

## 企業理念を策定・強化する 五つのポイント

㈱フェリス総研 四宮敬仁(社長)・松本和義(取締役)



なぜ企業理念が求められるのか。また、

「理念のある会社」とはどのようなものか。

㈱フェリス総研の四宮敬仁社長は、この問いかけの背景についてこう語る。

「世界金融危機に直面する時代に私たちの仕事を見つめたとき、『人の役に立ちたい、世のなかの役に立ちたい』という、仕事や事業の原点がクローズアップされます。では、いま何ができるのか。そう考えると、自分の判断で行動し、結果を引き受ける『自立自走型』のビジョナリーカンパニーが一つの答えになるといえることです」

「ビジョナリーカンパニー」とは「明確な理念をもち、理念中心の経営を行なうことで継続的に成長する企業」のこと。理念のある会社で働くことが、社員のやりがいや幸福に直結する、と考える。その理念の策定法について五つのポイントにしばって見ていこう。

### ポイント1 言語選択

#### 実感値をもとにキーワードを選ぶ

理念をどのような言葉で表現するか。同社

取締役の松本和義氏は、マトリクスで四象限をつくり、社内でも好きなこと・嫌いなこと、社外でも好きなこと・嫌いなこと、を挙げられるだけ挙げて示すことを提案する。

「たとえば、社内でも好きなこととして『コミュニケーションが非常によい』『家族主義である』といったキーワードが出る。そして、嫌いなこととして『がんばっても報われない』が挙がったら、それは願望の裏返しであるから、『がんばった人が評価される』などのビジョンが出るわけです」

このキーワードを探す際に重視するのが「実感値」である。

「なじみのある言葉、『ああ、それぞれ!』という感覚を重視します。社員になじみがない言葉だったり、他社の理念をコピーしていたりすると浸透しません。理念はそのまま自社の文化となるので、その会社らしい言葉かどうかの吟味が大切です」(松本氏)

同社がコンサルティングで関わった企業に「エプリアイ学園祭」を理念とした会社がある。日々、チームワークを活かして楽しく協

力しよう、との思いを表現したものだ。

「『チームワークをよくする』ではありふれています。『エプリアイ学園祭』には社員が強く誇りをもちますよね」(松本氏)

もちろん、企業理念はユニークであればよいというわけではない。四宮氏は、先ほどの四象限とは別に、社風として「残したい・残したくない」で考える必要があると語る。

「社風の延長線上で理念が決まるので、まじめな会社はまじめな理念でもよい。その会社に合っているかを客観視して、その会社をよさを活かした理念を策定すべきです」

### ポイント2 策定方法

#### 参加者のコミットメントを重視する

理念策定にあたっては、社内プロジェクトメンバーを最大10名ほど選び、参加型で議論を深める。

「一時間も話しあうと、年齢に関係なく会社のことを真剣に考えていることがわかります。基本的には管理職がメンバーになるケースが多いのですが、二〜三年後に管理職になる人、または将来は役員になってほしいと期待する人を選ぶケースもあります」(松本氏)

若手社員の新鮮な発言が、波紋を広げることも少なくない。

「若い社員の発言は、一見、無責任に聞こえても、本質を突いているケースもある。上

の立場になるほど思慮が働いて落としどころを探そうとする傾向がありますが、若手にはそういうところがないので鋭い発言につながるのでしょうか」（四宮氏）

「トップが考え、決めるのではなく、トップをはじめ今後、経営を担っていく人を巻きこみ、コンセンサスを得たものを理念にする。人は自分で決めたことに対して責任をもつ。だから、メンバーに納得して実感してもらうことが大切なのです」（松本氏）

### ポイント3 伝達方法

#### 映像や社内報などさまざまなツールで

策定した理念の伝達方法の一例として、アミューズメント企業の㈱マルハンでは毎年、理念にもとづいた行動を表彰するイベントを実施している。四宮氏が説明する。

「毎年、予選があり、選ばれた社員が表彰されるのですが、表彰式では、たとえば休日に駐車場周辺を清掃したアルバイトの話が映像ストーリーとして流される。理念を紙に書いて掲げても、きちんと伝わるとはかぎらない。だから、映像化などの手段が有効ですね」  
フェイス総研でも、表彰制度があるだけでなく、理念を伝達するために社内報を活用しているとのこと。

「当社では理念を『アイデア』と呼んでいますが、そのエピソードを社内報で紹介してい

ます。たとえば、終業後、みんながサポートしながら研修のロールプレイングをする。これを「仲間を一人にしない」というバリエーション（行動指針）を実践した一つの物語として紹介するわけです」（松本氏）

### ポイント4 操作対象（社内への浸透）

#### すべてのシステムを理念色に染める

策定した理念は、評価制度や人材育成制度など、全社のマネジメントシステムに徹底させる。これを松本氏は「すべての経営システムを理念色に染める」と表現する。

「採用体系を理念色に染めるとすると、採用時に事業内容より理念の説明に時間を割くということになります。説明会で理念について話さないのでは、本当に理念を大切にしているのかが疑われてしまいます」  
そして、理念は日常活動にも深く入りこむ。

「たとえば社員旅行でも、理念に照らしてふさわしいかをチェックします。また、社内メールで「今回の件はアイデアのこの部分については素晴らしい行動だったと思う」と伝えたり、その逆のケースもある。そうしたことは、とくに意識して行なっています」（四宮氏）

### ポイント5 リーダーの役割

#### 「連結ピン」の働きが求められる

理念の浸透には、各部署のリーダー層が大

きな役割を果たす。リーダーの役割は「連結ピン」。経営層と現場をつなぐ機能が求められる。

「リーダーは伝書鳩であってはいけない。経営者の考えをきちんと翻訳して現場に伝える。また、部下の不平不満をそのままに伝えるのではなく、そこにひそむ会社の問題点をあぶり出して改善していく。翻訳するという行為が、理念の率先垂範にもつながっていきます」（四宮氏）

その過程では、現場の反発を受けることもある。しかし松本氏は、そこが重要なポイントであると指摘する。

「プロジェクトの方針を翻訳し、その反応を拾いあげてくる。その過程でプロジェクトと現場の板挟みになることも、リーダーの成長につながります。リーダーが中間に立つことによって、プロジェクトを進めながら人も育てていく。一石二鳥の結果が得られるはずですよ」

同社では「三年一〇〇時間」をかけて、理念（アイデア）が浸透する組織変革を描いてきた。理念は、短期間で会社の文化にできるものではない。小手先の改革ではなく、策定してから継続した活動が重要なのである。

フェイス総研 <http://www.faih-net.com>  
経営トップの分身づくりを専門に支援するコンサルティング集団。本社・東京都港区。