

経営相談 Q & A

経営理念を浸透させるポイントについて

Q

当社は社員 35 名の製造業者です。ポストコロナ社会の模索や地政学リスクの増大など不確実性が高まる昨今、経営理念に立ち返った経営の重要性が高まっていると聞きます。

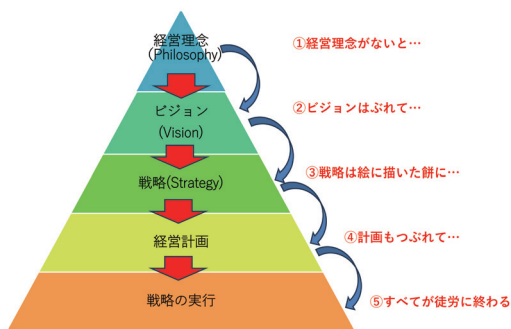
当社も経営理念を策定しており、社内で経営理念の浸透に取り組んでいますが、思うように進捗していません。経営理念を浸透させるポイントについて教えてください。

A

社員に長く愛される企業であり続けるためには、「理念浸透」が欠かせません。経営理念を浸透させることで、社員の価値観は統一され、自律的な行動やモチベーションアップに繋がります。また経営理念を浸透させるために、経営者が従業員とコミュニケーションを取ろうと意識することに繋がるので、社内の風通しを良くする助けにもなります。以下では、経営理念のもたらす効果や経営理念の浸透状況を踏まえ、浸透させるポイント等について解説します。

1. 経営理念とは

経営理念とは、経営に対する普遍的な信念、価値観をいい、企業使命や組織の根本的存在理由、判断基準を示すものです。



経営理念は経営戦略や経営計画のスタートラインにもなる重要なもので、ぶれない軸と目指すべき方向性の2つの側面を持ち、企業は具体的な行動が伴う価値判断基準まで一貫性を持たせる必要があります。

2022年版「中小企業白書」では、東京商工リサーチが実施した「中小企業の経営理念・経営戦

略に関するアンケート調査」を紹介しています。

この調査によると、約9割の企業が経営理念・ビジョンを定めており、ほとんどの中小企業で経営理念が明文化されています（図表不掲載）。

2. 経営理念の構成要素

また2022年版「中小企業白書」において、経営理念・ビジョンは、①コアバリュー、②パーパス、③ミッションの3つの要素で構成され、「明確さ」（組織内できちんと理解されていること）と「共有」（組織全員が賛同し、組織に浸透していること）の2つの条件が満たされることで初めて真の効果を発揮するとしています。

経営理念・ビジョン

経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範

コアバリュー	パーパス	ミッション
●組織の指針となる原則と信条（普遍的な価値観）	●組織が存在する根本的な理由、存在意義	●組織が目指す明確なゴール

優れた経営理念・ビジョンの条件 → 「明確さ」と「共有」

※ジム・コリンズ、ジェリー・ボラス両氏が提唱（1995）

3. 経営理念のもたらす効果

①社員のモチベーション向上

経営理念を明確にすることで、社員は会社の存在意義や方向性を理解し、自分が携わっている仕事かのように会社全体の成長に貢献しているのかを実感することができます。その結果、社員のモチベーションが向上し、帰属意識が高まります。

②組織活性化

経営理念を明確にすることで、自社が企業活動を通じて何をを目指すのか、ミッションが明確とな

り、会社への求心力と使命感が生まれます。また社員間のコミュニケーションの質の向上、情報の組織的共有が図れ、組織の活性化につながります。

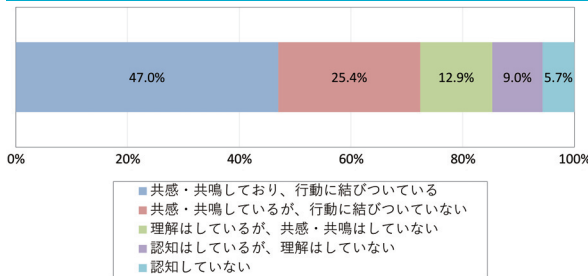
③企業価値の向上

経営理念を通して、取引先等は企業の個性や特徴を理解しやすくなります。また経営理念に共感することで、継続的にサービスを利用する循環ができ、企業価値や信用度を高めることができます。

4. 経営理念の浸透状況

先記のアンケート調査より、経営理念・ビジョンに対する社員の受け止め方について、(1)認知、(2)理解、(3)共感・共鳴、(4)行動への結びつきという4段階に分けて確認したところ、8割以上の企業は「社員が経営理念を認知・理解している」とする一方、「社員の自律的な行動にまで結びついている」企業は5割を下回っています（図表1）。

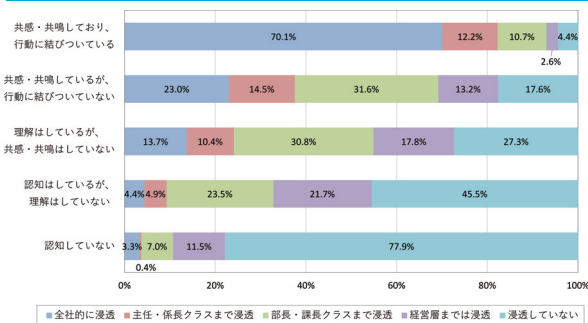
図表1 経営理念・ビジョンに対する従業員の受け止め方や反応



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの

また「社員の自律的な行動に結びついている」企業は、経営理念が全社的に浸透している割合が7割と高く、行動に結びついていない企業は、行動へ結びつくステップから遠いほど、全社的な浸透度合いが低下しています（図表2）。

図表2 経営理念・ビジョンに対する社員の反応別に見た経営理念・ビジョンの浸透状況



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

5. 経営理念を浸透させるポイント

①社長自ら経営理念を話す場を作る

全社朝礼や設立記念日などの式典の場を活用して、経営者自らが経営理念を策定した背景、なぜこの言葉にまとめたのか、会社としてどこを目指していくのか、実現までのストーリーも一緒に伝えることで、社員からの共感を得やすくなります。

②習慣的に経営理念に接する機会を増やす

社員がよく使用する食堂や廊下、会社の入り口など、自然と目に入る場所に経営理念を掲示することで、自ずと覚えられやすくなります。また朝礼や終礼で経営理念を唱和したり、社員ひとりひとりが経営理念について考える時間を設けるのも工夫の1つです。

③社長を筆頭に管理職から徹底を心がける

経営理念を実現するためにはどのような行動が必要なのか、社長自ら率先して示すことはもちろんですが、役員をはじめとする管理職も、会議の場などで、いま取り組んでいる施策が経営理念の体現に繋がっていることを言葉に表し、社員との意識共有を図りましょう。

企業を取り巻く環境が急激に変化する現在、経営理念は経営者や社員の拠り所となり、進むべき道へと後押ししてくれる指針です。かつての「年功序列」「終身雇用」という日本特有の雇用慣習が崩壊し、時代の流れとともに仕事の価値観も変化している昨今、「何のために会社が存在しているのか」「社員は何のために働いているのか」を明確にしなければ、社員とのエンゲージメントを確保することができなくなっています。ニューノーマル時代において、「社員が共感できる経営理念、ミッションやビジョンの明確化」がエンゲージメントを高めるひとつの要素として、今後重要な役割を占めると考えられます。経営理念が全社員に定着するまで、根気強く取り組んでください。

(佐々木東吾)