

人間尊重の企業集団をめざすイオンの取り組み

——「お客さま中心」の経営——

辻 晴芳

要 約

これからの時代において、企業が成長発展するための絶対条件は、社会や顧客が要求する社会的な責任に 대응することである。イオンでは、その要求に応えるために、組織をつくり新しい仕組みをつくっている。二八万人の従業員やサプライヤー、顧客、地域社会への具体的な取り組みを数々行っている。しかし、組織や仕組みよりも大事なことは、人間に対してやさしい心を持つことと、非道徳的な言動に対し、許さないという正義感を従業員が共有することである。そのような文化を持つイオンを創りたい。

一 企業の社会的責任導入の経緯

イオン株式会社の前身は一七五八年創業の岡田屋（四日市）で、呉服屋を営み、戦後にスーパ―となった。一九七〇年、ジャスコ株式会社が出来たわけだが、現名譽会長の岡田卓也が「企業の寿命は三〇年しかない。三〇

年たったら、一回会社をつぶさないと、次の三〇年生き残れない」として、二〇〇一年八月二一日、ジャスコ株式会社を改め、イオン株式会社とした。イオンのグループ企業は、現在一四〇社を超え、売り上げは連結で三兆五四六二億円に拡大した。従業員数も、マイカルグループの加入により、パートタイマー含め二八万人に上る。表面的に見れば、大規模な企業で、安定しているよう

に思われるかもしれないが、現在流通業界は大変な時代を迎えている。

一つの理由は、店舗設置に関する規制緩和だ。最近まで大店法（大規模小売店舗法）があり、大店舗設置はハードルの高い難事業であった。一店舗設置に一五年ないし二〇年を要する場合もあり、完成した時には世の中が変化し、市場のニーズに合わなくなるという期間が長く続いていた。それはある意味では他社との共存・共栄ができたということでもある。自社においても競争相手がやってこないため、安定的に収益を上げる店舗が長い寿命をもって会社の利益に貢献していた時代が続いたが、規制が緩和されるなかで、真の競争が起こっている。多額の投資をして店舗をつくっても、二年後には使い物にならないこともあって、短命で店をつぶしてしまわなければならぬことも多々ある。

もう一つは、前述の規制により、外国資本が日本には進出しなかったのが、昨今外国資本が上陸している。日本では未だ際立った成果をあげている外国資本はないにせよ、欧州では上位五社ほどで市場の大半を占める寡占化が進んでいる。米国でもウォルマートという売上げ三〇兆円に及ぶ大企業が、大きなパイを奪うという動きが出ている。イオンでは、将来的に世界中で上位に入らな

ければ、単独では生き残れないので、二〇一〇年までのビジョンとして、売上げ高を七兆円以上と考えており、今後大胆な改革を進める必要がある。その一つのキーワードが企業の社会的責任（CSR）である。

今日様々なスローパーがあるが、入り口の看板を見て「こは〇〇だな」と認識して中に入れば、どこの店かはわかるが、入ってしまえば、ほぼ同質化された世界だ。物販のみならず、あらゆる点で「イオンらしさ」をつくっていくかなければ、イオンの存在価値を社会に示すことはできない。CSRについても、「さすがにイオンだ」というものを確実につくっていくことが、大きな命題になっている。そのようなCSR、あるいは社会への「価値」を高めていく仕事として、コーポレート・ブランディング部の役割がある。

二 イオンにおけるCSRの概要

イオンの基本理念（一九八九年作成）は、「お客さま中心」に、平和、人間、地域となっている。イオンの小売店舗は、日本だけでなくアジアも含め一〇〇〇店舗あり、地方により異なる生活習慣があるので、地域に密着した活動をしなければならぬ。また小売業は、平和でなけ

れば発展しないので、地域産業、平和産業など、顧客中心に、平和、人間、地域について徹底的に実践することで、「イオンらしさ」を出していくためにつくられた。

当社は新製品を発売して、テレビでコマースシャルをして「ああ、すごい会社だなあ」と思われることはない。顧客が日々買い物をするなかで、記憶に残る体験を積み重ねて、いい店か悪い店かを判断される。このことにより、ブランドが生まれていく。

ブランドおよび顧客の信頼を得ることを仕事としているコーポレート・ブランディング部は二つのグループから構成されている。一つは、ロゴやコマースシャルメッセージ等の社内外のブランド・コミュニケーションのもとになるものを開発するブランド戦略グループ。もう一つが企業倫理推進グループであり、この中にさらに、イオン行動規範チームとイオン21チームがある。

企業の社会的価値を高めることを主な目的としている部署は他にもある。環境社会貢献部は、ボランティア活動をはじめ、森づくりや、廃棄物・トレー・空き缶の回収などの環境保全活動について取り組んでいる。また、ISOの事務局、SA8000の推進プロジェクトも同部に所属している。また、コーポレート・ブランディング部や環境社会貢献部が企業活動として存在しているの

に対し、企業の事業とは直接関係なく永続的に活動するため、財団を設立している。財団法人イオン環境財団、財団法人岡田文化財団（創業者岡田卓也の私財を中心に運営）、税引き前当期利益の1%を社会貢献の事業費に充てるイオン1%クラブなど、財団やクラブとして全般的に活動している組織がある。最近ではカンボジアに学校を建てたり、アジアから高校生たちを親善大使として受け入れたりしている。また、発祥の地である三重県の県立美術館に美術品を贈呈するなど文化的事業も行っている。それらの社会貢献事業を企画し、それぞれを環境社会貢献部と、1%クラブ等とは、コーポレート・ブランディング部が活動グループとなるなどの関連性をもって事業を進めている。

三 イオン行動規範の策定

行動規範チームが行っている「イオン行動規範」については、その策定に二年近くを費やした。二〇〇一年九月に倫理綱領の策定に着手し、当初マーケティング本部が主管していたが、経営トップが「専任の部署をつくって、専門的に考察して策定しなければならない」として、二〇〇二年九月にイオン企業倫理推進プロジェクトを新

設し、企業倫理に関する作業を半年間担当した。筆者はここで半年間リーダーを務めたが、行動規範というものは、何度つくってもトップからの却下が続き、試行錯誤しながら最終的につくったものが現在の行動規範である。行動規範は、簡単につくれるものではなく、悩みに悩んで悩みあぐねてトップが入り込んでできるものなのだ。現在はコーポレート・ブランディング部に企業倫理の仕事に移管し、現在、二八万人の従業員に対して、行動規範の研修を行っている。また、二〇〇三年一月には内部通報をも含む倫理的な相談窓口も設置された。

四 イオン21チームの取り組み

二〇〇一年八月二日にジャスコ株式会社から、イオン株式会社に変更されたが、その際、もう一度原点に戻るといふ活動を行った。

そのなかで、どんな会社が一番いいのかを、自分たちで決めるのではなく、まず最初に顧客に聞いてみようというところで、イオン21キャンペーンを開始した。これは、従業員を含む一八万件の提案から、将来イオンが社会的な価値を提供しうる戦略課題があれば、その声を具現化していく活動である。二〇〇三年度で三年目になるが、

膨大な提案の中から経営課題を抽出しながら、顧客に「これをやります」と宣言して取り組んでいる。

正直、直接ビジネスにつながるものは少なく、時間もコストもかかり、効果もなかなかわかりづらい。夢物語のようなものから非常に現実的なものも含め様々な提案がある。例えば、「お客さま副店長」という提案が二〇〇一年のイオン21の中から出てきた。要は、副店長を顧客がするという提案だが、これも二年目に突入し、現在四三店舗で、一〇名の「お客さま副店長」がいる（任期一年）。どうすれば売りがあがるかという視点ではなく、顧客の立場で、どうすれば買い物がより便利で楽しくなるかを「お客さま副店長」が店舗で発言をするというもので、非常に聞こえはいいが、企業の内部を外の人に見せてしまうことでもあり、勇気がいることでもある。しかし、以前ヤマト運輸の小倉昌男氏が社長をされている時に「日本のわがまま、運びます」として、クール宅急便など、次々に誰もやりたがらないようなことを始めて、一つの大きな事業にされた。同様に、顧客の心の中にあるニーズを具現化できる企業だけが勝ち残れるということなら、この「お客さま副店長」も、導入してみようということだ、現在取り組んでいる。

フードアルチザンという取り組みがある。地元の名産

品や、地元にはかないが本当においしいもの、しかし放置すれば日本の食文化からどんどん消えていくものが多い数ある。これをイオンが一緒になって、地元の方々と売っていかうというものだ。アイデアとしては大変おもしろいが、実際には、大きな問題がいくつかある。一つは、売れるだけの量という問題。しかし、さらに大きな問題は、安全性である。郷土料理といえども、製造の設備や成分表示の問題など、様々なハードルが出てきた。それでも現在続けている。

フェアトレードという取り組みもある。これは近年欧州で大変注目されており、途上国で製造された生産物に若干価格を上乘せして販売し、その利益を途上国の文化・生活の向上のために還元するというものだ。イギリスでは八四%の市民が認知しており、いずれを買うかという質問に対し、六八%が割高でもフェアトレードの商品を買うと回答した。「私は買うこと自体が社会貢献になるのなら、買います」という風に、欧州では、社会貢献をしている企業価値が高く評価される。

二〇〇三年七月末から、筆者もフェアトレードの仕事でタイとインドネシアを訪れた。いずれも、赤道直下の高地でコーヒーを生産している。フェアトレードには、一ポンド一二六セント以上で購入しなければならないと

いうルールがあるが、実際には現地の人々は、仲買業者に非常に低い金額でそれを販売せざるを得ないという状況があるので、一度イオンがNGOと一緒に買って、基準以上の代金を支払ってそのコーヒーを購入し、日本で販売してみようということだ。そして実際に現在リントン・マンデリンという名称で七〇グラム一七六円(税込)で店頭に並べている。筆者らが行った先はジャングルの中で、もちろん水道も電気もない。日が暮れば真っ暗で、学校に通わせるためには、二山、三山越えた町に子どもを行かせなければならぬ。そのような環境で働いている方が大勢おられ、ぜひ我々が、フェアトレードのコーヒー豆を売って、この村に学校を建てようとか、あるいは水道や電気を引こうという夢をもって行った。

ただ、個人的に強く感じたのは、水道や電気が通っているということは本当に幸せなことなのだろうかということだ。つまり、人々が幸福に暮らしている。生まれたときから元々電気はないので、テレビを見たいという欲望もない。暗くなれば、家族が一本のランプのもとに集って会話するという生活だったので、本当の幸せとは何なのかを考えさせられた。結局、要望を聞いたところ、「何も困っていることはない、食べられるし。こうやってみんな幸せに暮らしている。親として皆さんに要求し

たいことは唯一つ、自分はちゃんとした勉強ができなかったけれども、自分の子どもにだけは大学に行かせたい」と、皆から異口同音の答えが返ってきた。できればこのフェアトレードで子どもの教育に視点を当てたいと言いつつながら帰国した。

その他、毎月一日に「幸福の黄色いレシートキャンペーン」を行っており、店舗に地元の養護施設などの団体名を書いたボックスをいくつか設置し、どこにイエローレシートを入れるかは顧客の判断に任せ、レシートの総額の1%分を団体に寄付をするといった内容の取り組みである。筆者は大阪のあるジャスコの店長を務めたことがあるが、このキャンペーンで、よかつたなという思い出が一つある。当時寄付する団体の一つに「北摂に養護施設をつくる会」があり、恐らく知的障害児の母親たちが自分たちで施設をつくろうと活動中だった。店にクリスマスプロジェクトチームがあり、売上げを伸ばすことは考えず、クリスマスを普段楽しめない人たちに楽しんでもらうにはどうしたらいいかというテーマで活動していた。その一つに、「北摂に養護施設をつくる会」に、より多くの寄付をしようという案が出た。収益金を「養護施設をつくる会」に寄付するために、店頭にワゴンを並べて従業員が持ち寄った家庭で不要なものを販売し

た。記憶では一四〇一五万しか売れなかったが、一生懸命売っている従業員を見て、涙ぐむ数人の人々の姿があった。「どちらさんでしょうか」と聞くと、「実は北摂に養護施設をつくる会の者です」と。「こういうこととしていただけると思わなかったもので感動しました」という場面に偶然遭遇することができた。売上げは寄付したけれども、大事なことは、プロジェクトに参加したメンバー全員が、ボランティア活動に目覚め、今まで毎月清掃するときにも出てこない人が出てくるようになった。自分たちで企画し活動した人間と、そうでない人間とはこれほど差があるのかと感じた。

二〇〇三年もイオン21キャンペーンを開催したが、顧客からの提案が爆発的に増え、二万三千件の提案を全国からいただいた。そのキーワードは「子ども」「高齢者」「障害者」「循環型社会」「コミュニティ」「ペット」「途上国」「アレルギー」「安全」などだ。

前述したように、営業活動に直接利益になる要望は非常に少なく、社会的な見地での提案が多い。そのなかで、今後取り組むべき活動として外せない提案がある。例えば、その一つとして顧客だけでなく従業員からも多数出たのが、障害者用の駐車場の問題がある。周知のとおり、ショッピングセンターの規模に応じて、設置数、しかも、

出入り口に近いところに作らなければならぬと法的に義務付けられている。しかし日本では、この障害者用駐車場に、健常者が車を停めるといふ問題がある。障害者からクレームが頻繁に出てくる。そこで駐車場に「健常者の方はご遠慮下さい」といふカラーコーンを立てて車を入れられないようにすると、今度は障害者から新たな苦情が出てくる。カラーコーンを置いていたらそれを取り除かなければならないではないか、と。このときに議論したのは、日本の国民性、公衆道徳は一体高いのか低いのか、ということだ。障害者用の駐車場に駐車するということは、欧米では絶対にならないという。では日本人は欧米人に比べて公衆道徳が劣っているのかといえ、そうではない。例えば、阪神大震災が起こったとき、日本人は非常に秩序正しく、暴動も略奪も起きない。普段反社会的と呼ばれている若者がボランティア活動をする、極めて不思議な国だ。そんな国で、なぜ障害者用の駐車場に健常者が車を停めるのか。公衆道徳で特に劣っているとも思えないのに車を止める人々に「停めないで下さい」と注意したら「いや、空いてるからいいじゃないか」と言う。しかし、障害者用の駐車場は、空いてなくてはいけないのである。様々な意見は出たが、今後、我々がショッピングセンターを設置する際に考えねばならぬ

い課題として、大いに議論した。議論することが大事なのである。

この取り組みを通じ、環境問題をはじめ人権も含めて、人間に対する配慮や、尊重という問題は多数出てきている。これらについても今後、取り組んでいきたい。

五 企業倫理

企業倫理 (Business Ethics) という言葉は一九七〇年頃にアメリカでつくられたが、極めて困難な問題がある。ビジネスは、究極的には、企業の大きな柱として、利潤を極大化していくという課題だ。この点と、倫理、正しい行い、道徳的な行いをしていくことの狭間には、やはり何か問題がある。本来そうであってはならないが、利益を優先するか、道徳を優先するか、そういった判断をしなければならぬ場面が何度も訪れる。欧州では、正しい行いをしている企業のみが高い利潤を得られるという説明がよくなされるが、日本ではなかなかそういう風にならない。善い行いをしているけれども利益的には苦しい。企業倫理が目指す経営を進めるためには、CSRが重要だと社内では説明しているけれども、そのような社会が日本にも実現するよう切望している。

イオンが考えるCSRには、四点ある。一つは、経済的責任で、イオンが経済活動をする事そのものが、社会にとって役立っているということだ。次に法的責任で、最近起こっている不祥事は、コンプライアンスといわれる法的責任の遵守を果たさないうちに発生している。そしてその次に慈善事業的責任で、イオンは長年社会貢献活動に取り組んできたが、その社会貢献活動が、時に倫理的責任と一緒にされる場合があるため、イオンでは、両者は異なると説明している。例えば、現在販売している商品に対して、顧客が企業に期待することは、絶対的な安全を証明せよという点だ。つまり野菜や食肉の絶対的な安全を証明するために、生産者までさかのぼり、農産物を育てるのに肥料の種類や量という履歴まで明らかにしなければならない。これは、倫理的責任の観点から行っているが、それと社会貢献活動は異なると説明している。そのため、顧客の要求、要望、あるいは社会が企業に対して何を求めているのか知るためにも、前述のイオン21は、大変重要だ。もともとCSRのRというのはResponsibilityで、「要求に応える」という意味がある。したがって、要求に応える責任として、倫理的責任を果たしていきたい。

前述のイオン行動規範について、従業員の数について

は、二〇〇三年一〇月一日にマイカルが参画したので、二八万人になった。従業員の規模からすれば、イオンでも不祥事が起こっても不思議ではないが、それは許されない。しかし不祥事が起こっているから行動規範を導入するのではなく、前述したように、企業は、社会的な責任を負うために存在しているからだと説明している。

イオン株式会社は、合併を中心に大きくなってきたので、各企業の経営理念や価値観、あるいはDNAというものが多様な企業である。緩やかな連帯のもと、各企業の独自性を尊重してきたので、最近この基本理念が薄れてきた。我々がなぜ社会に貢献しなければいけないのかという意識も薄れてきたので、もう一度原点に戻り、グループの従業員が、同じ一つの価値観を持つという動きが出てきたのである。

最近イオンが規模に関心を持つていてのではないかと思われるかもしれない。やはり、規模を大きくすることにより合理性が生まれてくる部分がある。クレジットカードでも、イオンカードを持つていたら、どこでも使える。このことは、顧客にとっての合理性であるし、また企業にとっても、グループは一四〇社ほどあっても、将来的には給与計算等一カ所で行えるメリットもある。それとは別に、価値観をどうやって一つにしていくかとい

うことが、現在イオンにとっては極めて大きな課題だ。不祥事が発生すれば当然グループ全体に大きな影響があるので、食品の安全基準がグループの中で異なっていないはならない。最も厳しい基準に準拠すべきだが、この点については簡単には進められない。やはり社会に貢献するという理念がなければ受け入れられないので、今この時期に共有するためにプラットフォームを策定した。この部分だけは全社で守りつつ、他の独自性については自由に取り組むということになっている。これにより相乗効果を期待しうると説明している。

一四〇社あるということは、経営者が一四〇人いるので、課題は様々だが、現在ではどの経営者も、行動規範は重要であると評価している。いずれにせよ、経営トップのコミットがないと作用しないので、トップを含めて研修を進めている。

六 ブランドとしての「お客さま中心」の経営

さらに、ブランドがイオンにとっても重要になっていく。「イオンってどんな会社？」と従業員に質問しても、十分答えられない。これはイオンが何を指そうとしているのかが定まっていけないからであり、今後、この点で

他の企業とは違うというものをつくっていかうと考えている。

徹底できる企業というのはすばらしい。何について徹底するか、やはりすべての顧客のためという点については、どの会社よりも真剣に考える会社になろうということで行動規範を策定した。そこには「お客さま」という言葉が多数出てくる。顧客について徹底している企業は不祥事を起こさないということだ。近年の不祥事について慶応大学の梅津先生は、不祥事を起こす企業には二つの共通項があると述べている。つまり、不祥事の原因が全部内部通報で判明している点、そして顧客の顔が見えなくなった企業が不祥事を起こすという点だ。自分たちの都合や利益が中心になっている。自分たちは誰に對して、何を提供しているのか、何の為に提供しているのかが明確な会社は不祥事を起こさないとコメントされた。そこで我々はやはり不祥事を起こさないためではなく、顧客にいかなる価値を提供するかを真剣に考える会社として行動規範を導入した。

前述の「イオンらしさ」については、現在では十分説明できないが、今後二、三年の間に顧客から「あっ、イオンらしいね」と言っていたただけの時にイオンのブランドとが定着するのだと思っている。

現在、二八万人に対して研修をしている。しかし我々が直接研修することはできないので、現在行動規範士を設け、一〇〇人の従業員につき一人養成している。すでに二千数百人の行動規範士が育ち、彼らが各企業・各事業所で教育している。

七 ケースメソッドを活用した研修

人権の問題とも関連、共通するが、企業倫理も、人から話を聞くだけではどうしても頭には残らない。「正しいことをせよ」「法を破ってはならない」「お客さまのためになることせよ」「世の中のためになることせよ」と語っても、ほとんど右から左に抜けていく。

現在実施している研修は、一方的な講義は短く、あとは各自が考え、議論し、結論を出すというものだ。倫理的な思考回路は、自ら発言しないと頭の中に生まれない。これはケースメソッドと呼ばれ、米国のハーバード大学が開発して、慶応大学のビジネススクールで用いられている。本来ケースメソッドは数十ページにも及ぶ長いものだが、なかにショートケースもある。具体的には、ケースを出して、四人から七人程度のチームをつくり、自分ならどうするという解答を、グループとして一つの意

見にまとめて発表する。その際激しい議論になる。

様々用いているケースの中で、たとえば「覗き見の代償」（慰安旅行で男性従業員が女性従業員の入浴を覗く）というケースでは、男性・女性の混合チームにおいて、激論になる。女性のなかでも意見は二つに分かれる。許しがたい行為だという意見と、なかには女は見られているうちが花だ、という冗談めいた意見もある。しかし、しだいに、明らかにセクハラだという結論になり、職場の風土に問題があるといった話がでてくる。実際にこの議論に関わった人間はこのセクハラの問題について、極めて厳しい態度で臨むだろう。現在用いているケースは全て、実際にあった話を応用している。「これはセクハラだが、さらに軽犯罪法違反でもある」点も最後に、事の顛末として示しはするが、可能な限り一方通行のセミナーではなく、グループディスカッションを進めながら、頭の中に焼き付けていく研修を行っている。これにより本人の満足度も高くなり、自分の部下にも説明することができる点で、概ね非常に好評だ。人権研修でも、実際に起こった問題をベースにして、何が問題で、何が差別なのか議論をすれば、「人権的思考回路」ができるような気がする。

八 調達先への波及

SA8000については、環境社会貢献部が担当している。この関連で、イオンサプライヤー・コード・オブ・コンタクト (Code of Conduct) というものがある。現在「トップバリュ」という商品があり、二〇〇三年度は売上げ高一六〇〇億超程のプライベートブランドで、約二〇〇〇アイテムある。この商品については、このコード・オブ・コンタクト (SA8000を原型としている) を実施するにあたり、二〇〇三年五月に関係取引先に集まっていた。これは、極めて高いハードルを設定している。特にトップバリュ商品は中国で生産されていることが多いが、児童労働や労働時間、労働環境など、現時点でクリアできていない問題が多数ある。前述したフェアトレードとの関連で、コーヒー豆を生産しているインドネシアの村では、コーヒー豆を脱穀する作業、機械で薄皮を取る作業をする工場では、やはり児童が働いていた。それに対して、同行したグループのメンバーの一人が「なぜ児童に危険な労働をさせるのか」と農家の人々を責めるような発言をした。しかし、農家の人々は、我々が何を悪いことをしたんだという顔をしていた。子

どもが農家の仕事を手伝うのは当地では当たり前なのだ。しかし、米国の企業等が児童労働問題で大きな社会的非難を浴びたことも事実だ。後でグループで議論したのだが、現地の人々にとつて大事なことが何であるかも知らないうちに、当方の論理を押し付けるのは誤りだとして、責めたメンバーがチームから非難を浴びていた。これも含め、農家の人々に、コード・オブ・コンタクトの一三の審査項目に対する理解を得ながら進めていかなければならない。今後は説明を進めつつ、第三者機関に評価を受ける形で進めていくことにしている。

九 従業員への配慮

これは策定時に大変もめた部分だ。周知のとおり、倫理綱領をつくる時に、従業員を大切にするという部分が必ずでてくるが、最初これをつくったときに、一ページ目に、「イオンピープル (イオンの従業員) との絆」が冒頭にあった。これは一体どういうことなのかという議論が延々と続いた。以前ならば、従業員満足については、例えば文化的な生活や、休日の多さ、給料の高さなどの問題が必ず出てきたが、現在は、そのような時代ではないだろうという議論になった。

結論としては、その従業員自身が他の人を大切にしなければならぬし、自分も大切にされなければならぬという、各従業員お互いが尊重されているのが多分一番いい企業だということ、当初とは全く違う文章に変わっていった。「イオンはまた、人権を尊重し、国籍、人種、性別、学歴、宗教、身体上のハンディキャップなどを理由とした差別は一切行いません。イオンピープル一人ひとりが共に働く仲間の声に耳を傾け、お互いを自分と等しく尊重します。イオンは人間に最も優しい企業を目指します」と書いてあるが、私たちの結論として、やはり人間を尊重することがコーポレート・ブランディング部の最大の仕事であると考えている。

一〇 貸借対照表に表れない企業倫理

残念ながら我々の仕事は貸借対照表には表れてこない。企業はややもすれば目先の利益に走りたがるが、イオンにはその暴走を防ぐ部署がある。私達が危惧するのは、何かをやるときに、「会長が言った」「社長が言った」「誰々が言った」ということだけで善いか悪いか考えずに動いてしまうことだ。慶応大学の梅津先生は、米国人に、「日本人で何であんなに自分を捨ててまでよく働く

のか」と質問を受けた際に、次のように答えられたそうだ。つまり日本人は会社教に入っている。会社に勤めている人が属している集団は会社しかない。だから会社が全てだ。そういう宗教に属しているからだと言明をされたという。企業不祥事や価値観の醸成についてもそうだが、「誰々が言ったから」で動いてしまう企業で本当にいいのかといえば、そうではない。私たちは何が正しくて何が誤りかという価値基準を常に設けていなければならぬ。しかし、「いやいや、事業部長はこう言っていた」という葛藤は至るところで出てくる。これに関して、絶対軸はぶれないようにしよう、と部長たちとは話している。そういう風にしていきながら、前記のCSRを全うしていかねばならない。

人権問題も含めて、日本には、一生懸命取り組んでいる企業は多く、イオンよりもっと力を入れている会社も多数あるが、この点を日本の国はなかなか評価しない。正しいことを行っている企業に対し適正に評価するようになれば、人権も含め、人間に優しい企業が増えていくのではないだろうか。

逆に世の中が高度化していけばいくほど、人間よりもコンピュータの方が主役になっていき、人間の命も含め、人間への関心が一層薄れていくように思われる。もう一

度人間に対する関心と、自己中心的ではなくて、社会を大事にすべきだという風土を、企業だけでなく社会全体でつくり上げていきたい。

私は、人間にやさしい人たちを社内で評価していくということ、不正・非道徳的な行為は絶対に許されない、という正義感を持つ人たちを一人でも多くつくっていくことができるかどうか、すなわちイオン全体が倫理的な組織になれるかどうかだと考えている。

追記 本稿は、二〇〇三年一〇月二七日、部落解放・人権研究所企業部会で行った報告のテープおこしをもとに、まとめたものである。

明日を拓く 55

〈講演〉

関東大震災時の朝鮮人虐殺

—その国家責任と民衆責任

山田 昭次

〈講演〉

考古学からみた斃牛馬処理に関わった人々 松井 章

非識字の群像の中の石川一雄さん

—それでも彼が「脅迫状」を書いたとするのか

藤沢 汎子

〈研究ノート〉

国土・境界・神仏習合・ケガレ (下・その1)

—近世被差別身分を発生史的に遡る 吉田 勉

シリーズ 訪ねる 第四回

三東崇宏氏—その1「古文書を読む会」との関わり

頒価1050円(税込)

発行 東日本部落解放研究所 発売 (有)解放書店

東京都台東区今戸2-8-5 ☎03・5603・1861