

クレド経営

— 経営承継研究会 —

中小企業診断士 平出 重浩

Question


弊社は、関東圏で不動産仲介会社を運営しています。従業員50名程度の中小企業ですが、不動産業界の好景気もあり業績は順調に推移しています。一方でこの業界の特徴で人材が定着せず、優秀な人材が流出することが悩みの種です。優秀な人材の流出は会社の業績低下に直結します。会社に対する愛着みたいなものがないことが原因にあるのではないかと思います。価値観を共有出来れば退職者を減らせるものと考えています。何か良い方策があればご教示いただけますでしょうか。

貴社でも経営理念やビジョンを作成しているかもしれませんが、一般的には従業員に浸透できていない企業が多いです。従業員の働きがいを上げ離職率を下げる取組の一つにクレドがありますので、今回ご紹介します。

1 クレド経営とは

クレドとは、信条や約束を意味するラテン語起源の言葉で、企業の行動指針や価値観、ミッションのことです。それを纏めてカードサイズにしたものをクレドあるいはクレドカードと呼びます。クレドを活用している企業が多いなかで、クレドを使って成功している代表的な事例を紹介します。

●図表-1 リッツカールトンのクレド

 THE RITZ-CARLTON® クレド リッツ・カールトン・ホテルは お客様への心のこもったおもてなしと 快適さを提供することを もっとも大切な使命とごころえています。 私たちは、お客様に心あたまる、くつろいだ そして洗練された雰囲気 常にお楽しみいただくために 最高のパーソナル・サービスと施設を 提供することをお約束します。 リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、 それは、感覚を満たすごちよさ、 満ち足りた幸福感 そしてお客様が言葉にされない 願望やニーズをも先読みしておこたえる サービスの心です。	従業員への約束 リッツ・カールトンでは お客様へお約束したサービスを 提供する上で、紳士・淑女こそが もっとも大切な資源です。 信頼、誠実、尊敬、高潔、決意を 原則とし、私たちは、個人と会社の ためになるよう、持てる才能を育成し、 最大限に伸ばします。 多様性を尊重し、充実した生活を深め、 個人の個性を表現し、 リッツ・カールトン・ミスティーク (神秘性)を高める… リッツ・カールトンは、このような 職場環境をはぐくみます。
--	---

リッツカールトンの企業理念は「ゴールドスタンダード」といい、「クレド」「モットー」「サービスの3ステップ」「サービスバリューズ」「第6のダイヤモンド」「従業員への約束」を合わせた6つの項目から構成されています。図表-1は、このうちの「クレド」と「従業員への約束」です。リッツカールトンのクレドでは、「お客様への心のこもったおもてなしと快適さを提供すること」を最も大切な使命と捉えています。ホテルで働く従業員はこのクレドが書かれたカードを携帯し、同じ価値観を共有してチームワークを発揮しています。

楽天では企業理念を、「ミッション」「ビジョン」「楽天主義（価値観・行動指針）」「倫理憲章」で構成し、「イノベーションを通じて、人々と社会をエンパワーメントする」ことをミッションとしています。一方で楽天のクレドは図表-2の「成功の5つのコンセプト」として、より具体的な行動指針を示しています。

ジョンソンエンドジョンソン（以下J&J）のクレドは、「我が信条」という4つの社会的責任からなります。第一は顧客に対する責任、第二は従業員に対する責任、第三は社会に対する責任、第四は株主に対する責任とし、それぞれに対し責任を果たすための企業理念が示されているものです。

企業理念は抽象的である場合が多いため、その企業理念を達成するために従業員が実際にとるべき行動を具体的かつ明確に示したものがクレドです。

クレドはカードサイズとしますが、これは常に携帯することを目的としているからです。社員は常時クレドを携帯し、いつでも確認できる状態にしています。このクレドを活用し、企業が重要と考える価値観や行動規範を具体的な行動指針に落とし込み、従業員とクレドとの一体感を醸成する経営手法をクレド経営と呼びます。

2 クレドで働きがい向上

① エンゲージメント向上

クレド導入の目的は会社の事情により様々ですが、エンゲージメントの向上はその1つです。従業員の会社に対する愛着や絆を強めることで、エンゲージメントを高めることが可能です。エンゲージメントが高まれば、従業員が働きがいを感じられる組織とする事が可能です。

J&Jのクレドである「従業員に対する責任」では、「社員の健康と幸福を支援し、社員が家族に対する責任および個人としての責任を果たすことができるよう、配慮しなければならない。」と会社が従業員にコミットしています。これは従業員の心理的安全性を高めることで、従業員のエンゲージメントを高める要素となっています。

② ミッションの明示

●図表-2 楽天のクレド



また、クレドにより、従業員は会社の存在意義や従業員としての信条を意識できるため、従業員のモチベーションが上がり、働きがいが増します。

リッツカールトンのクレドカードには、従業員は大切な資源であるという会社からの「従業員への約束」を明示し、従業員のモチベーション向上に繋げています。

ドラッカーが著書の中で引用した「3人の石切り工」の話ですが、3人の石切り工に、何をしているのか尋ねたところ、1人目は「暮らしを立てている。」と話し、2人目は「最高の石切りの仕事をしている。」と話し、3人目は「教会を建てている。」と話しました。1人目は与えられた仕事を作業として考えています。2人目は自分を職人として考えています。3人目は、教会を建てることを自分のミッションと捉え、仕事にやりがいをもって主体的に取り組んでいます。従業員に仕事のミッションを明示することで、従業員がミッションに共感し会社の目標と同じ方向に向かって努力するという事例です。従業員はミッションに基づいて意欲的に仕事に取り組めるようになり、働きがいが増する仕組みとなります。

③ 主体性

クレドには行動指針を掲載することが多いです。行動指針を明確にすることで、従業員は判断基準をもって行動できるようになります。つまり実際の業務現場で、上司の指示を待つことなく従業員がクレドに基づき自ら判断し行動することが可能になるわけです。そこから従業員に主体性が生まれます。この従業員の主体性が、働きがい向上につながります。

リッツカールトンのクレドでは「お客様」と「従業員」に対し、サービスに対する考え方を記載し、ホテルでお客様に接している従業員はその考えに基づいて自らの考えで率先して行動しています。

3 クレド導入の効果

クレド導入による効果は、働きがいの向上以外にもあります。

① 組織文化の醸成

クレドで具体的な行動指針を掲げれば、従業員間で共通の考え方をもって行動することができます。また、経営者が代替わりしてもクレドは不変である場合、組織文化は受け継がれていきます。

② 新入社員の定着

クレドを理解してから入社してもらうため、入社後のギャップが小さく、早期の離職率抑制に繋がります。求人の際にクレドを示しておくので、応募者は、会社が求める従業員像と自分の考え方がマッチしているかを確かめて入社出来ます。

③ 人事評価への活用

人事評価の定性面では、クレドに沿った行動を実行出来たかどうかのプロセスを評価します。クレドによって求められる従業員像は明確となり、定性的目標の設定の際に活用することで評価に客観性が生まれます。

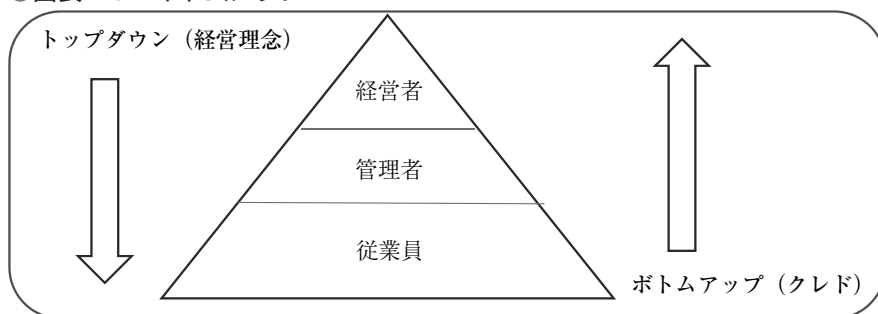
J&Jでは業績評価50%と定性評価50%で人事評価を実施し、定性評価はリーダーシップの実践とクレドの実践からなります。また、J&Jでは全従業員にクレドに沿ったリーダーシップを求めています。

4 クレド導入のポイント

① ボトムアップで作成

経営理念は、一般的に経営者を中心に作りますが、クレドを同様に経営陣だけで作成すると失敗します。それはトップダウンで作成すると、従業員にクレド作成の目的が共有されず且つ浸透もしないためです。クレドの作成目的を明確にし、クレドの目指す成果を経営陣・従業員間で共有するためにもボトムアップとトップダウンのやり取りの繰り返しを経て作成することが重要です。

●図表-3 ボトムアップ



② 具体的な内容

クレドは従業員の行動指針となるものであるため、曖昧な表現とせず、具体的な記載とする必要があります。

楽天では、抽象的な文言の経営理念から、理解しやすいように5つの見出しに加え簡単な解説をつけて分かり易くしています。

③ クレドを周知・浸透

クレドは作成することがゴールではありません。作成することで終わっている失敗事例もあります。社内に浸透させるために、ポスターを従業員の目に留まる場所へ掲示することと、会議・朝礼等従業員が集まる場で繰り返し唱和することで効果が上がります。

5 クレド作成

クレドを構成するものは以下の3つです。

① ミッション（使命）

会社の存在意義や目的を表すもので、従業員が共感できるものです。クレドの中で最も重要な位置づけにあります。「どの分野で（事業で）」「誰に」「何を提供するか」を、自社の経営環境に合わせて作成します。リッツカールトンにはクレドで、「お客様」へ「心のこもったおもてなしと快適さ」を提供する、としています。

② ビジョン（目標）

ミッションを達成するために、目標設定をします。定量的な数値を具体的に設定するのがビジョンですが、リッツカールトンのように必ずしもクレドの中に入れる必要はありません。

③ バリュー（価値）

ミッションを実行するための具体的な判断基準です。バリューには複数の行動指針を盛り込みます。リッツカールトンでは、「サービスバリューズ」で12項目の行動指針を定めています。

●図表ー4 クレドの構成

ミッション	どんな目的で仕事をするのですか
ビジョン	どのような目標で仕事をするのですか
バリュー	業務上で行動する基準はなんですか

6 クレド導入のステップ

(1) プロジェクトチーム結成

ボトムアップで作成するために、各部署からクレド作成のためのメンバーを募集します。

(2) プロジェクトの計画策定

クレド作成のための5W1Hを定めます。

(3) 経営陣へのヒアリング

経営陣が定めた経営理念とクレドが同じ方向に向かうように、あらかじめ経営陣が考えるビジョンやあるべき姿をヒアリングします。

(4) 従業員へのアンケート

経営陣と同様に従業員が考えているあるべき姿も意見として広く取り入れます。

(5) クレド作成

クレドを文章化します。ポイントはキーワードです。抽出したキーワードを組み合わせ文章化しますが、抽象すぎず具体的すぎない文章とすることに注意します。

(6) クレドカード配布と周知

朝礼や会議の場で協議し、従業員間で共有します。新任管理者・役員にも周知します。

(7) 朝礼・会議での唱和、職場での掲示

定例的に従業員が集まる場で繰り返し読み合わせることや、職場で目にとまる場所にポスターを掲示することで、周知と浸透を図ります。

筆者は前職の時に会社作成のクレドがありました。携行サイズだったので名刺入れに入れて、いつでも見ることが出来る状態にしていました。管理職になってからは、業務上で部下から相談され判断に迷うケースもあり、その様な時にはクレドを読み返し、「この判断で良いのだろうか」「経営陣に胸を張って報告出来るだろうか」と考えて結論を出していました。クレドは何も大上段に構えて考えるものでもなく、日頃の業務で判断に迷った時に「立ち返る」身近なものだと思います。クレドを使って従業員の働きがいを向上させる事例を説明してきましたが、クレドを作ったらエンゲージメントが高まるわけではなく、事情はその会社ごとに異なるため、自社に合った導入を図り、働きがいを向上に繋げましょう。

〔ひらいで・しげひろ〕