

パターン・ランゲージを活用した理念浸透共有手法の開発

製造業における実践知の水平展開に向けた試み

Development of Philosophy Permeation Sharing Method Using Pattern Language

An Attempt for Horizontal Knowledge Transfer in Manufacturing Industry

○鷲谷佳宣（慶応義塾大学）*1

*1 Yoshinori Washitani, Keio University, 3-14-1 Hiyoshi Kohoku-ku Yokohama, 223-0061, jazzbossa0575@keio.jp

キーワード: パターン・ランゲージ, 理念浸透, 実践知共有, 組織学習, 手法開発

1. 緒 言

企業組織では、経営理念をもとに、方針を共有した活動に取り組むことが重要とされる⁽¹⁾。方針は経営層によって策定され、組織成員に対して経営方針発表会、社内掲示などで教化により共有され、経営層が組織成員に直接関与（例えば、対面での働きかけ）することでより浸透が促進すると言われる⁽²⁾。一方で、企業では方針の共有の度合いが低いという課題が指摘される⁽³⁾⁽⁴⁾。この要因として、経営層が組織成員への直接関与が難しい規模の企業では、方針を教化するものの、浸透が深まらずに組織成員の現場の事情が優先され、方針に則った行動がとられない事態も見られる⁽⁵⁾。

このような状況下において、経営層の組織成員への直接関与が難しい企業においては、どのようにすれば、経営層からの直接的な関与による教化がなくとも組織方針を組織成員に自律的に浸透させることができるだろうか。参加型デザイン⁽⁶⁾の視点では、課題解決に対する当事者の協働が重要とされる。実際に、経営層と組織成員が協働で方針を策定することによって浸透が深まることが示されている⁽⁷⁾。

近年、経営層と組織成員が協働でパターン・ランゲージ⁽⁸⁾を開発し、理念浸透過程を可視化することで浸透が深まることが示された⁽⁹⁾。パターン・ランゲージは、優れた実践に含まれる知恵を「状況・問題・解決策」という構造で記述し、暗黙知を形式知化する手法である。しかし、この手法には実践上の課題がある。パターン・ランゲージ開発による可視化を通じた浸透策は、開発に参加した当事者には効果的である一方、組織規模によっては全員参加が困難であり、開発期間も6か月を要する。

そこで本研究では、既に開発されたパターン・ランゲージを活用し、開発プロセスに参加していない組織成員に対しても理念浸透を促進する共有手法の開発を目的とする。これにより、限定的な開発参加者を起点として、経営層の直接的関与に依存せずに組織全体への理念浸透を実現する新たなアプローチの確立を目指す。

2. 先行研究と本研究の位置づけ

本章では、理念浸透研究における3つの主要アプローチとその限界を検討し（2.1節）、パターン・ランゲージによる新たな展開を示した上で（2.2節）、本研究が目指す「共有化」への展開を明確にする（2.3節）。

2.1. 理念浸透研究の展開と限界

経営理念の浸透研究は、浸透プロセスの主体性に着目し、主に3つのアプローチに分類される。

第一は「受動的浸透」アプローチである⁽¹⁰⁾。経営方針発表会、社内報、研修等を通じて、経営層から組織成員への一方向的な理念伝達が行われる。経営層の直接的関与が促進要因となることが示されている⁽²⁾が、組織規模の拡大に伴う構造的限界が存在する。

第二は「能動的浸透」アプローチである。組織成員が実践の中で理念の意味を主体的に発見する「深化→実践行動→事後の内省→さらなる深化」という循環モデルが提示されている⁽¹¹⁾。しかし、個人の解釈の多様性と組織的一貫性の両立という課題が残る。

第三は「参加型浸透」アプローチである⁽⁶⁾。理念策定への参加が「再意味化」を通じて浸透を促進するが、全員参加の困難性と時間的制約が実践上の課題となっている。

2.2. パターン・ランゲージによる理念浸透の新たな展開

従来アプローチの限界を克服する方法として、パターン・ランゲージによる実践知の可視化が注目されている。この手法は、優れた実践の暗黙知を「状況・問題・解決策」という構造で記述する⁽⁹⁾。パターン・ランゲージは「よい実践を生み出す知恵を共有・活用可能な形で記述する手法」として定義され⁽¹²⁾、実践知の可視化と共有における有効性が保育実践⁽¹³⁾やPBL実践⁽¹⁴⁾の文脈で示されている。

先行研究では、製造業A社において6か月の参加型プロセスで34の理念浸透パターン（表1）が開発された⁽⁷⁾⁽¹⁵⁾⁽¹⁶⁾。これらは「組織アイデンティティとの融合」「個人アイデンティティの拡張」「組織的価値観の拡張」に整理され、理念浸透の「深化」と「拡張」の循環プロセスが明らかになった。重要な発見は、開発参加者において「パターンを作る過

程で自然に組織の価値観を理解した」という意図していない能動的浸透が観察されたことである。

2.3. 本研究の位置づけ

先行研究により、パターン・ランゲージ開発への参加による浸透効果は実証された。しかし、開発には6か月を要し、全員参加は現実的に難しい企業が多いと考えられる。

そこで本研究では、「可視化」から「共有化」への展開に焦点を当てる。既に開発された34パターンを、開発に参加していない組織成員と効果的に共有する手法の開発を目的とする。これは、限定的な開発参加者を触媒として組織全体への水平展開を実現し、経営層の直接的関与に依存しない自律的な理念浸透メカニズムの確立を目指すものである。

Table 1. Framework of 34 Philosophy Permeation Patterns

組織アイデンティティとの融合	
グループ	パターン
価値観の伝え方の構築	・ 価値観へのタッチポイント ・ 余白をデザインして渡す ・ 語ることで伝える
価値観の共有	・ マネジメント層が発信する ・ マネージャーが翻訳する ・ フィードバックする場を持つ
実践の促進	・ 考えるキッカケを渡す ・ 重要な場に巻き込む ・ 力量に合った行動の見守り
実践からの振り返り	・ 自身の行動で示す ・ やることを支援する ・ 失敗から得た学び
個人アイデンティティの拡張	
グループ	パターン
他者の価値観からの価値発見	・ 話しやすい空気感を作る ・ おはようから始まる関係 ・ 取り組む姿勢を見せる
環境変化への反応からの価値発見	・ 環境変化への応答 ・ 自分自身のアップデート ・ 個人の意識をあげる
個人の学習からの価値発見	・ 新たな知識を増やす ・ 他者の行動からまねぶ ・ 伝えて深める
目標設定への実践からの価値発見	・ 自らハードルを上げる ・ 自分と組織の未来像を考える ・ 楽しんで巻きこむ
組織の視点からの価値発見	・ 個人と組織の視点を持つ ・ 前後の業務を理解する ・ 他者の行動を解釈する
組織アイデンティティの拡張	
グループ	パターン
個人アイデンティティからの取り込み	・ 意図を汲む ・ 本質を問う ・ 内省から学ぶ
原点との結びつけた組織アイデンティティの拡張	・ 過去と未来と現在を語る
組織アイデンティティ拡張から理念改定へ	・ 社会からの目線で問いかける ・ 価値を具現化して伝える ・ 目的や背景に目を向ける

3. 共有手法の設計

本章では、開発されたパターン・ランゲージを非参加者と共有するための手法を提示する。まず設計原理を明確にし(3.1節)、3段階の共有プロセスの詳細を説明した後(3.2節)、実施体制と留意点を述べる(3.3節)。

3.1. 設計原理

本研究で開発する共有手法は、パターン・ランゲージ開発への直接参加なしに、理念浸透効果を実現することを目指す。そのため、以下の3つの設計原理を採用した。

第一に、段階的な理解深化である。認知科学における学習の段階理論に基づき、表層的理解から深層的理解への移行を促進する。具体的には、パターンの認知的理解(知る)、対話を通じた意味の探索(分かる)、実践を通じた体得(できる)という3段階を設定した。

第二に、対話を通じた意味生成である。社会構成主義の知識観に立脚し、知識を静的な情報として伝達するのではなく、参加者間の対話を通じて動的に構築されるものと捉える。これにより、各参加者の文脈に即した意味の生成を促す。

第三に、実践との接続である。理論と実践の架橋は理念浸透における中核的課題である。そこで、パターンの理解に留まらず、各自の業務実践への適用を通じて、行動レベルでの変容を目指す。

3.2. 3段階共有プロセス

上記の設計原理に基づき、3段階の共有プロセスを設計した。各段階は1週間とし、全体で3週間のプログラムとした。

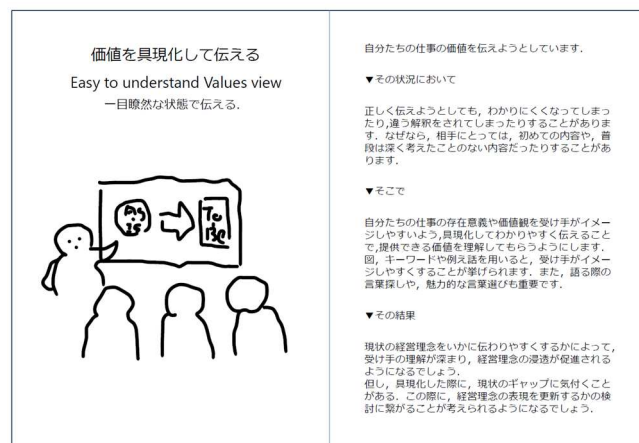
3.2.1. 第1段階：パターンカードによる導入(認知的理解)

34のパターンを名刺サイズのカードに印刷し、参加者に配布する。各カードの表面にはパターン名とイラスト、裏面には状況・問題・解決策を簡潔に記載した。参加者は1週間かけて全カードを読み、以下の活動を行う：

- ・ 自身の経験と照らし合わせながら、共感できるパターンを5つ選択
- ・ 選択理由と具体的な経験を振り返りシートに記入
- ・ 実践してみたいパターンを3つ選択し、実践計画を立案

図1に、34パターンの中から代表例として「価値を具現化して伝える」のパターンカードを示す。このパターンは先行研究⁽¹⁵⁾において詳細に分析されており、組織アイデンティティの拡張において中心的役割を果たすものである。カード形式では、複雑な構造を簡潔に表現し、参加者が日常的に参照できるよう工夫した。

Figure 1. Example of pattern card: "Easy to understand Values view"



3.2.2. 第2段階：対話型ワークショップ(対話的探索)

4-5名の小グループで2時間のワークショップを実施する。ファシリテーターが以下のプロセスを支援する：

- ・ 各参加者が選択したパターンとその理由を共有(30分)
- ・ 同じパターンでも異なる解釈や実践例があることを発見する対話(60分)
- ・ グループで重要と考える3つのパターンを選定し、その関連性を探索(30分)

3.2.3. 第3段階：実践振り返りセッション(実践的体得)

参加者は1週間、選択したパターンを実際の業務で試行する。週末に振り返りセッションを実施し：

- ・ 実践の成功体験と困難だった点を共有
 - ・ パターンの修正や新たな発見を議論
 - ・ 今後の継続的実践に向けたアクションプランを策定
- 表 2 に各段階の詳細な活動内容と期待される効果を示す。

Table 2. Three-stage Sharing Process: Activities and Expected Outcomes

段階	期間	主な活動内容	期待される効果
第1段階： パターンカードによる導入 (認知的理解)	第1週	・ 34枚のパターンカードを個別に読み込む ・ 共感できるパターンを5つ選択 ・ 選択理由を記録 ・ 実践したいパターンを3つ選択 ・ 実践計画を作成	・ パターンの初期的認識 ・ 個人経験との結びつき ・ 実践への動機づけ
第2段階： 対話型ワークショップ (対話的探索)	第2週	・ 選択パターンをグループで共有 (4-5名) ・ 異なる解釈を議論 ・ パターン間の関係性を探索 ・ グループで重要な3パターンを選定	・ 対話による理解深化 ・ 多様な視点の発見 ・ パターン間の関連性認識
第3段階： 実践振り返りセッション (実践的体得)	第3週	・ 選択パターンを業務で試行 ・ 成功と課題を記録 ・ 振り返りセッションで経験共有 ・ 継続的実践の計画策定	・ 体験的理解 ・ 行動変容 ・ 継続実践へのコミット

3. 3. 実施体制と留意点

本手法の効果的な実施には、適切な体制構築が不可欠である。ファシリテーターは、パターン・ランゲージの基本的理解と対話促進スキルを有する必要がある。本研究では、パターン開発に参加した組織成員2名がファシリテーターを務めた。

実施上の留意点として、以下が挙げられる。第一に、参加者の心理的安全性の確保である。パターンの「正しい」理解を求めるのではなく、多様な解釈を歓迎する雰囲気づくりが重要である。第二に、業務との両立への配慮である。3週間という期間設定は、通常業務への影響を最小限に抑えつつ、十分な学習効果を得るための最適解として設定した。

4. 試験的实施

本章では、開発した共有手法の初期的検証について報告する。製造業 A 社での実施概要 (4.1 節) と、効果測定のための方法 (4.2 節) を示す。

4. 1. 実施概要

開発した共有手法の初期的検証を目的として、2024 年 9 月に製造業 A 社において試験的实施を行った。

調査対象組織 A 社は従業員約 500 名の中規模製造業であり、製造部門を主体としながら、デザイン部門およびシステム開発部門を有する総合的なソリューション企業である。同社では、先行研究⁽⁷⁾⁽¹⁵⁾⁽¹⁶⁾において、2023 年 6 月から 11 月にかけて 34 のパターン・ランゲージが開発されており、開発に参加した 20 名において理念浸透効果が確認されている。本研究では、この開発プロセスに参加していない組織成員を対象とした。

参加者はパターン開発に参加していない組織成員から 8 名を選定した。選定にあたっては、部門 (製造、デザイン、シス

テム開発、管理)、職位 (一般社員、主任、係長)、勤続年数 (3-15 年) のバランスを考慮した。表 3 に参加者の構成を示す。

Table 3. Participant Composition

部門	職位	勤続年数	人数
製造	一般社員・主任	3-8年	3
デザイン	一般社員・主任	5-10年	2
システム開発	一般社員・係長	4-12年	2
管理	係長	8-15年	1
合計			8

実施期間とスケジュールは 2024 年 9 月 2 日から 9 月 20 日までの 3 週間で実施した。

- ・ 第 1 週 (9/2-9/6) : パターンカード配布と個人学習
- ・ 第 2 週 (9/9-9/13) : 対話型ワークショップ (9/11 実施, 2 時間)
- 第 3 週 (9/16-9/20) : 実践期間と振り返りセッション (9/20 実施, 2 時間)

4. 2. 測定方法

共有手法の効果を評価するため、理念浸透の程度を測定する定量的調査と、プロセスの詳細を把握する定性的調査を組み合わせた混合研究法を採用した。

定量的評価には、先行研究の可視化段階⁽⁸⁾で使ったものと同一の 2 つの既存尺度を使用した。第一に、方針共有度尺度⁽⁹⁾は、組織方針の理解度、共感度、実践度を 14 項目で測定するものである。第二に、経営理念浸透度尺度⁽¹⁷⁾は、理念浸透の程度を 12 項目で包括的に測定する。いずれも 6 件法 (1 : 全くそう思わない~6 : 強くそう思う) により回答を得た。表 4 に使用した尺度の質問項目を示す。これらの尺度を同一にすることで、パターン開発参加者と非参加者の比較可能性を確保した。

測定は、プログラム開始前の 2024 年 8 月 30 日に事前測定を、プログラム終了後の 9 月 24 日に事後測定を実施した。Web 調査システムを用いて回答を収集し、所要時間は約 15 分であった。

定性的評価では、各段階終了時に参加者への個別インタビューを実施した。さらに、ワークショップと振り返りセッションでは参与観察を行い、参加者間の相互作用や発言内容を詳細に記録した。また、参加者が作成した振り返りシートの内容分析を通じて、個人の気づきや変化のプロセスを追跡した。これらの多面的なデータ収集により、共有プロセスにおける参加者の体験を包括的に把握することを目指した。

5. 初期的知見と考察

本章では、3 週間の試験的实施から得られた知見を提示する。観察された変化と測定結果を報告し (5.1 節, 5.2 節)、本手法の特徴と課題について考察する (5.3 節)。

5. 1. 観察された変化

3 週間の共有プロセスを通じて、参加者の理念理解に関する段階的な変化が観察された。パターンカードの個人学習段階では、参加者 8 名中 6 名が「日常業務との関連性の発見」を報告した。製造部門の参加者 A は『『価値を具現化して伝える (Easy to understand Values view)』のカード

Table 4. Questionnaire Items for Philosophy Sharing Scale and Philosophy Permeation Scale

方針の共有

この会社では、経営層が打ち出す施策は信頼できる
 この会社では、経営層は強い信念を持って自ら変革に取り組んでいる
 この会社では、経営の姿勢・方針・決定は迅速に説明される
 この会社では、問題や課題に対して、原因を分析し、対策を打つための活動を全社で行っている
 この会社では、経営層は社員を大事にしていると感じられる
 この職場では、業務の成果がどのように業績に反映されているか説明されている。
 この会社では、経営層は積極的に現場に足を運んで会話している
 この会社では、人事評価の結果が本人に伝えられ、納得できるまで話し合う
 この会社では、経営層は部下の話に積極的に耳を傾けている
 この会社では、新しいビジネスに挑戦し、将来を描こうとしている
 この職場では、社員の業務の負担軽減に積極的に取り組んでいる
 この職場では、迅速な意思決定がなされ、新しいことにも取り組んでいる。
 この職場では、良いアイデアをどんどん取り入れ、実行に移すことができる
 この会社では、仕事の手順、フローや標準の実施方法などは分かりやすく呈示され、説明されている

理念浸透

わたしは、経営理念や部署の方針を意思決定をする際のよりどころにしている
 わたしは、経営理念や部署の方針の実現に必要な提案を行っている
 わたしは、経営理念や部署の方針と業務目標とのつながりを理解して仕事をしている
 わたしは、経営理念や部署の方針と一緒に働く人たちと共有する
 わたしは、経営理念や部署の方針の内容に納得している
 わたしは、経営理念や部署の方針を抵抗なく受け入れることができる
 わたしは、経営理念や部署の方針と自分の価値観との間にギャップがない
 わたしは、経営理念や部署の方針の意味を解釈することができる
 わたしは、経営理念や部署の方針を自分の言葉で他者に説明できる
 わたしは、経営理念や部署の方針の内容を覚えている
 わたしは、経営理念や部署の方針の成り立ちを知っている
 わたしは、経営理念や部署の方針が社内外にどのように公表されているか知っている

を読んで、自分が新人に教える時に無意識にやっていたことが、実は理念を伝える行為だったと気づいた」と述べた。また、デザイン部門の参加者 B は「普段の仕事が理念とどうつながっているのか、初めて具体的にイメージできた」と報告した。

ワークショップでは、同じパターンに対する多様な解釈が共有された。特に「社会からの目線で問いかける」パターンについて、製造部門では品質管理の観点から、デザイン部門ではユーザー体験の観点から、それぞれ異なる実践例が提示された。ファシリテーターは「部門を超えた対話により、パターンの持つ意味の豊かさが明らかになった」と観察記録に記している。

実践期間中、5 名の参加者が選択したパターンを実際の業務で試行した。システム開発部門の参加者 C は『『価値を具現化して伝える』を意識して、技術仕様書に『なぜこの機能が必要か』という価値の説明を加えたところ、関係者の理解が格段に向上した』と報告した。

一方で、実施過程において課題も明らかになった。第一に、34 パターン全てをカード化して提示したことによる認

知的負荷の問題である。管理部門の参加者 D は「最初にこれだけの量を見せられると、正直圧倒されてしまった」と述べ、製造部門の参加者 E も「どこから手をつけていいか迷った」と報告した。第二に、パターン選択における動機づけの課題である。「なんとなく」選んでしまい、深い検討に至らなかった参加者が 3 名観察された。表 5 に各段階での主な観察結果をまとめる。

Table 5. Main Observations at Each Stage

段階	主な観察事項	参加者の発言例
第1段階	・ 日常業務との関連性の発見 ・ 無意識的実践の認識・自身の役割に関連するパターンの選択（全員） ・ 34パターンによる認知的負荷	「日常の行動が実は理念実践だったと気づいた」 「量に圧倒されてしまった」
第2段階	・ 多様な解釈の共有 ・ 部門横断的な学習 ・ パターン間の関係性の発見 ・ 一部グループでの表面的議論	「他者の視点から新たな意味を発見した」
第3段階	・ 実践への適用試行 ・ 具体的な行動変容 ・ 継続に向けた計画立案	「『なぜ』の説明を加えたら関係者の理解が向上した」

5.2. 測定された結果

定量的測定では、サンプルサイズの制約 ($n=8$) により統計的検定は実施せず、記述的な傾向のみを報告する。方針共有度尺度の平均値は、事前測定 3.8 から事後測定 4.2 へと上昇傾向を示した。経営理念浸透度尺度も同様に、3.6 から 4.0 への向上が観察された。これらの変化は統計的な有意性を主張するものではないが、共有手法が肯定的な影響を与える可能性を示唆している。

5.3. 考察

観察結果から、本手法の特徴として以下の 4 点が考えられる。第一に、パターンの媒介機能である。可視化されたパターンが、抽象的な理念と具体的な業務実践を結びつける「バウンダリーオブジェクト」⁽¹⁸⁾として機能したことが観察された。これは、異なる文脈間での知識共有を促進する媒介物の特性と一致する。この現象は、組織における方針浸透策のデザイン研究⁽¹⁹⁾および企業理念の翻訳と浸透に関する研究⁽²⁰⁾で報告されたバウンダリーオブジェクトの機能と類似している。前者では、ワークショップで作成された人工物が経営層と組織成員間の対話を媒介し、後者では、アクターネットワーク理論の観点から非人間アクター（理念を体現するキーワード）が組織内の翻訳・媒介機能を果たすことが示された。本研究のパターンカードも、これらの先行研究で示された媒介機能と同様の役割を果たしていることが確認された。

第二に、段階的な理解深化の有効性である。認知的理解から対話的探索、実践的体得へという 3 段階のプロセスが、参

加者の理解を段階的に深めていく様子が確認された。特に、対話段階での多様な解釈の共有が、パターンの理解を豊かにする重要な役割を果たしていた。

第三に、限定的参加による波及可能性である。8 名という少数の参加者においても、各自の部門での実践を通じて、非参加者への影響が報告された。これは、パターン開発参加者を起点とした水平展開モデルの実現可能性を示唆している。

第四に、認知的負荷と選択の困難性である。34 という数には、組織の実践知の豊かさを示す一方で、初学者には過度な情報量となることが明らかになった。これは、選択のパラドックス⁽²¹⁾として知られる現象と一致する。

6. 結 言

本研究では、先行研究で開発された 34 の理念浸透パターンを、開発プロセスに参加していない組織成員と共有するための 3 段階手法を開発し、その初期的な有効性を検討した。製造業 A 社において 8 名の非参加者を対象に、2024 年 9 月の 3 週間にわたって実施した試験的検証では、パターンカードによる導入、対話型ワークショップ、実践振り返りセッションという段階的アプローチにより、参加者における理念理解の深化が観察された。

本研究の貢献は、理念共有を「カード化」「対話化」「振り返り化」という三段階設計により、暗黙知を形式知化し共有する具体的な枠組みを構築した点にある。特に、パターン・ランゲージの「可視化」機能に加えて、「共有化」のための実践的手法を提示したことで、限定的な開発参加者を通じた組織全体への理念浸透という課題への解決策を示すことができた。観察された「日常業務との関連性の発見」や「部門を超えた対話による理解深化」は、本手法が単なる知識伝達を超えて、参加者の主体的な意味生成を促進することを示唆している。

しかしながら、本研究は 8 名を対象とした試験的实施に留まっており、手法の有効性を断定することはできない。今後の課題として、以下の改善と検証が必要である。

第一に、認知的負荷を軽減する段階的導入方式の開発である。初期段階では各分類から 2-3 個の基本パターンに絞り、習熟度に応じて追加していく方式が考えられる。第二に、参加動機を高めるゲーミフィケーションの導入である。パターンの習得による達成感の演出や、部門間での実践事例の共有促進などが有効であろう。第三に、AI 活用による適応的支援システムの開発である。参加者の属性（部門、経験年数、職位等）や過去の選択傾向に基づいて、機械学習により最適なパターンを推奨するシステムの構築は、個別最適化された理念浸透を実現する可能性を持つ。

さらに重要な課題として、本手法の有効性を実証的に検証し、組織における実践知共有のデザイン原則の構築を目指す必要がある。具体的には、より大規模なサンプルサイズ（ $N = 30$ 以上）での検証、実施群と統制群を設定した準実験デザインの採用、事前事後測定による効果の統計的検定の実施が不可欠である。

加えて、本研究を「現場協働デザイン研究」へと発展させるため、以下の方向性も重要である。第一に、現場観察による理念の生態学的理解の深化である。参加者の日常業務における理念実践を長期的に観察し、文脈に埋め込まれた実

践知の動態を把握する必要がある。第二に、ファシリテーション過程の定義化と言語化である。本研究で観察されたファシリテーターの役割を体系的に分析し、効果的な支援方法を明確化することが求められる。第三に、多層の評価プロトコルの導入である。個人・チーム・組織の各レベルでの変化を捉える包括的な評価枠組みの構築により、理念浸透の複雑なメカニズムをより精緻に理解できるであろう。

理念浸透における「参加の限界」と「認知の限界」の両方を考慮し、より効果的で持続可能な共有手法の確立に向けて、本研究が示した初期的知見を基盤としたさらなる発展が期待される。

文 献

- (1) 野林晴彦：理念浸透における理念内容と浸透策、浸透度、成果、経営戦略研究, Vol. 15, 51-72, 2015.
- (2) 福田充男：宮古島所在の株式会社パラダイスプランにおける理念浸透, 経営哲学, Vol. 18, No. 1, 2-16, 2021.
- (3) 鷺谷佳宣・高野研一：デザイナー組織のチームパフォーマンス向上要因の研究, 経営情報学会誌, Vol. 31, No. 1, 13-37, 2022.
- (4) 横川雅人：経営理念：その機能的側面と制度的側面, 経営戦略研究, 3, 5-20, 2009.
- (5) 山口周・中川周：ビジョンと共に働くということ, 祥伝社, 2022.
- (6) Sanders, E. B. -N. and Stappers, P. J.: Co-creation and the new landscapes of design, Co-design, Vol. 4, No. 1, 5-18, 2008.
- (7) 小森谷浩志：経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察—『再意味化』を鍵として—, 日本経営診断学会論集, Vol. 11, 69-75, 2011.
- (8) Washitani, Y.: Enhancing the permeation of management philosophy through the development of a pattern language capturing practical experience, Proceedings of Asia Pacific Conference on Information Management 2024 (APCIM 2024), Kyung Hee University, Seoul, Republic of Korea, October 31-November 2, 2024.
- (9) Alexander, C., Ishikawa, S., Silverstein, M., Jacobson, M., Fiksdahl-King, I., and Angel, S.: A Pattern Language: Towns, Buildings, Construction, Oxford University Press, 1977.
- (10) Deal, T. E. and Kennedy, A. A.: Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison-Wesley, 1982.
- (11) 松岡久美：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, Vol. 44, No. 1, 183-203, 1997.
- (12) 井庭崇：パターンランゲージ, 人工知能学会編『人工知能学大事典』, 共立出版, 1084-1086, 2017.
- (13) 野澤祥子・井庭崇・天野美和子・若林陽子・宮田まり子・秋田喜代美：保育者の実践知を可視化・共有化する方法としてのパターン・ランゲージの可能性, 東京大学大学院教育学研究科紀要, Vol. 57, 419-449, 2018.
- (14) 長田尚子：試行錯誤を享受する実践コミュニティのエスノグラフィ：PBL の経験を記述するパターン・ランゲージの開発を通じて, ヒューマンインタフェース学会論文誌, Vol. 23, No. 3, 287-302, 2021.
- (15) 鷺谷佳宣：経営理念の深化と拡張：パターン・ランゲ

- ージを用いた理念浸透プロセスの動的モデル構築に向けての試論的研究, 経営教育研究, Vol. 28, 87-96, 2025.
- (16) 鷺谷佳宣: アイデンティティ・ワークを通じた理念浸透と改定のメカニズム: パターン・ランゲージによる分析, 経営哲学学会誌, Vol. 22, No. 1, 32-41, 2025.
- (17) 廣川佳子・芳賀繁: 経営理念浸透尺度の開発, 産業・組織心理学研究, Vol. 36, No. 2, 173-187, 2023.
- (18) Star, S. L. and Griesemer, J. R.: Institutional Ecology, 'Translations' and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley's Museum of Vertebrate Zoology, 1907-39, Social Studies of Science, Vol. 19, No. 3, 387-420, 1989.
- (19) 鷺谷佳宣: 企業組織構成員の参加型による方針浸透策のデザイン: アクターネットワーク理論を用いた方針浸透開発プロセスの分析, 日本デザイン学会第 70 回春季研究発表大会概要集, 1A-02, 4-5, 2023.
- (20) 鷺谷佳宣: アクターネットワーク理論から見る企業理念の翻訳と浸透: ソニーグループの事例研究, 日本デザイン学会第 72 回春季研究発表大会概要集, PB-57, 2025.
- (21) Schwartz, B.: The Paradox of Choice: Why More Is Less, Harper Collins, 2004.