



Title	CSRにおける2つの視点：「企業の論理」と「社会の論理」
Author(s)	谷口, 勇仁
Citation	経済學研究, 54(4), 67-74
Issue Date	2005-03-10
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/6033">http://hdl.handle.net/2115/6033</a>
Type	bulletin (article)
File Information	54(4)_p67-74.pdf



[Instructions for use](#)

# CSRにおける2つの視点

——「企業の論理」と「社会の論理」——

谷口 勇 仁

## 1. 問題意識

近年、学会等において、企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: 以下 CSR と略) に注目が集まっている。そこでは、企業の倫理を扱う企業倫理論、企業のガバナンス構造を論じる企業統治論も含めた CSR に関する多面的な議論が精力的に行われている。産業界においても、CSR に関する社会的関心の高まりに対応し、経済同友会の企業評価基準の公表、経団連の企業行動憲章の改定のように、産業界全体での CSR に関する提言活動が活発に行われている<sup>1)</sup>。さらに、多くの企業において、CSR を担当する部署の設置、倫理ホットラインの設置というように、CSR に先駆的に取り組んできた企業の制度が相次いで採用されるようになってきている。こうした状況を反映し、「2003 年は日本の CSR 元年」であるとまで言われている<sup>2)</sup>。

1) 2003年3月、経済同友会は第15回企業白書『「市場の進化」と社会的責任経営』において、経済的な業績のみではなく、CSRとコーポレートガバナンスの観点からの企業評価基準を公表している。この中で、経営者自身の自己評価を目的として、110項目からなる経営指標を提示している。また、2002年10月、日本経団連が企業行動憲章の改定を行っている。改定に際しては、企業不祥事の続発を受け、①消費者・ユーザーの信頼を獲得する、②社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制を整備する、③トップの姿勢を内外に表明し、説明責任を遂行することが新たに盛りこまれた。さらに、2003年10月、「企業の社会的責任 (CSR) 推進にあたっての基本的考え方」を公表している。

さて、このような CSR ブームとも呼ぶべき現状を鑑み、本稿では、企業経営に対する提言という観点から CSR に関する既存の議論を検討する。産業界全体にわたる CSR への社会的関心の高まりは、粉飾決算等の不当な会計処理や欠陥製品の販売といった企業不祥事の多発を契機としている。つまり、現在の CSR の議論は、社会貢献活動ではなく、法的責任と倫理的責任が中心となっているのである<sup>3)</sup>。したがって、CSR に関する議論は、企業不祥事の減少、そして最終的には、企業と社会の良好な関係の形成を目的としている。

しかしながら、従来、不祥事を起こした企業への批判は、①過度の競争環境下での倫理意識の欠落に対する批判、ないしは、②マニュアルの遵守が不徹底である等の体制の不備に対する批判が中心となっている。これらの批判には、

2) 出見世他 (2004) を参照。

3) 例えば Carroll (1991) では、CSR を責任の特質によって分類している。経済的責任 (economic responsibility) とは社会が望む財やサービスを生産・販売し、利益を獲得する責任である。法的責任 (legal responsibility) とは企業が様々な活動を行う際に法を犯さないという責任である。倫理的責任 (ethical responsibility) とは、いまだ法として明文化されていないが社会から望まれている規範に沿って企業活動を行うという責任である。そして社会貢献的責任 (philanthropic responsibility) とは、道徳や倫理として求められているわけではないが、社会が企業に担って欲しいと望む役割を自発的に遂行する責任である。このように CSR を捉えるならば、現在の CSR の議論の中心は法的責任と倫理的責任であり、本稿でもこの2つの責任に限定して議論を展開する。

「当たり前の方がなぜできないのか」という意識があるように見える。つまり、不祥事を起こした企業に対する批判の根底には、「企業にとってCSR活動を行うことは、その気になれば容易である」という暗黙の前提が存在すると考えられる。

本稿では、このような既存の議論とは異なり、「企業にとってCSR活動を行うことには何らかの制約が存在し、その制約を克服しない限り困難である」という前提に立つ。そして、この前提に立って既存のCSRに関する議論を見直し、未だ十分に検討されていない課題の所在を明らかにすることを本稿の目的とする<sup>4)</sup>。

具体的には、企業には企業独自の視点からCSRを実行する「企業の論理」が存在すること、また、社会には社会独自の視点からCSRを捉える「社会の論理」が存在すること、さらには、この2つの論理の間にはCSRの解釈に関するギャップが存在することを明らかにする。そして、両者の間のギャップを前提としてCSRに関する議論を行わない限り、現実の企業経営に対する示唆には限界があることを明らかにする。

以下、第2節において既存研究の構図について検討する。そして、第3節において、既存研究の構図には、「企業の論理」と「社会の論理」という2つの異なる論理が存在し、両者の間にはギャップが存在することを検討する。最後に、第4節において、今後のCSR研究の方向性について、若干の考察を行う。

## 2. 既存研究の検討

CSRの研究は、様々な観点から行われているが、本稿ではこれらの研究を、最終的に企業経営に対して何を提言しているのかという観点

から整理する。その場合、これらの研究は①規範的アプローチと②手段的アプローチの2つに分類される。以下、これら2つのアプローチの研究について概観する。

### □規範的アプローチの研究

規範的アプローチの研究は、企業が引き起こす社会的問題は、企業がCSRの重要性を理解していないことに根本的な原因があるという認識の下、CSRそのものの重要性を強調する。そして、企業もしくは経営者がCSRを重要視する価値、高潔さ(integrity)、倫理感を持つことの必要性を強く主張する。

この主張の根拠は、次に述べる2つに大別して整理することができる。第1に、CSR活動が当該企業に利益をもたらすという根拠である。CSR活動は企業イメージに貢献すること、そして、CSR活動が短期的な利益を犠牲にするものであったとしても、長期的には利益をもたらすことを主張する。いわゆる啓発的自利(enlightenment self-interest)の概念に象徴される考え方である(高田 1974, pp.70 - 72)。また、CSR活動を行わないことが企業にもたらすリスクについても検討する。つまり、CSR活動は企業業績に与える影響が大きいがゆえに重要であるという論理を展開する。

第2に、CSR活動を重要視することが企業だけではなく、企業をとりまく社会環境に対しても利益をもたらすという根拠である。この根拠は社会が存続してはじめて企業の存在が可能になるという長期的な視点に基づいている。特に資本主義社会において企業がCSRを果たさないことは、長期的には資本主義社会の崩壊につながる恐れがある(Wood 1991, p.695)。そこで、企業は自らの存在の基盤となる社会を維持するために倫理的に振る舞うことが求められる。つまり、CSR活動は資本主義社会の維持もしくは株式会社制度の維持にとって不可欠なのであるという論理を展開する。

この2つの根拠に説得力を持たせるために、

4) 本稿は、日本経営学会第78回大会におけるワークショップ「『社会から信頼される企業像』再考」(2004年9月3日、早稲田大学)での筆者の報告を基にしたものである。

現実の社会環境がCSRを重視する社会環境に変化している証左として社会的責任投資（SRI）等を取りあげる研究<sup>5)</sup>、CSR活動が利益に貢献するか否かを検証する研究<sup>6)</sup>、CSR活動を先駆的に行っている企業が存在・成功している事実を検証する研究<sup>7)</sup>等が行われる。

#### □手段的アプローチの研究

手段的アプローチの研究は、企業が引き起こす社会的問題は、企業が場当たりに社会問題に対応していることに根本的な原因があるという認識の下、CSRを実践するためのマネジメントの重要性を強調する。そして、CSRを実践するためのマネジメントのあり方、および、マネジメントツールや制度構築の必要性を強く主張する。

そのために、手段的アプローチの研究は、CSRを実行するための概念的枠組や、具体的

なコンサルティングを行うためのツールの提示等を行う。CSRの枠組の提示とは、多岐にわたるCSR活動を分類・整理し、企業にとってCSRの把握を容易にするための試みである。いわゆる企業社会業績（Corporate Social Performance）の議論である<sup>8)</sup>。また、1980年代中頃から提示されてきたステイクホルダー概念を用いたステイクホルダーマネジメントもこの種の試みである<sup>9)</sup>。

また、CSRを実践する制度やツールの提示には、先進的な企業において採用されている具体的な制度をケースとして扱いながら導入プロセスについて論じるもの<sup>10)</sup>、また、実例を交えながら具体的な対応策を論じるハウトゥ形式の議論等が存在する<sup>11)</sup>。

表1は2つのアプローチの研究内容を整理したものである。

これら両アプローチの関係は次の通りである。

表1 模範的アプローチと手段的アプローチ

	模範的アプローチ	手段的アプローチ
概要	CSRそのものの重要性	CSRを実現するマネジメントの重要性を強調
認識	企業が引き起こす社会的問題は、企業がCSRの重要性を理解していないことが根本的な原因である	企業が引き起こす社会的問題は、企業が場当たりにCSRを実行していることが根本的な原因である
何を重要視するのか	倫理観、認識	マネジメント、制度
不祥事を起こした企業への批判点	CSRの軽視を批判	マネジメントの不備を批判
研究方法	・CSRと企業イメージ、CSRと業績との関係の分析 ・CSRが重要視されるようになった社会背景の記述	・CSR活動を促進するマネジメント、制度の研究・提言

- 5) この種の研究に関しては、梅澤（2000）を参照。社会的責任投資の概要と背景に関しては、ドミニ（2002）を参照。
- 6) CSRと経済業績との関係を検証する研究は社会業績・経済業績相関研究と呼ばれ、様々な手法を用いて行われている。詳しくは、Margolis = Walsh（2001）、谷口（2002）を参照。
- 7) この種の研究に関しては、例えば、マコワー（1997）、ペイン（2003）を参照。

- 8) CSRの分析枠組の提示は、Carroll（1979）を契機として活発に行われている。企業社会業績の議論の展開に関しては、谷口（2005）を参照。
- 9) ステイクホルダーマネジメントはFreeman（1984）によって提唱され、その後多様な展開を見せている。詳しくは水村（2004）を参照。
- 10) この種の研究に関しては、例えば、ドリスコル（2001）を参照。

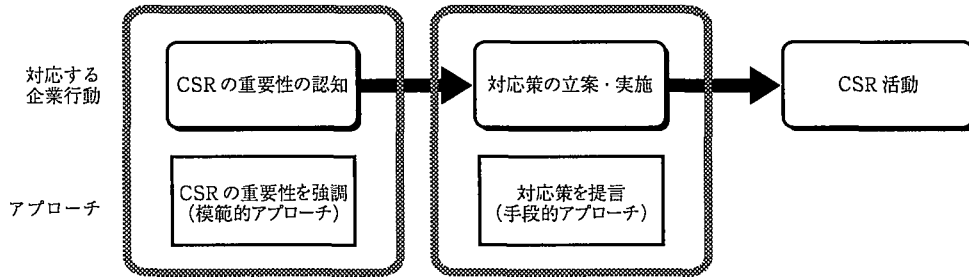


図1 模範的アプローチと手段的アプローチの関係

企業がCSRの重要性を理解する以前にCSR活動を行うことは考えにくいことから、CSRの重要性を認識することが企業のCSR活動のきっかけになると考えられる。したがって、両者の関係は、規範アプローチの研究がCSRの重要性を論じ、CSRの重要性を認識した企業がCSRを実行する際に手段的アプローチで提示された枠組・ツールを利用するという相互補完関係にあるといえる(図1)<sup>11)</sup>。

### 3. 企業の論理と社会の論理

#### □既存研究の前提

さて、前節で明らかになったように、既存のCSR研究を企業への提言という観点から整理すると、「企業ないしは企業経営者がCSRの重要性を理解し、そのCSRを具体的に実行するマネジメントを展開する」という構造として理解できる。このように考えると、CSRの全プロセスは、CSRの重要性を企業が認識し、CSR対応の施策を立案し、実行するという「認識・計画・実行」という一連のプロセスとして

理解することができ、CSRの実行はそれほど困難な課題にはみえない。つまり、このような構図を想定すれば、「企業にとってCSR活動を行うことは、その気になれば容易である」ということになる。

しかし、この一連のプロセスの間には主体の転換が起こっていることに注意する必要がある。CSRの重要性を主張する規範的アプローチと、企業のCSR活動の具体策を提言する手段的アプローチの関係は、「CSRを要求する社会」と、「その要求に対応する企業」という構図として理解できる。

CSRの重要性を主張する立場は、社会の側の視点から企業にCSRを要求していると捉えることができる。社会の側の視点に立つからこそ、社会からのCSRの要求の高まりを捉えることが可能になる。そして、社会の立場から望ましいと考えられる企業を意図的に選択し、その企業のCSR活動を紹介し、その企業が存在すること、さらには財務的にも成功している事実から、他の企業もCSR活動を積極的に行うことを要求する。

他方、CSR活動の対応策を提言する際には、企業の内部の事情を理解することが必要となる。つまり、企業の視点に立つことで、マネジメントの制度やツールの提言が可能となる。その場合、社会からCSR実行の要求が高まっていることはその前提であり、議論の対象ではない。そして、具体的な対応策としてCSRを実行するマネジメントのツールや制度の導入が提言さ

- 11) この種の研究に関しては、コンプライアンスマネジメントのハウトゥーとして論じられる場合が多い。例えば、KPMG ビジネスアシュアランス株式会社(2003)を参照。
- 12) この両者の関係からも明らかなように、実際の研究では2つのアプローチが併用されることが多い。つまり、CSRの重要性が論じられた後に、CSRマネジメントの実践が検討されるという形をとる。

れるのである。

このように、両者のアプローチは、立脚する視点が異なる。そのため、規範的アプローチから手段的アプローチの間には主体の転換が存在し、社会のCSRへの要求を企業が自らの実現可能な体系に再解釈して、実行することになる。そこで本稿では、手段的アプローチを構成している論理を「企業の論理」、手段的アプローチを構成している論理を「社会の論理」と呼ぶ。図1では規範的アプローチの主張がそのままCSRの重要性の認知に対応していた。しかし、規範的アプローチにおける主張は、CSRの重要性を認知することを企業に要求するものであり、これは社会の視点にもとづいたCSRの要求である。そして、CSRの重要性を認知する主体は企業であり、そこで認知される重要性はあくまで企業の視点に立ったものである。そのため、CSRを要求する主体と、CSRを認知する主体に注目して図1を再検討すると、図2のようになる。このように両アプローチの立脚する視点が異なるということは、2つのアプローチは互いに異なる立場から論理を構築することになる。そのため、「企業の論理」と「社会の論理」の間にはCSRに対する解釈のギャップが存在する可能性がある。

#### □企業の論理と社会の論理の間のギャップ

このように主体の転換が存在するという事は、これに伴い「企業の論理」と「社会の論理」の間にギャップが存在している可能性がある。

そこで次に、「企業の論理」と「社会の論理」の各特徴を検討する。

なお、「企業の論理」と「社会の論理」は対称的ではないことを強調しておきたい。「社会の論理」は、社会が企業にCSR活動をどのように要求するのか、さらにはCSR活動をどのように評価するのかを指している。これに対し、「企業の論理」とは、企業が社会をどのように見ているのかではない。ギャップが生じる対象はあくまでCSR活動なのであり、企業がCSR活動をどのような特徴を持って実行するかが「企業の論理」となる。したがって、「社会の論理」からは見過ごされているCSR活動における障害が、「企業の論理」と「社会の論理」のギャップとなる。そのため、CSRを要求・評価する立場とCSRを現実に実行する立場の相違が、「企業の論理」と「社会の論理」のギャップの根本的な原因である。

また、上述した「企業にとってCSR活動を行うことは容易である」という前提は「社会の論理」の前提になる。要求する立場の社会には、CSR活動は行って当たり前という認識が存在するからである。他方、実行する立場の企業からみれば、CSR活動の実行は社会が考えているほど容易ではない。そのため、「企業の論理」を浮き彫りにするためには、「CSR活動を行うことは『企業の論理』が存在するために困難である」という前提に基づきCSR活動を見直すことが必要となる。

さて、試論的に「企業の論理」と「社会の論

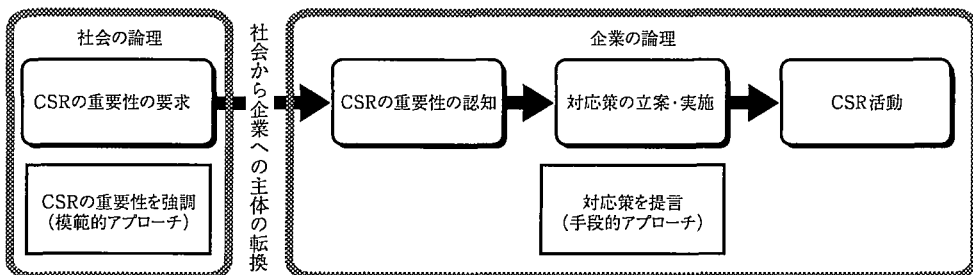


図2 企業の論理と社会の論理の関係

理」の間のギャップの特徴を検討すると、以下の2点を提示することができる。第1に、企業は、個人としてではなく組織としてCSR活動を実行することである。企業不祥事の原因として、しばしば企業経営者のモラルの欠落等が指摘される。しかし、その一方で、この指摘を批判する形で、企業不祥事を個人の問題としてではなく組織の問題として検討する必要性もしばしば指摘される<sup>13)</sup>。このような現象は、「企業の論理」と「社会の論理」のギャップとして理解することができる<sup>14)</sup>。

第2に、CSR活動は、企業の事業活動に密接に関連していることである。企業は事業活動を行いながら、その事業活動から派生するCSR活動も行っている。そのため、事業活動の推進に貢献する作業がCSR活動の推進の障害になる可能性が存在する。例えば、製品の製造ラインにおいて、ライン従事者が自主的に製造工程を改善していく活動により、現場では判断できない業務全体の整合性を崩し、危険な製品を製造する可能性がある<sup>15)</sup>。自主的な現場での改善は、それ自体は企業の中では賞賛される作業である。しかしながら、「社会の論理」からは、

このような「企業の論理」は考慮されず、「当たり前のことを行っていないかった」という判断がなされることになる。このような現象も、「企業の論理」と「社会の論理」との間のギャップとして理解することができる。

以上、「企業の論理」と「社会の論理」の概要と、2つの論理の間に生じるギャップについて若干の検討を行った。表2は、「企業の論理」と「社会の論理」の要点を整理したものである。

#### 4. 結び

本稿では、「CSRの実行は困難である」ことを前提とし、企業経営への提言の観点から既存研究の整理・検討を行い、「企業の論理」と「社会の論理」という2つの論理を仮説的に提示し、両者のギャップについて検討を行った。

その際、特に「企業の論理」に着目し、試論的に考察を行った。「社会の論理」ではなく、「企業の論理」に着目する理由は、通常我々は「社会の論理」の視点から研究を行っているためである。もちろん、「社会の論理」を無視しているわけではない。「企業の論理」の特徴を明らかにするという作業は、「社会の論理」と異なる特徴を明らかにすることを意味しており、暗黙的に「社会の論理」との比較を行い両者のギャップを明らかにする作業なのである<sup>16)</sup>。

実際、マスコミなどの論調は、不祥事を起こした企業に対して、「なぜ、当たり前のことができないのか」と批判することが多い。この批判は、不祥事を起こさないことが企業にとって当たり前であるという前提（信念）に立っている。つまり、「社会の論理」の視点に立っている。このような「社会の論理」の視点に立って

13) 例えば岡本・今野(2003)では、集団浅慮等の社会心理学の概念を用いて、個人ではなく組織として企業不祥事が起きる原因を説明している。また、組織であるがゆえに、法令遵守を強調する倫理プログラムではなく、価値観を基にした倫理プログラムの実施を重要視する主張も多くみられる(ドリスコル2001, p.140)。

14) あるいは「社会の論理」では「トップによる非常に集権的な組織であったり、内部での監視や評価が整っていたり、企業経営者の計画が円滑に実行されるような組織的な条件が整っている」と想定しているともいえる。

15) 村上(2000, pp.44-67)では、JCOの東海事業所における臨界事故について独自の解釈を行っている。通常の批判であるクラフトマンシップ(技術者魂)の崩壊から事故が生じたこと捉えるのではなく、日本企業の特徴であるQC(Quality Control)サークル活動の延長によって事故が生じた可能性を指摘している。つまり、悪意を持ってマニュアルの指示を手抜きしたのではなく、善意でマニュアルを改善した可能性である。

16) 実際のマネジメントツールを提言する場合には「企業の論理」にもとづいていないのではないかという反論があるかもしれない。ただ、この場合、CSRの実行そのものが目的となったマネジメントツールの提言であり、その際に「企業の論理」は無視される可能性がある。

表2 企業の論理と社会の論理

	企業の論理	社会の論理
概要	企業はCSRをどのように実行するのか	社会は企業のCSR活動についてどのように要求・評価するのか
立脚する視点	実行する立場	要求・評価する立場
論理の前提	CSR活動を行うことは困難である	CSR活動を行うことは容易である
ギャップが生じる事象	CSR活動	
明らかにする課題	CSR活動を実践する際の企業の特徴	CSR活動を要求・評価する際の社会の特徴
「企業の論理」と「社会の論理」のギャップの原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人ではなく組織でCSRを実行</li> <li>・事業活動と関連</li> </ul>	

不祥事を起こした企業を分析すれば、「経営者もしくは担当者のモラルが低い」、「マニュアルを遵守していない」等の原因しか浮かび上がってこない。上述のように、「社会の論理」と「企業の論理」は異なる。「社会の論理」の視点に立って、「企業は倫理的になるべきだ」と主張している限り、その主張は机上の空論に陥る可能性がある。

これに対して、「企業の論理」という視点に立てば、不祥事が意図せざる結果として生じる現象を明らかにできる。「企業にとって当たり前のことを行っていたからこそ、つまり、『企業の論理』に従ったためにこそ、不祥事が起きてしまった」という視点に立って企業行動を検証することの意味はここにある。

本稿の結論から導かれる含意として、今後のCSR研究に関する2つの方向性について提示する。まず第1に、「企業の論理」と「社会の論理」との間のギャップを把握する研究を行うことである。特に、「企業の論理」として、何がCSR活動の障害になっているのかということ、「企業にとってCSR活動を行うことは困難である」という視点に立って再検討することが必要である。また、「社会の論理」の特徴を明らかにし、企業にとって、どのようなCSRに関連するリスクが存在するのかを検討することも重要である。

第2に、「企業の論理」の中に「社会の論理」を組み込むことを目的とした研究を行うことである。つまり、「社会の論理」を「企業の論理」

と矛盾なく解釈できるように変形することである。「企業の論理」と「社会の論理」にギャップが存在するならば、その対応策としてまず考えられるのは、その間のギャップの解消である。しかしながら、ギャップを解消することは、「企業の論理」を「社会の論理」と同一化することを意味することになり、これは両者の立場が異なるため困難である。そこで、「企業の論理」の特徴を明らかにし、その特徴を活用する形で「社会の論理」を実行することが有効であろう。

#### <付記>

本稿は、2004年度文部省特定研究経費（14730091）による研究助成を受けた研究成果の一部である。

#### 参考文献

Carroll, A. B. (1979) "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, pp.497-505.

————— (1991) "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, pp. 39-48.

出見世信之他 (2004) 「ワークショップ 社会から信頼される企業像再考」『日本経営学会第78回大会報告 要旨集』, p.388.

Domini, A. (2001) *Socially Responsible Investing*,



- Dearborn Trade Pub (邦訳:『社会的責任投資』山本利明訳, 木鐸社, 2002年)。
- Driscoll, D. M., W. M. Hoffman (2000) *Ethics Matters: How to Implement Value-Driven Management*, Center for Business Ethics (邦訳:『ビジネス倫理10のステップ』生産性出版, 2001年)。
- Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman.
- KPMG ビジネスアシュアランス株式会社 (2003)『コンプライアンスマネジメント』東洋経済新報社。
- Makower, J., Business for Social Responsibility (1994) *Beyond the Bottom Line*, Tilden Press, Inc., and Business for Social Responsibility (邦訳:『社会貢献型経営ノすすめ』シュプリンガー・フェアラーク東京, 1997年)。
- Margolis, J. D., J. P. Walsh (2001) *People and Profits?: The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 水村典弘 (2004)『現代企業とステークホルダー』文真堂。
- 村上陽一郎 (2000)『科学の現在を問う』講談社現代新書。
- 岡本浩一・今野裕之編著 (2003)『リスク・マネジメントの心理学』光明社。
- Paine, L. S., (2003) *Value Shift*, McGraw-Hill 邦訳:『バリューシフト—企業倫理の時代—』毎日新聞社, 2003年)。
- 高田 馨 (1974)『経営者の社会的責任』千倉書房。
- 谷口勇仁 (2002)「啓発された自利を超えて—社会業績・経済業績の関係分析の展望—」『経済科学』(名古屋大学) Vol. 49, No. 4, pp.121-135.
- (2005)「企業の社会的責任へのCSPアプローチ—その役割と展開の方向性—」, 松野・堀越・水谷内編著『『企業の社会的責任論』の生成と展開』ミネルヴァ書房, 7章, 2005年3月刊行予定。
- 梅澤 正 (2000)『企業と社会—社会学からのアプローチ—』ミネルヴァ書房。
- Wood, D. J. (1991) "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, pp.691-718.