

基本に戻ろう企業経営

経営理念の重要性その2

5 経営理念はなぜ必要か。

(1) 創業の原点である

事業の目的は利益を上げることだけではない。しかし、事業で利益を得ることができなければ継続できない。利益は、自分たちの仕事の結果、社会や人々に役に立ち、貢献した結果報酬として受け取ることができるものとも説明できる。

人のため、地域のため、日本のため、そして世界のためになるような仕事であればその企業で長く働くことができる。一部の個人的儲けのためのみに企業があると考えたとそこで働く社員はだんだん働くのが嫌になる。立派な経営理念に裏打ちされた事業であれば、働くことが楽しくなる。

(2) 経営理念は事業の根幹である

ひとはそれぞれ立場があり、役に立ち方がある。新入社員には新入社員の、4年社員には4年社員、主任職には主任職の使命があり、それぞれ機能と役割がある。社員は、社長のために働くのではない。日本人として心のどこかに社会の役に立ちたいという潜在意識を持っている。社会の中でその存在を認められたいと思っている。入社の際、経営理念を聞いて良い会社に入ったと思われるものでありたい。会社の経営理念を理解し、その会社の仕事が

好きになる。仕事が好きになれば、仕事をしていても疲れも感じない。次から次へと仕事をやりやすくするアイデアが浮かんでくる。そして実行に移す。

この仕事を3年、5年継続する中で存在意義を感じ、社会の役に立つことが理解できれば、仕事にもやりがいが出てくる。その社員は、経営者意識、主人公意識をもって仕事に取り組むことができる。仕事を通して社会の役に立っているということが実感できれば、社員が退職することは少ない。このように社員全員が経営理念を通して、同じ使命（ミッション）に向かってそれぞれの役割と機能を果たすことができればその効果は大きくなる。このような仕事ができる風土が醸成されることでその企業は最高の組織となる。社員が少ない中小企業でも効率よく活動するために企業の将来目指す姿である経営理念が必要である。

(3) 問題に遭遇した際の判断基準

事業を経営する場合に必ず色々な問題にぶつかる。中小零細企業もいつまでも小さな企業ではない。事業が成功すれば、従業員の数は増える。現在の人数で済むはずがない。会社が小さい間は従業員が少ないので、経営者が毎朝顔を合わせてコミュニケーション

ンが取れ、その考え方を直接伝えることができる。毎日のように発生する問題も、個々の問題に対して経営者が直接タイミングよく相談に応ずることできる。しかし、問題が生じたときにいつも経営者がそばにいて相談に応ずることができるとは限らない。更に従業員の数が増えるに従って、直接相談に応じることはできなくなる。また、社員が会社の外で仕事をする際、判断に困ったときにその上司や経営幹部がいつも適切なアドバイスができるとは限らない。日々の業務の中で社員一人ひとりがどのように行動すべきか判断に迷うことがないように決めておき、必要に応じて確認すればよい。企業がどのような事業を行い、将来どの方向に進むべきかの指針を明確にし、問題を迷わずに解決するために経営判断の基準を文章としておくのが経営理念である。

6 経営理念存在の効果

ここで経営理念のもたらす効果について考えてみたい。

(1) 新製品開発への結びつき

社員が仕事のことで決断をしなくてはならなくなった場合、その会社の経営理念を思い浮かべてそれに照らして判断する。例えば、「品質の良い製品を製造して世の中に役に立とう」という経営理念を持つ会社がある。毎日外へ出て営業活動する営業担当者は、「お客様の喜ぶ製品はなんだろう」といつも考える。経営理念が徹底されていれば、お客様の要求や要望を素直に

聞くことができ、その中で本当に役に立つ情報を聞き出し、集めて開発設計部門に話をする。開発設計部門では、自社の技術を考慮してそれを商品化する。

製造部門では、設計部門の指示に従って不良品のない製品を非常に効率よく製造する。営業部門はそれをお客様に届ける。すべて経営理念に従って判断され、商品化されるようになる。この会社の経営理念が全社員に徹底していれば、営業、技術、製造の各担当者が迷うことなく、ベストを尽くして短期間に商品を提供できるようになる。もし、何かトラブルが発生してもサービス部門が、すばやく対応してお客様の信用を失うことを防止することができる。こうして全ての部門の関係がうまく結びつけば経営の結果は当然良くなる。この考え方は大きい会社であろうとも小さな会社でも変わりはない。

「世の中に役に立つ製品を考えよう」と常に考えて営業し、設計し、製造する社員の会社と、何も考えずに指示されたことだけをする社員ばかりの会社との間には、長い間に大きな違いが出てくるのは当然である。

(2) 不正な行動にブレーキ

ある企業では経営理念の一つである公明正大を毎朝唱和している。社員が何か些細なことで不正をすることの誘惑を受ける場合もある。たとえば、資材を担当する人が「自社で購入することを条件に」又は、「購入することを期待されて」過分なプレゼントを提供

することをある企業から働きかけられることがある。過大なプレゼントを受け取り、不利な条件の取引先を選択したとすれば不正になる。毎日、公明正大と唱和することで良心がとがめてプレゼントを受け取ることを即座に断ることができる。一度、不正をしてしまうとそれが当然のこととなり、そのレベルは次第に拡大し、強くなる。「このくらいは良いだろう」「この程度は問題にならないだろう」とだんだん深みにはまってゆく。プレゼントを贈る方はそれが目的だから、上手に説明し、不正と思われないように計らう。担当者はその行動が当たり前になり、不正と意識しなくなる。次第に断ることができなくなり、大きく犯罪のレベルに達してしまう。

世界的に有名な企業が取引先からのプレゼントの受領を厳しく禁止しているのは有名な話である。新聞で問題になる贈収賄事件は、小さなプレゼントが拡大して断れなくなったケースが多い。毎日、公明正大と唱和することが自分で誘惑に気がつき、自分に誘惑に負けそうな気持ちにブレーキをかけてさりげなく断り、犯罪になる前に予防する言動になる。

7 全社員へ徹底することが大切

経営理念は持っているだけでは意味がない。文書として持っているだけでは意味がない。その経営理念が全社員に理解され、経営者と共に共有し、日々の事業活動で実践できることに意味がある。しかし、この経営理念を

全社員に徹底することは結構難しい。

毎年新しい社員の入社もある。社内の職場間の異動もある。立場が変われば、経営理念への意識も変わる。従って、経営理念は、繰り返し、繰り返し何度も説明する必要がある。立派な経営理念を作っても、安心してはいけない。

経営者は、毎年行う経営方針発表会には、その一部を必ず話題にする。毎日の朝会の話題に取り上げることも効果がある。その内容を毎朝、ミーティングで声を出して唱和し、確認しているところもある。

社長室だけでなく、工場の掲示板や社員食堂、事務所にも経営理念を掲示する。仕事中にふと顔を上げると大きく掲示された経営理念が見える。

応接室など来客の目に付くところにも掲示する企業もある。応接室に掲示してあれば、お客様がそれを見て話題に取り上げてくれる。応対した社員すべてが掲示された経営理念を説明できるようになる。お客様に対しても経営理念に反した言動はできなくなる。

毎日経営理念を意識し、唱和することで理解を深め、無意識のうちに自分自身の考えとして言動に反映できるようになる。

こうして全社員が経営者と同じ考え方で事業経営に参画できるようになる。

8 自信の持てる経営理念でありたい

経営者である社長が自社の事業を経営理念できっちり自信をもって説明できることが大切である。製造業であれば、製品を開発し、製造・販売し、サービスをすることでその製品がたくさん販売でき、その結果として、その仕事が社会から評価されることで報酬として大きな利益を得ることができる。

サービス業では、依頼先から頼まれた点検業務を確実に実行することを通して、その点検業務が社会から正しく評価されることで報酬を受け取ることができる。これが利益である。保険会社であれば、企業や個人にとって適切な種類と金額の保険を販売し、結果として良い保険契約ができてよかったと喜ばれることである。良い会社というのは、自分が人々に喜ばれる仕事をしていると思って働けるかどうかで判断できると言えよう。

以上

加藤文男（かとう ふみお）

中小企業診断士

神奈川県異業種連携協議会理事