

《翻 訳》

企業の社会的責任

—— 新しい経営スタイルの理論的課題と諸概念 ——

デビッド・バーチ
若林 宏明 訳

原論文標題：*Corporate Social Responsibility: Some Key Theoretical Issues and Concepts for New Ways of Doing Business*, *Journal of New Business Ideas and Trends* 2003,1(1), pp. 1-19.

著者：David Birch (Professor of Communication and the Director of the Corporate Citizenship Research Unit, Deakin University, Melbourne, Australia)

訳者：若林宏明(流通経済大学, 流通情報学部, 流通情報学科)

訳者序

現代社会は、20世紀の科学技術の発達と経済のグローバル化の結果、主として先進国での工業文明の成熟化を見る一方、資源国からの富（資源）の取奪や開発途上国の固有文化と伝統的価値の破壊を招いてきた。その結果、国内外で格差の発生が続いている。これはとりもなおさず経済社会的かつ政治的な環境問題である。いわゆる地球規模の環境問題を含め、経済社会的な環境問題を解決し、持続可能な世界に導けるか否か、今人類は微妙な岐路に立たされている。本論文の主題である企業の社会的責任は今欧州を中心に起こっている環境問題に対する社会・経済的昂揚に無関係ではない。たとえば英国では、**1995 年金法** (*the Pension Act of 1995*) で、年金基金受託者が環境・社会・倫理的側面に関する投資方針を有する場合には**投資原則報告書** (*Statement of Investment Principles*) に明確な記載を要請する法改正が2000年7月になされた。また、すでに企業の社会的責任遂行を監査するISO（国際標準化機構）標準の準備が始まっている。これらは貿易立国を標榜する我が国企業経営にとって無縁な状況ではない。時宜を得て、企業の社会的責任に関する標記のレビュー論文が、*Journal of New Business Ideas and Trends*, 2003, 1(1)の巻頭を飾った。(原文は、http://www.cecc.com.au/programs/resource_manager/accounts/jnbit/Issue_Paper_1.pdfで見られる)。

著者バーチ (Dr. David Birch) 博士は豪州メルボルンにあるデューキン大学(Deakin University) のコミュニケーション学部教授 (Professor of Communication) であり、同大学の企業市民性研究班の代表者 (the Director of the Corporate Citizenship Research Unit) を兼任している。教授は長年、*持続可能な企業経営 (Sustainable Corporate Management)*、*企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility)*、*企業の市民性 (Corporate Citizenship)* など、より確かな地歩を築くに必要理念として世界の一流企業がすでにその経営手法の中にとりいれている諸概念の理論的・実践的指導者として国際的に有名である。

企業の社会的責任と言えば、近年我が国でも多く見られた企業の不祥事にかかわる社会倫理的側面を想起することが多いが、基本的にはそれにとどまらない。企業自らも、南北問題、戦争やテロ、人権、生態系の保全などの問題に企業活動が如何なる関わりを持つのかということ进行分析し、認識し、持続可能性に関する確固たる理念の下に企業経営を行うべきことが含まれる。

本稿では、主題の対象として、主としていわゆる営利企業を念頭に置いているが、役所のような公的企業を始め、大学や病院のような非営利企業を含め、あらゆる組織に共通する社会的責任の問題と市民性の問題に共通する部分が少なくない。その理由は、今日、いずれの組織にあっても、本論文が示すように、**社会的一流**を目指すことが、長期的な永続性を目指す経営手法と考えられるからである。したがって、本翻訳の趣旨は、一言で言うと、企業の社会的責任問題を概観することを通して、今後、我が国において、又留学生の中から世界で活躍できる社会的一流の組織と人材を輩出するに資することである。

なお、本論文の引用文献は、原文のまま本文の最後に付してある。それに引き続き、参考までに、本文中の重要な論述の原文と読者の参考になるよう主要な項目に肩数字を付け、対応させて訳注とした。さらに、読者に役立つよう随所に訳者脚注を挿入した。

本論文の翻訳にあたり、本主題の重要性を示唆された流通経済大学法学部井上啓一教授と、訳者よりの翻訳許可の申し出を快諾され、惜しみない支援を与えられたバーチ教授に深甚の謝意を表すものである。

ここより翻訳を開始する。

概要

本論文は、今21世紀初頭にあって、あらためてその重要性が再認識されている、いわゆる**企業の社会的責任**について、過去半世紀に及ぶ学者・思想家の代表的認識を整理したものである。著者は、社会的、経済的、政治的主要概念と主要主題につき物語風に概説している。企業の社会的責任論の論評において、これまで往々にして見られた、偏りがちで、広範に過ぎ、結論にまとまりに欠けるという評価を避けるため、物語風と

いう独特の手法で論説している。したがって、本稿は年代順の展開を整理する客観的な歴史ではない。しかし、企業の社会的責任論分野において、歴史に残る代表的論功を糾合したものであり、21世紀の初頭にあたり、今後、公共政策の展開と市民性企業の事業慣習の展開に与えるインパクトは小さくないと考えられる。

資本主義

今ではもう40年近くも昔になるが、ソロー (Lester Thurow) が著書「資本主義の将来、明日の世界の形成に今日の経済力が果たす役割 (*The Future of Capitalism. How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*, 1966)」で、次のように述べている：

・「資本主義は、かつてのライバル社会主義や共産主義が死に体となり、時將に、向かうところ敵なしの状態でありながら、皮肉にも、根源的な**変身** (*metamorphosis*)^{*1}を余儀なくされている¹⁾。」 (Thurow, 1966 : 326 ; 参照 Harris, 1997)

今日、ここで言う変身の本質を理解する必要性がますます高まっている。企業活動に代表される現代資本主義経済活動に**持続可能性** (*Sustainability*)^{*2}を要求する人々 (個人と集団) が増え続けている。ここ数年、世界的に、政府・市民社会・経済団体、さらには、**持続可能開発世界協議会** (*World Council for Sustainable Development = WCDSD*)²⁾や**国際連合** (*the United Nations*) のような国際機関はおろか、代表的な企業自らも声を上げる時代となった。たとえば、図1に挙げるような多くの**構想** (*initiatives*) の推進に、企業セクターが専心すべきことが当然視されるようになってきたのである。

もとより、代表的な企業や歴史的に由緒ある企業は、これまでも長年これらの諸問題にそれなりに関心を払っており、対応にも余念はなかった。しかし、1980年代に生じた節度なき企業行動に見られたように、多くの企業にあって、その対応は不十分なものであった。多くの経済学者が主張してきたように、工業先進国が唯一の生存可能な経済体制としての資本主義を維持するには、遅ればせながらもソローの提起した**変身**が必要である。我々が旧来の資本主義をより持続可能な条件の資本主義に模様替えすること、つまり、社会と環境に対する配慮に責任をもつ資本主義に変身させることが必要である。

既に1966年時点で資本主義の**変身**が必至としたソローの認識は：

*1 生物学的には脱皮、変態とも言う。

*2 サステナビリティ：環境と社会的側面に責任を負い、説明責任と透明性をそなえ、全利害関係者の参加性があり、道徳的、不偏不党、公平であること。

- **企業の社会的責任 (Corporate social responsibility)** 構想の推進と報告
- **企業の市民性 (Corporate citizenship)** 構想の推進と報告
- **持続可能性 (Sustainability)** 構想の推進と報告
- **トリプルボトムライン (Triple Bottom Line)** 構想の推進と報告
- 社会・環境・統治に関する自発的活動構想の推進と報告
- 社会・環境・統治に関する規制的活動構想の推進と報告
- 社会的責任および倫理関連投資基金報告
- **企業の世評評価指標 (Corporate reputation indices)**
- 国内および国際的レベルでの企業統治指針の作成
- **国連グローバルコンパクト (the UN Global Compact)**³⁾
- **多国籍企業に関する OECD 指針 (the OECD Guidelines on multinationals)**⁴⁾,
グローバルサリバン原則 (the Global Sullivan Principles)⁵⁾のような地球規模構
想と推進への参加
- 業績報告, 社会性と倫理性の説明責任に関する新しい指針や標準の採用: 例え
ば, **倫理的業績監査基準 (AA 1000)**⁶⁾や **地球規模報告構想 (Global Reporting
Initiative=GRI)**⁷⁾など
- 共同体へのより戦略的な関与, 投資, **誓約 (engagement)**
- 企業/共同体の**長期的提携 (partnerships)**
- より広範囲な利害関係者との対話と誓約
- 企業の社会的責任, 統治関連立法と規制強化準拠

図1 現代資本主義経済活動における持続可能性維持に企業セクターが参加すべき構想と推進
(David Birch, Journal of New Business Ideas and Trends 2003, 1(1), pp. 1-2.)

• 「資本主義が人的資源と人工知能産業への依存を強めれば強めるほど、不平等と不安定が止まることなく流出し、それらが資本主義の足かせとなり、その基盤を揺るがす基本問題に直面せざるを得ない⁸⁾。」

これと同様の認識をホーケン (Howken), ソロス (George Soros) 等も指摘している。
(Thurow, 1966: 325; Zohar, 1997&Howken et al, 1999, 参照)

ソロスが著書「開かれた社会：地球規模資本主義の再編 (*Open Society, Reforming Global Capitalism*)」で述べている：

• 「今日、全地球的時代であって、資本主義のもつ最大の欠陥は、それが利益と経済的成果の追求を強調するあまり、社会・政治的な留意事項を無視し、一方的に過ぎてきたことである⁹⁾。」 (Soros, 2000: 179)

1986年の時点でソローの提出した解答は以下の通りである：

・「資本主義を**消費の思想** (*consumption ideology*) から**構築の思想** (*building ideology*) に再構築すべきである。」(Thurow, 1988: 315; Halal, 1986 も参照のこと)

しかし、今日では、これを超える趣旨の認識レベルにある。すなわち、**構築の思想**は、その定義において、資本主義の定義を旧来の純粹に経済的なものより広義となり、社会問題と環境問題を含む**持続可能社会の構築**を目的にしている。経営学的に言うところ、単純な利潤追求のための収支決算を越えて、複合収支決算へのシフトである。今日、特に社会・環境側面を追加した複合収支決算は**トリプルボトムライン** (*Triple Bottom Line*) と呼ばれている。

エルキントン (John Elkington) は著書「**フォークを使う肉食型企業、20世紀事業のトリプルボトムライン** (*Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*)」の中で高利潤、環境保全、社会正義の三側面よりの決算収支に基づく**トリプルボトムライン** ^{*}概念を展開した(Elkington, 1997: vii.)。彼の主張によれば：

・「トリプルボトムライン確立の基本は、利害関係者との**協議** (*consultation*) にある。その理由は、何よりも良好な**意思疎通** (*communication*) が持続可能な未来を保証するからである。」

エルキントンの言う**持続可能な資本主義**は上述の**構築主義**そのものであり、その前提は文化的変革である¹⁰⁾。1966年の時点でソローは言っている：

・「株主（殊に規模の大きな年金基金や投資信託企業の）は、驚くばかり互いに疎遠であり、多種多様であり、無秩序 (*amorphous*) である。創造や建設の喜びを分かち合うことはほとんどなく、あるとしても例外的でさえある。彼等にとって、共通の関心事は**配当のみ**である。」(Thurow, 1966: 315)。

・「長きにわたり資本主義に要請されてきた事は、余計なことをしてはいけないということである。その結果必要であるにもかかわらず、長期投資に関し、資本主義の果たした役割はほとんど皆無であった。長期の意思決定に関連しては、個人・企業・政府を奨励し、激励するといった微調整を行うに過ぎない。」(Thurow, 1966: 309; Chomsky, 1999)

「資本主義は長期的未来とその一部である持続可能な社会構築に向けた投資の文化に変わるべきである」との主張が、過去半世紀にわたる**企業の社会的責任** (*Corporate Social Responsibility=CSR*) 論の中心にあった。企業の**社会的責任**が、単に消極的な意味の資本主義の生存条件を超えて、積極的な意味での持続可能な資本主義創造の必要条件である。以上の経緯を経て、今日では、全ゆる先進国社会において、企業の**社会的責任**が

* これら三側面よりの事業の業績評価概念

市民的関心事にとどまらず、事業者の関心事になっている。ソローが結論付けている：

- 「資本主義が究極的に機能するものであるならば、それは、特定個人の当座の利益ではなく、共同体自体の長期的利益への投資を目的としなければならない¹¹⁾。」(Thurow, 1966: 308; Piore, 1995 も参照のこと)
- 「資本主義が特定の価値を維持する必要性はないと言いつつ、いかに、自分自身が長期に生存するのに必要な諸条件を維持出来るのか？¹²⁾ 端的に言って、誰が将来世代の利益を代表するのか？¹³⁾という設問に答える必要がある。」(Thurow, 1966: 308; Agle & Caldwell, 1999 も参照のこと)

それにもかかわらず、「新たな発展につながるとは言え、企業活動に伴う社会的役割や責任を企業がとるべきだなどということはご免蒙りたい」と考える企業もあろう。彼等は主張する：

- 「企業は基本的に、社会とはほとんど何の関係もない。」(例えば Henderson, 2001 & Levitt, 1958 & Kennedy, 2000 参照)。

しかし、これは、1970年代の単一目的論を主張した利益団体ならばいざ知らず、今日、より未来志向をもつ CEO、重役、労働者、そして反企業姿勢を捨てて、幅広く企業と協働する市民活動組織や NGO のような諸集団など、外部の眼差しに敏感な、渦中にある企業の利害関係者は、このような見解をとらない。そして今では、後者が主流になった。

1966年ソローは言っている：

- 「端的に言って、今の資本主義は社会的な**規範**(*must*)を具備していない¹⁴⁾。」(Thurow, 1966: 303)

しかしながら、優良企業になることを目指す企業は、程度の差はあれ、ソローの言う**社会的規範**を経営方針とし、社会との関係の必要性を意識し、実践すべきだと要求する勢力が市民グループや先端的企業の間管理職の中に増え続けている。資本主義と企業と社会の関係を巡るこの論争は、つい数年前までは片隅に孤立しがちで、収束の難しい状況にあったが、今日、勢いを得始めた。事実、論争は世界的に拡大しつつある。社会・環境・文化が看過できぬ資本要因であるとの認識を欠いた古い経済学の刷新が先ず必要との合意が急速に形成されつつある。事実、この機運が力を得て、企業が市民と社会に責任をもつ企業に変身すべく、図1に示したような多くの構想の推進に沿う企業業績と報告、遵法行動、企画と実践を通しての企業刷新の勢いを何者も止めることはできない。

社会的事業者としての企業

そこでは具体的に**持続可能性**という言葉はまだ使われていなかったが、著書「長寿

命を目指して-未来志向型企業の慣行 (*Built to Last-Successful Habits of Visionary Companies*, 1994)」でコリンズ (James Collins) とポラス (Jerry Porras) の示唆したところは：

• 「将来存続が約束される未来志向型への成長を望むならば、企業は普遍的中核価値と単なる金儲けを越えた目的を抛り所にすべきである。」 (Collins & Porras, 1994 : xix)

これは企業の持続可能性をその基本目的とすべしとする**企業の社会的責任**の基本原則に他ならない。企業(或いは、組織)は、その基本価値と目的を守るのみならず、変幻する世界に適応できるよう**変身**する必要がある。彼等は言う：

• 「企業は、進取の気性と挑戦する企業家精神をもち、切れ目無く自己変革をするシステムを必要とする。」

• 「企業は、その中核価値となる目的の創造を通して成長を刺激する必要がある。」

• 「企業は、とりわけ、**強靱さ** (*resiliency*^{*})を必要とする。」 (Collins & Porras, 1994 : p.xix, 4; Chamberlain, 1972; Cavanagh, 1984; Wood, 1991&Zadek & Tuppen, 2000 も参照のこと)

以上が今日、企業の**市民性論**、**持続可能性論**、**社会的責任論**における基本的な論点である。

ガルブレイス (John Kenneth Galbraith) の論文「公共企業の勃興 (*the Emerging Public Corporation*, 1972)」での主張は：

• 「米国社会には深く埋め込まれ、固定された一つの観念がある。市場競争による究極的な規制力が企業の誠意ある行動につながる以上、国の規制干渉は企業活動の障害となるので排除されるべきである。」

• 「**私企業** (private enterprise) といった用語が企業の社会性を偽装する。これが、米国において、企業には一般社会の精査から擁護されるべき権利があるのだとの見解につながった。私企業であるからといって、企業に固有の私的権利が与えられているわけではない。」 (Galbraith, 1972, Steiner & Steiner, 1977 : 533 に再録)

この主張が、1970年代における企業の社会的責任論の主要認識となった。時をおかずして、先導的な社会学者ベル (Daniel Bell) も、1974年の論文で述べている：

• 「企業を単なる経済的手段と捉えることは、過去半世紀に及ぶ社会変革の意義を完全に見失うことになる¹⁵⁾。」 (Bell, 1974, Beesley & Evans, 1978 : 16 での引用)

そして、彼らの主張が、過去30年間、企業の社会的責任論において多くの論客により継

* 逆境を跳ね返す粘り強さ

承された。(Birch & Glazebrook, 1998 ; Zadek, 2001 b)

実は、これら企業概念の大部分はそれに先立つ 20 年も前、今より半世紀以上も昔、ドラッカー (Peter F. Drucker) が古典「企業概念 (*The Concept of the Corporation*, 1946)」においてすでに主張していたことである：

- 「企業経営者は、産業界の重要な先導者である以上、自分自身の専門はもとより、経営する企業と従業員、その背後にある経済と社会に、自から多大の責任を負わざるをえない¹⁶⁾。」(Drucker, 1964 : 247 ; Galbraith, 1968&1973 ; Denuyl, 1984&Goyder, 1961 も参照のこと)

この見解は、今日も尚、企業の社会的責任論の中心である。(Zadek et al, 2001 ; Arthur D.Little, 2002 ; Birch, 2002 ; WEF, 2002&WBCSD, 2002) 問題は、企業が如何にこれらの義務を果しつつ、パラダイムシフトを実現するかにかかっている。

1946 年にドラッカーが**産業的市民性** (*industrial citizenship*) という用語を用い次のように主張した：

- 「大量生産型企業が抱える重大問題は、技術的問題ではなく、労働者が必ずしも仕事に喜びを持ってない状況にあるという社会的問題である。労働者が一人で製品を生産するわけではない。その結果、往々にして、労働者は自分が何をしているか分からず、なぜ働いているのかの認識もない。彼にとって意味があるのは賃金のみである。労働者にとって、仕事に市民性がないので、一市民としての満足感もない。古い諺にもあるように、人はパンのみに生きるに非ずである以上、そのような労働者は市民ではあり得ない。」(Drucker, 1946 : 135 ; Senge, 1994 ; Casey, 1995 ; de Geuss, 1997&Goyder, 1998 も参照)

今日、世界中でその必要性の指摘が増大し続ける企業の市民性概念を、企業と社会の関係と対比して理解しようとする時、企業と株主の利益極大化のみに憂き身をやつ かたく 襲う頑な企業にあってその見解は揺れ続けている。とは言え、今もってこの分野に合意がみられないことよりすると、「**企業の市民性**」なる用語は、生き残らないおそれがある。しかし、その言葉の本質、つまり企業をより社会的存在に位置付けるパラダイム (社会的枠組み) 自体は不滅であろう。

市民性

そこで、いわゆる**市民性** (*citizenship*) とは何か、何よりもその定義が重要である。企業の社会的責任論において、組織に関わる全ての人々にまで責任を広げる必要性は、市民性が前提になるからである。それが随所で重要な意味を持つてくる。あらゆる企業活動の場に市民性がある以上、市民性は経営者や労働者のみではなく、社会を含め企業活

動に利害を有する全ての利害関係者が、ドラッカーのいう**市民性よりの満足** (*satisfaction of citizenship*) を得る権利がある。(Moon, 1995&Handy, 1997 a,b)

1971年、コロンビア大学に、公共政策と企業責任担当 *Garrett* 講座 (*the Garrett Professor of Public Policy and Business Responsibility*) が開設された。ブラウン (Courtney C. Brown) が初代の主任教授であった。1979年、彼の代表的著書「ボトムラインを超えて (*Beyond the Bottom Line*)」で、彼は1960年以来20年来の主張を多数収集し、評論した。彼は述べている：

- 「市民が最も重要と考える社会的価値が昂揚し、変革が始まった。」(Brown, 1979: 15, Estes, 1966 も参照)

その中心課題はいわゆる環境問題であった。しかし、それに加えて、Brown は主張した：

- 「伝統的な利益追求型単一目標に、企業に課せられるべき社会的責任を新しい目標として追加することにより、企業の経営変革を進める必要がある。」(Brown, 1979: 15)

ブラウンが不可欠とした企業変革の要点は、利潤追求という単一目的のみを意識する組織から、経済・社会、心理・教育・環境・政治に^{また}跨がる多様な目的を意識できる組織への転換であると彼は言う。：

- 「**複合ボトムライン** (*Multiple bottom lines*) が企業の社会的責任論の中核である。」(Brown, 1979: 20; Klein, 1977 も参照のこと)。

これらはまさに、ごく直近の論点に他ならない。しかし、今日、Brown のかかる重要な貢献を引用する評論家は少ない。

ブラウンの最重要論点は：

- 「経済を規制するものは、民間と政府の競合や、両者が発揮する機能の性質や目的ではなく、企業の刷新につながるような社会と企業への**基盤的影響力** (*the underlying influences*) である。」(Brown, 1979: 20)
- 「企業活動に対する市民と政府の姿勢の転換と、企業が担う広義の目的と社会事業の概念構築が緊急に必要である。企業の存続という伝統的前提を保証するためにも、これを避けては通れない。」(Brown, 1979: 20-21)

これらが、20年以上も前に認識されていたにもかかわらず、今日急務とされる論点との関係に気づく研究者は少ない。ブラウンは指摘する：

- 「懸念は企業に将来があるか否かではなく、むしろ、どのような未来が企業に控えているかということである。」(Brown, 1979: 4)

・「企業が求めるものが、効率向上、競争力強化、利潤の極大化追求のみではもはや十分ではない。新しい職務(タスク)は社会的圧力により発生するが、経営者の多くはその圧力を受け止める準備ができていない。」(Brown, 1979:5)

いまでも尚、この状況が続いている。当時の Brown と今日多くの経営者が一致する点は：

- ・「企業の挑戦は、純粋な利潤創造型企業となることではなくて、社会・経済組織として自他ともに認める企業として、社会の一員になることである。」(Brown, 1979:6)
- ・「しかし、企業の存在が元来、**利害関係者の所有権 (stakeholder ownership)** に基づくものである以上、この問題解決は一筋縄ではいかない。^{*1}」(Brown, 1979:8)

1970年代では、**機会均等主義 (Equality of opportunity)** が社会的至上命題であった。それは今日でも変わらない。同時に、おそらく、今日最重要である関連命題は、**包括的参加性 (inclusivity)**^{*2} である。つまり、事業に関係し、参加している広範囲の利害関係者を認識する必要性である。この論点の基礎も 1970年代に敷かれた：

- ・「いまや、伝統的科学的や合理主義哲学より導かれた**効率や成長の極大化**といった目標や価値が無条件に受容される時代ではなくなった。」(Brown, 1979:17)
- ・「一般社会からみると、企業が古い価値観にしがみ付くかぎり、福祉に対する懸念が不十分であり、恵まれない者に対する同情や搾取に喘ぐ人々の擁護の部分が欠けている。」(Brown, 1979:17)
- ・「変革とは企業が高価値社会の合理性、効率、競争、成長にその拠点を求める狭い認識からの離脱することである。」(Brown, 1979:17)

そのようにして、人間的な姿勢を尊重し、資本である人間の価値を発見し、認識することにより、変革が生まれるのである。(Zadek et al, 2000)

この流れはケイセン (C. Kaysen) が展開した 1950年代の伝統的**思いやりある企業 (a business with soul)** 概念を継承している。彼が、論文「**現代企業の社会的意義 (The Social Significance of the Modern Corporation, 1957)**」で、自ら社会的責任を果す思いやりのある企業を論じた(Sheikh, 1996:20; Bowen, 1953 & Tomer, も参照)。遡る 1930年代にも、A.バール (Berle) とミーンズ (G. Means) が著書「**現代企業と私的財産 (The Modern Corporation and Private Property, 1933)**」で論じている：

- ・「現代企業は、むしろ利益最大化にのみ没頭した経済的組織から、社会的組織へと変

*1 利害関係者の範囲により異なる

*2 生態系を含めたあらゆる利害関係者の参加を前提とする。

身すべきである。」(Sheikh, 1996: 20; Birch & Glazebrook, 2000 も参照のこと)

1970年代のブラウンのみならず、今日のエコノミスト達を悩ます問題は、現実の一般社会が抱く企業像が、どちらかと言うと否定的（ネガティブ）なものであること、すなわち、一般市民は自分達が企業からの受益者というよりも、企業活動の犠牲者ないし、被収奪者であると意識している場合が少なくないことである。アルブロウ (John Albrow) の著書「組織に感受性があるのか? (*Do Organizations Have Feelings?*)」なる表題は言い得て妙である(Albrow, 1997)。

シュバルツ (Peter Schwartz) とギップ (Blair Gibb) が著書「優良企業が悪事を成す時—グローバル化時代における責任と危機 (*When Good Companies Do Bad Things—Responsibility and Risk in an Age of Globalisation*, 1999)」で述べている：

- 「今日、多くの市民が次第に自分達も企業の利害関係者であると主張し始めた。」(Schwartz & Gibb, 1999: ix)
- 「事業の展開が許された場そのものである社会を向上させる機会を企業自身が認識し、働きかけることが基本的に重要である。」(Schwartz & Gibb, 1999: xii; Logan et al, 1997 も参照)
- 「市民は企業のバランス感覚を求めている。」(Schwartz & Gibb, 1999: 6)
- 「その場合、企業の目標は社会的責任モデルの発見にあるのではなく、より広い世界におかれた自分の現実を生々しく理解し、努力する過程の展開でなければならない。」(Schwartz & Gibb, 1999: 82)
- 「構成員間に相互信頼がある集団の方が、それを欠く集団に比べ、より容易に成果が達成でき得ることを考えると (Schwartz & Gibb, 1999: 187), 企業の責任はその利害関係者への責任として派生すべきものである。」(Schwartz & Gibb, 1999: 104)」

しかし、これは、1979年にブラウンがその懸念を指摘した**企業のジレンマ** (*corporate dilemma*) を引き起こす。

- 「痛みを伴う変革プロセスは、前例も無く、時として不愉快かつ利益の少ない代替案の中より選択せざるを得ないという強制力が派生する。」(Brown, 1979: 143)
- 「その時、企業は社会的創造物に他ならないとの基本認識が大切である。そうすれば、企業経営者、役人、一般市民等がこの事実を幅広く理解でき、企業が**単一目的**から、より大きな安心と安全を与え、より相応しい**複合目的**を持つ組織へと変身するであろう。」(Brown, 1979: 144)

1970年代初頭の時点、おそらくこの分野で米国企業を対象とする最も鋭い分析の一つは、ヤコービー (Neil A Jacoby) の著書「企業の力と社会的責任 (*Corporate Power and*

Social Responsibility, 1973)」であろう。彼はコスト・売上・利益に影響を与えるような市場と社会の双方への対応に関し、企業行動の説明責任を果す社会環境を含むビジネスモデルを開発した。(Jacoby, 1973:xii; Marks & Minow, 1991 も参照のこと) その主要内容は以下の4点である:

- 「信用基金、投資企業、年金基金などの理事会に、鋭い判断力と高い見識のある株主を参加させることにより、経営者を社会により敏感にできる。」(Jacoby, 1973:226)
- 「全面的に厳格な経營業績の監査を課することにより、社会的不感症という企業病が直せる。」(Jacoby, 1973:267)
- 「この目的を達成するに、組織と公共に関わる専門家スタッフが多くの社会セクターと共同して、**社会的な計測制御装置** (*sensory and feedback social devices*) を確立することが重要である。」
- 「社会・政治的な課題に精通する企業にとって、市民との**意思疎通**が不可欠であり、企業は**社会性会計** (*social account*) を確立し、年一回は**社会性監査** (*social audit*) を受けるべきである。」(Jacoby, 1973:267)

フレンチ (Peter A French), ネストローク (Jeffrey Nesteruk), リッサー (David T. Risser), アッバルノ (John Abbarno) が著書「**道徳的共同体における企業** (*Corporations in the Moral Community*, 1992)」において主張した:

- 「企業とは**倫理実践者** (*moral agents*) であり、企業活動は倫理実践の場を提供するものに他ならない。」(French et al., 1992:50; Etzioni, 1988 も参照のこと)
- 「そこでは、**倫理実践者**としての各企業人が多くの選択をし、行動をとる「場」である経営環境自体を他ならぬ企業自らが提供する。しかし、中立、非営利的な場とは異なるその環境が多くの経営選択を左右する。従って、企業には、自ら展開し維持する多様な環境自体に責任がある。」(French et al., 1992:51)

そのみならず、企業はその生成する環境を監視し、必要に応じ改善することが求められる。その維持自体が、企業にとって、最優先事項である。このような企業文化と環境の維持が企業の社会的責任と市民性維持にとって最重要条件である。(Marsden & Andriof, 1998&Khoury et al., 1999)

以上の議論から生まれる新たな懸念は、組織的な市民性を誇示するに必要な社会の公共的・文化的存在である企業が、個人である市民に当然期待されている権利や義務のみならず、自分自身に関わる社会的責任を果し得るのかという懸念である。たとえこの議論に収斂がみられずとも、その経営が許された場である共同体社会と文化的価値に無関係には、企業活動が最早存続し得ないことが自明である。21世紀において、この認識を持って問題に積極的に対処する先導的企業には、「共同体の中での行動と立場の維持において道徳性と責任を避けて通れないのだ」というより鋭い意識が生まれるであろう。

近年この道徳性に関係して、共同体・利害関係者・株主のより良好な関係の維持に責任をもつ企業が、熟慮・実践すべき倫理項目が何であるか、その分析作業が続いている。

道徳・倫理分野

これに先立つ10年近くも前、フレンチは著書「共同体と企業の責任 (*Collective and Corporate Responsibility*, 1984)」のなかで道徳実践体としての企業活動を主張した：

- 「西欧の道徳哲学では道徳論の中心に、常に、組織ではなく個人を置いてきた。そして、道徳は個人的なものであるとの観点から、組織や集団が前面に立つことはなく、企業や集団の責任論は幻想であるとみなされてきた。」 (French, 1984: viii.)
- 「事業とは倫理の実践であるとの理解は、企業内部の意思決定は個人的責任においてではなく、集団により同定されて初めて企業体が機能する以上意図性 (*intentionality*)^{*}の概念に基いている。」 (French, 1984: 39)

とはいえ、これは企業統治と債務責任問題に深く関わってくるが故に、議論を呼ぶところであり、**利権連立体** (*a coalition of interests*) を基盤とした公共社会制度としての企業の社会的責任論争と市民性論争の基盤に影響を与えずにはおかないであろう。

ガルブレイスの主張は重要である。彼は論文「企業組織の経済学的像 (*On the Economic Image of Corporate Enterprise*, 1971)」で主張した：

- 「大企業は本質的に公共事業であるということを認識することは、とりもなおさず、その行動が深く一般社会に極めて重大な影響を与えることを認識することである。」 (Galbraith, 1973: 7)

事実、企業の社会的責任論において、企業は、一般社会への影響が有意であるにもかかわらず、基本的には私企業にほかならないのだとする伝統的主張は、企業と個人の規模に著しい差があるため、必ずしも機能しなかった。(Medawar, 1978: 13)

1978年、ベースリーとエバンス (Beesley & Evans) が指摘している：

- 「社会的責任を負うべき企業側の問題は、あいも変わらず、自分が働きかけるべき対象の目標の認識・説明・立証のレベルに止まっており行動に移らないことである。」 (Beesley & Evans, 1978: 169)

1970年代の代表的論客の一人であり、今もなお極めて大きな影響力を持ち続けるキャロル (Archie Carroll) は、単一利益集団の行うロビー戦術とは一線を画し、経営学自体にこの難しい論点を俎上にのせることにより、主要な主張と論点を経営者に理解させる必要性があるとの認識を示した。キャロルは、比較的初期のマッチス (Michael Mazis)

* ここでは個人や集団の精神活動が対象に対し意味を持つ現象

とグリーン (Robert Green) の論文「社会的責任を履行する (*Implementing Social Responsibility*, 1971)」と今では古典とされるスタイナー (George Steiner) の論文「事業活動の社会政策 (*Social Policies for Business*, 1972)」の流れを受けて、寄稿論集「企業の社会的責任の遂行 (*Managing Corporate Social Responsibility*, 1977)」を纏め、この分野における代表的な思想家や評論家として主張を論集として糾合した。(Carroll, 1998& 1999 も参照のこと)

デービス (Keith Davis) は Carroll 論集に収録された論文「社会的責任に関する 5 提言 (*Five Propositions for Social Responsibility*, 1975, Carroll, 1977)」で主張した。:

- ①社会的責任は**社会のもつ駆動力** (*social power*) から生まれる。(Davis, 1977:57)
- ②企業は社会から自由な要請を受け、市民に自由に経営内容を開示する双方向のオープンシステム経営を進めるべきである。
- ③企業は企業行動、提供する製品、サービスの利便性のみならず、社会的費用を十分計算した上で、個別の行動の意思決定を行うべきである。
- ④消費者が社会的コストを支払う方法として、企業が提供する個別の製品やサービスの経費に社会費用を価格の中に追加すべきである。
- ⑤単なる社会費用概念を越えて、一市民としての企業には、特に自社が得意な分野の機能・能力を駆使して、社会的要請が存在するあらゆる分野へ社会参加する責任がある。

提案⑤は、企業の社会的責任とは企業的市民行動であると見なす最早期のものである。デービスによると、これは企業も重要な社会的制度の一部であるので、社会に対し、個々の市民負担に準ずる負担を負うべきであるとの基本的前提に基づいている。その後時を経て、これら 5 提案が成熟化し、何かにつけ企業の社会的責任論の中心に置かれた。

ダール (Robert A Dahl) は *Business and Society Review* 誌の第一号 (1972) の論文「企業改革への誘い (*A Prelude to Corporate Reform*)」の序論において、(少なくとも) 学会に多大の影響を与えた:

- 「大企業は、例外なく社会的企業とみなされるべきである。その存在と意思決定は、公共と社会的目的に貢献する限りにおいて正当化されると考えて然るべきである。」(Dahl, 1972, Beesley & Evans, 1978: 17 に引用; McDermott, 1991 も参照のこと)

これは、ちょうど、優良な社会から市民が等しく利益を得ると同様、企業も優良な社会から利益を得られることを忘れてはならないとする立場である。従って、企業には、社会問題を認識し、その解決を支援すべく、自己の全能力を惜しみなく提供する責任がある。かかる関与により、丁度、各市民に要求されるに倣^{なら}って、企業もまた市民性を発

揮すべきである。1957年、ポリアーニ (Karl Polanyi) が明言している：

- ・「経済システムは単なる商品やサービスの提供に止まらず、技術を広め、知識を流布し、人間と自然環境を保護するといった社会システムが基本的に必要とするような事業をその対象とすべきである。」(Polyani, 1957, Glasman, 1996: 5 での引用)

「経済学の伝統的概念（価格に支配され、希少性に制約される個々の選択にもとづく交換の自己支配システム）は再生・循環システムの重要性をほとんど理解できない経済学・倫理学・社会学の貧しい認識より生まれた」というポリアーニの立場は今日の定説である。たとえばグラスマン (Maurice Glasman) は言っている：

- ・「ポリアーニの主張が、今日、ますます再評価されるようになった。」(Glasman, 1996: 7)
- ・「事実上、旧い経済学の認識が自律性と個人の尊厳という美名の下に、社会的統治と政治的干渉の中に経済学を閉じ込め、**正当な私益** (*rational selfinterest*) という動機に矛盾することのないよう、あらゆる文化的要素に至るまで分析領域の拡大を進めるに与^{あず}かった。企業が経済学の社会的理解から無縁ではいられないし、無縁であってはならないのにもかかわらず。」(Glasman, 1995: 7-8)

そうだとすると、優良企業の果すべき社会的責任は、外部からの格付けを必要としないし、格付けは優良企業の尺度でもない。本質的に重要なことは、企業の社会的責任が企業の意思決定の一部であることである。それが、経営全体の中の不可欠な部分であり、企業の経営方針になる必要がある。したがって、それを保証するに必要な**社会性診断** (*social diagnosis*) を避けて通れない。(Beesley & Evans, 1978: 198) 企業は単なる装置であるを超えて、多岐にわたる影響力を具えた有機的存在であるとの理解が必要である。(Beesley & Evans, 1978: 3200; Reder, 1995 も参照のこと) それら両者が共に満たされる必要がある。本論文の初めに論じたように、また、そのような変革の企業事例として、より十分に明言できる企業が存在する以上、企業の社会的責任論が広範になり、かつ深化するにつれ、この外圧が企業を変える動機となり、企業は装置であることを離れ、より十分**有機的**になり始めている。**啓発された私益** (*enlightened self-interest*) とも呼ぶべきものより生まれる成功例は地域と世界市場の持続可能性はおろか、持続可能な経営手法に基づく市場の持続的拡大である。他ならぬこの**持続可能な経営** (*sustainable ways*) が、近年、企業に相手市場とその成長、並びに経済的・社会的・環境的利益を共同体社会に報告する義務をより強く負わせるようになっている。

恩恵、責任、企業業績

アンシェン (Melvin Anshen, コロンビア大学の公共政策と企業責任を担当 Garrett 講

座、ブラウンの後任)は、代表的著書「社会的業績に向けた企業戦略 (*Corporate Strategies for Social Performance*, 1980)」において、論点を企業の社会的責任にのみ集中することは余りに近視眼的に過ぎる点を強張した：

- 「誰が利益を還元すべき社会への企業の責任の限度と具体的内容を定義するのか？ それに答えるに役立つ概念として、企業の社会的責任にくらべ、企業の**社会的業績** (*corporate social performance*) のほうが適している。なぜなら、**責任** (*responsibility*) とは外部より要請されるものであるため、社会的責任は、社会的支配を受けるが、**業績** (*performance*) は内部努力による達成であり、経営努力により達成が可能と考えられるからである。」 (Anshen, 1980: 39)

リノウエス (David Linowes) 等 (Sethi, 1981)、多くが当時主流の保守派エコノミスト達の意見に反し、次の主張をした：

- 「企業行動が社会条件を規定するものである以上、公共企業と私企業の両者を区別することは不可能ある。」 (Linowes, 1974: 3)
- 「社会は企業に依存している。しかし、企業は社会の一員なりという事実がより重大である。依存か？ 従属か？ の間の区別が決定的に重要であり看過できない。」

リノウエスがすでに 1974 年時点、当時の多くの意見を代表して主張した：

- 「企業は、理論的にも事実上も、社会から独立自存し得ない¹⁷⁾。」 (Linowes, 1974: 4)
- 「社会の建設的な行動が結局は社会の全構成員の利益に繋がる¹⁸⁾。社会に対し無責任な行動や無行動は、企業自体のみならず、全社会にとって有害である。」 (Linowes, 1974: 4)

彼は、社会を建設する立場の企業行動として、**企業の市民性** (*Corporate Citizenship*) という用語を初めて登場させた人物である。

マイルズ (Robert H. Miles) は著書「企業の社会的環境経営、基礎的理論 (*Managing the Corporate Social Environment. A Grounded Theory*, 1987)」で主張した：

- 「企業行動の成果自体が企業の社会的責任を形成するものに他ならない。」 (Miles, 1987: 73)
- 「**企業の社会的責任感受性** (*corporate social responsiveness*) とは、企業を取り巻く社会環境の変化を理解し、それに対応する展開過程のことである。」 (Miles, 1987: 74)

エンゲル (David L. Engel) が *the Stanford Law Review* (1979) に発表した論文「企業の責任に対する一対応 (*An Approach to Corporate Responsibility*)」での彼の主張は：

- 「幅広い政治理論に依拠することのない社会的責任問答は不毛である。」 (Engel, 1979: 8)

すなわち企業の市民性を要請し過ぎると、経済学の古典的自由主義アプローチが事実

上後退する。一方、計画経済主義では、企業の非経済的・政治的・市民的義務の存在を容認する。だとすると、争点は、一見、随意的な選択問題と見えるかもしれない。しかし、マッキントシュ (Malcolm Mcintosh), ライプツィヒャー (Deborah Leipziger), ジョーンズ (Keith Jones) およびコールマン (Gill Coleman) は共著書「企業の市民性, 責任感溢れる企業の成功戦略 (*Corporate Citizenship, Successful Strategies for Responsible Companies*, 1998)」での結論は:

- 「企業の市民性はもはや随意的なものとは見なされない¹⁹⁾。」 (Mcintosh et al, 1998: xxiv)

ジョンソン (Harold L. Johnson) は著書「企業の社会的業績の公開 - 調査の評価と動向 (*Disclosure of Corporate Social Performance-Survey Evaluation and Prospects*, 1979)」の中で、当時主導的な (会計) 学者達とは立場を異にし、より広範な社会・経済・政治的背景の中に、企業の社会性報告, 情報公開を位置付けた。彼は主張した:

- 「企業が社会に向け公表する報告書が, 現代資本主義の発展に深く関わり, 重大な質的意味を持つ。」 (Johnson, 1979: 1)
- 「資本主義の市場経済構造過程のシステムの調整が避けて通れない。」 (Johnson, 1979: 2)

然るに、1990年代末には、いざ亡霊の再来かと騒がれた社会主義再生論にも似て、市場主義経済の基礎自体を脅かす恐れありと懸念されたのである。

とは言え、ジョンソンのみが企業の社会的責任論の文脈において新経済学のパラダイムを要請したのではない。哲学者ダンリー (John R. Danley) は、著書「自由な社会における近代企業の役割 (*The Role of Modern Corporation in a Free Society*, 1994)」の中で、鋭く指摘した:

- 「企業の社会的責任を理解するにあたり, 古典派自由主義であれ, 計画主義的アプローチであれ, 伝統的な経済学では不十分である。」 (Danley, 1994: 209)

英国の有力なハットン (Will Hutton) 共々、彼ら独自の手法により自由民主的社会における政府の役割を新規に概念化し、今も主張している:

- 「ケインズ主義 (*Keynesianism*) と多元主義 (*pluralism*)^{*}へ回帰すべきである。」 (Danley, 1994: 222)

ケインズの立場は:

- 「投資は経済行動を進める基本要素であって, 利益のみに対応するものではない。故に企業が行政に関与する必要性が生まれる。」 (Danley, 1994: 229)

* 政策形成の過程が少数の個人、団体によって決定されるというエリート主義に対して、個人、団体が自由に参加し、多様な影響力を行使しうる状態にあることを強調する考え。

社会投資を実益中心の機能経済モデルと一線を画するより有機的な考え方の再定義が必要で、それには完全に貨幣に無関係な内容も含んでいる。

社会的投資 (*social investment*) や **社会性報告** (*social reporting*) には企業情報の公開が必要である。ジョンソンの立場は：

・「これらは経済的正義・平和・自由のような優れて有機的な社会目標に対する情報公開に他ならない。」 (Harold L. Johnson, 1979: 9)

ふつう、これらの社会目標には、企業の中核行動との直接的関係は無い。しかし、彼は**社会的責任論**の中においては、**会社** (*firm*) の代替概念を再定義し、折り合いをつけるべき必要があると論じた：

・「**会社**とは、管理職、労働者、営業マン、納入業者、株主を含む生産プロセスへの全参加者が、少なくとも最小の必須参加条件が不安定な関係より獲得されるとの期待の下に一致団結しながらも、絶えず変幻する**連合体** (*coalition*) である²⁰⁾」。(Johnson, 1979: 9-10)

ジョンソンの時代も今の時代と変わらず、経営責任者が週・月・四半期での厳しい業績目標に向かっての努力が余儀なくされる中であって、マイルズ (Robert H. Miles) の主張したような変幻自在な企業変革が実現可能かという疑問が残る。

キャノン (Tom Cannon) は著書「**企業の責任－企業倫理, 統治, 環境, 役割と責任に関する教科書** (*Corporate Responsibility-a Text book on Business Ethics, Governance, Environment, Roles and Responsibilities*, 1994)」でトフラー (Alvin Toffler) の有名な著書「**第三の波** (*The Third Wave*, 1980)」を引用し、未来型企業の構造は以下の特徴をもつことを予測した：

- ①現代の複合的目標企業には、とりわけ十分熟知りの経営者の存在が必要になる。
- ②新しい構造では、多目的を目指す企業は経営者として複合的目標を明示でき、比較でき、関連付けることができ、常時複数目標を達成できるような**共働政策** (*synagistic polices*^{*}) の理解が必要になる。
- ③企業経営には、一目的ではなく、多目的の評価を最適化する政策を必要となる。

(Cannon, 1994: 138; Birch, 2001 も参照のこと)

持続可能な未来に向けた、より良い成果を効果的にもたらず限り、企業は相互に接続した複合決算 (社会, 環境, 情報, 政治, 倫理の収支決算) の全項目に関わる対応を必要とする。近年の企業の社会的責任論において、企業に必要な持続可能な経営に関わるこれらの立場は異質とも言える多様な見解から生まれたものである。近年多くの企業は、必要十分な対応に苦戦しつつも、それを主要事業とし始めており、事業経営においてそ

* 複数の政策が相乗効果をもたらすような政策のこと。

の重要性を拒否する者達は概ね舞台より退場した。(Birch & Batten, 2001)

社会・環境倫理としての持続可能性

企業経営の持続可能性における主要理念は、「仮に、企業が経済的諸行動に幅広くより大きい自由度を期待するのならば、与えられた自由の活用に責任を持たねばならない」ということである。換言すると、企業の社会的責任を含む企業業績には道徳的次元があり、倫理・価値システムの構築を必要とする。すなわち、企業は、法規制を守り、統治問題の中に経済的・社会的に恵まれない人々のニーズを満たし、環境に対する責任の遂行に取り組む必要がある。(Cannon, 1994: 52; Fombrun, 1997&Davis, 2001 も参照のこと)

コルテン (David C. Korten) が著書「企業が世界を支配する時 (*When Corporations Rule the World*, 1995)」において、妥協を許さぬ不屈の主張をした：

• 「我々の関心が全人類を対象とする持続可能な福祉であるならば、我々は、幻覚状態にある予言者が我々の文化に染み付けた数多くの経済成長神話にメスを入れ、妄執を除去し、次の2つの最優先事項に焦点を合わせ、経済学を根源的に再構築しなければならない²¹⁾。

①人間の自然資源収奪を生態系再生能力にバランスさせること。

②全人類の生理的ニーズを完全に満たし、十分な社会的、文化的、知識、精神生活を追跡する機会を保証するに必要な**自然資本** (*natural capital*) を分配すること。」(Korten, 1995: 50; Korten, 1999 も参照のこと)

社会構造変革を含む企業経営に関するこれらの主張は、もちろん目新しいものでない。全て1920年代に始まり、1970年代に有名になった企業の社会的責任論の中心である。(Capp, 1950; Bowen, 1953; Heald, 1970, Davies & Frederick, 1984)

ヒルシュ (Fred Hirsch) の主要な主張は：

• 「今経済先進国社会が直面している経済学上の最大の問題は、経済成長の範囲を抑制するフィードバック機構の不在である²²⁾。」(Hirsch, 1976: 190)

ほぼ30年以上を経過した今日まで、我々はこの問題に如何に取り組んできたであろうか？

• 「頼るべき唯一の原理が不正に満ちた社会を^{ただ}糾すことであり、社会正義であるにもかかわらず、その道は不確かで、混乱状態にある。」(Hirsch, 1976: 190)

• 「あるがまま無垢な個人間の競争優位に根ざす市場主義が物質的生産性を上げるのは

当然である、しかし、他の社会費用の処理はどうなるのか?」(Hirsch, 1976: 106)

ヒルシュは言う：

- 「自由市場にもとづく資本主義への期待が高いのは、それが一見、極めてうまく機能するに他ならない。しかし、全ての人が満足できるわけではない。」(Hirsch, 1976: 110)
- 「人々が自分自身の個人的利益を社会に応分に捧げる積極的な**管理型資本主義**(*managed capitalism*)が必要である。」(Hirsch, 1976: 151)

これは多くの人々により、企業の社会的責任論で長年主張されてきたことである。

- 「しかし、人々が自発的にこの選好を行動に表せるのかという疑問が残る。」(Hirsch, 1976: 151)

必要なことは、**社会倫理**の普遍化である。今世紀において今やっと収束をみつつある持続可能性論の中から、以前にもましてこの**社会的倫理感**が生まれるであろう。より重大なことは、それが、西欧型経済学の基礎をなす偏見（つまり、重視すべきものが全体社会ではなく個人である）により歪んでしまった資本主義に対する懸念から生じていることである。

- 「個人の経済的自由は、より多数の参加要求がある場合、調整されざるをえない。」(Hirsch, 1976: 188)

そして驚くべきことに、30年も前に彼は主張している：

- 「社会的道徳・倫理を無視すれば社会組織の崩壊に繋がる²³⁾。」(Hirsch, 1976: 190)

今日勃興しつつある社会倫理は、利害関係者全ての**包括的参加性**(*inclusivity*)に対する要求である。ハットン^{*}は、著書「我々の住む国(*The State We're in*)」の中で、(特に英国について)容赦なく言っている：

- 「**利他主義**(*Altruism*)^{*}や包括的な社会の文明進化の価値は、私益、選択、自主管理、個人主義の名の下に犠牲にされてきた。」(Hutton, 1995: 15)

• 「成功した企業が成功した社会を創る上で、往々にして欠落する要素は、信頼、献身、協力である。事業は相互契約のみならず、思いやり深い人間により形成されるという認識が不均衡を是正するに必要な**道徳的経済**(*the moral economy*)である。その背景には、社会の**道徳的領域**(*the moral domain*)がある。」(Hutton, 1995: 23)

- 「今日の西欧社会には基本的に非道徳性が^{よど}澱む中で、欠けているものは**市民性**である。」(Hutton, 1995: 24)

ハットンが著書「利害関係社会(*The Stakeholding Society*, 1999)」でより詳細に述べたこの企業の**市民性**に関する見解は、1990年代後半のThe Body Shop社の**社会性監査**

* 利己主義の反対行動により利益を得る。

(*social audits*)を企画したウィラー (David Wheeler) とシランパー (Maria Silanpaa) の著書「利害関係者企業, 利害関係者の価値最大化の青写真 (*The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximising Stakeholder Value*, 1998)」にある以下のような主張の影響を受けている。:

- 「企業の長期的価値形成は、主として、社員の知識・能力・献身のみならず投資家・顧客等の利害関係者との関係に支配される²⁴⁾。」(Wheeler & Silanpaa, 1998 : ix ; The Copenhagen Charter, 1999 も参照のこと)

さらに、ハットンと言う：

- 「我々は、労働と労働者を再認識する必要がある、労働者が賃金そのものより、仕事自体に喜びを期待し、求めることは当然であるとの前提を置くべきである。」(Hutton, 1995 : 99)

- 「仕事のリズムが生きる喜びを与える以上、賃金のみならず貧しい労働者にとって好ましい労働条件が欠せない。新しい職務の処理、技術の取得がその一部分であるし、たとえひょっとして余禄に過ぎないとしても、友情の育成が不要であると考えない。彼等はそれらを望み、必要ともする。とりわけ、仕事は、組織の内外を問わず、社会の関係階層における居場所を与える。男女を問わず、結局、人間は社会的存在だからである。」(Hutton, 1995 : 99 – 100)

これらを前提に、ウエルフォード (Richard Welford) は著書「環境戦略と持続可能な開発, 21世紀に向けた企業の課題 (*Environmental strategy and Sustainable Development, The Corporate Challenge for the Twenty-First Century*, 1995)」で主張した：

- 「我々は、組織の中で働く個人の文化、特に直属の上司の倫理により形成される**文化価値**に支配されながらも、組織の規則としての**行動規範・公的基準**との矛盾を避けつつ新しい倫理を創る必要がある。」(Welford, 1995 : 29 ; Graves, 1986 も参照のこと)

- 「この新規の**企業倫理**の主体は、**利害関係者に対する説明責任**と職場における新しい**民主主義**である。」(Welford, 1995 : 49)

- 「持続可能な開発の線に沿った企業戦略の再考が文化的変革を組織に要求する。しかし、同時に、企業の他の多くの側面が再評価される機会をもたらす。」(Welford, 1995 : 77)

- 「要は持続可能な開発の概念に矛盾しない**社風の確立**にある。」(Welford, 1995 : 114)

- 「企業は環境を限定的にとらえる古い経営における**主義や価値を超越する超一流組織** (*transcendent organization*)へと転換すべきである。」(Welford, 1995 : 198 ; New Economics Foundation & Weiser & Zadek, 2000 も参照のこと)

超一流 (持続可能) 企業が具備すべき中心概念は、著書「*執事精神：私益を超える奉仕の選択 (Stewardship. Choosing Service Over Self-interest, 1993)*」でブロック (Peter Block) がとりあげた **執事精神**^{*} (*Stewardship*) の概念である。これは権限・意図・報酬の分配に関係するので、これまでの職場では最も強い抵抗があり、変わり難い。(Block, 1993 : xix ; Turner & Crawford, 1998 も参照のこと)。

- 「**執事精神**とは、一言で言うと、他よりの委託を受けて利害関係者の利益を保全・保管する責任を全うするという精神である。」(Block, 1993 : xx)
- 「組織の底辺と境界にある社員に顧客・市民・共同体への貢献に選択の余地を与えることを通して、秩序立った権限の配分を^{つかさど}ることを意味する。それは、身の周りの運営のみならず、より大きく開かれた世界に向けた福祉サービスの提供により、説明責任を果たそうとする意思である。一言で言うと、それは、**規制や遵法を越える説明責任**である。」(Block, 1993 : xx)

ハットン は論集「*利害関係社会：政治・経済学的緒論 (The Stakeholding Society, Writings on Politics and Economics, 1999)*」でもこの主題を継承している：

- 「経済構造に欠陥は社会構造に影響し、個人的福祉を弱体化し、社会的連帯を希薄化する。」(Hutton, 1999 : 1 ; Hutton, 2002 も参照)
- 「生産と労働が満足と実益の主源泉となるようなより高度な経営手法を必要とする。仕事が個人的成長を促進し、技術を深め、人生が人間的なものになるような枠組みを創れば、我々はより賢明になり自立した存在となる。」(Hutton, 1999 : 10 Lane, 1993 も参照)
- 「人間関係を港にある水揚げされた魚を対象とする需要と供給のように解釈してはならない。」(Solow, 1990, Hutton, 1999 : 15 より引用)
- 「我々が身をおく社会におけるネットワークの信頼性こそ必要である。それを信用しない限り我々は失敗する。歴史的にも身近にも、我々の選択にかくも多くの誤りを経験してきたことをみても、個人が好みを選択し、極大化するのみでは我々に幸福は訪れない。」(Hutton, 1999 : 28)
- 「新しく生まれ変わり、再定義された政治経済学用語、**利害関係** (stakeholding : 社会的参加性・相互信頼・協力・長期的視点・機会均等・参加性・能動的市民参加・権利と義務 (Hutton, 1999 : 80)) への**再投資** (*recapitalization*) が必要である。」(Hutton, 1999 : 36)
- 「我々の目標、殊に全ゆる企業の社会的責任論の議論目標は、あらゆる構成員の社会的参加性に基づき、市場経済の周辺で組織化された自由で倫理観に満ちた結束力の強い

* 十分な気配りをもって利害関係者に応待する姿勢のこと。

社会の建設そのものでなければならない。」(Hutton, 1999: 88)

これらを個々の企業に要求することは、まことに過酷な要求であるとの反論も尤もである。しかし、今日やと、企業の社会的責任論が収束をみせ、複合的収支決算、持続可能性、より広範な利害関係者との誓約等が次第に収斂するようになった。世界的に名の通った責任ある企業の中には、効果的な社会結束力の一つとして、企業の市民性を社会文化として誇示することにより、すでに脱資本主義経済の途上にある。世には名も知れぬ多くの企業にあっても、少なくとも自社に独特の手法を駆使して対応しつつある。かかる議論の経緯をへて、道半ばとはいえ、世界中の企業がやとこの姿勢が避けては通れない道であると認識し始めたのである。

社会生態学(Social Ecology)としての脱資本主義

ドラッカー (Peter Drucker) は著書「脱資本主義社会 (Post Capitalist Society, 1993)」で多くの重要な指摘をした：

- 「今日、もはや労働は資産コストではなくなった、新しい**雇用者社会** (*an employee society*) に突入した。我々は、政治家、弁護士、エコノミスト、ジャーナリスト、労働界・企業界のリーダーなど、ほとんどの人が自分の政治的立場に関係なく、あたかも自然法則にも近く自明と見えた自分の常識が無視されるかの如く、**資本家のいない資本主義** (*a capitalism without capitalists*) に突入した²⁵⁾。」(Drucker, 1993: 68; Drucker, 1999も参照のこと)

すなわち、我々は、著しい変革の渦中にあり、かつての**モダニズム** (主義、用語、権力構造等) に安んじては居られなくなったとの指摘である。

ドラッカーのみならず、多くのエコノミスト達が長年言い続けてきた：

- 「脱資本主義社会の経済的目標は知識労働と知識労働者の生産性である²⁶⁾。」(Drucker, 1993: 8)

しかし、これに付け加えて、彼は言う：

- 「脱資本主義社会における社会的挑戦は、社会の底辺にあるサービス労働者の社会的地位である²⁷⁾。」(Drucker, 1993: 8)

- 「少なくとも欧米先進国社会は表面上多義的であり、内実にも一義的には理解できない。」(Drucker, 1993: 51)

- 「**社会生態学** (*Social Ecology*) (Drucker, 1993: 52) により社会を再定義する必要がある。そして今日、あらゆる組織がその構造自体を変革するような経営に入らなければならない²⁸⁾。」(Drucker, 1993: 59)

ドラッカーの場合、脱資本主義社会の新しい目標は**生産性**であった：

- 「知識労働者が生産性を向上させようとする、実は、脱資本主義社会の組織の構造

と社会そのものの構造の抜本的な変革を必要とする。」(Drucker, 1993: 83)

この構造変革が企業の社会的責任論の中心であり、その変革の一部は彼が繰り返し登場させる**提携**(Partnership)である。さらに、ドラッカーは言う：

- 「責任感溢れる労働者と**提携**することは、生産性を向上させる唯一の手法であり、これほど有力で効果的な手法はない。」(Drucker, 1993: 92)
- 「**提携**とは権限配分の変革に他ならず、力強い企業の市民性発揮の中核である。このパラダイムシフトは、**権力基盤**(power-based)から**責任基盤**(responsibility-based)への組織変革である。」(Drucker, 1993: 102)

すなわち：

- 「我々には何を求める権利があるかと問うのではなく、我々の義務は何か²⁹⁾と尋ねることである。」(Drucker, 1993: 109; Holme & Watts, 2000 も参照のこと)

ティッチイー(Noel M. Tichy), マックギル(Andrew R. McGill), クレア(Lynda St. Clair)が1997年の著書「企業の地球規模市民性、公衆の**まなざし**にさらされる企業経営(Corporate Global Citizenship Doing Business in the Public Eye, 1997)」で結論付けた：

- 「21世紀に入り、企業は地球規模の政治・社会・環境問題において、より複雑に絡み合った経営環境に置かれ、企業による社会的責任遂行が強力な世界統合力であると再定義せざるを得ない。世界人口増加の圧力下では、企業による責任遂行が地球規模の市民性発揮の決定的条件である。」(Tichy et al, 1997: 4; Waddock & Smith, 2000 も参照のこと)
- 「企業のもつべき地球的市民性の礎石は5つある。**相互理解**(understanding), **諸価値の尊重**(values), **社会的献身**(commitment), **具体的行動**(actions), **相互協力**(cooperation)である。」(Tichy et al, 1997: 5)
- 「**相互理解**には人的資源問題、社会問題、文化的差異の問題、環境問題、生態的問題が関係する。**諸価値の尊重**が人的資源の可能性を最大限引き出し、世界の環境を保全するにあたり必要である。**社会的貢献**はこれら諸価値を信奉し、擁護するとともに、長期的投資を必要とする。**具体的行動**が企業内で制度化されるならば、労働者の励みにつながり、市民、行政、共同体間の**相互協力**も不可欠である。」(Tichy et al., 1997: 6; Nelson & Zadek, 2000 も参照のこと)

ハンディー(Charles Handy)は、著書「不屈の精神：資本主義を超えて、現代世界における意味の探索(The Hungry Spirit. Beyond Capitalism, a Quest for Purpose in the Modern World, 1997)」で主張した：

- 「脱資本主義知識基盤経済における基本資産は市民であり、もはや集合としての個人を所有することはできない³⁰⁾。」(Handy, 1997 b: 8)
- 「我々が自分探しに成功するにもっとも効果的な方法である他者との交わりを犠牲に

しても**適切な利己主義** (*proper selfishness*) の哲学を議論に導入する必要がある。適切な利己主義とは自分自身を超える究極的な意味を発見することを通して、自己実現に責任を負うことである。」 (Handy, 1997 b : 9)

ハンディーを含めて多くのエコノミスト達が、企業の社会的責任の重要性を主張する立場の根拠である二つの主義、**民主主義**と**資本主義**は互いに相容れないとの認識を持っている：

- 「我々は両者の不整合性を、自由な市場を制限するか、さもなければ民主主義を抑制しなければならない。」 (Handy, 1997 b : 41)

ウルリッヒ (Peter Ulrich) も指摘している：

- 「共同体に対する社会的責任と社会的説明責任が免責になっているような企業はない。」 (Ulrich & Sarasin, 1995 : 2)

そうだとすると、仮に、我々が将来にわたり、持続可能性を維持するつもりである限り、いかなる犠牲も厭わず、経済成長という近視眼的信奉を塗り変えるべきことは明白である。そこでハンディーは次の処方を与えた：

- 「経済効率のみの純経済的な範囲を超え本質的な満足と価値を与えるような動機により、より多くの活動を創造しなさい。」 (Handy, 1997 b : 48)

これもまた、企業の社会的責任論における核心的主張の一つである。

ハンディーの主張は、「人生は経済のためにあり、金銭がその尺度であり、市場はその振り分け装置である³¹⁾」といった通説に真っ向から反対する立場にある。彼の主張は：

- 「我々の多くは、もはやこの古い通説を認めなくなっている。」 (Handy, 1979 : 73)
- 「我々は、現代主義経済学の修辞に閉じ込められがちであるが、これにめげることなく、より強靱で、高尚な価値のある代替経済学の降臨を渴望する。」 (Handy, 1997 b : 73)

この渴望は、長年にわたり企業の社会的責任討論の中心にあった。Simon Zadek の結論は：

- 「企業の市民性は自由な市場行動を保証する新しい世界統治システムが確立し、推進される域に成熟してこそ果実を生むであろう³²⁾。」 (Zadek, 2001 a : 221)

以上、本稿でとりあげた過去60年間の幅広い文献調査が示すように、代替経済学への渴望のみで、企業の社会的責任論に終止符を打つに成功するとは限らない。そうだとすると、今日それは企業が直面する最重要の挑戦である。すなわち、ささやかに地域社会を支援する程度のコスメティックな姿勢を超え、企業の社会的責任認識を、高尚かつ持続可能なレベルの手法で進めようとする、資本主義の理解と実践の基礎である経済学

自体を再構築し、その適用を深刻に見直し、一から変革することが避けて通れない。すでにそのような変革に参画している企業も少なくないが、そうでない企業も相変わらず多い。

本稿では近年見られる企業の社会的責任論に必ずしも結びつかない、偏りがちで、散漫に過ぎる論調をさけた。本稿より得られる教訓が、多くの重要な論点、すなわち、**持続可能性**、**トリプルボトムライン**、**説明責任**、**より良い企業統治**、**利害関係者の参加性**、**倫理と企業道徳**、**市民性責任等**、持続可能な社会と未来の至福について、基本的論点を強調するものである。今、世界中で、多くの企業が多様な手法を駆使して、これらの挑戦に真剣に取り組み始めたところである。

原著文献

Agle, Bradley R & Craig B Caldwell (1999) 'Understanding Research on Values in Business', *Business & Society*, 38/3, 326 - 388

Albrow, Martin (1997) *Do Organizations Have Feelings?*, Routledge, London & New York

Anshen, Melvin (1980) *Corporate Strategies for Social Performance*, Macmillan, New York

Arthur D Little (2001) *The Business Case for Corporate Citizenship*, www.weforum.org/corporatecitizenship

Beesley, Michael and Tom Evans (1978), *Corporate Social Responsibility-A Reassessment*, Croom Helm, London

Bell, Daniel (1974) *The Coming of Postindustrial Society: A Venture in Social Forecasting*, Heinemann, and London

Berle, A & G. Means, *The Modern Corporation and Private Property* (1933)

Birch, David (2001) 'Corporate Citizenship. Rethinking Business Beyond Corporate Social Responsibility', in Joerg Andriof & Malcolm McIntosh, (eds) *Perspectives on Corporate Citizenship*, Greenleaf Publishing, London, 2001, 53 - 65

- (2002) 'Social, Economic and Environmental Capital: Corporate Citizenship in a New Economy', *Alternative Law Journal*, 27/1, 3 - 6

- and Jonathan Batten (2001) *Corporate Citizenship In Australia: A Survey of Corporate Australia*, Corporate Citizenship Research Unit, Deakin University, Melbourne

- and Mark Glazebrook (2000) 'Doing Business - Doing Culture: Corporate Citizenship and Community' Stuart Rees and Shelly Wright (ed) *Human Rights and Corporate Responsibility A Dialogue*, Pluto Press, Annandale, NSW, 41 - 52

- and Mark Glazebrook (1998) 'Rethinking Corporate Responsibility: An Australian Perspective' in *Visions of Ethical Business*, (ed) David Hart, Financial Times Management, London, 1998, 45 - 48

Block, Peter (1993) *Stewardship. Choosing Service Over Self-interest*, Berrett-Koehler Publishers.

- San Francisco
- Bowen, H.R (1953) *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York
 Brown, Courtney C. (1979) *Beyond the Bottom Line.*, Macmillan Publishing, New York
 (1994) *Corporate*
- Cannon, Tom (1994) *Corporate Responsibility—a Textbook on Business Ethics. Governance, and Roles Environment. Responsibilities.* Pitman Publishing, London
- (1996) *Welcome to the Revolution, Managing Paradox in the Twenty First Century*, Pitman Publishing, London
- Capp, William K (1950) *The Social Costs of Private Enterprise*, Harvard University Press, Cambridge Massachusetts
- Carroll, A. B. (ed) (1977) *Managing Corporate Social Responsibility*, Little. Brown and Co. Boston and Toronto
- (1998) ‘*The Four Faces of Corporate Citizenship*’, *Business and Society Review*, 100/101, 1–7
- (1999), ‘*Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*’, *Business & Society* 38/3(September), 268–295.
- Casey, Catherine (1995) *Work, Self and Society. After Industrialisation*, Routledge, London & New York
- Cavanagh, Gerald F (1984) *American Business Values in Transition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
 Chamberlain, Neil W (1982) *Social strategy and Corporate Structure*, Macmillan, New York
- Chomsky, Noam (1999) *Profit Over People: Neoliberalism and Global Order*, Seven Stories Press, New York
- Collins, James C and Jerry I Porras (1994) *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York, 2nd edition, 1997
- Dahl, Robert A (1972) ‘*A Prelude to Corporate Reform*’, *Business and Society Review*.1, 1972
- Danley, John R. (1994) *The Role of the Modern Corporation in a Free Society*, University of Notre Dame Press, Notre Dame and London
- Davis, Keith (1973) ‘*The Case For and Against Business Assumptions of Social Responsibilities*’, *Academy of Management Journal*, 16, 312–322
- (1977) ‘*Five Propositions for Social Responsibility*’ in Carroll’, (ed)1977 pp 46–51; reprinted in Steiner & Steiner, 2nd ed 1977, 181–188 and originally published in *Business Horizons*, June 1975, 19–24
- & W.C. Frederick (1984) *Business and Society: Management. Public Policy. Ethics*, McGraw Hill, New York
- Davis, Leon A (2001) ‘*The Social Responsibility of Corporations*’, *The Corporate Citizen*, Corporate Citizenship Research Unit, Deakin University, Melbourne, 1/4, 2–8
- de Geuss, A (1997) *The Living Company: Growth. Learning and Longevity in Business*, Nicholas

Brealey, London

Denuyl, Douglas J (1984) *The New Crusaders. The Corporate Social Responsibility Debate*, Social Philosophy & Policy Center, Bowling Green State University

Drucker, Peter F. (1946) *The Concept of the Corporation*, The New American Library, New York and Toronto, 1946, second edition 1964.

– (1993) *Post Capitalist Society*, Harper Business, New York

– (1999) *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth Heinemann, Oxford

Elkington, John (1997) *Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of Twentieth Century Business*, Capstone, Oxford

Engel, David L. (1979) 'An Approach to Corporate Responsibility', *Stanford Law Review*, 32, 1–98

Estes, R (1966) *The Tyranny of the Bottom Line. Why Corporations Make Good People Do Bad Things*, Berrett – Koehler, San Francisco

Etzioni, Arnitai (1988) *The Moral Dimension*, Free Press, London

Fombrun, Charles J. (1997) 'Three Pillars of Corporate Citizenship—Ethics, Social Benefit, Profitability' in N.Tichy et al (eds) (1997), 27–61

French, Peter A (1984) *Collective and Corporate Responsibility*, Columbia University Press, New York

– Jeffrey Nesteruk & David T Risser with John Abbarno, (1992) *Corporations in the Moral Community*, Harcourt Brace, Jovanovich College Publishers, Fort Worth Galbraith, John

Kenneth (1968) *The New industrial Estate*, Penguin, London

– – (1972) 'The Emerging Public Corporation' *Business and Society Review*, 154–56, reprinted in Steiner & Steiner, (eds) 1977, 2530–533

– – (1973) 'On the Economic image of Corporate Enterprise' in Nader & Green (eds) (1973)

Glasman, Maurice (1996) *Unnecessary Suffering. Managing Market Utopia*, Verso, London

Goyder, G (1961) *The Responsible Company*, Blackwell, Oxford

Goyder, M (1998) *Living Tomorrow's Company*, Gower, Aldershot

Graves, Desmond (1986) *Corporate Culture—Diagnosis and Change. Auditing and Changing the Culture of Organisations*, Frances Pinter, London

Halal, W.E. (1986) *The New Capitalism*, John Wiley & Sons, New York

Handy, Charles (1997 a) 'The Citizen Corporation', *Harvard Business Review*, 75/5, 26–27 – (1997

b) *The Hungry Spirit. Beyond Capitalism, a Quest for Purpose in the Modern World*, Arrow Books, London

Harris, Zellig S. (1997) *The Transformation of Capitalist Society*, Rowman & Littlefield, Lanham

Hawken, P., A Lovins & H. L Hunter Lovins (1999) *Natural Capitalism : Creating the Next industrial Revolution*, Little Brown, Boston

Heald, M, (1970) *The Social Responsibilities of Business : Company and Community 1900—1960*,

- New Brunswick, Transaction 2nd Edition 1988
- Henderson, David (2001) *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*, New Zealand Business Roundtable, Wellington
- Hirsch, Fred. (1976) *Social Limits to Growth*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts
- Holme, Richard & Phil Watts (2000) *Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense*, WBCSD <http://www.wbcsd.org>
- Hutton, Will (1995) *The State We're In*, Jonathan Cape, London
- (1999) *The Stakeholding Society*, Writings on Politics and Economics edited by David Goldblatt, Polity Press, Oxford
 - (2002) *The World We're in*, Little Brown, London
- Jacoby, Neil A. (1973) *Corporate Power and Social Responsibility*, Macmillan, New York
- Johnson, Harold L. (1979) *Disclosure of Corporate Social Performance—Survey Evaluation and Prospects*, Praeger Publishers, New York, London
- Kaysen, C. (1957) 'The Social Significance of the Modern Corporation', *American Economic Review* 1957
- Kennedy, A. (2000) *The End of Shareholder Value*, Orion Books, London
- Khoury, George Janet Rostami and Perri Lynn Turnbull (1999) *Corporate Social Responsibility Turning Words into Action* The Conference Board of Canada
- Klein, Thomas (1977) *Social Costs and Benefits of Business*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Korten, David C. (1995) *When Corporations Rule the World*, Kumarian Press and Berrett-Koehler, West Hartford and San Francisco
- (1999) *The Post-Corporate World: Life After Capitalism*, Kumarian Press and Berrett-Koehler, West Hartford and San Francisco
- Lane, Robert (1993) *The Market Experience*, Cambridge University Press, Cambridge
- Levitt, Theodore (1958) 'The Dangers of Social Responsibility', *Harvard Business Review*, September-October. 41-85
- Linowes, David F. (1974) *The Corporate Conscience*, Hawthorn Books, New York
- Logan, David, Delwin Roy, & Laurie Regelbrugge, (1997) *Global Corporate Citizenship—Rationale and Strategies*. The Hitachi Foundation, New York
- Marks, R & N Minow, (1991) *Power and Accountability*, Harper Collins, Glasgow
- Marsden, C & J Andriof (1998) 'Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to influence it', *Citizenship Studies* 2/2329-352
- McDermott, John (1991) *Corporate Society: Class, Property and Contemporary Capitalism*, Westview Press, Boulder
- McIntosh, Malcolm, Deborah Leipziger, Keith Jones, Gill Coleman, (1998) *Corporate Citizenship*,

- Successful strategies for Responsible Companies*, Financial Times and Pitman Publishing, London
- Medawar, Charles (1978) *The Social Audit Consumer Handbook, A Guide to the Social Responsibilities of Business to the Consumer*, Macmillan, London.
- Miles, Robert H. (1987) *Managing the Corporate Social Environment. A Grounded Theory*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Moon, Jeremy (1995) 'The Firm as Citizen? Social Responsibility of Business in Australia' *Australian Journal of Political Science*, 30/1,1 – 17
- Nader, Ralph and Mark J. Green (eds) (1973) 'Corporate Power in America', Grossman Publishers, New York, 2nd edition Penguin Books, New York, 1977
- Nelson, Jane and Simon Zadek (2000) *Partnership Alchemy. New Society Partnerships in Europe*, Copenhagen Centre, Copenhagen.
- New Economics Foundation, www.neweconomies.org
- Piore, Michael J (1995) *Beyond individualism*, Cambridge Massachusetts : Harvard University Press
- Polyani, Karl (1957) *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*, Boston
- Reder, A (1995) *Seventy Five Best Business Practices for Socially Responsible Companies*, G.P. Putnam, New York
- Schwartz, Peter & Blair Gibb, (1999) *When Good Companies Do Bad Things—Responsibility and Risk in an Age of Globalisation*, John Wiley and Sons, New York
- Senge, Peter M (1994) *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organisation*, Currency Doubleday, New York & London
- Sethi, S Prakash (1981) *Up Against the Corporate Wall—Modern Corporations and Social issues of the Seventies*, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, New Jersey
- Sheikh, Saleem (1996) *Corporate Social Responsibilities : Law and Practice*, Cavendish Publishing Limited, London
- Solow, Robert (1990) *The Labour Market as a Social institution*, Blackwell, Oxford
- Soros, George (2000) *Open Society. Reforming Global Capitalism*, Little Brown. London
- Steiner, George A and John S. Steiner, (eds) (1972) *Issues in Business and Society*, Random House, New York, 2nd Edition 1977
- The Copenhagen Charter. *A Management Guide to Stakeholder Reporting* (1999), Ernst & Young, KPMG, Price Waterhouse Coopers & the House of Mandag Morgen, Copenhagen
- Thurow, Lester (1966) *The Future of Capitalism. How Today's Economic Forces Shape Tomorrows World*, Allen & Unwin, St Leonards, New South Wales
- Tichy, Noel M, R Andrew R McGill & Lynda St. Clair (eds) (1997) *Corporate Global Citizenship doing Business in the Public Eye*, The New Lexington Press, San Francisco
- Toffler, Alvin (1980) *The Third Wave*, New York, Bantam
- Tomer, John (1999) *The Human Firm. A Socio—Economic Analysis of its Behaviour and Potential in*

- a New Economic Age*, Routledge, London & New York
- Turner, D & M. Crawford (1998) *Change Power: Capabilities that Drive Corporate Renewal*, Woods Lane, Sydney
- Ulrich, P & C. Sarasin (eds) (1995) *Facing Public interest. The Ethical Challenges to Business Policy and Corporate Communications*, Kluwer Academic Publishers, Amsterdam
- Waddock, Sandra & Neil Smith (2000) 'Relationships: The Real Challenge of Global Citizenship', *Business and Society Review*, 105/1, 47 – 62
- Weiser, John & Simon Zadek (2000) *Conversations with Disbelievers. Persuading Companies to Address Social Challenges*, The Ford Foundation, New York
- Welford, Richard (1995) *Environmental Strategy and Sustainable Development, The Corporate Challenge for the Twenty-First Century*, Routledge, London
- Wheeler, David & Maria Silanpaa (1998), *The Stakeholder Corporation. A Blueprint for Maximising Stakeholder Value*, Pitman Publishing, London
- Wood, Donna J (1991) 'Corporate Social Performance Revisited', *Academy of Management Review*, 16/4, 691 – 718
- World Business Council for Sustainable Development (2002) *The Business Case for Sustainable Development. Making a Difference Toward Johannesburg 2002*, <http://www.wbcsd.org>
- World Economic Forum (2002) *Global Corporate Citizenship: The Leadership Challenge for CEOs and Boards*, WEF, Geneva, January 2002. www.weforum.org
- Zadek, Simon (20 ora) *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan in association with the New Economics Foundation, London
- (2001 b) *Third Generation Corporate Citizenship. Public Policy and Business in Society*, The Foreign Policy Centre in association with AccountAbility, London
 - & Chris Tuppen (2000) *Adding Values. The Economies of Sustainable Business*, Corporate Reputation and Social Policy Unit, British Telecommunications, London
 - & Niels Hojensgard & Peter Raynard (2000) *The New Economy of Corporate Citizenship*, The Copenhagen Centre, Copenhagen
 - & Niels Hojensgard & Peter Raynard (eds) (2001) *Perspectives on the New Economy of Corporate Citizenship*, The Copenhagen Centre, Copenhagen
- Zohar, D (1997) *Rewiring the Corporate Brain*, Berrett – Koehler, New York

訳注

- 1) 原文: Paradoxically, at precisely the time when capitalism finds itself with no social competitors – its former competitors, socialism or communism, having died – it will have to undergo a profound metamorphosis.
- 2) 持続可能性開発世界協議会 (World Council for Sustainable Development = WCSD)

これは、*持続可能な開発のための世界経済協議会 (World Business Council for Sustainable Development=WBCSD)* と呼ばれ、1995年に設立された。経済成長、生態系のバランス、社会進歩の3本柱を通し、持続可能な開発に対する共通の公約の下に連帯する国際企業170の連合である。メンバーは35ヶ国と20以上の主要企業の代表者よりなる。さらに、40ヶ国およびの45に及ぶ地方レベルの経済団体、提携体組織のネットワークよりなる全世界で約1,000の企業経営者が参加・協力している。WBCSDの活動には、持続可能な開発の追求が、結局は企業の利益になり、事業活動が持続可能な開発に貢献するという信念を反映している。その任務は、企業が持続可能な開発に向けて変身するにあたり、触媒役として企業に指針を提供し、環境効率・革新・企業の社会的責任に関わる役割を遂行を奨励することである。

協議会は目的と戦略的方向として、以下の項目を定めている：

- ① ビジネスリーダーシップ：持続可能な開発と関連諸問題に関し、企業の主導的提唱者たるべきこと。
- ② 政策開発：企業が持続可能な進捗に効果的に貢献することを可能にする枠組の創造に向けて、政策展開を行うべきこと。
- ③ 最高の慣行維持：企業に環境と資源管理と企業の社会的責任遂行における進歩を示し、会員間で最先端の慣行を共有すべきこと。
- ④ 世界的指導性：発展途上国と準先進国の持続可能な将来に貢献すべきこと。

(参照、<http://www.wbcsd.ch/templates/TemplateWBCSD 1/1>)

3) 国連グローバルコンパクト

国連事務総長が提案した*地球規模の盟約 (Global Compact)* (以下盟約と呼ぶ) である。

1999年1月31日の世界経済フォーラム (ダボス会議) での演説で、当時の国連事務総長 Kofi Annan が、人権・労働・環境の分野における下記に示す9原則を支援するため、企業を UN 機関・労働組織・支援市民社会に結びつけるこの国際的構想に加わるべく、世界を代表する企業人に要請したことが嚆矢である。その運用は2000年7月26日にニューヨークの UN 本部で開始された。集団のもつ行動力に期待して、この盟約は世界経済のグローバル化の齎す諸課題を解き持続可能性を提供するものとして、責任ある企業の市民性が促進されるべきことを目指している。民間企業と他の社会セクターとの提携 (パートナーシップ) が事務総長のビジョン実現に資するとの考えである。

現在、世界の全ての地域から、数百におよぶ企業・国際的労働組織・市民社会組織が、盟約の義務処理に専念している。盟約は事務総長自らの構想であるがスタッフによる運用は、柔軟性がありながら効率的である。盟約は2つの目的を持つ自主的な企業の市民

性構想 (*corporate citizenship initiative*) である：

- ① 世界中の事業活動においては9原則（人権の支持と保護，人権侵害の防止，団結権と団体交渉権の承認，強制労働の廃絶，児童労働の廃絶，雇用・就労に関する差別の撤廃，環境問題に関する予防的取り組み支援，環境問題の積極的解決支援，環境に優しい技術の開発）を基本とする。
- ② UNの目標達成を支援すべく触媒作用を果す。

これらの目的を達成するために，事業を促進し，専念する幾つかのメカニズムを提供している：政策対話・学習・地域的構造・プロジェクト等である。しかし，盟約は規制機構ではない，警察権力を使って，企業の行動を強要したり，内部を憶測するものでもない。むしろ，その諸原則の履行に向けて，現実的行動を開始し共有するために，企業，労働，市民社会の社会的説明責任，透明性，啓発された私益 (*enlightened self-interest* 本文参照) に基礎を置いている。

盟約自体が一つのネットワークである。主要組織は，本部事務所 (Global Compact Office) と，UN 5 機関，国連人権高等弁務官事務所 (Office of the High Commissioner for Human Rights)，国連環境計画 (the United Nations Environment Programme)，国際労働機関 (the International Labour Organization)，国連開発計画 (the United Nations Development Programme)，国連産業開発機関 (the United Nations Industrial Development Organization) である。

盟約は関係する社会活動家・構想の原則を定めた各国政府と共に，事業活動に影響力ある企業・具体的にグローバルな生産プロセスが発生する労働組織・より広範囲な利害関係者として共同体を代表する市民社会組織・権威ある会議主催者・推進者であり世界唯一の地球規模の政治フォーラム国際連合の全てを巻き込んでいる。

盟約参加の意義として以下のような多大の利益が得られることがあげられる：

- ① 多様な利害関係者という文脈において，グローバル化，持続可能な開発，企業責任と言った現状問題に実用的な解が出る。
- ② 地球経済をより持続可能かつ包括的なものにするにあたり，普遍的原理と責任感を備えた企業が市民性の下に集結できる。
- ③ 世界中に広がる UN の機能を駆使して，政府，企業，市民社会，その他の利害関係者の力を結集できる。
- ④ 適切な慣行と教訓を共有できる。
- ⑤ 世界的な開発問題とその現実規模について UN の広い知識にアクセスできる。

(参照，<http://www.unglobalcompact.org/Portal/Default.asp>)

4) 多国籍企業のための OECD 指針

- (1) 多国籍企業のための OECD 指針 (*The OECD Guidelines for multinational enterprises*, 以下指針と言う) は, 参加国政府による多国籍企業に向けた勧告である。指針は, 法に矛盾しないものであり, 責任として, 事業行為に関し, 自主的に果されるべき原則と標準を提供する。企業と (その活動の場である) 社会間の相互信頼基盤を強化し, 海外投資環境の向上を支援し, 多国籍企業によって作られた持続可能な開発への貢献を増大するにあたり, 指針は企業活動が政府の政策が矛盾しないことを保証することを目指す。指針は, 国際投資と多国籍企業に関する OECD 声明の一部である。声明には, 国レベルの政策, 企業に対する要求の整合性, 国際投資の促進と抑制等の要素も含まれる。
- (2) グローバル企業は, 時代の変化を反映して, 広範囲な構造変化を経験した。指針自体もそれらの経験より生まれた。サービス産業や知識集約型産業が成長するとともに, サービス・技術企業が国際市場に参入した。大企業の国際投資が大部分を占有し, 大規模な国際的な企業合併に向う傾向がある。同時に, 中小企業による海外投資も増加した。そして, これら企業は, 今日, 国際舞台で有意の役割を果している。多国籍企業は, より広い範囲のビジネス機会と組織形態は違うものの, あたかも国内での競争に準じて発展した。供給者・顧客と共に, 戦略的同盟を含む, より密接な関係が企業の境界を不透明にする傾向にある。
- (3) 多国籍企業構造の急速な発展は, 開発途上諸国での企業活動にも反映される。対外直接投資が急速に増大した。開発途上国において, 一次生産や抽出産業を越えて, 多国籍企業による製造・組み立て・国内市場開発・サービス等が多様化した。
- (4) 多国籍企業の活動は, 国際貿易と投資によって OECD 経済の相互間の関係とそれ以外の国々で, 世界経済とのつながりを強化させ, 深化させた。企業活動は少なからぬ利益を母国と相手国にもたらす。多国籍企業が消費者に安価な製品・サービスを供給し, 公正な報酬を海外投資に提供することにより, これらの利益が生じる。その取引と投資活動により, 資本・技術, 人的資源・天然資源の効率的な利用に貢献する。また, 世界の諸地域間での技術移転と地域条件を反映する技術開発を促進する。さらに, 公的訓練と, 職場訓練 (オンザジョブ) を通して, 企業は相手国で人的資本開発の促進に資する。
- (5) 企業と利害関係者は経済変動の質, 範囲, 速度等の大幅な変化により新しい戦略的挑戦に見舞われた。多国籍企業には, 持続可能な開発 (社会・経済・環境上の目的の整合性を保証する試み) に向けた最善の慣行・政策を実行する機会がある。自由な取引と投資が公

開され、適切に調整された競争力市場の文脈において進められるとき、持続可能な開発を促進するにあたり、多国籍企業の能力が一段と磨かれる。

- (6) 多くの多国籍企業は、高水準品質の事業行動を尊重することが自己の成長につながることを証明した。今日、多国籍企業は、激しい企業間競争の中であって、様々な法律・社会・規制環境に直面している。この文脈において、企業の中には、過度の競争の中から利点を得ようとして、企業活動において適切な標準と原則を無視する誘惑に駆られるものが現れる。たとえ少数といえども、そのような企業の行動は大多数の評判に疑念をさしはさみ、社会的懸念を引き起こす恐れがある。
- (7) 多くの企業は、良き企業市民、適切な慣行、企業と従業員の正しい行動に対する公約を支持するような内部プログラム・指針・管理システムを開発することにより、社会的懸念に答えてきた。中には、必要分野における専門性強化に寄与するような顧問役、相談役会計監査役と認証サービス役に関して専門家を外部採用している企業もある。そのような努力の結果、適切な企業行為に関し、社会との対話も進展した。指針は、企業行動に対する政府の共通の期待を明瞭にし、企業に基準を提供する。指針は責任ある企業行為を定義し、実践する民間の努力を補足し補強するものである。
- (8) 各国政府は企業の運営につき国際法と政策の枠組みを強化するため、相互にはもとより、他の機構とも協力している。第二次大戦後、1948年の世界人権宣言 (the Universal Declaration of Human Rights) の採用でこの枠組が開始された。最近採択されたものとしては、職場の基本的原則と権利に関するILO声明 (the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work) 環境と開発に関するリオ宣言とアジェンダ21 (the Rio Declaration on Environment and Development and Agenda 21), 社会開発のためのコペンハーゲン宣言 (the Copenhagen Declaration for Social Development) がある。
- (9) OECDは国際的な政策枠組作りに貢献してきた。最近では、*国際商取引における外国人公務員贈収賄防止協定 (the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions)* と *企業統治のOECD原則 (the OECD Principles of Corporate Governance)*, *電子商取引における消費者保護のOECD指針 (the OECD Guidelines for Consumer Protection in the Context of Electronic Commerce)* と現在進行中の *多国籍企業に対する価格振替操作と税務管理のためのOECD指針 (the OECD Guidelines on Transfer Pricing for Multinational Enterprises and Tax Administrations)* がある。
- (10) 本指針を支持する加盟国政府共通の目的は、多国籍企業による正の貢献(経済・環境・

社会的進歩)を奨励し、企業の様々な活動が引き起こす恐れのある社会的問題の発生を最小限に止めることである。そのため、加盟国政府は、目的を一にする多くの企業、労働組合、他の非加盟国政府の組織との提携行動を必要としている。加盟国政府は、安定したマクロ経済政策、企業の非差別的な処置、適切な規制と細心の監視、公平な裁判と法執行システム、効率的で公正な行政など、効果的な国内制度を提供することにより貢献できる。さらに、持続可能な開発を支持するに適切な標準と政策を維持・促進し、行政が効率的で、効果的であることを保証するに必要な改善を継続することによって貢献できる。本指針を支持する加盟国政府は、いずれも福祉の向上に向けて国内と国際的政策を常時見直し、内外を問わず人類の生活水準の維持に邁進している。

指針の一般方針

企業は、活動を進める諸国が確立した政策を十分に考慮しつつ、利害関係者の意見を尊重すべきである。企業は、以下の諸項目を遵守すべきである：

- ① 続可能な開発の目的を果すため、経済・社会・環境上の進歩に貢献する。
- ② 国際的義務と公約と矛盾しない相手国での活動のもたらす影響を受ける人々の人権を尊重する。
- ③ 堅実な商習慣により、国内外国の市場で企業活動を開発はもとより、利潤追求にあたり、地域社会との親密な協力によって、地域の生産能力を促進し、奨励する。
- ④ 殊に雇用機会を創造し、従業員のために訓練機会を容易にすることによって、人的資源形成を奨励する。
- ⑤ 法規定の枠組にない場合であっても、環境、健康、安全、労働、課税、補助金等の諸問題に関し、^{いたず}徒らな条件免除や条件緩和を排除する。
- ⑥ 適切な企業統治原則の支持と維持、その慣習を具現化し、適用する。
- ⑦ 企業と（それが活動する）社会の間の信頼と相互の信頼関係を促進する上で、効果的な自己規制の慣行と管理システムを開発し、適用する。
- ⑧ 訓練プログラムなどを通して企業政策を適切に流布することによって、従業員の意識を昂揚し、理解を促進する。
- ⑨ 違法であり、本指針・企業の政策に矛盾する慣行につき、善意から出た上層部や慣行専門の外部団体宛内部告発をした従業員に対する差別・懲罰を排除する。
- ⑩ 現実的である限り、供給者、下請けを含む共同経営者に対し、本指針と等価な企業行動原則を適用し、奨励する。
- ⑪ 地元の政治的活動に関する不適當な関与を排除する。

(参照、http://www.fifoost.org/allgemein/divers/oecd_multinat_corp/index.php, http://www.fifoost.org/allgemein/divers/oecd_multinat_corp/node4.php)

5) グローバルサリバン原則

提唱者の Leon H. Sullivan 牧師によると、1999 年につくられたグローバルサリバン原則 (*Global Sullivan Principles*) の目的は以下の通りである。

- ① 取引企業が果す経済・社会・政治的な正義を支援すること。
- ② 意思決定を掌る委員会や役員会において人権を擁護し、人種や性の相違を含む全ゆるレベルの雇用で機会均等を奨励すること。
- ③ 技術能力、監督能力、管理能力などの機会が恵まれない労働者を訓練し、成長させること。
- ④ 人々のより豊かな寛容と理解を支持すること。
- ⑤ これらにより、等しく尊重されるべき共同体・労働者・子供達の生活水準の向上を助けること。

Sullivan 牧師は、大小を問わず全企業にそれが事業を進める世界の全域において社会的責任に関するこの原則を支持し、踏襲するように要請している。

声明

グローバルサリバン原則を支持する企業は、法的規制の遵守のみならず、社会的責任のある企業として、事業の合法的活動と矛盾することなく、本原則を適用するであろう。企業の組織のあらゆる場面で方針、慣行、訓練、内部報告等にあたり本原則への公約を保証するようなシステムを開発・実施する。我々は、本原則の適用が多くの人々の間により大きい寛容とより正しい理解を生み、平和な文化を進展させるであろうと確信する。したがって、以下に専念する：

- ① 従業員をふくめ企業活動の行われる共同体、取引先に対し普遍的な人権の支持をすること。
- ② あらゆるレベルにおいて、皮膚の色、人種、性、年齢、民族的特徴、信教のような問題に関して、従業員の機会均等を促進し、子供、肉体的処罰、女性の虐待、非自発的隷属、その他の虐待のような許容しがたい雇用慣行を排除すること。
- ③ 従業員による自主的結社の自由を尊重すること。
- ④ 少なくとも基本的要求充足を可能にするため、従業員に補償し、技術を向上させる機会と社会経済的な機会を活用する能力を提供すること。
- ⑤ 安全で、健全な作業場の提供、健康と環境保全、持続可能な開発の促進すること。
- ⑥ 知的財産所有権を含む公正な競争の促進と賄賂の提供、返礼、支払、受領を阻止すること。
- ⑦ 加盟国政府や業務活動が行われる共同体と協力し、教育・文化・経済・社会福祉において生活水準を向上させるべく、恵まれない背景をもつ労働者に訓練・機会の提供すること。

- ⑧ 本原則の適用を取引先にも推進すること。

(参照, <http://www.globalsullivanprinciples.org/>)

6) AA 1000 – 倫理的業績監査基準

AA 1000 は、社会的・倫理的説明責任組織 (*the Institute for Social and Ethical Accountability = ISEA*) の作った倫理的業績監査基準である。ISEA は AccountAbility としても知られており、英国に本拠を置く国際的な会員組織である。ISEA は営利・非営利を問わず、企業や組織の倫理行動の推奨を目指す機関である。AA 1000 は、企業倫理行動の測定・報告の基準である。組織が倫理的業績の理解・改善にあたり利用できる枠組、ならびに企業の主張するものが外部からみて妥当であるか、道徳的であるかを判断する手段を提供する。AA 1000 は、組織の目標と目的を定義し、それらに照らした進歩の測定、業績に対して作られた監査報告などの業務ならびにフィードバック機構の確立と支援を目指す。

プロセスの各段階において利害関係者集団の関与が決定的に重要である。AA 1000 は、専門の説明責任標準であり、品質を保証のための独立システムとして採用できる。

AA 1000 は、内部・外部双方の監査手続き向けである。公的・私的組織、営利・非利益組織、事業所在形態の如何に拘らず、あらゆる規模の組織において採用できる。(参照, http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/AA_1000.html, <http://www.accountability.org.uk>)

7) 地球規模報告構想 (Global Reporting Initiative = GRI)

地球規模報告構想 (*Global Reporting Initiative = GRI*) は環境に責任を負う経済連合 (*Coalition for Environmentally Responsible Economies = CERES*) によって 1997 年に開始され、2002 年に独立し、国連環境計画 (*United Nations Environment Programme = UNEP*) の公式の共同センターで運用されている。UN 事務総長 Kofi Annan の主唱した地球規模の盟約 (*Global Compact*) と相補的に機能する。

GRI は、利害関係者が複数の場合の処理報告手順を提供する。全世界で適用可能な「持続可能性報告書指針 (*Sustainability Reporting Guidelines*)」を開発して、普及させることを任務とした独立制度である。これら指針は、組織が事業活動、製品・サービスの経済的・環境的・社会的次元について報告するにあたり、自主的に使用するのためのものである。GRI は世界中からの企業・会計事務・投資・環境・人権・研究・労働者等各種組織からの代表者の積極的な参加を組織化している。

2000 年に公表され 2002 年に改定された「持続可能性報告書ガイドライン」は持続可能性にかかわる経済・環境・社会業績の 3 側面の指標をもつ包括的なガイドラインである。人権問題も社会的業績の中に含まれる。(参照：環境経営戦略事典, 272-273, 産業調査

会, 2003)

- 8) 原文 : The problems intrinsic to capitalism, like inequality and instability, needed to be faced, in order to transform capitalism, as the problems of inequality and instability will continue to flow from capitalism's growing dependence upon human capital and man made brain power.
- 9) 原文 : The main failing of global capitalism is that it is too one-sided.
- 10) 原文 : A building ideology therefore requires cultural change.
- 11) 原文 : If capitalism is to work in the long run, it must make investments that are not in any particular individual's immediate self interest but are in the human communities' long run self interest.
- 12) 原文 : How can capitalism promote the values that it needs to sustain itself when it denies that it needs to promote any particular set of values at all?
- 13) 原文 : Who represents the interests of the future to the present?
- 14) 原文 : There simply is no social "must" in capitalism.
- 15) 原文 : To think of the business corporation simply as an economic instrument is to fail totally to understand the meaning of the social changes of the last half century.
- 16) 原文 : Management has become a major leadership group in industrial society and as such have great responsibilities to their own profession, to the enterprise and to the people they manage, and to their economy and society.
- 17) 原文 : The corporation cannot realistically or rationally divorce itself from society.
- 18) 原文 : Socially constructive corporate action will in the long run benefit all of society.
- 19) 原文 : Corporate citizenship can really no longer be seen as discretionary.
- 20) 原文 : The idea of the firm as a shifting coalition of participants in the production process including executives, employees, dealers, suppliers and stockholders, all of whom are held together by the expectation that at least minimum requisites for participation will be obtained out of the fluctuating relationships.
- 21) 原文 : If our concern is for a sustainable human well being for all people, then we must penetrate the economic myths embedded in our culture by the prophets of illusion, free ourselves of our obsession with growth, and dramatically restructure economic relationships to focus on two priorities.
- 22) 原文 : The prime economic problem now facing the economically advanced societies is a structural need to pull back the bounds of economic self advancement.
- 23) 原文 : We may be near the limits of explicit social organisation possible, without a supporting social morality-a social ethic.
- 24) 原文 : The long term value of a company rests primarily on the knowledge, abilities and

commitment of its employees and its relationships with investors, customers and other stakeholders.

- 25) 原文：We have moved already into an employee society where labour is no longer an asset.
- 26) 原文：The economic challenge of the post capitalist society will be the productivity of knowledge work and the knowledge worker.
- 27) 原文：The social challenge of the post capitalist society will, however, be the dignity of the second class in post capitalist society ; the service workers.
- 28) 原文：The need to redefine society in terms of social ecologies, where every organization of today has to build into its very structure, the management of change.
- 29) 原文：A change from asking what we are entitled to, to what are we responsible for.
- 30) 原文：Individuals aren't ownable anymore.
- 31) 原文：Life is essentially about economics, money is the measure of most things and that the market is its sorting mechanism.
- 32) 原文：Corporate citizenship will only be effective if and when it evolves to a point where business becomes active in promoting and institutionalising new global governance frameworks that effectively secure civil market behaviour.