



経営理念の浸透に向けた トップリーダーの率先垂範

100年企業創り合同会社
小野 知己・日高 安則・林 浩史

1 今回の着眼点

あなたの会社あるいはお店で、大切にしているものは何ですか。

創業した時、誰も「創業の志」を持っていたと思う。それは、「お金を稼ぎたい」「自分が考えた商品を世に問いたい」という、個人的な志だったかもしれない。しかし、創業してから時を経て、事業が軌道に乗り、顧客が増え、社員が増えると、創業者の志は、“会社の存在価値”に昇華していかなければならない。

しかし、ここに経営の落とし穴が潜んでいる。つまり、個人の志(価値観)と会社の存在価値(経営理念)との葛藤であり、長寿企業においては、先代の経営者の価値観と後継者の価値観のギャップである。そのために、個人経営から組織化した時、事業承継を果たした時、経営の危機が訪れる。

今回は、個人や過去の価値観と葛藤しながら、新しい経営理念を社内に浸透させていく経営者の“ありよう”について考えてみたい。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2 「経営における知行合一」の考え方

(1) 経営理念へのこだわり

① 経営理念は、あなたの本音ですか

多くの企業では、経営理念を作成して、掲示している。また、毎朝唱和している企業も多い。内装仕上げ業のA社では、近江商人の家訓

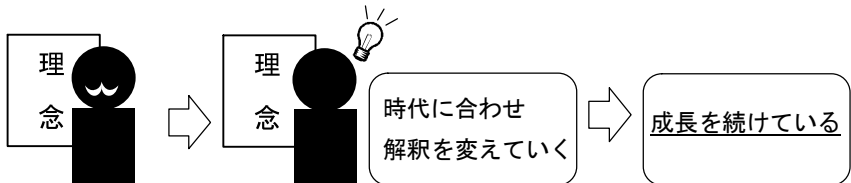
である「三方よし」を、創業経営者が掲げ、2代目社長が承継していた。しかし、毎日の朝礼での唱和は形骸化しており、2代目経営者も、経営理念の話を社員にすることがなかった。私が、2代目経営者に、“経営理念の成り立ち”について聞いたところ、“親父が気に入って掲げたもの”という答えが返ってきた。この企業は、その後間もなく倒産した。

② 経営理念の意味を考える、解釈を考える

100年企業の一つの特性として、「家訓・経営理念を尊重している」が挙げられている^(注1)。しかし、この特性は、家訓・経営理念を盲目的に守ることではない。時の経営者が、外部環境に応じて、認識を深め、解釈を変えろということなのである。長寿企業の横綱である「羊羹の“とらや”」では、明文化された家訓・経営理念はない。しかし、長寿企業の要諦を「日々革新」という。“とらや”の経営者は、“とらや”が大切にしていることを守りながら、時代に合わせ、解釈を変えていくことによって、成長を続けているのである^(注2)。

(注1)ロイヤル・ダッチシェルの長寿企業調査

(注2)六本木・青山にある“TORAYA CAFE”に行かれることをお勧めする



(2) 教祖も經典に従う

① 社員は、社長の言葉・行動で判断している

“顧客満足経営”を経営理念に掲げている企業も多い。しかし、真に“顧客満足経営”を実践していたら、倒産する企業はないはずである。それでも実態は、毎年12,000件以上の企業が倒産している^(注3)。業績不振に陥っていた食品卸B社でも“顧客満足経営”を経営理念に掲げていた。そこで社員の方に、“社長は、普段、皆さんに対してどのようなお話をされますか”と聞いたところ、“社長は、売上と利益