

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. 経営理念と経営者のリーダーシップ
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5回

4. 経営理念と経営管理の仕組みとの合致性

前回は、経営理念と経営リーダーシップとの関係について整理した。今回は、経営理念と経営管理の仕組みについて考えてみたい。

理念から離れた経営の実態

経営理念が共有化・浸透するうえで、経営管理が大きく関わっている。しかし、経営理念と経営管理に一貫性がないことが意外に多い。なぜなら、経営管理の中で、当たり前を意識されているのは、おそらく売上・利益といった財務的なものである。経営理念に、売上を上げよう！利益を出そう！と書いてあるケースは、ほとんどないだろう。お客様満足、社員の幸せ、社会の発展といった言葉が、経営理念には、頻繁に使われる。つまり、経営理念よりも、実際は、「今月、どのくらい、売上が上がるだろうか？粗利はどうか？」といった経営管理が、多くの会社では当たり前を意識して進められるからである。

特に、成果主義的な人事管理を導入している場合は、先に挙げた経営理念の内容と、実際の経営管理の乖離が大きくなる。

東芝の不適切会計が問題になった。ホームページに掲載されている同社の経営理念は以下の通りで

ある。

東芝グループは、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざします。

1. 人を大切にします。

東芝グループは、健全な事業活動をつうじて、顧客、株主、従業員をはじめ、すべての人々を大切にします。

2. 豊かな価値を創造します。

東芝グループは、エレクトロニクスとエネルギーの分野を中心に技術革新をすすめて、豊かな価値を創造します。

3. 社会に貢献します。

東芝グループは、より良い地球環境の実現につとめ、良き企業市民として、社会の発展に貢献します。

しかし、東芝が起こした不適切会計騒動は、リーマンショックが発生した2008年から2014年まで、合計で約2,000億円を超える利益の水増しを行っていたということが明るみになった。これらの原因となったのが、「チャレンジ」と呼ばれる経営陣の無謀な要求である。各部署に、短期間ではおよそ達成不可能な利益目標を示し、圧力をかけたといわれている。その結果、「水増し」という問題行為

が蔓延していったと報道されている。

こうした東芝における経営管理の実態は、経営理念が、アクセサリ化し、骨抜きになっていたことを示す。高邁な経営理念を掲げていればいるほど、そのギャップに落胆の度は大きくなった。

「敬愛」基準が現場に浸透

北九州小倉に、バグジーという感動の美容室がある。平日でも、予約が絶えない。バグジーの経営理念は、以下の通りである。

BAGZY MISSION STATEMENT
理念 敬愛（すべてに愛をもって取り組みます）

- 技術、教育に愛をもって、妥協せず練磨し向上しつづけます。
- 顧客の皆様に愛をもって、対応し感動していただきます。
- 社員全員に愛をもって、成長し物心ともに豊かにしていきます。
- 社会、業界に愛をもって、尽くし貢献します。

バグジーの久保華岡八社長は、「こうした経営理念を見ると、バグジーは、やさしい美容室だと思うかもしれない。しかし、実態は、全く違う。むしろ厳しい美容室である」と言い切る。ただし、売上数字ではない。リピート率、紹介



■ 藤井 正隆 (ふじい まさたか) 株式会社イマージョン 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。

数といったプロセス指標である。

美容室は決して甘い業界ではない。退職率も高く、美容学校を卒業して美容師になっても、その数は10年で10分の1になってしまう。一見ファッションブルでも、実際は1日中立ちっ放しの重労働であり、上場企業であっても平均年収は約280万円と、他の業種に比べて驚くほど低いのが現実である。

しかし、経営の仕組みからすればやむをえない面もある。ヘアメイクを行う件数には限界があり、アシスタントを使って分業するなどして時間効率を高めても、従業員1人当たり売上高(パーヘッド)は50万円がアッパーだからだ。

そして、バグジーのパーヘッドは、47万円ではほぼアッパーに近い。東京の美容室との価格設定の差を考えれば、アッパーと考えるもおかしくない。確認する指標は、リピート率や紹介数であるが、マネジメントの考え方は実にシンプルである。

サービス業における客への対応は、多種多様である。従って、すべてをマニュアル化することは非常に難しい。必ずイレギュラーが発生するからだ。しかし、事あるごとに上司、美容室であれば店長にお伺いを立てては、素早い対応はできない。客がイライラすることになる。では、どうしたらいいのか?

バグジーでは、1つだけ決めら

れた基準がある。お客様に対するそれは「友達だったら、どうする?」だけである。例えば、閉店間近に客が来たとする。通常は「申し訳ありません。今日は終了しました。また、お願いします」と丁寧にお断りするのが普通である。しかし、友達がせっかく来てくれたので……と考えれば、少し帰るのが遅くなくてもカットしてあげようと思うだろう、ということなのだ。さらに、バグジーでは「友達だったら、どうする?」を基準に、客が喜ぶことであれば自分の判断で何をやってもいいことになっている。

従業員に対する重要な基準もお客様に対する基準同様シンプルである。「兄弟だったら、どうする?」である。スタッフが病気になれば兄弟同様にケアし、仕事があれば代わってあげる。失恋すれば一緒に飲みに行き、盛り上げる。店を辞めたいスタッフがいたら、皆で話を聞き引き留める、といったことが日常的に行われている。

バグジーの経営管理を見ても、経営理念と合致していることが分かる。だからこそ、平日も予約で埋め尽くされるといった結果が出るのだろう。

理念主義の人事制度を運用

20年以上の黒字を続け、数多くの経営賞を受賞している株式会社日本レーザーの経営管理も、経

営理念と合致している。

経営理念 (Corporate Philosophy)
私たちは、世界の光技術を通じて、お客様やパートナーと共存共栄を実現し、科学技術と産業の発展に貢献します。

日本レーザーでは、モチベーションを高める人事制度を、能力主義、実績主義、理念主義の3つの主義から、納得性と透明性を重視して運営している。

経営理念に直接的に関係が深い、理念主義では、経営理念を具現化した行動を示し、その行動に対して、社員ができていたかどうかについて、役員全員が合宿で評価を行う。

能力主義では、世界の光技術を通じて～といった経営理念を実現するための能力として、TOEIC他、能力と評価の合致を行っている。さらに、実績主義では、案件受注に関わったメンバーが、お互いに貢献度を評価するといったことを行っている。

経営理念を重要とし、さらに、一貫した経営管理を行っている2社は、長期にわたって安定的な業績を上げている。経営理念と経営管理の一貫性を持たすことにより、より再現性が高い、社員の行動につながっているのである。

今回は、経営理念と経営管理の関係について考えてきた。次回は、効果性が高い経営理念の浸透策について考えていく。