

## 「ラーニング・フォーラム 2009」の報告

2009年10月16日（金）開催  
『企業が成長し続けるカギは何か ～経営の軸と創造性～』



『企業が成長し続けるカギは何か  
～Hondaの基本理念～』

本田技研工業株式会社  
人事部 人材開発センター 所長 広瀬文郎氏

100年に一度と言われる不況下で、多くの企業が成長のための新たな施策を模索しています。様々な施策を考える上で重要なことは、ベースに企業哲学を持っていることです。Hondaの二人の創始者（本田宗一郎氏と藤澤武夫氏）が残した企業哲学（Honda Philosophy）について、広瀬氏に語って頂きました。多くの参加者が企業哲学の大切さや浸透することの価値に納得されたようです。

### <講演要旨>

#### Honda Philosophyとは

Honda Philosophyは、Hondaグループの恒久の信念である「基本理念」と行動要件である「運営方針」、さらに目的・存在理由を表す「社是」の3つから構成されている。

Honda Philosophyは、90年代の前半、Hondaが大変厳しい状況にあった時に体系化された。さらに、1998年の創立50周年を機に、これからの50年を見据えて、Honda Philosophyは不変かという議論を経て一部改訂された。今回は3つのうち「基本理念」に焦点をあてて紹介する。基本理念は「人間尊重」と「3つの喜び」という2つの言葉から形づくられている。

「人間尊重」は、Hondaの企業活動のすべては「人が主体」からスタートしており、次の3点を柱としている。

**自立**；既成概念にとらわれず自由に発想し、自らの信念にもとづき主体性をもって行動し、その結果について責任をもつこと。

**平等**；お互いに個人の違いを認め合い尊重すること。また、意欲のある人には個人の属性にかかわらず、等しく機会が与えられること。

**信頼**；一人ひとりがお互いを認め合い、足らざるところを補い合い、誠意を尽くして自らの役割を果たすこと。

「基本理念」の2つ目は次の「3つの喜び」である。

**買う喜び**；商品を買ってくださる人の喜び

**売る喜び**；商品の販売・サービスに携わる人の喜び

**創る喜び**；商品を生み出す一連の企業活動に携わる人の喜び

つまり、企業活動を通して喜びを分かち合うところに「喜びの連鎖」が生まれることを表現している。

本田宗一郎は「理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である」と述べているが、理念と行動の両者はどちらが欠けても価値がなくなる。そのため、Honda の人事管理や人材育成の背景には Honda Philosophy が活かされている。

## Honda Philosophy と人事管理・人材育成

企業哲学を日常活動に落とし込むには、それを人事管理や人材育成に反映させる必要がある。Honda では、人事管理の目的を「企業のニーズと従業員のニーズをスムーズに合致させ、あるいは調和させること」と考えている。つまり、Honda が従業員に期待するものは、個人の意欲であり、主体性である。よって、能力開発は、本来的には従業員の能動的行為であり、個人が計画し実践するものである。それに対して、企業の役割は、そうした従業員に能力発揮の場を機会均等に提供することであり、換言すれば機会開発である。企業をオーケストラに例えるなら、個人の多様な個性を活かし組み合わせるすばらしいハーモニーを醸し出すことが大切で、それを目指して人事管理や人材開発を行っている。

## Honda はどのような会社なのか

次に Honda はどのような会社なのかについて企業文化を具体的な例で紹介する。

「差ではなく違いを生かす」＝「個」の力の総合力

ワイガヤに代表されるように、自由に発想して、良いものを生み出し、新しい価値を創造していくことが会社全体の力となる。

「能ある鷹は爪を出せ」

得意に帆を上げて、得意なことに取り組む。自己主張を大事にして自分のために働く。それが結果的にお客さまに喜びをもたらし、Honda も良くなる。

「見込みのありそうな人間は二階に上げて梯子を外し火をつける」

人の力は無限であり、人から教えられるより自分で学ぶ方が個人の成長に結びつくという考え方。いきなり海外赴任を命ずるなど、より高い目標に挑戦させ、能力アップを図る。

明日を、未来を目指して挑戦し続けるのが Honda の原点であり、夢を持っている人、志を持っている人が集まる会社が Honda である。



## Honda Philosophy の浸透施策

多くの従業員が創始者と接した経験がないなど、時代の変化によって、職場の日常活動を通してのみでは Honda Philosophy が伝えられにくくなってきた。そのため、全社横断的に、Philosophy を体系的に学ぶ場を提供することとなった。

イントラネット上に創始者の声に耳を傾けることができる「Honda 原点ライブラリー」を整備すると同時に、Philosophy 浸透のための研修を企画していった。その中の 20 代層を対象にした研修については、ラーニング・マスターズにも協力をしてもらった。

研修の企画にあたっては、個別の研修として新たに設けるのではなく、どの層にも必要であることから既存の階層別研修に組み込むこととした。内容は、「基本理念」「運営方針」「社是」だけでなく、Hondaらしさすべてを包含するもので、単なる知識教育ではなく、実践に結びつく気付きを与えるものとした。階層別に Philosophy を知る、理解するから実践するまで期待値や目標値を設定し、それを達成するための詳細なカリキュラムを設計し、現在展開中である。



最後に「基本理念」の「3つの喜び」を映像化したDVDを見て Honda の今後の方向性を確認して終了した。

以 上

2009年11月  
ラーニング・フォーラム事務局