

内向きのCSRと外向きのCSR

國部 克彦（こくぶ かつひこ）

神戸大学大学院経営学研究科 教授

CSRの中心活動は何か。日本企業のCSR報告書を見ると、最近、従業員関係の記述の充実が目立ってきている。ステイクホルダー・ダイアログの結果、従業員関係が最も重要なCSR活動であるとして、その充実を図っている企業もある。

従業員は企業にとって最も重要なステイクホルダーであるから、従業員をCSRの主たる対象とすることは間違っていない。しかし、CSR部が従業員を対象とすることが、人事部が従業員のための施策を実施することと同じであれば、CSR活動としての意義は薄れてしまう。

人事部は当然のことながら企業の利益や成長を重視して従業員のためのマネジメントを実施するが、CSRの従業員活動は、第一に社会のための活動でなければならない。たとえば、従業員教育について考えれば、人事部が行う社内教育の目的は会社の発展にとって重要な人材の育成である。一方、CSR部が考える社内教育は社会にとって必要な教育の提供である。それは、従業員が会社をかわっても役に立つスキルの教育であったり、その人材が社会的に貢献するための教育であるべきだ。

もちろん、人事部の社内教育とCSR部の社内教育は別々に行われるべきではなく、社内教育という従業員に対する施策について、社内の視点と社外の視点を組み合わせることが必要となるのである。その際に、社会責任や社会貢献を加味した社内教育を行うことで初めて、社内教育がCSR活動としての意義を持つのである。

しかし、日本の場合はそのあたりが十分に

理解されておらず、会社のための従業員施策がそのままCSR活動であると理解される場合が多いように思われる。これは「内向きのCSR」であり、社会に対する責任を意味するCSRとは方向を逆にしていることに気付かねばならない。

CSRの本来の意義は社会に対する企業の責任であるから、従業員に関する活動の場合も、企業が社会から求められていることを意識して施策に反映させなければならない。そのためには、CSR部署は常に社会に目を開いている必要がある。企業内部の活動においても、常に「外向きのCSR」の視点を忘れてはならない。

従業員関連で言えば、女性の登用やワークライフバランスは分かりやすいテーマであるが、一歩踏み込んで、定年退職後の再雇用や派遣労働などの非正規雇用の問題について、会社がどのように対応すべきか、状況を分析して提言することも重要である。

その意味でCSR部署はラディカルであるべきだ。社会が企業に向ける厳しい視線を常に意識して、将来の方向を考えなければならない。そうすることで企業全体のバランスが取れることを経営トップも認識すべきである。その意味では、すべてのCSR活動の課題は、段階的に示される方が望ましいし、困難な課題を常に意識して社内に警鐘をならす役割を持つべきである。

CSR報告書の最も重要なターゲットは従業員であることは間違いないが、社内報ではなく社外に開示する以上、社会にとっての価値を常に意識しなければならない。