

# 本テキストの構成

- A. 理念に関するあれこれ
- B. 自社について考える
- C. 社員自身について考える
- D. 経営者について考えてみる
- E. みんなで理念を作り上げる

【A】

そもそも理念って何だろうか？

## A-1. そもそも理念って何だろう

### 【あるPCメーカーの場合】

全米で学生による就職人気ナンバーワンだったパソコンメーカー。

優秀な社員は社内報でのインタビューが会社の廊下の壁に掲載され、社長からのメッセージを収録したビデオレターが勤務の合間に上映された。

ところがやがて、優秀な社員ほど、限界まで働き、燃え尽きるようになって次々と退社。

最終的に業績は悪化し、他社に吸収されることとなった。

## A-2:そもそも理念って何だろう

### 【ある地方大手スーパーのケース】

ある客がある地方大手のスーパーでオクラがないかフロアの店員に尋ねたところ、「しばらくお待ちください」と言って引っ込んだが、しばらくしてこの店員はオクラを片手に現れ、こう言った。

「明日店頭に出す予定だったものを、裏の冷蔵庫から取ってきました。黒い斑点は太陽をたっぷり浴びた証拠ですが、見た目がアレなので50円お引きします（と言ってその場でマジックで値段を書き換えた）」と。

後で知ったが社員でなくパートの方だった。

このスーパーは創業一代で年商数千億円にまでのぼりつめ、首都圏にまで営業地域を広げつつある。

## A-4:考えてみましょう

【3つのケースをふまえて】

「全米就職人気1位だったPCメーカー」と、  
「ある地方大手のスーパー」そして  
「人気イタリアン居酒屋」で、

それぞれの組織・企業が、日頃から何を大切に  
していたでしょうか。

正解はありません。

自分なりに考えてみましょう。

# A-5:考えてみましょう

## 【3つのケースをふまえて】

(参考情報)

### 「全米就職人気1位だったPCメーカー」

→社内で問題が起こったときも、経営陣は、「すべては自由と自己責任なのです」と繰り返すばかりだった。

### 「ある地方大手のスーパー」

→ポジションに関係なく、現場への権限移譲と現場の裁量を重要視する企業だった。

### 「人気イタリアン居酒屋」

→オーナー本人が、メディア露出に熱心で目立つのが大好き、従業員のことはあまり考えていなかった。

PCメーカーもスーパーも社員やスタッフの自主性を尊重しているかに見えますが、PCメーカーの場合は、自主性尊重の影に隠れた「裏の意図」があったようです。また、人気イタリアン居酒屋は、オーナー本人だけがハッピーならそれでOKという経営なのに、支店と従業員を増やそうとしたというのがあります。

## A-6.

### 組織の理念にもいろいろあります

A説：経営者が社員に約束させるもの

B説：企業が社会に約束するもの

C説：よくわからない言葉

D説：目に見えない価値観

理念がAのタイプだった、都内の住宅販売メーカー。  
「営業未達は〇〇〇」という毛筆の額が掲げられ、  
実際に未達だった社員は、朝礼で前に出され、社長  
によってひどい仕打ちを受けたと言います。

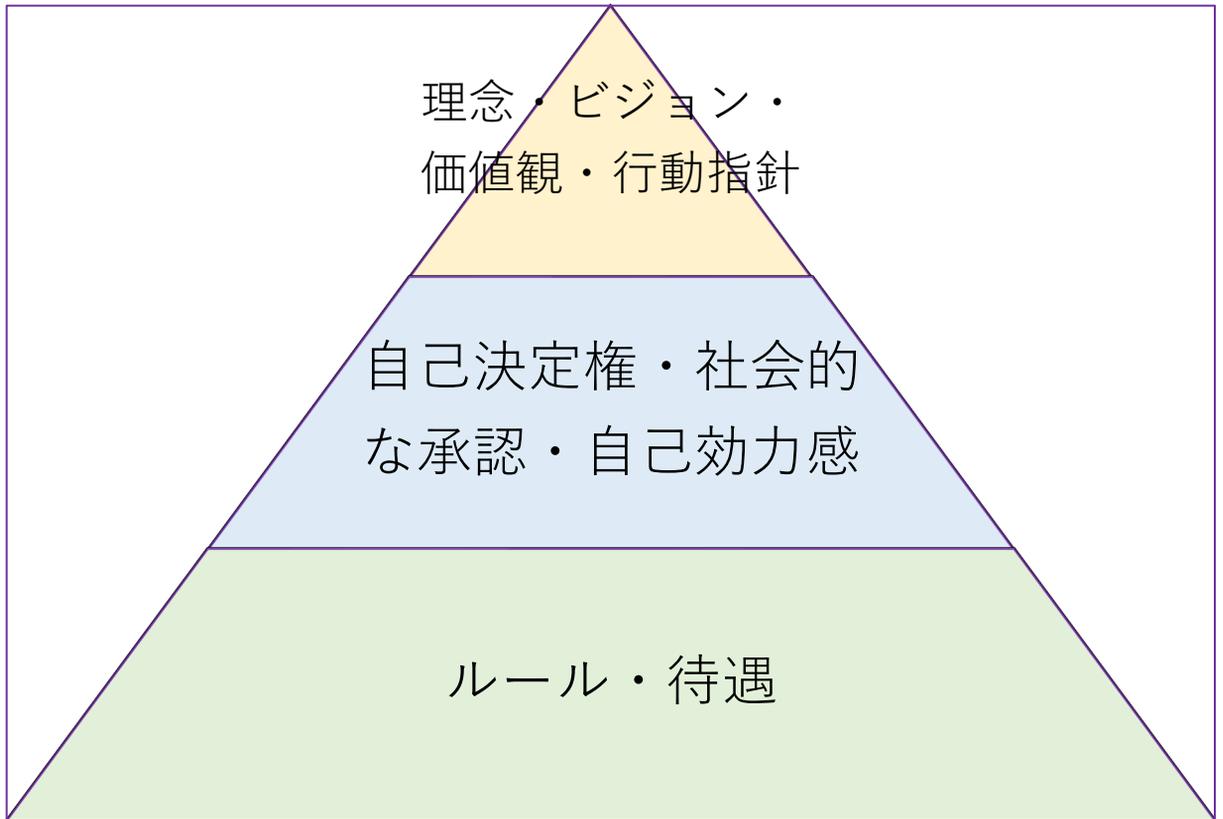
A-7.

理念に関して、  
これだけは言えるかも

経営者、経営陣、社員、スタッフ、  
利害関係者がある程度、**共有して  
いるもの**（良い意味でも、悪い意  
味でも）。

ひろゆき流に言えば、共有できて  
ないものはただの「感想」かも？

## A-8.働く人間のエンゲージメントやモチベーションはどこから来るのか

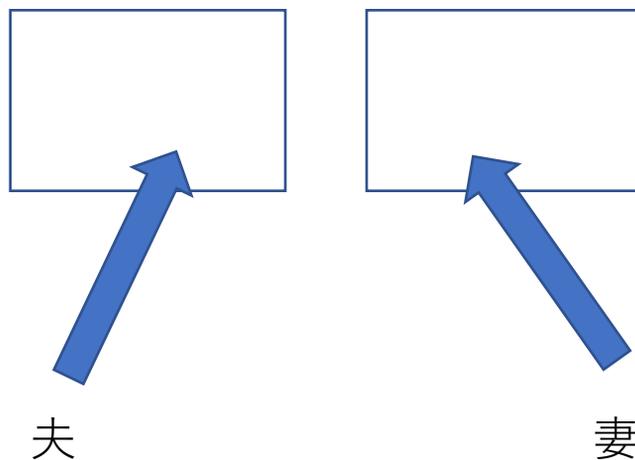


## A-10.共有できてないとどうなるか？ (ある夫婦のたとえ)

～ある海外映画より  
それぞれ違う精神科医に訪れている夫婦

夫「妻が週に2日しか彼女のベッドに入れてくれないんです」

妻「夫が週に2日も求めてくるんです(疲れます)」



上記夫妻は、見ている風景が違う。  
ここでの「風景」とは、問題を映し出すスクリーンのこと。

このスクリーンのフレームが極力重なるような経営でないと、経営課題が解決できない。

## A-11①.注意！悪い共有もあります！ (悪性の伝播)

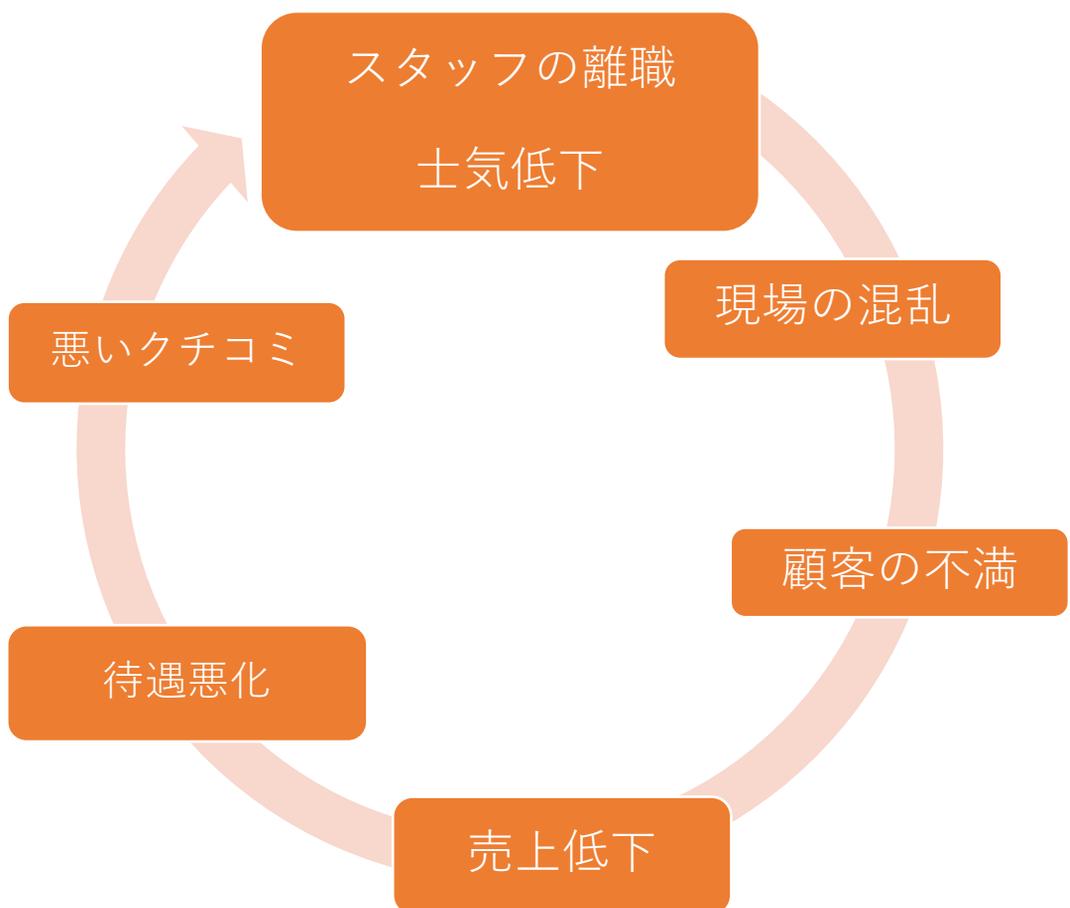
ある日用大工ショップチェーンでは、正社員の間で「そんなのパートにやらせとけ」が合言葉&口ぐせのようになってしまい、パートスタッフの方のモチベーション低下が相次ぎ、事務系社員も売り場に派遣されるようになってしまいました。商品知識も接客スキルも低いため、顧客満足度が下がり、売上も減少。正社員の待遇も低下。

働く人による企業の口コミサイトでもこの事実が広まり、通常の時給では人が集まらなくなっていました。ところが経営陣は日頃から幹部や社員としか接していないため、業績不振の原因が分からずじまいでした。

なお、こういった「悪性」は、言葉を介さずとも人々に伝播していきます。

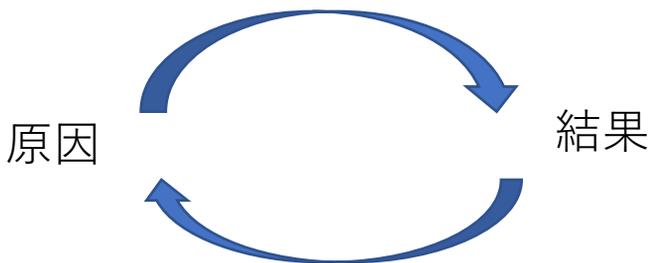
# A-12① 【課題解決の視座】 悪循環

日曜大工用品ショップチェーン



悪循環はさらに悪循環を呼びます

# A-13 目標実現や課題解決に関する 留意点



実は、原因をひとつ取り除けば結果が改善するというような単純なことは、相談の俎上（そじょう＝話題）にのぼることは少なかったりします。また、このような考え方だと「そんなことをやって問題が解決すると思ってるの？」的なツッコミをコーチ役が相談者に対してやってしまいそうです。ではどうするか？

もしかしたら、今起こっていることを問題だと相談者が捉えていること自体が問題だったりしないでしょうか。だとすれば、何をすれば今より少しマシになるのか、変化が起こるのかを、因果律にとらわれすぎずに未来志向で考えた方が良くことになります。

着る服を少し変えたり、帰り道を変えることだって結果を変えることになり得るわけです。

A-16 【考えてみましょう】  
全米PCメーカーとイタリアン居酒屋  
内部で何が起こっていたのでしょうか？

(PCメーカー)

【企業（経営陣）】

【社員】

【お客様】

【取引先】

## A-21.いろいろなタイプの経営理念（具体例A）

第一章 商売はお客さまのためにある。まず、お客さまの利益を考えよ。

第二章 一人のお客さまに誠実を尽せ。これが野越え山越えの精神である。

第三章 給料はお客さまから頂くもの、前のお客さまがあなたの主人。

第四章 食べ終わった時が販売の完了。まずかったらいつでも返金せよ。

第五章 自由に気軽に選びよく、品揃えと、衛生管理を怠るな。

第六章 経費を節約。安値を打ち出せ。これが最大のサービスなり。

第七章 おいしいことが絶対の条件。品質と鮮度がお店の生命である。

第八章 オトリ商法ではお客さまは釣れない。全商品が平均して安いこと。

第九章 広告にウソやハッタリは禁物。お客さまは一度はだませても、二度はだませない。

第十章 新製品を開発せよ。これが家庭の文化をつくる。

第十一章 お客さまの声は神の声、何でも聞いて改めよう。

第十二章 言葉や態度が店相をつくる。あなたはお店の代表である。

ある地方大手スーパーマーケットのHPより

## A-24. 理念が具体的な行動に現れているケース

- ・傘の忘れ物を、スタッフが新幹線に乗って追いかけてきて届けてくれた（ある外資系ホテルチェーン）。

※ただし、こういう行動が取れる予算を一人一人に割り当て

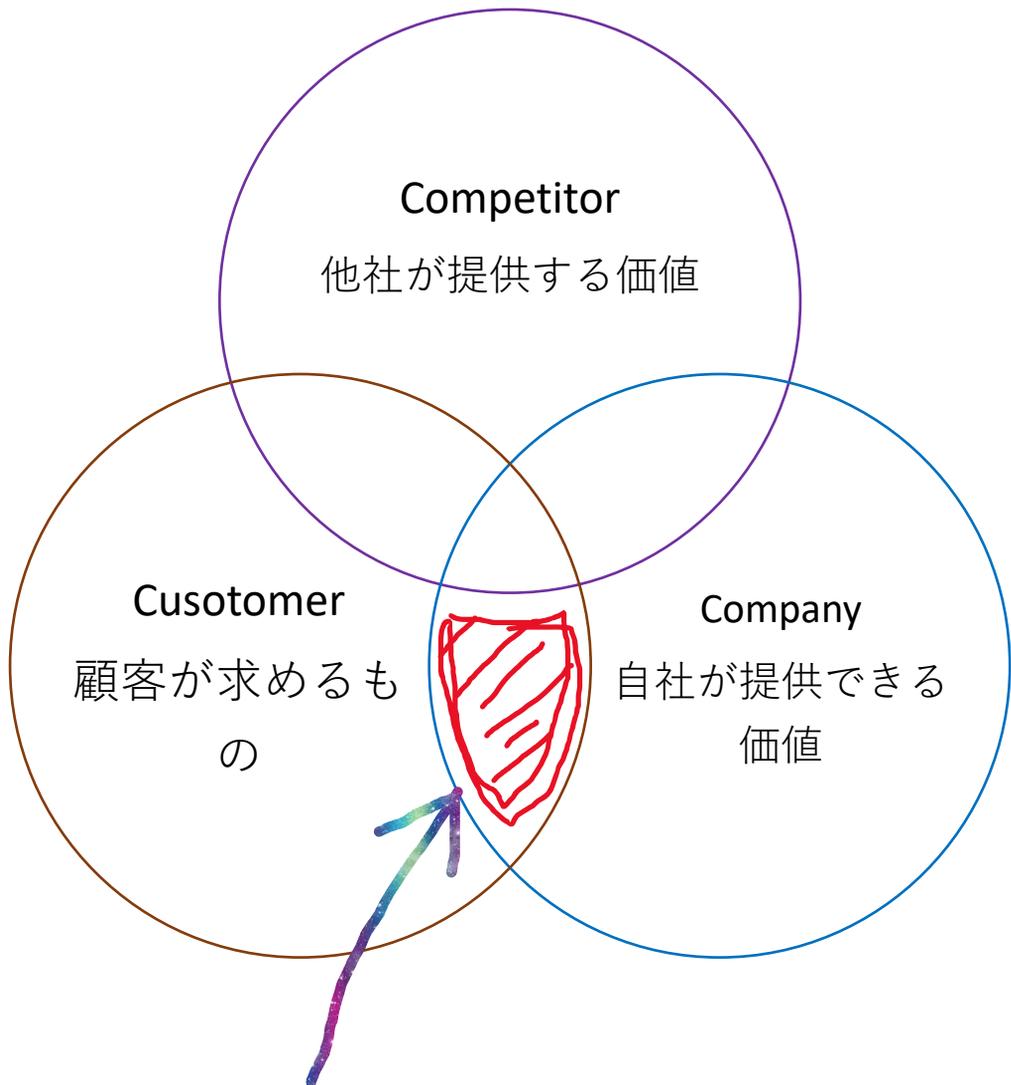
- ・積み荷の段ボールからこぼれ出たミカンを食べた運転手を解雇（顧客重視の理念の体現）～大手宅配会社

## A-26.理念について考える上で ふまえておきたいポイント

- 社内でどう解釈し、どう共有するか  
→社員同士において  
→部署として
- 社外の人に対して、理念を踏まえてどう  
向き合うか
- 噛み砕いた説明ができるか
- ことが起こった時に応用できるか

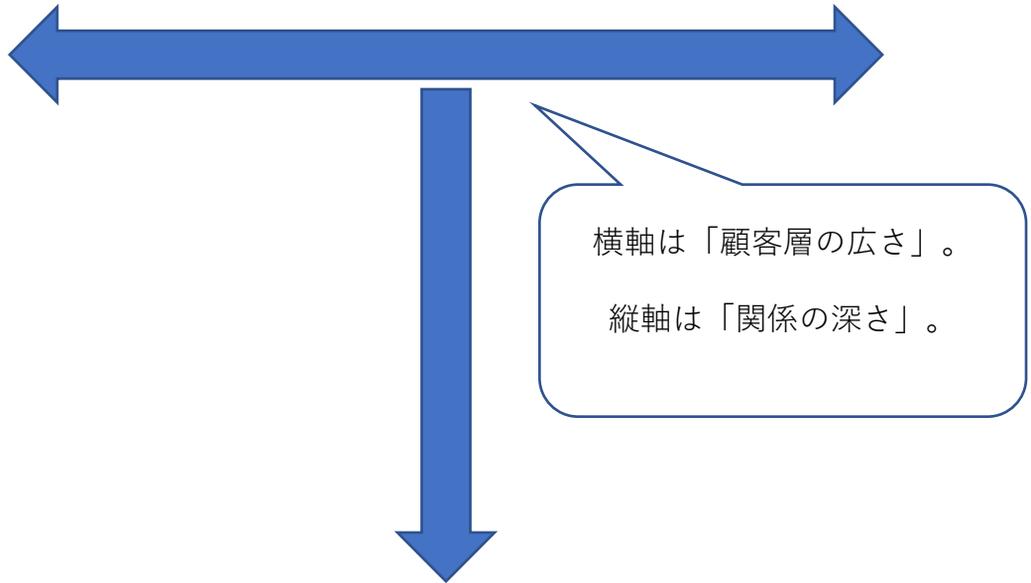
## B. 自社について考える

# B-1. 会社が独自に提供できる 価値とは何か？



ココ！！

## B-3. 自社のタイプを T字モデルで知る



- 横軸が長い  
→商品の機能性やこだわりは低いが、幅広い顧客に支持されている。
- 縦軸が長い  
→特定の顧客と深い関係を築いている。

## B-5.顧客にとっての 自社のイメージ

ブランドは、顧客や利害関係者がその企業の商品や企業を眺める際の「メガネ」のようなもの。

このブランドという「メガネ」、フィルターを通して顧客はその企業の商品や企業をどう言語化するか。



B-7 【考えてみましょう】  
顧客は自社と関わることで  
どんな変化が起こるのか？

関わる前	関わった後



## B-8.顧客にとってのストーリー (カスタマージャーニー)

- (1) 年齢、性別、どんな生活をしている方か
- (2) 自社の製品をサービスを利用するに至ったきっかけ
- (3) 購入時と利用時の様子や感想  
(誰とどこで購入・利用?)

を顧客の立場に立ったつもりでストーリー化してみましよう。



C：社員にとっての自社

## C-1.会社との間に ギャップは感じますか？

	会社		個人
会社の理念・永続			
会社の目標とパフォーマンス			
部署の目標とパフォーマンス			
社員の目標とパフォーマンス			
社員の役割とエンゲージメント			
協調性とコミュニケーション			
社員のキャリアデザイン			
社員のメンタルヘルス			

例えば会社にいくら愛着心があっても、会社が**up or out**（個人の成果重視で、解雇をいとわない）の方針であれば、社員が解雇されるときに「裏切られた」と考えてしまう。「何に対してどの程度の期待値を持つか」のすり合わせは、時に必要。

期待値のギャップを完全に埋められなくても、ギャップがあることを互いに認識することは大切。

D:経営者について考える

# D-1①. ある経営者の歴史

## Life Wake

例) 都内の仕出し弁当メーカー

- ・ いやいや後を継いだ2代目、子どもを持つ女性従業員から「こんなに薄給で労働環境の悪い会社はない」と言われて、考えさせられる。
- ・ 一方で、食に関する流行や文化、技術を学ぼうとしない職人の体質にも苦悩
- ・ 受験にも失敗し、新卒で入った会社に出戻りで自分の社会人としての力に自信を失っていた。
- ・ ただ、小中を通して厳しいサッカーのユースチームのキャプテンを務め、何かを誰かと一緒にやるのは好きだった。
- ・ 感謝欲（誰かを助けて感謝されるのが嬉しいという感情）はもともと強い方。
- ・ 大学のサッカー一部時代の合宿で差し入れられた仕出し弁当は美味しく練習の活力に。実家の弁当とは全然違った。

## D-1②

# この経営者が導き出したこと

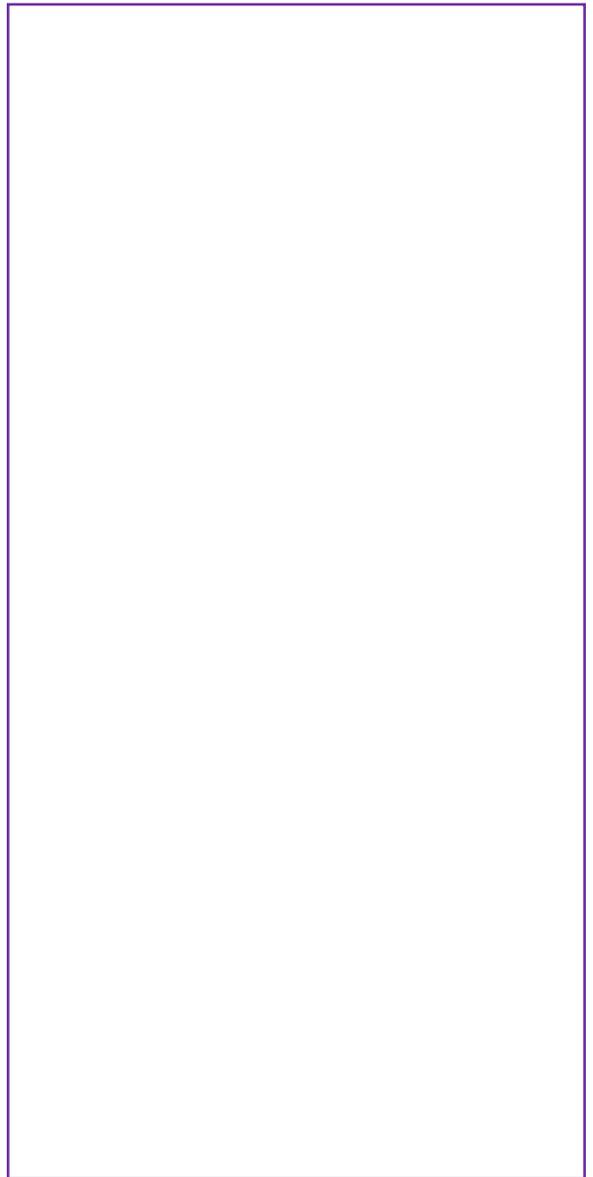
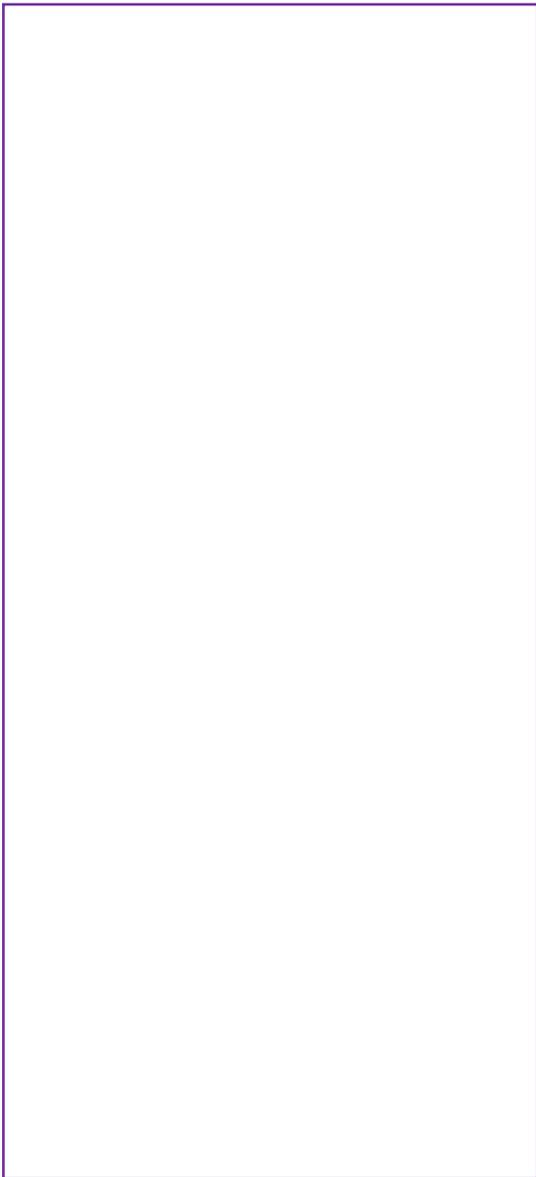
- お弁当を食べてくれるお客さん
- この会社で働いてくれる人たち

の双方に価値を提供したい。

それが自分の充実感。

## D-2.

- ・ 自社（サービス・製品）の歴史
- ・ 自社の経営者のlife wake



## E-1(演習)

理念浸透とインナーブランディング  
のためのインバスケット演習

## 【ワークの説明】

あなたは、美容院のフロントとしての研修が終わり、今日から配属先店舗での仕事が始まります。就業は朝10時からで先輩とのペアワークの予定です。本格的な仕事開始ということもあり、朝9時に出社したあなたがパソコンを立ち上げると、メールが8通届いていました

そのメールの【重要度】と【緊急度】を、以下のようにA～Cのレベルで分類し、その理由も説明してください。

また、最後の【需要度】【緊急度】のマトリックスの当てはまるエリアに、ケースの番号（①～⑩）を書き込んでください。

重要度	緊急度	左のように判断した理由
A～C	A～C	

【メール1】

ニコニコ美容室様

ご無沙汰しております。昨年、当社のオリジナルシャンプーを御美容室にお買い上げいただきました八柱ビューティー興業の田中です。

つきましては、新製品が出ましたため、ぜひ試供品をお持ちしたく存じます。ご都合の良い日時をご返信いただけたら幸いです。

ごひいきのほどよろしくお願い申し上げます。

【メール2】

フロント担当者へ

店長の作田です。今日の予約リストを昨日の閉店時にざっと見ていたら、ダブルブッキング（※）がいくつか生じていた気がします。あと、予約時間帯の間隔を詰め過ぎな予約もある気が。

本社の会議が終わったらお店に戻るので、その時ざっと、今日の予約を確認して報告してください。 ※同じ時間帯に複数の予約を入れてしまうこと

【メール3】

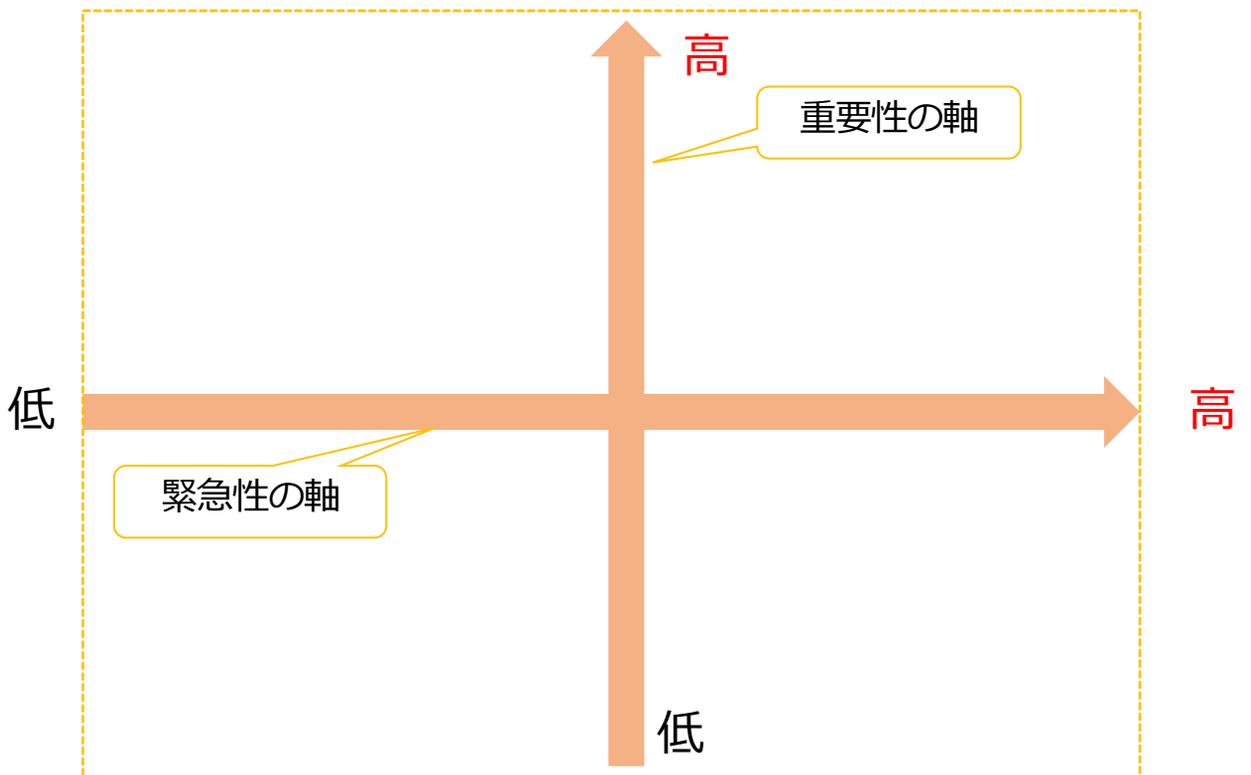
ニコニコ美容室のみんなへ

昨日が最後の入社日でした。ニコニコ美容室のみんなのおかげで、自分はスタイリストとして本当に大きく成長でき、独立することができました。

お店は変わってしまうけど、みんなのことは忘れません。素敵な送別会ありがとう！

自分のお店近くに寄ったら声をかけてくださいね。いつまでもお元気で。 By  
ユミ

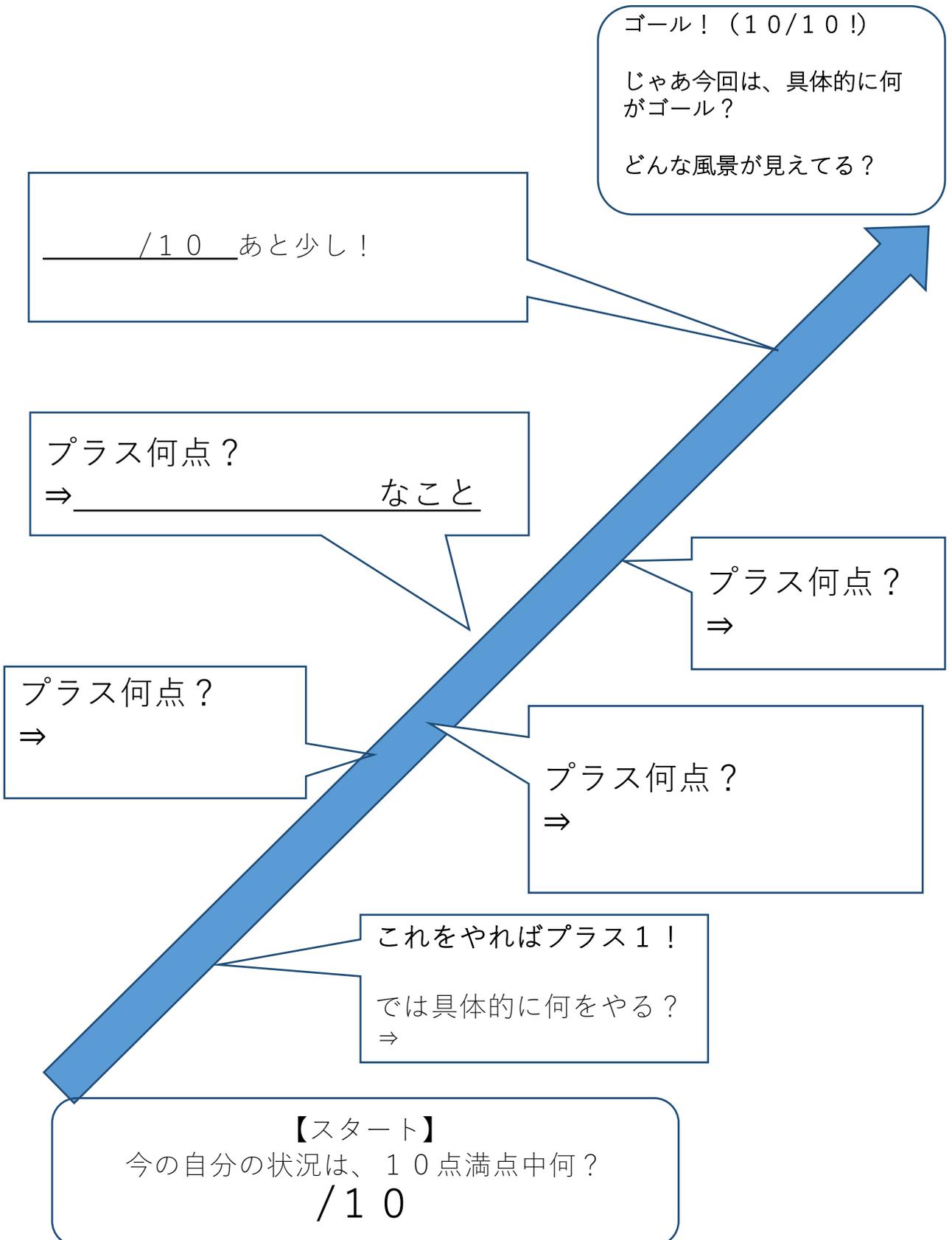
【ケース1～8を書き入れてください】



E-2

会社の〇年後の理想的なイ  
メージとは？

## E-2.目標設定【ゴールツリーとスケールリング】



## E-3. ミッションの構築

自身に対して心がけたいこと・行動したいこと	
仲間に対して心がけたいこと・行動したいこと	
取引先に対して心がけたいこと・行動したいこと	
顧客に対して心がけたいこと・行動したいこと	
社会に対して心がけたいこと・行動したいこと	