

紹介

# 企業の社会的責任と組織風土

小河 光生

(株)クレイグ・コンサルティング代表取締役

## 目次

- I 倫理と組織風土
- II 「働く」ということの変化
- III 企業の社会的責任
- IV 働く誇りと職業倫理

## I 倫理と組織風土

### 1 根の深い会社利型、無意識型の企業不祥事

近年多発する企業不祥事にもよく見ると何パターンかの類型化が可能である。

まず不祥事を起こした個人・組織が、自らの行為が不祥事であるという意識下で行ったものであっても、さらに私利のために行ったものか、会社利のために行ったものかでタイプが分かれる。自ら悪いことを行っていると意識して、かつ私利のために行うこと、たとえば横領、背任、詐欺などであるが、こうした不祥事は明確な犯罪行為であり、限られた組織・個人が悪意のもとで行うものであるから、責任は明確である。

一方、自ら悪いことをしているという意識があり、しかしそれは自分自身の名誉や金銭のためではなく、会社の業績をよくするために行う会社利型のタイプもある。たとえば、粉飾決算や架空売上計上などであり、もちろん会社業績が上がれば自らの待遇も上がるという間接的な利得はあるが、やはり会社や部門の利得を最初に考える点で前者とは異なる。高い営業目標やノルマ、成果主義型の処遇制度下などの場合に起きやすく、近年増加

してきているパターンである。

最後に前二者とは違い、無意識下で結局不祥事につながるものもある。無意識下であるから、組織や個人に悪いことをやっているという意識は当然ない。たとえば、違法すれすれだが黒ではない（と本人は思っている）経営行為（例；市場ルールの未整備を突いて利潤を狙う行為）、または、違法だが慣習的に先輩がずっとやってきたことだからと何の疑問もなく継続しつづける行為などである。当人たちには「むしろうまくやっている」という意識があるから、伝播しやすく、かつ継続的に行為を続けてしまう。しかし露見すれば、やはり会社のブランドを毀損し、大きく企業価値を落としてしまう結果につながる。

近年の企業経営においては、社会的な公器としていかに社会に貢献するか、そのことを通じて、企業ブランドという無形の価値をいかに向上させるか、が経営者の大きな関心事になっている。したがって、企業イメージを失墜させる不祥事をいかに防ぐかは、経営上大きな論点であるが、近年は前記のとおり対応の難しいケースが出てきている。私利型は犯罪行為であり、企業は被害者になるのでわかりやすいが、会社利型、および無意識下での不祥事は、企業と個人が Lose-Lose になる関係であり、かつ事前の対応が難しい。当事者である組織や個人がよかれと思って行う行為であるから、ルールや内部統制を強めても根本的な解決にはならない。個人の職業観や人生観が投影される中で、社会的な倫理観を逸脱することを本人が感知できないからである。

## 2 不祥事と組織風土の関係

ところで、不祥事発生メカニズムをわかりやすく分析した良書『失敗学の法則』（畑村洋太郎著）によると、「失敗」のメカニズムは図1の通りであるようだ。失敗の原因となる、たとえば不祥事を起こす社員がいるだけでは失敗は起きない。その失敗を助長する「からくり」があって初めて大きな失敗につながる、と畑村教授は説明する。

前出の会社利型の場合、悪いことをしているという意識下の社員が直接要因となり、これに「悪いことは隠蔽したほうが会社のためになる」「悪いことではあるが、上司の命令であれば仕方がない」といった「からくり」が重なると不祥事が大きくなる。

そうであるならば、この「からくり」をコントロールすることができれば、すなわち不祥事につながる組織風土をつくらなければ失敗は起きないことになる。たとえ、直接要因となる社員がいたとしても、「こういう仕事の仕方をする人は格好悪い」といった「正のからくり」をつくってやれば、不祥事にはつながらないことになる。

では、そうした組織風土を企業はいかにつくっていけばよいか。ここに働くこと、と倫理の接点がありそうである。本稿では会社利型、無意識型の不祥事を防いでいく打ち手として、「企業の社会的責任」という観点からマネジメントに取り込んで実践するプロセスを提案したい。企業の社会

的責任を違法経営、コンプライアンスだけの狭い概念で捉えると、こうした「よかれ」型の不祥事を防ぐことはできない。視点を広く取り、「失敗」の組織風土をつくらず、社員が働きがい、やりがいを感じて、社員の働きがしっかり企業価値につながる組織風土をつくる。こうした高い観点での陶冶の仕組みをいかに会社内につくるかが企業の社会的責任として求められる時代である。

考察を始めるにあたり、まず「働く」ということの意味合いが今日的にどのように変化しているか、これにマネジメントがいかに対応し、組織的な仕組みに昇華するかから論じていきたいと思っている。

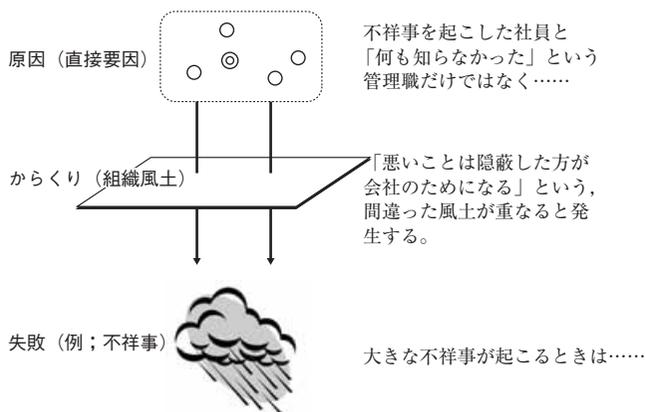
## II 「働く」ということの変化

### 1 キャリアに対する考え方の変化

特にホワイトカラーに顕著に現れていることだが、働くことの意味合いは近年大きな変化を見せている。

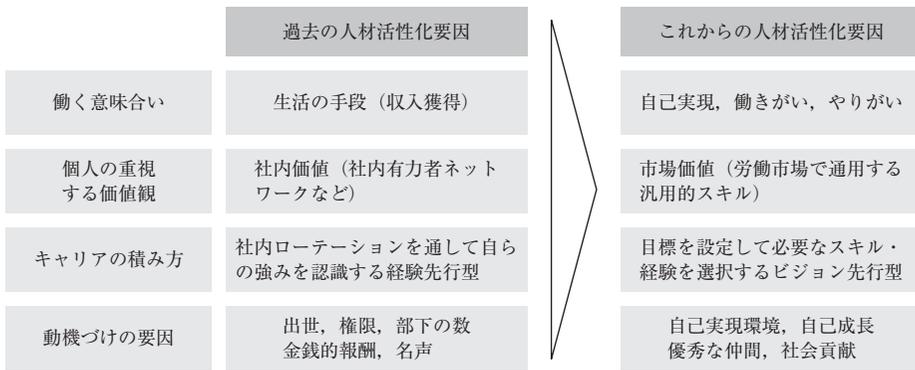
かつて、働くことは生活のためにしなければならないこと、収入を得る手段であった。自らの楽しみは働いた後で行うもので、「5時から男」といった流行語に現れていたように、働くこととそれ以外の時間の使い方は明確に区切られていた。もちろん、現在でも収入のために働くことはなくなっていないが、働くことと自らの楽しみの線

図1 「失敗」は、原因とそれを助長する「からくり」があって発生する



資料出所：畑村洋太郎（2002）。

図2 働く意味合いの変化



引きがあいまいになり、働くことに複雑な意味合いが含まれるようになってきている。たとえば、今の若年層に働きがいのある仕事と聞けば、「自分のスキルを生かせる仕事」「個性を生かして納得のできる仕事」といった答えが返ってくるだろう。いわゆる働くことを通じて自己実現したいという思いが強くなってきている。仕事は収入を得る手段であることに加え、仕事を通して知的な満足を得たい、優秀な同僚と刺激しあって労働市場から評価される普遍的なスキルを身につけたいという思いが強くなってきている。

キャリアの考え方も大きく変わった。かつて、終身雇用を背景にして社内の有力者を何人知っているか、自分をひいきにしてくれるポストをつかまえているか、そうした社内ネットワークをどれだけ強く持っているか、がキャリアを意味した。しかし、現在は社内ネットワークをつくることに成功しても、事業部門は無論のこと会社さえも買収売却される時代である。いそいそと社内ネットワークをつくっても、ある日突然ご破算になる日が来る可能性がある。より汎用的なスキルを身につけて、企業に放り出されても他社に転職して十分やっていけることを求める、あるいは、そういった客観的に自らを顧みて、自立的に振る舞える人材を企業が評価する時代である（図2）。

## 2 動機づけにも大きな変化

このように「働く」という意味は、働くことを通じて知的満足を得たい、精神的に成長したいという思いが大きく入ってきているように見える。

言い換えれば、「こうありたい」「こうなりたい」という人材像があり、これに近づくために仕事を通じてスキルを身につけたいという思いが強くなってきているのである。したがって、今働いている企業がこうした自己実現の場を用意できないと判断すれば、転職をしても自らの目指すスキルや経験を積むことができる環境を求める傾向が顕著になってきている。

こうした職業観は動機づけの方法にも影響を与えてきている。昨今、採用面接に望む学生は終身雇用を前提としていない。「御社に勤め上げて取締役を目指します」という学生はもう稀有な存在だろうし、そうした言葉を投げかけられた採用担当者も苦笑する時代である。こつこつと勤め上げても、自らの事業部門が突然事業範囲からはずれたり、他社に売却されることが珍しくなくなった。一流と呼ばれる企業であっても、一社でキャリアを通すことがリスクになってきている時代である。学生は果たしてこの企業に就職し、数年働くことで、労働市場で評価されるスキルをきちんと身につけられるだろうかと冷静に見始めている。

日本においては特に高度経済成長期にそうであったように、出世が大きな動機づけ要因であった。社内ネットワークを形成し、いくつかの部署をローテーションする間に出世し、いすが肘掛つきに替わり、秘書がついて個室に入れる。部下が何人いるのが自慢の話になる、そうしたことが働き手を動機づけた。会社の成長が自らの昇格につながる時代が長く続いたのである。しかしこれは、企業が大きくなりポストが増え、かつピラミッド型

の人材構成が維持されるという前提つきである。現在の低成長下では、企業は大きく成長はしない。ポストの数は限られているから、出世させたくともポストが足りない。人件費を上げるのも限界になってきているのである。

こうなると、かつて部長と呼ばれ「君もそろそろ課長になるのだからがんばれ」と言われてやる気が出た過去とは大きく変わらざるをえない。会社の業容拡大が、自らの処遇ややりがいに直結した世代とは明らかに環境が変わっているのである。モーレツに働くことがいずれ自らの処遇にプラスにつながると信じてきた考え方は変わらざるをえないのである。

今の若年層に「君もそろそろ課長になるのだからがんばれ」と言っても、「はい、がんばります」と表面上は応じるだろうが、課長レベルに彼女の理想とする上司がいなければむしろ逆効果になるだろう。自らの自己実現方法と課長になることが結びつかないと動機づけにならないからだ。

### 3 現代の「働く」こと

個人が働くということは、生活のための収入をあげる、という目的以外に、働くことで知識や技能を身につけたい、そのことによって知的満足を得たいという複雑な状況がでてきている。こうした中で現代の働き手を動機づける方法としては、筆者は次の三つを挙げたいと考えている。

- 自己の成長
- 優秀な仲間に関わられた仕事環境
- 仕事が世のため人のために役立っていること

「自己の成長」とは、仕事を通じて自らの職業能力を向上させることである。自らの仕事内容に誇りを持ち、プロフェッショナルとしての自覚と技能を持つことである。自己成長を感じるためには、人から指示・命令をされて仕事をしているのではなく、納得・感動をもちながら仕事することである。そのためには、仕事は「自らやっている」という感覚が必要である。伸び盛りのベンチャー企業で働く若者が昼夜を分かたず働くことを苦にしないのは、自ら仕事をやっている感覚がそこにあるからだろう。宇宙にあこがれる少年が大人で

も難しい科学の専門書を一心不乱に読みふけることと似ている。

自ら仕事をやることで人は深く思考する。お客様に喜ばれるにはどうすればよいか、よりよい技術を開発するためにはどうすればよいか、創意工夫をすることで人は成長する。そのため、自己成長は仕事の大きさに比例しないし、企業の大きさにも比例しない。数百人の部下をマネジメントすることで身につく技能もあるし、今までやったこともない仕事に取り組むことで身につく技能もある。小さくとも人の真似ではなく、技術的に先端テーマの仕事はやり遂げることで大きな仕事の喜びを感じるし、その過程でどんどん成長する。その意味ではもともと上司に指示されて嫌々やり始めたが、やっているうちにおもしろさを感じれば、その仕事においても自己成長が現れるだろう。自分がこれまでできなかった規模や難易度の仕事をこなすことができれば、働く喜びを感じ、自分の仕事と技能に誇りを持つことであろう。こうした正の意識を持つことが動機づけに大いに重要である。

「優秀な仲間」とは、仕事を通じたチームを形づくることである。上司や同僚をさすだけではなく、社内の別部門の人であったり、取引先や時に顧客も含む、仕事上つながりのある人をさす。優秀な仲間は、とくにホワイトカラーの仕事において、ディスカッションやブレインストーミングなどが仕事上のアイデアを練り上げるときに有効であり、こうしたディスカッション・パートナーとなる仲間は大きな動機づけにつながる。社内で激しいディスカッションをした後、帰宅して冷静に思い返すと相手の意見は筋が通っているな、と納得させられた経験は誰もが持っている経験であり、そうした仲間がいること自体が「働く」ことの重要な意味となる。

「世のため人のために働くこと」とは、自らの仕事为谁かの幸福や社会の発展に貢献すると実感し、自らの仕事の意義を確認することである。自らの仕事为谁かに感謝され、かつその相手の顔が見えれば、さらに思いが強くなるだろう。勤めている企業の製品やサービスを通じて社会に貢献することも感じるができるが、仕事を通じて蓄積

した自らの技能や経験を発揮して社会に貢献できればなおさら働きがい強まるだろう。たとえば、トヨタ自動車では、社員がものづくりの技能を生かして、おもちゃの修理を無料で行うボランティア活動を展開している。社員が自発的に行っている活動を企業が後押ししている形だが、こうした取り組みは社員にとっても自らの技能を生かして人から感謝される喜びを得ることができる。また同時に、そうした環境を用意できる企業に対して誇りが高まることになる。

### Ⅲ 企業の社会的責任

#### 1 企業の社会的責任（CSR）とは？

ここまで、「働くこと」とは何か、それが時代とともにいかに移り変わってきたか、を検討してきた。今度は企業側から「企業の社会的責任」（CSR；Corporate Social Responsibility）の意義と本質について論じてみたい。

CSR は一種のブームの様相を呈している。企業の社会的責任とは、企業も社会の構成員であるから、社会の発展にいかに関与するかを考えていくべきだ、とする概念である。

日本においては、その概念が環境保全や人権、コンプライアンスなどに偏りがちであって、さらに最近では内部統制の概念と結びついて企業倫理の側面がやや強くなっている。こうした側面もたしかに重要ではあるが、後段で述べる通り、CSR の意味合いはより幅広く捉えていくべきだと考えている。ここではまず今日に至る CSR の時代背景を考えてみよう。

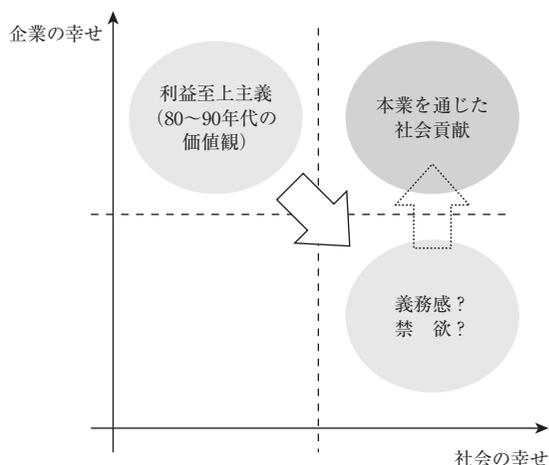
日本ではバブル経済以後利益至上主義が続いた。利益至上主義とは、利益を追求し投資余力のある会社が世間から見て「いい会社」と評価されることである。しかしアメリカのエンロン事件などの企業不正・不祥事が多発したことから、反動的に企業に法令遵守やガバナンス強化を求める傾向が強くなった。日本においても特に 2000 年代になり、こうした傾向が顕著に見られるようになり、果たして「金をもうけることができるなら何をしてもよい」というのは間違った考え方ではないか、

との反省が強くなった。

それ以前より、日本企業は環境保全活動や、地域への社会貢献活動を行ってきたため、欧米からのコンセプトである CSR にすんなり順応していったのである。日本企業の中で、環境対策や社会貢献を実施する部署が先にあり、その後で CSR 室ができた企業が多くあるのはこのためである。

こうして始まった CSR 活動も、確かに社会的な活動ではあったが、「公開企業である以上やらねばならない」といった、どこか義務的な、禁欲的なにおいが強かった。社会発展に貢献するためには、企業と社会とどちらにも益がある「Win-Win の関係」が成り立たないとうまくいかないことを企業が学んだのである（図 3）。

図 3 企業、社会Win-Winの活動へ



#### 2 企業の社会的責任の本質

こうした時代背景から、日本企業が CSR に積極的に取り組みだしており、かつ企業と社会の Win-Win の関係を築いていくことに狙いが移行しつつある。企業と社会の両方に益のある活動をしていくためには、本業で培った経験やスキルを生かした CSR 活動をしていくことが近道である。本業で培ったノウハウを利用した活動は、その“企業らしさ”を体現できるので企業ブランディングに利用できたり、本業へのヒントやフィードバックも期待できるからである。

前章の最後に紹介したトヨタ自動車のおもちゃ修理の活動もこれの好例であるが、その他例えば、資生堂は顔にあごのある女性が引きこもり状態になっていることが多いことに着目し、化粧品に高度な技能を持つ社員に、特殊な化粧素材を持たせて、こうした女性に無料で化粧を行っている。それまであごを気にして戸外に出られなかった女性が、元気に外出する手助けをしている。社員にとっては自らのスキルを用いて社会貢献できる喜びと、企業にとっては「その企業らしさ」を前面に出して活動の特徴づけ、かつ本業に近い活動の中から事業にフィードバックできる新しい発見効果がある。

ここが非常に重要なポイントなのだが、こうした本業のスキルを利用した CSR 活動は社員にやりがい、働きがいをもたせることができる。なぜなら、自らが長年仕事で積み重ねてきた経験やノウハウを世のため人のために役立てられる喜びがあるからだ。自分のしたことを心から喜んでくれる人を前にして感動しない人はいない。自らの仕事内容とスキルに自信を深め、誇りを持つことだろう。さらに、自らが社会貢献できる環境を用意できる会社に対しても“誇り”を感じるだろう。前記のような本業を通した社会活動を行う企業で社内アンケートを取ると、「自分の会社を好き」と答える社員の割合が圧倒的に高いことからこれが裏付けられる。

筆者は CSR 活動の究極的な目標は、企業の外向きのブランド向上 (Branding) に加え、内なるブランド向上 (Internal Branding)、つまり社員のモチベーション喚起につながることを思っている。社員に仕事と会社に対する誇りを持たせる。それがやりがいと働きがいにつながり、わくわくしながら働く社員が増える。そうした職場環境を用意できる企業と世間から思われ、そうなりたい、ここで働きたい、と思う人材を強く引き付ける。こういう人材の良循環構造につなげることができるのだ。

### 3 各社の CSR 活動から

CSR 先進企業を見ると、近年は“その企業らしさ”を前面に出した活動を行う企業が増えている。たとえば、資生堂が、自社の活動を基本的 CSR と“資生堂らしい”選択的 CSR 活動とに区別しているのが好例である。

“その企業らしさ”という点、その企業が持っているハード面 (建物、土地、資産など) を使ってメセナ活動や寄付を行う企業も多いが、やはりソフト面 (人的資源、経験、ノウハウ、技術など) を活用して活動を行っている企業のほうが、前記した社員のやりがいや働きがいに好影響を及ぼしているようである。

下記に、代表的な企業例を掲載したが、社員が自らの技能や経験を用いて活動しているものが多

表1 各社の重点テーマと具体的な活動例

社名	重点分野	具体的活動例
トヨタ自動車	トヨタのものづくり、人づくりのノウハウを生かす	おもちゃシューリーズ (社員がものづくりの技術を生かしておもちゃの修理を行う) 「子供とアーティストの出会い」
マツダ	地域の経済・産業の活性化に寄与	マツダスペシャリストバンク (社員の一芸を登録して、地域のボランティアに役立てる)
デンソー	ものづくりとコミュニケーション	デンソー <sup>ムーン</sup> 夢卵 少年少女発明クラブ
日本 IBM	IT 技術の可能性を最大限に生かした世界貢献	教育改善プログラム (社員が中高校生のアドバイザーとなる)
資生堂	選択的 CSR の重点分野; 「化粧品」「女性」「文化資本 (美意識)」	高齢者への身だしなみ講座 (高齢者への化粧指導・慰問) ビューティーコンサルタント (やけどを負った女性への化粧指導など) 花椿基金

出所: 各社の CSR 報告書, HP から筆者作成

く、たとえば、「ものづくり」の技術・ノウハウを利用して、小中学生に技術・工作教室を実施する事例（トヨタ自動車、デンソー）や、地域の人たちに技術を通じたボランティア活動を行う事例（マツダ）などが好例だろう。デンソーはものづくりに、さらに「コミュニケーション」をテーマにして、社員、家族、地域住民が参加するアイデアコンテスト（デンソー<sup>ムーン</sup>夢卵）を開催している（表1）。

## IV 働く誇りと職業倫理

### 1 CSRは職業倫理に通じる

これまで述べてきたことから、筆者は大いなる仮説を持っている。

「CSR意識の高い社員は職業倫理も高い」

仮説と申し上げたのは、この論が統計的に証明されていないからである。しかし、筆者はこの仮説に確信に近いものをもっている。

IIで述べてきたとおり、社員の動機づけ、働く意味は大きく変化してきている。会社の規模や将来性に期待を寄せる時代はすでに終わっている。会社の規模が大きくなれば、自らの出世につながっていく時代はもう幻想なのである。滅私奉公的に働いても自らの部門が売却されたり、市場の変化で部門自体が突然死することもある時代である。社内の人的ネットワークを構築していく努力も報いられるとは限らない。

こうした中で、いまだ会社の規模拡大に自らの出世を重ねている社員は二重の意味で危険である。なぜなら、自らの出世に対して報いられないリスクが大きく、いったんそうなればモチベーションが保てなくなり、いわゆる「ぶらさがり社員」になることで企業業績にも深刻な影響を与えることだろう。さらに、企業の規模拡大を優先することに執着するあまり、会社のために不祥事を起こす、つまり会社利の不祥事の温床になるからである。悪事とわかっている、企業規模拡大のため、会社のためになると思い、つい行動にうつってしまう。

自己成長や優秀な仲間と動機づけられる人はど

うだろうか。

自己成長を優先する人は仕事を通して技能を身につけたり、自ら仕事をやっている意識を持っている。そして仕事を通じて得た技能や知識を、他人のために使えることに喜びを感じる。また優秀な仲間とひとつのベクトルのなかで苦楽をともにして励む職場環境を尊ぶ。こうした中では、会社利の不祥事は起こりにくいだろう。なぜなら、会社利のために行う行為が、自らの働く意味につながらないからである。いわゆる「失敗の法則」における「からくり」が存在しないため、不祥事の要因が結果に結びつかないのである。

ルールや規制を強めても、意図的な不祥事には無力である。会社利の不祥事を防ぐには、自らの仕事の目的が、会社利型の目的と異なるような組織風土をつくっていくことだけが唯一の解決策である。この組織風土とは仕事を通したやりがい、働きがい、自らの技能や経験に対する高い「誇り」に基づくことである。その誇りは、仕事で得られる知見や仲間との切磋琢磨で磨かれ、自らのしたことを喜ぶ人の前で、達成感を覚えるだろう。そうした感動を持つ人は周りの人に自らの経験を語り、それが伝播して組織風土を形づくる。

これからの企業は、働く誇りをどう働き手に持たせるか、仕事を通して築き上げてきた経験や技能を使い、それがどのように社会に貢献できるか、それを体現できる「場」をつくること、こうしたことが企業の社会的責任として認識されてくることだろう。そうした企業では、働くことの誇りがその会社に対する誇りにもつながる。

### 2 民度を高める

では、「無意識な不祥事」はいかに食い止めるか。

これはもう一段高度な課題となるだろう。利益を上げるのは企業の目的であるから、それにつながる活動は合目的である。なかんずく、実施している社員に悪事をしているという意識がない。むしろ「うまくやっている」「努力している」という意識が社員側にあり、これが結果的に不祥事につながる場合である。

こうしたケースにはルールや規制はもちろん、

研修なども無力だろう。なぜなら、無限にある企業の「もうけ方」すべてにルール化は不可能だからである。加えて、上司や、ときにはトップマネジメントが指示を出す場合もあるわけだから、これに反して自らの仕事の指針を持たねばならない。いいかえれば、哲学の問題であるわけで、対応するためには社外や市場の動きに常にアンテナを立て、世間の動き・考え方に敏感である必要がある。そうした中から、自らの判断基準を磨いていくしかない。

しかしながら、難しいが不可能ではない。ヒントはやはり組織風土にあり、一言でいえば「組織的民度を上げること」ことである。

企業経営の例ではないが、こういう事例がある。愛知県碧南市で実施されている環境・ごみ対策では、ゴミの収集分別を実に25種類で行っているという。ペットボトルもふたとラベル、容器などをバラバラにしながら、目的別に収集しているそうである。しかも、こうしたごみの収集分別の立ち会いは、すべて住民の輪番制で実施している。

こうした活動は、一般的な環境対策として、資源ごみが効率的に収集され、循環型の地域社会が実現されるという理解だけで終わってしまいがちである。

しかし、より重要なのは、こうした活動が住民自らの自発的な行動により実現されている点である。それは収集、分別管理などの立ち会いをすべての住民の輪番制で行っていることから理解できる。こうした活動は、ごみの収集分別に理解のある住民コミュニティが形成されることにつながる。ごみの収集に理解のある人が集まり、ある種の民度の高い地域ができあがることになる。逆に、ごみの分別に熱心でない人たちはこのコミュニティに住みづらくなるわけで、ごみの分別をいわず、また輪番制のごみ対策に協力的な人たちだけが集まることになる。

つまり、ごみの収集活動がある種のスクリーニングとなって、同じ価値観を持ったコミュニティが形成され、連帯感ができる。同じ価値観、連帯

感は信用・信頼につながり、外で子供を自由に遊ばせていても、変な人は入ってこない、といった意識につながるだろう。防犯上の価値が向上し、その結果この地域には住みよさが実現されて市民にもメリットがもたらされるのである。

ある一定の民度を持ったコミュニティは、均一な金太郎飴組織を意味していない。住民一人ひとり自立して、自らの判断基準を備えている。そうした自立した人が集まる組織体を人為的につくるのである。この事例を企業内につくることができれば有益だろう。企業においては、ある種の「プロフェッショナリズム」ということになるだろうが、社員のプロ化という言葉も、いわゆるライン職にとどまらない特殊技能を身につけた専門的な集団をつくるという意味合いで捉えれば、プロフェッショナルの意味が異なってくる。自立した職業人が集うことで、ある種の倫理観、言い換えれば仕事のやり方、考え方を規定する組織風土を形成する、これがプロフェッショナルをてこにして実現することができれば、ある種の民度の高い組織をつくることができると考える。ただし、いかにこれを企業内で行っていくか、つまりこの事例の「ごみ収集」にあたることを、企業内で何をもって実現するかは、これからの課題であり、この考察は別項に譲りたいと思っている。

#### 参考文献

- 小河光生 (2004) 高巖・日経 CSR プロジェクト編『CSR 企業価値をどう高めるか』第3章、日本経済新聞社。
- 小河光生 (2006) 「ES (従業員満足度) 診断の手法」『人事マネジメント』2006年12月号。
- 畑村洋太郎 (2002) 『失敗学の法則』文藝春秋。

おがわ・みつお (株)クレイグ・コンサルティング代表取締役。IBM ビジネスコンサルティングサービスパートナー。おもな著書に『分社経営』(ダイヤモンド社、2001年)、『戦略コンサルタントビジネス・スキル・ブック』(東洋経済新報社、1998年)、『図解持株会社とグループ経営』(同、1997年)、『CSR 企業価値をどう高めるか』(共著、日本経済新聞社、2004年)など。組織論・人材活性化論が専門分野。  
<http://www.craig.co.jp/>