

事業構造改革時に求められるCSR

当社は今、事業構造改革を推進し、ビジネスモデルの見直しを図っています。

このような時期に求められるCSRとは、どのようなものであるべきかを有識者の皆様とともに検討し、CSRの本質について考察しました。

なお今回のダイアログの内容はイントラネット上で公開し、従業員からの意見も募り、一部を60ページに掲載しました。本ダイアログの結果を今後のCSR活動に役立てていきます。

(文中敬称略)



2010年6月2日開催

苦しい時こそ展望を示すことが必要

司会:

太平洋セメントは、今大変な事業構造改革を実施していますが、現在の課題はどのようなものでしょうか。

村田:

当社の中核事業はセメントです。国内需要の下げ止まりが見えない中で、どういう風に士気を高めて、展望を示していくか、非常に悩んでいるところです。

上妻:

マーケットのシェアが変わらない、これ以上変化しないとか、投資の効果がでないなどは、会社としていうべきことではないように思います。もしトップの方々がいわれているようだったら、従業員は会社の将来に夢が持てません。トップの方々に夢を持っていただいて、成長戦略をどうしていくのか、10年後マーケットを席卷できるような新たな方向性は一体何なのか、そのためにお金を使うという発想でやっていただくことが志気を高めるのに重要だと思います。

樋口:

私の研究テーマは組織不祥事で、いろいろな事例を調

べています。このような状況では過去の事例からみても不祥事が起きやすい。起こさないためのポイントはいくつかあると思うのですが、今の苦しい時期を乗り越えた先には明るい展望があるという見込みを持っているかどうか大きいと思うのです。

上妻:

鉄鋼が不況だった時に、就職した教え子に会社の状況を聞いていて、そんなことまで自分で処理するのかと驚いたことがあります。大きな企業には多様な人材が社内にいるのです。それをビジネスにつなげる意識があるかどうかが大事なのではないでしょうか。御社のケースは人材が豊富なのに、ビジネスの展望を持っているような優秀な人たちが表に出てこられない組織風土があるような気がします。世代を超えて話し合ってみるのもよいのではと思います。

久志本:

住友電装というのは自動車の配線をつくっている会社で、工場は手作業の部分が多くて労働集約的です。三重県の地方で産声をあげ、自動車会社の海外戦略ならびに生産コストの問題や品質保証のこともあり、海外での一貫生産を指向しなければならぬ状況にせまられる中で構造改革をしてきました。ただ、まだ市場に可能性がある段階で、もう海外でやらないと将来あぶないということ



上妻 義直 氏

上智大学経済学部教授
専門は財務会計



樋口 晴彦 氏

警察大学校
警察政策
研究センター教授
失敗学会理事



久志本 敦史 氏

住友電装株式会社
総務部長 CSRリーダー
※自動車用配線
(ワイヤーハーネス)製造会社



村田 博人

取締役 常務執行役員
[経営企画担当]
(現 取締役 専務執行役員)



中村 節男

取締役 常務執行役員
[CSR担当]
(現 常勤監査役)



福島 隆史

サステイナブル・
コミュニケーションズ(株)
代表取締役

(役職は開催時当時)

やってきたことは幸いでした。そして、国内縮小の中でも海外技術移転のマザー工場として「ピカピカ運動」や「技能五輪」*というような従業員の心の支えとなる仕組みもつくってきました。

*住友電装では全世界共通で、5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰)を徹底させる「ピカピカ運動」と、年に一度技能優秀者を決める「技能五輪」を行なっています。

樋口:

組織文化はどうにもならないということではありません。巨大組織の場合は全社一斉にやるのではなく、突出グループを一つつって、模範的組織文化の体現者になってもらい、そのグループが伸びることによって周りが次第にまねをするようになって裾野が広がっていくという手法が、組織文化を変えていくのに有効だと思います。

CSRは会社が社会に適応するための接点

司会:

展望が必要だということですが、具体的にどう示していけばいいでしょうか。

中村:

「新生太平洋セメント」の基盤をこの1年かけてつくり上げることにしています。そういう会社の状況の中で、もう一度CSR経営をどういう風に進めるべきか考えるいい時期ではないかと思っています。

樋口:

今ある経営理念どおりにやればよいと思います。CSR長期ビジョン(P14参照)については、あまりイメージが見えてこないですね。実際に現場を仕切っている人たち、いわゆる中間管理職がこれに基づいて、自分が何をしたらいいか具体的にイメージをつくれなような話しても伝わらないのです。奥の深い言葉である前に、相手に伝

わりやすい言葉にすることが大切かも知れません。

ある会社は事故防止に力を入れていて、事故防止現場のチェックを行なうのが監査部というところですが、監査部に非常に重みを置いています。場所が役員階の上にあるのです。そういったことは一種のわかりやすいメッセージですね。

久志本:

やはり活動の主体は従業員でしょうから、会社が何をしようとしているか、より分かりやすい形、言葉、活動で従業員に伝えていくことが必要なのではないかと思います。

安全第一を徹底するために、安全担当者が世界中に飛んで安全カバーやリミットスイッチのチェックをするだけでなく、全世界のグループ会社を対象とする表彰制度においても、どれだけ業績や生産性・品質が優れていても安全成績が悪ければ表彰しないなど、安全第一の姿勢を明確に伝え、実践しています。

また、先程の「ピカピカ運動」は中国でもインドでも行なっています。初めはそんなバカなこと、ごみを捨てる人と捨てる人が別である人たちの文化の中で何ができるか、という思いがありました。けれども、それを本当に真剣にやるのです。それがやっぱりいい製品をつくるのにつながると海外の関係会社の従業員は思ってくれています。そういう明確なアクションにすることで従業員に伝われば、モチベーションのダウンにつながらないような形で需要の変化に対峙していけるのではないかと思います。

上妻:

CSRは基本的に将来に向かってどう展開するかが中心的なテーマです。会社の将来を見据える時に、CSR課題の中にはビジネスのアイデアがすべて発見できると思うのです。CSRは会社が社会に適応するための接点なので、そこには社会の変化を伝える指標が見えるからです。例えば、環境や雇用、そういうものに対処しながらでなければ、ビジネスを持続的に発展させることができません。

司会:

CSRとして気候変動に対応していくことがあると思うのですが、ここから新たにビジネスの方向性が見えてくるといったことはありませんか?

上妻:

資源制約が強くなっていく中、今後10年から20年間に何が必要になるか、何をすればいいのか、ということがビジネスの方向性になっている。規制をクリアするためにいろいろなビジネスが生まれるし、そのビジネスを培うためにはイノベーションが必要になります。大きなビジネスチャンスといえますね。

例えば鉄鋼ですが、ここは今、次世代を牽引する産業になっていると思います。高炉はすでに完成された技術で、あまり発展の余地はないと思われていましたが、最近では違います。技術革新が著しく進み、日本の低炭素な生産技術は世界のトップクラスになっています。気候規制が強くなれば、この技術が必ず活かされる時が来ると思うのです。

気候変動に配慮できる製品開発が必要です。気候規制の強化に伴って低炭素製品の市場ができれば、それが長期的な収益源になるだけでなく、大きな社会貢献にもなるからです。また、その次には、製品の省資源化が必要な時代がやってきます。御社も今お持ちの環境ビジネスがどうしても倍々で大きくなっていくのかといったような戦略が必要ではないでしょうか。

村田:

チャンスということでは、環境技術をベースにした、セメント製造技術と廃棄物処理技術をからめた事業というのを起こしていきたいと思っています。今後、中国などで大々的に取り組んでいきたいと考えていますが、必ずしも単独でできるほど甘くない。日本の国の力を借りながら、やりたいと思っています。中国政府とノウハウ等の保全が合意されとか、条件が整った中で出ていきたいと考えています。

樋口:

役所に頼らないでやっている企業も結構ありますし、民間のネットワークを利用することも考えられたほうがいいと思います。

上妻:

状況が悪いほど打って出るほうがいいし、海外である程度収益性が上がっている時に積極的に投資されたほうがいい。

今の状態のままで、縮小均衡の中で組織を立て直すのは大変難しいと思います。CSRは、成長の方向性は何か、成長する時の方法はどうかというのを見定

めるためにあるのです。

御社の場合、ちょっと変わればすごく変わるような気がします。

従業員の声

- 低迷を外的要因から総括するだけでは、自らが成長する糸口は見出せない。過去10年の総括(成功、失敗)と今後10年の目標・戦略を明確に示し、従業員に何をすべきかベクトルを示すことが士気向上へのスタートラインと思う。
- 「苦しい時こそ展望を示すことが必要」に共感しました。夢となる明確な方針が見えれば、従業員は黙っていても苦勞を受け入れると思います。
- 活動の主体は従業員。わかりやすい形、言葉、活動で伝える必要がある。まさしくその通りだと思います。
- 社会貢献、グループの結合力の活用など、抽象的な表現が多い。各工場にクリーンエネルギー発電所を建設するとか目に見えやすい具体的な成長戦略の展開が士気向上になると考えます。
- もっと担当役員が所管部署のフロアに下りて、部員と少し会話をするだけでも気持ちが前向きに変わるのではないのでしょうか。
- すべての方針を重要視するあまりメリハリがなく、特に不況下ではすべてが削減対象となり、空雑巾を絞りきって、さらに乾燥機にかけるくらいの状態に陥っている。緊張感と疲弊感が長期継続する中、夢となる明確な指針がないと維持・継続は難しいと感じています。
- 有言実行の組織風土に変えていかなくてはならない。すべての従業員が眠れる才能を有していると信じたい。

ステークホルダー・ダイアログを終えて

村田 博人 取締役 常務執行役員(現 取締役 専務執行役員)

会社の将来を見据える時にCSRの中にすべてが示されているとの示唆を踏まえ、資源循環型社会や低炭素社会の実現に、より一層貢献する新生太平洋セメントの姿をステークホルダーの皆様によりわかりやすく明確にお見せできるよう経営に努めてまいります。

中村 節男 取締役 常務執行役員(現 常勤監査役)

CSRの基本にはコミュニケーションがあることを再確認いたしました。わかりやすい形、言葉、活動でのコミュニケーションを促進し、個々人が能力を十二分に発揮し、やりがいを感じられる組織風土への改革に努めてまいります。