



『娘に伝えるCSR』 中学生のためのCSR授業

～ CSR教育の基本教材として～

第3回 「信頼」と「期待」と「責任」と「無責任」

有限会社 ジャパンデバッグ 代表 黒澤 正一
(元 京都精華大学 教授)

今日は、「責任」という言葉を中心に、「信頼」「期待」「無責任」について話そう。このシリーズは「CSR」つまり「組織の社会的責任(あるいは企業の社会的責任)」の勉強だから、この言葉をしっかりとイメージしておかなければならない。

「責任を果たす」と 「責任をとる」の違い

「責任」について辞書(法律学用語辞典¹⁾で調べると、「なすべき務めとして自ら引き受けなければならないもの」を指し、法的には「法律上の不利益または制裁を負うこと」とされている。

一方で、「責任」という言葉を日常用いるときには、「責任を果たす」、あるいは、「責任をとる」という二つの使い方がすることがあるね。これも辞書によると、「責任を果たす」というときの「自分の分担としてそれだけはしなければならぬ任務・負担」²⁾、そして、責任を

果たせなければ「責任をとる」というときの「不結果・失敗に基づく損失や制裁を自分で引き受けること」³⁾とされている。

いずれの説明でも、「責任」とは「やら」「つらいこと・面倒なことであっても、他者(ステークホルダ=第2回参照)のために自分が甘受しなければならないこと」を指しているようだね。また、これらの定義の中の「分担する」とは他者との関係においてはじめて発生することであり、さらに、「不結果」や「失敗」は、「自分がもたらした結果」が「他者の信頼や期待」に及ばない状態を指している。確かに、まじめに努力しても、注意を払っていても、結果として周囲の人々に迷惑をかけてしまうこともあるよね。たとえば、道路でボール遊びをしていたときに、他人の大切なものを壊してしまった、あるいは他人に怪我をさせてしまったとしよう。もちろん故意ではないにしろ、破損や怪我という結果に対しては謝罪

や弁償という、自分にとってつらいことを強いられる。そもそも破損や怪我を発生させないような努力をすることも必要だ。たとえば、少し遠くても、フェンスで囲まれたグラウンドまで出かけて行ってボール遊びをする、とかね。面倒だけだね。

要するに、「責任を果たす」とことは、「ステークホルダー(利害関係者)からの信頼や期待を裏切らないこと」とイメージすることができ、万一「責任を果たす」ことができず「他者の信頼や期待」に背くことで迷惑をかければ、後に他者に対して「責任をとる(制裁を受ける)」ことになる。このことは、個人と個人の間だけでなく、会社など「組織」間の関係にも同じことがいえる。

「責任」と「信頼」の関係

「責任」という言葉は、つらいことばかりのようだね。では、なぜ、こんなにつらいことばかりを強要されるのだ

¹⁾『コンサイス法律学用語辞典』(2003)三省堂

²⁾『新明解国語辞典(第二版)』三省堂、609ページ

³⁾『新明解国語辞典(第二版)』三省堂、609ページ

ろうか。

第2回でも述べたように、「分業」に頼りきっている現代人は、職業的な専門化に染まっているために、自分の専門分野以外の知識には全くの素人であることが多い。したがって、もはや他者(その分野の専門家)に頼ることによってしか自分の生活を維持できない“社会依存型(他者依存型)の人間”になることを余儀なくされている。つまり、「社会」で活動するには、互いに相手(の専門性)を「信頼」することが不可欠になってくる。たとえば、薬を作っている人たちは、病気が回復する薬を作ってくると買い手は信じている。病気が治らない、あるいは病気が悪化してしまうようなものを販売しないと信じている。買う人々は、薬を作る専門家ではないから、検証もできず、ただただ信じるしかない。逆に、相手が必ず自分の「信頼」に応じてくれるなら、「信頼」くらい便利で楽なことはないよね。

「信頼」に応えること、裏切らないこと、それが「責任」ともいえるだろう。「信頼」に依存せざるを得ない我々が、「社会」という集団を健全に維持するためには、「信頼」を支えてくれる「責任」というパートナーがどうしても必要なのだよ。しかも、誰もがお互いに「信頼」に依存しているのだから、互いに「責任」を果たさねばならない。自分だけが「信頼」という便利で楽なことを享受しておきながら、自分に対する「信頼」に応えるための「責任」を果たさないとするのは、許されることではない。

事実、君も私も、普段、常に、たく

図表1 「信頼」と「責任」の関係

他者(A)	
① 信頼 ↓	② 責任 ↑
自分	
③ 信頼 ↓	④ 責任 ↑
他者(B)	

さんの「信頼」をしている。たとえば、「赤信号では車や歩行者などが直進してこない」という信頼、「自分のマンションの設計は安全基準を満たしている」という信頼、「冷凍餃子に毒が入っていない」という信頼など、挙げればきりがなし。こうした他者への無数の「信頼」という基盤なくして、私たちは一日たりとも生活できない。第2回でも述べたように、「社会は信頼によって支えられている」。自分が大切という気持ちを押し殺す必要はないが、私たちが「社会」を構成するときには、「自分を大切にす気持ち」と「他者への責任」、これらを両立させなければならない。

図表1に記したように、他者からの「信頼」に応えることで自分は「責任」を果たし、自分が「信頼」した他者に「責任」をもって応えてもらう、この連続を目指さねばならない。図表1における「他者(A)」にとって「自分」はプロ・専門家であり、「自分」にとって「他者(B)」はプロ・専門家である。この図は、「信頼」は常に素人の側(貢献される側)が

ら、「責任」は常にプロの側(貢献する側)から発することを示している。「責任」を果たすということは、プロの側にしかできない。つまり、プロの側から「信頼する方が悪い」などとはいえないのだ。素人の無知や不慣れにつけ込んで「どうせ分からないだろう、知らないだろうから放っておこう」という姿勢自体が許されないのである。

「期待」

もうひとつ、「信頼」とは別に、「期待」という言葉にも触れておく必要がある。“今の状態を維持していくこと”が「信頼」の守備範囲だとすれば、“今の状態以上によくしていくこと”は「期待」に委ねよう。

残念ながら、現在の人間社会は、今までどおりしておけばよい、という完成された状態ではない。解決しなければならない問題を常に数多く抱えている。つまり、今以上に良くしていかなければならない。それに、夢も持っていたいしね。

別な見方をすれば、“今はできていない”からこそ「期待」をする、とも言える。これから頑張って努力して、他者からの「期待」に応えていくということだね。

また、「期待」は目標設定によって実現に近づくのだが、このあたりは、第5、6回で詳しく説明することにする。

「信頼・期待」のバブル(泡)

私たちは常に、個人に対してだけでなく、企業や自治体といった「組織」に対しても、数多くの「信頼・期待」を寄せている。高度な専門分化により検証することは不可能で、事実上お互いにプロフェッショナルな相手を無条件に信頼せざるを得ない。

もう一度、図表1を見てみよう。

「他者から自分に対する信頼」₁、「他者からの信頼に応える」という自分の責任」₂、「自分から他者に対する信頼」₃、「自分からの信頼に応える」という他者の責任」₄、この4つの関係は、「 = 」₁、「 = 」₂が理想である。そして

実社会全体の個人及び組織すべての関係で「 = 」₁、「 = 」₂が成立すれば、その総体としての「 = 」₃、「 = 」₄も成り立つ(=シグマとは全部集めた状態を指す)。この状態は、実社会のすべての個人やすべての組織が、互いに“責任をもって信頼に応えている”という理想の状態である。

しかし、現代社会では、実態として「 > 」₁、「 > 」₂つまり「信頼が責任を上回る」状態となっている。いわば「信頼・期待」の「バブル」である。

「バブル」とは泡のように、見た目は大きく見えるが、中身がほとんどなくて、はじけてしまえば小さくなってしまふもの、もともと大きく見えていただけのものを指している。

このシリーズで例示したさまざまな不祥事や事件だけではないよ。高度で安価で安全な技術(たとえば原子力発電に対する安全神話)、安全で安価な大量生産(たとえば遺伝子組み換え食品)など、いずれも「信頼・期待」のバブルを抱え込んでいる恐れがある。しかし、我々はこのバブル状態に薄々感じているながらも、「信頼」を続けざるを得ない。つまり、このバブル状態は今後も継続するだろうが、もし互いの信頼関係が失われれば、この「社会」は崩壊に近づくことになる。放ってはおけない。なんとかしなければならぬ。だから、CSRの出番なのだ。

組織の不祥事、「無責任」

「組織」については、次回(第4回)で詳しく話すが、会社などの組織は、全員が悪者でなくても、誰か一人でも悪者がいると、結果としてステークホルダーからの「信頼」や「期待」を裏切ってしまうことがある。むしろ、こうしたケースのほうが多いよね。新聞やテレビを賑わす不祥事もまさにこの類のものだろう。

こうした不祥事が横行する背景には、先にも触れた現代社会の専門分化(分業)という手法にも関係している。つまり、専門家やプロのことを「信頼」するしかない、いちいち検証することなどできない、ということが、

「ばれないだろう」という安易な感覚の温床になり得る。

船場吉兆など食品偽装の問題で考えてみよう。食品を製造して販売する会社は、同じ売値で同じ数量が売れるのであれば、できるだけ安い材料を使ったほうが、儲けが多くなるよね。また、売れ残った食品を捨ててしまわずに賞味期限を書き換えて売れたら、これも損害が少なくなって儲けが増える。そして、「お客にはどうせばれない、どうせわからない、自分たちしか知らない」という専門分化の弊害がこうした事件を引き起こす原因でもある。この安易な感覚に麻痺すると、“安心して悪事を働く”という状態が維持されてしまう。だから、希少価値のブランド牛であると偽って比較的安い材料を使い、売れるまで賞味期限を書き換え続けたのかもしれない。もちろん、いうまでもなく、食品を食べるお客さんは原材料や賞味期限などを疑わずに購入したから、この会社はその「信頼」を無視し裏切ったことになるね。

ところで、事前努力的な「責任を果たす」か、事後罰則的な「責任をとる」かのいずれもしないケース(結果として責任をとれない場合を含めて)を「無責任」という。

船場吉兆の事件では、「賞味期限を偽ったのは従業員の行為であり経営者の自分たちは関係ありません」「地鶏でない鶏肉を売った取引先が悪い」などと言い逃れをした。原材料や賞味期限の偽装によってお客さんからの「信頼」を裏切ったことは、事前努力的な「責任を果たす」ことができなかった

ったわけだが、それに加えて、事後罰則的な「責任をとる」ことを免れるために、内的ステークホルダ(第2回参照)である従業員や取引先に自分たちの罪を擦り付けたということで、まさに経営者たちの「無責任」行為といえよう。さらに、この事件がきっかけで多くの従業員が解雇されたことも、継続的に収入を得ることで生活するという信頼を会社にしている従業員にとっては、重大な裏切りといえよう。不祥事を引き起こしてしまった場合(つまり「責任を果たす」ことができなかった場合)には、せめて、「責任をとる」行動を選択すべきであった。この場合には、真の原因の究明とその公表、経営陣が主導で引き起こしたのであれば、そのように自白してお客さんに謝罪や償いをするのが第一だろうし、従業員や取引先に迷惑がかけられないような取り扱いをするべきだろう。仮に解雇せざるを得ない場合でも、再就職先を紹介することなども、「責任をとる」手段だっただろう。

「責任」の果たし方

しかし、できれば、「責任をとる」よりも前に、「責任を果たし」てもらったほうが、お互いのためだよね。それでは、「責任を果たす」ためには、どのようにすべきか。実は、そう簡単ではない。詳しくは、最終回「CSRマネジメントシステム」で説明するので、ここではその入り口の部分を述べる。

まずは、ステークホルダーが自分にどのような「信頼」や「期待」をしているかを、具体的に「知る」ことが必要

図表2 CSRの実施手順(この図表は第6回で詳説する)

	一般組織の手順
【手順】	自組織にとっての「ステークホルダー」を特定する。
【手順】	ステークホルダーからの「信頼と期待」を、具体的に特定する。
【手順】	特定したたくさんのステークホルダーからの「信頼・期待」一つひとつを吟味し、自組織として合意できる水準「約束」を決めていく。
【手順】	合意水準を順守する「約束」を公表する。
【手順】	「約束」した水準の順守に背く要素「リスク」を、具体的に特定していく。
【手順】	背反要素の除去、リスク予防の対策を具体的に特定していく。
【手順】	以上の情報をすべて、HP上で情報開示する。

だ。そのためにも、ステークホルダーとは誰かを特定することが必要だ。先に例示した船場吉兆であれば、“但馬牛を食べたいお客さん”“美味しく安全なプリンを食べたいお客さん”“船場吉兆に勤務して生活費を稼ぎたい従業員”などなど、実にたくさんのステークホルダーを具体的に特定することができるだろう。ステークホルダーが分かったら、彼ら一人ひとりが自分に何を「信頼」しているのか、あるいは「期待」しているのかを調べて認識していく(図表2、手順参照)。

このように、自分たちにとっての大勢のステークホルダーそれぞれが、自分たちに対して抱いている「信頼」や「期待」が具体的にどのようなことなのかを丁寧に調査して正しく認識することなしに、「責任を果たす」ことなど決してできない。もちろん、これらを正しく認識することはスタートラインに過ぎず、実際に責任を果たしていくためには、その後の作業や努力が必要となる。

だから、「責任を果たす」ことは、想像以上に“つらい”“面倒な”ことなの

だよ。わざわざ努力することによって初めて、裏切ることのない絆が少しずつ強まることになる。こうした面倒で難しいことを、着実に組織で続けていくための道具が、「CSRマネジメントシステム」なのです。



有限会社ジャパンデバッグ 代表
(元 京都精華大学 教授)

黒澤 正一

1994年からジャパンデバッグを主宰し、自治体や企業へISO 14001コンサルティング、研修講師を多数こなす。2000年に京都精華大学助教授に就任し、「環境マネジメント実務演習」をはじめ大学生の学外授業プログラムを構築し、大学基準協会から『特色GP(Good Practice)』に採択される。また、ISO 14001フォーミュラトレーニングコースを設計し運営した(2002年~2004年)。2007年4月から同大学教授。黒澤正一ウェブページ・アドレス：
<http://www.kurosawashoichi.net/wp>