

### CSR論への疑問と課題

CSRのR、レスポンシビリティを、対応する能力とすると、社会の変化、期待、要請に対応してゆく能力、すなわち「社会的対応能力」と解釈できよう。それは、責任と異なった概念である。

しかし、日本では、レスポンシビリティが責任と翻訳されており、CSRも、「企業の社会的責任」と翻訳され、CSR論も、社会が、企業に課している責任は何かといった視点で論じられている。本報告では、この視点をふまえたCSR論への疑問と課題を提起する。

- 1：企業の社会的責任とするなら、儲かろうが、損をしようが、どうあっても果たさなければならぬ課題と解釈すべきであり、利益の追求と両立するとか、企業の持続的発展に貢献するといった利益誘導的議論は、無用ではないか？「責任だからやれ！」でよいと思う。
- 2：責任なら、それは全て果たさなければならぬ。5のうち、4を達成していることをもって、CSRに優れる企業とするような評価はすべきではないと思う。1つでも未達なら制裁を科せられるべきであり、それだけに、誰もが理解できるよう明示され、課題と制裁を、できる限り法制化し、その実行を、国なり、第三者機関がチェックしなければならぬのではないか？さもなければ、責任の履行を怠る企業が得をする不公平が発生すると思う。
- 3：法を守るだけではダメだと言われ、実際、そのとおりに思うが、それは、法が未整備なためであり、優先すべきは法の整備であり、議論すべきは、いかなる法が必要かではないか？
- 4：法を守るだけではダメだという議論には、法が規定している責任は限定的という認識が存するが、本当だろうか？独占禁止法だけでも広範多岐にわたる課題が規定され、近年のその改正や、その他の企業関連法令により、簡単におぼえきれないほどの課題が設定され、かつ、チェック機能も格段に強化されている。また、実質的に法と同様の強制力を発揮する行政通達や判例が量産されている。
- 5：労働CSRという考えがクローズアップされている。それ自体は望ましいと思うが利害が対立した場合、社員には、労働組合を結成する団結権と、交渉権、争議権が認められ、争議にさいしては、民事免責、刑事免責という強力な特権が与えられている。また、労働基準法は強行法規であり、違反には刑事罰が科せられ、労働基準監督署は逮捕権をもっている。労働基準法は、男女の雇用差別を禁止していないが、

民法90条により、男女雇用差別をもたらす様々な社内ルールが、公序良俗に反すると判決され、強行法規でなく、刑事罰を伴わないが、男女雇用機会均等法が存在する。その他、ぼうだいな法と判例が存在するが、労働CSR論は、これらに無知、もしくは知っていながらその効用を軽視した情緒論ではないか？

6：法を守るだけではダメだという議論には、法を守るのは簡単なはずとか、法は守られているといった暗黙の前提があるように感じる。しかし、広範多岐にわたる法を守るのは難しく、全社員があらゆる法を知り、守っている企業は皆無ではなかろうか？法を守っていない企業に、法を守るだけではだめだと説くのは、勉強していない子供に、勉強しているだけではダメだと説くようなものではないか？

7：個人であれ、企業であれ、社会で生きる以上、法で定められていない課題も含め、社会的責任を果たすことは、社会的に認められ、信頼されるための絶対条件であり、それなくして社会的生命を維持することは困難である。そこで、企業が社会的責任を果たすことは、企業の存続。発展のための必要条件であり、極めて重要な課題である。しかし、十分条件とはほど遠いものであり、「社会的責任の実行＝持続的成長」という図式や議論は、経営の難しさを甘く見た短絡論であり、また、社会的責任を守る効用を過大に強調した誇大宣伝ではないか？

8：企業の社会的責任の実行は、法令遵守ひとつをとっても大変に難しく、個人レベルでの強力な意思と能力、全社レベルでの強力なチェック&矯正システムの構築・運用を必要とする。CSRは簡単だとか、CSRは意識の問題だといった類の議論は、ビジネス、組織、人間のありようを知らないか、知らぬふりをし、CSRの徹底の難しさを直視した上で徹底を追求する意思と能力を欠いた評論ではないか？

9：CSRが企業の存続を左右する課題である以上、社員には、その実行責任があり、経営者には、実行させる管理責任と、実行の有無についての結果責任がある。ようは、組織原則の基本である「責任絶対性の原則」であるが、これにより、CSRを実行しようとしない社員は、企業を危うくする不良社員として解雇、社員に実行させることができない経営者は、責任能力なしとして解任という理屈が成り立つのではないか？

10：CSRの実行を社員の自覚や啓蒙パンフ、通達、研修のみに頼り、社員の意識の低さを嘆くだけの経営者は、経営者失格と思うが、そういった経営者を批判しないで、社員の意識をあげつらう議論は、的はずれではなかろうか？

11：CSRを社員に徹底することの難しさの原因を意識に求め、意識改革を説く議論が目立つが、それは、やるべきと分かっているやらない、すなわち、意識があっても実行しないことが多々ある現実を見落とした空論であると思う。どんな命令も、全ての社員に実行させるのは難しく、そこに、教育と命令の履行を確実にチェックするた

めの管理システムの構築・運用と、不履行の場合の罰則が必要となるはずだが、その具体的な方法論を伴わず、意識付けでCSRが徹底するかのごとき議論は、現実を甘く見た、さらには原因を見誤った短絡論ではなからうか？

- 1 2 : 株主、社員、取引先、顧客、社会といったステークホルダーの企業への価値観、思惑、期待、不満は多様である。しかも、企業とステークホルダー、及びステークホルダー間の思惑や利害の対立もある。なのに、ステークホルダーの全てが満足する関係を持つと説くCSR論は、できないことをやれという暴論であり、企業に過剰な責任をあれこれ要求し、結果的に、最低限果たすべき責任をあいまいにするものではないか？
- 1 3 : 利害が企業と対立するステークホルダーに対しては、ステークホルダーの利益を優先し、企業は、一方的に譲歩すべきなのか？協議し、互いが納得する合意が形成できればよいであろうが、合意が形成できない場合はどうするのか？
- 1 4 : 対立が誤解や譲歩可能なものであればコミュニケーションの強化で解決できるが、そうでない対立は、いかに解決するのか？対立する案件に関しては、企業も、徹底的に対決してもよいと思うが、対決が発生すれば、それをもって反CSR企業のように批判し、ステークホルダーの正当性を強調するのは、公正性を欠くのではなからうか？企業が、不当と判断すること、責任がないと判断することについては、断固対決し、戦うことも、企業の社会的責任ではなからうか。また、その社会的正当性をできる限り公正に評価するための勉強と調査研究をするのが、行政や司法だけでなく、CSR推進活動に関わる論者やNPOの重要な責任ではなからうか？
- 1 5 : 「企業は誰のものか」論が生じているが、企業は、資本家、すなわち株主のものではないのか？企業の社会的責任のありようを問われるべきは、株主から経営を負託された経営者と、企業の所有者であり、経営をめぐる意思決定と役員の任免などに強制力を有する株主ではないのか？企業は社員のものでもあるとの論もあるが、本当にそう思うなら、社員への相談もないM&Aの流行を、なぜ批判しないのか？
- 1 6 : 今日のCSR論は、70年代と異なり、株主に対する責任が追加され、意図的に強調されているように思う。これは、エンロン等の経営者主導による悪質な株価操作をきっかけにCSR論が再燃したためであろうが、企業が株主に、利益を与えるか否か、情報操作等の不正で損失を与えるか否かは、社会的責任ではなく、損失は株主の自己責任ではないか？たちの悪い犬を飼ってしまい、咬みつかれた飼い主同様に……。そんなたちの悪い経営者の企業を推薦したり、投資ポートフォリオに組入れた人間や企業の責任は重大とも思うが。

## おわりに

企業と直接の利害関係がないNPOや市民団体による企業へのCSR指導やチェックは大変に重要であるが、それを公正、かつ効果的に、せめて的はずれではなく実施するための勉強、研究をしているところは少ないのではなかろうか。断片的ないし総花的な課題のアピールと、意識論と体質論に終始し、ぼうだいな研究の蓄積がある関係領域の専門知識に疎いところもあるように感じる。

また、個別企業の実態に疎いまま、断片的事象や一面的な情報でCSR評価をするため、法令遵守もでたらめで、社員をノルマで追い立て、売上、利益さえあげれば、プロセスをチェックしない企業までが高く評価されることもある。

企業が社会的責任をもつと同様に、CSRを追求するNPOや市民団体も、事実関係を正しく把握し、客観的に評価する責任をもち、それを遂行するための勉強と調査・研究の努力を積み上げるべきである。

さもなければ、情緒的で、不公正で、いい加減な企業を高く評価し、真面目な企業を低く評価する危険や、重大なCSR違反を見落とししたり、困難な課題を簡単に考える素人の暴論におちいり、折角の使命感と意欲が生かされず、ここまで盛り上がったCSR活動に水を差すことになると思う。

一方、企業のトップやミドル、それにCSRスタッフは、CSRを、意識だけの問題ととらえず、また、利益と両立するかとか、こんな面倒なことをしていられるかといった社内の反発に屈せず、「CSRの強化なくして企業の存続なし」という強固な信念と強靱な精神力に裏づけられた、真摯かつ合理的な施策の開発・運用の努力を積み上げるべきである。

また、CSR論者やステークホルダー、さらにはメディアの主張に、不当ないし責任ではないと判断するものがあれば、それらと毅然と対決すべきである。

これらは、大変に困難なことであるが、それにチャレンジし、CSRを全社員に徹底し、徹底する意思と能力をもたない社員を矯正ないし排除することが、トップの責任である。

なお、「経団連の企業行動憲章」は、私にとって一部異論があるが、大変によく考えられ、体系的でもあり、参考になるであろう。

最後に、日本は、CSR後進国ではなく、CSRに真剣に取り組んできた企業比率が高い国ではないかと思う。特に、伝統あるブランドメーカーに、そういった企業が多いように思う（なかには、ひどい企業もあろうが）。

こういった企業の国内だけでなく、海外でのありようを調査研究すれば、世界の参考にもなるファインディングと、手法や理論の開発が可能となると思う。

では、そういった企業をいかに見分けるか。簡単である・・・末端の現場の社員が、自社に、うぬぼれではなく、誇りを持って働き、できることとできないことをはっきりとさせ、分からなければすぐに問い合わせ、約束は必ず守り、ミスは素直にあやまる会社である。そして、皆、交通ルールを守って安全運転を心がけ、注文や苦情に謙虚に耳を傾け、ミスの責任を、他の社員、取引先、その他に転嫁しない会社である。完全ではなくても、そういったことに真摯に努力している会社である。

以上

以上の疑問にもとづいたCSRに関する拙論は・・・

「CSR推進の意義と課題：守りのCSRを徹底し、ステークホルダーに毅然と対応する」

『立教大学21世紀社会デザイン研究6号』08年2月

[http://www.rikkyo.ne.jp/web/z3000268/journalsd/no6/no6\\_thesis03.html](http://www.rikkyo.ne.jp/web/z3000268/journalsd/no6/no6_thesis03.html)

目次：1 なんでもCSR論の脅威／2 CSRの理念と定義を定める／3 法を知る／4 労働CSR論への疑問／5 守りのCSRを徹底する／6 トップダウンで推進する／7 ステークホルダーに毅然と対応する／8 ワシントン・コンセンサスと戦う／9 CSRの推進は、企業ではなく、社会のためである／おわりに

参考：

**憲法12条（自由・権利の保持義務、濫用の禁止、利用の責任）：**

この憲法が国民に保障する自由及び権利は、国民の不断の努力によって、これを保持しなければならない。また、国民は、これを濫用してはならないのであって、常に公共の福祉のためにこれを利用する責任を負う。



**CSRの理念：**企業は、もてる自由と権利を乱用してはならず、それを、経済の健全な発展、公共の福祉、社会の持続可能性の維持・向上のために用いる責任を負う。

**CSRの定義：**企業が、経済の健全な発展、公共の福祉、社会の持続可能性の維持・向上のために果たすべき一連の課題を認識し、それを達成するための施策を、総合的・整合的に立案・実行すること。

**民法1条（基本原則）：**

私権は、公共の福祉に適合しなければならない。

2 権利の行使及び義務の履行は、信義に従い誠実に行わなければならない。

3 権利の濫用は、これを許さない。

**民法90条（公序良俗）：**

公の秩序又は善良の風俗に反する事項を目的とする法律行為は、無効とする。

**公序良俗に反する行為：**人倫に反する行為（愛人契約、殺人契約など）／正義に反する行為／不公平な契約／自由を極度に制約する行為／動機が違法な行為／バクチ行為／強行規定やその精神に反する行為。（強行法規については4-1で説明する）

**労働基準法1条（労働条件の原則）：**

労働条件は、労働者が人たるに値する生活を営むための必要を充たすべきものでなければならない。この法律で定める労働条件の基準は最低のものであるから、労働関係の当事者は、この基準を理由として労働条件を低下させてはならないことはもとより、その向上を図るように努めなければならない。

END