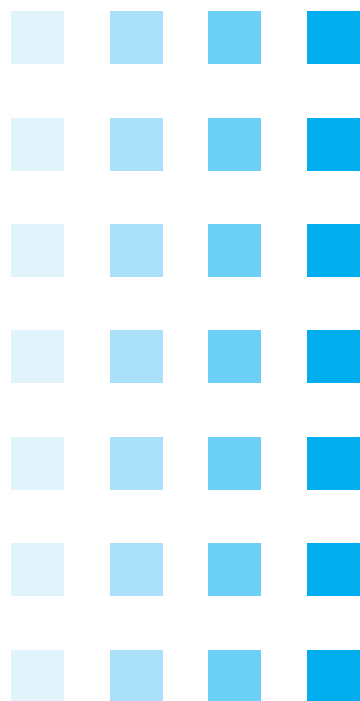




中小企業のCSR 信頼を築く 経営のすすめ



京都府中小企業団体中央会

まえがき

中小企業を取り巻く経営環境が大きく変化する現在、本会では平成23年3月に取りまとめた「中央会 新中期ビジョン」の中で、「中小企業等が地域を含めた幅広い関係者との信頼関係の構築を、自らの経営活動の強化の取り組みと一体的に進めることが重要」と考え、中小企業のCSR活動の取組促進をアクションプランに盛り込みました。

また、平成23年4月には京都府・京都市とともに本会を含めた京都府内の経済団体等が連携し「京都CSR推進協議会」を発足させ、多様な機関・団体が参画のもと中小企業へのCSRの理解や導入を推進しています。

このCSR (Corporate Social Responsibility) という言葉は、一般的に「企業の社会的責任」と訳されることから、責任を果たすという負担や義務的な印象を感じる経営者も少なくありませんが、本会では「企業の社会的な信頼を築く取り組み」と捉え「企業価値を高める経営戦略」として位置づけています。

京都には、100年以上続いている老舗企業が数多く存在し、これらの企業は顧客、取引先、従業員、地域社会などとの良好な関係を保ちつつ、時代の変化や要請に応えながら、企業を維持・存続してきました。こうして培われる「関係者との良好な関係」が、顧客への満足感や安心感などの付加価値を生み出し、従業員のモチベーションや倫理観・社会貢献意識を育み、地域社会からの期待に応える事業展開が評価され、信用度や知名度など企業経営における優位性を獲得してきました。

このたび本会では、中小企業のCSRの取り組みを促進するため、京都CSR推進協議会の「社会の信頼を築く基本指針」をもとに、事例を交えながら分かりやすく考え方を解説した本冊子を作成しました。

この冊子が、中小企業におけるCSR導入の参考となり、組合、企業等において有意義に活用されることを期待いたします。

結びにあたり、原稿執筆につきまして株式会社成岡マネジメントオフィス 代表取締役 成岡秀夫様より多大なご協力を賜りますとともに、掲載内容の調整に京都CSR推進協議会 会長 明致親吾様のご指導を仰ぎましたことに、厚く御礼申し上げます。

平成24年3月

京都府中小企業団体中央会

CONTENTS

第1章 信頼を得る経営	4
(1) 経営理念の具体化と浸透	6
(2) 法を守ることの徹底	8
(3) 対話の重視と情報開示	10
第2章 人を大切にする経営	12
(1) 働きやすい職場作り	14
(2) 働きがいのある職場作り	16
(3) 公正な採用と処遇	18
第3章 誠実を貫く経営	20
(1) 顧客・消費者の重視	22
(2) 品質の維持・向上	24
(3) 顧客・消費者とのコミュニケーション	26
(4) 公正な取引関係の維持	28
第4章 地域と共生する経営	30
(1) 事業活動を通じた積極的な地域貢献	32
(2) 地域への積極的な関わりと交流	34
(3) 幅広い地域社会貢献	36
第5章 自然を大切にする経営	38
(1) 本業での環境保全の取組	40
(2) 地域の環境保全への貢献	42
第6章 参考事例	44
(1) 間伐材の再利用	44
(2) 文具を東南アジアに送る活動	45
(3) 障がい者の雇用	46
(4) 電気自動車の開発	47
(5) ボランティア活動の有効利用	48

第1章

信頼を得る経営

Management

「信頼は経営の要です。」

法をまもり、社会から信頼を得ることを
目指します。

CSRの取り組みを経営の中核に位置づけて
社会から信頼を得ること、その大前提として
法律や条例の遵守をうたっています。

1.1

経営理念の具体化と浸透

関係先との関係を大切にする経営は社会的な信頼を築く第一歩です。そして社会的な信頼は企業を永く持続させる原動力となります。短期的な利益よりも長期的な持続性に重きをおく京都企業の伝統は、社会的な信頼を築いてきた老舗に見受けることができます。経営者自らが社会に信頼を築く姿勢を経営の中核に位置づけ、経営理念として社内外に具体的に示すことが大切です。また、経営理念は実際に社内で活用されることが大切です。経営理念が具体的な事業活動でどう実践されているか、個々の従業員の意識の中にどこまで浸透しているかが重要なポイントとなります。

京都府においては、昭和43年に発令された京都府告示第385号（1968年）において、「京都の老舗」に関する表彰規程を定めています。

本文を少しアレンジして分かりやすく記述すると、「第1条 この規程は、府内において、社会経済情勢の変遷の中にあつて多年にわたり、堅実に家業の理念を守り、伝統の技術及び商法を継承し、他の企業の模範となつてきた老舗の表彰の実施に関し、必要な事項を定める。同一の業種で100年以上にわたり府内に主たる事業所を有して営業を継続している者又はこれと同等の業歴を有する者として知事が別に定める者で、家業の理念を受け継いでいるものであること。」とあります。

これに基づき、業歴100年以上である企業や商店を表彰する仕組みを作り、現在までに1,700以上の企業や商店を「京都の老舗」として表彰しています。

100年以上続いてきた「京都の老舗」はその経営理念を守り続け、それをベースに継続、発展してきました。

また、アメリカでの研究では、50年間にわたって成長し続けている会社を分析したスタンフォード大学ビジネススクールのジェリー・I・ポラス教授は、「長年にわたり利益の最大化を目的としてきた同業他社よりも、基本的な理念の追及を優先してきた会社の方が利益が高い。遠くを見据えた企業は、迷うことなく結果的により遠くへ到達できる。」と報告しています。

理念が会社の業績に果たす役割は、ヨットの航海に例えると理解しやすいと思い

ます。航海のとき、星は遠くにあって行き先を導いてくれる目標となります。船は風や波、海流の方向のせいで、星に向かって真っすぐ走ることはできず、前後左右にジグザグに動きます。導いてくれる星がなければ、風や海流の影響を受けどこに進むかわかりません。ところが目標とする星があれば、一時的には風や海流に流されてジグザグ運航をしても、最初の目的地を間違えることはありません。会社が毎期の利益の最大化を目指すのは、風や潮流に乗って目先の距離を稼ぐのと同じです。だが長期的にみれば、星に導かれた船ほど前には進んでいないということが起きます。理念が星の役割です。長期的に影響力を持ちうる理論を作ることが大切な訳です。

しかし、いくら立派な経営理念を作っても、これが組織の末端にまで浸透しないことには、全く意味がありません。意外と立派な経営理念をお持ちの企業でも、単に額に入れ応接間に飾ってあったり、お題目に終わっている企業も少なくありません。

では、経営理念を社内に浸透させるには、どうすればいいのでしょうか。具体的には、日常の業務の中で、

- ・ 掲示、唱和、反復、配布する
- ・ 小冊子、広告物、ホームページ、ポスターなどへ記載する
- ・ 社員向けのメッセージに必ず織り込む
- ・ 判断の基準を常にそこに戻るように訓練する
- ・ 会議での発言や朝礼、ミーティングなどで常に意識さす
- ・ パート社員、非正規社員にも浸透さす

などの方策を徹底し、反復し、継続することが大事です。

とにかく目先の売上や利益に目が行きがちですが、ビジネスでもスポーツでも一番大事なことは基本です。常に基本に立ち帰って自社の経営理念に基づいた事業を行うことが大切です。言っていることとやっていることの間には、大きな齟齬を来たすことが多いのです。いろいろな判断に迷うとき、将来の事業展開の方向を検討するとき、組織の改編を行うとき、新商品の開発を行うとき…。どんな局面に対しても、そのときそのときの判断は大事ですが、その判断や結論が自社の経営理念の方向と合致しているかどうかを、常に確認する習慣をつけましょう。

1.2

法を守ることの徹底

今日では法令の遵守のみでは社会の信認を得ることはできません。法律や条例の遵守は、企業が社会の一員として最低限果たすべき社会的な責任です。法をおろそかにした経営がいわゆる不祥事につながり、社会的な信頼が失墜する例は枚挙にいとまがありません。まずどの法律や条例が自社の事業活動に関係するのかをしっかりと把握する必要があります。また法律や条例は常に改廃されますから、それを把握するための仕組みも必要です。

とにかく、ピンチになってから売上を上げようと悪あがきする企業があります。いろいろな企業で、枚挙にいとまがないほどデータの改竄と信用の毀損が繰り返されてきました。商品やサービスは、実は信用やブランドで売れているのです。信用の先には選択があります。最終的な信頼感、ブランドに対する信用です。

信用は期待につながります。信用は価値そのものです。このブランドに対する信用は、長い年月かかって育ててきたものです。しかしながら、失うのは一瞬です。あっという間に信用が毀損します。信用は簡単にはつくれないため、商品やサービスに対する絶大なブランディングが基本です。信用がマーケティングの一番のポイントとなります。

信用の根源は、法律を守ることです。これは最低限の遵守事項です。法律とは何も難しく考える必要はありません。社会一般に常識、通念として浸透していることも、一種の法律です。常識の範囲内のことです。企業が社会的な存在である限り、社会にあるルールを守することは必須の事項です。

そして、法律や社会的常識を守ることによって得られる成果のうち、一番重要なことは期待以上の成果を提供することと約束を守ることです。期待以上の成果は、「サプライズ＝驚き」や「感動」を呼ぶはず。法律や約束を守るとは、言ったことを当たり前に行うことです。納期を守るなどは当然ですが、納期遵守以上に決められた納期よりさらに早くお届けすることです。これも期待以上の成果です。「早く届けたら、次回はそれ以上に早い納期を要求される」という経営者の方もいますが、とんでもない考え違いです。それをクリアすることでさらにレベルが上がります。

江戸中期に京都で活躍した思想家「石田梅岩」（1685～1744）が書いた家業永続の秘訣を探る貴重な書籍から読み解けば、老舗の経営のノウハウは次の15の項目に分類できます。すなわち、「家名継承」「祖先崇拜と信仰」「孝道」「養生」「正直」「精勤」「堪忍」「知足」「分限」「儉約」「遵法」「用心」「陰徳」「和合」「店則」の15項目です。

ここでの「遵法」とは法律を守ること。単に守るだけではなく、積極的に日常生活の中に「遵法」の思想を取り込んで、それを習慣化することです。何気なく当たり前のことのようにできるまで、徹底することです。

一度信用が確立すれば、メンテナンスは必要ですが永続します。ところが、無くすときは一瞬です。某和菓子メーカーのような品質の改竄などがあると、その信用はあっという間に地に墜ちます。それを取り戻すには、気の遠くなるくらいの時間がかかることになります。100年かかって築いた信用が、一日でなくなります。それくらい信用がなくなるということは恐ろしいことなのです。しかし、意外と日常行っている業務が習慣化すると、そのような意識が芽生えてきません。非常に怖いことです。

商品やサービスを売る前に、信用を売ることに注力しないといけません。先達が築いてきた信用があれば、それをきちんと守るべきです。信用は、地道な企業活動の繰り返しでしか生まれません。言ったことをきちんとやることで、信用は増幅されます。地道にこつこつ成果を出していけば、信用は自ずと生まれます。信用が一番毀損するのは、言ったことができていない場合です。狼少年になってはいけません。

商売の、ビジネスの原点は、この信用が重要です。通常は、身近で信頼のおける企業に打診するものです。そのベースは、その企業の信用です。モノを必死に売る前に、まず企業の、そして、経営者自らの信用を確立し、それを売ることです。結果は、必ず後からついてきます。目先の業績を優先するより、遠くの目標を見失わないようにしなければなりません。

1.3

対話の重視と情報開示

企業が関係先を大切にするには、常にアンテナをたてて耳を傾け、積極的に対話（コミュニケーション）する姿勢が重要です。自社に対してどのような期待や要請があるのかを感知し、事業活動に活かしていくことが求められます。また情報を発信することも必要です。必要な情報を開示することは、まわりの人々からの信頼を高める重要な手段です。

アンテナが高いほど多くの電波がキャッチできることは言うまでもありません。高く広いアンテナほど、より多くの量の情報が捕捉できます。

ではアンテナを高く広くするにはどうすればいいでしょうか。それには常に世間、社会の動向に関心、興味を持ち意識を強く持つことです。おおよそ世間や世の中で起こっていることは、全部自分のビジネスや事業に関係があります。新聞の片隅の小さな記事も、大きな政治上のできごと、すべて最終的には自分のビジネスにふりかかってきます。

ということは、日常起こっていること、新しい出来事、これらはすべて興味関心の対象になります。そのような情報は、自らの周辺にいっぱい転がっています。新聞、雑誌、書籍、テレビ、ラジオ、インターネット、などなど。以前と比較して情報量は格段に増えました。ほっておいても以前とは異なり、勝手に耳に入ってきます。情報は多いからいいのではなく、選択する意識が重要です。数多くの情報の中から意識的に有効な情報を取捨選択する能力を身に付けましょう。

また、自ら情報を発信することも非常に重要です。「報・連・相」がない、ないと嘆いている経営者の方は、逆に自らが必要な情報を周囲に発信していないから、周囲からの「報・連・相」がないのです。インターネットの普及した昨今では、情報は発信するところに集まってきます。発信のないところに受信はありません。

発信する情報は有益なものでなくてはいけません。有益でない情報をいくら多く発信しても意味がありません。それぞれ有益、有効な情報は異なりますので、その違いを明確に意識し、発信する先に向けて、常に情報を更新し続けなくてはいけません。

いつもあの会社は必要な情報を十分開示しているという評価は、自社のブランドを高めるために非常に有効です。周囲から言われて、要求されて開示するのではなく、積極的に優先的に自主的に開示する努力をしましょう。

例えば、毎月の業績や試算表をきちんと金融機関に提示されていますか？ また、社内の従業員にも分かりやすく業績などの経営情報を伝えていますか？ 製品や商品の品質の重要な部分を、きちんと消費者や顧客に積極的に開示していますか？

言われたときにやるのではなく、自主的に情報開示をする姿勢を見せることこそが、周囲からの信頼、信用を高める最善の方策です。

得意先や仕入先などへの情報発信も重要ですが、社内にいる従業員に向けた情報発信は、意外と怠り勝ちです。会社や組織の規模の大小にかかわらず、社員やメンバーの気持ちを理解し、掌握することは非常に大事なことです。きちんと組織が出来上がっている会社でも、なかなか末端の意見や気持ち、雰囲気は伝わらないものです。社長室のドアをいつもオープンにしているとか、努力しているトップの話は多くありますが、決定的な正解ではありません。コミュニケーションは、双方向でないといけません。

このような地道な積み重ねをコツコツとやることによって、結果的に大きな変化を起こすことが可能となります。初めから大きな変化を求めるのではなく、方向性を間違わずこういった会話を積み重ねていけば、必ず従業員の気持ちを掌握することができます。社業が傾いたり、数字が悪くなっていくのは、トップが社員の心を掌握できていないからです。

人間は感情の動物ですから、高い志しや強いモチベーションを持たせることができるのは、社員の心をしっかりつかんだ経営トップにしかできません。業績が悪化している企業や組織は、このサイクルがどこかずれています。「大丈夫、自分はずべて掌握できている。」と、独善的になっていないか、今一度点検が必要です。

第2章

人を大切にする経営

Management

「人は経営の礎です。」

働く人を大切にし、快適で安全な働く場をつくれます。

企業にとって最も身近な存在である従業員を大切にすることをうたっています。

2.1

働きやすい職場作り

従業員の働きがあって始めて経営は成り立ちます。きびしい経営環境のもとでも、雇用主は従業員が安心して就業の継続ができるよう最大限に配慮しなければなりません。また、安全衛生等を確保して働きやすく快適な労働環境を整備するとともに、障がい者や高齢者、外国人など多様な条件をもつ人びとへの配慮や、子育てや介護の時間が必要な従業員をはじめ、全従業員の私生活と仕事との調和（ワークライフバランス）ができるような支援・配慮が必要です。このような企業の取り組みが、公平でハラスメント（いじめ）のない人権が尊重される働きやすい職場を生み出し、従業員やその家族の信頼を得ることとなります。会社への貢献意欲も高まり、経営にもプラスになります。

顧客満足ということばはよく聞きますが、顧客満足を得る前提には従業員満足が必要です。従業員やその家族が企業の活動や経営に対し、信用、信頼を寄せていない限り、いくら経営者が顧客満足を声高に叫んでも、絶対と言っていいくらい遂行できないものです。

では従業員の信用、信頼、満足を得るためにはどうすればいいのでしょうか？ それには、まず従業員の立場に立ってものを考えることです。これは迎合するということではありません。何でも要求をはいはいと聞けばいいというものでもありません。

安心して働ける職場環境とはどういうことか。安全衛生に気を配り、安全で安心な職場を維持することは最低限の義務です。それらがきちんとできていることは、必要条件ではありますが十分条件ではありません。労働環境の世界では「衛生要因」といって、最低限なくてはならないものです。それがあったからモチベーションが高まるものではありません。

特に中小企業の場合、募集しても一人も応募がないという状況もあります。そういう中で、現在の社員が辞める原因をどう解釈し、どう対応するかは、非常に重要な経営課題です。辞める原因が給与や待遇、報酬の問題にあると感じている経営者の方は多いでしょうが、果たしてそうでしょうか。一番の原因は、企業や組織に対

する失望感です。無論、給与に失望もあるでしょうが、会社に対する期待値と実際との落差が大きいことが原因です。「こんなはずではなかった！」ということです。経営理念に感動し、マインドが一致し、ベクトルが同じなら、少々の厳しい状況でもモチベーションは保てるはずです。

中途採用で新たに入る方への配慮も重要です。受け入れ教育やオリエンテーションが不十分と感じるのが、入社後の不満のトップです。初めて出社した日に、周りからきちんとした対応がなされず、粗末な扱いを受けたり、不親切な対応をされたりすると、心の中にバリアーができます。新入社員は不安と期待の入り混じった複雑な心理状態で出社してくるわけですから、安心できる環境を整えることです。最初にネガティブな印象を持つと、ずっと尾を引きます。トップが率先して、一生懸命対応する姿勢を見せなければいけません。

また、これからの少子高齢化社会の進展に伴い、多様な従業員を受け入れることが必要になります。従業員の定年延長も現実の問題として待ったなしの状況になってきました。

女性の職場進出も今後一層増加するでしょう。女性が永く安心して働ける職場環境の整備は、今後経営的には非常に大きな要素になります。結婚や育児を機会に退職して新しい従業員を雇用するより、少しでも永くベテランの従業員が勤務できる環境を整備することが結果的に企業の業績の向上に役立つということが、いろいろなところで実例が出てきています。

有給休暇の消化なども今後の重要な課題です。仕事が忙しいことは結構なことですが、権利としてある休暇の取得が全くままならないという企業は、どこかに問題があります。意識的に管理職が率先して、多忙なときにあえて休暇を強制的に取る企業もあります。その際には、管理職が長期間いなくても仕事がかちゃんと回る仕組みを作らないといけません。そうでないと長期間の休暇は取れません。この企業は敢えて導入に踏み切り、そのことで従業員の責任感が高まり、生産性が非常に向上したそうです。

2.2

働きがいのある職場作り

仕事を通じて自己実現ができる職場は、従業員が主体的、自律的に行動することにつながって一層強い組織となり、経営にとって大きなプラス要因です。また従事する仕事を通じて社会の役に立つという実感は、かけがえのない働きがいです。働きがいのある職場づくりに教育や研修の機会を充実させるとともに、公正に評価し処遇することも重要な要素です。従業員の持てる能力を十分に発揮させ、それを仕事の中で活用できるよう支援することが大切です。

働きがいのある職場作りの要点は3つあります。

まず、従業員が従事している仕事に誇りが持てるようにしないといけません。もっと大きいステージで言うと、会社の営む事業そのものに誇りを持てるようにしないといけません。周囲から聞かれたときに、胸を張って答えられる、そんな企業でないといけません。従業員が誇りを持てない企業は、事業が継続していくためのそもそもの要件を備えていません。

次に必要なものは従業員同士の連帯感です。上司も部下も、幹部も一般の社員も、パート社員もアルバイトの社員も、全員が同じ意識を持ち、同じ目標に向かってベクトルを合わすという連帯感が必要です。企業は、全部の部署で仕事がうまくいくということは考えられません。どこかがうまく行けば、どこかにひずみが出て難しい部門が必ず生じます。その際に、一体となった連帯感で、一致団結して乗り切れるかどうか。もし、乗り切れたら企業が一枚脱皮して成長した証（あかし）です。

最後に一番重要なことは、経営陣に対する信頼です。経営陣に対する信頼を勝ち得るためには、「経営陣に対する信用」「従業員に対する尊敬」「公正公平な処遇」の3つがあります。

公正公平な処遇を実現するためには、企業の実態に応じた評価がきちんとできていないといけません。この評価が非常に難しいので、評価を避けて一律平等に処遇するというのが、よくあります。これは逆効果です。それは「悪平等」というものです。賞与の原資が少ないから在籍者の人数で割って平等に配分するというのが一例です。これなら配分しないほうがましです。公正公平に配分するには、それな

りの妥当な評価をしないといけません。

従業員は正直です。経営者が想像する以上に正直です。小手先での誤魔化しは通用しません。

従業員が持っている個々の能力を十分発揮できるように職場環境を整えましょう。また、機会があれば積極的に外部の教育研修などの機会を利用して参加してもらいましょう。社内での教育訓練も大事ですが、ときには外部に出て世間の風に向かいに行くことも、非常にいい勉強になります。

自ら手を挙げて外部の研修に行かせてくれという希望が積極的に出るような職場の雰囲気作りをするように心がけましょう。

教育や研修というものは、すぐに目に見えて効果が出ないものも多くあります。しかし、従業員や社員に対する教育や研修は、費用ではなくて、一種の投資だと考えることです。設備や機械には投資をされても、社員の教育にはおカネをかけないという経営者の方もあるでしょうが、それは大きな間違いです。

企業が成長する原動力は「人」です。働きがいのある職場が作れない限り、人材は育ちません。現在の経営環境で、勝手に人材が育つことはありません。人材を育てるんだという強い意志を経営者の方々は持たないといけません。人材に関する費用は、その企業の将来に対する投資であると思って、可能な限りの時間と費用をかけるべきです。企業の人材教育は、まさに地道な努力の積み重ねです。簡単にできるような安易な方法もなく、いわゆる王道ありません。安直にすぐに結果を求めず、長い目の投資だと考えるべきです。

中小企業には教育に時間とお金をかけている余裕はないという経営者の方も多くあります。だから、頻繁に中途採用を行います。中途採用自体は、即戦力の調達という意味で決して悪いわけではありませんが、企業風土も文化も違うところから来てその企業になじんでもらうには、相当なエネルギーが必要です。中途採用者は即戦力ではあるが、戦力化するまでのプロセスに手を抜いてはいけません。新卒であれ、中途採用であれ、その企業や組織で戦力になってもらうには、一定程度の時間と費用をかけた教育が必要です。何も外部に研修に出すことが教育ではありません。その企業のトップが、直々に“想い”を伝えることが大事なのです。

2.3

公正な採用と処遇

性別、年齢、国籍、出身地など、本人の適性と能力に関係のない要素によって従業員の採用時に不合理な差別があってはなりません。採用後の処遇においても同様です。また、障がい者の雇用については、本人の適性と能力がより生かせるように配慮することも必要です。

人材の採用はいつの時代でも難しいものです。

採用の時点では、いろいろな条件から採否を判断しますが、おおむね面接者や経営者が自分の経験や価値観に照らし合わせて採否を決めることが一般的です。しかし、果たしてこれが正しい方法でしょうか？ 将来この新しく採用候補の人物がどれだけ会社の期待値に届えてくれるのか、そこを見極めないといけません。求める人物像を明確にし、現在より少し先の未来を見て、採用の可否を決めることが重要です。

求める人物像が明確になるということは、企業の今後注力する方向が明確に方針として決まっているということです。そうでないとどういう人材を採用していいのか、非常に不安定になり、そのときどきの思いつきで採用の可否を判断してしまいます。これはお互いに不幸になります。採用の時点で求める人物像を明確にしましょう。

受け入れの教育、オリエンテーションも大事です。極端に大きな会社にならない限り、社長ご自身でやるべきです。会議室で、ホワイトボードを前に、2時間でも3時間でも話しましょう。そのための資料も準備しないといけません。また、「今後どういう会社になりたい」、「こういう事業をやっていきたい」と、経営者自らが自分の言葉で語りかけることです。ぜひ、自ら時間をつくり、熱く会社の将来を語るその熱意を見たときに、新しいスタッフは感じるものが何かあるはずです。

これからは、高齢者の方の雇用延長の問題も発生してきます。そもそもが年齢で定年を切ること自体がおかしいという考え方もあります。雇用は求められる能力が発揮できるなら、年齢に関係ないという理屈も存在します。年齢より、むしろ仕事に対するモチベーションの大きさが重要です。

経験の長いベテランの社員の持っているノウハウこそが企業の最大の強みという会社もあります。そういう会社ほど定年延長の課題に対して真摯に取り組まないといけません。社員や従業員の持っているノウハウは、一朝一夕にできるものではありません。マニュアルに書けない微妙な感覚、違いが製品作りの一番重要な部分であるという事例も多くあります。そういう方には、適正な処遇をしてその経験、ノウハウを最大限企業活動の中で活かせるような仕組みを作りましょう。

従業員が仕事に対するモチベーションの高い職場や企業は、経営理念やビジョン、目標がシンプルで明確です。遠い先ではありますが、到達点が明確に示されています。従って、従業員や社員の方々に迷いがありません。この方向に進めば間違いないという確信があります。そうすると、仕事に対するモチベーションは非常に上がるものです。

難しいのは「公正公平な処遇」です。

従業員の数が多い場合、公正公平な処遇を実現するためには、一定の仕組みが必要です。最低6ヶ月の期間に一度は目標に対する進捗度合いや達成の状況を、上司と当人で確認する作業が必要です。その際に重要なことは、評価の目的を「差をつける」ことではなく、「共に悩んで考える」という教育的な観点で面談することです。課題に対しての結果が出ているので、その結果に真摯に向き合い、今後の改善の方法を検討することが大事です。

評価は差をつけるためにするのではなく、その人物の能力を最大限に伸ばすために、「どういうところが出来て、どういうところが出来なかったのか」、「達成するためにはどういう努力が今後必要なのか」を、お互いに考え、検討し、意思統一することです。一方的に、出来なかったことを説教する場面ではありません。教育的な観点で相互に話し合いする際に、その当人がどういうところにやりがいを感じているか、その当人のやる気の源泉はどこにあるのかを判断することも必要です。

障がい者の雇用に関しても、今後一層の拡大、努力が求められるでしょう。職場環境への配慮、バリアフリーへの環境の改善、作業手順の見直しなど、障がい者の方に気持ちよく作業をしてもらうためには、一定の環境への配慮が必要です。また、周囲の社員、従業員の理解、協力も必要です。障がい者の方が、いきいき仕事をしている職場の生産性は、逆に非常に高いものです。

第3章

誠実を貫く経営

Management

「誠実は経営の柱です。」

取引先を尊重し、良質で安全・安心な商品とサービスを提供します。

信頼の原点である誠実さをもって顧客や取引先を尊重するとともに、消費者を大切にすることをうたっています。

3.1

顧客・消費者の重視

お客様である顧客や消費者に満足していただき、信頼を獲得し続けることは、経営を持続させるために最も重要です。経営理念や社是等にお客様重視を明記するなどして姿勢を明確にするとともに、その姿勢が従業員一人ひとりにまで浸透していることが大切です。

その昔、「お客様は神様である」というフレーズが流行ったことがありました。今では死語のように思えますが、昨今ほどこのフレーズが重要となったことはありません。我々が忘れかけているビジネスの原点は、ここにあります。

意味の解釈は企業によって様々でしょうが、顧客や消費者に満足を感じてもらうためには、それ相応の努力の継続が必要です。満足を感じてもらうには大変な苦勞と努力が必要です。反面クレームが発生した時の対応を誤った場合、その悪い評価が広まるのは一瞬です。永年積み上げてきた信頼、信用のブランドが、あっという間に水泡に帰すことになります。非常に怖いことですが、これが正直な現実です。たったひとつのクレーム処理の間違い、たったひとつの業務上の処理のミス、まあこれくらいならいいだろうという甘えた判断、それらが大きくなり、致命的な欠陥となり、最後は企業存亡の危機に瀕することになります。

数年前ですが、松下電器（当時）が石油温風器の回収を訴えていたTVCMをご覧になった方も多かったと思います。年末商戦の真っ只中、淡々とした口調で訴えるCMは、年末にそぐわない感じでした。電気製品が最も売れる年末に、あのようなCMを放送せざるを得なかった現場も断腸の思いであったことは想像に難くないが、それを意思決定したトップの判断は適切であったと感じます。回収はなかなか進んでいないようでしたが、同社の年末の売上げは、当初の予想に反して非常に好調だったと報道されていました。

おそらく誰もが、企業イメージの低下は避けられず、年末の売上げにも多大の影響が出ると思ったはずです。それが、社長の号令の下、全社一丸となって欠陥製品の回収に努める姿勢は、むしろ消費者の共感と呼んだのかもしれませんが。あの大企業で、何万人という社員と全国の販売店が一致協力して回収に取り組むことは、生

半可な姿勢でできるものではありません。あの回収を呼びかけるチラシも数回、自宅ポストに投函されていました。

社長の「草の根を分けてでも最後の1台まで探し出す」という、執念にも近い訴えは、確かに消費者に確実に届いていると思いました。企業の非を素直に認め、ウソをつかず情報公開し、多額の広告宣伝費をかけて必死に努力する姿は、好感より共感と呼んだのです。消費者が企業の姿勢を評価した結果が、業績の好調につながりました。石油温風器とプラズマテレビを、消費者は重ねて見ることはありませんでした。

先日、お客様のことを「ないがしろ」にしている場面に続けて遭遇しました。これではお客さんは逃げるだろうなあ、と感じた事例をいくつか紹介します。

某団体の新年会の司会を頼まれ、宴会場のホテルに電話をしました。パソコンで作成する案内文書に、会場の部屋の名前を書いておこうと思ったからです。フロントの女性が電話に出て用件を告げると、「少々お待ちください」と、次に「フロントではわからないので、担当の部署に回します」と、挙句の果てに担当部署の男性が電話口に出てきて、またぞろ、同じ用件をくどくど伝えて、ようやく用事が終わりました。会場は「〇〇の間」と確認するだけのことに、どれだけ時間とコストがかかったことでしょうか。

もう一つ。これも、某団体の仕事で、東京のある出版社にテキストに使う書籍をかなりの部数発注することになりました。電話して一生懸命用件を伝え、ようやく用事も終わりにさしかかったとき、「個人購入ですよね？」と電話口で聞かれました。「法人で購入に決まってる」と言ったら、「法人購入の場合は部門が違うので…」と、たらい回しに遭いました。結局、また最初から説明することになり、登録のFAXを送るとか、そのややこしいことといったらありませんでした。それなら早く言え、と怒り心頭に達した事例です。電話代がかかったことより、時間を無駄にされたことに対する怒りのほうが大きかったです。

かように、お題目は唱えても、現場の仕事の仕組みがそうになっていないと、どうしようもありません。「お客様を大切に」と、よく標語やスローガンには掲げても、本当に魂の入った仕事になっていないことがいかに多いか、「言うは易く行うは難し」は有名なフレーズですが、日常の会社の中の仕組みを見直さないといけません。

3.2

品質の維持・向上

量よりも質を重視するのは京都のものづくりの伝統のひとつでもあります。お客様の信頼を得るためには、お届けする製品やサービスの品質や安全性を十全なものにすることが大切です。また、生産の過程や従業員教育の中に品質を維持・向上させるための仕組みが備わっている必要があります。

お客様の信頼を得る最大のポイントは、自社で生産する製品や商品、サービスの品質を維持し、さらに磨きをかけ、一層レベルの高いものにすることです。

この努力を怠ると、現代ではあっという間に競合他社に追いつかれ、追いつかれ、抜き去られます。それくらい、技術の進歩は早く、市場のニーズの変化も激しいのです。

どんな時代でも経営の環境には変化があります。外的な要因は、自社でどうすることもできません。古くは、関東大震災、世界恐慌、第二次世界大戦がありました。戦後では、東京五輪や万国博覧会の高度成長時代から、一転してオイルショック、バブルの崩壊、為替レートの激変、貿易の自由化、農業の衰退、急速な少子高齢化など、挙げれば枚挙に暇がありません。

これらの社会環境の変化は、何らかの直接的、間接的な影響を企業経営にもたらします。その影響とうまくマッチングして企業を存続させなければいけません。そのためにも、常に柔軟に変化に対応する姿勢が重要です。また、常に顧客目線で品質の維持向上に注力しないといけません。

ある老舗の和菓子屋さんに古くから伝わる秘伝の和菓子のレシピ（材料の配合や製法のこと）がありました。最近、そのレシピの通りの製法でお菓子を作ってみて、試食されたそうです。結果は、大変まずいものでとても食べられる商品ではありませんでした。

なぜでしょうか？ それは、この100年くらいの間に材料の中身は変わり、水も変わり、加熱や殺菌、配合の方法も変わったということです。同じ製法では、同じ商品はできないのです。材料の変化が一番大きいと思いますが、市場の好み、ニーズも変わってきています。この変化に対し、いかにうまく対応するかがポイントです。

しかし、品質第一を忘れてはいけません。また、特に食品の場合は安全性が確保されていなければいけません。最近では、どの産地の何を使って製造した商品であるのかを表示することで、安心、安全の保証をしている商品も多くなりました。消費者目線で考えると、至極当たり前ですが最近まではその意識が欠けていた企業が多くありました。

生産の工程では、法令で定められた安全衛生点検などの義務化された活動はもちろんのこと、自主的に安全、安心を確保、担保する活動や行動が求められています。また、それを維持達成するための投資も行われなければいけません。いくらトップが声高に叫んでも、現場の環境がそうならないといけません。

従業員や社員への広報活動、周知徹底、教育などにどれくらいのエネルギーと時間が配分できるのかも大きなポイントです。とかく中小企業は、このような教育というものに真正面から取り組んでできませんでした。

習うより慣れる方式で、見よう見まねで習得するというのが基本で、先輩が懇切丁寧に教えるという風土が希薄だった企業も多くあります。しかし、現代は違います。ノウハウを後輩に伝承していく、匠の技を後世に伝えることなどは、大きなポイントになると思います。

その際に先進的な技術が駆使できると、さらに一層技術の習得が深化します。文章や文字で表現しにくい部分は映像で残すと百聞は一見に如かずです。このようにいろいろな方法を使って、品質維持を第一に後世に技術の伝承をしていくことが大事です。また、その仕組みづくりに注力しないといけません。

「忙しい、忙しい」と上司が言っている間は、ほとんどこのような教育的な取り組みは実現しません。優先順位の第一にランキングされないと、本当の実行につながりません。

従業員教育が大事だと自覚した某卸売業では、業績が比較的順調なタイミングで従業員教育を本格的に始めました。月に1回外部から講師を呼んで講義をしてもらったり、外部の取引先の工場見学に出向いたりしています。さしたる結果はまだ出ていませんが、これを継続することで必ず従業員の自覚と意識が変わるという確信が、経営者の頭の中にきちんとインプットされています。

3.3

顧客・消費者との コミュニケーション

製品やサービスについての正確な情報をお客様に届けることが大切です。万一不具合やトラブルが発生したときに適切な対応ができるよう、苦情などを受け付ける窓口を用意し、お客様とのコミュニケーションを絶やさないよう心がけることや、不具合やトラブルを以後の再発防止に活かす視点も重要です。

製品やサービスに関する正確な情報をお客様に届けることは当然と思っている方が多いと思いますが、意外とこれは難しいことなのです。

まず、製品やサービスの内容は時々刻々変わります。市場の環境や顧客からのニーズが変わるからです。10年前の製品、商品が今でも売れ続けることは有り得ません。何かしら、改良、工夫、改善などが施され、それにより品質基準、スペック、仕様、性能などが変わります。逆に変わらないと、10年間も売れるという保証はありません。市場から一定の評価を受けるためには、変化し続けることが大切です。

顧客ごとに要求レベルは異なります。Aという顧客はこの性能に関してはあまり重要視しないが、別の性能に関しては非常に神経質です。逆にBという顧客は、再現性に非常に拘ります。Cという顧客は、一番に価格を重視します。それくらい、現代では顧客ごとに重要視するニーズが異なります。それにいかに対応していくかが、企業の大きな戦略の決定的な要素です。

クレームは改善の宝庫です。お客様からのクレームは、マイナス材料ではありません。むしろプラス材料なのです。

- (1) それを企業に伝えようとしてくれているということは、基本的にはその製品、サービスが少しでも良くなって欲しいと思っているから。
- (2) クレームの箇所を改善すれば、逆にファンになってくれる可能性が高いから。
- (3) クレームを申し出たお客様の要望を聞いて改良が施されたら、それは消費者として非常に嬉しいから。

などの理由で、クレームは対応次第で自社の強固なファンを作るきっかけになります。

クレームが発生した時点で、一番やってはいけないことは自社の内部で先に犯人

探しをすることです。お客様からのクレームに対応することが先決で、犯人探しはその後です。まずは炎上している目先のクレームに対応することです。お客様は火がついているのですから、まずはその炎上している火を消すことです。それからゆっくり犯人探しをすればいいのです。

特に時間がない場合は、緊急でかつ優先的に対応をしないとイケません。時間との戦いです。まずは、早く対応することです。早く対応し、かなり効果的な結果が出れば、お客様のクレームもすぐに納まります。むしろ対応の迅速さを評価して、その後はヘビー顧客に変身する可能性もあります。それくらいクレームは、マイナス材料ではなくヘビー顧客への第一関門だと思えばいいのです。ここをうまくクリアできれば、その会社のファンになってもらえる確率は非常に高くなります。

某有名なカード会社は、海外で使用されることが多いのです。海外のカードの使用は、帰国後の精算で非常に分かりにくいことが多いのです。レストランでの食事、お土産ショップでの買い物、ホテルでの精算など、どれをとっても帰国後の精算ではクレームがつくことも多くあります。このカード会社では精算に関するお客様からのクレームに対しては、まず完全に性善説で対応します。いったんクレームのついた精算に関しては、まずは全額返金します。返金してから調査します。お客様には、まずいったん該当分を調査せずに返金します。それから慎重に調査します。ほとんどのクレームが、お客様の勘違いだそうです。精算した返金は次回の精算の際に相殺されます。

このシステムは完全にお客様からのクレームに関しては、まずいったんそれを信じて、処理してから調査するということです。お客様を信じている、このメッセージが伝わり、お客様からのクレームが勘違いだと分かると、そこからこのカード会社に対する信用度は、非常に高いものになります。

それくらい、クレームの処理を間違っではいけません。すべては、顧客目線です。

3.4

公正な取引関係の維持

取引先とは法令や契約などのルールに則った公正で誠実な取引を行い、信頼関係の維持に努める必要があります。不正、不法な取引があってはならないことは言うまでもありません。

公正、公平な取引とはどのようなものでしょうか？

老舗の家訓に「先義後利」という言葉があります。これは義理を先にして利益を後にするということです。つまり、義理＝義務を先に果たすことで、利益は後でついてくる。だからお客様、取引先には務めをきちんと先にすべきこととして果たしなさいという意味だと解釈しています。そういうことを日常きちんとやっていると、自ずと利益は後についてくるようになる。売上や利益は商売の結果であり、売上や利益が目的になってはいけないという教えです。

また、有名な言葉に「三方よしの経営」というフレーズがあります。三方とは、自社、顧客、社会という意味です。順番はむしろ社会、顧客、自社でしょう。世の中のためになることを一生懸命していると、それは必然的に顧客、市場のためになり、最終的には自社のブランド価値の向上につながるという意味です。滋賀県近江商人の伝統的な倫理観は、この三方よしの経営であって、誰かが一人勝ちする、誰かが大きく勝つということはむしろこの倫理観に反することです。

先義後利も、三方よしの経営という言葉も、突き詰めれば原点は同じです。自社のことを後に回しても、お客様や社会のことを優先しなさいという教訓です。これは頭ではわかっているけど、なかなかできません。分かっていることと、できることは違います。

公正、公平な取引関係というのは、どこかが一人勝ちになることなく、関係している各企業が、各自がきちんと責任を果たすことです。

信頼関係の維持を果たすには、商売のルールを守ることです。商売のルールとはそう難しいことではないはずです。決められたことをきちんと守ることに尽きます。

例えば納期。納期とは非常に重要な期限の設定です。多少さばを読んで納期の設定をすることはありますが、たいていぎりぎり妥協できる納期で通常設定されてい

ます。それを勝手な都合や自社の理由で簡単に反故にする企業や担当者がいます。そんな企業が信用できるはずはありません。一度信用に傷がつくと二度と挽回するのは難しいのです。

例えば単価。一度見積もりで設定した単価が何らかの環境の変化で変わることもあるでしょう。それを許容してくれる得意先ならいいですが、普通は一度見積書で出した単価は、よほどの事情がない限り変えられません。心して計算しないとイケません。もし間違えば、得意先に迷惑がかかることになります。

例えば品質。商品やサービスを提供する場合は、たいてい一定の品質を保証しています。それが何かの都合で上下に変動すると、得意先が生産する製品に大きな影響が出ます。工業製品というものはロットごとの品質の変動は、多少はあるものなので、最小限に抑える努力をしないとイケません。

不正な取引を一度でも実行してうまみを知ると、それを繰り返す企業があります。下請けいじめのような行為を平気でする企業があります。請求書をきちんと提出しているのに、勝手に5%カットして振り込んでくる企業があります。決算書を平気で改竄する企業があります。それを顧問税理士も平気で承認しています。公然と会計的には正しくない決算書を平気で税務署に提出しています。実態は赤字なのにそれは具合が悪いから平然と黒字に粉飾しています。

商売のルールは多くあるようですが、実は守るべき道徳的な倫理的なルールは、実はそんなに多くありません。通常の商売で当たり前のことを粛々と当たり前にするだけです。

第4章

地域と共生する経営

Management

「地域社会は伝統を育む器です。」
地域社会の良き一員として貢献することを目指します。

企業もその一員である地域社会に積極的に
参加し貢献することをうたっています。

4.1

事業活動を通じた積極的な地域貢献

一人ひとりの市民と同様、企業も地域社会の一員ですから、地域社会との信頼関係がなければ事業活動を円滑に続けられません。歴史や文化なども含めて地域社会をよく理解し、事業活動を活かして地域社会の課題解決に積極的に協力することが良好な関係を築くこととなって、地域住民から信頼を得ることにつながります。その際、NPOや他企業、大学、行政などと連携することもある有効な手段です。

中小企業にとって地域との密接な関係を築くことは、事業の継続を図るうえで非常に重要な要素になります。

まず従業員が大企業と比較して、ほとんどが地元の間人であるということ。家族も含めるとそのほとんどが地域に何らかの関係を保ちながら生活の基盤を置いていること。そういう従業員で成り立つ中小企業は、地域の実情を考慮した活動を積極的に促進する必要があります。

主要な取引先、顧客、金融機関などもそのほとんどが地元の企業です。仕入先、販売先、原材料の入手先など、ほとんどが地元の企業です。もちろん中小企業でも市場は全国であることもありますが、大半は近隣の都道府県を営業エリアとし、特に企業が立地している地域と密接な関係を築くことは非常に重要なことです。

その地域で困っている課題や問題点の解決に向けて積極的に協力し労力を提供することが、その地域での信頼感を高め存在を認知してもらう最善の方策です。可能であれば、誰もがいがやる役目を引き受け、その役割を全うすることができれば一番ベストでしょう。

地域の課題は地域によって本当に様々です。意外とその企業にとっては簡単に解決の手段を見出せることが、地域にとっては大変ハードルが高いことがあります。また、地域の人々から見れば、その企業の本当の事業領域は外部から見ていると、よく分からないことが多いのです。社名から勝手に想像していることも多くあります。古い社名のままの企業も多く、〇〇鉄工所という社名になっていますが、現在は鉄工所ではなく金属の微細加工を専門に行っている企業もあります。しかし、地域の人たちはその企業は鉄工所だと思い込んでいました。このようなミスマッチは

多くあります。地域とのコミュニケーションが重要です。

その地域で主要なNPO団体と連携、提携するのもひとつの方策です。NPO団体には色々な種類の団体がありますが、日ごろから心がけて各団体のトップとの人間関係をきちんと築くことが必要です。当方からの都合だけでいろいろな判断をするとは危険です。双方の利害得失を最大限尊重した形での協力関係を築くことが好ましいのです。相手の組織が何をして欲しいのかを、消費者目線の考え方でアプローチしてください。

大学との連携も地域に根ざす中小企業にとっては成長に向けて重要なファクターです。一見すると大学という存在に対しては敷居が高いように感じます。しかし、扉を普通にたたけばそう意識する必要はありません。むしろ最近では、大学側から積極的に地域に溶け込むことを求めている、今後の少子高齢化社会の到来に向けて、年々そのハードルは下がっています。ただし、言えることは大学との連携においては早急な研究の成果を求めることは難しいことを当初から自覚することです。工学部系統は実学を重んじる学問領域なので、特に製造業系の企業との接点を求めています。どの教室、講座でどんな研究をしているのかは、最近ではインターネットを通じてWEBサイトにアクセスすると一目瞭然です。積極的にいろいろな情報を入手し、詳しい人に意見を聞き、いろいろなチャンネルにアプローチしてみましょう。行動を起こさないと、変化は起きません。

他の企業との連携は、利害得失が相反する場合もあり、一番難しいケースです。特にアイデアレベルの段階では特に問題ないのですが、見えない利害得失の意識がどうしても最終段階に近づくと表面化して来ます。他の企業との連携を模索する場合は、老舗の家訓にある「先義後利」の思想で接することが重要です。

4.2

地域への積極的な関わりと交流

企業が保有する人材や資金、知恵などを生かし、事業活動以外の面でも、地域行事や地域防災活動など、幅広く地域活動に積極的に参画することや、地域住民や各種の団体と交流する機会を多く持つことも、信頼関係を築く上で大切です。また、従業員のボランティアとしての参加を支援・奨励することも有意義です。

事業活動以外の面での地域との積極的な関わりは、事業活動以上に非常に重要です。事業活動はいわばその企業の本業そのものであり、本業を通じた地域への貢献にはいろいろな貢献の方法が考えられます。それが本当にビジネスにつながることもあります。相互の利益に直接貢献することも多くあります。

しかし、本業の事業活動以外での地域への貢献となると意外と積極的に関わるのが難しいことが多いのです。

まず地域行事への参加貢献があります。地域の行事も多様化し、昔ながらのお祭りやイベントも変わってきていると思いますが、地域に根ざした活動をするなら、その地域の一住民と同じ意思を持って地域の社会的な活動に参加します。土地や建物を借りているだけで、地域の住民ではないという方も多く見られますが、その地域でビジネスを展開している以上、土地や建物が借り物であっても、その地域で事業活動を営む以上は、立派な地域住民です。意識を変えることです。

特に地域によっては、最近では若い人が少なくなり、いろいろな行事やイベントで困っていることも多くあります。そういうときに、企業の若い社員や従業員の方が積極的に地域と交流し、お役に立てばその企業価値は非常に上がるでしょう。

しかし、何事も最初から自社の利益のみを考えて、行動を起こしてはいけません。そういう魂胆は完全に見透かされています。まずは、先に義務、義理を果たしましょう。「先義後利」の精神で活動していると、周囲はきちんと評価してくれます。

労力の提供は、何もイベントや行事に限りません。組織の運営にも関わり、いろいろな役割を果たしましょう。特に地域の方では荷が重い課題や、少し専門的な知識が必要なこと、一定期間に多くの労力を必要とすることなど、いろいろな貢献の形があります。組織団体の運営に力を貸すには、相応のマンパワーを提供すること

が必要です。その企業の得意とすることで地域に貢献することが一番有効です。

忙しいときは見向きもしないで、当方が少し時間が空いたときに当方の都合を押し付けて無理やり地域との接触を保つのはよくありません。企業の都合で動くより、その地域の実情を正確に、きちんと理解して対応しましょう。

ある地域の総合病院では、受付は職員の方がしますが受付周辺のサポートを行うスタッフを企業の方々が交代で担当しています。

受付には、何も全部患者さんが来られるとは限りません。病院は広いですから、行く先が分からない方もあります。入院患者の見舞いに来たが病棟の場所が分からないこともあります。接客の精神と同じマインドで接すればいいので、ある流通業の企業では交代でボランティアのスタッフを定期的にこの医療機関に派遣しています。休みをうまくローテーションして、誰かに偏ることなく万遍なくいろいろな人が関わる仕組みを作ることが大事です。

音楽が得意なグループが数名集まって、地域のお年寄りの施設に慰問に訪れる活動をずっと続けて行っている企業もあります。散髪屋さんのグループは、年間に数回高齢者の施設を訪問し、散髪の活動が無償で提供しています。散髪で伸びた髪を切ることが本業ですが、その時間の間お年寄りと積極的に会話することが大事なのです。人と話しをする、言葉を交わすことで脳が活性化され、プラスの効果が非常に大きいのです。

このように、地域との交流はまずできることから始めればいいのです。あまり大変と考えずに、できることから取り組みましょう。また、その活動を企業の事情から中止、延期することなく、ずっと継続できるようにしましょう。

4.3

幅広い地域社会貢献

対象とする地域は、自社の事業所が立地する地域に限らず、事業の関係先が所在する地域をはじめ、地球規模にまで広く捉える視点も重要です。また地球全体の持続可能性が危ぶまれる今日、事業活動に直接・間接に関わりがなくても、国際協力や国際貢献に企業として取り組むことは、社会的な信頼を高めることとなります。

少し以前なら、非常に狭い地域や限定的な業界、団体だけの世界での課題であり、問題でしたが、最近の課題はどんどんグローバル（＝地球規模）な課題になってきました。

例えば、農業分野の問題は農業従事者やJAなどの関係者で問題解決が可能でした。しかし、農家が減少する中で、もはや農業問題は農家やJAだけは課題解決が難しい問題のほうが多くなりました。大きくいえば日本全国の問題であり、先進国と後進国という区分も不明確な時代になりました。

特に最近クローズアップされている地球温暖化対策などは、企業が単独で活動してもほとんど効果はありません。環境に対してできる限り負荷を軽くする、廃棄物が出てくる量を極力減少させるような作業プロセスを考えないといけません。まさに「ゼロエミッション」といって、廃棄物、排出物を減らしましょうという活動です。

製品や商品が販売され、利用され、使用され、最終的に何らかの形に変わり、廃棄物として処分されます。その際に極力リサイクルが可能なシステムになっていることが求められます。以前はそんなことはお構いなく、とにかく製品や商品が売ればいいということだけでした。その後どうなるかは、企業の関知しないことでした。しかし、最近では環境への負荷を最大限小さくするために、製造方法などの改変に取り組んでいます。

使用、利用された後の工程を最初から考えて、分解しやすい構造にする、分解した部品が再利用できるようにする、あるいは石油化学製品を使わずに、植物から精製した材料などを利用し、資源が地球に戻るよう考えて材料を吟味しているケースも目立ってきました。こういうシステムを「循環型のビジネスモデル」と呼んで

います。この考え方が今後主流になると言われています。

従来は石油化学製品を利用していたフィルムテープを、最後は地面に還元できる植物系のセルロースを利用した工程に切り替えた企業もあります。問題はコストです。コストがどうしてもアップする傾向にあるので、なかなか採用されませんでした。しかし、この企業では永年の研究結果に基づき、製法を変更しコストの吸収に成功しました。これを聞きつけて、全国各地の同様の企業から問い合わせが一気に増加しました。

結果オーライのようですが、この技術はその後特許になり、この企業の収益の向上に大きく貢献しています。当初から収益、利益を目的にせず、あくまでもそれは結果だと割り切り、長い時間をかけてようやく技術が完成しました。当初から収益のみを追求していたらおそらくこのような結果にはならなかったと思います。収益は無視できない要素ですが、当初からそれを目的にすると、結果は逆になる可能性が高いのです。

中小企業が国際的に貢献するとなると、非常に難しくハードルが高いように感じますが、それほど意識する必要はありません。金属製品の精密加工業で行っている部品の微細加工製品が、実は大気圏のオゾン濃度を監視する衛星の部品の一部だったりします。また、自社の製品、商品がどのように貢献しているのかにもっと興味を持ちましょう。

京都府内の鋳物製造業の企業が生産する特殊な鋳物は、現在では風力発電の羽（ブレード）と本体との接合部分に使用されています。風力発電機の羽は非常に大きなもので、上部の位置にあるときと、最下部にあるときとでは、大きくねじれています。このねじれに非常に大きな負荷がかかります。いったん回転を始めると簡単に停止して、交換することは非常に難しいので、半永久的に運転が継続できる強度がないといけません。この鋳物製造業の企業では、特殊な技術を応用した非常に高い強度を有する鋳物生産が可能で、結果的に大きく市場で貢献しています。

中小企業が独自の強みを発揮して、独自の製品を製造できることが、結果的に大きな市場、地球規模での社会貢献になっていることも多く見られます。

第5章

自然を大切にする経営

Management

「自然は私たちの財産です。」
地球環境の保全に努め、次の世代につ
なぎます。

地球環境の保全に積極的に取り組み、次世
代、次々世代へ引き継ぐことをうたっています。

5.1

本業での環境保全の取組

自然環境は極めて大切なものであり、人類にとって共通の財産です。企業の事業活動は自然環境に大きな負荷を与えることから、環境問題への取り組みは欠かすことができません。社会から信頼を得るためにも、従業員も含め企業全体として環境保全のために積極的に取り組む必要があります。製品やサービス自体を環境に配慮したものにしていくことをはじめ、省資源・省エネルギーと地球温暖化防止の取り組み、3Rによる廃棄物削減の取り組み、グリーン購入・グリーン調達などの取り組みなど、まずは事業活動そのものが環境に与える負荷を軽減する取り組みを進めることが大切です。

環境の保全と製品やサービスを環境に配慮したものにしていくことは、日ごろの心がけ次第です。環境の保全とは周囲の自然環境をできる限り現状のまま、もしくはさらに環境を改善する方向に事業活動を進めることを意味します。

まずは自社の取り組んでいる事業活動の中で、現在の状態が環境の保全に反している、または環境の保全に対しマイナスの部分がないか、徹底的に検証、チェックしましょう。

省資源の切り口は、地球から得られた資源を利用して事業活動を行うに際し、少しでも少ない資源で製品を製造したりサービスを提供できたりすることです。製造業では原単位という表現を使用しますが、製品1単位を製造するのにその資源をどれくらい使うかという指標です。この原単位の指標が少ないほうがいいのです。しかし、理論値以下にはなりません。いかに理論値に近づけるか。そのためには、生産工程におけるロスを減らすことです。歩留まりを高める努力をする。A級合格率を上げる。生産開始の無駄な製品を極力減らす努力をする。作業ミスを軽減する。そういう日常の細かい努力が大きな省資源につながります。

省エネルギーの取り組みは、言わずがなです。地球の化石エネルギーには限界があります。その化石エネルギーをどんどん使って事業活動をしている限り、どこかでリミットがあります。省エネルギーの取り組みは、いまやどの事業所、企業でも当然のことであり、結果的に製品やサービスのコストダウンにつながります。大

きな投資を伴う省エネ案件もありますが、日常のきめ細かい改善の積み重ねが省エネルギーの基本です。

二酸化炭素の排出は、事業所から出るものと家庭からでるものがあり、双方に削減の努力が求められます。細かい日常の生活習慣の改善も必要です。今まで近距離の外出にも車で出かけていた人が、自転車に変えるだけで大きな効果を生み出します。少しずつの努力の積み重ねが、個人、事業者双方に求められます。

事業所からの二酸化炭素排出量の削減には、設備や工程の改善や変更が必要なことが多く、一般的には投資を伴うことがあります。しかし、投資をしないで少しの工程改善の工夫で炭酸ガスの排出量を削減することも技術的には可能な場合も多くあります。ボイラーの運転状態をリアルタイムに把握することで、燃料の調節を一層細かく行えば、さらに一層のコストダウンにもなり炭酸ガス発生を抑制することが可能です。従来の既存概念にとらわれず、一から工程を見直してみましょう。

廃棄物削減の取り組みは、事業所では3S、5Sの改善活動につながります。ゼロエミッションという廃棄物発生ゼロを目標にした取り組みを積極的に行っている企業も多くあります。そもそもその廃棄物がどういう理由や条件から発生するのかを、徹底的に究めることから出発しましょう。原因が分かれば対策も可能です。いろいろな改善活動の手法を駆使して、廃棄物発生メカニズムを解明することができれば、対策は8割打てたのも同じです。

グリーン購入やグリーン調達に関しては、今後公的機関、大企業の購買・調達部門などで拡大していく可能性が高いと思われます。そのときになって慌てないように日ごろから条件や要件などを調査して、自社の製品や商品がその基準を満たしているのか、満たしていないならどうすれば基準値に達するのか、コストはどれくらい上がるのか、などを調べて準備をしておきましょう。このような調達の基準変更は急に決定されることも多く、それから対策を考えていたのでは遅いことが多いです。日ごろからの情報収集を怠らず、常に環境問題に取り組む姿勢を持ち続けましょう。

5.2

地域の環境保全への貢献

本業以外の場面でも、緑化活動や生物多様性の保全など、幅広い視点から地域の自然環境保護に取り組むことは有意義なことです。またその際、従業員のボランティアとしての参加を支援・奨励することも考えられます。京都府域の至るところに息づいている豊かな自然を守ることは、京都という地域を大切にすることにつながります。

京都という地域は、世界の京都というくらい、古くからの文化財に恵まれ1200年の間、首都のおかれていた都市でもあり、街全体が世界文化遺産といっても過言ではありません。我々はその世界に誇れる京都を中心に事業活動を行っており、世界的な文化遺産を守り承継する義務があります。またこのような環境を後世に伝えていくには、それなりのコストを払うことも求められます。

山紫水明という言葉がありますが、まさに京都という街はこの言葉がぴったり当てはまります。他の街や都市にはない、コンパクトな地形の中に1200年の歴史が凝縮された、まさに山紫水明の街です。世界に誇れる文化遺産と自然環境に恵まれた事業環境です。この環境で事業が営むことができることに感謝をしないといけません。京都は京都そのものがブランドなのです。

しかし環境を保全するには、相応の努力が必要です。コストも相応のものががかかります。樹齢何百年という樹木が市内のいたるところにあります。これを維持管理するのも大変です。自然は厳しく、手入れをしないと維持するのは難しいのです。自然災害もまったなしで起こります。

地球が温暖化していくと生態系の分布も変わります。自然環境の保全には多大の努力が必要ですが、行政のみがやればいいというものではありません。一人一人が日常心がけ、小さな努力の継続をしていくことが重要です。

このような活動を企業や会社を挙げて行っている例が多くあります。非常に地味な活動に見えますが、それを継続するという企業の意思が明確に見えると、非常に大きなブランド価値になります。単に見栄えがいいからとか、メディアに取り上げられやすいからとかいう理由ではなく、本当にその企業の経営理念に基づいて行わ

れている活動は、哲学があり、参加するメンバーにも精神が浸透しています。単に会社が強制的に参加を促したからということでは、長続きしません。

棚田の田植えを会社挙げて支援し、その収穫されたお米を製品の原材料に使用している高級な酢の製造業が京都府内丹後地区にあります。まさに環境を保全し、従業員と地域の住民が協力して棚田の維持管理に汗を流し、やっと収穫されたお米で自社の製品を製造しています。このような自主的な、かつ能動的な活動を継続できる企業文化、企業風土を育てることこそが、地球環境保全の重要なテーマです。

毎月会社の近くの鴨川の河川敷を社員全員が出て清掃活動をしている企業があります。鴨川の河川敷は公園になっていて、多数の市民の憩いの場です。管理は京都市の管轄ですが、自主的に清掃活動を10年以上続けていることで、地元ではすっかりその企業のブランドが定着しました。

地域の景観を守り、地域の自然を大切にし、地域の環境保全活動に取り組む。水の浄化促進、河川敷の清掃活動、事業所周辺のゴミ収集活動など、一見地味ですが継続している地域住民の方々とも親交ができて、その企業の評価が高まります。

一過性でできるのは、どこでも、だれでも出来るでしょうが、3年、5年、10年と継続することができるかが、地球環境の問題解決には必要です。「継続は力なり」とは言い古された言葉ですが、「継続は能力」であり、「継続は経営の意思」です。

6.1

間伐材の再利用

京都市上京区に本社を構える株式会社S社は、廃材や間伐材などの木を再利用した、ゼロエミッションへの取り組みとして樹皮や木粉を接着原料として木材の廃材を固めた自然にやさしいエコ商品の製造・販売を行っています。地元右京区の山林から発生する間伐材を、地元の林業組合さんの協力の下に収集します。そこから自社の工場に搬入し、粉碎し、特殊な接着剤を混合し、成型した木製レンガ材に仕上げます。

この特殊な木製レンガ材は、吸水性がありビルなどの屋上に敷いてもらうと、夏場の高温時に散水したあと非常に温度が下がります。省エネ効果抜群です。

昨今の電力不足の環境下では、夏場の屋上の温度が数度下るという効果は、電力＝冷房の抑制に非常に大きな効果を生みます。開発されてからまだ間もない商品ですが、徐々に各自治体、企業などでの採用が始まりました。

この商品の製造工程で、一番の難問は間伐材の収集です。間伐材は山林の中の樹木を伐採した端材ですが、山林のメンテナンスに従事する人の減少で、放置されたままになっていることが多いのが現実です。なかなか間伐材が簡単に集まりません。

この材料（間伐材）をいかに効率的に集めてもらうか。それが山林の維持につながり、引いては洪水の防止につながります。大地をメンテナンスすることには非常に大きな労力がかかります。

株式会社S社はこのために、地元の林業組合に対し人材育成基金を創設し、売上の一定割合を拠出して、若い人材の育成資金に充当してもらうようにしています。自社の事業を伸ばしながら、地元にも恩恵が及ぶように配慮されています。

また、この会社では森林の大切さや木のあたたかみ、環境の重要性を子ども達に実際に手にとって、感じて学んで欲しいと願い環境学習への取り組みも行っています。

6.2

文具を東南アジアに送る活動

京都市内にある大手企業から派生独立して誕生したベンチャー企業の株式会社K社は、設立当初から文具などを扱っていました。

文具はオフィスには欠かせないものですが、意外と無駄が多く未使用や不使用の文具が実はたくさん引き出しに眠っています。

また、オフィスのメンバーも特にそれをおかしいと思わずに、また適当に文具を発注したりしています。

その結果、中途半端のまま使われない文具が多くオフィスの中にあります。

この会社は文具の通信販売もしていますが、この無駄に対して何か自社でできないかと検討を重ねました。その結果、みんなから出てきた意見の中で、東南アジアへ文具を送る活動を始めました。

東南アジアでは、まだ識字率が低く全員が日本のように義務教育を受けることが出来ません。学校の環境も地方に行けば、非常に劣悪なところも多くあります。また、そのような環境ですから文具も生徒や学校に十分いきわたっているとは言えません。

この会社はオフィスにある不要な文具を回収して、選別し、本当に必要としている東南アジアの国々へ送付する事業を始めました。設立当初は、なかなかうまく文具が集まりませんでした。一定の年数が経過し知名度も少しずつ上がってくると、期待以上に不要な文具が集めることができました。

しかし、困ったのは収集してきた文具の選別、分別と送付の準備です。

中古品の文具ですから、かなり傷んでいることも多くあります。こういう文具を送付したらまずいのではないかな？ 失礼ではないかな？ などの疑問が上がり、当初は本当に収集できるのか、不安がいっぱいでした。

それと大量に収集したときの置き場の問題です。選別、梱包などにも一定の時間がかかるため、一時的に置き場が必要となります。これらの問題をひとつひとつ解決しながら、この活動は継続されています。

6.3

障がい者の雇用

京都市西京区にある食品製造業株式会社N社では、一定の人数の障がい者を雇用しています。食品の製造業ですから、衛生面の基準は非常に厳しく最近ではHACCPなどの国際的な管理手法や規格に対応する製造工程が求められます。

従って複雑な工程に障がい者を雇用することは現実には難しいので、この株式会社N社では最後の梱包、包装、出庫の工程に障がい者を雇用しています。

この工程なら、物理的な位置の移動も必要なく、一定の範囲内での作業が多いので、障がい者でも安全を確保すれば十分作業は可能です。

しかし、すべての障がい者がこの作業に従事できるわけではありません。作業環境としては、完全に室内ではなく、特に夏場・冬季は作業環境的には厳しい環境でもあります。

そのために、事前にインターンシップ（就業体験）を行っていただきます。2週間程度の体験インターンシップを経験していただいてから、このままの状態で作業を継続的に可能か否か、判断をしていただきます。

この企業の場合は、商品の容積、重量、形態、個数など障がい者が作業するのに、比較的適した環境にあります。

すべての企業で障がい者の雇用が義務付けされていますが、積極的に雇用をしている企業は中小企業では少ないかと思いますが、今後はさらに一層の努力が求められます。

むしろ障がい者だからという概念を捨てて、障がい者を積極的に雇用し、活用し、お互いにメリットを共有する仕組みが企業の中に構築できるようにすることが、企業のブランド価値を高め社会から大きな評価を得ることにつながるでしょう。それが結果的に事業の成長につながっていくと思われます。

6.4

電気自動車の開発

世の中挙げて電気自動車が話題になり、ブームになっていますが、その大半は大手自動車メーカーが凌ぎを削っている競争状況です。

しかし、地方の中小企業でもやればできる事例があります。

大阪府守口市にある株式会社Y製作所。従業員10名足らずのこの会社はもともと鉄工所でした。社長さんはリーマンショックで大きな業績の落ち込みを経験しました。大きな赤字を出して企業存続の危機を迎えました。普通はその時点で経費の削減や事業の縮小を行うのですが、この社長は逆の発想をしました。つまり、このまま縮小撤退などをしていたら、本当につぶれてしまうと。

そこで乾坤一擲勝負に出ました。小さな規模の中小企業ですが、なんと電気自動車の開発製造に乗り出しました。

しかし急にそういうことを思いついて取りかかったわけではありません。それまで地域で異業種交流を活発に行い、公的機関からの補助金も申請し、中小企業の連合艦隊で事にあたることになりました。

立派なプロジェクトの名称も決まり、悪戦苦闘、艱難辛苦の末の難産でしたが、ようやく完成。3人乗りのオート三輪タイプのクラシックなデザインの可愛い電気自動車が完成しました。

まだ大きな事業になるには時間がかかるでしょうが、このプロジェクトが成功し電気自動車が自分たちの手で完成したことで、従業員の意識が全く変わりました。中小企業でもやれば出来るという意識が芽生えました。

今後は量産に向けて、一層のコストダウンと作業効率の改善に取り組んでいます。

6.5

ボランティア活動の有効利用

京都市南区にある大規模医療機関S病院では、医療機関の案内活動などに職域ボランティアのみなさんが力を発揮しています。医療機関は規模が大きくなると、特に初めて来られた方には、非常に分かりにくい構造になっています。

まず、自分がどこに行けばいいのか。そして、そこで何をすればいいのか。見舞いに来たのだが、どうすればいいのか。その他の用事で来た時には、どうすればいいのか。

病状や症状などの専門的な事柄は、もちろん専門の看護師さんが対応してくれますが、看護師さんまでも至らない質問や問い合わせは多くあります。

そういうときに活躍するのが、この職域ボランティアです。この皆さんは流通業界、特に百貨店、デパートに勤務経験のある方、またはそのOBで構成されています。

流通業、特に百貨店に在籍していた経験をお持ちの方が多いので、接客はプロ。「お客さん＝患者さん」の不安な気持ちを察知して、実心的確な対応をしてくれます。

従事している方々は、一部現職の方を除いてほとんどがOB人材です。OBとはいえ、一度身についた接客のプロの技は、少々のことでは衰えません。

また、小児科病棟に長期に入院している児童に対するお世話や院内の移動の補助、その他こまごました用事や雑用は山ほどあります。

そんな地道な活動を続けている地域の職域ボランティアのみなさんに、この医療機関の質の高いサービスは支えられています。

中小企業のCSR 信頼を築く経営のすすめ

平成24年 3月30日 発行

発 行 京都府中小企業団体中央会
〒615-0042
京都市右京区西大路五条下る
京都府中小企業会館 4階
TEL:075-314-7131 / FAX:075-314-7130
<http://www.chuokai-kyoto.or.jp/>

印 刷 為国印刷株式会社

本冊子は京都府より補助を受け、「平成23年度緊急課題対応事業」により作成しました。

中小企業のCSR

信頼を築く経営のすすめ