

100年、200年企業を実現するための 欧米流ファミリービジネスマネジメントのススメ

第17回

原理原則1 経営者の志(思い)を 従業員に浸透させる (前半)



株式会社日本FBMコンサルティング 代表取締役社長 大井 大輔 (おおい だいすけ)



大阪府大阪市生まれ。大阪大学工学部卒業、同大学院工学研究科応用生物工学専攻博士前期課程修了。株式会社日本総合研究所の経営コンサルティング部門を経て、2016年にファミリービジネス向けに経営・所有・家族の3つの視点から統合的かつ専門的なコンサルティングサービスを提供すべく、株式会社日本FBMコンサルティングを創業。一般社団法人日本ファミリービジネスアドバイザー協会執行役員、中堅製造業社外取締役、日本生物工学会、日本内部監査協会、神戸経済同友会、近畿税理士会などに所属。

今月は、原理原則1 経営者の志(思い)を従業員に浸透させることの重要性について説明します。

業績の悪い会社で見られる姿

経営に躍いた会社の職場は、活気がなく、従業員もうつむいていることが多いように思います。日常のルーチン業務に追われて、会社の将来像を思い描けておらず、なんのために目の前の仕事をしているのかもわからなくなっている状態です。

みなさんは、「3人のレンガ職人」というお話をご存知でしょうか。

旅人がある町を歩いていると、一人の男が道の脇でレンガを積んでいます。それをみた旅人が「いったいここで何をしているのですか?」と質問すると、その男が「見ればわかるだろう。朝から晩までレンガを積んでいるのさ。本当に大変な仕事だ」という。

また、旅人がしばらく歩くと、一生懸命レンガを積んでいる男がいます。旅人が同じように質問すると、その男が「ここで大きな壁を作っている。それが俺の仕事で家族を養っているんだ。仕事は大変だが、家族を養うことができるからありがたいことだ」という。

また、旅人がしばらく歩くと、楽しそうにレンガを積んでいる男がいます。旅人が同じように質問すると、その男が「多くの人々が集う教会を造っている。大変なことではない。多くの人々が祝福を受け、悲しみを払った。すごく

素晴らしいことだ」という。
さて、みなさまの会社の従業員は仕事をする究極の目的を理解した上で仕事をしているのでしょうか。

経営者は従業員に志(思い)を示せ

「3人のレンガ職人」の逸話にあるように、同じ仕事内容であっても、会社の究極の目的を理解した上で、仕事をすれば、仕事に取り組む姿勢も大きく変わります。経営者はその究極の目的、いわゆる会社の存在意義である経営理念を提示しなければならないのです。

経営理念と言え、京セラを創業した稲盛和夫氏の「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること。」^{※1}が有名です。この経営理念に共感する経営者も多く、昨年閉塾となりましたが、稲盛氏は盛和塾を1983年に開講し、36年間活動を行い、国内56、海外48、塾生数は約1万5千人までにして、自身の考えを広めています。

ただ、京セラの経営理念を定めるには、紆余曲折がありました。稲盛氏が京都セラミック株式会社(現・京セラ)を創業した当初は、「稲盛和夫の技術を世に問う」が経営理念であり、独立した前職の同僚らと必死で働いたそうでした。しかし、創業3年目に、高卒社員から定期昇給や賞与を保証して欲しいと団体交渉を申し入れられます。その際、稲盛氏は、自分たちの生活もままならないなか、従業員の生活を補償しなければならぬのかと起業したことを一度後悔

「目指す企業像」は、あるべき姿および大切にしたい価値観を表現します。

「行動指針」は、全社員の行動の指針(規範)として、日常意識すべきものを表現します。具体的な策定方法や浸透方法については、次月説明していきます。

※1 京セラ株式会社ホームページ
(<https://www.kyocera.co.jp/>)

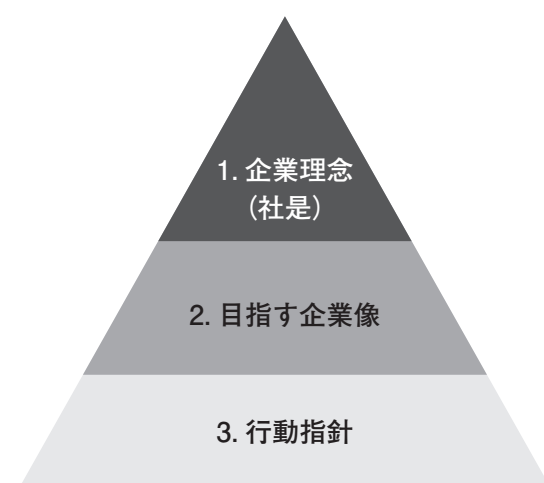
経営理念は浸透しなければ 意味がない

まず、この事件をきっかけに、「会社の目的とは何か」ということを考え、技術屋の夢を実現する場ではない、将来にわたって従業員やその家族の生活を守り、みんなの幸福を目指していくことではなければならないと気づくのです。その結果、経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」と定めました。その後、稲盛氏はこの経営理念に基づき、全社一丸となって会社経営にあたり、現在の京セラ(年商1兆6000億円、従業員7万6千人)を作り上げました。

ただ、誤解して頂きたいのは、立派な経営理念さえつくれば良いということではありません。まず、経営者はその経営理念を体現すべく、行動しなければなりません。仮に立派な経営理念をつくっても、経営者が私利私欲に走れば従業員は従うことはしないでしょう。また、経営者だけが経営理念の通りに行動していてもいけません。全従業員が経営理念を理解し、それに即した行動をとらなければならないのです。従って経営理念はそれをつくることよりも、経営理念自体を会社の隅々まで浸透させることが重要と言えます。

また、よくある誤解として、経営理念を毎朝唱和すれば浸透する、もしくは浸透しているというものです。もちろん、経営理念を唱和して、理解することは大変重要なことです。しかし、

図 経営理念の3つの体系



経営理念を体系的に理解させる

これまで多くの会社の経営理念を分析するなかで、経営理念を3つの体系(図)とした方が理解しやすいという結論に至りました。その体系とは、「企業理念(社是)」「目指す企業像」「行動指針」です。「企業理念(社是)」には、企業グループの存在意義ないしは究極目的、社会的使命を表現します。

経営承継ワンポイントアドバイス!

先見経済
読者限定

経営承継(事業承継)、ファミリービジネスにおけるお悩みに、
弊社代表・大井がスリーサークルモデルの観点からアドバイス!

- アドバイスはWEB会議(Zoomなど)や電話にて実施いたします。
- 事前に企業概要や相談内容などをメールにてご連絡頂き、WEB会議等の日程を調整します。
- ワンセッション(1.5時間)48,000円(税別)です。実施までに指定の口座にお振込み頂きます。

申込は info@jfbmc.co.jp まで

①お名前 ②御社名 ③お電話番号 ④相談内容
をお送りください。

内容を確認のうえ、弊社よりご連絡させていただきます。

