

企業社会的責任論の生成と展開

――ブラゴフ著『企業社会的責任：概念の進化』を読む――

CSR : evolution of concept

宮坂 純一

Junichi Miyasaka

企業社会的責任論の生成と展開

――ブラゴフ著『企業社会的責任：概念の進化』を読む――

宮坂 純一

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

1 解題

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

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

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

ロシアにおける企業倫理及び企業社会的責任の研究・実践は幾つかの資料を勘案するとSaint Petersburgを中心にはじまり現在もその傾向が続いている。この事情を考慮すると、ロシアの企業倫理及び企業社会的責任元年は2000年である。というのは、2000年にSaint PetersburgにThe Center for Business Ethics and Corporate Governance (CFBE)が設立され、制度的な対応が整ったからである。（<http://www.ethicsrussia.org/>）

教育の面でも、Saint Petersburg大学からロシアで初めてのマネジメント・ジャーナルである「ロシア・マネジメント・ジャーナル」が刊行されている。

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

The International Charter (IC)（ロンドンに本部を置き、「ベストなプラクティスとポリシーの確立を介したビジネスの推進」に資することを社会的使命として標榜し活動を展開している組織）のウェブに「ロシアのビジネスエシックス Russian Business Ethics」というタイトルの「記事」が掲載されている（2004年アップロード）。そこでは、企業倫理がロシアの多くのビジネスにとって「未知の分野」であること、そして企業倫理に関心がある人々にとってさえもその企業倫理が外から押しつけられた「障害物」としてみなされていること、等々の指摘からはじまり、と同時に、そのような事情が徐々に解消されつつあるという認識も開陳されている。そしてそれを裏付けるのとして、Saint Petersburg大学に1993年に設立されたThe Graduate School of Management (GSOM)に所属しThe Center for Corporate Social Responsibility（正式名称：PricewaterhouseCoopers Center for Corporate Social

Responsibility) の所長職に就いている (2011 年現在) ブラゴフ (Y.Blagov) が「著名な企業倫理の専門家」として紹介され、彼のつぎのような言説が引用・記載されている。ロシアでは、1990 年代の終わりまで、ビジネスは、定義のうえで、非倫理的であるとみなされていたこと、そして、企業倫理はビジネスの発達に不可欠な通常の構成要素 (element) としてみなされているのではなく、倫理は全体としての社会の道徳と主として結びついたものでありビジネスとは「別系統のモノサシ」であると考えられていたこと (separate valuation)、また、倫理は社会的責任と密接に結びついているということを明らかに示すものがいまだ見当たらないこと、更には、社会的責任は誤解されしばしばチャリティとして狭く解釈されていること。そして同時に、ロシア教育省が企業倫理をMBAの「ビジネスと社会コース」の必修科目にすることを指示したというブラゴフの発言が引用されている (http://www.icharter.org/content.serve/russia_business_ethics.html 2011/10/20 アクセス)。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“Corporate Social Responsibility: Challenges to the Managerial Education” , *Vestnik of Saint Petersburg University. Management Series*, 2010, No 2, pp.143–156.

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

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

そのブラゴフのこれまでの企業倫理・CSR研究の「集大成」が 2010 年に公刊された『企業社会的責任：概念の進化』である。彼は、その著作のなかで、ロシアのCSRに関してつぎのような学界展望そして現状認識を披露している。「ロシアの学界では、CSR

概念の進化を解明する理論的活動が、現実には、いまだおこなわれず、したがって、この分野の「古典」に属する多くの文献がロシアでは知られることなく、研究者は議論の周辺をなで回しているにすぎない状況が続いてきた。と同時に、CSR関連の概念やカテゴリーが非体系的にロシア企業の分析に適用されたために、ロシアの企業活動の分析が困難となり、CSR原則をロシア企業の戦略に有効に組み入れることができない状況が生まれている」(Благов,2010,c.9.)。

同じような認識は(旧ソ連邦に属する)ロシアの近隣諸国に広がっている。例えば、白ロシアのシムホヴィッチ(Симхович,В.А.)は、なぜいまCSRが必要なのかという問いに対して実に明快に答えている。「現在白ロシアでは大規模な経済改革がおこなわれ、効率的な市場経済モデル構築に向けて、当面の課題として、企業、政府そして社会の相互作用の見直しという問題が提起されている。但しそのためには、私的ビジネスを社会の重要な社会的問題の解決に引き入れることが必要である。これは社会生活への企業の参加に関する新しいイデオロギー、すなわち、CSRを考慮することによって可能である」。「CSRについては多様な理解があるが・・・CSRそれ自体は『社会に対する企業の影響』として解釈される現象である。・・・CSRは短期的には利潤の減少をもたらすかもしれないが、長期的には、世界的に実証されているように、競争力要因へと転化する」(Симхович, 2011, c. 3.)。シムホヴィッチはブラゴフの著作から大きな影響を受けている(と、筆者(宮坂)には思われた)。

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

2 ブラゴフのCSR観—進化するCSR概念

2-1 規範を理論的核としたCSR概念

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

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

1950年代：現代の社会的責任のはじまりの時期

1960年代：CSR定義が内容的に進化した時期

1970年代：CSR定義が多様化した時期

1980年代：CSR定義の数が減少し、オルタナティブなテーマが現れ、その研究が増加した時期

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

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

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

2-1-1 CSRの本質(原則) 解明をめざす規範的アプローチ

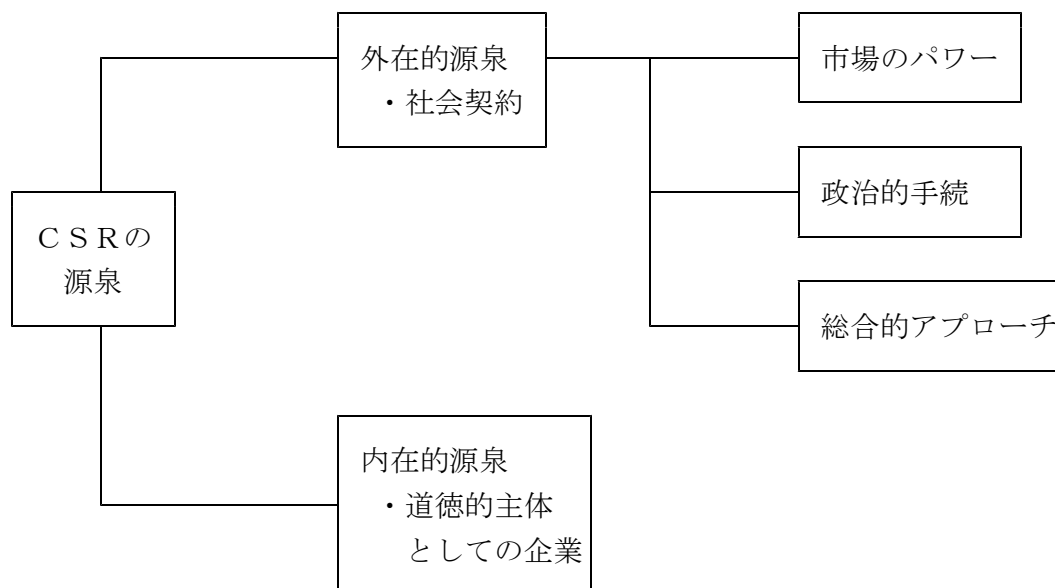
現代の企業社会的責任(CSR)論のはじまりは1950年代の前半でありーボーエン(Bowen,H. R.)が、キャロルによって「CSRの父」として位置づけられている(Carroll,1999,p.270.)ーその時から相互に関連する2つの研究課題が提起されてきた。CSRをいかに理解すべきか?、CSRの源泉はなにか?。これらを巡って活発な議論が展開され多数の文献が公表されたが、統一された合意は生まれなかった。但し、CSRは何かという問題は、結局は、その源泉はいかなるものかに収斂する課題でもあり、つぎのような問いに答えることである。「特殊な制度としての企業は(空間的にそして時間的に特殊性を有する)社会の枠内で(規範的な意味で)いかなる責任を持っているのか?」。CSRの本質をめぐる議論では規範論的解釈が「主流」であり、それは今日まで続いている(c.18.)。

ブラゴフに拠れば、現代のCSRの源泉とみなされる2つの考え方がある⁽¹⁾。

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

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

図表1 CSRの源泉



〔出典〕 Благов,2010,c.23.

2-1-1-1 CSRの源泉としての社会契約

「社会契約」説といわれる立場の研究者は、主として、経済学、政治学そして経営学の領域に属する人々であり、この立場は更に「市場のパワー」を重視する立場、「政治的プロセス」を重視する立場、「総合的アプローチ」に立脚する立場に分かれる。社会契約論的立場は、レビット(Levitt,T.)、フリードマン(Friedman,M.)、ガルブレイス(Galbraith,J.)、デイヴィス(Davis,K.)に代表される。彼らに共通することは、責任の主体が明示されず、企業も経営者も独立した道徳的主体としてみなされていなかったことである。他方で、「道徳的主体」説と言われる立場にいたのが主として哲学の領域の研究者である。これらの立場の研究者は、一面で、CSRへの規範的アプローチを全面的にそして詳細に展開させたが、他面で、CSRを管理概念として具体的に分析するには不十分であることを次第に露わにしていった。

市場のパワー

CSRの本質を巡って「市場のパワー」に最初に言及したのはレビットである(Levitt,

1958.)。彼は、ビジネスが学校や病院の整備そして社会奉仕の充実に関心を持つことを「新しい封建主義」そして更には「ファシズム」として見なし、それは資本主義の消滅につながる、と説いた。「ビジネスは2つのタイプの責任を持つだけである。法規に従うこと、物質的利益をめざすこと」。

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

政治的手続き

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

総合的アプローチ

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

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

デイヴィスの見解にはつぎのような特徴がある。

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

第2に、現代のビジネス文化の基本的特徴を「多元論」にもとめ、経営者の社会的責任は彼が有する現実の社会的権利から直接に生じるものであり、それに照応しなければならない、と強調したこと。彼はいわゆる「責任鉄則」を公式化した。「権力に照応した責任を持たないものは、結果として、その権力を失う」 (Davis, 1967, p.49.)、と。

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

第4に、文献史上はじめてCSRの道具的な論拠付けを試みたこと。とはいえ、デイヴィスは責任を道徳的範疇として解釈することを拒否してはいないのであり、デイヴィス自身の言葉を借りれば、「幾つの社会的に責任ある決定は、長期的な複雑な分析プロセスのなかで、企業が長期的な経済的成果を獲得する良いチャンスを与えるものとして『是認される』のである」 (Davis, 1960, p.70.)。ブラゴフに拠れば、デイヴィスはCSRを狭く解釈

しているが、社会的責任を経済的成果と対立させていないのであり、デイヴィスの立場は（21世紀に入ってメインストリームとなった）CSRを企業戦略と結びつけた最初の試みであった。その意味で、デイヴィスは、社会的責任問題は管理的文脈で考察されなければならない、とはじめて論拠づけた研究者である。

デイヴィスの論理を発達させ、「パブリック責任」というユニークな概念を提起したのがプレストン(Preston,L.E.)とポスト(Post, J.E.)である(Preston and Post, 1975.)。「パブリック」は「パブリックポリシープロセス」の重要性を強調するために、「社会的」に代わって使われた術語である。プレストンとポストに拠れば、企業と社会は市場と国家政策によって結びつけられた相互に浸透し合うシステムである。企業と社会環境の相互作用は一次的エリアと二次的エリアに分けられる。前者の枠内で、企業は基本的な機能を実現し、後者のエリアでは多様な間接的な結果が生み出される。それに応じて、企業には二重の責任がある。まず市場に対する責任であり、次いで、間接的な結果を調整してくれる国家政策に対する責任である。一次的な相互作用、つまり本来の経済的課題を解決できなければ、企業は存続不可能である、という意味で、プレストンとポストに拠れば、「企業の社会的責任は利潤の獲得である、というフリードマンの見解は、現実には、十分な社会的パフォーマンス達成の基本的なガイドラインなのである」(Preston and Post,1981,p.57.)。プレストンとポストの解釈では、責任は義務的な性格のものではなく、偶然の産物である。

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

CSRの本質を理解するうえで社会契約の決定的な役割を認め、この問題に総合的にアプローチし独特な様式で解決したのがキャロルである。彼は、1979年に、企業社会的責任を「その時期に社会から組織に対して寄せられている、経済的、法的、倫理的そして裁量的期待に照応したもの」(Carroll,1979,p.500.)として解釈していた。その後彼は、1999年に、そのモデルを完成させ、ピラミッドの型で提示した(Carroll,1999.)。経済的責任、法的責任、倫理的責任、裁量的責任として。キャロル・ピラミッドは多数の研究者に受け入れられただけでなく、実践志向の研究としても有名になった。そして2004年には、「グローバルなCSRピラミッド」(Carroll,2004.)が提示されている。

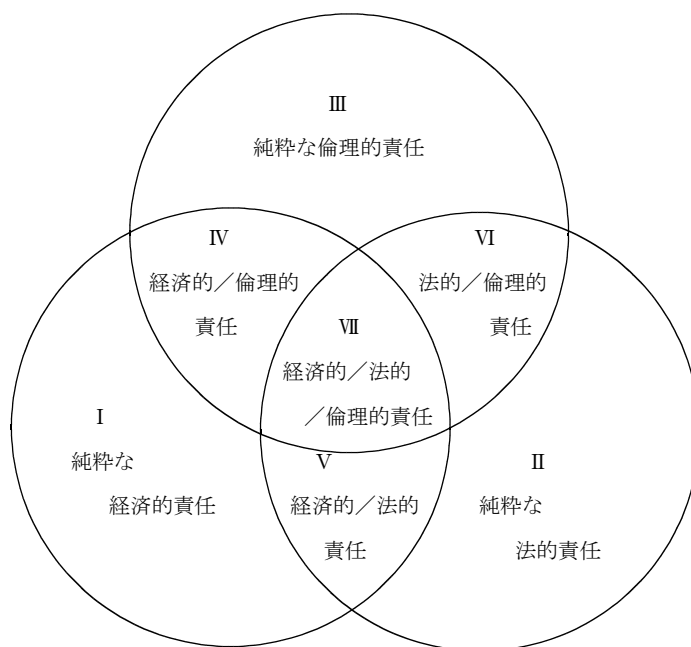
と同時に、キャロル・モデルには、フラゴフに拠れば、幾つかの問題があり各種の文献でも指摘されている。第1に、キャロルが倫理的責任をCSRのひとつのレベルとして切り離し、事実上、企業社会的責任を全体として道徳的範疇としてみなす基本的解釈を拒否していること。第2に、ピラミッドモデルはCSRのさまざまなレベルの相対的重要性を強調しており、それらが複雑にクロスし重なり合っていることを反映せず、それらのレベルを不連続なものとして提示していること。第3に、キャロルは、CSRの源泉の(然るべき期待に応じて意思決定するという意味で)外在的性格を優先し、そのモデルの基本的公理として、経営者を企業の裁量で道徳的視点から選抜できると仮定し、その選抜を裁量

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

性と密接に結びつけていること。彼は、言外にCSRの外在的性質も内在的性質も認めているが、それらの価値志向を統合するメカニズムを提示せず、裁量的責任を理論的に曖昧な状況に置いている。第4に、このモデルはCSRの本質という問題を、結局は、解決できなかったこと。たとえば、「キャロルの4つの範疇が社会的責任原則である」(Wartick, S.L. and Cochran, P.L., 1985, p.764.)としても、それらの「キャロルの範疇は決して原則そのものではなく、その内部で原則が作用する領域としてみなされる」(Wood, D.J., 1991, p.695.)であろう、との(ワートリック、コクラン、ウッ드의)コメントが生まれるのはそのためである。言葉を換えて言えば、CSRの規範的原則に照応する「ゾーン」を区別することは議論の展開上必要な段階であるが十分なものではないのであり、「キャロル・ピラミッド」として解釈されたCSR概念は内容の補完を必要とする抽象的な概念としていまだ止まっていたのである。

第1の問題は、ブラゴフに拠れば、多くの点で形式的ではあるがすでに解決済みである。「キャロル・モデル」は責任を倫理的範疇とする解釈と対立しないのである。なぜならば、このモデルの構築論理は、暗示的ではあるが、CSRのすべての水準の義務論的意義を認めるからである。またキャロルの体系化は資本主義の価値ピラミッドと全面的に照応している。というのは、「経済的責任と社会的責任は企業にとって義務であり、厳しい社会的

図表2 企業社会的責任の3領域モデル



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

要請に対応している」が、「倫理的責任は社会の期待であり、裁量的責任は望ましいものにすぎない」(c.36.)からである。

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

第3の問題に関して言えば、それを解決したわけではないが、その問題に取り組む試みが2003年の論文でおこなわれている。前述の3領域モデルにおいて、キャロルたちは問題になっているフィランソロピー範疇を区別することを放棄している。彼らは、一方で、それを倫理的責任の一部分(道徳的に動機づけられた責任)としてあるいは経済的責任の一部(戦略的フィランソロピー)として考察できる、と提案している。また他方で、自由裁量的なフィランソロピー責任は、簡単に言えば、(外部の期待を不十分ではあるが表現しているものとして解釈される)社会的要望の充足を規範的に論拠づけることが困難であるために、新しいモデルとして把握されていない。そして、ブラゴフに拠れば、CSRの源泉の企業内性質は無造作に無視されている。

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

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

I S C Tは、既存の規範的アプローチは現実の多様なビジネス環境を、特に、グローバルな文脈で、考慮することはできない、という仮定に立脚している。管理倫理は「制限された道徳合理性」という特徴を帯びており、この制約を克服するためには、ドナルドソンとダンフィに拠れば、2つのタイプの社会契約に注目することが必要である。「第1のものは経済主体間の規範的な仮定上の契約であり、哲学や政治経済学の古典で言われる社会契約に類似している。この全般的な契約は第2のタイプの社会契約生成の規範的ベースとなる。その第2の契約は現実に存在する契約であり、ローカルなコミュニティの間において成立している」(Donaldson and Dunfee,1994,p.254.)。

I S C Tは、一面で、ユニバーサルなハイパー規範の重要性を強調し、他面で、そのユニバーサルな原則とローカルコミュニティで確立された特殊な規範の共存を認めている。ローカルコミュニティの規範は相互に異なり対立しているが、そのコミュニティ内部では、団体のメンバーによって一種の「マイクロレベルの契約」として認められ、既存の「ハイパー規範」と対立していない場合には、正統な規範として受け入れられる。そして、ブラゴフの整理に従えば、マクロレベルの社会契約はつぎのように公式化されるものである。(1)ローカルな経済コミュニティはそのメンバーのためにマイクロレベルの社会契約を通して倫

理規範を持つことができる、(2)ミクロレベルの社会契約はメンバーの脱退の権利に支えられた同意に基づかなければならない、(3)ミクロレベルの社会契約は、それが義務的なものになるためには、ハイパー規範と両立しなければならない、(4)上記の条項を満たす規範の間に対立が生じた場合、マクロレベルの社会契約の精神と条文に一致する原則の適用を介して、優先順位が定められなければならない。

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

2-1-1-2 CSRの源泉としての企業道徳的主体

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ブラゴフの総括に従えば、CSRの本質について最も激しい議論が展開されたのは1960-70年代であった。ヴォトー(Votaw,D.)の文章を借用すれば、「このタームはさんさんと輝くものである。それは大したこと(something)を意味している、しかしすべての人々にとって同じコトを意味するものではない。ある人にとっては、法的責任を、他の人には、倫理的な意味での社会的に責任ある行動を、更には、日常的な用法で、何かに対して責任あることを意味している。チャリティと同一視されることもあれば、社会的な良心と言われたり、「正統性」を単に言い換えたものとして解釈されたり、所属しているあるいは存在しているという文脈で妥当なことと理解されたり、市民ではなくビジネスマンとしての行動基準に課せられる一種の受託義務とみなされることもある」(Votaw,1973,p.25.)。

そして80年代のはじめにかけて既存の見解が体系化されただけでなく、規範的アプローチのなかで一定のコンセンサスが生まれた。CSRの本質についてのそれ以降の議論はニュアンスの違いに止まり、理論的な修正はおこなわれなかった。但し、実証主義的立場から言えば、それまでの議論の限界が1970年代の初め頃から指摘されており、それが相対的に自立した研究方向をうみだすことになった。それが「企業の社会的応答性」概念の形成である。

2-1-2 CSR原則実現への対応としての「企業社会的応答性」

1970年代の初めには、CSR概念は規範的アプローチ主導のもとで発達し、CSRとはなにか、そしてその源泉はいかなるものか、という課題に応えられる状況にあったが、その責任の具体的内容はなになのかについては解明されず、また企業はそれをいかにして実現すべきなのかという問いに対して処方箋を与えることはできなかった。そのために、CSRをめぐる議論は哲学的性格の問題から伝統的な管理問題へとその焦点を移すことになり、企業社会的応答性という範疇をめぐって新しい方向が形成されるに至った。社会の要請に対して企業が応答する能力が問題になったのである。

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

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

重要なことは、ブラゴフに拠れば、アッカーマンが社会的応答性をプロセスとして位置づけ、管理者のイニシアティブの役割、特に、このプロセスのモチベーターとしてのCEOの人的特性の役割を重要視したことにある。トップマネジャーを道徳的視点から選抜すること、トップが企業の社会的責任を十分に理解していること、その社会的責任が当面のリスクではなく社会の期待・要請に合致していることが出発点である。ブラゴフは、これに関して、「社会的応答性解釈には価値中立的及び技術的な意味合いがあり、規範的に解釈されたCSRの意義を否定してはいないが、そこに管理的にみて欠陥があることが強調されている」(c.51.)、と解説している。

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

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

Votaw,1969b)。

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

またセシは、企業行動の絶対的なユニバーサル規範の制定は不可能であるし望ましくない、と指摘している。なぜならば、具体的な活動は特定の時代や環境のもとではじめて社会的に責任を負えるものであるからである。セシのシェーマでは、企業行動の「具体的条件」への適応には3つの水準(社会的義務、社会的責任、社会的応答性)がある。「社会的義務」水準は市場と法律のみに応えている企業行動である。経済的及び法的規範への合致は企業の正統性の必要条件だが十分な条件ではない。「社会的責任」水準は支配的な規範、価値そして期待に一致した行動を意味している。そして「社会的応答性」水準は、社会的圧力に対する単なる反応ではなく、ダイナミックに発達する社会システムによって企業が長期的にその役割を果たす象徴として理解された、企業行動を意味している。この水準では、企業は先を読んで行動し予想される変化や危機に対応しなければならない。現代企業にとっては、この社会的応答性水準の達成がCSRの基本課題を解決することを意味している。

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

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

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

社会応答性概念の発達に多大な貢献をしたのがキャロル(1979年)である。彼は、第1に、社会的応答を、管理的反応を規定する「哲学、様式あるいは戦略」として定義し、「なにもしない」から「多くをなす」までの連続体としての「反動→防御→和解→積極的活

動」(Carroll,1979.p.502.)として把握する。第2に、彼はCSR概念の進化の枠内で概念の相互関係をより具体的に公式化した。「多くの人々がオルタナティブな社会的責任として解釈している企業社会的応答性は、簡単に言えば、社会的領域の管理的調整の積極的局面である。応答が組織をして現実にその社会的責任を実現させるのであり・・・それがまさに真の社会的責任である」(Carroll,1979.p.502.)、と。

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

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

フレデリックは、応答性を、CSR概念発達の第2段階として位置づけ(CSR²)、企業社会的応答性を企業が有している能力として解釈している。その中心的な問題は、「企業は反応することができるのか、何時反応するのか、反応する意思はあるのか、もし反応するとすれば、どのように反応するのか？」にある。社会的応答性という考え方自体はその性質やアプローチの点で管理的なものであり、そこでは、基本的には、企業と社会の関係のマネジメントに関心が集まっていた。

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

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

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

内容となったのである。

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

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

〔出典〕 Благов, 2010, c.62.

2-1-3 実証主義的アプローチの登場

1980-1990年代は、第1に、「規範科学」の枠内でCSR概念の科学的研究が続けられ、第2に、その研究成果をビジネスの実践において確実に適用する方向で、CSR概念が発達した。これは、CSR概念の進化プロセスで言えば、これまで構築された概念を要素として含み、更には、規範的アプローチと実証主義的アプローチを統合する「総合的アプローチ」をつくりあげる試みが為された時期である。この時期を代表する研究者はまずジョーンズ(Jones, T.M.)とエプスタイン(Epstein, E.M.)である。また学界及び実務の世界で広く受け入れられたモデルが「企業社会的パフォーマンス(CSP)」である。

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

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

エプスタインは「企業社会的政策プロセス」概念を科学的に転換させ、その本質を「ビジネスエシックス、企業社会的責任そして企業社会的応答性という基本的要素をビジネス組織のなかに制度化すること」として公式化した(Epstein,1987.)。そしてCSRは、このモデルのもとで、「一定の規範的基準に沿って関連するステイクホルダーにネガティブよりもより多大なポジティブな影響を及ぼす・・・組織決定をおこない成果をだすことにもつぱら関係しているもの」(Epstein,1987,p.104.)として定義されている。

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

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

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

CSP概念についてはじめて体系的に問題提起をしたのはセシである(Sethi,1975.)。但し、彼は新しい概念を理論的に根拠づけたのではなく、既に知られていたCSRの内容をその実現のプロセスの特質と結びつけたのであり、CSPが「企業行動」概念を介して解釈されている。この場合、企業行動とは、第1に、社会的義務の遂行、第2に、社会的責

任の遂行、そして第3に、社会的応答を意味している。

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

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

C S P範疇を「最も完成した形で」提示したのがウッドである(Wood,1991.)。彼女は、ワーティックとコクランのアプローチの概念上の長所を認めたが、一方で、その重大な欠陥に注目した。ウッドの見解に従えば、それは、第1に、パフォーマンスという術語が相互作用や統合というよりはむしろ行動や結果を意味するものであり、それを考慮していない概念規定は無意味であること、第2に、社会的応答はひとつのプロセスではなくプロセスのひとつであることが忘れられていること、第3に、「政策」は結果のひとつの現象であり、社会的パフォーマンスの結果を反映するものとして政策に頼ることはビジネスにとって危険であること、第4に、「C S P=責任ある企業はおこなっているが、無責任な企業はおこなっていない「なにか」である」(Wood,1991,pp.692-693.)というC S Pに対する誤解が生まれ、企業パフォーマンスの正しい評価がおこなわれなくなることである。

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

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

それに向けて大きく途を拓いたのである⁽³⁾。

図表4 CSPモデル

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

〔出典〕 Wood,1991,pp.693-695.

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

CSR概念は複雑なそして矛盾した形で形成された。しかし、この途は、ブラゴフに拠れば、極めて厳格な内的論理に従ったものである。ビジネスの道徳的原則を支える規範的概念としてまずCSR概念が生まれ、その後、実証科学の領域に属する企業社会的応答性概念によって補完され、そして最後に、体系的な概念である企業社会的パフォーマンス(CSP)概念が、社会的責任原則、社会的応答性のプロセスそしてそのプロセスに照応した結果をひとつに纏めあげたのである。

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

2-2 オルタナティブなテーマと統合されたCSR概念

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

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

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

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

だけではなく、CSR概念を規範的ベースのCSRから具体的な結果達成に方向を定めた実践的活動としてのCSRへと展開させる「論理」を提示したものである。

2-2-1 規範的アプローチとしてのステイクホルダー・セオリーとの統合

ステイクホルダー概念の出発点(基本相)は、ブラゴフに拠れば、その規範的解釈(ステイクホルダーが哲学的に基礎づけられていること)にある。このことがCSRの本質と直接に関連しているために、オルタナティブなテーマ(ステイクホルダー、ステイクホルダーマネジメント)がCSRに組み込まれ、CSR概念に変容が生じたのである。その典型的な事例として、ブラゴフは、社会的責任はいままでは漠然として社会に対する責任として考えられてきたが、内容的に言えば、「社会一般ではなく、ステイクホルダーという具体的なシステムに対する責任である」(c.83.)という事実に注目する。彼は、「CSRの『社会的』というコトバは曖昧であり、企業が誰に対して責任を負っているのかという点で方向性を欠いている。ステイクホルダー概念はビジネスがCSRにおいて考慮すべきグループないしは人々を描くことによって社会的責任を擬人化したのである」(Carroll,1991, p.44.)、とのキャロルの言説を引用して、ステイクホルダー概念がCSR概念に統合された経緯を「責任の擬人化」というタームで表現している(c.83.)。

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

図表5 ステイクホルダーと企業社会的責任の関連

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

〔出典〕 Carroll,1991,p.44.

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

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

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

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

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

決定にすべてのステイクホルダーを参加させること)が区別される。

この分類は、しかしながら、ブラゴフによれば、確かに魅力的であるが、かなりの精緻化を必要とする。例えば、ヘンドリィの提案はステイクホルダーの正統化という文脈で興味深いものであるが、抽象度が様々であり、その定義が曖昧である。また、経営者の責任内容へのアプローチがステイクホルダーの企業管理への関与の程度ではなくむしろ責任の性質(経営者の所有者に対する責任を意味する受託責任、ステイクホルター全員への拡張された責任であるマルチ型受託責任、その他の責任を意味する非受託責任)によって決められている。

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

図表6 ステイクホルダー概念の規範的論拠のタイプ

規範的論拠		
理想的な 「公正社会」	制度的な変革を必要とする、 現実の社会	所与の、現実 の社会
<ul style="list-style-type: none"> ・カントの哲学 ・「共通善」説 	<ul style="list-style-type: none"> ・「公正契約」説 ・フェアプレー説 ・フェミニスト倫理学 	<ul style="list-style-type: none"> ・ I S C T ・ステイクホルダーの 新しい統合 ・企業良心

〔出典〕 Благов,2010,c.88.

理想的な「公正社会」として知られるステイクホルダー概念の規範的論拠についての議論はフリーマンとエヴァン(Evan,W.M.)によって切り開かれ、「カント倫理学の1バージョン」としてカスタマイズされた。彼らは「人格の尊敬」という公理を企業管理過程に適用し、「各々のステイクホルダーはある目的達成の手段として利用されない権利をもっており、それ故に、利害関係を有する企業の発展方向の決定に参加しなければならない」(E-

van and Freeman,1988,p.97.)、と結論づけた。所有権はマネジリアル資本主義の伝統的解釈の基盤であるが、そのことは「カント的な人間尊重の原理を無視することに繋がらない」(Evan and Freeman,1988,p.100.)のである。ステイクホルダーの正統性は普遍的な原理である人格の尊敬によって規定されるのだ。と同時に、ステイクホルダーの利害の、未知の、本来的に備えている価値も、文字通り、その人格の尊敬に一致するものとして解釈される。そして、経営者はステイクホルダー及び企業に対して受託関係にある存在として位置づけられ、経営者の社会的責任はマルチ型受託タイプに属するものとして解されている。

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

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

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

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

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

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

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

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

それ故に、経営者の社会的責任はつぎの6つの管理原則を実現することにある。

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

重要なことは、ブラゴフに拠れば、「公正契約」説においては、ステイクホルダーが固有の利害の充足を志向する合理的な主体として把握されていることである。ステイクホルダーの正統性はその契約の遵守によって規定されるのであり、その枠外ではステイクホルダーとしては認められない。受託性問題は、カント的な議論とは異なり、回避され、エージェンシー原則は最重要なマルチ型受託責任ではなく、ある種の志向あるいは契約条件によって制約された活動として解釈されている。契約の基盤は、したがって、さまざまなステイクホルダーの利害の平等ではなく、詳細に公式化された契約の「公正さ」である。それは、企業が互惠的契約の枠内で自己の目的達成の手段としてステイクホルダーを利用する可能性を言外に意味している。ブラゴフに拠れば、これは自明なことであるが、公正説を現実に導入するためには、単に契約参加者にある種の道徳的価値を支持することが求められるだけでなく、会社法の変更が要請される。したがって、この学説は、ステイクホルダーに関連したCSR原則を、規範的必然性としてみなしているのではなく、むしろ一定の制度的条件のもとではじめて実現される可能性としてみなしている。

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

イタスがないことはそれらの個人や集団に対して道徳的責任が全くないことや道徳的に傷つけられることを意味するのではないのであり、協働の仕組みに関与し便益を受け入れることが経営者に追加的な義務をうみだす、ということだけなのである。

フィリップは、ブラゴフに拠れば、受託問題を回避し、ステイクホルダーに対する組織や経営者の社会的責任をフェアプレー原則の支持に帰着させている。ブラゴフの解釈では、フィリップもこのような責任観には内容がないことを自覚しており、例えば、フェアプレー原則は「ステイクホルダーに対する義務の方向を規定する」にすぎず、「それらの義務の内容」を公式化していない、と述べている(Phillips,1997,p.65.)。フェアプレー原則は、何らかの義務が、現実に、存在することを示したのである(c.95.)。

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

またバートン(Burton,B.K.)やデューン(Dune,C.P.)によれば、フェミニスト倫理には幾つかの特徴がある。第1に、伝統的倫理学が個人そのものの存在論に基づき、他人が脅威としてみなされ、その結果、権利が最重要事項となり、契約論的な性格を帯びざるを得なかったが、フェミニスト倫理学は人間を「関係論的」存在として捉え、自我はその存在から切り離されることができない関係性を有している(Burton and Dune,1996,p.135.)、と仮定している。第2に、フェミニスト倫理学は、認識論的立場に立ち、人間を、抽象的な、ユニバーサルな、合理的な基準の枠のなかで捉えるのではなく、複雑な現実の関係の中に存在しているものとしてみなしている。第3に、伝統的倫理学が責任範疇を個人の権利と結びつけているのに対して、フェミニスト倫理学は思いやり(caring)概念の実現に帰着する。

フェミニスト倫理的ステイクホルダー論は、ブラゴフによれば、つぎのように総括される(c.96-97.)。ステイクホルダー概念をフェミニスト倫理学の立場から解釈するということは、然るべき相互作用網の参加者としてのステイクホルダーの正統性について語ることである。また組織と経営者のステイクホルダーに対する責任に付いて言えば、それは「思

いやり原理」の実現であり、更に言えば、それは、エージェントとプリンシパルの受託関係とは異なり、むしろ「パラダイムとしての母親と子供の関係」に相応している。そしてこの場合、フェミニスト倫理はステイクホルダー概念をより具体的な様式で把握している。例えば、サプライヤー一般とか消費者一般とかの抽象的なものではなく、相互作用の「リアルなネットワーク」の参加者としてみなされている。フェミニズム倫理学の立場は非常に魅力的ではあるが、理論と実践のある種の展望を語っているに過ぎず、ビジネス観の体系的な変更や管理の実践における新しいメタファーの制度化を要求するに止まっていることに問題がある。

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

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

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

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

ISCTでは、一国の企業、グローバル企業、企業連合、国家等々のコミュニティの特殊性が、ステイクホルダーの正統性の基本的な源泉になっている。この理論は、ステイクホルダーの利害を決めるためには唯一の倫理的理論が必要であるとの命題に拘泥することなく、またステイクホルダーの利害の本質的な価値を否定することなく、ステイクホルダーの利害を特定する途を上手く探求している。つまり、すべてのコミュニティがその本質的価値を同一に解釈したり、あるいはそれを正統性と同じ様式で同一視する必要はないのであり、逆に、コミュニティは「そのメンバーが集合体として優先すること」を出発点として用いることができる。たとえ組織がステイクホルダーと結びついている価値を基底的

な価値として特定化しなければならないとしても、その進化の基本的源泉としてとどまるのは「外部環境の変化」である。ブラゴフの解釈では、I S C TはC S Rの最も重要な特徴を「外的なパワーが決定的な役割を果たす社会契約」に見だし、C S Rを新しい水準で解釈したのであった(c.99.)。

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

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

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

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

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

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

グッドパスターは、2002年の共同論文(Goodpaster,K.E.,Maines,T.D. and Rovang,M.D.,20-02)で、「理想的」概念批判に立ち戻った。この論文では、上述のパラドックスが「ステイクホルダーの第1のパラドックス」としてより正確に解釈され、新たに「第2のパラドックス」が公式化された。それは、共通善の立場から、ステイクホルダー概念の規範的論拠を特徴づけた試みである。第2のパラドックスに従えば、個々のステイクホルダーの費用と便益の総和に基づいて、共通善の立場から企業上の決定を管理することは、たとえ問題をはらんでいるとしても、必要であることがある。言葉を換えて言えば、倫理は共通善への志向を認めるしそして同時に否定する。グッドパスターの文章を引用すると、「マルチステイクホルダーの利益と権利が組織的に理解された『共通善』に関連していることはあきらかである。しかし、顧客、従業員、サプライヤーそして株主に対する企業責任は、共通善のためにこれらのなかの幾つかのステイクホルダーに何かの犠牲をもとめ、共通善に関係ないそれぞれの利益を最大限に満足させないこともあるだろう。」(Goodpaster et al.,20-02,p.98.)。

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

その後、グッドパスターは、2007年の著作で、このアプローチを「企業良心」概念としてより正確に公式化した(Goodpaster,2007.)。彼はすでに1982年にCSRの本質へのア

アプローチを独自に分類していたが、それをより発達させ、企業とステイクホルダーの関係のタイプに連動させたのである。タイプ1は、ステイクホルダーを、組織目的(利潤獲得)のための要因として、アプローチする。タイプ2 aは、ステイクホルダーを、人格化された市場の力として、アプローチするものであり、タイプ2 bは、ステイクホルダーを、市場の力を制御する人格化された社会政治的力として、アプローチする。タイプ3は、ステイクホルダーを、「その道具的、経済的あるいは政治的影響力と関係なく」考察するものであり、「第3のタイプのみがステイクホルダーに対する道徳的アプローチである」(Goodpaster,2007,pp.71-72.)。グッドパスターに拠れば、これらのタイプは企業文化における思考様式としての企業良心の発達段階にほかならない⁽⁴⁾。

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

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

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

第1に、哲学的概念の立場からステイクホルダーの利害が本来備えている価値を基礎づける試みには限界があること。厳しく言えば、内的価値を正統性という未知の文脈で解明できたのは理想的な「公正社会」を念頭に置いた解釈だけだった。そしてこの解釈が、極めてわずかではあるが、現実に存在している利害の対立を反映できたのであった。これに対して、ステイクホルダーの正統性という文脈で現実の社会の分析を思考したよりプラグマティックな解釈は、広義の意味でしかすぎないが、多様な規範的要素を考察している。

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

第3に、ISCTやグッドパスターの「企業良心」概念のような責任の解釈が、現実の管理実践に最も近く、本質的には、質的に新しい水準に達していたこと。それらは規範性の限界を巧みに切り抜け、経験主義的研究の必要性を明白に承認するに至り、これによって多様な環境を考慮し組織文化へ適応することが可能になった。この傾向は2000年代の

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

図表7 ステイクホルダー概念の規範的アスペクトの基本的解釈

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

〔出典〕 Благов, 2010, c.105.

初め頃から決定的なものとなる。特に、コ克蘭 (Kochan, T.A.) とルビンシテイン (Rubin-stein, S.A.) の例が明白に示しているように、サターンプロジェクトが有名である。彼らは、その研究において、規範的な問題に答えようとした。「何故に、ステイクホルダーモデルはこの時期に注目を集めなければならないのか」(Kochan and Rubinstein, 2000)、と。彼らの見解に拠れば、いわゆる「ステイクホルダー企業」は現実に活動しているが、それはステイクホルダーが決定的に重要な行動要因であり、その行動がリスクを左右し、影響力も権利も有している場合だけである。それらの企業は、そのスタンスがステイクホルダーから支持され、その正統性が社会の疑念を払拭できるときにのみ、安定している。コ克蘭とルビンシテインが強調しているように、この問題は規範的でもあり実証主義的でもある。したがって、規範的問題の解明と同時に資料の経験主義的研究がおこなわれるような理論的問題を設定することが求められる。言葉を換えて言えば、ステイクホルダー概念はC S Rの分析を内容的に充実させ、C S R¹とC S R²の研究を、その規範的アスペクトにおいて、結合する必要があることを、新しい水準で、再現したのであった。

2-2-2 実証主義的アプローチとしてのステイクホルダー・セオリーとの統合

ブラゴフによれば(ドナルドソンとプレストンの分類に従えば)、ステイクホルダー概念の道具的アスペクトと記述的アスペクトは、規範的原則実現の実践水準としてみなされる。これらの側面は、伝統的には、経験主義的資料の収集と分析そして仮説検証を念頭に置いた実証主義に属する。したがって、これまでCSRやビジネスエシックスを専門とする学者たちが規範的な基盤の議論に大きな貢献をしてきたとするならば、その後次第に社会科学の広い分野の研究者、特に、経済学者が経験主義的知識と結びついた議論に参加するようになったのである。

ステイクホルダー概念の道具的アスペクトは、なんらかの具体的結果を得るためには何をすることが必要なのか?の解明を志向している。この側面は条件付である。なぜならば、予想される結果が一定の行動の実現に依存しているからである。したがって、理論家には、例えば、(ネオ古典派のエコノミストに特徴的な)エゴイズムあるいはご都合主義の欠落のような、人間行動の基本的な性格について単純な仮定を置くことが求められた。そのために、道具的アスペクトの発達は、客観的な流れとして、制度派経済学の信奉者(ジョーンズ、バーマン (Berman S.L.)、ウィック (Wicks, A.C.)、コタ (Kotha, S.) の関心の的となった。また、ジェンセン (Jensen, M.)、マクウィリアム (McWilliams, A.)、シーゲル (Siegel, D.) が大きく貢献した。

道具的ステイクホルダーセオリーの、ブラゴフに拠れば、最初のそして恐らくは最も有名な論文が 1995 年にジョーンズによって公表された (Jones, 1995.)。この論文で、「一定のタイプの倫理的行動が競争優位をもたらす」、という命題が理論的に根拠づけられたのである。ジョーンズは理論構築の基礎につきのような仮定を置いている。(1)企業は多数のステイクホルダーと関係していること、(2)これらの関係は「契約」と比喻されること、(3)したがって、企業は「契約の束」として解釈できること、(4)市場には均衡をめざす傾向があり、それが効率的に契約をめざす傾向をうみだすこと。契約のプロセスがいわゆる(エージェンシー問題、取引コスト問題、チーム生産問題等の)「コミットメント問題」をうみだすために、契約の効率はそれらの問題の解決に依存する。そしてこれらのコミットメント問題(ご都合主義)があちこちに充満していることを考えると、それらを解決できる企業が競争優位を獲得する。更に言えば、ジョーンズの文言を引用すると、「コミットメント問題の倫理的解決はご都合主義を抑制するようにデザインされたメカニズムよりもより効果的であるために、相互信頼と協働をベースとしてステイクホルダーと(経営者を介して)契約する企業はそのようにしない企業と比べると競争優位を有することになる」(Jones, 1995, p.422.)。

そしてジョーンズは、契約に焦点を合わせた道具的ステイクホルダーセオリーを主張する立場から幾つかの提言をおこなっている。そのなかの主要なものは、ブラゴフによれば、つぎの3つである。「経営者の報酬が不釣り合いに高い企業はそうではない企業と比べると、高い業績を達成しない」(提言4)。「サプライヤーと長期的な関係を維持している企業は、サプライヤーと相対的に短期的な関係しか築いていない企業の業績を追い越す」(提言6)、「従業員を厳しくモニターしている企業は、そのようなモニタリングを実施していない企業と比べると、業績が悪くなる」(提言9)。結局、結論的に言えば、「道具的ステイクホルダーセオリーに拠れば、経営者はご都合主義的な政策や決定を慎むべきであり、

ご都合主義的とみなされるようなステイクホルダー関係を避けるべきである」(Jones,1995, p.429.)。

ジョーンズの論文は、一面で、さまざまな要素(ステイクホルダー概念、経済学概念、行動科学の公理、ビジネスエシックス)をひとつの理論に統合し、独創的なものとなった。しかし同時に、ブラゴフに拠れば、一連の重要な問題が未解決のまま残されていた。第1に、ジョーンズは道具的ステイクホルダーセオリーを公式化したが、企業が具体的な結果を達成するオルタナティブなモデルを示さなかった。第2に、具体的状況を例示して管理決定の倫理性と競争力を極めて厳格に結びつけたが、それを十分な統計資料で裏付けたわけではなかった。第3に、相互信頼や協力の重要性を強調したが、伝統的な財務報告の枠を超えてステイクホルダーの期待を充足させる指標を提示しなかった。更に言えば、論文で明示された企業の競争力向上に対するステイクホルダーの関心という考え方も論拠を必要とするものであった。

ジョーンズの発想を論理的により一層展開させ道具的ステイクホルダーセオリー概念発達の次の段階を画したのが、ブレナー、ウィックス、コタ、ジョーンズの古典的労作である。ブレナーたちは、ステイクホルダーマネジメントと企業戦略そして財務指標の達成を結びつけて、2つのモデル(戦略的ステイクホルダーマネジメント・モデルと、ステイクホルダーには内在的な価値があるということを念頭に置いてステイクホルダーと対峙する、イントリンシック・ステイクホルダー・コミットメント・モデル)を公式化した。

前者のモデルは、経営者のステイクホルダーへの関心及びその程度はもっぱら企業の財務的結果改善の可能性に規定される、ということの意味している。そこには、ブレナーたちのコトバを借用すると、「会社は、ステイクホルダーを、収益、利潤、そして究極的には株主の利益を保障するために、管理されなければならない、環境の一部としてみなしている。・・・簡単に言えば、ステイクホルダーマネジメントは目的達成の手段である」、という論理がある(Brenner et al.,1999,p.491)。

後者のモデルは、経営者が、利潤極大化のためだけにステイクホルダーを利用するというのではなく、規範的な道徳的コミットメントを重要視してステイクホルダーとの関係を構築している状況をあらわしたものである。端的に言えば、「会社は、いかにビジネスを展開するのかを、特に、ステイクホルダーとの関係において、導いてくれる基本的な道徳的原理を確立し、それを意思決定に際して利用している」。言い換えれば、「会社は、ステイクホルダーマネジメントの道具的利益を得るためには、期待される利益の如何に関わらず、ステイクホルダーとの倫理的な関係作りにコミットしなければならない」(Brenner et al.,p.494.)のである。

ジェンセンは、2002年の論文で、ステイクホルダーセオリーの道具的アスペクトに関する議論を企業の目的機能に外接させる試みを展開した(Jensen,2002.)。彼に拠れば、一面で、価値極大化課題が、経営者に、企業のトータルな長期的市場価値を高めるようにすべての意思決定をおこなうべきである、と命じる。しかし他面で、ステイクホルダーセオリーに則れば、経営者は企業のすべてのステイクホルダーの利害を考慮して意思決定すべきである。それ故、相互に関連した2つの問題が生じる。(1)企業は唯ひとつの目的を持たなければならないのか、(2)価値極大化とその他の目的(例えば、雇用の維持、環境の改善)のどちらがそのような目的となるべきなのか? ジェンセンの見解に従えば、

株主の利益とその他のステイクホルダーの利益を対立させる文脈で幅広く議論されている第2の問題提起ではなく、合理的行動の最重要な条件を疑問視する第1の問題提起が重要である。なぜならば、「ステイクホルダーセオリーは企業を政治化し、経営者に自分の好みで企業資源を使う権限を与えることになり、ステイクホルダーセオリーを採用する企業はサバイバル競争においてハンディを負うことになる」(Jensen,2002,p.236.)からである。

ジェンセンに拠れば、株主価値の極大化とステイクホルダーセオリーの対立からの出口は企業の目的機能に新しい視点からアプローチすること(2つを併合すること)にあり、彼は、それを、「啓発された価値極大化」としてそして「啓発されたステイクホルダーセオリー」として解釈している(Jensen,2002,pp.245-246.)。啓発された価値極大化はステイクホルダーセオリーのすべての基本的命題を利用するが、長期的な企業価値極大化をステイクホルダーの利害間の選択基準としてみなす。何らかのステイクホルダーを無視したりあるいは圧迫する場合には組織の市場価値の極大化は不可能である——これがこの新しいアプローチの基本原則である。他方で、啓発されたステイクホルダーセオリーは、ステイクホルダーの期待の充足に焦点を合わせるが、株主価値の極大化を企業活動の目的とする。古典的ステイクホルダー観によってうみだされた目的の多重性という問題はこのようにして解決され、経営者は合理的選択のための可能性を獲得する。

ステイクホルダー概念のオルタナティブな道具的解釈が、2001年に、マクウィリアムとシーゲルによって提起された(McWilliams and Siegel,2001.)、「CSRの需要と供給のモデル」である。このモデルでは、CSRが「資源」と「結果」というタームで評価される「投資形態」として理解され、経済学では伝統的であるがCSRではなじみのない論理に基づいている。彼らの見解に拠れば、CSRへの需要の基本的源が2つある。(1)消費者の要求、(2)投資家、従業員や地域社会のような、他のステイクホルダーの要求。企業は生産物に「社会的に責任ある」属性を付与したり(例えば、殺虫剤を使わないフルーツ)、あるいは「社会的に責任ある」資源(例えば、有機肥料)を生産過程で利用することによって、一定の水準のCSRを達成できる。このようにして、一面では、社会的に責任ある属性や資源の市場がつくりだされ、他面で、生産物や生産過程において社会的に責任あるイノベーションが生まれ、然るべき市場差別化が達成される。

マクウィリアムとシーゲルの分析によって、利潤を極大化し同時に基本的ステイクホルダー集団の要求を満足させる「理想的なCSR水準」が存在することがあきらかになった。この水準は、彼らに拠れば、「コスト・ベネフィット分析によって決定される。利潤を極大化するために、会社は(増加した需要によって)増加した収入が(CSRを供給するために資源を使うことによって)増加したコストと等しくなるような、CSR水準を正確に提供しなければならない。会社は、そのようにすることによって、関連するステイクホルダー(CSRを要求する人々(消費者、従業員、地域社会)と会社を「所有する」人々(株主)の両者)の要求を満たす」のであり、その意味では、「ある会社のCSR活動とその会社の財務上のパフォーマンスの関係は中立的なものである」(McWilliams and Siegel, 2001, p.125.)。

マクウィリアムとシーゲルの解釈は、ブラゴフに拠れば、非常に魅力的であるが、その実践的適用の可能性というレベルの話になると、幾つかの限界が表面化してくる。第1に、このモデルも、他のモデルと同じように、抽象的であること。これについては、彼らも、

「我々の結論は、社会的に新たな取り組み（characteristic）をおこなうことと結びついた参入障害が存在しない、という仮定に基づいている」（McWilliams and Siegel,2001,p.125）、と述べている。第2に、CSRが「会社の利益を超えてそして法律の要求に応じて幾つか社会的財貨を増進するような行動」（McWilliams and Siegel,2001,p.117）として狭く解釈されていること。言い換えれば、このモデルはある補足的な自発的活動だけを対象にした需要と供給のモデルである。第3に、このモデルでは、原則としての企業社会的責任とプロセスとしての企業社会的応答性が区別されていないこと。

CSRを道具的に解釈する立場では、全体として、ブラゴフの総括に従えば、あきらかにCSRは規範的な根拠付けから具体的結果達成をめざす実践的活動への展開という文脈のもとで概念化されていたのであり、規範的アスペクトや記述的アスペクトはあまり考慮されてこなかった。前者に関して言えば、ステイクホルダーを所有者の利害充足のための道具として利用することは道徳的に認められると主張するか、あるいは、極論すれば、利害の直接的対立があることが否定され、社会的に責任あるステイクホルダーマネジメントは特殊なケースへと転化させられ、CSRを自然発生的な補足的な活動として解釈する立場が生まれている。後者については、記述的理論のもとで、ステイクホルダーの類型化が試みられ、適切な管理上の決定に応じてステイクホルダーのランク付けがおこなわれ、社会的責任が実現できる、との主張が展開された。

その記述的解釈であるが、ブラゴフに拠れば、ステイクホルダーの記述的アスペクトは、現実になにが生じているのかを記述し体系化することを本分としていたが、理論的にはほとんど発達しなかった。そのような事態をうみだした原因は、ステイクホルダーの経験主義的分析が複雑であること以外に、現実の管理決定の記述を適当な道徳的責任で安易に検証するという誘惑に駆られることにあった。

ステイクホルダーの記述的セオリーは、ジョーンズによって切り開かれたが、ブラゴフに拠れば、本来の意味での記述的セオリー、より正確に言えば、ステイクホルダー概念の記述的解釈は、1991年に、ブレナーとコ克蘭(Brenner and Cochran, 1991.)によって提起され、その後1992年にホッセイニ(Hosseni,J.C.)やブレナーによって精緻化された(Hosseni and Brenner,1992.)。彼らの理解に拠れば、ステイクホルダーセオリーは4つの基本的命題に集約できる。

- (1) 企業は、その存在を維持する条件として、ステイクホルダーの一定の要求に応えなければならない、
- (2) 企業は、ステイクホルダーの価値と利害を研究することによって、ステイクホルダーたちの関連欲求を記述することができる、
- (3) 企業管理とは相異なるステイクホルダーを選択するプロセスを構造化し定着することである、
- (4) さまざまな価値や利害を有するステイクホルダーの特定化、個々のステイクホルダーの価値の相対的重要度の決定は、組織行動の理解に必要な情報を取得するために利用される。

要するに、ブレナーとコ克蘭のアプローチは、ステイクホルダーのそれぞれの特徴、企業をめぐる具体的状況そして現実の管理決定が相互に関連していることを示したのであり、その相互関連を分析する道具として、特殊なモデル（「ステイクホルダーの価値・影

響マトリックス」) が作成された。

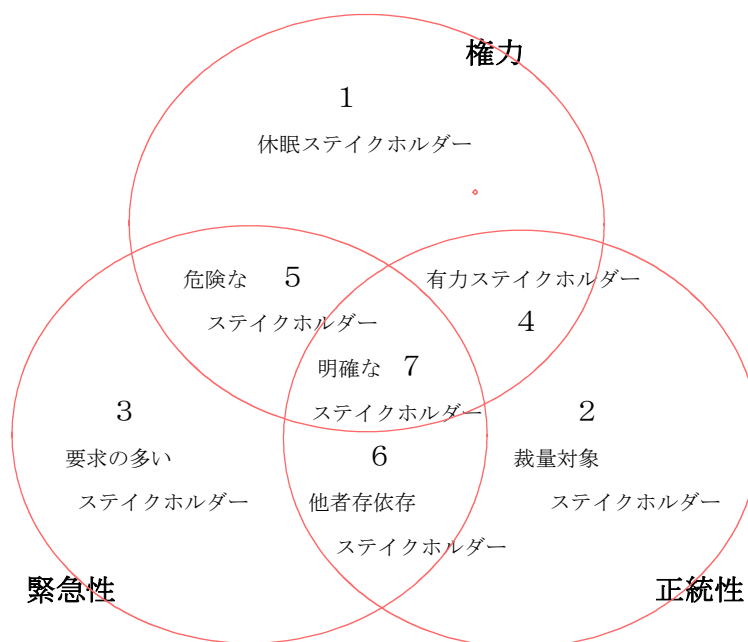
このような記述的解釈はある規範的原則が実践で体现されていることを示すものではなく、それを繰り返すことによって規範的性格を獲得している管理決定を探求し記録するものである。それ故に、このタイプの記述的アプローチはより詳細な研究を必要とする。なぜならば、そこでは組織行動が予測されていないし、その達成メカニズムも解明されていないからである。

この点で、ブラゴフによれば、組織行動の予測を可能にする、ステイクホルダーセオリーの、簡単だが、論理的な類型化が、クラークソンによって提起された。クラークソンは、ステイクホルダーとの関係を現実に管理している経営者の視点という問題に注目して、ステイクホルダーは2つのグループに明白に分かれる、という結論に達した。「第一次」ステイクホルダーと「第二次」ステイクホルダーである。第一次ステイクホルダーには、その常時的な参加なしには企業が存続し得ないステイクホルダーが属する。株主、投資家、従業員、消費者、サプライヤーそして政府と地域社会。第二次ステイクホルダーはマスコミや利害者集団に代表され、企業との取引関係はなく、その存在にとって必要不可欠なものではない。このような分類はたとえ一連の規範的概念によって解釈されうるとしても公式的にそれに訴えているわけではなく、逆に、管理上のプライオリティの設定という合理的な論理が存在している。

記述的アスペクトのなかで最も有名なのは、ミッチェル、アグルそしてウッドによって作成されたモデルである。彼らに拠れば、ステイクホルダーの特定をその正統性にもとめるといふ伝統は重大な問題をうみだした。第1に、管理資源に制約があり、そのことが客観的にステイクホルダーの選択の正統性に対して疑問を呈示したこと。第2に、企業の決定に影響を与える存在と企業の相互作用の現実が経験的に明らかになるにつれて、より幅広いアプローチが必要になってきたこと。

ミッチェル、アグルそしてウッドはステイクホルダーとして特定する属性を増やすことを提案した。企業に影響を与えるステイクホルダーの権力、企業とステイクホルダーの関係の正統性、ステイクホルダーの企業に対する要求の緊急性。これらの3つの属性を基準として利用することによって、ステイクホルダーの相対的重要性を明確にする枠組みが呈示されたのであった(図表8)。この分類に従えば、経営者にとって最も重要な課題は3つの属性の総体に応えている「明確な」ステイクホルダーの期待の充足である。2つの基準に応えた「適度な」ステイクホルダーは「中間的な」位置を占める。1つの属性しか有していない「潜在的な」ステイクホルダーはミニマムな意義を持った存在である。正統性のみを有するいわゆる「裁量的行動の対象となる」ステイクホルダーは、他の「潜在的」ステイクホルダーと比べると、その正統性が企業社会的責任の考え方を反映しているとしても、優位性を持っていない。更に言えば、提案された分類の最重要な特徴は、属性のどれも時間的に固定されていない、ということである。それ故に、ある時期に合法的なステイクホルダーの要求が他の時期にはそのような属性を持ち得ない。それにもかかわらず、ミッチェル、アグルそしてウッドの論理では、このアプローチは規範的アスペクトの重要性を否定していないし、むしろその不充足性を強調している。

図表8 ステイクホルダーのタイプ



〔出典〕 Mitchell et al.,1997,p.874.

彼らのモデル（以下、MAWモデルと表記する）は企業社会的責任と企業社会的応答性の結合をステイクホルダーという術語で解釈したものに他ならないのである。彼らの目的は、ミッチェルたちの言葉で言えば、「学者と経営者を正統性という狭い枠から引き出し、彼らの注意をステイクホルダーの権力とその要求の緊急性への向ける」ことだったのであり、「まさにこれらの属性は時間とともに変動し現象形態を変化させ、それによってステイクホルダーの正統性要求を充足させる経営者の能力を変え、彼らの正統性をまもることを可能にする」(Mitchell et al.,1997, p.882.)のである。ブラゴフに拠れば、ミッチェル、アグルそしてウッドは、自分たちの仕事を、「ステイクホルダーの特定化と分類の概念」(c. 123.)として位置づけている。このモデルは、しかしながら、「規範的—記述的分類」としてそのオリジナリティを高く評価されたが、幅広い経験主義的研究の基盤とはならなかった。

ミッチェル、アグルそしてウッドの論理は、その修正・発達を経て、その後の理論の展開に一定の貢献をした。例えば、フィリップは自己の（規範的概念でもある）「フェアプレー原則を「統合的」分類によって補足した(Philips,2003,p.125.)。彼はステイクホルダーを「規範的」ステイクホルダーと「派生的」ステイクホルダーに分け、更に、「ノンステイクホルダー」としてみなす基準を公式化した。それに拠れば、規範的ステイクホルダー

には、企業のフレームワークに収まり、組織が人間であるがためにすべての人々に対して負っている責任の枠を超えて、フェアプレーという道徳的義務を有している、ステイクホルダーが属する。「派生的」ステイクホルダーは、その行動や要求が「規範的」ステイクホルダーに対して潜在的な影響を及ぼすが為にそれらを考慮しなければならない、ステイクホルダーである。これらの2つのタイプのステイクホルダーは、ミッチェルたちの術語を使えば、「正統」である。しかし後者の正統性は間接的であり、派生的な性格を帯びている。そしてフィリップの考えでは、その存在に対する責任が特殊なものではなく人間社会の基本的価値に規定されているような個人、集団そして組織はステイクホルダーではない。言葉を換えて言えば、一般的な倫理規範（約束をまもること、人間の権利の尊重等）はステイクホルダー概念には直接には関係ないのであり、「非正統的なステイクホルダー」という術語自体が内的に矛盾している。

フィリップのアプローチは、ミッチェル、アグルそしてウッズのモデルと比較すると、より具体的であり実践的である。MAWモデルは、権利のみを有するステイクホルダーの正統性を、たとえ間接的なものとしてではあるが、認めている。しかしフィリップの解釈では、組織と競争相手やメディアや圧力団体との相互作用は規範的なステイクホルダーとしてみならず道徳的論拠を欠いている。また、潜在的なステイクホルダー、特に「休眠」ステイクホルダーは、事態を極めて慎重に詳細に分析することによってはじめて特定される存在である⁽⁵⁾。

2009年に、ファッシン(Fassin,Y.)がステイクホルダーの分類様式を呈示し関連する術語を整理した(Fassin,2009.)。彼に拠れば、新しい分類はMAWモデルやフィリップスの解釈と矛盾していないだけでなくそれらを総括したものである。

ファッシンに拠れば、ステイクホルダーとなり得る存在は3グループに分類される。第1は、企業活動に真の(リアルな)利害を有する本来の意味でのステイクホルダーである。このグループには、所有者、消費者、従業員、地域社会が該当する。このグループ参加者の正統性は規範的なものであり、彼らと企業の関係は「権力」と「影響」というコトバで特徴付けられ、全体として、相互—平等的性格を帯びている。第2は、企業活動に本来的な利害を有していないが、真のステイクホルダーを擁護するステイクホルダー(ステイクウォッチャー)である。このグループには、労組、消費者団体、利害者団体が該当する。このグループ参加者の正統性は派生的なものである。このグループは企業に対して影響力を有し、企業はその甚大なパワーを拒否できない。第3はステイクキーパーと形容される独立した調整エージェントであり、企業活動には本来的には利害を有していないが、その活動に影響を与えることができる。政府、自治体、セキュリティアナリストち公正取引委員会、マスメディアがその事例である。その正統性は、権力と影響のバランス旨とした、混合的なものである。

(5)「ステイクホルダーとしてのステイタスは時間とイシューごとに変化する。条件次第で、ノンステイクホルダーが派生的あるいは規範的ステイクホルダーとなり、規範的ステイクホルダーがノンステイクホルダーへ転化する。ステイクホルダーのステイタスの変化は規範的正当化の関数である」(Phillips, 2003, p.131.)。

ファッションは、企業はリアルなステイクホルダーに対してのみ企業社会的責任を有するが、ステイクウォッチャーやステイクキーパーに対しては社会的責任はない、と述べている。しかしステイクキーパーは個々の企業のCSR確立に対して積極的な影響を及ぼすことができる。

ファッションの分類では、企業とステイクホルダーの相互関係の相違が具体的に明示・反映されている。いわゆるステイクホルダーとして形容されてきた存在が診断され、その幾つかが「圧力団体」や「調整グループ」として把握し直され、それぞれの特異な役割が明確に呈示されている。また、不十分ではあるが、反抗的なそしてアンフェアな行動あるいは偽の情報を流して企業に害をもたらす存在が「自称ステイクホルダー」(stake impostors) (Fassin, 2009, p.122.)としてより具体的に解釈されている。

しかしながら、ブラゴフに拠れば、このアプローチは、管理決定をおこなう場合に必要より正確なランク付けという点で、経営者を理論武装するまでには至っていない。ステイクホルダーの範囲を絞ることだけでは課題は軽減しないのである。なぜならば、リアルステイクホルダーのなかで誰を優先するのか、またその他のステイクホルダーのなかでどのグループを優先するのか？ その基準が明確にされていないからである。企業社会的責任とステイクホルダーの関連は1つのタイプのステイクホルダーについて語られているに過ぎず、規範性と正統性の相互関連という問題は全く解決されなかった。

ジャワハール(Jawahar,I.M.)とマクラフリン(McLaughlin,G.L.)が呈示した「組織ライフサイクル」説は、ブラゴフの評価に拠れば、本流に位置するものではないが、記述的ステイクホルダー論を公式化するオリジナルな試みである。ジャワハールとマクラフリンの見解に拠れば、この理論はステイクホルダーの相対的重要性をあきらかにするだけではなく、ステイクホルダーとの関係を構築する際に組織として策定する戦略を示さなければならないと主張するものであるが、ブラゴフに拠れば、彼らによって、既存の公理が科学性を基準として批判され、ステイクホルダーの新しい全面的な記述的セオリーが提示されたのである。特に、ジャワハールとマクラフリンの評価に拠れば、ブレナーとコ克蘭のアプローチは極度に広範囲にわたっており、反証可能なレベルを超えている。ジョーンズの主張は個別的でありその限りで反証可能であるが、ひとつの論点だけでは記述的セオリーとしては不十分である。またミッチェルたちのモデルは「突出した」ステイクホルダーの属性を記述することに限定されており、ステイクホルダーマネジメントの本来の課題(組織は突出性の点でさまざまなステイクホルダーといかに対応するのか?)を論じていないのである。

ジャワハールとマクラフリンは、組織ライフサイクル概念、並びに「資源依存論」や「プロスペクト理論」の幾つかの命題、そしてこの領域で蓄積されてきた経験的資料を活用して、一連の相互に関連した仮説を公式化し提示した(Jawahar and McLaughlin,2001.)。第1に、組織ライフサイクルのある段階(スタートアップ段階、成長開始段階、成熟段階、衰退・変遷段階)において、幾つかのステイクホルダーが他のステイクホルダーと比べて重要な存在となり、組織はたとえそれが組織にとって批判的な要望であろうともそれを充足していること。第2に、組織がある段階から他の段階へと移行する際に重要となったり重要ではなくなったりするステイクホルダーを特定化できること、第3に、それぞれのステイクホルダーとの相互作用の戦略のタイプは組織に対するそのステイクホルダーの相対的重要性に依存していること。ジャワハールらが利用したRDAP方式では、企業戦略が、反

発 (reaction)、防御 (defence)、調和 (accomdation)、賛同 (proaction) に分割されている。これは、従来のアプローチと比べると、総合的な性格のものであり、そこでは、ステイクホルダーの特徴・個性と現実の管理決定の間の相互関連がより具体的に取り込まれている。このとき彼らが相互作用戦略の分類のために利用した枠組みはキャロルによって 1979 年に企業社会的応答性戦略の記述のために提示され (Carroll,1979,p.502.)、後にクラークソンによって組織とステイクホルダーの相互作用戦略の記述のために解釈され利用されたアプローチである (Clarkson,1995,p.109.)。

ステイクホルダー概念の記述的アスペクトの研究は、組織及び経営者とステイクホルダーとの現実の相互作用の性格を規定している相対的に多数の要因を分析し、そしてステイクホルダーを特定化する基準を精緻化していることに特徴があった (図表 9)。しかしながら、ステイクホルダーの分類という原則的な課題は解決されなかった。現実には、一方で、提起された解釈は統計上有意義な資料と言うよりはむしろ論理的な構想を志向していた。そして他方で、その論理的構想は記述的な性格を標榜していたが、実態としては、ある種の自己組織的な現象を道徳的に正当なものとしてアピールしている。

図表 9 ステイクホルダー概念の基本的な記述的解釈

問題	提 唱 者					
	Jones (1992)	Brenner,Cochran (1991), Hosseini, Brenner (1992)	Mitchell,Agle,Wood (1991)	Philips (2003)	Fassin (2009)	Jawahar,McLaughlin (2001)
組織及び経営者とステイクホルダーとの相互作用の性格を規定する要因	ステイクホルダーの要望の内在的公平さ (道徳的正統性)	組織価値の達成へのステイクホルダーの影響 (ステイクホルダーの期待の正統性)	・ステイクホルダーの正統性 (道徳的及びその他の正統性) ・ステイクホルダーの権力 ・ステイクホルダーの期待の緊急性	・規範的 (道徳的) 正統性 ・派生的 (道徳的) 正統性	・規範的 (道徳的) 正統性 ・派生的 (道徳的) 正統性 ・ステイクホルダーの権力	組織ライフサイクル
ステイクホルダー (CSR 受信人)	影響を与え受ける人々のすべて	影響を与え受ける人々のすべて	期待を有し、影響を与え受ける人々のすべて	公平な契約の参加者	規範的正統性の担い手	影響を与え受ける人々のすべて

[出典] Благов,2010,c.130.

管理論者たちは、規範的な議論の複雑さと多様さを考慮してか、結局は、依然として、現実に有効な分類様式を開発していない。全体として言えば、ステイクホルダーの記述的アスペクトも道具的アスペクトも発達したが、その概念を統合された総合的なテーマとして解釈することが必要である、との問題提起が繰り返し続けられてきたのであった。

2-2-3 プラグマティズムへの傾斜

ステイクホルダー概念の総合的性格についての議論は基本的には相互に関連しているが相異なる2つの方向で展開されてきた。そのひとつはステイクホルダーとの関係をCSP概念に実質的内容の点でも論理的にも統合することであり、あるいは、ステイクホルダー概念を、「原則—プロセス—結果」の論理を異なる文脈のもとで再生産しているオルタナティブなテーマとして、解釈することである。この場合、本質的には、単一の統合化された体系のなかに規範的要因と実証主義的要因を組み入れることによつて、すでにおなじみの概念を改めて精緻化することが問題となった。第2の方向はある意味では議論の質的転換であり、ステイクホルダー分析の方法論的基盤としての(規範的なものと実証主義的なものに分ける)2分法そのものの正当性を疑問視することであった。

前者の方向の形成において最も重要な役割を果たしたのがクラークソンであり、1995年の論文(Clarkson,1995.)が、実質的には、パイオニアとなった。彼の見解に拠れば、「CSPは、企業社会的責任概念や企業社会的応答性概念に基づくモデルや方法論よりも、企業とステイクホルダーとの関係の管理にもとづくアプローチの助けを借りた方が、より効果的に分析され評価される」(Clarkson,1995,p.92.)。言葉を換えて言えば、ステイクホルダーマネジメントは、ウッズの解釈のように、企業社会的応答性プロセスのひとつにすぎないものではなく、CSPモデルに経営者が理解できる内容を詰め込むものである。そしてこの経営者に理解されたアプローチが適切な経験主義的資料を収集し、体系化し、分析することを可能にする。

クラークソンの指導のもとで長期間(1983-93年)にわたってカナダとアメリカの主要90社以上を対象として実施されたCSP研究は特別な意義を持っている。彼は、この、純理論的ではなく、経験主義的研究にもとづいて、つぎのようなCSR概念上重要な結論を導き出した。

- (1) 社会的問題とステイクホルダーを区別することが必要である。企業及び経営者は社会との関係ではなく、ステイクホルダーとの関係を管理している。
- (2) 関連する適切なレベルで企業社会的責任を分析することが必要である。制度のレベル、組織のレベル、個人のレベル。
- (3) 上述のことを前提にすると、ステイクホルダーに対する企業責任管理を踏まえて、CSPを分析し、評価することができる。

《社会的》というタームは幅広く内容が曖昧であり、それが企業社会的責任概念や企業社会的応答性概念そしてCSP概念の理解に相違をうみだす大きな原因になっている。分析水準が混乱しているのもそのためである。本来の社会的問題は地方自治体あるいは政府(制度)レベルに代表される社会の問題である。これらの問題は長い時間をかけて顕在化し、必要ならば、国家管理や地方自治体管理のメカニズムの法的変革がおこなわれる。これらの変革メカニズムに対応することが企業の法的責任(CSRの重要な部分)である。これに

対して、ステイクホルダー問題は社会全体に関わるものではなく、企業(組織)レベルの管理的な選択の対象である。したがって、すべての社会的問題が同時にステイクホルダー問題ではない。例えば、制度レベルの問題としての働く人々の支援やキャリア開発計画は企業の社会的責任には該当しない。企業経営者の責任はこれらの問題と結びついた政策を策定しステイクホルダーとしての従業員を管理することにある。経営者の活動は具体的成果によって評価され、彼らのモチベーションは、通常、社会的期待ではなく、労働生産性向上や消費者満足のような市場指標の達成に依拠している。

クラークソンは、ブラゴフに拠れば、C S Pという体系的概念の論理を否定せずに、それをステイクホルダーマネジメントシステムの要因として提示している。但し、ステイクホルダー概念自体は、本質的には、「原則―プロセス―結果」という論理を別の文脈のなかで再生産するオルタナティブなテーマとして解釈されている。1999年にクラークソン主導のもとで公式化されたステイクホルダーマネジメント原則は現在では「クラークソン原則」として有名であるが、そこでは、C S Rの規範的原則ではなく、むしろ「原則―プロセス―結果」という全体としてのシステムを対象とした合理的な管理原則が明示されている。

ウッドは、1995年に、ジョーンズとの共同論文(Wood and Jones,1995.)において、C S Pモデルを、ステイクホルダー概念の立場から、より精緻化し具体的に展開した。彼らは、ステイクホルダー概念がまさしく「企業は誰に対して具体的に責任を負わなければならないのか?」という問いに回答をあたえる(Wood and Jones, 1995, p.231.)、と強調した。クラークソンとの違いは、彼らが、ステイクホルダーが経営者の職能上の義務の一面的な反映ではなく、幅広い行動を示しさまざまな役割を果たしていることを明確に指摘したことにある。

ウッドたちによって、3つの役割が公式化された。

- 1)ステイクホルダーは、企業活動の望ましいことあるいは望ましくないことを規定する、期待の源である。
- 2)ステイクホルダーは企業行動の結果を感知する。すなわち、ステイクホルダーは企業行動とその結果の受信人である。
- 3)ステイクホルダーは、企業がその期待にどれほど応えているのか、あるいは企業行動は所与の環境で集団と組織にどのような影響を与えているのか、を評価する。

第1の役割は、ウッドのC S Pモデルの第1の要素(企業社会的責任の規範的原則の形成)に相当する。第2と第3のそれはそれぞれ企業社会的応答性のプロセスと企業行動の結果に照応する。特に、第3の役割が企業行動結果の評価に直接相応し、システム全体の機能化の最重要な条件であるフィードバックを実現するものである。

ステイクホルダーは、ウッドたちの言葉を借りれば、管理の対象ではなく、「すべてのステイクホルダーが影響を与える相互関係システムの参加者」としてみなされる存在であり、「そのいずれも完全に管理することはできない」。そして、「企業の意思決定に影響を与えあるいはその決定の影響をうけるすべてのステイクホルダーの期待と利害はC S Pの全面的な分析の枠内で考察されなければならない」(Wood and Jones, 1995, p.260.)のである。

ブラゴフの評価に拠れば、ステイクホルダー概念とC S Pの論理を結びつける試みは対

立する結果を引き起こした。一面で、CSPシステムはより内容豊かになり経営者に理解されやすいものになった。しかし他面で、その内容が豊かになったことによって、システムが複雑となり、CSPという体系化された概念のベースであった「原則—プロセス—結果」というパラダイムの論理的整合性に矛盾が生じた。更に踏み込んで言えば、ステイクホルダー概念の3つのアスペクトがバラバラに発達し、また研究者が隣接するアプローチを断片的に利用するだけでは議論を深めることができなくなり、その結果、この概念をひとつのオルタナティブなテーマとして分析するためにより明瞭なそして一義的な体系化が要求され、方法論の妥当性という問題が改めて浮上したのであった。

ステイクホルダー概念の総合的性格に付いての議論の第2の方向は、その規範的成分と実証主義的成分を分離するのかそれでも統合するのかという理論的問題と結びついたものであり、暗示的には、かなり多くの著作において論じられてきた。

ドナルドソンとプレストンの論文で提示されたCSRを規範的アスペクト、道具的アスペクトそして記述的アスペクトに分類する方法は、単に規範的なものと実証主義的なものの分離だけではなく、CSR概念を内容豊かなものへ展開させる論理的かつ厳格な整合性を提案したものであった。しかし、彼らの「上品な」体系化論理は理論的分析によってまた実証主義的資料でも立証されなかった(c.137.)。第1に、ステイクホルダー概念の規範的アスペクトの分析は、ステイクホルダーの正統性をステイクホルダーの内的価値のみに結びつけることは不可能であることを示した。第2に、道具的アスペクトを道徳的に決定する(ステイクホルダーに対する内的義務をモデル化する)という論理は単に優位性を示すことができなかつたというだけでなく不可能であることが判明した。第3に、記述的アプローチにもとづく研究によって、組織(経営者)とステイクホルダーの現実の相互作用の性格を規定している諸々の要因の多様性とその性格があきらかになった。結論的に言えば、概念展開の論理は、たしかにその構成上理想的なものであることは判ったが、完全に論破され、その管理論的意義は重大な疑義を引き起こしたのである。

記述的アプローチの著作が執筆されまたステイクホルダー概念を研究に充分値するオルタナティブなテーマであるとみなす論文が公表されることによって、研究者たちは理論的に破綻してしまった。その契機となったのがジョーンズとウィックスの論文(Jones and Wicks,1996.)である。

ジョーンズとウィックスは、規範的アスペクト、道具的アスペクトそして記述的アスペクトという分類を発達させ、ステイクホルダー研究には、本質的には、2つの有力なアプローチがある、と強調した。そのひとつはステイクホルダー概念を道具的アスペクトと記述的(経験主義的)アスペクトを含む社会科学論としてみなすものであり、もうひとつは規範的問題に焦点を合わせた倫理理論である。しかし、記述的アスペクトも道具的アスペクトも科学的分析に耐えうるほどに概念化されていなかった。また規範的アスペクトに関して言えば、それはそれぞれが固有の道徳的原理に基づいた一種の物語風の弁明を描写している言われかねない代物であった。既存の概念の相対的弱点と折衷主義はひとつのコンバージョン・ステイクホルダー・セオリーによって克服される——これがジョーンズとウィックスの主張である(c.139.)。

ジョーンズとウィックスの議論の論理は、ブラゴフに拠れば、非常に単純である。もしステイクホルダーについての正確な規範的議論の目的が発展を目指す生産的組織における

道徳的水準の維持であるならば、その目的の達成は、(1)当該組織の人々のサバイバルを妨げてはならないし、あるいは、(2)組織の基本的ミッション(利潤の高い商品の生産、市場経済へのサービスの供給)の障害になってはならない、と。したがって、ステイクホルダーに付いての説得力ある議論は単に十分な規範的論拠があるだけではなく、現実の組織的文脈と相互関連し、理論的にそして可能ならば経験的に証明される「目的と手段の連鎖」がつくりだされるように、展開されなければならない。言葉を換えるならば、管理決定は規範的定言命令に条件付けられそして期待される結果と道具的に結びついていなければならないのであり、この結びつきは確実に追跡されなければならない。かくして、コンバージェントステイクホルダーセオリーは手段を規定し、目的に道徳的論拠を付与する規範的成分を内包する。しかも、それは、目的と手段の連鎖が論理的に根拠づけられ経験主義的にも説明可能であるような、道具的成分を内包するものである。

ジョーンズとウィックスの立場を批判したのがトレビロ(Treviño,L.K.)とウィバー(Weaver,G.R.)、ドナルドソンそしてフリーマンである。彼らは多数のそして概念的に相異なるステイクホルダー観を統合するためにはなんらかの理論的基盤が必要であるという基本的命題には同意したが、ジョーンズたちによって提示された議論には反対した。

トレビロとウィバーは、ステイクホルダーのコンバージェントセオリー(一点に収斂させる理論)という問題設定自体が間違っている、と強調した(Treviño and Weaver,1999.)。何故ならば、理論ではなく、ステイクホルダーそれ自体の一般的概念を考察し概念を構成する成分の関係の発達に関心を寄せるという伝統的な研究方法が問題にされていたからである。規範科学や実証科学の代表者たちには、統一理論の構築を目指すことよりも、自分たちなりに相互依存(共存)を認識しその伝統のもとで対話を発達させることがより重要であった。トレビロとウィバーの文言を引用すると、「記述的研究が、経営者は正統なステイクホルダーの利害を無視し利潤獲得のために行動している、と論証できるならば、規範理論は、我々はそのような効果に反対しなければならない、と主張できるし、道具的理論はさまざまな管理決定の望ましい結果を公式化できる」(Treviño and Weaver,1999,p.226.)のである。つまり、3つのアスペクトのそれぞれの貢献を明確に区分することが企業と社会の現実の相互関係の発達において重要な役割を果たすことになる、という立場である。

ドナルドソンは、規範的アプローチと道具的アプローチを統合する論理は現実に存在するし、これらの論理はステイクホルダー概念の管理的性格から直接に生じるものである、と主張した。ドナルドソンの見解に拠れば、道具的アプローチと規範的アプローチの定義自体をより精緻化することだけが必要なのである。

ステイクホルダーの道具的理論はつぎのことを確認する。経営者が多数のステイクホルダーの利害を内的価値を有するものとしてみなし、それらの利害の充足を目的として追求するならば、その経営者が管理している企業はこれらの内的価値を認めずあるひとつのグループだけの利害を追求する場合よりも、投資の増加のようなより良い伝統的な活動結果を達成している、と。これに対して、規範的理論はつぎのことを確認するのである。経営者は、ステイクホルダーの利害を、内的価値を有するものとしてみなし、それらの利害の充足を目的として追求しなければならない、と。かくして、2つの定義は、経営者を、ステイクホルダーマネジメント理論として解釈されたステイクホルダーの主体として考察している。言葉を換えて言えば、ステイクホルダーセオリーの規範的アスペクトと道具的ア

スペクトルの統合は経営者の意識においてのみ見いだされるのであり、タイプの異なる方法論を結合しようとする人為的な理論的操作においてではないのである。

世紀の転換期に「統合」理論を、ブラゴフに拠れば、最もラジカルにそして徹底的に批判したのがフリーマンであった。フリーマン(とその共著者) (Wicks and Freeman,1998 : Freeman,1999 : Freeman and McVea,J., 2001: Freeman and Velamuri,S.R., 2006.)によって、オルタナティブなテーマとしてのステイクホルダー概念に対する統一的なアプローチが公式化されただけでなく、CSR概念の進化プロセスのなかでステイクホルダー概念が明確に位置づけられたのである。

フリーマンたちの論理展開は、ブラゴフに拠れば、つぎの3点に整理される。

第1に、ステイクホルダーの多数の研究は、フリーマンをして、科学の方法論に注目させた。フリーマンたちに拠れば、実証主義(ネオ実証主義)の考え方が企業社会的責任の企業社会的応答性への概念進化において重要な役割を果たしたが、同時に、実証主義によって哲学的研究の認識論的価値が否定され、特に、ステイクホルダーという術語で解釈された、CSPという統合的概念の分析にブレーキがかかってしまった。そして反実証主義もさまざまなアプローチの利用に対して許容的となり、価値中立的な術語や概念を利用するようになった。フリーマンは、ステイクホルダーの研究を含む、組織研究に最も適切な科学方法論の方向として、プラグマティズム(ネオ・プラグマティズム)を認める立場である(c.142.) (図表 10)。

図表 10 実証主義、反実証主義、プラグマティズムの相違

実証主義	<ul style="list-style-type: none"> ・ 3つの特徴ではっきりと範疇的に区別する (making vs finding、記述的 vs 規範的、科学 vs 反科学) ・ 科学は知識をうみだす唯一のベースである ・ 概念/条件は価値中立的なものである (道徳からの自由) ・ 現実 is 絶対的なものである
反実証主義	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実証主義の範疇上の区別を相対化するが保持する ・ あるものが他のものと比べてすぐれていると判断する根拠は存在しない ・ 概念/条件は価値中立的なものである (道徳からの自由) ・ 現実 is 曖昧なものである
プラグマティズム	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実証主義の範疇上の区別を拒否する (科学には特権的なステイタスはない) ・ なにが有益であるのかといういことで検証の方法と形態 (例えば、記述的と規範的、科学と反科学、より良いメタファーとより悪いメタファー) を有益に (プラグマテックに) 区別できる ・ 概念/条件は価値負荷的なものである ・ 現実 is 曖昧なものである。しかしそれは、原語、歴史、文化に基づいている

〔出典〕 Wicks and Freeman,1998,p.129.

ブラゴフは、「情報（科学的資料、倫理的論議）が有益なのか、その情報が人々をしてより良く生きるあるいはより良い組織をつくり出すことの手助けとなるのか、という問題がプラグマティストにとって重要なのである」と強調している(Wicks and Freeman, 1998: c.142.)。更に言えば、ただ単に現実を自由に解釈できるだけではなく、「I S C T」や「企業良心」のような方法論的に基礎を固めて科学的議論や倫理的議論を展開し、その結果として、ステイクホルダーマネジメントを組織文化現象に結びつけることができるか否か、が有益性の基準なのである。

第2に、フリーマンは、プラグマティズムの考え方に依拠して、ドナルドソンたちの基本的解釈やジョーンズたちの解釈を「昔ながらの科学論の命題に則った」旧態依然の考え方として特徴付けている。フリーマンが、interest group、constituencies あるいは publics ではなく、あえて stakeholder という用語を使ったのは、stockholder が強調されていることに疑問を提示するための語彙上の工夫であり、そこでは「事実」と「価値」がすでに「混合」されていた。彼に拠れば、「純粋な記述的、価値自由なあるいは価値中立的なステイクホルダーセオリーという考え方そのものがターム的には矛盾している」。「ステイクホルダーマネジメントは基本的にプラグマティックな概念」であり、この理論の「規範的な核」はステイクホルダーマネジメントの目的のもとで建てられた道具性に常に依存している (Freeman,1999,pp.234-235: c.143.)。

第3に、プラグマティズムにもとづくステイクホルダーセオリーは長い間その有益性を誇り生き延びてきたC S R概念を再解釈し精緻化することを可能にする。フリーマンたちによれば、C S Rの多くの解釈がこれまで明示的にも暗示的にも(企業と社会の問題を相互に無関係なままで考察できる)「分離のテーゼ」を信奉してきたことが問題である。C S Rを補足的活動と結びつけることは、本来的には、ビジネスの機能を社会的責任から切り離すことである。フリーマンたちの文章を借りると、「C S R経営はしばしば「良い仕事をしている」と思われている。たしかにより良いことをすることはなにも悪いことではないが、そこには会社は良い仕事をする必要があるとの含意がある。何故ならば、ビジネスの基本構造は善ではなく、道徳的に中立であると捉えられているからである。しかし、我々は、これは破壊的な考え方である、と信じる。というのは、その考え方に立つと、ビジネスが世界中の何十億という人々の福祉や繁栄を向上させるうえで果たしている中心的な役割を認めることができなくなるからである」(Freeman and Velamuri,2006,p.10.)。

更に言えば、これまでの企業研究は、伝統的に、C S Rを中小企業と切り離しておこなわれてきた。そして研究者、特に実務家は、C S Rを、補足的な資源を豊富に有しそれ故に責任を引き受けざるをえない巨大な優良企業とのみ結びつける誘惑に駆られてきた。

フリーマンたちに拠れば、企業目的をステイクホルダーのために価値を創出することとして解釈し、その相互関係のなかに倫理的なものを認めることによって、上記の2つの問題が解決できるのである。

フリーマンたちは、企業社会的責任(C S R)からステイクホルダーに対する会社の責任(C S R : Company Social Responsibility)への転換を提案している。彼らにとって、名称は二次的な問題である。重要なことは以前の公式により正確な内容を与えることであり、そのことによって、経営者がプラグマティズムに則った管理アプローチをとり利用できることにある。

フリーマンたちは、この「新しいCSR」を、ブラゴフの解釈に拠れば、個々の会社に、定義上、押しつけられた責任としてではなく、組織が管理活動のなかで発達させなければならない能力として、解釈している。このことは、第1に、経営者は、具体的なステイクホルダーごとに、その特殊性を考慮して、管理上の決定をおこなわなければならないこと、第2に、ステイクホルダー間の利害のバランスをとりつつ企業の長期的安定を志向することができるしそうしなければならないことを意味している。そしてフリーマン等は、この考え方に従って、ステイクホルダーに対する会社の責任の認識と発達のレベルに応じて会社が為すべきことを4水準の義務(コミットメント)として提示し、更に、このアプローチを研究者や実務家が利用できるように、責任10原則として公式化した。

図表 11 コミットメントの4つの水準

基本的な価値を提案すること
<ul style="list-style-type: none"> ・ 私たちは私たちのステイクホルダーの状態をいかにしてより良きものにするのか？ ・ 私たちはいかなることを支持しているのか？
ステイクホルダーとの協力を維持するための原則
私たちが日々のステイクホルダーエンゲージメントにおいて依拠している原則あるいは価値はいかなるものなのか？
幅広い人々の社会的イシューを理解すること
私たちは、私たちの提案した基本的な価値や原則が社会の主要な流れや意見とフィットしているのかそれとも対立しているのかを理解しているだろうか？
倫理的なリーダーシップ
<ul style="list-style-type: none"> ・ 私のリーダーシップを象徴する価値と原則はなになのか？ ・ 私の目的観はなになのか？ ・ 私はリーダーとしていかなることを支持しているのか？

〔出典〕 Freeman and Velamuri,2006,p.21.

これらの水準は、ブラゴフに拠れば、理論的に極めて興味深いものである。というのは、それらは、第1に、暗示的ではあるが、CSPの展開されたシステムを示しているからであり、第2に、CSRの外在的な力と内在的な源泉という通俗的な分離ではなく、統一したプロセスのなかで把握されているからである。また第3に、今後継続的に、責任の発達段階や組織教育の段階を検討し公式化するための基本的な枠組みを提供している。

フリーマンたちの論理に従えば、ステイクホルダーに対する会社の責任原則は、4つの責任水準のすべてにおいて義務を果たすために必要な思考様式を公式化することを目指して案出されたものである。これらの原則はあきらかに規範的及び実証主義的な痕跡を残しているが、全体としては、プラグマティズムの考え方に依拠している。

フリーマンたちの議論は、その内的論理の故だけではなく、CSR概念の進化段階を如

実に反映しているために、極めて納得できるものである。規範的なものや実証主義的なものについての議論は概念の発達において大きな役割を果たしたが、管理実践を前にして停止してしまった。

図表 12 CSRの10原則

1	ステイクホルダーの利害を長期にわたって共に手を携えて発展させるものとしてみなすこと
2	ステイクホルダーを名前と顔と子供を持った現実の人間としてみなすこと。彼らは複雑な対象である。
3	マルチステイクホルダーを同時に満足させるイシューの解決を探求すること
4	ただ単に「フレンドリー」なステイクホルダーだけに眼を向けるのではなく、ステイクホルダーとの密なコミュニケーションと対話にエンゲージすること
5	ボランティアの哲学を持し、それを政府に委ねるのではなく、我々自身でステイクホルダーとの関係をマネージすること
6	マーケティングアプローチを全面的に採用すること
7	我々のするすべてのことはわれわれのステイクホルダーへのサービスである。ある利害と他の利害を長期間に亘ってトレードオフしてはならない
8	主要なステイクホルダーだけでなく派生的なステイクホルダーとも交渉すること
9	ステイクホルダーにより良いサービスをできるように、常に監視し、プロセスを見直すこと
10	ステイクホルダーへの義務を遂行するという目的のもとで行動するが、ステイクホルダーの期待と我々の望みが一致することを目指すこと

〔出典〕 Freeman and Velamuri,2006,p.22.

プラグマティズムが、最終的には、管理モデルを特徴付けるアプローチになったことは明白である。その顕著な事例がコー円卓会議によって作成された管理道具である。これは、ドナルドソンとダンフィによってもグッドパスターによっても「より良き実践」として認められているものであり、CSPのすべての領域を包括している。

ステイクホルダー概念はCSR概念の発達に本質的な影響を与える最も重要なオルタナティブなテーマになっただけでなく、企業と社会の相互作用を研究する方法論の発達に大きな役割を果たした。一面で、「原則－プロセス－結果」というパラダイム論理の枠内で方法論が豊かになり細部に渡って鍛えられ、更には、CSPとステイクホルダー概念が、本質的に、相互に浸透し合うことになった。だが他面で、ステイクホルダー概念によって持ち込まれた精緻化と擬人化が「原則－プロセス－結果」の並列従属関係の問題を著しく複雑なものにしたのであり、このことがプラグマティズムという考え方を幅広く普及させることになった。

ステイクホルダー概念はCSR概念の発達に特別な役割を果たしている。それは研究者に責任の客体を限界まで擬人化させることを可能にしたのであり、それによって、原則、プロセスそして結果が具体的に分析されるようになり、それらの論理的な整合性が企業と社会の相互作用の研究においてパラダイムとしての役割を果たすようになった。ステイクホルダー概念はそれ自体としてCSPの論理を特殊な文脈において再生産する自立的なオルタナティブなテーマとしてのステータスを占めているが、それだけではなく、CSR概念の現代的な解釈において最も重要な属性となった。そしてこのことは、他のテーマである、「企業市民」や「サステイナブル経営」にも当てはまる。但し、CSRに関しては、すでに多数の議論が蓄積されており、すべての研究者が規範的アプローチから実施主義的アプローチへの転換の議論を展開しているわけではなく、同時に、それぞれのアプローチが相互に豊かにしあいながら発達しているのが現状である。

更に言えば、ポスト実証主義の危機という条件のもとでプラグマティズムへの関心が高まるなかで、ステイクホルダー概念はその方法論的移行が真剣に検討されかつ論拠づけられる理論的な場を提供したのである。

その結果、企業と社会の相互作用の研究の実践的価値は拡大し、21世紀のCSR概念は戦略的管理論の当面最優先される方向へと転化している。

2-3 戦略的視点が組み込まれたCSR概念

CSR概念の進化は21世紀のはじめに新たな段階を迎えた。その基本的方向は戦略的管理論との結びつきの強化であった。一面で、CSR概念はすでに定着しはじめていた戦略的ニュアンスを有するオルタナティブなテーマ(企業市民、サステイナブル経営)の進展という形で発達した。社会的責任概念がCSP概念のもとで展開されCSPがステイクホルダーというタームで語られ、その戦略的アスペクトがCSRを道具的に正当化する試みに結びつけられたのである。そして企業市民概念、特にサステイナブル経営概念はサステイナビリティタームの一般化とともに、その方向と内容を変化させた。他面で、CSRの問題は戦略的管理論のもとで積極的に解釈された。戦略論が「戦略的CSR」を分析するだけでなく、CSR概念そのものをその当面の課題として検討するようになったのである。

方法論的に言えば、この段階の研究は主としてプラグマティズムをベースとして発達した。(ミン・ドンク(Min-Dong,P.L.)の言葉を借りた)ブラゴフに拠れば、CSRに戦略的イメージを含めることが「企業の経済的活動と社会的活動の概念上の断絶を取っ払った」(c.155.)のである。極端に言えば、これまでの規範科学と実証科学の二分法的分析がCSR議論を周辺的問題へとそらし、そのことが概念の変化を引き起こしてきた。21世紀に入って、規範的そして記述主義的概念という衣を被ってきた不連続な研究に替わり、CSR領域にプラグマティズム的ケーススタディが展開され、CSPの高い企業が経済的や財務的な意味でも優位性を獲得するであろう、と示唆されたのである。

2-3-1 企業市民概念の拡張とCSR

「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。したがって、企業市民概念は企業が市民としての権利と義務を有することを強調したり、企業活動を個人の権利や義務の実現と結びつけている。この概念は、一面で、企業と社会の相互作用に対する見方を、客観的に見ると、単純化したものであるが、他面で、この相互作用に対する政治学的アプローチの利用と結びついた新しい理論的問題を生み出している。企業市民概念の現代的なビジョンを公式化した研究者は、ウィルモット(Willmott.H.)、クレイン(Crane,A.)、マースデン(Marsden.C.)、マッテン(Matten.D.)、ムーン(Moon.J.)、ムンシ(Munshi.N.)、チャップル(Chapple.W.)、エドワード(Edwards.P.)、ワドック(Waddock.S.)、ウッド、ダヴェンポート(Davenport.K.)、ロングスドン(Longsdon.J.)、ファーレル(Ferrell,O.)、マイグナン(Maignan,I.)、シェレル(Scherer.A.)、パラッツォ(Palazzo.G.)に代表される。

企業市民は決して新しい概念ではなく、それなりの歴史をもつ概念である。しかし企業市民概念に対する研究者の関心はいわば長らく水面下にあった。そのような関心を表面化させた原因として幾つかのことが指摘できるが、ブラゴフの解釈に従えば、つぎの事情が重要である。それは、プラグマティズム哲学が発達したにもかかわらず、CSR概念に対する規範的アプローチだけではなく実証主義的アプローチをめぐっても議論の熱が冷めたことと関連して、責任を果たさなければならないという考え方がニュアンスとして企業に極めて否定的に受け入れられる雰囲気がつくりだされたことである。企業市民という概念は、それ自体としては、プラグマティズム哲学に照応したものである。そして、企業に対して、学者の呼びかけに同意して社会により責任をもつことではなく、むしろいかにして「良き企業市民」になるのかという問いかけがなされ、企業独自のプログラムを公式化することが提案された。企業市民概念が企業に実践志向概念として受けとめられたのはそのためである。

また学史的に言えば、企業市民概念には、これはマッテン・クレイン・チャップル説(Matten, Crane and Chapple, 2003.)に依拠したものであるが、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: 以下、限定アプローチと表記)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。2つめは「企業市民=CSR」観(equivalent view of CC: 以下、等価アプローチと表記)であり、企業市民概念の形成を、CSR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。前者のはじまりは1953年のボーエンの著作に見いだすことができるし、後者は1990年代に幅広く普及したアプローチである。等価アプローチは、例えば、マイグナンとファーレル、ダヴェンポート、ワドック、に代表され、企業市民概念は、一面で、広義の意味で解釈されるCSR、すなわち、「アンブレラ」概念として、そして他面で、補足的なオルタナティブテーマとして、提示されている。

企業市民概念を最も詳しく分析したのは、ブラゴフに拠れば、ロングスドンとウッド(2002年)である(Longsdon and Wood, 2002.)。彼らは、形式的には、限定アプローチ及び等価アプローチに類似しているが、極めてオリジナルな体系化に成功した。ロングスドンとウッドは、本質的には、企業市民概念を限定アプローチと連合させたが、同時に、等価アプローチの枠内で、ビジネス市民概念を構築している。ビジネス市民概念は、企業の社会的

活動の地理的拡大を検証するものではなく、むしろCSRの古典的解釈と企業市民という考え方の間の弁証法的対立を独自の様式で解決するものである。

このような概念の構築によって、CSR、企業市民、グローバル企業市民が、概念的に、図表13のように整理されることになった。

図表13 CSR概念、企業市民概念、グローバル企業市民概念の比較

CSR	企業市民	グローバル企業市民
義務と自発性。すべての企業が、ステイクホルダーのために、法律を超えて、害を少なくしベネフィットを多くし、基本的な倫理原則を遵守するとの期待	最低限の法律を遵守、地域社会に何か恩返しをするとの期待、ボランティアが幅広く受け入れられる、チャリティが積極的でなくとる罰則はない	ハイパー規範に従い、それを地域に適用する実験をおこない、システムティックに学習する。幅広いステイクホルダーの利害に自発的に参加する
ビジネスが社会的問題やステイクホルダーそして「正しいことをすること」に対して幅広い視点から関心を持つ	コミュニティやチャリティに対して限定して焦点を合わせる	社会的問題やステイクホルダーに対して幅広い視点から関心を持つ。具体的に実践的に参加する
曖昧であるために、責任を正当化し操作し測定し評価することは困難である	責任が限定され具体的であるために、測定し定義することが容易である	操作・測定・評価のための明確なフレームワークを提供できる
利己的なベネフィットは可能であり受け入れられるが、前提にされているものではないし、道徳的及び法的責任と関連がない。企業にはどんな犠牲を払っても生き残る権利がないとされる	利己的なベネフィットは望ましいものあり、社会に資する行動をするためのインセンティブとして多分に機能する。企業のサバイバルの権利が前提にされている	利己的なベネフィットは可能であり受け入れられ望ましいものであるが、シチズンシップ義務の行使にとって本質的なものではない。長期的なサバイバルは社会的に有益な行動のインセンティブである
資本主義の一般的な新古典派理論に対する威嚇としての企業社会的責任	「抑制リベラリズム」や「思いやり保守主義」との対話としての企業市民	共有アイデンティティや人間及び組織のつながりを表現するシンボルと言語を介した強制としてのグローバルな企業市民
責任の道徳的根拠があると考えられているが曖昧である。「60年代リベラル」の墮落、グローバルと言うよりはむしろアメリカの価値観を重視。完全な承認を得ることはできない。	自発的なチャリティの「再帰的」妥当性が進んで受け入れられ理解されている	人間の自由、社会的正義という価値に道徳的根拠があるとされ、ビジネス組織は人間の利益に比べると二次的であり、それに従属すると考えられている

〔出典〕 Longsdon and Wood,2002,p.160.

企業市民概念のもとでは、責任の規範的論拠が大きく変化している。ロングスドンとウッドの文言を借りれば、「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」

(Longsdon and Wood,2002,p.155.)。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。再びロングスドンとウッズの言葉を借りると、「自由と正義の要求のバランスをとることがすべての制度(ビジネス、政府、教育、家族そして学校)の課題である。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」(Longsdon and Wood,2002,p.181.)。

ロングスドンとウッズのビジネス市民概念の基本的特徴は、それが本質的にはいわゆるグローバル企業市民として解釈されていることにあり、CSPの当面の課題としてグローバル化過程の重要性が強調されている。このことはポストの解釈にも見いだすことができる。グローバル企業市民概念を公式化したポストは、旧くなった責任概念の公理を新しい条件のもとで再現しようとするのではなく、むしろステイクホルダーマネジメント原則(「原則―プロセス―結果」パラダイム論理に照応した、クラークソン原則)を「21世紀のグローバル企業市民の本質を理解するための重要な実例」(Post et al,2002,p.144.)としてアピールしている。

企業市民概念、特に、等価アプローチは、ブラゴフに拠れば、実務の世界にも普及している。その代表的な事例が2002年1月に開催された「世経済フォーラム」で採択された「グローバル企業市民行動基本4原則」である。フォーラム実行委員長シュヴァーブ(Schwab,K.)の言葉を借りれば、グローバル企業市民概念によって、「ステイクホルダー概念の枠が拡大され、国家や市民社会とともに、そこに、グローバル経済のなかでステイクホルダーとして行動する企業そのものが含まれることになった」(Schwab,2008,p.116.)。

全体的に言えば、ブラゴフに拠れば、企業市民概念及びそこから派生した論説には疑いなく価値がある。しかしながら、そこにはひとつの共通した欠陥がある。それは「ビジネス分析におけるメタファーとしての企業市民」として指摘されている事象である。ムーン、クレインとマッテンの文言を借用すれば、「企業にシチズンシップというタームで言及することは文字通り企業が市民である、ないしはシチズンシップを有しているということの意味するのではなく、その実質ないしは行動がある意味で市民あるいはシチズンシップのそれと類似している存在として理解できることを意味しているにすぎない」(Moon et al,2005,p.432.)のであるが、このように解釈される現状がまさに、ブラゴフに拠れば、理論的性格を帯びた一連の問題を生み出している。

第1に、既存の市民理論のどれが企業に相応しいのかを決することが困難であること。例えば、ロングスドンとウッズはリベラルアプローチや保守的なアプローチに依拠しているし、ムーン、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が、いずれにせよそれぞれのモデルは多様な性格をもつものであり、十分に整理されていない。

第2に、一国レベルの企業市民は主権国家の活動と条件付ではあるとしても結びつけることができるが、グローバルレベルの市民は事情が異なること。例えば、つぎのような見解がある。「国際企業は世界の市民としてみなされなければならないが、この概念は憲法

上も法制度的な意味でも存在しない」(Windsor,D.,2001,p.241.)。

第3に、企業市民というアイデア自体が現在の解釈のもとではすべてのタイプの企業に適用されていない(主として、大企業中心に考えられている)のであり、このことが「市民としての権利の平等」という基本的な理念と矛盾していること。大企業は平均的な市民以上のかなりのパワーを持つ存在であり、「企業市民が社会への企業の参加を示すとするならば、企業は平均的な市民と言うよりはむしろ国家に似た役割を果たしている」と考える方が道理にかなっている」(Matten et al.,2003,p.118.) という見解がでてくるのはこのためである。

第4に、「企業市民」というコトバがCSR関連で引用されるにつれて、術語的に混乱し類似概念との同義性問題が浮かび上がってきていること。例えば、マッテンたちの理解に従えば、「第3の」とも言うべき「拡大」アプローチ(extended view of CC)が出現し、伝統的には国家が遂行してきた社会的機能を企業に肩代わりさせるような論議(対話民主主義:deliberative democracy)がおこなわれている(Matten et al.,2003,p.118.)。また他方で、企業市民が「拡大」解釈され、「社会規範や期待の暗黙的に遵守することから政治的意思形成プロセスへの明示的な参加への移行」を意味する「企業の政治化(the politicization of the corporation)」(Scherer,A.G. and Palazzo,G.,2007,p.1108.)が語られている。それらはいずれにしても道徳的主体の「政治的バージョン」であり、「言葉で明示されていないが、企業市民という見解から大きく逸脱している」(Edward and Wiilmott,2008, p.771.)。

企業市民概念は、パラダイム論理「原則—プロセス—結果」を新しい文脈のもとで再現するオルタナティブなテーマとして生まれ、企業、なによりも大企業の欲求に即して、CSRの現代的な問題に答えている。理論的には、それは、一面で、CSP研究の方法論を豊かに拡大し精緻化している。しかし他面で、企業と社会の相互作用の対する体系的アプローチから研究者を遠ざけるような新しい問題を生みだしている。

2-3-2 サステイナブル経営に焦点を合わせたCSR

サステイナブル経営(corporate sustainability)概念はCSR概念進化の過程で生まれたオルタナティブなテーマに属する概念のなかで最も若い概念である。サステイナブル経営を直接に論じた文献は1990年代の後半に公刊された。この概念はすでに、例えば、WCEDが1987年に刊行した報告書などで一般的に知られていた、「持続可能な発展」をミクロ経済学的に解釈したものである。サステイナブル経営概念の発達に貢献した研究者として、エルキントン(Elkington,J.)、ヴァン・マルヴィンスク(Van Marrewijk,M.)、シュトラール(Steuere,R.)、ディリック(Dyllick,T.)、ホッカーツ(Hockerts,K.)、ムーン、ラスロー(Laszlo,C.)等をあげることができる。彼らは、主として、ヨーロッパを研究拠点として活動している。

サステイナブル経営概念の生成においてパイオニアとしてオリジナリティ溢れる理論装置を提供したのがエルキントンである。彼は、1994年に、「トリプル・ボトムライン」概念を提起したが、それ以降も「Win-Win」や「3P(people, planet, profits)」、更には、サステイナブル経営の条件としての「3つのサステイナビリティ」(経済的サステイナビリティ、エコサステイナビリティ、社会的サステイナビリティ)概念を積極的に提唱した(Elkington,1994,1997,2004.)。これらのアプローチは実践的にもシェルで利用されているだけでなく、GRI、Accountability、SA 800、ISO 14001のなかでも国際基準として採用

されている。

エルキントンが一連の著作において本質的には「原則―プロセス―結果」の論理を再現していることが、ブラゴフに拠れば、重要である。そこでは、その論理が新しい術語で解釈されているだけでなく、世界ビジネスに突きつけられている新しい挑戦と結びつけられている。持続可能な発展が、CSR原理を3Pモデルの論理で具体化した、ビジネス発達の新しいパラダイムとして理解され、トリプルボトムラインがプロセス管理へのアプローチやサステイナブル経営に適した報告モデルとして考察された。そしてサステイナブル経営管理へのアプローチが、3段階に渡って変化した、社会の期待の波に正当に結びつけられた。環境規制法を志向した「限界の」波(1960年代から1980年代の終わり頃まで)から、「グリーンコンシューマリズム」に象徴される「緑の」波(1980年代終わりから1990年代のはじめまで)へ、そして「グローバル化の」波(1990年代の終わり頃から粉日まで)へ。これらの波は、エルキンtonsの見解に従えば、企業の対応(伝統的術語で言えば、企業社会的応答性)の内容を変化させた。「防御的な、最良の場合でも、コンプライアンス遵守の」対応から、「新しいテクノロジーの発達の志向する、より競争的な」対応へ、そして「新しい市場創出」をめざす対応へと(Elkington,2004,p.7.)。

エルキンtonsの著作は、ブラゴフの評価に依拠すると、実践志向研究そしてサステイナブル経営についての理論的な議論展開にとって独特なベースとしての役割を果たした。議論が展開されるにつれて、主として、サステイナブル経営概念の合意にむけた動きがはじまり、CSR概念の枠内で術語の整合性が検討され、ビジネスの発達にとってサステイナブル経営がいかに重要であるかについて理論的論拠が深められた。

サステイナブル経営の定義は、現在、いくつか提示されている。そこには、ブラゴフに拠れば(c.173.)、たしかにこれまで構築されてきたCSR概念の要素がさまざまな形で利用されているが、それらは、現実には、対立するものではない。例えば、スタイナーたちの定義が標準的であるが、それによると、サステイナブル経営は短期的そして長期的スパンで検討された企業レベルの経済的活動、社会的活動そしてエコロジー活動を包含した企業管理モデルである。またエルキンtonsの定義によれば、サステイナブル経営はただ単に企業がその長期的サバイバルを確実にするために取り組むアプローチではなく、企業に代表される組織が、エコシステム、社会そして経済の生き残りの可能性の向上させるために活動する理論と実践の領域である。これらの定義は、たしかに文言が異なっているが、ブラゴフの理解に拠れば、CSR概念発達の全般的論理と矛盾しないオルタナティブなテーマとしての特徴を有している。

だが他方で、CSR概念のさまざまな要素をすべて包摂したひとつの理論モデルを構築する試みもおこなわれている。例えば、(サステイナブル経営とCSRは企業活動に関連した同一レベルの概念である、と解釈している)ヴァン・マルヴィンスク(ECFCの最高幹部)はその代表者である。彼は、CSRを、ビジネス活動の透明性、ステイクホルダーダイアログ、社会報告書等と結びつけ、サステイナブル経営を、価値の創出、エコマネジメント、HRMなどと結びつけている(Van Marrewijk,2003,p.102.)。しかしながら、このような解釈は、ブラゴフに拠れば、全く間違っている。というのは、ヴァン・マルヴィンスクは、一面で、2つの概念をCSPと同一視しているが、他面で、この活動を引き裂き、科学文献ではすでに克服されている企業と会社の対立を再現しているだけでなく、サステ

イナブル経営がトリプルボトムラインを目指す考え方に対立する形で把握されているからである。

その後、より複雑なモデルがシュトラー等によって作成された(Steure et al.,2005.)。それは、持続可能な発展(SD)、サステイナブル経営(CS)、CSRそしてステイクホルダーマネジメントの概念の統一を試みたものである。彼らは、SDの分析を、ドナルドソンとプレストンによって提案されたステイクホルダー概念の類別化と結びつけた。彼らに拠れば、規範的アプローチの観点からは、SDのいかなる問題を企業及びステイクホルダーに注目させるべきかを定めることが必要になり、道具的アプローチの観点からは、ステイクホルダーマネジメントを介してSDの目的がどの程度実現できるのか、そして記述的アプローチの視点からは、企業とステイクホルダーから現実の管理実践においてSDのいかなる問題に注目しているのか、を公式化することが必要である。SD/CSとCSR概念の相違は、ブラゴフの理解に従えば、図表14のように整理される。

図表14 サステイナブル経営概念とCSR概念の比較

基準	持続可能な発展／サステイナブル経営	CSR
特殊性	主として、サステイナビリティに対する社会の支配的な解釈に依存する	主として、企業のステイクホルダーの具体的期待に依存する
時間的スパン	主として、将来のステイクホルダーの期待の充足を志向する	主として、制約された資源という条件下で、近い将来の企業サバイバル要因として、ステイクホルダーの当面の期待の充足を志向する
内容	最初にエコロジーを含み、その後、社会的そして経済的なものへと広げる	経済的、社会的そしてエコロジーの順に、内容を深める

〔出典〕 Благов,2010,c.175-176..

このモデルは3つの概念の相互関係を図解したものであり、企業と社会の相互作用のさまざまな水準を反映している。SDは全体としての社会及び社会制度のひとつとしての企業の発達の規範的概念として解釈されている。そしてCSは企業の発達を概念化したものとして解釈され、CSRはステイクホルダーとの関係を介して実現される管理的アプローチとして解釈されて、企業は国際基準のようなさまざまな管理システムを利用できる、と位置づけられている。

シュトラーたちのモデルは、ブラゴフの理解に拠れば、外面的に魅力的ではあるが、最後まで首尾一貫していない。例えば、SD概念を全般的な規範的基盤として解釈すること、同様にステイクホルダー概念に、責任概念が具体的内容で補充されたものとして、特別な役割が与えられていることには同意できるが、CS概念そのものがその後の文脈において曖昧なものとして無造作に呈示されている。

そのような理解はつぎのような論拠から導きだされたものである。第1に、CS概念とCSR概念の相違が「主として」というコトバに示されているように、厳密に性格づけられていないこと。それはSDとCSが概念的に区別されずに、ひとつのグループとして扱われていることにも現れている。第2に、サステイナブル問題が、それは「社会の解釈」に依存すると同時に具体的なステイクホルダーとの相互作用がその解釈の特殊性を規定するとの立場から、企業の経営者によって感得されるものである、と理解されていること。但し、シュトラーたちは、一面で、CSRを管理機能として解釈し、他面で、CS概念の規範的、道具的そして記述的アスペクトを区別し、本質的には、これらの概念をCSPの論理に照応し対比可能なものとしてシステムの的に把握している。とすれば、CSは、「原則—プロセス—結果」パラダイムに沿ってCSPという枠組みを与える、更には、環境と実践的に一体になった超道徳的な枠組みを与える、ブラゴフの表現を借りれば、「一種のトンネル」(c.177.)である。

したがって、サステイナブル経営を、「原則—プロセス—結果」のパラダイム論理が再現された自立的なオルタナティブなテーマとして解釈することが、ブラゴフに拠れば、より正しい解釈である。というのは、その根底に横たわっている道徳的原理はステイクホルダーの期待を反映するSDの考え方によって規定され、それらの原則のプロセスにおける実現はサステイナブル概念の特殊性を具体化することであり、結果の評価はトロイカモデルをベースとしておこなわれるからである。そしてこの場合、CSRは基底的な規範的な分析視点として残っている。ムーンの表現を借りれば、「企業がしばしば「変化の主体」としてみなされている以上、CSRとSD概念の関連は・・・平等と自由の間の関連でもある。それ故に、企業は、益々、持続可能な生産と消費、・・・天然資源の保護、地域社会の持続的発達のような課題の実現に対して責任を負うようになる」(Moon,2007,p.298.)。この論理は「ヨーロッパ委員会」の有名な定義にも反映している(European Commission, 2001, p.8.)。

そして、CDとCSPが対応していることを認めることは、ブラゴフによれば、これらの概念の根底に横たわっている道徳的原理の従属関係を認めることである。この課題は重要であり、その解決はCSRの本質についての議論を新しいレベルに引き上げただけでなく、術語的にもひとつの突破口を提供した。

サステイナビリティには幾つかのアスペクトがあるが、それらは、ブランコ(Branco,M.)

とロドリゲス (Rodrigues,L.)の言説を借りれば、キャロルが公式化したCSRの定義においてすでに示されていた (Branco and Rodrigues,2006,p.114.)。但し、サステナビリティの場合は、経済的サステナビリティと経済的責任等のように一対になっているのではなく、企業の経済的、環境的そして社会的サステナビリティの達成はキャロルピラミッドを構成するすべての水準の企業社会的責任 (経済的、法的、倫理的してフィランソロピー責任) の実現を要求する、ということ—このことが重要視されている。更に言えば、CSRの古典的解釈において経済的責任が決定的な役割を果たすものであったとすれば、サステナビリティ経営という考え方においてはサステナビリティのすべての側面が平等に重要なのである。このような図式の出発点となったのは、あきらかに、企業責任を経済的責任、社会的責任そして環境的責任を含むものとして理解し、それぞれに企業レベルのサステナビリティを対応させる術語が幅広く普及したことであった。これによって術語の統一に成功したのであり、原理として理解された企業責任が「原則—プロセス—結果」パラダイムの第1の要素となり、サステナブル経営概念は重要なオルタナティブ・テーマとして大規模に展開されるに至ったのである。ハルメ (Halme,M.)とローリラ (Laurila,J.)の見解のそのひとつの事例である (Halme and Laurila,2008.)。彼らに拠れば、企業責任は「義務的責任を超えた自発的な責任」であり、それは「企業の社会的、環境的責任そして経済的責任が等しく重要である、と強調している」 (Halme and Laurila,2008,p.327.)概念である。

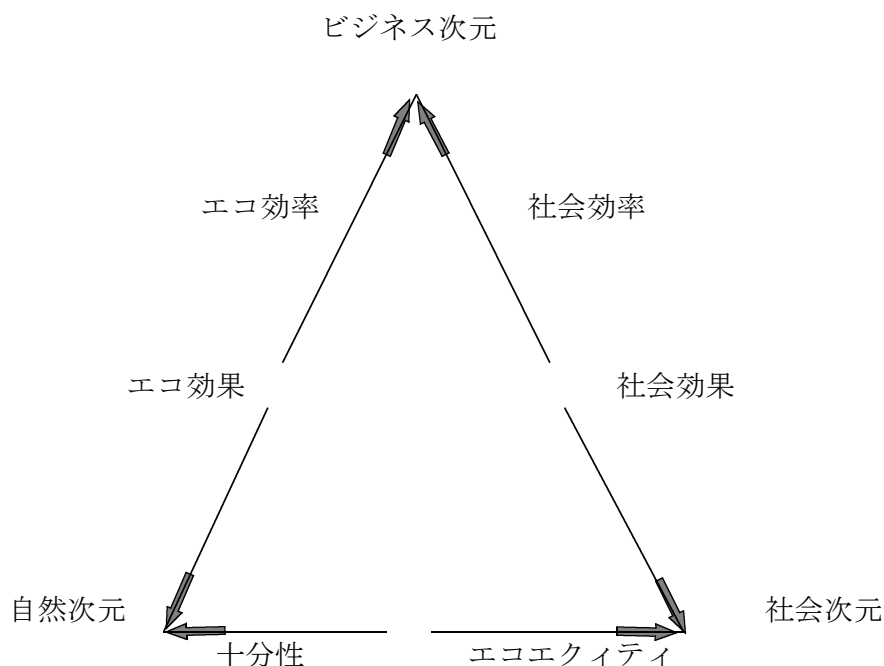
しかしながら、ブラゴフに拠れば、新しい術語の普及はひとつの理論的矛盾を解決したが、別のかなり大きな矛盾をうみだした (c.180.)。第1に、企業責任が経済的責任、社会的責任そして環境的責任に分割され、客観的には、それらが不連続なものとして受け入れられる流れが生まれそれが強まったこと。第2に、企業責任が自発的責任として認識されているために、単にキャロル・ピラミッドの頂上を常に連想させるだけでなく、本質的には、研究者をCSR議論の初期の段階に押し戻してしまったこと。第3に、新しい術語がCSR概念の創世記によく見られた多義性を再現していること。それは「本来の意味での」サステナビリティ経営という文脈で使われるようになったと言うよりはむしろ「アンブレラ」概念としてあるいはCSR/CR「一般」として理解され、CSRの同義語として利用されるようになっていった。

基本的な術語の新しい理解はCSRの「ビジネス」次元の議論の内容を大きく変化させ、ブラゴフの理解に従えば、そのためにサステナブル経営の業績の戦略的意義が強調されるようになった。そのことをよく示している事例としてブラゴフが注目したのが、ディルトリックとホッカーツの論文 (2002) であり、そこにはつぎのように論じられている (Dyllick and Hockerts,2002.)。もしすべての企業が企業文化にビルトインされている倫理的価値に則っているならば、経営者は経済的利潤や損失を特別に考慮せずにサステナブル経営を推進できるであろうが、現実には、企業の戦略的発達のために「明確な指標」が必要である。また他方で、サステナビリティ経営の3領域への分割は業務的レベルにおいてのみ (経済的、環境的そして社会的責任の実現に沿った業務問題の分割のもとで) 意味をもつものであり、3つのアスペクトを同時に考慮した場合にはじめて戦略的経営が可能である。

ディルトリックとホッカーツに拠れば (Dyllick and Hockerts,2002,p.181.)、サステナビ

リテイ経営の達成は、経済資本、自然資本、社会資本が相互関連し発達しなければ不可能であるが、その自然資本と社会資本はノンサスティビリティと非反転性（非リバーシビリティ）という特質を有している。それ故、企業は、効率的に持続可能になるためには、単に「ビジネス次元」だけでなく、「自然次元」と「社会次元」にも注意を払わなければならない。ディルトリックとホッカーツは、ビジネスと持続可能を結びつけてきた「エコ効率」という考え方に加えて、3つの次元からなるより複雑なシステムそしてサスティナビリティ経営の6基準を利用するように提案している。エコ効率、社会効率、エコ効果、社会効果、十分性、エコエクイティ(図表 15)。エコ効率と社会効率の強化が主として経済的持続可能を高め、経済効果の向上が十分な天然資源の保護のもとでエコロジー持続可能を保護し、社会効果がエコエクイティ遵守のもとで企業の社会的持続可能性の担保となる。

図表 15 サスティナビリティ経営の6基準



〔出典〕 Dyllick and Hockerts,2002,p.138.

サスティナブル経営議論は、しかしながら、ブラゴフに拠れば、「企業責任」という術語を利用することによって、全体として、おかしな展開に陥っている。新しい概念は3つのアスペクトの意義を同時に最適化しなければならないという要請に駆られ、企業の機能を統一的に規定するという課題を解決していないのである。あるいは、サスティナビリティ経営概念が実務家のなかで普及するにつれて、「持続可能」という考え方がビジネスの

基本機能なによりもまず安定した利潤の獲得への志向と直接に結びつけられている。サステナビリティは「ビジネス次元」の重要な要素となり、CSRはそのレベルで解釈されている。また、サステナブルな会社のあり方を、トロイカ方式の評価と結びつけずに、論じている文献も少なからず公表されている。

とはいえ、オルタナティブなテーマとして生まれたサステナビリティ経営概念が、21世紀の初めに、CSR概念の進化において極めて大きな役割を果たしたことは事実である。

CSR概念に対するステイクホルダー概念の基本的な貢献が責任の擬人化であり、それがパラダイム論理「原則―プロセス―結果」をより精緻化したとするならば、企業市民概念はなによりもまず責任原則を定義することによって議論を拡大し明確にしたのであった。そしてサステナビリティ経営とその「クローン」(c.184.)である企業責任概念はCSR概念を独自の様式で具体化しただけではなく、CSPのプロセスの分析と評価に新たに明確な視点を導入したのである。

2-3-3 戦略的CSRへの途

CSRの問題は、戦略的管理論の視点から、ブラゴフによれば、その理論のすべての進化段階で解釈されている。ブラゴフが拾い上げたコトバを使うと、「計画」、「ポジショニング」、「資源」がそれぞれの段階を象徴する概念である。

企業社会的責任の問題は、戦略的管理の初期の概念である計画学派において1970年代に論じられていたが、それは極めて暗黙的な形で語られていた。例えば、アンゾフ(Ansoff,H.)やシェンデル(Schendel,D)とホフナー(Hoffer,C.)の業績はその代表的な事例(Ansoff,1979; Schendel and Hoffer,1979)であるが、「特別な」役割を果たしたのはフリーマンの著作であり(Freeman,1984),更に、ギルバート(Gilbert,D)との共著においてその主張はより詳細に展開されている(Freeman and Gilbert,1988.)。そしてその後、フリーマンの(企業戦略とステイクホルダーのための価値創造を結びつける)発想は、1991年に、メズナー(Meznar,M.B.)とクリスマン(Chrisman,J.J.)そしてキャロルによってより一層発展的に論じられることになった。

メズナーたちは企業戦略を明示的にCSRの文脈で解釈し、「新しい」企業戦略の定義を呈示した(Meznar et al,1991.)。彼らによると、「企業は、その正統性の達成と将来の発達への確信が保証される中で、いかにしてステイクホルダーへの付加価値をつくり出すのか」という課題を解き明かすのが戦略である(c.189.)。そして、この企業戦略の要因として、(1)企業が付加価値をつくり出すための環境(ステイクホルダー)、(2)企業がつくり出す付加価値のタイプ(利益)があげられる。この定義は2つの基準をベースとした企業戦略分類に繋がっている。その基準とは、経済的ステイクホルダーと「非」経済的(社会的)ステイクホルダーの相違と、企業が取得する、経済的利益、社会的利益そして「組み合わされた」利益の特質である。この場合、「財貨」と「社会的コスト」の明白な相違に基づくならば、社会にとっての利益は、「財貨」がつくりだされ社会的コストが低減しそして両方の要因が組み合わされたときに、うまれる。メズナーたちは、このような立場から、企業戦略を新しくより複雑な様式で分類した。それは、CSR実現とも関連するものであり、図表16のように図解されている。

図表 16 企業戦略の分類

		ステイクホルダー				
		経済的ステイク ホルダーのみ	双方のステイクホルダー		社会的ステイク ホルダーのみ	
			狭義	広義		
便 益	経済的利益のみ	古典的タイプ				
	双	経済的利益、低い 社会的コスト		防衛的	防衛的	
		経済的利益、高い 社会的財貨		攻撃的	攻撃的	
	方	経済的利益と高い 社会的財貨そして 低い社会的コスト		適応的	適応的	
		社会的利益のみ				利益を目指さない

〔出典〕 Meznar et al,1991,p.58.

防衛的（狭義）企業戦略はステイクホルダーの数を制限し社会的コストの低減を目指すものである。適応的（広義）戦略は企業がすべてのステイクホルダーに対して社会的責任を実現することを意味している。これらの企業は積極的にイノベーションをおこない、首尾一貫して社会的コストの低下を志向する。この場合、既存の企業戦略を解明してそれをより具体的に再構築することが研究課題となるが、ある企業戦略がその戦略の要因そしてステイクホルダーの期待といかに適合しているか—これが基本的な課題になってくる。したがって、著者たちにとっても、本質的には、自分たちの分類をより現代的な戦略概念（ポジショニング、資源）と結びつけざるを得なくなってくるのである。

企業社会的活動を「ポジショニング」概念で論拠づけるポジショニング・アプローチは、ポーター(Porter,M.)とクラメン(Kramer,M.)（2002年）にはじまり、彼らによって、戦略的CSR概念が提起され、術語的にも、企業社会的責任から企業社会的統合への転換が提唱された。そしてこのポーターとクラメンの発想枠を超えて、CSRを「ポジショニング」概念の枠内で解釈したのがバンデベン(Van de Ven,B.)とジュリセン(Jeurissen,R.)である。

バンデベンとジュリセンは、CSR戦略と競争構造との関連を詳細に分析した。（バンデベンとジュリセン説(Van de Ven and Jeurissen,2005)を敷衍した）ブラゴフに拠れば、「企業行動の道徳的正統性はその企業が参加する競争の激しさに依存し、競争の激しさは企業に責任ある行動をとらせる変数である。と同時に、企業が市場で生き残ることは、確かに道具的性格があるとしても、極めて重要な道徳的価値である」(c.196-197.)。したがって、企業はその競争上のポジションと倫理的選択に応じたCSR戦略を展開しなければならないのであり、それは、バンデベンとジュリセンに拠れば、図表17のように図解される。例えば、激しい競争のもとでは、企業は多額の財源を必要とするCSR戦略を展開するこ

とはできない。それ故に、自主規制に代表される「倫理的」戦略の展開がまず最適な戦略となり、次いで法律を遵守し、消費者の評判を落とさないことが重要な政策となる。

図表 17 多様な競争状況のもとでの戦略の特殊性

競争の性格	激しい競争	強い競争	弱い競争
典型的な競争戦略	ローコスト戦略	製品差別化戦略	ローコストあるいは差別化戦略
特殊な競争戦略	倫理志向戦略 自主規制 法律遵守 評判の維持	法の精神に則ったコンプライアンス ステイクホルダーマネジメント ブランドの維持、倫理報告書 倫理的製品差別化	すべてのCSR戦略が可能である

〔出典〕 Van de Ven and Jeurissen,2005,pp.306-313 からブラゴフ作成

但し、ブラゴフに拠れば、そのような分析には幾つかの限界がある。第1に、競争の強さが、本質的には、法律と評判にのみ関連づけられていること。現実には、ステイクホルダーの期待は、それらの枠を超えて、複雑であり矛盾した構造を有している。第2に、長期的な競争優位性の達成を志向し、本質的には、CSR概念と企業戦略概念を接近させている戦略的CSRという考え方と比べると、このアプローチは競争戦略を補足する行動のみを考慮していること。第3に、この分析が――これは、このアプローチだけではなく、「ポジショニング」概念の枠内でおこなわれるすべてのアプローチに当てはまることであるが――「ポジショニング」概念の枠に制約され、したがって、補足的CSR戦略策定の基盤となり得ないこと。

CSRを「資源」概念で解釈しようとする試みは多くの人々によっておこなわれ、企業の競争優位性の観点からCSP資源と結びつけられ、あるいはサステイナブル経営、更にはエコロジー関連の文脈で論じられている。但し、ブラゴフの理解では、ハート(Hart,S.)によって提唱された「自然資源ベース観点」がオリジナリティという点で卓越した発想(1995年)であり、今日では、「企業エコロジー活動」公理として知られている(c.200.)。

ハートの議論はルソー(Russo,M.)とファウツ(Fouts,P.) (1997年)によってより深められたが、ブラゴフに拠れば、企業社会的活動を資源概念の文脈で総合的に分析する途を切り

開いたのはバーク (Burke,L.)とロングスドン (1996 年) である。「CSRはどのような成功するのか？」—これがバークとロングスドンの問題意識である。彼らに拠れば、「CSRは、それが、企業に、本来のビジネス活動に結びついた利益をもたらし、ミッションの実現に貢献するとき、戦略的である」(Burke and Longsdon,1996,p.496.)。そして、バークとロングスドンの命題は、2007 年に、ハステッド(Husted,B.)とアレン(Allen,D.)によって、現代的な視点から、より詳細に分析されるに至った(Husted and Allen,2007.)。

図表 18 伝統的なCSR、伝統的な戦略そしてCSR戦略の比較

	CSRと戦略に対するさまざまなアプローチ		
	伝統的CSR	伝統的戦略	戦略的CSR
知名度 向上能力	無関係である。良いことをすることはそれ自体が報酬であり、長期的にはペイする	製品とブランドに対する顧客の意識を高める	CSR付加価値を伴った製品に対する顧客の意識を高める
占有可能性	無関係である。良いことをすることはそれ自体が報酬であり、長期的にはペイする	企業が付加価値商品を捕捉できるように、サプライヤー、顧客そして競争者との関係をマネージする	企業が付加価値商品を捕捉できるように、ステイクホルダー関係をマネージする
自発的 行動主義	企業の利害と法律の要求を超えて、社会的活動に参加する	イノベーションは学ぶ能力に基づいている。決定論的な行動ではない	法律の要求を超えた社会的行動に参加する
重要性 認識能力	無関係である。良いことをすることは社会的ニーズと結びついているが、ビジネスミッションのコアではない	製品／サービスのイノベーションを通して、付加価値商品を開発する	ソーシャル 이슈ーに関連した製品／サービスのイノベーションを通して、付加価値商品の開発する
事前行動 能力	ソーシャル 이슈ーの变革を先取りする	最初に行動することが有利である	市場機会が見られるソーシャル 이슈ーの変化に参加する

〔出典〕 Husted and Allen,2007,p.598.

ハステッドとアレンはバークとロングスドンの命題を資源概念のコトバでより明確に把握し直し、戦略的CSRを概念的により明瞭に提示した。ハステッドとアレンによれば、戦略的CSRは以下のような企業の能力（アビリティ）である。会社の資源と資産のポートフォリオ作成を最重要課題と見なし、それを常に分かりやすい形で管理する（重要性認識能力）(centrality)、競争相手を出し抜いて戦略要因を確保する（事前行動能力）(proactivity)、企業行動についての顧客の知識を利用して有利な評判を確立する（知名度向上能力）(visibility)、作りだされた付加価値商品が企業にすべて帰属するようにする（占有

可能性) (appropriability)。自発的行動主義 (voluntarism) は価値創造にとって極めて重要ではあるが、バークとロングスドンの枠組みとは異なり、必要不可欠な組織能力ではない (Husted and Allen,2007,pp.596-600.)。図表 18 は、伝統的なCSR、伝統的な戦略、そしてCSR戦略を5つの次元で比較対照したものである。

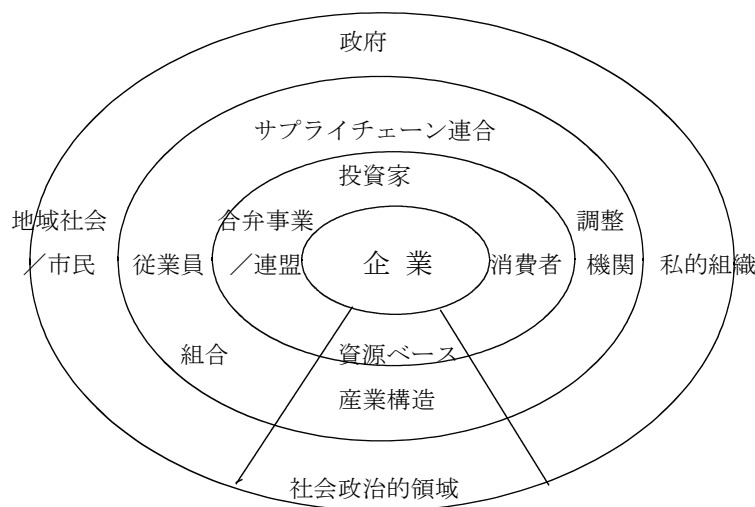
ハステッドとアレンによれば、競争優位性を獲得するためには、知名度向上能力を磨くことだけで充分—しかし、これが企業にとっては非常に困難な課題であるが—なのである。また、伝統的なCSRはCSR¹として理解されてきたが、戦略的CSRのもとでは、資源概念の熟語で解釈されており、それは「展開された」CSPに相当する (c.205.)。

CSRを「資源」概念で読み解く方法論として、組織教育の視点からCSR教育を論じる流れがある。これは、ペトルック (Petric,J.A.)とクイン (Quinn,J.F.) (2001年) やザーデック (Zadek,S.) (2004年) によって試みられている。

「キャパシティ」は最も現代的なコトバであり、ブラゴフに拠れば、現在、CSPを解釈するために2つの方向で使われている。一方で、ステイクホルダー概念の現代的公理に戦略的管理概念としての自立的ステイタスを与える試みがあり、他方で、CSPのイノベーションポテンシャルを強調した研究が益々盛んになっている。

ステイクホルダー概念は「ポジショニング」と「資源」という有力な戦略的管理概念を補足しそれらを統合する、とはじめて提起したのは、ポスト、プレストンとサクスであった。「株式会社再定義プロジェクト」(1995-2000)のなかでうまれた彼らの発想の独自性はステイクホルダーマネジメントと組織ウェルスを結びつけたことにあり、企業はステイクホルダーの網の中心的存在として位置づけられ、企業はステイクホルダーとの相互作用のもとで組織ウェルスをうみだすポテンシャルを発達させる、と理解されている。

図表 19 ステイクホルダー概念の立場からの企業の再定義



〔出典〕 Post et al.,2002,p.55.

ポスト、プレストンとサクスによれば(Post et al.,2002,p.55.)、図表 19 のように、ステイクホルダーは、「資源」、「産業構造」そして「社会政治領域」に応じて、複数のグループに分類される。それらのステイクホルダーは、第1に、企業の具体的な構造的ポジションに影響を与え、第2に、ユニークな資源やキャパシティに貢献し、第3に、社会に於ける企業の正統性を規定する社会政治的主体である。そしてこのような理解のもとで、単に古典的な戦略的管理概念に照応するだけでなく、それらを補足し、内容的にキャパシティ概念の論理に従ったモデルが提唱されている。ポスト、プレストンとサクスの文言を借りれば、「顧客、従業員、サプライヤー、投資家そしてその他のステイクホルダーとのダイナミックな相互作用が・・長期間に渡ってウェルスを生みだす組織キャパシティを形成する」(Post et al.,2002,p.53.)のであり、ステイクホルダーとの生産的な関係の構築と維持が、決定的なポテンシャルや長期的な具体的優位性を達成する基本的なマネジメント手段へと転化する。

ブラゴフに拠れば、ポスト、プレストンとサクスのモデルはE A B I Sにおいて 2006年に公式化された「戦略的ステイクホルダーマネジメント」概念(Lenssen et al.,2007.)に引き継がれそして完成された(c.210.)。この戦略的ステイクホルダーマネジメントは、たしかに議論の余地を残しているが、具体的な優位性の源の精緻化と特定化という方向に向けた戦略的管理論の全般的な進化傾向を反映している概念であり、その意味で十分に価値がある戦略的管理概念へと転化している。

図表 21 戦略的C S R概念の比較

基準	構造概念	資源概念	ポスト、プレストンとサクスのステイクホルダー概念	戦略的ステイクホルダーマネジメント
分析単位	産業	企業	企業のステイクホルダー網	企業のステイクホルダー網
具体的優位性の基本的な源	<ul style="list-style-type: none"> ・ サプライヤーと消費者の相対的パワー ・ 協定 	物質的資源と非物質的資源	生産的な関係	<ul style="list-style-type: none"> ・ 生産的な関係を含む物質的資源と非物質的資源 ・ サプライヤーと消費者の相対的パワー ・ 協定
関連するステイクホルダー	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー 消費者 競争相手 調整機関 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員 投資家 パートナー 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 構造別ステイクホルダー ・ 資源別ステイクホルダー ・ 社会政治的ステイクホルダー 	すべてのステイクホルダー

〔出典〕 Благов,2010,c.211.

CSPのイノベーションポテンシャルを企業のダイナミックなキャパシティと直接に関連づけた代表的な研究が、2004年に、グレイソン(Grayson,D.)とホデス(Hodges,A.)によって発表された(Grayson and Hodges,2004.)。彼らは企業戦略を企業の社会的チャンス(opportunity)が生まれる基盤として把握し、CSR原理とそれを統合したモデルを開発した。この場合、チャンスは、「エコロジー及び社会的なサステナビリティの維持を可能にする、コマーシャルベースで有益な活動方向」(c.211.)である。そして、この立場は、2010年に、ハルメとローレラによってより明確に公式化された。

図表 21 企業社会責任の3タイプ

行動次元	タイプ		
	フィランソロピー	企業責任統合	企業責任イノベーション
コアビジネスとの関連	コアビジネスの枠外	既存ビジネスに接近	コアビジネスの拡大及び新しいビジネスの展開
責任の対象	余分な活動	既存ビジネス活動の経済的及び社会的パフォーマンス	新製品やサービスの展開
期待されるベネフィット	イメージの向上、及びその他の評判の向上	コアビジネスの環境及び社会的側面の改善	社会問題や環境問題の解決可能性が拓ける

〔出典〕 Halme and Laurila,2009,p.330.

ハルメとローレラは、企業社会的活動を、フィランソロピー、企業責任統合そして企業責任イノベーションの3タイプに分類した(図表 21 参照)。フィランソロピーはコアビジネスとは結びつかない余分な活動であり、これによって企業は評判を上げることだけができる。企業責任統合は現在企業で展開されている基本的なビジネス過程を包含するものであり、社会的及びエコ的な点で企業活動が改善され、販売や生産力が向上し、コストやリスクが低下する。企業責任イノベーションはなによりもまず具体的な社会的及びエコ問題の解決と結びついた新しいビジネスの導入、生産や技術のイノベーションを意味する概念である。言い換えれば、イノベーションは社会的責任の最も重要な対象であり、ダイナミックなキャパシティは企業の具体的優位性の基本的な源である。そしてハルメとローラによれば、この企業責任イノベーションが企業にも社会にも最大の利益を与える可能性を秘めている(Halme and Laurila,2009 : c.211-212.)。

CSRの問題は戦略的管理のすべての基本概念にあらわれ、特に、「キャパシティ」概念は、安定した競争優位性の確立を社会的責任として把握する、現代企業の傾向を反映している。CSRの現代的な戦略的解釈は術語的には多様であるが、第1に、「原則－プロセス－結果」というパラダイム論理を再現し、第2に、統一性を欠いた活動ではなく、企業の基本的なビジネスプロセスを念頭に置いて提起されたものである。逆に言えば、「企業社会的責任は・・・単にそれ自体で戦略的性格を帯びることができるだけでなくまた戦略的管理の最も重要な要素であるだけでなく、自立した戦略的概念としても考察できるのである」(Благов,2004,c.23.)。

CSR概念の進化は21世紀においてプラグマティズムの旗印のもとで続けられている。ブラゴフに拠れば、「原則－プロセス－結果」というパラダイム論理に依拠する研究は、新しいオルタナティブなテーマ(企業市民、サステイナブル経営)を研究することによって、企業の実践的な要求に本質的に近づくことができるようになった。理論的研究においても実践的勧告においても現在大きな問題となっているのは、グローバル化がもたらした、ビジネス行動の特質そしてステイクホルダーへの期待の特殊性の解明である。そしてこのグローバル化はCSR研究の対象にも大きな影響を及ぼしている。

企業社会的責任がプラグマティックな「ビジネス次元」で深く分析され、CSR概念と戦略的管理論の結びつきが強化された。計画学派が支配的だった段階では暗示的に考察されていたCSRの諸問題が、ポジショニング、資源、キャパシティというダイナミックな概念の枠内で明示的な研究対象となっていく。そしてプラグマティックな分析の論理が、CSRを社会全体やステイクホルダーに対する企業の多層的な責任として幅広く解釈する方向に研究者を呼び戻しただけでなく、CSRを戦略的管理に対する現代的なアプローチとして解釈する途を切り開いたのである。

☆ ☆ ☆ ☆ ☆

ブラゴフはCSRの進化プロセスの分析を終えてつぎのように総括している。

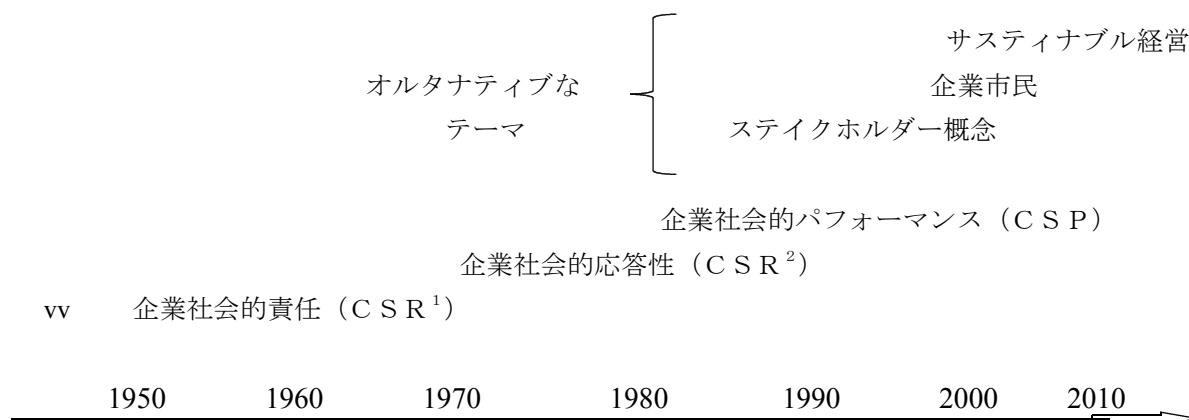
まずこの進化の基本的特徴として2つのことがあげられている。第1に、関連するカテゴリーや概念が多様であること、第2に、基本(出発点となる)カテゴリーである「責任」の本質が哲学的なものに求められ、研究者に、規範論と実証主義に属する要因の総合的な考察を要求したこと。

そしてCSR研究の推移が下記のように整理され要約されている。

CSR概念の生成段階(1950年代中頃から1990年代初頭)において、CSR¹、CSR²、CSR³という概念が連続して展開された。これはCSR概念の生成段階である。システム的な概念であるCSPは自らのなかに規範的なものと実証主義的なものを統一的に含んでおり、パラダイム「原則－プロセス－結果」を形成し、それ以降の研究の基盤となった。そして1990年代はじめから現在にいたるCSR概念の発達では、同一のパラダイムだがオルタナティブなCSPをベースに置いたテーマが取り込まれた。基本的なテーマとなったのは、ステイクホルダー、企業市民、サステイナブル経営概念である。新しい概念の出現は以前の概念が利用されなくなったり発展しなくなったことを意味しなかった。CSRという概念自体が二重に解釈されたのである。一面では、CSRは企業と社会の相

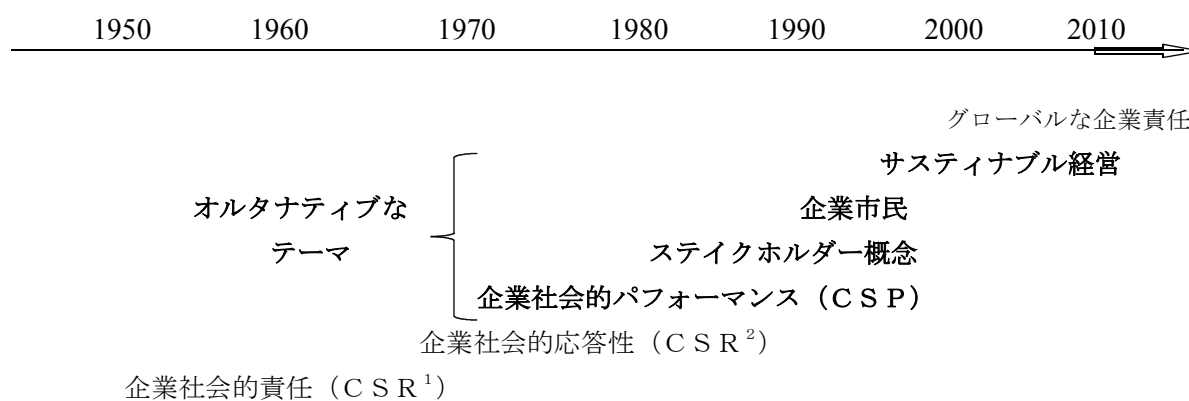
相互作用の道徳的原理を示している自立的な出発点としての概念（CSR¹）として残り続けている。しかし他方で、CSRは進化の過程で生まれたすべてのカテゴリーをカバーする「包括的な」概念をしばしば意味している。

図表 22 CSR概念の進化（ブラゴフ版）



〔出典〕 Благов,2010,c.217.

図表 23 CSR概念の進化（シムホヴィッチ版）



〔出典〕 Симхович,2011,c.40.

かくして、CSR概念の進化の過程において複雑な概念体系が形成されることになった。この過程はブラゴフとシムホヴィッチによって図解されている（図表 22 及び図表 23 参照）。図表 23 はシムホヴィッチの理解を図解したものであり、両者は微妙に異なっている（CSPの位置づけ）。

複数の統一した概念体系が同時に発達し、CSR概念の進化の性格をめぐって活発な議論が展開された。デバックカー(DeBakker,F.G)たちがCSR関連の文献研究においてその進化に対する3つの視点を抽出したのはそのためである(De Bakker et al.,2005.)。それらは、彼らによって、「進歩」(progressism)、「多様性」(variegation)、「規範主義」(normativism)と名付けられている。「進歩」は、CSR概念が学界において理論的なものとして認められ、企業と社会の相互作用に関連する多くの文献のなかで支配的となり、繰り返し論じられ、基本的なカテゴリーとして精緻化されている、進化状況を意味している。更に言えば、それらのカテゴリーをベースとして現実を描写する記述的研究や基本的カテゴリーと企業活動の結果との関連を結びつける道具的研究も著しく増加していることを意味している。「多様化」は、オルタナティブなテーマ、したがってオリジナルな新しい志向を有するカテゴリーを核として概念が構築されている研究が増えていることを示している。「規範主義」は、CSR原理を道徳的なものとして明示的に強調すること、したがって、規範的性格の著作が支配的になっていることにあらわれている。但し、CSR概念の進化は30年以上(1969-2002年)にわたって「進歩」と「多様性」に事実上性格づけられているのであり、「規範主義」レベルは確実に低下している(c.218.)。更に言えば、CSR概念は益々管理的な性格を帯びるようになり、戦略的管理との結びつきを強めている。

固有の意味での規範主義的研究が少なくなってきたことは、デバックカーたちの研究によって確認されている。これは、「多くの学術ジャーナルや商業ベースのジャーナルが研究者(著者)に実証主義的構想のもとで執筆し寄稿することを求めているからである」(De Bakker et al.,2005,p.313.)。そのために、CSRをめぐる議論がそれ自体としての道徳的原則の本質や内容という規範論的な問題の検討から後退し、「原則—プロセス—結果」パラダイムが主要ジャーナルに好意的に受け入れられ、CSP概念を論じた多数の文献が発表されることになった。更に言えば、プラグマティズムという方法論の普及が、社会の利益と企業の利益の対立として伝統的に捉えられてきた規範科学と実証科学の対立を、CSR概念から撤去したとまでは言わないが、少なくともその周辺の問題へと追いやったのである。ミン・ドングのコトバを借りると、CSR概念の進化は「全体として、合理的なものである。分析レベルがマクロ社会レベルから組織レベルへと移行し、倫理的志向が明示的なものではなく暗示的なものへと転化した。そして分析の焦点が併存・混合し、研究者の関心がCSRの管理的そして戦略的問題へと比重を移していった」(Min Dong,2007,p.69.)。

「進歩」と「多様性」は直接的に対立するものではない。CSPの枠内で科学的研究は、それに照応するオルタナティブなテーマを否定するのではなく、その発現を積極的に刺激してきた。ステイクホルダー、企業市民、サステイナブル経営のようなオルタナティブなテーマは、それ自体で、CSPの研究を内容的に充実させ、具体化させている。

この関連は複雑であり、例えば、CSPモデルは学者にも実務家にも有益であったが、結果を正確に測定できないこと、再現が複雑で困難であること、という欠陥を抱えている。他方、ステイクホルダー概念は、測定とテスト研究という問題を、当事者を特定化し彼らの相互関連した立場や機能を定義することによって解決している。また、企業市民やサステイナブル経営と言う概念はCSPをグローバル化という現代的挑戦や企業の実践的な欲求に結びつけている。

現代の科学文献やビジネス文献において、ステイクホルダーの期待への対応、企業市民への適応、サステイナブル経営への志向を含まないような、CSRの定義に出会うことはできないのが現実である。更に言えば、ビジネス行動の当面の課題を反映した、新しいオルタナティブなテーマの出現は、十分に、可能である。ブラゴフの展望に従えば、「原則—プロセス—結果」というパラダイム論理に依拠して構築されるテーマとして、CSRのすべての要素を積極的に取り込んだ「企業管理」があり得るであろう。また、オルタナティブなテーマとして、ビジネスエシックスを解釈することも—たとえ、その試みがビジネスエシックスを伝統的な規範的な枠組みから抜け出るものとして捉えることになろうとも—おもしろい試みである。

ポスト実証主義の立場からは、ブラゴフに拠れば、CSR概念の進化についてつぎのことが問題となる。CSPカテゴリーをめぐってこれまでに形成されてきた支配的なパラダイムをベースとしてそしてその枠内において、道具的及び記述的研究を発達させること。そして同じパラダイムをベースとしていることを利用してオルタナティブなテーマ研究のエリアを拡大させること。プラグマティズムという方法論に立脚するならば、オルタナティブなテーマを取りあげることによって、たとえば、ステイクホルダー、企業市民、サステイナブル経営の分析を通して、然るべき文化や歴史的な脈において再生産されているCSR経営の現実が同一のものではないことが明確になるのである。更には、CSRの戦略的管理論への転換は、同一のことを「原則—プロセス—結果」のパラダイム論理で追跡すること、そして価値的にニュートラルではありえない現実の多様性を考慮することを意味している。21世紀の初めにCSRの戦略的側面に関心が高まったのは、1970年代にCSR²概念が極めて緊急的な課題として認識されたように、時代の要請ではあるが、CSR概念の進化の分析が明白に示しているように、今日の戦略的展開は関連する概念のシステムの発達及び再三にわたる方法論的吟味がもたらした結果である(c.220.)。

ブラゴフはつぎのことを自身の研究成果として指摘している。各種の文献において提示されてきた多様なカテゴリーやタームを正確に体系化しその進化の軌跡を追跡することができたこと。彼は、提示された基本的命題が、今後の具体的な研究において研究課題を正しく設定したり、各種の教育機関においてCSRの問題別に課題を作成したり、組織においてCSP管理に対して効果的にアプローチするために、利用されることを期待している。

3 今後の課題—若干の論評と欧米系CSR論のロシア企業への教訓

本稿の冒頭で述べたように、ブラゴフの執筆動機のひとつとして、欧米では学界だけではなく実務の世界でもそして教育の現場においてもいわば「常識」として知られるように

なった「企業社会的責任：CSR」について、ロシアでは「正確な」知識が欠けている、との現状認識があった。

CSRに対するロシアの理解の「混乱」を示すものとしてブラゴフが例示している「資料」のひとつとして、2004年1月に公表された、「《世論》ファンド」の調査がある。それは、専門家を対象に、企業の社会的責任は誰に対する責任なのか（従業員か、地域か、社会か）、そしてそれはどのような責任なのか（法的責任か、道徳的責任か）、を尋ねたものである（<http://bd.fom.ru/report/map/d042629/> アクセス2012/4/12）。

この資料を解釈したブラゴフに従えば、2000代前半のロシアでは、7つのタイプのCSR理解が存在していた（Благов,2004,c.23-24.）。

- 1) 社会的責任に対する形式的法的解釈（これはなによりもまず税金を期限内に完全に納めることを意味する、法的な責任である）
- 2) 企業的アプローチ（企業レベルの社会政策の実施）。これには2つのバージョンがある。(1) パートナーバージョン（「主人」は従業員を父親のごとく後見しなければならない）、(2) 形式的バージョン（「誠実なパートナーシップ」の必要性）
- 3) 社会的責任の社会学的理解（社会の社会的インフラの整備）
- 4) 慈善としての社会的責任（主として、篤志家的アプローチ）
- 5) 配分的解釈（「理性あるエゴイズム」の精神で理解される、「富めるものは分け与えるべきである」との命題）
- 6) 「テクノロジー的」アプローチ（質の高い商品やサービスの生産・提供）
- 7) 地域責任（「ビジネスの縄張り」に対する責任）。

圧倒的多数はCSRの属性として法的責任をあげており、なかには、「社会的罪滅ぼし」、「免罪符」を指摘する声もあった。また篤志家的発想はロシアの産業人の伝統のひとつでもある。

ブラゴフは、2004年に、これらの調査を踏まえて、CSRは「今日でも理論的な議論の対象ではない」（Благов,2004,c.25.）、と述べている。このような現状を踏まえて執筆された著作において、ブラゴフは、自らが提起した課題に対して、どのように答えたのだろうか。

ブラゴフの『企業社会的責任：概念の進化』は「研究対象としてのCSR」「概念としてのCSR」の史的変遷をコンパクトにまとめあげたものであり⁽⁶⁾、この領域に関心を寄せている研究者や学者にとっては非常に有益である。特に、筆者にとっては、「原則—プロセス—結果」パラダイムの重要性を改めて気付かせてくれたという点で、極めて示唆的

(6) ブラゴフは単行本ではなくむしろ論文を数多く読み込み「当時の」最新の知見を検討している。そのために幾つかの重要な文献(単行本)が「漏れている」と思われる。特に、Friedman,A.L. and Miles,S., *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press,2006. は筆者(宮坂)の眼から見ると参照しているはずなのに、参考文献一覧にも掲載されていない。筆者はブラゴフの著作を読んで *Stakeholders* の構成の意図がより良く理解できるようになった。

であった⁽⁷⁾。

このパラダイムは、ブラゴフに拠れば、本稿でも 19 ページで紹介したように、ウッドによって、CSPモデルのなかで「完成」されている。このモデルは 1990 年代初期のCSR理解としては秀逸な事例である。そしてこのウッドモデルはシムホビッチによってより簡潔にそしてより分かりやすく（左端の欄が挿入されて）図解されている（図表 24 参照）。我々は、企業は「何故に」社会的責任を果たさなければならないのか、企業は「どのようにして」社会的責任を果たすのか、企業は「なにをすれば」社会的責任を果たしたことになるのか、を具体的にイメージできるようになった。

図表 24 CSRモデル

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

〔出典〕 Симхович,2011,c.32.

(7) ブラゴフの著作には、クリティカルマネジメント学派の論考が一部分参照されているが、CSR「批判」の視点は見られない。いわゆる「外在的」批判だけではなく「内在的」批判も。現在の時点でこのような批判的な分析を求めることは、ブラゴフだけではなくロシアの学界にとって、「無い物ねだり」であろうか。この詳細については別の機会に論じる予定である。

それでは、CSRとはなになのだろうか。

ブラゴフ自身はCSRについて自分自身の明確な定義を提示していない。これは、彼がCSRの定義は時間と空間に応じて異なる、と考えているためであり、事実、ブラゴフがその著作の中で追体験したCSR概念の進化のプロセスを見ると納得できる事柄である。例えば、繰り返しになるが、上の行論で例示したウッドモデルは進化過程の一時期を代表している「実質的」定義（具体的内容）のひとつであろう。

そしてCSRの「形式的」（超時間的・空間的）定義については、ブラゴフのCSR概念解釈を筆者なりの問題意識を踏まえて敷衍すると、つぎのように文章化できる。

CSRは企業と社会の相互作用のひとつであり、道徳的主体としての企業のステイクホルダーに対する責任のあり方を「原則－プロセス－結果」パラダイムに沿って示している概念である、と。あるいは、より簡潔に表現すると、CSRは道徳的主体としての企業と（ステイクホルダーの総体である）社会の相互作用のあり方を責任という視点から概念化した術語である、と。

但し、ブラゴフの著作を読み終えたいまの段階で、言い換えると、露語の文献を訳し終えて、CSRないしはCSR経営と言われる場合、責任の主体は誰なのか、という問題が改めて筆者（宮坂）の頭の中で大きな場所を占めることになった。これは、ビジネス、コーポレーション、カンパニー、企業という用語と関連してくる事柄であり、単にロシア語だけの問題ではない。

business をどのように訳すのか。ビジネスか、企業か？ 本稿でも「適当に」訳し分けたが、企業（の）社会的責任に相当する、言い換えれば、企業（の）社会的責任として訳すことができる、英語や露語はなになのだろうか。露語に関していえば、企業社会的責任として訳すことが可能な用語として少なくともつぎの3つがある。

1 корпоративная социальная ответственность : CSR

2 социальная ответственность бизнеса : ビジネスの社会的責任 (SR of B)

3 социальная ответственность предприятия : 企業の社会的責任

3は個別企業レベルの「社会政策」との関連で使われることが多い(Аверин, А.Н., 2008.)ので、1と2の異同が重要になる。

ちなみに、бизнес に関しては、『辞典』ではつぎのように記載されている。『コンサイス露和辞典(第5版)』では、ビジネス、事業、企業という日本語が当てられ、большой бизнес が大企業とされている。ロシア発行の『露和大辞典』では、もうけ仕事、ビジネス(дело)という訳語が当てられ、большой бизнес に大企業という日本語が当てられている。かくして、語彙的には、бизнес が企業と訳せることが理解される。日本の文献でも、business and society が「企業と社会」として訳されることが多く、特に、大企業を念頭にあるいは business を大企業に代表させて、この語彙が用語的には「慣例として」利用されている。とすれば、CSRは大規模な事業体(大企業)を念頭に置いて使われる用語であり、厳密に言えば、企業社会的責任とビジネスの社会的責任は概念的に異なる、ということになる。

企業社会的責任とビジネスの社会的責任はどのように違っているのか。もし区別しているとすれば、どのように「使い分け」しているのか。本稿では、ロシアの研究者の主張に耳

を傾けることにする。

2つの術語を明確に概念的に区別しているのがヴィッテンベルク (Виттенберг, Е.Я.) (ロシア科学アカデミー会員、歴史学専攻) である。彼によれば (Виттенберг, 2011, c.26.)、2011年現在、ビジネスの社会的責任についても企業社会的責任 (CSR) についても「唯一つの」統一した理解はなく、研究者の数だけ定義が存在する。但し、条件付ではあるが、CSRに付いては、2タイプに整理される。それは、CSRを「企業の社会に対する影響」として理解する立場と、CSRを管理決定に対する責任、すなわち、「ビジネス上の決定をおこなうヒトのその影響を直接的そして間接的に受ける人々に対する責任」と解釈する立場である。

ビジネスは、ヴィッテンベルクの解釈に従えば、あらゆる事業家としての活動を意味する包括的な概念 (Виттенберг, 2011, c.16.) であり、1900年前後からビジネスの社会的責任が論じられてきたが、「ビジネスの社会的責任」概念の創始者はボーエン (1953年) である。と同時に、ヴィッテンベルクは「ビジネスの社会的責任」概念の普及にドラッカー (Drucker, P.) が大きな役割を果たしたことを強調している (Виттенберг, 2011, c.20.)。そしてこの「ビジネスの社会的責任」概念発達の第二段階がCSRであり、その時期はアメリカでは1970年代であり、ヨーロッパでは1990年代にはじまった。彼に拠れば、CSRでは、ビックビジネス (株式が証券取引所で売買されるコーポレーション) の社会的責任が問題になっているのであり、これが画期である (Виттенберг, 2011, c.24.)。したがって、CSRの出現は、すべてのビジネスに社会的に責任ある行動が求められなくなったことを意味するのではなく、ビックビジネスの社会的責任意識がより高次の段階に高まったことの「指標」として解される事象である (Виттенберг, 2011, c.25.)。

何故にこの時期にCSRへの注目が高まったのであろうか。これに対して、ヴィッテンベルクはつぎのような原因を指摘している (Виттенберг, 2011, c.24-25.)。

- 1) 20世紀後半の四半期に、コーポレーションが、経済発達領域のみならずその他のすべての社会領域においてゲームの原則に影響を及ぼす、巨大なそして極めて強力なプレーヤーに転化したこと。コーポレーションはグローバル化の過程で重要なアクターとなり同時に触媒となった。
- 2) コーポレーションがこの時期に社会からの疎外状況を漸次克服しはじめ、自己の活動の社会的意義そして社会的に責任ある行動が得であり有益であることを理解するに至ったこと。
- 3) CSRが議論されるにつれて、企業と市民及び社会制度の距離が縮まり、かつて存在していた両者の対立の克服への途が共同で提案され、その結果、当面の社会的課題の解決にむけてコラボレーションがはじまる・・・、という好循環が生まれたこと。
- 4) 先進的大企業が社会的に責任ある行動の重要性を率先して認識し、その実現に向けて豊富な資金と組織力を投入したこと。

このように、ヴィッテンベルクは、その著作のタイトルである『ポストソビエト時代のビジネスの社会的責任』も明白に示しているように、企業社会的責任を「ビジネスの社会的責任」の特殊なタイプとして把握し、体制転換前後のビジネスの社会的責任の比較という視点も組み込んで、ロシアの「ビジネスの社会的責任 (SR of B)」の史的変遷の流れの中で企業社会的責任 (CSR) の特徴を論じている。

このような立場とは対照的に、シムホヴィッチは、ビジネスの社会的責任とCSRを同一視して使っているように見受けられるし、ブラゴフも、一方で、用語的には「混乱」していることを認めているが、他方で、キャロルに倣って、ポーエンをCSRの父とする解釈を「受け入れている」ことを考えると、同義としてみなしているようにも思われる。しかしながら、彼が「責任の主体」という視点を重要視している（本稿6ページ参照）ことに注目すると、逆に、70年代のCSRという発想を起点にして、CSR発想の源をポーエンにも見いだすことができるという発想に立っているだけかもしれないとも思われる。多分後者であろう。とすれば、これは「CSR変容史観」とも形容される立場である。

ブラゴフとヴィッテンベルクの視点の違いはどこから生じたのであろうか。これは、多分に、専攻分野の発想の違いであろう。マネジメントの視点から企業社会的責任を捉えるのか、それともマクロの視点から（国民経済の一部として）社会的責任を考察するのか、の相違であり、それは「責任の主体」の発想の有無にも繋がってくる問題である。いずれにしても、企業行動を巡る社会的責任を考える場合には、ビジネス、企業、経営、という概念を整理し共有化することが必要であるが、このような前提条件を欠いて議論されているのがすべての国々に共通する現状である。

筆者は現在の時点でのつぎのように理解している。

ビジネス（business）は、人間の社会生活に必要な財貨やサービスの提供をめざして、特定の目的を掲げ、したがって、明確な計画のもとで一定の主体によって継続的にこなされる社会・経済的活動である。

ビジネスをおこなっている経済生産単位が企業と呼ばれている。役所、大学、教会、等は、「企業＝事業を営利目的で計画的・継続的に行う経済活動単位」という視点からは、組織体（＝非営利組織）として企業（狭義の企業）から区別されるが、「企業＝営利、非営利を問わず事業を計画的・継続的に行う独立計算単位としての社会経済組織」という視点からは、株式会社に代表される私企業とともに企業（広義の企業）と総称される存在のひとつである。

企業はビジネスの主体のひとつであり、社会的責任を論じることは責任主体を論じることでもあり、ビジネスの社会的責任というタームよりも企業社会的責任というタームの方が「適切である」と考えている。

CSRはいわば個別企業の立場から社会的責任を考える視点であり、SR of Bはマクロの観点から経済活動の社会的責任を論じる立場である。筆者の理解では、ブラゴフと筆者は前者の立場にあることで共通しているが、つぎの点で異なっている。すなわち、ブラゴフは70年代の「企業の社会的責任」を念頭に置いて、それをいわば「本来の」CSRとして位置づけて、その視点から、言い換えれば、CSRに「ビジネスの社会的責任」を代表させて、「ビジネスの社会的責任（SR of B）」論を整理しているのに対して、筆者は、70年代の企業社会的責任論と（時期は正確に特定できないが）ステイクホルダー概念が組み込まれ企業道徳的主体説が受容された90年代前後以降の企業社会的責任（CSR）は「質の異なる」事象である、と捉えている。重要なことは、「ビジネスの社会的責任」論の視点からは、責任の主体が曖昧のままに放置され、誰が責任をとるのか（責任の取り方）が論じられなくなる、とすることにある。この違いは大きな意味も持っている。

ロシアは、現在、欧米諸国をはじめとする先進資本主義諸国のマネジメントの理論と実践をどのように摂取し、いかなることを教訓として活かすのかのか、という課題に直面している。例えば、アンドルナキエヴィッチ（Андрюнакиевич, А.Н.）はつぎのように述べている（Андрюнакиевич, 2008, c.1-3.）。

彼に拠れば、ビジネスの社会的責任（SR of B）には、基本的には、3つのモデルがある。アメリカ（アングロサクソン）型、ヨーロッパ型、混合型。

アメリカ型では、企業の社会に対する責任は雇用の保障に限定されており、このタイプでは、事業主体の自由が最大限保障されているために、社会的関係の多くの領域は今日まで自主規制に任されてきた。ヨーロッパ型では、企業が多額の税金を支払い、国家がそれを使って住民のために社会的プログラムを実現している。その代表的な事例は北欧諸国に見られる。

ヨーロッパモデルとアメリカモデルの原則的相違は国家との関係にあり、ヨーロッパビジネスは国家を採択された行動原則を実行に移す制度として捉えているが、アメリカでは、そのような介入が企業の自由の侵害としてみなされている。またアメリカモデルは収益性と株主に対する責任を企業社会的責任の目的として捉えているが、ヨーロッパ企業では、従業員と地域社会に対する責任を企業社会的責任に補充的に加えている。ヨーロッパでは慈善活動がアメリカほど一般化していない。これは多額の税金負担と関連している。

そして、近年では、ビックビジネスの発達と共に、混合型ないしはCSRが極めて一般的になってきた。企業が3つの領域（経済、就業、環境保護）で社会的課題に率先して取り組むタイプである。企業の責任が、労働条件、賃金、配当金の支払い、高品質の生産物の製造やサービスの提供、環境保全、地域の雇用確保、住民の社会的イニシアティブの実現に拡張されている。地域の社会的問題解決と結びついた責任は、地域の諸々の機関を解して、地域のNPO組織と共同して、実現されている。企業活動は、原則として、規範、基準、法律によって規制されている。

また、日本には、「企業がすべてのことに対して責任を負う」という社会的責任様式が広くいきわたっている。このモデルに従えば、企業が住居を提供し、世襲制経営あるいは家族主義経営が奨励され、会社の費用で従業員教育が実施されている。これは「企業の社会的ネット（социалка）」であり、ソビエト時代のロシアでも広く実施されていた。例えば、国営企業が作業域を提供し、個々の企業で社会的プログラムを実施し、社会的インフラ（サナトリウム、独身寮、食堂、職業訓練施設）を保有する、等々が、その事例である。

このような分類及び内容の妥当性は別にして、アンドルナキエヴィッチの問題意識からも（前述の）現在ロシアが直面している課題が確認できると思われる。特に、日本の企業社会的責任に言及しているのは、ソビエト時代から日本の企業経営との「類似性」が指摘されてきたことの名残であるが、それだけではなく、シムホヴィッチが日本企業の経営理念に対して並々ならぬ関心が寄せているように、日本の経営に「学ぶ」という姿勢が今日でも続いていることを示している。そのロシアの企業社会的責任（論）の特徴のひとつは、これは幾つかの文献で容易に確認できることであるが、企業（事業主体）と社会だけではなく、それに加えて政府（国家）の三者の相互作用のあり方が問われることにある（これについては、詳細は別稿を予定している）。この場合、責任主体の問題が必然的に生じるであろう。

管理決定の結果に対して、誰が、誰に対して、どのような形で、責任をとるのか、とれるのであろうか？ これに答えることができるのは、S R of B (論)ではなく、C S R (論)、特に、企業道徳的主体性及びステイクホルダー⁽⁸⁾という発想を消化したC S R (論)だけであり、すべての社会においてこの発想は有益であり、繰り返しになるが、事業主体、社会そして政府の三者の相互作用が問われるロシアにおいては必要な視点であろう。その意味でも、今後のロシアの企業経営にとって、企業道徳主体説の説を踏まえたブラゴフのC S R論の貢献——彼は論文「モラルエージェントとしての企業」を執筆し「企業道徳的主体」説を肯定的に評価している——は非常に大きいと考えられる。それを活かすことができるか否かの鍵はロシアにおけるマネジメント論の発達が握っている。

文献一覧*

*以下の露語文献は筆者（宮坂）が独自に参照した文献であり、英語文献はブラゴフの著作に掲載されている文献（宮坂確認済）である。

- Аверин, А.Н. (2008), *Социальная политика и социальная ответственность предприятия*, Альфа-Пресс.
- Андрунакиевич, А.Н. (2008), *Социальная ответственность бизнеса : теория и российская практика, Государственное управление. Электронный Вестник* Выпуск №. 15. (http://e-journal.spa.msu.ru/15_2008.html 2012/5/4)
- Благов, Ю.Е. (2004), *Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление, Российский журнал менеджмента*. 2-3.
- Благов, Ю.Е. (2006), *Корпорация как моральный агент, Российский журнал менеджмента*, Том 4, №. 4.
- Благов, Ю.Е. (2006), *Генезис концепции корпоративной социальной ответственности, Вестник Санкт — Петербургского университета. Серия “Менеджмент”*, 2.
- Благов, Ю.Е. (2006), *Корпоративная социальная деятельность : КСО как система (предисловие к разделу), Вестник Санкт — Петербургского университета. Серия “Менеджмент”*, 3.
- Благов, Ю.Е. (2010), *Корпоративная социальная ответственность : эволюция концепции, Высшая школа менеджмента*.

(8) 露語では、ステイクホルダーが2通りに表記されている。一方で、заинтересованные стороны (利害関心をもつ当事者)としてロシア語のまま表記されているが、他方で、ビジネス、マーケティング、マネジメント等のように、欧米諸国の産物としてみなされ「外来語」として使われстейкхолдер という表記で用いられている。この事例はステイクホルダーの意味や意義を考える場合に参考になる興味深い事象である。ちなみに、стейкхолдер という表記 (発音) から考えると、日本語の表記として、ステーキホルダーよりもステイクホルダーの方が言語の音に近く語彙的に妥当なように思われる。

- Виттенберг, Е.Я. (2006), *Социальная ответственность бизнеса на постсоветском пространстве*, РГГУ.
- Симхович, В.А. (2011), *Корпоративная социальная ответственность. Философско — управленческие аспекты современного бизнеса*, Мисанта.
- Ackerman,R.W., Bauer,R.A. (1976), *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*,Reston Pub. Co.
- Ackerman,R.W. (1973), “How companies respond to social demands” , *Harvard Business Review*, 51-1.
- Agle,B.R., Donaldson,T., Freeman,R.E., Jensen,M.C., Mitchell,R.K. and Wood,D.J. (2008), “Dialogue: toward Superior Stakeholder Theory” , *Business Ethics Quarterly* ,18-2.
- Andriof,S et al. (eds.) (2002), *Unfolding Stakeholder Theory*. vol.1,Greenleaf.
- Barbara,W.,Altman1,B.W. and Vidaver-Cohen,D. (2000), “Framework for Understanding Corporate Citizenship” , *Business and Society Review*,105-1.
- Andriof,J.,Waddock,S.,Husted,B. and Rahman,S.S. (2002), *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory,Responsibility and Engagement*, Greenleaf Pubns.
- Argandoña,A. (1998), “The Stakeholder Theory and the Common Good” , *Journal of Business Ethics*,17-9/10.
- Berman,S.L., Wicks,A.C.,Kotha,S. and Jones,T.M. (1999), “ Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance” , *Academy of Management Journal*,42-5.
- Boatright,J. (1994), “Fiduciary Duties and the Shareholder-Management Relation: Or, What's so Special about Shareholders? ” , *Business Ethics Quarterly*,4-4.
- Bowen,H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Brothers.
- Branco,M. and Rodrigues,L. (2006), “Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives” , *Journal of Business Ethics*,69-2.
- Burke,L. and Logsdon ,J.M. (1996), “ How Corporate Social Responsibility Pays off” , *Long Range Planning*,29-2.
- Burton,B.K. and Dunn,C.P. (1996), “Feminist Ethics as Moral Grounding for Stakeholder Theory” , *Business Ethics Quarterly*,6-2.
- Carroll,A.B. (1979), “A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Performance,” *The Academy of Management Review*,4-4.
- Carroll,A.B. (1991), “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders” , *Business Horizons*, July-August.
- Carroll,A.B. (1998), “The Four Faces of Corporate Citizenship” , *Business and Society Review*, 100-1.
- Carroll,A.B. (1999), “Corporate Social Responsibility:Evolution of a Definitional Construct, Evolution of a Definitional Construct” , *Business and Society*,38-3.
- Carroll,A.B. (2004), “Managing Ethically with Globalstakeholders: A Present and Future Challenge” , *Academy of Management Executive*,18-2.

- Carroll, A.B. and Shabana, K.K. (2010), "The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice", *International Journal of Management Reviews*, 12-1.
- Carson, T.L. (1993), "Does the Stakeholder Theory Constitute a New Kind of Theory of Social Responsibility?", *Business Ethics Quarterly*, 3-2.
- Clarkson, M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, 20-1.
- Davenport, K. (2000), "Corporate Citizenship: A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measures for Assessing it", *Business and Society*, 39-2.
- Davis, K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibilities?", *California Management Review*, 2-3.
- Davis, K. (1967), "Understanding the Social Responsibility Puzzle", *Business Horizons*, 10-4.
- Davis, K. (1973), "The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities", *The Academy of Management Journal*, 16-2.
- De Bakker, F.G.A., Groenewegen, P. and Den Hond, F. (2005), "A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance", *Business and Society*, 44-3.
- Donaldson, T. and Dunfee, T.W. (1994), "Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory", *The Academy of Management Review*, 19-2.
- Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications", *The Academy of Management Review*, 20-1.
- Donaldson, T. (1999), "Response: Making Stakeholder Theory Whole", *The Academy of Management Review*, 24-2.
- Donaldson, T. (2002), "The Stakeholder Revolution and the Clarkson Principles", *Business Ethics Quarterly*, 12-2.
- Drucker, P.F. (1984), "The New Meaning of Corporate Social Responsibility", *California Management Review*, 40-2.
- Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Inter-organizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, 23-4.
- Dyllick, T. and Hockerts, K. (2002), "Beyond the business case for corporate sustainability", *Business Strategy and the Environment*, 11.
- Edward, P. and Willmott, H. (2008), "Corporate Citizenship: Rise or Demise of a Myth?", *Academy of Management Review*, 33-3.
- Elkington, J. (1994), "Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development", *California Management Review*, 36-2.
- Elkington, J. (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, New Society Publishers.
- Elkington, J. (2004), "Enter the triple bottom line", in Adrian Henriques, Julie Richardson, *The Triple Bottom Line, Does it All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR*, Earthscan.

- Epstein,E.M.(1987), “The Corporate Social Policy Process: Beyond Business Ethics, Corporate Social Responsibility, and Corporate Social Responsiveness” , *California Management Review*, 29-3.
- European Commission (2001), *Promoting a European framework for corporate social responsibility -- a Green Paper*, Office for official publications of the European Communities.
- Fassin,Y.(2009), “The Stakeholder Model Refined” , *Journal of Business Ethics* ,84 -1.
- Frederick,W,C.(1978), “From CSR1 to CSR2:The Maturing of Business-and-Society Thought” , *Business and Society*,33-2.
- Frederick,W,C.(1986), “Toward CSR3 : Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs” , *California Management Review*,28-2.
- Frederick,W. C.(1997), “Moving to CSR4 : What to Pack for the Trip” , *Business and Society*, 37.
- Freeman,R.E.(1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach* , Marshfield.
- Freeman,R.E.and Gilbert,D.(1988), *Corporate Strategy and the Search for Ethic*, Prentice-Hall.
- Freeman,R.E.(1994), “The Politics of Stakeholder Theory” , *Business Ethics Quarterly*,4-4 .
- Freeman,R.E.(1999), “Response: Divergent Stakeholder Theory” , *The Academy of Management Review*,24-2.
- Freeman,R.E.(2004), “The Stakeholder Approach Revisited” ,*Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik*,5-3.
- Freeman,R.E.and Velamuri,S.R.(2006), “ An New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility” in Kakabadse,A. and Mette Morsing,M.(eds.) (2006), *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration With Application*, Palgrave MacMillan.
- French,P.A.(1979), “The Corporation as a Moral Person” , *American Philosophical Quarterly*, 16-3.
- Friedman,M.(1962), *Capitalism and Freedom*, Univ. of Chicago Press.
- Friedman,M.(1970), “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” , *The New York Times Magazine*, September 13.
- Galbraith,J.K.(1977), *The Age of Uncertainty*, Houghton Mifflin.
- Gibson,K.(2000). “The Moral Basis of Stakeholder Theory” , *Journal of Business Ethics*, 26-3.
- Gladwin,T.N.,KennellyJ.J and Krause,T.(1995), “Shifting Paradigms for Sustainable Development : Implications for Management Theory and Research” , *The Academy of Management Review*, 20-4.
- Goodpaster,K.E.and Matthews, Jr.,J.B.(1982), “Can a Corporation Have a Conscience?” , *Harvard Business Review* ,60-1.
- Goodpaster,K.E.(1991), “Business Ethics and Stakeholder Analysis” , *Business Ethics Quarterly*, 1-1.
- Goodpaster,K.E., Maines,T.D. and Rovang,M.D.(2002), “Stakeholder Thinking: Beyond Paradox to Practicality” , *The Journal of Corporate Citizenship*, 7.
- Goodpaster,K.E.(2007), *Conscience And Corporate Culture*, Blackwell Pub..
- Grayson,D. and Hodges,A.(2004), *Corporate Social Opportunity!: Seven Steps to Make Corpora-*

- te Social Responsibility Work for Your Business*, Greenleaf Publishing .
- Halme,M, and Laurila,J. (2009), “Philanthropy, Integration or Innovation? Exploring the Financial and Societal Outcomes of Different Types of Corporate Responsibility” , *Journal of Business Ethics*,84-3.
- Stuart L.and Hart,S.L. (1995), “A Natural-Resource-Based View of the Firm” , *The Academy of Management Review*,20-4.
- Hendry,J. (2001), “Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate” , *Business Ethics Quarterly*,11-1.
- Hosseini ,J.C. and Brenner,S.N. (1992), “The Stakeholder Theory of the Firm: A Methodology to Generate Value Matrix Weights” , *Business Ethics Quarterly*, 2-2.
- Hummels, H. (2004), “A Collective Lack of Memory” , *Journal of Corporate Citizenship*,14.
- Husted,B.W. and Allen, D.B. (2007), “Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among Large Firms:Lessons from the Spanish Experience” , *Long Range Planning*,40-6.
- Jamali,D. (2007), “The Case for Strategic Corporate Social Responsibility in Developing Countries” , *Business and Society Review*,112,-1.
- Jawahar,I.M. and McLaughlin,G.L. (2001), “Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach” , *The Academy of Management Review*,26-3.
- Jensen,M.C. (2002). “Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function” , *Business Ethics Quarterly*,12-2.
- Jones,T.M. (1983), “An Integrating Framework for Research in Business and Society: A Step toward the Elusive Paradigm?” , *The Academy of Management Review*,8-4.
- Jensen,M.C. (1995). “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics,” *The Academy of Management Review*, 20-2.
- Jensen,M.C.and Wicks,A.C. (1999), “Convergent Stakeholder Theory” , *Academy of Management Review*,24-2.
- Kaler,J. (2002), “Morality and Strategy in Stakeholder Identification” , *Journal of Business Ethics*, 39-1/2.
- Kleine ,A.and Von Hauff,M. (2009), “Sustainability-Driven Implementation of Corporate Social Responsibility: Application of the Integrative Sustainability Triangle” , *Journal of Business Ethics*, 85 (Supplement 3) .
- Kochan.T.A. and Rubinstein,S.A. (2000), “Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership” , *Organization Science*,11-4.
- Lantos,G.P. (2001), “The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility” , *Journal of Consumer Marketing*, 18-7.
- Levitt,T. (1958), “The Dangers of Social Responsibility” , *Harvard Business Review*,36-5.
- Logsdon,J.M. and Wood,D.J. (2002), “Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis” , *Business Ethics Quarterly*,12-2.
- Magness,V. (2008), “Who are the Stakeholders Now? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle, and Wood Theory of Stakeholder Salience” , *Journal of Business Ethics*, 83-2.
- Maignan,I and Ferrell,O.C. (2000), “Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Ca-

- se of the United States and France” , *Journal of Business Ethics* ,23-3.
- Marcoux,A.M. (2003), “ Fiduciary Argument against Stakeholder Theory” , *Business Ethics Quarterly*,13-1.
- Marens,R. and Wicks,A.(1999), “Getting Real: Stakeholder Theory, Managerial Practice, and the General Irrelevance of Fiduciary Duties Owed to Shareholders” , *Business Ethics Quarterly*,9-2.
- Marsden,C.(2000), “The New Corporate Citizenship of Big Business: Part of the Solution to Sustainability?” , *Business and Society Review*,105-1.
- Matten,D. and Crane,A.(2003), “Behind the Mask: Revealing the True Face of Corporate Citizenship” , *Journal of Business Ethics* , 45-1/2.
- Matten,D. and Crane,A.(2005), “Corporate Citizenship: Toward an Extended Theoretical Conceptualization” , *The Academy of Management Review*,30-1.
- McWilliams,A. and Siegel,D.(2001), “Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective” , *The Academy of Management Review*,26-1.
- Meznar,M.B.,Chrisman,J.C. and Carroll,A.B.(1991), “Social Responsibility and Strategic Management: Toward an Enterprise Strategy Classification” , *Business and Professional Ethics Journal*,10-1.
- Min-Dong,P.C.(2008), “A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead” , *International Journal of Management Reviews*,10-1.
- Mirvis,P. and Googins, B.K.(2006), “Stages of Corporate Citizenship: A Developmental Framework” , *California Management Review*,48-2.
- Mitchell,R.K.,Agle,B.R. and Wood,D.J.(1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts,” *The Academy of Management Review*,22-4.
- Moon,J., Crane,A. and Matten,D.(2005), “Can Corporations be Citizens? Corporate Citizenship as a Metaphor for Business Participation in Society” , *Business Ethics Quarterly*,15-3.
- Moon,J.(2007), “The Contribution of Corporate Social Responsibility to Sustainable Development” , *Sustainable Development*,15-5.
- Munshi,N.V.(2004), “Conversations on Business Citizenship” , *Business and Society Review* , 109-1.
- Neron,P.Y. and Norman,W.(2008), “Do We Really Want Businesses to be Good Corporate Citizens?” , *Business Ethics Quarterly*,18-1.
- Petrick,J.A. and Quinn,J.F.(2001), “The Challenge of Leadership Accountability for Integrity Capacity as a Strategic Asset” , *Journal of Business Ethics*,34-3/4.
- Phillips,R.A.(1997), “Stakeholder Theory and A Principle of Fairness” , *Business Ethics Quarterly* , 7-1.
- Phillips,R.A.(2003), *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*, Berrete-Koehler.
- Porter, M.E. and Kramer,M.R.(2002), “Competitive Advantage of Corporate Philanthropy” ,*Harvard Business Review*,80-12,.
- Porter,M.E. and Kramer,M.R.(2006), “Strategy and Society” , *Harvard Business Review*,84-12.
- Post, J.E.and Mellis,M.(1978), “Corporate Responsiveness and Organizational Learning” , *Cal-*

- for*nia Management Review,20-3.
- Preston,L.E and Post, J.E. (1975) ,*Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Prentice Hall.
- Preston,L.E and Post, J.E. (1981) , “ Private Management and Public Policy” , *California Management Review*,23-3.
- Reinhardt, F.(1998) , “Environmental Product Differentiation: Implications for Corporate Strategy ” , *California Management Review*,40-4.
- Rowley,T. (2000) , “A Brand New Brand of Corporate Social Performance” , *Business and Society*,39-4.
- Russo,M.V.and Fouts,P.A. (1997) , “A Resource-based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability” , *Academy of Management Journal*,40.
- Scherer,G. and Palazzo,G. (2007) , “Toward a Political Conception of Corporate Responsibility - Business and Society Seen from a Habermasian Perspective” , *Academy of Management Review*,32-4.
- Schwab,K. (2008) , “Global Corporate Citizenship” , *Foreign Affairs*,87-1.
- Schwartz,M.S. and Carroll,A.B. (2003) , “Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach” , *Business Ethics Quarterly*,13-4.
- Sethi,S. P. (1975) . “Dimensions of Corporate Social Performance:An Analytical Framework” , *California Management Review*, Spring, 17-3.
- Sethi,S. P. (1979) , “A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns” , *The Academy of Management Review*,4-1.
- Strand,R. (1983) , “A Systems Paradigm of Organizational Adaptations to the Social Environment” , *The Academy of Management Review*,8-1.
- SteuereR.,Langer,M.E.,Konrad,A. and Martinuzzi,A. (2005) , “Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I:A Theoretical Exploration of Business–Society Relations” , *Journal of Business Ethics* ,61-3.
- Swanson,D.L. (1995) ,“Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model” , *The Academy of Management Review*,20-1.
- Swanson,D.L. (1999) , “Toward an Integrative Theory of Business and Society: A Research Strategy for Corporate Social Performance” , *The Academy of Management Review*,24-3.
- Timonen,L. and Luoma-aho,V. (2010) , “Sector-based Corporate Citizenship” , *Business Ethics: A European Review*,19-1.
- Treviño,L.K. and Weaver,G.R. (1999) , “The Stakeholder Research Tradition: Converging Theorists-Not Convergent Theory” , *The Academy of Management Review*,24-2.
- Van de Ven,B. and Jeurissen,R. (2005) , “Competing Responsibly” , *Business Ethics Quarterly*. 15-2.
- Van Marrewijk,M. (2003) , “Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Agency and Communion” , *Journal of Business Ethics*,44- 2/3.
- Van Marrewijk,M. and Hardjono,T.W. (2003) , “European Corporate Sustainability Framework for Managing Complexity and Corporate Transformation” , *Journal of Business Ethics*,44-2/3.

- Velasquez,M. (2003), “Debunking Corporate Moral Responsibility” , *Business Ethics Quarterly*, 13-4.
- Votaw,D. and Sethi,S.P. (1969a), “Do We Need a New Corporate Response to a Changing Social Environment?” , *California Management Review*,12-1.
- Votaw,D. and Sethi,S.P. (1969b), “Do We Need a New Corporate Response to a Changing Social Environment? Part II” , *California Management Review*, 12-1.
- Votaw,D. (1972), “Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. I” , *California Management Review*,15-2.
- Votaw,D. (1973), “Genius Becomes Rare: A Comment on the Doctrine of Social Responsibility Pt. II” , *California Management Review*,15-3.
- Waddock,S. (2004), “Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship” , *Business and Society Review*,109.
- Wartick,S.L. and Cochran,P.L. (1985), “The Evolution of the Corporate Social Performance Model,” *The Academy of Management Review*,10-4.
- Werther Jr., W.B. and Chandler,D. (2005), “Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance” , *Business Horizons*,48-4.
- Wicks,A.C., Gilbert, Jr. D.R. and Freeman,R.E. (1994), “A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept” , *Business Ethics Quarterly*,4-4.
- Wicks,A.C. and Freeman,E.R. (1998), “Organization Studies and the New Pragmatism: Positivism, Anti-positivism, and the Search for Ethics” , *Organization Science*,9-2.
- Windsor,D. (2001), “The Future of Corporate Social Responsibility” , *International Journal of Organizational Analysis*,9-2.
- Wood,D.J. (1991), “Corporate Social Performance Revisited” , *The Academy of Management Review*,16-4.
- Wood,D.J. (2010), “Measuring Corporate Social Performance: A Review” , *International Journal of Management Reviews*,12-1.
- Wood,D.J. and Jones,R.E. (1995), "Stakeholder Mismatching: a Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance", *International Journal of Organizational Analysis*, 3-3.
- Young,S.B. (2007), “Fiduciary Duties as a Helpful Guide to Ethical Decision-Making in Business” , *Journal of Business Ethics*,1-1.
- Zadek,S. (2004), “Path to Corporate Responsibility” , *Harvard Business Review*,82-12.

2012/5/8 脱稿