

企業理念の構築と 浸透のための4カ条

マングローブ代表取締役社長 今野誠一

経営の成功に必要なのは、何か。組織は一人の力ではできないことを成し遂げるために存在し、その目的達成のために、企業理念を中心とした「採用」「育成」「人事制度」「リーダーシップ」「組織風土」の5つの要素の強化が重要と今野誠一氏はいう。リクルート入社後、人事トップに上りつめた経歴の今野氏が企業理念を説く。



PROFILE

いまの せいいち●1958年2月17日生まれ、岩手県出身。76年(株)日本リクルートセンター(現リクルート)入社。人事教育事業部、総務部を経て、84年(株)リクルートコスモス(現コスモスイニシア)入社。総務部人事部長、中長期経営計画策定プロジェクト担当部長および関連企業室部長を歴任。大幅なリストラの実施や、組織変革を経験する。98年(株)カーベ・ディエム設立(99年(株)マングローブに商号変更)代表取締役就任。近著「マングローブが教えてくれた働き方」

第1条 企業理念の制定は軌道に乗ってから

企業理念がないと組織が成り立たないというわけではありません。企業理念らしきものは特にならないのに、リーダーを中心に一枚岩となって目標に向かって燃えている集団は幾らでもあるのです。

特に創業したばかりのころは、大なる夢と志を持ってスタートした直後です。軌道に乗せるために寝食

も忘れて働いている時には、創業時のメンバーのきずなも強く、夢と志のためには遠慮せずにお互いに言い合い、何を迷いもなく、組織内の問題も起こるようなこともない時期なわけです。

組織には「目的の力」が作用します。全員が目的を同じように理解し、

同じレベルで意識し、それを追い掛けていく時には、そこにある資源(人材、資金、時間など)が、黙っていても目的のために集中的に使われることになります。

日ごろ発生するさまざまな判断の局面でもそれは同じです。「経営を軌道に乗せる」という明快な目的の下では、価値観の絞り込みがほぼ自動的にできており、判断がブレて問題になるようなこともさほど起こりません。

しかし、そこそこの軌道に乗ってき

て、成長局面になったところに、次のような問題が出てきます。

- 新しい人材の獲得が必要になる
- 成長のための新しい資金の獲得と、その使い道を判断することが必要になる
- 軌道に乗せるまでは一気呵成で問題は無いが、成長局面ではそのスピードを考える必要が生じる
- 幾つかのチームが発生してきて、経営者がすべてを判断するのではなく、権限を委譲する必要がある

創業の燃えるような時期を一緒に過ごした創業メンバーでない人が、途中から入ってくると、古くからの人と新しい人との間に、精神的なギャップ(創業の精神を知っている人

と知らない人)が生じます。

これを俗に「温度差」と表現します。これを取り除くことは、チームワークにとって最も重要な課題の一つとなります。日ごろの忙しさに流されて、誰かが去ることでは解決できない状態まで放置されることも多いのです。

このように考えると、創業時から

販売として軌道に乗るまでの時期は、企業理念は必要なく、まずは利益を出して企業の体を成すことが先決ということとなります。

私が経営しているマングローブも創業時から企業理念はありましたが、軌道に乗っていない中では、思いが

先行し現実味がなかったことを覚えています。3年間で何とか軌道に乗せることができ、そこから現在の企業理念を制定したわけなんです。企業理念の策定は、会社が軌道に乗り、

成長のアクセラを踏もうとする段階で十分ということですよ。

表①の4つの言葉は、企業理念の構築と浸透のために重要なのできちんと定義しておきましょう。

第2条 言葉が人を育て、言葉が経営をつくる

企業理念は、念仏のように唱えて

いけばシアワセになれるというたぐいのものではありません。経営の状態や姿勢を「実現する」ために表現するものであり、実現するためには、経営にかかわる一人一人の考え方や行動を変革していくことが必要です。

考え方や行動を変革していくためには、それをコントロールしている「言葉」を変えなくてはなりません。

考え方や行動を良い方向に変革していくことを「成長」と言います。そう考えますと、人は実は「言葉」によって成長しているということができます。

私がビジネスマンとしての基礎をたたき込まれた時は、リクルートと

いう会社です。

広告を集めて読者に提供するという「情報をお金に変える」新しいモデルを登場させ、次々にそれを応用して成長したリクルートの秘密も、実は「言葉」にあったのです。

第1条で、軌道に乗るまでは企業理念のたぐいは不要と書きましたが、リクルートも創業から8年間はそれらしきものはなく、1968年に初めて社是・行動指針・社訓の3つが制定されました(表②)。この年は、社員の考え方、仕事への取り組みを劇的に変えることにつながった「行動指針」と「社訓」を制定したという意味で、リクルート史上最も重要な年だったと私は考えます。

表① 企業理念等の定義

企業理念

企業の存在意義や経営姿勢を内外に経営者が宣言するもの。従って日常的に社員が意識するというよりも、「経営者が」経営の指針とすべきもの。これ自体を社員が暗唱できないからといって落胆する必要はない。

行動指針

理念の実現のために社員がどのように行動すべきかを示した。文字通り、日常の仕事の仕方、行動のベースになるもの。ここに決められていることと、社内の仕組みがうまくリンクしていないと、社員が行動しにくいことが多くなる。例えば、社員に社長のつもりで仕事をしろ、と指針に書いてありながら、実際の仕組み上はほとんど社長が物事を決めていているというような場合は、社員が身動き取れない状態になる。

社訓

仕事をしていく上で社員の考え方や言動の根本になる合言葉。これがない場合も多いが、成長期のリクルートのように絶妙に制定し、社員の考え方と行動の仕方を大きく変革させた例もある。

創業の精神

創業者が会社を興した意図やどんな心持ちで運営していくべき会社であるかの教えで、これを失うことによって没落していった企業は、枚挙にいとまがない。

表③ 企業理念のキーワードを引き出す質問項目 (抜粋)

過去	<p>どんな「志」で起業したのか。</p> <p>もともと実現しなかったことは何だったのか。</p> <p>「創業の精神」として、最も大切にしていたことは何か。</p> <p>最も達成感のあった仕事、プロジェクトは何か。</p> <p>世の中の動きに合わせて失ったものは何か。</p> <p>世の中の動きに合わせて新しく取り入れてきたものは何か。</p> <p>培ってきたコア技術は何か。</p>
現在	<p>現在最もうまくいっていること。</p> <p>現在最もうまくいっていないこと。</p> <p>これからも残したい文化と残したくない文化。</p> <p>誇りたい企業風土。</p> <p>改善したい企業風土。</p>
未来	<p>これからの社会が大きな変化をしていく部分をどう読んでいるか。</p> <p>近い将来、会社をどんな状態に持っていきたいのか。</p> <p>これから注力していくべき商品。</p> <p>これから注力していくべき顧客の像。</p> <p>10年後、20年後の夢を何に置くか。</p> <p>現在の社員の将来像は。</p>

図表④ 企業理念作成のための手順

- 1 インタビューやワークショップ形式で、「現在・過去・未来」の時間軸を持って経営の意思や価値観の確認を行う。
- 2 抽出されたキーワードを、分野別や種類別などで整理する。
- 3 企業理念～行動指針～社訓～といった表現形式の検討をする。
- 4 コピーライト(文章化)→たたき台を表現形式ごとに数案創作する。
- 5 「企業理念」については、用途をあらかじめイメージする。
- 6 「行動指針」については、経営の仕組みとのリンクで社員が行動をイメージできるかを検証する。
- 7 「社訓」については、社員が日ごろの仕事上の行動の判断基準としてイメージしやすいかを検証する。

未来」です。

この3つのタイムゾーンにきちんと切り分けて考えていくことで、思考が未来に偏って大切なことが抜け落ちないようにするためです。経営は往々にして、未来にばかり目が行きがちです。創業の精神をはじめとした過去の思いや、取り組みの過程で培ってきたコア技術など、何かの都合で現在は一時棚上げになっていることの中に、大切なことや将来の宝の元が埋もれていることがあるわけですね。

主な質問項目を表③に例示しておきます。こうした多くの質問への回答という形で、経営の意思や価値観の確認につながる、豊富なキーワードが並ぶこととなります。そして、表④のような順番で、企業理念などをつくっていきます。

以上、「企業理念」の構築と浸透のための4カ条」を述べてきました。企業の大小や、業態にかかわらず、これらの基本は同じように考えることができます。あなた自身の店の理念づくりに、ぜひお役立てください。

表② リクルートの理念(当時)

創業の精神	人のやらないことをやる人がやっていることでも人のやっていない方法でやる
社訓	自ら機会を創り出し、機会によって自らを変えよ
行動指針	社員皆経営者主義
社是	社会への貢献、商業的合理性の追求、個人の尊重

社是は、はつきり言って当たり前前
のことが並んでおり、社員に浸透す
るといふようなものではなかったの
ですが、経営者の指針として経営の
かじ取りをする上では、非常に重要
なものでした。特に「個の尊重」は
経営の仕組みや風土を形作る上で重
要な意味を持っていました。

行動指針は「社員皆経営者主義」
というものでした。文字通り、一人
一人が自分が「社長のつもり」で仕
事に取り組みなさい、というメッセ
ージです。これは分かりやすく絶大
な影響力を持っていました。そして、
経営の仕組みの中にことごとくこの
考え方が盛り込まれていたのです。

そして社訓は、「自ら機会を創り
出し、機会によって自らを変えよ」
というものでした。文字通り、一人
一人が自分が「社長のつもり」で仕
事に取り組みなさい、というメッセ
ージです。これは分かりやすく絶大
な影響力を持っていました。そして、
経営の仕組みの中にことごとくこの
考え方が盛り込まれていたのです。

そして社訓は、「自ら機会を創り
出し、機会によって自らを変えよ」
というものでした。文字通り、一人
一人が自分が「社長のつもり」で仕
事に取り組みなさい、というメッセ
ージです。これは分かりやすく絶大
な影響力を持っていました。そして、
経営の仕組みの中にことごとくこの
考え方が盛り込まれていたのです。

社是は、はつきり言って当たり前前
のことが並んでおり、社員に浸透す
るといふようなものではなかったの
ですが、経営者の指針として経営の
かじ取りをする上では、非常に重要
なものでした。特に「個の尊重」は
経営の仕組みや風土を形作る上で重
要な意味を持っていました。

行動指針は「社員皆経営者主義」
というものでした。文字通り、一人
一人が自分が「社長のつもり」で仕
事に取り組みなさい、というメッセ
ージです。これは分かりやすく絶大
な影響力を持っていました。そして、
経営の仕組みの中にことごとくこの
考え方が盛り込まれていたのです。

そして社訓は、「自ら機会を創り
出し、機会によって自らを変えよ」
というものでした。文字通り、一人
一人が自分が「社長のつもり」で仕
事に取り組みなさい、というメッセ
ージです。これは分かりやすく絶大
な影響力を持っていました。そして、
経営の仕組みの中にことごとくこの
考え方が盛り込まれていたのです。

**第3条 「創業の精神」と「企業理念」は
社長が言い続ける**

いきます。この言葉が浸透し、皆が
行動に移すようになることこそが最
も重要な社員教育そのものであった
わけなのです。

この言葉がどこから生まれたのか、
重要なので記しておきたいと思いま
す。それは、精神が反映されたもの
でした。

何をどう浸透させるかには、戦略
が必要なのですが、大きくは2つに
分けて考えるとよいでしょう。

「創業の精神」と「企業理念」とい
った上位の概念は、社長がさまざま
な機会に言い続けることが基本的な
方法です。社長の肉声以上に説得力
を持って伝える方法はないというこ
とです。

リクルートの例で言えば、創業の
精神は「人のやらないことをやる」
ですが、これはこの言葉を紙に書い
て張っておいたからといって、根付
くわけではありません。

一方、「行動指針」と「社訓」は、
仕組みと風土で定着させていくこと
が基本です。日常の社員の「行動」
に直接関係するものであるからです。