研究報告

企業は社会の公器

これからの社会をつくる企業経営とは

2018年８月「企業は社会の公器」プロジェクト

政策シンクタンク
PHP総研

研究報告

企業は社会の公器

これからの社会をつくる企業経営とは

企業は社会の公器＊目 次

序 論：CSR は「経営そのもの」であり、
企業は「社会の公器」であるということ・3

第一部（総論）：「企業は社会の公器」とは何か・9

第１章　三つの切り口からみる現代社会……10
第２章　現代社会だからこそ、経営力が求められる ……15
第３章　社会はチャンスとリスクの源泉：常に変容する現代社会への向き合い方 25
第４章　株式の大衆化：お金から変わる社会と企業のカタチ ……34

第二部（事例研究）：公器たる企業の源泉は何か・41

１．ネスレ日本……42
世界の中で日本の個性と可能性をはっきり見せたジャパン・ミラクル

２．SOMPO ホールディングス（損保ジャパン日本興亜） ……50
次なる社会を担う人と組織をつくる CSR 経営

３．アインズ ……59
社会の変化を乗り越え、社会の課題を稼ぐ力に

４．石井造園 ……67
全員参加型 CSR 経営でまちを人育ての現場に

５．五常・アンド・カンパニー……75
社会起業型マイクロファイナンスが担う現代のパブリック

６．黒木本店 ……84
人と大地が一体となった生き方とものづくりを形に

７．南山城 ……92
「村で暮らし続ける」を支える地域商社としての道の駅

８．Ｎ 9.5（まち暮らし不動産）……102
人とひとをつなぎ、毎日の暮らしをちょっと豊かに

９．ポラリス ……111
あたりまえの暮らし方と働き方を自分たちでつくっていく

序 論
CSR は「経営そのもの」であり、 企業は「社会の公器」であるということ

日本におけるCSR（Corporate Social Responsibility、企業の社会的責任）には、二つの誤解がある。一つには、Responsibilityを責任と訳したことで、その範囲をコンプライアンス等に代表される範囲に理解したものであり、もう一つには、社会貢献活動、社員ボランティアや寄付等による社会にとっての善き活動と言い換えられるように、具体的なアクションそのものを指すと理解されたものである。近年見られる「CSRからCSV（Creating Shared Value 共有価値の創造）へ」といったアプローチや「本業によるCSR」といった言葉の使い方も、その影響にあるともいえよう。また、CSRに関する多くの記述[1]が、依然として、活動報告にとどまる場合が多い現状も、そうした証左ともいえる。

むしろ、CSRは「経営そのもの」と考えるべきなのだ。CSRは善き活動に限定されるものではなく、企業の社会における存在意義であり、その実現のためのあらゆる手立てを含むものである。CSVという概念の登場によって、CSRを限定的にとらえる傾向に拍車がかかったが、CSVも本業と非本業という区分けをしている時点で、本来あるべき企業の姿勢を表しているとは言い難い。本来、企業の組織の中には本業も非本業もなく、あらゆる組織が自社の存在意義である経営理念の達成のために存在しているはずだ。今日の企業には、多様なステークホルダーによって構成される社会の様々な要請に応え、自社の事業活動やサービス・プロダクツが、どのように社会に影響を及ぼすのか深く理解し、社会にとっても企業にとっても、それぞれの必要性を高いレベルで統合させることが常に求められている。そのためには、企業の経営理念や目標を定め、これをあらゆる階層の組織とそれを構成するあらゆる役員や社員に落とし込み、その実現に邁進させなければならない。それが「CSR」という言葉に本来求められていることであり、それはつまり「経営そのもの」だといえよう。

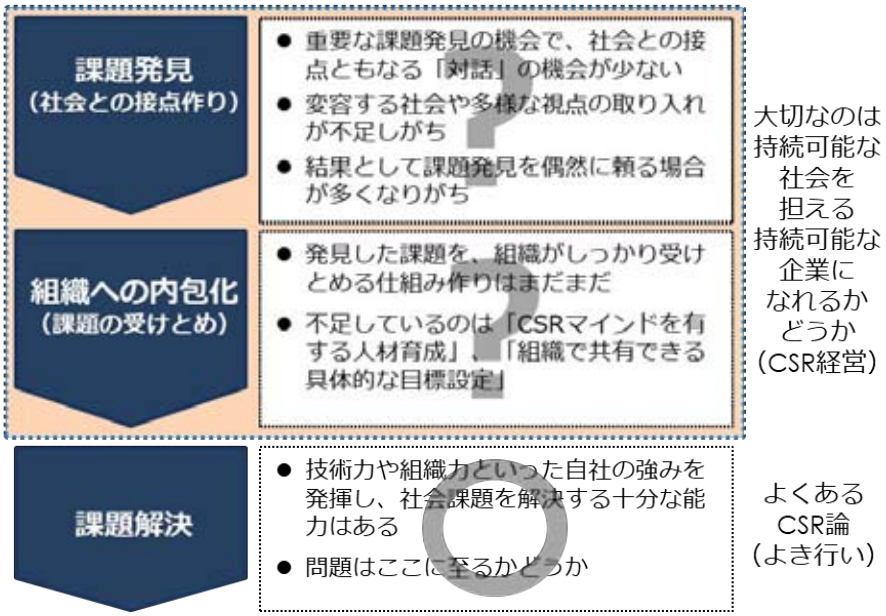
本来のCSRは、松下幸之助が考えたように幅広いものである。『企業の社会的責任とは何か？』（PHP研究所刊）に書かれた松下の言葉を見てみよう。

> 昨今の企業の社会的責任に関するいろいろな論説を考えてみますと、非常に的をついた適正な意見もある反面、やや枝葉にとらわれて、企業の本来の使命についていささか適切さを欠くような解釈がなされている場合もみられるような気がします。そして、昨今の風潮の中では、どちらかといいますと、後者のような傾向がつよいように思われます。そういうことですと、それは企業の正しいあり方を見誤らせ、かえってその真の社会的責任が全うされなくなるおそれがあります。そうなっては、これは企業だけでなく社会全体、国民全体の損害になると思うのです。やはり、企業とはどういうものであり、どのような社会的責任を持っているのかということが真に正しく認識されなくてはならないと思います。

同書は昭和49年（1973年）に発刊されたもので、また、元々のアイデアはさらに過去に遡るものだが、今日書かれたものとして読んでもまったく違和感のない文章であろう。枝葉にとらわれた「昨今の風潮」は、現代においても変わらず、企業の社会的責任、つまり、CSRにおけ

1．とくに企業が発行するCSRに関する報告を見れば、活動報告が中心となっていることが多く、CSR経営そのものに関する記載、例えば、経営理念との整合性やつながりが見えるものや社会の要請に関する分析はまだまだ少ない。

図０－１：日本の CSR の課題



出所：筆者作成

る責任という言葉にとらわれ、コンプライアンスに限るという見方や、本業ではなく、利益やリソースに余裕があればやればよい社会貢献であるといった認識はまだまだ根強い。CSR とは、文字通り、企業の社会的責任であり、これを考え、実践することは、企業の本来の使命を正しく認識することにあり、経営そのものである。

課題の発見から解決のプロセスに応じて、日本の CSR の課題を整理すれば、図０－１のようになる。本来、CSR の出発点は「対話」を通した社会課題の発見であるべきだが、日本企業の多くは、自社が持っているものを出発点として CSR を考えている。すでに持っている強みや技術が前提にあるため、現場での課題解決能力は高いものの、課題発見と組織への内包化（目標の設定や落とし込み、これを担える人材育成）というプロセスを踏んでいないがゆえに、部分的なアクションにとどまり、本質的な課題解決になりにくいという問題がある。CSR 経営のためには、社会とあらゆるレベルで接点を持ち、自社に対する社会の要請に耳を傾け、自社の役割を見出す「対話」が必要となるが、日本ではその機会が乏しいため、自社が担うべき社会課題を発見する機会が、トップが社会と接した機会や範囲に依存してしまう等、偶然に頼る傾向が強くなってしまう。

現代社会は技術進化の影響を受けやすく、また、グローバリゼーションの加速による規範や価値観の相対化、ぶつかりあいによって、社会には様々な変化が起きてくる。しかも、社会を構成する多様なステークホルダーは必ずしも同じ視点には立たず、その対立や相違も起きがちだ。そうした中で、企業自身が社会の視点をいかに受けとめ、必要に応じて、自社の考えをしっかり伝える機会を持てるかが重要になっている。だが、企業のそうした努力は不足しがちだ。対話を進める企業も増える傾向にはあるが、あらゆる階層で、あらゆるステークホルダーとまでは言い難く、まだまだ、一部の CSR 部署が担うにとどまっているのではないだろうか。

あらゆる形態の対話を通じて発見された社会課題は、社会の視点と企業や事業の視点の統合の

プロセスを経て、組織にミッションとして落とし込まれる。これを本書では「内包化」と呼ぶが、経営理念との整合性はもちろん、課題解決を具体的な目標として、また、必要に応じて、KPI（key performance indicator、主要業績評価指標）に落とし込み、事業活動の PDCA が回されるようにしていかねばならない。しかし、事業活動に関する KPI は多く見ることができるが、社会の視点を取り入れた KPI の策定にはまだまだ課題が残る。気候変動や汚染といった環境分野では数値化は進んでいるが、それ以外の社会課題となると、具体的にどんな成果を求めていくのか、評価指標どころかゴールイメージを見出しきれていないとの声も聞かれる。

いわば、問いを立てるプロセス、企業活動で言えば、経営そのものに課題を残しているのが日本企業の CSR の現状だ。これに対し、実際の社会課題解決の前線では自社の技術や組織力を活かした多くの成果を見ることができる。実践において問いを解くとなれば、企業の多くはその実力を発揮することができるのだ。

こうした CSR の内包化と実践の乖離について、筆者は規模を問わず多くの企業経営者と対話を重ねてきたが、ときに「それこそ CSR にとどまらず、日本企業の経営の課題である」との指摘も得た。しかし、よく考えてみてほしい。やはりそれは、CSR と経営は別物との理解をベースとした発言なのだ。繰り返しになるが、CSR は経営そのものであり、自らの社会における存在理由を常に探求し、これを果たすために、自ら問いを立て、解いていくことが求められており、その継続こそが企業活動そのものなのではないのだろうか。

本稿は、こうした問題意識を持った上で、ポスト近代、ポスト産業資本主義に至りつつある現代社会ならではの特質を踏まえた「社会の公器」たる企業とはどんなものか、社会も企業も持続可能となるために、どのような視点が必要で、どのような実践が求められるのか、あらためて探求するものである。

第一部では、現代社会ならではの変化とは何か、政策の視点も含めて再定義を試みつつ CSR 経営のエッセンスともいえる松下幸之助の言葉の中から現代社会における企業経営への示唆を探りたい。第二部では、理念や枠組みばかりではなく、現代における「社会の公器」を実践する、グローバル企業から地域密着の中小企業までの様々な事例研究にも併せて取り組むものである。

ここで、松下幸之助の「企業は社会の公器」の意味を捉えておきたい。

『企業の社会的責任とは何か？』の中で、松下は、企業は、人、土地、資源といった社会からの借りもの・預かりものでできており、また、企業の役割は、社会の足らざるところを補い、これを潤沢に作りだすことで、世の貧困を失わせるものでなければならないとしている。

そうした企業のあり方を、松下は「企業は社会の公器」という言葉で表している。

> まず基本として考えなくてはならないのは、企業は社会の公器であるということです。つまり個人のものではない、社会のものだと思うのです。企業には大小さまざまあり、そこにはいわゆる個人企業もあれば、多くの株主の出資からなる株式会社もあります。そういった企業をかたちの上、あるいは法律の上からみれば、これは個人のものであるとか、株主のものであるとかいえましょう。しかし、かたちの上、法律の上ではそうであっても、

本質的には企業は特定の個人や株主だけのものではない、その人たちをも含めた社会全体のものだと思います。

こうした主張は、「会社は誰のものか」という企業所有論に関する議論の先駆けとも言えるだろう[2]。企業と社会の関係を、より具体的に考えるための方法としてのマルチステークホルダーの観点からのアプローチの嚆矢でもある。

さらに、“事業は人なり”といいますが、企業活動の根幹となる人間というものは、これはいうまでもなく、天下の人、社会の人材なのです。

従業員をはじめとする「人」に対する観点も重要だ。人が働き、社会と接点を持つ場、人がやりがいを実感する場、そして、人が成長する場としての企業の責任を挙げている。そうしたアプローチを経て、論は核心に踏み込む。

というのは、いかなる企業であっても、その仕事を社会が必要とするからなりたっているわけです。企業が、その時どきの社会の必要を満たすとともに、将来を考え、文化の進歩を促進するものを開発、供給していく、いいかえれば、その活動が人びとの役に立ち、それが社会生活を維持し潤いを持たせ、文化を発展させるものであって、はじめて企業は存在できるのです。こういう仕事をしたいと、いくら自分だけで考えても、それが現在もまた将来においても、人びとの求めるものでなく、社会がなんら必要としないものであれば、これは決して企業としてなりたたないと思います。今日存在する企業のすべては、そうした社会なり人びとの求めから生まれてきたものだと思いますし、また世の進歩とともに、これまであった仕事が不要になったり、次つぎと新たな事業が生まれてきたりもするでしょう。

松下は、「企業は社会の公器」という言葉を用いながら、そこに、社会からの借りもの・預かりものを活動の源泉とする企業、社会の必要を埋める役割を果たす企業、の二つの意味を込めている。

「社会の必要を満たし、将来の発展を促進するものを開発、供給していく」という言葉は、日本社会にまだモノが足りず、貧しかった発展途上の時代には適用できるが、物質的な飽和に至った現代社会には適合しないとの指摘もあろう。

松下は「生産者の使命は、貧をなくすために、貴重なる生活物資を水道の水のごとく無尽蔵たらしめることである」という水道哲学を説いたが、例えば、日本を含めた多くの先進国を見れば、もっとも高価な耐久消費財の一つである自動車の保有状況はすでに飽和状態にあり、たしかにモノは溢れている。しかし、現代社会には、過去の時代には見ることができなかった、時間やコミュニケーションといった、現代ならではの「新たな不足」が生じていることも見逃してはならない。

2．岩井克人は、米国等で伝統的に見られる株主主権論に対し、『会社はだれのものか』（2005 年、平凡社）等をはじめとする著書を通じて、ポスト産業資本主義時代における企業のあり方を論じた。

また、格差問題に象徴されるように、漫然とした全体像にとらわれずに、これまでとは異なる視点やアプローチでつぶさに社会を見ていけば、改めるべき不足を随所に見ることができよう。これに応えることこそ、現代社会における企業のあるべき姿であり、その意味で「企業は社会の公器」の意義は何ら変わっていないと考えることができるのではないだろうか。いわば、現代の水道哲学が必要とされているのであり、変容する社会の要請はどのようなものか、社会そのものに向き合うことの意義をあらためて考えることが求められているのである。

松下は、企業、地域、国家における「経営」、その背景となる「哲学」の不在を常に嘆いていた。現代社会においては、グローバリゼーションや財政制約に伴う政府機能の相対的縮小や市民社会の未成熟といった様々な要因もあって、組織力や技術力を有し、国境を自由に跨いで活動することができる企業の影響力は相対的に増している[3]。そうした点からも、経営や哲学の意味もますます重要になってきているはずだが、とくに社会と企業の関係において、そもそも、経営や哲学とは具体的にどんな意味があるのだろうか。

企業を構成する要素にヒト、モノ、カネがある。すでに、ヒトやモノについては「社会からの借りもの・預かりもの」として位置付け、考えることが必要であると述べてきたが、残りの「カネ」についても、現代社会だからこその見方・考え方が求められている。

松下は「株式の大衆化」を唱えた。これは、企業の株式は、一部の資本家や投資家によって保有されるのではなく、幅広く大衆が保有することが、社会や経済にとっても、企業自身にとっても、重要であり、あらゆる手立てを尽くして、これを進めるべきだと訴えていた。後述するグローバリゼーションやポスト産業資本主義に影響を受ける現代社会において、株式の大衆化はどのような意味をもたらすのだろうか。これも、社会の公器たる企業の一つの要素として考えられるべきであろう。

序論の結びに、企業事例の取材に応じてくださった各社の皆さまに、心から御礼を申し上げたい。自社の取り組みが他社の参考となり、ひいては社会のためになるならばと、積極的に情報を開示していただいた。それぞれの経営や個々の取り組みは、まさに「社会の公器」に相応しい企業ばかりである。各社を実際に見ていただければ、公器たる企業そのものを実感いただけるだろうが、本書の記載で十分に伝わらないならば、それは、筆者の表現が不足しているためであることを予め断っておきたい。

3．立場や考え方による賛否はともかく、経済活動や社会活動、さらには様々なコミュニケーションが国境を越えたものになっていくのは、大きな時代の流れであり、とくに、日本社会や日本企業にとっては、資源の制約や経済活動の実態から考えれば、グローバリゼーションは一つの与件と考えるべきだろう。
企業や市民は、国境を越えた活動や連携は自由に行うことができるが（もちろん、国家によってはそうでない場合もあるが）、多くの政府が主権者である国民との関係性やその成り立ちからして、国境を越えた活動を行うことはできない（内政干渉になってしまう）という制約を持っている。また、民主制を採用する国家の多くが大なり小なり財政赤字を抱えながら活動していることを見れば、そこには金銭的な制約も生じてきていることも承知しておくべきであろう。
そもそも、筆者は、公共政策（Public Policy）の研究から、その担い手としての企業の可能性を探求していこうとCSR の研究に着手した経緯がある。公共政策の担い手は政府ばかりだと考えがちだが、むしろ、今後の可能性を考えれば、企業と市民が担う余地はきわめて大きい。

第一部（総論）

「企業は社会の公器」とは何か

第1章 三つの切り口からみる現代社会

今日の企業はどのような社会の中に身を置いているのだろうか。まず、現代社会の特徴を理解し、考えるうえで必要な三つのキーワードを提示したい。

・グローバリゼーション
・ポスト産業資本主義
・再帰的近代化とフラット化する社会・組織

何れの言葉も相互に関係性を持つが、それぞれの意味するところを考えてみよう。

グローバリゼーション

現代の経済活動は、国境を越えることが当然となっている。私たちの身の回りにあるモノは、世界各地での分業を経て、私の元に届いている。そこには Made in ○○と書かれているが、それも最終的な加工を施した地域のことであって、その原材料や途中の加工はそこで行われていないことが多い。例えば、一枚のシャツは、農産物由来のものもあるし、化学品由来のものもあるが、それぞれの工程は原材料地から始まり、各々の工程で世界各地を駆け巡る。これらは国際分業とも呼ばれ、サプライチェーンにおけるグローバリゼーションの一つの結果だが、より品質が高く、より安いものを求めて、その工程は常に変化を遂げている。消費者である私から見れば、それはうれしいことかもしれないが、生産者の一人ともなりうる私としては、いつ、自分自身の立場や競争力が奪われるかもしれない、そうした国境を越えた競争の中に自分が置かれていることも同時に意味している。

社会課題も、国境を越えて発生し、その解決も国境を越えた取り組みになってきている。2001 年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標」（SDGs）は、2016 年から 2030 年までの国際目標であり、政府のみならず、NGO や企業も参加する、世界共通の取り組みだ。社会的責任に関する国際的なガイドラインである ISO26000 を見ても企業に限らず、あらゆる組織を対象としている。国民政府の時代の社会課題は、国ごとに発生し、その解決はその国の中で取り組まれていたが、経済活動のグローバル化もあって、課題の認識も、解決も、国境を越えた取り組みにならざるを得ないのが現状だ。

グローバリゼーションの流れの中では、カネの動きも重要だ。モノの流れに伴う貿易ばかりではなく、投資の動きも忘れてはならない。工場等の直接投資もそうだが、M&A（合併・買収）によって企業の所有者が変わり、企業そのものの多国籍化も進行している。企業が国境を越えた存在に

変貌しつつあるのだ。日本の経常収支の推移を見れば、かつては輸出によって稼いでいた貿易収支は赤字に転じつつあるが、経常収支が黒字を維持できているのは、投資による海外子会社の配当増による所得収支の黒字が底支えしているからだ。輸出主導、資源を輸入し、加工して輸出する貿易立国と言われた日本企業の稼ぎ方も変わってきていることは忘れてはならない。

ポスト産業資本主義[4]

民主制か否かといった政府の体制の違いはともかく、グローバリゼーションは資本主義と共にさらなる普及を遂げた。資本主義の歴史を振り返れば、それは、マルクスが懸念したように、資本家主導で進められてきた。企業活動の結果である利益は、競争力の源泉があるからこそ生まれるわけだが、その源泉は資本家の手にあった。企業活動とは、簡単に言えば、何かしらの事業について、投じた費用（複数年度の費用となる投資も含む）を上回る収入を達成し、その差分である利益を生み出し、これを維持し、利益を再投資してその拡大を目指すものだ。企業の戦略には大別して二つの戦略があると言われている。一つは大量生産によってコストを下げ、安く売り、シェアを獲得してさらに大量生産を実現してさらに安く売る「コスト戦略」、もう一つには人と違う価値を提供して人より高くものを売る「差別化戦略」だ[5]。コスト戦略は、低廉な価格で良質な製品を提供することができ、社会の不足を補い、さらには、大量消費志向とも相まって、多くの企業が採用し、自社製品の市場の拡大を目指した。コスト戦略における競争力の源泉は大きな工場や機械設備にあり、それは資本家の手にあったと言ってもよいだろう。また、日本社会においては、地方から都市への移住が、人材供給を潤沢に進めてきた。こうした動きは、グローバリゼーションによって進められ、新たな市場を、さらには、より安い生産立地を求めて、工場や機械設備の海外移転が進んできたのが、これまでの経緯だ。

しかし、状況は変わってきた。一つには、コスト戦略の限界だ。高度経済成長期は相対的に安い賃金で確保できた人材だが、いまや、世界を見渡せば、自分と同じ能力ではあるが、もっと安い賃金で働いてくれる人は出てくる。そうした日本人を多く抱える日本企業からすれば、他社とは異なる付加価値を提供する差別化戦略への転換が求められてくる。もう一つには、少子化に伴う生産年齢人口の減少だ。人材の需給は近年で逆転した。景気動向に関わらず、日本社会は構造的に人手不足時代に突入したのだ。

こうした変化は、企業の競争力の源泉にも影響を与えてくる。社会の物質的不足を埋めるには、大量生産・大量消費を前提にしたコスト戦略でいけたし、そのための工場や最先端の機械設備のための投資を継続することで対応できたが、差別化戦略の時代にあっては、その源泉は、新しい発想やアイデアに頼らざるをえない。これまで多くの人があたりまえに見てきたものに、新しい補助線を一本引いて、異なる見え方でアプローチする、そんなことができるのは人間だけなのだ。

４．本節は、岩井克人の考えに大きな影響を受けている。また、ポスト産業社会については、ダニエル・コーエン『迷走する資本主義』（2009 年、新泉社）等が詳しい。

５．マイケル・ポーター『競争優位の戦略』（1985 年、ダイヤモンド社）。大量生産によってコストが安くできるのは経験曲線の知見による。経験曲線とは、ある製品の生産を始めてからの累積生産量の増加に伴って単位あたりの総コスト（製造コストに加えて販促費などの間接費も含む）が低下していくという理論。多くの製品で実証されており、1960 年代にボストン・コンサルティング・グループによって提唱された。経験曲線は、製品における市場占有率を高める経営戦略の根拠の一つともされた。必然的に、価格引き下げ競争は激化することとなる。

また、物質的不足の解消に伴い、誰でも同じではない、人の体験や感動といったエモーショナルな要素を選択する消費も増えてきている。これにアプローチできるのも人間だからこそだろう。近年、人工知能（AI）が話題に上がるが、こうした動きによってなおさら、人でなければならない仕事こそが重要であり、そこに競争力の源泉があるということが再認識されている。競争力の源泉がモノからヒトに移行し、おまけに、それが不足する時代、それが、ポスト産業資本主義の時代なのだ。

さらに留意すべきは、そうした競争力の源泉であるヒトが資本家の思うようにはならないという事実であろう。モノはお金を出せば買えるが、ヒトはお金だけでは買えない。もちろん、ある水準以上の給与があれば、それなりに時間労働は確保できるかもしれないが、競争力の源泉ともなりうるヒトには、人間社会が数世紀にわたって獲得してきた「人権」があることを考えれば、そこはカネだけではない部分を考えていく必要がある[6]。企業の理念と一致できるか、価値観は合うか、目標設定や評価のモノサシはどうか、自分自身が成長する機会になるか、切磋琢磨する環境なのか、働きやすさはどうか、家庭や社会とのバランスはどうか、といった、まさにカネ以外の経営そのものが問われることとなろう。

M&A が盛んな時代にあって、企業はお金で買えるようになり、もちろん工場や機械設備は資本家のものにすることができるが、肝心の優秀な人が離れてしまっては、M&A も最初から躓いてしまう。グローバル化によって成熟を遂げた産業資本主義は次の時代のものに変わりつつある。それは、カネでもモノでもなく、アイデアや能力を有するヒトを真ん中に捉えた経営が必然の時代なのだ。

再帰的近代化とフラット化する社会・組織

近代化プロセスは、伝統的な集落、共同体社会であるゲマインシャフトが、機能型組織であるゲゼルシャフトにシフトしていくものと言われている。過去の伝統、地縁や階級を破壊し、生まれに関わらず、本人の努力や教育によって、それぞれが社会の中で栄達し、大切な役割を果たすことができるようになった。日本の明治期、とくに維新における実力主義は、そうした近代化プロセスの一つといえよう。そうして旧来の自然や伝統、集落、共同体社会を近代化していった担い手の個人は、いつの間にか、対象物のみならず、知らず知らずに自分自身をも近代化するに至った。

共同体の中にあった自己のアイデンティティが失われ、自分と社会との関係性が見出しにくくなったことがその課題の一つとして挙げられよう。実力主義の社会では、競争は不断に続き、獲得した役割は、次に来る者に脅かされることになる。言わば、人は取り換え可能な歯車になったようなものかもしれない。つまり、実力主義の近代社会においては、人は、努力を重ねて、自分自身の歯車を鍛錬し、磨くことができれば、社会を動かす重要な歯車にもなれるようになった。

6．人権については、いまも様々な形で考え方の進化と深化が続いており、これに伴う、行動の変化が求められている。例えば、英国では「現代奴隷法」が 2015 年に制定され、現代社会においても、人身取引、強制労働、性的搾取等の奴隷制があると認識し、サプライチェーン上における根絶を求めている。これは日本企業にとって他人事ではなく、サプライチェーン上の取引の精査と見直しが求められることになる。日本社会については、国際 NGO から、「外国人技能実習制度」がこれに相当するとの指摘もされている。加えて、情報コミュニケーション技術に関する革新が新たな人権に関する問題を招くことも指摘されており、終わりのない社会課題ともいえよう。

しかし同時に、自分より優れた歯車が現れれば、取り換えられてしまう存在にもなってしまったということだ。気が付けば、伝統的なゲマインシャフトの中に自分は既にいないし、機能的なゲゼルシャフトからは交換可能な存在としてしか認識されない現実がそこにはある。

こうした問題は、英国の社会学者でブレア政権のブレーンとしても知られるアンソニー・ギデンズやドイツの社会学者であるウルリッヒ･ベックらによって「再帰的近代化」として示された。

ここで思い出すのは、チャップリンの「モダンタイムス」だ[7]。1936 年に公開された、自身が監督･脚本･主演を務めた映画では､歯車の中に吸い込まれていくチャップリンの姿が印象的だ。チャップリンが伝えたかったことはいろいろあるのだろうが、人を歯車に例えているようにも見える。誰しも、人は、自分ではない誰かやどこかの組織にとっての「掛け替え」の〝ない〟存在でありたいのに、努力をすればするほど「掛け替え」の〝ある〟存在になってしまう、そんな近代社会を風刺しているように思える。

「再帰的近代化」という言葉は難しく響くかもしれないが、高度経済成長期以降の日本の企業の多くが採用してきたメンバーシップ型雇用を一つの例として考えるとわかりやすいだろう[8]。新卒入社から定年退職まで一社に勤め続けることを前提としたメンバーシップ型雇用では「勤め上げる」という言葉があるように、終身雇用でずっと同じ会社にいれば、その間は、企業の歯車の一つとなり、段々と責任の重い仕事を任せられるようになる。社会保障も企業と共にあって、連帯は強いもののように感じられる。しかし、いざ、定年となれば、企業からは離れ、昨日まで自分が占めていたポジションは、他の誰かが引き継いでくれている。医療保険も企業組合から離れて国民保険に加入することになる。会社人間であればあるほど、企業に時間を投じた人ほど、社会とのつきあいは企業を通じたものが多く、退職とともに社会とのつながりまでも切れてしまうのだ。定年に限らず、育児や介護をきっかけとした離職も依然として多い。いずれにせよ、企業に依存した個人と社会との接点はあんがい脆いものだ。

近代化は、旧来の伝統的な社会にあった人間関係から、あらゆる選択において人を自由にした。しかし、メンバーシップ型雇用を続けてきた日本社会について考えれば、ゲマインシャフトである旧来の地域コミュニティにおける身分や職業といったタテの関係を、ゲゼルシャフトである企業に移しただけとも考えられる。メンバーシップ型雇用の場合、その関係性は建前として実力主義を掲げていても、年功序列に見られる通り、長期にわたって硬直的になる。右肩上がりの成長の時代には日本企業に競争力をもたらしたメンバーシップ型雇用だが、環境や条件が大きく変化した現在ではもはや弊害のほうが大きくなりつつある。雇用する側からしても、硬直的な雇用のあり方では、競争力の源泉となるヒトの能力を十分に発揮させることができない。そうした状況に危機感を抱き、従来と異なる柔軟な雇用のあり方にチャレンジする企業も増えてきた。

雇用のあり方が変化しつつある中、もう一つ見るべき潮流がある。それは「フラット化」の流れだ。情報コミュニケーション技術、ひいては、SNS（social networking service）に参加す

7．これより前の 1931 年に公開されたルネ・クレールによる「自由を我等に」が、同様に、工場での生産工程等を取り上げており、内容が近似しているとの指摘もある。

8．これらの課題については、PHP 総研による提言『「経営者が日本の働き方を変える」―メンバーシップ型雇用から日本式ジョブ型雇用へ―』が詳しい。
https://thinktank.php.co.jp/policy/4495/

る人が増えてきたことにより、社会との接点は、企業を介したものだけではなく、バーチャルな世界を介したものも得られるようにもなってきた。SNS の世界では、タテの関係が壊れ、ヨコ、さらにはフラットな関係性を当然と考える動きが随所で観察されている[9]。ゲマインシャフトに先祖返りするゲゼルシャフトは、上述のとおり、硬直的な雇用システムによってタテ型の組織になりがちだが、その一方で、SNS 等において、また、リアルな社会でも、居場所、サード・プレイスといったフラットな関係性を志向する動きが見えてきている。こうしたタテとヨコの価値観のぶつかり合いはどのような結果をもたらすのだろうか。また、人はどのような選択をしていくのだろうか。

フラットな関係性では、タテ型組織のように上から下へと一方的な指示命令が伝えられるのではなく、思いと情報がヨコに共有され、経験や立場に捉われない対等なコミュニケーションが行われる。ホラクラシー経営やティール組織といったフラットな関係性を持つネットワーク型組織に対する評価や関心の高まりは、こうした社会のフラット化の流れと無関係ではあるまい。ポスト産業資本主義における競争力の源泉が人そのものである現状を踏まえれば、そうした優れた人材を確保することができる組織になれるかどうかは、企業にとっての持続可能性を問う課題そのものともいえよう[10]。

9．こうした潮流に関する代表的な著作としては、歴史学者であるニーアル・ファーガソンによる「The Square and The Tower」（2017 年、未邦訳）が挙げられる。日本では、佐渡島庸平『WE ARE LONELY, BUT NOT ALONE. ～現代の孤独と持続可能な経済圏としてのコミュニティ～』（2018 年、幻冬舎）が展開するコミュニティ論が興味深い。近代において最良の組織は軍隊を手本にしたピラミッド型の階層社会であったが、その評価に対する変容も、社会構造や考え方の変化に伴うものだと考えられる。

10. 事例で紹介する企業の多くはフラットな組織のあり方の実現に取り組んできた。とくに、ポラリスは、設立以来、約 500 人の女性に仕事や社会との接点を提供してきたが、それぞれに異なる事情を持った女性たちが集まるチーム作りに際し、メンバー間にフラットな関係性を構することに心を砕いている。

第2章 現代社会だからこそ、経営力が求められる

現代社会の特徴を三つのキーワードと共に見てきた。グローバリゼーションは企業の社会に対する影響力を高めているし、その一方で、企業にとっての競争の条件も変容させてきている。また、ポスト産業資本主義は、競争力の源泉をヒトが生み出す発想やアイデアにシフトさせた。さらには、近代化が進む中で、人を巡る環境は変化し、社会と自分自身の関係性の再構築を求める個人が生まれ、組織のあり方まで変えようとしている。

これらの変化は、競争条件そのものである社会をいかに捉え、自らの存在意義を明らかにし、組織を作り、動かしていくという意味において、まさに企業経営のあり方に課題を突き付けている。ここからは、社会と企業のあり方を中心に、社会の公器たる企業経営がどうあるべきかその古典ともいえる松下の言葉を見ながら考えていきたい。

企業の社会的責任（CSR）をめぐる誤解

「企業は社会の公器」とは、人材、カネ、土地、モノといった社会からの借りもの・預かりもの（公のもの）を活動の源泉とし、その存在意義として社会の必要を埋めるという企業の役割を示す言葉である。もちろん、社会の必要とは、いまある不足への対応はもちろん、これからの社会の変化を予見し、新たな社会像の提案も含んでいる。そうした公器としての企業の社会的責任に関して、松下は以下のように述べている。

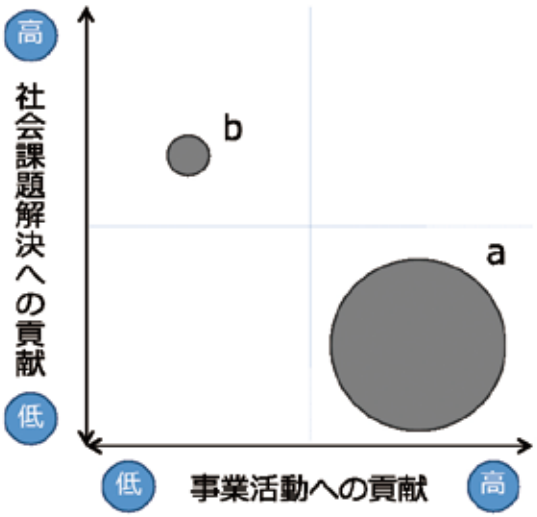
> 企業の社会的責任については、いろいろなものが考えられますが、その根本となるのは、やはり、その事業というか本業を通じて社会に貢献していくということだと思います。もちろん、そのほかにもいろいろな社会的責任が考えられますが、それらはすべてこの基本の責任から派生してくるものだといってもいいでしょう。

ここで、図表１－２－１を見てみよう。この概念図は、CSR の世界では、自社が社会のどのような課題に取り組むのかを定める「重点課題（マテリアリティ）の設定」のプロセスに使われるものだ。縦軸は、社会課題解決への貢献や様々なステークホルダーによって構成される社会から自社への要請の重要度、横軸は、自社の事業活動にとっての重要度である[11]。

多くの企業では、図表１－２－１にあるように、a と b が分離された状態にある。事業活動（a）

11. 具体的な「重点課題の設定」プロセスについては、ネスレ日本や SOMPO グループに関する事例研究を参照されたい。

図表１－２－１：日本企業にありがちな CSR の実態



出所：筆者作成

に自社のリソースを注ぎ、そこで得た利益の一部や余った時間や人手を社会課題解決 (b) に活かしているが、a の活動では、社会が企業に期待すること、つまり、社会課題の解決、公共の利益とは直接的な関係を意識・リンクできない。 b は事業活動とは直接リンクせず、そもそもそこに貢献することは期待されていない。そこには、a と b は別物であるという認識がある。

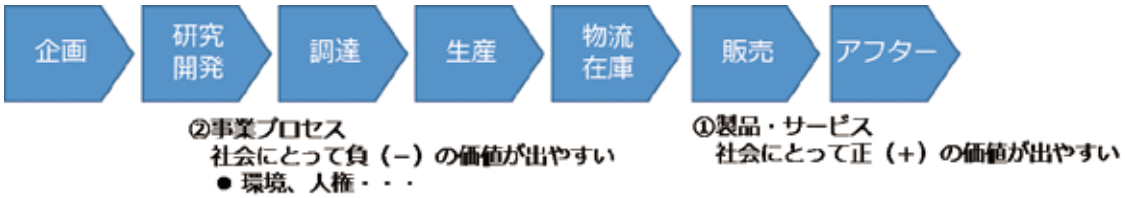
これでは、CSR は本業ではなく収益性のない「慈善事業」に過ぎず、利益も含めたリソースに余裕がなければできないことになる。経団連が 1990 年に設立した「１％（ワンパーセント）クラブ」という団体は、まさにそういう認識の体現かもしれない。その名称に「１％」とあるように、経常利益や可処分所得の１％相当額以上を自主的に社会貢献活動に支出しようと努める企業や個人の有志からなる団体だ。もちろん、経済団体が、社会への関心を持ち、その実践を促す意味で、団体の活動が社会的に大きな価値を持つことは言うまでもないが、ややもすると、松下が指摘した「やや枝葉にとらわれて、企業の本来の使命についていささか適切さを欠くような解釈」にとどまってしまう危険性もはらんでしまう。

CSR は企業経営の根幹

やはり、松下が指摘したように「企業の本来の使命」に対する認識を深めることこそが CSR の出発点であり、それはすなわち企業経営の根幹であると考えるべきであろう。「社会の公器」たる企業のあり方を考え、経営を進める上で重要なのは、企業が事業活動を通じて社会に与える影響（マイナスの付加価値）が何か、ということである。

企業が付加価値を生み出す過程で社会に与える影響には、プラスのものとマイナスのものがある。図表１－２－２のとおり、企業が創出する付加価値を考える一つの方法としてバリューチェー

図表１－２－２：バリューチェーンと社会への付加価値の関係



出所：筆者作成

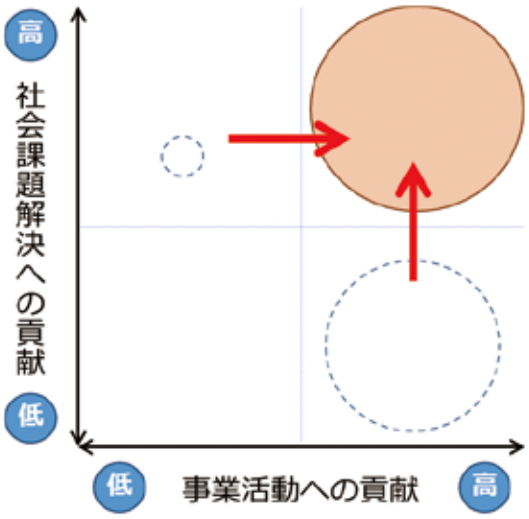
ンの分解という方法があるが、そこで考えてみるとプラスとマイナスの意味がはっきりしてくる。バリューチェーンの川下で行われる活動は、最終製品やサービスの提供によって何かしらの顧客の問題解決に直結しているはずなので、プラスの付加価値を産み出しやすい。これに対して、研究開発、調達、生産、物流・在庫等の川上から川中における事業プロセスの活動は環境に負荷をかけがちであるし、取引先も含めた従業員に対する人権侵害等もありうるといった、マイナスの付加価値（影響）を産み出してしまうことが多い。社会と共にある企業の経営とは、川上から川下に至るすべてのプロセスでプラスを大きくし、マイナスを小さく、最終的にゼロにしていくこと、そのものであるのというのが CSR の基本的な考え方だ。

例えば、社会に対するマイナスを小さくしていく取り組みの一つとして、CSR 調達が多くの企業で取り入れられるようになってきた。調達といえば、従来は QCD という言葉に代表されるように、品質（Quality）、コスト（Cost）、納期（Delivery）ばかりが、取引先に対する評価基準として使われていたが、ここに、CSR の要素を入れた動きが出てきている。一見すれば、両立しないように思えるが、調達先の環境問題や人権問題に伴うリスクの発見とコントロールに、取引先と一緒に取り組むことによって、QCD をより高めながら、長期のパートナーシップを強固にしていく動きも見られるようになってきている[12]。

別の見方を示せば、社会は、企業価値の源泉であるということだろう。ここにも、プラスとマイナスの要素が存在する。前者では、社会を、企業価値を増大させるチャンスの源泉として位置付け、ニーズの探索や顧客の創造が行われる。後者では、社会を、企業価値を毀損するリスクの源泉として位置付け、これをコントロールし、ヘッジする活動が求められる。つまり、社会のどのような動きがチャンスになるのか、あるいはリスクになりうるのか精査し、その対処方法を定める活動こそが CSR のスタートである。

こうした考え方の前提として、社会課題解決と事業活動の「統合」が行われている必要がある。社会の声に耳を傾け、社会の変化を迅速に捉え、あるいは予見しながら自社の事業活動の稼ぐ力

図表１－２－３：社会課題解決と事業活動の「統合」



出所：筆者作成

12. 日本企業では、富士ゼロックスによる中国等における CSR 調達、取引先との協働が先駆的な取り組みとして挙げられる。詳細については、亀井善太郎「愚直な継続がつくる「CSR は経営そのもの」の進化と深化」（『CSR 白書』2015 年、東京財団）が詳しい。

と変化に対応する力を統合させていく。それこそが、経営の進むべき方向性であろう。

ここでは、前の図表１－２－１で示したようにａとｂは分離せず、右上の象限で、大きく一つに「統合」した状態となる。そこには「本業」あるいは「本業以外」といった仕分けは存在しない。あらゆる社会の声を受けとめ、社会を源泉とするチャンスを取り込み、企業が社会に付加価値を提供することで大いに稼げるようにすること、そして、企業の存続を危うくするリスクを予め発見し、これを小さくしていくことができるようにすること、それこそが社会に向き合うCSRであり、経営そのものなのである。

こうした「統合」のプロセスは、CSR経営においては、重要な課題「マテリアリティ」の特定と呼ばれる。近年は、こうした概念図に基づいて、右上に位置付けられた重要課題の明示化が行われているが、多くの場合、この図表の上だけの作業、それもCSR担当部署や企画部門だけの仕事として作られている。本来は、本節で示したとおり、全社的に事業をバリューチェーンに分解して、社会にとってのプラスとマイナスをそれぞれ見出す作業が必要であるし、さらに社外の様々なステークホルダーとの対話を繰り返し、自社が社会から何を求められているのかを探っていくプロセスが求められる[13]。

本書では、CSR経営に優れた事例研究を取り上げている。たとえば、ネスレ日本では、グローバル企業としての「それぞれの時代に応じた社会課題を食品の供給を通じて解決する」という理念を共有しながらも、日本という国の特性を踏まえ、社会的な孤独や孤立といった課題に対応するサービスを生み出した。こうしたローカルの対応は、グローバル企業における現地法人のあり方として大いに参考になろう。また、SOMPOホールディングス（損保ジャパン日本興亜）では、マテリアリティの特定における丁寧な対話のプロセス、具体的なPDCAの仕組み等において、常に日本における取組みをリードしてきた。また、こうしたCSR経営の根幹となる各種取組みは大企業だけのものではない。中堅・中小企業の事例として取り上げた、印刷事業を軸にさまざまな課題のソリューションをデザインするアインズや13名の社員が顔の見える関係の中で地域とともに歩む石井造園の取組みは、企業規模に関わらず、また、余力があるからできるという誤解を払拭する事例として、見るべき点は多い。

社会の公器に必要な長期視点と、あらゆるレベルに存在する経営

では、「統合」のためは何が必要なのだろうか。まず挙げられるのは「長期視点」である。逆に見れば、ａとｂの分離は「短期視点」によって起きがちだ。社会を源泉とするチャンスやリスクを丁寧に見い出すよりも目の前の顧客だけを見てしまう、社会の変化に関係なく既存のやり方を続けてしまうというのはよくある陥りがちなワナである。前述したCSR調達も、長期視点があって、はじめてできることである。

事例で取り上げた企業は、何れも、長い時間軸の中で、社会の趨勢や変化を捉え、自社が担うべき役割を位置付け、経営に取り組んでいる。たとえば、明治18年から焼酎を造り続けてきた黒木本店では、酒づくりを土づくりから考える自然循環農法や100年後を見据えた伝統づくり

13. 具体的なあるべきプロセスについては、SDGs（持続可能な開発目標）のローンチと共に作成・公表されたSDGコンパスが詳しい。企業規模に関わらず、これに沿ったプロセスを試してみる価値は大いにあろう。
https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf

を進めている。地域商社としての道の駅を進める南山城の役割も、地域社会の大きな変化の流れを踏まえたものだし、ポラリスは女性の社会参加や働き方のあり方を、N9.5（まち暮らし不動産）は暮らしと住まい、働くことと住まいのあり方の関係性の変化を大きく捉えたものだといえよう。

とはいえ、実際のところ、経営者からすれば、日々の資金繰りや職場の運営などで様々な問題が発生し、それをしのぐだけで手一杯かもしれない。そのような状況では長期の視点を持つことは厳しく、以下のような言葉が出てくるのはよくあることだろう。これに対して、松下は以下のように答えている。

> 「そりゃ、松下さんのところはうまくもうけているから、そんなこと言えるけれど、われわれの方は、なかなかそうはいきません。調整するためのダムというのはよく分かるが、実際にそんなに利益はない。目いっぱいで配当しており、ダムまではとても及びませんよ」。そこで私は「それはあなたの決心の問題ですよ。そういうことをやらねばと決意すれば、それなりにできるものです。あなたは、もっと強い心をもたないとだめですよ。アメリカの企業は現にやっているのだから、われわれもやったらいいと思ってやらないとできませんよ。日本と同じように戦争に負けたドイツでも、日本の企業より、自己資本はずっと多いじゃありませんか」と答えたのである[14]。

松下の語る「決心」の意味は深い。経営者がまずそう考え、そうやると決めなければ何も始まらないと言っているのだ。長期視点を持ってはじめて、社会をチャンスの源泉として、またリスクの源泉として、見ることができるようになる。社会は常に変容する。その変化の兆しこそがチャンスであり、はたまたリスクになりうるのだ。これまでなんでもなかったことが、突然リスクとなり、企業経営を襲うこともありうる。自社の持続可能性を考え、そのための方策を打ち出すのが経営者の仕事だとすれば、それこそ、長期視点は不可欠なものと言えよう。

ここで、留意しておくべきは、松下の言う「経営」とは、経営トップのみが行うものではなく、その現場を預かる社員にも担うべき「経営」があると考えていることである。経営トップ任せの長期視点ではなく、それぞれのレベルで経営が存在しているということなのだ。

長期視点のもとで、社会の視点と自社の視点を「統合」させるということは、全社としてはもちろん、それぞれのバリューチェーンを担う持ち場の小さな組織単位においても、企業価値の創造と保全のために、「自社の事業活動の範囲や自らの強みを踏まえた上で、どんな社会課題の解決に自社が向き合っていくのがよいのか、全社を挙げて見極めていく」経営プロセスと位置付けることができよう。そこにある仕事そのものを「経営」することが不可欠と見た松下の考えを示す言葉も見ておこう[15]。

> われわれは、われわれの仕事を、どれも一つの経営と考えなければならない。どのような小さな仕事も、それが一つの経営であると考えるときには、そこにいろいろな改良工

14.『松下幸之助　夢を育てる　私の履歴書』（日本経済新聞出版社）より、昭和 31 年および昭和 51 年に日本経済新聞に掲載された『私の履歴書』をまとめたもの。
15.『人を活かす経営』（1979 年、PHP 研究所）、現在は新装版として発刊されている。

夫をめぐらすべき点が発見され、したがって、その仕事の上に新しい発見が生まれるものである。世間すべての人びとが同じように努力しながら、成功する人がまれであるのは、いま言った経営の観念に欠け、何らの検討工夫をなさず、ただ仕事に精を出しているにすぎないからである。

命じられたとおり、熱心に取り組んでいくというだけでなく、自分なりによりよき姿を求めて、工夫をこらしてそこに変化、革新を生み出していくことの大切さを説いたのである。そして、一人ひとりがそういう経営意識をもった自分の仕事の経営者にならなければならない、ということである。

松下が、企業の経営から始まり、地域の経営、国家の経営と考えを深めていった、その起点はここにあるように思える。あらゆる組織のあらゆるレベルにおいて経営は存在するのであり、言い換えれば、社会課題解決と事業活動の統合も、それぞれのレベルにおいて実現されなければならないということになる。

SOMPO ホールディングスでは、自社の商品やサービスと社会との関係性を「見える化」した一覧表を用いて、それぞれの商品やサービスが社会にどのような意義をもたらしているのか、現場部門の自覚を促しており、大いに参考になる事例と言える。

こうした長期視点やそれぞれが担うべき「経営」を支えるヒントのひとつが「ダム経営」なのかもしれない。「ダム経営」とは 1965 年（昭和 40 年）に松下が示した考え方だ。

私の言う“ダム経営”とは、最初から、例えば1割なら1割の余裕設備をもっているということである。そうすれば、経済的に少々の変動があったり、需要の変化があったとしても、それによって品物が足りなくなったり、値段が上がったりすることはない。そのときは余分の設備を動かせば事足りる。その逆に、もし品物が余り過ぎるようだったら、設備を少し余計に休ませればよい。これはあたかもダムに入れた水を必要に応じて徐々に流しているようなものだ。資金、在庫、人材にも同様のダムが必要である。

リスクを予見した経営、余力やゆとりをもって経営に取り組むことの大切さを説いているともいえようが、その根底にあるのは、長期の視点であり、人材がそれぞれの経営をそれぞれに担えるようにできる組織の在り様なのではないだろうか。

いずれにせよ、長期視点を持ち、それぞれがそれぞれの立場で有機的に判断し、動いていくことができる組織をいかに作り上げていくのか、それこそが社会の公器の根幹ともいえよう。

経営理念に常に立ち返り、コミュニケーションを繰り返す

企業が社会の公器としての役割を果たす第一歩には、経営理念、企業の真の使命が何かを正しく自覚することにある。松下は、組織のあり方や、人材育成の視点から、経営理念の重要性を語っている。

教育や訓練のやり方ということも非常に大事だとは思いますが、人材育成の基本は、

もう少し別のところにあると思います。それは何かというと、その企業が正しい経営理念を持っているかどうかということです。いいかえれば、企業の真の使命は何かということを正しく自覚し、それをつねに社員の人に訴えているかどうかということです。そのことが人を育てる上で何よりも大切だと思うのです。そういうものなしに、いかにいろいろな方法を講じて社員教育をしても、技術は向上させることができても、真の人は育つものではないと思います。

もし、経営者が正しい経営理念を持ち、企業の使命を自覚しつつ経営を行ない、そうしたものが会社のすみずみまでゆきわたっていれば、それこそ教えずして日々の仕事の中で人は育っていくともいえましょう。もちろん、実際には企業が大きくなるにつれて、なかなかそういったものがすみずみまで及ぶというわけにはいきませんから、やはりそれをたえず訴えていく必要があります。しかし、いずれにしてもそういう正しい経営理念を持つ、いいかえればこれまでにのべてきたいろいろな社会的責任を正しく自覚するということが、よき社会人としてのよき社員を育てる要諦だと思うのです。

社会にとっての価値と事業活動にとっての価値の「統合」（図表１－２－３）は、企業全体や個別のユニットといった組織として行われると同時に、各人においても行われなければならない。それは、結局のところ、事業を進め、決断をするのは人だからである。その時々に、人は社会と事業の二つのモノサシのせめぎ合いを内面で持たねばならない。このせめぎ合いについて、松下はバンク・オブ・アメリカの経営者ルイス・ランドボルグとの共著である『日・米経営者の発想』において、社会との調和の必要性を訴えながら、興味深い言葉を語っている。

私は単なる調和でなく、“対立しつつ調和していく” ということが大事ではないかと思うのです。対立するということは、いわば双方が独立した主体として、それぞれの本来の立場を堅持するということです。自分の主体性も独立性も失ってしまって、相手のいうがままになるというのでは、これはほんとうの調和にはならないと思います。やはり、そういうものをしっかりと保ち、いうべきことはいいつつも、より大きな立場で協調していく、それが私のいう“対立と調和”であり、そのことは真の意味での共存共栄ということにも通じると思うのです。

企業、そして、社会の主体であるそれぞれのステークホルダーが「対立しつつ調和していく」ことの必要性を説きながら、これは、社会と事業の二つのモノサシのせめぎあいに関する表現のように読むこともできるだろう。

さて、そのせめぎ合いの統合（調和）をどう進めるのかだが、そのために必要なのが、経営理念であり、それを落とし込んだ具体的な目標である。そこでは売り上げや利益といった財務的なことのみならず、社会的な問題についても、定量化できるものは定量化し、日々改善させていくことが求められる。また、二つのモノサシがせめぎ合う中で、ダム経営をしながら、より持続可能な形を追い求めることも必要だ。リーダーが為すべきは、それらの判断のよりどころとなる確固とした経営理念を持つことであり、これを言語化し、繰り返し、人に伝えていくことだ。これ

らの一連の絶え間なく繰り返されるプロセスは、企業組織全体が動くための「問い」を立てる作業に他ならない。伝わる言葉で何度も何度も繰り返すこと、目標を設定し評価を続けること、できたこと／できなかったことを踏まえ、日々改善を加えていくこと、これら一連の経営の営みをいかに地道に継続できるかどうか、それこそが経営手腕なのである。

松下は、企業を成長させる中で、自分の考えを社員に伝えることに腐心していた。たとえば、その一つが朝会と夕会である。松下が朝会と夕会を始めたのは、ちょうど、大阪の門真に新しい本店と工場群を建設し、事業の本拠を移し、事業部制を始めた昭和 8 年のことである。朝会では、社員にも話させたが、松下自身も自らの考えを述べた。毎日、毎朝、日々の仕事を通じて感じたことや考えたことは、いずれも経営理念に通じることばかりだ。観念ではなく、具体的なエピソードを添え、例えば、難しい判断を迫られた時の決断と理由を添えることで、社員の経営理念に対する理解、せめぎあうモノサシにおける最後の判断のよりどころ、そうしたものが伝わっていく。多様な働き方が求められる現代では、同じことはできないだろう。しかし、やり方はどうであっても、経営理念や規範等について、何らかの形でコミュニケーションを繰り返すことは、リーダーの責務ではないだろうか。

松下が遺した膨大な言葉は、まずは周囲に、そして、社員に伝えたものばかりなのだ。わかりやすい言葉で何度も伝える。そして、それが伝わったかどうか、相手の声に耳を傾け、相手の動きをじっと見る。その繰り返しを愚直に続けることこそが、社会の公器における経営の要諦なのかもしれない。

公器の器としての意味

「企業は社会の公器」を、「経営」の側面から見てきたが、そもそも「公器」とは何か、本章の結びに考えておきたい。

「公器」という言葉から松下が思い浮かべていたイメージについて、語った記録は残っていない。まずは、辞書で見られるような「公のもの」や「公共の機関」として、この言葉を選択していると考えるのが順当であろう。

本来公器と言えば、上記のとおり公共の機関、つまり政府を指すものだが、現代社会において、政府が社会において果たしうる機能は二つの意味で相対的に縮小を余儀なくされている。一つには、現代がグローバリゼーションの下にある社会であるということによる。国境を越えて経済活動が進むグローバリゼーションの是非はさておき、モノや人、カネが国境を越えて移動することは当然の社会となった。どのような企業であっても、自社のバリューチェーンを考えれば、川上、川中、川下、それぞれのグローバル化の進展具合は様々であろうが、どこかで国境を越えた関わりがあることだろう。地域に根付いた小さな企業であっても例外ではない。自社の調達を遡れば、輸入品が含まれていることはよくあることであるし、消費者からしても、自分が着る洋服や毎日の食事をすべて国産品だけで賄うのは、原材料やさらに遡って肥料やエサまで考えれば、少なくとも日本においては、ほぼ不可能だ。そうしたグローバリゼーションが進んだ社会にあって、国境を越えられない唯一の存在が政府だ。もちろん外交や経済支援等はあるかもしれないが、内政干渉まではできない。それが主権国家というものだ。企業や市民は、自らの意志によって国境を越え、自由に経済活動や社会活動を行うことができる。もちろん、政府は巨大な存在だ。しかし、

グローバリゼーションによって社会が国境を越えてつながり、その課題も共通化する中、企業や市民と比べた時に相対的に役割が縮小していく流れにあることも忘れてはならないだろう。

もう一つの相対的縮小の原因は、財政制約だ。多くの先進国は財政赤字の下運営されている。その原因は国ごとに様々だが、先進国においては、手厚い社会保障を支え、市場の失敗をも引き受けてきた結果と言えよう。そうした中では、社会課題の解決の先頭に立ってきた政府がさらにコミットを深められるかと言えば、これも難しい時代に入ったと認識しておくことが重要だ。

小さくなる政府に対し、組織力を有し、さらには、課題解決のための技術力も持つ企業の存在感はますます大きくなるばかりだ。いまや、公器は政府だけではない。そもそも、株式会社やNPO など、法人の形態を問わず、組織というものはすべて公器でなければならない時代に入っている。社会課題の解決は政府の専売特許ではないし、彼らにこれまでのような期待を寄せることができないことは、グローバル化による社会課題の変質といった需要サイドと、国境を越えられず、お金も使えないという供給サイドの双方から、理解しておく必要がある。

加えて考えておくべきは、そうした流れの中にある私たちが、公器という言葉にどんなイメージを持つことができるかどうかだ。松下は、企業にも、市民にも、それぞれの社会的責任（Social Responsibility）があるとしていた。『企業の社会的責任とは何か？』のまえがきを読んでみよう。

> 考えてみますと、社会的責任を負っているのはひとり企業だけではありません。お互いが相寄って社会をなし、共同生活を営んでいるのですから、この社会のすべての人が、それぞれの立場で社会的責任を持っていると考えられます。政治家といわず、経済人といわず、教育家といわず、文化人といわず、万人それぞれにそれぞれなりの社会的責任があるわけです。そういったそれぞれの人がそれぞれの社会的責任を適正に遂行していくところに、よりよい社会、好ましい共同生活が生まれてくるのだと思います。もしお互いに、他の社会的責任は問うけれども、自分についてはこれを軽視したり、おろそかにするといったことでは、この社会には無責任がはびこり、不信と争いの巷と化してしまうでしょう。
>
> そういう意味から、いま日本人すべてがそれぞれに社会的責任を持っていることを、お互いがはっきり認識すべき時にきているのではないかという気がします。そういうことを自覚し、自分の社会的責任というものを自問自答することがきわめて大切になってきているのではないかと思います。

日本語における「公」は、元々、朝廷や幕府といった政府や統治機関を指す言葉であったが、近代以降、英語の public の影響もあって、多様なすべての人にとっての利益（単に金銭的なものばかりでなく）、あるいは誰にも等しく開かれた存在として考えられるようにもなってきており、公器とは政府に限らず、広く社会の利益を考え、その実現を担うための組織を指すと考えるべきなのであろう。

また、器という言葉については、私たちの社会における組織や共同体の意義を思い浮かべるのもよいかもしれない。松下が考えたように一人ひとりには無限の可能性があるものの、一人だけでは社会において何事を為すのも難しいのが現実だ。誰かと協力して何事かを為す、そうした一人ひとりの思いや可能性を発揮させる装置として組織や共同体があるわけで、そこで適材適所の

役割分担ができれば、あらゆる人が活かされることにつながってくる。まさに、社会的存在としての組織がそこにはある。

近年の組織論は、いわゆる企業のみならず、社会的な目的を有する組織も視野に入れつつ、さまざまなあり方が見えてきている。かつての理想形とされた軍隊型のピラミッド組織ばかりではなく、ヒエラルキーの無いフラットな組織を有する企業も出てきている。松下が語った「企業は社会の公器」という言葉には、そうした意義を読み取ることができるのではないだろうか。公器としての企業の器はどのように変わっていくのか、現代社会においては、そこも重要な視点だと言えよう。

本章では、公器たる企業として求められるCSR経営の枠組みを中心に見てきたが、第二部の事例研究では、それぞれの企業にそれぞれの、社会の利益と事業の利益の「統合」をまず見ることができる。ネスレ日本やSOMPOホールディングスの「統合」を進める枠組みは、自社のバリューチェーンを分解し、社会との関係性を分析し、あらゆるステークホルダーとの対話を繰り返すプロセスによって実現されるものである。規模が異なるアインズや石井造園の取り組みは、こうした「統合」のためのプロセスは、企業規模によるものではなく、むしろ中堅企業や中小企業においてこそ、自社の競争力を発揮するうえで不可欠なことであり、それは規模に関わらず可能なことなのだと教えてくれる。五常・アンド・カンパニー、黒木本店、南山城、N9.5、ポラリスの事例においては、自社の経営理念を社会との関係性において明らかにし、しっかりと言葉と日々の行動にしたうえで、これを社会に対し、社内に対し、常に、丁寧にコミュニケーションを続けることが、自社の競争力を確保し、人材を育てることにつながることを具体的に教えてくれる。これも「統合」のプロセスに他ならず、それぞれのフィールドは異なるが、公器たる企業の経営の本質は同じだとも気付かせてくれるだろう。

第3章 社会はチャンスとリスクの源泉：常に変容する現代社会への向き合い方

これまでは、持続可能な社会と企業を考える上で必要な現代社会の特徴と社会の公器たる企業とはどのようなものか総論として見てきた。本章では、とくに社会課題との関係性から、変容する社会に企業はいかに向き合うのか、松下の言葉を踏まえつつ、考えていきたい。

公害への対応から幅広い環境問題へ

「企業は社会の公器」を実現するために必要な経営の枠組みとして、社会課題解決への貢献と事業活動にとっての貢献の二つの軸を使って考え、これを統合させていく経営の必要性を述べたが、ここで難しいのは、縦軸に示される「社会」をいかにして具体的に見るかということだ。

『企業の社会的責任とは何か？』の目次に、松下の当時の社会に対する見方が窺える。当時からすれば漏れなく網羅して語ったのだろうが、現代社会からすると十分とはいえない部分があり、それこそ、社会が変化することを実感できる材料の一つだ。

図表１－３－１：『企業の社会的責任とは何か？』目次

●企業は社会の公器	●企業の使命とは
●地域・環境との調和	●公害の防除と絶滅
●過密過疎と企業	●自由な競争で共存共栄を
●国民外交の推進	●社会人の育成
●利益と社会的責任	●経営者の責任、社員の責任

出所：『企業の社会的責任とは何か』（PHP 研究所）

同書の問題提起である「企業は社会の公器」、そして同じ意味として位置付けられる「企業の使命とは」に続いて出てくるのは「地域・環境との調和」である。

高度経済成長に伴い、工場からの廃棄物に水や空気が汚染され、公害が深刻化したのは、昭和30 年代から 40 年代にかけてであり [16]、問題が国会で集中的に議論された「公害国会」は昭和45 年 11 月に開催された第 64 回臨時国会である。これに前後して、政府や企業の対応が進むようになった。なお、環境庁（現在の環境省）の設置は翌年の昭和 46 年 7 月である。松下も、公害における企業の責任を真摯に受けとめている。

16. 例えば、水俣病の場合、公式発見は昭和 31 年（1956 年）であるが、原因物質であるメチル水銀を含んだ排水の水俣湾への廃棄は、さらに 20 年以上遡って行われており、周辺地域での被害も確認されている。

企業は地域・環境との調和をはかっていかなくてはならないということを先にのべましたが、そのことと関連して今日大きな問題となっているものに公害があります。戦後の急速な経済成長、産業の振興にともなって、その一方で企業の活動がいろいろなかたちで環境を汚染あるいは破壊したり、その地域の人びとの健康や、はなはだしい場合には生命にまで損害を及ぼすような公害を発生させてきました。

産業の振興、経済の発展はこれまでにもふれましたように、共同生活を向上させ、お互いの福祉を高める上できわめて大事であり必要なことでしょう。しかし、いかにそれが重要だからといっても、それによって美しい自然が破壊され、人間が苦しむようなことは本来あってはならないことだと思います。そういうことが企業の活動の結果生じてきたとすれば、これはその社会的責任に反するものであって大いに反省されなければなりません。したがって、公害の防除、絶滅は今日における企業の大きな社会的責任であり、企業はそのことに全力を尽くさなくてはならないと思います。

加えて松下は、その時点で問題となっている公害を無くし、その再発を防止するばかりでなく、今後の技術の進歩がもたらす新たな公害の可能性も指摘している。

科学が発達し、人知が進んでいくにつれて、いままで気がつかなかった新しい公害が発生するとか、見出されてくるということも考えられます。技術の進歩の一面に予期せざる公害がともなうこともあり得ましょう。現在は有益とされているものに、思わぬ毒性が発見されるということもあるかもしれません。そういう意味からしますと、今後は今日の公害の絶滅とともに、新たな公害に対する予知、予防といったことも含めて企業の社会的責任を考えることが必要ではないかと思います。

現代社会では、公害と呼ぶものもあれば、そうでないものもある。しかし、いずれにせよ、松下の洞察の通り、科学技術の進展は新たな社会課題も併せて生み出している。

例えば、進展した科学技術の兵器への活用は、科学技術が生活の豊かさばかりを実現するものではないことを思い出させる。また、科学技術の最先端、生命倫理の境界線には、様々な新しい社会課題が生まれてきている。科学技術を突き詰めていけば実現できることは増えるかもしれないが、生命倫理の観点から許されないこともしばしばあるかもしれないし、それは個々人の価値観に依存するので、社会としての合意には時間がかかる。それこそが、新たな社会課題そのものだ。例えば、これまでの薬品メーカーは、患者の命を救うことだけを追求してきたが、薬剤を飲んだ人の排泄物に残留する化学物質が河川や海に与える影響はどうなのか、ひいては人や生物に与える影響はどうか、といった従来は採り上げられなかった課題が注目されるようになってきている。それらは公害の枠ではないかもしれないが、社会の公器たる企業として自社の薬剤の使用が社会全体にもたらす影響を考えれば、避けては通れない課題だ。もはや、優れた薬剤を通じて患者の健康を回復・改善することだけ考え、実践していればよい時代ではなくなってきている。

さらに言えば、様々な新薬が開発され、多くの患者を救ってはいるものの、莫大な開発コストをかけた高額な新薬の処方が保険や税制を通じて、社会全体の負担を増しているとの指摘もある。

社会が様々なステークホルダーによって構成されていることを踏まえれば、多様な見方がそれぞれにあるというわけだ。社会が企業経営のリスクとなった事例として、南アフリカでのエイズ薬訴訟が挙げられる。2001 年、抗エイズ薬が高価すぎるとの NGO の訴えを欧米の大手製薬企業 39 社が受け入れざるをえない、つまり、巨額の研究開発投資にも関わらず、薬価を低くせざるを得ない事態となった。

現代社会においては、公害を起こさないというシンプルなアプローチばかりではなく、技術進化がどのような社会に変化をもたらすのか、社会の公器たる企業としてはもちろん、企業の持続性の観点からも、幅広く見ておく必要があろう。

変容する社会にいかに向き合うか

『企業の社会的責任とは何か ?』の目次（図表１－３－１）を、現代社会の視点から見れば、取り上げられている社会課題がやや狭く感じられるように、社会は常に変化している。予見できる変化もあるかもしれないが、そうでないものも多い。しかし、変化といっても、実際のところ、自分自身も社会の中の一部分なので、能動的、主体的にそれをつかもうと変化を実感することはなく、流されるままだ。さらに言えば、流されたままの状態で、変化を認識したところで、企業経営で言えば「すでに手遅れ」になってしまっていることも多い。競合他社は先んじて新製品を市場に出しているかもしれないし、消費者が変化していれば、自社の製品が売れなくなってしまうこともありうる。

それは、消費者向けの企業にとってだけの問題ではない。いわゆる B to B 企業であっても、環境や人権に対する社会の認識の変化が、原材料の調達方法や製造方法、さらには廃棄の方法の変更を要求するかもしれないし、職場の働き方を変えなければならない事態になるかもしれない。

変化を見い出す一つのコツは、その道のプロである供給者の目線を意図的に離れてみることではないだろうか。企業経営者や組織の長である「自分」、営業マンや製造管理者、研究開発者である「自分」という存在だけでは、社会の変化を感じることはできない。家に戻ったら当然そうなる、父として、母として見てみる。息子や娘として社会を見てみる。消費者として見てみることもできるかもしれない。困っている人を支援する社会活動に取り組む一員として、社会と向き合うこともできよう。病気やケガをしてしまった、そういう時にも何か感じることがあるはずだ。そこに必要なのは、日々の暮らしの知恵やふとした困りごとに気づくことであり、自分とは異なる境遇のモノやコトに対する想像力や思いやりだ。新聞やテレビといったメディアの情報からではなく、自分の周りから洞察を深めていくのは、社会を感じ、社会を知る一つの方法であろう。

変化は突然やってくるのではない。どんな変化には兆しはある。その兆しを捉えることができるかどうかが重要だ。そもそも、社会の変化を感じるために必要な一つの姿勢に「世間は正しい」という認識があるように思われる。松下は『実践経営哲学』の中で「世間は正しいと考えること」でこう言葉を残している。

> 企業活動はいろいろな形で、直接間接に世間大衆を相手に行なわれている。その世間大衆の考えるところ、行なうところをどのようにみるかということは企業経営の上できわめて大切である。世間はいいかげんで信用できないものだと考えれば、経営はそれに則し

たものになっていくし、世間は正しいと考えれば、世間の求めに応じた経営をしていこうということになる。その点、私は世間は基本的には神のごとく正しいものだと考えている。そして一貫してそういう考えに立って経営を行なってきた。

もちろん、個々の人をとってみれば、いろいろな人がいて、その考えなり判断がすべて正しいとはいえない。また、いわゆる時の勢いで、一時的に世論があやまった方向へ流れるということもある。しかし、そのように個々には、あるいは一時的にはあやまることがあっても、全体として、長い目で見れば、世間大衆というものは神のごとく正しい判断を下すものだと私は考えている。

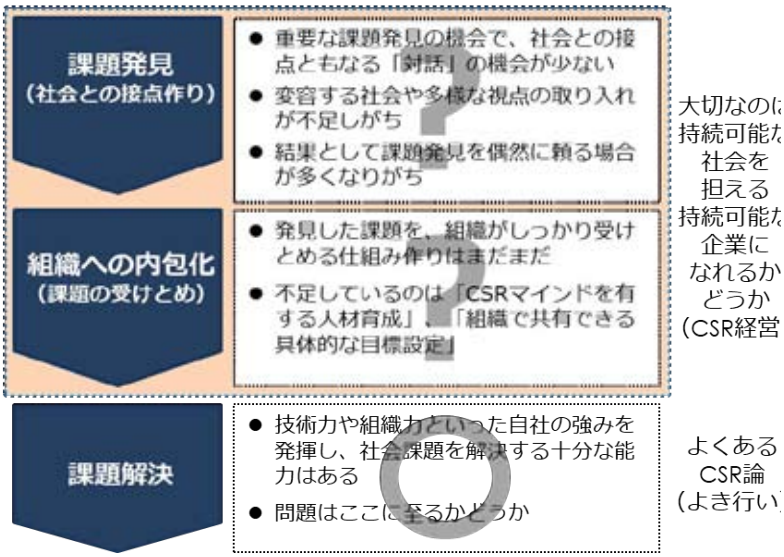
だから、われわれの経営のやり方にあやまったところがあれば、それは世間から非難されたり、排斥されたりすることになる。そのかわり、正しい経営をしていれば、世間はそれを受け入れてくれるわけである。

これこそ、社会に向き合う姿勢そのものではないだろうか。まず、社会の声は正しいと考え、これに耳を傾けるところから始められなくては、その予兆に気付くことすらできないだろう。

社会課題を発見するために必要な「対話」

ただ、いくら想像力をふくらませても、見えてこないこともある。当事者になってはじめてわ

図表１－３－２：日本の CSR の課題（再掲）



出所：筆者作成

図表１－３－３：コミュニケーションの５類型（吉本哲郎氏による）

出所：吉本氏の発言を元に筆者作成

かることはあるものだ。だから、大切なのは「よく聴くこと」であり、その方法が「対話」だ。対話を通じた社会の変化への気づきは、社会課題発見の最初のきっかけとなる。

CSR 経営のスタートともなる「対話」だが、考えてみれば、対話という言葉を日常で使う機会は決して多くはない。むしろ、議論という言葉のほうが多いのではないだろうか。

図表１－３－３は、吉本哲郎氏（地元学ネットワーク主宰、元水俣病資料館長）が示すコミュニケーションの５類型だ。ここで考えるべきは「議論」と「対話」の違いだろう。

「議論」は「演説」と隣にある。一人が話し、多くが聞き手となる「演説」では、その話の内容と目的は、話し手である自分が正しいと伝えることにある。「議論」は、演説と異なり多数が発言するが、その発言の内容と目的は、演説と同じく、自分が正しいことを伝えることにある。相互に話し手は交替するが、議論はいわば正しさの競い合いだ。

一報、「対話」は議論とはまったく異なる。正しさを競いあうのではなく、何か共通の目的に向かって、それぞれが見えているもの、感じていることを共有し合い、対話に参加する全体にとっての一つの方向性や合意等を探っていく試みだ。当然そこには、自己変容が伴う。「議論」が相手を変えようとするのに対し、「対話」においては、自己が変わっていく。始まる前と終わった後では、自分が何かしら違うものになっているのが「対話」の特徴である。

対話について、経済学者の猪木武徳は「あらかじめ『真理』を手中にしているものはいないから（神のみ！）、お互いに論議（debate ではなく dialogue：対話）を交わす過程で、少しでも真理に近づこうとする姿勢を意味するに過ぎない。」としている[17]。

対話を成り立たせる条件の一つが、安心して語り合うことができるフラットな関係性であり、そのためには「よく聴くこと」が求められる。上下関係を持ち込んでは、相手は言うべきことが言えない場合もあろうし、よく聴かねば、相手は本当に考えていることを話してくれはしない。相手を信じ、立場の違いを越え、よく聴く。その姿勢があるからこそ、相手が親身になって知恵を授けてくれる、そういう関係性が対話の前提となる。

最初、社会の変化は、声なき声として生まれてくる。その声はやがて一つの塊りとなり、社会全体を覆うようになる。そうなる前に声なき声を聴きとることができるようになるかどうかが企業経営にとっては肝心だ。それができる優れた耳を持つためには、対話を経験してみるしかない。

まだまだ「対話」という言葉が日常ではあまり使われていないように、対話の教育も不十分だし、実践も足りない。企業経営からすれば、社会との接点を強固なものにしていくためにも、人材育成の観点からも、対話を意識的に積み上げていくしかない、そして、その実践の中で経営者や社員は、対話とは何かをつかみ取っていくことになろう。対話は、ある種の身体感覚でもあるのだ。

事例で取り上げた企業は、その規模に関わらず、すべての企業が、社会との対話に重きを置いている。ネスレ日本や SOMPO ホールディングスが取り組む対話は、消費者や市民はもちろんのこと、それぞれの分野の専門家、NGO や NPO 等、多様な主体との取り組みだ。相対的に小さな会社では、アインズ、石井造園、黒木本店等に見られるように、日々の社会との接点が対話であり、コミュニケーションを「見える化」し、意識して言語化していくのも対話に関する工夫の一つだ。また、これらは、人材を育てる、組織作りにも直結している。対話を通じて気付いた

17. 猪木武徳『自由の思想史』（2016 年、新潮社）第２章。対話そのものについては、古今東西の様々な古典があり、古くはプラトンによるソクラテスの対話篇から感じてとれることが多いが、近年の著作では、鷲田清一が多くの示唆に富んでいる。

ことを自分たちのやり方にいかに取り入れていくか、それぞれの事例は示唆に富んでいる。

五常・アンド・カンパニー傘下の各国のマイクロファイナンス会社が村落で行う村民集会も重要な対話の場である。自分たちの理念や考え方、そして事業を伝えるばかりではなく、彼らの仕事や暮らしに対する考え方を受けとめながら、現地の経済や暮らしを段々とよくしていくやり方は、まさに対話のプロセスそのものである。

南山城が、村人と積み重ねてきた商品開発のためのワークショップも対話の場である。人が集まり、知恵を出し合うことができる、開かれた対話の場の可能性を実感することができるだろう。ポラリスが進めるフラットな組織のベースにあるのも対話であるし、N9.5（まち暮らし不動産）のあらゆる活動の起点には対話が存在している。

企業がとらえるべき社会の変化

社会の変化が企業価値の創造と保全の源泉だとしても、企業がとらえるべき変化とはいったいどんなものなのだろうか。

ひとつは、社会の常識や価値観の変化である。例えば、新幹線の禁煙車を考えてみよう。新幹線が開業した 1964 年（昭和 39 年）当時、禁煙車は無かった。禁煙車が導入されたのは 1976 年のことで、本格的な禁煙化が進んだのは 2000 年代に入ってからのことだ。これは 2002 年に制定された健康増進法に受動喫煙の防止に関する努力規定が書かれていたことも影響しているだろうが、法律というものが社会常識の反映であり、制度化であるとすれば、まさに社会の認識が喫煙を前提としないものに変化してきたということだ。

もうひとつは、社会における「不足」のとらえ方の変化である。「中食（なかしょく）」という言葉の普及を例に考えてみよう。中食とは、家庭の外で調理された食品を、購入して持ち帰り（出前や配達も含む）、家庭の中で食べる食事の形態である。もちろんそうした食の形態は古くからあるが、近年の爆発的普及は、日本の家庭における食事形態の変化、ひいては家族形態や働き方の変化を反映している。単身者の増加、共働きの増加、育児や介護等の家事負担の増加により、「家で作らない」ことに対する違和感が薄れ、時間と労力を合理的に使う発想が広がったと考えられる。

こうした「中食」の容認と広がりには、「時間」という現代社会における「新しい不足」が関係しているように思われる。こうした現代社会特有の新しい不足に、企業がいかに向き合うことができるかは、企業自身の持続的発展のために不可欠な視点であろう。

別の視点から考えれば、再帰的近代化のプロセスで自分自身に生じた変化も一つの「新しい不足」と言えないだろうか。メンバーシップ型雇用で会社に所属しているうちはよいが、そこから外れた瞬間、自分自身の社会へのアクセスポイントを失う。会社に時間をかけてきた中高年（とくに男性）は地域社会との関係性も薄い。気が付けば、自分自身の居場所を失っている場合が多い。一方で、タテ社会からフラットな社会へと移行が進む中、様々なコミュニティが誕生している。それは地域社会に限らず、SNS 上にあるものも含めて様々な軸で存在するコミュニティだ。アメリカの社会学者であるレイ・オルデンバーグは、家族と共にいる場の「ファースト・プレイス」、職場を主体にした「セカンド・プレイス」、そして、それ以外の自分の居場所である「サード・プレイス」を提唱しているが、「サード・プレイス」は、一人ひとりが「求める居場所」そのものかもしれない。もちろん、家族はかけがえのない存在だが、職場はそうでもないらしい（かけ

がえの“ある”歯車）。だとすれば、フラットな関係性を構築しつつ[18]、社会へのアクセスポイントともなりうる「サード・プレイス」＝居場所は、人生の中で一人ひとりにとってかけがえのないものだ。居場所はビジネスの世界とは関係なさそうに見えるが、本当にそうだろうか。著名な編集者であり、クリエーターの「エージェント」という新しい領域を担う佐渡島庸平[19]は「好き」を核にしたフラットな関係性を有するコミュニティこそが、これからのビジネスに不可欠な存在であるとも説いている。

近代社会において不足していたのはモノ（物質）であった。しかし、日本社会を見渡せば、大きな傾向として、一人ひとりにとって不足しているのはモノではなくなってきているようだ（もちろん貧困や格差の問題が解消したとは言い難いが）。現代の「新しい不足」はほかにもたくさん考えられるが、それは時間であり、居場所という、簡単には捉えがたいコトに変わりつつある。これを捉えることができる企業、変化の兆しを見逃さない企業が、これからの社会の公器になっていくのではないだろうか。

現代社会ならではの「新しい不足」を無くしていくためのアプローチも各社様々だ。

五常による途上国における「金融アクセス」の確保は、まさに現代の社会課題といえるだろう。ネスレの日本ならではの様々な顧客へのアプローチ、SOMPO ホールディングスによるリスクを小さくするための新たな方策の探求は、現代社会の不足とはどのようなものか、気付かせてくれる。アインズは社会の要請の変化に応じて自分たちの付加価値の源泉をシフトさせてきた。

南山城の取り組みは、日本の地域コミュニティだからこその課題を気付かせてくれると共に、持続可能な暮らしのために必要なことは何か、重要な示唆を与えてくれるだろう。

N9.5（まち暮らし不動産）は、現代社会があたりまえとしていることの疑わしさ、そして、それを乗り越えた時に見えてくる新たな豊かさの可能性を教えてくれる。ポラリスは、現代社会における働くこと、人と人とのつながりの意味をあらためて考えさせてくれる。それぞれの事例から見えてくるのは、等身大の日本社会の姿だ。

人材を育てて活かす経営

「経営」には、顧客となる社会が求める役割をその期待以上に果たすと同時に、そこに関わる人材の成長を併せて促す役割がある。短期的視点に立つならば、この二つは矛盾しているようにも思える。机上の論理で前者だけを達成しようと考えれば、育成が不要な「できあがった」人材だけ集めて組織を作ればよいわけだが、実際のところそれではうまくいかない。一部の業界やプロスポーツ等では、ヘッドハンティングやトレードといった方法で、そうした人材登用がしばしば行われるが、あくまでも一時期の補充であって、それがすべてうまくいったという話はなかなか聞かない。もちろん、できあがった人材を登用するにはお金がかかるので、コストの制約もあるのかもしれないが、そういう事情とは別に、組織やチームとしての一体感が醸成されにくい、一時的にはうまくいっても世代交替に対応できず組織が持続できないといった問題があるように

18. オルデンバーグは「サード・プレイス」の特徴として、アクセスのしやすさ等はもちろんだが、そこに経済的・社会的地位に重きをおかない平等の原則が必要だと唱えている。
19. 株式会社コルク代表取締役社長。『君たちはどう生きるか』『宇宙兄弟』『ドラゴン桜』等のメガヒット作品を社会にプロデュースすると共に、作家や漫画家等のクリエーターのエージェントも手掛ける企業を立ち上げた。

思われる。企業の社会的責任の文脈でも、「人材の育成」については、欠けてはならない一つとして、松下は以下のように書いている。

よく“事業は人なり”ということをいわれますが、これはまことに当を得た言葉で、よき人材の育成なしには、企業はみずからの社会的責任を全うしていくことはできないでしょう。そういう意味において、人を育てるということもまた、企業の社会的責任の一つにあげられると思います。つまり、企業は単に物をつくるだけでなく、あわせてよき社会人をつくらなくてはならない、それが企業の社会的責任であり、また現に多くの企業が行なっているところでもあるわけです。

続けて、企業が人を育てて活かす、その意義について、松下は二つの観点、企業経営、そして、社会の観点から位置付けている。

企業の使命を具体的に推進していくのは個々の人間です。製品を開発するのも、その製造にあたるのも、それらを総合して経営の衝にあたるのも、みな人です。もちろんいろいろな機械や装置は使いますが、そういった機械や装置を考え、生み出すのも、それを使いこなすのもやはり人なのです。

さらに考えてみますと、企業が人を育てるということは、単に企業自身にとって大切なだけでなく、大きくは国民教育、社会教育の一環にもなります。ふつう教育といえば、学校教育が考えられます。けれども、学校教育というものはいわば人間としての基礎教育だと考えていいでしょう。そうした基礎教育をもとに、実社会での指導と体験とが加わって、人間としてのみがきがかけられ、仕上げがなされるのだと思います。（中略）

ですから、今日の企業は、学校教育の基礎の上にみがきをかける人間教育、国民教育、いいかえれば社会人教育の道場として、非常に大きな役割を持っているといえます。企業にとって、その第一の社会的責任が本業にあるとすれば、それにつぐ第二の社会的責任は、人を育てることだといってもいいと思うのです。

よく知られるように、松下には人そのものに対する深い洞察と思いがある。人を育て活かすことに、彼の「経営」の多くの時間が充てられた。松下は、誰にもある人としての可能性を信じ、相手を信頼し、仕事を任せ、その気にさせた。前述の『人を活かす経営』から松下の言葉を見てみよう。

物があるとかないとかいうことも、それはそれで大切である。しかし、物がいくらあっても、それを十分に活かせるかどうかは、すべて人しだいである。人しだいでどうにでもなる。いくらたくさん物があっても、それを活かせない人ばかりがいたのでは、その物はなきに等しいし、むしろ場合よっては、そのことがマイナスになりかねない。これは自明の理である。技術もしかり、金もしかり、すべて、人が中心といえよう。

それだけに企業にとっては、人材の育成ということが急務になってくる。“企業は人なり”

ということがよくいわれているが、まさに、人を育て、その人を十分に活かしていくことが、企業経営の第一の要諦といえるのではないだろうか。

こうした視点は、競争力の源泉がヒトにシフトした「ポスト産業資本主義」においてこそ、ますます必要になる。

産業革命以来の大量生産型、低コスト型の戦略、その源泉となる工場と機械設備という構造の持続は難しい。安い労働力を世界中に探索する手立てもあろうが、すでにそこも限界は見えてきている。加えて、日本社会の人手不足は構造的な問題だ。これに拍車をかけているのが、生産年齢人口の減少と高齢者人口の増大だ。育児や介護等の様々な事情によって、高度経済成長期のように、一日の大半の時間を職場だけに費やすことができない人が増えている。こうした事情によって、働く場所や時間、従事する仕事内容などの労働条件について何らかの制約を持たざるをえない「制約社員」という新しい言葉があるが、彼らがやむを得ず職場から離れることを放置していては、自社の競争力の源泉を失いかねない。

やはり、社会課題解決と事業活動を統合し、あらゆるレベルで「経営」できる人材を育て、活かしていくしか、企業の競争力の源泉を保つことはできない。そして、多くの人材は、成長できる場かどうかという視点で企業を選択し始めている。事業活動を通じ、松下の言う広い意味での「経営」の経験を積むことができる場なのかどうかを見ているともいえるだろう。

こうした人材を通じて見えてくる社会の変化への対応は、「社会の公器たる企業」の役割であり、さらに言えば、企業の持続性に関わる経営課題なのである。そうした問題意識を踏まえ、あらためて、人をつくる会社であることを、創業当初から第一に掲げていた松下の言葉を見てみたい。

私自身は事業を始めた当初から、人を育てるということに少なからず意を用いてきました。まだ会社が小さかったころ、よく社員の人に「外に行ってお得意先から『君のところは何をつくっているのか』と聞かれたら、『うちの店では人をつくっています。電気器具もつくっていますが、その前にまず人をつくっているのです』と答えたまえ」というような話をしたものです。当時は若くて意気さかんでしたから、おのずとこういう言葉が出てきたのでしょうが、ほんとうに真剣にそう考えていたわけです。

人材育成の方法も多様だが、それぞれの企業が、経営理念や自社の社会における存在意義を明らかにしながら、社内のコミュニケーションを続け、理念を浸透しながら、人材育成に取り組む姿をいろいろな形で見ることができるだろう。企業は人を育て、育てた人によって、社会の中での自社の存在意義を発揮し、競合優位を獲得していくのだ。社会課題の発見、内包化、課題解決、あらゆるプロセスが人材育成と密接につながっている。

本章では、社会が変化することを前提に、企業がいかに対応していくべきか、また、それが、ステークホルダーの一つであり、企業の競争力の源泉ともなる人材の育成と確保にいかにつながってくるかを示してきた。第二部の事例研究で取り上げる企業の取り組みも、本章で書いてきたポイントとつながったものばかりである。

第4章 株式の大衆化：お金から変わる社会と企業のカタチ

総論の最後に、企業がヒトやモノなどとならんで社会から預かる「カネ」を通じて社会と向き合い、また社会に貢献する方策として、松下の「株式の大衆化」に関する議論を取り上げたい。それは、一般市民が株主になり、企業の所有者になっていくべきだという議論であり、社会からの預かりものであるカネを「株式の大衆化」という形で企業が調達する動きを拡大させていこうとするものだ。

大衆が株式の保有者となるのは、現代社会においては、家計を支える意味でも大きいし、企業経営の視点からすれば、投資家との対話は、ESG 投資に見られるように社会との対話ともなり、企業の社会に応える力を高めることにつながる。また、市場の構成が個人株主中心となれば、企業経営と同様、市場も長期の視点で振る舞うようになり、社会全体の価値を高める動きが加速することにもつながってくる。

「株式の大衆化」は、『企業の社会的責任とは何か？』の中では、明示的に取り上げられてはいないが、ステークホルダーである投資家や市場との対話は、今日の企業経営において、大きな位置を占めるようになっており、これからの企業が社会の公器であることを自覚し、その役割を果たす上で無視できない領域になってきているといえるだろう。

投資家というステークホルダーの存在

CSR 経営の推進によって、経営者や社員が長期視点を取り入れ、社会との接点を増やしたとしても、そこに立ちはだかるのは投資家かもしれない。株式や債券の購入を通じて、企業に関わる投資家の中には、長期の成長を期待する人もいれば、短期の利ザヤ稼ぎを志向する人もいる。

企業からすれば、投資家は大切なステークホルダーだ。彼らの投資に対し、配当や利払い、さらには企業の成長を通じた株価の上昇によって、そのリターンを返すことが求められる。投資の世界では、投資に伴うリスクは投資家自身が被るので、投資の時間軸は、投資家自身の判断に委ねられる。だとすれば、投資家の短期の利ザヤ稼ぎも止めることはできない。近年では、企業に対する情報開示の要求も多岐に及んでおり、四半期ごとの決算の開示も求められる。三カ月ごとに決算を出し、その評価で株が売買され、株価に反映されるようでは、企業側も長期視点を持てるはずもない。

しかし、よく考えてみよう。株式市場のメインプレーヤーは短期志向の株主なのだろうか。むしろ、長期の視点で投資している方が多いのではないだろうか。例えば、年金基金は株式市場のメインプレーヤーである。国ごと、産業ごと、企業ごとに、さまざまな年金基金がある。基金の

カネの出所である年金に拠出を行う従業員や国民一人ひとりからすれば、老後の生活資金として積み立てていくわけだから、その運用は長期視点に立つのが当然だ。ところが、運用を受託したプロの金融機関は、短期視点での行動にならざるを得ない構造下にある。一つには競争を勝ち抜いて受託を獲得しなくてはならないためであり、もうひとつは、以下に詳述するように「他人の資金」を取り扱っていることも強く影響している。

英国から始まった市場改革

近年見られる過度な投機の動き、とくにその象徴として金融市場ばかりか社会にとっての危機をも招いたリーマンショック（2009 年）の反省を踏まえ、市場改革に一早く乗り出したのが英国だ。英国政府は、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスのジョン・ケイ教授に、英国の株式市場の課題の分析と今後の方策について、レポートを依頼した。ケイ・レビューと呼ばれるこの報告書では、投資家や運用機関が長期視点で意思決定できる仕組みの導入、強制的な四半期開示の撤廃、さらには、単なる規制強化ではなく、従来とは根本的に異なる規制の設計、アプローチの必要性が提案された [20]。

ケイ・レビューで着目すべきは、英国企業における個人株主の相対的縮小を問題の一つとして捉えていることであろう。海外機関投資家が相対的に増大したことにより、仲介業者中心のマーケットができあがり、市場の本来の目的である優良企業と貯蓄者への高いリターンが目指されなくなってしまったという分析も示された。ケイの報告は、個人株主が増えれば、長期で考える投資家が増えていくという認識を前提にしているといってよいだろう。

ケイは、その後発刊された自著『金融に未来はあるか』[21] において、金融市場の文化を変えることの必要性を訴えている。同著の原題を Other People’ s Money（他人のカネ）とし、その中で何度も「行き過ぎた金融化（financialisation）」と表現したように、他人のカネだからとリスクを軽視し、売買の回数を稼ぎ、デリバティブ等によって実需とはかけはなれた投機中心の市場を無責任に作ってきたことを批判した。そうした批判を踏まえ、金融機関における受託者責任（フィデューシャリー・デューティー、Fiduciary duty）の導入が不可欠であるともしている。

これは、売買、委任といった従来の「契約」の概念ではない。英米法においては、信任を受けた者が履行すべき義務を指し、金融庁によれば、「他者の信任に応えるべく一定の任務を遂行する者が負うべき幅広い様々な役割・責任の総称」とされるものだ [22]。

「信任」という言葉を理解するには、医師と患者の関係を考えればわかりやすいかもしれない。医師は患者に対して診療を行い、患者はその対価を支払う。ここで医師がとるべきは契約に基づく行為ではない。契約に基づく行為には、前提として相互が対等であることが求められ、それぞれに自己責任が伴う。しかし、医師と患者の場合、医療知識に関する情報の非対称性から考えれば、対等性は前提にはならず、医師には、患者の理解度に関わらず [23]、患者にとって最もよい方法

20. 2012 年 7 月最終報告書を公表。
21. 邦訳版は 2017 年 6 月発刊（ダイヤモンド社）、本国では 2015 年に刊行。
22. 平成 27 年度金融行政方針。大和総研「欧米におけるフィデューシャリー・デューティーの動き」（2016 年）
23. もちろん、医療が万全ではなく、常にリスクを伴うことを考えれば、できるだけ、情報を共有しておくことは望ましいわけだが、そこには限界はある。本件記載については、橋都浩平前東京大学小児外科学教授のインタビュー記事（https://medicalnote.jp/contents/150604-000001-XNYNYC）から多くの示唆を得た。

を提供する職業倫理が求められる。このように、専門家として高度な職業倫理を持つ者が、真に相手の立場に立って、その利益を追求するというのが、「信任」という概念であろう。

金融の世界では、例えば、資産の運用を受託した金融機関は、資産運用を委託した顧客（その資産の真の所有者）の利益の最大化を第一にして行動しなければならないということであって、その利益に反する行動を一切取ってはいけないということになる。

日本でも進む市場改革

こうしたケイの考えは、日本にも影響を与えた。2016 年、日本政府は政府文書に「（金融機関に対しては）利益相反の適切な管理や運用高度化等を通じ真に顧客・受益者の利益にかなう業務運営がなされるよう、フィデューシャリー・デューティーの徹底を図る」と明記した。

時期は前後するが、ここに至るまでには、2014 年 2 月の金融庁による「日本版スチュワードシップ・コード」[24] の策定があった。その中で示された「スチュワードシップ責任」とは、機関投資家が、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話」などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、「顧客・受益者」（最終受益者を含む）の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任のことであり、他人のカネだからという姿勢は許されず、長期の視点で、投資先企業および社会全体の持続可能性を追求しようとするものだ。まさに、英国の提言の影響が大きいと考えてよいだろう。

関連して、2015 年 3 月には、東京証券取引所は「コーポレートガバナンス・コード原案」をとりまとめた。これは企業経営において、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを導入しようという動きだ。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す自律的な対応に主眼を置いたものだが、ここで忘れてはいけないのは、社会の公器たる企業の自律性である。自らのステークホルダーを定め、これと対話を重ね、自らの経営理念を示し、それに基づいて、あらゆる経営の営みを愚直に続けることは、取引所が示したからやるという義務的なものであってはならないということだ。もちろん、横並び意識が強い日本社会においては、こうしたガイドラインの存在自体は好ましいことではあるが、むしろ、取引所として本来取り組むべきは、そうした経営の努力を投資家がしっかりと受けとめることができるような情報開示やコミュニケーションのあり方について、整合性ある形で市場を整備していくことにあろう。

「株式の大衆化」の経済的意義

さて、「株式の大衆化」に移ろう。松下は、これについて次のように記した [25]。

> 多くの人が株主になれば、その人びとが自分の出資した会社の経営なり業績を見守り、時に励まし、過ちがあればこれをただすというかたちで、そこに広い衆知が集まり、その

24.「責任ある機関投資家」の諸原則«日本版スチュワードシップ・コード»～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～

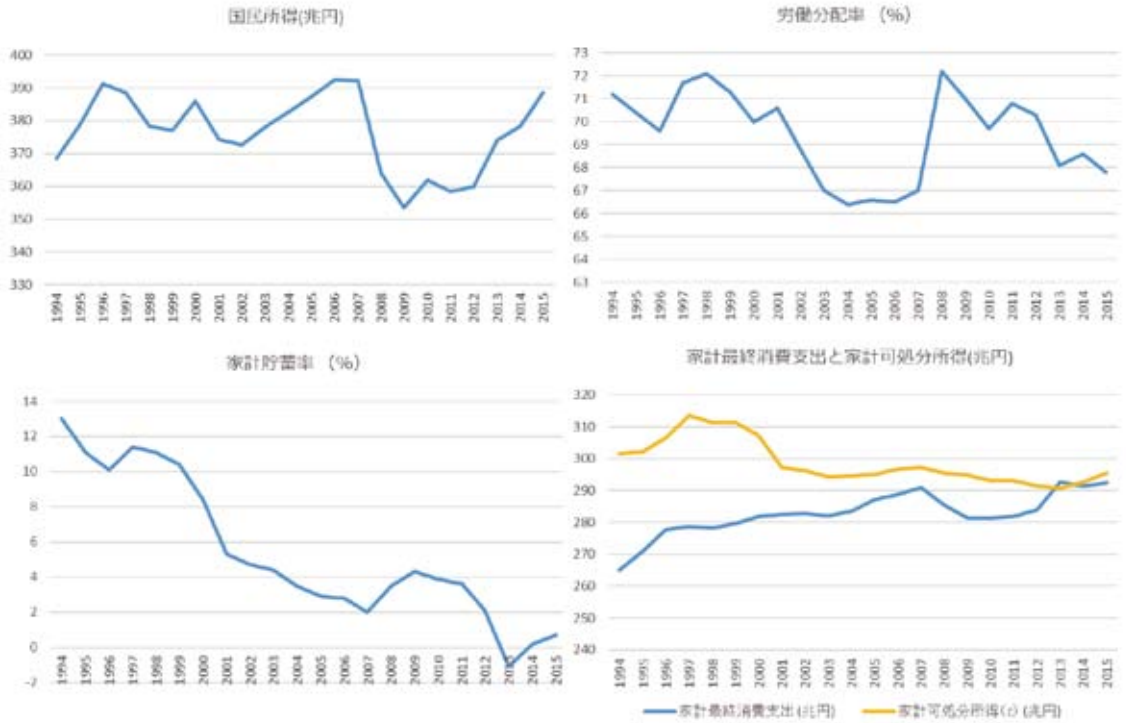
25.『経済談義』（1976 年、PHP 研究所）、1973 年から 76 年にかけて読売新聞に連載された" 経済談義" を 1 冊にまとめたもの。

発展が助成されることになる。また企業の収益は配当によって、その人びとに還元されるわけである。

一般市民が投資家に転換する意義について、社会的、経済的、それぞれの側面から語っている。

まずは、経済の面から見てみよう。図表１－４－１は日本の家計を巡る様々な状況について、時系列で整理したものだ。

図表１－４－１：日本の家計を巡る状況の推移



出所：国民経済計算年次推計（平成 23 年基準改定値）をもとに筆者作成

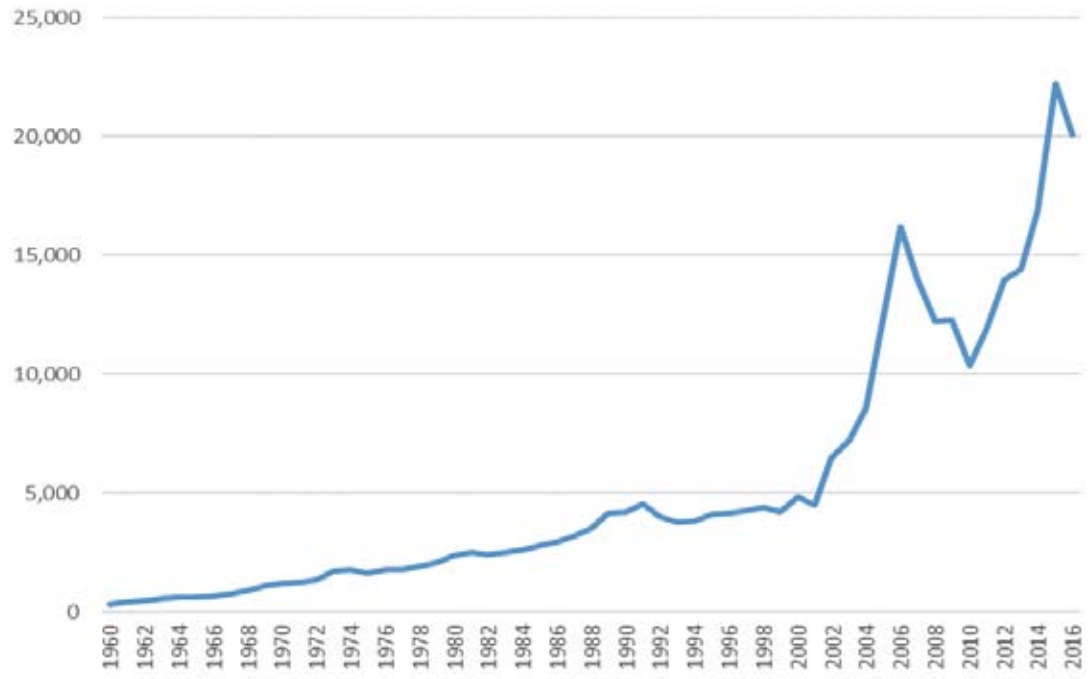
デフレ経済による 20 年以上の国民所得の低迷もさることながら、リーマンショック以降の回復がありながらも、それが勤労者に分配されておらず、結果として、家計貯蓄率が低下している。家計貯蓄は可処分所得と消費の差分になるわけだが、家計の厳しさ、それも、方向性としてますます厳しくなってきていることがよくわかる。

一方、配当金の長期の推移を見てみよう。

配当金は長期的には増加傾向にあり、労働分配率にも示されている通り、近年その傾向は顕著だ。背景には円高期に海外に直接投資した拠点からの配当等の増加による企業収益の回復が挙げられる。ある意味、グローバリゼーションの果実ともいえよう。近年のコーポレート・ガバナンス改革もあって、配当性向を高める動きも相まっている。

日本経済の成熟化が進めば、経済は安定していくかもしれないが、高い成長は見込みにくい。資産運用を考える一人の投資家の立場からすれば、日本という市場に投資をするよりは、新興国に投資したいと考えるかもしれない。しかし、一般の投資家は情報を持たないわけだから、高い成長が見込めるかわりに、高いリスクも背負わなければならない。そういう場合のもう一つの選

図表１－４－２：日本企業の配当金（中間を含む）の推移（単位：十億円）



注：全産業（除く、金融保険業）ベース
出所：法人企業統計調査を元に筆者作成

択が、新興国を相手にビジネスを行う日本企業の株式を購入することである。新興国の成長の果実を手に入れながら、リスクを回避していくようなビジネスを実際に進めるのは投資先の経営者の仕事である。彼らは自社の得意領域や製品・サービスで新興国に進出するのだから、現地のパートナーも見つけやすく、様々な方法論を有しているはずだ。

経済活動が国境を自由に超えるグローバリゼーションが進む中、そこに対応できる人とできない人の間の経済的な格差は大きくなってしまう懸念がある。特に賃金だけを家計所得としていれば、なおさらだ。グローバル化に対応できる人がグローバル化に対応できる企業に入り、グローバル経済の果実を獲得できるのに対し、対応できない人は対応できない企業に入るため、国内市場だけでは、うまい差別化戦略を継続できないかぎり、高い成長は見込みにくく、結果として賃金も上がらない。であればこそ、賃金だけに収入を求めるのではなく、投資からの収益、とくに配当にも収入の一部を求めていくことが必要ではないだろうか。

「株式の大衆化」の企業経営と社会にとっての意義

市民社会が投資家となり株主になることは、企業経営にとってのステークホルダーの多様化という点で社会にとっての意義も大きい。

まずは、投資家が社会全体を長期の視点で見る「大衆」であることに意義がある。企業にとっては、多様な一般市民からなる投資家との対話が、社会そのものとの対話になるのだ。

加えて、産業資本主義時代に考えられた資本家と労働者という二項対立の時代ではないという時代背景がある。アイデアや発想を持って働く人が競争力の源泉となり、株主となり、企業を保有し、経営を監視する一方で、企業活動の果実も受け取る。そうなれば、それぞれに高い技術力

や組織力を有し、国境を越えた自由な活動主体である企業が、まさに公器として、持続可能で緩やかな社会の発展を担うことができるようになるのではないだろうか。

ここで大切なことは、投資家としての「大衆」も長期視点を持つことである。長寿化が進む社会にあって、長期にわたって投資の果実を必要とする投資家が増えていくことが考えられるが、その際、環境や人権といった社会の課題の長期的な改善を経営者に促していくことは、一人の市民として良識をもって判断していくことにも通じるのではないだろうか。自分の生きる時代はもちろん、次の時代に生きる人たちのために考えることができるかどうか、それは国家や社会、さまざまなコミュニティの一員である自分自身にも問われていることなのだと考えるべきであろう。

株式の大衆化を進めるために

「株式の大衆化」を進めるための方策としては、近年の個人株主のための税制改正等、様々な取り組みが進められているが、社会全体としても、株式投資＝リスクが高いからやめておこうと考えるのではなく、現代の日本社会の変化に対応した合理的・必然的な振る舞いであると位置付けることが必要であるし、そのための教育支援も求められよう。よき投資家となるための教育とは、よき社会の一員となるための教育なのだ。

異なるアプローチとしては、すでに働き手にとっての投資でもある年金基金に着目した動きも重要であろう。著名な経営学者であるピーター・ドラッカーが指摘してきたように、年金による「見えざる革命」[26] が起きていて、米国は 1990 年代にすでに「年金基金社会主義」を達成したとした。たしかに、多くの企業の大株主一覧を見れば、そこには数多くの年金基金が並んでおり、その原資は勤労者の年金であることを考えれば、企業は勤労者が保有していることになっている。

ここで重要になるのは、年金基金の立ち振る舞いである。保有した株式と議決権をいかに行使するかが問われることになる。年金基金であるから長期の視点で経済的リターンを求めるのは言うまでもないが、上述のとおり、その後に起きたことを見れば、実際にはジョン・ケイが指摘したように「他人の金」としていい加減に扱ったことのほうが多かったのかもしれない。やはり、年金基金がいかに立ち振る舞うのか、その方向性をしっかりと定めていく必要があろう。

そうした中、年金基金が、社会との関係を重視した企業への投資である SRI（Social Responsibility Investment、社会的責任投資）を進めているのは、一つの重要な方向性に間違いない。これは企業が CSR 経営を推進するドライブにもなっている。きっかけを遡れば、英国の企業年金法やフランスの環境法などの欧州での動きがある。英国の企業年金法では、企業年金基金に対し SRI に関する投資政策や投資方針の開示を求めているし、会社法では、取締役に対し情報開示等を通じ、環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する報告を義務化させると共に、機関投資家に、法規制によって導入された基準等に対する意思決定結果（投票）の開示義務化も求めている。フランスでは、環境法によって、ファンドマネージャーに対し、投資政策の中でどのように ESG 基準を考慮し、どの資金が関係するのかをウェブ上と年次報告書で説明するとともに、環境や社会的影響に関する情報を公にするよう求めている。

26. ピーター・ドラッカー『見えざる革命―年金が経済を支配する』（1996 年、ダイヤモンド社）

こうした法規制を契機に、各国の年金基金においては、CSR 経営を進める企業への投資を積極的に行うと同時に、CSR に反した動きをする企業への投資を避ける動きが起きている。

日本においても、日本労働組合総連合会（連合）が 2010 年に「ワーカーズキャピタル責任投資ガイドライン」を打ち出し、勤労者によって拠出される年金こそ、環境や社会に配慮した責任投資の取組みを進めるべきと提言した [27]。こうした動きもあって、2015 年には、日本の公的年金のうち、厚生年金と国民年金の積立金の管理・運用を担う独立行政法人である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が、責任投資原則（PRI、Principles for Responsible Investment）に署名し [28]、日本における流れが一気に加速した。GPIF は、株式を直接保有せず、外部の運用会社を通じて投資しているため、PRI の署名によって、受託金融機関が PRI やスチュワードシップ・コードに基づき、持続可能な社会を作っていくための建設的な対話を、投資先企業と共に進めていくことを促している。

これら一連の流れは、本節冒頭に記した、リーマンショック以降の市場改革に伴うものであるが、大切な視点は、当事者としてこれからの社会の持続性を考える投資家（勤労者や個人も含めて）が増えていくこと、それ自身が企業を取り巻く環境を変えていくこと、ひいては、長期視点での CSR 経営が進められることにもつながると考えるべきであろう。

27. GPIF 等の多くの年金基金が PRI の受入れ表明をした動きを受け、2014 年に改訂。現在版は以下のリンクの通り。
https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/kokusai/kigyohousei/workerscapital.html
28. PRI は、2006 年、当時の国連総長であったコフィー・アナンによって提唱されたイニシアティブ。

第二部（事例研究）

公器たる企業の源泉は何か

1

世界の中で日本の個性と可能性をはっきり見せたジャパン・ミラクル

ネスレ日本

ネスレと社会、原点は創業者の思い

企業と社会の関わり、CSR（Corporate Social Responsibility）やマイケル・ポーター教授が定義したCSV（Creating Shared Value）[29]といえば、すぐに思い出されるのが世界最大の食品供給企業であるネスレ（Nestlé）だ。

1867年、安全で栄養価の高い「母乳に代わる食品」を開発、製造販売する会社をアンリ・ネスレが創業し、前年に欧州初の練乳生産をスタートさせていた企業と1905年に合併したのがネスレの起源である。当時の社会課題として、栄養不足による乳幼児の高い死亡率が存在し、その解決に企業として乗り出したことがその原点にある。いまも使われている企業ブランドのロゴには、母鳥がひなを見守る姿が示されているが、これは最初の製品につけられたものであり、その姿勢を守り、それぞれの時代に応じた社会課題を、食品の供給を通じて解決すること、企業は本来社会的使命を帯びて存在しているというのが基本的な考えにあるものと言えよう。

そうした姿勢は、合併や買収を繰り返し、扱う食品、飲料の範囲がどんなに広がっても、アルコールは持たないといった具体的な姿にも顕れている。

今や、世界189か国に拠点を持ち、30万人以上の従業員を超えるグローバル企業の同社だが、日本での歴史も古い。ネスレの日本法人である「ネスレ日本」は1913年に創業し、その後地場の練乳会社と共に工場を設立し、生産体制を整備、日本社会の変化と共に、日本ならではの発展を遂げ、すでに100年企業に至っている。

ネスレのひとつの特徴は、グローバル企業でありながら、「食はローカルなもの（地域優先）」と考え、地域の嗜好や環境に応じた製品開発に取り組んできたことだ。世界で共通のブランド展開をしていたとしても、各国ごとに味が違うし、地域の社会課題に応じて、栄養を付加するような取り組みもある。

あらゆるステークホルダーにとっての長期的な成功を目指し、３つの柱でCSVに取り組む

企業が長期的に成功をおさめ、株主にとって価値を創造するためには、まず社会にとって価値のあるものを創造しなければならないというのが、ネスレの基本的な考え方であり、その実践こそが、共通価値の創造（CSV）である。社会にとっての価値を創造しつつ、事業にとっての価値

29. CSRとCSVの定義については、さまざまな論争があることは承知しているが、本稿の目的ではなく、そうした議論は扱わない。後に論じる社会の利益と企業の利益の統合の視点から見れば、本来のCSRもCSVも近い概念として考えることもできよう。

を創造するための具体的な方策は財務的には急成長を目指さず、財務実績で 2020 年には一桁台半ばの成長率（為替変動、買収売却等の影響を除いたオーガニックグロースのベース）を目指し、営業利益率も毎年改善を実現することにある。財務戦略としてユニークなのは、上場する取引所もチューリッヒのみに絞り込んでいることだ。自らの個性を考えれば、情報開示のタイミングの頻度が高ければよいわけではなく、積極的な選択の結果であろう。

共通価値の創造においては、自らのバリューチェーンに落とし込み、株主・社会双方に付加価値を産むことができる 5 つの注力分野、①栄養・健康・ウェルネス、②農村開発、③水、④環境サステナビリティ、⑤人材・人権とコンプライアンスを定め、また、2016 年に始まった SDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）との関わりを念頭に置きながら、具体的な活動を進めている。

栄養・健康・ウェルネスでは、創業時の理念を継承し、とくに妊娠中や出産後の女性と子ども向けに、先進国、新興国の双方において、栄養のある食品飲料製品の販売を増やすといった栄養面での取り組みに力を入れている。加えて自社製品に含まれる糖類、食塩、飽和脂肪酸の削減をさらに進める、野菜や食物繊維の豊富な穀類・豆類・種実類を増やす、といった健康面に配慮した取り組みも見ることができる。ネスレの特徴は、こうした「増やすこと」、「減らすこと」それぞれについて、定量的な数字が示されていることにある[30]。同社のレポートを読むといたるところに具体的な数字が示され、具体的なターゲットとその進捗の度合いをすぐに理解することができる。日本企業の非財務情報の開示の弱さは一足飛びに解決できるものではないが[31]、こうした現場も含めた地道な積み重ねの結果、ネスレという会社の等身大の姿を誰もが見ることができるというのは、きわめて意義深いことだといえよう。

農村開発では、コーヒー豆やカカオといった原材料の調達地域に対する取り組みとして、農村の技術支援に継続して取り組んできたが、近年では、開発経済の原則にしたがって、女性の発言力の向上といった取組みも見られるようになってきている。そもそも、同社は、世界最大のコーヒー豆やカカオの購入者だが、コーヒーベルトと呼ばれる北回帰線と南回帰線の間にしても、カカオの原産地にしても、それぞれを育てることができる地域はきわめて限られる。また、農業技術も総じて低く、病害の影響もあり、その安定供給には厳しい現実があった。

世界の労働人口の 1/3 以上は農業に従事し、貧困層の 3/4 は農村地域に居住している現実を踏まえれば、農業を変えることができれば、世界の貧困はより改善に向かう。そうした社会にとっての価値はもちろん、同社にとっても、同社の定義する高い品質の原材料を安定的に確保するとともに、しばしば投機によって乱高下する価格を安定させるという価値も追及することができる、まさに共通価値の創造に相応しい取り組みとして、農村開発、技術支援等に取り組んできた。

例えば、コーヒー豆については、2010 年から 10 年間かけて 5 億スイスフラン（約 420 億円）を投じ、農村の貧困を解消すると共に、自社が求める高品質のコーヒー豆を安定的に確保する「ネ

30. 同社の共通価値の創造に関する報告書等における具体的な数値等は以下を参照されたい。
https://www.nestle.co.jp/asset-library/documents/csv/csvreport-global-2016-j.pdf

31. 但し、日本企業においては法令やガイドライン等によって明示されることの多い「環境」に関する数値の開示はきわめて豊富であり、それ以外の「人権」等のその他の社会課題に関する開示が少ないのが現状である。そうした現実を考えると、非財務情報であっても、数字を把握し、継続してモニタリングし、記録するという営みそのものが苦手なわけではなく、その基準、モノサシが曖昧なまま、取り組みが遅れているということなのであろう。

スカフェ プラン」を進めている。これには、耐病性に優れ、より収量の多い苗の配布（累計で1億2,900万本に達する）、自社の農業技術者による農家に対する能力構築プログラム研修の実施（年間30～40万人の農業従事者が受講）や技術支援、少額融資による農家の金繰り支援、コーヒー豆の直接買付け増加による農家の収入支援（但し、排他的ではない）、製造プロセス見直しによる環境負荷の削減、等が含まれている。

カカオについても同様の取組みを継続しており、「ネスレ カカオプラン」では1.1億スイスフラン（約98億円）を10年かけて投じて農家を支援し、すでに同社の取扱量の1/3以上を、カカオプランを通じて購入できるところにまで至っている。

注力する分野を決める「統合」プロセス

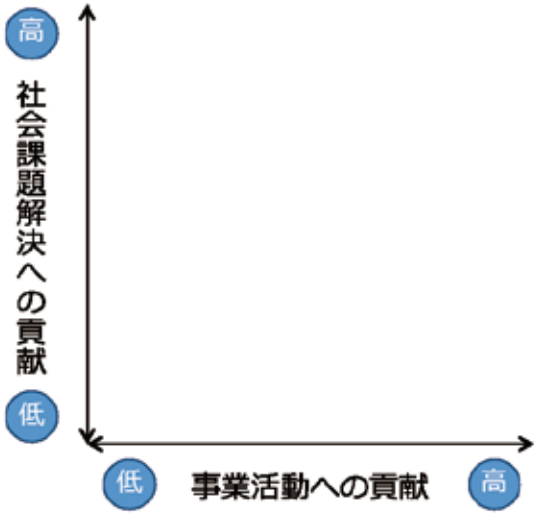
そもそも、共通価値の創造において、注力する分野を決めるにはどのようなプロセスを経るのだろうか。CSR経営では、マテリアリティ（重要課題）の設定とも呼ばれる、このプロセスは、いかにして進められるのだろうか。

以下の概念図は、統合マップや重要課題マトリクスと呼ばれている。縦軸に社会にとっての価値、横軸に自社事業にとっての価値をそれぞれ置き、元来「生み出すもの」を意味する言葉である「マトリクス」のとおり、自社の社会における存在意義を踏まえた経営を生み出すための枠組みとして使われる。

しばしば、統合マップの間違った使われ方としてあるのが、この枠組みの上に、それぞれ、いまの事業がやっていることをプロットしていくことだ。思考というのは不思議なもので、この枠組みを前に考えると、二つの軸を合わせて考えてしまう。違う言い方をすれば、落としどころから思考してしまうとでも言おうか。それでは出てくるものは現状追認ばかりで、「生み出す」ためのアプローチには決してならない。

重要なことは、縦軸、横軸を独立して考え、その上でプロットし、そこから出てきたものから得られる示唆を大切にすることにある[32]。

図表２－１－１：統合マップ（概念図）



出所：筆者作成

32. 具体的なプロセスについては、第一部本論の記載を参照されたい。

具体的には、縦軸は社会の視点なので、社会の視点をきちんと入れること、横軸は事業の視点なので、社内の視点を入れること。つまり、以下のネスレのマトリクスが縦軸を「ステークホルダーの関心」、横軸をネスレに対する影響と示しているように、評価する担い手を縦軸と横軸で変えなければならない。ネスレでは、縦軸を外部のステークホルダーによるアンケートや彼らとの対話をもとに、横軸は、自社のバリューチェーンを踏まえ、これを分解して分析し、社内の経営層や現場による評価をもとに、それぞれ独立して考え、その結果としてプロットしたのが、以下のマトリクスである[33]。

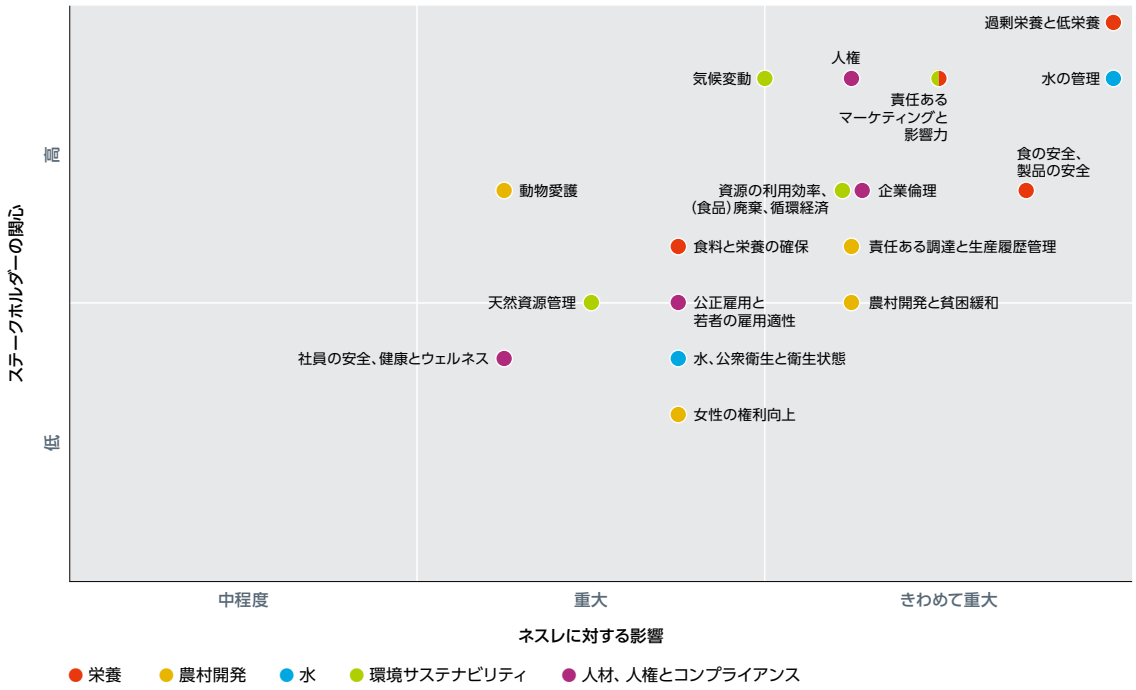
それぞれ個別の課題を、テーマとして括り直し、自社の経営、共通価値の創出にとって、どのような位置づけを占めるのか、認識することができる。

社会の要請は常に変化する。技術の進化と環境や倫理との衝突から起きる場合もあるだろう。栄養が足りてくれば、次に健康というように、経済発展や幸福感の変化に伴って、次々に見えてくる課題も変わってくる。ある社会課題が解決できたと思えば、すぐに次なる課題は見えてくる。社会課題というのはそうしたものだ。ステークホルダーの関心として示された「社会にとっての重要性」というのは、間断なく見直されなければならないものであり、実際、同社のマトリクスは定期的な見直し作業も行われている。

日本独自の重要課題マトリクスの作成

世界全体の視点で作られたマトリクスだが、日本にいると、どうもピンとこない。もっとも重要とされる右上に位置するのは「過剰栄養と低栄養」、「水の管理」だ。たしかに重要な社会課題

図表２－１－２：ネスレの重要課題マトリスク（2016 年）



出所：ネスレ報告書「共通価値の創造と 2016 年私たちのコミットメント」

33. 社会課題特定のプロセスからマトリクスの作成、さらには重要課題の特定に至るプロセスについては、次節の SOMPO ホールディングスの事例分析でくわしく書くので、そちらを参照されたい。

かもしれないが、それで、日本における経営にあてはめようとすれば、そこには当然無理が生じてくる。

そこで、ネスレ日本では、2015 年から日本特有の社会課題を踏まえた同社独自の重要課題を特定している。重要課題は 2 年ごとに見直しており、以下のマトリクスは当初の発表から 2 年後の見直しを反映したものだ。

見直しプロセスでは、SDGs 等の最近の社会の要請を踏まえて抽出した 50 の課題について、社会にいる様々なステークホルダーにアンケートを行い、直接対話も実施している。直接対話では、アンケートの枠組みのよらず、今後の社会の要請の変化の見通しや特徴的な動きやその背景にある考え等について、丁寧な対話が行われた。

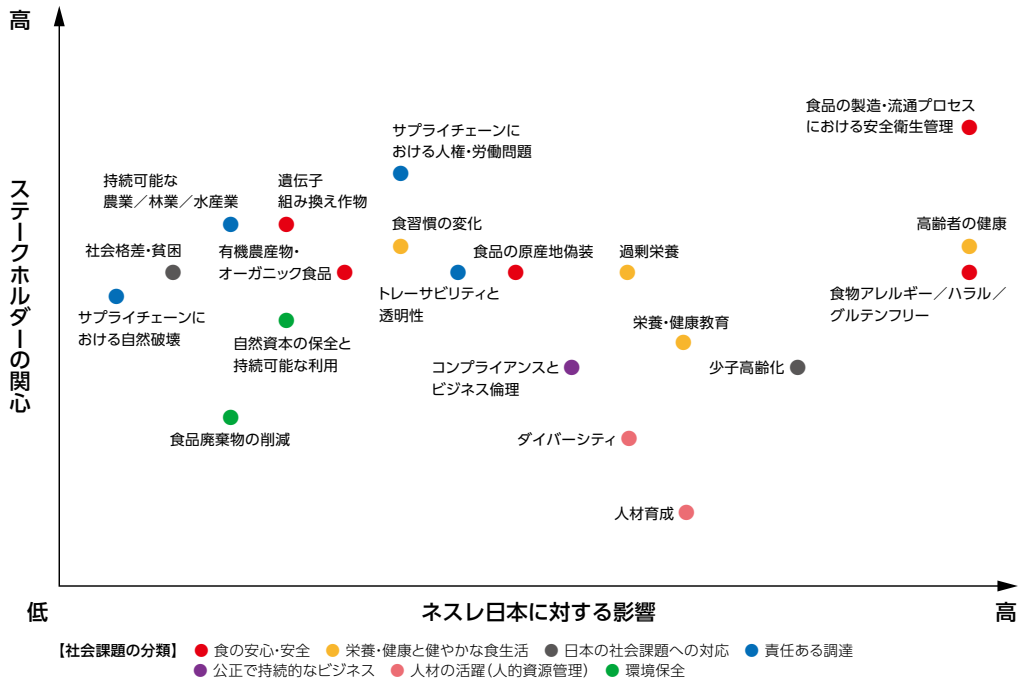
こうした取り組みは、ネスレ全体でも話題となっており、ネスレのグローバルレベルのレポートにおいても、国レベルにおけるマテリアリティの選択という具体的なトピックとして紹介された。

ネスレ日本が選んだ重要課題の７つの分野をあらためて見てみよう。①食の安全・安心、②栄養・健康と健やかな食生活、③日本の社会課題への対応（少子高齢化、社会格差・貧困）、④責任ある調達、⑤公正で持続的なビジネス、⑥人材の活躍（人的資源管理）、⑦環境保全が挙げられている。少子高齢化や社会格差・貧困といった日本独自の社会課題への着目もあれば、グローバルでも取り組みはあるが、より突っ込んだ形で明示されているものもある。

日本発の共通価値の創造がネスレ日本の成長エンジンに

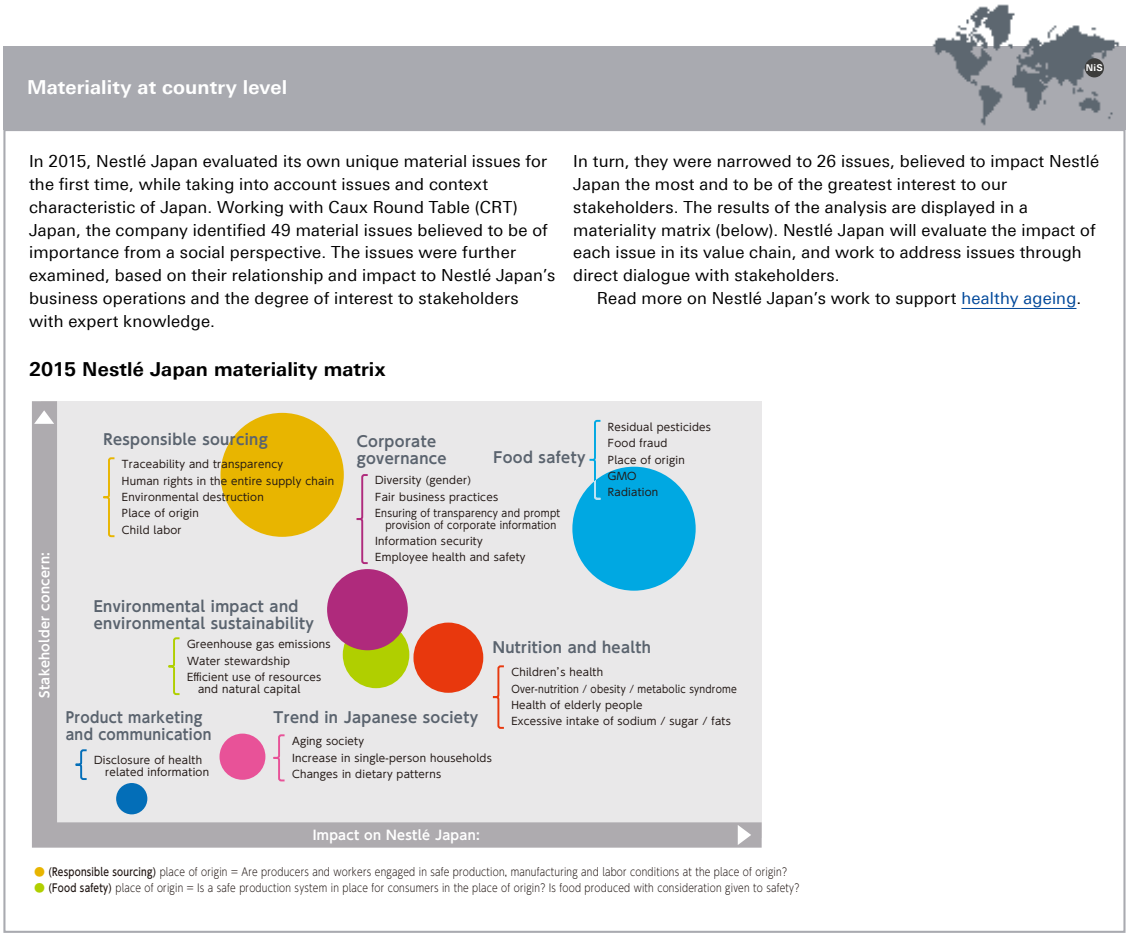
すでに書いたように、グローバル企業でありながら、ローカルを重んじる社風のネスレにあっ

図表２－１－３：ネスレ日本の重要度マトリクス



出所：Nestlé in society 2016 日本での取り組み

図表２－１－４：ネスレ（全社）の報告書に掲載された日本独自の重要度マトリクス



Materiality at country level

In 2015, Nestlé Japan evaluated its own unique material issues for the first time, while taking into account issues and context characteristic of Japan. Working with Caux Round Table (CRT) Japan, the company identified 49 material issues believed to be of importance from a social perspective. The issues were further examined, based on their relationship and impact to Nestlé Japan's business operations and the degree of interest to stakeholders with expert knowledge.

In turn, they were narrowed to 26 issues, believed to impact Nestlé Japan the most and to be of the greatest interest to our stakeholders. The results of the analysis are displayed in a materiality matrix (below). Nestlé Japan will evaluate the impact of each issue in its value chain, and work to address issues through direct dialogue with stakeholders.

Read more on Nestlé Japan's work to support healthy ageing.

2015 Nestlé Japan materiality matrix

出所：Nestlé in society - Creating Shared Value and meeting our commitments 2015

ても、ローカル独自の統合マップを作るというのは、なかなか踏み出せない判断だったと思われる。実際、日本を拠点にするグローバル企業の海外法人がそれだけのことにチャレンジするかと言えば、そういう事例を見たことは無いし、グローバル企業の日本法人も同じだ。多くの CSR は、拠点におけるボランティア活動をトピックとして掲載し、グローバル共通で要求される水準を超えていることをレポートするだけということが多いのではないだろうか[34]。

もちろん、ネスレ日本は、日本独自のマテリアリティをレポートだけに終わらせてはいない。例えば、高齢化社会を踏まえ、社会的な孤独や孤立が社会課題として指摘される中、同社は、通信機能を搭載したコーヒーマシン「ネスカフェ　ゴールドブレンド　バリスタｉ（アイ）」を開発し、離れて暮らす家族や友人がいつどんな気分でコーヒーを飲んだかわかるようにし[35]、一人暮らしの高齢の親の安否確認に活かせるものとした。また、職場でネスレのコーヒーマシンを無料で使用ができるサービス「ネスカフェ　アンバサダー」は、手軽にコーヒーを飲めるだけでなく、職場のコミュニケーション改善に役立ったとの声もある。すでに年間 10 億杯を超えるコー

34. 実際、CSR 経営を進める日本のグローバル企業からは、自社の現地法人の主体性をどこまで高めるのか（全体と個別のバランスをどうするか）、個別性を高める場合に具体的にどのような方法で実現するのか、という課題に直面していると聞くことが多い。
35. 専用アプリのダウンロードが必要。

ヒーが職場で飲まれている（または、すでに 40 万人を超える申し込みがあった）。

また、顧客一人ひとりの食生活に基づいて、ビタミンやミネラル等を加えた抹茶を提案し、毎日の健康習慣をサポートするサービスも始まっている。

一見すれば、新しいシーンの提案であり、まさに「うまくいった例」として挙げられようが、大切なことは、同社が、社会の声に真摯に耳を傾け続けてきたからこその結果であり、経営として、そこに力を注力しなければ、自社の発展はないと考えたからこその成果であろう。

ジャパン・ミラクルの源泉は社会を味方にする経営にある [36]

日本経済は失われた数十年と言われ、今後の成長が見込めず、また、もっとも厳しい消費者がいる難しいマーケットだとされる。実際、ネスレ全体でも、そうした声はスイス本社からもあったという。

しかし、現在の社長、高岡浩三さんが就任した 2010 年以降、ネスレ日本は 6 年連続で右肩上がりの成長を遂げてきた [37]。先進国における現地法人の平均の成長率が 1.7% であるのに対し、ネスレ日本は 4.1% の成長率であり、さらには、新興国も含めたネスレグローバル全体の売上 [38] の伸びも上回ったという。この秘訣はどこにあるのだろう。

「まず小さく実行してみる」は高岡さんが挙げる、不利な状況にあっても勝ち続ける勝ち方を知るための方策だが、それこそ、自分の相手である社会が常に変化すること、以前と同じやり方では成功できないことをよく知ったアプローチといえよう。自分の裁量でできることを、小さく試していく、それでうまくいけば、その方法が間違っていないことがわかる。行動して得られた学びを活かして、また行動を起こす。そうした行動を続けてさえいけば、変化する社会の中で、社会の声に応えることはもちろん、社会がもたらすリスクにあたらずに、確実にリターンを大きくしていくことができる。

たとえば、高岡社長がマーケティング本部長時代に手掛けた「キットカット」の期間限定商品は、そういうやり方による成功のひとつだ。地域限定で売ってみる、うまくいけば拡げる、いまや、期間限定商品のみならず地域限定のおみやげ商品も発売し、その積み重ねが多様な商品群となっている。

前述したコーヒーマシンの職場への設置は、アンバサダーという「人」を介在させた仕組みだが、試験的に始めたからこその知恵に溢れた取り組みだ。職場のコーヒーマシンに入れるコーヒーは、じつは、ネスレ日本が企業に請求しているわけではない。アンバサダーという有志がいて、彼・彼女が「自分がおきたい」と手を挙げて、その人が自分のクレジット・カードで通販を通じてコーヒーのカートリッジを購入するのだ。もちろん、職場でのコーヒー代の回収リスクはアンバサダーが負う形になる。そんなビジネスモデルができるかと机上で考えれば却下されそうだが、現実には、これだけの拡大を遂げている。

企業と取引するのでは、間接部門が交渉相手、窓口になるが、彼らからは余計な仕事が増える

36. さらにくわしくは、高岡浩三著『世界基準の働き方 – 海外勤務を拒み続けた私が超巨大グローバル企業の幹部になれた理由』（2017 年、PHP 研究所）を参照されたい。
37. 売上高では 1.2 倍、営業利益額では 1.7 倍（いずれも 2016 年時点の業績、2010 年比）
38. オーガニックグロースのベース (2016 年時点の業績、2015 年比)

ことを嫌がられて相手にされないことが多い。これに対し、個人が相手であれば、自分の嗜好で手を挙げられ、職場の周囲に提案するきっかけもできるし、お金のことも含め、その場を作っていく責任感も生まれる。個人が基点になるので、職場のコミュニケーションも活性化する、といいこと尽くめになるというわけだ。タテ型の組織からフラットな組織にシフトしていく動き、社会の変化の一つの取り込み方ともいえるかもしれない。

そこにあるのは、社会という観念でものを考えるのではなく、もう一段深く突っ込み、社会の中にいる、具体的に生きている人への思いだ。さらには、交わりや関係性への深い洞察であり、考え続ける姿勢だ。社会と我が社、それぞれにとっての価値を創出するというのは、まさにこういう実践を指すのであろう。

対話を重ねることの意味

高岡さんの言葉には、対話の本質も隠れているように思える。「わかりやすさ」を極めるには、自分の属性と異なる人との会話を増やすのがよいといい、自分の仕事とはまったく関係ない人と会話する機会を勧めている。また、ポジションが上がるほど、「中高生にもわかる話し方」を心がけたらよいともいう。

これこそ、対話の本質だ。対話の本質には「よく聞くこと」があるが、自分の属性と異なる人との交わりの最初にはまずこれがなければならない。そして、自分が伝えたかったことが、きちんと伝わっているのか確認しながらコミュニケーションを行うというのは、組織に属して働く多くの日本人の苦手とするところだ。

多くの日本企業が、統合マップを作るプロセスで、横軸（事業の視点）は書けるが、縦軸（社会の視点）がわからない、結局のところ、縦軸すら横軸のひとつとして考えてしまいがち[39]だというのは、社会を構成する様々なステークホルダーとの対話がきちんとできていないからに他ならない。対話をしたとしても、自分の聞きたいことしか聞いていないということなのかもしれない。日本企業の CSR 担当部署が、対話の件数や相手人数ばかりを部門の目標としてセットして、肝心の対話の中身から、自社にとっての次なる機会やリスクを読み取ることができていないといった問題も指摘されている。

ネスレ日本のトップ、そして、ソーシャルセクターとの対話の担い手、さらには、それぞれの現場の活動から見えてくるのは、真摯に社会に向き合う姿である。そして、それは、日々の具体的な実践に裏打ちされている。社会に向き合い、課題を発見し、それを解決するのは自分たちの役割であるという認識がすべての思考と行動の根底にある。ネスレだから、ネスレ日本だからできるのではない。自分たちが担うべきことのために、従来の常識とされることを壊し、創り上げてきた実践者の歩みといえよう。低成長市場の日本にあって、厳しい競争を勝ち抜き、ジャパン・ミラクルを実現した秘訣はここにある。

39. CSR 経営を進めるための優れたガイドでもある『SDG コンパス』（19 ページ）によれば、現在の多くの企業が行っている、企業内部中心的なアプローチである「インサイド・アウト・アプローチ」ばかりではなく、グローバルな視点から、社会にとって何が必要かについて外部の視点から検討し、それに基づいて目標を設定する「アウトサイド・イン・アプローチ」が求められているとしている。
https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf

2

次なる社会を担う人と組織をつくる CSR 経営

SOMPO ホールディングス（損保ジャパン日本興亜）

日本の CSR 経営をリード

近年話題に上がる SDGs（Sustainable Development Goals、持続可能な開発目標）は、2016 年から開始され、2030 年を期限とした国境を越えた人類共通の行動計画である。これを踏まえ、企業経営に落とし込む動きも様々見られる。多くの場合、SDGs の 17 の目標（貧困、飢餓、保健、教育、ジェンダー、水・衛生、エネルギー、経済成長と雇用、インフラ・産業化・イノベーション、不平等、持続可能な都市、持続可能な生産と消費、気候変動、海洋資源、陸上資源、平和、実施手段）を参照しつつ、既存の自社の取り組みがどれに相当するか、あてはめる動きが多い[40]。

SDGs を企業経営に活かすためのガイドラインである SDG コンパス[41] によれば、本来のあるべきプロセスとしては、① SDGs の理解、②優先課題の決定（自社のバリューチェーンにおける SDGs のマッピング、指標の選択・データの収集等を含む）、③目標の設定（KPI：主要業績評価指標の選択と設定等を含む）、④経営における統合（事業活動への落とし込み等を含む）が明示されている。これを踏まえれば、多くの日本企業の取組みは、あるべきプロセスからはまだまだ遠いものであるといえよう。とくに、②に示された「優先課題の決定」について、17 の目標をあてはめただけで、「自社のバリューチェーンにおける SDGs の各々の目標への影響がどのようなものになっているか」の分析までできている企業はきわめて少ない。

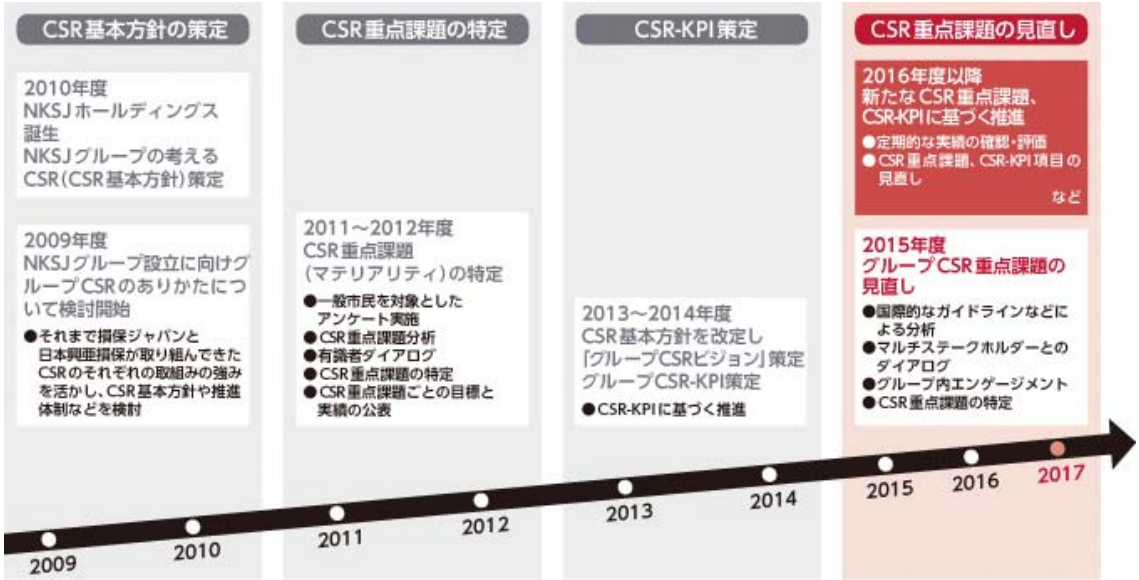
SOMPO ホールディングス（損保ジャパン日本興亜等を含むグループの純粋持株会社）は、グループの事業ポートフォリオの変化や、SDGs の導入開始を踏まえた CSR の重点課題（マテリアリティ）の見直し、それも、あるべきプロセスでの反映に、一早く取り組んだ企業の一つだ。また、これまでの社会の視点と事業の視点を統合してきたプロセスもその模範となるものと言えよう。

SOMPO ホールディングスは、損害保険ジャパンおよび日本興亜損害保険が、株式移転によって、2010 年 4 月に設立した持株会社である。国内・海外の損害保険会社はもちろん、生命保険会社、さらにはアセット・マネジメントやリスク・コンサルティング、介護事業を手掛ける会社もグループ傘下に有している。また、次世代育成を意識した 3 つの分野（美術・福祉・環境）に関する財団を有しているのも一つの特徴だ。

---

40. 亀井善太郎「あらためて「統合」の意義の確認を – SDGs の導入は日本企業をどう変えるのか」（『CSR 白書』2016 年）が詳しい。
41. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf

図表２－２－１：SOMPO ホールディングスの CSR 経営の変遷



出所：同社ホームページ

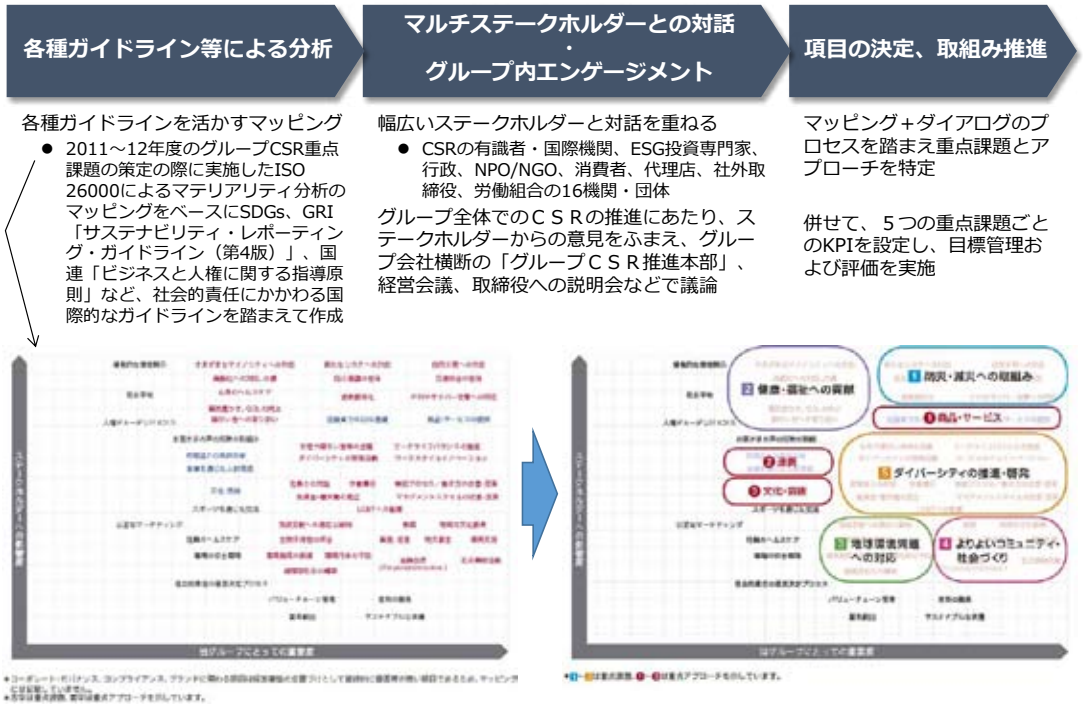
SOMPO ホールディングスの CSR 経営の変遷をあらためて見てみよう。CSR 経営の核となる「CSR 重点課題（マテリアリティ）の特定」にこれだけ早期（2011 ～ 12 年）に取り組み、また、ガイドラインを積極的に活用し、社会との対話に積極的に取り組み、企業内部における検討を繰り返し、重点課題を特定した例はきわめて少ない[42]。その後、同社では、CSR に関する KPI を策定したが、ここでも、丁寧な対話のプロセスが継続された。同社の CSR 経営は対話の繰り返しによって成されていると言ってもよいだろう。

2015 年からは、これまでの経緯を踏まえると共に、同年 9 月に国連で採択された SDGs はもちろん、同年 12 月の国連気候変動枠組条約第 21 回締約国会議（COP21）での「パリ協定」の採択、さらには、2013 年に発表された GRI ガイドライン第 4 版（Global Reporting Initiative による統合報告書に関するガイドライン、いわゆる G4）等、国際的な合意や様々な社会の変化を捉え、これからの社会の新たな視点を取り込んだ形で、グループ全体の重点課題の見直しに取り組んだ。

これらのプロセスでは、自社のそれぞれの事業のバリューチェーンがどのようなものであるか、そこで社会にどのような影響をもたらしているかといった、各種ガイドラインに基づく分析を起点として、その後、様々なステークホルダーとの対話によって、新たな社会の動きを取り込み、さらには、社内での検討（彼らは社内での検討のための各階層での対話をエンゲージメントと呼ぶ）を重ね、社会と事業の「統合」を進め、CSR の 5 つの重点課題および 3 つの重点アプローチを定めた（プロセスは図表２－２－２、５つの重点課題および 3 つの重点アプローチは図表２－２－３）。また、それぞれの重点課題について、KPI を設定し、目標管理および評価も実施している。

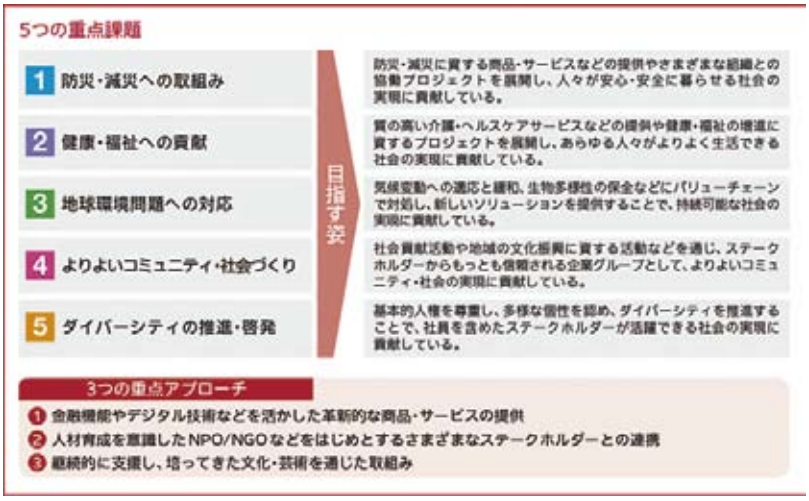
42. 詳しくは、筆者が記した同社に関する事例研究「損保ジャパン－対話型　広く社会に「社会課題」を聞く」（『CSR 白書』2014 年）を参照されたい。SOMPO ホールディングスの CSR 経営の源流の一つである損保ジャパンの取組み、特に社会との対話の意義、CSR 経営の源流と経緯、具体的な CSR の取り組み等について、記載している。

図表２－２－２：CSR 重点課題の見直しのプロセス



出所：同社資料およびインタビューを元に筆者作成

図表２－２－３：SOMPO ホールディングスの５つの重点課題と３つの重点アプローチ



出所：同社ホームページ

社会の視点をマネジメントに落とし込む

同社の社会の視点を取り込んだ経営の潮流は 1990 年代に遡る。リオ・デ・ジャネイロで 1992 年に開催された国連環境開発会議（地球サミット）へのトップの参加が一つの契機となるが、同社の CSR は、むしろ、トップダウンではなく、ボトムアップで進められた。全員参加と地道継続を合言葉に、1993 年には、社員参加のボランティア組織「ちきゅうくらぶ」を発足、さらには「市民のための環境公開講座」も開始し、社員が市民社会と積極的に交わる経験を積み始めた。これらの経験は、過去につながった NPO との関係を長く維持していることや、金銭的

な関係だけではなく、人の派遣（現在で言うところのプロボノ）や一緒に活動に取り組むこと、協働へのこだわりといった、同社ならではの企業風土を育んでいる。

こうした企業風土の成熟に重要な役割を果たしたのは、ISO14001（環境に関するマネジメントシステム）の導入ではないだろうか。ISO14001 は、登録した企業等の組織に対して、日々の活動やその商品・サービスによって生じる環境への影響を明らかにするとともに、これを持続的に改善するためのシステムを構築し、そのシステムを継続的に改善していく PDCA サイクルを回すことを要求する。また、その実施状況を定期的に審査する仕組みも有している。同社の ISO14001 の導入は、日本の金融機関としては初めてのことであった。

さらに、同社の工夫は続く。保険という事業の特性上、化学的な物質等の取扱いは無く、環境マネジメントに特化した ISO14001 で対象になるのは、紙、ごみ、エネルギー（電気等）に限られる。そこで、同社では、ISO14001 のマネジメントシステムの枠組みに「あらゆる組織の社会的責任（マルチステークホルダーによるアプローチ）の国際的なガイドライン」である ISO26000[43] を取り込み、社会的責任に関する様々な項目をステークホルダー別に設定し、それを社会課題として取り込んだマネジメントシステムを独自に構築した。いわば、ISO14001 のマネジメントシステムを採用しながら、対象となる課題や目標については、環境だけではなく、ISO26000 が示した社会課題を用いるということだ。

こうした同社独自のシステム構築と運用によって、各部署では、自らの商品、サービス、事業活動が社会課題とどう関わるのか、つまり、事業プロセスにおいては社会に対する負荷がいかに発生しているか、また、商品やサービスにおいては社会に対してどのような付加価値を生むことができるか、といった視点で、自分自身の仕事を見るようになっていった。

ISO14001 の運用上の利点は、現状維持ではなく「少しでもいいから改善しよう、だめだったらそれを捨ててもいい」という点をはっきり謳うことにある。PDCA プロセスを回すにあたり、現場部門に対し事後の監査を行う際、予め設定した目標に達しなかったとしても「それはだめだ」と叱るのではなく、「あっ、そういうことになったのですね。では、それはなぜですか？」と聞いてみて、「そういう理由だったら理解できますね。ではちょっと違うアプローチをしてみましょうか」と声を掛けるやりとりが多くなった。いわば、対話重視の内部監査プロセスになっていったのだ。

そもそも、社会は、様々なステークホルダーで成り立っており、何かしらの行動が及ぼす影響のパス（経路）は複線的で複雑になりがちだ。つまり、たとえ、論理的に正しいアプローチを採っていたとしても、必ずしも、思い通りの結果にならないことが多い。社会を相手にするには、試行錯誤の繰り返しが求められるものだ。

また、ISO14001 は短期ではなく中長期の視点を求めているが、それも、社会との関わり、さらには、同社の地道継続という企業風土にうまく合っていることに気付いた。一喜一憂するのではなく、長く継続して見ていくことで、社会の大きな流れの変化、さらには今後の変化の兆し

43. ISO26000 とは、ISO（国際標準化機構）が 2010 年 11 月に発行した、官民問わず、あらゆる組織における社会的責任に関する国際的なガイドライン。国や地域、組織規模に関係なくあらゆる組織で自主的に活用されるよう作られたガイドラインであり、ISO14001 等の従来の ISO 規定のようなマネジメントシステム規格ではなく、認証規定としては用いられていない。同社は、ISO26000 の検討段階からメンバーとして参加し、その検討や決定に加わってきた経緯がある。

を捉えやすいものとしている。

こうした独自のマネジメントシステムの構築と運用によって、現場にとっては「やらされ感」ではなく「やっている感」が得やすいものとなったのも事実だ。

各部署においては、社会課題について、多種多様な KPI を設定しているが、それらをすべて開示しているわけではない。また、評価も、できた／できなかったという二元的なものとはしていない。KPI の動きを継続的に見ていき、大きな流れを捉え、これから自分たちに何ができるのか、今後のリスク要因は何かといった、社会の動きや変化を捉えた今後の経営や事業運営を持続可能なものにしていくための対話の材料として、KPI を位置付けている。

社会の視点をプロダクツに落とし込む

こうしたマネジメントシステムの一つの成果を、自らの商品やサービスと社会との関係性を「見える化」した一覧表に見ることができる。

この一覧表はそれぞれの商品やサービスが社会との関係において、どのような意義があるのか、つまり、社会の公器として何を担っているのかを、現場部門が自覚するプロセスとしても活かされている。

その商品やサービスは新しい社会の変化にどんな対応ができているのか、例えば保険であれば、今後の新商品の開発はもちろん、従来の保険であっても、どのような特約を付けることが社会の要請に応えることになるのか、を考える場としても活かされている。

こうした場における CSR 部門の役割は「社会の通訳」と言えるかもしれない。今後の社会の変化を予測し、どのような商品やサービスが求められるのか、それを担う可能性の高い部門に、その根拠となる変化の予兆を伝えていくのだ。

図表２－２－４：サステナブルな社会の実現に貢献する商品・サービス一覧（抜粋）

商品・サービス名称	重点課題との関連性 1	2	3	4	5	概要
自動車保険関連						
企業向け安全運転支援サービス「スマイリングロード」	●					通信機能付きドライブレコーダーから走行データを収集、解析して安全運転を支援するサービス
個人向けスマートフォン用アプリ「ポータブル スマイリングロード」	●					お客さまにダウンロードしていただく専用スマートフォンアプリにより、「安心」「安全」「快適」なドライブをナビゲートする個人向け新テレマティ
高齢者向け安全運転支援サービス「DRIVEING!」	●					ドライブレコーダーを活用した高齢者向けのテレマティクスサービス
エコカー割引契約			●			所定の条件を満たすハイブリッド自動車や電気自動車など環境に配慮した自動車に対して保険料の割引を適用
事業全損修理時特約			●			契約自動車の修理費が時価額を超過した場合に、超過分を保険金としてお支払いすることにより修理を促し、廃棄部分を避けることで廃棄物を削減する
対物全損時修理費用特約			●			相手自動車の修理費が時価額を超過した場合に、超過分を保険金としてお支払いすることにより修理を促し、廃棄部分を避けることで廃棄物を削減する
Web約款、Web証券			●			保険などの契約書をサイト上で閲覧できる仕組み
自動車事故時のリサイクル部品の活用			●			使用済み自動車から取り外した再利用可能な中古部品などのリサイクル部品の利用を促進
通販専用自動車保険における申込書不要の契約締結			●			Web・電話のみで手続きが完了（申込書不要・ペーパーレス）
通販専用自動車保険における保険証券不要割引			●			保険証券の送付を不要とした場合の保険料の割引を適用
健康起因事故防止支援サービス	●					バイタルセンサーや各種測定機器から得られた情報を収集し、ドライバーの日常的な健康管理、事故防止に役立つ情報提供、SASの感電チェックサー教育支援等のサービス
自動解析プログラムを使用した映像解析による走行診断サービス	●					「交差点走行」に焦点を絞り、加速度装置で記録される映像を自動解析して「赤・黄信号通過」「一時停止不停止」を抽出し、指導レポートを提供
デジタル保険証券			●			デジタル保険証券（PDFファイル）の交付を標準化し、紙の使用量を削減
「つながるボタン」と「つながるアプリ」を利用したサービス	●					IoTの活用により走行データを収集・解析し、「エコドライブ」「運転スコア」「危険挙動」などの運転特性をドライブレポートとして提供することで
火災保険・新種保険関連						
BCP地震補償保険（特定地震利益保険）	●					主に中堅・中小企業向けに、大きな地震が発生した際にすみやかに保険金をお支払いすることで、企業の事業継続を支援
地方自治体向け「防災・減災サービス」	●					地方自治体が避難指示等を発令した場合に支出する費用を補償する保険に加え、ウェザーニュース社が提供する適切な判断・避難勧告等の一助となる

出所：https://www.sompo-hd.com/~/media/hd/files/csr/esg/product/product.pdf

CSR 部門というと、本業とかけ離れた、あるいは本業とはまったく関係のない非収益部門、単なる社会貢献部門と位置付ける企業が多い。しかし、同社の場合は、社会の視点と事業の視点を「統合」させ、社会をチャンスの源泉として企業価値の向上につなげるリエゾン機能を持つ仲介者であり、PDCA プロセスでの対話を通じたアドバイザーとして CSR 部門を位置付け、運用している。

社会を味方にし、その変化をしっかり捉え、リスクを回避・小さくする

社会が、企業経営や事業活動のリスクの源泉となることもある。従来は問題なかった行動も、何かの事件やイベントが契機になり、「やってはいけないこと」となって、それを知らぬまま企業活動を続けていれば、知らぬ間に地雷を踏むことになる。場合によっては企業の継続に影響を与える事態にもなろう。環境や人権、さらには、倫理に関する社会の認識は、常に変わり続けており、それが企業経営に与える影響は小さくはない。法令等、その変化が目に見えるものであれば、その経緯を見ることは容易いが、そうなってから気付いたのでは、調達や生産プロセスそのものの急激な転換を迫られることになり、企業経営や事業運営にとっては、それでは遅いといえるだろう。

社会がリスクとなりうる可能性を想定した活動については、日本企業の CSR 経営をリードしてきた同社の CSR 部門の具体的な動きが一つの指針になろう。

そもそも、社会における認識の変化が企業経営や事業運営にとってリスクにまで大きくなるには、それなりのプロセスがあり、時間もかかる。深刻な事故が契機で、突然、問題になる場合もあるかもしれないが、多くは、NGO や市民活動によって問題提起されることがきっかけとなる場合が多いだろう。

そうした中で CSR 部門の役割は、社会の変化、とくに先進的な NGO の動きを見ておくこと、さらには、彼らと積極的に対話し、彼らの問題意識を理解しておくことにある。もちろん、自社の問題意識や取組み、さらには、背景にある政策や事業環境等についても積極的に発信し、伝えることによって、NGO の自社に対する理解を促す役割も果たさねばならない。その上で、CSR 部門は、NGO の行動や問題意識について、社内に情報を共有し、さらには警鐘を鳴らし、自社の従来のやり方が今後継続できなくなる可能性があること、その影響の大きさ、今後の見通し、時間軸……といったシナリオを共有し、甚大な被害を予め避けるため、経営や現場部門の変化を促していかねばならない。

例えば、今後ますます厳しい対応が迫られる一つの社会課題に、気候変動を加速させる温暖化ガスを排出する化石燃料（石炭、石油）によるエネルギーの使用の是非が挙げられる。石炭・石油による火力発電、さらには石炭や石油の運送に対する保険の提供について、批判する動きが一部で見られるようになっている。日本の場合、東日本大震災に伴う原子力発電事故によって、石炭や石油による火力発電がメインとなっているが、すでに気候変動による様々なリスクが顕現化しており、その継続には、疑問の声があるのも事実だ。もちろん、社会的な合意、さらには政策によって変えられないことも多いが、こうした批判に対してどう向き合うのか、CSR 部門ばかりではなく、企業全体の姿勢が問われている。

保険だけではない、社会のためになる会社へ

保険は、万が一の事故や災害等、あってほしくないこと、あってはならないことが起きた時に、当事者のその後の再建や立ち直りをサポートするため、予めみんなで資金をプールしておくという、相互扶助の精神から生まれた制度だ。同社は、こうした理念から生まれた保険制度をさらに進化させることにも取り組んでいる。

ビッグデータや AI（人工知能）等の技術的進化に伴い、従来の保険が、異なる形に変容しながら、社会的な意義をより高めていく可能性を考えているのだ。例えば、ビッグデータが進化すれば、どのような要因がリスクを生じさせるのか迅速に分析できるようになるので、より効果的な予防が可能になってくる。リスク要因を排除するよう行動を促す保険商品ができれば（例えば、そこにインセンティブを与える形で）、リスクそのものに遭遇する確率も小さくなるし、結果として保険料も引き下げられるかもしれない。起きてしまった後の受け身型の商品である保険が、リスクそのものの積極的な回避を促す能動型の商品に変わっていくのである。

近年の動きの例の一つとして、地方自治体における災害時の避難指示に関する保険の開発が挙げられる。災害時の避難指示は、万が一のことを考えれば早く出したほうがよいわけだが、住民を避難させることは、日常の暮らしや経済活動を止めることも意味する。そうした目の前のリスクを考えて避難指示を躊躇した結果、避難指示が遅れ、災害による被害という、取返しのつかない大きなリスクを招いてしまうことがあるという。こういったケースに対して、同社は、自治体が避難勧告を発したものの、結果的に空振りした場合には、被保険者である自治体が避難所開設や飲食料配布などに要した費用を同社が補てんすることによって損害をカバーするという商品（スキーム）を開発した。保険という機能を果たしながら、他の機能と組み合わせることで、顧客である行政や企業等に積極的にリスクを回避させる行動を促せるようにするというアプローチが増えてきている。保険の可能性はまだまだ大きい。

こうした考え方に基づいた具体的なプロダクツは、すでに事業者向けの自動車保険にも展開されている。

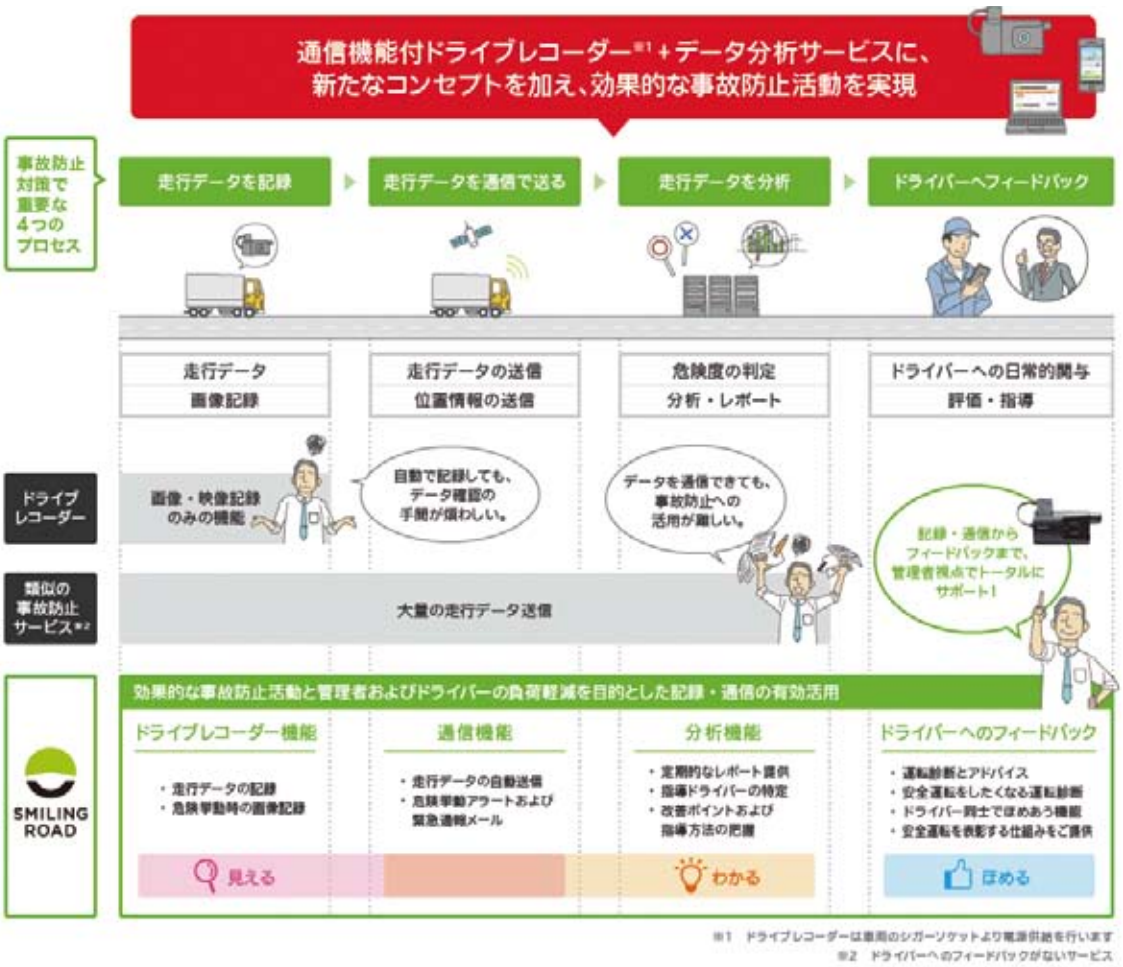
「スマイリングロード」は、通信機能付ドライブレコーダーを装着した車のデータを収集し、これをデータ分析し、ドライバーにフィードバックするものだ。運転挙動の「記録」を事故防止活動の「資産」に変えようとするものと考えてよいだろう。近年進むビッグデータの収集はリスクを分析するためには、きわめて重要な資産だ。全体を把握し、個々を的確に位置付けることで、リスクに近い行動をとっているのか、そうでないのか、ひいては、何を改めればリスクを小さくすることができるのか、積極的なアドバイスも見えてくる。

こうしたアプローチは、一般個人向けのプロダクツとしても開発が進められており、独自開発のスマートフォンアプリと連動して、ドライバーの運転の診断結果に応じて保険料が割引になる自動車保険として、2018 年 1 月の保険契約より割引の提供を開始している。

企業や市民が、社会に存在するリスクを小さくするために、それぞれにできることは何かを明らかにして、そうした行動を促していくこと、さらには、これとは逆に、リスクを大きくしてしまう行動に対しては保険を引き受けない対応も加え、同社は、これからの社会がありたい姿に少しずつでも進むよう、様々な活動を展開している。

こうした社会の要請に応える同社の姿勢は近年の投資のあり方にも現れている。2016 年、同

図表２－２－５：スマイリングロードの概要



出所：同社ホームページ

社は、米国シリコンバレーに拠点を置くベンチャー・キャピタルに投資し、東京と米国シリコンバレーに「SOMPO Digital Lab」を設置し、世界最先端のデジタル技術に関する情報収集と調査研究を行ってきた。これに続き、2017 年には、米国シリコンバレーを中心とするスタートアップ企業に特化して投資を行うコーポレート・ベンチャーキャピタルファンドを自ら立ち上げ、企業への直接投資を担い、彼らとのネットワークをさらに強化している。こうして蓄積された最先端の技術は、保険事業はもとより、同社が保有するさまざまな事業を通じて、社会のよりよい選択に向け、活かされている。

現代社会とリスクは不可分だ。自然環境に伴うリスクは昔から存在していたが、複雑に作り上げられたインフラや技術の拡大・浸透によって、リスクはより多様で複雑なものとなり、リスクに伴う影響の規模は拡がり、より深刻なものとなってしまった。リスクは多様な形で顕現化し、経済活動や社会活動に多大な影響を及ぼす。社会そのものを消滅させてしまうことにもつながりかねない。だからこそ、リスクができるだけ小さいうちにその芽を摘み、さらには、いざリスクが発生したとしても、これに耐え、元に戻る力を持つしなやかな社会にしていかねばならない。

同社は、新しい技術の導入も含めて、従来の保険の枠を越えた地平を見ている。新しい技術や投資に目を奪われがちだが、その源泉は、同社の企業風土ともいうべき、社会と接し、多様な声

に応える人材と組織を育てる CSR 経営とこれを支えるあらゆる仕組みにある。次なる社会について考え、自社が担うべき役割を常に定義し直し、実践していくプロセスが至るところにある。次なる社会をリードする公器たる企業の第一歩とは、そうした地道に継続される経営と仕組みにこそあると SOMPO ホールディングスの歩みは教えてくれる。

3

社会の変化を乗り越え、社会の課題を稼ぐ力に

アインズ

近江の地で創業 141 年

近江商人の教えに「三方よし」がある。売り手よし、買い手よし、世間（社会）よし、CSR 経営の源流とも言える考え方だ。そうした伝統を残す近江の地に、創業 141 年の企業、アインズがある。印刷を起点としながら、顧客や社会のコミュニケーションをより高度なものにしていくことを自らのミッションとしている。

同社は、印刷業界が取り組む CSR 認定制度[44] の最高位である「スリースター」を他社に先駆け初めて獲得した。スリースターは「社会の公器」として健全な CSR 経営を進めるためのマネジメント・システムの高いレベルでの実践を要求するものだ。

ワンランク下の高位認定である「ツースター」における要求は、CSR を活かしたマネジメント・システムの社内での定着だ。具体的には、①経営層の責任、②計画（Plan）、③実施（Do）、④評価（Check）、⑤改善（Act）の項目に分けられる。①「経営層の責任」では、CSR に関する「ビジョン」策定と内外への公表、CSR マネジメント・システムの構築・運用等に責任をもって経営層が取り組むリーダーシップが求められる。②「計画」では、自社にとってのステークホルダーが誰で、どんな要請があるのか、それに対して自社がいかに応えなければならないのかを示し、自社のステークホルダーと社会的責任を明確化することが求められる。これに基づき、関係法令や各種ルールの確認、倫理的行動規範の策定、CSR 方針の策定、これに基づく目的と目標の設定、実施計画の作成等が必要となる。③「実施」では、経営資源の確保から始まり、組織の構築、従業員の自覚の促進と能力開発、さらには CSR コミュニケーション、文書管理等まで幅広い取り組みが求められる。④「評価」では、実施してみての不適合への対処や是正等、記録管理、内部監査等が含まれる。⑤「改善」では経営層が参加したマネジメント・レビューの定期的な実施を求めている。

定着を要求したツースターに対し、よりハイレベルのスリースターでは、定量化された目標設定と評価、これを会社全体で回していくためのストーリーの共有と実践、さらには、実際の運用後の改善、といった一連のプロセスをしっかり回していることが要求される。多様な視点から見ることができる社会のどこに着眼して進めるのか、具体的にはどんな課題を改善していくのか、

44. 全日本印刷工業組合連合会 CSR 認定制度（http://www.aj-pia.or.jp/csr/main.html）。業界としての認定制度は、2013 年に開始されたが、同連合会によるものが日本で初めてで、先駆的なもの。中堅中小企業が多い印刷業界において、CSR 経営促進のツールとして活用されている。本制度に関する論考としては、亀井善太郎「業界横断のインフラを設計、切磋琢磨を通じて、それぞれの進化・深化を実現－印刷業界の CSR 認定制度と各社事例」（『CSR 白書』2016）が詳しい。なお、現在、筆者は認定委員会の委員長を務めている。

そして、その定量化項目を見出すのはきわめて難しいが、スリースターが要求するのは、まさにこの点だ。また、社会と事業、それぞれの視点を「統合」させるためには、説得力のあるストーリー(経営で言えば戦略ともなる)が求められることは言うまでもない。ステークホルダーにとっての価値や自社の経営効果を定量化し、具体的な目標を設定し、成果を評価する、また、それに応じて、次なる改善としてどのような取り組みが行われるのか、数値目標を含む具体的なストーリーとして、マネジメント・システムの構築と運用に落とし込みながら説明することができるかどうかが問われることとなる。

大企業を含めて眺めてみても、これだけの要求に応えることができる、社会の視点と事業や経営の視点を高いレベルで統合した CSR 経営ができている企業は数えるほどしかない。同社は、それぞれの分野において、社会にとっての価値と自社にとっての価値を統合するストーリーを構築し、これを実際に運用するマネジメント・システムを有していることが確認され、スリースターの獲得に至った。環境保全や気候変動に配慮した調達・生産プロセスはもとより、消費財ではしばしば見られるコーズ・リレーティッド・マーケティング（Cause-related marketing）[45] にも取り組み、成果をあげるなど、具体的なプロダクツも多い。近年では、印刷にとどまらず、コミュニケーションを対象に、様々な事業も手掛けている。こうした同社の取り組みや経営はどうやって生まれてきたのだろうか。創業者の思いや考えからまずは掘り下げてみたい。

紙と印刷が社会をつくり支えると考えた創業者

アインズの創業は明治 10 年（1877 年）。創業者は近江商人の流れを受け継いだ山田兵三郎だ。

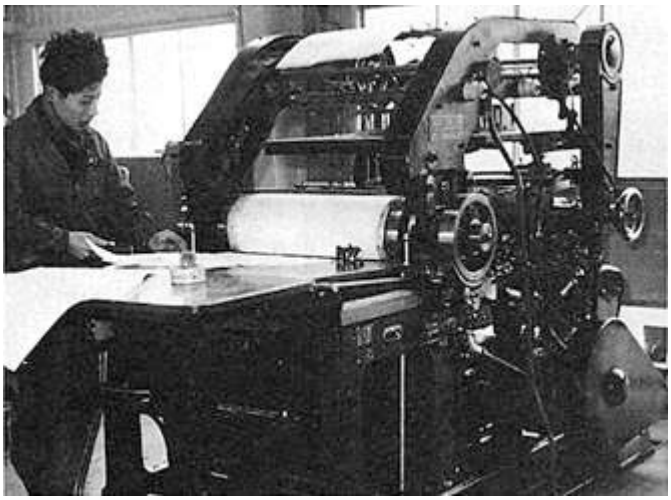
日本の活版印刷は、明治 2 年、長崎にて、オランダ語通訳の家に育った本木昌造が、アメリカ人から学んだ活版印刷を教え伝える場所として活版伝習所を設立したことに始まる。活版は、新しい時代の社会基盤の一つである新聞で活用された。本木は新聞社の創刊にも携わり、その 2 年後には東京で印刷会社を起業した。時代の言論をリードした新聞と共に印刷は成長を遂げた。

元々、木版の判屋をなりわいとし、多くの情報に接することができる近江商人であった山田兵三郎は、時代の変革を予感し、日本の活版印刷の黎明期に、近江の地に印刷会社を興した。山田は、活版印刷が、やがては、社会や経済の基盤になると考えていた。その考えの通り、印刷は、まず、行政で活用された。戸籍の整備、税金の台帳、所得税の通知書、選挙の投票用紙等、新しい政府による新しい社会システムの導入、変化と共に、帳票は整備され、印刷の需要は拡大していった。

同社の発展の歴史は「帳票」にあると言ってもよいだろう。帳票は、台帳のような記録・まとめ表のみならず、記入の根拠となる用紙、それを次の事務プロセスにつなげる伝票、さらには、台帳への記録を元にした次なる行政事務につながる通知書（例えば、税の徴収）等、あらゆる場面で使われた。帳票は、行政のあらゆる業務フロー・プロセスと共にあったし、なにより帳票の作成は業務フロー・プロセスのデザインに他ならなかった。多様な行政事務に応じた合目的性、間違いを生じない正確性、人手と手間のかからない効率性、担い手の責任や組織に応じた適格性、全体を俯瞰できる一覧性等、様々な視点に応えるものでなければならない。そうした検討を重ねた末に生まれてきた印刷物の一つが連記式帳票だ。住民が書いた用紙を多様な行政目的に使うこ

45. その商品を購入すると、環境保護や貧困の改善などの社会貢献に結びつくと訴求する販促キャンペーン。ボルヴィックによる「1L for 10L」が有名。

図表２－３－１：昭和 33 年に導入された第一号カーボン印刷機



出所：同社

とができれば、住民の負担は小さくて済む。これまでやってきた転記がなくなれば転記に伴うミスも無くなる。紙のウラにカーボンがある紙を重ねれば、一番上に書いたものが下にも転写される。帳票にカーボンインキを刷り込んだ「裏カーボン印刷」は昭和 33 年（1958 年）に業界では先駆的に導入されたものだ。ミスが減り、業務フローは効率化される。転記できる枚数を増やせれば、様々な部署に同時に回付できるので、時間の節約にもなる。

裏カーボン印刷は、元々は滋賀県の農業協同組合の全面的な事務合理化を共に担った同社が生産技術を確立したものだが、先進帳票を担う技術とアイデアのパイオニアとして、同社は県外の受注も拡大していく。受注、生産、在庫管理、販売といったサプライチェーン管理も帳票が担うことになった。同社が手掛けた連記式帳票は、その後ノーカーボン紙の登場により 8 枚複写のものまでがワンラインで印刷可能になった。創業者が考えた、紙と印刷が社会や経済を動かす基盤となるであろうという予感は、事務帳票という形でまさに現実のものとなった。

企業は一夜にして消滅する

しかし、すでに読者は気付いているとおり、次なる社会はコンピューター化、やがてはペーパーレス化に向かう。経営学者であるクレイトン・クリステンセンが提唱した「イノベーションのジレンマ」のように、過去の成功経験を有する組織は次の技術革新への対応を遅らせてしまうことが多いのだが、アインズは違った。当時の経営者であり、同社の中興の祖ともなる宮尾一郎は「将来、事務帳票の大半はコンピューター帳票に移行する」と確信し、昭和 43 年（1968 年）、姉妹会社として山田コンピューター印刷を設立、情報化社会に対応した業務フローの変化に率先して臨んだ。同社は、やはり帳票を通じて、また、先進技術を盛り込んだ積極的な投資によって、印刷業界はもとより、様々な産業の業務フロー改革をリードし続けたのである。実際、その後も OCR（光学的文字認識装置）や OMR（光学的マーク認識装置）により高い精度で対応するなど、いまも技術革新は続いている。

そんな歴史を有する同社の経営に臨むにあたって、同社では初めてのプロパー社員出身の経営トップで、現在の社長である大森七幸さんが繰り返し発するのは、経営学者であるピーター・ド

ラッカーの「企業は一夜で消滅する」という言葉だ。

> 企業にとって、社会との関係は自らの存立に関わる問題である。企業は社会と経済のなかに存在する。ところが企業の内部にあっては、自らがあたかも真空に独立して存在していると考えてしまう。事実マネジメントの多くも、自らの事業を内部から眺めている。
>
> しかし企業は、社会と経済のなかに存在する被創造物である。社会や経済はいかなる企業をも一夜にして消滅させる力を持つ。企業は、社会や経済の許しがあって存在しているのであり、社会と経済がその企業は有用かつ生産的な仕事をしていると見なすかぎりにおいて、その存続を許されているにすぎない
>
> 『マネジメント【エッセンシャル版】』（2001 年）

ドラッカーの言葉は松下の「企業は社会の公器」にも通じるものがある。社会との関係性こそが企業の存立基盤であり、その認識を踏まえたところに、厳しい危機感がある。こうした危機感は、過去の社会の変化や技術革新を乗り越えてきた歴代の経営者の果断な処置があっての同社の歴史があることを踏まえてのことのように感じられる。

印刷を取り巻く厳しい逆風、逆風だからこその社会への着眼

印刷が技術革新と共に発展してきたことはあらためて指摘するまでもないが、近年の環境変化は事業者にとってはたいへん厳しいものがある。情報化と実装が進み、取引先の企業や家庭に普及したパソコンやプリンターの性能改善も著しく、印刷会社でなければできないものはどんどん減少していった。実際、業界全体を見れば、情報技術の進展と普及に加え、バブル崩壊やリーマンショックも含めた長引くデフレ経済、東日本大震災等の影響も相まって、価格破壊や競争激化は進み、多くの中小印刷事業者が廃業に追い込まれている[46]。

アインズにも同じ逆風は吹いていた。社会の変化を予見した他社にはない技術と品質、これらを支える積極的な投資で応えてきた同社のビジネスモデルも、そのままでは対応できないようになってきていた。ポスト産業資本主義においては、競争力の源泉は、技術力や投資よりも、企画力やコミュニケーションといった人に依存する。そうした流れは同社を直撃した。セールスの努力、デザインのよさや品質の高さで顧客を維持することはできたが、依頼される数量は変わらずとも、どうしても単価が落ちてしまうので売上は減少した。当然、利益も薄くなる。そんな状態が続いた。同社をけん引してきた「帳票」は、かつては売上高の 8 割を占めていたが、現在では 2 割にとどまっている。

同社は、そこで活路を「社会」に求めた。社会の関心がどこに向かっているのか、そこに着目し、製品やサービスはもちろん、社員の意識も変えていった。

例えば、着目したのは「環境」だ。近江の地で事業を継続してきたからこそ、目の前にある琵

46. 印刷業界が、他の業界に先んじて「CSR 認定制度」を導入したのは、こうした経緯に加え、調達や生産プロセスにおける環境や健康への負荷等への対応を率先して行い、優秀な人材を確保し続ける必要があったこと、さらには、中小事業者が多く、印刷やコミュニケーションを通じて、立地する地域の文化や芸術、言論に貢献してきた経緯等が理由として挙げられよう。

図表２－３－２：琵琶湖環境保全寄付金付印刷用紙「びわ湖環境ペーパー」

出所：同社資料

琵湖の環境を守る取り組みを始めた。

びわ湖環境ペーパーは、顧客が使う印刷物に用いる用紙を買う時に、顧客、用紙代理店、アインズ、それぞれが寄付も行うものだ。例えば、A4 のチラシを 10,000 枚作ったとすれば、顧客 176 円、製紙メーカー 176 円、アインズ 176 円、合計 528 円を琵琶湖の環境保全活動に滋賀県を通じて寄付する。紙そのものの材料から環境に配慮する商品はあったが、それだけでは、一般的な汎用商品であり、差別化はしにくい。そこに「琵琶湖の環境を守る」ための実践をセットにすることによって、消費者においては普及していたコーズ・リレーティッド・マーケティングを、地域と企業のこだわりを付加した企業向け商品の提案として開発した。

同じく、消費者の環境への関心を活かした企業向け商品としては、「緑の募金」と組み合わせたエコカレンダーもある。消費者の意識の変化に、自らの顧客である企業が対応できる商品を提案することによって、顧客とその向こうにいる顧客の顧客との間に環境をテーマにしたコミュニケーションを生むことも期待できよう。環境や地域を軸に差別化を企図するのがこれらの商品のポイントだ。

自然環境と顧客にプラスに、そして、同社にもプラスに、まさに、社会と事業にとっての利益が統合した状態をつくっていった。こうした発想のベースには、統合の視点はもちろんのこと、自社のバリューチェーンを分解して、社会との関係性を考える方法がある。印刷業の場合、バリューチェーンを分解すれば、調達や生産といった事業プロセスでは環境に負荷をかける、つまり、マイナスの存在となりがちだ。同社では、これを「引き算の責任」と呼ぶが、これに対し、

上記のような商品の開発と販売を通じて「足し算の責任」も果たすことができるようになる。

引き算の責任に関する同社の取り組みの例をいくつか挙げてみよう。環境に負荷を与えてしまうインクの材料である VOC[47] を、代替材料となる植物性原材料によるインク等の使用の拡大によって、削減している。さらには、そもそも、VOC を含んだ廃液を出さない印刷手法（水なし印刷）にも取り組んでいる。水なし印刷では、温室効果ガス排出権を付加し、カーボンオフセットを通じて、顧客の環境負荷低減にも寄与する取り組みにも進化させている。印刷における、もうひとつの材料である紙についても、持続可能な森林管理に関する認証制度[48] に基づいた原材料、さらには再生紙や非木材紙を顧客に勧め、その使用が推進されている。

同社では、自社事業のバリューチェーンに分解し、川上から川下までよく見ることを通じて、社会と自社との関係性、そして、経営への効果を考え、個々の事業に取り組んでいるのだ。「引き算の責任」への対応を当然のこととし、加えて「足し算の責任」にも取り組む姿勢を鮮明にし、環境にも、自社の経営にもプラスとなる製品・サービスの企画・開発を進めている。

帳票を通じた業務フローデザインは、さらなる進化へ

帳票を通じて、業務フローをデザインしてきたアインズだが、顧客の業務フローでは、リアルな帳票は削減され、デジタル化が進んだ。そうなれば、印刷を担う同社の仕事は無くなってしまうように思える。そこでの対応策の着眼点も「社会」にあった。

様々な帳票がデジタル化したとしても、最初のインプットは何らかの形で人の手で行われる。それは紙に書くことによるのかもしれないし、画面に入力されるのかもしれない[49]。

こうした入力作業は、行政でも企業でも、一般の市民や消費者が担うことが多いだろう。そのとき、書きやすい／入力しやすい書式、間違いを犯しにくい書式とはどういうものだろうか。誰にとっても間違いの少ない書式は、リスクを回避するためにも、コストを低減させるためにも不可欠なものだ。例えば、銀行窓口で振込用紙の書き方を間違えて、これを銀行が受けてしまえば、間違った送金をしてしまうかもしれない。そうしたリスクは甚大であり、失った信用を回復するには、たいへんな時間と手間がかかるものだ。

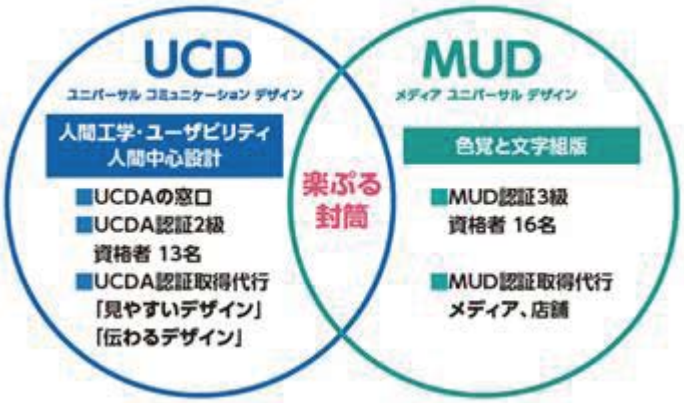
日本では、高齢化が進んでいる。そうなれば、老化に伴う白内障等にかかる割合も高くなり、いままでよりも見えづらい人が増えていくということだ。加えて、書かなければいけない情報も多くなってきている。リスクはますます高まっているのだ。

こうしたリスクに対応するため、同社が身に付けたのは「ユニバーサルデザイン」だ。ユニバーサルデザインとは、障がいの有無、年齢、性別、言語や人種などにかかわらず、あらゆる人にとって使いやすい製品やサービス、環境をデザインする考え方に基づく手法だ。

---

47. Volatile Organic Compounds、揮発性有機化合物。印刷インキ、塗料、接着剤、ガソリンなどに含まれるトルエン、キシレン、酢酸エチルなど。大気中の光化学反応によって、光化学スモッグを引き起こす原因物質の一つ。日本の VOC 排出量（固定発生源）の 0.03% が印刷インクによると言われている（印刷インキ連合会による）。
48. WWF（世界自然保護基金）を中心となって設立した FSC : Forest Stewardship Council（森林管理協議会）や日本の林業団体等が設立した SGEC : Sustainable Green Ecosystem Council（緑の循環認証会議）等がある。
49. 今後、さらに情報コミュニケーションに関する技術が、言語のやりとりの解析や理解を中心に進展していくならば、そこで交わされるコミュニケーションそのものが入力プロセスになり、ここに書いたこととは異なる展開になるかもしれない。そうしたことになれば、ドキュメンテーション（文書化）を対象とする仕事のあり方そのものが変容することも考えておく必要はあろう。

図表２－３－３：アインズのユニバーサルデザイン



出所：同社ホームページ

障がい者を念頭においたバリアフリーとは異なり、様々な特性の違いがあったとしても、できるだけ多くの人が使えるように配慮した製品やサービスを提供していこうとするものである。必要な情報がすぐに分かり、使い方が簡単で自明であること、ミスへの寛容さ、使い方の柔軟性もユニバーサルデザインの考え方の真ん中にあると考えてよいだろう。

同社は、ユニバーサルデザインをコミュニケーションデザインにおける「わかりやすさ」とも表し、「見やすいデザイン」「伝わるデザイン」にこだわり、情報量、テキスト（文章そのもの）、レイアウト、文字（フォント）、色彩、ユーザーへの要求のわかりやすさ、記入のしやすさ等の観点から、帳票の書式、パンフレット等の説明書類、チラシやポスター等の宣伝物、さらにはネット上のウェブページと、あらゆるコミュニケーションツールを対象に、顧客にアドバイスをしながら、実際の制作物を納品している[50]。

最近では、そうしたアドバイスそのものが同社のプロダクツになる例も出てきている。具体的な印刷物がなかったとしても、コミュニケーションデザインにおけるユニバーサルデザインに関する顧客の実践をアドバイスするビジネスの受託だ。社会の変化と要請に目を向けたことで、自社が培ってきた強みをさらに磨き、人材を育て、競争力の源泉にしつつあるのだ。

まず会社の中から始め、社会の起点とする（顧客の悩みを解決するために）

最後に、社会の中のステークホルダーとして「社員」に着目し、これをビジネスにつなげていった動きを紹介したい。

印刷という仕事は季節によって仕事量の繁忙に振れ幅がある。例えば、年末はカレンダーの印刷で忙しくなる。そんな時は、部門間の助け合いが重要だ。しかし、毎年のこととなれば、そうした助け合いにも甘えが生じてしまいがちになる。サポートしてもらう側は「来てもらってあたりまえ」という意識がだんだんと生まれてくる。サポートしている側からすれば、日常業務があった上で、それを横に置いて、後回しにして、サポートに行くわけで、それは組織全体、あるいは、当人の負担になるが、それはなかなか伝わらないものだ。そうなると、される側の「あたりまえ」とする側の「たいへんなのに」という意識は段々と乖離していってしまう。

50. ユニバーサルデザインの考え方に基づくコミュニケーションの課題やその対応策については、一般社団法人ユニバーサルコミュニケーションデザイン協会による説明が詳しい。https://ucda.jp/

そこで、アインズが導入したのは「よかったスマイルカード」だ。サポートされた側の社員が、サポートに来てくれた人に「ありがとう」と書いたカードを渡すというものだ。口で言うのでは残らない、いつの間にか、言うのも忘れてしまう、だからこそ、見えるものとして「ありがとうカード」をしっかりと書き、きちんと渡す、受け取ってもらう、そういうコミュニケーションプロセスをデザインしたものだ。驚くほどシンプルなやりとりのようだが、実際に導入してみれば、それぞれの関係性は劇的に変わっていったという。

お互い顔が見えるからこそ甘えは生じてしまう。家族がそうだし、小さな会社もそうかもしれない。助け合ってあたりまえなのだが、そこに甘えが生じては、よい関係性を持続することはできない。

自分の会社で見えてきたコミュニケーションの課題は、顧客にもあるはずだと考えれば、「うちでやりましたが効果がありましてね。おたくもいかがですか」と声掛けできる。結局のところ、そういうことができる企業が選択され、生き残るわけだが、その源泉は、ある種の実験場である社内にあるのだ。

コミュニケーションに関する課題を解決する、それがアインズのミッションだ。

印刷物は減っていくかもしれないし、ドキュメンテーションを通じたコミュニケーションも変容していくかもしれない。しかし、人と人の関わりである社会が存続するかぎり、コミュニケーションは無くならない。社会と共に歩むアインズの進化はこれからも続いていくだろう。

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。

5

社会起業型マイクロファイナンスが担う現代のパブリック

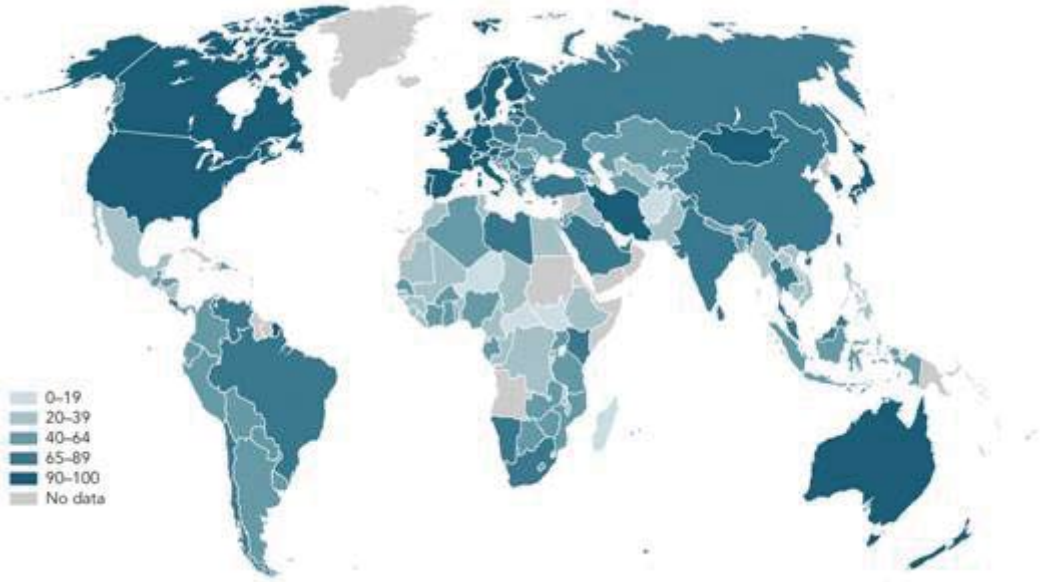
五常・アンド・カンパニー

現代の不足：世界のすべての人に等しく金融アクセスを

現代の不足を考えるにあたり、日本社会の中だけで考えるのは十分とはいえないだろう。私たちは、その是非はともかくグローバリゼーションが進む社会の中に生きていて、国境を越えた様々な取引の恩恵を受けている。自分は海外に行ったこともないし、誰も知り合いはいないと知らぬ顔では済まされない。いま、自分が着ている衣服が、どこかの国の子どもの労働によってできているかもしれないし、その地域の環境を破壊しているかもしれない。もちろん、現代社会においては、生産者が社会の声に応える形で、そうしたことがないよう、様々な努力が積み上げられているが、それでも、国境を越えた課題は様々な形で存在する。本節で取り上げる「金融アクセス」は、日本では、取り上げられることは少ないかもしれないが、世界に目を向ければ、社会の不足として取り上げなければならない優先度の高い社会課題の一つである。

世界銀行グループによって作成された Global Findex database 2017 によれば、世界人口のうち、金融機関へのアクセスができていない（金融機関の口座を持っていない）人は、2017 年において、31% 存在すると推計されている。その多くは開発途上にある国々にいる人たちだ。銀行口座を持てなければお金を貯めることができないし、何か必要があっても、お金を借りるこ

図表２－５－１：世界各国における「金融機関へのアクセス」の度合い（%、2017 年）



出所：Global Findex database 2017

ともできない。2014 年は 38%、2011 年は 49% という経緯を遡って見れば、改善傾向にあるが、まだまだ多くの人が「金融アクセス」を確保できていない。

こうした課題解決の手段として、金融アクセスを提供するのがマイクロファイナンス機関である。マイクロファイナンスといえば、2006 年にノーベル平和賞を受賞したムハメド・ユヌス氏による取り組みが有名だ。彼は、バングラデシュ出身の経済学者だが、同国において、貧困層向けに小額融資を提供するグラミン銀行を 1983 年に設立し、貧困からの脱出のための新たなモデルを示した。

マイクロファイナンス機関が担うのは、小口の融資（マイクロクレジット）、預金（マイクロセービング）、保険（マイクロインシュランス）等、多様な金融サービスの提供である。

個々の家計が貧困状態から脱出するために必要なことは、自分自身が保有するお金のコントロールができるようになることにある。その多くは耕作を営んでいるが、気候や病虫害によって食糧が収穫できない不作の年がある。それでも家族は食べていかねばならず、そうしたリスクを乗り越えるには一定の資金を持っておくことが必要だ。また、耕作にせよ、手工芸にせよ、一定規模以上の生産を上げようとすれば、農機具や肥料、ミシンといった投資が必要になってくる。耕作が農業に、手工芸が工業にシフトしていくためには、投資が必要であり、そのためには資金が必要だ。その日暮らしではなく、先々を見越した暮らしができるために必要なのは、そうしたキャッシュフローを創り、確保できるよう、まずは認識を持ってもらう、現地の人々への教育が重要となってくる。

五常が担う「社会起業的マイクロファイナンス」（商業主義的なものとの違い）

五常・アンド・カンパニー（以下、五常）は、そうしたマイクロファイナンス機関の一つで、単一国ではなく、複数の国々で展開していることが特徴の一つだ。また、マイクロファイナンスを担うにしても、その方法は商業主義的なものではなく、社会起業的なものである。

マイクロファイナンスというと、日本での経験からすると消費者金融のようなものを思い浮かべるかもしれない。商業主義的ともいえる消費者金融では、貸し出した資金の使い道を気にしないが、社会起業的なマイクロファイナンスでは、家計のキャッシュフローを改善するための事業に向けた投資や生活環境の改善のための家屋等に対する用途に限って貸し出しを行っている。また、金利水準も、前者が収益獲得と一定程度の回収率を勘案した「高め」の利率となるのに対し、後者はマイクロファイナンス機関の組織維持を前提としたギリギリ「低め」の利率となる。実際、後述するが、五常では金利を下げるため、そして、借り手の経済を改善し、回収率を向上させるための工夫が随所にある。商業主義の場合の大きな特徴は、収益の最大化を目指すので、顧客から取る金利と貸倒率を考えれば、規模拡大を志向し、借り手が必要とする金額よりも多めの金額を貸し出しがちになるということだ。日本でも問題になる多重債務の問題はこうした貸し手側の事情を反映しているともいえよう。

そもそも、五常の名前の由来は、二宮尊徳が始めた「五常講」に由来している。古くからの庶民の相互扶助の知恵であり実践であった「講」[54] は、お互いに資金を出し合い、資金を必要な

54. 無尽や頼母子講ともいわれる。

人がそこから借りて事業を行って、返済するという仕組みだ。日本の信用組合の母体とも言われている。五常は、仁、義、礼、智、信を示す、元々は孔子の言葉だ。治水や水利をはじめとして農業技術にも詳しい二宮尊徳は、講を進めるにあたり、借り手に対して技術や経営指導も担ったという。

五常は、カンボジア、スリランカ、ミャンマーの3つの国において、現地子会社を通じて、マイクロファイナンスを提供し、また、インドにおいても現地のマイクロファイナンス機関への出資を進めており、現地当局（中央銀行）の承認を経て、子会社化していく予定だ[55]。すでに、カンボジア、スリランカ、ミャンマーにおいては、約65,000人の顧客に対してマイクロファイナンスを提供し、インドにおいては、出資した企業を通じて、間接的に約700万人の顧客が同社のサービスを利用している。

村民集会から始まる

五常のマイクロファイナンスは村の集会所から始まる。集会所[56]に村の女性たちに集まってもらうのだ。マイクロファイナンスにおいては、これまでの知見から、女性を借り手にすることが多い。

これらの地域では、男性は、行政の仕事や肉体労働等、仕事を見つけやすいのに対し、女性は家事が中心で、そこから内職を始めることが多く、地域に伝わる手工芸の担い手である。また、お金の使い方についても現実的だ。博打やお酒に消えてしまうことはきわめて少ない。加えて、融資を受けて投資したものが結果を出せれば、家計の中でのキャッシュフローにおける女性の発

図表２－５－２：村民集会に集まる人たちとミャンマーの現地法人の社長（中央）

出所：同社資料

55. 2018年5月現在。
56. 村の集会施設は寺院等の仏教施設であることが多い。もちろん、集会を開くにあたっては、村長を事前に訪問し、その開催の許可を得る。

言力が増し、お金が子どもたちの教育の充実に回される傾向も見えてきている。家庭の中の女性を通じて、コミュニティの経済を作り、そして、教育の効果を発揮させていく経路がはっきりと見えている。実際、顧客に占める女性の比率は、情報開示されているカンボジアでは9割以上となっている。

村民集会で、まず話すのは、家計のキャッシュフローをマネジメントすることの大切さだ。物々交換による経済もあるが、入ってくるお金と出ていくお金を少し長い視点で見極めて、手元に残し、これを貯めていくことの大切さを伝えていくのだ。干ばつや長雨、台風など、天候による突然のリスクへの対応もあるかもしれない、なにより、お金をきちんと貯めていけば、次なる投資もできるかもしれない、そうしたお金をコツコツと貯めていくことの大切さを伝えていくのが第一歩となる。

五常の共同創業者で代表取締役である慎泰俊さんによれば、貧困から脱出するには3つのポイントがあるという。①気候条件にかかわらず一定の収益を見込める仕事があること、②何かをするための貯まったお金を持っていること、③取引が安定している信頼できる金融機関があること、これらの条件は、途上国の厳しい地域の現状をよく見たものだ。途上国には耕作従事者が多いが、それだけでは、不作の年があれば、すぐに苦しい状態に陥ってしまう。加えて、耕作では自給自作まではなんとなるが、それだけでは確保できる収益の規模は大きくならない。例えば、家畜を飼って、それを販売することができれば[57]、一定の収益を確保することができるし、手工業を始められれば、さらなる収益を期待できるかもしれない。また、耕作で得た作物も次の工程を踏まえた加工をしておけば、買い手に対して、より高い値段で販売、交渉することが可能となってくる。

マイクロファイナンス機関から借りたお金はどんなことに使われるのだろうか。大別すれば、一つには、すでにあるものを大きくするために、もう一つには、得意なことを活かして、まだないもの・やったことのないことを始めるために資金は使われる。

例えば、手工芸が得意な人はミシンを購入して、生産量を増やし、より複雑なものを手掛けるようになる。子牛や子豚を買ってきて育てる人もいる。お土産用の木彫りのお面を作るための工具を購入する人もいる。周囲の農家と協力して八百屋を始める人もいる。得意な料理を活かして、食堂を始める人もいる。耕作をしていた人も、肥料を購入し、自給自足レベルから規模を拡大し、良質で安定した作物を市場で売るために作るようになっていく。また、倉庫を購入して、作った農作物を保存し、時期をずらして付加価値を上げて販売する人たちも出てくるようになった。

家計へ入るお金と出ていくお金がトントンのままでは、こうした次なる経済活動には進むことができない。家計のキャッシュフローをいかにマネジメントできるかどうかが重要であり、それを支えるマイクロファイナンス機関が不可欠であることがよくわかる。そもそも、金融の役割とは、キャッシュフローの平準化が目的だ。世界レベルで見れば、サハラ以南のアフリカ地域の飢餓はまだまだ深刻だが、アジアに目を転じれば、極度の貧困からは脱しつつある。しかし、安定した暮らしが確保され、さまざまなチャレンジができる環境に至ったとは言い難い。まさにこの一歩を進むためには、金融アクセスが重要であり、家計のキャッシュフローのマネジメントの重

57. 牛は食肉用ばかりではない。かつての日本も、牛は、現在のトラクターの代替であった。

図表２－５－３：資金を借り入れた顧客と彼女たちが始めたこと

出所：同社資料

要性を知る金融教育が不可欠なのだ。

集会で伝えるのは、これまでお金を借りた人たちが、そのお金を使って、自分自身の可能性を追求し、暮らしを安定的なものに変えていったストーリーだ。話を聞いた女性たちは、自分にもできるかもしれない、自分も何かやってみようという思いを目覚めさせる。次の具体的な一歩を踏み出すきっかけとなっていく。

すでに現地子会社である３つの国の同社の顧客は、約 65,000 人だが、彼らの経験によれば、それによって、その２倍の人たちの雇用を創出することにつながるという。つまり、13 万人の仕事がこのお金で作られることになる。村に新しい仕事が生まれれば、コミュニティ全体の底上げにもつながってくる。これまでの成果では、融資した人の約 10% が 10 人を雇えるようになり、1% が 100 人を雇えるようになってきたという。マイクロファイナンスは働く場が生まれる源泉としても機能している。

五常が歩いてきた道

マイクロファイナンスを含む金融は国ごとに規制や社会情勢が異なるので、五常のように複数国でのマイクロファイナンス機関を同時に経営していく例は少ない。しかし、同社では、複数国展開こそが、社会起業的マイクロファイナンス機関として、金利水準を押し下げ、現地の暮らしをよりよいものにしていくために不可欠なことだと考えている。

社会起業的マイクロファイナンスとしてのこだわりは、二宮尊徳がしたように、融資後の事業のアドバイスをしていくことにある。仕入れにおける共同調達の導入、交渉力を高めていく方法、

販売のノウハウ等、事業を進めるにあたって彼女たちが活かせることをアドバイスできれば、事業は成功しやすくなるし、金融機関としては貸倒率が低くなり、結果として、金利水準を抑えられるようになる。また、全体を俯瞰できれば、共通項も、違いもよく見えてくる。さらには、融資を行う時の審査にも活かせるだろう。国によっては、発展の度合いが微妙に異なる場合がある。そうなれば、次なる社会の変化を見通すことも可能になるかもしれない。将来は、データから見えてきた分析を他社に販売することも検討している。それらは、具体的なマーケティングや政策立案のための基本データともなるだろう。

審査については、大枠の方向性は似通っているものの、国ごとにも違いがある。大枠としては、最初に貸し出す資金は少なめで期間も1年だ。その間に顧客の振る舞いを見て、貸し出した資金が事業に活かされていて、信頼できる借り手と認識できれば、2年目以降、段々と増やしていく。加えて、スリランカでは、借入希望者に対して50の質問を行い、家計のキャッシュフローの安定性や将来性も見ている。

同社がこだわるのは、自らの社会における存在意義であり責任だ。本来の金融の目的は顧客の将来のために役立つ、サポートするためのものだが、商業主義的マイクロファイナンスが顧客の多重債務を招きがちなように、事業者が一歩間違えれば、顧客を苦しめることになってしまう。いかにして顧客を保護するか、本来の目的である貧困を脱して、暮らしをよりよいものにするためにお金を使ってもらうことができるか、様々な角度からアプローチしている。多国間展開によって、規模のメリットを取りつつ、一つの国や地域においては規模を志向しないようにしているのも、その一つの方法といえよう。

加えて、同社では、ソーシャル・パフォーマンス・マネジメントを導入し、自らの社会性がどうであったか、顧客保護原則について、指標を設定し、評価を行い、改善を加えている。具体的には、①適切な商品デザインと提供、②過剰債務の防止、③透明性、④社会性に応えるリーズナブルな価格付け、⑤顧客に対する公正で丁寧な対応、⑥顧客のプライバシー保護、⑦顧客からの苦情・クレーム解決処理メカニズムといった七つの枠組みを用いて、月次で評価すると共に、それぞれのテーマに応じたトレーニングも行っている。

また、こうした取り組みは複数国で実施されるので、それぞれの比較も、それぞれのベスト・プラクティスの共有も可能となる。

同社経営のボードメンバーに社会学者を加えているのも、五常らしさであろう。企業が求めるのは利益の追求ばかりではない。自社の社会におけるミッションは何かを踏まえ、顧客の暮らしは本当に改善しているのか、学術的な知見や国別比較等を通じて、これを明らかにしながら、経営や経済とは異なる視点から対話を重ねていくこと、会社として学んでいくことを、仕組みとして導入している。

言葉にする経営、語り続ける経営が人を育てる

五常は、慎さんのヴィジョンでもある「誰もが自らの宿命を乗り越えることができる世界」を作るため、当面のミッション（我々の使命）「民間の世界銀行として世界中の人に金融アクセスを届ける」と長期目標「2030年までに50以上の途上国に拠点を有し、経営力と創意工夫で高品質かつ廉価な金融サービスを1億人以上に届ける」ための具体策である。慎さんは、五常を

立ち上げる前は、投資の世界に身を置きながら、社会起業家として、日本の社会的養護の問題にも取り組んできた[58]。

慎さんは、企業のトップも、市民セクターのNPOのトップも、その役割の本質は変わらないと考えている。人事、経営、戦略はあたりまえだが、マイクロファイナンス機関の場合、より重要になるのは、マイクロファイナンスが人を相手にするピープル・ビジネスである。現場に強い人でなければ、これを担うことはできない。

村民集会の真ん中に座る現地法人の社長の姿を思い出してほしい。彼は身一つで現地に赴き、家計におけるキャッシュフローをマネジメントする重要性を教え、それぞれの人生における次なるステップの可能性を思い起こさせる。こんなことをしてみたい、これもできるのではないだろうか、と「よりよい人生」にしていくためのヴィジョンを描かせるのだ。現実にある困難を越えて、ここに至らせる道のりは簡単なものではない。おまけに、こうしたプロセスを通じて、自社への信頼も獲得していかねばならない。

これは、顧客に対してだけではなく、社員に対しても必要とされる。途上国の経済の変化は激しい。それに伴い、仕事を転々とする人も多い。そうなれば、せっかく育てた社員も我が社から離れてしまいがちだ。

松下幸之助は、確固たる経営理念を持つこと、自らの社会における存在意義を明らかにして、これを社員に伝え続けることこそが、優れた人材育成の基本にあると考えていたが、人材は企業の競争力の源泉であると考える慎さんのアプローチも同じ原則に沿っている。

上述のとおり、ヴィジョンやミッションを通じて、五常の役割ははっきりしている。社員からすれば、我が地域の厳しい経済や社会状態を改善していくために自分自身が日々担っていることの意義と置き換えることができるだろう。加えて、五常では、前述のヴィジョンとミッションに加えて、経営理念と価値観も掲げている。

抽象的な観念ではなく、日々の具体的なシーンも想定して書かれている。複数の国々で事業展開をしていたとしても、お互いに通じるものがある言葉だ。そして、切磋琢磨し、自社の役割を通じて、社会をよりよいものにしていく、そこに暮らす人々の人生の可能性を大きくしていくために奮闘するためのモノサシが描かれている。何か悩んだとき、進路に迫られたとき、立ち戻ることができる言葉がそこにはある。

実際、同社の離職率は、それぞれの地域と市場と比較しても、きわめて低い水準で維持され、さらにそれが改善傾向にある（業界平均の1/2から1/3に改善）。それが、同社の良質なサービスの提供にも寄与している。

慎さんは、五常のリーダーとして、定期的に、各地の法人の役員と社員に対して、自分の考えや思いを伝えるため、各地にトレーニングに赴き、また、頻繁にメールを発信している。様々な

58. 厚生労働省によれば、社会的養護とは、保護者のない児童や保護者に監護させることが適当でない児童を、公的責任で社会的に養育し保護すると共に、養育に大きな困難を抱える家庭への支援を行うこと。
慎さんは、機会の平等を通じた貧困削減とパートタイムでできる社会貢献活動のモデル作りの実現のため、認定特定非営利活動法人 Living in Peace（https://www.living-in-peace.org/）を2007年に立ち上げた。彼の社会的養護に対する具体的な活動や考えについては、以下のPHP総研によるインタビュー「社会的養護をめぐる状況の変化とどう向き合うか①、②」が詳しい。
https://thinktank.php.co.jp/kaeruhito/4118/、https://thinktank.php.co.jp/kaeruhito/4126/

図表２－５－４：五常の経営理念と価値

経営理念 (Management Principle)：首尾一貫と真善美

＊首尾一貫：信じること、話すこと、為すことを一致させる

- ○ 人情やその場しのぎのために Guiding Principle[59] を曲げない
- ○ 全関係者にいつも Guiding Principle を語り、共感者を増やし続ける
- ○ 信頼と評判は首尾一貫した行動で築く―メディア掲載や受賞、団体所属は副産物でしかない

＊真：正しく思考し行動する

- ○ 目的と条件定義→思考の枠組み構築→情報収集→論理思考を繰り返して得た結論を実行する
- ○ 先入観や感情を排し、事実と論理的思考と Guiding Principle の三つのみを頼りに何度も考える
- ○ 自分を実力以上に見せることを避け、自分が本物になることを目指し続ける

＊善：顧客、家族、友人に顔向けできない仕事はしない

- ○ 顧客搾取ではなく顧客に喜ばれる仕事を提供することでお金を儲ける
- ○ 全グループ会社従業員と対等な仲間として働く
- ○ 仕事によって個人の生活や家族を犠牲にしない

＊美：最高品質・最高速度・シンプルさを追求しつづける

- ○ 世界最高水準のプロセスと成果物を作ることに妥協しない
- ○ 今すぐやる ― 精神的な負荷の高いことも先延ばしにしない
- ○ 全ての必要情報を揃え、それを最小インク・バイト・時間で表現する

価値観 (Value)：

＊自己満足せず、世界中のより良い方法を学び、導入し続ける
＊口を動かすより手を動かして最後までやり抜く
＊批判や反対より先に代替案を考える
＊小手先の策略は用いず正々堂々と王道を行く
＊間違えたら素直に謝る
＊大変だった時期の恩は忘れず必ず返す
＊仕事を楽しみ笑いとユーモアを忘れない
＊ユニークで忘れがたい人でチームをつくる

出所：同社資料

59. Guiding Principle とは、ヴィジョン、ミッション、長期目標、経営理念、価値観のこと。

コミュニケーションを通じて、いろいろな反応があって、自分自身の思いや考えを深めていくきっかけにもなるという。

これまでのメール発信でもっとも反応が大きかったのは、五常というホールディングカンパニーの名前と子会社である現地法人の名前を違ったままにしている理由に関する彼の考えを述べたときだ。五常は、各地で事業を始めていたマイクロファイナンス機関を M&A によって子会社としてきた経緯がある。多くの M&A の場合、買収企業が被買収企業の名前を変更させることが多いが、五常では、それまでの名前もロゴも変えずに、そのまま使っている。慎さんの考えは、M&A で子会社にしたのは、マイクロファイナンス機関の多国間展開のメリットを追求し、よい仕組みを共有するためである。実際に経営に参画するためには株式の大半を保有しなければならないから購入しただけであって、それ以上に、五常や自分自身の名前を冠する必要はまったくない。それぞれの地域で根付いた名前やロゴは大切なものであり、それこそ、現代の植民地主義ではまったくないし、カネのつながりではなく、ヴィジョン等の Guiding Principle に書かれた考え方を介した人と人のつながりを大切にしたいと伝えたものだったという。実際の具体的な行動と考え方がつながった、として、各地の社員たちの反響は大きかった。語り続ける経営とはこういうことをいうのであろう。

公器たる企業とは何か

社会起業家であり、そして、現在は企業の経営を担う慎さんからすれば、あらゆる組織は、社会を担う「公器」である。

市民セクターが立ち上げる NPO 等は、社会課題をいち早く見出し、解決を社会に促す。ある意味、社会課題解決の研究開発を担っているといえるかもしれない。そうした行動によって、価格が付くようであれば、企業が参入して、自社の製品やサービスにしていくだろうし、価格が付かず、また、受益者は少数であっても、誰もがそうなる可能性があり、薄く広い負担によってしか成り立たないような社会課題（例えば、難病の治療支援）であれば、税を使った政府の事業として行われるようになる。

一人の可能性は無限といわれるが、現実を考えれば、それでも、一人でできることには限界がある。むしろ、人が無限の可能性を発揮できるとすれば、それは、人と人が交じり合い、お互いに協力して何かをしようとしたときなのであろう。そうした器としての企業や NPO には無限の可能性があるし、その社会に対する影響力はますます大きなものとなることが見込まれる。組織さえあれば、一人の生涯の時間軸を越えた事業も成し遂げることもできるだろう。

人と人が交じり合い、よりよい社会のために協力しあう器として組織は存在する。そして、その組織は、ヴィジョンやミッション等の言葉によって、一つの価値や規範を与えられ、組織は生き物のように動き出す。それこそ、まさに社会の公器といえるのではないだろうか。

現代の不足である「金融アクセス」を変えていく五常の取り組みは、国と国を越えて、次なる社会を見据えたものだ。そして、人と人のつながりである企業がよりよい社会のためにどれだけのことができるのか、その可能性を突き詰めようとするものでもある。社会の公器の可能性をどこまで大きく、そして、深くすることができるのか、五常のチャレンジはまだまだ続いていく。

6

人と大地が一体となった生き方とものづくりを形に

黒木本店

風土と文化を表現する酒造り

宮崎県のほぼ中央に位置する高鍋町、豊臣の時代から秋月氏の城下町として栄えた名残を今も感じることができる。深刻な財政難に喘いだ米沢藩（現在の秋田県米沢市あたり）を再生させ、江戸時代屈指の名君として知られる上杉鷹山はこの地の出身だ。

この地の歴史を表すように佇むのが黒木本店だ。建物は、この地に育つ木々に囲まれて、彩り豊かで、まるで美術館や博物館のようにも見える。同社は、この地で 1885 年（明治 18 年）から焼酎を造り続けてきた。近年は、山間地の尾鈴山にも醸造所を構え、２つの拠点で酒造りに取り組んでいる。

黒木本店の酒造りを表す言葉が「考え方」としてホームページにあるので見てみよう。

豊かな大地　豊かな森　豊かな空　そして　豊かな水。
こんなにも恵まれた地が他にあるのだろうか。
この豊かな地に恥じぬよう、ただひたむきに　ただ精一杯に　ただ一心不乱に
そして　頑固に。焼酎を造り続けよう。

同社の酒造りの考え方は、ここにすべて語り尽くされていると言ってよいだろう。自らの商品である焼酎は、この地の風土や文化、つまり、自然環境の豊かさとそこに生きる人の工夫や努力

図表２－６－１：黒木本店（宮崎県高鍋町）

出所：筆者撮影

を表現し、飲む人に伝えるものとして位置付けられている。

実際、筆者がこの地を訪れ、まず案内されたのは、畑と田んぼであった。車に乗って、しばらく行けば、広い畑が見えてくる。原材料となるサツマイモや米、麦がそこにある。どのような土地で育ったものか、五感で感じることができる。すべての起点は畑と田んぼにある。なるほど、土を耕し、土を造るところから始まる、焼酎造りは農業なのだ。その表現の担い手として、会社があり、一人ひとりの社員がいる。この地に根を下ろし、じっくり向き合う企業、それが黒木本店だ。

土をつくり、土に返す「自然循環農法」による酒造り

同社の酒造りは循環している。焼酎を醸造するプロセスで生まれる搾りかす（廃棄物）は有機肥料として再生される[60]。その土を使って原材料が育てられ、土地の水と共に、焼酎が造られる。

循環農法をベースにすれば、搾りかすが処理できる量に制約があるので、自ずから、自社の生産量、企業としての規模が決まってくる。地域で循環させること、地域の伝統や文化を守り続けるためには、それなりの規模があって、それをしっかり守らなければ持続は決してできないと社長の黒木敏之さんはいう。

図表２－６－２：黒木本店の「自然循環農法」

出所：同社資料・インタビューを元に筆者作成

60. 一部は、近隣の養豚家や養鶏家に提供され、飼料としても使われる。

以前の焼酎造りは、海外から輸入した冷凍イモ、米はタイ米、麦はオーストラリア、ソバは中国からと、原産地に対するこだわりはなかった。焼酎の搾りかすも海中に投棄していた。南九州の伝統文化と言いながら、海外の材料ばかりで作っていては、この土地と本当の意味でつながることはできない。そう考え、土地との結びつきにこだわることにした。醸造という言葉には「醸す」という言葉があるが、それこそ、土地を醸すとはどういうことなのだろうか、この土地の水、農産物、そして人、この地で育まれた技術で焼酎を造ることこそが、本当の醸造であり、人と大地が一体となったものづくりにつながると気付いたのだ。

「百年の孤独」をはじめとするヒット商品を出せたが……

黒木本店と聞けば、多くの人が思い出すのが「百年の孤独」だろう。コロンビアの作家、ガブリエル・ガルシア＝マルケスによる長編小説の表題をその名前にした焼酎は、ウイスキーと同じように、麦を原材料に蒸留した酒をホワイトオークの樽で 3 ～ 5 年の間、貯蔵、熟成し、その後、瓶詰めして販売される。多くの焼酎が、蒸留し、そのまま瓶詰めされるのとは大きく異なる。

「百年の孤独」を世に出したのが、1980 年代半ばだ。入手困難な、いわゆるプレミアム焼酎の先駆けとして、その後の焼酎ブームを牽引したビッグネームだ[61]。

この大ヒット商品を創り出したのが、黒木さんだ。ちょうど 30 歳をわずかに過ぎたばかり、四代目として会社に戻り、自分の感性を信じ、これを研ぎ澄まして、プロデュースした。「百年の孤独」に続き、同じく麦焼酎「中々」など、ヒット商品を続けて出すことができ、企業経営は安定した。

しかし、どんなに売れたものでも、いつかは売れなくなる日が来る。そもそも、自分はどんな酒が造りたいのだろう、どのくらいの量を作り売ればよいのだろう、誰と一緒に仕事をしていくのだろう、そして、どんな会社を目指していきたいのだろう、その根本にある考えをどこに求め

図表２－６－３：百年の孤独、貯蔵・熟成樽

出所：同社ホームページ、筆者撮影

61. 同じく著名な「森伊蔵」が出たのは「百年の孤独」の約 10 年後のことである。

ればよいのだろう、葛藤や迷いのようなものが、心に去来した。ちょうど 40 歳になろうとする頃だった。

手造りにこだわる「近代化」案件が転機に

そんな思いを巡らせている時、チャンスが訪れた。当時、焼酎は、競合するスコッチやウイスキーに対して税率が安すぎるとの英国からの圧力によって、３年連続の増税（酒税）を余儀なくされていた。業界全体の競争力向上を目指す国税局・税務署[62]は、業界のリード役である黒木本店に白羽の矢を立てた。これからの時代を牽引する「近代化」を進めた事例を作ってほしい、酒類製造免許を緩和し、制度による支援もするので、新しい拠点を整備し、そこで酒造りを始めてほしいとのことだった。

黒木さんは考えた。これからの時代を牽引するとはどういうことだろうかと。役所の人たちは、機械化によるフルオートメーション、同じ品質のものを大量生産できる工場を考えていたようだ。大量生産、大量消費、しかし、それでは、これまでの時代の繰り返しだ。規格品を大量に安く作ってきて、日本は国際競争に打ち勝ってきたが、これからの成熟社会にあって、それは持続可能なのだろうか。むしろ、嗜好品である酒こそ、異なるところに答えがあるのではないだろうか。

人はなぜ酒を飲むのだろう。酔いを求めたいだけの時もあるかもしれないが、それであれば、世界中にこれほど多種多様な酒があるはずはない。場所はもちろん、そこにいる人と人の顔合わせ、それぞれで選ばれる酒は異なる。一人きりの酒もあるかもしれない。シーンによって、人は酒を飲み分ける。人が生きること、喜怒哀楽と共にあるのが酒だ。もちろん、大量生産、大量消費の酒はあってもよい。しかし、自分が造りたいのは、そんな酒ではない。

こだわりたいのは、この土地であり、そこに育まれた文化だ。土地や文化を表現できる酒なのだ。文化とは何か、農学者である渡部忠世[63]は３つの要素が必要だとしている。①土のにおいがすること、②手足、五感を働かせること、思考を働かせること、③収穫を楽しむこと。それこそ、自分が目指す酒造りではないだろうか。日本の多くの酒造りは、蔵を見せる。匠の技を見せる。もちろん、それも必要かもしれないが、土をもっと見る／見せる酒造りをしてみたいと考えた。

例えば、フランスには ACO（Appellation d'Origine Contrôlée、原産地統制呼称）がある。ワインでいえば、ボルドーは地方名、メドックは地区名、マルゴーは村の名前であり、それがブランドとなっている。世界有数とされるロマネ・コンティはブルゴーニュにある僅かな面積の畑の名前だ。それこそが、風土と人を伝えることができる酒造りだ。自分たちが目指す酒造りはそうしたものであり、次なる「近代化」こそ、風土と手造りにこだわったものでなければならないとの考えに至った。企業が、自らの事業を通じて、根差した土地の価値を高めること、それこそが、地域に対する社会貢献そのものであり、その企業の存在価値だ。企業が社会の公器であることそのものであろう。

そうして、1998 年に竣工したのが尾鈴山蒸留所だ。明治の文豪、武者小路実篤が「人間らし

62. 酒類の製造及び販売業においては、国の税金である酒税の確実な徴収と消費者への円滑な転嫁のために免許制度が採用されている。このため、財務省、国税局、税務署が酒類業界の担当官庁である。
63. 京都大学名誉教授。主な著作に『日本から水田が消える日』（1993 年、岩波ブックレット）、『農業を考える時代 生活と生産の文化を探る』（1995 年、農山漁村文化協会）、『農は万年、亀のごとし』（1996 年、小学館）。

図表２－６－４：尾鈴山蒸留所、尾鈴山で造られる焼酎

出所：筆者撮影

く生きる」「自己を生かす」理想郷として、同志 15 人と共に、1918 年（大正 7 年）、宮崎県児湯郡木城村（現在の木城町）に開村した「新しき村」[64] をさらに山奥に進んだところにある小さな蒸留所だ。高鍋町にある黒木本店からは車で 30 分ほどの距離となる。

尾鈴山蒸留所では徹底した手造りですべてのプロセスが進められる。日本酒の知恵を活かした酵母菌の培養から始まり、尾鈴山の湧き水を取り入れ、近隣の原材料と合わせる。もちろん、肥料は搾りかすから生まれた自家栽培だ。発酵は木樽で進められる。ホーロー樽に比べて品質を安定させるのは難しいが、手造りならではの味わいが生まれる。ここで作られる焼酎は、黒木本店で造るものとは異なる。芋焼酎「尾鈴山山ねこ」、米焼酎「尾鈴山山翡翠（やませみ）」、麦焼酎「尾鈴山山猿」、いずれも、この地の名前、尾鈴山を冠しており、そのラベルには、この地の名前「宮崎県児湯郡木城町大字石河内字蔵谷」もしっかり記されている。

蒸留所という名前も、日本では初めてのことだ。モデルにしたのは、スコットランドの密造酒の拠点だと聞けば、いかにも、そんな感じもしてくる。酒造りの歴史は密造の歴史であり、そこを受けとめているというのも興味深い。

黒木本店の「自然循環農法」の核となる肥料工場を建設したのも同じ、1998 年のことだった。一般的な企業経営の発想からすれば、リスクを伴う大規模な投資を重ねて行うのは稀なことだろうが、黒木さんからすれば、手造りにこだわった尾鈴山蒸留所と有機肥料工場は同時に進められなければならなかった。自分自身が四代目となってから、そして、「百年の孤独」を出してから、彼が考えてきた葛藤や迷いを乗り越え、目指すところに至るには、どちらが欠けることもあってはならなかったからである。

そもそも、焼酎の歴史をその発端まで遡れば、その製造は、近くにあった材料を使い、手造りで進めていたに違いないと黒木社長は語る。そこに芋があったから芋焼酎ができたのだし、風土によっては、それが蕎麦や麦であっただけのことだ。発酵に必要な酵母はどこでも作ることができるし、水は、近隣の湧き水を手に入れることもできよう。そうやって始まった焼酎造りだった

64. 一般財団法人「新しき村」ホームページより。http://atarashiki-mura.or.jp/

図表２－６－５：有機肥料工場

出所：筆者撮影

が、地域を越えた消費の拡大と流通の進歩によって、生産も拡大することとなり、海外から原材料を安く買ってくるようになったのだ。同じような経緯は、焼酎ばかりでなく、清酒でも同じことがあった。土造りからリサイクルまで行う「自然循環農法」は、新しいもののようでいて、それは本来のやり方なのかもしれない。

「自然循環農法」の中には、農業生産法人甦る大地の会という自家農場の運営も含まれている。焼酎の原材料であるサツマイモ、麦、米はもちろん、最近は、ハーブ等のハウス栽培も手掛けている。焼酎とはまったく関係の無いハーブだが、黒木本店の商品を出すレストランのシェフや支配人がここを訪れれば、この土は、焼酎の搾りかすから再生されたものであり、循環の中の一つだというストーリーが共有でき、お酒と食べものとの組み合わせ、具体的なシーンでの使い方の可能性等、たくさんの会話がここで生まれるという。黒木本店が提供しているのは、焼酎というモノばかりではない。もはや物語となった風土と文化を表現できる酒と食べもの[65]が作り出す経験そのものなのだ。そうして生まれた新しいシーンは、顧客の創造、市場の創造につながっていく。家業がブランドになり、世界に通用するものになっていくというのはそういうことだ。自分の根っこを見つめ、その価値に気付き、それを守り育てること、併せて、格好いい、おもしろい、好き、といった造り手の思いを伝えることによって、共感する人が増えていく。そうしてそれが時間をかけ積み重なって、やがて、この土地の伝統になる。

百年後を見据えた「伝統」を育てる

黒木本店の前に大きな広場がある。以前は地元のスーパーが営業していたというが、閉鎖され、しばらく空き地だった。これを同社が買い取り、一面の芝生にした。お隣の幼稚園から子どもたちが出てきて、駆け回っている。「百年庭」と名付けられた広場の真ん中には江戸彼岸（エドヒガン）という桜がすっと一本立っている。江戸彼岸は野生の桜で寿命が長い。この地の歴史を見続ける桜になるかもしれない。

やがては、この地を守る鎮守の森にしたいと黒木さんはいうが、そもそも、町の真ん中に黒木本店があることで、地域の中に企業があることの意味を考える。よい面もあるかもしれないが、

65. 前記の養豚や養鶏においても、同じようなことが起きるという。

企業活動をしていれば、環境に負荷はかかるし、住民に迷惑をかけることもあるかもしれない。だとすれば、いかに活動していれば、地域と調和できる関係性を構築できるようになるかと社員一人ひとりが考えるようになる。災害が起きても、鎮守の森があれば、人を守ることができるかもしれない。そう考えれば、ここに森があり、会社がある意味も見えてくる。

黒木さんは、島根県大田市にある石見銀山の群言堂の松場登美さんから「草の実は、たとえ岩の上だろうが、落ちたところで根を生やさなきゃいけない」という言葉をもらったという[66]。いろいろな土地はあるかもしれないが、さびれた土地であろうが、どんな土地であろうが、逃げてはいけないということだろう。目移りすればキリがない。この土地と定め、この土地と共に生きていくのに、これ以上の言葉があるだろうか。

経営とは「人を育てること」

経営とは「人を育てること」に尽きる、それが黒木さんの考えだ。

郷里と会社に戻ってきて、ずっと人で苦労してきた。戻ってきた当初は、社員もいなかったし、組織らしきものは無かった。ヒット商品を産み出し、事業が軌道に乗って、人を雇っても、少しすれば彼らは辞めていった。細かいことばかりが気になって、それを口に出せば、どうしてもぶつかってしまう。どうして出来ないのかわからず、細かい指示を出せば、人は離れていってしまう。

図表２－６－６：百年庭の江戸彼岸

出所：同社資料

66. 株式会社石見銀山生活文化研究所の松場登美代表取締役所長　https://www.gungendo.co.jp/

自分の思い入れを込めたヒット商品をつくることはできても、組織の力にすることはできなった。

本当に作りたいものはなんだろうという問いは、どんな会社を作りたいのだろう、どんな経営をしていきたいのだろうという問いとも重なっていた。だからこそ、個別のヒット商品ではなく、共有できる思いが必要だったし、自分自身の成功体験を越える必要があった。

そうした試行錯誤を経て、見えてきたのが、風土と文化を表現するものづくりであり、その方法論としての自然循環農法だった。理念や観念ではなく、具体的な場所や作業が見えてくることで、進めていきたいもの、やってはいけないことがはっきり見えてきたし、それを共有することができるようにもなってきた。自分の思いを伝え、相手の思いを受けとめる素地ができあがってきたのだ。

黒木本店の事業のそれぞれの現場を訪れて実感するのは、社員一人ひとりが、自分自身の思いを込めて、仕事に取り組んでいることだ。若い世代も多いが、世代や性別に関係なく、大きな声を出し、活き活きと動き、それぞれが自己表現をしているように見えてくる。「よい職場だから、よいチームだから見てほしい。自分はその一員である。」という誇りや思いが伝わってくる。そのベースには、格好いい、おもしろい、好き、といった黒木社長自身がこだわる思いが通奏低音のように響いている。〇〇すべきとか、〇〇でなければならないという、特定の価値観の押しつけは感じられない。一人ひとりが自由なのだ。そこには、自分たちが造る価値に対する真摯さ、愚直さだけが存在している。

地方には仕事がないと多くの人はいう。しかし、地方こそ、本物の仕事があるのではないだろうか。黒木さんの言葉が心に残る。

「風土と文化を表現できるもの造りをして、それを顧客に伝えることができれば、それこそが、地域への最大の恩返しであり、それさえあれば、若い人たちの仕事はできる。私はそれだけをしてきた。」

7

「村で暮らし続ける」を支える地域商社としての道の駅

南山城

京都唯一の村に出来た「道の駅」

京都府の南東部、滋賀、三重、奈良の三県に隣接する、府下唯一の村が南山城村だ。村の真ん中を木津川が流れ、谷を作り、四方は山に囲まれている。山の上には台地もあるが、川に至るのは急斜面だ。河原から見れば、川を挟んで、まるで２枚の屏風が立てられているようにも見える。

南山城村はお茶の産地である。その多くは近隣の宇治に出荷され、宇治茶として全国各地で販売されている。実に京都府内のお茶の４分の１の生産量を占める一大産地だ。村の産業は、豊富な自然を活かした一次産業だが、茶業のほかには、都市近郊の特徴も活かし、野菜やキノコ類の栽培も手掛けている。

京阪神と中部圏を結ぶ国道 163 号線が木津川を沿って走っているため、村は交通の要所でもある。大阪や京都への通勤圏でもあり、1970 年代の住宅開発もあって、人口は拡大した時期もあったが、1996 年をピークに減少に転じ、現在は約 2,800 人の村民となり、高齢化率も４割と、全国平均を上回る水準だ。日本創成会議では、「全国で 17 番目、京都で最初に消滅する可能性のある自治体」とされた。

そんな村に、2017 年４月 15 日、「道の駅お茶の京都みなみやましろ村」がオープンした。オープンして初めてのニュースは道の駅が起こした渋滞だった。渋滞はスタッフの工夫ですぐに解消

図表２－７－１：道の駅みなみやましろで販売している村特産のオリジナル商品、野菜等

出所：株式会社南山城

されたが、当初の週末2日間の来場者数は村民の4倍にもなる1万人を超えた。営業52日目となる6月7日には10万人に達し、売上も1億円を超えた。

開業から1年経ってみれば、レジ通過客数は40万人を超え、売上も当初の目標額を約1億円上回る3億9千万円に達した。お客さんの9割は村外からの訪問だ。

お客さんが手にするのは、村の特産を使った商品だ。緑茶や紅茶の茶葉はもちろん、お茶を使った羊羹、パウンドケーキ、串だんご、ぼた餅もある。色とりどりの野菜もあっという間に売れていく。行列ができているのは、村のお茶を活かした、目にも鮮やかな濃緑の「村抹茶ソフトクリーム」だ。多い日は千個以上売れるという。独自に開発したオリジナル商品も約60種類にもなる。

売り場の横には食堂があって、村のハレの日のごちそうや定食を食べることもできる。家族連れやカップルに交じって、国道を走るトラックドライバーや営業マンもいる。弁当を買って帰る人も多い。そこには「おかんの弁当」とある。村のお母さんたちの手作り弁当だ。

ここで働く人（社員、パート雇用）も開業時から10人増えた。独自商品や村の産品まで考えれば、ここから広がる「働く」は多種多様だ。老若男女、それぞれがそれぞれの活躍をしている。生活を支える稼ぎの場であると同時に、誰かと触れ合い、交じり合い、支え合う、一人ひとりにとって、かけがえのない社会への接点でもある。

人口2,800人の村で「暮らし続ける」ための挑戦

こうした道の駅を立ち上げ、運営するのが株式会社南山城だ。村が出資して設立した企業だ。文字通り、ゼロから立ち上げ、村の人たちと共に、独自の産品を揃え、新たな働く場、人と人が交わる場、経済を創出する場をこの村に創ってきた。

この事業を終始リードしてきた株式会社南山城代表取締役社長の森本健次さんは、会社設立の2015年以前は、村役場の職員として本事業に関わってきた。50歳を前に、自ら、役場を退職し、公務員人生に区切りをつけ、これから始まる会社に自分のすべてをかけることにした。村人それぞれが、この地に暮らし続けるために、必要なサポートしていくのが、基礎自治体における行政（村役場）の役割のはずだが、行政が一般的に求められる公平性や効率性の中で、本当に担うべきこと、これからの村にとって真に必要なことに、肝心なところで関わることができていないという焦りが募っていた。

村は、お茶の原産地ではあったが、まとめて宇治の問屋に売るばかりで、最終消費者から得られる肝心の付加価値の大半は、そちらに取られていた。世間に抹茶ブームが来ても、村には、そのリターンは殆ど来ない。南山城村で作っても、消費者に認識されるのは「宇治」の名前であって、自分たちの名前は出さない。だから、南山城というブランドもまったく認識されず、それで付加価値を得られなかった。お茶の価格も生産者側からは決めることができない状態が続いた。作ったものを丸ごと買い取ってもらえるのは、たしかにリスクは小さいかもしれない。しかし、付加価値の獲得には後れを取った。六次産業化に代表されるように、バリューチェーンの川下に足掛かりを持つことは付加価値獲得の一つの方法と言われ、それができた地域は経済的にも潤い、また、小売や観光・サービスなど、他の事業との協働の元にもなっていた。そういう地域では、若い人たちの働く場が作られ、彼らのやりがいにもつながっていた。まとめて売る、自分の名前を出さない、過去の成功体験が強かったからこそ、そういう流れの転換からは最も遠いところにい

たのが南山城村だった。

このままではゆでがえるになってしまう。これからの村の産業はもとより、若い人たちの働く場が失われていくことに危機感を感じた森本さんは、役場時代、様々な事業に取り組んだ。その一つが、村の名前を冠した「紅茶」だ。

村のお茶を使い、村の廃校の教室で紅茶を作る。この村ならではのストーリーと共に、自分たちで価格をつけて消費者に売ってみる経験を積み上げることができれば、過去の成功体験を越えることができるかもしれないと考えた。

村の廃校で行われるのは、紅茶づくりだけではない。地域の人々が営むカフェがあり、隣の教室を覗けばウッドクラフトの工房がある。子どもたちが学んだ机で特産の野菜を使ったメニューを味わい、作り手の顔が見える工房では、その思いを語り合いながら、工芸品を手に取る人が絶えない。ここに来るために、村を訪れる人が増えてきており、近年は外国人も訪れる観光スポットにもなってきた。この土地ならではのモノばかりではなく、コトまで演出して、人に伝えていく。ここならではのコトだからこそ、人はまた訪れる。自分たちで経済も作ることができるし、かけがえのない場も作ることができる。そういう流れも見えてきた。

行政の一員として、村の人たちと共に様々なコトの創出に携わってきたが、そこに参加する人はごく一部であり、村全体の大きな流れにまでは至らなかった。この土地にあるものを活かし、自分が真摯にそこに向き合ってきた思いを、消費者に誇りをもって伝え、自分のブランドを冠して販売する、そこができなければ、段々と仕事は細っていくし、このままでは、地域で支え合い、お互いに「ここで暮らし続ける」には結びついていかない。このコミュニティの中で自分は何が

図表２－７－２：村の廃校（旧田山小学校）を活かしたコトづくり

出所：筆者撮影

できるのだろうと思い悩んだ。

そんな中、国道バイパスの新設に伴って、村の政策として道の駅を立ち上げる話が出てきた。新規や緊急案件、火事場のような仕事はいつも担当させられたが、やはり、今回も森本さんに指名がきた。

全国各地を見回せば、政府の補助金もあって、どこも道の駅ブームだ。しかし、実際に訪れてみれば、地域の顔がはっきりと見えていて、賑わいがある道の駅は多くはない。道の駅を進めることが、村の人たちが、自ら経済や生きがいを作り、「ここで暮らし続ける」ことにどうつながるのだろう。森本さんは考え続けた。

地域商社としての道の駅という解決策

そこで出会ったのが、高知県四万十町十和にある「道の駅四万十とおわ」だ。この道の駅の企画運営を担うのは株式会社四万十ドラマ、彼らの仕事には、森本さんが試行錯誤を続けてきた、この土地のあるものに向き合い、その価値を再発見し、これをしっかりと伝える取り組みが随所にあった[67]。

森本さんは何度も四万十ドラマを訪れた。取り組みの背景にある理念や考え方、そこから学ばねば、本当の意味で地域の暮らしを支え続ける道の駅はできない。一般的に、道の駅は、モノやコトを売る「拠点」と考えてしまいがちだが、四万十ドラマの取り組みは違った。生産者一人ひとりの自覚を促し、本物として消費者に認識されるために必要なことを学ぶ場であった。また、自分が関わるモノやコトを、実際に買ってもらえる商品に仕立てるまでに必要な何かを探し出し、これを埋めていくための様々なサポートにも取り組んでいた。単なる拠点ではない、「地域商社」としての道の駅がそこにはあった[68]。

南山城村の道の駅は、四万十ドラマと同じように、「地域商社」としての道の駅を追求してきたものだ。１年経って、目標を上回る売り上げを果たした南山城村の道の駅だが、その成功の要因は、今のできあがった道の駅の姿に探るのではなく、オープンするまでのプロセスこそにある。

人によって考え方は様々だろうが、自分が手塩にかけて作ったものを、自らの名前を冠して売りたいと考える人はいるだろう。農産物をそのまま売るのであれば、直売所等でよく見るように、自分の名前や写真を付けるという方法はある。しかし、それだけでは、作り手のこだわり、手をかけてきたこと、食べ手に伝えたいことはなかなか伝わらないし、価格の上乗せも難しい。価格まで転嫁させるには、それなりの工夫が必要だ。消費者が一目見て、価値を直感し、価格が多少違っても買い求めようとする、それこそがブランド化だ。また、農産物の販売にしても、いままでの農協に売るのと、消費者に出すのは同じやり方ではうまくいかない。加工食品であれば、料理の腕に自信があったとしても、きちんと包装して商品のカタチにするまでには、それなりの手間がかかるし、すべてのプロセスを一人でやるのはなかなか厳しいのが現実だ。ブランド化や商

67. 株式会社四万十ドラマは 平成 30 年 3 月 31 日をもって、道の駅の指定管理事業が終了となり、道の駅の企画運営からは離れた。現在は、オンラインショップ四万十とおわ村やカフェを営業し、引き続き、この地域ならではの「あるもの」を活かしたオリジナル商品を開発、販売している。
http://ec-shop.shimanto-towa.jp/fs/kuri/c/

68. そうした経緯から、南山城の道の駅はオープンに向けて、四万十ドラマに指南役を依頼し、2013 年に「運営ノウハウの移転契約」を締結した。商品開発、デザイン、情報発信等、南山城に移転されたノウハウは多岐に及んだ。

図表２－７－３：村人参加の実践型ワークショップの案内、実際の様子

出所：同社ホームページ・ブログ

品化に向けたデザインはもちろん、あとちょっとでできるところの「肝心のあと一押し」を担うのが地域商社の役割だ。

南山城では、村の農産物や人の工夫、この土地ならではのモノやコトを作るために様々な取り組みを重ねた。その一つが「実践型ワークショップ－商品を企画・開発しよう！」や「これええなあ会議」である。

ワークショップは、まだ、道の駅ができる前、地域のおまつり（むら活き生き祭り）での出店を目指して、半年かけて毎月開催された。スケジュールは以下のとおりだ。

図表２－７－４：ワークショップのスケジュール

6 月	自分たちのコンセプトを考えよう
7 月	試食会
8 月	商品企画書、原価計算
9 月	デザインってなんだろう
10 月	販売戦略を考える
11 月	試食会 2
11 月 23 日	むら活き生き祭りに出店しよう！

出所：同社ホームページ

参加者は、チラシのとおり、公募だ。もちろん、南山城のスタッフもこれはという人に声掛けもしてきたが、チラシを見てやってくる人もいた。参加者それぞれの「何かしてみたい」という思いは、ワークショップをやってみて初めてわかったことだ。2,800 人のコミュニティであれば、それぞれの顔はわかる。しかし、それぞれの思いまでは知ることはできない。思いを持つ人を集める、そこから地域商社の仕事はスタートした。

集まった世代はさまざま、村のおばちゃん、村ママのグループ、農家、実際にカフェをやっている人たちだ。集まった人の思いを集め、自分たちのコンセプト、つまり、村のどんなことを伝

図表２－７－５：ワークショップで開発した商品の例

出所：同社ホームページ・ブログ

えたいのか、一緒に考え、具体的な形にしていく作業を村人と共に進めた。

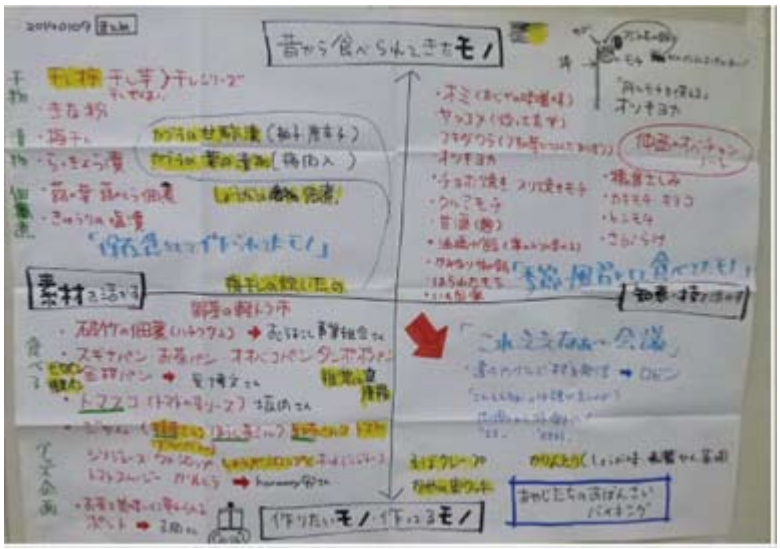
ワークショップに専門家はいなかった。村人と道の駅立ち上げに向けたスタッフだけで進めた。そうしたプロセスを経てできた商品が、村特産のブルーベリーと抹茶を使った商品だ。

専門家はいなくても、みんなで試作を持ち寄って、それぞれの意見を出し合い、また、試してみる。そうした繰り返しを経た商品は、イベントでも好評を得ることができた。大切なのは専門家の意見ではない。顧客の声に真摯に耳を傾け、そして、自分たちの思いをまずは形にしていくことにあると、村人たちは気付いた。これらの一連の経験は、自分たちの思いを形にしていくこと、それが経済活動になるばかりか、自分自身の手応え、やりがいにつながることを実感させた。学びのプロセスを作るのも地域商社の仕事だ。

その後、道の駅の開業に向けて、四万十ドラマや様々なプロのアドバイスを得ながら、この土地ならではの商品が作られていき、開業後１年で 60 種類にもなる独自商品になっていくわけだが、いずれも商品の起点は村人の思いにある。それが地域商社である南山城のこだわりでもあろう。

ワークショップ以外にも、村人と共にすすめる会議は多数あったが、その先駆けは名称からしてユニークな「これええなあ会議」だろう。

図表２－７－６：これええなあ会議で示された道の駅の方向性



出所：同社資料

この土地ならではのモノやコトを作っていくにあたり、名前のとおり、「これええなあ」を合言葉に、村人に声掛けし、始まった会議である。こんなものでは商売にならない、お金はもらえないと批判はいくらでも言える。しかし、それでは、何も始まらないし、進まない。そうした否定的な発想を起点とするのではなく、この土地にある価値、人が持つ・考える価値を前向きに考える「これええなあ」を起点とするのだ。これええなあ、もっとこうすればともっとよくなるなあ、との姿勢で臨めば、人は集まってくるし、だんだんとその輪は大きくなっていく。楽しいこと、かっこいいこと、ワクワクすることには人は集まってくるし、次なるチャレンジも見えてくる。プラスの思いを真ん中に置き、地域商社としての道の駅の事業は進められた。

むらびぃと×むらふぅどが産む「つちのうぶ」

道の駅の運営会社である南山城のスタッフと村人は「一緒に、横に寄り添って、並んで」歩んできた。先駆者である四万十ドラマとのノウハウ移転契約はあるが、持ってきてそのまま使えるものではない。風土や人が違えば、結果として出てくる商品やサービスも、そして、店舗等の様々なカタチも異なったものになるのは当然だ。むしろ、四万十ドラマから学んだのは、この地の暮らしを支え続ける地域商社としての哲学や考え方であり、彼らの教えは歩んでいくための羅針盤になった。地域の暮らしを支え続ける地域商社という道の駅の捉え方そのものが、なにより、深いレベルでの理解を物語っているともいえよう。そして、そうした考え方は、我が村ならではのカタチとなって道の駅のあらゆるシーンに反映・表現されている。

道の駅のテーマカラーは藍色だ。シンボルマーク、包装紙、紙袋、スタッフが着るユニフォーム、店内いろいろなところに深い藍色を見ることができる。特産品のお茶の色からすれば緑色を採用しがちかもしれないが、なぜ、彼らは藍色を選択したのだろうか。

彼らのこだわりは「人」にあった。道の駅では、この地でできたお茶を売るわけだが、そこに手間をかけ、思いを寄せてきた人に焦点を当て、それを買い手にしっかり届けたいという思いが、昔から農作業の時に着ていた野良着に着目させたのだ。

人へのこだわりは、彼らが道の駅の開業に向けたカウントダウンを発信してきた機関紙の名称や紙面づくりにも見て取れる。むらびぃととは、村人とBEATをかけた「村人とその鼓動（生き様）」を表す造語だという。

人が思いを寄せ、手間をかけたコトやモノ、そして、この土地ならではの歴史や自然が織りなすもの、そうしたものを掛け合わせ、ここならではの「つち（土）のうぶ（産）」を実感し、体験し、

図表２－７－７：シンボルカラーと文様、由来となった藍染めの絣（かすり）の野良着

出所：同社ホームページ・ブログ

図表２－７－８：むらびぃと

出所：同社ホームページ・ブログ

図表２－７－９：つちのうぶ、こだわりの村定食

出所：筆者撮影

買ってもらう場所として、道の駅を位置付けた。そうした道の駅は、世間一般の理解とはやや異なるかもしれない。だからこそ、まずは村全体に、どんなことをしようとしているのか伝え続け、一緒にやろうと立ち上がる人を受け入れ、集まったみんなで試行錯誤を続けた。それが、村の価値を創造することであり、「村には〇〇がある」との宣言につながるのだ。

「つちのうぶ」と名付けられた道の駅のレストランで食べられるのは、村に伝わる、ハレの日のおもてなしの食事をカタチにしたものだ。ここを訪れてよかったと実感してもらうため、村の女性たちが、この土地ならではの食材を使い、それぞれの家に伝わる食べ方を持ち寄り、さらに創意工夫も加えて、できあがった道の駅自慢の定食だ。

村人の思いをカタチにしていくための機能分担とフラットな組織づくり

こうして準備を進められてきた道の駅には、多くの村人が関わっている。森本さんに声掛けさ

れた人もいれば、公募のワークショップがきっかけになった人もいる。

現在、食品加工グループのリーダーを務める阿波野さんは、この村の出身で、いまは結婚して村外に住んでいるが、自分に何かできることがあればと参加した。料理が得意なので、自分たちが作ったものを食べてもらいたいという思いはあったが、それはイベントに限った単発的なものだった。村には昔からの顔見知りがたくさんいたが、それぞれの思いまでは共有できなかった。開業に向けた会議やワークショップにおいて、はじめて、参加した人それぞれの思いを知り、目指しているところが同じだと気が付いた。そういう人が集まり、そこに気付いたからこそ、自分の得意なことを発揮しながら、足りないところはお互いが助け合う、そういう関係性が段々とできていった。

自身の茶園の名前を冠したお茶を販売する辻本さんも同じだ。道の駅開業以前から、よその茶問屋に販売するのではなく、自分らしいお茶を作り、それを自分の名前で売りたいと様々な取り組みを続けてきたが、道の駅は、自分のお茶を伝える「場」になると直感した。オープン後は、売り場で消費者と対話した。おいしかったという言葉をもらい、食べ物と飲み方の組み合わせも提案した。シーンに合わせたお茶の違いを知ってもらい、かけられた感謝の言葉はなんともうれしかった。日々の売上はシビアだが、そこから消費者の声を感じた。そうした様々なコミュニケーションの積み重ねは、自分のお茶のあり方を学ぶ機会になっている。作り手が売り場に立ち、商品に込めた思いを伝える、消費者の声から学んだことを次の生産に活かす、そうした一連のプロセスは、この地の農業のあり方も変えようとしている。

道の駅は、村そのものであり、外に開かれた窓だ。ここでは、それぞれがそれぞれの機能を果たす、一つのチームになっている。それぞれの思いと行動が、道の駅のコンセプトである「つちのうぶ」を作り、伝えることに向かっている。品質の高さを守ろうとする一つひとつの行動も、その思いがあればこそだろう。そうした活動は、経済活動としての側面はもちろんのこと、それぞれが自己表現を果たし、道の駅という一つのチームの一員として貢献するという、それぞれの生きがいにもつながっているように見える。

チームの関係性はフラットだ。それぞれがそれぞれの機能を担い、果たしている。森本さんは社長だが、そこにはヒエラルキーはなく、ピラミッド型の組織ではない。時間が空けば、売場に立ち、農産物や商品に込めた作り手の思いを、訪れた顧客に説明している。それは、これまで歩んできた道のりと同じだ。

「ここで暮らし続ける」を表現する場になっていくために

経済活動としてのみならず、自己表現の場として、そして、それぞれの足らざるを補い合い、つながりを実感する場として、地域商社としての道の駅は歩み始めた。それは、ソロバン勘定だけではなく、社会を作る担い手、公器たる企業の姿に他ならない。

役場でできることもたくさんある。しかし、どうしても制度や計画ばかりで、文書はなかなか実際のカタチにはならず、日々の暮らしにはつながらないし、スピード感にも欠けてしまう。それよりも、具体的に市場を作り、そこに接することで、働く場を作り、それぞれの生きがいにつなげる、そこに企業が関わる意義がある。

森本さんが考えるのは、すぐにやってくる次なる社会にも対応できる地域商社だ。高齢化が進

めば、買い物難民も増加するだろう。様々な社会課題も出てくるかもしれない。そうした時代にあっても、老いも若きも、お互いの支え合いを促す拠点となる道の駅を作っていくことだ。役場以上に公を担う、公器としての地域商社の可能性はまだまだ大きい。

8

人と人をつなぎ、毎日の暮らしをちょっと豊かに

N9.5（まち暮らし不動産）

「okatte にしおぎ」がつくる人のつながり

東京都杉並区、JR 中央線の西荻窪駅から 15 分ほど歩くと無垢材が壁一面に貼られた家が見えてくる。玄関から入ると、土間があり、大きなテーブルが置いてある。その前に、アイランド型のキッチンシンクがあって、その向こうにも大きなシンクがある。これだけあれば、何人で料理ができるのだろう。

ダイニングテーブルのすぐ横には畳敷きの座敷がある。みんなで集まり、みんなで料理を作って、みんなでワイワイ言いながら食べる。いまの日本の住居事情からすると、なかなか叶えられない贅沢な場所かもしれない。

ここは okatte にしおぎ[69]。二階の各部屋はシェアリングハウスの個室だ。そこには居住している人たちがいる。一階は、見てきたとおり、土間と座敷によるキッチンとリビングスペースだ。こちらは、地域に開放されていて、メンバーシップに入れば、それぞれがいろいろなことに活用することができる。

一階は月曜から木曜の夜はいつも開かれていて（メンバーは鍵を持つ）、メンバーであれば、予約なしでふらっとやって来て、一緒に料理を作って食べる「ごはん会」に参加できる。それ以

図表２－８－１：okatte にしおぎ

出所：筆者撮影

69. http://www.okatte-nishiogi.com/

図表２－８－２：okatte にしおぎの一週間

出所：okatte にしおぎホームページ

外の曜日や時間であれば、ゲストを招いて料理教室を開き、テーマを決めてイベントを開催することもある。スケジュールは SNS で公開されているが、子どもと哲学、作り置きご飯の料理教室、お茶の生産者を招いた緑茶と紅茶教室、夏なら流しそうめん、お正月前ならお餅つき等々、老若男女問わず、それぞれの関心や興味に応じた、楽しそうな企画ばかりだ。

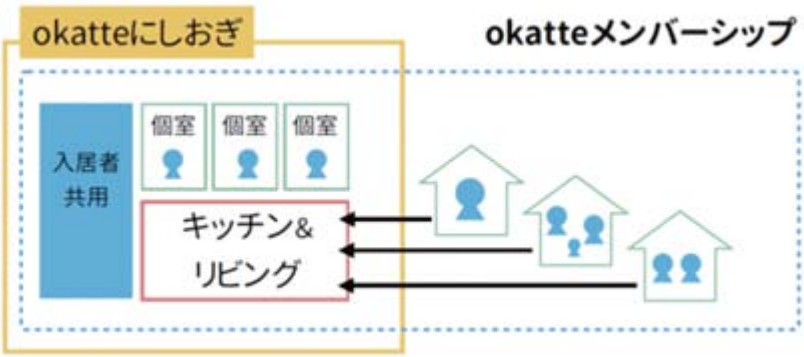
キッチンは、飲食店営業、菓子製造業の許可を取得しているので、フリーマーケット等で販売するお菓子やジャムを作る人もいる。

ここは、メンバーにとって、自分の家以外のもう一つのリビングであり、キッチンだ。

ここには、二つのシェアリング（共有）がある。一つが入居者にとってのシェアハウス。もう一つが地域の住民にとってのメンバーシップだ。

メンバーシップのための会費は月 1,000 円（入居者も家賃と別に支払う）。但し、販売用のお菓子やジャムを作る人は使用時間に応じて月 20,000 ～ 6,000 円の会費となる。

図表２－８－３：okatte にしおぎにおける二つのシェアリング



出所：同社資料

人と人が交わり、それぞれが輝く、明るい場を作りたい

okatte にしおぎをオーナーと共に、不動産のプロとして一緒に作ってきたのが、N9.5（まち暮らし不動産）[70] の代表取締役の齊藤志野歩さんだ。2012 年 12 月、4 人の仲間と立ち上げ、現在は 5 人で運営している。N9.5 というのは、塗料などの色を示す際の専門用語で、「白」を表す記号だ。光の色は、色と色が重なると、重なったところには、明るい新しい色があらわれる。それぞれの人が、それぞれ違う色で輝けば輝くほど、人と人のあいだには「明るい場」ができる。さらに、多くの色が重なり合うと、そこは「白」に近い色になる。自分たちは、そういう場所でありたいと願い、名付けたものだ。小さな企業だが、日々の暮らしと家、まちのあり方をずっと考え、具体的な行動を起こしてきた。その行動は、様々な形と人の交わりとなり、居場所が見つからない現代社会ならではの課題に対する一つの解決策も示してきた。

不動産業界には、よく考えてみれば不思議な常識のようなことがある。都市部の場合、不動産を探すときの条件は、①最寄り駅と駅からの距離、②間取りと広さ、③価格（賃貸ならば月額の賃料、売買ならば不動産価格）の三つだとされている。もちろん、中古物件ならば、建築してからの経過年数もあるかもしれないが、チラシで見るのも、不動産屋さんで情報提供されるのも、これら三つの情報ばかりだ。必要な間取りと広さは、それぞれの家族の人数等次第だと考えると、不動産の単価とは、最寄り駅とそこからの距離ばかりで決まってくるようだ。同じ間取りと広さであれば、そして、同じ最寄り駅であれば、駅に近いほうが高くなり、遠いほうが安くなる。結局のところ、この考え方は、毎日、職場等のどこかに通うことを考えて、その利便性だけを見ているということだ。

たしかに、価格の決まり方はそういうものかもしれないが、住む人はそれだけで決めてよいのだろうか。それが、実際の暮らしやすさや住みやすさとどれほど関係があるのだろうか。家は「寝に帰る場所」だと考えれば、それだけでよいかもしれないが、家はそれだけのものではないはずだ。実際のところ、一人で過ごす時間もあるし、家族と共に過ごす時間もある。親しい友人を招くかもしれない。駅から近いに越したことはないかもしれないが、趣味に没頭する自分にとってかけがえのない時間、大切な人と一緒の時間をどんな場所で過ごすかこそ、重要なのではないだろうか。もっと言えば、その時間と場所のために私たちは頑張って働いているのではないだろうか。不動産に関わる企業としても、売上だけのためであれば、業界の常識通りやっていればよいのだろうが、それだけでは自分たちが担っている意味はないと齊藤さんは考えていた。

N9.5 が関わった前述の okatte の使い方は、人それぞれだが、参加しているメンバーは、仕事を大切にしながら、人と人の交わりこそが自分の楽しみであり、生きがいでもあると実感している人が多い。ふらっと okatte に行ったときのふとした出会いもおもしろいし、常連となった人と人の交わりも楽しい。自分の家には広さの都合もあって、たくさんの友人を招けないし、なかなか片付かないので、といった理由で okatte を使う人もいる。近所に okatte がある生き方は、無かった時よりも、ちょっとだけ自由度が高くて、楽しい。

okatte 周辺は駅から 15 分、不動産業界の常識からすれば、遠くて敬遠されがちな場所だ。しかし、okatte がある豊かさを実感できれば、むしろ、okatte の近所がよいと、その近くを選択

70. http://www.n95.jp/

する人が出てきている。

まち歩きツアーから始める物件探し

N9.5（まち暮らし不動産）は、名前のとおり、まちでの暮らしはどんなものだったら素敵だろうと考えて、不動産会社を営んでいる。okatte のような物件の企画や管理運営も担うが、一般の不動産会社と同じように、売買や賃貸の仲介もする。よい物件を探している人がいれば、一緒に物件を紹介して見て回るのだが、彼らの案内はユニークだ。

一般の不動産会社の場合、候補となる物件を示し、個別に、そこに車で連れていき（顧客の負担への配慮や時間節約のためと考えられる）、中を見せることが多い。

しかし、同社の場合、まず、まち歩きツアーから始める。「〇月〇日に阿佐ヶ谷でやります」と、物件を探している人たちに伝えて、ここのまちはどんなところか、同社が案内しながら、みんなで歩いて見て回るのだ。そこで暮らすことを決めた後、多くの居住者は、その周辺を歩いて回ることになる。だとすれば、歩いて見て回らなければ、何がこのまちのおもしろさなのか、実感することができないまま、物件を決めることになってしまう。歩いて回れば、まちの空気も感じることができる。

齊藤さんは人を紹介していく。子どもたちと楽しく遊ぶ大人たちがいる。みんなで集まってワイワイやっている人たちがいる。このまちに暮らす面白い人、豊かな暮らしを実践する人、人と人の交わりを楽しむ人との出会いは、このまちでの自分の暮らしのイメージを豊かにさせていく。

参加者にとっては、このツアーで物件が見つからなかったとしても、「最寄り駅とそこからの距離」「駅から〇分」といった従来の基準だけで不動産を見ていた発想から解き放たれることになる。自分は何のために家を探しているのだろうか、自分らしい暮らしができる家というのはどんなところなのだろうかと、暮らしを想像し、自分のまちや他者との関わりを考える人が増えていき、結局、その人たちは「どこかないですかね、この前みたいな感じのところ？」と同社に声

図表２－８－４：まち歩きツアー（ディスカバリー・ツアー）[71] の様子

出所：同社ホームページ

71. 同社ではディスカバリー・ツアーと呼ぶ。同社の場合、この地域に物件をすぐに探している人ばかりではなく、まだ何も決まっていない人が参加することも多い。

をかけてくることになる。物件ではなく、暮らしの視点から自分の家の候補を見て探すようになる。そのパートナーとして、不動産会社を選ぶようになる。こうした、他社とはまったく異なる差別化されたアプローチは、会社からすれば、確実な見込み客が増えていくことにもつながっている。

出発点は自分自身が実感したことから

N9.5 を立ち上げる前の齊藤さんは、不動産投資ベンチャーで不動産ファンド運営、住宅開発、商業施設開発等に従事していた。まさに、経済価値としての不動産の最前線にいた。元々、両親共に設計士で、建物が存在する力、場が持つ力の存在を信じていた。人と人の交わりこそが大切だが、そのために、建物と場はどうあるべきか、ずっと考えてきた。結婚とその後の出産を契機に、暮らしの視点から住居を考え、活動を続ける NPO にも関わった。不動産業界は、リーマンショックと東日本大震災で、それまでの成長路線を転換しなければならなかったが、子育てしながら働くこと、また、NPO での活動という副業に対する周囲の理解もあって、働き甲斐もあり、よい職場だった。しかし、ふとしたことで、自分自身の日々の暮らしの辛さを実感することになった。

共働きの夫は忙しい日々が多く、平日は、子どもと自分だけの食事が多かったが、そんなとき、ふと感じたのは、二人きりの晩御飯の辛さだった。だからといって、子どもたちのお母さん同士では昼間も会っていて同じメンバーに固定化して息が詰まる。外食はなんとなく違う感じがするので、家に来てもらうのは、その前の片付けがたいへんで何もできなくなってしまう。

そんな時、近所の商店街で空き店舗があった。地域としては、商店街の振興策として、何かできないか、募集しているという。

そこで、齊藤さんは考えた。子ども二人の晩御飯が辛いのは、他の家族も一緒。そうであれば、他の家族と一緒に食べることにしよう。だけど、それがいつも同じ子どもとお母さんばかりだと疲れてしまうかもしれない。それなら、地域のいろんな人たちにも声掛けしよう。そして、家に呼ぶのでは、片付けがたいへんなので、そのための場所として、商店街の空き店舗を活用することにしようと。

ちょうどその時期、齊藤さんは、志を同じくする仲間が増えてきたこともあって、彼らと共に N9.5 を立ち上げることにした。年が明けてすぐの 2013 年 4 月、みんなで料理を作り、みんなでご飯を食べる、自分のための、そして、誰かのための居場所づくり、阿佐谷おたがいさま食堂[72]の取り組みは、こうして始まった。

阿佐谷おたがいさま食堂は、JR 阿佐ヶ谷駅南西の川端通り商店街が 2013 年 7 月～ 9 月に行った地域商店街活性化事業の一環である。N9.5 は事業の補助金を受け取り、空き店舗を手直しして「阿佐谷もちより食堂」とした。みんなで使えるようにし、この施設の管理運営を担った。手直しにあたっては、阿佐ヶ谷で活動するアーティストや地域の子どもたちと一緒に装飾もした。みんなが集まり、商店街で買い物をして、もちよって食べた。さらに、隣接するキッチンスタジ

72. 事業の名称が「阿佐谷もちより食堂」。空き店舗を利用した「もちより食堂」の運営と、キッチンスタジオをレンタルし、商店街で買った食材で料理を作ってたべるイベント「おたがいさま食堂」の 2 つの事業から成る。
詳細は https://www.facebook.com/asagaya.mochiyori/

図表２－８－５：阿佐ヶ谷おたがいさま食堂

出所：同社資料

オをレンタルして、一緒に料理して、一緒に食べる「阿佐谷おたがいさま食堂」を開催し、そこには、たくさんの人が集まり、賑わいが増し、料理のための食材を商店街で購入したので、まさに商店街の活性化に資する事業となった。なにより、参加した人と人がつながり、新たなコミュニティが生まれていった。補助金事業が終了した後も、阿佐谷おたがいさま食堂は続いていった。

自分のまわりに「ひらかれた共」を具体的につくっていく

自分の切羽詰まった思いから始まった事業は、人と人のつながりを生んだ。人と人の間にできる「明るい場所」を作っていきたいという N9.5 という名前に込めた思いがカタチにもなった。まちで暮らすということは、一戸の家や部屋の中で全部自分のものとして持たなくても、まちの中に必要な機能はいくらでもあるし、それを活かすことができれば、暮らしを通じて、生きている実感を得られることも見えてきた。なにより、観念的なことをいくら言っても、そんな話は伝わらなくて、自分がやりたい、自分がやるんだと率直な思いを伝えていけば、賛同者は増えていき、実現に至ることもわかった。私自身のことを周囲に開いていき、自分が周りと一緒に変わることができれば、「まちのこと」を作ることができるのだ。

自分のまわりに「開かれた共」を具体的につくるプロセスは、いろいろなところでカタチになっていった。okatte にしおぎのような、プライベートコモンとパブリックコモンを併せ持つ「まちに開くシェアハウス」も増えてきた。おたがいさま食堂のような空き家を活かした居場所づくりも進んでいる（国立・富士見台の商店街「ダイヤ街」の一角の築 50 年の木造住宅をリノベーションし、コドモとオトナをつなぐ暮らしをつくるコトナハウス [73]）。本が人をつなぐまちづくり（西

73. https://www.facebook.com/kotonahouse

図表２－８－６：西国図書室で行われている本がつなぐ人と人のコミュニケーション

出所：同社ホームページ

国図書室[74]、国分寺ブックタウンプロジェクト[75]）も始まった。それぞれの活動はいまもしっかり続いている。

そうした活動には、たくさんの人が関わっている。そういう中では、これらの共有財である施設や場所をどう運営していくのか、みんなで話し合う「コミュニケーション」そのものが重要になってくる。例えば､施設の掃除は誰がどの頻度で担うのだろうか。フリーライダー（タダ乗り）があれば、参加者の不公平感は強くなる。お金で解決するにしても、それぞれの負担になる。掃除を担った人にはどんなメリットが与えられれば、みんなの納得が得られるのだろうか。

もっといえば、それぞれの思いや行動を大切にしながら、全体としての意思決定をどう進めていくのか、自ら決めることをどう促していくのか、そこを考えることこそ重要なのだが、それがなかなか難しい。日本の近代社会は、自分たちのことを自分たちで決めるプロセスを省いてきたのかもしれない。そういう経験が薄ければ、決める力も落ちてしまう。一つの共通する経験は小学校時代の学級会だが、それも、最後は多数決で決めてしまうもので、そればかりが集団のこれからの方向性を決める方法ではない[76]。

そこで、N9.5 の役割が重要になってくる。いま行われているコミュニケーションはどのようなものか、見える化していくのだ。

例えば、いま、この集団が話していることは、言葉そのものの意味を重視するローコンテクス

74. https://www.facebook.com/nishikokutosho/
75. https://www.facebook.com/kokubunjibooktown
76. しばしば、デモクラシー（民主制、民主主義）を多数決によって意思決定する多数派による少数派支配だと理解する人もいるが、それは根深い誤解である。そもそも、民主制とはその名の通り、旧来の王や領主ではなく、国民・市民が主権者であることを示しているだけであり､共同体の意思決定の主体者が我々にあることを忘れてはならない。また、多数決の濫用は全体主義に陥る危険性も承知しておくべきである。多数決はあくまでも意思決定のための一つの方法に過ぎず、その長所としては迅速な意思決定に資するが、その短所を踏まえれば、多数となる人達が、少数となる人達の考えや根拠をよく理解した上での決定としていくことが必要であろう。

トに基づくものなのか、文脈や背景、言外の意味を重視するハイコンテクストなのか、どちらでコミュニケーションは進んでいるんだろうか。このテーマの場合、原則から考えたほうがよいのか、ケースごとに考えたほうがよいのだろうか。人間関係重視で臨むのか、結論を重視するのがよいか。対立を回避したほうがよいか、それとも、きちんと対立したほうがよいのだろうか。

「〇〇すべき」や「原則は〇〇」といった、どこでも適応できる、ここにとっての話ではない観念論や抽象論でのもっともらしい議論は、いつまで経っても、具体的な解決策や次の一歩にたどりつかないしつながらない。しばしば陥りがちな罠だ。そうした場合には、まず、事実に着目し、具体的な事実を共有することに腐心する。

もちろん、それは、そこに集まった人たち、さらには、その時々のテーマによって、どうしていくのがよいかは異なってくる。大切なことは、いま、自分たちが行っているコミュニケーションがどうなっているのか、第三者の視点から見たものをしっかり伝えて、次なるコミュニケーションに反映し、改善していくことだ。そうなれば、安易に「最後は多数決」に至らず、深刻な少数派の意見に耳を傾けることができるかもしれないし、参加者それぞれが納得した形で対立の種を残さずに次に進むことができる。そうした意思決定のサポートが、いまの同社が担う価値でもある。

会社にする＝人格が見えてくる

まちと暮らしをテーマとした不動産業に関わるこれらの取り組みは、齊藤さんや仲間の個人的な仕事でも担えるように考えられるが、なぜ、N9.5 という企業の器が必要になったのだろうか。さらには、齊藤さんの場合、彼女が代表者であれば、企業と個人は同じもののように思えてしまうが、それでも器がある意味はどんなところにあるのだろうか。

そこには二つの意味がある。一つには、器で仕事を引き受けることによって、N9.5 の仲間への連帯責任が生じること、もう一つには、企業の人格のようなものを作ることができることにある。

個人で仕事を引き受けるのであれば（個人と個人のパートナーシップで取り組むことも含めて）、それは自分自身のリスクで判断すればよいことになる。しかし、企業として引き受ける以上、企業としてのレピュテーション（評判）を仲間みんなと共に連帯して引き受けているという自覚につながってくる。そして、その引き受けるときのモノサシが企業の人格なのだ。N9.5 の理念に沿った仕事か、N9.5 の将来を考えた時にやりたい仕事か、そこを考えて、一つひとつの仕事に向き合うことになってくる。

企業の人格は、すべて、社会との関係性でできている。言い換えれば、企業の社会における存在意義のようなものだ。N9.5 やまち暮らし不動産という名前に込めた思い、それこそ、社会において、不動産事業者として、人の暮らしと人と人のつながりを強く意識した価値の提供を志しているからに他ならない。

これまで、日々の暮らしに彩りを与える人と人のあいだの「明るい場」をいろいろ作ってきた同社だが、せっかく作った「開かれた共」は、サボって放っておくとすぐに消えて無くなってしまう動的な存在でもある。これを維持するための付加価値は、残念ながら、現代の社会では、まだまだ評価されるものにはなっていない。同社は、その先駆者として、これからも具体的な道す

じを見せ、そして、地道にその場その場のコミュニケーションに携わり、ひいては、そうしたことを担える人材を育てていくことだろう。居場所や人のつながりを失いがちで、また、つながる経験を持たない人が増えた現代社会にあって N9.5 が担う役割はますます大きい。

9

あたりまえの暮らし方と働き方を自分たちでつくっていく

ポラリス

身近な地域での「暮らし」と「働く」を両立させる

非営利型株式会社 Polaris（以下、ポラリス）[77] は、「誰もが暮らしやすく、はたらきやすい社会の実現」を目指し、特に「潜在的な可能性を秘めた地域の女性たちが身近な地域の中で多様な働き方を実現するための事業」に取り組むため、2012 年 2 月に設立された。

前身としては、2010 年 12 月の内閣府による地域社会雇用創造事業ビジネスコンペに参加、採択されたところに遡る。子どもが生まれ、成長し、女性としてはもちろん、母として、これからの社会、特に愛着のある地元の地域社会のことを考え、自分たちは何ができるだろうかと、創業者である市川望美さんはコンペにチャレンジした。2011 年 8 月、東京都調布市の京王線仙川駅から徒歩 3 分、商店街の中にある店舗の上の 3 階の古い住居を改装してコ・ワーキング・スペース「cococi」（ココチ）[78] を地域社会で知り合った仲間たちと 3 人で立ち上げた。それぞれが仕事を持ち込むこともできるし、打ち合わせできる部屋もある。元からあったキッチンがあるので、簡単な食事もできる。仕事に取り組むデスクのすぐそばで子どもが遊んでいても、泣いていても、お互いさまだから、誰からも文句は出てこない。

子育てを契機に仕事から離れた女性にとって、子育てとバランスを取りながら、再び働きに出

図表２－９－１：cococi の様子

出所：cococi ホームページ

77. http://polaris-npc.com/
78. http://cococi-coworking.com/

ることは選択肢に当然含まれる。しかし、家の近所で子どもをなかなか預けられない現状、子どもと一緒の通勤ラッシュ、時間差で乗ったとしても感じることのあるベビーカーへの視線の冷たさなど、いろいろなことを考えれば、都心への通勤はなかなか現実的な選択ではない。仕事によっては、家でできるものもあるかもしれないが、なかなか家には仕事は持ち込む気持ちになれないし、なにより集中もできない。歩いていける近所に、女性の多様な働き方を支える社会の共通の資源となる場を作り、人が動き出し、少しずつ周囲の考え方が変わっていくことを願って、そして、名前のとおり、誰にとっても心地よい場所となるように、「cococi」は作られた。

家計のことを考えれば、共働きでないと厳しいこともあるし、自分自身の社会との接点についても、子どもを経由しない、自分らしいものがあってもよい。働くことは社会との接点になる。日々の暮らしも大事、そして、働くことも大事。二者択一を迫られるのはおかしい。どちらかだけを追いかけるのではなく、共存させたい、そんな切なる思いの結晶だ。

cococi を運営して稼いだ資金を元手にして立ち上げたのがポラリスだ。3 人で始めた事業だったが、ワークシェアや日頃の暮らしの知恵を活かした仕事を創出し、設立以来 6 年で、約 500 人の女性の多様な仕事、社会との接点を作り出す企業になった。

誰でも仕事にアクセスできる環境を作る：セタガヤ庶務部

ポラリスが運営する「セタガヤ庶務部」は、子育て等をきっかけに離職した女性たちによる、会社や NPO 等の組織の業務の請負サービスだ。約 350 人がここに関わっている。

時間と場所の制約や仕事から離れた時間によるブランクを乗り越え、ワークシェア、ICT（情報コミュニケーション技術）を活用し、また、学び合いの場を作って切磋琢磨を促し、それぞれの女性が自分にとってちょうどよい仕事の関わり方を作っている。

具体的な仕事の内容は多様だ。データ入力、インタビュー等の音声の文字起こし、封入・アセンブリー作業といった庶務業務のほか、語学力を活かした翻訳や通訳、プロジェクトや連続講座

図表２－９－２：同社が提供するサービスと価格の例

経理業務サポート	• （1）7,500円/月 • （2）12,000円/月 • （3）一年分一括入力 • （4）個別見積/単発	EXCELや会計ソフト（*）への入力、仕訳補助、領収証整理など • （1）仕訳50件まで、以降90件までは@120 • （2）基本仕訳数100±15　以降@120 • （3）200仕訳まで、初期設定費用含む。以降@80 ※納期によっては特急費用が発生 • （4）内容に応じ個別のお見積り ※対応可能なソフトは要確認
事務局業務	30,000円/月～	期間限定のイベントや特定の業務に関する事務局の運営
プレスリリース配信	個別見積もり	プレスリリース記事を配信サイトへ投稿
トレンドリスト作成	個別見積もり	特定のキーワード、テーマなどからの記事抜粋、リスト作成
受付、会場アシスタント	5000円/日～ ※業務内容によって費用変動	イベントやワークショップ、展示会などの運営サポート業務内容、時間、条件などに合わせて費用設定（進行管理、リクルーティング費用等別途）

※上記費用の他にコーディネート費用がかかります。（業務内容によって変動）

出所：同社ホームページ

の事務局機能、アウトソーシングされた企業の経理業務全般の受入れ等、専門性を活かした仕事もある。個人事業主やフリーランスを支える仕事も多い。

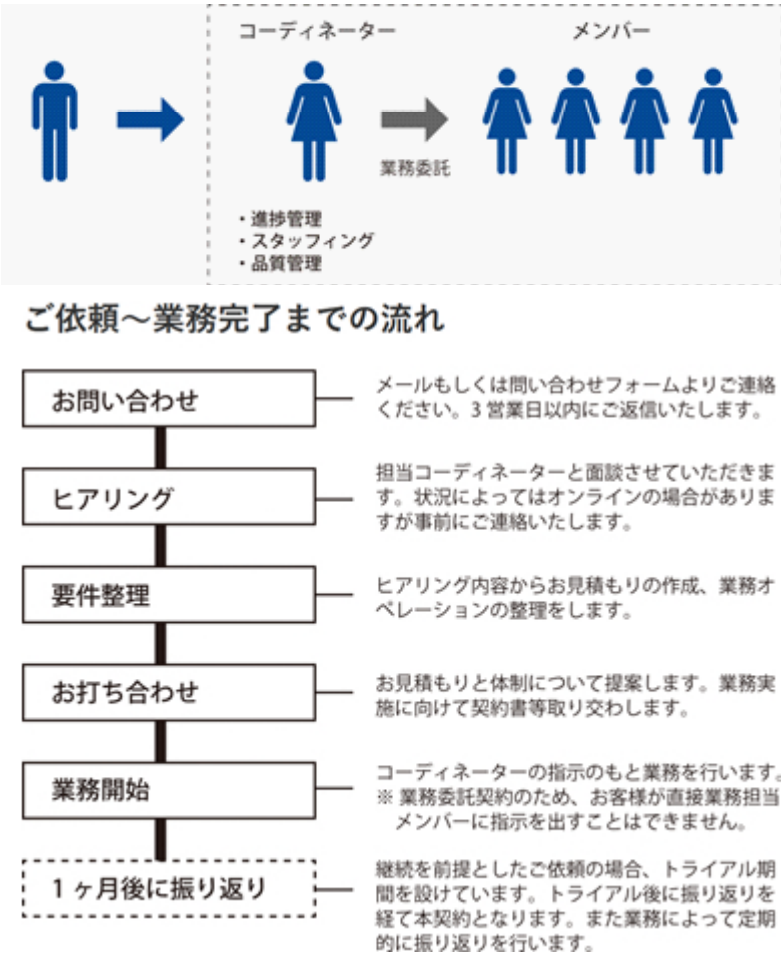
子育て中の女性にとって、まとまった時間を作るのは難しい。そこで、同社では、一つの仕事について、SNS のグループ機能を使って、登録した女性たちに声がけし、チームを組成し、それぞれが分担し、みんなで仕事を回している。個々の仕事の場合、２週間から１カ月以内くらいの納期が多いが、仕事によっては、経理の丸ごと切り出しや経営者の秘書・サポート業務等、年中継続していくものもある。また、在宅業務だけでなく、私立中高一貫校での採点業務や、イベント運営のサポートスタッフなど、実際に現地で実施する業務もある。

ワークシェアの要となるコーディネーター

ここでカギとなるのがコーディネーターだ。プロセスに応じて、４つの機能がある。

第一は、発注者の企業や組織から請け負う業務の見立て、初期設計だ。発注された仕事が、そもそも、請け負う形になっているかを確認するところから始まる。発注者にとって、これまで社内や組織内でやっていた仕事をアウトソーシングする場合、メンバーシップ型の雇用でやってきた多くの日本企業でしばしば起きがちなのは、業務の範囲や求めるクオリティ、具体的な仕様が

図表２－９－３：顧客からの発注から作業までの流れ



出所：同社ホームページ

曖昧なことだ[79]。社内でやっていた時代は、進行管理しながら、実際に見て、折に触れ、調整してきたわけだが、同社に発注すれば、次に仕事を見るのは納品時で、これまでの経験はまったく役に立たない。そうした業務の切り出しに慣れない顧客の場合、彼らの要求をワークシェアに見合う形に再設計することもある。発注者が要求するセキュリティに応えるために取り組むことも具体化する[80]。どのくらいの工数がかかる作業か、見積もりを立てながら、価格を示す。経験を積まねば、できない仕事だ。実際、ポラリスの立ち上げ当初は、請け負った仕事を、創業メンバー３人で実際にやってみて、どのくらい時間がかかるか、慣れてくれば、どう変化してくるのか、定量的に把握していった。

第二に、チーム組成、声がけだ。SNS 上において、仕事の概要を共有し、仕様書とともに、エントリーを始め、「この指とまれ！」の形で声がけが進む。仕様書を見て、自分でできる／できないを判断し、メンバーは参加してくる。具体的に知りたいこと、わからないことがあれば、メンバーからの質問も投稿される。質問への回答は、参加を検討している人、迷っている人の参考にもなる。結果として、この業務に適正が高い人、慣れている人ばかりではなく、前からやってみたいと言っていた人、新たに加わった人も混じったチームが作られる。それぞれの事情や能力に応じて、それぞれができる範囲で業務に関わり、仕事とチームに貢献できるようにしていくことが重要だ。

第三に、業務の進行管理だ。多くの女性が関わるワークシェアでは様々なことが起きる。例えば、子どもが突然インフルエンザにかかり、仕事から離れなければならない人が出てくるかもしれない。cococi で一緒にやれるなら顔が見えるからコミュニケーションは取りやすいが、テレワーク[81]で参加する人もいる。仕事を手放さざるをえない人がいて、それを誰かが引き取る、お互いの仕事の引継ぎがうまくいくよう、きめ細かな進行管理が求められる。

第四は、クオリティチェックだ。請け負った業務を発注者の期待以上の品質や期限で納品するためには、まず、顧客の期待をしっかり把握しておかねばならないし、それをチームにきちんと伝えるところから始まるが、折々、そして、納品にあたっての丁寧なチェックが必要だ。顧客からのフィードバックを踏まえた振り返りも行う。それができてこそ、リピーターとなって、また次の仕事を発注してくれるようになる。初めは業務の切り出しが手間だと感じていた顧客も、コーディネーターの存在に納得し、仕事のクオリティに満足して、別の顧客を紹介してくれることも多い。

女性たちのワークシェアだからと甘えるつもりはない。顧客に品質の高いものをしっかりと納めることによって信頼を獲得し、ひいては、女性の潜在力について、担い手自身も自覚することができ、そして、顧客をはじめとする社会にも認識させることができる、そうなれば、働き方に対する、従来の硬直化した考えも、少しずつでも変わっていくはずだ。

---

79. ここにもメンバーシップ型雇用の弊害がある。
80. 機密保持をはじめ、データ等のセキュリティを確保し、リスクにさらさないようにすることは、発注者にとってはもちろんのこと、働く女性を守ることにもつながる。このため、同社としては、確保すべきクオリティの最優先項目として、様々な取り組みを進めている。具体的には、発注段階から設計しなおす場合もあるし、物理的な情報元の移動を制限させる等の対応があり、顧客と共に積み上げてきた同社のノウハウでもある。
81.「tele = 離れた所」と「work = 働く」をあわせた造語。ICT 等を活用した、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方のこと。

ワークシェアは、そこに関わる担い手の女性にとっての意義だけではない。企業や組織の業務を切り出すことによって、発注企業の社員が、自社の競争力の源泉に集中して仕事ができるようになるし、自分の仕事を見直す機会にもなる。他人に頼める仕事は何か、自分でなければ価値を発揮できない仕事は何か、時間の使い方も変わってくるし、人への仕事の頼み方も上手になってくる。

中小企業や NPO 等の小さな組織の場合、経理業務等の高い専門性が求められる業務の担い手は一人やごく少数である場合が多く、その人が、本人や家族の突然の事情で仕事を離れなければならないことになれば、それ自体が、企業の事業の継続において、重大なリスクともなりうる。もし、アウトソーシングができていれば、それもワークシェアによって、多数の人の手に委ねられるので、そうしたリスクは極小化できることになるであろう[82]。

情報共有の場に力を入れる

チームを作っていくに際して、ポラリスが心を砕いてきたことがある。それは、メンバー間のフラットな関係性、組織を構築することだ。

一般的に、複数の人数で仕事を進める場合、経験が豊富な人、たくさんの仕事を担った人の声が大きくなりがちだ。しかし、ここに来ている女性は、働きたい思い、社会と関わりたい思いがあっても、それぞれの事情でそれがままならない人も多い。実際、300 人のメンバーのうちには、いずれやりたいと思い、また、かつてはやっていたけれども、それぞれの事情で、今は仕事ができない人もいる。そういう人にとっては、SNS の場は、社会の動きが見える小さな窓であり、情報共有の場だ。直接関わっていない人にとっても、コミュニケーションが重なれば、それぞれに当事者意識が生まれ、みんなの仕事になっていくし、それぞれの経験も積みあがっていく。

メンバーにとって大切なのは、お互いに、それぞれの事情があることを理解し合うことだ。たくさんやりたくてやれる人はやればよい、やりたくてもやれない人もいる、少しでも参加できること、仕事に関わること、そこに触れていることが大切なのだ。それぞれの事情をちょっとだけ想像し合う。困ったときはお互いさまと助け合い、一つのことを成し遂げていく、そういう思いを共有することが社会参加の一歩になる。

ワークシェアにおける情報共有では、「言葉」をめぐる誤解に留意しなければならない。例えば、発注の時点において、多くの企業が「適正な量の仕事を切り出し、見合った金額で請け負わせること」に躓くように、また、仕事を担うメンバーの女性たちもかつてはそれぞれの企業に勤めていた経験が異なり、見えている世界も違うように、それぞれの「言葉」をすり合わせるところから始めなければならない。「きちんとやる」という言葉からイメージするのは、高いクオリティで仕事を進めることだと共有できるかもしれないが、それが具体的に何を指すかは人それぞれであろう。だからこそ、抽象的な言葉ではなく、具体的な指示や作業に落とし込むことがコーディネーターの役割でもある。

82. だからこそ、経理担当を置くにしても、日ごろから別の人ができるようにしておく等、社内でもワークシェアを進めておくことも重要である。また、そもそも、現役世代の子育てや介護等の負担がますます重くなることを踏まえれば、短期正社員制度やテレワーク等によって、いわゆる「制約社員」でも、仕事が継続できる仕組みを整えていくことが求められている。

具体的なアクションにつながるわかりやすい言葉に落とし込み、丁寧に何度も伝えることだけでは、実は不十分だ。併せて、相手が疑問に感じたこと、わからないことを、率直に尋ねることができる、何度でも質問しやすい環境も整えておかねばならない。

「暮らし」と「働く」を身近な地域で両立させたい女性に、常に門戸を開き、ワークシェアを進める同社だからこそ、経験や立場に囚われないフラットなコミュニケーションが不可欠であり、それができる開かれたフラットな組織作りを目指すのはある種の必然ともいえるだろう。

これまでの常識を超えた「ジャズ型」の会社

急速にフラット化が進む社会におけるコミュニケーションや組織にあって、ポラリスの組織作りは興味深いものだ。

ワークシェアを進めるための情報共有を考えれば、フラットな組織でなければ、これを担うことはできないわけだが、これまでの組織論は、タテ型、ピラミッド型の組織でなければ、人材育成をしながら組織のミッションを達成することはできないと言われてきた。

組織が、持続可能な発展をしようとすれば、世代交代が必要だ。そのためには、経験のない新人を受け入れて、これを教育しながら、ミッションに取り組むわけだが、その場合、経験のある人がリーダーとなり、そうでない人をけん引する組織でなければならない。これは、言い換えれば、オーケストラのような組織だ。全体の方向性を示す指揮者がいて、それぞれのパートにもリーダーがいて、経験の浅い人は、指揮者やパートリーダーの指導の下、学びながら、事業に取り組み、やがては一人前になり、世代交代を担っていく。

オーケストラ型の対極にあるのがジャズ型だ。ジャズ・バンドには指揮者はいない。ある時はピアノ、その後にはクラリネット、次はトランペット、ベース、ドラムというように、テンポを決め、音楽をリードする楽器が移行していき、あるときはリーダーとして、また、あるときはフォロワーとして、その時々の機能を見出し、担いながら、まさにフラットな関係性を構築し、プレーヤーが相互に刺激し合って一つの音楽を作っていく。但し留意すべきは、ジャズ型の場合、それぞれのプレーヤーがリーダーもフォロワーも担える、すでに一流であって、人材教育の必要はない組織でなければならないことだ。

ポラリスの場合、興味深いのは、新参者、経験の浅い者を積極的に受け入れておきながら、フラットなジャズ型を志向していることにある。彼女たちの組織作りは、楽器を弾けなければ加入させないというものではない。一緒に弾いてみたいという気持ちさえあれば、積極的に受け入れる。楽器が弾けないとすれば、手拍子でもよいから、あるいは、何かそこにあるものを叩くだけでもよいから、自分の思うように音楽に参加してみようと声がけをする。難しい楽器が弾ける人にスポットライトを当てるのではなく、手拍子の参加であっても、一緒に音楽を作ることができる喜びを共有する。それこそが彼女たちの組織作りの工夫だ。

こうした工夫は、少しずつでも、働くことや日々の暮らしに対する、いまの常識とされるもの、両立を阻むものを変えていかねばならない。そのためには、より多くの女性の参加によって、より多くの実践が行われることが必要であるという、同社の理念の帰結とも考えられよう。

ここで暮らしている日頃の知恵を仕事に：くらしのくうき

ポラリスが進める事業には「くらしのくうき」と呼ばれるものもある。150 名ほどの女性が関わる本事業は、子育て世代が知りたい、引越しする先の地域の情報を「地域情報コンシェルジュ」として伝える仕事だ。

転居先地域の学校や幼稚園・保育園の評判、病院や診療所の使いやすさ、交通アクセスの利便性、朝・昼・夜のまちの雰囲気、地域コミュニティのつながりや関わり、入りやすさ、親しみやすさといった日々の暮らしの情報を、ここで実際に暮らしているからこその経験を踏まえて、わかりやすく伝えていく。

具体的な事業としては、不動産販売・情報提供会社と連携して、マンション購入希望者に対して、地域で暮らす主婦が持つ日々の情報や知恵を伝え、購入・転居後の暮らしの具体的なイメージを持ってもらうことを目的にしている。

ポラリスに費用を支払うのは不動産販売・情報提供会社だが、彼らからすれば、顧客に伝えられる情報は、間取りやファシリティといった物件のこと、地域については施設やインフラに限ったものしかない。

購入者からすれば、本当に知りたいことは、ここで暮らす毎日の様子だ。子どもが通う学校はどんなところなのか、病気やケガをしても安心か、駅やバス停までのアクセスや夜の安心はどうだろうか、そして、新しく住むこのまちで仲良くなれる友達はできるだろうか……、それらの問いに答えられるのは、実際に暮らしている彼女たちだけだ。困りごとがあったとしても、暮らしの知恵があれば、解決も容易だ。購入・転居の前に知っておくことができれば、不安も小さくなるし、入居後のギャップも少ない。

結果として、購入希望者の満足度は総じて高くなる傾向となり、不動産販売会社からすれば、差別化にもつながる。

ポラリスの仕事は、マンション販売の「事前段階」から始まっている。販売開始前には、ベビーカーを押しながら、駅からの導線や街並みをチェックする現地周辺環境調査を行うことがある。この地域を選んだ理由を尋ね、いまの暮らしの様子を聴く地域住民を対象としたニーズ調査座談会などを行い、そこに住む人たちだからこそのリアルで具体的な情報も集約する。これらの情報は、販売時の情報提供ばかりではなく、販売時の広報戦略にも活かされる。

「販売段階」では、上述のような、「地域情報コンシェルジュ」として、モデルルーム等におい

図表２－９－４ :「くらしのくうき」がプロセスごとに担うこと

出所：同社ホームページ

て、購入希望者に対して、まちの暮らしの情報提供を担うと共に、具体的な日々の暮らしの相談にも応じる。

「販売後」には、入居前後のタイミングにおいて、新しく入居する人たちが地域のコミュニティに入っていくサポートも担っている。例えば、このまちの幼稚園や保育園に通う子どもがいる保護者から話を聴く会を開催する。これからここに住む人たち（つまり、購入した人たち）の座談会、これまで地域の人たちも交えて、子育てコミュニティづくりワークショップも開き、既存の地域コミュニティと転居してきた人たちとの出会いづくりにも取り組んでいる。

未来の「あたりまえ」を作っていく

「くらしのくうき」には、マンションや住居を購入することは、単に「物件を買う」という経済行為だけではなく、そのまちに住み、暮らしていくことを決断する、家族にとっての人生の一大事であるが、それにしては、考え、相談し、決断するための情報に偏りや限りがあるのではないか、という生活者ならではの自然な感覚、問題意識がある。

不動産会社がこれまで提供してきた情報だけで「物件を買う」のでは、彼らの言いなりではないか。しかも、自分たちの経験を振り返れば、物件以外の情報はよくわからないまま、購入に至ってしまったという誰もが同じ経験をしている。「それはそういうものだ」、「常識だ」と言われて、納得してしまえば、それでおしまいかもしれない。しかし、そのままに放っておいてよいはずがないと考えたのが、この事業の出発点にある。

もちろん、女性が持つ日々の暮らしの経験や知恵を付加価値として認識させたい、女性たちの潜在的な力として認識できる社会に変えていきたい、そんな思いは、ポラリスが手掛ける他の事業と同様、「くらしのくうき」の底流にもある。

すでに、東京以外の地域でも、「くらしのくうき」事業が進められるほど、拡大してきた。しかし、この事業の本当の価値を多くの不動産会社が認識するまでには至っていない。パートナーとしてやってきた企業であっても、担当者が変われば、最初から、事業の意義や価値を説明し直さねばならない。

こうした、買い手の立場から発想された取り組みが業界の常識になるまでには、また、こうしたサービスに対して、彼女たちが納得できる十分な対価が支払われ、真に対等なパートナーシップが構築されるまでには、まだまだ時間はかかるかもしれない。

現代社会にはおかしなことがたくさんある。現実は厳しい。しかし、あきらめてはならない。そもそも、ポラリス自身、現代社会のおかしなこと、これまでの常識とされるものを壊し、よりよい社会を、その実践を通じて具体的に示すために存在している。もっと働きやすく、もっと暮らしやすく、どっちもあきらめたくない、そんな社会は必ずできるはずだという確信が会社を作った原点だ。一人ひとりの思いが集まり、3 人の活動となり、500 人の仕事と暮らしを変えてきた。確かな手応えもある。「未来のあたりまえ」になる働き方、暮らし方を作っていく、どっちも求めるチャレンジはまだまだ続く。

＊執筆者プロフィール

亀井善太郎（かめい　ぜんたろう）

政策シンクタンクＰＨＰ総研主席研究員
立教大学大学院 21 世紀社会デザイン研究科特任教授
特定 NPO 法人アジア教育友好協会理事
専門分野【 公共政策、CSR 経営、市民社会、ガバナンス、財政政策、社会保障政策等 】

慶応義塾大学経済学部卒業。日本興業銀行、ボストン・コンサルティング・グループ、衆議院議員等を経て現職。みずほ総合研究所アドバイザーも務める。シンクタンカー、大学教員、NPO マネジメントとして民間からの政策の発案、社会変革の担い手人材の育成、そして、自らその実践にも取り組む。衆議院決算行政監視委員会参考人、内閣官房行政改革推進会議年次公開検証評価者、政府や自治体における行政改革等に関する各種審議会委員長や委員等も務める。

企業は社会の公器
―これからの社会をつくる企業経営とは―

2018 年 8 月発行
政策シンクタンクＰＨＰ総研
責任者：永久 寿夫
プロジェクト担当：亀井善太郎

株式会社　PHP研究所
〒 135-8137　東京都江東区豊洲 5-6-52
NBF 豊洲キャナルフロント
Tel：03-3520-9612
Fax：03-3520-9653
政策シンクタンク　PHP 総研ホームページ：https://thinktank.php.co.jp/
E-mail：think2@php.co.jp

©PHP Institute, Inc. 2018
All rights reserved
Printed in Japan