「働く意味」を内省する機会をもっていること、五点目は、「アイデンティティ」「働く意味」に基づいて実践した後に、手ごたえやポジティブなフィードバックを受け、それが確信となることである。自ら「内省」する機会や、他者との対話による「内省」の機会をもつことによって、以上の前提条件が可能となる。

以上の六点が本研究の発見事実である。これらは、「主体的個人」という観点からの理念浸透プロセスを解明した結果からのものであり、従来の理念浸透研究の前提とは異なる

アプローチである。主体的個人は、個人の「価値観」が明確になっており、それがベースになって、理念と統合されていくという個人主導のパースペクティブであり、従来の理念浸透研究で指摘されていた「読者の視点」「主体的個人」からの理念浸透のプロセスといえる。

7. 研究の意義

7.1 理論的含意

理論的含意としては、6点ある。一点目は、従来の理念浸透研究において、理念がいかに個人に浸透していくかという理念先行型のアプローチであったが、本研究では、「読者の視点」から、個人の価値観をベースに、いかに理念を解釈、活用し、統合していくかという価値観先行型のアプローチから、プロセスを解明したという点である。これは、理念浸透研究の課題である「主体的個人」という着眼からのアプローチであり、栗野・高尾(2018)で援用したジョブ・クラフティングのボトムアップ型のアプローチとも符合する。

二点目は、「入社前から価値観が明確なケース」と「入社前は、価値観が明確でないケース」があり、「入社前から価値観が明確なケース」においても、理念との統合が図れているケースと図れていないケースがあったということである。理念との統合が図れているケースにおいては、理念を価値観から解釈したり、価値観実現のために理念を活用するということも起こっている。田中(2014)は、若手クラスの理念浸透において、それまでの生活の中で培った価値観や志向に基づいて、モデルを選択したり、観察したりしながら、主観的解釈を行うとしているが、それとも合致している。ゆえに、このケースは、理念との統合は促進しやすく、本研究のテーマである「主体的個人」という概念に合致しているといえる。

三点目は、「理念のかみ砕き」や「コア・バリューと理念の統合」の段階を経て、「理念に共感する」というレベルから、「理念と共鳴する」というレベルに進化することが確認された。従来の理念浸透研究においては、「共感」については触れられている(高尾・王, 2012)が、「共鳴」については触れられていない。「主体的個人」という視点からは、重要な点である。

四点目は、個人の価値観から理念を解釈するのみならず、価値観の実現のために理念を活用するという発見も「主体的個人」という視点にとって重要な点である。この点も従来の理念浸透研究では触れられていない点である。考察でも記述したが、センスメイキング(意味生成)の三つ目の特徴である「有意味な環境をイナクトする」という主体的・能動的状态であり、さらに、社員自らがタスクや関係性を創造するというジョブ・クラフティングにつながる可能性が高い。実際に「理念を活用する」と回答した対象者は、周囲と自分にとって意味のある新たな企画や取り組みを次々と創造している。

五点目は、価値観と理念の統合プロセスが進むにつれて、アイデンティティや働く意味が構築されていく。そして、ある時、実践されたことに対して他者からのポジティブな反応やフィードバックによって確信にいたり、「働く意味」や「アイデンティティ」の確立につながるという点である。この点は、発達心理学における Grotevant (1987) や Kerpelman, et al (1997) のアイデンティティ発達プロセスと符合する。つまり、アイデンティティの構築のみならず、発達の促進という点が、価値観と理念の統合プロセスでも見いだされたことは、意義がある。

六点目は、「主体的個人」の条件を明示した点である。従来の理念浸透研究でも、「主体的個人」の重要性は、取り上げられていたが、具体的にそのための条件という点は、明示されていない。この点を明らかにしようと試みたことは、意義がある。

7.2 実践的含意

実践的含意としては、4点ある。一点目は、個人の価値観について内省する機会と、理念について内省する機会を持つ重要性という点である。一方的に理念だけを先行させて学習しただけでは、「主体的個人」は生まれにくい。個人がそれまでの生活の中で大切にしてきた「価値観」を内省する機会を持ち、その上で理念について考える機会を持つことが有効である。

二点目は、理念の知識レベルの学習の機会を持つてから、かみ砕きの段階を経験し、内省する機会を持つという点である。これは、Kolb and Kolb (2005) の「経験学習モデル」とも符合する。新入社員研修で、理念研修を行う企業も多いが、その段階では、知識レベルでの理解に過ぎない。その後、現場に出て、様々な経験を踏まえ、内省する機会を定期的に持つことが肝要である。

三点目は、価値観と理念が統合したコア・バリューに基づく「実践」に対して、ポジティブなフィードバックを行うことが肝要である。周囲がその実践に対して意識し観察していること、うまくいった場合には、ポジティブなフィードバックを行うことが、その個人の「確信」を促進する。

四点目は、上記を踏まえて、「働く意味」「アイデンティティ」を明確にしたり、内省する機会を持つことも重要である。時には、時間をとって内省したり、対話などを通じて話し合ったりする機会を持つことも有効である。語りによって生成されるアイデンティティは、ナラティブ・アイデンティティとされ (McAdams, 1985)、自身の人生を言語を用いて語ることで自己が生じ、生成された物語が個人の人生に意味と統一性を付与する (Bruner, 1990) といわれている。よって、自身を内省し、語るという行為そのものが個人のアイデンティティを自覚したり、明確にするきっかけとなる。理念との関係性を踏まえながら、語りあう機会を持つことは有効と考えられる。以上が、本研究の意義である。

最後に、本研究を通じての課題について言及する。

8. 今後に向けた課題

今後に向けた課題としては、以下の5点である。一点目は、本研究では、「価値観がもともと明確なケース」のみをモデル化したが、「価値観が明確でないケース」についても同様にプロセスを探究する必要性がある。

二点目は、インタビューの内容が回顧的データであることによるバイアスの可能性が考えられるため、信頼性や確実性という観点から限界があるという点は否めない。対象者が現在の状況を肯定したいという思いから、経験や学習したことをやや理想的に語っていた可能性も否めない。

三点目は、インタビュー自体が内省の機会になっている可能性がある。よって、もともと個人が内省していた内容ではなく、インタビューによって、自覚されたり、明確になったという内容があることは否めない。

四点目は、今回のインタビューは、正職員の人がほとんどであった。正職員は、理念教育などをしっかり受けているケースが多い。一方、契約職員は、正職員に比較すると、理念教育を十分に受けていない。同じ職場で働く多様なケースを把握するためには、契約職員のインタビューをもっと行う必要がある。

最後に、今回は、一つの組織における調査であったが、それ以外の組織においての実態も調査する必要がある。また、理念指向型組織でないケースも調査する必要がある。それにより、より一般性の高いモデルを構築することができるだろう。

謝 辞

本研究を実施するにあたり、多忙を極める業務の合間を縫って調査にご協力いただいたコープこうべの職員の方々に心より感謝申し上げます。また、「ピア・ディブリーフィング」「スーパービジョン」において、大学院博士後期課程修了者（片岡登氏）、大学院博士前期課程修了者（石浦敏子氏）のご協力をいただきました。投稿にあたっては匿名レフェリーの先生から有益なコメントを頂戴しました。ここに記して厚く御礼申し上げます。

参考文献

- 栗野智子（2015）「個人のアイデンティティ形成の視点を踏まえた経営理念内面化メカニズムの探求」『経営哲学』12(1), 84-87.
- 栗野智子・高尾義明（2018）「ミッション志向企業における経営理念の浸透が個人にもたらす影響：心理的ウェルビーイングに注目して」『経営哲学』15(1), 18-28.
- Bruner, J. S. (1990). *Acts of meaning*. MA: Harvard University Press.

- Perls, F. S. (1973). *The gestalt approach and eye witness to therapy*. CA: Science and Behavior Books.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. NY: Aldine Pub. Co (後藤 隆・大出春江・水野節夫 (訳) (1996) 『データ対話型理論の発見—調査からいかに理論をうみだすか』新曜社.)
- Grotevant, H. D. (1987). Toward a process model of identity formation. *Journal of Adolescent Research*, 2(3), 203-222.
- Kerpelman, J. L., Pittman, J. F., & Lamke, L. K. (1997). Toward a microprocess perspective on adolescent identity development: An identity control theory approach. *Journal of Adolescent Research*, 12(3), 325-346.
- 北居明 (1999) 「経営理念研究の新たな傾向」『大阪学院大学流通・経営科学論集』24(4), 27-52.
- 木下康仁 (1999) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチ—質的実証研究の再生』弘文堂.
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践—質的研究法への誘い』弘文堂.
- 木下康仁 (2007a) 『ライブ講義— M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて』弘文堂.
- 木下康仁 (2007b) 「修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ (M-GTA) の分析技法」『富山大学看護学会誌』6, 1-10.
- Kolb, A. Y. and Kolb, D. A. (2005) Learning styles and learning space: Enhancing experiential learning in higher education. *Academy of Management Learning & Education*, 4(2), 193-212.
- 松岡久美 (1997) 「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズムコープこうべにおける『愛と協同』」『六甲台論集 経営学編』44(1), 183-203.
- McAdams, D. P. (1988). *Power, intimacy, and the life story. Personological inquiries into identity*. NY: Guilford Press.
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲 (1997) 「コープこうべにおける「愛と協同」の理念の浸透—組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求」『組織科学』31(2), 29-39.
- Seale, C. (1999). *The quality in qualitative research*. CA: Sage.
- 高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透：アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣.
- 田中雅子 (2014a) 「若手成員の経営理念浸透プロセスとシンボルの重要性：堀場製作所の事例」『経営哲学』11(1), 32-46.
- 田中雅子 (2014b) 「個人における経営理念浸透プロセスの解明：経営者・役員・管理者・若手へのインタビュー調査を総合して」『経営哲学』11(2), 23-41.
- 田中雅子 (2016) 『経営理念浸透のメカニズム：10 年間の調査から見えた「わかちあい」の本質と実践』中央経済社.
- Ward, S. J., & King, L. A. (2017). Work and the good life: How work contributes to meaning in life. *Research in Organizational Behavior*, 37, 59-82.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage. (遠田雄志・西本直人 (訳) (2001) 『センスメイキングインオーガニゼーションズ』文真堂.)
- Wrzesniewski, A. and Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.