

《論 文》

# 共生企業への途を展望する

## —— CSRと「制度としての」資本主義 ——

宮 坂 純 一

- 1 CSR推進 vs. 企業不祥事の発生
- 2 理念としてのCSR
  - 2-1 コー円卓会議で提示された、普遍的価値観としての共生と人間の尊厳
  - 2-2 企業理念として共生を掲げるキヤノン
- 3 CSRの現状に対するさまざまな評価
  - 3-1 「企業は制度的に社会的責任を問われない」論
  - 3-2 何故にCSRに対して批判的にならなければならないのか？
    - 3-2-1 バナージのCSR 3局面論
    - 3-2-2 フレミング&ジョーンズの「CSR = プロパガンダ」論
- 4 CSRはユートピアなのか

### 1 CSR推進 vs. 企業不祥事の発生

2000年代に入って、世界的に（欧米諸国や日本だけではなくロシア等を含めて<sup>(1)</sup>）、企業の社会的責任（CSR）という概念が学界レベルで定着し更には実務の世界でもその言葉が広く語られるようになってきた。しかしながら他方で、いまだに（というかCSRへの関心が高まったことの反映なのかとも思われるのだが）実に様々な企業不祥事が生まれそ

の実態が報道され、そのために、企業の社会的無責任 (corporate social irresponsibility : C S I) というコトバがチャレンジングな概念<sup>(2)</sup>として注目を集めるようになり学会誌などで積極的に論じられている。これはC S Rの推進と企業不祥事が同時進行していることを示している<sup>(3)</sup>。

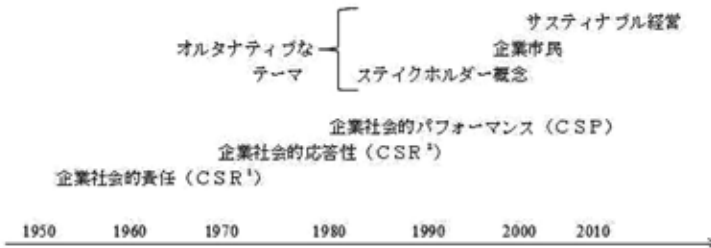
このような (C S Rの推進と企業不祥事という相対立する事象が同時進行しているという) 現象に直面して、C S Rに関連する考え方は理論的に破綻している、という主張が展開されることが予想される。しかしながらそのような「結論」は短絡的な判断であろう。本稿の立場では、「矛盾」した事象が生じている現状はむしろ「正常」である。以下の行でその意味を論じることになるが、そのためにはまず企業の社会的責任という概念がどのように理解されてきたのか、その流れを確認することが必要である。

よく知られているように、C S Rに関しては、それが及ぼす影響範囲が広いことも原因して、様々な概念 (例えば、主要なものに限定したとしても、企業の社会的責任、企業の社会的応答性、企業の社会的パフォーマンス、ビジネスエシックス、ステイクホルダーマネジメント、企業市民、サステイナビリティ経営、等々) が構築され、それぞれの立場から問題提起がおこなわれてきた。例えば、シュワルツ (Schwartz, M.S.) は、「C S Rの父」と位置づけられているボーウェン (Bowen, H.R.) の *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, 1953 を起点にして、概念「進化」において「ランドマーク」と見做されている著作・論文 (主として、20世紀に公開された文献) を「年代記」形式で示し、C S R概念が発達してきた過程を現在の時点から振り返り、C S Rの意味を確認する作業をおこなっている<sup>(4)</sup>。

また、ロシアのC S R研究者ブラゴフ (Благов, Ю.Е.)<sup>(5)</sup> はC S R概念の進化プロセスを図1のように図解している。これは、企業に社会的責任を求める動きに関連した諸概念の流れの相関関係を把握するために

は便利である。誤解を恐れずに言えば、そこには、1990年代以降、ステイクホルダーマネジメント、企業市民あるいはサステイナビリティ経営の名の下で、実質的には、CSRが語られている、との理解がある。

図1 CSR概念の進化



[出典] Благоев, Ю.Е. *Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции*, Высшая школа менеджмента, 2010, с.217.

図1をどのように読み解けば良いのであろうか？ 本稿は、1960-70年代の社会的責任論と90年代以降のCSRは「質的に」異なっている、との立場に立っている。端的に言えば、1960-70年代社会的責任論とCSRは「同じではない」のである。何故か？ その理由は、CSRが、ビジネスエシックスとステイクホルダーセオリーが大きな契機となって、1960-70年代の社会的責任論と比べると、次のふたつの点で、「バージョンアップ」して登場したことに求められる<sup>(6)</sup>。

第1に、社会的責任の意味が異なっていること。CSRの文脈では、「社会的」の意味は社会に対する責任であり、したがって、それは「ステイクホルダーズに対する責任」を意味している（→責任の擬人化）。

第2に、想定されている「責任の主体」が異なっていること。CSRの文脈では、経営者ではなく企業自体が社会的責任を問われる。そこに

は、「企業はステイクホルダーズの利害を調整する場である → 経営者は株主の代理人ではなく、ステイクホルダーズ（⇒会社自体）の代理人であり、「特殊な」ステイクホルダーである」、との理解がある。

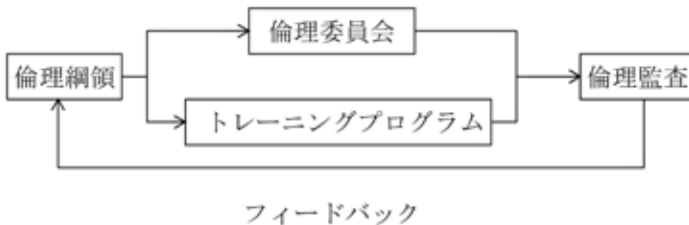
C S Rを推進している企業が共生企業と称せられることがあるのはこのためであり、ステイクホルダー企業を共生企業と読み替えることも可能である。本稿では、以上の2つの視点を軸に、現代企業が共生企業として存在し続けるための条件について考える。

## 2 理念としてのC S R

### 2-1 コー円卓会議で提示された、普遍的価値観としての共生と人間の尊厳

現在、C S R経営を展開している企業では、明確なミッションを掲げ、倫理が内部制度化され、社会規範に則って組織的に行動する「仕組み」が構築されている。その「倫理の内部制度化」は図2のように図解されるが、この「起点」に位置づけられているのが倫理綱領である。倫理綱領自体の歴史は古いが、現代のC S Rにとって重要な意味を持っているのはコー円卓会議（Caux Round Table）の声明（1994年）である。

図2



[出典] 宮坂純一『現代企業のモラル行動』千倉書房、1995年、  
160頁から作図。

コー円卓会議は<sup>(7)</sup>、フレデリック・フィリップ（オランダのフィリップ社社長）とオリビエ・ジスカルデスタン（ヨーロッパ経営大学院（INSEAD）副理事長）が、1980年代中頃から激化し始めた貿易摩擦を背景として、日米欧間の経済社会関係の健全な発展をめざして、日米欧のグローバル企業の経済人に参加を呼びかけ、1986年に、「普遍的価値観の尊重」をモットーとして、発足した会議である。注目すべきことは、競争のルール作りや企業の社会的責任を明らかにしようとの議論が続けられた一連の会議の中で、公正な競争と共存共栄との両立をはかる「共生」の理念が賀来龍三郎キヤノン会長等の日本側参加者から提案され、その後、ヨーロッパ側から、企業に従事する個人の尊厳を強調する「人間の尊厳」の精神が提示され、同時に、アメリカ側から発表された、公正な企業活動の行動指針をステイクホルダーズごとにまとめた「ミネソタ原則（Minnesota Principles）」をベースに、1994年に、日米欧の価値を盛り込んだ「コー円卓会議・企業の行動指針」が採択、発表されたことにある。

声明の「序文」には次のように記載されている。

「コー円卓会議は、・・・すべての人々から受け入れられ尊敬される企業行動のあり方を明らかにする方向を目指して、互いに共有する価値観を確認し、異なる価値観の調整を図ることからはじめるべきだと考えている。これらの原則は、《共生》と《人間の尊厳》というふたつの基本となる倫理的理念に根ざしている。日本から示された《共生》という概念は、人類全体の利益と幸福の実現に向けて共に生き共に働くという意味であり、互いの協力、共存共栄と健全で公正な競争との両立を図ろうとするものである。《人間の尊厳》は、一人ひとりの侵されることのない神聖さと真価が究極の目標であることを意味するものであり、他人の目的や、過半数の意見を達成させるための単なる手段となってはならないことを示すものである」。

そして、第2章として「共生」と「人間の尊厳」の精神を明らかにした「一般原則」が明記され、第3章にはそれらの理念の具体的な適用のあり方を示すものとして「ステイクホルダーズ原則」が公式化されている。

#### ステイクホルダーズ原則

原則1	企業の責任：株主だけでなくすべてのステイクホルダーに対しての責任
原則2	企業の経済的そして社会的インパクト：イノベーション、正義そして地球コミュニティに向けて
原則3	企業行動：法律の文言に従うだけでなく信頼の精神で
原則4	ルールの尊重：貿易摩擦の回避を超えて、協力体制の確立に向けて
原則5	多角的貿易の支持：孤立化ではなく、世界規模のコミュニティへ
原則6	環境への配慮：保護からエンハンスメント（enhancement）へ
原則7	違法行為等の防止：利潤ではなく平和を求めて

3章でステイクホルダーとして挙げられているのは、顧客、従業員、オーナー・投資家、サプライヤー、競争相手、コミュニティであり、例えば、コミュニティに関しては、次のような責任が指摘されている。

- ・人権並びに民主的活動を行う団体を尊重し、できる限りの支援を行うこと
- ・政府が社会全体に対して当然負っている義務を認識し、企業と社会各層との調和的な関係を通して人間形成を推進しようとする公的な政策や活動を支援すること
- ・健康、教育そして職場の安全の水準の向上に努力している社会的諸団体と協力し、地域社会の経済的福利の発展をめざして共にたたかうこと
- ・持続可能な開発を促進・奨励すること
- ・自然環境の保護と地球資源の保持に主導的役割を果たすこと

- ・ 地域社会の平和、安全、多様性並びに社会的融和を支援すること
- ・ 地域の文化を尊重しその保全に努めること
- ・ 慈善寄付、教育及び文化に対する貢献、並びに従業員による地域活動や市民活動への参加を通して「良き企業市民」となること。

この資料から、企業がステイクホルダーズに対する責任を果たすやり方で事業を展開することによって、「共生」と「人間の尊厳」という価値を「実現」することが可能となり、その企業は、例えば、共生企業として称せられるに値する存在になる、ということを読み取ることができる。株主の利害だけを優先するストックホルダー企業とは逆に、多様なステイクホルダーズの利害の調整の場として機能しているステイクホルダー企業は共生企業である、との理解である。そこには、株主だけが儲かるのではなく、言い方を変えれば、どれだけ多くの利益をあげているのかが問われるのではなく、社会的・倫理的課題の解決を念頭に置いて株主以外のステイクホルダーズと「対話」し経営活動に彼らを巻き込み、どのようにして利益を上げていくのか、いわば儲け方が問われ、その問いに応えているのが共生企業である、という論理がある。日本及び世界の多くの国々では、国レベルでそして個々の企業で「行動基準」、「行動規範」、「倫理綱領」等々の名称でエシックスコード (code of ethics) が制定されているが、それらには、コーポラ卓会議の声明を参照して、信奉する価値とステイクホルダーズ原則が明記されている。これは、多くの企業が、現在、共生企業を標榜して、事業を展開している、ということの意味している。

## 2-2 企業理念として共生を掲げるキヤノン

共生をキーワードに事業を展開している企業として世界的に有名になったのがキヤノンである。ウェブから転用すると、キヤノンは、「創立51年目にあたる1988年、《共生》を企業理念とし、世界中のステー

クホルダーの皆様とともに歩んでいく姿勢を明確にし」た。「《共生》とは、文化、習慣、言語、民族などの違いを問わずに、すべての人類が永く共に生き、共に働いて、幸せに暮らしていける社会をめざすもので」あり、「キヤノンは、《共生》の理念のもと、社会のサステナビリティを追求してい」る（図3参照）。

そしてCSRの「基本的な取り組み」として、以下の事柄が強調されている。

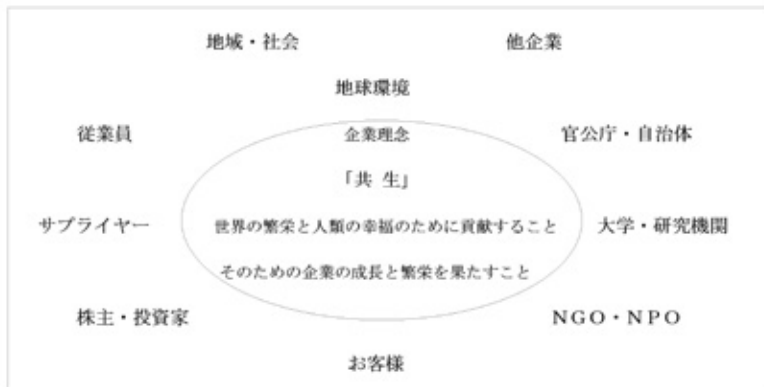
・地球環境保全

「豊かな生活と地球環境が両立する社会」の実現に向けて、「環境目標」および「環境行動計画」を策定し、グループ全体で環境保証活動を推進

・人権の尊重

従業員一人ひとりの人権を尊重し、人種や国籍、性別、年齢などにとらわれず、多様な人材が個々の能力を発揮できるような企業風土づくりに注力

図3 共生企業のイメージ（キヤノンの事例）



[ 出典 ] <http://www.canon.co.jp/ir/strategies/philosophy.html>

(アクセス 2015/09/25) から作成。



キヤノン、ロシアの研究者セメニェンコ（Семенов, И.С.）によって、アジア型企業市民活動の代表的な事例として評価されている<sup>(8)</sup>。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ただけではなく、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が、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……それが「共生」（Kyosei：キョセイ）というコトバで特徴付けられる企業行動である、と。「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、と指摘されている。

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年キヤノン代表取締役社長就任）の論文である<sup>(9)</sup>。賀来は、1997年に、「共生企業の5つの段階（the five stages of Corporate Kyosei）」を提示している。

共生企業の5つの段階	
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。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限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、その会社は第5段階に移行する。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、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。

賀来の構想では、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）。その成長のプロセスは、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、とし

て整理される。

それでは、キヤノンには、現実には、どの段階まで到達したのであるだろうか？ キヤノンは、セメニエンコの評価を借りると、共生原則の実現に努め、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実績を宣伝してきたのであり、特に、「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）（→従業員との共生を標榜する）企業である。しかし、キヤノンも不祥事から逃れることはできなかった。その事実が明るみに出たのは2007年である。U工場で働く非正規労働者たちが正社員になることを求めた「偽装請負問題」である。このような「不祥事」は何故に発生するのか？ 多くの現実が示しているように、キヤノンだけが決して特別な事例ではないのであり、このことが、冒頭で示したように、「深刻な」問題を提起している<sup>(10)</sup>。

### 3 CSRの現状に対するさまざまな評価

企業不祥事に関する報道が絶え間なくあり、非難の対象になっている。この場合、企業不祥事とは何を意味しているのか？ 『広辞苑』の関連語句を勘案すると、「会社の評判を落とすような事柄」が企業不祥事である、との理解が成立する。評判は「世間のとりざた」であり、なんらかの「ものさし」を前提にしている。そこで、この「ものさし」を「社会通念」（「社会の常識」）として読み替えると、企業不祥事をつぎのように定義することができる。会社が、「社会通念」に照らして「悪いこと」ないしは「良くないこと」とであると判断されるような事柄・事件を起こしたときに、それは「企業不祥事」と呼ばれることになり、社会から糾弾される、と。

とすれば、その内実は、「ものさし」が変われば、当然に変化する。そして「ものさし」が「厳しく」なれば、それまで「是」とされてきた

事象が「不祥事」として糾弾されることになり、企業不祥事の内容は多岐に亘ることになろう。したがって、C S Rが強調されればされるほど不祥事が「増加する」ことにはそれなりの理由がある。

しかしそのような「道理」を受け入れるとしても、不祥事が多すぎるという感想を持つ人々は多いだろう。例えば、グーグルで「企業 不祥事」と打ち込むと、数多くの事例を容易に見いだすことができる。これは日本だけではなく世界的な傾向である。

このような現状に対応して、「C S Rプログラム及び政策は、構造的そして政治的な理由で、望ましい社会的・環境的・倫理的成果を必ずしも達成していない」<sup>(11)</sup>との認識が広がり、C S Rの「限界」を指摘する声が相次いで上がっている。と同時に、C S Rを批判するだけが目的ではないであろう、あるいは、「会社のためではなく社会のために機能(work)する」C S Rを新たに展望することは可能だろうか、という問題意識も高まってきている<sup>(12)</sup>。

これらの「批判」にC S Rはどのように応えることができるのであろうか？ C S Rは多義的な概念であり、図1で確認したように、さまざまに解釈されてきた（解釈されている）ために、一定の視点からそれらを整理することは有益である。そのような分類は既に幾つか試みられ、一般には、肯定論と否定論に分けて論じられ、不祥事を反映してか未だにC S R「否定」論も生きているが、その他にも、幾つかの解釈が提示されている。本稿では、近年の資料を用いて、C S Rの存在意義を考えてみたい。

### 3-1 「企業は制度的に社会的責任を問われない」論

C S Rは制度的に資本主義と「両立しない」という立場を明確にしている研究者として、例えば、法制度を専門としているミッチェル(Mitchell,L.)がいる<sup>(13)</sup>。彼には、企業のなかの人間、すなわち、取締役、

経営者は、普通の人間とは別の存在であり、自己決定の能力を放棄している、との認識がある（52-53頁）。

ミッチェルにとっては、これは「前提」であり動かしがたいものであるが、この意味の再検討を求め、経営者に「組織人としての」責任を問いかけたのが後述の「企業道徳的主体論争」だったのである。

ミッチェルの認識を明瞭に示している文章を幾つか紹介すると、以下のものがある（53-54頁）。

企業は人間とは違い、ただひとつの目的、すなわち、株価の最大化という目的しか持っていない。取締役、経営者は、この目的を頭に置いて、企業を動かしている。

人間は「自分自身や他人に良からぬ結果を引き起こした場合には、法的、社会的な、あるいは良心の咎めによって、その結果に対して説明責任を問われる」。しかし、「企業にはそうしたメカニズムはない。それどころか、その反対である。企業は利益の最大化という、ただひとつのことしか知らない。この目的を達成するためには、人間の働きが必要であるにもかかわらず、その結果として、企業は、道徳とも説明責任とも無縁に振る舞うことができる。企業が、唯一の目的のためにつくられているからである」。「有限責任の仕組みが、状況を更に複雑にしている」。

企業は「自然人と同じ権利を与えられている」が、「そこで現れるのは」「それ自身の論理、自然人とは違う論理で動く機械である」。

企業は「その唯一の使命の遂行に対するありとあらゆる圧力に、極めて敏感に反応するように、構造的にも法的にも組織されている」。つまり、「行き過ぎた個人主義に傾きながらも、個々の人間は少なくとも道徳的枠組みを持っている社会が、道徳的枠組みを欠く構造であることを認識しないまま、企業モデルをつくりあげたのだ。そして現実には、企業の道

德的枠組みは、組織もヒトも非道徳的に行動するよう促すようになってしまった」。

企業は「完璧なる「外部化マシン」(perfect externalizing machine)であり」、人間社会で「機能している」「法律の根底にある社会的思考が生み出したもの」が「企業不祥事 (corporate irresponsibility) に他ならない」(55頁)。

ベイカン (Bakan,J.) の『ザ・コーポレーション』も有名である<sup>(14)</sup>。彼は、「企業はまさに金儲けのためのものであり、… 道徳的なものであれ、倫理的なものであれ法的なものであれ、企業が自らと株主のために金儲けをする」ことに「歯止めを掛けるものは何もない」(146頁)として、社会的責任論の制度的限界を指摘している。

「企業はもともと国益に奉仕し、公益を推進するための公的機関として考案された」(200頁)。これがベイカンの基本認識であり、次のような文章が続くことになる。「企業は公的な政策の産物であり、国家による創造物である。… 国家なしには、企業は文字通り無である。… 企業とは… 社会的、経済的政策を推進していくために国家によって作られた道具にすぎない」。しかるに、「すべての企業が例外なく法的に利己利益追求を命じられていることによって、可能性を大きく限られている。企業は、自らと株主だけではなく、より広い社会的領域に奉仕し、責任を持つように作り変えられねばならない」(傍点引用者)(200-209頁)。

かくして、ベイカンの立場では、企業を変革するには社会的責任論者が説いている「善意に基づく」(209頁)手法には限界があり、「企業を管理する方法を見つけること、つまり、民主的な束縛の下に置き、その危険な方法から市民を守る方法を探すこと」が課題となる。そして、現状で「最高の、あるいは少なくとももっとも現実的な、戦略」として、「政府規制の根拠、効果、説明責任の改善」を指摘し、下記のような処方箋を列挙している(210-213頁)。

### 1) 企業規制システムの改善

企業を民主的管理の下に置き、企業犯罪に対する罰金を引き上げ、環境・人々の健康・安全に関連する規制を強化し、地方自治組織（市議会、学校の理事会、公園管理事務局など）に大きな役割を与え、同時に、労働組合、環境保護団体、消費者保護団体、人権保護団体等の、企業行動によって影響を受ける人々の利害を代表する組織による企業活動の監視及び規制の役割を強化する

### 2) 政治的民主主義の強化

選挙費用を公金でまかない、企業献金を段階的に縮小し、ロビー活動を規制する、等々、企業の影響力を減じ、同時に、選挙改革（例えば、比例代表制）を追究する

### 3) しっかりとした公的領域をつくりだすこと

公共のために大切なあるいは企業搾取の対象とするにはあまりにも貴重で傷つきやすい社会的領域（例えば、子供の心や想像力、学校、文化機関、水や電力、健康や副詞自然保護、等々）を保護する

### 4) 国際的ネオ・リベラリズムに挑む

各国が協力して、WTO、IMF、世界銀行等に、市場経済原理主義や規制緩和と民営化の促進をやめさせるなど、国際機関のイデオロギーや行動を変える。

これらの処方箋の根底には、「企業はすべからず私たちが作ったものである」（213頁）とのベイカンの信念が横たわっている。

## 3-2 何故にCSRに対して批判的にならなければならないのか？

### 3-2-1 バナージーのCSR 3局面論

2000年代に入ると、CSR「ブーム」といわれるなかで、新たな視点からの発言が見られるようになった。例えば、バナージー（Banerjee, S.B.）もその一人である<sup>(15)</sup>。彼によれば、CSRには3つの局面がある。

- (1) 良きこと (*the Good*) : 会社のなかでC S Rが語られていること、
- (2) 悪しきこと (*the Bad*) : C S Rは人間と利潤の間に WIN-WIN の成果を生み出すことができず、利潤が究極的には会社の行動を規定していること、
- (3) 不都合なこと (*the Ugly*) : 会社が、C S Rについての議論を通じて、利潤は good である、と我々を納得させていること。

バナージーは、上記の枠組みのもとで、C S Rの現実・実態に関して「批判的な」認識を提示している。それらは、箇条書き的に整理すると、以下のように纏められる (*Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*, pp. 145-147.)。

- 1) 現在の形態の会社は社会変化には不適切な主体である。会社が、儲けること以外に、意味のある社会的貢献をしようとするのであるならば、社会により良きことを奉仕しそしてより責任ある主体となれるように変革されなければならない。しかしながら、既存の会社構造や目的のもとではコーポレートガバナンスをどのように改革したとしても、社会に対する会社の責任を改善する方向に影響を与えることはできないだろう。
- 2) C S Rの領域には、WIN-WIN 状況が巷を賑わし多くの人々がその言葉に惑わされている。しかし、WIN-WIN を実現した真の「リーダー」あるいは有意義な「ベストプラクティス」はいまだ存在しない。マスコミ等でC S Rリーダーとして褒めちぎられた会社が環境を破壊し人権を侵害したとして糾弾されているのが現実である。
- 3) C S Rをより良い財務的パフォーマンスと関連付ける証拠は見いだすことができず、控えめに言っても、疑問である。経験的証拠から引き出せる事柄は、財務的により良い業績を上げてきた会社が自らを社会的に責任ある会社である、と公言している、ということだけである。
- 4) 現在のネオリベラルなC S Rモデルは社会的なものを経済的に取り



込んだものである。社会的関係は基本的には競争的なものである、とする経済的な仮定からは、CSRについての狭いそして利己的な見方が生みだされるだけである。

- 5) 上述のような合理的な考え方 (rationality) がCSRのレトリックに反映している。ステークホルダーに対する (現在受け入れられている) 道具的なそしてプラグマティックなアプローチは、いかなる点においても、社会悪に焦点を合わせることはできないだろう。WIN-WIN 状況は長期間に亘って持続的に維持されないのである。
- 6) 会社に対する合理的な考え方に内在する限界がCSRの限界を規定している。会社は自分がよく生きるためにだけしか良きことをできないとするならば、会社はどれほどの良きことをできるのだろうか？ そこには、あきらかに、限界が存在している。
- 7) 上記と同じ合理性がサステナビリティの議論やそのあり方を物語っている。いかなる活動であろうともそれが持続的に維持されるのは、会社に利益をもたらすかあるいは市場を介して取引される場合に限られる。疲弊したコミュニティがそのコミュニティの存続に必要な資源を求めて取引相手の会社とバトルして持続的に維持されるのであろうか？ 会社のサステナビリティあるいはCSRのフレームワークのなかでなにかの意義がなければ、持続的に維持されることは不可能である。
- 8) 行動規範のような自発的なCSRの実践は、定期的なモニタリングや労働・環境基準が強制的に施行されなければ、有意義な社会的成果をいかなるものであろうとも生みださないであろう。
- 9) 社会的責任投資あるいは倫理的投資ファンドはいかなる点でも世界が直面する社会的問題や環境問題に向き合うことができない。消費者ボイコットは、大衆の眼を会社権力に向けることはできるが、会社の利潤に長期的に影響を与えることはほとんどできない。多国籍企業

(ネッスル、シエル、ナイキ、等々)はその嘆かわしい労働・環境基準を攻撃され幾度となく消費者ボイコットに遭いながらも莫大な利潤をあげ続けている。

- 10) C S Rは社会よりもむしろ会社にとって好都合なものである。会社は評判を高める。何故ならば、C S Rの要求は一般的で曖昧なものであるが、それを立証することを法的に求められていないからである。
- 11) 環境的にそして社会的に責任ある消費は純粹にマーケット・ベースの解決策であり、持続可能な経済につながらない。グリーンコンシューマーは消費者のほんの一部であり、大多数は、価格、利便性、質を考慮して、購入している。
- 12) C S Rは会社のパワーに盾突き異議を申し立てている (challenge) 訳ではない。むしろC S Rは巨大多国籍企業のパワーを強固なものとするイデオロギー運動として見做されるべきものである。C S Rを高く掲げた会社は、発展途上国では、政府と産業界の合法的なパートナーとして見做され、多国籍企業に、新興成長市場や「貧困層」市場に入り込むひとつの途を与えている。

このようなバナージーの認識は、著作刊行後の論文 (2008年) から借用すれば、彼自身によって、3点に集約されている<sup>(16)</sup>。C S Rを巡る議論は、第1に、美辞麗句を駆使してビジネスの狭い利害にこだわり、結果としては、外部のステイクホルダーの利害を奪い、第2に、大企業のパワーを正当化し強固なものとするイデオロギー運動として機能し、第3に、ステイクホルダー・セオリーを (ステイクホルダーズの利益を規制する) ステイクホルダー植民地主義の1形態へと転化させている、と。

3-2-2 フレミング&ジョーンズの「C S R = プロパガンダ」論  
フレミング (Fleming, P.) & ジョーンズ (Jones, M. T.) の研究成果も

注目に値する内容に満ちている<sup>(17)</sup>。CSRは今日のビジネスにとってどのような意味を持っているのか(What CSR means for business today)? フレミング&ジョーンズは、2013年刊行の著作のなかで、この観点からCSR関連の文献(研究者)を次のような3つの流れに分類している(pp.48.)。

1) 「何故にCSRをビジネスに適用すべきなのか」というパースペクティブからCSRにアプローチしている人々

CSRの必要性を指摘する(規範的な)流れには倫理的な立場と手段的な立場がある。倫理的な立場の人々は、宗教的原理、哲学的な枠組みあるいは一般的な社会規範に依拠して、企業は社会的に責任あるマナーで行動せざるを得ない、と論じている。また手段的な議論では、こちらの方がより普通に見られるのだが、CSR活動は長い期間をかけて個々の企業に有利に作用するだろう、との合理的な計算のもとで、社会的責任が支持されている。

2) 「何故にCSRをビジネスに適用すべきではないのか」というパースペクティブからCSRにアプローチしている人々

CSRの存在意義を認めずあるいはその存在を危険なものである、と考える人々がこの立場に属する。彼らに拠れば、CSRは本来的には蔑視のタームであり、business ethicsの発想そのものがある種の社会主義的陰謀と同一視されている。代表的な論者は狂信的な自由至上主義者として知られるレヴィット(Leavitt,T.)とフリードマン(Friedman,M.)であり、彼らは、機能と所有権を論拠として、CSRに反対している。例えば、社会的責任を追求する適正な媒体は、政府、労働組合、市民組織、宗教組織等の非コーポレート制度であり、ビジネスの経営者は公共政策を遂行するスキルも時間もないし、ビジネスに社会的責任の名の下に権利を与えることは、行為などについて説明責任がないものに権限を付与することに繋がり、危険である、と

か、経営者には、株主の価値を高めるやり方で行動する以外に、何かをすべき権利は与えられていない、と主張されている。

- 3) 「何故に我々はC S Rに対して批判的でなければならないのか Why we must be critical of CSR ?」というパースペクティブからC S Rにアプローチしている人々

倫理を現代のビジネス制度に組み込むコトは理論的には良いアイデアであるが、C S Rは現実には間違った方向 (imitation) に進んでいるのではないのか、世の中のネガティブな事象を修正することにほとんど貢献していないのではないのか、それどころかそのネガティブな事象を十分に利用し利益を上げる (capitalize on) ことに資しているのではないのか。このような問題意識が第3の立場の根底に横たわっている。ロバーツ (Roberts,J.)<sup>(18)</sup>, バナージー, ハンロン (Hanlon,G.)<sup>(19)</sup> 等がその代表者であり、フレミング&ジョーンズもこの流れに位置している。

フレミング&ジョーンズは、その著作の冒頭で「C S Rは実のところ決して始まらなかった、と感じている (feel)」(p.1.)、と述べている。彼らによれば (pp. 8-16.)、C S Rと呼ばれている実践の推進力 (driver) は利潤追求行動である。それ故に、企業内部でC S Rの機運がいくら高まったとしてもそれが広義でのネオリベラリズム的な合理性 (成長、蓄積、株主への配当) を変えることは想像もできないし、構造的及び法的環境が許すのは道具的「変異」(variant) としてのC S R実践のみである。これが「市場主導主義」と称せられている現実である。また、C S Rがビジネスエシックスを金融的に支える制度的な道具に転化している。彼らが念頭に置いているのは社会的責任投資である。

更には、「倫理的消費者」の出現も、多くの、特に、ブランド・レピュテーションや消費者ロイヤリティに関心を抱いた、企業のビジネスモデルを、基本的には、変えることはなかった。彼らによれば、企業の立場

では、エコ製品は消費者の行動をラジカルに変革することはできず、個人の良心の痛みを一時的にしのご手段にすぎないものである。消費者の感じ方、態度、価値観と行動には必ずしも一貫性はなく、そのことが企業に費用便益分析の発想を捨てさせるまでに至っていないのである。結局は、一方で、企業の競争・差別化戦略はCSRの発想を益々取り込んでいるが、他方で、消費者に伝えられる情報の質は市場の機能に浸食されているのが実態であり、それが混乱をうみだし、冷めた態度を醸成し、出口のない状況をつくりだしている<sup>(20)</sup>。

彼らは、このような現状を踏まえて、CSRは、実態としては、「プロパガンダ」(p.87.)に墮している、との危機感をあらわにしている。資本主義体制が社会的・経済的・環境的な重大局面にある現在、CSRを窮地からの脱出の途ではなくむしろ不都合な事実を避ける「言い訳」として捉えるべきであろう、と。

Why we must be critical of CSR?論は、日本で1970年代に提起された「手段的責任論」に繋がる立場である。その代表的な論者のひとりである中谷哲郎は、「社会的責任」論を経営者の社会的責任として捉えたうえで、経営者の社会的責任を論じた所説を、規範的責任論、目的的責任論、手段的責任論に類型化し、手段的責任論が自らの立場である、と表明していた<sup>(21)</sup>。これは、「経営者は『職務責任を果たすために、その手段として《社会的責任》を考慮する』という論理」(傍点原文)にたつものであり、何故に経営者は社会的責任を果たさなければならなくなつたのか、という問題意識のもとで、「企業目的達成との関連で社会的責任を配慮することの必要性」が生じたことを重要視している。外部からの企業批判(社会的責任を求める声)が「企業の存続を前提にしたもの」(傍点原文)として企業内で制度化されるということである。

中谷は、「理論的に意義を認められるのはこの型の理論(手段的責任論-引用者)のみである」と述べているが、本稿の立場でも、原理的に

は、「手段的責任論」が最も妥当だと思われる。何故に中谷「手段説」が理論的に最も妥当なのか。それは「資本制」社会が目的と手段が転倒した社会であるからである。

資本制社会は「目的と手段の転倒」のうえに成立している社会であり、株式会社はそれが具体化されている代表的な存在である。株式会社であれいかなる企業もその本来の目的は国民の欲求を満たす財貨並びにサービスの生産にあり、切磋琢磨して、競争を介して、したがって、結果的には、できるだけ多くの利潤を獲得して、事業を展開することは、それを効果的に実現する1つの手段であったはずである。

しかるに現実には逆転しており、利潤の獲得が企業活動の目的とされ（しかも、そのことは法制度的に保証され）、財貨並びにサービスの提供は手段と化している。そのことを示す事例は幾つもあるが、例えば、マーケティングがそれを象徴している。広告は「欲望の仕掛け人」といわれ、儲ける（転倒した目的）ために（不必要と思われる）欲求をあえて創りだしている（本来の目的が手段化している）のが現実である。ここでは完全に「目的と手段が転倒」している。

このような社会では、あらゆる施策が、基本的には、長期的であれ短期的であれ儲けるという目的のための手段となり、あるいは戦略として構想され、しかもそれが正当化される（宿命にある）。C S Rもこの運命から完全に逃れることは「難しく」共生企業への途も「一進一退」となろうが、そのような「あり方の性質」を認識しているのと認識していないのでは、結果的に、大きな差が生まれる。

但し今日では、1960-1970年代とは異なり、企業社会の価値観（企業を見る眼）が変化しつつある。功利主義的思想に支えられてきた企業社会のあり方が問われ、社会的存在としての企業の意味が問い直されている

状況を考えると、いま企業中心社会の「変革」（共生企業への転換）を構想する画期の時点にあることが理解される。例えば、株主行動主義だけではなく、消費者行動主義、地域社会行動主義、環境行動主義等々で、形容されるように、ステイクホルダーが当事者としての自覚を持ち積極的に発言する流れが生まれている（ステイクホルダー行動主義）。もちろん、ステイクホルダーが企業に取り込まれ、その存在が内部化されることもある。前掲のバナージーやジョーンズたちの指摘はそのことをよく例示しているし、日本では、「共同態としての企業」がステイクホルダーを囲い込み（内部化し）いま以上に外側に拡大することは十分に予想される。

しかしながら、企業がCSRを推進せざるをえない状況に追い込まれている流れ（社会的存在としての企業の顕在化）も確実にある。

バナージーやジョーンズたちは、ジョーンズたちが自らの立ち位置を「何故に我々はCSRに対して批判的でなければならないのか」と表現していることからわかるように、現在のCSRの現状（理論及び現実）に危機感を抱くとともに、その将来に「希望」を見いだしている。これが単なるCSR「否定論」と異なる点である。

このような現実を直視するとき、そのような構想に止まることなく、CSRの理念の実現に向けた展望を語ることも必要になってきている。

#### 4 CSRはユートピアなのか

アメリカでも日本でもCSRが注目されるに至った直接の契機は企業不祥事である。例えば、アメリカでは、1970年代中頃に、企業倫理への関心が高まり、企業が自主的に行動を道徳的に高めていこうとする動き（通称、モラル改革運動）が展開され、その一環として倫理綱領を制

定する企業が急速に増加した。日本では、経団連が1991年に「企業行動憲章」を制定し、これによって、日本企業にも倫理綱領への関心が拡がり、2002年に内閣府が企業に自主行動基準の策定を求めたために、倫理綱領を制定する企業の数も急速に増加した。その為に、倫理綱領の制定は不祥事を減少させるのか、という倫理綱領の有効性に関する疑問が早くから提起されてきたし、現実にも、倫理綱領の制定している企業が不祥事を起こすだけではなく繰り返している事例がある。

倫理綱領を制定しただけでは倫理的な存在になることはできないのにはそれなりの原因がある。それは、倫理綱領の逆機能として知られている現象と結びついている<sup>(22)</sup>。①自己満足に陥ること（倫理綱領を制定した我が社がすることは倫理的である、との意識）、②不祥事を覆い隠す道具として使われること（倫理綱領を制定している我が社が非倫理的な無責任なことをしたことが世間に知られてはならない、という意識）、③個人の問題に還元されること（不祥事は組織全体の問題ではなく個人の問題として切り捨てられる）、④倫理綱領帝国主義（既存の倫理綱領が絶対的であるとの「錯覚」を生みだし、世間より自分たちたちの基準が正しいとの思い込みが生まれる、世論の読み違い）。これらによって結果的には、当初の危惧通り、倫理綱領は「ショーウィンドウの装飾」(window dressing)へと転化し、倫理綱領は「体裁づくり」である、との批判を受けることになる。

それではどのようにすれば倫理綱領は有効に機能するのであろうか。そのような方向を目指して、倫理綱領に何を盛り込むのか、それをどこまで企業内で周知徹底できるか、そして有効なチェック体制を構築できるか、等々を中心に、倫理綱領の形骸化を防ぐ試みが続けられている（図2を参照）。しかし、それにも「限界」がある。

企業にそのまま自由な経済活動を任せておけば、多くの企業は倫理的な存在（本稿の文脈で言えば、共生企業）にはならないであろう。これ



が、市場経済のもとでは、ナチュラルな流れである。企業は、社会の厳しい眼（圧力）に常に晒されることによって倫理的存在（共生企業）として存続し続ける、という特殊な存在である。このことは、別の表現をすれば、現代の企業は、倫理を問われるという意味で、道徳的な主体である、ということの意味している。

CSR推進と企業不祥事の多発の同時進行、言い換えれば、CSRの理念と現実の乖離を説明するだけでなく解消する鍵は「企業を道徳的主体と見なすこと」にある。

筆者の理解に拠れば、現代企業は倫理（道徳）を問われる存在である。言い換えれば、現代企業は道徳的主体である。より正確に言い換えれば、現代企業は道徳的主体として見なされる存在である。何故に、自然人ではない企業が道徳的主体として見做されるのか？ このことを問題提起したのがビジネスエシックスであり、1970年代以降それが学問的に市民権を確立する過程でいわゆる「企業道徳的主体論争」が繰り広げられた<sup>(23)</sup>。簡単に要約すれば、それは、「モラル・パーソン説」と「構造制約説」の「対立」から始まり、ドナルドソン (Donaldson, T.) が「道徳的主体になるための条件」を公式化し提起したことによって「終結」した（と思われていたが、1983年にベラスケス (Velasquez, M.G.) が「企業道徳的主体」説を否定しただけではなく、2000年代に入ってレンネガード (Rönnegard, D.)<sup>(24)</sup> が、自律性をキーワードにして、企業自体は道徳的な責任を担える存在ではない、と問題提起を行い、「企業道徳的主体論争」が新たな段階に突入している)。

資本制自由社会では、この社会が「目的と手段の転倒」を具現した社会であるために、法制度は、基本的には、企業の自由を保証する方向で制定されている。それ故に、その内容が実体から乖離しているとしても、それを変えることは困難であり、時間がかかる。そこに、社会全体の幸福を実現するこ

とを目指して、企業に、法規範を超えた、社会規範を遵守することが要請される現実的な基盤があるのであり、企業を道徳的主体と見なすことは、実践的にも、大きな意味を持っている。

一連の論争の経緯は以下のようにまとめられる。

### 企業道徳的主体論争の流れ

第1段階 問い：企業は道徳的主体となりえるのであろうか？
モラル・パーソン説 vs. 構造制約説
1) フレンチ (French,P.) (1979年) の「モラル・パーソン説」 ・「主体=意図をもって行動する存在」という方程式を前提に、企業には意図がある、したがって、企業は主体であり、道徳的主体である、と主張 ・その根拠：すべての企業が企業内意思決定構造を有している=企業 の意思は組織フローチャートと政策手続きに具体的に表れている
2) ラッド (Ladd,J.) (1970年) の「構造制約説」(Kelley,M. (1981年) によって再評価される) ・企業はその構造そのものによってコントロールされているために、 道徳上の自由を行使することができない、と主張 ・その根拠：(1) 企業はフォーマル組織の一種である、(2) フォー マル組織は特殊な目標 (利潤) を最大限に達成するために行動し なければならない、(3) 特殊な目標を最大限に達成することは道 徳規範に従って行動することを認めないことである、(4) 道徳規 範に従って行動できることは道徳的に主体となるための必要条件 である、(5) 企業は道徳的主体となりえない。
第2段階 問い：企業が道徳的主体と見なされる条件は何か？
道徳的主体となるための条件
ドナルドソン (Donaldson,T.) の問題提起 (1980年) ・「いかなる企業が道徳的主体であり、いかなる企業が道徳的主体で はないのか」が問われるべきことではないのか、という問題提起 ・企業を道徳的主体としてみなすために必要な条件： ①道徳的理性をもって意思決定をおこなえること、 ②企業行動の結果が具体的な形で現象する前に、その前提にある 政策やルールを構造を意思決定プロセスにおいてコントロール できること

企業道徳的主体（コーポレートモラルエージェンシー）説に対する反論
----------------------------------

ベラスケス（Velasquez, M. G.）の反論（1983年）
-----------------------------------

企業は意図し行動する能力を有していない、ということ根拠に、コーポレートモラルエージェンシーは誤りである、と主張する
---

レンネガード（Rønnegard, R.）の反論（2013年）
---------------------------------

企業は自律的な意図的行為を遂行できない、という立場から、コーポレートモラルエージェンシーは誤りである、と主張する
--

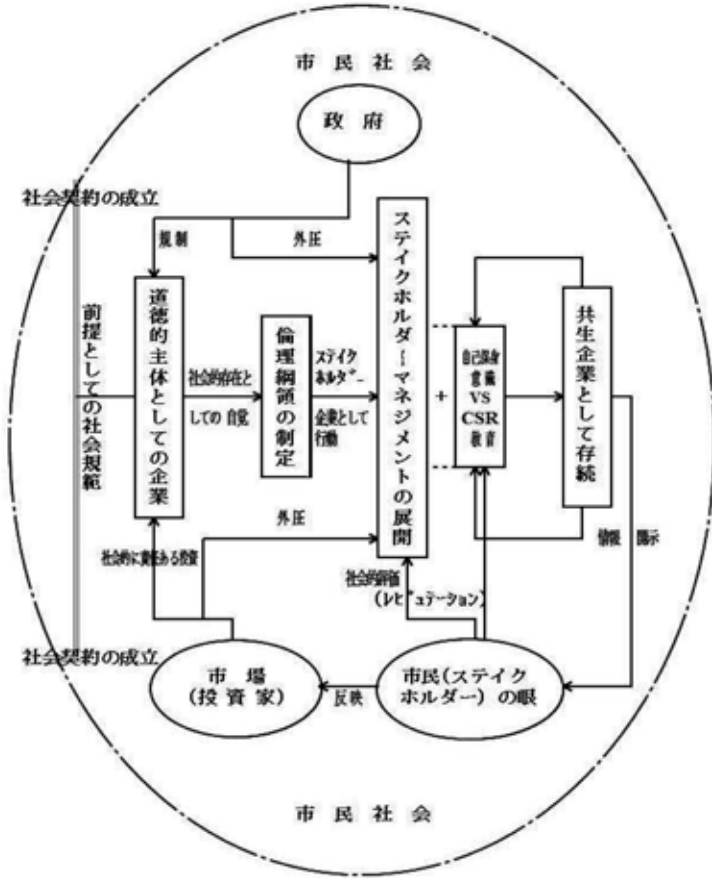
現代の企業は、上記のドナルドソンの条件を充たしている（→ 企業内に意思決定プロセスが構造化され、意思決定の結果を事前に道徳的にイメージすることができる）ので、道徳的主体として見做される存在であり、その意味で「倫理を問われる」存在である（したがって、倫理的企業とはつねに倫理的な行動を行っている企業である、という意味ではない → 現実には倫理的な行動をしている企業だけではなく「非」倫理的な行動をしている企業も存在しうるが、それらはともに道徳的主体としての企業である）。しかし、「大きな」問題が残されている。その問題は、「理性によって組織をコントロールできる」、という点に関わることからである。正確に表現すると、意思決定プロセスにおいて行動の結果を「イメージできること」と「実際に事前にコントロールすること」は異なっているのであり、この事実を認識することが重要である。

会社が、すなわち、企業を（繰り返すが、株主ではなく、企業自体を）代表する経営者が、政策やルールなどをコントロールできる（結果をイメージできる）、ということは、企業は自律的に意図的な行為を遂行できる、ということであり、この点で、レンネガードの批判は当たらない。なぜならば、「イメージできること」と「イメージできたことを実行する（自分の行動をコントロールすること）」は別の事柄であり、「実際にしない」のであれば、それは、企業として、その方向を自律的に選択し意図的に行動していることになるからである。

この「落差」がまさに社会（ステイクホルダー）に対する責任ある（共生企業としての）行動と企業不祥事という相対立する事象を同時にうみだしている原因である。したがって、「何がコントロールを妨げているのか？」この解明が課題になってくる。経営者の個人的な資質に起因するのか、制度的な制約なのか、それとも、他に原因があるのか、と。

本稿では、そのような問題意識のもとで、「共生企業への途」という視点を交えて、C S Rを巡る理論状況を概観してきた。いまの段階で言えることは以下の事柄である（図3参照）<sup>(25)</sup>。企業道徳的主体論争は単に企業に道徳的責任を問えるのかという問題提起を行っただけではなく、「組織人」としての構成員の責任を問うことによって道徳的主体としての企業に道徳的責任を問うことが可能であることを示唆したのである。言い換えれば、企業自体に責任を問うことと経営者に代表されるヒトに責任を問うことは矛盾しないのである。このことは、既存の企業内部の意思決定構造を組み替えることによってはじめて組織行動が変革される（但し、意思決定構造の変革を促すものとして「外圧」が必要である）、ということを意味している（道徳的責任が問われる → 意思決定構造を変革する → 道徳的責任を果たす → 共生企業であることが内外に示される）。いずれにしても企業が自覚して意思決定構造を再編成しなければ、不祥事は再び生まれ、それは絶えることなく続き、共生企業への途は遠のくであろう。

図3 共生企業への途



[出典] 宮坂純一『企業は倫理的になれるのか』晃洋書房、2003年、74頁を加筆修正。

注

- (1) ロシアでは2000年がC S R元年である。宮坂純一『ロシア経営学の新潮流』晃洋書房、2015年参照。
- (2) 例えば、Tench,R., Sun,W. & Jones,B. (eds.) ,Corporate Social Irresponsibility: A Challenging Concept (Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability) , Emerald Group Publishing, 2012 参照。
- (3) 足立浩「C S Rの矛盾構造 — 「C S R推進」と「企業不祥事続発」の同時並行・両立現象 — 」『日本福祉大学経済論集』第33号、2006年。また高岡伸行「企業責任とビジネスにおける目的達成をめぐる相克」『経済理論』、351巻、2009年も興味深い。
- (4) Schwartz,M.S., *Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach*, Broadview Press, 2011。「年代記」では、下記のように、1919年にミシガン州最高裁判所がドッジ兄弟とフォードの争いに下した、企業は株主の利益のために組織され経営されるべきであり、取締役のパワーはその目的のために行使されるべきである、との判決が最初に記載され、C S Rに対して疑問を投げかけて 批判的に検証した論文がシリーズで掲載された、“The Good Company: A Survey of Corporate Social Responsibility” , *The Economist*, January 22, 2005 及び “Just Good Business: A Special Report on Corporate Social Responsibility” , *The Economist*, January 17, 2008 が最後に挙げられている。

C S R 概念発達のランドマークと見做されている著作・論文

Dodge vs. Ford Motor Co. 1919

ミシガン州最高裁判所がドッジ兄弟とフォードの争いに判決を下す。企業は株主の利益のために組織され経営されるべきであり、取締役のパワーはその目的のために行使されるべきである、と。

Bowen, H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Row, 1953

「CSRの父」と言われている人物。ビジネスマンの義務として、社会の目的と価値に照らして望ましい政策を追求し意思決定し行動することに言及している。
Drucker, P.F., <i>The Practice of Management</i> , Harper & Row, 1954 企業を「社会制度」として見做すなど、後代のビジネスエシックスあるいはCSR理論家に先駆けて、「企業の社会的責任」(CSR)について論じている。
Levitt, T., "The Dangers of Social Responsibility", <i>Harvard Business Review</i> , 36-5, 1958 日々の直接的な礼節に関する基本的な規範(正直さ、誠実さ、等)に従うこと、物質的な利益(gain)を追求すること、ビジネスの責任はこれらの2つだけである、と主張する。
Barnard, C.I., "Elementary Conditions of Business Morals", <i>California Management Review</i> , 1-1, 1958 おそらくは、会社に対する外部ステイクホルダーの重要性を認識していた最初のひとりであろう。
Davis, K., "Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?", <i>California Management Review</i> , 2-3, 1960 ビジネスマンの責任はその社会的パワーを釣り合わなければならない、との考えで、「責任の鉄の法則」を提唱する。
Frederick, W.C., "The Growing Concern over Business Responsibility", <i>California Management Review</i> , 2-4, 1960 社会的責任という考え方は、最終的には、社会の経済的・人的資源に対するパブリックな態度、すなわち、それらの資源が私的個人や私企業の狭い利害のためではなく幅広い社会的目的のために使われているか否かを監視したいという意図に対する責任を含む、と主張する。
Friedman, M., <i>Capitalism and Freedom</i> , University of Chicago Press, 1962 株主のためにできるだけ多くのお金を稼ぐ以外の社会的責任はない、と主張する。
McGuire, J.W., <i>Business and Society</i> , McGraw-Hill, 1963 会社は経済的及び法的義務だけではなくそれらの義務を超えて社会に対してある種の義務がある、と主張するのが社会的責任である、と述べる。
Davis, K. & Blomstrom, R.L., <i>Business and its Environment</i> , McGraw-Hill, 1966 社会的責任というコトバは、ビジネスマンが自分の決定や行動が社会システム全体に及ぼす影響について考慮する義務について言及するときに使われるものである、と述べている。
Walton, C.C., <i>Corporate Social Responsibilities</i> , Wadsworth Publishing Company, 1967

社会的責任概念の「新しさ」は、それが、会社と社会の間には深い関係があることを認識し、会社や関係者がそれぞれの目的を追求する時に、その関係が経営者の心にとめておかねなくてはならない、と理解していることにある、と主張する。

Heald, M., *The Social Responsibilities of Business (Company and Community, 1900-1960)*, Case Western Reserve UP, 1970

コーポレートフィランソロビーとコミュニティリレーションズに焦点を合わせて、1990-1960年のコミュニティ志向プログラムと経営者の観点を、類型化する。

\*Ladd, J., "Morality and the Ideal of Rationality in Formal Organizations" *The Monist*, 54, 1970

企業はその構造そのものによってコントロールされているために、道徳上の自由を行使することができない、と主張する。いわゆる「構造制約説」である。

Johnson, H.L., *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*, Wadsworth Pub. Co., 1971

社会的に責任ある会社は、株主のためにより多大の利潤を追求する代わりに、従業員、サプライヤー、ディーラー、地域社会そして国民の利益も考慮に入れ、経営陣が多様な利害のバランスを取っている会社である、と主張する。

The Committee for Economic Development, *Social Responsibilities of Business Corporations*, CED, 1971

社会的責任には3タイプがあることを円を利用して図解的に説明している。真ん中の円には、経済的機能の効果的な遂行（生産、職、経済成長）に対する責任が入る。中間の円には、経済的機能を変化する価値や優先順位を注意深く見定めて遂行する責任が当てられている。環境保全への敬意、従業員雇用と対応のあり方、消費者の情報開示への期待、フェアな扱い、災害への対応、等々。外側の円には、いま生まれつつあり不定形だが、ビジネスが幅広く関与しなければならない、社会環境改善活動に対する責任が想定されている。貧困、都市の衰退・荒廃等々。

Steiner, G.A., *Business and Society*, Random House, 1971  
C S Rのモデル及びビジネスの社会的責任を決定する基準を提示している。

Manne, H.C., Wallich, H.C., *Modern Corporation and Social Responsibility*, American Enterprise Institute Press, 1972

ビジネスが社会的に責任ある会社として認められるためには、その行動の限界収益が他の行動（支出）から得られる収益よりも少なくなること、すなわち、ボランタリー行動となり、しかも個人の寛大さではなく会社としての行動にならなければならないと主張する。

Davis, K., "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, 16-2, 1973



CSRとは、企業が、狭い経済的・技術的・法的要件を超えて、課題を考慮し反応することであり、それは法律が終わったところから始まるものであり、ミニマムな法的要件を遵守しているだけならば、その企業は社会的に責任ある企業ではない、と主張する。
Eells, R., Walton, C., <i>Conceptual Foundations of Business</i> , Irwin (Richard D.) Inc., 3rd Revised, 1974 企業の社会的責任は、広義では、単なる経済的なものを超えた社会の必要や目的に対する関心を示しており、ビジネスシステムが今日効果的に機能する自由社会で生き残っているとすれば、それは「企業の社会的責任運動」が社会秩序を支え改善する点でビジネスが果たす役割に対して幅広く関心を示しているからである、と主張する。
Sethi, S.P., "Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework" , <i>California Management Review</i> , 17-3, 1975 「企業の社会的応答 responsiveness」という考え方を提起する。
Preston, L.E. & Post, J.E., <i>Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility</i> , Prentice Hall, 1975 CSRの焦点を公共政策プロセスへとシフトさせる試みを展開する。
Bowman, E.H. and Mason, H., "A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility" , <i>California Management Review</i> , 18-2, 1975 アニュアルレポートを調査して、会社がCSRという名の下で展開している領域を研究する。
Walter, F.A. and Mosen, R.J., "On the Measurement of Corporate Social Responsibility: Self-Reported Disclosures as a Method of Measuring Corporate Social Involvement" , <i>The Academy of Management Journal</i> , 22-3, 1979 Fortune500社のアニュアルレポートの内容を分析し、「ソーシャル・インボルブメント」に関する幾つかの範疇（例えば、環境、平等な機会、コミュニティ・インボルブメント、等）を構築する。
Carroll, A.B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance" , <i>The Academy of Management Review</i> , 4-4, 1979 CSRの概念モデルを構築する。「ビジネスの社会的責任は、社会がその時点で会社に抱いている、経済的期待、法的期待、倫理的期待そして裁量的期待を包含している」、と。
*French, P., "The Corporation as a Moral Agency" , <i>American Philosophical Quarterly</i> , 16, 1979 企業には意図があり、したがって、企業は主体であり、道徳的主体であると主張する。いわゆる「モラル・パーソン説」である。
Jones, T.M., "Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined" , <i>California Management Review</i> , 22-3, 1980

「プロセス」としてのC S Rを強調する。C S Rとは「会社には株主以外の利害関係者に対して法律で定められたことを超えた義務がある」、という主張であり、「その義務は自発的に選ばれ、株主に対する伝統的な義務以外に、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会のような社会集団にも広げられなければならない」、と。
*Keeley, M., "Organization as No-Person," <i>Journal of Value Inquiry</i> , 15, 1981 フレンチの「モラル・パーソン説」を批判する。
*Donaldson, T., <i>Corporation and Morality</i> , Prentice-Hall, 1982 「いかなる企業が道徳的主体であり、いかなる企業が道徳的主体ではないのか」が問われるべきことではないのか、と問題提起する。
*Goodpaster, K. & Matthers, J.Jr., "Can a Corporation Have a Conscience?" , <i>Harvard Business Review</i> , 1982 (Jan- Feb.) グッドパスターは「モラル投影論」(企業道徳的主体肯定)の代表的な論者である。
*Velasquez, M. G., "Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do" , <i>Business and Professional Ethics Journal</i> 2, 1983. 企業は道徳的主体ではない、と主張する。
Drucker, P.F., "The New Meaning of Corporate Social Responsibility" , <i>California Management Review</i> , 26-2, 1984 ビジネスの正しい『社会的責任』はドラゴンを飼い慣らすことであり、社会問題を、経済的機会と経済的ベネフィットに変え、生産能力に変え、人間のキャパシティ、高収入のジョブ、富に変えることである」、と主張する。
Freeman,R.E., <i>Strategic Management: A Stakeholder Approach</i> , Pitman,1984 シェアホルダーだけではなくむしろノン・シェアホルダーを強調する。
Cochran,P.L. and Wood,R.A., "Corporate Social Responsibility and Financial Performance" , <i>Academy of Management Journal</i> , 7,1984. C S Rを測定するためにモスコウイツ (Moskowitz) のレプテーション指標を利用する。
Aupperle, K.E., Carroll, A.B. and Hatfield, J.D., "An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability" , <i>The Academy of Management Journal</i> , 28-2, 1985 C S Rを測定するためにC S Rの定義で使われた概念を利用する。
Wartick, S.L. and Cochran, P.L., "The Evolution of the Corporate Social Performance Model" , <i>The Academy of Management Review</i> , 10-4, 1985 キャロルの1979年モデルを拡大し、「原則、プロセス、政策」のフレームワークの中に、企業の社会的責任、企業の社会的応答性そしてソーシャル・イシューを含める。

Epstein, E. M., "The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness", <i>California Management Review</i> , 29-3, 1987
企業の社会的応答性とビジネスエシックスを「企業の社会的政策プロセス」に導入する。
*DeGeorge, R., "The Status of Business Ethics : Past and Future" , <i>Journal of Business Ethics</i> , 6-3, 1987
Business Ethics の歩みを振り返りまた将来を展望して、1985 年に Business Ethics が学問的に市民権を獲得し、制度的に確立したと論じる。デジョージは「ビジネスの没道德性」神話の崩壊を指摘した研究者としても有名である。
Wood, D.J., "Corporate Social Performance Revisited" , <i>The Academy of Management Review</i> , 16-4, 1991
Wartick & Cochran の「原則、プロセス、政策」の枠組みを、アウトカムあるいはパフォーマンスに焦点を当てて、3つの原則〔社会的正当性（制度的レベル）、パブリック責任（組織的レベル）、経営的裁量（個人レベル）〕で再構築する。
Carroll, A.B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders" , <i>Business Horizons</i> , 34-4, 1991
「CSRピラミッド」を提起する。「CSR企業は、もうけをだし、法律に従い、倫理的な存在となり、良き企業市民となるように努めなければならない」、と。
*Elkington, J., "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development," <i>California Management Review</i> , 36-2, 1994
トリプルボトムライン概念を提起する。
Swanson, D.L., "Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model" , <i>The Academy of Management Review</i> , 20-1, 1995
企業の社会的パフォーマンスの規範的コンポーネントの必要性を強調する。
Carroll, A.B., "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct" , <i>Business &amp; Society</i> , 38-3, 1999
CSR概念について歴史的視点からレビューする。
*Logsdon, J.M. and Wood, D.J., "Business Citizenship. From Domestic to Global Level of Analysis" , <i>Business Ethics Quarterly</i> , 12-2, 2002
Corporate Citizenship 概念をCSRとの関連で体系的に整理する。
Orlitzky, M., Schmidt, F.L. and Rynes, S.L., "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-Analysis" , <i>Organization Studies</i> , 24-3, 2003

企業の社会的パフォーマンス (CSP) と企業の財務的パフォーマンス (CFP) の関連を調査した 52 の研究をメタ分析して、産業や研究の文脈に関係なく、CSP と CFP にはポジティブな関連が存在する、と結論づけた。
“The Good Company: A Survey of Corporate Social Responsibility” , <i>The Economist</i> , January 22, 2005
広義の C S R に疑問を投げかける論文がシリーズで掲載される、。
Porter, M.E. and Kramer, M.R., “Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility” , <i>Harvard Business Review</i> , 84-12, 2006
C S R を企業のコア戦略の中に組み込む試みを展開する。
“Just Good Business: A Special Report on Corporate Social Responsibility” , <i>The Economist</i> , January 17, 2008
広義の C S R に対して、It's Just Good Business ? かと疑問を投げかけて、再度、批判的に検証した論文が掲載される。
*Rönnegard, D., “How Autonomy Alone Debunks Corporate Moral Agency” , <i>Business and Professional Ethics Journal</i> , Volume 32, Issue 1/2, 2013
企業は自律的な意図的行為を遂行できない、という立場から、コーポレートモラルエージェンシーは誤りである、と主張する。

[出典] Schwartz, M.S., *Corporate Social Responsibility: An Ethical Approach*, Broadview Press, 2011, pp.161-170. ただし、\* 印文献は宮坂が挿入。

- (5) Благов, Ю.Е., *Корпоративная социальная ответственность. Эволюция концепции*, Высшая школа менеджмента, 2010.
- (6) 奥村宏にはこのような認識がなくいわば「同質」なものとして捉えられている。奥村宏『株式会社に社会的責任はあるか』岩波書店、2006年。
- (7) 会議の名称コーはこの会議の開催地（スイスのジュネーブから車で一時間半のところに位置する村（コー：Caux））に由来する。コー円卓会議の内容に関しては、<http://www.cauxroundtable.org/> そして <http://www009.upp.so-net.ne.jp/juka/Caux-Principles.htm> を参照。
- (8) Семенов, И.С., “Корпоративное гражданство: западные модели и перспективы для России” . (<http://www.civisbook.ru/files/File/>)

Semenenko-2005-5.pdf2015/8/25 アクセス)

- (9) Ryuzaburo Kaku, The Path of Kyosei, *Harvard Business Review*, July, 1997. (<http://hbr.org/1997/07/the-path-of-kyosei/ar/12012/12/26> アクセス)。
- (10) ウェブによると、キヤノンの2014年末時点における従業員数は全世界で約19万2,000人、日本での雇用は約7万人(全従業員の36.1%)であり、中途退職率は、2014年で0.9%と低く、高い定着率となっている、と記されている。同時に、2014年度の雇用契約別の従業員数は、社員23,817人、嘱託社員16人、契約社員0人、パート・アルバイト25人である、という数字も公表されている。単純に計算して、約46,142人の雇用形態が不明である。<http://web.canon.jp/csr/workplace/employ.html> アクセス 2015/08/20
- (11) 2015年6月にアテネで開催された第31回EGOS (The European Group for Organizational Studies) 会議のサブテーマは「CSRとステイクホルダー関係についての批判的パースペクティブ」であった。[http://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&contentid=1392376003637&subtheme\\_id=1368705987297](http://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&contentid=1392376003637&subtheme_id=1368705987297) アクセス 2015/08/25
- (12) 同上
- (13) Mitchell, L.E., *Corporate Irresponsibility: America's Newest Export*, Yale University Press, 2001. ローレンス・E. ミッチェル著・斎藤裕一訳『なぜ企業不祥事は起こるのか—会社の社会的責任』麗澤大学出版会、2005年。以下の引用の後に記された数字は訳本のページである。但し、必ずしも同一訳文とは限らない。
- (14) Bakan, J., *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, Free Press, 2004. ジョエル・ベイカン著・酒井泰介訳『ザ・コーポレーション』早川書房、2004年。以下の引用の後に記された数字

- は訳本のページである。但し、必ずしも同一訳文とは限らない。
- (15) 本稿では、バナージーの次の著作に注目している。Banerjee, S.B., *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*, Edward Elgar Pub, 2007 ; Banerjee, S.B., “Corporate Social Responsibility : The Good, the Bad and the Ugly ”, *Critical Sociology* January, 34 (1) , 2008.
- (16) Banerjee, “Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly” , pp.51-79.
- (17) Fleming,P. & Jones,M.T., *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*, Sage, 2013.
- (18) Roberts,J., “The Manufacture of Corporate Social Responsibility: Constructing Corporate Sensibility” , *Organization*, 10-2, 2003
- (19) Hanlon,G., “Rethinking Corporate Social Responsibility and the Role of the Firm—On the Denial of Politics” , in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Edited by A.Crane et al., Oxford University Press, 2007.
- (20) 他にも、NGO、例えば、GRIの「変質」も触れられている。
- (21) 中谷哲郎他『経営理念と企業責任』ミネルヴァ書房、1979年。「手段的責任論」に注目している研究者に足立浩がいる。
- (22) 加藤尚武責任編集宮坂純一他編『応用倫理学事典』丸善、2007年のなかに収められた「倫理綱領」を参照。
- (23) 論争に関連した文献に関しては、宮坂純一『道徳的主体としての現代企業』晃洋書房、2009年に詳しい紹介がある。また <http://jukall.net/naramanagementjournal.html> を参照。
- (24) Rönnegard ,D., “How Autonomy Alone Debunks Corporate Moral Agency” , *Business and Professional Ethics Journal*, Volume 32, Issue 1/2, 2013. この論文は著者の許可を得て『社会科学雑誌』13巻

に翻訳掲載されている。

- (25) これに関しては、別の機会（『道徳的主体としての現代企業』参照）に、企業内で働いているヒトの自己保身意識の存在を指摘したことがある。このことを考えると、CSR教育の重要性が表面化してくる。以上を勘案して図解したのが図3である。これは『道徳的主体としての現代企業』への田中一弘氏の書評（『組織科学』43巻4号、2010年）の一節（「保身意識を制御する当体は当該成員の個人人格の側面、より具体的に言えば個人人格が有する徳性である」）に対するひとつの回答でもある。

