

「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」研究シリーズ

宮坂純一 著

クリティカル・マネジメント・ スタディーズとポリティカルなCSR

CSRの政治的転回について

*Political Corporate Social Responsibility
from the view point of
Critical Management Studies*

奈良マネジメント研究オフィス



「クリティカル・マネジメント・スタディーズ」研究シリーズ

宮坂純一 著

クリティカル・マネジメント・ スタディーズとポリティカルな CSR

CSRの政治的転回について

*Political Corporate Social Responsibility
from the view point of
Critical Management Studies*

奈良マネジメント研究オフィス



目 次

はじめに

第1章 ポリティカルな CSR とは何か

ー シェーラー&パラッツォの CSR パラダイムシフト論について ー

第1節 シェーラー&パラッツォの CSR 論 ……002

第2節 シェーラー&パラッツォのポリティカルな CSR 観を支える考え方 ……013

第3節 PCSR 概念の進化 ……027

補章 グローバル・サウスから見たポリティカルな CSR ……047

第2章 ポリティカルな CSR を積極的に評価している CMS

ー ウィッカートたちの PCSR 論 ー

第1節 ウィッカートたちの現状認識及び問題意識 ……059

第2節 ウィッカートから見た CSR 研究の流れ：ビジネス中心から社会中心へ ……064

第3節 中小規模企業におけるポリティカルな CSR の可能性を模索する
ウィッカート ……073

第3章 ポリティカルな CSR の放棄を提言している CMS

第1節 企業パーパスの見直しと PCSR ……099

第2節 フィンク書簡を読み解くと・・・ ……102

第3節 PCSR がもたらす弊害 ……105

おわりに ……121

はじめに

企業の政治的活動とは何か、と問われるとき、ロビー活動などを思い浮かべるかもしれないが、近年では、法的規制の枠を超えて社会的福祉の向上にポジティブに資するような企業行動が「政治的な活動」として注目を集め、特に、ヨーロッパ諸国で、ポリティカル CSR (political corporate social responsibility) というラベルを与えられ、激しい議論の対象になっている。

本書はそのポリティカル CSR を本格的に研究するための準備作業として、ポリティカル CSR の明確な概念化を試みた論攷、それを積極的に評価している論攷、そしてその弊害を指摘している論攷を読み解いた産物のひとつであり、今後内容を拡充していく予定である。

2025/07/23

クリティカル・マネジメント・スタディーズと ポリティカルなCSR

－ CSRの政治的転回について －

第1章

ポリティカルなCSRとは何か

ー シェーラー&パラッツォのCSRパラダイムシフト論 について ー

本書は、企業社会的責任（CSR）に関心を抱く人々のなかでみられるようになってきただけでなくクリティカル・マネジメント・スタディーズ（CMS）に携わる研究者のなかでも目立ってきたCSRをポリティカルな視点から捉え直そうとする（「政治的転回」「ポリティカル・ターン」として名付けられている）動きを整理するものである。キーワードはポリティカルなCSR（political corporate social responsibility）である。

このタームは2008年に公刊された *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*⁽¹⁾ や2012年に刊行された *Corporate Responsibility : The American Experience*⁽²⁾ の索引にも載せられていない語彙であるが、フリナス&スチーブンス（Frynas, J. G. & Stephens, S.）⁽³⁾ によれば、「ポリティカルなCSR」は、2000年代に入って関心が寄せられるようになったーこれは、後の行論で詳細に触れることになるが、グローバリゼーション、経済のボーダーレス化、多国籍企業の跋扈、などの反映であるー「CSRの政治性を指摘し強調する概念」であり、その場合、研究者の間では、一般的に、（PCSRとは「CSRが意図的または非意図的に政治的な影響を及ぼす活動、またはCSRが意図的または非意図的に政治的な影響を受ける活動（すなわち、企業活動とは異なる活動領域で

あるはずの国家の機能に関連する影響を及ぼすこと)」として観念されている。

これは奥歯にものが挟まったような言い回しであり、より明示的に言えば、企業は政府や国家機関に働きかけて自社が事業を展開する制度環境の変化を促す政治的活動をおこなうことができるのであり、グローバル化が進むなかそのような役割が期待されている、ということを意味している

但し、そのような行動を正当化する根拠は何なのかという点で見解が分かれ、幾つかの「ポリティカルな CSR」概念が提示されている。

このような流れの中で特に注目を集めているのが熟議(討議)民主主義 (deliberative democracy) の立場から CSR をポリティカルな視点で解釈し CSR のパラダイムシフトを提唱しているアンドレアス・ゲオルク・シェーラーとグイド・パラッツォ (Scherer, A. G. and Palazzo, G.) の一連の研究⁽⁴⁾である。彼らは、クレイン&マッテン (Crane, A. & Matten, D.) ⁽⁵⁾と並んで PCSR 研究の先駆者として位置づけられている⁽⁶⁾存在である。彼らはビジネスエシックスの研究者として知られている。

本書の目的はポリティカルな CSR が CMS に携わる研究者の中でどのように評価されているのかを読み解くことであるが、そのような作業をおこなうためにはそもそもそのポリティカルな CSR がいかなる経緯で関心を集めてきたのかについて一定の知識を持つことが必要であろう。そこで、ポリティカルな CSR が CMS の流れのなかでどのように読み込まれているのかという問題の検討・解明に移る前に、本章では、シェーラー&パラッツォの言説をとりあげて、ポリティカルな CSR なるものを本書なりに整理しておきたい。

第1節 シェーラー&パラッツォの CSR 論

シェーラー&パラッツォは共著で5本以上の論攷を公開しているが、2011

年に *Journal of Management Studies* に掲載された彼らの論文 “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance and Democracy” はつぎのような文章から始まっている。マネジメントやエコノミックスの学者たちは、長い間、企業は利益のみを追求し、公共財（public goods）の提供は国家の役割であるという考え方を広く共有し、彼らのなかでは、企業は経済主体であり、政府およびその国家的システムのみが政治主体であると考えられてきたが、しかし、グローバル化が進む現在、多くの企業が法的要件を上回る社会的・政治的責任を担い始め規制の空白を埋めつつあり、私企業と国家のガバナンスの領域を厳格に線引きすることはできなくなっているし、各種の文献を検証すると、多くの分野で、企業の社会的責任の概念を政治化する提案が数多くなされていることに改めて気づかせられる⁷⁾、と。

企業の政治的な活動とは従来は政府が取り組むものとして見なされていた活動であり、例えば — これは多国籍企業に特に当てはまるが — 国家システムが機能していない国々において、公衆衛生、教育、社会保障、人権保護に従事しながら、事業を展開する、エイズ、栄養不良、ホームレス、非識字などの社会問題に取り組む、自然環境を保護する、グローバルな法規制や道徳的指針とのギャップを埋めるために倫理規定を定め自主規制を行う、社会の平和と安定を促進するなど、多くの企業が（国連グローバル・コンパクトに参加しその呼びかけに応じて）グローバル化の過程で生じた法規制の空白を埋めるために自主規制を行っている活動が、企業の政治的な活動として、論じられている。

このような企業の活動は、彼らの文脈では、グローバルな事業規制やグローバルな公共財の生産への企業の関与が拡大していることを示しているものであり、これらの活動は多くの経済学者によって批判されている。なぜなら、それは企業理論で想定されているような社会における企業の経済的役割に対応していないからであり、（社会の期待に応えるという）広く理解されている企業の社会的責任（CSR）の概念さえも超えているからである。

但し、マッテン&クレインは、これらの企業活動は、国家制度が機能してい

ない場合、言い換えると、国家が撤退したまたは撤退せざるを得なかった場合、国家が基本的な市民権をまだ実施していない場合、国家が基本的に実施できないあるいは実施する意思がない場合に、しばしば生まれるものである、との現状認識を踏まえて、「グローバル社会における企業市民活動」という立場から、企業が、こうした展開の過程で、国家のような役割を担い始め、本来は国家とその機関のみが担うべきとされてきた市民権の保護、実現、実施の機能を果たしていることを、企業が重要な政治的アクターとなっているとして捉えて、肯定的に評価している⁽⁸⁾。そこには、「国家や国際的なシステムだけではグローバル経済を十分に規制しグローバルな公共財を提供することはできない」のであり、新たな仕組みが求められている、と。それは「グローバルなルールを定義し、実施し、グローバルな公共財を提供するというプロセス（政府や国際機関と市民社会グループそして企業が知識とリソースを提供するという多中心かつ多国間的なプロセス）であり、「グローバル・ガバナンス」と称せられるものである。そのグローバル・ガバナンスは、「武力行使の独占及び国家領域内の民間アクターに対する規制の強制能力を持つ国家の統治とは異なり、自発的な貢献と、強制メカニズムが弱いことあるいはその欠如に依存している」システムである。

シェーラー&パラッツォはこのような（マッテン&クレインにも流れる）発想と軌を一にするものであり、現在の CSR 「文献における企業観は民間企業のこの新しい政治的役割を十分に統合できていない」、と主張している。シェーラー&パラッツォの読み方に従えば、「CSR の多くの概念は政治と経済の領域を厳格に分離することを提唱する支配的な経済パラダイム⁽⁹⁾と企業政治に対する純粋に道具的な見方⁽¹⁰⁾に基づく」ものであり、確かに「ビジネスエシックスや CSR 研究では経済的見解に代わるものを提供する研究もいくつかある」が、しかし、「これらの研究は今日まで首尾一貫したパラダイムの視点に統合されることもなく、また、グローバル・ガバナンスにおける民間アクターの政治的役割がすでに集中的に議論されている政治理論、国際関係論、法学などの隣接分野における有益な概念的アイデアとも関連付けられていない」のだ。

したがって、「他の社会科学分野内および分野横断的に行われてきたグローバル化研究の文脈において、最近のビジネスエシックスおよび CSR の文献を再検討すること」（最近の CSR に関する議論がグローバル化の影響をどのように反映しているかを検証すること）」が必要になってくるのであり、その過程で編み出され提案されたのが（彼らが「ポリティカルな CSR」と呼ぶ）「新しい視点」である。

ポリティカルな CSR とは、シェーラー&パラッツォのコトバをそのまま借りれば、「政治を道具として捉える見方を超え、企業や市民社会組織などの民間アクターが市場取引の民主的な規制と管理に積極的に関与するグローバルな政治の新たな理解を深める」ことを目的として提起された、企業がグローバルな規制に貢献し公共財を提供できる「ガバナンスの拡張モデル」である。

シェーラー&パラッツォは、「政治」の特徴として、公的に討議すること、集団的に意思決定すること、公共財を提供することを重要視し、PCSR には3つの側面がすべてを包含されている⁽¹¹⁾、と理解している。「事業会社 (business firm) は、公的な言説に関与し、集団的な意思決定に影響を与え、そして／または公共財を提供することによって（あるいは公共悪と闘うことによって）政治的アクターとなる、と。

したがって、PCSR は、彼らの定義では、「公的機関がその役割を果たすことができない、あるいは果たそうとしない場合に、公的な討議や集団的な決定、公共財の提供や公共悪の制限に関与することで、企業を公共的アクターに変える責任ある事業活動」であり、「これには、公衆衛生、教育、公共インフラ、サプライチェーンに沿った社会的・環境的基準の実施や地球温暖化、破壊、差別、不平等への対策のような、ガバナンスのさまざまな分野への企業の貢献が含まれるが、これらに限定されるものではなく、また、「このような企業活動は、社会への貢献や社会福祉の向上を（明確な）目的とし、合法的な方法で公的な問題を効果的に解決するために行われるため、責任あるものであり、経済的な動機に限定されるものではない」、ということになる。

そして、彼らは後年（2016 年）つぎのように補足している⁽¹²⁾。「この定義は

責任あるビジネスと政治のつながりをグローバル・レベルに限定するものではない。PCSR に関する既存の研究は関連する企業の関与をグローバリゼーションの結果としてのみ捉えていると — 例えば、(ウエラン(Whelan,G.)⁽¹³⁾によって(宮坂挿入) — 批判されているが、しかし、CSR の政治的性質はローカル・ガバナンスやリージョナル・ガバナンスのギャップとも関係しているのだ。企業が公共財の提供者と化すのは、十中八九、地域の制度が十分に機能しなかったり、地方自治体が関連規制を実施できなかったり、あるいは公的機関が意図的にガバナンスのタスクを民間アクターにシフトさせたりするためである。この定義はまた、PCSR の規範的な側面を強調し、関連する活動が社会厚生を向上させ、企業主体による負の外部性を削減することを目的としていることを強調するものである」。

なお、シェーラー&パラッツォは公共財を「(非) 競合性と (非) 排除可能性」として理解している。公共財には、消費において非競争的であること (すなわち、ある人が財を消費しても、他の人がその財を利用できる可能性が低下しないこと)、そして、排除不可能な便益を有すること (すなわち、その人がその財の生産に貢献したかどうかにかかわらず、その財の便益から誰かを排除することは不可能であること)、という 2 つの特徴がある。

「道徳的側面を含まない政治的な討議、決定、行動は存在しない」⁽¹⁴⁾というのがシェーラー&パラッツォの基本的な立場である。

グローバル化そしてポスト国民国家の時代へ

何故に「ポリティカルな CSR」という概念が必要となり編み出されたのか？シェーラー&パラッツォはその背景をグローバリゼーションに求めている。グローバリゼーションとは、彼らの定義に倣えば、「通信手段や資本、商品、人材の移動にかかるコストの低下により、国境を越えた社会的交流が活発化し続

けること」であり、グローバル化の過程でいわゆる「ウェストファリア的世界秩序」（ウェストファリア体制 Westphalian system）が揺らぎ、政治学者や哲学者の間では、現在、「ポスト・ウェストファリア的」秩序⁽¹⁵⁾や「ポストナショナル・コンステレーション」⁽¹⁶⁾が語られている。

政治学で用いられるウェストファリア的世界秩序の概念は、ヨーロッパにおける 30 年戦争を終結させたウェストファリア条約（1648 年）に由来するものであり、国際法学者はこれを近代国家の原則の基礎としてみなしている⁽¹⁷⁾。ウェストファリア秩序は主権国家の国家当局の統制能力に依存し、その国家当局は自国の領土における武力行使の独占権を有し、また、社会的な役割や期待が首尾一貫したコミュニティ内で安定化するようなある程度均質な国民文化を育んできた。しかし、現在、ウェストファリア体制「後」あるいは国民国家体制「後」として形容される状況が生まれ、これらの条件は変化している。コブリン(Kobrin, J.)⁽¹⁸⁾に拠れば、新しいウェストファリア体制への移行の主な特徴として強調されているのが国家機関の規制力の喪失であり、「権限の分散、国境や管轄区域のあいまいさの増大、公共領域と私的領域の境界のあいまい化」が進んでいる。ハーバーマス(Habermas, J.)⁽¹⁹⁾が「ポストナショナル・コンステレーション」という概念で国民国家の権威の衰退について論じ、特に、(1) 民主的統制と法の支配の弱体化、(2) 民主的政治秩序のさらなる課題としての、国民文化の異質性の増大と価値観およびライフスタイルの多元主義に注目しているのはそのためである。

そして、いまや、国家の統治能力の低下は国家を超えた新たなグローバル・ガバナンスの出現によって一部は補われ、国際機関、市民社会グループ、民間企業が、政府機関と協力したり、あるいは政府の支援を受けずに、グローバルな規制のギャップを埋め、グローバルな公共財の問題を解決するために、自主的に専門知識やリソースを提供し始めている。同時に、かつては政府に重点的に働きかけていた NGO は、社会や環境問題により敏感な対応を、企業に、求めるようになっていく。

かくして、シェラー&パラッツォの認識に倣えば、ポスト国家的な状況は

グローバルな環境で事業を展開する企業に新たな課題を突きつけ、CSR の理論化に大きな影響を及ぼす事態がいま生まれているのだ⁽²⁰⁾。というのは、企業は、国境の障壁が崩壊し、国家独占が自由化および規制緩和された市場に取って代わられたことで、競争が激化する状況下で事業を展開することを余儀なくされ、多くの企業は、投資家がより高い利益を要求しているため、コスト削減と収益性向上のプレッシャーにさらされ、企業は、新たな市場に参入するバリューチェーンを分割して活動を低コストの地域に移すなどの方策でコスト削減を計り、新たな収益源を獲得しているが、複雑な環境下で多様な法的小および社会的要請に対応しながら事業を展開しているため、どの活動が合法的でどの活動が容認できないものなのかが明確でない場合も少なくなく、民主的な法治国家の及ばないあるいはその執行メカニズムが機能しない海外地域に一部の事業を移転しなければならないようになってきているからであり、このような状況が、新たな機会やコスト面での利点をもたらす可能性がある一方で、企業が環境破壊に関与したり、人権や労働権の侵害に加担したりする場合には、より大きなリスクをもたらす、という事態を招いているからである。

このことは、シェーラー&パラッツォのコトバを借りれば、「かつては国家による統治によってカバーされていた公共の問題が今では企業の経営者の裁量と責任の範囲に含まれる」ようになったことを意味している。NGO からの圧力に対応し、規制のギャップを埋め、複雑性を軽減するために、多くの企業が自主的に自主規制に貢献し、政府が提供しない公共財を生産することによって、国家によるガバナンスのギャップを補う」ようになったのである。このような変化は多方面に大きな影響を与えているが、本書の文脈では、CSR の実践及び理論も例外ではなく、特に、「従来の道具的見解」では十分に対応できない事態がうまれている。

企業が社会に対して負う責任：CSR の道具的アプローチの限界

グローバル化は CSR 活動の拡大をもたらしている。これがシェーラー&パ

ラッツォの立ち位置である。但し、CSR 活動の拡大自体は（企業と政府間の分業の浸食と市民社会アクターからの圧力の高まりに伴って）以前から進行している事柄であり、（グローバル化に影響された）企業の政治的関与はその更なる拡大を推し進めた、というのが実態である。問題は、シェーラー&パラッツォの理解に従えば、例えば、「企業は、経営陣の社会的良心に頼るのではなく、国の法律、公共政策、政府規制に従うことで、社会的に望ましい行動のヒントを得ることができる」⁽²¹⁾、という見解に見られるように、CSR が国民国家の統制力を基盤として理解されてきたことであり、CSR 研究では経済的アプローチや手段論的アプローチが「支配的」であり、いまでもそれが続いていることにある。

シェーラー&パラッツォに依れば、「CSR に関する文献は非常に多様であり、CSR の正確な定義についてはコンセンサスが得られていないが、しかし、主流のアプローチの「いくつかの重要な特徴を特定することは可能で」あり、彼らは、「さまざまな学者が CSR 分野の文献を分析し、CSR に対する経済的アプローチが非常に影響力があり、現在の CSR に関する議論の大部分が企業の経済理論に当てはまるという結論に達している」、と総括している⁽²²⁾。

CSR に対する経済的な見解は、シェーラー&パラッツォの整理に従えば、3つの前提に基づいている。それらは、

第1に、ビジネスと政治は明確に分離されていること、

第2に、企業は利益を最大化しなければならず、経営陣には株主に対する受託者責任があること、

第3に、企業の社会的責任は、それが企業の長期的価値の向上につながる場合にのみ負うべきものであること、

であり、その結果、多くの経済学者は社会的に責任ある行動を原則として否定せずにむしろ CSR 活動が価値創造に貢献していると評価している⁽²³⁾のであり、この戦略は「賢明な価値の最大化」⁽²⁴⁾として知られている。

そして、明示的に述べられることは少ないが、シェーラー&パラッツォの理解に倣えば、「CSR の研究者の多くは暗黙のうちにこうした前提に基づいてい

るのであり、CSR を手段として捉える見解を展開している。企業の財務実績に対する企業の社会的実績の貢献度に関する 100 件以上の実証調査は CSR 研究の根底にある前提を明確に示すものであり⁽²⁵⁾、また、広く議論されている CSR へのステイクホルダー・アプローチでさえも道具主義的な思考に寄与しているし、ミッチェル (Mitchell, R.) たち⁽²⁶⁾ が明らかにしているように、企業におけるさまざまなステイクホルダーは、企業に影響力を持ち、企業の利益に影響を与えることができる場合にのみ、意思決定において考慮されているにすぎないのである。

したがって、私的領域と公的領域の厳格な分離に付いて言えば、経済学者は、外部性、社会的苦境、環境保護、公共財の生産に関する責任を国家制度に委ね、企業の経営陣は株主価値を最大化すべきである、と主張し、企業経済理論の観点から見ると、企業は「契約の集合体」として考えられているが、株主とは異なり、ステイクホルダーは「契約や法制度を通じて保護（または救済を求める）を受けることができる」と示唆しているのはそのためであり、サンダラム (Sundaram, A.) たち⁽²⁷⁾ は、国家や法制度が概ね適切に機能しさまざまなステイクホルダーの正当な懸念に対処できると想定しているため、企業が法的要件以上の責任を負う必要はない、と想定している。

このような企業と社会の統合モデルは、シェーラー&パラッツォの立場から言えば、国家機関が実際に社会における問題や紛争を予測し、事前規制を策定し、法制度や行政システムを通じて法的規則や契約を執行できるような世界ではうまく機能するかもしれないが、しかし、社会状況が複雑化し変動し国家機構が不完全化すれば、法制度や執行システムは十分に機能しない可能性がある代物であり、そのことはグローバル化の時代にはさらに顕著なものとなり、いまや「国家体制が企業活動を規制し、公共財を提供し、外部性を回避または補償する能力が低下している」。グローバルな舞台では、企業は特定の法体系のルールに従う私的な機関というよりも、むしろ今日ではさまざまな法体系の中から自分自身の判断で選択することが可能であり、新たな経済的な基準を適用し、自社の業務に最適な労働、社会、環境に関する規制の枠組みを選択するな

ど、現地の管轄権から効果的に逃れることができる立場にある。

そして、最近の分析に依れば⁽²⁸⁾によれば、哲学的な影響を受けたビジネスエシックスの文献や規範的なステイクホルダー・アプローチなどの CSR に対する倫理的なアプローチもポスト国家的な状況への対処や企業の政治活動への取り組みにおいて問題を抱えていることを示している。なぜなら、これらのアプローチは、その規範的分析のための法的小および道徳的な参照基準を国民国家システムに求めるという同じ前提に基づいて構築されているが、グローバル化によってその法的枠組みが弱体化し、経営上の意思決定における道徳的背景が断片化し、国家の枠組みを越えた状況下で価値観、規範、ライフスタイルの多様化が進むにつれ、規範学者が文化を越えて適用できる普遍的な価値観や規則を説得力を持って定式化し、正当化することはさらに困難になっているからである。このような状況は「壮大な物語の終焉」⁽²⁹⁾として形容され、あらゆる普遍主義的アプローチが拒絶されるような事態になっている。シェーラー&パラッツォの表現に倣えば、「ドナルドソンとダンフィー (Donaldson, T. and Dunfee, T. W.)⁽³⁰⁾のような企業倫理学者でさえも普遍的な規則を哲学的に探求することは無駄である、と結論づけている。なぜなら、歴史的・文化的な倫理規範を導き出すことのできる「どこでもない場所からの視点」は存在しないからである」。

しかし、この場合、大きな問題が突きつけられることになる。というのは、「ポストモダンかつポスト国家的世界において普遍的な倫理的行動の基準が存在しない場合、企業活動の正当性をいかにして規範的に評価できるのかという疑問は残る」からである。シェーラー&パラッツォは、リチャード・ローティ (Rorty, R.)⁽³¹⁾が哲学よりも民主主義を優先すべきであると主張していることを踏まえて、「私たちは CSR 活動を別の視点から議論できる」と主張している。

「企業の責任を経済的あるいは倫理的な観点から分析するのではなく、政治的機関の秩序が変化する文脈の中で CSR の議論を展開することを提案する」、と。

「国家主権によって秩序づけられ、国家主権の内部で秩序づけられていたウェストファリア的世界から、ポスト国家的な配置によって特徴づけられる世界へと移行するにつれ、政府、企業、市民社会の間の労働の分業は安定した状態に

は留まらない。とすれば、CSR の分野やマネジメント理論全般における学者たちの主要な仮定は再考されなければならない。責任ある行動が利益につながるかどうか、普遍的な規範原則が定義できるかどうかとは別に、脱国家的構造は、企業が組み込まれている政治的機関の秩序に関する主要な仮定に疑問を投げかけている」、と。

グローバル化された市場における企業の責任：新たな視点

グローバル化現象そして台頭しつつあるポスト国家的な状況に対応するために、私たちは何をなすべきなのか？ それは「単なる法律基準の遵守や道徳的規則の順守を越えた、企業による新たな政治的役割を認識する」ことであり、シェーラー&パラッツォは、繰り返し、「企業による新たな政治的役割の認識」の必要性を訴えている。経済のグローバル化はいかなる単一国家の能力をも超える政治的統制という課題を生み出している → これらの課題をより効果的に克服するために、非国家主体の問題解決能力を活用する必要性が高まりそれが求められている → 現実には、特に多国籍企業が NGO の政治的圧力を受け、政治的活動と経済活動の境界は曖昧になりつつある → そして、一部の多国籍企業は、その反応として、すでに政治的に拡大された責任概念に基づいて事業を展開し始めている → 従来の CSR 理論や企業経済理論ではこのような課題に十分に対応できていない → ポスト国家的な状況によって CSR の理論化において新たな視点を切り開く議論を促されそのような環境が作りだされている、と。

シェーラー&パラッツォは、以上のような現状認識（分析）を踏まえて、現実に対応した CSR という発想を前面に押し出した新しい視点を打ちだしている。それは、

- 1) グローバル・ガバナンス、
- 2) (政府の権限によらずに規則を施行し、逸脱した行動を制裁する、いわゆるソフトローと呼ばれる) 自主規制、

- 3) 法的責任を超える責任（社会的つながりという考え方が法的責任という考え方に取って代わろうとしている）、
 - 4) 道徳的正当性（国内で定められた「ゲームのルール」に従うという前提が崩れ、安定した法と道徳的慣習の枠組みは浸食されつつあり、企業はグローバル・ガバナンスの制度的な状況の変化に対応して事業を継続するための新たな方法を模索しなければならない）、
 - 5) 熟議民主主義
- が組み込まれた枠組みである。

第2節 シェーラー&パラッツォのポリティカルなCSR観を支える考え方

シェーラー&パラッツォのポリティカルなCSR観の根底には2つの考え方が横たわっている。1つは、すでに上の行論で示唆してきたように、「CSRに対する純粹に道具的な見方に対する批判的な代替案としてのPCSR」という発想であり、もうひとつが「PCSRを正当化する討議民主主義」という立場である。

PCSRを正当化する熟議民主主義

シェーラー&パラッツォは、2007年の論放“Toward a political conception of corporate responsibility – Business and society seen from a Habermasian perspective”⁽³²⁾において、ビジネスと社会の研究には重要な2つの学派（すなわち「実証主義的な企業社会的責任」と「ポスト実証主義的な企業社会的責任」）があるが、前者はその道具主義と規範的空虚性に、後者はその相対主義・基礎主義・ユートピア主義に問題がある、と批判し、ユルゲン・ハーバーマスの民主主義理論に基づく新たなアプローチを提案しグローバル化する社会における政治的アクターとしての企業の新たな役割について論じている。

CSR 研究の多くは、シェーラー&パラッツォの読み方に従えば、マネジメントにおける実証主義的研究パラダイムに準拠している。実証主義とは自然科学の実証的方法を用いて社会という世界における相関関係や因果関係を明らかにしようとするパラダイムである。研究の関心は観察可能な社会記述と説明に向けられ、一旦、因果関係が特定されれば、その知識は一定の成果を達成するために経営実務に応用することができる、と考えられている。但し、シェーラー&パラッツォの立場から言えば、CSR の実証主義的枠組みは（企業の経済理論に適合した）企業責任の単なる道具的解釈につながるものである。

実証主義的 CSR は企業社会的責任の問題に道徳的根拠を与えるものではなく、CSR の概念の中には、責任ある企業行動の規範的基盤を重視し、実証主義的な理論構築を批判的に捉えるものもある。これは、シェーラー&パラッツォの解釈では、社会世界における観察可能な因果関係を探すのではなく、「人間の行動に対する道徳的評価、判断、処方を中心」とした CSR 研究であり、規範的 CSR 研究である。彼らは、このような（自然科学の手法を適用するのではなく、人文科学に基づいた）規範的アプローチを「ポスト実証主義 CSR」と呼んでいる。一般的に、企業が何をすべきで、何をすべきでないかについての処方は、徳倫理学やカント的義務論（ontology）、社会契約論、ポストモダニズム、ハーバーマスのクリティカル・セオリーといった様々な哲学から導き出され、そのアプローチは規範的正当性によって区別され、ポスト実証主義の CSR は非常に多様である。

例えば、ある倫理的ジレンマにおいて、アクターの活動から代替的な決定がもたらす結果について道徳的判断を導き出す CSR のアプローチもある。但し、シェーラー&パラッツォに拠れば、これは "一元論的" であり、そのような判断が他のアクターとどのように共有され、あるいは批判されうるかを十分に説明することができないため、一元論的な企業責任概念には問題がある。更には、CSR に対する他のポスト実証主義的アプローチとして、多元的な社会では善悪や公平・不公平の問題についての共通の基盤は異なるアクター間の共同コミュニケーションプロセスを通じてのみ見出されるという仮定から出発するアプ

ローチがある。彼らはこうしたアプローチを "言説的 "と呼んでいる。

シェーラー&パラッツォは、言説的アプローチにも幾つかの「学派」があり、ポストモダンやポストコロニアル哲学を基盤として既成の企業理論を批判している研究者⁽³³⁾がいることを承知のうえで、それをあえて排し、ハーバーマス哲学に着想を得た、別の言説的アプローチに焦点を当てている。そこには、ハーバーマスの業績はすでにクリティカルな組織論⁽³⁴⁾やクリティカルな戦略研究⁽³⁵⁾において大きな影響を与えているが、政治理論の世界ではまだ認められていない、というシェーラー&パラッツォの学界の現状に対する読み方がある。クリティカルな戦略研究はハーバーマスのな“理想的な言論状況”（すなわち、歪みのない状態での利害関係者間のコミュニケーション）の助けを借りて倫理的関心をマネジメント判断に統合することができると主張している⁽³⁶⁾が、しかし、「クリティカルな戦略研究は、企業的意思決定がさらされている経済的制約を十分に認識していないため、まだ十分に発展しているとはいえない」状態にあり、「クリティカルな戦略論アプローチは市場社会における利潤追求の意味を過小評価し、企業活動の調整についてユートピア的な発想に陥っている」、と。「政治理論におけるハーバーマスの最も中心的な考え方を活用し、CSR への新たなアプローチを提案し、CSR の政治的拡大概念化を求める現在の声に応える」こと — これがシェーラー&パラッツォの問題意識である。

今日、ハーバーマスは、シェーラー&パラッツォの理解に倣えば、理想的な言論状況のみに基づく政治理論を「理想主義的すぎる」と考え、その代わりに彼は、倫理的言説とエコノミック・バーゲイニングという両方の調整形態を考慮に入れた「熟議民主主義」の概念を、1990年代後半以降に、提唱している⁽³⁷⁾。このアプローチはリベラルな市場社会に対するユートピア的で革命的な代替案を目指すものではなく、その代わり、経済合理性が民主的な制度と手続きによって制限される政治秩序を確立することを目的にしている。したがって、シェーラー&パラッツォにとっては、特にグローバリゼーションの状況に左右されることなく、民主的な統制によって経済的圧力を国内化するだけでなく、さらに伝統的な国民国家の統治を超えて、こうした制度やプロセスの正当な一部と

してのビジネスの新たな役割を統合できるような、民主的な意志形成の新たな形態を見出すことが必要であり、その探求が課題として浮かび上がってくる。

そして、シェーラー&パラッツォは、このアプローチに基づき、企業はすでにこうした統治プロセスにすでに関与している存在であると見なし、ビジネスの新たな政治的役割を認めることを提案している。このように捉えられた「企業は、時には国家のような役割を担い、政治的アクター」となり、「企業は単に規制の対象者であるだけでなく、公共的な影響を持つルール作成者でもあり、このことは、「CSR に当てはめれば、企業的意思決定プロセスにおいて理想的な言論状況を実現することよりも、ルールを定義し、グローバルな政治課題に取り組む民主的なプロセスに企業を組み込むこと」が問題であることを意味している。

実証主義的 CSR 研究には企業経営の基盤に適切な倫理的なものを据える立場から見ると問題があり、ポスト実証主義の研究者たちはそのような規範的欠陥を克服しようと試みているが、それらのアプローチは行き詰まりを見せている、という現状認識を踏まえて、「ハーバーマスの熟議民主主義の概念に基づく新しい CSR アプローチを開発することによって企業の責任に関する言説を前進させる」というのがシェーラー&パラッツォの立場である。彼らは、「企業の役割の哲学的根拠付けを他の多くの非実証主義的アプローチとは異なり、哲学に対する民主主義の優位性に基づき、哲学的原則からではなく、政府、市民社会、企業の相互作用の変化と、そのダイナミズムの制度的・文化的帰結を政治的に分析することから始め」、「CSR への熟議的アプローチが、グローバルな環境における企業の責任に関する議論により適切な基盤を提供する」、と主張している。

ハーバーマスと民主的に組み込まれた企業

シェーラー&パラッツォが依拠しているハーバーマスの所論は民主主義のアプローチに代わるものとして 1990 年代後半以降に（1996 年そして 1998 年に）

提唱され政治理論において広く議論されてきた熟議民主主義概念に基づいて展開されているものであり、ハーバーマスの民主主義論が、グローバル化した世界における政治的アクターとしての企業の社会的責任を適切に定義する上で、非常に有望なアプローチである、と位置づけられている。

「リベラル」という言葉は政治哲学の文献から引用されたものあり、シェーラー&パラッツォは、この言葉を、社会理論の主要な関心事として個人の自由を重視する 19 世紀のリベラルの伝統を指す言葉として使っている。これはアメリカで支配的な（政治用語としての「リベラル」、言い換えれば、「中道より左」を意味する）常識的な用法とは異なる意味合いで使われている。

現在の民主的として概念化されている社会において企業はどのような役割を与えられているのか。リベラル・モデルでは、シェーラー&パラッツォの解釈に拠れば、市場そのものや市場のアクターとしての企業は民主的な正統性というフィルターに直接にかけられることなく、企業は2つの論拠のもとで直接的な民主的意思形成から隔離されている。第1の論拠は、国家は意思決定を正当化しなければならない唯一の公的・政治的主体であるが、他方で、企業は私的な（したがって）非政治的主体であり、法と道徳的慣習を遵守している限り、その意思決定を公的な監視の目にさらす必要はない、ということであり、実証主義的な CSR は私的行為者としての企業というリベラルな前提の上に成り立ち、CSR に対するポスト実証主義的アプローチの多くも、リベラルのこの重要な側面を排することなくマネジメント理論と道徳哲学の結びつきに焦点を当てているために、通常、経済主体に対する批判的分析を欠いている。第2の論拠は、経済主体は自己利益の市場取引を通じて社会の福祉に貢献すると想定されていることであり、したがって、私的決定はそれが生み出す結果によって正当化され、市場領域における正当化は「自動的」である⁽³⁸⁾と仮定されている。CSR 活動の長期的利益への貢献を検証しようとしている実証主義的努力はこれらと同じ論理に従っているものである。

これらのことから言えることは、アクターとしての企業には「ルールを守ること」と「利益を上げること」が求められ、それが「弱く間接的な」コーポレート正統性概念をうみだしてきた、ということである。これとは対照的に、熟議モデルは、企業というアクターも政府というアクターと同様に市民の自己決定過程に依存している存在であり、社会のある領域を民主的な精査から除外する理由はない、と仮定している。企業を政治的アクターとして再認識することを目指すシェーラー&パラッツォがリベラルな概念に異議を唱え、熟議民主主義というハーバーマスの代替案と対立させるのはそのためである。

熟慮民主主義の理論

民主主義に対するリベラルなアプローチは、市民を、利己的な目標に従い、一定の選好のセットを決定する、経済優先的なアクターとして概念化している⁽³⁹⁾。リベラルな市民は妥協点を見出すために選好をめぐって交渉することができるが、しかし、選好は枠付けされた固定されたものであり、バーゲニングの過程で変化させることはできない。したがって、社会は、限られた資源や価値観の衝突によって生じる市民間の対立を調整するための制度を必要とするのであり、多数の人々の活動を調整するという問題を解決するためには、自由で開かれた市場における自発的な変化が個人の自由を保証する最善の方策である、と考えられている。しかし、市場は自らの存在条件を確立することはできないのであり、ゲームのルールを規定する国家機構がその条件を整えなければならないことになる。

そのために、国家は、第3の執行者として、私的な問題に干渉し、やむを得ない場合にのみ個人の自由を制約する、という発想が正当化される。このような自由主義モデルは、一方では私的なエコノミック・アクティビティと、他方では公的な政治活動との間に明確な境界線を引く → 政治秩序の目的は、個人の自由が国家と市民の両方に対して保護されるように、私的行為者の文脈の安定を保証することである → 市民は公共的な関心事について選好を表明し、選

挙、投票集約、代表制のシステムの中で、国家システムをそれぞれの大義に向けてプログラムしようとする → 政治的決定の正統性は選挙の結果と政治システム内の多かれ少なかれ閉鎖的な官僚のプロセスによってコントロールされる → 自由主義理論は、強力な国家に対する疑念はあるものの、国家システムが多かれ少なかれ経済システムを規制し、その生産物が共通善に貢献するようにできるという前提に立っている。

民主主義の自由主義的概念は、政治的正統性を単に選挙の結果に求めるが、決定に先立つ手続きの inputs を軽視するものであり、これに対して異議を唱え、政治的決定の正統性は意思決定過程の言説的な質（民主的正統性）にかかっているという仮定から出発するのが熟議的アプローチである。熟議民主主義は、固定的な選好や排他的な利己主義という考え方に疑問を投げかける。言説は選好の変容をもたらし、市民は経済的利害の集約を超えた共通善への関心を共有し、したがって、政治的意思決定は「すべての市民がアクセス可能な対話と公的正当化に基づいて」⁽⁴⁰⁾、より多くの情報に基づいた合理的な結果をもたらし、意思決定の受容性を高め、意思決定者の視野を広げ、相互尊重を促進し、過去に行われた誤った意思決定を修正することを容易にする、と。

また、ハーバーマスの仕事は市民社会の集団的行為者の熟議を基盤としたものであり、ハーバーマスは、ラディカル・デモクラシー（すべての市民がすべての公的決定に参加すること）の概念を現代社会で実現することは不可能ではないにしても困難である、と主張している。ハーバーマスが、より広範な公共的文脈の中で自分たちの大義を主張する方途として、NGO や運動、市民社会ネットワークといった市民が形成する団体に関心を移していったのはそのためであり、こうした（私的な問題・ニーズ・価値をマッピングし、フィルターにかけ、増幅し、束ね、伝達する）自然発生的に出現する市民社会の団体や運動は民主的意志形成のプロセスにおける中核的なアクターである、と捉えられている。

シェーラー&パラッツォの読み方では、初期のハーバーマスの言説倫理学は、特定の決定の倫理的質を、要求の高い言説基準（理想的な言論状況）のリスト

によって分析するものであったが、対照的に、後期に提示された熟議民主主義概念は分析の焦点を政治制度の手続き設計というマクロ・レベルに移している。この考え方は、クリティカルな戦略アプローチによって想定されたような、理想的な言論状況の基準を大規模に適用しようとする（ユートピア的な）試みではないし、すべての政治的意思決定が公開審議にさらされうる、あるいはさらされなければならないという考えに基づいているわけでもないし、また、あらゆる政治的紛争に対する合意的解決や、市民一人ひとりの参加を提唱するものでもなく、むしろ、多元化する社会においては、既存の民主的制度は市民社会との結びつきをより強くする必要があるという（より控えめな）確信に基づいたものである。現実の社会では、熟議民主主義者は「さまざまな最適でない状況の中で行動する」が、このような政治的意思決定への熟慮的埋め込みによって、「交渉、選挙運動、投票、その他の重要な政治活動のルーチンを、プロセスにおいても結果においても、より公共心に溢れたものにすることができるのである。というのは、シェーラー&パラッツォの立場か言えば、ハーバーマスの政治的概念は、ハーバーマスの倫理的概念とは対照的に、熟議の肯定的効果として説明されているものを得るために理想的な言論状況を達成する必要はない、という仮定から出発しているからであり、そこでは、むしろ、現実の民主的プロセスや制度の絶え間ない改善と変革のための小さなステップが念頭に置かれている。

さらに、彼らが注視していることは、ハーバーマスが言説倫理的発想のもとでは合理的なコンセンサスの重要性を指摘していたが、熟議民主主義の概念においては（現実においてしばしば見られる）意見の相違に対して合理的な根拠を見出すことがより重要である、と認められていることである。

シェーラー&パラッツォは、このような概念的な変化に則って、熟議民主主義を、政治的意思決定の実際の実践と倫理的言説の理論的純粋性との間のギャップを狭める、理想主義的でなくより実際的なアプローチである、と考えたのであり、ハーバーマスの熟議民主主義モデルによる民主的正当性の手続き論的解釈は、特にグローバル化を背景とした CSR への新たなアプローチを構想す

る上で、確かな理論的根拠を提供するものである、と主張している。

国境を越えた文脈における株式会社

熟議民主主義に関する議論は、シェーラー&パラッツォの文献回顧に拠れば、当初は国家と市民社会の接点に焦点が当てられていたが、グローバル化によって企業と NGO の相互作用に注目が集まるようになり、グローバル化する世界において企業を民主的な組み込みむことが政治的ガバナンスにとって重要な課題となっている。政治的意思決定が政治機関から市民社会アクターへと移行することは、「サブ・ポリティクス」⁽⁴¹⁾、「下からのグローバリゼーション」⁽⁴²⁾、「パラ・ガバメント」活動⁽⁴³⁾と表現されてきた。これらの活動は NGO が企業に直接圧力をかけることによってこれまで以上に顕在化している。NGO は、シェーラー&パラッツォの立場から言えば、少なくとも部分的には、トランスナショナルに活動する企業に対する国民国家の力の縮小を補っているのであり、こうしたサブポリティカル・アクティビティは、反企業活動に参加する市民社会の個人的・集团的アクターの意欲の高まりとともに、より重要性を増している。サブポリティクスは、国家、経済、市民社会間のダイナミクスの変化を示すものであり、安定した産業社会の時代に確立された伝統的な制度秩序の有効性に対する疑念が高まっている。グローバル・ガバナンスの様相の変化は、権威の脱中心化と、NGO、政府間組織、多国籍企業など、もともと非政治的・非国家的なアクターの政治権力の出現に現れ、その結果、トランスナショナルな文脈における企業の社会的責任（CSR）は、国民国家を超えたあるいは超える新たな制度や手続きを背景に議論されなければならない状況がうまれている。

しかし、現実には、CSR に関する議論は、トランスナショナルなガバナンスと NGO の新たな権限という課題を扱い始めたばかりである。産業社会の国民国家という安定した秩序の中で確立された、暗黙の社会的期待や規範への規範的適合の重要性についての考察が、いまだに、支配的である。例えば、企業

はその活動を「より広範な地域社会の価値」⁽⁴⁴⁾と整合させなければならない、その責任は「ある」社会の期待に由来する⁽⁴⁵⁾と論じられ、企業は「社会の基本的ルール」⁽⁴⁶⁾に従わなければならないし、「その社会の道徳的基盤」⁽⁴⁷⁾と一貫して行動しなければならない、と。だが、グローバルな競争の場では、広範に受け入れられた基準もなければ、そのようなルールが、法的にも道徳的にも、存在するわけでもないのだ。

グローバルに活動する企業の正当性を支える環境は、さまざまなホスト国の広範な制度的・文化的環境に規定された、複数の — しばしば矛盾する — 法的・道徳的要求で構成され、したがって、企業の責任に関する問題はより同質性が高い国内と比べるとはるかに複雑なものに転化している。そのために（企業が変化する社会的要請に合理的な方法で対処するためには）想定される社会規範や期待への暗黙の遵守を政治的意志形成の公的プロセスへの明示的な参加に置き換える必要がうまれてくる。シェーラー&パラッツォは「この転換を企業の政治化」と名付けている。

政治化された主体としての企業

シェーラー&パラッツォが提起しているのは「市民社会と国家との間の言説的なつながりを反映した、熟議的な CSR の概念」であり、「特に、法的・道徳的規制が国境を越えた状況において、企業の権力行使を民主的に統合すること」を目指している。彼らのコトバをそのまま借りれば、シェーラー&パラッツォの「CSR の解釈は、ステイクホルダーの圧力に対する企業の反応を分析することから、（国家や国境を越えた）公共意思形成の包括的なプロセスにおける企業の役割や地球環境や社会的課題の解決への貢献の分析へと焦点を移すものである。企業の責任は変化する社会制度の文脈に企業が組み込まれていることから生じるものとして分析され、企業は政治的アクターとして理解される」ことになる。

しかしながら、シェーラー&パラッツォの立場から言えば、マネジメントの

文献では、「言説倫理から熟議民主主義へのプラグマティックな転回をまだ受け入れていない」のだ。シェーラー&パラッツォが繰り返し指摘しているのは、熟議民主主義はユートピアニズムの問題を軽減し、さらに生活の直接的実践を理論的努力の出発点・参照点とすること」であり、それは「哲学に対する民主主義の優位性の提唱」でもあり、「そのとき優先されるのは、哲学的議論の純粹さではなく、民主的手続きの確立された文脈や市民の問題や関心との関連性である」。「CSRの熟議的概念は企業意思決定を民主的意志形成のプロセスに組み込むもの」であり、そこには、「このようなプロセスは、市民社会のアクターによって推進され、公共の場という広範な分野にまたがる、企業権力の公的利用に対する民主的統制を確立する」、という論理がある。

企業の新たな政治的責任

シェーラー&パラッツォが繰り返し述べてきたことをいままたここで再現すると、マネジメントの研究者たちは、例えば、企業の役割は利潤を得ることであり、社会的責任は国家の仕事である、など、政治的責任と経済的責任をしばしば対立する領域の記述として理解してきた。しかし、グローバルに拡大したビジネス環境において、企業責任の状況は変化し、企業はすでにより大きな責任を引き受け始め、企業はかつては政府の真の責任とみなされていた責任を担っているし、また、エイズ、栄養不良、非識字といった社会悪に取り組み、法的規制や道徳的志向におけるグローバルなギャップを埋めるために自主規制に取り組み、社会の平和と安定を促進している。これらの活動は、実証主義の伝統の中で概念化されたステイクホルダー的な責任論やCSRの一般的な理解を超えたものであり、一部の企業は、法的・道徳的な観点から社会的基準を遵守することで、強力な外部からの期待に従うだけでなく、変化しグローバル化する世界において、それらの基準や期待を設定または再定義することを目的とした言説に関与し、拡大した政治的共同責任を担っている。

このような活動は、シェーラー&パラッツォの立場から言えば、企業とその

社会環境との潜在的な対立を未然に防ぐのに役立つものであり、ステイクホルダーのコンフリクトが消滅するわけではないとしても、政治的共同責任の実践は、道具的な CSR アプローチから生じる「その場しのぎの戦術的対応」⁽⁴⁸⁾と比較して、その解消に資するものであり、「この種の熟議関与が、最も厳格なあるいは懐疑的な擁護者を黙らせることはできないが、対応的で積極的な企業と、防衛的なあるいは優先事項として職場条件を採用できない企業とを区別する」指標になることが知られている。「CSR の熟議的概念は責任のあり方を実証主義的アプローチの反応的モデルから社会的関与の積極的概念へと変える」ものであり、「企業は、市民社会とのコミュニケーションのネットワークの中で、ステイクホルダー・マネジメントの考え方に取って代わるのではなく、それを、強化し、公的な言説を観察し、それに参加する継続的なプロセスの中に位置づけるのである」。

CSR の熟議的概念という考え方を説明するためにシェーラー&パラッツォによって取り上げられているのが「森林管理協議会 (Forest Stewardship Council : FSC) であり、彼らに拠れば、FSC は「トランスナショナルな文脈における政治的ガバナンスの民主的意志形成と問題解決のプロセスに企業が組み込まれていることを示している」事例である。

1992 年の国連環境開発会議(UNCED)で各国政府が世界共通の森林保護基準や活動を策定することに失敗した後、NGO と企業のグループによってグローバル・ガバナンスのギャップに取り組まれることになり、その協力の結果として 1993 年に設立されたのが FSC であり、FSC は世界の持続可能な森林管理のための原則と基準を策定した。今日、FSC は幅広いメンバー（イケア、ホームデポ、OBI（ドイツの多国籍住宅改修用品小売企業）などの企業、人権活動家、開発援助機関、先住民族グループ、環境 NGO など）で構成され、平等な参加と討議を目的とした統治機構で動いている。また、FSC の最高意思決定機関である総会は、多様なメンバーの議決権のバランスをとるため、環境、社会、経済の 3 つの会員会派で構成されている。そして、策定された原則と基準に基づき、FSC は、独立機関として、木材と木材製品の認証をおこなっている。認

証プロセス自体には厳格な基準と独立した監視手順があり、これが重要な市民社会組織の間でFSCを広く受け入れることにつながっている。

FSCには批判もあり、例えば、FSCの急成長戦略が十分に管理できない非準拠企業の認証につながったという主張もある⁽⁴⁹⁾が、シェーラー&パラッツォは、しかし、「FSCは、我々が提案する政治的CSRという意味において最も先進的なコンセプトのひとつである、と考える」、と評価している。なぜならば、「FSCは政治的に埋め込まれた企業の重要な側面のいくつかを示している」からであり、自主規制が市民協働による民主的な意思形成の広範なプロセスの中で行われ、企業の持続可能なパフォーマンスを独立した第三者が認証することで企業活動を民主的に管理しているし、FSCは、広範な参加、決定基準としての企業権力を排除する試み、評議会のパフォーマンスや組織形態に関する批判的なフィードバックに基づく絶え間ない改善プロセスなどを中心に設計されているからである。「FSCは（企業がステイクホルダーを社内の意思決定プロセスに招き入れる）ステイクホルダーとの対話の一形態ではなく、むしろそれは、グローバルな政治統治機関の創設と協力を通じて公共政策を決定する政治的プロセスに向けた企業の動きを表している」。

この企業参画の例は、シェーラー&パラッツォの立場から言えば、「受動的な規範遵守や単に大義名分を支持する」というレベルを超えたものであり、「ステイクホルダーの圧力の管理」を超えたものである。シェーラー&パラッツォが注目しているのは、「現実の社会では最適でない状況は避けられない」ものであるが、そのような事態の中で、企業が社会的な問題を解決するために政治的プロセスへCSRの形で関与することが世界的な規模でますます発揮されるようになっているという現実であり、そのような企業の関与の例としては、ノバルティスが製薬会社の社会的責任について広範かつ透明性のある公開対話を制度化したこと、チキータ（Chiquita Brands International）がその活動を独立した管理機構に公開することに積極的であること、BP（The British Petroleum Company plc）が京都基準を適用することを約束したこと、ナイキが2004年のCSR報告書でサプライヤー・ネットワークを大幅に開示したことが挙げられている。

これらは、シェーラー&パラッツォに拠れば、「自発的な、ビジネス主導の、ケースバイケースの慈善活動から、政府や市民社会アクターとの長期的で政治的な協力関係

への移行」として見做されるものであり、このような移行は、「企業が、戦略的な姿勢でこうしたプロセスに参入し、特定のアクター、ステイクホルダーズ、ルールを認め始め、行動の一貫性を維持するために、規範の制度化と政治的課題の解決にますます貢献するようになっている」コトを示している。

CSR は企業の世界では主流の用語であり、企業は自らを「良き企業市民」と表現し、洗練された CSR 報告書を発表している。しかし、シェーラー&パラッツォの認識に倣えば、こうした CSR 活動の多くは、単なる戦略的理由（公共イメージ、NGO の圧力軽減、規制回避など）から行われるものであり、「認識された責任や義務とはほとんど関係がない」ものに転化している。「多くの企業は慈善活動に取り組んでいるが、主要な事業における倫理的課題には触れていない。また、自主規制を行うものの、ルールの策定や成功のモニタリングに外部の声、特に批判的な声を取り入れない企業もある。持続可能な企業であるかのように装い、技術的なデータで CSR 報告書の読者を欺く企業もあり、基本的な環境法を遵守する以上のことはしていない。ラウファー (Laufer, W. S.) が警告しているように⁽⁵⁰⁾、「外部の第三者による検証や監視がなければ」、真の努力と CSR の美辞麗句を区別することは不可能」な事態が生まれている。

シェーラー&パラッツォのポリティカルな CSR はこのような現状を踏まえて提案された概念である。彼らに拠れば、確かに不都合が見られるとしても、「批判的な NGO と協力して企業の行動規範を策定したり、企業の CSR パフォーマンスを第三者の統制にさらしたり、企業の意思決定を市民社会の言説に結びつけたり、企業の関心や資金を目先の利害関係者の圧力を超えた社会的課題にシフトさせたりするなどの、目に見える CSR 活動のいくつかは、企業の政治化を指し示している」現象であり、「これらの活動は、社会における企業の役割に関するいくつかの広範な仮定と矛盾し、それらは、CSR の実証主義的理解から外れた、民主的参加と民主的統制の変化様式として解釈することができ」るものであり、「規範的 CSR アプローチの背景に照らして説明することさえ困難」な行動である。「これらの現象は市場社会における経済的・政治的

アクターとしての企業という新しい概念に組み込まれる必要」があり、それらは「グローバル化する社会は政治と経済の役割分担に関する既成概念を侵食」するものであり、「社会におけるビジネスの役割について新たな視点が求められている」、というのがシェーラー&パラッツォの基本的な認識である。熟議民衆主義に基づくポリティカルな CSR という問題提起はその議論に規範的理論を提供する彼らの試みである。

第3節 PCSR 概念の進化

シェーラー&パラッツォの「PCSR 2.0」構想

シェーラー&パラッツォたちは 2010 年代後半に入って PCSR に関するそれまでの言説を振り返り概観し、また、Habermas, J., *The Postnational Constellation*, 2001 に依拠して、グローバリゼーションはあらたな段階の移行したと捉え、彼らが「PCSR 2.0」構想と呼ぶものを新たに提唱している⁽⁵¹⁾。そこで強調されていることは「大企業多国籍企業に関する限定的な議論からの脱却」である。シェーラー&パラッツォたちに拠れば、いままでの議論で軽視ないしは無視されてきた事業主体の第一の主体は国有企業であり、そして第二のタイプとして社会的企業があり、次いで第三の主体として中小企業が挙げられ、それらの企業は、公共財への関与という点で、重要性が増している、と指摘されている。

また、PCSR に関する既存の研究は関連する企業の関与をグローバリゼーションの結果としてのみ捉えている、と批判⁽⁵²⁾に反批判する形で、シェーラー&パラッツォたちは ― すでに触れたが重要なので再度言及するが ― PCSR とは、「公的機関がその役割を果たすことができない、あるいは果たそうとしない場合に、公的な審議や集団的な決定、公共財の提供や公共悪の制限に関与することで、企業を公共的行為者に変える責任ある事業活動」であり、このような企業活動は、社会への貢献や社会福祉の向上を（明確な）目的とし、合法的

な方法で公的な問題を効果的に解決するために行われる、責任あるものであり、CSR の政治的性質はローカル・ガバナンスやリージョナル・ガバナンスのギャップとも関係している、と明確に述べている。

この発言は、シェーラー&パラッツォたちが提唱しているポリティカルな CSR が、事業規模や業態に関わりなく、すべての事業体に該当する活動であることを示している。

シェーラー&パラッツォの PCSR 言説に対する学界の反応

PCSR は学界においてどのように評価されているのか。この問題に関しては幾つかの文献のなかで PCSR 擁護及び批判が展開されているが、最も包括的な論評がおこなわれているのは 2020 に年刊行された J. D. Rendtorff (ed.), *Handbook of Business Legitimacy* に収録された Sameer Azizi, “Political Corporate Social Responsibility (CSR), Development, and Business Legitimacy”⁽⁵³⁾であろう。以下、本章のまとめとして、また次章及び次々章への橋渡しの意味を込めて、アジジ (Azizi, S.) の論文から幾つかの言説を拾ってみたい。

アジジに拠れば、2000 年前後頃から CSR の政治的側面への関心が高まり、特に発展途上国との関係におけるポリティカルな企業社会的責任 (PCSR) について活発な議論が展開されている。それは一般的に「政治的転回」と呼ばれる現象であり、アジジは、その特徴を、グローバリゼーションの時代における（道具的動機から道徳的正当性へのシフトによって推進された）政治的アクターとしての企業の性質の変化が議論の中心になっていることに見いだしている。

PCSR の支持者たちは、一般的に、グローバリゼーションの時代がビジネスと社会の関係に関する古典的な理解を変えたと主張し、グローバル社会におけるビジネスの役割の見直しを提案している。国家は、法的ルール、契約執行、公共財、企業の社会投資による負の外部性の削減や回避を提供し、市場が十分に機能するための条件を提供すると考えられているのに対し、企業は利潤を生

み出すサービスや財を提供する純粋な経済主体であると見なされてきた（いまだ見なされている）が、グローバリゼーションの時代が「ビジネス」と「社会」の間の伝統的な区別を変えた、と。その根拠として主張されていることは、第1に、グローバリゼーションは「国家の縮小」をもたらし、公共財や必要な規制の枠組みを提供し実行する国家の能力を低下させ、あるいは国家は民主的な規制の枠組みや基本的な公共財を提供する能力を持たず、またそのようなことに関心すら持っていないことであり、第2に、国境を越えて複数の拠点で事業を展開する多国籍企業の増加によって国際的なビジネスを取り巻く環境が変化し、多国籍企業の複雑で持続性のない事業展開によってグローバル市場全体を通じて「規制と社会的責任の空白」がもたらされ、「底なしの競争」を強いられていることであり、したがって、企業がいままで国家の機能に付随していたさまざまな政治的責任や役割を担うようになってきているという現状を踏まえて、グローバル化という状況の変化を起点とした「政治的」なものの概念化が必要である、と問題提起され、それが CSR では核心的な議論になっている。

但し、アジジの読み方に倣えば、CSR の議論において「PCSR」と呼ばれるものは CSR を通じた企業の新たな政治的役割の性質と推進要因を概念化するという点で2つの異なるアプローチから構成されており、そのことに留意することが重要である。

CSR を通じた企業の政治的役割に関する最初の議論は政治学の分野で開発された「シチズンシップ」のメタファーを用いたコーポレート・シチズンシップ・アプローチから生まれた。例えば、CSR の議論のためにシチズンシップの概念を市民権と権利に焦点を当てたものへと発展させ、社会における企業の政治的役割の記述的概念化として「拡張されたコーポレート・シチズンシップ」バージョンへと導いたマッテンたちはその代表的な論者である⁽⁵⁴⁾。彼らの主張の論拠は、グローバリゼーションのプロセスによって、企業が以前から枠組み化されていた「市民」として行動することが可能になっただけでなく、企業が一般市民に対して CSR 活動を通じて政治的、社会的、市民的権利を提供したり、可能にしたりするためのチャンネルとして行動する空間も可能になったとい

うものである。この拡張型コーポレート・シチズンシップアプローチは、社会におけるビジネスの性質や政治的役割がどうあるべきか、あるいはどうあるべきでないかについての規範的主張を排した、記述的な枠組みであり、企業の性質と役割が純粋に経済的なものから社会における政治的な役割へと再認識され、企業は利益最大化を超えて、社会における市民権や権利の問題に対処するために潜在的に行動することができる、とされている。

これとは対照的に、ハーバースのコミュニケーション行為論に触発され、規範的枠組みを提供することを目的として、ポストナショナルなグローバルな文脈における企業、市民社会、国家間の相互理解に向けた熟議の必要性を強調しているのが、シェーラー&パラッツォに代表されるポリティカルな CSR アプローチである⁽⁵⁵⁾。言い換えれば、彼らは、国民国家はグローバルな「ガバナンス・ギャップ」や「規制の空白」に取り組む能力が限られているため、企業はポストナショナルの時代としてのグローバリゼーションに適応する必要がある⁽⁵⁶⁾、と論じているのだ。グローバル・ガバナンスの問題を解決するためには、国家だけでなく、国際的・地域的な市民社会組織（CSO）や企業との協力による協調的な解決策がますます必要とされている、と。熟議と協働の重視は、株主利益のみを追求する純粋な利潤最大化主体としてのビジネスという新古典派的な見方から、民主的原則を通じて市場メカニズムを統治し、公共財を提供するために協働を活用する、という企業の政治的性質⁽⁵⁷⁾への転換を意味している。そこには、多国籍企業は一方では国家を越えてグローバルに事業を展開しており、他方ではグローバル・ガバナンスのアクターとして重要な経済的・政治的パワーを増しているために、多国籍企業は、私的規制を実現する手段としての「ソフト・ロー」を通じて、グローバル・ガバナンスのプロセスに影響を与えることができる⁽⁵⁸⁾という理解があり、PCSR の議論では、マルチステイクホルダー・イニシアチブは、市民、企業、政府を巻き込み、協調的な解決策を達成するための、企業による有望なイニシアチブである、と強調されている⁽⁵⁹⁾。

社会における企業の新たな政治的役割における重要な論点は、企業はもはや社会における利己的な道具の正当性を獲得し維持することはできないというこ

とである。グローバリゼーションは、一方では国家を超えた企業活動を規制する国家の無力化をもたらし、他方では世界的に異質な価値観やライフスタイルを可能にした。この2つの条件は、かつて合法的な企業行動を導いていた事前総括的なルールや規範に疑問を投げかけ⁽⁶⁰⁾、その代わりに、PCSR は、ポスト・ナショナル・ガバナンスの文脈で様々なアクターと協働するために、企業は道徳的正当性を求められ、実際に、企業の性質はもっぱら経済的なアクターから社会におけるますます政治的なアクターへと変化しており、CSR は、国家間の規制や公共財の赤字に対する解決策を特定し、実施するために、協働の民主的ガバナンスをもたらす道徳的正当性を獲得し、維持するための道具として機能している、と解されている⁽⁶¹⁾。

そして、近年では、PCSR はバージョンアップされ PCSR2.0 が提示され、そのアジェンダとして、新しいポスト・ナショナルな環境における企業の政治的役割の研究は、10 年間の議論を経て、さらに重要性を増しているが、多様なガバナンスの設定に光を当てるためには、さらなる実証的研究が必要であると、(シェーラー&パラッツォ自身によっても) 今後の研究課題として論じられている。

但し、他面で、PCSR は 幾つかの点で — 特に、企業の性質の変化やグローバル・ガバナンスにおける企業の政治的役割に関する仮定を巡って — 批判されている。

第1の批判は、企業（特に多国籍企業）はもはや利潤の最大化のみを追求するのではなく、グローバル・ガバナンスにおける道徳的な政治的アクターとして関与している、という主張に関するものであり、PCSR の支持者たちは、道具的正当性 vs. 道徳的正当性に関する議論を引き起こすことに成功しているが、しかし、このような主張は、様々な理由から、途上国を実証的に研究している研究者からは批判にさらされている。

というのは、PCSR の議論に先立ち、「開発志向の CSR」という議論⁽⁶²⁾がすでにおこなわれていたからである。この議論は CSR がどのようにそしてなぜ社会発展につながったのかという問題意識から始まったものであり、CSR 研

研究者の間で発展途上国で事業を展開する多国籍企業の行動に関心が集まり大きな流れを形成していたのだ。この議論における主要な論点のひとつは、CSR は本質的にビジネス・ケース（例えば、企業にとっての財務的、評判的、戦略的利益）と開発ケース（社会的利益）の両方からなるが、企業はいまや CSR の「開発ケース」を軽視するか、あるいは CSR を（特に大企業では、利益最大化構造に組み込まれた）マネジメントロジックに変質させてしまっている、という現状認識であり、PCSR はそのような問題との整合性が問われている。

PCSR に対するもう一つの批判は、企業と他のステイクホルダーとの間の力関係に対する理解と協力における企業の利益に関するものである。というのは、企業は社会的弱者を特定する能力もそのようなステイクホルダーを CSR プログラムに参加させる戦略的関心も欠いており、その結果、社会から疎外された社会グループを CSR プログラムに参加させるところか、排除する結果となっていることが以前から指摘されてきた⁽⁶³⁾からであり、発展途上諸国では多国籍企業の利益と市民社会の特定のグループとの間には両立しえない差異があること⁽⁶⁴⁾が知られてきたからである。例えば、そのような「疎外は、開発途上諸国で土地や資源へのアクセスや利用における地域コミュニティと多国籍企業の利害の衝突」として現実化しており、経験則的に、「結局のところ、多国籍企業による合法的な行動と思われるものが地域コミュニティの弾力的な声を排除することになり、そうしたコミュニティの生活に深刻な悪影響をもたらすことになる⁽⁶⁵⁾」、と論じられている。

また、多国籍企業と市民社会アクターが協働して現地企業の労働者の能力を高めるという（PCSR が提唱するマルチステイクホルダー・イニシアチブなどの）協働パラダイムへの動きが現実には開発途上国の労働者の所得や労働条件を改善するには至っていないことを示唆する調査結果も公表されている。これはグローバル・バリュー・チェーンにおける力の非対称性に関連する核心的な論点であり、「大規模な国際的買い手（典型的には多国籍企業）は、競争の激しい市場で競争力を維持するために、現地のサプライヤー、そして最終的には現場の労働者に対して、常にコスト削減を迫っている」、と指摘されている。

言い換えれば、一方では脆弱な地域社会、他方では多国籍企業と多国籍企業のための国家的制度的権力基盤という、2つの当事者間の非対称的な力関係のために、企業の利益は回復が見込めるステイクホルダーの利益を覆い隠してしまうのである⁽⁶⁶⁾。したがって、PCSRは、「民間規制」や「公共財」の提供を通じてガバナンスのギャップを克服しようとする、協調的で道徳的な事業活動のように見えても、実態は、「企業の利益と異質なステイクホルダー・グループの利益との間の不可分な差異を克服するために、批判的な声を排除するプロセスによって推進されている」のではないのか、と批判される代物なのである。

このような視点から見れば、「拡張されたコーポレート・シチズンシップと熟議民主主義のアプローチ⁽⁶⁷⁾はいずれもグローバリゼーションの時代における社会的懸案事項に取り組む企業の能力と関心に限界があることを認めていない」⁽⁶⁸⁾のだ。このことは、PCSRが依拠している（企業は利潤の最大化を超えて、どのように、そしてなぜ行動すべきか、という）規範的な仮定の再検討を求めるものであり、「発展途上国との関係における企業の政治的役割を概念化するためには、PCSRの理論的基盤をさらに批判的に精査する必要がある」。

したがって、更に（第3に）PCSRの議論を含むCSRの議論における一般的な「政治的転回」に関しても批判の眼が向けられている。これはグローバル化の時代における企業の政治的役割の概念化に関する理想と仮定に関連した批判であり、「縮小する国家」と「グローバリゼーション」の概念化に関する仮定がこのタイプの批判の重要なポイントのひとつである。ウィーラン（Whelan, G.）⁽⁶⁹⁾は、PCSRの議論がステイクホルダー論や企業の政治活動の議論といった既存の理論的観点を超えて「言説、透明性、説明責任といったデモクラティックなメカニズムに組み込まれる」⁽⁷⁰⁾再概念化に向けて重要な一歩を踏み出したと評価しているが、返す刀で、しかし、国家の能力が低下しているという仮説は問題である、と指摘している。というのは、そのような転回が、企業がかつての国家的責任に従事することを余儀なくされた、世界全体にある程度普遍的なプロセスの結果とみなされている⁽⁷¹⁾からであり、PCSR論議は、グローバリゼーションが単に国家の機能や能力が低下したか否かという問題ではなく、

PCSR 論議が推定するように一般化することのできない、各国家内の力関係のより複雑なプロセスの問題である、ということを理解していないのである。

またこの文脈で言えば、PCSR 論者の（企業が国家によって取り残されたギャップを「埋める」、という）主張はさらに大きな問題を孕んでいる。というのは、いま私たちに求められているのは、戦略的利益のために望ましいときにはいつでも国家の規制やガバナンス全般を支援したり補完したりする、という論理ではなく、なぜ企業が国家の政治的役割や責任を代用することに戦略的動機づけをしなければならないのか、という問いの解明であり、この点で PCSR の説明は不明確になっているからである。例えば、これまでに提案されている PCSR の前提や主張は森林管理協議会（FSC）の実践の分析に依拠したものであるが、ウィーランは、その主張は「特定のマルチステークホルダー・ネットワークやイニシアチブに偏っている」ものであり、「このような例は、国民国家や企業の政治的責任に対するグローバリゼーションの結果ではなく、グローバル化した世界におけるガバナンスの特定の形態を示している」ものにすぎない事例であるが、PCSR 論者はそのことを認めていない、と断じている⁽⁷²⁾。批判的政治経済学の研究者たちが、企業のための新たな統治空間は「グローバリゼーションの時代」の自然な帰結ではなく、世界的な民営化と規制緩和の新自由主義的プロセスの結果とみなすべきである、と長年強調してきた⁽⁷³⁾のはそのためである。

PCSR 論者は、アジジの学界展望に拠れば、多国籍企業による CSR は、先進国でも途上国でも公共財の民営化と市場化を可能にしまった⁽⁷⁴⁾とか、企業責任の強制的規制と対立する CSR の自発的性質を構築してきたネオ・リベラル・イデオロギーの副産物である⁽⁷⁵⁾、と考えられてきた研究の流れに触れていないのであり、アジジは、企業の関与やマルチステークホルダー協働の自発的性質を強調することは（企業が自ら説明責任を負うことなく、他の社会的アクターに説明責任を負わせることができる）企業の監督官庁的役割につながる⁽⁷⁶⁾、とあらためて指摘している。

したがって、アジジの立場から言えば、いま求められている「重要な課題は、

企業にそのような理想的な中間的役割を与えるのではなく、企業のあり方を（公共財を拍手喝さいで迎えられるように提供し民主的に統治するような）人的仕組み（functionaries）に変え、企業のガバナンス（ガバナンスとしての役割）を変革する」ことである。このことは、PCSR 論の高揚という流れを憂える研究者のなかに、「PCSR の議論が、非対称な力関係と説明責任のメカニズムにつながる新自由主義イデオロギーの問題に取り組まない限り、CSR は民間の自主規制によって正当化される（世界各地で利潤の最大化を可能にするための）煙幕であり続ける」、という思いが共有されていることから出てくる課題であるが、同時に、それは、「利潤の最大化を第一の目的とする企業が、社会的・環境の発展を促進すると主張するとき、CSR は構造的な緊張と矛盾に巻き込まれる」、ということも示唆している。したがって、彼らの間では、「PCSR に関する議論は、企業がどのような役割と責任を“取るべきか”について民主的な理想を提供するというような問題ではなく、世界中の企業が社会的・経済的不平等を生み出し、維持することを可能にしている“寄生的”⁽⁷⁷⁾、“捕食的”⁽⁷⁸⁾、“ネクロキャピタリスト”⁽⁷⁹⁾の構造を克服する方法を議論する問題である」、として翻訳され、「企業が発展途上国において特定の利害を持つ政治的アクターとして行動するかどうかではなく、政治的アクターとしての企業がどのように実現されているか、そしてそのような政治的役割が社会の様々なアクターに何を意味するのか」を問うことが、取り組むべき課題になってくる⁽⁸⁰⁾。

CSR の「政治的転回」、特に PCSR の議論に関して提示されているもう一つの（第4の）批判は「ポストコロニアル的なレンズ」であり、「現在の PCSR の議論が、いわば逆説的に、ビジネスと社会、ビジネスと国家の関係についての偏った西洋の認識をグローバルな強制しようとしている」、という問題点が指摘されている。発展途上国全体の国家、市民社会、民間セクターの歴史的発展の文脈の特異性を理解せずに、PCSR の議論を埋め込むことは無謀ではないか、と。これは、要するに、PCSR の議論におけるハーバーマスの熟議民主主義の理論的基盤はヨーロッパのブルジョア社会の現実から派生した西洋の近代社会の現実には歴史的・地政学的なルーツを持つものであり、そのような発想

に則った現在の PCSR 論では「近代」世界の偏った理解を超えた複数の現実を認識することはできないし実際に把握することに失敗している、という批判であり、ミール (Mir R.) たち⁽⁸¹⁾によって論じられている。

PCSR に対する様々な批判を考慮すると、PCSR の議論には、特に、発展途上諸国との関係についての主張と仮定には、理論的に欠陥があり、経験的に偏っている — これがアジジの 2020 年当時の結論である。

本書の第 3 章では、以上のような批判があることを念頭に置いて、よりラジカルな PCSR 批判を展開しているローズ&フレミング (Rhodes, C. & Fleming, P.) の所説に注目して、PCSR の問題点を確認することになる。

註

- (1) Crane, A., Matten, D., McWilliams, A., Jeremy Moon, J. & Donald S. (eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford University Press, 2008.
- (2) Carroll, A., Lipartito, K., Post, J. & Werhane, P., *Corporate Responsibility: The American Experience*, Cambridge University Press. 2012.
- (3) Frynas, J. G. & Stephens, S., “Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 17, 2015, pp.483–509.
- (4) Palazzo, G., Scherer, A. G., “Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework”, *Journal of Business Ethics*, 66, 2006. pp.71–88,
Scherer, A. G., Palazzo, “Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective”, *Academy of Management Review*, 32 (4), 2007, pp.1096–1120,
Palazzo G., Scherer A. G., “Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation”, *Academy of Management Review*. 33 (3), 2008, pp.773–775,

- Scherer A. G., Palazzo G.. “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy” , *Journal of Management Studies*, 48 (4),2011, pp.899–931,
- Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G., Spicer, A., “Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0” , *Journal of Management Studies*, 53 (3) , 2016, pp. 273–98,
- Scherer, A. G. , “Theory Assessment and Agenda Setting in Political CSR: A Critical Theory Perspective” , *International Journal of Management Reviews*, 20, 2018, pp. 387–410,
- (5)Matten, D. and Crane, A. , “Corporate Citizenship: Toward An Extended Theoretical Conceptualization” , *Academy of Management Review*, Vol. 30 (1) ,2005, pp.166–179,
- (6)Adelopo, I.,Yekini, K. & Raimi,L., “Political Corporate Social Responsibility and Development” , *Development-Oriented Corporate Social Responsibility*,Jan 1, 2015, pp. 29-49.
- <https://uwe-repository.worktribe.com/index.php/output/840519/political-corporate-social-responsibility-and-development>
- (7)Scherer & Palazzo. “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy” ,p.899. 本書では ResearchGate 版を利用している。引用した箇所のページ数を記さないことがある。
- (8)Matten & Crane, “Corporate Citizenship: Toward An Extended Theoretical Conceptualization” .
- (9)Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. 2004. “The corporate objective revisited” . *Organization Science*, 15: 350-363.
- (10)Baron, D. P. , “Private politics” . *Journal of Economics & Management Strategy*, 12, 2003, pp. 31-66.

- Hillman, A. J., Keim, G., D. & Schuler, D., “Corporate political activity: A review and research agenda” . *Journal of Management*, 30, 2004, pp. 837-857.
- (11) Palazzo & Scherer , “Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework” .
- (12) Scherer, Rasche, Palazzo & Spicer A., “Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0” .
- (13) Whelan, G., “The political perspective of corporate social responsibility: A critical research agenda” . *Business Ethics Quarterly*, 22, 2012, p.713.
- (14) Scherer, Rasche, Palazzo & Spicer, “Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0” .
- (15) Falk, R., “Revisiting Westphalia, discovering post-Westphalia” . *Journal of Ethics*, 6, 2002, pp.311–52.
- (16) Habermas, J., *The Postnational Constellation*, MIT Press, 2001.
- (17) Cutler, A. C., “Critical reflections on the Westphalian assumptions of international law and organization: a crisis of legitimacy” . *Review of International Studies*, 27,2001, pp.133–50.
- (18) Kobrin, S. J., “Private political authority and public responsibility: transnational politics, transnational firms and human rights” . *Business Ethics Quarterly*, 19, 2009. p.350.
- (19) Habermas, *The Postnational Constellation*.
- (20) Scherer, A. G. and Palazzo, G., “Globalization and corporate social responsibility” . In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (Eds), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 2008,pp. 413–431.
- (21) Frederick, W. C. “Business and society” . In Cooper, G. L. and Argyris, C. (Eds), *The Concise Blackwell Encyclopaedia of Management*. Oxford: Blackwell,1998, p.55.
- (22) Scherer & Palazzo, “Toward a political conception of corporate responsibility.

Business and society seen from a Habermasian perspective” .

- (23) McWilliams, A., Siegel, D. and Wright, P. M., “Corporate social responsibility: strategic implications” . *Journal of Management Studies*, 43, 2006, pp.1–18.

Siegel, D. S., “Green management matters only if it yields more green: an economic/strategic perspective” . *Academy of Management Perspectives*, 23, 2009, 5–16.

- (24) Jensen, M. C., “Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function” . *Business Ethics Quarterly*, 12, 2002, p.235.

- (25) Margolis, J. D. and Walsh, J. P., *People and Profits? The Search for a Link between a Company's Social and Financial Performance*. Lawrence Erlbaum.2001.

Margolis, J. D. and Walsh, J. P. “Misery loves companies: rethinking social initiatives by business” . *Administrative Science Quarterly*, 48, 2003, pp.268–305.

Vogel, D. J. “Is there a market for virtue? The business case for corporate social responsibility” . *California Management Review*, 47, 2005, pp.19–45.

Walsh, J. P., Weber, K. and Margolis, J. D. “Social issues and management: our lost cause found” . *Journal of Management*, 29, 2003, pp.859–81.

- (26) Mitchell, R. K., Agle, B. R. and Wood, D. J., “Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 1997, pp.853–86.

- (27) Sundaram, A. K. and Inkpen, A. C. , “The corporate objective revisited” . *Organization Science*, 15, 2004, pp.353.

- (28) Walsh, J. P., “ Book review essay: taking stock of stakeholder management” *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp. 426–52.

Windsor, D., “Corporate social responsibility: three key approaches” . *Journal of Management Studies*, 43, ,2006, pp.93–114.

- (29) Lyotard, J.F., *The Postmodern Condition*. University of Minnesota Press.1984,.

- (30) Donaldson, T. and Dunfee, T. W., *Ties That Bind*. Harvard Business School Press, 1999

- (31) Rorty, R., “The priority of democracy to philosophy” . In Rorty, R. (Ed.),

- Objectivity, Relativism, and Truth: Philosophical Papers*, Vol. 1. Cambridge University Press, 1991, pp. 175–96.
- (32) Scherer & Palazzo, “Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective” .
- (33) Banerjee, B. “The practice of stakeholder colonialism: National interest and colonial discourses in the management of indigenous stakeholders” , In Prasad, A. (Ed.), *Postcolonial theory and organizational analysis*, Palgrave, 2003, pp. 255-279.
- Calás, M. B., & Smircich, L., 1999. “Past postmodernism? Reflections and tentative directions, *Academy of Management Review*, 24, 1999, pp. 649-671.
- (34) Steffy, B. D. & Grimes, A. J., “A critical theory of organization science” , *Academy of Management Review*, 11, 1986, pp. 322-336.
- Willmott, H., “Organization theory as a critical science? Forms of analysis and new organizational forms” In Tsoukas, H., & Knudsen, C. (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* , Oxford University Press, 2003, pp. 88-112.
- (35) Alvesson, M. & Willmott, H., “Critical theory and management studies: An introduction” , In Alvesson, M. & Willmott, H. (Eds.), *Critical management studies*, Sage, 1992, pp. 1-20.
- Forester, J., “Critical theory and planning practice” , In Forester, J. (Ed.), *Critical theory and public life*, MIT Press, 1985, pp. 202-230.
- Shrivastava, P., “Is strategic management ideological? ” , *Journal of Management*, 12, 1986, pp. 363-377.
- (36) Shrivastava, “Is strategic management ideological?” .
- (37) Habermas, J., *Between facts and norms*, MIT Press, 1996. (河上倫逸、耳野健二訳『事実性と妥当性 ― 法と民主的法治国家の討議理論にかんする研究〔上・下〕』未来社、2002-2003 年)
- Habermas, J., “Three normative models of democracy” . In Habermas, J., *The inclusion of the other*, MIT Press, 1998. pp. 239-252.

- Habermas, J., *The postnational constellation*, MIT Press, 2001.
- (38) Peters, F., “Choice, consent, and the legitimacy of market transactions” , *Economics and Philosophy*, 20, 2004, p.1.
- (39) Elster, J., “The market and the forum: Three varieties of political theory” . In Elster, J. & Hylland, A. (Eds.), *Foundations of social choice theory*, Cambridge University Press.1986, pp.103-132.
- (40) Parker, C., *The open corporation*, Cambridge University Press, 2002, p.37.
- (41) Beck, U. , *The risk society*, Sage,1992,p.223.
- (42) Beck, U..What is globalization? ,2000,Polity Press.p.68.
- (43) Dryzek, J. S.,Transnational democracy. *Journal of Political Philosophy*, 7 (1),1999.p.44.
- (44) Swanson, D. L., “Toward an integrative theory of business and society: A research strategy for corporate social performance” , *Academy of Management Review*, 24, 1999, p.517.
- (45) Carroll, A. B., “A three-dimensional conceptual model of corporate social performance” , *Academy of Management Review*, 4,1 979, p.500.
- (46) Friedman, M., “The social responsibility of business is to increase its profit” , *The New York Times Magazine*, September : Reprint in Donaldson, T., & Werhane, P. H. (Eds.), *Ethical issues in business*, Prentice Hall,1970, p.218.
- (47) Epstein, E. M., & Votaw, D. (Eds.), *Rationality, legitimacy and responsibility*. Goodyear Publishing Co., 1978, p.3.
- (48) Schrage, E., “Supply and the brand” , *Harvard Business Review*, 82 (6) , 2004, p.20.
- (49) Counsell, S. & Terje Loraas, K. 2002. Trading in credibility. London: Rainforest Foundation.
- (50) Laufer, W. S., “Social accountability and corporate greenwashing” , *Journal of Business Ethics*, 43, 200, p.257.
- (51) Scherer, Rasche, Palazzo & Spicer, “Managing for Political Corporate Social

Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0” .

- (52) Whelan, G., “The political perspective of corporate social responsibility: a critical research agenda” , *Business Ethics Quarterly*, 22, 2012, p.713.
- (53) Azizi,S., “Political Corporate Social Responsibility(CSR), Development, and Business Legitimacy” ,in J. D. Rendtorff (ed.), *Handbook of Business Legitimacy*, 2020.
- (54) Matten, D., Crane, A, & Chapple, W., “Behind the mask: revealing the true face of corporate citizenship” , *Journal of Business Ethics*, 2003, 45, pp.109–120.
- Moon, J., Crane,A, & Matten, D., “Can corporations be citizens? Corporate citizenship as a metaphor for business participation in society” , *Business Ethics Quarterly*, 15, 2005, pp. 429–45.
- Crane, A., Matten, D, & Moon, J., *Corporations and citizenship*, Cambridge University Press, 2008
- (55) Scherer & Palazzo, “Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective” .
- (56) Scherer & Palazzo, “ The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy “.
- (57) Scherer & Palazzo, “Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective” .
- Scherer & Palazzo, “ The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy “.
- (58) Vogel, D, “The private regulation of global corporate conduct: achievements and limitations” . *Business and Society*, 49, 2009, pp.68–87.
- (59) Mena, S, & Palazzo,, G., “Input and output legitimacy of multi-stakeholder initiatives” . *Business Ethics Quarterly* ,22, 2012, pp.527–556
- (60) Scherer,A., Palazzo G, & Matten, D., “Introduction to the special issue:

globalization as a challenge for business responsibilities “. *Business Ethics Quarterly* 19, 2009, pp.327–347

Scherer, Rasche, Palazzo & Spicer. “Managing for political corporate social responsibility: new challenges and directions for PCSR 2.0.” .

- (61) Scherer & Palazzo, “Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective” .

Scherer & Palazzo, “ The new political role of business in a globalized world: a review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy “.

- (62) Fox, T., “Corporate social responsibility and development: in quest of an agenda” , *Development*, 47, 2004, pp.29–36.

Blowfield, M, & Frynas, J., “Editorial setting new agendas: critical perspectives on corporate social responsibility in the developing world” , *International Affairs* 81, 2005, pp.499–513.

Prieto-Carrón, M., Lund-Thomsen, P., Chan, A., Muro, A., & Bhushan, C., “Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know” . *International Affairs*, 82, 2006, pp.977–987.

Newell, P, “Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda” , *International Affairs*, 81, 2005, pp.541–557.

Banerjee, B, “Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly” , *Critical Sociology*, 34, 2008, pp.51–79.

- (63) Jenkins, R., “Globalization, corporate social responsibility and poverty ” , *International Affairs*, 81, 2005, pp.525–540.

Newell, P., “Citizenship, accountability and community: the limits of the CSR agenda” , *International Affairs*, 81, 2005, pp.541–557.

Prieto-Carrón, M., Lund-Thomsen, P., Chan, A., Muro, A., & Bhushan, C., “Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know, and what we need to know” , *International Affairs*, 82, 2006, pp.977–987.

- Utting, P., “CSR and equality” , *Third World Quarterly*, 28, 2007, pp.697–712.
- (64) Banerjee, B., “Corporate citizenship and indigenous stakeholders” , *Journal of Corporate Citizenship*, 2001, pp.39–55.
- Banerjee, B., “Corporate social responsibility: the good, the bad and the ugly” , *Critical Sociology*, 34, 2008, pp.51–79.
- Banerjee, B., “The political economy of corporate social responsibility” . In Scherer , A. & Palazzo, G. (eds) , *Handbook of research on global corporate citizenship*. Edward Elgar, 2010, pp 454–475
- Banerjee, B., “Necrocapitalism” . *Organization Studies*, 29, 2008, pp.1541–1563.
- Banerjee, B., “Governing the global corporation: a critical perspective” . *Business Ethics Quarterly*, 20, 2010, pp.265–274
- Banerjee, B., “A critical perspective on corporate social responsibility: towards a global governance framework” , *Critical Perspectives on International Business*, 10, 2014, pp.84–95.
- (65) Ehrnström-Fuentes, M., “Delinking legitimacies: a pluriversal perspective on political CSR: a pluriversal perspective on political CSR, *Journal of Management Studies*, 53, 2016, pp.433–462.
- (66) Edward.P. & Willmot, H., *Structures, identities and politics: bringing corporate citizenship into the corporation*. In: *Handbook of research on global corporate citizenship*, Edward Elgar Publishing, 2008, p.421.
- (67) Scherer & Palazzo, “Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective” .
- (68) Hanlon, G. & Fleming, P., “Updating the critical perspective on corporate social responsibility” , *Sociology Compass*, 3, 2009, pp.937–948.
- Fleming, P. & Jones, M., *The end of corporate social responsibility crisis & critique*, Sage, 2013.
- (69) Whelan, G., “The political perspective of corporate social responsibility: a critical research agenda” , *Business Ethics Quarterly*, 22, 2012, pp.709–737

- (70) Scherer & Palazzo, “Toward a political conception of corporate responsibility: business and society seen from a Habermasian perspective” .
- (71) Whelan, “The political perspective of corporate social responsibility: a critical research agenda” .
- (72) Whelan, “The political perspective of corporate social responsibility: a critical research agenda” .
- (73) Shamir, R., “The age of responsabilization: on market-embedded morality” , *Economy and Society*, 37, 2008, pp.1–19.
- (74) Fox, T., “Corporate social responsibility and development: in quest of an agenda” . *Development*, 47, 2004, pp.29–36.
- Mäkinen, J, & Kasanen, E., “ Boundaries between business and politics: a study on the division of moral labour” , *Journal of Business Ethics*, 2016, 134, pp.103–116.
- (75) Harvey, D., *A brief history of neoliberalism*, Oxford University Press, 2005.
- Shamir, “The age of responsabilization: on market-embedded morality” .
- Cederstrom, C, & Marinetto, M., “Corporate social responsibility a la the liberal communist” . *Organization*, 20, 2013, pp.416–432.
- (76) Hussain, W, & Moriarty, J., “Accountable to whom? Rethinking the role of corporations in political CSR” . *Journal of Business Ethics*, 149, 2018, pp.519–534.
- (77) Fleming & Jones, *The end of corporate social responsibility crisis & critique*.
- (78) Hanlon & Fleming, “Updating the critical perspective on corporate social responsibility” .
- (79) Banerjee, B, “Necrocapitalism” . *Organization Studies*, 29, 2008, pp.1541–1563.
- (80) Banerjee, B., “Governing the global corporation: a critical perspective” , *Business Ethics Quarterly*, 20, 2010, pp.265–274
- (81) Mir, R, Marens, R, & Mir, A., “The corporation and its fragments: corporate citizenship and the legacies of imperialism” . In *Handbook of research on global*

corporate citizenship , Edward Elgar Publishing Limited, 2008, pp. 527–551

補章

グローバル・サウスから見たポリティカルなCSR

PCSR は、学界で、特に、CMS に携わる研究者の中でどのように受け容れられ評価されているのか。そのことを確認するのが本書の主目的であるが、そこに移る前に、まず、CSR の政治的転回 (turn) とも評される PCSR が「一般的な」流れとして他の研究者の間でどのように受け止められているのかを確認しておきたい、という気持ちがある。そこで、その「適切な」事例となるか不明ではあるが、ダッカ大学の機関誌に公開されたホサイン(Hossain,D.E.)たちの論文を紹介しておこう。Hossain, D. E., Mazumder, M. M. M. & Mitra. R. K., “Political Corporate Social Responsibility (PCSR): The State-like Role of Business to Address Governance Gap ”⁽¹⁾である。ホサインたちの論文の目的は(多分?) PCSR をバングラデシュ国内に紹介することであり、彼らはかなりの数の文献を読み込み要領よく整理し、読者につぎのように語っている。

企業と政府の相互関係としてのポリティカルなCSR

今日のグローバル化された世界において、ホサインたちが近年の論文などを読む限りで言えば、企業は自主的にさまざまな社会政治的懸念に対処し、貧困の根絶、公共財の供給、環境保護、性別、人種、民族による不平等性の削減など、以前は政府の責任とされていた活動に取り組んでいる(と言われている)。これは、ホサインたちの理解では、「一般的に、各国政府(特に発展途上国や

後進国)は「ガバナンスギャップ」により、これらの責任を効率的に果たせていない、と認識され、他方で、企業組織は十分なリソースと資金を持っているため、国家のような機能を果たすことでガバナンスギャップの縮小に貢献できる、と判断されて生まれた結果である。

これは企業と政治の相互作用の新しい次元であり、欧米では、企業と政府の相互関係が2つの異なる視点からアプローチされ研究されている。CSRの文献では、ヨーロッパのアプローチはPCSRとして知られ、米国のアプローチではCPA (Corporate political activity)として言及されている。CPAとPCSRという概念はいずれも企業と政治・政府の相互作用および相互依存関係を基盤としているが、しかし、CPAの文献では、企業と政府のつながりが「マネジリアルな視点」から捉えられ、企業は「政策立案者へのロビー活動」、「連携coalition」、「政治キャンペーンへの寄付」を通じて、((1)政府との強力なつながりを通じて、企業は自らの身を守ろうとする、(2)外部からの規制の脅威に影響を与えるために自主的に行動し、さまざまな政治的恩恵(例えば、有利な税制、規制緩和、公的資源への容易なアクセス、公共契約の獲得)を悪用する、など)自己利益の最大化を図ろうとしている⁽²⁾、とされている。これに対して、PCSRの提唱者たち⁽³⁾は、このような経済的な見方には限界があると判断し、このような見方をしばしば「企業政治の純粋に道具的な見方」として解釈し、その代わりに、利他的な見方を前面に押し出し、国家がガバナンスを確保するためのリソースが不足しているために生じるガバナンスギャップを縮小するために、企業が政治的に積極的に行動しているのだ、と論じている。

このような違いは、(ラッシュ (Rasche,A.)の見解を踏まえた)ホサインたちの解釈では、企業による政治的関与の文脈(EUと米国の政治環境)の明確な相違に起因するものである。彼らは、「欧州連合(EU)のCSR戦略はマルチステイクホルダーの視点を採用している」ために、欧州のPCSRへのアプローチは、そのはじめから、「企業が、政府、市民社会、その他の関係者とともに共同で社会的・環境的問題の解決策を見出すという集団的な取り組み」を基盤としておこなわれているが、アメリカのアプローチでは、企業は関心のあ

る政策課題が取り上げられるような場面で政治活動を実施する、と想定している」、と論じ、「アメリカの政治環境には、企業やその他のアクターによる政治的ロビー活動、寄付、選挙献金が盛んであるという特徴があり、CPA は企業が自社の戦略的目標を支援または促進する政府の政策や規制に影響を与えようとする意図的な試みである、と見なされている」、と説明している。

但し、ホサインたちは、ラッシュに倣って、これらの企業による政治的役割という2つの概念は、概念上の違いはあるものの、少なくとも2つの点で類似している、と整理している。それは、「第1に、PCSR の文献では政治的関与の手段的理由を否定しているが、実証的な証拠は、多くの企業がガバナンスの仕組みに参加するインセンティブとしてビジネスケースを考慮している（事実上、手段になっている）ことを示唆していること、第2に、CPA と PCSR の両方には厳しい政府規制を阻止するという共通の関心があり、PCSR の文献では、そのような命題は一見否定されているように見えるが、実際の企業行動は、企業が自主的に行動して今後の規制を自分たちに有利な方向に影響を与えない限り、規制体制がより厳しい法律の方向に進むことを恐れて、PCSR に関与している可能性があることを示唆していること」であり、そこには、「CPA と PCSR は直接的または間接的に補完し合うことができ、企業は両方を利用することで社会に対する責任を果たすことができる」、という解釈が横たわっている、と。

そして、ホサインたちは、2つの概念の違いを踏まえたうえで、PCSR を、CSR の領域における新たな次元として、位置づけて、公共財の提供（例：健康、教育など）、社会問題の緩和（例：貧困緩和、男女不平等、人種・民族的不平等、汚職、環境悪化など）、規制の策定への関与（例：自主規制、業界規制、グローバルスタンダードやルールなど）などを念頭に置いて、その意義を説明している。

かつては企業の責任は利益を上げることだけであると考えられ、その文脈のもとで、企業は、戦略的な理由があれば、社会的責任や環境責任を受け入れるべきである、と考えられてきた。しかし、企業活動が社会や自然環境に悪影響

を及ぼすという認識が広まるにつれ、多様な利害関係者グループが、企業に対して、社会的に責任ある方法で事業活動を行うだけでなく、グローバル化社会の利益のためにさまざまな福祉活動を行うよう絶え間なく圧力をかけるようになり、今日では、企業が社会規範や倫理を順守するだけでなく、社会における自らの存在を正当化するために、さまざまな形で社会福祉に貢献しているという証拠（evidence）が存在している。これらの活動は、多くの点で政治的な性質を持っており、かつては政府の責任であると考えられていたものであり、例えば、企業は、いま、教育、健康、貧困削減、女性の地位向上、少数民族の福祉、環境破壊の防止などに取り組んでいる。「このような社会貢献活動の証拠が PCSR という概念を生み出した」のであり、PCSR の出現は主に発展途上国や後進国経済に存在する地域的およびグローバルな「ガバナンスギャップ」の蔓延に大きく起因するものであり、「企業はこれらの PCSR 活動を利用して「ガバナンスギャップ」を縮小することができる」、と考えられている。

政府としての企業

PCSR は、従来の企業市民の概念を超え伝統的に政府の活動と考えられてきた企業活動を包括している（企業には政治的側面を持つ役割と活動があることを強調している）⁽⁴⁾という意味で、新しい概念であり、企業は PCSR を通じて「介入的役割」または「国家的な役割」を担うようになると言われている。例えば、フライナス（Frynas, J.）たち⁽⁵⁾の定義（→ PCSR とは「CSR が意図的または非意図的に政治的な影響を及ぼす活動、または CSR が意図的または非意図的に政治的な影響を受ける活動（すなわち、企業活動とは異なる活動領域であるはずの国家の機能に関連する影響を及ぼすこと）」である）は有名であり、マッテン＆クレイン（Matten, D. & Crane, A.）⁽⁶⁾およびシェラー＆パラッツォ（Schere, A. & Palazzo, G.）⁽⁷⁾は、企業はグローバル化社会の利益のためにさまざまな政治体制や財政の策定と管理を支援できる、と示唆している。これまでの CSR の手段論的議論では、明示的または暗示的に、企業は株主や利

害関係者の利益を追求するために社会活動に従事している、と言われてきたが、これに対し、PCSR では、企業は、市民やコミュニティの市民的政治的・社会的権利に積極的に影響を与えることができるという、企業による拡大された政治的義務が強調されている⁽⁸⁾。例えば、公共財（健康、教育など）の提供、社会問題（貧困緩和、ジェンダー不平等、人種・民族的不平等、環境悪化など）の緩和、規制の策定（自主規制、業界規制、グローバル基準・ルールなど）への関与などである。

企業は何故に PCSR 活動を行うのか？ ホサインたちは、アデロポ(Adellopo, I.)たちに倣って、4つの理由を挙げている⁽⁹⁾。

第1に、グローバル化の影響により、企業には PCSR 活動を行うよう圧力が掛かっていること。グローバル化により多国籍企業は自国以外の地域でも事業を行うことになったが、そのためにはそれらの地域の「私的な態度、道徳、慣行、制度」を変革することが必要になった。PCSR は、多国籍企業がその地域において「存在感と影響力」を確立するのに役立つのである。

第2に、今日では「ガバナンス」は国家と非国家アクターの両方を含めるべき複雑なプロセスであると考えられていること。ここから、国家、市民社会、企業の間には相互作用と協力関係が存在すべきであり、企業は、ガバナンス・プロセスのパートナーとして、政府を支援し、経済成長と発展を可能にしなければならない、という認識が生まれている。

第3に、PCSR は、企業の産業活動から生じる社会政治的リスクを軽減するのに役立つこと。産業活動が行われると、多くの場合、多くの社会問題が生じる。例えば、産業活動は環境悪化につながる可能性があり、PCSR は、これらの社会問題に対する補償的・調停的な活動として機能することができる。

第4に、PCSR は、企業が事業を展開する地域社会におけるインフラ不足を減らすことに役立つこと。そこには、事業展開は、地域住民の生活水準の向上に役立ち、またビジネスにとってより良い環境を作り出し、貧困、犯罪、失業、インフラの欠陥などの問題に対処することで、企業は地域社会における自社の存在感と重要性を強調することができるようになり、地域社会の「より良い」

インフラ整備はより良いビジネスチャンスを確保できる可能性を生み出す、という流れが想定されている。

これは、企業が PCSR 活動を行うと、政府機関に影響を与える立場に近づくことができる、ということを示唆するものであり、そこには、企業はこれらの活動を通じて政治的およびその他の必要なネットワークを構築することができ、ロビー活動や地域社会への影響力をさまざまな形で高めるのに役立つ → したがって、PCSR はパワーソーシングのツールとして活用できる → さらに、企業は社会貢献企業であるとアピールすることができ、それにより印象管理が容易になる、という理解がある。

「ガバナンスギャップ」を縮小するツールとしての PCSR

欧米の論者のなかでは、PCSR は、発展途上国や後進国経済における「ガバナンスギャップ」を縮小するツールとして、活用できる、ということが強調されている。アデロボやウィーラン(Whelan, G.)などの研究者は、一般的に、ガバナンスギャップはコミットメントや戦略的計画のレベルが低いことが原因で生じる事象であり、ファレグ (Faleg, G.)⁽¹⁰⁾は、ガバナンスギャップを「アクター（加盟国、制度機関）がゲームのルールを定め、戦略的優先事項を設定する権限を付与されていない、あるいはその権限を付与されることに消極的な状況」として定義している。このガバナンスギャップは発展途上国や後進国においてはよく見られる現象であり、これらの国々の経済の多くは、リソース不足、政府のコミットメント不足、汚職、戦略的計画の欠如など、ガバナンスに関連する問題に苦しんでいる。ガバナンスの欠如はいくつかの社会問題が長期にわたって継続する原因でもある。

ホサインたちは、ネルソン (Nelson, J.)⁽¹¹⁾の所説を踏まえて、3種類のガバナンスギャップ（悪い、弱い、無関心）がある、と指摘している。第1に、政府が一般的に説明責任を果たさず、市民に対して抑圧的な態度を取る「悪いガバナンス」が存在し、そのような場合には、透明性が欠落し、腐敗が高度に蔓

延している。第2に、政府が市民のニーズを満たすために必要な行政および制度上の能力やリソースを欠いている「弱いガバナンス」が存在している。第3に、「無関心なガバナンス」が存在する。これは、政府は十分なリソースを保有していても、複数の利益団体に影響を受け、市民にとってより重要な社会的・経済的ニーズを優先することができない状況である。

ガバナンス・ギャップは社会経済発展の妨げとなるために、ホサインたちの理解に拠れば、世界各地で事業を展開する多くの巨大多国籍企業が、PCSR 活動を通じて、そのガバナンス・ギャップが存在するが故に対応が遅れてしまっている地域住民の基本的ニーズに取り組もうとしている。それがポリティカルな CSR であり、PCSR 活動は、企業が政府に必要な支援を提供し、政府の目標を達成する手助けとなり、社会経済開発プロセスに積極的に参加することで、企業は政府との関係を構築し、政府の開発パートナーとなっている。さらに、企業は、規制の空白を埋めるために、より強固な企業行動基準の確立を国家に促すこともある。更に、近年では、ラッシュによって、グローバル・ガバナンスの3つのギャップについても指摘されている。それは、まず、気候変動などのグローバルな問題の性質、規模、解決策に関する知識の欠如を意味する「知識のギャップ」であり、次に、すべての国が従うべきグローバルな規範を形成するための各国間のコンセンサスの欠如を意味する「規範のギャップ」であり、そして最後に、既存の規範や政策（人権など）を強制する権限やリソースの欠如を意味する「制度のギャップ」である。そこには、いずれにしても、「企業は、市民社会、国家、国際機関と協力し、政治的な役割を担うことで、これらのギャップを緩和するために積極的な役割を果たすようになってきている」、という認識がある。

「企業は、ステイクホルダーからの圧力も強まる中、長年にわたり、社会に対して一定の責任を受け入れ、果たしてきた。そしていまでは、CSR プログラムの一環として、企業は、公共財の提供、地域社会への貢献、環境問題の緩和など、かつては政府の責任とみなされていた社会福祉事業などを行っている。企業による政治活動への関与が拡大するにつれ、世界中の学者たちが、企業と

政府の関係を CSR の観点から捉えるようになり、PCSR という新たな視点が生まれるに至った。PCSR の考え方は、企業と政府の相互依存関係を研究する際に用いられる CPA という概念と密接に関連しているが、概念的には異なるものである。CPA の根底にある動機は利己的な利益追求であるのに対し、PCSR はガバナンスギャップの解消を目指している」。PCSR では、「各国政府（特に発展途上国や後進国）は、“ガバナンスギャップ”により、効率的にさまざまな社会問題に対処するための十分なリソースを欠いている、と主張され、企業は物理的にも財政的にも豊富なリソースを有しているため、社会問題を考慮し、国家のような機能を果たすことでガバナンスギャップの解消に貢献することが期待されている」。このような主張には、「世界的な規模で証拠」があり、「PCSR を通じて、企業はガバナンスギャップの緩和に貢献している」。特に、「ガバナンスの問題は発展途上国でより深刻であるため、グローバル企業の PCSR の実践は、発展途上国の同業者にガバナンスギャップの緩和と持続可能な開発への取り組みを促す原動力になる」。

ホサインたちの論文は、以上のような彼らの認識から判断すると、PCSR を紹介し押し進めるために啓蒙活動の一環として執筆されたものである。

註

- (1)Hossain, D. E., Mazumder, M. M. M. & Mitra. R. K., “ Political Corporate Social Responsibility (PCSR): The State-like Role of Business to Address Governance Gap ”, *THE COST AND MANAGEMENT*, 46, 2018.
- (2)Rasche, A., “ The corporation as a political actor - European and North American perspectives ”. *European Management Journal*, 33(1), 2015, p.5.
- (3)Scherer, A. G. & Palazzo, G. , “ The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy ”. *Journal of management studies*, 48(4), 2011, p.900.

- (4)Adelopo, I., Yekini, K. and Raimi, L.,“ Political corporate social responsibility and development ”. In Jamali, D., Karam, C. and Blowfield, M.(eds.). *Development-oriented Corporate Social Responsibility*, Greenleaf Publishing,2015, pp.29-49.
<https://uwe-repository.worktribe.com/output/840519>
- (5)Frynas, J. G. and Stephens, S., “ Political corporate social responsibility : reviewing theories and setting new agendas ”, *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 2015. p.485.
- (6)Matten,D. & Crane, A.,“ Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization ”, *Academy of Management Review*, 30 (1) , 2005, pp.166-179.
- (7)Scherer, A. G., Palazzo, G. ,“ Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective ”, *Academy of Management Review*, 32(4), 2007, pp.1096-1120,
- (8)Whelan, G. (2016). Political CSR: the Corporation as a political actor.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2726174
- (9)Adelopo,Yekini and Raimi, L., “ Political corporate social responsibility and development ”.
- (10)Faleg, G., “ The governance gap in European Security and Defence ”. *CEPS Policy Briefs*. No. 310. Brussels: Centre for European Policy Studies. 2013, p,12
https://cdn.ceps.eu/wp-content/uploads/2013/12/PB310%20Faleg%20on%20CDSP_0.pdf
- (11)Nelson, J. (2008). CSR and public policy: New forms of engagement between business and government. Working Paper No. 45. Corporate social responsibility initiatives. John F. Kennedy School of Government. Harvard University. USA.
<https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/>

cri/files/workingpaper_45_nelson.pdf

資料（ホサインたちの論文で参照されている文献）

- Adelopo, I., Yekini, K. and Raimi, L. (2015). Political corporate social responsibility and development. In Jamali, D., Karam, C. and Blowfield, M. (eds.). Development-oriented Corporate Social Responsibility (pp. 29-49). Sheffield: reenleaf Publishing.
- Baron, D. P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, October, 479-505.
- Davis, K. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility* (3rd edition) New York, NY: McGraw-Hill Book Company.
- Detomasi, D. (2015). The multinational corporation as a political actor: “Varieties of Capitalism” Revisited. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 685-700.
- Detomasi, D. A. (2008). The political roots of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 807-819.
- Donaldson, T. (2010). The values realignment in modern industrial society. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 728-729.
- Faleg, G. (2013). The governance gap in European Security and Defence. CEPS Policy Briefs. No. 310. Brussels: Centre for European Policy Studies.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 September, 30, 126-127.
- Frynas, J. G. and Stephens, S. (2015). Political corporate social responsibility: reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 483-509.
- Getz, K. A. (1997). Research in corporate political action: Integration and assessme-

- nt. *Business & Society*, 36(1), 32-72.
- Gond, J. P. and Matten, D. (2007). Rethinking the business-society interface: beyond the functionalist trap. ICCSR Research Paper Series No. 47-2007.
- Hillman, A. J., Keim, G. D., & Schuler, D. (2004). Corporate political activity: A review and research agenda. *Journal of Management*, 30(6), 837-857.
- Hossain, D. M. (2011). Social responsibility practices of business organizations: Bangladesh perspective. In Williams, G. (ed.). *Responsible Management in Asia* (pp.44-64). UK: Palgrave Macmillan.
- Lawton, T., McGuire, S., & Rajwani, T. (2013). Corporate political activity: A literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 86-105.
- Moura-Leite, R. C. and Padgett, R. C. (2011). Historical background of corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 528-539.
- Nelson, J. (2008). CSR and public policy: New forms of engagement between business and government. Working Paper No. 45. Corporate social responsibility initiatives. John F. Kennedy School of Government. Harvard University. USA.
- Raimi, L. and Adeleke, I. A. (2010). Using entrepreneurship development and corporate social responsibility as strategies for conflict resolution in the Niger-Delta region in Nigeria. Society for Petroleum Engineers - Nigeria Annual International Conference and Exhibition 2010. NAICE: 2837-2846.
- Rasche, A. (2015). The corporation as a political actor - European and North American perspectives. *European Management Journal*, 33(1), 4-8.
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of management studies*, 48(4), 899-931.
- Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G., & Spicer, A. (2016). Managing for political corporate social responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, 53(3), 273-298.

Whelan, G. (2012). The political perspective of corporate social responsibility: A critical research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 709-737.

Whelan, G. (2016). Political CSR: the Corporation as a political actor.

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2726174

第2章

ポリティカルなCSRを積極的に評価しているCMS

－ ウィッカートたちのPCSR論 －

第1節 ウィッカートたちの現状認識及び問題意識

企業の政治的役割を積極的に評価しその政治的活動の推進を薦めているひとりがクリストファー・ウィッカート（Wickert, C.）である。ウィッカートは国連グローバル・コンパクト・オフィスでの勤務を経てアムステルダム自由大学・VU ビジネス&ソサエティナレッジハブ（VU Business & Society Knowledge Hub）に所属し研究を続けている⁽¹⁾。

ウィッカート&リシ（Risi, D.）によれば、21世紀に入って、21世紀以前と比べると、CSRを概念化する環境が大きく変化した。1990年代までは、「CSRの研究者は、一般的に、社会的期待が比較的均質であること、ネーション・ステイト（共通の文化、歴史および言語を共有する国民、または単一の民族により構成される独立国家）（nation state）が機能していること、企業行動を導く規制の枠組みを提供し実施できる民主的制度が構築されていることを前提としていた」⁽²⁾、と。

ウィッカートたちに語らせると、フリードマンの主張（企業は社会政策やプログラムを実施すべきではない → 政府は社会的目標を追求するために国民から選ばれた存在であるのに対し、企業の経営者は株主のために行動しているのだから、その説明責任は主に株主に対して求められるものであり、国民に対し

てではない → 企業は経済的目標を追求し、政府は社会的目標を追求する）はこのような前提から生まれたものであり、「フリードマン論文が発表された当時は、グローバリゼーションと経済の国境を越えた統合が今日よりもかなり低いレベルであったため、彼の主張は擁護可能であった」のであり、同時に、ウィッカートたちの表現をそのまま借りれば³⁾、「フリードマンによる CSR の理解は、現在私たちがフィランソロピーやチャリティとして考えているもの、あるいは私たちが“お金の使われ方” (how the money is spent) として表現しているものとはほぼ一致している。しかし」ー これは重要なコトだがー 「最近では、ビジネスの広範な責任に関する問題ははるかに複雑化しており、社会のステイクホルダーズは“お金がどのようにして稼がれているのか (how the money is made)” に関心を寄せている」のであり、さらに言えば、「今日、私たちは、企業が社会の中で政府の役割とかなり重なり合い、干渉し合う役割を担っている、あるいは期待されている、という現実を目の当たりにしている」のであり、これは、典型的には、3つの領域で観察できる現象である。

第1に、政府はもはや基本的な社会的ニーズに応えサービス提供していないこと。かつては、水道、電気、教育、医療、基本的な交通、治安、通信などの提供は、税収と引き換えに政府が果たすべき基本的な役割と考えられていたが、しかし、民営化、自由化、規制緩和という新自由主義的な流れの結果、多くの国で水の供給などのサービスが民営化され、企業の手に移っている。

企業が人々の健康や衛生といった重要な問題に責任を持つようになるとやや複雑な社会的責任が生じるのであり、実際、このような新しい分野の企業は、これまで政府や一般的な政治領域に向けられてきた社会的期待の多くに直面している。

第2に、政府は社会的ニーズに対応できないか、あるいは対応する気がないこと。特に後発開発途上国では、企業は基本的な社会的ニーズに効果的に対応するためのリソースが不足している政府当局と取引することが多く、企業は事業を展開する地域社会のために道路、住宅、学校、病院の建設を始めたり、企業主導のソフト・ロー・イニシアチブを立ち上げることで効果的な規制の欠如

を補ったりしている。その結果、企業はしばしば政府に取って代わることになり、したがって、通常は政府に課されるはずの社会的期待に直面することになる。

第3に、政府は国境を越えた社会問題に対処できないこと。金融市場、気候変動、あるいはインターネットは、政府が単独ではコントロールできない新しい社会空間であり、むしろ、こうした空間は多くの場合、企業によって影響を受け、統治されている。その結果、国民は、気候変動やインターネットのプライバシー、あるいは制御不能な金融市場について、これらの問題がグローバルに広がる当然の帰結として、企業が対処することを期待している。

かくして、今日では、個別企業が通常政治当局に留保されるものと同様の社会的期待に直面して操業せざるを得ない事態が生まれている。これが規制ギャップ (regulatory gap)⁽⁴⁾ (つまり、社会的・環境的基準が低いか、あるいは政府当局によって強制されていないコンテキスト (context) であり、規制ギャップという状況に置かれる企業が増えている⁽⁵⁾。

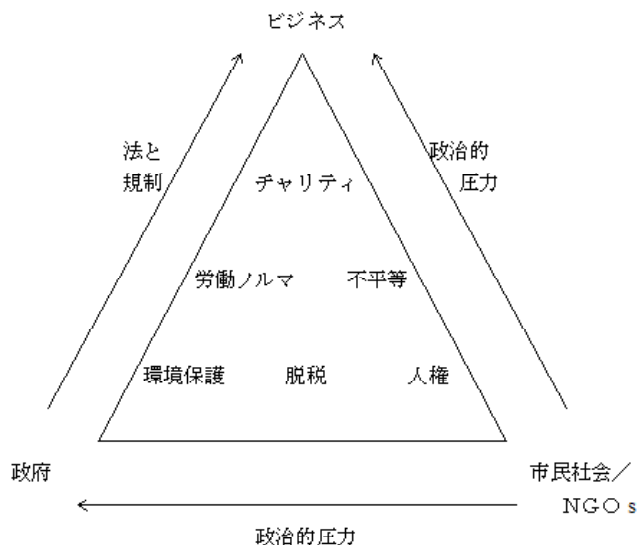
そして、このような状況を反映して、ウィッカートの理解に従えば、「企業は単に規制ギャップを避けるだけでなく、市民社会、政府、国際機関のアクターと共同で、規制のギャップをますます“埋めている”」、という認識が拡がり、それに基づいて「政治的アクターとしての企業という見方を促進するCSRの概念化が発展してきた」。その「最も注目すべき概念のひとつ」が「CSRのグローバル化の進展に対応する」形で「推進されてきた」「ポリティカルなCSR」である。

この規制ギャップとして形容されている事態はガバナンスギャップとして知られ、例えば、クレイン&マッテン (Crane, A. & Matten, D.)⁽⁶⁾によっても指摘されてきたものであり、ウィッカートは規制ギャップ (ガバナンスギャップ) に言及しないPCSRはPCSRではないとまで言いきっている⁽⁷⁾。ガバナンスギャップの存在があるが故にCSRは政治的な活動を余儀なくされるのであり、これは企業規模に関わりなく全ての企業に当てはまる、というのがウィッカートの立ち位置である。

ポリティカル CSR とは、この文脈, 言えば (シェーラー & パラッツォ (Schherer, A. G. & Palazzo, G.) のコトバを借りれば)、「企業の広範で潜在的なグローバルな影響範囲を想定し、企業が社会的に関与している環境的・社会的外部性 (すなわち「企業が自らの行動によって貢献し、企業自身が利益を得ており、そして自らの行動によって奨励または容認している」問題) に対する責任を企業に課すことであり⁽⁸⁾、「政治的」というラベルの下で⁽⁹⁾、例えば、つぎのような事態が念頭に置かれている。「企業は、NGO などによって、グローバルな社会・環境問題に関連した特定の規範や指針を提供する自己規制活動に積極的に取り組むよう促され、グローバルに事業を展開する企業は、遠く離れた工場で働く労働者の労働権を確保したり、原材料を調達する場所で環境に優しい生産手段を支持したりすることが期待されている」・・・など。これは、マッテン&クレイン⁽¹⁰⁾に言わせれば、「これまで国家によって規制されていた事柄に関与することで、企業はますます政治化し、民間企業と国家の間の厳格な役割分担が曖昧になっていることを意味する」事態であり、「このような民間主体の政治的関与に内在する民主主義の欠陥を克服するために、企業はさまざまなステイクホルダーとの対話を行うが必要になっている」。つまり、ポリティカルな CSR においては、「企業の関心と資金 (money)」は、「直接的なステイクホルダーの圧力を超えた社会的課題」に向けられるのであり、さらに、意思決定プロセスには、市民社会とその行動の影響を受ける人々の利益を反映させる必要があり、これらすべてが企業行動の民主化を求めている⁽¹¹⁾。

図表 1 は、グローバル化の過程で CSR の状況がどのように変化したかを示している。第 1 に、3 つの最も重要な社会的主体 (事業会社と民間セクター、国家と政府当局、市民社会) の関係が根本的に変化した。第 2 に、民間セクターの自主規制イニシアチブ、多国籍組織や国連グローバル・コンパクト (UNGC) のような関連イニシアチブ、森林管理協議会 (FSC) のようなマルチステークホルダー・イニシアチブ (MSI) など、新たなプレーヤーが形成され、あるいは (再) 参入してきた。

図表1 グローバリゼーション時代のビジネス、政府そして市民社会の関係



〔出典〕 Wickert& Risi., *Corporate Social Responsibility*, p.14.

問題は、三角のなかで示されている 이슈ーに関連する企業行動であり、ビジネスに対する社会（ステイクホルダーズ）の期待が変化（変容）し、それに対応して何がどのように変化しているのか、にあるが、このことは個別企業に「モラル・イマジネーション」を働かせて行動することをもとめるものであり、企業は、これに対して、ポリティカルな CSR を展開することで応える、という状況が生まれている、というのがウィッカートたちの理解である。そして、このような認識は彼らだけに見られるものではなく、彼らの読み方に倣えば、CSR 研究においてもそのような変化に照応する形で方向性の転換が確実に観察される。

第2節 ウィッカートから見た CSR 研究の流れ：ビジネス中心から社会中心へ

ウィッカートの眼には CSR 研究の変遷はどのように映っていたのか？ PCSR はそのような流れの中でどのような場所に位置づけられる存在であるのか。これに関しては、ウィッカートが 2021 年に発表された文献サーベイ論文⁽¹²⁾のなかで、自分の立ち位置を改めて確認する意味も込めて、明快に語っている。

ウィッカートは、CSR 研究はボーエン (Bowen, H.)⁽¹³⁾著作刊行(1953 年)そしてその後のフリードマン (Friedman, M.) の CSR 批判(1970 年)⁽¹⁴⁾を経て大きく発展してきたという歩みを前提にして、2006 年以降に *Journal of Management Studies* (JMS) に掲載された研究に焦点を当てより現代的な CSR 研究の流れを整理している。その場合、彼は、CSR を、マッテン&ムーン (Matten, D. & Moon, J.)⁽¹⁵⁾に倣って、「社会におけるビジネスの役割について及びビジネスと社会の関係がビジネスによる社会の社会的・生態学的・倫理的課題の取り扱いにどのような影響を与えるかについておこなわれる議論のためのアンブレラのなターム」として、考えているが、そのウィッカートにとって「この 15 年の間」の特徴は、「CSR 研究の範囲が微妙にしかし明らかに拡大している」ことである。「研究者たちは、CSR のビジネスケースに主眼を置くものから、より広範な問いを投げかけより統合的なアプローチを適用しビジネスと他の社会的アクターとの交差点で展開する現象を考察するものへとその焦点を広げてきている」。

より具体的に言えば、「2000 年代の前半は組織のパフォーマンスを測定することが CSR 研究の主要な関心事であった」時期であり、「CSR は、競争力の強化、レピュテーションの向上、その他の財務指標に反映されるパフォーマンスといった企業レベルの成果を、いつ、どのように向上させるのか？」という関心が学問的アジェンダを支配していた⁽¹⁶⁾。そしてこれとは対照的に、その後、研究者の焦点は「社会中心」へと転じ、「学者たちは、理論的・話題的なレンズを広げ、「CSR は、社会的・生態学的条件といった社会レベルの成果をどの

ようにそしていつ改善し、社会全体の福祉を創造するのか」といった問いを投げかける」ようになった。そして、この流れから、ウィッカートに拠れば、「社会とその政治的・制度的文脈におけるビジネスの適切な役割と位置づけに関する、より広範な一連の問いに関心を寄せる」研究が生まれてきたのである⁽¹⁷⁾

このような見解はウィッカートの（JMS に 2006 年以降に掲載された CSR に関する論文を読み解いた）文献サーベイの結果として提示されたものである。

ウィッカートの文献サーベイの意図は「CSR 研究の多様性を指し示すような）網羅的な文献レビュー」ではなく、「この分野における非常に断片的な学術研究を統合し方向性を示しそしてそれをより明確にすること」にあり、彼は、JMS に掲載された論文のタイトル・キーワード・要約を「CSR」（「企業の社会的責任」）を検索語にして検索し、51 件の論文を拾い出している。1963 年の JMS 創刊以降に発表されたそれら 51 本の論文のうち、48 本は 2006 年以降に発表されたものであり、そのうち 28 本は 2016 年以降に発表されたものである。2006 年にマクウィリアムズ(McWilliams,A.)たち CSR の戦略的意味合いを論じた論攷が掲載された特集号⁽¹⁸⁾が出版され、CSR が論文数で勢いを増し、その後、CSR 研究は、シェラー(Scherr,A.)たちによる「ポリティカルな CSR をマネジメントする：PCSR2.0 の新たな課題と方向性」を論じた論文を掲載した特集号⁽¹⁹⁾が出版された 2016 年に出版点数で再びピークを迎えている。

ウィッカートは、被引用数が論文の学術的な話題における全体的な影響力を代用していると考え、2006 年を分析の出発点とし、2006 年以降と 2016 年以降で最も被引用数の多い論文を抽出した。2006 年から 21 年までの CSR に関する被引用数上位 10 論文のうち 5 本は 2006 年の特集号に掲載されたものであり、同様に、2016-21 年の CSR に関する被引用数上位 10 論文のうち 5 編は 2016 年の特集号（序論を含む）の一部であり、それら 20 本の論文がウィッカートの分析の主要な対象となった。因みに、いずれの期間においても、それぞれの特集号の序論が最も引用された論文であったが、2006 年から 21 年の上位 10 論文が JMS に掲載された全 CSR 論文の被引用数の約 73 %を占め（上位 10 論文の被引用数 4.817 でありすべての CSR 論文 48 論文の被引用数 6.566）、2016

年から 21 年にかけても被引用回数は約 73 %を占めていたこと（上位 10 位までの被引用回数 911 回に対し、全 29 本の CSR 論文の被引用回数は 1.248 回）を考慮して、分析をこの 20 論文に絞ることは適切である、と判断されている。

JMS に見るかつての CSR 研究：ビジネス中心主義

1990 年代半ばから後半にかけて、研究者たちは CSR が企業にとってどの程度明確な競争上の利益をもたらすかを探り始め、それが「戦略的 CSR」として知られるようになったことはすでに常識化しているが、このことが JMS の 2006 年特集号の序論において確認されている。マクウィリアムズたち⁽²⁰⁾に拠れば、当時の CSR 研究を支配していたのは実証的な問題意識であり、社会的パフォーマンスと財務的パフォーマンスの関連性の確立が目指されていた。これは、CSR の社会的・生態学的な意味合いが軽視されたという意味ではなく、CSR の財務的な意味合いを追求するために、それらが二の次にされていたということであり、事実、ステイクホルダー理論⁽²¹⁾に基づいて、ステイクホルダーズには、顧客、従業員、政府、サプライヤー、納税者、コミュニティ・グループ、社会的地位の低いグループなどが含まれる、と述べられている。

それ以外にも、特集号に掲載された論文の多くはその後大きな影響力を持つに至っている。例えば、ビジネス中心主義の「最も純粋な」例は、「フリードマンに真剣に取り組む：利益と社会的パフォーマンスを最大にするために」と題された研究である⁽²²⁾。著者らは、企業が利潤を最大化し、同時に社会的パフォーマンスを向上させることができる条件を検討し、CSR が強制的なものではなく戦略的なものであれば、社会と企業の双方がより良くなる、と結論づけている。また、ロケット (Lockett, A)⁽²³⁾は、マネジメントの文献における CSR 研究の状況を評価し、CSR は「出現し続けている状態」にあり、支配的なパラダイムを欠いていると結論づけているが、しかし、彼らの研究では、当時は定量的アプローチが主流であり、主に CSR と財務パフォーマンスとの関連に関心を寄せていたことが示され、ビジネス中心主義が優勢であることが強調さ

れている。同様に、ウィンザー（Windsor, D.）⁽²⁴⁾の論攷ではCSRに関する3つの相反する理論的視点（すなわち、経済的視点、哲学的視点、グローバルなコーポレート・シティズンシップ）の進化が検証されているが、ウィンザー自身は、CSR研究の萌芽的な状況を強調しながらも、CSR研究の前提について考察する際にはビジネス中心主義の下に身を置いている。「満足のいく理論的統合は、いまだ未知の倫理原則を発見し、企業の競争優位をもたらすものでなければならない」、と。これは、ウィッカートの読み方に従えば、道徳的な問題への関心が高いにもかかわらず、CSRが企業に与える戦略的な影響が最大の関心事であったことを示している。

2006年以降に最も引用された10件の他の3つの研究でも同様にCSRが企業にとって最大の利益をもたらすにはどうすればよいかが問われ、ワルドマン（Waldman, D. A.）たち⁽²⁵⁾は、CEOのトランスフォーメーション・リーダーシップとCSRの関係を検討し、企業が戦略的CSRに取り組むための重要な先行条件が、CEOの知的刺激であることを示しているし、ブラマーとパヴェリン（Brammer, S. J. and Pavelin, S.）⁽²⁶⁾は、CSRとレピュテーション、業績との関係を分析し、様々な文脈的要因に基づくレピュテーションと社会的パフォーマンスの変動を説明し、企業が環境に応じて取り組むCSRの種類を適合させる必要性を示し、企業によるステイクホルダーの関心事の道具的利用を強調しているし、唐、ハル、ローゼンバーグ（Tang, Z., Hull, C. and Rothenberg, S.）⁽²⁷⁾は、企業が一貫性のあるCSR戦略を取り、より企業内部的なCSRの側面から始めることで、より多くの利益を得ることを実証している。

CSR研究の社会中心への転回

初期の研究ではビジネス中心主義が支配的であったにもかかわらず、財務的な意味合いへの関心を超えてCSRにおける他の重要なアクターへの関心も見られ、CSR研究の範囲の拡大を示すものもあった。例えば、ドー&グエイ（Doh, J.P. & Guay, T.R.）⁽²⁸⁾の論文は、制度的環境に深く入り込んだ企業を取り上げ、

この関係が CSR にどのような影響を与えるかを示した論攷であり、同時期に他のジャーナルで発表された CSR に関する他の制度的視点⁽²⁹⁾とともに、CSR 研究における「関係性」志向の形成に影響を与えた。この方向性は、CSR 行動の決定要因として、制度的要因やその他の外部要因により注目することを特徴としており、このような焦点と並行して、ウィッカートに拠れば、CSR 研究は、例えば、シェーラー&パラッツォの論攷において⁽³⁰⁾、「ポリティカルな CSR」というラベルの下、グローバル・ガバナンスの格差に対処するために政府や市民社会に対して企業が果たす役割を検討する「政治的」志向を経験することになる。

どちらの進展も、CSR をより広範な社会的関心や利害の中に位置づける「ビジネス中心」から「社会中心」へと、支配的な焦点を拡大する上で最も重要なものであった。要するに、この進化は、「CSR を主に競争優位の源泉（および必要条件）として理解することから、CSR を主としてより大きな責任を求める社会的圧力の高まりに対する企業の反応として理解することへと、優先順位が拡大したことを示している。

CSR 研究における関係性志向

CSR の「関係的」次元を探求する研究は、ウィッカートの読み方に従えば、「CSR の場における企業以外のアクターや企業とこれらのアクターとの関係が CSR にどのような影響を与えるかについて見解を共有している」だけではなく、「関係性の視点は、NGO、市民社会、政府、その他のスタディーズなど、企業の社会的・制度的文脈にあるアクターからの影響力が拡大し、CSR に関して戦略的に行動する企業の能力が低下していることを認めている」のであり、「このことは、CSR を、利益に貢献するという条件のもとで、ある種の社会的責任に取り組むという企業の（積極的な）決定とみなすのではなく、むしろ、CSR を、さまざまなステイクホルダーの期待やそれに伴う制度的圧力に対する企業の必要な反応とみなすことを意味している」。

上記のことを示している幾つかの論文の事例が、(CSR は主に競争優位のための(自発的な)探求ではなく、企業がその正当性を守るために追求するよう迫られるものである、と示唆した) シェーラーらのそれ⁽³¹⁾であり、彼らは、企業が生き残るためには、社会的な受容が必要であり、それによって企業は営業許可を維持することができる、という仮説に基づき、企業が正統性の課題に対応するために一般的に用いる3つの戦略(すなわち、外部からの期待への適応、ステイクホルダーの認識の操作、企業の正統性に疑問を呈するステイクホルダーとの対話)を検討しているし、マラノ&コストヴァ(Marano, V. & Kostova, T.)⁽³²⁾は、企業に対する相反する要求が存在する異質な制度環境に焦点を当て、CSRを取り巻く制度的複雑性を解明し、それが多国籍企業のCSR実践の採用にどのような影響を与えるかを示し、多国籍企業を、CSRがグローバルに拡散している、複数の、多様な、そしておそらくは相反する制度的力を持つ、複雑な国境を越えた組織領域に位置づけ、CSRに関連するさまざまな種類の制度的圧力の重要性を説明するさまざまな要因を特定し、また、CSRが内部的な選択ではなく、企業の外部に存在するさまざまなステイクホルダーが及ぼすこれらの圧力によってどのように決定されるかを明らかにしている。また、シュナイダーたち(Schneider, A., Wickert, C. and Marti, E.)⁽³³⁾は、企業をステイクホルダーとの関係の網の目の中に深く埋め込まれたものとして位置づけ、CSRを主に付随する期待への対応として考えている、などなど・・・他にも、興味深いに論攷が公開されている。

CSR研究における政治的志向

ウィッカートがCSR研究における関係性志向の流れのなかで特に注目したのが「政治的志向性」であり、その(政治的志向性という)特徴は、「シェーラーとパラッツォ⁽³⁴⁾がJMSに発表した「グローバル化した世界におけるビジネスの新たな政治的役割：CSRの新たな視点と企業、ガバナンス、民主主義への示唆のレビュー A Review of a New Perspective on CSR and its Implications

for the Firm, Governance, and Democracy") と題する論文によく表れている、と評価している。著者たちは、「企業は利益を重視し、政府は医療や清潔な水、人権といった公共財を提供するという、当時のマネジメント研究や経済学の主流であった前提に異議を唱えた。その考え方では、企業は経済主体であり、政府は政治主体である。しかし、グローバリゼーションの状況下では、企業は政治的アクターと化し、政府と民間セクターの間でこれまで支持されてきた役割分担が損なわれている。シェーラーたち⁽³⁵⁾は、多くの企業が法的要件を超えた社会的・政治的責任を負い始めており、そうすることでグローバル・サプライチェーンにおける労働規範の企業による私的自主規制など、グローバル・ガバナンスのギャップを埋めている、と指摘している。この新しい政治的行動様式は、より伝統的な意味での企業の政治的関与からの決定的な転換を示している」、と。「公共の関心事への事業会社の関与」という視点は、「研究者を、事業意思決定が民主化され、マルチステイクホルダーの関与、討議、集団的意思決定を通じて必要な正統性を得ることができる条件を検討するように誘導した」のであり、「シェーラーとパラッツォが要約しているように、政治的 CSR の目的が、政府当局が不在であったり、腐敗していたり、抑圧的であったりする状況において、正当な政治的意思形成とルール執行の条件策定を支援すること」として捉えられている。そして、「シェーラー、ラッシェ、パラッツォ、スパイサーが編集した 2016 年の「政治的 CSR のマネジメント」特集号⁽³⁶⁾は、CSR 研究における政治的志向をさらに強固なものにした」仕事である。

2 番目に多く引用された論文はライネケ & アンサリ (Reinecke, J. & Ansari, S.) のそれ⁽³⁷⁾である。この研究は CSR が企業に金銭的な利益をもたらすかどうかは注目的ではないことを例証している。むしろ、社会的課題の解決こそが重要な研究課題なのであり、ライネケ & アンサリは、紛争鉱物に関する企業の考え方が、遠くで起きている解決不可能な問題から、社会的に関係があり、責任を負うべき問題へと変化していくのを追跡している。

ウィッカートの文献サーベイは、彼のコトバをそのまま借りれば、「CSR 研究が株主価値の最大化に焦点を当てたものからより多くのステイクホルダーや

社会全体に奉仕するものへと拡大していることを示唆するもの」⁽³⁸⁾であり、「この進化は、今後の研究にとって重要ないくつかの道筋に沿って進んでいる」。

そして、彼は、「私たちは CSR 研究を問う価値のある大きな問いに取り組む学問的事業とする必要があるのだ。これは CSR がビジネスにどのような利益をもたらすかを問うという意味ではなく、むしろ — 21 世紀において、そして私たちが直面する膨大な課題に照らして — CSR を通じてビジネスが社会にどのような利益をもたらすかを問うということである。企業は、自らの事業活動を通じて発生する社会的・環境的な負の影響にもっと注意を払い、その負の外部性を緩和すると同時に、正の外部性を増幅させなければならない。ビジネス中心主義がポジティブな外部性にこだわりすぎていたかどうかは議論の余地があるし、また、社会中心主義にも同様に、多くの企業活動の特徴である革新性や創造性を犠牲にして、負の外部性に過度に執着していたのではないかということも議論の余地がある。世界で最も差し迫った社会的な大課題に対する企業の役割とは何か、そしてどうあるべきか、という問いに対する満足のいく答えはまだ見つかっていない」、と述べ、幾つかの具体的な課題を文章化している。

社会中心の CSR 分析を前進させる今後の研究の課題

CSR における政府の復活

ウィッカートの読み方に倣えば、「関係的視点と政治的視点の両方が CSR 研究における社会中心主義の進化に貢献し」たのであり、いまでは「それが今日の学問に広く浸透している。しかし同時に、そこには幾つかの大きな課題がある。その最大のものは政府の位置づけである。

この問題は、ポリティカルな CSR では、事業会社が、政府に対抗して、自発的に公共財を提供し、ガバナンスのギャップを埋めることができる、と想定されているが、それは「CSR において政府が存在しない」ことを意味するものではない、という形に翻訳される課題である。それは、これまでの「研究で

は、業界の自主規制や自主的な合意といった“ソフトな”法律の潜在的な利点に注目が集まっていたが、こうした取り組みが、世界で最も差し迫った社会的・生態学的課題の解決には不十分であるとの認識が高まっている」⁽³⁹⁾という発言としても知られている。— ここには、COVID-19 の大流行が政府を CSR の分野にさらに押し戻したことを示唆している、との理解がある。— ものであり、ポリティカル CSR の支持者でさえ、「PCSR に関する議論は、国内・国際レベルの政府規制に対して懐疑的であり、ソフトローの取り組みや私的権威の意義に焦点を当てすぎていたかもしれない」⁽⁴⁰⁾と認めている。「先行研究は、一般的に、はるかに厳しいハード・ローを平準化するソフト・ローの形態に関与する事業会社の能力と意欲について、ややナイーブであったかもしれない」、と。実際、ウィッカートの認識でも、かつて民間規制に「委託」されていた CSR に関連する企業活動に対する統制を取り戻そうとする政府の試みが国内的にも世界的にも増えているのであり、例えば、ライネケ&アンサリ⁽⁴¹⁾は、「ポリティカルな CSR とは、単に“政府”から“ガバナンス”へ、あるいは“ハードな規制”から“ソフトな規制”への転換を意味する」のではなく、「政府の役割が縮小するのではなく、むしろシフトすることで、公的アクターと民間アクターの両方が関与する」ことを示唆している。

そして、ウィッカートは、「かつての新興市場が世界的に支配的な経済大国へと変貌を遂げ CSR についての考え方にますます影響を与えるようになった」との認識を踏まえて、「重要な研究課題が浮上している」としてつぎのように総括している。

「CSR の今後の解釈はおそらく以下のいずれでもないだろう。それはアングロサクソンの」でも「大陸ヨーロッパ的」でもないだろう⁽⁴²⁾」、と。現実に眼を転じ、冷静に中国をはじめとする新興経済国の経済的・政治的影響力を考えると、今後の研究では、すでに指摘されているように、各国政府がより決定的な、時には権威主義的な役割を担っている社会的・生態学的責任問題に、企業がどのようにアプローチしているかを調査する必要がある⁽⁴³⁾。というのは、異なる規制環境は調和することもあれば衝突することもあり、例えば「中国」

の CSR 理解が「大陸ヨーロッパ」や「アングロサクソン」のそれとどのように一致するのか、なかんずく「グローバル・サウス」の CSR 理解とどのように一致するのかについては、まだほとんど知られていないのであり、こうした疑問は、グローバルに事業を展開する企業が、自国の CSR 理解を海外市場に導入することを目指す場合だけでなく、NGO がそれに従って行動するよう企業に圧力をかける際に、社会的に責任ある行動が何を意味するかについての参照点を必要とする場合にも、極めて重要なのである。

第3節 中小規模企業におけるポリティカルなCSRの可能性を模索する ウィッカート

ウィッカートの言説で注目すべき論点は、彼がグローバル化が進展しているなかで政府の役割の見直しに言及していることであるが、それだけではなく、本書の文脈で言えば、最も注目すべき論点は、彼が、ポリティカルなCSRは大企業（多国籍企業）だけでなく中小企業においても展開できる、と見え、それを推進する途を、論文“‘Political’ corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises: A conceptual framework”など⁽⁴⁴⁾において、探していることである。これは第1章で紹介したシェーラー&パラッツォの見解に照応したもの（というよりも継承・発展し、より具体化を目指したもの）である。

ポリティカルなCSRの議論における中小企業の相対的軽視

ポリティカルなCSRに関する文献の多くで念頭に置かれているのは大企業（特に、多国籍大企業（MNC））である。というのは、多国籍大企業がサプライチェーンに沿ってグローバルに発生する環境・社会問題に直面していたからであり、そのような事態のなかで、それらの大企業がどのように対処しているのかに焦点を当てて企業行動が論じられてきた。ポリティカルなCSRは、社

会・環境基準や規範の弱さや不十分さによって生じる「規制ギャップ」に対処するために企業がポリティカルな役割を果たすことである、として解されているのはそのためである。しかし、その後、このような流れのなかで、中小企業も、確かに、組織特性、行動指針、財務的・人的資源などの点で多国籍企業とは大きく異なるが、それでもなお、ポリティカルな役割を引き受け、こうした規制ギャップに取り組むことができる、との主張が積極的に展開されている。ウィッカートはそのような論者の代表的な人物である。

ウィッカートは何故に中小企業における PCSR の展開を積極的に論じているのか？それは、多分に、中小企業では、大企業とは違うやり方で、CSR に取り組まれている、という彼の（論文 “Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost” に文章化されている）現状認識にも起因している発言である。

CSR の議論では、トーク (talk) CSR とウォーク (walk) CSR が区別されることがある⁽⁴⁵⁾。この発想に拠れば、CSR には2つの重要な側面（①主に対外的に企業責任を文書化すること（「話す（トーク）」）、②部門内、部門間、バリューチェーンなど、企業責任を促進するコア・ビジネス・プロセスにおける戦略、構造化、手順の実施（「歩く（ウォーク）」）があり、これらをどのように組み合わせるかを示す包括的概念が「企業の CSR エンゲージメント」⁽⁴⁶⁾である、と理解されている。

ウィッカートの学界展望に倣えば、これまでの多くの研究では、大企業ほどより多く CSR に関与し、小規模企業は、人的資本や財務資本などの資源が不足しており、規模の経済性に欠け、CSR に取り組む公的圧力に直面しにくいという課題を抱え、結果として、小規模企業における CSR の実践が「より少ない」と想定されてきたが、その仮定は近年では疑問視されている。因みに、例えば、多くの大企業が CSR を広範に語る⁽⁴⁷⁾が、実施は遅れている（すなわち、実施ギャップがある）⁽⁴⁸⁾、という評価もそのような流れのなかで生まれたものである。

それでは、中小企業の実態はどうなっているのか？

多くの小規模企業は、事業運営において社会的・環境的責任を維持するために、様

々な実践や手続きを「黙々と」実施することでCSRに取り組んでいる⁽⁴⁹⁾。しかし、中小企業は通常、社外向けの社会的責任に関する報告書を作成したり、ウェブサイトを開設したりしない⁽⁵⁰⁾ため、CSR実践の認知度は低い傾向にある。その結果、中小企業は、CSRをウォークすることはあってもトークすることはない（すなわち、中小企業のCSRにはコミュニケーション・ギャップがある）－これが、ウィッカートが文献を分析して得た近年の現状認識である。

このことは、小規模企業がCSRに対して実質的かつ効果的なアプローチを行っている一方で、それらは大企業とは異なっている、ということを示すものであり⁽⁵¹⁾、小規模企業は、大企業で一般的な形式的な構造や行動規範ではなく、暗黙の行動指針に基づいてCSRに取り組んでいるのである⁽⁵²⁾。

ウィッカートの（文献レビューに基づく）認識に倣えば、あらゆる規模の企業が、政府の不本意な施策あるいは不手際により、社会的・環境的に責任ある事業活動を促進するための規制や執行の仕組みが部分的あるいは完全に欠如している環境のなかで事業を展開することを余儀なくされ、その傾向が次第に高まっている。その背景には、「グローバル化した市場やサプライチェーンにおいて、森林伐採、水へのアクセス、児童労働、労働者の搾取など、さまざまな環境・社会問題が顕在化し、市民社会のアクターが、そのような“規制ギャップ”を目の前にして、非政府組織（NGO）やその他の外部当事者と協力して、民間企業に対して準政府的な“ポリティカルな”役割を担うよう促している⁽⁵³⁾。現実があり、いまマッテンたちやシェーラーたちによって⁽⁵⁴⁾「推進されているポリティカルなCSRの概念は（企業の伝統的な経済的役割そしてこうした企業が“ゲームのルール”の範囲内で活動することへの期待に基づいていた）従来のCSRの概念を超えたものである」。例えば、マイク・バレンテとアンドリュー・クレイン（Valente, M. & Crane, A.）⁽⁵⁵⁾は、「ポリティカルなCSRを実践している民間企業は、自社が事業を展開している地域やサプライヤーが事業を展開している地域において、ヘルスケアなどの不十分な公共サービスを「補完」している」と論じている。そこには、「民間企業は、例えば労働慣行を取り締ま

ることで、不足している政府サービスを“代替”することもできる」、という解釈が見られる。一言で言えば、ポリティカルな CSR とは、「伝統的な慈善活動や企業社会的責任（CSR）プログラムを超えて、公共の福祉や社会提供に関する重要な決定を行わなければならない準政府的な役割に企業を位置づける」⁽⁵⁶⁾活動を指す概念なのである。

但し、ウィッカートのレビューに拠れば、「既存の研究のほとんどは大規模な多国籍企業（MNC）に焦点を当てており、中小企業（SMEs）が果たしうるポリティカルな役割についてはほとんど注目されてこなかった」⁽⁵⁷⁾。

中小企業とは、ウィッカートの文脈では、欧米諸国に本社を置く従業員 250 人未満の企業⁽⁵⁸⁾であり、その主な目的は収益性の高い事業を運営することである。その意味で、“従来型”の中小企業は“社会的企業”とは区別される事業体である。というのは、社会的企業は通常、単に「事業を営む」ことよりも、特定の社会問題に取り組むことを主な使命としているからである。

何故なのか？

これは、ウィッカートの理解に倣えば、中小企業には、NGO の批判から自社の評判を守ろうと努めている多国籍大企業に比べると、ポリティカルな CSR に戦略的に取り組む理由が少ないことに起因している。ウィッカートのコトバを借りれば、「ひとつには、中小企業は一般的に世間の監視やステイクホルダーの注目を浴びることが少ないため、わざわざポリティカルな CSR のためのビジネス・モデルを構築する」までに至らないからであり、「更に、倫理的な動機の面」から言えば、その判断が、倫理的な事柄が制度化されている大企業と比べると、（オーナー）経営者の判断に大きく委ねられているからである（逆に言えば、経営者の意向次第では、中小企業は倫理的な理由からポリティカルな役割を担う可能性が高いことになる）。

見方を変えて言うと、既存の CSR に関する議論では一律的というよりはむしろ大企業に合わせたアプローチが採られていたために、企業がポリティカル

なCSRを具体的な組織的慣行や手続きにどのように反映させるかという議論に“大企業バイアス”がかかっているだけではなく、それを中小企業の規模や特性に合わせて調整するという考え方自体が影を潜めてしまっていたのである。ウィッカートの表現をそのまま借用すると、「より正確には、中小企業特有のインフォーマルな組織特性や暗黙の行動指針がCSR議論では十分に認識されていなかったのだ。というのも、多国籍企業で一般的に見られる行動規範・方針文書・標準化された報告スキームといった公式ツールは、中小企業の根底にある倫理的動機も組織能力も反映していないため、この種の企業には適さないからであり、さらに言えば、多くの中小企業はインフォーマルで“現場主義的な”組織メンタリティを特徴としているために、中小企業にこのような手段を適用することは中小企業がポリティカルなCSRに取り組む意欲をなくす可能性すらあった」のである。

このような違いを考慮すると、「中小企業がポリティカルなCSRに関与するためには、戦略的というよりはむしろ規範的な根拠のある枠組みが必要になってくる」が、「そのような枠組みを構築する」には「しっかりとした理論的基盤を構築する」ことが必要であり、ウィッカートがそのために援用し利用しようとしたのがヤング(Young, I.)⁽⁵⁹⁾の「社会的つながり」(social connection)という概念である。「社会的つながり(ソーシャル・コネクション)」をCSRに制度的に組み込めば、中小企業もポリティカルなCSRに向かうだろう、という発想である。

企業にとってポリティカルなCSRに関連する問題に対処するメカニズムを導入することは何故に必要なのか？ それは、ヤング⁽⁶⁰⁾に拠れば、道徳的に必要であるからであり、そのことを論証するために、ヤングは「社会的つながり」という考え方をを用いている。その論拠は、「企業主体はサプライチェーンを通じて間接的な責任しか負わないかもしれない不正と構造的につながっている」、というものであり、したがって、事業活動がサプライチェーンや生産ネットワークに沿った不公正の構造的プロセスに寄与したり、そこから利益を得たりしているアクターは、一定の責任を引き受け、こうした不公正を是正する

努力をすべきなのである⁽⁶¹⁾。そしてソーシャル・コネクション・アプローチの根底にある倫理的根拠は（中小企業の間で比較的一般的に見られる）社会との関わりを求める倫理的動機とよく合致する⁽⁶²⁾のであり、このつながりを確立することが、中小企業、そのサプライチェーン、そして特定の「ポリティカルな」問題の間における間接的なつながりを概念化し、ポリティカルな CSR において中小企業が役割を果たす可能性を認識する上で重要視されることになる。

中小企業におけるポリティカルな CSR のメカニズム

ウィッカートは、中小企業は道具的に動機づけられるよりもむしろ道徳的（倫理的）に動機づけられて、ポリティカルな CSR に取り組む可能性が高い、と想定している。その場合重要視されているのが、改めて確認しておく、（ヤングの哲学的概念である）「社会的つながり」である。その社会的つながりの論理によれば、「企業や消費者のようなアクター」は、「遠く離れた他国の労働者の労働条件に関して責任を認め、そのような責任を果たすための行動をとらなければならない」⁽⁶³⁾のであり、この「企業には遠方の下請け労働者の福祉に対する責任がある」ということは、責任を、負担（liability）として理解することから、「ポリティカルな」義務として捉えることへと転換させることを意味している」。そしてウィッカートは、ヤングがアクターのポリティカルな責任とその行動指針を3つのパラメータ（"つながり"、"権力"、"特権"）に従って体系化したことに学んで、中小企業の実践の文脈においてポリティカルな CSR を効果的に運用するためには、ポリティカルな CSR を、3つの次元（すなわち「ポリティカルな CSR 意識」、「対外的ポリティカルな CSR」、「対内的ポリティカルな CSR」）で把握することが有益である、と考え、その具体化に向けた方途を提案している。

このことは、あえて文章化すれば、ウィッカートには、中小企業においておこなわれている CSR 活動に3つの次元（側面）が認められるならばそこでは

PCSR 活動がおこなわれていると判断できる、という発想があることを意味している。因みに、その3つの側面が存在しているか否かを見極めるために利用されるのが7つの指標である。

ポリティカルなCSRの3つの側面

ポリティカルなCSRの認識

最初の次元である「ポリティカルなCSRの認識」はヤングの「つながり」概念から導き出されたものであり、ポリティカルなCSRの様々な課題領域に対する中小企業の認識軸である。ここには、中小企業が規制ギャップが生じやすい分野（人権、労働規範、環境基準、腐敗防止対策など）をどの程度認識しているか、差し迫った社会問題をどの程度認識しているのか、例えば、そのサプライ・チェーンに沿った規制の隙間と距離、それに対するポリティカルな責任の認識が反映されている、と解されている。

この次元は「課題意識」と「社会とのつながりの認識」という2つの指標に分解される。指標はいずれもすでに実践されている企業行動から抽出されたものである。

ウィッカートが依拠しているいくつかの研究に拠れば、特定の問題に対する認識を社内に広めることに関しては、大企業と比較して、中小企業の方が有利であることが知られている⁽⁶⁴⁾。というのは、中小企業では、マネジャーだけでなく従業員も自社の慣行や業務の多くに精通している可能性が高く、調達や販売などを担当する従業員は自分の職務に関連するCSR問題に対処していることが多いからである。対照的に、多国籍企業では、「組織運営のあらゆる側面に常時関与したり関心を持ったりしている参加者はほとんどいない」⁽⁶⁵⁾のだ。また、中小企業では、個人的・物理的な距離が近く、従業員数が比較的少ないこともオーナー・マネジャーと従業員との間のコミュニケーションを促進する要因になっている。したがって、中小企業では、ポリティカルな責任とその内容に対する認識が、多国籍企業で一般的な慣行となっているリーフレット

やパンフレットの配布や CSR・E ラーニング・ツールの義務的な使用ではなく、個人的かつ直接的な関与や相互作用を通じて、個々の従業員に浸透していく可能性が高い⁽⁶⁶⁾のである。

2つ目の指標である「社会的つながりの認識」は、中小企業、特にそのオーナーや経営者がサプライチェーン活動を含む自社の事業と潜在的な不正の具体例との間に社会的つながりがあることを認識している度合いに関するものである。このような社会的つながりは、例えば、アパレルを販売する小さなブティックと遠く離れた国のサプライヤー工場の労働条件との間に存在する可能性があり、社会に対する責任を認識し、その認識を個人の倫理観に基づいている中小企業にとっては、(ポリティカルな CSR に取り組むという) 単なる法的義務ではなく「道徳的義務」に基づいて、企業とそのサプライチェーンとの間の社会的つながりも認識することは多国籍企業よりも容易である、と報告されている⁽⁶⁷⁾。

中小企業にとっては、課題意識も社会的つながりの認識も多国籍企業で一般的な行動規範のような公式の声明には表れにくいものである。このことは、多国籍企業の場合のように、公式な声明が掲載されているウェブサイトをスクリーニングすることによって企業が CSR 関連の問題を認識しているかどうかあるいは「社会とのつながり」を持っているかどうかを簡単に評価することはできないこと、したがって、中小企業では、特定の企業やその経営者とのインタビューなど、緊密で信頼関係を築くような交流を通じて行うことがこの種の意識を評価するのにより適切な方法であることを意味している。

外部的ポリティカルな CSR

2つ目の次元である外部的ポリティカルな CSR はヤングの「権力」概念(行為者は、「結果を生み出すプロセスに対して、さまざまな度合いで潜在的または実際の権力や影響力を有している」、という考え方)に基づいている。ここで重要視されているのは、人々が「自分たちが共有する社会的条件のある側面を規制したり変容させたりするために集団的に行動すること、そしてそのような集団的行動に参加したり自分たちがどのような方向に進みたいかを決定した

りするためには、互いを説得しようとするコミュニケーション活動が必要であることであり、中小企業レベルに翻訳すると、個々の中小企業の限られた影響力を集約しポリティカルな CSR における活動の調整を助けるためには、さまざまなアクターによる集団的努力が必要とされる、ということになる。これは、このような権力は規制の隙間を「埋める」ことに関与する主体間で共有されなければならないために、中小企業は企業のサプライチェーンに関連する特定の活動や潜在的な不正に苦しめられている当事者の利益を代表する市民社会組織と協力する必要があることを示唆している。このような協力は、民間企業が準政府的な役割を担い規制の隙間を埋めることを目的として組織プロセスを修正する新たなルールや行動規範を設計する際に生じる「民主主義の欠如」⁽⁶⁸⁾ がある程度緩和するものでもある。

外部的ポリティカルな CSR という次元軸は中小企業がサプライヤーや他の同業者などの外部の当事者と共同でポリティカルな CSR にどの程度関与しているか、またフェアトレード協会や NGO といったアクターを含む市民社会ネットワークにどのように関与しているかを反映しているものであり、この次元を構成する2つの指標は集団行動とネットワークへの関与である。

集団的な行動とは中小企業とそのサプライヤー、あるいはサプライヤーやサプライチェーンが類似した特性を有する複数の中小企業が、同業者とともに共同で事態解消に取り組むことである。例えば、アウトドア業界では、労働基準が低い発展途上国から繊維製品を調達している中小企業数社が「持続可能性ワーキンググループ」を結成し、単独では解決できないと思われる問題に取り組んでいる (<http://www.outdoorindustry.org>)。これとは対照的に、ネットワークへの参加とは、中小企業と非業界の第三者との関わりを指すものであり、例えば、マルチステークホルダー・イニシアティブへの参加や、NGO のような市民社会組織との協働などである。

第1の指標については、すでに幾つかの研究のなかで、中小企業の経営者が、自社の経営に関連する CSR 関連問題に対して、その責任を集団的活動の一部であると認識することで自社にも責任があることを受け入れようとする傾向が

あることが示唆されている⁽⁶⁹⁾。集団的な取り組みには、1 社または複数の中小企業やそのサプライヤーその他の直接的なビジネス・パートナーが関与することも含まれる。これらはすべてポリティカルな CSR 活動に共同で取り組む事例であり、中小企業では、非公式なパートナーシップは、その企業のオーナー経営者と、そのサプライヤー工場（通常は数社）のオーナー経営者、または同業他社のオーナー経営者との個人的なつながりに基づくことが多いことも知られている。

後者の指標については、多国籍企業とは対照的に、多くの中小企業では、同業種の競争相手はライバルというよりも同業者として見られることが多く、それがポリティカルな CSR における協力を促進していることが指摘されている。このことは、例えば、複数の中小企業が調達パートナーシップに参加すれば、サプライヤーに対してより大きなプレッシャーをかけることができるようになり、サプライヤーが労働者に最低賃金を支払うなど、ポリティカルな CSR の特定の慣行に従うようになること、また、中小企業がサプライヤーと長期的なパートナーシップを結べば、サプライヤーと協力して特定の問題を改善するというコミットメントだけではなく、政治的 CSR に関連する改善と引き換えに、より高い価格で製品を購入する環境が作りだされること、という 2 つのコトが実現されること⁽⁷⁰⁾を意味するものであり、この点で、中小企業は多国籍企業よりも有利である、とウィッカートは評価している。なぜなら、ポリティカルな CSR に関与する彼ら複数の中小企業の倫理的動機は、多国籍企業の主に道具的動機よりも、選択されたパートナーとの信頼関係を構築するためのより良い基盤を提供するからである。このような見方はネットワークにおける協働や自発的な情報交換を促進するためには信頼が不可欠であるという⁽⁷¹⁾議論を反映したものである。

現実に関を転じると、(外部のポリティカルな CSR の 2 つ目の指標である) マルチステークホルダー・イニシアチブや商工会議所のような団体といったネットワークへの関与は、すでに、中小企業の集団的関与を促進する上で重要な役割を果たしている⁽⁷²⁾。例えば、繊維産業における労働条件の改善を促進す

ることを目的としたマルチステークホルダー・イニシアチブである FWF (Fair Wear Foundation (フェアウェア財団)) に加盟する中小企業が増えている。FWF に加盟する中小企業と利害関係者は共同で責任ある慣行に関する知識の普及と交換に努め、CSR 関連問題に取り組むための課題を設定している。他にも、例えば、「管理された透明性の高い生産チェーンの中で」フェアトレードの素材のみを使用して製品を製造することを主な原則としている) リメイ (Remei) (<https://remei.ch/en/>) のような中小企業は原材料を調達している発展途上国の現地 NGO と非公式なパートナーシップを結んでいる。

内部的なポリティカルな CSR

第3の次元である内部的なポリティカルな CSR は、ヤングの「特権」概念 (構造的不平等から利益を得ている行為者には、こうした状況を変えるために組織資源を動員する道義的義務がある) に基づくものであり、ウィッカートは、中小企業では、従業員の非公式な習慣やルーチンが CSR 関連業務に組織資源を投入する方法に影響を与え、中小企業の慣行や手続きがその企業のポリティカルな CSR の範囲を反映していることに注目している。また、「特権」という文脈でヤングが説明責任を重要視している⁽⁷³⁾ ことに倣って、説明責任がポリティカルな CSR の重要な要素であることが強調されている。ウィッカートに拠れば、アカウンタビリティは企業がポリティカルな責任を共有する主体に対して自らの活動を開示することを求めるものであり、したがって、「特権」に基づく内部的なポリティカルな CSR は、中小企業がポリティカルな CSR の尺度を社内でのどの程度適用しているか、他の当事者と共同で開発した尺度をどのように実施しているか、そして第三者にどの程度情報を開示する意思があるかを反映している。

この次元は、業務慣行と手順、従業員の参画、透明性という3つの指標で構成されている。

内部ポリティカルな CSR とは組織の習慣・ルーチン・業務慣行におけるポリティカルな CSR の統合を指すものであり、より具体的には、業務慣行と手順という第1の指標には、ポリティカルな CSR の特定の側面が、調達、生産、

マーケティングなどの機能的活動において、実際の措置として、どのように統合されているかを反映している、と解されている。また、「従業員の参画」という第2の指標はポリティカルな CSR に関わる意思決定への従業員の参加の度合いを表し、「透明性」という第3の指標は社内の事業活動に関する情報の社外への公開の度合いを表している。重要な点は、中小企業においてこれらの指標を適切に評価するためには、社内の全従業員が公式に利用できるような（多国籍企業で一般的に見られる）正式な方針や行動指針に定められていない慣行に焦点を当てる必要があるということである。

この業務慣行と手順は、製造、マーケティング、調達、販売など、サプライチェーンに直接的な影響を与える実際の生産や価値創造のプロセスにおいて、中小企業がポリティカルな CSR を実践するための内部メカニズムのことである。例えば、調達活動にポリティカルな CSR を組み込むには、企業が新しい原材料、サプライヤー、生産方法を選択する際に、ポリティカルな CSR のある側面を考慮する必要があるが、そのために、多国籍企業と同様、いくつかの中小企業も、それぞれ SA8000（社会的説明責任国際規格）や ISO14000（国際標準化機構規格）のような、社会的・環境的に責任ある事業活動を規制する一般的な業界標準を参照し、サプライヤーにもその遵守を求めている。また、マーケティングの分野では、中小企業はそうした方針を顧客に伝え、顧客の意識を高めている。

但し、多国籍企業とは対照的に、中小企業では、こうした業務プロセスは必ずしも文書化されたり、一定の基準に従って形式化されたりするわけではなく、企業文化に暗黙のうちに組み込まれる習慣やルーチンの形をとっている。そこには、中小企業では、オーナーやマネジャーと従業員が互いに、また多くの利害関係者と日常的にコミュニケーションをとる可能性が高いため、インフォーマルな交流や学習が直感的に容易であるように思われている、という事情がある。さらに、多国籍企業では、CSR を担当する部門は本社の近くにあり、実際にポリティカルな CSR を担当する機能部門（調達部門など）は遠く離れた支社や子会社に置かれる傾向がある⁽⁷⁴⁾が、中小企業では、組織の中核的

な事業活動から切り離された部門が CSR を担当することは余り見られないという点で、多国籍企業よりも有利である、とも言われている。

社内ポリティカルな CSR の次の指標である従業員参画は、従業員が CSR 問題に関わる非公式な意思決定にどの程度参加しているかを示すものである。中小企業に典型的なこの種の参画は、会社の決定に対する社内の受容性を高めることを目的としている。従業員の参画のもう一つの重要な結果は、ポリティカルな CSR の意識がオーナーや経営者に限定されることなく、異なる職能を持つ他の従業員にも広がり、彼らが会社のポリティカルな CSR アジェンダの形成に参加することである。ポリティカルな CSR が実際に適用され、中小企業の組織的手続きに組み込まれるためには、CSR 関連活動を担当する従業員が、これらの活動に影響を与える意思決定に関与することが必要である。機能的に非常に専門化された多国籍企業では、CSR 問題に関する意思決定は、多くの場合、本社に置かれた CSR マネジャーや特別（倫理）委員会に委ねられることが多いが、対照的に、中小企業ではこのような高い専門性は一般的ではなく、従業員はマーケティング、調達、販売など、より幅広い問題を扱うことが多い、という現実がある。また、機能的に分散した多国籍企業の従業員と比較すると、中小企業では、従業員は、関連業務を担当する他の同僚と直接顔を合わせてコミュニケーションをとる可能性が高く、したがって、中小企業では、個々の従業員がサプライチェーンを含む会社の業務をよりよく俯瞰できる可能性が高いのだ。

中小企業では、従業員の多くが組織で行われている活動の大半を把握している。これとは逆に、高度に専門化された多国籍企業では、サプライチェーン・マネジメントのような活動は、通常、特定の部門で取り扱われ⁽⁷⁵⁾、中小企業では、少数のサプライヤーが抱えこまれ、相互信頼に基づく長期的な関係を維持している傾向があり⁽⁷⁶⁾、その結果、オーナーやマネジャー、そして少なくとも一部の従業員は、サプライヤーやその代表者と個人的に面識がある可能性が高い、という現実があり、このことが中小規模企業の参画を特徴付け、ひいてはポリティカルな CSR の特徴となっている。

最後の指標である透明性は中小企業がポリティカルな CSR に関連する実績や進捗状況に関する情報をどの程度第三者に開示しているかを示すものであり、透明性のある情報開示、特にポリティカルな CSR の集团的活動に関する情報開示は信頼と長期的関係を構築する上で重要な側面として位置づけられている⁽⁷⁷⁾。中小企業における情報開示は「CSR 活動が非公式の報告メカニズムを通じて要求に応じて説明される」という形態をとり、説明責任の「社会化」プロセスと呼ばれている⁽⁷⁸⁾。これには、従業員同士の日常的な交流、横の交流、双方向のコミュニケーションだけでなく、企業とビジネス・パートナーやその他の利害関係者との間のコミュニケーションも含まれ⁽⁷⁹⁾、多国籍企業とは異なるが、中小企業に最も適している、と考えられている。

中小企業の経営者はポリティカルな CSR に取り組む内発的動機を有している⁽⁸⁰⁾。ために、中小企業では、多国籍企業に比べ、実際の活動と開示された企業情報とのミスマッチが起こりにくいことがいくつかの研究で示唆され、その結果、中小企業では「グリーンウォッシング」（すなわち、企業が実際の実践と一致しない責任について、誤解を招くような印象を植え付けようとする）のような慣行が起こりにくくなり、報告書はほぼ信憑性のあるものになる、と報告されている。

以上が、ウィッカートが提示した「中小企業のポリティカルな CSR を分析するためのフレームワーク」の概要である。彼は、「中小企業が CSR に取り組む動機は多国籍企業のそれよりもはるかに道具的なものである可能性が低い」という経験則を踏まえ、社会的つながりの論理に由来する規範的根拠を基に、中小企業におけるポリティカルな CSR を管理・評価するための枠組みを開発している。

この枠組みは、ポリティカルな CSR の概念を中小企業のサプライチェーンにまで及ぶ具体的な組織的实践にどのように反映させるかというウィッカートの試みであり、いずれも多国籍企業のほとんどが形式化された構造と行動とは対照的であり、中小企業のインフォーマルな組織特性とその行動を導く暗黙の

原則を反映したものになっている。

また、この試みは中小企業をポリティカルな CSR の議論に組み入れようとするものであり、そこには、大企業とは異なっているとしてもそれなりの実態（中小企業において PCSR がおこなわれていること）を反映したものであり、中小企業のポリティカルな PCS を論じる段階になってきていることを示している。

もちろん、ウィッカートの問題提起には限界があるだろう。これは彼自身も承知しており、「この枠組みには一定の限界がある。第1に、フレームワークを実証的に説明し、論文の理論的主張に実質を与えるために用いた逸話的証拠はほとんどがヨーロッパの中小企業におけるポリティカルな CSR の事例に基づいている。また、ポリティカルな CSR に取り組む必要性は中小企業のグローバル・サプライチェーンに沿って生じる条件と関連しているため、この枠組みはそのようなサプライチェーンを持つ中小企業に限定されており、例えば、発展途上国に拠点を置き、自らの事業においてポリティカルな CSR の問題に直接直面している中小企業には適用されない可能性がある」、述べている。

ウィッカートは中小規模の企業も CSR をポリティカルに実践できる（実践している）との認識に基づいてその可視化に努めて全体像の提示を試みているが、いずれにしても、提案された枠組みは「中小企業とポリティカルな CSR に関する今後の研究のための概念的出発点」として位置づけられるものであり、それがどのように他の研究者に受け入れられているのか、については — 本書の執筆者（宮坂）にとっては、手元に資料もなく — 現段階では、不明である。

註

(1) ウィッカートには、例えば、つぎのような仕事がある。

Baumann-Pauly, D., Wickert, C. M. J., Spence, L. & Scherer, A. G., “ Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters” , *Journal of Business Ethics*. 115-4, 2013, pp. 693-705

Risi, D., Wickert, C. M.J. & Sayah, S., “Corporate social responsibility managers as internal activists for ethics and sustainability” , *Amsterdam in Science, Business and Society*. 2, 2014, pp. 8-11,

Wickert, C., “Political corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises: A conceptual framework” . *Business & Society*, 55 (6) , 2016, pp.798-824,

Wickert, C., Scherer, A. G. & Spence, L. J., “Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost” . *Journal of Management Studies*, 53, 2016, pp.1169

Wickert, C. M. J. & Cornelissen, J., “Corporate social responsibility and reputation: Too much of a good thing?” , in Moon, J., Morsing, M. & Rasche, A. (eds.) , *Corporate Social Responsibility : Strategy, Communication and Governance*. Cambridge University Press, 2017, pp. 328-349,

Wickert, C., & de Bakker, F. G. A., “Pitching for social change: Towards a relational approach to selling and buying social issues” , *Academy of Management Discoveries*, 4 (1) , 2018, pp.1-24,

Wickert, C. M. J. & Risi, D., *Corporate Social Responsibility*, Cambridge University Press, 2019,

Wickert, C. & Risi, D., “Implementing corporate social responsibility as institutional work: Exploring the day-to-day activities of CSR managers in multinational corporations” , in Sales, A. (ed.) , *Corporate Social Responsibility and Corporate Change: Institutional and Organizational Perspectives*. Springer, 2019, pp. 243-258.

Wickert, C., “Corporate Social Responsibility Research in the Journal of Management Studies: A Shift from a Business-Centric to a Society-Centric Focus ” , *Journal of Management Studies*, 58(8), 2021

Wickert, C. & Arjen van Witteloostuijn. “Taking the P in political corporate social responsibility seriously” , *Journal of International Business Studies*, 54, 2023,

pp.928-937.

- (2) Wickert& Risi,, *Corporate Social Responsibility*, p.14.
- (3) Wickert& Risi,, *Corporate Social Responsibility*, pp.14-15.
- (4) Wickert& Risi,, *Corporate Social Responsibility*, p.15.
- (5) Matten, D. & Crane,A., “Corporate citizenship:Toward an extended theoretical conceptualization” , *Academy of Management Review*, 30 (1) , 2005,pp.166–79.
- (6) Crane,A. & Matten,D., *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press,2010,pp.516-542.
- (7) Wickert & van Witteloostuijn. “Taking the P in political corporate social responsibility seriously” .
- (8) Scherer,A.G.& Palazzo, G., “The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy” , *Journal of Management Studies*, 48 (4),2011,p.913.
- (9) Scherer, A. G. & Palazzo, G., “Toward apolitical conception of corporate responsibility, Business and society seen froma Habermasian perspective” . *Academy of Management Review*, 32 (4) , 2007.
- (10) Matten,D. & Crane, A., “Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization” , *Academy of Management Review*, 30 (1) , 2005,pp.166–79.
- (11) Scherer & Palazzo “Toward apolitical conception of corporate responsibility. Business and society seen froma Habermasian perspective” . p.1115
- (12) Wickert, “Corporate Social Responsibility Research in the Journal of Management Studies: A Shift from a Business-Centric to a Society-Centric Focus ” .
- (13) Bowen,H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*. University of Iowa Press,1953.
- (14) Friedman, M., A Friedman doctrine – The social responsibility of business is to increase profits. New York Times Magazine, 13 September, 379, 1970, 425-427.
- (15) Matten, D. and Moon, J., ““Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual frame-

- work for a comparative understanding of corporate social responsibility” . *Academy of Management Review*, 33, 2008, pp.404–24.
- (16) 例えば、Brammer, S. J. and Pavelin, S., “Corporate reputation and social performance: The importance of fit” , *Journal of Management Studies*, 43, , 2006, pp. 435-455 ; Husted, B. and De Jesus Salazar, J., “Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance” . *Journal of Management Studies*, 43, 2006, a.75–91 ; McWilliams, A., Siegel, D. S. and Wright, P. M.. “Corporate social responsibility: Strategic implications” . *Journal of Management Studies*, 43, 2006, pp. 1-18.
- (17) 例えば、Doh, J. P. and Guay, T. R., “Corporate social responsibility, public policy and NGO activism in Europe and the United States: An institutional stakeholder perspective” . *Journal of Management Studies*, 43, 2006, pp.47–73.; Scherer, A. G. and Palazzo, G.. “The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy” . *Journal of Management Studies*, 48, 2011, pp.899–931.
- (18) McWilliams, Siegel & Wright, “Corporate social responsibility: Strategic implications” .
- (19) Scherer, A. G., Rasche, A., Palazzo, G. and Spicer, A. . “Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0” . *Journal of Management Studies*, 53, 2016, pp. 273–98.
- (20) McWilliams, Siegel & Wright, “Corporate social responsibility: Strategic implications” .
- (21) Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E. and Hörisch, J.. “The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management” . *Journal of Management Studies*, 58, 2021, pp.1441–70.
- (22) Husted & De Jesus Salazar, “Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance” .

- (23) Lockett, A., Moon, J. and Visser, W. , “Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence” . *Journal of Management Studies*, 43, 2006, pp.115–35.
- (24) Windsor, D., “Corporate social responsibility: Three key approaches” . *Journal of Management Studies*, 43, 2006, pp.93–114.
- (25) Waldman, D. A., Siegel, D. S. and Javidan, M.. “Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility” . *Journal of Management Studies*, 43, pp.1703–25.
- (26) Brammer & Pavelin, “Corporate reputation and social performance: The importance of fit” .
- (27) Tang, Z., Hull, C. and Rothenberg, S. . “How corporate social responsibility engagement strategy moderates the CSR – financial performance relationship” . *Journal of Management Studies*, 49, 2012, pp.1274–303.
- (28) Doh, J. P. and Guay, T. R., “Corporate social responsibility, public policy and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective” . *Journal of Management Studies*, 43, 2006, pp.47–73.
- (29) Campbell, J. L., “Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility” . *Academy of Management Review*, 32, 2007, pp.946–67.: Matten, D. and Moon, J. , ““Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility” . *Academy of Management Review*, 33, 2008, pp.404–24.
- (30) Scherer & Palazzo, “The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy” .
- (31) Scherer, A. G., Palazzo, G. and Seidl, D., “Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: Sustainable development in a globalized world” . *Journal of Management Studies*, 50, 2013, pp.259–84.

- (32) Marano, V. and Kostova, T., “Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in multinational enterprises” . *Journal of Management Studies*, 53, 2016, pp. 28–54.
- (33) Schneider, A., Wickert, C. and Marti, E., “Reducing complexity by creating complexity: A systems theory perspective on how organizations respond to their environments” . *Journal of Management Studies*, 54, 2017, pp.182–208.
- (34) Scherer, A. G. and Palazzo, G., “The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy” . *Journal of Management Studies*, 48, 2011, pp.899–931.
- (35) Scherer &, “The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy” .
- (36) *Journal of Management Studies*, 53 (3) , 2016. (Special Issue:Managing for Political Corporate Social Responsibility) .
- (37) Reinecke, J. and Ansari, S. “Taming wicked problems: The role of framing in the construction of corporate social responsibility” . *Journal of Management Studies*, 53, 2016, pp.299–329.
- (38) Dmytriiev, Freeman and Hörisch, “The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management” .
- (39) Kourula, A., Moon, J., Salles- Djelic, M. L. and Wickert, C.. “New roles of government in the governance of business conduct: Implications for management and organizational research” . *Organization Studies*, 40, 2019, pp.1101–23.
- (40) Scherer, Rasche, Palazzo and Spicer, “Managing for political corporate social responsibility: New challenges and directions for PCSR 2.0” .p.283.
- (41) Reinecke & Ansari, “Taming wicked problems: The role of framing in the construction of corporate social responsibility” , p.323.

- (42) Matten & Moon, ““Implicit” and “explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility” .
- (43) 例えば、Li, S. and Lu, J. W., “A dual-agency model of firm CSR in response to institutional pressure: Evidence from Chinese publicly listed firms” . *Academy of Management Journal*, 63 (6), 2020, pp.2004–2032 ; Zhang, Y., Wang, H. and Zhou, X., “Dare to be different? Conformity versus differentiation in corporate social activities of Chinese firms and market responses” . *Academy of Management Journal*, 63 (6), 2020, pp.717–742.
- (44) Wickert, “Political corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises: A conceptual framework” .
Wicker, Scherer & Spence, “Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost” .
- (45) Berliner, D. and Prakash, A., “Bluewashing the firm? Voluntary regulations, program design, and member compliance with the United Nations Global Compact” , *Policy Studies Journal*, 4, 2015, pp.115–138.
Haack, P., Schoeneborn, D. and Wickert, C. , “Talking the talk, moral entrapment, creeping commitment? Exploring narrative dynamics in corporate responsibility standardization” . *Organization Studies*, 2012, 33, pp.815–845.
なお、この「文中注」の箇所は Wicker, Scherer & Spence, “Walking and talking corporate social responsibility: Implications of firm size and organizational cost” を参照して文章化している。
- (46) McWilliams, A. and Siegel, D. , “Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective” . *Academy of Management Review*, 26, 2001, pp.117–127.
- (47) Castelló, I. and Lozano, J., “Searching for new forms of legitimacy through corporate responsibility rhetoric” . *Journal of Business Ethics*, 100, 2011, pp.11–29,
Delmas, M. and Burbano, V., “The drivers of greenwashing” . *California Management Review*, 54, 2011, pp.64–87.
- (48) Delmas, M. and Burbano, V., “The drivers of greenwashing” . *California Ma-*

- nagement Review*, 54, 2011, pp. 64–87.
- Lyon, T. and Montgomery, A. “The means and end of greenwash”, *Organization & Environment*, 28, 2015, pp.223–249.
- (49) Jorgensen, A. and Knudsen, J., “Sustainable competitiveness in global value chains: How do small Danish firms behave?” , *Corporate Governance*, 6, 2006, pp.449–462.
- Russo, A. and Perrini, F. , “Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs” , *Journal of Business Ethics*, 91, 2010,pp. 207–221.
- (50) Nielsen, A. and Thomsen, C.. “Investigating CSR communication in SMEs: a case study among Danish middle managers” , *Business Ethics: A European Review*, 18, 2009, pp.83–93.
- (51) Gray, R., Kouhy, R., and Lavers, S., “Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure” . *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8, 1995, pp47-77.
- Spence, L., “Small business social responsibility: Expanding core CSR theory” . *Business and Society*, 55, 2016, pp.23–55.
- (52) Jenkins, H. “A critique of conventional CSR theory: An SME perspective” . *Journal of General Management*, 29, 2004, pp.55–75.
- (53) Valente, M., & Crane, A., “Public responsibility and private enterprise in developing countries” . *California Management Review*, 52(3), 2010, pp. 52-78.
- (54) Matten, D., & Crane, A. , “Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization” . *Academy of Management Review*, 30, 2005, pp.166-179
- Scherer, A., & Palazzo, G. (2007) . “Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective” . *Academy of Management Review*, 32, 2007, pp.1096-1120.
- (55) Valente & Crane, “Public responsibility and private enterprise in developing countries” .
- (56) Valente & Crane, “Public responsibility and private enterprise in developing

countries” . p.52.

(57) Wickert, ““Political corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises: A conceptual framework” .

(58) これは「欧州委員会」(European Commission) (https://commission.europa.eu/index_en) の定義に基づいた概念規定である。

(59) Young, I. , “Responsibility and global labor justice” . *Journal of Political Philosophy*, 12, 2004, pp.365-388.

Young, I., “Responsibility and global justice: A social connection model” , *Social Philosophy & Policy*, 23, 2006, pp.102-130.

(60) Young, I. , “Responsibility and global labor justice” . *Journal of Political Philosophy*, 12, 2004, pp.365-388.

(61) Young, I. “Responsibility and global labor justice” .

Young, I. “Responsibility and global justice: A social connection model” .

(62) Jenkins, H., “A critique of conventional CSR theory: An SME perspective” . *Journal of General Management*, 29(4) , 2004, pp.37-57.

Spence, L., “Small firm accountability and integrity” . In G. Brenkert (Ed.), *Corporate integrity and accountability*, SAGE, 2004, pp.115-128..

(63) Young, “Responsibility and global labor justice, p.363.

(64) Jenkins, H., “A critique of conventional CSR theory: An SME perspective” . *Journal of General Management*, 29(4) ,2004, pp.37-57.

Lepoutre, J., & Heene, A., “Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review” . *Journal of Business Ethics*, 67, 2006, pp.257-273.

Russo, A., & Tencati, A., “ Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms” . *Journal of Business Ethics*, 85, 2009, pp.339-353.

(65) Orton, J., & Weick, K. , “Loosely coupled systems: A reconceptualization” . *Academy of Management Review*, 15, 1990, pp.203-223.

- (66) Baumann-Pauly, D., & Scherer, A.. “The organizational implementation of corporate citizenship: An assessment tool and its application at UN Global Compact participants” . *Journal of Business Ethics*, 117, 2012, pp. 1-17.
- (67) Young, “Responsibility and global labor justice” .
- (68) Scherer & Palazzo, “The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its implications for the firm, governance, and democracy” .
- (69) Ludevid-Anglada, M. , “Small and medium-sized enterprises perceptions of the environment: A study from Spain” . In R. Hillary (Ed.), *Small and medium-sized enterprises and the environment* , Greenleaf.2000,p.61-74.
- Spence, L., Jeurissen, R., & Rutherford, R. . “Small business and the environment in the UK and the Netherlands: Toward stakeholder cooperation” . *Business Ethics Quarterly*, 10,2000, pp 945-965.
- (70) Ciliberti, F., Pontrandolfo, P. & Scozzi, B. (2008). “Investigating corporate social responsibility in supply chains: A SME perspective” . *Journal of Cleaner Production*, 16, 2008, pp.1579-1588.
- (71) Gilbert, D. & Behnam, M. , “Trust and the United Nations Global Compact: A network theory perspective” . *Business & Society*, 52, 2013,pp.135-169.
- (72) Enderle, G. . “Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises” . *Business Ethics: A European Review*, 13, 2004,pp. 51-63.
- Murillo, D., & Lozano, J. “Pushing forward SME CSR through a network: An account from the Catalan model” , *Business Ethics: A European Review*, 18, 2009, pp.7-20.
- (73) Young, “ Responsibility and global justice: A social connection model” .
- (74) Baumann-Pauly, D., & Scherer, A., “The organizational implementation of corporate citizenship: An assessment tool and its application at UN Global Compact participants” . *Journal of Business Ethics*, 117, 2012, pp. 1-17.

- (75) Baumann-Pauly, D., & Scherer, A., “The organizational implementation of corporate citizenship: An assessment tool and its application at UN Global Compact participants” . *Journal of Business Ethics*, 117, 2012, pp.1-17.
- (76) Ciliberti, F., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B., “Investigating corporate social responsibility in supply chains: A SME perspective” , *Journal of Cleaner Production*, 16, 2008, pp.1579-1588.
- Pedersen, E. R., “The many and the few: rounding up the SMEs that manage CSR in the supply chain” , *Supply Chain Management*, 14, 2009, pp.109-116.
- (77) Parker, C., *The open corporation*. Cambridge University Press. 2002.
- (78) Jenkins, H., “A business opportunity model of corporate social responsibility for small- and medium-sized enterprises.” *Business Ethics: A European Review*, 18, 2009, pp.21-36.
- Roberts, J. , “From discipline to dialogue: Individualizing and socializing forms of accountability” . In R. Munro & J. Mouritsen (Eds.), *Accountability: Power, ethos & the technologies of managing*, Thomson Business Press, 1996, pp.40-61.
- (79) Roberts, J., “Trust and control in Anglo-American systems of corporate governance : The individualizing and socializing effects of processes of accountability” , *Human Relations*, 54, 2001, pp.1547-1572.
- (80) von Weltzien Hoivik, H., & Melé, D. “Can an SME become a global corporate citizen? Evidence from a case study” . *Journal of Business Ethics*, 88, 2009, pp.551-563.

ポリティカルな CSR を積極的に評価している CMS

第3章

ポリティカルなCSRの放棄を提言しているCMS

ポリティカルなCSRを拒絶している（PCSRにかかわるべきではないと主張している）のがローズ&フレミング（Rhodes, C. & Fleming, P.）である。ローズとフレミングはシドニー工科大（University of Technology Sydney）に所属し、前者は *Woke Capitalism: How Corporate Morality is Sabotaging Democracy*, University Press, 2021（庭田よう子訳）『「意識高い系」資本主義が民主主義を滅ぼす』東洋経済新報社、2023年）の著者として、後者は *The End of Corporate Social Responsibility: Crisis and Critique*, Sage, 2013（百田義治監訳『CSRの終焉』中央経済社、2019年）の共著者としても有名である。

ローズ&フレミングは、2019年に、論文“*Forget political corporate social responsibility*”⁽¹⁾において、ポリティカルなCSRを忘れよう、と呼びかけている。彼らに拠れば、政府が対処できない社会問題の解決策として多くの人々から歓迎されているポリティカルなCSRは新自由主義的な企業権力の勝利と民主主義の終焉の前兆の両方を反映しているものである。

第1節 企業パーパスの見直しとPCSR

2010年代後半頃から「企業が創出され存在する理由」が「企業の目的（企業パーパス）（corporate purpose）」として概念規定され、「企業の目的に対する

見方に根本的な変化（→ 企業概念の再構築）が生じている」という観念が広がり、「企業パーパスの見直し」として論じられるようになった。パーパス論は、別の機会に言及したように⁽²⁾、その区別は必ずしも厳密ではないが、企業パーパス論と組織パーパス論に分かれ、企業パーパス論は（株主第一主義ないしは株主資本主義批判を含めて）利益の追求が企業パーパスでないとする立論であるが、これに対して、組織パーパス論は、株主第一主義についてはほとんど言及せず、対内的には、管理者や従業員を統合し、対外的、とくに対顧客向けに、ブランディングやマーケティングの手段として、パーパスの役割を重視している立論であり、とくに、コンサルタント会社や個別企業の実践例にはそうした色彩が強くみられる。これらの組織パーパス論は企業の積極的な経営姿勢のあらわれとともとらえられるが、いわゆる能動的・戦略的な CSR の一表現とともとらえることができるものである。

企業パーパスに関する実務家たちの見解のなかで大きな注目を集めたひとつの言説が世界最大級の投資運用会社ブラックロック (Black Rock) CEO であるラリー・フィンク (Fink, L.) のそれである。

フィンクは、2018 年の投資先企業の CEO に宛てた書簡⁽³⁾で、「社会は、企業が社会的パーパスを果たすことを要求している。時間をかけて繁栄するためには、すべての企業が財務的な実績を果たす (deliver) だけでなく、いかにして社会に積極的に貢献するのか、その方法を示す必要がある。企業は、株主、従業員、顧客、および事業を行う地域社会を含むすべてのステイクホルダーに利益をもたらす必要がある」、と述べている。

そして、翌年 2019 年の書簡⁽⁴⁾で、利益とパーパスの関係についてつぎのように触れている。「パーパスは単なるキャッチフレーズやマーケティングキャンペーンでは」なく、「それは企業の基本的な存在理由 (reason for being) であり、ステイクホルダーに価値を創造するために日々行っていること」であり、「パーパスは、利益をただただ追求すること (the sole pursuit) ではなく、それら達成を鼓舞する力 (animating force) である」、と。彼に拠れば、「利益はパーパスとは決して矛盾するものではなく、実際、利益とパーパスは密接に結

びについている。企業が株主だけでなく、従業員、顧客、地域社会など、すべてのステイクホルダーに効果的にサービスを提供する場合、利益は不可欠なものである。同様に、企業が真にパーパスを理解し表現するときには、企業は長期的な収益性を促進する方向に焦点合わせた戦略のもとで機能している。パーパスは、マネジメント、従業員、およびコミュニティを統一する。倫理的行動を推進し、ステイクホルダーの最善の利益に反する行動を本質的にチェックする機能を果たしている。パーパスは文化を導き、一貫した意思決定のための枠組みを提供し、究極的には、株主に対する長期的な財務リターンを維持することによって役立つのである」。

この書簡はさまざまな反響を呼んでいる。例えば、アリソン・テイラー (Taylor, A.) (持続可能なビジネスを目指す専門家の組織「BSR : Business for Social Responsibility」のシニアアドバイザー) は、「パーパスは、好むと好まざるとにかかわらず、我々に降りかかっている」(“Purpose” is happening, whether we like it or not.) として、つぎのような感想を綴っている。多少長くなるが、そのまま引用する。

「企業責任の実務家として、“パーパス”という言葉を知ると目を丸くしてしまいがちである。2017 年の調査では、企業の熱意は高いものの、“パーパス”が実際に何を意味するのか、コンセンサスが得られていないことが指摘されていた。フィンクは 2019 年の書簡でこの言葉を 21 回使い、“企業の存在理由”と定義しているが、問題を明確にしそうもない発言である。彼は、パーパスを長期的な価値創造と同一視し、成長を阻害するものではなく、より強力な戦略と文化によって利益を達成するための“鼓舞する力”であると賞賛している」。「また、フィンクは、ミレニアル世代が 63 %の割合で、ビジネスの第一のパーパスは利益を生み出すことではなく、社会を改善することであることに同意しているという調査結果を引用し、これらのパーパスがいつ衝突するかという難しい質問をさらりと受け流している。また、ミレニアル世代は、ビジネスの第一のパーパスは利益を上げることではなく、社会をより良くすることであるという意見に 63%の確率で同意している」と言われているが、「そのため、企業は、

地球温暖化や資源不足の時代における経済モデルの将来性はもちろん、高齢化やオートメーション化の中で、労働者の雇用と退職の安定を求める声にどう対処すべきか、悩むことになるだろう。このような議論が続くことは必至である」

⁽⁵⁾。

アリソン・テイラーの言説は、実務の世界で、企業のパーパスを理解を巡って混乱が生じていることを暗示している（因みに、彼女自身は、ステイクホルダーを重視するマネジメントを推進する立場に立っている、と語っている）。

これらのフィンク書簡を読み解き、フィンクの言説のなかではポリティカルな PCSR というコトバ自体は用いられていないが、フィンクが同業の CEO たちに受け入れるよう強く求めていたのはポリティカルな企業行動である、と断じ、フィンクの言説とポリティカルな PCSR 言説を重ね合わせ、ポリティカルな PCSR 言説を批判的に評価しているのがローズ&フレミングである。

第2節 フィンク書簡を読み解くと・・・

2019 年に、フィンクは、前年度に続いて、「パーパスとプロフィット」と題する書簡を投資先企業の CEO たちに送り、大手企業は利益だけに集中するのではなく今こそ積極的に社会に貢献すべきであると説き、世界の主要な民主主義国家は社会の期待に応えることができない痛ましい政治的機能不全に陥っている、と主張した。フィンクは、ローズ&フレミングフィンクのコトバを借りれば、「どう見ても大胆な人物（nothing if not bold）であり、今や人々は大企業に政府のような活動を熱心に期待している、と宣言したのだ。根本的な経済の変化と政府による持続的な解決策の提供の失敗に落ち着きをなくした社会は、差し迫った社会問題や経済問題に対処するために、益々、公共および民間企業双方に期待を寄せるようになっていく、と。「これらの問題は、環境保護から老後、男女や人種間の不平等など、多岐にわたり、ステイクホルダーの多

くは、特に政府が効果的に取り組めていないと考える社会問題や政治問題に企業が積極的に関与するよう求め、企業は、公共の重要問題のすべてを解決することはできないが、老後問題からインフラ整備、未来の仕事に向けた労働者の準備など、企業のリーダーシップなしには解決できない問題は数多くある」、というのがフィンクの現状認識である。

ローズ&フレミングは、フィンク書簡の内容を、フィンクは、企業の社会的責任 (CSR) という単純なビジネスケースを明らかに超え、ポリティカルな CSR (PCSR) と呼ばれるものへと移行していた、と読み解いている。シェラーたち⁶⁾は、PCSR を、公共当局が、(本来は公共当局の役割であるはずの) 役割を果たすことができない、あるいはその意思がない場合に、公共の審議への参加、集団的意思決定、公共財の提供や公共悪の制限を行うことで、企業を政治的アクターへと変える責任ある企業活動が PCSR である、と説明しているが、まさに、フィンクが同業の CEO たちに受け入れるよう強く求めていたのはこのような政治的行動である、と。

フィンクと PCSR を実践する人々のなかでは、共通して、企業が政治的役割を強化するよう社会から圧力を受けていることが強調され、大企業の力が増大するにつれ、企業は「社会貢献」の義務感から、その力を公益のために利用せざるを得なくなる可能性があることも強調され、提唱者たちは、PCSR は企業の行動を利益追求を超えて、より広範な社会的・道徳的に正当な活動へと拡大し、「公衆衛生、教育、社会保障、人権保護」などを含むと主張している。またいわゆる「ポストナショナル・コンステレーション」の名のもとで、PCSR 論者の間では、いまや、グローバル経済が個々の国家の影響力を奪っているため、PCSR は、企業が政府の政策の空白を埋める形で台頭していることを明らかにするだけでなく、企業がそうすべき理由についての規範的な政治的立場も提示され、「企業が平和や紛争解決に貢献するなど、純粋な公共財を擁護する」ことまでも主張されている⁷⁾。このような現実から判断すると、ローズ&フレミングの解釈では、ラリー・フィンクの手紙は、「企業が今、より大きな政治的影響力と国家のような活動を求めている理由を批判的に評価する好機を提供

している」素材である。

但し、ローズ&フレミングの感触で言えば、PCSR について率直に正々堂々と意見を述べる (speak out) ことは、私たちにとってもまた他の人々にとっても難しい、というのが現実である。というのは、アフシン・メルポウヤとヒュー・ウィルモット (Mehrpouya, A. & Willmott, H.)が指摘している⁽⁸⁾ように、PCSR は「知識ブランド (knowledge brand)」となり、このテーマに関する出版物の内容は反対意見に否定的な学者によって限られた人数で規制されているからである。

「知識ブランド (knowledge brand) (KB)」を護る方法のひとつとして、メルポウヤ&ウィルモットは、KB に対する批判的な意見を持つ人々を厳選して関与させることによっておこなわれる継続的な (漸進的な改良を取り入れるか、あるいはブランドの信頼性に対するより急進的・根本的な課題を無視するか、いずれかの方法による)「リスク管理」を挙げている。この手法は利己的な中央集権的ガバナンスであり、KB の継続的な魅力と正当性を確保するために、「学術起業家」たちが、そのトーン、境界、研究アジェンダを継続的に調整していることが知られ、「一流」ジャーナルの特集号やセクション、または編集書籍への導入などの出版物を通じて実施されている。JMS の政治的 CSR に関する特集号 (2016 年) の序文でシェーラーたちによって提示されている「PCSR 2.0」はその事例であり、メルポウヤ&ウィルモットは、「これは、オリジナルの知識ベースのアップデート版であり、政治的 CSR の境界を再定義し、政治的 CSR に対する一部の (より穏健な) 批判に選択的に応えるものである」、と解説している。その手法では、限られた数の学者によって KB のコントロールがおこなわれ、KB の「プロサマー」は成功したブランディングの無言の受益者または戦力として位置づけられるが、KB のエリートであるアジェンダ設定者やゲートキーパーによって批判的な声が排除されることもあり、その場合には、分裂や不平等を再生産されることになる。

しかしながら、ローズ&フレミングは「このような門番的行動がある」ことを承知の上で、それにもかかわらず、「PCSR に欠陥があるのは企業の責任につ

いて定義が曖昧で流動的な概念を提示しているからだけでなく、それに付随する社会経済病理学を含む、極端でありながらも微妙な新自由主義資本主義のバージョンを無意識のうちに美化しているからでもある」、との立場から、「PCSRの危険性について声を上げるよう促している」。彼らを突き動かしているのは、ローズ&フレミングのコトバをそのまま借りれば、「議論と批判の精神、特に台頭しつつある正統性に対する批判の精神」であり、彼らは、自分たちの思いを、下記のように、強く吐露している。

「PCSRの中心的な問題はその記述の不正確さだけにあるのではない。例えば、多国籍企業がたとえ採算が合わなくても公共サービスを熱心に提供すると考えるのは余りにも馬鹿正直すぎるという意見もあるだろう。この点に関して言えば、私たちは、ラリー・フィンクの手紙は自己満足的な億万長者が企業のイメージを良くするためにCSRを持ち出しているという単なる一つの事例として片付けることもできる、と考えている。しかし私たちは、そのような可能性はさておき、さらに深い問題があるのではないのか、とを問いたいのだ。もしPCSRの擁護者が主張しているように、企業が（非常に限定的な意味で）実際に正しくもラリー・フィンクが推奨するように政府の役割を担う方向に進んでいるとしたらどうだろうか？、と。私たちは、もしそうであれば、それは決して（シェラーたちが述べている⁹⁾ような）「ルールを定め、グローバルな政治的課題に取り組む民主的プロセス」を豊かにするものではない、と結論づけるものであり、それどころか、正反対の結果をもたらすだろう、と考える。公共領域の企業化は最終的には経済と社会の非民主化を助長することになり、この傾向はすでに世界中の新自由主義諸国で顕著になっている」。

第3節 PCSRがもたらす弊害

PCSRと新自由主義的資本主義

フィンク書簡は、ローズ&フレミングのコトバをそのまま借りれば、「寛大で思いやりがあり、市民の利益を重視しているように見え、彼の誠実さを疑う理由は見当たらない」が、しかし、「我々が指摘するより暗い真実を覆い隠している」。「フィンクは、民主主義国家は本質的に失敗しており、その市民は企業界に管理を委ねることを期待している、と主張している」。このことは「明確な」事柄であり、フィンク 2019 年書簡には、「ステイクホルダーは、企業に対して、特に、政府が効果的にそうしていないと見なされている場合、敏感な社会問題や政治問題に介入するよう迫っている」、と書かれているが、ローズ&フレミングにはそのことが納得いかないのである。「企業がなぜそのような課題に直面したいと思うのだろうか?」、と。この点、「PCSR に関する文献は楽観的な見解を示し」、「PCSR を（経済的利益の追求に重点を置く）手段的 CSR と（企業の行動を道徳的に評価する）厳格な規範的 CSR の両方から区別」し、「PCSR は、社会的な正当性の変化する状況に対応して、企業が「社会問題の解決という政治的プロセス、しばしばグローバルな規模で関与したいという真の願望である」、と認識され、「これは、グローバル化が「自発的で企業主導の、案件ごとの慈善行為から、政府および市民社会のアクターとの長期的な政治的コラボレーションへの移行」を促しているという歴史的な現象として描かれている」。そして「この移行が企業を（「経済活動主体としての利己的な計算を越えた公益への関心によって動かされる」道徳的なもの（moralised）にしたと言われている」。この場合「極めて重要なのは、企業は — 特に、民主的な交流に関して公的領域と私的領域の厳格な区別が著しく弱まっている状況において — 自らの正当性を確保するためにこれを行う、という主張である。

このような研究状況や認識に対して、ローズ&フレミングは、「PCSR は資本主義の企業の本質を誤って表現している」、と断じている。このような PCSR に対する批判（疑問視）は彼らだけではなく他の研究者たちからも提起されている。例えば、マキネン&クルラ (Mäkinen, J. & Kourul, A.)⁽¹⁰⁾ は、多国籍企業が自発的に利潤追求を放棄し政府の義務を引き受けるという想定はよくても疑

わしいものである、と述べ、ウェラン (Whelan G.) ⁽¹¹⁾は「多国籍企業の動機に関する政治的 CSR 文献の不確実性」という表現でその研究方法を疑問視している。

ここまで来ると大きな疑問が生まれてくる。それは、「企業が国家のような活動を行うよう促しているのは一体何なのか」という疑問であり、それを解消する手掛かり (clue) を、ローズ&フレミングはフィンクの 2018 年書簡の後に現れたハーバード・ビジネス・スクールに所属するビル・ジョージ (George, B.) の言説 ⁽¹²⁾に見いだしている。ジョージは、フォーブス誌への寄稿で、フィンクを非難する声があるが、フィンクの書簡は彼が隠れた (clandestine) 社会主義者とするものではない、と即座に主張しただけではなく、それどころか、フィンクを、フィンクが大企業と国民の利益が決して相容れないものではない社会像を示していることを根拠に、「現代の偉大な資本家の一人」と称賛したのだ。しかし、何故にそのような評価が出てくるのか？

フィンクは、ローズ&フレミングの解釈に従えば、新自由主義の政治家や新古典派の経済学者が以前から提唱してきたことを繰り返しているにすぎず、それが彼のスタンスである。新自由主義の台頭により、国家による統治を企業による市場メカニズムに徐々に置き換えることを目的とした自由主義経済の原則が復活し、民間企業と自由市場が近代の政治体制を支配すべきであり、政府は劣っている、という風潮が大きくなるなかで、フィンクは、2019 年書簡のなかで、政府が「長年にわたる賃金の停滞、テクノロジーが雇用に及ぼす影響、将来への不安」という問題に対する解決策を見つけれなかったために、「民衆の怒り、ナショナリズム、外国人排斥主義」が煽られた、と主張している。そこには、新自由主義の信条に沿って、企業がこれらの問題にどのように貢献したかについてではなく、むしろ社会の苦悩に対する救世主として企業を持ち上げているフィンクの姿が見られるのだ。

ローズ&フレミングが「懸念しているのは、PCSR が資本主義企業がこれまで通りの事業を継続するための単なる“煙幕”になっているのではないということ」ではなく、PCSR が「民主主義の危機や深刻化する社会問題が商機と

して捉えられているという略奪的な企業プロジェクトになる可能性」がローズ & フレミングの不安を募らせている。

グローバルなガバナンス問題への関与に対する国家の権力、能力あるいは意欲が低下し、ガバナンスが欠落し、そのことによって生じた空白を埋めることを企業が望むのであれば、それは規制緩和プロセスを早急に進める主な理由となるが、ローズ & フレミングに依れば、それだけではなく、フィンの言説の背景には次のような考えがある。それは、「政府が野放図な資本主義に対する公共の均衡装置として機能するのではなく、国家が非効率的であるため、企業が自らを統治することを認めるべきだ」という考えであり、「将来の繁栄」という美辞麗句を切り捨てると、フィンは最小限の国家、夜警国家を主張している。「これはおそらくは CSR のストーリーの一部であった」⁽¹³⁾と思われるが、それがいまでは拡張主義的なアジェンダとして利用されている。「企業は、かつては国家に限定されていた制度やサービスを含め、社会領域のより広範な部分を包含しなければならない」、と。とすれば、ローズ & フレミングの文脈では、「フィンのビジョンは、企業から発せられる温かい寛大さを社会が享受するというものではなく、公共領域を吸収し、それを管理する慈悲深い（選挙で選ばれていない）最高経営責任者（CEO）を任命するという大企業向けの政治的指令であり、それは民主主義に対する直接的な侮辱であり、新自由主義プロジェクトの自然な延長である」、ということになる。

かくして、PCSR では「企業が国家のような役割を担う」と主張されているが、現代のグローバル資本主義の状況下では、その PCSR には、「私たちの歴史的瞬間特有の、新自由主義的な企業による権力獲得を、知らず知らずのうちに美化し、助長する危険性がある」ことになる。それは、ローズ & フレミングのコトバで言い換えると、「民主主義政府はもはや修復不可能であり、今こそ市民はビジネスエリートに“強力な”リーダーシップを要求すべきだというポピュリスト右派の主張と共鳴する」ものである。「PCSR の世界では、企業資本主義は民主主義と極めて調和している（場合によっては民主主義の守護者でもある）」と考えられ、「企業などの民間アクターが市場取引の民主的な規制

と管理において積極的な役割を果たすという、グローバル政治の新たな理解」が提案されている。しかし、この主張は、新自由主義時代の企業資本主義（言い換えれば、民主主義）を自らの特定の利益のために抑制・管理したいという願望と、皮肉にも、一致しているのである。

企業の手に握られた民主主義

シェラーたちは、幾つかの論功で、PCSR がそれ以前のアプローチと異なるのは、政治、経済、市民社会の各領域の従来の境界線がもはや維持できないことであり、その結果、企業は政治的なアクターとなり、拡大した企業の社会的責任を引き受け、公共の問題に対する解決策を提供し、変化する社会の期待に応え、コーポレート・ガバナンスを民主的な統制に委ねることで、その正当性を維持する」ようになる、と主張している⁽¹⁴⁾。また、彼らは、ユルゲン・ハーバーマスの著作（Habermas J. ‘Three Normative Models of Democracy’, *Constellations* 1(1), 1994, pp. 1–10 ; Habermas J., *Between Facts and Norms*. MIT Press, 1996 ; Habermas J. *Post-National Constellation*. MIT Press, 2001.）を参照しながら、ここで起こっているとされる民主主義の形態は、企業が市民や市民社会と対話し、合意を形成する熟議民主主義であり、そして、公共の熟議と集団的意思決定によって、企業の「公共財の提供」が決定されることになる、とも述べている。これは、ローズ&フレミングの理解では、フィンク 2019 年書簡の「ステイクホルダー」、「パーパス」、そして「関与」に関するコメントと見事に一致するものであり、フィンクは、CEO が利益の最大化を目指すのであれば、「株主だけでなく、従業員、顧客、地域社会とも」コミュニケーションをオープンにすべきだと主張している。

しかし、ローズ&フレミングにとっては、「PCSR が新自由主義的文脈で民主主義を概念化したことにはいくつかの問題」があり、なによりもまず、「公共の場への企業の参加が民主主義を活性化し広めるという仮説」に懸念が表明されている。シェラーとパラッツォは、2011 年に、「民間アクターの規制活動

は、どのような意味で、確立された民主主義の概念に統合されることができるのか」⁽¹⁵⁾と問いかけているが、そのような統合が民主主義を強化する以外の何をもたらす可能性があるのかを説明できていない、と。具体的に言えば、ローズ&フレミングの解釈では、シェラーとパラッツォは熟議民主主義を国家や公共機関ではなく市民社会に位置づけているが、これはグローバル化によって公共/民間領域の区別が時代遅れになったという仮定の帰結であり、また、「ハーバーマス流の熟議民主主義では、市民は国家と問題について自由かつ対等な対話を行い、政治的な合意を形成するが、しかし、PCSR では、国家とその（「ポスト国民国家」においてはますます無力で無関係であると理解されている）制度は、企業と市民の直接的な相互作用に取って代われ、これらの熟議から遠ざけられる」ことになるし、更に言えば、シェラーとパラッツォは、2007 年に、最も楽観的な見方をした場合、この力を持った市民は「企業権力の公共利用に対する民主的統制」さえ達成できるかもしれないと主張している⁽¹⁶⁾が、しかし、「自由民主主義的機関の存在なしにそれが可能であるかどうかは依然として未解決の問題である」、と。

世界金融危機以降、格差の拡大とともに企業権力を強化する動きがさらに活発化している企業活動の実態を検証すれば、楽観的な見方は正当化されない、というのが（ピケティ (Piketty, T.)⁽¹⁷⁾の 2014 年見解を踏まえた）ローズ&フレミングの基本的な現状認識である。それ故に、彼らに倣えば、「企業の PCSR への関心は、グローバル化への対応ではなく、それは市場自由化を理由に政府の承認を得て多国籍企業が意図的に進めてきた力関係の不均衡のさらなる拡大である」、ということになる。「これらの企業が、漠然とした正統性を確保するために政府の役割を担うことは、民主主義の活性化というよりも、むしろ不平等を基盤とするシステムを維持しようとする悪意のある試み」であり、「その結果は、当然ながら、本質的に反民主主義的なものとなる」。例えば、PCSR の下では「公共」支出はどのように決定されるのであろうか？

これに対する PCSR の答えは、「双方向かつ公平な討議というものだろう」。「しかし、熟議の当事者の 1 つが膨大なグローバル資本と経済力を背景にしている

場合、誰の利益が優先されるかは明らかである。市民による議論や政治交渉が行われる可能性はあるとしても、公共支出は（シェーラーたちが述べている⁽¹⁸⁾ような）「市民が意思決定プロセスに議論を交わしながら関与する」というよりも、むしろトップダウン型のマネジメント決定に従い、企業からこぼれ落ちるパンくずをどのように分配するかというものになると考える」ほうが、ローズ&フレミングにとっては、自然なのである。

ローズ&フレミングに拠れば、「PCSR が民主主義を概念化する方法にはさらに厄介な限界」がある。彼らはつぎのように論じている。「フィンの 2019 年書簡を注意深く読むと、彼は、大衆は“フラストレーション”を抱え“怒り”を感じ“市場に対する信頼”を失っているという考えに基づいて、大衆のなかに深い恐怖を感じ取っている。現代の政府は機能していないとされるのは、それがこの国民のフラストレーションを鎮めるどころか、むしろ悪化させてしまった」からである、と。「しかし、フィンは富の不平等が拡大し賃金が低下していることを挙げた後でも、この国民のフラストレーションを嘆く際に新自由主義資本主義の構造的教義に反対することは決してなかった。ここで言及すべきは、フィンが 2018 年にトランプ政権が実施した法人税減税を公然と支持したことである。しかも、2018 年の CEO 宛ての書簡の中で、彼は、かつて自社が支払っていた税金から賄えなくなった公共サービスについて CEO たちに尋ねることなく、その代わりに、彼は「税引き後のキャッシュフローが増加した場合、それをどうするつもりか、また、それをどのようにして長期的な価値の創造に活用するつもりか」を尋ねている⁽¹⁹⁾。

ローズ&フレミングが言いたいことは、「フィンは、PCSR を（その提唱者（例えば、シェーラーたちによって提唱されている⁽²⁰⁾ような）熟議民主主義の形態を通じて取締役会の意思決定に市民の恐怖・不安を反映させるものであると解釈しているというよりも、むしろ PCSR は事業の継続性を維持するために市民の反対意見を“鎮める”ものであるという解釈に傾いている」、ということである。「PCSR は、その実践を見れば、ブラックロックとその顧客の特定の利害関係を通して濾過された場合、企業が抱える不安に対する防衛的な反

応となる。これは新自由主義資本主義がその圧倒的な成功によって自らの破壊の種をまいてしまったのではないかという不安であり、ポーターとクレイマー (Porter, M. & Kramer, M.)⁽²¹⁾の言葉を借りれば、『資本主義システムでしっかりと包囲されている』という非常に現実的な懸念でもある」。

ローズ&フレミングに依れば、PCSR の学者たちは、分極化された世界で企業が疑似的な政府の役割を担いそして企業がその正当性を追求することによって「熟議する市民の民主的な自己決定」が何らかの形で促進されるかもしれないと、素直に信じ、しかもわざわざハーバースに言及するまでして論じている。しかしローズ&フレミングの見解はその対極にあり、彼らは、「新自由主義資本主義の利益に多大な利害関係を持つ巨大企業によって支持される PCSR は自由民主主義に対する企業の弱さの表れであり、それに対する反応は政府の機能を包含しようとする試み」である、と断じている。(バラツツォたち⁽²²⁾のような)「PCSR の研究者が“正当性”や“公共的意思の形成”という用語を用いて、この企業による公共部門への進出を分析しているが、私たちは“イデオロギー”という言葉を用いることを好む」、と。「PCSR の研究は、巨大多国籍企業が市民の関心事を本当に気にかけているという幻想を強化し、その戦略的目標を民主化するために一般市民を喜ばせて」いるものであり、「グローバル経済におけるいくつかの不穏な傾向に対する知的弁明として解釈される」ものである、というのがローズ&フレミングの立場である。

民主主義と見解の不一致

PCSR の前提は、ローズ&フレミングに拠れば、欠陥だらけのもの (defective) であり、我々は、新自由主義資本主義下における多国籍企業、政府、市民社会の基本的な力関係を理論化する際に、それが本当に目的に適っているのかどうかを真剣に問うことを余儀なくされている。とはいえ、ローズ&フレミングのコトバを借りれば、PCSR には救いとなる特徴がひとつある。それは「組織論やマネジメント研究の多くとは異なり、民主主義というテーマを少なくとも議

論のテーブルに載せている」ことであり、これは「単なる難解な学術問題」というものではなく、ライシュ (Reich,R.) が論じているように⁽²³⁾、多国籍銀行や企業による富の不平等拡大への自由民主主義の対応の失敗に対する広範な市民の懸念を反映している。そして、これは、ローズ&フレミングの文脈で言えば、民主主義の意味と機能に関する議論を PCSR という（すなわち、企業の膨張主義を暗黙のうちに正当化する）枠組みの中で民主主義が抱える限界を乗り越えるために活用できるか、という問題を提起しているのであり、彼らはいつかの論点をつぎのように整理している。

熟議民主主義の問題は — 少なくとも PCSR によって扱われる場合には — コンセンサス政治に根ざしていることであり、企業と市民が、公共財の相互に合意できる有益な提供について、単独で交渉できると想定している。ローズ&フレミングは、「しかし」と続け、この企業主導のイニシアティブが政治的調和と社会的正義をもたらすのであろうか？と疑問を投げかけている。特に、後期資本主義が大胆に不平等を深め、企業権力を世界規模で合法的に強化してきたことを考えると、「私たちは疑問を覚える」、と。また、企業が PCSR イニシアティブを採用する場合、それは企業にとって財務的に有益な方法であり、「人権、不正行為や汚職、脱税、不平等といった大きな問題」を回避するものである。

もうひとつの懸念が強力な政治的プレイヤー (PCSR で言えば、企業) による自己利益追求を覆い隠すために偽りの合意がごまかされてつくりあげられる (gerrymander) 可能性があることであり、これについてはシャンタル・ムフ (Mouffe,C.)⁽²⁴⁾ が「ラディカル・デモクラシー」と呼ぶもののなかで論じられている。ムフの研究は「PCSR 理論家たちが唱える熟議民主主義のアプローチに対する深い疑念からうまれ」たものであり、ムフは、熟議民主主義では、「権力が排除され、合理的な合意が実現できる公共圏が存在するという誤った仮定が置かれ、この民主政治のモデルは価値の多元性が必然的に伴う対立の次元そしてその根絶できない性格を認めることができない」と述べている。そして、ローズ&フレミングはムフのラディカル・デモクラシーには深く言及しな

いと断ってはいるが、その視点の有用性を認め、フィンの 2018 年書簡に再び眼を転じ、つぎのように指摘している。

フィンの 2018 年書簡では、ブラックロックと「人々」の利益は基本的に両立すると述べられ、「パーパスとプロフィット」の名の下に公共圏を効果的に私物化するという構図が描かれているが、しかし、ムフに倣えば、企業と市民の利益の間に想定されるであろうコンセンサスは可能であるとも望ましいとも考えられないのであり、むしろ、民主主義は見解の不一致（ディスセンス）を大前提として機能するものであり、多元的社会における民主主義とは不可分の相違が政治的に接触し合う場なのである。この社会政治的な非対称性はムフによって「アゴニスティック・プラウラリズム（闘技多元主義）(agonistic pluralism)」と呼ばれ、彼女は「よく機能する民主主義は民主的な政治的立場が活発にぶつかり合うことを必要とする」⁽²⁵⁾と論じている。なぜならば、ローズ&フレミングの読み方に倣えば、そうでない場合、それは、たびたび、ある立場がすべてを黙らせる専制政治に還元されてしまうからであり、例えば、フィンが示している企業による政府への関与に対するアプローチは（政治的な見解である）金融資本主義の終焉あるいはその緩やかな修正を求める見解さえも受け入れることはできないし調和させることもできないのであり、実際、フィンの発言内容は、真の参加型対話による権力の分散ではなく、すべてが自社を統治する者としての彼に与えられた権力によってのみ可能となっていることを示している。フィンが発言できるのは、彼が市民や国民の代表だからではなく、彼には強大な経済的影響力があるからなのであり、彼の「インクルージョン」という言葉はブラックロックが PCSR に日和見的に関心を持っているという不吉な含みを隠している。しかし、「この分野の研究では、誰もそのやり方に気づいていないようだ」。

そして、ローズ&フレミングは、アゴニスティック・プラウラリズムこそがドナルド・トランプをホワイトハウスに送り込み、イギリスの欧州連合離脱（ブレグジット）(Brexit) をもたらしたのだ、との反論がでてくることを予想し、つぎのように述べている。「政治的な相違や対立が（新自由主義社会ではよく

あることだが）公共の場から隠されている場合、それらが、右派ポピュリズムの台頭など、非常に機能不全に陥った形で別の場所に再び現れる可能性が高い。トランプが米国大統領に就任したのは、ワシントン・コンセンサスに見捨てられ、政治的に疎外され、経済的に困窮した人々に語りかけたからである。トランプの登場によって意見の相違が深まり、相違点に立ち向かうための公的な手段が欠落していくならば、根深い政治的無関心が生まれ、さらに反民主的な形で現れる可能性が大である」。

ラリー・フィンクの言説は、ローズ&フレミングの解釈では、彼が政治的排除によって生み出される市民間の不和を十分に認識していることを示している。彼の対応は、全員を自分より影響力の小さいクローン、つまり「ヒューマンな資本家」や抜け目ない「投資家」に変えることである。その意図は 2017 年の年次報告書の一環として発行されたブラックロックの株主宛ての会長書簡⁽²⁶⁾のなかに明確に表れており、フィンクは退職について次のように述べている。「私たちはすでに転換点に立っています。世界中で広がるポピュリズム感情は、将来への不安や恐れ、そして安心できる老後の見通しに対する不満によって引き起こされています。私たちは解決策を見つけなければなりません。投資の恩恵から多くの個人を排除するようなシステムは受け入れられません。また、政治の無気力さを理由に、何十億もの人々を老後に備えさせないままにしておくことは許されません」。

これが、ローズ&フレミングの読み方に従えば、「強力な企業によってコントロールされた場合に熟議民主主義と“コンセンサス”政治が最終的に導く場所であり、これは、国家のさらなる民営化、あるいは少なくともその戦略的買収である」。ムフに従うならば、PCSR と熟議民主主義への理想主義的な傾倒に対する急進的な代替案は、権力の手から生まれるのではなく、「市民社会が企業の行動に責任を負わせ、そうすることで企業の主権を破壊する」⁽²⁷⁾ というコミットメントから生じるのだ。これは、利潤最大化を目的とする企業が、民主主義的な公共財の供給に責任を負う政治的エージェントとして、独立して行動できる、あるいは行動する、あるいは行動すべきである、という想定を覆

すものである。

民主主義の価値は、ローズ&フレミングの理解では、政治権力が、封建領主、専制君主、君主、あるいは企業幹部ではなく、最終的には人々の手に委ねられているという主張にある。「この民主主義的理想は、これまで完全に実現されたことはなく、おそらく今後も実現されることはないだろうが、それでもなお、私たちはその理想に向かって努力しなければならないのだ」。「私たちは、規制緩和された市場と企業寄りの政府に助けられた大企業によって、慢性的な不平等がもたらされたグローバル経済の中で暮らしている」。そのような現状において、「アカデミックな PCSR が、解決策をまさにそれらの企業に求め、さらに多くの権限を企業に委ねよう主張するのは」、ローズ&フレミングの文脈で言えば、「熟議の民主的可能性や企業の正当性へのニーズにどれほど期待を寄せるとしても、無謀な (reckless)」言説であり、「フィンの主張に沿った形でコトが進むようなことになれば、PCSR は、企業が偽りの政治的合意を追求し、エリート主義的なアジェンダを推進する、利己的な行為となり、世界的な不平等を悪化させるだけである」。私たちに必要なのは、そのようなものではなく、「企業が国民に対して責任を負う、再生された民主主義」であり、そのためには、ローズ&フレミングに拠れば、「PCSR は忘れて、民主主義を思い出す」ことが必要なのである。

註

- (1) Rhodes, C. & Fleming, P., “Forget political corporate social responsibility”, *Organization*, 27-(6), 2019. 本章ではインターネット版を利用しているので、引用したページの数字を明記していない。

<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1350508420928526>

- (2) 宮坂純一著『企業パーパス言説のもう一つの解釈 マネジメントと金儲け』奈良マネジメント研究オフィス、2022 年。

- (3) Fink L. (2018) Larry Fink's Annual Letter to CEOs: Purpose and Profit. New

York: BlackRock.

<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>

- (4) Fink L. (2019) Larry Fink's 2019 Letter to CEO's: Profit and Purpose. New York: BlackRock. Retrieved November 1, 2019,

<https://www.blackrock.com/americas-offshore/2019-larry-fink-ceo-letter>

- (5) Taylor, A., What Larry Fink's 2019 Letter Means for the Future of Business
<https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/what-larry-fink-2019-letter-means-for-the-future-of-business> (2021/11/23 入手)

- (6) Scherer A. G., Rasche A., Palazzo G., Spicer A., "Managing for Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0", *Journal of Management Studies*, 53(3), 2016, p.276.

- (7) Scherer, Rasche, Palazzo & Spicer, "Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0", p.276.

- (8) Mehrpouya A., Willmott H. "Making a Niche: The Marketization of Management Research and the Rise of "Knowledge Branding"", *Journal of Management Studies*, 54(4), 2018, pp. 728-734.

- (9) Scherer, A. G., Palazzo, G. "Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective", *Academy of Management Review*, 32(4), 2007, p.1110.

- (10) Mäkinen J., Kourula A., "Pluralism in Political Corporate Social Responsibility", *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 2012. pp. 649-678.

- (11) Whelan, G. "The Political Perspective of Corporate Social Responsibility: A Critical Research Agenda", *Business Ethics Quarterly*, 22(4), 2012, p.717.

- (12) George B. (2018) 'Why BlackRock CEO Larry Fink is Not A Socialist', *Forbes*, 12 May.

<https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2018/03/12/why-blackrock-ceo-larry-fink-is-not-a-socialist/#3be695f1685b>

- (13) このことに関しては、Banerjee, S. B. "Corporate Social Responsibility: The

- Good, the Bad and the Ugly” , *Critical Sociology*, 34 (1), 2008, pp. 51–79 ;
- Banerjee, S. B., “A Critical Perspective on Corporate Social Responsibility: Towards a Global Governance Framework” , *Critical Perspectives on International Business*, 10 (1–2), 2014, pp.84–95. ; Banerjee, S. B., “Transnational Power and Translocal Governance: The Politics of Corporate Responsibility” , *Human Relations*, 71 (6), 2018, pp.796–821. ; Veldman, J., “Politics of the Corporation” , *British Journal of Management*, 24 (1), 2008, pp.18–30 参照。
- (14) Scherer, Rasche, Palazzo & Spicer, “Managing for Political Corporate Social Responsibility: New Challenges and Directions for PCSR 2.0” , p.276.
- (15) Scherer, A. G., Palazzo, G., “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy” , *Journal of Management Studies*, 48 (4), 2011, p.917.
- (16) Scherer & Palazzo, “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy” , p.1109.
- (17) Piketty, T., *Capital in the Twenty-First Century* , Harvard University Press, 2014.
(山形浩生・守岡桜・森本正史訳『21 世紀の資本、みずず書房、2014 年])
- (18) Scherer & Palazzo, “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy” , p.919.
- (19) Fink L., Larry Fink's Annual Letter to CEOs: Purpose and Profit.
- (20) Scherer & Palazzo, “The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and Its Implications for the Firm, Governance, and Democracy” .
- (21) Porter, M. & Kramer M., “Creating Shared Value” , *Harvard Business Review*, 89 (1–2), 2011, pp. 62–77.
- (22) Palazzo, G. & Scherer, A. G., “Corporate Social Responsibility, Democracy, and the Politicization of the Corporation” , *Academy of Management Review*, 33

(3), 2008, p.774.

(23) Reich, R. B., *Saving Capitalism: For the Many, Not the Few*, Vintage, 2016.

(雨宮寛・今井章子訳『最後の資本主義』東洋経済新報社 2016 年)

(24) Mouffe, C., *Deliberative Democracy or Agonistic Pluralism*, Institute for Advanced Studies, 2000 ; Mouffe, C., *The Democratic Paradox*, Verso, 2000 (葛西弘隆訳『民主主義の逆説』以文社、2006 年)。

(25) Mouffe, *Deliberative Democracy or Agonistic Pluralism*, p.16.

(26) BlackRock Chairman's Letter to Shareholders from BlackRock's 2017 Annual Report. New York: BlackRock. Retrieved May 22, 2018,

<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-chairmans-letter>

(27) Rhodes, C., "Democratic Business Ethics: Volkswagen's Emissions Scandal and the Disruption of Corporate Sovereignty", *Organization Studies*, 37(10), 2016, p. 1502.

ポリティカルな CSR の放棄を提言している CMS

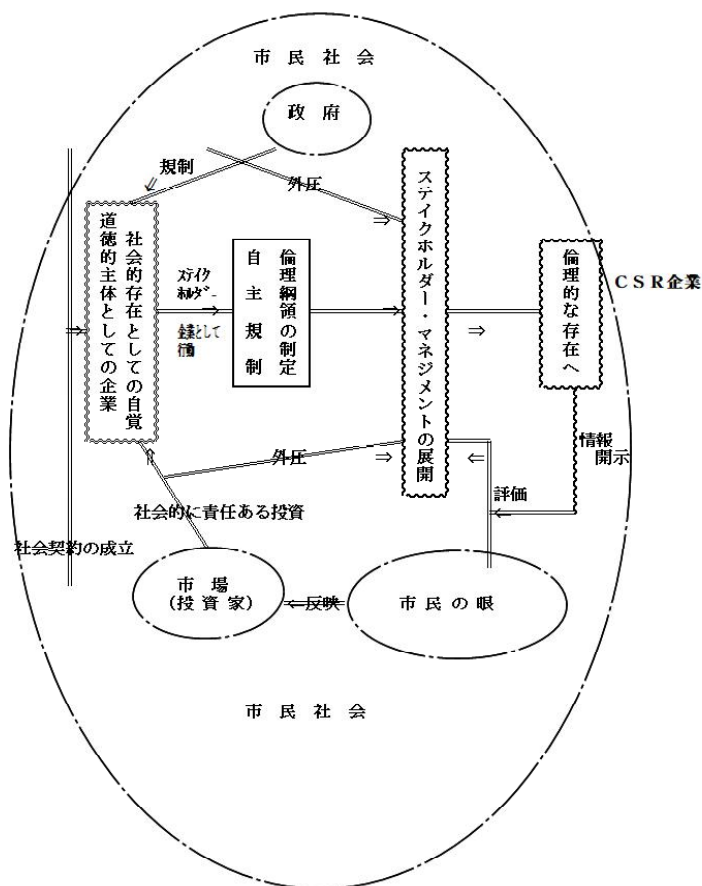
おわりに

本書の執筆者の立場から言えば、企業に対して自然人と同じように倫理的な責任を問えることができる、と問題提起したのがビジネスエシックスであり、そのような道徳的主体としての企業のあり方を実践に移していくのがCSRである。

CSR（企業社会的責任）は（企業市民、サステイナブル経営、など）幾つかの名前で呼ばれているが、何よりもまず1960-70年代に（公害への対応として）ブームとなった「企業の社会的責任」とは異なるものである。1970年代に注目された社会的責任は企業の経済的責任から区別される責任であり、その意味では「非」経済的責任の総称であり、経済的責任以外の責任を包摂する「アンブレラ」概念である。これに対して、CSRは企業の「社会に対する」責任を概念化したものであり、内容的には、ステイクホルダーセオリーを組み込んで、企業のステイクホルダーズに対する責任を意味し、ステイクホルダーズの権利を尊重し護ることが企業の義務（コンプライアンスの遵守）として考えられている（→ この時期に社会的責任論からCSRへのパラダイムシフトが生じた）。ステイクホルダーズの権利は法的なものだけではなく、道徳的なものも含まれる。コンプライアンスは単なる「法令遵守」ではなく、社会規範を守ることである。もちろん、全ての社会規範が個々の企業にとって対象ではなく、当該企業が置かれている環境によって社会規範の具体的な内容がそれぞれの企業ごとに異なることは織り込み済みであり、それが企業の個性でもある。

これが自主規制の内容であり、現状では — 資本主義社会を前提にすれば — 企業が社会のなかで（社会的存在として）存続し続けるために望ましくしかも現実的なあり方である。

図表 CSRの構造



出典] 宮坂作成(初出: 宮坂純一『企業は倫理的になれるのか』
晃洋書房、2003年)

CSRに対しては、すでに、2000年代に入って、幾つかの批判が提示されている。例えば、(別の機会に紹介したことがある⁽¹⁾)が「企業は制度的に社会的責任を問われない存在である」→CSRは制度的に資本主義と「両立しない」とか、CSRはプロパガンダであるとか、批判されている。これらは同一メダルの裏表の関係にある立論であり、より現実的な批判としては、バナージー (Banerjee, S.B.) のそれがある。

バナージーによれば、CSRには3つの局面がある。

- (1) 良きこと (the Good) : 企業のなかでCSRが語られていること、
- (2) 悪しきこと (the Bad) : CSRは人間と利潤の間に WIN-WIN の成果を生み出すことができず、利潤が究極的には企業の行動を規定していること、
- (3) 不都合なこと (the Ugly) : 企業が、CSRについての議論を通じて、利潤は good である、と我々を納得させていること。

バナージーは、上記の枠組みのもとで、CSRの現実・実態に関して「批判的な」認識を提示している。それらは、箇条書的に整理すると、以下のよう

に纏められる⁽²⁾。.

- 1) 現在の形態の企業は社会変化には不適切な主体である。企業が、儲けること以外に、意味のある社会的貢献をしようとするのであるならば、社会により良きことを奉仕しそしてより責任ある主体となれるように変革されなければならない。しかしながら、既存の企業構造や目的のもとではコーポレートガバナンスをどのように改革したとしても、社会に対する企業の責任を改善する方向に影響を与えることはできないだろう。
- 2) CSRの領域には、WIN-WIN 状況が巷を賑わし多くの人々がその言葉に惑わされている。しかし、WIN-WIN を実現した真の「リーダー」あるいは有意義な「ベストプラクティス」はいまだ存在しない。マスコミ等でCSRリーダーとして褒めちぎられた企業が環境を破壊し人権を侵害したとして糾弾されているのが現実である。
- 3) CSRをより良い財務的パフォーマンスと関連付ける証拠は見いだすことができず、控えめに言っても、疑問である。経験的証拠から引き出せる事柄

は、財務的により良い業績を上げてきた企業が自らを社会的に責任ある企業である、と公言している、ということだけである。

4) 現在のネオリベラルなC S Rモデルは社会的なものを経済的に取り込んだものである。社会的関係は基本的には競争的なものである、とする経済的な仮定からは、C S Rについての狭いそして利己的な見方が生みだされるだけである。

5) 上述のような合理的な考え方 (rationality) がC S Rのレトリックに反映している。ステイクホルダーに対する (現在受け入れられている) 道具的なそしてプラグマティックなアプローチは、いかなる点においても、社会悪に焦点を合わせることはできないだろう。win-win 状況は長期間に亘って持続的に維持されえないのである。

6) 企業に対する合理的な考え方に内在する限界がC S Rの限界を規定している。企業は自分がよく生きるためにだけしか良きことをできないとするならば、企業はどれほどの良きことをできるのだろうか? そこには、あきらかに、限界が存在している。

7) 上記と同じ合理性がサステナビリティの議論やそのあり方を物語っている。いかなる活動であろうともそれが持続的に維持されるのは、企業に利益をもたらすかあるいは市場を介して取引される場合に限られる。疲弊したコミュニティがそのコミュニティの存続に必要な資源を求めて取引相手の企業とバトルして持続的に維持されるのであろうか? 企業のサステナビリティあるいはC S Rのフレームワークのなかでなにがしかの意味がなければ、持続的に維持されることは不可能である。

8) 行動規範のような自発的なC S Rの実践は、定期的なモニタリングや労働・環境基準が強制的に施行されなければ、有意義な社会的成果をいかなるものであろうとも生みださないであろう。

9) 社会的責任投資あるいは倫理的投資ファンドはいかなる点でも世界が直面する社会的問題や環境問題に向き合うことができない。消費者ボイコットは大衆の眼を企業権力に向けることはできるが、企業の利潤に長期的に影響を

与えることはほとんどできない。多国籍企業（ネスル、シュル、ナイキ、等々）はその嘆かわしい労働・環境基準を攻撃され幾度となく消費者ボイコットに遭いながらも莫大な利潤をあげ続けている。

- 10) CSRは社会よりもむしろ企業にとって都合なものである。企業は評判を高める。何故ならば、CSRの要求は一般的で曖昧なものであるが、それを立証することを法的に求められていないからである。
- 11) 環境的にそして社会的に責任ある消費は純粋にマーケット・ベースの解決策であり、持続可能な経済につながらない。グリーンコンシューマーは消費者のほんの一部であり、大多数は、価格、利便性、質を考慮して、購入している。
- 12) CSRは企業のパワーに盾突き異議を申し立てている（challenge）訳ではない。むしろCSRは巨大多国籍企業のパワーを強固なものとするイデオロギー運動として見做されるべきものである。CSRを高く掲げた企業は、発展途上国では、政府と産業界の合法的なパートナーとして見做され、多国籍企業に、新興成長市場や「貧困層」市場に入り込むひとつの途を与えている。このようなバナージーの認識は、その後公開された論文（2008年）から借用すれば、バナージー自身によって、3点に集約されている³⁾。CSRを巡る議論は、第1に、美辞麗句を駆使してビジネスの狭い利害にこだわり、結果としては、外部のステイクホルダーの利害を奪い、第2に、大企業のパワーを正当化し強固なものとするイデオロギー運動として機能し、第3に、ステイクホルダー・セオリーを（ステイクホルダーズの利益を規制する）ステイクホルダー植民地主義のひとつの形態へと転化させている、と。

バナージーの現状認識は現実の一面を突いたものとして至極まっとうなものであり、「正しい」といえるだろう。そこにはポリティカルなCSRに対する批判も見られ、ポリティカルなCSRが疑問視されている。

本書の立場から言えば、CSRは「完成」されたものではなく「未完で」「現在進行形」の私たちの社会にとっていまだ未経験な試行錯誤的な企業活動であ

り、図表が示しているように、企業が道徳的主体として機能していくためには政府の（法的）規制が必要であり、またその社会に生きる人々の「監視」の眼を必要としている装置である。目的と手段が転倒していることが制度的に保証されている社会では、CSRは、私たちの「安定した」日常生活を再生産させるために「必要不可欠な」ツールであるが、しかし、それは、厄介なことに、私たちが育てていかなければ、企業内外で語られるだけで動き出さない — プロパガンダとして揶揄されるだけにとどまってしまう — 代物でもある。

この視点から、社会的責任を、（キャロルのピラミッドモデルに代表されるように）経済的なものに始まり非経済的なものが積み上げられていく解釈を排して、社会（ステイクホルダーズ）に対する責任として理解して、ポリティカルなCSRの議論に眼を転じれば、規制ギャップに直面した企業が法的な規制がないという現実を踏まえて（何よりも自身の生き残りのために）そのギャップを埋める行動をとることは、CSRの観点から言えば、ナチュラルな（本来的な）行動であり、その行動を政府の代役を務めているという文脈で「特別視」してポリティカルなCSRというコトバで表現することは — 確かに、それは、ウィッカートが述べているように、「儲け方」が変わってきていることを象徴的に示している事象であるとしても — 「過剰」反応であり、ましてやCSRのパラダイムシフトとして位置づけることは適切ではないように思われる。

また、他方で、そのような行動が、ローズ&フレミングが危惧しているように、派手に宣伝されて、企業が「根本的に」変わった（企業のパーパスが変化した）として、資本主義社会（の本質）が変化したことを示す事象として、解釈される風潮は危険である。但し、それは決してプロパガンダに還元されるものではなく、企業が自身が置かれている環境にCSR的に適応しているひとつの結果であり、それ以上でもそれ以下でもないのである。

註

(1)宮坂純一「共生企業への途を展望する — CSRと「制度としての」資本

主義」『社会科学雑誌』第14巻、2016年6月。

(2) Banerjee, S. B., *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*, Edward Elgar Pub, 2007, pp. 145-147.

(3) Banerjee, S.B., “Corporate Social Responsibility : The Good, the Bad and the Ugly ” , *Critical Sociology*, 34 (1), 2008.

著者略歴

宮坂 純一（みやさか じゅんいち）

1948 年生まれ マネジメント思想家 奈良学園大学名誉教授 経営学博士

奈良マネジメント研究グループ主宰 URL: <http://juka11.net/>

主要著作 『日本的経営への招待』見洋書房 1994 / 『現代企業のモラル行動』千倉書房 1995
／『ビジネス倫理学の展開』見洋書房 1999 / 『ステイクホルダー・マネジメント』見洋書房 2000 / 『企業社会と会社人間』見洋書房 2002 / 『企業は倫理的になれるのか』見洋書房 2003 / 『ステイクホルダー行動主義と企業社会』見洋書房 2005 / 『道徳的主体としての現代企業』見洋書房 2009 / 『ロシア経営学の新潮流』見洋書房 2015 / 『なぜ企業に倫理を問えるのか』萌書房 2018
／『賃金と働き方』見洋書房 2019 / 『人的資源管理とイデオロギー』奈良マネジメント研究オフィス 2019 等

クリティカル・マネジメント・スタディーズとポリティカルなCSR

－ CSRの政治的転回について －

2025 年 9 月 15 日発行

著 者 宮坂 純一

発行者 宮坂 純一

発行所 奈良マネジメント研究オフィス

〒 630-0223 奈良県生駒市小瀬町 720-22

tel. 0743-77-8009

© Jun'ichi MIYASAKA, 2025

JUKAS23022615

ISBN 978-4-9913775-3-2