

北川 20世紀ば環境に配慮してばかりでは、肝心の商売ができなくなる」という論理が強かった。ところが、21世紀は、環境に配慮するのは当たり前で、しないと生き残れない時代です。

日本IBMは、日本経済新聞社の環境経営度調査で2001年、2002年と2年連続1位を獲得するなど、環境に関するいろいろな指標でトップグループに入っています。どのようにして、社員の方々に環境の重要性を訴えているのでしょうか。大歳 行政や国の立場でも同じかと思いますが、どんな問題でも、いまの延長線上で行くとどうなるかと考えてみる必要があると社員には訴えています。環境も商売も、いまの延長線の上に未来があるはずはないんです。特に環境は、このまま行ったらどうなるのか、みんなで共通認識をもつようにしています。将来を見据えたうえで、いまやるべきことをやっていかないと、企業の社会的責任は果たせません。

北川 ソーシャルレスポンスビリティは、大切ですね。企業のもつブランドや文化など総合的なカルチャーは、環境に限らず国際企業では特に求められています。

大歳 その通りです。いまの若い人たちは、みんな環境への意識がとても高い。これは行政でも民間でも同じだと思う。当社が接している顧客は、企業であり行政です。しかし、本当に接しているのは、そこに働く個人です。真の顧客である個人の意識が高まっている、環境という問題に取り組んでいくことは、企業としては当然の行動です。

当社はグローバル企業です。環境を含めたすべての面で、世界で一番厳しい基準に合わせているのも特徴です。1997年には、全世界のすべての開発・生産事業所を一括してISO14001統合認証を取得しました。その後、日本IBMはグループに先駆けて2001年に、営業部門など非生産系事業所で認証を取得しています。

北川 何事も世界で一番厳しい基準に合わせるということですが、環境面で海外のIBMとの関係はどうなっていますか。

大歳 双方向にやり取りしています。たとえば、シンガポールのよい面を日本に取り入れるなど、それぞれにやっています。日本のお客様は世界で一番要求水準が高いと言われるだけに、こちらが発信するケースは多いですよ。

官から守られなかった会社ほど強い フローの部分は民間に任せるべき

北川 昨年、三重県四日市市で、IBM環境シンポジウムを開いていただきました。私も拝見させていただきましたが、とても勉強になりました。

大歳 最初は東京で開催したのですが、その後、各地で開いています。反応はよいですよ。

北川 優良な会社が独自に、あるいは官と協調しながら環境活動に取り組んでいく。その優良な会社を行政は認め、コミットしていく必要があると思います。環境に熱心な会社は、経営品質的にも優良なところが多いですから。

これまで行政は、閉ざされた非効率な団体と何

日本IBM社長

大歳卓麻氏

いまの延長線上に未来はない 明確に針路示すリーダーが必要

「将来をどう見据えるかが最も重要な点」と語る、日本IBMの大歳卓麻社長。未来は現在の延長線上にはないという社内の共通認識の醸成が不可欠と強調する。進むべき方向を明確に示せるリーダーの存在が、環境経営にも欠かせない。

構成 / 永井隆 写真 / 尾関裕士

北川正恭の

環境経営

最前線



北川正恭(きたがわまさやす)/早稲田大学商学部卒。三重県議会議員、衆議院議員の後、95年4月から三重県知事を2期歴任。現在は早稲田大学大学院教授



大歳卓麻(おとし・たくま)/1948年10月17日生まれ。71年東京大学工学部卒業後、日本アイ・ピー・エムに入社。営業、サービス技術部門を歩み、94年取締役。97年常務、99年12月に社長就任。94年には当時のガースナーIBM会長補佐を経験する

かと結びついていました。だから“天下り”も絶えなかった。行政はどうしても前例を踏襲しようとするわけですが、こうした慣行を続けていたら、環境も社会もよくなりません。三重県の改革を進めるにあたって、実は日本IBMの部長さんたちからもいろいろと知恵をいただきました。

大歳 デフレであり不景気な時代ですが、元気な決算を出している会社は結構あります。好決算の会社は自動車や電機といった、これまで官から守られてこなかったところが多いですね。お上から調整され、守られてきた業界は苦しんでいて、国際競争という荒波にもまれてきた会社に元気があるのが現状のようです。そういう意味で政策のあり方は大きいと思います。

北川 これからの政治行政は、タックスペイヤー(納税者)の立場に立った、マクロな視点からの政策が必要でしょう。これまではタックスイーター、つまりは、税を山分けする論理だったんじゃないでしょうか。省益などを超えた、マクロな政治をやっていかなければならない。でなければ、前時代的な非効率から抜け出せず、社会全体の閉塞感を打ち破れません。

大歳 オーストラリアやニュージーランド、あるいはシンガポールなどの政治は、これはもう、経営だと思います。国内で政治行政が経営をやったのは、知事時代の北川さんが初めてだったのではないのでしょうか。

日産自動車を再建したカルロス・ゴーン社長がとった手法は、北川さんがおっしゃるマニフェスト(宣言)ですね。トップが期限を示したコミットメントを発表し、会社の上から下まで、全員が危機意識を共有して頑張ったわけです。日本企業だって、やればできるのですよ。

北川 アドミニストレーション(管理)ではなく、マネジメントが求められているのです。民間も行政もね。政治行政で言えば、いままでは倒産もないから、みんな甘えていた。フローばかりを見ていて、ストックの考え方がありませんでした。

大歳 つまり、バランスシートの視点がない…。
北川 そうなんです。私はこれからの政治行政は、ストックを中心に見るべきだと思う。そしてフローの部分、つまり経済行為は規制緩和によって民間に任せていくべきです。行政はプレーヤーにならず、フローについてはジャッジメントに徹する。

ニュージーランドについては失敗だったという指摘も確かにあります。しかし、行きすぎたものを戻したわけで、最適を求める進化ととらえるべきでしょうね。

大歳 ずっととどまっているのと比べたら、よほどいいですよ。

いまは産業革命に匹敵する変化の時代 大胆に変わらないと企業も生き残れない

北川 ところで大歳さんは、政見放送などご覧になりますか。

大歳 選挙の前には一応見ますね。

北川 あれって、つまらないでしょう。候補者は手を挙げてはいけないし、プレゼンテーション用のソフトの使用も禁じられている。経歴放送でし



かない。立候補者の意思やビジョンを伝え切れていないと思いませんか。

県知事の場合、本来はマニフェストを示して決められた任期中での実行に励むべきでしょう。その評価を選挙民が決める。これこそが民主主義だと思う。ところが、こう呼びかけても、マニフェストを書けないという知事がいる。一つの理由は、予算を国が握っている中央集権構造だからというのがあります。法律を変えたり、権限を地方に移譲したりしなければ、日本はよくなりません。

もう一つ。痛みを伴うだけで何ら成果の上がない改革をいたずらに進めていたら、みんな嫌になってしまう。確かに、連続的な努力は必要です。でも、いま必要なことは、じっと耐えて耐えてということではなく、たとえるなら液体だったもの

を、固体や気体にしてしまうような大きな変革です。改革の積み重ねでは現状を打破できない以上、本当は革命が必要です。

大歳 科学技術を考えて場合、産業革命以降は、50年で定着して、さらに50年かかって世界に広まったといわれました。ところがいまは、毎日、技術革新が起きているのです。まさに、産業革命に匹敵するほどの時代の転換点に私たちはいるわけです。だから、我々自身も変わらなければ生き残れないと考えています。

IBMは10年ほど前に、経営が大きく揺らいだことがありました。私は、創業者の基本的な考え方や経営理念は、間違っていないと思っています。問題だったのは、その経営理念を具現化するためのプロセスでした。世の中が変化しているのに、手法を変えようとしなかった。当時、改革だけでは追いつきませんでした(IBMは91年に赤字に転落。93年にはRJRナビスコから初の社外出身トップとしてルイス・ガスナー氏を会長兼CEOに迎え、人員削減のほか、ハード中心からサービス中心に事業転換するなど大リストラを断行し、経営を建て直した。大歳社長は当時のガスナー会長補佐を経験している)

環境の取り組みは全員参加型 ITも活用し、働き方を変える

北川 日本IBMは最近の環境活動として、どこに重点を置いていますか。

大歳 最近の事業構成は、売上高で7割がサービスによるものです。サービスとは、人が生み出す価値です。2001年に箱崎など非生産系の事業所でISO14001認証を取得したのも、こうした事業構造の変化が背景にあります。

ISOは全員参加型の活動です。一つ例を挙げると、夜になると、事務所の電気を1時間おきに全部消してしまうような決まりをもうけました。仕事をしている部屋だけ、人が電気をつけなおすようにしています。

北川 原則として、消すということですか。

大歳 いや、もう有無を言わずに、「バシャッ」と切っちゃうんです。1時間たつと、また消える。

北川 実は三重県庁では、ゴミ箱をなくしました。すると、ゴミの排出量を8割削減できた。非連続な発想だからこそ、達成できたのだと思います。

IBMは十年前に経営が大きく揺らいだ。社会の変化に気づかずプロセスを変えなかったためだ。復活させるには、「改革」では追いつかなかった。

ところで、オフィスのゴミの代表である紙をなくしていく、さらには、在宅勤務を可能にしていく重要なツールがIT(情報技術)だと思います。環境をよくするツールと言い換えてもいい。

大歳 日本IBMでも、以前は会議でオーバーヘッドプロジェクターを使っていたのですが、これを禁止しました。いまは、パソコンの画面上で説明する形で、紙もフィルムも使いません。

突き詰めていくと、ITを活用すれば、会社にいなくても仕事はできるということになる。当初は、介護を必要とする家族のいる社員、あるいは育児をしている社員を対象にしていたが、いまでは、前提条件をなくして対象を広げました。北川 業績による人事評価ができていれば、あえて出社する必要はないですからね。

大歳 在宅勤務などだけではなく、教育・研修に占めるeラーニング(ネットを利用した学習システム)の割合も4割を超え、eミーティングも積極的に導入しています。出張は少なくなり、人や物の移動は減りました。

北川 自動車や電車を使わなくて済むということは、それだけでも省エネに貢献しますね。コスト削減にもつながる。

大歳 丸の内ビルディングには、コンサルティングを行うIBMビジネスコンサルティングサービスという子会社が入っています。この会社も紙は使わないし、壁もガラス張りです。役員のオフィスには、中央に丸テーブルが一つある。普段はみんな外を向いて仕事をしていますが、役員会になると椅子を回して丸テーブルに向かい合う。

全員がノートパソコンをもっていて、情報コンセントにつないで仕事をして、移動のときにはコンセントから抜いて持ち歩く。1人当たりのオフィス面積はこれまでの5分の1で、賃料が高くて

もやっつけていける省スペース、省エネ思想です。

北川 ITを使うことで、組織の階層や横の壁を文字通り取り払っているわけですね。フラットになり、情報共有しているから、互いが見えるようになっている。BPR(ビジネス・プロセス・リエンジニアリング)を推進できるわけだ。



大歳 ただし、ITは「両刃の剣」という側面もあります。24時間365日、いつでも、どこにいても仕事ができる。便利なのですが、いまの延長だけで行ってしまうと、やはり問題は出てくる。元来がツールであるITが、人間をこき使う形になっていく。それで、果たして、働いている人は本当に幸福になれるのか、そう思うのです。

社長に就任した直後、若手社員といろいろと話し合ったのですが、彼らから「人と地球への優しさ」という言葉が出てきた。便利さや効率を追求するだけでなく、人間らしさや地球環境を考えた経営をしなければならないと感じています。

北川 それこそまさに、環境経営の神髄だと思いますね。

マネIFESTの達成度で首長は判断されるべき。ところが、いまの地方自治にはそれほど権限もない。行政にも、前時代的な非効率を打ち破る革命が不可欠だ。



北川正恭の 今月の総評

- 1 環境経営は、あらゆるマネジメントに通じるものだとして再認識した。特に経営者のビジョンが反映されるだけに、優れたトップの会社ほど環境に熱心。
- 2 世界中のIBMと情報交換してベンチマーキングしながら、ベストプラクティスを採用できることは大きな強み。日本のよい点も海外に伝わっている。
- 3 連続的な努力も必要だが、いまは改革でなく非連続な試みが求められている。管理ではなく進むべき方向を示すアグレッシブなリーダーが求められる。