

# “言語化”して 「みんなのもの」に するということ。

学校と企業は文化も仕組みも違います。しかし組織である以上、重なる部分もあるはず、と編集部は考えました。PART1では、ビジョンファースト経営で知られる中川政七商店が、いかに企業として目指すところを言葉に編み、組織に浸透させたか。PART2では、立教大学の中原 淳教授をまじえ語りあっていただきました。企業の事例ですが学校に置き換えつつヒントを探っていただければと思います。

取材・文／堀水潤一 撮影／平山 諭



中川政七

(中川政七商店 代表取締役会長)

# PART

# 1

【企業レポート】

創業300年の老舗が、  
どう言葉を編み、浸透させたか

## 中川政七商店の軌跡

「日本の工芸を元気にする!」というビジョンに  
すべての事業がつながっている中川政七商店。  
ビジョン提唱者である中川政七会長に決意と覚悟を伺いました。

### 人に伝え、共有するために 思いを言葉として残す

中川政七商店といえば、上質な麻製品をはじめ、工芸をベースとした質の高い生活雑貨の製造・販売で知られるが、ビジネスの世界においては、「ビジョンファースト経営」の先駆的企業としても注目を集めている。2007年に「日本の工芸を元気にする!」というシンプルかつ明瞭なビジョンを掲げた現会長の中川政七氏は「事業はビジョンを達成するための手段」「すべてはビジョン達成のため」と言い切る。

しかし中川氏が、十三代社長として父親から経営を引き継ぐ少し前まで、同社にはビジョンはおろか、社是や社訓と呼ばれるものもな

かったという。では、どのように中川政七商店のビジョンは生まれたのだろうか。

「東京の会社を辞め、2002年に中川政七商店に入社した私の役割は、母が責任者をしていた赤字部門を立て直すことでした。目の前のことに集中し、古い経営体質を見直すことで黒字化し、経営は回り始めました。すると、自分は何のために働いているんだろう、という疑問が芽生えてきたんです。この先、何を目指すのか。単に利益を出す目的で、20年、30年と働くのは苦痛だと感じました。社員も同じ気持ちだろうと思い、父に社訓のようなものはないか尋ねたところ、『そんなものあっても儲からん』という返事。ならば自分でつくろうと思ったのがきっかけです」(中川氏、以下同)



300年近く続く老舗に社訓がないものなのか。なんとなく受け継がれてきた理念はあったのではなかろうか。

「確かに、調べてみると、私の三代前の十代中川政七が、生業であった奈良晒<sup>ならざらし</sup>が廃れ、周囲が商売替えをしていくなか、工芸の灯を消してなるものか、とばかりに踏ん張った時代がありました。それは今のビジョンに通じるものであり、そこだけを抜き出せば、『言語化されていないだけで、受け継がれてきたものはある』とは言えます。ただ、大切なのは言葉にすること。そうでなければ伝わりようがありません」

## WILL・CAN・MUST の重なり合うところ

では中川氏は、どのように言葉を編んでいったのか。

「まず、他社の例を知るため、大手企業のビジョンなどをまとめた本を読み込みました。すると、ピンとくるものと、こないものがあった

んです。違いは、その会社の事業や実践ときちんとつながっているかどうか。なので、建前やきれいごとではない、つまりハリボテではない、達成に向け全力で取り組めるものにしようと決めました」

ただ、ビジョンづくりのノウハウを有していたわけではない。あーでもない、こーでもないと悶々と考え続けるうち、数年後、天から降ってきたように現れたのが今のビジョンなのだという。だが、改めて振り返ってみると、WILL・CAN・MUSTの重なり合うところにビジョンはあるのだと、中川氏は考えている。

WILLとは、「どうありたいか」。

「毎年、工房や職人さんが廃業の挨拶にきていたんです。衰退していく工芸の世界を目の当たりにし、何とかしたいという思いが募っていました」

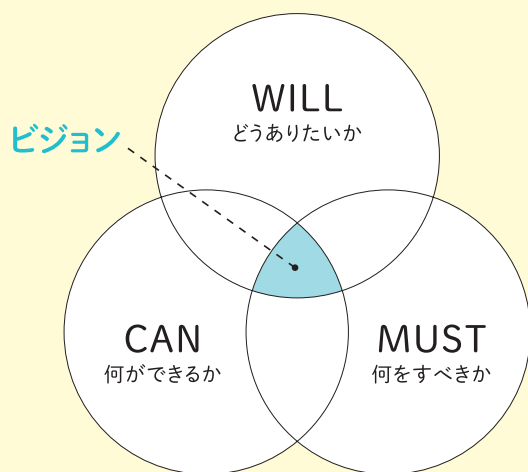
CANとは、「何ができるか」。

「でも、志だけでは動けません。達成するだけの力がなければ口だけで終わってしまいます。私には自社を立て直した経験があり、他の工芸メーカーさんを手助けできると考えました。ただ、背負えるギリギリの範囲にすること。“日本の工芸”であって“日本のものづくり”でないのはそのためです。それはさすがに背負いきれません」

MUSTは、「何をすべきか」。

「当社のビジョンは、衰退しつつある地方の産業の問題や、中小企業の事業承継問題など、社会課題とも連結しています。多少なりとも時代や社会とつながっていなければ、人の共感は得られません。以上の三つが重なり合う部分がビジョンになり得るし、どれが欠けてもいけないと思っています」

☒ WILL・CAN・MUSTの重なるところに  
ビジョンはある





## 日々の業務とのつながりを意識し ビジョンの意義を伝え続ける

そうやって生まれたビジョンだが、社内の反応は当初、鈍かった。

「完全にポカンとしていました。『いきなり日本の工芸と言われても』『元気にするってどういうこと?』という反応です。とにかく私の考えを説明するしかありませんでした。“元気にする!”とは、各地の工芸メーカーが経済的に自立し、ものづくりの誇りを取り戻すこと。そして、ハリボテのビジョンにならないよう、日々の事業とのつながりを噛み砕いて説明しました」

自ら手本を示すべく工芸メーカーに特化した経営再生コンサルティング事業も開始した。その一件目が、長崎県にあるマルヒロという陶磁器メーカーだ。苦労の末に新ブランドを立ち上げ、倒産寸前だった同社の経営状況を劇的に回復させると、波佐見焼<sup>はさみやき</sup>の名は一躍全国区になった。

「これが成功例となりました。新ブランドを一緒に立ち上げた当事の社長の息子さんを奈良に招き、手取り数万円だった彼の給料が数倍もアップしたエピソードなどを社員総会の場で話してもらったところ、『そうか。これが日本の工芸を元気にすることなんだ』と、多くの社員に理解されました」

それでもまだ、自分ごととしてビジョンを受け入れるまでにいたらない。「言ってることはわかるけれど、社長個人の取組でしょう」というわけだ。中川氏はアルバイトを含む店舗スタッフに「それは違う」と言い続けた。

「確かに波佐見焼のブランドづくりに関わったのは私だけど、そのマグカップを販売している

のはあなたたち。店頭での日々の活動が日本の工芸を元気にしているんだよ」と。

このほか、年一回の「政七まつり」(後述)や毎月のメール配信などでも同じことを伝え続けた。また、ビジョンと社員の日常をつなぐよう、十箇条からなる行動規範・価値観を示したカードを作成。全員に配っている。

意外だったのは、ビジネス書を出版した時のこと。多くの社員から「社長の言っていることがようやくわかりました」と言われたのだ。

「社内で同じことを直接話しても右から左なのに、テレビや雑誌などメディアを通して入ってくる話は、客観的に見えるからなのか腹落ちするようです。一旦外を通すことで、内部により伝わることを知りました」

## すべての判断軸は ビジョンに合うか合わないか

ビジョンが浸透したことで、さまざまな変化が生じた。最初に現れたのは採用の場面だ。



人ではなく、ビジョンに仕える  
だから継続性が生まれる



以前とは明らかに異なる優秀な人材の応募が増えた。無論、ビジョンに共感してのことだ。

また、ビジョン達成にプラスになるかどうかを判断基準にすればいいため、経営判断にブレがなくなったという。ビジョンにつながらない事業はやらないと決めているから無駄なことに時間を割かれない。社員一人ひとりの当事者意識も強くなった。

「取引先から『中川さんのところは仕事がしやすい』と言われたことがあります。理由を尋ねると、担当者の判断が求められる現場で、『一旦、社にもち帰って』とか『上に確認してから』と言われることがほとんどないから、とのこと。ビジョンが浸透してからは、私抜きでも大きなプロジェクトが勝手に動くようになりました」

その後も中川氏は、「すべてはビジョン達成のため」という言葉の通りに活動。各地のメーカーを再生して回るほか、工芸に特化した合同展示会「大日本市」を開催。工芸復活のためには産地全体で考える必要があることに気づき「産業観光」にも注目。手始めに、地元奈良の街を元気にするN.PARK PROJECTに取り組んでいる。

そして2018年、ビジョン達成に向けて会

社がさらに飛躍するため、そして自身は奈良での取組に専念するため、代を譲ることにした。新社長に就任したのは、2011年に入社した千石あや氏だ。中川政七商店300余年の歴史を通じて一族以外が代を継ぐのは初めてのこと。しかし社内に動揺は起こらなかったという。

「社員はあっさり交代を受けいれました。無風です(笑)。寂しさはありましたが、こうも思いました。従業員が、社長に仕えているのではなく、ビジョンに仕えている。だからもはや誰がトップでも関係ない。喜ばしいことだ」

社長就任後、千石氏は「トップダウンからチームワークへ」という方針を掲げた。それはビジョン達成に向けたマネジメント手法の違いでしかない。

「千石は『私個人のビジョンと会社のビジョンは、ほぼ重なっている』とも話していました。代替わりでつまづく企業は少なくありませんが、ビジョンが確実に継承された時点で、当社の事業承継は成功したようなものです」

人ではなく、ビジョンそのものに皆が依存するようになれば、継続性が生まれる。そう中川氏は言う。



十箇条の行動規範・価値観を記した「こころば」。一、正しくあること。二、誠実であること。三、誇りを持つこと。四、品があること。五、前を向くこと。六、学び続けること。七、自分を信じること。八、ベストを尽くすこと。九、対等であること。十、楽しくやること。



『ビジョンとともに働くということ』『日本の工芸を元気にする!』『経営とデザインの幸せな関係』『老舗を再生させた十三代がどうしても伝えたい小さな会社の生きる道。』など、多くの著書を通じて社内外にメッセージを伝えている。

# PART 2

【対談】

中川政七 × 中原 淳

## 「言語化の意義、シェアの先」

PART1に登場いただいた中川政七商店会長の中川政七氏に  
立教大学経営学部教授の中原 淳先生をまじえ、  
ビジョン経営と学校へのヒントを語っていただきました。

——高校では、スクール・ミッションの再定義と、スクール・ポリシーの策定が進められています。改めて、お二人はミッションやビジョンを、どのようなものと捉えていますか？

【中川】ビジネスの世界でも、ビジョンやミッションやパーパスなど似た言葉はたくさんありますが、本質的には同じようなものと考えています。その組織で働く人たちにとっては目指すべき旗印だし、経営者にとっては覚悟の表れでしょうか。よく、「なぜ今、ビジョン経営が注目されているのか？」と聞かれます。その問いに対して、「会社の存在意義が揺らいでいるから」など、社会的文脈で語ることはできますが、単純に「皆で何かをやるときに大きな目標は必要だね」というだけのことだと思っています。

【中原】人は、先の見えないことは不安だし、目指すものがなければ、まとまることは難しいですからね。共通の目標がないことには何も始まりません。ただ、私同様、多くの人は、「売上前年比110%」といった数値目標にはあまり魅かれません。測定しやすい定量的な目標だけではなく、メンバーがワクワクするような定性的な目標も大切です。そんなことも踏まえ、「ビジョンとは何か」と問われたら、「皆でともに実現したい光景やシーン」のことだと答えます。皆の脳裏に「ああ、こういう未来が見たいな」という映像を映し出すことです。ビジョンの原義は“Vision”（見ること）ですから。

【中川】わかります。ある菓子メーカーでブランディングのお手伝いをしたときのことで





関西の人にはなじみのあるCMで有名なお菓子の認知度を全国的に高めるミッションなのですが、数字だけで議論していても盛り上がりません。けれどゴールイメージとして、「渋谷のスクランブル交差点ですれ違った女子高生が、そのCMのフレーズを口ずさんでいるのを耳にしたとき」と提案した途端、皆のテンションが一気にあがりました。

【中原】「そのシーンが見たい!」って指パッチンする瞬間ですね。キング牧師の有名な演説なんてまさにそれ。「私には夢がある。かつての奴隷の息子たちと、奴隷所有者の息子たちが、同じテーブルにつくという夢」なんて、光景が目浮かぶじゃないですか。そういうのって人を動かす力になる。

【中川】確かに。かつて大阪城で石垣を積ん

でいる2つの集団に何をしているのか尋ねたところ、一方は「石を積んでんねん」と答え、一方は「日本一の城をつくってるんや」と答えたそう。テンションが高いのは当然後者です。同じ作業でも、目的意識によって成果も違ってくる。ビジョンの重要性を社員に語るとき、この例を出すようにしてから伝わるようになりました。

——冒頭、中川会長は、経営者にとっては覚悟の表れ、と述べました。

【中川】はい。ビジョンは経営者の覚悟そのもの。皆で決めたことに、皆で覚悟をもつことは、なかなか難しい。なのでビジョンは合議ではなく責任がもてる誰か一人が決めるべきだというのが私の持論です。もちろん、それが正しいと言っているわけではありませんが。私自身、ビジョンをつくったから必死にやって

中川政七  
(中川政七商店代表取締役会長)



中原淳  
(立教大学経営学部教授)



こられたし、同じ方向を向く人々と力を合わせることができたと思っています。

【中原】皆で決めるにしても、「このビジョンを実現したい」という将来像を見せ、日々の実践につなげるのがリーダーの役割です。たとえば一人、タイムマシンに乗って未来の光景を見てきたようなものなので。そのとき、目指す高みに達するまでの階段を3段しか設けなかったら、従業員はつまずいてしまいます。なので小さいステップをたくさんつくってあげないと。

【中川】同感です。言語化したビジョンを日々の実践に落とし込み、未来への道筋を示すのがトップの仕事。いくら高い理想を掲げても、「それはそれ。あなたの仕事は目先の利益をあげること」と言っては意味がありません。

【中原】確かに「それはそれ」「とはいえ」は、すべてを破壊するワードですね。学校でいうと、日々の実践とは授業なので、育成を目指す資質・能力との関連づけが授業で意識できるといいのですが。そのためには各自が自分の言葉で、ビジョンを語れるようにならなくては。中川政七商店にはそうした確認の場ってあるんですか？

【中川】ビジョンについて一人ひとりが自分なりに理解し、ベクトルを合わせられるよう「政七まつり」という社員総会を毎年関西で開いています。小売りをしていると休みが合わないため全国の社員を集めるのは至難ですが、何とか時間をつくっています。実は、10年間

続け、ビジョンの浸透も十分できたと思い、一回止めたことがあるんです。すると、それが原因なのか、今まではなかった組織内の問題が出てきて、慌てて復活させました。

【中原】コストはかかるでしょうが、意味ある取組ですね。一般に、目標は設定した瞬間から忘れられていくもの。大切なのはメンバー全員が目標を握っている状態をいかに保持(Hold)し続けていくかです。その確認を怠ると、メンバー間にブレが生じ、目標を見失ったり、実情に合わないものになってきたりします。目標は常に握り続けなければなりません。

——PART1も含め、学校で応用できるヒントがあるように感じています。ただ、トップの覚悟という点では、公立高校では校長の異動年限が短い。

【中原】そこが問題なんです。組織文化論で扱うタイムスパンは年単位。5年から10年が普通です。せっかく「難関国立大学に何人合格したか」という呪縛から自由になり、「こんな生徒を育てたい。そのためには」、という独自の光景を描こうというのに、トップが3年で異動しては、長期のビジョンが描きにくい。現場だって、ビジョンが浸透する前に校長が代わったら、「また一からか」となってしまいますよ。どうせ、次の校長だって、また新しいビジョンを勝手に描くんだろ、とね。

【中川】私は教育の専門家ではないので無責任なことは言えません。ただ、今の話を聞

## 言語化した理想を日々の実践に 落とし込み、未来への道筋を示す





く限り同感です。偏差値というのは、僕らでいう営業利益にも似た圧倒的な尺度。それとは違う学校独自のモノサシを当てたいわけですよ。だとすると、何度も繰り返しますがトップの覚悟が絶対に必要。時間や裁量もないなかでは難しいけれど、ビジョンの達成なんて長いスパンの話。結局はコツコツやるしかないんです。

**【中原】** 大学も三つのポリシーの策定・公表が義務づけられていますが、それが機能するには普段から、教育現場で何が起きているかを調査(見える化)し続ける努力が欠かせません。ディプロマ・ポリシーとして掲げた資質・能力が本当の意味で身についたかは、長い時間をかけないとわからないからです。立教大学経営学部では2018年にデータアナリティクスラボという組織を立ち上げ、卒業後を含む学生のさまざまなデータを収集・分析して教育効果の見える化を図り、授業改善に活かしています。ただ、当然リソースが必要であり、どこでもできる取組ではありません。これまた仕組みの問題です。

——厳しいご指摘が続きました。一方、スクール・ポリシーを皆でつくることのプラス面として「校内で発言がしやすくなった。会話が増えた。方向性が揃ってきた」などの声も聞かれます。

**【中原】** ただでさえお忙しい高校の先生方にいろいろなことを期待するのは酷ですが、確かに校内外に対話を増やす機会だとは思いますが。それによって「うちの学年は昨年と比べて変わったね」「今度の授業どうする？」みたいな何気ない会話が生まれるところからがスタートです。いずれにしろ、大切なのは掲げてなんぼではなく、届いてなんぼ。生徒にいい影響があることが大事です。

**【中川】** 就活でいろいろな学生に接しますが、特定の匂いを感じさせる大学は確かにあります。ある一定のポリシーの下で数年間を過ごすと、独特の匂いがたつんですよ。今のは大学の話ですが、奈良を拠点にビジネスをしている私の耳にも、これまでにないタイプの学校が日本のあちこちで生まれている話題は入ってきます。そうした学校には、「こんな若者を育てたい」という明確なビジョンがあるだけでなく、そこに向かうための具体的な道筋、つまり日々の実践にきちんとブレイクダウンされた綿密なカリキュラムが設計されています。そして、そのような取組に魅力を感じた生徒や保護者、教職員や関係者が集まってくるわけですよ。他にも、そうした志ある教育者や、特色をもつ学校が私立公立問わず各地で生まれているのだとすれば、そんな場所から日本の学校は変わっていくのだと思います。

なかがわ・まさし ● 1974年奈良県生まれ。京都大学法学部卒業。富士通を経て2002年中川政七商店入社。2008年十三代社長就任。2018年より現職。工芸をベースにしたSPA業態を確立し、直営店を全国に約60店展開。「日本の工芸を元気にする!」というビジョンの下、2009年より業界特化型経営コンサルティング事業を開始。2017年には全国の工芸産地の存続を目的に日本工芸産地協会を発足させる。現在、地元奈良に多くのスモールビジネスを生み、街を元気にするN.PARK PROJECTを提唱。産業観光によるビジョン実現を目指している。

なかはら・じゅん ● 1975年北海道生まれ。東京大学教育学部卒業。大阪大学大学院、マサチューセッツ工科大学客員研究員、東京大学准教授などを経て、2018年より現職。立教大学大学院経営学研究科リーダーシップ開発コース主査、リーダーシップ研究所副所長を兼任。博士(人間科学)。「大人の学びを科学する」をテーマに人材開発・組織開発などを研究。

