

## 経営理念を“自分ごと”にする

自分と周囲を幸せにする力・研究所 代表 辻 騎志

### 1. 経営理念の重要性について

#### (1) 経営理念とは

経営理念とは「この会社は何のために存在しているのか。経営をどういう目的で、どのようなやり方で行っているのか」という基本の考え方を明文化したものです。組織運営には三つの「シ」が大切と言われています。すなわち「思想」「仕組み」「仕掛け」です。その土台となるのが「思想」経営理念、ビジョン」であり、その上に「仕組み（就業規則から人事評価制度など社内ルールやマニュアルなど）」が乗っかり、その上に「仕掛け（キャンペーンやイベントなど）」が乗るという構造になっています。

経営理念は、組織の全ての根幹であり土台をなすものなのです。

#### (2) 経営理念の重要性について

それだけ大切な経営理念なのですが、「経営理念で飯が食えるか！」とおっしゃる方が時々いらっしゃいます。

それは、経営理念というものを十分理解していないか、自社の経営理念が単に掲げているだけで形骸化し、お題目になっているからだと思います。

パナソニックの創業者である松下幸之助さんの懐刀だった高橋荒太郎さんは「理念の伝道師」と呼ばれ、業績の良くない会社に出向くと、決まって経営理念が守られていなかったそうです。そこに経営理念の重要性を説き、浸透させることで次々と業績回復を行ってきたのです。

### 2. 経営理念がなかなか浸透しない二つの理由

#### (1) そもそも経営者自身が

##### “自分ごと”になっていないから

実は、経営理念が浸透しない一番の理由は、経営者自身が経営理念を“自分ごと”にできていないのが最も大きな理由です。「経営者が自分で作った経営理念なのに経営者自身が“自分ごと”になっていないとはどういうこと？」と思われるでしょう。それは、経営理念を理性で作って

るからです。松下幸之助さんは「部下に一〇〇%伝えたかったら一〇〇〇%の想いで伝えよ」と言っています。

一〇〇〇%の想いを持つためには、経営者自身の人生を掛けた想いが必要なのです。「声は心の乗り物」です。経営者自身が腹の底からそう思っていないければ口先だけのものになり、社員に伝わらないのです。

## (2) 経営理念が会社の仕組み

のなかに落とし込まれていないから

先ほど、三つの「シ」でもお話ししましたが、経営理念が仕組みに反映されていない会社が多いのも現実です。仕組みとは、目標管理制度や人事評価制度、教育体系、日報からマニュアルに至るまでの様々な制度やルールなど会社の仕組み全てが経営理念を反映されたものでなければなりません。特に、人事評価制度との連動は重要です。経営理念を実現するために行動した人が評価されるようにしなければ、経営理念は忘れられてしまいます。

## 3. 経営理念を

“自分ごと”にすることのメリット

では、経営者（社長、後継者）はもちろん、社員一人ひとりに至るまで、「経営理念を『自分ごと』にする」には

どうしたら良いのかですが、その前に、なぜそれが大事なのか、どんなメリットがあるのかについて考えてみたいと思います。

## (1) なぜ、経営理念を

“自分ごと”にすることが大切なのか

人は何のために生きているのか、という大袈裟に聞かれるかもしれません、多くの人が一度は人生の目的について考えたことがあると思います。その人生の目的を達成するための手段がこの仕事だ、と思えたら幸せだと思いませんか。一日二四時間の中で仕事に費やす時間は大変多いです。その時間が幸せになったら、人生の大半の時間が幸せになると言うことではないでしょうか。もちろん、仕事以外にも家族との時間やプライベートな時間も大事なことは周知の通りです。

## (2) 経営理念を“自分ごと”にするメリットとは

先に書きました通り、仕事の時間がイキイキすると言うことは言えると思います。また、今まで以上に仕事を楽しくなり、注力できるようになるでしょう。そうなれば、今まで以上の成果が出てくるでしょうから、さらに楽しく仕事ができるようになるでしょう。イキイキと生きて

いる人は魅力的です。

独身の方は、人生の目的を持って自分らしく輝いている自分を好きになってくれる人と結婚するのが良いと思いますし、既婚の方はイキイキ生きている人と一緒に暮らした方がお互いに幸せだと思います。子供だつて親がイキイキしていた方が嬉しいでしょう。

## 4. 人間の天命と天命マンダラ®

### (1) 人間の天命（人類の天命）

ノブレス・オブリージュ (noblesse oblige) と言う言葉聞いたことがありますか。「位高ければ徳高きを要す」と言われ、身分の高い者はそれに応じて果たさねばならぬ社会的責任と義務があるという、欧米社会における基本的な道徳観のことです。

松下幸之助さんは「人間を考える」(PHP研究所刊)の中で、人間はこの地球上で最も影響力を持つ存在であり、それだけに大きな(地球規模の)責任を持っている。その責任とは全ての命を活かすことである、と言うようなことを書いています。これは、先にあげたノブレス・オブリージュと通じるものではないでしょうか。

そして、この人間の天命がなされていない原因として二

つ挙げています。一つ目は、そのような天命を持っているということが自覚されていないということ。二つ目は、その天命を実行するには衆知(古今東西の多くの人たちの知恵)を集める必要がありますが、何ものにもとらわれない素直な心が不十分なため衆知が集まらないということだとおっしゃっています。

## (2) 「天命マンダラ®」で個人の天命を明確にする

さて、人間の天命、すなわち私たち一人ひとりの天命が「全ての命を活かすこと」だとするならば、一番はじめの命は「自分自身の命」ではないでしょうか。「自分の命を活かして、他の命を活かすこと」と言うことになると思います。

もう少し、詳しく言うと「自分の個性、自分ならではの持ち味や長所を活かして、他の人のお役に立つこと」と言うことになるのではないのでしょうか。

それを書面にして整理するのが「天命マンダラ®」です。自分はどうな価値観を大切にしているのか、自分を最大に活かす分野やポジションは何かを明確にすることを通して「自分は何者として生きていくことが自分を最大に活かすことなのか」を発見するものです。

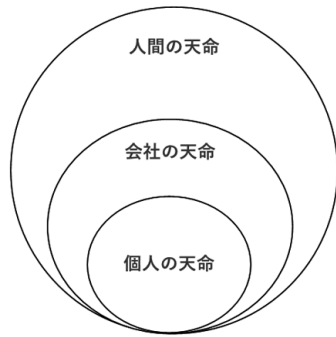
「天命マンダラ®」は、三〇年以上前から考えてきたこ

とを五つの天命発見シートとしてまとめたものをマンダラチャートに整理して作ります。私が初めて自分自身の天命マンダラを作った時は、納得いくものができるのに三年ぐらいかかりましたが、今は天命発見シートを使って三〜四回の個人面談で作ることができるようになりました。

### (3) 会社の天命（経営理念）

実は、人間の天命と個人の天命の間に位置するのが会社の天命（＝経営理念）です。

人間の天命が「全ての命を活かす」、個人の天命が「自分の個性、自分ならではの持ち味や長所を活かして、他の人のお役に立つこと」であるならば、その中間にある会社の天命は「会社の個性や持ち味を活かして、お客様のお役に立つ（お客様の命を活かす）」ということではないでしょうか。



## 5. 経営理念を

“自分ごと”にして浸透させるための手順

(1) 経営者が個人の人生の目的を明確にする  
これについてはすでに「天命マンダラ」のところで述べた通りです。

(2) その人生の目的を達成するための手段が仕事（会社）という位置付けで経営理念を作成する  
二つの「天命マンダラ」（価値観、活動領域）から、社長の個性や持ち味を活かして（会社の個性や持ち味を活かして）お客様のお役に立つ（お客様の命を活かす）ための経営理念を言葉化します。

### (3) 経営理念を具現化できる社員の

あるべき姿を明確にする（一般社員、管理職）  
その経営理念を具現化できる社員とはどんな社員なのかを考えます。独自に考案した「人間力モデル」をベースに考えると整理しやすいです（社会人基礎力を全て網羅していません）。

### (4) あるべき社員像に育つための

研修プログラム（教育体系）を作成する

あるべき社員像（一般社員向けと管理職向け）になるための研修プログラムを作成します（社長と話し合ってください）。

### (5) 研修プログラムを実施して

経営理念を“自分ごと”にする

研修プログラムの実施は、私が講師をする場合と社長か後継者が講師をする場合があります。私は講師育成の研修も行っているのですが、社長や後継者のための研修マニュアルの作成から個人指導までできます。

研修内容は、あるべき社員像（個人個人の個性や持ち味を活かして）になるための人間力向上研修と経営理念の重要性を理解し、自分の言葉で経営理念を説明できるようにすることです。

### (6) 経営者は、経営理念の

重要性を繰り返し繰り返し訴える

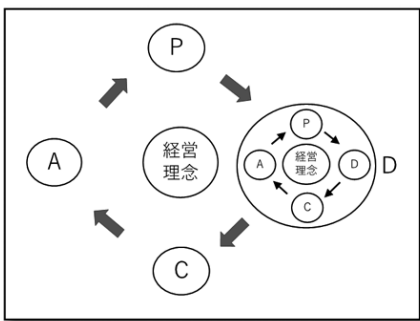
経営者自身が経営理念の重要性を心の底から繰り返し繰り返し語っていくことが重要です。

### (7) 合わせて経営理念を

日常化するための仕組み作りをする

日常の仕事の中にはさまざまなPDCAが存在しています。それら全てに経営理念が織り込まれていることが大事です。

例えば、経営理念をベースにした行動指針（あるべき社員像）の中に「全てに学ぶ」とあったとします。だったら日報の中に「今日の学び」を記入する欄を作らなければなりません。このように、



## 6. 最後に

どんな会社にしたいのか、それは社長自身が決めることです。地域で一番の会社になりたい、社員が幸せになる会社にしたいたいなど、しかし、そう思ったからと言ってそう簡単に思うような会社になるものではありません。特に後継者が既に出来上がっている社風を変えようとすると尚更です。強い意志と粘り強さが求められるのは当然ですが、経営理念を決めたら、日常の日報から目標管理、評価制度に至るまで全てに経営理念を反映させることです。そして、なぜこの経営理念が大切なのかを経営理念研修で繰り返し伝えていくことです。それでも中には反発する社員が出てくるかもしれません。しかし、繰り返しになります、どんな会社にしたいのかを決めるのは社長であって、社員ではありません。稲盛和夫さんは、「京セラファイロソフイ」（サンマーク出版）の中で、どんなに一流の大学を出て優秀な人でも「京セラファイロソフイ」に同調できない人には辞めてもらうこともあったと書いています。何かを変えようと思った時に軋轢があるのは当然です。社長が考える理想の社風はそうやってできていくのだと思います。

社長や後継者の皆さんは是非、自分の目指す理想的な会社を目指して勇気を持って取り組んでほしいと思います。私も後継者であり、後継社長であったのでお気持ちはよく

わかります。何かお手伝いできることがあればご相談に乗らせていただきますので、遠慮なくご連絡下さい。

### ◇辻 騎志（つじ きよし）プロフィール

一九六〇年生まれ。成城大学卒業後、研修会社に就職。人間が本当に幸せになるための研究を行い二七歳で講師となる。日本におけるカウンセリングの黎明期に活躍した天才的セラピスト国谷誠朗氏に師事しあらゆる心理療法を学ぶ。専門学校でも心理学と人間関係論の授業を担当する。その後、縁あってマクロビオティックの世界的指導者であった久司道夫氏の指導を受ける。また、中国医学系のマッサージ師である整膚師を取得する。人間も自然の一部なのだから、自然の理法に基づいた生き方が良いだろうと考え、高名な易者である宇澤周峰氏に師事し易学鑑定士を取得。会社の経営と並行して、平成六年からはPHIP研究所の講師となる。現在は、宇宙の法則を踏まえた生き方や経営の仕方についての研究と指導を行っている。

著書に松下幸之助の商人道を漫画と小説で著した「シヨールバイ・クエスト」がある。

メールアドレス：tsuji1960118@gmail.com

ホームページ：http://tenmei.jp

Facebook：辻 騎志