

『企業社会的業績モデルに関する一考察』

八 木 裕 之

A Study of Corporate Social Performance Models

Hiroyuki YAGI

A B S T R A C T

The purpose of this paper is to construct a analytical framework of corporate social problems. First, we examine three conceptual components of corporate social Performance models: social issues, social responsibility, social responsiveness. Second, social issues management is proposed as the method for operationalizing social responsiveness.

I はじめに

1960年前半までは、企業が社会に対して果たすべき責任は、社会的に価値のある財と利益の提供、法律の遵守、地域住民の雇用などの経済的及び法的なものが中心であったが、60年代後半から反企業運動が高まるなか、その責任は、公害の防止、社会的資源の有効利用、雇用機会の均等化などのいわゆる社会的責任へと拡大されていった。80年代の低成長もしくは安定成長の時代に入ってから、社会的責任に関する議論は国によって異なる展開をみせている。例えば、企業の社会的責任の1つの報告システムである企業社会会計の動向をみても、ドイツ連邦共和国などでは理論から実践への模索を始めており、着実に企業に定着してきているが、日本などではいっこうに進展の兆しをみせていない。

しかし、最近になり、日本企業の活動に対する内外の注目が高まる中で、再び企業活動とその社会的影響力の大きさがクローズアップされるようになってきた¹⁾。代表的なものとしては、企業のフィランソロピー（社会的貢献活動）やメセナ（文化、芸術支援）の問題、地球規模で進んでいる環境汚染の問題、社宅ブームなどに象徴される企業内福祉の問題、土地・株式などへの投機の問題が挙げられる。

例えば具体的データとして、企業のフィランソロピーやメセナの実行手段の1つである企業財団の設立件数を見ても、1971年～75年に50件、1976年～80年に37件、1981年～87年に96件と石油ショックの影響で一時期減少はしたものの、その後は急増してきている²⁾。この背景には、最近の日本企業の間で一種のブームとなっている「企業CI戦略」の一環として財団活動をとらえ、企業のイメージ・アップを計ろうとする企業側の意図があるが、社会側の評価も、かつての社会的責任論や企業利益の社会還元論といった消極的

なものから、社会に貢献する主体としての存在意義を認めるという積極的なものに変ってきているといわれている³⁾。負の社会的影響が大きいだけに事態は深刻ではあるが、環境汚染の場合にも「地球に優しい企業」とか「エコ・ビジネス」といった形でより積極的に事態に取り組もうとする動きが感じられ、その企業投資額も近年急増している。模索状態にあるこれらの企業活動をブームや単なるPR活動に終わらせないためには、企業や社会が積極的姿勢を維持して行くことはもちろんのことであるが、企業自身が社会的活動を経営戦略の一環として位置付け、実践のための意思決定システムを構築する必要がある。そのためには、問題の認識と各々の企業活動が及ぼす影響の把握、さらには問題解決の方法の決定などが必要不可欠となる。本稿では、分析のフレームワークとしていくつかの企業社会的業績モデルを取り上げ、企業の社会的業績へ2つないしは3つの次元からアプローチすることで、企業の社会的活動にかかわる様々な問題の体系化を試みる。

II キャロルの企業社会的業績モデル

1. 企業社会業績モデルの3つの次元

社会的問題に企業がいかにして取り組むべきか、また取り組んでいるのかを分析するための概念として、先に述べたように「企業の社会的責任」が用いられてきた。この概念はかなり包括的な概念である。従って、時代によってその意味する内容は変わってきているし、これについて言及する研究者によっても内容が異なっている。キャロル (Carroll) によれば、例えば研究者による社会的責任に関する過去の見解は以下の様にリストアップされる⁴⁾。

- ① 利益獲得のみ (Friedman)
- ② 利益獲得を超えるもの (Davis, Backman)
- ③ 経済的または法的要求を超えるもの (MacGuire)
- ④ 自発的活動 (Menne)
- ⑤ 経済的、法的、自発的活動 (Steiner)
- ⑥ 広がり続ける同心円 (Committee for Economic Development, Davis and Blomstrom)
- ⑦ より広い社会的システムへの関心 (Eells and Walton)
- ⑧ 数多くの社会的問題領域での責任 (Hay, Gray, and Gates)
- ⑨ 社会的反応に従うこと (Ackerman and Bauer, Sethi)

これらの分類に基づいて、社会的責任に関する議論に含まれている主要な構成要素を取り出すと、社会的責任の基本的定義 (basic definition)、社会的責任が存在する問題の一覧表 (enumeration of issues)、反応の哲学 (philosophy of response) の明確化の3つが指摘されることになる。キャロルはこれらの要素を企業社会的業績 (corporate social performance) の3つの次元として位置付けモデルを展開する。以下3つの次元について各々考察していく。

2. 社会的責任の基本的定義

企業が社会に対して果たさねばならない義務を最も包括的に定義すると、全体的な社会的責任は次の4つを含む⁵⁾。

- ① 経済的責任 (economic responsibilities)
- ② 法的責任 (legal responsibilities)
- ③ 倫理的責任 (ethical responsibilities)
- ④ 裁量的責任 (discretionary responsibilities)

この番号は、歴史的に登場してきた順序さらには強調されてきた順序を表わし、また企業が果たすべき基本的な役割として重要なものから順に挙げられている。

ここで、現在もしくは将来の企業の社会的責任論にとって重要な意味を持ってくるのはやはり倫理的責任と裁量的責任である。倫理的責任は、社会の一員としての企業に対して、法律を超えて社会が期待する責任である。その明確な定義は難しく企業側も扱いにくい概念であるが、倫理観に関する議論は依然として続いており、その重要性は将来も大きくなっていくことが予想される。裁量的(または自発的)責任は、社会が企業に対して明確な形で求めている責任ではなく、あくまで企業の判断と選択によるものである。具体例としては、薬物中毒患者のための社内プログラムの実施、慢性的な失業者の訓練、仕事を持つ母親のための託児所の提供などが挙げられる⁶⁾。前述のフィランソロピーやメセナは多くが裁量的責任といえる。

3. 社会的責任に含まれる問題。

次に、企業がいかなる領域に責任を持たなければならないか、すなわち個々の企業にとっての社会的領域が認識され、(2)で定義された社会的責任概念と結び付けられることになる。キャロルは社会的責任が存在する問題領域を網羅的には示していないが、ここで最も重要とされる点は、社会的責任に含まれる問題は、時間の経過とともに変化する性格のものであり、業種によっても異なるということである。例えば、資源のリサイクルや公害といった環境問題には、銀行や損害保険会社などは製造業ほど関係しない。具体例としては、製品の安全性、従業員の安全と健康、企業倫理、環境、消費者運動、雇用差別などが挙げられる。しかしこれらの問題も時代や、地域によって取り上げられ方が異なることから、経営者が社会的責任に関する問題を認識することは重要であるが、その問題が何であるべきかという合意は存在しないことになる⁷⁾。

4. 反応の哲学

第3番目の次元として、社会的責任、社会的問題に対応する企業の反応の背後に存在する哲学、方法、戦略が指摘される。これらを社会的反応と呼ぶ。ここで仮定されていることは、まず企業が社会的責任を持つことであり、次に分析の視点を、経営者の道徳的義務

図1 [社会的反応のカテゴリー]

I. Wilson	反動	防御	適応	予防的活動
T. McAdam	徹底抗戦	要求のみ実行	進歩的	業界をリード
Davis & Blomstrom	撤退	ハフリック リレーションズ・アプローチ	法的アプローチ	交渉 問題解決
何もしない—————多くなす				

[出所] Carroll, A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", Academy of Management Review Vol. 4, No. 4, 1979, P. 502.

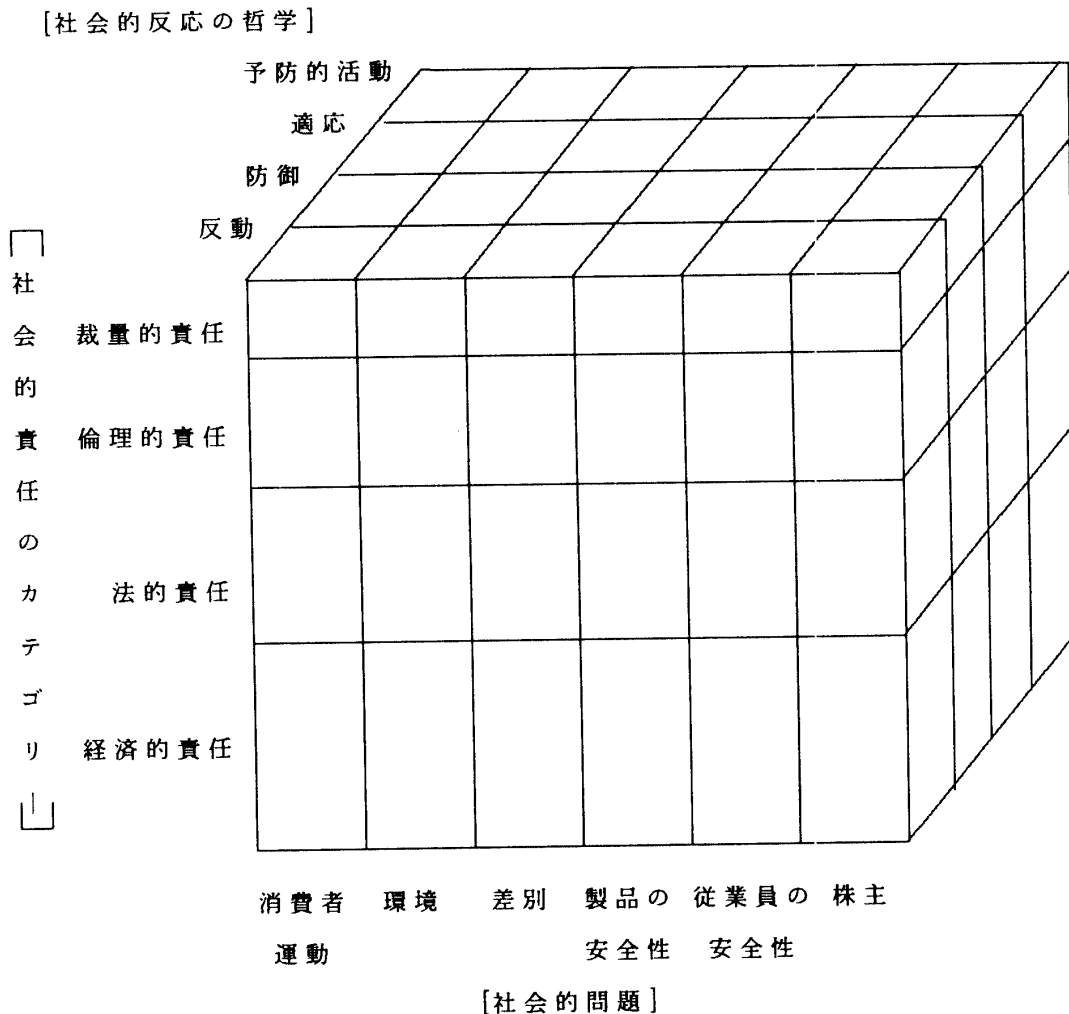
の受容ではなく、経営活動の程度と種類に置くということである。社会的反応のカテゴリーは図1で示される。図で示されている通り反応のレベルは、「何も反応しない」から「多くなす」まであり、左はしには研究者名、同じ行には彼らによって挙げられた反応のパターンがそのレベルに合わせて示されている。

分析の視点からもわかる通り、企業の社会的反応は社会的責任にとって代わるというよりは、社会的責任における経営者の反応を活動面から捉えたものである。社会的責任の概念が、厳密に定義することの困難さから実行性に問題が生じるのに対して、その反応プロセスのみに注目することで、より実行可能な社会的責任活動の形を提示しようとしたものといえる。したがって、組織は自分が認識している社会的責任に基づいて行動することができる。そのためには、計画と社会予測、社会的反応のための組織作り、社会的活動のコントロール、社会的意思決定、企業社会政策などが必要である⁸⁾。

以上の企業の社会的業績を形成する3つの次元を概念化したモデルが、図2で示される。これによって、企業の社会的責任概念を明確にする上で重要な問題を体系的に把握できると同時に、経営者にとっては自分の企業が直面している問題に対して、より良い社会業績プログラムを考えたり、問題解決の方策を分析するためのツールになる⁹⁾。

キャロルのモデルは、企業が社会的責任を果たすことは、将来まで企業が存続していく上で必要不可欠の条件と考え、その取り組み方を経営サイドもしくは企業サイドから分析している。そこでは、倫理観や道徳観に貫かれた従来の社会的責任の一般的定義の困難さを避け、経営者の社会的責任に対する考えやその対応策を明らかにすることで、社会的責任の認識から実行プロセス及び社会的業績までが視野に納められている。ただし、企業の社会的責任が持つ倫理性がその分だけ薄れる、また社会的目標と企業目標との対応関係も

図2〔キャロルの企業社会的業績モデル〕



〔出所〕 Carroll, A. B., "A Three-Dimensional" P. 503.

不明確になるといった問題点も指摘されるだろう。

Ⅲ セティーの企業社会的業績モデル

1. 企業行動の反応パターン

キャロルのモデルによって企業の社会的業績の3つの重要な側面とその関係が示されたが、次に具体例を使いながら企業の社会政策を考えてみたい。ここではセティー (Sethi) のモデルを取り上げる。彼のモデルは社会的問題への企業の反応パターンと外部環境のカテゴリの2つの次元から構成される。まず企業の反応パターンは、①社会的義務、②社会的責任、③社会的反応性¹⁰⁾の3つである。ここで3つの段階を設定するための評価基

準は企業行動の正当性 (Legitimacy) であり、後者ほど正当性が高いことになる。従って、正当性を与えるのは、社会全体の目標システムもしくは企業への社会的期待ということに

表1 [社会的反応パターンに基づいた企業行動の分類]

行動の次元	社会的反応パターンの段階ごとの行動
正当性の探究	<p>① 正当性を法的及び経済的規準のみに限定する。</p> <p>② 実践では、正当性に対して法的及び経済的規準がもつ重要性が限定的であることを認める。自発的に、企業の業績や社会的役割を測定するための、法律や市場を超えたより広い規準を考慮し承認する。</p> <p>③ 自らの役割を社会的システムによって定義されたものとして認める。よって、変化に従う：利益的な経営の重要さを認めながらも他の規準も含める。</p>
社会的圧力への対応	<p>① 公的には低い姿勢を維持する。しかし、攻撃された場合にはその公的イメージを高めるためにPRを行い、すべての欠陥を否定し、公的な不満を無知または企業機能の不理解のせいにする。情報開示は法律で要求されることのみとする。</p> <p>② 現状の問題を解決するための責任を認める。以前の実践の欠陥を認め公衆に対し、現在の実践が社会的規範に合致していることを説得する。政府の規定よりもより自由に情報を開示する。</p> <p>③ 外部の集団と企業活動について自発的に議論し、公衆に対して情報を自由に利用可能とする。意思決定において外部集団からのインプットを公式にかつ非公式に受け入れる。様々な活動について自発的に公的な評価を受ける。</p>
社会的貢献活動	<p>① 直接的な利益が明確に示される場合だけ貢献する。他方、貢献を個々の従業員への責任としてみる。</p> <p>② 議論の余地のない是認されうるような理由のものについては貢献する。従業員への貢献に合致。</p> <p>③ 政府と同様の活動、さらに新しく問題になるような集団で、その要求が満たされておらずかつ次第に重要になってくることが予想されるものへの支援と貢献。</p>

[出所] Sethi, S. P., "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", Academy of Management Review Vol. 4, PP. 67-68より作成。

なる。キャロルのモデルでいえば、社会的責任のカテゴリーに対応し、社会的義務が経済的責任と法的責任に、社会的責任が倫理的責任に、社会的反応性が裁量的責任にはほぼ該当するが、社会的責任を果たした行動とは社会的規範、社会的価値、社会的業績への期待に合致した行動を意味し、社会的反応性を持った行動とは社会システムのなかで企業が長期的に果たすべき役割を予想した先行的かつ予防的性格の行動を意味する¹¹⁾。

次に具体例として、企業行動の様々な局面において①②③の各段階の行動とはいかなるものかを表1で示す。例えば、最近話題になっている日本企業の社宅問題を表1の社会的貢献に当てはめてみると、大部分が①か良くて②の段階であることが分かる。もちろん企業内福祉の問題に関しては様々な見解が存在するが、メトロコーポレーションの問題なども考えあわせると¹²⁾、セティーの分析は的確なものと思われる。

2. 外部環境のカテゴリー

表2 [乳児用流動食問題の社会政策的次元：企業の反応パターン]

企業の反応 パターン	[問題の展開段階]			
	問題の予備的段階 (1970年以前)	認識段階 (1970年)	改善と救済段階 (1976年)	予防段階 (1977年-)
社会的義務 (法律で求められているもの)	Bristol-Myers Borden Nestle A. H. P. ¹⁾ Abbott	Bristol-Myers Borden Nestle A. H. P.	Bristol-Myers Borden	Bristol-Myers
社会的責任 (負のインパクトの軽減)		Abbott	Nestle A. H. P.	Borden Nestle A. H. P.
社会的反応性 (正の変化の推進)			Abbott	Abbott

1) American Home Productsの略

なお、Bristol-Myers、Borden、Nestle、A. H. P.、Abbottは全て企業名である。

[出所] Sethi, S. P., "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", Academy of Management Review Vol. 4, No. 1, 1979, p. 72.

企業の反応パターンに関わってくる要素は総称的に企業の外部環境と呼ばれるが、これは問題発生から最終的な解決までの経過を4つのカテゴリーに分けることによって分析される。すなわち、予備的段階、認識段階、改善と救済段階、予防段階である。ここで予備的段階とは、生産活動でのモラルの欠如、製品の品質、サービス、製造過程への関心の低下などによって問題が引き起こされることをいう¹³⁾。3つの反応のパターンと4つのカテゴリーを組み合わせで分析した具体例としては、ここでは詳しく述べることができないが、1960年代後半から80年代にかけて引き起こされた乳児用離乳食問題とこれへの企業の対応について表2で示しておく。

IV ウォーティック＝コ克蘭の企業社会的業績モデル

キャロルのモデルを補足する意味で、前節では社会的責任に関わる企業の具体的な行動と外部環境を認識するためのカテゴリーについて考察した。この節ではウォーティック＝コ克蘭(Wartick=Cochran)のモデルを用いて、今まで要素を統合した形のモデルを考え

表3 [ウォーティック＝コ克蘭の企業社会業績モデル]

《原理》	《過程》	《政策》
企業の社会的責任	企業の社会的反応	社会問題管理
(1)経済的	(1)反動的	(1)問題認識
(2)法的	(2)防御的	(2)問題分析
(3)倫理的	(3)適応的	(3)反応展開
(4)裁量的	(4)予防的	
方向性：	方向性：	方向性：
(1)企業の社会契約	(1)社会的状況の変化に対応する能力	(1)「驚き」の最小化
(2)モラルエージェントとしての企業	(2)反応を展開するための経営的アプローチ	(2)効果的な企業社会政策
哲学的指向	制度的指向	組織的指向

〔出所〕Wartick, S. L. and P. L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, 1985, P. 767.

てみたい。かれらのモデルはキャロルのモデルを基礎にしながら、社会的反応概念を社会的問題管理 (social issue management) へと展開したものであり、社会的責任の原理、社会的反応の過程、社会的問題に取り組むための政策及びこれらの間の基本的な相互作用を基礎としている¹⁴⁾。ただし、キャロルのモデルと重複する箇所も多いで、ここではウォーティック＝コ克蘭が新しく展開もしくは補足した部分だけを取り上げる。

彼らのモデルの枠組みは表3で示される。社会的責任と社会的反応は、企業社会業績モデルの中ではマクロの局面とミクロの局面を扱う別々の概念として捉えられている。従って、社会的責任では、長期的視点に立って、企業が社会の中で果たしていくべき義務すなわち倫理的もしくは社会的目標を問題とするのに対して、社会的反応では、中・長期的視点に立って、企業が社会に対して反応するためのもしくは社会的責任実現のための実践的手段を問題とする¹⁵⁾。

第3番目の次元である社会的問題管理は、セティーのモデルで示されたような社会的反応を操作するための方法を扱う。社会的問題管理の目的は、不安定な企業関係から生じる「驚き (surprise)」の最小化と環境の変化への組織的かつ相互的反応の促進にあり、同様の目的を持つものとして公的問題管理、戦略的問題管理が挙げられる。社会的問題管理を進めていくためのステップは次の3つである¹⁶⁾。

- ① 社会的問題が社会的トレンドの中でどのように定義され、区分されるか。
- ② 社会的問題が展開される中でどんな一般的パターンが存在するか。
- ③ どんな反応が認識された問題に適切に対応するのか。

このステップは、キャロルが指摘した社会予測、企業社会政策、社会的意思決定、社会的反応のための組織作りなどを体系化したものと思われるが、具体化するに当たっては、分析の数量化、政策／プログラムの評価、組織の信頼性などの問題に取り組む必要があるとされる¹⁷⁾。

V 結 び

本稿ではキャロルの社会的業績の3次元モデルを出発点として、セティーのモデルによって具体的行動や外部環境の分析などを補足し、最終的にはウォーティック＝コ克蘭の原理／過程／政策を軸とした企業の社会業績活動の統合型モデルを提示した。彼らのモデルは、社会的契約の概念とモラルエージェンシーの概念を体现する企業の社会的責任を中心とするが、企業の社会的責任は、具体的問題としては、時代によってまた業界によって変化することから、例えば前節で考察したように、これを正確に認識分析した上で、意思決定、反応していくことが必要になる。もちろん企業の反応の仕方によって、社会的責任の範囲に変化が生じ、またそれに対する社会問題管理が必要になるといった相互作用が働いている。例えば、倫理的に思わしくない商品を販売して非難を浴びている会社が、状況判断を誤って反動的な反応を取った場合には、商品のボイコットなどによって、社会的責

任の領域は経済的責任の問題にまで及んでくることになるのである(表2参照)。

今日では、地球環境問題の関係から資源のリサイクルなどが注目を集めているが、その一方で、人体に直接被害をもたらすハイテク汚染などの公害も依然として存在している。今後の社会的問題への企業の取り組みを、部分的で短期的なものに終わらせないためには、まず企業自身が社会的問題を正確に把握し、意思決定を行なっていくための内部組織の確立が不可欠であり、そして最終的にはその結果を社会に報告するシステムが構築されなければならない。社会報告システムと結び付くことで、企業社会業績モデルは真価を発揮するのである。

注

- 1) 例えば、日本企業の国際化に伴う社会的責任については、高田馨「経営国際化と社会的責任」(柴川林也編著『日本企業の経営国際化』中央経済社1987年)参照。
- 2) 公益法人協会編『日本の企業財団'88』公益法人協会、1988年、3ページ。
- 3) 上掲書、6ページ。
- 4) Carroll, A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance" Academy of Management Review Vol. 4, No. 4, 1979, p. 499.
- 5) Ibit., p. 499.
- 6) Ibit., p. 500, キャロルの倫理的責任については高田馨『経営の倫理と責任』千倉書房、1989年、18-21ページ参照。
- 7) Ibit., p. 501.
- 8) Carroll, op. cit., p. 502.
- 9) Ibit., pp. 503-504.
- 10) 社会的反応性(Social Responsiveness)はキャロルが用いている社会的反応と同じ単語であるが、意味する内容が違いため、ここでは異なる訳語を用いている、Sethi, S. P., "A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns", Academy of Management Review Vol. 4 No. 1, 1979, p. 66. 参照。
- 11) Ibit., pp. 64-66.
- 12) これについては、合崎堅二「自由会計制度と会計」(合崎堅二編著『自由会計制度と会計』中央経済社、1983年)参照。
- 13) Sethi, op. cit., pp. 66-72.
- 14) Wartick, S. L. and P. L. Cochran, "The Evolution of the Corporate Social Performance Model", Academy of Management Review, Vol. 10, No. 4, 1985, P. 758.
- 15) Ibit., pp. 765-766.
- 16) Ibit., p. 766.
- 17) Ibit., p. 766.

(平成2年12月20日 受理)