

今回のテーマ  
仕事のプリンシプル

5分でマスター「経営課題の解決法」Q & A

**Q** : 企業成長を支える土台となるものは何か？

**A** : 全社員が共有すべき、仕事のプリンシプルです！

**1. 企業成長の土台としてのプリンシプルの共有化**

プリンシプルとはその企業での仕事の仕方の原理原則・仕事の基本です。その共有化はステップ1～2の中での重要経営課題です。企業成長を強く促すプリンシプルのまとめ方を説明します。ここで言うプリンシプルとは組織価値観としての、いわゆる経営理念や社是・社訓とは異なります。それらは大事です。企業経営のスタートです。そして永きに渡って目指すゴールです。しかしそれらをいくら唱えても、多くの社員が共有しても、スタートに留まりゴールに向かっての力強い前進にはなりません。スタートを切った後、どのように走るのか、その走り方を社員に教え共有しなければなりません。その走り方が「仕事のプリンシプル」です。そのプリンシプルは企業により異なります。それをはっきりと認識し、自社にとってのプリンシプルを共有する必要があります。

成長のステップ1また2に長く留まり、組織としての力を発揮できない、つまり社員が思うように育たない、期する仕事の仕方とならない最大の理由はこのプリンシプルの非共有にあります。創業以降、年商20～30億にまできた企業のプリンシプルは、その業界で功を成してきた経営トップがもっています。それがなければ年商20～30億の実現は不可能です。それを社員が理解し共有して実践できなければ、売上はそれ以上は伸びません。企業成長の原動力を未だに社長しか持っていないという状況です。最も基本となる原理原則としてのプリンシプルが組織として発揮されない状況です。

プリンシプルとして表わすべきことは単純です。

- ①自社にとっての、成果につながる仕事の仕方の原理原則・仕事の基本
- ②それに先立つ仕事への取り組み姿勢

の2つです。

作業は難しくはありません。社長の考え方、行動の仕方を素直に表現することをお勧めします。社長が口癖のように言ってきた用語、言葉、語句等を使い表現します。いわば社長語録を集約しまとめる作業です。それが一番、手がかからずかつ実効的です。どこにでもある、誰もが使う表現や用語、今風の言葉に意味がないという訳ではありませんが、やはり社長のプリンシプルへの思い入れと意気込み、そして社員へのインパクトと浸透度が違います。自社の仕事の原理原則は、自社の言葉で表現することがベストです。

卑近な話となりますが、作成した文章は、①新入社員・中途社員の入社時研修での教育 ②プリンシプルのパソコン（社内ネットワーク）での表示、ガイドブックでの配布、などでの周知 ③プリンシプルの良き実践事例の共有化（朝礼、会議、社内データベースなどで）④各プリンシプルの実践度合いの評価。人事考課での考課項目化 などを通じて、プリンシプルの周知、共有化、実践の促進を図っていきます。

具体的な事例を紹介します。ある小売業界の会社の事例です。作成したのは古い話となりますが、約30年前です。当時、この業界は急激な拡大期の真っ只中にありました。業界トップを走る企業はある年の年商が500億、翌年の年商は1000億と、驚異的な成長を遂げていました。この企業の年商はその年約80億円でした。前年は約40億、翌年は120億と業界の成長の波に順調に乗っていました。

多くの人材が必要でした。しかし銀行や商社のように歴史ある業界ではありません。考えようによっては昨日出来たような業界です。入社する社員の姿勢と行動は極めて多様です。仕事の仕方の共有化は焦眉の急でした。若い社員にも分かりやすく明文化して、社員手帳に記載して配布して、事ある毎に唱和して、その共有化と実践の促進を図っていました。

その内容の抜粋をご紹介します。解説を加えてあります。『自社のプリンシプル』の意味を理解下さい。

（本文は実際のプリンシプルの抜粋です。またクライアントの機密保持に関する部分は大きく変更してあります。ですが全体的意図は変わりません）

## 2. プリンシプルの事例

### 当社におけるベーシックTODO

ベーシックTODOとは当社の社員に求められる、仕事の仕方の原理原則、仕事の基本、仕事の中で必ずやるべきこと(=TODO)です。

#### ■ベーシックTODO No1：検証と仮説のサイクルを着実に回す

・・・必ずこれまでの検証をしよう、そしてこれからの仮説を立てよう、そして検証と仮説のサイクルを着実に回そう！

【解説】小売業界はシーズン性の極めて強い業界です。シーズンが仕事の一つのくりになります。当然のことですが、シーズンごとに売場を変えていきます。昨年同シーズンの売り場および前シーズンの売り場の検証が仕事のスタートとなります。商品群別売上構成、商品群別坪効率、商品トレンド別売上高、売り場レイアウトの作り方および客導線の作り方、ビジュアルマーチャダイジングの仕方などを分析・検証して、今後のそれらのあり方の仮説を立てていきます。そして実行していきます。シーズンでの検証→仮説→実行が仕事のくりであり、TODOの流れになります。検証のフォーム、仮説検討の会議なども十分整備します。

つまり、●この業界は検証が仕事のスタートです。

●仮説が行うべき仕事の道筋です。今後の作業のタスクです。

#### ■ベーシックTODO No2：事例研究と類推

・・・事例研究をしよう。同業態の売り場、他業態の商品、他業界の考え方、様々な事例を研究しよう。それを自分の仕事に当てはめて考えよう。積極的に類推しよう！

【解説】この業界は新業態開発が、非常に激しく競い合い行われます。しかも扱い商品の変更も多く、マーチャダイジング(品揃え)は多種多様です。競争に勝つためにはよりよくライバルを知る、事例研究をすることが求められます。そしてポイントは、事例研究の後の「類推」です。事例研究に留まっていたら仕事にはなりません。他社事例をどう自分の仕事に落とし込み、自分の仕事をどう改善していくかという類推が、仕事の決め手です。

つまり、●この業界は事例研究をしなければ時代に取り残され自社は時流から外れます。

●その研究を自分の仕事に当てはめ類推して、仕事を変えて時流に適合させていきます。

■ベーシックTODO No3：他社・他者活用

・・・他社活用と他者活用は成功のためには不可欠と常に「意識して」取り組もう！

【解説】この業界は様々な他社・他者と関わり仕事が進んでいきます。仕入先、メーカー、商社、店舗設計会社、物流会社、コンサルタントなど、多くの外部と協働します。その関係の中で「意識して」他社・他者の力を最大限引き出せ！ という啓蒙です。

つまり、●この業界は自社・自分一人で仕事が進むという業界ではありません

●「他社・他者活用」の上手下手が、成果の大小に大きな影響を与えます

■ベーシックTODO No4：模倣から創造へ

・・・マネをして方法論を身に付けよう。そして組み合わせを変えて新しいものを加えて創造しよう。そしてオリジナルな絵を描いて、作品を創り上げよう！

【解説】商品開発は現代の小売業に当然求められる仕事です。その商品開発の手順を分かりやすく示しています。まずは他の真似をして方法論を知る。そして組み合わせを変えて新しい要素を加えてオリジナリティ性を付加していく。「絵を描いて」という具体的な実践スキルにも言及しています。

つまり、●この業界では商品開発や売り場づくりなどで社員の創造性が求められます

●創造性の発揮は簡単ではないが手順は明瞭、それを示す必要があります

このような「分かりやすく」かつ仕事の中で「何をすればよいのか」を、明確に示すプリンシプルは成長企業には非常に重要です。

「事例研究したのか？」「検証してないじゃないか！」・・・そのような会話を、その会社で沢山耳にしてきました。そのような会話は言うまでもなく、共有されたプリンシプルの表象です。