

企業と市場・社会 —CSR の意義を考える—

十 川 廣 國

1 はじめに

現代の経済社会において、企業の実際の行動と社会的公正という目標の間にはギャップが生じる可能性が高い。現実にはギャップが生じたときに、コーポレート・ガバナンス、企業批判、企業の社会的責任 (CSR)、企業倫理などの議論がさかんに行われることになると考えられる。

本稿では企業と市場・社会というテーマで、戦略経営の視点から CSR のあり方をどのように捉えるべきかについて検討することにした。そのため、まず今日の企業は、市場・社会とどのようなかかわりを持つ存在として位置づけられるのかについて考え、企業を経済的実体であると同時に社会的制度としての存在として理解する必要があることを議論する。企業は、経済的実体と位置づけられるという側面から見れば、価値創造活動をとおして自立しなければならない存在である。そこで戦略経営の視点から、企業は、価値創造活動の活性化とそれによって実現された成果をとおして社会的制度としての役割を遂行しなければならない立場にあることを明らかにしようと試みている。

2 企業と市場・社会

企業の活動の中心は、新たな価値を製品やサービスという形で提供することであり、この活動を通して、その存在が認められる。現代社会ではかつてポウルディングが「組織革命¹⁾」と主張したように、社会生活のすべての分野で大

1) Kenneth E. Boulding, *Organization Revolution Quadrangle Book*, 1968, ケネス E. ボウルディング, 岡本康雄訳『組織革命』日本経済新聞社, 1968年

規模組織が重要性を占めるようになってきており、多くの個人はこの組織に参加しながら自己の利害を充足しなければならないという状況にある。こうした点から見ても、企業はその本来の活動である価値創造プロセスを活性化させ、イノベーションを実現することによって、経済的実体として維持・発展し、その一方で社会的制度として社会に貢献することが求められている。

組織と個人・社会

今日の経済社会においては、古典的自由経済の理想とは異なり、社会の機能が個人の自己実現を保証するとは必ずしもいえない。その意味で、市場の役割を強調しすぎてはならないということに留意しておかなければならない。ステイグリッツは利己主義の克服という点から、市場の役割を強調する主張に対して以下のように批判的見解を提示している。

「アダム・スミスは、個人がそれぞれ自己の利益を追求することによって公共の利益に貢献できると主張した。・・・実際はそうならない場合が多い。われわれは経済システムを機能させるための信頼や忠誠といった伝統的価値の重要性を過小評価してきた²⁾」。もし、信頼や忠誠という価値が重視されれば、企業は景気が後退しても従業員を即刻解雇するようなことはないであろうし、従業員を無慈悲に扱う企業はやがて人材を集めることができなくなるであろうとしている³⁾。

この主張は、まさに市場価格機構がスミスの主張のように機能しておらず、企業と個人のかかわり、あるいは企業行動と公共の利益との関係を検討するためには個人と企業・社会とのかかわりについて再考しなければならないとする提言にほかならない。企業は、価値創造活動を活性化させるための、中核的なステークホルダーである従業員について配慮することが重要となり、さらに多様なステークホルダーに配慮することが必要となる。このような点から、「企業はひたすら社会的責任を遂行すべき」あるいは「対株主責任を強く求める」といった主張には問題が存在すると考えられる。そこで、次に改めて企業制度の変容について簡単に振り返り、企業とステークホルダーの関係について明ら

2) Joseph E. Stiglitz. *The Roaring Nineties*, W.W. Norton & Company, 2003, p. 330. ジョセフ E. スティグリッツ, 鈴木主税訳『人間が幸せになる経済とは何か』徳圃書店, 2003年, 368頁

3) Ibid., p. 303, 『前掲書』, 368頁

かにすることにした。

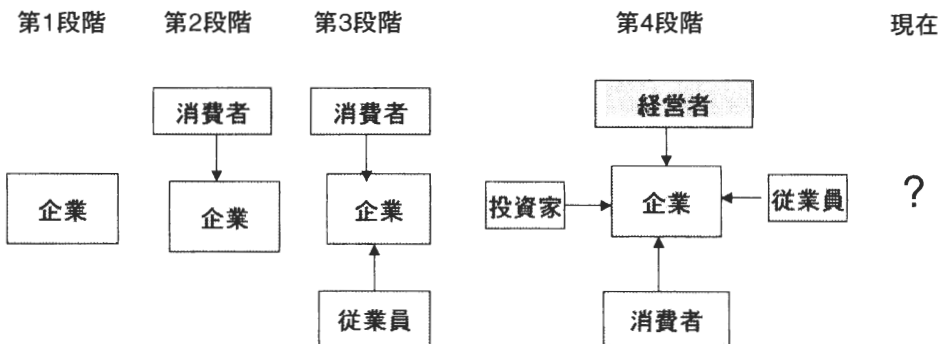
企業制度の変容とステークホルダーの関係

図1は、企業制度の変容とステークホルダーのかかわりをミーンズの代表的企業⁴⁾についての考え方にしたがって、簡単に示したものである。なお、現代企業については、ミーンズが示した関係よりもステークホルダーがより拡大しており、次の節の課題となるので疑問符を付してある。

第1段階では、企業は所有者・経営者・生産者・従業員・消費者すべてが単一の経済的実体として運営されているので利害の対立はなく、ステークホルダーは存在しない。第2段階に入ると、企業から消費者が分離し、ステークホルダーとして企業と利害関係を持つことになる。第3段階の工場制企業になると、消費者に加えて労働者が企業から分離されステークホルダーとなる。そして第4段階に入ると、図に示したように、所有と経営の分離が行われ、経営者、投資家、消費者、従業員というようにステークホルダーが多様化するようになる。

しかし、現代企業においては、さらにステークホルダーが多様化し、その範囲を拡大するようになる。このような企業制度の変容とともに、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility : CSR) の主張がなされるようになる。

図1 企業制度の変容とステークホルダーの関係



(十川廣國『CSRの本質—企業と市場社会』中央経済社、2005年、157頁)

4) Gardiner C. Means, *Collective Enterprise and Economic Theory*, in *Die Konzentration in der Wirtschaft*, Dritter Band. Herausgeber von Helmut Arndt, 1960

CSR 論の流れと発展

CSR についての主張は、1970年代に至るまでの3つのフェーズと現代に分けて考えることができるというよい。まず、最初の3つのフェーズの議論についてはハイとグレイの論説⁵⁾を中心にして概略し、そのうえで現代のフェーズについて検討を加えることとしたい。

フェーズ1 — 利潤最大化マネジメント

周知のように、この考え方の起源はアダム・スミスに遡ることができる。個人が自らの利益を追求していれば市場の機能（見えざる手）によって導かれ、公共の利益をも実現することになるというものである。これは、企業は利潤最大化という唯一の目的をもって行動することによって競争的市場の規制によって公共の利益を最大化することにつながるという考え方を示すものである。アメリカでは19世紀から20世紀前半まで広く受け入れられてきた考え方であるとされるものであり、「古典的経営理念」に相当するものである。

この考え方が広く受け入れられたのは、経済成長と富の蓄積がアメリカ社会における目標であり、企業の利潤最大化行動が社会的目標達成のための最善の考え方として認められたからである⁶⁾。こうした企業行動をとることこそが、企業の社会的責任にはかならないとされたのである。

この主張の中身をいまま少し具体的に見てみることにしたい。利潤最大化を目ざす経営者は、経済的思想を反映する個人的な価値を持っており、それは利己心が自らの社会において支配的であるべきと信じているということである⁷⁾。それは、できる限り多くの利潤をあげることが社会にとって善であるということとを合理化することにはかならない⁸⁾。

このフェーズの経営者は、ステークホルダーに対してはどのような姿勢で臨むと考えられるのであろうか。顧客は、自らの危険負担で商品を市場から購入するのであって、経営者は顧客に対して何ら特別の行動をとることは必要とされない⁹⁾。労働は、市場で売買される商品として考えればよいとされる。そこ

5) Robert Hay, ED Gray, 'Social Responsibilities of Business Manager', in *Managing Corporate Social Responsibility* edited by Archie B. Carroll, Little, Brown, 1977

6) Ibid., p. 9

7) Ibid., p. 9

8) Ibid., p. 9

では、例えば従業員の問題は家庭にあるべきであり、社会的価値は経営者の思想を支配するべきでないと言われ、経済人は社会人、家庭人から分離されるべきであるとし、レセフェールの原理に基づいて行動することになる¹⁰⁾。

この段階では経営者はひたすら市場の制約の下で利潤最大化行動をとり、労働者は自らの労働を商品として市場で売買されるものと考えられ、顧客同様にその利害は市場で調整されるものと考えられていた。したがって、企業の経営者は何らその意思決定において他のステークホルダーの利害を考慮せず、その調整は市場メカニズムによって実現されるものと考えられていたといえる。

こうした考え方は、アメリカ社会において社会進化論の主張とともに強く支持されたことは良く知られているところである。適者生存のルールにしたがって、カーネギー、バンダービルト、ロックフェラーなどの企業家達が産業の将帥 (captain of industry) として評価されることにつながっていったのである¹¹⁾。こうして、企業は効用極大化の発祥の場であり、経済人の生まれながらの棲家となったのである¹²⁾。

フェーズ2

信託経営者は、同様に利己心が自らの行動に大きな役割を演じるが、企業組織に貢献する顧客、従業員、供給業者、金融機関、政府などの利害をも認識するようになったといわれる段階である¹³⁾。ここでは、経営者は所有者の利益と多くの利害者にかかわる組織のバランスをとることが、利潤創出だけの行動よりもより良い目標であると考えられることになる。

その際、経営者の報告責任 (accountability) は、所有者だけではなく、多くのステークホルダーに向けて存在するものと考えられる¹⁴⁾。同時に技術的イノベーションは、それが人々の高い生活水準をもたらすがゆえに推奨されるべきで

9) Ibid., p. 9

10) Ibid., p. 9

11) Joseph McGuire *Business and Society*, McGraw-Hill, 1967. p. 61

12) Neil J. Mitchell, *The Generous Corporation: a political analysis of Economic Power*, Yale University Press, 1989, ネイル J. ミッチェル, 井関利明監修, 松野弘, 小阪隆秀監訳『社会にやさしい企業』2003年

13) Robert Hay, ED Gray, *ibid.*, p. 12

14) *Ibid.*, pp. 12-15

あるとされ、物質主義だけでなくヒューマニズムも重要とされる。

このようなフェーズ1からフェーズ2への考え方の変化がどのように起こってきたかについて若干説明を付け加えておく必要がある。それは、周知のバリーとミーンズの研究にさかのぼることができる。彼らは1930年台のアメリカ企業における株式所有の分散に注目し、「企業的社会政策」を企業の資産権の構成と関連付けて考えようとしたのである。つまり所有権が分散することによって雇用経営者が企業を経営するにつれて、企業活動は利潤以外の事柄へと関心が移りはじめるようになったという主張である¹⁵⁾。彼らの主張は、株主は企業の物的財産に対する支配力を失い、単なる報酬の受け取り人になったというところに中心がある。そのことによって、信託経営者による企業の社会的責任行動が主張されるようになったのである。

こうした主張のもと信託経営者による企業経営の問題が論じられるようになったのであるが、その後経営者支配をめぐる多くの議論が展開されるようになっていく源になったといつてよいであろう。

フェーズ3

利潤最大化や信託経営者の価値とは対照的に、この段階では経営者は啓発された利己心(enlightened self interest)を信じ、生活の質(quality of life)という価値が強調されることになる¹⁶⁾。経営者は社会の利害が意思決定にあたって重要であり、社会にとって善とするものは、わが社にとって善であると信じているとする。

フェーズ3では、経営者としての報告責任は所有者だけではなく、その他の企業への貢献者、社会に対して生じるものとされる。そして技術的な価値は重要ではあるが、人間的価値が重要とされ、企業と政府は社会の問題の解決に協力すべきとしている。さらに人間を経済人と家庭人とに分けることはできず、徹底的な個人主義よりも集团的参加が、組織の成功にとって決定的な要因であるとされる。

以上、3つのCSRのフェーズについてその特徴を見てきたが、フェーズ1

15) Neil J. Michell, *ibid.*, ネイル J. ミッチェル『前掲書』

16) Robert Hay, ED Gray, *ibid.*, p. 13

は古典的な企業観に立つものであり、ここで問題になるのはフェーズ2とフェーズ3の考え方である。フェーズ2は、経営者は信託経営者として利己心に基づいて、所有者、その他のステークホルダーに配慮する行動をとるところに特徴があり、こうしたステークホルダーへの利害の充足を制約条件として自己利益を追求するという行動をとることになる。

例えば、モンセンとダウنز¹⁷⁾は、所有が経営と分離している新しいタイプの企業に対しても、伝統的理論における自己利益の原理ほどぴったりと当てはまるものはない¹⁷⁾と指摘している。この主張は、経営者は企業利益に代わって自己の利益を追求していることとする考え方（いわゆるマネジリアリズムと呼ばれる「経営者企業理論」に見られる主張）と同義ということになる。

フェーズ3は、経営者支配の企業では、従業員や社会との関係に莫大な費用を使い融和的になろうとする傾向があるということをも主張している。これは、バーリ、ミーンズが主張した純粹に中立的なテクノクラートとは異なる意味を持つといえる。私的な金銭的報酬を求めて経営者が行動するのではなく、啓発された利己心に基づいて行動することを意味している¹⁸⁾。

フェーズ2では、「経営者企業理論」と同様の主張がなされるのであるが、経営者の効用最大化や企業成長重視の考え方は、基本的な自己利益追求の考え方と何ら変化がないことになることになるといえよう。経営者の自由裁量行動は、市場における競争の状態によって制約されることになり、たとえ経営者が、従業員と社会に対して社会的責任行動をとるとしても、市場競争が厳しくなるとその行動は大いに制約されてしまうことになり、公共的合意による企業行動からかけ離れてしまうことになる。そのような社会的責任に対する支出は、組織スラックとして見なされるからである。

またフェーズ3のように、たとえ経営者のヒューマニズムが重要であり、「経営者の変わらぬ責任の遂行」が何よりも大切であるという主張がなされたところで、それは市場の競争の如何、価値創造プロセスのあり方によっては、やがて問題にされないことになってしまうであろう。企業は経済的実体として存在しなければならぬという側面を持っており、経営者の啓発された利己心です

17) ネイル J. ミッチェル『論叢書』, R. J. Mosen, Jr. and A. Downs, A Theory of Large Managerial Firms, *The Journal of Political Economy*, June, 1965, p. 22

18) Robert Hay, ED Gray, *ibid.*, p. 13

べては解決されないことになるであろう。

これまで、組織研究の分野で個人の動機づけのあり方についての研究が進展してきたことは周知のとおりである。しかし、こうした組織を構成する人々の問題をこのモデルで考慮に入れるとしても、それが継続的な方策として保証されることはないことになろう。フェーズ2の主張では、消費者についても買い手による危険負担という考え方が優先されてしまい¹⁹⁾、経営者の利己心の範囲が拡大された領域に及ぶということの意味しかないといってよいであろう。

またフェーズ3では、経営者の行動は啓発された利己心に基づく主張されている。しかし経営者は、その行動についてのこれまでの概略から明らかなように、公共的合意に基づいて行動するものとはされていない。自己利益はCSRを果たすことによって充足されるものであるということに考え方の中心があるものといえるであろう。

フェーズ1からフェーズ3へのCSRについての考え方の異同の概説から明らかになることは、おおよそ次のような点にあるといえるであろう。まずは、3つのフェーズについて、CSRの範囲は拡大されて取扱われているものの、フェーズ1は所有者の自己利益、フェーズ2・3は、いずれも経営者の自己利益の実現ということであり、経営者の利己心の範囲の拡大によってCSRについて考えようとするものである。

フェーズ4—現在への課題

3つのフェーズに見られるCSRの考え方は、各々の考え方に取って代わるものではなかったといえる。各々のフェーズの考え方が拡大されたものといえるからである。それは経営者の利己心という考え方の変化に見られる。つまり所有者としての経営者から、雇用経営者への移り変わりの問題を、いずれも経営者の自己利益という形で拡張してきているという点に典型的に見られるからである。こうした点をも踏まえ、現在におけるCSRの問題を検討していくことが重要になろう。

現代企業とステークホルダー

ステークホルダーとは、企業の維持・発展にとって重要な集団を意味してい

19) Ibid., pp. 12-14

る。前述のように企業が規模を拡大することによって、企業と利害関係を持つ集団が誕生することになる。したがって、所有者の利害だけを最優先して企業を経営することはできなくなっていると見ることができる。ここでは、多様化するステークホルダーと企業の関係について考えてみることにしたい。

企業から見れば、企業を取り巻くステークホルダーは企業の維持・発展にとって重要な位置にあるということからある種の経営環境でもあるといえる。したがって、経営環境であるステークホルダーの存在を無視して企業を経営することはできない²⁰⁾。その意味でステークホルダーの視点から、企業経営のあり方を考えることは今日的に意義のあることであるといえよう。ステークホルダーの概念は、企業が社会における個人および集団とかかわる複雑で多様な関係をより明確にすることによって企業責任という言葉を変化させてきた²¹⁾。

経営責任についての伝統的なアメリカ的視点は、私的財産権と契約法も法的枠組のなかでの市場取引におかれている²²⁾。このことは、新古典派経済モデルを思い出せばよい。新古典派経済モデルでは、私的財産のために信託を受けた代理人としての経営者の役割を規定している。つまり株主のための価値を増大させるという意味決定を経営者は行わなければならないことを意味している。自由で、競争的市場では、市場メカニズムによってそのような経営者の行動が「パレート最適」をもたらすと考えられ、その他のステークホルダーへの責任は市場参加者によるモニタリングによって果たされるものとされてきた²³⁾。

しかし、市場の失敗によって上述のような機能は実現しなくなってきたといえる。そのため、資源配分が最適に行われなくなり、政府規制に加え、株主、従業員、消費者、供給業者、さらには地域社会がステークホルダーとして考慮されるべき存在となり、加えて地球環境についてもステークホルダーとして位置づけられるようになってきているといえる。とくに地球環境問題は企業の生産活動、製品をとおして環境に影響を与える可能性が著しく大きくなってきたからである。その意味で地球環境もひとつの種類のステークホルダーとして位

20) 小椋康宏「経営環境とステークホルダー — 企業価値創造との関連で」『経営論集』55号、2002年

21) Jeanne M. Logsdon and Patsy G. Lewellyn, Expanding Accountability to Stakeholders : Trends and Predictions, *Business and Society Review* 105-4, p. 419

22) Ibid.

23) Ibid.

置づけられるゆえんがあるといつてよいであろう。

このように、企業規模が拡大することによって、市場メカニズムが機能しなくなつた。そのため資源の最適配分が実現できなくなつたため、企業は、代わつて対応をしなければならない経営環境として多様な利害を持つステークホルダーに対して責任を果たさなければならなくなつてきているといえる。さもないければ、企業の維持・発展は極めて困難に直面することになるといふ。例えば、いくらコストが安く、品質の良さが保証された製品を世に出しても、その製造工程でより多くの CO_2 を排出し、製品のリサイクルや処理が困難ということであれば、その企業の製品は、地球環境保全への消費者の意識の高まりとともに、市場での評価を得られなくなつてしまふであろう。もちろん、このほかに企業経営にかかわりを持つステークホルダーは数多く存在する。

こうしたステークホルダーのなかで、政府は法規制という形で企業経営に影響を及ぼし、企業に法令遵守を迫ることになる。しかし法治国家で活動する企業にとって、法令遵守は当然のことといえる。昨今、この法令遵守が実行されないような企業不祥事が露呈しているが、こうした企業の行為がさまざまなステークホルダーに影響を及ぼすことも事実である。例えば、欠陥部品の存在は、完成品を使用する消費者・ユーザーに大きな影響を及ぼすし、そのことによって製品市場での企業の評価を低め、収益に大きなマイナスの影響を与え、投資家などのステークホルダーに不利益を与えることになる。

ただし、法令遵守の問題は、企業に対して社会が強い合意を示しているミニマム・リクワイアメントであり、法治国家における企業の当然の義務である。そのため企業にとっては、法令遵守を徹底しうる組織文化を構築しなければならない。法令遵守の問題は、法規制についての理解を組織内で徹底し、それを日常的なマネジメント・プロセスに如何に生かすかという問題にほかならないからである。

法令遵守は企業市民として当然のこととして捉え、それを前提として多様なステークホルダーに対する企業の対応を考えなければならない。しかし、述べたように、企業は社会的制度としての性格をもつと同時に、経済的な実体として存続することができなければならない。そのためには、企業の価値創造プロセスを活性化させ、環境配慮型製品を含む新たな製品や新たなサービスを提供できなければ顧客から評価を得ることはできない。

このような本来の活動によって雇用は維持され、企業の経済的な存在基盤が確立されることになるといえる。その結果として、企業とかかわりを持つ他のステークホルダーへの責任も果たすことができるものと考えられる。

3 価値創造プロセスとイノベーション

価値創造プロセスは、組織を直接的に構成する人々だけではなく、つまり企業の狭い境界の中にいる経営者、従業員という人々だけではなく、その外側にいるステークホルダーとも強いかかわりを持っている。供給業者、顧客と深いかかわりを持っている。

イノベーションの実践と公正なマネジメント

企業にとっては、自らが保有する技術的能力だけを優先して製品開発をするのではなく、当然のことながら、消費者・ユーザーのニーズを先取りすることによってイノベーションを実践し、製品市場での評価を得ることが重要である。従業員の挑戦意欲や創造力を喚起するような方策をとるとともに、供給業者とも良好な関係を構築し、イノベーションの実現に向けて行動することが必要になるであろう。

イノベーションには、狭義の概念と広義の概念の2つが存在する²⁴⁾。狭い意味でのイノベーションとは、新技術・新素材の開発、新製品の開発といった、主として技術的な成果を指すものとして考えられる。企業が新たな価値創造に努力をした成果という意味で極めて重要な意味を持っていることはいうまでもない。しかし、新製品や新事業が顧客ニーズを満たすことができなければ、クリステンセンのいうイノベーターのジレンマ²⁵⁾に陥ってしまう恐れがある。価値創造プロセスを重要視し、そのプロセスを実り豊にし、価値連鎖を消費者・ユーザーに対して、新たな価値を提供できるようにするためには、価値連鎖の活動が創造的に遂行されなければならない。そのことこそが、広義のイノベ

24) 十川廣國，今口忠政，榊原研互，高橋美樹，園田智明『イノベーションと事業再構築』慶應義塾大学出版会，2006年

25) Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma-When Technology Cause Great Firm To Fail*, Harvard Business School, 1997, レイトン・クリステンセン著，伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ—技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』，SHOEISHA, 2000年

ーションにはほかならない。そのためには、あらゆる部門に属する人々から創造的アイデアが出てくるような組織を構築する必要があるといえる。

狭義のイノベーションのための価値創造プロセスの活性化にとっては、直接的にそのプロセスにかかわる組織構成員である従業員、供給業者そして消費者・ユーザーがそれぞれ重要な役割を担うことになる。こうしたステークホルダーとの信頼関係の構築が何よりも重要となる。表1は、中心的な役割をなす従業員への企業の配慮の程度、つまりどの程度手厚く従業員を処遇することを考えているかという程度(6段階で測定)と従業員モラルとの関係をQAQF分析²⁶⁾によって得られた結果を参考までに示したものである。

この調査データから明らかのように、従業員に大いに配慮するという姿勢を持つ企業の従業員モラルが高いことが示されている(2006年調査による従業員への配慮とモラルの相関関係を見ても、同様のことが明らかに確認できる。従業員への配慮と本社従業員、研究所研究員、現場(工場)従業員との間には各々0.354, 0.341, 0.272の相関が認められる。なお相関係数はいずれも5%水準で有意である)²⁷⁾。このことは逆に、企業が進める効率化によって雇用の減少を結果し、雇用不安が企業内に蔓延してしまうと従業員のモラルが当然低下することになることを意味している。このことが、人々の挑戦意欲を減退させることになってしまうことになる。

表1 従業員への配慮の程度とモラル(QAQF分析)

	99年 (N=246)	02年 (N=228)	03年 (N=239)
1(ほとんど考慮せず)	—	—	—
2	—	—	—
3	—	1.926	1.555
4	1.906	2.276	2.173
5	2.447	2.456	2.510
6(大いに考慮)	*2.756	*2.914	*2.849

(表の*を付した数値は5%水準で有意：十川廣國『CSRの本質—企業と市場社会』中央経済社、2005年、100頁)

26) QAQF分析については、十川廣國『CSRの本質—企業と市場社会』中央経済社、2005年、90頁を参照されたい。

27) 十川廣國他による『「新時代の企業行動—継続と変化—」に関するアンケート調査2006』

以上から、企業は従業員の挑戦意欲や創造力を喚起するような方策をとるとともに、供給業者とも良好な関係を構築し、イノベーションの実現に向けて行動することが必要になるであろう。モラルと人々の挑戦意欲は常に高い相関関係があり、モラルが向上し、挑戦意欲が高まることによって人々の創造性が発揮され新事業・新製品開発が活発に行われるという結果を生むことになると考えられる。

公正なマネジメントのあり方と組織要因

このように、雇用の維持は企業の価値創造プロセスの活性化にとって重要な要因であるといえる。しかし、価値創造プロセスをより活性化させるためには、組織を構成する人々を公正にマネジメントしていく必要がある。雇用を維持しても人々へのマネジメントの姿勢が適切なものでなければ、人々の動機は十分に満たされず、組織学習が阻害され企業内に新製品開発といった狭義のイノベーションが生まれる可能性が低くなるというよいであろう。イノベーションは部門を越えた異質の相互作用を求めるからである。このような異質の相互作用が活発に行なわれるためには、組織に公正性、透明性、他者への配慮・思いやり、誠実性といった価値観が浸透し、社員相互が深い信頼関係で結ばれていることが前提となるというよい。

「公正性」は、予算配分や人員配置を行なう際に差をつけた場合、その理由をあいまいにせず明確に説明しているか、「透明性」は都合の悪い情報の社内への開示度、「他者への配慮・思いやり」は、仕事上で困難に直面した場合に他者から手助けを得られる容易さ、「誠実性」はリーダーの言行一致の度合いという定性要因によってそれぞれ測定を試みた。これら要因は、いずれも組織を構成する人々が職務を進めるにあたって、如何に企業が人々を公正にマネジメントし、挑戦意欲を喚起するかといった問題とかわるものであり、企業のステークホルダーとしての組織構成員の処遇にかかわる重要要因である。

公正なマネジメントを示す4つの要因と他の経営要因との相関関係を示したものが表2である。これら4つの要因は、部門横断的交流（機能部門間、事業部・カンパニー間）、新しいことへの挑戦意欲、従業員の自律性（本社）、仕事そのものが好きな従業員の数と高い相関関係が認められる。

こうした諸要因間の相関関係から次のことが明らかになる。公正さの維持、

表2 マネジメントの公正さその他の経営要因との相関

	公正性	透明性	配慮, 思いやり	誠実性
インフォーマル・コミュニケーション	0.359	0.366	0.403	0.329
部門横断的交流(職能部門間)	0.330	0.337	0.312	0.357
部門横断的交流(事業部・カンパニー間)	0.310	0.303	0.314	0.313
変革に対するミドルの抵抗感	0.258	0.372	0.274	0.382
新しいことへの挑戦意欲	0.286	0.280	0.304	0.466
従業員のモラル(本社)	0.307	0.230	0.237	0.354
従業員のモラル(研究所)	0.324	0.275	0.184	0.450
従業員のモラル(現場)	0.331	0.300	0.240	0.505
仕事そのものが好きな従業員の数	0.315	0.422	0.332	0.443

(N=162, 相関係数は5%水準で有意である。：十川廣國他による「『新時代の企業行動-継続と変化-』に関するアンケート調査2006」)

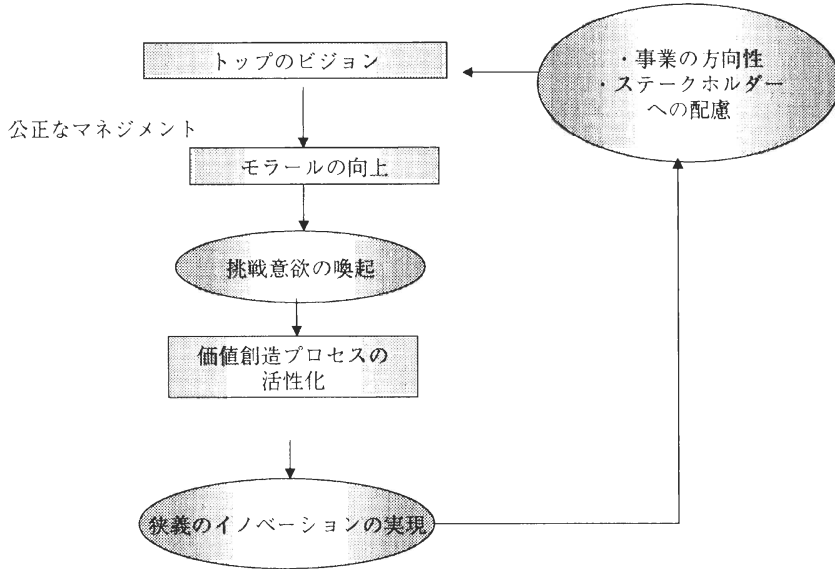
情報の透明性, 他者への配慮, 誠実さといった要因は組織を構成する人々の相互の信頼感をまずは醸成することになる。その結果, お互いの信頼感のもと人々は, 自律性をもって異なった職能部門や事業部・カンパニーなど他の部門の人々との交流を活発に試みることができるようになる。人々は異質の情報と接触し, 他の人々と協力し合うことによって挑戦意欲をもって仕事を推進していくという意識が喚起されることになるといえる。

しかし, 表2に示されているように, 情報の透明性や他人への配慮といった要因は, ミドル・マネジメントの要因ともかかわりをもっている。ミドル・マネジメントが組織変革にあたって抵抗を示すと, 情報の透明性は維持されず, 他者への配慮も怠りがちになってしまう可能性が認められる。組織変革に対してミドル・マネジメントの抵抗感が強い組織では, 変革に抵抗してミドル・マネジメントが部門情報の開示を怠り, 自らの姿勢を貫くために他者への配慮をないがしろにするといった行動に出てしまうからである。

イノベーションの実現と雇用・公正なマネジメント

このように, 価値創造プロセスの中核を担う従業員に対するマネジメントのあり方が極めて重要であるといえる。この関係を要約的に図示したのが図1である。トップ・マネジメントが単に事業分野の方向性を示すだけでなく, ステークホルダーとしての従業員への配慮を示し, なおかつ公正なマネジメントを

図2 企業制度の変容とステークホルダーの関係



(十川廣國『CSRの本質—企業と市場社会』中央経済社、2005年、102頁の図を修正)

実践することによって人々のモラルが向上し、さらに挑戦意欲が喚起され価値創造プロセスが活性化し、狭義のイノベーションが促されることになる。

4 価値創造プロセスとグッドウイル

前節では、ステークホルダーとしての従業員に配慮を示し、なおかつ公正なマネジメントを実践することによって人々のモラルが向上し、さらに挑戦意欲が喚起され価値創造プロセスが活性化し、狭義のイノベーションが促されることになるとの関係について説明を試みてきた。ここでは、この関係を多様なステークホルダーと企業とのかかわりという点に拡張して価値創造プロセスについて考えてみたい。

ステークホルダーへの配慮と他の経営要因

表3は、ステークホルダーへの配慮と他の経営要因との単相関マトリックスを示したものである。従業員については、企業の配慮の姿勢が人々の挑戦意欲をはじめ、価値創造プロセスの活性化とその結果としての製品技術の開発など

表3 ステークホルダーへの配慮と他の経営要因との単相関マトリックス

	株主への配慮	従業員への配慮	消費者・ユーザーへの配慮	供給業者への配慮	地域社会への配慮	複合技術の組合せによる新事業・新製品開発	コンセプトの大幅に異なった製品技術の開発	生産工程の大幅な変更をともなうような製造技術の開発	新製品比率(過去3年間に販売された新製品の売上比率)
株主への配慮	1								
従業員への配慮	0.328	1							
消費者・ユーザーへの配慮	0.495	0.468	1						
供給業者への配慮	0.422	0.629	0.435	1					
地域社会への配慮	0.409	0.495	0.331	0.524	1				
複合技術による新事業・製品開発	0.170	0.257	0.156	0.308	0.213	1			
コンセプトの大幅に異なった製品技術の開発	0.180	0.256	0.221	0.209	0.161	0.305	1		
生産工程の大幅な変更をともなうような製造技術の開発	0.240	0.376	0.180	0.366	0.291	0.464	0.411	1	

(N=162. 相関係数は5%水準で有意である。：十川廣國による「新時代の企業行動—継続と変化—」に関するアンケート調査2006)

との間に相関関係があることがわかる。この点についてはすでに指摘したとおりである。

そこで表3のデータにしたがって、まず消費者・ユーザー、供給業者といっ

たステークホルダーへの配慮の程度と他の経営要因とのかかわりについてみてみることにしたい。消費者・ユーザーへの配慮と「コンセプトの大幅に異なった製品技術の開発」の積極度と0.221で相関している。また供給業者への配慮とは、同様に0.209で相関し、さらに「複数技術の組み合わせによる新製品・新事業の開発」の程度と0.309、そして「生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発」の程度と0.366で相関している。このような相関関係の存在は、どのようなことを意味しているのであろうか。

消費者・ユーザーへの配慮と「コンセプトの大幅に異なった製品技術の開発」の程度との相関は、消費者・ユーザーへの配慮を行う企業は、価値創造プロセスを活性化させ、絶えず顧客の顕在的なニーズや潜在的なニーズを積極的に取り込んで製品開発を試みる姿勢が強いことを意味している。

「消費者・ユーザーへの配慮と供給業者への配慮は価値創造プロセス活性化の両輪」供給業者への配慮の程度をみると、この要因は、「複数の核となる技術の組み合わせによる新事業・新製品開発」の程度および「生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発」の程度と相関している。このことは、供給業者への配慮を積極的に行っている企業では、供給業者をコスト削減のためのバッファーと見ないことによってお互いの信頼関係が構築される可能性が高く、その結果として、製品技術の開発、製造技術の開発といった価値創造の活動において協力関係が形成されるようになるからであるといつてよいであろう。

ただし、供給業者への配慮が、こうした結果を生むのも企業の消費者・ユーザーへの配慮という姿勢が組み合わせられたときに、より大きな効果を実現するものと考えられる。その点は、表3の消費者・ユーザーへの配慮と供給業者への配慮の変数が0.435と高い相関係数を示していることから明らかであろう。製品技術や製造技術の開発の方向性は、消費者・ユーザー志向によって決定されるであろうし、それら技術の開発にあたっては供給業者の技術的能力がプラスに働く機会が多いものと考えられる。そのため消費者・ユーザーへの配慮と供給業者への配慮は両輪として機能しなければならないものであるといえよう。そしてすでに述べた従業員への配慮という要因の歯車が、これらの関係に噛み合うことによって企業の価値創造プロセスはより活性化されることになるものといえる。

「株主、地域社会のステークホルダーとしての位置づけ」

株主への配慮という意味は、企業が消費者・ユーザーに対して新たな価値創造を実現したことの結果として、株主に対して金銭的なりターンを保証することにはほかならない。また地域社会としてのステークホルダーは、企業にとっては共生しなければならない対象であり、地域社会としては公害や環境汚染がなされないといったことなどを企業に期待するものであり、これまで述べてきた3種のステークホルダーとは性格を異にするものである。

「各ステークホルダーへの配慮の姿勢には強い相関がある」

いずれにせよ、企業のステークホルダーへの配慮の姿勢はお互いに強い相関があり(表3)、企業の社会的責任を遂行しようという企業は、特定のステークホルダーの利害のみを充足すればよいとする所有者の信託者としての行動はとらないということであり、価値創造プロセスに、より近いステークホルダーか否かの違いは見られるものの、公共的意図から経営者は企業の経営を行う必要があることを示しているものといえる。

この節では、まず社会的責任についての考え方の主な流れについて要約的に整理し、そのうえで現代企業の社会的責任をどのように考えればよいのかについて検討した。ついで現代企業と社会についての課題を解決するためには、現代企業の存在性格を考えなければならないという点について論じた。そして現実の企業の対応が如何に考えられ、実際に各ステークホルダーへの対応がどのようになされているのかについて実証データによって検討を加えた。

その結果は次のように要約できる。経営者の企業経営の方向づけが重要であり、経営者の利害から経営が行われると、マネジリアリズム(経営者企業理論)にみられるような弊害が生じると考えられる。企業のステークホルダー、とりわけ価値創造プロセスによりかかわりをもつ従業員、消費者・ユーザー、供給業者への強い配慮が製品・技術の開発といった要因と相関があり、まずはこうしたステークホルダーへの企業の配慮が重要であるといえる。そして株主に対しての責任とは、金銭的なりターンを保証することにはほかならず、地域社会としてのステークホルダーは、企業にとっては共生しなければならない対象であり、地域社会としては公害や環境汚染がなされないといったことを企業に期待

するものであり、これまで述べてきた3種のステークホルダーとは性格を異にするものであることを指摘した。また、いずれにせよ、企業のステークホルダーへの配慮の姿勢はお互いに強い相関があり（表3）、企業の社会的責任を遂行しようという企業は、特定のステークホルダーの利害のみを充足すればよいとする所有者の信託者としての行動はとらないということであり、価値創造プロセスに、より近いステークホルダーか否かの違いは見られるものの、公共的意図から経営者は企業の経営を行う必要があるといえる。

5 社会的評価としてのグッドウイル

これまで述べてきたように、企業にかかわりを持つ多様なステークホルダーは、価値創造プロセスに、より近いステークホルダーであるか否かの相違はあるが、公共的意図から経営者は企業経営を実践することが重要である。

集団企業としての大企業

大企業は、集団企業 (collective enterprise) としての性格を持つものである²⁸⁾といえる。こうした企業では、実証データでも確認したように、投資家、労働者、消費者、取引先、地域社会等々のステークホルダーの利害がからみ、それらステークホルダーは企業の存在と行動の如何によって大きな影響を受ける。

企業にとっては、こうした多様なステークホルダーの存在を認識し、社会的要請を考慮して経営を行うことが重要となる。逆に、ステークホルダーは自らの期待と企業行動の現実にギャップが存在し、彼らの利害が満たされないときには、企業に対して強い圧力をかけることができるともいえよう。

企業は各種ステークホルダーとの良好な相互依存関係を保持することによって維持されるゴーイング・コンサーンとしての性格を持つといえるからである。もちろん、ステークホルダーの利害は、ときに対立することがあろう。そのため、あるステークホルダーの一方的な利害の主張は否定されるべきにせよ、同時に多様なステークホルダーの利害の調整をはかることが求められるであろう。利害調整とは、各種ステークホルダーの協力関係を確保するために社会的目的を考慮して企業が行動しなければならないということにほかならない。

28) G. C. Means, *ibid.*

この行為こそが企業の社会的責任にほかならない。その機能を担うのが経営者である。しかし、マネジリアリズムにおいて主張された所有者の信託を受け、所有者というステークホルダーの利害を最大限満たすために、他のステークホルダーの利害をそのための制約条件として行動するということでは、今日的な意味の社会的責任は十分に果たされえないであろう。

またその延長線上にある経営者の変わらぬ社会的責任論も同様、ジャコビが類型化²⁹⁾した大企業批判で提起されている問題を解決しうるものではないといってよい。例えば、経営者は、大企業組織というヒエラルキーの頂点に位置し、その権力を自らの利害充足のために行使してしまう可能性は否定できないであろう。昨今問題にされているさまざまな企業の不祥事はこうした問題を顕著に示しているものといってよい。

価値創造プロセスの活性化の意義とグッドウイル

企業の存在性格から、価値創造プロセス活性化の重要性を強調し、そのもとで、企業が如何にステークホルダーへの配慮を行い、企業の社会的評価であるグッドウイルを構築するのかが重要となる。

こうした議論を踏まえながら、主として企業の社会的責任とグッドウイルのかかわりについて述べ、本稿の結論としたい。

イノベーションの持つ意味

明らかなように、技術や製品といった狭義のイノベーションは企業の価値創造プロセスの活性化という広義のイノベーションを前提として実現されるものである(以下、狭義のイノベーションの意味で使用)。このプロセスに直接的にかかわるのは、企業という組織を構成する人々、つまり従業員にほかならない。人々はさまざまな職能を担い、このプロセスに参加している。

しかし、価値創造プロセスは、組織を直接的に構成する人々だけではなく、つまり企業の狭い境界の中にいる人々だけではなく、その外側にいるステークホルダーとも強いかかわりを持っている。指摘したように、企業は供給業者、顧客と深いかかわりを持っている。

供給業者は、企業が価値創造、つまり製品を開発し、生産するために重要な

29) Neil H. Jacoby, *Corporate Power and Social Responsibility*, Macmillan, 1973

役割を担っている。精度の優れた部品や環境配慮製品の生産にかかわる部品の提供、あるいは近年に見られるような提携を取り結ぶことによって技術の共同開発といった点でもかかわりを持っているからである。

一方顧客は、企業の価値創造プロセスで生まれた製品を購入市場で評価するという役割と企業に対して使い勝手のよい製品の開発、あるいは環境にやさしい製品の開発といったニーズを提供するという役割を担っている。

企業にとっては、自らが保有する技術的能力だけを優先して製品開発をするのではなく、当然のことながら、顧客のニーズを先取りすることによってイノベーションを実践し、製品市場での評価を得ることが重要である。そのためには、従業員の挑戦意欲や創造力を喚起するような方策をとるとともに、供給業者とも良好な関係を構築し、イノベーション実現に向けて行動することが必要になるであろう。

さもなければ、企業のコア・ケイバビリティは、やがてはコア・リジディティに変異し、イノベーション能力を喪失してしまうことになろう³⁰⁾。トップ・マネジメントはもちろん、組織も柔軟に技術的動向、市場動向に対応しなければ、不連続な技術変化に対処できないであろうし、真に顧客が要望する製品を提供できないというイノベーターのジレンマにも陥ってしまうことになるであろう。

価値創造プロセスの活性化のための条件

以上述べたように、狭義のイノベーションのための価値創造プロセスの活性化にとっては、直接的にそのプロセスにかかわる組織構成員である従業員、そして顧客、供給業者がそれぞれ重要な役割を担うことになる。

従業員が、挑戦意欲を持ち、創造力を培うことができるようになるためには組織活動に協働するという意思がなければならぬことはいうまでもないことである。そうした姿勢は、企業組織内で人々の相互容認と相互作用がなされることによって形成されるものである³¹⁾。そのためには、トップ・マネジメントが、直接的な価値創造プロセスの担い手である人々、つまり従業員の利害を如何に調整することができるかという点が重要になる。

30) Dorothy Leonard-Barton, *Wellspring of Knowledge*, Harvard Business School Press, 1995

31) J.R. Commons, *Industrial Goodwill*, McGraw-Hill, 1919

雇用維持が可能ないように、しかるべき配慮に従業員に対して行うことがまず重要になるであろう。雇用削減に腐心しているようでは、人々のモラルは低下し、挑戦意欲は失せてしまうことになる。従業員に配慮をすることによって相互容認の姿勢が生まれ、人々の利害は充足され、意欲が向上することになるわけで価値創造プロセスが活性化するものと考えられる。

一方、顧客については、この点は企業が最も重視してきた点ではあるが、顧客のニーズを先取りして価値創造活動をそのように方向づけていくことが重要になであろう。例えば、環境問題に顧客の意識が高まっているという状況が見られる場合には、そのニーズを製品開発に取り込んでいかなければならない。環境配慮型製品の開発に向けた価値創造プロセスの活性化とイノベーションがなされるように努力をしなければならないであろう。

供給業者については、グリーン調達、補完技術の開発、新たな技術の開発といった問題の解決のために協働をしなければならないケースが多々存在することはいうまでもない。こうした協働を実現するためにも供給業者の立場を認め、相互容認を実現し価値創造プロセスの活性化に努めることが重要であるといえよう。

このように、いずれのステークホルダーとも相互容認、相互作用を実現しうることが何よりも重要なことであり、それらは信頼関係を構築することによって実現されるものである。トップ・マネジメントは、まずは前述してきたように、価値創造プロセスを活性化させ、それによって社会で評価されるようなイノベーションを実現していくように心がけることが、課せられた重要な役割であるといえる。

価値創造プロセスとグッドウイール

前節で述べたように、企業の価値創造プロセスを活性化させ、イノベーションを実現することが、まずは重要なことであるといえる。この点を踏まえて、グッドウイールと価値創造プロセスのかかわりを要約的にのべることにしたい。

相互容認と譲歩

企業という組織に参加する人々の行動を統一的な方向に向かわせないと、企業は価値創造活動を行うことは不可能であるといつてよいであろう。そのためには組織を構成する人々の間に利害の対立・抗争が存在してはならないこ

とになる³²⁾。さもなければ、組織内における協働は実現できないからである。

企業を構成するステークホルダーの利害の対立・抗争は、決して一度に調整されるものではない。利害の対立・抗争は、時代や環境の変化によって繰り返し生じるものである。そうした繰り返しのなかで利害の調整がなされることによって企業の長期にわたる存続が可能となるものである。

こうした利害の対立・抗争を調整することは、決して一方的な行為、例えば経営者の専制的な意思決定・行動によって実現されるものではないことに注意しなければならない³³⁾。相互容認と譲歩の姿勢がそこに存在していなければならないことになる。例えば、一方的に特定のステークホルダー、仮に株主の利害だけを最重要と位置づけるならば、他のステークホルダー間の利害対立は解決されないままでおかれてしまうことになる。また経営者企業理論のような考え方でも、経営者の利害と制約条件としての株主の利害だけを中心にするために、この問題の解決には至らないであろう。

述べたように、企業の価値創造プロセスの最も内側にいる従業員、そしてやや外側にいる供給業者、顧客といったステークホルダーの利害が調整されなければ、イノベーションに向けた協働がなされなくなってしまうことになる。こうした利害の調整がなされなければ、イノベーションは実現されず企業の経済的基盤は構築されなくなってしまうことになる。その結果、時代や環境の変化によって、さらに拡大するステークホルダーに対して、利害を調整し、充足することが不可能になってしまうことになる。相互容認と譲歩が重要となる³⁴⁾。

社会的評価としてのグッドウイル

ステークホルダーの利害の調整とは、相互容認と譲歩の姿勢のもとに信頼関係が構築されて、はじめて現実化されるものであると見てよいであろう。つまり投資家、従業員、消費者などの協働はこの結果として維持されることになるということが出来る³⁵⁾。

こうした関係によって生成されるものがグッドウイルである。グッドウイル

32) *Ibid.*

33) *Ibid.*

34) *Ibid.*

35) *Ibid.*

とは、集団的意見 (collective opinion³⁶⁾) とコモンズが呼んでいるように、企業にかかわりを持つステークホルダーの利害の調整によって実現されると考えられる企業の社会的評価を意味するものである。それは、各種ステークホルダーの利害調整によって企業における協働が実現されているということに対する評価にはかならない。

このような評価が社会から企業に与えられることは、当該企業において協働が実現し、価値創造プロセスが活性化し、企業と社会の間に良好な関係が成り立っているということの意味している。このことによって、さらに企業を構成するステークホルダーとの信頼関係が高まり、その結果として価値創造プロセスが活性化するものといえる。

6 まとめ

企業が社会的責任ある行動を実現するためには、まずはトップ・マネジメントが公共的観点を持ち、企業が如何なる存在性格であるのかについて認識をする必要がある。そのうえで、トップ・マネジメントは公正なマネジメントを実践し、信頼を構築し、協働する人々との相互容認と譲歩を実現し、価値創造プロセスの活性化に努めることが重要といえる。

このような姿勢で、トップ・マネジメントが経営に取り組むことによって企業に対する社会的評価であるグッドウِيلが形成されることになる。形成されたグッドウِيلは次段階の企業経営の好循環をもたらす要因として作用し、さらに企業の高い社会的評価を形成していくことになると考えられる。

(そがわ・ひろくに 成城大学社会イノベーション学部教授)

36) Ibid.