

ロシアの企業市民概念とその現実
—— ペレグドフ&セメニェンコ著『企業市民：概念、
世界の実践及びロシアの現実』を読む——
Theory and Practice of Corporate Citizenship in Russia

宮坂 純一
MIYASAKA Junichi

- 1 序
- 2 進化する企業市民概念 —— ロシアの視点から ——
 - 2-1 企業市民概念の生成
 - 2-2 価値次元及び政治次元で捉えられた企業市民
 - 2-3 新たな展開
- 3 ロシアにおける企業市民活動の展開
 - 3-1 他の国々における企業市民活動の総括
 - 3-2 ロシアにおける企業市民活動の展望
- 4 小括

1 序

CSRは進化する概念であり、その進化はいまも続いている。特に、近年では、CSRと企業市民及びサステナブル経営の概念を巡って、それらの概念の相互関係をどのように考えればよいのか、という課題が理論的にも実践的にも問われている。ロシアの学界に眼を向けると、例えば、ブラゴフ (Благов, Ю.Е.)⁽¹⁾が、欧米の文献を読み込んでCSRと企業市民について、筆者(宮坂)なりに要約すると、次のように解釈している。「企業市民というコトバはCSRというコトバに取って代わるものとして現れた。そしてこ

(1) Благов, Ю.Е., *Корпоративная социальная ответственность : эволюция концепции*, Высшая школа менеджмента, 2010, c.152-155.

の言語学的シフトは、ビジネス組織がステイクホルダーに対していかに行動すべきかに関する規範的な理解という点で、大きな変革を含むものであった。事実、企業市民概念に拠れば、企業は、単に企業が社会によってうみだされたためではなく、市民としての機能を遂行しているがために、社会的責任を有している。企業は伝統的に市民の権利や義務として考えられてきたものを有しているし、その基本的な社会的機能の遂行に政府を巻き込んでさえいる。特に、グローバルビジネスは自由と正義という目標に向けて(ビジネス市民としての義務の遂行に向けて)迷いなく動くであろう。何故ならば、そのことは人間の自律性と生活の質の維持だけでなく、資本主義そのもののサバイバルにとって必要な条件であるからである」、と。

また、キリルリナ (Кириллина, В.Н.) は、「持続可能な発展とCSRは同一メダルの2つの側面である」⁽²⁾、と解釈している。

企業市民というコトバは、別の機会に論じたように、1960年代にアメリカのビジネスの世界で生まれその後1990年代に入ってグローバルなビジネスコミュニティにひろまったタームであり、学術的にはビジネスの社会的役割を論じるマネジメント文献で次第に確立してきた概念である⁽³⁾。本稿においてロシアの企業市民「観」を検討する前に、前稿を補足する意味を含めて、幾つかの基本的な論点を確認する。

企業市民に対する人々のイメージ、言葉を換えて言えば、企業市民の意味、したがってその概念は確実に変化してきた。*The Civil Corporation* (2001)の著者として有名なザデク (Zadek, S.) に拠れば⁽⁴⁾、企業は社会の期待に2段階に亘って応えてきた。第1段階の対応は経済的財貨をつくり出すことによって「己の責務を果たすこと (“doing its job”）」であり、第2段階では「企業市民」行動が企業の応答である。この場合、「企業市民＝国及び地域レベルの法規が要求する以上の、明示的な、社会的あるいは環境的目的を有すること」である。そして、その企業市民には複数の世代が存在し、つぎのように公式化されるような課題が突きつけられてきた。第1世代では、「企業は、商業的価値を損なわずに更にはそれを付け加えるような方法で、そのビジネス活動に責任を持つことができるのか?」、と。第2世代では、「将来も繁栄していけることに責任を持てる企業であるのか?」が課題であり、SR Iがその推進力となった。そして第3世代では、「貧困、排除そして環境悪化の進行を食い止めることに貢献する企業市民であるのか?」が問われている。彼は、2000年以降は「第三世代の企業市民」の時代である、と論じている。

(2) Кириллина, В.Н., “Формирование концепции корпоративного гражданства в контексте развития стратегии устойчивого развития”, *Высшая школа. Журнал научных исследований аспирантов и докторантов*, №5, 2010, с.43-51. のウェブ版(pdfファイル c.4.) (<http://www.hse.ru/org/persons/67314> 2012/12/15 アクセス)

(3) 宮坂純一『ステイクホルダー・マネジメント』晃洋書房、2000年参照。Matten, D. & Crane, A., “Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization”, *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, 2005, p.1.

(4) Zadek, S., *Third Generation Corporate Citizenship*, Diageo, 2001, pp.4-14.

また、マッテンやクレイン (Matten,D. & Crane,A.) たちの整理に従えば⁽⁵⁾、企業市民概念には、2つの支配的なアプローチがある。ひとつは「限定された企業市民」観 (limited view of CC) であり、企業市民は、企業フィランソロピー、社会的投資あるいは地域コミュニティに対する責任に帰着させられる。たとえば、キャロル (Carroll,A.) の有名なピラミッド型責任モデルの最上位に位置する「裁量的責任」がその象徴的な事例であり、「戦略的フィランソロピー」として提示されることもあるが、これは通常「企業の利己心」の問題として見なされる。2つめは「企業市民=C S R」観 (equivalent view of CC) であり、企業市民概念の形成を、C S Rが理論的に多くの点で読み替えられたものとして、考察している。筆者 (宮坂) は、基本的には、後者 (「企業市民=C S R」観) に立つものであり、現在の企業市民概念は極めて「包括的な」概念として利用されている、と解している。この点では、マッテンやクレインも同じ立場に立っており、企業市民概念を拡張的に理論化すること志向している。但し、かれらは同時に学界の認識に不満を持っている。というのは、彼らの解釈によれば、「企業市民=C S R」アプローチは企業市民とC S Rがただ単に結びつけられたものであるという印象をぬぐい去ることができないからである。そして彼らはその原因を「企業市民」概念の「曖昧さ」に求めている。

このような問題意識は当然のことであり、企業市民概念を巡る根本的な問題が、企業は市民となり得るのか (Can corporations be citizens (citizenship)?) という問いに収斂する、という点に関しては論を待たないであろう。しかしその疑問は、マッテンやクレインたちが改めて問いかけたように、これまで「正面から」取りあげられたことがなく、決して解決されたわけではなかった。ブラゴフが正直に論評しているように、これはいまだに「たとえ」⁽⁶⁾の段階であり、その「理論的」根拠が共有化されるまでには至っていない。

ムーン (Moon,J.)、クレインとマッテンは4つの市民モデル (リベラル・ミニマニズム、市民共和主義、発達民主主義、対話民主主義) を前提として考察している⁽⁷⁾が、これは、しかしながら、私見 (宮坂の立場) によれば、偏向した問題の立て方であり、アプローチが間違っている。この場合、むしろまずはじめに「企業の存在のあり方」に眼を向け

(5) Matten,D. & Crane,A., “Corporate Citizenship:Towards an extended theoretical conceptualization”, Research Paper Series : International Centre for Corporate Social Responsibility (<http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/1087/1/04-Corporate%20Citizenship%20Towards%20an%20extended%20theoretical%20conceptualization.PDF> 2013/2/15 アクセス)

(6) ブラゴフは、「「企業市民」というタームは、それ自体としては、伝統的には自然人としての個人に適用されていた市民という概念をビジネスに従事する組織に比喩的に拡大適用された、当を得たたとえである」(傍点引用者)、と総括している。Благов,Указ.соч., с.155.

(7) Moon,J.,Crane,A.& Matten,D., “Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society” ,*Business Ethics Quarterly*,15-3,2005. 彼らは「社会との統合」を重要視している。

るべきであろう。というのは、人工的に作りだされた企業も「道徳的主体」としてみなされる存在である、ということ的前提にすれば（受け入れるならば）、自然人としての個人に適用されていた市民が適用される（適用される途が開ける）ことも不思議なことではないからである。どのような市民(市民社会)を念頭に置くべきかが問われるのはその後の問題である。

本稿は、上記のような学界の動向を念頭に置いて、ロシアで企業市民を専門的に論じ公刊された著作としては、現時点では、我々が読むことが出来る数少ない文献（単行本）であろう、Перегудов, С. П. & Семенов, И. С., *Корпоративное гражданство. Концепции, мировая практика и российские реалии*, Прогресс-Традиция, 2008（ペレグドフ&セメニョニコ著『企業市民：概念、世界の実践及びロシアの現実』）を読み解くことによって「企業市民」概念を吟味し、ロシアに於けるその実践を展望する、等の作業をおこない、企業市民行動の意義を確認することを目的としている。この著作は6章から構成されているが、序文に拠れば、第2章がセメニョニコの単独執筆であり、その他の章は二人の共同執筆である⁽⁸⁾。ちなみに、企業市民というタイトルを冠した教科書は、筆者(宮坂)の知る限り、いまだ刊行されていない。

筆者は、現在、ビジネスエシックスとCSR関連の重要なテーマについて、ロシアで公刊された文献を「読み解き」その成果の一部を文章化する作業をほぼ同時並行的に幾つかおこなっている。本稿はそのような試みの過程でうまれたものであり、すでに公表した論攷と同様に、以下の行では、ペレグドフ&セメニョニコの著作をロシアの現在の学界を代表する仕事として位置づけて、そのなかで展開されている論理及びその具体的内容を、欧米そしてロシアで公表されている各種の資料(単行本、論文、等々)によって検証するという形で、ロシアの学界そして実業界の現状を確認し将来を展望する作業が進められている。本文中のページ数表現 (c. xx.) はペレグドフ&セメニョニコの著作のそれである。

2 進化する企業市民概念 — ロシアの視点から —

2-1 企業市民概念の生成

企業市民概念は、ペレグドフ&セメニョニコの理解に従えば、企業が政治主体としての地位を確立するにつれて、活発に議論されるようになっていった。そして今日では、

(8) 彼らには、Дынкин, А., Пискунов, Д., Перегудов, С. и др. *Корпоративное гражданство: концепции, мировая практика и российские перспективы*. ИМЭМО, 2004. С. 17. という著作もあるが未見である。また、Семенов, И., “Корпоративное гражданство и перспективы глобальной управляемости”, *Неприкосновенный запас*, №4-5, 2006. (<http://magazines.russ.ru/nz/2006/48/se4.html>) も参照。Перегудов, С. П. については、http://lobbying.ru/content/persons/id_483_linkid_1.html), Семенов, И. С. については、<http://www.hse.ru/org/persons/8752903>) 参照。

この概念は、戦略的企業フィランソロピー、企業の社会的「包摂」、戦略的な社会的投資、CSRの「別語」として利用されている。また、政治的文脈では、狭い経済的な成果の達成という枠を越え社会的に責任あり倫理的に動機づけられたビジネス行動のメタファーとして用いられている。しかし、このような概念の「混乱」が議論を曖昧にし企業が社会的問題の解決に参加する最適なメカニズムの構築を大きく妨げてきた。例えば、実務家、政府機関の職員、NGOやNPOのなかでは、CSRと企業市民が、通常、同一の内容として理解されているのが現実である。言い換えれば、企業市民という術語が多くの文献に登場し実務の世界でもよく知られるようになったにもかかわらず、その定義や活動内容の明確な基準を欠いているのが現状であり、明確な概念規定が焦眉の課題となっている。

企業市民とは何か？ ビジネスが、社会との相互作用において、社会の効率的なかつ持続可能な発展をめざし、そのような発展に対して責任がある「市民」(参加者)としての評判を確立し高めるために、展開する戦略 — これが、ペレグドフ&セメニェンコに拠れば、企業市民についての一般的な理解である。持続可能な発展は、1992年にブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催された「環境と開発に関するリオ宣言」(Rio Declaration on Environment and Development)後に政治的な用語集の不可欠の語彙となった概念である。ビジネスは、持続可能な発展を保障する、社会的諸関係システムの主要な参加者としてみなされ、企業市民モデルが、このような文脈の中で、企業の社会的諸関係・制度や自然環境に対するビジネス活動の影響を冷静に責任を持って評価するシステムとして位置づけられている。企業の社会的諸関係・制度の主要な参加者はステイクホルダーと呼ばれている。

また企業市民は情報化社会の到来によって生み出された「ニュー・エコノミー」の産物でもある。これと関連して、多くの文献において、発達の加速化、時間の圧縮、距離のバーチャル化、知識・イノベーション・コミュニケーションの「ニュー・エコノミー」への移行、等の現象が取りあげられるようになった。急激に変化する現実に対処するためには、単にハイテクノロジーの商品やサービスを市場に投入するだけでなく、ステイクホルダーが「正しく」選択できるように、ステイクホルダーと共通の価値領域や信頼関係を構築することが必要になったのである。例えば、消費者の倫理的需要を先取りしようとしているグループは、棲息環境に対して責任ある生産と消費とはどのようなものなのかを調査し、多くの国々で幅広く共有されている生産及び消費「観」に一致した商品やサービスを提供している。

更には、優秀な従業員を定着させるために、企業内部の「健康な」風土が極めて重要視されるようになってきた。彼らにとって、倫理的な動機付けは自己実現や物質的な報酬と不可分離なものである。企業の人的ポテンシャルの発達はイノベーション戦略の基本的な資源であり、優秀な人的資源の効果的な相互作用がイノベーション主導経済生成の基盤のひとつとなっている。

2-2 価値次元及び政治次元で捉えられた企業市民

企業市民の最近の研究は、企業のモチベーションの性格を企業市民モデルの基礎として位置づけている。企業は、「責任ある組織」として、企業市民の哲学を形成しそれを

活動において実現する、と。具体的に言えば、企業は、幅広いステイクホルダー及びビジネス活動の参加者に対する義務を遵守するなかで株主に利潤をもたらすのであり、理想的に言い換えれば、企業は、利潤のためではなく、社会に必要な商品とサービスを保証するために、生産の発達を目指しているのである、と。そしてこのことが、ペレグドフ&セメニェンコの言葉を借りると、企業と社会の「社会的契約」の新しいパラメータ作成の基盤を準備したのであった。

この文脈で企業市民定義の代表として取りあげられているのがボストンカレッジ企業市民センター (the Boston College Center for Corporate Citizenship) (<http://www.bcccc.net/>) の企業市民定義であり、ペレグドフ&セメニェンコは次のように解説している。企業市民は、「企業の活動及び企業と社会的価値の相互作用の根底に横たわっている、ビジネスの戦略」である、と。その活動は4つの基本的な方向に向けられている。

- 1) 企業家活動や企業意思決定のネガティブな結果をステイクホルダーにとってミニマムなものにすること、
- 2) 株主だけではなく多くのステイクホルダーの利益のために資源を投資することによって社会的及び経済的福祉への貢献を最大にすること、
- 3) 主要なステイクホルダーとの相互作用に責任を持ち、倫理的な行動原則を履行し信頼される存在になること、
- 4) 株主への利潤の保障は社会に対する会社の重要な義務としてみなされなければならないという理解に立って、高い財務上の結果達成に取り組むこと。

と同時に、センターの見解では、企業が責任ある活動を実行するときに依拠している価値がその企業の「基本的なもの」である、と強調され、その場合、企業市民は3つの次元で実現されると解されている。いわゆる「3次元の企業市民」(three dimensions of corporate citizenship)である。第1に、共同体の領域における(地域からグローバルまで)企業市民行動、第2に、企業に利潤をもたらす社会的に重要な商品・サービスを生産するという意味での企業市民行動、第3が、すべての管理レベルでの企業市民原則の導入を目指して責任ある企業家活動を実践するという企業市民活動である。

上記のようなセンターの見解は、ペレグドフ&セメニェンコの立場に立てば、CSRや倫理的な企業家活動の実践とその実践の価値的なモチベーションを「企業市民」概念のもとに首尾一貫して統合しようとする試みとは見なされないものであり、合理的な選択を4つの原則で明示された相互作用参加者の倫理的選択で補強するという伝統的な道筋に沿って、企業の「集団的意思」を提示したにすぎないものである。それはともかく、本質的には、合目的なモチベーションと価値的なモチベーションを統合するメカニズムの探求が問題になっていることは確実である⁽⁹⁾。このことは、「知識経済」成立のもとでは、価値合理的とも形容できるような新しいタイプの経済モデルへの移行が問題になってくることを示している。

それ故に、ペレグドフ&セメニェンコによれば、欧米の文献において、社会的に責任

(9) Федотова, В., “Этика и капитализм”, *Политический Класс*. 1-25, 2007 (http://www.zlev.ru/103/103_88.htm 2013/3/20 アクセス)

ある行動の実現に関しては、意思決定者（特に、CEO）の役割がその鍵を握っている、と論じられているのは偶然ではない。例えば、spiritual based leadership とか fulfilment and selfless service to society はそのことを象徴的に示している術語である（c.44.）。

ペレグドフ&セメニェンコは、宗教的及び精神的モチベーションの重要性を認めているが、それらはあくまでも企業市民議論のなかでは周辺の部類に属するものであり、より重要な視点として、経営者の倫理的動機や社会に対する道徳的責任意識だけではなく、責任や道徳の組織レベルへの「投影」についても語るることができる、という考え方が幅広く受け入れられるようになってきたことを指摘している。このようなアプローチのもとでは企業は「責任を賦与された法人」そして「社会的システム（責任ある企業文化の担い手）」としてみなされる。しかしながら、このようなアプローチを現実の活動のなかで確立する過程において経済的及び非経済的な性格を帯びた重大な障害が立ちほだかっている — これが彼らの認識である。

ペレグドフ&セメニェンコは続けて次のように述べている。「企業市民のテーマを企業倫理やCSRの成功について大げさに宣言することに帰着できないために、企業市民を社会的に責任ある活動のモチベーションや方向性の記述を通して解釈しているが、このことがCSRと企業市民の相違を曖昧なものにすることに繋がっている。更に言えば、ビジネス共同体の大多数はCSR哲学についての狭く伝統的な解釈（企業市民（CSR）＝経済的効率＋納税義務の遂行＋企業の哲学＋明快な報告書）をいまだに保持している。そしてビジネスの現場では、形容詞の「社会的」が忘れ去られ、「企業責任」がビジネスの優先的な対象事項であるとの理解が幅広く行き渡っている」（c.45.）、と。

ペレグドフ&セメニェンコはオーストラリアの研究者ハンソン（Hanson,G.）の研究⁽¹⁰⁾に注目する。そのハンソンに拠れば、企業市民は伝統的なビジネス行動モデルの転換を前提にしており、企業に、一連の義務を引き受けることそして企業内部の抜本的な変革を要求する。ペレグドフ&セメニェンコの解釈に従えば、この定義には活動の価値的モチベーションを重要視する視点が濃厚であり、そこには、企業は単に「市民」となり得るだけではなく「市民」とならなければならないという意味が込められている。調査結果が示すところによれば、オーストラリアの経営者のなかでは、「社会的な期待をビジネス発達の戦略と結びつける能力」（c.47.）が企業市民の極めて重要な側面をなしている、との認識が支配的である。

(10) Hanson,G., “Defining corporate citizenship” , *Corporate Citizen*,2-1,2001. (<http://www.deakin.edu.au/arts/ccr/magazine/Volume%202%20PDFs%202002/issue%201%20Vol%202/fDefining%20corporate%20citizenship/pdf> 2013/3/25 アクセス)

オーストラリアの経営実践に象徴的に現れているように⁽¹¹⁾、ビジネス界のなかでは、企業市民は文化的及び組織的変革を企業活動の環境そしてビジネスと他の社会的主体との相互作用へ移植し保障する手段である、との理解が広がり、そのような相互作用原則の転換がビジネスと市民社会の新しい社会契約の基盤となる、と解釈されている。ここには、企業は、従来の戦略の枠を超えて、経済的目的とともに社会的福祉の増大(人的資本の発達、棲息環境の維持)に向けた戦略的な決定をおこなうとの前提がある。これが企業の社会的及び政治的主体性の問題であり、企業は世界的規模の政治の主体として見なされる存在になっている(c.49.)。

企業市民の概念化を強力に推し進めるのは、価値志向的アプローチ(より幅広く言えば、ビジネスの「棲息環境」の形成を重要視する社会文化的アプローチ)、アクター(actor)アプローチ(相互作用の参加者の利害を重視するアプローチ)そしてネオ制度的アプローチを統合することではないのか。これがペレグドフ&セメニェンコの感想である。最初のアプローチは、企業の所有主や株主への配当金支払いという枠を超えた企業行動のモチベーションに関する問題に答えるものである。第2のアプローチは相互作用の利害とメカニズムをのアプローチを解明するものであり、第3のそれは企業そのものを現代の社会知の制度として定義し、社会的制度システムのなかに企業というプレイヤーを位置づけるものである。ここでは、「企業市民」概念そのものがメタファーなのか、それとも具体的な属性を付与された存在なのか、が問われている。

彼らは続けて次のように述べている。「企業を経済的発達の主体として、政治的過程の参加者としてそして社会的アクターとしてみなしてその活動を企業市民という術語に概念化することは、ビジネスが現代社会の社会的諸関係や文化的領域を『外部環境』としてみなすのではなく、自らをそのなかに位置づけるようになって初めて可能なのではないか。この場合に、企業は、一連の社会的権利が呈示され・・・市民としての権利が保障されることになる」⁽¹²⁾、と。

これまでの議論をペレグドフ&セメニェンコ流に総括すると、「企業市民は、発展戦略の実現に共同参加するために他の社会的制度との体系的な相互作用に組み込まれることを目指した、企業の社会的に責任ある行動をモデル化したものである。企業は、この

(11) Ward,H., “Corporate Citizenship: Exploring the New Responsibilities”. Conference Report, July 2001. (<http://www.chathamhouse.org/publications/papers/view/107525>:http://www.chathamhouse.org/sites/default/files/public/Research/Energy,%20Environment%20and%20Development/corp_citz_report.pdf 2012/12/25 アクセス):David,B. and George,L., “Corporate citizenship : some perspectives from Australian CEOs” , *Journal of corporate citizenship*, no. 16, Winter, 2004, pp. 61-69. (<http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30002627/birch-corporatecitizenship-2004.pdf> 2012/3/21 アクセス)

(12)彼らが拠り所としている文献は Vigoda, E. & Golembiewski,R.T., “Citizenship Behavior and the Spirit of New Managerialism: A Theoretical Framework and Challenge for governance”, *The American Review of Public Administration*,31.2001. (http://poli.haifa.ac.il/~eranv/material_vigoda/ARPA.pdf 2012/3/01 アクセス)である。

モデルの具体化のために、経済的活動領域及び環境保全や社会的活動の領域で、相互作用の参加者を念頭に置いて、社会的に責任あるイニシアティブプログラムを作成し実行に移す。そしてこのような実践はCSR概念と合致する。CSRは、最も広い観点から、企業が、その商品とサービスの生産を、利潤の排他的な増大と経済的効率向上の保障という枠を超えた利害とどのように調和させるのか、を決定している。したがって、CSRは、社会的に意義あるイニシアティブの具体的な実現のレベルでもその倫理的モチベーションの根拠付けのレベルでも、企業市民モデル実現の基礎であり基盤である。」(c.52.)

ペレグドフ&セメニェンコは2つの概念の同一視に反対する立場を明確に打ち出している。というのは、彼らに拠れば、「CSRが企業の活動の社会的側面及びステイクホルダーとの相互作用の重要性を具体的に強調しているとすれば、企業市民はそのような相互作用の社会的・政治的な成分を強調している」(c.52-53.)からである。

2-3 新たな展開

CSRと企業市民は企業環境の変革を反映して概念的にも実践的にも絶えず発展しつづけ質的な変化を遂げてきただけでなく、その「進化」は現在でも進行中である。そのような変化はさまざまな形態で現象としているが、ペレグドフ&セメニェンコに倣って幾つかの事例を列挙すると、下記のような事象がそのことを良く例示している。

まず第1に、CSRの「変容」に関連して2つの概念が「接近」している。CSRはつい最近まで企業の一面的な活動（支援活動）として見なされてきたが、今日では、CSRは当事者間の対話(dialogue)を志向している。そもそもCSRの実践とともに普及してきた「ステイクホルダー」概念そのものが企業と利害関係者たちの相互作用に対する利害関係者たちの関与の程度を前提にしたものであったが、国際的な認証機関の台頭とともに相互作用が評価基準に組み入れられたことによって、ステイクホルダーの関与度がより重要視されるようになってきたのであり、マルチステイクホルダーダイアログについても語られている。他方で、企業市民の理論家や実践者のなかでは、ステイクホルダーとの効果的な対話が「良き」企業市民活動の「キーポイントになる」要素として見なされている。

資本主義の変貌は知識の創造的適用が求められる新しいタイプの労働者（「ナレッジワーカー」）を生み出した。彼らは企業内組織関係の新しいパートナー形態を必要とし、そのために、企業内に「共同体」(コミュニティ)が発生した。その生成は、市民社会とその構成員が「結合」している様式が、企業内レベルで、発達しつつある、ということを示したものであった。企業内部の「市民的形態」の相互作用は市民社会と純粋な経済的・生産的活動を切り離していた境界を取っ払ったのである。企業と地域社会などのステイクホルダーとの関係が企業の生産経済的インフラの限定された部分であったとするならば、この新しいタイプの「市民的」関係は社会政治的次元を有するより幅広い現象として語られるものである。

ペレグドフ&セメニェンコは、企業内外における従業員の市民的な活動が「市民社会」と「市民性」概念をより幅広く解釈するひとつの契機となったとの立場から、2000年代初頭に提起された「企業市民の多次元モデル」に注目している。その代表的論者はヴィゴダ(Vigoda,E.)である。ヴィゴダに拠れば、4つの「市民」レベルの抽出が可能であ

る。第1レベルのそれは作業域という限定されたエリアで個人がおこなっている市民活動 (citizenship) (micro-citizenship) (MC1) であり、次いで、生産過程で意思決定に関与している人々のグループとしての市民活動 (独立した個人と言うよりはむしろグループの集団的な声) (midi-citizenship) (MC2) があり、更には、地域レベルの個人としてのオルタナティブな活動 (他の人々のために自発的に貢献しようとする、個人の地域レベルの利他的な努力) (macro-citizenship) (MC3) があり、最後に、全体としての社会レベルの活動 (meta-citizenship) (MC74) が区別される。それらの相互関連は図表1に示される通りである。これらは、ペレグドフ&セメニエンコによれば、ビジネスに向けられた社会の要求の変化に対する企業の「政治的」対応策であるが、それらは「過程」であり、「傾向」と称せられるものにまでは至っていない(c.57.)。

図表1 企業市民の多次元モデル

	組織	地域及び社会
個人	(MC1) micro-citizenship → 従業員のパフォーマンス	(MC3) macro-citizenship → 個人のウェルフェア
集団	(MC2) midi-citizenship → 組織的パフォーマンス	(MC4) meta-citizenship → 社会的ウェルフェア

〔出典〕 Vigoda,E. & Golembiewski,R.T., “Citizenship Behavior and the Spirit of New Managerialism” ,p.284.

と同時に、企業と政府及び市民社会の制度との新しい関係の制度化を予想させる動きが現実化している。「官民パートナーシップ」(Public Private Partnership) である。これは、ペレグドフ&セメニエンコの言葉を借りると、「社会的に責任ある行動を超えた、企業内外に亘る市民的な関係であり、ビジネスと市民社会及び国家の諸関係の制度を改変させる客観的な基盤」となるものである(c.58.)。PPPは一国の社会経済的発達に極めて重大な位置を占めるシステムであり、その実践的意義は、2008年に、「世界経済フォーラム」で「専門委員会」(the Corporate Global Citizenship Initiative Advisory Committee) (<http://www.weforum.org/issues/corporate-global-citizenship>) が設置されたことによって証明された。そしてそのメカニズムの発達は、ペレグドフ&セメニエンコの解釈に拠れば、CSRの理論と実践の進化に大きな影響を与えたのである。PPPが特に大規模に亘って普及したのは1990年代のアメリカであったが、ここでは、焦眉の社会的問題(雇用、移民、都市開発、等々)の解決や社会的領域(健康、交通、教育、等々)におけるビジネス、政府そして非営利組織の協働にむけて活動が展開された。このような多面的な相互作用はCSRの「新しい戦略」の実現メカニズムであり、ビジネスは社会的投資やイ

ノベーション活動に積極的に取り組みはじめた。国家は調整の役割を担い、NPOがビジネス活動に従事することが「社会的に認証」された。

PPPはローカルなレベルからグローバルなレベルにいたるまでさまざまな社会的組織で展開される可能性を秘めており、事実、活動している。その特徴は、共同の創意工夫を実現するために利害関係者の対話を制度化していることにある。なかでもNPOが市民社会の主体としてPPPの展開に参加したのは画期的なことであったが、それ以外にも、国家の役割の変化も特筆すべき事象である。それは、政府が、ビジネスとNPOの同等以上のパートナーとなっただけではなく、その役割が大きくなったことである(c.61.)。ペレグドフ&セメニェンコの表現を借りると、「そこでは、本質的に言えば、政府は経済領域には全く干渉しないというネオリベラルな『純粹市場』原則からの完全な撤退が生じている(c.61.)。」この現象は単に社会経済的な関係だけではなく政治的な関係でもあり、ロシアでは、「ネオ」社会的パートナー主義と呼ばれている。

これらの変化は、「企業市民を、CSRが実現されるレベルよりもより高いレベルの社会的諸関係のなかに押し上げた」のであり、そのことは理論と実践の発達にも直接に関連することになった。企業市民は「企業の経営陣と従業員が共有している価値を理解し」更には「企業がいかんして価値を創造しているのかを理解すること」(c.63.)なのである。

3 ロシアにおける企業市民活動の展開

3-1 他の国々における企業市民活動の総括

ロシアにおいて企業市民活動は今後どのように展開されるのであろうか。この課題を展望するためにも、これまで世界各地において企業市民やCSRがいかなる形態で普及してきたのかという問題を、ロシアの視点から、考察することは不可欠な作業である。というのは、その作業によって、経済のグローバル化に共通する一般的な発達傾向及びそれぞれの地域に特有な実践としての企業社会的責任の特徴を規定している要因が明確になり、ロシアの企業市民活動を相対化できるからである。

持続可能な発展が広く議論されると共に「企業市民」もその一部として重要なテーマとなってきたこともあって、この概念はしばしばCSRと同一視されることがあるが、セメニェンコに拠れば、それは不正確な理解である。企業市民は、効率的で持続可能な発展の達成を目指して展開される、企業と社会の相互作用に関する企業戦略に焦点を合わせて概念化された術語である。それ故に、企業市民活動の体系においては、「社会的諸関係の主体」であり「特殊な集团的利害の表現者」(c.90)⁽¹³⁾である企業以外に、国家の諸制度や国際的な組織、特にグローバルに活動するNPOが重要な役割を果たしている。そして企業戦略の方向を決定するのはさまざまなレベルの政府機関との長期的な相

(13) ここにはソ連の伝統的な解釈が残っている。利害論については宮坂純一『社会主義経営とモチベーション』中央経済社、1989年参照。

互関係だけではなく、地域社会・市民組織・消費者・株主・サプライヤー(外部ステイクホルダー)、従業員・マネジメント(内部ステイクホルダー)も企業の社会的諸関係を形成し特殊な集团的利害をうみだす直接的な参加者である。

セメニェンコは、上記のように、CSRとの関連を強く意識して企業を定義し、またCSR概念と企業市民概念の異同について言及した後、北米(アメリカ合衆国とカナダ)、ヨーロッパ、ラテンアメリカ、アジア(日本と韓国)の企業市民を含めたCSRの動向に注目して、その実態を整理している⁽¹⁴⁾。

3-1-1 北米型(アメリカ)モデル

企業市民概念自体はアメリカで生まれたものであり、文献やビジネス社会で幅広く認知されたのも彼の地である。企業本来の活動から区別される社会的活動がいつも簡単に企業市民活動と称せられている。そしてこの活動の規模が企業の「顔」を決めている。その代表的な存在が企業フィランソロピーであり、芸術分野の支援活動も活発である。

近年になってアメリカでより幅広く普及してきたのがコミュニティ基金(*community foundations*)である。これは、市民や企業の参加のもとで、地域社会レベルで、社会的プロジェクトや社会的な創意に融資し支援している。最初のコミュニティ基金は1914年にClevelandで設立され、アメリカでは現在650を超えている⁽¹⁵⁾。また、企業が社会的組織と協力して社会的に意義あるプロジェクトを支援する「ソーシャルアライアンス(社会的連携)(*social alliance*)」、若者たちの計画を支援する「シティイヤー(*City Year*)」、企業と社会的組織及び地方自治体が協力して地域社会の発達を目指す「コミュニティ開発パートナーシップ(*Partnerships for Community Development*)」の活動も活発に展開され、その過程で、共通の感情・価値観を共有し、お互いに積極的に学習する人々(「ラーニングコミュニティ(*learning community*)」)が育っている。

アメリカの研究者は、このような、伝統的な慈善活動の枠を超えた、企業行動を、「戦略的なフィランソロピー」として評価している(c.95.)。それは、資金(手段)を提供された側と提供した側との間に互恵的かつ安定的な関係をつくりだすことをめざしたものであり、企業は、フィランソロピー活動の領域で「成果」を納めると、高い名声を獲得し、ブランド力が一気に向上する。そして長期的な観点に立つと、戦略的には、企業の慈善活動は、企業に、したがって、株主に利益をもたらすのである。アメリカ企業の戦略的なフィランソロピー活動を調整しているのが「企業フィランソロピー促進委員会」(*The Committee Encouraging Corporate Philanthropy* : <http://cecp.co/>)である。

アメリカの企業は、ヨーロッパであれば法的に規定されているような領域において、その「責任」を果たしている。そしてこれと裏表の現象であるが、社会的関係の奥深いところまでビジネスが「介入」しているのもアメリカ社会の伝統であり、企業の従業員によって多様な形態のボランティア活動が展開されている。彼らは単に企業のシステム

(14)本稿では、カナダ、ラテンアメリカ、韓国の分析については省略している。

(15)参考までに、ウィキペディアを参照すると、その数は700を超えている。http://en.wikipedia.org/wiki/Community_foundation 2013/6/11 アクセス

の外で友情的な社会的絆を深めるだけではなく、それが結果的には企業内の「団結心」を強めることになり、アメリカでは、ボランティア活動が競争能力向上や社会的資本蓄積の道具として見なされている⁽¹⁶⁾。

このように、セメニェンコは、アメリカで普及している社会的責任活動の形態を分析する視点として、アメリカの政治文化の根底に横たわる独特な志向性、すなわち、フィランソロピーとボランティア活動に注目して、その実態を概観している⁽¹⁷⁾。言い換えると、アメリカ企業には市民社会との相互作用という古くからの根強い伝統があり、それが、企業の意思決定のメカニズム（優先順位の決定）、対政府関係あるいは「第3セクター」の組織水準にも大きな影響を与えてきた、との理解である。企業との相互作用に巻き込まれるステイクホルダーの範囲は狭くまた「選ばれた」ものとなり、株主、従業員、地域社会が重要な位置を占めてきた。またその相互作用はほとんど制度化されてこなかった。

同時に、アメリカ企業は、その企業統治の領域では、「シェアホルダー企業」モデルを志向してきた。フリードマン(Friedman,M.)の見解に代表されるように、ビジネスの大義は利潤の増大であり、株主の福祉の向上であった。ヨーロッパ流の「福祉国家」ではなく、“Business is business”が新自由主義経済政策のスローガンであった。このような企業のあり方のもとでは、フィランソロピーは個人的善行という個人の事柄であり、企業戦略と統合されず、企業家活動とは切り離されて発達してきた。しかし、地域社会の発達に対する社会的投資という観点からすると、それは十分に連動する措置であり、事実、近年では、アメリカ企業も、世界各地の経験や流れを考慮して、社会的責任を幅広く解釈するようになってきている。

3-1-2 ヨーロッパモデル

ヨーロッパの企業は、モデル化すると、多数のステイクホルダーとの相互作用のもとで行動する「ステイクホルダー・カンパニー」として存在している。それ故に、ヨーロッパ型CSRモデルとアメリカ型CSRモデルの相違は、前者では、ステイクホルダーとの関係が高いレベルで制度化されていることにある。これは、セメニェンコに拠れば、ヨーロッパ的な社会的国家の内部で形成されたものであった。たとえば、労働市場の諸関係の調整に、多くの国々では、社会的パートナーが制度として参加している。そしてこれらの制度の枠内で全権を与えられた政府代表の仲裁のもとで企業家と労組の間に協定が締結されている。

したがって、ヨーロッパにおける企業市民活動の中心にはステイクホルダーとの対話がある、という「結論」が導きだされる。その特徴は、European Multi-Stakeholder Forum

(16) Googins, B., “The Journey towards Corporate Citizenship in the United States: Leader or Laggard?”, *the Journal of Corporate Citizenship*, Issue 5, January, 2002.

(17) Семенов, И. С., “Корпоративное гражданство: западные модели и перспективы для России”. (<http://www.civisbook.ru/files/File/Semenenko-2005-5.pdf> 2013/6/25 アクセス)

on CSR⁽¹⁸⁾に代表されるように、一方で(市民社会の多様なグループや組織が幅広く関与していることにあり、他方で、EUレベルで対話の制度化が進んでいることにある。例えば、European Eco-Labeling Board の基準が拡がり、消費者ステイクホルダーの要望が企業のマーケティング戦略のなかで考慮されている。更には、社会的責任投資の普及もそのような特徴を象徴するものである。

また、地域社会との相互関連を密接にするプログラムも、イギリスの Business in the Community (<http://www.bitc.org.uk/>) に代表されるように、ヨーロッパ各地で大規模に展開されている。イギリスのビジネスは自治体との提携に最も力を入れている国のひとつであり、社会的セクターの代表者の参加の下で、2001年に Learning and Skills Council (<http://www.lsc.gov.uk/>) が組織され、地域社会の雇用創出に向けて積極的に活動している。

興味深いことは、多くのヨーロッパ諸国では、企業と政府の関係の制度化が市民グループのイニシアティブのもとで生まれ、政府がそのような相互作用の制度化に積極的な役割を果たし、市民グループの創意を支援していることである。そのような事例として(c.118.)、オランダにおける企業市民研究所の設立、イギリス、デンマーク、スウェーデンにおける企業と政府の関係を挙げることができる。そしてこのことと関連して、「第3の途」や「中道」と言う概念に示される「社会改革主義」が注目されている。というのは、この政策が、市場システムと国家、ビジネス及びその他のステイクホルダーの社会的に責任ある行動の結合を前提にしているからである。ステイクホルダー社会、参加型社会、「包摂」社会がヨーロッパ(EU)を特徴付けるキーワードである。

ヨーロッパ諸国の企業市民活動には上記のような共通の特徴がみられ、企業と社会の相互関係の制度化に向けた流れが形成されている。と同時に、セメニエンコに従えば、そこにはかなりの違いもある。それは「社会的に責任ある活動のプライオリティ」(c.119)である。図表2⁽¹⁹⁾は、それぞれの国々の企業と社会の相互作用の問題に対する状況、言い換えれば、社会的問題への世論の高まり、企業統治への関与の有り様を示したものである。

セメニエンコたちは、欧米圏のCSR発展に関する種々の資料を整理し比較分析した結果として、企業市民活動のベクトルと特質を決定する要因として次の事柄を挙げている⁽²⁰⁾。

- 1) 国民経済に於ける国家の役割。国家とビジネスの関係の性格とそ制度化の水準、
- 2) 私的セクターの活動を法的に規制する優先順位、

(18) http://www.csreurope.org/events.php?action=show_event&event_id=162 2013/6/11 アクセス)

(19) http://www.unisa.ac.za/contents/colleges/col_econ_man_science/ccc/docs/CorpCitizenshipAroundWorld.pdf 2013/6/18 アクセス

(20) これは2012年のキヴァリナ(Киварина,М.В.)論文にもそのまま転載されており、「定説」になりつつある。Киварина,М.В.,“Корпоративное гражданство: модели развитых стран”, *Вестник Новгородский Государственный Университета, Сер.: Экономические науки*, 2012, №69,с.11.(<http://www.novsu.ru/file/1027415> 2012/12/21 アクセス)

- 3) ビジネスの部門別構造(石油産業や加工産業に指導的な大企業が存在し、消費財産業とサービス産業がほどよく存在していること)、
- 4) リーディングカンパニー(社会的責任を推進するリーダー)の存在、
- 5) 慈善事業とボランティアの伝統、
- 6) ビジネスエシックスの特質、
- 7) ステイクホルダー対話のプロセスの制度化のレベル、そして社会的パートナーシップの伝統の存在、
- 8) CSR実践の審議への市民組織の関与とそのモニタリング、
- 9) CSRについて社会的な議論が高まり、マスコミで取りあげられること、
- 10) 環境保全問題に対する社会の関心の高さ、
- 11) 研究者や専門家の参加度(関心の程度)。

図表 2 企業市民発達の指標

	私的セクターの参加度	国家のイニシャティブの程度	社会的議論の程度
オーストリア	低い	中程度	低い
ベルギー	高い	高い	中程度
カナダ	中程度～高い	中程度	中程度～高い
デンマーク	中程度～高い	高い	中程度
EC	中程度	中程度～高い	低い～中程度
フランス	中程度	中程度	中程度
ドイツ	低い～中程度	中程度	中程度
オランダ	高い	高い	高い
スウェーデン	中程度～高い	中程度	低い～中程度
イギリス	高い	高い	高い
アメリカ	中程度	低い～中程度	低い～中程度

〔出典〕 Corporate citizenship around the world.

3-1-3 アジア型（日本）モデル

近年のCSRの流れとして、企業に自然環境の保護や地域社会との共存を求めるだけでなく、投資家も社会的責任が問われるようになり、競争力向上の非経済的要因のより一層の開発・利用が重視されている。セメニェンコによれば、日本企業はこのような世界的な要請に独特な方法で応えている。それは「共生」(Kyosei : Киюсей) というコトバで特徴付けられる企業行動である。「共生」は多くの点で「持続可能な発展」と重なる概念であり、「共通善のために共に生きそして働くこと」を意味している。そして企業は責任ある個人の共同体そして倫理的に動機付けられて行動する存在としてみなされている。その代表的な存在として名前を挙げられている企業が「共生」を経営理念に掲げているキャノンである。

セメニェンコによれば、企業は5段階を経て「共生」企業へと成長する（5段階発展モデル）。強力な経済的立場を獲得する → 労使間協力が発達し、それが集団構成員の個人的な行動規範に転化する → 協力関係が外部ステイクホルダーにも広がる → グローバル市場への進出がはじまり、当事者との関係が強化され、経済的及び社会的パートナーとのグローバルなネットワークが築かれる → 企業は戦略的パートナーとのネットワーク型の相互作用を構築し、政府を動かしグローバル化の否定的な結果を克服する措置をとるような社会をつくりだす。このような圧力は個々の企業の経済的な利害と結びついたものではなく、権力とビジネスの癒着という日本に伝統的な形態を超えた動きである。

セメニェンコの主張の論拠となっているのは賀来龍三郎（1977年キャノン代表取締役社長就任）の論文である⁽²¹⁾。賀来は、1997年に、「共生企業の5つの段階（the five stages of Corporate Kyosei）」として次のように述べている。

第1段階 経済的サバイバル

安定した利潤確保の方途を確立し、マーケットで強力なポジションを占める。利潤動機それ自体は悪いことではなく、企業はすべての段階で利潤を増大しなければならないが、利潤獲得は企業の義務の始まりにすぎない。

第2段階 労働との協働

経営者と従業員が協力をはじめめる。すべての従業員が協働を自己の倫理綱領の一部として考える。この状態が生まれたとき、労使はお互いを会社の成功に不可欠な存在とみなすようになる。両者は運命共同体なのである。

第3段階 会社外部の存在との協働

会社が、消費者やサプライヤーなどの外部グループと協働する段階が第3段階の共生である。消費者に尊敬をもって接すると忠誠心を獲得できるし、サプライヤーに技術的な支援をおこなうと、見返りに、高品質の原材料を期日内に納めてくれるようになる。

第4段階 グローバルな積極的行動

会社が外国で大規模に事業を展開するようになると、共生は新しい段階に突入する。

例えば、現地の労働者を教育訓練し新しいテクノロジーを彼らに紹介することによって、その会社は貧しい国々の人々の生活水準を高めることができる。

第5段階 共生パートナーとしての政府

会社が世界的規模の共生ネットワークを構築するとき、その会社は5段階に移動する。第5段階の会社は極めて稀である。第5段階の会社はそのパワーと財力を駆使して、政府をグローバルなアンバランスの矯正へと向かわせることができる。例えば、汚染を減少させるために、

(21) Ryuzaburo Kaku, *The Path of Kyosei*, *Harvard Business Review*, July, 1997. (<http://hbr.org/1997/07/the-path-of-kyosei/ar/1> 2012/12/26 アクセス)。他にも、Mirvis, P, and Googins, B, K., "Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework" (<http://www.bcccc.net/document/docWindow.cfm?fuseaction=document.viewDocument&documentid=1030&documentFormattid=2191> 2013/2/26 アクセス) 参照。

政府に法令を制定するように圧力を掛けることができる。このタイプの協働は伝統的なビジネスと政府のパートナーシップとは全く異なるものである。

キャノンはこれらの原則の実現に努め、社会志向・環境保護プロジェクトの実現、技術革新の推進、地域共同体との相互作用そして人事政策の経験を宣伝している。同時に、この企業は、「日本では、ひとりの従業員も解雇されずあるいは長期的に年金が支払われている、と飽くことなく強調している」(傍点原文)。そして「企業には、グローバル世界のもとで、リーダーとしての責任と重荷が課せられている」(c.133-134.)、との結論が引き出されている。それ故に、また、企業には、政府に対して、政策の転換(税負担、分権化、管理の脱官僚主義化)を求める責務がでてくる。最終目的は、政官財の「鉄のトライアングル」を解体し、ビジネスを政府の官僚主義的な締め付けから解放することである。ここには、企業は「社会的契約」の参加者となり、安定した持続可能な発展の保証に必要な財貨の生産に向けて経営目的を転換しなければならない、との理解があり、キャノンは社会の「責任ある市民」としての評判とステイタスの維持に多大な関心を示している。

日本を含めてアジア型の企業市民活動の特徴は、セメニェンコに拠れば、「内部の」ステイクホルダーとの関係では主として民族的な価値を重視した実践を志向し、「外部の」ステイクホルダーとの対応においては主として外国の経験に学んでいることである。国民性に則った有効な実践と一定の評価を得ている世界的なアプローチの統合が企業の社会的活動の質の向上に大きく貢献している。

3-2 ロシアにおける企業市民活動の展望

セメニェンコは、2005年の論文で、ロシアにおける企業市民活動研究状況について次のような評価をおこなっている。「《企業市民》概念をロシアの企業活動に適用しようとする問題は、ロシアにおけるビジネス、社会そして政府の相互関係を解明することを課題としている研究領域では、いまだ提起されていない。…展望分析は始まったばかりである。とはいえ、このことは、グローバル化のなかにあるロシアの企業セクターが社会と国家の相互作用に関心を寄せていない、ということの意味するものではない。…企業市民の幾つかの要素は、多くの大企業において、たとえCSRについて優先的に語っているとしても、利用されている。…社会に責任ある個々の実践を合目的的に統合するのは将来の仕事であり、それが成功するか否かはビジネス、政府そして市民社会の政治的關係に大きく依存している」⁽²²⁾、と。

ロシアの企業、特に大企業は、一国レベルでも国際的なレベルでも諸外国の多くの企業とは本質的に異なる特徴を帯びている。それは、ペレグドフ&セメニェンコによれば、ロシア企業が経済的に技術的にそしてマネジメント的に「若い」と言うだけではなくむしろロシアビジネスと政府及び社会との諸関係の性格と結びついたものである(c.248.)。

(22) Семенов, “Корпоративное гражданство: западные модели и перспективы для России”, 参照。

現代のロシア企業の物質的なベースとなったのはソビエト時代の企業であるが、それらは民営化や株式企業化の過程で幾つかの事情が重なり⁽²³⁾、ロシア経済の民間部門は未成熟な状態で市場経済に移行し推移することになってしまった。その結果、「現在でもさまざまな部門やセクターの不均衡な発達が続き」、それはインターナショナルな市場にも表れている。ロシアのビジネスが「本来有しているはずの」潜在的な可能性を發揮できていないのはまさにヒト・モノ・カネの配分が不均等に行われていることに帰着する問題である。しかし、その可能性の利用は、客観的な状況以外にも、ロシア経済発達の性格自体に起因する道徳的なそして法的な問題にも多くの点で制約されるものであり、この問題がロシアの経済発展を長期的に悩ましてきた。

ペレグドフ&セメニェンコはそのような問題として次の3点をあげている(c.251.)。第1に、所有の正当性意識が低いこと、第2に、企業に自己の社会的ステイタスや政府と平等な関係を構築し維持していくために必要な額面通りの政治的手法が備わっていないこと、そして第3に、社会とビジネスの間に、密接なしかも建設的な相互作用を構築するために必要な条件である、ミニマムな信頼が欠落していること。これらの要因は相互に関連しており、例えば、信頼の欠如は、巨額の資産に対する企業の権利が、それが長い間国民によって人民的所有として見なしてきたがために、認められていないことと結びついている。このような環境のために、欧米のネオリベラルな事業家の理想から借用されたCSRの概念及び実践に対しても否定的な態度が形成され、CSRの理念が経営者の評価を高めることに貢献していないという現状を生み出している。

このようなロシア企業観に基づくペレグドフ&セメニェンコの現状認識に従えば、ロシアにおけるCSRの発展については肯定的な展望が可能である。しかし同時に、そのことがそのまま企業市民については当てはまるとは限らない(c.316.)、と彼らは述べている。何故であろうか。これは重要な問題なので彼らの主張に耳を傾けることにする。

企業市民の基本的原理 —— これは、ペレグドフ&セメニェンコの解釈に拠れば、企業と主要なすべてのステイクホルダーとの相互作用であり、しかもそれは一方的で一面的なものではなく、双方向的な多面的な相互作用である。たとえば、企業は、政府との関係では、主として政治的アクターであり、地域社会に対しては経済運営主体であり社会的関係の参加者であり、消費者には商品とサービスの生産者、株主に対しては管理者、従業員には雇い主であり、自然保護団体に対しては環境の状態に影響を及ぼす主体である、等々。そしてこれらの諸関係や相互作用の総体が（正確に言えば、総体だけが）企業の企業市民という合目的な志向への動きを決定する。なぜならば、「市民」とは、その本質上、社会の機能のある一面ではなく、それらの総体 —— そのような総体が社会的発達の状態を決定する —— に気を配るという意味で、主体であるからである⁽²⁴⁾。

上記のことを前提にすると、ステイクホルダーと企業の間にそしてステイクホルダー

(23) これについては、別稿にて検討を予定。

(24) これはまさに道徳的主体としての企業のステイクホルダーマネジメントであり、CSRと企業市民(ステイクホルダーマネジメント)は同じ現象の表裏の関係にある、という筆者(宮坂)の主張の裏付けとなっている。

間に対等の関係が存在していることが企業市民概念が実現される必要条件のひとつである、ということになる。したがって、企業が政治的な主体として政府と決して対等とは言えない立場にあるならば、そのような相互作用の故に、企業は「企業市民」とはなり得ないだろう。ロシアではまさしくこのような状況が生じているのであり、企業と政府の関係の特殊性は企業と従業員の関係のなかに表れている。また、消費者、環境保護団体、人権保護団体、そして市民社会のその他の組織との建設的な相互関係が未発達であり、そのためにそれらの組織は企業と対等な関係に立っていない。例えば、ビジネスとNPOの間の不信感の克服が緊急の課題となっているのはそのためである。

ソ連邦の社会・労働関係のあり方を特徴づけるタームとしてしばしば「国家パターナリズム(государственный патернализм)」に言及されてきたことはよく知られている。

『経済辞典(Экономический словарь)』から引用すると、「パターナリズムは、ラテン語の *pater* (パテル、父) に由来する、国家と企業の社会的及び労働関係を国家レベルで調整する形態であり、国家(企業)の、それに従属する存在に対する保護・庇護的態度として現象する。国家レベルのパターナリズムは、社会全体が家族であり、そのドン(父)が国家であることを意味している。国家が善いことも悪いことも決定し、権力の位階システムに於ける各人の地位に応じて財貨を配分する。すべての社会的組織は権力を強化するメカニズムとして機能することによってのみ存在することを許される。パターナリズムは伝統的な社会に特徴的であるが、…その要素は、ソビエト時代の行政・命令システムにもみられ、特に、経済の領域では企業を競争や破産から護ることに、そして幅広い社会的保障制度において、現れた」⁽²⁵⁾。

ペレグドフ&セメニェンコによれば、国家パターナリズムは民営化や市場への移行によって作りだされた新しい条件と両立しないものであり、国家パターナリズム(の解体)に代わるものの(オルタナティブ *alternative*)の探求・構築の試みが続けられてきた。その結果、「従業員の利害を完全に無視するという、ビジネスの社会的機能に対する新しいが荒っぽいアプローチ」(c.256.)もうまれ、特に、企業レベルの労働関係の領域では国家パターナリズムの崩壊に伴う混乱が最も眼に見える形で表れている。経済が民営化し企業が「社会主義の」衣を脱ぎ捨てていく過程で生じたことはロシアの社会的インフラの大部分を危機的な状況に陥らせた。その危機の結果をまともに受けたのが企業(コーポレーション)であり、従業員のほとんどが犠牲者となった。そしてそれは、当該企業が立地している地域の労働関係や社会・道徳的風土に否定的な影響を及ぼしていった。欧米流のHRMが、別の機会に紹介したように、注目され積極的に摂取されているのはそのことをよく示している。しかし、国家パターナリズムの遺産は、ペレグドフ&セメニェンコの認識に従えば、いまだ残っているのであり、それがロシアのCSRに「特別な風貌」(c.256.)を与えている。

このことは、視点を変えると、企業と地域社会との関連においても象徴的に現れてい

(25) Экономический словарь (<http://abc.informbureau.com/html/iaoadiaeeci.html> 2013/02/11
アクセス)

る。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をお大切に、そ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、企業内だけではなく地域社会においても独特な社会的な場を形成してきたために、「都市形成企業」(градообразующее предприятие)として知られてきた。

その都市・村落の就労市民の大部分あるいは少なくとも基本的な部分がそこで働き、それと関連して、住民の雇用にそしてインフラと社会的問題に決定的な影響を与える、企業——それが都市形成企業である⁽²⁶⁾。

逆に、このことは一つの都市が特定の一企業の動向の決定的な影響下にあるということであり、その意味で、その都市は「モノタウン(モノゴード)(単一産業都市、企業城下町 город-завод)」(монопрофильный город : моногород (monotown, single-industry towns))と呼ばれている。それ故に、都市形成企業とモノタウンは同一の事象の表裏の関係にある事象を概念化したものである、といえるであろう。例えば、イヴァシナとウリャキナ(Н.С. Ивашина & Н.А. Улякина)は、「《モノタウン》という術語の意味においては都市形成企業概念が鍵である」⁽²⁷⁾との理解のもとで、図表3のような基準を提示している。

モノタウンは2011年の資料ではロシアの都市総数の42-45%を占めている言われている⁽²⁸⁾が、現実には、体制転換後、この都市形成企業(モノタウン)という概念の見直し・再建が進められ、一方で、ロシア経済の基幹部分である都市形成企業は国家の支援プログラムを必要としている、との存続論⁽²⁹⁾があるなかで、他方では、今後事実上消え去る

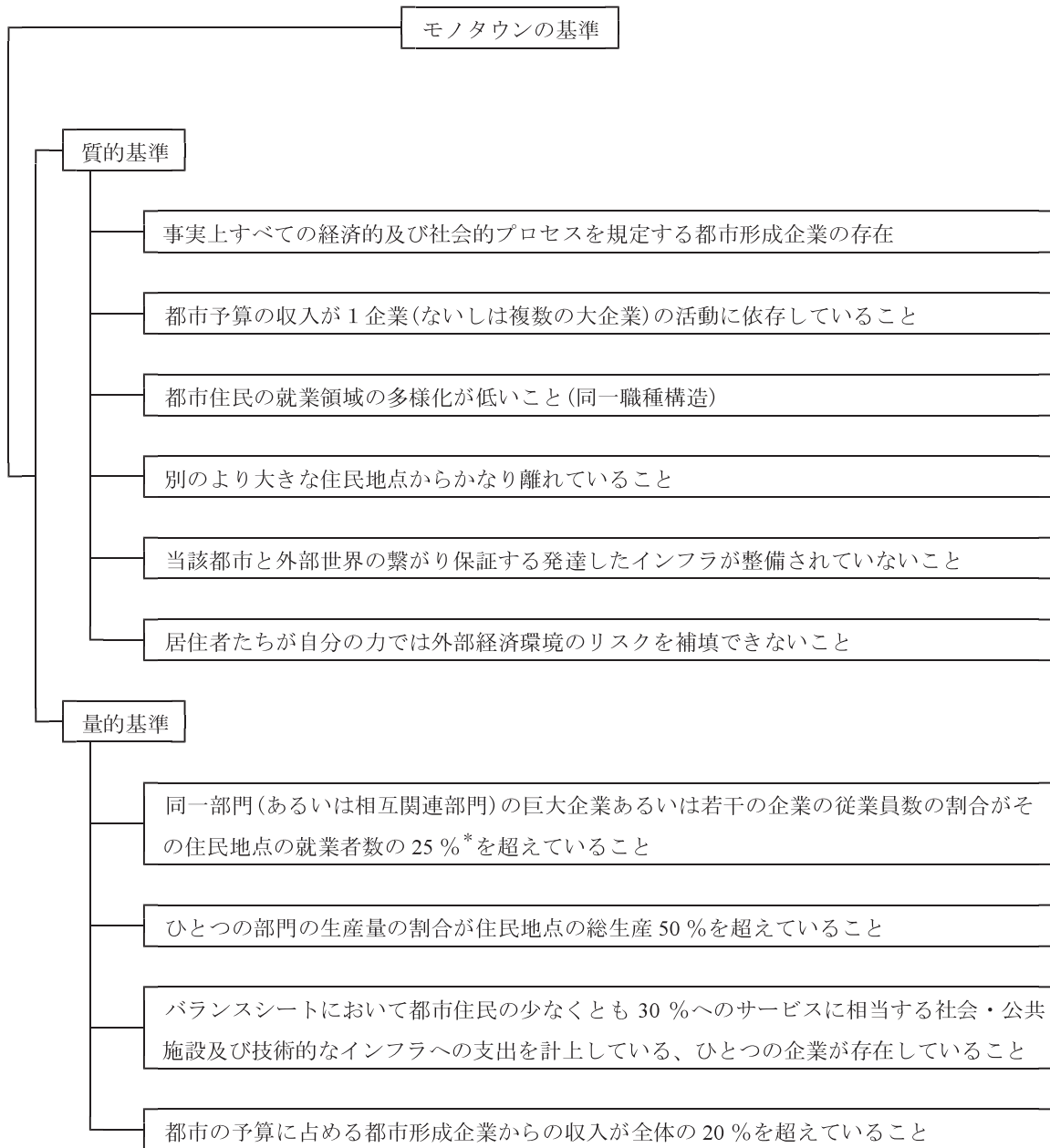
(26)『現代経済辞典』(ウェブ版)(<http://slovari.yandex.ru/~книги/Экономический%20словарь/Предприятие%20градообразующее/> 2013/02/18 アクセス)

(27)Ивашина, Н.С. & Улякина, Н.А., “Развитие монопрофильных городов регионов России: Проблемы и перспективы”, с.55. (<http://www.v-itc.ru/investregion/2012/01/pdf/2012-01-10.pdf> 2013/02/18 アクセス)。《25%の根拠》1994年8月29日のロシア政府の決議「都市形成企業の認定手続き」では、就労人口の30%以上が働いている企業を都市形成企業として算定している(О порядке отнесения предприятий к градообразующим и особенностях продажи предприятий-должников, являющихся градообразующими (<http://www.paucfo.ru/law/post/pr1.shtml> 2013/03/21 アクセス)。その後、2002年の法令で25%に改正される(Ивашина & Улякина, *Указ. соч.*, с.56.)。

(28)Ивашина & Улякина, *Указ. соч.*, с.56.

(29)Казаржевская В.С., “Современные проблемы функционирования градообразующих предприятий”, *Сборник научных трудов НИТТУ*, Номер #2(40)(2005), с.6. (<http://sbornik.infoterra.ru/index.php?ID=23&sub2005#point> 2013/03/21 アクセス)

図表3 モノタウンの基準



〔出典〕 Ивашина & Улякина, “Развитие монопрофильных городов регионов России”, с.55.

るだろう、という「冷めた」意見も提起される⁽³⁰⁾ほど、ロシアの企業と地域社会の関係

(30) Семенов, Е., “Понятие градообразующего предприятия сегодня существовать не может”. (<http://www.apn-nn.ru/547113.html> 2013/03/26 アクセス)

に「質的な」変化が生じている。以下の行論においては、ペレグドフ&セメニェンコがこの経緯に詳しく触れていないこともあり、別の資料を利用して問題点を整理する。

モノタウンでは都市と企業が不可分離であり、1企業が住民居住地の維持に向けて経済的だけではなく社会的機能も遂行し、生命活動のあらゆる条件を保証している。言葉を換えて言えば、1企業が全体としての都市の機能化と発達に対して特別な社会的責務を負わされていることになる。具体的に言えば、社会的インフラ整備の肩代わりであり、その範囲は、学校、医療機関、住宅基金、スポーツ施設、サナトリウム、等に及んでいる。モノタウンが法的にも実体的にも都市の機能と発達に対して「特別な」社会的役割を期待されそれを現実に果たすようになったのは1917年以降と言われている⁽³¹⁾。現在のロシアでは、統計資料(2012年公表論文からの引用)に拠ると、モノタウンの分布状況は図表4のようになっている。

都市形成企業は、計画経済のもとで、国としての生産力を高めるため、潜在的な資源を考慮していわば「上から」人工的に作りだされた企業であり⁽³²⁾、ソ連邦時代は国民経済発展の「原動力」として機能したが、市場経済への移行後は、企業間競争が激化し、資源の浪費が生じるなど、事態が変化してきた。いままで「唯一の消費者」であった国家が崩壊し、自社の生産物が市場に受け入れられなくなった企業が続出したのである。その結果、さまざまな深刻なトラブルが表面化してきた。現在、このモノタウンの問題点として、イヴァシナとウリャキナに拠れば、次の5つが浮かび上がっている⁽³³⁾。

- 1) 若干の都市が基本的な経済中心地からかなり離れていること、
- 2) 立地している地域に対する都市形成企業の環境的責任が著しく重いこと、
- 3) 都市形成企業のテクノロジーの老朽化、基本資金の減少、

(31) Монопрофильные города. Информация к размышлению. (http://www.monocityforum.ru/necat_files/143/192/h_0b942d191d176e597737b921a6b7200e 2013/04/21 アクセス)。詳しい歴史については、Турков, А. В. (Ответ. ред.), *Развитие монопрофильных населенных пунктов в Российской Федерации: сборник научных трудов*. М.: Финансовый университет, 2012. (<http://www.fa.ru/dep/prik/news/Documents/%D0%A0%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D0%BF%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%B2%20%D0%B2%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9%20%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.pdf> 2013/04/21 アクセス)。Любовный, В. Я., *Монопрофильные города в условиях кризиса: состояние, проблемы, возможности реабилитации*. 2009. (<http://www.macroeconomics.ru/MonoGoroda1.pdf> 2013/05/12 アクセス) 参照。

(32) Казаржевская, Указ. соч. с. 1.

(33) Ивашина & Улякина, Указ. соч. с. 56.

- 4) 輸送、公共事業及び社会的関連の都市のインフラが企業のバランスシートに計上されていること、
- 5) 市の予算が都市形成企業の納税額に著しく依存していること、
- 6) 借金(貸金未払い)。

図表4 モノタウンの分布状況

地 域	都市総数		モノタウン		割合 (%)	
	都市	都市風町	都市	都市風町	都市	都市風町
中央連邦管区	310	318	112	79	30	24
北西連邦管区	145	141	67	29	46	20
南連邦管区	79	54	42	26	53	48
北コーカサス連邦管区	56	39	-	-	-	-
沿ヴォルガ連邦管区	198	272	85	56	42	20
ウラル連邦管区	115	75	71	26	61	34
シベリア連邦管区	130	227	63	63	48	27
極東連邦管区	66	169	27	53	40	31
ロシア全体	1099	1295	467	332	42	25

〔出典〕 Ивашина & Улякина, Указ.соч.,с.56 から作成

都市形成企業（モノタウン）については、その歴史、特徴(他の国々との比較)、現在の問題等の基礎的な検討事項があるが、本稿の文脈では、経営学（CSR）の視点から見ると都市形成企業のあり方はどのような意味があるのか、言い換えると、ステイクホルダーとしての国家、株主、従業員の意味が問われることになる。

ソビエト時代のロシア企業は計画経済のもとで一元的な命令に従って活動を展開してきた。それが企業と国家(政府)の基本的な関係であった。上から計画的に創造されたモノタウン(都市形成企業)はそのひとつの産物であり⁽³⁴⁾、そこにはいまでもその過去からの「遺産」が企業と政府の関係(相互作用)に色濃く反映している。しかし国家が企業活動に大きな影響を与えているのはロシアだけでなく、問題はその内容である。

ロシア以外の多くの国々においては、国家(政府)は企業の「重要な」ステイクホルダ

(34) このモノタウンは確かにロシアでは数多く見られるが、モノタウン自体はロシアにのみ固有な現象ではなく、日本を含めて世界的に企業城下町として知られている存在である。比較研究については、В.Я.Любовный, *Монопрофильные города в условиях кризиса: состояние, проблемы, возможности реабилитации*. 2009 参照 (<http://www.macroeconomics.ru/MonoGoroda1.pdf> 2013/05/12 アクセス)

一のひとつとしてみなされ、特に、ステイクホルダー関連の文献(CSR関連の学界)では、その位置づけには微妙な差異があるとしても、そのあり方が議論の対象となっている。本稿の内容に沿ってより具体的に言い換えると、ロシア企業とステイクホルダーとしての国家(政府)の関連の「独自性」は、それが存在するとするならば、いかなる点に見いだすことができるのであろうか、という問題である。この点、ペレグドフ&セメニエンコの著作にも「ステイクホルダーとしてのロシア国家」(c.301.)という文言が明記されていることから、ロシアの学界においてもそのような認識あり今後広がっていくであろうと推察される。しかしながら現状では、同時にというかより一般的には、企業と国家(政府)の相互関係は、むしろ「ビジネスと政府の社会的パートナーシップ」(социальное партнерство бизнеса и власти)として論じられている。つまり、従来型の国家の(税金を中央集権的に配分する)社会政策ではなく、企業レベルで(企業業績をベースに応分の自己負担で実施する)社会政策をより積極的に推進し展開させる、という問題の立て方(論理)である。但し、これは、内容的には、欧米流の概念を使えば、ビジネスの社会的責任に該当するものであり、「ステイクホルダーとしての政府」はこの文脈のなかに組み込まれている。したがって、社会的パートナーシップ論や現代の社会政策論は実質的にはCSR論である⁽³⁵⁾。

モイセエフ(Моисеев,В.)たちの理解に拠れば⁽³⁶⁾、「社会的パートナーシップは、それを媒介として、社会・労働関係が調整される」、政府とビジネスの「相互作用のひとつの形態である」。これに地域の視点を組み込むと次のように理解される。「社会的パートナーシップは、地域社会発達の条件を創り出すために、相互に有益なように最適に組織化された、政府機関、地域ビジネス及び社会的組織の相互作用の効果的な様式であり、住民の生活の質の向上がその基本的な基準である」、と。そして社会的パートナーシップの領域として3つが指摘される。

1) 政府が取り組む課題

戦略的計画の策定、予算措置、危機対応プログラムの作成、要員政策の策定、等、

2) 企業が政府が取り組む課題

生産、人事、投資、サステナブル経営、等、

3) 地域社会が取り組む課題

(35) シーシキン(Шишкин,С.В.)たちの『社会政策の主体としてのビジネス』(Чирикова, А.Е.,Лапина,Н.Ю.,Шилова,Л.С. & Шишкин,С.В. (отв. ред.); *Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер?*)はそのような学界の状況を反映している代表的な著作である。*Бизнес как субъект социальной политики: должник, благодетель, партнер?* / А.Е.Чирикова,Н.Ю.Лапина,Л.С.Шилова,С.В.Шишкин (отв. ред.); Независимый институт социальной политики. М.: ГУ-ВШЭ, 2005. (<http://www.socpol.ru/publications/book17.shtml> 2013/05/11 アクセス)のpdfファイルはCSRとして題されている。

(36) Моисеев,В.,Шуртухина,Е. & Ницевич,В., “Особенности взаимодействия власти и бизнеса в социальной сфере регионов”, *Человек и труд*, № 4, 2012. (<http://chelt.ru/new/?p=1142> 2013/03/11 アクセス)

インフラ整備、社会環境・エコロジーへの配慮、等。

問題が、政府、地方自治体そして企業の社会的パートナーシップをいかにして実現させるのか、にあることは明白であろう。これに対しては、モイセエフは、地域の行政機関と企業の間で（企業に、人事政策や社会政策への支出増、フリーランチの撤廃、従業員向け住宅建設への積極的取り組み、自然独占への対応、等を求める）社会・経済的協力協定を締結することが「標準的な形態」である、と指摘し、企業はその条項を遵守し果たすことが求められている、と述べている。要するに、これはソビエト時代に国家が担保してきた社会保障部分を企業に肩代わりさせることであるが、それが今後は「企業の社会的責任」として実施されなければならない時代に突入した、との理解である。

その趣旨は、本稿の文脈（企業と地域社会の関係）で言えば、

- 1) 企業の社会的責任の対象はまず従業員であり、そして立地している地域社会の「健全な」存続に対する責任である、
 - 2) 「地域社会への責任＝企業市民」という伝統的な企業市民概念の見直しが世界的に広がるなかで、ロシアでも企業市民行動を包括的に捉え、いわば「企業市民＝CSR」という理解に沿って、企業と地域社会との関係を考える、
 - 3) ロシアの歴史的な事情（過去の遺産）を考慮し、企業と地域社会の関係を、企業、政府、地域社会の三者の相互作用として捉え直したうえで、企業の社会的責任（CSR）概念の中に組み込んで体系的に、具体的には、これまでの類似概念を交通整理して、CSRの一環として位置づけて論じる、
- という時期に到達した、ということであろう。

しかしながら、実態としては地域社会の疲弊が進んでいるのが現実であり、現在の状況を放置するならば — 1企業に政府がおこなってきたことをすべて肩代わりさせることは非現実的であり — 地域社会が「崩壊」するであろう。このことは政府(国家)も認識しており、社会的企業をはじめとする地域住民の「起業家精神」を掘り起こすのに躍起になっている現状が、文献からも、浮かび上がってくる。

ロシアでは若い世代の研究者にCSRへの関心が高まっているが、例えば、グジロヴァ（Гудилова, Т.С.）のCSR観（2009年）は、ロシアの今後のビジネスと地域社会の関係を考える際にも、大いに参考になる。

彼女は、CSRは新しい概念であり、いまだにしばしば企業の外的な社会政策と同一視され、ロシアビジネスの社会的責任は理論としても実践としても生成過程にある、との基本認識のもとで、次のように述べている。

- 1) ロシアのCSRの「重要な問題は、ロシアの経営者たちの見解に従えば、ビジネスの社会的プログラムの作成と実現に際してのビジネス、国家そして社会の相互作用の問題である、
- 2) ロシアでは当初アメリカ型のCSRへの関心が高かったが、その後、経済が成長するにつれて、ヨーロッパ型モデルへより惹かれはじめ、ロシアの企業家は、この領域へ国家の積極的関与が必要である、と考えは始めている、
- 3) ロシア政府は、最も遅れている社会的領域（健康、教育、農業、住宅問題）に直接に

資金を投入し発達させることによって、社会的問題を解決し住民の生活の質を改善している、

- 4)しかし、政府のCSR領域への介入は「勧告的なもの」であるべきである、
- 5)政府は、ロシアの風土に適したCSR概念の発達への企業活動に関係するすべてのステイクホルダーの参加を保証しなければならない。

そして、企業の社会に対する責任の具体的な方向としてあげられているのが6つの領域である。

- 1)消費者のために高品質の製品やサービスを提供すること、
- 2)魅力ある作業域の整備、リーガルな賃金支払い、人的ポテンシャルの発達への投資、
- 3)各種法令の遵守、
- 4)付加価値や株主の財産の増加に向けた、効果的なビジネスの展開、
- 5)社会の期待や普遍的な倫理規範をビジネスの実践において考慮すること、
- 6)パートナーシッププログラムや地域社会発展計画を通して市民社会の形成に寄与すること⁽³⁷⁾。

グジロヴァは、上記のような現実を踏まえて、ロシアのCSRは「伝統的な、慈善活動という《カオスの》モデルから、社会的に投資するビジネスへの移行」が見られる、と総括している。但し、筆者(宮坂)の眼から見ると、確かに彼女はステイクホルダーという概念を使っているが、実務界にはいまだにその語彙が行き渡っていないというかその意味が理解されていないように見受けられる。

これらの現実は、ロシアにおいて企業市民という名前に値するものが存在しないあるいは存在し得ない、ということを示しているように見える。但し、ペレグドフ&セメニェンコの認識に拠れば、そのような「結論はあまりにも『金科玉条的』である」(c.317.)。

モデルとしての企業市民はプロセスであり、前述の原則はその最適なあるいは理想的なバリエーションとして位置づけられる、と考えるペレグドフ&セメニェンコの解釈に則るならば、そのような意味では、確かに少なくとも2008年時点のロシアには、現実の問題として、企業市民を実現する条件は存在しないと言わざるを得ない。しかしながら、他方で、「企業市民」生成のプロセスが始まっている、と言えるであろう。というのは、例えば、ビジネスと政府及び地方自治体の社会的パートナーシップの推進等によって、企業市民活動のベースとなる実践の蓄積に向けた動きを確認できるからである。

但し、それらの実践を「企業市民活動」ないしは「CSR」のなかに適切に取り込ん

(37)Гудилова Т.С.,“Концепция социальной ответственности бизнеса”, *Экономика российских регионов: Материалы II Молодежного экономического форума, 12/13 ноября 2009 года*, г. Петрозаводск. Петрозаводск: Карельский научный центр РАН, 2010. С. 159-162. (http://www.krc.karelia.ru/publ.php?plang=r&is_search=1&search_title=&search_rubr=&search_subdivision=&search_auth=%C3%F3%E4%E8%EB%EE%E2%E0&search_keywords=&search_year=&publ_s=%EF%EE%E8%F1%EA 2013/03/19 アクセス)。その他、Кроль,М.,“Корпоративное гражданство” (<http://www.cloudwatcher.ru/analytics/2/view/5/> 2013/03/19 アクセス)も参照。

でロシアにとって新しい企業市民及びCSR概念を構築する作業は、ペレグドフ&セメニェンコの著作以外に単行本が出版されない現状を考えると、なによりも『教科書』が、特に、マネジメント研究者によって執筆されていないことが示しているように、始まったばかりである。

4 小括

ペレグドフ&セメニェンコは、一方で、ロシアの学界においてCSRがかなり注目されるようになったにもかかわらず、他方で、「企業市民」が顧みられていないという現状を十分に意識して仕事を続けてきた(c.387.)。その根底に流れているのは、ふたつの概念を明確に区別する必要性は存在しないが、同時に、前者は主としてビジネスの社会的発達(社会的関係の領域)を分析し、「企業市民」は政治的関係の成熟に直接に焦点を合わせている、という点で「相違」している、という理解であり、これが彼らの基本的な立場である。そしてそこから、ロシアでは、前者に比べると後者の視点が現在いまだ未成熟であり、実践的にも学術研究の面でも極めて遅れている、との現状認識がうまれたのである(c.387.)。このような見解には、48ページで述べたように、筆者と共有する点が多く、また、かれらの現状認識に関して言えば、それを筆者のコトバで言い換えると、ロシアでは確かにステイクホルダーというコトバは知られているが、その内実が伴っておらず、真に概念として成立し共有化される状態に至っていない、という表現へ翻訳されるであろう。

これまでの検討そして上記のことを踏まえ、ペレグドフ&セメニェンコの「まとめ」を筆者なりに「再整理」すると、ロシアの「企業市民」活動(そしてCSR)」の特徴として次のことを指摘できる。

第1に、ロシアでは、都市形成企業の今後のあり方を巡って活発な議論が展開されていることに象徴されるように、企業と地域社会及び地方自治体の関係が特殊であり、このことが企業市民の本質についてさまざまな解釈を引き起こしていること、

第2に、ロシアの「企業市民」活動の基本的な前提条件として、企業内に特別な形態のパターナリズムがみられ、そのことがステイクホルダーとしての従業員の役割を矮小化し、ビジネスが企業市民としての原則や規範を身につけることにブレーキをかけていること、

第3に、他方で、政府と企業の関係がほとんど双方向的な立場を無視して(すなわち、国からの一方的な命令という形で、)発達し、そのことが市民社会とその組織の社会発達における役割を本質的に低下させ、企業との対話の参加者である市民社会組織の意義をないがしろにしていること。確かに政府それ自体はビジネスとは「タテ」関係に位置するものであるとしても、政府が標準的な(相互作用しあう)ステイクホルダーになっていないのである。社会的責任を強制することはその責任を義務へと転化し、CSRや企業市民原則を歪曲化するだけでなく、政府とビジネスが新しい社会的パートナー関係の当事者として発達することを妨げることになる。

ペレグドフ&セメニェンコが、官民パートナーシップ、慈善活動の発達、多様な主体

の地域社会発展への積極的な関与、透明な決算報告の組織化、社会的投資を刺激するメカニズムの構築、ステイクホルダーとの対話の制度化、等を重要視して、その具体化そしてより一層の充実を提案しているのは、ステイクホルダーとしての当事者意識の醸成の必要性を強く意識した結果であり、上述のようなロシアの現状を反映したものである。筆者としてもその展開に注目したい⁽³⁸⁾。

2013/9/1

(38) 市民社会概念が育ち一般化していない社会に「企業市民」意識が醸成されるはずがない。と同時に、企業も「成熟」していないならば、その市民としての行動をとり得ないだろう。そのことを示唆しているの下記の論文である。Никандрова, О.А. , “Корпоративное гражданство и стратегия управления крупным бизнесом в России” , *Вопросы экономики и права*, №3, 2012. (<http://ecsocman.hse.ru/articles/j33539311/y2012/number50457649>: http://ecsocman.hse.ru/data/2013/05/21/1251472107/Pages%20from%20vep_201203-32.pdf 2013/03/19 アクセス)。