

## 日本型CSRの思想

— 日本企業の社会貢献 七つの原点 —

多摩大学大学院教授

シンクタンク・ソフィアバンク代表

社会起業家フォーラム代表

田坂広志

最初に、一つの寓話を紹介しよう。「二人の石切り職人」という寓話である。

旅人が、ある町を通りかかりました。

その町では、新しい教会が建設されているところであり、

建設現場では、二人の石切り職人が働いていました。

その仕事に興味を持った旅人は、一人の石切り職人に聞きました。

あなたは、何をしていますのですか。

その問いに対して、石切り職人は、

不愉快そうな表情を浮かべ、ぶっきらぼうに答えました。

このいまましい石を切るために、悪戦苦闘しているのさ。

そこで、旅人は、もう一人の石切り職人に、同じことを聞きました。

すると、その石切り職人は、

目を輝かせ、生き生きとした声で、こう答えたのです。

ええ、いま、私は、

多くの人々の心の安らぎの場となる

素晴らしい教会を造っているのです。

どのような仕事をしているか。

それが、我々の「仕事の価値」を定めるものではありません。

その仕事の彼方に、何を見つめているか。

それが、我々の「仕事の価値」を定めるのです。

いま、欧米の企業の最新の動向に学ぶという形で、「企業の社会的責任」(CSR: Corporate Social Responsibility)や「企業の社会貢献」の思想が、我が国に広がりつつある。

しかし、すでに多くの日本の経営者が気がついていることだが、こうした企業の「社会的責任」や「社会貢献」の思想は、古くから、日本企業の経営においては、明確な思想として存在した。

それは、欧米の企業さえ見習うべき深みを持って語られ、伝えられてきた思想でもある。

例えば、渋沢栄一の「右手に算盤、左手に論語」という思想。住友家訓の「浮利を追わず」との思想。近江商人の心得、「売り手よし、買い手よし、世間よし、三方よし」の思想。そうした思想は、挙げればいくらかでもあろう。いや、そもそも、我が国においては、「働く」という言葉を、「傍」

(はた)を「楽」(らく)にする意と解してきた文化がある。我々が一生懸命に働くのは、職場の間を幸せにするため、顧客を幸せにするため。企業が一生懸命に活動するのは、世の中を幸せにするため、良い世の中を創るため。そうした「社会貢献」を前提とした「労働観」と「企業観」が、我が国には、永い伝統として存在した。そして、その優れた労働観と企業観がゆえに、この国では、多くの人々が「働き甲斐」を感じながら、日々の仕事に取り組んできたのである。

そのことを理解するならば、いま、我が国の企業が「CSR」に取り組むとき、その活動の根本にあるべきは、ただ海外を仰ぎ見て「欧米企業の先例に学ぶ」といった視点ではない。大切なのは、過去を顧みて「日本企業の原点に帰る」という視点であろう。

そして、我々が、その原点を見つめながら「CSR」の活動を進めていくならば、そこに生まれてくるものは、紛れもなく「日本型CSR」と呼ぶべき、日本独自の新たなCSRの思想と活動である。それは、むしろ欧米の企業にとっても、学ぶことの多い、深みあるものとなっていくだろう。では、「日本型CSR」の思想とは、何か。

そのことを明らかにするためには、いま、「欧米型CSR」の導入に伴って世の中に生まれている、いくつかの「誤解」を解いておかなければならない。そして、日本型経営における社会貢献の思想の「原点」に戻らなければならない。

これから、そのことを「日本企業の社会貢献 七つの原点」として、語ろう。

## 第一の原点

「企業の社会的責任」とは、

社会に対して悪しきことをしないことではない。

社会に対して良きことを為す。それが、企業の本来の責任である。

なぜ、この第一の原点が大切なのか。それは、いま、「CSR」に取り組もうとする企業の多くが、「社会的責任」とは、企業倫理を大切にし、法律を守ることであると誤解しているからである。そのため、多くの企業が、社内に「コンプライアンス室」を設置し、厳しい社内規定を制定し、社員への規律遵守の教育に力を入れている。もとより、それ自身は、必ず行うべき活動であるが、「企業の社会的責任」を企業倫理と法令遵守の問題として矮小化して捉えることは、正しくない。

そもそも、企業に社会的な責任があるとすれば、それは、社会に対して「悪しきことをしない」ことではない。社会に対して「良きことを為す」。それが、「公器」としての企業の本来の責任であろう。日本型経営の真髄は、その「公器」としての自覚であり、「世のため、人のため」という使命感であった。そして、その使命感が、この国の職場に、無数の「二人目の石切り職人」を生み出してきた。それらの人々が、世の中に良きことを為そうと懸命に働いてきた。そして、企業の社会的責任を全うしてきた。すなわち、日本企業においては、この「社会的責任」という言葉は、「社会的使命」という言葉と同義であった。我々は、日本型経営のその原点を見失うべきではない。たしかに、世界的なCSRの潮流が生まれた背景には、エンロンやワールドコムなどの企業の不祥事があった。日本においても、多くの企業の不祥事が相次いでいる。しかし、そのことをもって、「企業の社会的責任」という言葉の意味を、貶めるべきではない。目線を下げるべきではない。もう一つ、「企業の社会的責任」についての誤解がある。なぜ、「CSR」を重視するのかについての誤解である。例えば、新聞や雑誌では、しばしば、次のような言葉に出会う。

「CSRを重視しない企業は生き残れない」

「CSRを大切にしないと投資家から見放される」

我々は、こうした言葉の寂しさに気がつかなければならぬ。

企業が、社会的責任を重視するのは、それをしなければ生き残れないからではない。社会的責任を全うすることが、その企業の理念であり、その企業で働く人々の喜びだからではないか。それは一人ひとりの社員にとっても同じである。社員が一生懸命に働くのは、働かなければ生き残れないからではない。一生懸命に働くことが、「素晴らしい何か」に結びついている。そう信じられるから、社員は、我々は、ときに寝食を忘れて働くのではないか。そして、この国の繁栄は、そうした「志」や「使命感」を持って働いてきた人々が、築いてきたものではなかったか。

いま、巷に溢れている寂しい言葉。

「生き残り」「勝ち残り」「サバイバル」。

この時代、矜持を失えば、経営者やマネジャーは、その言葉を使って、社員を一生懸命に働かそうとしてしまう。「頑張らなければ生き残れない」「成果を挙げなければサバイバルできない」。しかし、その言葉が、企業に、職場に、「一人目の石切り職人」を増やしていくことの落とし穴を、我々は、決して忘れてはならない。

社員が一生懸命に働くのは、「生き残り」のためでも、「勝ち残り」のためでもない。社員は、「素晴らしい何か」のために、一生懸命に働いている。そして、そう信じられることこそが、社員の「働く喜び」や「働き甲斐」ではなかったか。そして、その「素晴らしい何か」とは、日本企業においては、「理念」や「理想」、「夢」や「志」として語られてきたものではなかったか。

経営者やマネジャーは、いま、そのことを思い起こすべきであろう。

社会に対して「良きことを為す」。それが「企業の社会的責任」である。そのことを経営者やマネジャーが明確に自覚し、語るべきとき、そこに、社員にとっての「働き甲斐」が生まれてくる。

「企業の社会貢献」とは、  
利益の一部を社会貢献事業に使うことではない。  
本業を通じての社会貢献。それこそが企業の社会的使命である。

こう述べてくるならば、「企業の社会的責任」とは、本来、「企業の社会貢献」と同じ意味であることが分かるだろう。しかし、最近のCSRの動きの中で、この「企業の社会貢献」という言葉にも、誤解が生まれている。その誤解は、しばしば、次のようなメッセージの中に潜んでいる。

「当社は、利益の一部を使って、社会貢献の事業に取り組んでいます」。

例えば、利益の一部を福祉団体に寄付する。環境保護のための植林に使う。もとより、そうした活動そのものは、たしかに社会への貢献であり、価値ある行為である。しかし、実は、こうしたメッセージの背後には、欧米の企業観から影響を受けた「二項対立の思想」が潜んでいる。

それは、「企業活動」と「社会貢献」を、本来、相反するものと考える思想である。

例えば、いま、世の中には、「営利企業」と「非営利組織」を対立的に捉える傾向がある。いわく、「営利企業の目的は、利益を挙げることである」「非営利組織の目的は、社会に貢献することである」。そして、こうした二項対立の思想が、「当社は、ただ利益を挙げるだけでなく、その一部を社会貢献にも還元しています」という密やかな「免罪符」の発想へと結びついてくる。

しかし、日本型経営の思想においては、本来、こうした二項対立は存在しない。なぜなら、我が国の企業においては、「本業を通じての社会貢献」という思想が、深く根づいているからである。

すなわち、日本型経営においては、「企業活動」の目的は、ただ「利益」を挙げることではない。それは、まず何よりも「社会貢献」をすることであった。そして、それゆえにこそ、日本の企業においては、社員が日々の仕事を通じて「働く喜び」や「働き甲斐」を感じることができたのである。その日本型経営の思想が失われたのは、なぜか。

その原因の一つは、近年の「株主資本主義」とでも呼ぶべき傾向であろう。「企業活動の目的は、事業を通じてできるだけ多くの利益を挙げ、その利益を株主に還元することである」との思想が、いつの間にか、我が国の企業社会を覆っている。

もとより、株式会社であるかぎり、株主に利益で報いることは当然であろう。しかし、日本型経営においては、会社というものは、まず第一に、社員が「働き甲斐」を求めて働き、日々「人間成長」を遂げていく場として存在している。そして、その素晴らしい場を維持し、発展させるためにも、利益を挙げ、株主に報いなければならない。順序は、決してその逆ではない。利益を挙げ、株主に報いるために、社員の「働き甲斐」を大切にし、社員の「人間成長」を支援するのではない。だからこそ、いま、我々は、原点に帰るべきであろう。

日本型経営においては、企業は、まず何よりも、「本業」を通じて社会貢献をめざす。そして、そのことによって、社員の「働き甲斐」を実現する。社員の「人間成長」を支援する。

それが、日本型経営の素晴らしい王道。その堂々たる王道へと戻るべきであろう。

### 第三の原点

「利益」とは、社会に貢献したことの証である。

そして、企業に、多くの利益が与えられたという「こと」は、

その利益を用いて、さらなる社会貢献をせよとの、世の声である。

では、日本型経営にとって、「利益」とは何か。

その問いにも、昔から、日本企業の経営者は、深みある思想を語っている。

例えば、松下幸之助は、次の言葉を残している。

「利益とは、社会に貢献したことの証である」

これは、先ほどの「本業を通じての社会貢献」の思想にもとづき、もし、その事業が本当に社会に貢献しているならば、必ず「利益」が与えられるはずだ、との思想である。もとより、ここで述べる「利益」とは、公正な競争ルール、適切な事業モデル、適正な価格が前提であることは言うまでもない。

そして、松下幸之助は、日本型経営の思想をさらに深みへと導く、次の言葉を残している。

「企業に、多くの利益が与えられたということは、

その利益を用いて、さらなる社会貢献をせよとの、世の声である」

この言葉は、日本型経営が世界に誇るべき言葉であろう。これは、「社会に貢献すれば、利益が得られる」という密やかな「利益至上主義」が忍び込むことへの厳しい警句でもある。そして、この言葉は、企業活動における「利益」と「社会貢献」の循環的關係において、いずれが企業活動の究極の目的であるかを、明確に語ったものでもある。

おそらく、この日本型経営を象徴する思想は、二二世紀、世界の資本主義の基本思想をも深化させていくであろう。

### 第四の原点

「本業を通じての社会貢献」を為すために、経営者は、

その事業を通じて成し遂げようとしている社会貢献を、

明確なビジョンとして語らなければならない。

では、「本業を通じての社会貢献」を為すために、経営者は、何をすべきか。まず何よりも、「ビジョン」を語るべきである。

その企業が本業として営む事業を通じて、何を成し遂げようとしているのか。いかなる形で、社会に貢献しようとしているのか、そのことを明確なビジョンとして語るべきである。

しかし、それは、社内にビジョン策定委員会を設置してビジョンを策定させることではない。社外のコンサルタントに委託してビジョンを立案させることではない。それでは、経営者の語るビジ

ヨンに「言霊」が宿らない。言葉に魂がこもらない。そして、そうした「借り物」の言葉は、社員の胸を打たない、心に残らない、腹に響かない。では、どうすれば良いのか。

「二人目の石切り職人」になるべきである。

経営者自身が、目を輝かせ、生き生きとして「仕事の彼方」を語る石切り職人になるべきである。冒頭の寓話は、決して、社員のあるべき姿を語っているのではない。それは、まず誰よりも、その企業を中心に立つ、経営トップ自らが示すべき姿であろう。

以前、ある自動車メーカーの社長が、社長就任時のインタビューにおいて、「走れば走るほど、環境が良くなつていく車を作りたいですね」と語った。それが現在の技術で実現可能かどうかは問題ではない。その社長は、本気で、そうした車を作りたいと思っていた。その思いが伝わってきた。本田宗一郎や、井深大、盛田昭夫などの経営者の例を挙げるまでもなく、日本企業の歴史において、優れた経営者の多くは、実は、その経営者自身が「二人目の石切り職人」であった。

そのことを、日本企業の経営者は、思い起こすべきであろう。そして、臆することなく、その社会貢献のビジョンを、夢を、志を、深い使命感を持って、社員に語るべきであろう。

経営トップが深い思いを込めて語る、ビジョンや夢が、志や使命感が、どれほど社員を励ますか。それは、実は、社員にとって「目に見えない最高の報酬」に他ならない。

日本企業の経営者は、そのことに気がつくべきであろう。

## 第五の原点

**「社会貢献のビジョン」を実現するために、経営者は、そのビジョンを胸に、志と使命感を持って仕事に取り組む社員を育てなければならない。**

そして、もし、経営者が、情熱を込め、思いを込めて「本業を通じての社会貢献のビジョン」を社員に語るならば、その企業の現場には、そのビジョンに共鳴し、「志と使命感」を持って仕事に取り組む社員が、自然に育っていくだろう。なぜなら、企業において、社員の姿とは、経営者の姿を映し出す「曇りなき鏡」に他ならないからだ。

しかし、多くの社員が「志と使命感」を抱いただけでは、社会貢献のビジョンは実現できない。それだけでは不十分である。では、何が必要か。

「職業的能力」である。

社員は、その社会貢献の事業を見事に成し遂げていくための高度な職業的能力を身につけなければならぬ。プロフェッショナルとしての高度な知識や技術である。それを持たなければ、いかに素晴らしい夢や志を語っても、その社員は、単なる「夢想家」にすぎない。「二人目の石切り職人」が、ともに石を切る技術を持っていなければ、その志は虚しいものとなる。従って、経営者は、社員が、単なる「労働者」ではなく、一人の「職業人」として腕を磨ける場を創らなければならぬ。

い。社員が互いに腕を競い合い、技を教えあい、知を学びあう、「プロフェッショナル」の企業文化を創らなければならない。

顧みるならば、かつての日本企業には、上司や先輩が、部下や後輩に対して、惜しみなく仕事を教えるという文化があった。そして、その教育の役割そのものが、上司や先輩にとっては「働き甲斐」でもあった。しかし、いま、多くの企業では、「成果主義」の導入に伴って、自己中心主義が蔓延<sup>はびこ</sup>り、その文化が失われつつある。そのことに、経営者は、強い危機感を抱くべきであろう。

しかし、この「職業的能力」だけでは、まだ足りない。社会貢献のビジョンを実現するためには、社員が高度な職業的能力を身につけただけでは、不十分である。それだけでは、決して「良き仕事」を残せない。では、さらに何が必要か。

「人間的力量」である。

社員が、本当に素晴らしい事業を成し遂げていくためには、社内や社外の多くの人々との共感を生み出し、協働を進めていかなければならない。そのためには、古くから日本企業で「人間力」と呼ばれてきた、豊かな人間的力量が求められる。

では、どうすれば良いのか。経営者は、いかにすれば、社員が「人間力」を身につける場を生み出すことができるのか。

そのためには、いくつかの大切な心得がある。しかし、その前に、経営者は、一つの深い思いを抱かなければならない。

「企業とは、人間成長の場である」。その深い思いである。

企業とは、縁あって集った人々が、仕事を通じて互いに切磋琢磨し、職業人としての腕を磨き、人間としての成長を遂げていく場である。経営者は、その思いを抱かなければならない。

もし、経営者がその深い思いを抱くならば、そして、経営者自身が、一人の人間として成長し続けていくならば、その企業には必ず、社員が仕事を通じて「人間力」を磨いていく、素晴らしい「成長の場」が生まれてくるだろう。

## 第六の原点

**社会に貢献する社員を育てるために、経営者は、**

**「目に見える二つの報酬」だけでなく、**

**「目に見えない三つの報酬」を大切に作る企業文化を創らなければならない。**

このように、「社会貢献のビジョン」を実現するためには、経営者は、「志と使命感」「職業的能力」「人間的力量」という三つの資質を身につけた社員を育てていかなければならない。

では、どうすれば、そうした社員を育てていくことができるのか。

そのために為すべきことは数多くあるが、「成果主義」花盛りの現在の日本企業の状況に鑑み、敢えて、最も大切なものを挙げよう。

「報酬観の変革」である。



いま、「成果主義」を導入した企業において、社員に対して、「仕事の報酬とは何か」と聞かずに、いかなる答えが返ってくるだろうか。おそらく、大半の社員が、「給料や年収」や「役職や地位」と答えるだろう。たしかに、こうした経済的報酬や地位的報酬は「仕事の報酬」ではあるが、実は、それだけが報酬ではない。その二つは、「目に見える報酬」にすぎない。

仕事には、こうした「目に見える二つの報酬」だけでなく、「目に見えない三つの報酬」がある。そして、これまで日本企業が大切にしてきたのは、むしろ、この「目に見えない報酬」であった。この報酬を大切にしてきたからこそ、日本企業においては、多くの社員が「働き甲斐」を感じ、多くの職場に「二人目の石切り職人」が生まれてきたのである。

では、その「三つの報酬」とは、何か。

第一は、「働き甲斐ある仕事」。昔から、プロフェッショナルの世界では、「仕事の報酬は仕事だ」との言葉があるが、仕事に「働き甲斐」を感じられることは、素晴らしい報酬に他ならない。

第二は、「職業人としての能力」。仕事を通じて、プロフェッショナルとしての能力を磨けることは、やはり素晴らしい報酬である。それは、自分の中に眠っていた可能性が、大きく開かれていくことの喜びでもある。そして、同時に、仕事の能力を磨くことによって、「傍」が「楽」になることを実感できるようになる。それは、「働き甲斐」という報酬へと結びついていく。

第三は「人間としての成長」。仕事に一生懸命に取り組み、職場の仲間や社外の人々と様々な協働作業に取り組んでいく。ときに互いに共感し、ときに気持ちが離れ、それでも良き仕事を成し遂げようと、悪戦苦闘しながら歩んでいく。そして、気がつけば、その切磋琢磨を通じて、互いが一人の人間として成長している。その「人間としての成長」は、職業人としての現役を終えても、決して失われることのない報酬であり、それは、仕事の「最高の報酬」とさえ言える。

そして、この三つの報酬は、不思議な報酬。一つの報酬が、他の報酬を増やしていく。

「職業人としての能力」と「人間としての成長」という報酬を得ることによって、「働き甲斐ある仕事」が増えてくる。また、「働き甲斐ある仕事」という報酬を見つめているからこそ、我々は、仕事で悪戦苦闘し、腕を磨き、人間を磨くことの苦勞を超えていける。

しかも、この三つの報酬は、「プラス・サム」の報酬。給料や年収、役職や地位という二つの報酬が、誰かの報酬が増えれば、誰かの報酬が減る「ゼロ・サム」の報酬であるのと違い、「働き甲斐」「職業的能力」「人間的成長」は、むしろ、誰かがそれを得るならば、他のメンバーもそれを得ることのできる「プラス・サム」の報酬である。

そして、この「目に見えない三つの報酬」は、自ら求めて得るべき報酬。「目に見える二つの報酬」は、結果として与えられる報酬。前者を求めて歩むとき、後者は、結果として自然に与えられる。その不思議な連鎖も、プロフェッショナルの世界の理に他ならない。

社会貢献のビジョンを実現する社員を育てるために、経営者は、まず、この「報酬観の変革」に取り組み必要があるだろう。そのとき、企業の文化は、静かに、深く、変わり始める。そして、企業の職場には、多くの「二人目の石切り職人」が育ち始める。

志と使命感を持って仕事に取り組む社員を育て、  
有為の人材を社会に送り出していくこと。  
それは、二一世紀の企業にとって「究極の社会貢献」である。

こうして「目に見えない三つの報酬」を大切に作る企業文化を創り出すとき、その企業には、自然に、「志と使命感」「職業的能力」「人間の力量」「人間の力量」、その三つの資質を身につけた社員が育っていくだろう。そして、その企業の「社会貢献のビジョン」が実現されていくだろう。しかし、こうしてその企業の現場に、数多くの「二人目の石切り職人」を育てること。実は、それ自身が、その企業にとつての「究極の社会貢献」となっていく。

なぜなら、これからは、「終身雇用制」が終わり、「人材流動性」が高まっていく時代。自社で育った人材が、何年かの後には、他の企業、他の業界に移って活躍することが、当たり前のように起こる時代となっていくからだ。

しかし、そのことを、経営者は、「せっかく育てた人材が流出した」と嘆くべきではない。それは、むしろ、新しい時代の、新しい形の社会貢献。

自社で育った人材が、他の企業、他の業界の新しい職場においても、志と使命感を持って仕事に取り組む、その職場での仕事を通じて、素晴らしい社会貢献を成し遂げるならば、それは、その人材を育てた会社が誇るべき物語。これからの時代には、そうした素晴らしい物語が、数多く生まれてくるだろう。

そして、そうした物語が、この国の隅々で生まれるようになったとき、そこに、新たな「社会貢献の思想」が生まれてくる。

「人材育成こそ、企業の究極の社会貢献」。その思想が生まれてくるだろう。

「企業は、志ある有為の人材を育て、世に送り出すことによって、社会に貢献する」との思想。その新たな思想が、「日本型CSR」の思想の、大きな核となっていくだろう。

しかし、その新たな「社会貢献の思想」を実践していくために、経営者は、社内の人材を育てるとき、深く、一つの覚悟を定めなければならない。

「人材とは、社内の資源ではない。社会の資産である」

「当社で社会貢献するも、良し。他社で社会貢献するも、良し」

しかし、その覚悟は、その経営者に、ただ「利他の精神」を求めるものではない。

なぜなら、これからの時代は、「異業種ネットワークの時代」。

様々な異業種企業が、業種の垣根を超えて集まり、さらには、官庁、自治体、NPO、アカデミア、マスメディアなど、様々な社会的階層が集まって、素晴らしい仕事を成し遂げる時代。

そうした時代に、企業を「卒業」した人材が、他の企業、他の業界、他の社会的階層で活躍しているということが、その企業にとつて、どれほど貴重な「ネットワーク資産」となるか。

経営者は、その「見返り」の大きさに、深い感慨を抱く時代が来るだろう。

「掴んでいるものを、放す。そのとき、不思議な配剤が、与えられる」

それは、日本型経営の根本に宿る、深みある東洋思想の理。

その古い理が、なぜか、これからの新たな時代、新たな社会において、甦ってくる。

最先端の情報革命によって生まれてくるネットワーク社会。その社会において復活してくるボラ  
ンタリー経済。この経済の原理は、「give and take」ではなく、「give and given」。

「与えよ、さらば、与えられん」。しかし、それは、実は、古く懐かしい価値観の復活。

いま、我々は、その不思議な時代を迎えようとしている。

## 日本型経営の未来

「日本型CSR」の思想とは、何か。

そのことを、本論においては、「日本企業の社会貢献 七つの原点」として述べた。

それは、冒頭に述べたように、ある意味で、古くからある「日本型経営」の思想への回帰である。  
しかし、正確に述べておこう。それは、ただ単なる懐かしいものへの「復古」ではない。

それは、経営思想の「螺旋的發展」とでも呼ぶべきものであろう。

かつて、ドイツの観念論哲学者、ゲオルク・ヘーゲルが、その壮大な「弁証法」の哲学の中で、  
「事物の螺旋的發展の法則」という思想を述べている。

物事は、あたかも「螺旋階段」を登るように、進歩、発展していく。横から見ていると、上に登  
っていく、進歩、発展しているように見えるが、上から見てみると、ぐるりと回って、元の場所に  
戻ってくる。しかし、そのとき、必ず、一段高い位置に登っている。すなわち、未来進化と原点回  
帰が、同時に起こる。それが、ヘーゲルの弁証法の語る、この世の理である。

いま、我が国における「CSR」の動きを見るならば、この「螺旋的發展」が起こっていること  
が分かる。国際化の流れと資本主義の発展に伴い、日本企業は、欧米企業に謙虚に学び、古い制度  
や文化を脱し、ひたすらに合理化と近代化を追い求めてきた。しかし、その世界の資本主義の流れ  
は、その合理化と近代化の極点で、「CSR」に向かい始めた。そして、ふと気がつけば、そのC  
SRが向かいつつある思想は、日本企業が、かつて大切にしていた思想に他ならなかった。

いま、起こりつつあるのは、資本主義の未来進化と原点回帰。世界の資本主義が、「社会的責任」  
や「社会貢献」という言葉を触媒として、大きな進化を遂げようとしている。そして、その未来進  
化は、ある意味で、日本企業にとっては、懐かしい価値観への原点回帰でもある。

されば、これから我々は、何をめざすか。

日本型CSRの思想は、日本型経営の未来に、その問いを投げかけている。

## 著者紹介

田坂広志（たさか ひろし）

1981年、東京大学大学院修了。工学博士。87年、米国シンクタンク・バテル記念研究所客員研究員。90年、日本総合研究所の設立に参画。取締役・創発戦略センター所長等を歴任。現在、日本総合研究所フェロー。

2000年、多摩大学大学院教授に就任。同年、シンクタンク・ソフィアバンクを設立。代表に就任。03年、社会起業家フォーラムを設立。代表に就任。著書に『これから働き方はどう変わるのか』『なぜ、働くのか』『仕事の思想』『仕事の報酬とは何か』『未来を予見する5つの法則』『目に見えない資本主義』等。

著者へのご意見やご感想は、下記アドレスにお送りください。

個人メールアドレス [tasaka@hiroshitasaka.jp](mailto:tasaka@hiroshitasaka.jp)

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

社会起業家フォーラムは、社会貢献と社会変革をめざして全国各地で活動する数多くの社会起業家が集う場であり、その活動の支援を通じて新しい社会の創発を促す「ソシオ・インキュベータ」です。

メンバーは、ベンチャー、自営業、大企業、NPO、メディア、学校、個人など、様々な社会的立場から、環境、福祉、医療、教育、文化、芸術、地域、金融など、様々な分野での活動を行っています。

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

（フォーラムサイト・アドレス <http://www.jsef.jp/>）

社会起業家フォーラムへのお問い合わせは、下記までお願いいたします。

社会起業家フォーラム事務局

シンクタンク・ソフィアバンク内

〒102-0084 東京都千代田区二番町8-7 二番町パークフォレスト12階

Tel：03-3288-4861 Fax：03-3288-4863

電子メールアドレス：[studio@jsef.jp](mailto:studio@jsef.jp)

本稿は、2006年3月に  
『CSR 「働きがい」を束ねる経営』として、  
日本経済新聞社から出版されたものを、加筆・修正したものです。  
本稿の著作権は著者に帰属しますが、再配布は自由に行うことができます。