

# 企業の社会的責任 (CSR) 論の再検討

A Reconsideration of Corporate Social Responsibility

崔 勝 渥  
CHOI Seung-Ho

## 要 旨

企業の社会的責任 (CSR) 論に注目が集まっているのは、企業の活動が資本主義社会において中心的役割を果たしているのみならず、我々人間を取り巻く環境や人々の日常生活に極めて大きな影響を持っているからであろう。しかしながら、今まで推進されてきた CSR とは果たして正しいのであろうか。そして日本型 CSR モデルを作り出すためには、今後どのような CSR でなければならないであろうか。

本稿では、このような問題意識のもとで、企業に本業以外に要請すべき社会的責任とはなにももので、どうあるべきなのかについて論点を整理した。それとの関連で、とくに本稿では「CSR」から「ESR」へという新しい考え方を提示した。そして既存の日本企業における CSR への取組みを批判的に再検討し、今後の日本企業の CSR の方向性として、経営戦略としての CSR なかはずく、「労働 CSR」への強調を提言した。

## 1. はじめに

近年、企業における社会的責任 (Corporate Social Responsibility ; 以下 CSR) が注目されている。いま日本における CSR 活動は、企業の利潤追求だけではなく、社会への貢献を含む責任を果たすべき存在として議論されている。しかもこの CSR 論はますます世界的な広がりを見せ、今後国際的な認定 (ISO26000) という形で規定されることになる<sup>(1)</sup>。しかしながら、この CSR 的発想に関しては、企業の存在意義や本来の企業目的に反するものではないのか、或いは今の日本企業で行われている CSR の方向性は果たして正しいものなのか、についての議論はいまだ曖昧である<sup>(2)</sup>。また、CSR の国際的な展開の広がりなのか、各企業や国ごとに推進されている思想や取組み・体制が必ずしも同じではないことやその重点を置くべき部門や内容への考え方にもか

なり異なることが指摘されよう<sup>(3)</sup>。したがって、本研究においては、まず CSR に関する基本内容や概念、範囲などについて厳密な整理を行う。次に、日本での CSR 活動について整理する。そして、CSR にかんする既存の認識と本研究において提案するものとの差異を明らかにする。最後に、このような新しい提案ともいべき経営戦略としての CSR 的観点から、日本における CSR の今後行くべき方向性、あり方などについて模索することにした。

本研究の特徴および独創的な点については、以下であると考え。①「経営戦略としての CSR<sup>(4)</sup>」という視点の新しい設定と思想に関する点 ② CSR に対する最新の展開や国際的な動きなどについての情報を含めた内容の整理を行う点 ③既存の CSR 的観点を踏まえながら、既存とは違った視点をもった批判的観点からの新しい提案をすること ④このようなことを通じて、特に日本の企業が取り組むべき CSR のあり方、方向性などについての分析をおこなうこと、などである。

## 2. 企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility ; CSR) とはなにか

### (1) CSR の定義

近年、日本の企業社会だけではなく、世界的に進行している企業に対する社会的責任 (CSR) が大きく議論されている。さらに、社会的責任 (CSR) の世界的標準化・規範化が進行している。このような社会からの期待に応じる形での企業に求められる社会的責任をどう評価し、判断すればいいだろうか。そして、果たして企業にこのような社会的責任を求めるべきなのだろうか、などの問題に対して本稿では、特に日本の企業における CSR への取組みについて分析するものである。

近年、企業経営における CSR の強調とは、アメリカの Enron 事態以降、そして日本では古くはリクルート疑惑をはじめ、最近の雪印や日本ハムといった食の安全にかんする事件、各種汚染と偽装問題、そして記憶に新しいライブドア、楽天、村上ファンドなど、実は 1980 年代以降深刻になってきた一連の企業による不祥事事件がきっかけになったといえよう (梅田徹、2006)。

近年、多く議論されている企業における社会的責任 (CSR) とはなにかについては、多様な見解がなされてきている。企業の社会的責任論議を進展させるためには、当然ながら社会的に共有する概念の規定が必須であろう。しかし、CSR とは、動いているターゲット (Moving Target) であり、一定に定義することは困難である (Lisa, 2006)。それには、各国の特性や時代状況によって共通する部分も多いが、かなり異なった差異をみせるケースも存在するのである。以下においては、最近の研究を中心に CSR の定義について整理する。

CSR の体系化を試みた代表的な理論家である、ケロル (Caroll) は、企業の社会的責任を積層的成果モデルの一部として位置づけ、それには経済的責任、法律的責任、倫理的責任、慈善的責任として区分している (Caroll, A. B, 1991)。したがって、社会的責任をもつ企業とは、利潤

を生み出すための努力を行うと同時に法に従うことを強調し、倫理的・誠実な企業市民でなければならないとした。つまり、多くの研究者は、企業が倫理的・社会的責任に対する移行なしで、経済的な責任だけを最優先視することは適切ではないとし、企業が社会的価値を認定されるためには、経済的利潤を創出しなければならないが、その利潤の創出には道徳的にも法的にも正当な方法によるものでなければならないとした。

また、クラクソン（Clarkson, 1995）のような人物を中心に、実際の事業場調査研究を通じて CSR 理論の定義や概念究明よりは、実証的研究と代案の模索のようなより具体的な作業が重要であると指摘した。つまり、なにが社会的に責任ある行動なのかについての合意にいたるためには、CSR を一連の結果物ではなく、一種の過程として理解することが大切であるとの認識を示したのである。

例えば、日本においては、高巖らによると、企業が市民や地域及び社会を利するような形で、経済上、環境上、社会上の問題に取り組む場合のバランスのとれたアプローチとして理解する（高巖他、2003）。また OECD の理解としては、企業の行動が単に株主に配当を確保し、従業員に給料を支払い、消費者に製品やサービスを提供するだけでなく、社会・環境にかかわる問題や価値観に応えなければならないとしながらも、CSR とは全体的な概念であり、多くの異なった方向に現れている発展的プロセスであるとしている（OECD、2001）。そして世界銀行では、企業が従業員、その家族、地域社会、社会一般の生活の質を高めるために、産業界にとっても、また発展にとっても望ましいような方向で、それらの主体と協働しながら持続的な経済発展に貢献しようとするコミットメントであると定義する。また欧州委員会の報告書では、企業が自発的にステークホルダーと関わり合う中で、社会的、環境的関心事項を経営戦略、経営活動の中核に取り込むことであると定義している（欧州委員会、グリーン・ペーパー、2002）。

一方、CSR の定義にかんする拡大版とも言うべき理解として、例えば梅田徹によれば、アメリカや日本における多様な不祥事の歴史や事例を紹介しながら、CSR の定義にかんしては、今のところ企業関係者や研究者の間に理解はかなり幅があると指摘し、企業倫理と CSR との関係について述べている（梅田徹、2006）<sup>(5)</sup>。また奥村宏によると、特に 1970 年代からの日本の企業による社会的責任論を整理しながら、現代の株式会社制度を前提として考えると企業が犯した犯罪や悪事の責任は法人としての会社を代表している経営者が負うようにすべきであるとし、現の企業の社会的責任は経営者の社会的責任としなければならないとしている（奥村宏、2006）。そしてフランスの哲学者アンドレ・コント＝スポンヴィルによれば、資本主義企業の目標は、雇用の創出ではなく利益を上げることであり、企業に余計な社会的責任を問うのは間違いであると指摘する（アンドレ・コント＝スポンヴィル、2006）<sup>(6)</sup>。

したがってここでは、CSR とは、「企業それぞれがもつ経営理念や経営的ミッションのもとで、多様な企業活動を通じて社会や消費者のニーズに対応しつつ、利潤という経済的側面だけではな

く、社会や環境など自分が属した社会や地域に肯定的な影響を与えよう努力すること」として理解し、CSR に対する論議を進めて行きたい。

## (2) CSR と本業との関連性

CSR 活動の取り組みと企業における本来なすべき本業との間にははたしてどのように考えればいいのか、そこには矛盾するものはないのであろうか、について本稿では以下の見解をもっている。

まず、CSR とは、その自社が行うべき本業とイコールであり、自社の経営理念やミッションを具体化する取り組みであると考え。そして社会における企業の CSR 活動への期待と関心が高まる一方その方向性と主眼をどこに置くべきかについて多く議論されているがその答えは今のところなかなか見つけられないのが現状であると認識する。

第2に、CSR やコンプライアンス（法令遵守）などを考える際に、基本的には企業が社会との調和を図りながら、本業に充実した活動に専念することが大切であるとの認識である。歴史的流れや時代的認識を正確につかめること、そして社会からの要請に誠実に応えようとする、自社で発信する製品やサービスを買ってくれる顧客への満足（既存の CS 経営）を常に考え続けること（External Marketing）、そのためにまず自分の内部で働く従業員を満足させること（Internal Marketing）から今度はそれを超えた視点での社会のこと、最終的には人類の命や運命にかかわること（環境や自然のこと）までを真剣で積極的に考えることが結果的に大きな CSR につながると認識する。

第3に、株主、社員、取引先、地域社会などを含むあらゆる利害関係者（ステークホルダー）がある意味で拡大されたお客さまであるとの基本認識に立ち、CSR とは、以前から大きく議論されてきた CS（Customer Satisfaction）的考え方の拡大版であると認識する。つまり CSR とは、すべてのお客さまへの満足（Customer Satisfaction）を図ろうとする姿勢と思想をもって、ステークホルダーへの対応を真剣に進めようとする活動であると認識する。

最後に、お客さまを満足（CS）させるためには当然ながら、一回性（短期性）ではなく、継続性＝持続可能な関係性を築くことが何よりも現代の企業に求められるのであり、それが結果的に CSR の本性であると認識する。その意味で本稿においては、あくまでも本業への真剣な取り組み自体がそのまま CSR であるという基本認識に立って既存の CSR 論的考え方への批判的観点から新しい観点での CSR 論議を進めることにしたい。

## 3. 企業の社会的責任論議の国際的な動向

利害関係者らの要求に応えるため、UN、ILO、OECD などの国際機構を中心に CSR の推進に関する多様な文書を採択してきており、最近では国際機構だけではなく、消費者団体など NGO

を中心に企業の社会的責任の規範化を推進しているのである。

ここでは、近年拡大している CSR への国際的基準を検討することによって、日本以外に他国における中心的な論議の流れを明らかにしたいと思う。

#### (1) UN グローバルコンパクト (Global Compact)

国連 (UN) によるグローバルコンパクト (Global Compact) とは、1999 年 1 月スイスのダボスで開かれた世界経済フォーラム (WEF) にて企業人らにグローバルコンパクトに参加するよう求めており、2000 年に初めて 9 項目の原則から出発したが、2004 年には世界の労使指導者らが参加した「国際協定指導者会議 (Global Compact Leaders Summit)」で「腐敗撤廃 (against corruption)」を追加し、現在は 10 大原則に拡大している。それとは、以下である。

- (1) 人権 (原理①企業経営に人権の支持・尊重、原理②人権侵害に加担しない)
- (2) 労働 (③労働組合結成の自由と団体交渉権利④強制労働排除⑤児童労働廃止⑥雇用と職業の差別撤廃)
- (3) 環境 (⑦環境問題のアプローチ支持⑧環境への責任⑨環境にやさしい技術開発と普及)
- (4) 反腐敗 (⑩強要などあらゆる形態の腐敗防止に取り組むこと)

グローバルコンパクトの目的とは、大きく 2 つである。その 1 つは、グローバルコンパクト 10 大原則を企業の活動に融合 (mainstream) されることであり、もう 1 つは、国連の目的を支持する活動の促進である。そして、グローバルコンパクトは、強制的・規制的性格ではなく、自発的な性格をもつものとしてその意義があるといえよう。しかし、企業の自律に任せることで、行動結果への評価や測定手段がないことから、今後その程度そこに実効性が発揮できるのかが課題として残っているといえる。

#### (2) OECD の多国籍企業ガイドライン

経済協力開発機構 (OECD) の多国籍企業ガイドライン (Guidelines for Multinational Enterprises) とは、多国籍企業の社会的責任を促すため、1976 年に制定されたものであるが、消費者保護などを加え、2000 年 6 月新たに改正されたものである。それには、OECD 加盟国共同の名義で多国籍企業に対する社会的責任を付与する国際規範の性格を有するものである。このガイドラインには、企業が遵守する一般的な原則として、情報の公示、雇用と労働関係、環境、賄賂防止、消費者利益、科学技術、競争、税金などの 8 項目に及ぶ詳細な行動基準を規定している ([www.mocie.go.kr](http://www.mocie.go.kr))。

しかし、ガイドラインは、自発的な性格を持ち、法的規制力がないとはいえ、経営者らには選択の余地などない。なぜなら、行動指針は政府による政治的公約の性格をもっているからであり、国家間利害の差異が発生するなどいくつかの争点も提議されるなど自らの多様な問題を抱えてい

るといえる。

### (3) GRI 持続可能報告書ガイドライン

1989年アレスカ海岸でアメリカのオイル会社エクソンによる汚染事件をきっかけに、環境責任経済連合（CERES: Coalition for Environmentally Responsible Economics）が組織された。そして1997年ごろ国連環境計画（UNEP: United Nations Environment Programme）と協約を結び、Global Reporting Initiative（GRI）プログラムがスタートした。GRIとは、基本的に全世界的で自発的に、たくさんの利害関係者らの参加過程を通じて標準化された企業の持続可能報告書ガイドラインの開発と普及をすることを目的とする。

GRIは、2000年6月に第1回目の持続可能性ガイドラインを発表し、2002年7月には2回目のガイドライン（G2）を、そして2006年10月には第3回目のガイドライン（G3）を発表している。現在のG3ガイドラインの特徴としては、報告原則（Reporting Principle）が以前より強調されたこと、多様な領域に区分し毎年その推移を比較できるよう成果指標体系を整備している点などである。つまり、G3ガイドラインとは、情報公開を基本にしなが、企業に適用可能なガイドラインを提示することで、既存の理論中心から過程の重要性を強調することにあるといえよう。

### (4) 社会的責任にかんするガイドライン（ISO26000）

このガイドライン（ISO26000）とは、認定システムの一つであり、第3者による経営システムに関連する保証をするものであることが特徴である。つまり、国際標準化機構（ISO）が1987年制定した品質経営認定システム（ISO9001）と、環境経営認定（ISO14001）、労働経営認定システム（SA8000）、1999年制定された安全保健経営認定システム（OHSAS18001）、そして1999年イギリスのISEAが企業の社会的・倫理的成果に対する測定・報告などを統合するため制定したAA1000などのすべて第3者による関連経営活動を認定するものである。

ISO26000とは、社会的責任経営認定システムのこと、基本的に企業のみならずすべての組織に適用可能なガイドラインを推進することを目的としている。しかし、ISO26000は、その具体的な内容に関して未だに開発中であることから、最終的にどのような指針になるかが注目されている。特に企業だけではなく、政府や地方自治体、公企業などあらゆる組織においてその社会的責任経営を推進するという、かなりのインパクトが予想されるといえよう。

以上において近年拡大されているCSRにかんするいくつかの国際的な動向を見てきたが、その内容には多様な側面における組織の社会的責任を指摘しており、ますますその評価への基準が洗練され、そして強化していくことにその特徴がるといえる。しかし、未だにその評価基準にかんする厳密な社会的指標が整備されているわけでもなく、CSRに対する世界的拡大と一般化に



どう対応すればいいのか、未だに多くの企業が戸惑いを感じていることも確かなのであろう。この点に関しては、日本の企業も例外ではないということは言うまでもない。以下では、このような世界的な流れを踏まえながら、なぜ今日本に CSR なのかについて議論を進めていくことにしたい。

#### 4. いまなぜ日本に CSR なのか

企業の社会的責任論に注目が集まっているのは、企業の活動が資本主義社会において中心的役割を果たしているのみならず、我々人間を取り巻く環境や人々の日常生活に極めて大きな影響力を持っているからであろう。しかし、今の CSR 議論とは、特に日本における 1970 年代以降多く議論されてきた企業の社会への貢献活動や社会への役割・期待議論と異なっているのであろうか。つまり、今の CSR と昔の顧客満足経営や企業と芸術との関係、つまり企業メセナ、ピランソロピー活動などとはどのような違いが存在するのであろうか。そして今なぜ CSR なのかについて検討することにした。

日本における企業の社会的責任の問題の広がり、特に 70 年代から徐々に議論されるようになり、80 年代に入ってからメセナやピランソロピーを中心に企業による社会的貢献活動として出現したのである。そしてそれ以降企業の社会的貢献論は、企業における社会的責任論や企業市民活動へと発展してきたといえよう<sup>(7)</sup>。

経済同友会が 2003 年に「市場の進化と社会的責任」というタイトルで企業白書を出している。ここで述べられていることを簡単に整理すると以下のとおりである。それは、企業として「経済的価値」のみならず、「社会的価値」「人間的価値」をも創出する責任を有することを改めて再認識する。その上で「市場の進化」が欧米では一方では「社会的責任投資（SRI）」として投資家側が市場機能を活かしつつ、企業を総合的に評価しようとの動きがあり、他方では企業側から自らの社会的責任を明確に定義し、社会に対して発信し、実践することにより、自らの競争力を高め持続的発展を目指す動きとして「企業の社会的責任（CSR）」が活発化していることをとらえており、これを「市場の進化」への企業のイニシアティブとして把握する、ということであった。

また、経団連では、CSR にかんするアンケート調査を実施し、まとめている<sup>(8)</sup>。それをみると以下の通りである。CSR を意識して活動している企業は 75.2% であり、経営理念や企業行動と社員の行動や倫理に関する方針をもつ企業がすでに 8 割を超えている。CSR への取り組みの契機については、半数以上がマスコミや世論の盛り上がり、経済団体の活動などを挙げている。また半数以上の企業において CSR 関連部署を設けられており、CSR レポートの発行についても半数以上に達している。そして取り組みの分野については、「コンプライアンス（法令順守）」が最も多く、今後は「リスクマネジメント」の重要性が高まるとし、逆に「個人情報保護・情報セキュリティ」の重要度は高くないという結果を見せている。

東洋経済新報社の調査では、2006年あたりから、企業におけるCSR関連部署の増加が急増しているとし、今後さらにその傾向が強くなると予測された<sup>(9)</sup>。

以上において日本におけるCSRへの取り組みの拡大をみると、必ずしもその歴史的背景が長いとは言えないものの、その姿勢や認識に関しても深いとは考えにくいのである。つまり、少なくとも日本におけるCSRへの取り組みは、企業側自らの自発的・積極的意識を持って発展してきたとは言えにくく、近年のグローバル化の進展による他国からの要請や流行によるものであると言わざるを得ないのである。そこにCSR活動に関する日本企業における自らの矛盾が隠されており、根本的に積極的な問題意識を持った企業主導によるCSRとは言い難いという側面をもつものであると思える。特に、近年日本企業においても世界的に活躍する大手大企業を中心に「CSRレポート」として公開する企業が増えている<sup>(10)</sup>。しかしながら、この「CSRレポート」の内容に関しても、必ずしもその企業による社会への発信および果たすべき責任という側面において肯定的であるとはいえない。なぜなら、今のところこの「CSRレポート」にかんする外部の第三者によるチェック機能は皆無であり、紹介された活動内容があまりにも多岐に渡っているため、必ずしも明確であるとは言えない。

したがって、少なくとも日本におけるCSRへの取り組みや姿勢に関しては、今のところ企業による積極的な意味での自己分析ではなく、グローバル化の波による流行的要請への消極的な対応であり、社会やマスコミなどによる要請に責められる一方やむを得ない措置であるといえよう。CSRとは、企業による社会への自己発信であるという、その根本的な意味合いからも明らかであるように、いまなぜ日本にCSRなのか、に対するきちんとした答えを出してきているとは言いがたく、いつの間にかそのような社会的・流行的流れにさらされる形で展開されてきているということを指摘しておきたい。次は、このようなCSRへの対応への問題との関連を考える際に、どうしても既存のCSR的考え方、とりわけ企業に責任を求めることに関する論争について検討したい。特に、ここではその既存のCSR的考え方に批判的観点から企業倫理・企業責任論争を整理してみることを通して、本稿で提案する「経営戦略としてのCSR」的考え方への基本論理を提供することにしたい。

## 5. 「企業倫理」論争と企業の「モラル（道徳）」論争

近年、企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）について多く議論されるようになった。企業による社会への貢献や責任・役割については、元々企業の目的には経済性だけではなく、社会性という側面も同時に存在するので、この社会への役割への関心は決して少ないものではなかったはずである。ここでいう社会性とは、企業そのものの存在（活動）の場として「社会の中の企業」である以上は、企業の活動は社会の中で行うものであり、社会の価値観やニーズなどに答えられない限り企業として成り立たない（維持・存続できない）のである。しかし、ここ



という社会性と近年、多く議論されている CSR とは必ずしも同じようなものではないように思える。

つまり、最近の CSR とは、本来の企業における資本主義社会の一般的な要求よりは、より具体的な経済システムやグローバルのルール（global standard）と合致したものとしての社会や市民による要求である。コンプライアンス（法令順守）や企業の責任投資（SRI）を反映したもの、或いは労働 CSR やエコ対策といった持続可能な社会への問いかけをも念頭に入れたより鮮明で具体的な議論の対象になっていることは間違いない。ただ、その議論の方向性への懸念やあり方への議論が残るのは確かでありながらまた別の次元の問題であると思える<sup>11)</sup>。

ただ「資本主義は非道徳と言い切ることで、経営者を安易に免罪していないか」という批判はありうる。また、反論側の背景には、先進国における高い失業率への不満などが心配である。道徳を巡る解釈の落差は、容易に結論付けるものではない。そこに正解はないが、企業と企業人（経営者）との差異を明確にする必要はあるだろうし、現代における企業人（経営者）に対する厳しい批判もあり、その反面役割への期待もあるだろう。たとえば、日本のホリエモンが我々に残した教訓があるとするれば、それはまさしく企業そのものに対する期待や役割云々ではなく、最高経営者（責任者）の意思決定には必ず高くて重厚な品格（integrity）が求められることであろう。つまるところ、企業にモラルを求めることなく、企業人にモラルをもとめるべきではなかろうか<sup>12)</sup>。

（資本主義）企業の存在目的は消費者（人類）によいものを安い（適切な）価額で提供することによって、結果としての利益（利潤）を追求することにある。したがって、企業を「going-concern」として考える場合、その存在自体（倒産しない状態）がもうすでに消費者（社会）に対する貢献を果たしていることになる。

言い換えれば、もし企業に余計な道徳（モラル）を要求することの結果、その企業が倒産に至った場合、その時点ですでに企業でないので、企業の存在目的としての意味もなくなることになる。これは人類にとってもっとも望ましくない結果である。したがって、企業というものは正真正銘残るためにあらゆるリスクと戦うものであって、平気で慈善事業を行うような感覚のものでは決してないはずである。命を賭けた戦いの中で様々な困難を乗り越えた企業だけが残り、真の意味での社会に対する貢献が出来ることになる。

つまるところ、企業にはモラルなどは必要ない。企業にモラルとしての社会的貢献などを求めるべきではないのである。企業として存在するだけで、人類にとって十分に貢献していることになる。しかしながら、一見矛盾に見えるが、その企業を運営（管理）する人間である経営人には、高いレベルの道徳（倫理感）を求めるべきであろう。なぜなら、もし不道徳な人間によって運営される企業があれば、それは人類にとって非常に危ないことも予想されるのである。企業における不祥事の多くは、企業の存在目的が間違っただけで起こることではなく、あくまでもそれを誤って（そ

のほとんどは人間の限りない欲望によって) 運営した企業人にある。

そして最近、流行である CSR (企業の社会的責任) 的発想は企業と企業人とを区分しないまま推進することによって、その本来の思想が非常に曖昧になってくる可能性が高い。なぜなら、あくまでも企業における CSR 活動は、経営戦略としての発想であって、昨今盛んに言われているような意味での社会に対する責任行為ではない。企業には企業本来の存在意味での貢献以外に、他に発揮しなければいけない社会的貢献行為などはないのである。したがって、今の CSR の方向性には根本的な誤りがある。それは、企業そのものに対しての社会的責任ではなく、あくまでも責任を求めるならば、企業をコントロールする経営者 (管理者) に求めるべきである。

企業そのものに求められる責任というのは、あくまでもその企業が製品 (サービス) を生産 (販売) するために行われる経営活動 (行動) と製品 (サービス) であろう。

まず、製品そのものに対する責任は、PL (Product Liability) 法的発想を通じて行うべきであり、経営活動に対する責任は、「(随伴的) 結果である利潤」として (必ず) 反映されるはずである。また、その企業がもし何らかの形でその企業の活動 (行動) に間違い (問題) や隠し (不正・不祥事) などがあるまま成長し続けてきたならば、資本主義株式市場での「上場リスク」として必ず市場 (社会) において一定の責任を追求されるであろう。そして、その企業組織内部での何らかの問題 (例、強搾取など) についても、労働組合や市民団体、おおくの利害関係者 (stake-holder) によって最終的には、株主 (投資家) によってその果たすべき役割は充分問われることになるのではないだろうか。

## 6. 日本企業の「社会貢献」と CSR への取り組み

日本の企業は、CSR といえは企業の担当者は環境対策の総合計画の策定や社会貢献事業のプログラムなどをイメージするらしい。日本の企業、特に製造業においては環境対策部署から発展する形で出来た経緯をもつ企業が多い。したがってその部署の担当も環境対策を専門とする担当者が主力となる。CSR 部署に異動した途端に、社内で新たな環境基準策定などに携わる業務を中心に行うケースが多いと言われる<sup>43</sup>。

企業の社会への貢献 (CSR) をどうみるべきなのだろうか。また日本の企業の考える (取り組む) 「社会貢献」とはどういうものであるのか。これは非常に大事な問題であり、安易に答えるものでもない。しかし、考えてみれば大げさに社会に発信しようとする事、普段とは違うことに目を向けることだけが社会への貢献であり、社会のために企業が行うべきことなのであるかについては疑問である。

普段の仕事の枠組みのなかで、少しだけ意識を変えること、企業の利益だけを考えることなく、少しでも我々が携わる社会のこと (問題) に目を向ける (取り組む) ことが結果的に CSR につながるのではないだろうか。企業はそれぞれ自分の本業という主な仕事をするなかで自社の歴史

や今後の行くべき方向性を踏まえながら、自分の得意分野を生かした形での社会や人類への関心が社会貢献につながるのではないだろうか。

仕事をするなかで、利益や利潤（賃金）ばかり考えることなく、自己実現や働くことの大切さを考え、自分の将来の可能性について考える時間にする、また自分だけでなく、周りの人、障害をもつひと、年寄りのひと、女性のこと、正規職だけではなく、非正規職も考えることから社会への貢献は始まるのではないだろうか。そして最終的には命の大切さを考え、次世代のことも考え、自然と世界のことも考えることが出来れば立派なCSRではないだろうか。

CSRとはいまどの企業にとっても新しい経営戦略であるという認識をもつことが大切であろう。また社会や周りから「何を求められているか」といった「責任」からの発想ではなく、「自社の経営理念やミッションに照らして何が出来るか」を考えるべきであると思える。企業組織として自社の経営理念やミッションに照らしながら、全体的な経営戦略を理解したうえでCSRを実践すべきであるといえよう。

## 7. 結びにかえて

### (1) CSR から ESR へ

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）という新しい主題が企業経営や経営戦略および公共政策の重要なテーマとして登場した。この新しい概念が日本社会をはじめ世界に注目され、紹介され、徐々に広がりを見せている。

近年、日本においても不正な株式取引、粉飾会計、一連の企業による各種の不祥事などに対する社会的非難と批判が集中している。企業経営の透明性の確保、支配構造（コーポレート・ガバナンス）の見直しなど市民や社会からの要請と期待がますます強化されてきている。

考えてみれば、資本主義体制の中で企業とは、自らの利潤や利益を吸収するだけではなく、その影響力はその地域や社会・国家を超え、世界に広がってくると同時に、企業経営を運営する経営者自身だけではなく、投資する株主、そこで働く従業員やその家族、一般市民である消費者、地域社会、下請企業などその利害関係はますます広がり、強化するものである。したがって、企業と関係する様々な利害関係者（ステークホルダー）および社会構成員、組織などに対し、企業の責任を要求するのは当然のことであるといえよう。

しかし、資本主義体制において個別企業の運命に対する責任はあくまでも最高責任者である経営者が負うものであり、その経営的責任に対する外部（社会や市民）からの文句や要求は出来ない側面をもつ。もし外部からの文句や要求の強化により、その企業が倒産に至った場合、その責任とはあくまでもその経営者にあるのであり、その悪影響はまた社会や市民にそのまま戻ってくるものでもあるのだ。

果たして我々は、資本主義企業に何をどこまで要求し、期待し、企業の社会的責任（CSR）と

して問うのが正しいのであり、望ましいのであろうか。(資本主義) 企業本来の目的と企業の社会的責任との矛盾(ジレンマ)はどこにあるのであろうか。「CSR、リスクマネジメント、コンプライアンス(法令遵守)などは、いずれも社会的要請を把握し、それに応えるものとして受け止めることが大切」であろう<sup>10)</sup>。

かつてドラッカーは、企業経営の最高責任者であり、経営戦略の優先順位の最終決定者である「経営者(Executive)」の唯一の品目を、「インテグリティー(integrity);高潔な品性」と言った。判断力、実行力、カリスマ的リーダーシップ、統制力、スペシャリスト的管理力等等、特に大困難と大競争、大変化の今の時代において、経営者に求められる能力は数え切れないほどたくさんあるが、その中でも最も大切なのは、今のような大混沌の時代であるからこそ、高い倫理観と道徳観という「インテグリティー(integrity)」が重要であろう(by, Peter. F. Drucker)。その意味で、今のCSR(Corporate Social Responsibility)論争は、ESR(Executive Social Responsibility)でなければならないであろう。CSRとESRの概念と差異などについての厳密な検討も今後また必要であろう。

## (2) 残された課題—CSRの方向性

今まで日本企業を中心に既存のCSR的考え方への批判的検討を整理してきた。その批判的な考え方とは、「今までのCSRをどう見るか」そして「CSRの主役はだれであるべきか」「CSRは今後どうあるべきか」にかんする問題意識であり、問題提起でもあった。CSRにかんする日本企業の取り組みや対応を考えるとどうしてもその問題意識において残された大きな課題があるように思われる。以下においては、その日本企業に残された課題のなか、主なくいくつかの問題点を提示することで、本稿で明らかにされなかった今後の研究課題にしたいと思っている。

それは、まず日本企業における「CSRレポート」にも見られるように、企業がすべてのステークホルダーに目を向けることは果たして可能であるのか、に関連することであろう。国内外の社会や地域、株主、消費者、競争相手、下請などの関連協力企業、そして従業員などすべてのステークホルダーに配慮することは理想であって、現実的な議論ではないのである。企業経営とは今現在接する社会や消費者との密接な関係性のなかで戦っているものであって、決して理想的な論争にさらされる余裕はないのである。したがって、自社にとって何が大事で、何に配慮すべきなのかを厳密に知ることが健全な経営運営を成功させる唯一の力になるはずである。つまり、すべてのステークホルダーのなか、どこに重点を置くべきなのかが重要であるといえよう。それを見失い、そして他の企業の真似をし、無理をすることに危険があるのではないだろうか。

次に、今後の日本企業におけるCSRの方向性を考える際に、いわゆる「労働CSR」への強調なくして、日本型CSRを作り上げることは困難であるとの問題提起である。つまり、今まで日本企業の経営を支えてきた、「日本型経営」を考えるなら、CSRにおける「日本モデル」とは、「人」

を大事にする経営でなければならないであろう。「企業とはなにか」「企業の目的とは」の問いも大切ではなるが、今日本の企業により大切なことは、「企業とはなにで出来ているか」あるいは「企業とはなにで動いているか」に対する問いが必要であり、その答えへの接近には、自分の従業員を大切にしてきた、いわゆる「日本的雇用」を背景とする「労働 CSR」への取組みほかならないと考えている。この大きな2つの問題群を提起しながら、今後の研究課題にしたい。

## 注

- (1) CSR の国際的動き：CSR にかんするガイドライン（国連による「グローバル・コンパクト」10 の原則、2004 年）とは、以下である。
  - (1) 人権（原理①企業経営に人権の支持・尊重、原理②人権侵害に加盟しない）
  - (2) 労働（③労働組合結成の自由と団体交渉権利④強制労働排除⑤児童労働廃止⑥雇用と職業の差別撤廃）
  - (3) 環境（⑦環境問題のアプローチ支持⑧環境への責任⑨環境にやさしい技術開発と普及）
  - (4) 腐敗防止（⑩強要などあらゆる形態の腐敗防止に取り組むこと）
- (2) 企業（会社）とは、本来生きて動く息を吸う有機体（システム）として生成した以上は、続けて維持・発展せねばならぬ存在（ゴーイング・コンサーン）である。企業の目的自体そのものが、まさしく永続で、持続可能（サステイナブル）で、永続企業（ゴーイング・コンサーン）を意味する。企業とは、事業を起した（創業）以上は、当然ながら永続するものとして判断される。企業が維持・発展されなくて、いわゆる倒産してしまうような状態に落ちるのであれば、その時点でその企業（会社）は、もう企業でなくなる。言い換えれば、倒産された企業があるとすれば、それも一応形としては、企業ではあるが、企業としての存在目的（意義・価値）を果たせない以上、もう企業ではないと見るのが正しい。したがって、企業と呼ばれる以上は、当然ながらその背景にある前提として持続可能（サステイナブル）で永続企業（ゴーイング・コンサーン）を意味する。企業が企業で存在するそれ自体がもう我々の市民（消費者）にとっては、価値を果たしていると見ねばならぬ。つまり、倒産しないままで社会や我々の前で健全に存在するそれ自体がもう社会（市民）にとっての果たすべき責任のほとんどを果たしていると思なすべきであろう。
- (3) 企業における社会的への責任（役割）概念の背景には、以下が考えられよう。
  - ①経済の世界化及び企業の多国籍化、企業のグローバル化の進展によるその影響力の拡大
  - ②市民社会および労働（労働組合）の要求と圧力
  - ③国際機構および NGO（NPO）による企業行動規範・基準や企業責任関連指標の訂正
  - ④企業経営に対する時代的要求と企業の自己認識の成熟化：経営戦略としての CSR 論台頭
- (4) ここでいう経営戦略としての CSR とは、CSR への取組みを企業経営分野の中でもっとも重要で中心的なテーマの一つである経営戦略の一環としての位置づけである。特に、本研究においては日本企業における経営戦略の新しい考え方として経営戦略としての CSR 戦略という発想を設定し、その考え方や方向性



について明らかにするものである。

- (5) 企業の倫理論は社会的責任論の不可欠の構成要素であり、企業倫理は社会的責任を再構築し、規制するものであると理解する。企業の社会的責任と企業倫理の関連性についての研究は、『経営の倫理と責任』（高田繁、千倉書房、1989）、『企業社会責任の経営学的研究』（森本三男、白桃書房、1994）などを参照されたい。
- (6) アンドレ・コント＝スポンヴィル（2006）は、資本主義企業に倫理や道徳を求めるような今日の時代を懸念し、本来経済とは無縁であるはずの倫理や道徳（モラル）が流行することによってもたらず金銭中心思考ともいうべき社会の危険性について指摘している（資本主義に徳はあるか、アンドレ・コント＝スポンヴィル、小須田健・C・カンタン訳、2006）。
- (7) 例えば、電通総研による社会的責任は、経済的責任、受託者責任、企業ピランソロピー（社会貢献）の3つに分類し、さらに受託者責任を自己規制責任と積極関与責任に2分している（電通総研編、1991）。また、森本（1994）は、法的責任、経済的責任、制度的責任、社会貢献に分類し、これらの責任が単に法的責任を最下層とし社会貢献を最上層とする階層構造として理解するのではなく、より包括的で総合的な組織欲求階層構造として提案している（森本三男、1994）。
- (8) 社団法人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『CSR（企業の社会的責任）に関するアンケート調査』2005年10月
- (9) 東洋経済新報社『CSR企業総覧2007』2007年2月、29ページ。
- (10) 「CSRレポート」とは、自社が取り組む社会への発信事項なので、第三者（外部の専門家など）による内容のチェックはない。そのため曖昧な目標と表現によって自慢話しになる可能性もある。自社の分析も（反省）ないまま、ただの活動の並べに終わるケースや実に曖昧な表現で書かれているケース、また自分だけの活動話し、自慢話しのような内容しか書かれていないケースなど色々ある。単に自社が行ったCSRの取組みの結果や成果発表で終わるのではなく、その背景や経過・経緯など、あるいはその主な手段をも明確にすることが大事である。
- (11) 企業倫理について語られる様々な言葉はあやしい。「倫理は社内の雰囲気を変え、生産性を向上させる」「企業イメージを向上させ、顧客をふやす」。要するに「倫理は競争力を向上させ、売り上げに好影響をもたらす」というのだ。米国では「倫理は儲（もう）かる」という言い方がある。倫理が利益の源泉であれば、それは経営（戦略）の話であって道徳（モラル）とは無縁の話ではないか。経済は自らの意志や好みを持つような一人の人格ではない。価値を創造するのは「徳」ではなく「技術」や「労働」であり、経済を支配するのは「義務」ではなく「市場」である。ロンドンやニューヨークのカカオ相場が下がる度に、産出国の貧困層が数千万人増えることなど経営者は頓着（執着）しない。資本主義に「道徳」を求めるのであれば、運営の主体である「個人（経営者）」にまず道徳を求めるべきだ。企業にモラルがないからこそ、企業内にモラルが必要である。企業は倫理と無縁だからこそ、そこに働く経営者や従業員が、自ら倫理観を養うことが要請される。私達の代わりに、政府や市場に道徳を期待すべきではない。むしろ今の時代に



## 企業の社会的責任（CSR）論の再検討

において道徳と引き換えに資本主義が活力を失うことを怖れている。道徳を高く掲げて出発した社会主義経済は、七十年しかもたなかった。

(12) モラルにも質のレベルが存在すると思う。例えば、一般の人と一国の大統領のような人との間に求められるモラルの質はおそらく違うだろう。したがって、企業の中でもおそらく我々市民に及ぼす影響の大きさによって、その企業を経営する経営人に求められるモラルの質は大分違うレベルであると思う。我々の街にある小さな企業（店）とトヨタやソニーのような企業に求められる期待やモラルのレベルは確かに違うのが当然であると思う。

(13) 週刊東洋経済『人を活かす CSR 経営』東洋経済新報社、2007年1月31日を参照。

(14) 日本企業の環境対策はいまや世界最高水準となった。これからの企業経営には、さまざまなステークホルダーの要請を受け止める感受性こそがより一層求められる。その時、主役は言うまでもなく「人」である。そしてもっとも近くにおいて、けれども手強いステークホルダーとは「従業員」なのである。いわゆる「人を活かす CSR」が今後日本の企業にもっとも求められることではないだろうか。週刊東洋経済『人を活かす CSR 経営』東洋経済新報社、2007年1月31日を参照。

### 参考文献

1. 社会保障と経済、宮島洋／西村周三／京極高宣編、東京大学出版会、2009
2. 企業の社会的責任（CSR）の徹底研究、小松由紀子ら訳、2007
3. 労働 CSR 入門、吾郷真一、講談社現代新書、2007
4. 企業倫理をどう問うか、梅田徹、NHKBooks、2006
5. 株式会社に社会的責任はあるか、奥村宏、岩波書店、2006
6. 資本主義に徳はあるか、アンドレ・コント＝スポンヴィル、小須田健・C・カンタン訳、2006
7. OECD、企業の社会的責任、今井正太訳、技術経済研究所、2004
8. 企業の社会的責任、高巖・辻義信・Scott T. Davis・瀬尾隆史・久保田政一共著、日本規格協会 2003
9. 企業社会責任の経営学的研究、森本三男、白桃書房、1994
10. 企業の社会貢献、電通総研編、日本経済新聞社、1991
11. 経営の倫理と責任、高田繁、千倉書房、1989
12. 企業の社会的責任（韓国語）、ノカンピョウ／イミョンギユウ、韓国労働社会研究所、2007
13. 企業戦略と倫理の探求、笠原清志監訳、R. E. フリーマン＝D. R. ギルバート、Jr. 文眞堂、1998
14. Lisa Whitehouse (2006), "Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline", *Journal of Business Ethics* 63.
15. Carroll, A. B (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Towards the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, July/August

★崔 勝溟 跡見学園女子大学 マネジメント学部 教授

★本研究は、平成21年度 跡見学園特別研究助成費の研究成果である。ここに記して御礼申し上げます。