

経営理念を浸透させるためには 『新陳代謝』を効かせること

経営アドバイザーとして、経営者に企業価値創造の視点を提供している三富さんに、経営理念浸透の重要性について話をお聞きしました。

目標や社是などの経営理念は会社が成長していく過程でつくられることが多く、努力すれば報われ、成果が出るという成功体験が自信や信念となり、長く持続することで会社全体の理念として定着します。

一方、現在の日本経済は少しずつ右肩下がりになってきており、どんなに努力をしても報われず、成果も出ない事態になるなど、大きく変化しています。このような時こそ、今までのやり方が良いかどうかを一度立ち止まり考えるべきであり、変化に対応すべく新陳代謝を効かせることが必要です。

新陳代謝を効かせるためのベースには経営理念の浸透が重要になりますが、なぜ経営理念の浸透が重要なのか。また、新陳代謝を効かせるとはどういう状態なのか。一緒に考えていきましょう。

株式会社バリュークリエイト
代表取締役 三富 正博さん

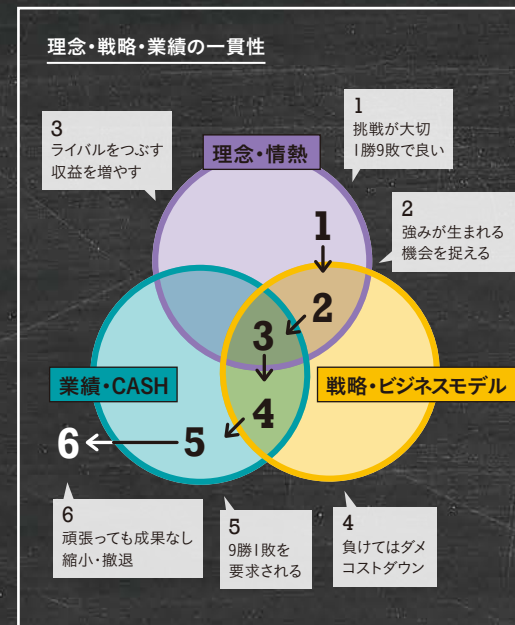
東京都出身。1987年アーサー・アンダーセン東京事務所に入所後、1991年から米国3拠点で公認会計士として経験を積む。日本に帰国後は、ベンチャー企業でCFOとして部門を統括し、2001年に株式会社バリュークリエイトを設立。慶應義塾大学ビジネススクール非常勤講師。日本・米国公認会計士。(株)SUMCO社外取締役。

理念が浸透しやすい状態とは？

創業者のような熱い思い(情熱)が根底にあると、それをもとにいろんな仮説や検証を繰り返し、試行錯誤することで、強みが生まれ機会を捉えやすくなります。どこに強みと機会があるかを把握できると、しっかりとした戦略ができ、高い確度で成果を出すことができるのです。このような状態であると、経営理念は浸透しやすくなります。もう少し分かりやすく説明します。



『見える化』をして、新陳代謝を効かせる



左の図を見てください。①のように事業を起す時、最初から確立された戦略があるわけではありません。まず「こうありたい」という情熱のみで、将来に向けた種まき(試行錯誤)をするのです。②、③はチャレンジの中から強みが生まれ、業績というかたちで成果が表れます。④になると、理念を意識しなくても勝手に仕事は回り、成果が出るようになります。⑤になっても業績は黒字です。しかし、そこには情熱もなく強みや機会、タイミングすら合わず、ただ成果さえ出れば良いという『成果主義』となってしまう、その先には頑張っても成果の出ない⑥となります。大事なことは『見える化』、つまり自分たちの仕事を俯瞰(ふかん)し分解することで『自分たちビジネスの所在を知る』ということです。例えば、強みや機会さえもない赤字の事業(⑥)がある場合、その事業は即刻やめなければなりません。経営者は『やめる』判断をし、成長を続ける②→③の事業に経営資源を移していくような循環をさせ、成果につなげる。これが『新陳代謝が効いている』という状態で、理念に沿った努力がより良い未来につながると感じられるため、『理念を浸透させる』ことにつながるのです。

『見える化』をし、得た情報を上層部に上げることで、上層部は正しい意思決定ができるようになります。さらに、組織が重層的に『見える化』を持続させることで、その組織を見直すことも、強化することもでき、結果として会社に大きな新陳代謝を効かせることができるようになるのです。

個人としてやるべきこと

【1】チャレンジ 【2】継続的改善 【3】持続的廃棄

『チャレンジ』は上の図でいう①→②にあたり、いろんな種まきをしなが、何が会社にとって社会的にマッチするのを考え挑戦し続けます。そしてうまくいったものを磨いていくという『継続的改善』をすることで、②→③となっていくのです。さらに、努力をしても成果が出ないもの(⑥)を『持続的廃棄』できていると、新陳代謝が働き、経営理念は浸透していきます。これは個人でも同じことが言え、自分の仕事を見極め、成果につながらないことをやめ、効果的な仕事に集中

するという新陳代謝を図ることができます。今の若い人はとても優秀なので、早くからチャンスを与え、実践を積むことで高度なレベルで活躍してくれるでしょう。実践すると成果が出るんだと確信できれば、経営理念に対する共感は深まり、実践が進みます。個人としてできること、組織としてできること、しなければならぬことを考えてください。そして、やめるべきことはやめ、果敢にチャレンジできる人となってください。まさに『やめる勇氣、はじめる覚悟。』ですね。

