

# CSRと環境と未来と

## おわりに

一人でも多くの良識ある経営者の理解を求めたい、一つでも多くの企業に正しい取組みを始めてほしい。

～TBLの熱意です～

## お問い合わせは

トリプルボトムラインLLP  
〒460-0016  
名古屋市中区橋1-17-28  
TEL052-332-1187  
FAX052-332-18712

## CSR5つのはたらき

1. 開かれた会社をつくる
2. 風通しのよい会社をつくる
3. 活力を生み出す会社をつくる
4. 社会をよくする会社をつくる
5. 地球環境をよくする会社をつくる

**TBL**LLP

トリプルボトムラインLLP

Mail: info@tblp.com

URL: http://tblp.com



ヤマモモ科ヤマモモ属の常緑高木公園樹にも多用される。大気浄化能力A、大気汚染抵抗性Aの環境樹木です。山の桃の意ですが、バラ科サクラ属のモモとは別種。小さい果実は美味で、ジャムにもなります。

☆編集室から

CSRニュースレターVol.003をお届けします。次回は10月1日発行予定です。ニュースレター各号は、配布用pdfを用意しています。

ご入用の方は、担当・成瀬龍朗 Mail: naruse@tblp.com までご連絡ください。

# 企業の自立

CSRニュースレター2007・07・01

Vol.003

## 特集 社会(CSR)マネジメント ～リスク管理からの脱出～

### マネジメントの役割

P・F・ドラッカーは、次のようにいっています。  
マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させるうえで3つの役割がある。

1. 自らの組織に特有の使命を果たす
2. 仕事を通じて、働く人たちを生かす
3. 自らが社会に与える影響を処理することともに、社会の問題について貢献すること

それぞれ含蓄ある項目ですが、3番目の「社会への影響を処理する」というところに注目して考えていきます。

ドラッカーは、会社が事業を行なうということは、まわりの社会に間断なく影響を与えていることだといっています。

社会への負荷という視点です。そしてその負荷は消滅または低減しなければなりません。

このことを踏まえておいて、会社のリスクとリスク管理について述べます。

それは、会社の不祥事という今日的な問題と直結しています。

### リスクとはなにか

リスク(Risk)とは、今はだれもが知っていることばですが、どういう意味かときかれたら、だれもがちよつととまどうのではないのでしょうか。

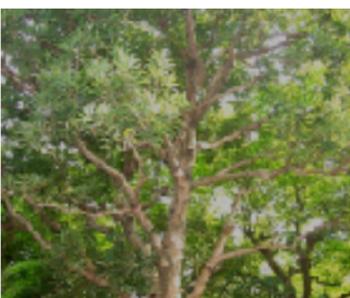
「企業の自立」はTBLのオリジナルコンセプトです。

**TBL**LLP  
トリプルボトムラインLLP

今月の学び

人間は面白いもので自信を持ち、納得して心の軸が定まるといくらでも仕事ができる

～新藤 兼人～



ヤマモモ  
ヤマモモ科ヤマモモ属の常緑高木公園樹にも多用される。大気浄化能力A、大気汚染抵抗性Aの環境樹木です。山の桃の意ですが、バラ科サクラ属のモモとは別種。小さい果実は美味で、ジャムにもなります。

リスクは、一般的には、危険とか、危険性とか危険率とかいう意味でつかわれます。動詞としても、賭けるとか、危険を冒すとか危険に晒すとかいうようにつかわれます。

したがって、人にとってリスクとは、「行為の代償としてうける危険性危険の可能性」です。ただの危険(Danger)ではなく、人の主体的な行為とむすびついているのです。英語で「at one's own risk」というと、自分の責任で、という意味です。

そして、その「行為は、おおむね、「自己の利得」を目的ないし動機とします。すると、会社にとってのリスクとはなんなのでしょうか。

### 会社にとってリスクとは

会社は営利組織ですから、事業そのものが利得行為です。すると会社にとってのリスクは、「事業の代償として受ける危険性」となります。

ひらたくいえば、「事業を阻害する危険性」とか「会社がダメージを受ける危険性」とかいうことになります。阻害要因もダメージも回避しなければなりません。そこで、ことをはじめる前に、利得行為の成功を期しながら、「失敗する確率」をはかり、また、日常行為のなかで生じる、「ミス」の確率をはかります。

### リスク管理とは

この失策時のダメージの大きさと、うける確率との積(掛け算)が、リスクを冒すべき判断基準になります。この作業がリスク評価(assessment)です。

そしてこの予防と不測事態への態勢を整備しておくことが、リスク管理(Risk Management)です。

会社にとつては従来から重要な案件ですから、どこの会社でも、これまでならなかたがで構築してきているはずですが。

「ここまでいいですね。でも、ここから問題です。」

**会社を「被害者」とみる目線**

そのリスク管理が、当初の効果をもちたらないばかりか、経営を悪化させているとしたらどうでしょう。不祥事を誘発しているとしたらどうでしょう。

そういうことが起こっているのです。その理由を説明します。

第一に、リスクもリスク管理も、その目的も動機も、会社の、会社による、会社のためだけの都合です。だけ、というところに留意してください。

つまり会社が「被害者」となる事態を回避するためだけに、リスクとリスク管理が構築されているのです。

そして第二に、会社が「加害者」になる事態は想定していません。ゆずって想定してもおまけにすぎないのです。

**会社を「加害者」とみる目線はない**

リスク評価でも、そういうことは織りこみずみだという反論があるでしょう。他者への損傷も想定しているという主張もあるでしょう。

しかしそれは誤りです。実情はまったく織りこまれていません。あるかのようにみえるだけです。人の固定観念からは、こぼれ落ちているのです。

その理由は、つぎのような反社会行為が起こり、それを防ぐ手立てがないという現実からわかります。

**「虚偽と隠匿」が起こる必然**

リスクの顕在化とは、社会に対する事故・事件です。それは例外なく不祥事の発生ということですが。

そこで、一つの不祥事が起きたと想定してみてください。

どんな事例でも、不祥事が起きたとき会社がまずすべきことは、事実関係の正確な掌握です。

ついで適切な処置・対処へと進行するはずですが、段取りをとるまえに、かならずといつていいほどこあえて断言しますが、一つの具申が狙上のにります。

それはこういうフレーズです。

「この件はなかったことにできないか」

特集 社会(CSR)マネジメント ～リスク管理からの脱出～

つづき

**だれもが「会社によかれ」と思っている**

こうした具申は、後にも先にも完全な違法かつ反社会行為そのものです。

しかし今日という時代でもなお、その時点でそうした事態に遭遇したとき、だれものあたまにも一度は、こういう対処案が浮かびませんか。

浮かぶでしょう。

**どこが間違っているのか**

しかし、もしそういう虚偽と隠匿をほんとうにしたとしたら、そのまま隠し通すことはできません。これは理屈ではなく、それがまさに今日という時代である所以です。どんな人間でも時代というものにさからうことはできません。

したがって、こうしたどうにもならない現状はすべて間違っているのです。

決定的に間違っているのは、そういった「会社によかれ」という想いが、すでに一つの価値観だという事実です。しかもきちんと共有されているところに重大な問題があります。

**間違いをどう正すか**

この反社会的な価値観の共有は、伝統と同じく根強く強固なものです。すくなくとも私たち日本人にとってはそうでした。

こういう状況をどうかえたらいいのか。今のままでは無理です。

今のままでは、ほかのどんなテーゼ(命題)が与えられても、機能しません。倫理とかモラルとかを求めてもからまわりです。いくら立派な行為規範とコンプライアンスを動かしても、変えられません。

**会社は加害者であるという自覚**

正す方法は一つしかありません。リスクということばを捨てることです。リスクはしよせん功利攻略です。自らを利するということばの呪縛からのがれられません。

それを捨てたあと、不祥事とは、会社が被害者になることではなく、加害者になることだという事実(その自覚)から再スタートすることです。

そこでは、加害者ではあるが、被害者でもあるというような、中途半端なスタンスもとれません。加害者が情状酌量されるのは、裁かれ、加害者としての罪科が確定した後のことです。自覚とはそういうことです。

その後これを、(再構築した)CSRマネジメントと称してかまいません。

**無意識の功績**

環境マネジメントは、だれもおおよそ承認しているでしょう。したがって委細は省略しますが、だれもがあまり気づいていない画期がありました。

それは、会社が自他という視点をはじめてもった、その最初の契機だったのです。

たとえば、それまでの日本を支えた品質管理(QC)という取り組みは、徹頭徹尾、自社のための行為でした。

それをベースに対象範囲を環境にスライドし、管理からマネジメントとしたとき、だれもが、その対象が、自から他(動いた)ということ、明瞭に意識しませんでした。

そのまま、新しい世界へ踏みこんだのです。

**自利から他利へ**

それは自利から他利へと、行為の原理が転換しただけでなく、ともなう必然として、自主的な方針・目的目標を設定し、その成就を使命に動こうとする指針を生みだししました。

さらに、自己のつくる規範をして、「法的規制では不十分」という気概を生みだしました。

この二つの価値観が、取り組みの進展とともに、無意識に共有されたのです。

無意識にしてもこの共有は、巧まざる大きな意味をもち、会社の大きな財産となりました。

事実上、会社が自立する前奏曲でした。

**企業の自立**

今、あらためてこれを、社会に対して行なうこと。リスク管理を捨て、インパクト(影響)管理という視点で再構築すること、それは、本格的に「企業の自立」\*を実現する確かな第一歩となります。

会社はいま、未来のため、社会の公器として自立しなければなりません。

**会社の未来とは、現在のつづきではなく新しく世界をつくることです。**

CSRの取り組みは、単なるプロセスでなく、大いなる知恵を投資することです。



ヤマモモノ葉

「こゝという社会マネジメントは、意外かも知れませんが、すでに経験も積んだよいマネジメントの標準モデルをもっています。」

**社会マネジメントの構築**

すると、どうするか。自らを社会への加害者とするマネジメントを再構築すべきです。

**\*企業の自立とは**

企業が社会(当局・政府・行政、地域社会、市場、NPO・NGOなど)、またその主体性(法律・条令・地域慣習・商慣習などに制せられる)でなく、企業が社会をつくる、よき影響をあたえて変革していく、という意思をもって事業を営んでいく姿勢のこと。きたるべき時代(つなげたい、TBL)のコンセプトです。