

社員座談会 - 3つの挑戦を通じ、新たな価値の創造へ -

サステナビリティ
推進本部
サステナビリティ
推進部
乾 能久

DX-IT本部
GDX推進部
アナリティクスグループ
リーダー
大田 佳実

ファシリ
テーター
経営企画室
経営企画部
戦略推進グループ
リーダー
石川 二郎

総務・人事本部
グローバル人事センター
事業パートナーグループ
兼 人材活性化グループ
主管
宮城 昭人

イノベーションネット
ワーキングセンター
マーケティング部
高須賀 悠貴

**3つの挑戦を達成するためには、さまざまな壁を越えて連携・協働していくことが重要です。
顧客、社会、地球への貢献のために、日々奔走する社員が、取り組みや思いを語り合いました。**

3つの挑戦を実践する新しい組織

石川：中期経営計画「PASSION 2026」では、3つの挑戦「機会としてのサステナビリティ」「ネットワークから始めるイノベーション」「人と組織のトランスフォーメーション」を掲げています。3つの挑戦を通じて新しい価値を創造するためには、さまざまな壁を越えて連携・協働することが必要だと思います。まず、皆さんの所属組織と3つの挑戦との関わり方を教えてください。

宮城：私が所属するグローバル人事センターは「機会としてのサステナビリティ」のうちPeopleに関わる施策を実行する組織で、人と組織のグローバル化もその取り組みの一つです。社内のタレント発掘や後継者の計画的育成など、

海外拠点の人事担当者とも協力して人と組織の変革、カルチャーの醸成に取り組んでいます。

高須賀：イノベーションネットワークセンター（INC）は、「ネットワークから始めるイノベーション」を推進する組織です。大きな役割としては、持続的にイノベーションを起こす仕組みづくり、社内外の連携を活用した新規事業の創出、それらを担う人の育成と文化の醸成の3つがあると考えています。

乾：サステナビリティ推進本部は「機会としてのサステナビリティ」をはじめ、クラレグループのサステナビリティ関連施策をまとめた「サステナビリティ中期計画」を推進しています。各拠点でサステナビリティを機会と捉える活動が自発的に起きるような、浸透活動にも取り組んでいます。

大田：DX-IT本部は、「人と組織のトランスフォーメーション」を実践する組織です。デジタルの側面からあらゆる変革を促進するという意味では、サステナビリティ推進本部やINCと連携する機会が多くあります。現在は、データを分析して上手く活用できるように基盤づくりをはじめとして、DXを実現する各プロジェクトに取り組んでいます。

組織の壁を越えて連携・協働する

大田：特別なプロジェクトだけでなく、日々の業務においても、私たちは他部門との連携が多いです。INCとは研究開発におけるデジタル技術、シミュレーションの活用に関する部分で連携しています。グローバル人事センターとはDXを牽引する人材の育成を一緒に推進しています。

高須賀：イノベーションを起こしていくためには、デジタルは絶対的な要素なので、技術的なことも含めてDX-IT本部との関わりは深いですね。世の中の潮流として、サステナビリティ推進本部との連携も必須だと考えます。サステナビリティの要素は、もはや新事業創出の前提となりつつあることを肌で感じています。

乾：おっしゃる通り、ここ数年でサステナビリティの概念は急速に広がっています。クラレPSAシステムで製品の自然環境・生活環境向上への貢献度を「見える化」していますが、新しい事業、製品の高付加価値化につなげるために、事業部の皆さんと一緒に考えていきたいと思っています。

大田：クラレPSAシステムで「見える化」したデータは、デジタルを介して全社に共有し、より顧客満足度の高い製品・サービスの提案につなげるなど、将来DX-IT本部としても連携して取り組んでいきたいですね。

石川：組織の壁を越えた協働では、ときに価値観の違いによる衝突も起こりますが、どう対処していますか。



乾：私たちはいくつかの海外拠点を中心にアンバサダーを置いて、サステナビリティ浸透活動を協業して推進する取り組みを開始しました。地域によってサステナビリティに対する意識レベルの差もあり、社会的課題のテーマも異なります。そこで、取り組みの違いや各拠点でのサステナビリティに関するグッドプラクティスを互いに共有することで意識を高めあい、各々の取り組みを深めていけるように進めています。

高須賀：地域によっては、サステナビリティ推進本部が発足する以前から、すでに各々で外部と連携してライフサイクルアセスメント(LCA)を進めているところもあり、そこはコンフリクトが起こりやすいと思います。

乾：そうですね、GHGの排出量算定などクラレグループとしての標準化を強く求められていますので、じっくり話し合いをしながら共通ルールをつくるように進めています。

宮城：人事についても、例えばタレントマネジメントの概念は欧米の方が進んでいて日本と状況が異なりますね。日本も社員のグローバルな活用を以前から考えてきたわ

けですから、お互いの思い描く「クラレグループ全体の組織力向上」へのストーリーを共有しながら意識をすり合わせるようにしています。

石川：皆さんはコーポレート組織(事業活動を組織横断的に支援する組織)に所属していますが、事業部との連携についてはどうでしょうか？

高須賀：事業部制は各事業での最適化が進んでおり、顧客ニーズに迅速に応えられる体制が構築されていて素晴らしいと思います。一方、各事業は短期的な利益も求められますので、中長期的な視点でクラレグループ全体のイノベーションを創出することは難しいところもあります。こうした中、固有の事業・製品を持たないINCが、グループ全体のイノベーション創出のため事業に伴走していくことは、ときに衝突を伴う大きな挑戦だと思っています。各事業部としっかり対話をして、それぞれの価値観や方針を尊重しながら、事業部の方針とINCが考える取り組みを上手く融合していくことを心掛けています。

乾：サステナビリティが事業機会創出につながるという意識を、皆さんに持ってもらうにはどうしたらいいかを模索しています。従来のCSRではリスクや制度など、必須の要求事項についてしっかりと対応することが求められましたが、今後はクラレPSAシステムの導入を通して、各事業部と社会のサステナブルに貢献する価値に基づく事業創出につなげていきたいと考えています。

高須賀：INCにはいろいろな活動体があるのですが、その一つに、特定市場に対し組織横断メンバーが協働するセグメントチーム活動があります。私は、11事業部のメンバーが集う「スポーツ・アウトドア」チームのリーダーを務めているのですが、すでにお取引やコネクションがあるお

客さまに対して、チームの総合力を生かして複数事業の製品をご紹介するなど、活動は非常に活発です。現在、スポーツ用途向けに、当社コア技術を活用した全く新しい樹脂の開発プロジェクトが進行していますが、その加工試験はこれまで外部委託で実施していました。そのような中、「スポーツ・アウトドア」チームの活動を社内で共有した際に、事業部側からその加工試験を社内で実施する提案を受けたりしました。事業部との壁は以前より低くなってきたと感じています。

大田：そのプロジェクトには私も参加していますが、デジタル技術を駆使して製品の仮説検証サイクルを早く回したり、シミュレーション結果を提案に盛り込んだりすることでプレゼンテーションの品質を上げる提案をしています。

宮城：私も研修の一環でいろいろな事業部から20人ほど集めて高須賀さんとマーケティングのワークショップを実施しましたが、感想で多かったのが、他事業部の社員とのネットワークを作れたことへの感謝でした。逆に言うと、そうした連携をまだ体験していない社員が意外と多いのかもしれない。

「成長」と「貢献」の好循環を生み出す

石川：顧客、社会、地球への貢献を続けながらクラレグループが成長を続け、さらに大きな貢献につなげるという好循環を生み出すために、ご自身の現在の業務では何を目指していますか。

宮城：2022年から「組織力向上プログラム」という研修を始めました。各々が抱えている課題やビジョンを年齢や資格に関係なく共有することで、組織全体の成長を目指して

います。本社、事業所、工場は組織として規模も課題も違うので、各拠点に展開して、組織のパフォーマンス向上に貢献できればと思います。

高須賀：組織全体の成長という視点は良いですね。多様な視点や課題、世の中の動きが見えてきますし刺激にもなります。そこから生まれるイノベーションが顧客、社会、地球への貢献にもつながっていくのではないのでしょうか。

乾：コミュニケーションを通じて、互いの違いを理解することは大切だと思います。各地域の取り組みの違いを知ること、今まで想像できていなかった技術や製品など新たなイノベーションの創出につなげていきたいですね。

高須賀：まさに求められるのはインベンション(発明)ではなく、イノベーションです。例えば、サステナビリティ推進本部、DX-IT本部、各事業部、あらゆる人と人がつながることで何らかの化学反応が起こり、思いがけない新しい価値が生み出されて、それが顧客、社会、地球への貢献へとつながっていく。そうしたプロセスが非常に重要だと思います。そういう意味では、やはり泥臭くネットワーキングしていくしかないと考えています。

大田：私たちは、このネットワーキングに関してもデジタルの観点をもってできることはないかと考えています。お客さまにおいてもデジタル技術を上手く活用していこう、という動きがあります。今後、顧客、社会、地球へさらに貢献するためにも、デジタル技術は大きな鍵になると思います。

乾：大賛成です。例えばSNSの料理レシピの共有サイトも、レシピという分散した知識を集めて発見につなげるデジタルなプラットフォームですね。多くの人が自発的に貢献したいと思うモチベーションを喚起していくことも私たちの役目だと思います。

一人ひとりから始まる新たな可能性

石川：川原社長はクラレグループのコーポレートタグラインである「Possible starts here」の「here」には、「社員一人ひとりという意味もある」と言っています。皆さんから始まる「新たな可能性」は何ですか。

乾：ビジネスの可能性は新しい視点を取り入れることによって大きく広がります。現在はサステナブルであることが大きな価値となる時代ですから、その考え方を社内できっかりと浸透していくことで新しいビジネスチャンスにつながると考えています。

大田：DX-IT本部では「意見は出し合おう、合意したら支持しよう、等しく意見を尊重しよう」を基本原則の一つとして、発言しやすい環境になりました。こうした小さな挑戦や環境づくりも新たな可能性につながると信じています。

宮城：人と人との心の距離を埋める手段の一つとして、直接会話ができる機会をつくりたいですね。2021年は、グローバル研修であるGTT(グローバルチームトレーニング)を完全にオンラインで実施しましたが、2022年は対面できる機会を設け、フォローアップという位置づけでシリコンバレーにてワークショップを追加実施することができました。

高須賀：まずは「やってみようよ」と後押ししながら人と人をつなげることで、イノベーションの芽が出るような可能性を切り拓いていければと思います。人の魅力とユニークな製品や技術の融合が価値を生み、「クラレグループの人と一緒に仕事がしたい」とお客さまから指名されるような会社になりたいです。加えて大切にしたいのは、人のいいところは「いいね」と言うこと。それを心掛けていると、自然と雰囲気が前向きになりますよ。

宮城：誰かの光るものを見つけて支援することですね。相手を肯定するコミュニケーション手法として「Yes, and」話法があります。「うん、いいね。それからね…」というふうに、どんどんアイデアが生まれていくのですが、これが社内に広まれば面白い。心配して否定するより、まず「いいね」の社風です。



石川：話を聞いていて感じたのは「here」とは、一人ひとりが持っているエネルギーの最小単位であるということ。私たちには、「世のため人のため、他人(ひと)のやれないことをやる」というミッションがあります。一人ひとりの想いである「here」が集まって、「Yes, and」のコミュニケーションを通じて組織の壁を越え、やがて全社、そして社外へと広がって、クラレグループ全体のミッションとして実践されていく。壁を越え、距離を縮め、一体となって3つの挑戦に取り組むことで、顧客、社会、地球への貢献をしていきたいですね。