



## 経営理念のすすめ (IRSME13022)

平成 25 年 10 月 31 日 安部洋一

企業経営がある程度のレベルに到達し、顔見知りではない従業員を採用し始めたころから、どの企業でもヒトの問題が噴出して来る。その要因は能力、態度、仕事の進め方、価値観など一口には語れない。しかし能力以外の点についてその要因を突き詰めていくと、結局は経営に関するビジョンの不透明さ、浸透度の低さが遠因となっていることが多い。

### ■ 仕事に対する目的意識を持つ

創業間もない頃や、入社したての時期にはどんな人間も強い期待と前向きな姿勢をもっているものだ。しかし時が経つにつれその意識は低下しつづけ、日常業務に対する緊張感や創意工夫への姿勢が薄れていく。これはどのような業務であっても普遍的にみられる現象である。極端な例をあげれば、極限の緊張状態であるはずの交戦状態にある軍隊の兵士でも現状に「慣れて」しまうのだ。

「慣れ」自体は悪いことではない。無用な緊張感や過度なストレスから解放され、巡航速度で業務をこなすことができるからだ。人間にとって四六時中緊張し続けることは耐えられない。しかし問題はその先にある。何かの目的を達成するための業務であったものが、気づかないうちに業務をこなすことそのものが目的となってしまうのだ。ここに至ると、細かな業務の進め方の違いや優先順位の差が大きな不満を生みやすくなる。定期的に業務は手段であり目的ではないことを思い出す必要があるのだ。そのために経営理念の存在が果たす役割は大きい。

### ■ 経営理念の例

経営理念をホームページ上に掲げている企業の例を見ていこう。

- 『服を変え、常識を変え、世界を変えていく』(ファーストリテイリング)
- 『自由でみずみずしい発想を原動力に すばらしい夢と感動 ひととしての喜び そしてやすらぎを提供します』(オリエンタルランド)
- 『創業の精神である"和"、"誠"、"開拓者精神"をさらに高揚させ、日立人としての誇りを堅持し、優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する』(日立製作所：一部)
- 『食をとおして、たくさんの人に喜びと、楽しさを提供します。』(有限会社アグス)
- 『価値の探究』(株式会社ルクサ)

平成 25 年 10 月 31 日

(IRSME13022) 経営理念のすすめ

このほかにも、数百字に至るような長い理念を掲げている企業もあれば、どの業種でも当てはまるような抽象的な概念を掲げている企業もある。呼び方も「経営理念」「企業理念」「経営方針」「社是・社訓」などと決まったものはない。共通するのはその企業が事業活動を通じて何を実現したいかを述べている点だ。

## ■ 経営理念の構成

前述のように経営理念には定型のものはない。経営者が何を大事にしたいと考えており、従業員に共有してほしいかがあらわされていけばよいだろう。しかしその内容を類型化していくと大きく次の3つに分けられるようだ。

### 1. 企業の存在意義とミッションを表すもの

事業ドメインとコアコンピタンスを定義し、企業が社会に対して果たす役割を明らかにしているもの。日常業務が何を目的としているかを再認識させる効果は高い。

### 2. 取引先や株主に対する姿勢を約束するもの

ステークホルダーへの約束を表明することにより、経営者の価値観を伝え、間接的に従業員への行動規範を定めている。地域社会や環境に対する配慮が表明されているものも多い。

### 3. 従業員に直接呼びかけているもの

社是社訓として掲げられることが多く、従業員にこのような人間であれと求めている。そうである以上、経営者自身の言動との一致が厳しく求められる。

## ■ 策定上の注意点

欠点の少ない経営理念を作成しようとする以上記の3点をバランスよく包括した文にまとめるのが望ましい。しかし、あれもこれもと盛り込みすぎると結局何を伝えたいのかがわかりにくくなり、経営理念の効用が薄れてしまう。策定するには以下の点は押さえておきたい。

### 1. 伝えたいことを簡潔に

冗長部分を削ぎ落とすことによって核心を浮き上がらせる。従業員への浸透が必要条件にもなるので暗唱可能な程度が望ましい。実際に人に聞かせて印象を訊いてみるとよい。

### 2. 解釈の幅をあえて残す

事業ドメインや行動規範を絞りすぎると自縄自縛に陥り企業や従業員の成長を阻害してしまう。目的や意義を示すにとどめ、従業員にはそれを実現するための行動を求める。

### 3. 従業員を策定作業に巻き込む

よほどのカリスマ性を備えた経営者であり、従順な従業員ぞろいでもない限り、突然降ってきたような理念がずっと腹に落ちる者ばかりではない。策定や改訂の必要性を説くところ

平成 25 年 10 月 31 日

(IRSME13022) 経営理念のすすめ

---

から主だった従業員を参画させ、検討作業を通じ「自分たちの会社の、自分たちが作った理念」という意識を持たせることがスムーズな運用につながる。

## ■ まとめ

顔見知りでない従業員が入社し、日常業務に埋没し始めるあたりから人間関係のもつれが起こり始める。その遠因である業務そのものの目的化を防ぐためには経営理念の策定・改訂とその浸透が不可欠だ。経営理念を定めるにあたって特定の手順というものには存在しない。しかし、企業そのもののアイデンティティを表明し社内外に示すものである以上、そう頻繁に改訂することは望ましくない。社会や世代の変化をとらえ、自社の特徴と存在意義を簡潔に示した理念を主だった従業員とともに策定し、目的共有と意識統一の一助としていただきたい。(了)