

無意識的アプローチによる経営理念の 作成と浸透に関する考察

——T社の経営幹部4人による経営理念の作成と浸透の試み——

加 藤 雄 士

要 旨

本稿では、経営理念をチームで作成する、あるいは経営理念をチームに浸透させるとき、無意識を最大限に活用する方法が有効であることを、T社の経営幹部4人に対する取り組みで検証していく。

まず最初に、経営幹部4人に『ビジョナリー・カンパニー』による質問、ドラッカーの経営理念作成のための質問をしたところ、認識のずれが見られたため、無意識を最大限に活用したアプローチに取り組んだ。例えば、10年後のT社のイメージを非言葉で絵にした後でキーワードを書き出させ、それらを素材にして宣言文を作らせる等の方法により4人の認識を合わせ、1つの経営理念を作成し、浸透させていく取り組みを実施し、その効果を検証した。

I は じ め に

1 本稿の研究課題と研究の進め方

本稿は、無意識的アプローチを活用した経営理念の作成と浸透方法について、T社の経営幹部4人に対するケースで研究するものである。ここまで経営者A氏と筆者は、T社の経営理念作成のために様々な取り組みを実施してきた。その過程については、3つの先行論文でとりあげた¹⁾。これらは、NLPのセッションやワークなどを行うことで経営者の意識を広げて、経営理念作成に必要な言葉をA氏から引き出そうとする試みであった。

T社に相応しい経営理念を作成し、その経営理念を組織の中に浸透させるためには、A氏以外の組織の構成員も経営理念作成のプロセスに関与させた方が良いのではと筆者は考えた。経営者A氏に、このことを相談したところ、A氏は、「彼ら（他の経営幹部）も経営理念作成に参加したと思ってもらう必要がある。」と快諾した。

その際、A氏は次のように言った。

「社長が考えているものをバーンと出す。すると、経営幹部からは、『社長、こんなこと

考えていたのだなあ』と思われたり、『そこまで考えないといけないのか』と疑問を持たれるかもしれない。もしかして、『それは理念とちがうのではないですか』という声が出るかもしれない。最初はこうしたところから入ったとしても、『さすが社長、そこまで考えていたのか、それだったら共感できる。』と思ってもらえるようにする必要がある。」

「最終的には社長の考えでいくと思うが、社長の意見が理念としてうち出されたとき、『共感できるかなあ』と彼らが思うかもしれない。ある程度理解してもらわないと、『私たち（経営幹部）が言ったり、書いたりしたことは意味がなかったなあ』と思われてしまう。」

「スタッフから意見を聞いて、自分のものと違うところがあれば、ある程度意見を採用していくとしても、そういう意見がもし出なかったらどうしようかと思う。そのためには、あまり堅苦しい雰囲気ではなく、ざっくばらんとした雰囲気で話した方が良いと思う。本音をより引き出せるようにしたい。」

早速、経営幹部に経営理念作成に参加してもらうための取り組みを開始した。まずは、2011年7月10日に経営幹部に課題を提示し、7月13日に経営理念作成のためのミーティングを実施した。さらに、9月23日に再度集まり、経営理念作成及び浸透のためのエクササイズを実施した。それぞれの取り組みの過程で、その効果を観察するとともに、アンケートの回答などからその効果を検証した。

2 T社の状況

T社は、2011年7月現在、3店舗の飲食店を経営している飲食業の企業²⁾である。経営幹部はA社長、社長の右腕でありI支店の店長のK氏、S支店の店長のM氏、本店の店長のY氏の4人である。本店は、テレビなどにもよく紹介される行列のできる繁盛店である一方、ショッピングセンター内のS支店の売上は思ったように伸びず経営課題となっている。創業以来、A氏とK氏と二人三脚で経営をしてきており、A氏は、ほとんど全てのことをK氏に相談しながら意思決定してきたが、最近に至りM氏、Y氏も経営幹部という位置づけで店長ミーティングを頻繁に行うようにしている。お店の特徴は、顧客から評価されている高品質のメニュー、ご飯の大盛りやサラダのサービスがつく高いコストパフォーマンス、女性だけでも入りやすいお洒落な店内などである。A氏の飲食業での長い経験に裏付けされた信念に基づく強いリーダーシップが発揮されたワンマン体制（右腕であるK氏に相談するとはいえ）で経営されている。

II 経営幹部4人による経営理念の作成の試み(1)(7/10~7/13)

1 経営幹部に対する課題(7/10指示)

まず、ミーティングに先立ち、経営者A氏を除く経営幹部3人に『ビジョナリー・カンパニー』の質問とドラッカーの経営理念作成のための5つの質問を課題に出した。提出されたK氏、M氏、Y氏の回答を筆者が見て、書き直しの指示をし、再提出してもらった。その回答を以下に掲載する。A氏には、この2種類の質問に既に3回答えてもらっているが、直近の7月3日の回答を掲載する。

2 経営幹部の課題に対する回答

(1) 『ビジョナリー・カンパニー』による経営理念の質問への回答とその検証

質問	A氏(7/3)	K氏	M氏	Y氏
1 「われわれが実際に、何よりも大切にしているものは何なのか？」	1 努力して頑張って目標を達成する。 2 <u>自分の夢をかなえることの面白さ。</u> 3 そういう人たちを応援することの面白さ。 4 当社に関わる人が幸せになれる。幸せになっている姿。	1 お客様に満足して帰って頂くこと。 2 お客様をおもてなしする心(気持ち) 笑顔でお迎えする／お帰りになる時に感謝してありがとうございました、の言葉。 3 「ありがとう」と言われた数と、「ありがとう」と言った数。 4 スタッフの和 「良い仕事をする」ことを目的にする気持ち。 働きたい場所であり、仕事を好きになる気持ち。 5 人に対して仕事に対して向き合う素直さ。	1 小さいサークルになりますが、家族。 2 出会い、出会いを通じて人の輪を広げていくこと。 3 思いやり、気づかい。 4 人との接点を多くすることにより、多くの知識を得ることができうる。 5 守るべきものがあるための手段や方法。 6 企業、会社にとって一番大切なもの 顧客、社会からの信用と信頼されること。 7 安全と安心(外的顧客及び内的顧客としての社員などすべてに対して、安全と安心を)。	お客さんに対するもの 1 おいしい食事の提供。 2 こちよいサービスの提供。 3 清潔で整った店。 スタッフに対するもの 4 <u>スタッフの夢の実現。</u> 5 スタッフ同士のきずな。 会社に対するもの 6 会社の成長・発展。 地域に対するもの 7 地域への貢献。

<p>2 「会社を清算しても、従業員にも株主にも経済的な悪影響をおよぼさないでしょう。それでも会社を清算しないのはなぜなのか？ 会社がなくなったとき、われわれが失うものは何なのか？」 (会社の目的、会社の基本的存在理由)</p>	<p>1 <u>夢に向かって頑張る人、頑張っている人が活躍できる舞台がなくなる。</u></p> <p>2 それを見て、楽しめる場所がなくなる。</p> <p>3 関わる人が幸せになることが見られない。</p>	<p>1 自分自身が生きてきた証だから、清算しない。</p> <p>2 会社がなくなったとき、失うものは自分自身／信頼／目的だと思います。</p> <p>3 来店して頂いていたお客様の気持ち。</p> <p>4 取引先とのつながり。</p>	<p>1 組織という同じ目的を持った者が集まれる場所であり、いついかなる時も同じ目的の元に行動出来る基点を維持していくことが全て。</p> <p>2 喜びや苦しみ等を共有していく場であり、その中で収益を生み出していく場。</p> <p>3 上記と合わせて、会社がなくなることにより、築き上げてきた全ての信用を失う。</p> <p>4 意識、信用、信頼を勝ち得るために社員、顧客の意識、全てがなくなってしまう。</p>	<p>1 スタッフの夢の実現の場を失ってしまうため。</p> <p>2 お客様の期待に応える場を失ってしまうため。</p> <p>3 これまで蓄積されてきた信用・信頼を失ってしまうため。</p>
--	---	--	--	---

(a) K氏, M氏, Y氏の書きなおしによる回答の変化

K氏の1つ目の質問に対する回答は、最初1から3の回答であったが、「『われわれが』が主語なので、会社あるいはお店として考えてください」と指示した結果、4と5の回答が加わった。また、2つめの質問に対しても、同様の指示をした結果、最初の1, 2の回答に、3, 4の回答が加わった。

また、M氏の1つ目の質問に対する回答についても、同様の指示をした結果、最初の1から5までの回答に、6, 7の回答が加わった。2つめの質問に対しても、同様の指示をした結果、最初は1と2だったが、3, 4の回答が加わった。

さらに、Y氏の1つ目の質問に対する最初の回答は、「スタッフの夢の実現、それによるネットワークの拡充、お客様のニーズに応えること、地域への貢献」であったが、「もう一度考えて、優先順位をつけてください。」と指示したところ、1. お客様さん, 2. スタッフ, 3. 会社, 4. 地域の4つの視点からの、優先順位をつけた回答に変化した。また、「お客様のニーズに応えること」という回答も、「1. おいしい食事の提供, 2. こちよサービス提供, 3. 清潔で整った店」という具体化した回答に変化した。

(b) 回答の検証

K氏, M氏は、1つ目の質問に対する回答について、最初は、「われわれが」ではなく、「わたしが」という視点で回答していた。再考を指示することで、経営幹部の思考を、個人という視点から、企業の視点へと変えさせた。また、Y氏に対しては、優先順位をつけてもう一度考えることを指示したことで、思考が深まり、回答が整理された。

さらに、A氏とY氏の回答のみ、「スタッフ（自分）の夢をかなえること（夢の実現）」「夢の実現の場」などの視点が入っている。経営者A氏は常々こうしたことを経営幹部たちに伝えてきたと言っていたが、K氏、M氏の回答にはその視点は入っていない。

(2) ドラッカーの5つの質問への回答とその検証

質問	A氏(7/3)	K氏	M氏	Y氏
1 自分たちの事業は何か？	1 飲食業。 2 人材育成業。 3 かかわる人を幸せにすること。	1 飲食業よりもサービス業。 2 人を育てる事。 3 音楽／内装等で落ち着いた空間を提供する。 4 お客様 気持ちをつかむ事	1 今、出来る事、物を、相手に理解してもらい、提供する事。 2 顧客を大切に、信用を得、繁盛し続け、成長し、最終的に社会に貢献する事。	1 食を通じての顧客への満足の提供。 2 お客様の要望にあった商品・サービス・空間をねごろ感のある価格で提供することにより地域になくてはならない店舗をつくる。 3 それにより、 <u>スタッフ個々の成長及び夢の実現</u> 、組織の成長・発展をさせていくこと。
2 顧客は誰か？	1 飲食をしてくれるお客様。 2 スタッフから関係者まで。 3 大阪に住んでうちに飲食に来てくれる可能性のある人。	1 スタッフ以外の人々。 来店して下さるお客様はもちろんですが、来店された方（来店した事のない方々）の知り合い／身内の方……等々取引先の方々。	1 一人のお客様だけでなく、その後、その周りにいる、数多くの人々。 （友人、知人、親、兄弟等）全てのとりまき。 2 たずさわる全ての人々、社会など。	1 お客様。 2 <u>スタッフ</u> 。 3 業者さん。 4 大家さん。 5 他の同業飲食店。 6 近隣店舗。
3 顧客にとっての価値は何か？	1 お客さんにとって、コスト・パフォーマンス。 元気をもらえる、気持ちよく食事できたという意味で。 2 スタッフにとって、やりたいことが現実になる。 <u>夢をかなえられるステージ</u> 。	1 クオリティ／プライス／サービス等の満足感。 2 お店のドアを開けた瞬間の印象／スタッフの対応。	1 満足感。 2 目的をなした時の達成感。 3 安心、安全。 （大手というネームバリューで顧客の価値は上がってしまう）	1 ニーズに合った商品、サービス、空間の提供。 2 <u>夢の実現</u> 。 3 安定した信頼できるおつき合い。 5 当業界の相乗効果。

	<p>自分のやりたいことを実現させるノウハウが学べる。</p> <p>3 給料をもらって働くけれど、それ以上のものがもらえる。どうせ米を卸すのだったら、うちに卸した方が幸せになれる。関係者にとって、ふつうに商売する以上のものがもらえる。スタッフ、顧客、業者さんも同じ。</p>			6 地域活性化
4 自分たちの事業はこれからどうなるか？	1 店舗を増やしていくことで、お客さん、スタッフ、関係者を増やしていく。より幸せな人を増やしていく。	1 目的達成の為に目標をクリアして、一歩一歩前に進んで行く。	<p>1 現状に満足せず、又、<u>過度な無理をせず</u>、日々、顧客を満足させる。</p> <p>2 努力をする事により成長し、個々の達成感と顧客の満足感をあたえるように努力し、社会に貢献していく姿勢を備える、備えている。</p>	1 顧客の価値をより深く、高いレベルで提供をしていき、その場（店舗）を増やしていく。
5 自分たちの事業はどうあるべきか？	<p>1 飲食業、業者の中でも見本になるような。</p> <p>2 会社としてあいう会社良いよね、と思える会社になる。</p> <p>3 会社の見本になる。</p>	<p>1 「教える」事は、当たり前、欠く事のできないものですが、個々の目的達成、幸せになる、という考え方を伝える。</p> <p>2 成功させることで、伝えられる事業であるべき。</p>	<p>1 顧客のニーズ、希望を早く先取りして、かなえていく事で全ての顧客及び、ひいては従業員の生活の安定を計るよう努力していかないといけない。</p> <p>2 全ての顧客及び従業員の生活の安定を計るよう努力していかないといけない。</p> <p>3 何事があっても、あきらめず進んで行く姿勢を持ち続ける。</p>	1 顧客に対し真摯に向き合い、絶えずその欲求を探していく。

(a) 回答の検証

「事業」に関する回答では、A氏、K氏、Y氏に「人材育成」（スタッフの個々の成長）という視点が入っている（下線を引いている。以下「下線部分」とする）が、M氏の回答には入っていない。「顧客」については、A氏とY氏は、スタッフと具体的に書いているが、K氏はスタッフ以外としており、M氏もスタッフは明示していない。「価値」に関する回答でも、A氏とY氏だけ、「夢の実現」という視点が入っている（下線部分）が、K氏とM氏は入っていない。「自分たちの事業はこれからどうなるか？」という点については、A氏、K氏、Y氏とも「店舗を増やしていく（目標達成）」ということが回答に入っている（下線部分）。これは、A氏が10年で10店舗という目標を、常日頃、社内で発言していることが影響しているものと考えられるが、M氏は「過度な無理をせず」と控えめな回答を書いている（下線部分）。こうした視点で全体を眺めてみると、A氏、K氏、Y氏

の間では共通認識がみられるが、M氏との間では認識がずれている可能性がある。

(3) 2種類の質問への回答に対する経営者A氏の感想（7/12）

経営幹部4人とのミーティングの前夜（7/12）、A氏に、K氏、M氏、Y氏の回答を見もらった。その際のA氏の感想を記載する。まず、K氏の顧客に関する回答に対して、「『スタッフ以外もお客さん』と常々私が言っていることもあり、それが反映されているように思う。」と言った。また、「(K氏は)私に一番近い所にいる人であり、T社という社名もA氏と一緒に2人で考えた。事業について、『人を育てること』というのは、私が常々言っていることなので当然出てくると思う。」と言った。

続いて、M氏の回答について、「大切にしているものの『家族』が『会社』というのなら、私も言うことはないのだが、大切にしているものがM氏の家族となるとどうかと思う。」とA氏は言った。翌日、そのことをM氏に直接質問すると、「家族」というのは、会社ではなく、M氏の家族のことを意味していたと分かった。また、「自分たちの事業はこれからどうなるか?」という質問に対する回答の中の「過度の無理をせず」という部分に対しては、A氏は、「今のうち（自社）の状態は、過度な努力をせんといかんときだと思う。」と、非常にひっかかった様子であった。

さらに、A氏は、Y氏の顧客に関する回答について、スタッフがお客さんと書かれているなど、「私の回答とはほぼ一緒の回答だ。すごいなあ。社長の思っていることを思い浮かべて書いているかもしれないな。Y氏が本当にこのように思っていたら素晴らしい。」と言った。

以上のことから、経営者A氏は、K氏の回答の中の言葉は、文字通りに受け取ることができ、Y氏の言葉には、「すごいなあ」と言いつつも、本人がどこまで本心で思っているか確信を持っていない様子だった。また、M氏の言葉に対しては、自分の考えとのズレを感じている様子だった³⁾。

3 経営幹部とのミーティング、セッション（7/13 7時～11時半）

(1) 経営幹部4人とのミーティング（7/13 7時～8時半）

7月13日（水）午前7時から8時半まで、A氏、K氏、M氏、Y氏が出席して経営理念作成のためのミーティングを実施した。

まず、筆者から、今回のミーティングの趣旨（経営理念の作成のためという）を話した後、それぞれが書いたシートを説明してもらった。最初にY氏が自分のシートについて説明し、それに対して、K氏、M氏が感じたことを話した。A氏にはあえて発言を控えて

もらった⁴⁾。続いて、M氏とK氏もシートの説明をした。A氏のシートは説明してもらわなかった。全体として終始堅苦しくない、おだやかな雰囲気で行進し、K氏、M氏、Y氏も前向きなお互いを思いやる発言をした。筆者は、回答の中で不明確な点や、A氏が事前に疑問をもっていた点について質問した。

例えば、K氏に対して、「目的達成」の「目的」は何を意味しますか、と聞いたところ、「10店舗を作ること」という答えが返ってきた⁵⁾。M氏は、「最初、考えた回答は、すべて個人としての視点での回答だった。」と言い、A氏が一番ひっかかっていた「過度な無理をせず」という点については、「不動産業で働いていたとき、急激な成長を強いられて負担がかかってきた経験がある」と言った。また、M氏にとって、目標とは、「少しでも右肩上がり」であり、「成長し続けることが大切」と発言した。

ここでも、A氏とK氏、Y氏との間では目標を共有化できている様子がうかがえたのに対して、M氏との間では、目標に対する意識のズレがあるように感じられた。

(2) A氏、M氏との3人によるミーティング（7/13 8時半～9時半）

上記のA氏、K氏、M氏、Y氏、筆者の5人でのミーティングの後の8時半から9時半まで、A氏、M氏、筆者の3人でミーティングを1時間実施し、さらにその後の9時半から11時までの1時間半、M氏と筆者と2人でセッションを実施した。特にM氏とのミーティングやセッションを実施したのには以下の事情があった。

A氏はこの頃、S支店の売上低迷に悩んでいた。そのS支店の支店長M氏に対して、A氏は、「もっとがむしゃらに売上向上のための行動をとって欲しい」と不満を抱いていた。実際にM氏とそうしたことを話すこともあったが、2人のコミュニケーションは上手にいていないということだった。そこで、筆者は、M氏と直接会話してその真意を確かめようと考えた。

まず、A氏、M氏、筆者の3人でのミーティングの席で、A氏がこれまでずっと懸念していたS支店の売上低迷について、そのS支店長であるM氏がどのようにとらえているか、筆者が質問した。

また、A氏の「10年以内に10店舗増やしたい」という目標とM氏の「過度な無理をせず」という回答との間にギャップはないのか、A氏の目標を自分の目標として捉えることはできるか、A氏の前で質問した。M氏は、A氏の目標を自分の目標とすることに違和感はないと答えた。

(3) M氏と2人でのセッション（7/13 9時半～11時）

1時間ほどでA氏は退座し、場所を移し、M氏と筆者と2人でセッション（と質問）を

実施した。M氏には、まず「一般化のプロセスを方向づけるセッション」を、続いて「ニューロロジカルレベルの統一のセッション」を実施した。さらに、『ビジョナリー・カンパニー』による経営理念の作成の質問、ドラッカーの5つの質問を実施した。この過程については、拙著「ニューロロジカルレベルのセッションの有効性について」で紹介した。

「一般化のプロセスを方向づけるセッション」の後、M氏は、「質問されるうちに気持ちの変化が自分の中で起きてきた。」と言った。体の感覚も緊張感がとれ、リラックスする感じに変化し、その後で実施した「ニューロロジカルレベルの統一のセッション」で、「いまのままじゃだめ」「次のステージに進む」「新たな目標に向かって進んでいく」「私は、目標に向かって一緒に進んでいけるリーダーでありたい」などの回答が出た。また、セッションから影響を受けたM氏は、「自分を中心に考えるのではなく、もっと広い意味合いでとらえた。社会全体を考えたりした。」と言った。自宅で書いてきた回答から変化し、A氏の認識に近づいた印象を受けた。

(4) この日（7/13）の取り組み後のA氏の感想（7/13 11時～11時半）

この日の取り組みを振り返ってA氏に感想を聞いたところ、まず、午前7時から8時半までのA氏、K氏、M氏、Y氏、筆者の5人によるミーティングについて、「幹部スタッフで話し合って、それぞれの意識にそんなに違いがなかったので、共通の考え方を共有できそう。理念を作る上で、スタッフに共通認識を持ってもらえたと思うのですごくよかったと思う。」と答えた。

さらに、「今日のミーティング、今日1日の取り組みは、T社にとって革命的な日になった。S支店の問題があったりしたけど、今日を境にして、あの日が転換点になったというような日になった。」「これからも、リラックスしながら、スタッフとミーティングするよなこんな時間をもてたら良い。」と回答した。

(5) 7/13の取り組みに対するA氏の振り返り（7/19）

後日、M氏とのセッションの記録をA氏に見てもらったところ、「一般化のプロセスを方向づけるセッション」の回答について、「たしかに変化しているなあ。」と言った。また、「ニューロロジカルレベルの統一のセッション」で発話された内容についても、「素晴らしいなあ。これが本当だったら、素晴らしいリーダーだ。」「私がこれをやらせるようにしたらいいのだろう。」と言った。

また、7月13日のスタッフとのミーティングについて、A氏は「5人で話したときも、3人で話したときも、よかったなあと思う。あれで会社が変わったというような日になったと思う。」「Mには、私が聞けないことを先生（筆者）が聞いてくれたと思う。」と言っ

た。

4 経営幹部4人による経営理念の作成の試み(1)の検証

これまでのプロセスでは、K氏、M氏、Y氏の3人の回答をシェアしたが、常日頃、A氏が「口が酸っぱくなるほど」言い続けてきた「人材育成」「夢を実現する場」「10年で10店舗に増やす」という考え方、目標などが共有化されているとは限らないことが確認できた。特にM氏の回答や発言からはA氏との認識のずれがあるように見うけられた。そこで、無意識を活用したセッションをM氏との間で行った結果、M氏に変化が起き、A氏の認識に自然と近づけたようであった。

A氏は、経営幹部4人によるミーティングについて「それぞれの意識にそんなに違いがなかった」と言ったが、本音の部分で意識の食い違いがないのかどうかはまだ確認できていなかった。経営理念の作成にこのまま進むと、意識のずれが残ったまま、経営者A氏が作成した経営理念を押しつける可能性があった。A氏自身が「社長の意見が理念としてうち出されたとき、『共感できるかなあ』と思うかもしれない。」「私たち(経営幹部)が言ったり、書いたりしたことは意味なかったなあと思われてしまう。」と心配していたような事態に陥る可能性もあった。経営幹部のメンバーに、自分も経営理念作成に参加したと思ってもらうためには、慎重に進めた方が良くと考えて、経営幹部4人の認識を自然な形で統合する方法を模索した。そして、次のステップを実施することにした。

III 経営幹部4人による経営理念作成の試み(2)(9/10~9/23)

1 さらなる試みの意図とそのプロセス

A氏が常日頃伝えていることと他の経営幹部が考えていることを、無理のない形で統合させて、1つの経営理念を作成するために、無意識を活用した新たな取り組みを以下のプロセスで実施することにした。

(1) 情報共有(経営者A氏の考えも含めた)

2種類の質問に対するK氏、M氏、Y氏の回答集を4人が読んで再度情報共有する。又、これまで実施してきたA氏のセッション、ワークなどの回答⁶⁾も他の幹部に読ませる。

(2) 経営幹部4人に対するホームワーク⁷⁾

各自が10年後のT社の姿などをイメージしてカラーの色鉛筆、サインペンなどで絵を描く。実際に絵に描いてみることで具体的にその姿を顕在化させる。

(3) 経営幹部4人による協働エクササイズ

全員で集まり、10年後のT社の理想の姿について、模造紙に絵を描く。絵を見て言葉のリストを作り、宣言文を作らせる。さらに個々の宣言文をつなげて全てを統一させる。4人のイメージを統合するアプローチである。

2 経営幹部4人に対するホームワーク（9/10提案）

経営幹部4人に対するホームワーク（9/10提案）は、まず前提となるフレームを提示して、その後で絵を描いてもらった。

(1) 前提となるフレーム（イメージと質問）

経営幹部には、次の指示をした。

【最初にイメージして欲しいこと】

○10年後のT社をイメージしてください。

【次に自分にしていっていただきたい質問】

10年後のT社をイメージした上で以下の4つの質問を自問自答してください。

- T社とは、どのような意味があるのか？
- T社には、どのような価値があるのか？
- T社は、何の目的のためにあるのか？
- T社に、必要不可欠なことは？

※机に座って考えなくても結構です。電車の中でも、仕事の休憩時間でも考えていただけたら幸いです。

- ①本日、一度イメージし、質問してください。
- ②翌日以降、もう一度イメージし、質問してください。

質問に対しての回答が言葉にならなくても結構です。漠然としたイメージでも、音でも、絵でも映像でも色でも体感覚でも良いです。上記のプロセスが2日間できたら、次のステップに進んでください。

(2) 非言語で絵を描くエクササイズ

以下のインストラクションを与えて、絵を描くエクササイズを自宅で実施してもらった。

以下の手順で絵を描いてください。

B4の白紙の紙と、クレヨン、マジック、色鉛筆、どんな種類でもいいので、5色以上の描けるものをご用意ください。手順は以下のとおりです。

1. 非言語で&きき手で描いてください。2分間時間を計って実施してください。

上記の【最初にイメージして欲しいこと】【次に自分にしていっていただきたい質問】をイメージしながら、思い浮かんできたことを、色を通して紙に表現してください。

喋らないで進めてください。文字、文章は書かないでください。

正しい動きとかは考えないでください。判断は入れないでください。

どのように始めれば良いかなど正しい答えはありません。上手、下手ありません。

2. 非言語で&きき手でない手で描いてください。2分間時間を計って実施してください。

上記1と同様にやってください。

今度は、きき手でない手で描いてください。

3. 非言語で&交互の手で描いてみてください。2分間時間を計って実施してください。

上記1と同様にやってください。違いは、きき手ときき手でない手と交互に動かすことです。

4. 非言語で&両方の手を同時に動かしてください。2分間時間を計って実施してください。

交互ではなく、両手を同時に動かしてください。

(3) 経営幹部4人に対するホームワークの意図

このホームワークでは、先に10年後の会社のイメージをし、意味、価値、目的、必要不可欠なことについて自問自答した後で絵を描いてもらった。10年後のイメージと質問の前提は無意識のうちに頭の中に残り、絵を描きだす。その日のうちに絵を描きださないようにしたのは、少なくとも2日間で、イメージがふくらむことを意図した。絵は、最初、きき手で書いてもらい、次にきき手でない手で書いてもらった。続いて、きき手ときき手でない手と交互に、さらに同時に描いてもらった。こうすることで、意識の働きを極力止めて、無意識を活性化させようとした。また、言葉を使わないことで、言葉になる前の段階での10年後の会社のイメージを引き出すことを意図した。

3 経営幹部4人による協働エクササイズ（9/23 6時半～8時半）

9月23日の午前6時半～8時半に、経営幹部4人に集まってもらい、今度はグループでエクササイズを実施することにした。そのプロセスは以下のとおりである。

- (1) 非言語で絵を描くエクササイズ（4人で絵を描く）
- (2) 全般的なテーマに関連する言語でのシェア→いくつかのキーワードを書き出す
- (3) チャンクアップする（言葉からフレーズ化する）→統一性をつくる（統一したフレーズを作る）
 - (a) 各自が「要約の宣言文」をつくる
 - (b) 各自の宣言文を繰り返し、その他とつなげる
 - (c) 全てを一緒にする（「統一した全体性」を作る）
- (4) 振り返り

(1) 非言語で絵を描くエクササイズのプロセス

非言語で絵を描くエクササイズは以下のように指示した。前掲のホームワークと同じプロセスではあるが、今回は全員で1枚の絵を（しかもホームワークの時のB4用紙よりも大きな模造紙に）描いてもらった。

- (1) 前提となるフレーム（2分間）

ここは個人で実施したときと同じ要領で、10年後のT社のイメージをしてももらった上で、T社の意味、価値、目的、必要不可欠なことについて質問した。

(2) 絵を描く（非言語でのエクササイズ）

全員で以下の作業をしていく。

1) 非言語で&きき手で描く。（2分間）

「上記の前提（10年後のT社のイメージ，T社の意味，価値，目的，必要不可欠なことを頭に置いたまま，思い浮かんできたことを，色を通して紙に表現してください。喋らないで進めてください。文字，文章は書かないでください。正しい動きとかは考えないでください。判断は入れないでください。上手，下手もありません。どのように始めれば良いかなど正しい答えはありません。グループのリズムで始めてください。展開に任せて下さい。それぞれの方がリズムを構成します。」と指示した。

2) 非言語で&きき手でない手で描く。（2分間）

「上記1と同様にやってください。今度は，きき手でない手で描いてください。」と指示した。

3) 非言語で&交互の手で描く。（2分間）

「上記1と同様にやってください。違いは，きき手ときき手でない手と交互に動かすことです。」と指示した。

4) 非言語で&両方の手を同時に動かす。（2分間）

「交互ではなく，両手を同時に動かしてください。」と指示した。

A氏とM氏はずっと自分の椅子に座ったまま移動せずに自分のイメージしたものを描いていた。A氏は，花の絵をいくつも描いていた。後で聞くと，お花畑をイメージして描いていたという。また，M氏は，何色もの線を斜めに引いていた。後で聞くと，虹をイメージしていたという。途中から，Y氏が立ち上がって，A氏やM氏の横などに移動して，他の人の絵をつなぐような線を引き始めた。K氏も，みんなの絵の間に線をつないだり，み

みんなの絵とつながりをもたせようと円を描いてみんなの絵を包もうとしていた。



▲4人で描いた絵

(2) 全般的なテーマに関連する言語でのシェア

「今度は発話してもらいます。」と言い、次の指示をした。

1. (1)の「前提となるフレーム」と(2)の絵を描くプロセスで、自分がやっていたこと他のメンバーがやっていたこととの関連性

「エクササイズを振り返り、その中で自分がどういうことをやってきたかを振り返ってもらいます。自分がやっていたことと、他のメンバーがやっていたことが、(1)の『前提となるフレーム』と、どのように関連していましたか?」と問いかけて発話してもらった。

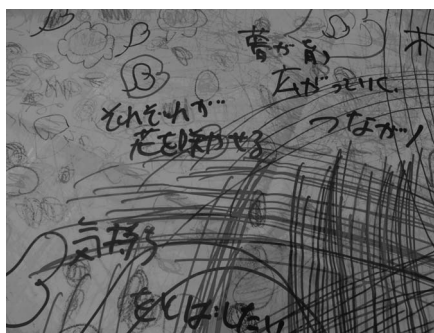
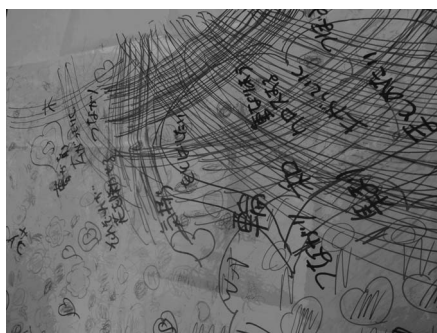
2. 「価値」、「意味」を表す言葉のリストの作成

「グループメンバーの発言のうち、『価値』、『意味』を表す言葉に耳を傾けてください。たとえば、ハートの絵を描いてある方には、『それにはどんな意味があるのですか?』と聞いてください。『他の方との心の共感を意味します』と言われたら、『心の共感』という言葉はシンボルのそばに書いてください。」と指示した。

上記の関連性について振り返ってもらった後で、経営幹部により、以下の言葉が模造紙の絵の上に順に書き込まれた。

「それぞれが花を咲かせる」
 「気持ちを飛ばしたい。」
 「夢が育つ、広がっていく。」
 「つながり」
 「木」
 「上がっていく」
 「重なり合う」
 「クロスする」
 「つぼみ」
 「集まり」
 「まとめたい」
 「花」
 「虹」
 「輪」

ここで、絵や線や色といった非言語の世界から、初めて言語化がされた。絵と、これらのシンボルとなる言葉を内的世界に取り込みながら、次の段階で、各自の宣言文を作っていく。



▲4人で描いた絵に書きこまれたキーワード

(3) チャンクアップする→統一性をつくる

(a) 各自が「要約の宣言文」をつくる

「『T社は、～のような意味（価値）がある』というようなフレーズで、一般化した文章を完成させて欲しい。4人全員が今までのプロセスをすべて要約したステートメントを作って欲しい。」と指示をした。

(K 氏) 「T社は、つぼみのままで終わらないで、かつ、必ず花を咲かせるぞ。何か夢をもって進んでいく。」

(M 氏) 「T社は、上を向いていく。(架け橋的イメージ) 前進していく。人と人のかけ橋である。」

(Y 氏) 「T社は、人の夢を育てる、個々の夢をつなげる。」

(A 氏) 「T社は、それぞれが夢を実現させる為の舞台である。」

K氏, M氏, Y氏については、文章が長かったため、短くしてもらうように伝えた結果、以下の宣言文が並んだ。

(K 氏) 「T社は、夢を実現させる場所である。」

(M 氏) 「T社は、夢の架け橋である。」

(Y 氏) 「T社は、夢を育て、つながりを持つ舞台である。」

(A 氏) 「T社は、それぞれが夢を実現させる為の舞台である。」

最初、「夢」という言葉が入っていなかったM氏の文章にも「夢」という言葉が入り、結果的に全員が「夢と言う言葉を入れた宣言文になった。無意識のうちにも統合されたようである。

(b) 各自の「要約の宣言文」を繰り返し、その他とつなげる

「まず自分のものを1番先に入れて、各自の宣言文をつなげていって読み上げてくださ

い。」と指示した。

(K 氏)「T社は、夢を実現させる場所であり、夢を育て、つながりを持ち、それぞれが夢を実現させる為の舞台であり夢の架け橋である。」

それに対して、他の方は次のように聞いてくださいと伝えた。

「それらのものは……何の目的のために？」

あるいは、

「それらのものはどのような大きな目的を支えるのですか？」

(以下、M氏、Y氏、A氏についても同様のアプローチをとったが、プロセスの記述は省略する)

→「振り返った時に、いい人生だったなと思える。」

(M 氏)「T社は、上を向いていく、夢の架け橋であり、そして、夢を育て、つながりを持ち、それぞれが夢を実現させる為の場所、舞台である。」

→「幸せの実現、地域社会とのつながり」

(Y 氏)「T社は、夢を育て、つながりを持つ舞台であり、それぞれが夢を実現させる場所であり、その為の舞台である。」

→「みんなが幸せになる。」

(A 氏)「T社は、それぞれが夢を実現させる為の舞台、場所である。夢を育て、つながりを持つ舞台であり、夢の架け橋である。」

→「より幸せな人ができてくる。」

M氏が「幸せ」という表現を出した後、Y氏も、A氏も「幸せ」という表現を出した。
M氏が使った「幸せ」という言葉⁸⁾が無意識のうちに影響を与え、統合された可能性がある。

(c) 全てを一緒にする（「統一した全体性」を作る）

「T社のビジョンを作るための材料が集まりました。これからグループとしてのビジョンを作っていきます。以上の素材を全部使って、1つのビジョンを作成していきましょう。」と提案し、上記の個々のパーツ（要約の宣言文と目的など）から「統一した全体性」を作るように指示した。経営幹部4人による話し合いは以下のように行われた。

- (M 氏)「世界中の人を幸せにしよう、ということかな……？」
- (A 氏)「世界中の人を幸せにするっていうのか……、地域社会に向かって頑張るというのならば分かるけど。」
- (A 氏)「何をもって幸せというのかなあ。」
- (M 氏)「まず自分の幸せがあって、自分の幸せをもとにして……、相手の喜びや幸せを感じていくということかなあ。
……喜び、幸せやないかと思います。」
- (K 氏)「周りの人を幸せにしたいと思って仕事しているかなあ？みんな思っているかなあ、そんなこと。
……お客さんのことは思っているけど、地域となるとどうかなあ。」
- (Y 氏)「近所づきあいという点からは、地域というのは分かります。」
- (K 氏)「根本は個々が気持ちよく働けるということではないかなあ。」
- (A 氏)「夢の実現というのが入ってきた方がいいということかな？ せっかく、つぼみって言葉が会社名に入っているのだからなあ。」
- (Y 氏)「元気がよく、気持ちよく働ける、個人の夢の実現のために頑張る。」
- (M 氏)「夢をかなえる、幸せになる……かなあ。」
- (Y 氏)「夢を咲かせる、と違いますか？ 夢を咲かせて、幸せになる……。幸せと自分も言ったんですけど、幸せというと、なんか胡散臭く感じます。」
- (A 氏)「そうかなあ。(私は)良いと思うのだけどなあ。」
- (K 氏)「つぼみだから、夢を咲かせるということでもいいのかなあ。」

当初は、全員で一つのステートメントを作成してもらおうとしたが、意見が分散しがちであり、なかなか1つのものを作り上げていく雰囲気にならなかった。さらに、意見が途絶えがちになり、全員が沈黙する時間ができた。時間に限りがあるので、全員で一つのステートメントを作成するのはあきらめて、各自、1つのステートメントを作成してもらうことに切り替えた。

〔個々の宣言文〕

- (Y 氏) 「個々の夢を咲かせて、それが輪となり、T社が育っていく。」
 (M 氏) 「T社は、人と人との輪の架け橋であり、夢を咲かせる舞台である。」
 (K 氏) 「T社は、夢を咲かせるために、人と人とのつながりを大切に、まっすぐ歩いて行く場所である。」
 (A 氏) 「T社は、個人の夢を咲かせるためのお花畑であり、より多くの人にきれいなお花を見てもらいたい。」

全員の宣言文を話し合いで統合することは諦めて、各自の宣言文としてまとめて終了することにしたが、4人のフレーズは全て「夢を咲かせる」というフレーズが入ったものになっており、統合がかなりの程度できていたことが確認できる。

(4) 経営幹部4人による振り返り

「今日のエクササイズ全般を通して発見したこと、気づいたこと、感じたことを、各自がシェアしてください。」と伝えて、振り返ってもらった。

- (K 氏) 「M氏が虹をイメージしていたのが意外だった。自分が考えつかなかったこと。何本もきれいな色が重なりあって、そうだなあと思いました。」
 (M 氏) 「(他の人の描くものには)丸が多いなあと思いました。それを見て、どうしようかなあと思いました。人って、これだけ違うのだなあと思いました。」
 (K 氏) 「まっすぐ進むという意味がいいのでは。」
 (Y 氏) 「大きくしていったら丸になるのかなあ。イメージしているものが重なりあって……。」
 (A 氏) 「みんな同じような感じかなあ。」
 (K 氏) 「最初、描き始めたときに、私はY氏と同じ絵を描くんだらうなあと考えた。最初からそれが分かっていたように思う。」
 (Y 氏) 「輪が大切なのかなあ、と思った。」
 (A 氏) 「スタッフが入社してきて、色々な問題が起きても、こういうことを伝えられて、このためだよ、ときちんと言葉で伝えられたりしたら、やめようと思っていた社員も、もう一度、考え直すかもしれんな。適切な言葉で言えたら、スタッフも続く期間が長くなるのちがうかなあ。」

- (M 氏) 「もっとスタッフと接する機会があったら……、みんな、『しんどい。迷惑をかけられない』という思いをもっている。穴をあけるといけないと思っている。相互関係……、もっともっと……」
- (K 氏) 「確かに今は、迷惑をかけられない、穴をあけられないという気持ちがあるね。」
- (M 氏) 「もっとそれを社長がこういう場を、こういう舞台にFさんとか他のメンバーに上がってもらえるようにしてもらってはと思います。」
- (A 氏) 「私がやるのか？ MとかYとかの店長が、彼らを舞台に上がってきてもらえるようにしてほしい。」
- …… (少しの間、全員が沈黙) ……
- (M 氏) 「……社長の花畑にはびっくりしました。輪を大切にしていく。もっと人の輪を広げていくことが大切だと思いました。」

会話の途中で、今回のフィードバックの話から、A氏とM氏、Y氏との役割分担の話に移り、A氏とM氏の意見が衝突して、話し合いがこう着状態になってしまった。最後に、筆者からフィードバックをした⁹⁾。

(5) ここまでのプロセスの検証

「(1) 非言語で絵を描くエクササイズ (4人で絵を描く)」では、自分の絵を描くことに専念する者、他の人の絵とつなげることを意識する者、何人かの絵を囲んでつなげようとする者など、様々な役割が見られ、経営幹部4人で1つの絵が完成した。非言語で実施したため、無意識のうちに4人の認識を統合させるという動きがとられたようである。

続いて、「(2) 全般的なテーマに関連する言語でのシェア」では、お互いの描いた絵を利用して、それぞれが思い浮かんだキーワードを発話して書きこんだ。このプロセスもスムーズに進行した。他人の描いた絵や線から触発されてキーワードが発話されたことで、無意識のうちに統合の動きが行われたようである。

「(3) チャンクアップする」では、各自がキーワードや絵から「要約の宣言文」をつくり、さらに、各自の宣言文を他の人の宣言文とつなげていく中で、全員のものがスムーズに統合されていった。ただし、話し合って、1つのフレーズにまとめようとする、意見の衝突もあり、話が進まなくなったため、個々で宣言文をまとめてもらった。個々の宣言文は全員が「夢を咲かせる」というフレーズを入れたものになり、全員の認識が自然と統合されたようである。

「(4) 振り返り」の段階の話し合いでは、A氏とM氏の意見がぶつかり、話し合いが止まってしまう様子が見られた。このように4人の話し合いで1つの結論を出そうとすると、コンフリクトが顕在化するように見えた¹⁰⁾。それに対して、無意識を活用した各プロセスでは、各自の認識が自然と統合されていく様子であった。無意識を最大限活用するアプローチの有効性が確認できた。

4 経営者A氏へのセッションと質問（9/23 8時半～10時半）

9月23日の午前8時半～10時半、経営理念作成・浸透のためのグループ・エクササイズの後で、A氏と本日のプロセスを振り返り、ニューロロジカルレベルの統一のセッションと2種類の質問をした。経営理念作成の試みがA氏に何らかの変化をもたらしたかを検証するためであった。

(1) 「ニューロロジカルレベルの統一のセッション」（4回目・A氏・9/23）

(a) 「ニューロロジカルレベルの統一のセッション」の回答の変化

レベル	A氏・1回目・6/26	A氏・2回目・7/3	A氏・3回目・7/22	A氏・4回目・9/23
6 環境	<ul style="list-style-type: none"> ・現場に立って、野菜をカットしたり、肉をさばいたりしていない。 ・事務所は今より大きくなっている。事務専用の人が1人いる。 ・10店舗できたら、東京でもお店を出したいので、東京に行ったり来たりというのはあるかもしれない。 ・店舗でがんばってくれているスタッフがメインとなるが、ブレインが1人いて欲しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務所に社出すると、スタッフが一人事務の仕事をしている。電話が鳴っている。 ・自分は前日の売上を見て、気になることがあったら店長に確認し、指導している。お昼は業者さんと新店舗の打ち合わせをし、10店舗あるうちの3店舗を廻る。店長の表情とかを見て、時間があえばお茶を飲みながら話している感じ。夜は同業者の経営者と情報交換を兼ねて、食事会をしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・I町の今より広い事務所で各店からの集計用紙に目を通している。 ・朝礼のネタのために新聞を読んでいる。店長からの質問を聞いて、指示を出している。 ・できる限り店長会議に出席している。 ・朝礼で発言したスタッフの声を聞いている。 ・スタッフの目の輝きを感じている。今はみんなの目の輝きがすごいなあと感じている。心で嬉しいと感じる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・朝、事務所。 ・昼、ピーク後の各店舗を廻って、店長と話をする。 ・夜、他店舗の視察を兼ねて、夕食をしている。
5 行動	<ul style="list-style-type: none"> ・朝礼はまだ出たい。できる限り店を廻って、店長と話をしたりしたい。 ・社長室にふんぞりかえっているタイプではないので、接客はしないが、現場は毎日でもできる限り廻っていたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフも増え、30人くらいになり、いつも元気で前向きで、あんな人になりたいと思われるような人になっている。あるいは、そういう役割を演じている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・お昼が終わって各自休憩の時間に店長やスタッフとお茶を飲んだり、食事をしたりしてコミュニケーションをとっています。（まだできていないことは）今のところない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成業として、各店長とその下のスタッフが成長できているかを確認して、コミュニケーションを今まで以上にとっている。叱咤激励したり、褒めたりして。
4 能力	<ul style="list-style-type: none"> ・今よりもっと人間的に大きくなってさすがに10店舗の社長は違うなあ、こんな風になったら成功できるのだと社員の見本になる人。 ・魅力的な人になっていたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・困難に負けない力。 ・折れない心。 ・くじけない心。 ・トラブルはあるけど、それに負けない、どうしたら打ち勝つことができるか、打ち勝ってきた自信はある。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織をまとめていく能力。みんなをやる気にさせるような言葉、しぐさなどの能力。 ・自分がまず頑張って、自分の後ろに人を引きつけられるような、そういう行動。 	<ul style="list-style-type: none"> ・人に元気を出してもらえぬ雰囲気、言葉。

		<ul style="list-style-type: none"> ・飲食業の経験はある。知識もある。 		
3 信念・価値観	<ul style="list-style-type: none"> ・人間生まれながらにして平等なんてないし、いろんなものを背負っていくのだけど、頑張った人は最終的にうまくいくんやというのを自分自身も確認したいし、人にも伝えたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・どんな環境にあっても、前向きにがんばるということ。 ・がんばったら必ずうまくいくのだ、ということを伝えていきたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・夢とか目標に向かって頑張れば必ず達成できる。 ・あきらめないで頑張りが続けることが大切。 	<ul style="list-style-type: none"> ・頑張ってやってきて、初めは人が辞めたりしたけど、10年やってきたら、ある程度の結果を残せているので、君らもやればできるよ。
2 自己認識	<ul style="list-style-type: none"> ・熱い人。 ・信念に向かって突っ走る人。 	<ul style="list-style-type: none"> ・そういう信念に従業員に伝えていく。グループに関わる人に伝えていく。 	<ul style="list-style-type: none"> ・10店舗の飲食店の経営者。 ・使命……少しでも自分のしたいことをできるような環境に人を導いてあげること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・小さいながらも、リーダーであり、縁があって、うちに来てくれたスタッフをより幸せにする。
1 スピリチュアル	<ul style="list-style-type: none"> ・挫折したり失敗した人がうちに来る。 ・人生をやり直しなんかできるで、というメッセージを送ってあげたい。 ・がんばったらうまくいくんや、というのを確かめ合う。 ・「Aさんと出会って、本当に良かった、あの人が俺の人生を変えた」と言って欲しい。 	<p>(家族、会社、地域社会、国、世界、宇宙と階層ごとに)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・<u>家族</u>……自分が苦勞して育てた子供が社会的には少なくとも人並みにやっている、良かったなあと人生の最後で思える。ああ息子もがんばっている、あの子を産んで良かったなあと思ってもらいたい。 ・<u>会社、関係者</u>……グループで売上目標を持って、うちこんでいけることの面白さ、素晴らしさを提供できる。夢をかかなえる、自分のしたいことができるようになる。あのおっさんの言うことを聞いて、人生が変わってきたなあ、今の自分があるのだなあと思ってもらえる。 ・<u>地域社会</u>……店舗が増える。お客さん数が増えて、繁盛していることは、雰囲気、商品も含めて満足している人々が多いということ。ささやかながら近隣の地域、大阪、大阪の食文化に少しは貢献していると感じる。もちろん、税金も多く払っているし。 ・<u>国</u>……国という広すぎるなあ。税金の面で貢献しているのかなあ。スタッフも増えていくから、関係者、取引業者も増えていく。そういう人たちの夢がかなった。どこにも就職できない人を雇っているから、広くは日本に貢献しているのかなあ。 ・<u>世界</u>……世界の中で日本の役割を果たしているわけやから、ODAとか。だから地球とか人類とかにつながっていると信じている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・仲間……リーダー。ひっぱってくれる人、頼りがいのある人。あの人がついていいたら、僕の将来も変わるかもな、と思える人。何か熱いものを持った人。 ・<u>家族</u>……元気で少しでも社会の役に立てる人間になっている。 ・<u>業界・社会</u>……今までなかったようなお店、組織づくりを提案し続けているグループ。 ・<u>地域社会</u>……それぞれ10店舗の地域に対して明るく接する、雰囲気の良い、感じの良いお店だなあと思ってもらえる存在。よかったなあ。 ・<u>国</u>……10店舗、そこそこの年収、それなり税金を納めている。貢献している。 ・<u>地球・宇宙</u>……いろいろな形で人とか社会に貢献することができるけど、人に夢をもってもらってそれに向かって頑張ることの楽しさ、達成したときの喜びとか、達成感を味わっている ・<u>国</u>……飲食業の中でも何か変わったお店やなあ、何か特別やなあと思うもの、新しい何かを提案し続けたいと思います。すでにあるものをまねしたりでは我々の存在価値はないと思っている。 ・<u>地域社会</u>……地域の人にとって、楽しくなるような存在。あそこのお店があつて良かったね。人に楽しさを提供するようなお店。ついていいたら自分も変わるかもしれないというリーダー。変わったことしとるなあ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・仲間、家族……チームの見本となるような存在。頑張ってやたらうまくいくよ。幸せになるよという価値観。 ・<u>業界・社会</u>……今までなかったようなお店、組織づくりを提案し続けているグループ。あたり前のことをやるだけでなく、変わったことをやっているなあ、なんか違った価値観を業界に提供できる、なにか斬新な、人がやっていないことをやりたい。 ・<u>地球・宇宙</u>……常に前を向いて努力していくことの大切さ。努力したことは必ず報われるという価値観を提供したい。いろいろな形で人とか社会に貢献することができるけど、人に夢をもってもらってそれに向かって頑張ることの楽しさ、達成したときの喜びとか、達成感を味わっている。 ・<u>業界、社会</u>……変わったこと、人と違った店づくりを通して業界に刺激と新しい価値観をもたらしていく。 ・仲間、家族……がんばるリーダーであり、あの人のようになりたいたいと思ってもらえるリーダーであり、みんなを元気づけることができ、幸せにすることができる人。

		<ul style="list-style-type: none"> ・宇宙……宇宙は分からないなあ。 	<ul style="list-style-type: none"> 今までそんななかったなあ。 ・家族……元気でがんばっている姿。社会にも求められて少しでも社会貢献している姿を見せられる。 	
2 自己認識	<ul style="list-style-type: none"> ・大きく社会を変えたりすることはできないかもしれないけど、自分の周りにいる人は幸せにしたい。 ・店舗を拡大すると、人は増えるわけだから、それを大きく言うと社会貢献ということかなあ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・夢に向かって頑張る人の最も強力な応援団でありたい。そういう人が一人でも増えたら地域社会のためにも日本のためにも頑張っていける。人を育て、その人が成功していて、その人に喜んでもらえる。その人も新たな人を育てていく。そういうのが嬉しい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・私は夢追い人の応援団長。 	<ul style="list-style-type: none"> ・私は人に夢を与える人です。
3 信念・価値観	<ul style="list-style-type: none"> ・夢に向かって頑張ることの大切さ。 ・頑張った人が報われるはず。 	<ul style="list-style-type: none"> ・1つのことに向けて頑張ることは素晴らしいことだ。 ・頑張っている人は必ずごほうびがあるはず。 	<ul style="list-style-type: none"> ・夢をもって目標をもって頑張る。頑張ること自体も楽しいし、目標を達成できるともっと楽しい。それを応援したい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が夢をみること。そして、夢のために、それを実現させること、同じようなことが人にもできることを伝えていきたい。
4 能力	<ul style="list-style-type: none"> ・自分が夢や目標に向けて頑張った経験、頑張れたこと、目標を達成できたこと。 	<ul style="list-style-type: none"> ・まず自分が誰よりも頑張る。 ・数は少ないけど、その頑張りを人に伝えることができる。一緒に頑張っていこうと思ってもらえる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分がかんばれる。人よりも頑張れる。頑張っている人が好き。がんばっている人を応援したい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・夢を実現させるために、人並以上の努力ができる。
5 行動	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の経験してきたことを人に伝えたい。 ・同じように一緒に頑張っで成功していこう。 	<ul style="list-style-type: none"> ・みんなの見本になるような、元気で頑張っている人になりたい。魅力的な人になるよう努力を続ける。自然と人がついてくるような人になるよう努力を続ける。この人についていいたらよく変わる、そういう人に人はついていく。この人についていいたら金持ちになれるかなあと考える。 ・まずは自分が魅力的になる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・大勢の人の前で一緒に頑張っていこうとハッパをかけたり、大きい声で叱咤激励している。 	<ul style="list-style-type: none"> ・がむしゃらに自分がやってみる、働く。 ・人の手本となる行動をまず自分がやる。
6 環境	<ul style="list-style-type: none"> ・社会的には事務所が大きくなっている。 ・時間は今より作れるから、スタッフとコミュニケーションをとる。 ・管理者とは店長会議とかで、コミュニケーションとるけど、それ以外のスタッフとも、「うちに来たら、うまくいくよ。」「おまえもできるはず。』と励ましてあげたい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・さっきと一緒かなあ。同じ価値観の同業者の経営者とだけつきあっていたらいかなあ。異業種の人ともつきあっていくべきかなあ。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新しく入ったスタッフ、あまり一緒に働いたことのないスタッフに対しても夢を持つことの大事さ、楽しさ、大切さを伝えている。 ・スタッフ全員の「よし頑張ろう。」という声聞こえる。 ・嬉しい思い、ああ10年頑張っで良かったなあという気持ち。 ・スタッフの生き生きとした姿。未来に向かっていくときのくもりのない表情、さわやかな表情。 	<ul style="list-style-type: none"> ・卒業した、独立したスタッフの笑顔を見て喜んでいる自分。

(b) 回答の検証

6/26から7/3の回答に至るまでの変化については、拙著「従業員とのポジションチェンジのワークの有効性について」の中で既に検証した。また、後半部分の「1. スピリチュアル」以下の回答の変化を見ると、「5. 行動」までの回答については、7/3以降はそれほど変化しておらず、A氏の回答がかなり固まった印象を受ける。「1. スピリチュアル」の「業界・社会」面の回答では、7/22、9/23とも「いままでなかったようなお店づくりを提案し続ける」といった回答で固まってきた印象を受ける¹¹⁾。なお、「6. 環境」についての回答は、「卒業した、独立したスタッフの笑顔を見て喜んでいる自分」という今までにない回答が加わっている。

(2) 『ビジョナリー・カンパニー』による経営理念の質問（5回目・A氏・9/23）

(a) 『ビジョナリー・カンパニー』による経営理念の質問への回答の変化

	A氏・1回目・ 6/26	A氏・2回目・ 6/26	A氏・3回目・ 7/3	A氏・4回目・ 7/22	A氏・5回目・ 9/23
1「われわれが実際に、何よりも大切にしているものは何なのか？」（箇条書き）	<ul style="list-style-type: none"> ・夢をもって自分が頑張る。 ・夢をもって頑張っている人を自分が応援する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・夢に向かって、まず自分が頑張る。 ・夢に向かって頑張る人を応援していく。 ・スタッフのそれぞれが夢がかなうこと。 ・うちに関わってくれる人が幸せになること。 	<ul style="list-style-type: none"> ・努力して頑張って目標を達成する。 ・自分の夢をかなえることの面白さ。 ・そういう人たちを応援することの面白さ。 ・当社に関わる人が幸せになれる。幸せになっている姿。 	<ul style="list-style-type: none"> ・夢をもって頑張ることが大事。 ・そのために、夢とか目標を持った人たちの想いをかなえてあげようような環境やヒントを与える。 	<ul style="list-style-type: none"> ・個人が夢を叶える。 ・人が夢を叶えることを手助けすること。 ・仲間同士が<u>助け合って、より大きな花を咲かせるようにする。</u>
2「会社を清算しても、従業員にも株主にも経済的な悪影響をおよぼさないとしよう。それでも会社を清算しないのはなぜなのか？ 会社が無くなったとき、われわれが失うものは何なのか？」（会社の目的、会社の基本的な存在理由）	<ul style="list-style-type: none"> ・俺らが夢に向かって頑張れるという舞台がなくなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・自分やスタッフが頑張れる、目標、夢に向かって頑張る舞台だと考える。 ・当社に関わる人を幸せにできなくなるから。 	<ul style="list-style-type: none"> ・夢に向かって頑張る人、頑張っている人が活躍できる舞台がなくなる。 ・それを見て、楽しめる場所がなくなる。 ・関わる人が幸せになることが見られない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・夢を見て頑張れる。人が頑張れるステージ、舞台がなくなるから。 	<ul style="list-style-type: none"> ・スタッフが夢を実現する場がなくなるから。

(b) 回答の検証

6/26の1回目と2回目の回答の変化については、拙著「ニューロロジカルレベルのセッションの有効性について」で検証した。また、6/26から7/3の回答に至るまでの変化については、拙著「従業員とのポジションチェンジのワークの有効性について」の中で既

に検証した。2つの質問とも、「夢を実現する」という視点の回答でかたまってきた印象を受ける。

今回5回目の質問における「1. われわれが実際に、何よりも大切にしているものは何なのか？」への回答のうち、「仲間同士が助け合って、より大きな花を咲かせるようにする。」という回答が今回初めて加わった¹²⁾のは、これまでの経営幹部4人によるエクササイズが影響した可能性がある。

(3) ドラッカーの5つの質問 (5回目・A氏・9/23)

(a) ドラッカーの5つの質問への回答の変化

質問	A氏・1回目・ 6/26	A氏・2回目・ 6/26	A氏・3回目・ 7/3	A氏・4回目・ 7/22	A氏・5回目・ 9/23
1 自分たちの事業は何か？	1 飲食業。	1 飲食業。 2 広い意味での人材育成業。 3 幸せな人をより沢山作りだしていくこと。	1 飲食業。 2 人材育成業。 3 かかわる人を幸せにすること。	1 飲食業。 2 人材育成業。 3 夢をかなえる人を手助けする仕事。	1 飲食業。 2 人材育成業。 3 人が夢を実現するのを手助けすること。 4 より多くの人を幸せにすること。
2 顧客は誰か？	1 自分の店舗に来てくれるお客さん。 2 当店で飲食をし、会計をしてくれるお客さん。 3 まだ店舗に足を運んでくれてないけど、興味をもってきている人。 4 これから雑誌とかテレビでうちのことを知ってくれる人。	1 店舗に来てくれるお客様。 2 従業員。 3 うちに関わる全ての人。	1 飲食をしてくれるお客様。 2 スタッフから関係者まで。 3 大阪に住んでうちに飲食に来てくれる可能性のある人。	1 お店に来て食事してくれる人。 2 従業員。 3 業者さんを始めうちに関わる全ての人々。	1 店内で食事をしていただくお客さん。 2 従業員。 3 ㈱Tに関わる全ての人。
3 顧客にとっての価値は何か？	1 よそのお店に行くのだったら、うちの方がコストパフォーマンスが良い。 2 スタッフのサービスとか、ご飯大盛りだったら得だよ、とか。	1 飲食してくれるお客さんには、コスト・パフォーマンスが良い。きれいな店舗で食べられて気持ちいい。スタッフからは元気をもらえて嬉しい。 2 スタッフはどこの飲食店、企業よりも自分が幸せになれる、夢がかなえられる。	1 お客さんにとって、コスト・パフォーマンス。元気をもらえる、気持ちよく食事できたという意味で。 2 スタッフにとって、やりたいことが現実になる。夢をかなえられるステージ。自分のやりたいことを実現させるノウハウ	1 楽しい。食事してもらう人には、満足して帰ってもらおう。 2 スタッフも楽しい職場。自分の夢を応援してもらっている。夢をかなえるためにがんばっている	1 おいしいものをより安くお客さんにとってのお得感をもって食事していただくこと。 2 スタッフにとって、㈱Tで働くこと、自分の夢を実現しやすい。

			が学べる。	らと思える価値。	けてもらえる。
		3 関わる全ての人々が幸せになれる。	3 給料をもらって働くけれど、それ以上のものがもらえる。どうせ米を卸すのだったら、うちに卸した方が幸せになれる。関係者にとって、ふつうに商売する以上のものがもらえる。スタッフ、顧客、業者さんも同じ。		
4 自分たちの事業はこれからどうなるか？	1 ますます顧客を増やして拡大していきたい。 2 その結果、夢をもった人の夢をかなえることができるし、お客様の満足度が高まる。 3 近所の地域社会に貢献できる。	1 店舗を拡大することで、より多くのお客さんに満足してもらえる。 2 夢に向かって働いて、夢をかなえるスタッフもより多く雇うことができる。 3 関わる全ての人よりも幸せになれる。	1 店舗を増やしていくことで、お客さん、スタッフ、関係者を増やしていく。より幸せな人を増やしていく。	1 少しずつ拡大して、10年後には目標の店舗数に達している。	1 少しずつ規模を拡大していき、より多くの人を幸せにできるように進んでいく。
5 自分たちの事業はどうあるべきか？	1 自分はもちろん、スタッフの夢をかなえる。 2 夢をかなえない事業拡大はしたくない。 3 たまたま紹介されたからやるというのは違う。	1 幸せになる人がより多くなったら良い。 2 関わる全ての人々が幸せになったら良い。 3 そういう意味で店舗拡大したい。	1 飲食業、業者の中でも見本になるような。 2 会社としてあいう会社良いよね、と思える会社になる。 3 会社の見本になる。	1 夢に向かってがんばっている人を応援することで社会貢献している。	1 業界内でも見本となるような、業界のリーダーであるべき。

(b) 回答の検証

6/26の1回目と2回目の回答の変化については、拙著「ニューロロジカルレベルのセッションの有効性について」で検証した。また、6/26から7/3の回答に至るまでの変化については、拙著「従業員とのポジションチェンジのワークの有効性について」の中で既に検証した。

今回5回目の回答で、「自分たちの事業」は「夢を実現するのを手助けすること」というのを含めた3点、「顧客」は3者、「顧客にとっての価値」は、「夢を実現する（の手助けする）」を含めた2点、「これから事業はどうか」は、「少しずつ規模を拡大していき、幸せな人を増やしていく」、「事業はこれからどうあるべきか」という点については、「会社の見本になる」「業界のリーダーであるべき」といった回答に収斂してきた印象を受ける。

以上3種類の回答を検証したところ、今回の取り組みで回答が大幅に変わったという点は見られず、回答がより固まってきたという印象を受ける。

5 経営幹部4人による経営理念作成の試み(2)の効果の検証

(1) アンケートの回答(～10/16)

A氏を含めた経営幹部全員に対して、9月23日に実施した経営理念作成のためのプロセスについてアンケートを実施した。

アンケートの質問と回答は以下のとおりである¹³⁾。

質問	A氏	K氏	M氏	Y氏
1 あなたが、ご自宅において個人で絵を描いていたときのプロセス、完成された絵と、後日、4人で絵を描いていたときのプロセス、完成された絵とではどのような点が違うと思いますか？	<p>1人で描いた時と4人で描いた時では、自分自身の絵はさほど変わらなかったが、4人で描いた時のプロセス、完成された絵は共に、4人の個性、性格、役割、などがはっきりと出ている。</p> <p>※私(A社長)とM氏は対角線上に座り、自分の絵を描くことに一生懸命で他の人とは関わらなかった。私(A社長)はまず自分の絵を仕上げたからと考えていた。他方、K氏とY氏はまとめることをしてくれた。</p> <p>このエクササイズをやる前は、M氏はK氏と同じような行動をとるのかなあと考えていたが、実際は違っていた。今まで、M氏との関係について、漠然と、「伝わらんあ」とか、「違うなあ」とか思っていた。それは自分とM氏が同じようなタイプだから反発し合うというか、噛み合わないというか、譲らんぞというのがあったのではないかと思う。</p>	<p>柱となるべきものを確立して、それを原点に広げていく(太い樹に枝、葉を付けていく)点がなかった。個々の絵という感じがなかった。</p> <p>みんなでまとまっていきたいと思いますけど、まとまりを持ってまっすぐに進んでいく点がなかった。A社長とM氏は、まっすぐ進むのは分かるけど、絵は単体。1つの花をみんなで咲かせるということではなかった。A社長の絵は単体の絵、M氏はただまっすぐという絵で、まとまっていけないことは感じなかった。</p> <p>協調性を大切だと思いつつ、単独で突き進もうとしている点を感じました。</p> <p>※単体でもいいけど、私は、うまくまとめていかないと、全部をぐりりと囲んでいこうとしました。</p>	<p>自宅にて描いている時は、漠然としたイメージしか浮かばず、絵を描き、又、描く時間帯の違いでイメージが異なる様な気がしていました。全員で描いている際、自分の絵と他の方の絵のイメージが異なるような気がしていたのですが、線を線のイメージで描いた自分と、丸をイメージされている他の方との違いが頭に残っています。</p>	<p>個人で描いていた時は、自己完結で自分の想い、世界をつきつめていくという感じでした。4人のときは、先生(筆者)のはっぱもあり、他の人のものとうからまさせていこうかという思いが強かった。</p>
2 そして、いま、その個人のプロセスと、4人でのプロセスをふり返ると、あなたは楽しみながら自分の潜在能力を発揮して、自分の期待をどんなふうに戻ってきたかわかりますか？	<p>楽しみながら仕事することによって、自分の期待がどんどん上がっていく。</p> <p>※自分が楽しく仕事することで、自分の成果も上がっていく。自分1人でやっていたら楽しいという感じではない。でも、みんなとやることで4人で1つのものを完成させていく楽しさを感じた。</p>	<p>わかりません。個人のプロセスだけより、<u>何個もの個人のプロセスの集まりで、同じ目的に向かっていく強さなるものを感じました。</u></p>	<p>個人のイメージと集合としてのイメージに対して最終的に同じ方向に向いているのかと思ひ、共通するところもあり、<u>1人よりも2人、3人、4人という集合体としての方がより大きな目標に向かっていけるのではないかと思います。</u></p>	<p>期待を上回ったかは分かりませんが、他の人のものを気にしつつやっていたのは、いかにも自分らしいなと思いました。</p>

3 その個人のプロセスと、4人でのプロセスの間、他のメンバーはあなたをどのようにサポートしてくれましたか？	K氏、Y氏は、本来自分の役割であるグループをまとめるという仕事をサポートしてくれたように思う。	自分に無いものに気付かせられたり、補いながら、まとまっていくことの大ささを感じました。	私個人のイメージの補足として、和というイメージをプラスしていただいたと思います。	A社長は、なるほどなと思わせるような直結した表現で、(株)Tのこれからの道を分かりやすく示してくれました。 K氏は、自分と似た感覚で、他の人の絵とつなげることを進めてくれました。途中からA氏まかせになりました。 M氏は、自分にない表現で、イメージの広がりをもたせてくれました。
4 あなたの今回の行動と学びはどのように(株)Tの10年後の目標、夢の達成とあなたの10年後の個人の目標、夢の達成の実践例となっていますか？	個々の性格、能力などをよく理解し、それぞれに適した役割を与えることの大ささを再認識した。	個々の距離が縮み、同じスタートラインに立ち、徐々に走り出していると思いますので、実践例となっています。 ※以前は、A社長と私(K氏)がずっと一緒にやってきて、M氏、Y氏とは距離がある感じがした。M氏とY氏には、「A社長、私(K氏)に近づいてきてほしい」と言い続けてきたけど、こういう経営理念を作成するプロセスを4人でやってきたから、M氏とY氏の意識も違ってきているように思う。自分たちがやるんだというように、少しこっちは来てくれて、間の距離が縮んできた感じがする。こういう経営理念作成のプロセスを通じて、4人が並んで、同じ位置に立っているような感じになりつつある。	1人、1人の思いが、同じ方向に向いていることが大切であり、その道筋をイメージすることも大切であり、そのことが、一歩ずつ前進し、進んでいけるのではないのでしょうか？	自分1人では達成できないものを、周りの人と補い助けあいながら進んでいくことを体感しました。
5 あなたにとって、これら全てのプロセスと学びは、どのように重要なのでしょうか？	生まれ、育ち、年齢、性別すべてが違う人々が同じ目標をかかげて進んで行くことの難しさがよく分かったこと。	自分を成長させていくために重要です。	一個人でなく、集合、団体、仲間として同じ目的を共有し続けることが重要ではないでしょうか？	行動することによって、頭で考えていることを分かりやすく実感できますし、再確認することができました。
6 これら全ては、どのようなより大きな目的を支えますか？	全てのメンバーが能力を最大に発揮できる役職や、欠点をおぎない合えるような関係によって。 ※(株)Tがより大きくなっていくという目的を支えてくれる。	10年後、20年後……何十年経っても、お客さんに来て頂ける、愛される(株)Tでありたい気持ちを支えます。	一つ一つの目的、一人一人の目標が集結して、より大きな目的、目標を支え、達成されていくと思います。	個人：4人 → 4人：(株)T →(株)T：地域 というように同じような関係を築くことができれば、その輪を広げていくことができます。
7 これらが、あなたの、あるいは周囲の人の人生を豊かにできる方法のいくつかは何ですか？	(株)Tに関わる全ての人それぞれ気持ちよく(お客さん、従業員、業者さんなど)それぞれの役割をまっとうすること。 ※お客さんは、美味しい	(株)Tで、個々の力を発揮して働く人、独立して成功をおさめる人の育成。 当店を選んで来て下さるお客さんの気持ちに感謝を忘れない。 需要と供給のバランス	一人のイメージだけに固まらず、また、留まらずに周囲とのつながり、和、協調し、目的を持ち、共有することにより豊かになると思います。	・自分を見つめ、周りの人を見つめ、お互い足りないところを補っていくことでより大きなことを達成することができます。

	<p>食事を気持ちよく食べて帰ってくれるという役割。業者さんは、それらを支えてくれる役割。</p>	<p>を維持していく。 ※来てくれるお客さんに対して、ちゃんと接客していく。バランスを維持していくというか……。流行るラーメン屋というのは、10年経つとほとんど残っていない。そういう風にはなりたくない。息の長い店になりたい。</p>	<p>・1つ1つの小さなことの積み重ねを繰り返し広げることで非常に大きなものをつくりあげることができます。</p>
--	---	--	---

10/16（日）に回収した課題の回答に対して、後日、A氏とK氏にヒアリングした。ヒアリングした際の回答については、※印の後に追記した。

(2) アンケートの回答の検証

K氏、M氏、Y氏とも、「個人が集まり、同じ方向に向いている」「1人1人よりも集合体の方がより大きな目標に向かっていける」などの発言（該当箇所を下線を引いた）が確認できる。A氏も先に紹介した『ビジョナリー・カンパニー』の質問に対して「仲間同士が助け合って、より大きな花を咲かせるようにする。」という回答をした。全員が「4人で同じ方向に向かっていく強さなるもの」（A氏の表現）を体感した様子が確認できた。

また、A氏の回答からは、今回のワークを通じてそれぞれの性格、能力などが新たに発見でき、それぞれに適した役割を与えることで、同じ目標に向かっていくことの必要性を認識した様子がうかがえる。

結果として、今回の取り組みが、A氏が作成した経営理念のフレーズに直接影響を与えたとは言えないものの、全員の意識を統合させて、その統合を体感覚で経験させたようである。今回の無意識を活用したアプローチが経営理念の浸透に大きな効果を発揮したものと言える。

IV 経営理念のフレーズ化の試み（10月～11月）

10月に入り、「もしじっくりきているならば、ここから実際に経営理念作成に入ってもいいと思います。」と伝え、経営理念のステートメント化に取り組むことをA氏に提案した。

11月中旬、「当初、顧客が先か、スタッフが先か、自分が先か、迷われていましたよね？」と、A氏に聞いた。A氏は、既にそのことにはこだわっていない様子で、「今は、スタッフの夢をかなえる場だと思っている。独特の、うちでしかないオリジナルなお店を作ってお客さんを驚かせたい。そうしたことをして、スタッフの夢をかなえる場でありたい。」

と言った。

『『ビジョナリー・カンパニー』とドラッカーの質問に対する回答の中に、それらの表現がほとんど出てこなかった¹⁴⁾ですよね?』と聞いたところ、A氏は、「9月の終り頃、世間話の中で、先生（筆者）が、『どうやって幸せにするの?』という質問をしてくれたので、どうやって人材育成して、どうやって幸せにするのかなあ、と考えていた。その後も考え続けていたら、人をびっくりさせたいと思った。こんな面白い店よく考えたなあと言ってもらえるようなお店を作ることによって幸せにしたいと思った。オリジナルで、自分たちだけの飲食店を作りたいと考えるようになった。」と答えた。

また、A氏は、その翌朝（11/14）、電話で次のように言った。

「あの後、思い出したが、いろいろな会社の経営理念を見せてくれたときに、どの会社も幸せにするというようなことは言っているが、どのようにして幸せにするかということがその企業のオリジナリティになるのではないかという話をしてくれた。幸せにするのは当たり前前、どうやって幸せにするかを考えないといけないと思った。つまり、幸せの1歩手前のことを考えんといかんと思った。そして、スタッフを幸せにするにはどうしたらいいのだろうかと考えたときに、斬新な、独特な店を作ることによって、と考えた。」

その後、A氏は、「どんな言葉にしたらいいかを今考えている。」と言い、経営理念のフレーズ化に取り組んでいたが、最終的に以下の経営理念が完成した。

「斬新でどこにもない飲食店の創造によってお客様に感動していただき、私たちひとりひとりの夢をかなえよう。」

ニューロロジカル・レベルの統一のセッションのスピリチュアル・レベル（業界・社会面）の回答で出てきた「今までなかったようなお店、組織づくりを提案し続けているグループ」「変わったこと、人と違った店づくりを通して業界に刺激と新しい価値観をもたらしていく」という視点の表現が使われている。既述した10月～11月の「どうやって幸せにするのか」という思考も影響して、それらの表現を選んだものと考えられる。

V む す び

7/13の前半の時点では、「今のT社は過度な努力をすべき」というA氏と、「過度の無理をせず」というM氏とで目標に対する認識のズレがあった。そこで、無意識を活用したセッションをM氏に行ったところ、「いまのままじゃだめ」「新たな目標に向かって進んでいく」「私は、目標に向かって一緒に進んでいくリーダーでありたい」などの言葉に代表

されるようにM氏の意識を変化させて、A氏の認識に近づけることに成功した。とはいうものの経営幹部4人の意識のズレが消えて、共通認識をしっかりと持っているかどうか、まだ明確ではなかったので、経営幹部4人に対して、無意識をさらに活用した取り組みを実施した。

まず、自宅でのホームワークとして10年後のT社のイメージを2日以上してもらった後で、絵を描かせた。あえて言語を使わずに絵を描かせることで無意識をより活用しようとした。その後、4人全員で、非言語で同様の絵を描かせた。言葉を使わないまま、4人で1つの絵を描くプロセスでは、他の人の描く絵をつなげたり、丸で囲んだりするなど、お互いのものを無意識のうちに統合させようという動きが見られた。さらに、完成した絵を見ながら、T社の「価値」「意味」を表すキーワードを抽出させた。各自の描いた絵や線から触発されたキーワードを抽出していくことで、お互いの認識を自然と統合する動きがとられたようである。続いて、それらのキーワードを参考にして、個人の「要約の宣言文」をフレーズ化させた。最初にK氏が使った「夢」という言葉が、全員の宣言文の中に盛り込まれた。さらに、お互いの宣言文をつないで1つのフレーズにした。このプロセスでも他の人の宣言文と自分の宣言文をつないだため、自然と統合が行われた。ここでも最初に発話したM氏の「幸せ」という言葉が他の人の表現の中に取り込まれ、お互いの認識が統合してくる様子が見てとれた。続いて、話し合いで経営理念のフレーズを作成してもらおうとしたが、うまくいかなかった。ただし、個人として最終的に発言した宣言文は、みな「夢を咲かせる」という共通の文言が入っており、お互いの認識の統合が自然と行われた。

以上のプロセスを振り返ってみると、話し合いで（意識中心で）、各自の認識を統合させて1つのものにまとめあげていくことは困難であったが、無意識を活用したプロセスではそれが可能になることが確認できた。また、アンケートの回答に見られるように、全員が「4人で同じ目的に向かっていく強さなるもの」（K氏の表現）を体感した様子が確認できたことから、無意識を活用したこのプロセスは経営理念の浸透にも効果的であることが確認できた。

その後、A氏に経営理念のフレーズ化を指示した際に、以前、「顧客が先か、スタッフが先か、自分が先かを悩んでいたが」と問いかけたところ、そのことには既にこだわりはなくなった様子で、「今は、スタッフの夢をかなえる場と思っている。」とA氏は言った。この視点は今回のプロセスでたびたび登場した視点であった。また、これまでのプロセスで、「幸せ」という言葉が全員から発話されたが、「どのようにして幸せにするかということがその企業のオリジナリティになるのではないか。」「どうやって幸せにするのか。」という問いかけをしたことで、「斬新でどこにもない飲食店の創造によってお客様に感動していただく」というフレーズが固まってきた。この表現は、『ビジョナリー・カンパニー』

とドラッカーの質問に対する回答の中にはほとんど出てこなかったが、ニューロロジレベルの統一のセッションの「スピリチュアルレベル」の回答では何度も出てきた表現であった。無意識を活用したニューロロジカルレベルの統一のセッションが有効であったという示唆が得られた。

こうしたプロセスを経て、最終的に「斬新でどこにもない飲食店の創造によってお客様に感動していただき、私たちひとりひとりの夢をかなえよう。」という経営理念が完成した。

今回の一連のプロセスを通じて、T社の経営理念を経営幹部4人で作成して浸透させていくときに、話し合っただけで結論を導き出すといった意識中心のアプローチだけでは限界があり、無意識を最大限活用しようとするアプローチが有効であるとの示唆がえられたといえよう。

注

- 1) 拙著「ニューロロジカルレベルのセッションの有効性について」、「従業員とのポジションチェンジのワークの有効性について」、「経営者の無意識から言葉を抽出する方法に関する考察——経営理念の作成のために——」
- 2) 株式会社つぼみフードクリエイト（本社 大阪市）
- 3) こうしたA氏の感想などを意識して、翌日の経営幹部によるミーティングの席で、K氏、M氏、Y氏に筆者から質問をすることにした。
- 4) 社長が発言すると、正解、不正解があるような印象を与えてしまったり、その後の発言がしづらくなり、本音を引き出せなくなると考えたからである。
- 5) K氏は、「当社の仕事を好きになって欲しい。」「10店舗作ることに向かっていくことが、朝起きて、よしやろうという自身の気持ちの支えとなって欲しい。（こうしたことを）ぶれることなく伝え続けることが大切」と言った。
- 6) その中には、A氏のセッション、ワークにおける言葉が赤裸々に入っているが、これもA氏の許諾を得て、経営幹部の3人に見てもらった。先のミーティングで、A氏は発話していなかったので、A氏の考え、発話してきたことを把握させることを意図した。
- 7) このホームワーク、エクササイズは、NLP共同創始者のクリスティーナ・ホール博士が、「NLPトレーニングコース」で実施したエクササイズを参考にした。
- 8) M氏の言葉に他のメンバーが影響を受けた可能性がある。先ほどの「夢」という言葉も、今回の「幸せ」という言葉も、1番初めに発言したのは社長のA氏ではなく、K氏、M氏であった。社長に気を使って言葉を合わせたということではなさそうである。
- 9) 次のようなフィードバックをした。

「全体を見ていると、A氏とM氏は自分の世界の絵をずっと自分のポジションで描いている感じで、それに対して、Y氏が立ち上がって、移動して、みんなの間に入ろうとしたり、つなごうとしていました。また、K氏も、他の人の絵の近くに絵を描いたりしてみんなとつながりをもたせようとしたり、円でみんなの絵を包もうとしたり、それぞれの役割を果たしていたように

見えました。今回の作業の様子は、日頃の仕事の場での姿のメタファー（比喩）かもしれません。「今回、10年後のT社のイメージで1枚の模造紙に、絵を全員で描いてもらうという作業をしていただきましたが、この作業は、実際に幹部4人でこれから10年後のT社を創造していく疑似体験であったように思いました。その際、これからどのような動きが各自でとれるか、どのような役割を果たすべきか、集団としてどういう行動をしたら良いのかヒントが得られたかもしれません。」

- 10) 仕事での上下関係、日常の人間関係、思考などが影響してコンフリクトが顕在化したような印象を受けた。無意識的アプローチ中心で行うと、こうしたものが顕在化しにくい印象を今回受けた。
- 11) こうした表現は、最終的に経営理念のフレーズの中にとりこまれることになった。
- 12) ここでいう「花」は夢を意味しているものと考えられ、最終的に「私たちひとりひとりの夢をかなえよう。」という経営理念のフレーズにとりこまれたと考えることができる。
- 13) 「質問につきましては、あえて一見難しい表現にしてあるものも含まれています。そうした質問は直観でイメージできる言葉をそのまま書いていただいたら良いです。答えはきれいな表現にしようということを優先されるのではなく、心から湧いてくる、頭の中にイメージできるものを直接的に書いていただくことを優先していただいた方が嬉しいです。」とコメントを入れて、アンケートに答えてもらった。
- 14) 7/22と9/23のニューロロジカルレベルの統一のセッションの「スピリチュアルレベル」の回答には出てきていた。

参 考 文 献

- 恩蔵直人（2004）『マーケティング』日本経済新聞社
- 加藤雄士（2011）「経営理念の作成方法に関する考察 ——体験に根差し、社会的価値観を取り入れた経営理念の作成法について——」ビジネス&アカウンティングレビュー 第7号
- 加藤雄士（2011）「経営理念の作成方法に関する考察 ——従業員の欲求を取り入れた経営理念の作成法について——」ビジネス&アカウンティングレビュー 第8号
- 加藤雄士（2012）「ニューロロジカルレベルのセッションの有効性について」関西学院大学産研論集 第39号
- 加藤雄士（2012）「従業員とのポジション・チェンジのワークの有効性について」ビジネス&アカウンティングレビュー 第9号
- 加藤雄士（2012）「経営者の無意識から言葉を抽出する方法に関する考察——経営理念の作成のために——」ビジネス&アカウンティングレビュー 第10号
- ジェームズ・C・コリンズ&ジェリー・I・ポラス（1995）『ビジョナリー・カンパニー』日経BP出版センター
- P. F. ドラッカー（2000）『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社
- P. F. ドラッカー（2007）『非営利組織の経営』ダイヤモンド社
- P. F. ドラッカー（2009）『経営者に贈る5つの質問』ダイヤモンド社
- Christina Hall（2009）THE ART OF TRAINING (seminar text), VOICE INC
- Christina Hall（2010）Language in Action (seminar text), VOICE INC