

ILO『レポート』と日本

谷本 寛治



一橋大学の谷本と申します。私からはILOレポートが問いかけることと日本の現状、というテーマについてお話ししたいと思います。このレポート「プロモーション・オブ・サステイナブル・エンタープライズ」の細かなところについて解説するのではなく、そこで考えられている枠組みと、それから日本の現状はどうなのか、どういうことが今欠けているのだろうか、課題は何か、というようなことについて、手短にお話を進めてまいりたいと思います。

90年代以降、地球レベルで持続可能な発展あるいは開発のあり方について議論されてきました。そのキーになるコンセプトは、経済、社会、環境のバランスがとれた発展ということです。こういったグローバルな流れの中で、企業はどうあるべきか、単に会社は誰のものかということだけではなく、大きな経済社会の中での企業の役割、責任、期待されるものというものが変わってきているということを考えなければなりません。

企業に求められる役割とか、責任というものは、経済学の教科書にあるモデルのような形で、不変のものということではありません。時代とともに、企業に期待される役割や位置づけというものは変化していくものです。特に、CSRということの内容については、時代や社会との関係の中で理解していかなければなりません。そうでなければ「誠実でありましょう」「良い会社でありましょう」というような道徳的・理念的な議論で終わってしまう恐れがあります。それは必ずしもCSRという議論が提起していることとはイコールではありません。

今回のILOのレポートの中では、サステイナブル・エンタープライズを実現するためのマクロな条件、政策課題について述べられています。経済的あるいは財政的な課題、社会的、政治的、法的なさまざまな基礎枠組みについて触れられているわけであります。それらは日本という条件の中で、合うものもあれば、合わないものもあります。一般的なことだけ書かれていますので、日本の中でより具体的に考えていかなければなりません。

ポイントは、これまで日本では持続可能な経済社会のあり方、また企業はどうあるべきかといったことについて広い議論があまりなされてなかったということであります。これまでは基本的に経済界がリードする企業側からの議論であった。政府はこういう問題については、全体としての議論はこれまでほとんどしてこなかった。労働組合は、ISOの議論を1つのきっかけに対応し始めていますが、本格的な議論はなかった。また市民社会組織、いわゆるNPO／NGOでの議論というものは未成熟であった。一人一人の市民は本来一消費者であり、一地域住民であり、そういった視点から企業の経済活動のあり方ということについて、意見を表明したり行動することが必要と言えます。

企業が社会の中に存在する、ということはおく当たり前のことではありますけれども、こういったことについてこれまで経済学でも、経営学でもあまり本格的に議論されてきたわけではありません。ビジネス・アンド・ソサイエティ、あるいはビジネス・イン・ソサイエティ、こういった問いかけというものは最近本格的に学界においても現場においても、進められるようになってきたと思います。

ECでは2000年代の前半に、CSRについてマルチステイクホルダー・フォーラムという場を設け、議論してきました。ILOやOECD、あるいはUN Global Compact Officeなどもオブザーバーとしてそういう場に参加しておりました。そういった流れを受けて、ILOは、今回ディーセント・ワークということに焦点を当てながら、社会的に責任ある企業社会をつくっていくマクロな政策についてこういうレポートをまとめました。ILOではこれまで三者構成という形で取り組んできましたが、CSRというテーマでは、フォーマル、インフォーマルな形で、これまであまり接点のなかったNGOとも、いろいろな場を作って、議論するようになったと聞いております。

次に持続可能な発展（開発）の意味の確認ですけれども、これは今のニーズだけではなくて、将来のニーズも考えるということが一つのポイントです。さらに、先進国の利益だけではなくて、途上国の利益を考えるということ。グローバル化が進むことで、貧富の格差が非常に進んでしまっている現状をどうするのか。90年前後に地球環境問題ということで持続可能性ということが問われたのですが、持続可能な経済社会をつくっていくためには、貧困や人権の問題、ソーシャル・エクスクルージョン、社会的な公正性といったことを含めて考えていく必要があるということです。そしてそこでの企業の役割ということが問われています。健康な環境、健全な社会がなければ、いかなるビジネスも生まれません、発展しないわけであります。経済、社会、環境のトリプル・ボトムラインを踏まえた持続可能な企業というものを考えていく際には、多様なレベルで、この問題を本来広くとらえていく必要があるということを、このレポートは提示していると思います。

次にCSRの定義についてであります。基本的にはまず経営のあり方そのものが問われていることです。経営活動のプロセスに環境・社会への配慮を組み込んでいくということです。ポイントは「プロセス」に「組み込む」ということ。具体的には、企業経営のすべての部分にかかわってくるわけでありますから、環境対策や、採用や昇進上の公正性であったり、人権対策であったりとか、情報の開示などの問題がとり上げられます。そこが基本で、その上で今は社会的な課題に企業の資源を活用して取り組む、いわゆる社会貢献活動がグローバルに広がってきたと思います。かつては政府がやることで、企業がかかわってこなかったような地域再開発や、DVといった領域にも、いろいろな支援をし始めています。NGOとのコラボレーションによって、社会的な課題に取り組む事例。また社会貢献と本業の接点のところ、大きな利益は上がらないけれど、一つの「ソーシャル・ビジネス」として取り組むような試みもあると思います。ここで確認しておくべきことは、コンプライアンスのレベルで問題があって大きく批判を受けているような企業が、社会貢献活動のところだけをやっても評価されない、ということ。それはごくごく当然のことだと思います。

ところでSR：ソーシャル・レスポンシビリティといいますと、そのソーシャルの中身は国や地域によって異なる部分があれば共通する部分もある、時代によって変化してくる部分もある。また、CR：コーポレート・レスポンシビリティだというようにSを取って言われる場合もあれば、中に

はレスポンシビリティ（責任）という言葉ははずし、例えばコーポレート・シチズンシップとか、あるいはサステナブル・ディベロップメントという言葉を使う人々もいます。それらは、実質的にはCSRで広く議論されていることと同じ内容を指しています。確かに日本語でも、企業の社会的責任と言うと、何か問題を起こしたから責任取るというような響きがあって、そういうイメージで理解すると必ずしも今議論されていることとは一致しない面があります。今はCSRという言葉で、社会的に責任ある事業経営をして、ステイクホルダーから支持を得ること、そこにはいろいろな問題、環境なり、労働なり、人権なりの問題が含まれているという理解が広がってきていると思います。

ここで一つ考えておきたいことは、「CSRは法律を超えたところにある」という理解の仕方についてです。この点はレポートの中でもあったことですし、日本でもよく言われることであります。一見もっともなように思うのですが、私はそうではないと思います。広い意味でコンプライアンスはやはりCSRの基本だと思います。日本の最近の不祥事を見ても、非常に基本的な法律すら守っていない場合が少なくありません。もちろん既存の法律さえ守ればよいということではありません。社会から期待される役割にどのように取り組むのかということについては、ステイクホルダーとの関係の中で考えていくことが大切だと思います。

ところで、ある会社にコンプライアンス室があり、CSR室があり、リスク管理室があり、それぞれが縦割りになっているケースがあります。本当は全体が一体化してやらなければならないのに、仕事のニッチを探し合ったり、お互いの権限はどこまでなのか内部調整に時間がかかって、本来やるべき経営に横車をさしチェックするという根本的なことができていない。新しい室や部ができていように見えても機動的に動かないというような現実もみられます。

もう一点追加したいのは、コンプライアンスというと、例えば独禁法とか、食品衛生法違反となるとマスメディアからかなり厳しい批判がきます。あるいは金融不祥事に対して監督官庁が経営改善命令を出したり、業務停止を出したりする。しかし、労働法に関しては非常に緩いというのが現実ではないでしょうか。労働法に関するコンプライアンス違反というようなことについては非常に甘く、ここは日本の企業社会における働き方、評価の仕方、その慣行が大きく影響しているという気がいたします。日本の企業組織における労使関係の中で、必ずしも残業をやってもすべて出せないし、出さない形になっているとか、あるいは有給も本当は取れるのに取らない、取るとほかのメンバーに迷惑がかかってしまうとか、そういうまさに組織における風土といったところに問題があって、そういうところをしっかりと考え直すことが、CSR経営の基盤につながってくると思います。

問題を起こして監督官庁に経営改善計画を出す時に、例えば単に外部監査体制を強化しますということだけではなくて、これまで問題があっても現場から報告が上がってこなかった体制とか、あるいは意思決定の仕方がオープンでなく、コミュニケーションがうまくいっていなかった、その非常に根本的な組織のあり方自体を変えていくということが求められます。さらには事業評価や個人の評価も変えていくようなことも必要になってきます。そういうことをしっかりとすることが、実はCSRということの根本につながってくることだと思います。

ところで先ほど少し触れたことですが、CSRに取り組む主体について。ILOは三者構成を中心とする場ではありますけれども、NGOとの関係も積極的にもつようになっていきます。また国際機関

や市民社会組織が重要な役割を果たしており、それらのネットワーク関係も重要になってきています。国際機関の中でも、ISOは、ここ数年、社会的責任のガイダンス（ISO26000）について、労組やNGOなどのステイクホルダーとともに議論しています。あるいは、企業の経営者がグローバルにネットワークを組んで（例えば、WBCSD、CRT、WEFなど）、自分たちが環境や社会といった問題に対してどう取り組んでいくか、ということについて議論をしたり、行動規範を提示したりするという動きも活発になされてきています。NGOにおいてもただ企業批判をするだけではなく、例えばAmnestyが人権問題について具体的に企業と協力しながらマネジメントのガイドラインをつくったりしています。GRI（Global Report Initiative）の場において、企業やNGOが協働しながら社会的責任の報告書のガイドラインをつくったりしています。

労働に関する問題については、確かに三者が中心にはありますけれども、もう少し広い視点で議論が展開されていますし、様々な国際的ネットワークやNGOとの関係で見ていく必要もあるのではないかと考えています。

こういったことについて、日本の現状はどうかということでもあります。一つひとつを挙げて説明していく時間はありませんけれども、CSRを通して問われているさまざまな課題、環境の問題であったり、人権の問題であったりとか、そういう問題についてどこまで日本の社会の中で広く議論されてきたのか、ということです。これまで日本では、社会的・公共的な問題は政府がやることなのだ、というような意識が一般に強かった部分があると思います。しかし、特に市民社会組織の今後の成熟というものは、非常に期待される場所です。さらに私どものような研究者も、CSR経営のあり方、社会的問題にNPOと企業がコラボレートして取り組むといったことや、CSR推進の環境づくりといった領域についての研究は非常に少なかったと言えます。単に海外の動向を紹介するのではなく、例えば日本の現状分析を踏まえた上で、政策提言していけるような議論がきちっとできなければいけないということもあると思います。

先ほど、わが国におけるCSRの議論はビジネスリードだと申しましたけれども、企業の対応はここ数年非常に早いものがあります。例えば、東洋経済新報社が出している『CSR企業総覧2007』をみますと、CSR問題にかかわる担当部署がありますかという問いに、イエスと答えた企業が60.2%。その前の年は25.6%でした。また担当役員を置いている企業は56.9%で、前年は35.2%でした。また、経済同友会が2005年に調査したものでありますけれども、CSRは企業経営にどのような意味をもっているのかということについては、一番多かったのは「経営の中核課題」とする企業が69.1%、2002年の前回調査時の50.7%よりも増えています。7割ほどの企業がそういう重要な課題だと答えている。しかし、現実にはどの程度対応がなされ定着しているか。昨年公正取引委員会が出したアンケート調査をみてみましょう。上場1700社に対してコンプライアンスの実施体制を聞いたところ、86%の企業がマニュアルを策定しているが、その半分以上が2003年以降の設定であり、またヘルプラインは77%の企業が設置しているが、81%の企業でその利用実績がない、という実態があります。つまり、体制の整備はかなり進んでいるが、実効性の確保については、今後まだまだ課題だということでもあります。

コンプライアンスということを徹底していくために最も効果的なことは何かということについては、やはりまずトップの意識だと思っています。トップがどこまで本気になって考えているかというの

は、現場担当の人たちはしっかり見ておりますし、それは先ほど申しましたように、例えば評価の問題ともかかわります。事業評価、あるいは個人の評価は従来通り変わらず、結局は売上などの数字だということになれば、いくらいろいろなコンプライアンス教育とか、倫理教育とかと言っても、「それはわかっているけれど、現場はそれどころではない」という話になってしまいます。

公取の調査は2006年1月のものでありますから、調査した段階からしますと1年半以上たっており、現状の取り組みはもっと進んでいると思いますので、現状もこうだと必ずしも申しません。しかしコンプライアンスにしても、CSRにしても、会社としてこういうことをやりますよとトップが語り、部署がつくられ、報告書が発行されている。しかし生産の現場、営業の現場まで、本当にどこまで浸透しているのか、定着させていけるのかというのは、なかなか難しい問題であります。

制度をつくるだけではなかなか変わらない。ベースにある企業文化、風土が問われなければならず、それは簡単に変わるものではありません。大きな不祥事があって、このままでは会社がつぶれるのではないかという危機感を皆が共有した時には、大きく変わっていく可能性があるのですが、そういうことがない限り、なかなかこれまでやってきたコミュニケーションの仕方、意思決定の仕方、評価の仕方を変えるというのは、簡単な話ではなく、難しいことだと思います。

結論もっていきたいと思います。持続可能な企業という概念で、市場社会なり、企業システムを再構築していく際に重要なポイントの一つとして、ステイクホルダーを含めたpartnered governanceという発想が重要になってくると思います。ステイクホルダー・エンゲージメントということが、ISOの中でもキーワードとして入ってくると思います。これは、ただステイクホルダーからいろいろお話を聞きましょうということだけではありません。エンゲージメントを通じて得た様々な意見を実際の経営の中にどう組み込んでいくかということがポイントになります。今CSR報告書などでステイクホルダー・ダイアログとして、いわゆる有識者が総論的なコメントを述べあうというものを2、3ページ載せたりしますが、それではあまり意味がありません。総論的にそれぞれの人に話をしてもらうのではなくて、具体的なテーマで、例えば進出先の途上国での労働問題について、そこで関係するステイクホルダーから意見を聞き、それを具体的に経営にどうフィードバックしていくのか、という仕組みをつくっていかなければいけません。そういったシステムの上に企業のガバナンスが成り立てば、CSRが企業経営に組み込まれていくなると言えましょう。

さて、先ほどもお話があったように、CSRへの取り組みは自主的なものだというのは、私も基本はそのとおりでと思います。ただ、自主的に、自発的にそれぞれの会社がやりたいこと、あるいはやれることだけをそれぞれやっていて、それを全部合わせると持続可能な経済社会にむすびつくのか、というところではない。これはいわゆるソーシャル・ジレンマの問題と一緒なのです。個々には合理的な活動をしているかもしれない。しかし全体を合わせてみると、必ずしも全体の合理性は達成できていないという問題があります。ソーシャル・ジレンマの問題を考える時の一つの解決方法は、ルールを設定することです。ルールという場合、もちろんハードなルール設定ということがあると思います。例えば、有害物質の規制とか、消費者保護など、法律として決めなければいけないルールももちろんあります。もう一つはソフトなルール設定という方法もあると思います。それは例えば政府が環境報告書のガイドラインをつくっていくような場合もあれば、ISOのようなスタイルもあります。ただ、ISOのガイドラインにしても、それが取引の条件になってくると、個々の

企業には積極的な努力を求められることにもなったりしてくる現実があります。あるいは、業界で自発的ないろいろな取り決めをして、業界としての自主規制を定めて、皆でこれは守っていきましょうというものがあるわけです。単純にどの方法がいいのだということでは言えません。そのテーマにもよると思います。いずれにせよ何らかのルールを抜きにして、ただ自由にやりましょうという自発性、皆がやりたいことをやるだけでは、全体としての厚生は高まりませんし、持続可能な経済社会の構築にはつながりません。

また企業としては、株主が重要なステイクホルダーです。あるいは顧客も重要なステイクホルダーです。従業員も重要なステイクホルダーです。地域社会もそうなのです。そういったステイクホルダーとの関係の中で、どういうガバナンスのシステムをつくっていくかというのが、今非常に重要な課題として問われていることであります。ヨーロッパの学界などでもこのようなことは一つの重要なテーマになっております。グローバル・ガバナンスということも以前から言われてきたのですが、そのような概念を企業システムの中でどう捉えていけばいいのかという話もありまして、ステイクホルダーとのpartnered governanceということが重要になっているわけです。

最後に申し上げたいことは、多様なステイクホルダー自身がそれぞれの立場と役割の中で、CSRで問われている課題について、しっかり考えなければならないということです。企業だけがCSRをやる、持続可能性を考えればいい、ということだけでは、実は持続可能な経済社会をつくっていくことはできないだろうということです。そこで各ステイクホルダーに求められる役割をまとめておきましょう。まず「政府」は、将来のビジョンをもとに経済政策を定め、規制（ハード、ソフト）、支援策を通じてCSRを果たす環境づくりを進めること。そして取り組みに当たっては他のセクターとコラボレーションしていくことも重要になります。それを進めていくためにも政治のイニシアティブが必要であり、省庁間の連携も必要になってきます。「労組」はCSRの正確な理解を踏まえて、基本的には企業のガバナンスの監視チェック機能を強化すること、またNGOと連携していくことも重要です。「NGO」は、独立した立場から調査・分析し、市場社会に情報を提供し政策提言をしていくこと、社会的課題に取り組むNGOを育成していくことも求められます。また「金融機関」も大きな役割を担っています。つまり投融資を行う際にCSRをその評価基準に組み込むことによって、事業会社のCSRを促進する役割を持っています。そして「大学／研究機関」においては、企業と社会にかかわる基礎研究に取り組み、その上で教育プログラムやCSRマネジメントを開発したり、政策提言したりしていくことが、大切です。こういった各ステイクホルダーが連携する中で、持続可能で社会的に責任ある企業社会を構築していくことができると思います。

(たにもと・かんじ 一橋大学大学院商学研究科教授)