

CSRはどう捉えるべきか

－日・韓比較の観点からみた現状認識と課題－

安兌嬾*
thahn@changwon.ac.kr

崔勝湊**
choi@atomi.ac.jp

<目次>

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| 1. はじめに：CSRはどう捉えてきたか | 4. 韓・日両国のCSRの現状認識とその特徴 |
| 2. 韓国におけるCSRの発展プロセスと現状認識 | 5. むすびに変えて：CSRのあるべき姿と今後の課題 |
| 3. 日本におけるCSRの発展プロセスと現状認識 | |

主題語: 企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility : CSR)、CSRの現状認識(Recognizing the current situation of CSR)、雇用と労働CSR(employment and labor CSR)、政府主導CSR(government-centered CSR)、寄付中心CSR(donate-centered CSR)

1. はじめに：CSRはどう捉えてきたか

企業は利潤を追求する経済的主体でもあるが、決して経済的価値基準のみを受容するのではなく、より包括的な価値基準に立って企業経営を行い、社会的責任を負うべきだと考える。なぜなら、「現実の企業は、…現実にいるわれわれ個々人にとって、…さまざまな機能をもった多面的な存在である」¹⁾りからである。つまり、企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility; 以下、CSR)というものの根源には人間そのものが存在している。学問的にも、実践的にも、そのような発想からなるCSRの展開こそ、人間社会の発展に寄与するものになるであろう。

近年CSR研究は、理論と実態の両面で目覚ましい進展を遂げていると言えるが、本稿では改めて「CSRとは何か」ということについて問い直すべきと考えるのである。CSRに関す

* 昌原大学校文化テクノ学科助教授、交信著者

** 跡見学園女子大学 マネジメント学部教授

1) 土屋(1991)、pp.201-202

る理論的な枠組みはこれまで多くの論者から提示され、様々な定義がなされているが、CSRをどのように把握し、企業活動にどのように組み込むかは、それぞれの視点によって異なっているからである。それゆえ、多様なCSR概念が乱立し、必ずしも共有された概念規定には至っていないように見える²⁾。

谷口(2009)によれば、企業の社会的責任がCSRと表記されるようになったのは、2000年代に入ってからである。言葉の面からみれば、単純に英語の略字として表記しているのだけであって、意味は変わらないというのが一般的な意見であろう。1970年代の「企業の社会的責任論」は、主に「公害問題」がその契機であり、その「公害問題」への応答としては、汚染処理装置の取り付けといった「技術的応答」であった。

1970年代中頃から1980年代にかけては、産業界における「安定成長」のために、「企業と社会との良好な関係の構築」に焦点が絞られていたが、それはどちらかといえば、「企業の社会的貢献」に重点を置いた「企業と社会のバランス」を志向するものであった。そして1990年代に入ってから、**「地球環境問題」**が提起され、いわゆる「環境経営」に焦点が合わせられることになった。その「環境経営」を具現化するためには、今までの論点とされた社会と企業、あるいは人と企業との良好な関係がその土台にならなければならないという認識があったが、2000年代に入ると、それがもっと広まることになり、事業の問題を核として、今まで提起された全ての課題が重層化されることになる。つまり、今日のCSRとは、今まで社会的に広く共有され、重層化された課題として生まれたものであるのである。そして、今日のCSR論の主な背景には、その「地球環境問題」を始め、「企業倫理問題」、「コーポレート・ガバナンス問題」がある³⁾。

CSRの概念は、一般的にその諸環境主体たるステークホルダーの観点からみるステークホルダー的企業観と、ストックホルダー的企業観と比較しながら二項対立論として概観されることが多い。それは、ミルトン・フリードマンで代表されるCSRの否定論に対して、ステークホルダー的企業観に基づく企業経営こそ、CSRに近いものであり、CSRの肯定論として理解される。

しかし、利害関係者とは「私益」関係者を意味するのであって、そこでの利潤概念から得られる分配果実が企業関係者の私的欲求＝私欲を充足させることを主目的として追求され

2) CSRの曖昧さは、「企業の目的とは何か」、「企業は何のために存在するのか」、「企業は誰のものなのか」、「企業はどうあるべきか」など等に対する難問と入り混じっているからであろう(楠茂樹、『ハイエク主義の企業の社会的責任論』、20ページ)。つまり、CSRを語る上で重要なのは、企業の目的そのものから考えなければならないという問題意識から本稿の議論がスタートしている。

3) 谷口(2009a)、p.49

るものである限り、企業の利潤追求は私益追求にすぎないといえるため⁴⁾、現実的には「ステークホルダー的」立場をとるにしても、課題は潜んでいるといえよう。

CSRの肯定論者の間でも抽象的なレベルにとどまらずに、実践的に役に立てるような理論に焦点が当てられたが、そこで生まれたのがCSP研究である。CSP研究では、初めて統合的CSR概念を提示し、社会的応答(social responsiveness)という概念を導入し、CSRの実践化を図ったという点が特徴として挙げられるが、実際、そこには実行方法よりはむしろ理論研究の提供を主な目的としているような問題点が見つけられている。

昨今の国際社会ではCSR経営に高い関心が向けられるようになっており、主要な国際組織が相次いで独自の基準を示すようになってきている。UNのグローバル・コンパクト(Global Compact)やGRI (Global Reporting Initiative)、そしてISO26000の規格化などがその有名な例である。このような国際的な潮流の中、近年、韓国でもCSRに関する制度およびシステムは定着の段階にきているが、これからは活動の量的な部分より質的な部分が求められているということが挙げられている。

特に、国連によるグローバル・コンパクトの10の原則⁵⁾は、4つのカテゴリに10項目の原則になっていることに注目する必要がある。それは(1)人権(原理①企業経営に人権の支持・尊重、原理②人権侵害に加担しない)、(2)労働(③労働組合結成の自由と団体交渉権利④強制労働排除⑤児童労働廃止⑥雇用と職業の差別撤廃)、(3)環境(⑦環境問題のアプローチ支持⑧環境への責任⑨環境にやさしい技術開発と普及)、(4)腐敗防止(⑩強要などあらゆる形態の腐敗防止に取り組むこと)である。

つまり『CSRに関するガイドライン』の認識は、人権、労働、環境、腐敗防止という4つのカテゴリ全体の取り組みの重要性を訴えているのである。このように、CSRに対する認識について、4つのカテゴリ全体のバランスの重要性を提示したということは、本稿でこれから分析する、韓国と日本のCSRに関する取り組みを評価する重要な基準になることである。

本稿の目的は、以上のようなCSR概念のもとで、韓国と日本におけるCSRの現状認識とその課題を明らかにすることと、それを踏まえた上で、CSRのあるべき姿について検討す

4) 小笠原(2004)、p.292

5) グローバルコンパクトとは、1999年の世界経済フォーラム(ダボス会議)で当時のコフィー・アナン国連事務総長が提唱したイニシアチブである。それは、企業を中心とした様々な団体が責任のある創造的なリーダーシップを発揮することによって社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに自発的に参加することが期待されている。現在、韓国は256団体、日本は547団体が加盟しており、日本の加盟が韓国の加盟より約2倍に至っている(2018/12/9時点)。United Nations Global Compact(www.unglobalcompact.org)2018年12月9日アクセス。

ることにある。韓国と日本は、社会的かつ文化的環境においても同質的な部分が多い一方で異質的な部分も多い。CSRと関連した部分においても必ず同質的な側面と異質的な側面が両方存在すると言えよう。本稿では、韓国と日本のCSRに関する現状を中心にその認識と特徴を比較考察し、それに関する今後の示唆点を提示したい。それは単にその実状を調べるだけに留まることなく、CSRをどのように捉えるべきかについての理論的・論理的な考察をすることにしたい。すなわち、世の中の一般的なCSR論におけるCSRの概念を参考にしつつ、独自の視点からの考察を試みることにする。

2. 韓国におけるCSRの発展プロセスと現状認識

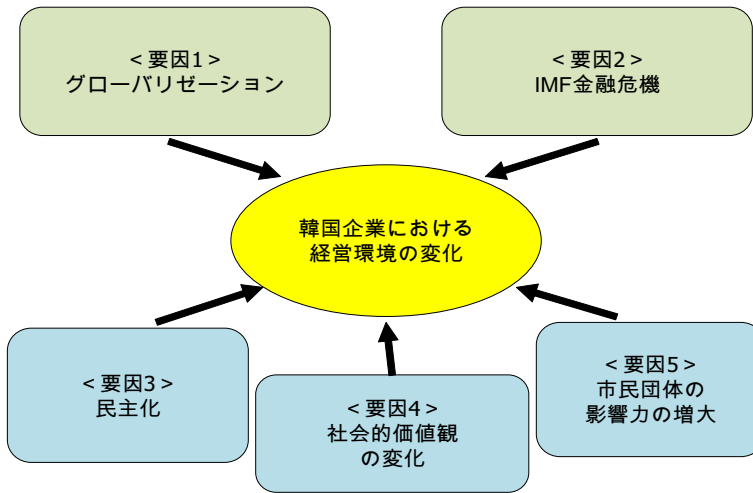
2.1 韓国におけるCSRの発展とその歴史的背景

韓国社会では特に1990年代以後、数多くの社会的・経済的な事件が発生したことをきっかけにCSRについての認識が社会全般に高まってきている。しかしながら、韓国ではCSRという概念が未だ十分に定着しているとはいいがたい。なぜなら、CSRに関する理解がその立場および観点によって異なり、韓国的情況によっても大きく左右される場合があるからである。また、これまで築き上げてきた韓国固有の企業文化を一転させることは容易なことではない。

韓国社会の場合、伝統的文化が欧米社会のように漸進的な産業化によって変化してきたのではなく、植民地時代や朝鮮戦争のような紆余曲折を経ながら伝統的文化の基盤が崩れた状況の中で急速な産業化が行われてきた。それゆえに、従来の伝統的な倫理的規範に代わる新たな倫理的規範が形成されないまま、企業が利潤追求のみに集中してきたということが、今日の韓国におけるCSRの課題の源流となってきたとも言われる。

韓国の経済成長の要因には、財閥という大企業の影響力が強く、その財閥がこれまでの韓国経済を引っ張ってきたといっても過言ではない。しかしながら、その韓国企業の成長は主に政経癒着に基づき、国家に依存する経済構造の下で形成されてきたものであった。財閥の主な特徴としてオーナー体制に基づく強いリーダーシップが挙げられるが、他方では、そのようなオーナー体制による強力なリーダーシップが企業不祥事の原因になっている。

韓国における政財界における不祥事の根源には、前章で概観した儒教思想に基づく「倫理」概念が根強く規範化されているといえよう。それは、善悪や良心や社会道德といったことが問われるような西洋の倫理とは異なり、家族の単位を中心とし、その上で統治者と被治者の間の政治的道義を指しており、対人関係に従って変わる性向が強い倫理のことである。したがって、血縁・地縁などの前近代的な紐帯を完全に排除できないのが儒教的倫理の特性であるといえよう⁶⁾。



(出所)筆者作成

<図1> 韓国におけるCSR形成の影響要因

そこで、韓国におけるCSRの背景でも言える要因について概観してみる(図1参照⁷⁾)。

第1に、「グローバリゼーション」が挙げられる。例えば、韓国企業はUR (Uruguay Round) とGR (Green Round) の展開によって、製品の品質を向上することだけではなく、自然環境の保護といった国際的な圧力に従わざるを得なくなった。また腐敗ラウンドの展開によって、海外で韓国企業が賄賂を贈与したことが発覚すると国内の法律で処分される法的措置が整備されることになったのである。さらにOECD (Organization for Economic Cooperation and Development、経済協力開発機構) のコーポレート・ガバナンス原則の制定はIMF金融危機以後の政府の各種改革の指針となったのである。

6) 尹著、馬越・稲葉訳(1975)、pp.85-88

7) 安(2008)、pp.1-20

第2に、「IMF金融危機」が挙げられる。当時の経済危機のほとんどの原因が財閥の企業統治に問題があったからだという認識が社会全体に広がることになってから、財閥に対してアメリカ式のガバナンスを定着させることを目指し、社外取締役制度や監査委員会制度や小額株主権の強化など、政府主導の企業統治改革が進められた。例えば、社外取締役制度や監査委員会制度や小額株主権の強化などの法的装置が整われたのである。また、1998年には「外国人投資促進法」を制定し、積極的に外国人の投資を誘致することになった。

第3に、「民主化」が挙げられる。1987年以後に急速に進展した民主化とそれによる法治主義の確立によって、過去の軍事独裁政権体制に比べて企業活動の自律化が増大することになったのである。

第4に、「社会的価値観の変化」が挙げられる。消費者の経済的水準の向上とニーズの高度化は企業に対し倫理的な活動を求めるようになったのである。例えば、1991年に起こった斗山電子の有毒物質のフェノール放流事件、1994年に起こった聖水大橋崩壊事故、1995年に起こった三豊百貨店崩壊事故、1996年の全斗煥・盧泰愚元大統領の政治資金隠蔽事件、そして1997年に現代(ヒュンダイ)電子株価操作事件など、続発した企業不祥事や大統領の政治資金隠蔽事件から企業に対する社会的信頼が低下したのがそのきっかけともいえる。

第5に、「市民団体の影響力の増大」が挙げられる。1990年代以後、消費者保護団体や環境保護団体といった様々な市民団体の社会的影響力の増大が経営環境を変化させてきた。例えば、韓国の市民団体である「参与連帯」の小額株主運動は、97年末の金融危機以後の市民団体の象徴的な運動になった。小額株主たちの権限の委任を受け、財閥企業人たちの不実経営に対し、責任を問い、企業経営を透明にするようにしたこの運動は、第一銀行経営陣たちを相手にした400億ウォンの損害賠償請求訴訟に成功して国際的に有名になったことがある。

<表1> 韓国企業の社会貢献活動の推進方式

現金および現物の直接的な支援	87.8%
従業員の社会奉仕活動	52.2%
外部機関を通じた支援	24.4%
自体の公益キャンペーン	15.6%
施設開放	5.6%
その他	1.1%

※118社を対象にし、複数応答の方式で行われた調査である。

(出所)全経連・倫理経営チーム(2006)、6頁から作成。

以上のような韓国のCSRの要因から財閥企業を中心として展開しているのが社会貢献活動である。韓国企業社会貢献活動の特徴は、直接的に資金を支援する寄付の形式が多い。その中でも社会福祉分野への支援が最も多く、奨学や学術分野への支援、地域社会や社会発展への支援などが主な活動である。近年では、韓国企業社会貢献活動も変化してきている。以前の単純な寄付形式から脱皮してメセナ活動、NPOとのパートナーシップ、全社的な社会奉仕活動といった体系的かつ戦略的な社会貢献活動を推進している。

以上のように、韓国企業はCSRの重点を社会貢献活動に置いており、その社会貢献活動を拡大することにCSRの焦点を合わせている傾向がある。つまり、韓国企業におけるCSRは、経営戦略の一環として位置づけられている傾向が強いといえよう。

2.2 韓国のCSRの特徴

2.2.1 CSR経営の情報開示

企業におけるCSRの現状を最も端的に表現しているものは、各企業のCSR報告書であろう。報告書に記載されている内容は、第三者機関による表彰等を別とすれば、基本的に自己点検・評価、自己申告であり、企業自身の主観的評価であって、過大評価を含むことは容易に推定できるから、その記載をそのまま鵜呑みにすることはできない。しかし、実施していないことを実施していると記載すれば虚偽となり、実施していることを敢えて記載しないことは考えにくい。ため、額面通り受け取ることはできないとしても、「記載されている」ことは「実施している」と判断するのが合理的であろう。ただし、実施内容が具体性に欠き抽象的である場合は、「実施している」範囲に入れるとしても、厳しく評価すれば「心がけている」程度に過ぎないことも想定すべきであろう。

2011年度基準の経済規模が世界12位の韓国において、報告書通じて情報を公開している企業がわずか約87社にとどまっているということは、その事実だけでも、韓国企業がCSRにおいていかに無関心であったかということが分かるといえよう⁸⁾。また、韓国企業においては、まだ形式的な報告書づくりが行われているような性向が見られ、「持続可能性報告書」に読み応えが感じられるものは極めて少数にとどまっている。特に「環境」部門の充実度

8) 2006年以後、韓国ではCSR報告書(サステナビリティ報告書)を発刊している企業が増えてはいるものの、他の先進国に比べると少ないという状況にある。例えば、日本の場合、CSR報告書を公表している企業は2010年時点で約1,100社に至っていたのに比べ、韓国は約87社に過ぎなく、未だに少数の企業に限定されているといえよう。韓国標準協会(www.ksa.or.kr/)、江橋(2011)、pp.97-99

に比べ、「環境」領域以外での見劣りが否めず、制度の有無に関することや数字合わせが多かったのである。例えば、雇用部門における障害者雇用において、法定雇用率を超えているか否かということに限定されており、いかに障害者にとって働きやすい職場づくりができていくのかということに関する検証は行われていない。各種の制度の有無や数字合わせだけではなく、法的基準に届いていない理由の説明や目標などについて明確に記した報告書が期待されるのである。

韓国企業はこのような報告書づくりこそステークホルダーとの対話にもつながることをより強く自覚すべきである。企業は報告書の内容が企業イメージの向上に直結させることを意図しているが、報告書の基本的要旨はステークホルダーとのコミュニケーションであるという点からすれば、企業側の否定的な情報も積極的に示しながら自己検証し、社会的評価を受ける姿勢が求められる。要するに、CSRにおいて最も基本的なことは、肯定的な情報であれ否定的な情報であれ、ステークホルダーに対して積極的に情報を開示することである。2010年11月に発行されたSRガイダンスである「ISO26000」においても、環境、人権、労働、ガバナンス、消費者、社会発展、公正な組織運営などが核心項目になるということから、特にグローバル展開を目指している企業の場合、情報公開問題に対してより一層努力する必要があると求められている。

今後の韓国企業にとって、より望ましいCSR報告書を作成するために必要なことは、社内外のステークホルダーとコミュニケーションを図るために、自社のCSR戦略とそれに基づく施策について、どのように取り組んでいくかを具体的に説明するようないわば「CSRマニフェスト」(小笠原英司の造語)として作成することが重点になってくるだろう。また、従来は主に株主を意識し、CSRとリスクマネジメントを関連づけない報告書が多いが、ここでいうステークホルダーは株主だけではなく、全てのステークホルダーを意味しているため、リスクマネジメントに関する方針や体制についても積極的に記載すべきであり、率直に情報を開示していくべきである。再度強調するが、企業は自発性・自律性に基づいてCSRに取り組むプロセス自体が重要である。企業はこのような取り組み状況を報告書として情報開示し、各ステークホルダーとの率直なコミュニケーションを図ることによる「説明責任」⁹⁾を果たしていくことが求められているのである。この点において、韓国企業の「CSR報告書」

9) 出見世によれば、企業統治は、広義には、企業と利害関係者との関係と理解できるという。企業は、その権限を行使ことによって、利害関係者に対して影響を与えている。それゆえ、企業は、利害関係者に対して説明責任を負い、その権限を行使した結果を利害関係者に説明することを求められるという。出見世(1997)、pp.8-9

の現状は多くの課題を残していると言わざるを得ない。

2.2.2 ガバナンスとCSR

韓国のCSRの内状を再確認してみると、最も大きな課題として「ガバナンス」における所有と経営の未分離とCSRを挙げなければならない。それは、多様な研究結果や実際に韓国企業の「CSR報告書」において「ガバナンス」に関する内容が最も少ないことなどからも分かる。それゆえ、韓国企業におけるCSRの意識自体が「ガバナンス」領域においてまだ不十分であることは否定できないのである。

韓国企業において、所有と経営が未分離であるとはどういう事態であるかといえば、多くの韓国企業においては創業オーナーやその親族が支配的株主として君臨し、自らの出資と系列会社を通じた間接支配による経営影響力を背景として、企業経営を実質的に支配するという財閥経営の実態を意味することにはほかならない。韓国の重要な大企業は財閥グループを形成しており、このような財閥グループの経営が韓国経済の急速な発展に大きく寄与してきたことは確かであるが、他方では、同族支配株主による族閥的な経営支配構造は、適正な企業支配構造による健全なコーポレート・ガバナンスによって、経営者の独善的な意思決定を抑制し、社会的公器としての大企業のCSR経営を実現するうえで、大きな足かせとなっていることも事実である。したがって、韓国企業のガバナンス面から見たCSRの課題は、同族オーナーと一部の大株主による企業統治構造の中で、いかにして個々の企業の自律性と独立性を確保し、いかにして経営に対する適切な監査機能を働かせるようなガバナンス構造を再構築するかということにある。

しかし、どのような株式所有構造であっても、それ自体がガバナンス上の問題になるのではない。所有者である株主と経営を担当する取締役との間の委任が社会的公器として適切なものであるかどうか問題なのである。すなわち、韓国企業のガバナンス問題として指摘できるのは、所有者と経営者の立場に韓国的上下関係＝親子関係が成立し、所有と経営が混然して経営者が出資者＝所有者から独立性を持たないでいることである。そこでのガバナンスは支配的同族株主という私的ガバナンス原理が優先され、社会的ガバナンスの原理が後退する性向をもつことになる。そのことは企業内部のマネジメント問題だけでなく、企業外部に対して透明経営が確保されるように積極的な情報開示を行い、説明責任を果たすというCSR経営にとっても障害となることが、前章で見た事例によっても指摘できるのである。

このような韓国企業におけるCSRのガバナンス課題を解決するためには、何と言っても

トップである経営者の意識の転換が強く求められるであろう。文(2003)が指摘するように、韓国の経営者の特徴が、倫理的な意思決定には自分の価値基準を積極的に適用しているのに対して、非倫理的な結果をもたらした場合には周囲の雰囲気によって意思決定を行う傾向が強いという「二重価値基準」と「見せかけの誠実さ (pseudo integrity)」を有する点にあるとすれば、そのような韓国企業の経営者の意識を変革させていくことが必要であろう。二重の価値基準ではなく、支持倫理と実践倫理が一致する統一された価値基準を持つことと、見せかけの誠実さではなく、真の誠実さを基盤とするプロフェッショナル意識を持つことが求められるのである¹⁰⁾。経営の意思決定においては、支配同族株主の利害も尊重せざるをえないが、さらにより高次の次元による「経営原理」の見地から判断することが求められるであろう。そのために不可欠なのが経営者の「経営哲学」であろう。

トップ経営者の意識が変換されると、津田(2006)がいうように、企業の社会的影響力の制御が必ずしも企業の外部から加えられるとは限らなく、企業がもてる影響力を自発的に適正行使することによっても、この社会的影響力は制御されることになるのである¹¹⁾。それこそ、CSRにおけるガバナンスのあり方であり、韓国企業におけるCSRガバナンスの最大の課題であるといえよう。そして、トップの意識変換のためには、トップへのCSR教育が求められるのであろう。トップがCSRにおいて支持倫理と実践倫理を共に発揮するためには、経営者レベルだけではなく、ミドル・マネジャーの段階から体系的なCSR教育が行われるべきである。社内でミドル・マネジャー級を対象にしたCSRに関する多様な教育プログラムの開発が切実に求められるのである。このような教育を受けたトップが企業経営において、自発的かつ自律的に支持倫理と実践倫理を共に発揮することになれば、トップの自覚に基づいた同じ哲学を共有するトップ組織の一体化が成立されることになるのであろう。

最後に、上記に提示した「グローバル・コンパクト10」の4つのカテゴリからして、労働、人権、環境、腐敗防止分野のそれぞれについても具体的な実践計画が確立されていないという実情がある。例えば、労働分野においては、1997年の金融危機以後、非正規労働者の急増や依然としてホワイトカラーとブルーカラーの格差が大きいという点が問題点として挙げられる。

以上のように、韓国におけるCSRの展開は先進国の場合とは異なる条件から成り立ったものであると言える。特に、本稿での重要な問題意識である、CSRにおける企業と企業人

10) 文(2003)[中村編(2003)], pp.120-121, p.133

11) 津田(2006)[松野・堀越・合力(2006)], p.229

の混同という議論からして、韓国企業は所有者の私的なところまでもCSRの一部であるという認識をいまだに持たないのが現状である。そして、今の時代においては、企業による積極的な情報開示を通じて、社会からの信頼を確保することに努力することが、CSRの一貫であるという認識を持つべきであろう。

3. 日本におけるCSRの発展プロセスと現状認識

ここでは、日本のCSRの発展プロセスを検討しながら、日本におけるCSRの現状認識について分析することにした。ここでの問題意識としては、なぜ日本のCSRは、環境CSRに走ったのかにその重点を置きつつ、日本におけるCSRの展開プロセスとその理解に関する日本の視点を中心に検討を進めることにしたい。

3.1 日本におけるCSRの発展とその歴史的背景

日本のCSRの源流をどう見るかについては、異論があるものの、いわゆる「三方よし」説が有力とされる(岡本、2004)。「三方よし」とは、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の三つの「よし」のことを言う。それは、売り手と買い手がともに満足し、また社会貢献もできるのがよい商売であるということであり、近江商人の心得をいったものとして知られる。

「三方よし」は戦後の研究者が分かりやすく標語化したものであるが、その理念は、道徳実行の際に直接の相手のことだけを考えて行動して、第三者に対する配慮を疎かにしてしまいう傾向にあるため、自分・相手方・第三者の三方にとっての利益となることをよく考えて行動することが大切であるという点に置かれた。相手との二者関係で道徳行為を捉えた場合に、見過ごされがちな第三者への配慮を強調するものである¹²⁾。

このように、「三方よし」に見られるその思想は、今日、企業をとりまく多様な関係者の

12) 近江商人または江州商人とは、江商は、中世から近代にかけて活動した近江国・滋賀県出身の商人のことを言う。大坂商人・伊勢商人と並ぶ日本三大商人の一つである。通常、近江国外に進出して活動した商人のことを近江商人と言うものである。三方よし「売り手よし、買い手よし、世間よし」は、売り手の都合だけで商いをするのではなく、買い手が心の底から満足し、さらに商いを通じて地域社会の発展や福利の増進に貢献しなければならない。三方よしの由来とその思想の詳しいところは、大野 正英、現代に活かす「三方よし」の経営精神、『環境会議2015年春号』を参照されたい。

利益を尊重するという考え方は、現代の経営倫理の中心理論であるステークホルダー理論に通じる考え方である。欧米においてステークホルダー理論が本格的に登場するのが1970年代以降であることからすれば、日本ではかなり早い時期にそれに近い発想を持っていたことになる。

日本の「三方よし」が、そのまま日本のCSRの起源であるとは言えないものの、西洋社会より遥かに早い段階で、今の言葉で言えば、多くのステークホルダーをも意識した思想や取り組みが存在していたことには、評価できる。

日本の「三方よし」は、「売り手よし、買い手よし、世間よし」というが、ここで「世間」とは何か。ここで「世間」とは、直接的な売買関係以外の他者のことであろう。「世間よし」とは、他者までもいい影響が及ぼすことであるが、それはあくまでも、売り手と買い手の両方とも「よし」の状況によって生み出される状態を指している。したがって、「世間よし」は、売り手と買い手が、「よし」の状態を可能にするような状況でなければ、「世間よし」にはならないはずである。「世間よし」をどのように解釈するかについては、かなりの議論が必要であるが、今で言う「ステークホルダー」そのものであるとはいき切れない。ただ、世間とは、第3者であり、他者までも意識していたことになることは、間違いなさそうである。そして、最初から、他者までも意識するような商売(企業経営)をなされようとする発想は、結局のところ、本稿で強調する「本業」論と繋がる根拠にもなる¹³⁾。

3.2 日本のCSRの現状認識とその特徴－環境CSRを中心に

日本の環境CSRの原点は、「国連環境開発会議¹⁴⁾」(「地球サミット」(UNCED))(1992年)から

13) 本業を通じた活動の展開によって、好循環が生まれるようになった時にこそ、売り手と買い手だけでなく、世間もいい影響を受けることに繋がるのではないだろうか。つまり、日本のCSRの源流である「三方よし」論は、CSRの「本業」論の根拠たる決定的な歴史的示唆であると言えよう。

14) 『環境と開発に関する国連会議』は、1980年代に入り、欧米では酸性雨、海洋汚染など国境を超えた環境問題が顕在化、地球規模での取り組みが必要となってきた。1972年にストックホルムで開かれた国連人間環境会議から20年の節目に当たる1992年6月に、ブラジルのリオデジャネイロで地球サミットが開催され、約180の国・地域の代表と国連機関が参加した。会議は持続可能な開発の理念の下に、開発と環境に関するリオ宣言、気候変動枠組み条約、生物多様性条約、森林保護のための森林原則声明が、採択または表明された。そのための具体的な行動計画を記した『アジェンダ21』が採択され、貧困の撲滅、生物多様性の保全、有害廃棄物の移動の禁止、大気保全、砂漠化の防止、有害化学物質の管理など、多岐にわたる行動原則が定められた。会議では、環境破壊を先進国の責任として資金援助を求める途上国と援助の増額を避けた先進国が対立、南北対立の構造はその後の国際会議でも再現された。詳しい説明は、(株)朝日新聞出版発行「知恵蔵2007」、および山田健治・仲健一編『地球サミットを超えて―協調分散型社会の環境プランニング』(1993年、成文堂)など参照された。

スタートしていると思われる¹⁵⁾。外務省のサイトで確認できるのは、この会議に、日本の政府代表として中村省三郎環境庁長官(当時)が出席し、代表演説を行ったとされる¹⁶⁾。日本からのハイレベルの出席者である、中村環境庁長官(当時)の参加によって、その後の日本のCSRの展開に、環境問題がその重点をなすようになったと考えられる。それは、日本の企業における生産・品質重視の日本的経営の展開において、企業の生産活動に伴う環境破壊に対する世界的レベルの警告がなされ、特に1960~70年代に公害問題の深刻化が提起されたこともあって、環境問題に対する日本の企業を中心とする一種の危機感が、CSRに求めようとしたことから、日本のCSRは、いわゆる『環境経営¹⁷⁾』にCSRのあり方として重視されてきた経緯がある。

日本のCSRは、政府(国)レベルからの展開(政府主導)であったことや、国と企業の協調(一体化)もしくは、日本の環境CSR優先は、国の将来の政策的ビジョンとしての位置付けがあったこと。それに従う形で日本の企業のCSRが展開されてきたこと。反面、残業や長時間労働、休暇取得率の低さといった労働問題の象徴的な側面である、過労自殺・過労死の存在や最低賃金の低さや労使関係の機能不全、派遣切り・派遣村問題からなる非正規雇用の急速な増加、非正規の基幹労働力化の深化、そして労働組合の参加率や労働運動の低迷など、雇用と労働CSRの放置が指摘される¹⁸⁾。

つまり、日本の環境CSRの展開とその反動としての雇用と労働CSRの軽視は、次に検討する日本的経営の思想と深くかかわっているとみていいであろう。

い。

- 15) 同会議は、1972年の国連人間環境会議(ストックホルム会議)以来、環境問題への取り組みが本格化する中、1992年に開催された環境と開発に関する国連会議であり、地球温暖化、酸性雨等顕在化する地球環境問題を人類共通の課題と位置付け、「持続可能な開発」という理念の下に環境と開発の両立を目指して開催されたものである。<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/unced1992.html>
- 16) 当初参加予定されていた宮澤総理(当時)は、PKO法案審議のため出席を断念し、総理演説は国連文書として配布され、その代わりに当時の環境庁長官であった中村氏が出席したとされる。<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kankyo/unced1992.html>
- 17) 環境経営とは、「すべての企業活動において環境負荷宣言を目指す企業の環境対策のことであり、企業利益のために、高品質化・低コスト化・納期の短縮化などを追及するだけではなく、再生・リサイクルまでも視野に入れた商品・製品の開発と、環境負荷を最小にし企業活動を行うこと」とされる。逆井克子「変わりつつある企業評価の視点」『経営センサー』59号、2004、1・2、p.40を参照。
- 18) ここで言う、雇用と労働CSRという概念は、特に、本稿で強調する日本企業の環境CSRと対比するカテゴリとして強調するために用いる表現である。また、ここで言う、雇用と労働という概念は、例えば、本文で紹介した「グローバル・コンパクト10」の中の「労働」のカテゴリを含みながら、より一般的で広い概念として提示するものである。雇用と労働CSRについての詳しいところは、(崔、2015)を参照されたい。

3.3 日本のCSRと日本的経営との関係

20世紀のモノづくりの製造業中心の発想である日本的経営は、いわゆる生産・品質管理やエネルギー・環境問題のCSRが中心であったと言える。厳しい生産現場での高い品質管理や生産性向上のための効率化を図るための環境問題への高い関心と実行力が常に求められたと言える。そのおかげで、日本の企業は、高いレベルの生産・品質管理システムの確立によって、省エネ化と質の高い製品を作ることを可能にした。特に、日本企業の競争力と日本経済の好調期において形成された一種の神話としての生産と環境問題への関心と追求は、当然のごとく日本における生産と環境CSRの推進に力を入れてきたと言える¹⁹⁾。

このように、日本の生産と環境CSRの取り組みは、戦後の日本の企業や社会の発展と共に、今に至るまでに、強化されてきたのである。しかし時代の変化と世界の動きはそのスピードを増してきたことにより、だんだん日本と世界の乖離が大きくなってきたと言える。それは、CSRについても同様である。日本の生産・品質と環境CSRは、その自体の価値が認められるにもかかわらず、近年、雇用と労働CSRの方へとすっかりその重みが移動を余儀なくされていると言える。

つまり、近年の社会的変動として、製品の生産や品質の強調、そのための生産・品質と環境問題の関心から、社会的信頼を得るための、人を中心とする労働と雇用のCSRへとその重みが変わってきたと言える。そのような意味で、CSRの時代と言われる昨今の時代において、日本の社会および日本の働き方の根幹としての日本的経営の变革が問われている。

日本的経営が生産・品質管理や環境中心の発想から、労働と雇用の発想へと転換すべく社会的要請と人を大切にする発想として、日本企業自ら時代に合った、新たな問題意識を持つことへの意義と課題について再検討する時期が来ているように思える。

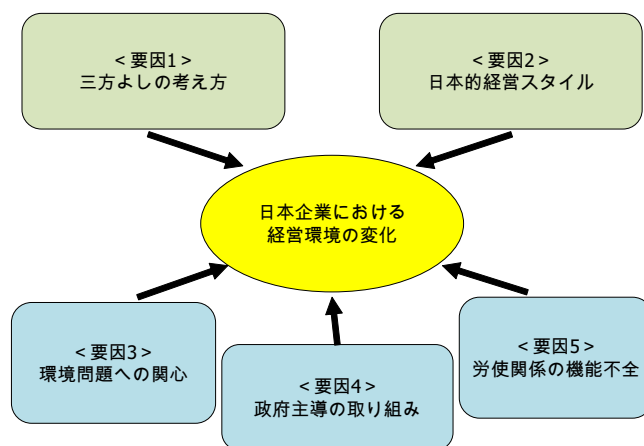
それは、日本的経営を基盤とする日本の企業のCSRの形成は、生産や品質管理と環境CSRを優先するあまり、雇用と労働CSRは、軽視してきたことにある。品質や技術の高さに追求するあまり、それを可能にする役割を担う労働者の権利や主張には耳を傾けない矛盾を抱えてきたと言えよう。

19) ここ近年、日本はモノづくりの製造業中心の生産現場での品質管理(QCサークル)の徹底追及慣行や日本人の節約志向の生活行動慣行などからなる環境問題への関心は、あったかもCSRにおいても、環境CSRへと国を挙げて推進してきたことは言うまでもない。また、物事に対し、きめ細かく丁寧にゴツゴツと推進して行くというやり方が、日本人の体質や価値観、国民性に合ったものであるという指摘もできなくもない。しかし、事実CSRの国際会議に日本代表として参加した大臣が、偶々当時の環境大臣であったことがその後のCSR推進に決定的な影響を与えたこともその背景にあることも事実である。

日本企業による雇用と労働CSRの軽視は、労働(labor)することだけを優先し、その担い手である労働者(worker)のことは疎かにするというジレンマを生み出していると言えよう。このような日本の雇用と労働CSRの軽視は、近年様々なところでその不備が顕著になってきている。

新規学卒一括採用慣行や終身雇用と年功型賃金・昇進制をはじめ、QC小集団活動、遅い昇進慣行そして、配置転換(ジョブ・ローテーション)などの日本的経営は、集団主義志向の下、みんなが万遍なく同じような恩恵を受けることが大前提になっている仕組みのものであると理解される。それは、選択と集中や合理化の考え方、効率や能率性といった個人的思想に基づくアメリカの個別志向の発想とは明らかに異なるものである。

つまり、見方によっては、日本企業における雇用と労働CSRの不備には、いわゆる日本的経営の負の遺産が影響している可能性がある。例えば、正社員の無限定性の側面や残業を肯定とする日本の勤勉文化の神話意識、頻繁なジョブ・ローテーションによる過剰労働化など、会社人間化や過労自殺・過労死といった日本の労働問題がそれに当たる。このような厳しい日本の現状を考えるならば、日本的経営の負の遺産の改善としても、雇用と労働CSRに力を入れるべきであると確信する²⁰⁾。



(出所)筆者作成

<図2> 日本におけるCSR形成の影響要因

20) いわゆる「日本的経営、もしくは雇用」に関しては、様々な見解と研究がなされている。そしてその評価や解釈についてもいろんな見方が可能であろう。したがって、誤解を防ぐために、本稿では、あくまでもCSRのあり方を考える中で、日本のCSRの方向性を提示しようとする発想として、日本的経営を指摘するものであって、いわゆる「日本的経営」そのものへの議論は別の機会に譲ることにしたい。

3.4 日本のCSRの特徴とその影響要因

今日まで、日本のCSRを形成する背景とその影響する要因について以下の5つの側面の存在があると思える(図2を参照)。

まずは、上記で説明した「三方よし」の考え方の存在がその背景にあるとみていいであろう。特に、「三方よし」の「世間」に注目し、そのような考え方の延長に、日本のCSRの源流を探ることができたと思われる。

第2に、日本的な経営スタイルの存在とその負の遺産の影響は大きい。日本のCSRを形成するに当たり、日本的経営の存在は無視できない。高いレベルの品質・生産管理の追求やエネルギー・環境への配慮意識の存在などの影響も大きいが、日本的な経営スタイルの負の遺産とも言えるべき側面、なかんずく恒常的な残業を生み出す勤勉の文化的神話や男女格差はもちろん、正社員中心の雇用慣行スタイルの堅持が正規と非正規の格差の拡大につながってきていることなどが日本のCSRの特徴を形成してきたに違いない。

第3に、環境問題への異常な関心の高さがある。日本という国の地政学的な背景および地震といった自然災害の多さなどの背景に、国民レベルにおける環境問題への関心の高さが指摘される中、そのやりすぎた異常な関心の高さが、逆に日本のCSRのあり方を狭く規定してしまった側面があると言えよう。

第4に、政府主導の取り組みがある。CSRとは、本来企業主導で行うべき発信であるのにもかかわらず、日本におけるCSRの形成には、企業より先に政府主導の政策立案が強く影響されてしまったことが指摘されよう。

最後に、労使関係の機能不全が挙げられる。企業経営の論理は、経営の論理だけではなく、労働の論理とのバランスが欠かせない。しかし、企業(経営)の論理の一方通行とも言える、日本の経営への協調的労使関係の運営は、経営の論理と労働の論理のアンバランスの状態であり、機能不全であると言わざるを得ない。企業のCSRの形成においても労働の論理の反映と参加が欠かせないとすれば、日本の弱い労働組合の存在と労使関係の機能不全が、日本の雇用と労働のCSRへの展開を後回ししてきた重要な原因の1つであると言えよう。

CSR形成を取り巻く日本の企業における経営環境の諸変化に、上記で指摘した5つの要因が深く関係していると言える。

4. 韓・日両国のCSRの現状認識とその特徴

ここでは、今までのCSRの展開とその解釈を取り巻く韓国と日本におけるCSRの現状認識を再確認したうえで、CSRをどうみるべきかの認識・解釈論とその方向性について検討することにした。

これまで、本稿において、韓国のCSRは、大企業の財閥を中心とする展開と取り組みがなされており、日本は政府主導による展開を見せてきたと指摘した。

韓国のCSRの特徴は、大企業への批判からなる社会や市民から要求された(強制された)CSRの推進の側面が強いものの、その内容はいまだに寄付行為がその中心であることが言える²¹⁾。そして、韓国も企業(経営)による労働への差別や排除の側面においては、雇用と労働CSRの弱さについては、日本とよく似ている。

特に、韓国は、近年の若年層の就職率の低迷と失業率の高さ、対立的労使関係による経営への圧迫が経営負担として作用する側面もある。しかしながら、韓国の大企業主導によるCSRの展開は、未だに自主性と積極性、もしくは真剣さが足りないと言わざるを得なく、その分課題も山積みであると言えよう。

一方、日本はどうか。日本は、環境CSRが中心であると言えよう。しかし、前述したように、「グローバル・コンパクト10」で提示した4つのカテゴリを参考にするならば、その1つである、環境分野への取り組みは評価できる反面、雇用と労働CSRが弱いところは、韓国の現状とよく似ている。

言い換えれば、日本がまだ環境CSRに留まっているとも言える。つまり、日本はなぜ環境CSRに走ったのか、その理由もしくは原因については、本稿ですでに指摘した通り、政府(国)レベルの政策立案がそのまま、企業レベルのCSRの方向性を規定してしまったことがあげられる。そして、そのようなことがあったからこそ、日本のCSRが雇用と労働には貧弱な原因につながっているのであろう。

日本のCSRは、最初から政府主導であったことや、その後、国の政策レベルと企業のCSRへの方針が一体化になったところで、日本の環境CSR優先が今まで進行してきた経緯がある。そして、それが日本企業のCSRにおける雇用と労働CSRの貧弱さをもたらした原因の1つでもあるように思える²²⁾。

21) 例えば、本稿の問題意識の1つとして、CSRと関連して、CSRの目的を「社会からの信頼を得ること」と認識しているが、そのCSRの目的である、社会からの信頼を得るための1つの手段として、韓国の財閥大企業からの寄付行為は、比較的単純で消極的な措置であると評価している。

例えば、ソニーは、ステークホルダーの皆様への適切な情報開示、コミュニケーションを大切に考えているとし、1994年、1997年、1999年、2001年には、環境報告書を発行した。2002年には、企業の社会的責任に対するアカウンタビリティ(説明責任)の重要性を認識し、人々とのかわりについて新たに記述した「社会・環境報告書」を発行。そして、2003年からは、企業の社会的責任にかかわる情報をさらに充実させ、タイトルを「CSRレポート」と改め、現在に至っているとしている²³⁾。トヨタは、社会・地球との共生の視点より、事業活動を取りまとめ、「Sustainability Report 2007～人、社会、地球の新しい未来～」を発刊するとし、環境側面は、2006年度より取り組みを開始した第4次「トヨタ環境取組プラン」に従って、エネルギー/温暖化、資源循環、環境負荷物質、大気環境およびそれを推進する環境経営のテーマ別に編集。社会側面はステークホルダー別に2006年度の活動を記載すると同時に、その背景、経緯、歴史、考え方をより丁寧に記述した。また海外事業体取組事例を環境、社会面ともステークホルダーの声とともに紹介している²⁴⁾。また、キリンググループの場合も環境省の指導の下、「環境報告書ガイドライン(2003年版)」から「CSRレポート」がスタートしており、2006年から「持続可能性報告ガイドライン(2006年版)」GRI(Global Reporting Initiative)を参考にしておりとした(キリンググループCSRレポート2007)。そしてその職種の特徴があるとは言え、東武鉄道グループを見ても、未だに環境報告書としてCSRレポートを出している(東武鉄道社会環境報告書2017)。

つまり、韓国のCSRは、消極的で単純な「寄付」行為中心の大企業・財閥主導型であり、日本のCSRは、「環境」CSRを中心とする政府主導型であると整理することができよう。

本稿においての韓国と日本のCSRの取り組みの現状と特徴を検討した結果、次のことが指摘できよう。

韓国からは、CSR推進主体が、企業主導であることにはいいものの、一部大企業の財閥中心の取り組みと短期的・消極的で単純な寄付中心のCSR活動には、やはりまだ未熟な初期段階にあると言わざるを得ないことである。そして日本からは、CSR推進の主体が、本来あるべき企業を中心ではなく、政府主導での取り組みがなされてきたことと人権や雇用と労働CSRを無視(軽視)してまで、やりすぎた環境CSRへの取り組みの強調には、やはり問題

22) 例えば、日本の雇用と労働CSRの不備は、残業や長時間労働の労働問題の象徴的な側面である、過労自殺・過労死の存在や労働組合と労働運動の機能不全、派遣切り・派遣村問題からなる非正規雇用の使い捨て問題、非正規の基幹労働力化の拡大など、雇用と労働CSRの完全放置状態にさせてきたことが指摘されよう。

23) SONY、CSRレポート2007

24) TOYOTA MOTER CORPORATION 2007

があると言える。

したがって、本稿の分析を通じて、以下の3点のことが言えるであろう。それは、CSRは、まず、企業が主導でなければならないこと、次に、CSR推進の主体は企業であることから、企業経営の目的論と合致した、いわゆる「本業」論でなければならないこと、最後に、単なる社会的責任ではなく、企業(本来は、企業人)の社会的責任である以上は、社会的課題レベルもしくは貢献活動への取り組みという考え方よりは、企業レベルにおけるより重要な課題もしくは貢献活動とされる、人権問題や雇用と労働のCSRでなければならないことである。

ここまでのCSRの推進および取り組みにおける韓国と日本の発展プロセスおよび、現状認識とその特徴、差異などここまで明らかにされてきたことを参考にしながら、以下においては、暫定的な結論として、今の時代におけるCSRのあるべき姿と今後の方向性、課題について検討を加えることにしたい。

5. むすびに変えて：CSRのあるべき姿と今後の課題

今まで本稿では、CSRの発展プロセスの中で、韓国と日本のCSRの発展プロセスと現状認識について検討を行った。その比較分析から見えてきたものは、やはりCSRの正しい認識と解釈が重要であるということと、これからの時代におけるCSRのあり方の重要性である。ここでは、CSRのあるべき姿とCSRを取り巻く残された今後の課題について検討を加えることにしたい。

5.1 CSRの主体は誰か、誰であるべきか

CSR推進の主体は、社会なのか、政府なのか、国民(市民・消費者)なのか、企業なのか。それは、言うまでもなく、CSRになっている以上は、その主体たるものは、企業でなければならない。しかし、日本のCSR推進の主体は、企業であるかに見えるが、実は「政府」なのである。もちろん、日本におけるCSR推進の主体は、形としてはあくまでも企業であるが、その中身を決めるのは、政府であるとみていいであろう。なぜなら、日本のCSR推進の中身を決めるのは、決して企業レベルではなく、政府レベルの産業的・政策的立案は、政府なのである。

企業レベルの話を政府が産業的・政策的なアプローチをすることによって、日本のCSRの方向性と中身が決まったのである。そのきっかけが、1992年のサミットであると思われる。

CSRを行うべき主体が企業であるということは言うまでもあるまい。ただし、企業が何のため、誰のために、CSRをするのであろうか。それは、おそらく企業自らのためであるように思われる。つまり、企業がCSRを社会のため、消費者たる市民のための活動(行動)と綺麗言葉で言うけれど、本音は自分自身(企業の利益もしくは、その利害関係上の利益)のためでしか言いようがないのである。なぜなら、企業が企業の利益にならない活動(行動)を社会や市民(市場)に発信するわけがないのであろう²⁵⁾。そういう意味においては、日本の企業のCSRは、失敗なのである。ここで失敗とは、CSR自体の失敗を意味するものではなく、社会や政府レベルでの取り組むべき課題と企業レベルでの課題の混同であり、その混同はCSRの重要な失敗なのである。つまり、環境CSRは、政府レベルの取り組むべき課題であって、企業レベルのCSRの課題ではない。企業のCSRは、日本のCSRの源流として指摘される「三方よし」の思想であり、それは、本文にも指摘した通り、まさしくCSRの「本業」論と深く関連するものである。まさしく「三方よし」の思想は「本業」論の思想そのものであると言えよう²⁶⁾。そして、CSRのあるべき姿と行くべき方向性とは、本稿で強調した通り、企業経営の目的論と合致した、本業論に集中すること以外にありえないということである。

25) CSRと関連して、企業の認識として言えることは、例えば、企業がCSRやコンプライアンス(法令遵守)などを考える際に、基本的には企業が社会との調和を図りながら、本業に充実した活動に専念することが大切であるとの認識である。また、株主、社員、取引先、地域社会などを含むあらゆる利害関係者(ステークホルダー)がある意味で拡大されたお客さまであるとの基本認識に立ち、CSRとは、以前から大きく議論されてきたCS(Customer Satisfaction)的考え方の拡大版であると認識する。つまりCSRとは、すべてのお客様への満足(Customer Satisfaction)を図ろうとする姿勢と思想をもって、ステークホルダーへの対応を真剣に進めようとする活動であると認識する。そして、お客さまを満足(CS)させるためには、当然ながら、一回性(短期性)ではなく、継続性=持続可能な関係性を築くことが何よりも現代の企業に求められるのであり、それが結果的にCSRの取り組みであると認識することである。企業の行動とCSRとの関連を含む、一般的なCSR論の見解に対する批判的な考察については、(崔、2010)を参照されたい。

26) CSRにおける「本業」論の考え方は、CSR活動の取り組みと企業における本来なすべき本業との関連性を考えた時に、CSR活動のあるべき姿とは、その自社が行うべき本業とイコールでなければならないことであり、自社の経営理念やミッションを具体化する取組みのプロセスの中で、CSR活動が存在するべきであるとするからである。CSRの本業論については、(崔、2010)を参照。

5.2 CSRの目的は何か、何のため・誰のためか

そもそもCSRとは、企業と社会(消費者たる市民)の相互作用の中で、社会からの要請・期待に応えるべく、社会から得た利潤(利益)の一部を社会のために還元・貢献するという自然かつ積極的な活動ではないか。

企業の目的は、組織の維持にあり、組織の維持こそが、企業の存在意義である。企業における組織の維持こそが、企業経営の至上命令である(三戸、1985)。企業が企業として自らの役割を果たすためには、企業として存在しなければならない。企業が企業として存在するということは、組織運営としての機能が生きていることにほかならない。企業の機能が働いているということは、企業の目的が達成されているということになる。企業の目的の達成は、利潤(利益)によってのみ可能になる。ただし、ドラッカーが指摘されるように、利潤とは、企業の目的そのものではなく、未来のために必要とする費用なのである。未来の費用としての利潤は、企業の目的を達成するための絶対的要素であり、企業の組織維持という企業経営の至上命令に応えようとする絶対的試みなのである。この絶対的試みこそが、CSRの目的なのである。そういう意味において、CSRの目的は、企業の目的そのものである²⁷⁾。

CSRは、行動や活動の主体である企業(本来は、企業人)が取り組む社会への発信なのであるから、当然のごとく企業経営の戦略と目的論に合致した発想と活動でなければならないのは自明であろう。言うまでもなく、企業の経営戦略論と企業の目的論とは、かつて三戸が指摘した「組織体制の維持」であり、ドラッカーが言う「成果を出すこと」以外ありえない。だとすると、企業経営の目的論と合致した範囲内におけるCSRでなければならないのも自明である(三戸、1985、ドラッカー、2008)。

企業経営の目的の範囲内とは、企業自らがその組織体制を維持するためのあらゆる経営手段(戦略や戦術)を講ずることが許される(考えられる)活動や取り組みのことを意味する。そしてその範囲には、おそらくCSR活動とその取り組みも入るになるであろう。つまり、

27) かつてドラッカーは、「企業の目的は、顧客の創造にある。」と言った。企業がその目的である、顧客を創造し続けるためには、顧客(社会)から「信頼」をされ続けなければならない。そして企業がその目的を達成させるために仕切るべく手段としてのCSRの目的もまた、その本来の企業の目的の範囲内に収まらなければならない(説明できなければならない)。つまり、CSRは、企業の目的達成行為に反することは許されないことであり、その推進や展開の範囲もまた企業の目的と合致したものでなければならないのである。その意味において、CSRの究極的な目的とは、社会(顧客)に対する「信頼」を得ることにあるに違いない。

CSRは、企業の目的論に充実した発想でなければならないことである。

したがって、本稿で取り上げるCSR論議とは、企業の目的論に反しない活動及び取り組みとして理解する。そして、企業の目的は、組織体制の維持と成果を出すことにあることから、その企業自ら取り組むべき分野、なにかんずく「本業論」であることは言うまでもない。ここで本業論とは、本業とその周辺のことを指しているが、その周辺とは、本業と深く関連することを意味する。

極端な言い方をするならば、企業に余計な期待をするのは社会や我々の勝手だが、それに應えるのか否かは企業の勝手である。ただし、ここで社会に應える企業の勝手とは、企業の自己中心的な利己的発想ではなく、社会に信頼を得るという企業の目的論に照らして判断すべき事案であるように思える。例えば、取引関係における一定のルールに関する事案において言えば、一方の企業が勝手に判断することが許されるのではなく、その経営判断なり、経営的意思決定が、企業の目的論である、社会に信頼を得ることからして、納得できる範囲内のことであるかどうかの次元である。

この議論は、言い方を変えれば、逆の観点も注意を払う必要がある。それは、企業によるCSR活動が、社会からみてよしとするものだからといって、その全てが望ましいものなのかどうかについても、また企業の目的論に照らして判断する必要があるということである²⁸⁾。

そして、下請け取引や労働関連法制といった法令の遵守、社会的・時代的規範としての倫理的・道德性の慣行維持、競争企業との競合における戦略の行使といった、企業経営におけるフォーマルやインフォーマルな工夫としてのあらゆるCSR活動の是非は、本業を通じて達成しうるその企業の目的に合致するかどうかはその判断の基準たるものが存在すると理解すべきであろう。もちろん、一部の企業による欺瞞的・露骨な経営手法、なにかんずく自慢話レベルの「CSR報告書」や単なる広告もしくは、イメージ戦略の道具としての活動をCSRとして用いようとする発想には、賛成し難いところがある。

だからといって、ここでの基本的な視点としてCSRが、一企業による狭い範囲内での取り組みだけを擁護する立場ではないことを指摘しておきたい。事実、数多くの余力がある

28) 例えば、エネルギーの節約や環境への配慮、従業員らを動員しての街並みのごみ収集や掃除などのボランティア活動をどうみるかである。その町や社会としては、決して悪い活動ではないが、それを企業のCSR活動として期待すべきことなのかについては、疑問である。つまり、本業を犠牲にしてまで、社会の期待に應えること(三戸、1985)によれば、responsibility = response + ability; 応答する能力)ではあるが、本稿では、CSRとして理解されることには、違和感を覚える。一過性のイベントやボランティア活動は認めるが、それはここで論じるCSR論とまた別の次元で捉えるべきであると考え(三戸、1985、pp.267-271を参照)。

企業による公害問題や環境問題、貧困や犯罪といった社会問題へのイニシアチブを発揮することを否定する立場には決していない。あくまでも、ここでの視点は、CSRは本業に専念することを通じて達成しうる企業の目的との合致として評価するべきであるとするものである。より大きくて深刻な社会問題や人類にまつわる次元については、基本的には、社会や国家レベルの事案であるとしながらも、多くの余力がある企業の積極的な参加は、ここで論ずる企業の社会的責任としてのCSR活動とは、また別の次元の展開として期待すべき価値のあることであると考えている。

5.3 残された課題

本稿の目的は、世の中のCSRの一般論を確認しつつ、日本と韓国のその展開と実態、そして特徴などを参考にした上で、CSRをどう捉えるべきか、どうあるべきかについて、深く踏み込んだ論点を整理することにあつた。

世の中のCSR(Corporate Social Responsibility; 企業の社会的責任)は、本当はESR(Executive Social Responsibility; 企業人の社会的責任)であること、そして日本のCSRは、GSR(Government Social Responsibility; 政府主導による社会的責任)になってしまったことを述べてきた。CSR(本来は、ESR)は、いわゆる本業論に充実すべく、そのCSRの本業論は、企業の目的論と合致することでなければならないのを指摘した。

また、韓国のCSRの特徴としては、前述した通り、韓国の財閥大企業を中心とした社会貢献活動として展開してきたと言えよう。そしてこのような韓国企業の社会貢献活動の特徴は、直接的に資金を支援する「寄付」の形式が多いのがその特徴であると言える。

一方、日本のCSRは、前述したように、政府中心のCSR(ここでは、GSR)であるため、企業ではなく、政府レベルの政策立案が先に進んだことによって、日本のCSRは、環境CSRにその重点が置かれてきたことを指摘した。繰り返しになるが、環境CSR自体が問題あるわけでは決してなく、問題なのは、企業主導ではなく、政府主導で提案され、展開がなされてきたことにある。また、日本のCSRが、環境CSRに重みを置きすぎたために、CSRの他の側面、なかんずく雇用と労働CSRには、力を入れてこなかったことにある。雇用と労働CSRの軽視もしくは、放置の結果、日本の労働環境や労働政策に多様な問題が生じてきたことになる。

日本のCSRは、企業による社会への貢献の発想のはずが、企業より先に政府レベルにおいて、企業への指導的・誘導的な発想の下での取り組みが先に進んでしまったことが、日

本の企業において人権や雇用・労働のCSRより、環境のCSRへの強調が進んで行ってしまったのではないかと考えられる。

言い換えれば、日本のCSRは、その主導権が本来企業のやるべきことなのに、政府が中心となって推進することによって、CSRの優先順位に変質が起こってしまったのではないかと推測される。つまり、日本のCSRは、企業による社会への貢献活動ではなく、政府による社会への強制的取り組みであったために、CSRではなく、GSRになってしまったと言わざるを得ない。

これでは、政府がやるべきことと企業がやるべきことが混同してしまっていることになる。それが、日本のCSRが、環境CSRに走った原因の一つでもあると言える。そして、それが多くの日本の企業のCSRが、環境CSRから推進してきたのであり、未だに環境CSRからなかなか抜け出せない大きな原因でもあると言える。そしてその環境への取り組みが強調しすぎたところが、逆に雇用と労働CSRの軽視もしくは、無視、無関心になっているのかもしれない。

企業と企業人の混同から展開してきたCSR論は、本来はESRであり、いまだにCSRとESRの区分の曖昧さを残したままの議論の展開を見せており、しかもCSR(本来は、ESR)なのに、GSRとして推進してきた日本のCSRを評価することは非常に困難であるように思える²⁹⁾。確かに日本のCSRは、完全にGSRとして収斂されてきたのであり、その結果として環境CSRに走ってしまったことについての評価もまた困難であろう。

しかしながら、世の中で展開しているほとんどのCSR論が、企業と企業人の混同を放置したまま展開している実態を鑑み、ここではそれ自体の議論については、別の研究の機会に譲り、ここではこれ以上は追求しない。

本稿での問題提起の1つである日本のCSRについての関心は、あくまでも環境CSR自体への評価ではなく、企業が取り組むべき社会への貢献活動であるCSRとして、それは次元の異なる課題であるとの認識である。つまり、「企業の」社会的責任と「社会的責任」の差異からなる議論である。また本稿での問題意識は、日本の企業のCSR活動は、最初から政府の関与がなくても果たして環境CSRに走ったのであろうかについての分析もしくは、解釈の必要性を指摘したものである。

29) 本稿で強調することは、CSRは、ESRと区別することによって、その責任と役割の所在がはっきりさせることで、今後のCSR(本来のESR)のあるべき姿と行くべき方向性を正しくすることに貢献できると考える。なぜなら、企業と企業人の混同をそのまま放置してしまうと、その責任と役割の所在が曖昧のまま進行することになり、その結果としてあるべき姿と行くべき方向性も曖昧になってしまうことが懸念されるからである。

したがって、実質的にGSRになってしまった結果としての日本の環境CSR推進は、企業のCSRとは次元の異なる課題であり、企業の一定レベルを超えた取り組みでもあると言わざるを得ない。

そのような意味において、日本の環境CSRは、CSRにおける企業の自由な発想を妨げた側面を持つ一種の失敗であると言わざるを得ない。企業が企業としての合目的を達成すること以外の企業の活動や取り組みは、企業の本来の目的論(組織の維持)に反する危険な発想であるように思える。日本の企業が環境CSRではなく、雇用や労働CSRへの取り組みが展開されたならば、今のようなずさんな労働政策もしくは、労働環境の破壊はかなり改善されたに違いない。そしてそのような側面は、人権や労働・雇用問題への取り組みは、元来日本的経営論の光の遺産であるにもかかわらず、それを十分に生かせなかったことに、本稿の問題意識からして、日本企業のCSRの失敗として評価せざるを得ないことと深く関係するのである。

今後の日本企業におけるCSRの方向性を考える際に、いわゆる「雇用と労働CSR」への強調なくして、日本型CSRを作り上げることは困難であると認識している。つまり、今まで日本企業の経営を支えてきた「日本的経営」を考えるなら、CSRにおける「日本モデル」とは、「人(主には、従業員)」を大事にする経営でなければならないであろう。CSRのあり方を考える際に、これからの日本の企業に大切なことは、「企業とは何で出来ているか」あるいは「企業とは何で動いているか」に対する自らの真剣な問いかけが必要であり、その答えへの接近には、おそらく自分の従業員を大切にしてきた、いわゆる「日本的経営」を背景とする「雇用と労働CSR」への取り組みはかならないと見ている。CSRとは、企業(企業人)自らの主導的な意思(その企業の経営的ビジョンと経営戦略)によって、能動的に展開して行くことにその意義と意味合いがあって、決して強要されたり、強制されたりされる次元の問題ではないと認識している。

したがって、CSRに関して言えば、企業により広い自由度と推進・主導権を与え、企業自らの柔軟で強い意思(最高経営者の経営的信念など)と戦略(その企業の経営的ビジョンなど)の延長線上に、多様な形とレベルのCSR活動と取り組みがあってはならないと強く指摘したい。

【参考文献】

<日本語文献>

- 吾郷眞一(2007)『労働CSR入門』講談社現代新書
 朝日新聞(2007)『知恵蔵2007』(株)朝日新聞出版発行
 安兌赫(2008)「韓国におけるCSRの現状と課題ー現地でのインタビュー調査をもとにしてー」『経営学研究論集』第29号、明治大学大学院経営学研究科、pp.1-20
 アンドレ・コント＝スボンヴィル、小須田健・C・カンタン訳(2006)『資本主義に徳はあるか』紀伊國屋書店
 猪木武徳(2003)「社会的存在としての企業」『大航海』No.48、新書館
 岩井克人(2009)『会社はこれからどうなるのか』平凡社
 梅田徹(2006)『企業倫理をどう問うか』NHK Books
 海野みづえ・細田悦弘(2011)『企業ブランディングを実現するCSR』大日本印刷
 江橋崇(2011)『東アジアのCSR』法政大学出版局
 小笠原英司(2004)『経営哲学研究序説ー経営学的経営哲学の構想ー』文眞堂
 奥村宏(2006)『株式会社に社会的責任はあるか』岩波書店
 岡本享二(2004)『CSR入門』日本経済新聞出版社
 加賀田和弘(2006)「企業の社会的責任(CSR)ーその歴史的展開と今日的課題ー」『KGPS Review』No.7 October
 楠茂樹(2010)『ハイエク主義の「企業の社会的責任」論』勁草書房
 伍賀一道(2010)「雇用と働き方・働き方から見たCSR」『都市問題』Vol.101
 笹谷秀光(2013)『CSR新時代の競争戦略』日本評論社。
 逆井克子(2004)「変わりつつある企業評価の視点」『経営センサー』59号、1・2
 佐藤方宣編(2009)『ビジネス倫理の論じ方』ナカニシヤ出版
 全経連・倫理経営チーム(2006)「企業社会奉仕活動の現況と課題」全国経済人連合会
 高巖・辻義信・Scott T. Davis・瀬尾隆史・久保田政一共著(2003)『企業の社会的責任』日本規格協会
 高田繁(1989)『経営の倫理と責任』千倉書房
 武田晴人(2008)『仕事と日本人』ちくま新書
 崔勝昊(2010)「企業の社会的責任(CSR)論の再検討」『跡見学園女子大学マネジメント学部紀要10号』
 崔勝昊(2015)「サービス企業のCSRに関する研究ーその特殊と普遍ー」『東北亜観光研究』東北亜観光学会
 ドラッカー(2008)『マネジメント』I、II、III、IV、有賀裕子訳、日経BPクラシックス創刊
 谷口照三(2009a)「『責任経営の学』としての経営学への視座ー経営学の組織倫理的転回ー」『環太平洋圏経営研究第10号』桃山学院大学
 谷本寛治(2006)「CSR(企業の社会的責任)を考えるー日本の企業と社会の関係ー」『彦根論叢』第361号、pp.3-22
 田村達也(2002)『コーポレート・ガバナンス』中公新書
 土屋守章(1991)『現代企業論』税務経理協会
 出見世信之(1997)『企業統治問題の経営学的研究ー説明責任関係からの考察ー』文眞堂
 デービッド・ボーゲル(2007)『企業の社会的責任(CSR)の徹底研究ー利益の追求と美徳のバランスーその事例による検証』一灯舎
 電通総研編(1991)『企業の社会貢献』日本経済新聞社
 中村瑞穂編・著(2003)『企業倫理と企業統治ー国際比較ー』文眞堂
 萩原愛一(2005)「企業の社会的責任(CSR)ー背景と取り組みー」国立国会図書館経済産業課『ISSUE BRIFF』第476号
 松野弘・堀越芳昭・合力知工編(2006)『「企業の社会的責任論」の形成と展開』ミネルヴァ書房
 水谷雅一(1998)『経営倫理のすすめ』丸善ライブラリー
 三戸公(1985)『現代の学としての経営学』講談社

森本三男(1994)『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房
 山田健治・仲健一編(1993)『地球サミットを超えて—協調分散型社会の環境プランニング』成文堂
 ロナルド・ドーア(2006)『誰のための会社にするか』岩波新書
 尹泰林著、馬越 徹・稲葉継雄訳(1975)『韓国人—その意識構造—』高麗書林
 OECD、今井正太訳(2004)『企業の社会的責任』技術経済研究所

<英語文献>

Bechker-Olsen, K., B. A. Cudmore, and R. P. Hill(2006), “*The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior*,” Journal of Business Research.

Carroll, A. B.(1991), “*The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*,” Business Horizons, 34, 39-48

Carroll, A. B. (1993) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, South-Western Publishing.

Ellen, P. S., D. J. Webb and L. A. Mohr(2006), “*Building Corporate Associations: Consumer Attributions for Corporate Socially Responsible Programs*,” Journal of the Academy of Marketing Science.

Friedman, M (1970) *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times. September 13

Harrison, J. S. and R. E. Freeman(1999), “*Stakeholders, Social Responsibility, and Performance: Empirical Evidence and Theoretical Perspective*,” Academy of Management Finance, 25, 479-485

Kerlinger, F. N. (1986) *Foundations of behavioral research*, New York: CBS College Publishing.

Lisa Whitehouse(2006) “*Corporate Social Responsibility: Views from the Frontline*” Journal of Business Ethics.

McGuire, J., Sundgren, A. and Schneeweis, T.(1988) “*Corporate social responsibility and firm financial performance*”. Academy of Management Journal. vol. 31. no. 4: 854-872

McWilliams, A. and Siegel, D.(2000). “*Corporate Social Responsibility and Financial Performance. correlation or misspecification?*.” Strategic Management Journal . vol. 21: 603-609

Porter, M. E. and Kramer, M. R. (2011) *Creating Social Value*, Harvard Business Review, 89 (1/2)

논문투고일 : 2018년 12월 20일
 심사개시일 : 2019년 01월 17일
 1차 수정일 : 2019년 02월 03일
 2차 수정일 : 2019년 02월 10일
 게재확정일 : 2019년 02월 15일

 <要旨>

CSRはどう捉えるべきか

- 日・韓比較の観点からみた現状認識と課題 -

安兌嬭・崔勝湜

本稿では、改めて「CSRとは何か」について問い直すべきと考えている。本稿の目的は、世の中のCSRの一般論を確認しつつ、日本と韓国におけるその展開と実態、そして特徴などを参考にした上で、CSRをどう捉えるべきか、どうあるべきかについて、深く踏み込んだ論点を整理することにあつた。

ここで分析した結果、次のことが分かった。韓国のCSRの特徴は、財閥大企業を中心とした社会貢献活動として展開してきたこと。そしてこのような韓国企業の社会貢献活動の特徴は、直接的に資金を支援する「寄付」の形式が多いのがその特徴であると言える。一方、日本のCSRは政府中心のCSR(ここでは、GSR)であるため、企業ではなく、政府レベルの政策立案が先に進行したことによって、環境CSRにその重点が置かれてきたことが分かった。

しかし、本稿の分析を通じて言えることは、CSRは企業が主体でなければならないこと。CSRは企業の目的論と合致した形で展開すべきであること。そして韓国で見られるような単純で消極的な「寄付」中心のCSRには問題があること。日本で見られるような政府主導のCSRにもまた問題があることなどを指摘した。今後のCSRは、「人」を大切にすること、雇用と労働のCSRを強化する方向で進められる必要があること、そして企業側により自由度と選択肢を与えることが重要であると主張した。

A Study on How to Think about CSR

- Present state recognition and problems viewed from the viewpoint of
comparison between Japan and Korea -

Ahn, Tae-hyuk · Choi Seungho

In this paper, we once again think that we should ask about “what is CSR”. While reviewing the general theory of CSR in the world, the purpose of this paper is to step in deeply on how to grasp and how to think about CSR, with reference to its deployment, actual situation and characteristics of Japan and Korea. It was in order to organize the issues.

As mentioned above, it can be said that as a characteristic of Korea’s CSR, it has been developed as a social contribution activity centering on South Korea’s large conglomerates. And it can be said that the characteristics of social contribution activities of such Korean companies are characterized by many forms of “donation” that directly supports funds.

Meanwhile, since Japan’s CSR is government-centered CSR (here, GSR) as mentioned above, Japan’s CSR has become increasingly important not only for enterprises, but also for policy. Pointed out that the emphasis has been placed on it.

However, what we can say through the analysis of this paper is that CSR must be dominated by companies. The CSR should be tailored to the company’s purpose. And that simple and passive “donation” centered CSR as seen in Korea has problems. We point out that there is a problem with government-led CSR as well as corporate-led as seen in Japan, and from the CSR of the future, we point out that future CSR needs to be promoted in the direction to strengthen employment and labor CSR, cherishing “people”, and to give freedom and choices by companies.