

創業の精神を継承し、社員の行動・意識をひとつにするウェイ・マネジメント

“Way Management” Aimed at Continuing the Founders’ Mission and Unifying the Employees’ Behavior and Attitude

今、企業は非常に厳しい競争と変化のさなかにある。市場のグローバル化、技術革新や景気変動、社員の価値観や雇用・就業形態の多様化等、不確定要素が大きくなるなかで継続的な成長を実現するためには、普遍的な「軸」を確立し、人材力・組織力を向上させていくことが不可欠である。

トヨタやオリエンタルランドといった強い企業は、自社としての普遍的な「軸」＝「ウェイ」をもっている。

「ウェイ」とは「〇〇流」、「××イズム」と言われる、その企業“らしさ”であり、その企業や社員の業務判断・遂行のベースとなる組織共通の価値観を明文化したものである。また、「ウェイ」はその会社の経営理念・ミッションやビジョンを達成するために社員一人ひとりが意識・実践すべき「行動指針」でもある。

その策定と浸透・共有するプロセス・手法が「ウェイ・マネジメント」と呼ばれるもので、大きく2つのフェーズに分かれる。その企業の歴史や強み・弱み、今後の戦略・方向性から、「継承すべき価値観」と「新たに獲得すべき価値観」を抽出し、社員一人ひとりが実践可能な「ウェイ」へと凝縮する。

さらにウェイの浸透・共有の仕組みを確立し、理解～行動・共有～定着・継承といったプロセスを経て「組織風土」と呼ばれるレベルまで昇華させる。

人材力・組織力を高め、理念やミッション、戦略の実現力を高める「ウェイ・マネジメント」は今後の企業経営において必須のものとなる。



三井UFJリサーチ&コンサルティング
コンサルティング・国際事業本部
革新支援室（東京）
コンサルタント
Consultant
Change Management Consulting
Dept. (Tokyo)
Consulting & International Business
Division

Companies today are operating amid fierce competition and drastic changes in the business. It has become necessary, therefore, for each company to have a universal core policy and improve its human resources and organizational capabilities in order to realize sustained growth while facing increasing uncertainties resulting from, for example, market globalization, technological innovation, economic fluctuations, employees' diverse values, and various types of employment and work.

Strong companies like Toyota and Oriental Land have already established their own universal core policy, or a "way". A company's "way" reflects its color—its style or philosophy—and is an explicit statement of the values commonly held throughout the organization. These values form a basis for the company's and its employees' operational judgment and execution. A company's "way" also functions as an action guideline that each of its employees should be aware of and implement in order to achieve the company's philosophy, mission, and vision.

The process of creating, disseminating, and sharing this "way" is called "way management", which can be divided into two major phases. First, the values that should be continued and the values that should be newly established are extracted from the company's history, strengths and weaknesses, and future strategies and directions, and they are condensed into a feasible "way" by each employee. The mechanism for disseminating and sharing the "way" is then established, and sophistication is added to the "way" through the processes of understanding, actions, sharing, wide acceptance, and continuation until it reaches a level where it becomes an organizational culture.

"Way management" improves a company's human resources and organizational capabilities, increases its ability to realize its philosophy and mission, and thus is essential to business management today and into the future.

1 | 企業組織のなかでの価値観共有の必要性

(1) 常識・暗黙の了解が通用しない環境に

今、企業はその大小や業界に関わらず、非常に厳しい競争と変化のさなかにある。

外的要因としては、技術革新や景気変動、M&A等による業界内の環境変化等があげられる。これらがグローバル化によってさらに先が見えにくくなっている状況だ。

内的要因としては、従業員の価値観や雇用・就業形態の多様化等があげられる。また、グローバル化によって、日本人以外の社員がいること、または顧客や取引先において日本人以外の担当窓口と折衝を行うということもそれほど珍しいことではなくなっている。宗教や生まれもって教えられる価値観、何が人として正しいのかさえ、認識が違っている可能性がある。このようななかでは業務や取引を円滑に進めていくための常識や暗黙の了解は通用しない。これは社外だけでなく、社内でのコミュニケーションでも言えることである。

(2) これまで以上に求められる人材力・組織力

一方で、先に述べたような外的変化のなか、それらに適切に対応していく、あるいはさらにその先を的確に察知し、顧客・市場や競合に先んじて動くためにはスピードが求められる。

一つひとつ内容やお互いの考えを確認しながら物事を進めていく、といった方法は、最初の信頼・関係構築の段階では必要かもしれないが、いつまでもその方法では市場や競合においていかれてしまう。あるいは上下階層のある企業においても、一つひとつの顧客の要望や対競合への動きについて、いちいち下から上へ報告をあげ、意思決定を仰いでいたのでは、これもまた遅れをとることになってしまう。

このような環境のなかでは、組織のなかのポジションに関わらず、社員一人ひとりがすばやく状況判断を行い、柔軟な意思決定で行動を起こすことが求められる。それも企業の目指す方向性と合致する判断基準と行動力をもつ人材が必要であり、企業としてはその判断・行動の拠

り所となる普遍的な「軸」に基づき、人材育成を行う必要が出てくる。

また、企業としての「軸」が確立されることにより、個々の判断にまかせても、それが社員それぞれバラバラになったり、「拙速」といわれるような状況に陥ったりすることを防ぐことができる。

組織あるいは組織に属するメンバーが、ある「軸」に沿って、迅速に意思決定と行動を行うことで、顧客・市場や競合の先を行き、結果として組織としての「目標」が達成されるのである。

(3) ベースとなる価値観共有の必要性

上記を実現するためには組織としての「目標」が共有される必要がある。「目標」とは、その企業としての存在意義(=ミッション)や「ありたい姿」(=ビジョン)を指す。

しかし、この「目標」だけでは十分ではない。その目標を達成するために、「どのように考え、判断し、どのように行動すべきか」という点も共有しておくことが重要である。企業は社会に貢献しながら、自らも永続的に存続・成長することが必要である。そのためには「目標達成のためには手段は選ばない」という状態で良いはずがない。またそういった企業は社会・市場から必ず淘汰される。その企業で働く社員・メンバーからみてもそのような会社で本心から、本気で働きたいとは思わないだろう。そういった企業がどのような良い「目標」を掲げたとしても達成は難しい。

世の中では、よく企業の成長や高収益の要因として、「戦略」という「目標達成のための道筋」や「BSC」等の「目標達成のための仕組み」の良し悪しが議論される。しかし、この「戦略」や「仕組み」がどれだけ正しいものであったとしても、それを適切に実行できなければ、「目標」は達成できない。

「戦略」を適切に実践し、「目標」を「正しく」達成するために、その企業、組織として「どのように考え、判断し、どのように行動すべきか」といった価値観の部分まで共有しておくことによって、そういった「実行不全」

ともいうべき状態を防ぐことができる。

また、それがきちんと共有されていれば、先に述べたような内的環境があっても、いちいち確認をせず、共有された価値観に基づいて皆が判断し、コミュニケーションや行動を起こすことができる。それにより、組織として「軸」のある動きを取れるようになり、「目標」を「正しく」かつ「スピーディ」に達成できるようになるのである。

サッカーやラグビーでは、ボールをもった選手と他のメンバーが瞬時に状況判断をし、次の動きに移る。ここでは、いちいち指示出しをしたり、お互いの考えを確認したりすることはない。これらの動きがきちんと合えば、得点が取れる。チームとしてのプレーのスタイル、価値観が共有され、皆がそれに沿って動くことにより、「勝利」というチームの「目標」が達成される。企業でも同じことが言える。さらに、この価値観・スポーツでいう「プレースタイル」が同じスポーツでもチームによって違うことも企業と似ている点である。

スポーツも企業も最終的に「人の判断・行動」によって、その成果が左右される。「目標」や「戦略」だけでなく、この「人の判断・行動」の「軸」を正しく定め、共有し皆で実践し続ける「状態」を創り出すことが企業の永続的な存続・成長のためには不可欠なのである。

（４）JAL再生の柱となった「JALフィロソフィ」

2010年1月に経営破たん、2月に上場廃止になり、2012年9月に再上場を果たしたJAL（日本航空）。

2年7ヵ月という短期間でここまで再生できたのは、京セラの創業者、稲盛和夫氏が再生の切り札としてもち込んだ「アメーバ経営」と「JALフィロソフィ」によるものだと言われる。

「JALフィロソフィ」とはJALの全役員・全社員が業務を行うにあたり常に意識すべき考え、共有すべき価値観・判断基準・行動を示した「原理原則」である。

その中身は京セラの「フィロソフィ」をベースにした内容である。詳細な内容はJALのホームページに譲るが「お客さま視点を貫く」「売上を最大に、経費を最小に」

「本音でぶつかれ」「最高のバトンタッチ」といった事業・業務を行ううえで基本的な考え方や意識のもち方が盛り込まれている。

これを稲盛氏は役員はじめ、中堅幹部層、社員に合宿や酒席、研修等を通じて徐々に浸透させていった。最初は「なんだ、こんなもの」「おれは現場の業務で忙しい」と懐疑的な意識をもっていた役員も徐々に「感化」され、自ら現場への共有を推進するようになったと言う。

当然、「アメーバ経営」の功績も非常に大きいと思われる。一方、稲盛氏自身も述べている通り、「アメーバ経営」の「仕組み」だけでは「部門最適」な考え方に陥り、企業全体としてうまく機能しない可能性もある。それを克服するための考え方・意識が「フィロソフィ」である。

「会社がつぶれたのだから意識・考え方が変わって当たり前」という見方もあるが、リストラ施策や仕組みの改革が先行しがちな企業再生という厳しい局面にあっても、「フィロソフィ」の確立は非常に重要なものであると言えるのではないだろうか。

2 | 価値観を共有・実践する手法「ウェイ・マネジメント」

（１）「ウェイ」とは何か？

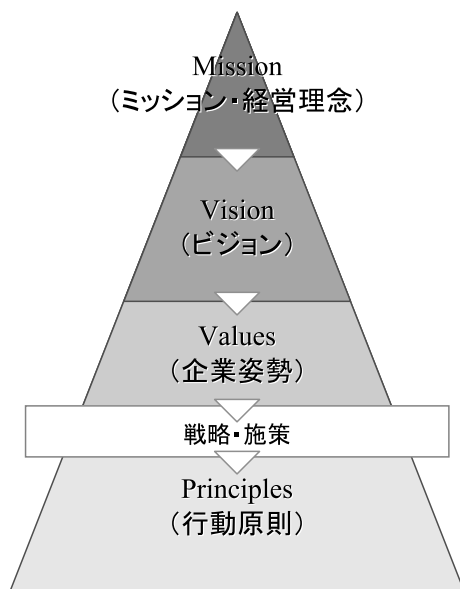
このように企業のなかで目標や価値観を共有し、「人の判断・行動」を支えるものが「ウェイ・マネジメント」である。

そもそも「ウェイ」とは何か。「ウェイ（WAY）」は単純に訳すと「道」である。日本には「武士『道』」という言葉もある。「武士道」とは言うまでもなく「武士」「サムライ」としての生き方・価値観を示したものである。「ウェイ」というのも基本的にはそれに近い。

すなわち「ウェイ」とは、「〇〇流」、「××イズム」と言われる、その企業“らしさ”であり、その企業や社員の業務判断・遂行のベースとなる組織共通の価値観を明文化したものである。

われわれのチームでは、「ウェイ」を、経営理念・ミッションやビジョンだけでなく、社員の意識・考え方をふくめた「行動原則」を明文化・共有することにより、

図1 ウェイの体系



資料：三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成

日々の業務での実践を通じて、真の意味での「価値観の共有」をはかり、企業の存続、持続的な成長共有を実現するためのもの、と位置づけている。

関連するキーワードを基本的に以下のように定義づけ、会社自体（＝経営者）や社員一人ひとりがそれを体現するために明文化されたものを「ウェイ」と呼んでいる。

【図1】

ただし、われわれがコンサルティングという形で支援する企業の経営者の考え方、組織風土によって「ウェイ」と呼ばれるコンテンツの範囲、内容は異なる。

i. 経営理念・ミッション

会社の存在意義。企業活動を通じて社会（顧客・社員・その他ステークホルダーを含む）にどのような貢献を行うか、といった内容を示したもの。

ii. ビジョン

i. の経営理念・ミッションを踏まえ、中期的に目指す目標やありたい姿。

iii. 企業姿勢

i. やii. を達成・実現するために企業として顧客や社員、株主などに対する姿勢・約束を示したもの。

iv. 行動原則

i. やii.、iii. を実現・体現するために社員としてもつべき意識・考え方、行動などを示した行動指針・行動原則。

すでに述べた通り、われわれとしては基本的にはiii. 企業姿勢やiv. 行動原則を「ウェイ」と呼ぶことが多い。ただし、企業によっては経営理念と行動原則のみで「ウェイ」を構成している企業もある。

（2）「ウェイ」の永続的な共有を支えるウェイ・マネジメント

（1）で述べた「ウェイ」は明文化して社員に説明する、とただただでは全く意味がない。

それが一人ひとりの社員に理解・共有されること。理解・共有された内容が社員によって実践されること。新たに入社してくる社員に対して脈々と受け継がれ、体現し続けること。その結果がビジョンやミッションの実現につながり続けることが目指す状態である。

その「状態」をつくり出し、維持するマネジメントの方法が「ウェイ・マネジメント」である。

（3）「ウェイ」「ウェイ・マネジメント」の事例

では、より具体的にイメージしていただくために事例をいくつか紹介しよう。

①創業以来の精神を明文化した「トヨタ・ウェイ」（トヨタ自動車）¹

トヨタは、創業以来受け継がれてきた「モノづくりは人づくり」という言葉の通り、人材育成に非常に力を入れている。さらに「人づくりは『価値観の伝承』であり『物の見方を伝えること』」との考え方から、さまざまな人材育成マネジメントの仕組みを構築している。

また、創業以来受け継がれてきた、トヨタ独自の経営上の考え方・価値観・手法を踏まえ、トヨタがどのような会社でありたいかをまとめた「トヨタ基本理念」を1992年に策定し、さらにそれを実現するための行動原則とも言える「トヨタウェイ2001」を策定した。そして、市場や自社のグローバル化と現地への権限委譲をスムーズに進めていくために、これまで人づてで受け継がれてきたトヨタの経営哲学、価値観、実務遂行上の手法

を明文化した。内容としては「人間性尊重」および「知恵と改善」の2つの価値観を軸に、「チャレンジ」「改善」「現地現物」「リスペクト」「チームワーク」の5つのキーワードでまとめられている。2002年には、海外販売、国内販売、人事、経理、調達等、機能別のトヨタウェイを策定することによって、社内でのさらなる徹底を進めている。

②明確な優先順位付けで徹底をはかる「SCSE」(オリエンタルランド)²

ディズニーテーマパークでは、ゲストに最高のおもてなしをするための従業員の判断や行動のよりどころとして行動規準「SCSE」を定め、その徹底に努めている。「SCSE」とは「Safety (安全)」「Courtesy (礼儀正しさ)」「Show (ショー)」「Efficiency (効率)」の単語の頭文字をつなぎあわせたものである。

ディズニーテーマパークに接客マニュアルはなく、入社時にディズニーフィロソフィーを学ぶとともに、配属先においてもロールプレイングを取り入れたゲームや先輩キャスト(スタッフ)が手本を見せることにより、浸透・共有をはかっている。

「SCSE」はこの頭文字の順に明確に優先順位が定められている。つまり、「Safety (安全)」が何よりも重要な判断基準であると明示されているのだ。そのため、キャストは「SCSE」を拠り所に、自ら判断し、行動することができる。東日本大震災の際にキャストがこの基準に基づき、自ら判断し行動したことにより、顧客の不安が和らぎ、結果的に非常に多くの支持を得た。清掃等もこの「SCSE」に則って作業方法が定められている。価値観毎の優先順位を明示し、ここまで徹底できているからこそ、「SCSE」が常に判断の基準となりえているのである。

③ウェイの実践度を人事評価に反映「日産ウェイ」(日産自動車)³

カルロス・ゴーン社長のもと、V字回復を遂げた日産は、改革の成果を集大成し、社員の行動指針として抽出した「日産ウェイ」をまとめ、人事評価等を通じてグロ

ーバルレベルで浸透に取り組んでいる。

常にお客さまに焦点を当て、継続的に価値を創出しながら業績向上を実現していくために制定された「日産ウェイ」は「すべては一人ひとりの意欲から始まる」というメッセージのもと、「Cross-functional, Cross-cultural (クロスファンクショナル・クロスカルチュラル)」(異なった意見・考えを受け入れる多様性)、「Transparent (トランスペアレント)」(すべてを曖昧にせず、分かりやすく共有化)といった、5つの「Mindset (心構え)」と、「Motivate (モチベート)」(自分自身を含め、人のやる気を引き出していますか?)、「Commit&Target」(自ら達成責任を負い、自らのポテンシャルを十分に発揮していますか?)といった、5つの「Action (行動)」から構成されている。内容はグローバルに展開できるように、日本語、英語、フランス語、中国語、ドイツ語、スペイン語、オランダ語、ロシア語の全8カ国語でグローバルに共有されている。

さらに、5つの心構え(価値)を指標として各人のレベルをS・A・B・Cの4段階で総合評価、報酬に直結させる仕組みをもっており、現場での実践の徹底をはかっている。

④さまざまな手法で継続的な共有をはかる「グループ経営理念」(ヤマトグループ)⁴

宅急便で圧倒的なポジションを確立し、その後も顧客ニーズを酌んだ新たなサービスを生み出し続けるヤマトグループは創業の精神を「グループ経営理念」という形で明文化し、朝礼や研修、OJTを通じて営業現場まで理念を定着させる取り組みを続けている。

「ヤマトは我なり」(社員一人ひとりが自分自身＝ヤマト、という意識をもち、お客様への対応や自分自身の仕事にあたりなさい)という言葉に代表される社訓を含め、明文化した内容を記載した「ヤマト手帳」やカードを配布し、朝礼で唱和する。

また、「満足創造」研修の場を設置、全社員が原則年1回必ず受講することになっている。さらにセールスドライバーの体験を集めた「感動体験ムービー」を視聴、そ

の後その内容に基づくグループ討議を行い、理解と共有を促している。

ヤマトの徹底ぶりは研修だけではない。さらに各営業拠点において、日々の行動が経営理念に沿ったものかどうかを確かめ合い、判断に迷う場面があれば企業理念を参照する、といった習慣を根付かせる取り組みを行っている。

単に明文化するだけでなく、研修や日々の業務での確認を通して、愚直に徹底をはかっているのである。

⑤長期的な視点で共有を進める「デンソー・スピリット」(デンソー)⁵

グローバル展開を進めるデンソーでは、多様化する社員に対し、創業以来大切にしてきた精神を明文化し、社員の考え方や行動基準として活用するため、「デンソー・スピリット」を策定。17カ国語に翻訳し、グローバルな共有に取り組んでいる。

「デンソー・スピリット」は「先進（デンソーにしかできない驚きや感動を提供する）」、「信頼（お客様の期待を超える安心や喜びを届ける）」、「総知・総力（チームの力で最大の成果を発揮する）」といった内容から構成されている。

冒頭にも記したように、生まれ育った環境や宗教、人としての価値観が違う場合には、日本の常識や考え方があることをベースにした共有方法は難しい。初期の段階では、企業側も各国のベースとなる価値観を理解しながら、それを踏まえた共有の方法が必要になってくる。これは非常に困難で、時間のかかる取り組みである。

デンソーはそのことも踏まえつつ、それでも共有をはかる覚悟を決め、長期的な視点で取り組んでいる。共有活動のステップは以下の通りである。

・2005～2006年 浸透期

スピリットについて社員が認知している状態を実現する。

・2007～2010年 定着期

- i. 社員がスピリットの内容を理解している。
- ii. 社員がスピリットに基づき、自身の行動を宣言して

いる。

- iii. 社員がスピリットを絶えず意識して行動している。

・2011～2015年 成熟期

スピリットに基づく行動が「習慣」になっている。

以上のように、2005年の浸透期以降、2015年まで、デンソーは10年をかけて、共有に取り組んでいる。

この変化が激しい時代に「10年もかけてやるのか」という声も聞こえてきそうだが、「価値観」という、ある意味、その社員・人の生き方にも関わるような部分を共有し、それに基づいて常に行動できるようになる、という状態をつくり出すのは非常に困難な取り組みであることは想像に難くない。これが日本国内だけでなく、グローバルに展開する、ということであればなおさらである。しかし、デンソーは全社を挙げて、それに取り組んでいる。それくらい「価値がある」「やるべきことである」と認識しているのである。

(4) きっかけは日々の現場の動きに対する「危機感」から

ここまで、主に大きな企業の事例・取り組みをご紹介したが、実際取り組んでいるのは大企業だけではない。われわれがご相談を受け、ご支援するのは中堅・中小の企業も多い。もちろん、企業としてのリソースの問題もあるが、それよりも以下の2点に起因するものと感じている。

①オーナー企業が多い

中堅中小企業は当然ながらオーナー企業が多い。オーナーは創業者以来、事業を引っ張ってきた何らかの強い「思い」を継承してきている。その分、こういった事業・顧客に対する価値観へのこだわりは相当に強い。それを「ウェイ」として「明文化」し共有する必要性は大きいと思われる。

②「人」に因るところが大きい

中堅中小企業は大企業と比較すると発展途上の部分が多く、必ずしも「仕組み・体制」が確立できていない。また、人数規模から見ても一人ひとりの行動・成果が会社全体に与える影響も比較的大きい。その「人」の価値

観・行動に影響を与える「ウェイ」の構築・共有は、この面でも必要性が高いと言える。

さらに、何がきっかけで経営者が「ウェイ」の必要性を感じるか、ということについては、これはひとえに「危機感」というほかはない。

特に、中堅中小企業の成長期において、急速に人員や拠点が増加しているフェーズである。それまでは経営者や創業以来の経営幹部たちが目の届く範囲の組織・人員規模でとどまり、何かあれば顔をあわせて話をする、それらを通じて価値観が共有されていたが、それらが大きくなり、分散するにしたがって、徐々に価値観の共有度の低下・希薄化が起こり、顧客への対応や業務にも支障をきたし始める。

はじめは些細なことであったとしても徐々にそれが蔓延し、メンバーの動きが鈍くなってくる。そしてそれがさらに進むと徐々に業績への影響が出始める。

経営者としてはこの業績への影響が出る前にいかに敏感に社内・社員の状態を感じ取り、手を打つことができるか、が非常に重要である。「ウェイ・マネジメント」だけが「解決策」としての解だとは言いつもりはない。しかし、「ウェイ・マネジメント」がひとつの有効な「解決策」であることは間違いない。

以下は実際にわれわれがご支援させていただいた企業で、経営者が日々の現象に「危機感」を募らせ、ウェイの構築に取り組みはじめた事例である。

1) 機器メーカーA社

A社は特定サービス企業向け機器を製造しているメーカーである。

A社の社長が危機感を抱いたのは以下のような日々の些細な出来事だ。

「クレームに際して、品質保証で1週間放置され、設計で1週間放置され、といった出来事があった。一例とは言え、こんなことがあってはいけな。これまで当社で培ってきた『顧客志向』の考え方が薄れてしまっている。顧客に対する『感度』が低くなってしまっている。

実施したESサーベイの結果を受けて、経営陣～部門長

で協議したが、ある一つの言葉の定義についても認識が統一されていない。朝礼や社内報で思いを繰り返し伝えてきたつもりだったが、伝え方が悪いのか、うまく伝わっていない。

全社員が同じ方向を向いて、同じ考えをもつ状態にしたい。理念、ミッション、行動指針といったものを共有したい。当社の存在理由、進むべき方向性、何を大切にしているのか、といったことも明らかにしたい。」

A社は現在自社の「ウェイ」の構築を進めている。

2) 自動車販売ディーラーB社

B社は店舗・ネットで自動車販売を展開するディーラーである。創業から10年で顧客に密着したサービスで売上を拡大してきた。成長にともない、拠点数・社員数も増加し、これまで社長が直接一人ひとりの社員に語りかけ、それに社員が共感・鼓舞される形で事業を支えてきたが、海外での新規事業展開もあり、社長自身が社員と接する機会が徐々に減っていった。

そのなかでひとりの社員が辞めた。その社員は社長との面接のなかで社長の思いに非常に共感し、「社長と一緒に働き、成長したい」という強い思いをもって入社してきたが、現場で働いていても社長と接する機会もなく、現場の動きに社長の思いが体现されている、と感じることも少なかった、という。

社長は「私たちのこれまでの成長の原動力は当社の一員として皆が『考え・行動』を徹底し続けてきたこと。今後もさらにスピードを上げて成長し『経営理念』を実現するためには、組織・メンバーがどんなに増えても、一人も漏らすことなく、この当社としての『考え・行動』を浸透・徹底し続けることが不可欠。そのためには、一部の幹部だけが頭のなかで分かっている、という状態ではなく、誰でも同じ言葉で理解し、共有できるよう、明文化すること、そして明文化されたものを伝え、共有し、徹底し続けるための仕組みをつくる必要がある。」との思いから、ウェイの構築に取り組み、今その浸透に尽力している。

上記の2つの例はどの会社でも起こりうる現象に対し

て、社長が強い危機感を抱き、「ウェイ」の構築に乗り出している。

課題が「価値観」という目に見えないものだけに、企業として取り組むと言いながらも難しいテーマではある。

しかし、これは企業の存続に関わるテーマでもあり、放置すればいずれJALのような状況になりかねない。事業を行い、現場で働くのは「人」である。繰り返しになるが、「人」の思いが揃わなければ、どんなに良い戦略、商品・サービスが出て一時的に成長したとしてもそれは長くは続かない。自社の「人」に対して、その「価値観」を明文化し、愚直に共有・継承し続ける「ウェイ・マネジメント」は企業として必ず取り組むべきテーマであると言える。

3 | ウェイ・マネジメントをどう進めるか？

(1) ウェイの策定と浸透・共有

ウェイ・マネジメントの推進プロセスは大きく2つのフェーズに分かれる。【図2】

すなわち、ウェイ自体を「策定」するプロセスと策定したウェイを全社に「浸透・共有」するプロセスである。詳細は後述する。

(2) ウェイ策定プロジェクトのメンバーと策定のための議論の進め方

次にウェイの策定をどのようなメンバーで進めるべきか、という点だが、これは企業の成長フェーズや社員の特性・組織風土にもよるので、一概には言えないが、大きく以下の2つのパターンが考えられる。

① トップ主導パターン

ウェイの策定において、骨子策定の段階から、トップが中心となり、策定を進めるパターンである。創業者社長が主導する場合、企業がまだ急成長の段階でトップが社内に共有したい強い思いがある場合、このパターンで進めることが多い。このパターンの場合、「浸透・共有」フェーズにおいては、社員は自ら策定に関わらず、すでに策定されたウェイを理解・共有することになるため、進め方によっては社員が受身になってしまい、本質的な共有がされなくなってしまう可能性がある。トップに非常に強い求心力があれば良いが、浸透・共有には十分な留意が必要である。

② ミドル層（現場）主導パターン

ウェイの策定において、部課長レベルのミドル層が中心となり、策定を進めるパターンである。企業が一定の

図2 ウェイ・マネジメントのプロセス

Phase-1. ウェイの構築	Step.1 素材の収集	●顧客や社員・協力会社へのインタビューや現状分析等により、企業の過去・現在・未来への思いと市場・競合情報を収集・整理し、ウェイ策定のための素材の抽出を行う	●社員・トップマネジメントへのインタビュー・アンケート ●顧客インタビュー ●市場・競合環境の整理
	Step.2 ウェイへの凝縮	●Step.1で抽出された素材をもとに、プロジェクトメンバーにおいて、Mission、Visionを共有し、Values（企業姿勢）およびPrinciples（行動原則）を策定する	●プロジェクトメンバーによる討議
Phase-2. ウェイの浸透・共有	Step.1 理解	●Step.2で策定されたウェイを社員に共有し、通常の活動において体现するための理解を促す	●社員に対する説明・研修 ●各部門における現場解釈
	Step.2 行動・共感	●Step.3で共有されたウェイを組織内で実際の業務において実践し、徹底をはかる	●現場における徹底 ●仕組みによる実践支援
	Step.3 定着・継承	●ウェイが社員の立場に関係なく「当たり前」に実践されている状態をめざす ●ウェイを継承する仕組みづくりを行う	●定期的な振り返り・再徹底 ●継承のための仕組みづくり

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

規模になり、トップだけでなく、ミドル層のリーダーシップが求められる企業においてはこのパターンで進めることが多い。こちらは浸透・共有フェーズにおいても核となるミドル層が自ら策定したものを浸透・共有することになるため、浸透・共有はある程度積極的に進むことが想定される。逆にそのなかにトップの思いをきちんと盛り込めるかどうか、重要なポイントとなる。いかに現場が自ら決めたこととは言え、それが企業の方向性を決めるトップの思いと乖離してしまえば、意味がなくなってしまうからだ。

ちなみにわれわれがご支援させていただくパターンでは、どちらかと言えば、①のパターンが多い。オーナー系の企業が多いこともあるが、やはりウェイとはその企業の今後の方向性・あるべき姿を踏まえたうえで策定されるべきものであること、価値観というある意味繊細なものを扱うため、同じ内容を表現するにしても、そこで使う言葉一つひとつにまで思いを込める必要があるからである。

ただし、後の浸透・共有フェーズを想定して、ウェイ策定のための素材の収集（詳細は後述）の段階や浸透・共有方法を検討する段階で適宜ミドル層の意見も反映させながら進める。既述の戦略の話同様、どれだけトップの強い思いがあったとしても、それが現場に浸透・共有されなければ意味がない。策定フェーズから浸透・共有フェーズを意識しながら進めることが重要である。

次章以降ではウェイの策定、浸透・共有プロセスを述べていく。

4 ウェイの策定プロセス

（1）ウェイ策定のポイントと盛り込むべき内容

①現場が普段の業務で意識・実践できる内容（行動指針・行動原則）にまで具体化する

「経営理念・ミッション」や「ビジョン」を実現・達成するために、実際に現場で動く社員・メンバーが実践できる内容にまで具体化して浸透・共有をはかる、というのがウェイ・マネジメントの真の狙いである。内容を具

体化し、必要に応じてその内容に関する解釈・説明も付記したうえで展開する、といったことが必要である。

ヤマトグループの事例にもあったが、ウェイを本質的に浸透・共有するためには常にそれに照らして判断する、あるいは実際に行った行動をそれに照らして振り返ることができることが重要である。

そのために事例やエピソードも含め、できる限り具体的に明文化することが重要である。

②「継承すべき」価値観と「新たに獲得（共有）すべき」価値観

ウェイに盛り込むべき要素は大きく2つある。ひとつはこれまでの自社の成長の原動力、顧客から支持されている「継承すべき」価値観である。既述のA社であれば、当社の強みである「加工の精度」を支えている「ものづくりの精神」であったり、顧客のニーズ・要望に対して迅速に的確に応える「顧客志向の考え方」等が挙げられていた。

一方、「新たに獲得すべき価値観」とは、今まで自社にはあまり浸透していなかったが、自社の成長戦略や今後の方向性を踏まえ、社員がもつべき価値観・姿勢である。

A社の場合、社員の自律的な行動、プロフェッショナル精神といった内容が挙げられた。A社はこれまでは強力なオーナー社長のリーダーシップのもと、社長がすべての現場に目を配り、現場はその社長からの指示をやり切れさえすれば成長できた。しかし、組織・人員が拡大するにつれ、社長の目も行き届かなくなる。ミドル層を中心に社員一人ひとりが自ら状況を判断し、行動しなければ次の成長が見込めなくなってきたのである。

実は同じような課題認識をもつオーナー企業は非常に多い。上記と同様の背景をもつ企業、あるいは強力な創業者社長が引退、次の社長にバトンタッチし、各部門に権限を委譲しながら経営体制を変えてこうとしている企業がウェイに上記のような要素を盛り込むことにより、企業としての体質強化をはかっている。

もうひとつ、「新たに獲得すべき価値観」として各社の課題認識が大きいのは部門間の連携である。成長にとも

なう人員や拠点の増加により、これまで顔を合わせてコミュニケーションをとることができていたところが徐々にそういったコミュニケーションが取りづらくなっていく。

また、成長過程では企業も即戦力を求めるため、中途社員を多く採用することになる。中途社員はどうしても以前の会社や自分自身の価値観や考え方をもっているため、そもそもの業務や仕事に対する考え方に相違があり、その結果、部門間で連携して推進すべき業務や施策がうまく進まなくなってしまう。

先に述べたJALフィロソフィのなかにも「最高のボタンタッチ」という言葉があったが、同様の形でウェイのなかに盛り込み、価値観の共有という面から部門間連携を円滑化・強化したいという企業は多い。

③「自社らしさ」～自社として重視する価値観の優先順位付け

事業を円滑に進め、企業としての存続・成長を実現するために重要な視点・価値観は非常に多い。「品質」「スピード」「革新性」「信頼」「プロフェッショナルとしての個の確立」「チームワーク」等、数多く挙げられるうえに状況によっては両立が難しいものもある。「理想的な姿」としてすべての要素を盛り込み、可能な限り両立を目指す、という考え方もある。実際に大企業ではこのような「理想的な姿」をウェイとして明示している企業も多い。

一方でそのような数多い重要な価値観のなかで「自社として何を優先するか」を明確にしておく、ということは非常に重要なことである。たとえば、「理想を追求するか」「自社らしさを出すか」、必ずしも二者択一というわけではないが、どちらの方向性を採るかはその企業の考え次第である。

(2) ステップ1ウェイ策定のための素材収集

ウェイを構築するために、まず必要となるのがウェイに盛り込むべき要素、素材を抽出することである。

最終的にトップを中心にウェイの策定を行うと想定した場合、素材収集はそれ以外の視点で抽出し、それをベースにトップとの議論を行うことになる。その場合、ウ

エイの素材抽出については、ヒアリングやアンケートといった手法を用いて、以下の5つの視点から行うべきであると考ええる。

①経営幹部の視点

各幹部が認識している、自社の歴史、成長の過程や転換点から自社の強み・弱み、今後想定される機会や脅威を抽出する。また、自社や各事業の今後の方向性やそれらを踏まえた、現状の課題・問題点を確認する。また、幹部からみたハイパフォーマーの要素・条件等もウェイ策定の重要な素材となりうる。

②社員の視点

現状提示されている経営理念やビジョンに対する認識や共感度合いを中心に、理解・浸透度合いを把握する。また、現場における顧客対応や業務推進上の課題や問題点もあわせて把握し、「新たに獲得すべき強み」の素材として活用する。あわせて、上司や同僚の尊敬すべき点・エピソード等を抽出することにより、それらからウェイに盛り込むべきキーワードや、浸透を見据えどこまで具体化すべきか等、ウェイの明文化の方向性を定める。ウェイ浸透のハブとなる現場のキーパーソンを見極める情報としても活用する。

③顧客の視点

①・②は主に社内の視点であるが、社外の客観的な視点として、実際の顧客の視点も非常に重要である。顧客からみた自社の強み・弱み、自社社員や組織風土に対する評価、取引継続の要因やエピソード等も含め把握する。また、自社に対する今後の期待・要望も「新たに獲得すべき強み」を精査するうえで非常に重要な素材となる。

④市場・競合の視点

上記の顧客の視点も踏まえ、市場全体における自社のポジション・シェア、今後も含めた重要な競争要因等をおさえていく。また、競合企業の強み・弱み、今後の方向性を分析・推定し、それらに対する自社の方向性からウェイの要素を抽出していく。

⑤上記以外のステークホルダーの視点

協力会社や代理店、地域住民等、自社の事業の視点だ

図3 ウェイ策定のための素材抽出の視点

経営幹部の視点	主要顧客（国内・海外）の視点	市場と競合の視点
1. 自社の歴史の認識 ➢ 誇るべき歴史 ➢ 主要なターニングポイント 2. 自社の現在の認識 ➢ 強みと弱み ➢ 機会と脅威 3. 自社の未来の認識 ➢ 主たる戦略・方策	1. 自社への評価 ➢ 競合対比の強み弱み ➢ 取引に際して重視する点 2. 象徴的な出来事 ➢ 取引開始の経緯 ➢ 過去のトラブルなど 3. 将来への期待 ➢ 商品力、サービス力	1. 市場におけるポジション ➢ シェア、成長性 ➢ 地域別、セグメント別 ➢ 主要な競争要因 2. 競争の状況 ➢ 商品/事業/組織の特徴 ➢ 競合の強みと弱み ➢ 競合の戦略の方向性
社員の視点（インタビュー）	社員の視点（アンケート）	その他ステークホルダー
1. 理念に対する認識 ➢ 意識・共感・行動 2. ビジョンに対する認識 ➢ 意識・共感・行動 3. 企業姿勢に対する期待 ➢ プラス面、マイナス面 4. 行動原則に対する意識 ➢ 職場の鏡たる存在	1. 自社を想起させる単語 ➢ ポジティブ/ネガティブ ➢ 現在/未来 2. 印象的なフレーズ ➢ 顧客から言われた言葉 ➢ 上司から言われた言葉 ➢ 家族から言われた言葉 3. リスペクトする社員と言動	1. ビジネスパートナーの視点 ➢ 協力会社 ➢ 代理店 等 2. その他の視点 ➢ 採用校 ➢ 地域

資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング作成

けでなく、CSR的な視点も含め、自社に対する評価・イメージ等を収集することにより、より幅広くウェイの素材を抽出することができる。

（3）ステップ2ウェイへの凝縮

既述のような視点から収集された素材をもとに、自社として共有すべき価値観・考え方・行動をウェイとして凝縮していく。基本的にはトップを中心としたプロジェクトチームを組成し、そのメンバーで議論をしながら、ウェイを策定していくことになる。そのプロセスは大きく以下の2つである。

①素材・要素の因果関係・本質的要因の整理

既述のステップで抽出された事象や強み・弱み、課題・問題点は単独で存在するものではなく、各々が複雑に絡み合って表出しているものである。顧客が認識している「強み」を支える真の要素や価値観、自社の弱み・課題の本質的な原因を整理する。そのうえで、整理・抽出された本質的な部分をウェイに盛り込まなければ、それらが明文化されても表面的なものにとどまってしまう、浸透・共有する意味が薄れてしまう。抽出された素材の

つながりを見据え、本質的な要素にフォーカスすることが重要である。

②ウェイへの凝縮

①で整理した要素をウェイとして明文化していく。4章の（1）で述べたポイントをおさえつつ、トップを中心に、共有すべき価値観を最も適切に表現すべく議論を重ね、ウェイをつくりこんでいく。実はこの議論の過程もウェイ・マネジメント全体で非常に重要である。なぜなら、ウェイに盛り込むべき要素を明確にし、そのなかで何を大切にするのかを徹底的に議論することを通じて、メンバー間の価値観の共有が進んでいくからである。「品質」か「スピード」か、といった一見すぐには答えの出せないようなテーマについて、徹底的に議論することにより、お互いの価値観に対する理解が進み、自社全体として何を大切にするのか、といった点が明確になっていく。「企業」の「価値観」ウェイを定めるといっても、最終的にはそれを策定し、企業を支える「人」の「価値観」に基づくものである。こういった議論を通じて、それらも共有したうえで自社としてのウェイが固まっていくの

である。

5 ウェイの浸透・共有プロセス

(1) ウェイの浸透・共有プロセス

浸透・共有フェーズ全体で最も重要なのは愚直に実行し続けられる「仕組み」づくりである。

ウェイという企業としての価値観・考え方の共有において、「仕組み」が重要、というのは違和感がある、という人もいるかもしれない。

しかし、既述のデンソーの例にもあるようにウェイを新たに策定し、それを本当に共有できている状態、つまり、ウェイが社員の立場に関係なく、習慣として当たり前実践できている、また、ウェイを既存社員から新入社員に適切に継承できている状態にするためには長い時間を要する。また、部門・職種関係なく社内のすべての人間がこれに関わることになる。

人の意識に任せてしまうとどうしても時間が経つにつれ意識も薄くなってしまう可能性がある。また、多くの人を介することによって浸透の度合いや伝える内容すらもブレがでてきてしまう可能性もある。

どれだけ時間が流れても、どれだけ多くの人に関わろうと、ブレずにウェイを共有・継承し続けるためには、良い意味で人に左右されない「仕組み」が必要なのである。

1章で紹介した各社においても必ずそういった「仕組み」が存在している。

浸透・共有のステップは大きく以下の3つのステップに分かれる。これらのステップごとに「仕組み」をつくり上げていく必要がある。

①理解

②行動・共感

③定着・継承

以下、個別のステップでのポイントを述べていきたい。

(2) ウェイの理解

最初のステップは、社員がウェイに盛り込まれた判断基準や行動原則をその背景・理由等も含め、きちんと理

解・納得してもらうことである。

ウェイを記載したカードや小冊子をつくり、それらをもとに、研修や討議を通じて理解を促す。

このフェーズで重要なことは以下の3点である。

①ステップ2ウェイの内容・背景も含めた理解

これまでに述べた通り、ウェイは単なる思い付きではなく、「らしさ」や経営理念・ミッション、ビジョンを目指すために必要な価値観を明文化したものである。その一つひとつがなぜ必要なのか、それを体現することによって何が実現できるのかも含めて説明を行い、理解を促すことが必要である。

②エピソード・事例による理解

①によってウェイの内容について理解するだけでは、社員は頭で分かっていても自分自身で実践するイメージがわきにくいということも多い。頭で論理的に理解するだけでなく、具体的なエピソードや事例によって、ウェイに基づく行動というのはどういったシーンでどのように行動することなのかをイメージしてもらうことが重要である。

③自分自身の言葉でウェイを発してもらうこと

このフェーズで最も重要なのは社員一人ひとりが理解したウェイの内容を自分の言葉で発する機会を設けることである。話を聞いて分かったつもりでも自分自身で説明するとなるとうまく説明できない、といった状態では本当に理解できているとは言い難い。

研修や討議の場で説明されたウェイの内容について自分自身の理解を確認するうえでも自分自身の言葉を発して説明できるレベルまで理解を深めなければならない。

(3) ステップ2ウェイに基づく行動・共感

ウェイに対して一定の理解ができれば次はそれを実際に自身の行動としての実践を進めていく。単に一人ひとりが個別に取り組むのではなく、実践した内容やその結果を共有することにより、自らの行動を振り返ったり、他の社員の話を聞いて新たな学びを得たりする、といったことが可能になり、そのウェイを通じた共感が次の行動実践の意欲となる、といった好循環を生み出すことが

できるようになる。

と言いながらも、実際には最初の行動を起こすところがハードルが高い。そのハードルを乗り越えるために、以下の3つが重要である。

①部門別の定義

ステップ1でもエピソード・事例を交えながら理解を促すことが重要と述べた。一方、企業のなかでは営業・生産・開発・総務等、業務や職種も異なっており、自分自身の部署でウェイを実践するためには何をすればいいのか分からない、というケースも多い。そのため、全社のウェイをさらに部門別の業務で体現するにはどのような判断基準・行動が望ましいのかを「部門別定義」として定めることが望ましい。

②実践の「場」の提供

ウェイには「継承すべき」価値観と「新たに獲得すべき」価値観を盛り込むべきと述べたが、特に「新たに獲得すべき」価値観や行動については現場で実践しようとしてもその「場」がない、といったケースも見られる。

たとえば、「社員自らがチャレンジする」と言っても、実際はオーナー社長が個別に指示を出し、それをやり切ることに終始してしまっているといった企業もある。

いきなり実業務でチャレンジさせるのはリスクが大きいにしても、「チャレンジ制度」「提案制度」等を設け、「ウェイを実践できる場」を提供すべきである。

こういった仕組みを設けることにより、社員にも「会社として本気で取り組むつもりなのだ」と実感することができ、ウェイ全体の浸透・共有にもプラスに働く。

③行動に対する会社としての評価

ウェイに即した行動を後押しする仕組みとしてもうひとつ重要なのは「評価への反映」である。冒頭に紹介したオリエンタルランドや日産自動車はウェイの実践度合いを評価にも反映している。これも社員の行動を後押しする重要な要素である。

(4) ウェイ実践の定着・継承

(3)の行動・共感とやや重なるが、これらを一過性のものに終わらせず、本当の意味での自社のウェイとして

体現し続けるためには、その定着を促し、それが現場においても継承され続ける「仕組み」づくりが重要である。

以下の3つが取り組みのポイントとなる。

①定期的な振り返りの場の設置

先にご紹介したヤマトグループでは各営業拠点において、日々の行動が経営理念に沿ったものかどうかを確かめ合い、判断に迷う場面があれば企業理念を参照する、といった習慣を根付かせる取り組みを行っている。このような愚直な取り組みによって、日々の業務において常にウェイを意識しながら行動できるようになって初めて「ウェイが『定着』した」と言える。

②共有（実践）度合いの確認

ウェイの浸透・共有を徹底・継続させるためには、社内でのウェイの共有（実践）度合いがどれくらいの状態にあるのかを定期的に把握しておく必要がある。一度決めた浸透・共有の方法がベストだとは限らない。浸透・共有の状態を把握し、取り組み内容を改善したり、変えたりという対応が必要になる。そのためにも従業員満足度アンケートや定期的なヒアリングによって、状況を把握しておくことが必要である。

③継承を促す仕組み

オリエンタルランドは会社としてのウェイ浸透の仕組みとあわせて、先輩と後輩がウェイを共有していく、という仕組みができあがっている。この仕組みは先輩＝すでにいるスタッフにウェイが浸透し、それが行動としても実践できているからこそ可能な仕組みであるとも言える。そういった意味では一気にここまでの仕組みをつくるのは難しい。

しかし、この状態になれば、ウェイは習慣という状態を超え、自社の組織風土とも言える状態になり、その組織風土自体が自社の「強み」となる。

6 | 最後に

本稿では、企業のなかで目標や価値観を共有し、「人の判断・行動」を支えるウェイ・マネジメントの有用性とその策定、浸透・共有プロセスについて述べてきた。

冒頭に述べたように社内外ともに不確定要素が大きくなるなかで、企業にとって重要なのは普遍的な「軸」＝ウェイをもつことである。

ウェイを体現するのは「人」である。

その「人」はどこかで探してくればよい、というわけではない。企業が自ら「育てる」＝「つくる」必要がある。

トヨタは「人づくりは『価値観の伝承』であり『物の

見方を伝えること』」との考え方のもと、「ウェイ」を確立し、人をつくり続けている。

人を育てる「軸」でもあるウェイは今後企業経営のなかで必須のものになる。

育てた「人」がまた次の「人」を育て、企業の存続と成長を実現していく礎となる。

本稿がその「礎」を築く一助になれば幸甚である。

【注】

¹ http://www.toyota.co.jp/jp/environmental_rep/03/jyugyoin03.html

² <http://www.olc.co.jp/csr/safety/scse.html>

³ 日産自動車CSR報告書、プレジデント2008年4月14日号

⁴ <http://www.yamato-hd.co.jp/company/philosophy.html> 労政時報2011年3月25日号

⁵ <http://www.denso.co.jp/ja/csr/vision/index.html> 企業と人材2008年4月20日号