



Interview

株式会社 Cominix

林 祐介 取締役常務執行役員

黒石 賢一 経営企画室 広田 裕介 経営企画室

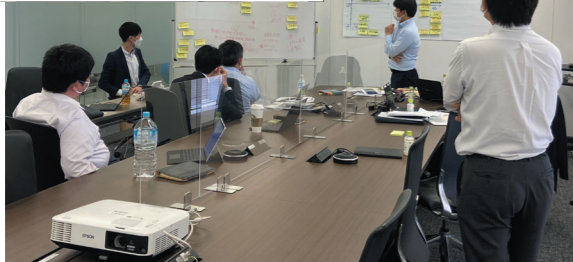
次世代リーダーからの提案を機に 組織一丸を目標にパーパス策定

切削工具の専門商社の株式会社 Cominix は国内外に 63 の拠点をもつ。そのため、各拠点のバラバラな動きに課題を感じ、全社員が同じ方向を向けるようにと、次世代リーダーが中心になり、パーパスの策定、浸透に取り組んでいる。

当社は金属加工の工作機械に設置する切削工具を主に取り扱う専門商社です。工具の選定はお客様の加工速度や加工精度に大きく影響します。お客様の製造コスト全体を下げることを目指した商品を提案することで、ものづくりの生産性向上に寄与してきました。世界中のメーカーを取り扱ってきた実績を活かし、各営業部員がお客様に寄り添って、個々の課題にフィットする工具を提案できることを強みとしています。

パーパスの策定を目指したきっかけは、社員からの提案でした。当社では10年先を見据えた長期目標を掲げています。2021年に、次世代リーダーとなる30代の若い幹部候補を集め、長期目標を達成するにはどうすればいいのか、どのような会社を目指すべきかを考えるワークショップを開催し、当社グループのマテリアリティ（企業にとっての重要課題）の特定を図りました。その中で、課題としてあがったのが、国内外の63拠点がバラバラに営業活動を行っており、チーム力が発揮できていないことでした。力を集結させるには、チームに貢献することに重きを置く文化を形成

する必要があります。それには組織が一丸となる言葉をもつべきだということ



パーパス策定チームが、なりたい会社の姿を模索しながら、フレーズを探す過程の様子

が共通認識となりました。ビジョンやミッションはすでにありましたが、全員が共感して同じ方向を向くために、パーパスに着目したのです。

社員同士が対話を重ねながら、 個人のパーパスも模索する

そこで昨年、会社が今後サステナビリティ経営に取り組んでいくことを社内に発表した上で、「会社としてのありたい姿を一緒に考えませんか」とメンバーを募集して、パーパス策定チームを結成しました。重点に置いたことは、お客様だけでなく、さまざまなステークホルダーに向けてどうありたいかを考えることでした。そのグループワークを約1年続けた結果、会社としてのありたい姿を言語化し、『ものづくりに携わるすべての人々に寄り添い、世界に「できる」を生み出す』というパーパスを練り上げたのです。

策定にあたっては組織の探究を行い、会社がこれまで大切にしてきた理念や、創業からの歴史に接しました。これまで当社はどういうことを大事にしてきたのか、今は何を大切にしているのか、会社の歴史を知る経営層にブレがないかを確認するとともに、柳川重昌社長（現会長）との対話も何度か行いました。その行動や理念において大事にしてきたことの経緯を振り返った結果、「寄り添い」というフレーズが出てきたのです。お客様をはじめ、さまざまな人たちに寄り添ってきた会社であることは社員それぞれが実感していたことでしたから、このフレーズは、社員からも大いに共感を得られたように感じます。

そして今年度はパーパスを浸透させるための策を打っています。まず全社員に向けた説明会を社長にオンラインで発信してもらった後、5月からはグループワークの形で「対話セッション」を大阪、東京、名古屋で月1回実施しています。参加メンバーはSDGsなど社会への貢献を重要視し、パーパス経営への共感度

が高い30代、いわゆるミレニアル世代を中心に、6～8人程度。策定に携わったメンバーをパーパスの「アンバサダー」と呼び、彼らが中心になって新しいメンバーとの対話を繰り返します。会社のパーパスに共感してもらいながら、個人のパーパスを見つけ、内発的な動機やモチベーションを高め、常に前向きな姿勢で働ける状態をつくり上げることを目指しています。

対話セッションは今年度中に最低7回実施し、来年度は新たなメンバーに入れ替えて行う予定です。現メンバーの中から新たに中心的な存在になる人が生まれてくれば、その人が発信することでより多くの人を巻き込むことができ、裾野が広がっていくことを期待しています。

対話セッションでは自身の行動を変化させることを、最大の狙いに置いています。すでにその効果は一部で表れています。人生の目標や仕事へのモチベーションが周囲からあまり見えなかった社員が、ほかの社員と対話を重ねることで、自分の働く意義など内発的な動機に気づき、目に見えて行動が変わりました。このように自分ごととして考えられる社員が増えれば、全社的な活気がさらに生まれてくるに違いありません。

現在の課題は、個人のパーパスと会社のパーパスがなかなか一致しないことです。そもそも、こんな自分になりたいという「マイパーパス」を明確に答えられる人は少なく、対話を重ねて、ようやく気づくのが現実です。そのため、予想以上に時間と回数がかかるかもしれませんが、他者の例を自分に照らし合わせて、自分のモチベーションにつながることを再発見してもらいながら進めています。

将来はバリューに沿った行動を評価する 人事・評価制度を構築する

今春から人的資本の情報開示が始まりました。人的資本とパーパスは直接関係するものではありませんが、パーパスを浸透させていくことによって、人的資本がより積み重なっていく効果はあるでしょう。当社のマテリアリティは、次世代リーダーたちによりESG（環境・社会・統治）の視点で定められましたが、このうちS（社会）分野では、人が重要であるとの認識に立っています。そもそも商社は「人材」が利益の源泉です。マテリアリティにおいても「多様な価値観の受容」と「生産性向上に資する多様な人材の育成、



人材への投資」をあげています。そのためのモチベーションの面で、パーパスは大きな役割を果たして

くれると考えています。行動を変えていくために、パーパスと同時にコアバリュー（価値観・行動指針）も発表し、社員に求めることを言語化しました。バリューに沿った行動ができている社員、その行動に共感して自分の行動を変える社員が増えれば、将来的にはコアバリューに沿った行動を個人の評点に落とし込んだ人事・評価制度を構築したいと考えています。

対話セッションを実施して感じたことは、当社の社員は個性と多様性に富んでいるということです。個々の特性を生かしながら対話を進め、モチベーションを高めて行動の変容につなげていくノウハウをこれから蓄積していきたい。対話セッションは、個人の価値観を表明できる場づくりでもあります。命じられたから仕方なくやるのではなく、会社のパーパスを自分ごととしてとらえ、マイパーパスと合致させて自ら行動する社員を増やしていきたいと思っています。

社外に向けてはまだ、パーパスを企業サイトに掲載した段階です。社外にどう広めていくかは、今後の課題です。まずは社内ですっきりと浸透させた上で、社外に発信することを考えています。

Corporate Profile

代表取締役社長執行役員 柳川 修一

本 社 大阪府大阪市中央区南本町 1-8-14

創 業 1945年

売 上 高 288億円（連結、23年3月）

従 業 員 数 482名（連結、23年3月）

<https://www.cominix.jp/>

◎取材・文／加藤年男 写真提供／株式会社 Cominix