

「コンプライアンス」の目

社会的責任とコンプライアンス：中小企業としての在り方と活用法

毎日のように新聞紙上を賑わせている不祥事の例を引き合いに出すまでも無く、「企業の社会的責任（CSR）」が今日ほど求められ、また叫ばれるようになったことはない。ところが、大企業ならまだしも、多くの中小企業にとってCSRは

「最も優先度の低い経営課題」になっている。責任には負担が付き物であり、「ないがしろには出来ないが、なかなかそれだけの余裕が無い」というのが本音のようである。

責任とリスクは裏腹の関係

「企業の社会的責任」と言った時、企業が生産する商品やサービスの最終需要者をイメージし易いが必要しもそうではない。個々の企業を取り巻く利害関係者の全てに対する責任を言うのであって、例えば「下請業者は販売会社である親企業より責任が軽くなる」といったものではない。「利害関係者」には、

株主や債権者は勿論のこと、材料の仕入先や取引先、従業員やその企業が立地する地域の環境や地域社会も含まれる。更にはその企業が属する業界や競争相手をも包含する広い概念であり、一般的な法体系の基盤と一致する。その意味で、「コンプライアンス（法令・規範の遵守、遵法）」といわれている概念と実は表裏の関係にある。いわば「コンプライアンスがCSRを法的な裏付けによって支えている」とも言えるのである。法的責任が発生すると、違反すれば何らかの罰則が与えられるので企業にとってはCSRもリスク管理の対象になる。まさに「責任とリスクは裏腹の関係にある」わけで、中小企業だからといって決してCSRに無関心であっては居られないのである。

リスクを負いきれない
事業には手を出さない

CSRが企業の規模に無関係であり、またその責任がある程度リスクによって測り得るのであるとしたら、先ずは、「自社の体力から見て『負いきれる、あるいは負わなければならぬ責任』と『負いきれない、あるいは負ってはならない責任』を区別し、前者に対しては

料支給を受ける」といった方法があり、事業自体にリスクがあるならば、「丸請負からよりリスクの低い賃加工へ契約を切替える」といった手段も考えられる。

CSRに後ろ向きであってはならない

十二分な対応を図るとともに、後者に対しては撤退もしくは意識的に回避する手段を講じる」ことが肝要である。目先の利益に惹かれて漫然と商機に飛び付くようなことがあつてはならない。因みに「自社にとってリスクの高い事業を回避する」とは、「その部分を専門業者やリスクを追いきれぬ自治体や大企業・公益事業者に任せる」ことであり、具体的には、例えば使用する材料にリスクがあるとすれば、「信頼できる材料を購入する」、「信頼できる業者に加工外注に出して処理を委託する」、「親企業から材

しかしながら、幾らリスク管理が必要であるといっても、後ろ向き姿勢でCSRに取り組むのは決して得策ではない。その理由は、「CSRへの取り組みは企業にとって一時的には出費となるが、中・長期的に見たとき、投資となつて業績向上に寄与する可能性が大いにある」からである。つまり「CSRのための負担を単なる出費に終わらせるか、あるいは投資として回収するかはその企業の取り組み姿勢で決まる」ということになる。「今やCSRに反する企業理念（：それが明文化されている、いないに拘

らず)の会社は存在が許されない」といつても過言ではない。それ程までに社会的正義感が現代人の意識の中に強く根を張っていて、生き甲斐や働き甲斐の原動力となつていくからである。世界的に見ても、かつての民族主義や国家主義に代わるもの、むしろそれ以上のインセンティブを働き盛りの若者に与えている。この潜在的エネルギーを企業の経営革新や改善活動に活用していけるならば、企業の将来にとってこれほど心強いものはない。それには企業自身が自ら積極的にCSRに前向きに取り組む姿勢を示すことが是非とも必要なのである。

従業員の意識を変えるのは容易なことではない

何処の企業でも「組織文化」と呼ばれる社風や企業らしさがあり、それを形成するのは全社員共通の思考様式・行動様式そして仕事のやり方である。不祥事を起こさない良好な組織文化を育てるには、躰によって秩序立った思考様式・行動様式・仕事のやり方を植えつけなければならぬ。ところが通常、現在の仕事のやり方に多少なりとも問題があり、それを変えようと

するとき大きな障害に突き当たると。積年に亘って染み付いた人間の思考様式や行動様式というのは、外界からの刺激に対して反射的に反応するようになっており、意識的に変えようと努力しない限り決して変わるものではないからである。

CSR (社会的責任) への取り組み方

	大企業	中小企業
リスクと負担	大規模・多額	小規模・小額
投資/回収期間	長期	短期
適した投資形態	物的 (設備・基金)	人的 (サービス)
対象領域	広い (社会貢献)	狭い (地域貢献)
教育の手段	文書 (綱領・規程)	社長の言動
教育の効果	弱い	強い

しかし「社会的責任」は、その企業の役割・存在意義を根本に立ち直って問い質す契機となり、新たな行動様式を再構築する際にも大きな拠り所(知識・ノウハウ)となるものである。「CSRは経営理念

の重要な構成要素である」といわれているゆえんでもある。

短期的に成果の出る課題から取り組む

CSRを投資と捉えるならば、中小企業としては出来るだけ早く成果の期待できる課題を選んで取り組むに越したことはない。特に自社がネックとしている経営課題に絡めてCSR教育を展開するのが効果的である。教育と言っても、取り組み分野を限定し、自社ではそのテーマに関してCSRを最優先に考える旨の経営方針をトップ自らが宣言してその方針を末端まで浸透するまであらゆる機会を通じて繰り返し訴えればよい。それと併行して徹底的な現状分析を行い、問題点が究明出来たならば、「現状を是正し、在るべき姿を植え付ける」ときにCSRを活用するのである。例えば品質問題。「自社の品質管理基準や従業員の判断に甘さがあつて、作業工程からなかなか不良品を排除できない」といった場合、「何故品質の向上が必要か、不良品を出した場合利害関係者にどんな悪影響を及ぼすか」と言ったことを、CSRから説き起こして

徹底的に考えさせることにより初めて従業員の意識と行動を変えることが可能になる。

CSRに関係のない企業は無い

こうしたCSRへの取り組みは全ての企業に開かれている。たとえどんな小さなことであつてもよい、自社が出来る範囲で積極的にCSRに取り組む姿勢を示すことは、従業員の信頼を得、コミットメントを引き出す契機となる。ある企業では、従業員の健康管理特に「メンタルヘルス対策」に注力している。ライン管理職によるケアを機能させるため、部下への「声掛け」やメンタルヘルスに関する労務管理の実践的研修を行うと共に、気になる部下への対応について相談できる「コンサルテーション窓口」を設置するなどの対応を図っている。糖尿病など生活習慣病の予防や過労死対策は共通の社会問題となつており、従業員の健康対策を労使共通の課題として取り上げ、前向きに取り組むことは、目に見える成果が期待出来る上に、立派なCSRとされている。

(中小企業診断士 新井将平)

* CSR = Corporate Social Responsibility