4 全員参加型 CSR 経営でまちを人育ての現場に
石井造園

幸せを共有する企業を目指す

石井造園は、神奈川県横浜市栄区笠間に拠点を置き、この地域を中心に、造園、土木工事、水道施設工事等を担う企業だ。この地に根差し、13 名の従業員のチームワークで、創業 52 年を迎えた。同社が毎年発行している CSR 報告書から見えてくるのは、地域の信頼を獲得し、人を育てる CSR 経営の地道な取り組みだ。まずは、石井造園の経営理念と CSR 方針を見てみよう。

こうした理念や方針の実践として、同社には、数多くの社会と事業の視点が統合された CSR 活動がある。中小企業における CSR は「余裕があって、はじめてできること」との認識が多いが、同社は、CSR を経営の真ん中に据えている。社長のメッセージもそうだが、社員も同じように認識している。2015 年の報告書に CSR 推進担当の梅津さんによる「CSR 活動には 3 つの効果があると私は考えます。①社員の能力を上げます。②新しい発想力が生まれます。③宣伝になります。」とのコメントがある。CSR に取り組んでこそ、人材は育ち、顧客を獲得するための新しいアイデアは生まれ、そして、選ばれる企業となることができる、結果として企業として持続可能になる、というのが同社の姿勢である。

CSR 経営は、中小企業こそ必要であり、中小企業であってもできるのだろうか。同社の取り組みを見ながら考えていきたい。

図表２－４－１：石井造園の経営理念と CSR 方針

●経営理念

企業活動を通して、幸せを共有する企業を目指す

• CSR 方針

1. 活き活きとした活力ある職場環境を作ります。
2. 仕入れや発注先は地元を優先し、地域経済の発展に寄与します。
3. 緑を扱う者として地球環境の改善に貢献します。
4. 法に抵触することはもとより、事後に発覚し格好の悪いことは絶対にしません。

CSR 方針に基づき地域社会の一員として、地域に活かされている我々であることを確認し、幸せを共有する地域貢献企業として事業を展開していきます。

出所：同社資料

意識してハレの日をつくる

石井造園はCSR報告会を年に1回開催している。毎年6月の週末、お世話になっているお客さまや取引先に集まっていただき、この1年間に取り組んできた社会と事業を統合したCSR活動について発表し、意見をもらう場だ。もちろん、報告会が終わった後は懇親会もある。この場で発表するのは一人ひとりの社員だ。

図表２－４－２：石井造園のCSR報告会の様子

出所：同社

例えば、カサマルシェ[51]は、地域社会と共に取り組んだイベントだ。同社に関わり合いがある顧客や取引先の得意なこと（畑でとれた野菜、軽食、工芸品、ワークショップ等）を持ち寄り、共有することを通じて、地域コミュニティの顔が見える関係づくり、ひいては、市民それぞれによるコミュニティの課題解決力を高めていこうという取り組みだ。

図表２－４－３：カサマルシェの様子

出所：同社

51. 同社のある「笠間（かさま）」とフランス語の「市場」を意味するmarché（マルシェ）からなる造語。

社員の発想から生まれたCSR活動には「緑化基金（端数募金）」もある。顧客に請求する金額の下三桁の金額（例えば、123,456円であれば、456円）を地域社会の緑化に使うために基金として貯めていく取り組みだ。石井造園も同額の456円を拠出して、合計952円のお金を貯めて緑化基金とし、地域の学校や団体の緑化活動に使われている。いまでは年間20～30万円ほどの基金として、街の緑と人の交流に役立てられている。

植栽管理を受注しているマンションでは、伐採した木材を使い、子どもたちを対象にしたワークショップを開催している。大学生のインターンシップの受入れもした。

こうした、地域社会との関わり、環境保全や環境教育のための取り組み、そして、自分たちがこうした活動を通じて学んだことを伝えるのが報告会の趣旨だ。

個別の取り組みもそうだが、報告会に象徴されるように、同社のCSR活動は、社員一人ひとりの顔が見えるものであり、そうした関係性を、環境や社会をテーマに、顧客や地域社会と作っていくことにある。

公共工事の後だからこその「セレモニー」

石井造園では、民間の仕事が中心だが、公園の緑化や整備等の公共工事も受注している。公共工事に取り組むにあたっては、完成物やプロセスに対する高い評価を得られるよう、様々な努力を積み重ねている。現場の歴史や風土を踏まえたストーリーを作り、それを完成物に反映させるばかりでなく、地域住民に対しては、工事の意味、工程・スケジュール、完成予想図等、何が、なぜ、どのように作られていくのか、積極的な情報開示に努め、さらには、地域のイベントや町内清掃にも積極的に参加している。そして、工事終了後には、リニューアル開園式というセレモニーを開催している。もちろん、こうしたコストを行政は負担せず、同社の負担で開催するものだ。行政からは、なぜそんなことをするのかと問われることもあるというが、「いままで占有させてもらってたので、そのお詫びと、新しくなって、前よりも素敵な公園になったので、そのお披露目をしたいんです」と答えれば、行政としてもやってはいけないという話にはならない。

工事期間の占有によって、憩いの場や遊びの場を使えなくしてしまっていたかもしれない。規制の範囲内とはいえ、音や粉じん等で迷惑をかけたかもしれない。工事期間のお詫び、そして、約束してきたとおり、こういうものができましたというメッセージを込めたセレモニーであり、同社からすればお礼の場でもある。

工事期間中の交流を通じて、これまで、地域コミュニティとはいろいろなご縁ができてきている。だからこそ、このセレモニーを町内会と一緒にやるのに、越えねばならないハードルはまったくない。おまけに、ありがたいことに、町内会の人たちは「この公園は石井造園さんがつくってくれました。」とまで言ってくれるし、すでに顔が見える関係になっている社員たちは、誰もが名前で呼ばれる。とくに「〇〇さんにはお世話になって」とまで言われることも多い。社員からすれば、誇らしい一瞬だ。

このセレモニーでは、感謝の気持ちを込めて、ブルーベリーやハナモモといった落葉果樹の苗木の鉢植えを無料配布することにしている。一緒に配る「育て方」説明ペーパーも社員の手作りだ。落葉果樹にしたのは、収穫の喜びがあること、花が咲き、葉っぱが散り、四季の移ろいを感じることができることにある。木々や緑と共にある暮らしの豊かさを伝えたい、知ってほしい、そん

図表２－４－４：苗木配布の様子と一緒に手渡される「育て方」説明ペーパー

出所：同社資料

な思いも込められている。

セレモニーにはたくさんの人たちが集まってくる。300 鉢を用意しても、あっという間に無くなってしまう。工事を担ってきた社員が苗木を配るのだが、アイドルの握手会でもないのに、自分たちの目の前に長蛇の列ができている。「工事ではご迷惑をおかけしました。おかげさまでこんな公園ができました」、「大切に育てて、この街を緑いっぱいにしましょう」と言葉を添えて苗木を配る。社長はそれぞれの顔と目をしっかり見て配ろう、お礼と自分ならではの気持ちをしっかり伝えようと声をかける。地域の子どもたちや住民から返ってくるのはたくさんの「ありがとう」であり、「緑いっぱいにしたいね」という声だ。

公共工事というと、仕事の相手は発注者である行政だけだと考えてしまいがちだ。しかし、自分の周りを見回せば、自分の相手はいろいろなところにいることに気付くことができる。行政の評点をよくするための活動ではない。自分の日々の仕事は、いろいろな人や環境に影響を与えているし、それは見られていると自覚することで、社員の行動や考え方が自ずと変わっていくのだ。

見られているという緊張感が糧に

顔が見える関係を作っていくというのが、石井造園の事業そのもの、そして、CSR の特徴だ。植木の剪定に秀でているだけではない、街の緑のこと、子どもたちのこと、地域のつながりを彼は考えて、仕事に取り組んでいると顧客が認識してくれれば、その信頼はさらに深いものとなる。公共工事も同じだ。この公園のベンチをただ置けばよいと考えるのではなく、ここでこれからどんなドラマが起きるのか、そこまで考えることができれば、それはやがては地域住民に対する思いにつながっていくし、ひいては、彼自身の自覚も変わってくる。顔が見えるから、あとひと頑張りしてみようと思い、丁寧な仕事ができるようになり、そして、人が育つ。社員の能力が上がり、新しい発想力が生まれ、宣伝になる。中小企業だからこそ、CSR は経営そのものであり、個々の CSR 活動も事業活動と直結するものとなる。自社の持続性を考えれば、CSR をやらない手はないのだ。

小学校で環境に関する授業をやれば、顔と名前を覚えられる。苗木を配っていれば、中には、３回目だという女性が現れ、「前にいただいたのはだんだん大きくなって、花もいっぱい咲いて、去年は 10 粒だったのが、今年はジャム一瓶作れるほどとれるようになった」と言われる。日々、どこかで、自分がやっていることの手応えを実感できるようになる。そうやって積み重なった「見られている感」は、抽象的なものではなく、具体的な出来事による「実感」だ。それは自ら襟を正すきっかけとなる。CSR 方針にある「事後に発覚し格好の悪いことは絶対にしません」というのも、ここにつながってくる。

人が育つ CSR に加え、地域の評判をよくするのが CSR でもある。CSR を続けてきたからこそ、つながった新しい顧客もある。CSR を続けることが、売上にもつながることを社長のみならず、社員一人ひとりが実感できるようになってきている。新しい顧客を探すための新規開拓をやるよりも、地域に役に立つことを少しずつやっていくと、いつの間にかそういうチャネルが生まれてくるのだ。

代表取締役の石井直樹さんによれば、中小企業こそ「CSR は儲かるので、騙されたと思って、やってみたらよい」という。見られている感をきっかけに社員が襟を正し、創意工夫を重ね、よい仕事をするようになり、社員の質が変わる。そして、それによって地域でのウワサがよくなり、そのウワサが仕事に通じてくるという。

若手経営者と共に学んだ「社会」

石井造園の CSR 経営の起点は、同社の創業の地であり、現在の事業基盤でもある「笠間」に対する思いがある。会社は創業 52 年だが、石井家は 400 年前からこの地に暮らしてきた。いまの社長の石井直樹さんから遡って 13 代前。その時代は、笠間には 24 軒の家しかなかったという。この地に育ててもらってきたという自覚こそが、地域と共に歩み、地域から見られているという感覚の原点であろう。

もう一つの起点は、石井さんが横浜青年会議所時代に仲間と立ち上げた横浜スタンダード推進協議会[52]の活動であろう。地域社会と共に歩む経済はどのようなものか、そこで活躍する「よい企業」とはどのようなものか、経済成長や投資の効果や効率性が万能とされる中で、また、グローバリゼーションが進行し、安い生産拠点として、また、新たな市場開拓に海外に拠点を移す企業が増えている中、地域と経済、地域と企業のこれからの関係を模索しようと若い経済人たちによって設立されたのが、横浜スタンダード推進協議会だ。まさに、本書が書いてきた社会の公器たる企業とは何かという問いといってもよいだろう。同協議会では、その問いに対する答えとして「横浜スタンダード」という言葉を提案した。グローバルスタンダードに対するアンチテーゼだ。そして、持続可能な地域を担う持続可能な企業のあり方の答えとして「横浜型地域貢献企業認定制度」[53]を打ち出した。

石井造園は、その認定制度の第一号企業となった。自分たちで立ち上げたからには、自分が手を挙げないと誰も後に続かない。地域への感謝、地域と共に歩む、顔が見える関係をつくる、次

52. 特定非営利活動法人横浜スタンダード推進協議会（理事長：江森克治）、横浜 JC マニフェスト 2005 が立ち上げの発端とされる。石井さんは副理事長。http://www.yokohama-std.com/index.html
53. 日本では行政による初めての CSR 企業認定制度。http://www.idec.or.jp/keiei/csr/

の世代に恥ずかしくないといった、この地に根差した企業だからこその「あたりまえ」の感覚はあったが、あらためて、社会とは何か、社会と企業の関係とはどういうものか、少し引いて考えてみる機会となり、具体的な方法論がそこから見えてきた。

日々のコミュニケーションを CSR 経営の基盤に

最初はトップ主導だったが、それでは長続きしない。中小企業でよくある、トップだけが前に出てしまうのでは、トップ個人の社会活動と区分けができないものになってしまう。むしろ、同社は、顧客や地域社会と社員一人ひとりの関係の見える化に取り組んだ。

例えば、お客様満足度アンケートから見えてくるのは、同社の仕事が、単なる労働としての植木の剪定の提供ではなくて、庭や樹木を介在し、顧客とコミュニケーションを深め、その要望や思いを受けとめ、想像しながら、プロとして提案し、実現していくという一連のプロセスにあるということだ。まさに顔が見える関係の構築プロセスといってよいだろう。

これらのアンケートは、社内はもちろん、ホームページを通じて公開されている。顧客から見て課題があれば、すぐに改善するためのツールになるし、顧客から評価されたことがあれば、社内で情報共有することもできる。こうした顧客からのフィードバックを活かすという取り組みの背景には、品質に関するマネジメント規格である IS09000 シリーズを取り入れた経営の枠組みの導入がある。

CSR 活動の個々の事業の企画から実行、反省と次なる改善のために、同社が社内で用いているコミュニケーションペーパーが興味深い。

記載すべき内容は、事業の目的や内容、方法、期待される成果にとどまらず、例えば、目的については、事業によって接する直接的なステークホルダー、そのステークホルダーから社会全体

図表２－４－５：お客様満足アンケート

出所：同社ホームページ

図表２－４－６：石井造園の ISO 品質方針

石井造園株式会社は、企業の社会的責任に基づいて、当社の造園技術を最大限に発揮、駆使し、顧客及び利害関係者のニーズと期待を、全業務の結果の上に実現し、顧客及び利害関係者の満足を獲得する。
上記のことを実現するために、石井造園株式会社は、下記の事柄を誠実に実行する。
１．品質目標の設定、実行、評価、及び、顧客及び利害関係者からのフィードバックを通して、品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善する。
２．品質マネジメントシステムの適切な遂行及び改善、及び、顧客及び利害関係者のニーズと期待を満たした仕事を実現するために必要な経営資源を確保する。
３．各要員は、その責任を誠実に遂行し、幸せな未来に向けて日々努力をする。

出所：同社資料

に影響を及ぼしていくための間接的なステークホルダー、それぞれを記載することが求められる。例えば、「カサマルシェ」であれば、前者はマルシェに参加する出店者であり、来訪者である。後者は広く地域住民全体を想定している。次に考えるのは、それぞれのステークホルダーにとってのニーズや課題は何であり、それが、この事業を行うことによって、どうアプローチされ、課題解決等のありたい姿に向かっていくのか、そのストーリーである。もちろん、ステークホルダーばかりではなく、自社の事業にとっての効果も考えなければならない。まさに、個々の事業において、社会と事業の視点の統合を常に要求するのだ。

こうして検討を経た事業企画は、最終的には、トップ・マネジメントである社長の指示や励ましのメッセージ（いいね！も含む）が付されて、会社として取り組んでいくことが決定される。

社会といっても概念としてはわかりにくい。具体的な個々のステークホルダーに落とし込むことが重要だ。また、同じ社会といっても、ステークホルダーごとに利害は相反する場合もあるかもしれない。だからこそ、この事業におけるステークホルダーは誰なのか、事前に明確に意識することが必要なのだ。また、それがどのような効果をもたらすのか、わかりやすいストーリーで語られ、社内で共有されなければ、社員が協力して取り組むことなどできるはずがない。

事業を終えたあとは、目論んだ効果に対して、何がどのくらいまでできたのか、評価し、次の事業（他の事業も含めて）への反映・改善を明らかにする、そうしたプロセスを回し続けるのが、石井造園の品質マネジメントだ。CSR は社会貢献であって、本業とは関係ないという誤った認識とはまったく異なるアプローチであり、それこそ「CSR は経営そのもの」なのだ。

幸せを共有する企業におけるリーダーシップ

社会には、様々なステークホルダーがいる。顧客や取引先のいる地域社会なくしては、石井造園は存在しえない。ただ、それでも、もっとも大切なのは、社員とその家族というステークホルダーの存在だと石井さんは考えている。同社の理念に「幸せを共有する企業」という言葉があるが、まず、石井さんが思い浮かべるのは、社員とその家族との幸せの共有だ。それさえできれば、顧客にも、取引先にも、幸せを共有できるし、石井造園とつき合っていてよかったと感じてもら

えると考えているからだ。

社員が入社するとき、社長として「会社は二つ渡す」と約束する。一つは「やりがいのある仕事の提供」であり、もう一つは「遅延なきかつ公平なる利益の分配」だ。

そして、その二つが会社として、社長としてできているかどうか、毎月、社員に確認し続ける。その作業は淡々とやらねばならないと石井さんは考えている。毎月同じように淡々とやらねば、社員の微妙な心の変化や石井造園を取り巻く社会の声に気付いた彼らの変化に気付くことができないからだ。

そうした微妙なシグナルを読み取り、為すべき改善を加えるのが社長の仕事だ。毎日、社員が現場から帰ってきた時の顔を何気なく見ているのもその思いがあるからに他ならない。

企業が社会と共にある以上、社会の公器たる企業になるための CSR 経営は規模の大小に関係なく進めていかねばならない。石井造園の CSR 経営は誰でもすぐに真似できるほど簡単なものではない。社長はもちろん、すべての従業員の日々の積み重ねの賜物だ。しかし、だからといって、小さいからできないという理由にはならない。むしろ、小さくてもできる工夫は随所にある。一人ひとりが公器の担い手と自覚することができるかどうかが肝心なのだ。その起点は、社会に自分は見られているという感覚を持てるようにしていくことにある。そこから始めることができれば、公器たる企業として、CSR 経営は間違いなく進んでいくし、経営の数字もついてくる。

石井造園の「幸せを共有する企業」は、言葉遊びではない。本当に目指しているからこそ、その手応えがあるからこその等身大の言葉だ。経営の工夫と日々の積み重ねがあればこそ、社会の公器たる企業は作ることができる。石井造園の取り組みはそんなあたりまえのことに気付かせてくれる。