

ESD x CSRを理解する7つの質問

CSRの推進は、重要かつ至難の課題

福田 秀人

我々は、今、どこにいるか Where We Are Now ?



いかに到達するか How To Get There ?
特に、主な課題は Key Tasks ... ?

我々は、かくありたい We Want To Be

ところで、我々とは誰か？

誰が味方で、誰が敵で、何が障害か？

まずは、戦いと戦略とはなにかを正しく知ることが大事

戦い: 自らの意思を実現する障害を克服する活動。

戦略: 実現したい意思を目的として明確にし、
その実現を妨げる障害となる問題を克服するための
課題と対策をまとめたもの。

意思(目的) + 障害(問題) → 戦い → 戦略(戦いの策略)

戦略 = 戦力の強化策 + 戦力の運用策

↓
連合 = 共存共栄の理念 + リスクの分担 + 機密情報の共有

強者連合の追求、弱者連合の回避が、決定的に重要!

戦略の評価要素と手順

① 適合性(シュータビリティ)

範囲と構想が、任務に適合し、仮定は妥当か。



② 実行可能性(フィジビリティ)

使用可能な資源を使用して任務を達成できるか。



③ 受容可能性(アクセプタビリティ)

予想される人的・物的・時間的コストが成果に見合ったものか。
また、資金的、法的、政治的に受容可能か。

リーダーに必要な資質

知識、判断力、経験、教育、知能、大胆さ、感受性

① 現実的な行動方針を見つけ、非現実的な行動を捨てることができる。

② 計算されたリスクと、破滅につながるギャンブルを識別できる。

③ 任務を追及する不屈の決意と、
突りのない行動を追及する頑迷さを識別できる。

④ 困難と挫折を識別できる。

経験不足 → 非現実的で、運まかせで、頑迷で、無茶な行動をとる

リーダーは、どこにいる？ どうして選ぶ(or 連れてくる)？

トレードオフを直視し、何を、誰を、どこまで犠牲にするのかを明確にする。
(ただし、誠実な経営者には、買に穴が空き、不眠症になる決断が必要)



株主をステークホルダーに含めたCSR推進論は、
アングロサクソン親派の株屋と、コバンザメ商法の評価ビジネス屋がプロデュース？

アマチュアイズムの脅威

プロとアマチュアの決定的な違い＝難しさや危険を知っているか否か。

- ↓
- ①理想論を規範論にする。
 - ②当事者の能力や努力を知らず、無能・無責任・怠惰・・・と批判。
 - ③難しいこと、危険なことを簡単に考え、「やれ」と言う＝「素人の暴論」。
 - ④あらゆる事故、問題の原因を「意識」、「体質」、「制度」の3つに求める。
 - ⑤現在の制度のデメリットのみをあげつらう。
 - ⑥新たな制度をメリットのみをアピールして提唱する。
 - ⑦新たな制度のデメリット、副作用を考えない(知らない?)。
 - ⑧新たな制度が諸問題を一気に解決すると考え、改革や革命を連呼。
 - ⑨できない理由を、改革する創造力や意欲の不足に求める。
 - ⑩多くの課題にはトレードオフがあることを考慮せず、総花的に課題を列挙。

無責任or愚かな論者・リーダーの特徴

- ①権限による強制に伴う責任の発生を回避し、自己啓発・集団合議を説く。
- ②目的達成のための手段を検討せず、特定の手段にこだわり、手段の目的化の愚を犯す。
- ③計画と評価にこだわり、PDCAサイクルで人々(or部下)を動かそうとする。