

今再び考える 「企業理念」

～企業力を高める企業理念構築と展開のポイント～

BSOは、生命力の強い企業づくりのための「企業理念づくり」を協働して30年近くになる。既刊『企業理念（編者 西山 輝）』（2000年発行）を出版してからも、クライアントとの協働作業を通じて「企業理念」の重要性を提唱している。新時代が鮮明になってきた今、「原点回帰」など、多くの有識者らによっても「企業理念」の重要性が叫ばれるようになってきた。

今回の経営技術レポートでは、ますます注目される「企業理念」について再び考えてみたい。

1. いまこそ問われる企業の存在意義

1) 近年高まる「企業倫理」の確立

太平洋戦争における敗戦から1952年までの7年間、わが国の最高権力はマッカーサー元帥を頂点とするGHQ（連合国最高司令部）であった。そのGHQが日本の経営の質を上げるために教えたプログラムの中に、コーポレートガバナンスなど企業の社会的責任や存在意義を問う問題も入っていたという史実がある。つまり約55年も前に既にわが国で議論されていたのである。

しかし、耐震強度偽装、有価証券報告書の虚偽記載、リコール隠しなどの企業不祥事が最近のニュースでもとりあげられるようになり、「企業倫理の確立」を訴える声が高まっている。これらの全ての問題は「理念に基づく企業行動」の欠陥にいきつく。

日本は高度経済成長期が終わってもなお規模拡大を求めて製品品質を徹底的に追求し続け、1980年代には米国から「ジャパン・アズ・1」という評価も飛び出し日本の国際競争力が高まる一方で、「素晴らしい社会をつくる」という高い理念を持った企業づくりに対しては関心の薄い時代が続い

た。物不足の当時は経営品質を考えなくても製品品質を追求することによって企業は成長できたのである。つまり、日本は戦後、急速に経済規模を拡大したが、実態は前近代的課題を残したまま今日に至っているといえよう。

2)あらためて問われている企業の方向性

日本企業は効率を追求し続けた結果、自然破壊や資源エネルギーの大量消費などの弊害を引き起こした（社会などとの不調和）。また、これまでのような高度成長は期待できないため、企業の方向性があらためて問われている。このような時代だからこそ、今一度「企業の存在意義は何か」を考えるべきではないだろうか。それも企業の視点でなく、地球環境、お客様、企業、個人との調和　つまり“共存共栄”を考慮した成長発展という「素晴らしい社会のための“企業づくり”」という観点から考え直す必要がある。

3)明確に打ち出さなければならなくなった企業の役割・使命

近年、株主至上主義ということで、毎日の株価に一喜一憂し、四半期ごとの結果に戦々恐々となり、限りなく短期志向を強めている経営者も多い。しかし、それでも、そうした風潮に流されず信念を持って、すでに「短期的な利益優先」から「将来を見定めて企業の社会的責任を優先」することが重要だと感じている経営者も増えている。

お客様に利便性の高い商品・サービス・情報を提供するだけでなく、人々に貢献するような社会・文化活動についての支援も必要になってくる。これからますます、何ができるか（プロダクトアウト）ではなく、「何を求められ何をするか（企業の役割や使命）」を明確に打ち出さなければならなくなった。

4)企業の方向性を探るのはトップだけの仕事ではない

「企業の方向性を探る」のが上級管理者や幹部の役割だと思っていない人が多い。確かにこれはトップの仕事でもあるが、幹部としての仕事でもある。簡単に述べると、幹部の役割は、理念を拠り所として、自分の言葉で理念を語り、トップと部下の橋渡しをすることである。

PJ や委員会組織で企業理念を作成する場合は、参加していない人に関心を持ってもらうために、いかに使命感を感じさせる理念に完成させていくかがポイントになってくる。そのためには、自分自身が理念に対して誇りや想いを持つことがまず大切である。自己満足ではいけないが、理念は自分で評価できないものであってはいけない。自分として評価できれば、必ずそれを実現したいと思うようになるはずである。

5)大切な「企業理念」がなぜ形骸化するのか

～ 我社のDNAが経営のベースになれば拠り所にならない

今、「企業理念」が見直されている。多くの有識者らによって、超優良企業、強い企業が研究され、その結果、「企業理念」がどれだけ重要な意味を持つかがわかってきたのである。しかし実際はどうか。

ほとんどの会社に、社長方針、経営方針、スローガン、社是、社訓、経営理念、企業理念などといった企業の精神あるいは考えが額や掲示物となって掲げられている。これらは朝礼などで唱和され、より多くの社員がその意味を受け止め、理念に基づいた行動を期待しているような光景を見ることがある。しかし、社長室などの壁に飾られているだけで、第一線の現場での関心が薄く「飾り物」になっている企業が多いのではないだろうか？

通り一遍で共通認識させる工夫ができていないということもあるが、我々が最も指摘したくなることは、好意・好感・共鳴・共振させる創り込み（我社のDNAを見いだすこと）ができていないため拠り所にならない。つまり、熱意を引き出すものになっていないということである。詳しくは後述するが、**「企業理念」は、単にあるべき姿を設定するものではない。組織全体に強く認識されている自社のDNAが組み込まれ実践されてこそ、精神的な拠り所として機能するのである。**

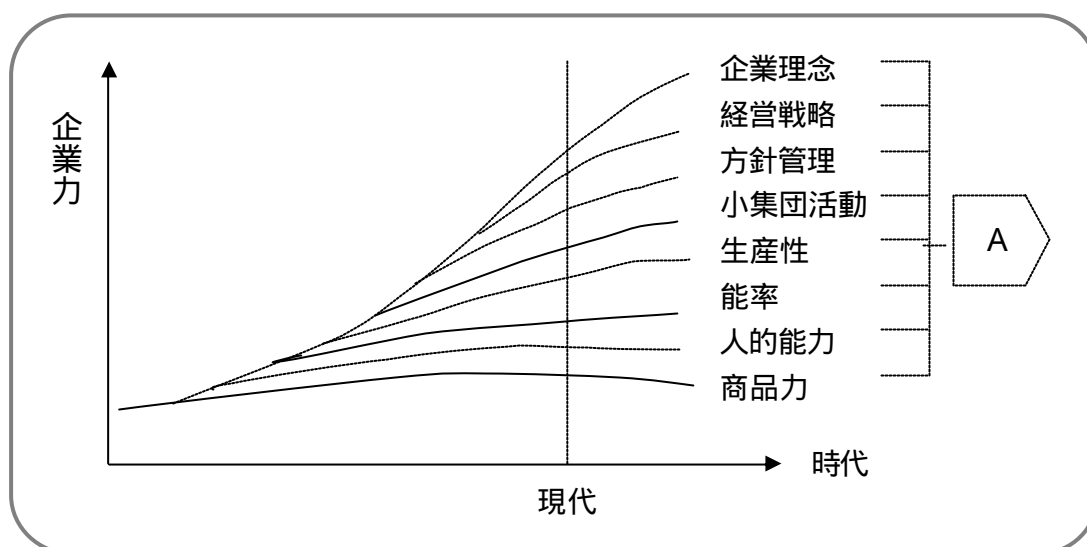
2.企業力の中心的要素は「企業理念」

1)企業力の時代的変遷

企業力を構成する要素は時代の変遷とともにダイナミックに変化するというよりも、変化させていかなければならないものである。そして、現代の企業力は、単一要素で出来ているのではなく、いくつかの要素が複合化して形成されている。次ページ掲載のグラフは、現代の企業力に対して個々の要素の占める割合が時代とともに推移したものである。その中心的要素がいまや「商品力」から「企業理念」になろうとしていることがわかる。

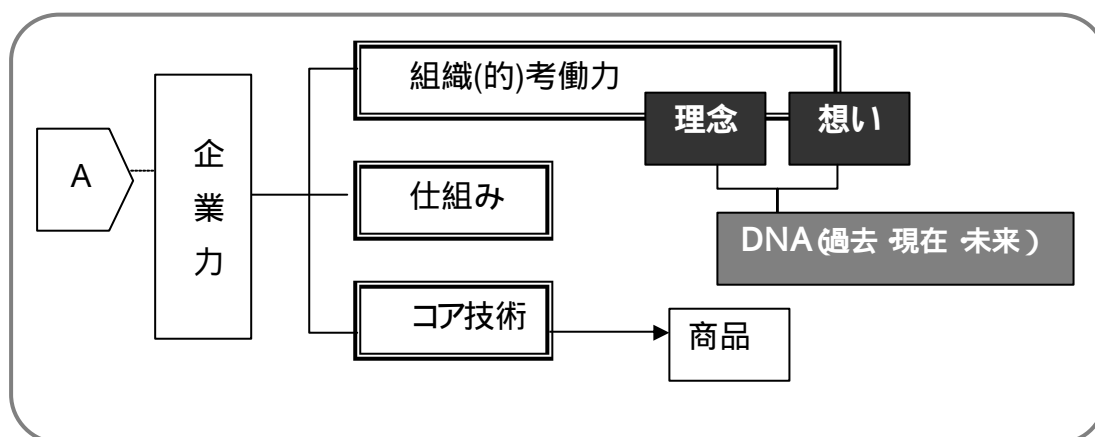
通常、企業力の構成要因は、それぞれが独立して寄与している。ところが、強い企業の企業力は、これらの要因が単純に加算された合計ではなく、相乗効果を狙い、加算以上の、より大きなパワーにすべく工夫されている。

企業理念が、その中心的役割を果たしているということは、つまり、この企業理念の扱い方如何で企業力が大きく変化するといえる。すなわち、構成する要因を束ねて相乗効果を狙い企業力を向上させ、社会から共感が得られ、充実した企業づくりを行うためには、「企業理念の開発」が重要なのである。



2) 現代の企業力に影響を与える3つの要素

BSOでは、下図 ~ の3つが「企業力」に大きな影響を与えていると考



「企業力」といえば表面的には今なお「商品力」が注目されるが、ヒット商品をつくっているから企業力があるのではない。お客様からより求められる商品をつくる「コア技術」をはじめ「組織(的)考働力」あるいは「仕組み」が企業力につながっている。

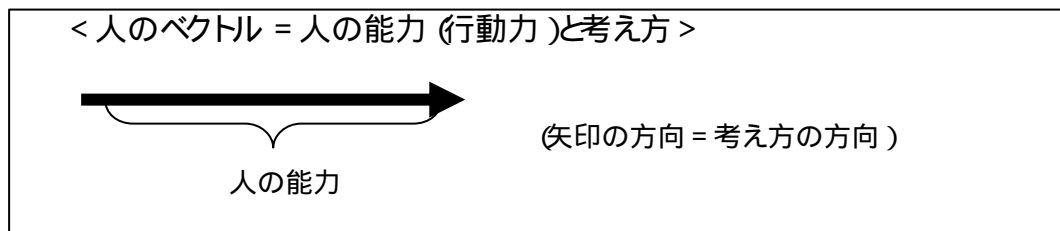
仕組みづくりの手法のひとつにISOがある。ISO取得は対外的評価もさることながら、企業力を強化するために行うことが本来の目的である。また、あらゆるものを仕組み化して、素人に近い人材を機械的に使い仕組みの中で企業を動かし、仕組み化した(システム)商品売る経営手法をBSOでは「システム経営」と呼んでいる。

この3つの中で難しいのが「組織(的)考働力」の向上である。「組織(的)考働力」を上げるために重要なのは「企業理念」やトップの「ビジネスへの

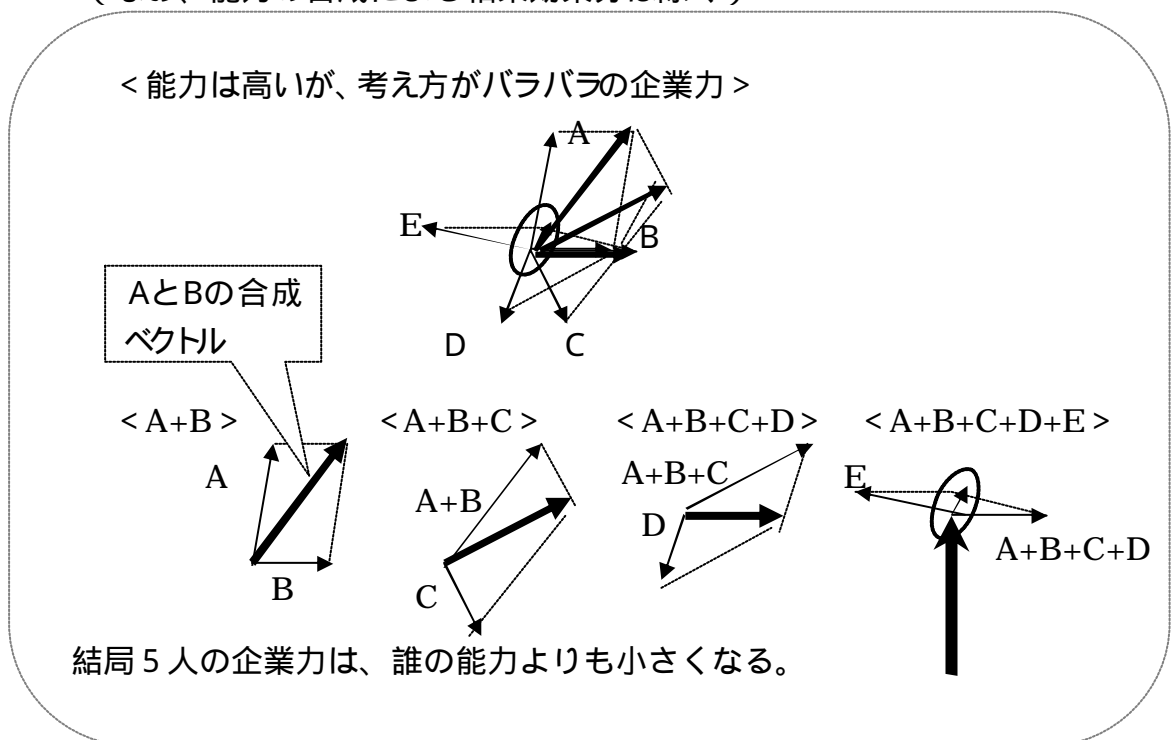
想い」を組織全体に浸透させることである。そのためには、中核人財を育て、人財の層を厚くして、理念でベクトル合わせし組織化（役割分担）し自働的な動きの中で、商品開発に、市場開発に、収益改善に・・・取組み企業づくりを行う。このような経営をBSOでは「理念の経営」と言っている。伸びている会社は、「システム経営」か「理念の経営」タイプのどちらかに入る。

3) 企業力は人の能力ではない / 考え方をいかに共通化するか

考え方や意識がバラバラでお互いの存在を認めあわなければ、結果的に何の力も発揮できないことになる。人の能力と考え方をベクトルで表すと下図のように表現できる。

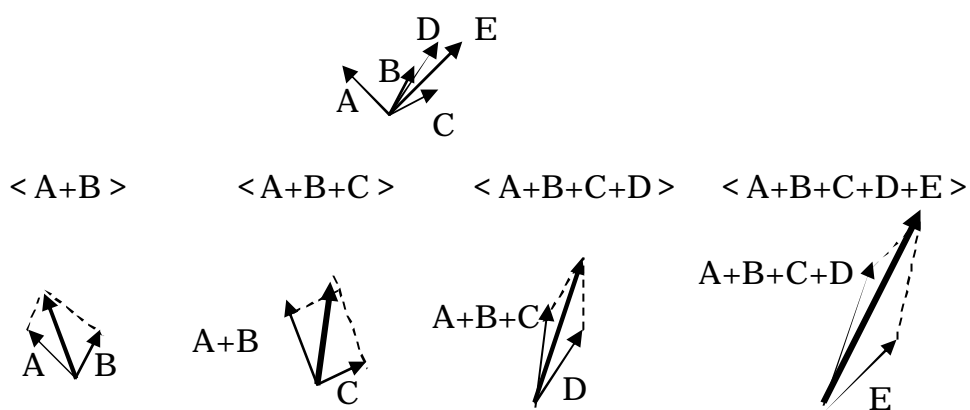


例えば、5人の職場の総合力は以下のベクトルで表現できる。
(なお、能力の合成による相乗効果分は除く)



逆に、一人一人の能力は低くても考え方が同じ方向を向いていれば、総合力がある企業となる。考え方が同じような方向の人間が集まると総合力が発揮できる。たとえ、出来の良くない人間や行動力が無い人間でも価値観が同じ職場で、同じ想いで役割を果たす事によって、優秀な人間の集まりよりも成果を出すことがある。そのような現象が日常生活でも頻繁に起こっている。

< 個々の能力は低いが、考え方が共有されている企業力 >

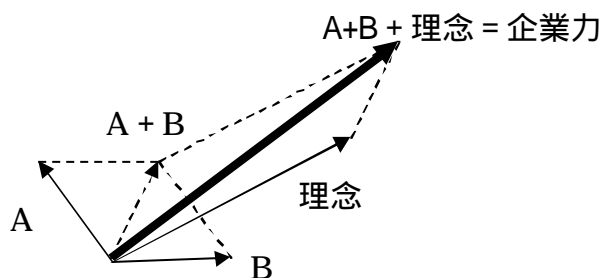


一人一人の能力の長さは短くても考え方の方向が同じであれば企業の総合力は大きくなる。

個々の能力アップも重要なことであるが、総合力を考えた場合は企業に属する人の考え方の方向を共通化できるかどうかポイントになる。人の考え方・意識を統一するものが「理念」である。

4)考え方を共通化する「理念」

「理念では食べていけない」という人がいる。「理念」は無形のものであってすぐ収益には結びつかないからである。しかし、結果的には、理念があるからベクトルが束ねられ、会社が一つにまとまるのである。



2. 企業理念の意味

1) 「企業理念」は、我社のお役立ちの方向性と姿勢の表明

企業が社会で存在性を認知してもらうためには自己アピールが必要であり、その表現手段が「企業理念」である。また、「企業理念」は、構成メンバーの行動（考働）を通して実現されるものであるため、トップの個人的な企業観と同じという訳ではない。

使命感あふれるトップをはじめとする企業人の一語一語は、まさに本質に迫るものばかりで、素晴らしく感嘆するばかりである。こういったトップの信条が個人の思想にとどまらず、組織として展開されると、企業理念、経営理念になる。

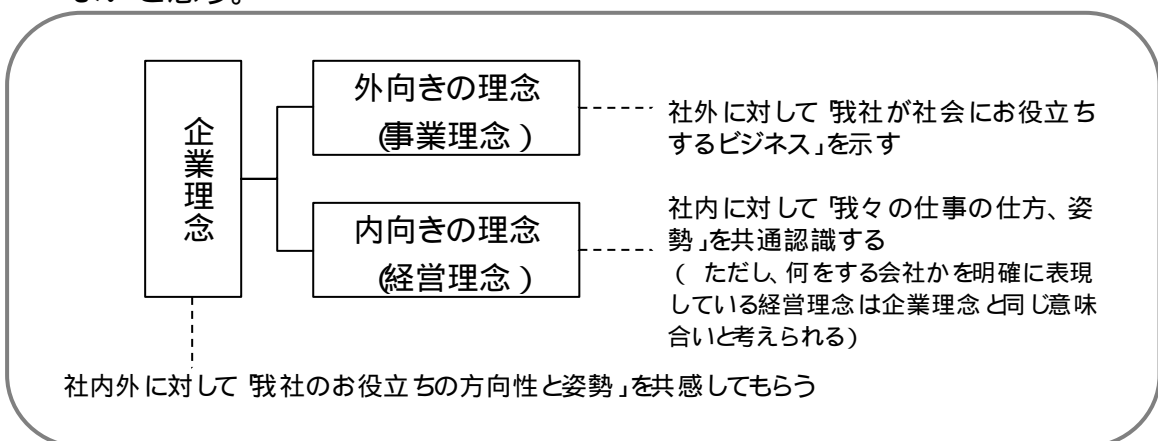
2) 「外向きの理念」と「内向きの理念」

企業の理念というとき、「外向きの理念」と「内向きの理念」がある。

前者は「を活かしお客様の価値づくりに貢献する」というように、社外に対して我社のビジネスを知ってもらえるよう働きかける意味合いが強い。このような理念を「事業理念」という。

後者は「誠実であれ」、「和をもって・・・」というように経営姿勢や社員の行動指針などを規定する。このような理念を「経営理念」という。近年は、「外向きの理念」と「内向きの理念」の両方をお客様にアピールする必要性が高まってきたことから、上位目的を果たす概念として「企業理念」が生まれた。

なお、日本ではよく「社是・社訓」が使われている。広辞苑によると、社是は「会社の主張」、社訓は「社員の指針、心構え」という意味である。そう考えると、社是は「外向きの理念」、社訓は「内向きの理念」といってよいと思う。



3)理念と方針の違い

理念が無くても「方針があれば統一できるのではないか」という話があるが、方針は「こうやりなさい」というやり方であって、「この考えでいきたい!」という想いとは違う。

人は夢やロマンがなければ楽しくない。結局、やらねばならないこと(方針や目標)だけでは長続きしないのである。理念は夢やロマンでもある。「この方向でやりなさい」と言われて行動することと、「理念に向かってやりたい!」と思い行動を起こすことでは、同じ仕事であっても差が出てくる。それが「理念」と「方針」の差である。

「方針」は「理念」に基づいて生まれてくるものである。理念にマッチした方針がある企業はパワーがあるが、マッチしないものであれば「言われたからしかたなくやる」という事になってしまう。

3.企業理念の戦略展開

1) リーダーの真髄が「企業理念」に発展することがある

「あの人は素晴らしかった」、「あの人だからできた」というように、その人特有のものとして捉えるのではなく、「あの人のこのような考え方だからできた」というように、その人の考え・精神と肉体を切り離して考えたとき、目指すべき「企業理念」が見えてくる。本来は企業理念がリーダーそのものであるべきなのがある。

リーダーの道徳的な規範や真髄の継承を歴史的に見ると、日本では聖徳太子が十七条憲法をつくって国の基盤を整備したのが有名であるが、日本最初の家訓(庭訓書)は、奈良時代、吉備真備きびのまきびによる『私教類聚』しきょうるいじゅうとのことである。仏教と儒学をもとにして、日常生活上の道徳について論じている。

後世、企業理念に発展したのものとして、井原西鶴の『日本永代蔵』がある。事業の永続を願って、三越百貨店や三井財閥の創始者である三井高利をモデルに商業倫理を文書化したことで知られている。また石田梅岩は商人の社会的役割を意義づけ、新しい価値体系の教化につとめた。

住友グループの家訓は、武田信玄の組織運営手法を継承しているという。武田信玄の子孫が継げなかった家訓を住友家が住友グループの原点として継承したのである。これらの話を聞くだけでも「企業理念」を創る意味は大きいといえよう。

2) 企業理念は鮮度経営とつながる^{バックボーン}「背骨」として展開する

生き物、有機体は必ず老化する。企業も有機体である以上、意図的に何かの手を打たなければ老化する。それを避けるためには「鮮度」が必要になる。

企業が老化すると、お客様はじめ関係者に愛想をつかされるだけでなく、自分達にとっても面白くない。「鮮度」を保つことは、企業にとっても個人にとっても重要なことである。

つまり、企業理念は、鮮度経営と密接に関係している。老化を防ぎ鮮度を上げていく考働は、企業理念以外の全ての分野で常に行われる。それも仕組みやルールでなく、意欲的かつ本能的に行われることが望ましい。企業理念は、鮮度経営とつながるような、関係者達の^{バックボーン}「背骨」として展開させていくべきものである。

「ゆるぎない理念」と「変化する鮮度」は一見相反する考え方のように思えるが、この2つを同時に共存させて展開することが強い企業をつくる要件なのだ。

3) 「理念・方針の展開」とは

「理念・方針の展開」とは、理念や経営方針を実現させるために全社で行っていく方法手段を明らかにしたものをいう。企業理念は掲げるだけ、つまり有名無実では意味がない。次の2つの目的を展開できるものでなければならない。

総合力を発揮する仕組みや力を合わす基準を提供する

お客様の認知、賛同、共感を得る

企業理念の実現に向かわず考働のシナリオがないとお題目に止どまってしまう。役割分担して、総合力を結集して取り組む必要がある。そのためには次の3つの条件が必要とされる。

理念実現のために何をどう進めるかの方法手段が明確であること

誰が何を分担するのかが明確であること

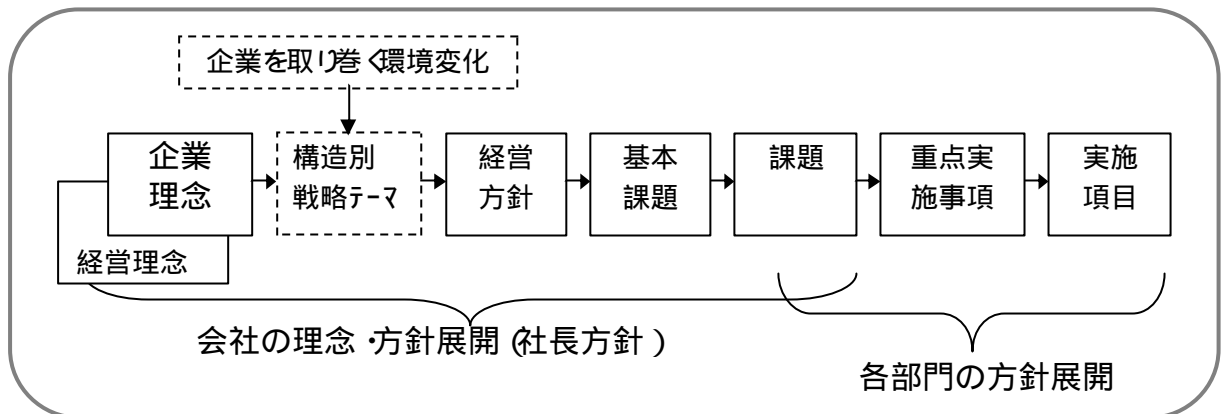
理念で分担していることと自分の仕事の結びつきが感じられること

は「方針体系」と言われ、理念方針の展開により明らかにされる。は誰が何について取り組むかを「経営方針」として示し、計画統制する。はこの実感、体感がないと白け、日常業務優先で、業務改善、経営改善としての理念実現考働は放置される。

4) 「理念・方針の展開」の手順

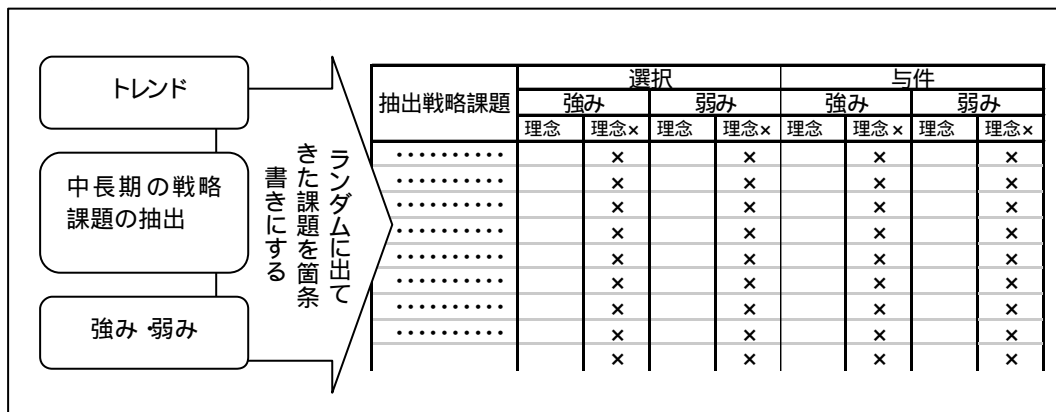
お客様により多くの満足感、感動を与え、しかも企業の総合力を結集のう

え理念を実現するため、効果的な達成方針と考働の体系を定める。



環境変化によって、企業は事業・経営構造に影響を受けるため、トレンド構造を整理し、トレンドを「戦略として活かすもの（選択）」と、「制約条件（与件）」とするものに分け、「構造別戦略テーマ」を立てることになる。

< 構造別戦略テーマの設定 >



3つのベースから出てきた課題を集め、理念のフィルターにかけ取捨選択する。この後、多段階親和集約をおこない、機能体系図化する。

SWOT分析では、職場の優位性や営業戦略などの展開については問題ないが、会社の戦略テーマ（中長期経営計画など）については検討内容について漏れが多く発生する。体系的に網羅し、いかに焦点をあわせるかを考えなければ、検討の範囲がずれてしまう。

なお、「理念～課題」間は社長方針として示され、さらに「課題～実施項目」間はそれぞれ各部門で展開し決定する。このような連鎖のもとで展開し、今取り組んでいる改善事項の目的が何で、何を目標としてどう結びついているのか、自分の業務とどう結びつくのかがわかる。

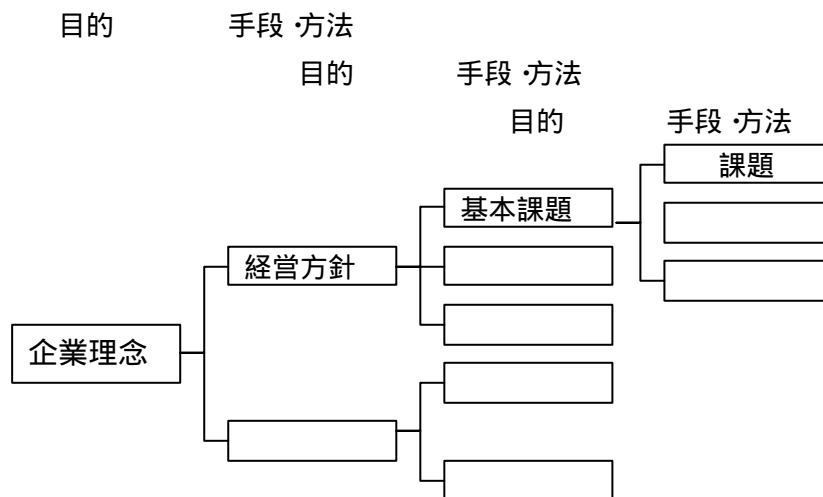
5) 「方針体系 (全社考働体系)」のつくり方

「方針体系」とは、全社員が心から誇ることができ、未来に向かって飛躍する企業づくりに取り組んでいくための基本的な方針の体系である。私たちは日常業務に従事するとともに、この「方針体系」をそれぞれ役割分担し、総合力を結集して、これからの企業づくりに携わることとなる。

「方針体系」は経営計画の関係でいうと、中長期経営方針と年度経営方針を統合した体系表といえる。中長期経営計画を見ると、経営目標として売上、利益を中心とした利益計画タイプやそれに生産計画や販売計画などを付けた定量計画主体のものが多く、数字に表された目標を達成するため、何を具体的にやっていけばよいのか、それが明日のまた 10 年後の企業づくりにどう結びつくかを示す「方針体系 (別名「全社考働体系」)が必要とされる。

では、「方針体系 (全社考働体系)」の基本的スタイルとはどのようなものなのだろうか。体系図の書き方は、「経営機能体系図」の手法を使って、「理念・方針」をもとに会社の果たすべき機能を実現するための方法手段を段階的に抽出する。抽象的な方向性から、会社で行っている全ての役割、そして自分が果たす役割、実際の仕事までのつながりを明確に確認できるのである。

理念・方針から組織の中での役割を認識する「方針体系 (経営機能体系図)」



企業理念・・・社会的価値提供の想いを表明したもの

経営方針・・・企業理念をどのように実現していくかの基本的考え方

基本課題・・・基本的考え方をどのように進めて行くかの方向を示したもの

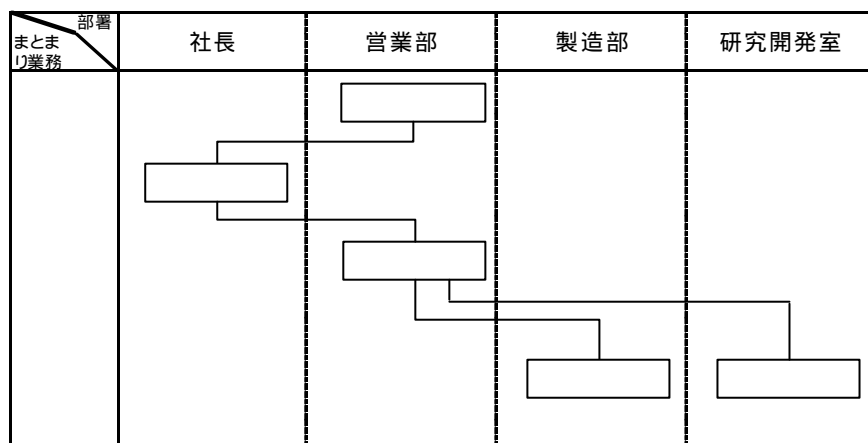
課題・・・方針を進めるための基本的な手段・方法を示したもの

「目的」とそれを達成するための「手段・方法」を考えると、
 ～のためには、～する必要がある、～により実現できる
 ～するのは、～のためである

と口に出してみても、疑問なく、かつ有効と確信できることが大切である。

さて、会社はすべて分業であり、仕事には因果関係・前後関係がある。「方針体系（経営機能体系図）」で捉えられる前後関係の中で、自分の役割を知るためには、「経営機能系統図」を作成する。系統図はどのヒトの仕事の後を引き継ぐかなど、業務の流れを確認できる。また、誰とも関連がなく孤立しているものは会社にとっては何の役にも立っていないことを意味する。

業務の流れを確認する「経営機能系統図」



6) 理念教育に繰り返し取り組む

理念を浸透させるために、理念とからめた人事制度、表彰、イベント、モニュメントなどといった理念を感じさせる仕掛けも重要であるが、「方針体系(全社考働体系)」を社内の目の付くところに掲示するなどして、幹部、中核人材などが中心になって理念の体質化を指向することがさらに重要である。理念をごく自然に組織の中に流れさせるようにスピリットを吹き込んでいくことを日常の中で繰り返し取り組んでいかなければならない。

7) 人のため社会のための一生懸命が人を動かす

今、企業はもちろんのこと、官庁、医療福祉、教育などの現場で、自らの存在意義を見出し宣言することが期待されており、一生懸命模索しているという。

ドライな社会になればなるほど、人間には感じさせるものが必要である。感じさせるものとはセンスではなく、その人間の一生懸命さが創るものである。「自分のための一生懸命」ではなく「人のため社会のための一生懸命」が人を動かすし、商売の原点でもある。

テレビ東京の「ミームの冒険(～日本経済のDNAを探る～)」でトヨタ自動車の豊田喜一郎とキャノンの御手洗毅を取り上げていた。豊田喜一郎は豊田佐吉が創業した繊維機械工業を継承し既に成功していたが、それに「慢心しない経営」を常に考えていた。戦後、イギリスへ行き自動車がいかに人々の役に立つかを痛感し「日本の発展のために自らの手で国産乗用車をつくる」ことを決意した。その原点に今日の繁栄の礎がある。トヨタの工場で働く人達の制服の袖には「”礎”1938.11.03」という刺繍が入っている。「原点を見失うな」という豊田喜一郎の想いが今なお生き続けているように感じる。

キャノンの御手洗毅も「精密工業なくして国の発展はない、独自技術で世の中になくしたものを自社開発する」と宣言し、日本のオリジナリティを持ち続けることが世界で生き残るということを示した。

成功事例を聞いて、「大企業の事例は参考にならない」、「時代が違う」などと言う人がいるかもしれない。確かにそういう面があることは否定しない。しかし、偉大な経営者がいたから成功したのではなく、経営者の情熱あふれる想いが組織に関係する人々に浸透し、指針となり、一丸となって懸命に取り組んだからこそ今日があるのだと思う。そういった意味で、この2つの事例は大いに示唆を与えてくれている。

4.共感性を重視し、パワーになる「企業理念」を創ろう

1)理念づくりにも「企業のDNA」が大きなパワーになる

理念や想いなどのベースになるのが「企業のDNA」である。これは過去、現在、未来に通じる普遍的な当社の素晴らしさをいう。DNAとしての理念や想いでないとパワーが無い。DNAをまず再確認することが不可欠である。そのうえで、どういうふうにしてDNAを受け止め、これからを担う後輩達と共有化して、真の「組織(的)考働力」のベースとするか。この流れを創

ることが最近重要になってきている。

配管総合プレファブメーカーのT社は「機能配管」を徹底して追求し、会社の合言葉にもしている。その想いは、過去・現在・未来のベースにもっているものであり重要な意味を持っている。この想いがなければ、「我社は鉄工所です」となるわけだが、それではパワーにならない。鉄工所だけでも何万社とあるわけだから個性がものすごく重要になる。そして、その個性はビジネスの想いや理念に表れ、共感してもらわなければならない。

素晴らしい未来に向かって、どうすれば我社のDNAを受け止め、継承し、企業力につないでいけるのか、その事例については前号の協働通信に載せているので参考にさせていただければと思う。

2)理念づくりのポイント

「こうあるべき」という企業理念の内容はあるのだろうか。BSOが最近関係した約百社の事例をみると、「共感」、「お役立ち」、「未来を彩る」、「価値創造」、「世界に拓がる」、「感動」、「情熱」、「挑戦」、「社会貢献」などを理念として掲げているが、全ての会社に共通する項目は1つもない。

ただ、「どのようなお客様（事業領域）に、どのような価値を提供することで、満足・感動へとつながるのか」、「どういうところに我社の存在意義があるのか」を何か感じさせるものであるという点で共通する。

また、素晴らしく活躍している企業の理念であっても、その価値観をまねたものは本物の理念にはならない。なぜならば、理念はあるべき姿を設定するものではないからである。理念づくりのとき、「今思っている夢」を書き出すが、それだけでは本当のその会社の理念はできない。当社の過去、現在、未来において「大切にしていること」や「夢」を受け止め見つけ出すことが重要なのである。だから、「過去大切にしてきたことは何か」、「過去にこのようになりたいと思っていたという夢」なども抽出する必要がある。また、未来については「どのような仲間が入ってきたら良いか」、「こんな人が入ってきたら企業が面白くなる」というように発想すると抽出しやすくなる。

	大切にしていること	夢
過去		
現在		
未来		

この作業は我社のDNAを見つめることでもある。DNAがベースになればパワーのある理念にならないのである。

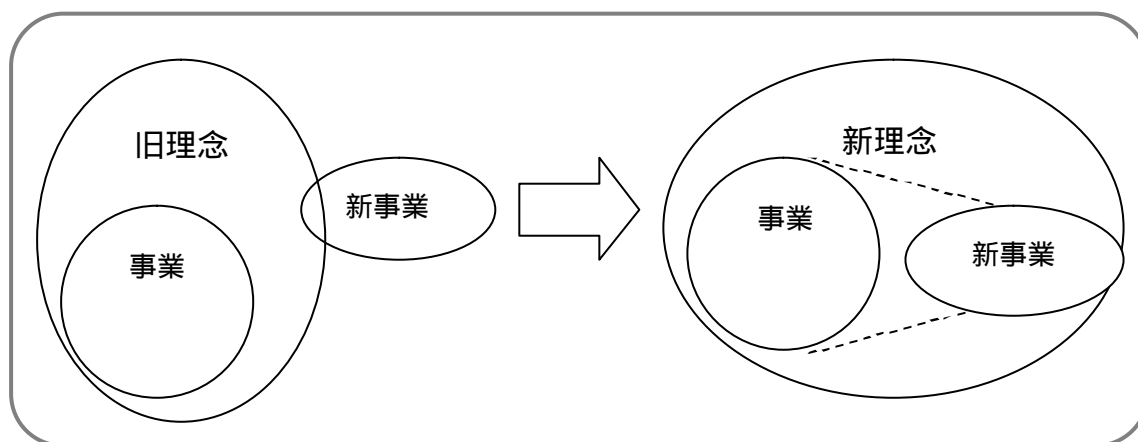
3) 企業理念の見直し時期

事業の本質が変わらなければ、「企業理念」の意味するものに変化がないわけであるから変わることはない。ただし、事業の本質が変わらなくても、より正確に受け止めてもらうために言葉や表現を変えた方がよい時がある。例えば、広告代理店の〇社の旧企業理念は「(前半省略)独自の提案型販売促進で社会に貢献する」と表現されていたが、若手社員の躍進を受けて「マーケティング・コミュニケーション」を全面に出した企業理念に改訂した。

また、企業によって異なるが、事業の生存領域は普遍ではなく、一般的に15年サイクルで大きな流れが変わっていつている。したがって、その変化を捉えると15年前後で1回は「企業理念」を見直した方がよい。

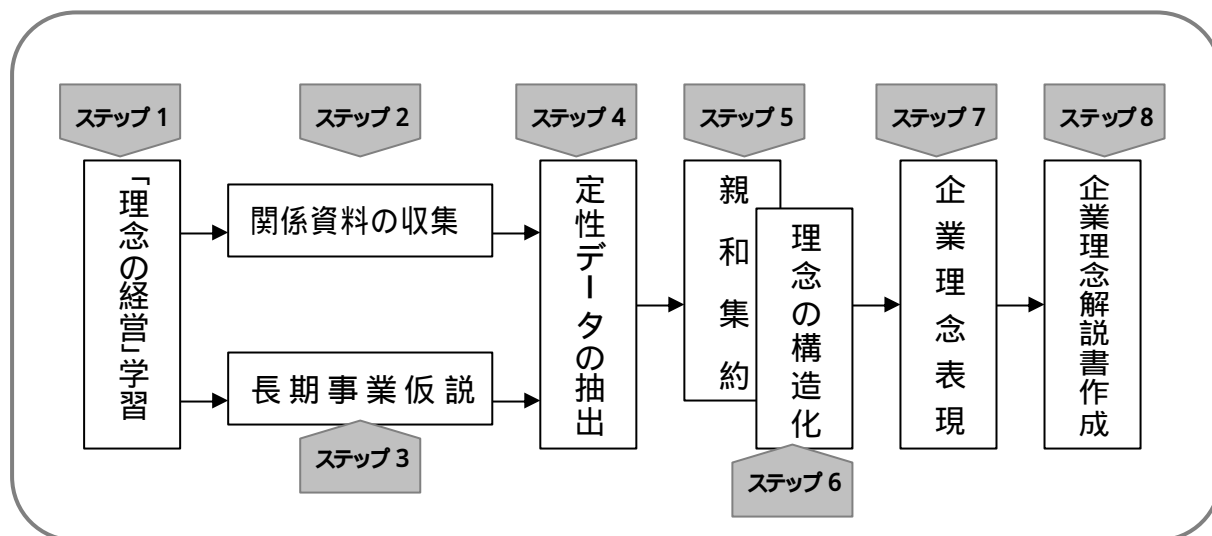
事業を続けていると、新たに事業を増やしたり、求められない事業は減らすかもしれない。そうすると、理念をつくった時の意味合いと変わってくることもある。

新事業が出てきても、理念は別のところにはなく、全部を巻き込むようなものでなければならない。事業の量的変化は「企業理念」を変える必要はないが、質的变化が起こったときは「新企業理念」に再構築する必要がある。



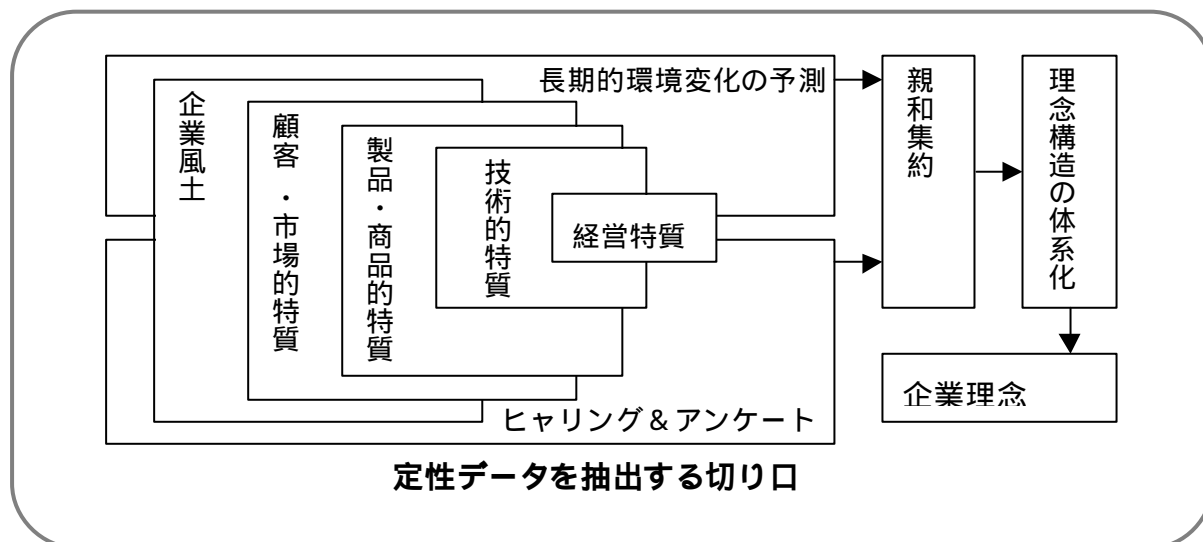
4) BSOの「企業理念」作成手順

企業づくりに使われる企業理念は、次の図のような手順で創ることが出来る。



ステップ1..... 「理念の経営」学習

- ・ 「企業理念とは何か」について学ぶ
- ・ 「企業理念の効用」について学ぶ
- ・ 「企業理念の活用」について学ぶ



ステップ2..... 関係資料の収集

- ・ 我が社の事業がめざしてきたもの、めざすものの抽出
- ・ 経営計画の発表会や新年度の挨拶、周年事業などでトップが話したことなどの資料収集
- ・ 設備投資や、新製品開発などでトップが意思決定した際の想い、配慮し

たこと、エピソードなどの収集

- ・ マスコミなどの雑誌や新聞に載った記事などの収集
- ・ 社員の会社の将来に期待する、あるいは描く想いの収集

ステップ3.....長期事業仮説

- ・ 長期事業環境変化の予測資料の収集
- ・ 構造的・本質的变化を予測・仮説するデータの抽出
- ・ 理念に関係する予測・仮説するデータの選択

POINT
1

収集データをチェックし
想いなど重要な要素に
モレがないかを確認す
る！

ステップ4.....企業理念作成で使用する定性データの収集

- ・ 関係資料・長期事業仮説で収集したデータの使用可否検討
- ・ 定性データのカード化

POINT
2

関係する人にできるだ
け参加してもらおう！

ステップ5.....ベクトル合わせも併せて やりたい親和集約

- ・ 抽出された定性データは、分類をせずに、
親和集約する

POINT
3

カードの本質を捉え文
章化する。

ステップ6.....企業理念の構造化

- ・ 定性データのカード化
- ・ 親和集約は、階層構造的に行う
- ・ 最終的に3～5本の柱になるまで、
「結晶化構造化」を繰り返す
- ・ 企業理念の内容がどのようなフレームになっているかを理解するため体
系図として整理する

POINT
4

スローガンの解説は次頁

ステップ7.....企業理念の表現

- ・ 企業理念のスローガンはじっくり時間をかけて
- ・ 社会や顧客への提案型に
- ・ 製品しかイメージできない表現は避ける

ステップ8.....企業理念を浸透させるためには解説書が不可欠

- ・ 企業理念体系図を基に、関係者で共通認識するための「解説書」を作る
- ・ お客様志向の発想と共通の価値判断基準づくりを担う
- ・ 企業理念のまんが化も一つの工夫

5)「スローガン」は共感され、想いやロマンを共有できる言葉に

ワコールの業績が一番伸びた時の企業理念は「美しく美しくより美しく」であった。現在は「その次の、美しさへ」というスローガンを掲げている。「美しさを提供できるNO1になる」というふうに表現しがちだが、理念は、「想いやロマンを共有できる言葉」でなければいけない。専門的に考えたら難しいと思うが、一生懸命考えて心の底から考えれば少々表現が悪かったとしても、人が何か感じるものが出てくる。まず「共感してもらえる企業理念をつくる」という想いが大切である。そして「理念ができて終わり」ではなく、理念をつくる素晴らしさや素晴らしいと言われる理念をつくっているという喜びを味わいたい。

家訓を残した人の多くは、自らの経験で培った想いや考え方を子孫に伝えようと心から書き記している。これらを拝見すると、その気持ちが直接の子孫でない私たちにもひしひしと伝わってくる。企業理念は普遍性も大切だが、共感性はもっと重要であることを痛感する。

6)企業理念「解説書」づくりのポイント

企業理念を掲げるだけでなく、「解説書」を作成することは、企業理念の意味や本質を理解するうえで、あるいは理解を高めるうえで大切なことである。

「解説書」は、既刊『企業理念』の中でも事例を紹介しているように、文章のみにとどまらず、図やまんが、スローガンのデザイン化、ビデオといった視聴覚メディアで表現することも意義がある。

いずれにしても、「解説文」を作成するにあたっては次のことを配慮するようにしたい。

- ・ 未来への想い(未来社会との共生)を表すこと
- ・ 自社のお役立ち分野とこれからの時代のお客様にとっての不可欠な存在理由、機能、役割(人と社会に共感される企業であること)
- ・ よき歴史の反映とよき歴史的個性、DNAを持ち続けている例証
- ・ 関係者の「心」と「行動(考働)」の拠り所になること

BSO主催

企業力を高める

「企業理念」 をつくろう！



企業理念作成研究会 「説明会」のご案内



企業力を高めるためには、「企業理念」が原点となっていることはいうまでもないでしょう。BSOは、「企業理念」の重要性を提唱し続け30年近くたちます。その間、あらゆる企業の「企業理念」に関する取り組みをサポートしてまいりました。

研究会の開催は5年程前から行っており 2007年よりふたたび開催することが決定しました。

つきましては、開催前の「説明会」を開催しております。

詳しくは、BSO (伊地知 いじち) ijichi@bso.co.jp までお問合せくださいませ。



お問合せ先

株式会社BSO 支援企画部 (担当：伊地知 いじち)

<http://www.bso.co.jp>

大阪市北区東天満 2-9-4 千代田ビル東館

TEL : 06 6351 5836

FAX : 06 6357 6564