

“社会が主体”に応える企業 従業員が第1のステークホルダー

新日本監査法人 シニアマネージャー／新日本インテグリティアシュアランス 常務取締役／公認会計士
大久保和孝

CSRに対する日本企業の取り組みを見てみると、CSRを「企業の社会的責任」と訳したことが、CSRに対する正しい理解を歪めてしまったのではないかと思わざるをえない。少なくとも、我が国におけるCSRへの理解と、国際的な理解との間には相当程度の乖離がある。CSRの本質を正しく理解するためにも、主体性の観点から論じてみたい。

1. CSRに対する正しい理解

まず、社会を主体とした場合のCSRの捉え方であるが、歴史的経緯を見ると、CSRはもとも、1980年代から始まった小さな政府を目指し行政改革、規制緩和といった社会構造が変化していく流れのなかで、一方で、山積する社会的課題に対して、企業がどれだけ対応してくれるのかという、社会からの期待そのものである。それは、企業が良いと考えたものを一方的に社会に対して示すものではなく、あくまでも社会が主体であることに留意しなければならない。まず、自社がやりたいことよりも先に、自社の周辺で起きている社会的課題に対応することから始まる。

他方、企業を主体としてCSRを捉えたときは、本業を通じた取り組みとするためにも、CSRを長期的な視点にたったりスクマネジメントとして位置づけ、経営戦略に取り込んだ活動とすべきものとする。事実、欧米の先端的企業においては、企業の取り組みという視点から、社会(Social)に限定されず、CR(企業責任)として位置づけている。

長期的な視点にたったりスクマネジメントとして捉える時の重要な点は、社会構造の変化にあわせたステークホルダーの動向や考え方を捉えて、経営に反映させることである。例えば、少子高齢化という社会構造の変化に合わせた雇用体系を構築するために、ダイバーシティーの推進を行うのである。この取り組みは、単に、女性の管理職の比率を向上させるなどの個別課題への対応に終始するのではなく、多様な雇用体系を実現すべく、中長期的な経営戦略として人事制度を根幹から見直すことを求めているのである。

我が国におけるCSR活動は企業本位の活動が多く、企業が良かれと考えている活動が必ずしも社会が求めている課題解決と結びついて

いない場合が多い。また、CSR活動を、会社経営全般と位置づけながらも、経営戦略に携わる部署とは別にCSR部(室)を創設し、CSR経営に必要な戦略を、むしろ、個別課題の対応に終始させているケースが散見される。これは、取締役間における理解の差が大きいことも、それらを裏付ける。CSRを、本業を通じた活動とするためにも、経営戦略との位置づけを明確にし、長期的な視点に立ったリスクマネジメントの一環とした活動に展開していくことが求められるのである。

2. 重なり合うコンプライアンスとCSR

次に、コンプライアンス活動とCSR活動の相違点について論じたい。これまでは、コンプライアンスを法令遵守として限定的に解釈することが一般的とされてきたが、最近では、complianceの動詞であるcomplyについて、「充足」「調和」という語源に立ち返り、コンプライアンスを「社会的要請へ適応していくこと」(桐蔭横浜大学郷原信郎教授)として解釈している。もともと、法令や規則は、社会的要請が文書化・規範化されたものであり、これまでの我が国における企業を取巻く法的基盤の硬直かつ脆弱性ゆえに、社会的要請が法令化されるまでに一定の期間を要してきた。

一方で、会社に勤める従業員は、社会的要請の変化に関わらず、限定的に解釈された既存の法令等の遵守に縛られるため、時として、会社内の常識が社会の非常識として、社会から批判されることがある。このようにコンプライアンスを「社会的要請への適応」として捉える観点からは、コンプライアンス活動は、単に法令等を遵守するだけでなく、法令等の背後にある立法趣旨への理解、あるいは、社会的要請への対応を図っていかなければならないことにな

る。すなわち、コンプライアンス活動とCSR活動は重なり合うものである。

3. 組織的意志決定メカニズムとCSR

続いて、CSR活動推進のため、社会からの要請を受容すべき組織の位置づけについて、組織の意思決定メカニズムとの関係から整理・分析してみたい。

我が国では伝統的に、「村」社会的な組織形態を形成してきたきらいがある。そこでは、「長老(上司)」が、現場の意見をしっかりと聞き入れたうえで、「経験」に基づき、判断が明確な形でなされる。一方で、トップダウンが強調される組織においては、権限と職務分掌、責任が明確に区分けされ、組織の末端まで徹底したマニュアル管理がなされる。すなわち、社会的要請について、前者では、現場が顕在的な要請のみならず、潜在的な要請まで含めて把握することが求められ、後者では、トップ(あるいはトップ層)が把握し、組織内に伝達することが求められる点で相違する。

我が国では、今だ多くの企業で、前者的な意思決定構造が残っている。そして、CSR活動の遂行にあたっては、現場が主導し、トップは、現場の意見を真摯に聞き入れ、それらを踏まえた明確な意思決定を行うことが求められる。すなわち、CSR活動に当たり、日本では、ボトムアップとトップダウンの組み合わせによって成り立ち、従業員の理解なく推進されることはない。

これらの視点に立った場合、CSR活動の遂行にあたり、まず、従業員を第一のステークホルダーとして捉え、顕在化している社会的要請を、限定的に解釈された法令等の順守に終始させるのではなく、法令等の趣旨に立ち返り、さらには、潜在的な要請を含めた、社会的要請そのものを現場の従業員がとらえ、いかに迅速

かつ機敏に経営トップに伝達できる仕組みを構築できるかが重要となる。単に、一部の組織だけで規範やマニュアルを作って一方的に伝達する～作りっぱなし、言いっぱなし～のではなく、日常的に生じているものを組織の中に蓄積させて体系化させたものを、マニュアル化することが必要となる。また、それらの活動は結果として、現場の従業員を通じて、自社のCSR活動を社会(社外)に対して、広めていくことにもなる。

4. リスクマネジメントと一体となったCSR経営

しばしばCSR活動の取り組み主体となる部署について検討されることがある。そこで重要な点は、いかに本業を通じた取り組みとなるかである。とくに、CSR部(室)が、経営戦略の中核的な部署とは独立した組織形態で、並列的に設置される場合は、CSR活動が、個別課題的な対応に終始しないように留意が必要だ。

本業を通じた取り組みとするためには、CSR活動を内部統制構築の一環として位置づけ、従来のリスクマネジメントの取り組みと一体化することである。ステークホルダーからの要請(社会的要請)を、短期はもちろんのこと、中長期のリスク要因として取込み、内部統制構築活動として展開することで、経営戦略に反映され、会社の経営そのものとして位置づけられていくのである。

なお、そのためには、まず、社内におけるCSR活動の位置づけを明確にすることが必要である。多少でも取締役間で、CSRの捉え方にずれが生じていると、CSR活動を阻害する要因となる。全ての取締役間において自らのディスカッションを通じた、「我が社のCSR」について、定義づけをしておくことが不可欠である。

5. 金融機関が取り組むべき社会的課題

CSR活動への取り組みは、従来なされてきた社会貢献的なものに限定するのではなく、社会的課題への積極的な取り組みが求められるのである。

それを実現するためには、まず、自社活動の対象地域(全国あるいは地域)における、社会的課題(要請)を具体的に書き出す必要がある。そして、社会的課題への対応の視点から取り組み課題と自社の経営戦略の関係を明確にすることで、取り組むべき社会的課題が浮かび上がる。なお、対応すべき課題の抽出に当たっては、漠然と取り組むのではなく、短期・中長期のそれぞれの視点で対応策について、順位付けを行い、アクションプランを具体化し、一定の定量評価のもと、優先度の高いものから取り組むことが重要である。企業がやりたいことをやるのではなく、社会が求めているものから取り組むことで、取り組みの効果とステークホルダーへの遡及力が増し、結果として企業価値の向上に結びつきやすいと考える。

例えば、個人的には、多くの金融機関が環境問題を他の社会的課題に率先して取り上げていることに疑問を呈したい。CSR活動において、ブランド向上は、あくまでも結果であり目的ではない。

我が国における金融機関を取巻く社会的課題としては、証券市場をとりまく企業不祥事が後を絶えないほか、地域問題も、様々な社会的な課題が日増しに増加している。特に、金融機関が率先して取り組むべき社会的課題として、経済社会における法的基盤の脆弱性を背景とした社会不安(粉飾決算、誤発注、偽造キャッシュカード、振り込め詐欺、保険金未払い)への解決が、他の課題に優先して解決すべき重要な

課題の一つとしてあげられる。

今後のCSR活動を、各金融機関がやりやすいことからやるのではなく、社会的課題への積極的な対応を行うことを期待したい。欧米の金融機関の取り組みとしてあげられる最貧困層をターゲットにしたマイクロファイナンスなどもその一例である。社会が求めている課題を率先して取り組むからこそ、取り組みが成功した場合に企業にもたらす付加価値は大きいのである。

6. CSRを攻めの経営にするために

ステークホルダーを網羅的かつ明確に定義したうえで、それら、ステークホルダーに対して、これまで何を取り組み、これから何を期待され、期待に応えないとどうなるのか、について、議論を整理することでCSR活動における経営課題が、浮かび上がってくる。そこでは、「企業が何をするのか」ではなく、あくまでも、「ステークホルダーからの視点」に立った検討を可能にする。「ステークホルダーの要請が何か」という新たな視点で、経営課題について再考を加えることで、これまで見落としていたものや取り組むべき優先順位の見直しを図れるようになる。

さらに、戦略的な対応として取り組むために、それらステークホルダーの要請を一つのリスク要因とし、リスク対応の一環とすることで、本業を通じた波及効果が期待できる。例えば、銀行貸付けにおける環境的側面に配慮した融資は、単に環境への取り組み効果をPRするのではなく、融資に当たって環境に配慮しなければ、当該融資案件の回収リスクに影響が生じかねる可能性があるものとして位置づけ、結果として、環境配慮商品のみならず、融資そのものの判断条件として環境的側面が考慮され、あらゆる借入企業は、多少なりとも

大久保 和孝(おおくぼ かずたか)

1973.3.22生 東京都出身
慶應義塾大卒
新日本監査法人シニアマネージャー、新日本インテグリティアシ
ュアランス株式会社常務取締役、
公認会計士
経済同友会「社会的経営責任委
員会委員」、環境省社会的責任研
究会委員、経済産業省情報セキュリティガバナンス
WG、企業社会責任フォーラム評議委員、コンプライ
アンス規格「ECS2000」策定メンバー



環境へ配慮した企業活動を余儀なくされるのである。それにより、多くの企業が環境へ配慮した活動をしなければならない社会システムの構築に金融機関が貢献したという説明のロジックの構成が可能になる。このように長期的なリスク要因として位置づけ、本業を通じた取り組みとすることで、他社との差別化を図り、経営基盤の強化へとつなげるのである。

なお、とくに金融機関がCSR活動に取り組む当たり重要な点は、現場の従業員を巻き込んだ取り組みができるかである。CSR活動をお客様に理解を求めていくためには、従業員を通じた波及効果を期待することが、最も効果的である。そのためには、自社の取り組み方針、CSR活動内容を、まず、従業員に理解をしてもらえ、仕組みの構築をすることが不可欠である。例えば、CSR報告書の第一の作成ターゲットを従業員に置き、従業員を巻き込んだ作成プロセスとり、現場の意見を社内がどのように受け止めているのかという意思決定プロセスについてできるだけ透明性を高めるなどの諸施策が必要となる。そうすることで、CSR活動は、CSR関連の専門部署のみならず、自ずと営業関係部署が率先して取り組むこととなり、周辺ステークホルダーへ直接的な影響を及ぼすことで、結果として企業価値を向上させていくことが可能とするのである。 ■