

日本的経営はCSRか

國部 克彦 (こくぶ かつひこ)
神戸大学大学院経営学研究科 教授

CSRは企業の社会に対する責任であり、その中でも従業員は最も重要なステイクホルダーとして位置づけられているところから、従業員重視の日本的経営はCSRそのものであると主張されることもある。

たとえば、近江商人の家訓である「売り手よし、買い手よし、世間よし」という「三方よし」の精神も、「世間よし」という社会に目を向けた点がCSRの精神の先取りであると評価されており、滋賀では現在もその精神を模範とする企業も少なくない。

商人の精神を説いた石田梅岩の石門心学も、18世紀の時代において商取引の社会性を主張しているし、石田梅岩まで遡らなくとも、松下幸之助をはじめとする近代日本を代表する企業家の言葉には、企業の社会的責任を強調する側面が大変多い。

たしかに、このように考えれば、日本的経営や日本企業の精神はCSRそのものであると主張しても間違いではないであろう。ただし、両者の間にはひとつの重要な相違点がある。それは、アカウンタビリティや透明性に対する企業の姿勢である。

日本的経営であれば、経営者は従業員を重視するという方針を社内向けに示せばよかったが、そのことについてのアカウンタビリティを経営者は社会に対して負っているという意識は少なかった。このことは現在の日本企業のCSR報告書において、従業員や雇用関係の情報開示において、必ずしも重要な事項を優先的に開示しているとは考えにくいことと符合している。

CSRは経営者が企業の社会性を意識して完結するのではない。その考え方と実践を社会に対して説明することによって、社会から承認されて初めてCSRを履行したことになる。日本的経営は従業員重視という実践面では優れていたかもしれないが、情報開示の面では逆に遅れていたのである。このことは、経済環境の悪化を背景に、終身雇用などの日本的経営の慣行が崩れかけていることと、決して無関係ではない。

また、従業員をどのように捉えるのかということも重要なポイントとなる。これまで日本企業は、従業員を内部の人間と理解し、社内だけで通じる密接なコミュニケーションをとってきた。しかし、そのコミュニケーションは社内の権限関係を前提として実施されており、平等な意味でのアカウンタビリティの行使ではなかった。

CSRの観点からすれば、従業員を経営者と同等のステイクホルダーとみなし、潜在的な従業員を供給する源である社会全体を視野に収めて、情報を提供する必要が出てくる。そして、そのような会社に優秀な人材が集まるような好循環が期待される。

社会に対する責任の履行は社会に認めてもらって初めて成立することを理解して、透明性の向上に努力すれば、これまで日本企業を支えてきたCSR的な精神が一層輝きを増すはずであり、それを追求することが日本企業にとってのCSRの最も大きなメリットのひとつとなる。