

「内省的近代化」を文脈とする CSR 解釈の試み

——CSR の可能性を展望する——

谷 口 照 三

I. 緒言——「内省的近代」と CSR——

1. 近代文明と工業化
2. 工業化の進展と「内省的近代」
3. CSR への期待

II. 公害問題と低成長時代における「企業の社会的責任」を巡る議論と実践

1. 公害問題と「企業の社会的責任」
2. 公害問題への応答としての End-of-Pipe Technology
3. 低成長時代と「企業の社会的貢献」

III. 地球環境問題と CSR

1. 地球環境問題への応答としての Cleaner Production
2. Sustainability と CSR
3. CSR か OSR (ないし SR) か

IV. CSR の位相と解釈の体系化

1. 「企業の社会的責任」解釈の基礎
2. 「Built-in としての CSR」と「Bolt-on としての CSR」
3. Sustainable Governance としての CSR とそのパートナーシップ性

V. 結言——CSR の可能性——

1. 「内省的近代化」の核としての CSR
2. CSR の核としての Inclusive Management
3. CSR の可能性

1. 緒言——「内省的近代」と CSR——

1. 近代文明と工業化

イーフー・トゥアン (Yi-Fu Tuan) は、『モラリティと想像力の文化史——進歩のパラドクス——』の中で、「文明は、洗練さと力という二重の意味を持っている」と述べた (トゥアン 1991年<1989>:112頁)。近代文明において、「洗練さ」とは「民主化と平等化」であり、「力」とは「工業化」と言ってよい。

「工業化」は、具体的には「機械技術を用いた工場制生産の導入」であり、抽象的には「自然にあるものを資源とし、主として自然にないものを生産すること」であり、またそれは社会的な仕組みとしては「大量生産・大量販売・大量消費・大量廃棄 (あらゆるものの大規模化) の定着」と言えよう。

かかる工業化の進展には、言うまでもなく、その核に科学技術とその組織的運用がある。工業化と科学技術の連結は、ウルリヒ・ベック (Ulrich Beck) が述べたように、「富 (welfare) の生産と分配」と同時に「リスク (risk) の生産と分配」をもたらした (ベック 1998年<1986>:23-134頁) のみならず、「力」故のそれらの「自律化」による「自己目的化」を押し進めることとなった。

2. 工業化の進展と「内省的近代」

「富の生産と分配」を通して、工業化の進展と科学技術の振興は、「洗練さ」という「民主化と平等化」の基盤となり得た。しかし、それらの基盤性は、二重の意味で揺らいでいる。「二重の意味で」とは、上述した「リスクの生産と分配」と「自己目的化」によって、という意味である。このことは、近代文明における「洗練さ」に対する「力」の優位性を意味する。

そのことにより、「モラリティと想像力」が「工業化の進展と科学技術の振興」の世界に閉じ込められる傾向が増大したように思われる。それは、以下のように表現できよう。近代においては、後者を下支えする「思考、行動様式」、つまり「経済的、科学技術的合理性」に「優先権」を、あるいは「優越性」を与えるように、「モラリティと想像力」が社会的に操作されてきた、と見ることもできる。また、ベックと共に、「危険や欠陥とのかかわり方が社会的に組織化されていた」 (ベック 1998年<1986>:324頁)、と言ってよい。

それは、一方では「工業化の進展と科学技術の振興」のための「文脈」として首尾よく働いてきたが、他方では道徳的想像力 (moral imagination) 自体の社会的衰退を意味する。かかる点と「リスクの生産と分配」の負の補完関係の進展 (ベックはこれを「組織化された無責任」 (organized irresponsibility) と言う。Beck 1999: pp. 148-151) により、現在は、自然環境や健康への被害、および将来的なそれらの可能性が埋め込まれた「リスク社会」 (ベック 1998年<1986>; Beck 1999) の状況を呈している。ここに、われわれは、「手に負えな

い状況に陥る」前に、自己批判としての「内省的近代化 (reflexive modernization)」(ベック 1998年<1986>: 13-14頁, 317-331頁; Beck 1999: pp. 79-81) の道を歩まざるを得ない。

3. CSR への期待

「内省的近代化」とは、「工業化社会」ないしは「科学技術化社会」と「リスク社会」の双方の論理を対比し、それらと「人々が生きること」との関連について、社会として、また我々自身として、自己言及的に省察することである。「内省的近代化」へのアプローチは、相互に関連する二種類のもので想定される。第一のアプローチは、「工業化の進展と科学技術の振興」に関する「責任主体」に関する省察である。第二のそれは、「工業化の進展」を基礎づける「経済的、科学技術的合理性」という「思考、行動様式」と共に科学技術自体に関する省察である。

第一の省察にあっては、政治・行政、企業、そして生活者との補完関係が対象となり、その再考が求められる。かかる関係は、本来的には、「生活者が生きること」を「制度としての政治・行政や企業」が補完すること、と考えられる。しかし、真にその関係が構築されていたか否かが、第一の省察においての課題となろう。第二の省察は、主として「科学の合理性と社会の合理性」(ベック 1998年<1986>: 39頁) の関連に関する内省がその内容となろう。これらの省察は、相互に関連しており、いずれも他の議論の文脈となっている。

第二の省察は別稿に委ねざるを得ないが(谷口照三 2010年 a, 2011年 a)、本稿においては第一の省察に関する一つの論点を取り上げようと思う。資本主義社会においては、生活者の「生きていく」ための主たる機会や手段の取得は「市場」を介しているために、「内省的近代化」にとって「企業の役割」の改革が戦略的重要性を持つ。しかしながら、本来的に、企業も生活者のニーズ (Needs 必要性, 欠乏感) に応答する存在であるために、一方では「生活者が変わらなければ企業も変わらない」という点も、一定の意味を持つ。このような文脈の下に、「内省的近代化」への具体的な一つのアプローチとして、CSR (Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任) への期待が高まっている。本稿において、今日までの CSR に関する議論の動向を簡潔に整理した上で、CSR の体系的解釈を試み、そこに内包されるマネジメント (management 経営) の新しい意味を、「内省的近代化」による新しい社会の創造との関連の下に捉え、それを通して CSR の可能性を展望したい。

II. 公害問題と低成長時代における「企業の社会的責任」を巡る議論と実践

1. 公害問題と「企業の社会的責任」

「企業の社会的責任」は、1960年代の後半から1970年代の初期にかけて世界的にブームとなった。それは、主として「公害問題」を契機としていた。日本においても、この時期に、有名な「四大公害問題」(四日市ぜんそく, 水俣病, 富山のイタイタ病, 新潟水俣病) が浮上した。しかし、当初、いずれも「組織化された無責任」状態に置かれていたが、やがて

「企業」や「政府」の責任が問われ始めた。

しかしながら、もしかかる責任が「賠償責任」(liability)に留まっていたならば、「公害」が「社会的責任」の問題として、世界的な議論の広がりを持ち得なかったと推察される。かかる「広がり」が可能であったのは、「賠償責任」から害の発生を「予防する責任」(precautionary responsibility)への重要な意味を込めた論点の移行があったからに他ならない。害により治療費などの「社会的コスト」(social cost)が発生する。「予防する責任」とは、企業などの事業過程に前もって防止のための投資を行い、「社会的コストの内部化」を図ることである。

そのような論点の移行や深まりには、それを可能にする一定の文脈ないし背景がある。その中で特に着目すべき点は、我々が「環境の主体化」と呼んでいる出来事であろう。それは、企業のステイクホルダー(stakeholder)、つまり従業員や労働組合、顧客や消費者集団、株主や投資家集団、供給関係者、そして環境保護団体などが企業との継続的な相互関係の中で「企業に対する拮抗勢力」としてエンパワーメント(empowerment)されてきたことを、意味している(谷口 1988年:328頁, 2007年:31頁)。このような「環境の主体化」を文脈ないし背景とし、企業を社会やステイクホルダーへの「応答可能性(responsibility)を拓く」存在として捉え直そうとしたのが、世界的ブームとなった「企業の社会的責任論」であった。

2. 公害問題への応答としての End-of-Pipe Technology

「公害問題」への応答は、主として「エンド・オブ・パイプ・テクノロジー」(end-of-pipe technology)によって行われた。それは、生産過程の最後の段階に汚染処理装置を取り付けること、という「技術的応答」であった(R. Welford and A. Gouldaon 1993: p. 137, 谷口 1994年:110頁)。

かかる応答は、生産過程そのものの在り方には触れず、科学技術の応用が「害」を取り除くことに焦点が当てられた。汚染処理装置に頼ったその応答には、種々の問題点が残ることとなった。特に、四つの問題点、一つの脆弱性(vulnerability)と三つの永続的な副作用(lasting side effect)を指摘せざるを得ない。第一のそれは、事業過程全体から見れば「害発生抑制力」が弱いという点である。後者の三つの点は、汚染処理装置の運転の継続性からくるものである。永続的な副作用の一つは、エネルギーの大量消費であり、いま一つはコストの増大である。最後の一つは、1990年代に意識上に上ってくるのであるが、地球環境問題の原因を排出することである。

「公害」は、我々が、また世界が最初に「内省的近代化」の必要性を認識した問題であったと言ってよい。「賠償責任」から「予防する責任」への論点の移行の際に込められた「重要な意味」とは、この「近代化に対する内省」であった。しかし、この時代にあっては、結果的に、その内省度は浅く、「技術的応答」に留まっていた、と言わざるを得ない。環境技術において世界から高く評価された日本企業にあっても、「エンド・オブ・パイプ・テクノ

ロジー」から、後に言及する「クリーナー・プロダクション」(cleaner production) への取り組みを深めていくが、それは「コスト削減」が原動力であったと見てよい(谷口 2009年 c)。

3. 低成長時代と「企業の社会的貢献」

1970年代からは、特に、日本では1973年秋の「石油危機」(Oil Shock)を契機として、「低成長時代」ないし「安定成長時代」と言われた。そこに「富の生産と分配」の「分配」面への論点の移行、また「リスクの生産と分配」への配慮が政策的にあったかどうかは定かではないが、1970年代はこのような「論点の移行」や「配慮」の必要性が世界的に人々の中に広がり始めた最初の時期であった、と思われる。1970年代は、まさに、「古い経済社会」から「新しい経済社会」への「分水嶺」の印象を我々に与えた。

それ故に、産業界や企業にあっては、「低成長」を「持続可能」である「安定成長」に向けるために、「企業と社会との良好な関係の構築」が焦眉の急となった。「進歩的な経営者」を個人会員とする日本の経済団体の一つである「経済同友会」が1973年3月に提言した「社会と企業の相互信頼の確立を求めて」は、そのことを端的に裏付けている(谷口 1988年: 334-337頁, 2007年: 37-40頁)。

しかし、「企業と社会との良好な関係の構築」は、どちらかと言えば、「企業の予防する責任」よりも「企業の社会的貢献」に軸足を置いた「企業と社会のバランス」を志向することから行われた。日本の経済団体を代表する日本経済団体連合は、1974年1月に発表した「企業の社会的責任についての実態調査(その三)」の中に、このような「志向」を基礎づける産業界の「本音」が表現されている。そこでは、「社会的責任」への想像力は「背後に押しやられ、『企業行動のマイナス面のみが取り上げられ、企業の社会に対する貢献度については、全く評価されていない』ことが前面に出、これに対して『堂々と反論すべきである』」(谷口 1988年: 353頁, 2007年: 56-57頁)と主張されている。だが、現実には、後者の「反論」はこの時期にあっては「場違い」の感を免れなく、多くの経営者の関心は前者の「企業の社会に対する貢献度」のアピールにあった。

もちろん、「社会的貢献のアピール」は、「予防する責任」を等閑に付してなし得ることでない。先に見た「エンド・オブ・パイプ・テクノロジー」の効果もあり、「公害問題」も一般的には1970年代の終わりごろまでには、問題が克服されたわけではないが、沈静化した。さらには、1980年代に入り、一転し、日本経済がやや過剰気味ではあるが活性化した。このような背景のもとに、「社会的責任」から「社会的貢献」への論点の移行が進行した。日本において、「利益の社会的還元や能力の社会的活用」と言われる「社会的貢献」は、80年代の前半までは「企業の文化活動」と言われたが、後半の海外現地生産が進むにつれて、特にアメリカ合衆国における「企業の地域社会関係活動」(谷口 1998年: , 2007年: 119-149頁)を取り入れ、それは「フィランソロピー」(philanthropy)と呼ばれるようになる。

ここに至り、「社会的責任」の「社会的貢献」への読み替えが自然に行われるようになった。ここに、近代や工業化および公害に関する内省度の弱さと同時に、「今日のCSRを巡る一つの混乱」、つまり「社会的責任と社会的貢献の区別と関連を巡る混乱」の源泉がある。

III. 地球環境問題とCSR

1. 地球環境問題への応答としての Cleaner Production

20世紀最後の10年間を迎えると、地球環境問題が浮上してきた。通常、どちらかと言えば、この問題は、地球温暖化とCO₂の削減に焦点が当てられがちであるが、それと共に化学物質などによる人間の健康被害も含めた生態系へのマイナスの影響も忘れるわけにはいかない。このような環境問題は、周知のように、いずれも害の発生が現在の的であると同時に危害が時間的に潜伏化し、それらの発現が未来へと先送りされる可能性が高い。この点を認めるならば、「現在の害の発生」は「直接的なもの」と「過去の蓄積的なものの未来における発現」を区別しなければならない。そのような認識は、「いまここ」から過去を省察した上で未来を洞察し、そこから「いまここで」何をしなければならないかの思考と行動を引き出すに違いない。地球環境問題が出現してからの時期は、我々のこのような認識、思考・行動を大いに刺激した、と言ってよい。かかる状況を背景に、かつての公害問題の時に比べ、社会において「内省的近代化」への根本的な取り組みへのニーズが高まった。

かかるニーズの高まりは、企業をして「環境経営」へと方向づけた。「環境経営」の本流は、公害問題への応答であった「エンド・オブ・パイプ・テクノロジー」ではなく、生産過程ないし事業過程の抜本的な改革である「クリーナー・プロダクション」(cleaner production)である(R. Welford and A. Gouldaon 1993: p. 137, 谷口 1994年: 111-113頁)。それは、言葉通りごみを出さない、害を出さない生産過程に改変していくことである。具体的には、リデュース(reduce: 省資源)、リユース(reuse: 再使用)、リサイクル(recycle: 再資源化)という3Rを生産過程に埋め込んでいくことである。しかし、筆者は、4Rと言ったほうがよいと考えている。最初にリフューズ(refuse: 害のあるものを拒否する)を実行しておかなければ、真の意味での省資源化にならない。大事な点は、害のあるものを極力排除することによって、生産物の無害性の実現化を(おそらくこれは実現されることはないであろうが、常に課題性の下に捉える様に)最優先することで、消費者・顧客・地域社会への責任を果たし、かつ同時に労働者の健康被害を抑えることによって労働者への責任も果たさなければならないことである。また、リフューズは、リユースの時間を延ばし、かつその適用範囲を拡大することを可能とし、リサイクルに回るまでの時間を稼ぎ、かつ対象物の量を減少させる効果もある。

2. Sustainability とCSR

かかるプロセスは、一企業のみでは完結しえない。サプライ・チェーンなど取引関係者、

さらには種々のステイクホルダーとの連携が不可欠であり、さらにはかかる連携を可能とする共通の価値観の共有化も必須であろう。「持続可能性（サステナビリティ）」(sustainability) は、そのような価値観ないし理念的目標である。その下にある行動目標は、「トリプル・ボトム・ライン（達成すべき三重の価値）」(triple bottom line), つまり「経済的価値」, 「環境的価値」, 「社会的価値」と言ってよい。『「持続可能性」と『トリプル・ボトム・ライン』の関係は、以下のように考えることもできる。筆者は、それを『持続可能性への問題認識深化の過程』と『持続可能性への課題遂行過程』の区別と関連によって説明している。『経済』→『環境』→『社会』は前者の過程である。『経済』の持続可能性は、『環境』の持続可能性に依存しており、そして『環境』の持続可能性は『社会』の持続可能性に依存するというように、『持続可能性』に関する認識を深める過程である。後者は、その認識の深みを受けて、人々のより良きパートナーシップにより『社会的価値』の充実化を図り、それを持って『環境』の持続可能性を拓き、その上に『経済的価値』の創造を、あるいは新しい経済社会の創造を図っていく過程である（谷口 2009年 b : 177頁）。

公害問題への取り組みであった「企業の社会的責任」、地域社会関係への取り組みであった「企業の社会的貢献」、および「地球環境問題」への取り組みであった「環境経営」を総合的、包括的な CSR へと橋渡しをしたのは、「持続可能性」と「トリプル・ボトム・ライン」であった。EU において、2000年前後から EU の社会政策目標の実現に向けて、企業や産業界を社会の他のセクター、つまり政治・行政、労働界、種々の市民的社会組織 (Civil Society Organizations: CSOs) などと共に巻き込んでいくことを意図し、CSR が語られるようになった。このような方向付けの契機となったのは、2001年の EU 委員会のグリーン・ペーパーの発表であろう (Regin Barth and Franziska Wolff p. xiii, pp. 3-5)。それは、政治・行政、企業のみならず、社会を構成する他の種々のセクター、つまりマルチ・ステイクホルダーの協働作業によって作成されている。その後の2006年の発展的な CSR に関する EU コミュニケーションによって、この方向性は決定づけられた (Bryan Horrigan p. 140)。それは、CSR を新しい21世紀の「経営の在り方」としてのみならず、それを超え、社会の「サステナビリティ・ガバナンスのモデルとして (as a model of sustainability governance)」, また「舵取り装置として (as a steering mechanism)」捉える方向である (Regin Barth and Franziska Wolff p. 310)。

さらに、かかる動向は、世界に伝播し、2010年11月、CSR は、ガイドラインに留まっているものの、国際規格化され、ISO 26000 が誕生した (関 正雄 2011年)。しかし、その内容は、CSR ではなく、OSR として、つまり企業のみならず、あらゆる「組織」(organization) の「社会的責任」が問題にされている。この点が前提となり、CSR から C を取り除き、SR と表記されている。そこには、上述した性質に加え、「グローバル・ガバナンス」(global governance) が加味されている。

3. CSR か OSR (ないし SR) か

CSR は、統合的であり、包括的であり、変動的であり、また拡散的である。Regin Barth と Franziska Wolff が彼達の編著、*Corporate Social Responsibility in Europe* の副題を *Rhetoric and Realities* とした意図がよく理解できる。「統合的であり、包括的であり、また拡散的である」のは、CSR が個々の企業の経営問題を超越していくという本来的な特質に起因しているように思われる。OSR や SR は、ISO 26000 制定の以前から表現されていたが、それらの略語への想いは、「超越していく」後の状況に、また（「特定の」と形容してよいかどうか判断に迷うが）「社会のサステナビリティ・ガバナンス」に向けられているのではなからうか。

しかしながら、焦点は、CSR に置かなければならないし、問題とすべき重要な論点は、それが「超越していく仕方」そのものではなからうか。「内省的近代化」への扉は、まさにそこにある、と思われるからである。「内省的近代化」は、高度に発展した工業化によって支えられている、我々の「生活スタイル」の省察と改変を必要とする。それ故に、すでに述べたように、「内省的近代化」にとって「企業の役割」の改革が戦略的重要性を持つ。しかし、企業のみではその現実化への動きは弱い。そこで、マルチ・ステイクホルダーとの連携、パートナーシップが不可欠であり、それが可能となるような、いわば「電磁場」(electromagnetic field) として企業が機能できるかどうか。CSR において問われているのは、このことなのである。

OSR ないし SR は、それ自体意義ある言葉であり、言説である。しかしながら、それは、CSR に取って代わるものではない。CSR が OSR ないし SR の基盤にあること、常に前者から後者への連結があることへの確認が、「内省的近代化」に関する考察にとって重要である。かかる「繋がり」への関心が薄れ、一方的に OSR ないし SR が主張されるならば、「内省的近代化」と「企業の改革」の戦略的連結 (strategic liaison) を覆い隠すことになる。

IV. CSR の位相と解釈の体系化

1. 「企業の社会的責任」解釈の基礎

当然のことであるが、「企業の社会的責任」は、近代化と企業活動の進展と共に、その内容を変えている。その内容を体系的に示した人の中で、最も印象に残るのは、Archie B. Carroll である。彼は、「企業の社会的責任」を四つの関連ある経済的、法的、倫理的、慈善的責任の重層的概念として捉え、一つのピラミッドの中に、前者から後者への継続的な層として表現した (Archie B. Carroll 1979: pp. 497-505, 1991: pp. 39-48)。

Carroll の言説は、参考にはなるが、そこには「論理上の事柄」と「現実の事柄を説明する論理」の混同 (Zygmunt Bauman 2001: p. 196) があるように思われる。特に、法的責任に対する経済的責任の優先、また企業の行う事業活動と諸責任の関連が不明確であるのは、そのことが原因と思われる。

この問題を回避するためには、少なくとも、責任に関する基本的性質とその責任が発生する根本的基盤への省察が必要となろうが、ここでは詳しく取り扱うことはできない（これについては、以下を参照されたい。谷口 2009年 a : 49-87頁）。

責任 (responsibility) は、「応答する」(respond) と「能力」(ability) の合成語である。「能力」(ability) の特性は、常に「開かれており」、それは「可能性」を示している。それ故に、責任 (responsibility) は、「応答可能性」を意味する。「応答可能性」は、行為的存在者である我々各々人の、さらには種々の組織の本来的な在り方であろう。人々も、諸組織も行為的存在であり、それらは単なる物的な相互関係を越えた「意図と意味に対する応答の連鎖 (a series of responses to the *intention* and *meaning*)」(Chester I. Barnard 1938: p. 11) のプロセスにある。個人にとっても、組織にとっても、かかる連鎖が「生きること」(to live) から「よく生きること」(to live well) へ、さらに「より満足を高めて生きること」(to live better) のプロセス (Alfred N. Whitehead 1929: p. 8) へと架橋されなければならないであろう。そのためには、他者の応答可能性を阻害することなく、自己の応答可能性を拓いていくことが可能でなければならない。今日、「他者と共に在る」(being-with the Other) という言葉が流行しているが、真にそうであるためには相互的な「他者のために在る」(being-for the Other) ことの先行性が必要であろう (Bauman 1995: p. 268)。

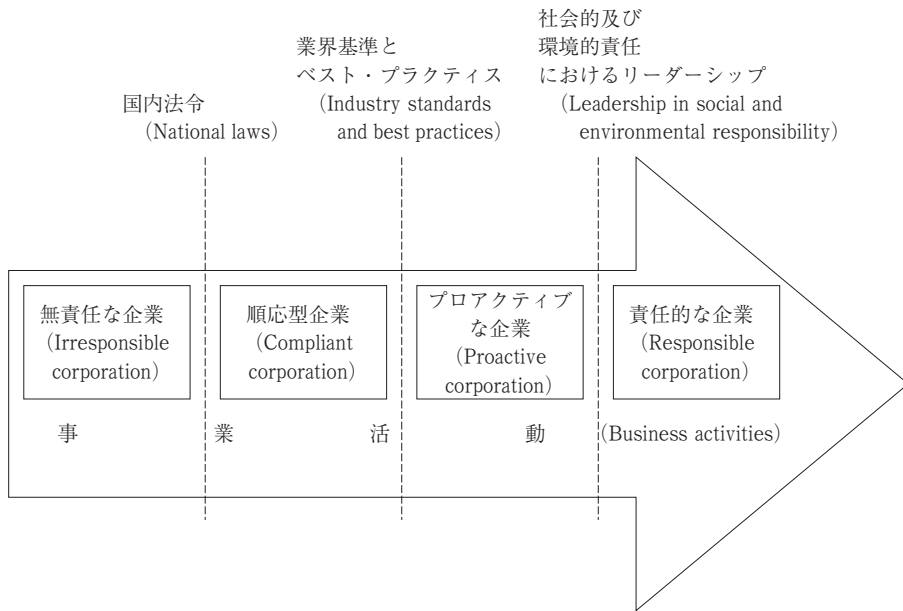
以上のように、人間にしろ、組織にしろ、それらは「応答可能性を拓く」存在である。生きていくための、また存続していくための行為そのものが「応答可能性を拓くこと」であり、さらにそのことを契機に新たな応答可能性が拓かれていく。とりわけ、企業という事業運営の組織は、社会や人間の「ニーズ」(needs) に応答していく存在である。「ニーズ」とは、生活 (to live → to live well → to live better) にとっての「必要性」であり「欠乏感」である。そのことに対して「応答可能性を拓くこと」が、事業活動 (business activities) に他ならない。かかる活動は、応答可能性そのものであり、また責任が発生する根本的基盤である。

2. 「Built-in としての CSR」と「Bolt-on としての CSR」

CSR に関する体系的解釈は、以上の吟味から、事業活動と応答可能性の関連の下に試みることが現実的であるように思われる。

図1は、Caleb Wall が「より高いレベルの責任的な行動へと如何に企業が進展していくかを表した」図、「企業の社会的責任の連続体」に、「事業活動 (business activities)」などを若干加筆したものである。「それは、応答すべき内容の客観的なもの発展と、それにたいする事業活動における応答の性質の発展の組み合わせからなっている。前者は、『国内法令』、『業界基準とベストプラクティス』、そして『社会的及び環境的責任におけるリーダーシップ』からなる」(谷口 2009年 b : 173頁)。「国内法令」は、言うまでもなく、事業活動が展開されている特定の社会における法令である。「業界基準とベストプラクティス」は、自己が日常的に存在している「業界」の期待水準であるが、業界がグローバル化している場合、「国

図1 「企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility)」の発展



出典：Wall, Caleb, *Buried Treasure: Discovering and Implementing the Values of Corporate Social Responsibility*, Greenleaf Publishing Ltd, 2008. P. 17. Figure 3 Continuum of corporate social responsibility. 一部加筆使用。

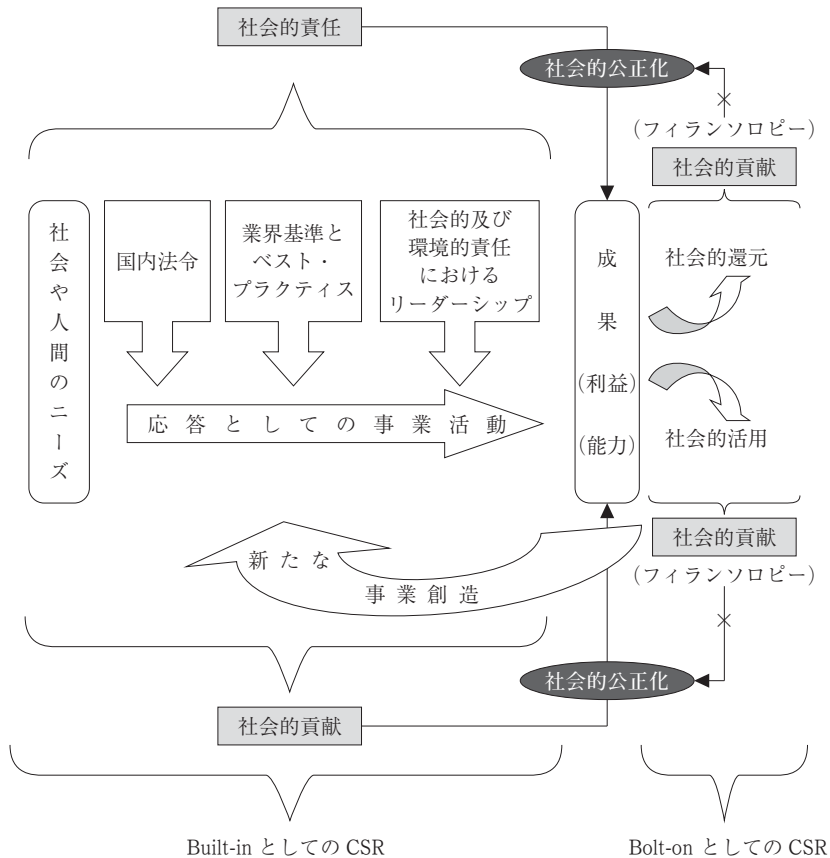
谷口照三稿「第9章 企業倫理とCSR」, 亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子編著『環境変化と企業変革』白桃書房, 2009年, 174頁, 図9-2。

内法令」を超える「国際法令」への応答のみならず、それを超える業界レベルでの「最良の実践」が期待されている。「社会的及び環境的責任におけるリーダーシップ」は、「業界」や「産業界」を超え、それらが本来応答すべき市民的社会において共有されつつある、あるいは共有された価値基準へのよりプロアクティブな応答が期待されている。「企業が事業を営む」際、それらへの応答がなされるか否か、また応答がより積極的であるか否か等、その応答可能性の程度と成熟度を表現したものが大きな矢印である。

しかしながら、Caleb Wall の図では、事業活動の本質が表現されていない。図2は、図1に、事業活動の本質と応答可能性を説明することに必要な事柄ないし概念、つまり「社会や人間のニーズ」、「応答としての事業活動」、「成果」、「新たな事業創造」、「社会的責任」、「社会的貢献」、「社会的公正化」などを取り込み、それらの関連を明らかにし、CSRの位相、特に「Built-inとしてのCSR」と「Bolt-onとしてのCSR」の区別と関連を示そうとしたものである。

「社会的責任」の発展は、「応答可能性を拓くこと」の成熟化、つまり「無責任な企業」から「責任的な企業」への成熟化のプロセスである。それをここでは、マクロ・プロセスと呼ぼう。それは、三つのミクロ・プロセスの連動によって形成される。つまり、「無責任な企業」から「順応型企業」への転換の契機となる「国内法令への応答可能性」、「順応型企業」

図2 Built-in としての CSR と Bolt-on としての CSR



出典：谷口照三稿「第9章 企業倫理とCSR」、亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子編著『環境変化と企業変革』白桃書房，2009年，175頁，図9-3。加筆使用。

から「プロアクティブな（より積極的な）企業」への転換の契機となる「業界基準とベスト・プラクティスへの応答可能性」，さらに「プロアクティブな（より積極的な）企業」から「責任的な企業」への転換の契機となる「社会的及び環境的責任におけるリーダーシップの発揮」の各マイクロ・プロセスである。「企業の社会的責任」は，かかる三つのマイクロ・プロセスを契機に，「社会や人間のニーズ」への「応答としての事業活動」の応答可能性を拓き，「成果」である「利益」や「能力」を実現すること，として解釈することができる。かかる意味での「社会的責任」を，Barth や Wolf 達の言葉を使用し，それらが組織に刷り込まれていく，あるいは創り込まれていくという意味で「Built-in としての CSR」と呼ぼう（Barth and Wolf 2009: p. 14）。

さて，「社会的貢献」に関しては，性格が異なる二種類を区別する必要がある。それは，「社会的責任」を伴った事業活動による「社会的貢献」と，「成果」である「利益」の社会還元や「能力」の社会的活用である。後者の「社会的貢献」もまた，厳密には区別すべきであろう。「成果」である「利益」や「能力」を活用した「新たな事業創造」の実践による社会

への貢献と、いわゆる「フィランソロピー」と表される「社会的貢献」である。

「新たな事業創造」による「社会的貢献」は、基本的には、「社会的責任」を伴った事業活動による「社会的貢献」の範疇に入る。これらは、「Built-in としての CSR」であり、これらによって「成果」は初めて社会的に正当化し得る。

それに対して、「フィランソロピー」による「社会的貢献」は、「Bolt-on としての CSR」として性格づけることが好ましい。「Bolt-on としての」とは、取り外しが可能であることを意味しており、社会状況、ならびに企業や組織が置かれている（成果を含めた）状況によって実践が左右される性質のものである。

「Built-in としての CSR」の性質を帯びる「社会的貢献」は、「成果」をそのことによって「社会的公正化」することができるであろう。しかしながら、「Bolt-on としての CSR」である「社会的貢献」によっては、「成果」を社会的に正当化することは、不健全であろう。「Built-in としての CSR」に基礎づけられた「成果」による「フィランソロピー」は社会的意義を持つ。しかし、「成果」の「社会的公正化」を可能とするのは、「フィランソロピー」ではなく「Built-in としての CSR」の実践なのである。

3. Sustainable Governance としての CSR とそのパートナーシップ性

これまでの考察を、特に「Built-in としての CSR」を踏まえ、そこで問われている主要な点は何か、について述べるとするならば、以下のようになろう。CSR 議論において問われているのは、以下の三点である。第一点は、第一のマイクロ・プロセスを契機とした「事業活動の応答可能性の拓き」（順応型企业）に留まってよいのかどうか、である。その答えは、「No」であるが、この点に関しては「何故」を巡って問題とされてきた。第二の点は、第一の「応答可能性の拓き」に加え、第二のマイクロ・プロセスを契機とした「事業活動の応答可能性の拓き」（プロアクティブな企業）が「何故必要なのか」が、やはり中心となった。最後の点は、第一と第二の「応答可能性の拓き」を内包した第三のマイクロ・プロセスを契機とした「事業活動の応答可能性の拓き」（責任的な企業）は、いかにして可能か、またその効果は何か、が問われている。EU の CSR に関する位置づけや取り組み、ISO 26000、および今日の CSR 論はこの段階に達している。

第一で問われている責任の範疇は、Carroll が言うところの「法的責任」と「経済的責任」である。第二のそれは、それらに「倫理的責任」、および筆者が「新しい倫理」と呼んでいる「（業界レベルという制限があるが）プロアクティブで自律的に設定された基準を守る責任」が加わる。第三で問われている責任の範疇は、これまでとは異なる。これまでに扱われた責任が複合化しているのみならず、それが別の視座 (perspective)、つまり「サステナビリティ」および「トリプル・ボトム・ライン」、さらには「内省的近代化」から捉え直されている。そこにおいては、すでに述べたように、「マルチ・ステイクホルダーとの連携、パートナーシップが不可欠であり、それが可能となるような、いわば『電磁場』(electro-

magnetic field) として企業が機能できるかどうか」、またそれを通した「社会的価値」および「環境的価値」を実現し、その上に「経済的価値」を作り上げる「協働の責任」が問われているのである。そこでは、前述したように、「CSR を新しい21世紀の『経営の在り方』としてのみならず、それを超え、社会の『サステナビリティ・ガバナンスのモデルとして (as a model of sustainability governance)』、また『舵取り装置として (as a steering mechanism)』機能させることが、期待されているのである。

かかる第三の「問」への応答の具体的な内容の典型として、すでに簡単に触れたが、リフューズ (害のあるものの拒否)、リデュース (省資源)、リユース (再使用)、リサイクル (再資源化) という 4R を事業過程に埋め込んでいくこと、つまり UNEP (the United Nations Environment Programme; 国連環境計画) が1990年代に推進した「クリーナー・プロダクション」(2002年以降、「持続可能な消費と生産」(‘sustainable consumption and production) 概念に組み込まれた; Wayne Visser 2011: p. 295) を挙げるができる。しかし、それが真に可能であるには、「マルチ・ステイクホルダーとの連携、パートナーシップ」を必要とする LCA (Life Cycle Assessment) の導入や REACH (the **R**egistration, **E**valuation and **A**uthorization of **C**hemicals; EU の新しい化学物質規正) への積極的な応答が欠かせない。

LCA は、「製品やサービスのライフサイクル、つまり『ゆり籠から墓場まで』と言われる全過程(資源の採掘から廃棄まで)を対象に、その各段階における資源消費量と環境負荷を分析・評価し、原材料の選択、製品設計および製造方法などの改善行動に結びつける活動である。LCA のサイクルは、「構想と目標」、「インベントリ分析」(情報を収集すること)、「影響度分析」、「影響度評価」、「改善分析」からなる。この始まりは、1969年にコカ・コーラ社が行った容器選択のためのリサイクル容易性の定量化の試みであった。その後、欧米を中心とする資源プロファイル分析やエコバランスの研究・実践を経て、LCA は ISO 14040 (1997)、ISO 14044 (2006) として規定化された」(谷口 2011年 b)。

「REACH は、EU 委員会が2003年5月に提案し、2007年6月より施行された」が、それは、「一般に『EU の暴走ないしは独走』と受け取られがちである」。しかしながら、REACH は、「そうではなく、むしろ、新しい時代へのプロアクティブなリーダーシップの発揮である、と捉えてよい。[REACH 条例 ((EC) No 1907/2006) の] 前文(16)に表現されている『配慮の原則』(Principle of Care) は REACH の根底に据えられている根本原則である、ということにも留意すべきであろう。前文(16)は、以下のように謳っている。『本条令は、当然予見しうる条件下で、人の健康および環境が悪影響を及ぼされないことを保障することを要求されることができる責任と配慮をもって、企業は、物質を製造、輸入または使用しあるいはそれらを上市 [商品を市場に出すこと] するべきであるという原則に基づいている』(風間良英事務所, 2009: 217)」(谷口 2010年 b)。「REACH は、これまでになくレギュレーションである。これまでの化学物質に関するそれは、新規のみであった。REACH は、それに加え、既存化学物質をも、また物質、混合物および物品を含むすべての化学品 (年間1ト

ン以上)を対象にした。さらに、化学品製造企業のみならず、各企業が製造するもの、また販売するものにいかなる化学物質が使用されており、それらがどのような効果と影響を及ぼすかに関して自ら評価し、欧州化学品庁 (European Chemicals Agency: ECHA) に登録を義務づけた。とりわけ、この点は画期的である。それは、責任を公的な機関から企業や産業界に移したという意味においてであり、まさに「(谷口 2011年 a)、冒頭で指摘した「内省的近代化」の文脈における補完関係の再構築「の実行である。そして、それはセルフ・ガバナンスを促し、さらに取引関係者間の化学物質に関する情報や評価方法の共有のためのネットワーク、パートナーシップの構築を促し、さらにそのことを通したセルフ・ガバナンスとソーシャル・ガバナンスの連携を促すことになる。そこには、消費者や生活者への情報開示も含まれており、幅広い範囲での人々の情報へのアクセスも可能としている」(谷口 2011年 a)。

「Built-in としての CSR」には、「持続可能な消費と生産」(‘sustainable consumption and production) の必要性への共感が人々の、また種々の組織の中に広がっていく「価値のネットワーク」が、またそれを基盤とする LSA や REACH などの「仕組みや制度の、さらには科学技術のネットワーク」が必要であり、それらの交差する場に「クリーナー・プロダクション」が現実化する時、その広がりや深みをもたらす。

V. 結言——CSR の可能性——

1. 「内省的近代化」の核としての CSR

工業化は、企業と科学技術が原動力となり、推進され、結果的に「リスク社会」を招き入れることとなった。高度な科学技術による高度工業化に至っては、もはや「リスクの生産と分配」を「必要悪」と嘯く訳にはいなくなり、「克服すべき対象」とならざるを得ない。「内省的近代化」の始まりである。

「内省」の対象は、工業化、企業、科学技術に留まらず、工業化の背景となった我々生活者の生活スタイルにも及ぶ。しかしながら、企業と科学技術を原動力とする工業化は、どちらかと言えば、「生活者のためにある」というより、自己目的化の様相を示してきた。それ故に、工業化の内省的改革に向けて、とりわけ「持続可能な消費と生産」の現実化にむけて、生活者を含めた社会の多様な「内省的近代化」のためのネットワークやパートナーシップの形成、さらには、高度な科学技術を取り込み、工業化の推進主体となっている企業の改革が重要な課題となった。

このような情勢の中で、「内省的近代化」の核として CSR が注目されるようになった。かかる文脈において、CSR を語る場合、「Built-in としての CSR」と「Bolt-on としての CSR」の区別と関連が極めて重要な問題となる。「内省的近代化」の核としての CSR は、「Built-in としての CSR」を意味するからである。

2. CSR の核としての Inclusive Management

「Built-in としての CSR」は、「内省的近代化」と結びつくとき、重層化されたそれを意味し、さらに「社会的及び環境的責任におけるリーダーシップの発揮」と融合した「ニーズに応答する事業活動」の実践に焦点があてられなければならない。

かかる実践には、多様な、多元的なパートナーシップやネットワークを要する。とりわけ重要性を増すのは、「Built-in としての CSR」の重層化の質向上に資するようなパートナーシップやネットワークであろう。「社会的及び環境的責任におけるリーダーシップの発揮」を伴った「ニーズに応答する事業活動」をサポートするように、「法令」や「規制」、および「業界基準とベスト・プラクティス」を改革し、そこから生まれてくるパートナーシップやネットワークが、それである。本稿では、そのような例として、REACH や LCA を取り上げた。

「Built-in としての CSR」がその広がりと深みを持つには、REACH への積極的な応答や LCA の導入により、多様な、多元的なパートナーシップやネットワークが可能となるような場、いわば「電磁場」として組織を形成していかなければならない。広がりや深みを持つ CSR は、差異の相互承認を伴った形で、人々や他の組織を社会的に活動的な場に巻き込む、あるいは「包摂」(inclusion) することが可能となる。それは、「社会的包摂」(social inclusion) と言われる。そのような意味において、筆者は、CSR の核にあるものを Inclusive Management と呼びたいと思う。

3. CSR の可能性

社会的に活動的な場への「包摂」は、組織を含めた「他者」にとっては、自己の応答可能性を拓く機会となる。かかる点に注目するならば、Inclusive Management は、人々や種々の組織を生かす働きがある、と言える。そのような意味において、それは、新しい Management である。さらに、かかる文脈において、CSR は Management の新しい意味を内包している、と言える。

広がりや深みを兼ね備えた CSR は、人々や種々の組織のそれぞれの応答可能性を拓く機会となることによって、それらを「生かす」効果を持つが、それは Inclusive Management の働きがあつてのことである。かかる働きは、CSR を実践する際関わる種々のパートナーシップやネットワークにもあろう。CSR の実践主体である企業は、それらのパートナーシップやネットワークによって、社会的に活動的な場に「包摂」され、生かされている。かかる CSR の実践における「相互的な社会的包摂性」は、重要である。そこに、「連携により発生する応答可能性 (responsibility liberated by collaboration)」(Wayne Visser 2011: p. 208) の「拓き」があるからである。それが CSR に広がりや深みをもたらす。

CSR の可能性は、Inclusive Management の働きを引き出せるかどうかにか、多く依存しているように思われる。そこで留意すべき点は、少なくとも三点考えることができよう。第一

点は、「社会的包摂」が「差異の相互承認」を前提としていること、またかかる条件を有しないパートナーシップやネットワークは有効性を失うという点の認識である。第二点は、「社会的包摂」は相互的であることへの配慮である。最後に留意すべきは、「内省的近代化」と「企業の改革」の戦略的連結の重要性という文脈の下に、CSRに関する議論と実践を位置づけることである。かかる点が失われるならば、第一点と第二点の認識や配慮は別の意味合いを持つか、あるいはそれらの重要性そのものが消失されよう。かかる三つの条件を満たすならば、CSRの実践がチェック・ボックス・アプローチ (a tick-box approach) に陥ることを、おそらく、防止するに違いない。

文 献 目 録

- Barnard, Chester I. (1938). *The Functions of the Executive*, Harvard University Press.
- Barth, Regine, and Franziska Wolff, ed. (2009). *Corporate Social Responsibility in Europe: Rhetoric and Realities*, Edward Elgar Publishing.
- Bauman, Zygmunt. (1995). *Life in Fragment: Essays in Postmodern Morality*, Blackwell.
- Bauman, Zygmunt. (2001). *The Individualized Society*, Polity.
- ベック, ウルリヒ (1998年), 東 廉・伊藤美登里訳『危険社会——新しい近代への道——』法政大学出版局, 1998年 (Beck, Ulrich, *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Suhrkamp Verlag, 1986.)。
- Beck, Ulrich. (1999). *World Risk Society*, Polity Press.
- Carroll, Archie B. (1979). 'A three dimensional model of corporate social performance'. *Academy of Management Review*, 4; 497-505.
- Carroll, Archie B. (1991). 'The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders'. *Business Horizons*, July-Aug.: 39-48.
- Rapra Technology. (2007). *REACH 2007: Conference Proceedings: International Conference 17th -18th April 2007*, Brussels Metropole Hotel, Belgium, Smithers Rapra Ltd.
- 関 正雄 (2011年), 『ISO26000を読む』日科技連出版社。
- 谷口照三 (1988年), 「1970年代の経営者思想と企業の実態——社会的責任問題と経営参加問題に対する経営者の理念形成と行動——」, 戦後日本経済研究会編著『日本経済の分水嶺』文眞堂。
- 谷口照三 (1994年), 「経営の環境と対境関係——経営の新しい課題を求めて——」, 片岡信之編著『要説 経営学』文眞堂。
- 谷口照三 (1998年), 「地域社会関係」, 稲別正晴編著『ホンダの米国現地経営』文眞堂。
- 谷口照三 (2007年), 『戦後日本の企業社会と経営思想——CSR 経営を語る一つの文脈——』文眞堂。
- 谷口照三 (2009年 a). 「『責任経営の学』としての経営学への視座——経営学の組織倫理的転回——」『環太平洋圏経営研究』(桃山学院大学) 第10号, 11月。
- 谷口照三 (2009年 b), 「企業倫理と CSR」, 亀田速穂・高橋敏朗・下崎千代子編著『環境変化と企業変革——その理論と実践——』白桃書房。
- 谷口照三 (2009年 c), 「企業を取り巻く環境問題とガバナンス」, 南山大学社会倫理研究所編『社会と倫理』第23号, 11月。
- 谷口照三 (2010年), 「REACH (EU の化学物質規正) とその経営哲学的意味」, 経営哲学学会編『経営哲学』第7巻1号, 7月。
- 谷口照三 (2011年 a), 「科学技術を問う——事業経営の可能性と新しい文明の契機を求めて——」, 経営哲学学会編『経営哲学』第8巻1号, 7月。

- 谷口照三 (2011年b). 「ライフ・サイクル・アセスメント (Life Cycle Assessment; LCA)」, 経営学史学会編『経営学事典 (第2版)』(2011年秋刊行予定)。
- トゥアン, イーファー (1991年)。山本 浩訳『モラリティと想像力の文化史——進歩のパラドクス——』筑摩書房。(Tuan, Yi-Fu, *Morality and Imagination: Paradoxes of Progress*, The University of Wisconsin Press, 1989.)。
- Visser, Wayne. (2011). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and New DNA of Business*, John Wiley & Sons Ltd.
- Wall, Caleb. (2008). *Buried Treasure: Discovering and Implementing the Values of Corporate Social Responsibility*, Greenleaf Publishing Ltd.
- Welford, R. and A. Gouldaon. (1993). *Environmental Management & Business Strategy*, Pitoman Publishing.
- Whitehead, Alfred N. (1929). *The Functions of Reason*, Princeton University Press.