

5. CSRを果たすにも「見える化」 が大切です!!

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

1. 企業はCSRで評価される

今の時代、企業は経済面だけでなく環境面や社会面の責任を果たしてこそ一人前という考え方「CSR(Corporate Social Responsibility)」で評価されるようになりました。CSRは、日本語にすると「企業の社会的責任」です。企業の「見える化」は国際社会の方向性ですが、その1つの具体的な展開がCSRです。というよりも、CSRという企業の大切な目的を達成するためには企業の「見える化」がぜひ必要です。

会社は儲けるばかりではだめです。CSRのトリプルボトムラインは「経済」「環境」「社会」。この3つを最低限果たして、社会的責任を果たすそれなりの企業にならなければいけません。利益をしっかり稼ぎ、環境にも配慮し、企業を取り巻くいろいろな人も貢献できて初めて一人前の企業です。

2. CSRのトリプルボトムライン 「経済」「環境」「社会」

トリプルボトムラインのまず第1は「経済」です。利益を上げなければ企業は存続できません。企業活動は実際にお金が必要です。従業員の給料だって支払えません。顧客満足でリピートしてもらって売上を上げ、その中から利益をもらって企業活動が続きます。

ただ忘れてはいけないのは、最初に利益があるのではないということです。近江商人の

商売の根本に「売り手よし、買い手よし、世間よしの三方よし」というのがあります。まず相手によいものを提供して付加価値を相手に与え、その見返りとして利益をいただきます。これが逆になったらうまくありません。顧客は見抜きます。顧客の目は怖いと常に考えることが、ビジネス成功の1つのキーワードでもあります。

トリプルボトムラインの2つめは「環境」です。自由と自己責任のもとに、市場の中で競争することはとても大切ですが、企業は儲けるばかりではだめです。地球温暖化、森林破壊、砂漠化、水資源の枯渇などをまねかないように、できるだけ環境面に配慮して製品を作ったり、サービスを提供することが求められます。

地域のメンバーとして地域に配慮することもポイントです。もう少し大きくいえばコーポレートシチズン、地球市民として責任を果たすということです。また、100年後の社会に責任を持つことも必要です。持続可能性という時間概念を意識することは、とても大切です。

トリプルボトムラインの3つめは「社会」です。企業社会の中での企業を取り巻く利害関係者に貢献することです。

利害関係者には従業員や取引先、消費者そして銀行や行政、地域住民など幅広く入ります。社員の労働・安全・衛生面や顧客に対してのよい製品、サービスの提供、広く社会の

人権の問題、動物愛護などにも配慮して企業活動をしないとけません。

3. ISOでもSR規格として標準化が進んでいる

このCSR、ISOでもISO26000規格として発行されるよう準備が進んでいます。これが発行されれば取引先に導入を求める動きも強まって、対応しないと取引上不利になることが多くなることも予想されます。

ただこの規格、CSR規格ではなくSR規格です。Cはコーポレートで“企業”の意味ですから、それがあえてとられています。「社会的責任を問われるべきは、企業だけでなく、社会を構成する組織すべてである」との主張が規格作成の作業部会の議論の中でなされ、「組織の社会的責任」としてSR規格に落ち着きました。役所だって、NPOだって、社会的責任を果たすことは大切ですから、企業という言葉を外したことは正しい判断だったと思います。

このISO26000規格の中では、「社会的責任」とは「社会的な問題に対して組織として責任を果たす行動」とされています。社会の持続的発展に即していることや論理的な行動やコンプライアンス、政府間で合意された文書などに基礎を置くことが、企業活動の前提になることが示されています。

テーマは、「環境、人権、労働慣行、組織のガバナンス、公正な商慣行、コミュニティ参画/社会開発、消費者課題」などです。今の予定では、ISO26000規格の発行は2009年11月とされています。

4. アナン前国連事務総長の提唱したグローバル・コンパクト

ISO以外に国際的な動きでは「国連グローバル・コンパクト」が広く知られています。前の国連事務総長であるコフィー・アナン氏が、1999年1月に世界経済フォーラムの席上で提唱したイニシアティブ（自主的取組み）です。コンパクトという言葉は「協定」の意

味ですから、企業の社会的責任に関する国際協定の1つということですが。

ここでアナン氏が提唱したのは、世界各国の企業に対して、人権、労働、環境の3分野で世界的に確立された9原則を支持し、実践することでした。その後、2004年に「強要と賄賂を含む腐敗防止に取り組む」との腐敗防止の原則を付け加えて10原則になりました（図表1）。

世界から3,000社以上が参加していますし、日本からはキッコーマン、リコー、アサヒビールなど2006年6月現在で44社が参加しています。日本での参加はまだまだ少ないですが、国際社会の方向性が企業の社会的責任にあるのは、このグローバル・コンパクトでも明らかです。

図表1 人権、労働基準、環境、腐敗防止の10原則

分野	原則
人権	自らの影響範囲で、今最適な人権を保障し、尊重する
	人権侵害に加担しない
労働基準	労働組合の団結権と団体交渉権の実効性を認める
	あらゆる形の強制的な労働、義務的な労働を排除する
	児童労働を効果的に撤廃する
	雇用と就労にかかわる差別を排除する
環境	環境労働へ予防的な取組みを指示する
	環境へのいっそうの責任遂行に対して、責任を持って主導する
腐敗防止	環境にやさしい技術の開発と普及を推進する
	強要と賄賂を含む腐敗防止に取り組む ※2004年に追加された項目

5. オリンパス社、アディダス・サロモン社の事例

具体的な企業の動きでは、たとえばオリンパスというカメラの会社の取組みがあります。2005年12月にオリンパス社では、部品調達先の会社に対して、労働環境の整備や法令に違

反していないかの開示姿勢などをチェックし、基準を満たしていない取引先には改善を促し、見直しをしないようだと取引を停止するととの厳しい姿勢を打ち出しました。

しかし、すでに欧米ではCSRへの対応状況によって取引先を選別しています。ドイツの大手スポーツ品メーカーであるアディダス・サロモン社は、世界各地の取引先工場に対して労働条件や衛生、環境などの独自基準を示して、その遵守を要請、その達成状況をチェックして、2004年までに55工場との取引を中止してしまいました。CSRにそぐわない取引先会社の整理がこれから進んでいくことが予想されます。

6. 日本の企業にかなり足りない「公」の意識

少し街づくりの話になります。ヨーロッパの街をみますと、「公（おおやけ）」ということの考え方が日本とは違うのではないかと思います。

都市景観は「公」の範疇に入ります。家の中は私的なものなので、どのようにつくろうと勝手なのは日本も欧米も一緒です。しかし建物の外観は、都市景観という観点からその一部を構成しています。つまり「公」の範疇に入ります。やはり周りに配慮した外観にすべきです。

日本の建物や看板は、一様にそれぞれ自分勝手にいいたいことをいっている駄々っ子の感があります。建物や看板に所有権があるといって、都市景観にはお構いなしに自分だけをPRしています。日本人は「お上」は気にしますが、「公」はあまり意識しません。また、今の日本では看板をどのようにしようと規制がほとんどありません。「お上」は何もいません。だからどんどん好き勝手に看板を出します。でも、全体としての視点が必要です。「鳥の目」という言葉があります。自分の建物や看板を空高く鳥の目でみます。そうすると、自分だけのPRがいかにかっこよくわかります。

たとえば、ブダペストで日本人はちょっと恥ずかしい思いをします。

東ヨーロッパでもひととき素敵な街の一つが、ハンガリーの首都ブダペストです。ドナウ川沿岸の地区が世界遺産に登録されていますが、ドナウ川東岸の商業地区の中心にあるビルに日本の化学メーカーT社の看板が大きくかかっています。日本国内だとずいぶん地味なのですが、周りの歴史的な建物の中でやはりかなりの違和感があります。ブダペストでは、このような企業PRの看板はほとんど見かけません。日本人としては、やはり少し恥ずかしいです。

7. 「経済」が卑しくなるのが問題

自分さえよければいいと「経済」を考えるから、日本では儲けることがあまりきれいなことではありません。儲けなければ従業員への給料も支払えないし、他の経費だって支えられません。だからまず「経済」があること、それなりに儲けることはきわめて大切です。相手先に貢献をして、その後その見返りとして利益があります。儲けることは決して恥ずかしいことではありません。お互いに貢献し合うのはとてもよいことです。それを儲け優先にするから、「経済」が卑しくなります。エコノミックアニマルなどといわれました。貢献を忘れた利益主義は単なる金儲けです。これだとやはりちょっと恥ずかしい。今こそ、この発想の転換が抜本的に必要です。

8. メンタルヘルスはCSRの取り組みそのもの

CSRのもっとも重要な利害関係者の一つが、実はその企業の従業員です。今、企業の中でうつ病になる人が増えています。病気になってしまう人、実はできる社員に多い。しかも30代の若手……。バリバリ仕事をこなしていた人が、急に長期の療養に入ってしまう。経営者にとっては突然です!!そこであいた穴は大きいですね。仕事量、仕事の質、どちらも大きかっただけに企業のダメージは

計り知れません。代わりの人の採用費や教育費用だってバカになりません。

これはメンタルヘルスの問題です。文字どおり、企業内における従業員の精神面での健康問題です。

仕事はできる社員に集中します。責任感の強い人が多いので、体力の限界まで頑張ってしまう。結局うつ病など精神を病んで療養しないとイケない状況になってしまいます。悲劇としかいいようがありません。

大切なのは、経営者の従業員に対する気持ちです。企業が従業員を大切にしたら、従業員も企業を大切にします。そしてそれぞれの人がそれぞれの状況で、従業員同士でもお互いを大事にし合います。このお互いを大切にしよう企業風土、組織風土が大切です。そんな企業になるのがCSRの基本です。

9. 忙しい社員に仕事が集中するのは自然の成り行きだが……

たとえばA君が毎日夜遅くまで頑張っていて、アップアップしています。次の仕事を頼むのは力量からいっても、やる気からいっても、やはりA君しかいないので、A君にまた頼んでしまいます。そこでA君はどうするか。ビジネスマンは簡単に「できません」っていえません。せっかく今まで頑張ってきたのに、その一言で今までのことが、パーになってしまいますから。

そこでA君の直属の上司の登場です。いくら忙しくても、適度な睡眠と休養はぜひ必要です。こなせる業務量には自ずと限界があります。その判断を当事者である本人はなかなかできません。それを客観的に判断してあげるのが上司のお役目です。そして、それができるのがよい上司です。CSRを果たすには、よい上司が不可欠です。

会議でも何でもよいのですが、上下左右のコミュニケーションをとるミーティングなどの装置も必要です。それがあって、何かあれば気兼ねなくコミュニケーションできると、A君も自分の気持ちを出しやすい。大切な

は、A君が仕事を抱え込むのがよいかどうかです。分業が生産性を高める場合が多いと思います。A君に仕事が集中すること自体、その企業の業務プロセスに問題があります。そこを改善しなければいけません。今その企業は、「できる社員で責任感のある社員は、いずれつぶれてしまう」仕組みになっています。至急改善が必要です。この仕組みづくりもCSRのポイントです。

10. 風通しのよい企業であることがCSRの基本

結局、当たり前のことが当たり前に通る企業、風通しのよい企業であることが大切ということです。企業で大切なのは「見える化」であり、「透明感」です。こそこそ悪いことを隠すような企業は、今後やっていけません。これはメンタルヘルスについても、まったく同じです。世間のお役に立つには、そのあたりを充実させることがポイントになります。やはりCSRが大切であり、企業の「見える化」が必要です。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する㈱ソフィア代表取締役所長。著書に『ダントツ重要部門になる総務経理の基本実務』（中経出版）、『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』（週刊住宅新聞社）など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。

