

経営 Management



「基本的価値観の浸透策」

企業の持続可能性、それは、企業の環境適応能力の高低に左右されます。経営者は、基本的価値観（＝決して変えてはならない主義）以外の全てを、勇気をもって変えていかなければなりません。しかし、現実には、「企業内に、①基本的価値観についての定めが無い、②定められてはいるものの形骸化しており従業員が全く知らない」場合がほとんどです。前号でも述べた通り、経営者は、基本的価値観の重要性を理解し、その組織内浸透を図ることで、外部環境の変化を的確に捉え、全社員一丸となって、為すべきことを確実に実行に移していく体制を構築する必要があります。今回は、その浸透策について解説いたします。

はじめに

2012年12月安倍政権が発足し、いわゆる3本の矢として、「機動的な財政政策」、「大胆な金融政策」が打ち出され、本年6月には3本目の矢である「成長戦略」の方向性も見えてきました。政権発足以降、株価上昇・円安進行で消費者マインドが改善されたこともあり、百貨店では高額商品が売れ、ゴールデンウィークは「高・近・短」で観光地が賑わうと共に、都心部を中心に不動産価格が上昇するなど、わが国経済に明るい兆しが見られています。いわゆるアベノミクス効果です。株価や為替については、FRBのバーナンキ議長の出口戦略（量的緩和の縮小）発言以降、不安定な動きを続けていますが、2009年前半からなりふり構わず行ってきた世界的な金融緩和を考えると、そろそろ方向性を見出していかなければならないのも事実であり、バーナンキ議長の一連の発言は、受け入れられるべきものと筆者は考えています。

さて、このような短期間での劇的な環境変化の中、経営者である皆様は、何を考え、どのような行動・対策を打たれてきたのでしょうか？

基本的価値観の浸透策

前号でも引用したように「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」である基本的価値観は守り続けなければなりません。それ以外の全ては、環境に応じて、大胆に変えてしまうダイナミズムが経営者には求められています。現状を正しく受け止めつつ、先見性を持ち、基本的価値観を浸透させて組織一丸となって為すべきことを為す。今回の激変に対する敏感度が、自身の経営能力を量る指標になったのではないかと思います。基本的価値観の浸透策は、継続的、かつソフト面・ハード面の両面にわたって行わなければなりません。これらの浸透策について、数々の先行的な研究が行われていますが、ここでは、代表的なE.H.シャインの浸透メカニズムについて解説します。シャインは、基本的価値観が浸透するメカ

図表 E.H.シャインの「浸透メカニズム」

第1次浸透メカニズム

- ①リーダーが注目し、測定し、統制するもの
- ②危機的イベントまたは、組織の危機に対するリーダーの反応
- ③リーダーによる、慎重な役割モデリング、教育、指導
- ④報奨や地位を与える基準
- ⑤募集、選抜、昇進、退職、免職の基準

第2次浸透メカニズム

- ①組織のデザインと機構
- ②組織のシステムと手続き
- ③物理的空間や建物の正面や建築法
- ④重要なイベントや人物に関する物語、伝説、神話、寓話
- ⑤組織の哲学、信条、憲章についての公式表明

(出所) Schein (1985) 『組織文化とリーダーシップ』

ニズムを「第1次浸透メカニズム」と「第2次浸透メカニズム」に分類しています。(前頁図表)

そして、「第1次浸透メカニズム」は、リーダーである経営者の直接的な行動や意思決定を通して浸透していくものであるとしています。つまり、日々皆様が経営者として下している判断や行動そのものが、基本的価値観を浸透させる上で一番大切なものであり、従業員の行動規範となっているのです。

筆者は20年余り経営コンサルタントをしており、数多くの経営者から様々なご要望・ご相談をお受けしております。例えば、「私は普段から口酸っぱく顧客第一を唱え、何か判断に迷うことがあったら、お客様を中心に考えなさいと社員に言い聞かせているのだが、その思いが伝わらず、この前、〇〇のような恥ずかしい出来事が起こってしまった。今後どのようにしていったらいいのだろうか?」というようなことです。しかし、私が後日、経営指導に入ることになり、様々な階層の社員と面接すると、決まって、「社長はワンマンで私たちの意見を聞いてくれない」「社長は、いつも世の中のために…というのが、実際の判断になると、会社の利益を最優先で考えているため、部長として判断に迷うことがしばしばあるのです」と、心の叫びとも取れるお話を伺うのです。基本的価値観の浸透は、リーダーの常日頃の判断基準・行動が鍵となる、つまり、経営者のものの見方・考え方こそが、一番大切なのです。日頃皆様が会社で何気なく発した心無い言葉や態度で、企業の存続の可能性が変わるのです。社員・取引業者・お客様に対する態度を思い浮かべ、基本的価値観にもとることが無かったか大いに反省すべきではないかと思うのです。この経営者の感覚こそが、基本的価値観の浸透にとって欠かせない最も重要なものだと思います。

しかし、外部環境の変化や社員に対して、関心が少ない経営者の多いことには驚かされます。自社の事業継続を成し遂げようと思えば、社員一丸となって、環境の変化に適合できるよう、

果敢に挑戦するよりほかないと思うのですが、残念ながらそうならないのが現実です。日頃から、企業を取り巻く環境の変化や様々な経営情報を収集すると共に、自社の行く末を思い、考え抜いて、ここぞという時には果敢にチャレンジする勇気とフットワークが今経営者に強く求められているのです。

そして、この「第1次浸透メカニズム」を補完するものに「第2次浸透メカニズム」(前掲図表)があります。これは、「第1次浸透メカニズム」が有効に機能しておれば、確実に効果を発揮します。筆者が経営指導に入る場合、「第2次浸透メカニズム」のいくつかを先に作り、「見える化」することで、「暗示機能」を活用して、全社員の考え方を変えていく手法をとることがあります。具体的には、「明文化と揭示」、「社内報での啓蒙活動」、「パンフレットや社員証・名刺へのプリント・配布」、「朝礼・研修会・表彰式での唱和」、「年頭挨拶・方針発表会でのエピソード・逸話の紹介」等があります。

人間は周りのありとあらゆる事物に影響を受けることから、うまく暗示機能を活用することで、全社員が自然に基本的価値観を受け入れる体制を作っていくことが可能になるのです。

結びに

「凡事徹底」という言葉をご存知でしょうか? 当たり前のことを、当たり前にきちんとするということです。しかし、凡事がきちんとできるといふ事そのものが、非凡な事ではないかと思えます。「第2次浸透メカニズム」を活用すると共に、「第1次浸透メカニズム」を日々実践することで、持続可能な会社づくりに邁進してください。

次回は、「凡事徹底の経営」について、解説させていただきます。

三重銀総研 取締役コンサルティング部長 伊藤 公昭