

企業の「社会貢献」とは何か

— 経営者に求められる十の視点 —

シンクタンク・ソフィアバンク代表

社会起業家フォーラム代表

多摩大学大学院教授

田坂広志

「社会責任」から「社会貢献」へ

第一の視点 / 「企業の社会責任」には二つの深化が求められている

企業の「社会貢献」とは何か。

こう問われて、何と答えるだろうか。

実は、この問いに答えることは、それほど容易ではない。

なぜなら、この問いは、広がりや深みのある問いだからである。

そして、この問いに対して、明確な信念をもって答えるためには、

企業や経営というものに対する、そして、市場や社会というものに対する

深い思索と思想が求められるからである。

本論においては、その思索を深め、思想を定めるために、

企業の「社会貢献」というものを「一〇の視点」から考えてみよう。

まず最初は、「社会責任」という視点。

企業の「社会貢献」ということを、この視点から考えてみよう。

なぜなら、これから、この「社会責任」ということが、

「CSR : Corporate Social Responsibility」(企業の社会責任)

という言葉とともに、世界中の企業にとって、大きな課題となっていくからである。

では「企業の社会責任」とは何か。

それは、「法令遵守」「人権擁護」「消費者保護」「地域貢献」「環境保護」など、

企業が社会に対して負っている様々な「責任」のことである。

そして、これからの時代の企業は、この「社会責任」を明確に自覚し、

その責任を果たすための活動を具体的に実施していかなければならない。

「企業の社会責任」とは、企業が持つべき、そうした「理念」のことでもある。

そして、すべての企業に「社会責任」を求めるこうした動きは、

これから、世界全体の大きな動向となっていく。

そのことは、例えば、二つの動きに象徴されている。

第一は、「国際標準化機構」(ISO)の動きである。

これまで、この国際標準化機構は、品質管理や環境管理について国際的な標準を定めることによって、世界の企業の動きをリードしてきた。そのISOが、次には、

この「企業の社会責任」(CSR)について国際的な標準を定め世界の企業の進むべき方向を指し示そうとしている。

第二は、「社会責任投資」(SRI: Socially Responsible Investment)の動きである。

これは、投資において企業を選ぶとき、「社会責任」の理念や姿勢を明確に持ち、具体的な活動を行っている企業を選んで投資をしようとする動きである。

そして、いま、投資市場においては、

こうした観点によって組成された「SRIファンド」も注目されており、

この「社会責任投資」もまた、世界の企業に影響を与える大きな動きになっていく。

そして、こうした「企業の社会責任」ということが世界の大きな動きになる背景には、企業の「法令遵守」や「企業倫理」の問題の深刻化がある。

例えば、米国における、エンロン社やワールドコム社の不正事件。

我が国における、食品や自動車、電力などの業界での、様々な企業の不祥事。

こうしたことが、改めて「企業の社会責任」を問うという

世界全体の動きを生み出してきたといえよう。

では、そもそも、なぜ、

高度に発達し、成熟してきたはずの先進資本主義国において、

そして、その資本主義市場で活躍する先端的な企業において、

様々な不祥事が、共通の現象として生じてくるのか。

それは、おそらく、現代の資本主義というものが、

さらに文化的に成熟し、思想的に深化していくために

乗り越えていくべき「病」なのであろう。

しかし、もし、そうであるならば、我々は、

この「企業の社会責任」という課題を、

単に法律制度や企業規範の改革の次元に終わらせることなく、

企業文化や経営思想の次元での変革の課題として位置づけ、

「深い眼差し」をもって、この課題に取り組んでいかなければならない。

しかし、残念ながら、我々がこの「社会責任」という課題を見つめる眼差しは、ともすれば、「浅い眼差し」に止まってしまいう傾向がある。例えば、我が国においては、この「社会責任」を論じるとき、しばしば、次のような二つの声が聞かれる。

「社会責任を重視する姿勢を明確にしなければ、企業は投資家から見放される」

「法令遵守と企業倫理を大切にすることが、企業の社会責任である」

もとより、これらの声そのものは、決して間違ったことを述べているわけではない。

しかし、「企業の社会責任」と聞いて、我々が抱くこうした発想には、

一つの限界があることに、気がついておかなければならない。

そして、我々は、その限界に気がつくことによって、

この「企業の社会責任」という思想を、二つの点から深化させていかなければならない。

第二の視点 / 競争に生き残れないから「社会責任」を重視するのではない

では、その「二つの深化」とは何か。

第一は、「なぜ、社会責任を重視するのか」という思想の深化である。

すでに述べたように、我々はともすれば、この問いに対して、

「社会責任を重視しなければ、投資家から見放される」と考え、

「社会責任を重視しなければ、市場競争に敗れ去る」と考える。

たしかに、最近の「社会責任投資」などの動向を見ると、

これからの時代には、「企業の社会責任」に対する姿勢が明確でない企業は、

投資家からは投資対象として適切でないと判断され、

消費者や顧客からは商品やサービスの購入を拒否され、

市場競争において敗れ去る可能性がある。

しかし、では、我々が「社会責任」を重視するのは、はたして、

それをしないと「見放され」「敗れ去る」からだろうか。

そうしなければ、市場で「生き残れない」からだろうか。

そこに、我々がしばしば陥ってしまう「錯誤」がある。

そこに、「競争原理」と「市場競争」が叫ばれる時代の「病」がある。

見渡せば、いま、世の中には、寂しい言葉が溢れている。

「生き残り」「勝ち残り」「サバイバル」。

テレビや新聞、雑誌や書籍などのマスメディアでは、

その「三つの言葉」が洪水のように目に入ってくる。

そのため、我々は、無意識に、

「生き残れないから、何々する」

「勝ち残れないから、何々する」

「サバイバルのため、何々する」

という発想に陥ってしまう。

しかし、我々は、気がついておかなければならない。

「生き残れないから、何々する」という発想の寂しさ。

そのことに、気がついておかなければならない。

それは、「個人の生き方」に喩えてみれば、よく理解できる。

例えば、我々は、「生き残れない」から「責任ある生き方」をするのだろうか。

そうではないだろう。

我々が「責任ある生き方」をするのは、

そうした生き方に、大切な「価値」を見出しているからではないか。

同様に、企業は、「生き残れない」から「責任ある活動」をするのか。

そうではない。

企業が、「社会責任を自覚した活動」をするのは、

そうした企業の活動に、大切な「価値」を見出しているからに他ならない。

例えば、「製造物責任」や「環境保護」。

企業にとってのこれらの課題は、本来、

「それを重視しなければ処罰される」と考えるべき課題でもなければ、

「それを重視しなければ勝ち残れない」と考えるべき課題でもない。

企業で働く人々が、本当に「働くことの喜び」を得たいと願うならば、

「欠陥の無い製品を社会に提供すること」や

「環境汚染を引き起こす活動をしないこと」は、

むしろ、自発的に取り組むべき課題であろう。

そして、そもそも、企業活動の在るべき姿が、

「法律規制」や「競争原理」などの外部の力だけで実現することができるという発想は、「時代の病」とでも呼ぶべきものであろう。

なぜなら、

「それを重視しなければ処罰される」という発想や、

「それを重視しなければ勝ち残れない」という発想は、

いともたやすく、

「処罰されないならば、重視しなくともよい」という発想や

「勝ち残れるならば、重視しなくともよい」という発想に

転落してしまうからである。

そして、その転落の背後には、かならず「企業倫理」の欠如が、ある。

なぜなら、そもそも「企業倫理」とは、

「法律規制」や「競争原理」によって外部から「強制」されなくとも、

自発的に重視する「価値」が基盤になっているものだからである。

そして、「企業理念」とは、さらに深く、そうした「自発性」に基づくものである。

「企業理念」もまた、企業の自発的な意志の表れであり、

決して外部から「強制」されるべきものではない。

それは、やはり、「個人の生き方」と共通するものである。

我々が「理念ある生き方」をするのは、

そうしなければ「生き残れない」からでも、「勝ち残れない」からでもない。

それは、何よりも、我々自身が、

「理念」や「理想」、「美学」や「矜持」を大切にする生き方を

深く求めているからであろう。

そして、それは、企業においても同様ではないか。

企業が「社会責任」を重視し、「理念ある活動」をするのは、

何よりも、そこに、深く求める「企業理念」があるからではないだろうか。

第三の視点 / 受動的な「社会責任」から能動的な「社会貢献」に向かう

「二つの深化」の第二は、

「社会責任とは何を意味しているのか」という思想の深化である。

「社会責任」という言葉を聞くと、我々は、無意識に、

この言葉を「受動的な義務」として受け止める傾向がある。

例えば、「法令遵守」「製造物責任」「環境保護」という言葉を聞くととき、我々は、その言葉に、「社会に対して悪しきことをしてはならない」という義務を感じ取る。「法律違反をしてはならない」「欠陥のある商品を提供してはならない」「

環境汚染を引き起こしてはならない」といった

「受動的な義務」を感じ取るのである。

しかし、もし我々が、これらの言葉の意味をもう少し深く考えるならば、それが決して、単なる「受動的な義務」ではないことに気がつくだろう。では、何か。

「能動的な使命」である。

それは、法律や世論から強制されて余儀なくされた「受動的な義務」ではなく、企業が、自発的な意志で行おうとする「能動的な使命」と呼ぶべきものである。

例えば、「製造物責任」という言葉。

その言葉には、単に「欠陥のある商品を提供しない」という受動的な義務だけでなく、

その奥に「顧客にとって使いやすい商品を提供する」という能動的な使命が存在している。

そして、もし企業が、その深みにおいて「製造物責任」という言葉を理解するならば、

その活動は、単なる「欠陥商品の排除」や「規格適合製品の提供」に止まらず、

自然に、「ユーザーフレンドリーな商品の開発」や

「ユニバーサル・デザインの製品作り」などに向かうことになる。

また、例えば、「環境保護」という言葉。

この言葉には、単に「環境汚染を引き起こさない」という受動的な義務だけでなく、

その奥に「自然環境と人間社会の共生を実現する」という能動的な使命が

存在している。

従って、もし企業が、その深みにおいて「環境保護」という言葉を理解するならば、

その活動は、単なる「環境基準の遵守」や「環境汚染の防止」などに止まらず、

自然に、「地域の緑化運動」や

「子供たちの環境教育」などに向かうことになる。

このように、「社会責任」という言葉は、決して、「社会に対して悪しきことをしてはならない」という「受動的な義務」だけを意味した言葉ではない。それは、本来、「社会に対して進んで良きことをする」という「能動的な使命」を意味した言葉である。

では、なぜ、我々は、この「社会責任」という言葉を「受動的な義務」として受け止めるようになってしまったのか。その一つの理由は、先ほど述べた、「寂しい言葉」の氾濫にある。

「生き残り」「勝ち残り」「サバイバル」。
世の中に溢れるそうした言葉が、我々の目線を下げてしまっているのであろう。

それは、いわば、「マズロー的階層の最底辺の思想」にまで、我々の目線を下げてしまっている。

よく知られているアブラハム・マズローの「五段階欲求説」。「生存の欲求」「安全の欲求」「帰属の欲求」「尊厳の欲求」「自己実現の欲求」、人間の欲求は、その五つの段階を、下から順番に上がっていくというその学説に従うならば、いま、世の中に溢れているのは、このマズロー的階層の「最底辺の思想」に他ならない。

「企業として、いかにして生き残るか」
「企業として、いかにしてサバイバルするか」
そうした「生存の欲求」の水準の思想が、いまだに企業を覆っている。

しかし、一人の「個人」の欲求が、その個人の成長と成熟ともなっており、このマズロー的階層を一つずつ登っていくように、本来、一つの「企業」の欲求も、その企業文化の成長と成熟ともなっており、単なる「生存の欲求」「安全の欲求」から「帰属の欲求」「尊厳の欲求」へ、さらには、企業理念を実現する「自己実現の欲求」へと高まっていかなければならない。

そして、我々が、もしそのことを理解するならば、「社会責任」という言葉は、自然に、「受動的な義務」としての「社会責任」から

「能動的な使命」としての「社会責任」へと深まり、
さらに、

受動的な響きを持ったこの「社会責任」という言葉そのものが、
能動的な意味合いを持った「社会貢献」という言葉へと広がっていくのだろう。

企業の「社会貢献」とは何か

第四の視点 / 「社会貢献」とは利益の一部を使う行為ではない

では、企業の「社会貢献」とは何か。

この「社会貢献」という言葉は、我が国では、昔から使われてきた言葉だが、
近年、欧米の経営学の影響などによって、

マスメディアでも、しばしば使われるようになってきた言葉である。

しかし、そのため、この「社会貢献」という言葉には、
いま、一つの誤解が生まれている。

それを象徴するのが、しばしば耳にする、次のような声である。

企業は、「利益」を上げるだけでなく、「社会貢献」をしなければならない。

企業は、「利益」の一部を、「社会貢献」に使わなければならない。

近年、しばしば耳にするこうした声は、

企業の社会貢献を進めていこうとする善なる意図から語られており、

たしかに、企業にとって、大切なことを述べているのだが、

そこには、密やかに、一つの誤解が生まれている。

それは何か。

「社会貢献」とは、企業が、その「利益」の一部を使って行う行為である。

その誤解である。

そして、その誤解の奥には、さらにもう一つの根深い誤解がある。

企業にとって、「社会貢献」と「企業利益」は、対立するものである。

すなわち、こうした声の背景には、

「企業利益Ⅱ私益」「社会貢献Ⅱ公益」の二項対立的な発想が存在している。

そもそも、企業とは「利益」を追求する存在であり、

そのままでは、「私益」だけに走ってしまう。

従って、企業は努めて「社会貢献」の活動をすることによって、

「私益」を「公益」に還元しなければならない。

そうした発想が存在している。

そして、そうした発想を象徴するのが、

近年、我が国で使われるようになってきた

「フィランソपी」や「メセナ」という言葉であろう。

例えば、この「フィランソपी」という言葉。

これは、本来、「人間愛」や「博愛」という意味の言葉であるが、

転じて、「社会奉仕」や「社会貢献」という意味に使われている。

そして、この言葉が企業において用いられるとき、

それは、企業が利益の一部を社会貢献の目的に使うという意味に用いられている。

同様に、例えば、「メセナ」という言葉。

これは、「文化支援」や「芸術支援」という言葉に訳されているが、

これも、やはり、企業が利益の一部を使って、美術館やコンサートホールを建設したり、

文化や芸術に関わるイベントを支援するといった意味に用いられている。

もとより、こうした「フィランソピー」や「メセナ」の活動は、

欧米においては、それなりの深い哲学や高邁な理念を掲げて始められたものであるが、

それが我が国に導入されるとき、しばしば、その哲学や理念は忘れられてしまい、

その表面的な活動スタイルだけが、

先ほどの「企業利益Ⅱ私益」「社会貢献Ⅱ公益」という二項対立的な発想と結びつき、

「利益献上Ⅱ社会貢献」「利益寄付Ⅱ文化支援」という安易な構図に流されてしまった。

そのことを理解するならば、いま、我が国において広く存在している

「利益の一部を寄付して社会貢献を行う」といった表層的な発想と、

「企業利益」と「社会貢献」を二項対立的に捉える硬直的な発想とは、

実は「コインの裏表」であることに、我々は気がついておく必要があるだろう。

第五の視点 / 「本業」を通じて社会貢献する「企業」の王道

では、企業にとって「企業利益」と「社会貢献」とは、いかなる関係にあるものなのか。

それらが対立概念でないとするれば、いったい何なのか。

たしかに、米国などにおいてNPO (Non-Profit Organization) を訪問すると、訪問者が「営利企業」に所属するのか、「非営利組織」に所属するのかを厳しく問われることがある。

その背景には、「営利企業」と「非営利組織」とを明確に区別する米国の文化があり、さらにその背景には、「株主利益」の最大化を追求する「米国型経営」の思想がある。しかし、我々日本企業が、この「企業利益」と「社会貢献」というものを考えるとき、こうした米国の文化や米国型経営の思想を前提として考えることは、かならずしも正しくない。

すでに言われて久しいことであるが、現在、「グローバルイノベーション」という言葉のもとで、いわゆる「米国型経営」が世界の企業経営のスタンダードになっていくという考えには、欧州を始めとして多くの国々から異論が出されている。むしろ、これからの時代の世界の資本主義の在り方は、法律や会計などの基本的なルールについては、国際的なスタンダードを目指しつつも、企業文化や経営スタイルなどは、やはり、それぞれの国の歴史や風土を反映したそれぞれの国に独特のものが尊重され、創造されるべきであろう。そして、その意味において、我が国においても、この「企業利益」と「社会貢献」の関係については、すでに「日本型経営」としての独自の思想が存在しており、これからも、その思想を大切にしていくべきであろう。

では、その「日本型経営」における「社会貢献の思想」とは何か。誤解を恐れずに言えば、それは、

そもそも、企業活動の目的は社会貢献にあり、とする思想であり、それゆえ、企業利益と社会貢献を一体のものと見なす思想であろう。

例えば、我が国においては、「働く」という言葉は、「傍」（はた）を「楽」（らく）にさせること、

との意味であるとの考えが伝統的に存在しており、

企業活動そのものも、その究極の目的は、

「株主利益の最大化」ではなく、「社会貢献の最大化」であるとの思想が深く、静かな潮流として存在してきた。

それは、やはり誤解を恐れずに言えば、「企業の社会貢献」とは、

「企業利益」の一部を「社会貢献」の事業に投じることではなく、

「企業利益」を上げることそのものが「社会貢献」であるという

日本型経営独特の思想である。

すなわち、企業は、あれこれの「社会貢献事業」に取り組むこと以前に、

何よりも「本業」を通じて「社会貢献」することが王道であるという思想、

それが、日本型経営に独特の思想であったと言える。

しかし、それにもかかわらず、近年の日本企業の経営において、

「社会貢献」はもとより、「社会責任」の自覚さえも失ったと見える

様々な不祥事が生まれているのも事実である。

それは、なぜか。

その理由として、表層的には、企業内での社員の規律の緩みや、企業のトップである経営者の倫理の欠如などが指摘されている。

しかし、近年の日本企業の経営において

こうした不祥事が続発することの最も深い理由は、

「日本型経営」の真髄が失われたからではないだろうか。

すなわち、「企業は、その本業を通じて社会貢献する」という思想、

その思想を、経営者と社員が深く共有し、それを求めて歩むという

日本型経営の姿が失われたからであろう。

例えば、近年深刻になっている「企業倫理」の問題の本質は、何か。

それは、「企業の利益」のために「社会の利益」を犠牲にするという錯誤に他ならない。

そして、そうした錯誤が生まれるのは、そもそも

日本型経営において、「企業の利益」と「社会の利益」は、本来一つであるという

その原点を、経営者と社員の双方が見失ってしまったからであろう。

もしそうであるならば、いま、我が国の企業が

「社会貢献」のために本当に真剣に考えるべきは、

「いかなる社会貢献の事業に、企業利益の一部を投じるか」といったことではなく、

「どうすれば、当社は、本業を通じて社会貢献をすることができるか」であり、

その日本型経営の思想を、経営者とすべての社員が深く共有し、

真摯にその実現を求め、王道を歩むことであろう。

第六の視点 / 「利益」とは社会貢献するために与えられるもの

では、なぜ、日本型経営において、

「企業の利益」と「社会の利益」は、本来一つであるという

その原点を、経営者と社員の双方が見失ってしまったのか。

その理由は、日本型経営における「利益」というものの意味が、忘れられてしまったからではないか。

では、日本型経営における「利益」とは、何か。

それは、「社会貢献の指標」である。

すなわち、企業が、もし正当な事業活動を行っているならば、

その事業活動において「利益」が上がったということは、

それだけ世の中の多くの人々の役に立ったということであり、

それは、その事業が大きな「社会貢献」をしたことの証であり、

指標に他ならない。

もとより、これからの時代は、

「潜在ニーズ」という言葉や「ニーズ創造」という言葉がしばしば使われるように、

世の中の人々が求めているものが分かりにくい時代である。

それゆえ、かりに一つの商品やサービスが「売れた」としても、

そのことをもって直ちに「世の中の役に立った」と言える時代ではない。

個々の商品やサービスを見るならば、それらの中には、

ときに、宣伝の巧みさで売れたものや社会的なブームに乗って売れたものなどがある。しかし、もし、

経営者が、そうした「浮利」を追うことなく、顧客の満足を真摯に追求するならば、そして、それらの商品やサービスの全体を、大きな視野、長期的な視野で見るならば、基本的に、「利益とは、社会貢献の指標である」との考えは、決して間違っていない。

従って、経営者は、「顧客のニーズに応えることこそが、社会貢献である」という信念、そして、「利益とは、社会貢献の指標である」との信念を抱き、

その信念を企業における経営の理念として明確に位置づけるべきであろう。

そして、その信念を、すべての社員に語り、一人ひとりの社員の

「基本信条」や「行動原則」としていくべきであろう。

なぜなら、「巧みな宣伝で売る」「社会的なブームに乗って売る」といった

「浮利を追う」という姿勢は、そうした信条や原則の欠如から生まれてくるからである。

しかし、経営者が社員に対して、

「利益とは、社会貢献の指標である」という言葉を語るとき、

その言葉の意味を誤解してはならない。

それは、決して、「社会貢献をすれば、利益が得られる」という意味ではない。

この言葉をその次元で捉えるならば、それは単に

「顧客のニーズをうまく掴めば、大儲けできる」と言っているに過ぎない。

この言葉の意味は、そうした浅い意味ではない。

では、この言葉の本当の意味は、何か。

「社会から利益が与えられるのは、さらに大きな社会貢献をするためである」

この言葉の本当の意味は、そこにある。

すなわち、企業が「社会貢献」と「企業利益」のサイクルを回していくとき、

「企業利益」そのものが目的ではなく、

どこまでも「社会貢献」こそが目的なのである。

「利益とは、社会貢献の指標である」という言葉は、

その深みにおいて理解されるべきであろう。

そして、松下幸之助が、かつて、同様のことを語っているように、

こうした深みある「利益の思想」は、「日本型経営」の真髄とも呼べる思想に他ならない。

いま、「グローバルイゼーション」という言葉のもとに、我が国の経営の「アメリカナイゼーション」が生じつつある。もとより、我が国の経営が、米国の経営から学ぶべきことは多々あるが、「株主利益の最大化」を目的とした「米国型経営」と、「社会貢献の最大化」を目的とした「日本型経営」は、その経営思想の根本において、異なっている。

我々は、その違いを理解したうえで、かつての「日本型経営」の原点へと回帰し、さらに、新しい時代の「日本型経営」を創造していかねばならない。

そして、その「日本型経営」のビジョンの先に、二一世紀の「日本型資本主義」のビジョンを、誇りをもって、描いていかなければならない。

「社会貢献」から「人材育成」へ

第七の視点 / 企業の究極の社会貢献は「人材育成」

企業の「社会貢献」とは何か。

その問いに対して、本論においては、これまでの「日本型経営」における「社会貢献の思想」を述べてきた。そして、その思想の一つの柱については、すでに述べた。

企業は、まず何よりも「本業」を通じて社会貢献する。

その思想である。

そして、この思想は、我々日本人にとっては、自然に受け入れられるものである。例えば、NHKの「プロジェクトX」などのテレビ番組が多くの人々の支持を得るのは、「社会に貢献する仕事に仲間と挑戦し、多くの困難を乗り越えてそれを為し遂げる」

という「物語」を我々が好むからであろう。
しかし、これまでの「日本型経営」には、もう一つ大切な「社会貢献の思想」がある。
それは何か。

「人材育成」である。

企業は「有為の人材」を育成することによって、社会に貢献する。
これまでの「日本型経営」には、その思想が、もう一つの柱として存在した。
そして、この「人材育成」を通じて社会貢献するという思想は、
これからの時代において、ますます、重要な意味を持つてくるだろう。
それには、二つの理由がある。

第一の理由は、これからの時代には、企業にとつての「本業」そのものが、
急速に変わっていくからである。

すなわち、「本業」を通じて社会貢献することが王道であるとしても、
そもそも、現代の市場においては、その「本業」そのものが、
急激な技術革新や市場変革のなかで、急速に古くなっていくため、
企業は、不断に既存の事業を革新し続けなければならない。
ときに、果敢に新しい事業を創造していかなければならないからである。
従って、これからの時代に、

企業が「本業」を通じて社会貢献を続けていくためには、
何よりも、既存の事業の革新と、新しい事業の創造に取り組むことのできる
優れた「人材」を育成しなければならない。

これは、見方を変えれば、「社会貢献」というものが、
「メタ・レベル」に昇華していることを意味している。
すなわち、企業の「社会貢献」の活動の重点が、
「社会貢献の事業」を実施することから

「社会貢献の事業を生み出す人材」を育成することへと移っていくことになる。
それが、これから「人材育成」が重要になっていくと述べる、第一の理由である。

第二の理由は、これからの時代には、「終身雇用」が崩壊し、

「人材流動性」が高まっていくからである。
これは、改めて言うまでもなく、

社員が、生涯、一つの企業に勤めてくれる時代が終わったことを意味している。

それは、言葉を換えれば、一つの企業が一人の人材を育成したとき、その人材が、その企業において、優れた仕事を成し遂げるとはかぎらない、ということの意味している。

これからの時代は、一つの企業が一人の人材を育成したとき、その人材が他の企業に移籍し、その企業において優れた仕事を成し遂げる、ということが起こる。

もしそうであるならば、これからの時代の経営者は、人材を育成するとき、

「覚悟」を定めるべきであろう。

それは何か。

当社で社会貢献するも、良し。

他社で社会貢献するも、良し。

そうした「覚悟」を定める必要がある。

そして、経営者が、そのように「器」の大きな考えを持つとき、

その企業は、文字通り「人材育成」を通じて「社会貢献」する企業になるといえよう。

しかし、こう述べると、反論の声が挙がるかもしれない。

「だが、それでは、その企業にとっては大きな損失ではないか」

そうした声である。

しかし、実は、こうした「器」の大きな考えは、これからの時代の企業にとって決して「損」な人材戦略ではない。

いや、むしろそれは、企業にとって正しい人材戦略であるとさえ言える。

それは、なぜか。

「ネットワーク」と「アライアンス」の時代が到来したからである。

すなわち、近年、ネット革命が到来し、顧客中心市場が出現したことによって、

すべての事業が、異業種企業の「アライアンス」抜きには実施できない時代となった。

そして、異業種企業の「アライアンス」は、それぞれの企業における

キーパーソン同士の「ネットワーク」抜きには、決して実現できない。

そうした時代において、企業を持つ「強み」とは、

その企業の「在職者」に、優れたネットワークを持ったキーパーソンが

数多くいることであるが、実はそれだけではない。

その企業の「卒業生」に、優れたネットワークを持ったキーパーソンが数多くいることである。

なぜなら、異業種企業のアライアンスとは、

自社に優れた人材がいるだけでは、決して円滑に進めることはできないからである。相手先の企業にも、優れた人材がいること、そして、その人材と自社の人材とが人間的にも深く結びついていることが、極めて重要な条件となる。

従って、自社の「卒業生」が、

異業種企業の他社で、キーパーソンとして活動していることは、

実は、その企業にとって、極めて大きな「強み」となっていく。

すなわち、これからの時代の企業にとっては、

自社の内部に優れた人材がどれほどいるか、だけが「強み」ではない。

自社で育った優れた人材が、他社においてどれほど活躍しているかが

新たな「強み」となっていく。

すなわち、社会に貢献する優れた人材を育成し、それを自社の内部だけに囲い込まず、

「卒業生」として社会に送り出す。

そして、それらの「卒業生」同士がネットワークを通じて結びつき、

様々な異業種連合や社会的共同を生み出し、社会に役立つ新しい事業を生み出していく。

そうしたこともまた、これからの時代の企業の「社会貢献」の在り方に他ならない。

そのことを理解するならば、これからの時代の企業がめざすべき姿が見えてくる。

それは「大学」である。

これからの時代の企業は、「社会に貢献する人材」を育成し、世に送り出していく

本来の意味での「大学」になっていく。真の意味での「大学」になっていく。

言葉を換えれば、それは、人材の成長を支援する「人材インキュベータ」になっていく。

そして、そのことこそが、新しい時代の企業にとって

最高の「社会貢献の戦略」となっていくだろう。

第八の視点 / 「社会起業家」の自覚を持った社員が輩出する企業を

では、もし、「社会に貢献する人材」を育成することが、

これからの時代の企業にとって、最高の「社会貢献の戦略」になっていくのならば、

そもそも、「社会に貢献する人材」とは何か。

この問いもまた、広がりや深みを持った問いであるが、ここでは、本論の文脈に即した形で、社会に貢献する人材の「三つの条件」を述べておこう。

まず、第一の条件は、言うまでもなく「社会貢献と社会変革」の志と使命感である。では、なぜ「社会貢献」だけでなく、「社会貢献と社会変革」なのか。

それは、これから到来する変化の激しい時代、変革の求められる時代において、「社会貢献」とは、かならず「社会変革」の側面を持った営みになっていくからである。では、なぜ、「志と使命感」なのか。

それは、困難の多いこれからの時代において、社会貢献と社会変革を進めていくためには、現在の事業の革新や新しい事業の創造に粘り強く取り組む人材が不可欠であり、そうした人材には、何よりも「強い意志」が求められるからである。

そして、社会貢献と社会変革を成し遂げていくという「強い意志」は、単なる「上昇志向」や「キャリア志向」によって生まれるものではないからである。それは、「仕事における志」や「職業的な使命感」によってこそ生まれるものであり、これからの時代の企業は、何よりも、そうした志や使命感を持った人材を、育成していかなければならない。

第二の条件は、「プロフェSSIONナル」としての高度な職業的能力である。これもまた、当然の条件であろう。

なぜなら、社会貢献と社会変革について、
どれほど高い志を立て、どれほど深い使命感を抱いても、

高度な職業的能力を持たなければ、それを実現することはできないからである。しかし、この当然の条件を満たす人材を育成することが、実は、容易ではない。なぜなら、現在の我が国の企業においては、
こうした「プロフェSSIONナル」と呼べる人材が育っていないからである。

例えば、昨今のリストラの嵐が吹き荒れる時代に明らかになくなったことは、何か。それは、たとえ大企業で真面目に三〇年勤めた人材であっても、

永年、その企業内で通用する業務知識だけで仕事をしてきたため、
真に「プロフェSSIONナル」と呼べる高度な職業的能力を磨いておらず、
いざ、他の企業で働こうとしても働けないという深刻な問題である。

従って、これからの時代の企業は、人材育成において、

社員が、自社だけでなく社会のどこでも通用する

「プロフェッショナルとしての力」を身につけられるよう、支援すべきであろう。

第三の条件は、「ネットワーク」としての人間的魅力である。

先ほど述べたように、これからの時代には、

一つの企業だけで一つの事業を創造することはできず、

一人の人材だけで一つの仕事を成し遂げることはできない。

そうした時代に求められるのは、企業にとってはアライアンスの力であり、

個人にとってはネットワークとしての力であるが、

企業のアライアンスの力もまた、その本質は、

その企業に属する個人のネットワークとしての力に他ならない。

従って、「社会に貢献する人材」を育てるためには、

企業は社員に対して、「プロフェッショナルとしての力」とともに、

「ネットワークとしての力」を身につけられるよう、支援しなければならない。

しかし、この「ネットワークとしての力」とは、

これまでのような会社の看板と肩書きに依存した「人脈づくりの力」のことではなく、

その人材の人間的魅力によって多くの人々が集まり、協力してくれる力のことである。

そして、これからの時代において、この「人間的魅力」という条件は、

社会貢献や社会変革の仕事をして遂げるためには、不可欠の条件となっていくだろう。

では、この「三つの条件」を備えた人材とは、いったいどのような人材か。

「社会貢献と社会変革」の強い志と使命感を持ち、

「プロフェッショナル」としての高度な職業的能力を磨き、

「ネットワーク」としての人間的魅力を身につけ、

「起業家精神」を持って現在の事業の革新や新しい事業の創造に取り組み、

「良き社会」の実現をめざして行動する人材。

それはどのような人材か。

その人材のビジョンを、敢えて一言で述べよう。

「社会起業家」である。

それは、「社会貢献の志」と「起業家的な力」を併せ持った

「社会起業家」と呼ぶべき人材である。

すなわち、これからの時代の企業が、

もし「人材育成」を通じて「社会貢献」しようと考えたら、育成すべきは、この「社会起業家」と呼ぶべき人材である。

そして、これからの時代の企業がめざすべきは、

この「社会起業家」としての自覚を持った社員が輩出し、

その企業において活躍し、さらには、社会の様々な分野で活躍する

「大学」としての企業、そして、

「人材インキュベータ」としての企業に他ならない。

いま、企業と経営者に求められるものは何か

第九の視点 / 企業は「目に見えない三つの報酬」を大切にせよ

では、企業は、どのようにすれば、そうした「社会に貢献する人材」、

「社会起業家」と呼ぶべき人材を育成することができるのか。

そのためにすべきことは多々あるが、

ここでは、大切なことを一つだけ述べておこう。

それは、「企業文化」を創ることである。

社員一人ひとりが、自然に、

社会貢献と社会変革の志と使命感を持ち、

プロフェッショナルとしての職業的能力を磨き、

ネットワークとしての人間の魅力を身につけていく、

そうした「企業文化」を創ることである。

では、どうすれば、そのような「企業文化」を創ることができるのか。

「目に見えない報酬」を大切にすることである。

すなわち、企業の経営者が、

「仕事の報酬とは何か」ということを深く考えることである。

そして、そのとき、「仕事の報酬」には、

「収入」や「地位」といった「目に見える報酬」だけでなく、

「目に見えない報酬」があることに気がつくことである。

そのことによつて、その企業には、

「社会起業家」と呼ぶべき人材が自然に育ち、輩出する

「企業文化」が生まれてくる。

では、「目に見えない報酬」とは何か。

それには「三つの報酬」がある。

第一の報酬は、「働き甲斐ある仕事」である。

昔からプロフェッショナルの世界には、「仕事の報酬は仕事だ」という言葉がある。

その言葉どおり、我々が仕事に一生懸命に取り組むことによつて得る報酬は、

決して「給料」や「年俸」だけではない。また、「役職」や「地位」だけではない。

一生懸命に働くことによつて、我々は、その仕事そのものを通じて

「働き甲斐」とでも呼ぶべき、目に見えない報酬を得ることができる。

ただし、その「働き甲斐」という報酬を得るためには、その仕事の中に、

たしかな「社会貢献」や「社会変革」の意義を見出すことができなければならない。

それは、すなわち、経営者が社員に対して、

その仕事を通じての「社会貢献」や「社会変革」を語り、「仕事の意義」を語ることは、

実は、「働き甲斐」という報酬を与えていることを意味している。

第二の報酬は、「職業人としての能力」である。

我々は、仕事に一生懸命に取り組むことを通じて、

プロフェッショナルとしての職業的能力を磨くことができる。

そして、「腕を磨く」ことは、それによつて、

職場の上司や部下、仲間を支え、顧客に満足してもらえろという意味で、

それ自身がたしかな喜びであり、一つの報酬である。

また、昔から「腕に蓄えをする」という言葉があるように、

そうして職業的能力を磨くことは、目に見えない「資産」を蓄えるという意味での

たしかな報酬でもある。

第三の報酬は、「人間としての成長」である。

仕事に一生懸命に取り組み、様々な困難や苦労を体験することによつて、そして、

その困難や苦労を、仕事の仲間とともに心を一つにして乗り越えていくことによって、我々は、ひとりの人間として成長していくことができる。

それは、その成長のプロセス自身が無条件に大きな喜びであるとともに、人間的成長という「生涯失われることのない報酬」を得ることを意味している。そして、その成長のプロセスを通じて人間的魅力を身につけていくことは、人間関係における素晴らしい「資産」を蓄えていくことを意味するとともに、多くの人々との出会いの機会を広げ、それらの人々との縁を深め、共感のネットワークを広げていくという最高の報酬を得ることを意味している。

このように、仕事には、

「収入」や「地位」といった「目に見える報酬」だけでなく、

「働き甲斐ある仕事」「職業人としての能力」「人間としての成長」といった

「目に見えない三つの報酬」がある。

そして、もし、企業の経営者が、

これら「目に見えない三つの報酬」を深く見つめ、

それらを大切にする「企業文化」を生み出していくならば、

その企業からは、かならず、そして、自然に、

社会貢献と社会変革の志と使命感を持ち、

プロフェッショナルとしての職業的能力を磨き続け、

ネットワークとしての人間的魅力を身につけていく人材、

すなわち、「社会起業家」と呼ぶべき人材が、数多く生まれてくるだろう。

第十の視点 / 経営者には「深みある思想」が求められる

企業の「社会貢献」とは何か。

そのテーマについて、思索を深め、思想を定めるための九つの視点を述べてきた。最後に、企業が真に「社会貢献」をめざすために最も大切なことを述べておこう。それは、最も大切なことでありながら、しばしば、忘れられてしまうことである。何か。

経営者の「思想」である。

では、なぜ、それが大切か。

企業の「理念」や「ビジョン」、そして「企業文化」というものは、経営者の「思想」を映し出す「鏡」だからである。

企業が、どれほど素晴らしい社会貢献の「理念」を掲げ、環境共生企業や顧客中心主義などの美しい「ビジョン」を掲げても、その企業の経営者の「思想」が浅いものであるならば、それらの「理念」や「ビジョン」は、単なる広報宣伝用のキャッチフレーズに終わり、その企業に、本当に社会貢献をめざす「企業文化」は生まれてこない。

例えば、本論で述べた問い。

「企業の社会責任とは何か」

「企業は規制や競争があるから社会責任を重視するのか」

「社会責任とは法律や規範を守る受動的な義務のことか」

「企業の社会貢献とは何か」

「社会貢献とは利益の一部を使う行為か」

「社会貢献と企業の本業とはいかなる関係にあるか」

「社会貢献と企業利益とは対立するものか」

「企業の究極の社会貢献とは何か」

「企業が育成すべき人材とはいかなる人材か」

「仕事における報酬とは何か」

経営者は、こうした問いに対して、「深みある思想」を持って

答えることができればならない。

では、その経営者が持つ「思想の深み」は、究極、何に映し出されるのか。

もとより、その企業の「理念」や「ビジョン」、そして「企業文化」は、

その経営者の持つ「思想」を映し出す「鏡」である。

しかし、その経営者の持つ「思想の深み」は、

究極、ただ一つのこと、凝縮して映し出される。

何か。

社員の「目の輝き」である。

経営者の「思想」が真に深みを持ったものであるならば、それは、かならず、社員の「目の輝き」に映し出される。それは、まさに「曇りなき鏡」のごとく、映し出される。

そのことを教えてくれる一つの寓話を語ろう。

「二人の石切り職人」という寓話である。

.....

旅人が、ある町を通りかかった。

その町では、新しい教会が建設されているところであり、建設現場では、二人の石切り職人が働いていた。

その仕事に興味を持った旅人は、

一人の石切り職人に聞いた。

あなたは、何をしていますのですか。

その問いに対して、石切り職人は、

不愉快そうな表情を浮かべ、ぶっきらぼうに答えた。

このいまましい石を切るために、

悪戦苦闘しているのさ。

そこで、旅人は、もう一人の石切り職人に

同じことを聞いた。

すると、その石切り職人は、

表情を輝かせ、生き生きとした声で、こう答えた。

ええ、いま、私は、

多くの人々の心の安らぎの場となる

素晴らしい教会を造っているのです。

.....

この「二人の石切り職人」という寓話は、
企業の経営者に、一つの問いを投げかけてくる。

我々の企業の社員は、
はたして、この寓話における、どちらの石切り職人なのだろうか。

そして、

我々の企業の社員は、

この二人目の石切り職人のごとく、目を輝かせて仕事に取り組んでいるだろうか。

経営者は、企業の「社会貢献」を考えるとき、

一度、この問いを自らに問うてみるべきであろう。

なぜなら、企業の「社会貢献」の歩みは、

その問いこそが、出発点であり、

たどり着くべき、目的地だからである。

著者紹介

田坂広志（たさか ひろし）

1974年、東京大学卒業。81年、東京大学大学院修了。工学博士。87年、米国シンクタンク・バテル記念研究所客員研究員。90年、日本総合研究所の設立に参画。取締役・創発戦略センター所長等を歴任。現在、日本総合研究所フェロー。

2000年、シンクタンク・ソフィアバンクを設立。代表に就任。同年、多摩大学大学院教授に就任。03年、社会起業家フォーラムを設立。代表に就任。著書に『これから何が起るのか』『プロフェッショナル進化論』『これから働き方はどう変わるのか』『仕事の思想』『なぜ、働くのか』『仕事の報酬とは何か』など多数。

著者へのご意見やご感想は、下記アドレスにお送りください。

個人メールアドレス tasaka@hiroshitasaka.jp

社会起業家フォーラム（Japan Social Entrepreneur Forum / JSEF）

社会起業家フォーラムは、社会起業家の育成と支援を通じて新しい社会の創発を促す「ソシオ・インキュベータ」です。現在、全国各地から12000名の社会起業家が集まり、それぞれの地域や職場で、社会変革をめざして活動をしています。

フォーラム・メンバーは、ベンチャー、中小企業、大企業、NPO、官庁、自治体、教育機関、病院、メディアなど、様々な社会的立場から集まり、また、環境、福祉、医療、教育、文化、芸術、地域、金融など、様々な分野での活動を行っています。

フォーラムの公式サイトやメールマガジンでは、全国のメンバーの活動を紹介し、情報交換と協働の場を提供しています。

（フォーラムサイト・アドレス <http://www.jsef.jp/>）

社会起業家フォーラムへのお問い合わせは、下記の事務局へご連絡ください。

社会起業家フォーラム事務局

シンクタンク・ソフィアバンク内

〒102-0084 東京都千代田区二番町8-7二番町パークフォレスト12階

Tel：03-3288-4861 Fax：03-3288-4863

電子メールアドレス：studio@jsef.jp

本稿は、2004年1月に

『GOODNESS - 「良い」会社にする 「良い」会社になる』として、日本プラントメンテナンス協会から出版されました。

本稿の著作権は著者に帰属しますが、再配布は自由に行うことができます。