

経営理念等の策定や運用の状況等に関する調査

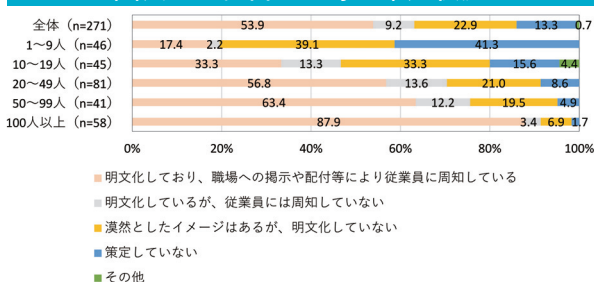
(第 193 回地元企業動向調査付帯調査)

【有効回答数：個人事業を含む県内 271 先
(有効回答率：32.9%)】

1. 経営理念・経営方針等の策定状況

自社の社是・経営理念・経営方針・ビジョン等(以下「経営理念等」)の策定状況について聞いたところ、全体(271 社)では「明文化しており、職場への掲示や配付等により従業員に周知している」(以下「明文化・周知済み」)が 53.9%で最も多く、次いで「漠然としたイメージはあるが、明文化していない」(同「イメージあり・明文化せず」)が 22.9%、「策定していない」(同「未策定」)が 13.3%の順となった(図表 1)。従業員規模別にみると、「明文化・周知済み」の割合は「1~9 人」で 17.4%、「100 人以上」で 87.9%と、会社の規模が大きくなるほど高くなり、一方「未策定」「イメージあり・明文化せず」の割合は、会社の規模が小さくなるほど高くなるなど、規模の違いにより取組みの差異が明確に表れている。

図表 1 経営理念等の策定状況

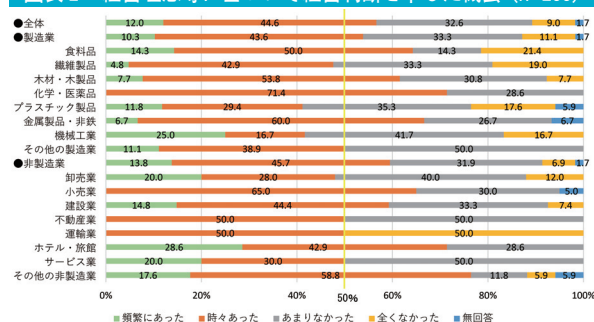


2. 経営理念等に基づいて経営判断を下した機会

コロナ禍(2020 年 2 月)以降、経営理念等に基づいて経営判断を下した機会について聞いたところ、経営理念等を策定していない企業を除く 233 社のうち、「時々あった」が 44.6%で最も多く、以下「あまりなかった」(32.6%)、「頻繁にあった」(12.0%)、「全くなかった」(9.0%)の順となった(図表 2)。「頻繁にあった」と「時々あった」を合計すると、幅広い業種で半数を超え、

経営理念等が経営判断に役立てられていることがわかる。

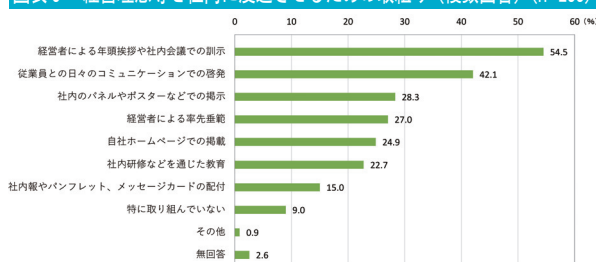
図表 2 経営理念等に基づいて経営判断を下した機会 (n=233)



3. 経営理念等を社内に浸透させるための取組み(複数回答)

経営理念等を社内に浸透させるために実施した取組みについて聞いたところ、経営理念等を策定していない企業を除く 233 社のうち、「経営者による年頭挨拶や社内会議での訓示」が 54.5%で最も多く、以下「従業員との日々のコミュニケーションでの啓発」(42.1%)、「社内のパネルやポスターなどでの掲示」(28.3%)、「経営者による率先垂範」(27.0%)、「自社ホームページでの掲載」(24.9%)の順となった(図表 3)。

図表 3 経営理念等を社内に浸透させるための取組み(複数回答) (n=233)

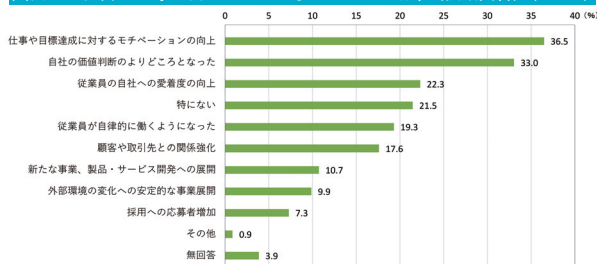


4. 経営理念等の浸透によってもたらされた効果(複数回答)

経営理念等の浸透によってもたらされた効果について聞いたところ、経営理念等を策定していない企業を除く 233 社のうち、「仕事や目標達成に対するモチベーションの向上」(36.5%)が最も多く、

以下「自社の価値判断のよりどころとなった」(33.0%)、「従業員の自社への愛着度の向上」(22.3%)、「特にない」(21.5%)、「従業員が自律的に働くようになった」(19.3%)の順となった(図表4)。

図表4 経営理念等の浸透によってもたらされた効果(複数回答)(n=233)



5. 経営理念等の策定やその効果に関する自由意見

経営理念等の策定やその効果に関する自由意見では、「会社の姿勢が明確化され、社員全員の考え方が1つにまとまる」「社員のモチベーションが高まる」「社員が理解し自ら行動するようになった」とする意見があり、経営理念等の策定が、社員の意識向上につながっている様子がうかがえる。経営理念等の社内での浸透に苦心している企業も多く、「繰り返し提唱し続ける以外にない」「継続的な発信により少しずつ浸透していく」「日々の社員とのコミュニケーションのなかで都度伝えていくように心掛けている」とする意見があった。また、「経営判断や事業展開を行ううえで非常に重要である」「判断に迷う時に選択肢を決定する際の基本的な指針としている」とする意見から、経営理念等が事業経営のよりどころとして積極的に活用されている実態が浮かび上がっている(図表5)。

6. まとめ

本調査では、企業が経営理念等により従業員の意識を高めながら、組織力の向上や事業の展開に活かしている様子が確認された。

経営理念は、創業者や経営者が示す企業経営における基本的な考え方、価値観である。これらが

図表5 経営理念等の策定やその効果に関する自由意見(抜粋)

業種	主な内容
食料品	策定することにより、自社の存在意義を改めて確認することができた。
食料品	「理念に基づいて日々の判断を現場でする」という理想の実現には時間を要する。まずは目の前の課題に向き合いたい。
食料品	基本理念からふれることなく、日々邁進していきたいと考えている。
繊維製品	繰り返し提唱し続ける以外にない。
化学・医薬品	経営理念のない企業は舵のない船のようなもので、どこに向かって進んでいくかわからない。
化学・医薬品	会社の姿勢が明確化され、社員全員の考え方が1つにまとまる。
化学・医薬品	当たり前のことを当たり前に行うことができる普通の人間の育成につながる。
プラスチック製品	経営理念を策定してから約4年たったが、経営者の仕事に対する目的を明文化することで、社員が理解し自ら行動するようになった。一番大事なのは社員一人ひとりの本音を受けとめることである。
プラスチック製品	経営理念を定め、今後10年間のビジョンや方針を示し、実現のための計画を実行に移していくことで会社は強くなっていく。
金属製品・非鉄	社員のモチベーションが高まる。
卸売業	経営理念は、経営判断や事業展開を行ううえで非常に重要である。
卸売業	判断に迷うことがある時、経営理念に基づいて、どちらが良いかを選ぶ基本的な指針としている。
建設業	経営層、一般社員を問わず、意思疎通を図ってベクトルを同じ方向に向け、全社一丸となることが大事だと思う。
建設業	経営理念や代表者の経営哲学等は、日々の社員とのコミュニケーションのなかで都度伝えていくように心掛けている。
建設業	経営理念を具体的に活かし、経営の向上に努めている。
建設業	社内での掲示、会議・朝礼等での継続的な発信により、少しずつ浸透していくように思う。
不動産業	毎日朝礼で社是を唱和し、社員一同その内容、認識を深めている。
運輸業	経営における指針であり、社員同士のベクトルを合わせる指針でもある。
ホテル・旅館	経営理念等の浸透には時間がかかる。継続して取り組んでいく。
その他の非製造業	具体的な行動が想起されるようなものであれば意味がある。
その他の非製造業	数年以内に抜本的に見直しすることを検討している。

社内で共有され、従業員一人ひとりの仕事に落とし込まれている状態まで浸透することで、従業員が経営方針や組織運営を自分事として捉え、組織の一体感が醸成されていくと考えられる。経営理念等が従業員の意見を幅広く集めたうえで策定されれば、社内での浸透もスムーズに進み、事業運営に対する従業員の参画意識を高めるのにも効果的であろう。

近年、企業にも社会的課題の解決が期待されるなかで、経営理念等を重視することは、経営者の的確な意思決定を支えるのみならず、従業員と共有化されることで、自社の事業がもたらす社会的意義を再認識する機会ともなろう。(大橋 徹)