

研究指導 平澤 賢一 教授

# 経営理念浸透の重要性

中村 めぐみ

## 序章

### 1. 研究動機

- ① 研究室卒業生による卒業研究『企業永続の秘訣』から、経営理念を次の世代に受け継ぐと言うことが企業永続の必須条件であることを知り、経営理念に興味を沸かしたため。
- ② 東京遠征<sup>1</sup>の際、海津氏<sup>2</sup>のお話の中で「たった一人のお客様のためにサービスをする」という言葉から故小倉昌男氏<sup>3</sup>の経営理念を受け継いでいると感じ、経営理念を浸透させることの重要性に気がついたため。

### 2. 研究目的

経営理念を従業員に浸透させることは、従業員の意識を高めるのかということを考察する。

### 3. 研究方法

- ① 文献、資料、インターネットによる検索
- ② 東京遠征でのヒアリング調査:株式会社スワン他
- ③ 企業事例研究:株式会社スワン

## 第 I 章 経営理念について

『日経ビジネス』1995年8月号によると、経営理念を有している企業は営業利益の伸び率が7.8倍であるのに対して、経営理念を持たない企業は3.6倍に留まっているという事実がある。経営理念を掲げ浸透させることが企業に重要であるといえよう。では、経営理念とはどのようなものかを考えてみる。

### 1. 経営理念の定義と役割

佐々木(1999)は、経営理念について以下のように定義している。「経営理念とは、経営層が持つ経営哲学や世界観等をまとめたもので、企業経営や組織の基本像(原点)を示すもので企業理念とほぼ同じ意味で用いられる。経営理念とは、経営者が企業経営に対してもつ基本的な価値観、態度、信条のことである。これは、自社は何のために経営するのかを社内外に表わすものであり、企業として社会的責任を遂行するための基礎となるものである」と。

なお、本稿ではここでの定義に則ることとする。

また、佐々木は「社長は経営理念の策定にあたっては高い志と強固な思想を掲げ、社長自身も経営理念を目指す一人であると同時に、社員に対して自分への忠誠を求めなければならない<sup>4</sup>」ということを経営理念役割として挙げている。このことから、社長は経営理念を

掲げるだけでなく、従業員にも企業の目指すべき方向性を理解させる必要があることが伺える。そこで経営理念の浸透が重要となってくるのである。では、経営理念を浸透させることによって、どのような効果が生まれるのだろうか。

経営理念の価値を全ての従業員が共有することによって、会社の社会的役割や自己に与えられている仕事の意味を理解することになる。一つの目的に向かうという意識が、企業全体としての一体感を生み出すことに繋がるのだ。また、会社が果たす役割と同時に、自己に与えられている仕事の意味を理解することで社会的使命を感じることもなる。

これらの効果を得るために重要となってくるのが、従業員にいかに関心を持って浸透させていくかということである。次章では、経営理念を従業員に浸透することによる効果について述べてみたい。

## 第 II 章 経営理念の浸透

経営理念の浸透性の重要性を考察すべく、先行研究として以下を取り上げた。

### 1. 経営理念と経営システム

#### (1) 経営理念とリーダーシップ: 価値注入と企業制度の確立

奥村(2000)は、「企業理念は、価値注入として企業を制度として確立させるだけではなく、経営理念は、経営者のリーダーシップによって具体化され実現する」と述べている。この研究では、経営理念の浸透には部下に浸透させるためのリーダーシップが求められている。つまりリーダーの哲学が企業理念に表れるのである。

#### (2) 企業理念とコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンス(企業統治)は、誰が経営を統治し、経営はいずれのステイクホルダー<sup>5</sup>の利益を守るのかという経営の権力、利益、欲求、価値、目的等を扱う。ジェームズとジェリー(1995)では、基本理念と進歩の意欲を、企業の動きのすべてに浸透させなければならないと説いている<sup>6</sup>。基本理念を浸透させることによって、どんなに優れた経営者や商品が時代から姿を消しても、組織全体としてビジョンを持っていることが、企業永続にとって重要となるのである。

<sup>1</sup> 2006年9月、ゼミで東京へヒアリング調査に赴いた。

<sup>2</sup> ヤマトホールディングス株式会社 特例子会社の株式会社スワン代表取締役社長 海津歩氏

<sup>3</sup> 元ヤマト運輸会長、元ヤマト福祉財団理事長の小倉昌男氏

<sup>4</sup> 佐々木 直『経営理念の研究』産能大学出版部、1999より

<sup>5</sup> 企業に対して利害関係を持つ人や企業活動と関係するあらゆる関係者、すなわち利害関係者を指す

<sup>6</sup> コリンズ他(1995)、pp.373-377

2. 企業事例

(1) 松下電器株式会社<sup>7</sup>

松下幸之助氏は、自らの経験から「確固たる経営理念をもたなくてはならない」と述べている。幸之助氏が、あらゆる企業活動の基本となる考えを示したものとして、経営基本方針である「綱領」、この綱領に基づいて、日々の業務を全うするための基本となる心構えを示した「信条」、綱領を実践していくための心の拠り所を示した「松下電器の遵奉すべき精神」からなっている。

松下電器はお客様第一を実践するために、海外事業展開の際にも、この経営理念を基本として事業を進めてきたのである。このことから従業員は、経営理念に基づいた行動基準を定めることによって、社員が一丸となって目標の実現に向かい努力することが可能である。

(2) キヤノン株式会社

キヤノンは、人間尊重主義の考え方を基に「世界人類との共生」という企業理念を明示している。人類が末永く共に生き、共に働いて幸せに暮らせる社会を目指している。高齢者や障害者なども含めた幅広いユーザーともどう「共生」するかということも、キヤノンにとっては大きなテーマである。

また、御手洗富士夫氏は「お客様、ご販売店、株主の三者と社員、キヤノン(販売)の五者の繁栄をめざすことを繁栄のペンタゴン<sup>8</sup>」と名付けた。行動指針に「グループ全企業の経営目標の明確化」とあるように、広い視点から見た会社としての経営理念も存在するが、グループ各社という狭い視点から見た経営理念も、それぞれ明確な経営ビジョンが備わっている。このことによって、従業員に「キヤノンという会社の経営理念」と「キヤノンのグループとしての経営理念」という大きくわけて二つの理念の浸透が可能となる。しかも、大きい視点から見た経営理念と狭い支視点から見た経営理念があるので、より具体的な経営理念を浸透することで効率的に業務を遂行することが可能である。

(3) 事例からわかったこと

二社の事例から分かったことは、グローバルに活躍し成功を治めている企業には、国内の価値観ではなく全ての国で理解でき、時代が変わっても揺らぐことのない経営理念が存在することである。基本理念は変わらないが、従業員が理念に基づいて行動するべき行動指針がきちんとあり、そのため理念に基づいた決断や社会的使命を考慮した業務が可能になる。

では、実際企業で働く経営者及び従業員は経営理念についてどのような意識を持って日々の業務を遂行しているのだろうか。次章では web 上にある経営理念についてのアンケート調査に基づいて考察してみたい。

第三章 既存アンケートからの考察

本章では、企業で働いている従業員が経営理念に対してどのような意識を持って働いているのかについて、

<sup>7</sup> PHP総合研究所研究本部(2000)

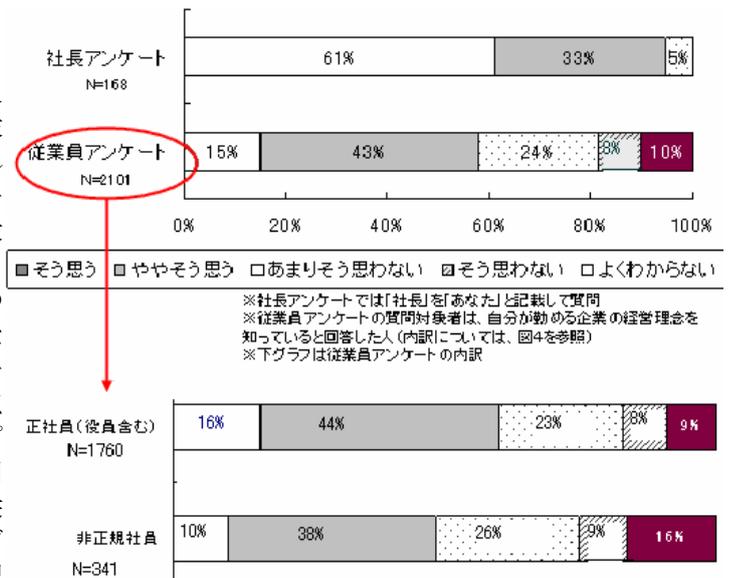
<sup>8</sup> 繁栄のペンタゴン: 顧客・販売店・株主・社員・会社の5社の共存共栄

既存のアンケートを参照したい。

これらは、以下の二社によるものであるが、ある程度の規模に及ぶ調査のため、一つの傾向を見出せるものと考ええる。

- ① 株式会社野村総合研究所「上場企業の社長・従業員を対象に経営理念・ビジョンに関する意識調査<sup>9</sup>」(図1、図2)
- ② CNETJAPANの「会社のビジョン、戦略の浸透度に関する社員の意識について<sup>10</sup>」(図3)

図1 社長(あなた)や経営幹部が経営理念を実践していると思いますか。(社長、従業員アンケート)



社長は経営理念を明示し、実践しているという気持ちがあるのに、明確にそう思うと答えている従業員は2割以下である。また、社長は経営理念について「よくわからない」という回答がないことから、経営者は理念を理解して当然であることが分かる。

しかし、従業員の場合は、「よくわからない」という回答が正社員でも1割いる。

つまり、社長と従業員との理念実践の意識差が生じていることを示すものである(図1)。

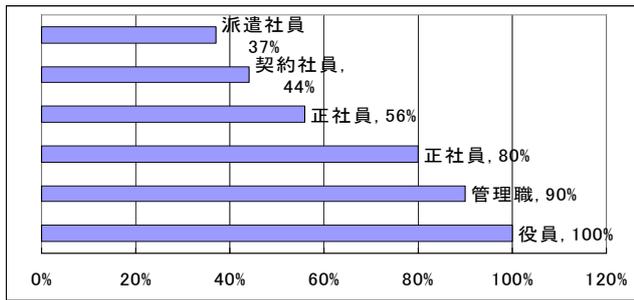
<sup>9</sup> ここでは二本のアンケートが紹介されている。

①「社長アンケート」実施時期:2006年5月  
 郵送調査対象:東証一部上場担当部署の担当者が回答)  
 有効回答数:171人

②「従業員アンケート」実施時期:2006年6月。  
 方法:インターネット調査  
 対象:東証一部上場企業に在籍する正社員(役員含む)と、東証一部上場以外の企業も含む株式会社(に在籍する契約・パート・アルバイト・派遣社員  
 有効回答数:2,856人(うち正社員2,351人)

<sup>10</sup> 実施時期:2007年1月 方法:gooリサーチ 対象:全国1090人の会社員(会社経営・役員クラス11.19%、管理職(課長クラス以上)23.49%、一般社員59.17%、契約社員・派遣社員2.94%、その他3.21%)から回答を得た。

**図 2 あなたの企業の経営理念を知っていますか？**  
(従業員アンケート)



「従業員アンケート」で、役職・職種別に自社の経営理念の周知度を聞いたところでは、非正規社員では 4～6 割程度が、役員・管理職以外の正社員でも 2 割が「自社の経営理念を知らない」と回答している(図 2)。

ここからも、「経営理念を実践しているという意識に社長と従業員との間で差が生じていると言えるのではないだろうか。

**図 3 会社のビジョン、理念、戦略の仕事への活用**



会社のビジョン、戦略、理念が仕事活用されているかとの問である。「活かすことができ、行動も伴っている」との回答が6割に対し、「あまりで活かされず、行動も伴っていない」との回答が2割を占める(図3)。

限定された調査結果ではあるが、第 I 章での議論とは裏腹に、経営トップによる理念の浸透が末端にまで行き渡っていない現状があることが見出された。

**第四章 スワン社のヒアリング調査からの知見**

**1. ヤマト運輸株式会社: 小倉昌男氏の経営理念**

スワン社へのヒアリング内容を述べる前に、ヤマト運輸株式会社の概要と経営理念について説明する。

全国のトラック台数が 204 台だった 1919 年、ヤマト運輸は銀座でトラック4台を保有する自動車輸送専門会社としてスタートした。1971 年に社長になった小倉氏は、郵便小包の独占市場に参入し、免許取得をめぐる運輸省(現国土交通省)と激しく激突し「宅急便」を創業。1993 年にヤマト福祉財団を設立、特例子会社として株式会社スワンを立ち上げた。

小倉氏は、生前従業員の物心両面の幸福を追求し続けた。自ら栄え顧客に貢献する「自立共存」の精神を貫いた。ヤマトグループの経営理念は、「経営理念」「企業姿勢」「社員行動方針」という三つの柱で構成され、明文化されている内容は以下のとおりである。

企業理念:「ヤマトグループは、社会的インフラとしての宅急便ネットワークの高度化、より便利で快適な生活

関連サービスの創造、革新的な物通システムの開発を通じて、豊かな社会の実現に貢献します」である。

次に企業姿勢として、お客様の満足の追及、人命の尊重、働く喜びの実現、法の遵守と公正な行動、地域社会から信頼される企業、環境保護の推進、個人情報保護、コミュニケーションの充実と共存共栄、情報開示と説明責任の実践、企業不祥事への対応が挙げられている。

そして社員行動方針に、社会の一員としての役割、法と倫理に基づいた行動、職場ルールの遵守、人間性を尊重する職場づくり、パートナーとの良好な関係の維持、お客様への最良のサービスの提供がある。

そして、ヤマトグループの企業理念の原点として「社訓」がある。

**一、ヤマトは我なり**

これは「人」が最大の資本と考えるヤマトグループの全員経営の精神を表している。

**一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし**

「お客様に送る荷物、受け取る荷物は一つひとつが『一期一会』である」と小倉氏は自著で述べているように、責任と誠意を持った配達をする精神を表している。

**一、思想を堅実に礼節を重んずべし**

常に消費者のニーズを考え、礼儀と節度を重んじ、企業倫理の遵守を実践するという精神を表している。

小倉氏が最期に手がけた障害者雇用の株式会社スワン。そのスワンの現経営者として海津歩氏が活躍されている。海津氏はヤマト運輸の営業現場でドライバーの業務を経験した後に、現場を統率され、スワンの経営者として就任された。

本章では、株式会社スワンの海津歩氏へのヒアリング調査結果から知見を得ることとする。

**2. ヒアリングの概要**

以下はヒアリング調査の概要である。

**(1) たった一人のお客さんのためになることをやる**

「小倉イズム」とは勸善懲惡説にある。つまり人のため世のために持続する企業でなければならない。

海津氏は、スワン社の母体であるヤマト運輸のドライバー時代に FAX による集荷サービスを提案した。ある日、耳の聞こえないお客さんに感謝され、爆発する利益にはつながらなくてもたった一人のお客さんのためになることをやる。それが正しいことだと思ったら簡単に手放さず貫き通すことだということを確立した。これは、根幹にある自分の意志をぶらさない一貫性が、ヤマト運輸時代に培ってきた海津氏の経験によるものである。

**(2) 全員経営**

小倉氏が唱えている全員経営という言葉も、海津氏から出てきたキーワードの一つである。

海津氏が、制服を着て「ヤマトの宅急便です」言えばお客さんがドアを開けてくれるのは、ヤマト運輸に信頼があるからだと述べる。つまり、制服を着るということはその会社の看板を背負っており、実際にお客さんと触れ合うことによって信頼性が生まれるのである。どんな小さな約束を守るという仁義を通し、これによって部下がつ

いてくるということで約束を守ることの重要性を確信した。

### (3) 経営理念について

いかに個人のベクトルと会社のベクトルを合わせるかが重要であり、共感性は通意性に繋がる。

経営理念というのは、ある意味宗教のようなものである。どこかで間違えたことはしていないという誇りがあると海津氏は述べている。

### (4) 考察

海津氏は、営業所での所長時代で自分の考えをきちんと部下に伝え、どんな小さな約束も守り部下との信頼を築いていった。海津氏が従業員とのコミュニケーションを深めることによって、当初、ヤマト運輸に対する帰属意識が低かった従業員の意識が改善されたのである。つまり、意識の差を縮小するにはトップと従業員とのコミュニケーションを図ることがより重要になってくると言えよう。

小倉氏と海津氏は、「企業は人のため世のために持続しなければならない」と述べる。海津氏は、ヤマト運輸時代の経験を通じて、「利益のことよりもまず先にお客様のためになるということを考えなければならない」という小倉氏の掲げる経営理念を理解した。

経営理念とは、従業員も株主も納得できるもの、広く世間の人々が賛成してくれるものにしなければならない。経営理念を浸透させることによって「何のために働くのか」「自分の会社は社会にどのように役に立っているのか」という社会的使命感を感じることに繋がるのである。

小倉氏の考えに従業員が共感することによって、自分の利益よりも先にお客様を満足させたいという意識が生まれる。よって従業員は、報酬ではなく仕事そのものに対する活力を見出すことになる。

理念に共感させることが、従業員の仕事に対する意欲を向上させる。また、従業員自身が成功体験を築くことで、仕事に対する意欲はより向上され、企業側に社会的使命感をフィードバックすることにも繋がっていくのである。

## 第V章 結論

### 経営理念の重要性と実践

企業は、経営理念を明示することによって社外に存在意義を示すことになる。よって従業員一人ひとりの社会的使命感が高められ、企業全体も経営理念の実現に向けて業務を遂行することとなる。

経営者は、経営理念の策定において私心を含まず利益を優先してはいけない。価値観や人間性、哲学も含まれているが、社会や人のために貢献する経営理念を掲げなければならない。経営者は経営理念を掲げるだけではなく、経営理念を実現するために業務を遂行していく。経営者が問題に直面し、大きな決断を迫られたときは会社の根幹となる理念を回顧することによって時代を超えた創業者との対話が可能になるのである。このことにより経営理念に基づく決断が可能となる。

従業員数の少ない中小企業の場合は、経営者と従

業員との意志疎通容易である。しかし、大企業の場合経営者と従業員との意思疎通は困難である。第一に、経営者と従業員の地位的な距離が存在している。第二に組織が大きすぎるあまり、従業員自身が所属する部署のみの目的を達成しようとするることにより、視野が狭くなる。そのため、企業全体としての目的を意識しにくい環境を生み出しているのである。

これらの問題を解消するためには、経営者が如何に経営理念に従業員に浸透させていくかということが重要となってくる。経営理念を浸透させることによって、従業員は会社の目指すべき方向性を認識させることになる。認識させることによって報酬以外で仕事に対する活力が生まれ、社会的使命感を生み出すことに繋がるのだ。

実際に事例として参照した企業は、経営者は経営理念に従業員に浸透させるために、確固なる経営理念と行動指針を明示している。また、明示するだけではなく、従業員とのコミュニケーションを図るなどをして、直接、理念そのものの重要性を伝えている。

それではなぜ、小倉氏はなぜ海津氏に自分が手がけた最後の福祉事業を任せただけであろうか。それは、彼が小倉氏にとって一番ヤマトを理解しているのに適切な人間だったからではないかと考える。どんなに新しい事業を展開しても、芯として経営理念が確立されていれば、経営理念から外れた行動はしないはずである。

経営理念を浸透させる方法は企業によって異なり、業績のいい企業と同じような方法をとったからといって成功するわけではない。

今後の現代社会が抱えている問題として、3年以内に早期退職する若者が増えていることがある。これは報酬や自分のやりがいを重視してしまいがちになるからである。経営理念は、利益や情報を超えた崇高な存在である。その企業に所属している以上、自社に誇りを持った行動が求められる。経営者が理念を浸透させることは、一度言えば終わるものではない。何度も繰り返しトップが従業員に浸透させるからこそ従業員の意識を高め、会社に対する社会的使命感を生み出すことに繋がるのだ。

### 参考文献・資料

- 小倉昌男『やればわかる やればできる』講談社+α文庫、2005
- 奥村憲一「コーポレート・ガバナンスとリーダーシップに関わる経営理念と経営システム」『立正経営論集』立正大学経営学会、2000、pp.45-46
- コリンズ、ジェームズ・C 他『ビジョナリーカンパニー：時代を超える生存の原則』日経BP出版センター、1995
- 佐々木 直『経営理念の研究』産能大学出版部、1999
- 清水武治『革新カンパニーキャンンの挑戦と成功』秀和システム、2003
- 宮田矢八郎『収益結晶化理論—TKC 経営指標における「優良企業」の研究』ダイヤモンド社、2003
- 盛田昭夫『21世紀へ』ワック、2000
- 米倉誠一郎『わが社の経営理念と行動指針』NOMA、1999
- PHP 総合研究所研究本部『松下幸之助の経営問答』PHP 研究所、2000