

「意識を変えよう」に社員が猛反発 離反に負けずに改革を推進

「そんな七面倒臭いこと、や
つてられるかよっ！」

そう言わんばかりに社員が
放り投げたヘルメットが、ふ
わりと宙を舞いました。

そのときの光景は、12年以
上たった今も、私の脳裏に鮮
明に焼きついています。

社長に就任して数カ月後。
全社朝礼で話している最中の
ことです。ヘルメットの主は、
そのままその場を立ち去りま
した。さらに数人の社員が後
を追いついて、以来、私が彼らと顔
を合わせることは二度とあり
ませんでした。

当時、私は31歳。女性が社
会で働くことの現実がまだよ

く分かっていませんでした。
まして、創業者の娘というだ
けで社長に就任した自分に、
どんな眼差しが向けられてい
たかといえば……。

このときに猛反発を食らっ
た原因は、環境マネジメント
システム（ISO14001）
など国際規格の取得を目指す
と発表したことでした。

**崖っぷちで廃炉を決断
顧客の評価基準は何か**

1999年、埼玉県所沢市
の農産物がダイオキシンの汚
染されているとの報道があり
ました。産業廃棄物の焼却を
手掛けていた私たち石坂産業

は「土壌汚染の発生源」として
地元住民の批判を浴び、撤退・
廃業を求める訴訟を起こされ
ました。

この窮地に志願して社長に
就任した私が、父と共に下し
た決断は、ダイオキシンの発
生源となり得る焼却炉を廃炉
にすること。そして、産業廃
棄物のリサイクルに特化する
道を選ぶことでした。

そこで重要になるのが、リ
サイクルした木材チップなど
の再生資源を買い取ってくれ
るユーザー企業からの評価で
す。彼らは定期的に私たちの
工場を訪れ、品質管理などを
チェックします。



いしざか・のりこ

1971年東京都生まれ。高校
卒業後、米国の大学に短期
留学。92年、父親が創業した
石坂産業に入社。2002年
社長就任。13年、経済産業
省の「おもてなし経営企業選」
に選ばれる。2児の母

石坂産業の概要

本社 : 埼玉県入間郡三芳町
創業 : 1967年
売上高 : 45億3000万円
従業員数: 約100人
事業内容: 産業廃棄物処理業

あるとき、彼らが採点表のようなものを手にしていることに気づいた私は、その用紙を見せてもらいました。すると驚いたことに「国際規格 ISO14001を取得しているか」で、評価に大きな差がつくのです。

この規格を取らないわけにはいかない。父に提案したところ、最初は却下されました。

父はこう言い放ちました。「ISOなんてバッジみたいなものだろ。ただのバッジを買うカネがあるなら、もっと会社の中身を磨け」

しかし、私も引けません。「そうはいってもお父さん、現実問題として、このバッジがないことで失うものは非常に大きいのですよ」と、必死で訴えました。

ISOとは交換日記 反発する父を説得

父も最後は折れて、「やるなら半端なことではしてくれない。実のある取り組みにしかない」と、認めてくれました。

父の求める「実のある取り組み」について、私にはアイ

デアがありました。ISOの専門家から最初に話を聞いたとき、ピンとくるものがあつたのです。「ISOとは、経営陣と現場の社員が『交換日記』を交わすようなシステムではないか」と感じたのです。

ISOを導入すると、経営陣は年度ごとに「目標を立てます。そして社員は、その目標を実現すべく『計画を立てて行動』します。そして、その結果、目標がどのくらい達成できたかを、外部機関が『監査』します。それに伴い、社員は日々の行動を『記録』に残すようになります。」

この枠組みを生かして、社員の記録に対し、社長の私が細かくフィードバックをすれば、社員の行動を変えるサイクルができます。仕組みをうまく機能させれば、会社を改革する大きな武器になるはずだと考えたのです。

そして意気揚々と、全社朝礼でISO導入を発表したところ……。冒頭のような強烈な拒絶反応を食らったのです。

その朝礼で、私が話したことは、こんな内容だったと思います。「このたび我が社は、ISO取得にチャレンジすることになりました。それには、皆さんにも勉強が必要です。根本から意識を変える必要があります。ぜひ協力してください！」。さらに、こんなことも口走ったはず。「勉強したくない人、意識を変えられない人には、辞めてもらうしかありません」。

言葉足らずだったかもしれない。けれど、そもそも私がISO取得を目指したのは、社員によかれと思つてのことです。地元住民に「出て行け！」と突き上げられている現状では、誇りを持って働けない。だから、この会社を社会的に意義のある存在に変え

たい。そうして産廃会社の地位を向上できれば、賃金だって上げられるだろうし、福利厚生を充実させる余地も生まれる。だからISOを取得しようよ、と呼びかけたのです。その思いが通じない。

でも前進するしかない！

そう覚悟を決めると、私の心の内は、むしろ晴れ渡っていききました。社員の離反もむしろチャンスと考えよう。これを機に、うちの色に染まってくれる素直で真つ白な人材を採用しようじゃないか。

大きな改革には、痛みが伴う。言葉で聞いたことはあつても、現実に経験したときの身を切られるような感覚は格別です。人の上に立つしんどさを、身をもって思い知った社長就任1年目でした。

教訓

大きな改革には激しい痛みが伴う。
社員の離反を招いても
前進すべきときがある



6種類の国際規格を運用していることをアピール

※この記事は日経トップリーダーのウェブサイト
(<http://business.nikkeibp.co.jp/special/topleader/>)の連載を再編集しました