

理念共感型組織の諸課題

三浦雅洋

目次

はじめに

1. 理念共感型組織との出会い
2. 理念共感型組織をめぐる実践的課題
3. 理念共感型組織をめぐる実践的課題への組織論的アプローチ
4. 結論

はじめに

本稿では、「理念共感型組織」と呼べる組織の一形態を提示するとともに、その実践的・学術的な諸課題を明らかにしていく。理念共感型組織とは、どのような組織なのだろうか。まずは理念共感型組織の具体例を例示することから始めてみたい。

1. 理念共感型組織との出会い

理念共感型組織とは、どのような組織なのだろうか。その名が示すように理念共感型組織とは、顧客であれ従業員であれ、出資者であれ供給者であれ、組織の理念に共感する人々が参加することによって形成されている組織を意味している。バーナード流の組織観にもとづけば、組織とは、個々人がそれぞれの目的を達成するために組織に参加することによって形成される（[1]）。そして多くの場合、個々人が念頭においている目的とは、金銭や権利など経済合理的なものであったり、身分や保障など社会地位的なものであったりする。これ

に対して、理念共感型組織とよべる組織においては、組織に参加しようとする個々人の原動力が、組織の理念に対する個々人の共感を基盤としている。そこで、理念共感型組織について具体的に説明するために、まずは私が出会った2つの理念共感型組織を紹介してみよう。

1.1. A-Zとの出会い

最初の出会った理念共感型組織は、鹿児島県阿久根市にある「A-Z」というスーパーである。A-Zは、1985年に牧尾英二氏が創業した24時間営業の総合型スーパーで、鹿児島県の片田舎にある眠らないスーパーとしてテレビ番組で何度も紹介され、実は全国的にも名が知られている。A-Zという社名は、お客間が欲しいものはなんでも取り揃えることを言い表したもので、現在では、食料品から自動車まで、顧客が求めてきたものは商品単品の利益率に関係なく取り揃えている。この社名が示しているように、A-Zの理念は、「地元のお客様の役に立つ」という実に単純明快なものである。

このA-Zスーパーストアを、私を含めた3人は、地域の元気な企業を発掘するという目的で、2014年3月に訪問調査させてもらった([14])。創業者の牧尾氏の著書ならびにインタビューによれば、地元のお客様の役に立つ店となるために、創業当初からA-Zは24時間営業の総合型スーパーという営業スタイルをとろうとしてきた。しかし、A-Z創業当時には日本に24時間営業のスーパーが存在しておらず、その型破りな営業スタイルにばかり注目が集まってしまう、期待というよりは不安だらけだったという。実際、型破りな営業スタイルを心配した地元の銀行が直前になって融資を取りやめてしまった。牧尾氏は金策に奔走することになるが、A-Zの理念に深く共感し、金策に協力してくれたのは地元の証券会社の課長であった。この課長の呼びかけによって、なんとか創業資金を調達でき、A-Zは無事に開店した。

それでも従業員や顧客のなかには、「無理な営業スタイルのせいで、A-Zはすぐに潰れてしまうのではないか」と不安視していたものが多かった。だが、実際にA-Zが開業してみると、顧客が「A-Zは便利な店である」と認識す

るまでにさほど時間がかからず、多くの顧客が来店するようになった。このことで、従業員のなかにあった不安や心配も立ち消えていったという ([8])。私はこうした A-Z の創業秘話を聞いて、「やはり組織にとっては、資金や人材も必要であるが、それ以上に資金や人材を惹きつける組織の理念が重要なのだなあ」と実感した程度であった。

1.2. ぬちまーすとの出会い

次に出会った理念共感型組織は、沖縄県うるま市にある「ぬちまーす」という製塩企業である。ぬちまーすは、1998年に高安正勝氏が創業した製塩企業で、その製品「ぬちまーす」は、世界一のミネラル含有量を誇る塩としてテレビ番組で度々紹介され、実は有名料理人や著名人にも熱烈なファンが多い。「ぬちまーす」という社名兼商品名は、沖縄の方言で「命の塩」という意味である。高安氏によれば、塩をめぐる政策から、長らく「塩」とは、塩化ナトリウム99%以上の「工業塩」と位置づけられてきた。しかし、本来の塩とは、塩化ナトリウム以外にもさまざまな成分を含んでおり、実は「塩」の定義はもっと広い。そして、さまざまな含有物を含んだ塩のなかでも、ぬちまーすは生命に必要なミネラルを最も多く含んだ塩としてギネスブックに認定されている。この意味で、高安氏は、ぬちまーすを「人類を救う塩」とであると主張しており、この考え方はぬちまーすの理念となっている ([13])。

前述の A-Z と同様に、ぬちまーすについても、私を含めた3人は、地域の元気な企業を発掘するという目的で、2015年3月に訪問調査させてもらった¹⁾。創業者の高安氏とのインタビューでは、高安氏の生い立ち、製塩事業に関わるまでの経歴、独自の製塩方法の着想、ぬちまーすの創業など、さまざまな角度からお話を聞くことができた。さまざまなお話のなかでも、高安氏の説明を聞いた他企業の社長が「この塩は是非世に出さなくてはならない」という使命感から、ぬちまーすの創業資金を出資してくれたという話が私には特に印象深かった。この両者は、現在でもぬちまーすの株主として、ぬちまーすを強力にバックアップしている。

1.3. 2つの訪問調査から浮かび上がってきた疑問

これら2つの企業訪問を終えて、私はA-Zとぬちまーすの何か共通するものを感じとった。私は所属する大学の研究プロジェクトで他の企業の調査も行ったことがあるが、これらの企業には、それまでに遭遇してきた企業にはない何か新鮮なものを感じていた。言葉で的確に表現することは簡単ではないが、私が感じとったものをあえて言葉で表現するならば、「地元のお客様の役に立つ」というA-Zの理念にしても、「人類を救う塩」というぬちまーすの理念にしても、これらの理念は非常に単純明快で分かりやすく、なおかつ多くの人々の共感を得ているということである。前述したように、A-Zに買い物にくる顧客にしても、ぬちまーすに出資してくれた株主にしても、その行動の原動力は、「安いから」とか、「儲かるから」とかいった経済的動機だけではない。私はこれらの企業を単純に地方に所在する元気企業としてではなく、「理念共感型組織」として研究してみたら、実践的な組織運営における新たな視点と課題がみえてくるのではないかと、また理論的な組織研究においても新しい視座やこれまで見落とされてきた知見を得られるのではないかと強く考えるようになった。

そこで以下では、理念共感型組織をめぐる実践的課題から探っていくことにしたい。先の2つの成長企業の例が物語るように、理念共感型組織が掲げる理念は、「単純明快」でかつ「わかりやすい」ことが重要な鍵となっている。このような理念を創業者がうまく考え出すことができれば、その組織は、人々の共感を通じて、成長し発展していく高い潜在能力をもつことになる。この意味で、まとめて言うならば、理念共感型組織をめぐる実践的課題とは、組織の理念が人々の共感を呼び集めることを通じて、どのように組織を成長させ発展させることができるのかという問題である。以下では、こうした問題を詳しく分類して整理したうえで、今日の組織研究が、理念共感型組織をめぐる実践的課題にどのようにアプローチしているのかを探っていく。

2. 理念共感型組織をめぐる実践的課題

理念共感型組織をめぐる実践的課題とは、まとめて言うならば、組織の理念が人々の共感を呼び集めることを通じて、どのように組織を成長させ発展させることができるのかという問題である。A-Zにおいても、ぬちまーすにおいても、創業者が定義した組織の理念が企業としての成功と成長に結びついた。そこで、こうしたプロセスをもう少し明確に理解するために、ここではアルビオン化粧品における理念の再定義が企業成長へと結実していったプロセスをみてみよう。そして、このプロセスから、理念共感型組織をめぐる実践的課題を詳しく分類して整理してみたい。

2.1. アルビオン化粧品における理念の再定義と組織変革

アルビオン化粧品は、1956年にコーセー化粧品グループの高級化粧品を製造販売する連結子会社として設立され、「商品づくり、人づくり、店づくり」というコンセプトのもと、ブランド構築に努めて、1960年代から1980年にかけて安定的に成長していった。しかし、1980年代後半から1990年代初頭になると、バブル経済の影響を受けて、他の化粧品会社と同様に、アルビオン化粧品も、売れ行きの芳しくない製品ラインを数多く抱えるようになり、既存製品の大量在庫や実績の乏しい販売店への販売促費が大きな経営問題として浮上した。こうした経営問題を直視し、アルビオン・ブランドの再構築を掲げて立ち上がったのが、1998年に営業本部長に就任した小林章一氏であった（その後、小林氏は2006年に代表取締役社長に就任）。

小林氏は、ブルガリアやソニア・リキエルといった海外ブランドの化粧品を日本国内で手がけてきた経験から、いくらブランドのラインアップが充実していても、1つ1つの商品に本当の魅力がなければ、お客様の信頼や支持を得ることはできず、アルビオン化粧品が厳しい市場競争のなかで生き残っていけないと直感していた。そこで小林氏は、まずアルビオン化粧品の主力製品について、お客様がアルビオン製品を使ったときに他社製品では感じるこのできない感

動を覚えるという点に着目して、それまでであった高級化粧品としての「商品づくり、人づくり、店づくり」という理念を、「顧客に感動を与える化粧品」という理念に再定義した。この「顧客に感動を与える化粧品」という理念のもとに、アルビオン化粧品は経営戦略の立て直し、組織構造の変革と次々と着手していった〔10〕。

小林氏が、まず着手したのが、膨らみすぎた製品ラインの整理統合であった。アルビオン化粧品の製品ラインは、最も多い時で900近い製品ラインを抱えていたが、小林氏はこれを550程度にまでほぼ半減させた。売り上げが伸びて、販路も拡大すれば、それに応じて製品ラインが増えていくのは当然の結果である。しかし、小林氏が掲げた「顧客に感動を与える化粧品」という理念に照らし合わせれば、たとえ製品ラインを半減させてでも、本当に感動を与えることができる化粧品だけをお客様に届けることが重視され、実際に製品ラインの絞り込みがおこなわれた。

製品ラインの絞り込みと同時並行で進められたのが、販売店の絞り込みである。アルビオン化粧品の販売店は、その成功とともに拡大し、最も多い時期で全国に約3300店にもぼっていた。バブル経済の破綻以降、製品ラインのだぶつきや既存製品の在庫抱え込みが顕在化してくると、全国の販売店への営業活動の展開や販売促進費の投入だけでも大きな負担となり、当然のことながら、販売店の絞り込みも問題となった。しかし、ここでの真の問題は、どの販売店と手を切り、どの販売店を残すのかということであった。この際にも、小林氏は「感動を与える化粧品」という理念に照らし合わせて問題解決を進めた。すなわち、小林氏は、アルビオン化粧品と一緒に「感動を与える化粧品」をお客様に届けたいと考えて行動してもらえる販売店だけを残すことにした。販売店の売り上げを伸ばすためにはアルビオン製品も必要であるとか、他の化粧品と同様にアルビオン製品も店頭に並べておきたいといったように、「顧客に感動を与える化粧品」という理念を十分に理解してもらえない販売店とは手を切ることにした。この結果、アルビオン化粧品の販売店は、全国に約1500店にまで絞り込まれた。

製品ラインの整理統合と販売店の絞り込みにつづいて、小林氏は「顧客に感動を与える化粧品」という理念を現実のものとするべく、専用工場の建設・稼働、基礎研究所の設置、新たな人材教育センターの開設と次々に手を打っていった²⁾。元来、アルビオン化粧品はコーセー化粧品の高級品部門として歩み始めたわけだが、実は生産ラインについては、創業時、コーセー化粧品と東京都北区の生産工場を共用していた。その後、埼玉県上尾市のコーセー化粧品の工場をアルビオン化粧品の専用工場として使用していたが、アルビオン化粧品単独の専用工場はなかった。生産コストや工場稼働率といった経済的観点から考えれば、グループ企業における生産工場の共用は理にかなった選択である。しかし、「感動を与える化粧品」という理念に照らし合わせれば、生産工場の共用は、生産設備や品質管理などの側面において必ずしも十分とはいえない。そこで、小林氏は、2002年から埼玉県熊谷市にアルビオン化粧品の専用工場を建設し稼働させている。この専用工場においては、高品質の化粧品を製造するために、化粧品製造に関する最先端の生産設備や品質管理方法が導入されている。

専用工場の稼働と並んで、小林氏は「顧客に感動を与える化粧品」を開発し続けるために、研究開発にも注力している。具体的には、東京都港区にある既存の技術研究所に加えて、秋田県白神地方に基礎研究所が設置された。「顧客に感動を与える化粧品」を生み出すためには、どのような植物の、どのような天然成分が、どのような美容効果を有しているのかについて広範な知識とデータが鍵となる。「顧客に感動を与える化粧品」という理念と照らし合わせたとき、改めて基礎研究の重要性が浮かび上がってきた。こうして、2010年に、アルビオン化粧品の基礎研究所として白神研究所が開設された。

そして「顧客に感動を与える化粧品」の理念を実現する総仕上げとして、2007年に、アルビオン化粧品は東京都港区白金にアルビオン白金教育センターを開設している。このセンターは、創業時に美容部員の養成を目的につくられたセールス・スクールをルーツとしている。そして今日、美容部員は顧客に直接「感動」を伝える重要な仕事を担当しているとして、このセンターで美容部

員は寝食をともにしながら、美容に関する知識や技術はもちろん、挨拶の仕方や言葉遣いなどの礼儀作法まで、社会的に評価される人間としてきめ細かい教育を施されている。「顧客に感動を与える化粧品」を実現するためには、それを伝える人材の育成が必要不可欠である。

以上、小林章一氏が「感動を与える化粧品」という理念を掲げ、この理念が、アルビオン化粧品という企業組織を突き動かしていったプロセスを簡単にみてきた。「感動を与える化粧品」という理念を現実のものとするべく、小林氏は、製品ライン、販売網、専用工場、基礎研究所、そして人材教育センターと次々と手を打ち、アルビオン化粧品を変革した。ちなみに、こうした取り組みの結果、アルビオン化粧品の業績は、10年を超える超長期にわたって増収増益を続け、その間の営業利益率も定常的に10%を超えている。製品ラインが半減し、販売店が絞り込まれたにもかかわらず、化粧品産業の平均的な業績を大幅に上回る業績をあげ、着実な成長を遂げていることは驚くべき成果である。

2.2. 理念共感型組織をめぐる実践的課題

ここまで理念共感型組織というものを理解するために、理念共感型組織をイメージさせてくれる若干の物語を綴ってきたが、ここからは理念共感型組織をめぐる実践的課題を詳しく分類して整理していきたい。理念共感型組織をめぐる第一の実践的課題は、なぜ組織にとって理念への共感が重要なのかである。この課題は、理念共感型組織について考えるための出発点であるが、理念への共感が組織の存続や成長にとって重要であることは、A-Zやぬちまーすの物語を思い浮かべれば明らかである。「地元のお客様の役に立つ」、「人類を救う塩」といった理念は、いずれも組織に参加する人々の関心呼び起こし、人々を行動に駆り立てている。多くの人々に共感される理念を掲げることで、組織はその存在意義を確かなものとしている。

理念共感型組織をめぐる第二の実践的課題は、いったいどのような理念が人々によって共感され、組織を突き動かす原動力となるのかという課題である。企業経営には、需要予測やコスト計算、製造ノウハウや人事の制度だけで

なく、組織の理念が欠かせないとよく言われる。しかし、たいていの企業組織は理念を掲げているものである。では理念を掲げている企業組織は必ず成長するのかと問われれば、その間に簡単にYESと答えることはできない。理念を掲げてはいるものの、それが人々に共感され、組織を突き動かすほどの原動力をもっているわけではない。こうした意味で、人々に共感され組織を突き動かすほどの原動力をもつ理念とはどのようなものなのかという課題について考えておくことが重要となる。またこれに加えて、どのようにして経営者は人々に共感され組織を突き動かすほどの原動力をもつ理念を創り出しているのかという課題について考えておくことも重要である。

理念共感型組織をめぐる第三の実践的課題は、どのようにして共感された理念が組織を突き動かすのかである。再び、A-Zとぬちまーすの逸話をあげてみよう。創業から間もない頃に、鹿児島県を巨大台風が襲い、地域の多くが停電に見舞われた。このときにA-Zの従業員は、停電で冷蔵庫が使えなくなり、せっかく仕入れた食材がダメになってしまうのならば、地元の人に食べてもらおうと大幅値引きをしたり、そもそも停電で調理ができないのなら店で炊き出しをしておにぎりを提供したりと、牧尾社長が陣頭指揮をとる前に、従業員が自ら考えて行動したという。この対応以降、自然災害が迫るときには、A-Zは地元の人からすっかり信頼される店として認知されるようになった。ぬちまーすでも同じような話を聞いた。世界一ミネラルを含んだ塩であるといっても、この事実はなかなか世の中に伝わらない。それならばギネスブックに認定してもらおう、モンドセレクションで評定してもらおうと旗を降ったのは、ぬちまーすのパワーを信じる従業員であった。ぬちまーすは見事にギネス認定を受けると、モンドセレクションなど数々の賞を受賞し、広く世に知られる塩となった。これらの逸話は、理念への共感が高人々を行動に駆り立て、またその行動から主体的な学習が展開されることを示している。共感された理念が高人々を行動に駆り立て、組織に学習効果をもたらすのではないかと考えられる。

そして理念共感型組織をめぐる第四の実践的課題は、理念に突き動かされ成長を遂げてきた組織は、その理念をどこまで保持することができるのかという

課題である。アルビオン化粧品のお話で示されたように、小林章一氏は同社の理念を「感動を与える化粧品」と再定義することで、アルビオン化粧品という企業組織を突き動かす、基礎研究の基本的認識から販売の現場まで次々と組織の変革を成し遂げて、驚くべき成果をあげることになった。このお話から考えると、共感された理念が原動力となって組織を突き動かすことには、ある程度の限界点があるのかもしれない。理念が組織行動の原動力とならなくなったとき、それまで組織行動の原動力となってきた理念は、果たして経済の原則に置き換えられてしまうのか、それとも理念は保持（または再定義）されるのだろうか。いずれにしても共感された理念と組織の成長・発展の関係を考える上で、避けては通れない実践的課題であるといえよう。

以上、本節ではアルビオン化粧品の理念再定義とそれにとまう組織変革の事例から、理念共感型組織をめぐる4つの実践的課題を導き出してみた。理念共感型組織をめぐる実践的課題とは、大別すれば、次のような課題である。なぜ組織にとって理念への共感が重要なのか。どのような理念が人々によって共感され、組織を突き動かす原動力となるのか。どのようにして共感された理念は組織を突き動かすのか。理念に突き動かされ成長を遂げてきた組織は、その理念をどこまで保持することができるのか。次節では、これらの実践的課題に対して、どのような組織論的アプローチが展開されているのかをみていこう。

3. 理念共感型組織をめぐる実践的課題への組織論的アプローチ

ここからは理念共感型組織をめぐる実践的課題に対して、今日の組織研究がどのようなアプローチを試みているのかをみていく。先に言い訳させてもらえば、ここで取り上げるアプローチは網羅的というわけではなく、正確に言えば、探索的である。理念共感型組織をめぐる実践的課題と取り組んでいくにあたって、これまでの代表的な組織研究から、なんらかのヒントを1つ1つ探っていくことが目的である。そこで以下では、まず理念共感型組織の概念がどのように定義されているのかを確認したのちに、前述した実践的課題に則して、理念

や理念への共感が組織の成果や運営において重要であることを示した組織研究を列挙する。第三に、どのような理念が共感されるのかに焦点をあてた比較的新しい組織研究を取り上げて検討する。第四に、共感された理念がどのように組織を動かしていくのかに関連すると思われる組織研究をあげる。そして最後に、共感された理念の保持に焦点をあてた組織研究を検討する。

3.1. 理念共感型組織の概念

冒頭で、理念共感型組織とは、顧客であれ従業員であれ、出資者であれ供給者であれ、組織の理念に共感する人々が参加することによって形成されている組織を意味していると述べた。組織が掲げている理念が、人々の行動の原動力となっており、組織の存続と成長の基礎となっている。こうした意味で、理念共感型組織の特徴にもっとも接近しているのは、ミンツバーグがいうところの「伝道的組織 (Ideological Organization)」であろう ([9])。

ミンツバーグが関心を寄せるのは、世の中にはどのようなタイプの組織が存在するのかだろうかという組織社会学的な問題である。ミンツバーグは、組織のコンフィグレーション (組織形態) という考え方を導入して、組織のコンフィグレーションを、①企業家的組織、②機械的組織、③多角的組織、④専門職業的組織、⑤革新的組織、⑥伝道的組織、⑦政治的組織に分類している。それぞれの組織形態については、ミンツバーグの著作を参照してもらうことにして、ここでは伝道的組織の特徴を簡単に見てみよう。

ミンツバーグによると、伝道的組織とは次のような特徴をもっているという。①組織を区別する価値や信念の内容豊かなシステムを形成している。②カリスマ的なリーダーシップと関連した使命感に根ざし、(組織メンバーは) 一体化によって補強されている。③明瞭で焦点が定まり、(組織メンバーの) 士気を鼓舞する示唆的な使命が存在する。④規範の標準化を通じて団結がはかられ、組織メンバーの選考、社会的同化、ならびに教化によって補強されている。⑤小さな単位組織が緩慢に組織化され、高度に分権化されているが、強力な規範的統制のもとにある³⁾。これらの特徴を図に示したものが、図1のような伝

図1 伝道的組織のイメージ



出所：Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management*, Free Press.
(北野利信訳「人間感覚のマネジメント」ダイヤモンド社、1991年、p343)

道的組織のイメージである。

ミンツバーグの関心はあくまでも組織の分類にあるため、本稿で取り上げているような理念共感型組織をめぐる実践的課題が議論され尽くされているわけではない。しかし、ミンツバーグの分類は、理念共感型組織を1つの研究対象として浮かび上がらせ、理念共感型組織の形態的特徴をイメージさせる点において意味がある。

3.2. 理念への共感の重要性

理念共感型組織をめぐる第1の実践的課題は、なぜ組織にとって理念への共感が重要なのかという課題であった。この課題については、どのようなことが主張されているのだろうか？まず組織における理念の重要性については、それぞれ異なる概念で説明されているものの、いわゆる優秀企業研究のなかで指摘されているといえる。優秀企業研究とは、優れた業績をあげていた企業や顕著な成長を成し遂げてきた企業の組織プロフィールを紐解こうとする研究である。ここでは優秀企業研究において、組織における理念がどのように研究されてきたのかを簡単に振り返ってみよう。

経営学に多少なりとも造詣がある人ならば、優秀企業研究という言葉を開いてまず思い浮かべるのは、1980年代に颯爽と現れ、経営学の世界に一世風靡したピーターズとウォーターマンによる『エクセレント・カンパニー』であろう。

『エクセレント・カンパニー』のなかで、ピーターズとウォーターマンは、優秀企業を「7Sモデル」と彼が呼ぶ組織モデルで分析している ([11])。彼らのいう7Sとは、① Strategy (経営戦略)、② Structure (組織構造)、③ System (情報システム)、④ Style (経営者の経営スタイル)、⑤ Staff (人材の性質)、⑥ Skill (人材が有する技能)、そして⑦ Shared Value (共有された価値) という7つの組織特性で、これらの頭文字Sをとって7Sモデルと言われる。1970年代のコンティンジェンシー・アプローチによる組織研究を彷彿させるように、ピーターズとウォーターマンは、高業績企業の組織特性を、これらの7つの要因が高度に調和したものとなっていると分析している。つまり高業績の企業が有している組織特性とは、7つのSが高い次元で調和しているというものである。そして彼らは、7つの要因のなかでも特に「共有された価値」に注目しており、組織においてある特定の価値が広く共有されていることが、7つの要因を調和させ、高業績をあげるために不可欠であると強調している。

しかし、ピーターズとウォーターマンがあげた優秀企業の組織特性は非常に示唆に富んでいるとか、優秀企業として紹介された企業の多くが実は業績不振に陥ったとか、今日ではエクセレント・カンパニーに対する評価は賛否両論に分かれている。しかし、優秀企業を組織という側面から読み解こうとするときに、この著書がなんらかの出发点になるということには異論がないだろう。

1980年代を代表する優秀企業研究が『エクセレント・カンパニー』あるのに対して、1990年代を代表する優秀企業研究は、コリンズとポラスによる『ビジョナリー・カンパニー』である。エクセレント・カンパニーと同様に、ビジョナリー・カンパニーもまた、組織における理念の重要性を指摘している。両者が大きく異なるのは、エクセレント・カンパニーが横断的研究であるのに対して、ビジョナリー・カンパニーが経時的研究となっていることである。すなわち、エクセレント・カンパニーがある一時点(すなわちピーターズとウォーターマ

ンが調査にあたった時点)における共有された価値と高業績との関係性について言及しているのに対して、ビジョナリー・カンパニーは、50年以上にわたって持続的に成長を遂げてきた企業(すなわちコリンズとポラスが「金メダル級の企業」と呼ぶ企業)に着目して、組織における理念と持続的な企業成長との関係性について言及している点である。

ビジョナリー・カンパニーでは、超長期にわたって企業が成長していくためには、(創業期に設定された)基本理念を維持することと同時に、(時代の変化に応じて)進歩を促進していくことが重要であると説かれている([4])。このことをビジョナリー・カンパニーで取り上げられているアメリカの製薬企業ジョンソン&ジョンソン社(J&J社)の事例でみてみよう。J&J社は、「人々の痛みや苦しみを解消する」、「顧客が第一、従業員が第二、株主は最後に優先する」といった基本理念を掲げ、その旗印のもとで、さまざまな医薬品を開発することによって成長を遂げてきた。ところが、J&J社は、1980年代半ばに自社製品に異物を混入されるという事件に直面する。事件当時、創業者は既に会社を去っていたが、J&J社の経営陣は、創業以来守り続けてきた基本理念に照らしあわせて決断し、全米で流通している自社製品の全品回収を執行した。この結果、J&J社は、多大な財務的ダメージを受け、経営的に非常に苦しい状況に追い込まれてしまった。ところが事件の終息後、全品回収というJ&J社の責任ある対応によって顧客の信頼度がむしろ高まり、J&J社の業績は事件以前よりも急拡大した⁴⁾。こうしたJ&J社の対応は、同様の事件に対する企業対応のお手本とされるまでになり、持続的な企業成長を成し遂げていくうえで、基本理念を守り抜くことの重要性が示された。

エクセレント・カンパニー以上の明瞭さで、ビジョナリー・カンパニーは基本理念と持続的な企業成長の関係性を強調しているが、今日ではビジョナリー・カンパニーに対する評価もまた賛否両論に分かれている。コリンズとポラスがビジョナリー・カンパニーとして挙げた企業もまた衰退していったことなどからである([3])。基本理念が果たして本当に業績や成長性と密接に結びついているのかどうかについては、ここで容易に白黒をつけることは難しそ

うである。

基本理念が企業組織の業績や成長性とどのように関連しているのかという問題を別にして、基本理念が組織に参加する人々の共感を誘い、共感された理念が人々をある種の行動へと動機づけることは間違いなさそうである。フェッファーとオリリーは、彼らの共著『隠れた人材価値』のなかで、アメリカ企業が人材価値を十分に引き出してこなかったこと、人材価値を上手く引き出すことが新しいマネジメントの鍵であると考えている（[12]）。こうした一連の主張のなかで、フェッファーは、人々が組織に対していただく肯定的な感情こそが実は組織にとっての重要な資源であると指摘し、こうした感情のことを「感情資本」と呼んでいる。

組織にとって感情資本が重要であることを、フェッファーとオリリーは、メンズ・ウェアハウスの事例をあげて説明している⁵⁾。メンズ・ウェアハウスとは、アメリカの紳士服小売企業である。紳士服の小売業といえば、先端の技術を駆使する業界でも成長著しい業界でもなく、常に競争が激しく、アルバイト・パートへの依存度が大きく、離職率の高い業界である。こうした厳しい事業環境にもかかわらず、メンズ・ウェアハウスは、持続的な成長を遂げている。今日のメンズ・ウェアハウスを支えるのが、「チーム・セリング」と呼ばれる、チームによる優れた接客サービスである。まず顧客が来店すると、ファッション・コンサルタントと呼ばれる従業員が顧客の話に耳を傾け始めるが、その間に他のチーム・スタッフが顧客の上着にアイロンをかけたり、同伴した子供を遊ばせたりするなどして、とにかく顧客が気持ちよくスーツを選べるように細心の配慮を心がける。

こうした接客サービスを支える土台として、メンズ・ウェアハウスの創業者ジョージ・ジンマーは、従業員こそが一番大切であり、従業員一人一人を大切に育成していけば、そうした従業員は当社の理念を顧客対応の現場で実践してくれるので、結果的に顧客も増えていくのだと考えている。ジンマーは、「メンズ・ウェアハウスが本当に扱っているのは、スーツではなく、人なのだ」と語り、「人間は常に成長したいと感じており、（組織が）正しく成長の機会を提

供すれば、たとえどのような人間であっても人間は成長する」という彼の信念をメンズ・ウェアハウスの理念として組織に根づかせている。

この理念を具現化するように、メンズ・ウェアハウスは、犯罪歴があったり、社会的に恵まれていなかったりする人間でも、「成長したい」と渴望する人間を積極的に採用し成長する機会を与えている。社員研修はもちろんのこと、メンズ・ウェアハウスは、移動手段がなく困っている従業員に車の購入代金を貸し出ししたり、夜間学校に通いたいという従業員には学費を貸し出ししたりするなど、人生を前向きに生きていこうとする人間を支援する。こうした会社の支援を受けて成長してきた人間は、メンズ・ウェアハウスの理念を十二分に理解し、同社を支える貴重な人材として活躍している。

メンズ・ウェアハウスの事例が示すように、理念共感型組織においては、基本理念が組織に参加する人々をある種の行動へと動機づけている。そして組織メンバーに根づいた理念は、感情資本という経営資源として、組織の存続や発展に大いに活用されている。

組織に参加して仕事をするうえで、理念に共感することは、高い金銭的インセンティブを与えたり、魅力的な就業機会を与えたりすること以上に重要になってくるとも予測されている。イギリスの組織研究者リンダ・グラットン は、グローバリゼーションのさらなる進展やコンピュータの処理能力の大幅な向上など、我々を取り巻く状況が刻々と変化していった先の2025年、我々の働き方がどのような変貌をとげているのかを大胆に予測している ([5])。

グラットンの予測によれば、これからの人間は仕事に関する経済的条件や社会的条件以上に、仕事に対する意味や仕事を通じて得られる経験をもっと重要視するようになるという。グローバリゼーションがより一層進展する結果として、高度な専門知識を有する人間は、(仮想空間なども含めて)世界レベルで活躍できるようになる。その一方で、このような人間は、世界中から舞い込む膨大な仕事に追われて多忙となり、家族や友人とも切り離されて孤独に苛まれる危険性にも直面する。また、人工知能や高速ネットワークなどコンピュータの処理能力の大幅な向上する結果として、人間は自らの意思決定や行動が将来

においてどのような結末をもたらすのかを今より容易に予測できるようになる。このため人間は自分自身の人生全体を俯瞰できるようになり、いま取り組んでいる仕事が生きていく上でどのような意味があるのか、この仕事を通じて得られる経験が将来にどのような価値をもってくるのか、こうした就業の意味や価値に関する問いがますます重要になってくるという。

仕事の意味や価値を重視する人間にとって、その人間が参加している組織がどのような理念を掲げて、その理念を具現化するために、どのような行動を求めてくるのかは明らかに重要である。どんなに恵まれた経済的・社会的条件を提示されたとしても、その代償として、膨大な仕事に振り回されたり、地域や人間関係から切り離されて孤独に苛まれたりすることがあれば、そうした組織に参加することをためらう人間が増えることだろう。逆に言えば、組織の存続に責任をもつ経営者には、高度な専門知識を有する優秀な人材を惹きつけるためには、彼らの就業に深い意味を与えたり、充実した就業経験を与えたりすることのできる組織を作り上げていくことが求められているといえる。

このように既存の組織研究では理念への共感の重要性は、企業組織の業績や成長性、組織で働く人々の動機づけという観点から指摘されてきた。

3.3. 共感を呼ぶ理念

理念への共感が組織を存続させる上で重要だとしても、それでは、一体どのような理念が人々の共感を呼ぶのだろうか。ウェーバーが社会科学における「価値自由」という方法論的視座を提唱して以降、一般的には、どのような内容をもった理念に価値があり、どのような内容をもった理念に価値がないのかを第三者が判断することはナンセンスであるとするのが非難される風潮がある。しかし、こうした学術的な非難を恐れることなく、マッキーとシソーディアは、「コンシャス・キャピタリズム」ならびに「コンシャス・カンパニー」という独自の議論を展開するなかで、どのような内容をもった理念に価値があるのかという問題に果敢に踏み込んでいる（〔7〕）。彼らは人々の共感を呼ぶ理念には、「真」、「善」、「美」、「高潔さ」という要素が含まれていると指摘している。

マッキーとシソーディアの考え方を理解するために、まずはコンシャス・キャピタリズムとコンシャス・カンパニーに関する彼らの議論から紐解いてみよう。彼らのうちジョン・マッキーは、アメリカを代表する自然食品スーパーであるホールフーズ・マーケットの創業者兼共同 CEO である。1978年、テキサス州オースティンにおいてマッキーは健康食品スーパーを創業し、その2年後の1980年に他の自然食品店と合併してホールフーズ・マーケットを創業した。マッキーが自然食品の会社を起業したのは、「健康的な食品をみんなに買ってもらって人並みに暮らせればどんなに楽しいだろう」という楽観的な理想主義からであった。ところが、いざ自然食品店を開業してみると、理想主義が現実的ではないことを思い知らされる。顧客からは値段が高すぎると文句を言われ、従業員からは給料が安すぎると不満を言われた。当時は会社の規模が小さく、サプライヤーからの仕入れ値がかなり高かったこと、それに加えて業界団体からの寄附募集や政府機関によるライセンス料や税金の請求も大きな負担になっていたことが原因であったとマッキーは振り返る。マッキーはホールフーズ・マーケットを一刻も早く軌道に乗せて、なんとか利益を生み出せるようにと懸命に企業経営について勉強したというが、一方で自然食品を売って顧客に喜ばれ、従業員に良い仕事を提供するという理想は、厳しいビジネスの経済原則に押し流されようとしていた。

こうした状況にあって、マッキーが利己的な儲け主義に走らず自らの理想に踏みとどまることになったと振り返る事件が起きる。1981年、オースティンの街が大洪水に襲われ、開業したばかりのホールフーズ・マーケットも床上浸水の被害にあってしまった。高さ2メートルもの大洪水が押し寄せたことによって、店は壊滅的な打撃を受けてしまい、店を再開することはほぼ不可能だと思われた。このときに真っ先に助けてくれたのが、ホールフーズ・マーケットの顧客達であった。何十人も顧客が店にやってきて、店の掃除や修繕を手伝ってくれた。マッキーが「どうしてこれだけのことをしてくれるのか」と尋ねると、顧客からは「ホールフーズは私にとって本当に重要なのです。もしホールフーズがここからなくなったら、オースティンに住みたいと思わないか

もしれません。それほどこの店は、私にとっては大きな存在なのです。」顧客以外からの支援も大きかった。洪水で一文無しになったため、給料を支払うことができなかったが、従業員が無給で働いてくれたり、サプライヤーもホールフーズを信頼してツケで商品を提供してくれたり、投資家や銀行も追加の融資に応じてくれたりした。組織のステークホルダーによる献身的な支援を受けて、マッキーはホールフーズ・マーケットという組織が愛されていることを強く感じ取り、自分の理想が間違っていないことを確信して、組織の運営にあたって創業の理念を常に高く意識するようになった⁶⁾。

もう一人のラジェンドラ・シソーディアは、マーケティングの研究者として、コンサルタントとして、全てのステークホルダーから愛される組織について研究してきた。資本主義という経済原則は、ビジネスにおける理想や組織の理念等にも意識しなければ、単なる儲け主義や利己的行動に陥ってしまう。ところがホールフーズ・マーケットのように、従業員や顧客などステークホルダーに愛される組織を集めて観察した結果、シソーディアは、そうした組織においてはビジネスにおける理想や組織の理念がはっきりと意識されていることを見出した。また、それだけではなく、こうした意識が、組織が儲け主義や利己的行動に陥ることを防いでくれると同時に、既存のステークホルダーの期待を集めることや新しいステークホルダーを巻き込むことにつながっていて、結果として、組織を持続的に成長させているのだと主張している。

これらの一連の発見を土台として、シソーディアは、ビジネスにおける理想や組織の理念をはっきりと意識しつつも、理想や理念と資本主義の原則とを両立させている企業組織のことを、「コンシャス・カンパニー（意識の高い会社）」と呼び、コンシャス・カンパニーが大勢を占めるような資本主義のことを「コンシャス・キャピタリズム（意識の高い資本主義）」と名付けている。シソーディアは、コンシャス・カンパニーを、「①主要ステークホルダー全員と同じ立場に立ち、全員の利益のために奉仕するという高い志に駆り立てられ、②自社の目的、関わる人々、そして地球に奉仕するために存在する意識の高いリーダーを頂き、③そこで働くことが大きな喜びや達成感の源となるような活発で

思いやりのある文化の根ざしている会社」であると概念定義している。

意識の高い会社、意識の高い資本主義という独自の議論を展開するなかで、シソーディアは、どのような存在目的、理念、理想がステークホルダーの共感を集めるのかを問題としており、古代ギリシャの哲学者プラトンの教えをヒントに、人々の共感を集める理念には、「真」、「善」、「美」、「高潔さ」という要素が含まれていると指摘している⁷⁾。まず「真」とは、真実の探求と知識の追求を意味している。これまで誰も知らなかったことを発見し、その知見をもとに、人類全体の知識を発展させていく。本稿で取り上げてきた例でいえば、ぬちまーすが掲げる「人類を救う塩」という理念には、真の要素が詰まっていることがわかる。第二に、「善」とは、他の人々への奉仕を意味している。本稿で取り上げてきた例でいえば、A-Zが掲げる「地元のお客様の役に立つ」という理念は、まさに善を言い表したものとなっている。第三に、「美」とは、卓越さと美の創造、そして完璧さの追求を意味している。究極的に美を追求したものは、私たちを感動させ、私たちの生活を楽しくしてくれる。本稿で取り上げてきた例でいえば、アルピオン化粧品が掲げた「感動を与える化粧品」という理念は、まさしく美や卓越さの追求を言い表したものとなっている。そして最後に「高潔さ」とは、世界を変え、改善するための正しいことをする勇気を意味している。裕福な人間しか自動車を手にいれることができなかった時代、量産車の開発に没頭したヘンリー・フォードは、「ハイウェイを全人類に解放する」という世界を変える理想を掲げていた。本稿で取り上げてきた例でいえば、メンズ・ウェアハウスが掲げる「どのような人間であっても人間は成長する」という理念は、一般的な人間観・世界観を覆そうとする高潔な精神を表している。

このように既存の組織研究では、共感される理念の内容についてはほとんど研究されていないが、マッキーとシソーディアは共感を呼ぶ理念の要素として「真」、「善」、「美」、「高潔さ」をあげている。

3.4. 共感された理念が組織を動かす

次に共感された理念は、どのように組織を動かしていくのだろうか。まず本稿で取り上げてきた種々の例から言えることは、共感された理念は、人々の自主的・主体的な学習を促進し、そうした学習成果が蓄積されることによって理念共感型組織は徐々に形作られていくのではないかということである。既に述べたように、創業間もない頃にA-Zを役立つ店として地元の人々に認識させたのが、台風による大規模停電時の炊き出しであり、まだ世に知られていなかったぬちまーすを世界に知らしめたのがギネスブックへの登録であったが、これらの行動は、決して創業者が意図的・戦略的に計算して実行したものではなく、理念に共感する従業員が自分たちの会社のために自分たちで考えて試行錯誤的に試行したものであった。これらの行動はいずれも成果をあげて、後に強化され、今日のA-Zやぬちまーすを形作る礎となっている。

この点で、フェッファーとオライリーの研究で取り上げられているメンズ・ウェアハウスは、人々による学習効果をはっきりと認識している。メンズ・ウェアハウスの創業者ジョージ・ジンマーは、会社にとって大切なことは、失敗してもいいからできるだけ自分たちでやるようにしていると語っている。会社が外部の専門家に依頼して問題解決することは一見すると効率的だが、それでは組織の人々が自らの成功経験・失敗経験から学習するせっかくの機会をみすみす逃してしまう。組織の存在が自分たちにとって大切であるなら、組織にとって重要な知識やノウハウはできるだけ自分たちで管理できるようにしておきたい。そのためには自分たちで行動して学習することが一番いい方法なのだと考えられている⁸⁾。

こうした組織学習を重要視する考え方は、既存の組織研究においては、ゲースの「リビング・カンパニー」やコリンズとポラスの「ビジョナリー・カンパニー」で展開されている。アーリー・デ・ゲースは、生命力があり長期にわたって生き残っていく会社を「リビング・カンパニー」と名付け、リビング・カンパニーは人々が学習する機会を豊富に提供し、同時に失敗に対する寛容さも兼ね合わせていると指摘している ([6])。コリンズとポラスの「ビジョナリー・

カンパニー」については既述したように、超長期にわたって企業が成長していくためには、（創業期に設定された）基本理念を維持することと同時に、（時代の変化に応じて）進歩を促進していくことが重要である。ここで進歩を促すことが、すなわち学習を促進するということになるのだが、コリンズとポラスはビジョナリー・カンパニーが学習を促進する具体的方法として、容易には達成が難しく社運をかけるような大きな目標（BHAG：Big, Hairy Audacious Goals）を定期的に掲げて、その目標達成のために集中的に努力していくというやり方を採用していると紹介している。

幾つかの具体例、ならびにリビング・カンパニーやビジョナリー・カンパニーで主張されてきたことを参考にすると、共感された理念がどのように組織を突き動かしていくのかという問題については、1990年代以降に急速に蓄積されるようになった組織学習の研究成果を援用できると考えられる⁹⁾。

3.5. 組織の成長と理念の保持

最後に、共感された理念は果たして保持されるべきなのかどうかという第四の実践的課題にどのようなアプローチが展開されているのかを考えてみたい。理念共感型組織は、その理念が組織に関わる種々の人々に共感され、その共感を原動力として行動し、学習し、成長していくと考えられる。しかし、その成長の結果として、買収合併の脅威にさらされたり、労働組合との激しい対立にさらされたりと、組織の存在基盤となっている理念を保持できるか否かという実践的課題が浮かび上がってくる。まずは、こうした理念保持の問題を提起しているバーリングガムの研究をみてみたい。

ポー・バーリングガムは、利益の追求や事業の拡大といった経済原則から容易に導き出される目的以外の目的を掲げ、そうした目的達成のために格闘する企業を、「スモール・ジャイアント（小さな巨人）」と名付けて、その奮闘ぶりを描き出している（〔2〕）。バーリングガムは、スモール・ジャイアントとして14の企業の奮闘ぶりを描いているが、ここでは「クリフバー」という栄養補助食品メーカーの事例をあげてみよう¹⁰⁾。

クリフバーは、元自転車レーサーのゲイリー・エリクソンが立ち上げた棒状栄養補助食品を製造・販売する会社である。1992年、エリクソンは、自分自身の仕事であった自転車レースの経験から、棒状栄養補助食品のレシピを考案し、父の名を借りて商品名をつけ、自分の会社を立ち上げた。クリフバーは天然および有機素材を使った棒状栄養補助食品で、アスリートを中心に人気をあつめ、2000年には3900万ドルの売り上げを誇るまでに成長した。この棒状栄養補助食品という市場では競合製品としてパワーバー、バランスバーといった製品がひしめいていたが、この市場の成長性に着目した大企業が次々と買収を仕掛けるようになった。その結果、パワーバーはヨーロッパの食品コングロマリット・ネスレによって、バランスバーはアメリカ最大手の食品企業クラフトによって、それぞれ買収されていった。当然のごとく、エリクソンのクリフバーも買収の対象となり、中西部の食品メーカーから1億2000万ドルで売却しないかという話が持ちかけられた。クリフバーを売却すれば、この1億2000万ドルをクリフバー共同経営者であるリサ・トーマスと分けても、6000万ドルを手にすることができた。クリフバーを創業するまでほぼ無一文であったエリクソンにとって、6000万ドルを手にするということは、まさに夢のような出来事であった。

しかし、エリクソンは売却交渉成立の直前になって、この売却交渉を取りやめてしまう。共同経営者のトーマス、取引先銀行、ベンチャー・キャピタリストたちは、「なぜだ」、「(クリフバーのような)小さな会社が世界的なコングロマリットと競争できるわけがない」とエリクソンを責め立てた。こうしたエリクソンの対応に、トーマスが自身の保有する株式の精算を求めてきたため、エリクソンはトーマスに6500万ドルを支払うことで、クリフバーの経営権を保持した。

なぜエリクソンはクリフバーを売却しなかったのか。エリクソンは「(大手の食品コングロマリットから注目されるような成長市場ではあるものの、)ごく自然な需要に見合った成長をして、収益性のある、健全かつ持続可能な会社にすることは可能だと証明するために、我々は存在しているはずだ」とクリフ

バーの存在意義を理由としてあげた。

トーマスへの支払いなどが発生したことで、一時的にクリフバーは多額の負債を抱えたが、それでもクリフバーは倒産しなかった。倒産しないどころか、クリフバーは、1999年に3900万ドルだった売上を、その5年後の2004年には9200万ドルにまで伸ばすことができた。この間に、クリフバーは外部投資家に依存することなく、事業もさほど拡大することなく、まさにエリクソンが決意を語ったように、自然な需要増に合わせて、健全かつ持続可能な会社として成長してみせたのである。

バーリングガムが描き出したクリフバーの事例が物語るように、組織が、利益の追求や事業の拡大といった経済原則に流されることなく、創業者が自らの信念を貫いたり、組織が理念を保持したりしていくことは容易なことではない。経済原則から導かれる成長可能性を犠牲にしても、理念共感型組織が理念を保持していくことは望ましいことなのだろうか。逆に理念共感型組織がその理念を保持できなくなったとき、その理念を捨て去ってでも、組織を存続させていくことは望ましいことなのだろうか。理念を捨て去ったとき、果たして理念共感型組織はそのまま成長し続けることができるのだろうか。理念の保持をめぐる課題については、容易に答えを導くことができない難題が連なっているようである。これらの難題になんらかの答えを出すためには、先にあげた3つの課題について、しっかりとした答えを見いだすことが必要となってきそうである。

4. 結論

本稿では、いくつかの事例から「理念共感型組織」という概念を提唱して理念共感型組織をめぐる4つの実践的課題を指摘し、それらの課題解決のために、どのような組織研究を用いてアプローチすることができるのかを探索してきた。

理念共感型組織をめぐる第一の実践的課題は、なぜ組織にとって理念への共

感が重要なのである。既存の組織研究では、特に優秀企業研究において理念の重要性が指摘されてきたが、その関係性はまだ不明なところも少なくない。一方で、組織における人材活用に関する研究を参照すると、理念は人々を強力に動機づけることがわかった。

理念共感型組織をめぐる第二の実践的課題は、どのような理念が人々の共感を呼ぶのかである。この課題については、価値自由という方法的視座からほとんど検討されていないが、マッキーとシソーディアの研究によれば、「真」、「善」、「美」、「高潔さ」という要素を含んだ理念が人々の共感を呼ぶと考えられており、今後研究を進める上で参考になりそうである。

理念共感型組織をめぐる第三の実践的課題は、どのようにして共感された理念は組織を突き動かすのかである。理念共感型組織における幾つかの事例から推測すると、理念に共感した人々は、自主的・主体的な学習プロセスを通じて組織を突き動かしていると考えられ、今後研究を進める上では、組織学習に関する研究成果が大いに参考になりそうである。

そして理念共感型組織をめぐる第四の実践的課題は、理念に突き動かされ成長を遂げてきた組織は、その理念をどこまで保持することができるのかである。この課題をめぐるには、バーリンガムの事例研究から、組織は成果や成長を犠牲にしても理念を保持し続けるべきなのか、理念を捨てても成果や成長をとるべきなのかといった一連の問題が絡んでくることがわかった。本稿で明らかにした課題やそのアプローチを参考にして、今後、さらに理念共感型組織に関する研究を深めていく計画である。

注

- 1) 我々の訪問は次の論文で報告される予定となっている。田中史人、金子武久、三浦雅洋著「地域発元気企業の事例研究Ⅰ—沖縄の事例を中心に—」として『国士館大学経営研究所紀要』に掲載予定。
- 2) アルビオン化粧品の組織変革については、アルビオン化粧品 HP の会社プロフィール内「アルビン・ヒストリー (<http://www.albion.co.jp/company/about/history/>)」を参考にしている。

[論文] 理念共感型組織の諸課題 (三浦)

- 3) Mintzberg, H. (1989) 邦訳書, p.343.
- 4) Collins, J. C. and J. I. Porras (1994) 邦訳書, pp.95-100.
- 5) Pfeffer, J. and C. A. O'Reilly (2000) 邦訳書, pp.130-159.
- 6) Mackey, J. and R. Sisodia (2013) 邦訳書, pp.3-9.
- 7) Mackey, J. and R. Sisodia (2013) 前掲書, pp.75-88.
- 8) Pfeffer, J. and C. A. O'Reilly (2000) 前掲書, pp.130-159.
- 9) 理念共感型組織において展開される組織学習は、理念共感型組織の概念定義により、理念の是非を疑問視するわけではないので、理念を具現化するための低次の強化学習に終始すると思われる。C. アーギリスが主張するような高次学習は、理念共感型組織においては展開されにくいのではないかと予想される。
- 10) Burlingham, B (2005) 邦訳書, pp.41-44.

参考文献

- [1] Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳【新版 経営者の役割】ダイヤモンド社, 1968年)
- [2] Burlingham, B (2005), *Small Giants : Companies that choose to be Great instead of Big*, Portfolio a member of Penguin Group. (上原裕美子訳【Small Giants 事業拡大以上の価値を見出した14の企業】アメリカンブック&シネマ社, 2008)
- [3] Collins, J. C. (2001), *Good to Great*, Harper Business. (山岡洋一訳【ビジョナリー・カンパニー 2】日経 BP, 2002)
- [4] Collins, J. C. and J. I. Porras (1994), *Built to Last*, Harper Business. (山岡洋一訳【ビジョナリー・カンパニー】日経 BP, 1995)
- [5] Gratton, L (2011), *The Shift : The Future of Work is Already Here*, Harparcollins Publishing. (池村千秋訳【ワーク・シフト】プレジデント社2012)
- [6] Gues, A. D(1997), *The Living Company*, Longview Publishing. (堀出一郎訳【企業生命力】日経 BP, 2002)
- [7] Mackey, J. and R. Sisodia (2013), *Conscious Capitalism : Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business School Press. (鈴木立哉訳【世界でいちばん大切にしたい会社 - コンシャス・カンパニー】翔泳社, 2014)
- [8] 牧尾英二 (2009) 【利益第二主義 - 過疎地の巨大スーパー「A-Z」の成功哲学】ダイヤモンド社.
- [9] Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management*, Free Press. (北野利信訳【人間感覚のマネジメント】ダイヤモンド社, 1991年)
- [10] 大塚 (2014) 【「感動」に不況はない アルビオン小林章一はなぜ広告なしで人の

心を動かすのか】講談社 + α 文庫.

- [11] Peters, T. J. and R. H. Waterman(1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row. (大前健一訳『エクセレント・カンパニー』ダイヤモンド社1983)
- [12] Pfeffer, J. and C. A. O'Reilly (2000), *Hidden Value : How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business School Press. (廣田里子・有賀裕子訳『隠れた人材価値』日本経済新聞社2002)
- [13] 高安正勝 (2004) 『現代人を救う健康塩革命』幻冬舎.
- [14] 田中史人, 金子武久, 三浦雅洋 (2015) 「スーパーストア「A-Z」に見る地域発元気企業の経営行動と成長要因に関する研究 - 反常識経営へのイノベーション, マーケティング, 組織経営からの接近」, 『国士館大学経営研究所紀要』, 第45号, pp.51-69.