

卓見 異見

学位・学術評価
教授と機構
田中 弥生



たなか・やよい 02年(平14) 阪大国際公共政策博士取得。米大学でP・D・ドラッカー氏に直接指導を受け、非営利組織論を学ぶ。著書に「ドラッカー 2020年の日本人への『預言』」など。日本NPO学会会長。

CSRに代わる新概念

マイケル・ポーターのCSV(クリエーティング・シェアード・バリュー)の論文を読んだ。ある企業関係者から「CSRからCSVの時代に移った」と聞いたからだ。ネットで調べると「寄付やボランティアをやめて営利活動で社会貢献を」という趣旨の発言もあり、首をかしげた。

CSVとは「社会課題の解決を通じて経済価値を向上させることを目的に、これまで企業外の問題として扱ってきた社会課題を、商品市場、バリュー・チェーン、そして企業が拠点を置く地域の産業

貢献活動に本業を生かすことも90年代から議論されていた。CSVは短期的利益の追求に傾いて失いかけた社会的視点を取り戻し、より戦略的かつグローバルに展開すべきだと呼びかけているようにみえた。

目的と手段が逆さま?

だが、私が挙げたいのは次の三つの疑問だ。第1に経済価値は何を意味するか。ポーターは、課題解決による社会価値の創造を通じて自社や産業クラスターの経済価値を創造すると述べている。つまり経済価値が目的で社会価値が手段と

社会課題解決とビジネス

クラスターの中に含めて(れらを再定義し、戦略的に生産活動を進めること)であるという。ポーターは、CSVを提唱した理由として、短期的利益の追求で企業が疲弊し、イノベーションの機会を逸していることや従来のCSRの効果が薄いことを挙げている。

論文を読み終えCSVが新しい概念なのかという疑問がわいてきた。多くの企業は自社の商品やサービスが顧客の生活や地域社会の向上にどう貢献しているかを考えているのではないか。また「企業は社会の公器」という言葉に象徴されるように地域社会の問題解決に積極的に貢献してきた企業も少なくない。また社会

記されているのだが、目的と手段が逆さまに見えてしまう。CSVは焦点を絞った資源投入を求めているので、自社の経済価値に関連しない社会課題の優先順位が低くなることは理解できる。ただ、経済価値を営業利益と狭く解釈されると、利益の出ない社会課題には着手すべきではないという誤解を招きかねない。

第2に政府についてだ。ポーターは政府に社会課題の解決について、明確で測定可能な目標、それを達成するために必要なコストの算出、成果の基準、達成期間を段階的に示すことを求めている。これは90年代初頭から提唱されたニュー・パブリック・マネジメント(NPM)と

オピニオン

いう行政経営の考え方で、企業経営を範に作られたものだ。だが、20年を経て政府は明確な目標設定や検証ができていない。ポーターは、政府が社会課題の解決について一定の枠組みと道筋を提示することを前提に、企業にCSVを勧めようとしているのだが、実のところその前提自体が危うい。ならば、企業が測定可能な目標と達成期間を定めればよいが、おそらく政府が直面したのと同じ難題に直面するだろう。そのため、解決の見通しがつきにくい社会課題をどこまで経済活動に含めるのか判断に悩むことになる。

社員は何を望むのか

第3にCSRと社員の捉え方である。ポーターは、CSRは企業が社会に説明責任を果たすための負担であったと述べている。だが、日本のCSRの意味は異なっていた。90年代初頭、経団連や企業が提唱した社会貢献活動の第一の目的は、社員が企業の外の多様な価値観を理解することであり、市民性を育むことであつた。CSR部門の関係者から社員の離職率の高さやうつ病の問題を聞くことがあつたが、社員が自らの仕事に誇りと自信を持ち、社会に役立っていると実感することに、少しでもCSR活動が寄与することを期待しているようだった。

他方、CSVの論文には社員の研修や福利厚生が生産性向上に有効であると記されていることから、社員をバリュー・チェーンを構成する重要な要素として捉えているようだ。CSVも先の日本企業関係者の説明も正論だ。だが社員が企業や社会に何を求めているのかについては日本企業関係者の説明の方がより人間の本質を捉えているように思えたのだ。

CSVに疑問を抱くのは、きっと私が門外漢のせいだ。だが、政府やNPOの事業評価に従事してきた者が抱いた素朴な疑問でもある。

(次回はユーグレナ社長の出雲充氏です)

CSV実践に3つの疑問