

8つの
取り組み

1. 経営理念の内容
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

1 1. 経営理念の内容（上）

今注目される2つの背景

経営理念が注目されている背景には、大きく2つの文脈がある。

1つは、企業不祥事の文脈である。東芝の不適切会計処理、旭化成建材の杭うち不足、東洋ゴム工業では免震ゴム性能の偽装等、日本を代表する名だたる企業のトップが記者会見で頭を下げる光景を頻繁に目にする。コンプライアンスの重要性が叫ばれているが、不祥事がなくならないなかで、経営理念は、ガバナンス（企業統治）における手段と考えられているからだ。

2つ目は、ダイバーシティである。一緒に働く人は、女性の社会進出、労働人口減少や雇用延長によるジェネレーションギャップ。特に、昭和世代とバブル崩壊以降に幼少期を過ごした、ゆとり、悟り世代といわれる若者との意識の差は大きい。また、グローバル化により、外国人の雇用も増え、価値観・文化・宗教などの違いがあるなか、一緒に働くことが当たり前になった。働く人たちの価値観を完全に統一することは不可能に近いし、そうすべきでもない。一方、個々の価値観の違いはあっても、企業としてパフォーマンスを

上げていくためには、セントラルバリュー（中核的価値観）だけは共通認識にする必要がある。なぜなら、セントラルバリューは、社員をはじめとする関係者の行動に影響を与えるからである。

アクセサリ化しないために

一方、経営理念が必ずしもすべての人に受け入れられているわけではない。むしろ、批判的に捉える学者や実務家もいる。批判の理由は、抽象レベルが高いということに起因する。『競争の戦略』の著者であるマイケル・ポーターハーバード大学教授は、「経営理念は、暖かい輝きに過ぎない」と実際の経営に役に立たないと皮肉っている。学者に限らず、経営理念の重要性や機能を理解していない経営者や社員も多い。そのため、経営理念が、ホームページや社長室の額に飾ってあるアクセサリ化している企業も多い。

私自身、毎年120社以上の企業訪問研究から、経営理念は、経営管理上、効果的な役割を果たすものであると確信している。しかし、経営理念が共有化されていない企業で働いていると、経営理念の効果を実感することができない。む

しろ、経営理念が共有化されていない会社では、アクセサリ化だけでなく批判の対象にもなっている。その理由は、経営理念に高邁なことが掲げられているほど、実際の企業活動とのギャップが発生し幻滅するからである。例えば、ある企業で、地域・社会の発展といった内容が経営理念の中に含まれていたとしても、売上競争ばかりであれば、社員からすれば、地域・社会貢献は表向きの、まさに、アクセサリと捉えるのは当然であろう。

経営理念をアクセサリに終わらせることなく、真に経営管理の1つとして機能させていくために、8つの取り組みを示していく。

8つの取り組みとは以下の通りである。

1. 経営理念の内容
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. 経営理念の共有化の工夫
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

私が、多くの経営理念の共有化に熱心な企業を訪問すると、濃淡があるものの必ずと言っていい



■ 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」のコンサルティング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ィング。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。

ほど上記8つの取り組みを実施している。

各社各様の内容表現

これから、8つの取り組みを順に確認していくが、今回と次回は、1. 経営理念の内容について考えてみたい。

経営理念は、様々である。例えば、短いものから長文に至るものまでである。

岡山の両備グループでは、「忠恕(真心からの思いやり)」の2文字だけである。

一方、おそらく最も長いのは、ユニクロの経営理念で、1. 顧客の要望に応え、顧客を創造する経営 2. 良いアイデアを実行し、世の中を動かし、社会を変革し、社会に貢献する経営 から始まり、23. 仕事をするために組織があり、顧客の要望に応えるために社員、取引先があることを徹底認識した壁のないプロジェクト主義の経営 までの23カ条を掲げている(3~22カ条省略)。

ユニクロの経営理念は、人によっては、クレド(ラテン語で「志」「信条」「約束」)ではないか? 行動指針ではないか? と、感じるのかもしれない。

確かに両備グループの経営理念は「忠恕」だが、経営方針として、1. 社会正義~社会への思いやり
1. お客様第一~お客様への思いや

り
1. 社員の幸せ~社員への思いやりを掲げ、経営理念を補足している。つまり、企業が定めている経営理念に特別なルールがあるわけではなく、抽象度が高いものから具体的なものまで、その内容も様々なのである。そして、経営理念が良いとか悪いとかは簡単に評価することができない。しかし、あえて、良い経営理念とは何かを考えてみる。

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

経営理念が共有化されている会社にお伺いすると、必ずと言っていいほど経営理念を設定するに至った物語がある。倒産の危機、社員の大量退職他、表面的ではなく腹から込み上げてくる出来事や背景である。

事例に挙げた両備グループは、創業100年を超えるバスをはじめとする事業約70の様々な業種のグループである。現小嶋光信CEOは、3代目社長松田基の娘婿であったことから、「赤字会社の両備運輸を立て直してほしい」と言われ、常務として両備運輸に入社し、両備運輸の赤字解消をはじめ、70ある成熟事業を軌道に乗せるといふ経営手腕を発揮する。しかし、創業100年を迎えるときに、今までの延長で本当に行けるだろうか? と来る日も来る日も新

しい経営理念を考えた。ある日、ふとんの中でパッと考えついたのが、「忠恕」という創業者松田与三郎翁が大事にしていた言葉だった。この経営理念を設定してから、事業再生を頼まれる際も、今までは損得で考えていたが、“困り事をどうやったら解決できるか?” に変わっていったという。

2) 身近に感じられる

堀場製作所では、経営理念ではなく社是として、「おもしろおかしく」が共有化されている。

昨年、他界された創業者堀場雅夫氏は、以下のような言葉を残している。

人生80年のうちの最も貴重な40年間を使う仕事で、「おもしろおかしく」なくて、何のために生きるのか。自分の経験で言うと、おもしろいと思ってやった仕事はほとんど成功している。

上記以外にも、良い経営理念の要素として、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があるが、紙幅の関係上、次回に回したい。

経営理念の作り方にルールはないが、今回のテーマである共有化しやすい、しにくい経営理念があるとすれば、自社の経営理念について、一度、検討してみる価値があると思う。