

(2012年7月20日講演)

9. CSRと新たなリーダーシップ教育：国連PRMEと新しい経営教育の方向性

慶応義塾大学商学部准教授 梅津光弘委員

(自己紹介)

本日は「CSRと新たなリーダーシップ教育：国連PRMEと新しい経営教育の方向性」というテーマでお話するが、その前に、少し自己紹介をさせていただくと、現在、私は慶応義塾大学の商学部で企業倫理学、CSR論、コンプライアンスなどを教えている。慶應には普通部からお世話になり、文学部の哲学科を出ているが、哲学や倫理学などは、いわば飯の食えない専攻と言われており、慶應高校で大体900人ぐらいいる中で医学部に行くのがトップの25人ぐらいで、文学部にも同じぐらいの数の人間しか行かない。せっかく慶應に来て、経済などつぶしのいいところに行かずに、なぜ文学部に行くのか、飯が食えないぞと同級生からひやかされたが、関心があるからということで行ってしまった。

文学部を卒業するころになると、社会学などを専攻した学生はNHKや出版社、新聞社に入るなどして片付いたが、私の行った哲学科は1学年2、30人で、卒業間近になると「実は実家がお寺だから、これからは大学院に行ってさらに永平寺で修業して3年後から僧侶になる」という者もいた。そんな中、当時、哲学科の先生に呼ばれ、今度は学生仲間ではなく、先生から「君、どうするのか」と言われたのを覚えているが、私は卒業後にアメリカへ留学しようと思っていた。80年にアメリカのシカゴに留学し、そこから12年、前半は大学院で勉強し、後半で企業倫理学に出会えたことが幸いし、ノースウェスタン大学でも6年ほど教え、母校の慶応義塾に帰ってきた。

企業倫理学との出会いは全くの偶然で、私がちょうど博士課程で行った大学院は、シカゴ・ロヨラ大学というイエズス会が運営する学校だった。大学院に行かれた方はおわかりだと思うが、修士までは先生と生徒の関係は、指導する側、指導される側だが、博士課程に行くと、これががらっと変わってくる。人間が大きい先生であれば「青は藍より出でて藍よりも青し」というのがベストだということになるが、なかなかそうでもない先生もあり、同じフィールドで優秀な若手が出たぞとなると、商売敵が来たと思う方もいる。日本と言わずアメリカでもそうだが、大学院の博士課程までくると、いろんなことで指導教官と半ば喧嘩別れのようなことも起こる。それでは気の毒だということで、この大学院では今で言うメンターのような制度があった。意図的に少し専門の領域の違う先生をアドバイザー

ザーにつけて、定期的にその先生とは面会しなさいという粋なはからいをしてきていた。

私は宗教哲学をやりたいということでこの大学院に進学したのだが、私のアドバイザーになった方はビジネス・エシックスという、それまで私が聞いたこともない学問分野の新進気鋭の学者だった。この先生がとても親切で、博士課程の2学期目に、アドバイザーの先生のクラスに顔を出さなければ申し訳ないという日本的な考えから、博士課程のその先生のビジネス・エシックスのセミナーを受講した。それで3週間ぐらいたったときに、先生とほかの大学院生は話ができていのに、自分だけが訳のわからない落ちこぼれ状況になってしまった。しかし、それは無理もないことで、ビジネス・エシックスという科目を取ったこともない人間がいきなり留学して博士課程のセミナーに出るなど、今考えると無謀もいいところであったのだが、取ってしまったし、自分のアドバイザーの先生のクラスで落第点を取るのも恥ずかしいし、どうしたものかと考えた。そのときに、よく向こうで常套手段として言われていたのは、先生の土俵で相撲をとったら絶対負けるので、先生が知らないトピック領域でレポートを書くのがいいという事を友人から聞いて、日本の企業倫理というタイトルで書くことにした。当時、日本的経営論が花盛りで、シカゴのダウンタウンにある領事館に図書館があったので、そこでその方面の本や英語で書かれた小冊子、論文などを適当に集め、思い出しても恥ずかしいでっち上げのペーパーをまとめて提出した。

その次の週だったと思うが、このアドバイザーの先生から研究室に呼ばれた。提出したペーパーの件で呼ばれたのだなと思い、恐る恐る先生を尋ねてみると、「この間のペーパーはなかなか面白かったぞ」と言われた。「君は日本へ帰って就職する当てはあるのか？」という話になり「全くない」と言ったら、「それならこのトピックを深めて、これでお前は博士論文を書いて、私ともっと頻繁に会って、自分もこのテーマを研究したいが日本語が読めないで、お前がエグゼクティブサマリーみたいなものをときどきつくって持って来い」と言われた。

トーマス・ドナルドソンという、今はペンシルベニア大学ウォートンで教鞭をとっている先生との出会いが私の生涯を変えてしまったとあってよい。当時は「ソ連の軍事力よりも日本のビジネスの方が脅威だ」とアメリカ人は考えていて、ジャパンバッシングも続いていたが、先生曰く「日本がこれだけビジネスで伸びてきたのは、やはりそれなりの理由があると考えており、日本の経営の背後にある倫理観をじっくり学びたいし、そういうニーズはアメリカで今後もますます高まるので、ぜひ君がこの分野を開拓したらどうか」という話だった。

その後シカゴ・ロヨラ大学では企業倫理の授業を担当させてもらったり、先生のカバン持ちでいろいろな会合にも参加させていただいた。いろいろと実務にかかわることも教えてもらった。

1992年に縁あって、母校に就職することになった。そして、1993年に日本でもビジネス・エシックスの学会をつくろうということで参加させていただき、当初は小さな学会だったが、今は400人ほどの中堅学会に成長した。日本における企業倫理研究のターニングポイントは1997年だと考えている。この年は総会屋問題が大きくクローズアップされ、12月の暮れも押し迫ったときに、当時の豊田章一郎トヨタ自動車会長が上場企業の社長さんを経団連ホールに集めて、「来年からきちっと総会屋とは手を切ってくれ、それについては警察も過去の前科は問わないと言っている」という話になった。そういうことがきっかけで企業倫理が注目されるようになった。これは非常にアイロニカルで、アメリカで私が勉強を始めたときは、日本にはもっと優れた企業倫理があるから、それをアメリカ人に教えてやってくれと言われていたのが、そういうことは日本ではあまりポピュラーにならずに、日本企業の不祥事が頻発したために、企業の方たちは「不祥事対策」としての企業倫理が非常に大きな眼目になった。

不祥事が頻発する中、企業倫理の学問だけやってもだめだということになり、当時神奈川大学教授の水谷雅一先生と一緒に経営倫理実践研究センターを設立した。当初は14社の会員企業から始まり、現在は120社程の規模に成長し、毎月勉強会をやっている。その中には病院や、行政機関なども入りたいと言ってきている。日本の企業はそうでなくてもガードが堅く、自分たちの会社の不祥事になるようなことはなかなか話したがないし、オープンにしたくないのだが、私は初めからこのセンターに入って研究会に来るなら、他社の事例は勉強したいが自分のところの事例は出さないという態度の会社はメンバーにしない。ただ乗りは許さないという原則でオープンで平等な議論につとめてきた。

どちらかというと後ろ向きの企業防衛論的なイメージの企業倫理だが、だんだんやっているうちに私ももう少しポジティブなことをやりたいと思うようになった。いわゆるCSRが2003年ぐらいから日本でも盛んになり、企業が自分たちの実務を通じて社会に貢献しよう、あるいは実務とは直結しなくてもたくさん儲けた金を社会還元しようということで、それは当然悪いことをしない、法令を遵守するということも含まれるが、CSRの切り口がともポピュラーになり、徐々に研究をそちらのほうに進めてきている。

こうした潮流の中で、私たちが手掛けたこととして、ボルヴィック社の「1L for 10L」というプログラムがある。ボルヴィックは、ダノンというフランスの会社がつくっているミネラルウォーターである。そのプログラムは、日本の消費者が1L分のボルヴィックを買おうと300円弱の売り上げになり、その一部、1円にも満たない額だが、ユニセフを通じて西アフリカのマリ共和国に深井戸を掘るための資金として献金するというものである。水は差別化できない商品の典型だが、そういう良い事をしますよというメッセージを出すと、最近の日本では、そういう良い事の為ならとあって、ボルヴィック商品をスイッチするという事が起きる。ボルヴィックは、エビアンやクリスタルガイザーの後塵を拝してきたが、

6年前にプログラムを始めたところ、一気にボルヴィックが1位になったということで注目を集めた。こうしたプログラムはコース・リレーテッド・マーケティングといい（寄付金付きのマーケティング）などと約されているが要するに、商品を購入してもらった売り上げの一部を社会貢献に使うというスキームである。

今、この「1L for 10L」のあと、続々とコース・リレーテッド・マーケティングが出てきている。日経やNECなどと組んで色々とプロジェクトをやっていたが、昨年、東日本大震災が起きた。そこで困っている外国の方をお助けするのもいいが、目の前の東北の方々がああいう思いをしているのに、マリへの援助から東北の方々への援助という気持ちになり、去年からは東日本大震災の被災地を助けるということで今もやっている。去年9月に復興構想インターゼミというのを慶應で開催した。全国から7校の大学が参加してくれて学生版復興構想会議というのを開催した。国が実施した「復興構想会議」も重要だが、どうもそのメンバーを見ると平均年齢が60歳は優に超える功成り名遂げた方々ばかりで、復興構想と言うのなら、むしろこれから東北でキャリアを送ろうという若い人たちがそのプランを出さないと意味がないのではないかと思ひ、そういう趣旨で7校集まってやった。幸い、私たちが勉強してきた発展途上国を助けるためのことと同じスキームが東日本大震災のプロジェクトにも当てはまるということで、ボルヴィックの「1L for 10L」と全く同じスキームで内容をお酒にしたコース・リレーテッド・マーケティングが出現して成功をおさめているという。造り酒屋がずいぶん被害を受けたので、これを復興する資金を集めるのに、東京の居酒屋がわざわざ被災地ブランドを取り寄せて、10円ぐらい上積みして、それを飲めば、その分のお金を壊れた造り酒屋の復興に充てられるというプログラムである。

（企業経営の価値転換の4つの震源）

欧米では、企業経営に関して、基本的な価値観の転換が起こっているということは前々から指摘されている。その4つの震源として、1つは私の専門分野である企業倫理学である。倫理学とは、何がよくて正しいことであり、何が悪くて不正なことかというものさしを人間の活動に当てて、ものごとを仕分けしていこうというところがあるが、企業の経営はどうもそれとは全く関係なく、儲かったか儲からないか、業績が高かったのか低かったのかという議論になりがちである。もちろん日本には近江商人の伝統といった倫理的なことを常に考える商売人はいたのだが、学問の世界でこれを真っ向からやろうという運動は、1970年代後半から80年代に始まったビジネス・エシックスというものが学問的には1つの大きな震源だと思う。これが2、30年して日本でも定着してきたと思う。2つめの震源は、似たようなフィールドでコンプライアンス、法令遵守と訳されているアプローチがある。どちらかという企業倫理学者が理論的に何がよいのか、正しいのかという話をしていくのに対して、これはアメリカの企業法務の担当者が、もっと実務的な観点から法令を

破らないようにさせるにはどうしたらいいかということ、組織の中で作り出していくにはどうしたらいいかという発想でつくったフィールドである。

日本では倫理、道徳という言葉を使うのを嫌う向きがあり、企業倫理部をつくっていた会社もあるが、2000年代前にほとんどがコンプライアンス部が変わった。今、企業の中で一番多いのはコンプライアンス統括部という名前だと思う。官庁がこういう言葉を使うこともある。アメリカで企業倫理を習ったときには、企業倫理をなぜやるのかと言えば、それは規制緩和の裏側で、政府が規制をかけなくても企業同士が立派に自らを律して、社会やお客様に迷惑をかけない商売をやってみせますということだったが、日本に来たら官庁に言われるから実施するというものによって変わってきてしまった。それが必ずしも全部よくないとは言わないが、細かいことを厳しく指摘する官庁が日本にはたくさんあり、コンプライアンスは名前を変えた行政指導のように受け止められてきた傾向がある。日本で企業倫理がポピュラーになった背景には、監督官庁の指導があったということは否めない事実であると思われる。

他方でこれから申し上げるのは、むしろポジティブな側面で、3つめに、企業社会責任論、最近ではCSRと言われているものがある。この学問的な出どころは経営学である。私は哲学、倫理学の出身者で、帰国してから慶應のビジネススクールでも教えさせてもらい、経営学の先生方と親しくしていただくようになりとても勉強になっているが、一番大きなスタンスの違いは、経営学の先生はもの見方がポジティブだという点である。研究相手でもある企業に対して気を遣われているのか、非常にいいところを伸ばそうという観点で研究されていると思う。CSRも、企業は不祥事を起こしてとんでもないという話が、経営学者が語ると、企業は本業で素晴らしい社会貢献をしているので、それをますます伸ばしましょうというような、少し言い過ぎているところはあるがそういう傾向があり、哲学・倫理学の批判的かつ懐疑的な態度とは異なっていて興味深い。

日本でも企業社会責任論は1960年代ぐらいの公害問題が起こったあたりが第一波で、日本経営学会が統一論題として企業の社会的責任を論じたりもしてきた。第二波は80年代の後半だと思うが、この時は絶好調だった日本の輸出産業が、欧米でバッシングにあい、それをかわす為の海外社会貢献という側面があった。当時のソニー会長、盛田昭夫さんなどが進出先に恨まれてはいけないので、グッド・コーポレートシチズンという企業の市民活動をもっとやらなければというので、メセナやフィランソロピーを口にしはじめた。私はそのころ日本にいなかったのだが、アメリカでは日本企業がカリフォルニア大学に大きな寄付講座をつくったり、さまざまな地域活動に余念がないという時期があった。この時期を企業社会責任ブームの第二波だと思っている。

第三波が2003年ぐらいに始まったもので、そのきっかけになったのは経済同友会がまとめた企業社会責任に関する白書であったと考えている。今日いらしている企業でCSR報告書

を出していない会社はないであろうと思われるぐらいCSR報告書がその後出版されるようになった。それに伴い、報告書を出すためには活動もしなければならぬので、企業社会貢献活動が活潑に行われるようになった。

4つめには、持続可能な発展、サステナビリティということで、60年代に国連のブルントラント委員会が報告書の中で出したのがきっかけである。これは唯一自然科学系の学問が震源になって出てきたコンセプトである。

(日本における企業不祥事)

私は10年ほど前に科研費をいただき、それより前20年ぐらいの日本の企業の不祥事を調べてみたことがある。直近のものではオリンパスの巨額損失隠しなどがあるが、大小さまざま、新しい会社もあれば船場吉兆のような老舗もあり、いろいろ出てきて、これを細かく調べてみると、「事実は小説よりも奇なり」で、皆さんがご存知の顛末とは全く違うようなことになっていたのがわかった。科研費をいただく時に、これだけ多くの日本企業が不祥事に見舞われて、潰れたりするのは大変国家的な損失であるので、不祥事が起こる前に予知して防止策が打てるようなことを研究したいなどと大風呂敷を広げて科研費をいただいたのだが、中間報告のときには「不祥事の事前予防は地震予知以上に複雑な要因が絡まり難しい」と途中から弱音を吐いたことを思い出す。本当にそのとおりで、不祥事の背後には多くの場合、政治的なものが絡んでいる。ここだけの話だが、不祥事が起こるとその業界は必ず業界再編が起こる。うがった見方をすると、業界再編をするために、それまでは何もいわれなかった違反行為を摘発する之ではないかとすら思える程である。

例えば保険業界でも、未払い、不払いがあるということは昔からわかっていたが、なぜあのタイミングで出たのか。保険業界はこの問題への対応と再発防止策で大変な想いをしたのだが、その結果、各社の財務諸表がすっかりきれいになった。すると業界再編ということで、大合併でいまや3グループ体制になっている。合併の前提となるデューデリジェンスはやりやすかったのはいうまでもない。私のような疑い深い人間は、どうもこの業界は数が多すぎると思うと、それまでは見て見ぬふりしていたことが出てきて、そうなると企業も大打撃も受けるし、指導もしやすくなるのだと思う。疑い深い私はますます不祥事と業界再編の関係について疑わざるを得ない。ただ、それを言ってしまうと、企業が起こした不祥事そのものの反省が薄れてしまうので、これとは別個に考えなければいけない要素もあると思う。

(アメリカにおける価値転換の実態)

アメリカでも不祥事は起こる。アメリカは面白い国で、企業も刑事罰の対象にすることで、企業をどうやって監獄にぶち込むのかという話だが、それはできない。役員を

刑務所に収監することはできても、企業を収監することはできない。そのかわりに懲罰的な罰金をかけて企業を痛い目にあわせるということなのである。こんなにとんでもないお金を取るのかということになる。マクドナルドのドライブスルーで熱いコーヒーの受け渡しを失敗してお客様に大やけどをさせた治療費はせいぜい高くても数百万ぐらいで済むが、何百億と払わされるのはなぜかという、お客様がやけどをして「痛い」と思ったと同じような思いをマクドナルドという会社にさせようとする。何百億の罰金を払いなさいと言われれば、それは確かにマクドナルドも「痛い」と思うだろうという話になる。

ただ、企業の場合は、1人不服き者がいてそういうことが起こったために企業全体が連座させられるというのはいかがなものかということがあり、連邦量刑ガイドラインというルールが80年代の後半に成立した。このガイドラインの趣旨は、アメリカの企業が違法行為をした場合、本当に組織ぐるみでやったものなのか、一部の不服き者の行為なのかをどうやって見極めるかという議論である。アメリカでは日ごろからトップは、利益と法令遵守がぶつかったら法令遵守を優先してくださいということを言っているのかとか、もっと具体的には、行動指針をちゃんと会社は持っていて、これを管掌する役員がいて、仕事としてこれを管理しているのかどうか、が問われる。これは日本でいう、社是社訓とは違いた法的な意味合いが大きい。社是社訓は墨で書いて額に入れて壁に貼っておくだけの掛け声になりがちだが、行動規範は違い、それを具体的な仕事と直結させてとらえ、担当の部署をつくって、業務としてこれを行うことを求める。

連邦量刑ガイドラインでは、倫理基準や担当役員、部署があり、ホットラインと呼ばれる違法行為を内部で通報する窓口があるか、定期的な研修会で倫理を必修化しているか、あるいは何かことが起こったときのための内部調査の仕組みがあるか、それにしただって犯罪を犯した人間たちを隠さずに当局に協力しているか、といった組織論的な体制が問われる。そうした制度が整備されている会社は、たとえ不正行為が起こったとしても、組織ぐるみではなかったという弁明にある程度客観的な証拠ありと認めて、罰金を軽減しますということである。連邦量刑ガイドラインで言うと、基本になる罰金があるが、今のようないものが全然ない会社で経営トップが隠ぺい工作にかかわっているとすると、最大80倍の罰金が科されるそうだ。相当初期にこれに該当したのが大和銀行の現地法人の社員が勝手にお客様の口座を解約してトレードした事件である。少し気の毒だったのは、大和銀行は連邦政府に届けずにまず大蔵省にお伺いを立てたのだが、大蔵省にアメリカ連邦政府への報告は「待て」と言われたから待っていたところ、経営最高責任者が隠ぺいに加担したと言われ、ものすごい罰金を取られて、結局大和銀行は現地法人株も持っていた数少ない日本の金融機関だったのに撤退を余儀なくされた。大和銀行が倫理に関して今述べたような仕組みをつくっていれば、罰金は3分の1以下だったし、間違いなくアメリカ撤退は免れただろうと言われている。

その後、アメリカではエンロン・ワールドコム事件、SOX法（Sarbanes-Oxley Act）ができ、ますます株式会社の自治を削ぐような形になってきている。アメリカではリスク管理や不祥事の対応、再発防止は非常に重要な経営の課題ととらえられており、情報の開示、管理も非常に厳しく問われている。ガバナンス体制の強化に向けて取締役会に社外の人間を入れろということも言われているが、これにも限界があるというのが私の正直な感想で、むしろステークホルダー・ダイアログを熱心にやったほうが、かえって透明性は確保できるのではないかと思う。それとSarbanes-Oxley Act法が出てきてから、財務諸表に出てくる数字が本当に正しいかどうか、それを担保するような組織、内部統制になっているのかも問われるようになった。大和銀行の場合はバックオフィスがなかったと言われていたが、取引を現地法人で雇われた1人の人が何十年と牛耳っていたので、勝手なことをやっているのがわからなかった。それをもう少し複数の人たちで目を光らせるようにしなさいとか、定期的に担当者を交替させるなど、いろいろなことが言われるようになってきており、それらは全て内部統制の問題である。2004年の量刑ガイドライン改正では、そういう体制づくりも重要だが、より基本的には倫理的な職場風土を浸透・徹底させるのがまず一番大事だ、ということも指摘されている。

（不祥事リスクの重大さ、リスク対応等）

アメリカのリスクマネジメントの教科書などによく書かれているリスクマップでは、縦軸は被害額、単位はミリオンダラーで、不祥事は隠れていれば何も起こらないのだが、それが顕在化するとえらいことになるわけで、地震も「危ない、危ない」と言っても起きなければ問題ないが、顕在化したときにどのぐらいの被害が出るかということである。これはアメリカの中堅商社の例だが、テロに見舞われたら180ミリオンダラーぐらいの損害が出る。竜巻では160ミリオンダラーである。日本では考えられないが、アメリカでは従業員が在庫を盗む在庫盗難も多い。またレピュテーションリスクというものを意識した「不祥事」では、竜巻の被害よりも高い損害が出ると見られている。

横軸は頻度で、1年間にどのぐらい起こり得るかという件数と考えてもらっていい。テロ、竜巻、地震はそんなに数多くないが、不祥事は160ミリオンダラー以上の損害で100件ぐらい起こり得ると見立てているわけで、100件も不祥事の種が会社の中にあるということだ。歴史の長い大会社であればあるほど、ちょっとやそっとでは世間にオープンにできない不祥事の種は、100件ぐらいはどの会社でもあるのではないかと私はよく企業の方に話している。むしろ企業というのは、そういうのが常態なのではないかと思って、マネジメントを心がけないといけないのではないかと思うようになってきた。

同じ教科書に載っているリスク対応の図をみると、1件あたりの損害額が高く頻度も高いものは会社にとって最重要課題となるが、リスク対応としては手詰まりだということに

なっている。保険会社の社外取締役をしていたから言うわけではないが、物的損害はぜひ保険をおかけいただきたい。保険をかけておけば、その場では大変な損害を被るが、そっくり損害賠償できる。テロの保険があるかどうかはわからないが、日本でも地震がきたときには部分保険がある。部分保険では全額は戻らないが、一部分戻ってくることで対応することもできる。保険がない場合として、信用リスク、為替、利子の変動だが、信用リスクというのは、例えば取引先が倒産しそうだとか、進出先で動乱が起こり政情不安定だという場合は、あらかじめそういうところとは取引量を引き下げておくか、場合によってはそういうところから撤退、すなわち回避という方法で対応できる。為替変動や利子変動には保険はないが、為替予約などでヘッジしておく策はたくさんある。

ところが不祥事と知的所有権の侵害だけは、保険もないし緩和策も手詰まりである。保険会社にいたときに不祥事の保険をつくったら売れるのではないかと言ったこともあるが、公序良俗に反するようなことに対する保険をつくってはいけないそうである。当たり前だが、泥棒に入られた被害者の損害を賠償する保険はいいとしても、泥棒を生業にしている人が誤って警察に捕まったときの保釈金を払う保険はいけないそうで、不祥事も法令違反とつながるし、当然人為的なことなので、そういう保険はできないそうである。せいぜいできるのは、中で体制を整えておくというのがせめてもの防衛策ではないかということで、企業倫理基準を作りなさい、役員はいるのか、部署はあるか、相談窓口、モニタリング等の設置が制度的に求められることになる。

定期的に組織の中でアンケート調査をしたりインタビュー調査に行くのだが、そうすると、どこの支店は様子がおかしいというのが大体わかってくる場合がある。場合によるとアンケートを見ていて、この人物は考え方がおかしい、変なことを考えている人がいるというのわかる場合もある。それから社内組織は非常に重要だと最近考えているが、ある会社の工場に行ったら、一部屋ごとに部署名が書いてあり、その下に「この部屋の火元責任者は誰々、災害が起こったときの誘導責任者は誰々」と全部書いてあった。現業の人たちはここまでちゃんと責任者を決めてやっているのだから、将来会社に行ったらホワイトカラーの人たちの部屋にも「この部屋のコンプライアンス責任者は誰」と書いてあるような、現場密着したものにまで落とし込んでいかないとだめなのではないかとそのとき感じた。

(慶應義塾大学COE調査、日本企業の問題点等)

慶應義塾大学では今話した企業倫理の制度化をCOE調査で調査してきたが、行動基準を策定している企業は9割を超えている。倫理委員会や担当部署の設置も6割ある。大小さまざまに3,000社ぐらいから回収しているが、先日調べたら平均で2.7人の人員が倫理コンプライアンス担当になっていた。人件費を除く予算規模は1,700万円ぐらいで、あまり大きな予算額とはいえないが、私は経験的にもその数字は間違っていないと考えている。

私が帰国した直後の1994年ぐらいに同じ調査をしようとしてアンケートをつくって会社の方に見ていただいたら、「先生、これどこの部署に送るんですか」と言われた。法務なのか総務なのかわからなかったので、社長室に送って秘書の方に適当なところに回送願いますと手紙をつけようかと言ったら笑われて、そんなことをしたらその場でごみ箱行きで全然戻らないと言われた。1問目は「御社には倫理行動基準がおありですか?」という質問だったが、それも難癖をつけられた。こんな言葉は誰もわからない。社是社訓のことだったら100%うちにはあると戻ってくるし、倫理行動基準とは聞き慣れないが多分就業規則のことだろうと思われたら、これはまた100%あると返ってくる。こんな文言は日本の企業の連中にはわからないと言われて、アンケート調査の1問目に注をつけたのを覚えている。倫理行動規範とは、2、30ページの現場直結の不祥事を起さないための指針のことをいうが、そういうのはお持ちかどうかということで出した。後日談だが、学会では定期的に3年ごとぐらいにこうした調査をやってきて、一昨年もうやめようかという話になった。それは、今回、同じように御社に行動基準がおありかという質問をしたら、返ってきたアンケートの自由記載欄のところに、何で今さらこんなくだらない質問をするのかと書いてあった。今ごろ倫理行動基準を持っていない会社なんてあるのかと書かれており、最初に注をつけたときの仲間と苦笑いをした。この15年ぐらいでこんなに様子が変わったとは、われわれがやったことが日の目を見て倫理行動基準は本当に一般化したのだと思った。

日本企業での導入の問題点としては、皆さんもお感じになっているかもしれないが、形式的な体制は整ってきているが、「態勢」はまだである。「態勢」というのは金融庁が指導するときの文言を引用したのだが、これは言い得て妙である。形式的な体制は整ったが、「態勢」はまだだということである。制度のようなシステムは整っているが、ある会社では研修会のときに、この不況のさ中にうちの会社はいつまでコンプライアンスやるのかという質問が出たということである。コンプライアンスは法令遵守ということなので、好況だからコンプライアンスをやる、不況ならやらないという話ではないのに、そういうことを言う人がいるというのは笑ってしまった。法令を遵守するだけではなく、それを超えるものがないと「態勢」というところまでいかないのだと思う。ある意味では法令を守るというのは簡単なことで、日本は歴史と伝統のある国なので、法以上の村の掟と呼ばれるようなものがかっちりしている国だと思う。法令は守っているが、ここを踏み外すと何を言われるかわからないところがあり、そういうところまで見て行動しなければいけないのではないかと思う。

日本の企業を見ていると、同じ業種でも体質が全然違うのを感じる。恐らくJR東海とJR東日本、JR西日本では体質が全然違って、仕事のやり方が違うのではないかと思う。現在では企業倫理のコンサルテーションを行う企業があるがコンプライアンスをうちの会社のシステムでやればうまくいくなどというのは、個々の企業の特性を無視したと

んでもない話だと私は思う。むしろコンプライアンスのプログラムはその企業の歴史と体質に合ったものをつくる必要があり、病院などでもそうだと思うが、その組織に長くいて、酸いも甘いもかみ分けているというか、裏も表もよくわかっている方がコンプライアンスのプログラムをつくるような、手づくりで自家製のほうがずっと効果的なものができるというのが私の考え方である。

(積極的企業倫理としてのBOPビジネス)

企業倫理の積極的な側面に目を転じると、欧州ではCSRの枠組みに関しEUのグリーンペーパーが2001年に出ているし、イギリス、フランス、スペインあたりにはCSR担当の大臣がいるそうである。EUは中でのルールづくりをしっかりとしようということで、それにCSRを取り込もうという考えで10年来やってきている。一昨年11月にISO26000、それよりも前から国連のグローバル・コンパクトも出てきている。積極的な方向に目を向けるといろいろあるが、最近ではBOPビジネス (Bottom of PyramidあるいはBase of Pyramid) というものがある。1日に2ドル以下で生活している最貧国の人たちが40億人いるということで、21世紀も10年以上たつのに、一方では太り過ぎで飽食している国の人がいれば、栄養失調で命を亡くす子どもがいる国があるのは一体どういうことなのか、ということである。このBOPビジネスを言い始めたのはミシガン大学のプラハラード先生で、もう亡くなったのだが、この方がビジネスのノウハウや知識を使って貧困層を中間層に引き上げていくことを、これから50年、100年の計としてやろうということを書かれた。

ビジネスにやらせたほうが実はうまくいくということで、20世紀を通じて、世界銀行やIMF、国連もいろいろやっているのだが、アフリカでは貧困が止むどころか、援助したお金で武器を買い、内戦が起こったり、あるいは汚職がひどくてスイス銀行のアカウントがどんどん増えていくということになっているので、ここはもっとビジネスの人たちが出て行ってやったほうが良いという考え方である。市場規模としても結構大きく、40億人が経済的に浮上していくとしたら5兆ドルの規模になり、しかもアジアでは3兆5,000億ドル弱のものになる。中国のことを考えてみたらいいと思うが、少し前まで中国も発展途上国で、あれだけの人たちのマーケットがこれだけ浮上してきて、今や日本は中国の需要で一息も二息もついている。

実はこういった考え方が出てきた背景には、アメリカの学者の間では9.11の反省があると言われている。何でこういうことになるのかということで、もちろんブッシュ大統領は武力で対抗しようとしたわけだが、根を見ると極貧にあえいでいる非常にみじめな生活をしている人たちがいる一方、アメリカは調子がよくて楽なことをして面白くないというのがあるのではないかと、テロを根こそぎ退治しようと思ったら、「衣食足りて礼節を知る」ということわざにもあるように、衣食が足りるところまで持っていけないとだめなのでは

ないか、ということである。年収が3,000ドルを超えると学生運動がなくなると言われるが、タリバンは決して不真面目な人たちではない。真面目に考えれば考えるほど資本主義憎しということに行き着き、命をかけて戦ってしまうので、もう少しそこは生活水準を浮上させることを考えなければいけない。まさに「貧すれば鈍する」という状況に陥ると抜け出せなくなるのである。

先行事例としてユニリーバの例を挙げている。インドでシャンプーや洗剤を売ろうとした場合、大きなボトルで出そうとすると、そもそもせっけんで手を洗う習慣があまりないので月収の3分の1もする大きなシャンプーは買わないので、これはコロンブスの卵だが小さいパウチに分けて1ルピーで売った。私も子どものときに小さなせっけんや紙せっけんというおもちゃみたいなものを買った覚えがある。1円ぐらいのものだったが、砂場で遊んだあと紙せっけんで手を洗うと手がピカピカになるということが子ども心にわかると、また買ってみようという気持ちになる。そういうちょっとした工夫で伸びているようだ。私も「1L for 10L」でマリ共和国に行ったことがあり、純朴で本当にいい人たちで、水が出ると本当に喜んでくれるが、衛生観念はない。遠いところに行く際には、食糧を持って行って近くの農家の方をお願いして、戻るまでに昼ごはんを頼んで出かけるとおいしいものが出てくるのだが、食べ物を地べたに置く風習で、砂漠っぽいところで風も強いので、カレーのようなものを食べると、どこに行ってもそうだがジャリッと砂が入っているのがある。連れて行った学生はそれが気持ち悪くてだんだん具合が悪くなった。マリの食事の基本的な調味料は砂だと言って食べさせたが、考えてみると井戸を掘る以前にテーブルがあるのかと思ったり、食べ物は台の上に置いたら砂が入らないという教育が初めに必要なのではないかと思ったりした。

日本の事例では、住友化学のオリセットネットという蚊帳の例がある。ご存知のようにアフリカはマラリアでの乳幼児の死亡が多く、ワクチンや薬などもあるのだろうと思うが高いのだ。住友化学というのは農薬の会社で、なぜか蚊が触れると死んでしまうような殺虫剤を糸の中に織り込む技術を開発したそうだが、使い道がわからなかった。日本では蚊帳をつるす家はないので、それではアフリカに寄付しようということで、CSRの一環としてオリセットネットプログラムを始めたようだ。これは全くのローテクで、ベープマットは電気がいるが、そんなものも必要ない。ただ寝るときにつるしておけばよくて、洗っても農薬が落ちないそうで、数千万円するものだがこれを寄付したら話題騒然になり、あとは国連が買い上げて寄付してくれるようになったようだ。アフリカ人で住友化学という会社の名前を知らない人はもぐりだと言われるほど、全アフリカにオリセットネットは配られており、タンザニアにはこの生産工場ができて、住友化学は技術もただで提供しているらしい。

オリセットネットの贈呈式には当然、住友化学のそれなりの地位の人が出席して行われ、

贈呈先からもその地方の県知事や厚生労働大臣などの大物が出席するらしい。ご存知のように発展途上国の人々は無垢で倫理的かということ、そんな事はない。むしろ、何かを売りたいなら私にいくらくれるのか、とって「袖の下」を要求するような役人も大勢いる。ところがさすがに、あのオリセットネットでお世話になった住友化学が今度は農薬を売りたいと言って来ているという、いくら何でも政府の高官が、今度は私にいくらくれるかということは言えなくなってくるであろう。「袖の下」に大金をはらわせられるよりは、事前に社会貢献で寄付させていただきませうとやったほうが堂々としており、このあたりはCSRの戦略的な意義であるともいえる。

世界は、ボルヴィックのダノンなどもそうだが、CSRを戦略的に行っており、日本の企業にはそのような視点も欠けているように思われる。ただ、こういうことを言うと、「善行は隠れてなせ」という儒教の美德を知らないのかという話になり、本当は農薬を売りに来たとはっきり言え、そのことのためにオリセットネットを寄付しているのかと言われる。いずれにしても、ビジネスの考え方は、一面で非常にプラクティカルでいいと思っている。下心があってもやらないよりはやったほうがいい。学生とは毎年のように同じ議論をしているが、ビジネスの社会貢献、つまり慈善事業というのは根本的には偽善事業にほかならないというもので、これは皆さんどうお考えになるだろうか。また、学者からは、ビジネスの人たちはどこに行ってもお金儲けを考える人たちだということと言われる。

私はある学会の経営学の大御所に呼ばれ、先生は真顔で「君は企業に行っているいろいろ企業倫理をやっているそうだが、君は企業の人間に利用されているから先輩として注意しておく」と言われた。「企業の人間は君のような人間を呼んで研修会をしていると言うが、あれはおためごかしなんだ。外に言うために慶應の梅津先生を呼んで研修をしていると、そのことに利用されているのが君はわからないのか」みたいなことを言われたりする。「先生、お言葉ですが、最近はずいぶん考えも変わってきていて、私が付き合っている企業のCSRの人たちはそれなりに真剣で一生懸命やっているとします」と言うと、「そこが君は甘いのだ」と言われた。「それはCSRの人間だから対外的な広報では、そういうプロを集めてきて君をまず丸めこもうとしているのがわからないようでは一流の学者ではない」みたいなことも言われたことがある。私はこの学者は根本的に間違っているのではないかと思う。企業人というが、生身の人間なので、家に帰られればお子さんの親だったりお孫さんがいるような方なので、その方がどこまでも自社の利益の最大化だけしか考えていないかという、そんなことはないと思っている。

経産省のBOPフォーラムが行った日本企業のBOPに対する意識調査の結果をみると、建前のところが出ているのかもしれないが、9割方の企業が発展途上国の抱えている課題には心を痛めており、何か貢献したいという熱い思いは潜在的に持っているということである。日本の企業はやりたいという気持ちはあっても、いざ腰を上げるとなると震災だ、ヨーロ

ツパの金融危機だといろいろな理由が出てきて、なかなかそこまで行かずに苦労しているところはあると思う。CSRの分野では欧米企業が先行して出てきているということがある。進出希望分野では、やはり環境が圧倒的に多く、次に健康で、農業、IT、教育も出てくる。エリアとしては近いということもあってアジアが多く、次がアフリカである。実は健康という概念をコアにしたCSRということで、慶應で1学期間実験的な授業をさせてもらった。体や精神が健康というだけではなくて、健全な組織というのがあるのではないかと思っている。健康というのは、白黒はっきり分かれるものでもなく、少し不健全で、例えばお酒を飲み過ぎたということがあっても、すぐに死んでしまうわけではない。人間の体は一部に痛みを抱えながらも個体として生活が保っていけるように、企業も社会にオープンにできない不祥事の種を少しは抱えているが、全体としてこの会社は健全な経営をしているという評価ができないものかと長年考えている。

(今後の課題と国連グローバル・コンパクト)

BOPビジネス普及への課題もいくつかあり、一番私がやっていて感じるのは、企業が何かBOPを成功させようとする、どうしても強力な、しかもリアルなNGOと組むというのが不可欠になってくるのだが、私の経験では、企業の方のメンタリティとNGO、NPOの人たちのメンタリティにはギャップがあり、そこを何とか埋めていく努力を今から始めないといけないと思っている。「1L for 10L」をボルヴィックとやる時にも、大変いいパートナーであるユニセフがついてくれたが、これはフランスの本社が相当働いてくれたことである。日本でもユニセフ協会があり、そこと一緒にやろうと思、何度か会合を持ったときに、ユニセフの方たちはプライドがあるので、ユニセフブランドはやたらには使わせない、ましてやボルヴィックのセールスの手助けにユニセフマークを使ってもらっては困ると言われた。もちろんそれはもっともな話だが、ボルヴィックは売上の一部をユニセフの活動に寄付すると言っても、そんなことは関係なしだった。

別のプロジェクトのNGOに行ったら10年はコミットしてくれと言われ、企業のCSRの担当者は耳を疑うと言っていたが、一般の企業のプロジェクトなら1年、3年がマックスで、そこから先のことは誰も考えず、10年コミットして何かやってくれと言われたら上の人に話が上げられないのでやめようということになるとのことである。そこで私たちはそのNGOに行き、企業は10年のサイクルでやるというのはよほどでないといけないので、何とか折り合いをつけてもらえないかと話したら、NGOは「3年ごとで金出されたり引込まれたりしたのではわれわれは絶対やらない」と言う。そのあたりのメンタリティや、ビジネス的なセンチメントの違いが企業とNGOの人たちにはあり、このあたりももう少し変えていけないといけない。そこがわかるリーダーをつくるというのが、今回の委員会ともかわってくると思う。

具体的な例として、国連グローバル・コンパクトというのがある。ご存知の方もおられるだろうが、2000年にアナン前国連事務総長がダボス会議で、主に多国籍企業の進出先における行動に関する約束事を提唱し、その後国連本部でも承認された世界的なプログラムで、今、9,000団体近い世界中の企業、あるいはNGO、NPO、医療機関、行政も入っている。アナンさんはお辞めになり潘基文さんが事務総長になったときに、事務総長のイニシアチブでやっていたことなので、ぼしゃるのではないかと思ったが、潘基文さんはコミットメントを支持すると言われてやっている。これはいろいろなプロセスがあり、サミットもやり、私も2007年のジュネーブあたりから出させていただいているが、いくつか隠れたアジェンダがある。1つは国連改革の起爆剤にしようという意図がアナン事務総長はお持ちだったと思う。国連が壁にぶつかっていることは確かで、アナンさんはそれに民間の活力を入れようとしたのだと私は思った。その中で国際的に活躍している企業の力を得たいし、あるいは全世界で勢力が盛り上がっているNGO、NPOを国連の動きの中に巻き込もうということだと思う。

その一貫として、アカデミアを巻き込もうというのがあり、国連総会の部屋に入れてもらったこともあるが、こんなにたくさん大学の先生がこの部屋に入ったのは初めてだと国連職員が言っていた。あの部屋に入るのは官僚と政治家だったわけで、官僚や政治家だけで世界の問題が解決できる時代は終わっていて、もっと民間の力を入れたいのだが、どうしたらいいかというところが問題になってきているのだと思う。国連グローバル・コンパクトというのは、初めは9箇条でやっていて、人権、労働、環境、腐敗防止とって倫理にかかわることであるが、これは日本人が読むと当たり前すぎる場所もあって、例えば児童労働を実効的に廃止するなど当たり前の話であまりピンとこないところがあるが、多国籍企業でサプライチェーンの川下で本当に児童労働はないかと言われると、多くのメーカーもそこは自信がないということがある。こういったことは会社では誓ってしないと国連事務総長に手紙を書けばそれで終わり、会費も何もいらぬ。これに沿った活動をして、唯一のオブリゲーションは1年半ごとに活動報告書を国連に提出してくれということだけである。最近それをもう少し厳しくしようという動きが実はあるが、まだそれは採択されていない。簡単に入れるが、日本では原則の3は組合のことではないかということ、で難色を示す会社もあるが、日本にも国連グローバル・コンパクト・ジャパンネットワークがあり、今は120社ぐらいが入っている。

(責任経営教育原則：PRME)

国連の取り組みを進めていく中で、会社の経営者に国際的にちゃんとした行動を取ってくれと言っているにもかかわらず、ビジネススクールや経営学部、商学部はどうなのかという話になってきた。それで2006年にいくつかのビジネススクールの人たちがイニシアチ

ブを取り、アカデミアでも責任ある経営をする人材を育てるための原則をつくろうということで、世界から57名のタスクフォース、実は私は行きがかり上その原案作りをしたが、そのときにつくった6原則を資料に示してある。こういった6箇条の原則をつくったが、細かいルールではなくて基本原則を打ち立て、そちらの方向に持って行くということで、見ると当たり前だと思われるかもしれない。

学生たちが将来、持続可能なビジネス社会を自らつくり上げ、あるいは持続可能なグローバル経済の一員として活躍できるような教育を提供しますということが主目的であり、そのために日々の学術研究や教育活動をしっかりと位置づけるということである。このぐらいなら慶應のビジネススクールでも理解していただけると思うが、3つ目の責任あるリーダーシップを効果的に教育に定着させるための枠組み・教材・カリキュラムの開発や場の提供ということになると、これは私の属する商学部でも異議を唱えるファカルティがいるだろうと思う。世界中のビジネススクールでも、カリキュラムを変えるなどともない話だと言い出す先生がいっぱいいるそうだ。さらに4番目に「リサーチについても理論、実証の両面から、社会に対する理解を深めるための研究をする」とか、5番目で「企業経営陣が社会・環境に対する責任を果たそうと取り組むときは、彼らと積極的にかかわるとともに、そういった取り組みが効率的かつ効果的に遂げられる方法をともに探求する」ということについて、アカデミックな人間は実務者とは一緒にやらないという人もいるので、ハードルは結構高くなってくる。ビジネスとアカデミアの対話だけではなく、さまざまな利害関係者の人たち、例えばメディアや市民団体、消費者、政府という人たちと対話を繰り返してやっていく方向で、アカデミックな人間がイニシアチブを発揮して場をつくるのだという原則である。

6月に32時間かけてブラジルのリオデジャネイロまで行き、向こうには40時間弱しかおらず、また32時間かけて帰ったので、何のために行ったのかと思ったのだが、世界40カ国で300人弱のビジネススクールの関係者が会場に集まった。AACSBというのは、ビジネススクールの質を保証する国際的な第三者評価機関で、矢作先生のいらした慶應のビジネススクールが国内で初めて認証を取得したが、その認証機構もコミッティに入っているし、ヨーロッパでも、さまざまな学問的な認証を担保する団体がこれを支持しているということである。日本からは残念ながら2人で、真ん中にいるのは韓国の学者であり、300人いてアジアからは中国人1人を含め4人というのは少しさびしいものだったが、正直そのレベルなのだ。企業の方のCSRへの取り組み方と、アカデミアがこうした運動に取り組むのにはものすごく温度差があるというのが現状だということがわかるのではないかと思う。

会議では、さまざまな改革案についてパネル討論をしたあとに、発表ではなくラウンドテーブルで意見を戦わせて、書記がそれをまとめて、またあとでやり取りするというケースメソッドに似たようなやり方だと思いながら参加したが、最後に、宣言を採択した。こ

の全文をお配りしているが、「Challenges We Face」というのはなかなかいい文言で、100年来、マネジメント教育はそれなりに組織のリーダーを教育するために努力してきた。リオ20というのはリオの環境開発会議の1992年の20周年を記念してやったもので、これ以来、過去20年の間に、さまざまな世界の環境やサステナビリティについてのパラダイムはシフトしてきているのが明らかになってきた。ただ、組織や経済の状況を見ると、どうもそれについていけていないので、そこを改革するために私たちはここに集まって決意を新たにしたいということである。その会場でよく出ていた言葉に「planetary boundaries」があり、planetは地球という意味なので、「地球の限界」ということであろうか。要するに経済、人口問題、食糧問題、水の問題、健康、薬の配分にしても、地球規模でのバウンダリーというものがあり、その中でどうするかという発想を経営学やすべての領域に定着させていこうということである。サステナビリティはもう言いつくされていて、この「planetary boundaries」が日本語でどう訳されるのかわからないが、これがキーワードである。

現在世界では経営をめぐる大きな価値転換が起きており、その理論的背景には、企業倫理やコンプライアンス、社会的責任、サステナビリティがある。これは60年代ぐらいから学問の世界では震源としてあったことが、いよいよ実務の世界にも入ってきたということであろう。結局そういう理念的なことを現実的にしていく運動として、国連などさまざまな組織が国際的にも組織されつつある。残念ながら日本ではそういった意識がまだポピュラーではなく、これは私たち学者にも大いに責任はあると思うが、実務の方たちにもそのあたりはぜひ声を大にして参加していただきたいと思う。80年代はアメリカ人が日本の企業倫理を教えてもらいたいと言っていたように、日本は従業員にも優しく環境保全で豊かな経験と技術があるのに、最近の国際的な動きには乗り遅れていると思わざるを得ない。こうしたニーズに対する将来のリーダー教育は待ったなしで今すぐ始める必要があり、私は大学の教育を変えていくことを通じて行っていくつもりであるが、4月から9月までギャップタームがあるのなら、昨年来、山田委員も言うておられるように、そういうところで何か経験させたり教育させる絶好のチャンスがあると思っている。

実際に私はそういうことをやっており、今日はその方法論までは話がいかないが、プロジェクトスタイルの教育方法をとっている。教科書を使って教室で講義を受けているのは優秀な学生は塾で慣れており、ブッキッシュな知識でペーパーテストをしたらいい成績を取れる。それをぶち破る方法として、山田委員とも話しているのだが、全国に何十カ所も合宿所をつくり、同じ釜の飯を食べさせてもいいし、被災地でボランティアしてもらうのもいい、何か体験させる教育である。心身ともにたくましく強靱な精神を持って頭も切れるリーダーは、必ず日本でも育成できると思っている。

最後に宣伝で申し訳ないが、12月8、9日にPRMEアジアフォーラムを慶應大学で行う。9日は学生大会としており、アジアの学生に来てもらいコンペをしようと思っている。ブ

ラジルで国連の連中は、これをやるから次にはお前たちが主導して世界大会をやってくれとはっぱをかけてきた。サッカーにはワールドカップがあり、映画にはアカデミー賞があり、ピアノにはショパンコンクールがあるのだから、CSR教育にもPRMEカップがあってもいいのではないかと行ってきたが、ぜひ企業の方にはスポンサーになっていただき、JR東海カップのようなものがあるのもいいのではないかと思っている。