

# 「コンサルタントの目」

## 中小企業における 経営理念の在り方

### 経営理念は大企業

#### だけのものか

「経営理念は大企業が大きな組織を運営する上で必要かもしれないが、中小企業ではそれ程必要なものではない」とお思いではないでしょうか。確かに、大きな組織は事業領域が広いし、社員も大勢抱えているので、各人が夫々勝手なことをしてかしたら収拾がつかなくなります。「ある程度方向性を示してお互いが足の引っ張り合いにならないようにしましょう。」あるいは、「自分の社長としての任期は切れるが次期社長も自分の敷いた路線を引継いでいって欲しい。」といった動機から経営に対する信条を成文化し、「社是」といった形で残すことが考えられます。しかし中小企業では社長と従業員は毎日顔を合わせており、従業員は常に社長の顔を伺って仕事をしているのだから勝手なこと

をする筈がないし、また社長自身も「この商売は自分一代限り。たとえ息子が引継いだとしても好きなようにやればよい」と割り切っているかもしれません。そのような場合、「大企業が経営理念に対して求めるような必要性は中小企業においては皆無である」というのもうなずけるところです。

一般に、経営理念とは「経営者が経営活動の根拠を支えるものとして重視している信念、信条、理想、イデオロギーなどをいう」（有斐閣「経済辞典」）あるいは「経営者が企業経営にたいしてもつ基本的な価値、態度、信念や行動基準をさしている」（中央経済社「経営学辞典」）と解されています。したがって、経営理念の無い経営は有り得ないのであって、大企業、中小企業にかかわらず、どんな企業でも経営理念は厳として存在するのです。ただ、それが「意識して成文化され、有効に活用されて

いるかどうか」、あるいは「そもそも成文化する必要があるのかどうか」ということであると思います。

### 経営理念は「暗黙知」の 最たるもの

今「ナレッジ・マネジメント」とか「知的資本経営」とか言われており、経営の「目に見えない部分（暗黙知）」を再認識することの重要性が注目されています。暗黙知であるナレッジを積極的に活用するには、それらを一度「目に見えるようにする（形式知化）」が必要があり、経営理念も、いわば暗黙知の最たるものであって、「意識して行動するのと、そうでないのとは大違い」といったところがあります。形式知化する方法は社是・社則・社訓あるいは綱領・指針といった成文化に留まらず、「社歌にして唱和する」とか、「顧客に対する挨拶や言葉遣いを決める」といった、意識的な「態度や

行動基準」も広義の経営理念と定義されています。

### 中小企業の経営理念は 経営者自身の為にある

従業員に対して、何がしかの「不甲斐なさ」を感じておられる中小企業の社長さんは少なくないと思います。「お客に対してもう少し丁寧に接することは出来ないものか、自分はあるのように躰けたつもりはないのに：」でも、それが現実であるとしたら、「コミュニケーション不足」と素直に反省しなければならぬでしょう。従業員の行動規範は全て社長の言動に発し、全てが会社の業績に跳ね返ってくるのであります。従業員の感受性や能力を問題にしたところで単なる言い訳にしか過ぎないのですから。

そのような場合、従業員の行動をじっくり観察してみてください。大事に扱うべき商品（製品）を

粗末に扱っているとしたり、彼には思想が無いからであります。人の意識や行動は心の表れであり、心は感情や思想によって形成されると考えられるからであります。

このことは経営者自身にもあてはまらないでしょうか。人は誰でも弱いもので、事業や仕事が好き調の時は何事も出来るような気がし、一度不調になると自分自身に限りにく駄目な人間に思えてくるものです。だから、従業員に対して「俺の後姿を見て付いて来い。」では不十分なのです。好調な時の自分の思いを文章にして掲げておけば、自分自身が逆境や不調の時もそれを見て元気付けられるのです。「大きな組織であれば崇高な理念を明文化して代々の社長に引継ぐことに大きな意義を感じるけれども、中小企業は社長一人だからそうすることに恥ずかしさを覚える。」とお思いがちですがそうではないのです。

## 一条の言葉は行動指針

とつての経営理念は社長を含めて社員全体の行動規範を形成することに意義があると言えましょう。

単なる信念とか信条といった抽象的な「お題目」を掲げるだけでなく、それら信念とか信条が具体的な行動に結び付いてこそ意味があるのであって、逆に表現するな

経営理念に求めるもの		
	大企業	中小企業
主たる目的	経営判断の規範、事業の方向選択 (未来志向)	経営判断の規範、事業の方向選択 (未来志向)
活用の場	戦略会議	現場 (営業・製造)
社員への伝達方法	社内報、諸規定、文書 (間接的)	唱和、ポーズ、口頭、経営者の態度 (直接的)

らば、「具体的な行動規範に結びつけられるような経営理念を掲げることこそが望ましい。」ということでもあります。大木と同じく、一つの経営にも根があり、幹があり、そして枝が有り葉が有って初めて花が咲くのであり、「目に見えない根(理念)が無ければ実(利益)

益)は成らない。」道理です。自分に対して、あるいは従業員に対して、根から実への一貫した仕組みが無ければ成らないのであって、その仕組みの重要な要素が行動規範であると言えないこともありません。

## 利益の追求は経営理念に なりえない

それでは人を行動に駆り立てるものは何か考えてみましょう。中小企業の多くが「世の中のニーズに応じる(目的)ため、事業活動を営んでいる(手段)」筈です。稀にこの目的-手段関係を逆にして憚らない経営者が居られますが、「人は食うために働くのか働くために食うのか」の議論と同じく、目的と手段を取り違えると大変なことになります。人は心から納得して初めて行動に移すものです。従業員の行動規範は価値観そのものであり、「社会に普遍性をもつて受け容れられる価値観でなければ働き甲斐に繋がらない」と考えて差し支えないでしょう。その意味で経営者の人間性が重要な意味を持つてきます。したがって、中小企業の場合、それが従業員の行

動規範に繋がるならば、経営者の崇高な人生哲学(世界観・価値観・倫理観)そのものが立派な経営理念になり、経営戦略として活用し得る仕組みの一つになるのです。

## 理想的な理念の条件 と上手な活用方法

たとえ普遍的な内容の価値観・信条であったとしても、それがユニークな表現を伴った時、人は感動し、行動に駆り立てられるものです。

「何時でも創業の精神に立ち戻らせてくれる言葉」「苦しいとき思わず口ずさみたくなる言葉」これらはある意味で理想的な経営理念であります。それらを「営業や製造の現場で定期的唱和させる」「理念を象徴的なポーズで表したり、幟やマークにして目に入るようにする」「社員教育のテーマに掲げて具体化する方法を自ら考えさせる」等、あらゆる機会を通じてその企業組織固有の行動規範として従業員の意識の中に植え付け、実践する努力をしてゆかないと、どんなに崇高な理念であっても次第に色あせ失われてゆくでしょう。

(中小企業診断士 新井将平)