

経営理念の重要性とその実践方法

—正しく、強い企業経営、ビジネスはどのように実践していくのか?—



EQ パートナース株式会社 代表取締役社長
立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 教授
安部 哲也 (あべ てつや)

中央大学法学部法律学科卒業。経営管理学修士 (BOND 大学大学院)。パナソニック (当時 松下電器産業) 入社。2002 年 EQ パートナース株式会社を設立し、同社代表取締役社長。主な著書に『ワールドクラス・リーダーシップ』(同友館)、『World Class leadership』(World Scientific)、『課長の心得』(総合法令出版) 等がある。専門分野はリーダーシップ育成、グローバル人材育成、起業家育成など。

EQ パートナース ホームページ: <http://eqpartners.com/>
立教大学大学院 <http://www.rikkyo.ac.jp/sindaigakuin/bizsite/>
E-mail: admin@eqpartners.com

Point

- ① 経営理念とは何か?
- ② 経営理念はなぜ重要か?
- ③ どのように経営理念を実践するのか?

(1) はじめに

日本企業において、製品の検査データの改ざんなどの品質偽装、不適切な会計処理を行う不正会計などのさまざまな問題が発生している。国内のみならず、海外メディアでもかつて高い品質と信頼性を保っていた“メイド・イン・ジャパン”ブランドのかげりについて、報じられている。

何がこのような問題を引き起こしているのか、またどのようにすればそのような企業の問題発生を防げるのかを検討していく必要がある。

また、日本企業の社員のモチベーションの低下、モラルの低下なども問題視されている。

逆に、経営陣、管理職、社員層が一体となって、正しい経営、ビジネスを行い、社員の高いモチベーションを維持し、高業績を上げている企業もある。

その差は何であろうか?

企業のガバナンスの問題、評価制度などさまざまな要因が考えられるが、一つの鍵となるのは、経営理念の共有と実践の問題であろうと考えられる。

この経営理念の共有と実践について、そもそも経営理念とは何か? なぜ重要か? どのように実践していけばよいのか、などを各企業の具体的な事例を踏まえながら、解説していく。

(2) 企業の事例

2005 年、パナソニック (当時、松下電器産業) において、同社が 1985 ~ 1992 年に製造した石油ファンヒーターの欠陥により、2 人が死亡、数名が重体となるなどの事故が発生した。その当時の同社社長 中村邦夫氏は、「企業は社会の公器である」という創業者松下幸之助氏が示した同社の原

点である経営理念に立ち返り、同社ホームページのトップページや、すべてのテレビコマーシャルを、「石油ファンヒーターを探しています」というリコール対応へと切り替えた。当時、最も同ファンヒーターの事故が起こるリスクが高かった同社の東北・北海道の販売会社社長であったS氏は、管理者層、現場の全社員を巻き込み、同事故の対応に当たった。雪深い冬の東北での石油ファンヒーターを探す作業においては、自分たちが遭難事故にあう危険を感じる時もあったが経営理念にある社会的存在意義を実現すべく、懸命に調査に取り組んだ。

2010年、経営不振から会社更生法が適応されたJAL（日本航空）では、京セラの創業者である稲盛和夫氏がCEOとなり、幹部社員を巻き込みながら同社の新しい経営理念であるJALフィロソフィーを作成し、全社員に浸透させていった。また、経営や採算への意識の薄かった組織・社員を変えるために、「アメーバ経営」という、小集団で独立採算を行う経営手法を取り入れ、同社経営を再建していった。その結果、JALは業績を回復し、2012年には株式市場への再上場を果たした。

タクシー会社のエムケイ株式会社では、2018年2月に同社タクシードライバーが泥酔した女性顧客に対してわいせつ行為に及ぶという事件が発生した。同社では、この事件を包み隠さず、同社が社内外向けに発行するMK新聞の第1面で大きく発表し、青木社長名で「経営理念の原点に返り、変化し続けていく」と深くおわびと決意を述べている。このような不祥事は、会社のイメージを損ない、顧客離れにつながるため、公にせずに対処するやり方もあるが、同社はそうせず、自社の問題をあえて公表し、徹底した改善を社内外に宣言した。

これら3社の事例に共通するのは、経営理念を基軸として経営判断がなされたと同時に、問題が

生じた場合には、経営理念をよりどころとして、経営者・管理者にとどまらず社員が実践・行動したという点である。

(3) 経営理念とは何か

経営理念に関しては、さまざまな定義がなされているが、それらに共通しているのは、「経営理念とは企業経営における目的・価値観であり、指針・指導原理である」ということである。より具体的には、「会社や組織が何のために存在しているのか、どういう目的で事業を行っているのか、どのような考え方で行動するのかを明文化したもの」といえる。

会社・組織によって「経営理念」は、「ミッション・フィロソフィー」「ビジョン」「バリュー」「ウェイ」「クレド」などさまざまに表現されている。一般的にそれぞれ下記のような意味をもつ。

- ① ミッション・フィロソフィー：会社・組織の目的、存在意義を示すもの。
- ② ビジョン：会社・組織の将来像、未来のありたい姿を示すもの。
- ③ バリュー：会社・組織の行動基準を示すもの。
- ④ ウェイ：会社・組織の行動指針・行動規範を示すもの。
- ⑤ クレド：会社・組織の信条、約束を示すもの。

例えば、花王の経営理念である花王ウェイは、下記のように構成されている。

使命（ミッション）：豊かな生活文化の実現
 ビジョン：消費者、顧客を最も知る会社に
 基本となる価値観（バリュー）：よきモノづくり、絶えざる革新、正道を歩む
 行動原則：消費者起点、現場主義、個の尊重とチームワーク、グローバル視点

ジョンソン・エンド・ジョンソンは「我が信条（クレド）」という表現を使い、「（同社の果たすべき責任の優先順位は）第一の責任は顧客、第二の

責任は社員、第三の責任は社会、第四の責任は株主にある」としている。

企業・組織によって、ミッション、ビジョン、バリュー、ウェイ、クレドなど表現の違いはあるが、ここでは会社・組織の存在意義、目的、方針、行動基準となるものすべてを含め、経営理念と呼ぶこととする。

(4) 経営理念と組織文化（浸透と実践）

まずは、経営理念が存在する、明文化されているということが不可欠である。

次に、経営理念を会社、組織文化にどこまで浸透させているかが課題となる。

組織文化には、次の3つのレベルがある（シャイン、1989）。

レベル1は、人工物として存在すること。すなわち明文化された経営理念が存在していることである。

例えば、トヨタでは、事業のグローバル化を加速する中で、全世界のトヨタの社員が共有すべき

価値基準を明確にする必要があり、2001年に「知恵と改善」「人間性尊重」の2軸で構成されるトヨタウェイ 2001を設定した。

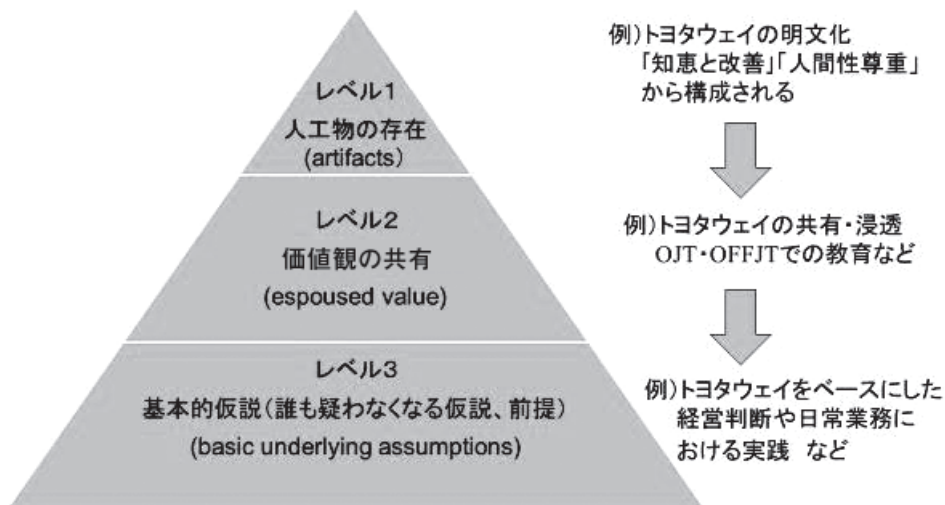
レベル2は、（社員が）価値観を共有していること。すなわち、経営幹部、管理職、社員全員が経営理念を理解していることである。

トヨタでは、採用活動、OJT、OFF-JTなどを通じて、トヨタウェイを全世界、全階層に浸透していった。

レベル3では基本的仮説となっており、経営判断や日常業務で疑わずに実践されているという状態である。

トヨタの経営陣、管理職、社員は、設計、製造などに限らず、営業、管理部門などにおいても常に「改善」活動に取り組み、また「人間尊重」の精神で社内外の人たちに接するようにしている。レベル1は経営理念があるということ、レベル2は全社員が理解、共有しているということ、レベル3は全社員が経営理念を日々、実践しているということである。

図表1 組織文化の3段階（Edgar H.Shein）



出所：「組織文化とリーダーシップ-リーダーは文化をどう変革するか」（エドガー・H. シャイン 著）に筆者追記

1982年に起こったジョンソン・エンド・ジョンソン社の医薬品タイレノール[®]への毒物混入事件の際、同社のクレドの「我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する」が経営者層、社員層に徹底されていたことにより、毒物混入に関するリスクを顧客に対して即座に発表するなど、顧客最優先の迅速かつ的確な対応が行われた事例がある。もしこのクレドが存在しなかったり、経営陣、社員層が共有・実践していなければ、発表により株価の下落などの影響を受ける株主の利益を考慮し、毒物混入に関する発表を遅らせ、さらに被害が広がる恐れもあった。

(5) 経営理念をどのように実践するのか？

実践方法（経営者層・管理者層・社員層）

①経営者として

経営者としては、もし経営理念が存在しなければ、管理者層、社員層も巻き込みながら明文化し、社員全員に知らしめていく必要がある。次に、その経営理念を率先して実践することが不可欠である。その上で、経営者はその伝道師として、社員が経営理念に基づいて業務に携わるように、経営理念の理解と実践を促していくことが求められる。多くの経営者はこのことを理解していると思われるが、経営者が思うほどには経営理念が管理者層、社員層に理解されず、浸透していないケースも多い。

GE（ゼネラル・エレクトリック社）の元CEO ジャック・ウェルチ氏は、「リーダー（経営者）にとって、ミッション・ビジョンを繰り返し、繰り返し伝えることが最も重要である。自分自身が嫌になることもあるが、そうしていかないと（ミッション・ビジョンは）会社・組織全体には決して浸透しない」と述べている。自社の経営理念を全社に浸透させるためには、たゆまず発信し、双方向の対話を通じて理解させていくことが求められる。

②管理者として

管理者層としては、経営理念をそのままの表現で伝えるのではなく、自部門の状況に合わせて、より具体化し、分かりやすく部下である社員に示していくべきである。そのためには、経営理念を理解した上でかみ砕き、自分の言葉で自分事として語り、自ら実践して、社員と共有していく必要がある。

大手電機メーカーの事業部長であるY氏は、全社の経営理念を踏まえ、より具体的に、分かりやすく事業部の理念として明文化し、事業部全員に方針発表している。そしてさらには、部長・課長層に対しても、その事業部理念を部や課ごとに具体化した目標を作成し共有させる取り組みを行っている。

このように、管理者層は抽象度の高い全社の経営理念を自分の部門に合わせた具体論として、自分自身の言葉で共有していくことが重要である。

③社員として

社員としては、経営理念は行動指針であり、また自分自身を守るためのものでもある。

富士通がFUJITSU Wayを作成した当時、同社の山本社長は、「FUJITSU Wayを守って仕事をした社員は守られる」逆に「FUJITSU Wayを守らない社員は、（たとえ結果を出していたとしても）守られない」と述べていた。

企業にとっての経営理念は、国家における憲法のようなもので、事業のすべての判断の基軸であり、方向性を示すものである。よって、社員は経営理念にのっとって成果を上げることを期待されている。

また社員個人としては、会社の経営理念を自分事としていく必要がある。

例えば、ある大手電機メーカーでは、朝会もしくは昼会で経営理念の確認の後、社員が経営理念を踏まえながら、自分が考えたこと、行動したことを所感として発表し共有している。また、上司からの指示命令の内容に経営理念との間にギャッ

ブがあれば、「これは会社の経営理念にのっとっているのでしょうか？」と上司と議論することもある。

このようにして、経営理念を知る、理解するだけではなく、日々の考え方、実践に落とし込んでいくことが重要である。

さらに経営理念の具体的な実践方法を下記に述べる。

①経営方針発表、人材育成研修の時などに、経営理念からスタートする

例えば、「自社の経営理念は…である。この経営理念を実現するために、今期の方針は…」という形で、発表していく。

花王では、社員研修のスタート時に、花王ウェイを再確認し、「花王ウェイの実現に向けて、〇〇の研修を行う」と説明している。

②全社員に明示する

社内で全社員の目につくところに経営理念を掲示する。

また、経営理念をカードとして、全社員が常に携帯することも効果的である。パナソニック、花王、ジョンソン・エンド・ジョンソンなどの企業では、経営理念の書かれたカードを全社員が持ち、何かのたびに確認できるようにしている。さらに、自分の言葉で理念をどのように実践するかを明記することも効果的である。

③人事評価基準に盛り込み、評価していく

実際に経営理念をベースに考え、行動した社員を評価していく必要がある。

例えば、GE（ゼネラル・エレクトリック）では、同社の経営理念である GE ビリーフスとパフォーマンス（実績）を 2 軸として人事評価をしているが、GE ビリーフスをパフォーマンス（業績）よりも高く評価している。

あわせて、社員の採用の際の評価にも盛り込み、エントリーマネジメント（入社管理）を行う。

(6) 最後に

経営やビジネスに関して、下記のように言われている。

「道徳なき経済は犯罪であり 経済なき道徳は寝言である」（二宮尊徳氏）、「論語とそろばん」（渋沢栄一氏）、「フィロソフィーとアメーバ経営」（稲盛和夫氏）。

これらは共通して、経営やビジネスにおいては、正しい考え方と、強い経営手法の双方が重要であると述べているものである。共通しているのは、正しい考え方がまずあり、その後にそれを実現する経営手法が論じられている点である。

「経済と道徳」「そろばんと論語」「アメーバ経営とフィロソフィー」ではなく、あくまで「道徳と経済」「論語とそろばん」「フィロソフィーとアメーバ経営」である。

今後さらに、経営理念を中心とした、正しい経営やビジネスのあり方を見直し、会社や組織の存在意義である経営理念を基軸とした経営・ビジネスが広がっていくことを期待する。