

# 経営 Management



## 「基本的価値観の再認識」

企業経営は「急がば回れ」、V字回復よりも体質改善が先決。近江商人の活動の理念として「三方よし」というものがありますが、この考えを社内に根付かせることができるか否かが企業成長の鍵を握ると筆者は考えます。最近よく言われる「Win-Win」に留まらず、「世間よし」まで考えた企業経営の実現。徹底したお客様シーズの把握とそれに応えようとする一定の価値観で結ばれた人の集合体を如何に作り、盛り上げ、有機的結合体として発展させていくことができるかが、今まさに企業経営者に課された最大のテーマです。そのために、自社を見つめ直し、基本的価値観を再認識することから始めることに致しましょう。

### はじめに

現代は、先の見通せない不確実な時代です。自然災害・エネルギー問題・民族間紛争・隣国摩擦・EU加盟国の突然の破綻懸念等、最近の出来事を思い出すだけでも、予期せぬ事が立て続けに起っており、その度に、経営者の皆様は、企業の行く末を案じ、組織統治や経営の舵の取り方で悩んでいるのではないのでしょうか。筆者は、長年当地において、経営のコンサルティングを行って参りました。そこで、これ迄の経験を踏まえた上で、経営者の皆様にどうしても押さえておいていただきたい内容を、この紙面を借りて記述していくことと致します。

### 基本的価値観について

「皆様が企業経営を行う上で大切にしている価値観とは何ですか?」、私が経営指導に入らせていただく場合には、最初にこのようなご質問をさせていただきます。たいていの経営者の方は、「うーん」と考え込まれ、なかなかお答えが無かったり、「社是に書いてあるよ」と答えられます。そして、後者の場合に、その意味するところをお尋ねすると、明快なお答えが返ってこないことがほとんどです。経営者ですらそのような

状態ですから、その下で働く従業員となると、言わずもがなです。業績不振に陥っている企業は、日々の資金繰りやクレーム対応に追われている場合が多く、このような質問をすることさえ、的外れに感じることもしばしばあります。「社是・社訓」等のある企業でも、各部・各人が自身の都合の良いようにそれらを解釈して行動していますから、お客様側からその企業を見た場合、ちぐはぐで、組織としての体をなしていないように感じることもさえあります。果たして、このような統治レベルでお客様に最高の製品やサービスを提供することができるのでしょうか。経済成長が困難な現代だからこそ、今一度、企業が大切にするべき価値について見直していただきたいものだと思います。

基本的価値観を定義すると、「組織にとって欠かせない不変の主義、利益の追求や目先の事情のために、まげてはならないもの」(「ビジョナリーカンパニー」(1995)ジェームズ・C・コリンズ、ジェリー・I・ポラス著)となります。

日本は、1980年代の好景気を経て、失われた20年と言われる時代を経験しました。その最も苦しい時代に、成果主義人事制度や株主利益の最大化に代表される短期志向型の経営にシフトし、結果として基本的価値観や長期目標等、企業経営を行う上で大切にしなければならなかった長期的な志向を見失っていったのではないで

しょうか。その点に関し、トム・ピーターズとロバート・ウォータマンがその著書「エクセレント・カンパニー」(1983)の中で、「自社の価値体系を確立せよ。自社の経営理念を確立せよ。働く人の誰もが仕事に誇りを持つようにするために何をなしているかを自問せよ。10年、20年先になって振り返ってみるとき、満足感をもって思い出せることしているかと自問せよ」として、企業経営における、基本的価値観に基づく経営の重要性を説いています。

私の経営指導の考え方は、医療に例えると東洋医学的な発想に基づく指導、つまり自己免疫能力を高めることで人体の持続可能性を高める手法が中心です。昔から「企業は人なり」という言葉が言われ続けているように、人の力を如何に引き出し統合できるかが企業経営者に問われているのだと考えております。従って、西洋医学的な発想に基づく指導、つまり正常でない部位を外科的手術により取り除くという方法は余り好みません(しかたなく実行する場合がありますが、極力最小限に留めます。世に言うV字回復をよしとはしないのです)。

日本は、長寿企業の数で世界一という先行研究がありますので、図表にお示し致します。

図表 各国の「創業200年以上の企業」

順位	国名	創業200年以上企業数	順位	国名	創業200年以上企業数
1	日本	3,113	9	スイス	130
2	ドイツ	1,563	10	チェコ	97
3	フランス	331	11	米国	88
4	英国	315	12	ベルギー	75
5	オランダ	292	13	スウェーデン	74
6	オーストラリア	255	14	スペイン	68
7	イタリア	163	15	中国	64
8	ロシア	149	16	デンマーク	62

(出所)後藤俊夫(2009)「三代、100年潰れない会社のルール」プレジデント社

まずは基本的価値観を示し、組織が同一の方向に向かって一致団結する運営を心掛けることで、継続企業への足がかりを築いて頂きたいと思えます。

## 経営理念への反映

企業に創業者が健在で、創業精神が染みついている時は、経営者そのものが全ての基準でありますから、あまりこのことを問題視する必要はありません。しかし、「創業後年数を経るに従い、これらの価値観の共有状態は薄れ、次第に事業活動に反映させていくことが難しくなるので、価値観を明文化したフィロソフィーが必要」(「経営理念とは何か」中元麻衣子著)になってきます。わが国では、これらを総称して、「経営理念」や「社是・社訓」と呼んでいます。この前、講演終了後、ある経営者の方からご質問を受けました。それは、「父の代に作った経営理念はあるのですが、言葉が難しく、現在の社員に唱和させてよいものかどうかと悩んでおります。こんな場合変えてもいいのですか?」というものでした。私は、「意味が解って初めて理念ですので、自身のお考えを今一度整理して、あなたの言葉に直してみてください」とお答えしました。このように、皆様には、まず、基本的価値観の再認識や経営理念の理解から進めて頂きたいのです。企業の「自己免疫能力を高める」、「社員が自身で考え実行したことが、企業のすすむべき方向と一致している」、こんな組織づくりの第一歩を始めて頂きたいと思えます。

## 結びに

基本的価値観や経営理念が大切なことは、言われて久しいことではありますが、これらの浸透がなされていなかったがために、ビジネスチャンスを見逃した企業を、筆者は目の当たりにしてきました。今一度、社内を見渡してください。さて、皆様大切にしている、基本的価値観は、本当に社内に浸透しているのでしょうか? 次回は、その浸透策について、解説させて頂きます。

三重銀総研 取締役コンサルティング部長 伊藤 公昭