



理念の浸透

ー毎日問いかけた会社と、唱和で終わった会社

成功：クレドを毎日の「問いかけ」に変えたホテル (ザ・リッツ・カールトン)

- ・世界中のホテルで毎日短いミーティング「ラインナップ」。クレドの一節を取り上げ対話する。
- ・「あなたはこの一文をどう理解するか」「この場面ならどう動くか」——唱和ではなく問いかけ。
- ・スタッフ一人ひとりに、上司の承認なしに使える2,000ドルまでの決裁権。理念が「実行できる」ように設計。
- ・J&Jも「我が信条」を全社員サーベイで定期的に測定し、部門ごとの改善計画へ。理念が制度の中に住む。

失敗：唱和で終わったクレド（典型パターン）

- ・クレドカード全員配布・朝礼の唱和・eラーニング一巡。チェックリストは全て「完了」。
- ・評価面談で語られるのは今期の数字だけ。理念に沿った行動は褒められも測られもしない。
- ・掲示物と評価表が食い違うとき、社員は必ず評価表を信じる。
- ・2年後も唱和は続くが、言葉と日々の判断は別々に暮らす。浸透度を測ったことは一度もない。

分岐点

理念を日々の判断に接続したか、唱和と掲示で終えたか。

自社・自組織に当てはめると（検討事項欄にどうぞ）

1. 自社の理念を、自分の言葉で語れるか。最後に誰かと理念について「対話」したのはいつか。
2. 理念に沿った行動は、評価・表彰・昇進のどこかで報われる設計か。
3. 浸透の度合いを測っているか。測らないものは、たいてい良くならない。

