

碧 M 企画

健康経営コンサルタント

Smiles invite happiness



Aoi TOPIX

2020.1.22 Vol 9

前回の Aoi TOPIX Vol8 でもご説明した通り、企業では CSR 活動やステークホルダーの優先順位などを内外に明確に示すことが求められるようになりました。これまで多くの企業が創業者の想いや方針、方向性などを理念に掲げ、価値観や働く意義などを共有しながら全体のベクトルを一つの方向へ導いていました。しかし、最近では、理念を基にした企業活動における行動規範を具体的に示し、それを共有・伝達のツールとして「クレド」を取り入れる企業が増えつつあります。目的としては、企業が時代の変化に柔軟に対応するため、理念を基にした行動指針や CSR 活動、ステークホルダーの優先順位などが、明確に社内外へ具体的に示すことが可能になることです。今回はそのクレドについての概要やメリット、健康経営に結びつけてご説明します。

項目

1. 理念とクレド
2. ジョンソン・エンド・ジョンソンのクレド
3. クレドが企業の窮地を救う
4. クレドと健康経営の投資



1. 理念とクレド

経営理念とクレドを混同してしまうことがあります。それには理由があり明確な定義が示されていないからだと思います。しかし、良く調べてみるとこのような解釈もあります。

経営理念とは、会社や組織が存在する意義・使命といった価値観を表すものです。もう少し簡単に言うと、「会社や組織がどういった責任を持ち、何のために存在しているのか」を文字に起したものとなります。

クレド (Credo) とは「信条」「志」「約束」を意味するラテン語で価値観や行動規範を簡潔に表現した文言、あるいはそれを記したツールです。経営理念は意義・使命といった価値観を表したもの



ですからどうしても抽象的になり、具体的な行動に落とし込むことが難しく、実際には「社員は何をすればよいのか」がよくわかりません。

クレドは「**企業活動が拠り所とする価値観・行動規範を簡潔に表した言葉**」のことで、ラテン語で「我は信じる」「信条」という意味を持ちます。アメリカの大手企業ジョンソン・エンド・ジョンソンが考案し、全世界に広まりました。クレドを使い分けるなら経営理念を具体的な行動に落とし込んだものと位置づければより効果的に機能することができます。

掲示方法		考え方	使い方
理念	額に入れ掲げる	意義・使命の価値観を表現したもの	創業時から受け継がれ後世に受け継ぐ
クレド	カードで携帯	理念を行動に移すための具体的に表現したもの	状況に合わせて変化させる

2. ジョンソン・エンド・ジョンソンのクレド

ジョンソン・エンド・ジョンソンのクレドは、「**Our Credo**」と呼ばれており、企業の CSR 活動において遵守すべき事柄や方向性、ステークホルダーの優先順位を次のように示しています。



ジョンソン・エンド・ジョンソンの「Our Credo」では、顧客を守ることで社員が守られ、社員を守ることは地域社会に貢献することにつながり、そして最後は株主の権利が守られるという全ての責任が明確に記され、経営の哲学（フィロソフィ）が貫かれています。また、その因果律からステークホルダーの優先順位が理解できます。

このことから企業は利益だけを尊重せず、あくまで顧客第一の姿勢を貫く中で企業を大きくしようとするクレドが、地域社会に根付く企業文化をしっかりと形成していることが分かります。

従業員が課題を前にした時に判断や行動に迷うことがあります。その時、従業員の心に疑問が生じます。「私はなぜ働いているのか」「私はどう在るべきか」などの問いかけを、クレドで企業原点に立ち返り「誇りと勇気」を持って課題に取り組む機会を得ることが出来ます。



ジョンソン・エンド・ジョンソンの哲学
企業は顧客、社員、地域社会、株主に対して責任をもたなければならない

ステークホルダーの優先順位

★第1の責任は顧客に、第2の責任は全社員に、第3の責任は地域社会に
第4の責任は株主に

Johnson & Johnson Our Credo

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる患者、医師、看護師、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。顧客一人ひとりのニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。我々は価値を提供し、製品原価を引き下げ、適正な価格を維持するよう常に努力をしなければならない。顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。我々のビジネスパートナーには、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

我々の第二の責任は、世界中で共に働く全社員に対するものである。社員一人ひとりが個人として尊重され、受け入れられる職場環境を提供しなければならない。社員の多様性と尊厳が尊重され、その価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事できなければならない。仕事を通して目的意識と達成感を得られなければならない。待遇は公正かつ適切でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。社員の健康と幸福を支援し、社員が家族に対する責任および個人としての責任を果たすことができるよう、配慮しなければならない。社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。我々は卓越した能力を持つリーダーを任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。世界中のより多くの場所で、ヘルスケアを身近で充実したものにし、人々がより健康でいられるよう支援しなければならない。我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、健康の増進、教育の改善に寄与し、適切な租税を負担しなければならない。我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。事業は健全な利益を生まなければならない。我々は新しい考えを試みなければならない。研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、将来に向けた投資がなされ、失敗は償わなければならない。新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。逆境の時に備えて蓄積を行わなければならない。これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

3. クレドが企業の窮地を救う

クレドが効果的に機能した事例として**タイレノール事件**があります。1982年9月29日、シカゴ近郊のイリノイ州エルクグローブ村の12歳の少女がジョンソン・エンド・ジョンソンの「**タイレノール・エクストラ・ストレングス**」のカプセルを服用したところ、混入されていたシアン化合物によって死亡。以後計5瓶のタイレノールによって計7名の死者を出し、この他に毒物が混入された3瓶が回収されました。この事件は未解決であるが、その後、本件は薬害ではなく何者かによる殺人事件であるとほぼ確定されました。

事件の一報を受けたジョンソン・エンド・ジョンソンは即座に対応協議を開き、各マスコミやメディアを通して、「タイレノールを飲まないように」と警告を促し、疑いのある全製品の回収を行いました。被害総額は**1億ドル**にも上りました。その後、異物混入ができないカプセル・パッケージを開発、大々的にキャンペーンを実施して、売り上げを事件前の9割近くまで回復するに至りその姿勢は社会から称賛され各企業の手本となりました。



このようにジョンソン・エンド・ジョンソンはクレド「Our Credo」で記された「**消費者の命を守る**」に則ったことで、迅速な行動となりました。また「Our Credo」が全社員に徹底されていたことで、緊急時の対応方針を決定し組織が一丸となって問題へ対処することが出来たのです。

企業を経営していると、このような事件やトラブルなどに遭遇することがあります。日本でも心無い従業員による動画配信で企業の信用が問われる事件があります。その時、CSR活動やステークホルダーの優先順位などを具体的に記されたクレドを社内全員で共有し守ることができれば、企業の理念や哲学に立ち返り、全社員が状況に応じ求められる課題に向き合い、具体的な行動指針や規範に基づいて迅速に行動することにつながり、その結果、企業経営の窮地を救い社会的な信用を回復させることが期待できます。

ジョンソン・エンド・ジョンソンは世界的な大企業ですが、クレドは事業の規模に関係なく創業時から守り貫いた企業理念があれば、経営者と職員で作成できることを付け加えておきます。

4. クレドと健康経営

ジョンソン・エンド・ジョンソングループの全職員約 11 万 4000 人に健康教育プログラムを提供し、投資に対するリターンを試算した結果、**健康経営で 1 ドルの投資で 3 ドルのリターン**が得られたことが明らかになり、**2011 年「儲かる『健康経営』最前線」の『ニューズウィーク』**に掲載された話は日本でも話題になりました。



さらに、日本経済新聞社がまとめた 2016 年の「人を活かす会社」調査の総合ランキングで、**ジョンソン・エンド・ジョンソングループが初の首位**となりました。調査は「雇用・キャリア」「ダイバーシティ（人材の多様性）経営」「育児・介護」「職場環境・コミュニケーション」の 4 分野に分けて分析。仕事と家庭の両立を促す制度や、人材活用への取り組み、健康・職場環境の対策など約 100 項目について評価して行われました。15 年の 18 位から 1 位に順位を

上げたジョンソン・エンド・ジョンソングループは、約 4 割の質問項目で最高点を獲得しました。

「Our Credo」の第二の責任に「**社員の健康と幸福を支援し、社員が家族に対する責任および個人としての責任を果たすことができるよう、配慮しなければならない。**」と記されていることから、健康経営に投資することは企業としての責任として捉えていることが理由です。

クレドを社内で共有し働く価値観を統一するためには、従業員の行動力を育成する必要があります。行動力とは、自らの意思で積極的に行動を起こせる能力のことを言います。人は誰でも「やらされ感」より「やっている感」が働くパフォーマンスを上げることに繋がります。日本が目指す「働き方改革」のロールモデルとして、多くの経営者がジョンソン・エンド・ジョンソンの取り組みを題材に取り上げる理由が理解できます。

企業が健康経営の投資で成果を得るためには、クレドのような組織的な取り組みを実践する必要があるように思われます。その理由は、働く人々の考え方が変わり、働き方や個人の尊厳、透明性、コンプライアンスの遵守、ワークエンゲイジメントの向上などが社会の価値観として広がりつつあるからです。

「**企業は社会の公器**」という教えがあるように、経営トップは自社の利益だけを追求するのではなく、社会貢献責任を具現化する責任を担っていると考えています。そのためには社員一人ひとりを尊重し人を活かす取り組みが求められるでしょう。役割や職種に関係なく「**日々生き活きと私は仕事を通じて社会のためになっている**」と従業員全員が実感できる環境を整えるためには、クレドや健康経営は有効な取り組みであるように感じています。



碧 M 企画の基本サービス

産業医や安全衛生委員会と連携して、従業員のヘルスケアサポートを以下のサービス内容で提供します。

1. 職場内巡視
2. 健康、介護、育児相談
3. 安全衛生委員会参加
4. ヘルスケアの情報提供



健康経営サービス

健康経営に関するアドバイス

- ・ヘルスリテラシー向上
- ・健康経営指標
- ・健康経営診断
- ・健康経営の PDCA

碧 M 企画

代表：渡嘉敷 忠 産業看護職（看護師）

健康経営アドバイザー、ストレスチェック実施者

第1種衛生管理者

電話：080-9851-1569

URL: <https://aoi-mk.jimdofree.com/>

