

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18回

原理原則1
経営者の志(思い)を
従業員に浸透させる
(後半)



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、経営理念を具体的にどのように策定し、社内に浸透させるのかについて説明します。

経営者の志(思い)を素直に形にする

前回、経営理念は、「企業理念(社是)」「目指す企業像」「行動指針」の3つの体系で整理した方が分かりやすいとしました。つまり、なぜ(Why)「会社が存在するのかを表現する」「企業理念(社是)」、「そのためにどのような会社(What)になるべきかを表現する」「目指す企業像」、さらに、そのためにどのように行動すべきか(How)を表現する「行動指針」の3つを意識すべきです。

「企業理念(社是)」として、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なければならぬのですが、ご自身が創業者である場合は、なぜ創業しようと思ったのかを素直に表現すれば良いと思います。しかし、2、3代目となると、そもそもご自身でもなぜ、企業活動しているのか分からない場合もあるでしょう。その際は創業者がご存命であれば、創業の想いを確認すべきです。創業者がすでに亡くなりになっている場合は、過去の資料を読み返すといったことをすべきでしょう。その上で、ご自身として、なぜ企業活動をするのかを考える必要があります。

とはいえ、急に企業理念を策定するといっても、言葉が思い浮かばないことがあると思いますので、他社の企業理念を参考にすれば良いと思います。同じ業種の会社、同じような規模の

情熱、熱意、執念
知的ハードワーキング
すぐやる、必ずやる、出来るまでやる

この「行動指針」は必ず策定すべきです。それは、「企業理念(社是)」「目指す企業像」を実現するために、企業活動していくなかで、判断のよりどころや判断基準になるものが「行動指針」だからです。従って、この「行動指針」がなければ「企業理念(社是)」「目指す企業像」がお題目になってしまい、実現されなくなってしまう。

みなさまも、「企業理念(社是)」「目指す企業像」「行動指針」の枠組みを頭に入れたつ、他社の経営理念も参考にしながら、一度検討してみてください。そして、形にしたものを推敲し、経営幹部や従業員にも提示して、内容をさらに練り上げていきます。できれば短くとも半年ぐらいはかけて検討すべきでしょう。また、一度策定した経営理念はころころと変えるものではないませんが、経営者が変わるタイミングや企業活動が大きく変わるタイミング、例えば、新規事業を立ち上げた、海外進出した、などで検討し、直しても良いと思います。

経営理念を浸透させる方法

経営理念を浸透させることはそんなに難しいことはありません。まずは、経営者が策定した経営理念を経営者自身が実践することです。これしかありません。

経営理念では立派なことを掲げているにも関わらず、経営者自身の行動がそれに伴っていないければ、誰も経営理念に従おうとはしません。例えば、経営理念で従業員の物心両面の幸福を追求すると掲げているにもかかわらず、リストラなどをすると、誰も経営理念に従おうとはしないでしょう。まずは、経営者が経営理念を体現しなければならぬのです。

次に、従業員に浸透させていくには、経営理念の唱和も必要ですが、大切なことは、経営者の言葉で経営理念が日々の活動における意思決定時(悩んだとき)に判断のよりどころになること、また、日々の活動において会社として正しいとする活動ができたのかどうかの判断基準となることなどを説明します。経営理念は一見遠い話のように思えますが、経営理念の体系として表現しているように、「行動指針」などは日々の判断のよりどころや判断基準になります。

例えば、日本電産の「行動指針」を浸透させるために、その日の業務の終わりに、「情熱、熱意、執念」を持つて業務に取り組むことができたか、「知的ハードワーキング」ができたか、「すぐやる、必ずやる、出来るまでやる」を実現できたかを常に問う癖をつけるべきです。そのような活動を通じて、経営理念が判断のよりどころや判断基準として従業員の頭のなかに定着していき、結果として経営理念が浸透していくことになります。

経営理念を形骸化させないために

経営理念が形骸化する唯一の原因は、経営者

会社など、自社と似たような会社がどのような企業理念を掲げているのかを一度調べてみましょう。多くの企業において、企業理念はホームページなどで掲載されています。例えば、京セラの企業理念(経営理念)は「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}としています。また、M&Aを積極的に推進している日本電産では社是として、「我社は科学・技術・技能の一体化と誠実な心をもって全世界に通じる製品を生産し社会に貢献すると同時に会社および全従業員の繁栄を推進することをむねとする」^{※2}と定め、グループ企業のベースとなる考え方を定めています。

日本電産では、企業理念をより具体的に表現した「三つの経営基本理念」^{※3}として、3つの具体的な「目指す企業像」を示しています。

1. 最大の社会貢献は雇用の創出であること
2. 世の中であらゆる必要な製品を供給すること
3. 一番にこだわり、何事においても世界トップを目指すこと

「企業理念(社是)」「目指す企業像」については、日本電産のように分けて表現しても良いと思いますし、1つで表現しても良いと思いますが、これまでの経験では分けて検討した方が良いと思います。

そして、全社員の行動の指針(規範)として、「行動指針」^{※4}を定めます。日本電産では、「三大精神」^{※5}として、表現されています。

自身が経営理念をおさなりにすることです。つまり、経営理念に即した行動をしないことなどです。経営理念を策定するとは経営者の行動を律することでもあるのです。

先

※1 京セラ株式会社ホームページ
(<https://www.kyocera.co.jp/>)
※2 日本電産株式会社ホームページ
(<https://www.nidec.com/jp/>)

『経営』承継はまだか
大井 大輔 著

欧米の事業承継に学ぶ
「資産」以外の承継の教科書
大井 大輔 著

大企業時代は、自社株式などの
資産承継の巧拙だけでは乗り切れません!
× 事業承継 = 資産承継
○ 事業承継 = 経営承継 + 資産承継
経営承継すべきことがわかる教科書ができました。
中央経済社 ●定価 2,500円(税別)

新刊 『経営』承継はまだか
大井 大輔 著
経営承継すべきことがわかる
教科書が発売されました!!

日本ではまだ馴染みの薄い経営承継について、どのような視点を持ち具体的にどう取り組むべきか。経営承継を進めるうえで参考となる欧米のファミリービジネスの研究成果をもとに説明します。



Amazon、全国の書店にて
お買い求め頂けます。
Amazon
<https://amzn.to/345prGN>