

2人の企業経営者が語る「経営理念」 理念浸透感動塾を通じて得たものとは

健康住宅(株) 代表取締役 畑中 直 氏
日本ビルケア(株) 代表取締役 山田 秀樹 氏

著書『浸透する経営理念』を著したシーエススチール(株)の松原照明氏。同氏の開催する経営塾「理念浸透感動塾」で学んだ2人の経営者に、経営理念のあり方、経営塾を通じて学んだことなどを聞いた。

(聞き手:弊社流通事業部部長・鹿島 譲二)

COMPANY INFORMATION

健康住宅(株)
代 表:畑中 直
所在地:福岡市城南区別府5-25-21
設 立:1998年8月
資本金:2,000万円
業 種:外断熱工法による高性能住宅、自然素材住宅の設計、施工、管理ほか

日本ビルケア(株)
代 表:山田 秀樹
所在地:福岡市博多区神屋町4-5
設 立:2001年8月
資本金:1,020万円
業 種:建造物の外壁改修工事、維持保全業ほか

会社の目指す方向を示す
——まず、どのような経緯で経営

理念に興味を持たれたのか、お聞かせください。

畑中直氏(以下、畑中) まず、特定の業界に限らず、理念に基づいた経営を行なっている企業は共通して、業績が良いと気付いたのがきっかけです。

山田秀樹氏(以下、山田) たしかに、業績の良い会社は理念経営がしっかりしています。ですが、業績が悪いからといって、理念経営をやっていないとは限りません。つまり、理念を取り入れてもうまくいかない場合がありますが、良い会社は必ずと言っていいほど理念経営をされています。

畑中 創業時には、経営理念なんて言葉も知りませんでした。その後、勉強会やセミナーに参加し、「どうも経営理念というものが存在するらしい」というのを知りました。そ

れで長々といろいろなものを盛り込んだ経営理念をつくり上げたのですが、社員はそれを暗記しているだけ。浸透していなかったのです。経営塾で松原さんからそのことをご指摘いただいて、改善の余地があると感じ、つくり変えようと思いました。

山田 私も、創業時はそのような言葉は知らなかったですね。「社訓」とか「社是」というものはありましたが…。創業時に社是をつくり、社内でもどのように浸透させていくか、悩みました。今のようにロジックとして取り入れるようになったのは、ここ5年ぐらいのことです。

まず、会社の目指す方向を示したかったのです。当初から「ただの工事屋」は嫌で、ビジネスマンでもありたかった。それで顧客目線で社是をつくり、皆に示していたんで

す。しかし、あるセミナーに参加して、顧客目線しか入っていなかったことに気づき、すべてのステークホルダーに対して合理性のあるように3行書き加えて、その時点では最高のものができたと自負していました。でも、やはり「あるべき論」だったのです。目指す方向なので、こうあるべきだと上から目線でつくっているから、うまく浸透しないんですよ。どうしても「やらされ感」があるんですね。それでつくり変えざるを得ませんでした。

工事屋としてビルの改修を行なっていますが、我々の仕事は、未来への資産を保全することです。ビルの改修はその手段であって、目的ではないということ。また、理念には「価値観を共有する者の喜びと共に、幸福環境を創造する」とあるように、今は完全に社員満足に変わっています。

畑中 5年前に始めているって、すごいですよね。私なんか経営理念なんて意識し始めたのは、ここ2、3年です。仕事の中にいつも名札にしのばせているのが「KJ HEART(健康住宅の心)」です。経営理念や理想の社員像を言葉にして、まとめた小冊子です。昨年から導入し、社員にもいつも持ち歩くように伝えていきます。内容はそのときどきで見直し、毎年少しずつ改良を加えていくことにしています。全18ページにわたって、いろいろと書き連ねました。つくるだけでは意味はないので、理念浸透のためのツールとして、社内勉強会でのテキストにもしています。お守りみたいなものですよ。持っていないと、居心地が悪いような…。

経営理念が判断材料に
——経営理念の浸透によって、社



健康住宅(株) 代表取締役 畑中 直 氏

員の反応に変化を感じましたか。

畑中 うちの導入から比較的早い段階で、理念を理解してくれたと思っています。おそらくそれは、社員との会話の時間を多く持ったからだと思います。塾では話し方も教わるので、誰かに試したくなる。社員の前で試さないと、ほかに発揮する場所はないので、いつの間にか話すようになりました。

社員から「良いものができた」という声が上がっています。以前はそんな反応をもらったことはありませんでした。押しつけがましかったんだと思います。昔と比べれば、社内の空気もずいぶん変わりました。昔は社内がギスギスしていました。そういう会社から脱却したいという思いはずっと持っていました。ここ3、4年は社員の定着率も上がり、ほとんど退職する者がいなくなりました。

山田 理念で人を選ぶこともできると思います。人を採用する際、いくら長時間話し合ってもダメな場合があります。その理由は、たいてい理念が合わないこと。理念を明文化しておくことで、ある程度最初に

振るいにかけることができます。

畑中 経営理念を掲げても、全員に賛同してもらえないわけはありません。一部の人間にとっては理解しがたい、付いていけない場合もあると思います。結果として、同じ意思を持った集団ができ上がり、自然と良い会社になってきたような気がします。

——経営理念をしっかりとつくり込んでおいて良かったと思うときはありますか？

山田 常々、苦勞してつくって良かったと感じます。決断に迷いが生じて悩んでいるときに理念と照らし合わせます。そして理念に沿う答えを選択できる、その判断材料になります。外部環境に押し流されそうになるときもありますが、その都度理念を振り返り、我に返ることができます。

畑中 若い社員に対して、仕事の動機づけに苦勞する経営者も多いと思いますが、経営理念は若者に対しても有効です。集まる人、新入社員の賛同の度合いを測ることもできます。



日本ビルケア(株) 代表取締役 山田 秀樹 氏

「浸透」ではなく「伝導」

——松原氏の塾では、「確立と浸透は違う」という風に教えられたと聞きますが。

畑中 松原さんは「浸透する理念をつくれば、浸透するんだ。浸透しない理念をつくるから、浸透しないんだ」と本質的なことをよく言います。当初、弊社でも理念がなかなか全社員に浸透せずに悩んでいたとき、松原さんから「浸透しないのなら、それは理念じゃないよ」と言われ、それで考え方を変えました。

山田 松原さんは「浸透」ではなく、「伝導」という表現を使います。浸み込んでいくというより、手を握り合って温かみが伝わっていくような感覚です。弊社でも「これが最高だ。これ以上のものはない」と思って完成した経営理念がありました。それをどうやって浸透させるのか、あれこれ考えたものです。松原さんにご指摘いただいて初めて、「最高だと思っていたのが、実は浸透が難しい理念だった」と気付かされました。私の考え方も大きく変わりました。

た。浸透する理念をつくらないと、何も始まらないんです。

松原塾ではその伝導法をいろいろ学んできました。松原さんから毎月課題が出されるんです。理念浸透に直結する実践型の課題で、それとともに新しい経営理念を導入していきましたので、浸透度は明らかに今の方が早いですよ。

畑中 松原さんのすごいのは、すべてロジカルなところ。なぜその理念が浸透しないのかという説明についても、抽象的になりがちなことをX軸、Y軸など目に見えるかたちで示して具体的に説明してくれました。

山田 最初はXとかYとかよくわからないんですが、説明を聞いてみると、「なるほど」と納得できるのです。X軸は社長の想い、Y軸が自社とステークホルダーとの関係、Z軸が将来の自分。これを組み合わせることで、抽象が具象に変わっていきます。

——経営塾での課題は、ほかにもどんなものがありましたか。

畑中 全社員について、良いとこ

ろを30項目程度挙げるというものがありました。弊社は社員60名ほど。当初、本当に全員分の良いところを書き上げて提出するとは思ってなくて、最初の提出日には幹部数名分だけつくって臨んだのです。そうしたら、松原さんに突っぱねられました。実際、1人分を済ませるのに、小一時間はかかるんですよ。そうすると、60人分で60時間です。こんなに社員のことを集中して考えることはありませんでした。本当に大変でしたが、学ぶことは大きかったです。

理念は時代左右されない

——業績の厳しいときは、理念が寄与しないこともあると思われます。現在の事業環境は、いかがでしょうか。

畑中 今は良いですよ。でも山田さんの方が企業相手の商売ですから、変化は大きいと思います。

山田 今年に入って、激変しています。去年の暮れあたりは、この先どうなるのか不安だらけでしたが、消費税増税前の駆け込み需要もあり、受注が増えています。ただ、理念というものは、短期的なスパンでの考え方ではありません。厳しいときこそ効果を発揮するもので、なくても業界自体が成長しているときは理念がなくても売上は上がります。ですが、そんなときに限って、「何のために」とか「誰のために」とか忘れてしまいます。ですから、理念というものは推進力でもあるし、ブレーキでもあると思います。業績の良いときに確立させて、自分たちの立ち位置をはっきりさせておかないと。どうせ5年後、早ければ3年後に反動がやってくるのは明らかです。そのときに慌てないように、きちん



健康住宅経営理念 KJ HEART



日本ビルケア経営理念

と目標を定める意味で必要だと思います。5年、10年ではなくて、将来の事業継承のときまでを見据えて考えるべきものでしょう。

——経営理念は、経営者の考えが色濃く反映されるものでしょうか。

畑中 そうですね。そして、それを明文化するということだと思います。私も創業当初から正直で真摯な仕事をしようという気持ちを持っていました。でもそれがちゃんと明文化されていなかったのも、ときにはブレてしまうこともありました。明文化には非常に時間がかかりました。書き方のテクニックというのがありますが、悩み続けて、何度も書き直してようやくでき上がりました。結果としてその内容は、創業当初の気持ちと同じなんです。でも面白いのは、学ぶ前に作成した以前の経営理念は、私が本当に思っていたことと違って、それに気付かせてくれたことに感謝しています。

山田 経営理念やクレド、行動指針は似て非なるものと捉えがちですが、明確に違うんです。経営理念は、社員と一緒に作るものではありません。ですが、クレドは社員とつくるもの。初めは私もその違いが

ぼんやりとしかわかっていませんでしたが、松原塾で教えられました。

——経営理念は長い時間軸のなかでと言われましたが、事業承継のときに、後継者は理念も引き継ぐべきなのでしょう。

山田 少なくとも創業者としては、引き継いでほしいですね。引き継いでもらうために、今、頑張っているとも言えますから。ただし、変えるべきものと変えてはいけないものがあると思います。変えるべきものは戦略。これは、その時々で時代の流れによって、どんどん変化させていくべきだと思います。ですが理念は変えてはならないもの。理念には時代の流れに左右されないものを織り込んでいますから、変えてほしくないというのが本音ですね。

畑中 私も同感ですね。この理念は寝る間も惜しんでつくったもので、大事にしてほしいと思います。また、承継するためにも確固たる理念が必要だという考え方もあります。一方で、後継者が時代に沿ってまた考えて変えれば良いという思いもあります。

山田 承継について、松原さんは「1代だけで終わる場合、理念はい

らない」と言います。1代限りの社長が毎日論ずように話しておけば、それでいいという考え方です。「社長が理念だ」ということで、会社を引っ張っていくこともできると。

畑中 創業からしばらく弊社はそんな感じだったかもしれません。今は息子が入ってきて、承継を視野に入れて、理念の明文化へエンジンがかかったとも言えますね。

——ここから先、理念を浸透させることで、目標とする到達度をどう考えていますか。

山田 まだまだ始まったばかりですから、ここから先を考える前に基準点まで持ちあげていきたいです。その基準とは社員が私と同じ、もしくは同じように理念を語れるようになることです。

畑中 私には明確なビジョンがあります。会社を「誰もがうらやむユートピア」にすることです。社員が出勤するのが楽しくて、社内は雰囲気良く、なおかつ仕事には厳しい。そしてちゃんと利益を出す。世間で「良い会社にお勤めですね」と言われる…。ゴールはるか先にありますが、あきらめないで追い求めていきたいと思っています。(文・構成:東城 洋平)