現代の経営環境と企業の社会的責任

桜井克彦

キーワード：現代の経営環境、企業の発展動向、社会的責任の今日的動向、社会的責任指向の企業経営、ステークホルダー・マネジメント

はじめに

企業ないし経営者の社会的責任（Corporate Social Responsibility ＣＳＲ）なる問題に対する関心が、事業界はじめ社会の諸方面で改めて高まっている。本稿では、まず、現代の経営環境と企業についてその動向と特質を明らかにすることによって、なぜいま社会的責任が社会で問題となっているのかを示す。ついて、かかる社会的責任に関してその今日的内容、および社会的責任概念に対する批判的見解、といったものに触れることで、社会的責任への理解を深める。最後に、社会的責任志向の企業経営をステークホルダー・マネジメントに焦点を当てつつ、その一端を眺める。以上のような形で、本稿では現代の経営環境と企業の社会的責任に関して論じることにしたい。

I 現代の経営環境と企業の発展動向

1 現代の経営環境

i 経営環境の基本的動向および今日的動向

企業ないし経営者の社会的責任なる問題に対して今日、事業界を含めて社会の諸方面で改めて関心が増大しているが、企業の社会的責任への関心のかかる増大をもたらした要因を把握するためには、いわゆる先進経済諸国社会経済の基本的動向および今日的動向に簡単に触れられておくことが適切である。

まず、過去半世紀における基本的動向としては、工業化の一段の展開、社会経済運営における政府の役割の増大、各種の大規模組織体より構成される現代的多元社会の確立、一方での経済的豊かさの一層の重視と他方での自己実現等の非経済的価値の台頭といった形での社会価値におけ
る変化、および社会のひととびとの社会経済観としての社会理念にみられる変化を挙げることがで る。これらのうち、最後の社会理念の変化についていえば、それは個人主義、私有財産制度、 レッセ・フェールと限定的政府、完全競争市場、私益追求と社会利益の自然的両立可能性、営利 目的追求単位としての企業、等の概念・意義を強調する社会理念から、より修正された社会理念—社会 経済運営への政府の役割の意義、私益追求と公益の両為的調和の必要性、企業の社会的責任、 多目的追求の社会経済的単位としての企業、等を強調する社会経済観への主流的仮想理念の移 行を指している。このような移行の具体的内容は国によって異なることになるのは当然であるが、先進経済国の 代表といううる米国を例とり、ロッジ（G. C. Lodge）の所説に換りつつ、より具体的に述べる ならば、以下のようにある（5, 11第3章）。すなわち、ロッジによると米国社会において18世紀 以来、伝統的に抱かれてきたイデオロギーは、個人主義、財産権、競争、限定的政府、および専 門化・細分化といった概念なし原理から構成されるそれであって、かへはそれをロック（Locke） 主義のイデオロギーと呼ぶ。そしてロッジは、このイデオロギーと対照的な原理なし要素をも つところの「新しい米国イデオロギー」が20世紀後半の米国社会で台頭してきており、伝統的イ デオロギーからこの新たなイデオロギーへの移行が進みつつあるとする。彼によると、この新た なイデオロギーはコミュニタリアズム（コミュニティへの参加、協同主義）、メンバー権（財産権 に基づき換わるものとしてのコミュニティ構成員権）、コミュニティのニーズ（市場競争に替わる社 会資源配分基準）、計画者・調整者としての政府の役割、ホーリズム（総合主義。部分間の相互関 連性を重視）といった概念・要素によって構成されるイデオロギーである。

こうした基本的動向が存在する一方、とりわけ先進経済諸国において、今日、いくつかの新し い動きがみられる。それらは、高度産業社会ないし脱工業社会的到来（産業における第3次産業 の比重の増大、および産業技術の高度化）、社会価値の変化の継続（エコロジー・安全・平等等の 価値の強調）、参加の進展（成果・意思決定・情報等への参加）、国内的ならびに国際的・世界的 なさまざまな社会問題の展開（高齢化、年金・福祉・医療、少子化、地球環境問題、人口爆発、貧 困、テロ、等）、技術革新の進展（IT革命、遺伝子工学、等）、自由化・国際化の進展（政府規制 の緩和・撤廃、グローバリゼーションの進展）、世界的規模での市場競争の展開・激化、および社会 理念の更なる変化（新自由主義の台頭）である。

ii 政府規制の緩和・撤廃および新自由主義の台頭

これらの新しい動きについて問題となると思われることの1つは、政府規制の緩和・撤廃およ び新自由主義の台頭と前述の社会理念の基本的動向との関係をどのように理解するかということ であるが、ここでは政府規制の緩和・撤廃および新自由主義の台頭なる現象を社会理念の基本的 な動向の延長線上に位置するものとして、もしくは基本的動向の枠内での動きとして理解するこ
現代の経営環境と企業の社会的責任（桜井）

とする。この点について更に述べるならば、以下のようである（12, 16）。

すなわち、1970年代以降、英国および米国をはじめ資本主義経済の国々で政府規制の緩和・撤廃（deregulation）が進んでおり、社会主義経済の崩壊と相まって規制緩和・撤廃は、今や社会経済の世界的基調となっている。英国では70年代後半において、サッチャー（M. Thacher）政権の下で通信、航空運輸その他の分野で国有企業の民営化が進められた。米国では80年代に入り、レーガン（R. Regan）政権下で一段と規制の緩和・撤廃が進み、金融分野での規制緩和・撤廃（金利規制の撤廃、銀行業と証券業の兼業に関する規制の緩和、等）、航空運輸分野のそれ（参入と価格に対する規制の撤廃）や通信分野のそれ（参入制限や通信・放送等の業務制限の撤廃）が更に促進された。わが国でも、とりわけ80年代に入ると、82年の第2次臨時答申や88年の第3次不格安答申に基づいて航空運輸分野での複数企業による国内便運行の承認、通信事業での新規参入許可、等や国鉄、電電公社、専有公社の民営化がみられたが、90年代に入ると、円高の進行に伴っての輸出主導型から内需主導型への経済構造転換の必要性の認識、日本市場開放への海外の要請の高まり、バブル経済の崩壊、経済の不振と国際競争力低下、等のなかで、それぞれ95年および98年に始まる規制緩和推進3ヵ年計画で規制緩和・撤廃への政府による更なる取り組みがなされ、大店法の見直し、純粋持ち株会社の解禁、電力の小売1部自由化がみられた。なお、96年に橋本政権により着手された金融システム改革（日本版ビッグバン。フリー・フェア・グローバルの3原則下での金融市場改革）もそのような取り組みの1つに挙げられる。そして、今世紀に入ってからも、2001年度からの規制改革推進3ヵ年計画および2004年度からの規制改革・民間解放推進3ヵ年計画のため、とりわけ社会的規制の改革を狙いとして職業紹介の如き官製市場の規制緩和や国民年金の保険料徴収、等の官業の民間への開放がなされている。

このように規制緩和・撤廃は今日、世界的な流れであるといってよい。規制緩和・撤廃の展開に導いてきた要因としては、さまざまなものが考えられる。その1つに、1930年代の世界大恐慌、第2次大戦、および冷戦といった歴史的過程のなかで、そして福祉国家の理念の普遍化や利害関係集団による政府への働きかけのなかで政府活動の規模と機能の絶えざる拡大がみられた一方、近年、多くの国で経済の不振と国際競争力低下、国家財政の悪化、ケインズ的財政・金融政策の有効性の減少、社会主義諸国の経済的破綻、等をきっかけに、政府の計画経済的ならびに福祉国家的な社会経済運営手法に対する大半の見直しを中心に、政府活動の縮小と改革を求める声が社会の諸方面で高まってきることが挙げられる。また、規模の経済や埋蔵原価の存在による自然独占の形成、市場の成立の困難性、等を論拠として展開を見たいわゆる経済的規制（企業の参入や価格設定に対する規制）と公企業をめぐり、航空運輸や通信の産業分野では技術進歩が埋蔵原価の存在による自然独占の形成を困難ならしめるに至っており、経済的規制や公企業の縮小・廃止が望ましいとする見解が出現したこと、企業活動に伴う環境汚染・破壊の防止や消費者や労働者の安全の確保を狙いとする、産業界へのいわゆる社会的規制がときに、経済的規制に転化して民
間の規制遵守コストの増大、産業の効率と活力の喪失、消費者利益の侵害といったことを結果しているという状況がみられること、社会経済の適切な運営のための手法としての市場メカニズムへの社会のひとびとの期待が高まったこと、および、NPOの形成等を含むひとびとの組織化・連携の動きや、ひとびとによる各種形態の参加の進展もあって、ひとびとの自己決定と自己責任引き受けの能力が増大したこと、自由化・国際化の世界的潮流のなかでひとびとが世界的規模において社会経済のあらゆる領域での一層の自由を求めるようになったこと、産業界と企業が製品・サービスのための新たな市場の開拓や、労働・原材料・資金や製造の場のより有効な調達・確保に向けて、国内および国外における政府規制に関しその一層の緩和・撤廃と統一を要請してきたことも挙げられる。

このようにさまざまな要因が挙げられるとともに、こうした要因の複合的結果としての、新たな社会思潮の出現、つまり国家ないし広義政府による社会経済への統制・関与の縮小を支持する社会理念の台頭を以って、基本的要因とすることが出来ると考えられる。社会経済の運行をできうる限り市場競争のメカニズムに委ねつつ、規制緩和・撤廃、官業の民営化、および政府財政支出の削減といった形で政府活動の領域と規模の縮小を図ろうとするところの、社会経済運営においての見方ないしイデオロギーは欧米で新自由主義ないしニュートラリズムと呼ばれるが、かかる新自由主義もしくは、それに類する社会経済運営観は今日、欧米のみならずわが国でも、そして極言するならば市場経済体制下の国々のすべてにおいて、多くの支持者を得るに至っている。むろん規制緩和・撤廃や民営化といったことに批判的なひとびとも少なくはみられないが、上記の新たな社会経済観への賛同者が優勢となっているのであって、社会思潮におけるこのような変化は規制緩和・撤廃やグローバリゼーションの展開・進行の第1次的要因である。

この新しい社会経済観は、それが社会経済の調整における市場の意義を強調し、政府による社会経済への関与の縮小に賛同する点では、19世紀に欧米諸国でひとびとの間で広く支持を集めた、いわゆるレッセフェールないし自由放任の社会経済運営観と一面においては共通している。しかしながら、基本的には両者は異なっているといってよい。例えば、産業の内外において新自由主義は今日、一段と強調される方向にあるが、そこでは社会資源の配分における市場競争メカニズムの意義が強調される一方、産業の安定と発展における政府活動の役割も認識されている。また、企業の社会的責任への関心も産業界で高まりつつあるのであって、これらのことは新自由主義が既に見た近代的社会理念の枠内にある社会理念として理解しうることを物語っている。

規制緩和・撤廃なる社会的思潮は、企業に対する社会的責任の一層の自発的な受け入れ・実践を要請するものである。規制緩和・撤廃論は一面において、企業への政府規制の緩和、すなわち社会に対する企業の法的・強制的責任の軽減を主張する一方、それはまた、政府ならびに公的統制に代わって企業自身がその行動を社会の利益に適しめるべく自立的に導くことの必要性を認識する。それは寡占の大企業が今日、グローバルな規模で社会経済の運行に影響を及ぼしう、ま
現代の経営環境と企業の社会的責任（桜井）

三 IT革命およびグローバリゼーション

20世紀の第4四半期以降となりわけ顕著となった社会経済の動向として、規制緩和・撤廃以外にもさまざまなものを挙げることができるが、それらのうちにIT革命とグローバリゼーションを含めることに異論はないと思われる。

IT革命についていえば、コンピュータにおける演算処理装置・記憶装置・基本ソフトウェアの技術革新の展開を背景に1990年代に米国で生まれ、以降、全世界に普及をみたインターネット（特定組織体の内部におけるコンピュータ・ネットワークが他の組織体におけるそれと接続されて形成されるオープンなコンピュータ・ネットワーク）は、情報・通信の諸技術とその融合の面において画期的な変化をもたらすものであって、そのような変化、すなわちインターネットを基盤とする情報技術（IT）面の革新は、企業経営をはじめ社会経済のさまざまな領域で各種の革新的な変化を生んでいる。B to CやB to Bと呼ばれる企業と消費者の間での、あるいは企業間での、インターネットを使った商品取引（電子商取引）の増大、インターネットのホームページ上の店舗での広範な種類の商品を扱い、迅速に配給する新たなタイプのビジネス（E-ビジネス）の出現、等は、経済の分野におけるそうした変化の例である。かくの如き、インターネットを基盤とするIT面の革新が社会経済にもたらしている変化は、IT革命と呼ばれる（15、序章）。

グローバリゼーションについて述べるならば、グローバリゼーションとは経済、政治、文化等の諸分野においてその構成主体・要素が、国や地域を超えて自由に移動や交流することを含むもので、この意味でそれは国際化を超える概念である。経済のグローバリゼーションは、資本、労働、財・用役、技術といったものが国や地域の障壁・規制に妨げられることなく移動しうることを含んでいるが、貿易や為替、投資の自由化の進展の中で、ならびに情報通信技術と交通運輸技術の発展の中で今日、グローバリゼーション、とりわけ経済のそれが急速に進んでいる。多国籍企業の展開は経済のグローバリゼーションの結果であるとともに、経済をはじめとする社会の諸分野におけるグローバリゼーションの更なる進展を生みつつある。こうしたグローバリゼーションが上述の政治的・経済・社会およびIT革命と密接に関わりあっていることは、明らかである。

IT革命およびグローバリゼーションは、企業と社会の関係を一段と複雑なそれへと導いており、企業に対し社会的責任問題への一層の対応を迫っている。このことの一端を示すならば、グローバリゼーションは企業のステークホルダーに係わってその更なる多様化と地理的所在の世界化をもたらしているとともに、ステークホルダー間の、ならびに同一ステークホルダー内の深刻な利害対立を生んでいるのであって、近年における、途上国での多国籍企業批判の高まりはそのような対立の1例である。また、IT革命の下で企業情報の蓄積・処理における電子化や商取引の電子化...
が急速に進む中、企業はステークホルダーから関連情報の保全への責任の配慮を強く要請されている。IT革命はまた、インターネットを介しての、ひとびとの間の国境を超えた連携と企業へのアッピールを可能にしており、ここからも企業は従来に増して、社会的責任への応答を求められることになる。

2 企業の発展動向

19世紀後半から20世紀初頭にかけて資本主義諸国では熾烈な企業競争の存在と技術革新の展開のなかで、大規模株式会社企業の展開と経済の寡占化がみられた。企業競争と技術革新は企業に巨額の資本の調達を要請することになるが、株式会社の特質たる資本の証券化、有限責任制度、および大衆資本の動員可能性は、株式会社企業がかかる要請を満たしつつ大規模化することを可能にしたとともに、企業間の競争は必然的に少数の企業による産業の支配へと導くことになったのである。このようにして、20世紀以降、株式会社形態をとる大規模企業は社会経済に対するその影響をますます強めつつ今日に至るのであるが、その間において企業の基本的性格も大きく変化した。すなわち、所有の分散、経営管理機能の高度化、株主の機関化等に伴い所有と経営の分離および経営者支配が進むなかで、また、社会経済に対する企業の権力と影響力の増大に伴い企業行動への社会の関心が増大する中で、更には企業活動の長期化ないし企業における資本と労働の固定化がみられるなかで、企業の性格はその株主のための用具という株式会社企業としての伝統的性格を脱して、株主を含む多元的なステークホルダーの用具という性格、つまり制度的価格へと変化しているのであって、現代の企業の基本的特性として企業の制度化を挙げることができる。

20世紀半ば以降、代表的企業としての大規模株式会社企業は制度的企業の性格を顕著に有するに至っており、その目的は多元的ステークホルダーへの奉仕ないし企業の存続・成長であるとみてよい。この場合、制度的企業にも発展段階が考えられるのであって、それは社会的企業の段階から、社会経済的企業の段階に、更には高次社会的企業の段階へと進むようにみえる。今日の企業は社会経済的企業の段階にあるとともに、高次社会的企業へと移行しつつある。制度的企業のこのような動向について説明するならば、先ず社会的企業とは、グローバリゼーションの展開以前の、20世紀後半の資本主義社会における企業像である。この時期の社会においては、企業の国際化が進みつつあるにしても、企業は基本的にその本国の社会経的秩序のもとで活動する。寡占企業間の市場競争が存在するなかで企業はその多様的な経済的目標の達成に向けて、制度化以前の段階における企業と同様に市場環境への適応を必然、必要とする一方、それは市場外部のさまざまな社会的要請に応えることも必要とするのであって、それは市場への適応に加えて、新たに社会の適応をも必要とする。企業適応のための戦略的環境として社会的舞台といううるものが出現しているのであって、企業は多元的ステークホルダーの非経済的目標の追求ならびに社会的
舞台への適応を要請されることになる。社会的企業とは、こうした状況の下にある制度的企業を意味している。

つぎに社会経済的企業についていえば、今日の社会経済にあっては、グローバリゼーションとI T革命の技術革新の展開に伴い、市場の世界化、世界的規模での企業競争の激化がみられるので、企業がその多様なステークホルダーの経済的期待に応えるためには、市場への適応に努めつつ資本の維持ならびに経済的業績の達成を図ることを改めて必要としている。同時に企業は社会的責任—それは地球環境問題を含むさまざまな社会問題の解決に寄与するという社会貢献責任を含む—の履行を一段と社会から期待されつつあり、社会への適応にも努めねばならない。社会経済的企業とは、多元的な経済的ならびに社会的目標を追求するところの、ならびに世界的な市場において経済的および世界化した社会的舞台の双方をその戦略的環境とし、それの適応を図るところの今日の制度的企業を指している。最後に高次社会的企業についていえば、それは社会経済的企業の次の段階の企業像である。今日の社会経済はかなり世界的規模で市場経済化、更には資本主義経済化しつつあるとともに、比較的少数の多国籍企業による産業支配への動きがみられる。このことの予想される結果の1つは世界的規模における寡占的市場の形成である。他の予想される結果は、企業による社会的責任の引き受けへの社会的要請の世界的規模での高まりである。世界的規模で法と秩序が形成されることとは、さしひず日問題ない一方、多国籍企業に対するさまざまなステークホルダーの圧力は今日、増大の方向にあるのであって、企業の戦略的適応環境として世界規模の社会的舞台が新たに出現しつつある。企業は世界的規模で提示されるさまざまな社会的期待の充足に向けて、かかる社会的舞台での適応に努めねばならない。高次社会的企業はいわば社会的企業の世界版であって、制度的企業にして社会経済的企業である今日の企業は、このような高次社会的企業への移行過程にある企業であるといえよう（詳しくは11第2章、および14）。

II 企業の社会的責任の今日的動向と課題

1 社会的責任の今日的動向

規制緩和・撤廃やIT革命、グローバリゼーションが展開・進むな訳で、企業は今日、その社会的責任への自発的取り組みを社会からますます求められているのであって、つぎにそのような社会的責任について、その今日的動向を見ていくことにする。企業の社会的責任は企業ないしその1次的主体たる経営者が企業の内外をめぐるさまざまなステークホルダー（環境主体、インテレスト・グループ）の期待に応えることを意味するが、かかる社会的責任の内容は時代とともに、ならびに企業の発展段階に応じて変化していく。

すなわち、企業ないし経営者の社会的責任なる問題が社会と企業自らの双方において強く意識
されるようになったのは、大企業による社会経済の支配が顕著になってきた20世紀中葉においてであるが、社会的責任のこうしたいわば出現期にあっては、主として、各種の市場における大企業の支配力をめぐる企業の社会的責任が問われた。そこでは、市場における択取的取引行為を企業が自作することが社会的責任の主要内容として存在した。その後、20世紀の第3三分期に入ると、そのような市場権力関連責任に加えて他の種類の責任が出現する。責任のかかる展開期においては、公害問題ないし地域環境問題をめぐる企業責任や市場における誹外等をめぐる企業責任をはじめとして、各種の新たな責任が社会的責任に加わることになった。この新しい責任は、資本主義企業がその本来の社会的役割たる、市場での財・用役の生産・供給という活動の過程において派生するところの問題に関わるという意味でいわば生産的責任と呼ぶる種類の社会的責任であるが、こうした責任が問われる。更にこの時期においては、国や地域社会が抱える幾つかの社会問題（例えば、都市における交通混雑や犯罪問題）の解決に社会貢献として取り組むような社会貢献責任も責任に加わることになる。かかる社会貢献責任は、その依って生ずる原因を特定企業に帰することが問題であるとともに、その受け入れがかりに企業の裁量に任されるという意味で、前述の派生的責任とは次元を異なる責任である。このように責任の展開期においては、派生的責任と社会貢献責任ないし社会問題対応責任が社会的責任に加わることになる。そして、20世紀の第3三分期に至ると、責任の重層化の時代と呼びうる時代が到来する。すなわち、この時期になると人口爆発・地球温暖化・資源枯渇・貧困等の世界的・地球的規模の社会問題の展開の中で、企業の社会貢献責任に新たなものが含まれる。また、社会経済のグローバル化に伴う世界的競争時代の到来のなかで企業の維持・存続という、スワークホルダーないし環境主体に対する企業の基本的な責任が、社会的責任として出現するのであり、かくして、社会的責任は企業維持責任を基底に、その上に市場権力関連責任ないし市場関連責任、派生的責任、社会貢献責任が順次、層をなす重層的責任として存在することになる。

このように今日の社会的責任はその内容をみるとき、派生的責任、市場関連責任、派生的責任、および社会貢献責任といった、次元を異にする各種の責任の重層的構造が存在すること、およびグローバルな社会問題への対応の責任および企業維持（とりわけ企業資本の維持）の責任が強調されていることを基本的な特色とするが、そのような今日の社会的責任における他の特色として、派生的責任ならびに社会貢献責任として新たにさまざまな責任が出現していること、および企業活動のグローバル化のなかで多国籍企業関連のいくつかの責任が生まれるに至っていることを挙げることができる。これらの責任について簡単にみていくならば、つぎのようである。

まず、派生的責任ならびに社会貢献責任の新たな展開であるが、企業が市場関連の社会的責任と他に、その生産・配給活動の過程においてスワークホルダーに対して負う派生的責任の種類はスワークホルダーにおける価値観の変化、権利意識の増大、参加への関心の高まり、等を反映しつつ、近年、一段と増大の方向にある。対従業員責任としての登用における男女の平等や精神
現代の経営環境と企業の社会的責任（樫井）

面のケア、対消費者責任としての顧客の個人情報の保護や製品のユニバーサル化といったものは、そのような派生的責任の例であり、対従業員責任としてのボランティア休暇制度や雇用延長制度の導入、地球環境問題関連の公的政策としてのブリーン購入や温暖化ガス排出量削減といったものは、そうした社会貢献責任の例である。こうした責任は今日の企業にとって、かなりに不可避的・強制的な種類の責任として現れるに至っているといってよい。少からず、企業評価団体・機関がそれぞれ独自の基準に捉えながらではあるが、さまざまな種類の派生責任や社会貢献責任を取り上げ、企業によるこれら責任の履行の程度の面から企業業績を測定・評価するとともに、その結果を公表しており、部分的にではあるが消費者、投資家、従業員、地方自治体、企業、等もそのような公表結果を参考に市場で、あるいは社会で企業と接するようになってきている。

わが国におけるこうした企業評価の1例として、米国の企業評価機関CEP（The Council on Economic Priorities）に倣い形で、最近まで朝日新聞文化財団の『企業の社会貢献度調査』委員会が定期的に行ってきた、わが国の有力企業の社会貢献活動に関するアンケート調査を示すことができる（9）。本調査では9つの指標によって企業の社会貢献の程度が測定されるが、そのような指標について簡単に触れるならば、それは「フェアな職場」（それは仕事と家庭の両立、合意形成努力、社員の個の尊重、メンタルヘルス・ケア、中高年者の出退職の5項目から成る）、「男女平等」（採用の男女平等、定着への配慮、積極的な登用処置、登用実績の平等、セクハラ防止策の5項目から構成）、「障害者雇用」（応対姿勢、雇用努力、定着とキャリアアップ、障害者向けの配慮の4項目から構成）、「国際化」（外国人の雇用と雇用、人事の現地化、児童労働の防止、外国の職場環境、賃賃防止処置の5項目から構成）、「消費者志向」（システム化努力、情報提供努力、トラブルの有無、個人情報の保護、ユニバーサル化の5項目より構成）、「社会との共生」（理念の明確化、支援活動、ボランティアとの協同、福祉・援助活動の4項目より構成）、「環境保護」（方針の策定、実施態勢、行動計画、目標管理、情報の開示、業務外での配慮、事務部門、業務部門の8項目より構成）、「企業倫理」（倫理規定、規定範囲、浸透努力、実施態勢、実効性管理、体制改善努力の6項目より構成）、および「情報開示」（開示方針、広報の独立性、財務情報の開示、一般情報の開示、（本）調査への協力の5項目より構成）である。これらの指標は「企業の社会貢献度調査」委員会が社会貢献関連責任として独自に重視する責任問題ではあるが、わが国企業が今日、社会から実践を期待されている派生的責任ならびに社会貢献責任について具体的に知るための手掛かりを提供している。

つぎに、多国籍企業関連の責任の展開についていうならば、はじめに、社会経済のグローバリゼーションが社会のひとと、とりわけ発展途上国のひととに対してもたらしている、もしくはもたらすべくペネフィットとコストをめぐり、今日、グローバリゼーションについての賛成論と反対論の間で意見の厳しい対立がみられることが適切である（2，p.273）。そのような
対立についていうならば、消費者へのグローバリゼーションのインパクトに関して、内訳論者が市場開放は財・用役の自由な交易、コストの低下、効率の増大、価格の低下、財・用役の多様性の増大、生活水準の上昇といったものをもたらすとする一方、反対論者は富者が更に富者化と貧者の一層の貧困化、世界規模での貧富格差の拡大、低所得消費者への有害性といったことを指摘する。従業員へのインパクトに関して、賛成論者がより急速な経済成長、より高い賃金、雇用の増大、労働条件の改善といったことを挙げる一方、反対論者は上層層への利益、貧困押し下げ、解職、労働者の権利の侵食といったことを指摘する。自然環境へのインパクトに関しては、賛成論者がグローバル資本主義は急速な経済成長、環境浄化に必要な資源、より効率的な二酸化炭素削減技術の開発、生態系の保護、汚染の減少といったものをもたらすとする一方、反対論者は生態系の破壊、環境への負のインパクトの無視、より一層の汚染（とりわけ二酸化炭素による）、地球温暖化の加速化を指摘する。途上国へのインパクトに関しては、賛成論者は市場の開放と国境を超えた投資は国家の経済発展、高い生活水準、よりよい作業条件、より清浄な環境といったものへの鍵であるとする一方、反対論者はグローバル資本主義、世界貿易諸国、および世界金融諸機関は共謀して途上国を債務国にし、地域の経済を破壊し、ひとびとを更に貧困化させているとする。人権へのインパクトに関しては、賛成論者は自由にして開放的な市場が法の支配と表現の自由を支える文化・制度を作り出しており、また台湾や韓国といった、世界的にまで経済的・政治的自由を広めていると主張する一方、反対論者は利潤の盲目的追求の中でグローバル企業が、人権の侵害（政治的・宗教的弾圧、無実の投獄、拷問、言論の自由、労働者の当たりわけ婦人・児童労働者の酷使を含む）を無視しているとする。

今日の企業はグローバリゼーションをめぐるこのような賛否両論の存在の中で、とりわけ途上国におけるグローバリゼーション反対論の高まりの中で、多国籍企業をめぐる社会の責任問題への対応を不可避としている。そのような社会的責任問題の内容についていえば、グローバリゼーションを巡る上記の論争はその一端を示しているが、より具体的な責任問題としてキャロル（A. B. Carroll）らは、疑問視されるマーケティング活動（その1例は幼児向けミルク問題であり、これについての社会的論議が1970年代に始まり、今日も引き続き存在する）、工場の安全性の問題（1984年にユニオン・カーバインド社のインド・ポーパル工場で発生した爆発事故はその代表例である）、低賃金・悪条件下での労働（ナイス社やウォルマート社をはじめ、いくつかの国の懸長実体が1990年代に入り、社会的論議を呼んだ）、および政府・公務員を巡る腐敗・賄賂・支払問題（この種の問題として1970年代のロッキード事件はよく知られている）を挙げる（2, p.280 ff.）。

まだ展開途上にあるに過ぎないとはいえ、さまざまな形で国際的な組織により多国籍企業関連の企業行動基準が制定されつつあることは、今日の企業がこの種の責任問題への対応を回避し得なくなりつつあることを、また、企業自身もそのことを認識しつつあることを示すものである。そのようなグローバルな行動基準のうちには、以下のものが含まれる（2, p.297）。それらはコー
現代の経営環境と企業の社会的責任（櫻井）


2 社会的責任の課題

企業は今日、社会の諸方面から社会的責任の受入れを求められており、受入れは企業にとり不可避であるといえる。企業によって影響を受けるというと、ステークホルダーとして、さまざまな形で企業の成果・意思決定・情報・所有に参加しつつある。また、グリーン・コンシューマリズムや社会的責任投資にみられるように、部分的にではあるがステークホルダーの市場取引目的の多様化と市場の変化もみられる。

しかしながら社会的責任の企業による受け入れの可能性を疑問視する見解、社会的責任の受け入れに伴う課題を指摘する見解、更には社会的責任概念の危険性を指摘する主張もまた、論者の中に関存する（例えば1、3）。

− 21 −
れるものについてその一端を示すならば、つぎのようである。

１．社会的責任とはステークホルダーの期待に応えることであるが、この場合、ステークホルダー間の利害対立をどのように解決するかが問題となる。天然資源に関する将来の世代の権利への配慮の知り、現在のステークホルダー以外のステークホルダーに対する責任をも責任問題に含めるとき、利害対立の解決の困難さは更に増すことになる。

２．企業間の競争の存在および会社法の下での株主主権の存在は、企業による社会的責任の受け入れに関して限界を設定している。社会的責任の履行は、それが利潤追求と厳しく対立しない限りにおいてのみ可能である。

３．社会的責任論者はグリーン・コンシューマリズムや社会的責任投資のような製品市場や資本市場における新しい潮流が企業による責任受け入れを促進しつつあるとみると、それは過剰期待である。それはまた、市場における参加権ないし発言権をもてないひとびとや地域の存在を十分に認識しない。

４．上記１と関連するが、多様・複雑な責任問題に対応するには経営者の能力と時間には限りがある。また、企業は地球環境問題を含む社会問題に対応するための十分な財務的・人的資源を持っていない。

５．企業による研究教育機関や文化活動への寄付のような、企業の社会貢献活動は、企業価値の社会支配をもたらす。

６．政府と企業のパートナーシップや法人の政治参加は、民主主義政治制度を破壊する。

７．有限責任であり法人である株式会社企業は、その強大な権力に照応した責任を本質的にとりえない。

こうした社会的責任批判、ひいては大企業批判が社会的責任の概念をどこまで論理的に否定しうるかについてはさておき、グローバリゼーションの急速な展開と企業に対する国家の規制力の相対的低下、世界的な法と秩序の未整備、企業権力とステークホルダーの企業権力相殺力のアンバランスの存在、等が少からぬ論者によって指摘される今日、これらの社会的責任批判は企業経営者にとってもそれなりの意義を有すると思われる。

Ⅲ 社会的責任指向の企業経営

１ 2つのアプローチ

現代の経営が社会的責任指向の経営として理解されなければならないことは、これまでのところからも明らかである。無論、そのような経営は主要ステークホルダーとしての株主を軽視するものではないし、市場における企業間の競争への対応についても考えるものでなければならない。かかる経営をどのような形で行うかについては、これまでにさまざまな論理的主張
現代の経営環境と企業の社会的責任（樫井）

がなされている。しかしながら、十分に体系立てられた経営学的理論はいまだ確立されていないといってよいのであり、本稿の最後に責任指向の企業経営について、部分的にではあるが論じることにする。

さて、社会的責任指向の企業経営をどのように解するかについて通常とされるアプローチは、社会的責任指向の経営管理プロセスを論じるものである。それは一般的に、つぎのような形で責任指向の経営の内容を述べる。すなわち、そこでは、まず社会的責任の見地から企業とその環境の状況を分析し、企業が対応を要請されている責任を同定することが論じられる。ついで、把握された責任問題の経営目的（経営理念、企業行動基準、および経営目標）への織り込み、ならびに、かくして形成される経営目標の達成のための経営戦略（市場関連戦略および社会関連戦略）と経営計画の策定が取り上げられる。更に、トップマネジメント組織を含む経営組織の整備、ならびに戦略と計画の実施が論じられる。最後に、社会的責任の見地からの企業業績の測定・評価、ならびに企業の活動と業績の開示が取り上げられる。なお、環境マネジメント等の社会的責任関連のマネジメント手法やコンプライアンス経営についても論じられる。こうした観点でのアプローチは近年、企業社会政策、企業公共政策、社会戦略、イノシューズ・マネジメント、クライシス・マネジメント、等の名の下での論議を加えつつ、内容の拡充をみている（13）。

ところで、責任指向の企業経営の理解への他のアプローチとして、以下に示すようなステークホルダー・マネジメントなるアプローチが存在している。それは、上述のアプローチがどちらかといえば経営行動のあり方に焦点を当てるのに対して、ステークホルダーと企業との関係パターンの構築に焦点を当てるものであって、前者を責任指向経営への行動分析的アプローチと名付けるならば、後者は責任指向経営への構造分析的アプローチと名付けうるであろう。責任指向の企業経営について考察するに際して、これら2つのアプローチは共に意義を持ったといってよい。以下、キャロルらの所説を追いつつステークホルダー・マネジメント・アプローチについて簡単にみていくこととする。

2 ステークホルダー・マネジメント

既にみたように企業の社会的責任とはステークホルダーの期待に応えることであるが、企業がステークホルダーの期待に対応つつ、社会的責任を履行していくためには、企業はどのようなステークホルダーいかなる期待を企業に抱いているかを理解するとともに、対応がとりわけ必要なステークホルダー（ならびにその期待）を把握することが先ず問題となる。いまだでなく、こうしたことは責任指向の企業経営についての行動分析的アプローチについてもいいうる。

さて、キャロルらは、ステークホルダーをその要求の正当性の性格・程度、それが有する権力の程度、およびその要求の緊急度といった3つの要素によって分析・評価する（2，pp.74～75）。図1（6，図は2，p.75より作成）に示されるようにミッチェル（Mitchell）らは、これら正当性、
図1 ステークホルダーの類型（ミッチェルら）

権力

1.潜在的
4.支配的
5.危険
7.決定的

2.自由裁量的
6.依存的
3.自己本位的

正当性

緊急性

8.非ステークホルダー

権力、および緊急性という3要素の見地から、ステークホルダーを決定的ステークホルダー（上記の3要素の全てをもつ）をはじめとする7種のそれに分けるが、キャロルらはミッチェルらに拘りつつ、図における7および4, 5, 6のステークホルダーは顕著な（salient）ステークホルダーであり、企業は格別の留意を必要とするという。そのうえでキャロルらは、ステークホルダー指向の経営手法として、ステークホルダー・マネジメントなる手法を展開する（2, pp.83-85）。その中核をなすものは、サヴェージ（G. T. Savage）らが提示する（8）ところの、ステークホルダーの評価とマネジメントのための戦略であって、図2はその基本的概念を示す（2, p.85のサヴェージの図より作成）。

キャロルらの説明に従うならば、ステークホルダーは企業にとって脅威となる可能性の程度、および企業に協力する可能性の程度という2つの軸によって、タイプ1からタイプ4にわたる4種のものに類型化される。タイプ1は脅威の可能性が低く、協力の可能性が高いステークホルダーであり、それは支持的ステークホルダーと呼ばれる。一般従業員や供給業者がこれに該当するとされる。タイプ2は脅威の可能性が高く、協力の可能性もともに低いのであり、限界的ステークホルダーと呼ばれる。専門職従業員や消費者、個人株主はこれに該当するとされる。タイプ3は脅威の可能性が高い一方、協力の可能性は低いのであり、非支持的ステークホルダーと呼ばれる。競争企業や政府、マスコミはこれに該当するとされる。タイプ4は脅威の可能性も協力の可能性もともに高いのであって、混合的ステークホルダーとよばれる。得意先等がこれにあたるとされる。キャロルらは、ステークホルダーをこのように類型化するとともに、ステークホルダーの
図2 ステークホルダー類型分析と対応戦略（サヴェージら）

脅威の可能性

<table>
<thead>
<tr>
<th>高</th>
<th>低</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>テイプ4</td>
<td>テイプ1</td>
</tr>
<tr>
<td>役金的（Mixed Blessing）</td>
<td>支持的（Supportive）</td>
</tr>
<tr>
<td>戦略：連携</td>
<td>戦略：取引</td>
</tr>
</tbody>
</table>

協力の可能性

<table>
<thead>
<tr>
<th>高</th>
<th>低</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>テイプ3</td>
<td>テイプ2</td>
</tr>
<tr>
<td>非支持的（Nonsupportive）</td>
<td>限界的（Marginal）</td>
</tr>
<tr>
<td>戦略：防衛</td>
<td>戦略：監視</td>
</tr>
</tbody>
</table>

タイプに応じて対応のための戦略が立てられるべきであるとする。まず、タイプ1の支持的ステークホルダーに対しては、取引（Involve）戦略がとられる。経営に従業員を参加させることは、こうした戦略に属する。つぎに、タイプ2の限界的ステークホルダーに対しては、監視（Monitor）戦略がとられる。確実な企業環境を維持するべく、その動静が見守られる。更に、タイプ3の非支持的ステークホルダーに対しては、防衛（Defend）戦略がとられるのであって、相手の攻撃からの防御策が講ぜられる。そして、タイプ4の役金的ステークホルダーには、連携（Collaboration）戦略がとられる。

ついててなら、キャロルラがサヴェージらに依拠しつつ展開する、かくの如きステークホルダー・マネジメント理論は、フリーマン（R. E. Freeman）によって「戦略的マネジメントへのステークホルダー・アプローチ」の名の下に提示された経営手法を発展させたものである。フリーマンはステークホルダーを、企業への競争的脅威の程度と企業への協力可能性の程度の2つの軸によ

図3 ステークホルダー特性対応戦略（フリーマン）

相対的な競争的脅威

<table>
<thead>
<tr>
<th>高</th>
<th>低</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>二面的（Swing）</td>
<td>攻撃的（Offensive）</td>
</tr>
<tr>
<td>（ルールの変更）</td>
<td>（利用）</td>
</tr>
</tbody>
</table>

相対的な協力可能性

<table>
<thead>
<tr>
<th>高</th>
<th>低</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>防衛的（Defensive）</td>
<td>静観的（Hold）</td>
</tr>
<tr>
<td>（防御）</td>
<td>（現状保持）</td>
</tr>
</tbody>
</table>
って4つの範疇に分け、競争的脅威の程度は低く協力可能性の程度が高いステークホルダーには攻勢的戦略（ステークホルダーを利用）が、競争的脅威も協力可能性もその程度が低いステークホルダーには静観的戦略（ステークホルダーとの関係において現状を保持）が、競争的脅威の程度は高いが協力可能性の程度は低いステークホルダーには防衛的戦略（攻撃に対する防御策をたてる）が、そして競争的脅威も協力可能性もその程度が高いステークホルダーには二面的戦略（ステークホルダーとの関係に関するルールを変更。例えば競争企業と戦略的提携関係を結ぶ）が、それぞれとられるべきであるとする。図3は以上の戦略を示している（3，p143の図より作成）。
キャロルらに従ってステークホルダー・マネジメントの核心部分を簡単に示すならば、以上のようである。社会的責任指向の企業経営に関する経営学的理論の更なる発展のためには、こうしたステークホルダー・マネジメントについての一層の考察が必要であると思われる。

参考文献
9. 朝日新聞文化財団（2003）『有力企業の社会貢献2003』朝日新聞社。
10. 梅田 徹（2004）[国連グローバル・コンパクトの意義および課題] 『創価経営論集』第28巻 第1.2.3合併号。
11. 櫻井克彦（1991）『現代の企業と社会』千倉書房。
12. 櫻井克彦（2000）「規制緩和はよいことか」マネジメントの論点編集委員会編『マネジメントの論
13. 櫻井克彦（2001）「企業経営とステークホルダー・アプローチ」『経済科学』第48巻 第4号。
14. 櫻井克彦（2004）「現代の企業指導原理と企業統治」『中京経営研究』第14巻 第1号。
15. 夏目啓二（2004）『アメリカの企業社会』八千代出版。
16. 日本経済新聞 2005年4月10日（日）。