

幸せな組織が やっている! たった3つのこと

第5回：理念共有 2「楽しみながらみんなを巻き込む」

経営理念について、経営者や人事担当者の方と話していると、よく話題に挙がるがあります。

「そもそも理念を誰も大事にしていない…」

「理念浸透の方法が分からない…」

「組織の規模が大きくて理念浸透が難しい…」

理念浸透の前に、理念がなぜ大切なのか？ 理念の重要性について、社員のみなさんが理解していない場合は、そこから手をつける必要があります。経営理念の重要性を理解したうえで、目の前の仕事と理念が直結していることが分かっていると理念の共有と浸透のスピードは一気に早くなっていきます。

また、経営理念がない場合や、あったとしても形骸化している場合は、いっそゼロから作り直すことをおすすめします。誰も見向きもしなかった経営理念を復活させるよりも、経営理念を策定するプロセスを通じて理念浸透を図ったほうが得策です。

最初から全社員への理念浸透は失敗のもと

多くの会社がやってしまう失敗は、理念浸透をしようとして、いきなり全社員を対象としてしまうことです。もちろん、間違いではないのですが、これまでの経験上、遠回りになります。

では、理念浸透で最初にやるべきことは何なのか？ それがシェアリングリーダー育成になります。まずは、理念の体現者となる、シェアリングリーダーを5名～15名と少人数に絞って育成します。シェアリングリーダーは理念を自分の想いとともに分かち合っ、周囲に良い影響を与える人と定義していますが、その理念の体現者の言動によって、理念は周囲に伝播していきます。

まとめると、最初に理念浸透の核となるシェアリングリーダーを育成する。次に、シェアリングリーダーが理念の体現者として周囲に良い影響を与えていく。その際、同時並行して、全社員向けの理念浸

透施策を実施していきます。

つまり、社員の見本となるロールモデルが不在なのに、理念を実践しろと言っても、イメージがわからず何をどうすればいいのかわからないのです。

体現者たるシェアリングリーダーが、お客様に喜ばれた事例を経営理念や行動指針に紐づけて説明することではじめて理解が深まります。理念や行動指針の実践とは、どういうことか？ を具体的なエピソードで伝えることが重要です。

理念浸透は「水やり」と同じ

経営理念が、絵に描いた餅にならないように、常に理念浸透活動が続けなければいけません。

例えるなら、植物の水やりによく似ています。よく耕された土壌に植物の種を蒔くと、やがて芽が出てきます。芽が出て、放置すると枯れてしまいます。土が乾いていたならたっぷりと水を与える必要があります。しかも、1度だけでなく芽の成長や土の状態を見ながら水やりをします。季節によっても天気によっても与える量を考えなければなりません。

植物の水やりのように、組織風土に理念の種を蒔いたらそれで終わりではなく、常に水をやり続ける必要があります。この水やりこそ理念浸透活動の継続になります。経営理念という種があっても放置していたら発芽しないし、成長していかないのです。

「自分の会社はなんで理念浸透しないんだろう…」とお悩みの方にお話を聞いてみると、この理念浸透のための「水やり活動」をしていないことがほとんどです。注意深く組織をみつめて、丁寧に意図的に理念浸透活動をしていく必要があります。

理念浸透の事例①

ビジョンマップという手法があります。こちらは、理念を実現できたときにどんなイメージなのかをみ



■ 加藤 芳久 (かとう よしひさ) 株式会社ファイブベイ (FiveVai) 取締役副社長 兼 CHO

リーダー育成と組織変革を得意とする経営コンサルタント。「理念型育成®」を日本で初めて開発・体系化した人財育成の専門家。情報経営イノベーション専門職大学客員教授。大学卒業後、大手旅行会社、コンサルティング会社を経て現職。これまで200社以上に対して理念浸透・組織風土変革を支援してきた。顧客企業は、飲食店から製造業、IT企業、化学メーカーまで多岐にわたる。著書：「売上を追わずに結果を出すリーダーが見つけた20の法則」(かんき出版)

※今回の連載記事にある「幸せな組織づくり」については、映像でも解説しています。さらに理解を深めたい方は、YouTubeで「加藤 芳久」と検索して動画をご覧くださいませ。



幸せな組織が やっている! たった3つのこと

第1回：幸せな組織とは？

第2回：「理念共有」1

第3回：「関係構築」1

第4回：「シェアリングリーダー育成」1

第5回：「理念共有」2

第6回：「関係構築」2

第7回：「シェアリングリーダー育成」2

●写真① 弊社で作成したビジョンマップ



みんなで共有するワークです。

やり方は、簡単です。まずはいろいろな写真が載った雑誌をたくさん用意します。雑誌は、旅行関係、ファッション、車やバイク、趣味のものなど多様な雑誌を用意することをおすすめします。次に、模造紙の真ん中に自社の理念を書き、その周囲に理念実現したときのイメージに近い写真を雑誌から選び、切り取りながら貼っていきます。

切ったり貼ったりする際には自然と明るい未来を見据えたワクワクする会話が生まれると思います。和やかな空気感を醸成し、ワイワイガヤガヤと笑いながらつくることができれば、理念はより身近なものになっていきます。こうしたプロセスがチームビルディングになります。

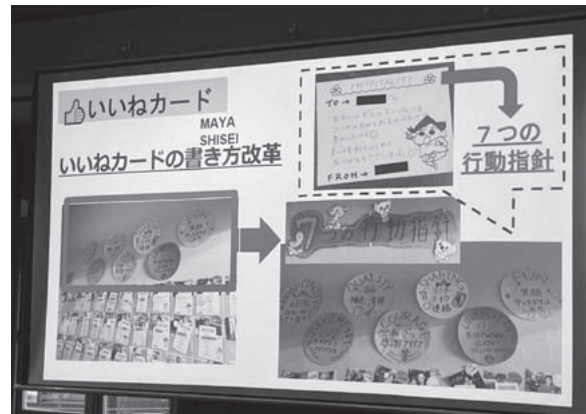
完成した模造紙は、オフィスの壁に貼ったり、写真に撮ってみんなのパソコンの壁紙にしたりします。こちら1度つくって終わりではなく、新年度になって新入社員が配属されたらみんなで作って見るのもよいと思います。

理念浸透の事例②

ありがとうカードという手法があります。こちらは、相手からしてもらってうれしいと感じたことをメッセージカードに書いて渡すものです。

呼び名は、ありがとうカードにこだわらなくても

●写真② ありがとうカードの実践例



大丈夫です。弊社のお客様も、サンキューカード、いいねカード、おおきにカードといろいろな名称を楽しみながら付けられています。

こちらのありがとうカードは、ただ社員に「書いて」と言っても面倒くさがって書いてもらえません。そこで、書いてもらう工夫、続ける工夫が大切になってきます。工夫の方法としては、渡した数・もらった数を集計してランキングにして表彰する、その推移をグラフにする、優秀な人にはささやかでもプレゼントを贈る、などの方法があります。

さらに、ありがとうカードを深化させる方法としては、自社の行動指針のどれを実践したのかを分かるようにする方法があります。ありがとうカードに行動指針を書いておいて、相手に渡すときに、実践した行動指針にマルを付けて渡すのです。

そうすると、ありがとうカードをもらった人は、行動指針を実践したことを見てくれている人がいることに喜びを感じるとともに、自分の起こした行動に自信を持てるようになります。

理念浸透というと堅苦しく感じる方もいらっしゃるかもしれませんが、だからこそ、どうやって楽しみながら社員のみなさんを巻き込むかが大切になってきます。ぜひ、ユーモアと遊び心を持って取り組んでいただければと思います。