

CSR 経営における仕事の倫理的価値とフロー経験

潜 道 文 子

The Relationship between CSR Management and the Ethical Value and Flow Experience in Work

Sendo, Ayako

I はじめに

「CSR経営」の重要性が叫ばれて久しい。実際、多くの企業が社会的責任への取り組みを行っている。2005年3月～4月に（社）日本経済団体連合会が会員を対象として行ったCSRへの取り組み、社内体制の整備、報告書作成、取り組み分野に関するアンケート調査（1,324社中、回答数：572社（回答率：43.2%））によると、CSRを冠した組織、委員会の設置やレポートの発行など、CSRを意識した活動を行っている企業は、75.2%（430社）と高い比率に達している¹。

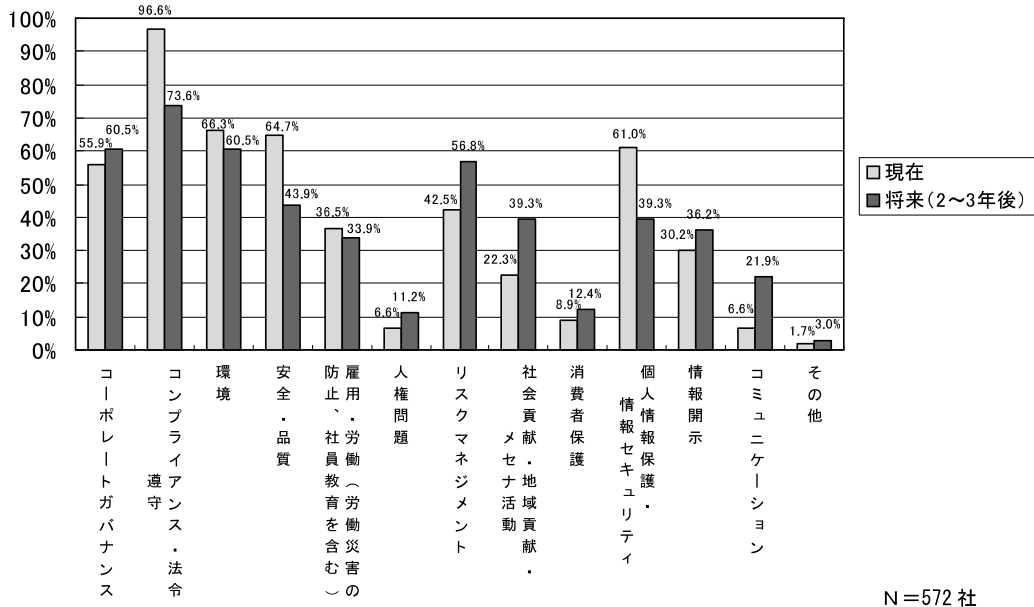
同調査において、優先的な取り組み分野については、図表1に示すように、「コンプライアンス・法令遵守」が、CSRを推進するにあたって「現在最も優先的に取り組んでいる分野」（96.6%）、「将来（2～3年後）最も優先的に取り組んでいると思われる分野」（73.6%）の双方でトップにたった。ついで、現在の取り組みについては、「環境」、「安全・品質」、「個人情報保護・情報セキュリティ」が60%を超える比率を示している。しかし、「雇用・労働（労働災害の防止・社員教育を含む）」については、36.5%と比較的低い比率にとどまっている²。

「コンプライアンス・法令遵守」が高い比率となるのは、度重なる企業不祥事と、その結果、企業が受ける大きな打撃により、CSRを不祥事対策ととらえる企業が多いということが根底にあるのであろう。しかし、CSR経営は、図表2に示すように、様々なステイクホルダーを視野に入れながら企業と社会の相乗的發展を図る経営のあり方であり、そのためには、CSRを事業の中核に位置づけるべき投資ととらえ、将来の競争優位を獲得しようとする能動的な挑戦と考えるべきである。また、そこでは、先見性のある創造的な取り組みによって企業の活力を生み出すことも重視されよ

1 （社）日本経済団体連合会 企業行動委員会／社会貢献推進委員会 社会的責任経営部会（2005）「CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査結果」、pp. 1、2（<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/066.pdf>）。

2 <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/066.pdf>、p. 8。

図表1 優先的な取り組み分野



(出所：日本経済団体連合会 企業行動委員会／社会貢献推進委員会 社会的責任経営部
会 (2005)「CSR (企業の社会的責任)に関するアンケート調査結果」)

う³。つまり、CSR経営は、コンプライアンスのレベルにとどまるのではなく、ステイクホルダーのニーズを組み込んだ経営戦略に基づく企業の創造性を駆使した活動を目指すべきであり、そのことがステイクホルダーの満足や信頼を獲得し、企業の長期的利益獲得の機会を創出するといえる。さらに、最終的には、企業と社会の両者の発展を実現するものであり⁴、不祥事を防止するために監視の仕組みを重要視するだけでは、CSR経営の目指す目標には到達することができないのである。

また、監視を強化するあまり、現場の裁量の幅が狭くなり、何事も上司の意思決定にゆだねるようになれば、仕事のスピードが落ち、現場力の低下につながる⁵。さらに、現場のモチベーションの低下、仕事へのコミットメントや誇りの喪失という問題も浮上することになる。

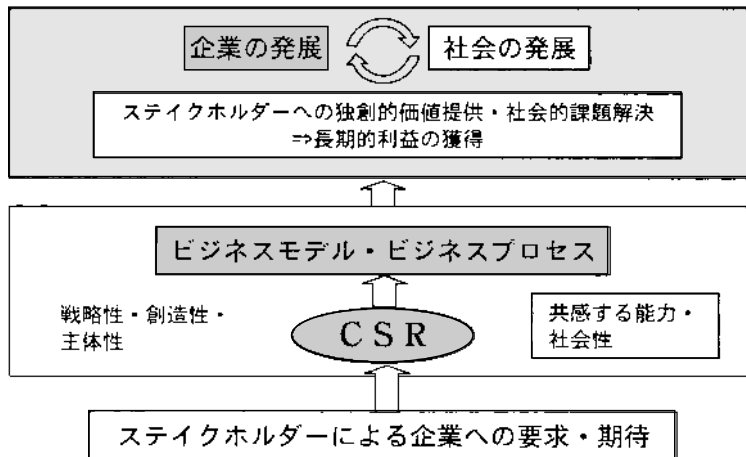
加えて、CSRが、企業が活動を遂行するにあたり、従業員、顧客、投資家、地域社会等のステイクホルダーに対して責任ある行動をとることを意味するのであれば、企業で働く人々への企業としての責任・配慮も十分認識する必要がある。また、「特に、ヒトは、資金や機械設備、原材料とは異なり、経営資源といわれるもののなかでも、やる気を鼓舞されれば期待以上の成果をあげる可能性を秘めているのであり、その意味でヒトは最重要の経営資源なのである」という考え方もあろう。しかし、カネやモノという非人間資源と同等な「経営資源」として労働者を位置づけることが、

3 経済同友会 (2004)『日本企業のCSR：現状と課題－自己評価レポート2003』。

4 拙稿 (2006)「CSR型経営戦略における女性的視点の意義」『産業研究』第42巻第1号、高崎経済大学附属産業研究所、pp.77、78。

5 日経CSRプロジェクト編 (2007)『CSR 働く意味を問う』日本経済新聞出版社、p.10。

図表2 企業における CSR の位置づけ



(出所：拙稿 (2006) 「CSR型経営戦略における女性的視点の意義」『産業研究』第42巻第1号、高崎経済大学附属産業研究所、p.78)

長時間労働やストレスの問題を生み出し、成果主義に導かれた過度の「競争」(＝「切磋琢磨」を超えた「競い争うこと」)⁶ という問題を生み出しているということもできる。

したがって、労働者への配慮をも含む CSR 経営では、労働者一人ひとりの人間としての個性や能力、個人の目標への配慮をしつつ、組織目標実現への協働の促進を目指すことになるが、労働に関しては、最低労働条件の遵守、労働安全衛生、高齢者雇用、障害者雇用、女性の能力発揮促進、ワークライフバランス等の分野でしばしば議論が行われている⁷。これらは、労働条件や雇用に対する企業の意思決定に関する課題であるが、本稿では、労働者が仕事をする事自体から得られる、楽しさ、達成感、成長感などの内発的報酬に着目する。まず、企業に社会的責任を期待する社会において、労働者は、企業に何を望んでいるのか、どのような企業を労働の場所として選択するのか、ということについて検討する。次に、「仕事」が労働者に内発的報酬を提供するとき、仕事自体にどのような価値が内在しているのか、ということについて考察する。最後に、労働者が価値の内在する仕事を通じて内発的報酬を獲得するための条件、および CSR 経営が内包する意義について、深い楽しさや喜びをとまなう経験を生む「フロー (flow)」という包括的感觉に関する研究を行う心理学者のミハイ・チクセントミハイ (Csikszentmihalyi, Mihaly) の「フロー理論」を用いて論じる。

6 井沢裕司は、「competitionという言葉は、本来、「競い争う」より「切磋琢磨」に近い意味をもつというべきであり、相手を打ち負かすことのみを目的とする闘争や摩擦などを意味するconflictやfightなどとは区別されねばならない」としている(井沢裕司 (2006) 「一流のレフェリーがゲームをつくる」『人間会議』2006年夏号、宣伝会議)。

7 厚生労働省 (2004) 『労働におけるCSRのあり方に関する研究会中間報告書』 (<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0625-8b.html>)。

II CSR 経営における労働のとらえ方

1. 先行研究

厚生労働省 (2004) 『労働における CSR のあり方に関する研究会中間報告書』⁸では、労働の側面から CSR を検討する意義や企業が従業員等に対して取り組むべき事項、労働に関する CSR 推進における国の役割、労働側面の CSR を推進するための環境整備の方策について提示されている。

その他、CSR と労働に関しては、逢見直人 (2004) 「労働と CSR」 谷本寛治編『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』や後藤嘉代 (2007) 「CSR (企業の社会的責任) と労働組合」(『日本労働研究雑誌』2007年8月号)、稲上 毅・連合総合生活開発研究所編 (2007) 『労働 CSR - 労使コミュニケーションの現状と課題』のように、労働組合の CSR への関与に関する研究、金谷知慧子 (2004) 「女性と CSR」 谷本寛治編『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』、河口真理子 (2006) 「CSR と労働におけるダイバーシティ (多様性)」(大和総研『経営戦略研究』新年特別号、Vol.7)⁹のように、CSR 経営におけるダイバーシティあるいはジェンダーの問題を扱う研究がある。吾郷眞一 (2007) 『労働 CSR 入門』は国際労働法からの分析であり、小畑史子 (2007) 「職場における快適な労働環境の確保」(『日本労働研究雑誌』2007年1月号)は、快適な労働環境についての法律の側面からの研究である。さらに、岡本国一 (2007) 「組織風土の属人思考と職業的使命感」、小河光生 (2007) 「企業の社会的責任と組織風土」(共に、『日本労働研究雑誌』2007年8月号)にみられるように、組織風土あるいは企業倫理の側面からの考察もある。佐野普平、大竹文雄 (2007) 「労働と幸福度」(『日本労働研究雑誌』2007年1月号)は、個人の幸福度を規定する要因として、労働に関わる、産業、職種、学歴、企業規模、勤続年数、労働時間などの変数がどのように影響するかを、調査データをもとに分析している。この研究では、幸福という内発的報酬に着目している。しかし、その報酬が得られる源泉を仕事そのものでなく、職種や企業規模のような外的要因に求めている。

以上のことから、CSR と労働の観点での研究では、働く人々の自己目的的活動としての仕事に着目し、仕事を通じて得られる楽しさや喜びのような内発的報酬に着目する研究はほとんどなされていないといえる。

2. 欧州における CSR

CSRは、各地域や国によって背景が異なるが、欧州における CSR に関わる活動の経緯をみると、当初、労働問題が重要視されていたことがわかる。

欧州では、2001年7月、EUにおける CSR の基本的精神をまとめた提言書である、グリーンペーパー366「欧州における CSR の枠組みの促進」(図表3～5)が発表された。グリーンペーパーは、基

8 <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0625-8.html>。

9 <http://www.daiwa-grp.jp/branding/sri/051004csr.pdf>。

本的に、経済、環境、社会という3側面に対して企業が自発的に取り組むという「トリプルボトムライン」の概念に沿っている。しかしながら、図表3の企業の内部的側面にあるように、差別の廃止と配慮、従業員教育による能力向上、職場における健康・安全管理、リストラに際しての十分な配慮と対策といった「労働者への配慮」が強調されている。欧州では、このグリーンペーパーの発表にさきがけて、2000年3月にリスボン特別欧州理事会が行われ、2010年までに失業者を減らしEUの社会的結合を行い、持続可能な成長を可能とする世界で最も競争力のあるダイナミックな知的蓄積をベースとした経済を実現するという目標を設定した。続いて行われた2001年6月のイエテボリ欧州委員会において、先のリスボンでの設定目標を実現するために、持続可能な発展のための欧州戦略を採択し、目標を達成するためにはEUにおけるCSRが必要であるとの考えに至ったのである¹⁰。

当時、欧州では、失業率の高さから雇用問題への対応が急務であり、雇用問題解決がCSRの中心課題となっていた。このような状況に至った背景には次のような事情がある。欧州経済が1980年

図表3 グリーンペーパーにおけるCSRの内部的側面

<p>1. 人的資源管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・業務及び昇進機会の男女平等 ・採用時の差別の撤廃 ・マイノリティ、年配者、女性などの採用 ・エンプロイアビリティ（市場性のある職業能力） <ul style="list-style-type: none"> －研修・教育はEUの大きな問題である
<p>2. 職場における健康・安全管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・法制定とその施行による取組みという現在の手法を越える。 ・アウトソーシングにより新たな安全・健康対策が必要になっている。 ・商品に「安全で衛生的な」製造工程で製造されたと表示する。 ・認証を受けた安全で衛生的な供給者から政府が調達する。 <ul style="list-style-type: none"> －デンマークの公的機関購入者連盟（IKA）やオランダの安全契約業者のチェックリスト（SCC）
<p>3. 変化（リストラ）への対応</p> <p>社会的に責任のあるリストラと合併買収の手順</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 情報公開 2. 協議 3. 官民の連携 4. 職員のエンプロイアビリティと免職者の職業相談
<p>4. 資源及び環境インパクト管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・資源消費量の削減＝廃棄物と費用の削減 ・「ウィン・ウィン（環境負荷の低減と収益性を両立させる）」環境に関する決定 ・製品がライフサイクルを通して環境に与える影響を配慮した統合的製品政策（IPP）の立案**

注** グリーン・ペーパーでは特にこの点についてあいまいであるため、欧州委員会は、環境問題に関する現時点の進捗に満足していると述べる評者もいれば、環境面では健全で、かつ社会的に責任あるイニシアチブの実例を挙げるように強い圧力を受けていると述べる評者もいる。

（出所：高巖、辻義信、Scott, T. Davis、瀬尾隆史、久保田政一（2003）『企業の社会的責任—求められる新たな経営観—』日本規格協会、p.71）

10 佐久間健（2006）『トヨタのCSR戦略』生産性出版、pp.12、13。

図表4 グリーンペーパーにおけるCSRの外的側面

1. 地域社会
・ 地域社会の研修
・ 社会パートナーと共同で保育サービスを提供
・ 地域社会との関係は特に国際的企業にとって重要

2. ビジネス・パートナー、サプライヤー、消費者
・ 現地調達
・ コーポレート・ベンチャー—大企業が小規模なスタートアップ企業に出資し事業確立を支援すること

3. 人権
・ 腐敗撲滅
・ 贈収賄禁止
・ 児童労働—第三世界の国々の労働基準
・ 従業員の行動規範
・ 地域社会への情報開示
・ 重要問題に対処するための研修
・ 社内外の検証システム

4. グローバル環境
・ 持続可能な発展

(出所：高巖、辻義信、Scott. T. Davis、瀬尾隆史、久保田政一（2003）『企業の社会的責任—求められる新たな経営観—』日本規格協会、p.73)

図表5 グリーンペーパーにおける全体的アプローチ

1. 社会的責任統合マネジメント
・ 倫理的原則に基づく経営
・ 既存の経営システムの単なる「付け足し」としての倫理規範ではない。
・ 産学連携による現実的な事業倫理教育プログラム・研修の増加

2. 社会的責任監査
・ 多すぎる報告書
・ 多様なアプローチと指標
・ 不足している行動
・ 雇用問題—人的資源管理、協議、交渉、研修、役員会の説明責任—を検討した報告書はほとんどない。

3. 労働生活質
・ 人材への投資というテーマ

4. エコ・ラベル及びソーシャル・ラベル制度
・ 製品が「搾取・濫用とは無関係」という証明
・ 人々にどのような形の濫用があるのかを周知徹底するためには意識改革と問題についてのさらなる教育が必要

5. SRI（社会的責任投資）
・ 現在英国の投資総額の5%がSRI
・ 多すぎるファンドの種類
・ 企業格付けプロセスのさらなる標準化とファンドの相互比較が必要

(出所：高巖、辻義信、Scott. T. Davis、瀬尾隆史、久保田政一（2003）『企業の社会的責任—求められる新たな経営観—』日本規格協会、p.75)

代に国際競争力を喪失し、経済再生のために従来の国境を取り払い、ヒト、モノ、カネ、情報が域内で自由に移動する一大経済圏を創設した。EU 域内での資源の最適配分を実現しようとするものである。また、EUは、競争力強化の前提として、もう一つのテーマである「域内に社会的脱落者をささない」ということのために EU 全体の社会的連帯を高める「社会的結合」を目指すこととした。つまり、競争力強化のために非効率な工場を閉鎖するようなことになると、多くの失業者を生み出すこととなり、また、地域経済も荒廃することになる。そのことが EU 域内の不安定要因となり、EU の持続的成長を脅かすことが懸念された。したがって、各国は失業対策や地域振興を行わなければならないが、1997年のアムステルダム条約により、ユーロ導入の条件として、各国は、「中央地方政府と社会保障会計を合わせた財政赤字を名目国内総生産の3%以下に抑えること」が義務づけられている。このことから、ユーロを導入したい国およびすでに果たした国は、安易な財政支出ができない状況に追い込まれていた。そこで、EU および各国政府は、政策の支援を個別企業の CSR としての対応にゆだねたのである¹¹。

3. 日本と欧州にみる労働意識

欧州の状況とは異なり、日本では、労使協調路線中心の企業別労働組合と低失業率などの要因から、これまで労働問題への注目度は低かったといえる。このような日本の状況は、前述の（社）日本経済団体連合会の調査結果における企業の雇用・労働分野に対する取り組みの少なさにも反映されているといえよう。しかし、日本企業は、現在、長期雇用慣習が崩壊し、労働市場の流動化傾向がみられる。また、年功序列賃金制から成果主義賃金制へ転換する企業も増加している。さらに、少子化への対応として、外国人労働者や女性労働者の積極的活用に迫られている企業もある。

他方、欧州では、労働者が、単に給料の多寡だけでなく、働く意義を重視するようになったことから、「持続可能な従業員との関係」への取り組みを「投資」ととらえる企業がでてきているという。つまり、「良い企業」であるならば、他社と比べて特に給料が高なくても転職することなく、同じ企業に働き続けるという考えをもつ人々が増加しているため、企業としては、労働者にとって良い企業となるための投資を行う、ということである。

実際、欧州の就職志望学生の労働意識にある特徴をみると、①働いていて誇りをもてる企業であること ②自分と同じ価値観をもつ企業であること ③地域社会に参加できるプログラムをもつ企業であること¹²、となっている。このような労働意識に対応するためには、企業は、倫理的価値観に支えられた CSR イノベーションを実践する必要がある。

企業側にとっても長期雇用の意義が存在する。たとえば、①経験や学習の共有化 ②自社ノウハウの他社への流出防止 ③社員教育経費の回収、である。つまり、ナレッジマネジメントやリスク

11 高 嶺 (2004) 「CSR と日本企業の課題」日本規格協会編「CSR企業の社会的責任－事例による企業活動最前線－」日本規格協会、pp.26、27。

12 田邊 雄 (2005) 「CSRを実践する「人」の問題に、どう取り組んでいるのか」『日経 CSR プロジェクト欧州視察レポート (2)』 (http://www.nikkei.co.jp/csr/pdf/latest/latest_euo02.pdf)。

マネジメントの観点から競争力の向上につなげようという戦略的発想である。

また、この欧州の「持続性」の重視は、いかに優秀な知識労働者を確保し、引きつけるかという日本企業の課題解決にも重要なヒントを与えている。現在、日本では、採用した従業員の入社3年以内の離職率は、中卒7割、高卒5割、大卒3割に達する。離職率の上昇の背景には、次のような新入社員の会社選びの基準がある。①自分の能力、個性が生かせる ②仕事がおもしろい ③技術が覚えられる¹³。「会社が一流」であるとか「労働条件がよい」といった外在的職務満足要因 (extrinsic job satisfaction) ではなく、仕事自体に関わる内在的職務満足要因 (intrinsic job satisfaction)¹⁴ があげられている。欧州の就職志望学生の労働意識とは違いがみられるが、「何が人を動かすか」を理解すること¹⁵、つまり、労働者を重要なステイクホルダーとして認識し、能力の可能性の発揮や能力開発、個性の尊重など彼らの抱いている組織への期待に耳を傾けることこそがCSR経営の実践すべきステイクホルダーへの価値の提供への第一歩である。

III 仕事の倫理的価値とフロー経験との関係

1. 仕事の倫理的価値

では、働いていて誇りをもてるような企業は、労働者にどのような仕事を提供しているのだろうか。また、おもしろい仕事、自分の能力や個性が生かされる仕事というのはどのような仕事なのだろうか。まず、仕事もちえる価値とはどのようなものなのかを考察する。

杉村芳美は、『「良い仕事」の思想』において、「仕事の価値は他者や普遍との関わりにおいて生まれる」のであり、つまり、「集団や社会の全体にとって望ましいこと、すなわち「共同善（共通善）」への貢献と結びついている」と述べている¹⁶。確かに、われわれは、日々の仕事をする際に、「世の中のためになることをしている」あるいは「他人の役に立っている」などと確信するとき、自分の仕事に誇りや充実感や喜びを感じることができる。このような視点は仕事をする際の功利的個人主義を否定し、個人は、共同体の一員として存在し、仕事を通してその共同体のためになる共通善への貢献をするのが望ましいという、仕事における倫理的価値の存在を示唆する考え方につながる。

杉村は、このような共同体やその伝統の意義を重視するコミュニタリアニズム（共同体主義）の立場にたつ論者としてR. N. ベラー (Bellah, R. N.) をあげている。ベラーは、『心の習慣—アメリカ個人主義のゆくえ』において「ジョブ（職）」、「キャリア（経歴）」、「コーリング（召命・天職）」の違いについて述べている¹⁷。「ジョブ」の場合、仕事とは金を稼いで生活を立てるための手段で

13 みずほ総合研究所「少子化と労働市場改革」『日経新聞』2007年11月1日。

14 高橋 潔 (2007)「大人のためのモチベーション」日経 CSR プロジェクト編『CSR 働く意味を問う』日本経済新聞出版社、p.24。

15 堀出一郎 (2006)「専門性と忠誠心が高める意欲」『人間会議』2006年夏号、p.230。

16 杉村芳美 (1997)『「良い仕事」の思想』中央公論社、p.186。

17 Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., Tipton, S. M. (1985) *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, university of California Press, Berkeley (R. N. ベラー、R. マドセン、S. M. ティプトン、W. M. サリヴァン、A. スウィドラー著、島薮 進、中村圭志訳 (1991)『心の習慣—アメリカ個人主義のゆくえ』、みすず書房) pp.76, 77。

あり、経済的成功、生活の保障、そして何であれ金で買えるものによって自己理解する。「キャリア」における仕事とは、職務上の功績や昇進によって前進していく生涯の経過を示し、自己は、社会的地位や威信を含む広い意味での成功によってつくり出される、あるいは、仕事が自尊心の源泉となるほどの権力や能力の拡大の感覚によって定義される。「コーリング」の場合、仕事とは、生活の道徳的意味から切り離せないものであり、自己はよく訓練された技術と適切な判断力をもつ者同士の共同体の内に置かれる。そして、この共同体では、人々は活動によって得られる結果や収益ばかりでなく、活動自体に意味や価値があると感じているという。

ベラーが望ましいとするのは、この「コーリング」としての仕事であるが、多くの先進諸国においては、産業化の進行とそれによる社会の複雑化とともに、次第に仕事に対するコーリングの考えが弱められ、仕事を、個々ばらばらに私利を追求するための行動であるとみるほうが容易になってきている。人々が仕事を通じて単なる自己充足でなく社会からの理解や評価を得るまでなるには、仕事の意味が私的な権力欲や出世の手段から公共的な貢献へと変わることが必要である。

また、金銭的報酬は、成果を正当に評価するという側面と同時に、失敗を罰するパワーという側面をもっている。したがって、人々は、罰を恐れ、過度に競い争う活動にまい進することによって心と体が疲弊する。公共社会に自己の活動がつながり、仕事を通じてより大きな社会への貢献を実現し、それが仲間（共同体）から高く評価されるという内発的報酬獲得の機会を喪失していることが人々を疲弊させているのである。その意味でも、特に、成果主義に基づく報酬制度の採用傾向を強める企業が増加している今日、労働者のメンタルヘルス面への配慮が必要であり、労働者が功利的個人主義を超えて仕事に内在する倫理的価値を見出すことは、彼らを疲弊から救うことを意味している。したがって、企業が提供する仕事が、共同体のためになる共同善への貢献につながるものであることは労働者に対する組織の責任を果たす上で重要である。

2. 仕事におけるフロー経験と公共の利益

上述のように、仕事に共同善への貢献という倫理的価値を求める場合、仕事による自己実現や楽しさの追求などは功利的個人主義による行いとして否定されるのであろうか。この点を考察するために、外科医やチェスの名人が心から没入する楽しい活動に着目し、「フロー」という強い集中と没頭状態について研究を行っているミハイ・チクセントミハイのフロー理論により、仕事における楽しさについて検討する¹⁸。

フローとは、自己目的的、かつ全人的に一つの行為に没入しているときに感じる包括的感觉であり、それは深い楽しさや喜びを伴う経験を生む。フロー状態にあるとき、人は、自分のもつ能力を最大限に発揮しており、その状態にある時、内発的な報酬を獲得する。

フローが生じる条件には、次のようなものが含まれる。

18 ミハイ・チクセントミハイ、ジーン・ナカムラ（2003）「フロー理論のこれまで」今村浩明、浅川希洋志編『フロー理論の展開』、世界思想社、pp. 2、3。

①現在の能力を伸張させると知覚された挑戦あるいは行為の機会。自分の能力に適合した水準で挑戦しているという感覚。

②明瞭で手近な目標、および進行中のことがらについての即座のフィードバック。

つまり、フロー状態に入れるかどうかは、知覚された行為能力と知覚された行為の機会との間の均衡を確立できるかどうかにかかっている。挑戦水準が能力水準を上回りはじめると、人は警戒心をもち、不安になる。逆に、能力水準が挑戦水準を上回り始めると、人はリラックスしはじめ、やがて退屈を感じるようになる。したがって、フローが生じるときには、現在の能力よりも高すぎも低すぎもしない、現在の能力を伸張させると知覚された挑戦あるいは行為の機会が必要である。

フローに達するとき、人は、次のような特徴を有する状態へと入る。

①その瞬間にしていることへの強い、焦点の絞られた集中

②行為と意識の融合

③内省的自意識（つまり社会的行為者としての意識）の喪失

④自分の行為を統制できるという感覚。つまり、次に何が起ころうともそれへの対処方法がわかっているので、その状況に原則的に対応できるという感覚

⑤時間的経験のゆがみ（とくに時間が実際より早く過ぎるように感じること）

⑥活動を行う経験自体が内発的報酬となるので、活動の最終的目標がしばしばその活動を行うことの単なる理由づけとなる

このような状態にある人々は仕事することを通じて「楽しさ」や「成長感」、「達成感」などを享受することができる。また、チクセントミハイは、もし、人が真に仕事を楽しむならば、このような労働者個人の報酬を生み出すだけでなく、労働者たちは、より効率的に生産することができるようになるため、組織にとっての利益も生み出すことができることを指摘している。

では、この「仕事を楽しむ」ということが、社会から個人を切り離し自らの絶対的地位の獲得を目指す功利的個人主義に支えられたものであるといえるのであろうか。チクセントミハイは、外部の対象への関心が、利己的でない、人生を楽しむ傾向にある、あるいは「結果として生じる外発的な目標に到達するためより、むしろその活動を行うこと自体のために行う」傾向にある「自己目的的なパーソナリティ」の確立につながることを示唆し、外界への関心をもち、外界との積極的な関係をもつことの重要性を主張している¹⁹。このような「利己的でない目的」への強い志向性をもつ人々は、行為が内発的に動機づけられているため、基本的に自分自身の利益の追求に関心をもっていないのである。彼らは、むしろ、自分の行っている仕事が生み出す製品やサービスが他の人々あるいは社会に役に立ち、人々の生活がより便利に、ひいては社会をより豊かにすることができるという確信をもつことによって、その仕事の価値を認識している。つまり、彼らにとっての価値ある仕事には、公共の利益や社会的価値の創造に寄与しているという誇りや満足感が存在する。それが

19 Csikszentmihalyi, Mihaly (1990) *Flow: The psychology of optimal experience*, Harper & Row (ミハイ・チクセントミハイ著、今村浩明訳 (1996)『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社、p.118)。

彼らにとっての内発的報酬になり、安心して彼らの心理的エネルギーを自分たちの仕事に投入することができるのである。このような労働者を生み出すためには、企業は、仕事自体から得られる楽しさや達成感を報酬とすることができ、労働者が公共の利益や社会的価値の創造に寄与しているという誇りを持ちえるような仕事を設計しなければならない。

3. CSR 経営における組織と個人の新たな関係

前述のように、ベラーによると、「コーリング」としての仕事とは、生活の道徳的意味から切り離せないものであり、この共同体を構成する人々は、活動によって得られる結果や収益ばかりでなく、活動自体に意味や価値があると感じているということであった。つまり、「コーリング」は、この共同体のための善の創造に関わる仕事であるが、フロー経験を通じてなされる仕事も、仕事をすする人々が利己的でない公共の利益に貢献しているということの確信から心的エネルギーを生み出し、共通の価値観や共通の興味を有する仲間との心のネットワークを築き、彼らからの評価を報酬としている。したがって、仕事におけるフロー経験を生み出すことのできる条件を整え、より多くの労働者がフローを享受する企業では、人々が労働に多くの新たな価値を見出し、労働に関わるストレスが減少し、生産性も向上し、ボーナスやポストのような限りある外発的報酬の分配に関する苦慮も減少する可能性がある。

また、近年の成果報酬制度の導入や勤続年数の減少および離職率の上昇、さらには、労働者の価値観の変化は、従来型の組織に対する忠誠心を喪失させる要因となっている。しかし、コーリングとしての仕事を実践する人々は、「よく訓練された技術と適切な判断力をもつ者同士の共同体の内に置かれる」のであり、これは、自らの仕事への強いコミットメントを有し、プロフェッショナルの集団としての企業という共同体に身を置くということを意味している。

チャールズ・ヘクシャー (Heckscher, Charles) は、このようなコミットメントを有する個人とミッションを持つ組織が自発的に融合し、「目的に基づいたコミュニティ」を形成していると述べる²⁰。「目的に基づいたコミュニティ」では、個人は、企業それ自体に忠誠心をもっているわけではないが、自らの技能や目標、関心、所属に関与（コミット）している。企業側は、労働者に終身雇用は保証しないが、関心のある分野において能力を開発する機会を提供し、双方向の対話と、労働者の要求にオープンに対応することを約束する。このようなステイクホルダーの声に慎重に耳を傾ける企業の態度は、CSR の目指す労働者への対応と符合する点がある。また、倫理的対応をする企業と仕事に強くコミットする労働者の双方が同期化すると、労働者側は現時点におけるミッションを献身的に達成しようとし、同じように献身的な労働者と協力して働くようになる。彼らは、従来型の忠誠心を有する労働者にみられる従順さのもち主ではなく、自らの知識や技術を提供するプロフェッショナルである。彼らは、プロジェクトに対して忠誠心をもって接し、ミッションを達

20 Heckscher, Charles (1995) *White-Collar Blues*, Basic Books (チャールズ・ヘクシャー著、飯田雅美訳 (1995)『ホワイトカラー・ブルース』日経BP出版センター、pp.226、227)。

成するためにできることはなんでもする。しかし、お互いに貢献し合っていると感じなくなったとき、組織と個人の関係は終了する。

このようなプロフェッショナルの態度は、高額な雇用先を求めて転々とする功利的個人主義とは異なる。彼らは、やりがいがあり、自分の能力が十分に発揮される仕事を求める。また、将来の雇用可能性を高めるような経験や訓練をつむことを求める。これらの特徴には、前述の日本における新入社員の企業選択の基準にある条件と符合する点がみられる。

また、「目的に基づいたコミュニティ」においては、管理者たちは、企業の価値を高めるために努力し、自分の経験を培うことに極めて意欲的なプロフェッショナルたちに対して、高い自主性と自律性を期待することができる。したがって、企業は、彼らに、人間としてかつ専門家として成長する機会を提供するための訓練と自己開発の機会を提供することが期待されているといえる。

このような個人と組織の関係は、従来の労働者からの忠誠心を強く求める精神的（雇用）契約とは異なる。現在、日本の企業においては、長期雇用関係が崩壊し、労働者の価値観も変化するなか、労働者が自分の仕事がうまくいくかどうかにかかわらず「用心深い個人主義」に陥りやすい状況である。そのような状況を改革し、利己的な利益追求という特定の孤立した狭いところに引っ込み、分散している労働者たちを再び結びつけるには、新しい契約が必要である。その契約では、企業は、労働者を自律的なプロフェッショナルとして認識し、組織目標への献身的な貢献を期待しつつ、労働者個人の成長や自己開発の環境を提供し、仕事がフロー活動となるような条件を整備する視点が必要であろう。また、フロー活動としての仕事には、公共の利益への貢献という倫理的側面が伴う。

以上のような状況において、CSR 経営における労働者への対応は、組織と個人の新しい関係を築き、倫理的信念のもとで、分散した能力を結合し、企業と社会の持続的発展を実現させるものではない。

IV おわりに—労働者を中心とする戦略的 CSR 経営

日本における CSR 経営は、不祥事対策という色彩もあり、コンプライアンスの分野に多くの企業が注力している。しかし、CSR が企業の戦略策定の基盤となり、CSR イノベーションにより、ステイクホルダーの要望に注意深く耳を傾け、これまでの経営とは異なるビジネスモデルやビジネスプロセスを通じた価値の創造を行っていくためには、他の経営資源とは異なるヒト、つまり、労働者への十分な配慮が大切である。

他方、欧州では、積極的な CSR への取り組みの背景に、高い失業率の問題があった。そのため、初期の段階では、労働者への対応が重視されていた。さらに、近年は、就職を希望する若者たちの価値観が変化し、働くことへの誇りや自分と同じ価値観、地域社会へのコミットメントプログラムなどを就職先選定の際に重視するという。日本の就職希望の若者たちは、自分の能力、個性が生か

せることや仕事のおもしろさ、技術が覚えられることなど、仕事自体の質に重きを置くようになってきている。

欧州の若者たちの価値観は、企業に、労働者や地域といったステイクホルダーへの配慮を行うという倫理的信念を期待しているといえよう。それは、CSR 経営が目指す企業の社会性やステイクホルダーへの独創的な価値の提供、社会的課題の解決などとも符合するものである。

他方、日本の若者たちは、企業における労働に挑戦意欲を感じたいという要望をもっているといえよう。ただ、欧州の若者と比べると、公共の利益、公共善のための貢献といった色彩が薄い。しかし、前述のように、自己目的的な活動として仕事を行う人々は、利己的な報酬には比較的興味をもたず、仕事自体から得られる成長感や達成感、楽しさといった内発的報酬、さらには、コミュニティやより大きな社会の発展に貢献できるという確信から得られる誇りや仲間からの賞賛といった報酬に満足を感じる傾向がある。

そのような意味では、日本の若者の仕事に対する価値観も CSR 経営に適合するものといえよう。しかし、個人の能力や業績が正当に評価されない場合、自分の能力に適合した水準で挑戦しているという感覚が得られない場合、自分が能力を発揮でき、面白いと感じられる仕事が組織のミッションと異なる場合、自分が所属する仕事のコミュニティが信頼できる倫理性を備えていない場合などは、公共の利益と活動が融合しない場合もあろう。その場合、労働者は、利己的な利益や外発的利益の獲得に興味をもつことになることも考えられる。

以上のことから、企業が CSR 経営によって成功するためには戦略性が必要であるといえる。また、労働者に対してその戦略を十分に伝える必要もある。その戦略は、新しい契約を労働者に求めるものであり、自律のプロフェッショナルとして労働者を認識し、変化に労働者を巻き込み、より大きな世界へ導くものである。つまり、組織の新たな挑戦に労働者を参加させる試みである。しかしながら、組織の挑戦を成功させるために、労働者を過度な競争に駆り立て、利己的な利益追求をさせることによってより狭い世界に閉じ込めることは、「戦略的 CSR 経営」の目指すべき方向性ではない。たとえば、成果主義報酬制度は、労働者が個人として仕事の正確なフィードバックを得るための、そして労働者にとって適度な挑戦の機会を創造するためのツールとしての位置づけが望ましい。そのツールが、仕事をフロー活動にするための推進役を果たし、仕事がフロー活動となれば、生産性が向上する。つまり、「労働者を中心とする戦略的 CSR 経営」は、労働者に内発的報酬を提供するばかりでなく、企業にとっても社会とのつながりや信頼関係を構築し、社会的価値の創造と実現を図りつつ、競争力確立のための持続的努力を行える組織へと自らを変革する機会を提供するものといえる。

（せんだう あやこ・本学経済学部准教授）

【参考文献】

- 吾郷眞一 (2007) 『労働 CSR 入門』 講談社
- 井沢裕司 (2006) 「一流のレフェリーがゲームをつくる」『人間会議』2006年夏号、宣伝会議
- 稲上 毅・連合総合生活開発研究所編 (2007) 『労働CSR - 労使コミュニケーションの現状と課題』 NTT 出版
- 逢見直人 (2004) 「労働と CSR」 谷本寛治編『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社
- 岡本国一 (2007) 「組織風土の属人思考と職業的使命感」『日本労働研究雑誌』2007年8月号
- 小河光生 (2007) 「企業の社会的責任と組織風土」『日本労働研究雑誌』2007年8月号
- 金谷知恵子 (2004) 「女性と CSR」 谷本寛治編『CSR 経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』中央経済社
- 河口真理子 (2006) 「CSR と労働におけるダイバーシティ (多様性)」大和総研『経営戦略研究』新年特別号、Vol. 7
- 経済同友会 (2004) 『日本企業のCSR：現状と課題－自己評価レポート2003』
- 厚生労働省 (2004) 『労働におけるCSRのあり方に関する研究会中間報告書』
- 後藤嘉代 (2007) 「CSR (企業の社会的責任) と労働組合」『日本労働研究雑誌』2007年8月号
- 小畑史子 (2007) 「職場における快適な労働環境の確保」『日本労働研究雑誌』2007年1月号
- 佐久間健 (2006) 『トヨタのCSR戦略』生産性出版
- 佐野善平、大竹文雄 (2007) 「労働と幸福度」『日本労働研究雑誌』2007年1月号
- 杉村芳美 (1997) 『「良い仕事」の思想』中央公論社
- 潜道文子 (2006) 「CSR 型経営戦略における女性的視点の意義」『産業研究』第42巻第1号、高崎経済大学附属産業研究所
- 高 巖、辻 義信、Scott T. Davis、瀬尾隆史、久保田政一 (2003) 『企業の社会的責任－求められる新たな経営観』日本規格協会
- 田邊 雄 (2005) 「CSR を実践する「人」の問題に、どう取り組んでいるのか」『日経 CSR プロジェクト欧州視察レポート (2)』
- Csikszentmihalyi, Mihaly (2004) *Good Business*, Penguin Books
- Csikszentmihalyi, Mihaly (1990) *Flow: The psychology of optimal experience*, Harper&Row (ミハイ・チクセントミハイ著、今村浩明訳 (1996) 『フロー体験 喜びの現象学』世界思想社)
- ミハイ・チクセントミハイ、ジーン・ナカムラ (2003) 「フロー理論のこれまで」今村浩明、浅川希洋志編『フロー理論の展開』世界思想社
- 日経 CSR プロジェクト編 (2007) 『CSR 働く意味を問う』日本経済新聞出版社
- 日本規格協会編 (2004) 『CSR 企業の社会的責任－事例による企業活動最前線』日本規格協会 (社) 日本経済団体連合会 企業行動委員会/社会貢献推進委員会 社会的責任経営部会 (2005) 「CSR (企業の社会的責任) に関するアンケート調査結果」
- Heckscher, Charles (1995) *White-Collar Blues*, Basic Books (チャールズ・ヘクシャー著、飯田雅美訳 (1995) 『ホワイトカラー・ブルース』日経BP出版センター)
- Bellah, R. N., Madsen, R., Sullivan, W. M., Swidler, A., Tipton, S. M. (1985) *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, University of California Press, Berkeley (R. N. ベラー、R. マドセン、S. M. ティプトン、W. M. サリヴァン、A. スウィドラー著、島藺 進、中村圭志訳 (1991) 『心の習慣－アメリカ個人主義のゆくえ』みすず書房)
- 堀出一郎 (2006) 「専門性と忠誠心が高める意欲」『人間会議』2006年夏号
- みずほ総合研究所「少子化と労働市場改革」『日経新聞』2007年11月1日
- Young, Stephen (2003) *Moral CAPITALISM*, Berrett-Koehler Publishers (スティーブン・B・ヤング著、経済人コー円卓会議日本委員会、原不二子訳 (2005) 『CSR経営－モラル・キャピタリズム－』生産性出版)