

# 『企業理念の追求と実現への道のり』

## 企業拡大期において質の向上は実現可能か

私は仕事柄、社長や人事の方と話す機会が多いのですが、こうしたときによく話題になるのが、「企業の業績が上がると同時に社員をたくさん採用し、成長を加速させたいが同時にサービスの質も向上させることができるだろうか」ということ。これまでもレベルを保つことさえ難しくなるのではないかと不安です。確かに、企業の拡大と質の向上を同時に進めるのは難しいことかもしれません。しかし、それは決して不可能ではありません。実際には実現している企業は世の中に幾つもあるのです。その代表例として超高級ホテルとして世界に知られる「ザ・リッツ・カールトン・ホテル」があります。当社では、彼らの経営手法とサービスを学ぶ研修を開催しています。同ホテルには世界に3万6000人を超える従業員を抱えながらも、その一人一人にまで、顧客に最高のサービスを提供することを最上の目的とする経営理念が深く浸透しています。企業規模が拡大すると、ますます多くの企業が考えるのは、業務のマネジメントや分担化といった業務の標準化です。しかし、それだけではなかなかうまくいきません。なぜなら最高のレベルで標準化し、会社の理念に沿って社員が自発的に考えるようになる仕組み作りが欠けているからです。リッツ・カールトンでは、全社員が「クレド」と呼ばれるホテルマンとしての信条をまとめたカードを常に携帯し、「ゲストに対してできる最高

のおもてなし」とは「という」とを日々意識して行動しています。例えば、お客さまのプロポーズの演出のお手伝いをするといったサービスも、従業員個人の判断によって行われるのです。

リッツ・カールトンが世界に名だたる規模と高い品質を維持し続けているのは、このように社員一人一人に自発的に考えさせ、それを実践させる仕組みを作り、企業理念を浸透させてきたことが大きな要因です。

企業でもその本質的な仕組みを取り入れれば、社員一人一人の仕事への意識が高まり、結果としてそれは会社全体の質を高めることにもつながり、規模と質の両方を兼ね備えた企業を作り上げることができると考えられます。

当社では、自社の企業理念を体現する理想的な企業が世の中に数多く存在するよう支援していきたいと考えています。(ラジサンケイビジネスアイ3月5日掲載)

## 人の採用は、企業の未来を決める

企業成長や企業理念を体現させる上で最も重要なのは人の採用です。会社を担う人材をどれだけ採用できるかが、将来の会社の成長を決めるといっても過言ではありません。採用には統一した基準を定める必要があり、それは企業ごとに異なりますが、会社の方針性にマッチする人、企業理念に沿った人を採用する必要があります。今、現場で必要とされる

人材を採用することは、短期的には大切なことですが、長期的には会社の将来を見据えて、その役割を担う人材を採用しなければなりません。採用枠を埋めることに注力してしまうと、採用基準を下げたり、単なるスキルマッチだけの選考になり、後にその人たちが会社の中心メンバーになったとき、気がつけば会社が傾き始めていた、という事態に陥る危険性があります。

私はこれまで多くの企業を見てきましたが、業績不振になっていく企業は多くは、採用時点に立ち戻って考えてみると、必ずと言っていいほど、その採用プロセスに問題があることが分かるのです。

基準を下げて採用を推し進めた企業は、トップが伝える企業の価値観や理念と採用現場での採用基準が乖離しています。例えば、会社は「チャレンジ精神あふれる企業」と言っているのに、採用の現場は、スキルマッチだけの保守的な人や企業側から見て扱いやすい人を選ぶケースが実に多いです。

実際、スキルは入社後に教えることが可能ですが、価値観や性格といったパーソナリティを変えるのは簡単なことではありません。また、入社時点でスキルが高くて今後成長が見込めなければ変化に対応できず、後に会社にとって必要のない人材となってしまうし、そもそも会社のビジョンを共有できない人の採用は、お互いにとって不幸です。職種の適正とともに、自立性や倫理観など人格的な面も十分見極めることが大切です。

将来の企業を創造しているのは現在採用している人

たちです。だからこそ、経営者や経営幹部はその役割を人事だけに任せず、全社をあげてそこにエネルギーを注ぐ必要があります。採用プロセスがきちんとなされれば、離職率も低くなり、会社への貢献度が高い社員が増え、結果として会社の成長を加速させることにつながります。採用する側、される側双方にとって良い結果をもたらす採用にしたいものです。(ラジサンケイビジネスアイ3月12日掲載)

## 企業理念の役割

顧客満足、社会貢献、株主満足など、企業理念を掲げる会社はたくさんありますが、そもそも会社にとって企業理念はなぜ必要なのでしょうか。企業理念があることで、成功している会社がある一方、あるのに上手く行っていない会社もあります。

なぜそうした違いが起こるのか、企業理念の存在意義について考える必要があります。

本来、企業理念は対外的に会社の体裁を良く見せるためではなく、会社の夢・志を示し、会社が大切にしている価値観を全社的に共有化するためのものです。企業規模が小さいうちは社員間のコミュニケーションは暗黙でもなされ、また互いに目も行き届くので日々の仕事を通じてだけでも共有化は可能ですが、

人ひとりにまで理解されなくなり、自分たちのベクトルがどこを向いているのか分からなくなってしまう。企業理念を明文化し、全社員が情報を共有することができるようになると、社内のコミュニケーションは円滑になり、さらにはマネジメントも分かりやすく行えるようになる。その結果、自分たちが体現したいものを世の中に提供できるようになるのです。

企業理念を定めていても、自分たちがどうあるかについて自らの言葉で示していない企業は意外と多く、それは会社が求めるべき姿を見失っていたり、社員間で共有されず向いている方向がばらばらだったりするからです。

現場からは「理念は崇高だが、自分たちには関係ない」「日常業務には関係ない」という意識が芽生え、せっかく掲げた企業理念も「単なる会社の体裁を整えるもの」「決して実現できない理想論」程度にしか認識されなくなり、それは社員の行動にも表れ、会社は独自の性を失い、結果、同業他社のどの企業がやっても同じという事態に陥ってしまいます。

企業理念は、会社のあるべき姿をきちんと言語化し、全社員が共有できてこそ、その存在意義があるのです。

企業理念の基に日々の活動が行われれば、社員は自発的に行動するようになり、会社全体としても最高のレベルで顧客にサービスを提供することができるようになります。そして、その実現過程もシンプルになり、マネジメントもしやすくなり、それは「オンリーワン」や「ナンバーワン」企業になる一番の近道といえるのではないのでしょうか。(ラジサンケイビジネスアイ3月19日掲載)

## 企業理念を体現させる仕組み作り

「顧客がいてこそビジネスは成り立つ」というのはビジネスの基本ですが、これは企業理念を体現させる仕組み作りにおいても大切なことです。しかし、顧客の真の要望に添えてくれる企業は実際、世の中にどれくらいあるのでしょうか。

ある企業が「A」という商品を販売しているとして、そこに「A+」が欲しいという顧客が現れます。これは既存の商品としては販売していませんが、社内のツールを使えば作ることは容易です。このような状況下、果たしてどれだけの企業が「A+」の商品を提供してくれるでしょうか。

これを現場の社員レベルで考えると、その数ははるかに少ないでしょう。なぜなら、企業理念に基づかず、マネジメントされた仕組みではあらかじめ用意された「A」という商品ならいくらでも提供できますが、「A+」と言われると、途端に困惑してしまうのです。これは商品だけに限ったことではなく、サービスについても同様です。顧客の立場に立つて考えた、一歩踏み込んだサービスは提供できないのです。

企業規模が小さいうちは、会社のトップが日々の仕事を通じて、企業理念の目的や、どう行動すべき

かなどについて直接社員に伝えることができます。しかし規模が拡大してくると、会社としては仕組み化する必要が出てくるのですが、業務効率を優先させた単なるマニュアル化では、その質は時として柔軟性に欠け、全体としても質の低下を招く危険性があります。そこで必要にならなくてはならないのが、企業理念に基づいた仕組み作りです。

社員一人ひとりが企業理念を理解し、それに沿って自発的に行動できるよう、会社として導くのです。具体的には、各事業部やチームで企業理念に沿って行動できた事例について皆で共有し、またうまく行ったとき、失敗したとき、いつでも企業理念に立ち戻って考えるようにします。このように企業理念を

会社の核に据え、身近な指標として位置づけておけば、日々の仕事の中でも各社員の行動がぶれたりせず、会社全体としても高い質を維持できるのです。

企業理念は、社員が自発的に考えて行動し、顧客の要望に応えることにつながり、会社の質の向上と拡大に大きくかかわる重要なものです。企業理念を現場レベルまで浸透させることができているかどうか、企業の夢を実現できるかどうかの鍵といえるでしょう。(ラジサンケイビジネスアイ3月26日掲載)



株式会社グレヒス 代表取締役社長 川井忠史 《かわい ただふみ》

大学卒業後、人材総合サービス会社のインテリジェンスに入社。人材紹介部門を立ち上げ、2年間にわたりトップコンサルタントとして活躍。2002年に独立し、研修事業・組織コンサルティング事業・人材紹介事業の株式会社グレヒスを設立。