

日本も「人」が主体のCSRを

先々月から欧州企業のCSRについて、オランダ、デンマークの実例を紹介してきたが、今月はその最終回として、日本企業への示唆を述べる。



日本企業の課題

欧州ではマネジメントシステムが、日本では理念・ビジョン・ミッションがドライバーとなって、CSRが実践されている。欧州企業は、高い専門性を持ったマネジャーの存在感が強く、CSRをシステム化して実践している。一方、日本企業は、トップのビジョンと現場の力によって、CSRを本業における製品・サービスの中で実践している。

NGOからの圧力によってCSRが進んだ欧州企業と異なり、日本企業は創業時の理念そのものがCSRを標榜していることが多い。それゆえ、CSRがマネジメントシステムとして導入されているのではなく、日本文化に内在している長期的思考に基づいて実践されている。そうした意味では、日欧がそれぞれのケーススタディーから学ぶ点は多々ある。ただし、日本企業もグローバル化と日本文化の激変の中で今後、マネジメントシステムとしてCSRを企業活動に組み込むべきだ。その理由は下記の3点。

1. 経済のグローバル化がもたらす従業員の多国籍化によって、以心伝心ではなく言葉で正確に伝える必要に迫られる。
2. 長期雇用が崩壊しつつあり、短期的視点に基づいた成果主義によって、個人主義が助長されている。
3. 終身雇用を前提にした人事制度は、従業員のキャリア形成を軽視しがちだったため、専門性の高いミドル層が不足している。

長期雇用が主体の欧州企業は、日本企業に多くの示唆を与えてくれる。EU成立によって、規模に関係なく多国籍化を余儀なくされたため、望むか否かにかかわらず従業員の多様性が進展した。多様な文化的背景を持つ従業員であっても、その個性は認めつつ企業文化や風土を体現してもらわなければならない。そのために、欧州企業は従業員教育に注力している。企業理念を踏まえつつ異文化同士でビジネスを実践していくための従業員教育が日本企業にも求められる。➤

手間を惜しまない採用

C S Rの実践には、現在の従業員への働きかけだけでなく、採用にも同じだけのエネルギーを割かなければならない。デンマークの世界的な大手物流企業であるA Pモラー社は、M I S Eという人材育成制度を入社時に提供。異文化理解、国際性、世界的ネットワークの構築をテーマにプログラムを運営している。2年間をかけてトレーニングを受けた人材は、会社のリーダー候補として期待される。過去25年間のトップクラスのリーダー職は、M I S Eプログラムを体験している。その成果もあって、創業以来、コンタクト・ケアという理念を一貫して実践。明文化されていないものだが、企業風土として根付いている。また、ラボバンクでは、全従業員にC S Rに関するすべての情報を開示している。また、新入社員にはC S R指針のリーフレットを渡し、署名しなければ入社できない仕組みをつくっている。

つまり、じっくりと時間をかけて労使双方がお互いの相性を見極めることがC S R実践の前提となる。バブル期の「売り手市場」から、就職氷河期の「買い手市場」を経て、少子化を背景にした「売り手市場」へと推移している。新卒採用はこの20年間に、大きく変動した。しかし、短期集中型で全社一律の採用基準だけはこれだけ経営環境が激変しても変わらずにいるようだ。それは、従業員一人ひとりの個性、思考、価値観を軽視してきたことによるのではないか。

欧州企業ではないが、米国のスターバックスコーヒー会長のハワード・シュルツ氏は、2005年9月28日に開催された日経産業新聞フォーラムで「社の理念と異なる人を採用してはならない」と主張している。なぜなら、「もし理念が違う人を採用してしまうと、せっかく今までつくってきた企業文化が崩壊する恐れがある」からだ。そして、自身の体験から、「(従業員の考え方が)今は社の理念と違っていても、今後変えられると思いついていた時期もあったが、それは間違いであり、多くの場合、人はそう変わらない」と語っている。さらに、「学問的優秀さは後付けでもなんとかなるものだ。しかし、家庭のしつけや育ちはどうしようもない」とも付け加えている。

時代の流れが激変していく中で、C S Rを実践していくには、結局、人に帰結するところが大きいというのが欧州視察の結論だ。制度疲弊が深刻な日本の企業社会も、C S Rをフックにして「人」が主体の「顔」が見える「構造改革」を進めていかなければならない。