

働き手に選ばれる企業人事 (15)

労務行政研究所が2016年に実施した調査によると、経営理念を策定している日本企業の比率は約9割にのぼる。経営理念に加えて、「MVV（ミッション・ビジョン・バリュー）」を明文化し、公表する企業も数多い。ミッションは企業として果たすべき使命、ビジョンは企業の目指す姿または将来像、バリューは大切にしている価値観と日本語訳されることが多い。

最近では「パーパス」という言葉を用いて、社会における存在意義を示す企業も目立つ。また、バリューに似た概念の言葉に「ウェイ」や「クレド（信条という意味）」などがある。これらはすべて、企業としての「志」を明文化したものといっていだろう。

企業の志が対外的に表明されていても、それらがその企業の社員に浸透しているとは限らない。歴史ある日本の大企業においては、せっかくの志が重厚な額縁に納まって壁面に飾られているか、カード化されて社員証とともにIDホルダーに入れられているだけ、といったケースも少なくない。

特に新卒中心の正社員採用をしている企業にその傾向がある。他社経験のない社員が多数を占める中では、個社固有の価値観が自然と醸成・共有されやすく、毎年4月に入社する新卒社員を社会人未経験の無色の状態から自社のカラーに染め上げることができるからだ。自社流の考え方や仕事の進め方が暗黙知の「当たり前」として社内で共有されていることが多く、わざわざ形式知化する必要性が薄い。後発的かつ抽象的な志は

軽視されてしまうこともある。しかし、今後そういった状況は大きく変わるだろう。生産年齢人口の急激な減少や、新卒採用ではカバーできない専門人材の不足といった理由から、中途採用を大きく拡充する必要が出てくるからだ。入社経緯が多様化し、自社が2社目、3社目という社員が増えていくことになる。他社のカラーに既に染まっている人材を受け入れることが常態化するため、志を意図的に共有する努力を怠れば、徐々に自社らしさが失われてしまうことになりかねない。

明文化された志は自社における組織風土の礎である。「志に基づいて採用活動し、求める人材像に合致する候補者だけに入社してもらう」「志ののっとった行動に関する職場内での定期的な対話を促す。特に優れた行動事例を全社からのノミネートしてもらい、共有・表彰する」「経営幹部が折々のスピーチ・プレゼンテーションの際、志について自分の言葉で社内外に向けて語りかける」――。

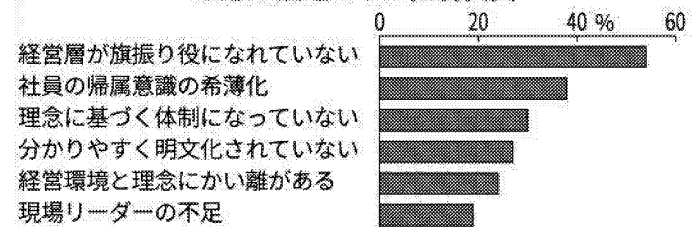
こういった様々な働きかけを行い、組織風土を意図的に創り込む努力が必要だ。そうすることで、自社らしさに共感する働き手から積極的に選ばれる企業に進化できるだろう。

ただし、自社らしさであれば何でも共有すればよいというわけではない。特に、自社独自の仕事の進め方については要注意だ。中途入社した社員は労働市場における自らの価値を強く意識する傾向にあり、自社でのみ通用するような仕事の進め方の習得は、彼・彼女らにとって魅力的とはいえない。また、入社時の早期活躍への障壁にもなってしまう。

自社らしさが競合他社に対する強みにつながっているかどうかを改めて精査し、必要に応じて汎用的な考え方・進め方へと見直すことも検討すべきである。

志の共有が自社らしさを守る

理念が浸透しない阻害要因



(出所)HR総合調査研究所「企業理念浸透に関するアンケート調査」