

# CSR と人間主義リーダーの重要性

山 中 馨

## はじめに

CSR は現在 ISO での国際規格化の議論も始まったところであり、多くの企業がその重要性を認識し、焦眉の急として取り組むべきものと見なされるに至った経営課題である。この CSR を人間主義の視点から眺めた時、ビジネスリーダーの思想と行動に関してたくさんの論点が存在することが分かる。その論点を明らかにし、CSR の本質を明確にするのが本論文の目的である。

なお、本論文は本年度のビジネス公開講座<sup>1)</sup> 2 日目の基調講演で行った「CSR と人間主義リーダーの重要性」についての内容に加筆して論文の体裁を整えて公表するものである。

## 1. CSR とは

CSR について共通に認められた定義はまだ存在しない。それは CSR 自体が社会の変化に合わせてどんどん発展していることも一因であろう。しかし議論を進めるにあたって、やはり定義にあたるものから始めたい。ここでは昨年 European Multi-stakeholder Forum on CSR が出した最終レポート “Final Results & Recommendations” [ 1 ] に定義が試みられているのでそれを以下に示す。

CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interactions with their stakeholders on a voluntary basis.

この定義での「CSR とは何か」に対する答えのポイントは 3 点ある。まず、(1) CSR とは social and environmental concerns 即ち社会問題と環境問題に関わることである。(2) CSR は in their business operations and in their interactions with their stakeholders 即ち企業のビジネス活動そのものと利害関係者とのコミュニケーションの両方に関わることである。そして、(3) CSR は企業が on a voluntary basis つまり自発的意思で行うものである。

次にこの最終レポートでは CSR の理解の基本線として、この定義に続いて 11 項目をあげている。その 3 項目目には次のような記述がある。

CSR is about the core business activities of a company, and while companies are there to

---

1) ビジネス公開講座は「CSR (企業の社会的責任) と人間主義経営」の統一テーマのもと、夏季大学講座と平行して 2 日間の日程で行われ、延べ 315 名という過去最高の参加者を得て成功裏に終わった。

make profits, an approach which integrates environmental and social considerations and is based on dialogue with stakeholders is likely to contribute to the long-term sustainability of business in society.

ここでのポイントは次のような部分であろう。(1)CSRは about the core business activities of a company 即ち、企業のビジネス活動の中核である。(2)CSRは to contribute to the long-term sustainability of business in society 即ち、社会におけるビジネスの長期的な持続可能性に寄与するものである。

この定義に対して様々な異論があるかもしれないが本論文の出発点として、読者のCSRの理解を統一するためにこれを採用する。この定義が現在のCSRの説明を十分満たしているものとしてここから議論を進める。

## 2. 日本経団連の動き

次に日本の状況として、日本でのCSRの推進役を自負している日本経団連の動きを見てみたい。

日本経団連は1991年に企業行動憲章を策定し2004年5月に新たにまた、企業行動憲章を策定した。その間、2002年には海外事業活動関連協議会報告書を発表し、2003年10月には社会的責任経営部会を設置した。現在部会長は住友化学(株)の常務の廣瀬博氏である。廣瀬部会長の報告書[2]には経団連のCSRに対する考え方が明示されていて分かりやすい。それによると経団連は従来CSRとは企業経営そのものであり、「多様な取り組みを自主的に行うべき性質のもの」であるとしていた。そのため「欧米企業と足並みを揃え、その規格化の動きに対しては異論を唱えてきた」とのことである。しかし、昨年、国際事情は大きく変化した。「規格化をめぐる議論の方向が多数の開発途上国の意見に押され」2004年6月に「ISOにおいて、『ガイダンス文書を策定すべし』と決定」された。この「SR(社会的責任)に関するガイダンス文書」は2007年末までに作成し2008年前半に公表するというスケジュールとなっている。なお、ISOではCSRのCをとってSRという言葉を用いている。これは社会的責任に対する文書の適用対象を企業だけでなく、行政機関、NGO等をも含む幅広い利害関係者全体としたことによるためである。さて、この規格化決定によって、経団連はそれまでの規格化に原則反対の姿勢を180度転換し、「日本としては、今後はむしろ、その策定作業に積極的に関与し、CSRに関する日本の意見を反映させていくことが国益にかなうことと判断するに至った」のである。この判断の裏には「ISO9000やISO14000が策定された時には、肝心なところが欧米主義で決められてしまい、できあがった規格に従うほかなす術がなかった」という過去の苦い経験がある。

以上の事情であれば、致し方ないとは考えるが、筆者は経団連の当初の姿勢である「CSRとは本質的には多様な取り組みを企業が自主的に行うべき性質のものであり、規格化に原則反対」という考え方に同調するものである。これについては後に詳しく述べる。

「SRに関するガイダンス規格」はブラジルとスウェーデンを議長国とするワーキンググループ

において策定作業が進められることになった。そこで本年3月ブラジルの都市サルバドールにおいて ISO の SR に関するワーキンググループ第1回総会が開かれた。日本代表団14名の団長であるオムロン(株)経営総務室顧問の深田静夫氏の報告書 [3] によると、総会には43カ国、244国際機関から225名の専門家が参加し、議論百出の会議となったようである。総会は「マネジメントシステムに傾斜した議長国原案を前提として強引に進められたが、この流れを日本の2度にわたるプレゼンテーションが食い止めた」と深田氏は述べている。日本だけが産業界主導でガイダンス文書案をまとめ、国内対策委員会のコンセンサスを得た上で ISO に提出していたとのことである。この意味でも規格化における日本での経団連のリーダーシップはますます重みを増してきているといえる。なお、SR の定義もこの場において議論対象となっている。

### 3. 今なぜ企業の社会的責任が問題か

企業は社会の公器であり、社会に責任を負っていることはいまさら言うまでもない。ところが今に至って何故 CSR と騒ぐのであろうか。これには単に企業だけの問題でない社会の深い病根が横たわっていると考える。

第2次世界大戦以降、日本経済は旺盛な企業活動により急激に発展してきた。それは日本人の考え方を経済至上主義に変え、この経済至上主義社会の右肩上がりの時代にはなんら疑問視されなかった数々の事柄が、21世紀に入ったこの時点において各種問題群として露呈されてきたのであろうと考えられる。戦後から20世紀末に至る時代は「財の豊かさ」のみの追求に明け暮れたのではなかろうか。テレビが出ればテレビを買い、カラー TV が出れば白黒からカラーに乗り換え、自動車が手に入るようになれば自動車を手に入れようと苦闘し、という具合で物を所有することが豊かさの証明であった。そして、人間の価値は、全くではなくてもある程度は経済面で測られ、マイカーを持っている人間の方が車を買えない人間より人生に成功した価値ある人間であるように考えられた。そのような近視眼的な時代から、だんだんと目覚めるに従って、今、一人人間の富とは何なのか、人間の幸福とは何なのかが改めて問われることとなったのであろう。「ああ、これまでの高度成長期とは哲学不在の時代であったのだなあ」としみじみと振り返るのが今である。21世紀は「心の世紀」といわれる所以でもある。そして、このことは企業に対しても同様である。一体、この社会にあるべき企業の姿とはいかなるものであろうか。今、疑問が發せられているのである。

これに輪を掛けたのが昨今の続発する企業不祥事である。米国でのエンロン、ワールドコム不正会計事件もあれば日本での雪印食中毒事件、三菱重工の欠陥車隠し、日本道路公団の鋼鉄橋談合事件と不祥事は後を絶たない。コンプライアンスが叫ばれているが、法令遵守など企業が社会の公器であるならば当たり前のことではないか。そもそも企業の社会的存在価値はどこにあるのか、そのような不祥事続きの企業など社会に存在する価値はないのではないか等企業価値に対する根本的な問いかけが行われている。本来多くの企業はその創業当初、社会に新たな価値創造をすべく、高邁な理想を掲げて創られたであろうと想像するに難くない。それが創業当初の

理想を忘れ、存続のために汲々とし、一体、この経営者のビジネス活動の行動規範は何かなどと外部から厳しく問われている企業のなんと多いことか。この意味で企業の社会的責任の問題は、企業活動の根本に関わる経営哲学の側面から捉えるべき問題である。

#### 4. 地球規模の問題群の露呈

ところで上に述べた問題はCSRの概念からすれば、CSR以前の問題である。コンプライアンスは大事であるがCSRではない。CSRは上に延べたような状況を背景として、時期を同じくして露呈された更に深刻な地球的問題群に眼を向けているのである。前掲のEUの定義では環境問題として明示されている課題である。この地球的問題群とは我々が、今に至ってやっと感覚的にも認識できるようになったものである。即ち、地球資源は有限であり、地球の許容量は無限ではないという事実である。人間は今までこのことに気づくことがなかった。ローマ・クラブの先達が「成長の限界」という報告書を出して、100年後の人類の滅亡を警告しても、その時点では頭で理解はできたであろうが、感覚的に自己の生命の危機感を持つまでには至らなかった。それが、21世紀に入ったこの時に至ってようやく科学的データで証明されなくても、自分の感覚で地球の脆弱さが分かるようになってきたのである。

次に示すのは最近の新聞の見出しの一例である。

「国防総省『温暖化はテロより脅威』」、「温暖化による損失は1年間35兆円と算出」、「皇居周辺に南国のチョウ」、「南太平洋ツバル『島が沈む』」、「沖縄、進むサンゴ白化」、「北極グマ10年で3割減」、「ポスト京都議定書めぐり米欧対立」。

このような地球温暖化問題に限らず、人口爆発、大気汚染、森林破壊、砂漠化、水資源枯渇など環境問題は多様かつ複雑である。

そして企業のグローバル化に伴って露わになったもう一つの地球的問題群がある。それがEUの定義で示されている二つ目の社会問題である。今日の企業は開発途上国へ安い労働力を求めて進出し、そのためにその国の状況が目に見えるようになった。富める国と貧しい国の南北格差が改めて認識された。しかし、先進国と開発途上国の貧富の差はますます拡大の方向である。そして、贈収賄、政治献金、不正競争、危険な労働環境や労働衛生の問題、児童労働や強制労働の問題などの社会的問題群が身近な問題として認識されるようになってきた。これには高度に発達した情報通信技術（ICT）もその誘引となっている。ICTの発達は、世界中の人々に対してどこで何が起きているかを知らせることを可能にした。一人でもインターネットを使えば情報発信できる。今までは企業内において隠しおおせた企業の不正事実が、社員一人が悶々として悩んでいた時代と違い、今は簡単に社外に告発できるようになった。ICTは技術的な発達もさることながら、このようにして人間の意識を大きく変化させた貢献が大きい。会社という一家族の一員意識から、社会全体の一構成員意識への意識変革、社会的な正義という価値観の重みが増す状況を作ったのではなかろうか。

以上のように今日本に限らず世界的に多くの企業が地球的な緊急課題に直面している。そして、

CSRはこのような状況の下に行われる企業の自主的な取り組みである。経済的側面だけで評価されてきた企業活動の中に社会問題、環境問題が大きな比重を占めるようになってきた。この「経済」「環境」「社会」の三つの観点はもともと、1990年代に「持続可能な発展 (Sustainable Development)」社会を目指して提唱されたトリプル・ボトムラインという概念をもとにしている [4]。ボトムラインとは、決算書の最終行、つまり、収益・損失の最終結果を意味する言葉で、トリプル・ボトムラインとは企業活動を「経済」のみならず、「環境」・「社会」を含めた視点から捉えて評価するという考え方である。この考え方は、英国の環境コンサルティング会社であるサステナビリティ社（Sustainability）のジョン・エルキントン氏によって提唱されたものとされている。民間によるCSRの推進団体で国連環境計画（UNEP）の公認協力機関でもあるGRI（Global Reporting Initiative）の報告書ガイドラインも、このトリプル・ボトムラインの考え方に沿って構成されているとのことである。

トリプル・ボトムラインの目的とする「持続可能な発展」については後ほど詳しく論じるが、意味するところは、前述したような経済面の問題のほかに環境面、社会面でも多くの問題が露呈されておりそれらに責任をもつ企業を評価していこうとするものである。企業価値の判断として、財務内容の良し悪しだけで企業の良し悪しが判断されるのではなく、環境的側面、社会的側面を合わせて企業の社会的価値を判断していく基準を形成するものである。

これとは別の動きとして1920年代欧米では教会を中心に武器、たばこ、アルコールに関連する企業への投資を控える運動が起こった。ネガティブ・スクリーニングと呼ばれるこのような運動は、後に更に積極的なポジティブ・スクリーニング、即ち環境問題、社会問題に積極的に行動する企業を選んで投資をしようとする考えも取り入れられSRI（社会的責任投資）と呼ばれている。これがCSRの起源であるとする説もある。

いずれにしても、今何故CSRなのかの原因をまとめると、今日の問題がその引き金になっているということである。即ち(1)地球環境の悪化と地球の脆弱性の認識、(2)企業のグローバル化による社会問題の露呈と認識、となるであろう。

## 5. 日本のCSRの捉え方

この節では、日本におけるCSRの考え方を企業の社会的責任についての二、三の記述を紹介することにより探ってみる。始めに示すのは、三菱総合研究所の運営しているサイト「企業の社会的責任」(Corporate Responsibility for Multi-Stakeholder) [5]におけるCSRの記述の抜粋である。

「企業は、社会の高次化する要求に応える力を持つことによって、信頼度が高まり、他社と差別化をすることができる、そして将来にわたって安定的な成長・発展を可能ならしめる基盤を創り上げることに繋がり、ひいては企業の経済的な業績にも繋がってこよう。

このように、社会的責任の達成度合いは、中長期的に企業の成長にとって、より実際的かつ戦略的な意味を持つてくるであろう。

企業の社会的責任への評価は、企業評価の指標として、自社の経済的側面（株主への利益還元、収益率、など財務的な側面）と同じように社会的側面（企業市民としての活動、環境対策、従業員配慮、消費者対応など）を位置付けることで、社会的価値部分の不足や欠落が招くリスクを回避し（危機管理）、企業イメージを向上させることで経済的価値を高めることに役立てることができる。

また、従業員への配慮などを通じて、従業員モラルが向上し、間接的に企業に恩恵をもたらす（良い製品・サービスの開発など）ことも考えられよう。このような視点で自社を評価し、経済的・社会的両面のバランスチェックを行うことで、具体的なアクションプランへつなげていくといった経営手法も考えられる。」

ここでは経済面、社会面の2面で社会的責任を述べているが、環境的な側面については環境対策として社会的側面の中に組み込んでいる。要点は企業の社会的責任の遂行はリスク管理の意味合いもあり、社会に対する信頼度の向上、企業イメージの向上を通して、企業の成長にとって有効な経営手法であるという捉え方である。

次の記述は日本総合研究所創発戦略センターの運営するサイト CSR Archives から抜粋したCSRの解説文である [6]。

「近年は、従来とは違った角度から企業の社会的責任が議論されています。その背景には、『マルチ・ステークホルダー・エコノミー』と呼ぶべき新たな時代の到来があります。企業と何らかの利害関係を有する主体はすべてステークホルダーです。

ステークホルダーには、顧客、株主、従業員のほか、取引先、地域住民、求職者、投資家、金融機関、政府など、実に多くの主体が含まれます。企業にとって、これらのステークホルダーそれぞれとの関係をこれまで以上に大切にし、具体的かつ実効性のある配慮行動をとることの重要性が増しているのです。その結果、現代企業に求められる社会的な責任は、従来の経済的あるいは法的な企業の責任を大きく超えた概念にまで広がったと言えます。（中略）

一方で、産業界の中にも、CSRを企業に新たな強みを与える鍵として積極的に活用しようという動きが広がっています。特に欧州では「CSR=企業の競争力強化」という位置づけが一般的に受け入れられつつあり、大企業を中心にCSRへの自主的な取り組みが盛んになってきています。

そればかりか、国の産業政策としてCSRを推進しようとする国まで現れています（イギリス、フランスなど）。日本でも、グローバル企業を中心にCSRに対する新たなアプローチは既に始まっています。CSRは21世紀の企業経営にとって重要なキーのひとつとなるでしょう。」

ここでは環境、社会という側面からの説明の変わりに利害関係者の広がりとしてCSRを捉えている。意味する方向は同じであろうが、この捉え方では限界がある。EUのCSRの定義にあるようにステークホルダーとのコミュニケーションは重要な側面であるが全部ではない。CSRの考え方としては初めの例示と同じくCSRは企業に強みを与える経営手法であるとの捉え方である。

そもそも日本人の商いの考え方には古来、単純な儲け主義でない思想があったようである。次に紹介するのは近江商人の「三方よし」と呼ばれる思想である〔7〕。「三方よし」とは「売り手よし・買い手よし・世間よし」とする理念である。この理念はCSRと結びつけられて次のように解説されている。

「江州商人の『三方よし』、中でも『世間によし』は『社会貢献』そのものであり、全てのステークホルダーと信頼関係を築くことを意味していると思われます。この実践の基盤を為す考え方は、どのようなものでしょうか。それは『家の永続』だと思われます。一時の、目先の利益にとらわれて、自らの存立の基盤である人間関係を崩し、世間を疲弊させるようなことがあっては、結局、元も子もないという、商人道のようなものです。長期的な損得を考えたに過ぎないという、皮相な見方もできるのですが、誰もが恩恵を蒙り、泣く人がいないような関係、今で言うウイン－ウインの関係を築くわけですから、CSRの目指す究極の姿でもあります。こうした長期的展望に基づいた経営は、CSRのすべてを含みこんでいるのです。」

この「三方よし」の思想は社会的側面の責任に留意した理念であるとの解説である。しかし、もちろん江戸時代には地球資源は無限であり、また地球の容量も無限と思われていたため環境の側面はない。したがってCSRのすべては含んでいない。

## 6. 従来環境経営、社会貢献とCSR

日本の企業は環境経営では先進的である。それは日本が公害先進国であった故である。1880年代に栃木県の足尾銅山精錬所から有害な廃液が渡良瀬川に垂れ流しされ、下流全域に大被害を与えたのが日本の公害の初めといわれている。第2次世界大戦後まもなく富山県神通川流域で起こったイタイタイ病、1950年代に熊本県水俣市で起こった水俣病、1964年頃からの新潟県阿賀野川流域の新潟水俣病、四日市喘息など悲惨な公害が起こりたくさんの人々が公害に苦しんだ。

今日本では環境基本法をはじめとし水質汚濁防止法、大気汚染防止法など60にも上る多くの法律が制定され、世界でも類を見ない厳しい環境基準を設けた国となった。そして日本企業の環境経営は世界に誇れる程になった。企業はこのような法律を超えて、自主的な厳しい環境基準を独自に作り操業している。環境経営を推進することは、環境設備の導入など一時的なコスト高を要するが、長期的には土壌汚染や水質汚染の修復費用を回避するリスク・マネジメントであるとの考え方もあり、日本企業は熱心に環境対策に取り組んでいる。また昨今の消費者による環境保全意識の高まりの中で、このように環境対策に積極的な企業は好意的評価を得て、その企業価値を高めることに繋がっている。

しかし、環境経営とCSRは違う。環境経営とはあくまでも企業の環境対応策であって、第1節「CSRとは」で示したEUの解説文にあるような企業活動の中核に据えられたものではない。過去の実績に対して排出量を何%削減したか、法的基準に対して基準以下かどうかという視点からの環境対策である。地球の絶対的な環境負荷の削減につながっているかどうかなどという観点はない。一方CSRが求めるものは地球保護のための企業活動である。このことについては後で

詳しく述べる。

次に企業活動の社会的側面についてであるが、環境的側面から比較すると社会的貢献に関しては日本企業の対応は欧米ほどではない。それはいままで開発途上国の過酷な労働環境が我が事として映らなかったのも一因であろう。近年目についたニュースを2, 3挙げてこのことを示そう。例えば、フランスW杯の公認ボールはアディダス・パキスタン工場で子どもたちの手で作られていたことが暴露されたという事件があった[8]。サッカーボールは手づくりを最上とみなすのであるが、このボールの大部分がインドやパキスタンで児童労働によって生産されていたのである。また、有名な事件としてはナイキに対する不買運動がある。90年代半ば、インドネシアやベトナム等東南アジアの生産委託先工場における強制労働、児童労働、低賃金労働、長時間労働、セクシュアル・ハラスメントの問題が露呈し、インターネットを通じてナイキに対する反対キャンペーンが繰り広げられた。事態収拾のためにナイキは人権擁護団体と協力するなど様々な手を打ったが、消費者やマスコミの矛先はなかなか鈍らなかったということである。このように、現在では安い労働力を求めて海外進出している日本企業も多数に上ることから児童労働や強制労働などの問題が身近に起こってくるに違いない。

また、海外に進出する、しないに関わらず、日本企業は海外産業に大きな部分を負っている。そこで次のようなニュース[8]にも注意が喚起されるべきである。「2003年4月16日、米国のアパレル・シューズメーカーの業界団体、American Apparel & Footwear Association (AAFA) は、ミャンマーからの衣服、織物、履物輸入の全面禁止を米国政府に要求したことを新聞発表した。また、ミャンマー政府が基本的人権および労働環境を蔑視し強制労働や児童労働を広範に組織的に継続している限り、ミャンマー製の衣類等を輸入すべきではないとする方針声明書も同時に公表した」。海外進出した先で、操業の構造が下請け、孫請けなどと、どんどん複雑になってきて末端まで目が行かなくなる可能性もあり、日本企業として十分の対策が必要なところである。因みに日本のいわゆるサービス残業は強制労働だという指摘もある。

一方、従来から日本企業も数々の社会貢献を行ってきたことも事実である。特に日本では1980年代から種々の芸術・文化活動に企業が資金を提供してきた。これらの社会貢献活動は *philanthropy* とかメセナ (*mécénat*) と呼ばれるものである。メセナとは、利益の上がっている企業が利益還元策として、芸術や文化活動に資金を提供することであり、例えば1990年に当時の経団連が経常利益の1%を社会貢献活動に寄付しようと「1%クラブ」を設立したのがその例である。

しかし、メセナとCSRは違う。メセナは企業の収益還元であり、企業の存続が危うくなれば、メセナどころではなくなり、実行されなくなる性質のものである。一方CSRが目指す活動は業績が良いから行うわけではなく、企業の活動の中核に据えるものである。持続的な社会の創出を目的に継続的に行うという性質のものである。これについても後で詳しく述べる。

## 7. CSRの本質は

日本アイビーエムの環境室長でありNSC (Network for Sustainability Communication) 幹事

の岡本亨二氏は CSR の本質は次のようなものであると述べている [9]。

「CSR の本質は何かと問われれば、『地球環境の保全、すなわち生物多様性の保護や生態系の維持である』と、究極の答えは明確です」。

この生物多様性については次のように解説されている。「現在は一日あたり137種類の動植物や昆虫が、人類の経済発展の下に地球上から消え去っているといます。恐竜時代には約1000年に1種類の割合でしか絶滅種がいなかったと推測されることを考えると、なんと現在の生物種の絶滅速度は5000万倍にもなります」。そして「生態系保護、生物多様性の維持を置き去りにした CSR は、非常に表層的な、本質をとらえていない行動といえるのではないのでしょうか」と主張している。この考えに沿って岡本氏は現在の日本の CSR を次のように批判している。「にもかかわらず現代社会で、各企業の担当者の考えているのは、(中略) 全体的には『CSR によって21世紀に生き残る企業を築く』という回答が多いのが現状です。まだまだ企業本位で、経済・環境・社会を合わせて評価すると表明しながらも、経済の要素が優位性を持ち、本来の目的までたどりつかないうちに CSR の本質を見失ってしまっているように思えます」、「SRI による企業評価の向上や ISO 対策に奔走するだけの企業姿勢は CSR の本質からはずれているといえるのではないのでしょうか」。

この主張を認めるならば、CSR は経営者に対して経営のパラダイムシフトを突きつけているといえる。CSR とは第5節「日本の CSR の捉え方」で述べたような単なる企業の社会的価値の向上のための経営手法ではなく、経営に関する意識革命である。岡本氏は文献 [9] で HSBC (Hong Kong Shanghai Banking Corporation) のボンド会長の言葉を紹介している。

「企業が社会的責任を果たすということは、プラスアルファでもなければ、余裕があるからやるといったことでもない。それは企業の性格の根本に属する事柄である」、「個人と同様に企業には地球を管理するという責任がある。我々が今行動しなければ2025年までに世界人口の60%以上は水不足に直面するだろう」。

この捉え方は正鵠を射ていると筆者は思う。ここでは主要な論点は二つある。一つは CSR とは「企業の性格の根本に属する事柄」であるということ、そして二つ目は「企業には地球を管理するという責任がある」ということである。一つ目の論点は第1節「CSR とは」で示した EU の文中の「CSR とはビジネス活動の中核」と同一の考え方である。次節ではこれについて述べる。

## 8. CSR をビジネス活動の中核に据えるとは

日本には企業の社会貢献をビジネス活動の中核に据えた見事な事例があるので、衆知のことであるかもしれないが概略を述べてみたい。それは経営の神様といわれた松下幸之助氏の水道哲学の逸話である [10]。

昭和7年春、松下氏は某氏に連れられて、ある宗教団体を見学した。見学を終え、松下氏は物思いにふけた。「宗教は精神の安定をもたらすことで人を幸せにしている。崇高な事業だ。そ

ここに携わる人たちは喜び、活躍している。なんとすぐれた経営ではないか。真の経営とは？「そもそも、自分の事業の使命は何なのだろうか」。これが松下氏の経営の根本を探る問いかけであった。そして徹底して考えた。考え続ける松下氏の頭に、いつしか一つの諺が浮かんだ。「四百四病の病より貧ほどつらいものはない」。人間の幸せにとって精神的安定と物質の豊かさは車の両輪のような存在である。「となれば、貧を除き富をつくるわれわれの仕事は、人生至高の尊き聖業と言えるのではないか」と思い当たった。「われらこそは、自己にとらわれた経営、単なる商道としての経営の殻を破らねばならない使命を自覚すべきだったのだ…」と文献 [10] では述べられている。これはまさに経営における松下氏の悟りである。このとき松下氏は37歳であり「命知 250 年計画」を発表し、全社員に対して次のように自身の経営の悟りを説明した。「水道の水の如く物資を豊富にし、それを安価に提供し、貧困をなくす」、「皆さんは単にソケットを作っているのではなく、この世から貧乏と犯罪をなくすという産業人の大使命のもとに働いているのです」。これは「単なる商道」すなわち利潤を追求することを目的とした商道から「この世から貧乏と犯罪をなくすという産業人の大使命」を経営の目的に据えた一大変革であった。この目的からみれば利潤の追求はその一手段であり、その意味合いががらりと変る。企業活動の位置づけが全ての面で変化する。

CSR とはこのように企業の社会的責任を企業活動の中核に据えることを要求しているのである。つまり CSR はパラダイムシフトであり、従業員の仕事に対する意識改革であり、経営者の経営理念、経営哲学の思想革命である。

## 9. 地球管理の責任と CSR

第7節「CSRの本質は」で述べた論点の二つ目「企業には地球を管理するという責任がある」という点について考察してみたい。岡本亨二氏 [9] は前述したように CSR の本質として「生物多様性の保護や生態系の維持」としているが、ここでは sustainable development（持続可能な発展）という言葉が意味したそもそもの原点に立ち返って考えてみたい。それはローマ・クラブが1972年に発刊した「成長の限界」と名づけられた「人類の危機」第一報告である。この報告書はワールド3 というコンピュータ・モデルを用いて地球の未来像を描いてみせたものである。この「成長の限界」の意味するものは人類の破滅であった。次にその主要な結論の3点を述べる [11]。

- (1) 世界人口、工業化、汚染、食糧生産、資源の消耗などの点で、現在のような成長が不変のまま続けば、今後100年の間に地球上での成長は限界に達する。その結果最も起こる見込みの強い結末は、人口と工業力の突然の、制御不可能な減退である。
- (2) こうした成長傾向を改め、遠い将来にまで持続可能な生態的・経済的安定状態を確立することも不可能ではない。地球上のあらゆる人々の基本的な物的ニーズが満たされるような、世界的に均衡のとれた状態も設計可能である。
- (3) もし世界の人々が、第1の結末でなく第2の結末に至るために努力することを決意するな

ら、活動を開始する時期が早ければ早いほど成功率も高くなる。

ここで述べられている第2の結末が sustainable development の意味するところのものである。この「成長の限界」の報告に対しては、その後モデルで使用されたデータが不確かであるなどと、多くの批判が起こった。しかし例えデータの不確かさがありワールド3が予言した年に亀裂が露見しなくても、破滅に向かっている方向に間違いはないと筆者は考える。また、この報告書を始めとする多くの地球的課題については、当時のローマ・クラブの会長であるアウレリオ・ペッチェイ氏と本学の創立者池田大作氏の対談「二十一世紀への警鐘」[12]が1984年に出版され、広く世間に警告を発したところである。ところが、この様にして出された警告であったが、事態の深刻さに対して地球的規模での取り組みがなされることはなかった。なんらの取り組みもなされないまま過ぎてしまった20年後の1992年、「成長の限界」の著者達は20年間の変化を見つめ、「多くの資源や汚染のフローがすでに持続可能性の限界をこえてしまっていること」を認識した。そこで新たな20年間の変化を織り込んでワールド3を動かし、その結論を「限界を超えて」[11]という報告にまとめた。ここで書き換えられた結論は次のようなものである。

- (1) 人間が必要不可欠な資源を消費し、汚染物質を産出する速度は、多くの場合すでに物理的に持続可能な速度を超えてしまった。物質およびエネルギーのフローを大幅に削減しない限り、一人当たりの食料生産量、およびエネルギー消費量、工業生産量は、何十年か後にはもはや制御できないような形で減少する。
- (2) しかしこうした減少も避けられないわけではない。ただし、そのためには二つの変化が要求される。まず、物質の消費や人口を増大させるような政策や慣行を広範にわたって改めること。次に、原料やエネルギーの利用効率を速やかに、かつ大幅に改善することである。
- (3) 持続可能な社会は、技術的にも経済的にもまだ実現可能である。持続可能な社会は、絶えず拡大することによって種々の問題を解決しようとする社会よりも、はるかに望ましい社会かもしれない。持続可能な社会へ移行するためには、生産性や技術以上のもの、つまり、成熟、憐れみの心、智慧といった要素が要求されるだろう。

しかし、今この「限界を超えて」から更に13年が経過してしまった。われわれ一般市民が地球は脆弱な星であると認識し始めたのもやっこの10年ほどのところである。ようやく市民レベルで環境保全の取り組みが個々になされる機運が出てきた。地球環境サミットなど地球的取り組みが始まった。しかし、それらはまだまだ緒についたばかりである。前述したように日本では環境対策に関する法整備では先進的であるが、地球保全は一国ではできない。結論の(2)で指摘されているような「政策や慣行を広範にわたって改める」国際的な取り組みはどうであろうかと思えば、具体的な地球規模の取り組みが行われたことは未だにない。京都議定書の批准についての米国の態度を見ても、まだまだ国益優先であり、地球を危うくしていることに対するなんらの行動もない。地球保全に対する指導的役割を果たす国際的な機関はどこなのか、指導者が存在するのか。明確なものは何一つない。国益優先の政治家に地球保護の国際活動を期待することは無理である。このままでは国際的な地球規模の取り組みを行う道はない。

そこで、地球管理の責任を企業に負わせたいというのがこの論文のまず第一の主張である。上述したように政府機関に任せては、時間が経つだけでなんらの成果も得られないであろう。この代わりとして企業が地球保全の責任を担うのである。つまり CSR をこの様に位置づけるのである。すなわち「企業活動の目的は地球環境の保全である。企業は地球を守ることによって、その存在価値がある」とし、これが CSR であるとするのである。このように、意識革命をするのである。この場合、地球的取り組みといっても企業活動であるから必然的に他律的、均一的な取り組みではなく、自律的、多面的な取り組みになるはずであり、それで良い。そして、そのすべては企業経営者のリーダーシップに掛かってくることになる。

それでは、この様な意味での CSR で行うべき目標は何であろうか。次に示すのは「限界を超えて」に示されている持続可能社会のビジョンの一部である。

- (1) 持続可能性、効率、ニーズの充足、正義、公平、共同体が重要な社会的価値となっている。
- (2) 誠実で尊敬に値し、ポストを確保することより職務を全うすることに関心のある指導者がいる。
- (3) すべての人が物質的に充足し、安全が確保されている。その結果、共同体の規範によっても自発的選択的によっても死亡率と出生率の低下が目指され、人口が安定する。
- (4) 人間を卑しめるのではなく高める仕事。働くことによって、どのような状況下にある人も十分な供給を受けることができ、同時に、社会のために最善を尽くし、その報いを受けることができるというインセンティブが設けられている。
- (5) 目的ではなく、手段としての経済。人類社会や環境に奉仕させる経済ではなく、人類社会の幸福や環境のために奉仕する経済。
- (6) 効率的で再生可能なエネルギー・システム、効率的で循環的な物質システム。
- (7) 汚染や廃棄物を最小限に抑えるための技術設計と、自然が処理できない汚染や廃棄物を生産しないという社会的合意が存在する。
- (8) 土壌を育て、自然のメカニズムで養分を回復させ、病虫害を抑制し、汚染されていない食物を豊富に生産する再生産型農業が行われている。
- (9) 人類の文化と生態系が調和して共存することにより、生態系の多様性が保全されている。それによって、自然も文化も豊かな多様性を保全することができる。また、その多様性を受け入れ、尊重することができるだけの忍耐と感謝の念が人間の中に育っている。
- (10) 柔軟性があり、社会的にも技術的にも常に革新が行われ、知的挑戦がある。科学が繁栄し、人間の知識が絶え間なく増強されている。
- (11) 物質的なものの蓄積を必要としない生き方ができ、それをよしとする理由がある社会。

これらのビジョンには多くの企業が自身の CSR の活動に取り組むべき示唆がふんだんに示されている。岡本氏の主張する生物多様性の保護はこのビジョンの一側面である。CSR の本質として「持続可能性社会の創出を目的とする」と大きく括れば、生物多様性の保護に限るものではない。CSR は企業がその独自の意志で得意分野のところでそれぞれに持続可能社会実現に向け

て活動すれば良いのである。例えばビジョン(1)の「効率」をとってみても、効率の追求は地球保全に欠かせない。岡本氏は文献[9]で、地球的観点が大重要であることの例示としてハイブリッドカーを挙げ、例えハイブリッドカーが格段に燃費を上げたとしても、将来中国などで車が大量に販売されてしまえば、結果として石油の消費につながっていると述べられている。氏の言わんとする趣旨は分かるが、しかし筆者は効率の追求は重要課題であり、その意味ではハイブリッドカーのもつ意味も大きいと考える。1リッターで7kmしか走らない車が32kmも走るのであれば、ガソリンは消費されるが消費量は格段に削減される。もちろん他の燃料になれば、更に良いが、その場合でもトータルに地球資源をどのくらい消費しているかを見る必要がある。農業でも効率の追求が求められる。稲が一毛作のところを二毛作さらに三毛作になり、一本の稲から2倍、3倍の稲穂が実れば食糧増産である。このように、上のビジョンにはCSRとして企業が取り組むべき多くの示唆が隠されているのではなかろうか。

そして、最も大事なことは、上で示したビジョンは単なる技術的なものではないということである。ビジョンの(1)(5)(11)などで端的に述べられていることは、生活信条、思想、哲学の変更である。生活の豊かさを物質の所有に求めるのではなく、正義、公平、人類社会の幸福や環境のための行動、知的挑戦などに求める、自身の幸せを判断する思想信条の意識革命である。

## 10. 人間主義リーダーの果たす役割

以上のような立場に立ってCSRをみるならば、当然CSRは企業経営の根幹にかかわるものであり、かつ経営トップがリーダーシップを発揮して推進する以外にない。経営者はこのようなCSRの本質を理解し、持続可能な社会の多様な側面の中から独自のCSRを推進することが求められている。そしてそれは他律的なものではなく、あくまでもリーダーの内発的なビジネス信条が基でなければならない。単に時代の流れだからといってCSRを行うならばCSRは負担であって、決して企業活動の中核には据えられない。すなわちCSRではリーダーの経営思想が問われているのである。CSRは単なる経営手法ではなく哲学への昇華を求めているのである。この節では、その経営哲学の根幹を成すものは人間主義の哲学であることを示そう。次に掲げる創立者の文[13]は、社会と企業の繋がりなど、繋がりを主題とした人間主義の考え方であり、人間主義とは何であるかが端的に分かりやすく理解できる。

「全てはつながっている。この世に単独で存在しているものなど、何一つとしてない。いかなる生物も自分一個で生存を全うすることは出来ない」。「仏法には『縁起』という考え方がある。人間界であれ、自然界であれ、森羅万象ことごとく、互に“因”となり“縁”となって支え合い関連しあっている。物事はすべて、そうした関連性の中で生じていくと説く」。「社会全体を良くしなければ、自己の繁栄、幸福は確保できない。同時に、どのような社会、企業、国家であっても、個人を犠牲にした繁栄は真の繁栄ではないということもまた、忘れてはならないことだと思う。『他人だけの不幸』がありえないように、『自分だけの幸福』もありえないのである」。

ここで述べられている「縁起」といわれる関係性の考え方はCSRを捉える上で基本的な概念

になるであろう。この思想から発して人間とそれを取り巻く環境の関係について「依正不二」と呼ばれる概念がある。人間の生命を「正報」といい、人間を取り巻く環境を「依報」という。この場合環境とは他の人間や人間組織はいうに及ばず、多様な生物、森林、水、国土、地球など人間を取り巻く環境すべてを意味する。そしてこの正報と依報とは観念のうえでは区別できるが、実際には分離することができないものであるとして、二にして二ならず、即ち不二であるとする考え方である。人間と他を格別する西洋思想ではこのような考え方はない。この依正不二は人間と自然が共生してきた東洋の思想であり、日本の伝統の中に息づいているものである。これこそがCSRの基とすべき思想であると筆者は主張するものである。日本の経営者はこのような理念に基づいて世界的なCSRのリーダーシップをとるべき位置にあるのではあるまいか。

## 11. CSR を超えて

CSRが地球保全を企業活動の目的に据えるのであるならば、この考察を更に進めて、ビジネスをリードする経営者はそのビジネスを通して自身の人生の目的をどこに据えているのかが問われることになってくる。そのような根本的な問いかけを発して道筋を示した創立者の講演があるので、次に抜粋して示す [14]。

「私は若いころから、“事業を左右せよ、事業に左右されるな”との言葉が大変好きでありました。

ビジネスは、その本来の性格から、経済効率を上げ、利潤を追求することを第一義としています。

もしビジネス人が事業に左右され、『企業の論理』や『資本の論理』しか眼中にないとするならば、行きつく先は、利潤をめぐる争いであり、それはしばしば戦争の誘因にさえなってきました。

ビジネスが平和構築のために貢献をなそうとするならば、そうした論理を『人間の論理』のもとにリードせねばならないであります。

そのために何が必要か——。私は平和を志向するビジネス人の精神的バックボーンとして、端的に『公正』の精神を挙げてみたい。

ここで述べられている「事業に左右される」、「企業の論理」、「資本の論理」とは利潤追求をその企業の目的として行うところのビジネス活動であり、前掲の松下幸之助氏の言葉にある「自己に捉われた経営」、「単なる商道」と意味するところはおなじであろう。この文は、ビジネス活動をそのようなものと捉えるのでなく、「人間の論理」のもとに捉えるのであるとの主張である。ビジネスをリードする創業者や経営者は、企業の存続・発展の社会的使命を担っているが、その社会的行動の基底に人間の論理を据えるべきであり、ビジネス活動の目的は「平和構築のための貢献」であるとの主張である。ここで言われている「平和構築」とは、戦争がない状態だけを指すのではなく、飢餓や貧困問題の解消、生物多様性の保全、砂漠化や酸性雨など地球的課題の解決、その他地球環境全体の保全であり、究極的には世界の平和的な持続可能社会実現を意味している

ことは明白である。そして、このようなリーダーに要請される精神は「公正」であるとして、更に次のように述べられている。

「それは『部分観』から『全体観』への跳躍といってもよく、私は真実の『公正』さというものは、そのような次元において開示されてくる普遍的精神であるように思えてなりません。

そうした普遍的精神は、ビジネスの世界にあっても、一企業、一国のみの『部分益』に執着せず、地球人類という『全体益』に立脚しつつ、時には、自らの利害を超えた尊い自己犠牲さえいとわぬ『公正』な判断を可能ならしむるにちがいません」。

この創立者の主張は地球人類の全体益という大きな視点をもってビジネス活動を捉え、ビジネスの本質はどこにあるかを明確に主張した、他に類を見ない哲学である。この主張はCSRが云々される以前の1991年になされたものであるが、遙かにCSRを超えるものである。現在の多くの日本企業ではCSRを「企業の競争力強化」と捉えている段階であり、岡本氏の主張でも「生物多様性の保存」の段階である。この創立者の主張を筆者は現在のCSRの潮流の更に先にあるビジネス活動の目的、企業の価値基準の究極と位置づけて主張するものである。

## 12. ま と め

現在のビジネス現場では大企業を除いてCSRへの取り組み自体がまだまだ先進的なこととして受け止められているのが現状である。であるから今こそビジネスリーダーはCSRの本質を正しく理解して動き出す良い機会である。しかし決して時流であるからと動くのではなく、自律性が根本である。そしてCSRに対する全社的な組織作りにも今が良い機会である。この論文の主張を以下にまとめる。

- (1) CSRとは、企業経営の目的を「企業の自発的意思をもって持続可能な地球を創出するため」へとパラダイムシフトすることである。
- (2) CSRとは企業経営の中核に位置するものであり、利潤の追求は企業存続の手段であって、企業の存在目的ではない。
- (3) トリプル・ボトムライン（経済、環境、社会）のさらに奥に人間主義思想の基底を設けることが肝要である。

そして、上のようなCSRを超えて、次のような企業経営が本質であることを訴える。即ち企業経営の本質は、「一企業だけの『部分益』に執着せず、地球人類という『全体益』に立脚しつつ、平和構築のために貢献をなそうとするもの」であるべき。

### 参考文献

- [1] European Multi-Stakeholder Forum on CSR, Final Results & Recommendations, [http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr\\_eu\\_multi\\_stakeholder\\_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf](http://forum.europa.eu.int/irc/empl/csr_eu_multi_stakeholder_forum/info/data/en/CSR%20Forum%20final%20report.pdf), 2004
- [2] 廣瀬 博, 「CSRを日本企業の「強み」にする」, 経済 Trend 2004・11, 2004.
- [3] 深田静夫, 「日本提案が分水嶺となった社会的責任（SR）規格化の議論」, 経済 Trend 2005・5,

2005.

- [4] CSR Archives, 用語解説, <http://www.csrjapan.jp/wording/to.html>
- [5] 三菱総合研究所, 「企業の社会的責任 (Corporate Responsibility for Multi-Stakeholder)」, <http://www.socially-responsible.gr.jp/srconcept2.htm>
- [6] 日本総合研究所創発戦略センター, CSR Archives「CSR (企業の社会的責任)とは」, <http://www.csrjapan.jp/csr/what/index.html>
- [7] 稲垣重雄, 「三方よしの理念—三方よしと現代企業—」, [http://www.shigaplaza.or.jp/sanpou/ethos/present\\_co.html](http://www.shigaplaza.or.jp/sanpou/ethos/present_co.html)
- [8] CSR Archives, 米国アパレル業界と人権問題, [http://www.csrjapan.jp/research/newsletter/006\\_02.html](http://www.csrjapan.jp/research/newsletter/006_02.html)
- [9] 岡本亨二, 「CSR 入門」, 日本経済新聞社, 2004.
- [10] 松下電器, 松下幸之助物語, 第3回命知, <http://panasonic.co.jp/company/person/story/part3/story3-3.html>
- [11] ドネラ・H・メドウズ, デニス・L・メドウズ, ヨルゲン・ランダース著, 茅陽一監訳, 松橋隆治, 村井昌子訳, 「限界を超えて」, ダイアモンド社, 1992.
- [12] 池田大作, アウレリオ・ベッチェイ, 「二十一世紀への警告」, 読売新聞社, 1984.
- [13] 池田大作, 「ビジネスとリーダーを語る」最終回, セールスマネージャー, ダイアモンド社, 2004.
- [14] 池田大作, 「平和とビジネス」, [http://www.sokagakkai.or.jp/peace/teigen/lecture/lecture14\\_a.html](http://www.sokagakkai.or.jp/peace/teigen/lecture/lecture14_a.html), 1991.