

理念をつくったら「自分の会社」と言えるようになりました

栃木陸送株式会社 代表取締役 山本幹夫氏

★理念策定の経緯について

理念は以前にもつくったことがあります。社長になって早々の頃です。その時には短時間、短期間でつくりました。言葉も、よくある感じのきれいなフレーズでまとめました。そのためな

のか、自分の中で強くは押し出せない感じでした。社員には一度発表して、その後は掲示したままでした。

今回、落とし込みの役に立つもの、自分がぶれずに済み、やりどころとできるものをつくりたいと考えて、理念を刷新することにしました。

★理念を策定する中での変化

今回は、3時間程度のヒアリングをしてもらって、それを踏まえて企業理念と行動規範の案を出してもらって、何度かの打ち合わせをおして完成させていく、という流れでした。

その理念の策定のプロセスを経るうちに変化がありました。

以前は、理念とは「会社が」

どうあるべきか、でつくるものであり、自分の考えを入れるのは望ましくないという思いがありました。2代目として「自分の会社」と思うには遠慮があったということだったんですね。創業者だったら当然に「自分の会社」ですから、そんなことは思わないのでしょうか。

それが、「自分が」どうしたいか、でいいんだ、と思うようになっていきました。

今では自信を持って「自分の会社」と言えるようになりました。創業者の気持ちに近づいたのかもしれない。2代目としても厳しい時代に仕事をしていきますから、勿論それなりの自信はあったのですが、再認識できるきっかけになったんだと思います。

★後継者にとっての「変える」

ということ

そうかといって、理念をつくるにあたり、これまでの会社のあり方や創業者の想いを全否定する、ということでもないのです。当然残すべきものはあります。

ただ、数十年経って時代背景

■ 理念策定のプロセス

- ①3h ヒアリング
- ②ミッション・ビジョン・バリュー（案）検討
- ③行動指針（案）検討
- ④最終案まとめ
- ⑤見直し
- ⑥完成

■ 理念策定の効果

- ①後継者として、会社を維持していくために必要な覚悟と改革欲を言葉にできた
- ②「自分がどうしたいか」でいいと思えるようになった
- ③「自分の会社」と言えるようになり、創業者の気持ちに近づいた

が変わってくると、多少なりとも働く人、代表を務める人、そのような状況では、先代が作ったものを払拭するくらいの覚悟と改革欲：、そういう「熱」を持ち、そして、それを後継者も自分の言葉にしていけないと、会社を維持していくのが難しいと思うのです。

★理念の意義

勿論、「理念は儲かる」から必要なんですけどね。齋藤さんの受け売りですけど（笑）。でも、実際そう思います。無駄なことが起きない。時短に繋がる。結果が出るのはこれからです、イメージできます。何か違う、といった時に立ち戻るスピードが違うじゃないですか。自分自身に対しても、社員に対しても。社員もわかりやすいですよ。社長、これやってれば怒らな

いんだな」って（笑）

経営者でも、言うべきことを言うときに躊躇があります。聞く社員が、自分の人間性まで否定されている感覚になってしまいうこともあるから。でも、理念があれば、社長が感情的に怒っているのではなくて、「理念」に照らし合わせて言っていることがわかる。例えば、「ルールを守

る」一言でいい。なぜルールをるのか、という説明が要らないわけです。

このように、企業理念には行動規範も含めて、様々な役割があるとあります。想像していろいろな効果が出てくる気がします。

★理念の落とし込みについて

まあ、社員に落とし込むにはそれなりに時間が必要ですよ。ことあるごとに発信していきませんが、手法も具体的に考えなければなりません。その際には、またご協力をお願いすることもあるかと思えます。理念に基づいて行動することに社員が納得感を持てるようになるのは時間がかかるとは思いますが、徐々に理念の大切さを実感していくことになると思います。

■ 課題

- ①社員に対し、ことあるごとに発信する必要がある
- ②社員に落とし込むまでには時間をかける必要がある

★理念策定のプロセスについて

自分一人ですり直そうとしていたら、また、とりあえず変えてこれでもいいや、ってなっていたと思います。で、また使えない。理念なんて無駄、って思ってしまうかもしれません。誰かに背中を押される、期日をきられる、こういうことが必要だと思えます。

また、ボキャブラリーは少なくない方だという自負はあるものの、一人で考えて、選んで、決めて：、この作業には限界がありますね。ですから、「これだ！」と思うものにはならな

ったと思います。

策定の流れはよかったです。
ヒアリングを3時間やって文章
おこしてもらって、永久保存版
って言われて、何々なんて思っ
て読み出したら、確かに「自分
そのもの」(笑)。

あの書きおこし、プリントア
ウトしてファイルに綴じて、大
事なものが入っているとこ
ろに入れてありますよ(笑)。確かに
永久保存版です。

スパンもよかったです。言葉
をつくって温める時間がよっ
たです。もっと早いサイクルだ
ったら休止になっていたかもし
れません。日常業務をこなしな
がら考える時間つくろうとし
ても、なかなか難しいのが実態な
ので…。だからあんまり急かさ
れていたら、もういいや今年は、
って。最終的に仕上げる期限を
決めることは大事だけど、途中

で急かさなかったもので。待つ
てるのは感じてましたけど(笑)

会社でやるより、アオイさん
の事務所で作られて集中できたの
もよかったです。会社だどう
しても業務が目に入って別のこ
とを考え出してしまいます。会
社でやっていたら、できあがり
の深さが違ったかもしれない。
それから、毎回の打ち合わせの
後に何も予定を入れなかったか

■ 「ここが良かった！」

- ・背中を押してもらえた
- ・期日を設けられた
- ・正解が無いから自分だけでは決めづら
いことを決められた
- ・急かさ過ぎず、温める時間を持てた
- ・人となり、ホンネ、本質を共有しても
らえた

ら時間を気にせずにおすすめられ
たことや、タイミングといった
こともよかったです。

聞き上手のお二人に聞いても
らって！、無駄話が多過ぎたか
な(笑)。でも、無駄話をよく聞
いてくれてましたよね。そこか
ら見えてくるものが結構あるん
ですよ。人となりやホンネや
本質や。だからこそ心地よかつ
たのかもしれない。人間関係
って話した時間に比例しますよ

ね。いろいろな話を積み重ねた
結果が人間関係なんだと思うん
です。だから無駄に見えること
もあるかもしれないけれど、絶
対に大切にが必要な時間です。社
員一人ひとりとも日常的に向き
合う時間をつくればいいんです
すけどね。なかなか難しいです。
齋藤さんも前に言っていました
が、企業理念をオーダーするに
は信頼関係が必要だと、改めて

気づきました。信頼関係が無か
ったら話せませんよね。信頼が
おける人たちだと思うからいろ
んなことを包み隠さず話す時間
をつくれて、本物の言葉で理念
をつくれたんだと思います。信
頼関係を持ってないところにお願
いしていたら当たり障りのない
企業理念ができあがって、でも
頼んだからこれでいいや、って
なっていたと思います。

★最後に

改めてですが、企業理念をつ
くるって、正解が無いから難し
いものだって感じました。でも、
自分が代表でいる間に変える必
要が無いものをつくれたって思
ってます。一つひとつ、自分の
中から出てきた言葉、考えて選
んで決めた言葉です。今後自分
の支えになってくれると感じて
います。お疲れ様でした。