

特集



良い会社研究所  
代表 中村 仁

◆著者プロフィール…なかむらひとし  
1953年生まれ。良い会社研究所代表。  
2005年から2009年まで株式会社ナガノ  
マト代表取締役社長。本稿にあるように  
企業理念で老舗会社の変革に挑んだ。  
海外勤務・海外留学等で海外在住は延  
べ10数年に及ぶ。著書に「500人の会社  
が劇的に変わる瞬間」(きこ書房)。  
◆HP: 良い会社研究所…  
<http://goodcompanylabo.web.fc2.com>  
◆ブログ: 実践的理念経営のための処  
方箋…  
<http://goodcompany2010.blog119.fc2.com>

# 良い会社とは、 どんな会社で しようか？



中堅飲料食品メーカーに学ぶ

近年、耐震偽装や食品偽装など、企業による犯罪のニュースが増えています。その一方で不況下でも利益を上げ、お客さまの支持を得ている企業もあります。その違いはどこにあるのでしょうか？  
特集は、かつて経営者として医薬品会社や食品会社などを率い、理念経営で会社を変革してきた中村仁さんにご執筆いただきます。

## I 良い会社づくりの 原点は何か？

### 1 経営理念と企業理念を考える

《1957年》 ●創業期の社是 総信頼、総原価、一点豪華
《1998年》 ●経営基本方針 人間中心、顧客優先、安全品質 本位、社会的公正
《2003年》 ●経営理念 私たちは信州の豊かな恵みを生かし、「健康」「おいしさ」「品質」にこだわった食品づくりを通じて、より潤いのある食生活と感動を提供することにより広く社会に貢献します。 ●経営基本方針 顧客本位、品質本位、独自性の追求、コンプライアンスの強化 ●行動指針 率先垂範、現場主義、迅速果敢

これは私が2005年から2009年まで社長を務めた長野県の中堅飲料食品メーカーの、今からおよそ半世紀以上前の創業期の社是と、経営基本方針です。経営基本方針は1990年代に策定され、2003年に改定し、コンプライアンスという言葉が入りました。

創業期の社是の重厚な響き、そして戦後の復興から立ち上がりこれからいわゆる高度経済成長が始まるうかという時期に「総信頼、一点豪華」と謳った先人経営者の世の中に貢献したいという想い、何か歴史を感じると同時に頭が下がる想いでした。

### 2 社員は経営理念を どう意識していたか？

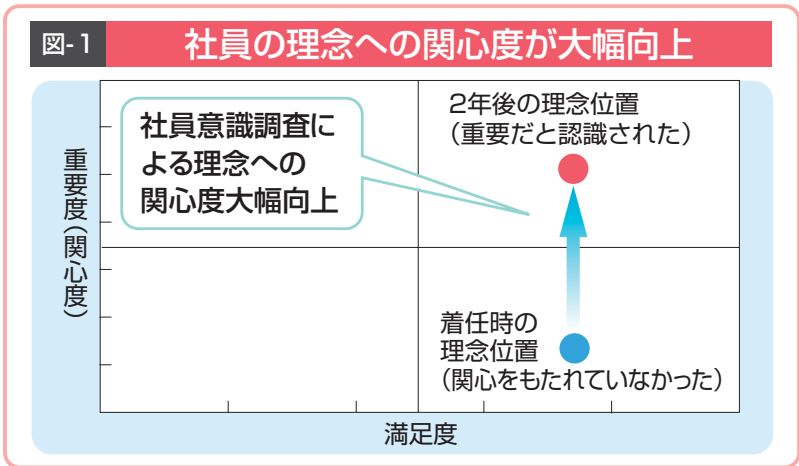
私は社長に着任して、直ちに社員意識を調査しました。調査の結果、経営理念は社員にとつて、重要度が低い位置にあり、



満足度は「そこそこ満足している」という位置にあることが分かりました。社員たちは理念をあまり重要視しておらず、存在していることで良しとしていたのです。これは多くの企業で見られる位置だと思えます。あるということでは経営理念を使っていないので、額縁の中の書道作品のような存在なのです。社員意識としては「寝ている」状態といえます。これが後述しますが、2年間で大きく変化しました。(図-1)

また、社員たちとの話し合いを通じて理念のことを聞いてみると「理念? エー」と「あるよね?」といった反応が多かったことからこのことが裏付けられます。

そしてもう1つ、大変気にな



る現象がありました。クレーム件数が着任前5年以上にわたって増加の一途をたどっていたことです。工場ではトラブルも見受けられました。

### 3 会社経営の方針を立てる

財務諸表等の数字面の分析だけでなく目に見えないところにも五感をフル動員して会社の健康診断を行いました。いわば内科外科そして心の面まで総合的に診断して、この会社の治療方針を定めました。

まず出血している赤字事業については直ちに止血です。ある財務諸表等の数字面の分析だけでなく目に見えないところにも五感をフル動員して会社の健康診断を行いました。いわば内科外科そして心の面まで総合的に診断して、この会社の治療方針を定めました。

まず出血している赤字事業については直ちに止血です。ある

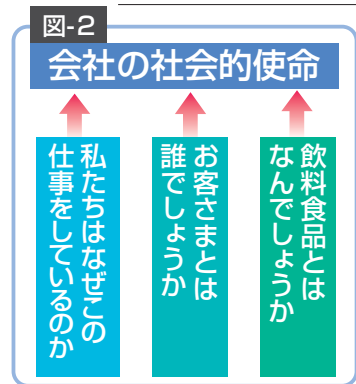
### 4 会社の変革の原動力 企業理念を全員で創る

私はどうやれば社員たちが生きがい働がいを感じてもらえるか、また社会を欺くような会社にならないか、などを考えていました。そしてこのような使命感や企業文化という企業の原点に取り組むことは、外部の力に頼らずに自分たちでやろうと決めていました。それは会社変革の根本だからです。

そこで私は社員の持てる力を信じ、現に存在する経営理念はあるものの、全社員と新しく「企業理念」をつくらうというプロジェクトに打って出しました。一度に20人ぐらいつつ集まってもらい、わいわいガヤガヤと話し合う、ワイガヤを1日やる、これ

### 5 企業文化を変革する 心理的アプローチ

最初はポカンとしたり、戸惑いを見せる社員たちも多くなりました。「理念より利益だ」という意見も当然のごとく出ま



もないと1年にわたって、議論を重ねました。この議論によって企業理念の中核をなす社会的使命が浮かび上がってくるとともに全社員の胸に使命が深く刻み込まれたのです。(図-2)



**【私達の使命】**

おいさと健康をお届けし、すべての人々と「感動」と「喜び」を分かち合う

**【私たちの行動】**

もっと誇れる会社になろう

◆誠実でいよう…社会に感謝の気持ちを持って、誠実な行動を実践します

◆品質を追求しよう…全ての人々に信頼され、満足いただける品質を追求します

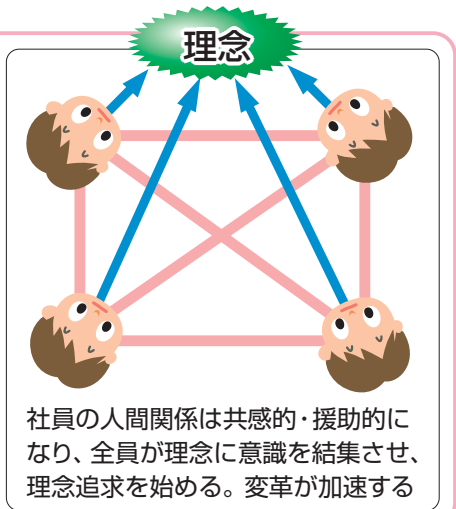
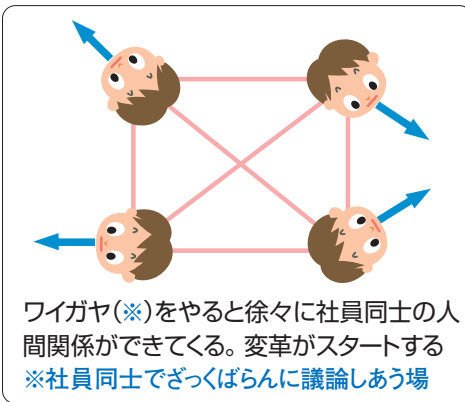
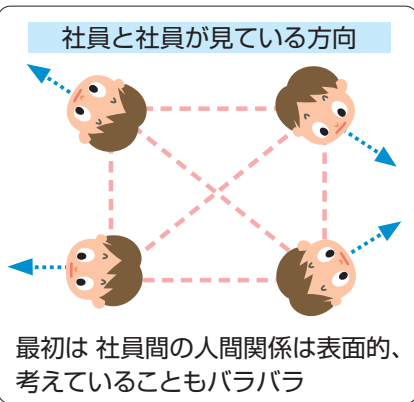
◆思いやりを持とう…人との温かいつながりと思いやりを持った行動を実践します

◆本気でやろう…とことん本気で取り組み、常に挑戦しつづけます

した。議論にあたっては、聞き合い、相手の話を深く受け止め合い、ということルールとしてやっていきました。これはカウンセリグ的な心理療法効果をもたらします。普段は話す一方であるのに対して、相手の言うことを共感しながら深く受け止める、というように「聴く」ということを重視しました。そして会社の公式の会議ではなかなか言い難いこと、感情面のことなどもどんどん表明してもらって話し合いを続けました。

なぜ働くのか、自分たちの使命は何か、といった根本的議論をすることで社員たちは強い絆で結ばれたのです。こういうコミュニケーションを重視することでそれまでは一人ひとりバラバラな考えで仕事に当たっていた状態から皆が同じ価値観を共有するようになり、企業文化、組織風土が変わり始めました(図・3)。そして合計延べ1万時間を費やして全社員で作ったのが、左記の企業理念でした。

図-3 変革はコミュニケーションから



1 社員に成長が

企業理念の存在は、あらゆる日常の仕事の場面で常に最前線の社員たちを「これで理念に沿っているのか」「本気の仕事といえるだろうか」「品質を追求したことになるだろうか」と考えさせる存在に変えてゆきます。社員が成長し始めるのです。これまでの「行動」が「考動」に変わっていきます。

理念の求める行動とは何かを追求しようと社員たちは行動を変え始めたのです。

以前は、経営理念は存在しても社員の意識は重要なものとは

認識しておらず、従って実際には現場の仕事に生かされることなく、一人ひとりの考えがばらばらの状態でした。会社のもっとも大事な基本軸を作り上げるべきものが神棚に祭り上げられる状態だったので、品質を徹底追求することはなくむしろ日常のノルマや作業に追われるということを繰り返す毎日だったのです。製造量が増えるに従い、そのほころびは急激に目立つようになっていったのです。それがクレーム増加の真因だったので。

# Ⅱ 良い会社への歩み

経営理念は社員から見ると与えられるものである、飾られるものであるのに対し、全員参加で作った企業理念は「自分たちの理念」「企業そのものの社会的な使命」「一人ひとりにとっての私の理念」という位置づけになり、日々社員たちの心に生きて働く役割を果たすのです。

500人の会社が劇的に変わる瞬間

理念で会社は変わる！

食品品質事件が社会問題化した同じ時期、長野県のある食品加工会社で起きていた本当の話 伊藤食品工業(株) 代表取締役会長 柳田寛氏講演

※企業理念を社員参加型で創る手法の詳細は、拙著「500人の会社が劇的に変わる瞬間」(きこ書房)をご参照ください



## 2 仕事に魂が

時間はかかりましたが、利益や効率よりも品質を最優先させて、ただひたすら愚直に取り組む食品会社に生まれ変わりました。

例えば、社員の行動に次のような変革が現れてきました。品質検査合格商品にもかかわらず

ず、出荷担当者の気持ちに少しでも不安感が生じれば、採算に関係なくすべてを廃棄してしまいます。瓶詰め製品を作る工程中あやまって瓶が割れたときは、以前は直ちに製造を再開して掃除して直ちに製造を再開していましたが、企業理念ができた

今は違います。その製造ラインを直ちに停止し、そこにいる社員総出で、かけらを集めて瓶の復元作業に取り組みます。商品を効率的に製造することよりも、万一の異物混入を防ぐために、どんなに時間がかかっても、その割れた瓶の復元作業を完全に終わらせることの方が、そこにいるすべての社員は最優先の仕事だと思っているからです。

## 3 会社に変革が

彼らはこの「理念」をもとにどうすれば本気の仕事ができるかを常に考え実行し、結果としてこのような行動を起こしているのです。彼らは、経済的利益を追求するための商品作りすなわち単なる「物づくり」をしているわけではありません。彼らは、「お客様の生命と健康をお預かり

している」「安全・安心がすべてに優先する」ことを深く認識しながら仕事に全力を傾けています。仕事に魂が入ります。理念、使命が心に染み込み、それを追求する社員たちを見ると、あらためて「物づくり」の原点は人材づくり、すなわち「者づくり」にあると実感しました。

図-4 お客様の生命と安全のための品質へのこだわり

- ①ライン上で破瓶が発生した場合、製造を直ちに中止し、破片を集めて瓶を復元
- ②瓶が復元できるまで再稼働しない
- ③復元できない場合は、製品を廃棄



重量確認



復元作業



原型復元

### 企業理念



一人ひとりの行動が変わると会社が変わります。変革の出現です。理念を守り、追求するという一見保守主義的なことがこれまで当たり前と思っていた仕事を徹底的に見直すことになり、そこから進歩と変革が生まれます。

また外部機関による品質評価が大幅に上がりました。世界的

増加の一途だったクレームは大きく減少へと舵を切り、4年間で60%減少しました。クレームを受け付ける部署の電話が鳴らない日が増えてきました。(図5)

図-5 4年間で60%のクレーム数の減少

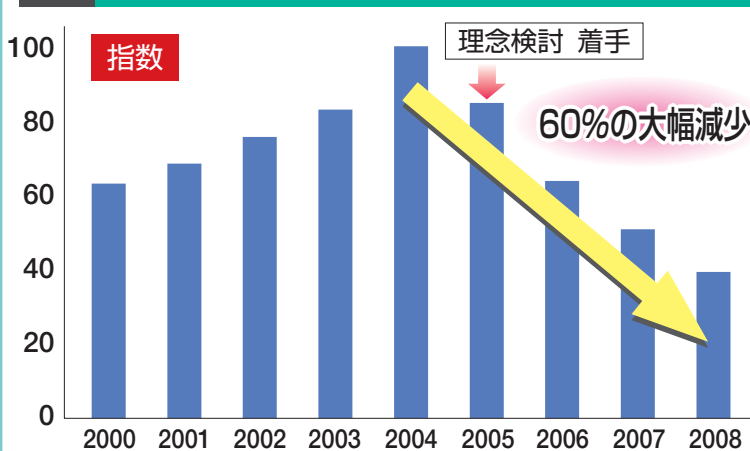


図-6 品質に対する世界からの評価



モンドセレクションとは、ベルギーのブリュッセルに本部を置く国際的な品評機関。世界各地にある優れた市販商品の品質向上を目的として創設された。商品の品質に関するコンクールとしては、最も歴史があるといわれる

に品質の優秀な食品に贈られる賞の受賞、提携先である国内最大ファストフード企業において、その品質へ世界第1位の認定を受けることになりました。(図-6)

そして、2年後の社員意識調査では、彼らにとって理念の重要度は上がり、満足度も上昇していました。老舗企業が新たな

時代の扉を開け始めました。企業変革の原動力は企業理念にあると強調したいと思います。



## 4 そして、社会に感動が

理念を心に持つ社員は、自分の仕事や行動に自信と誇りを持ち、その気持ちはお客さまには商品となって届くことになりま

す。あるとき、その気持ちをお客さまに直接ぶつけてみる機会を持ちました。理念を軸にどういった商品作りをしているかと

いうことをお話ししたのです。結果は、予想を上回る評価を得ることができました。中には感動の涙を流される方もいらっしゃったのです。今なお続く、食品業界への不信感に対して心細い思いをされている中で、少しは安堵されたのでしょうか。

社会やお客さまを偽装によって欺き計上した利益は病んだ利益ですから「利益」です。一方理念を追求し、そして計上できなかった利益は「理益」です。

良い会社とは社員に成長を、仕事に魂を、会社に変革を、社会に感動を与えながら「理益」を生み出す会社なのです。

## III 目指すべき 良い会社像



良い会社の条件として数字面と非数字面があります。会社は数字さえ良ければ良い会社とはいえません。数字が良くても良くない会社もあります。二宮尊徳は道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳は寝言であると言っています。

数字は必要ですが、同時に非数字面も必要です。非数字面とは何か、二宮尊徳の言葉で言えば道徳ですが、私はこれを企業理念と考えています。

売上、利益などの数字面と社会やお客さま、社員のことを考えた仕事を追求し理念を実現す

図-7 バランス型経営

数字	理念
経済	道徳
経営安定 マネジメント	経営変革 リーダーシップ
論理、理解	心理、感動、活力、 自発、精神的風土
短期、現実	長期 あるべき理想・信条

る、この2つが同時に寄り添った形で実現することがベストです。利益には2つあります。

みなさまの会社でもぜひ左右のバランスの取れた成長を通じて良い会社実現を目指されたらいかがでしょうか。日本全体が良くなると思います。