

# 8つの 取り組み

1. 経営理念の内容（上）（下）
2. 経営理念と戦略との合致性
3. 経営リーダーシップ
4. 経営理念と経営管理の仕組みとの合致性
5. 経営理念の浸透策の工夫
6. 管理者のマネジメント行動
7. 経営理念を繁栄した組織文化
8. 経営方針書の作成

## 第2回

## 1. 経営理念の内容（下）

前回、経営理念の共有化の要素の1つとして示した良い経営理念の内容のうち、1) ストーリーがあり、経営者の腹から込み上げる思いがある 2) 身近に感じられるについて述べた。

今回は、残りの 3) 関係者が共感共鳴する 4) 本質に関すること 5) 利他の心が匂う 6) 社員の幸福、満足が明文化されている等について解説したい。

### 目的は関係者の幸せ

まず、3) 関係者が共感共鳴する 4) 本質に関すること 5) 利他の心が匂う が、良い経営理念である理由の間には関係があり、「本質に関すること」「利他の心が匂う」ことで、「関係者が共感共鳴する」といった関係にある。

この3つの関係について、整理するために、まず、企業活動の本質は何であるか？について確認してみたい。

今までの経営学の常識では、企業の目的は、市場との様々な取引関係から余剰資源を生み出すといった性質に基づいて、「利益の最大化」にあるといわれてきた。一方、これに、意を反する考え方で「企業活動に関わる関係者の永遠の幸せを実現する活動である」と

定義したのは、法政大学大学院 坂本光司教授である。

坂本教授は、「企業の目的を売上利益に置いてしまうと誰かが犠牲になる可能性が出てくる。誰かの犠牲になる企業活動は、やがてうまくいかなくなる」と言う。例えば、売上利益を追い求めるために過度な目標設定が行われ、サービス残業その他により、メンタル疾患が増え続けるといったことが起こっているからだ。

高度成長期であれば市場が広がっていたことで、高い目標を設定しても達成できたために、こうした面は覆いかぶされてきた。しかし、低成長、マイナス成長になれば、右肩上がりの時代のように売上利益は上がらない。向かい風の中で、成長期と同様に売上利益を追求すれば、社員への負荷が増大するのは必然である。社員に過度な負荷をかけるブラック企業という呼び方が頻繁に使われるようになった要因はここにある。

こうした認識が弱い経営者の存在、あるいは、経営者自身が認識していても解決する手段が見出せないために相変わらず、売上利益を追い求めることになる。

企業の目的はステークホルダー（利害関係者）の幸せの追求であ

り、その手段として、企業はその本質として、経済活動から利益を上げ続けることにより永続的存在を目指すという道筋が正しい理解である。

坂本教授がいう関係者の5人とは、

1. 社員とその家族
2. 社外社員（取引先）とその家族
3. お客様
4. 地域社会
5. 株主

である。5人のステークホルダーの順番に坂本教授のこだわりがあるが、別の機会にしたい。

### 社会的責任を果たしてこそ

企業活動の本質として社会への貢献がある。反社会的な企業が存続していくことは難しい。企業活動において商品・サービスの提供が我々の生活、社会の安定と発展に貢献することが前提である。

自社が提供している商品・サービスに顧客価値があり、顧客の満足を得る、利便性が向上につながるのであれば利益が上がるのは当然である。前述のように、顧客価値が不十分ななかで、無理に売上利益を追求したところで長続きはしない。

しかし、顧客価値があるからと



■ 藤井 正隆 (ふじい まさたか) 株式会社イメージョン 代表取締役社長

人を大切にする経営学会 理事 事務局次長。法政大学大学院 博士後期課程在籍。法政大学 中小企業研究所 特任研究員。大手組織開発コンサルティング会社で、営業責任者および総研チームを経て、マネージングコーディネーター・コンサルタントとして、「事業戦略」「マーケティング戦略」「組織変革」のコンサルテーションおよびマネジメント研修を担当。徹底した現場主義で、優良企業年間120社以上の視察訪問研究を継続中。

<専門分野>経営学、行動科学、心理学をベースにした組織開発コンサルテーション。経営人財育成、ミドルマネジメント育成。  
<著書>『感動する会社は、なぜ、すべてがうまく回っているのか?』（マガジンハウス）、『ウサギとカメの経営法則』（経済界）他多数。

いっても、ときとして社会の発展につながらないどころか社会の荒廃を招くこともある。

例えば、子供が時間を忘れ夢中になるゲームソフトなどは、その内容の質や程度によっては該当するかもしれない。親子とのコミュニケーションを減少させ、自ら苦勞して実体験することなく疑似体験に満足感が得られるために、リアルな対人関係能力を減少させる可能性もある。つまり、顧客の利便性や欲求を最大限に満たそうとすればするほど、人間らしさを徐々に失わせ、長期で見れば、結果的に社会全体の荒廃や衰退を招きかねない。

反社会的なことは、誰でも認識することができる。しかし、永続するために、必要利益を確保しようとする顧客の満足や欲求を追求していく活動そのものが、ときとして社会に良くないことにつながる結果まで含めて考えなければならない。

顧客満足と欲求と利益、さらに、社会の発展といったことを深く考え、かつ長期的レンジで考えることが、社会的な責任を果たす企業活動の本質である。

そして、「本質に関すること」ということは、多くの場合、自利ではなく利他であるから、「利他の心が匂う」し、「関係者が共感共鳴する」のである。

逆を考えれば、このことは明白

である。売上100億達成などといった経営理念を掲げる経営者はいないと思うが、そうであれば、誰が共感を持って受け入れられるだろうか？

自社都合の経営理念が受け入れられるはずもない。だからこそ、経営理念は、本質に関することで、利他の心が匂うことが重要なのである。

### 満足は社員から顧客へ広がる

次に、いい会社の経営理念で6つ目に挙げた 6) 社員の幸福、満足が明文化されている について解説する。

これについては、異議を唱える人もいるかもしれない。経営理念に含まれる言葉としては、お客様、社会の発展、地域貢献、などが多い。前述の企業活動の本質といった観点からは、その優劣をつけることはできない。

しかし、経営理念の社員への浸透といった観点からは、「社員の幸福、満足」が重要である。

横浜国大の服部泰宏准教授は、経営理念の内容を精査し、ステークホルダー重視型が経営理念の浸透に関係があり、特に、社員に関する内容は、離職意図の抑止を促進するといった論文を発表している。服部准教授は、心理的契約といった概念を当てはめてその理由を説明している。心理的契約とは、平たく言えば、「正式な明文化さ

れた契約はないが、自分が勤めている会社、経営者は、決してリストラしない。自分たちのことを大切にしてくれる」といった信頼感である。

継続的に実績を上げ続けている優良企業の中には、社員に関する記述を経営理念の中にも含めるべきと言い切る経営者もいる。日本レーザーは、20年以上にわたり黒字経営を続けている日本でいちばん大切にしたい会社大賞の中小企業庁長官賞をはじめ、数多くの賞に輝く超優良企業である。

同社の近藤宜之社長は、

「経営理念の中に、従業員に対する記述があることが重要」

といった信念を持っている。

さらに、

「経営者は、社員の幸せを念じて、普段から、言葉でも行動でも示さなければならない。すると、社員は、お客様の満足を考えるようになる。経営者がお客様満足ばかりを社員に強要すると、社員はお客様ではなく、社長満足ばかり考えるようになる」

と言う。

経営理念の良し悪しがあるかないかといえば、「ある」というのが私の結論である。その理由は、前回と今回で書いた通りである。

次回からは、経営理念と戦略や組織との関係について整理していく。