

「経営理念について」

1. はじめに

- 今年は緑風会と清風会が同日に開催されている。私が緑風会に出たのはどうしてと思うか？（∴）若い時代に仕事に向かう根本姿勢を自覚して欲しいから。仕事上で必要な知識は次第に身につくが、働く姿勢は君達が自覚して自らを鍛錬していかなければ身につかない。むしろ年齢と共に姿勢が弱まることも少なくない。若い頃の自覚と鍛錬が何よりも重要だ。
- 今日は当社の経営理念についてお話しをするが、当社の経営理念は会社のあり方に止まらず、当社に働く君達自身のあり方でもある。若い皆さんが自らの精神と振る舞いを、経営理念の示す方向で鍛えていって欲しい。そのために今日の講話をすることにした。

2. 経営理念とは？

- 営業や中途入社社員は、当社以外の企業での経営理念を見聞した人も少なくないと思う。
- 各企業が目指す根本的な事を掲げているのが経営理念でありそれは各社様々である。当社の経営理念は「クリロン化成が目指す企業像」として表現され、目指す企業個性を唱っている。そのような中味の経営理念を掲げている会社は多くはない。当社の特徴の一つでもある。
- 企業は人と同じように個性を持っている。人はその個性の良し悪しや優劣で、幸せな人生を送れるか否かがおおよそ決まるが、企業の栄枯盛衰も、企業個性の良否、優劣で決まる。経営理念が企業個性として明確に現実化できるか否かに、当社の将来と当社に働く皆さんの幸せは依存する。
- 当社の経営理念は五項目からなっている。分かり易い順番で、各々の内容をコメントしよう。

3. 「複合フィルムの可能性を切り開く企業」(第2項)

- 第二項は現在の事業についてである。共押出しフィルムではなく複合フィルムの可能性と述べている。共押出しフィルムをベースにラミ原紙を貼って高品質の複合フィルムを製造する方向を当社が先導しており、当社の事業の視野を複合フィルム全体においているからである。
- 当社の技術は「水冷インフレ5層共押出し法」と呼び、ダイ、押出機、引取装置、制御系など設備の基幹部分を自社で設計しアッセンブリーした設備で製造している。加工メーカーで加工設備を自社開発している企業は、世界的にも殆ど例を見ない。
- 競合メーカーは機械メーカーからの購入設備だから、当社は機械メーカーの設備と競争している。井の中の蛙にならないよう機械メーカーの技術と比較しているが、ほぼ同水準で推移している。諸君の中には今後、技術職として活躍する人もいるが、当社が先端領域で複合フィルムの可能性を切り開くためチャレンジしていることに誇りと緊張感をもって仕事に向かって欲しい。
- 当社が一貫して自社技術に力を注いでいるのは、それが基幹技術、つまり、世の中に不可欠な技術だからである。プラスチックは石油から他の原料源に変わっても、プラスチック自体は生活に必須なので無くならず、プラスチックフィルムも共押出し多層フィルムも無くなることはない。その領域で確固とした技術を固めることが、当社の礎なのである。

4. 「製品、サービス、企業文化で社会に貢献する企業」(第5項)

- 企業は社会に貢献することに存在価値があり、君達は企業に貢献することで、社会に貢献している。当社は社会にとって不可欠な複合フィルム製品を優れたQCDで市場供給することで社会に貢献しているが、これは市場を通しての貢献で、それにより売上を得て私達の生活を支えている。それ以外に、当社は二つの面で社会に無償の貢献をしている。
- 一つは、知識や情報を社外に供給するサービスである。例えば、営業は当社製品の知識に限らず、ラミネートなども含めて包装一般の知識や情報を客先に提供でき、さらに、事業や経営のあり方などでも、時代の将来を見た話しが出来ねばならない。営業事務もQ&Aを習得して、他社では営業が供給する知識や情報を、事務が社外に供給できるようになって欲しい。これからは知識や情報の供給力に秀でた企業が、社会的に評価される企業となる。
- 次は、当社の企業文化を広く社会に伝えることである。新聞やテレビで当社が取り上げられている。これらは主に女性の活躍を巡っての話しだが、広く人材マネジメント一般にわたって当社の個性が際立ってきた。社員が潜在能力を開花することが当社の事業の根本だと考えている。様々な研修を行い、チャレンジ昇進制度や、資格制度などを創ってきた。当社が進めている人材経営のあり方が社会に浸透すれば、社会の進歩に寄与でき社会に貢献できる。
- これからの時代、働く人達は決して企業の内部に籠もってはいけぬ。社会人として広い視野を身につけ、自分自身と企業とを広い視野から見通す力が大切である。それには先ず社外

に開かれた企業にして行かねばならない。当社は社外交流を活発に展開している。その内容は KURILON Workshop News に纏められている。

- サービスや企業文化による社会への貢献は無償なので、実施費用等は会社としての経費増になるが、会社と社員のレベルを上げることで間接的に大きな効果をもたらしている。

5. 「心とモノの両面で、社員が豊かになっていく企業」 (第4項)

- 金銭を得るために心が犠牲になり、精神が貧しくなるような働き方も、今の世の中には少なくないが、そのような働き方は人を不幸にする。人生で働くことが占めている時間を考えて欲しい。20才頃から60代まで週に5日は働くのだから、給料を得るために、仕事の場で人間性が歪められるとしたら、君達の人生は惨めなつまらない人生になってしまう。
- 仕事とは生きていくために必要なお金を得る手段だけではなく、仕事を通して社会に貢献し、それにより、人としての誇りや人々の間の連帯をもたらすのが、働くことの本来の姿である。それを実現する企業を目指すのが、この第四項の意味である。
- 仕事を通して皆さんの能力が開花して欲しい。当社はそれを必要としている。精神的価値が実現していく仕事のあり方こそ、企業が社会に大きく貢献でき、従って、社会からも大きな分け前を貰えて、私達が物質的にも豊かになれる道である。給料を得るために人間性を抑圧するような働き方や企業のあり方は、倫理的に不善だけでなく、企業として金銭的な面で成功を収めるにも劣ったやり方である。そうしたことはもう時代遅れなのだ。
- 仕事の場合は人生の修行の場とも言える。仕事を通して皆さんの人格を高めることが出来る。例えば、人への対応能力や人間への理解力、さらに物事への判断力や決断力……。これらは仕事で必要なだけでなく、人格的な力量として仕事以外でも高い価値をもつことは自明。こうした人間的な力量は身体を鍛えることと同じで、一貫した鍛錬で次第に獲得されていく。鍛錬には外部からのたがや強制も必要である。仕事という避けて通れないことに真剣に取り組む中で、君達にはこのような力がついてくる。
- 心とモノの両面で豊かになればそれに越したことは無い。だが、既に述べたように、心とモノの豊かさはおのずと両立しはしない。金銭的な豊かさの追求から心は貧しくなりがちで、精神の豊かさを求めるとモノの豊かさは縁遠くなる。このトレードオフ（「あちら立てればこちらが立たず」の関係）は根深いから、両方を共に目指すなどという、当たり障りがない中途半端な姿勢では、結局は、両方共に得られずに終わってしまうしかない。
- だから、いずれか一方を至上目的として一貫して追求していき、他方が随伴して得られる形をとらねばならない。金銭を至上目的とすれば、ほぼ確実に心は貧しくなり、両方を得ることは出来ない。一方、心の豊かさを至上目的とすれば、結果的にモノの面でも豊かさを得ることが出来る。それはどうしてなのだろうか？
- これからの時代、企業の繁栄は新たな価値を創造し、社会に供給することでもたらされるが、価値の創造は、働く人々が自発的に創造性を発揮して、初めて可能になる。それには金銭ではなく、創造力の発揮自体が目的とされ、喜びとなることが欠かせない。企業が心の豊かさを追求することで、創造的な力が発揮され、それがモノの豊かさをももたらしていく。
- 経営理念の第四項は「心の豊かさがモノの豊かさを生み出していく企業」を意味している。

6. 「職能と人格が共に秀でた社員が協働する企業」 (第3項)

- 職種毎の専門能力、つまり、営業や事務、技術、製造などの職種毎に必要なとされている能力と、職種に関わらない協働能力、つまり、他の社員と力を合わせて働く能力、この二つの能力の掛け算が職務能力、略して職能である。協働能力とは組織人としての能力である。当然ながら、君達は職種毎の専門能力を身につけ、「仕事出来る人」になって欲しい。それと共に、或いはそれ以上に、協働能力を高めて欲しい。
- この場にも様々な職種の社員がいる。それは当社がそうした職種を全て必要としているからである。協働能力の優劣が組織としての企業の力を決める。企業も人の身体と同じように様々な部分、部門からなっている。人の身体が良く動くためには、手や足や心臓や何やらの身体の各部分がよく調整されて動かねばならない。その動きの良し悪しは身体を鍛える程度で決まってくる。それと同様に企業でも、実際の組織活動を通して各職種や部門が協働行動を反復鍛錬することで、次第に協働能力が向上してくる。
- 協働能力は組織がどのような協働行動を求めているかで具体的内容はかなり異なってくる。それは企業の組織文化に依存している。諸君は当社がどのような組織文化を目指しているかを良く認識して、その方向で協働能力を磨いていって欲しい。
- 社員の一人一人が「自律にもとづく規律」を実践すること。参加型PDCを徹底すること、そして3Cに優れ、「三人寄れば文殊の知恵」を発揮できるよう創造的なディスカッションが行われること。これらが当社の目指す組織文化のイメージである。

- 人格に秀でるとは、仕事に直接関係なくとも、当人の人柄や振る舞いがすぐれていることを意味している。仕事ができる人であると共に、「人として出来た人」であって欲しい。すぐれた人間観、企業観、労働観を深めていって欲しい。そうした社員が協働している企業こそ、これからの時代における進んだ企業であり、社員が心もモノも豊になっていける企業である。
- 第三項を「職能と人格が共に秀でた社員がいて、その人達が協働する企業」と言う意味にとらえて、自分はそのようでは無いからと感じている人もいるようだ。確かに現在の表現では、そのように読み取れるかもしれない。しかし、それはこの第三項の真意では無い。
- 第三項は「協働によって、職能と人格が共に秀でた社員が育っていく企業」を意味している。協働とは平たく言えば、人々がチームワークにより働くことを意味するが、協働によって、人は職務能力が優れた人になっていけるだけではなく、何よりも人格的に秀でた人になっていける。協働こそが人の能力を開花させる源であり、企業活動の根源でなのである。
- 協働能力とは「人の力を引き出せる力」であり「組織人としての的確な振る舞い」などである。例えば、若い人が元気よく社内で挨拶をしていれば、周囲の人はその挨拶で多少でも気分が良くなる。その気分が仕事に反映して、仕事を気持ちよく進め仕事ははかどりやすくなる。一人の人には大きな効果が無いにしても、職場のみんながそのような気分になれば集まった力は大きい。若い人がまさに人の力を引き出せる訳だ。
- また、自分の行動改善課題をチームに宣言し、メンバーの評価や批判を受けつつ行動改善を進めるやり方が、最近の当社で積極的に行われている。これで当人もメンバーも職務能力の改善が一人だけで努力している場合よりも、遙かに大きく改善は進んでいく。このように、協働とは、単に仕事でのチームワークだけではなく、一人一人の成長にとっても重要なのだ
- この第3項と、第4項は、会社のあり方に止まらず、当社に働く君達自身のあり方でもあり、人間観、労働観、企業観などの価値観を述べている。この二つの項目は経営理念全体の中の魂とも言える条項である。

7. 「知恵と工夫から価値を創生する企業」 (第1項)

- 第一項はその他の四項目を総括した企業像である。価値を創生するとは、価値のある製品を生み出すことを軸としつつ、社会に価値があるサービスや組織文化を生み出すことをも意味している。
- 価値を創生するのは、社長以下の全社員である。当社では社員の一人一人がその人でしか分からない職務を担っている。だから、自らの知恵と工夫を発揮して新しい価値を生み出せる領域を、全ての社員が持っている訳である。何人かで議論して「三人寄れば文殊の知恵」を発揮できれば、価値創生力は何倍にも増幅されるだろう。
- 当社は現在、複合フィルムのメーカーだが、将来は新たな事業分野に展開するかも知れない。否、展開することが企業の存続のために不可欠になるだろう。それには、開拓者精神を共にしている社員が互いに巧みに協働できる。それこそが、将来の展開力の源である。

8. 経営理念は「志 (ココロ)」

- 今から8年ほど前、ある機会があって、経営理念、つまり、当社が目指す企業像を考えた。だが、あるべき理念は何かと言うことを頭の中だけから紡ぎ出すように考えたのではない。
- 私が入社して以来20有余年に亘り、当社をどのような企業にしようとして、努力を重ねてきたか。今後も歩いていく道は何なのかを考えた。つまり、自分自身と会社とが、過去に一貫して目指してきて、そして未来においても目指していく企業像は何かを考えたのである。
- それと共に、この企業像が時代の流れ、時々の流行ではなく、何十年にも亘る時代の底流に乗っているかを深く考えた。底流と反するなら、一貫した努力も徒労に帰し、長期的な繁栄を確保できず、主観的信念も客観的には盲信に過ぎないことになる。繰り返し深く考えた。
- その結果、当社が目指す企業像は時代の底流のまさに真ん中に乗った企業像であり、当社の経営理念は完全に現実的であることが分かった。30年に亘る実績と未来への信念に支えられ、客観的にも時代の底流に乗っている。そのことが当社の経営理念の根本的な特徴である。
- 経営理念は当社が目指す企業像であり、その企業像が実現しきることはない。一步一步その方向に進み続けていくと言う意味で、それは志向であり志 (ココロ) なのだ。この志の下で当社は今までも進んできたし今後も進んでいく。当社の経営理念、目指すべき企業像が君達にとって心から賛同できるのなら、志を共にして欲しい。当社の現状には志と反する状況も実際には多々あるだろうが、現状を改革し越えて進んでいく力を発揮して欲しい。そのことを若々しい諸君に心から期待している。

【以上】