



What is Credo? 2020 クレドマネジメントの 本質を理解する

2020年は「社員エンゲージメント」と「社会や環境などへの貢献（SDGs：持続可能な開発目標）」が企業経営の2大キーワードになります。それらを同時に実現するマネジメントツールとしてクレドがいま改めて注目されています。

クレドはラテン語で志、約束、信条の意味で、その言葉を経営理念として1943年から一貫してクレドを経営に活用しているのが医薬品・医療機器メーカーのジョンソン&ジョンソンです。またリッツカールトンホテルも良く知られるクレド実践企業です。

これら2つの優良企業が「自社の理念や価値観を現場で働く社員に浸透させる手法」としてクレドを活用していることが日本で注目されるようになったのが今から15年ほど前からです。

その当時は“感動的な顧客サービス”を生み続けるためのツールとして多くの企業がクレドを導入してきました。しかしその本質は実は違って、クレドを使って実践する社員エンゲージメント、働きがいある組織、倫理的な社員育成が目的であり、それらが実現した先に顧客価値の向上があるというのが正確な捉え方なのです。

ジョンソン&ジョンソンが掲げる「Our Credo（我が信条、クレドと発音）」は、僅か20数項目の文言に自社の価値観すべ

てを凝縮させ、その文言を基にあらゆるマネジメント施策を体系化し全社員がクレドに従った業務を実践しています。それは時代が進みビジネスが高度化・効率化・IT化しても全く色あせず、むしろこのような時代だからこそ揺るぎない企業を築く手段として高い効果を実証し続けています。

本レポートをダウンロードされた皆様は、企業理念が現場の第一線まで浸透し、高くエンゲージメントした人材がイキイキと育つ理想的な組織の構築、そして社会や世界の発展と持続に貢献する企業づくりに尽力されていることでしょう。

今回はそのクレドマネジメントの一端を「基礎的な知識」「導入メリット」「実践の課題」にまとめ、これからの推進のお役に立つ内容にしてお伝えします。

耳触りよい綺麗な文言を明文化し、社員の皆様に表明して満足しているだけではクレドマネジメントは機能しません。

自社の業績・発展はもとより、社員一人ひとりが自分の業務、さらには仕事人生の指針として企業理念やクレドを積極的に利用できるよう私たちクレドインスティテュートは支援しています。

目次

- 1、クレドマネジメントとは
- 2、クレドマネジメント導入メリット
- 3、導入展開の課題

1、クレドマネジメントとは

クレドをマネジメントの根幹にし実際に大きな効果を上げている企業としてジョンソン&ジョンソンやリッツカールトンホテルが代表としてあげられます。その他にも大手から中堅、ベンチャーまで数多くの業種業態で活用されています。また教育関係、地方公共団体、NPO、医療機関などでも広く実践されています。どの企業や組織でもジョンソン&ジョンソンやリッツカールトンホテルのように、「高い倫理観を持つ社員育成」「人材教育」「リスク管理、コンプライアンス」の向上などを目的としています。



それら多くは写真にあるようにポケットサイズのカードにして、社員が常時携行し業務に活用しています。

クレドを作成する活動、それは創業時の理念を自分たちのマネジメントとして一度取り戻すプロセスでもあります。

しかし、カードに明文化して終わりではあ

りません。むしろカードにした後からが本当の展開スタートと言えるのです。

展開が成功しているクレド実践企業では、その導入にあたり重要な考え方を持っています。以下にその要因を5つのポイントに絞り解説します。

①プロセスの高度化

= “美しく圧倒的に勝つ” 思想

バブル経済、失われた20年、AI、働き方改革、SDGs…変遷する経済状況の中で過去に通用した管理的マネジメント手法や強権的な「今期目標は昨対比110%必達」を鼓舞する無理な数値目標は残念ながらとっくに時代遅れとなり、若い社員に対しては、彼らを鼓舞するどころか、逆に失望させ、いたずらに疲弊させ、折角の有益な人材を早期に失うことにも繋がっています。

これからの若い社員のエンゲージメント（当社では愛社精神や忠誠心とは訳さず、「この会社のために貢献したい」「この会社で成長したい」と考える姿勢、と意識）はどうしたら高まるのか？すでにマネジメントに携わる方はお解りのはずです。

彼らは仕事を通じて“社会にインパクトを与える自分たち”でありたいのです。まさに仕事の価値観を泥臭く議論し、自分たちの存在意義を真剣になって考え続けることが彼らの意欲や能力を高めるのです。

クレドはそんな議論を促進するための一つのコミュニケーションツールでもあります。

もちろんビジネスは“勝つ”必要があります。しかし同時にそのプロセスが美しいかも社員に厳しく問うていくという覚悟をこれからの企業は持つべきなのです。

②クレドの定義とは

＝「ステークホルダーの価値向上」

クレドの本質を一言でいうならば、「ステークホルダーの価値を高める活動」と定義できます。

ジョンソン&ジョンソンの Our Credo の文言をご覧くださいとお解りいただけます。



その4つに分かれた段落は「顧客、取引先」「社員」「地域社会」「株主」への貢献が明文化されています。

クレドは、これら5つのステークホルダーに対して自社および社員一人ひとりが、どのように貢献し、彼らの価値を高める活動をしていくのか、という価値基準や行動指針で構成されるものです。

これは何も欧米の外資系企業特有の考え方ではなく、我が国でも古くからある商人道「三方よし/利他心」とも共通します。特に

難しい考えではなく、現代では社会や他者に貢献したいという志向を持つ若手社員には強くコミットできるのです。

③Admired Company

＝“称賛される企業”を目指す

あなたの会社があってよかった、と経営者やリーダーなら誰でもそう言われるような企業を築いていきたいものです。

また事業を通じて社会にインパクトを提供する企業で働きたいという社員も若い世代に急増しています。

ではどうしたらそんな会社ができるのか？その答えの一つが前項で述べた「ステークホルダーの価値を高める」活動を地道に行うことです。すなわち顧客から感謝され、取引先や協力会社、地域社会からも「さすがA社さんの社員は皆さん素晴らしい、あなたの方のお蔭で本当に助かった」と言って頂ける企業になる必要があります。そのためには社員一人ひとりがステークホルダーに対し、

- ①支援する (Help/Happiness)
- ②成長させる (Growth)
- ③利益をもたらす (Profit)

を実践することが重要です。

全社一丸となってこれらを目指す活動は、非常にプリミティブな言い方をすれば、結果として「Thanks」を組織に満たす活動と言えます。実はこの当たり前の活動が「称賛される企業」には不可欠なのです。

④改善：Improvement

と向上：Betterment

顧客やステークホルダーに選ばれるためには、改善（ここでは、クレームや不満を当たり前レベルに戻す活動と位置付けます）だけでなく向上（現状でも上手く行っている活動をさらに高めていく活動と位置付けます）の両軸を実践していく必要があります。特に後者の“自社の強みを伸ばす”向上は自社が選ばれ、コンペティターとの差別化には不可欠です。この差別化は「カネ・モノ」を投入した経営活動だけではなく、社員という「ソフト」の側面から実現することができるのもクレド導入の価値なのです。

⑤倫理的人材の育成ツール

そういう意味では、クレドの文言について社員一人ひとりが考え、倫理的に行動することは、彼らの仕事力を高めることに繋がります。ステークホルダーの価値を高める思考や行動は、自らを鍛えるためのツールと言えるのです。

短期のノウハウやスキル向上に各種研修を取り入れるのも大事です。が、研修は持続的な効果を創出するには力不足かもしれません。

クレドは単発の「社員研修」ではなく「継続した意識改革」のツールともいえるのです。

以上の5つのポイントを経営の体系的な仕組みとして、また企業風土として取り入れることを基本にしてクレドマネジメントはスタートします。

その後中期経営計画、年次予算、部門目標、KPI、人事評価、コンピテンシーにリ

ンクさせるようにします。それらは次のステップとして実践していけばよいでしょう。そうすることでクレドが組織内でより中心的な効果を発揮するツールとなりうるのです。

目次

- 1、クレドマネジメントとは
- 2、クレドマネジメント導入メリット
- 3、導入展開の課題

2、クレドマネジメント導入メリット

クレドインスティテュートでは、創業の日本クレド株式会社時代から、これまで約800社（2020年現在）に各種サービスをご利用頂いています。なかにはとても高い経営効果を生む企業もあれば、なかなかうまくいかない企業も残念ながらあります。その差は一体何なのでしょう？導入メリットと課題を考えてみましょう。クレドインスティテュートがサポートしているクライアント企業へのアンケートによると、

【導入メリット】

○経営的メリット

- ・CS：顧客満足度の向上
- ・組織の風通しが良くなる
- ・管理職の有効なマネジメントツール
- ・リーダーシップの有効性を高める
- ・業績達成へのプロセス管理のツール
- ・称賛され、尊敬される企業の構築
- ・社員エンゲージメントが高まる

○現場へのメリット

- ・クレーム件数削減 / 離職率低下

- ・優秀な人材採用 /経営への参画意欲の向上
 - ・仕事への意欲と能力向上 /アルバイトの定着率の向上
 - ・伝言ゲームの弊害が激減 /ボトムアップ推進による参画意識向上
 - ・現場責任者のファシリテーション能力向上
- …というポイントが浮かび上がりました。

実はどんなメリットを狙っていくのか？がハッキリしない企業は少なくありません。漫然と活動しているだけでは、やらされ感が蔓延しないとも限りません。

本年1年でどのような成果、数値を出すのか？を目標設定することが必要なのです。

目次

- 1、クレドマネジメントとは
- 2、クレドマネジメント導入メリット
- 3、導入展開の課題

3、導入展開の課題

一方で、なぜ企業理念やクレドが浸透しないのか？多くの担当者が悩んでいるポイントが多数あります。

浸透が上手く行っている企業を分析すると以下の点を重視していることが解ります。

- 全社員の参画の基にクレド文言は構築されている
- トップコミットメント「理念マネジメントへの決意」が強い
- 管理職の理解、納得や参加を促す取組みがある

- 体系化や浸透の仕組みがある
- クレドを議論する時間や場面がある
- 数値化、見える化している
- 定期的な改訂の議論がある
- サーベイの実施やプロセス評価がある
- 目指すべき人物像（プロフィール）がある
- クレド推進組織が存在し社員それぞれに役割と責任を決めている

これら10指標をチェック頂き、一つでも当てはまらないポイントがあれば、早急に手を打つことをご検討ください。

最後に、自社の社員は数多くある選択肢から自社を選び縁あって共に働いています。それは長い期間かもしれませんし、数か月のパートタイムかもしれません。

いずれにせよ社員の人生のある期間を自社で過ごすなら、その時間が有意義なものであって欲しいものです。

「この会社で働いていることを周囲に誇れる」と言ってもらうために経営者やリーダーは全力を尽くさねばなりません。

それこそが、全社が一丸となり業績に直結する力となるのです。

そのためには、従来からの管理統制型のマネジメントから転換し、社員一人ひとりが考えて行動し、成果を感じる共感共鳴型のマネジメントに舵を取る必要があります。それを実践できる一つの手法がクレドマネジメントです。

クレドインスティテュートは、クレド開発から浸透展開、そして業績を高めるための様々な支援策、ノウハウを持っています。専門家の知恵を使い、人的コストを極力かけず、労力や時間を短縮し、優れた構築ノウハウをいち早く組織にとりいれ、多くの成功企業のプロセスをベンチマークする…私ども外部の専門家を使う理由もそこにあります。

皆様のクレド導入の成功を応援しています。

【クレドインスティテュート株式会社】

企業理念・クレドの開発、浸透サポートを
専門とする日本で唯一のコンサルティング
ファーム。

2004 年の創業以来、大手企業からベンチャーま
で約 800 社を超える企業をサポート。

実際にクライアント企業のプロジェクトチームと
共に伴走し、経営者、社員が納得できる企業理
念・クレドを開発し、浸透展開の仕組み、マネジ
メント体系構築までのサポートを
一貫して行っています。

2008 年 4 月、元ジョンソン & ジョンソン
株式会社メディカルカンパニー クレド
オフィス ディレクター & チーフクレド
オフィサーの堀尾嘉裕氏が同社の Executive
Adviser に就任。

2018 年 4 月 現社名に変更し現在に至っていま
す。

Executive Adviser 堀尾 嘉裕
代表取締役 吉田 誠一郎

【発行 2020 年 1 月】
クレドインスティテュート コンテンツ事業部
Credo Institute of Japan Inc.

www.j-credo.com