



大塚 雅之（著）
幻冬舎(2023/8)

経営理念の作成と浸透によって、自ら考えて実行する社員を育てる！ 大塚実業株式会社で代表取締役社長を務める大塚雅之氏の著書です。

【感想】

本書では、栃木県に本社をおく濾過布メーカーである大塚実業株式会社が、

変化を嫌う旧態依然とした組織から、どのようにして社員が自ら考え動き出す自律的な組織へと変革したのか、その過程と試行錯誤について記されています。

大塚実業は大手企業が参入しない濾過布市場でニッチトップ戦略のもと存続を図ってきましたがニッチ市場も安泰というわけではなく、顧客ニーズの変化に伴い市場そのものが明日には消えてしまうというリスクも抱えています。

そこで2代目の大塚雅之氏は、「トップダウンからの脱却」と「経営理念の見直しと浸透」によって長年自ら考えることを避けてきた社員の意識改革を進めています。

・「トップダウンからの脱却」を宣言

前提として経営者の判断に間違いがなければ、トップダウン型が最も効率の良い手法であり、企業の緊急時や戦略策定時にはトップダウンによる対応が求められます。

一方で「社員の創意工夫の芽を摘んでしまう」「指示待ちの組織文化」というリスクもあります。

→トップダウン型を断ち切り、自ら考える社員が増えれば、より変化に対応できる組織へ！

では、自ら判断して実行できる社員を育てるには…？

・社員の行動の判断軸となる「経営理念」を見直し、浸透させること

→企業の理念や未来像は言語化されることはあっても、全社員がその言葉を共通認識のもと、理解できるとは限りません。そのような場合には、理念や未来像を社員がイメージできるように、

映像・イラストなど視覚情報として発信することが効果的です。

【以下引用】

<理念・ビジョンとは>

・経営理念とビジョンは互いに支えあっているものです。ビジョンは、その会社の理想の姿や目標であり、経営理念から生まれたものでなければなりません。なぜなら、経営理念はその会社がなんのために、誰のために何をするために存在するのか、という会社のあり方を示したものですから、ビジョンや経営理念のどちらか一方では成り立たず、お互いに補完する関係にあります。

<稼ぐことは悪いことではない>

・利益は大便と一緒に、金もうけは大便を追いつけるのと同じことだと例えて説明します。食べて寝て、適度な運動をしていれば必然的に出るものなのだよ、と言うのです。会社経営も同じで、きちんと目的を考えてやるべきことをし、お客さんが喜んでくれれば利益は出てくるのです。

本書を通じて、自ら判断して行動できる組織文化を醸成するヒントを得られるかもしれません。是非、ご興味のある方はご一読頂ければ幸いです。