

# 人事と理念経営

—— 企業は人でできている ——

企業理念コンサルタント  
 ブライトサイドコーポレーション  
 代表取締役社長 武田 斉紀

第1回 理念経営って何だ

第2回 成否を握るキーセクション

第3回 :

## 第1回：理念経営って何だ

**社長の一番の悩みは、  
優秀な人を採用・育成する  
ことではなかった**

今月から「人事と理念経営について」というテーマでシリーズ記事を書かせていただく武田斉紀です、よろしくお願いします。

テーマを聞いて「待ってました」という読者の皆さんもいらっしゃると思いますが、そうでない方のためにも、私の自己紹介も兼ねて理念経営について少しお話をさせてください。

私は新卒で就職した会社で人事部に配属になりました（詳しい経緯は本誌2011年12月号『前職人事マン』P128-129にあります）。その後事業部に出て、さまざまな業種、規模の会社の採用や組織作りをご支援する仕事をしました。

そこで多くの社長にもお話を伺う機会をいただくことになりました。何度かお会いしていると仲良くなってきて、少しずつ本音が聞けるようになりました。自社の人事も経験したので、「採用や人事は経営の根幹」であり、お金のことを除いては、社長にとって「優秀な人材を採用して育成すること」が大きな関心事だと信じていました。

ところがそうではなかったのです。

**出身大学や学生時代の経験、  
能力やスキルよりも  
大切なものがある**

昔なら社長に「某有名大学の応募者が何人いました（採用できました）」あるいは「彼は体育会の主将です」と報告すれば喜んでくれたかもしれません（そういう会社はいまだにあるようですが）。

一方、経団連が会員企業に対して毎年実施している「新卒者採用に関するアンケート調査」によれば、採用選考時に重視する要素の第1位は8年連続で「コミュニケーション能力」だそうです。ちなみに2011年調査の第2位は「主体性」、3位以下は「協調性」「チャレンジ精神」「誠実性」と続きます。年によって順位は変われど、上位項目は同じ顔触れです。

しかしながら私がお会いした社長（9割以上を占めるオーナー企業の場合は特に）が社員に求めている最優先のポイントは、有名な大学を出た人や体育会出身の人でも、特定の能力やスキルに秀でた人でもありませんでした。

それは価値観を共有でき、会社

として目指す目的に向かって、一緒に死に物狂いで頑張ってくれる人だったのです。

**A社長が求めていたのは、  
目指す「目的と価値観」を  
共有できる人だった**

都内を中心にレストランチェーンを展開していた某社。社長のAさんが創業以来こだわってきたのは、「誰もが気軽に入れるけれど、おしゃれで最高のサービスで、お客様に感動を届ける」ことでした。

けれども応募してくるのは、人気のお店の華やかな部分に憧れて来る人ばかり。知名度の上昇とともに有名大学の学生も増えてきたと報告してくる人事担当。A社長は自分の思いとのギャップに悶々としていたのです。

そこで私が同社に対してご提案したのは、人の採用以前に、A社長が目指す「目的」と大切にしたい「価値観」を、あらかじめ応募者にしっかりと伝えることでした。

最初に取り組んだことは、A社長に何度かインタビューして、その思いを整理することでした。これを新人でも理解できる社員目線の言葉に分かりやすく翻訳、1冊のパンフレットにまとめたのです。



ただけ よしのり：1986年東京大学卒、同年リクルート入社。人事部を経てHR（ヒューマンリソース）事業部にて大手から中堅、ベンチャーまで幅広い規模、業種の企業を対象に、多くの経営者に出会い、現場を支援しながら採用・組織作りやブランド構築に携わる。全社表彰、MVPほか受賞。その後マーケティングの新規事業立ち上げプロジェクトに参画し2002年に退職。2003年、企業理念の共有浸透を専門とする現コンサルティング会社（正式名称ブライトサイド株式会社）を設立し現在に至る。著書『なぜ社長の話はわかりにくいのか』（PHP研究所）、『行きたくなる会社のつくり方』『ブレないリーダー』（Nanaブックス）、『社長のアツイ言葉』（中経出版）ほか。『日経ビジネスオンライン』の人気コラムほか、企業向け雑誌でも多数執筆。日本一のコピーライター集団「TCC（東京コピーライターズクラブ）」会員。全国の企業、自治体、団体等で講演し好評を得ている。

HP：<http://www.brightside.co.jp/> E-Mail：[brightinfo@brightside.co.jp](mailto:brightinfo@brightside.co.jp)

巷で流行りの「クレドブック」「クレドカード」とは一線を画し、アルバイトやパートの人にも理解しやすいよう、専門のコピーライターを起用して作成しました。

完成したパンフレットは、希望者全員に配り、こう添えました。「内容に共感できた人は、感想または質問・疑問を寄せてください。寄せてくださった人全員とお会いします」。

このキャンペーンは大成功。結果、A社長の思いに共感した人たちがたくさん会いに来てくれました。彼らは自分たちの思いを大いに語り、この会社で頑張りたいと誓ってくれたそうです。

パンフレットは同時に、現在働いている社員、アルバイト・パートの研修でも使われました。

なかには自分が目指しているものと違うとあって、退職していった人も少数ですがいたそうです。その後どうなったか。同社には年を追うごとに、「目的と価値観」を共有できる人が集まるようになっていったのです。

**理念経営とは何か。推進すると経営にとって何がいいのか**

会社として目指す目的と大切に

する価値観が、すなわち企業理念であり、これをトップから従業員まで全員で共有しながら進めていく経営が理念経営（ビジョナリー経営）です。

では理念経営は何がいいのでしょうか。そして人事というセクションと、どのように関係してくるのでしょうか。

まずは理念経営のメリットについて。この会社を通して「何を大切にしながら、何をを目指したいか」がはっきりすれば、トップの方針は“ブレなく”なります。

これを社内で共有できると、従業員一人ひとりもこの規準に沿って、日常での判断を自律的に行い、行動できるようになります。

かつて日本企業は組織力を強みとする一方で、上からの“指示待ち人間”ばかりを増やしてきました。変化の激しい時代といわれて久しい今日。それでは目の前のお客様を怒らせ、新たなニーズをつかむチャンスをも失ってしまいます。

従業員たちも慣れてくれば、自分で考えて判断したことが結果に表れてくることにやりがいを感じ、楽しくなってきます。

そして明確な方針に貫かれた企業は、顧客や社会から「あの会社

はこういう会社だ、その点で裏切らない」という信用を得ていくのです。

理念経営を進める企業は、市場や顧客のニーズの変化にも対応できます。また今回の東日本大震災などで一次的に経営が苦しくなっても、目的と価値観を共有した集団は一枚岩となって困難に立ち向かうことができるのです。

**会社の「目的と価値観」を共有できる人材を採用育成する = 人事に期待される役割**

理念経営の根幹は、会社としての目的と価値観＝企業理念を全員で「共有」することです。「強要」と「共有」は明らかに違います。会社が従業員に一方的に「強要」する経営を、理念経営とは呼びません。そうならないためには、目的と価値観を「共有」できる人を集め、育てていくことです。その推進には、人事の役割が欠かせない経営なのです。

さて理念経営とは何か、また人事とどんな関係があるのかについてご理解いただけたでしょうか。

今回は、人事が理念経営のキーセクションである理由について、さらに詳しくお話していきます。