

# 企業と人権～いまこそ三方よしの経営学

～「人」と「会社」と「地球」が幸せになるために～

ジャーナリスト(元西日本新聞記者)  
福岡県同和人権問題講師団講師

馬場 周一郎

## 目次

1. はじめにー押し寄せる「企業と人権」の大波ー
2. 日本版CSRの源流ー近江商人の「三方よし」ー
3. SDGsについてー例えば食品ロス、安全な水などー
4. 企業にとって人権研修はなぜ大切かー「働き方」「儲け方」「生き方」のリトマス紙としてー
5. 仕事上の判断、職場での振る舞いで自問自答すべきことー資生堂の4か条とワコールの差別禁止ー
6. 会社はだれのものかースーさんとゴーンの決定的違いー
7. おわりに

### 1. はじめにー押し寄せる「企業と人権」の大波ー

ご参加の皆さんの企業名を拝見しました。私は長崎に10年近く暮らしていたものですから、懐かしさがこみ上げてきたところです。私に与えられたテーマは「企業と人権」、サブタイトルは「いまこそ三方よしの経営学」、具体的には「人と会社と地球が幸せになるために」です。

「企業と人権」を学ぶ際にはいろいろな切り口やアプローチがあります。しかし、日本では「企業と人権」は歴史的に極めて新しい概念です。この分野で日本は後発国ということもあって、海外の企業論やグローバリズムなどの研究を紹介・解説するのが、日本での「企業と人権」の主流です。ですから、非礼を承知で言えば、海外での「企業と人権」事例や研究を受け売りして、「世界はこうなっている」「日本は遅れている」と課題を列挙するのが実情と言っても過言ではないでしょう。

この分野に関する先進国の現状を知り、学ぶことは否定しません。ただ、それだけではいけない。私が最近、痛感するのは、「企業と人権」を語る時に横文字（英語）が多過ぎるということです。例えば、

「ガバナンス」です。日本語では企業統治と訳されています。「コンプライアンス」もあります。これは法令順守でしょうか。それから「ISO」です。企業と人権の研修会では、ガバナンスとはこれこれ…、コンプライアンスとはこれこれ…、「ISO」とはこれこれ…といったように用語解説、それを踏まえた現状と課題が講師の話の中心になってきました。「それは仕方ない。先進国と後進国の差だ。海外で生まれた理論を輸入しているのだから」とおっしゃる方もいらっしゃいます。ですが、私は横文字の多さが、「企業と人権」を難しく感じさせている一因ではないかと、近年とみに思うようになりました。

1990年代後半には「CSR（企業の社会的責任）」が登場しました。2003年に経団連が「CSR宣言」を出し、この年は「CSR元年」と位置付けられました。この「CSR」は、企業の社会的責任と訳され、横文字の中では比較的定着し、耳になじんで成功した言葉だと思います。

私は日本の企業が日々の活動で、様々な人権問題にしっかり向き合うためにも世界的な人権潮流を学ぶこと自体はとても大切だと思います。一方で、「企業と人権」を横文字オンリーではなく、可能な範囲で日本語を積極的に使えば内容がもっと分かりやすく、聞き手が身近に感じるのではないかと考えています。

コンプライアンス、ガバナンス、ISO、CSR、ステークホルダー。そもそもこうした言葉がなぜ溢れ返っているのかを考えると、この30年余りの間に、海外の「企業と人権」論や研究成果が大波のように日本に押し寄せ、日本ではそれを咀嚼（そしゃく）するだけで手一杯という状況があったからでしょう。つまり、この30年余りは「企業と人権」の過渡期だったわけです。こうした中で、私は日本には素晴らしい企業統治の歴史があることを知るようになったのです。それが近江商人の「三方よし」です。

## 2. 日本版CSRの源流—近江商人の「三方よし」—

「三方よし」というのは、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の意味です。近江商人、つまり滋賀県の琵琶湖の東側地区から出た商人たちが、江戸中期以降続けてきた商いのスタイル、これが「三方よし」なのです。ただし、近江商人が自分たちの商法を「三方よし」と標榜したわけではありません。明治になって近江商人の研究が行われた時に、研究者がこれは「三方よし」、つまり「売り手よし、買い手よし、世間よし」そのものであると紹介し、これが多くの人が知るところとなっていったのです。

「三方よし」を初めて耳にしたとき、私は深い感動を覚えました。英語ではなくなぜ日本語で「企業と人権」を語れないのかとの疑問を持っていた私に光を与えてくれたのがこの言葉だったです。「売り手よし」とは何か。商売ですから商いをする以上は儲けがないといけない、そこは基本です。次に「買い手よし」です。買ってそれが役に立った、あるいは満足した。最近の言葉なら、顧客満足度です。それが必要ということです。売り手は原価に上乗せしてモノを売っている。ただし、闇雲に売ってただ儲かればいいのではない。リーズナブルで納得のいく価格で売れば買い手の満足を得る。勿論「安かろう、悪かろう」ではいけない。品質の良さ、アフターケアも購入者に安心感をもたらします。これが「買い手よし」となるのです。

「世間よし」は、売りと買いの商行為を通しての社会全体が豊かになることです。近江商人の時代には「社会」という広い概念はなかったかと思いますが、自分たちの品物の売買を通してそこに住む人が心豊かになり、幸せ感が生まれる。金儲けだけではない商いの真髄がここにあるのです。これが「世間よし」の私流解釈です。この「三方よし」に出合ってから、私は「企業と人権」では、受け売りの横文

字ではなく、「三方よし」の精神を自分なりの言葉に訳して現代企業の諸課題と人権を語るようになりました。

無論、私は横文字を否定しません。現代では国際語である英語を使わなければ、講演そのものが出来ません。学術的に定着した用語も山ほどあります。それでもなお、「企業と人権」に関しては日本にはコンプライアンスやガバナンス、CSRといった言葉と同等、いやそれ以上に「三方よし」がもっともと語られるべきだと確信したのです。江戸以降の日本の商人道を学び直すと、「三方よし」の精神が日本版CSRの源流で、世界の「CSR」の元祖とさえ思えてきたのです。

いま私は「三方よし」を応用・発展させ「三方よしの経営学」を提案しています。近江商人の「売り手」「買い手」「世間」を、「人」「会社」「地球」に置き換えたのです。つまり、「人よし、会社よし、地球よし」です。「に」を入れ、「人によし、会社によし、地球によし」とすれば、もっと分かりやすくなります。

「人によし」とは何か。「三方よしの経営学」ですから、まず「働く人に優しい」会社経営を目指せということです。働く人とその社員のみならず非正規も含めて会社につながる多様な人たち、そこに縁を結んでいらっしゃる人たち、時間を共有する人たち、その人たちを支える家族を大事にする。「企業と人権」の最も大事な達成目標は「働く人とその家族を笑顔にすること」です。笑顔は幸福と満足の象徴です。社縁でつながる人たちを幸福と満足の笑顔にする。これが企業の最も大切な使命です。幸福度と満足度を重視する経営こそ企業の命なのです。

仕入先、協力会社そういう方々もまさに縁を結ぶ仲間でもあります。縁を結ぶという日本語をステークホルダーという英語に置き換えることが出来ません。なぜなら、ステークホルダーは理論にもとづいた経営用語、一方「縁を結ぶ」とは人と人のつながりに重きを置いた義と情の言葉だからです。だから過労死やセクハラ・パワハラなどを起こす会社は、「人によし」とは逆に「人にわるし」、すなわち縁ある人々を不機嫌にし、不幸にして涙を流させるブラック企業と思います。過労死、セクハラ、パワハラ、マタハラ、様々なハラスメントが問題になっている現在、すべての働き手の尊厳や権利を守らずして企業の明日はないのです。

2つ目の「会社によし」です。これは自社の企業活動が社会の発展に貢献し、その評価が直接間接の利益につながることで、自社の営利のみをがむしゃらに追い求める企業はこれから生き残れません。自分の会社だけが儲かってあとはどうなっても構わないといった極端な経営者はいないと思います。しかし、自社ファーストの利益第一主義に陥ることはあり得ないことではありません。結果どうなるかと言うと、人件費をコストと考え、徹底的にコストを削ろうとする。あるいは仕入れ値を過度に安く強要する。こうした企業は「自社にはよし」なのですが、長い目で見れば悪評が立ち、やがて社外からも社内からも不信状が突き付けられる運命となるでしょう。他社と共存関係を図る、いわゆる「ウイン・ウインの関係」というのでしょうか、それを高く掲げ、胸に刻んで行動することが自社の評価を高め、結果的に「会社によし」につながっていくのです。

3つ目の「地球によし」、これは説明が要りませんね。世界が直面する課題を意識した企業活動を行うこと、地球環境を直視することです。温暖化の進行で北極の氷河が崩壊、プラスチックゴミによる海洋汚染、化石燃料が引き起こす温室効果ガスの増加などを克服し、次世代に住みよい地球をバトンするためには「脱炭素社会化」の実現が求められます。

「脱炭素社会」には一部業界の経済的な思惑があるかもしれませんが、このまま化石燃料を生産活動

のエネルギーにしておくことは地球環境を守るうえでも、あるいは資源枯渇の視点からも必然的に選択せざるを得ない道だと思います。大事なことは企業が持続的発展を目指すというなら、地球環境の保全が企業にとって大切な使命になってくることです。自分の仕事と地球環境がどうつながるのか。「私の会社はそんなことを考える余裕がありません」と戸惑う企業もあるでしょう。でも、この地球に生きている限り、企業が活動している限り、地球から私たちが受けている水、光、風などの恩恵に対し、それを現在の世代が破壊することは絶対に許されないのです。私たちは地球によって生かされている。そのうに企業活動が成り立っているとの認識を持てば、どんな形であっても「地球によし」の活動が求められるのです。これを無視する、ないがしろにする企業は必ずマーケットから退場を余儀なくされるでしょう。

繰り返します。かつて近江商人は「売り手よし、買い手よし、世間よし」の哲学を実践しました。正確に言えば、彼らの頭に最初から「三方よし」があったのではなく、彼ら流の商いのやり方を積み重ねた結果が「三方よし」になった訳です。新型コロナウイルスによってグローバリズムの脆弱性が露わになり、富む者はどこまでも富み、貧者は限りなく窮乏するという強欲資本主義への批判が高まる今、「人によし」「会社によし」「地球によし」こそ、コロナ後の世界が目指すべき理念なのです。

### 3. SDGsについてー例えば食品ロス、安全な水などー

「三方よし」をこれからの企業が具現化する道標は「SDGs」です。横文字に疑問を投げかけていながら、横文字を紹介するのは気が引けるのですが、「SDGs」は国連が世界に向かって発信しているとても大事な言葉ですから、これを日本語に置き換えるのは適当ではありません。それでこの「SDGs」はそのまま使います。

「SDGs」とは、Sustainable Development Goalsの頭文字をとったものです。17の目標を2030年までに実現することを目指しているのです。17の目標は以下の通りです。

①貧困をなくそう ②飢餓をゼロに ③すべての人に健康と福祉を ④質の高い教育をみんなに ⑤ジェンダー平等を実現しよう ⑥安全な水とトイレを世界中に ⑦エネルギーをみんなにそしてクリーンに ⑧働きがいも経済成長も ⑨産業と技術革新の基盤をつくろう ⑩人や国の不平等をなくそう ⑪住み続けられるまちづくりを ⑫つくる責任つかう責任、⑬気候変動に具体的な対策を ⑭海の豊かさを守ろう ⑮陸の豊かさも守ろう ⑯平和と公正をすべての人に ⑰パートナーシップで目標を達成しよう、この17の目標です。これを国連がやりましようと言っているわけです。達成目途の2030年まではあと10年しかありませんが、この目標に向かって取り組まなければこれからの会社は存続しないでしょう。これまでのCSRは、どちらかと言うと儲かったものを社会に還元するという慈善活動的な要素が強かった。だから利益が上がっている時は、メセナとかフィランソロピーとかで利益を社会に還元する活動をやっていた。しかし、バブル崩壊後、業績悪化を理由に活動を停止する企業が相次いだのです。利益の一部を慈善的に施すのではなく、企業活動そのものが地球の環境保全につながるという発想の転換です。コンプライアンスとかガバナンスといった守りのCSRから本業を通して地球の様々な課題に挑戦し、実現する、これはCSV（共通価値の創造）と呼ばれています。これが21世紀に入って登場した新しい企業人権論です。

大事なことは、自社の企業活動や利益が社会の発展につながり、そして地球規模の様々な問題を解決する課題と両立するものでなくてはならないという考えです。17の目標のひとつ、12番目の「つく

る責任 つかう責任」で言えば、食品ロスです。食べ残し、売れ残りや期限が近いなど様々な理由で、食べられるのに捨てられてしまう食品ロス。日本の食品ロス量は、年間600万トンを超え、毎日、お椀一杯分のご飯を捨て、10トントラック約1700台分の食品を廃棄しています。こういう数字は分かりやすく、説得力があります。そう考えると、われわれが一体どれだけ罪深いことをやっているのかということをおぼろげに知らされます。

今、外出をすれば、多くの方はコンビニに立ち寄ります。私もよく行きます。コンビニでいつも思うのは品ぞろえの立派さです。そして棚に並んでいるサンドイッチやおにぎりに様々なレトルト、味も良ければ鮮度もいい、実に見事だと思えます。以前そんなに関心がなかった時には、なんとなくこの陳列棚を見ていましたが、やはり疑問が生じてきます。売れ残ったものは一体どうなっているのか。すごく単純です。消費期限が来たら躊躇なく破棄するわけです。

しかし、かつての日本人はそうではなかった。もったいないという精神がありました。これは恵方巻です。実は、日本でもったいない精神を改めて呼び起こしてくれたのが恵方巻だったと思えます。恵方に向かって食べると運が開けるといって恵方巻。いつからか、全国に広まったわけですが、結局は一夜限りのショーです。だから大量に売れ残る。その売れ残ったものは残飯になってしまう。この惨状を見た時に、農家の方はいったいどういう思いでこの光景を見てらっしゃるのかこれは日本人として耐えがたいことです。

日本人は農耕民族です。作った人のことを思えば、米一粒すらおろそかにしてはいけません。だからご飯は絶対に食べ残してはいけません。魚も農産物もあらゆるものが作った人の汗の賜物、結晶と教えられてきました。作った人たちの汗を想え、これが「もったいない精神」の真髄です。これは日本人のDNAとなっています。

しかし資本の論理の前には、大量生産そして大量消費、これが当たり前のように続いてきた時代が長く続いてきた。経済成長こそ正義であり、成長を推進するキャッチフレーズとして「大きいことはいいこと」が生まれ、大量生産、大量消費、そしてその挙句に大量廃棄が到来したのです。しかし、大量廃棄の対極には飢餓で苦しんでいる人たちがいるのがこの地球の紛れもない現実です。世界の9人に1人は飢えている。世界の総人口は77億、実は世界では食べ物がないのかということ食べ物がたくさんあります。問題はそれが行き渡らないことです。全体の60%は紛争地に住んでいて、サプライチェーン（製品の原材料・部品の調達から、製造、在庫管理、配送、販売までの全体の流れ）が民族紛争など複雑な政治状況が影響して、届けるべきところに届かない。反対に豊かな国や地域は大量生産、大量消費、大量廃棄によって環境破壊を引き起こしている。海洋資源を乱獲乱掘し、先進国の生活様式や文明が自然を汚染している。SDGsが達成目標のひとつに掲げる「つくる責任 つかう責任」は、こうした先進国エゴを打ち破り、貧富に関係なくこの地球のすべての人に等しく生きる権利が保障されるべきとの訴えです。これに企業はどう向かい合うのか。それを考え、実践していくのが企業の今日的な使命と責任なのです。

もう一つ、SDGsの目標に「安全な水とトイレを世界中に」があります。現代の日本人は今、ナマの水道水を飲まなくなりました。昔は学校では運動をしたり、校庭で遊んだ後に蛇口をひねってそのまま水を飲んだ。喉がカラカラになった子供にとって、これほどおいしい水はないと思っていました。しかし、今、水道のナマ水を飲むことはない。そんな時代になったのです。でも、世界には水が汚染された水を飲まざるを得ない人たちが数えきれないほどいる。とにかく水が必要なのです。子どもたちは学

校に行く前、あるいは学校から帰る途中に水を背負って帰宅している。その姿が公共広告機構のCMにもありました。

それからトイレです。日本のトイレの水洗の普及率は急速なものがあります。ところが、人口14億を超えるインドのトイレの普及率は数字で表せないほど低いのです。これには複雑な背景があり、最大の理由はヒンズー教という宗教の教えが人間の排せつ物は穢らわしいものとしていることに起因しているのは間違いないでしょう。

野外に公共トイレを使っても水洗でない限り、排せつ物がたまっていくわけです。これを汲み取って処理するのは誰か。それは身分制度によって決まっています。カースト制度の下で、カーストが人間とされる一方で、人間ではないとされる（カーストの外という意味でアウトカーストと呼ばれる）人々です。人間の排せつ物を扱うのは最も下層の下層で、カーストの外にいる人々の生涯の宿命的な仕事であるという前提の中で、どれだけ野外トイレを作っても排せつ物が一定以上たまったらそれでおしまい、それ以上使えないで放置されたり、破壊されたりしている。つまり取り出そうとしてもカーストの人は絶対しないので、アウトカーストの人がそれをやらない限りそのままです。

インド発のニュースを読むと、野外で女性が用を足そうすれば木の陰や森など人目のつかない場所になるのですが、その時に狙われ、レイプが行われる。こうした事件の続発は、安全な水とトイレが生活の問題だけではなく、人権問題の側面を浮かび上がらせるのです。トイレがないことによって何が一番不自由か。自分の命をかけて野外で用を足さなくてはいけないという究極の人権侵害に対してどう立ち向かうかという課題です。インドというあれだけの巨大なサイエンス国家が、何千年来のヒンズーの教えによっていまだに排せつ物を不浄なものとして、それをする仕事はアウトカーストの人たち、最下層の人たちだからという限りにおいては、汲み取りはできない。つまりそれは水洗化をしていくことなどの、様々な下水の問題が山のようにあるわけです。いま、LIXILやTOTOなどトイレのトップメーカーは、インドなどで安価な簡易トイレを普及させることが、自社のSDGs活動そのものになっているとの強い使命感と信念を持っているのです。

#### 4. 企業にとって人権研修はなぜ大切か

##### —「働き方、儲け方、生き方」のリトマス紙として—

企業にとって人権研修はなぜ大切か。日本の企業と人権問題の出合いは同和問題でした。部落差別によって学校に行けない子ども達、そもそも学校というところが貧困にあえぐ部落の子どもにとっては行けるようなところではなかったのです。かつての学びの場は無償ではなく、教科書代や毎月の給食費など結構なおカネがかかるころでした。期限までにおカネを持って行かなければ「お前みたいなのは学校にこんでいい」と言う教師さえいた。学校に行きたくとも、おカネがなければ通学できない。教師も学校にやってこない子どもを放置して見向きもしない。家庭訪問もしない。中学を卒業できないのだから、企業の採用試験に応募することもできない。

でも、いま、こうした状況は大きく変わりました。高校進学率、大学進学率とも伸びています。結果、大小の企業への採用も同和地区出身を理由に排除されることも過去の話になってきました。ところが、気になることもあります。同和問題への過剰な反応です。例えば、採用の際の面接です。「こういうことを聞いてはいけない」「ああいうことを言うてはいけない」。不公正採用や差別選考を恐れるあまり、面

接での質問が当たり障りのない、マニュアル化された内向き志向になっていたのです。

そもそも道一本隔てたあそこは同和地区だからその出身者は採用しない。こんな馬鹿げたことが横行していたのがほんの数十年前の現実でした。部落差別は血縁幻想と呼んでいます。同和地区の人たちは一本の線で先祖代々つながっている差別されるべき家、それが血縁幻想なのです。道一本隔てた地区の出身者は採用しないという愚かなことが通用するはずがないのは赤子でも分かるはずで、それが長いこと慣行として行われてきたのです。企業にとって人権研修で学習すべきは「守りのノウハウ」ではありません。「こんなこと聞いてはいけない」「あんなことは言ってはダメ」といった研修から一刻も早く脱却することが大切です。

私は企業にとっての人権研修は「働き方、儲け方、生き方」のリトマス紙だと思っています。まず、働き方です。働いている人は企業経営者にとっての使用人ではないです。今の働き方、働かせ方は人権の視点から正しいのかということをお聞きいただくための大事な機会、それが人権研修です。2番目は儲け方です。儲けるだけでいい企業というわけではないです。人権の視点から様々な人の犠牲の上に成り立っている儲け方、これで儲かりましたという企業が果たして優良企業と評価されるのでしょうか。おそらくそれは量より質の時代、どういう手段でどういうやり方で適正利潤を得たかというその質が問われているのです。本業をそっちのけで別のルートで稼いでいるという企業もたくさんありますが、それが様々な経済雑誌や新聞で名経営者と評価される、これは果たしてどうなのかという感じです。今の儲け方が人権の視点から考えると誰かを食物にして儲かるという儲けとは、果たして社会的な評価に相応であるかということをお聞きすることが、実は人権研修であると思います。

それから生き方です。信用を失って存在することはできません。人間にとって一番大切なのは何ですか。「あの人は信用できる」、「嘘はない」ということではないですか。企業も同じです。つまり企業にとって一番大事なことは不祥事をしない。間違った方法でお金を稼がない。あの企業は信頼できるという、つまり信用です。人間同様、信用を失っては絶対存在できない。だから人権を学ぶということは今の生き方、企業の生き方が人権の視点から正しいのかということをお知らせしてくれるリトマス紙であるというのが私の考え方です。大事なことは人権をリスク管理と考えることです。むしろ人権を経営の基盤に据えるのです。それがこれからの時代の要請です。

## 5. 仕事上の判断、職場での振る舞いで自問自答すべきこと

### －資生堂の4か条とワコーの差別禁止－

高度経済成長から21世紀に入って目立ったのが企業の様々なCSR宣言でした。わが社はこういう方向で目指してこれからの企業活動を展開しますということで、例えば、一番多いのは信頼・誠実・責任を散りばめたホームページを作っている企業です。しかし、あえて申し上げますが、こんなものは何の役にも立たないスローガンです。信頼・誠実・責任と言われても、企業活動を展開していくうえでこれらをベースにしないという企業があるのでしょうか。ないですね、みんなそうしています。わざわざそんな綺麗な言葉を羅列してあるだけのCSR宣言でいいのか。私はCSRそれ自体に疑問を抱き始めたのはそこです。不祥事を起こしている会社をどういう会社だろうかと調べてみたら、こういう意味のない誰も反論できない綺麗な言葉が羅列されているのに気づきました。そんなCSR宣言はやめた方がいいと思います。

しかし調べてみると、希望を持たせてくれる宣言も沢山ありました。その中で今回は資生堂とワコー

ルに触れます。「資生堂の4か条」と「ワコールの差別禁止規定」です。資生堂の4か条は極めて具体的です。「仕事上の判断、職場での振る舞いで自問自答すべきことは何か」といった時に、資生堂は4か条を上げ、自問自答せよと訴えています。

最初は「あなたが今やろうとしていることは、法律や規定に触れませんか」、2番目は「あなたが今やろうとしていることは家族に知られても構いませんか」、3番目は「あなたがやろうとしていることは誇りをもって実行できますか」、4か条の最後は「あなたがやろうとしていることは資生堂のイメージを損ないませんか」です。この4か条を常に意識して行動する。4か条は資生堂の憲法なのです。

セクハラ・パワハラに対してどういう対応の方法があるかと、一概には言えません。しかし、もし自分がやっていることがセクハラ・パワハラという点から見てどうなのかと思った時に、この4か条を読んで立ち止まるわけです。そうすると、「あなたが今やろうとしていることは家族に知られても構いませんか」、これは結構効くと思います。立ち止まって考える一瞬の猶予をこの4か条が与えてくれます。「あなたがやろうとしていることは法律や規定に触れませんか」、これも大事です。例えば、東芝の粉飾決算が大きな社会問題になりました。その年には本当は赤字なのに、しかし経営陣にとって赤字というのは無能力の証にもなるから何としても黒字にしたい。ごまかさないといけないから粉飾決算してごまかした。これは大きな問題になりました。結局法律に触れて逮捕あるいは在宅起訴されて、刑事罰を加えられました。皆さんが会社で人権問題について宣言を出す時には、抽象的な綺麗な言葉は不要です。手に取るように分かるように具体的な言葉で書いて欲しい。

ワコールは「人権の尊重と差別禁止」を高らかに宣言しています。「ワコールはお互いの人権を守り、人としての品格を備え、深い人間愛に満ちた集団を目指します」。ここが宣言文です。「国籍、性、年齢、家系、出身地、その他の人権に係るすべての不当な差別や嫌がらせを許さず、厳重に処分します」。実に素晴らしい。ここまで踏み込まないとCSR宣言の意味ありません。ワコールのCSR宣言は世界に誇れるものと私は確信しています。

## 6. 会社はだれのものか—スーさんとゴーンの決定的違い—

会社はだれのものでしょうか。株主資本主義は会社を起ち上げ、資本金を出してくれた株主が会社の最上位のステークホルダーというのが一般的です。会社は株主のものであり、利益を出して配当するのが経営者の責任と言われています。どれだけの黒字を生み、どれだけの配当をしたか、しなかったかで、経営の能力が問われる。先ほど東芝の粉飾決算について触れましたが、株主に配当が出来なくなったら自分がクビになるということで、あわてて決算書を書き換えたという事件です。同じような事例は米国のエンロン社などでありました。会社は経営者のものではないのです。それを勘違いした一部の経営者が会社を私物化し、長期独裁を続け、やがて泥沼に陥って社会の信用を失う例が数多くありました。

映画「釣りバカ日誌」は、会社はだれのものかという問いに、実に明快に答えを提示してくれました。三國連太郎さん演じる「スーさん」こと鈴木社長は退任に際して全社員にこう言いました。

「私は創業者ではあるが、この会社は私のものではない。経営陣のものでもない。君たち社員のものだ」と。私は企業の人権というのはこの言葉に尽きていると思います。会社は単に利益を得るための組織ではない、社会的使命に応じてこそ会社の存在意義があり、働く人がハッピーになってもらうために会社はある。これがスーさんの言葉の本旨だったのです。

スーさんと真逆の行いをしたのが日産のカルロス・ゴーン元会長です。マスコミも悪いのですが、ゴ

ーンを再生請負人と持ち上げました。やっていることを直視すれば、東村山工場閉鎖などで人減らしをするいわゆる「コストカッター」そのものだったのです。単にクビを切っただけです。ゴーン氏以前の日産の経営陣もコストカットが不可避とは分かっていたけど、情の部分で日本人経営者にはどうしても出来なかった。ゴーンは血も涙もないことをやっただけのことでしょう。でも、マスコミはさすがゴーン、日産をリバイバルさせたと持ち上げた。そして驚くべきことは、ゴーン氏の報酬です。目が飛び出るくらいの額でした。

近代経済学の父と言われたアダム・スミスの著書に『道徳感情論』というのがありますが、その中に次のような一文が見えます。「財産をある程度持った人で健康で借金がなく、良心にやましいことをしていない人がそれ以上の財産を増やすために心を高ぶらせていることは最も軽はずみなことである」。

アダム・スミスは資本主義の開祖とか本家本元ですが、意外に思えるのは強欲を戒めていることです。日本にはCSRやガバナンス、コンプライアンスとかそんな言葉よりもはるかに心に滲みる良い言葉があります。「嘘をつくな」、「人をだますな」、「正直であれ」。人間として最も大切にすべきこうした言葉をゴーン氏は蘇らせてくれたと皮肉交じりに申し上げておきましょう。

坂本龍馬が作った海援隊の前身は亀山社中です。社中というのは同じ目的を持った仲間がつくる組織で、亀山に募ったから亀山社中です。グラバーあるいは薩摩藩の支援を得て長州と薩摩の斡旋をし、長州に銃を売って幕府を追い込む。これからの企業は社中でなければならぬ。社中を目指せと言いたいのです。コロナ禍で今直面していることは何かと言えば、実は弱者にそのしわ寄せが来ていることです。コロナによって雇止めや解雇が広がり、それが主に立場の弱い方々に集中している。止むを得ない事情も分からないではありませんが、残念です。仲間であり、家族であり、兄弟です。「社中」の縁を断ち切るコロナの非情を痛感しています。

## 7. おわりに

「企業と人権」の出発点と目標です。まず働く人とその家族の笑顔を大切にします。働く人とその家族だけではなくその周辺にいらっしゃる仕入先、みんなステークホルダーです。「企業と人権」に難しい理論は不要です。結局は笑顔なのです。働いている人と家族、それを支えている家族の笑顔です。笑顔を大切にします、喜びも悲しみも苦しみもともに分かち合う。まさに「社中」です。誰かの犠牲と涙の上に成り立つ経営は正しくない。非正規だからと言っていとも簡単に解雇する、このような企業は働き方改革が進む社会の中でこれから存在していくことは難しいと言わざるを得ません。

そして、あなたの会社の商品だから買う。こういう会社、商品が好きということです。それから、あなたの会社の株主でうれしい。株価が上がったからというのではない、あなたの会社の株主であること自体が誇りですというようなファンを増やすのです。あなたの会社は長崎の誇りである、佐世保の誇り、島原の誇り、諫早の誇り、大村の誇りである。あなたの会社があるからこの地域は光っている。図体は大きくないけれども、量より質の会社になっていただきたい。町の名前は知らなくても会社の名前が世界に知れ渡っているという例は結構あります。私は福岡県柳川市の出身です。柳川は水郷で有名ですが、イ草製造で世界的に有名な大小の会社があります。その業界の関係者では評価が高い。柳川という名前は知らなくても、会社の名前はインターナショナル、ワールドワイドに通用しているのです。

そして最後ですが、正しい道を堂々と歩くということです。今、日本には百年企業が千社ぐらいあります。千年企業は8社ぐらいある。一番古いのは、飛鳥時代に起源を持つ宮大工の会社です。このよう

に日本に百年企業、五百年企業、千年企業があるというのは世界の不思議です。

なぜ日本に長寿企業が多いのか。モノづくりの文化と働く職人を大切にしたからなのです。本で読んだのですが、韓国は李氏朝鮮の以前から官僚や文人優位の社会ですから、「肉体労働は下賤の人間がやること」と、額に汗して働くことを低く見る歴史があるというのです。分かりやすいのが陶芸です。日本では人間国宝の陶芸家が沢山いますね。でも韓国では人間国宝の陶芸家という方はあまり聞いたことがありません。どうしてかと言うと、土をこねて陶器や磁器をつくることに高い評価を与えない。出来上がった作品は大事にされても制作者が評価を受けることは少ない。肉体労働を下に見る国民性、お国柄なのでしょうか。

でも、日本は有史以来モノづくりを大事にしてきた。モノをつくる人や行為に対し、最高の称号と最大の賛辞を送ってきた。これからもそうです。その文化が欧州のマイスターに匹敵する、いやそれを超えるモノづくりの土壌を形成してきたのです。最近、A I（人工知能）時代の到来がよく言われます、それはそれで結構でしょうが、最終的にこのモノづくりの精神が日本を支え続けると私は信じて疑いません。その根底には「三方よし」、および働く仲間を大事にする「社中」という精神があるのです。この二つの精神がある限り、これからどのような危機が訪れようとも日本は必ず生き残るということをお伝えして話を終わらせていただきます。ありがとうございました。

(了)