

《論 文》

企業社会的責任論の生成と展開 (上)

—ブラゴフ著『企業社会的責任：概念の進化』を読む—

宮 坂 純 一

- 1 解題
- 2 ブラゴフのCSR観——進化するCSR概念
 - 2-1 規範を理論的核としたCSR概念
 - 2-1-1 CSRの本質(原則)解明をめざす規範的アプローチ
 - 2-1-1-1 CSR源泉としての社会契約
 - 2-1-1-2 CSR源泉としての企業道徳的主体
 - 2-1-2 CSR原則実現への対応としての「企業社会的応答性」
 - 2-1-3 実証主義的アプローチの登場
 - 2-2 オルタナティブなテーマと統合されたCSR概念
 - 2-2-1 規範的アプローチとしてのステイクホルダー・セオリーとの統合(以上本号)
 - 2-2-2 実証主義的アプローチとしてのステイクホルダー・セオリーとの統合
 - 2-2-3 プラグマティズムへの傾斜
 - 2-3 戦略的視点が組み込まれたCSR概念
 - 2-3-1 企業市民概念の拡張とCSR
 - 2-3-2 サステイナブル経営に焦点を合わせたCSR
 - 2-3-3 戦略的CSRへの途
- 3 今後の課題——若干の論評と欧米系CSR論のロシア企業への教訓

1 解題

企業社会的責任(CSR)論の生成と展開。本稿のタイトルだけを見ると、CSRが取りあげられる機会が多い今日類似したタイトルもあり、屋

上屋を架すに過ぎないと受け取られても仕方がないが、結果としてそうはならないであろう。それは、サブタイトルに示したように、本稿ではロシアの研究者が著したCSR論（Ю.Е.Благов, *Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции*, Высшая школа менеджмента, 2010. プラゴフ著『企業社会的責任：概念の進化』）を紹介・検討していることに関連する事柄である。それ故に、そのような「先入観」を払拭する意味も含めて、はじめに本稿の特徴（筆者の意図）をひとつあげておきたい。

ロシアの経営学の現状、特にCSR研究の現状は、我が国ではあまり知られていない（と思われる）こともあり、その紹介にはそれなりの意義があると考えられる。また、『企業社会的責任：概念の進化』では、その評価の詳細に関しては最後に述べるが、CSR論議の推移が単に考察されているだけでなく、叙述の内容が興味深く、我々にも（そこには少なくとも筆者（宮坂）には初めての知見もあり）参考になることが多々ある。

ロシアにおいては、CSRはかつての「利潤」あるいは「マーケティング」や「マネジメント」等のように、いわば「未知の」概念であった。そのロシアにおいて、CSRが注目され、学界でもCSRへの関心が高まるだけでなく、CSR問題についての議論が本格化したのは2000年である。

ロシアにおける企業倫理及び企業社会的責任の研究・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、ロシアの企業倫理及び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。（<http://www.ethicsrussia.org/>）

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」が刊行されている。

そのCSR関連の現在のロシア学界を代表するひとりがブラゴフ(Благов, Ю.Е.)である。彼についてはつぎのことが知られている。

The International Charter (IC) (ロンドンに本部を置き、「ベストなプラクティスとポリシーの確立を介したビジネスの推進」に資することを社会的使命として標榜し活動を展開している組織)のウェブに「ロシアのビジネスエシックス Russian Business Ethics」というタイトルの「記事」が掲載されている(2004年アップロード)。そこでは、企業倫理がロシアの多くのビジネスにとって「未知の分野」であること、そして企業倫理に関心がある人々にとってさえもその企業倫理が外から押しつけられた「障害物」としてみなされていること、等々の指摘からはじまり、と同時に、そのような事情が徐々に解消されつつあるという認識も開陳されている。そしてそれを裏付けるのとして、Saint Petersburg 大学に1993年に設立された The Graduate School of Management (GSOM) に所属し The Center for Corporate Social Responsibility (正式名称: PricewaterhouseCoopers Center for Corporate Social Responsibility) の所長職に就いている(2011年現在)ブラゴフ(Y. Blagov)が「著名な企業倫理の専門家」として紹介され、彼のつぎのような言説が引用・記載されている。ロシアでは、1990年代の終わりまで、ビジネスは、定義のうえで、非倫理的であるとみなされていたこと、そして、企業倫理はビジネスの発達に不可欠な通常の構成要素(element)としてみなされているのではなく、倫理は全体としての社会の道徳と主として結びついたものでありビジネスとは「別系統のモノサシ」であると考えられていたこと(separate valuation)、また、倫理は社会的責任と密接に結びついているということを明らかに示すものがいまだ見当たらないこと、更には、社会的責任は誤解されしばしばチャリティとして狭く解釈されていること。そして同時に、ロシア教育省が企業倫理をMBAの「ビジネスと社会コース」の必修科目にすることを指示したというブラゴフの発言が引用されている(<http://www.icharter.org/content>).

serve/russia_business_ethics.html 2011/10/20アクセス）。

ブラゴフ自身は1990年代の後半頃から、企業倫理及びCSRに関する論文を公表し始めているが、2000年以降の主要な論文をあげるとすれば、下記のようなものがある。

“Specifics of Applying Integrative Social Contracts Theory to the Analysis of Russian Business Ethics”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*, 2002, No 1, pp.39-53.

“Business and Society: the New Paradigm. A review of Post J.E., Preston L.E., Sachs S., Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth. Stanford University Press: Stanford, 2002.”, *Russian Management Journal*. 2003, Vol.1, No 2, pp.151-159.

“The Concept of Corporate Social Responsibility and Strategic Management”, *Russian Management Journal*, 2004, Vol.2, No 3, pp.17-34.

“Business History as the Path of Learning. A review of Chandler A.D., Jr. Inventing the electronic century: the epic story of the consumer electronics and computer Industries. The Free Press, 2001.”, *Russian Management Journal*, 2005, Vol. 3, No 4, pp.169-177.

“The Genesis of the Corporate Social Responsibility Concept”, *Vestnik of Saint Petersburg University . Management Series*, 2006, No 2, pp.3-24.

“Corporation as a Moral Agent”, *Russian Management Journal*. 2006, Vol. 4, No. 4, pp. 93-98.

“Corporate Social Responsibility in Russia : the Lessons of the National Report on Social investments ”, *Russian Management Journal*, 2009, Vol. 7, No. 1, pp.3-24. (in co-authorship with E.Ivanova) .

“Corporate Social Performance: CSR as a System”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*, 2009, No 3, pp.32-37.

“Corporate Social Responsibility: Challenges to the Managerial

Education”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*, 2010, No 2, pp.143-156.

“Evolution of CSR Concept and the Strategic Management”, *Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*, 2011, No 1, pp. 3-26.

(<http://www.gsom.spbu.ru/en/professors/blagov/> 2012/4/20 アクセス)

そのブラゴフのこれまでの企業倫理・CSR研究の「集大成」が2010年に公開された『企業社会的責任：概念の進化』である。彼は、その著作のなかで、ロシアのCSRに関してつぎのような学界展望そして現状認識を披露している。「ロシアの学界では、CSR概念の進化を解明する理論的活動が、現実には、いまだおこなわれず、したがって、この分野の『古典』に属する多くの文献がロシアでは知られることなく、研究者は議論の周辺をなで回しているにすぎない状況が続いてきた。と同時に、CSR関連の概念やカテゴリーが非体系的にロシア企業の分析に適用されたために、ロシアの企業活動の分析が困難となり、CSR原則をロシア企業の戦略に有効に組み入れることができない状況が生まれている」(Благов,2010,c.9.)。

同じような認識は(旧ソ連邦に属する)ロシアの近隣諸国に広がっている。例えば、白ロシアのシムホヴィッチ(Симхович,В.А.)は、なぜいまCSRが必要なのかと言う問いに対して実に明快に答えている。「現在白ロシアでは大規模な経済改革がおこなわれ、効率的な市場経済モデル構築に向けて、当面の課題として、企業、政府そして社会の相互作用の見直しという問題が提起されている。但しそのためには、私的ビジネスを社会の重要な社会的問題の解決に引き入れることが必要である。これは社会生活への企業の参加に関する新しいイデオロギー、すなわち、CSRを考慮することによって可能である」。「CSRに付いては多様な理解があるが・・・CSRそれ自体は『社会に対する企業の影響』として解釈される現象である。・・・CSRは短期的には利潤の減少をもたらすかもしれないが、長期

的には、世界的に実証されているように、競争力要因へと転化する」（Симхович, 2011, с. 3.）。シムホヴィッチはブラゴフの著作から大きな影響を受けている（と、筆者（宮坂）には思われた）。

ブラゴフの問題意識そしてその海外での認知度及び（その影響を受けたと思われる）シムホヴィッチの言説から考えるに、ブラゴフの著作は検討に値すると判断したので、この「解題」に続いて下記のような要領で紹介・検討する。第2節は専らブラゴフの所説の紹介に徹する。第3節は、ブラゴフの所説に対する筆者（宮坂）の論評である。また、必要に応じて、ブラゴフ説を補足する意味を含めて、他の論者（ロシアの研究者）の見解を取りあげる。

2 ブラゴフのCSR観——進化するCSR概念

2-1 規範を理論的核としたCSR概念

CSR概念の史的変遷の分析は、ブラゴフに拠れば、明快な解答を得ることができない厄介な課題である。というのは、なによりもまず、CSRを構成するコトバ、すなわち、責任、社会的そして企業が多様なレベルを内包した概念であるからである。例えば、1950-70年代には「ビジネスマンの社会的責任」と「企業の社会的責任」という術語が使われていたが、1990年代以降は「企業の責任」という術語が普及している。更には、CSRは哲学、法学、社会学、経済学そして経営学の問題を含んでいるが、それらの学問がそれぞれに固有の研究方法やカテゴリー装置を有しているからである。そのために、解釈が分かれ、概念が拡散したのである。但し、大きな流れとしては、ブラゴフに拠れば、CSR概念は、「コア」概念と「オルタナティブ」概念が、別の表現を使えば、規範的アプローチと実証主義的アプローチが対立しあう形で、進化してきた、と解される。

ブラゴフは、例えば、キャロル（Carroll, A. B.）の問題提起（Carroll, 1999, p.268.）を参照して、CSR研究の推移をつぎのように整理する（c.14.）。

1950年代：現代の社会的責任のはじまりの時期

1960年代：C S R定義が内容的に進化した時期

1970年代：C S R定義が多様化した時期

1970年代：C S R定義の数が減少し、オルタナティブなテーマが現れ、
その研究が増加した時期

1990年代：C S Rという術語自体は残ったが、オルタナティブなテーマ
のもとで次第に変形した時期

そしてそれを踏まえて彼自身の解釈を提示している。その紹介・検討が本稿の目的である。

ブラゴフは多数の欧米の文献を読み込みC S R概念の進化プロセスの追跡を試みている。本節（2節）は、繰り返しになるが、C S R概念の進化プロセスに関するブラゴフの研究成果を筆者なりに理解し要約し文章化したものである。本節は、基本的には、ブラゴフの著作の紹介であるが、その性質上、どこまでがオリジナルの（欧米の文献等の）考え方でどこからがブラゴフの理解なのか読者にとって判りにくいと思われるので、必要に応じて、ブラゴフ独自の解釈には、例えば、「ブラゴフに拠れば」の文言を挿入し「」で引用する場合には該当ページ数（c. ）を表示している。また、ブラゴフが引用している欧米文献の文章は「 に拠れば」と表示したりあるいは「 」を付けて表示し該当文献とページ数（p. ）を明示している。尚、筆者の個人的見解は注として別記するに止めている。

2-1-1 C S Rの本質（原則）解明をめざす規範的アプローチ

現代の企業社会的責任（C S R）論のはじまりは1950年代の前半であり——ボーエン（Bowen, H. R.）が、キャロルによって「C S Rの父」として位置づけられている（Carroll, 1999, p.270.）——その時から相互に関連する2つの研究課題が提起されてきた。C S Rをいかに理解すべきか？、C S Rの源泉はなにか？。これらを巡って活発な議論が展開され多数の文

献が公表されたが、統一された合意は生まれなかった。但し、CSRは何かという問題は、結局は、その源泉はいかなるものかに収斂する課題でもあり、つぎのような問いに答えることである。「特殊な制度としての企業は（空間的にそして時間的に特殊性を有する）社会の枠内で（規範的な意味で）いかなる責任を持っているのか?」。CSRの本質をめぐる議論では規範論的解釈が「主流」であり、それは今日まで続いている（c.18.）。

ブラゴフに拠れば、現代のCSRの源泉とみなされる2つの考え方がある⁽¹⁾。

- 1) 企業は社会の目的と価値の実現のために行動する、という社会契約が存在している、
- 2) 企業は相対的に独立した道徳的主体として社会的役割を果たす。

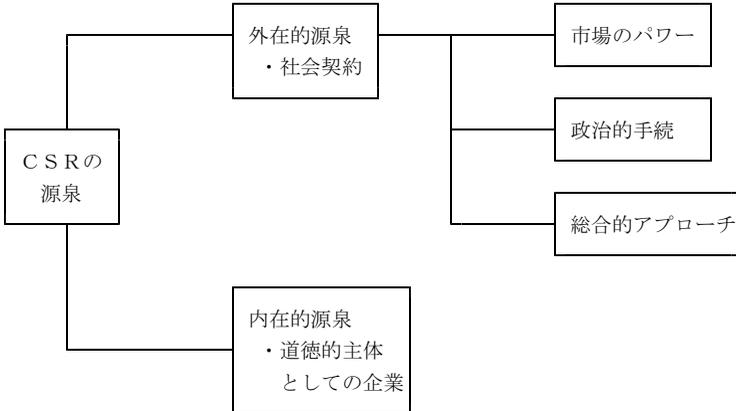
この解釈を図解すると図表1のようになる。

2-1-1-1 CSR源泉としての社会契約

「社会契約」説といわれる立場の研究者は、主として、経済学、政治学そして経営学の領域に属する人々であり、この立場は更に「市場のパワー」を重視する立場、「政治的プロセス」を重視する立場、「総合的アプローチ」に立脚する立場に分かれる。社会契約論的立場は、レビット（Levitt,T.）、フリードマン（Friedman,M.）、ガルブレイス（Galbraith,J.）、デイヴィス（Davis,K.）に代表される。彼らに共通することは、責任の主体が明示されず、

(1) ブラゴフの解釈の根拠となっているアンドリオフとウォドック（Andriof, J. and Waddock, S.）の論文にはつぎのように記載されている。「ポーエンが・・・強調したように、CSRは2つの前提に依拠している。第1に、ビジネスは、社会契約の形態で、社会の喜びのために存在し、第2に、ビジネスは社会の中で道徳的主体として行動する。これらの2つの考え方（社会契約と道徳的主体）がCSRについての思考の進化過程で基本的な前提となっている」（Andriof et al. (eds.), 2002, p.21.）。

図表1 CSRの源泉



〔出典〕 Бларов,2010,c.23.

企業も経営者も独立した道徳的主体としてみなされていなかったことである。他方で、「道徳的主体」説と言われる立場にいたのが主として哲学の領域の研究者である。これらの立場の研究者は、一面で、CSRへの規範的アプローチを全面的にそして詳細に展開させたが、他面で、CSRを管理概念として具体的に分析するには不十分であることを次第に露わにしていた。

市場のパワー

CSRの本質を巡って「市場のパワー」に最初に言及したのはレビットである(Levitt,1958)。彼は、ビジネスが学校や病院の整備そして社会奉仕の充実に興味を持つことを「新しい封建主義」そして更には「ファシズム」として見なし、それは資本主義の消滅につながる、と説いた。「ビジネスは2つのタイプの責任を持つだけである。法規に従うこと、物質的利益をめざすこと」。

レビットを強く支持したのがフリードマンである（Friedman,M., 1962,1970.）。

政治的手続き

レビットやフリードマンの新古典主義的解釈は、政治的手続きを会社や経営者に影響を与える外在的なパワーとして重要視する立場から、本質的に批判された。この観点は制度派経済学者、特に、ガルブレイスによって強く主張された（Galbraith,1977.）。

総合的アプローチ

企業と経営者の義務を決定する外在的なパワーを総合的に分析したのが総合的アプローチであり、これはまず（ポーエンに次いで、「CSRの父」の第2候補者である（Carroll,1991, p.271.））デイヴィスに代表される。

デイヴィスは1960-70年代に一連の基本的命題を論拠づけた（Davis,1960,1967,1973.）。この作業は、ブラゴフに拠れば、一面で、それまでのCSR本質論議を踏まえて論理的に継続するなかでそれを新しい視点から解釈したものであり、他面で、CSRの内容を現場の経営者にもより理解しやすいレベルに引き上げることになった。

デイヴィスの見解にはつぎのような特徴がある。

第1に、社会的責任の問題は、システムのレベルでそして企業のレベルで、つまり管理の文脈で考察されなければならない、と指摘したこと。現実意思決定するのは経営者であり、ビジネスという制度は、文化的フレーム、活動方向そして特別な利益を規定するにすぎない。デイヴィスの言葉を借りれば、「本来の社会的責任の性質や内容に関連する、可能な決定を採求することが、経営者の第1の責任である」（Davis,1960,p.71.）。

第2に、現代のビジネス文化の基本的特徴を「多元論」にもとめ、経営者の社会的責任は彼が有する現実の社会的権利から直接に生じるものであり、それに照応しなければならない、と強調したこと。彼はいわゆる「責任鉄則」を公式化した。「権力に照応した責任を持たないものは、結果として、

その権力を失う」(Davis,1967,p.49.)、と。

第3に、社会的責任は企業の直接的な経済的あるいは技術的利害の枠を超えておこなわれる経営者の決定や行動に関連している、との命題を提示したこと。デイヴィスは、CSRと法律の関係を明確に規定し、CSRを「企業が狭い経済的・技術的そして法的要求の枠を超えて生じた問題を認識し、それに対応すること」(Davis,1973,p.312.)として定義している。別の言葉で言えば、企業が自己の活動を法律の最低限の要求と結びつけているだけであれば、その企業は社会的に責任ある存在ではないのである。但し、ブラゴフに拠れば、デイヴィスは、CSRの外在的な源泉を形式的には拡大したが、CSRを「補完的な」責任として把握するという狭いCSR解釈の立場に止まってしまった。

第4に、文献史上はじめてCSRの道具的な論拠付けを試みたこと。とはいえ、デイヴィスは責任を道徳的範疇として解釈することを拒否してはいないのであり、デイヴィス自身の言葉を借りれば、「幾つの社会的に責任ある決定は、長期的な複雑な分析プロセスのなかで、企業が長期的な経済的成果を獲得する良いチャンスを与えるものとして『是認される』のである」(Davis,1960,p.70.)。ブラゴフに拠れば、デイヴィスはCSRを狭く解釈しているが、社会的責任を経済的成果と対立させていないのであり、デイヴィスの立場は(21世紀に入ってメインストリームとなった)CSRを企業戦略と結びつけた最初の試みであった。その意味で、デイヴィスは、社会的責任問題は管理的文脈で考察されなければならない、とはじめて論拠づけた研究者である。

デイヴィスの論理を発達させ、「パブリック責任」というユニークな概念を提起したのがプレストン(Preston,L.E.)とポスト(Post,J.E.)である(Preston and Post, 1975.)。「パブリック」は「パブリックポリシープロセス」の重要性を強調するために、「社会的」に代わって使われた術語である。プレストンとポストに拠れば、企業と社会は市場と国家政策によっ

て結びつけられた相互に浸透し合うシステムである。企業と社会環境の相互作用は一次的エリアと二次的エリアに分けられる。前者の枠内で、企業は基本的な機能を実現し、後者のエリアでは多様な間接的な結果が生み出される。それに応じて、企業には二重の責任がある。まず市場に対する責任であり、次いで、間接的な結果を調整してくれる国家政策に対する責任である。一次的な相互作用、つまり本来の経済的課題を解決できなければ、企業は存続不可能である、と言う意味で、プレストンとポストに拠れば、「企業の社会的責任は利潤の獲得である、というフリードマンの見解は、現実には、十分な社会的パフォーマンス達成の基本的なガイドラインなのである」(Preston and Post,1981,p.57.)。プレストンとポストの解釈では、責任は義務的な性格のものではなく、偶然の産物である。

パブリック責任は、キャロルの表現を借りると、CSR概念の進化という点では魅力的な術語であったが、文献を見る限り、社会的責任の「代用品」とはならなかった(Carroll,1999,p.280.)。概念自体の「曖昧さ」がその理由である⁽²⁾。

CSRの本質を理解するうえで社会契約の決定的な役割を認め、この問題に総合的にアプローチし独特な様式で解決したのがキャロルである。彼は、1979年に、企業社会的責任を「その時期に社会から組織に対して寄せられている、経済的、法的、倫理的そして裁量的期待に照応したもの」(Carroll,1979,p.500.)として解釈していた。その後彼は、1999年に、そのモデルを完成させ、ピラミッドの型で提示した(Carroll,1999.)。経済的責任、法的責任、倫理的責任、裁量的責任として。キャロル・ピラミッドは多数の研究者に受け入れられただけでなく、実践志向の研究としても有名になっ

(2) 筆者(宮坂)の手元の資料で確認すると、バックホルツ(Buchholz,R.A.)がパブリック責任を論じている。Buchholz,R.A., *Business Environment and Public Policy*,Prentice -Hall,1982. 参照。

た。そして2004年には、「グローバルなCSRピラミッド」(Carroll,2004.)が提示されている。

と同時に、キャロル・モデルには、ブラゴフに拠れば、幾つかの問題があり各種の文献でも指摘されている。第1に、キャロルが倫理的責任をCSRのひとつのレベルとして切り離し、事実上、企業社会的責任を全体として道徳的範疇としてみなす基本的解釈を拒否していること。第2に、ピラミッドモデルはCSRのさまざまなレベルの相対的重要性を強調しており、それらが複雑にクロスし重なり合っていることを反映せず、それらのレベルを不連続なものとして提示していること。第3に、キャロルは、CSR源泉の(然るべき期待に応じて意思決定するという意味で)外在的性格を優先し、そのモデルの基本的公理として、経営者を企業の裁量で道徳的視点から選抜できると仮定し、その選抜を裁量性と密接に結びつけていること。彼は、言外にCSRの外在的性質も内在的性質も認めているが、それらの価値志向を統合するメカニズムを提示せず、裁量的責任を理論的に曖昧な状況に置いている。第4に、このモデルはCSRの本質という問題を、結局は、解決できなかったこと。たとえば、「キャロルの4つの範疇が社会的責任原則である」(Wartick, S.L. and Cochran, P.L., 1985, p.764.)としても、それらの「キャロルの範疇は決して原則そのものではなく、その内部で原則が作用する領域としてみなされる」(Wood, D.J., 1991, p.695.)であろう、との(ワートリック、コ克蘭、ウッズの)コメントが生まれるのはそのためである。言葉を換えて言えば、CSRの規範的原則に照応する「ゾーン」を区別することは議論の展開上必要な段階であるが十分なものではないのであり、「キャロル・ピラミッド」として解釈されたCSR概念は内容の補完を必要とする抽象的な概念としていまだ止まっていたのである。

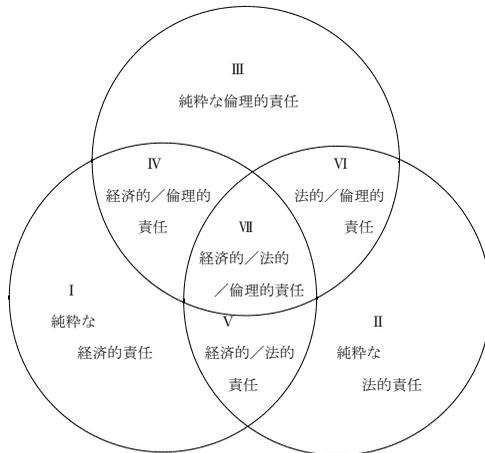
第1の問題は、ブラゴフに拠れば、多くの点で形式的ではあるがすでに解決済みである。「キャロル・モデル」は責任を倫理的範疇とする解釈と対立しないのである。なぜならば、このモデルの構築論理は、暗示的では

あるが、CSRのすべての水準の義務論的意義を認めるからである。またキャロルの体系化は資本主義の価値ピラミッドと全面的に照応している。というのは、「経済的責任と社会的責任は企業にとって義務であり、厳しい社会的要請に対応している」が、「倫理的責任は社会の期待であり、裁量的責任は望ましいものにすぎない」（c.36.）からである。

第2の問題はキャロル自身も十分に認識しており、事実、その解決が2003年に試みられ、現代のビジネスの現実をより正確に図解したものととして、図表2のように、書き改められている。

第3の問題に関して言えば、それを解決したわけではないが、その問題に取り組む試みが2003年の論文でおこなわれている。前述の3領域モデルにおいて、キャロルたちは問題になっているフィランソロピー範疇を区別することを放棄している。彼らは、一方で、それを倫理的責任の一部分（道

図表2 企業社会的責任の3領域モデル



〔出典〕 Schwartz and Carroll, 2003, p.509.

徳的に動機づけられた責任)としてあるいは経済的責任の一部(戦略的フィランソロピー)として考察できる、と提案している。また他方で、自由裁量的なフィランソロピー責任は、簡単に言えば、(外部の期待を不十分ではあるが表現しているものとして解釈される)社会的要望の充足を規範的に論拠づけることが困難であるために、新しいモデルとして把握されていない。そして、ブラゴフに拠れば、CSRの源泉の企業内性質は無造作に無視されている。

第4の問題に対して、キャロルたちは、ブラゴフの解釈では、一定の回答を与えている。CSRを幾つかの責任に区分することは、本質的には、規範論的なものではなく、記述的なものである、と。記述的分析の枠内である種の「規範的コア」を抽出することは、道具的な論拠付けで補強されていないために、それ自身としては十分ではないが、全体として、キャロル・モデルは、明白に規範的な枠内で、社会契約の決定的な役割を認めてCSRの本質を研究する立場の発達の可能性を、実践的に、十分に極め尽くしたものである。

CSRの特殊な理論ではないが、社会契約という考え方そのものを新しい様式で解釈したのが、ドナルドソン(Donaldson,T.)とダンフィ(Dunfee,T.W.)によって提示された統合社会契約論(ISC T)である(Donaldson and Dunfee,1994,1999.)。ブラゴフに倣えば、ドナルドソンとダンフィは、明示的ではないが、ISC Tの構築によってCSRの源泉解釈に独自の視点を提供している。

ISC Tは、既存の規範的アプローチは現実の多様なビジネス環境を、特に、グローバルな文脈で、考慮することはできない、という仮定に立脚している。管理倫理は「制限された道徳合理性」という特徴を帯びており、この制約を克服するためには、ドナルドソンとダンフィに拠れば、2つのタイプの社会契約に注目することが必要である。「第1のものは経済主体間の規範的な仮定上の契約であり、哲学や政治経済学の古典で言われ

る社会契約に類似している。この全般的な契約は第2のタイプの社会契約生成の規範的ベースとなる。その第2の契約は「現実に存在する契約であり、ローカルなコミュニティの間において成立している」(Donaldson and Dunfee,1994,p.254.)。

I S C Tは、一面で、ユニバーサルなハイパー規範の重要性を強調し、他面で、そのユニバーサルな原則とローカルコミュニティで確立された特殊な規範の共存を認めている。ローカルコミュニティの規範は相互に異なり対立しているが、そのコミュニティ内部では、集団のメンバーによって一種の「ミクロレベルの契約」として認められ、既存の「ハイパー規範」と対立していない場合には、正統な規範として受け入れられる。そして、ブラゴフの整理に従えば、マクロレベルの社会契約はつぎのように公式化されるものである。(1) ローカルな経済コミュニティはそのメンバーのためにミクロレベルの社会契約を通して倫理規範を持つことができる、(2) ミクロレベルの社会契約はメンバーの脱退の権利に支えられた同意に基づかなければならない、(3) ミクロレベルの社会契約は、それが義務的なものになるためには、ハイパー規範と両立しなければならない、(4) 上記の条項を満たす規範の間に対立が生じた場合、マクロレベルの社会契約の精神と条文に一致する原則の適用を介して、優先順位が定められなければならない。

かくして、具体的に会社のCSRの源泉になっているのは、マクロレベルの社会契約とミクロレベルの社会契約である。但し、責任は記述的な性格の研究を欠いていたために、明確に公式化されなかった。そして更に言えば、I S C Tの論理から、CSRの源泉としては外在的なもの（社会契約）だけでなく内在的なもの（道徳的主体としての企業）があることが確認されることになった。なぜならば、企業自身がローカルな経済コミュニティとして特殊な道徳的規範を生み出すことができるからである。

2- 1- 1- 2 CSR源泉としての企業道徳的主体

道徳的主体説の支持者たち（主として、ビジネスエシックスの専門家たち）の主要な関心は企業それ自体の存在論的性質の分析であった。彼らはCSRの本質の理論的な解明に取り組み、企業は道徳的主体なのか、もしそうであれば、いかなる条件のもとでどのような意味で道徳的主体となるのか、等を問いつづけた。道徳的主体としての企業の分析に最も貢献したのは、ラッド (Ladd,J.)、フレンチ (French,P.)、ダンリィ (Danley,J.)、グッドパスター (Goodpaster,K.)、マシューズ (Matthews,Jr,J.B.)、ヴェラクエス (Velasquez,M.) である。

CSRの本質をめぐる議論の発端となったのはラッドの論文 (1970年) である (Ladd, 1970.)。彼によれば、企業は利潤獲得のためにつくりだされた人工的なものであり、独立した主体ではなく、道徳的評価の対象となり得ない。更に、個々の従業員は組織の目的で決定された特殊な役割を遂行する。このことが個々の従業員の独立性を奪い、個人のレベルでも道徳的評価をおこなうことを不可能にする。その結果、企業全体としても個々の従業員も道徳的責任を自主的に負う主体ではない。

これに対して、フレンチ (French,1979.) に拠れば、組織は道徳的主体としてみなされるべき存在であり、特権、権利そして義務を有している。企業の道徳的基盤はC I D構造であり、この構造がまさに企業の目標実現を可能にするメカニズムである。したがって、企業は発展戦略を有し、このことが企業に道徳の担い手としてのステイタス (道徳的主体) を付与する。企業はメタフィジカルな道徳的主体なのである。

企業を組織と言うよりも機械と見なし、原則的には、ラッドに近い立場にある研究者としてダンリィが、逆に、フレンチに近い立場にある研究者として、ドナルドソンが紹介されている (c.43.)。

企業を道徳的主体として解釈する立場は、ブラゴフに拠れば、定説とまではいかないが、次第に支配的な考え方となっていく。そして、企業を道徳的主体として分析することは新しいシステムのなレベルに突入し、その概念が哲学者のマージナルな課題からCSR研究の本線としての方向のひとつへと転化した。この進化の流れで特別な役割を果たしたのがグッドパスターである。

グッドパスターは、1982年に、マシューズとの共同論文において、ブラゴフによれば、CSRのその後の議論において原則的に重要となる命題を公式化した（Goodpaster and Matthews,1982.）。

第1に、個人の道徳的責任の本質に対する既存のアプローチが明確に分類されたこと。彼らによると、道徳的責任には3つの意味がある。自分の行動に対して責任を取ること、ルールに従うこと、意思決定。また彼らに従えば、道徳的推論には合理性と尊敬という特性があり、その推論が個人を道徳的主体としてみなすアイデア（観念）である。そしてまさにそのような推論を企業がおこなうことができるために、企業を道徳的主体としてみなすことが可能なのである。「自然人の責任感が幼児から大人へと時間をかけて発達するように、我々は組織においてもそのような発達段階を期待できるのだ」（Goodpaster and Matthews,1982,p.133.）。

第2に、CSRの本質に対する具体的なアプローチを適切に分析し、彼らが提示した「モラルプロジェクト論」を関連する概念のなかに位置づけたこと。CSRを企業にとって外的なものである市場のパワーに従うことであるとみなす、古典的解釈（見えざる手）、法令や政治的手続きに規定された規範に従うことと解釈するアプローチ（政府の手）。グッドパスターたちは、これに対して、企業にとって外的ではなく内的なものである「経営者の手」という解釈を提示した。これによって、企業を道徳的主体としてみなす考え方は、ひとつの体系のなかで、CSR源泉についての解釈と極めて論理的に結びつけられることになり、戦略論的管理論の主流と関連

づけられたのである。

第3に、ラッドによって提起された「ダブルスタンダード」が解決されたこと。「モラルプロジェクトの原則は、我々が企業や組織に求める要求の概念化を助けるだけでなく、それらの要求と我々自身が求める要求を調和させる展望を与えてくれ」(Goodpaster and Matthews,1982,p.138.)たのである。

ブラゴフの総括に従えば、CSRの本質について最も激しい議論が展開されたのは1960-70年代であった。ヴォトー(Votaw,D.)の文章を借用すれば、「このタームはさんさんと輝くものである。それは大したこと(something)を意味している、しかしすべての人々にとって同じコトを意味するものではない。ある人にとっては、法的責任を、他の人には、倫理的な意味での社会的に責任ある行動を、更には、日常的な用法で、何かに対して責任あることを意味している。チャリティと同一視されることもあれば、社会的な良心と言われたり、「正統性」を単に言い換えたものとして解釈されたり、所属しているあるいは存在しているという文脈で妥当なことと理解されたり、市民ではなくビジネスマンとしての行動基準に課せられる一種の受託義務とみなされることもある」(Votaw,1973,p.25.)。そして80年代のはじめにかけて既存の見解が体系化されただけでなく、規範的アプローチのなかで一定のコンセンサスが生まれた。CSRの本質についてのそれ以降の議論はニュアンスの違いに止まり、理論的な修正はおこなわれなかった。但し、実証主義的立場から言えば、それまでの議論の限界が1970年代の初め頃から指摘されており、それが相対的に自立した研究方向をうみだすことになった。それが「企業の社会的応答性」概念の形成である。

2-1-2 CSR原則実現への対応としての「企業社会的応答性」

1970年代の初めには、CSR概念は規範的アプローチ主導のもとで発達し、CSRとはなにか、そしてその源泉はいかなるものか、という課題に

応えられる状況にあったが、その責任の具体的内容はなになののかについては解明されず、また企業はそれをいかにして実現すべきなのかという問いに対して処方箋を与えることはできなかった。そのために、CSRをめぐる議論は哲学的性格の問題から伝統的な管理問題へとその焦点を移すことになり、企業社会的応答性という範疇をめぐる新しい方向が形成されるに至った。社会の要請に対して企業が応答する能力が問題になったのである。

この概念の発達に重要な役割を果たしたのが、アッカーマン（Ackerman,R.W.）、バウアー（Bauer,R.A.）、セシ（Sethi,S.P.）、ヴォトー、キャロル、フレデリック（Frederick,W.C.）である。

企業社会的応答性の議論の方向を多くの点で規定したパイオニアの業績はアッカーマンの論文（Ackerman,1973.）である。彼に拠れば、組織構造の分権化がCSRの実践の実現である社会的応答性と結びついた一連の管理上の問題（例えば、会社内の責任の配分、財務報告書や経営者活動の評価が適切ではないこと、等）をうみだした。また、実態調査に依拠すると、企業に対する社会の期待（社会的期待）はさまざまであり、企業は社会的応答の過程において3段階に亘って「社会に対応」している。第1段階では、CEOが企業の生存に必要な社会的課題を公式化する。第2段階では、社会的課題への対応に向けた企業としての活動を調整する専門家が従業員を組織的に教育する。第3段階では、専門経営者が企業の応答性を現実に保証する。

重要なことは、ブラゴフに拠れば、アッカーマンが社会的応答性をプロセスとして位置づけ、管理者のイニシアティブの役割、特に、このプロセスのモチベーターとしてのCEOの人的特性の役割を重要視したことにある。トップマネジャーを道徳的視点から選抜すること、トップが企業の社会的責任を十分に理解していること、その社会的責任が当面のリスクではなく社会の期待・要請に合致していることが出発点である。ブラゴフは、これに関して、この「社会的応答性解釈には価値中立的及び技術的な意味合い

があり、規範的に解釈されたCSRの意義を否定してはいないが、そこに管理的にみて欠陥があることが強調されている」(c.51.)、と解説している。

アッカーマンは、パウアーとの共著のなかで、CSR概念の進化に向けて、その態度をより明確にさせた(Ackerman and Bauer,1976.)。一面では、彼らは、「社会的責任」という術語を、義務との結びつきを余儀なくされ、活動と言うよりもむしろ動機に焦点を合わせたものとして理解した。そして他面で、彼らはずぎのように強調している。「社会的欲求に対する応答は行動についての意思決定よりも遙かに多くのことを意味している。意思決定を実行するという管理課題が残されてきたのであり、これは決して些細なことではないのである」(Ackerman and Bauer,1976,p.6.)。かくして、トップマネジメントを道徳的視点から選抜し社会的責任を果たすことは、社会的応答性のプロセスのなかに出発点として含まれることになる。社会的応答性は、ブラゴフによれば、アッカーマンの場合には、社会的責任の拡大されたオルタナティブとして解釈されていたのである。

社会的応答性概念の内容とCSR概念の進化に於けるその位置づけという問題について、セシ(とヴォトー)もアッカーマンとその立場を多くの点で共有していた(Sethi and Votaw,1969b)。

セシはCSR概念の中心的範疇として「企業行動」を利用することを提起した。それは企業が社会的正統性を獲得する目的で環境に適応しようとする現象である。企業の正統性獲得が、セシの見解では、企業社会的責任概念が志向しなければならない、基本的な課題であった。企業活動と社会の期待が一致しない場合、「正統性ギャップ」(legitimacy gap)が生じ、そのギャップが、企業に、トップマネジメントの道徳的選抜ではなく社会的期待に依拠した戦略を首尾一貫して実現することを要求する。

またセシは、企業行動の絶対的なユニバーサル規範の制定は不可能であるし望ましくない、と指摘している。なぜならば、具体的な活動は特定の時代や環境のもとではじめて社会的に責任を負えるものであるからである。

セシンのシェーマでは、企業行動の「具体的条件」への適応には3つの水準（社会的義務、社会的責任、社会的応答性）がある。「社会的義務」水準は市場と法律のみに応えている企業行動である。経済的及び法的規範への合致は企業の正統性の必要条件だが十分な条件ではない。「社会的責任」水準は支配的な規範、価値そして期待に一致した行動を意味している。そして「社会的応答性」水準は、社会的圧力に対する単なる反応ではなく、ダイナミックに発達する社会システムによって企業が長期的にその役割を果たす象徴として理解された、企業行動を意味している。この水準では、企業は先を読んで行動し予想される変化や危機に対応しなければならない。現代企業にとっては、この社会的応答性水準の達成がCSRの基本課題を解決することを意味している。

社会的応答性概念自体は、セシンにおいては（ブラゴフの理解では）、第1に、実証科学に属し、記述的アプローチを要求するものとして、第2に、経験主義的にテストされ検証される社会的責任を包むものとして、第3に、規範的な社会的責任を否定するものとして、把握されている。

アッカーマン（パウアー）とセシン（ヴォトー）のアプローチを比較すると、ブラゴフに拠れば、つぎのような違いを指摘できる。なによりもまず、社会的応答プロセスモデルの内容上の相違は、CSRの本質についての規範的解釈上の相違の結果であること。アッカーマンたちに拠れば、社会的責任はトップマネジャーを道徳的に選抜することであり、それを実現することが応答性である。更には、責任は具体的リスクに結びつけられておらず、義務論的なシステム的な意味で解釈されている。セシンの場合には、責任は組織のすべての水準に於ける道徳的選抜を意味しており、それがまさに具体的な当面のリスクと関連するものとされている。そしてそのことが責任を義務論的ではあるが偶然論的な意味で解釈する根拠を与えている。と同時に、双方の論者たちは、社会の不安に対処するマネジャーを選抜すべきであると主張している点で、契約論者であるが、企業の道徳的主体へ

の転化に関しては言及を避けている。

上記のCSRの規範的基盤の解釈の相違は、ポスト (Post, J.P.) とメリス (Mellis, M.) によって確認されている (Post and Mellis, 1978)。前者は「ビジネス政策」モデルとして、後者は「圧力-反応」モデルとして。

社会応答性概念の発達に多大な貢献をしたのがキャロル (1979年) である。彼は、第1に、社会的応答を、管理的反応を規定する「哲学、様式あるいは戦略」として定義し、「なにもしない」から「多くをなす」までの連続体としての「反動→防御→和解→積極的活動」(Carroll, 1979, p.502.) として把握する。第2に、彼はCSR概念の進化の枠内で概念の相互関係をより具体的に公式化した。「多くの人々がオルタナティブな社会的責任として解釈している企業社会的応答性は、簡単に言えば、社会的領域の管理的調整の積極的局面である。応答が組織をして現実にその社会的責任を実現させるのであり・・・それがまさに真の社会的責任である」(Carroll, 1979, p.502.)、と。

1970年代のCSR議論に独自の決着を付けたのがフレデリック (1978年、1986年、1994年) である。

フレデリックに拠れば、CSR発達には2つの大きな波があった (Frederick, 1994)。ひとつは1950年代の中頃にはじまり1970年代の中頃に終了した「社会的責任」の時代である。もうひとつは1970年代の後半からはじまり1980年代の中頃まで続いた「社会的応答性」の時代である。「第一波」では、主として、規範的研究がおこなわれ、「第二波」では実証主義に属する価値中立的な研究がおこなわれた。

フレデリックは、応答性を、CSR概念発達の第2段階として位置づけ (CSR²)、企業社会的応答性を企業が有している能力として解釈している。その中心的な問題は、「企業は反応することができるのか、何時反応するのか、反応する意思はあるのか、もし反応するとすれば、どのように反応するのか？」にある。社会的応答性という考え方自体はその性質やアプローチの

点で管理的なものであり、そこでは、基本的には、企業と社会の関係のマネジメントに関心が集まっていた。

フレデリックに拠れば、CSR²の長所としてつぎのことが指摘される。第1に、CSR²の利用によって、企業行動の道徳的問題に対して過剰に反応することをやめて企業の立場を防衛主義一辺倒にしないこと。第2に、CSR²概念が管理構造や組織構造にいままで以上に注意を向けさせたこと、第3に、この概念の登場によって、企業と社会の相互作用の領域において経験主義的研究が発達したこと。これに対して、CSR²の欠陥として、第1に、社会的責任の本質を解明していないこと、第2に、より広い文脈で、企業と社会の相互関係の性質（そのような相互関係はいかなるものなのか、いかなるものでなければならないのか、いかなることに注目すべきなのか？）を解明していないこと、第3に、全体として、静態的な概念であり、その社会的なプロセスや変化についてほとんど語っていないこと、第4に、社会的応答の過程の実現において企業がいかなる価値に依拠すべきかについて何も説明していないこと、があげられる。

ブラゴフに拠れば、社会的応答性概念を巡る議論の推移は上記のように整理され（図表3）、それを踏まえると、CSR概念の進化において社会的応答性概念が果たした役割はつぎのように総括される。「1970-80年代の社会的応答性についての議論のなかで、CSRの本質はより明確になりその内容が豊かになった」（c.61.）、と。

スコラ哲学に傾きがちであったCSR原則論は経験主義的研究によって補完されるに至った。社会環境への組織的適応という問題が規範的アプローチの副産物ではなく科学的研究の独自の領域になったのである。と同時に、CSR概念をより一層発達させる必要性が広く認識され、規範的アプローチ、記述的アプローチそして道具的アプローチの併存に向けて動き出した。流れの順に即して言えば、この時期に、理論的問題の総合的解釈を保証し、実践を然るべき道具一式で理論武装できる、ある種の体系的概念を構築す

る準備が整ったのである。そしてそのような概念の構築がまさにC S R概念進化の次の段階の基本的内容となったのである。

図表3 企業社会的応答性の本質と
それと企業社会的責任との相互関係への基本的アプローチ

問題	Ackerman (1973), Ackerman, Bauer (1976)	Sethi, Votaw (1969), Sethi (1977, 1979)	Carroll (1979)	Frederick (1978)	Frederick (1986)
社会的応答性の本質	トップマネジャーを道徳的視点から選抜するプロセス	社会的圧力の具体的現れに対して反応する多面的プロセス	管理的応答性戦略	社会的圧力に企業が応答できること。 C S R ²	社会的圧力に企業が応答できること。 C S R ²
社会的責任と社会的応答性の相互関係	社会的責任の拡大されたオルタナティブ概念である	企業行動の高度なレベルであり、社会的責任を含む	社会的責任と同等ではなく、両者は共存する	概念発達上の「管理的」フェイズであり、「哲学的」フェイズに取って代わり、第1のフェイズで提起された問題を解決する	概念発達上の実証主義的な波であり、規範的な波に取って代わるが、全体としての概念の内的矛盾を解決していない

〔出典〕 Благов, 2010, c.62.

2-1-3 実証主義的アプローチの登場

1980-1990年代は、第1に、「規範科学」の枠内でC S R概念の科学的研究が続けられ、第2に、その研究成果をビジネスの実践において確実に適用する方向で、C S R概念が発達した。これは、C S R概念の進化プロセスで言えば、これまで構築された概念を要素として含み、更には、規範的アプローチと実証主義的アプローチを統合する「総合的アプローチ」をつ

くりあげる試みが為された時期である。この時期を代表する研究者はまずジョーンズ（Jones, T.M.）とエプスタイン（Epstein, E.M.）である。また学界及び実務の世界で広く受け入れられたモデルが「企業社会的パフォーマンス（CSP）」である。

ジョーンズは、企業と社会の相互作用の研究状況をパラダイムの視点から読み解いている（Jones, 1983）。彼に拠れば、80年代初め頃から共有概念が存在せず、「正統派の」理論・方法・価値観が欠落していたために、経済学的、政治学的、社会学的、法学的アプローチが非体系的に利用されたのであり、組織論的アプローチは存在していなかった。

ジョーンズは、このことから、「パラダイム欠落」（Jones, 1983, p.560.）という結論を出し、つぎのような問題を提起した。企業と社会の相互関係のような新しい研究領域においてはパラダイムの探求が求められる、と。そのパラダイムには、(クーン（Kuhn, T.）の定義を敷衍した）ジョーンズに拠れば、(1) ひとつの統一あるいは統合されたテーマがあること、(2) 研究の基本的な要素（理論、方法、価値）において本質的な点で正統であると認識されている説があること、(3) 事象を予測ないしは説明できること、という3つが絶対に必要である。そして彼は、そのような認識から「統合フレームワーク」の構築の必要性を提案したのであった。それは、「この領域の多様な主題の相互関係を記述する一般的なマクロレベルのモデルとして定義されるものであり、部品がいかにかに組み合わせられているのかを示し、その研究分野とはルーズに関連しているトピックスの集まりに他ならないとの見解に異議を唱えるものである」（Jones, 1983, p.560.）。

エプスタインは「企業社会的政策プロセス」概念を科学的に転換させ、その本質を「ビジネスエシックス、企業社会的責任そして企業社会的応答性という基本的要素をビジネス組織のなかに制度化すること」として公式化した（Epstein, 1987.）。そしてCSRは、このモデルのもとで、「一定の規範的基準に沿って関連するステイクホルダーにネガティブよりもより多

大なポジティブな影響を及ぼす・・・組織決定をおこない成果をだすことにもっぱら関係しているもの」(Epstein,1987,p.104.)として定義されている。

フレデリックは、企業社会的応答性を、企業社会的責任の規範性に対して実証主義者の立場から回答したのとして把握した (Frederick,1986)。CSR概念の発達段階を示す「波」という考え方は、彼によって、企業行動や政策に「道徳的正しさ」が組み入れられた「企業社会的清廉」概念のなかで論理的に生みだされたものである。

ここで重要なことは、ブラゴフに拠れば、その性質において規範的である「企業社会的清廉」(CSR³)はCSRの出発点となった解釈の単なる反復ではなく、より複雑な概念(独自の弁証法的発達の産物)として提起されていることにある。「道徳的正しさ」の基準は責任という一般的な考え方で表現されるものではなく、例えば、キリスト教的、マルクス主義的あるいはヒューマニズム的ビジネス観を信奉している社会のそれぞれの倫理文化のなかに存在するものである。フレデリックは、上述のようなことを前提にして、3種類のCSRを提示する。CSR¹、CSR²、CSR³。しかしブラゴフによれば、このアプローチにはかなりの限界がある。というのは、CSR¹とCSR²は現代の文献では共有されているが、CSR³は不自然なものとしてみなされているからであり、その後提起されたCSR⁴(コスモス、科学、信条)は、本質的に、注目されていない概念である。

1970-80年代にCSRの論点が規範的なものから実証主義的なものへと移行したことはCSR概念の展開に反映し、学界と実業界に受け入れられる総合的モデルの構築が要求されるに至った。そのような要請に応えたのがCSPである。CSPは、セシ、キャロル、ワーティックとコ克蘭、ウッド、スワンソン(Swanson,D.)によって公式化されたが、ウッドが「最終的に」纏めあげている。

CSP概念についてはじめて体系的に問題提起をしたのはセシである(Sethi,1975.)。但し、彼は新しい概念を理論的に根拠づけたのではなく、

既に知られていたCSRの内容をその実現のプロセスの特質と結びつけたのであり、CSPが「企業行動」概念を介して解釈されている。この場合、企業行動とは、第1に、社会的義務の遂行、第2に、社会的責任の遂行、そして第3に、社会的応答を意味している。

キャロルは、1979年に、（企業社会的責任、社会的応答性、社会的 이슈から成る）CSPの3次元モデルを提起した（Carroll,1979.）。彼はそれまでに蓄積されてきたCSRの議論を整理して、特に、社会的責任の対象について明確にするという問題意識を強く持っていた。キャロルの3次元モデルでは、CSRの本質的定義（経済的責任、法的責任、倫理的責任、自由裁量の責任）、応答の哲学（反動－防御－調和－賛同）、社会的 이슈（環境保護、生産物の安全、差別の撤廃等）が明示されており、その意味において、学界だけでなく実務界の期待に應えていたが、「CSP概念発達上控えめな歩みにすぎなかった」（c.66.）。

キャロル・モデルを、一方で、論理的に継承し、他方で、独自のモデルを提示したのがワーティックとコクランである（Wartick and Cochran,1985.）。彼らによると、CSPは「社会的責任の原則、社会的応答のプロセス、社会的問題の解決を志向する政策の相互関係を基礎づけるものである」（Wartick and Cochran,1985,p.758.）。

CSP範疇を「最も完成した形で」提示したのがウッドである（Wood,1991.）。彼女は、ワーティックとコクランのアプローチの概念上の長所を認めたが、一方で、その重大な欠陥に注目した。ウッドの見解に従えば、それは、第1に、パフォーマンスという術語が相互作用や統合というよりはむしろ行動や結果を意味するものであり、それを考慮していない概念規定は無意味であること、第2に、社会的応答はひとつのプロセスではなくプロセスのひとつであることが忘れられていること、第3に、「政策」は結果のひとつの現象であり、社会的パフォーマンスの結果を反映するものとして政策に頼ることはビジネスにとって危険であること、第4に、「CSP＝責

任ある企業はおこなっているが、無責任な企業はおこなっていない「なにか」である」(Wood,1991,pp.692-693.)というCSPに対する誤解がうまれ、企業パフォーマンスの正しい評価がおこなわれなくなることである。

そしてウッドは、それまでに提示されてきたCSPアプローチやその構成要素を再構築し組み替え直して、独自のCSP概念を提起した。それが、社会的責任の原則、社会的応答のプロセス、企業と社会の関係に関連した眼に見える成果、という3つの軸から成るCSPである(図表4)。このような概念操作によって、すなわち、例えば、社会的インパクト、政策、プログラムを企業と外部環境の相互作用の全体的成果としてみなすことが、CSPを、企業の望ましい思考を概念化するという発想から抜けだし、よりプラグマチックな評価のために利用する途を拓いたのであった。

ブラゴフに拠れば、ウッド・モデルはその後スワンソン(Swanson,1995.)によって補強されたが、このウッドのCSP概念が規範科学と実証主義のアプローチをひとつのモデルに統合しただけでなく、CSRの研究課題であった未知のパラダイム(「原則—プロセス—結果」)を公式化したのである。そしてこの作業によって、一面で、CSP概念は、さまざまな欠陥が浮上してきたにもかかわらず、統合的研究のための舞台が整備されてきたなかで、その方向をより一層促進したのであり、第2に、CSP概念は、1990年代の中頃から、変化する現実に合わせてオルタナティブなテーマ(ステイクホルダー、企業市民、サステイナブル経営)を研究課題に反映させることを要請されていたが、ウッドモデルはそれに向けて大きく途を拓いたのである。⁽³⁾

CSP概念は複雑なそして矛盾した形で形成された。しかし、この途は、ブラゴフに拠れば、極めて厳格な内的論理に従ったものである。ビジネスの道徳的原則を支える規範的概念としてまずCSR概念が生まれ、その後、実証科学の領域に属する企業社会的応答性概念によって補完され、そして

図表4 CSPモデル

<p>企業社会的責任原則</p> <p>制度的原則：正統性 社会は企業に正統性と権力を与える。長期的には、社会が責任あるとみなすような方法で権力を行使しない企業はそれを失うことになる。</p> <p>組織的原則：パブリック責任 企業は社会を巻き込む主要なそして二次的なエリアに関連した結果に対して責任がある。</p> <p>個人的原則：経営者の自由裁量 経営者は道徳的行為者（モラルアクター）である。経営者は、企業社会的責任の主要な領域内において、社会的に責任ある結果に向けて、利用可能な自由裁量を発揮しなければならない。</p>
<p>企業社会的応答性プロセス</p> <p>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</p>
<p>企業行動結果</p> <p>社会的インパクト 社会的プログラム 社会政策</p>

〔出典〕 Wood,1991,pp.693-695.

- (3) キャロルはつぎのような評価をしている。ワーティックとコ克蘭の拡張CSPモデル、ウッ드의CSP再構築モデル、スワンソンのCSP再志向モデル。これについては、Carroll,A.B. and Buchholtz,A.K., *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 6th ed. Thomson ,2006,p.49. 参照。

最後に、体系的な概念である企業社会的パフォーマンス（CSP）概念が、社会的責任原則、社会的応答性のプロセスそしてそのプロセスに照応した結果をひとつに纏めあげたのである。

CSP概念はポスト実証主義の開花時に形成されたものであり、またCSR²からCSPへの概念的発達はパラダイムの探求の旗印のもとで生じ、企業と社会の相互作用の問題を解決するより安定したモデルの構築という課題提起と重なっている。「原則—プロセス—結果」という論理がこのパラダイムの核であり、複数の科学に伝統的に共通する研究をひとつの方向へと纏めあげただけではなく、CSRを実践志向の性格へと転化させた。同時に、この論理はCSRのひとつの（単一の）概念の展開されたモデルとしてではなく、変化する現実の文脈のなかで原理やプロセスそして結果が新しく解釈されてCSR概念の個々の命題を発達させるオルタナティブなテーマの形成基盤として位置づけられたのである。

2-2 オルタナティブなテーマと統合されたCSR概念

21世紀に入って、「マネジメントの思想と理論は、新しい時代、すなわち、ステイクホルダーという考え方に基づく時代」（Andriof et al.,2002,p.7）への移行をつよく求められている。このことはCSRにも当てはまり、ステイクホルダー概念がCSR概念を大きく変容させ新しい視点からの再構築を促した。これは「旧来の」CSRにとってオルタナティブなテーマであった。

ステイクホルダー概念の歴史はフリーマンの著作（Freeman,1984）からはじまり、いまでは「伝統的な」（c.79.）学術用語になっている。但し、その内容を見ると、フリーマンの著作ではその概念の全般的な発想と実践的適用の可能性だけが公式化されていただけであり、1990年代までは、その理論的ポテンシャルというよりもむしろ「通俗的」用語としてその華麗さと実践性によって支持者が増えていった、というのが現実であった（c.81.）。

この概念は、一方で、かなり変形したが、他方で、共有できることが漸次明確となり管理知識のなかで然るべき位置を占めるようになった。この過程において特別な役割を果たしたのが、ドナルドソンとプレストン、クラークソン（Clarkson, M.）の著作、そしてスローン財団の「株式会社再定義プロジェクト」である。

ドナルドソンとプレストン（Donaldson and Preston, 1995）に拠れば、ステイクホルダーは企業活動のさまざまな側面において正統な利益を有している存在であり、それらのすべてのステイクホルダーの利益には固有の価値があり保証されなければならない。彼らは、このことを踏まえて、総合的アプローチを提唱し、ステイクホルダー概念には、規範的、道具的、記述的という3つのアスペクトがあることを明確に提起した。そして彼らは、規範的アスペクトをステイクホルダー概念のベースとして解釈し、その規範的アスペクトが道具的アスペクトを規定し、後者が記述的アスペクトを規定する、と公式化した。これによって、ステイクホルダー概念は理論に必要な論理を与えられ体系化の途を保証されたのである。このステイクホルダー概念の3分類は、ブラゴフに拠れば、分類学的な性格を持つだけでなく、CSR概念を規範的ベースのCSRから具体的な結果達成に方向を定めた実践的活動としてのCSRへと展開させる「論理」を提示したものである。

2-2-1 規範的アプローチとしてのステイクホルダー・セオリーとの統合

ステイクホルダー概念の出発点（基本相）は、ブラゴフに拠れば、その規範的解釈（ステイクホルダーが哲学的に基礎づけられていること）にある。このことがCSRの本質と直接に関連しているために、オルタナティブなテーマ（ステイクホルダー、ステイクホルダーマネジメント）がCSRに組み込まれ、CSR概念に変容が生じたのである。その典型的な事例として、ブラゴフは、社会的責任はいままでは漠然として社会に対する責任として

考えられてきたが、内容的に言えば、「社会一般ではなく、ステイクホルダーという具体的なシステムに対する責任である」(c.83.) という事実注目する。彼は、「CSRの『社会的』というコトバは曖昧であり、企業が誰に対して責任を負っているのかという点で方向性を欠いている。ステイクホルダー概念はビジネスがCSRにおいて考慮すべきグループないしは人々を描くことによって社会的責任を擬人化したのである」(Carroll,1991,p.44.)、とのキャロルの言説を引用して、ステイクホルダー概念がCSR概念に統合された経緯を「責任の擬人化」というタームで表現している(c.83.)。

尚、ブラゴフは、別の論文において、「社会の『擬人化』が新しい概念をより具体的なものに、したがって、より『管理的なもの』にしている」(Благов,2006,c.16.) と述べている。

図表5 ステイクホルダーと企業社会的責任の関連

ステイクホルダー	企業社会的責任の水準			
	経済的責任	法的責任	倫理的責任	フィランソロビー責任
所有者				
消費者				
従業員				
地域社会				
競争相手				
サプライヤー				
アクティビストグループ				
全体としての社会				
その他				

〔出典〕 Carroll,1991,p.44.

キャロルは、この点で、CSRの「伝統的な」ピラミッドモデルをステイクホルダー概念で補完し、擬人化された期待に対する責任をシステムとして図解（図表5）することによって、CSRを分析する枠組みを問題提起したのであった。

このような図解によって、ブラゴフの整理に依拠すると、つぎのことが明確にされより理解が深まった。第1に、企業には、個々のステイクホルダーごとにまたそれぞれの期待水準に応じて、多様な責任があること、第2に、ステイクホルダーと企業社会的責任水準が順序立てて整理されるために、企業にとってより重要な責任を見極めることができること、第3に、企業の資源には制約がありステイクホルダーの期待は通常対立しているが、この図はこれらの相互関係の隘路を示してくれるだけでなく、手元の資源を最適に配分することを可能にすること。但し、キャロルは、ステイクホルダーの利害の考慮がCSRの概念化にとって重要であることを強調したが、この概念化のプロセスで生みだされた規範的問題を深めることができず、その側面を、結果的には、議論から放棄してしまった。

ドナルドソンとプレストンは、ステイクホルダー概念の規範的アスペクトを公式化したが、それを決して月並みな様式で試みなかった。彼らは、一面で、2つの基本的な前提を明確にした。ステイクホルダーを特定化する基準は企業に対する彼らの利害であること、そしてその利害は本来備わっている価値であること。ブラゴフ流に表現すると、ステイクホルダーマネジメントは、経営者がそのような究極的な道徳的価値を認めそれに応じて道徳的責任を果たすことによって成立するものである。逆に言えば、企業はそうにしてステイクホルダーを特定化しその存在を正統化することによって、つまり擬人化された責任の実現を通して、企業自体が社会において正統化されるのである。

他面で、ドナルドソンとプレストンは、この前提はいまだ公理的な原則として認められるものに至っておらず、「より基本的な、より受け入れられる、

哲学概念」(Donaldson and Preston,1995,p.81.)の立場から論拠づけられることが必要である、と強調した。まさにこのような根拠付けの探求がステイクホルダー概念の規範的アスペクトについての議論の方向を規定したのであり、ビジネスエシックスや企業社会的責任領域の主要な研究者が議論に参加した。そしてその過程で、古典的な哲学の理論をステイクホルダーの分析に直接に適用したり、古典を現代のビジネスの現実にカスタマイズして適用する試みが多数出現した。これらの試みは多様であり、多くの点で対立しており、分類も困難であり、そのために規範的アスペクトの研究は未完成のままである。

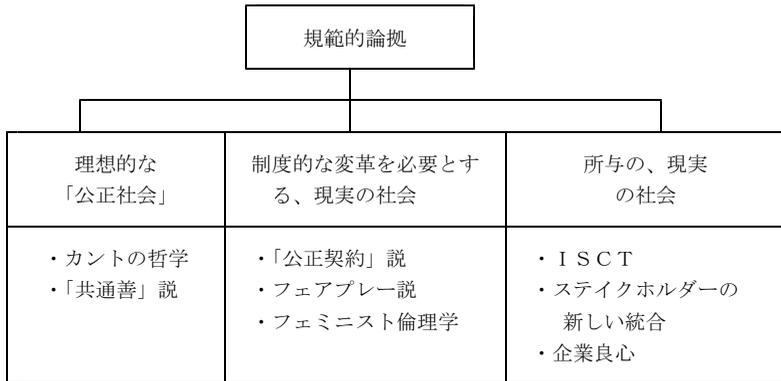
ブラゴフは、ステイクホルダーの考え方は激しい議論を経てアカデミックなマネジメント思想に大きな影響を与えるに至ったが、規範的なステイクホルダーセオリー自身は混乱・混沌状況下にある、とのヘンドリイ(Hendry,J.)の現状認識(Hendry,2001)に関心を寄せ、同時に、ヘンドリイによって提示された規範的なステイクホルダーセオリーの分類に注目する。この分類には2つの相互に関連する基準(理論のタイプ、ステイクホルダーの然るべき要求と期待に応えるものとしてのステイクホルダーに対する経営者の責任の内容)がある。前者の基準に沿えば、3つのタイプの理論が区別される。理想的な「公正社会」を特徴付ける理論、現在の社会において理想を実現するために制度的及び法的変革を要求する理論、変革ではなく、既存の制度や法律のもとで経営者の責任を公式化する理論。第2の基準では、中庸理論(ステイクホルダーに尊敬の念を持って対応すること)、中間理論(企業統治の中にステイクホルダーの利益を具体化させること)、要求の厳しい理論(企業意思決定にすべてのステイクホルダーを参加させること)が区別される。

この分類は、しかしながら、ブラゴフによれば、確かに魅力的であるが、かなりの精緻化を必要とする。例えば、ヘンドリイの提案はステイクホルダーの正統化という文脈で興味深いものであるが、抽象度が様々であり、

その定義が曖昧である。また、経営者の責任内容へのアプローチがステイクホルダーの企業管理への関与の程度ではなくむしろ責任の性質（経営者の所有者に対する責任を意味する受託責任、ステイクホルダー全員への拡張された責任であるマルチ型受託責任、その他の責任を意味する非受託責任）によって決められている。

それ故に、上記の3つの理論の枠内において、ステイクホルダーの正統性そして組織及び経営者のステイクホルダーに対する擬人化された責任の明確化に焦点を合わせて、ステイクホルダー概念の基本的な規範的論拠を分析することが、ブラゴフの考えでは、より正しい方法であり、ヘンドリイの分類は若干の修正が必要になる。その修正点を考慮すると、ステイクホルダーセオリーは、規範的論拠の視点から、図表6のように、新たに分類される。

図表6 ステイクホルダー概念の規範的論拠のタイプ



〔出典〕 Благов,2010,с.88.

理想的な「公正社会」として知られるステイクホルダー概念の規範的論拠についての議論はフリーマンとエヴァン (Evan, W.M.) によって切り開かれ、「カント倫理学の1バージョン」としてカスタマイズされた。彼らは「人格の尊敬」という公理を企業管理過程に適用し、「各々のステイクホルダーはある目的達成の手段として利用されない権利をもっており、それ故に、利害関係を有する企業の発展方向の決定に参加しなければならない」(Evan and Freeman, 1988, p.97.)、と結論づけた。所有権はマネジリアル資本主義の伝統的解釈の基盤であるが、そのことは「カント的な人間尊重の原理を無視することに繋がらない」(Evan and Freeman, 1988, p.100.) ののである。ステイクホルダーの正統性は普遍的な原理である人格の尊敬によって規定されるのだ。と同時に、ステイクホルダーの利害の、未知の、本来的に備えている価値も、文字通り、その人格の尊敬に一致するものとして解釈される。そして、経営者はステイクホルダー及び企業に対して受託関係にある存在として位置づけられ、経営者の社会的責任はマルチ型受託タイプに属するものとして解されている。

エヴァンとフリーマンにあっては、ブラゴフの評価では、CSR原理がステイクホルダー・マネジメント原理として解釈され、彼らの見解は非常にラジカルであるが、これは新しい企業観から直接に生じたものである。また彼らによって管理原則（企業の正統性原理とステイクホルダー受託原理）が提起されたが、この管理原則は、あきらかに、極めて理想主義的性格を帯びている。というのは、それらの原則がステイクホルダーの道徳的ステイタスの規範的平等を強調し、現実存在しているステイクホルダーの利害の対立、あるいは、制約された資源管理のもとで利害が多方向に亘っていることを無造作に無視しているからである。更には、具体的な個人が、単なる個人としてではなく、消費者、従業員、地域社会等の一員として、複数のステイクホルダーに属している、という現実が曖昧にされ放置されている。そのために、ステイクホルダーの実態としての不平等が克服され

ていだけでなく、ある意味では前提にされてしまっている。

ステイクホルダー概念の規範的論拠に理想的な「公正社会」の視点からアプローチしたもう一つの事例として「共通善」という考え方に依拠したアルガンドナ（Argandoña, A.）のそれがあげられる（Argandoña, 1998）。彼に拠れば、共通善は「さまざまなグループやそのメンバーがより速やかにそして完全に理想を達成できる社会生活の条件」であり、「企業の共通善」は「そのメンバーが自己の目的を達成できる条件をつくりだすこと」（Argandoña, 1998, p.1101.）として解釈されている。この場合、ステイクホルダーの個人的目的や課題の総計が問題となるのではない。なぜならば、第1に、個人的目的は企業の可能性の枠を遙かに超えるからであり、第2に、企業は個人的目的の達成を直接的にではなく本来の目的の達成を介して促進するからである。ブラゴフに拠れば、共通善説はステイクホルダー考察の伝統的なアプローチをかなり変化させている。というのは、企業は相互利害の探求をベースとしてステイクホルダーを特定化しようと試みているのではなく、多数の人々のために財貨をつくりだしているに過ぎない、と解されているからである。

それ故に、アルガンドナの論理に従えば、経営者の社会的責任は企業レベルで共通善をつくりだすことにあり、受託責任の問題はとも簡単に回避されてしまっている。個々人が財貨の創出に貢献するという規範的志向の実現が、企業、地域社会、一国そして人類の共通善をつくりだす具体的な個人集団の正統性を規定するのである。

ブラゴフによれば、共通善の発想をもったステイクホルダー概念の規範的論拠はカント的解釈よりも理想主義的である。

ブラゴフは「制度的変革をもとめる、現実社会」論という名称で知られるステイクホルダー概念の規範的論拠として、3つの考え方をとりあげている。「公正社会契約」論、「フェアプレー」概念、「フェミニスト倫理」。

「公正契約」説はフリーマンによって展開されたものであり（Freeman, 1994.）、

価値創出活動がステイクホルダー間の契約プロセスとして解釈されている。これはロールズ概念のカスタマイズしたものである。

この概念は、一面で、「公正な配分」公理にもとづく義務論であるが、他面で、その当事者が自己の基本原則の枠組みを大きく決定する担保権的社会契約を認めるという点で契約論である。この契約の基本的基盤は、プラグマティックに解釈されたりベラルな価値である、(ステイクホルダーが自分のために価値を創出することを可能にする協定への参加の自由を意味する) 自律性、(利害の互惠関係の認識を意味する) 団結、(企業がステイクホルダーの退出の権利を認めることによって彼らの間に平等が保証されることを意味する) 公正である。

それ故に、経営者の社会的責任はつぎの6つの管理原則を実現することにある。

- (1) 「発言と退出の権利」遵守原則
- (2) ガバナンス原則
- (3) 外部性原則
- (4) 契約コスト原則
- (5) エージェンシー原則
- (6) 限定されたインモラルティ原則。

重要なことは、フラゴフに拠れば、「公正契約」説においては、ステイクホルダーが固有の利害の充足を志向する合理的な主体として把握されていることである。ステイクホルダーの正統性はその契約の遵守によって規定されるのであり、その枠外ではステイクホルダーとしては認められない。受託性問題は、カント的な議論とは異なり、回避され、エージェンシー原則は最重要なマルチ型受託責任ではなく、ある種の志向あるいは契約条件によって制約された活動として解釈されている。契約の基盤は、したがって、さまざまなステイクホルダーの利害の平等ではなく、詳細に公式化された契約の「公正さ」である。それは、企業が互惠的契約の枠内で自己の

目的達成の手段としてステイクホルダーを利用する可能性を言外に意味している。ブラゴフに拠れば、これは自明なことであるが、公正説を現実導入するためには、単に契約参加者にある種の道徳的価値を支持することが求められるだけでなく、会社法の変更が要請される。したがって、この学説は、ステイクホルダーに関連したCSR原則を、規範的必然性としてみなしているのではなく、むしろ一定の制度的条件のもとではじめて実現される可能性としてみなしている。

フィリップ（Phillips,R.）によって、1997年に、ステイクホルダー概念の規範的論拠としてひとつの概念を利用することが提案された（Phillips,1997.）。それがフェアプレー原則である。フィリップの原文を引用すると、「人々あるいは集団が参加者に犠牲あるいは貢献を要求する協働という相互利益的な仕組みの便益を自発的に受け入れ、そしてフリーライディングの可能性が存在しているときはいつでも、フェアネスの義務が、受け入れられた便益に応じて、協働の仕組みのなかで参加者の間につくりだされる」（Phillips,1997,p.57.）。したがって、ステイクホルダーの正統性は互恵的な協働の仕組みへの自発的な参加によって規定される。言葉を換えて言えば、道徳的な観点では、企業に影響を与えたり影響を受ける個人やグループではなく、フェアプレー原則に従う存在だけがステイクホルターである。フィリップの解釈では、ステイクホルダーとしてのステイタスは、テロリスト、競争相手、自然環境には該当しない。しかしながら、彼らにステイクホルダーとしてのステイタスがないことはそれらの個人や集団に対して道徳的責任が全くないことや道徳的に傷つけられることを意味するのではないのであり、協働の仕組みに関与し便益を受け入れることが経営者に追加的な義務をうみだす、ということだけなのである。

フィリップは、ブラゴフに拠れば、受託問題を回避し、ステイクホルダーに対する組織や経営者の社会的責任をフェアプレー原則の支持に帰着させている。ブラゴフの解釈では、フィリップもこのような責任観には内容が

ないことを自覚しており、例えば、フェアプレー原則は「ステイクホルダーに対する義務の方向を規定する」にすぎず、「それらの義務の内容」を公式化していない、と述べている (Phillips,1997,p.65.)。フェアプレー原則は、何らかの義務が、現実には、存在することを示したのである (c.95.)。

フェミニスト倫理 (学) は制度的な変革を要求する立場の中でも独特な位置を占めている。それは、何よりもまず、企業とステイクホルダーの関係の形態としての契約や協働図式の分析ではなく、「諸関係のネットワーク」の考察を重視していることに表れている (Wicks,A.C.,Gilbert,D.R. and Freeman,R.E.,1994.)。例えば、「企業は諸関係のネットワークで形成されているが、そこには、従業員、消費者、サプライヤー、地域社会そしてその他の企業やグループが含まれ、それらの相互作用が企業の本質を規定している」(Wicks et al.,1994,p.483.)、と論じられることになる。この場合、ビジネスの世界全体及び企業管理レベルの変革を反映するものとして、フェミニスト倫理学に特徴的なタームが使われ論じられている。「オートノミー組織」が「ステイクホルダー間の諸関係のネットワーク」に、「ビジネス環境を規定し統制する必要性」が「適応と相互依存性」に、「対立と競争」が「協力と協調」に、「目的達成の戦略」が「結束強化戦略」に、「権力の厳格なハイアラーキーメカニズム」が「ラジカルな分権化」に取って代わられている。基本的なメタファーの変革は伝統的な解釈の否定を意味するものではなく、正確に言えば、この否定は「弁証法的な意味で」(c.95.)のそれである。特に、「競争は企業と縁のない新しい条件となったのではなく、二次的な意義を与えられた価値へと転化したに過ぎないのである」(Wicks et al.,1994,p.493.) 企業は協力関係の確立に成功したときに競争能力を高めたことになる、という解釈である。

またバートン (Burton,B.K.) やデューン (Dune,C.P.) によれば、フェミニスト倫理には幾つの特徴がある。第1に、伝統的倫理学が個人そのものの存在論に基づき、他人が脅威としてみなされ、その結果、権利

が最重要事項となり、契約論的な性格を帯びざるを得なかったが、フェミニスト倫理学は人間を「関係論的」存在として捉え、自我はその存在から切り離されることができない関係性を有している（Burton and Dune,1996,p.135.）、と仮定している。第2に、フェミニスト倫理学は、認識論的立場に立ち、人間を、抽象的な、ユニバーサルな、合理的な基準の枠のなかで捉えるのではなく、複雑な現実の関係の中に存在しているものとしてみなしている。第3に、伝統的倫理学が責任範疇を個人の権利と結びつけているのに対して、フェミニスト倫理学は思いやり（caring）概念の実現に帰着する。

フェミニスト倫理的ステイクホルダー論は、ブラゴフによれば、つぎのように総括される（c.96-97.）。ステイクホルダー概念をフェミニスト倫理学の立場から解釈するということは、然るべき相互作用網の参加者としてのステイクホルダーの正統性について語ることである。また組織と経営者のステイクホルダーに対する責任に付いて言えば、それは「思いやり原理」の実現であり、更に言えば、それは、エージェントとプリンスパルの受託関係とは異なり、むしろ「パラダイムとしての母親と子供の関係」に相応している。そしてこの場合、フェミニスト倫理はステイクホルダー概念をより具体的な様式で把握している。例えば、サプライヤー一般とか消費者一般とかの抽象的なものではなく、相互作用の「リアルなネットワーク」の参加者としてみなされている。フェミニズム倫理学の立場は非常に魅力的ではあるが、理論と実践のある種の展望を語っているに過ぎず、ビジネス観の体系的な変更や管理の実践における新しいメタファーの制度化を要求するに止まっていることに問題がある。

独自の制度的法的構造を備えた所与の社会の分析の枠を越えていない、ステイクホルダー概念の規範的論拠の代表として、ブラゴフに拠れば、「統合社会契約論」（ISCT）、「新しいステイクホルダー統合」、「企業良心」があげられる。

I S C Tは、ドナルドソンとダンフィに拠れば、「ステイクホルダーセオリーの規範的論拠として役立つだけでなく、その意義を明確に強化することができる」(Donaldson and Dunfee,1999,p.235.)。特に、2つのことが指摘に値する事柄である。第1に、I S C Tは経験主義的な結果を規範的性格を有する契約過程に統合すること。規範的論拠の枠が本質的に拡大され、社会的契約が、上述の契約や企業の仕組みと異なり、具体的な内容を与えられている。第2に、I S C Tはバラバラな原則を纏めることを志向するのではなくむしろ正統な倫理原則や規範(然るべき社会的責任の基礎)を特定化するプロセスであること。この作業によって、ブラゴフに拠れば、理論を管理実践において利用する可能性だけではなく、道徳的主体としての組織や然るべき知識の担い手としての経営者の積極的な役割が著しく高まったのである。

I S C Tのステイクホルダーセオリーへの含意として、ドナルドソンとダンフィによって、つぎの4点が指摘されている。

- 1) コミュニティがステイクホルダーに対する組織の義務についての主要な第1の源泉であること、
- 2) コミュニティに対する義務がローカルな経済コミュニティによって明確に定められていない場合には、組織が、自分の判断で、ステイクホルダーの要求と利益にどのように対応するのかを決定できること、
- 3) ステイクホルダーに影響を与える組織の意思決定はすべてハイパー規範と抵触しないこと、
- 4) コミュニティ内で正統な規範が対立した場合、その決定に重大な利害関係をもつコミュニティの規範が優先されること。

I S C Tでは、一国の企業、グローバル企業、企業連合、国家等々のコミュニティの特殊性が、ステイクホルダーの正統性の基本的な源泉になっている。この理論は、ステイクホルダーの利害を決めるためには唯一の倫理的理論が必要であるとの命題に拘泥することなく、またステイクホルダー

の利害の本質的な価値を否定することなく、ステイクホルダーの利害を特定する途を上手く探求している。つまり、すべてのコミュニティがその本質的価値を同一に解釈したり、あるいはそれを正統性と同じ様式で同一視する必要はないのであり、逆に、コミュニティは「そのメンバーが集合体として優先すること」を出発点として用いることができる。たとえば組織がステイクホルダーと結びついている価値を基底的な価値として特定化しなければならぬとしても、その進化の基本的源泉としてとどまるのは「外部環境の変化」である。ブラゴフの解釈では、I S C TはCSRの最も重要な特徴を「外的なパワーが決定的な役割を果たす社会契約」に見だし、CSRを新しい水準で解釈したのであった（c.99.）。

ステイクホルダーセオリーの規範的論拠に関する議論の展開において大きな役割を果たしたのがグッドパスターの業績であった。彼の1991年の論文（Goodpaster,1991.）では3つの基本的な規範的概念が公式化され検討されている。戦略的ステイクホルダー統合、マルチ型ステイクホルダー統合、新しいステイクホルダー統合。

戦略的統合とは株主の利益を企業の機能化のために決定的なものとして認めることを意味している。この立場では、経営者の社会的責任は古典的な受託的性格を帯び、つぎのような2つの原則の実現に帰着する。（1）株主のために、短期的にも長期的にも利益を最大化しコストを最小化する、（2）（1）の達成に影響を与えることが予想される他のステイクホルダーの利害にも念入りに注意を払う。このステイクホルダー統合公理は、明らかに、CSRを外在的な市場のパワーに対する反応としてみなす古典的な解釈の再現である。グッドパスターはこの功利的な公理を「道徳的原則にもとづいていないもの」（Goodpaster, 1991,p.60.）として批判している。

これに対して、マルチ型ステイクホルダー統合は、カスタマイズされたカント倫理に基づいて、ステイクホルダーの利害には平等な内的価値があり、経営者にはすべてのステイクホルダーに対して受託責任があることを

認めるものである。グッドパスターはこのマルチ型統合を批判して、「ステイクホルダー・パラドックス」をはじめて公式化した。グッドパスターの文言を借用すると、「戦略的なステイクホルダー配慮を超えて、マルチ型受託アプローチを求める倫理的価値にもとづいた意思決定を志向することは、たとえある意味では非合法的ではあるが、絶対に必要である、と観念されること」(Goodpaster,1991,p.63.)——これがステイクホルダー・パラドックスである。マルチ受託型アプローチの公正さ(えこひいきをしないこと)は所有主に対する経営者の受託責任を完全には実現させないのであり、再びグッドパスターの言葉を借用すると、「公正(えこひいきのないこと)が信頼の裏切りとしてみなされる」(Goodpaster,1991,p.63.)場合もある。ブラゴフの言葉で言えば、「倫理は、戦略的な利潤獲得を志向する管理タイプを根拠づけることもあるし、同時に否定することもある」(c.100.)のだ。

このパラドックスからの脱出は、グッドパスターに拠れば、経営者のステイクホルダーに対する責任にはさまざまなタイプ(受託責任と非受託責任)があることを認めること(新しい統合)である。「経営者は、顧客、従業員、サプライヤーなどに『投資の見返り』を決して約束していないかもしれない。しかしながら、経営者は、これらのステイクホルダーに対して、株主の利害に適うか否かに関係なく、損害を与えない、ウソをつかない、だまさない等の重大な責任を負っている」(Goodpaster,1991,p.63.)。

パラドックスと言う概念を提示しその展開を論拠づけることによって、ブラゴフに拠れば、マルチ受託型論拠という理想主義的な無意味な観点からの議論を脇へどけることが可能になった。しかしながらグッドパスターは独特な「袋小路」から抜け出ることができたわけではなかった。グッドパスターはフリーマンの古典的なCSR解釈を新しい次元で統合したに過ぎなかったのである。したがって、グッドパスターの新統合は、彼によって批判された功利的な戦略的統合を詳細に展開した議論となっている。カー

ソン（Carson,T.）の表現を借りれば、グッドパスターが提起した3つの概念はいずれも新しいあるいは特別なタイプの社会的責任ではないのであり、それは「良くて新しい応用である（Carson,1993, p.174.）」。ではあるが、ブラゴフの理解に従えば、グッドパスターのアプローチをただ単に批判をするのではなく、むしろ彼によってCSR概念の進化とステイクホルダーが密接に関連していることが確認された、という評価をすることの方が重要である。

グッドパスターは、2002年の共同論文（Goodpaster,K.E.,Maines,T.D. and Rovang,M.D.,2002）で、「理想的」概念批判に立ち戻った。この論文では、上述のパラドックスが「ステイクホルダーの第1のパラドックス」としてより正確に解釈され、新たに「第2のパラドックス」が公式化された。それは、共通善の立場から、ステイクホルダー概念の規範的論拠を特徴づけた試みである。第2のパラドックスに従えば、個々のステイクホルダーの費用と便益の総和に基づいて、共通善の立場から企業上の決定を管理することは、たとえ問題をはらんでいるとしても、必要であることがある。言葉を換えて言えば、倫理は共通善への志向を認めるしそして同時に否定する。グッドパスターの文章を引用すると、「マルチステイクホルダーの利益と権利が組織的に理解された『共通善』に関連していることはあきらかである。しかし、顧客、従業員、サプライヤーそして株主に対する企業責任は、共通善のためにこれらのなかの幾つかのステイクホルダーに何かの犠牲をもとめ、共通善に関係ないそれぞれの利益を最大限に満足させないこともあるだろう。」（Goodpaster et al.,2002,p.98.）。

ブラゴフの理解に従えば、ステイクホルダーパラドックスからの脱出口探求の問題においてグッドパスターによって原則的に新しい解釈が提起されたことが、特に、重要である。それは、パラドックスそのものを解決しようとするのではなく、それを所与のものとして問題分析の水準を変更しようとすることである。グッドパスターの文章を借りれば、「我々は、ア

ルゴリズムの問題において最適解（株主の利益や権利を正確に考慮し、その後ステイクホルダーの重さをより大きなグローバルなコミュニティの共通善と一致させて組み合わせること）を探っているのではない」のであり、グッドパスターは、ステイクホルダーの立場からの思索を、管理上の意思決定プロセス——このプロセスが結果としてパラドックスに繋がっている——としてではなく、「個人発達の一部分である定期的な道徳的棚卸しに似た、企業文化領域の教育」として解釈しよう、と提案したのである。現代の倫理学は意思決定という課題に従属しており、性格や徳についての古典的学説と著しく異なっている。とすれば、彼らに拠れば、「ステイクホルダーについての知識の蓄積をめざした文化領域の教育はまさしく、意思決定の形態の如何に関わらず、企業にとってその性格や徳の発達の源」である。そして「同じように、そのような教育によって、株主に対する受託責任が然るべき形で実現され、グローバル社会で共通善をうみだすことも可能なのである」(Goodpaster et al.,2002,pp.106-107.)。言葉を換えれば、「ステイクホルダーの正統性の多様な源泉を、固有の組織価値が形成される組織文化の発達のなかに、認めることは、十分に可能なのである」(c.103.)。これらの価値が、結局は、ステイクホルダーマネジメントの規範的基盤である。

その後、グッドパスターは、2007年の著作で、このアプローチを「企業良心」概念としてより正確に公式化した(Goodpaster,2007.)。彼はすでに1982年にCSRの本質へのアプローチを独自に分類していたが、それをより発達させ、企業とステイクホルダーの関係のタイプに連動させたのである。タイプ1は、ステイクホルダーを、組織目的(利潤獲得)のための要因として、アプローチする。タイプ2 aは、ステイクホルダーを、人格化された市場の力として、アプローチするものであり、タイプ2 bは、ステイクホルダーを、市場の力を制御する人格化された社会政治的力として、アプローチする。タイプ3は、ステイクホルダーを、「その道具的、経済的あるいは政治的

影響力と関係なく」考察するものであり、「第3のタイプのみがステイクホルダーに対する道徳的アプローチである」(Goodpaster,2007,pp.71-72.)。グッドパスターに拠れば、これらのタイプは企業文化における思考様式としての企業良心の発達段階にほかならない。⁽⁴⁾

企業良心発達の最重要要因は組織合理性とステイクホルダーに対する尊敬に代表される価値体系を信奉することであり、これによって組織全体と経営者の目的のバランスが適切に決定される。したがって、経営者の社会的責任は独自の「道徳的日程計画 (moral agenda)」を作成し実現することである。この計画が管理上の定言命令であり、3つの要素から成り立っている。オリエンティング (組織価値の形成)、価値を制度化すること、共有された価値を維持すること。

ステイクホルダー概念の規範的アスペクトの基本的解釈を分析することによって、ブラゴフに拠れば、つぎのことがあきらかになった。ステイクホルダーの正統性の源泉が多様であること、同じく、組織やマネジャーに適用される企業社会的責任のタイプが多様であること (図表7参照)。

議論が多岐に亘っているために、主導的な解釈を抽出することは困難である。しかし、若干の傾向を拾い出すことは可能である。

第1に、哲学的概念の立場からステイクホルダーの利害が本来備えている価値を基礎づける試みには限界があること。厳しく言えば、内的価値を正統性という未知の文脈で解明できたのは理想的な「公正社会」を念頭に置いた解釈だけだった。そしてこの解釈が、極めてわずかではあるが、現実存在している利害の対立を反映できたのであった。これに対して、ステイクホルダーの正統性という文脈で現実の社会の分析を考えたよりプ

(4) グッドパスター自身は、タイプ1：企業利己心、タイプ2a：マーケットベース思考、タイプ2b：ローベース思考、タイプ3：企業良心、として分類している (Goodpaster,2007,p.71.)。

図表 7 ステイクホルダー概念の規範的アスペクトの基本的解釈

問題	提 唱 者							
	理想的な「公正社会」		制度的な変革を必要とする、現実の社会			所与の社会		
	Evan, Freeman (1988)	Argandona (1998), Alford, Naughton (2001)	Freeman (1994)	Phillips (1997) (2003)	Wics, Gilbert, Freeman (1994), Burton, Dunn (1996)	Donaldson, Dunfee (1994) (1999)	Goodpaster (1991)	Goodpaster, Maigne, Roving (2002), Goodpaster (2007)
C S R の客体としてのステイクホルダーの正統性の源	「道徳的ステイタス平等」原則のもとで尊敬されるステイクホルダーであること	共通善創出への貢献	公正な契約の遵守	互恵的な企業の仕組みのもとでフェアプレー原則に従うこと	相互関係網の枠内での相互作用	ミクロレベルの社会契約規範に従うこと	利潤創出への貢献	固定していない（企業良心の発達に従って変化する）
ステイクホルダーに対する組織と経営者の社会的責任のタイプ	マルチ受託型（ステイクホルダーの代理人としての行動）	非受託型（組織レベルで共通善を創出）	非受託型（6原則をベースとして公正な契約を維持）	非受託型（フェアプレー原則原則の実現）	非受託型（配慮原則の実現）	非受託型（ハイパー規範あるいはローカル共同体の支配的正統規範に従うこと）	受託型（所有者）と非受託型（残りのステイクホルダー）	受託型と非受託型（道徳的日程計画を実現する）

〔出典〕 Благов, 2010, c.105.

ラゲマティックな解釈は、広義の意味でしかすぎないが、多様な規範的要素を考察している。

第2に、マルチ型受託責任の基礎付けはステイクホルダーの内的価値を操作する議論の枠内でのみ可能であることが判明した。支配的な立場を占めたのは、ステイクホルダーに対する組織と経営者の2タイプの責任の共存（受託と非受託）を示す解釈か、受託責任を全く認めない解釈であった。

第3に、I S C Tやグッドパスターの「企業良心」概念のような責任の解釈が、現実の管理実践に最も近く、本質的には、質的に新しい水準に達していたこと。それらは規範性の限界を巧みに切り抜け、経験主義的研究

の必要性を明白に承認するに至り、これによって多様な環境を考慮し組織文化へ適応することが可能になった。この傾向は2000年代の初め頃から決定的なものとなる。特に、コ克蘭（Kochan, T.A.）とルビンシテイン（Rubinstein, S.A.）の例が明白に示しているように、サターンプロジェクトが有名である。彼らは、その研究において、規範的な問題に答えようとした。「何故に、ステイクホルダーモデルはこの時期に注目を集めなければならぬのか」（Kochan and Rubinstein, 2000）、と。彼らの見解に拠れば、いわゆる「ステイクホルダー企業」は現実に活動しているが、それはステイクホルダーが決定的に重要な行動要因であり、その行動がリスクを左右し、影響力も権利も有している場合だけである。それらの企業は、そのスタンスがステイクホルダーから支持され、その正統性が社会の疑念を払拭できるときにのみ、安定している。コ克蘭とルビンシテインが強調しているように、この問題は規範的でもあり実証主義的でもある。したがって、規範的問題の解明と同時に資料の経験主義的研究がおこなわれるような理論的問題を設定することが求められる。言葉を換えて言えば、ステイクホルダー概念はCSRの分析を内容的に充実させ、CSR¹とCSR²の研究を、その規範的アスペクトにおいて、結合する必要があることを、新しい水準で、再現したのであった。

(続)