

生きとし生けるものが、自分らしく生きる社会のために

高原豪久

ユニ・チャーム株式会社
代表取締役社長執行役員

プロフィール たかはら たかひさ

1961年7月、愛媛県生まれ。成城大学経済学部卒業、銀行勤務を経て、91年ユニ・チャームに入社。台湾現地法人副董事長、サニタリー事業本部長、国際本部担当、経営戦略担当など歴任後、2001年6月代表取締役役に就任。

聞き手
ACAP専務理事
佐藤喜次

1月に消費者志向自主宣言をされたユニ・チャーム株式会社の高原豪久代表取締役社長執行役員を訪ねました。ライフサポートインダストリーとして、あらゆる世代が助け合う「共生社会」の実現に向けて企業活動に取り組まれています。高原社長をはじめ社員の皆さまが着用されているポロシャツは各自が購入し、その費用は各地の被災地支援に充てられています。袖には「Keizoku」と「青空」の文字。一過性の支援に終わることのない気持ちを、生活に密着した企業ならではの心遣いとして表現しています。(2017年7月31日収録)

「ユニ・チャームウェイ」で価値観・行動原則を体系化

佐藤専務理事 ロビーで社是、企業理念、行動原則を拝見しました。社員の皆さまとどのように共有されているのでしょうか。

高原代表取締役社長執行役員 どの企業も企業活動の目的として、社是や企業理念を掲げていますが、弊社が

他社とやや異なるのは、実際の仕事を通じて、どのように社是を実現できているのか、社員の行動を重視していることです。「ユニ・チャームウェイ」として、社是を実現するために共有すべき価値観や行動原則を明文化・体系化し、一冊のバインダーにまと



社是を実現するための行動を習慣化することが大事と語る高原社長

めています。常に自分の仕事は社是とどのようにつながっているのかを確認し、自身の行動を振り返れるようにしています。ユニ・チャームウェイによって、社是を実際の行動にまで具体化していることは、外部の方からも評価をいただいております。社員にとっても努力のしがいや達成感にもつながるものと考えています。

ユニ・チャームウェイを開くと最初に社是があり、次には部下に対するマネジメントのコツが書かれたものがあります。そして3番目にはユニ・チャーム語録があります。ユニ・チャーム語録とは、ユニ・チャームの哲学を明文化したものです。語録は人に自分の言いたいことを伝える時に引用する際に活用します。

ユニ・チャームの社是

1. 我が社は、市場と顧客に対し、常に第一級の商品とサービスを創造し、日本及び海外市場に広く提供することによって、人類の豊かな生活の実現に寄与する。
1. 我が社は、企業の成長発展、社員の幸福、及び社会的責任の達成を一元化する正しい企業経営の推進に努める。
1. 我が社は、自主独立の精神を重んずると共に、五大精神の高揚に努め、誠実と和協を旨として、全社員協働の実をあげる。

例えば自己開発の項のNo.72からと説明すれば、皆がNo.72を一斉に開き、これまで話していたことが何に基づいているのか、誤解なく理解してもらうことができます。私は引用した語録に付箋を貼り、引用した日を記入するようにしています。語録はNo.173まであり、改訂を重ねています。ユニ・チャームウェイは10種の項目から成り立ち、国内に限らず海外のメンバーも携行し、同じバインダー形式で、できるだけ同じページ数になるように各国語に翻訳もされています。また、バインダーというアナログのものではなく、情報端末機器にもインストールしデジタル化も図っています。

佐藤 社員の方も携行していることによって、後からでも上司の考えを確認できますね。

高原 語録の次は行動指針です。価値観を共通にしておく必要があるため、週に1度、唱和しています。これによって、取るべき行動あるいは注意すべき行動をリマインドしています。

佐藤 ユニ・チャームウェイが御社の根幹であり、共有化されていることがよく分かりました。一言で言うと、バイブルという印象を受けました。

高原 一番重要なことは、社是を実現するための行動を習慣化することです。そして行動のための計画が必要になる。計画を立案するためのツールがOGISM(A)です。Oは課題のObjective、GはGoal、IはIssue、SがStrategies、そしてMは評価のMeasures、括弧のAはAction Plan。1年、半期、月次、週次の計画を、OGISM(A)を活用して立案していく。マニュアルと併せて、導入するまで時間を要しましたが、社是を具体的な行動とするには、ここまでの仕組みが必要なのです。

国内外で、ISO 10002自己適合宣言を実施

佐藤 2006年と、早い時期にISO 10002の自己適合宣言をされています。

高原 2006年の7月にISO 10002の自己適合宣言を行い、内部監査や第三者機関による外部監査を定期的実施しています。また、社会的問題になるような苦情はないのですが、危険性は常にあります。そこで方針に対する社内と外部の評価をいただいております。社内では取締役と上級幹部が年間1回、方針と重点戦略に対する諮問を受けて、会社全体として承認する仕組みがあります。その際、お客様相談センターの戦略や今のお客様がどのような苦情を申し出、どのように対応しているかを確認しています。



消費者志向経営について語り合った高原社長と佐藤専務理事

佐藤 海外のお客様相談センターでも ISO 10002の自己適合宣言をされていると伺いました。

高原 売上高の6割以上が海外でのものであり、23,000人の全社員のうち20,000人は外国籍です。そのため、ヘッドクォーターである日本のお客様相談センターの機能を ISO 10002に基づいて海外のお客様相談センターにも展開することが重要と認識しています。既に、台湾、インドネシア、オーストラリアでは自己適合宣言を行い、年内にはインドでも宣言を予定しています。中国では宣言をしておりますが、ISO 10002に基づいた運用を行っています。

お客様の声を共有する SMILE システム

佐藤 お客様の声を社内で共有する仕組みについて教えてください。

高原 お客様相談センターに寄せられるお客様の声は、SMILE というシステムで、私をはじめ全社員で共有しています。中には直ぐに解決できないものもあるし、その数倍も自分たちが気付かされるような声もあり、それらの声は小さな改良の積み重ねに活用しています。確かに技術的には変革やイノベーションを目指しますが、お客様から見たときは、小さな改良の積み重ねが大切なのだと思います。男性用の尿もれケアパッドでは、「こういう物は恥ずかしいと思っていたけれど、いざ使ってみるとすごく快適です」とか、シニア用紙おむつでは「さらに薄いタイプが発売になったのですね」などの声をいただきます。また、生理用品では女性への応援メッセージを個包装に印刷したところ、大変喜んでいただけました。それらの声を製造やマーケティングを担当する社員が目にとると、褒められているのですからやはり喜びとなり、次の改良にもつながっていくと考えます。

SMILE システムに集約された声は、毎朝、確認しています。ユニ・チャームウェイにも「一番重要かつ緊急なことを最初に」と書いてあり、実践しています。

資材の調達企業とも品質レベルを共有

佐藤 直接、肌に触れる商品がほとんどです。消費者の安全・安心の確保についての取り組みはどのようにされていますか。

高原 品質のマネジメントが経営の根幹であり、それが品質保証の基盤と捉えています。国内外にある18カ所の

生産拠点で ISO 9001を認証取得し、それに基づく、品質マネジメントシステムを適用しています。また、2014年度にはインドネシアとタイで、医療機器の品質保証のための国際標準規格である ISO 13485を認証取得しています。ほとんどが直接、肌に触れる商品ですから、使用する資材についても調達企業、サプライヤーなどとして基準を共有して、労働環境や品質管理、そして1人1人の行動基準などを我々の基準と同じレベル、あるいはそれ以上の企業からのみ調達をしています。

消費者志向自主宣言により信頼の向上につなげる

佐藤 1月に消費者志向自主宣言をされた経緯などについて教えてください。

高原 宣言を行った背景の1つにまず ISO 10002の自己適合宣言をしていたことがあります。そして、ユニ・チャームの業務内容は、ライフサポートインダストリーです。新生児からお年寄りまで、ペットも含めて、生きとし生けるもの、全ての命をサポートする。その活動を行政の政策を通じて広く周知させていただきたい。消費者と接点を持つのは商品だけではありません。会社として、そして社員1人1人が自主的に宣言することで信頼度も上がると考え、自主宣言に至りました。

共生社会の実現に寄与することを目指して

佐藤 最後に高原社長が考える消費者志向経営とACAPへの期待についてお聞かせください。

高原 肌に直接触れる商品が中心で、しかもお客様の年齢層はとても幅広い。ユニ・チャームが提供する商品やサービスで、生きとし生けるものが共に自分らしく生きていく社会をしっかりと応援し、高齢社会における共生社会の実現に寄与することが、ユニ・チャームの考える消費者志向経営です。また、アジアの新興国ではまだまだ生理用品が普及していません。NGOの協力も得て、インドやミャンマーなどで初潮教育も実施しています。かつての日本で行ってきたことがアジアの新興国でも必要になってきており、将来的にはアジアにおける共生社会の実現にも結び付くものと考えています。また、消費財メーカーとして、使用済み紙おむつの再生利用に取り組んでいくことも消費者志向であると思います。



社会と触れ合うことで閉じこもりゼロを目指し、認知症予防対策として実施している「ソーシャル・ウォーキング」

ユニ・チャームの社員は、自分たちの商品・サービスに愛着を持っています。そのため、時としてお客様の声を真摯に聞けないことがあるかもしれません。ACAPには、私たちが常に客観性をもってお客様の声に向き合っているか、投げ掛けをしてほしいと期待しています。