

## 企業の未来を切り開く「クレド経営」

筑波総研 株式会社 主任研究員  
キャリアコンサルタント 富山 かなえ

### 1. 「クレド」との出会い

筆者は、本誌「筑波経済月報」のトップページに掲載している「企業探訪」の取材と執筆を担当している。これまでに県内外、約100社の代表者から企業経営に対する素晴らしい考え方や数々の困難に直面するも立ち向かい、事業の継続と拡大にご尽力されてきたお話を伺ってきた。

取材を通して感じたことは「経営理念」の設定と、その理念を従業員へ周知することの重要性である。「経営理念を半紙に書いて額に入れ、従業員が見やすい場所に飾る」「経営会議などの大切な場面では、必ず復唱している」など、経営者と従業員が経営理念を共有する工夫を行っている企業は多い。中には「行動指針を示した小冊子を全従業員に配付している」という例もあったが、そのような企業は多くはない。

しかし、筆者がこれまで取材した中で、「クレドを作成し、全従業員に配付している」という企業が1社だけあった。初めて実際に活用されている「クレド」を見た瞬間だった。

### 2. 「クレド」とは何か

「クレド (Credo)」とは、「信条」「志」「約束」を意味するラテン語である（英語では「Creed」）。昨今では、企業のミッションや行動指針を名刺サイズのカードにまとめたものを「クレド」と呼んでいる。

クレドが経営ツールとして注目を浴びるようになったのは、医薬・医療品メーカーとして有名な「ジョンソン・エンド・ジョンソン」や世界的なホテルチェーン「ザ・リッツ・カールトン」がクレドを導入し、その後、大きな効果をもたらしたことがきっかけである。

ジョンソン・エンド・ジョンソンは「我が信条

(Our Credo)」として、1943年からクレドを経営に活用している。

クレドには、企業の使命「ミッション」、目標「ビジョン」、価値観「バリュー」がそれぞれの企業に合った表記の方法で記載される。

ザ・リッツ・カールトン为例にとると、4つ折りの8面構成で、「クレド (信条)」「サービスの3ステップ」「従業員への約束」「ザ・リッツ・カールトンベシック」が記されている。

### 3. 熱意あふれる社員「6%」のみ

ところで、世論調査や人材コンサルティングを手掛ける米ギャラップ社が2017年に発表した「エンゲージメント・サーベイ」によると、日本企業は、仕事への熱意あふれる社員の割合が6%（2013年度調査より1%減少）と、アメリカの32%と比べて大幅に低く、調査国139か国中132位と最下位レベルであった。つまり、企業の中で仕事に意欲がある従業員は、たった6%しかいないということになる。

本稿の執筆にあたり、参考にした図書の著者が経営する企業は、起業後の数年間は離職率が100%、業績は赤字が続き、従業員との意思疎通もうまくいかず、代表者は全員が帰宅したのを見計らって事務所へ戻るという悲惨な状況であったそうだ。

しかし、クレドと出会い、見様見真似で自社のクレドを作成したことで、最初は反発を受けたものの、徐々に従業員と心の交流が図られ、導入から10数年が経過する頃には毎年20%程度の業績アップを継続できるまでに成長し、社員数も起業時の7名から約150名（2021年8月1日現在）に増加した。

その結果、世界最大規模の従業員意識調査である「働きがいのある会社（Great Place to Work®）」に、9年連続（2020年2月時点）で選出されている。

#### 4. クレドで「組織文化」を引き継ぐ

クレド導入の最大の狙いは、従業員の企業に対する愛着や絆を強めて、エンゲージメント（仕事への熱意度）を高めるとともに、働きがいを感じる組織へと昇華させ、より良い経営を行うことにある。

中小企業の経営者には、一代で事業を築き上げたカリスマ経営者も多く、そのカリスマ的手腕から、従業員が経営者に依存する体質になっている企業が散見される。そのため、次世代に経営権を渡した途端、ぐらついてしまう企業もある。

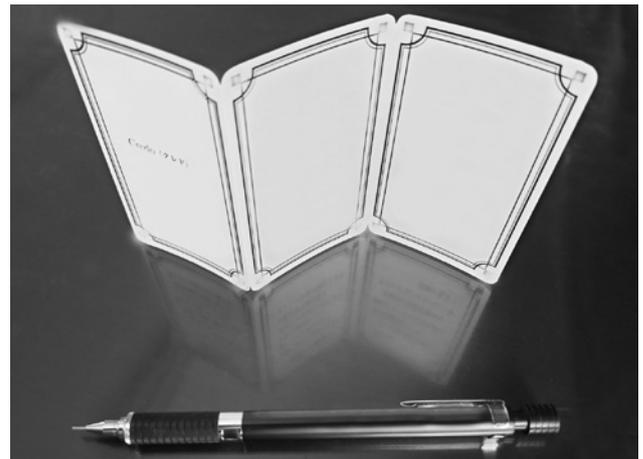
また、素晴らしい経営理念があったとしても、経営者の頭の中にあるだけでは、世の中に存在しないことと同じである。たとえ、言語化できたとしても、従業員から見えない場所にあれば、従業員に浸透することはない。

クレドは、経営者が大切にしている経営理念を文章化したものであり、クレドを作成し、従業員に持たせることで「経営者」と「経営理念」とを物理的に分離できるという利点がある。経営者が口伝しなくても、退任しても、クレドがしっかりと従業員に浸透すれば、経営理念を「組織文化」として引き継ぐことができる。

#### 5. 「クレド」作成のポイント

クレドによってより良い会社を作っていくためには、社員や顧客、取引先、社会が自分たちの会社に対して「どうなってほしいのか？」を考え、そうなるために、自分たちは「どうあるべきなのか？」というゴールイメージを明確にする必要がある。

また、クレドは、従業員が判断に迷った際、すぐに確認できるよう常に携帯しやすい形にすることが望ましい。大きいと携帯しづらかったり、汚れたり、破れたりする可能性が高いため、カード型で運用されることが多い。



三つ折り6ページ型のクレド（筆者所有）

#### 6. 「クレド経営」と期待される効果

クレドを経営の中心に据えて企業を運営することを「クレド経営（Credo based management）」という。クレドを活用して人材を育成し、権限移譲を進めれば、経営者は営業や製造、管理業務などの現場業務から離れ、経営のみに専念することができる。また、クレド経営によって期待できるその他の効果として、以下が挙げられる。

- ・「やり方」ではなく「あり方」（価値観）を理解し、自分で判断・行動できる経営幹部や従業員の育成
- ・人事評価への活用
- ・組織文化の形成
- ・マニュアルを超えたサービスの提供
- ・価値観を取引先や顧客と共有 など

ただし、クレドを作成したからと言って、即座に効果が表れるものではない。しかし、粘り強くクレドを活用していけば、従業員の働き方を高める組織文化を醸成し、業績向上も期待できる。

私たちは、人生の長い時間を仕事に向き合う。クレド経営をきっかけに、仕事を前向きに、意欲的に取り組む従業員が増え、その人の能力や生産性が向上し、精神的、経済的にも豊かになれば、同時に、企業の未来も明るく照らされていくに違いない。

参考文献『1枚の「クレド」が組織を変える!』（2015年、実島誠著、株式会社実務教育出版発刊）ほか