

II

**100年企業創り株式会社の智慧**

**～命を何のために使いますか～**



**成熟度を高めよう**

# 今のままで生き残れますか

## [激変する経営環境]

経営環境は、変化における不確実性が增大しています。

社会からの要求：持続可能な社会に貢献する企業を評価している。

顧客からの要望：非連続的に上昇していく。

競合他社との競争：予測不能な競合他社が出現する。

社員からの期待：生活水準向上、仕事のやりがい…を追求している。

今までの経営のやり方で、あなたの会社は生き残れますか。



## [革新的な取り組みを導入しても]

激変する経営環境に適応して、会社が存続していくためには、新しい顧客価値を創造し続けることが必要です。そして、新しい顧客価値を創造するためには、絶えず革新的な取り組みを続けなければなりません。

しかし、企業の中には、革新的な取り組みに対して、全く反応を示さない会社があります。一方では、全社が一丸となって取り組む会社があります。



VS

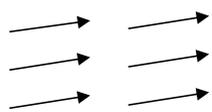
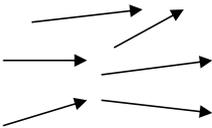
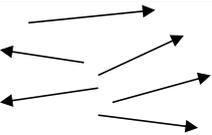


# 生き残るためには(会社の成熟度を高める)

## [会社の成熟度とは]

「革新的な取り組みに対する会社の状態」を“会社の成熟度”といい、会社の状態をAレベル～Dレベルで表します。

そして、会社が革新できない背景に、“会社の成熟度”があるのです。

	定義	イメージ
Aレベル	【価値創造の革新プロセスの浸透】 社員一人ひとりが主体的にかつ一体感を持って価値創造に取り組んでいる	
		
Bレベル	【価値創造の革新プロセスの黎明】 革新の方向性が明確になっているが、取り組みにはばらつきがある	
		
Cレベル	【場当たりの問題対処】 場当たりの問題対処のために、改善に向けた取り組みが続かない	
		
Dレベル	【問題意識の欠如】 改善に向けた取り組みが見られない	

# 成熟度は社長の心にあります

## [問題の原因を他責にしていないか]

“会社の成熟度”を決めているのは誰でしょうか。

「新しい制度や新しいシステムを導入しても、成果に結びつかない」  
「社員の採用がうまくいかない、社員が定着しない」……。このような会社の問題の原因を、他責にしていたり、方法・手段の悪さに求めたりしていませんか。

“会社の成熟度”は、社長の心が決めているのです



# 理想の会社像(Aレベル)を目指す

## [成熟度を評価する4つの視点]

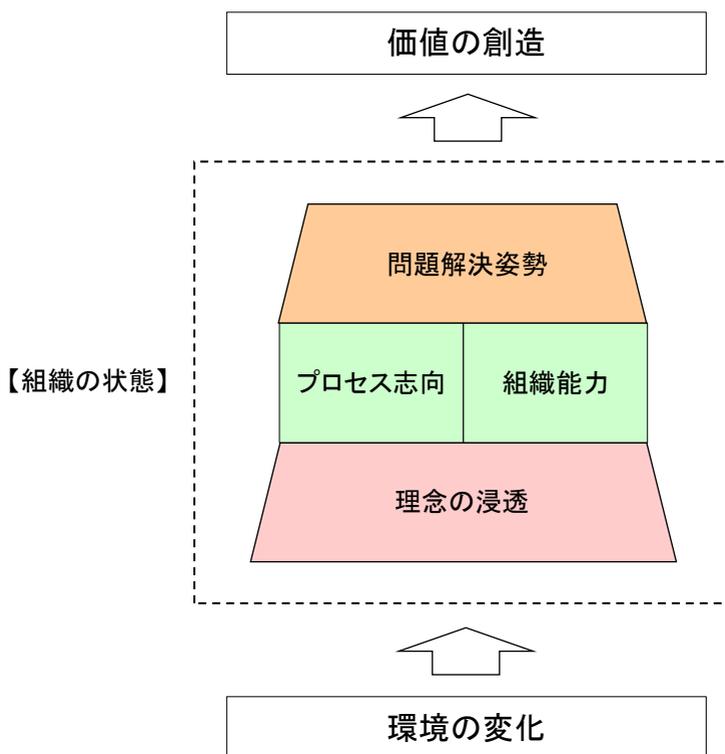
革新的な取り組みに対する会社の状態は、4つの視点から構成されています。

会社の価値観と社員の考え方・行動の一致（理念の浸透）

価値創造に向けた組織の一体感（組織能力）

価値創造する業務プロセスの革新（プロセス志向）

問題発見から問題解決への展開（問題解決姿勢）



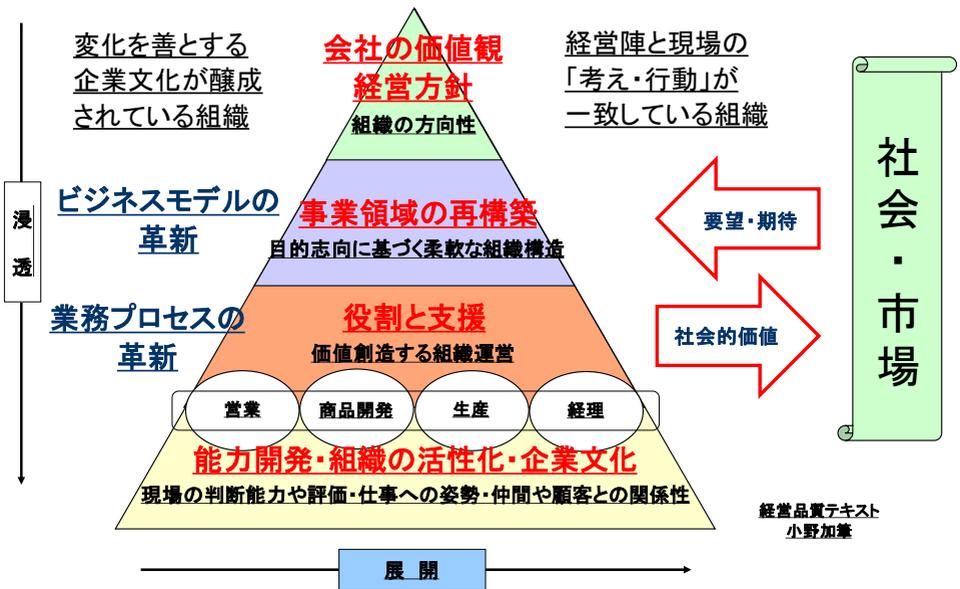
# [理想の会社像（Aレベル）]

Aレベルの会社像とは

社員一人ひとりが主体的に価値創造に取り組んでいる状態です。

Aレベルの会社では、

社会から認められる会社の価値観が、社会に浸透、共感を持って受け入れられています。その結果、新たな価値創造に向けたチャレンジと、学習する企業文化が醸成され、日々、組織能力が高められています。



# 会社の状態のイメージ(会議の現場)

## [Dレベル]

- 会社として、改善への志向がない。
- 属人的なノウハウや技術で業務が遂行されている。
- 現状を維持する考え方、前例を踏襲する考え方にとらわれている。
- 起きている問題に気付かない。起きている問題を放置している。



## [Cレベル]

- 会社の価値観が浸透していないため、個人の価値観が優先され、日々の業務は、目の前にあるニーズや問題への対応となっている。
- 会社として、革新の方向が定まっていないため、顧客価値の創造に向けた取り組みが、部分都合／部門都合となっている。
- 業務のプロセスが明確でないため、場当たりの対処型の業務遂行となっている。
- 起こってしまった問題に、遅れて対応している。同じ問題が繰り返されている。



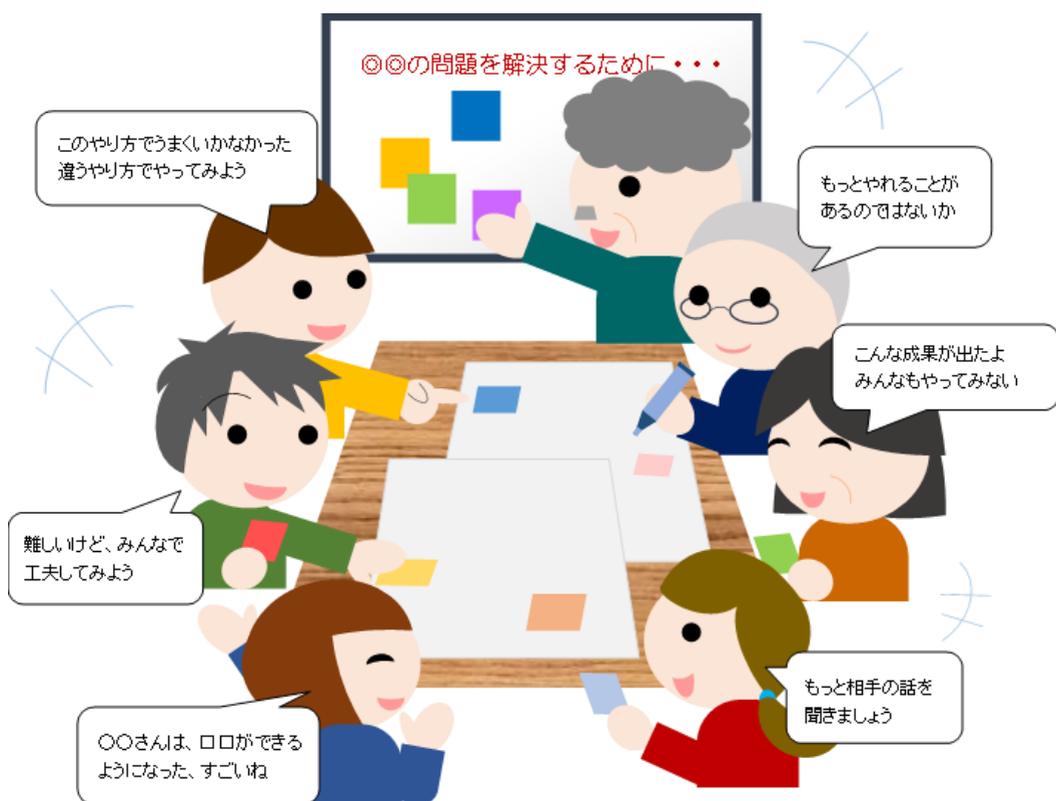
## [Bレベル]

- 会社の価値観が浸透しつつあるが、日々の業務は人によってばらつきがある。
- 社会に認められる価値を創造するための部門間調整/企業間調整等、外部ネットワークを含めた全体最適への取り組みが始まっている。
- プロセスを明確にして業務がおこなわれ、活動の目標と状態把握/分析によって、評価と本質原因の追究による革新が開始されている。
- 再発防止のために、部分的にプロセスの革新がおこなわれている。



## [Aレベル]

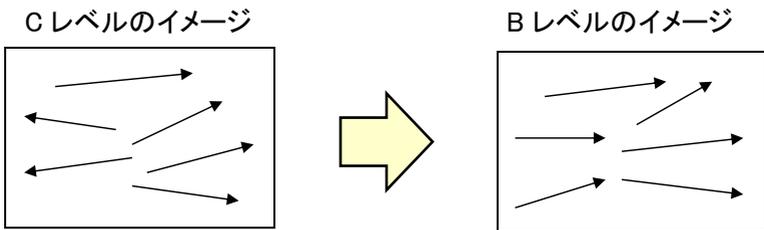
- 日々の業務は誰もが会社の価値観に基づいて、遂行されている。
- 社会に認められる価値を創造するために、組織横断的な取り組みがおこなわれ、外部ネットワークを含めた全体最適が実現している。
- 社会に認められる価値を追究するために、学習と革新を目的とした継続的な評価が実施されている。
- プロセス革新がおこなわれ、継続的な未然防止が実現されている。



# CレベルとBレベルのギャップ

## [ギャップの背景]

CレベルとBレベルには、組織の状態に大きなギャップがあります。社員に問題意識があったとしても、社員の革新ベクトルが同じ方向に向いているかどうかの違いです（矢印の方向を参照）。



ギャップの背景には、“会社の価値観”の浸透度があるのです。

### 【CレベルとBレベルの組織の状態の違い】

視点	Cレベル	Bレベル	ポイント
判断基準	個人の価値観優先	会社の価値観優先	会社の価値観の浸透
価値創造の仕組み	部分最適	全体最適	浸透と展開の一貫性
		社会本位	利他の心の醸成

組織のありよう	Cレベル	Bレベル	ポイント
リーダーシップ	対立／無関心	参加型	状況対応型
重視する成果	教示型・説得型	自己啓発	状況対応型
人財育成	業績重視	自己啓発	状況対応型
	指導的教育	自己啓発	状況対応型

## [ギャップを乗り越えるために]

“会社の価値観”を浸透させるためには、“マネジメント経営”から、“会社の軸経営”への進化が必要です。

“会社の軸経営”とは

自社の存在意義を明確にし、社員とともに、いかに社会に貢献するかを定め、それを経営の軸として実践する経営の考え方です。

社会・顧客のために何をすべき

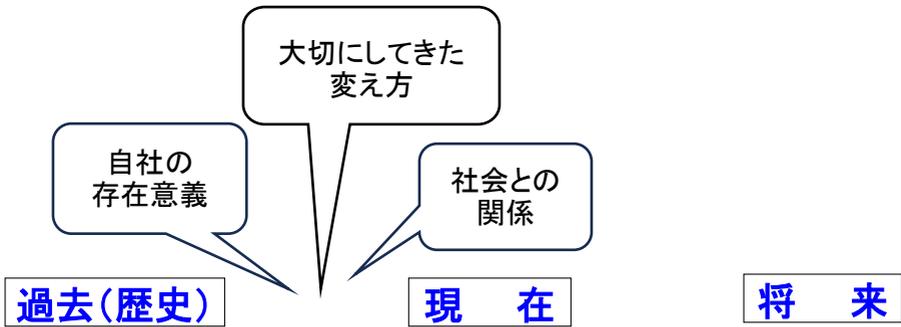


(基盤として)  
一人ひとりが価値ある人財である

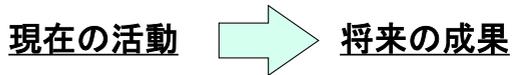
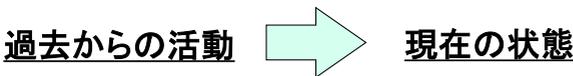
# 会社の軸創りに向けて

## [会社の軸創りへの取り組み]

会社の軸創りは、過去（会社の歴史）、現在（組織の状態）、外部環境の変化を踏まえ、“大切にしてきた考え方（経営理念等）”“自社の存在意義”“社会との関係”を明確にして、社員が共感できる「会社の軸（経営理念等の再定義）」として構築します。



**現在の状態は、過去の活動の結果**



**現在の活動は、将来の成果を担保するもの**



## [全社一丸となって取り組むために]

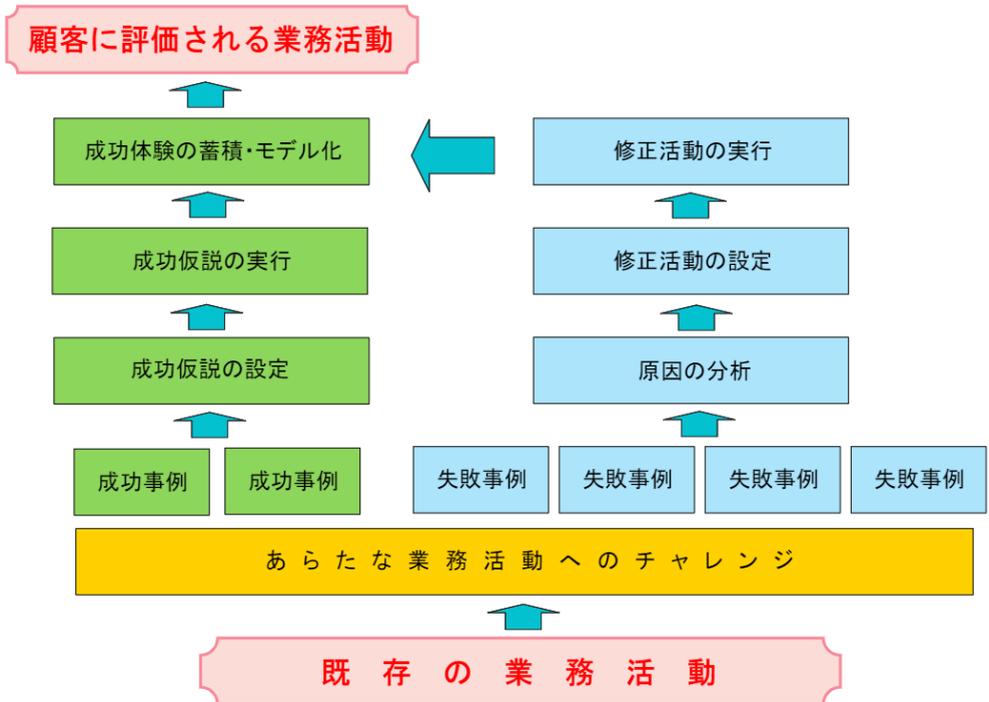
「会社の軸」を実践するためには、社員一人ひとりが、挑戦することによって価値を創造する企業文化（革新する企業文化）の醸成が不可欠です。

革新する企業文化の醸成の必要条件：

経営者が最大のチャレンジャーであること

革新する企業文化の醸成の十分条件：

失敗を認める企業文化、失敗から学ぶ企業文化を醸成すること



成熟度は、社長の心にあります

会社の成熟度を高めて、**潰れない会社創り**を目指しましょう。



100年企業創り株式会社

■ 100年企業創り株式会社 ■

小野 知己 ● 日高 安則

〒530-0037 大阪市北区松ヶ枝町 6-17 第7新興ビル 401号

TEL 06-6809-6391 FAX 06-6809-6392 <https://www.100jp.co.jp> [info@100jp.co.jp](mailto:info@100jp.co.jp)

詳しくはQRコードを  
読み取ってください  
ホームページにアクセスできます

