

市川さんのお話の内容（シンシア・キャロルの決断）

市川さんのお話の主要部分をまとめてみました。

2006年世界有数の鉱山会社・アングロ・アメリカン社に入社、2007年3月CEOに就任、2007年、2008年、2009年の3年にわたり経済誌「フォーブス」の「最も影響力のある女性100人」に選ばれているという辣腕経営者・シンシア・キャロル（以下「キャロル」といいます。）がアングロ・アメリカンで下した決断と断固たる任務遂行姿勢を市川さんに紹介していただきました。

キャロルのキャリアは、1982～87年デンバーのアモコ社（現・ブリティッシュ石油）で石油地質学者として勤務したことに始まります。1988年カナダのアルキャン社（米国・アルコア社と並ぶ世界第二大アルミ地金メーカーの一つ）に入社し、長年に渡ってアルミニウム産業に携わります。2002年アルキャン・プライマリー・メタル・グループ社長兼CEOに就任後、2007年アングロ・アメリカン社のCEOに就任した同社初の女性CEOであり、初の南アフリカ以外の国籍のCEOです。2013年4月にアングロ・アメリカンのCEOを辞任した後、同年6月には日立の社外取締役役に就任しています（現在に至る）。

アングロ・アメリカン社での決断

アングロ・アメリカン社は、イギリスに本社を持つ世界最大級の資源企業で、ダイヤモンドの生産販売で有名なデビアスの親会社でもあり、主に子会社を通じて、鉄鉱石、銅、ダイヤモンド、プラチナ、金、白金、ベースメタルなどの採掘・生産事業を展開し、キャロルが退任した翌年度である2013年度の売上高は、330億6300万ドル（およそ3兆円）、従業員15万人の巨大企業です。

2007年キャロルがCEOに就任して、何よりも先に取りかかったのが、アングロ・アメリカン社の所有する鉱山における死亡事故を減らすことでした。

特に死亡者が相次いでいたのが、南アフリカにあるラステンバーグ鉱山で、そこではプラチナ採掘のため86,000人の作業員が働いていましたが、過去5年間で200人以上が死亡、年平均の死亡者が46人という状態でした。採掘者たちは、地下数百メートルの劣悪な環境で過酷な作業を強いられていました。しかし、資源業界では、「採掘事業ではこれぐらいの死亡事故はつきもの」という暗黙の了解があり、誰も現状を改善しようとしなかったのです。そんな中、キャロルは、自分がラステンバーグ鉱山を視察した数時間後に、その同じ鉱山で死亡事故が起きたことを知ります。

キャロル氏は、安全が確認されるまで無期限の鉱山閉鎖を決断します。

社内外からは猛烈な反発を買うことになりました（閉鎖に伴う損失は1日800万ドルを超

えるといえますから、当然ですね)が、キャロルは動じませんでした。保守管理に2,000人ほどの人員を残すほかは28,000人の採掘者を地上に上げ、安全確保のための教育、グループミーティングや一対一のコミュニケーションを粘り強く続けました。しかし、多くの現場マネージャーが変化についていけず、反発して辞める者もいましたが、それでもキャロルは改革を続けさせました。「私には、人の命が何よりも尊いという確固たる信念がありました。人の命を奪うような鉱山を閉鎖するという決断に、全く迷いはありませんでした」と彼女はいます。

安全改革への困難な道のり

キャロルに安全体制の改革と確立を命じられた部下や現場マネージャーたちにとって、与えられたミッションの達成は絶望的にハードルの高いものでした。

キャロルの要求は次の3つでした：

1. 安全について労働者がどのように考えているかを知りなさい。
2. 「安全第一 (safety come first)」を明確に宣言しなさい。
3. アングロ・アメリカン・プラチナム (同鉱山の運営会社) の安全基準を見直しなさい。

先ずもって、11もの異なる言語を持つ民族から成る労働者たちとのコミュニケーションが困難である上、労働者同士のコミュニケーションすら満足に行い得ないという大問題が存在しました。(労働者間での意思疎通率は30%に満たないものであったといえます。)

採掘現場では、「ファナガロ (Fanagalo)」と呼ばれる人造語 (ズールー語とアフリカーナと呼ばれるドイツ語系のアフリカ語の単語2,000語ほどを英語の語順で並べた主に鉱山の現場で使われることば) が使用されているのですが、これは白人現場監督がアフリカ人労働者に命令するための「ことば」であって、シリアスな協議や教育に使用できるようなことばではありません。

「仰るような教育や協議の実現は到底不可能です」と音を上げる部下・マネージャーに対し、キャロルは「ダメ。もっと考えなさい。方法はあるはずです！」と妥協を許しませんでした。

追い詰められた部下たちは必死に解決策を模索し、例えば次のような方法を駆使して、教育や協議を進めていきました。

地方劇団を起用して安全教育のロール・プレイングを実演や動画で見せる。

「Ikgofla」と呼ばれる伝統的部族会議の手法を利用し、40~50人の労働者グループ毎に、コンサルタントの指導の下に、職場の安全に関する話し合いを行う。

そして、その結果、キャロルの就任前の2006年には44人だったアングロ・アメリカン・プラチナム社の死亡者数は、2011年には17人となり、2012年には13人となったのです。

ステークホルダーとの対話

キャロル自身、労働者を含む従業員と積極的に対話すると共に、アングロ・アメリカンの主要株主や南アフリカ政府や地方知事、労働組合など、さまざまなステークホルダーとの対話を重ねています。そして、従業員には、さまざまなステークホルダーと積極的に向き合い、誰もがアングロ・アメリカン社の代表選手であることを意識するよう、繰り返し話しました。

「われわれは『選ばれる投資対象、選ばれるパートナー、そして選ばれる雇用者』になることを目標にしました」とキャロルは言います。

「私の在任中に、アングロ・アメリカン社の企業文化は変革を遂げたと確信しています。従業員の足並みがそろい、事業目標の焦点が絞られるようになりました。中・長期的な戦略の方向性や短期的な業績目標が明確になりました。業績を重視すると同時に、地域社会やステークホルダーとの対話を尊重しようとする企業文化が育まれました。」とも言っています。

なお、キャロルの在任中に、南アフリカの資源業界全体に安全意識が高まり、死亡者数は25%減少したそうです。

シンシア・キャロルから学ぶこと

まず、リーダーとは、どんな状況に置かれても、自分自身の信念を持って、その信念を元に、慣習や業界ルールに左右されず、決断できる人だということですね。

確固たる信念があれば、周囲の人間と繰り返し対話を続けていくことによって、組織を変えることができるということも学べます。

また、背水の陣を敷かされた部下たちが試行錯誤しながらもミッションの達成の道筋をつけていった姿には、何かと理由をつけて楽な道を選びたがるわれわれ自身に、反省と勇気を与えてくれるものがあります。

以上／宮田 正樹