

主体性をもって行動できる 人“財”を育てるには



西村 忠浩

KINKAN GROUP CEO/
近畿環境保全(株)
代表取締役社長

1. はじめに

長引く新型コロナウイルスとの戦い、またロシア・ウクライナ問題に端を発する世界全体を巻き込む物価高やエネルギー問題、そして円安という日本を覆う悲壮感。令和という新しい時代に入ったのに、また世界は平和から遠ざかってしまったといっても過言ではない状況だと感じている。

そのような激動の最中、2022年に私たちは創業60周年を迎えた。昭和の戦後復興から見事に復活した日本で、大量生産・大量消費型の社会を支えてきた昭和の時代。そこから環境問題やエネルギー問題に対応すべく駆け抜けてきた平成の時代。そして今まさに新たな時代の扉を開き、次世代への大きな一歩を踏み出すタイミングだと実感している。そのためには全ての事業で脱炭素を掲げ、ゼロカーボン社会を目指して行かなければならない。

60周年を迎えた今、私たちは昭和の時代の「廃棄物処理業」から、平成の時代に「リサイクル業」に発展し、そして令和の

時代となった今、人も物も循環させることで持続可能な未来があると信じ、「循環創造企業」へと進化していくことを決断。昨年に発表した「KINKAN GROUP グリーン経済宣言」の冒頭に掲げている「すべてのモノは必要とされている。すべてのヒトが必要とされている。」というメッセージが、現在の私たちを表現する一番ふさわしい考え方だと確信した。

これからも、性別や国籍、ハンディキャップなどの壁を取り払い、キンカングループでの仕事にはどんな人でも輝ける場所があり、また地域社会にあふれる物も、どこかで誰かが必要としており、製品としても、資源としても、まだまだ活用されるべきであると認識している。

2. 主体性を持った人間に

「すべてのモノは必要とされている。すべてのヒトが必要とされている」という考え方から重要視されてくるのが「ダイバーシティ」への理解を大切にすることだと



小学校への出張授業



近畿環境保全の収集運搬車

思っている。

「ダイバーシティとは、多様な人材を生かす戦略」とし、さらに「従来の企業内や社会におけるスタンダードにとらわれず、多様な属性（性別、年齢、国籍など）や価値・発想を取り入れることで、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、企業の成長と個人のしあわせにつなげようとする戦略」と定義している。（文部科学省HP）このことからダイバーシティへの理解は経営環境の変化が著しい現代で、人財の多様性を生かす、また多様性への理解を迫り、追及することは企業の持続可能な成長のために必要不可欠と考えている。

そのためにはどんな人“財”を育てていくか、またどんな人“財”に成長して欲しいか。そのために会社として何ができるか。

弊社はまず会社として「ダイバーシティ」とは何かという理解への取り組みを始めた。その第一歩として、「SDGsチーム」を発足し、各現場から代表者を選出。SDGsカルタなどを通して、誰もが学びやすい形式を取り入れダイバーシティへの理解に取り組むことにした。

最初は誰もが聞いたことのない単語や言葉に戸惑ったことは事実だが、何度か開催して行くなかで、最初は理解できずにいた従業員たちも、家庭や会社、企業先で時々耳にする単語から、今後は大事になると理解し始めてくれた。そのことが、他人事ではなく、自分事、自分の周りで起きているムーブメントであることが確かであることを実感させてくれた。

また、弊社の取引先やお客様も率先して



キンカンビジネスアソシエイツの作業風景

「SDGs」への取り組みをされている現状を実感したことも後押しし、少しずつではあるが従業員に浸透してくれていることは確かである。

さらに、2018年に設立した「キンカンビジネスアソシエーツ株式会社」では、ハンディキャップを持った方々の雇用を始めている。グループ内の作業を改めて分解・再構築をすることで、どんな仕事でもそれを得意とする人が必ずどこかにいることを知った。それらの人々の経済的自立を促し、さらには社会的居場所となってきた。

福祉事業として、税金で補助をもらうのではなく、あくまで直接雇用をすることで、納税する側に立っている。これは社会的にも企業的にも、大きな前進であると感じている。このキンカンビジネスアソシエーツでは、グループ内での研修事業も実施している。発達障害などの方々との「違い」を理解することで、相互理解が進み、お互いの業務を遂行していく上で、プラスの効果になると信じているからである。

このような事例を経験することで、社員に自覚と責任が生まれ、社会問題に対しての当事者意識が生まれてきて欲しいと願っている。

3. 知識と経験を知恵に変える

現在、グループ内では当社をメインに就業し、既定の勤務時間で勤務できる方々を正社員、さまざまな事情で自分が決めた時間で勤務したい方をそれ以外の社員としている。

そして、正社員とそれ以外の社員では、評価や待遇面で変化を付けている。正社員は自分自身で成長に対する行動ができるように、また、先ほども触れたように当事者意識が生まれるよう主体性を持った人間になってもらいたいと願っている。そのため、クラウド型の人事評価制度を導入し、そのシステムを使うことで、自分で目標を決め、それに対しての行動を実行するというPDCAサイクルを、年間を四半期に分け

て実施。その結果を賞与に連動させる制度を始めた。

正社員は評価制度あり、そうでない社員はなし、とすることで、同一賃金同一労働の考え方をきちんと浸透させる。仕事を創り出す、また常に改善していく側と、既存の仕事をする側、という違いを明確にする。雇用条件は、「会社側の条件ではなく、働く側の家庭環境や置かれている立場で変わる」という考え方から、このようなルール作りを始めているところである。

今後も採用を続けていく中で、社会の変化に臨機応変に対応できる社内体制でありたいと考えている。

4. 自分から学びたいと思える環境を創る

また、正社員には通常の配属とは別に「チーム制」を設けた。これも社内改革の一環であるが、私自身の経験から、一つのことだけに関わるよりも、複数の業務に関わったり、出向などを経験することで、より多くのスキルが得られる。こういった環境に身を置く方が成長も早いと実感している。このチーム制を実施するにあたり、正社員には2足、3足のわらじを履いてもらうことを覚悟してもらった。

また、各現場から、これから成長著しいだろうというメンバー、長年弊社に従事してくれているベテラン社員に「学ぶ機会」を提供しようと考えた。「時間がない、機会がない、わからない」という消極的な意識を、チーム制にすることで、どんな仕事も責任のある業務の一環であるという認識を持ってもらうのが狙いだ。

現在は新卒採用の企画や運営、説明会の実行を行う「採用チーム」、60周年を機に、CSR報告書からサステナビリティレポートへとバージョンアップした報告書を作成する「キンカンGRIチーム」、ウェブやメディアの対応や、社内外の広報の取りまとめを行っている「広報チーム」などが組織されている。チームで学んだ経験や能力で、将来また違った部署や部門、また別会社な



リユース事業部が協力している関連会社の業務風景

どでも活躍できる人“財”が育ってきてくれることを切に願っている。

個人での学びに対しては、ウェブを通して研修ができる仕組みを導入している。一つは「ラーニングエージェンシー」というサービスである。これは社員が自分でどのようにスキルアップしていくかを自身で考え、実行していくものである。多岐にわたる研修内容で、自分の担当部署以外の研修もそろっているので、時間の作り方次第では、会社からの支援で個人スキルを高めることができる。

もう一つは「フライヤー」というサービスで、本の要約サイトである。これを利用することで、移動時間やスキマ時間で学びを享受できるものと考えている。元来、私自身もなかなか本を読むことに抵抗があった。最近では、もっぱらスマートフォンのニュースやコラムから短時間で広く浅く情報を取り入れていたが、これはこれで知識を深める、視野が広がるという意味ではアリだと感じていた。フライヤーは本の内容を10分前後で手に入れることができ、本当に興味が湧けば1冊読むことも可能だ。

学びのきっかけとしては、非常に良いものだと感じている。

さらに、選抜した社員でのテスト導入も考えている。「知識」を得るための取り組みとして本格的な導入を考えている。

5. 終わりに

会社にとってすべての従業員が必要だからこそ、職場環境の整備に取り組んできた。従業員の意識改革に取り組み始め、どうやったらわたしの考えがもっと社内に浸透するのか、従業員が共通認識としていくことができるのか、また取引先やお客様に当グループがどのような取り組みをしているかを知ってもらうことができるのか。

職場環境の整備や従業員の意識改革は、社員一人一人が自主的に動ける組織に変わらなければ未来はないのではないかと感じるようになった。

もし自分が従業員の立場であれば、自分自身が成長を感じられ、また家庭以外で多くの時間を費やしている職場だけに、ストレスなく、仲間とともに成長できる場所でないとは働き続けることは難しいと判断すると思う。社会課題の解決に向けて主体的に行動できる人財が多く社内から誕生してくれば、おのずと事業も持続可能なビジネスになるのではないかと。

廃棄物を処理する前に、資源化できないかと考えてみる。捨てる前に、まだ使えるのではないかと問うてみる。目の前にあることに疑問を持ち、学び経験することで、新たなビジネスモデルを創り上げる。私たちは「循環」を通して、人が主役の自然に優しい地域社会を創り上げることで、結果として世界の課題解決に寄与していくことと信じている。

幸せの価値観は人それぞれ違う。その違いを認め合うことで、新しい社会の扉を開き、地域の未来に必要なとされるキンカングループであり続けたい。