

グローバル制度と企業活動における半自律的統治の考察 — 企業活動の動向とビジネス環境の変化に着目して —

望月 裕太

はじめに

現在地球規模課題の解決を巡る諸アクターの行動は固着された関係から、より積極的に個々が活動に取り組むように、また柔軟な関係に変化している。本論は、その中でとりわけ企業の活動や経営方針策定にともなう社会性、例えば課題解決への貢献や対応という事象及び企業をとりまくビジネス環境に着目し、山積する課題に対して企業が演じている役割を明らかにする。その上でこれを促進する要因である、他者に半ば制約されながら自らを律するという半自律的統治について論じる。

既に様々なセクターが課題解決や運営等に関与した制度や組織は存在し、それらによる作用及び効果についての研究は発表されている。例えばセクター間のパートナーシップ論では、互いの境界線が侵食されていることや、政府、企業や NGO 等のアクターそれぞれの専門性に着目し、機能補完的なパートナーシップや協働、制約作用等を取り上げている。本論はそれに対し機能補完性や制約の関係を積極的に肯定しながらも、他者による制約環境下において、自らをさらに制約し、協調的な環境を作っていく事象及びその背景を、それらの議論に加え異なる視座、つまりネットワーク環境下の限定合理的な行動と源泉の認識を鍵に追っていく。

ミレニアム開発目標 (MDGs) の達成は、分野・地域別に見れば達成済みあるいは、2015 年までに達成が見込まれるものが散見されるが、一方で進展無しあるいは悪化、達成見込み無しとされているものも多くある。そこで 2015 年に期限を迎える MDGs を発展させ、単に課題解決の目標を定めるだけでなく、持続可能な経済、社会や環境の開発、発展のあり方という、よりマクロな我々の地球社会のマネジメントへと視野を広げようとする動きが進んでいる。これがいわゆる持続可能な開発目標 (以下、SDGs) である。

正式決定はまだなされていないが (本論執筆時点、2015 年 8 月)、2014 年 7 月にオープンワーキンググループ (以下、OWG) で採択された SDGs 案を参照すると、特に項目 8 や 9、12、17 等では、サプライチェーン・マネジメントや企業活動に関連した内容が記されている^①。注目すべきは項目 17 にあるマルチステークホルダーパートナーシップである。従来社会課題を専制的に扱ってきた公的部門だけでなく、様々な種類、階層のアクター、特に企業との連携協力が必要であると、SDGs においても見做されている証左である。

現在の企業や非営利組織は企業の社会的責任 (以下、CSR)、組織の社会的責任あるいは共通価値の創出 (Creating Shared Value 以下、CSV) 等の概念を通じ、社会課題の解決

に向けた行動も含め多様な対応策を講じている。またそれらの取り組みの外側には、取り組みの基準や情報開示の促進を進める NGO や、取り組み評価をするインデックスといった様々な制度や組織が存在する。これら企業活動や制度や組織の働きかけについての詳細は後述するが、企業活動は年々充実したものになってきている。しかし、依然として企業不祥事は起こり、また CSR 活動に対しても問題はあつた。彼らの活動について、まず具体的な指針や内容を策定するような定義が存在しないこと、価値や理念レベルでの認識共有はなされているものの企業活動については自主性が与えられ、企業ごとに取り組みのレベルが異なること、それらから取り組みが目下の企業利益向上に向けた経営指針の中で二の次になってしまうという批判がある²⁾。確かにこれらの批判の通り、特に中小企業においては、社会的責任と意義を十分に理解し、実効的な取り組みをすべての企業がやっているというわけではないのが現状であり、その普及・啓発は目下の課題である。しかし、他方では前述したように活動の充実化と自主ガイドラインや制度の整備が図られている局面も同時に併存している、換言すれば二極化している状況がある。

こうした中で、以下の問いが浮上してくる。①なぜ企業はこのように課題に対応していく社会的な行動をとっていきののだろうか。②また一方で形式的な企業活動も依然とありながらも、他方では積極的にかつ自発的に自己規制や活動内容の充実化を図っている企業も多く存在し、またそのような行動も拡充していくことが予見されるが、では一体何によって動機づけられ、行動制約を課しているのだろうか。③株式会社であれば株主にとって不利益に繋がる可能性がある行動は忌避されるというのは自明であるが、その点に留意すれば、彼らにとってそのような行動は制約でなく、当然の事業活動であると考えられているのであろうか。さらに④半ば垂直的なヒエラルキーから脱出し、自らのコントロールを再帰的に行っている、このような様相は、なぜ生まれているのだろうか。これらの問いについて、以下の手順で論じていく。

第1節では CSR の概念、企業を取り巻く組織やフレームワークを整理し、先の①～③の問いについて、外部環境による損得構造があることを明らかにし、答えを導く。中心にあるのは企業の損得の判断、つまり企業の合理的判断に着目するが、それら判断の源泉となる合理性基準について、単に短期的経済的合理性だけでなく、リスク、機会認識、社会認識をもたらす社会構造にも依拠していることに留意する。またその上で構造とアクターの認識・判断の相互作用を鍵に、第2節では、公的部門との関係性を問い直し、そしてアクター関係が水平的、分権的な関係であることを明らかにする。そして④の問いについて、外部の制約環境が成立しながらも、行動策定にかかる構造制約の解釈に幅があり、ゆえにそこから生じる「半自律的統治」を論じる。さらに先の批判にかかわって、第2節で、サプライチェーン・マネジメント及び行動刺激の波及が消極的な企業の態度変容をもたらす可能性を論じる。本論の最大の目的は、半自律的統治の概念を鍵にして、④の論点に取り組むものであり、これらの議論を通じ、上述した様相について内実を論じていくものである。

本稿は、企業の行動と選択に着目し、合理的選択を基本的な前提に置くが、企業判断の源泉は社会的制約下にあることを重視する。そこで、第2節では、構造主義的アプローチを用い、その中で浮上する機序である企業と他アクターとの行動刺激の応酬や認識、また関係を相互作用と捉え、シンボリック相互作用論に依拠して、議論を進める。

1. CSR 及び企業を取り巻く組織やフレームワークの概観

(1) CSR とは何か

近年、特に2003年以降、日本ではCSRや環境貢献といった言葉を使いながら、企業は社会的な事業活動を展開するようになってきた。さらに2011年にハーバード・ビジネス・スクールのマイケル・ポーター (Michael E. Porter) 及びマーク・クラマー (Mark R. Kramer) が発表した「共通価値の戦略」^③におけるCSVというアイデアは、従来単にコストと見做されていたCSR活動に経済的価値の光をあてた。現在ネスレや、キリンホールディングス、積水ハウスグループ等、CSVを標榜する方針や経営を執る企業も増加している。

ではCSRとは一体何か。そもそも「社会的責任」という言葉だけでは不明瞭かつ抽象的であるため、定義や背景にある見方が乱立している。定義等をめぐる詳細な議論は本論の目的から外れるため省くが、SRのガイドラインであるISO26000や「CSRにかかる欧州連合新戦略」^④等に鑑みると、以下の内容を指すと考えられる。すなわち、企業が関与する社会、環境、組織ガバナンス (以下、ESG) 上の問題の対処を、単なる法令遵守に留まらず、それ以上の内容も視野に入れ事業指針に組み入れ、活動することである。また、活動や組織自身の説明責任と透明性を確保しながら、取り巻く広範なステークホルダー (利害関係者) との相互作用を通じて行うことである^⑤。つまり、①ESGにおける課題を単なる法令遵守だけでなく、何らかの対処活動を展開すること、②それを自社だけでなくステークホルダーとともに行うことがCSRの核である。

この考えの背景に、株主価値の最大化に主眼をおいた新自由主義的経営観に対する批判がある。ポーターは「うたかたの財務業績を短期的に最大化しようとする一方、何より重要な顧客ニーズをなおざりにし、長期的な成功を左右するさまざまな影響を無視している」^⑥と批判した。また原材料や労働力等、事業活動に必要な事柄を外部に依存している以上、社会の経済的衰退は経営上看過できない問題であるとも述べている^⑦。組織の存在意義は組織の外にあるニーズに対応えることにあり、その応答については正しい手続きや手段で行う遂行責任及び結果責任が存在する。従って、ただ何らかのニーズに応えれば良いわけではなく、社会の害悪にならぬように、あるいはできるだけ負荷を軽減するように努めなくてはならない。しかし、それだけを考えれば外部不経済と呼ばれる物事を内部化し処理していくことでもあり、それらの活動は短期的に見ればコストと見做されてしま

う側面もある。

そういった消極的な考えを、ポーターは CSV という視点変更によって打破しようと試みた。社会の疲弊や害悪の放置は長期経営戦略において資材の調達リスクとなり、事前の対処は防衛手段であるという考えに加え、今存在する課題を解決することはコスト緩和に繋がるという考えに基づき、社会課題に対処することで自社の長期短期いずれの経済的価値をもたらすというものである。つまり CSR の活動に積極的な経済的意味付け（リスクと機会を含めて）を認めていくこと、またそういう観点で捉え直し、持続可能な社会活動へと展開することを意味している。ただし、どちらも社会的価値の創出という点では概ね重複し、本論では特段区別する箇所以外では CSR と表記する。

(2) CSR 活動を取り巻く組織やフレームワーク

一方で、これらの活動を下支えするガイドラインやフレームワーク、金融市場における指数（インデックス）あるいはモニタリング組織などの活動も存在する。関連する組織やフレームワークは、コンサルティングファームや第三者評価機関、情報ベンダーも含めると全世界に数多く存在するが、いくつか国内外の例をまとめた（表1）。

表1 CSR に関連する組織やフレームワークの一例

種類	名称 <運営主体>
ガイドライン	ISO26000、ISO14001 <国際標準化機構> G4 サステナビリティ・レポートガイドライン (G4) <グローバル・レポート・イニシアティブ (GRI) > 統合報告フレームワーク <国際統合評議会 (IIRC) >
インデックス	FTSE4Good インデックス・シリーズ <FTSE> ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス <RobecoSAM、ダウ・ジョーンズ> MSCI ESG <MSCI>
NGO、ネットワーク (モニタリング、普及啓発、スコアリング等)	CDP (Carbon Disclosure Project) 国連グローバル・コンパクト

筆者作成

CSR 活動を含めた ESG に関連する情報開示の質の確保や、そもそも何をどう開示するのか、それらの課題に外部から満足のいくように企業が独自に考えることは非常に難しい。先に述べたように CSR そのものが曖昧な概念であり、それぞれ企業に委ねられているものであるからだ。GRI の G4 や統合報告フレームワークはこのような問題に開示すべき情報や開示の仕方を示し、サポートしている。G4 では 2 種の項目があり、一般項目 58 項目、特定項目（マネジメント手法開示、側面別開示）92 項目が用意されている。また中核と包括の 2 種類の準拠カテゴリーがあり、それぞれで指定された項目を開示することで、

準拠可能となっている。現時点（2014年度）でGRIに準拠の報告をしている企業は4885社であり、2013年度は4,493社であることから、増加傾向にある⁽⁸⁾。

インデックスではロンドン証券取引所の子会社であるFTSEによるFTSE4Goodインデックス・シリーズ、ダウ・ジョーンズらによるダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス（Dow Jones Sustainability Index 以下、DJSI）、アメリカの市場情報ベンダーであるMSCIによるMSCI ESGが代表的なものとして挙げられる。これらインデックスは独自のESG評価基準に基づきスクリーニングを行って、構成銘柄を決定する。長期的な株主価値に焦点を当て、環境、社会、経済的価値判断によって選定されていることから、これらインデックスに組み込まれることそれ自体に、自社のパフォーマンスの優位性が現れ、また社会的責任投資（以下、SRI）の対象により選ばれやすいという効果を持つ。FTSE4Good US100とダウ平均との比較において、6ヶ月、1年、3年、さらには5年比で比べてみても、いずれもFTSE4Goodが上回るパフォーマンスを示している⁽⁹⁾。後述するCDPによる分析においても、優位性が確認されている。

一方NGO界では企業活動のモニタリングや、活動の改善要求を行っていくものが多い。企業の不祥事に対しネガティブキャンペーンや告発を行い、企業に対し活動是正を迫るだけでなく、他のアクターを巻き込んだ運動へと発展する場合がある。実際の例ではアムネスティ・インターナショナルと「社会経済権と説明責任を求めるプロジェクト（SERAP）」がナイジェリアでのロイヤル・ダッチ・シェルによる石油流出に係る事件⁽¹⁰⁾を表面化させ各国政府に対し非難声明を出すほどまでに活動を展開した。またネスレは公正労働協会（以下、FLA）より、カカオ豆のサプライチェーン上に児童労働が存在することを指摘され、是正勧告書及び対応と計画文書をFLAのウェブサイト上で公開している⁽¹¹⁾。NGOが発信したものでないにしろ、不祥事に対する市場の反応は厳しく、特にESGを重視するインデックスでは顕著である。例えば2010年BP社の石油流出事故や東芝の不適切会計事件を受け、DJSIは構成銘柄から除外した⁽¹²⁾。

CDPは、機関投資家を代表して温室効果ガス排出量や水資源等環境データの開示要求を行い、開示度合いやパフォーマンスを調査し、開示スコア及びパフォーマンススコアを公開するグローバルNGOである。2015年にはCDP署名機関投資家は822社（総運用資産額95兆ドル）にのぼる。また全世界5,000社以上の企業に質問書を送付し、調査を展開している⁽¹³⁾。特徴はCDP署名機関投資家、調査対象企業の数及び規模だけでなく、スコアリングにある。前述したDJSIやFTSE4Goodの構成銘柄は、一般的に公表されていないが、CDPのスコアは原則公開をしている。従ってCDPによって企業ごとのスコアが開示されていることの影響は大きい。なぜなら機関投資家の投資判断材料に直接結びつくため、資金調達上の利点が大きいからである⁽¹⁴⁾。

またこの投資家プログラムの他に企業から依頼を受け、サプライチェーン（原材料調達から末端の流通までのサイクル）の調査を行うサプライチェーン・プログラムがある。これは取引先企業に対し、依頼企業のサプライチェーン・マネジメントの一環として、CDP

が質問書を送付し、CDP が情報開示を求めるものである。このプログラムによる送付先企業数、そして回答企業数は年々増加し、2013 年度は全世界で 5600 社以上（回答率 51%）、日本企業 137 社（回答率約 72%）となっている⁽¹⁵⁾。最新の情報では 75 社が 7,800 社へ質問書送付依頼をしている⁽¹⁶⁾。また回答内容については疑わしいデータに関しては修正を企業に繰り返し行い、単年度集計だけでなく複数年度集計し効果を確認している。

サプライチェーン上のリスクは、前節で説明したとおり調達コストや管理コスト等、自社の長期的リスクに繋がり、これを軽減あるいは取り除いていく必要がある。その中で、サプライチェーン・プログラムは、サプライチェーンの状態を把握し、リスクを特定する機能を担っている。詳しくは後述するが、視点を変えれば、企業はサプライチェーン・マネジメントによってリスク特定及び改善要求をしていくことで、我々が直接様々な企業に対し環境負荷低減や社会への負荷の低減を促していくより、多くの企業の行動を変えていく可能性を秘めている。

CDPによれば、CDPによりトップレベルの企業と評された企業（CPLI）のパフォーマンスは、他と比べて高く、これは社会的行動をより実質的に行っていても、経済的価値をより生み出せることの証左である⁽¹⁷⁾。

ここまでの議論により、各種インデックスやフレームワーク、NGO の働きは、主に企業の情報開示を促したり、取り組みを評価したりといった外部環境をよりタイトにしていける機能を持っていることが分かった。またそのような外部環境は同時に、裏返せば企業の経営上の長短期的リスクを軽減させ、経営の健全化を促す効果を持っていることが分かる。またリスクがより低いという点や、環境コスト、社会コスト上の優位性から、投資家からの資金調達上のメリットも存在している。事実、世界有数のソブリン・ウェルス・ファンドであるノルウェー公的年金基金（GPF）は気候変動リスクの懸念から石油関連企業からの資金引き揚げを承認し、日本の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は 2015 年 4 月に発表した中期目標において ESG を考慮した運用指針を表明している⁽¹⁸⁾。この背景にはリーマン・ショックに見られるような、機関投資家の投資先のチェックや不透明さに起因する金融危機の反省からイギリスで発行されたスチュワードシップ・コード、また日本版スチュワードシップ・コードの影響が大きい。機関投資家は積極的に対話や介入を行い、企業の持続可能な成長と安定したリターンを求めていくものである。日本では 2015 年 6 月からは東京証券取引所を中心にコーポレート・ガバナンス・コードが施行され、企業側にも自社の統治について守るべき規範、原則を提示している。いずれのコードも「従うか、さもなければ説明せよ（Comply or Explain）」ルールがあり、採用しない場合はその理由を提示しなければならず、現実的には緩い「規制」となっている。

以上、企業を取り巻く環境を、色々なアクターから見てきた。ポイントは単純ながらも「何もしなければ立場は不利になり、何らかの行動をとれば有利となる」構図があるということである。ここに冒頭で挙げた①～③の問いの答えがある。同じ事柄でも不利益と利益の構図が表裏一体となっており、自然と善処へと行動が誘引されていく。一つ、この構

図を有意に成立させている条件として、すべての組織が高い水準で社会的に良い行動を執っているわけではないということが挙げられる。依然として不透明な企業や対応に遅れている企業があるなかで、先進的な取り組みをする企業は年々その活動を進化させている。こうした二極化の現実が、先進的な企業をより際立たせ評価する構図を作り上げているのではないだろうか。先手を打つことで、外部から高評価を得られることができれば、その先手は打ちやすく、一方で後手に回った企業は先例を見て次の一手を出しやすくなる。このサイクルが続くことで、業界のルールや活動内実はより高い水準へと向かっていく、そうした現実が今起きているのだ。これまで産業界、その内部それぞれを取り巻く制度環境は、社会の要請に応えるべく外的制約を受け入れてきた。これは従来、チェックアンドバランス関係として説明されてきた関係である。

しかし上述の事例のように、今やそれを超えた、むしろ他者による制約環境を超え自らを律する局面をどう理解するのか。次節第1項ではこれまでの整理を踏まえつつ、公的部門が担ってきた社会の調整機能の権限移譲、公私の境界の曖昧さに着目し、公私関係の新たな側面、そして半自律的な性質を論じる。

2. アクター関係の変化及び相互依存、半自律的統治

(1) 分化、開かれていく関係

前章では企業をはじめとする様々なアクターの動き、及び、ルール、内実の進化の様相を整理した。法令や行政の指令により、企業の行動が制限されているという状態ではなく、どちらかというと産業が自らを律し、行動を制限している様子を呈していた。一般的に経済における新自由主義やケインズ主義の議論では、政府の介入度——「大きな政府」や「小さな政府」——といったことが論点に挙がる。しかし先に述べたような、行政の指揮でなく、産業や市場自らが介入していく姿はそれら政府の介入という論点とは別の次元に位置しているように考えられる。

この構図はなぜ生まれているのだろうか。この問いの鍵となるのは分権、水平性、開放性といった性質なのではないかと仮説を立てたい。

従来、公的部門が害悪の調整を、法令による規制や公的サービス、対話のハブ機能を担って行ってきた。かつてジョン・ラギー (John Gerard Ruggie) は埋め込まれた自由主義 (Embedded Liberalism) の中で、自由主義経済制度に対応しながらも、妥協的に政府が社会の保護のために市場介入を同時に行うアンビバレントな構造を説明した⁽¹⁹⁾。しかし、グローバル課題の負担の増大に耐えられるだけの各国の財政の余裕は無くなり、また課題の越境性、新たなグローバリゼーションの中での自由主義秩序の拡大といったことから、各国それぞれの対処では立ち行かなくなっている。ゆえに国際機関の重要性はより浮上するが、彼らもまた財政上の問題を抱えている。MDGsの達成には未だ毎年数百億ドルの追

加資金が必要であると言われ、資金確保は喫緊の課題である。ラグーは新たに、グローバルに埋め込まれた自由主義とアイデアを拡大させ、「グローバル経済をグローバルに共有される諸価値と制度的実践のなかに埋め込むこと」⁽²⁰⁾を新たな埋め込まれた自由主義の妥協と論じた。国家の疲弊と同時に、相対的に存在感を増す非国家アクターの存在は、まさに従来の国家の専横的な役割を変えている。ラグーの言う諸価値と制度的実践とは、先に述べた CSR や、各種のイニシアティブ、NGO あるいは国連グローバル・コンパクトといった取り組みや制度、価値概念である。これらの権能を共有し、マルチステークホルダーで事に対処していくべきであるという主張をラグーは展開した。つまり公的領域から、私的領域を取り込んだマルチステークホルダーによる課題解決を論じている。

公的領域の役割は、例えば 2010 年に開催された国連グローバル・コンパクト・リーダーズ・サミットでの各国政府の国家声明において次のように示された。企業の実践を妨げるような制約環境を作るのではなく、むしろ国家の役割は彼らの活動の促進、支援を行う法や制度環境を作ること（遂行可能な環境整備）⁽²¹⁾であるとし、事業活動を社会的なものへと誘引することであると、出席した政府は発表した。

また産業界にとっては、事業活動が今まで蓄積された社会の歪みに対する責任と社会から要請された役割という消極的な意味を持っているものの、他方で社会課題はビジネスチャンスになりうるものであり、それら取り組みは自社の持続可能性に寄与するという積極的な意味を持っている。しかし活動を実効的にするためには、社会のニーズや不都合を把握しなければならない。このことから企業にとって、NGO は活動を監視し糾弾するだけの存在ではなく、共に歩んでいくパートナーとなり、商品開発や自社の CSR 活動の実質を高めるための対話の相手として重要な存在となっている。

これらに鑑みると、社会や環境問題といった課題を解決するにあたって、国家、NGO 及び企業はそれぞれ社会的役割、利益に繋がる仕組みを持ち活動している事がわかる。つまり彼らは何らかの強い指揮・命令系統の中で活動しているわけではなく、各々の政策手段や資源を活用し、活動に取り組んでいるということである。ただし規制の整備という国家の役割はなくなったわけではない。フォックスらの説明によれば円滑な事業活動にあたって最低限の基準・規制を設けることが、この分野における国家の役割である⁽²²⁾。

産業と市民社会は一定の緊張関係がありつつも協働を模索するようになりつつあり、国家は最低限のルールを遵守させつつも、後方支援する役目を持つ。ゆえに自律性が高く、さらには水平的に三者が緊張関係と協調関係を持っている。つまり、それぞれの動機と目的達成のために協調関係が構築され、互いにそれぞれが独自に持つ政策的手段の共有と交換が行われる。目的や動機、利得に合致しない場合、単純には、手段共有が行われにくい。つまり協力、協働が不完全になることを意味し、そこから関係が綻びバラバラになってしまうことを抑止するために、アクター同士を繋ぎ止める関係が緊張関係である⁽²³⁾。

以上のように垂直に統合された関係というよりはむしろ、それぞれの専門的資源を活用しながら他者と繋がっている。また同時に互いを牽制する関係も結んでおり、まさに相互

依存の関係となっている。しかし、それぞれの行動は独立し、むしろ他者による制約環境を超え自らを律する局面を有する。次節ではこの相互依存関係及びそこで相互作用に着目し、「半自律的統治」という新たなアクターの統治像を明らかにし、冒頭で挙げた④の問いに答える。

(2) 相互作用と半自律的統治

CDPの投資家プログラムやスチュワードシップ・コード、GRI準拠や統合報告の要請、金融情報ベンダーを通じた非財務情報開示等、外部環境はより厳しくなっていることを第1節で説明した。ただし、これらには強制力はなく、任意のフレームワークである。しかし、先述したように参加企業数は増加し、そしてCDP質問書の回答率、回答パフォーマンスも同様に上昇している。

また情報開示だけでなく、活動内容の実効性を高めるために、NGOや市民社会との対話と協力（マルチステークホルダー・エンゲージメント）を得ながら行っている企業も数多く存在する。マルチステークホルダー・エンゲージメントを通じて社会のニーズや不都合を理解することは有益である。ただし、CSRが任意、自主的な取り組みである以上、形式的な活動のみを行うことも十分合理的に理解できる。しかし、企業はなぜこうも自らを律し、より厳しい事業環境を形成していくのであろうか。

水平的かつ相互にリソースを依存した関係の中には、認識の共有、共通認識形成、場合によっては行動のガイドラインを形成する作用と、再帰的に自らが規制される作用がある。つまりは互いにリソースを得るためには、他者の目的や動機に沿う必要があり、そこで認識共有が行われる。それを繰り返すことで、ある種行動のマナーが作り上げられていく。例えば日本版スチュワードシップ・コードは企業、機関投資家、学術関係者、行政のマルチステークホルダーで策定が進められた。マルチステークホルダーゆえに互いの利益や方法は一致しているわけではなく、まとまらない部分もある²⁴⁾。しかし何度も対話を繰り返すことで、互いの懐がわかり、また共通認識が形成されていく。その公約数の拡大がまさに成果物として生まれるのである。これら共通認識や行動のガイドラインの形成について、社会学におけるシンボリック相互作用論を用いて以下、詳述する。

何らかの行動の契機に対し、反応しないということも含め応答を考える際に、主体はその契機について、パースペクティブを通じて解釈と定義を行う。パースペクティブとは物事をどう見るかということの判断源泉である。つまり行為の対象を相対化した時に見える自らの役割と行為を方向づける定義のことである²⁵⁾。このサイクルを繰り返すことで、行為の応酬が繰り返される。パースペクティブは常に一定であるわけではなく、自らの合理的な基準の内に、不断の省察的な修正や再定義が行われる。つまり我々の考えは一定ではなく、未知の事柄や状況に応じて解釈が変化したり、それに伴って定義が変更されたりを繰り返す。従って相手の主観であるパースペクティブと擦れ合いながら展開された応答行為が、繰り返しの行動の契機となりサイクルを繰り返すことで、認識の収斂を期待するこ

とができる。

「トライアル・アンド・エラーのプラグマティックな過程を経て」⁽²⁶⁾、相互作用が繰り返されていることを考えれば、我々の認識は何らかの形で他者の影響を受け、行動を展開している。従って企業や NGO が完全に自律して行動立案をしているわけではないことは明らかである。ただし、ここだけを切り取れば、社会構築はおおよそこのような流れが言わずもがな存在し、なんら新しいことではなく、他律のアクターということになる。

しかし、他者の行動の契機を待たずとして、企業が自主規制という形で自らを律している姿は、他者の影響を受けつつも、そこから一人歩きしているということを意味している。つまり、一手先の何らかの行動をとることで評価されるという外部環境のもと、企業の活動は、他律的環境を自らが優位に働けるように読み替えられ、自律的になっていると考えられる。これがまさに半自律的統治であり、換言すれば、他律的環境を意味供給源としながらも、自らの解釈と定義によって、他者の目的や動機を侵害しないように自らのリソースを活用するという他律的自律である。CSR や社会的な取り組みが自主性、任意性に裏打ちされた空間で繰り返されることによる、解釈と定義の幅の広さが、読み替えを容易にしているのではないだろうか。

つまり半自律的統治とは、完全に他者の指揮命令や規範によって自らの行動立案が支配されるのではなく、解釈の幅があり、それによって行動策定内容の幅広さが生まれ、制約環境の余白を読んで行動を展開することである。ゆえに社会的行動は直ちに不利益にならず、自らが有益と認識する方向へと解釈行為を通じて、行動を展開することができる。そして、それが他者の行動刺激となり、グッドプラクティスを周りに波及させている。そして、先進企業の取り組みという経験や結果が波及することで、産業全体の自主規制や社会的行動の傾向へと結実している。サプライチェーン・マネジメントを考えた際、その傾向は顕著となる。原料調達先の問題はサプライチェーン中核企業のリスクであり、サプライヤーへの問題は正を促すことや、中核企業と同等の環境基準を調達基準として設けることで中核企業のリスク緩和に繋がり、また消極的な企業の態度を強いインセンティブをもって変容させることができる。例えば大手製造業では OECD 紛争鉱物デュー・ディリジェンスガイドランスといった、紛争鉱物を原料に組み込まないようにするための世界的な動きにあわせ、調達基準を設けている。また同時に調査や評価を行い、取引先を選定している。

短期的視野からとらえた経営指針及び利得と、長期的視野に立った時のリスクや機会を踏まえたそれとの不和は容易に解消しえない。なぜならば主に短期であれば一次ステークホルダー（直接利害関係者）と長期的であればそれに加え二次ステークホルダー（間接利害関係者）と、主たる利益を還元する対象が異なり、それぞれの選好は完全に重複しているとは言えない。従って G4 や SDGs といった制度ではマルチステークホルダーのパートナーシップやダイアログが重視されている。ステークホルダー間の認識共有を図り、距離を縮めると共に、企業行動の内容を現実に沿うものにする目的がある。そうした手段や評判、あるいは制度、問題認識によって制約環境は濃密になっており、企業の社会的行動や

長期思考、CSR や非財務的情報と財務情報を一体的に考える統合思考等に反映されている。他方で、経済の不安定さ、先行きの不安定さといった外的要因や保守的な企業体質は残存し、また金融市場では ESG 情報に配慮した投資の拡大は道半ばにある。ゆえに短期的な効用の最適化という目的は不可避である。ただし、前述しているように社会的行動は、それを単なるコストと捉えてしまえば活動は狹隘になり、機会を逸するばかりか、リスクを被ることに繋がる。そうした中で、長期と短期のバランスを価値や理念レベル上でなく、経営的な合理性で考えなくてはならない状況に置かれている。

とはいえ業界毎にリスクとなる事柄や機会も異なり、一元的なルールは存在しない。これは CSR の定義や活動内容が一定でないことと同様である。例えば製造業であれば、その性質ゆえに二酸化炭素排出量削減目標を長期で決定し、その具体的なアクションプランの策定に積極的であるが、サービス業では環境面での長期目標や活動よりも、社会面で積極性が見られる⁽²⁷⁾。従って、制約環境をどう読み取るのか、どう解釈、定義し、そして行動するのかについては自由であり、制約内において自律的行動が展開されている。そうした意味で、半自律的統治という性質が企業にあり、非財務、財務いずれか、あるいはその両面において有益な行動へと変換され、不和の緩和、翻って戦略性を帯びた行動になるのである。またそのシグナルを周りに波及させることで、半ばホワイトリストのように行動をすること自体が信頼や評判醸成として、他の企業や業界、社会へ機会認識を定着させている。ここに社会的制約がありながらも自由な行動が担保されている状況の相互作用として、問題提起した現象が生じているのではないか。

おわりに

本論では、①～④の問い、特に④の、半ば垂直的なヒエラルキーから脱出し、自主規制の例に見るような自律的な行動は、なぜ生まれているのだろうかという問いを明らかにすることを目的に、企業活動を事例に、半自律的統治をキーワードにして論じてきた。まず第1節で CSR や、企業を取り巻く制度やフレームワークを概観し、「何もしなければ不利益に、何らかの行動をすれば有益に」なりうる環境があることを明らかにした。また産業界が社会的行動をとるようになってきている傾向を明らかにし、半ば自己犠牲的とも見える行動の源泉は何かを問うた。

そこで第2節では企業や NGO、国家の関係性の再考を行い、それらが垂直的な構造ではなく、開かれた水平的かつ権衡的な関係にあることを論じた。その上で、水平的な関係のもと、互いにリソース依存をしていることに着目し、そこでの相互に依存する関係及び相互作用について考えた。相互作用によって互いの認識が共有、共通認識が形成される過程を説明した。過程内部にある修正も含めた解釈と定義が、まさにそのような社会構成的な働きを持つことを、シンボリック相互作用論を用い説明した。しかし企業の自らの事業

環境をより厳しいものにしていく様子については、CSR や社会的行動の任意性や自主性という幅広さが、自らが有益になるように他律的環境を意味供給源としながらも、それを読み替え、有益さを担保しながら、自律的な行動がとれるようになってきていると論じた。またこの行動やアイデアが契機となって、他の企業に次の一手をとる障壁を下げ、業界全体が変化していると説明した。つまり積極さが見られる局面に着目すれば、このように大枠としての制約条件がありながらも、その範囲において解釈、定義、判断の余地が与えられていることが、翻って積極的な企業にとっての有利な条件となり、リスクやコストを機会へと変換していく素地になっているということである。そして他者への行動刺激になることで、サプライチェーンを経由する場合には特に、消極的な企業の態度変容へと繋がっていくことを論じた。

つまり①水平的に権能が分化した関係、②互いにリソースを依存しながらも縛り合う、協調と緊張関係を持つこと、③他律的環境—「何もしなければ不利益、何らかの行動をすれば有益」という環境—の存在と同時に、任意性や自主性に裏打ちされた自由な環境であることが解釈や行動の幅を生むこと、そしてこの幅が他律的環境の読み替えを可能にし、半自律的な統治を可能にしていることを説明し、本論の目的である自主規制や貢献の進化といった、一見自己犠牲的な行動や自らを律することを可能にする要因は何かという問いを明らかにした。

《注》

- (1)項目 8 は経済成長、生産的で適切な雇用について、9 はレジリエントなインフラ整備、持続可能な産業、イノベーション、12 は持続可能な生産と消費の形態、17 はグローバルパートナーシップの目標をそれぞれ定めている。Open Working Group on Sustainable Development Goals, “Open Working Group proposal for Sustainable Development Goals,” <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1579SDGs%20Proposal.pdf> (2015年8月23日アクセス)
- (2)望月裕太「多様なアクターが結節する社会におけるネットワークガバナンスの重要性—組織の社会的責任を事例に」『国際文化研究紀要』第20号、2013年、413-415頁。
- (3)Michael E. Porter and Mark R. Kramer, “Creating Shared Value,” *Harvard Business Review*, vol. 89 nos. 1-2, 2011, pp. 62-77. M・ポーター/M・クラマー「共通価値の戦略」(ダイヤモンド社編集部訳)『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』(ダイヤモンド社、2011年)、June 2011、8-31頁。
- (4)European Commission, *Communication from the Commission to the Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*, COM (2011) 0681 (Brussels: European Union, 2011).
- (5)望月裕太「多様なアクターが結節する社会におけるネットワークガバナンスの重要性—組織の社会的責任を事例に」(横浜市立大学大学院都市社会文化研究科博士前期課程 修士論文、2013年)、7-8頁を参照した。

- (6) Porter and Kramer, *op. cit.*, p. 64 (ポーター／クラマー、前掲邦訳論文、9-10頁)。
- (7) *Ibid.*, p. 64 (同上、10頁)。
- (8) Global Reporting Initiative, “Report List,” https://www.globalreporting.org/services/Analysis/Reports_List/Pages/default.aspx (2015年8月23日アクセス)
- (9) Bloomberg のオンライン分析ツールを使用した。 http://www.bloomberg.co.jp/apps/cbuilder?T=jp09_&ticker1=4US1%3AIND (2015年8月23日アクセス)。なお FTSE4Good US100 を選択した理由は、FTSE4Good のグローバル・インデックスと比較できる市場指標が無いためであり、従って内国企業と市場平均を比較できるアメリカのものを利用した。同様に EU 内での比較も行った。FTSE4Good Environmental Leaders と FTSE Eurofirst 100 についても同上のツールを利用して比較したところ、3年、5年比ではわずかに FTSE4Good が上回っている状態、1年、半年比ではアメリカ 2 指標比較ほどの差は無いにせよ、概ね上回っている状態であった。長期比較において変動パターンが合致している (ほぼ重なる) 状態であるため、構成銘柄の重複が考えられる。今後、精査したい。
- (10) 1950 年以降 (特に 2008、2009 年)、ニジェール・デルタにおける土壌汚染に対し、オゴニ民族生存運動 (MOSOP) が抗議活動を行っていた。その活動家 9 人がナイジェリア特別軍事法廷で死刑判決を受けている。アメリカやイギリス等 6 カ国・組織が非難声明を出し、関与していたとされるシェルは遺族に対し 15 億円を支払った。AFP 「石油大手シェル、ナイジェリア人活動家らの遺族と 15 億円で和解」 <http://www.afpbb.com/article/disaster-accidents-crime/crime/2610275/4249854> (2013 年 1 月 3 日アクセス) を参照した。
- (11) Fair Labor Association, “ASSESSMENT OF NESTLE COCOA SUPPLY CHAIN IN IVORY COAST (Final Report),” http://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/cocoa-report-final_0.pdf, Nestlé, “Nestlé Action Plan on the Responsible Sourcing of Cocoa from Côte d’Ivoire,” http://www.fairlabor.org/sites/default/files/documents/reports/fla_report_-_nestle_action_plan_final.pdf 及びネスレ 「2012 年 6 月 29 日プレスリリース」 <http://www.nestle.co.jp/media/newsandfeatures/newsandfeatures10#UOWFM6WAvPd> (2013 年 1 月 3 日アクセス) を参照した。
- (12) DJSI, “BP removed from the Dow Jones Sustainability Indexes,” <http://www.sustainability-indices.com/images/100531-bp-statement.pdf> 及び “Toshiba Corporation to be Removed from Dow Jones Sustainability Index,” <http://www.sustainability-indices.com/images/150727-statement-toshiba-exclusion-vdef.pdf> (2015 年 8 月 23 日アクセス)
- (13) CDP, “CDP investor initiatives,” <https://www.cdp.net/en-US/WhatWeDo/Pages/investors.aspx> (2015 年 8 月 23 日アクセス) 及び CDP, “CDP investor initiatives,” <https://www.cdp.net/Documents/Brochures/investor-initiatives-brochure-2015.pdf> (2015 年 8 月 23 日アクセス)
- (14) CDP 『CDP ジャパン 500 気候変動レポート 2014』(CDP、2014)、12-13 頁を参照した。
- (15) CDP 「CDP サプライチェーン・プログラム (発表資料)」、https://www.cdp.net/en-US/WhatWeDo/Documents/Workshop_2014Feb_Mugurajima.pdf (2015 年 8 月 23 日アクセス)
- (16) CDP 第 2 回ジャパンクラブ プレゼンテーションによる情報 (CDP 事務局、2015 年 8 月 27 日 於株式会社 QUICK)
- (17) 過去 4 年間ブルームバーグ・ワールド・インデックスよりも 9.6%高いパフォーマンスを示している。CDP, “The AList The CDP Climate Performance Leadership Index,” https://www.cdp.net/en-US/WhatWeDo/CDPEventPages/CDP2014JapanLaunch_CDP.pdf (2015 年 8 月 23 日アクセス)

ス)を参照した。

- (18)Norway Government Administration Services, “The Government Pension Fund Global - Investments in coal companies,” <https://www.regjeringen.no/en/aktuelt/the-government-pension-fund-global-investments-in-coal-companies/id2413829/>及び厚生労働大臣、平成 27 年 4 月 1 日付厚生労働省発年 0401 第 27 号指示「年金積立金管理運用独立行政法人中期目標」、http://www.gpif.go.jp/public/activity/pdf/midterm_target_03.pdf (2015 年 8 月 23 日アクセス)を参照した。
- (19)John Gerard Ruggie, “International Regimes, Transactions, and Change: Embedded Liberalism in the Postwar Economic Order,” *International Organization*, volume 36, issue 2, 1982, pp. 375-415. 特に、「埋め込まれた自由主義への妥協」の項 (pp. 393-398)を参照した。
- (20)John Gerard Ruggie, “Taking Embedded Liberalism Global: the Corporate Connection,” in David Held and Mathias Koenig-Archibugi, *Taming Globalization: Frontiers of Governance* (Cambridge: Polity, 2003), pp. 93-129. 高嶋正晴訳「埋め込まれた自由主義のグローバル化—企業との関係」中谷義和監訳、櫻井純理、伊藤武夫、木原正樹、高嶋正晴、北村治訳『グローバル化をどうとらえるか—ガヴァナンスの新地平』(法律文化社、2004 年)、93 頁。
- (21)トム・フォックス (Tom Fox) らは「環境、社会的コストや影響を最小化しつつ、同時に経済的利益を維持あるいは最大化するビジネス活動を促進または支持する政策的環境」と定義している。Tom Fox, Halina Ward and Bruce Howard, *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: A baseline study* (Washington D.C.: World Bank Private Sector Advisory Services Department, 2002), p. 1.
- (22)*Ibid.*, p. 3.
- (23)望月、前掲修士論文、29 頁を参照した。
- (24)金融庁「日本版ステューワードシップ・コードに関する有識者検討会」<http://www.fsa.go.jp/singi/stewardship/> (2015 年 8 月 24 日アクセス)を参照。
- (25)近藤敏夫「相互作用と社会 (1)」『佛教大学 社会学部論集』第 31 巻、1998 年、52 頁、木原綾香／桑原司「社会問題研究とリアリティ：ブルーマーのシンボリック相互作用論における 3 つの前提の再解釈に向けて」『九州地区国立大学教育系・文系研究論文集』第 6 巻第 1 号、2012 年、92 頁、及び桑原司／油田真希「シンボリック相互作用論序説」『研究論文集—教育系・文系の九州地区国立大学間連携論文集』第 5 巻第 1 号、2011 年、4 頁を参照した。
- (26)近藤、前掲論文、52 頁。
- (27)特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム「2050 年に向けた企業のマテリアル課題特定のプロセス研究」インタビュー及び資料による情報 (特定非営利活動法人サステナビリティ日本フォーラム、2015 年 10 月 5 日及び 19 日 於 株式会社クレアン)。

(望月 裕太 横浜市立大学大学院都市社会文化研究科博士後期課程)