

# 「人が育つ組織のつくり方」

# 5

人材育成担当者の、すべての悩みに答えます！

## 第5回 ビジョナリーカンパニーをつくる手順 ビジョンとポリシーを構築し、浸透させるプログラム

アントレプレナーセンター 福島正伸

人材育成担当者から寄せられた、組織の活性化に関するありとあらゆる質問を  
まとめ、そのすべてに対して、根本的、体系的、具体的に解答する10回シリーズ

### 今回のお悩み

### そもそも、会社のために働きたいとは思わない人もいます



- ◆ 一応ビジョンとポリシーはあるのですが忙しさに追われるばかりでみんなが何のために働いているのかわからなくなっています
- ◆ 部下に対していくら危機感を訴えてもやる気になりません
- ◆ 私は自分の夢を会社のために捨てたくありません  
自分の夢と企業のビジョンが違う場合はどうすればいいのでしょうか？
- ◆ ビジョンと生産性や経営効率などには  
どのような関係があるのでしょうか？
- ◆ そもそもビジョンとポリシーとはどのようなものなのかわかりません
- ◆ 私達の会社の場合すべて社長の一言で決まってしまう
- ◆ 会社にビジョンとポリシーがありません  
そんな時はどのようにしたらいいのでしょうか？
- ◆ ビジョンとポリシーをどのように浸透させていけばいいのでしょうか？
- ◆ 社風など、形にできないものはどのように伝えていったらいいのでしょうか？
- ◆ ビジョンとポリシーが浸透したかどうかを確認する  
何か良い方法はありますか？

Q 一質問者 A 一福島正伸

## 【1】ビジョンの必要性

**Q** 「そもそも、会社のために働きたいとは思わない人もいます」

**A** 「会社のために働く必要はありません。会社が目指すビジョンを実現するために働くことが必要なことです」

**Q** 「一応ビジョンはあるのですが、忙しさに追われるばかりで、みんなが何のために働いているのか、わからなくなっています」

**A** 「働く意味や目的が共有されていない状況ですね。ビジョンが形だけになって、今の仕事との関連性が見いだせないまま、忙しさに追われて仕事を続けるのは、とても辛いことだと思います。ビジョンがすべての仕事に反映され、どのような仕事にも大切な意義があることを認識できるようにする必要があります」

**Q** 「部下に対して、いくら危機感を訴えても、やる気になりません」

**A** 「そもそも危機感を訴えて、やる気になる部下はいません。それは上司の危機感であって、部下の危機感ではないからです。人はそれぞれ違う危機感を持っています。その中には、自分の体の健康や家庭の中の出来事といった、個人的なこともあるでしょう。そして、その自分の危機感が考え方と行動に、大きな影響を与えているのです。また残念ながら、危機感を訴えるほど、危機という認識が強くなり、部下はやる気になるのではなく、反対に自分の身を守ることに走ってしまいます。つまり、危機感を訴えるほど、部下は自分のことしか考えなくなるのです」

**Q** 「危機感を共有することはできないのでしょうか？」

**A** 「危機感を共有するためには、その前にビジョンを共有することが必要になります。同じ目的があるからこそ、同じ危機感を持つことができるようになるからです」

**Q** 「私は自分の夢を、会社のために捨てたくありません。自分の夢と企業のビジョンが違う場合は、どうすればいいのでしょうか？」

**A** 「私たちは複数のやりたいこと、夢を持っているものです。それらの中には、個人的な満足を得るためのものもあるでしょうし、家族とともに実現しようとしているものもあるでしょう。趣味の延長で、いつかやってみたいと思っていることもあるかもしれません。さらに、企業活動を通して社会に貢献したり、アフターファイブや土、日の時間を使って、地域のボランティア活動などに参加するなど、数えたらやりたいことがいくつもあることに気がつくはずですが、会社のビジョンも私達にとっては、いくつもある夢の中の一つにすぎません。会社のビジョンが自分の夢の一つになっていればいいのです」

**Q** 「ビジョンと生産性や経営効率などには、どのような関係があるのでしょうか？」

**A** 「ビジョンは、仕事そのものに意義や意味を見いだすことに他なりません。そして、仕事に意義や意味があるほど、社員は効率を考えて、良い仕事をするようになります。人間社会では、何のために、何故働くのか、という仕事の意義や意味が、効率を高めることになるのです」

**Q** 「つまり、経営効率よりも優先するビジョンがあることで、その結果、経営効率を高めることになるんですね」

**A** 「そうです。ビジョンを達成するためには、生産性や効率を高めることが重要なのです。売上を伸ばせるか、効率を高められるかは、そこにいる人々の意欲によって決まってしまう。つまり、売上や効率を重視するほど、それらを生み出す意欲的な人材を育成する必要があるということになります」

## 【2】ビジョンとポリシーの条件

**Q** 「そもそもビジョンとポリシーとは、どのようなものなのかわかりません」

**A** 「ビジョンとは、企業が最終的に目指していることであり、社会の中で企業が存在する根本的な意義のことです。たとえば、『顧客が感動する新たな価値を創造し、技術を通してより良い人間社会の構築に貢献する』『世界中の難病に苦しむすべての子供達を救うための新薬の開発に挑む』『自立創造型相互支援社会の創出』などです。また、ポリシーとは、ビジョンを実現するための、日々の企業活動における行動基準です。『自己責任で考え、自分の出番をつくる』『日々新たな発想を取り入れて、仕事に取り組む』『手法は百万通りある。あきらめない』『自分の都合より、顧客の都合を優先する』などです。ビジョンはたいてい一つに集約し、ポリシーは複数あってもかまいません。ただし、どちらにも共通しているのは、利益よりも優先するという絶対性と、あらゆる判断や行動の基準となる普遍性がなければならないということです」

**Q** 「そうは言っても、私達の会社の場合、すべて社長の一言で決まってしまうます」

**A** 「確かに、そのような会社も現実には多いですね。しかし、社長の一言で決まることが問題なのではありません。社長の中にある判断基準を、社員それぞれが共有できていないことが問題なのです。社長は必ず、なにがしかの判断基準を持っています。それらを社員と共有することができれば、企業の中に強い一体感が生まれるとともに、社員は社長から言われなくとも、自分で判断し、行動することができるようになります。そのためには、社長だけが持っている判断基準を、ビジョンとポリシーに反映させてまとめれば良いのです。ビジョンとポリシーは社員が自発的に行動するための、判断基準となる軸をつくるということに他なりません」

**Q** 「それでも、判断ミスをしたたり、意見が割れてまとまらなかつたりすることってありますよね」

**A** 「そうですね、完璧と言うことは何事にもないと思います。しかし、判断ミスをしたら、その時こそビジョンとポリシーを再認識するチャンスです。さらにそのミスを他の社員に公開することで、同じような判断ミスが起きないようにすることができます。ミスが起きることよりも、ミスがあることで、よりビジョンとポリシーを浸透させる機会にすることが大切なことだと思います。また、意見が割れてまとまらないのは、目的ではなく、手法について

のことだと思えます。手法はどんな時でも百万通りあります。その時何がベストの手法であるかは、その人の知識と経験によって違います。ですから、手法をただ議論すると意見が割れてしまうのです。そのような時は、あらかじめ手法を決めるルールを決めておけばいいのです。このルールがないと、頑固な人の意見で決まってしまうということにもなりかねません」

**Q** 「それは、どのようなルールですか？」

**A** 「多数決でもいいでしょうし、ある時間議論をしたあとリーダーが決めるということでもいいでしょう。場合によっては、第三者が客観的に決めるということでもかまいません。これが正しいというルールがあるわけではなく、そこに参加している人がみんな納得しているルールが、その場では正しいルールなのです」

### 【3】 ビジョンの構築

**Q** 「そもそも、会社にビジョンとポリシーがありません。そんな時はどのようにしたらいいのでしょうか」

**A** 「そのような状況こそ、すばらしいチャンスだと思います。ビジョンとポリシーを構築する過程を通して、企業を一つにまとめあげることができます。企業の結束力を強める絶好の機会と捉えましょう」

**Q** 「具体的には、どのようにビジョンとポリシーをつくっていったらいいのでしょうか？」

**A** 「トップがまとめて全社員総会などで伝える、という形式もありますが、せっかくの機会ですから、まとめる過程から会社を結束させるために、ビジョン構築のための委員会を設置し、その上で選抜したメンバーによる合宿プログラムを用意してみてもどうでしょうか。そして、社員からトップへ、ビジョンとポリシーをプレゼンテーションします。このプログラムの特徴は、トップダウンではなく、社員が自ら考えることによって、ビジョンとポリシーに対する自発的な意識を喚起することができることにあります。もちろん最終判断はトップがしますが、ビジョンとポリシーの構築過程に関わることは、それらを共有する上で、とても大切なことだと思います」

**Q** 「プログラムに参加するメンバーは、どのように決めればいいのでしょうか？」

**A** 「企業の規模によっても違いますが、全体では20人～100人くらいで構成することが望ましいでしょう。合宿は、必要に応じてみんなが納得するまで2～3回行います。参加メンバーは、できる限り各部署から人選します。このメンバーは後に、各部署でビジョンとポリシーを伝え、自らが先頭に立って行動で示していくことも前提に、なるべく若手でありながらも、中堅でがんばっている社員がいいでしょう」

**Q** 「具体的には、プログラムをどのように進めたらいいのでしょうか？」

**A** 「まずは、このプログラムを推進するビジョン委員会を設置します。ビジョン委員会はプログラムの運営、進行、参加者の人選、グループ支援などを行います。委員会は、あらか

じめプログラムのために必要とされる徹底的な情報収集を行っておきます。既存のビジョン、ポリシー、ミッション、企業理念などがあれば、もう一度洗い出します。過去に掲げられてきた経営方針や、行動基準、創業の志から企業の歴史、歴代の社長の話、そして現在の社長へのヒアリングなどをあらかじめまとめておきます。そして、合宿ではそれらをもとにして、グループごとに自分達が共感できるような形にまとめていくのです」

**Q** 「参加メンバーのグループ分けに、何か条件はありますか？」

**A** 「グループ分けに、特に条件はありません。ただし、さまざまな角度から、なるべく意見がたくさん出るように、違う部署や性格のメンバーで構成する方が望ましいでしょう。そして、グループのアイデアを発表するリーダーをあらかじめ決めてもらいます。その際、発表するリーダーを一番の若手のメンバーにする、という方法があります。みんながその若手リーダーを支援して、プレゼンテーションに臨むことで、グループの一体感をつくることができます。私の経験からも、この方法はとても効果があります」

**Q** 「ビジョンとポリシーのまとめ方に、コツのようなものはありますか？」

**A** 「一番大切なことは、まとめているグループのメンバーがワクワクすることではないでしょうか。自分達がどうしても達成してみたいことでなければ、他人の心を動かすこともできませんから。そして、プレゼンテーション時に注意することとしては、リーダーを中心に共感を得られるような発表方法を工夫することです。図や絵にまとめるだけではなく、原稿を用意して暗記し、発表練習を支援しながら行います。発表方法の技術を磨くことは、やはり後に、社員全員に浸透させていく際に、大いに役に立つからです。そして発表後は、トップとビジョン委員会が最終的にまとめあげます」

## 【4】 ビジョンの浸透

**Q** 「ビジョンとポリシーは、どのように浸透させていけばいいのでしょうか？」

**A** 「その基本は、ビジョンとポリシーを伝達、確認するさまざまな手法を取り入れながら、あらゆる企業活動に反映させることです。それらを具体化し、体制をつくるビジョン浸透プログラムを用意する必要があります。原則として、この参加メンバーは、ビジョン構築プログラムのメンバーが望ましいでしょう」

**Q** 「このプログラムの進め方についても教えてください」

**A** 「やはりグループをつくって議論します。プログラムの第一ステップは、ビジョンとポリシーを社内のすべての業務に当てはめて、矛盾が起きないようにまとめて、まずメンバー全員が理解、納得します。次に、第二ステップとして、ビジョンとポリシーを浸透させるために、何をなすべきか、どのようなツールやシステムが必要か、その象徴的なことは何か、などのアイデア出しをします。告知方法、研修プログラム、システム・制度、研究会、イベントなど、さまざまな方法を考えます。その際、使う手法としてはブレインストーミング法がいいでしょう。1グループあたり、500くらいアイデアは欲しいところです。そして、

グループごとに浸透案をまとめて、一覧表を作成して発表します」

**Q** 「例えば、どのようなアイデアが必要なのでしょうか」

**A** 「まず告知方法でいえば、ビジョンとポリシーを、言葉だけで伝えようとするのではなく、五感で伝えることです。図や表以外にも、イラストや写真などを使い、一目瞭然で説明がわからないものがベストです。また、まさかここまで！と思われるような極端な事例で示すことも効果があります。さらに、仕事ばかりではなく、挨拶や清掃などに当てはめて、事例としてみせることで、理解度を高めることができるでしょう。さらにまた、新たな制度、システムを創設したり、既存のすべての制度、システムに反映させたりすることも大切なことだと思います」

**Q** 「社風など形にできないものは、どのように伝えていったらいいのでしょうか」

**A** 「一つ一つの会話などを、マニュアルとしてまとめるなどの方法はありますが、新たなビジョン浸透方法として、自らの会社が目指すべき理想の状況を小説にまとめてもいいでしょう。」

**Q** 「それでは、次のステップは何でしょうか？」

**A** 「第三ステップは、ビジョンとポリシーの伝達技術を磨きます。基本的なプレゼンテーション技術を修得し、ビジョンとポリシーを自分の言葉で表現できるようにします。この時大切なことは、自分自身とビジョンとポリシーに関係性を見いだすことです。私は、自分の人生観とビジョンとポリシーを重ねる、という表現を使うことがあります。自分の経験や思いとビジョンとポリシーを関連づけて、自分の体験事例を織りまぜながら、ストーリーを作成します。そして何度も練習します。そして第四ステップは、見本となって行動することです。参加メンバーは、ビジヨナリー・リーダーとして、それぞれの職場でビジョンの達成に向けて、先頭を切って行動で示していくのです」

**Q** 「ビジョンとポリシーが浸透したかどうかを確認する、何か良い方法はありますか？」

**A** 「ビジョンとポリシーは、たとえ浸透したとしても、何もしなければ翌日には薄れてしまうものです。ですから、どんなに浸透していたとしても、まだまだという気持ちで、常に浸透させていくことを怠ってはならないと思います。つまり、浸透していないと考えることが大切なことなのではないでしょうか」

 POINT

- 危機感を訴えても社員はやる気にならない  
危機感を共有するためにはビジョンを共有すること
- 会社のビジョンを自分の夢の一つにする
- ビジョンは共有しても手法で意見は別れる  
手法はあらかじめ決めたルールに基づいて決める
- ビジョンは経営効率を高める
- ビジヨとポリシーはどんなに浸透しても浸透していないと考える

 POINT

### ビジョンとポリシーの構築手順

- <第一ステップ>ビジョン委員会の設置
- <第二ステップ>ビジョンとポリシー案の構築
- <第三ステップ>トップに対するプレゼンテーション
- <第四ステップ>ビジョンとポリシーの決定

 POINT

### ビジョンとポリシーの浸透手順

- <第一ステップ>ビジョンとポリシーの理解
- <第二ステップ>浸透案の作成
- <第三ステップ>ビジョンとポリシーの伝達
- <第四ステップ>見本となって行動する