

経営理念を作ってみよう

(経営理念 作成テキスト)

長崎県中小企業家同友会
経営労働委員会

(第5版 2020.6.17)

《 実施項目 》

(毎回確認する)

- 1－1．何故、経営指針は必要なのか？
- 1－2．経営指針は4つの構成から成り立っている
- 1－3．今回することは
- 1－4．同友会の理念を再確認する
- 1－5．経営理念を考えるには次の7項目で考えていく
- 1－6．経営理念作成支援の心構え
- 1－7．事前準備

(第1回目)

- 2－1．これから、実際につくってみましょう
- 2－2．対象者へのインタビュー

(第2回目)

- 3－1．インタビュー内容から「たたき台」を作る
- 3－2．最後に

(毎回確認する)

1－1．何故、経営指針は必要なのか？

経営を取り巻く環境が急速に変化する現代、環境変化を的確に捉え、ブレない座標軸を持って経営することが大切である。社員の誰もが納得し、安心してついていける自社の今後の進むべき方向を的確な方針として示すことが求められている。経営指針の確立は、対外的な信用力を高める上で大きな効果を発揮します。特に金融機関と付き合う場合、経営指針の存在は大きなモノとなります。

1－2．経営指針は4つの構成から成り立っている

1) 経営理念

企業の目的・めざす姿であり、経営にあたっての価値判断の基準となる根本的な考え方を明示するもの

2) 10年ビジョン

経営理念追求していく過程における自社の理想的な未来像（ありたい姿）を具体的に書き表したもの

3) 経営方針（ビジョン）

10年ビジョンの実現を目指して中期（3～5年）の目標を示し、それに到達するための道筋を示したもの

4) 経営計画

設定された方針に基づき、それを達成するための手段、方策、手順を具体的に策定したもの

※ 経営指針の根底を為すものは、「経営理念」です。従って経営理念の確立が全ての始まりになります。

1－3．今回することは

経営指針の根底となる「経営理念」を真に信頼できる同友会の仲間の力を借りて、形（たたき台）にすることが今回の目的です。

1－4．同友会の理念を再確認する

1．同友会の三つの目的

「よい会社をつくろう」「よい経営者になろう」「よい経営環境をつくろう」

2．同友会の精神

自主・民主・連帯

※ 特に、

民主 …… 会の運営を会員の要求や意見に基づいて行い、ボス支配が起こらないようにします。

連帯 …… 経営者として全人格的完成を目指しての相互の高まりあいから生まれる深い信頼関係です。会員同士の腹を割った裸での授け合いをします。

3．長崎同友会のスローガン

※特に、みんなのちえと力で同友の輪を広げよう

1－5．経営理念を考えるには次の7項目で考えていく

- 1．何のために経営しているのか
- 2．創業時（継承時）の精神は何か、決意・思いは何か
- 3．どのような会社にしたいのか（わが社の固有の役割は）
- 4．大切にしている価値観・人生観
- 5．顧客、取引先、仕入先に対する基本姿勢
- 6．社員に対する基本姿勢
- 7．地域社会や環境に対する基本姿勢（経営理念検討シート）

この7つの項目に関する思いを表現していく

なぜ、出来ないのか

- ・難しい
- ・言葉が出てこない
- ・おかしい文章にたくない
- ・カッコよく決めたい
- ・「これぞ」という理念にしたい
- ・人に聞くのも恥ずかしい
- ・何年も事業を営んでいるのに今さら必要なのか
- ・「経営理念」は必要なのか？

経営理念は必要です

- ・経営者であるあなたの思いを表現するのです
- ・カッコよくとか、きれいにとか考える前に、まず思いをことばにしてみましょう
- ・そして仲間の力を借りて「たたき台」をつくってみましょう
- ・「たたき台」ができたなら、あとは思いついたときに修正していけばよいんです
- ・経営理念の表現は変わっていいんです

1－6．経営理念作成支援の心構え

- ・対象者は作成に難しさを感じているので、相手の気持ちを理解しておく
- ・私達の考えを押し付けるのではなく、仲間として一緒に考える姿勢を保つ
- ・なかなか考えがまとまらない時もあるが、根気強く考えていく
- ・対象者の考え、意見を大切にし、批判・中傷はしない
- ・参加者は自分の会社と思って、真摯に検討する
- ・理念作成の第一歩の「たたき台」を一緒に作ってあげる

1－7．事前準備

- ・「経営指針成文化と実践の手引き」を購入してもらい、P20～P33を理解してもらう
- ・可能な限り、対象者の業界の情報（業務内容、問題点、今後の方向性等）を入手する

(第1回目)

2-1. これから、実際につくってみましょう

やり方を説明します

《キャスト》

- | | | | |
|-----------|----------------|-------------------|--------|
| ・主役 | 経営理念をつくりたい人 | (今回は | さん) |
| ・インタビューアー | 質問する人 | (今回は | が務めます) |
| ・アドバイザー | 参加者全員 | (今回は皆さんに務めてもらいます) | |
| ・記録係 | 会話の内容を記録し、整理する | (今回は | が務めます) |

2-2. 対象者へのインタビュー

- ・主役とインタビューアーの対談形式で進めていきます
- ・アドバイザーの皆さんは、気に留まった言葉や表現をメモして下さい
- ・疑問に思ったり、もっと聞きたいときは遠慮なく質問して下さい
- ・主役の人は質問に答えていくだけで良いです
- ・カッコよくとかきれいにとか考えないで、本音で答えて下さい
- ・どうしても言いたくないことは答えなくて結構です

《インタビュー時の注意点》

- ・質問内容は順不同でも構いません
- ・記録係は質問と答えをできるだけ正確に記録して下さい
- ・対象者が話す内容で下記の項目には注意して下さい
 - ・力説していること、何回も繰り返し出てくる内容、言葉
 - ・こだわっていること、繰り返し出てくることで原因が別にありそうなこと
 - ・経営者として社員に期待ばかりで自分の役割を漏らしていること
 - ・言葉の表現が曖昧、不明瞭な時
- ・質問に悩んだときは、質問内容を少し変えて下さい
- ・目的は経営者としての想いを聞き出すことなので相手の気持ちを理解する様にして下さい
- ・この時点では聞き出すことが目的なので、指摘、注意、指導などはしないで下さい

《インタビューの内容》

作成シートの7つの項目を意識しながら、ランダムに質問していきます

(別紙 「インタビュー質問シート」 参照)

《2回目の事前の準備》

- ・記録係はインタビュー内容を一覧表に羅列する（できれば発言順に）
- ・インタビュー内容を「経営理念検討シート」にまとめる

(第2回目)

3—1. インタビュー内容から「たたき台」を作る

対談が終わったらまとめをします

- ・参加者の皆さんから気になったことばや表現などを出してもらいます
- ・まとめる人が列記していきます
- ・違う質問に対して、同じような答えが出てくることがよくあります
- ・ここがポイントです
- ・主役の人の「思い」が表に出てきます
- ・文章でも箇条書きでも単語でもかまいません
- ・キーワードを基にみんなで考えてみましょう

《 まとめの発表 》

- ・インタビュー内容一覧、「経営理念検討シート」の発表

《 対象者への内容確認 》

- ・対象者及び参加者にモレ、補足がないか確認する

《 キーワードの検討 》

- ・キーワードを全員で抽出する
- ・キーワードを10個程度集約する

《 素案の検討 》

「たたき台」をつくります

- ・文章1つ、文章2つでも箇条書きでも何でもよいので、ひとつ「たたき台」をつくります
- ・これを基に、みんなで「こうしたらどう」とか「これは変えた方がよいとか」意見を出しあひましよう
- ・徐々に形が出来てきます
- ・そして「経営理念」の「たたき台」が出来上がります

※ 《 標準パターン 》

経営理念を構成する3要素である

- (1) **科学性**・・・社会環境の変化、経営環境の変化から今後の対応を考える
(今後の考えられる業態をまとめる)
- (2) **社会性**・・・地域社会、顧客、取引先等の社会的責任を考える
(自社の追求する考え方、こだわり、果すべき役割等)
- (3) **人間性**・・・社員との関係、経営者としての責任を考える
(社会性を実行するために社員に求めるあるべき姿)

からキーワードを整理する

【 例 】 「わが社は、(科学性)を通じて、(社会性)に貢献する。
その為に、(人間性)を大切にする」

《 第1次案のまとめ 》

- ・素案を書き出し、対象者に提示し、経営者としての考えと合致しているかを考える
- ・納得できない点と、その理由を説明してもらい、何故違ったのかを検討する
- ・修正を繰り返し、最終的に第1次案をまとめる

3－2．最後に

「経営理念」を伝えてみよう

- ・出来上がった「経営理念のたたき台」を一緒に働いてくれている人たちに伝えてみましょう
- ・どの様にして伝えるか
- ・「伝える力」が必要であることを実感するはずです
- ・そして経営者であるあなたの「やる気」が出てきます

ここまでくると、次のステップである「10年ビジョン」、「経営方針」そして「経営計画」の必要性を自ら感じると思います