

従業員
座談会

人、社会からゆるぎない信頼を得るために、 横浜ゴムが行っていくべきことは？



2017年で創業から100周年を迎える横浜ゴム。
そのとき、「ゆるぎない信頼を得る地球貢献企業」であるために、私たちは今、
何をすべきなのでしょう。会社の未来を担う若手従業員が集い、語り合いました。

実施日 2010年3月1日(月)

会場 横浜ゴム本社



若手従業員が考える「未来の横浜ゴム」

CSR経営ビジョンにおいて、「社会からゆるぎない信頼を得ている地球貢献企業になる」を掲げる横浜ゴム。その実現のために、私たちがこれから取り組んでいくべきことは何なのでしょうか？

今回の座談会は、横浜ゴムにとって創業100周年の年であり、中期経営計画「GD100」の目標年度ともなっている2017年を一つの区切りと位置づけ、会社の今後を担う若手従業員に横浜ゴムの未来像について語り合ってもらおうとの思いから企画されたもの。総勢20人の従業員が一堂に会し、それぞれが考える「横浜ゴムらしさ」、そして未来の横浜ゴムのあるべき姿について、活発な意見交換を行いました。

参加者は、管理、タイヤ販売、タイヤ技術・生産、MBの各部門から横断的に選出され、20人中6人が女性。入社10年前後の従業員を中心に、人事、販売促進、海外サービス、生産物流、研究開発、品質保証などの業務を担当する多様な顔ぶれが揃いました。

さらにオブザーバーとして、NPO IIOHOE「人と組織と地球のための国際研究所」代表の川北秀人氏にもご出席いただきました。

「横浜ゴムらしさ」とは何か

議論は、5人ずつ4つの小グループに分かれ、3つのテーマに沿ってそれぞれ話し合う形で進行了しました。

まず、第1部の議論のテーマは「『横浜ゴムらしさ』とは何か?」。「商品・事業活動」「社風」「従業員」という3つのカテゴリごとに、それぞれが考える「現在の横浜ゴムらしさ」とはどんなものかを、良い点も悪い点も含めて意見を出し合いました。

さらに、100周年を迎える2017年についても、その時点でどんな「らしさ」を持つ企業でありたいのかを議論。現在持っている「らしさ」のどの部分を残していきたいのか、また変えていきたいのかなど、現在と比較しての議論を行いました。

続いて、第2部のテーマは「2017年に、社会から信頼

を得ている地球貢献企業とは?」。そもそも、私たちが目指す「地球貢献企業」とはどのような企業なのか、どういった姿をイメージすべきなのかを、より具体的に考え、共有していこうというものです。お客さま、従業員、地域社会など各ステークホルダーの視点からその姿をイメージしたグループ、第1部に続き商品や事業活動、人などのキーワードごとに議論を進めたグループなど、さまざまな視点から、自分たちが目指すべき、理想とするべき企業像について話し合いました。

そして、ここまで話し合われた内容を全体で共有するため、各グループの代表者が第1部・第2部で出た意見や議論の流れについて説明。これを受けて、第3部のテーマ「横浜ゴムらしさを生かしながら、今後取り組むべきことは何か?」についての議論へと進みました。ここでは、他のグループで出された意見も踏まえながら、第1部、第2部の議論を通じて見えてきた課題について、そして「あるべき姿」を実現するために、具体的にどういった施策や姿勢が求められるのか、どんな取り組みを進めていくべきなのかについて意見を交換。商品や事業展開、組織や人材育成

のあり方、地域社会との関係などさまざまな角度から、今後取り組んでいくべき課題を検討しました。

次の100年にもつながる「軸」を

最後に、再び各グループの代表者が、第3部の議論内容のまとめを発表。続いてオブザーバーの川北氏から、今日の議論全体を踏まえてのコメントが寄せられました。

川北氏は「今後は、ビジネスのやり方や、社会における存在感で、横浜ゴムらしさを示していくことが求められる時代になる。そのためには横浜ゴムらしい『軸』を持つことが大切」とした上で、「社会から自分たちに求められている『軸』は何なのかを、事業展開していく中で常に確認していく必要がある」と指摘。「そのために、他社の動向などについて広い視野を持って研究しなくてはならない。そして、2017年になったとき、『今後の100年も基本戦略は変わらない』と言えるような新しい価値を、皆さん自身でつくってほしい」という言葉には、大きくうなずく従業員の姿も見られました。

必要なのは長期的視点での開発・研究が可能な体制

A グループの議論は、まずそれぞれが考える「横浜ゴムらしさ」を、強みと弱みに分けて抽出することから始まりました。商品や事業活動については、「独自性がある」「ブランド力がある」という声上がる一方、「研究・技術開発のスパンが短期的で、長期的なものが少ない」「部門間の協働がない」といった課題への指摘も。「社風」「従業員」については、「まじめ」「自由」という声が目立ちましたが、それが「甘え」や「社内外での競争心の低さ」につながっているという声も。「部門を越えた人事異動が少ない」ことを問題点として挙げる従業員もいました。

そして、その中でどんな部分を今後も残しておきたいのかを考えつつ、議論は第2部「地球貢献企業の姿の共有」へ移行。「お客さまとの約束は必ず守る」「取引先との誠実な関係構築」など、地道

多様性を高めることで競争力を強化する

第1部の議論は、「商品」「従業員」「社風」のキーワードごとに「横浜ゴムらしさ」のキーワードを探ることからスタート。複数のメンバーから、「低ころがり抵抗タイヤへの注力など、環境貢献型商品の開発」というキーワードが挙がる一方、「良くも悪くもまじめな社風なため、せっかくの高度



い技術を競争力につなげることが苦手」という問題提起もありました。

第2部ではまず、2017年に「地球貢献企業」となっている横浜ゴムの姿を具体的にイメージ。「『環境性能といえば横浜ゴム』というくらい、低ころがり抵抗のタイヤが当たり前になっている」など、「環境面で優れた商品を生み出す」姿に加え、「自社工場でのエネル

地域に愛され、世界に評価される会社を目指す

C グループではまず、各自が考える「横浜ゴムらしさ」をキーワードごとに挙げるとともに、そのどれを2017年まで残すのか、そぎ落とすのかという議論を行いました。「残すもの」として挙げたのは、商品の斬新さ、手を広げすぎず本業にまい進する事業体制、そしてチャレンジ精神や人への優しさといった「人」の面。一方、「部分最適でとどまりがち姿勢」「のんびりすぎる雰囲気」などは克服していくべきだという結論になりました。



「2017年に目指すべき姿」を議論した第2部では、地域・海外における認知度や評価の向上が大きなテーマに。国内で地元住民から愛される会

環境貢献をベースに「高付加価値」を提供する企業に進化

「地球貢献企業」とともに、「社会に対して高付加価値を提供する」ことを、大きなテーマとして議論を展開しました。

第1部では、現時点および2017年にそうありたい「横浜ゴムらしさ」についての意見を抽出。「高付加価値の創造」をキーワードに、「常に社会に貢献する製品を上市→製品の幅が広がる」「まじめで明るい従業員→実行力のある従業員」「温かみのある社風→温かみの中にも厳しさのある社風」など、現在と未来を比較した議論を行いました。

第2部では「お客さま」「従業員」「国際社会」などのステークホルダーを設定し、それぞれから見た「地球貢献企業」「高付加価値を提供できる企業」のキーワードについて話し合いました。途中、「2017年における『高付加価値』とは?」という疑問も出されましたが、議論の末「現在と同じく『環



A グループ

タイヤ海外地域事業企画部 販売促進グループ 華莉
タイヤ生産物流部 消費財グループ 藤田 雅之
研究部 第3研究グループ 松田 淳
購買部 購買1課 松前 慎太郎
スポーツ事業部 スポーツ物流管理課 三武 香織



B グループ

TB 製品企画部 TPMS グループ 荒木 康彦
タイヤ研究開発部 研究開発1グループ 倉森 章
工業品生産技術部 設備開発グループ 長瀬 友吾
グローバル人事部 人事・労政グループ 平尾 みゆき
(株)ヨコハマタイヤジャパン販売促進部 PCマーケティング1グループ 不破 克憲



C グループ

タイヤ海外第二営業部 アジア・太平洋州課 内田 裕毅
タイヤ第二設計部 設計2グループ 白石 貴之
航空部品品質保証部 品質保証2グループ 龍野 豊
経理部 財務グループ 堀口 治美
スポーツ技術部 技術グループ 山本 真生



D グループ

工業品技術開発部 原料開発グループ 奥野 裕子
タイヤ海外技術サービス部 海外サービス1課 嘉山 達也
タイヤ材料設計部 タイヤ材料設計2グループ 才川 美由紀
ヨコハマコンチネンタル(株)企画部計画グループ 背戸 柳 宏一
安全衛生推進室 宮崎 洋輔

な取り組みの必要性を指摘する声が目立ちました。また、「実績や能力に応じた人事評価制度が確立している」「女性管理職の数が増加している」など、人事制度が改革された姿をイメージする意見も多く出されました。

さらに第3部では、そこまでの議論から見てきた課題について、「事業」「人材」「地域社会」のキーワードごとに議論。「長期的視点で商品開発などを検討する部門横断的なワーキンググループの設置」「新規事業に対するリスクを恐れない投資」「社内規格などの共通言語化」「海外での現地採用・人材育成」「シンプルで分かりやすい情報発信」など、具体的な提案が数多く挙げられました。



「社内雰囲気の良い」「人を大切にするとこ」。さらに、第1部で指摘された「まじめさ」を「今後は競争力につながるものにしないで」という声も挙がりました。

具体的な提案を出し合った第3部では、部門横断の会議を開く、展示会などへの出席の機会を増やすなど、社外を含めた人材交流の活発化を求める声が目立ちました。また、海外進出に力を入れるとともに、国内事業所にも外国人従業員を増やし多様性を高めれば、それによってよりアイデアが豊かになるのでは、という意見にも、うなずき合う姿が見られました。

社であるとともに、海外進出先でも一定の評価を得ること、そして工場や事業所のある地域に対して貢献していくべきだ、という点で意見が一致。さらにその結果として「従業員が誇りに思えるような会社」、またすべての前提として「一定の利益を出す」ことがやはり大切だ、という指摘もありました。

第3部では、「お客さま」「潜在顧客」などステークホルダーごとに取り組むべき施策を議論。ここでは、ホームページの年代別サイトの作成など、情報発信やアピール方法の改善の必要性について議論が盛り上がりました。また、現在は直接の顧客ではない層に対しての、横浜ゴムとの接点を増やす工夫の一環として、子ども向けのPR媒体を制作するとのアイデアも登場。それを通じて、地域の子どもたちに「ここで働きたい」と思わせる会社になりたい、との意見に賛同の声が集まりました。

境への貢献』がベースになる」との結論に。その認識の下、お客さまには「高品質で安価、環境貢献型の商品の提供」、国際社会や地球全体、そして将来世代に対してもやはり「環境」がキーワードになる、という点で意見が一致しました。

第3部でも、「地球貢献企業」「高付加価値の提供」の2つの実現を念頭に置いた取り組みとして、「独創的な技術・商品の開発」「品質問題ゼロ」や「寿命が2倍」といった高い品質の追求「全商品を『エコ商品』にする」などの提案が。併せて、そのためには、製造設備への投資、人材教育の強化なども重要なポイントになるとの指摘がありました。

