

# これからの企業の社会的責任（CSR）論に必要なコト

青山学院大学法学部  
助教授  
藤川 久昭

## 1. はじめに

現在、少子高齢化に伴う社会構造の変化、グローバル化に影響された経済動向の変化、諸要因による伝統的価値観の崩壊と社会的連帯の喪失等により、戦後の日本社会が大きく変容を遂げようとしている。このような中で、日本の企業社会においても、これまで前提としてきた共通の「認識」、「土俵」が失われてつつある。しかし、社会においてはお互いの意思疎通を行う諸手段が当然に求められることから、現在新しい手段が模索されている。周知の通り、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、コンプライアンス等々の問題が注目されているが、これらはこのような試みであろう。そして本稿で取り扱う、企業の社会的責任（以下CSRと略称）論も、企業社会における新しいコミュニケーションツールとして、このような流れの中で議論されていると位置づけることができる。

さて、CSRに関しては、多くの著名な実務家・研究者が、あまたの書籍、論稿を公表している。もとより浅学非才の私が、これらの先行業績に付け加えることなどあるまい。しかしこれまでのものを一瞥すると、CSRに関する「交通整理」的な作業が十分でないように感じられた。そこで本稿では、これまでCSR論の名の下で論じられてきた内容を簡単に整理した上で、これからのCSR論にとって論ずべき点について幾つかの指摘を行うこととする。本格的な検討は他日を期したい。

## 2. CSR論のこれまで

これまでのCSR論は、大きく分けて4つの論点からなる。すなわち、1. CSRと何であるか、2. CSRが問題となる背景は何であるか、3. CSRの項目としては何があげられるか？ 4. CSR論はどうあるべきか？ という4点である。

1については、さらに6つに分かれている。すなわち、①倫理的規範としてのCSR、②自主的規範としてのCSR、③投資評価としてのCSR、④社会貢献としてのCSR、⑤法的責任としてのCSR、⑥国際基準としてのCSR、という6点である。これら5つの分類は、もちろん、あくまでも便宜的であって、同じものを別の角度から当てている場合もある。

2については、さらに6つに分かれている。すなわち、①企業組織内部に関する問題、②取引先との関係に関する問題、③消費者との関係に関する問題、④株主等投資家に関する問題、⑤行政との関係に関する問題、⑥従業員に関する問題である。

3については、よく整理された日経新聞＝日経リサーチの調査（2005年1月16日日経朝刊）項目を借用すれば、5つからなる。すなわち、①経営戦略・組織体制、②コンプライアンス、

③社会貢献、④従業員対応、⑤消費者・取引先対応である。

そして、①では、CSRマネジメントの範囲、CSRを行う専門部署の設置、担当役員の任命状況、役員の状況、役員報酬の開示状況、経営トップが現場や社外から意見を聞く仕組みの有無、②では、経営上のリスクを管理する役員の任命状況、取締役会のリスクレビューの有無、企業倫理方針・綱領の外部への開示状況、倫理規定違反で懲戒処分を受けた従業員の有無、公正取引委員会からの告発の有無、株主代表訴訟の有無、③では、担当署・担当者の設置状況、CSR報告書の作成、環境会計の導入・算出・公開の状況、温暖化ガス・廃棄物の把握状況、グリーン購入の状況、④では、離職者数、勤続年数の状況、男女均等の機会・待遇に対する取り組み、セクハラやパワハラの相談窓口の設置、メンタルヘルスケアの取り組み、介護・育児休業制度の状況、高齢者・障害者雇用の方針、従業員・元従業員との待遇面や労災認定など法的な争いの有無、⑤では消費者からの質問・苦情への対応状況、リコールの有無、個人情報保護法への対応、取引先企業との公正な取引に関する方針の策定状況が列挙されている。

4については、さらに5つに分かれている。すなわち、①日本における企業・使用者団体・その他の組織の対応事例、②諸外国における動向、③CSRの目的論、④CSRの機能論、⑤CSRの根拠論という点である。

## 3. CSR論のこれから～総論的課題

このようにCSRに関する議論は豊富化しており、成熟段階にさしかかっていると評価できよう。事例も豊富であり、議論に参加する方々の絶対数も増加した。機は熟しているのである。

まず、CSRの議論自体についていえるは、議論の「土俵」が整備されておらず、攻撃防御対象となる論点不明確である、という点である。相互に実質的に同じことをいっているにも関わらず、照射角度の相違から議論がかみ合わない例が見られている。CSR論にとっては交通整理役が必要であるといえる。

次に、CSR論において問題となりうる点であるが、紙幅の都合もあるので、1点のみ指摘しておく。それは、法的責任としてのCSRと、自主的取組としてのCSRという関係が問題となるという点である。

この点、CSRは法的責任を尽くした上で、「付加」的かつ「自主的」になされるべきものであると指摘されることがある。私はこのような厳格な二分法には疑問を持つ。

確かに、社会が安定し、遵守すべき基準が明確になっていた状況では、リーガルリスクは最低基準として定量化されるものであった。しかし前述したように、激変期のまっただ中にある現在日本の（企業）社会では、その分水嶺が揺れ動きつつある。そしてその分水嶺をどこにおくか自体については、単に理論的

に定まるものではなく、実務からのフィードバックが必要となっている。このような実務と理論の対話が必要となっている状態では、ここまでやれば法的責任を尽くしているという状態などありようがないのである。

それではこのような状態で何が求められるのか？ それは、「法」の細かい技術的な側面を論じるのではなく、カンドコロを学び、実務に及ぼしていくという姿勢である。

まず、ビジネスシーンでの法的な紛争処理にあたっては、「法」の3つの側面を理解する必要がある。すなわち、紛争を未然に防ぐ若しくは最少におさえるためにどうすべきか（予防法務）、紛争発生後の初期段階においてどのように対処すべきか、紛争発生後の交渉はどうあるべきか（臨床法務）、訴訟等の段階に至ったときの対応はどうすべきか（訴訟法務）、というものである。場面に応じてカンドコロは自ずから変わってくる。

次に、「法」とは、法律、判例、裁判例というルールと、カンドコロが含まれるが、それらには作られた「背景」、動いている「背景」が必ず存在する。特にビジネスシーンに関係する分野における法的問題を解決するときは、それらの「背景」を抜きにすることはできない。例えば企業のリストラの問題の扱う場合、計画立案から実施までの一連の過程において、現場での実際のバランス感覚が求められる。関係当事者の各利益をとことん調整し、納得させるような手続を踏むということである。

最後に、重要なのは、法律の細かい知識ではなく、法律の精神をしっかりと学ぶことである。近年、CSR論が耳目を引いているのは、ビジネスローの精神が、もともと、「社会」の利益と「会社」の利益を両立させることにあるからであろう。近年の各種団体での不祥事は、「大切なこと」を忘れていたが故に生じたといっても過言ではない。このような「法」における「倫理」の大切さを学ぶという点が重要になる。

#### 4. CSR論のこれから～各論

このように私は、CSR論では、「法」のカンドコロを踏まえた上で、「社会」との関係性を論じるべきであると考えてるのである。もちろん、先人はこの点を踏まえている。しかし私が見たいのは、提案型の議論も含めて徹底的に行え、ということなのである。さらに私はCSR論については、各論的課題として看過されている点がいくつかあるように思われる。以下、紙幅の都合もあるので、私の専門である労働法の分野に関係する4点の問題提起を行うにとどめる。

まず、CSRを担うのは、会社等の組織だけなのであるか、という点である。私は、組織の構成員にも何らかの「義務」があると考えている。例えば、CSRに絡めて、時間外労働の問題、過労死の問題等が指摘されている。しかしこれらの問題は、従業員の「協力」がなければ達成できないことが多い。自律的な働き方、指揮監督への適正な対応、組織全体にバランスよく目を配った動き、等々が必要なのである。従業員の場合ではあるが、私はこれらを、労働契約上の誠実義務・忠実義務・協力義務から正当化できないか、現在理論作業化を模索中である。

次に、CSRの機能について、である。現在、日本社会の学校教育では、特に倫理的・道徳的側面について、指導機能が不全に陥っていると指摘されている。倫理・道徳に懐疑的な向きもあるが、近年の状況をみたと、社会の根幹が人であることを

理解できれば、これらの点を看過できるものではない。倫理・道徳といっても、慈善・犠牲的精神ではない。ビジネスシーンの行動原理に立脚した倫理・道徳を実践することが、「ケジメ」をつけさせる上で重要になる。そして、このような形でCSRへの取り組みを進めることは、社会の構成員である従業員への教育機能を果たすことになるのである。このような点を意識した上で、能力開発という側面に視野を限定した各種の制度支援だけではなく、こういった点からのサポート制度の必要性を論じることが必要なのではないかと？

三番目に、CSRにおける、各企業の雇用の「評価」についてである。近年では、雇用の質に一層着目がなされ、男女平等、障害者雇用、セクハラ・パワハラ、家庭生活への配慮等への取組が注目されており、まずもって大変慶賀すべきことである。

以上に加えて、日本社会において貴重な資源である労働力について、どれだけ社会的摩擦を回避しているのか、企業の人的資源管理のあり方を直接問う「評価」のあり方が、必要なのではないかと？ トピック的に目立ちやすい点のみならず、企業が、雇用を創出していること自体で、ある程度のCSRを果たしているといえる、という点も正面から評価した上で、雇用に於ける「通常」の処遇についても目を向けるべきではないかと？

最後に、CSRと専門家のあり方である。現在、CSRビジネスが注目され、多くの画期的な試みがなされている。しかし、CSRを評価する専門家として求められるリテラシーは何だろうか？ 現在多くの分野に細分化した専門家が存在し、それぞれの専門家がCSRに「参入」している。確かに、新しい資格制度を設けることだけが解決方法ではないが、CSRの目的にそって、社会の発展に資することができるような専門家のあり方について考えるべきときが来ているように思われる。そしてこのようなリテラシーの模索が、CSRの根本も問い直すことにつながり、良い循環を生むのであろう。

#### 5. おわりに

最後に、私が一番強調したい点を再度敷衍してしめくりとする。現在、比較的透明性が高いとされている(思われている)「法」が、社会の前面に出され、社会調整・統制の手段としての役割を強く期待されている。特にこのような共通土俵設定としての「法」は、企業不祥事、再生、再編、知財という必ずしもこれまで十分に検討されてこなかった問題に対する「とっかかり」に際して、誰もが納得するアプローチをとりうるという点において大きな意味を有する。要するに、社会変動期には、いわゆる新しい問題が次々と生じるが、その解決にあたっては「法」は重要なのである。CSR論でもこの点は変わらないと考える。

さて、花盛りのCSR論に対しては、当然、「CSRという言葉にふりまわされるのはやめようではないか」、とか、「CSRでは実行あるのみ、やるだけだ」という感想が示されることが多い。しかしCSRという起爆剤が展開した議論の広がりが高く評価できるものである。また、古くて新しいCSRについては、なぜこれまで十分に処置されてこなかったのか、その理由も考えて頂きたい。それは、上述したように社会構造の変化が進行しつつあるという点に加えて、原理的な考察が不足しているからだといえる。われわれはまだまだCSRに振り回されてもいいのである。