

【経営手法と企業理念】

1. 企業理念が企業力の源泉になる

複合構造化する企業力

企業力を構成する要素は、時代の変遷と共に変化している。

企業力の構成要素を大きく捉えるにあたっては、高度成長時代の前期の頃は出来る人がいて、良い商品を創る企業が、他者に勝ることが出来たといつて良いだろう。そして、高度成長時代の後期の頃になると、人の能率の優劣が企業力を構成する要素として加わり、続いて生産性を向上させるために設備の導入を積極的に行い企業力を高めた。

その後、高度成長期の末期頃になると、設備による生産性向上と個人個人の能率の向上だけでは済まなくなり、企業力を高めるためにZD運動やQCサークル活動などといった小集団活動により集団力を付加することとなる。

バブル時代は兎に角「作る」「売る」に終始し、その動きが大きく且つスピーディーであることが企業力の差として現れた。

設備、小集団そして方針管理がこの時代の企業力に大きく貢献したといつて良いだろう。

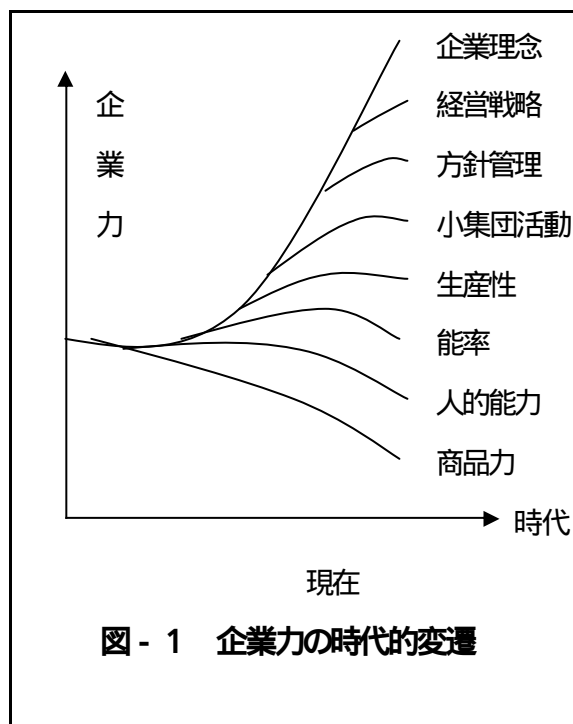
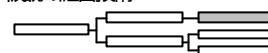


図 - 1 企業力の時代的変遷



長い間、経営戦略が企業力の差になるといわれてきた。しかし、経営戦略が企業の差として力を出すようになったのはここ数年前からである。

スピードの速い現代にあっては経営戦略の優位性は短期的であり、企業力の優位な差として経営戦略に依存するのが不安定であり、比較的長期に優位性を確保する要素の必要性が求められるようになっていった。

「企業理念」は、ベクトルを合わせることで、今までの企業力を補強する、あるいは増殖することに役立つばかりでなく、そのもの自体に求心力や共感性を得ることが出来るものであり、これ自身も企業力を向上させる要素である。

いまや企業力は、色々な要素から構成されるようになっている。そして、これらの要素のなかでも「企業理念」は、他の企業力を構成する要素に働きかけるなどもあり、いまや企業力を構成する重要な要素になりつつあるとさえ言える。

2 . 累積効果を出す企業理念をベースにした 経営戦略の構築

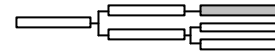
経営戦略は、「表面が変わらず本質が変わる」現代の企業経営にとって重要な要素のひとつである。この「経営戦略」は、本来経営資源を最大限に活用しながら環境変化にマッチした手だて（戦略）を構築することである。

すなわち、現代社会での経営戦略の構築を粗っぽく説明すると、次のようになる。

「世界がひとつ化」するなかで、企業環境は激動している。この環境変化によって、企業は、市場、商品、流通といった事業構造と、生産構造、技術、人材、管理方式、組織、資金といった経営構造に影響を受ける。

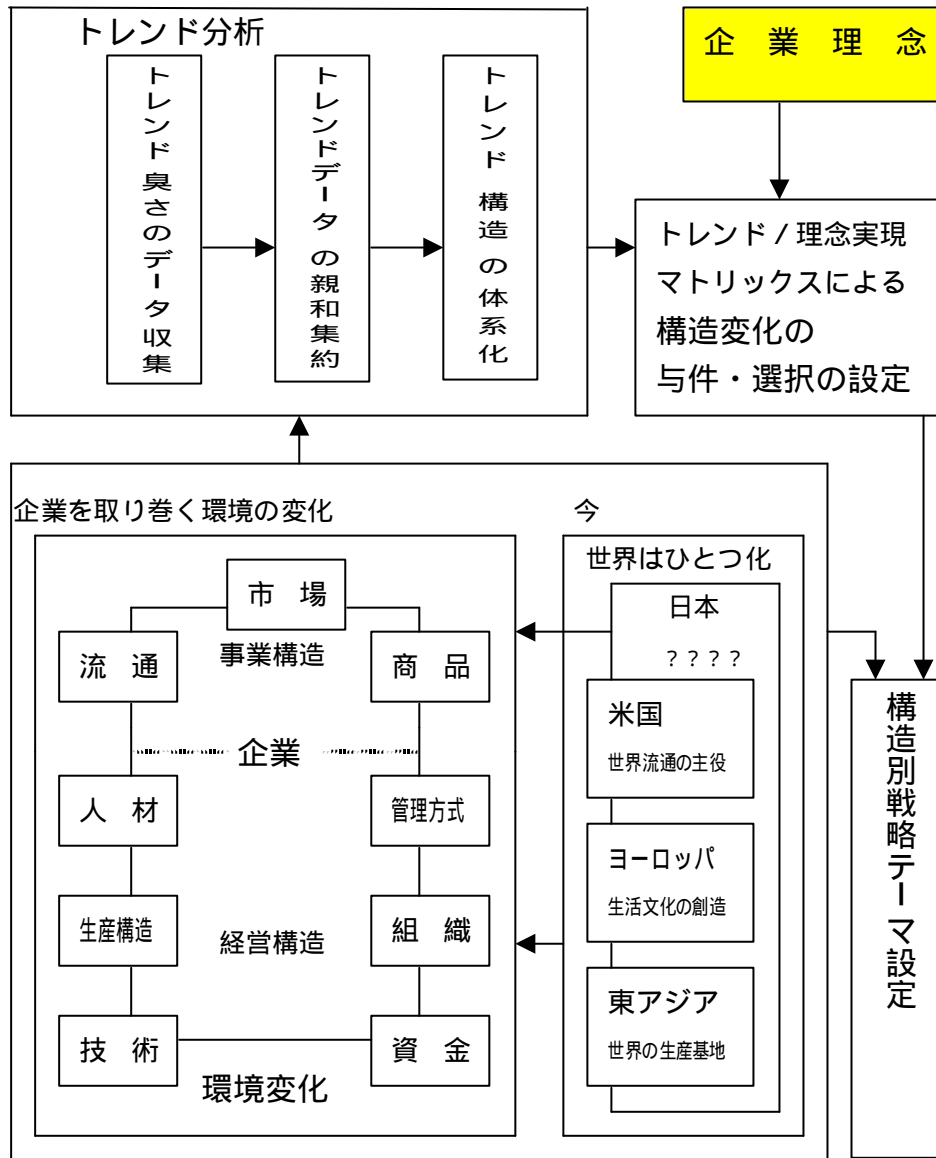
そのため、経営戦略を立てるためには、それぞれの企業に関する環境変化のうち構造的な変化をトレンドとして捉え、トレンド構造を整理し、さらにトレンドを「戦略」として活かすものと、制約条件すなわち「与件」とするものに分け構造別経営戦略を立てることとなる。

このような手順で構築される経営戦略も、「自分の会社に合った」とはいえ、その時その時の環境変化に適応することを考えた経営戦略だけでは必ずしも成



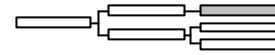
功するとは限らない。経営戦略を成功させるためには、市場を動かしたり関係者を積極的にその業務を分担させるなどの大きなパワーがいる。

図 - 2 経営戦略の構築



このパワーは、資金を使って創り出すか、皆のやる気を結集するかということになる。中堅、中小企業では経常的にも資金は不足気味である。否応なしに精神的なパワーの捻出に頼らざるを得ない。

企業理念は、このような精神的なパワー創出に大きな役割を果たすことが出来る。また、企業理念のもとで展開される経営戦略は、一貫した流れの中で構築されることになる。すなわち、「企業理念」を前提することになるので、累



積効果が出、大きな企業力に増殖することが可能となる。また、一貫した流れのなかでの、環境に適応する経営戦略の構築は、企業の個性を形成する上でも多大のものがある。

3 . 新事業開発でも企業理念の支援が

重要な役割を果たす

従来の社会構造や社会秩序が崩壊し、新しいものの構築が模索されている現代において、殆どの企業が新規事業や新製品開発に取り組まざるを得ない状況にある。このような新規事業への取組みに当たっても企業理念との整合性をチェックしておくことは重要である。

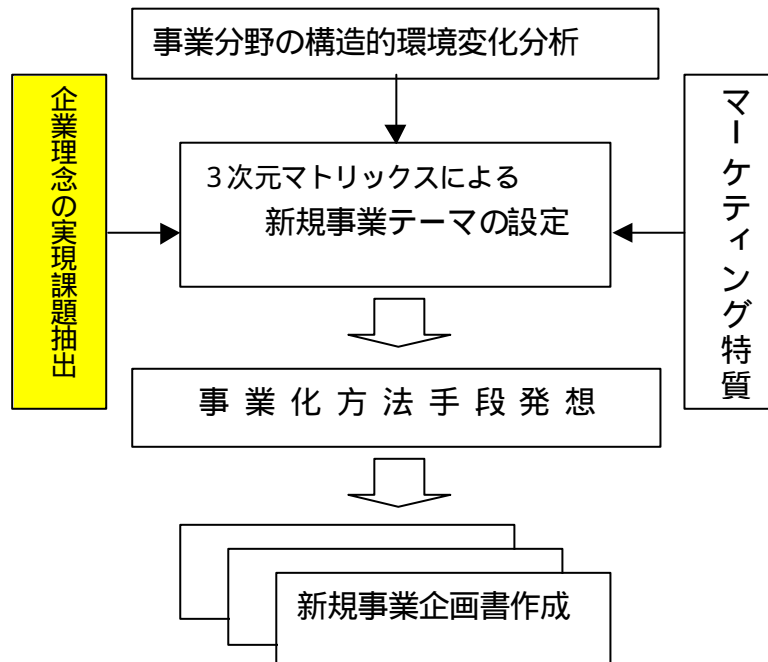
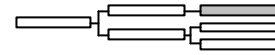


図 - 3



4 . 中長期的経営計画の策定と企業理念

1) 中長期経営計画は、企業づくりのプログラム

中期的経営計画に基づく経営方式は、構造的な変化が強烈に起こっている現代にあっても、ますます重要性が増している。BSOでは、長期的経営計画は、「企業変身」とか「企業づくり」のプログラムであり、中期的経営計画は、このような企業づくりを段階的に行う際のひとつのステップと位置づけている。

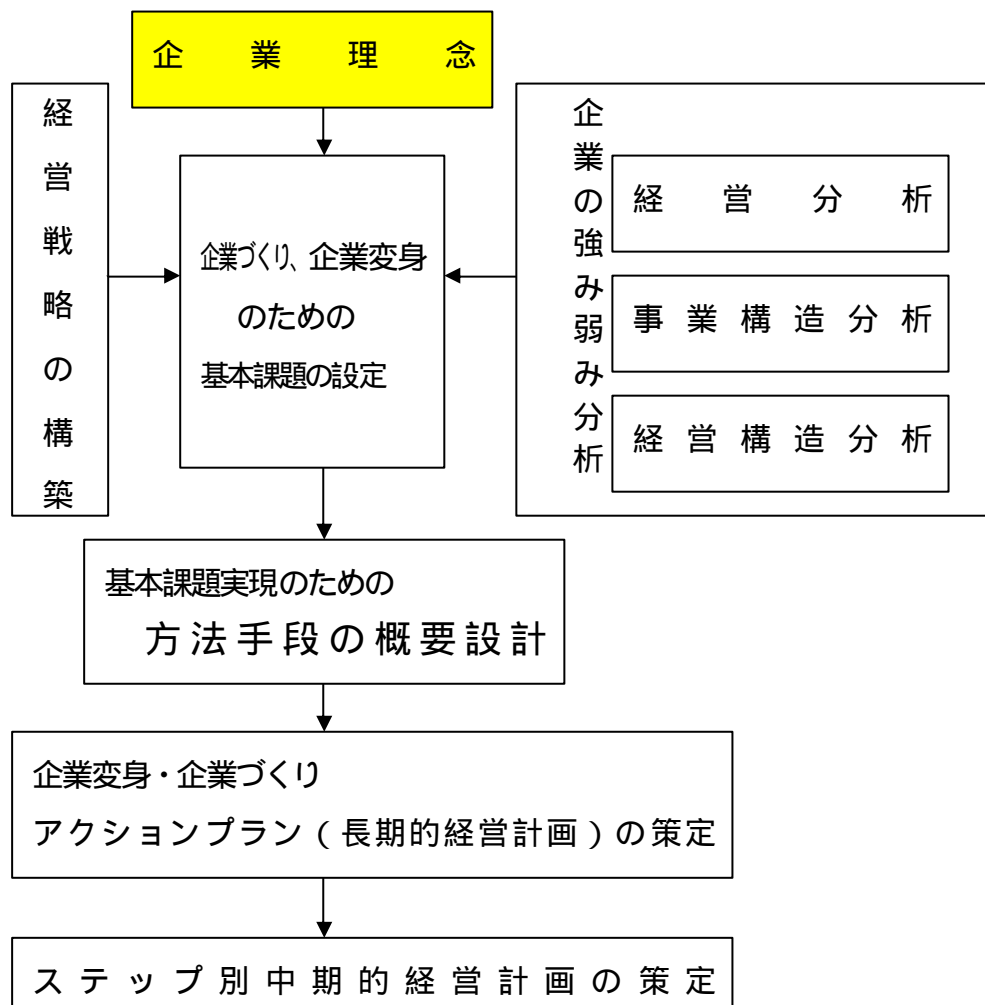
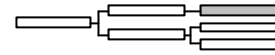


図 - 4

2) 理念のもとでの一貫した姿勢は企業の財産

カメレオンみたいに、環境変化に合わせて変化するだけであれば、そこで働く人々は夢やロマンを持ちにくく、また経済的な満足の追及(経済的満足の追求は個人的なモチベーションとはなり得ても集団のものとはなり得な



い。)になりがちとなり、人生の多くの時間を費やす産業生活の充実感を得難くなる。

すなわち、その会社に働く社員は勿論パートアルバイトに至るまで、共通の精神的基盤を持つことは、企業が総合力を発揮する上で必要とされるベクトル合わせの最も大きなファクターである。この共通の精神的基盤の基での企業づくりや企業変身のプログラムは、単なるプログラムというよりパワーのあるプログラムになれる。

3) 理念をベースにした中長期経営計画は安心感がある

その企業と取引する関係先も、環境変化でコロコロ変わってはいはどのように付き合ったら良いか戸惑うこととなる。やはり、一貫した理念のもとで事業する姿勢は、ある種の信頼とも言うべきものを得ることとなり、企業の存立の大きな力としての財産をも形成することとなる。すなわち、中長期経営計画は、環境変化を考慮しながら、また自分の会社の強み弱みを考慮しながら「企業理念」を実現させるプログラムである。

すなわち、中長期経営計画は、企業考働の起点である。企業理念をベースにして策定された中長期経営計画は、企業づくりや企業変身のあらゆる場面での指針や課題の取組みの起点となる。最近BSOがお手伝いした企業づくり企業変身の取組みについていくつか紹介してみたい。

(1) 人事労務基本政策の構築/変動費型業績貢献賃金制度の導入

激動する企業環境の続く現代、企業力の最もベースになるものが「人」である事に異論を持つ人はないであろう。「人」の扱い方で、企業は繁栄もするし衰退もする。

ところで、現代の企業は、規模の大小を問わず、いまや事業を通して社会に価値を提供する機関としての捉え方が強くなってきている。また、企業と社員の関係も「共存共栄」という切り口からお互いに受け止めないとやっていけない時代になってきている。

このような時代背景のもとで、企業の人事労務は、「人を活かす」事をベースに置いたものが求められてきているように思う。

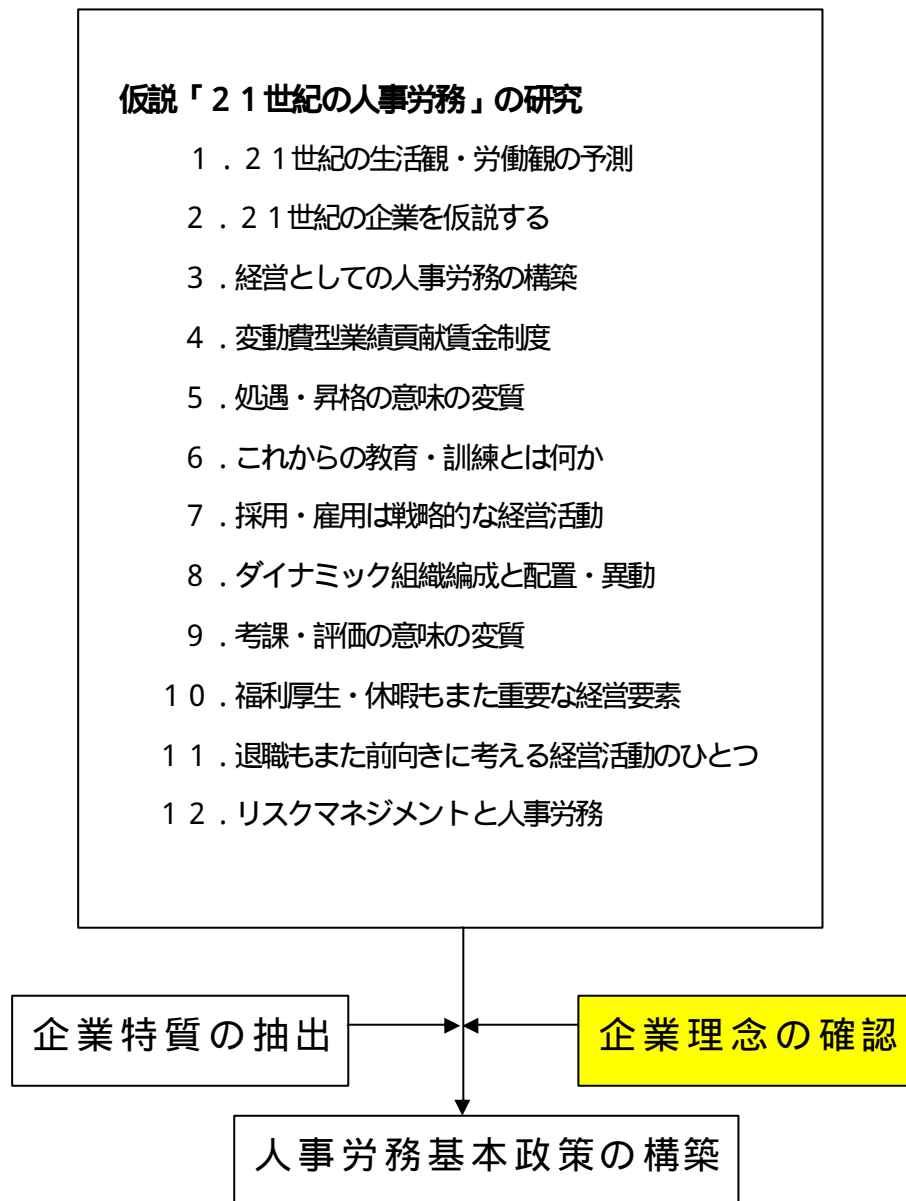
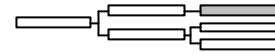


図 - 5

従来の人事労務は、「人を使う」事を起点にして整備されてきたと言っても良いように思う。抜本的に見直す必要がある。BSOでは、21世紀をめざして、これからの時代の人事労務を仮説した。この仮説は、たたき台である。たたき台ではあるが、技術的に展開できるレベルである。このたたき台を基に、各社の人事労務の基本施策を策定して欲しいと思っている。

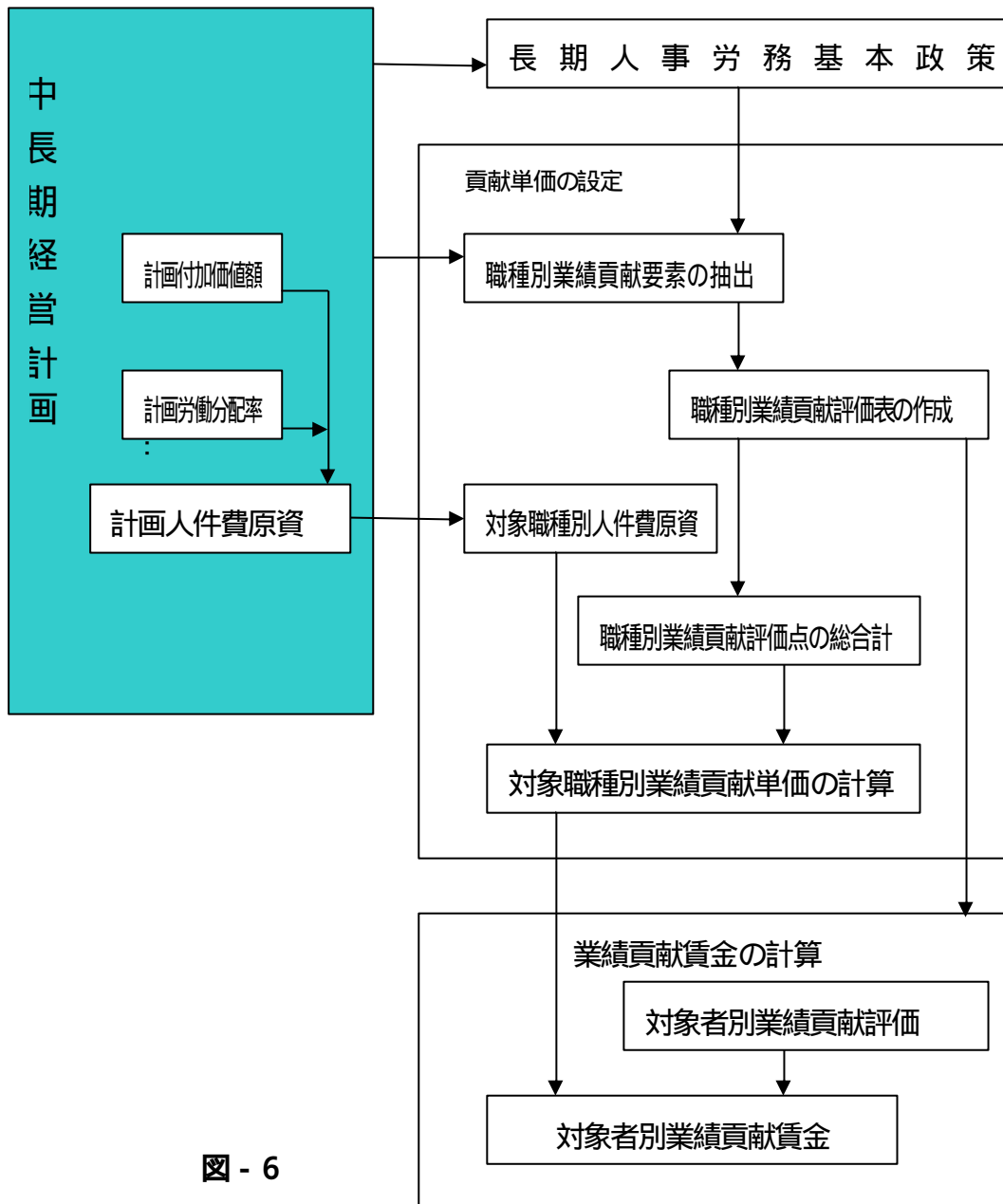
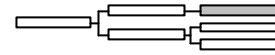


図 - 6

(2) ダイナミックな組織機能化のための改編手法

激動する環境のなかで、企業は、頻繁にリストラクチャリング（事業再構築）やリエンジニアリング（企業再構築）を行って行かざるを得ない。

これらの目的が確実に果たされるか否かは、結局求めた企業変身が出来る組織になって機能することが出来るようになったか否かということになる。

すなわち、短時間の間に、関係社員が自分の役割を知り全体的な動きが出来るようになることをめざす事である。

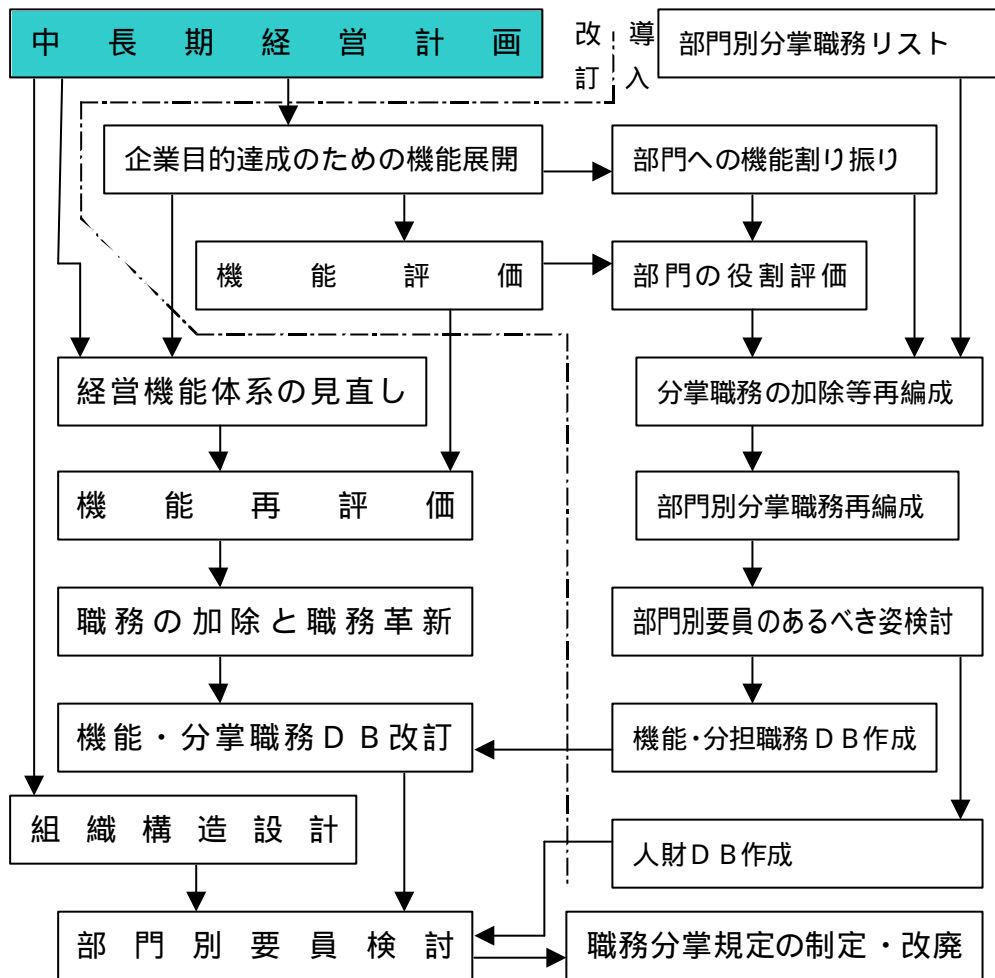
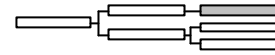


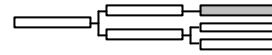
図 - 7

(3) 品質経営の企業づくり

従来、製品や製品の製造過程を中心とした品質管理や品質保証が行われていた。

TQCが導入されるようになり、方針管理などのトップダウン方式とQCサークル活動などに見られるボトムアップ方式との併用による経営活動全体の質の向上に着目した展開が行われるようになったが、トップや経営企画室などによる統合化が行われたとはいえ、「企業理念」を起点にして展開した企業では、全社的統合化はましかであったが、あくまでもそれぞれのセクションでの活動が中心になりがちで、いわゆる「部分最適化」の域を脱することが難しかった。

最近、TQCはTQMと名称変更されているが、これは全体最適化への回



帰を再確認させる事を狙うと共に、より「経営の質」向上の経営方式をめざしていることと捉えて良いだろう。

ところで、メーカーや製造業で取り組まれるようになったTPMは、生産設備機械を中心にしたある種の「経営の質」の向上をめざすものである。

TPMもまた「トータル」という冠がつき、全社統合的な活動としてのものであったが、やはりTQCと同じように部分最適化に進まざるを得ない状況にあると言って良いだろう。ただ、TQCと合体することで、部分最適化の嫌いがあるとはいえ、全社的に、品質管理や品質保証のレベルを向上させたことには大きく貢献した。

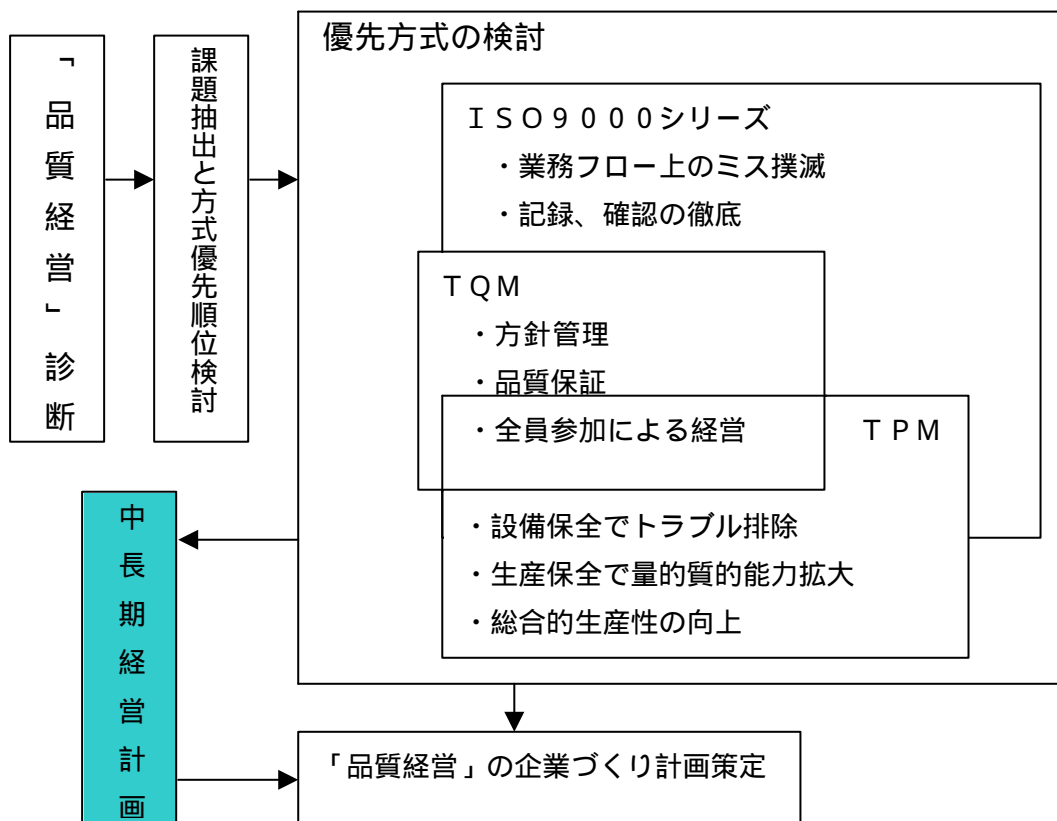
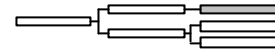


図 - 8

このような活動が展開されてきた「経営の質」向上も、全体最適化というか経営の全体的な動きを一貫した「しくみ」として統合化することの必要性がますます強くなっている。

このような時代的背景のなかで、ISOは、経済の国際化の急激な流れで



求められ、品質保証の国際的基準化として登場したものであるが、組織的な事務のあり方を全社的観点に立って整備統合化する手法として多大な貢献をなしている。

いま、「経営の質」向上の取組みは、TPM、TQM、ISOの3つの経営方式の統合化されたものとして展開されるようになってきている。しかし、このように展開されている「経営の質」向上をめざした経営、すなわち「品質経営」は、「企業理念」を起点とした「中長期経営計画」による企業づくり・企業変身のプログラム化されることで、さらに強固なものとして「全体最適化」すなわち「総合力の発揮」出来る体制を得ることが出来る。

5 . 企業理念を伝達する企業施設

1) オフィスのファシリティ・マネージメント

(1) 自己主張する企業

これからの企業は、個性的であると共に、自己主張が出来ないと、存在性が薄くなる。自己主張は、独り歩きするようになればなるほど、企業力としてのパワーを発揮する。

この自己主張は、一般的にはコーポレート・アイデンティティ(CI)として展開されるが、このCIもまた企業理念が起点になっている。

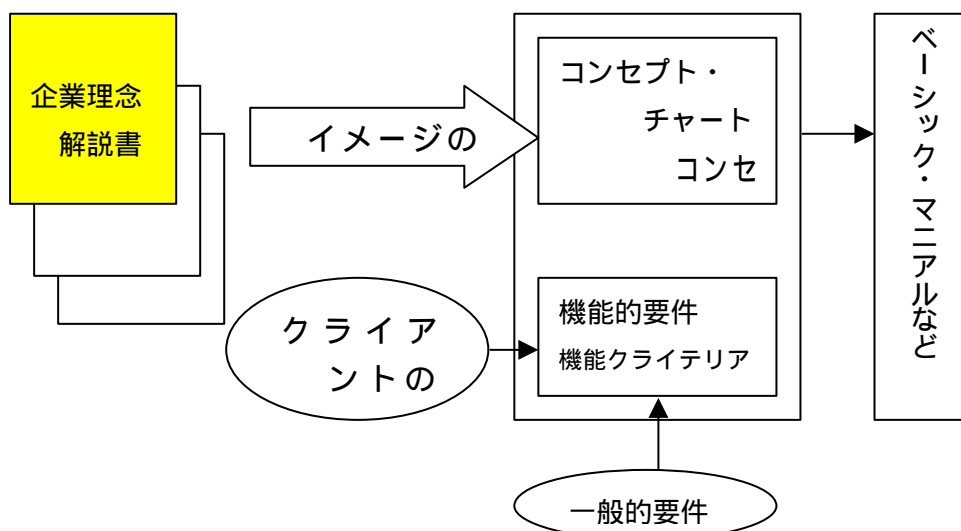
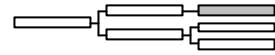


図 - 9



企業理念の哲学性や共感性が弱ければ、CIがいくらデザイン的に優れていても累積効果が出がたく、企業力とはなりえない。

(2) レイアウトの3つの起点

オフィスのレイアウトであれ、工場のレイアウトであれ、レイアウトを行うに際しては基本的な3つの分野を最適化することが必要となる。すなわち、

- ・ 施設の求められている機能を効率よく果たすこと
- ・ 人事労務に手間がかからず行えること
- ・ 企業理念の反映したものであること

等である。

