

《論 文》

# ロシアではCSRがどのように 教えられているのか —コロトコフ編『企業社会的責任』を読む—

宮 坂 純 一

- 1 解 題
- 2 概念としてのCSRについて
  - 2-1 CSRの源泉そして概念及びその発達
  - 2-2 CSRの必要性
  - 2-3 CSRとビジネス倫理
- 3 CSRの具体的内容について
  - 3-1 内部CSRと外部CSR
  - 3-2 CSRの新しい展開としての社会的企業
- 4 小 括

## 1 解 題

ロシアでは2000年がCSR元年と称せられる年である<sup>(1)</sup>が、CSRに対する多大な関心を受けて本格的な研究がおこなわれるようになったのは2000年代後半以降であった。そして、ブラゴフ（Благов, Ю.Е.）が<sup>2</sup>、他の領域と比べると少ないとしてもロシアの先駆的な研究を踏まえて主として欧米の学界で展開されたCSRの進化を文献学的に追体験した一連の論文を纏めて単行本（Благов, Ю. Е., *Корпоративная социальная ответственность: эволюция концепции*, Высшая школа менеджмента.）と

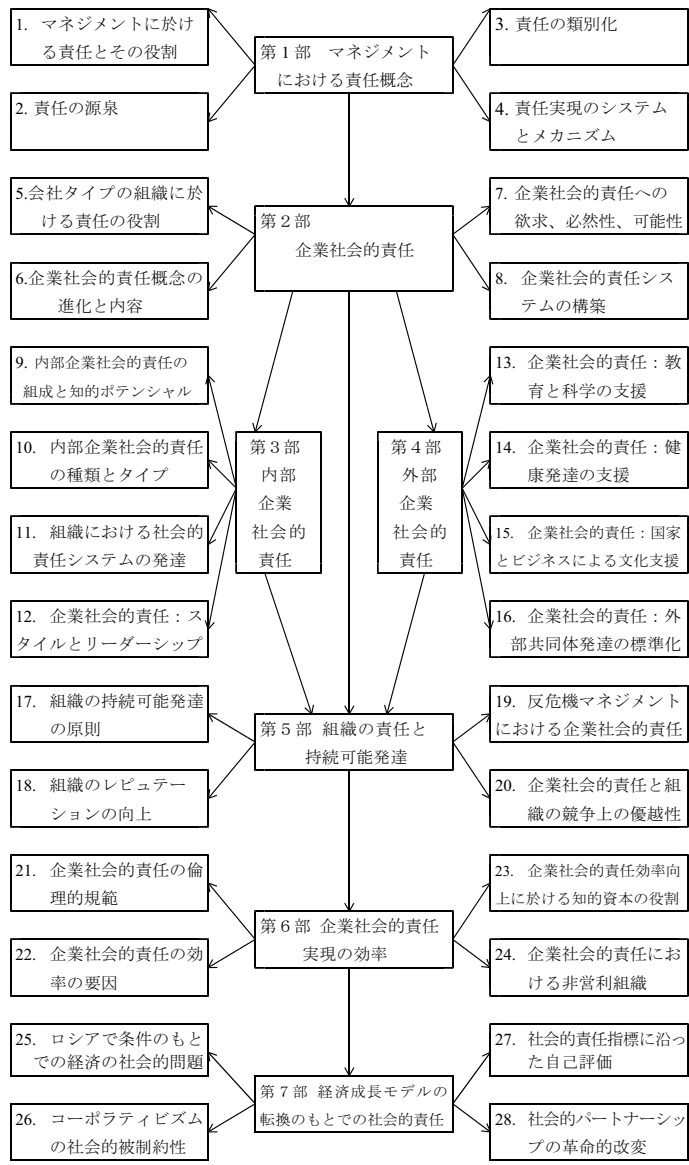
して公刊したのが2010年である。別稿<sup>(2)</sup>で指摘したように、ブラゴフは自著の刊行を契機としてCSR教育が展開されることを願っていたが、それに応えたかのようなタイミングでテキストが2012年に公刊された。コロトコフ（Коротков, Э.М.）を編者とする『企業社会的責任：CSR』である（Под ред. Э.Короткова, *Корпоративная социальная ответственность*, Юрайт, 2012.）。読み出すと、CSRがいまだ「進化する概念」であることを反映してか、執筆者間の問題意識の方が先行して「ひとつの」CSR観が共有されていないことが判明してきたが、逆に、それだけにロシアの学界の現状がよく現れている仕事であり、というよりもCSRの多義性が改めて浮き彫りとなり、我々にとっても参考になることが多々見受けられる。

本稿はそのテキスト『企業社会的責任』を題材にして、ロシアではCSRがマネジメント研究者にどのように理解されているのか、そして高等教育機関の学生たちはCSR論としてどのようなことを学んでいるのか、等のロシアのマネジメント教育の実態解明をめざしたものである。また、本稿は、前稿<sup>(3)</sup>と同じく、「管理の一般性と特殊性の究明」という筆者の問題意識の産物でもある。

コロトコフ編『企業社会的責任』は全28章から構成されている（図表1

- 
- (1) ロシアにおける企業社会的責任そして企業倫理の研究・実践は幾つかの資料を勘案すると Saint Petersburg を中心にはじまり現在もその傾向が続いている。この事情を考慮すると、ロシアの企業社会的責任元年は2000年である。というのは、2000年に、Saint Petersburg に The Center for Business Ethics and Corporate Governance (CFBE) が設立され、制度的な対応が整ったからである。また教育の面でも、Saint Petersburg 大学からロシアで初めてのマネジメント・ジャーナルである「ロシア・マネジメント・ジャーナル」が刊行され、CSRが専門的に論じられるようになった。
- (2) 宮坂純一「企業社会的責任論の生成と展開（上）」『社会科学雑誌』第6巻、2012年参照。
- (3) 宮坂純一「ロシアではモチベーションがいかなる内容で教えられているのか」『社会科学雑誌』第6巻、2012年参照。

図表 1 章別編成



参照)。以下の節では、ロシアにおいてCSRが概念としてどのように把握されているのか、ビジネスエシックスとの関係はどのように考えられているのか、そしてCSRの内容としていかなることが織り込まれているのか、等々を、特に、CSRに関してどのようなことがどこまで理解され共有化されているのか、そしていかなることが未解決な課題として認識されているのかを中心に、検討する。最後に、ロシアのCSRの特徴について整理する。いずれの節においても、その他の研究書の成果や各種の資料を利用してテキストに書かれていることを「裏付ける」という作業をおこない、テキストの内容（の正しさ、したがって、異説の有無）を確認する。尚、本稿の性格（テキストの内容紹介・確認）のためコロナ編『企業社会的責任』からの引用（要約）が多くなっている。本文中に（c.⋯）とあるのは上記の『企業社会的責任』からの引用を示すものであり、それ以外の文献からの引用の場合には通常の注記表示をしている。

## 2 概念としてのCSRについて

2011年に、実務家（対外経済活動促進銀行：Внешэкономбанк; Государственная корпорация "Банк развития и внешнеэкономической деятельности")の立場から、「新しいビジネス哲学」というサブタイトルが付けられたテキスト『企業社会的責任』が刊行された。そこでは、まずCSRの世界的な定義に言及され、CSRの現段階の「最も正確かつ完全な<sup>(4)</sup>」定義としてISO 26000のそれが紹介されている。「社会的責任。これは、組織がその決定と活動によって社会及び環境に与える影響に対して責任をとることであり、それは以下のような明瞭なそして倫理的行動を介しておこなわれる。（1）持続可能な（社会の健康と福祉を含む）発展

---

(4) *Корпоративная социальная ответственность. Учебное пособие. Новая философия бизнеса*, Внешэкономбанк, 2011, с. 7.

を促進する、(2) ステイクホルダーの期待を考慮する、(3) 法令を遵守し国際的な行動規範に従う。社会的責任はすべての組織に当てはまるものであるが、それは、《企業社会的責任：CSR》の名の下で、ビジネスの世界で最も普及している<sup>(5)</sup>」、と。

Внешэкономбанк はそのような理解を踏まえたうえでCSRを独自に定義している。「社会の社会的、経済的そしてエコロジ的領域の発達に対する、組織の基本的な活動と直接に結びつき、法令の要求を超えて実現される、組織の自発的な貢献。CSRの基本的な目的は社会の持続的発展という目的の達成である<sup>(6)</sup>」(傍点引用者)。

この記述から、ロシアの実務の世界では、国際規格を踏まえてCSRの「自発性」に重点が置かれていることが理解される。その点、学界ではどのように理解されているのであろうか。上述のような状況を念頭に置いて、テキストを読み込んでいくことにする。コロトコフ編『企業社会的責任』ではCSR概念の推移について下記のように纏められている(第6章：執筆担当ルミャンツェヴァ(Румянцева, И.А.))。この箇所はブラゴフの整理と類似している。現代のCSR論の発達に貢献した研究者のひとりとして彼の名前があがっている。c.65.)

1950年代に入り後にCSRと総称されることになるさまざまな概念が提起された。例えば、代表的なものとして、会社の社会的責任、会社の社会的パフォーマンス、ビジネスエシックス、企業フィランソロピー、ソーシャル・イシュー、会社の社会的自発性、会社の社会政策、ステイクホルダー・マネジメント、企業市民、持続可能な発展、サステナビリティ経営、会社のレピュテーション、社会的責任投資、トリプル報告書、会社の社会報告書があげられる。これらの概念はダイナミックであり、その意味は時間と空間に応じて変化し、お互いに補完し合いながら発達してきた。その結果、

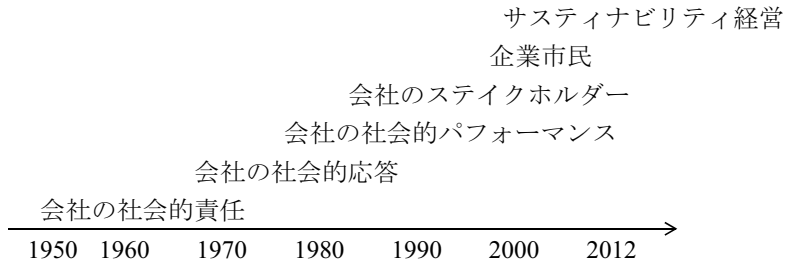
---

(5) Там же, с.7-8.

(6) Там же, с. 8.

以前の概念を取り込みお互いに補完し合う要素を組み入れた総合的なCSRモデルを構築する試みがはじまった。これは論理的な道筋であり、図表2 (c.53.) はその歩みを示している。

図表2 CSRに関連するさまざまな概念の出現

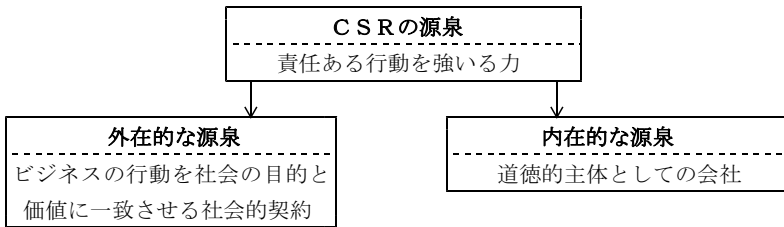


## 2-1 CSRの源泉そして概念及びその発達

テキストの理解では、社会的責任を初めて明確に定義したのはボーエン (Bowen, H.) であった (1953年)。「ビジネスマンの社会的責任は社会の目的や価値に望ましい、政策、決定、行動を実現することにある」、と。ボーエンの定義は社会に望ましいビジネスマンや会社の行動について言及したものであり、ビジネスマンの行動を社会の目的と価値に一致させる社会契約の存在を念頭に置いている。同時にボーエンの定義では道徳的主体 (moral agent) としてのビジネスマンの社会的役割 (社会の価値を体得し考慮するだけでなくその形成に参加すること) が前提にされて社会的責任が理解されている。これらの2つの前提条件 (社会契約と道徳的主体) が社会的責任の源泉を規定している。

社会的責任の源泉は会社とマネジャーに責任ある行動という然るべき義務を強いる力であり、図表3 (c.54.) のように図解される。外在的な源泉はビジネスの責任ある行動を強いる力であり、その社会に非公開ではあるが存在する、ビジネスの行動を社会の目的と価値に一致させる、契約に引

図表3 企業社会的責任の源泉



き起こされるものである。内在的な源泉はビジネスマンの現に存在する権力によって引き起こされるものである。

これらの源泉がキャロル（Carroll, A.）を初めとする多くの研究者によってさまざまに解釈され社会的責任に関して多様な考え方（社会的応答性、社会的パフォーマンス（C S P）、等々）が展開されていったが、1991年にウッド（Wood, D.）が「原則－プロセス－結果」に基づいた「最も完成された」C S Pモデルを提起した。

C S R原則：制度的原則（正当性）、組織的原則（パブリック責任）、個人的責任（経営者の自由裁量）

会社の社会的応答のプロセス：環境アセスメント、ステイクホルダーマネジメント、イシュー・マネジメント

企業行動の結果：社会的インパクト、社会的プログラム、社会政策。

他方で、1980年代以降、特に90年代にはいと、企業社会的パフォーマンス概念以外に、そのオルタナティブな幾つかの概念が発達した。それらのなかで最も重要な位置を占めているのがステイクホルダー概念である。フリーマン（Freeman, E.）の定義によれば、会社の決定に本質的な影響を与えるないしはそれらの決定から影響を受ける、個人、集団あるいは組織がステイクホルダーである。利害者集団の数が増加し多様化したために、ステイクホルダーという概念を構築し組織を新しい側面から考察することが必要になったのであった。そして同時にこのステイクホルダーという考

え方によって、会社が責任を負う社会的方向それ自体を具体化することが可能となった。キャロルはそれを社会的責任の擬人化と表現している。

CSRは戦略的な性格を帯びているだけではなく、それにはなにかに反応するという性格もあり、それを反映したCSRのモデル化が試みられた。その代表的なものがクラークソンのステイクホルダーマネジメント原則、通称「クラークソン原則」である。

CSRという術語自体はその後でも学界でも実務の世界でも使われたが、同時に概念的には発展的に変化を重ねていった。21世紀の初頭に企業市民概念とサステナブル経営概念が生まれた。これは、組織が安定した競争優位性を達成することに注目して構築された概念である。

企業市民概念は組織には市民としての権利と義務があることに特別な注意を向けると同時に、企業活動をそれぞれの個人の権利と義務の実現と結びつけている。この背景には、多くの国家が社会の社会的問題のすべてを効果的に解決できないことが明らかになり、ビジネスが社会的プログラムに参加し果たす役割が著しく大きくなったという現実がある。サステナブル経営はCSR関連の概念の中では最も若い概念である。そのパイオニアは「トリプル・ボトムライン」を提唱したエルキンソン (Elkington, J.) である。彼はその後「3P (people, planet, profits) 政策」を提起し、彼の持続可能な発展という考え方はビジネス発達の新しいパラダイムとして受け入れられている。

## 2-2 CSRの必要性

社会に於ける企業の役割とパワーが巨大化するにつれて企業のあり方が問われ、その社会的責任のあり方が多方面から論じられてきた。そしてその流れのなかでCSRについて賛否両論が提起された。コロトコフたちに拠れば、CSRを支持する論拠は次のように整理される (c.67-86.)。

1) 企業の社会的業績に対する世間の関心が高まり、そのまま無視して放



- 置すると将来政府の干渉を招かざるを得ないような状況が生じたこと、
- 2) 組織の社会的行動と利潤の間に因果関係があるという明白な証明はないが、社会的プログラムの実施は長期的には利潤獲得に貢献する、との見解が支配的になってきたこと、
  - 3) 倫理的に社会的責任が要請されてきたこと、
  - 4) いかなる場合にも法律を無視できないこと。
- また他方で、それを制限すべきであるという主張もあり、その論拠として、
- 1) 社会的問題の解決は政府の領分にはいるものであること、
  - 2) 社会的プログラムは、経営者が社会的プログラムの効果を現実の問題として正確に測定できないために、正確に評価されるものではないこと、
  - 3) 組織が社会的活動に積極的に取り組むことは、本来であれば組織目的の達成に向けられたはずの努力を浪費することになること、
- が提示されてきたが、今日では、企業を社会的存在として把握しそれとの共存を志向する（企業に社会に対して責任をもとめる）ことが現実的な方途であるとの考え方が主流になってきている。

ロシアでも、冒頭で述べたように、2000年代に入り、C S Rへの関心が高まってきた。しかし、学界レベルの理論的研究は、散発的なものにとどまり、コロトコフたちの言葉を借りれば、「C S R 領域でのロシアの研究は、残念なことに、大規模におこなわれているとはとても言い難い」（c.64）状況が続いてきた。マネジメント研究者がC S R 領域に参入し独自に貢献しはじめ（c.65）、研究の裾野が拡大していったのは比較的最近のことである<sup>(7)</sup>。

実務の世界に眼を転じると、「最も有意義な」（c.65.）実践的研究が2004年に《経営者連盟》から『ロシアの社会的投資』（Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год, Под общей ред. С.Е. Литовченко, Ассоциация Менеджеров, 2004.）出版された。そこでは、地域社会レベルの企業と政府の社会的パートナーシップメカニズムの構築・

利用そして地域の社会政策の実現についての研究が重要であり緊急の課題である、と強調されており、類似の出版物はその後も続いている。また、ロシアのCSR経営の代表的事例としてコトコフたちによって挙げられている企業は、レノヴァ・グループ（Группа компаний "Ренова"）（<http://www.renova.ru/>）とセヴェルスタル（Северсталь）（<http://www.severstal.ru/>）であり、いずれも地域社会との関係を重要視し地域社会の発達を積極的に支援して企業として有名である。

### 2-3 CSRとビジネス倫理

CSR概念がどのように教えられているのかについての紹介のまとめに代えて、CSR論の中でビジネス倫理がどのように位置づけられているのかを整理しておこう。

テキストでは、ロシアではビジネス倫理（деловая этика）がマネジメントの実践的課題に对应していない、という現状認識からはじまっている（c.337-349）。というのは、多くのビジネスマンはビジネスと倫理は関係ない、と受けとめているからであり、このことがCSRにも大きく反映しているからである。このような現状を打破するためにはなにが必要なのであろうか。それはビジネス倫理の意味を理解することとその意義をCSRを通して実現することである。

- 
- (7) ウクライナのオジラ（Ozira,V.）は2009年に次のように述べている。「西欧やスカンジナビアと異なり、中欧、東欧そしてロシアではCSRは比較的新しい概念である。それらの国々は過去20数年間に急激な変化を経験し、計画経済から市場経済へと移行し、民主的制度や社会を構築してきた。そのような変化を力強く飛び越えたところもあれば、経済的社会的変化の管理上のトラブルに直面しているところもある」。Vitaly J. Ozira, Crisis of Corporate Social Responsibility and its Status in Russia, Pecunia, 9 (2009), p.194. ([http://www3.unileon.es/pecunia/pecunia09/09\\_181\\_204.pdf](http://www3.unileon.es/pecunia/pecunia09/09_181_204.pdf) アクセス2012/11/21)

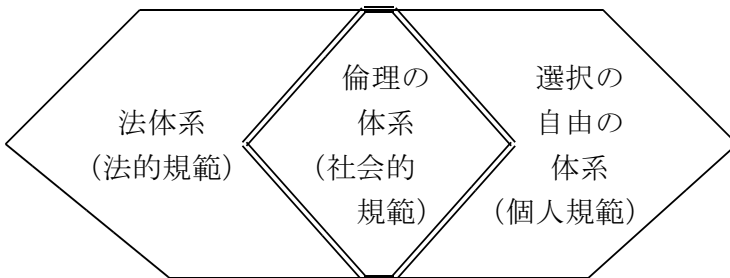
ビジネス倫理とはなにか？繰り返し述べられていることは、現代のビジネス倫理が組織と環境の関係に関わるビジネス行動の一定の道德規範だけではなく、働く人々の組織的行動基盤となる内的な倫理（言い換えれば、会社倫理）からも構成されているということであり、この事実によって、ビジネス倫理がCSRを実現する存在として位置づけられている。

そのようなビジネス倫理には3つの水準がある。1）グローバル水準で、人間一般の価値に基づいたハイパー規範、2）マクロ水準で、部門あるいは一国の規模で定められた規範、3）ミクロ水準で、個々の企業において定められた規範。これら倫理規範は社会の経済的システム全体を貫き、ビジネスの諸関係を調整している。と同時に、これらの規範は対立することもあるが、その場合には、プライオリティの原則に基づいて解決される。

そして組織人の行動は、テキストの理解では、3つの規範システムによって規定されている（図表4（c.345.））。

- 1）法令として文章化され、国家の司法制度によって維持されている、法規範体系、
- 2）いかなる文書にも記載されていないが、働く人々の意識の中にあり、人々によって共有されている道德的原則と価値体系、
- 3）組織の倫理的規範体系、すなわち、働く人々によって共有されている原則と価値に基づいている社会的規範。

図表4



図表4からも分かるように、倫理的規範体系、すなわち、社会的規範が法規範と個人的規範の間に位置している。上記の言葉を使えば、「内的な倫理」（会社倫理）が重要視されている。このような理解は、一面で、社会的規範が法体系に依拠し、他面で、法律で想定されていない状況において個人に一定の選択の自由を与える、ということを意味するものであり、現実的には、社会的規範がCSRを有効に展開させる措置である、という解釈から生まれたものである。

その組織レベルの倫理的規範を決定するドキュメントのなかで最も普及しているのが「倫理綱領」である。ここには、倫理綱領は働く人々の倫理的行動を規定し方向付けるために策定されたものであり、それがその方向に機能するとCSRが展開される、という論理が横たわっている。

CSRは、「進化する概念」と言われればそれまでであるが、学界の中でも十分に議論されているわけではなく「曖昧な」部分を多分に残しており、テキストでは、幾つかの重要な概念が上述のように整理されている。

そのような現状を踏まえて、以下、ロシアでは、CSRという言葉に言及されるとき、いかなる方策が念頭に置かれしかもどの程度共通の認識となっているのであろうか、という疑問に、筆者なりに、回答を与えてみたい。

### 3 CSRの具体的内容について――内部CSRと外部CSR

ロシア連邦予算体系情報分析部局（Информационно-аналитический комплекс "Бюджетная система РФ"）との連携のもとで活動している「非営利組織法人情報研究センター」（АНО Центр информационных исследований）(<http://www.budgetrf.ru/>)が2005年に刊行した資料によれば、ロシアではCSRは「社会に対する会社の責任」として理解され、個々の会社（企業）によって次のような方向でCSR活動が展開されている。

1) 消費者のために質の高い製品とサービスを提供すること、

- 2) 魅力的な作業域を作り上げ、正当な支払いをおこない、人的潜在力の発達に投資すること、
- 3) 法律の要件を遵守すること、
- 4) 付加価値の創造と株主の利益の向上を目指し、効率的な事業経営をおこなうこと、
- 5) 実践活動において社会的期待や共有されている倫理的規範を考慮すること、
- 6) パートナープログラムや地域共同体プロジェクトを通して市民社会の形成に貢献すること<sup>(8)</sup>。

これはひとつの例であり、現実のロシア企業のCSR政策は多様である。それ故に、それらを羅列的に示すのではなく一定の整理が必要である。但し、分類基準をどこに求めるかによって、複数の分類様式が可能であろう。この点、コロトコフたちのテキストでは、「社会的投資はCSR概念の現実への実現と結びついたものである→社会的投資は、その構造の視点から、組織内部と外部環境にへと向けられている→社会的投資は内的な社会的投資と外部社会的投資に分割される→それ故に、CSRも内部CSRと外部CSRに分類することができる」(c.138.)との立場に立っている。

社会的投資は、この場合、会社の社会的プログラムの実現に向けられる、当該組織のブツ的、技術的、管理的、財務的及びその他の資源を意味している。その社会的プログラムはあくまでも一定の経済的効果の達成を前提に戦略的観点から実施されるものである。(c.138.)

---

(8) Корпоративная социальная ответственность в современной России: теория и практика // Аналитический вестник, 2005, № 26(278), с.6. ちなみに、これは、2004年に経営者連盟から刊行された『2004年度版ロシアの社会的投資報告書』(Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год, Под общей ред. С.Е.Литовченко- М.: Ассоциация Менеджеров, 2004,с.8.)で挙げられていた7項目を整理したものである。

以下の行では、この分類に沿って、ロシアCSRの内容を確認する。

### 3- 1 内部CSRと外部CSR

#### 内部CSR

組織内部環境の整備に向けられる投資の助けを借りて実現されるCSR――これが内部CSRである。その内部CSRは組織の所有主及び経営者と被雇用者の関係において現象する。コロトコフたちに拠れば、この場合、法令で規定された基底的な責任水準、すなわち、法的責任だけではなく、被雇用者の間に発生する社会的問題に対する組織の自発的な応答を最大限に考慮することが必要である (c.138.)。

内部CSRは、組織構成員向けの社会政策を実施することであり、別言すれば、ヒト資源として処遇することであり、管理的に言えば、重要な社会的問題の決定に参加させることであり、具体的には、次のような方向に向けて展開されている企業活動が該当する。

- 1) 人員の社会的保護、
- 2) 雇用差別の撤廃、
- 3) キャリア昇進に差別がないこと、
- 4) 従業員の生活と健康を護ること、
- 5) 労働に対する正当な報酬、
- 6) 従業員に対する貸し付けや住宅建設に取り組むこと、
- 7) 従業員に対して、会社の基本的なステイクホルダーとして向き合うこと、
- 8) 従業員に技能向上と教育訓練の機会を常時保証すること、
- 9) 家族に対する従業員の義務を尊重すること (柔軟な就業・休暇制度等)
- 10) 地元住民、移民、身体障害者等が仕事で自己実現できる確かな措置を講じること、
- 11) 若者や女性の失業問題の解決に参加すること、
- 12) 社会的プログラムベースの支払いや特典の受け取りについて、従業員

に情報を提供し説明すること、

13) 従業員に社会的責任領域の情報を提供し教育すること。

企業の社会的責任は社会政策と密接に結びついている<sup>(9)</sup>、と言われていたが、上記の内容はまさに企業レベルの社会政策、欧米圏の言葉で言えば、HRMとして知られる企業の従業員対策（施策）と多くの点で重なっている。ロシアのCSRは実態的には労働CSRに相当する。

このような理解・認識は、コトコフたちのテキストにも反映している。彼らは、「ロシアでは、ビジネスの社会的責任は、まず最初に、20世紀の初期に個々の企業において個人対象の社会的プログラムの形で現れた」との前提に立って、「外国の専門家（具体的な名前は明示されていない——宮坂）の評価に拠れば、若干のロシアの工場は、施設や設備だけではなく、社会的問題の解決という点でも、当時の世界水準で言えば優秀であった」（c.154.）と言い切っている。そして、その後、ロシアではビジネスの社会的責任は伝統的に国家的パターンリズム（paternalism）をベースとして組み立てられていくことになった。国家が社会的責任の基盤的な機能を遂行してきた、という理解である（図表5（c.159.）参照）。

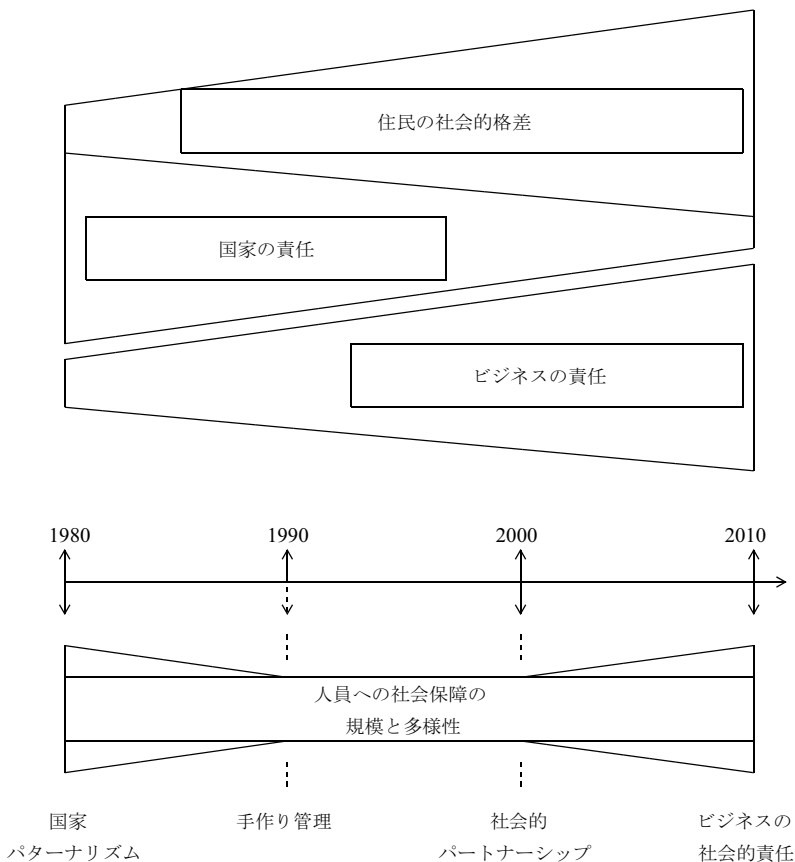
ロシアでは、伝統的に、国家の厳しい監督・援助のもとで、労働者に住居を提供し、教育、休息等を支援してきた。このような企業では、従業員は自分たちの作業域そして労働集団の特別な雰囲気大切に、このことが安定した労働関係の再生産に寄与してきた。これが典型的なロシア企業であり、それは都市生活の中心に位置し、独特な社会的な場を形成してきたために、「都市形成型企業」と呼ばれている。

しかし経済改革が始まるにつれて、ロシア企業はその典型的な特徴を失っていった。社会的インフラ（住宅、寮、託児所、別荘、医療施設、レクリ

---

(9) 「社会政策は企業の社会的責任と密接に結びついている」（Аверин, А. Н., *Социальная политика и социальная ответственность предприятия*, Альфа-Пресс, 2008, с.77.）

図表 5



ーション施設等)の維持が企業の基本的な生産活動の発達の障害となり、財務状態を悪化させ、破産へと追いやる、という状況が出現したのである。「都市形成型企業」の再構築は困難となり、都市住民に対する社会的財貨を還元するということが企業にとって重荷となっていく。パターナリズムが格差と対立を伴う競争に取って代わられたのである。

そしてペレストロイカとともに、消費財、生活必需品、等の住民の生活



に必要な生産物は配給制となり、住民にとって「飢餓の脅威」は現実のものとなった。この時期の社会政策は「手作り管理」と称されている。

ロシア企業の社会インフラの状況は1990 - 95年が最悪の時期であった。その後1997 / 98 - 2000年に安定期に突入し、事態が好転したのは、資本の原始的蓄積が完了し、株主も安定し、プロの経営者が会社のトップに就くようになった、2000年代に入ってからである。この時期に、ビジネスの社会的責任という概念が外国の企業家を通じてロシアの経営の現場に知られるようになった。特に、ロシアの大企業では株式の国際的分散化に伴ってC S Rへの関心が高くなり、その流れは《経営者連盟》にも支持されるに至った。しかしながら、ロシアの企業家や会社の大多数にとっては企業内社会政策が社会的投資の最優先事項であったし、この傾向は今日でも続いている (c.157.)。

結果的には、ロシアではビジネスの社会的責任への取り組みは大きく変化した。1990年からの20年間は、国家が社会的義務として考えていた領域から漸次手を引き、それを個々の企業にゆだねていく時期であった。そして同時に、このプロセスは、反面で、住民の社会的格差を拡大させる途でもあった。

そしてコロトコフたちは、「社会的責任概念が多くのロシアのマネジャーにとって抽象的な概念であり、彼らにとっては、社会政策、社会的プログラム、モチベーション、社会的インフラ等の概念の方が馴染みのある概念であること」を前提にして、現代ロシアの内部C S Rの特徴を以下の点に見いだしている (c.160.)。

- 1) 企業が従業員の社会的支援領域を拡大していること、
- 2) C S Rの多くの形態、例えば、賃金額、従業員の高等教育機関での教育助成、現場の安全の監督等が政府の圧力のもとで発達していること、
- 3) 人員の社会的支援決定において透明性が確保されていないこと、
- 4) 社会的便宜に関して、従業員の間、特に、トップと一般従業員の間に、

かなりの格差があること、

- 5) CSRの最近の方向、例えば、労働の人間化、従業員の創造的能力の発達、等において遅れていること、
- 6) CSRへのシステムの取り組みが欠けていること、
- 7) 中小企業においてはCSRが概念的にも浸透していないこと、
- 8) CSR政策の作成と実現に向けて現代的な方法論で取り組むには科学的にも実践的にも蓄積がすくなく準備が出来ていないこと。

ロシア企業にとってCSRは緊急の課題である。何故か？コロトコフたちはその原因としてつぎの要因を指摘している。

- 1) 経済的関係の国際的な相互依存が強まり、新しい思想、CSRの外国の経験をロシアの土壌のもとに移植することが求められていること、
- 2) ロシア住民の期待、価値システムの変化。ロシア人民は我慢強いことで知られているが、近年では、働く側から、特に熟練労働者から、賃金だけではなく、労働・休息・安全条件への要望が高まっていること、
- 3) 社会の階層分化が進めば進むほど、住民の多くの部分が貧困化することを考えると、社会的な大変動を避けるためには、国家とビジネスが社会的プログラムを通じて勤労者住民の支援に関心を持たなければならないこと、
- 4) ロシアでは市民社会が未発達であり、政党、社会的組織、労組、地位共同体の果たす役割が大きいだけではなく、ビジネスが社会知の発達にかなりの責任を負わなければならないこと (c.160.)。

これらは主として内部CSRを念頭に置いて論じられている事柄であるが、そのような指摘は外部CSRにも該当する。

## 外部CSR

外部CSRとは、内部CSRとは対照的に、組織外部環境に向けられる社会的投資の助けを借りて実現されるCSRである (c.138.)。そして、キ

スリツィナ（Кислицина, И. П.）（13章担当）に拠れば、その会社の社会的活動は「外部環境の期待に対するビジネスの応答」（c.191.）であり、ロシア企業の経験を踏まえると、1）科学、教育、環境保護の推進支援、2）文化遺産の保全、3）社会的発達と社会的イニシャティブの支援、4）人々の健康と財産の保護、5）エコロジーへの社会的責任、という方向で展開されている（c.191.）。

公開株式会社ルコイル〈ЛУКОЙЛ〉（<http://www.lukoil.ru/>）の社会的投資プログラムの事例を挙げるとつぎのようにになっている（c.192.）。

- ・ 児童教育施設の充実、
- ・ 早い段階からの熟練要員の育成を視野に入れた教育支援、
- ・ 立地地域の医療施設の充実、
- ・ 文化および歴史遺産の保護、
- ・ 戦争傷病者、労働傷病者、傷病者、社会的弱者の支援、
- ・ 極北地域住民の支援。

またテキストでは、企業ボランティアの重要性にも言及されている。「企業ボランティアは、世界的にみて、伝統的に、外部CSRの一部分である。だがロシアでは、最近まで、社会的に保護のないグループに対する支援は、主として、ビジネスの物質的な寄付によっておこなわれてきた。これは重要であり必要な活動である。しかしながら、企業ボランティアは社会の重要な問題を解決するより適正なそして効率的な手段である」（c.245.）と。

そして2009年から取り組みがはじまったウラル共和国の企業《エルドラド》（Эльдорадо <http://www.eldorado.com.ua/about>）の事例が紹介され、つぎのようなコメントが加えられている。「会社ボランティアは企業文化の一環であり、会社の支援の元で地域が豊かになることを目指す従業員の自発的な活動を前提したものである。自発性は単に善き事柄であるという

ことだけではなく、社会的課題の解決に従業員を参加させ、地域の課題解決に貢献することを可能にする。《エルドラド》は会社ボランティアを展開することによってその地域において『社会的に責任ある企業』という名声を確立したのである」、と (c.246.)。

この会社ボランティアは、本来であれば、企業市民としての活動の一環として論じられるものであろう。テキストでは、企業市民という概念は欧米のCSR概念の検討の時に触れられていたが、それ以降は論究されていない概念である。尚、企業市民についての研究書の公刊は少なく、筆者が知る限り1冊だけである。

環境問題への対応はサステナブル経営 (устойчивое развитие организации) との関連で取りあげられている。持続可能な発展は、テキストの理解では (c.261.)、現代の欲望を充足させるが、将来の世代を脅威にさらして自分たちの充足させないような、変革を意味するものであり、より詳細にテキストの主張に耳を傾けると次のようにまとめられる。

持続可能な発展への移行とは、環境の持続可能性を保障するレベルまで自然のエコシステムを段階的に回復させることであり、経済的、エコロジック的そして社会的活動領域を単一の自己組織的なシステムに漸次統一させることが新しい戦略目的となる。その意味で、持続可能な発展は、最低限の要件として、経済的効率、エコロジック的安全そして社会的平等を前提にしている。したがって、生態系を破壊せずに、それを維持し、自然の自浄能力を超えない、経済活動の組織化——これが将来の持続可能な社会の構築の中心的方向性のひとつである。生態系は、この観点からすると、単なる資源の貯蔵庫ではなく、その維持派社会経済的システムが機能する必要不可欠な条件である、生命の基盤として、みなされるものである。

持続可能な発展という概念は、3つの基本的観点 (経済的、エコロジック的、社会的観点——これらの3つはひとつの統一体の相互に結びついた、相互

依存・従属関係にある観点である）の統合の結果として、現れた。このようなアプローチのもとでは、組織は社会・エコロジー・経済的システムとしてみなされ、経済的目的（利潤）は全体としての棲息環境の保全という目的の前で、2次的なものとなってしまう、ということである。

そして、テキストでは、企業戦略にC S Rの発想を取り込むことは現代組織の最大の特徴のひとつである、との立場に立って（c.267-275.）、1992年に開催された国連（<http://www.un.org/ru/>）のリオデジャネイロ会議で採択された「持続可能な発展」27原則（27 principles of rio de janeiro）に触れたあとで、C S R導入に際して必要な視点として次のことが指摘されている（c.275.）。

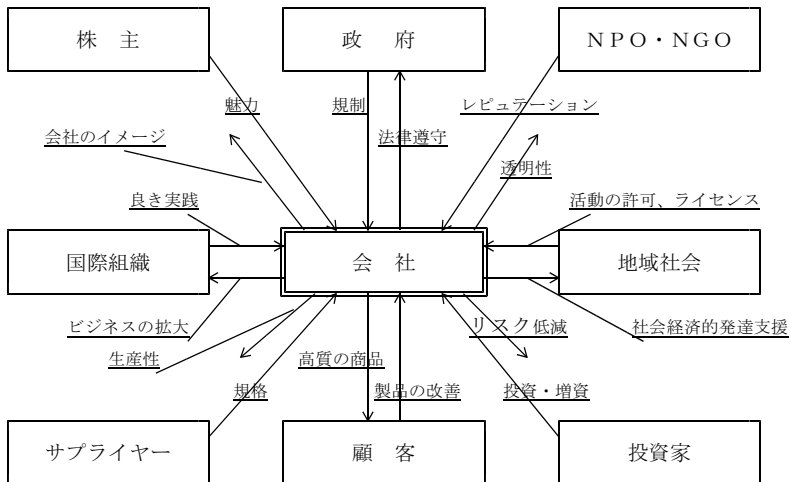
- 1）公平性の原則
- 2）自然環境保全の原則
- 3）遺産の継承並びに保護原則
- 4）システムの思考の原則
- 5）「グローバルに考え、ローカルに行動する」原則
- 6）パートナーシップ原則
- 7）合理性と予防性の原則。

このようにテキストの内容を確認する作業を進めていくと、少なくとも目次を見る限り、C S Rの内容を構成するものとして、消費者やサプライヤーに対する企業の責任への論究が—— ISO26000の紹介があるが——抜け落ちている。これについては、分類基準を「社会的投資」に求めるとすれば、その投資対象以外に対する企業の応答が「無視」されるために、当然にうまれる結果である、と言えるかもしれない。しかしながら他方で、必ずしもそうであるとは言い切れない（言葉を換えれば、その空白を埋める）記述に出会う。というのは、C S Rは、外部的には、サプライヤー、消費者、投資家、地域共同体、等々との相互作用である（c.383.）、という文章（ヤコブレヴァ（Яковлева, О. Н.）執筆担当24章）があるからである。この一

文からは、外部CSRは外部ステイクホルダーに対する責任を意識した企業活動である、との認識を感じ取ることができる。このことから推察されるのは、コロトコフ編のテキストは「統一した」CSR観のもとで執筆されていないということである。

外部CSRは外部ステイクホルダーに対する責任である、との考え方は、実は、ロシアにおいても存在している。そのような理解がより明確に文章化されているのが、例えば、2003年に『経営者連盟』から発行された『会社の社会的プログラムの管理<sup>(10)</sup>』であり、その18ページには、ビジネスとさまざまな利害者グループ（ステイクホルダー）の間には相互期待と作用が存在すると立場から、ビジネスの外部エージェントが明示され図表6のように図解されている。

図表6



(10) Коновалова Л.Н., Корсаков М.И., Якимец В.Н., *Управление социальными программами компании*. /Под ред. Литовченко С.Е., Ассоциация менеджеров, 2003.

C S Rを内部C S Rと外部C S Rに2分類して考える発想は、ステイクホルダーを内部ステイクホルダーと外部ステイクホルダーに大きく分け<sup>(11)</sup>、それぞれの利害の配慮に対応した企業側の応答として分類することにも繋がるものであり、その意味では、有力な立場である。但し、分類基準として社会的投資に拘ると、その枠内で、結果的には、論じきれない事象が多々でてくる、ということも事実であり、まさにコロトコフたちのテキストはその事例である。

16章（サヴチェンコ（Савченко, А. В.）執筆）では、「ビジネスの外部社会的責任には、後援活動と慈善活動、環境保護推進、地域社会や地方自治体との相互交流、危機的状況に参画する覚悟、消費者へ質の高い商品とサービスを提供する責任が属する。しかし、これらの大部分は国家の単純な指令では実現されないものであり、ビジネスと政府機関との相互作用をより細やかなものとする必要がある。国家はビジネスが社会的責任の領域により関心を持つように刺激を作り出さなければならない。」(c.241-242)、と述べられ、レピュテーションが極めて重要であることが指摘されている。

この一連の記述は、現在のロシアでは、外部C S Rの検討が理論的にも実践的にも非常に遅れ、その具体的な内容、特に、消費者への対応のあり方がほとんど「共有化」されていないことと暗示している<sup>(12)</sup>。

---

(11) 欧米の文献では、しばしば internal stakeholder と external stakeholder として分類されることがある。たとえば、J.Weiss, Business Ethics: A Stakeholder and issues management Approach, 3nd ed., Thompson/South-Western, 2003 参照。

(12) 消費者の権利に関する文献はC S Rとは関係なく近年ではそれなりに刊行されている。例えば、Гафарова, Г. Р., *Защита прав потребителей*, Юстицинформ, 2010; Чашин, А. Н., *Защита прав потребителя*, Дело и Сервис, 2012.

このような分類様式がロシアCSR論の「通説」となりえるのであろうか。これは、現時点では、不明であるが、「分類基準としての社会的投資」という枠組みを離れて、「CSR＝ステイクホルダーマネジメント」発想を積極的に取り入れて、CSRを企業側のステイクホルダーに対する応答（責任）として再整理するならば、その可能性は広がるであろう<sup>(13)</sup>。

### 3-2 CSRの新しい展開としての社会的企業

CSRの「新しい」「前途有望な」(c.415.) 方向として注目されているひとつが社会的企業（ソーシャル・ビジネス）であり、それと関連してNPOに関心が高まっている（第24章「企業社会的責任における非営利組織」という独立の章がある）。

テキストに拠れば、CSRの対外的な活動は主として慈善活動と後援活動を介して行われるものであり、ロシアの大企業はこれまでも慈善活動を展開してきた (c.283.)。特に、慈善活動は社会が極めて複雑な社会的及び経済運営的課題を解決する助けとなる強力なことであり、社会的企業は、その慈善活動の一環として、感情移入（他の人々と共に体験できる能力）にもとづく活動である、と把握されている。以下、テキストの主張を聞くことにする (c.411-416.)。

社会的企業家はビジネスの法律に従って行動するが、その目的のベースにあるものは利潤の獲得ではなく、国家が幾つかの原因で必ずしも「手が届かない」問題を解決しあるいは出来るだけ軽減することである。その活動は社会的ミッションを持ったビジネスであり、ミッションは、社会的に有意義なサービスや商品の創造、可能性が制約されている人々に助力を与

---

(13) Доклад о социальных инвестициях в России за 2004 год, Под общей ред. С.Е. Литовченко, Ассоциация Менеджеров, 2004, с.9. : Корпоративная социальная ответственность в современной России: теория и практика, Аналитический вестник, 2005, № 26, с.7.



えること等によって達成される。したがって、社会的企業は、その存在意義を、独立採算、イノベーションそして持続可能性という条件のもとで社会の社会的問題を解決あるいは軽減することに見いだしている、活動である。それは伝統的な企業家活動と慈善事業の接合部分に位置し、ビジネスから企業家的アプローチを入手し、慈善事業から活動の社会的方向性を引き継いでいる。

ロシアで社会的企業という思想をはじめて具体化した代表的な事例のひとつが2007年に創設された「地域社会的プログラム基金《我々の未来》」(Фонд региональных социальных программ « Наше Будущее ») : Фонд « Наше Будущее ») (<http://www.nb-fund.ru/>) である。設立者は公開株式会社ルコイル« ЛУКОЙЛ » (<http://www.lukoil.ru/>) の会長アレクペロフ(Алекперов, В. Ю.) である。その他、NPOも続々設立され、社会的企業家が育ち始めている。

しかしながら、その試みははじまったばかりであり、テキストをして次のように言わしめている。「ロシアにおいて社会的企業の可能性を完全に利用するためには、法的にも社会的な水準でも、《社会的企業》概念を明確に定義し、と同時に、社会的に意義がある社会的問題の解決のためにビジネスモデルを適用した外国の経験そして国内の経験を積極的に普及させることが必要不可欠である」(c.415.)、と。

#### 4 小 括

テキスト『企業社会的責任：CSR』では、社会的企業にも言及されるなど多方面に亘ってCSR関連の事象が組み込まれて、斬新な内容でロシアのCSRの理論と現実が紹介・講述されている。ただし「一定の」CSR論が共有されているかとは言いがたく、たとえば、ブラゴフの仕事も引用され欧米学界で生じたCSR概念変遷過程が手際よく整理されているが、

その成果を本文にて活かしきっているようには思われない。これは集団執筆の限界でもあろうが、執筆者（宮坂）の立場からいえば、コロトコフたちの発想にはステイクホルダーマネジメントの考え方が基本的にはないようであり、今後コロトコフとは異なる視点からテキストが執筆されることを期待している。

ロシアのCSRの特徴はどこに出ているのか。このことを求めることは現時点では時期尚早である、と承知しているが、これは重大な問題なのであえて指摘しておきたい。

ロシアのCSRの特徴は、それが「企業と社会」の関係にとどまらず、そこに政府が大きく介在していることにある<sup>(14)</sup>。したがって、ロシアのCSRを研究・分析する場合には、「企業、政府そして社会」の相互作用のあり方を念頭に置いて、作業を進めることが必要になってくる。

これは、一方で、計画経済の「名残」とも言える現象であるが、他方で、市場経済のもとでの「社会的規制」の問題と重なってくる事象であろう。しかし、具体的に見ていくと、計画経済下で労働・社会福祉施策は専ら政府の仕事であった<sup>(15)</sup>→体制転換後、政府がこの領域から撤退し、企業がかつての国家の社会政策を肩代わりしている→労働関係の再構築が最優先事項

---

(14) 「ロシアのCSR分析の重要な問題は企業の社会的プログラムの作成と実現に於ける企業、政府そして社会の相互作用の問題である」(Корпоративная социальная ответственность в современной России: теория и практика, с.9.)

(15) 社会政策の代表的なテキストとして、Под ред. Холостовой, Е. И. и Климантовой, Г. И., *Социальная политика*, Юрайт, 2011. や Под ред. Волгин. Н., *Социальная политика в трудовой сфере*, РАГС, 2009 があり、歴史の変遷を知るには Сидорина, Т. Ю., *История и теория социальной политики*, РГГУ, 2010 が便利である。また、Чирикова, А.Е., Лапина, Н.Ю., Шилова, Л.С. и Шишкин, С.В. (отв. ред.), *БИЗНЕС КАК СУБЪЕКТ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ: ДОЛЖНИК, БЛАГОДЕТЕЛЬ, ПАРТНЕР?* Независимый институт социальной политики, У-ВШЭ, 2005 (<http://www.socpol.ru/publications/book17.shtml> アクセス 2011/11/23) も資料的価値が高い。

になり、CSR概念の「輸入」に伴いCSRの推進という形をとって内部CSRへの関心が強くなり、政府の「強力な行政指導」（法令の整備）のもとで（HRMへの関心の高まりと相まって）内部CSR偏重とも言える状況にある、という推移が窺える。

このような取り組みはCSR経営の第一段階として位置づけられる一過性の現象であり、今後更に他の領域にまで「規制」は拡大し、矛盾した表現であるか、外部CSRが充実していくのか。多分そうであろうと予想されるが、これからの展開を見守りたい<sup>(16)</sup>。

---

(16) 体制転換前後のロシアのCSRを比較検討している注目すべき仕事として  
ヴィツェンベルグ（Виттенберг, Е.Я.）のそれがある。Виттенберг, Е.Я.,  
*Социальная ответственность бизнеса на постсоветском пространстве*,  
РГГУ. 2006.