

持続可能な  
未来に  
つなぐ  
CSR  
その本質と新しい潮流

# 「持続可能な未来」への アプローチ

## —CSRコミュニケーション再考

上野 征洋

Written by  
Yukihiro Ueno

静岡文化芸術大学  
名誉教授

### CSRとコミュニケーションの 視座をめぐって

例年、数十社の「CSRレポート」(表題は様々だが)に目を通すのだが、ウェブ版も含めそのほとんどに「社会とのコミュニケーション」「ステークホルダーとの対話」などのページがある。しかし、そこに記された活動の事例や様態は多岐にわたり、まず「企業と社会とのコミュニケーションとは何か」という素朴な疑問が湧いてくる。

ちなみに2010年に発表されたISO26000のガイダンス(手引)によれば、「社会的責任に関するコミュニケーション」の章に「社会的責任に関する多くの実践活動には、

内部および外部とのコミュニケーションが必要である」と明記され、その具体的な機能として9項目が掲げられている(注・ISO/DIS26000)。紙幅の関係で項目ごとの考察は省略するが、対外的なコミュニケーション活動の重要性を謳いながらも組織内への浸透策を具体的に記述しているのが特徴的である。企業のレポートに記されている「対話」の多くが、消費者や地域社会を重視していることに比べ、ISOガイダンスでは、従業員や同業組織(peer organization)など内外のステークホルダーがほぼ同等に扱われていることに留意しておくべきだろう。とくに従業員とのコミュニケーションは、きわめて重要である。その理由については後述する。

また、ステークホルダーが何者なのか、必ず

しも定義があるわけではない。ISOの手引書の「まえがき」には、このガイダンスの作成に参画した6つのステークホルダーグループとして、消費者、政府、産業界、労働者、非政府組織(NGO)、そしてサービス、サポート、研究その他が挙げられている。しかし、明確な線引きがあるわけではなく、消費者と労働者、NGOなどは重層的に存在している。業種、業態、規模、活動範囲などによって対象者の重要度や措定するベクトルが異なるのは当然である。また、直接的な対話の対象者にとどまらず企業情報の二次利用者やレピュテーションへの参加者など、情報の再生産によって対象が拡散する場合も多い。このような現実をふまえて、コミュニケーションの主体と客体の位相の多様性、その行為の重

層性と拡散性を念頭に置いておく必要がある。その上で「対話」の対象とテーマを再検討してみよう。

## 「社会的責任」から生まれた コーポレート・コミュニケーション

CSRを含めて企業から内外の様々なステークホルダーへの情報提供や対話など、コミュニケーション活動の総体はコーポレート・コミュニケーションと呼ばれている。この用語が人口に膾炙かいしやされるようになった契機も「企業の社会的責任」である。

1970年前後、アメリカでも、日本でも、高度経済成長のツケとも言わべき公害や不正取引などが問題視され、企業の「社会的責任」をめぐる論議が高まった。

72年、米誌『Fortune』が「コーポレート・コミュニケーション・セミナー」を開催。以降、継続してそのレポートが発行されコーポレート・コミュニケーションの概念が周知されるようになった。

その基本的なスタンスは、編集主幹マックス・ウエイズの論文に記述されている。

「企業の社会的責任は2つある。ひとつは企業である以上、利益を上げること。もうひとつは利他的な行動をとることである。もし、利益を上げること、社会から非難を浴びる

としたら、その原因は、社会に対する情報提供のあり方にある。よって、企業はビジネスの仕組みに対する社会の理解を得られるようなコミュニケーション活動に力を入れなければならない」(M・ウエイズ1980)。

この論考にもあるとおり、1970年代、企業の社会に対するプレゼンスの肥大化は、その社会的責任を問う声を呼び覚まし、「企業と社会との対話」がクローズアップされた。従来の企業広報の枠組みに収まりきれなかった社内活性化や組織課題、さらに社会貢献など時代の要請に応じて総合的に訴求してゆく必要が生まれたのである。アメリカでは企業の広報部門の名称も“Public Relations Dept.”から“Corporate Communication Dept.”へ徐々に変化していった。

やがて80年代のCI(コーポレート・アイデンティティ)計画ブームによる、CIのコミュニケーション戦略を経てバブル経済に至る。その絶頂期に「社会的責任」は一時的にトーンダウンする。そして90年代に入るとバブル経済の崩壊、リオ・サミットが大きな転換点となり、環境広報と持続可能性の論議が高まる。加えてウェブ広報や危機管理、IRなどを統合して、CEOの直接関与によるC.C.(コーポレート・コミュニケーション)部門を新設する企業が増加した。やがて当時の国連事務総長のアナンが「グローバル・コ

ンパクト」を提唱し、英国やオランダではNGOや政府組織がCSRへの取り組みを提唱するなど、21世紀に入ると同時に、CSRの大合唱が始まる。それは、企業のコミュニケーション活動にも変革を迫るものであった。

## コミュニケーションが もたらす「関係性」

企業は、そのプレゼンスゆえに、地域社会に対する雇用、福利厚生、社会貢献などに責任ある存在となった。そこで問われているのは、企業と社会、企業と個人、個人と社会それぞれの「関係性(relationship)」である。CSRコミュニケーションとは、様々な「関係性」の再構築に有効な方法論に他ならない。

ステークホルダーとのコミュニケーションは、多くの場合、自社の事業や商品、CSR活動などをアピールする事例が大半である。レポートに記載された「対話」の多くも環境問題や消費者サービスをアピール、有識者や第三者のコメントを付して良好な企業イメージの形成に努める様子が見てとれる。しかし、その外部意見、すなわちフィードバックの多くは、絞切り型であり重要な指摘は行なわれていない。パターン化され「きれいなこと」になっているのである。CSR推進に求められているのは、多彩なコミュニケーション展開

ではなく、企業の人格や存在意義が理解されるコミュニケーション活動である。その意味や役割が受容されなければ送り手（企業）と受け手（社会）の関係は変わらない。

すぐれた表現で伝達し得たとしても表面的なものにすぎずに陳腐化する。しかし、企業の価値観のレベルまで深く理解したステークホルダーは、長期間にわたって企業を支持するであろう。「意味」と「役割」の共有こそ、課題を解決し、企業と人々の関係性を保全する最良のコミュニケーション活動なのである。

## 「大義」は「地域社会」へ

欧米においては、2000年頃から「Cause（大義）」の名を冠したキャンペーンや活動が目につくようになった。「Cause Promotion」（大義の振興）「Cause Related Marketing」（特定目的型マーケティング）などがそれである。そこには「エイズ撲滅活動」「難民救済」など公的部門との連携事例が多くみられ、わが国の企業でも、CSR活動の一環として「森林保護」「環境対策」などの事例が増加し、日本流の「大義」となりつつある。

マクロな視点からみれば、CSR活動が市民社会の公共性を支える機能と役割を担うのは明白である。企業と市民、NPOとの連携や協働に新たな起爆剤、もしくは接着剤とし

て機能しているのが「大義」であり、新しい波の原動力とも言えよう。

企業では、事業ドメインや従業員の参画形態、消費者の巻き込みなどを総合的に勘案してCSRプログラム化されているが、「アフリカの貧困」とか「難民救済」などの大義よりも「高齢者支援」「リサイクル活動」など生活レベルの「大義」が注目されている。そして、その舞台は地域社会に他ならない。CSR活動は生活者と同じ舞台に立ち、地域の課題に取り組むことで新しい意味や役割を担うべきである。その意味で企業が社会関係資本（social capital）に敬意を払いその保全に力を注ぐのは当然のことであり、時代の要請でもある。

企業を支える重要な経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）は社会から調達する。地域社会のシステムや構成員の階層、秩序が毀損された場合そこを基盤とする企業や組織もまた存在が脅かされる。すなわち、経営資源の調達にも支障が生じるのである。

これからのCSR活動が「社会組織」や「社会関係資本」の保全に力を発揮すべきことは論を俟たない。社会関係資本は地域社会のもつ伝統や絆、そして人々の協働によって力を発揮するネットワーク構造である。

この数年、わが国の生活者を覆う代表的な暗雲をみると、「自殺者3万人以上」「高齢者の孤立」「失業者の増加」「児童虐待」など、雇

用・労働や生活経済に起因する課題が多い。そしてこれらは、すべて社会関係資本と密接な関係がある。社会課題について表面的な収束でなく根幹からの解決を望むなら、その課題の原因や地域の阻害状況、今後の展望など、全過程に目を向けるべきであり、それは組織や従業員による社会関係資本への積極的な参与なくしては実現できない。

その鍵になるのは、従業員であり、地域社会の人々である。CSRとそのコミュニケーション展開は今、自らの足元を見つめ直すことが問われている。

ここでは紙幅の関係上、その活動を推進するためのポイントを整理して「まとめ」にしたい。

## 「持続可能な未来」への コミュニケーション活動とは

### 〈視点〉まずステークホルダーの

#### 価値を高める

企業価値を左右するのはステークホルダーであり、彼らによって存在が保全されている。まず、内外を問わず、「対話」を重視し、フィードバックや連携の実効性を得るためには、地域社会や消費者、取引先などパートナーでもあるステークホルダーの価値向上が不可欠である。自らの存在を優先してアピールしたり、活動への賛同を求めるだけのコミュニケーション

ン活動では社会価値の向上に結実しない。啓発されたステークホルダーによる連携や協働が主体の存在価値を高めてくれるのである。ゴーイング・コンサーンとしての企業は、常に中・長期的な展望をもってCSR活動の展開を図るべきである。

### 〈視点2〉社会関係資本への貢献と強化を

業種、業態を問わず「対話」の対象は、一義的には消費者と地域社会である。消費者へは多様なメディアや手法を駆使し情報発信が行なわれているが、地域の人々へのアプローチは不十分である。前述の如く、わが国の社会を覆う諸問題は地域社会のゆらぎから生まれている。地域の課題に対して積極的な関与は企業と人々の双方に福音をもたらす。企業には専門性の高い人材が多く、その技術やノウハウは地域課題の解決に有用である。加えて、従業員も地域との関係性を深めることで意識や行動の改革が促され市民意識の向上につながる。しかし、CSR活動として、地域課題への解決に参与する場合、そのノウハウや経営資源の提供は、課題解決への立案やアジェンダづくりなどであり、活動の主体は市民や地域の一人としての従業員に委ねるべきであろう。

社会関係資本を強化する主役は市民である。

### 〈視点3〉最重要のステークホルダーは

#### 従業員である

内なるステークホルダーである従業員やグループ社員などを重視すべきである。従来「身内」と呼ばれていたステークホルダーは、往々にして軽視され、経営方針やCSR活動も社内報やイントラネット以上の情報は循環していない例が少なくない。

しかし、取引先や消費者に大きな影響力をもつのは「人材」であり、従業員の意識や行動こそ企業価値の源泉である。そのためには、単なるES（従業員満足）や福利厚生でなく、「誇り」高い従業員の育成が不可欠である。

あるべき社会像と企業のあるべき姿を理解した従業員はCSRの体現者である。とくに地域社会との協働を通じて社会性の高い企業文化、社風や行動様式を形成してゆくためには、従業員こそ、その源泉であることを再認識すべきであろう。

「持続可能な未来」へのCSR活動を展望するとき、その大義は「社会課題の解決」にある。その主たるフィールドは地域社会であり、主役

は市民と従業員である。社会関係資本の強化に向けて経営資源を提供し、課題解決に取り組むにはコミュニケーション活動によるネットワークづくりや人々の意識改革が不可欠となる。CO<sub>2</sub>削減量や、自己満足的な指標が並ぶ「CSRレポート」はもう十分である。今こそ、未来への一里塚を築くCSRとコミュニケーション活動が構想されるべきであろう。

#### 参考文献

Fortune, "Highlight of Fortune Corporate Communication Seminar," 1980(最上通訳「企業の心を伝える」知道出版、1980年) (ISO 26000/2010 Guidance on social responsibility「社会的責任に関する手引」日本規格協会編  
猪狩誠也、上野征洋、剣持隆、清水正道「コーポレート・コミュニケーションの理論と実践」同文館、2008年

#### 上野 征洋 (うえの・ゆきひろ)

静岡文化芸術大学名誉教授。1943年東京都生まれ。早稲田大学卒業、東京大学新聞研究所(現情報学環)修了。静岡文化芸術大学教授、同大学副学長などを経て2010年退官。専門は社会学、文化社会学など。政府広報評価委員、科学技術会議専門委員などを歴任。農水省、環境省、国土交通省、静岡県、浜松市などの委員を兼務。主な著書は、「文化政策を学ぶ人のために」(世界思想社)、「市民力」(宣伝会議)、「C.C.戦略の理論と実践」(同友館)ほか。