

# 企業はいかにして社会的責任を学ぶか

伊 藤 信 二

## 1. はじめに

平成不況の中、今年の就職戦線は非常に厳しいものになっている。大企業が表向きの公平さとは裏腹に、実質的には指定校制によって採用活動を行っていると嘆く学生も少なくない。「受験戦争」や「学歴社会」をめぐる社会的議論の中で大企業の有名大学偏重が批判された時期もあったが、現実はその程変わっていないのだろうか。そんな中で、一昨年、ソニーが大企業としては初めて試みた大学名不問の採用方式は大きな話題を呼んだ。日本の企業の中にも、このように、社会的な問題に対して企業の立場から積極的に関与し、他に先駆けて新たな制度を提示するところもある。

マスコミの批判や消費者の圧力、政府の規制がなくても、企業は自発的に社会的な責任を身につけるのだろうか。また、そのような企業があるとなれば、それはどのような特徴をもつ企業だろうか。本稿の目的は、前号の論考 [1993] を踏まえ、企業倫理に敏感で、社会的貢献に積極的な企業の学習上の条件を洞察することにある。

まず、企業の社会的責任の概念について若干の整理をする。そこでは、社会的責任は企業倫理と社会的貢献とに便宜的に区別される。次に、そのように考えられた社会的責任を「積極的」企業が学習する条件について考察する。最後に、現実に積極的に社会貢献を実践していると思われる企業の事例を紹介する。事例は議論から導かれた推論の現実性を検証するものである。

## Ⅱ．企業倫理と企業の社会的貢献

一時は流行語のように使われた「企業メセナ」も「コーポレート・シチズンシップ」も、バブル経済の崩壊とも耳にする機会がめっきり減ってしまった。そして、一連の企業不祥事の後には「企業倫理」である。これらの用語は、企業と社会との関係のあり方、あるいは、企業が社会に対して負う責任のあり様に関わるものとして企業の社会的責任の概念に含まれると言えよう。

### 1. 2つの社会的責任論

企業の社会的責任についての議論は、日本では、1960年代末から70年代にかけて「公害問題」に端を発して生じた。欠陥商品や誇大広告、石油危機に際しての買い占めや売り惜しみといった企業の反社会的な行動に対して企業の倫理性が厳しく問われたのである。そして、経営における人間性の回復が声高に叫ばれた。

環境問題といい、企業の不祥事といい、今回の企業の社会的責任論との類似性は、企業が社会的な問題から何も学ばないことを示すのだろうか。

しかし、今回の社会的責任論とその背景にある問題にはいくつかの特徴がある。まず、環境問題について言えば、因果関係の複雑化とその影響の地球規模への拡大、それ故、特定の企業と環境被害との結びつきが必ずしも明確化できないことがあげられる。工場から排出される廃棄物とその地域で発生した産業公害の場合には、その因果関係は比較的特定化しやすいし、当該企業に改善を要求すればよい問題である。しかし、たとえば、二酸化炭素の排出による地球の温暖化などの問題では、その因果関係は複雑であり、原因となる企業活動を特定化することは困難である。したがって、たとえ責任を負う立場にない企業でも積極的に問題の解明や解決に関与することが意味をもつことになる。

第2の相異点は、企業と個人との関係のあり方がより根本的に問い直されていることである。70年代に、大企業の利益追求主義の批判と人間性回復のスローガンの下で求められたものは、労使関係の枠内での労働条件の改善であった。今日求められていることは、これまでの企業中心社会の中で犠牲にされてきた個人の自由度の拡大である。労働時間の短縮、各種の休暇制度、フレックスタイム制などの導入は、労働者にとって可処分所得と同様に可処分時間が重要になってきていることへの対応であろうし、多様なキャリア・プログラムや社内公募制、自己申告制などは、会社が労働者の単なる生活給の獲得の場ではなく、個人としての自己実現の場になってきていることの現われであろう。企業は今日、その従業員に対して労働環境の改善という消極的な貢献だけではなく、より積極的な貢献が求められているのである。

第3に、企業利益の社会還元に対する関心の増大があげられる。70年代にも、多くの企業財団が設立されたが、それは企業に対する社会的批判を回避する手段であったことも否めない。今回の社会的責任論では、企業メセナやフィランソロピー活動といった、企業の文化・芸術支援、地域におけるボランティア活動など、企業の側からのより自主的で積極的な社会貢献が議論されている。この面での企業活動は、現時点では必ずしも十分な実質を備えているとは言い難いが、企業が社会的な問題にも積極的にその資源を投入することに対する社会全般の期待は確実に高まっている。

一方、企業不祥事については、金融や証券業界で発生したという現象面での特徴はあるものの、社員として、経営者として、あるいは法人として、また一市民として、守るべきルールや規範が守られなかったということに変わりはないだろう。

## 2. 企業倫理と社会的貢献

広い意味での企業の社会的責任は、企業と社会との関係のあり様、社会

に対する企業の貢献のあり方に関わっている。まず、企業はその製品やサービスの生産や提供を通じて、消費者の効用を増大させるという形で社会に貢献する。その際、欠陥商品を出さない、不正な取引をしない、廃棄物の不正投棄をしないといったことは、当然守るべきこと、あるいは、違反すれば社会的に負の効用を増大させるという意味で、企業の社会に対する消極的貢献とでも言うべき性質のものである。

また、企業はその従業員に対して内向きの貢献をする。劣悪な労働条件の改善や不公正な人事の是正などは、従業員の不満を取り除く消極的な貢献であり、個人の自己実現を支援するための諸施策はより積極的な貢献と言えよう。

本来の事業以外の分野、社会一般に対しても企業は関わりをもつ。納税義務を守るとか、不正な政治献金をしないということは社会に対する消極的な貢献であり、公益団体への寄付活動や地域でのボランティア活動、文化・芸術への支援活動などは社会に対する積極的な貢献である。

企業の活動をこのように概念的に整理してみると、不祥事に対して企業

図表－1 企業の社会的責任の概念

対象	社会的責任	
	消極的 企業倫理	積極的 社会的貢献
事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・欠陥商品を出さない</li> <li>・不正な取引をしない</li> <li>・廃棄物の不正投棄をしない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品やサービスの効用 (より安い, より品質のよい, より機能の高い, 新製品・新サービスの開発など)</li> </ul>
従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・劣悪な労働条件の改善</li> <li>・不公平な処遇の是正</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自己実現の支援</li> <li>・より高い水準での福利厚生</li> </ul>
社会一般	<ul style="list-style-type: none"> <li>・脱税をしない</li> <li>・不正な政治献金をしない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境保全</li> <li>・公益団体への寄付</li> <li>・地域でのボランティア活動</li> <li>・文化・芸術の支援(「メセナ」)</li> </ul>

倫理が問題になる時には、多くの場合、企業の消極的貢献のあり方が問われていることが分かる。社会の様々な規範やルールによって、すべきこと、してはならないこととして定められ、あるいは、期待されていることに企業が背いた時に倫理が問われるのである。

ここでは、以上のような議論に基づき、企業と社会との関係のあり方を示す概念としての企業の社会的責任の内容を、社会に対する積極的貢献と消極的貢献とに区別し、前者を企業の社会的貢献の問題、後者を企業倫理の問題としよう。(図表-1)

社会的責任の概念をこのように区別し整理することの第1の意味は、企業の社会的責任についての考え方の時代的変遷がよりよく理解できることである。即ち、かつての社会的責任論が、事業領域における社会的貢献と事業活動や従業員に対する倫理の問題を主な内容としていたのに対して、今日の社会的責任論では、企業倫理の問題に加えて、従業員や社会に対するより積極的な社会貢献が重視されていることが分かる<sup>1)</sup>。

企業の社会的責任を2つの概念に区別することのもう1つの意味は、ここでは更に重要で、企業倫理と社会的貢献とでは学習のし方が異なるだろうということである。

### Ⅲ. 「積極的」企業と社会的責任

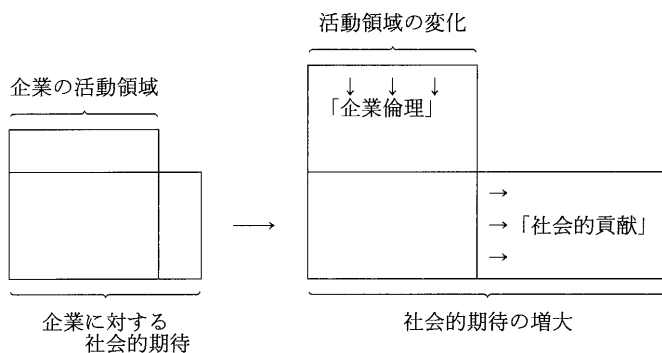
#### 1. 問題の所在

論者は、前号の論考において、学習メカニズムのモデルにより、企業が社会性を身につけるいくつかの可能性について考察した。企業の環境としての社会、即ち、消費者や株主の市場を介した圧力によって、また、政府の法規制や社会的な批判によって、反社会的な企業行動が是正される可能性、「積極的」企業が組織革新の一環として、先駆的に社会貢献活動に乗り出す可能性、変化に鈍感で環境への適応が遅れがちな「回避的」企業が企業倫理や社会的貢献に目覚める可能性、「組織人格」に比べてより社会規

範に敏感な「生活者」の感性を組織の中で解放することの意味などが論じられた。そして、「積極的」企業が、企業の社会貢献に対する社会的関心の高まりにも敏感に反応する、というモデルからの推論の現実性が暗示された。ここでの問題は、では、「積極的」企業はいかにして社会的責任を学ぶかということである。

前節の議論を踏まえて言えば、たとえば、戦後の復興期から高度成長期にかけては、企業の社会的責任の中心は本業での生産活動であり、それがまた、社会が企業に求めることでもあった。しかし、その後、企業が更に効率を追求して組織の巨大化を進め、企業の社会的影響力が強まってくると、一方では、企業の論理と社会の論理との乖離が進み、他方で、社会の側からの企業に対する新たな期待も大きくなってきた。今日の企業の社会的責任論の特徴は、一方で論理の乖離を縮小しながら同時に新たな社会的貢献への期待に応じていくことにある。(図表-2) ここでも、まず、学習メカニズムのモデルによってその道筋を考えてみよう。

図表-2 企業活動と社会的期待



## 2. 「積極的」企業と企業倫理

積極的学習の立場は、環境が変化して、既存の解決策の有効性が評価されなくなると、次なる有効な解決策を求めて新たな試行が速やかに開始さ

れるところに特徴があった。効果のあることは反社会的なことも含め何でもしうるといふ点では、「積極的」企業も「回避的」企業と何ら変わるところはない。学習する組織は原理的には道徳とは無縁の組織なのである。沈滞した企業と並んで革新的と言われる企業も「不祥事」に名を連らねる所以である。

ここで言う企業倫理は、先に定義したように、社内の諸規則や業界のルール、法規制、あるいは社会規範に関わるものである。この意味で、企業倫理は個人の倫理性に帰着しうる問題なのである。確かに、「組織ぐるみ」の犯罪が示唆するように、「日本の経営」の諸慣行には、企業を社会的環境から隔離しカプセル化することで社会的規範によるチェック機能を低下させたり、売り上げやシェアを巡る過度の競争が反社会的な行為に走らせるという面もあるだろう。

しかし、企業がどんな目標を掲げようと、あるいは、そうすることで業績を落とすことになろうとも、競争はルールに従わなければならない。それがゲームのルールである。組織的な対応策としては、無知に基づく違反行為を防ぐという意味も含め、社会規範を反映したより詳細な行動基準を作成し、実質的なチェック機構を整備することが、企業内での倫理の学習を促進するのに役立つだろう。この面でも、「積極的」企業は、組織のこの新しい方向性をよりよく学ぶことができる。そして、個人の倫理性と組織の倫理基準が、「積極的」企業の無原則な効果追求に倫理の枠をはめるのである。

### 3. 「積極的」企業と社会的貢献

ここで問題とする企業の社会的貢献とは、従業員に対する積極的な貢献、たとえば、従業員の自己実現の支援活動など、及び、社会一般に対する積極的貢献、たとえば、環境保全や地域でのボランティア活動、文化・芸術への支援活動などである。これらのことは、少なくとも今日まで日本

においては、企業が守るべき倫理とは考えられてこなかった<sup>2)</sup>。また、経済的にはデメリットになるものが多い。このような社会的貢献活動に持続的に従事する企業があるとすれば、それはどのような特徴をもつだろうか。

「積極的」企業の学習の基準は対応策の効果の程度である。そして、その効果はある特定の目標に対するものである。もし、日本企業の多くがそうであるように、成長力や収益力が実質的な目標であるなら、少なくとも、短期的には、収益に寄与しない、あるいは、利益を減少させる社会的貢献活動を企業が学習することは起こり得ないだろう。確かに、環境問題への関与など公益型の貢献活動が企業の社会イメージを高め、採用活動がしやすくなるという短期的効果はあり得る。しかし、その場合でも、それ自体が優先度の高い目標になっているか、資金が潤沢で、貢献のためのコストが企業全体の収益に大した影響を与えないという条件でもない限り、貢献活動が定着することはないだろう。また、企業イメージの向上が、売り上げの増大に結びつくということもあり得る。しかし、それが本当に競争上の差別化要因になるためには、その貢献活動はユニークで社会的インパクトの強いものでなければならない。横並びの社会的貢献では戦略的意味はないのである。結局、短期的な収益目標に支配される「積極的」企業にこの種の社会貢献が定着する可能性は低いと言わざるを得ない。これが、バブル経済の繁栄期にメセナ活動に走り、フィランソロピーを唱えた多くの企業が、バブルの崩壊とともに撤退した理由の一つである。

成長力や収益力を最大目標にする従来型の企業でも、明確な長期的視点があれば、向上した企業イメージの長期的な効果が期待されるかもしれない。また、一見何の利益もないような公益的活動が、巡りめぐって自己の利益になるという「啓蒙された自己利益」という考え方が社会的貢献活動を正当化することもあるだろう。道路網の整備に対する自動車会社の社会的貢献もこの観点から説明しうる。しかし、この場合も、その貢献活動がユニークなものでなければ、同業他社の追随によって大した自己利益には



結びつかないかもしれない。

以上の考察から、収益力や成長力だけを求める「積極的」企業が他に先駆けて社会的貢献を学習する可能性は低いこと、それ故、企業がこの面で自発的に学習を進めるためには、目標の変化が伴わなければならないことが示唆される。

どのような目標をもつ企業が社会的な問題に積極的に関与するのだろうか。1つの答えは極めて単純である。それは社会的問題の解決や社会変革を第1の目標とする企業である。理念において社会的貢献を謳う企業は少なくないが、それはほとんどの場合机上論にすぎない。しかし、公企業でもないのに、それ程「社会的」な私企業が現実にあるのだろうか。城田 [1992] は、社会変革の実現のためにビジネスをその手段としている企業として、イギリスのボディショップとアメリカのベン・アンド・ジュリーを紹介している。ここでは、学習のモデルから推論しうるこの極端なケースが現実存在すると指摘するにとどめる。

より現実的な企業はその中間にあるだろう。つまり、収益力という従来型の目標と新たな社会貢献という目標を並置し、それらを共に追求する企業である。大切なことは、それが単なる理念ではなく、行動を導く実質的な目標になっていることである。

新しい目標が明確になれば、後は、通常の組織革新のプロセスが続けばよい。強力なリーダーシップ、新たに求められる行動の学習を促す人事・評価システムの創造、従来の行動様式に拘泥する「回避学習」の克服などである。

「積極的」企業は、環境の変化の中で、社会的貢献活動を直接学ぶというより、まず、それ自身の新たな目標を学び、その目標の下に新たな社会的責任を学習するというべきであろう。そして、事業活動によって収益を確保する一方で、先駆的な社会的貢献活動の試行錯誤の中で、社会的視野を広げ、社会的問題への対応能力を高めていくことが、直接・間接に、ま

た、短期・長期的にも、事業の収益力の増大に結びつくというメカニズムが作動することが、この企業が社会的責任を学びつつ存続する条件となる。

「積極的」企業が新しい目標を学ぶということは、企業の成功要因が変わりつつあることの反映なのであろう。そして、この企業目標の実質的な変化は、市場の中での成功要因の変化というより、市場での成功要因から社会の中での成功要因へという、企業の成功要因の構造的な変化に基づくものかもしれない。

#### Ⅳ．事例—富士ゼロックス

##### 1. ソーシャルサービス制度

富士ゼロックスは、1990年7月に、ソーシャルサービス制度を導入した。この制度は毎年5人まで、社員が6ヶ月から2年の間で有給休暇をとり、会社が社会的貢献度が高いと認めた公益的機関でボランティア活動に専念できるというものである。応募に際しては直属の上司の許可は必要ないが、申請書を提出し、人事担当役員が長を務めるソーシャルサービス委員会の面接・審査をパスしなければならない。活動期間中は、基準内賃金相当額と標準賞与相当額が援助金として支給され、活動終了後は基本的に原籍への復帰が保証されている。また、同年の10月には、社会貢献推進部が設置され、社会福祉関連の情報収集とその提供によって、社員のボランティア活動への参加を支援している。

ソーシャルサービス制度は個人の社会貢献活動に対する支援システムであるが、会社と個人との連携や会社としての独自の活動もある。端数クラブは、社員の自主的参加の下に、給料の端数部分を寄付金に当てるもので、その寄付金総額と同じ金額を会社も提供するというのがマッチングギフトの制度である。会社主体の貢献活動としては、在日外国人留学生への研究助成や、ART BY XEROX という名で、新しい芸術分野であるコピーアートに対するメセナ活動を行なっている。

## 2. 社会的貢献活動を生んだ NWW (ニューワークウェイ)<sup>3)</sup>

富士ゼロックスは、1962年、アメリカのゼロックス社のイギリス子会社と富士写真フィルムの合併によって複写機の販売会社として設立された。70年には生産や開発にも進出、76年にNX(ニューゼロックス)運動の名の下にTQCを導入し、その成果は80年のデミング賞の受賞に結びついた。TQCを経営の原点に置き、高収益・高成長を遂げた典型的な「強い」会社の1つであったと言えよう。しかし、その後、リコーやキャノンなど後発企業に追い上げられる一方で、社内にはTQC偏重の管理に対する社員の不平・不満が高まってきた。そんな中で、1988年に若年社員まで巻き込んで始まった経営刷新運動がNWW(ニューワークウェイ)である。NWWの目的は、社員一人ひとりの個性や創造性を尊重し、社会に創造的なオフィス環境を提供していく「高感度企業」を目指すというものである。NWWの一環として多くの斬新な制度が先駆的に実施されたが、人事のNWWとして生まれた特別加点評価制度もその1つだった。これは、仕事とは直接関係のない、社員の社内外での活動についても会社や社会に対する貢献が認められた場合には、年二回の賞与支給時に本給の10%を加算して支給するという制度である。評価された貢献活動には、献血活動、青少年指導、老人の手をひいて横断を手助けしたというものも含まれる。ソーシャルサービス制度は、この特別加点評価制度を更に展開、強化するという流れの中で生まれたのである。

## 3. 考察

ソーシャルサービス制度以外にも、NWWから従業員の個性を尊重し、自己実現を支援するいくつもの制度が生まれた。社内公募によってベンチャー・ビジネスを支援する「ベンチャー・ビジネス・チャレンジ・プログラム」や、従業員の個人としての人生設計を支援する「キャリア・デザイン・プログラム」などである。

これらの諸制度は、他社に先駆けて実験的に試みられたものであり、横並びのために整えられた体裁ではない。また、これらの試行を生み出した NWW を、従来の目標の下での更なる成長を目指す組織改革と見るのは間違いだろう。TQC を経営の中核として高成長・高収益を目指す「積極的」企業にとって、ソーシャルサービス制度などの社員の自己実現支援策が明らかな効果をもつとは思えないからである。社長時代に NWW を指揮した小林会長は、「強さ、優しさ、面白さ」がこれからの会社には不可欠であると言う。強さは企業の成長や利益に、優しさは環境問題など社会的問題への配慮に、面白さは従業員の自己実現に関わっている。この3つがうまくからみ合った「企業品質」こそ、これからの企業が目指す目標だというのである。即ち、NWW は、従来からの強さの目標に新たに社会や従業員に対する積極的貢献を加えたという意味で、新しい目標、それも単なる机上の理念ではない実質的な目標を創造したのである。その新しい目標の下で、次から次へと新しい社会貢献策が試されている。これは、「積極的」企業の社会的責任の学習プロセスと言えよう。

## V. 終わりに

論者は、前号で、より一般的に学習の観点から、企業が環境の中で社会性を身につけるいくつかの可能性について論じた。それを踏まえて本稿では、「積極的」企業が社会的責任を学習する条件について考察した。そこで必要とされることは、追求すべき目標の実質的な変化であった。そして、その変化は、市場の中での成功要因の変化というより、市場での成功要因から社会での成功要因へという、企業の成功要因の質的变化を反映しているのではないかということが示唆された。もちろん、これらの論考は、企業の無責任さを批判するためのものでもなければ、企業は積極的に社会貢献をすべきであると主張するものでもない。繰り返される企業不祥事や、果なく消えた「メセナ」ブーム、少数の先駆的企業による社会的貢献活動

といった経営現象を説明しうる1つの論理を提示したつもりである。

企業の社会的責任の今日的側面としての積極的な社会貢献についての考察と、少数ではあるが着実に社会貢献活動を学習する組織が存在するという事実は、単なる企業の社会的責任論を越えて、また、単なるユニークな会社に対する興味を越えて、より一般的に、これからの企業組織のあり方についての模索へと論者の関心を駆り立てる。

#### 註

- 1) もちろん、今日においても、経済学者のフリードマンに代表されるように、ここでの文脈に則して言えば、企業の社会的責任は主に事業領域での責任に限定されるべきである、とする考え方も根強い。
- 2) 時代の変遷とともに、あるいは、社会の成熟とともに、企業倫理の内容も変化する。今日、社会的貢献として期待されている活動が、やがて企業倫理の問題として当然視されるようになるかもしれない。
- 3) NWW という組織革新のプロセスは、組織内の回避学習を発見し克服する一方で、積極的学習を浸透させる過程であった。その詳しい経緯と分析については、拙稿「学習のメカニズムと組織革新」、『組織科学』Vol. 24, No. 2, 1991.

#### 参 考 文 献

- 石山順也『富士ゼロックス変身への躍動』日本能率協会, 1987.  
市川彰ほか『企業の社会性と文化』都市文化社, 1992.  
伊藤信二「学習のメカニズムと組織革新」『組織科学』Vol. 24, No. 2, 1991.  
伊藤信二「学習のメカニズムと企業倫理の学習」『経済研究』第121号, 1993.  
城田裕紀『勇氣の経営』日本能率協会マネジメントセンター, 1993.  
土屋守章『日本の経営の神話』日本経済新聞社, 1978.  
電通総研『企業美学の研究』東洋経済新報社, 1992.  
野村総研総合研究本部『共感の戦略』野村総研情報開発部, 1991.  
波頭 亮『ネオ・クライテリア』ダイヤモンド社, 1993.  
PI サポート研究会『PI が企業を変える』TBS ブリタニカ, 1988.  
富士ゼロックス教育事業部『誰が人材を殺しているか』講談社, 1987.  
松岡紀雄『企業市民の時代』日本経済新聞社, 1992.