

日本企業の経営理念と社会的責任活動

東洋大学
非常勤講師

青木 崇

キーワード●経営理念／社会的責任活動／経営者のリーダーシップ／経営者から見たコーポレート・ガバナンス／プロフェッショナル経営者の育成

1 はじめに

2007年にかけての米国に端を発するサブプライムローン問題は、100年に1度の金融恐慌ともいわれ、瞬く間に世界経済に大きなインパクトを与えた。とくに欧州では、失業率の増加をはじめ、アイスランド政府による民間銀行を政府管理下に置く法案を可決している。一方、日本においてもその影響を受け、日経平均株価が一時7,000円台を割り、輸出関連の企業では、業績への悪化が顕在化している。それに伴い、ソニーやパソナニック、トヨタ自動車などは、大幅な人員削減や工場閉鎖などによるリストラ策を発表している¹。このように先進国に影響を及ぼしているサブプライムローン問題であるが、その深刻さはいまだ把握できていないのが現状である。

さて、こうした日本経済の先行きが不透明な一方、近年、日本企業の中に思いもよらない不祥事が跡を絶たないでいる事態がある。日本企業の不祥事を顧みれば、1960年代の不祥事と比べ、近年の不祥事は、はるかに内容が悪質になっていることが指摘できる。そうした不祥事の内容は多種多様であるが、不祥事を起こす企業は現代社会に生きる私たちにとって身近な企業が多いことがい

える。そのため、企業不祥事の抑止・防止の観点からコーポレート・ガバナンスのあり方や新たな企業の社会的責任（CSR）として、話題になっている。

このような背景から今日では、社会的責任活動を重要視する企業が増えてきている。こうした社会的責任活動の目的は、2003年のCSRブームとして取り組むのではなく、継続的に企業と社会の持続可能な発展を鍵概念とする企業活動を行っていくことにある。このことは、社会的責任活動は経営課題の1つとして組み込まれ、企業は地球社会の一員として、持続可能な発展に寄与することが求められていることを意味している。

そこで、本稿の目的は、持続可能な発展を目指した経営の根底をなす経営理念と社会的責任活動が経営者²から見たコーポレート・ガバナンスにおいて、これらがどのように具現されているかを考察したものである。具体的には、持続可能な発展を目的とする経営理念を従業員と共有し、社会的責任活動として経営実践していくための位置づけを明らかにする。そのうえで、経営者は、経営理念の体現者として、明確な経営ビジョンと経営目標から長期経営計画を経営実践として行っていくことについて、事例を通じて検討していくこ

とにしたい。

2 経営者の経営理念とリーダーシップ

2.1 経営者の経営理念

一般に経営理念とは、経営者が企業運営についていただく信条・哲学・経営観を指すといつてよいであろう。それは、経営哲学、経営信条、経営思想、行動理念、指導原理などの名称で呼ばれている。奥村 [1997] は、経営理念に相当する名称として、企業理念、基本理念、社是、社訓、綱領、経営方針、経営指針、企業目的、企業目標、企業使命、根本精神、信条、理想、ビジョン、誓い、規(のり)、モットー、目指すべき企業像、事業の秘訣、事業領域、行動指針、行動基準、スローガンを挙げている。一方、鳥羽・浅野 [1984] は、広義の経営理念として、経営者・組織体の行動規範・活動方針となる価値観あるいは指導原理として、経営者個人の理念や哲学から企業組織、企業グループの理念やミッションまでを含めている。ここでは、経営者個人がいただく信条、哲学、経営観を意味した経営理念とする³。また、企業理念との関連では、企業理念は、企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるものを意味している。

経営者がいただく自らの経営理念は、構成員が共有し、実行しなければ意味をなさない。このことは、経営理念そのものが企業のベクトルとして反映しなければならぬことを表している。それにより、組織体の構成員は、経営者と同じ経営理念を共有し、同じ方向を向いているかが重要になってくる。そのためには、経営者が明確な経営理念をもっていることが前提になる。その意味において、京セラの名誉会長である稲盛和夫は、その経営理念に対し、だれもが共感する普遍性のあるものでなければならぬと説いている。また、どんなに優れた経営者でも、私利私欲を従業員に押しつけるようでは、経営は続かないであろう、と。さらに、どんなに成長した企業でも、経営者の経営理念に利己が強すぎたら、あっという間に崩壊するおそれがあると指摘している。

このように経営者の経営理念は、社内外のベク

トルそのものを示していることが見出される。また、経営者の役割には、経営を監督する立場と経営を執行する立場がある。しかしながら、経営者は、そうした立場にかかわらず、従業員に何が正しくて、何が悪いのかを示し、その経営理念を共有することが重要である。このことは、従業員が経営理念を共有しなければ、どんな制度も機能しないことを意味している。そのため、従業員一人ひとりに経営理念が浸透することによって、従業員が経営者と同じ方向で経営に携わることが重要である。そのためには、企業活動の根幹となる経営理念が必要であり、そうした経営理念に沿ってだれもが納得する仕組みを形成することが経営者に求められる重要課題の1つである。

2.2 経営者のリーダーシップとその資質

ここでは、経営者のリーダーシップについて、先行研究の中から清水 [2000] の論考を中心に検討を試みたい。清水によれば、優れたトップリーダーの能力に関して、「組織の目的を達成するために、リーダーが部下に対して行使する対人影響力である。トップリーダーは環境変化に対応して、軸足を企業家精神あるいは管理者精神に移す⁴」と指摘している。このことは、経営者には、環境に应变する能力がリーダーシップを発揮するうえで必要であることがわかる。

また、こうした能力の要素について、清水は、①トップリーダーが企業家的態度で将来構想の構築・経営理念の明確化を行うときは、洞察力、ビジョン、決断力などの能力が必要であり、②管理者的態度で執行管理を行うときは、人間的魅力、相手の立場にたつてものを考える能力、品性・運が必要であることを示している。

しかしながら、トップリーダーに対し、これらが絶対的なものではないと清水は言及している。このように、トップリーダーとしても、業種、形態、規模などによっては、能力の要素が異なってくる。このことは、経営者の絶対的条件を示しているのではなく、さまざまな能力をもった経営者が考えられることを意味している。

例えば、経営者には、幅広い経営知識や人間的魅力が不可欠としても、会計や財務、技術にも精

通した能力が求められてくる。また、経営者の資質としては、経営のセンスが必要となれば、いかにして習得すべきなのかが浮き彫りになってくる。そのためには、人の何倍もの努力や労力が求められる。その意味では、経営者のリーダーシップとは何かを一般的に示すことへの困難さを物語っている。

そのため、経営者のパフォーマンスには、その人のもった人間性や知性のほかに、リーダーシップを発揮するための経営者としての資質がきわめて重要になってくる。具体的な資質としては、創造性、先見性、ビジョン、判断力、経営のセンス、情熱、謙虚さなどが備わっているような人物が求められよう。経済同友会〔2007〕によれば、現代の経営者にとって重要な資質として、①高い倫理観と価値観、②優れた判断力、③勇氣ある決断力、④構想力・先見性・感性、⑤適応力の5つを挙げている。このことから、経営者のリーダーシップの決め手になるのは、経営者自身の人間性や資質に深く関係していることがわかる。だが、経営者が倫理観や道徳観を知識や理屈で知っていても、習い性となって経営者自身の性格、人間性にまで浸透しなければ意味がない。そのことを経営者が認識し、経営のプロフェッショナルとして、経営活動を展開していく必要がある。昨今のコーポレート・ガバナンスやCSRに関する議論は、こうした経営者の倫理観、人間性に起因した不祥事と無関係ではないように思われる。

2.3 経営者の経営理念の浸透と経営実践

経営者がリーダーシップを発揮することは、経営の方向性を決めるうえで、きわめて重要な役割である。そのため、経営者が経営理念を構成員に浸透させるためには、プロフェッショナルリズムに裏打ちされたリーダーシップの涵養とそれを企業内で発揮するための環境が不可欠である。しかしながら、経営者自身に倫理観や道徳観が欠落し、違法経営ではないから何を行っても構わない、との認識では意味がない。そのような認識では、どんなに立派な経営理念を掲げていても、経営は長続きしない。また、経営者の強い感情を一方的に従業員に押しつけるのではなく、経営者の経営理

念と組織全体が相互に作用しあうことが重要である。そのためには、従業員との対話やコミュニケーションをとっていくことによって、組織全体に経営理念が浸透し、経営者と同じ方向を向いて経営活動を行っていくことができるといえよう。

実例を挙げれば、稲盛和夫は、幼少期から西郷隆盛の思想に触れ、『南洲翁遺訓⁵⁾』に大きな影響を受け、人の上に立つ者が身につけるべき思想や人間としての考え方、生き方の基礎を学んでいる。そして、稲盛和夫は、自らが従業員に説こうとしているフィロソフィの原点がここにあるとして、1966年、社長就任を機に、西郷隆盛が信条にしていた「敬天愛人」を京セラの社是として定めている。これが人間として正しいことを正しいままに追求する姿勢を説いた「京セラフィロソフィ」の原点である。そのような「京セラフィロソフィ」を経営者と従業員とが共有し、同じ方向で経営を行っていくことが経営理念の浸透とその実践である⁶⁾。

また、トヨタ自動車の創業者である豊田喜一郎の「日本人の頭と腕で自動車を作る」という理想は、トヨタ自動車掲げる人材育成の理念である「モノづくりは人づくり」に直結している⁷⁾。このような豊田喜一郎の理想には、父である豊田佐吉の思想が影響しているが、人を大切にしないと工場を含めて会社が機能しないどころか、消費者の信頼を得られる製品も生み出せないという考え方は、まさに慧眼の士である。

さらに、もう一人慧眼の士として見落とせないのは、パナソニックの創業者である松下幸之助の「経営の根幹は人にあり」「モノをつくる前に人をつくる」という理念である。パナソニックは、2008年10月1日に松下電器産業から会社名を変更しても、松下幸之助の経営理念は不変であると公表している。その経営理念の核心を成す「企業は社会の公器」「お客様第一」「日に新た」「衆知を集めた全員経営」といった考え方は、パナソニックグループの全従業員に脈々と受け継がれている⁸⁾。

このようにいずれも共通していることは、①幼少期に受けた影響は、その後の経営理念に反映していること、②そうした経営理念を従業員に説き、

従業員を大切に、経営者と従業員とが同じ方向を向いていこうとしていること、③人材育成を重要視しており、人間として、社会人として立派な人間であることを使命にした教育訓練、幹部研修プログラムなどが実施されていることが挙げられる。このようにして、組織体の構成員の心を束ね、強固なものにつなげていくベースには、創業者の信念である経営理念を垣間見ることができる。

つぎでは、持続可能な発展を目的とする経営理念を従業員と共有し、実践していくための経営者から見たコーポレート・ガバナンスを中心に経営理念と社会的責任活動の位置づけについて考察していきたい。

3 経営者の経営理念を通じた社会的責任活動

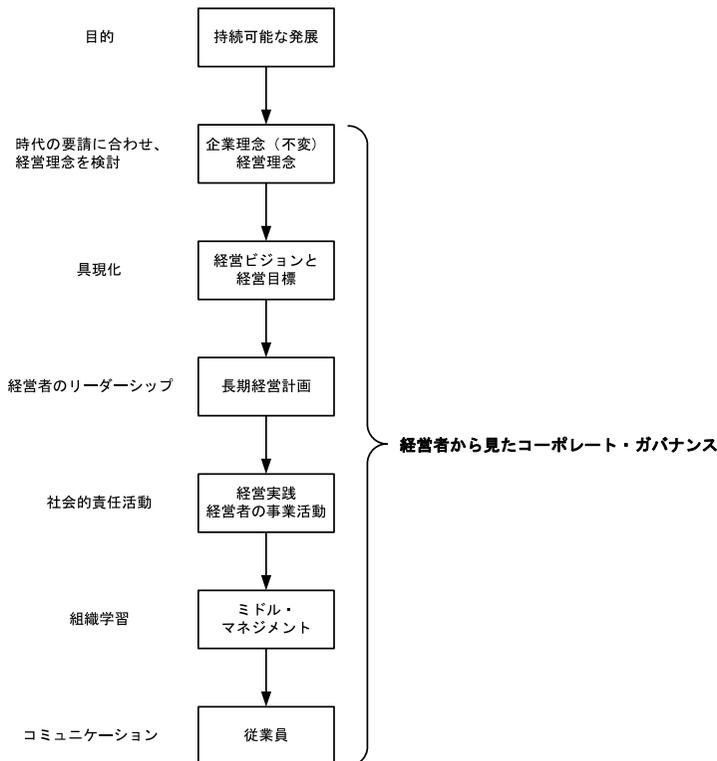
3.1 経営理念と社会的責任活動の位置づけ

ここでは、図1を用いながら、経営者の経営理

念を通じた社会的責任活動の位置づけについて論述していくことにする。図1は、経営者の経営理念を従業員と共有し、ベクトルを合わせて企業活動を行っていくうえで、経営理念の浸透から経営実践につながるまでの一連のプロセスを示した枠組みである。具体的には、持続可能な発展を目的とする経営理念を実践していくための経営者からみたコーポレート・ガバナンス⁹の全体像を示している。すなわち、①経営理念、②経営ビジョンと経営目標、③長期経営計画、④経営実践、経営者の事業活動、⑤ミドル・マネジメント、⑥従業員におよぶ範囲から、経営者と従業員が同じ方向を向いて責任ある経営を行っていくことである。

そこでは、経営者が持続可能な発展を目指す目的として、つぎの5つが挙げられる。①長期的に経営財務的な企業価値の向上に邁進すること、②内外の法およびその精神を遵守し、公正な企業活動を通じて、社会に信頼される企業となること、③その実現のためには、さまざまな利害関係者と

図1 経営者から見たコーポレート・ガバナンスの枠組み



(出所) 青木 [2008] 130 頁.

良好な関係を築き、長期安定的な成長を遂げていくこと、④そのためのさまざまな施策を講じて、自社に適合したコーポレート・ガバナンス体制を図っていくこと、⑤経営者は、利害関係者に対し、とくに金融・資本市場を意識した経営を展開していくことが経営者の社会的責任である。

そのため、経営者は、自社のあるべき姿を構想し、確固たる経営理念から経営ビジョンや長期経営計画を構想する必要がある。経営者の経営理念は、組織を通じて企業全体が一体にならなければ実効性がない。また、経営者の私利私欲や一方的なリーダーシップでは、同じ方向を向いて経営を行っていくことは困難であることは言を俟たない。だからこそ、経営者の経営理念を組織に浸透させ、経営理念を通じた社会的責任活動を実践していくためのコーポレート・ガバナンスが求められてくるのである。

日本企業のコーポレート・ガバナンス体制では、大半が監査役設置会社を維持している¹⁰。監査役設置会社あるいは委員会設置会社の選択により、コーポレート・ガバナンス体制そのものが異なるが、どちらにも弱点はある。そのため、どちらが実効的かどうかは、その経営理念と企業風土を適合したコーポレート・ガバナンスを構築していくことによって、変わってくると考えられる。要するに、コーポレート・ガバナンス体制が問題なのではなく、組織を代表する経営者が責任ある経営を執行しているのかどうか問われているのである。経営者は、構成員と同じ方向で経営活動を行っていくためのコーポレート・ガバナンスこそが企業の強みを活かし、経営理念を実践していくためのコーポレート・ガバナンスなのである。

3.2 経営者から見たコーポレート・ガバナンスの特徴

上述において、図1の特徴は、経営者の経営理念の浸透とその実践にある。具体的には、①経営理念では、持続可能な発展の目的を鑑み、経営者が時代の要請に合わせて経営理念を検討する必要がある。②経営ビジョンと経営目標では、その経営理念を具現化するため、経営ビジョンと経営目標を構想し、立案する。③長期経営計画で

は、経営ビジョンと経営目標から長期経営計画を経営者が企業の内外にコミットメントし、経営者のリーダーシップによって、組織全体に浸透していく。④経営実践、経営者の事業活動では、長期経営計画が経営実践として行われ、企業の社会的責任活動が経営実践の柱の1つとして執行される。⑤ミドル・マネジメントでは、企業の社会的責任活動を取り入れた経営実践がミドル・マネジメントに組織学習を通じて浸透していく。⑥従業員では、経営理念がミドル・マネジメントを通じて従業員に浸透し、経営実践を行っていくことができるという一連のプロセスをフローチャートに示したものである。

ここでは、利害関係者（主として、株主）からのガバナンスではなく、経営者が誠実な企業あるいは社会に信頼される企業を目指していこうとするコーポレート・ガバナンスを意味している。そのようなコーポレート・ガバナンスでは、経営者の経営ビジョンと経営目標を明確化し、長期経営計画を経営実践に結びつけ、経営者の事業活動をミドル・マネジメント、従業員にまで責任ある経営を実行しているところに独自性がある。ここに経営者の一方的なリーダーシップから経営実践が行われているのではなく、経営者と従業員が経営理念を共有した双方向な関係のうえで、経営者のリーダーシップを通じて、経営実践が行われていることに特徴がある。

また、経営者の経営理念が組織を通じて末端まで浸透し、経営者と従業員がベクトルを合わせた責任ある経営を行っていくためには、経営教育の充実が不可欠である。経営理念の実践は、人材育成そのものに直結すると指摘することができる。こうした企業の人材育成には、企業内大学や研修施設などのハード面と経営理念を徹底とした経営教育のソフト面の両方が必要である。そのように醸成された企業風土の中で、経営者と従業員がコミュニケーションを繰り返し行っていくことにより、経営者と従業員が経営理念を反映した経営実践を行っていくことができると考えられる。

以下では、上述の枠組みを通じてパナソニック、トヨタ自動車、キヤノンの事例をみていくことにする。ここで3社を取り挙げた理由には、パナ

ソニックは松下幸之助の時代からすでに今日的な社会的責任に通じる経営を行ってきたことや、企業は社会の公器であるとの創業者の考え方がパナソニックグループ全体に脈々と受け継がれてきている点が挙げられる。トヨタ自動車では、企業理念に基づく経営を行っており、今日いう企業の社会的責任が戦略的事業として、日常業務に組み込まれ、実行している点があり、キヤノンでは、創業以来の企業理念を時代に適応し、新たな価値観として経営理念を策定し、それにもとづいて社会的責任活動を行っている点に着目したからである。そして、いずれも創業以来の経営理念（あるいは企業理念）が経営者と従業員の共通の価値観となり、絶えず対話やコミュニケーションを繰り返し、確固たる経営理念そのものを経営実践しているからである。

4 日本企業の経営理念と社会的責任活動

4.1 パナソニックの経営理念と社会的責任活動

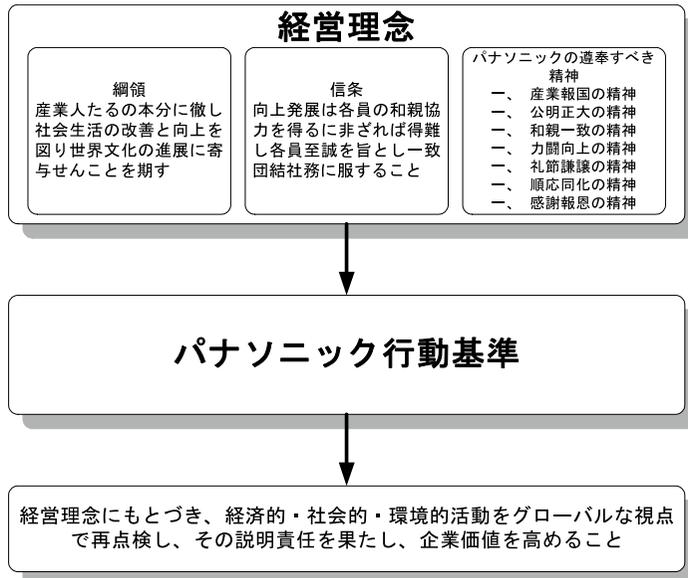
パナソニックは、創業以来、「企業は社会の公

器であり、事業活動を通じて社会に貢献する」を経営理念に掲げ、すべての事業活動の原点としている。そもそも、パナソニックの使命とは、生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与することにある。こうした使命は、松下幸之助が1929年に綱領として事業の目的とその存在理由を簡潔に示したものであり、あらゆる経営活動の根幹をなすパナソニックの経営理念であると位置づけられている。

また、パナソニックにおける社会的責任は、法令遵守にととまらず、社会に利するようなかたちで自主的に環境や社会に関する問題に対してバランスのとれたアプローチを行い、事業を成功させることである。パナソニックでは、図2のように、社会的責任の目的として、経営理念にもとづき、自社の経済的・社会的・環境的活動をグローバルな視点で再点検し、そのアカウンタビリティを果たし企業価値を高めるという考え方にもとづいて社会的責任活動を推進している。

さらに、パナソニックは、本質的に企業は特定の個人や株主のものではなく、利害関係者や社会全体のものであると認識している。とくに社会の公器として、事業を通じて社会に貢献することを

図2 パナソニックにおける社会的責任活動の目的



(出所) 筆者作成。

不変の経営理念に掲げ、あらゆる経営活動の根幹としてきている。この企業は社会の公器であるとの考え方は、今日のパナソニックグループの「eco ideas (エコアイデア)」戦略に継承されている。このように、松下幸之助が常にお客様を原点とした経営理念の実践が今日まで受け継がれていることは注目されよう。

こうしたパナソニックの経営理念は、経営基本方針として、綱領、信条、パナソニックの遵奉すべき精神の三つに簡潔に示し、その経営実践の指針として、行動基準があり、それを通じて取締役・役員をはじめ全従業員への浸透を図っていることが特徴である。この行動基準は、1992年に制定し、経営理念をわかりやすく具体的に表現している。また、行動基準は、2005年1月、社会的責任への関心の高まりやグローバル化の急激な進行など経営環境の変化を背景にして、グローバル統一基準を目指した「松下グループ行動基準」へと改定している。その後、松下グループ行動基準は、2008年10月1日、社名変更ならびにブランド統一を機に「パナソニック行動基準」として改定した。これにより、グローバルかつグループ横断的に徹底・推進していく体制が整え、パナソニックグループおよび従業員一人ひとりの実践において、パナソニック行動基準をはじめとする倫理・法令遵守の仕組みを構築し、運用していることが社会的責任活動の特徴である¹¹。

具体的な社会的責任の実践としては、さまざまな利害関係者を対象とした取り組みに「スーパー正直」な経営の徹底を行う項目がある。この「スーパー正直」は、創業者が常に「正直」であることを企業全体に徹底した考え方に中村邦夫（当時、社長）が現代版として、「スーパー」をつけたことに由来している。また、この「スーパー正直」は、現社長の大坪文雄もグローバルエクセレンスの実現に向けて「スーパー正直」に徹し、経営理念を実践していくことを社長メッセージで宣言している。

さらに、「経営の根幹は人にあり」「モノをつくる前に松下電器では人をつくる」との創業以来の理念にもとづき、全員経営、実力主義、人間尊重の三つがある。この三つの理念は、パナソニック

の人材育成と深くかかわっている¹²。こうした三つの取り組みが風通しの良い企業風土を醸成し、経営者と従業員とが高い問題意識をもって、一丸となって目標に向かって実行していく姿勢を築きあげていくと考えられる。このことがパナソニックでは、従業員を大切に、従業員を育成し、尊重していくことにより、一人ひとりが経営者のように責任と自覚をもち、常に高い意識を維持していくことができると考えられる。ひいては、それがパナソニックにおける社会的責任の企業実践としての実態であり、ここにパナソニックの経営理念に基づいた社会的責任活動をみることができる。

4.2 トヨタ自動車の企業理念と社会的責任活動

トヨタ自動車（以下、「トヨタ」という）は、1937年8月27日の創業以来、「自動車を通じて豊かな社会づくり」に貢献することを基本理念とし、社会の発展に貢献してきた。また、今日までトヨタ経営の核として貫かれてきたのが「豊田綱領」である。この豊田綱領は、トヨタグループの創始者である豊田佐吉の考え方をまとめたもので、「トヨタ基本理念」（1992年1月制定、1997年4月改正）の基礎となっている。それにより、豊田綱領は、社訓として従業員の精神的支柱の役割を果たし、トヨタ基本理念にその精神が受け継がれている。

さらに、こうした豊田綱領の精神を受け継いだトヨタ基本理念を解説したのが「社会・地球の持続可能な発展への貢献」(2005年1月制定)である。その後、環境変化、社会のCSRへの関心の高まりなどを踏まえ、2008年8月、CSR方針として「社会・地球の持続可能な発展への貢献」を改定した。そこでは、「お客様」「従業員」「取引先」「株主」「環境」「社会」「社会貢献」からなるさまざまな利害関係者を重視した社会・地球の調和のとれた持続可能な発展に貢献することを明記している。また、研究開発、モノづくり、社会貢献活動の分野において、地球の持続可能な発展への貢献に対する活動を強化していくためのコンセプトとして、3つのサステナビリティを策定した。具体的には、①サステイナブル・モビリティ、②サステイナブル・

プラント活動、③事業活動以外の面で持続可能な社会実現への貢献である。

トヨタ基本理念と各規定類との関係では、その実現に向けた中長期経営計画を立案し、会社方針として定め、日常業務として、達成すべき目標を定め、実現に努めている。そのため、従業員は、トヨタ基本理念を実践するうえで、共有すべき価値観や手法がまとめられた「トヨタウェイ 2001」(2001年4月制定)と「トヨタ行動指針」(1998年7月制定、2006年3月改訂)を行動原則とし、日常業務にあたっている。

このようにトヨタでは、これまで暗黙知に伝承されてきたトヨタの経営哲学、価値観、実務遂行上の手法をトヨタウェイに明文化したことにより、世界の事業体で同じ価値観の共有が可能になったことである¹³。トヨタウェイは、「知恵と改善」と「人間性尊重」の2つを柱としている。また、環境変化の中で進化し、トヨタの強みでありつづけると同時に、今後も時代に応じトヨタウェイ自体を変革していくことが必要である。

トヨタの人材育成の根幹には、トヨタウェイの実践がある。具体的には、①チャレンジ、②改善、③現地現物、④尊敬・尊重、⑤チームワークの5つのキーワードを基軸に教育プログラムの充実を図っている。トヨタが掲げる人材育成には、「モノづくりは人づくり」の理念があり、優れたモノづくりの継承と発展には、各職場における日々の仕事を通じた人材育成が不可欠である。そのため、トヨタは、OJTを基本とする人材育成に加えて、トヨタウェイによる価値観の共有と伝承を最大のテーマに教育体系を整備、展開しながら、活力ある職場づくりに努めていることが特徴である¹⁴。

また、社会的責任活動のさらなる強化、対外的な情報発信の充実を図る専任組織として、トヨタは、2007年1月、社長直轄部門のCSR・環境部(環境部から改組)にはじめてCSR室を設置した。CSR室では、社会的責任の取り組み方針の策定を通じて、部門横断的な課題の調整を行うとともに社会的責任に関する情報発信、グローバルな社会的責任経営、利害関係者とのコミュニケーションなどにも積極的に取り組んでいる。

こうした社会的責任活動の方向としては、グ

ローバルに事業活動を展開するトヨタにとって、地球社会と共存・共生することが重要であると考えている。そのため、トヨタは、グローバル企業として各国・各地域でのあらゆる事業活動を通じて、社会・地球の持続的な発展に寄与していくことを掲げている。このほか、社会的責任活動として、トヨタは、環境を経営の生命線と位置づけ、技術革新を通して環境問題に対応する企業を目指している。そのため、2006年度より2010年度にかけて実施すべき活動を明確にした「第4次トヨタ環境取り組みプラン」を実行している。今後、ますます進行する事業のグローバル化、拡大に対応するため、さらにグローバル連結環境マネジメントを強化し、社会との連携を深め、環境経営を推進していくことが重要である。

4.3 キヤノンの企業理念と社会的責任活動

キヤノングループの企業理念は、共生¹⁵である。共生とは、文化、習慣、言語、民族などの違いを問わずに、すべての人類が末永く共に生き、共に働いて、幸せに暮らしていける社会のことであり、持続的な繁栄が可能な社会であると考えている。こうした企業理念の根底には、1937年8月10日に創業して以来の行動指針「三自の精神」がある。三自とは、自発・自治・自覚のことであり、キヤノンはこの行動指針の原点を常に意識している。そのため、三自の精神に基づき、「キヤノングループ行動規範」(1992年制定、2001年改訂)を策定している。

このように、キヤノングループの企業理念である共生は、時代とともにその経営者と従業員に影響を与え、キヤノン独自の企業風土を生成し、今日の企業の社会的責任に通じる経営実践を行ってきたことがいえる。このことが自由闊達さと進取の気性という企業風土から生まれる一人ひとりの創造性や向上心を大切にしながら、仕事に対する当事者意識を忘れずに、常に変革の精神をもち続けるキヤノンの強みにつながるのである。こうしたキヤノンの企業理念は、表1のように、歴代の経営者によって、経営理念と共生形成が変わり今日まで脈々と受け継がれている。

それにより、キヤノンでは、これまでの経営者

表1 4人の経営者の経営理念と共生形成の過程

| | 御手洗 毅 | 賀来龍三郎 | 山路敬三 | 御手洗富士夫 |
|-------------------|--|---|---|--|
| 経営理念 | 企業文化の創造 ・三自の精神 ・三つの主義 ・理想主義 ・人間尊重 ・終身雇用 ・運命共同体 ・利害関係者との協力 ・自由闊達な社風 | 企業理念「共生」の制定（1988年） 第二の創業を宣言 ・企業は社会の公器 ・共生の実現 ・共生による一貫した判断 ・真のグローバル企業 | 共生の普及と定着 「共生」に環境の概念を取り入れ、環境経営の基盤をつくる | 「CSR 共生の活性化と遂行」「経営理念」 ・利益第一主義 ・全体最適 ・実力主義による評価制度 世界から親しまれ尊敬される企業を目指す |
| 社是・行動指針 CSRの内容 | 三自の精神、三つの主義、人間尊重 | 企業理念「共生」、三自の精神、四つの主義 | 共生、三自の精神、四つの主義 | 共生の再生、三自の精神、四つの主義 |
| ビジョン | 理想主義 世界一のカメラ作りから世界一の製品 | すべてを共生の理念で考える経営の遂行 | 共生と環境経営の基盤作り | 共生による真のグローバルエクセレントカンパニーの確立 |
| 構想・戦略 | 第一次 5 カ年計画（1962年）、「右手にカメラ、左手に事務機」をスローガンに多角化を推進（1967年） | 第一次優良企業構想（1976年）、第二次優良企業構想（1982年）、グローバル企業構想（1988年） | 第二創業ビジョン、10兆円企業構想、理念主導の経営 | グローバル優良企業グループ構想（1996年）、フェーズII（2001年）、フェーズIII（2006年） |

（出所）佐久間 [2006] 22 頁と 26 頁を加筆、修正して作成。

の経営理念から経営方針が具現化し、不変の企業理念から企業風土が醸成し、独自の強みとして形成されている。そうした企業風土を活かしながら、経営者は、持続可能な発展を目的とする経営理念を従業員と共有し、その経営理念を企業の内外にコミットメントし、経営者自らが先頭に立って、経営実践を遂行している。このことは、経営者の単独的なリーダーシップから経営実践が行われているのではなく、経営者と従業員とが経営理念を共有した双方向的な関係のうえで、経営者のリーダーシップを通じて、経営実践が行われているのである。

このようにして、キヤノンは、昨今の経営環境において、自社の強みといえる独自の社会的価値を明確にもち、時代の期待と要請に応えるためにキヤノンの共生をもとにした自社のあるべき姿を構想し、経営理念から経営ビジョンや中長期経営計画を決めている。また、長期経営計画「グロー

バル優良企業グループ構想」（1996年）では、多角化とグローバル化を強力に推進していく中で、地球環境にキヤノンの企業活動が与える影響が大きくなることを認識し、コンプライアンス、セキュリティ、人材育成、地球環境保全など、さまざまな観点から企業の社会的責任を果たす取り組みを強化している。

そのような認識からキヤノンは、とくに地球温暖化や資源枯渇などの環境問題に与える影響を重視し、環境保証活動に注力している。その基盤となるのが「キヤノングループ環境憲章」（1993年制定、2007年改訂）である。このキヤノングループ環境憲章は、環境保証活動と経済活動の2つのベクトルを一致させていく資源生産性の最大化をテーマにしている。具体的には、製品のライフサイクル全体を視野に入れ、グループ全体で環境保証活動を推進していくことを明記している。また、環境問題に対する世界的な関心の高まりから、

グローバルレベルで環境法規制が急速に整備・強化されてきている。そのため、環境保証活動における遵法は、実施すべき最重要事項であるため、キヤノンでは、ISO14001¹⁶の統合認証の取得をはじめ、環境経営の強化を図っていることが特徴である。

5 おわりに

現代の企業は、さまざまな利害関係者に対し、経済・社会・環境に配慮した経営を行っていく必要がある。とくに、昨今の企業不祥事が跡を絶たずにいる状況の中で、企業は、地球社会の一員として、企業不祥事を防止し、社会に信頼される企業を確立していくことが求められている。ところが、実際には、経営者が目先の価値判断や情報だけで意思決定をしてしまうことがある。こうした欧米の資本主義的な発想で行き過ぎた利益第一主義の経営を行っていることがある。そのような経営から経営者の倫理観、道徳観が欠落し、利害関係者の存在を忘れたために不祥事が頻発していることが指摘できる。そのため、今日では、改めて志と倫理観が高く、従業員の士気を高めるプロフェッショナルな経営者とその育成が急務な課題となっている。

プロフェッショナルな経営者としては、企業業績が悪くなったら、リストラをして、経営再建を行うのも一つの経営的手法である。しかしながら、企業業績が悪くなってもリストラをせず、経営再建を行い、黒字経営に転換できる経営者の経営的手腕こそ注目すべきであろう。まさに、そういう経営者とその企業こそが価値ある企業といえる。

経営活動の根底をなすのは、経営理念の確立である。その経営理念を具現化し、経営活動の中で社会的責任活動が行われるのである。経営学の研究において、社会的責任は決して新しい概念ではない。日本では、1960年代の公害問題に対する企業の対応と社会の認識が必ずしも一致しておらず、企業に対して事前の倫理水準を問うより、むしろ経済発展における事後の社会的責任を問題にしていた。こうした社会的責任が昨今ではCSRといわれ、ブームを呼んだ。実際に、多くの日本

企業がCSRに関連して、CSR室の設置、企業倫理綱領の策定などハード面での取り組みが目立った。しかしながら、いくらこうしたハード面を強化しても、肝心の経営者と従業員にCSRの理解が浸透していなければ、絵に描いたもちである。

また、社会的責任活動については、一見すると収益性には結びつかないのではないかと考えがちである。市場経済社会では、企業の経済性が社会性よりも優先される。だが、収益性のみの経営では、長続きしないことが指摘できる。企業の役割には、経済的役割を担うと同時に社会性、公益性、公共性を有した社会的役割がある。だからこそ、企業の経済・社会活動の観点から経営そのものが社会的責任であるという認識をもって、持続可能な発展に向け、経営者は、企業活動を行っていく必要がある。さらに、経営者のリーダーシップにおいて、経営者の経営理念と組織全体とが相互に作用しあい、経営者と従業員とが同じベクトルを向けて経営活動を行っていくことが持続可能な発展を目指すうえで、企業競争力の源泉になることを強調しておきたい。

以上を要するに、日本企業の3つの事例から経営理念と社会的責任活動との関係として、以下の3点を挙げて、本稿を終わることにしたい。①経営理念を経営者と従業員が共有し、同じ方向で経営実践を行っていくためには、明確な経営理念に基づいたコーポレート・ガバナンスを確立する必要がある。すなわち、経営者の経営理念を浸透させるためのコーポレート・ガバナンス体制である。このことは、経営者の経営理念が組織化し、共有していくことによって、経営理念を通じた社会的責任活動は確立するのである。そのため、経営ビジョンと経営目標の方向性が合致していなければ、経営者の経営理念は企業全体に浸透しないことが指摘できる。②経済・社会・環境に配慮した経営は、持続可能な発展を目的とする企業に共通する実践課題であるため、経営者は時代の期待と要請を鑑み、必要な場合は経営理念を変え、それを構成員が共有し、経営実践として実行していくことのできる経営者が求められている。また、経営者の経営理念に基づくものであるならば、経営者個人の経営理念とその人間性がきわめて重要

である。さらに、プロフェッショナルな経営者を育成するためには、企業独自の人材育成プログラムシステムを導入し、幹部研修プログラムを充実させることが必要である。③経営者は、経営理念を企業の内外に積極的にコミットメントし、経営理念を通じた社会的責任活動を経営の重点課題の一つとして遂行し、経営そのものが社会的責任活動にかかわってくるという認識で従業員とともに高い志や使命感をもって、責任ある経営を展開していくのが経営者の役割である。そのような責任ある経営者による企業活動ではじめて経営理念を通じた社会的責任活動は、長期的には収益性に寄与し、ひいては社会に信頼される企業として確立できる経営スタイルであると考えられる。そのため、経営のプロフェッショナルとしての自覚とリーダーシップを発揮することができる経営者の育成こそ今日強く切望されている課題である。

注

- 1 ソニーは、2010年3月末までに国内外で正規従業員を含む1万6,000人以上の人員削減や生産拠点の統廃合などを柱とするエレクトロニクス部門のリストラ計画を発表した。また、パナソニックは、2010年3月末までに国内外で正規従業員を含む1万5,000人の人員削減、配置転換を行い、国内13ヶ所と海外14ヶ所の工場を閉鎖すると発表した。さらに、トヨタ自動車は、2009年1月17日、国内12ヶ所の工場の生産ラインを3日間休止し、2月、3月も合計11日間の臨時休止日を設け、米国とカナダにある7ヶ所の工場でも1月から4月上旬にかけて生産を休止する日を設けると発表した。
- 2 ここでの経営者とは、取締役、執行役、執行役員を意味している。
- 3 創業時での経営理念は、経営者個人がいたく信条、哲学、経営観という性格をもつが、創業者の死後も経営理念が組織体の構成員の間で生き続けたら、それは経営者の経営理念ではなく、法人の経営理念として機能していくことができる。
- 4 清水 [2000] 31頁
- 5 南洲翁とは、西郷隆盛のことである。『南洲翁遺訓』とは、西郷隆盛の教えを朽ちさせてはならない、この遺訓を世に広めたいとの考えから、1890年1月、山形県鶴岡の旧庄内藩の有志によって出版された。「敬天愛人」は、『南洲翁遺訓』の第24ヶ条に出てくる言葉である。
- 6 京セラグループの社会的責任経営の実践や人材教育について、詳しくは、平田 [2008] を参照されたい。
- 7 1981年4月、わが国初の社会人大学として豊田工業大学が開校している。これは、豊田喜一郎が社業繁栄の暁には大学を設立したいということから、日本の産業界を担う技術者の育成を目的にトヨタ自動車の社会貢献活動として誕生した。また、2003年9月、豊田工業大学シカゴ校 (Toyota Technological Institute at Chicago) が開校している。
- 8 パナソニックでは、2003年にパナソニック・グローバル・エグゼクティブシステムを導入し、グローバルな視点から海外会社の優秀人材の確保・育成と登用に取り組んでいる。特に基幹人材候補者の計画的確保と登用を積極的に推進するとともに、各地域研修所と連携しながら幹部研修プログラムを充実させている。2005年6月23日、筆者は、パナソニックミュージアム松下幸之助歴史館 (当時、松下電器歴史館) に訪問し、松下幸之助の経営哲学とパナソニックの事業展開の歴史について、ヒアリング調査を実施した。パナソニックミュージアム松下幸之助歴史館副館長の此下末広様には、ヒアリング、資料の提供など、格段のご協力とご高配を賜った。ここに記して感謝申しあげる。
- 9 コーポレート・ガバナンス (企業統治) の意味、問題については、学際的分野からさまざまな見解がなされている。ここでは、企業の経営機関あるいは制度としてのコーポレート・ガバナンスを意味している。そのようなコーポレート・ガバナンスは、経営を執行し、経営を監視、監督する仕組みが関わってくる。コーポレート・ガバナンスそのものが経営を意味するわけではないが、経営者が責任ある経営を行っていくためのコーポレート・ガバナンス体制を構築する必要がある。
- 10 2009年1月9日現在、日本監査役協会によれば、委員会設置会社に移行した会社は108社である。また、委員会設置会社から監査役設置会社に移行した会社は20社である。
- 11 「パナソニック行動基準」は、21言語に翻訳され、パナソニックグループの取締役、役員、従業員およそ30万人が遵守、実践するため、教育研修の仕組みを整備し、その運用強化に向けた取り組みを行っている。
- 12 2006年4月、大阪府枚方市にあるパナソニックの研修施設内に松下ものづくり大学校が開校している。ここでは、若手ものづくり基幹人材の育成を目指し、「凡事徹底と躰」「正しい行動規範」「経営理念」を徹底した教育訓練を行っている。
- 13 トヨタウェイは、19カ国に翻訳されている。
- 14 トヨタは、2003年7月、「品質の確保」「トヨタウェイの浸透」を実現するため、トヨタのモノづくりは人づくりという考えのもとグローバル生産推進センターを設立し、人材育成として、海外拠点の監督者、トレーナーに対するプログラムとトヨタ本体から海

- 外への出向者・支援者・監督者への研修を行っている。また、2005年8月、タイにアジア・パシフィック生産推進センター、2006年2月、米国に北米生産サポートセンター、2006年3月、英国に欧州グローバル生産推進センターを設立し、人材育成の現地化環境の充実を図っている。
- 15 キヤノンの企業理念は、1988年に創業51年目を迎えたのを機に、賀来龍三郎（当時、社長）が「第二の創業」を宣言し、共生をキーワードとするグローバル企業構想を開始し、「世界人類との共生」という理念のもと、真のグローバル企業を目指すという今日のキヤノンが進む方向を示したことに由来している。
- 16 ISO14001は、1996年9月1日に発行した環境マネジメントシステム（EMS: Environmental Management System）について規定した国際規格である。ISO14001は、PDCAサイクルによってモデルが構成されており、①方針・計画（Plan）、②実施（Do）、③点検（Check）、④是正・見直し（Act）のプロセスを繰り返すことにより、環境マネジメントシステムを継続的に改善していこうとするものである。また、ISO14001は、環境経営の仕組みを扱ったもので、環境目的・目標など環境パフォーマンス（環境実績、達成度）のレベルや規格が要求する仕組みの具体的内容は、企業が自ら定めることになる。ISO14001には、法的拘束力はなく、環境マネジメントシステムに取り組むかどうかは、企業が任意に決める位置づけである。なお、ISO規格は、最低5年に1度見直しをするルールがあり、ISO14001は、2004年11月15日に改訂版が発行されている。

参考文献

- 青木 崇 [2004]「コーポレート・ガバナンスと経営者問題—日米企業に焦点をあてて—」日本経営教育学会編『企業経営のフロンティア—経営教育研究7—』学文社、49-78頁。
- 青木 崇 [2005]「コーポレート・ガバナンスの前提条件—コンプライアンスとCSR—」日本経営教育学会編『MOTと21世紀の経営課題—経営教育研究8—』学文社、205-230頁。
- 青木 崇 [2006]「CSRに関する企業行動指針とCSRへの取り組み—企業独自のCSR指針策定と企業実践への課題—」『経営行動研究年報』経営行動研究学会、第15号、57-62頁。
- 青木 崇 [2007]「国際機関のCSRに関する企業行動指針」『イノベーション・マネジメント』法政大学イノベーション・マネジメント研究センター、No.4、105-124頁。
- 青木 崇 [2008]「価値創造経営のコーポレート・ガバナンス」『経営行動研究年報』経営行動研究学会、第17号、128-133頁。
- 奥村恵一 [1997]「経営理念と経営システム」『横浜経営研究』横浜国立大学経営学会、第18巻第3号、15-44頁。
- 小椋康宏 [2008]「マネジメント・プロフェッショナルの理念と育成」日本経営教育学会編『経営教育研究』学文社、Vol.11、No.1、1-13頁。
- 舩富順久 [2007]「経営者の倫理と経営教育」日本経営教育学会編『経営教育の新機軸—経営教育研究10—』学文社、1-18頁。
- 舩富順久・辛島 陸・小林和子・柴垣和夫・出見世信之・平田光弘 [2006]『コーポレート・ガバナンスとCSR』中央経済社。
- 菊池敏夫・平田光弘編著 [2000]『企業統治の国際比較』文眞堂。
- 菊池敏夫・平田光弘・厚東偉介編著 [2008]『企業の責任・統治・再生—国際比較の視点—』文眞堂。
- 経済同友会 [2007]『経営者のあるべき姿とは—確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナルリズムとリーダーシップ—』経済同友会。
- 佐久間 健 [2006]『キヤノンのCSR戦略—理想を実現する「共生」の経営—』生産性出版。
- 清水龍登 [2000]「優れたトップリーダーの能力」『三田商学研究』慶應義塾大学商学会、第42巻第6号、31-57頁。
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 [1984]「戦後日本の経営理念とその変化」組織学会編『組織科学』白桃書房、第18巻第2号、37-51頁。
- 平田光弘 [2006]「新たな企業競争力の創成を目指す日本の経営者の三つの課題」『経営力創成研究』東洋大学経営力創成研究センター、第2号、59-71頁。
- 平田光弘 [2007]「日本のコーポレート・ガバナンスを考える」『研究紀要』星城大学経営学部、第3号、5-26頁。
- 平田光弘 [2008]『経営者自己統治論—社会に信頼される企業の形成—』中央経済社。
- 水谷内徹也・内田康郎 [2008]『理念と戦略の経営学』学文社。