

注目浴びる「企業の社会的責任」に いま求められる俯瞰的視点と解決方法 企業が直面する「社会的責任」問題の背景と対応のあり方を考える

ブレーメン・コンサルティング㈱
代表取締役
岡本 亨二



冒頭からたわいない話で恐縮だが、少林寺拳法を始めて40年、退職後は道場を経営したいというニッセイ基礎研究所の川村雅彦と、水泳をはじめて6年、ほぼ毎日泳いでいる私との酒席での会話。

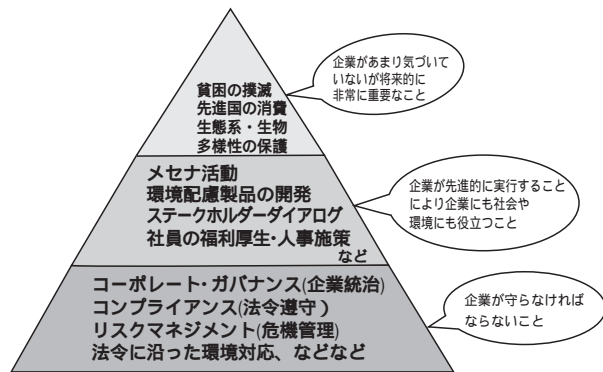
「水泳は泳法ごとに30くらいテクニックがある。一つ一つ先生から教わるときはよく理解できるのだが、最初のころは習ったことを一度に全部やろうとすると動きがバラバラになって困った。最近ようやく上手く泳げるようになった」「コツはなんだ」「体が自然にテクニックを3つにまとめた」「どうまとめたの」「大きいフォームで泳ぐ、メリハリをつけて泳ぐ、ストリームライン(蹴伸び)を活かす、の3点だ」オー、俺も一緒だ。拳法のテクニックって100以上あると思うが3つにまとめた。でも、俺のお師匠さんはたぶん一つにまとまっていると思う。ひょっとしたらゼロかもしれない」「それってすごいね。私も3つが一つになりゼロになったときが魚になれたときだと思う」

さて、日本企業のCSRの現状として諸問題にバラバラに対応しているため、非効率や責任の所在が不明確になっているのではないだろうか。いくつかの点でスポーツの奥義を極める精神と同じような対処すべきポイントがあるように思われる。そこでこの寄稿では下記の3点を論じる。

- CSRを俯瞰的にとらえてみる
- CSRにマネジメントシステムを適用させる

- 経営者のリーダーシップの下にCSRを企業経営に組み込む
- CSRを俯瞰的に眺めてみると
- CSRを大きな三角形にして眺めてみると(図1) 基本の部分として「コーポレートガバナンス」「コンプライアンス」「リスクマネジ

図1: CSR(企業の社会的責任)を俯瞰する



メント」「法令に沿った環境対応」などがある。企業経営上、最低でも守らねばならないところで、CSRを3つに分けたとして『Must(必ずやらなければならない)』部分である。

真ん中にあるのが『Nice to have(あればさらによい)』にあたる部分だ。先進的な人事施策、優れた福利厚生、環境配慮製品の開発、メセナ活動など、法的には規制されていないが企業が自主的に行なうことによって、それなりのコストもかかるが、それに見合った結果としてブランドイメージの浸透、優秀な社員の獲得、省エネタイプの製品の販売、社会評価の高まりなどが期待できる。優良企業が積極的に取り組んで、他社との差別化を

競っている分野でもある。

3つ目の先端部分に「生態系・生物多様性の保護」「貧困の撲滅」「先進国の消費のあり方」といった、グローバルな問題がある。貧困の撲滅とひと口にいっても、地球の裏側で起きていることでもあり日本ではあまり意識されてこなかった部分だ。また、先進国の消費のあり方を見直すということは「モノをたくさん作らない、売らない」ということにつながり、企業にとって簡単に容認できるものではない。さらに「生態系」「生物多様性」という言葉は難しそうに聞こえるが「自然に逆らわずに、謙虚に生き、自然からも学びましょう」というお誘いである。この3点こそCSRの本質であり将来の米櫃となるところである。

CSRマネジメントシステムの重要性

リスクマネジメント、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、法令に沿った環境対応など、これら基本部分には、各種の法律、条令、業界の自主ルールなど、拠り所となる正解が存在している。ヨーロッパではCSR以前の問題としてCSRの範疇に入れられないほどである。では、なぜ日本では守られにくいのだろうか？

(1)CSRに欠かせないトップのリーダーシップ

現代の経営は財務面にとどまらず環境面、社会面も問われていることは周知の事実である。企業トップがCSRのリーダーシップに欠けると「CSRにかかわる組織や委員会がやたらに増える」「同業他社や、社会で評判になったCSR関連のイベントやプログラムの後追いを始める」「リスクマネジメント、コンプライアンス、ガバナンスなどの教育がどんどん増え、社員の本業を妨げる」要因となり、次のような悪循環に陥りがちである；

- ①個別のCSR項目を担当の役員・部署に任せる
- ②担当の役員・部署は自分たちの責任全うのため、社全体のバランスを考えずに個別のセミナー、プログラム、イベントに力を入れる
- ③その結果、セミナー、プログラム、イベントの消化により社員に犠牲を強いる

- ④社員にとって「仕事が楽しく、やりやすくなる」ものであるはずのCSR推進活動が、逆に時間的負担を強い、CSRに対して対処療法的な悪印象を与える

一方、トップのリーダーシップのもとに、CSRを統合化して社内展開すると；

- ①他社にない先進的な社会貢献活動や社員の自主的な参画
- ②自社の経営目標にそったCSRプログラムの展開
- ③本業にCSRを活かしたビジネスの展開
- ④重複や不要なプログラム等で社員の時間を割かない

などの効果が期待できる。では、統合化するには何が必要なのだろうか。

(2)統合的CSRの仕組みづくり

(マネジメントシステムの必要性)

図2:CSRマネジメントシステム

- Tier-1
企業トップが経営方針に沿った「CSRポリシー」を明確に示す
ここは石に刻むところであり、頻繁に変えるべきものではない
- Tier-2
担当役員がトップのポリシーに沿って具体的な方針を示し、明文化する
明文化した方針の更新の責任を持つ
- Tier-3
責任部門がTier-4のセミナー、プログラム、イベント、社外活動などを想定して、ルールやガイドラインを作り明文化する
明文化したルール、ガイドラインの更新の責任を持つ
- Tier-4
それぞれの事業所、部課、個人がCSR活動をTier-1、2、3に逸脱しない範囲で自主的に活動する

それには、図2のような4層からなるマネジメントシステムが必要だ。日本のCSRではTier-1、Tier-2、Tier-3に相当するプロセスが疎かにされがちである。Tier-1、Tier-2、Tier-3が明確に構築されていれば、Tier-4に当たるところは、それぞれの事業所、部課、場合によっては個人や家庭に委譲できるものも多数ある。一言でいえば経営側から「CSRでこれをやりなさい、あれはダメ」とすべて

を規制・指導するのではなく、基本を決めておいて、あとはそれぞれの事業所、部門、部員など各個人にまで落として自主的に判断、活動ができるように仕組みを作ることである。ここで、理解を深めていただくために具体的な事例を紹介しよう。

(3)不二家が採用したAIBに見るマネジメントシステム

2007年年初に不二家が食品安全面での不祥事を起こし、紆余曲折の結果、山崎製パンと技術提携した。なぜ「安全・衛生」建て直しのために、山崎製パンが選ばれたのだろうか。理由は山崎製パンがナビスコ社の資本を受けて以来行なっている、AIB(American Institute of Baking)のマネジメントシステムにある。「実務的、現場直結型、経費も比較的安い」という一般的にいわれているAIBの長所とともに、発祥の文化的背景や、実践のための仕組みを理解するとCSRの大変よい参考になる。

①AIBの文化的背景

AIBは1919年に製パン・製粉の研究機関としてアメリカで創立され、時代の要請によって1940年代から安全衛生基準を業界内で自主的に作成、展開してきた。日本では「国が基準をつくらないから企業はどうすればいいかわからない」というケースがよくあるが、アメリカには「国の法律や基準設定を待っていたのでは実務に差し支える」と、自発的に業界の基準をつくる文化がある。国が法律や基準を定めると、その範囲内さえ守ればよいという消極的な法令遵守に陥りがちだが、AIBの事例は、発祥そのものがCSRで言うところの「自主的」である。AIBの例に限らず、アメリカのマネジメントシステムや監査システムには見習うべきところがある。その背景として、人種や学歴の多様性がある「阿吽あうんの呼吸で」というあいまいな上意下達あうんが通じないため、誰でもが守るべき基準や対応方法がマニュアル化され、何層もの監査が行なわれてPDCA(Plan - Do - Check - Action)が回っている。

②AIBに見るマネジメントシステム

AIBのシステムも4つのレベルに分かれていて、それぞれに役割と責任がある。

Tier-1: トップマネジメント(社長)

Tier-2: 担当役員

Tier-3: 工場長

Tier-4: 現場従業員

ただし、AIBのシステムを取り入れたからといって現場だけに作業や責任を押し付けることはできない仕組みになっている。

- Tier-1: 食品安全衛生を確保するための方針と組織をつくり、企業として社会に全責任を負う(コミットする)
- Tier-2: 社長方針を実行に移すべく必要なインストラクション(ガイドラインより権限が強く、命令書に近い)を作成し、適宜更新する責任を負う
- Tier-3: インストラクションに沿って当該工場に即したガイドラインを作成、実行、現場を監督し、ガイドラインを適宜更新する責任を負う
- Tier-4: 方針、インストラクション、ガイドラインに沿って忠実に職務を全うする

このように、AIBのマネジメントシステムでは、職責レベルごとに役割と責任を明確にすることによって企業としての行動の一貫性を守り、責任のたらい回しを防ぐ仕組みになっている。不二家の事例を見るまでもなく創業期の少人数で事業を行なっているときには、企業理念や経営者の思いが十分伝わるが、企業規模が大きくなると良質なマネジメントシステムなくしては役割と責任の所在が不明確になりがちである。

③AIBの企業統治システム

企業統治システムも4層になっている。

A1: セルフアセスメント(担当者レベルの自己評価)

A2: ピアレビュー(社内の仲間うち評価)

A3: 社内監査(社内の正式な監査)

A4: 外部監査

それぞれをみていくと、

- A1：各工場で社長方針、インストラクション、ガイドラインに沿って実務がきちり行なわれているかを現場で行なう
- A2：他工場の実務担当者によるチェックを受けることにより、お互いの知識や経験を分かち合う
- A3：企業内の監査部門による厳しい監査
- A4：AIBの専任監査員による外部監査という4層のシステムが機能している。

日本では外部監査に一番権威があり厳しいと思われがちだが、欧米では企業統治の観点から、むしろ社内監査のほうが外部監査以上にハードルの高いケースが見受けられる。外部監査の効能は、お客様をはじめとするステイクホルダーに対して食品安全衛生が優秀であることの証を得ることにある。

CSRマネジメントシステムとはこのように責任と責務を職制ごとに明確化し、管理し、毎年このシステムを、より強固なものへとスパイラルアップさせることである。決して世の中で事件が起こるたびに、その対応策を付け焼刃で追加することではない。Simple is beautiful、プロフェッショナルはものごとを単純化、見える化して結果を出すものである。

CSRを企業経営にどう活かすか

アンケートや各種調査で弊社に集まった3万件以上の従業員（正社員のみならず、アルバイト、派遣、アライアンスなどを含む）のCSR意識調査の中から、最近の留意すべき二つの問題点を挙げておいて、論を進める。

(1)正社員と非正社員の待遇

この問題は正社員からはまず上がってこない。非正社員から上がる典型的な意見は「CSR報告書やCSR教育ですばらしいことを掲げていても、われわれ非正社員には適用されないのはなぜか」「CSR教育を受けても自分のものとして受け入れられない。格差に唖然とする」「給料は半分、福利厚生は適用外、仕事は正社員の2倍している」といった不満である。

(2)内部告発の多発

情報化が進み、もはや企業内外の垣根が取り払われたと見るべきだろう。インターネットやメールでの日常的なコミュニケーション手段はあつという間に社内の不祥事を世間に知らしめることになる。法律も内部告発を認めており、告発者の保護をうたっている。

CSRは社会的な要請で始まったと見ていく向きには足元も見よといいたい。21世紀の企業経営には外からのCSRへの期待と、内部の調和が問われるだろう。このような状況下で必要な対応は次々と臭いものに蓋をしていくことではない。まして担当役員(部署)からの一辺のCSR教育受講要請通知だけで済ませることもない。職責ごとにCSRの責任と責務を明確にして全従業員で推進する必要がある。すなわち；

- CSRの本質を見つめた経営方針を社内外に発信
- CSRマネジメントシステムを徹底させ、問題点は迅速に適切なマネジメントレベルで解決
- 経営の中にCSRを自然に溶け込ませる

冒頭のスポーツ談義に戻るが、どんな競技でも長く続けてそれなりにマスターした人は必ず何か方針を持っている。CSRの推進も同じようなことがいえるのではなからうか。次々に起こるCSR項目をもぐらたたきのようにバラバラに対応するのではない、CSRを意識せずに企業が対応できる体質の構築が望まれている。

そのためには、企業トップのリーダーシップのもと、CSRポリシーを明確にして、4段階のCSRマネジメントシステムの枠組みを作ることをおすすめする。CSRを「企業の社会的責任」と直訳しないで、CSRは「社会の大きな変換点」ととらえて、本気で企業経営の内部に溶け込ませていただきたいと願っている。