



第25号 2018.10.31 発行
 発行者：株式会社協進印刷
 編集者：JO 編集委員会

「企業は社会の公器」—CSRはアクションではなく経営そのもの

PHP総研主席研究員／立教大学大学院特任教授 亀井善太郎さん



慶応義塾大学経済学部卒業。日本興業銀行、ホストン・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、大学教授、NPOマネージャー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、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を務める。dhd総研 <https://thinkphp.co.jp/>

江森：亀井さんが書かれた「企業は社会の公器」プロジェクト研究報告書が今年8月PHP総研から発刊されました。「企業は社会の公器」とは、現パナソニックの創業者である松下幸之助氏の言葉ですが、「企業は個人のものではなく社会のものである」という、まさに現代のCSRそのものと言っても良い概念です。今日は亀井さんの研究成果を中心に伺っていきたくと思いますが、まず松下幸之助さんが「企業は社会の公器」と言ったときの時代背景について伺いたくと思います。

亀井：松下さんが「企業は社会の公器」と言われたのは戦前のことです。江戸時代までは生まれの身分によって社会における役割というのはある程度決められていたわけで、それが明治になって、身分に関係なく実力さえあれば大事な役割を担えるようになった。ちょうど今年パナソニックは創業

百年なのですが、明治から昭和初期の頃の企業経営者は、社会に参加する手段として企業経営をするという意識が強かったと思いますね。

そういう時代背景の中で、最初に松下さんが悩んだのは、自分が儲けたものを、なんで税金として払わなければいけないのだから？ということだったといえます。松下さんは税金について考えることで、企業に必要な人材、土地、資源といったものは「社会からの借りもの・預かりもの」であることに気付くのです。社会から借りたもの、預かったもので運営しているのだから、企業は社会の公器であるということなんですね。

江森：明治から昭和初期というのは、国民ひとり一人が主権者としての自覚をもって国づくりをしていた時代ということが言えるのかも知れませんか。それが変質してく

るのはいつ頃のことでしょうか。

亀井：戦争を機に国が企業経営に介入し、国が主導して産業を強くしていくという政策がとられ、それは戦後も継続されました。重商主義などはうまくいった方の政策ではありますが、ある種の計画経済的なやり方が戦後復興を成功させる代わりに、主権者としての自覚を奪っていったという見方はあると思いますね。

江森：企業は経済活動に専念して、難しいことは役所にお任せということですね。多くの国民が持っていた、ある意味での「経営マインド」が失われ、そしてそのまま高度経済成長期へと突入していく。

亀井：高度経済成長期は、ひとり一人が地域の仕事から剥がされて、会社の仕事さえやっていけばあとはお上がうまくやってくれるという幻想を抱いた時代ということがいえると思います。もっとも30年も続いた

わけですから、幻想でもなんでもなくて実体なわけで、その期間はよかったですね、それに国民が過剰適応してしまったということかもしれませんね。

江森：戦前は当然地域での仕事もあったし、女性だって当然のように働いていたわけですよ。

亀井：今になって女性活躍とかいっていますが、昔はごく当たり前のことですよ。しかも、ひとつの仕事で食べていけるほど簡単ではなかったから、いま議論になっている副業なんていう考え方も、当時としては普通のことだったと思います。これは東北を歩いていて教えてもらったことですが、「百姓」という言葉は、「百のことができる人」という意味なんだそうです。農作業はもちろん、大工仕事もできるし、縄もなえるし、織物も織れる。そういうあらゆる手立てを使って生計を立てている人ということなん

ですね。

江森…よく考えてみればひとつの専門特化した仕事だけをして生計が成り立つというのは、よほど社会的な分業がうまくいっているということであり、それが成立した高度経済成長期の30年間というのは、長い歴史の時間軸においてみても、異質な時代であったといえそうです。

亀井…そうですね。あえてネガティブな面をいえば、人々が会社に入りすぎてしまって社会が見えなくなったということだと思いますね。それゆえオレが食わせてやるから家にいろみたいな、ひとつの変なスタイルができあがってしまい、あえていえば家事や育児・介護といったことの負担が、過剰に女性にかかってしまっていたということでしょう。

江森…そんな状況の中で、今あえて「企業は社会の公器」を出そうと思ったのはどういうわけでしょうか。

亀井…みんな高度経済成長の名残をひきずってやっているわけですよ。働き方だって相変わらずメンバーシップ型ですし、なかみみなでつらい方つらい方に行っているような気がして、それをなんとかしたいなあと思ったときに、松下さんがこんな言いこと言ってるんだから、これを焼き直して提言をしようと思ったのです。

江森…報告書ではどんなことを発信していますか。

亀井…これには3つの観点がありまして、ひとつは現代社会とはどのような社会かということ、ふたつめは企業の社会的責任について松下さんはどんなことを言っているのかということ、そしてそれを踏まえて立教大学大学院特任教授企業経営とはどうい

うものなのかということ、私の分析に加えてグローバル企業から本場に小さな企業までの事例研究を通して見えています。

この本の冒頭にも引用したのですが、私がこの研究をしようと思ったきっかけになった松下さんの言葉を紹介します。

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。

〔中略〕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。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。

この文章が発表されたのは昭和40年代ですが、いま読んでもまったく違和感がありません。

江森…この時点ですでに「企業の社会的責任」という言葉が使われているんですね。むしろ今よりもっと大きな責任の意味で使っているようにも思いますが。

亀井…その通りです。しばしばCSRはあくシジョンだということに認識されて、ごみ拾いだとか寄付だとかということになりがちですが、本来企業体そのものが社会的責任を伴ったものでなければいけないわけで、それには経営そのものが社会的責任に応え



ることを目的としていなければならないと松下さんは言っているのです。

江森…CSRがアクションと誤解される原因としては「本業に精を出す」というような価値観が影響しているように思います。これはまさに高度経済成長期の名残で、私たちの世代はもとにも影響を受けていますが、自分が本業と思いついでいること以外のことをするのはいけないこと、余計なことと考えられているので、新しいニーズに対応する活動、例えば社会貢献活動などに対して、ある種の罪悪感があるのではないかと思います。

亀井…それは方法論の目的化なんだと思いますね。たぶん商売を始めたときは、当然本業そのものに社会的意味がありましたし、それは考える余地もなく意味のあることだから専念しろということですよ。確かにそういう時代には、社会が求める「不足」があつて、それはモノであることが多かったのですが、ソフト化、サービス化が進むことによって、社会の不足が見えにく時代

になりました。自社の事業は、確かにかつては社会的意味のある事業であつたかもしれないけれど、果たして今もそうかと、これを考えることはとても大切なことだと思います。

江森…常に社会の変化を見つめ、世間の声に耳をすませ、今必要とされていることに、自社の技術や知識をどのように役立てていくかを考え実践するのが、企業の社会的責任であるということですね。特に現代においては、足りないのは「モノ」とは限らないわけで、人々が困っているのは、人間関係であったり、働き方であったりする。そこにビジネスチャンスを見出していくというのは、これはまさに「起業家精神」そのものであつて、やはり企業を経営するには起業家精神は必須なんだろうと思います。厳しい言い方になりますが、社長の息子だという理由だけで経営者になつたような人には、今の時代に企業を経営していくというのは大変難しいことなんだろうと思います。あ、それは私のことでした(笑)

亀井…私も政治家としては後継者だつたわけ、いまは職業としては政治家ではありませんが、社会の中でやっていることは祖父や父と変わらないと思つています。どんな形でやっていくのか定義しなおすことが必要なんだと思いますね。松下さん流に言えば「私の経営」ができていくかということですね。自分は社会の中でどんな存在で、肩書きがどうのということではなく、社会にどんな価値を提供しているかとしているのかということが説明できないと、それこそライフシフト時代には生き残れませんか。

働き方改革関連法案が成立し、中小企業においても、段階的な規制の強化が実施されます。年次有給休暇の5日取得義務などは来年4月から、時間外労働の上限規制は2020年4月から、月60時間超の時間外割増率150%への引き上げは2023年4月からと、経営者・人事担当者にはアタマの痛い問題が次々にやってくる。 「残業減らすのはいいけど、代わりの人がいない!」「働く時間が減ったら売上が下がっちゃう!」「割増150%も払ったら赤字だよ!」などなど、悩みはつきないのではないだろうか。

国の規制に受け身になっているだけでは、業績が悪化していくだけです。でも法令違反をするわけにはいかない。それなら、この規制を逆に利用して、社内の仕事の仕組みや働き方そのものを改め、収益性の高い会社に変身させてしまえ!というのが、全日本印刷工業組合連合会(全印工連)が提唱する「幸せな働き方改革」。働く人も経営者も両方がハッピーになれる働き方改革を目指しています。

現在、株式会社ワーク・イノベーションの指導・監修のもと、幸せな働き方改革ワークブックを順次発行中ですが、そのなかの

STEP2(計画・目標設定)でも活用している、厚生労働省が運営する「働き方・休み方ポータルサイト」をご存知でしょうか。このポータルサイトは、働き方・休み方を改善するための診断ツールや各種情報がワンストップで利用できるウェブページ。中でも「企業向け自己診断」は、サイト上で全13問の質問に答えるだけで、貴社の現状や、地域・業種・規模別平均との比較が、ポジションマップとリーダーチャートで一目瞭然と確認できるスグレモノです。

幸せな働き方改革を始めるための第一歩「働き方・休み方ポータルサイト」を、是非



「オンガクに、ありがとう」番外編

小さいオンガクにありがとう<前編>

竹見正一



あの素晴らしい愛をもう一度 加藤和彦 北山修

「まあちゃん、大関とって」足が下につかないほど高い木の椅子に座っているぼくに、端っこのおっちゃんと言うてきた。ぼくの横のカウンターには5人のおっちゃんが並んでいる。ぼくが一番近くのおっちゃんに、キャップを取ってワンカップを手渡すと、リレーのバトンのように端っこに居るおっちゃんへ届けられる。おっちゃん、ガラス瓶を握るや否や、アルミのふたをクルパカッと捻り空け、底にたまるくらいの七味をふりかけ、唇を尖らせて一気に飲み干してしまう。「ふうう。まあちゃん、大関とって」また言うてきた。「丸はん!瓶、隠したらあかんで!一回一回、お代は置いととき!」酒屋の方からおばあはんの声がする。

いつからか忘れてしまったけど、ぼくは夕方6時になると、ここに座らされる。おばあはん曰く、お客の酔い止め薬らしい。ようわからん。店の奥、ぼくのこの位置から見た左側がカウンターで、その向こうにおっちゃんたち。右側は酒屋で、左側の10倍くらいのスペースに、一升瓶や調味料が綺麗に並ぶ。酒屋にはオカンとおばあはんが居て、おぼちゃんの相手をしてる。この時間になると、近所のおぼちゃんたちが夕飯で足りなかった醤油やみりんを大慌てで買いにくるんやけど、そのわりに10分は話をしていく。おぼちゃんたちの周りでは事件が毎日起こっているかのよう。隣の奥さん最近みいひんでとか、公園の中坊がバイクで校庭を走ったとか、ぼんちのおさむちゃんに話しかけたら無視されたとか。どんなことでも大笑いしてる。ぼくの左も右もガヤガヤ。だから、気になる野球中継の解説も聞こえへん。振り向いた小上がりにテレビがついてるけど、ちょっと遠い。まあ、もうすぐ妹が花の子ルンルンに変えるからどうでもええか。今は宿題しとこう。

カウンターでジャポニカを開く。「お、ジュディオングや」店内のAMラジオに反応するおっちゃん。「大賞はこれかぬ」「夢追い酒やろ」「幸子にとらしてやりたいなあ」おっちゃんら、昨日もおんなじこと言ってなかったっけって思う。そんなことより、この曲終わったら7時になるから、フォークがかかる番組になる。今日はなんやろなあ、たのしみや。はじまった!店を包むギターの音色、なにこれ!いっぱいギターの音があるやん!『赤とんぼの歌 歌った空は〜』この曲ええなあ。「だれやねん、しょーもない」「演歌にしてくれ」おっちゃんたちが騒いでいる。でも、この番組は変えへんぞ。そう覚悟しておっちゃんらにニコニコしたら、ガラガラと引き戸の大きな音が出て、酒屋にまたおぼちゃんが入ってきた。あれ、うしろにタケイシもおるやん、なにしにきてん、あいつ。タケイシのおぼちゃんが、遠足のおやつを買いにきたと言うてる。ああ、明日遠足やったか。そういえばタケイシ、バスでとなりやんけ。何買いかみとこ、お菓子交換できるし。チラチラ覗いてたら「ほんまかいな!」オカンが大声をあげた。「そうなんや、うちら来週引越やねん」おぼちゃんのゴワゴワした声がかきこえた瞬間、タケイシと目が合った。タケイシはその目をそらさず、まっすぐこっちにやってきて、ぼくをしばらく大きな目で睨みつけて「いわんといてな」と、小さい声で言いつつ、

次号につづく



就労継続支援B型事業所「わーくぴあ」

大口の魅力を紹介する「大口自慢」。今回ご紹介するのは、視覚障害者の就労継続支援B型事業所のわーくぴあさん。弊社から歩いて5分のところにあります。

施設長の神崎好喜さんは



施設長の神崎さんとカリ君

目に障害をもって生まれ、小学6年生の時には全盲に。大口にある横浜市立盲特別支援学校で、鍼灸コースの職員として37年間勤め、生徒の就職活動支援もされてきました。定年退職後、視覚障害者への就労支援を続けたいという想いから、一般社団法人ピアレースを立ち上げ、馴染みの深い大口の地にわーくぴあを設立されました。

現在わーくぴあには視覚障害だけでなく、知的障害、言語障害の方も通っていて、点字の作成、軽作業の請負、マッサージ、編み物などのオリジナル製品の製造・販売の他に、なんと農作業もされています。視覚障害者は安全な室内に閉じこもりがちなので、広い畑で土の感触を味わってほしいと、あえて取り入れて「畑を学ぶ」。



障害を持った方がひきこもることなく、わーくぴあを心の支えにして仲間を作ってほしい。そして障害のあるなしに関係なく、みんなが集う場所になってくれたら、地域も世の中も必ずよくなると思うんです。と力強く話してくれました。

わーくぴあ

横浜市神奈川区大口仲町166-6

電話番号：0457175563

営業時間：9時～17時

定休日：土、日、祝祭日

大口自慢

Kyoshin TODAY

スイーツが取りもつありがとっの交流

福利厚生の一環として

利用している大阪はマームニールの「毎月お届けスイーツ便」。毎月1回、障害のある方たちが心をこめて作ってくれたタルトを楽しんでいます。

おいしいタルトを作ってくださるみなさんにありがとっの声を届けようと、8月のありがとっの日に、社員からケーキの感想やお礼

の言葉を集め、絵本風オンラインワンメッセージブックを作成してプレゼントしました。早速お礼の手紙とともに、シエフたちからのメッセージが届き、タルトを通して横浜と大阪の心の交流が生まれました。毎月届くおいしいスイーツ。皆さんも利用してはいかがでしょうか。

* MOMUNIR (マームニール)「毎月お届けスイーツ便」
<https://momunir.or.jp/>



夏休みにインターン生7名受入れ

例年よりもご依頼が多

く、8月から10月に高校生2名、大学生5名を受け入れました。大学生の中には、今年初めてご縁をいただいた県外の大学の学生もおり、就職支援担当の方と昨今のインターンシップのあり方についての意見交換の場を持つことができました。様々な不安を抱えている学生たち。そんな不安をインターンシップで少しでも前向きな力に変えられるように、これからも真剣に学生たちと向き合っていきたいと思えます。



ブログもチェック！ <https://kyoshin-blog.com/>

「消防団元氣プロジェクト」学生に感謝状

J〇23号でお伝えしたデザイン系地元専門学生とのコラボによる神奈川消防団活性化のための「消防団元氣プロジェクト」。キックオフから約1年を経て、成果物である缶バッジ、ステッカー、消防署のカウンターを飾るスクリーン、横断幕などが完成。この学生たちの貢献に対し、神奈川消防署より感謝状が贈られました。

プロジェクトを通して学生の指導にあたり伴走を続けてきた若手社員は「無事にプロジェクトが完了してホッとしました。学生さんも喜んでくれてよかった」と、充実した顔をほころばせていました。



タウンニュース神奈川区版に掲載



「洋光台クラフトマルシェ」に出店します

11月24日(土)、25日(日) 横浜市磯子区洋光台の団地でクラフトマルシェに出店します。みなさまのお越しをお待ちしています。
<https://yokodaimarche.com/>

洋光台クラフトマルシェ

J〇(ジェイ・オー)2018年10月号(第25号)

発行者：株式会社協進印刷

横浜市神奈川区大口仲町108番地

TEL:045(431)6611

FAX:0550(3730)6273

URL: <http://www.kyoshin-print.co.jp>

