

現代企業の1つのモデルとしての コーポレート・シチズンシップ

宮 坂 純 一

- I. 解題
- II. コーポレート・シチズンシップとはなにか
 - 2-1 改革運動の一環としてのコーポレート・シチズンシップ
 - 2-2 コーポレート・シチズンシップを構成する3つの柱
- III. 実践活動としてのコーポレート・シチズンシップ
 - 3-1 コミュニティへの貢献
 - 3-2 コーポレート・シチズンシップとコミュニタリアニズム
- IV. 今後の展望

I. 解 題

企業とは利潤を生み出すだけの存在なのであろうか、それとも他の「社会的」目的を有する存在なのであろうか？ 経営者は「ボトム・ライン」だけを意識して意思決定していればよいのか、それともより幅広い社会的義務を考慮した決定を為すべきなのか？ 会社を所有しているのは果たして株主だけなのか、企業は多様な人々に奉仕するべくデザインされた社会的アーキテクチャー（architecture）⁽¹⁾の形態なのではないだろうか？

このような企業経営の在り方を問う——上記のように多少表現は異なるが——疑問はこれまで「疑う余地のない」事柄として前提にされてきた「観念」に対して修正を迫る問題提起であるが、その種の疑問自体は珍しいものではなく、過去幾度となく繰り返し問われてきたもの——例えば、過去の社会的責任論——である。但し、今日の状況はそれとはかなり「相違」しているようにも思われる。というのは、そのような疑問が単に「象牙の塔」に住む人々によって「机上で」発せられているだけでなく、経営者自身を含む多様な人々がそのような問題意識を共有ししかも実践に移されてきているからである。

実務（企業経営）経験があり現在ジャーナリストとして企業の現状を取材しその在り方を

(1) Fombrun, C.J., "Three Pillars of Corporate Citizenship: Ethics, Social Benefit, Profitability", In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997, P.27.

問いかけている M.Scott と H.Rothman は、アメリカの企業を念頭に置いてではあるが、1992年に、次のような感想を述べている。「90年代に入って、ビジネスが一般的傾向として財務上の資産だけをベースとして機能できないしまた判断され得ないということが益々明白になってきた。従業員、消費者そしてコミュニティに対するポジティブな影響が企業の全体としての活動のなかで（財務上の観点と比べて——引用者）同じ程度かあるいはそれ以上の意義を持つものとして見なされてきている。今日のボトムラインはドルやセント以上のものを含んでいるのだ。規模の大小に関わらず全ての企業がそして哲学的な方向性（orientation）もこのことを認識しはじめて⁽²⁾いる」。

それは、様々な学問が冒頭に示した疑問に対応した結果として「新しい」概念が構築されたり、その対応が幾つかの実践のかたちで具体化されてきていることに象徴的に示されている。例えば、企業市民活動（コーポレート・シチズンシップ：corporate citizenship）として知られてきた概念及び実践が1990年代に入って再び注目されていることも上述の問題提起やそれに伴う実践の1つの反映としてみなすことができるであらう⁽³⁾。

だがこの概念は、現在われわれのまわりでそれを良く耳にしたりまたそのコトバが人々の口に乗っているにもかかわらず、それを「理論的にかつ具体的に」に説明せよ、といわれると——筆者だけかもしれないが——正確に説明することが困難なコトバとなっている。

何故か？ その理由は幾つか挙げられるが、まず第1に、コーポレート・シチズンシップは、確かに世界中において様々な企業にゆっくりと定着してきているが、歴史的経緯から言えば⁽⁴⁾、個々の個別企業が「社会の荒廃に立ち向か⁽⁵⁾」わざるを得なくなり「良き市民としての活動」を求められたアメリカで1960年代に生まれ広がり浸透してきたという（企業活動の業務外であるはずの社会問題の解決に関与するなかで展開されたという意味で）極めて「特殊な」実践的な性格を持つものであったこと——このことが指摘できるであらう。その為か、そのような活動自体に対してアカデミックな研究対象としての関心があまり生まれることなく、学問的には精々⁽⁶⁾いわゆる社会的責任「概念」との関連である⁽⁷⁾いはその概念に含まれているものとして論じら

(2) Scott, M. & Rothman, H., *Companies with a Conscience: Intimate Portraits of Twelve Firms That Make a Difference*, A Birth Lane Press Book, 1992, p.ix.

(3) コーポレート・シチズンシップというコトバはアメリカで1960年代後半から企業経営者や一般大衆のなかで広く使われたと言われている。(Epstein, E.M., "Business Ethics, Corporate Citizenship and the Corporate Social Policy Process: A View from the United States", *Journal of Business Ethics*, 8 (8), 1989, p.583. 邦訳：エプスタイン稿中村瑞穂訳「企業倫理、企業市民活動、および経営社会政策過程——合衆国の経験に照らして」(エプスタイン著中村瑞穂他訳『企業倫理と経営社会政策過程』文真堂、1999年所収)、151ページ)

(4) Fombrun, C.J., *op.cit.*, p.28.

(5) 松岡紀雄『企業市民の時代——社会の荒廃に立ち向かうアメリカ企業』日本経済新聞社、1992年。

れてきたにすぎなかったのであり、それ自身として厳密に「定義」されないという傾向が長らく続⁽⁸⁾いてきた。しかもそれと類似する実践ないしは概念（例えば、社会貢献、フィランソロピー（philanthropy）あるいはビジネス倫理学、等々）がほぼ同時期にないしは相前後して生まれ、それらの概念上の異同がキチンと整理されてこなかった。

そして、今日、経済がボーダーレス化し、多国籍企業の存在が大きな影響を与えるようになって、コーポレート・シチズンシップは、コーポレート・グローバル・シチズンシップとして、「再び」知的関心を集めるようになってきている。少なからざる混乱が生じてくるのは「当然」であるように思われる。

以上のような状況を、筆者の「個人的な」感想も多分に影響していることを認めたくて、考慮して、コーポレート・シチズンシップ概念を整理すること——これが本稿の目的である。この作業によって、ビジネス倫理学の問題提起の意味もより一層明確になってくるであろう。

II. コーポレート・シチズンシップとはなにか

2-1 改革運動の一環としてのコーポレート・シチズンシップ

コーポレート・シチズンシップには「やや漠然とした」「時代遅れの」用語である、との評価があるが、21世紀を目前にした時点でその意味を考えると、コーポレート・シチズンシップは20世紀に支配的だった時代精神を変革し、企業は単に経済成長のエンジンであるだけでなく社会的・政治的統合の中枢に位置する存在であることを積極的に認める改革運動（⁽⁹⁾crusade⁽¹⁰⁾）のなかから生まれてきたものである、と位置づけることができる。端的に言えば、それは、社会のメンバ⁽¹¹⁾ーであるという事実によって企業に付与される責任、を意味している。「シチズンシップ」とは企業に対する「新しい」ものの見方・考え方が育ってきていることを象徴的に示そうとして用いられてきた（用いられる）コトバ（term）なのである。

このコーポレート・シチズンシップは、C.J. Fombrunによれば、⁽¹²⁾3つのコア的な実践によって実体を与えられるものである。倫理的であること、社会的に有益である（beneficial）こと、利益があるないしは採算が取れる（pofitable）こと。

と同時に、我々はそのような解釈のなかにつきのような発想があることに注目すべきであろう。コーポレート・シチズンシップを、今日の段階で、積極的に主張する人（例えば、Fombrun）

(6) Pinkston, T.S. and Carroll, A.B., "Corporate Citizenship Perspective and Foreign Direct Investment in the U.S", *Journal of Business Ethics*, 13 (13), 1994, p.158.

(7) Epstein, E.M., *op.cit.*, p.588. 邦訳「前掲稿」, 162ページ。

(8) Pinkston, T.S. and Carroll, A.B., *op.cit.*, p.158.

(9) Epstein, E.M., *op.cit.*, p.588. 邦訳「前掲稿」, 162ページ。

(10) Fombrun, C.J., *op.cit.*, p.28.

(11) *Ibid.*

(12) *Ibid.*, p.29.

のなかに、企業は責任を持って (responsibly) 行動すべきであるという古色蒼然とした (traditional) 熱心な勧め・説教は「失敗してしまった」という認識⁽¹³⁾があること、がそれである。このことを敷衍すれば、シチズンシップの望ましい社会的及び経済的成果を十分に強調せずにその道徳的根拠を重要視することは、コーポレート・シチズンシップの在り方としては、間違いである⁽¹⁴⁾、ということになる。

かくして、このような理解に依拠する限り、コーポレート・シチズンシップは、ビジネス倫理学とは「異なる」発想のもとで企業の在り方にアプローチする立場を象徴する概念として観念されることになるのであり、事実そのような考え方が支配的であった。コーポレート・シチズンシップとビジネス倫理学の異同に関しては、後の行論で詳細に検討したい。

したがって、コーポレート・シチズンシップでは、Fombrun の表現を借りれば、責任という道徳的概念やシチズンシップという政治学的概念以外に、「統合」という社会学的概念（上述の表現を借りれば、社会的に有益であること）と「名声：reputation」という経済学的概念（上述の表現を借りれば、儲かっていること）が重要視され、コーポレート・シチズンシップが概念規定されることになる⁽¹⁵⁾。

そして特に重要視されるのがコミュニティ志向の行動である。（仕事とレジャー、個人と組織、個人とコミュニティ、組織とコミュニティ、という重層構造から成る）人々とコミュニティとの間の結びつきを強めることが経営によって極めて大きな課題であることが強調されている。例えば、ボランティアに対する企業の積極的な後援、コミュニティ・ネットワークの構築、環境運動への支援、従業員参加の推進、職場内公正の確立、等々。現在コーポレート・シチズンシップの開拓者的な (pathbreaking) 企業と目されている企業（後述）は、そのような実践を積み重ねるなかで、従業員の疎外感を減少させ社会的統合を達成し、会社の名声を上げ、長期間に渡る「存続」を可能にしてきたのであった。

このような実践は歴史的には1960年代末及び1970年代初頭のアメリカ企業の「社会的」行動⁽¹⁶⁾に遡ることができるものであり、そこにはそれ相応の理由が存在していた。本稿では、そのような実践を生み出した理由・背景を、「1990年代になって（再び）、何故に、コーポレート・（グローバル・）シチズンシップが主張（強調）されるのか？」という観点から整理することにする。

コーポレート・シチズンシップは誰か特定の人間のアイデアというよりはむしろ今も昔も時

(13) Ibid., p.28.

(14) Ibid.

(15) Ibid., p.28.

(16) Epstein, E.M., *op.cit.*, p.583. 邦訳「前掲稿」, 151ページ。

代の「要請」によって生み出され押し進められてきた「流れ」である。例えば、アメリカの1980年代は規制緩和が進み、企業や経営者が無謀とも思える方法で自己の利益を追求した「自由放任主義：laisse faire」と形容されるほどの時代であった。「やらなければ損」との考えで戦略として展開された合併やレバレッジド・バイアウト。その結果、何が残ったのか。無視された大衆、荒廃したコミュニティ、負債を抱えて倒産する企業の続出。ここに、企業の短期的な利益追求を黙認・承認・是認・支持しそのような企業決定の社会的含意を無視した為に、結局、「高い代償」を払うことになってしまった、という「共通の」認識が生まれることになった。

それと同時に（自由放任主義から生じた市場の失敗の代表的・典型的現象形態である）環境破壊が一層深刻化してきたという事実がある。これに対して、様々な方面から「怒り」の声があがってきた。自然環境破壊に対して企業が果たした役割は決定的なものではなかったのか、より端的に言えば、企業の無責任な天然資源の浪費によって人間が種としての存亡の危機に立たされているのではないのか、と。このような立場から言えば、企業に、（社会や環境から「元に戻せない」以上のものを持ち出さない、と言う意味での）持続可能なビジネス活動を、コーポレート・シチズンシップとして、要求することになる。

そしてそのような動きと呼応して、「良心的な」企業を「発掘」しその存在を広く知らしめようという「姿勢」が制度化され次第に大きな影響力を持つようになっていった。例えば、自己主張する（advocate）機関の誕生。その代表的な存在として社会的責任ある投資を行うアドバイザー（advisory）企業があるが、1982年に創立された従業員所有会社のフランクリン研究開発企業はその第一号であり、そこから、社会的投資を指示する専門協会「社会的投資フォーラム」と「環境に責任を持つ経済を支持する連合：CERES」が派生的に生まれ、独自の倫理綱領を提示し企業活動を社会的に「統制」するようになっていった。

更には、「経済優先を考える会議：CEP」が、独立の研究機関として、企業の社会的パフォーマンスを定期的に評価しその結果を公開し企業の在り方を「社会的に望ましい方向へと」大きく変えつつある。この機関が「良心的企業に」贈る「賞」は、「ワシントン・ポスト誌」によれば、映画界のオスカーに匹敵するものであり、この「良心賞」はアメリカの産業界に重みを持って迎えられている。その他にも、アメリカの代表的なビジネス、アカデミア、労働界、メディア、等々によって1992年に設立された「ビジネス・エンタープライズ・トラスト」も、誠実な企業、社会的ビジョンを持った企業、を表彰し、そのような賞を獲得した企業の「名声」を高めるのに一役買っている。

このような「今までとは異なる」視点からの投資そして優良企業の表彰は「コーポレート・シチズンシップ」概念と基本的に合致するものであり、そのような実践の積み重ねのなかでコーポレート・シチズンシップが「再び」全面に押し出されてきたのであった。⁽¹⁷⁾

(17) Fombrun, C.J., *op.cit.*, pp.29-31.

そして最後に指摘しておかなければならないことは多国籍企業の「跋扈」との関連である。企業が生産拠点を自国以外に定めることによって、その活動の影響は益々グローバルなものとなり、地域への貢献と言う場合の「地域」の範囲が広がってきた。地球規模で考えることは当然のことであるが、とりあえず「ホスト・カントリー」（受け入れ国）への「貢献」が必要になってきた。「ホーム・カントリー」だけでなく「ホスト・カントリー」においても「良き企業市民」として活動することが要求されている——このことを示しているのが形容詞「グローバル」⁽¹⁸⁾であり、「コーポレート・グローバル・シチズンシップ」は「コーポレート・シチズンシップ」が新しい段階に入ったことを「端的に」あらわしている「用語」である。

2-2 コーポレート・シチズンシップを構成する3つの柱

上で述べたように、コーポレート・シチズンシップは、倫理的であること、社会的に有益であること、利益があるないしは採算が取れること、の3つの側面を有している。このことは、企業が、シチズンシップとしての在り方を、以下の3つの観点から評価されることを意味して⁽¹⁹⁾いる。

- 1) 共有されている道德・倫理原則が企業行動に反映されているか、
- 2) 個人を彼らが働いているコミュニティへと統合する場として機能しているか、
- 3) ステイクホルダーの要求のバランスをとり会社の長期的な価値を向上させる啓発された利己心の精神で経営されているか。

このような「評価観点」は、社会的存在としての責任を果たしているか (social responsibility)、コミュニティと統合しているか (corporate integration)、名声を確立しているか (corporate reputation)、という表現で言い換えることも可能である。⁽²⁰⁾個人のコミュニティへの統合を意図したプログラムによってメンバーの間で価値が共有され維持され、それと同時に、そのようなプログラムによって会社の名声が高まり、従業員がその会社で仕事に従事することをヨリ魅力的なものとして感じ、投資家はその会社の株を有望なものとして評価し、コミュニティがその会社がある地域に存在していることを歓迎するようになれば、その企業は良き企業市民となったことを意味する (図1参照)。

以下、簡単にコーポレート・シチズンシップを構成する3つの側面を整理してみよう。⁽²¹⁾

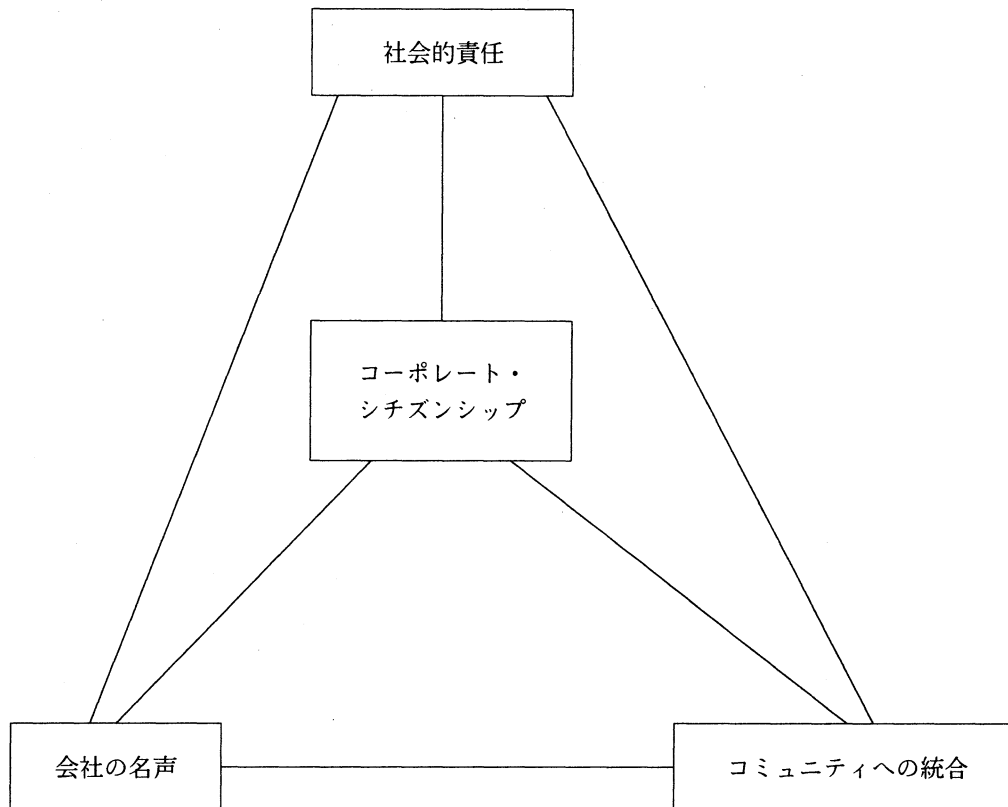
(18) タイトルに、グローバルという形容詞が付けられた文献としては、Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds.), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye*, The New Lexington Press, 1997. がはじめての文献であろう。また、コーポレート・シチズンシップの「概論書」として、McIntosh, M., Leipziger, D., Jones, K. and Coleman, G., *Corporate Citizenship: Successful Strategy for Responsible Companies*, Financial Times, 1998. が参考になろう。

(19) Fombrun, C.J., *op.cit.*, p.32.

(20) *Ibid.*

(21) *Ibid.*, pp.32-40.

図1 コーポレート・シチズンシップ



〔出典〕 Fombrun, C. J., "Three Pillars of Corporate Citizenship : Ethics, Social Benefit, Profitability", In Tichy, N. M., McGill, A. R. and Clair, L. St.(eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997, p. 33.

道徳的な柱 (pillar)。コーポレート・シチズンシップは、企業ないしは経営者に、「正しいことをすること」を要求する。問題は「正しい」ことの内容であるが、例えば、Fombrun は、そのようなモラルの「基準」として、(ルールのベースとなりうるという意味で)「定言的ないしは神聖であること」と、(類似の状況に直面しているすべての企業に同じルールを適用できるという意味で)「シンメトリカルであること:symmetrical」を挙げている。すなわち、コーポレート・シチズンシップの観点から「モラル的であること」を「定義」すれば、すべての企業が制度として有する義務は神聖でシンメトリカルでなければならない——これが企業の社会的存在としての責任である、ということになる。

しかしながら、そのような道徳を現実の行動に移すことは、その内容が極めて「抽象的」であるが為に、容易なことではない。このことは、ある意味では、当然のことであるが、コーポレート・シチズンシップ「論者」(Fombrun)の立場からは、この点、企業の内部構造が多様であり、統制システムが充分機能し得ないこと、更には、経営者のコアとなる価値観が家庭生活や教育という極めて個人的なものから形成されてきているために、従業員を完全に選抜し社会化できる企業は少ないだろうと言われている。言葉を換えて言えば、「道徳的に根拠づけられた」

社会的責任「観」を当該企業内で啓蒙し定着させることは「困難である」との認識である。

道徳的柱以外に「柱」が強調されるのはこのためであり、企業活動へのモラル的「規制」の限界を積極的に主張するところにコーポレート・シチズンシップの特徴の「1つ」があるように思われる。「道徳的原則だけで社会的存在としての責任を促進することには無理がある。それはディフェンスとしては相対的にもろい存在である。それ故に、我々は次のように提案する。コーポレート・シチズンシップは、更に2つの構造的な柱（社会的統合と、企業の長期的な持続性）に支えられるときに、強くなる、と」。

社会的柱。これは、コーポレート・シチズンシップとしての企業が積極的にしかも情勢に素早く反応して (responsive) コミュニティを建設するキィ・プレイヤーとして位置づけられていることを意味する。利潤追求型組織である企業に、個人を社会的組織 (fabric) へと結合し統合させる責任を付与すること、でもある。このようなコミュニティ活動への会社のかかわり (involvement) は、コーポレート・シチズンシップの立場によれば、我々の日々の活動や様々な相互関係が我々が働いている会社によって支配されているとの「事実」によって正当化される。会社が社会的統合に関与しなければ、コミュニティのインフラは「崩壊」してしまうのである。

と同時に、社会的柱との関連で言えば、コミュニティを守るだけでなく、個人の権利も保護されるのがコーポレート・シチズンシップである。会社は大量の資源を提供する存在ないしは強力な政治的ブローカーであるだけでなく、ビジネスを展開する場であるコミュニティの誠実さを維持することに責任を持って社会的統合を実現する存在なのである。ローカル・コミュニティへの完全な参加を促進し維持し、株主への利益還元を超えた制度的責任を認め様々な利害のバランスを取る——これがコーポレート・シチズンシップの意味するところである。

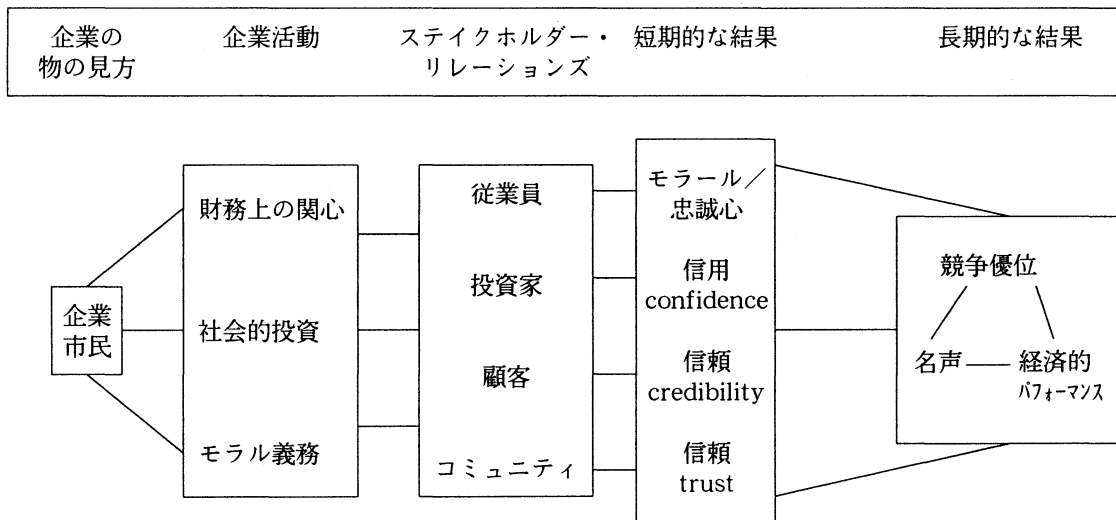
このようなコミュニティ内部の密度の高い (dense) 社会的「つながり：tie」によって2つのことが達成されることになる。1つは、会社がコミュニティの道徳原則を理解し共有することであるが、それだけでなく、経営者が長期的観点で意思決定をおこなうことが可能となり、会社が利潤を上げながら存続し続ける途が広がってくる——これが達成されることになる。

経済的柱。長期的な存続——これがコーポレート・シチズンシップを支える第3のしかも「コアとなる」思想である。これは、良く知られている概念で言えば、「啓発された利己心」のことであり、企業のすべてのステイクホルダーの為に会社の長期的な価値を高める行為を意味している。従って、シチズンシップという在り方はステイクホルダー・モデルと「外見的には」一致してくる。

様々なステイクホルダーの利益に応えることは短期的には無理である。会社が長期的に存続し得てはじめて様々なステイクホルダーの収益が達成される可能性がでてくる。ここに、会社の「名声」という概念が重要視される理由がある。

名声は会社にとって重要な「資産」なのである。名声という資産を確立しているが故に、コーポレート・シチズンシップという実践は、長期的には利潤を獲得することが可能となり、投

図2 コーポレート・シチズンシップのモデル



[出典] Fombrun, C. J., *op. cit.*, p. 40.

資をおこなったり「本来の」資産を増やすために必要な経済的価値を「蓄積」していくことができるのである。

企業（経営者）は、(1)最も一般的な（prevailing）なモラル原則に従って、意思決定システムをデザインし計画を立案し、(2)コミュニティ規模の統合を促進させ、(3)世界のどこでビジネスを展開しようとも名声という資産を創り出さなければならない、という、ものの見方・考え方（mindset）——これがコーポレート・シチズンシップである。

このような理解に立つと、次のような「コーポレート・シチズンシップとしての企業行動モデル」が浮かび上がってくる。会社は、市民として、従業員のモラルと忠誠心を高め、消費者から信用を獲得し、コミュニティから信頼され、投資家に信任されるよう行動し、そのような行動を積み重ねるなかで、「名声」を確立し、ヨリ良き会社として競争の面で優位に立ち、そのことが長期的には利潤へとつながっていく（図2参照）。

III. 実践活動としてのコーポレート・シチズンシップ

3-1 コミュニティへの貢献

上述したように、コーポレート・シチズンシップとは本来的にはコミュニティへの企業の「社会的」貢献活動として知られてきたものであり、そのような「長い」伝統は今日の企業市民活動（コーポレート・シチズンシップ）においても中心的な位置を占めている。

アメリカ企業の企業市民活動（コーポレート・シチズンシップ）としては、例えば、企業寄付（フィランソロピー）やボランティア活動が有名であるが、それらを含めて、次のような「施策」が典型的なものとして知られている。

- 1) 地域社会の諸機関（例えば教育機関・文化機関）に対する金銭的および非金銭的な支援

(企業フィランソロピー),

- 2) 職業訓練,
 - 3) レクリエーション施設 (例えば公園・運動場・その他) の提供,
 - 4) 法的に強制されている水準を上回る環境基準の達成,
 - 5) 企業所在地における地域の経済的・文化的・政治的生活の向上をめざす活動の助成,
 - 6) 地域社会の福祉の増進に関して同じ地域社会の他の各種セクターに対する模範演技者としての役割をはたすこと,
- などがそれである。⁽²²⁾

また, そのような活動を実践してきた代表的な企業としては,⁽²³⁾

- 1) アメリカン・エクスプレス (American Express) の「アメリカン・エクスプレス・フィランソロピー・プログラム」,⁽²⁴⁾
- 2) モルガン・カンパニー (J.P. Morgan & Co.) の「コーポレート・シチズンシップ活動」,⁽²⁵⁾
- 3) メルク (Merck & Co., Inc.) の「メルクシチズン・プログラム」 (Mectizan Program),⁽²⁶⁾
- 4) ゼネラル・エレクトリック (General Electric Company) の「電気基金協会」 (Electric Fund Society),⁽²⁷⁾
- 5) アメリテック (Ameritech) の「アメリテック・コミュニティ・サービス」,⁽²⁸⁾
- 6) サラ・リー (Sara Lee Corporation) の「企業フィランソロピー活動」,⁽²⁹⁾
- 7) プロクター・アンド・ギャンブル (Procter & Gamble) の「環境プログラム」,⁽³⁰⁾

(22) Epstein, E.M., *op.cit.*, p.588. 邦訳「前掲稿」, 162ページ。

(23) 松岡紀雄『前掲書』にも数多くの事例が紹介されている。

(24) Brimm, M., “American Express Philanthropy: Developing an Academy of Travel and Tourism in Hungary”, In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997.

(25) Fombrun, C.J., “Doing Good the Morgan Way: Generating Economic Returns with Investments in Communities”, In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997.

(26) Dutton, J.E. and Pratt, M.G., “Merck & Co., Inc.: From Core Competence to Global Community Involvement”, In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997.

(27) Jackson, J.L., “The General Electric Elfun Society: Leveraging Employee Volunteerism with Foundation Dollars”, In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997.

(28) Jackson, J.L., “Ameritech: The Community Service Link in Organizational Transformation”, In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997.

(29) Tenbrunsel, A.E., Barsness, Z.I. and Hirsch, P.M., “Sara Lee Corporation and Corporate Citizenship: Unity in Diversity”, In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997.

8) コンパック (compaq computer corporation) の「環境フィランソロピー」⁽³¹⁾、
等々が有名である。

ただし、現状を直視すれば、現在の「企業国家アメリカ」においても、「コミュニティへの企業の責任……は、一般的に見ると、十分に制度化されているとは言いがたい」⁽³²⁾という状況が見られるのが「現実」である。したがって、ここに、そのような（本来的には企業の業務ではなく、利益と直接には関係のない活動に、従業員の時間・エネルギーを組織化し関与させるという）「コミュニティ・アクション・プログラム」を展開し企業内に制度化させていくより効果的な途はないのか、という問題提起がでてくることになる。

例えば、C.Kadushin & L.Clair に拠れば、企業のコミュニティへの貢献活動が企業の組織論理⁽³³⁾の一部となる（制度化される）ためには3つの要件が満たされなければならない。

第1に、企業が、参加型のコミュニティ・プログラム (community hands-on programs) はモラル的に good な為すべきことである（倫理的で社会的に責任を果たしている）だけでなく組織の内的なウェルフェアに事実上貢献している（経済的に有益である）、と信じなければならないこと。

第2に、企業が、「すべてのひとがそれをしている」、と感じなければならない、言葉を換えて言えば、構造的に同じような企業がその活動に従事して深く称賛されているという事実を厳粛に受け止めなければならないこと。

第3に、組織は、言葉で表現されているもの (a vocabulary) あるいはその活動について共通に理解されていることを展開しなければならないこと。

これらの「要件」を実現する手段としては、例えば、二番目に関して言えば、Fortune 誌をはじめとする各種の刊行物での紹介を、三番目に関しては、高等教育の役割、特に、MBA プログラムのなかに「コーポレート・シチズンシップ・コース」が組み込まれることを挙げる事ができるし、現実にも行われている。また近年になって重要視されてきたものとして「企業ネットワーク」があり、以下のような各種のネットワークを介して、コーポレート・シチズンシップに関する情報が広がり解釈されていくことが期待されている。⁽³⁴⁾

(30) Shivastava, P., "The Evolution of Proctor & Gamble's Environmental Program", In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997.

(31) Clair, L.St., "Compaq Computer Corporation: Maximizing Environmental Conscientiousness Around the Global", In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997.

(32) Kadushin, C. and Clair, L.St., "Institutionalizing Community Action in Corporate America: A Road Map to Corporate Global Citizenship", In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997, p.75.

(33) Kadushin, C. and Clair, L.St., *op.cit.*, pp.77-80.

1) 企業内ネットワーク

コーポレート・シチズンシップは組織メンバー（企業従業員）の幅広い参加のもとで成立するものであり、企業市民活動に参加した個人が相互に交流することが重要視されている

2) 企業外ネットワーク

企業間の交流であり、実績を積み重ねた企業が各種のメディアで紹介され賞賛されることが有益なことだと言われている

3) マルチセクター型企業外ネットワーク

コーポレート・シチズンシップの主体は企業に限定されるものではなく、その他にも、政府と NPO がそのような主体として活動することが期待されている。これらの異なる主体間の情報交換がマルチセクター型企業外ネットワークの構築である。

上述したような方途を利用してあえて企業という「営利」組織内で「コミュニティへの社会貢献」を制度化し推進する根拠はどこにあるのか？。それに対する「回答」は明快に与えられている。戦略的観点から、そのような「コミュニティ・アクション・プログラム」（企業貢献の在り方）を正当化する立場、がその代表的なものとしてあげられるであろう。

これは実は——2節でも触れたことであるが——前述の一番目の要件に関連してくるものであり、Kadushin & Clair は、この点に関して、つぎのように明確に言い切っている。「利潤を追求する企業が、現実にも、儲けることに焦点を合わせることは驚くべきことではない。驚くべきことは他にある。そのような利潤を追求する企業が、自分たちの存続が事業を展開しているコミュニティにいかにか依存しているかを認識していないこと——この事実が我々を驚かせるのだ。控えめに述べても、コミュニティのバイタリティを考慮に入れた戦略的観点に一致した努力を持続的に続けている企業がいかにか少ないことか……。」⁽³⁵⁾

このように、コーポレート・シチズンシップ「論者」に従えば、コーポレート・シチズンシップは「経済的にペイする」のであり、その意味でも、多くの企業がそれに取り組むべきなのである。企業のコミュニティへの社会貢献は単に組織として存続するだけでなく「儲け続ける」ためにも、戦略上、必要なのである。

しかしながら、現在の企業市民活動は、別の観点からも、思想的に支持されているのであり、こちらの方がより重要であるように思われる。

3-2 コーポレート・シチズンシップとコミュニタリアニズム

(34) *Ibid.*, pp.80-81.

(35) *Ibid.*, p.76. 例えば、「ただ寄付だけして後は知らん顔」をすれば、「見え見えの寄付行為」としてメディアに叩かれる（矢部武『なぜする、どうする、企業ボランティア——強い会社から「良い会社」へ』ダイヤモンド社、1992年、53ページ）「戦略的フィランソロビー」（同上書、73ページ）といわれる所以である。

企業の「社会的」貢献活動を理論的に支える概念として今日改めて強調されてきたのがコミュニティアニズムである。

アメリカにおける近年の思想的潮流の1つの特徴として、我々（＝アメリカ人）の関心は自分自身のことだけに集中しあるいは我々は自分自身の利益を追求することに努力を傾注してきたが社会的責任やモラル・コミットメントに対してはほとんど配慮してこなかったのではないか、という「反省」が生まれてきたことを挙げるができる。このような「シフト」は、Richardson によれば、1990年代とともに顕著な流れとなってきたものであり、⁽³⁶⁾そこには、次のような歴史的認識がある。⁽³⁷⁾アメリカでは、1960年代に安定した（well-established）社会が——確かに、それは女性やマイノリティにとっては不公平な社会であり、権威主義的な社会であったが——成立した。70年代になるとその安定した社会とその価値が徐々に崩れはじめ（undermine）、80年代に至ると、利己の抑制なき追求が徳であると言われるようになった。その結果、どうなったのか。90年代は、ストリート・バイオレンス、ドラッグに溺れる人々、ただひたすらに貪欲な望みを満たすことを求めるだけの人々、等々、が「例外的な」ことではなくなった時代である。

ここに、我々（＝アメリカ人）はこのような事態からどこへ向かえばよいのか、という問題提起が出てきたのであり、その問いに応えたのが、「アメリカがいま必要としているのは、社会的責任、公的及び私的モラルティそして公的な利益を大きなものにするを旨とした大きな社会運動である」⁽³⁸⁾、という認識であった。これは、一言で表現すれば、（考え方の刷新や共有するモラル価値の再構築を意味する）「心の変革」であり、「モラル・リバイバルの主要な経路（conduit）として機能する場として位置づけられた、我々の家庭、学校そして近所（neighborhood）⁽³⁹⁾、に関心を抱く人々」が数多く現れることが待望されることになる。そしてそのより具体的な方向として、コミュニティを再建し、そのコミュニティをベースとして新しいモラル的・社会的・公的な秩序をつくりだすことに関与しなければならない、と提唱されたのであった。⁽⁴⁰⁾コミュニティアニズムはこのような社会運動を支える「1つの」思想であり実践である。

コミュニティアニズムは幾つかの立場から（例えば、リベラリズムとの対比で）概念規定できるであろうが、ここでは、主として、Richardson の理解に拠って、その内容を——本稿の主旨に沿う形で——⁽⁴¹⁾確認することにする。

(36) Richardson, L., "Three Pillars of Responsibility: A Conversation with Amitai Etzioni About the Individual, the Community, and the Corporation", In Tichy, N., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in The Public Eye*, The New Lexington Press, 1997, p.43.

(37) Richardson, L., *op.cit.*, p.58.

(38) *Ibid.*, p.44.

(39) *Ibid.*

(40) *Ibid.*, p.58.

1999年に、ワシントン.D.C.において、倫理学者や社会学者そして社会学者をメンバーとする会議が開催され、社会を悩ませている問題が討議された。そこで確認されたことは、多くのアメリカ人は自分たちには本源的に与えられている権利があると声高に主張するが他の人々やコミュニティになにかを返そうとする気持ちがほとんどない、という現実であった。すべての人々が共有する状況 (condition) したがってコミュニティに対する責任が強調されたのは上述のような認識の結果であり、そのような責任を自覚して行動する人々をあらゆる名称として「コミュニタリアン」というコトバが採用された。ここには、「個人が自由な存在として生きていくためにはコミュニティが必要である (Free individuals require a community)⁽⁴²⁾」という思想が込められている。

ここで次のような疑問が提起されるであろう。コミュニティとはなにか、具体的には、いかなるものを念頭に置いて、そのコトバが使われているのか？、と。Richardson に拠れば⁽⁴³⁾、地域共同体も国も地球規模の世界もコミュニティであり、コミュニティとはいわば「心休まる場所 (nesting boxes)」として観念されている。このことは、コミュニティが地理上に区分されないものであること (nongeographic community) を意味している。居住地区 (residential community) でなくとも、例えば、仕事や職業を介して人々が結びつき、そのなかで、伝統的なコミュニティが備えていたように、一定の秩序が保たれているならば、そこにはコミュニティが存在している、といえるのである。したがって、企業もコミュニティとして位置づけられることになる (これに関しては、別稿を準備中である)。

このようなコミュニティ「観」には、当然のことだが、批判がありえよう。そのような「コミュニティは人工的に構築された」ものであり、真の意味で、共同体とは言えないのではないか、と。⁽⁴⁴⁾しかしながら、その種の批判はコミュニタリアンにとっては「重大なもの」ではない。コミュニタリアンにとっては、毎日「同一の」場所で多くの時間を共有して働くことが重要なことであり、一定時間を共に過ごす人がどこに住んでいるのかどこから来たのかいかなる経歴の持ち主なのか等々は二次的な事柄なのである。言葉を換えて言えば、コミュニタリアニズムにとって決定的な意味を持つことは、市民社会ないしは人間社会にとって本質的な意味を持つ「モラル・インフラ (moral infrastructure)⁽⁴⁵⁾」が存在しているか否かなのであり、そのようなモラル・インフラが存在しているならば、コミュニティが存在していることになる。

問題は、そのモラル・インフラがいかにして生まれ発達していくのか？、にある。コミュニタリアニズムの立場に拠れば、社会の基盤となるモラル・インフラはなによりもまず家庭であ

(41) *Ibid.*, pp.46-47.

(42) *Ibid.*, p.46.

(43) *Ibid.*

(44) *Ibid.*, p.47.

(45) *Ibid.*

り学校であり、そこで社会生活に必要なルールが教え込まれる。そして、コミュニティが提供する、近隣地区 (neighborhood)、職場、クラブないしは人々の集まり (association) 等々の社会的ウェブ (web) によって、モラル・インフラが整備されていくことになる。⁽⁴⁶⁾

モラル・リバイバルの場として、前述のごとく、家庭、学校、近隣地区が重要視されているのはこのためであり、特に、コミュニティを起点として、モラル・インフラに具体的内容が与えられ充実していくと解されている。このコミュニティのなかで、自分自身だけしか関心を持っていない個人が連帯意識を有するようになり、お互いにケアしあい、市民としての秩序・社会的秩序・モラル的秩序を維持することに努める存在へと変わっていくのであり、その時に、⁽⁴⁷⁾ コミュニタリアニズムの発想では、個人の権利と社会的責任が両立する。

以上のごとく、コミュニティへの貢献 (community service) は、そこで一定時間過ごす人々のエゴ中心的メンタリティを変革する⁽⁴⁸⁾ という意味で——家族や学校が (モラル・インフラとしての) 本来の機能を十分に果たしていないという現状のもとでは、特に——極めて重要な役割を果たすのであり、そのコミュニティをモラル・インフラとして強化していくことを志向するのがコミュニティニズムなのである。このような発想および実践には、「大きな政府」と「小さな政府」といういわゆる二分法的な発想とは関係なく、政府の干渉をできるだけ避けて企業を経営することが「自由」主義経済を護り維持していく「唯一の」途であると信じてきたアメリカ企業 (実業家、経営者) の伝統的な信念が⁽⁴⁹⁾ 一貫して流れているように思われる。

IV. 今後の展望

——コーポレート・シチズンシップとビジネス倫理学の関連——

コーポレート・シチズンシップはビジネス倫理学から見るとどのように理解できるのだろうか。この点、幾つかの文献から判断する限り、少なくともアメリカにおいては、両者は区別されてきたようである。⁽⁵⁰⁾ Epstein に拠れば、そのような区別は、例えば、第1に、一般に、コーポレート・シチズンシップというコトバが、企業組織と地域社会の多様な構成要素の間の自由裁量的で利他主義的で「業務外」的な諸関係を指すものとして用いられてきたという、アメリカ的伝統、第2に、公共の福祉を増進させる企業行動がコーポレート・シチズンシップであると評価されてきたこと、によって正当化されてきた。

しかしながら、現在のビジネス倫理学の立場から考えると、上述の「区別」には幾つかの疑問がでてくる。というのは、Epstein は、「倫理」と「善良な市民」の分離という二分法に従っ

(46) *Ibid.*, pp.58-61.

(47) *Ibid.*, p.59.

(48) *Ibid.*, p.56.

(49) 宮坂純一『ビジネス倫理学の展開』晃洋書房、1999年、第5章参照。

(50) Epstein, E M., *op.cit.*, p.588. 邦訳「前掲稿」, 162-163ページ。

て、倫理的分析の視点を「権利・正義・公平・効用」という価値観に限定し、「公共の福祉の増進」を道徳的内省のなかに含めていないが、上述の意味での区別は必ずしも妥当ではないように思われるからである。そのような二分法は、good が倫理学のタームであることを考慮すれば、その根拠が崩れるであろうし、23ページのごとく、現代のコーポレート・シチズンシップ論者自身がコーポレート・シチズンシップ概念を構成する要因としてモラルを明確に認めている。したがって、別の発想が必要になってくる。

本稿の立場で言えば、コミュニティへの貢献をいかに位置づけるのか、言葉を換えて言えば、コミュニティへの貢献は企業活動を評価する基準となりえるのか、という問題意識を持つこと——ここから新たなアプローチが可能となるように思われる。例えば、社会契約論的なビジネス倫理学（統合社会契約論）は、その意味で、示唆的である。

その統合社会契約論によれば、⁽⁵¹⁾現実の社会契約は——経済的事象を機能上有効に律する規範的基準に参加する人々（⇒契約者）が同意するような一般的原则（マクロ社会契約）と、契約の当事者が属するコミュニティに（固有な）特殊な規範（マイクロ社会契約）の——いわば二重構造を有するものである。したがって、「統合」社会契約論では、マクロ社会契約の「限界」を補うものとして、マイクロ社会契約が、そこにおいて現実に機能しているものとして、いわば「ホンモノの」規範として、それなりに重要視されている。「コミュニティにみられるモラル上の多様性を認めかつそれらを、一定の限定付きだとしても、尊重しよう」とする「発想」、がそれであり、まさにこのこと（コミュニティ・レベルの規範の多様性に寛大であること）が「統合」社会契約論を伝統的な社会契約論や他のモラル理論から区別する「分水嶺」となっている。

しかしながら、そのことは、決して、モラル相対主義や文化相対主義を「積極的に」主張するものではない。なぜならば、コミュニティ・レベルの規範は、それがハイパー規範と両立し、また異議申し立てと脱退の権利に支えられたインフォームドコンセントにもとづき、そして更にまた規範間に対立が生じたときにはプライオリティ・ルールに支持されてはじめて、倫理的に義務的な規範、へと転化することになる、との「前提」があるからである。

コーポレート・シチズンシップとの関連で重要な意味を持つてくるのはホンモノの規範である。これは当該コミュニティで遵守すべきものとして観念されているモラル規範であり、そのコミュニティで生活するものがそれに違反するならば、そこから「脱退」しなければならないほどの拘束力を有するものである。

ここで、問題はつぎのように整理される。そのような（コミュニティへの貢献という）行為は企業が為すべきものなのか？、という疑問にどう答えるのか、がそれである。

(51) これに関しては、宮坂純一『現代企業のモラル行動』千倉書房、1995年を参照。

地域共同体への貢献を多数の国々においてコミュニティ・ベースの規範に裏付けられた行為として見なすことができるのであれば、コーポレート・シチズンシップはビジネス倫理学によって「グローバルな」ものとして評価され、企業活動を評価する場合のグローバル・スタンダードとなるであろう。

しかしながら、他方で、それはアメリカ社会に特殊な現象であり、アメリカ社会では「正当化」されるとしても、グローバルな問題として普遍化できるのかという疑問が当然でてくるであろうし、そのような疑問は——確かに、複数の国に共通する課題として存在するとしても——「無視」できないように思われる。とすれば、この種の（本稿でその内容を確認してきた）社会貢献活動（＝コーポレート・シチズンシップ）はあくまでもローカルな社会的要請（＝規範）を反映した「特殊な」ものとしての意義を持つものにとどまり、その遵守を（ホーム・カントリーが）アメリカ以外の国である多国籍企業に求めることはできないし、アメリカ以外の国々において——たとえ、コーポレート・シチズンシップが、社会貢献、特に、フィランソロピー（philanthropy）を「正当化」する根拠となり得るとしても——企業活動を評価する場合の基準として採用することは妥当ではないように思われる。

このことは、もしコーポレート・シチズンシップが我が国において「必要な」企業行動として認められ一定の社会的合意が確立したならば、それが企業活動を評価する基準となることを意味する。したがって、そのような合意が得られない間は、企業市民活動は一部の「奇質な」企業の「道楽」として観念されることになるであろうし、そのような位置づけが決して「間違

(52) 各国の事例に関して、例えば、Olson, E.C., "China: Opportunities and Constraints for Corporate Citizenship", In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye*, The New Lexington Press, 1997; Goldsmith, B.E., "Russia, Ukraine, and Kazakstan: Corporate Citizenship in Unstable Environments", In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye*, The New Lexington Press, 1997; Goldsmith, B.E., "Corporate Citizenship in India: Multinational Corporate Experiences and Best Practices", In Tichy, N.M., McGill, A.R. and Clair, L.St. (eds), *Corporate Global Citizenship: Doing Business in the Public Eye*, The New Lexington Press, 1997. を参照。また日本の事例については、宮本惇夫『企業市民——社会に優しい企業たち』日本能率協会、1991年、が参考になる。

(53) 田島壯幸責任編集『経営学用語辞典』税務経理協会、1997年、120ページ（小山巖也執筆）参照。また、法学者の立場からコーポレート・シチズンシップの限界を指摘した文献として、Laufer, W. S., "Integrity, Diligence, and the Limits of Good Corporate Citizenship", *American Business Law Journal*, 34 (2), 1996. がある。

(54) 1990年代はじめにそのような展望のもとに、例えば、次のような「啓蒙書」が刊行されたが、コーポレート・シチズンシップが我が国の企業において「十分に」認識されているとはとても言えないような状況が続いている。田淵節也監修『コーポレート・シチズンシップ 21世紀の経営哲学』講談社、1990年；長坂寿久『企業フィランソロピーの時代——よき企業市民への道』ジェットロ、1991年；矢部武『なぜする、どうする、企業ボランティア——強い会社から「良い会社」へ』ダイヤモンド社、1992年。

い」である、とは——企業にはそれ以外に（ヨリ正確に言えば、そのような行動をおこなうまえに、それ以前の問題として）為すべきことが多々あるのではないのか、という批判⁽⁵⁵⁾を考えると——決して言えないのである。

(55) 例えば、奥村宏氏の一連の著作を参照のこと。